

第一篇

本篇从以下方面讨论金融服务业的变革趋势：

内外部环境分析；

对组织变革不同路径的思考与评估；

战略选择的实施过程。

在实践活动中，上述领域并非互不相干，而是相互依存、相互作用的，它们共同构成了整个战略规划过程。

在本篇中，尽管每一章将围绕金融服务组织中某个特定专题展开讨论，但是仍存在一些基本主题，它将贯穿始终。

第一个主题将体现在所有章节中，那就是管理离不开环境。管理者必须了解环境的变化及其带来的影响。本书的第 1、2、4 章将聚焦于管理与环境问题，分析外部环境的作用及影响。

本篇的第二个主题是：对组织而言，仅仅了解环境的影响是远远不够的，人们必须采用灵活的、恰当的方法来应对环境变化。在第 2、3、4、5 章中，都将体现这一观点。其中，第 2 章将重点分析战略的发展，第 3 章将研究组织如何通过结构调整来适应外部环境的影响，如何高效地、灵活地开展经营活动，第 4 章则讨论战略实施和变革管理中出现的问题；第 5 章将探讨组织对客户的战略回应。

最后一个主题是，组织必须评估不同战略所带来的影响并决定可能的行动方案。本篇第 1 章强调应该对不同环境所带来的影响展开评估；在第 2 章中研究战略的不同作用，在第 3 章中，对各种内部结构和各种内部劳动市场的优势和劣势展开讨论，第 4 章则对变革管理的不同方法进行研究和评价。战略选择必须与内外部环境相适应，只有这样，组织才能有效地运转。第 5 章评估了客户关系管理战略的价值。

1 金融服务业的变革

学习目标

本章将介绍金融服务业所面临的外部环境，并将提供一系列分析框架。使用这些框架进行经营环境分析，能够对组织情景有更充分的理解和认识。

本章的具体目标如下：

- 分析和评估外部环境对经营活动的影响；
识别组织和管理活动所面临的政治、法律、文化、经济、社会、技术环境以及竞争环境；
- 评估经营环境中的法律和政治要素，以及相关机构对战略决策的影响；
- 理解放松管制与加强竞争所带来的后果。

1.1 导 语

环境分析所涉及的基本问题是理解外部环境的现状，以及它对组织和经营活动所产生的影响。为了有效开展管理活动，必须对外部环境进行研究和评估，离开了这一点，战略的制定就无从谈起，因为战略必须适应组织能力和经营环境的要求。

本章首先分析了金融服务业所面临的一般环境以及动荡性环境所带来的影响，这与静态经营环境大相径庭。随后 本章又分析了在目前的法律、道德、政治、经济、社会、技术和竞争态势下，对组织运作具有影响作用的特定要素。

1.2 为什么要分析经营环境

过去的 20 年中，金融服务业的变革速度和变革频率越来越快，由此引发了对环境力量进行精确评估的需要。如果不能准确地把握环境变化并随环境变化而适时调整，将无法提供满足客户需要的产品和服务，因为这些产品不论在构造、成本或功能上都将无法满足顾客的期望。

外部环境涉及多种不同的影响因素，甚至可以认为它包括组织外部的所有要素，这些要素对组织绩效的作用可能是直接的，也可能是间接的。尽管人们很容易就能够判断出“变化的环境对组织及其活动将产生巨大影响”，但是这种观点只是意识到了环境的复杂性和环境分析的难度。所以，仅仅列出具有影响力的环境要素是不够的，更重要的是，应该找出一种结构性方法（structure approach），能够对影响要素进行评估和排序。为了确保环境评估的实用性，最关键的工作是对要素进行归类整理，理解影响因素的性质，并得出相应的结论。这些结论提供了对组织目前形势的透视性分析以及应对措施。

由于某些环境要素超出了组织的控制能力，因此，组织的成功或失败往往依赖于组织对机会或风险的判断与把握。所以，对环境展开分析，能够解决以下问题：

- 加深对自身的了解。结合当前的环境状态及未来变化，对组织本身在环境中的地位有一个更清醒的认识。
- 通过预测经营环境中可能出现的重大变化，帮助组织避免意外事件的影响。
- 迅速识别机会和风险。
- 提高计划能力，缩短反应时间。对环境的充分理解能够提高组织的应变能力，由此，当发现机会或风险时，组织能够更有效地采取行动。

1.3 经营环境的性质

在研究环境的特殊性之前，首先应该了解环境（组织所面临的经营环境）的基本情况，这一点非常重要。林奇（Lynch, 1997）曾提出要关注环境的动荡性程度。环境的动荡性可以从可变能力（环境变化之可能性的大小）和可控能力（变化能够被预测的程度）两个方面展开讨论。当面临高度动荡的环境时，组织必须能够调整自己，这样，它才具备柔性和灵活性，才能适应环境的快速变化。

