

# 基于协同管理理论的 商业银行核心竞争力研究

◎ 周毓萍 著

# 基于协同管理理论的 商业银行核心竞争力研究

周毓萍 著



中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：刘 明

责任印制：陈晓川

## 图书在版编目 (CIP) 数据

基于协同管理理论的商业银行核心竞争力研究 (Jiyu Xietong Guanli Lilun de Shangye Yinhang Hexin Jingzhengli Yanjiu) /周毓萍著. —北京：中国金融出版社，2012. 10

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6476 - 2

I. ①基… II. ①周… III. ①商业银行—核心竞争力—研究 IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 147133 号

出版  
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](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 保利达印务有限公司

尺寸 148 毫米×210 毫米

印张 4. 75

字数 106 千

版次 2012 年 10 月第 1 版

印次 2012 年 10 月第 1 次印刷

定价 20. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6476 - 2/F. 6036

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

# 摘 要

美国次贷危机引发了全球金融海啸，如今随着欧盟国家主权债务危机愈演愈烈，身陷国家主权债务危机的各国国债已经站在债务违约的边缘，持有大量希腊等国国债的欧洲银行体系陷入了非常严重的困境。主权债务危机带来的直接和间接冲击正在不断侵蚀欧洲银行业的盈利空间，甚至威胁其生存的前景。为应对这一新形势的变化，中国商业银行积极探索和研究将协同管理理论运用到提升商业银行核心竞争力的实践中。商业银行核心竞争力系统由能力要素、资源要素和环境要素各子系统构成，但现有的研究主要侧重于各要素之间管理的研究，很少运用协同管理的理论和方法系统地研究商业银行核心竞争力的提升，尤其是各子系统之间的协同运作机制缺乏相应的理论和研究，同时，在协同管理过程中也缺乏科学和有效的方法来评估所产生的协同效应。为此，运用协同管理理论对商业银行能力要素系统、资源要素系统和商业银行核心竞争力系统进行研究，并构建能力要素子系统、资源要素子系统以及子系统之间协同度模型，结合股份制商业银行数据进行实证分析，具有重要的理论价值和现实意义。

商业银行核心竞争力是一个复杂适应系统，由能力要素、资源要素和环境要素各子系统构成，本书运用协同管理理论探讨商业银行能力要素子系统、资源要素子系统的协同，子系统之间的协同和商业银行核心竞争力系统的协同。研究内容主要包括商业银行核心竞争力协同管理理论和方法研究、商业银行核心竞争力

子系统的协同管理、商业银行核心竞争力系统协同管理以及基于协同管理以及商业银行核心竞争力对策研究。

第一章在介绍研究背景和探讨商业银行核心竞争力和协同管理国内外研究现状的基础上,指出研究所取得的成绩和不足,因此,运用协同管理研究商业银行核心竞争力具有较强的理论和现实意义。第二章在界定商业银行核心竞争力的基础上,探讨协同管理理论、商业银行能力学派理论和衡量协同效应的方法,为运用协同管理理论来提升商业银行核心竞争力奠定理论基础。第三章探讨了商业银行核心竞争力系统,它是由能力要素、资源要素和环境要素各子系统构成,本章分析了各子系统的构成,是运用协同管理理论探讨商业银行核心竞争力的基础,指出股份制商业银行资源要素协同管理存在的问题。第四章在分析商业银行资源要素系统协同管理适用性的基础上,探讨了商业银行资源要素协同管理过程,分析了其成本和收益,构建了商业银行资源要素系统的协同度模型,并对股份制商业银行资源要素系统协同度进行实证分析。第五章在分析商业银行能力要素系统协同管理适用性的基础上,探讨了商业银行能力要素协同管理过程,分析了其成本和收益,构建了商业银行能力要素的协同度模型,并对中国股份制商业银行能力要素系统协同度进行实证分析,指出股份制商业银行能力要素协同管理存在的问题。第六章在分析商业银行核心竞争力系统协同管理适用性的基础上,探讨了商业银行核心竞争力系统协同管理过程,分析了其成本和收益,然后,构建商业银行核心竞争力系统的协同度模型,并对中国股份制商业银行核心竞争力系统进行实证分析,指出中国股份制商业银行核心竞争力系统协同管理存在的问题。第七章根据中国股份制商业银行资源要素系统、能力要素系统和商业银行核心竞争力系统协同管理

