

学校编码: 10384

学 号: 17920131151019



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

PA 证券代销业务运营流程再造研究

The operational process re-engineering of consignment business
of PA securities

张含发

指导教师姓名: 蔡 舜 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 月

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

摘 要

本文通过整理 PA 证券代销业务线已有的业务流程文档，访谈关键环节的业务执行人，识别出各项主要业务具体的业务活动，形成流程图。再利用 ASME 表格、成本分析、鱼骨图等方法，对 PA 证券代销产品上架流程现状进行诊断分析。最后借助消除、整合、简化、细化、信息化等设计新流程的方法对其进行流程再造。希望能通过再造后的新流程更好的支持公司战略目标实现，并通过本次研究得出一套行之有效的证券运营业务流程再造方法。

经过分析，得出了基于流程本身改造和基于产品管理中心改造的两种改进方式，流程耗时及成本都大幅度降低，能够满足公司对于产品上架效率的要求。但对于代销产品上架流程而言，最重要的是正确性，然后才是效率及成本。因此，基于产品管理中心系统的优化方案更加适合。

关键词：证券运营；代销运营；流程再造。

Abstract

In order to finish the process chart of PA securities, we sort out the existing process documents securities, interview with key business executors, and identify the major business activities. And then, taking advantage of ASME form, cost analysis, fishbone diagram and other methods, we realized the analysis of the business process of new consignment product was added into sales. Finally, with making use of the methods of elimination, integration, simplification, refinement, information technology and other methods to design new business processes. We hope that through the new business process could be better supporting the company's strategic goal, and draw a well-established securities operations BPR method in this study.

Through analysis, we obtained two kinds of improved way. One is optimization based on the process itself, the other is optimization based on the product management center. The time and money cost are less enough to satisfy the requirments of PA securities. However, the most important thing for the process of consignment business products is correctness. And then, we will consider the efficiency and cost. Therefore, optimization based on the product management center is the better choice.

Keywords: operations of Securities Company; consignment business; business process re-engineering.

目 录	
第 一 章 绪 论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的和意义	4
第三节 研究内容与结构	4
第 二 章 相 关 理 论	6
第一节 业务流程再造的定义	6
第二节 业务流程再造的主要步骤	7
第三节 业务流程诊断的主要方法	8
第四节 设计新流程的主要方法	9
第 三 章 PA 证券代销业务运营流程现状分析	12
第一节 代销业务相关方及系统	12
第二节 PA 证券运营部组织架构	13
第三节 代销业务运营流程概况	14
第四节 关键业务流程选择	18
第五节 运营部代销产品上架流程现状分析	19
第 四 章 PA 证券代销业务运营流程再造	30
第一节 消除	30
第二节 简化	31
第三节 整合	33
第四节 细化	35
第五节 信息化	38
第 五 章 PA 证券代销业务运营流程再造效果分析	49
第一节 基于流程本身的优化效果	49
第二节 基于产品管理中心的优化效果	55
第三节 流程再造效果总结评价	61
结 论	62
参 考 文 献	63

CONTENTS

Chapter One Introduction	1
Section 1 Research background	1
Section 2 The Research Aims and Significance.....	4
Section 3 The Research Content and Structure.....	4
Chapter Two The Related Theory	6
Section 1 Definition of Business Process Re-engineering.....	6
Section 2 Main Steps of Business Process Re-engineering	7
Section 3 Main Methods of Business Process Diagnosis.....	8
Section 4 Main Methods of Re-designing.....	9
Chapter Three PA Securities Status Quo of Operational Process of Consignment Business.....	12
Section 1 Parties and Systems of Consignment Business.....	12
Section 2 Organizational Structure of Operational Department of PA Securities	13
Section 3 The Operational Process of Consignment Business.....	14
Section 4 The Key Business Process	18
Section 5 Operations on Consignment Business Products on Process Analysis of The Situation	19
Chapter Four The Operational Process Re-engineering of Consignment Business of PA Securities	30
Section 1 Elimination	30
Section 2 Simplification	31
Section 3 Integration	33
Section 4 Reification	35
Section 5 Informatization	38
Chapter Five Effect of The Operational Process Re-engineering of Consignment Business of PA Securities	49
Section 1 Effect of Optimization Based on The Process Itself.....	49
Section 2 Effect of Optimization Based on The Product Management Center	55
Section 3 Summary and Evaluation of Business Process Re-engineering.....	61
Conclusion.....	62
References	63