安索夫（Ansoff, 1987）设计了一个用于识别环境动荡性的模型，他考虑了以下因素，这些因素决定了环境的动荡性程度：

- 市场环境的可变性；
- 变化速度；
- 技术进步；
- 顾客差异化；
- 来自于政府及相关利益群体的压力。

约翰逊和斯科尔斯 (Johnson and Scholes, 1997) 也指出, 要识别环境的不确定性, 首先应评估环境的自然属性。他们认为, 环境的不确定性是由环境复杂性和动态性决定的。换句话说, 环境应该被认为是简单的, 还是复杂的? 此外, 它是静止不变的, 还是变化多端的? 约翰逊和斯科尔斯认为, 当环境变得更加复杂和动荡时, 其不确定性也就提高了。

目前, 金融服务业所面临的环境是复杂且动荡的, 也就是具有很高的不确定性。在这种产业环境中开展经营活动, 意味着组织将面临持续的挑战。因此, 环境分析也就成为一个不断重复的过程, 这意味着不仅分析当前的环境状态, 还要预测环境的未来变化。

1.4 环境的影响力

为了更好地理解环境, 接下来要识别环境的影响力, 这可以通过对环境作用力和变革推动力的评估来实现。这些影响力可能会对组织活动产生作用。

环境可以分为宏观环境和微观环境。宏观环境指的是一般性经营环境; 微观环境则涉及更直接的影响力, 包括来自产业内部的竞争压力和来自顾客及供应商的要求。环境的另一种分类方法是将其分为近环境和远环境。对于近环境, 组织能够施加影响; 而对于远环境, 组织则很难有所作为。实践中, 组织会受到一系列环境要素的影响, 因此, 任何环境分析活动都必须围绕特定组织而展开。

推动变革的外部作用力通常被分为法律的 (legal)、道德的 (ethical)、政治的 (political)、经济的 (economic)、社会的 (social)、技术的 (technological) 和竞争性的 (competitive) 等, 这是一种非常实用的归类方法, 它为环境分析提供了切入点。该方法也被视为 Le Pest & Co 分析法 (Le Pest & Co 为前述分类的首字母缩略语——译者注)。在每一分类中, 环境要素都会对组织战略和经营行为甚至是组织政策带来直接或间接的影响。

表 1.1 描述了每种影响力所包含的某些关键要素。这些要素与金融服务业都有密切的关系, 虽然内容还不够全面, 但已经列出了其中的关键性要素。表中各栏列示了评估要素清单, 可用来评估不同影响力的相对重要性, 从而识别变革的主要推动力。

表 1.1

Le Pest&Co 分析法的基本要素

法律 ● 劳动法 ● 垄断法 ● 行业监管架构 ● 消费者保护法	● 环保问题 政治 ● 政府稳定性 ● 国内的、欧洲的或贸易体中的政治团体 ● 政企关系 ● 政府对竞争的态度
道德 ● 弱势群体 ● 社会责任和义务	
经济 ● 通货膨胀水平 ● 居民收入和支出 ● 利率水平 ● 投资 ● 失业 ● 汇率和现金流	社会 ● 价值观的变化 ● 生活方式的变化 ● 工作态度 ● 教育与保健 ● 人口统计变化 ● 收入分配
技术 ● 技术进步 ● 技术革新速度 ● 新技术采用率 ● 技术开发投入	竞争 ● 市场结构 ● 竞争对手的集中度 ● 市场增长 ● 产品或服务之生命周期的不同阶段

利用 Le Pest&Co 分析框架，接下来分别讨论那些已经或将会对金融服务业发展战略起影响作用的要素。

1.5 法律影响力

鉴于金融服务业的特殊性，分析其所面临的法律影响力时应该从以下多个角度入手：

- 关于客户关系管理和经营运作管制的法规；
- 关于招聘、解雇的法规；
- 关于金融机构行为规范的法规。

英国的金融机构同时受到欧共体 (European Community) 和英国国会立法 (UK Parliamentary legislation) 的直接管制。此外，还要遵守一系列地方性法规、惯例和操作手册的规定。

有关用工方面的法规将在第 16 章讨论人力资源政策和制度时展开更详细地论

述。在此要指出的是,相关法律和指导手册明确规定了有关用工的各个方面的事情,从招聘广告、招聘活动、用工条件到解雇、用工纪律以及工作机会平等,都有明确的法律规定。

此外,以客户关系管理和保护消费者利益为目的的法规主要集中在第5章讨论。虽然以上两类法规都会对金融服务业产生明显的影响,但是这里重点介绍有关金融机构行为规范的法规。