所存在的问题提出对策和建议。

研究方法主要是运用协同管理理论和方法探讨商业银行核心竞争力内在资源要素系统、能力要素系统和商业银行核心竞争力系统的协同机理,从而揭示我国商业银行核心竞争力培育机制。通过构建商业银行核心竞争力系统协同度测量模型来评价商业银行能力要素系统、能力要素系统以及商业银行核心竞争力系统的协同程度,为提升商业银行核心竞争力提出对策和建议。

创新点主要表现在以下三个方面:(1)视角上的创新。将商业银行核心竞争力看做一个系统,运用协同管理理论研究能力要素系统、资源要素系统以及商业银行核心竞争力系统进行协同分析以提升商业银行核心竞争力。(2)研究方法的创新。将协同管理理论、资源基础理论和商业银行核心竞争力有机结合来研究商业银行核心竞争力形成机理。(3)构建商业银行核心竞争力系统协同度的计量模型,运用实证分析方法对中国股份制商业银行能力要素系统、资源要素系统以及系统间的协同程度进行探讨,并提出提升中国股份制商业银行核心竞争力的对策和建议。

# 目 录

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>1 绪论</b>                  | <b>1</b>  |
| 1.1 研究背景与意义                  | 1         |
| 1.2 国内外研究现状                  | 4         |
| 1.2.1 协同管理理论国内外研究现状          | 4         |
| 1.2.2 商业银行核心竞争力国内外研究现状       | 7         |
| 1.2.3 商业银行能力要素的国内外研究现状       | 9         |
| 1.2.4 商业银行资源要素的国内外研究现状       | 10        |
| 1.3 研究内容                     | 13        |
| 1.4 研究方法与创新点                 | 15        |
| <b>2 商业银行核心竞争力协同管理的理论和方法</b> | <b>16</b> |
| 2.1 商业银行核心竞争力的界定             | 16        |
| 2.1.1 企业核心竞争力的内涵             | 16        |
| 2.1.2 商业银行核心竞争力内涵            | 17        |
| 2.1.3 商业银行核心竞争力特征            | 19        |
| 2.2 协同管理相关理论                 | 20        |
| 2.2.1 协同论的思想及主要内容            | 20        |
| 2.2.2 协同管理特征                 | 22        |
| 2.2.3 协同管理的可行性分析             | 23        |
| 2.2.4 协同管理原理                 | 26        |

---

|       |                            |    |
|-------|----------------------------|----|
| 2.2.5 | 协同管理思想与传统管理思想的不同 .....     | 29 |
| 2.3   | 商业银行能力学派 .....             | 31 |
| 2.3.1 | 企业核心能力理论 .....             | 32 |
| 2.3.2 | 企业动态能力理论 .....             | 32 |
| 2.3.3 | 商业银行能力与企业能力之间的联系 .....     | 33 |
| 2.4   | 协同效应的度量方法 .....            | 33 |
| 2.4.1 | 协同效应内涵 .....               | 33 |
| 2.4.2 | 协同度内涵 .....                | 34 |
| 2.4.3 | 协同度模型 .....                | 34 |
| 2.5   | 协同管理模式 .....               | 37 |
| 3     | 商业银行核心竞争力系统 .....          | 40 |
| 3.1   | 商业银行核心竞争力系统构成 .....        | 40 |
| 3.2   | 商业银行资源要素系统 .....           | 41 |
| 3.2.1 | 商业银行资源要素系统的内涵 .....        | 41 |
| 3.2.2 | 商业银行内部资源要素系统 .....         | 42 |
| 3.2.3 | 商业银行外部资源要素系统 .....         | 43 |
| 3.3   | 商业银行能力要素系统 .....           | 45 |
| 3.3.1 | 商业银行能力内涵 .....             | 45 |
| 3.3.2 | 商业银行能力要素系统构成 .....         | 47 |
| 3.4   | 商业银行环境要素系统 .....           | 49 |
| 3.4.1 | 商业银行环境要素系统内涵 .....         | 49 |
| 3.4.2 | 商业银行环境要素系统构成 .....         | 50 |
| 4     | 商业银行资源要素系统协同管理 .....       | 51 |
| 4.1   | 商业银行资源要素系统协同管理的适用性分析 ..... | 51 |

