

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：17920121150699

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

A 银行战略规划研究

Research for Development Strategy of A Bank

黄婷

指导教师姓名：陈 闯 副 教 授

专 业 名 称：工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期：2015 年 11 月

论文答辩日期：2015 年 月

学位授予日期：2015 年 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2015 年 11 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

A 银行是一家经济较发达省份的城市商业银行，自 2008 年底引入具有台资背景的战略股东以来，牢牢把握了宏观经济快速发展的机遇，通过与战略股东的精诚合作，持续推进各项改革，在经营效益和内部管理等方面都取得了显著成效，实现了资产规模和综合实力的双提升。但是，A 银行现阶段发展却遭遇两大瓶颈，一是 ROE 远低于城商行平均水平，盈利能力的提升和资产规模的提升处于脱节的状态；二是战略目标及定位不清晰，全行上下对现有战略未达成共识，造成各年度经营策略不连贯，决策效率低下，执行力弱。伴随着利率市场化改革、互联网金融发展、金融脱媒及综合化经营等诸多挑战，A 银行如何在新形势下，寻找新的利润增长点及转型驱动力？在下一个三年发展中实现弯道超车，成为未来区域内一流银行，值得作为课题进行深入研究。

作者立足于所供职的 A 银行实践，从分析 A 银行现状着手，结合其短中长期的资源禀赋，提出整体战略愿景和定位，系统性的对 A 银行发展战略进行研究。根据研究内容最终得出结论，认为 A 银行未来三年应当进一步发挥其在海西与两岸的地域优势，将自身打造成一家专注于“中小企业与市民”的综合化经营的银行。总体战略愿景是实现“深耕福建、引领海西、服务两岸的两岸三地综合金融服务商”的战略目标。同时，在本次战略期达成时具备上市的基本条件，正式启动上市工作。

关键词：A 银行；战略规划；研究；

Abstract

A bank is an urban commercial bank. Since it has introduced the strategic shareholder with the background of Taiwanese investment at the end of year 2008, it has seized the opportunity of the rapid developing macro-economy. Through the cooperation with the strategic shareholder and carrying forward different reforms, A bank has achieved remarkable results in business efficiency and inner management, etc, which has realized the double improvement of asset size and complex strength. However, A bank is facing two bottlenecks at the current developmental stage. One is that ROE is far lower than the average level of urban commercial banks. The other bottleneck is that the strategic goal and positioning are not clear. Faced with the new situation of interest rate liberalization, internet financial development, financial disintermediation and comprehensive operation, it is a challenge for A bank to seek for profit growth point and driving force for the economic transformation. It is a task to study in depth on how to overtake on a curve road for A bank to become a first- class regional bank in the next three years. The conclusion has finally been come out that, A bank is to realize the strategic goals of being the integrated financial facilitator of three geographic areas of two sides which works hard in Fujian province, leads the west side and serves the Chinese Midland and Taiwan province.

Keywords: A Bank; strategic planning; Research;

目 录

第一章 绪论	1
一、选题背景及意义	1
二、论文理论基础和研究工具	1
三、论文架构	4
第二章 A 银行简介	5
第一节 A 银行的基本情况	5
第二节 A 银行经营现状	5
第三节 A 银行业务发展情况	7
第四节 A 银行存在的问题	8
第三章 A 银行外部环境分析	9
第一节 A 银行所处总体环境因素分析	9
一、宏观经济发展因素分析	9
二、区域发展因素分析	10
三、经济全球化因素分析	10
四、两岸发展机遇分析	10
第二节 A 银行所处行业环境分析	11
一、利率市场化影响买卖双方议价能力	11
二、金融互联网存在替代品威胁	11
三、综合化经营大大提升竞争强度	12
四、政府和监管政策影响新进入者	13
第三节 A 银行竞争对手分析	13
一、竞争对手资产规模分析	13
二、竞争对手盈利能力分析	14
第四章 A 银行内部环境及竞争优势分析	17
第一节 A 银行业务竞争力分析	17