近年来,英国的监管架构(regulatory framework)发生了重大变化,这促使金融服务业的发展战略和运营方式要随之进行调整。监管架构在某些方面的变革表现为放松管制,由此为组织经营创造了机会;但与此同时,在某些方面也存在重新定规、强化管制的倾向。

政府放松管制的例子有:

- 《房屋互助协会法(1986)》(Building Society Act 1986);
- 《欧盟第二号银行调和指令(1993)》(EU Second Banking Coordination Directive 1993)。

政府加强管制的例子有:

- 《金融服务法(1986)》(Financial Services Act 1986);
- 《巴塞尔资本充足协定(1988)》(Basle Capital Adequacy Accord 1988);
- 《欧盟资本充足指令(1996)》(EU Capital Adequacy Directive 1996)。

此外,还存在很多非官方的强化管制与放松管制的案例,主要是由专业机构、贸易协会或卡特尔制定的。其中大多数的改革趋向于放松管制,比如废弃1992年制定的《房屋互助协会利率协定》(Building Society Interest Rate Cartel, 1992),重新修订伦敦证券交易所1986年的会员资格和行为准则。

直到20世纪70年代,金融机构都遵循严格的分业经营原则,造成这一现象的主要原因是,不同类型的金融机构的业务范围都有严格的规定。

但是自1980年以来,随着行业管制的放松,来自于英国金融界的竞争压力已经促使金融组织不得不提供更广泛的金融服务。放宽管制所带来的影响,很快就在从事金融服务组织的战略中得以体现。比如,政府对自由竞争的鼓励和来自于市场的变革需求,最终导致了针对银行的货币管制措施被取消。这一举措加剧了银行、房屋互助协会和保险公司之间的竞争,并且出现了一些新的进入者(如马莎百货 Marks and Spencer 和维珍(Virgin)),还导致了组织间的合作和兼并活动(劳埃德 Lloyds-TSB)、切尔滕纳姆和格洛斯特房屋互助协会(Cheltenham and Gloucester Building Society),以及哈利法克斯和利兹房屋互助协会(Halifax And Leeds Permanent Building Society)。

下面详细介绍上文中提及的主要法规及其影响作用。之所以选择这些法规展开讨论,是因为它们改变了金融服务业的性质和结构。

1.6 放松管制

1.6.1 《房屋互助协会法(1986)》

自 20 世纪 80 年代起，变革的端倪已经出现，房屋互助协会法案使变革趋于规范化，并进一步强化了这种变革趋势。

房屋互助协会是所有成员共同拥有的互助性机构，其基金总额来自于所有成员，通过购买股份的方式来筹集，其作用类似于存款 (deposit) 该资金可能来自于个人，也可能来自其他机构如组织和经营实体等。但是近年来，房屋互助协会已经发生了很大的变化：

(1) 直到 1980 年，房屋互助协会的业务仍限定于通过抵押借款方式向其成员集资，并向其他成员放贷。其他的金融服务业务非常有限，主要集中在与住房设施、家庭保险等有关的活动。在 20 世纪 80 年代初，房屋互助协会拓展了它的服务领域，比如通过与银行的合作，提供一些基本的银行业务。

(2) 由于 20 世纪 70 年代以来快速发展的合作活动，个体机构 (individual institution) 的数量自 90 年代后逐步减少了。

(3) 自 20 世纪 70 年代到 20 世纪 80 年代末，房屋互助协会已经建立起大型的分支机构网络。

(4) 虽然大多数协会的规模仍然很小，但是有少数房屋互助协会已发展成为大型组织。

(5) 股份总额、存款和贷款账户正在不断增加，尤其是自 1970 年到 1989 年间得到了快速发展。

(6) 房屋互助协会所控制的资产正不断增加，但是作为产业结构调整的结果，其资产结构也正在不断发生变化。

房屋互助协会的快速增长可以用不断上升的抵押贷款需求（抵押贷款受到政府减税计划的刺激），以及银行对房屋互助协会的竞争能力来解释。鉴于房屋互助协会的运作方式单一、网点稀少等原因，房屋互助协会的成本 / 收益比率很低。随着货币控制的放松，银行将与住房互助协会展开竞争。

自 1987 年 1 月，《房屋互助协会法》正式生效，它更新了原协会的规章制度。该法案赋予协会，尤其是大型协会以更加灵活地管理事务的权力和更多的机会，由此能够为消费者提供更高质量的服务。当然，这并不是要求协会彻底地转换角色，而是要求他们给消费者提供更多的补充性服务。

