

学校编码: 10384

学号: 17920061151481



分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

工商银行个人金融业务流程再造研究

ICBC Personal Financial Business Process Reengineering Study

黄 斌

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 10 月

论文答辩日期: 2009 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2009 年 10 月

工商银行个人金融业务流程再造研究

黄 斌

指导教师: 刘震宇 教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

为了应对日益加剧的市场竞争，实现“中国第一零售银行”的宏伟目标，把个人金融业务核心竞争力提升到国际先进水平，工商银行决定进行个人金融业务的经营转型。在工商银行个人金融业务的经营转型中一个重要内容就是个人金融业务流程再造。

一直以来，工商银行以部门、以产品为中心的个人金融业务经营管理体制和业务流程对个人金融业务的持续发展形成了阻碍。个人金融业务流程再造打破原有不合理的组织结构和落后的经营管理体制，按照打造“中国第一零售银行”的发展战略，遵循“以市场为导向，以客户为中心，以效益为目标”的经营原则，建立全新的科学的组织架构和经营理念，实施个人金融业务的统一归口管理和业务前后分离的经营方法，强化营业网点营销能力，提高客户服务水平和业务处理效率，建立新型个人金融业务营销管理模式。

本文以工商银行个人金融业务流程再造为研究对象，在对流程再造相关理论和美国银行业务流程再造实践综述的基础上，对原有工商银行个人金融业务流程存在问题和进行个人金融业务流程再造必要性展开分析，重点研究工商银行个人金融业务相关组织和业务流程的再造，从而得出以下结论。工商银行个人金融业务流程再造不是孤立存在的，它伴随着工商银行个人金融业务经营体制改革、经营文化观念转变和组织架构的再造。工商银行通过循序渐进的机构扁平化改革，缩短组织链条，提高组织运作效率。而通过实施“专业化经营，系统化管理”经营改革，工商银行实现了在个人金融业务方面的统一营销和归口管理，促进业务的市场化发展。并通过个人金融业务的前后台分离，达到了个人金融业务市场营销与业务核算的分离。在营业网点经营管理方面，工商银行实行了网点分级经营管理，对网点进行了功能分区再造，设计柜面交易操作流程的前后台分离以及加大了银行自助设备的投入使用；同时在个人金融业务市场营销和客户服务方面，工商银行明确个人客户统一视图，实施分层服务营销思想，建立以客户为中心的个人优质客户服务体系，为客户提供了多元化业务办理渠道和差异化服务，满足了不同层次客户的理财需求，提升了业务核心

竞争力。在工商银行整个个人金融业务流程再造过程中，信息技术起到了非常重要作用，它是实现个人金融业务流程再造不可或缺的重要手段。

关键词：商业银行；个人金融业务；业务流程再造

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In response to growing competition in the market, the Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) has decided to launch the transformation of personal financial business (PFB) management, so as to achieve the grand goal of becoming “China's NO.1 retail bank”, as well as to upgrade the core competitiveness of PFB to an international level. In this process, the first and foremost issue is personal finance business process reengineering (PFBPR).

However, the sustainable development of PFB has been hindered by ICBC's long existing department-product-centered management system and business processes. As far as PFBPR is concerned, it possesses a series of highlights. Firstly, the BPR can break up not only the former irrational organizational structure, but also the backward management system. Secondly, it follows up the development strategy of building up “China's NO.1 retail bank”, abides by the operating principles of “market-oriented, customer-centered, benefit-targeted”, and finally contributes to the establishment of a wholly new and scientific organizational structure and management philosophy. Thirdly, it creates a new marketing management model of PFB, based on implementing PFB centralized management and foreground and background separation business procedure, strengthening outlets' marketing ability, and improving customer service levels and business processing efficiency.

The research objective of this thesis is ICBC's PFBPR. Based on BPR theory and the practice of BPR of American banks, this thesis analyzes the existing problems of PFB process and the necessity of the reengineering, and focuses on ICBC's PFB relevant organizations and business process reengineering. With these, the following conclusions are drawn. PFBPR does not exist in isolation, but accompanies the reform of PFB management system, along with the transformation of business culture concepts and the rebuilding of organizations. Relying on the gradual flattening reform of the institution, ICBC has shortened organizational chain and accelerated the operating efficiency. Therefore, with the reform of “professional management, systematic management”, ICBC has fulfilled the unity marketing and centralized management of PFB, and thereby promoted the development of

market-oriented businesses. And by building up foreground and background separation business system, the PFB marketing and accounting separation are achieved. In the operation and management of a branch, ICBC has carried out a hierarchical management of the network, conducted functional zoning reengineering, designed foreground and background separation about counter business operational processes, and increasingly put self-service banking facilities into use. At the same time, as for the marketing and customer service of PFB, ICBC defines unified view of individual customer, implements marketing ideas of tiered service, establishes a customer-centric personal high quality customer service system, provides customers with diversified business processing channels and differentiated personal financial services, meets the financial requirements of clients of various levels, and enhances the core business competitiveness. In the process of ICBC's PFBPR, information technology has played a significant role, owing to the fact that information technology is an indispensable means to realize the PFBPR.

