



学校编码: 10384

学号: 200315128

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

股份制改革背景下的 X 银行核心竞争力提升之路

The Way to Improve the Core Competence of X bank

Under the Background of Joint-stock Reform

林 曦

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2006 年 9 月

论文答辩日期: 2006 年 10 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2006 年 9 月

股份制改革背景下的 X 银行核心竞争力提升之路

林曦

指导教师: 戴亦一 教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 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

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘 要

改革开放以来我国银行业建设为国民经济的快速发展做出了重要贡献。但普遍面临着核心竞争力不强的困扰。作为居我国商业银行主导地位的国有商业银行，必须迅速提高核心竞争力才能在激烈的国际竞争中立于不败之地，为我国经济安全和发展提供强有力的支持。自 2001 年 12 月 11 日我国正式加入 WTO 作出的开放金融市场的承诺以来，用规范性理论对国有银行核心竞争力进行研究迫在眉睫。本文以此为背景，以 X 银行近年来的股份制改革为背景，以比较分析和实证研究的方法，对改革的内容和效果进行分析，说明国有商业银行通过股份制改革，适应形势和公司的实际情况，实现提升竞争力的战略目标，并据此提出一些相关建议。

全文共分为五章。第一章为绪论，简要介绍了核心竞争力的基本理论；第二章对 X 银行与竞争对手核心竞争力进行比较，考察了市场占有率、财务状况、不良率和资本充足率等基本指标；第三章分析了 X 银行在核心竞争力方面的固有优势和制约问题；第四章对 X 银行的股份制改革进行综述；第五章说明通过股改 X 银行在核心竞争力方面的提升和今后须要加强的工作。

关键词：银行 股份制改革 核心竞争力

Abstract

Since reform and opening to the outside world, Chinese banking construction has made a great contribution to the national economy. But the universal problem is the weak core competence. As the leading state-owned commercial bank, we must improve the core competence rapidly to insure a success in the intense international competition, and a strong support to Chinese economy security and development. Since China officially entered into WTO, promised to open the economics market on December 11, 2001, researching the core competence by standard theory has come to ahead. The present article is based on the background of the joint-stock reform in X bank, analysed the contents and result of the reform by comparative analysis and empirical research, aim to present the state-owned commercial banks reformed into the share holding system to match the market and real situation of the companies, achieved the strategy of improving the core competence. This article approached some related suggestions.

It is separated into 5 chapters: the first is introduction, with a brief statement of the basic theory of core competence. The second chapter compared the core competence of X bank and its competitors, searched the market share rate, financial situation, non-performing rate and capital adequacy ratio, etc. In the third chapter, the writer analysed the inherent advantages and restrictions in the core competence of X bank. The fourthly is an overview of the joint-stock reform of X bank. The Last chapter presented how the joint-stock reform improved the core competence of X bank and its post-work.

Key Words: Commercial Bank; Joint-stock Reform; Core Competence.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论	1
1.1 核心竞争力的基本理论	1
1.1.1 核心竞争力理论概述	1
1.1.2 核心竞争力的相关研究成果综述	3
1.2 商业银行核心竞争力理论	5
1.2.1 商业银行核心竞争力的定义	5
1.2.2 商业银行核心竞争力的主要构成	6
1.2.3 商业银行核心竞争力与竞争力的关系	7
1.3 本文研究的目的、内容和方法	8
第二章 X 银行与竞争对手核心竞争力的比较	9
2.1 中国银行业现状和 X 银行简介	9
2.2 与竞争对手的市场占有率比较	11
2.2.1 存款份额比较	11
2.2.2 贷款份额比较	12
2.2.3 资产份额比较	13
2.3 与竞争对手的财务情况比较	14
2.4 与竞争对手的不良贷款率比较	15
2.5 与竞争对手的资本充足率比较	16
第三章 X 银行核心竞争力分析	18
3.1 从核心竞争力角度看 X 银行竞争优势	18
3.2 从核心竞争力角度看股改前制约 X 银行的竞争劣势	18
3.2.1 缺乏适应市场机制的能力	18
3.2.2 缺少有效的盈利手段	21
3.2.3 缺乏发展保障措施	23
第四章 X 银行股份制改革概述	26
4.1 股改是提升 X 银行核心竞争力的必要条件	26

