

学校编码: 10384

学号: X2006155132



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

硕 士 学 位 论 文

提高招商银行泉州分行核心竞争力研究 Improving The Core Competence of China Merchants Bank Quanzhou Branch

陈 青

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2011 年 10 月

提高招商银行泉州分行核心竞争力研究

陈青

指导教师: 林志扬
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

随着我国市场经济的发展，金融在现代经济中的地位越来越重要，而银行业作为金融产业的核心角色也被人们广泛关注。而随着我国海西建设的大力进展，海西金融业的合理运作对整个海西的建设和发展都具有重要的意义。福建省政府日前与国家开发银行签订了《共同推进海峡西岸经济区建设“十二五”开发性金融合作备忘录》，国家开发银行将加大对海西经济区建设金融支持。分别从支持企业发展、支持交通等基础设施建设以及推动城镇发展建设三个方面来对海西发展进行大力支持。身在其中的商业银行，应该在这样历史性时期中塑造自身的核心竞争力，打造核心品牌形象，及时的进行战略调整，致力创新，开发新产品和新业务模式以适应市场的变化，获得市场先机。

核心竞争力是企业管理研究的核心问题之一，也是商业银行在经营管理中追求的目标。随着我国宏观政策的变化及金融业的对外开放，外资银行的进入，中国国内各种大中小银行之间的角逐，对我国整体竞争力较低的中小商业银行业带来了前所未有的挑战，中国金融市场的竞争更加激烈。因此，对中国中小商业银行企业的核心竞争力问题进行研究具有一定的理论意义和现实意义。

本文在对相关文献的研究基础上，总结核心竞争力相关理论，分析了商业银行核心竞争力特点，指出商业银行塑造核心竞争力应该具备的要素条件，并结合招商银行研究部于 2003 年所作的研究报告《股份制商业银行评级体系研究》构建商业银行核心竞争力的评价指标和体系，研究分析了招商银行泉州分行的核心竞争力问题。论文在系统分析国内外相关研究的基础上，详细分析招商银行泉州分行的各种竞争力因素，运用评价体系对 2010 年招商银行泉州分行的业务数据进行分析，并对招商银行泉州分行的核心竞争力状况进行深入剖析。最后在分析的基础上，论文结合麦肯锡 7S 模型的改造模型分别从战略、人力资源、组织结构、制度、技能、风险管理、风格和企业文化建设等八个方面来对提升招商银行泉州分行核心竞争力的策略进行探讨。

关键词： 商业银行 核心竞争力 7S 模型

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the development of market economy in China, financial industry is becoming more and more important in the modern economy. As the core role of financial industry, the banking industry has gained widely attention. Along with the great progress in China's construction of the West Strait, the reasonable operation of the financial industry makes great influence on the construction and development of the west straits. Recently Fujian Provincial Government has signed a "co-promoting the West Strait Economic Zone and twelve-five development finance cooperation memorandum" with the State Development Bank. China Development Bank will increase financial support the West Strait Economic Zone from three aspects: enterprise development, transportation and other infrastructure and the construction of urban development. In this historic period, commercial banks should shape their own core competencies, build the core brand image, timely adjust their strategies, committed to innovation, develop new products and new business models to adapt to market changes and finally have access to market opportunities

Core competence is not only the core issue of management research, but also the management goal of commercial banks. As China's macro-policy changes and opening up the financial sector, foreign banks enter China's market. What's more, rivalry among Chinese domestic banks has brought unprecedented challenges to the small and medium banks which have lower competitiveness and makes China's financial market more competitive. Therefore, researches about the core competitiveness of the small and medium commercial bank have theoretical and practical significance.

Based on the study of relevant literature, this paper summarized the theory of core competence, analyzed the characteristics of the core competitiveness of commercial banks and found out the elements and conditions of core competence that commercial banks need. Combined with a study "rating system of joint-stock commercial bank" from the Research Department of China Merchants Bank in 2003, the study set the evaluation index and system of the core Competence of commercial banks and analyzed the core competence of China Merchants Bank Quanzhou Branch. Moreover, on the basis of the domestic and foreign correlation research, this study listed competitive factors, analyzed business data of the Merchants Bank Quanzhou

Branch in 2010 by using the evaluation system and looked into the status of the core competence. Finally, the improvement of the core competence of the Merchants Bank has been discussed in combination of Mckinsey 7S Model from eight aspects: Strategic, human resources, organization structure, system, skills, risk management, style and enterprise culture construction.

