



金融博士论丛·第十三辑

基于流程理论的商业银行 价值管理研究

JIYU LIUCHENG LILUN DE
SHANGYE YINHANG JIAZHI
GUANLI YANJIU

韩 明 著



中国金融出版社

金融博士论丛
JINRONG BOSHI LUNCONG

第十三辑

**基于流程理论的
商业银行价值管理研究**



中国金融出版社

责任编辑：古炳鸿 贾瑛瑛

责任校对：张志文

责任印制：张 莉

图书在版编目（CIP）数据

基于流程理论的商业银行价值管理研究（Jiyu Liucheng Lilun de Shangye Yinhang Jiazhi Guanli Yanjiu）/韩明著．—北京：中国金融出版社，2010.10

（金融博士论丛．第13辑）

ISBN 978-7-5049-5687-3

I. ①基… II. ①韩… III. ①商业银行—价值工程—经济管理—研究—中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第205955号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804（传真）

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686（传真）

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 148毫米×210毫米

印张 7.125

字数 175千

版次 2010年10月第1版

印次 2010年10月第1次印刷

定价 21.00元

ISBN 978-7-5049-5687-3/F.5247

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

摘 要

随着经济金融全球化和信息技术的发展，商业银行经营的外部环境正在发生根本性的改变，它们越来越重视自身的价值创造和价值管理。商业银行正通过价值理念和管理方法的创新，获得在绩效上的改进，重塑核心竞争力。基于此，对商业银行价值管理模式和运行机制创新展开深入研究具有重要的现实意义。

本书遵循了从一般到特殊、从理论到实践的研究方法，既有价值管理和流程再造的理论性综述，也有结合两个理论的创建性研究；既有横向比较研究和纵向的理论发展研究，也有商业银行实践的研究。在查阅大量文献的基础上，借鉴前人的研究成果，提出以流程再造作为商业银行价值管理研究的切入点，通过改善流程体系来提升价值创造效率，实现价值最大化管理。

本书以商业银行整体流程分析为基础，按照以客户为中心的原则，将商业银行流程分解为前中后台三个环节，实现价值管理与流程管理的融合。本书所指的基于流程的价值管理的内容包括前台业务流程的价值创造、中台风险管理流程的价值控制和后台综合管理流程的价值保障。本书紧紧围绕商业银行的整体流程对价值管理的内容进行充分论述，主要从以下几个方面展开对基于流程的商业银行价值管理的研究：

首先是研究前台业务流程的价值创造模式。前台业务流程是价值创造的重要渠道，前台业务流程的价值创造模式在一定程度上决定了价值创造的效率和效果。本书通过分析前台业务流程的特性，

认为前台业务流程具有模块化属性,模块化为前台业务流程重构提供了有效途径。因此,研究前台业务流程的价值创造也就是研究业务流程模块间的关系和运行,进而从理念和实践两方面分析业务模块分解的依据和划分的标准,并确立了以客户为中心的模块划分标准。在此基础上,研究模块之间的相互联系和运行机制。由于模块化是在一定规则约束下实现商业银行价值管理目标的组织行为过程,因此通过相关机制协调业务模块间的动态关系,引导业务模块的价值创造,并使业务模块的价值活动符合商业银行整体目标。前台业务模块和模块间的运行机制共同构建了以客户为中心、动静结合、相互依存、相互促进的价值创造模式。

其次是研究基于前台业务流程模块化的中台风险集中管理体系。本书结合中国商业银行风险管理现状,分析商业银行前台模块化对风险管理的影响,构建基于流程模块化的风险管理体系。风险与商业银行相伴相生,商业银行风险管理的最终目标是价值最大化,只有增长、盈利、风险三维达到动态平衡,才能实现价值最大化管理。前台业务流程模块化后,风险已经内嵌于业务流程和模块中,业务流程成为风险管理有效渠道,业务模块成为风险控制主要对象。同时,业务模块化和风险管理流程化为风险管理组织结构扁平化创造条件,风险管理方式趋向专业化、集中化和流程化。