4.2 X 银行股份制改革背景及上市进程介绍	27
4.3 股改内容、特点及相关政策	29
第五章 对股改提升 X 银行核心竞争力的效果及建议.....	34
5.1 对影响核心竞争力弱势方面的修补	34
5.1.1 逐步建立并完善现代企业组织架构	34
5.1.2 人力资源管理明显改善	35
5.1.3 业务巩固和创新能力得到加强	39
5.1.4 企业文化内涵逐步鲜明	42
5.2 对 X 银行提升核心竞争力的建议	43
参考文献	54
后 记	57

厦门大学博硕士论文摘要库

Index

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Basic Theory of Core Competence	1
1.1.1 Summary of Core Competence Theory	1
1.1.2 Overview of Relevant Research Concerning Core Competence	3
1.2 Core Competence Theory of Commercial Bank	5
1.2.1 Definition of Commercial Bank Core Competence Theory	5
1.2.2 Constituents of Commercial Bank Core Competence	6
1.2.3 Relationship Between Commercial Bank Core Competence and Competitivity	7
1.3 Purpose, Content and Method of This Essay	8
Chapter 2 Comparison Between X Bank and Rival	9
2.1 Introduction of States of Chinese Banking and X Bank	9
2.2 The Market Share Rate Comparison	11
2.2.1 Deposit Portion Comparison	11
2.2.2 Loan Portion Comparison	12
2.2.3 Asset Portion Comparison	13
2.3 Financial Comparison	14
2.4 Non-performance Rate Comparison	15
2.5 Capital Adequacy Ratio Comparison	16
Chapter 3 Analysis of Bank Core Competence	18
3.1 Competition Advantage of X Bank In the View of Core Competence...	18
3.2 Competitivity Inferiority of X Bank Before Joint-stock Reform In the View of Core Competence	18
3.2.1 Absence of the Ability of Adapting for Market.....	18
3.2.2 Be Short of the Instruments to Make Profit.....	21
3.2.3 Lack for the Measures to Ensure the development.....	23

Chapter 4 Overview of Joint-stock Reform	26
4.1 Joint-stock Reform is A Prerequisite of Improving X Bank Core Competence	26
Competence	26
4.2 Background of X Bank Joint-stock Reform and Introduction to Listing Process	27
4.3 Content, Features and Relevant Policies of Joint-stock Reform	29
Chapter 5 Effects and Suggestion About Joint-stock Reform to Improving Core Competence	34
5.1 The Measure to Recover The Factors Leading Core Competence Inferiority	34
5.1.1 Establishing the Modern Organization	34
5.1.2 Improving Homan Management	35
5.1.3 Strengthen the Business and Creativity	39
5.1.4 Distinct Corporate Culture	42
5.2 d Suggestion of X Bank's Improving Core Competence	43
References	54
Acknowledgement	57

第一章 绪论

1.1 核心竞争力的基本理论

1.1.1 核心竞争力理论概述

世界经济的发展进入 20 世纪九十年代之后，公司战略理论研究除了指导企业关注自身产业环境，进行现有产业范围内的竞争之外，还要帮助企业关注自身，重视内部资源和能力的建设，于是强调企业核心竞争力的理论应运而生。

1990 年，普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默尔（Gary Hamel）在 5-6 月份《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》（The Core Competence of The Corporation）一文，标志着核心竞争力（Core Competence）理论的正式提出，并以此为基础建立了“核心竞争力战略”。¹由于该观点的影响日趋扩大，也使得该文成为企业战略理论的划时代经典文献。