Key words: commercial banks, core competence, 7S model

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 研究内容和方法	2
1.2.1 研究内容	2
1.2.2 研究方法	3
1.3 研究思路和框架	3
第 2 章 核心竞争力相关理论	6
2.1 文献综述	6
2.1.1 国外文献综述	6
2.1.2 国内文献综述	7
2.2 相关理论	9
2.2.1 核心竞争力概述	9
2.2.2 商业银行核心竞争力概述	10
2.2.3 商业银行核心竞争力分析与评价的方法	12
2.2.4 提升商业银行核心竞争力的相关理论	14
第 3 章 招商银行泉州分行发展现状	18
3.1 中国商业银行发展现状	18
3.2 泉州商业银行发展现状	20
3.2.1 泉州总体经济发展现状	20
3.2.2 泉州银行业总体发展情况	21
3.3 招商银行泉州分行发展现状	21
3.3.1 招商银行泉州分行业务发展状况	21
3.3.2 招商银行泉州分行市场占有率状况	24
第 4 章 案例比较分析—招商银行泉州分行竞争力现状及存在的问题 ..	30
4.1 招商银行泉州分行竞争力的实证分析与评价	31
4.1.1 盈利能力分析	31
4.1.2 资产质量分析	32
4.1.3 公司治理结构分析	32
4.1.4 管理状况分析	34
4.1.5 品牌影响力分析	34
4.1.6 创新和技术分析	335
4.1.7 资本充足度分析	36
4.1.8 业务结构分析	37

4.1.9 流动性分析	38
4.2 招商银行泉州分行竞争力综合评分分析	39
4.3 招商银行泉州分行竞争力培育现状和存在的问题分析	41
4.3.1 盈利能力状况	41
4.3.2 资产质量状况	42
4.3.3 公司治理结构	43
4.3.4 管理状况	45
4.3.5 品牌影响力	45
4.3.6 创新与技术	46
4.3.7 资本充足度与流动性	47
4.3.8 业务结构	47
4.4 小结	49
第 5 章 提高招商银行泉州分行核心竞争力的建议	50
5.1 招商银行泉州分行硬件竞争能力提升策略	50
5.1.1 调整战略定位	50
5.1.2 优化组织结构	51
5.1.3 完善管理制度	52
5.2 招商银行泉州分行软件竞争能力提升策略	52
5.2.1 企业文化塑造	52
5.2.2 业务流程创新	54
5.2.3 人力资源整合	55
5.2.4 技术与创新提升	55
5.2.5 风险管理提升策略	56
5.3 小结	57
第 6 章 结论与展望	58
参考文献	59
致 谢	61

Table of Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Case background and research significance.....	1
1.2 Content and Research Methods.....	2
1.2.1 Content.....	2
1.2.2 Research Methods.....	3
1.3 Research Thinking and Structure.....	3
Chapter 2 Correlation Theories of Core Competence.....	6
2.1 Literature Review.....	6
2.1.1 Review on Foreign Literature.....	6
2.1.2 Review on Domestic Literature	7
2.2 Correlation Theories	9
2.2.1 Overview of Core Competence	9
2.2.2 Overview of the Core Competence of Commercial Banks	10
2.2.3 Methods of Analyzing and Evaluating the Core Competence of Commercial Banks.....	12
2.2.4 Correlation Theories on Promoting the Core Competence of Commercial Banks	14
Chapter 3 Case case--current Status of China Merchants Bank (C M B C) , Q u a n z h o u B r a n c h	1 8
3.1 Current Status of Chinese Commercial Banks	18
3.2 Current Status of Commercial Banks in Quanzhou.....	20
3.2.1 Current Status of the Overall Economy Growth in Quanzhou.....	20
3.2.2 Overall current Status of Quanzhou Banking Industry	21
3.3 Current Development Status of CMBC, Quanzhou Branch.....	21
3.3.1 Business Development Status of CMBC, Quanzhou Branch.....	21
3.3.2 Market Share Status of CMBC, Quanzhou Branch.....	24
Chapter 4 Comparative analysis of the case--Current Competitive Forces and Problems of CMBC, Quanzhou Branch	3 0
4.1 Positive Analysis and Evaluation of the Competitive Forces of CMBC, Quanzhou Branch	31
4.1.1 Profitability Analysis.....	31
4.1.2 Assets Quality Analysis.....	32
4.1.3 Corporate Governance Structure Analysis.....	32
4.1.4 Management Analysis	34
4.1.5 Brand Influence Analysis	34
4.1.6 Innovation and Technique Analysis	35
4.1.7 Capital Adequacy Analysis	36
4.1.8 Business Structure Analysis.....	37
4.1.9 Liquidity Analysis	38

4.2 Comprehensive Assessment of the Competitive Forces of CMBC, Quanzhou Branch	39
4.3 Current Competitive Force Cultivation and Problems of CMBC, Quanzhou Branch	41
4.3.1 Profitability Status	41
4.3.2 Assets Quality Status	42
4.3.3 Corporate Governance Structure	43
4.3.4 Management	45
4.3.5 Brand Influence	45
4.3.6 Innovation and Technique	46
4.3.7 Capital Adequacy and Liquidity	47
4.3.8 Business Structure	47
4.4 Case summary	49
Chapter 5 Suggestions on Promoting the Core Competence of CMBC, Quanzhou Branch	50
5.1 Promotion Strategies on Hardware Competitiveness of CMBC, Quanzhou Branch	50
5.1.1 Strategic Positioning Adjustment	50
5.1.2 Organization Structure Optimizing	51
5.1.3 Management System Perfection	52
5.2 Promotion Strategies on Software Competitiveness of CMBC, Quanzhou Branch	52
5.2.1 Enterprise Culture Building	52
5.2.2 Business Process Innovation	54
5.2.3 Human Resource Integration	55
5.2.4 Technique and Innovation Promotion	55
5.2.5 Promotion Strategies on Risk Management	56
5.3 Summary	57
Chapter 6 Conclusion and Prospects	58
References	59
Acknowledgements	61