最后是研究基于前台业务流程模块化的后台价值保障体系。后台采取预算管理、绩效管理等手段能有效地对前台业务模块进行价值战略指引。预算管理将资源配置到价值创造效率高的模块,同时监测和控制模块经营管理行为,使模块的经营管理不偏离组织目标。绩效管理全方位激励价值创造,以业务条线、业务模块、产品和客户为业绩价值考评主体,以EVA为核心指标,建立多维的绩效考核体系。此外,业务模块化离不开信息化的支持,业务模块化需要将复杂的业务处理和管理流程电子化,给每个模块有效和便捷的业务和管理支持。

本书结合流程管理研究与价值管理研究的相关成果，对商业银行流程进行全景式的审视，深入研究前中后台各模块以及流程重构的路径，探讨商业银行价值管理模式创新，为中国商业银行价值管理实践提供决策参考。

目 录

1 绪论	1
1.1 选题背景与研究意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究意义	5
1.2 相关文献综述	7
1.2.1 关于价值管理的研究	7
1.2.2 关于商业银行流程再造的研究	16
1.2.3 对相关文献的评述	22
1.3 研究目的与研究思路	23
1.3.1 研究目的	23
1.3.2 研究思路	23
1.4 内容安排和研究创新	25
1.4.1 内容安排	25
1.4.2 研究创新	27
2 相关基础理论与本书研究框架	29
2.1 商业银行流程理论	29
2.1.1 商业银行流程的内涵与理论变迁	29
2.1.2 商业银行流程再造影响因素分析	33
2.1.3 商业银行流程再造的路径选择	35

2.2 商业银行价值管理理论	37
2.2.1 商业银行价值管理的概念解读	37
2.2.2 商业银行价值最大化目标	38
2.2.3 商业银行特殊性与价值管理特征分析	40
2.2.4 商业银行价值管理内容剖析	41
2.3 基于流程的商业银行价值管理研究框架	42
2.3.1 商业银行流程理论与价值管理理论的融合	42
2.3.2 基于流程的商业银行价值管理影响因素	44
2.3.3 基于流程的商业银行价值管理研究框架的构建	47
3 基于流程的商业银行前台业务模块化与价值创造	58
3.1 业务流程的模块化	58
3.1.1 业务流程模块化的发展动力	58
3.1.2 业务流程模块化原理	62
3.2 业务流程模块化的价值创造基本模式	71
3.2.1 业务流程模块化的价值战略逻辑起点	71
3.2.2 不同价值创造模式的比较分析	74
3.3 业务流程模块化的价值创造模式应用	76
3.3.1 业务流程模块化的价值创造模式	76
3.3.2 以客户为中心的模块化解解	78
3.3.3 最佳模块化数量确定	82
3.3.4 业务流程模块化的组织结构重构	86
4 基于流程的商业银行中台风险管理与价值控制	89
4.1 商业银行风险管理与价值最大化	90
4.1.1 商业银行风险和风险管理	90
4.1.2 商业银行风险管理的最终目标	92
4.1.3 商业银行风险管理的价值创造机理	94

4.2 前台业务流程模块化与风险管理变革	99
4.2.1 流程模块化对风险管理的影响	99
4.2.2 基于流程模块化的风险管理核心机制	105
4.3 基于流程模块化的风险管理体系构建	110
4.3.1 扁平化风险管理组织架构	111
4.3.2 风险管理的功能模块和执行流程	116
4.3.3 信用风险专业化管理	124
4.3.4 市场风险集中化管理	128
4.3.5 操作风险全方位管理	131
5 基于流程的商业银行后台综合管理与价值保障	135
5.1 业务流程模块化的价值预算	136
5.1.1 传统预算与模块化预算	136
5.1.2 商业银行价值预算的基本方法	138
5.1.3 基于业务流程模块化的预算模式	145
5.2 业务流程模块化的绩效考评	148
5.2.1 传统绩效考评与模块化绩效考评	148
5.2.2 商业银行绩效考评的方法	152
5.2.3 基于业务模块化的绩效考评流程	159
5.3 业务模块化的信息集中管理	160
5.3.1 信息系统模块化的特征	160
5.3.2 信息化集中管理与流程模块化	163
5.3.3 信息化集中管理的措施	164
6 基于流程的商业银行价值管理实践	169
6.1 商业银行价值管理初步成效	169
6.1.1 流程银行理念的推广	170
6.1.2 商业银行经营能力分析	171