根据文章观点，核心竞争力定义为“The collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”，国内一般通译为“组织中的积累性学识，特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。”²并提出了核心竞争力至少必须满足的三个条件：能为客户带来巨大价值，即核心竞争力具备最终产品消费者可感知的价值；能支撑多种核心产品，即核心竞争力提供企业进入种类繁多市场的潜在途径，从而显示出系统的竞争能力；竞争者难以复制或模仿，即核心竞争力使企业的竞争力独树一帜，竞争者难以模仿或在短期内掌握。

企业核心竞争力的构成要素包括：

（1）核心技术创新能力。核心技术是产品竞争力强弱的支柱，其创新能力具有静态和动态双重特性。企业的核心技术存储水平是企业核心技术能力的基础，也是其核心技术能力的静态表征存量；而核心技术存量的应用和操作，则涉及核心技术的递增和重组过程，即企业进行技术创新的过程，是企业核心技术能力的动态表现。为获得持续的竞争优势和保持在市场中的有利地位，动态核心能

¹ C. K. Prahalad, Gary Hamel, “The Core Competence of the corporation”, 《Harvard Business Review》, 1990

² 鲁开垠、汪大海，《核心竞争力》，经济日报出版社，2001 年

力更为重要。

(2) 企业管理能力。即由优秀的管理能力形成竞争中的成本领先优势。它涉及到企业的组织结构、信息传递、企业文化和激励机制等诸要素。它的作用就在于通过管理过程的制度化、程式化而将企业技术知识和生产技巧融入企业的核心竞争力中。通过高效优质的内部运作管理，保障技术优势的发挥，也保障了将生产优势转化为市场优势。企业管理效率的高低决定了企业将技术优势向市场竞争优势转换的效率。

(3) 企业的战略决策能力。它决定了企业核心资源的配置，继而决定了企业未来的兴衰。其作用主要表现在：在产业发展相对平衡的时期保持企业核心能力发展和积累的一致性以及准确预测产业的动态变化。

(4) 企业的核心市场营销能力。涉及企业的营销过程、销售网络及渠道的等一系列营销环节的运作管理和控制。这些运作优势对于将企业的技术优势转化为市场优势来说是不可缺少的。它直接决定了企业能否将技术优势转化为市场竞争优势。

(5) 企业的人力资本。随着最近十几年高新技术产业的发展，人力资本的作用越来越大。当机器设备在生产中起主要作用时，企业庞大的规模具有明显的优势；而当每一个人的聪明才智的充分发挥才是决定效率和竞争力的主要因素。

(6) 企业的生产能力。

(7) 企业的核心品牌形象能力等。

企业核心竞争力的特征包括：

(1) 价值性。能为客户带来长期关键利益，为企业创造长期竞争主动权，为企业创造超过同业平均利润水平的利润。

(2) 延展性。具有自身复制和学习的特性，支持企业深化能力或者延伸到其他领域中去，产生范围经济，也能为战略多元化服务。

(3) 独特性。核心竞争力在企业发展演进的长期过程中培育并积淀形成，孕育于企业文化，融合于企业特质，在本质上独一无二，区别于其他企业，不会被轻易模仿。

(4) 系统性。核心竞争力作为综合的整体能力，是企业各类能力与企业要素，社会环境相互作用，相互协调的结果，是一个系统的集合体。

1.1.2 核心竞争力的相关研究成果综述

普拉哈拉德和哈默尔被业界普遍认为文章首次,也是当前最具权威性最具代表性地提出了核心竞争力(Core Competence / Competency)的概念,之后国内外学者对核心竞争力的研究普及开来。其中关于核心竞争力的要素、特征等方面在相当的程度上趋于一致,核心竞争力在实践中的应用也相当普遍,而关于核心竞争力的概念由于普拉哈拉德和哈默尔的文章并未给出核心竞争力的准确定义,而仅仅给出了一个描述性的概念,这为后来的学者们从不同的侧面、不同的角度和深度来诠释核心竞争力留下了足够的空间。目前学界大概有以下一些看法:

表 1-1 国内外关于核心竞争力的界说

国内	分工说	核心竞争力的概念源于分工
	战略发展论	企业核心竞争力是企业管理理论发展到现阶段的表现 ——以资源/能力为基础的阶段
	企业理论新发展	核心竞争力是企业理论的新发展
国外	能力说	核心竞争力就是核心能力
	资源说	是资源的函数, 是企业的独特的资源
	价值说	能提供最大战略价值且有别于竞争对手的组织资源的组
	资产、体裁论	合
	创新论	体制和运行机制就是核心竞争力 核心竞争力就是组织的创新能力

资料来源: 李品媛,《企业核心竞争力研究—理论与实证分析》, 经济科学出版社, 2002 年

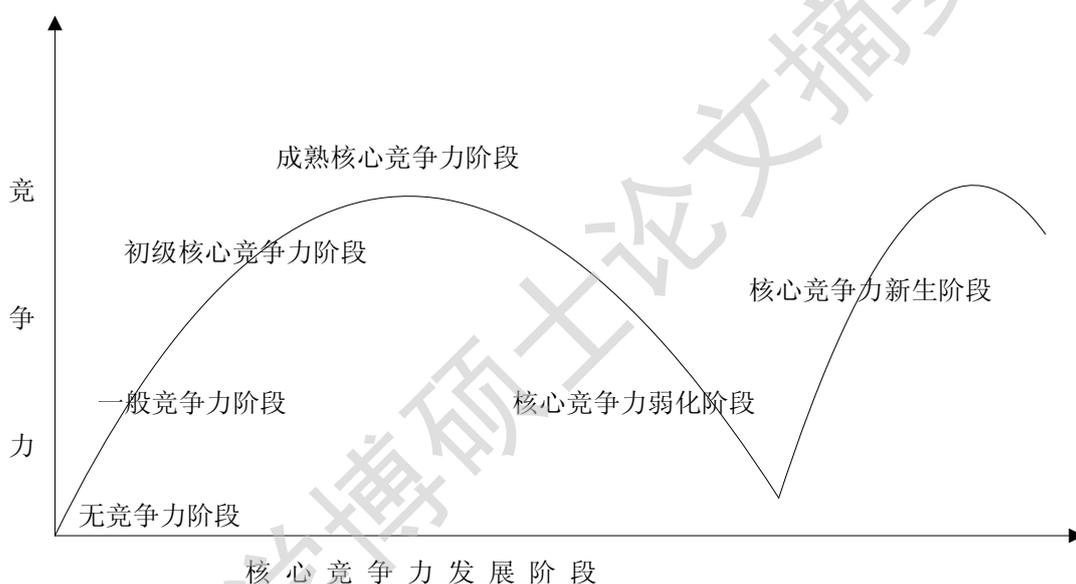
针对最初将核心竞争力简单地看成核心技术能力的缺漏,经过众多学者不断丰富和完善,将核心竞争力的内涵界定于使企业在为顾客提供价值的过程中长期领先其他竞争对手,并保持竞争优势的能力。作为企业在运行过程中产生的综合能力,核心竞争力是企业投入的资本、资源、知识等各种要素的融合,因此它是除技术能力之外组织能力、管理能力、人力资源能力等方面的综合能力。

此外介绍几种核心竞争力的相关理论。

(1) 核心竞争力寿命周期理论。

该周期分为六阶段：无竞争力阶段、一般竞争力阶段、初级核心竞争力阶段、成熟核心竞争力阶段、核心竞争力弱化阶段、核心竞争力新生阶段。它与成熟之后进入衰退的企业寿命周期理论不同，如核心竞争力弱化时，企业应有目的地加以调整，催生新的核心竞争力，以实现可持续发展。

图 1-1 核心竞争力寿命周期



资料来源：李品媛，《企业核心竞争力研究—理论与实证分析》，经济科学出版社，2002 年

(2) 核心竞争力层次竞争理论。

该理论认为企业在四个层面上开展竞争：获取和开发构成核心竞争力的技术和能力的竞争；这些技术和能力整合的竞争；核心产品占有市场的竞争；最终产品占有市场的竞争。

图 1-2 核心竞争力的层次竞争

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