《房屋互助协会法》的特殊之处在于：

- 准许协会在无担保贷款 (unsecured loans) 方面发挥有限的权力；
- 准许协会在一定范围内从事财务和金融服务（这在以前是不允许的）；
- 明确了协会在筹集巨额基金方面的地位；
- 为房屋互助协会提供一种运行机制，帮助协会突破现有状态，变为股份上市公司（转变为银行）；
- 成立房屋互助协会委员会，监督房屋协会的行为。

1988年2月，房屋互助协会的权力被进一步扩大了。房屋互助协会现在可以购买寿险及普通保险公司的股票，可以从事基金管理，也可以开展个人理财（personal equity plan）和信托投资（unit trust），并通过相关实体和经纪公司从事更广泛的金融业务及相关服务。放松管制所带来的结果是许多公司拓宽了他们的业务范围。

非贸易贷款的限制措施也被放宽，并于1988年夏开始生效。1994年6月财政部宣布进一步放松管制，允许房屋互助协会成立分支机构从事贷款活动，不需要利用房屋作抵押而且允许其拥有普通保险公司100%的股权。此外还出台了相关法规，以保证房屋互助协会能够对其成员承担更多的责任。许多房屋互助基金，在征得其成员和委员会的许可以及英格兰银行的授权之后，正逐步转为上市公司。

毫无疑问，《房屋互助协会法（1986）》从根本上改变了该经济部门的地位。虽然后来又出台了更深入的放松管制措施，但两者的影响作用，不可同日而语。

1.6.2 《欧盟第二号银行调和指令(1993)》

在20世纪80年代后期以前，欧盟对英国境内银行的行为影响很小。然而，仅仅一个《欧洲市场协定（1992）》(Europe Market Initiative 1992)，就在大力推进欧盟立法方面发挥了积极作用。

《第二号银行指令》起草于1988年1月，它引入了单一的欧洲银行特许经营的概念，即任何银行在任何欧洲国家的授权下，都可以自由地在其他任何欧洲国家开展业务活动，不需要获得任何其他授权。该指令还赋予东道国相应的责任，要求他们必须对整个欧盟范围内各个不同国家的银行进行全面的监管。该指令于1993年1月1日付诸实施。

要使所有的欧盟成员国相互认可对方，必须在下述关键性的监控标准方面达成一致：

- 资本基础 (capital bases)；
- 银行的主要股东；
- 银行在非银行业中的参与程度；
- 会计制度和内控机制。

1996年1月1日，《欧盟资本充足指令》开始生效。它是为了控制银行的贸易账户和投资公司的市场风险而设定的最低资本需求量。该问题将在本章的后半部分展开讨论。

1.7 加强管制

提及早期的金融服务业的加强管制措施，存在以下多个法案。

1.7.1 《金融服务法 1986》

本法赋予贸工部 (Department of Trade and Industry, DTI) 以监管权 要求其对在英国的投资业务负监管责任。相应地，贸工部部长将其运营权授予了证券与投资委员会 (Securities and Investment Board, SIB)。

1992年 贸工部在《金融服务法》中所承担的责任被移交至财政部 这样做的目的是为了集中金融服务业的管理权，将金融管制归口于一个部门集中管理。

《金融服务法》授予英格兰银行对金银市场 (gilts bullion)、资金批发市场 (wholesale money) 和外汇市场 (foreign exchange) 承担起相应的管理责任。贸工部也享有重要的管理权，负责监督保险公司和投资公司的运营，但他们的营销活动则由财政部负责。

证券与投资委员会出台了相应的规则手册，这是针对相关投资业务而设置的行为准则和管制规则。该手册一旦得到商品交易会总干事 (Director General of Fair Trading) 和贸工部部长的认可，那么，正式的权力就将移交到证券与投资委员会，然后再委派给各个自治协会 (SRO)。每个自治协会都有自己的规则手册，当然这些手册也需要经过审批。虽然早期曾经出现过 5 个协会 但现在只剩下 3 个：

- 证券与期货管理协会 (Securities and Futures Authority)；
- 投资管理协会 (Investment Management Regulatory Organization)；
- 个人投资管理协会 (Personal Investment Authority)。

最初阶段 协会的运作很规范、很仔细 但也招致了许多批评意见 因为管理成本也随之上升了；目前，它们的运作正逐步趋于合理化，精简化。证券与投资委员会体系中还包括某些公认的专业性机构（如注册会计师或公认的投资交易所）。