第一章 绪论

第一节 研究背景

证券公司的主要业务有经纪业务、自营业务、资产管理业务、投资银行业务、固定收益类业务、另类投资业务等等。各项业务在进行劳动分工的时候，由于组织结构和业务流程初期建设不合理的关系，造成了资源重复配置，运营效率不高的问题。特别是2012年券商创新大会期间新上线的业务，各家券商为了争取市场先机，往往重创新轻运营，在日常运营管理上投入不足。大部分的业务问题在业务规模较小的时候，都没有显现。2015年股市行情大起大落，为券商们打开了新的视野的同时，也让所有券商的运营管理经历了一场不小的挑战。

正是这一年，PA证券新的领导班子基本稳固，并确定了战略转型目标：从原机构型交易性投行转为最大的资产管理公司之一，为此，公司提出了大经纪、大投行、大交易、大销售、大投资等多项战略。其中的大经纪战略要求：自2016年起，公司的所有模块都要全力支持经纪业务爆发性增长。而经纪业务的中后台功能主要由运营部承担，运营平台是否能为大经纪战略提供有力支持至关重要。

一、PA 证券主营业务

PA证券有四条主要的业务线：股权事业部、经纪业务事业部、资产管理事业部、固定收益事业部，各业务线的主要业务范围如下：

表 1-1PA 证券主营业务

股权事业部	固收事业部	经纪事业部	资管事业部
大宗交易	交易所债券	二级市场业务	集合资产管理
股票质押	银行间债券	柜台市场业务	定向资产管理
股票套利	认购分销	代销业务	
权益互换	利率互换	融资融券	
新三板做市	投顾业务		

资料来源：根据 PA 证券内部访谈整理，2015

1. 固定收益事业部

在银行间和交易所等市场开展固定收益业务，通过债券承销、债券交易及研究等业务，致力于为客户提供财务顾问、发行承销、研究咨询和销售交易等专业化服务。业务范围覆盖国债、央行票据、金融债券、企业债券、公司债券、短期融资券、中期票据、可转换债券等多种固定收益产品。

2. 资产管理事业部

负责公司资产管理业务的运作。为企业和上市公司提供企业债券和公司债券融资服务，全过程涵盖融资方案设计、债券定价、路演发行及债券销售等专业化服务。

3. 股权事业部

负责企业股票、债券承销及上市推荐，代理发行融资券，为企业改制、收购、兼并、重组提供咨询及方案设计。

4. 经纪事业部

公司经纪业务体系的管理中心、服务中心、营销中心和利润中心，代表公司对下属营业网点实行集中管理，通过建立以经纪业务总部为核心的经纪业务推广服务体制，落实各项经营服务及竞争措施，使相应的职权和责任相匹配，实现公司经纪业务体系责、权、利的对等和统一。

二、PA 证券运营管理结构

2009年，按照PA集团的统一规划，PA证券完成了初步的运营集中，成立了运营部，将原本分散在各业务线的一部分运营职能剥离出来，将原有的业务线按照前、中、后台重新组织、统一管理。

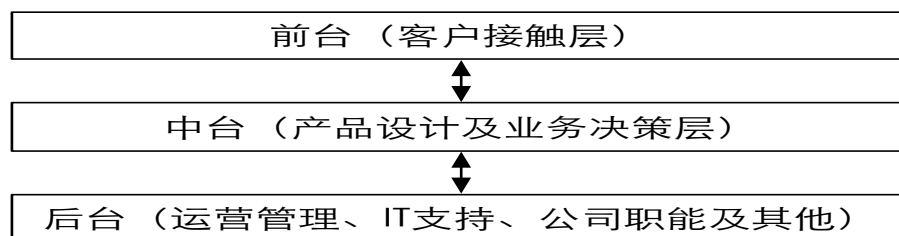


图 1-1PA 证券业务运作过程

前台是客户接触点，是直接与客户接触的部门，包括营业部、分公司及各类渠道服务等，他们通过柜台、网络、电话、自助终端等各种渠道为客户提供开户、协议签订、交易委托、交易结果查询、报表打印、业务咨询等服务。