---

|       |                             |    |
|-------|-----------------------------|----|
| 4.1.1 | 商业银行资源要素系统协同的必要条件 .....     | 51 |
| 4.1.2 | 商业银行资源要素系统协同的充分条件 .....     | 52 |
| 4.2   | 商业银行资源要素系统协同管理分析 .....      | 53 |
| 4.2.1 | 商业银行资源要素系统的序参量分析 .....      | 53 |
| 4.2.2 | 商业银行资源要素系统协同过程分析 .....      | 54 |
| 4.3   | 商业银行资源要素系统协同成本—收益分析 .....   | 55 |
| 4.3.1 | 商业银行资源要素系统协同收益分析 .....      | 55 |
| 4.3.2 | 商业银行资源要素协同成本分析 .....        | 56 |
| 4.4   | 商业银行资源要素系统的协同度模型与实证分析 ..... | 57 |
| 4.4.1 | 商业银行资源要素系统的协同度模型 .....      | 58 |
| 4.4.2 | 指标的选取 .....                 | 60 |
| 4.4.3 | 数据来源 .....                  | 62 |
| 4.4.4 | 实证分析 .....                  | 63 |
| 4.4.5 | 商业银行资源要素系统协同管理存在的问题 .....   | 74 |
| 5     | 商业银行能力要素系统协同管理 .....        | 76 |
| 5.1   | 商业银行能力要素系统协同管理的适用性 .....    | 76 |
| 5.1.1 | 商业银行能力要素系统协同管理的必要条件 .....   | 76 |
| 5.1.2 | 商业银行能力要素系统协同管理的充分条件 .....   | 79 |
| 5.2   | 商业银行能力要素系统的序参量 .....        | 80 |
| 5.3   | 商业银行能力要素系统协同体系模型 .....      | 80 |
| 5.4   | 商业银行能力要素系统协同过程 .....        | 81 |
| 5.4.1 | 商业银行能力要素子系统的协同分析 .....      | 82 |
| 5.4.2 | 商业银行能力要素子系统之间的协同 .....      | 83 |
| 5.5   | 商业银行能力要素系统协同成本—收益分析 .....   | 84 |
| 5.5.1 | 商业银行能力要素系统协同收益分析 .....      | 85 |

|       |                             |     |
|-------|-----------------------------|-----|
| 5.5.2 | 商业银行能力要素协同成本分析 .....        | 86  |
| 5.6   | 商业银行能力要素系统的协同度模型与实证分析 ..... | 87  |
| 5.6.1 | 商业银行能力要素系统的协同度模型 .....      | 87  |
| 5.6.2 | 指标的选取 .....                 | 89  |
| 5.6.3 | 数据来源 .....                  | 91  |
| 5.6.4 | 实证分析 .....                  | 92  |
| 5.6.5 | 商业银行能力要素系统协同管理存在的问题 .....   | 99  |
| 6     | 商业银行核心竞争力系统的协同管理 .....      | 101 |
| 6.1   | 商业银行核心竞争力系统协同管理的可行性分析 ..... | 101 |
| 6.1.1 | 商业银行核心竞争力系统协同管理的必要条件 .....  | 101 |
| 6.1.2 | 商业银行核心竞争力系统协同管理的充分条件 .....  | 104 |
| 6.2   | 商业银行核心竞争力系统协同管理 .....       | 105 |
| 6.2.1 | 商业银行核心竞争力系统的序参量 .....       | 105 |
| 6.2.2 | 商业银行核心竞争力系统协同体系模型 .....     | 105 |
| 6.2.3 | 商业银行核心竞争力形成过程 .....         | 107 |
| 6.3   | 商业银行核心竞争力的协同效应 .....        | 109 |
| 6.3.1 | 不同定位目标的商业银行核心竞争力协同优势 .....  | 109 |
| 6.3.2 | 不同定位目标的商业银行核心竞争力协同成本 .....  | 112 |
| 6.3.3 | 商业银行核心竞争力定位的协同可行性分析 .....   | 112 |
| 6.4   | 商业银行核心竞争力协同度实证分析 .....      | 113 |
| 6.4.1 | 商业银行核心竞争力系统协同度 .....        | 113 |