6.1.3 商业银行风险管理能力分析	174
6.1.4 商业银行财务控制能力分析	175
6.2 商业银行价值管理实践中存在的问题	177
6.2.1 业务流程和组织结构不合理	177
6.2.2 风险管理机制尚不完善	182
6.2.3 后台集中改革阻力重重	187
6.3 商业银行价值管理改进的策略选择	188
6.3.1 以客户为中心推进业务流程再造	188
6.3.2 以流程为重点完善资本约束型风险管理体系	190
6.3.3 以信息化建设促进后台流程集约化管理	192
6.4 基于流程的商业银行价值管理实践展望	193
结论	196
参考文献	199
致谢	209

图 录

图 1.1	本书研究框架图	27
图 2.1	流程影响因素分析	34
图 2.2	Marchand 的流程变革模型	35
图 2.3	价值创造生态圈的相关利益主体	39
图 2.4	基于流程的商业银行价值管理分析框架	48
图 2.5	商业银行整体流程图	53
图 2.6	商业银行价值管理实现过程	56
图 3.1	模块与流程的关系	67
图 3.2	业务模块化价值创造运作模型	68
图 3.3	模块要素协调机制	70
图 3.4	商业银行整体流程价值创造模式	77
图 3.5	商业银行矩阵式模块结构	87
图 4.1	基于流程的商业银行风险管理体系	111
图 4.2	中国商业银行风险管理组织架构设计	114
图 4.3	功能模块和管理执行流程	119
图 5.1	以 EVA 为核心的预算体系模型	144
图 6.1	国有商业银行信贷业务流程图	178
图 6.2	商业银行客户信息管理现状	179
图 6.3	商业银行横向组织结构	181
图 6.4	商业银行纵向组织结构	181
图 6.5	商业银行资源配置和权力配置结构图	182

表 录

表 2.1	流程定义比较	30
表 3.1	传统竞争战略逻辑和客户价值战略逻辑的比较	73
表 3.2	以产品为中心与以客户为中心的价值创造模式比较	74
表 3.3	荷兰银行客户分类标准表	79
表 3.4	按价值贡献划分的客户类别	81
表 4.1	中国商业银行风险管理现状描述与评析	100
表 5.1	传统预算与模块化预算对比表	136
表 5.2	传统绩效考评与模块化绩效考评对比表	149
表 6.1	四大国有商业银行的资本充足率比较表	172
表 6.2	股份制商业银行的资本充足率比较表	172
表 6.3	国有控股商业银行 2009 年盈利能力分析表	173
表 6.4	四大国有商业银行手续费与佣金净收入增长比较表	174
表 6.5	中国商业银行风险监管指标比较表	174
表 6.6	四大国有商业银行财务集中改革比较表	176
表 6.7	工商银行与农业银行财务集中改革对比表	176
表 6.8	农业银行经济资本度量	183
表 6.9	农业银行经济资本系数表 (节选)	184
表 6.10	国内外主流商业银行风险管理技术和方法比较表	186
表 6.11	后台精细化管理现状对比分析表	188
表 6.12	新旧流程比较表	189

1

绪 论

1.1 选题背景与研究意义

1.1.1 选题背景

“任何金融系统的基本功能都是在一个不确定的环境中，在时间和空间上便利经济资源的配置和拓展。资源配置的单一基本功能是金融系统功能最为集中的体现……”，美国著名金融学家兹维·博迪和诺贝尔经济学奖获得者罗伯特·C. 莫顿这样描述他们提出的“金融功能观”。面对如此褒奖，银行业来不及自我陶醉，随即就被两位金融大师泼了一盆冷水：“我们需要抛弃银行，并以共同基金来取而代之。”^[1]