中台为产品设计及业务决策层：是产品设计和规则制定者，并负责在产品运作过程中执行产品发行、投资、收益分配及产品终止等决策。

后台包括运营、IT支持、公司职能及其他。其中运营的主要作用是为公司各类交易业务开展提供平台支撑、并实际负责各项业务的运作管理，负责制定业务实施细则及标准化操作流程。

三、PA 证券代销业务

证券公司代销金融产品业务主要是指证券公司及各分支机构围绕金融产品代销、代理交易等开展的业务。PA证券目前代销的金融产品主要包括公募基金、私募基金、券商理财、保险理财、收益凭证等产品。

行业内较大的证券公司基本都已完善代销产品线。而PA证券自开展代销业务以来，一直为未作为重点发展，战略转型后，公司将代销业务的发展作为经纪业务发展的重要模块进行规划，2016年的目标是代销全市场所有的公募基金，同时积极引进私募及理财产品。

PA证券目前主要代销的是公募基金产品，截止2015年底，已代销70家基金公司约2000只产品。根据中证网2016年5月公布的数据，目前市场在售的公募基金约3036只，且每月以70只左右的速度增长。因此，2016年仅代销全市场公募基金一项，已等同于现有存量的代销产品数量翻一番，私募产品的大量引入，更是导致运营部代销业务工作量剧增。初步估计，原有存量的补充加新增产品，2016年每月需上架的产品数量平均在100支左右，且通常集中爆发，现有的代销产品上架流程效率低下，占用多个岗位大量时间，且每日最多仅能支持上架20支产品，已无法适应业务的爆炸性增长，亟待优化。

第二节 研究的目的和意义

本课题通过研究PA证券公司运营部代销产品上架流程的主要环节：机构新增流程及产品新增流程的现状，分析现有流程的通流效率、费用成本、流程瓶颈，及流程效率低下、易出错的原因。并基于流程中存在的通流效率低、流程管理缺失、流程步骤冗余等问题，借助流程优化的理论的消除、简化、整合、细化、综合、信息化等方法，对PA证券运营部代销产品上架流程提出整合流程步骤、强化产品管理岗职能、简化审核流程、增加产品管理中心系统等优化改进方案。

研究的意义：PA证券自2009年完成运营集中，但随着业务的增多及新技术的兴起，当前的运营模式已不足以支持业务的快速增长及公司互联网金融的发展。本文基于代销业务运营流程进行分析，改进。可以更切实的解决现有模式中存在的问题，以支持公司的大经纪战略。

第三节 研究内容与结构

本文通过整理PA证券代销业务线已有的业务流程文档，访谈关键环节的业务执行人，识别出各项主要业务具体的业务活动，形成流程图。再利用ASME表格、成本分析、鱼骨图等方法，对PA证券代销业务运营模式现状进行诊断分析，提出改进意见，并对优化效果进行评估。

本文主要内容分为以下几个部分：

1. 绪论：对论文的研究背景、研究目的、意义及研究的框架进行了描述。
2. 相关理论：对业务流程再造理论进行说明。
3. PA 证券代销业务运营流程现状分析：梳理出代销业务流程的概况，分析其流程要素及核心目标。对业务流程中各个环节的具体操作流程进行详细描述，分析问题所在。
4. PA 证券代销业务运营流程改进：根据分析得出的各项业务活动现有的流程存在的问题，通过消除、整合、简化、细化、信息化等方法，对代销业务运营流程进行再设计。
5. PA 证券代销业务运营流程改进效果分析：对再造后的流程进行效果评估。