一、业务品种及客群结构建制完整	17
二、业务模式差异化竞争优势尚未形成	18
第二节 A 银行资源能力分析	19
一、A 银行风险管理能力	19
二、A 银行信息科技管理能力	19
三、A 银行人力资源管理能力	20
四、A 银行组织架构演变情况	20
第三节 A 银行可持续竞争优势分析	21
一、股东背景具备竞争优势	21
二、丰富的牌照资源优势有待发挥	22
第五章 A 银行竞争战略研究	24
第一节 A 银行的战略定位	24
一、业务专家型银行	24
二、区域全功能银行	24
三、全功能型银行	25
四、客户专家型银行	25
第二节 A 银行的战略愿景	25
一、将利润作为战略第一优先级，实现盈利能力追赶领先同业	26
二、将规模作为战略第二优先级，实现总资产继续稳步发展	26
三、将亮点作为战略第三优先级，不断提升品牌价值	26
第三节 A 银行各业务线定位	27
第四节 各条线业务模式及发展方向	29
一、中型企业业务模式	29
二、小型企业业务模式	30
三、零售业务模式	31
四、同业及金融市场业务模式	32
五、政府与大型企事业单位业务模式	33
六、微型企业业务模式	34
七、两岸（台商）业务模式	35
第五节 客户专家型战略定位实施路径	35

一、客户专家型战略定位的成功关键	35
二、以做深产业链模式为例说明客户专家型流程	36
三、客户专家型定位的实施路径	37
第六节 未来三年区域发展战略布局.....	38
第七节 A 银行非常规发展路径.....	39
第六章 A 银行未来三年战略支撑体系及战略地图	41
第一节 风险管理支持.....	41
第二节 人力资源管理支持.....	42
第三节 信息科技管理支持.....	43
第四节 组织管理保障支持.....	44
一、领先银行组织架构演变趋势	44
二、未来同业银行组织架构设置调整趋势	45
三、A 银行本战略期组织架构调整方向	46
第五节 A 银行总体财务目标.....	47
一、财务目标对标分析	47
二、A 银行未来三年整体财务目标	48
第六节 A 银行实现财务目标的内外部关键因素.....	48
一、均衡发展情况	48
二、跳跃发展情况	49
第七节 A 银行战略执行地图.....	49
一、财务维度	49
二、客户维度	50
三、内部运营维度	50
四、学习和发展维度	51
第七章 结语	53
参考文献.....	54
致 谢.....	55

Contents

Chapter One Introduction	1
Sub Session 1 The research background and significance.....	1
Sub Session 2 The research method and tools	1
Sub Session 3 The structure of the dissertation	4
Chapter Two The introduction of A bank	5
Session 1 The basic situation of A bank	5
Session 2 The current situation of the management of A bank	5
Session 3 The business development situation of A bank	7
Session 4 The problems of A bank	8
Chapter Three The analysis of the external environment of A bank	9
Session 1 The general environment analysis of A bank	9
Sub Session 1 The factor analysis of the macro-economy development	9
Sub Session 2 The factor analysis of regional development.....	10
Sub Session 3 The factor analysis of economic globalization.....	10
Sub Session 4 The analysis of the development opportunity between Taiwan and mainland	10
Session 2 The analysis of the industry environment of A bank	11
Sub Session 1 The interest rate liberalization affects the bargaining power of both buyers and sellers	11
Sub Session 2 The threat of the substitute goods is existed in the financial Internet	11
Sub Session 3 The comprehensive business has promoted the intensity of competition	12
Sub Session 4 The government and regulatory policy affect the new entrance	13
Session 3 The analysis to the competitor of A bank	13
Sub Session 1 The analysis of the asset size of the competitor	13
Sub Session 2 The analysis of the profitability of the competitor	14
Chapter Four The internal environment of A bank and the analysis of	