银行业或许不必如此悲观，但有一点又似乎必须认同：要仔细思考商业银行的未来。

纵观商业银行的发展史不难发现，银行因为承担资源配置、风险管理、信息提供、资金媒介和企业监控等功能，从而处于整个经

济社会发展中的核心地位。而今，金融全球化发展迅猛，金融市场、金融机构和资本流动的全球化趋势深刻改变着国际银行业的经营环境和管理方式。全球商业银行正迈向全新发展时期，同时也面临前所未有的挑战。

(1) 商业银行风险引起越来越广泛的关注

银行是经营风险的特殊企业，有着特殊的治理结构，以银行监管为目的的《巴塞尔新资本协议》于2006年开始在10国集团正式实施。

《巴塞尔新资本协议》的基本框架由最低资本规定、监管当局的监督检查和市场纪律构成，体现了国际银行业监管的发展趋势：合规性监管向风险监管转变，行为监管向审慎监管转变，非现场监督向实时监管转变。《巴塞尔新资本协议》要求商业银行的风险管理范畴从单一的信用风险扩展到信用风险、市场风险和操作风险三者并重，同时提供多样化的风险衡量方式和资本监管选择，促使商业银行根据自身实际发展状况不断改善风险管理。

然而，商业银行风险管理远非被动地满足监管需求而存在，它与银行自身的经济利益息息相关。“银行自成立之日起就要进行风险管理，并不是在监管当局提出管理要求后才开始实施。银行管理风险是因为它们的本职就是管理风险，银行不希望倒闭，不希望损失自己的资本金”。^①可见，银行风险管理能力将决定未来竞争的成败。

目前，一场席卷美国的次贷危机引发了全球金融海啸，全球金融业为此付出了沉重代价。美国银行业首当其冲，几家当事商业银行和国际顶尖投资银行纷纷破产或兼并转型，参与直接投资的中资商业银行也深陷其中，蒙受巨额损失。这次金融危机波及范围之大、影响程度之深、持续时间之长，超出许多金融机构的预期，严重打

^① 详见美联储副主席罗杰·富古森2003年4月28日在世界银行风险管理与监管会议上的讲话。

击了全球金融投资领域，很大程度上挫伤了投资者和公众的信心。这次危机因次级贷款债务人无法偿还住房贷款、银行信用风险急剧膨胀而引发，罪魁祸首是以资产证券化为代表的金融创新工具的过度滥用。

毫无疑问，金融危机带给中资商业银行的教训，远非因直接投资次级债造成损失这般肤浅，它再次向世人昭示了完善的风险控制体系和约束机制对商业银行经营的极度重要性。

(2) 愈演愈烈的金融脱媒、存贷款利差减少和竞争力不足缩小了商业银行的利润空间

随着以资本市场为中心的金融新产品的开发和创造，特别是资本需求超强劲增长，证券市场的功能日益显现，国民储蓄转化为投资过程中，更多地采用直接融资方式，而不是通过银行，银行的媒介功能逐渐减弱，从而降低了利润增长速度。产品定价权制约了存贷利差的利润空间，成本和费用增长也成为传统利润来源的瓶颈。

与一般公司赖以生存的产品市场不同，商业银行所处的银行业市场由于多种原因很难达到产品市场的规范和公平竞争的要求。产品的同质性弱化了商业银行的竞争性，日新月异的产品和技术创新要求银行迅速作出反应，银行为获得未来的竞争优势正投入越来越多的资源，竞争日趋激烈。

“好钢要用在刀刃上”，利润空间缩小、竞争加剧迫使银行优化产品结构，激发银行更加珍惜资本、更加关注有限资源的最优配置。

(3) 银行经营目标转向价值最大化

公司制是现代企业的主要特征，商业银行和一般公司制企业一样，股东对剩余收益的追逐自始至终就没改变，同时还要满足债权人、监管者和员工等其他相关者的利益。伴随一般企业的经营目标从利润最大化转向价值最大化，商业银行的价值最大化的经营目标也逐步确立。