|       |                                            |     |
|-------|--------------------------------------------|-----|
| 6.4.2 | 商业银行核心竞争力协同度模型 .....                       | 113 |
| 6.4.3 | 商业银行核心竞争力协同度实证分析 .....                     | 117 |
| 6.4.4 | 商业银行核心竞争力协同存在的问题 .....                     | 127 |
| 7     | 基于协同管理提升商业银行核心竞争力的对策和建议 ...                | 129 |
| 7.1   | 基于资源要素协同管理提升商业银行核心竞争力的<br>对策和建议 .....      | 129 |
| 7.1.1 | 合理规划各项资源存量水平 .....                         | 129 |
| 7.1.2 | 合理开发和分配资源要素投入水平 .....                      | 130 |
| 7.1.3 | 注重资源要素之间的整合 .....                          | 130 |
| 7.2   | 基于能力要素协同管理提升商业银行核心竞争力的<br>对策和建议 .....      | 130 |
| 7.2.1 | 切实共享资源, 大力提高集成创新能力 .....                   | 131 |
| 7.2.2 | 加快构建协同管理制度主导的组织架构 .....                    | 131 |
| 7.2.3 | 加快推进社会信用体系建设, 营造良好信用<br>环境 .....           | 131 |
| 7.3   | 基于商业银行核心竞争力协同管理提升商业银行<br>核心竞争力的对策和建议 ..... | 132 |
| 7.3.1 | 基于提升各子系统发展水平的对策和建议 .....                   | 132 |
| 7.3.2 | 基于提升各子系统之间协同度的对策和建议 ...                    | 133 |
|       | 参考文献 .....                                 | 134 |

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景与意义

2008 年以来，面对复杂多变的国内外经济金融形势，中国银行业承受了巨大的政策监管和市场竞争压力。美国次贷危机引发的金融系统性震荡一夜间升级为全球金融海啸。如今随着欧盟国家主权债务危机愈演愈烈，身陷国家主权债务危机的各国国债已经站在债务违约的边缘，持有大量希腊等重债国国债的欧洲银行体系陷入了非常严重的困境。主权债务危机带来的直接和间接冲击，正在不断侵蚀欧洲银行业的盈利空间，甚至威胁其生存的前景。同时，随着国际金融监管改革不断推进，巴塞尔银行监管委员会（Basel Committee on Banking Supervision, BCBS）发布银行业监管国际新标准，银监会紧密结合中国银行业的实际情况，积极推进新标准在中国商业银行内的实施，使得其在资本充足率、动态拨备率、杠杆率以及流动性比例等方面对中国的银行业加以更加严格的政策监管。同时，中国银行业审慎实施“走出去”发展战略，尽管中资银行业金融机构积极参与国际竞争，综合考虑到了自身发展战略、优势、管理能力等因素，通过设立机构、兼并收购等方式稳妥实施“走出去”战略，在一定程度上拓展了自身发展空间进一步提高了商业银行核心竞争力。