在 1998年 7 月 政府出台了《金融服务和市场法》(Financial Services and Markets Bill) 草案，该草案授予了金融服务管理委员会 (Financial Services Authority, FSA) 更大范围的权限。在该草案中，核准了劳动部的意见，即将英国境内所有涉及金融及财务服务的活动和产品的监管纳入单一的管理当局的控制之下。当然，其中不包括如抵押贷款、银行及银行业、房屋互助协会存款以及普通保险。即使对于这些产品，该草案中还是保留了相应的权力，即允许政府将之置于金融管理委员会的管制之下，而不需要再求助于国会。

金融管理委员会将接管所有的权力——这些权力目前分散在现存的管制机构中，此外金融管理委员会还将拥有额外的权力，从而保证其能够更有效地处理市场滥用问题。

这些内容将在第 8 章进行更充分地探讨。

1.7.2 《巴塞尔资本充足协定(1988)》

该协定也被称为《国际清算银行资本充足标准一致性要求》(Bank for International Settlements(BIS)Requirements on the Harmonization of Capital Adequacy Standards)。

自 1992 年以后,该协定只是被应用于从事国际业务活动的银行,但是英格兰银行自 1989 年起就已经将之应用于所有在英国注册的银行。

该协定根据资产的风险程度,对不同类型的资产赋予了相应的权重。风险程度越大,相应的权重就越大。资本同样会被分割,银行应该持有相当于风险加权总资产 8% 的资本金。该协定是为了巩固各国的银行系统(individual banking system)从而在国家间创造一个更加平等的监管基础。

近来,金融服务管理委员会开始应用一种新体制,该体制一方面沿袭了英格兰银行的做法,同时将国际清算银行资本充足条款作为每个银行的最低资本金水平。该条款与欧盟的管制条款在很大程度上是吻合的。这个问题将在下一编提及。

1.7.3 《欧盟资本充足指令(1996)》

《欧盟资本充足指令》自 1996 年 1 月 1 日起开始生效。该指令结合银行贸易账户和投资企业的市场风险,设置了最低的资本要求量。但是,管理当局也已经同意,在特定情况下,银行可以根据其国内的价值/风险模型来计算相应的资本支出。

总而言之,近年来的种种立法措施在某种程度上重构了英国的金融服务业。许多房屋互助协会已经转向股份上市公司,比如阿比国民银行(Abbey National 英国第二大按揭银行——译者注)自 1989 年 7 月起开始转型,哈利弗克斯(Halifax 英国最大的抵押贷款银行——译者注)也在 1997 年进行了调整。但与此同时,也有许多协会仍在犹豫,尚未做出转型之决定。

这种转型给房屋互助协会带来了很多优势,比如解除了对无担保贷款的限制条件,推动了与企业界的交易活动以及巨额资金管理等。这种转型还意味着金融组织能够从事更广泛的金融服务活动,包括向公司及海外客户贷款等。他们能够在公开市场上融资,能够托管或兼并其他机构。

不利之处包括:来自金融服务管理局的更严格的监管;来自于股东们的压力——有些股东们要求动用公司的长期发展资金来发放股利;同时,还将面临因提高工资而产生的成本上升的压力。

此外,还会面临被其他机构和机构投资者接管的威胁,这些机构投资者试图影响互助协会的经营政策。

在这种形势下,一些小型的互助协会将不会转型。相反地,他们将精力集中于特定

的小型市场 (niche market)——即通过区域细分或服务定位等方式，重点发展特定市场。

与此观点相类似，《欧盟第二号银行指令 1993》也指出，在欧洲，金融市场的竞争已经变得过于激烈，因为金融机构都有机会扩张其当前的业务范围。英国的银行决不能忽视这一趋势，这种来自于欧盟其他组织的竞争压力，将对英国的本土市场带来威胁。

1.8 道德影响力

道德影响关注的是“对与错”之间的区别，以及人们做出这种判断的途径。商业道德力实际上就是道德准则在商业活动中的应用。

从实践的角度来看，把握道德规范的影响所面临的一大困难是，要确定哪些行为属于“正确的行为”的做法尽管可行却未必合理。这是因为道德规范本身是相互依存的，它在很大程度上依赖于事件发生的背景。比如，对于我们这些从小生活在“西方社会”的人而言，我们的道德观念根植于两方面的传统文化：关于道德规范的认识受古希腊思想家——从斯多葛学派 (Stoics) 到伊壁鸠鲁学派 (Epicureans) 的影响，此外我们还受到犹太教/基督教 (Judaean/Christian) 道德准则的影响，他们对道德含义的解释成为法律条款的重要基础。但是，关于过去数千年来西方道德哲学的发展历史，西方人可能并不了解，而对于世界上其他地区的道德规范，他们更是一无所知。