长期以来，“以规模论英雄、以利润论成败”在商业银行经营管

理中占据统治地位。过度投资、盲目扩张加大了银行经营风险，久而久之侵蚀了银行的资本。以利润最大化作为经营目标存在诸多缺陷：通常所说的利润是以会计分期假设和权责发生制为前提，不能反映整个经营期间银行内在业绩和经济价值；利润最大化目标容易导致经营短期化、部门各自为政、决策次优化选择和逆向选择等行为，不利于银行可持续发展；利润容易被人为操纵，出现所谓的利润质量问题；利润最大化目标没有考虑到资本及资本成本，没有体现风险和货币时间价值；等等。价值最大化逐渐成为现代商业银行普遍认同的经营目标。

(4) “流程”理念盛行，“流程银行”成为新的竞争优势

“拥有眼光和勇气面对银行业现状的 CEO 们正在推动他们的员工重新设计新式银行，避免在竞争中落伍。”^[2]“流程银行”借助现代计算机技术和信息技术将传统银行的业务、组织和管理流程进行“根本性”再造，并把新的模块化业务、组织和管理流程虚拟化，以此获取在成本、质量、反应速度等绩效方面的巨大改变。它的产生归结于金融市场由卖方市场逐步转为买方市场，客户关系从“过于注重银行单方面利益”转变为“双赢”。

银行生存和发展的关键转变是树立“以客户为中心”的经营理念，根据需求变化细分客户，并设计合适的产品和服务满足客户需求。银行的客户资源、市场结构、产品利润率及经营风险都会重新分化和组合，专业化和差异化经营成为新的竞争优势。提供产品和服务的速度、质量等成为重要的差别点，传统的最终产品竞争转变为从产品投入、开发、生产、营销和售后服务等整个业务流程的竞争。业务流程是核心，业务流程增值成为商业银行总体价值增值的源泉。

总之，商业银行凭借一般企业无法比拟的比较优势，长时间内将继续履行经济社会赋予的金融功能。事易时移，面对众多挑战和困难，银行家也意识到要因势而变，纷纷将目光转向银行内部变革：

再造业务流程以满足客户多样化和专业化需求；强化风险管理；积极探索行之有效的商业银行内部资源配置方式和激励约束机制；努力发展信息技术和网络技术，提高信息化水平，促进银行精细化和集约化管理。

近年来，受益于价值管理理念的直接推动，国际主流商业银行广泛运用流程再造、平衡计分卡、RORAC 业绩考评、全面预算、综合柜员制、客户经理制、统一授信制、后台业务集中处理、数据仓库和客户信息系统以及网上银行等先进的管理方法和工具，取得了良好的经济效益和社会效益。总体而言，商业银行作为社会的微观个体，越来越重视自身的价值创造和价值管理，以实现自身价值最大化目标，维护股东、债权人、经理人、员工和客户等利益相关者的切身利益。

在中国，近年来国有商业银行改革逐见成效，中国银监会监管逐步加强，国有商业银行巨大的资金实力、优质的人才队伍、遍布海内外的网点和广阔的市场空间等先天优势带来的效应凸显。长期以来，股份制商业银行在资产质量、资金、人才、网点和 IT 信息等各领域都处于整个银行系统的领先地位，是公认的比较出色的银行，成为中国银行体系内发展创新的先行者。国有商业银行和股份制商业银行的价值管理，最能反映和代表中国银行业价值管理的普遍状况和最新发展趋势。因此，本书所指商业银行，特指中国国有商业银行和股份制商业银行。

基于以上研究背景，本书以中国商业银行为研究对象，在回顾商业银行价值管理的发展历史的基础上，深入探讨适应金融环境新变化的中国商业银行价值管理模式及其运作机制，为中国商业银行价值管理提供理论依据和应用支持。

1.1.2 研究意义

商业银行价值管理是商业银行管理理念的一次飞跃。本书尝试