日益严格的监管、激烈的竞争环境以及客户的多样化需求等

一系列全新的竞争格局对中国商业银行竞争力的发展提出了挑战，中国银行业必须不断地进行自身改革和创新，努力提高商业银行的竞争力才能在国际化的市场环境中处于积极主动的地位。中国商业银行已经突破传统管理体制的束缚，开始运用协同管理的科学管理理念对商业银行的内外部诸要素进行协同管理，然而，在影响商业银行核心竞争力的各要素利用情况以及要素之间的整合协调方面仍存在诸多问题。第一，在资源要素方面，中国商业银行采取的是粗放型的经营方式，财务信息没有实现充分共享、清算系统自成一体以及机构网点设置不合理；资源要素配置比例不合理，造成与其他资源要素不能协同发展或协同性不高的局面，存在严重的浪费；人力资源管理中所招聘的人才不能适应组织资源空缺岗位对人才技能的要求；营销资源不能完全匹配客户资源的变化以及信息技术资源不能及时满足客户日益增长的交易功能需求等，已严重影响商业银行核心竞争力。第二，中国商业银行能力要素仍然存在很多问题，如物质能力要素方面商业银行频繁融资，资产规模的过度扩张；交易能力要素方面表现在风险管理能力欠缺，盈利来源比较单一；而在知识能力要素方面表现为产品同质化严重，金融产品创新能力不够，造成同业相互恶性竞争等问题。第三，环境要素是商业银行核心竞争力的依托，但中国商业银行对一般环境要素利用不充足，导致商业银行盈利能力降低，创新能力不足，核心竞争力下降；缺乏对同业竞争等特殊环境要素有效的应对措施，致使同业之间恶性竞争，阻碍银行业的整体发展，威胁健康的金融环境。第四，商业银行能力要素系统、资源要素系统和环境要素协同水平较低。中国商业银行大多存在资源要素配置不合理，资源利用效率不高，不能及时识别和获取环境要素等问题，阻碍了银行有效整合核心资源形成自

身能力要素,进而严重妨碍了商业银行核心竞争力的形成和提高。而导致这现象的主要原因就是中国商业银行能力要素、资源要素和环境要素协同度低下。面对形势的变化,商业银行能否协同其能力要素、资源要素和环境要素提升抗风险能力、盈利能力等核心竞争力成为是否能够平稳渡过危机是保持核心竞争力的关键。因此,运用协同管理的方法分析商业银行核心竞争力资源要素之间、能力要素之间的协同以及子系统之间的系统,通过协同使得资源要素和能力要素得到最优配置从而培育中国商业银行核心竞争力,无疑具有重要的现实意义。

在商业银行核心竞争力提升和培育方面,国内外已经有很多学者对其进行研究,有的学者提出提升商业银行核心竞争力的关键是制度创新,还有学者认为提升和培育银行核心竞争力的方法在于提高企业自身的经营竞争力、强化管理竞争力、培育强大的人才竞争力、努力提升国际竞争力以及增强创新能力等。但现有的研究主要侧重在各要素之间管理的研究,很少用协同管理的理论和方法系统地研究商业银行核心竞争力的提升,尤其是各子系统之间的协同运作机制缺乏相应的理论和研究,同时在协同管理过程中缺乏科学和有效的方法评估所产生的协同效应。为此,运用协同管理理论针对商业银行能力要素、资源要素和环境要素进行协同研究,并通过构建能力要素子系统、资源要素子系统以及子系统之间协同度模型,结合股份制商业银行数据进行实证分析,丰富和完善商业银行核心竞争力理论,为商业银行核心竞争力的研究提供重要依据,为其参与日益激烈的国内、国际竞争,提供一些富有价值的结论,这无疑具有重要的理论意义。

## 1.2 国内外研究现状

运用协同管理的理论和方法分析商业银行核心竞争力资源要素、能力要素之间的协同对提升商业银行核心竞争力具有重大的现实意义,同时,也丰富了商业银行核心竞争力理论。虽然国内外学者对这方面的研究甚少,但已有的协同管理理论、商业银行核心竞争力理论、商业银行能力要素及商业银行资源要素等领域的研究都为研究商业银行核心竞争力能力要素、资源要素之间的协同奠定了坚实的理论基础,并提供了一定的研究思路方法。因此,需要从协同管理理论、商业银行核心竞争力理论、商业银行能力要素和商业银行资源要素等方面来总结国内外研究现状。

### 1.2.1 协同管理理论国内外研究现状

#### (1) 协同管理理论国外研究现状

协同思想源远流长,从词源上分析,“协同”(Synergy)一词最早来源于古希腊,意为“协调合作”,表示一个系统发生变化时,会因大量子系统的协同一致而引起宏观结构的质变,从而产生了新的结构和功能。