competitive advantage	17
Session 1 The analysis of business competitiveness of A bank	17
Sub Session 1 The integrity of the business breed and the structure of guest group	17
Sub Session 2 The competitive advantage of the different of business patterns has not been formed	18
Session 2 The analysis of the resource capability of A bank	19
Sub Session 1 The A bank's risk management ability	19
Sub Session 2 The A bank's information technology management ability	19
Sub Session 3 The A bank's human resource management ability	20
Sub Session 4 The situation of A banks organizational structure	20
Session 3 The analysis of sustainable advantage competition of A bank	21
Sub Session 1 The backgrounds of the shareholder have a competitive advantage	21
Sub Session 2 The advantage of the rich license resource has the potential to be fully realized	22
Chapter Five A bank's strategic planning	24
Session 1 The comparison of the strategic position of the international advanced bank and the choice of A bank	24
Sub Session 1 The business professional bank type	24
Sub Session 2 The regional full-function bank type	24
Sub Session 3 The full-function bank type	25
Sub Session 4 The clients and experts bank type	25
Session 2 The strategic planning of A bank in the next three years	25
Sub Session 1 Treat the profit as the first priority	26
Sub Session 2 Treat the planning as the second priority	26
Sub Session 3 Treat the highlights as the third priority	26
Session 3 The strategic position of different business development lines	27
Session 4 Different pattern of the business lines and development direction	29
Sub Session 1 The business pattern of the medium-sized enterprise	29
Sub Session 2 Business pattern for small-size enterprises	30
Sub Session 3 Retail business pattern	31
Sub Session 4 Business pattern for the peer bank and financial market	32

Sub Session 5 Business pattern for government and macro-size enterprises and public institutions	33
Sub Session 6 Business pattern for micro-size enterprises	34
Sub Session 7 Business pattern for Taiwan Businessmen	35
Session 5 Implement approach to customer-expertised strategic positioning	35
Sub Session 1 Keys to success for customer-expertised strategic positioning	35
Sub Session 2 Taking the pattern of operating deeply the industrial chains as an example to illustrate the process of customer-expertised pattern	36
Sub Session 3 Implement approach for customer-expertised positioning	37
Session 6 Strategic layout of regional development in the next three years	38
Session 7 Three Unconventional developing approach for A bank	39
Chapter Six Supporting system strategic and strategy map	41
Session 1 Quarter One Risk management support	41
Session 2 Support for human resource management	42
Session 3 Support for information and technology management	43
Session 4 Support for organization administration guarantee	44
Sub Session 1 In advance of the evaluation trend of the bank's organization structure	44
Sub Session 2 Future trend of the organization structure setting for peer banks	45
Sub Session 3 A bank's adjusting direction of organization structure this term	46
Session 5 General financial goalsof A bank	47
Sub Session 1 Benchmarking analyses of the financial goals	47
Sub Session 2 Overall financial goals of A bank in the nextthree years	48
Session 6 Inside and outside key factors to implement financial goals	48
Sub Session 1 Balanced developing situation	48
Sub Session 2 Leaping developing situation	49
Session 7 Strategic implement map of A bank	49
Sub Session 1 Finance dimension	49
Sub Session 2 Customer dimension	50
Sub Session 3 Inner operation dimension	50
Sub Session 4 Learning and developing dimension	51