人们对道德规范的认识受到遗传因素、成长环境、教育和发展等多方面因素的综合影响。也就是说，价值观念受到人们的经历和人们曾做出的决策的影响。从更普遍的意义上来看，道德思想以传统惯例为基础，这些惯例为道德思想提供了支持，同时也会产生一些新的需要解释的问题。世界上著名的哲学家中，仅有为数不多的人研究过克隆人是否符合道德规范，或开发转基因蔬菜是否属于正确的行为等问题。

约翰斯和克诺克 (Johns and Connock, 1995) 概括了三种广泛意义上的道德规范：

(a) 社会道德规范 (social ethics)：社会道德规范描述了人们在既定社会中生存的基本原则。“社会”的含义大到整个国家，小及一个家庭，都可称之为社会。社会还包括如商业性组织。在商业性组织中，道德规范表现为支持组织的愿景陈述、行为准则和价值观。社会道德作为商业道德的基础，具有内在的分隔性和孤立性，当不同类型的群体（如员工可被视为一个群体或一个“社会”，客户则可被视为另一个群体）卷入竞争时，社会道德可能失效。

(b) 先验道德规范 (transcendental ethics)：先验道德规范建立在一定的概念基础上，它认为存在关于“正确”行为与“错误”行为的绝对标准，并且这些标准是普适性的。然而

在实践中 这些概念只能是一种呼吁 它的实用性很差 因为其忽略了道德规范和伦理思想具有前后关联性——即不同的文化源自不同的伦理基础。

(c) 实用道德规范 (tactical ethics)：实用道德规范是指已被遵守的道德规范标准，遵守这些道德规范标准并不是因为它们“对的”，而是因为它们代表了某些个体或群体的利益。

卡罗尔 (Carroll, 1990) 提出了 11 条道德准则，在经营活动中，管理者可以将它们作为行事准则。

(1) 绝对律令——在任何情况下 只要这些原则适用 就必须遵循这些原则 任何人不能擅自改变。比如先验道德法则。

(2) 习俗道德——一个人应在社会规范允许的范围内活动。

(3) 黄金法则——你想要别人怎样对待你，你就应当怎样对待别人。

(4) 乐观原则——心情好，事情通常能做好。

(5) 披露原则——对某行为的正确判断取决于索引目录对人们的第一感觉的影响，这种索引目录往往被刊登在报刊文摘的头版。

(6) 直觉原则——凭感情用事，反对按理性决策程序做事。

(7) 目标导向原则——只要有助于实现最终结果，就可以做。

(8) 权力意志原则——凭强力行事，即使有时不符合社会习俗，也是允许的。

(9) 组织伦理——忠于组织，这是首要原则。

(10) 职业道德——坚持职业道德，对职业道德的重视超过其他准则。

(11) 功利原则——首要原则是实现“利益最大化”。

在当前环境中存在很多种潜在的行事准则，人们可以根据这些准则来判断哪些行为构成了“正确的”行为。但这也进一步表明，利用这些道德准则来分析商业行为，确实是一件很困难的事。因此，对于商业性组织而言，能否解决道德标准问题正变得越来越重要。

一个组织的经营行为 将由它的业务伙伴来评价 比如客户、监管员、供应商及其他合作对象等。尽管不同的业务伙伴对“什么是对的”的看法带有偏见，但他们还是希望组织的行为是“对”的。随着历史进入 21 世纪 我们必须意识到在人类生活的很多方面 道德问题的研究正变得越来越有必要。在过去的 10 到 20 年中，相关问题所引发的道德争论的案例非常多 生物工程、污染、环境恶化、核废料、太空垃圾等只是其中部分例子。道德问题对于经济行为的影响，并不仅仅局限于上述活动，还涉及组织与不同合作对象的关系，包括有关报酬制度、超额利润、不完善的经济制度造成的公众影响（比如养老金的误放）、第三国劳动力的开发利用等事件。这其中的很多问题，历史上并没有展开相关研究。这就意味着 当面对许多未知事件时 组织只能“摸石头过河”。虽然道德准则带有历史特点 但若将之应用于商业活动 可以使问题变得简单化 可以帮助组织确定“什么是正确的”。

行为”。

以下两种基本原则，可用于组织的道德建设：

(a) 以服从命令为基础；

(b) 以诚实经营为基础。

“服从命令原则”虽不一定能提升道德行为，但可以杜绝非道德的行为。它的主要功能就是消除竞争的缺陷。“服从命令原则”的优势是便于管理。它会受到来自组织外部的力量的影响，比如通过惩戒非道德行为（比如英国目前正在开展的对养老金误放问题的修订），或者通过减税及仲裁等政策（美国所采用的做法）鼓励遵纪守法行为。