第 1 章 绪论

1.1 案例背景和研究意义

现代商业银行是在现代经济生活中利用先进科学技术开展资金融通、提供货币信用中介、创造流通手段、进行各种衍生金融交易并获取最大股本价值的金融企业。现代商业银行的核心竞争力是指商业银行在一定的社会制度、经济体制、经济环境、技术条件、社会综合发展水平下的生存、竞争和可持续发展的综合能力。随着金融在现代经济中的地位越来越重要，一国金融体系的规模大小和效率的高低，已经成为推动或制约经济发展的重要因素，因而金融已被称为现代经济的核心。银行业作为一国金融体系的基础和主体部分，其核心竞争力的高低直接影响着以经济为中心的综合国力的竞争地位。尽管改革开放以来，我国的金融体系已经取得了长足的完善与发展，但由于我国的金融体系直接脱胎于长期的计划体制中，经济发展也处于市场经济的初级阶段，我国现代商业银行的发展还相对滞后，与世界一流的商业银行相比均差距很大。当前，我国的金融业已全面对外开放，外资商业银行纷纷登陆中国，我国商业银行面临着十分严峻的竞争环境。在这种状况下，对我国商业银行核心竞争力进行理论研究，分析我国商业银行核心竞争力现状，提出增进我国商业银行核心竞争力的主要途径与策略，是一件极有现实意义和刻不容缓的事情。

改革开放以来，我国在经济建设方面取得的成就是举世瞩目的，尤其是金融体制改革的实践探索和理论创新，使我国商业银行发生了巨大变化。为国民经济的快速发展做出了重要贡献。但是，我国商业银行还存在着很多问题，如不良资产比例过高，机构臃肿，人浮于事，管理运作效率低下，经营机制不完善等等。各种因素归结在一起，造成我国商业银行核心竞争力不强。银行是金融业中不可代替和不可缺少的部分，只有提高我国商业银行的核心竞争力，金融才能为国家经济的发展提供强有力的支撑，使我国企业在剧烈的国际经济竞争中立于不败之地。因此，研究我国商业银行的核心竞争力具有重要的现实意义，核心竞争力是伴随知识经济而产生的一个新的概念，是传统意义上竞争概念的深层次发展。核心竞争力理论认为，企业经营长期成功的关键在于培育和

发展企业的核心竞争力，企业没有核心竞争力就失去了持续的动力，在剧烈的市场竞争中就会被淘汰。

目前，国内关于商业银行核心竞争力的研究还不多，只有企业界和学术界相关的一些学者稍有研究，没有形成深入的系统性、理论性和全面性的研究。而且关于我国商业银行核心竞争力的研究多数是从全国范围的整个商业体系角度去考虑与研究我国商业银行总体的核心竞争力状况及竞争力的提高策略。而较少有学者单从个案出发，对特定案例商业银行的业务能力和经验管理状况进行实证分析，去探讨我国商业银行核心竞争力的提高策略。作者作为一名金融从业人员，有多年的银行从业经营管理经验，同时对福建地方经济状况比较了解。在个人金融业的职业生涯中有些感悟，结合在校期间的理论知识来反思在实际工作中遇到的经验管理问题，去研究招商银行泉州分行的核心竞争力现状及提升问题。理论联系实际，用具体案例为分析载体，比较彻底、全面的对招商银行泉州分行的竞争力状况和经验管理现状进行实证分析，从而探讨我国商业银行核心竞争力的提升问题。

1.2 研究内容和方法

1.2.1 研究内容

(1) 对商业银行核心竞争力进行概述。先简要介绍核心竞争力的定义。然后对商业银行核心竞争力进行界定，并论述商业银行核心竞争力的理论内涵，即商业银行核心竞争力的构成要素。

(2) 总结各种商业银行核心竞争力的评价方法和衡量指标，对本文研究商业银行核心竞争力的评价方法和度量指标进行设置。主要设置有九个维度的指标，即盈利能力、流动性、资产质量、资本充足度、公司治理结构、业务结构、创新和技术、管理状况和品牌影响力。在具体应用到招商银行泉州分行的核心竞争力提升的研究中，分别选取部分指标与中信银行泉州分行、兴业银行泉州分行进行对比分析，从而揭晓招商银行泉州分行的核心竞争力的现状。

(3) 对影响招商银行泉州分行核心竞争力的原因进行分析。根据招商银行泉州分行的业务管理状况和市场状况与中信银行泉州分行及兴业银行泉州分行的管理现状进行比较分析，剖析影响招商银行泉州分行核心竞争力的原因，及招

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