Chapter Seven Conclusion ·····	53
Refereneces ·····	54
Acknowledgments ·····	55

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

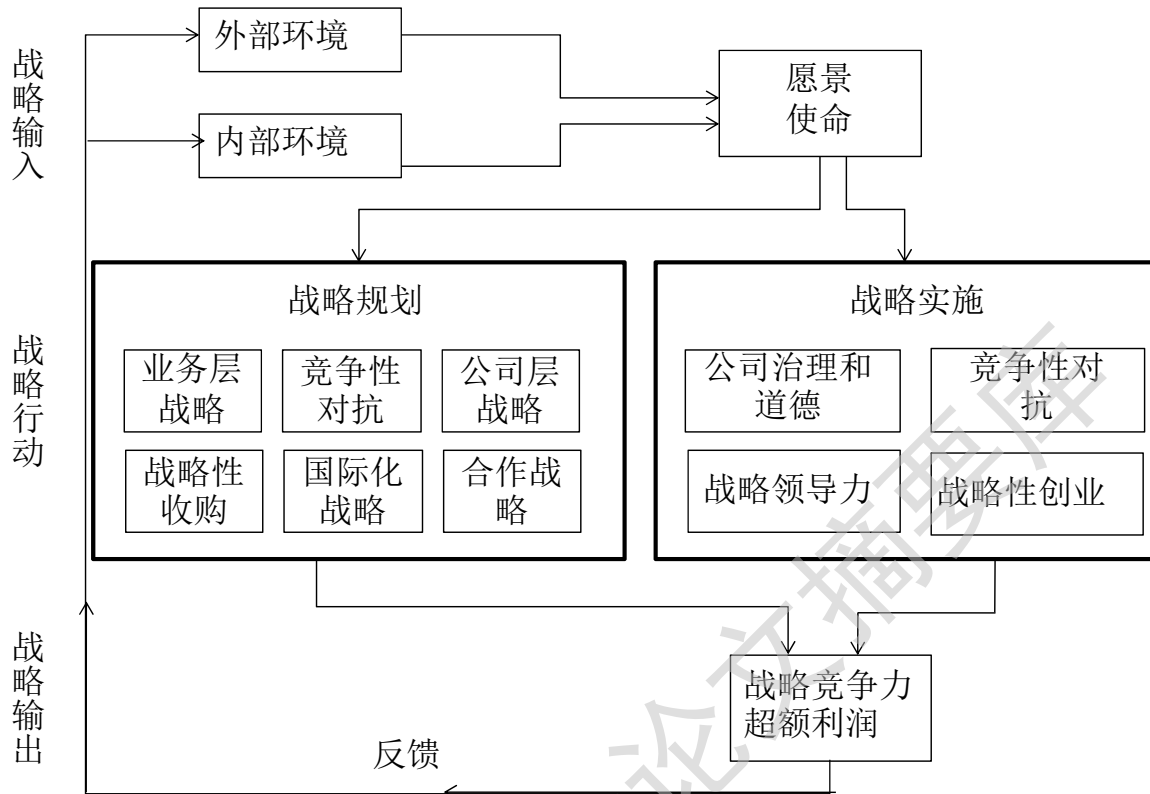
一、选题背景及意义

过去几年，伴随中国宏观经济迅猛增长，中国银行业经历了快速发展与繁荣的“黄金十年”，规模扩张及盈利增长程度达到了前所未有的水平。A 银行自 2008 年底引入具有台资背景的战略股东后，牢牢把握了宏观经济快速发展的机遇。虽然经历了金融风暴的考验和信贷规模管控的挑战，但通过与战略股东的精诚合作，持续推进各项改革，在经营效益和内部管理等方面都取得了显著成效。2014 年市场排名跃居城商行第 38 名，海西区域商行排名第 2 位，实现了规模增长和综合实力双提升。

自 2012 年起，中国经济进入了增速放缓、结构调整的时期，银行业也面临着包括利率市场化改革、互联网金融发展、金融脱媒及综合化经营等诸多挑战。A 银行如何在新形势下，克服利润增速放缓、不良贷款抬头的困境，寻找新的利润增长点及转型驱动力，在下一个三年发展中实现弯道超车，成为未来城商行中的标杆银行，值得作为课题进行深入研究。作者立足于所供职的 A 银行实践，拟从分析 A 银行现状着手，厘清发展基调，提出发展战略及定位，明确业务方向，对 A 银行进行系统性的发展战略规划，也希望能够对其他城商行的发展有所启示。

二、论文理论基础和研究工具

本文研究的理论基础之一为迈克尔·A·希特等在《战略管理概念与案例》中提到的战略管理的理论以及方法论。战略管理是在市场竞争条件下，公司或企业通过对外部环境和内部资源的分析，为争取获得长期生存、可持续发展等全局性的谋划行为。战略管理是一个综合管理，涵盖企业的方方面面，是一个全局性的谋划。战略管理是一个动态、连续的过程，通常包括外部环境分析、内部资源能力分析、战略目标制定、战略选择和评价等，整个过程如（图 1-1）。

图 1-1 战略管理过程图^①

本文研究的理论基础之二是波特五力竞争模型。五力竞争模型扩展了外部环境分析中行业环境分析的范围。过去，公司在分析竞争环境时往往只关注与他们直接竞争的公司。然而，公司需要从更广范围识别潜在的和现有的顾客，从而辨别现有和潜在的竞争对手。一般来说，行业中存在很多竞争优势可供公司利用，以获得超额利润。在某种程度上，这些战略的选择会受到行业特征的影响。与总体环境相比，行业环境对公司战略竞争力和获利能力有更直接的影响。行业的潜在盈利能力是由五种竞争力量共同决定，包括新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及既有竞争者，如图 1-2。

^①资料来源：迈克尔·A·希特等著，战略管理概念与案例[M]，中国人民大学出版社，2010年。

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.