“诚实经营原则”的目的在于将组织价值观和行为模式渗入到每天的行动中。可以通过具体的行动方案来实现上述目标，比如确定行动方向，征询对价值与标准的反对意见，建立员工意见的汇集机制和反馈渠道。

这些具体方案尽管很重要，但如果得不到组织领导层的支持，就很容易失败，高层领导者必须做好“言必行”的准备，否则难以推行“诚实经营”原则。举例来说，一个组织的报酬体系必须支持组织的道德行为，或者至少不能有悖于道德标准。与之相类似，组织应该努力营造一种相互信任的氛围，由此，错误能够得到充分地、公开地讨论，某些顾虑（与产品或服务的伦理标准有关的问题）可以在组织内部被化解。

沟通渠道使员工有机会发表意见，其重要性怎样强调都不过分。

初始阶段，向那些必须展现伦理行为的人征询意见，对方案的成功实施非常重要。

有趣的是，大多数成功的方案都发生在具有多元文化特征的组织中（跨国企业通常在多元文化背景下开展经营活动的组织）。这些公司为了建立自己的独特文化，必须包容多种价值观，然后提炼出一套新的适用于自身的价值观，对于所有员工来说，不论他们的社会—经济地位、文化背景有何不同，都必须接受这一新的价值观念。在这种情况下，“先验道德”就从各种不同的“社会道德标准”中被提炼出来了。

如果缺乏反馈渠道，对某些员工而言将是一个灾难。这些员工一方面对工作中的某些道德准则心怀疑虑，另一方面又必须按准则行事。在这种情况下，员工们或者被迫放弃自己的道德准则，或者举报雇主。

员工对雇主的举报对于那些试图将道德准则引入组织的人来说是一个大麻烦。组织对那些真正的或潜在的告发者的态度在某种意义上依赖于雇主和雇员间的信任程度，并从根本上决定了道德方案的可行性。

有趣的是，在英国，根据1988年颁布的《公共利益披露法》（Public Interest Disclosure Act 1988），举报人对公司行为的影响已经从道德角度转向了法律手段。这对许多在英国从事经营活动的组织产生了影响，它要求组织必须建立起一套内在机制，由此，员工能够关注哪些行为有悖道德准则，或者可能有悖于道德准则。

1.9 政治影响力

毫无疑问，政治影响力与法律制度有很密切的关系，因为政府当局享有部分立法权，他们所颁布的法律往往代表着他们的自身利益。有关法规和监督体系的重大变化已经在上述章节中讨论过了而且就英国的监管质量和投资者保护制度所存在的不协调问题，也已经提出了不满意度。许多大宗案例（如迈克威尔养老金丑闻、个人养老金误放等问题）都伴随着无序经营、SIB/SRO 责任分离的问题，这为纯粹的监管者提供了有价值的案例，这些监管者享有法律赋予的权力。

不论从国内或国际层次来看，金融服务业的经营运作正变得越来越复杂，与此同时，还伴随着金融机构的多元化趋势，这就要求将金融服务组织所包含的各种要素纳入统一的管理框架。在本章的前半部分中所提及的《金融服务和市场法》草案，就是为了将所有争端置于单一的立法当局的管辖范围内。

此外，还有其他一些影响力量，如国际关系问题，也对当前的管制行为发挥了作用。国际关系问题对投资和贸易具有深远影响。比如，中东地区的动荡局面、远东地区的经济衰退，以及最近香港的回归中国等，这些事件改变了外商的投资环境，限制了跨国经济的发展。

还有，针对欠发达国家的贷款问题，以及国家的政治风险问题，仍将是重大的战略性调整。

政府及地方当局的政策，同样会影响银行的行为，比如，高失业地区的改造政策等。

对于金融服务组织而言，来自其他方面的政治影响还包括政府的利率管制政策和相关性法规 比如 中的员工权益 欧洲证券交易所的规范化 以及持续推行的私有化政策等。

雇主与员工代表之间的关系问题同样会受到政治力量的影响。该内容将在第 章展开深入 论述。

1.10 经济影响力

有时候 经济影响力和政治影响力相互交织 难以区分。经济影响力可被定义为由人及其他资源要素共同组成的综合力量 这种作用力贯穿于产品及服务的生产、分配、消费过程中。

可支配收入、通货膨胀率、财政政策、失业、可利用资源等因素的变化 对多个市场产

生了影响作用。在 20 世纪 90 年代初期 发生于英国的经济衰退问题 引发了多项贷款欺诈案件，这导致人们开始从放贷转向储蓄。其他有关经济影响的事件还包括就业趋势的变化、收入/ 财富分配及货物所有权的改革等。