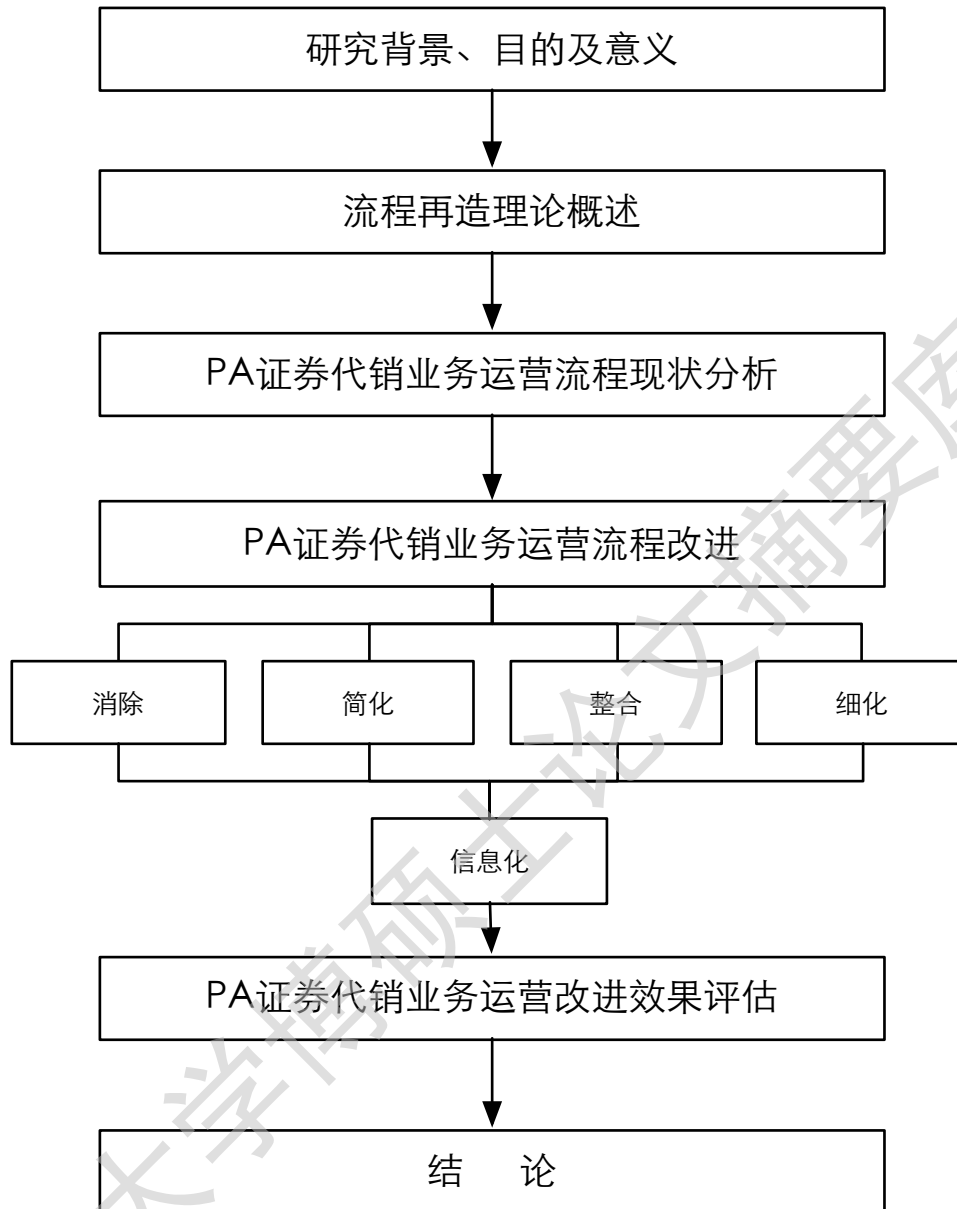


图 1-2 本文结构

第二章 相关理论

业务流程再造最初于1990年由美国的迈克尔·汉默提出，在20世纪90年代中期首次引入中国学术界。2000年后随着我国ERP应用热潮的兴起而逐渐被国内企业所熟悉^[1]。