对协同进行较早且较为深入详细的研究者是德国斯图加特大学理论物理学教授哈肯和美国著名战略管理学家安索夫两位学者。哈肯(1977)从自然科学的角度(特别是物理学的激光理论研究)对协同进行研究,他认为协同是一个开放系统中的各组成部分不断相互探索新的位置、新的运动过程或新的反应过程,在不断输入能量的影响下,使系统在宏观尺度上形成时间、空间和功能有序结构。他用随时间变化快慢程度不同的一组状态参量来描述协同系统的状态,当系统逐渐接近于发生显著质变的临界点

时,为数不多的慢变化参量(也称为序参量)就完全确定了系统的宏观行为并表征系统的有序化程度。正是在序参量的主宰下,使得系统产生自组织过程而形成了一种全新的结构。安索夫(1976)则从经济管理的角度研究并阐述了协同的理念。他借用投资收益率确立了协同的经济学含义,即协同表达了“ $2+2>4$ ”的理念,即企业的整体价值大于企业各独立组成部分价值的简单总和。协同模式的有效性部分来源于规模经济带来的好处。他认为在进行协同时,首先分析在不同业务之间产生协同管理的可能性,然后,再把这些可能性与公司自身各方面的能力进行对比分析,企业能否实现协同取决于企业在各个领域中的能力水平。之后,日本战略专家伊丹广之(1980)对安索夫的协同概念进行了比较严格的界定,将协同概念分解成“互补效应”和“协同效应”两部分。并指出“互补效应”并不是协同的真正来源;协同是一种发挥资源最大效能的方法,那些企业所特有的资源才是企业竞争优势的不竭源泉,并且只有当企业开始使用这些资源时,才能产生真正的“协同效应”。Robert Buzzell 和 Breadley Gale (1987)认为协同是相对于各独立组成部分进行简单汇总而形成的业务表现而言的企业群整体的业务表现,并指出协同创造价值的方式主要有四种:对资源或业务行为的共享、市场营销和研究开发的扩散效益、企业的相似性和对企业形象的共享。

在协同机会识别方面,Michael Porter (1980)提出了利用价值链的方法识别协同机会;C. K. Prahalad 和 Yves L. Doz (1990)提出了将经济利益与那些不易量化分析的组织成本和管理成本相比较的方法;Christopher J. Clorke 和 Kieron Brennan (1990)利用矩阵方法对产品组合、资源组合、客户组合和技术组合进行分析后通过比较组合分析的结果协同识别机会。在实现协同效应方

面, Rosabeth Moss Kanter 从公司高层领导的信心和决心、奖赏和激励团队、企业内部的沟通交流三个必要条件之间的关系探讨了如何实现协同效益; Christopher Bartlett 和 Sumantra Ghoshal 从企业之间在业务行为、技能、信息和知识等方面的共享实现协同效益的观点; Joseph L. Badaracco 提出了通过联盟形式实现协同效益; Andrew Campbell 则认为企业首先要通过成功与失败分析法、标准尺度法和技能部件分析法等方法识别出核心技能, 然后运用“压力强度法”保证核心技能在企业其他领域中的传播, 最终实现协同效益。

国外学者对协同管理理论的研究涵盖面较广泛, 从协同的内涵概念、协同机理到协同机会的识别、协同效应的创造, 国外研究均有涉及。但国外学者缺乏在协同效率、企业实现协同管理效应过程中存在的问题等方面研究。

## (2) 协同管理相关理论国内研究现状

与国外研究相比, 国内以协同学思想和方法研究管理问题还处于初级阶段, 大多集中在具体问题的研究, 有影响的主要研究成果归结如下: 秦书生(2001)认为现代企业可通过引进竞争机制和建立企业文化两方面来促使现代企业系统中的各个子系统相互协调、配合、相互促进, 从而形成系统的有序结构。刘向先、李文清(2002)两位学者则深入研究了企业文化对企业整体协同效应的影响。他们认为注重企业核心领导自身文化素质的提高以及领导核心集体的团结协作是促进企整体协同, 产生有序结构的关键所在。范正认(2000)通过建立动力学模型, 用自组织运动方程对企业内部科学技术维、企业管理维、企业文化维、企业组织形式维四大基本能力维的各自状态及其之间的相互作用进行了描述, 推导出核心能力是企业系统序参量, 它决定其他基本能力