Key words: commercial banks; personal financial business; business process reengineering

目 录

第一章 绪论	1
1.1 选题的背景与意义.....	1
1.2 研究内容和方法.....	2
1.3 商业银行业务流程再造理论综述.....	2
1.4 美国银行业务流程再造实践.....	5
第二章 工商银行个人金融业务流程再造规划	6
2.1 原有工商银行个人金融业务问题分析.....	6
2.2 工商银行个人金融业务发展战略目标	7
2.3 工商银行个人金融业务流程再造规划.....	7
2.4 工商银行个人金融业务流程再造的意义.....	8
2.5 本章小结.....	10
第三章 工商银行个人金融业务流程再造	11
3.1 工商银行外部组织结构再造.....	11
3.2 工商银行个人金融业务经营管理体制再造.....	14
3.3 工商银行营业网点经营管理模式再造.....	18
3.4 工商银行个人优质客户服务流程再造.....	24
3.5 工商银行个人金融业务前后台分离业务流程再造.....	33
3.6 本章小结.....	38
第四章 信息技术与工商银行个人金融业务流程再造	41
4.1 商业银行信息化.....	41
4.2 工商银行信息化进程.....	42
4.3 信息技术在工商银行个人金融业务流程再造中应用.....	43

4.4 工商银行信息科技系统的下一步再造设计.....	47
4.5 本章小结.....	48
结束语	50
参考文献	52
致谢	53

厦门大学博硕士论文摘要库

Table of Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 The background and significance of the research	1
1.2 The contents and methods of research	2
1.3 Commercial bank BPR theory	2
1.4 The Practice of BPR of American banks	5
Chapter 2 The plan of ICBC's personal financial business process reengineering	6
2.1 The analysis of original ICBC's PFB processes issues	6
2.2 The development strategy of ICBC's PFB	7
2.3 The plan of ICBC's PFB Process Reengineering	7
2.4 The significance of ICBC's PFB Process Reengineering	8
2.5 Chapter summary	10
Chapter 3 ICBC's personal financial business process reengineering	11
3.1 The reengineering of ICBC external organization	11
3.2 The reengineering of ICBC's personal financial business management system	14
3.3 The reengineering of ICBC's branch management model	18
3.4 The reengineering of ICBC's personal high-quality customer service processes	24
3.5 The reengineering of ICBC's foreground and background separation business procedure	33
3.6 Chapter summary	38
Chapter 4 Information Technology and ICBC's personal financial business process reengineering	41
4.1 Informatization of commercial banks	41
4.2 The process of informatization of ICBC	42
4.3 The application of information technology in ICBC's personal financial business process reengineering	43
4.4 The further re-design of ICBC's IT systems	47
4.5 Chapter summary	48
Conclusion	50
Reference	52
Acknowledgements	53

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

1.1 选题的背景与意义

1.1.1 背景

上个世纪八九十年代，商业银行竞争日趋激烈，欧美商业银行面临着前所未有的压力与挑战，争相进行了银行管理模式创新。在这一背景下，商业银行业务流程再造应运而生。商业银行业务流程再造是对商业银行传统工作结构和工作方法从根本上进行重新设计和组织，以求进一步提升商业银行的竞争优势，最大限度地实现效益目标。

在加入 WTO 以后，我国金融市场逐步对外开放，股份制银行陆续增加，商业银行市场化经营程度逐渐提升，商业银行间同业竞争不断加剧。为了适应新的市场竞争环境，国有商业银行进行一系列改革，转变经营观念，提高管理效率。在这一潮流中，工商银行作为国内最大的商业银行，确立了打造“中国第一零售银行”、建设国际一流零售银行的宏伟目标，为了实现个人金融业务的经营转型和提升个人金融业务核心竞争力，工商银行提出了个人金融业务流程再造战略。

截止 2008 年底，工商银行个人金融业务流程再造（一期）工程已经圆满完成，并取得了显著成效。

1.1.2 意义

进入新世纪以后，国内商业银行迫于市场竞争压力和经营创新的需要，陆续关注到商业银行业务流程再造领域，开始了相关理论的探索和实践的尝试，今时今日依然还有许多商业银行在业务流程再造方面进行着持续的努力。因此，这篇论文的选题与研究将对国内商业银行等金融机构今后的个人金融业务流程再造具有一定的理论和实践指导意义。

1.2 研究内容和方法

本文研究主要内容是国有商业银行个人金融业务流程再造。

本文以工商银行个人金融业务流程再造为案例，以业务流程再造相关理论为基础，从工商银行个人金融业务战略目标出发，分析原有个人金融业务流程存在的问题，阐述工商银行进行个人金融业务流程再造的必要性和意义。全文从工商银行个人金融业务外部组织架构再造、个人金融业务经营管理模式再造、营业网点经营管理模式再造、个人优质客户服务体系再造、个人金融业务前台分离业务流程再造以及信息科技技术在个人金融业务流程再造过程中所发挥的作用等方面进行研究，从中总结国有大型商业银行在个人金融业务流程再造方面的经验，为今后其他国有商业银行或其他大型商业银行个人金融业务流程再造提供借鉴。

对具体的流程再造的研究过程中，采用了价值链分析法等方法，对再造前后流程进行了对比，指出原流程中存在的问题和再造后流程对企业的增值效果。同时，也举例论证了信息科技技术在个人金融业务流程再造中所起到的重要作用。

1.3 商业银行业务流程再造理论综述

1.3.1 业务流程再造理论

1.3.1.1 业务流程再造含义

1990年，迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上发表了《再造：不是自动化，而要彻底放弃》一文，用“reengineering”来表示企业全面改造思想和实践的活动。1993年，迈克尔·哈默和钱皮在《企业再造》一书中提出业务流程再造的经典定义：对业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计，以取得企业在成本、质量、服务和速度等衡量绩效的关键指标上的戏剧性变化^[1]。

他强调企业流程再造应包括以下四个方面要素：根本（Fundamental）、彻底（Radical）、显著（Dramatic）和流程（Process）。

1.3.1.2 业务流程再造的四个阶段

迈克尔·哈默提出了业务流程再造的四阶段模式^[2]。

第一阶段是确定再造队伍，产生再造领导人，任命流程主持人，任命再造总管，必要时组建指导委员会，组织再造小组。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库