王璞、曹叠峰在其著作《流程再造》中，总结了当前经济技术条件下企业如何进行业务流程再造的解决步骤、方法（工具）与经验。详细总结了现阶段中国本土企业面临的典型的业务流程中的问题，并进行了一般意义上的总结和推广^[1]。

水藏玺在其著作《互联网时代业务流程再造》中认为不管是迈克尔·波特的价值链模型也好，宏碁的微笑曲线也罢，在互联网时代，都存在一些明显的缺陷。在新的经营模式下，客户开始越来越多的参与到企业运营的各个环节，因此，不管是基本活动，还是支持活动，企业的所有业务都必须围绕客户展开^[2]。

李枫林在《企业业务流程管理》中，系统的介绍了企业业务流程的基本原理和方法，重点讨论了实施流程优化与再造的技巧与策略^[3]。

季宁在其论文《W证券公司核心业务流程再造》中，通过逻辑学的方法进行分析。将证券公司的三大核心业务流程和组织结构进行比较，从流程再造的角度分析了证券公司核心业务存在的问题^[4]。

第一节 业务流程再造的定义

业务流程再造是一种改进的哲理和思想，目标是通过重新设计组织的业务流程，使这些流程的增值内容最大化，其他方面的内容最小化，从而获得绩效改善的跃进。这种做法适用于单独一个流程，也适用于整个组织^[1]。

对于流程再造的含义的理解，比较有代表性的是著名流程研究学者佩伯德与罗兰。他们认为业务流程再造有两种途径^[1]：

1. 革命：从零开始彻底抛弃原有流程，重新设计新流程，即激进的改革。
2. 改良：在现有流程的基础上进行不断的改善，即系统的改进。

相应的，流程重新设计有两种基本模式：

1. 全新设计法：从根本上重新考虑产品或服务的提供方式，在一张白纸上重新设计流程。

2. 系统改造法：分析理解现有流程，系统的在现有流程基础上创建新流程。

证券业务的运营流程主要基于种类繁多的业务系统，流程的大部分环节也已被业务系统本身的执行流程固化。各个业务系统的高成本，决定了通过“全新设计法”进行流程再造的成本非常高，并不具备可行性。而基于现有流程基础创建新流程的“系统改造法”，则可以在不更换现有业务系统的前提下进行流程再设计，更适合证券公司的流程再造，本文也将采用系统改造法对代销业务流程进行再设计。

第二节 业务流程再造的主要步骤

业务流程再造包括以下七个阶段：战略愿景、项目启动、流程诊断、设计新流程、实施新流程、流程评估、持续改善^[1]。本文主要讨论的重点是运营代销业务流程的再设计，还未涉及流程再造的具体实施，因此，将使用七阶段模型中的以下四个步骤进行研究分析：