近年来，英国经济形势的变化主要表现在以下方面：制造业的衰弱和服务业的上升、财富分配不均、经济衰退和高失业。这些变革趋势导致了大型跨国公司的出现。这些大型跨国公司具有一定的政治影响力，因为他们能够在不同国家之间进行税收和资金转移。对于英格兰的银行业来说，更大的竞争压力来自于海外公司及其他组织，这些组织的业务范围不断拓宽 或者 它们经过转型而涉入金融服务业领域。还有 部分组织还将承担‘ 准法律’ 的功能 比如信用评估机构 它们通过对银行的信用等级进行评定 从而影响银行在股票市场上的从业等级。

1997 年 5 月，通过取消对英格兰银行的利率管制，劳动部试图在政府和固定利率的管理部门之间设置管理范围。按照英国金融政策的规定，英格兰银行在运作方面享有自主权。目前，金融立法委员会正在考虑的问题是，为了将通货膨胀率控制在士 1% 的目标范围内（这是政府特别强调的目标），是否需要调整短期利率政策进行调整。

1.11 社会影响力

社会影响力包括多种不同的要素。本书将分析那些对金融服务产业有影响的因素及其变化趋势，包括顾客需求的变化、人口变化趋势、家庭结构以及劳动力性质。

1.11.1 顾客需求和态度

顾客的需求、期望值、行为和态度都在发生变化。人们受教育的程度普遍提高，人们的需求正趋于多样化。总而言之，市场正逐步变为买方市场，人们对金融服务组织的质量要求越来越高，期望银行能够提供更加个性化的服务和更具竞争力的价格。

整个社会对经营活动的态度也在改变。社会逐渐要求组织不仅从思想上，而且在行动上，都要对顾客、员工和道德体系承担更多的社会责任。

1.11.2 人口统计

英国的人口统计情况同其他工业国家一样，主要特征表现为出生率的降低和人类寿命的延长。人口的平均寿命已经提高了 这一变化趋势的结果是 参加工作的年轻人的数量将有所下降 而同时 退休人口的数量也会增多。对于政府的福利制度而言 这种变革趋势意味着每个人必须承担更多的责任，才能保证其将来在保健或退休金方面保持良好的财务状况。

人口结构的变化对金融服务业的发展有很大影响，比如在员工的招聘政策，以及银行所提供的产品或服务类型等方面，都将大受影响。

1.11.3 家庭结构

家庭是社会的基本单位。从社会—经济的角度来看，英国的家庭单元一直在发生变化，其数量和结构都在变。不断上升的离婚率使传统的家庭单位（传统的家庭指的是，有工作的丈夫、妻子和依赖于父母的孩子）逐步减少，而单亲家庭则不断增多。

影响家庭结构的另一趋势是晚婚和晚育，这种趋势随着职业女性的增多而日益显著。这导致女性在经济地位上更具独立性，从而造成单身家庭的增多。此外，夫妻双方都参加工作，拥有共同收入的家庭数量也在不断增多。

1.11.4 劳动力性质

英国的产业结构发生了重大变化，主要表现为制造业的衰减和服务业比重的大幅上升。由此造成了蓝领工人数量下降，而与此同时，白领、管理工作和监督岗位的数量则不断上升。

相应地，英国产业结构的变化造成了工作方式的变化——女性从业人员数量增多、兼职工作和短期工作机会增多。这种变化推动了劳动力市场向灵活性和随机性方向发展。（这一问题将在第3章展开论述）

所有上述社会因素皆将影响金融服务组织的战略制定，比如金融服务业的顾客基础、金融服务业所提供的产品类型、金融服务组织的传播渠道和服务质量等。此外，金融服务组织还要寻找潜在的劳动力市场，考虑有关就业介绍、职业发展、工作体系和奖励制度等问题，从而保证组织能够吸引并留住最优秀的员工。

1.12 技术影响力

在过去的20年中，技术进步对金融服务业产生了巨大影响。技术的影响范围很大，它对金融服务组织的工作性质、组织结构、产品或服务的设计方式以及面向顾客的传达渠道等，都产生了难以估量的影响。技术设施逐步趋于微型化，电脑成本正不断降低，电脑的读写功能和软件系统的应用正越来越广泛，这些技术方面的进步对金融服务业工作方式的转变起了很大的推动作用。

信息技术进步给金融业带来的显著变化表现在以下方面：

- 操作程序和转账活动；
- 工作性质；