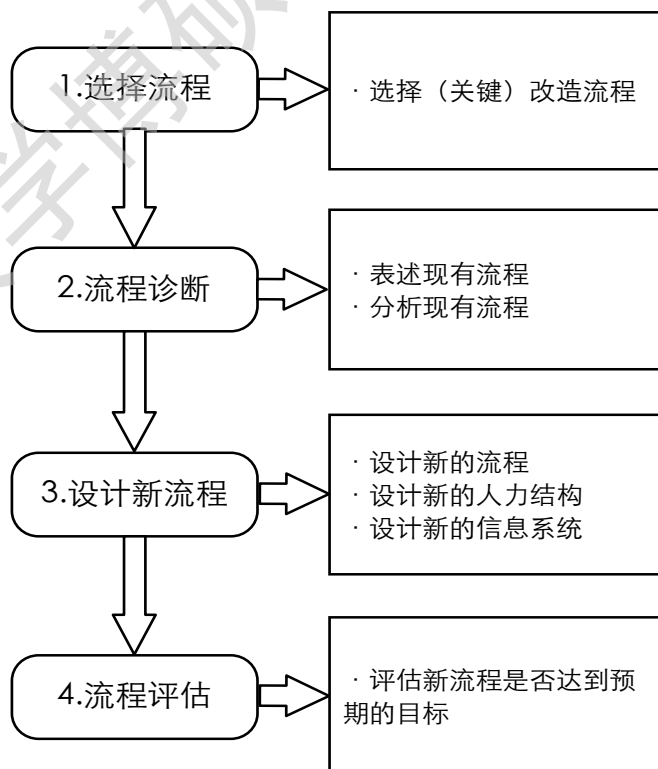


图 2-1 流程再造的基本步骤

第三节 业务流程诊断的主要方法

一、绩效重要性矩阵

选择什么样的流程进行再造，是实施业务流程再造的基本命题和首要、关键问题。^[1]

关键流程的选择方法之一：“绩效重要性矩阵”是将组织绩效与流程选择直接挂钩的方法。提高组织绩效是流程再造的目标。与此同时还应该综合考虑另一个维度，即通过绩效重要性维度甄选出来的流程，其现状表现程度如何。如果表现欠佳，但对提高组织绩效又非常重要，则需要首要考虑选择此维度的流程进行流程再造^[1]。

二、基于活动的成本分析方法

基于活动的成本分析是基于活动的管理的重要方面，主要运用给予活动的成本分析方法来帮助管理者进行经营过程和流程体系的持续改进^[5]。

通过基于活动的成本分析诊断流程问题分为以下步骤：

1. 资源动因分析：通过对资源消耗、资源分配的分析，评价各项作业有效性，其目的是揭示哪些资源是必需的、哪些需要减少、哪些需要重新配置、最终确定如何改进和降低成本，提高作业效率。其实质是判断作业消耗资源的必要性、合理性的过程。
2. 作业动因分析：通过对作业的认识，作业的计量、作业消耗资源费用的归集与确认，分析评价各项作业增值性的方法。其主要目的是为了揭示哪些作业是必须的、哪些作业是多余的，尽可能地降低直至消除那些不增值的作业。
3. 计算、归集作业成本：成本库确定后，就可以计算每一个成本库单位作业动因的成本，即成本库分摊率。

成本库分摊率=该库归集的资源费用*该库作业动因耗用数

三、时间动作研究（ASME 表格）

时间动作研究的目的是要清晰地展现流程中各个活动是否是增值活动，显示不增值活动所在的环节^[1]。

美国机械工程师学会（American Society of Mechanical Engineers）提出的ASME表格可以描述现有流程，表格中的各列记录了活动的内容、耗用时间及该操作对于整个流程的贡献。表格中还列示了不增值但又是使流程得以进行的一些必须活动。该表格可以清晰地表达流程中各项活动是否是增值活动，清楚地显示非增值活动所在的环节。

四、鱼骨分析法

鱼骨分析法是业务流程问题诊断过程中常用的方法，可以帮助我们有效地识别流程病症，找寻流程哪些没有达到理想状态，需要得到改进的方法。与此同时，它还帮助我们分析流程现状或影响与潜在原因的关系。

鱼骨分析法最早并不是用于流程诊断之中，而是一项管理决策技术，尤其广泛地用于计划制定之中，也就是管理学中广泛应用的“5W+2H”分析的另一种表现形式。它将复杂的系统问题肢解成详细、具体的可操作性问题，显示系统的各种成分是如何相互关系的，帮助我们预测在何处可能发生何种问题，并由此帮助开发处理他们的办法^[1]。

第四节 设计新流程的主要方法

在分析、诊断原有流程的基础上，设计新的流程原型，并且设计支持新流程的技术手段和管理制度体系。新流程设计主要有以下三种思想：一是对流程各个作业本身进行再设计，使其在形式、内容、执行效率等方面有新的突破；二是对流程各个作业任务之间关系进行重新组织，使其在次序、侧重点、衔接关系等方面有新的突破；三是流程各个作业任务执行者的调整，例如合并整合部门、设立专责部门等。

具体来说，以下6种常用流程再设计的手法，普遍地应用于业务流程再造咨询项目中，他们分别是^[1]：

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.