

作者  
柯安德  
*andrew.caine@booz.com*  
Ashish Jain  
*ashish.jain@booz.com*  
J. Scott Cade  
*scott.cade@booz.com*

**booz&co.**

---

# 流程效益模式

规模经济对金融服务的效率  
和发展的影响

---

---

作为全球顶尖的管理咨询公司，博斯公司（Booz & Company）为世界领先的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文•博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。

---

## 作者简介

**上海**  
**柯安德**  
大中华区金融业务负责人  
[andrew.cainey@booz.com](mailto:andrew.cainey@booz.com)

**芝加哥**  
**Ashish Jain**  
总监  
[ashish.jain@booz.com](mailto:ashish.jain@booz.com)

**克利夫兰**  
**J. Scott Cade**  
总监  
[scott.cade@booz.com](mailto:scott.cade@booz.com)

## 目录

<b>控制成本</b> .....	<b>2</b>
本次调查的背景 .....	3
澳大利亚国家银行：削减成本问责制以及提高服务水平 .....	4-5
<b>传统成本削减措施的对标分析</b> .....	<b>5</b>
丹麦银行：追求规模效益 .....	7
<b>流程效益模式的出现</b> .....	<b>6-7</b>
分析：哪些银行将采纳流程效益模式？ .....	7-8
分析：采纳何种流程以及何时采纳？ .....	8-9
德意志银行：流程效益模式的可扩展性、持久性和灵活性.....	10-11
<b>结论</b> .....	<b>11</b>
分析：流程效益模式的赢家和输家.....	12-13

与经济学人智库联合推出

## 流程效益模式

### 规模经济对金融服务的效率和发展的影响

金融业的整合使得很多银行在后台处理方面取得了明显的规模效益。这些措施可以显著地降低成本、减少风险、提高处理速度、减少错误，以及优化客户服务。在波士顿联邦储备银行<sup>1</sup>（Federal Reserve Bank of Boston）、加拿大中央银行<sup>2</sup>（Bank of Canada）和欧洲投资银行<sup>3</sup>（European Investment Bank）所进行的计量经济学研究都强调了金融业具备提高规模效应的潜力——但并非所有银行都已经意识到这一点。

金融业的整合使得很多银行在后台处理方面取得了明显的规模效益。这些措施可以显著地降低成本、减少风险、提高处理速度、减少错误，以及优化客户服务。在波士顿联邦储备银行（Federal Reserve Bank of Boston）、加拿大中央银行（Bank of Canada）和欧洲投资银行（European Investment Bank）所进行的计量经济学研究都强调了金融业具备提高规模效应的潜力——但并非所有银行都已经意识到这一点。

非集中化的组织结构往往会在行政管理上难以对一般流程进行规范并实现效率，而不同领域的监管制度有所不同，又可能会制约流程的设计与操作。因此，2002年到2006年在美国银行界大量开展的效率提升项目并未达到预期的效果，大部分银行成本增速仍然超过收入增速。

无法控制成本的企业将可能面临严重的后果：美国金融业的整体利润率最近有所下降，股票市场会惩罚那些成本增长大于或等于收入增长的银行。为避免这些事件发生，董事会和高管层可以制定一项全面战略来管理成本和提高效率。

由博斯公司（Booz & Company）在2007年夏季发起的经济学人智库（Economist Intelligence Unit）调查的焦点就

<sup>1</sup> J. Christina Wang 所著《银行服务附加值的生产力和规模效益》，波士顿联邦储备银行研究部，2003年9月。

<sup>2</sup> Jason Allen 和 Ying Liu 所著《加拿大大型银行的效率和规模效益》，加拿大中央银行工作文件第2005-13号，2005年5月。

<sup>3</sup> Paul Schure 和 Rien Wagenvoort 所著《欧洲银行的规模经济和效率：新的证据》，欧洲投资银行，1999年。

是金融服务的成本管理战略。在499名受访者中大约有一分之二为企业高层，另有四分之一是各个事业部门的高管（更多信息，请参阅“本次调查的背景”）。

该调查的特别之处在于其侧重于流程效用，即提高效率和降低成本的一种新兴模式。拟建立流程效益模式的企业必须跨越不同的业务、职能区隔和地理划分，从而确定哪些流程可以而且应该跨界共享以形成更大的规模、提高执行的一致性以及降低成本。以往许多削减成本的工作主要集中在企业的支持职能，如财务、会计、人力资源和采购，而流程效益模式则有所不同。流程效益模式要求金融机构将业务（提供产品和服务和获得收入）的核心职能中相类似的部分加以合并。例如，零售银行的审核或抵押贷款行为，投资银行的交易行为等。此外，采纳流程效益模式，企业有机会更系统化地分享最佳行业方案，推行更加一致的客户体验，最大限度地扩大交叉销售机会，从而提高客户满意度和促进企业发展。

本报告介绍了经济学人智库和博斯公司联合调查的主要研究成果。此外，报告介绍了三个案

例的研究结果，详细阐述了澳大利亚国家银行、丹麦银行以及德意志银行如何采取步骤以增加收入、管理营运成本和提高效率。

### 控制成本

追求收入增长始终是大部分金融机构的主要战略重点之一（见图一）。而战略重点中第二位是降低成本和提高效率，改善客户体验排在第三位。

金融机构普遍同时追求收入增长、成本降低和效率提高。丹麦银行的首席财务官Tony Thierry Andersen解释道：“我们的战略是通过扩大规模以降低成本，尽管我们一直通过收购来实现增长，但收购只是对我们战略的补充。”

然而，仍然有银行（虽然为数不多）并不看好流程效益模式。6%的受访者（约30家金融机构）表示在过去三年内他们的银行并没有进行降低成本或提高效率的举措，并且在未来3年也不太可能这样做。澳大利亚国家银行执行副总裁Michael Ullmer指出：“成本控制”对金融机构至关重要，但是太多银行往往未提起足够的战略重视。”

图一  
金融机构的战略优先次序

	战略重点优先次序	
	1	2
收入增长	59%	17%
降低成本/提高效率	15%	34%
改善客户体验	17%	24%

注释：百分比代表企业高管对战略目标的评价。评价分为5个等级，其中“1”代表“非常重要”；“2”代表“重要”；“5”代表“根本不重要”。  
信息来源：经济学人智库；博斯公司

Michael Ullmer将许多金融服务机构的管理心态与正在面临激烈竞争的中国或印度制造商的管理心态进行对比。他指出，这些制造商正在加紧进行成本管理，他们不断挑战自我，不仅控制成本增速，并且要将成本减少5-10%。对于制造商而言，控制成本不仅是关系到能否盈利抑或盈利多少的问题。“这是关系到生存的问题，”Ullmer说道（见第4页“澳大利亚国家银行：削减成本问责制以及提高服务水平”）。

## 本次调查的背景

2007年7月，由博斯公司发起，经济学人智库进行了一项全球调查。调查针对499名金融服务业人员进行流程效益模式的调查。

- 其中三分之一的受访者是零售或综合性银行的从业人员。另外三分之一的受访者从事财富管理（13%）、投资银行业务（13%）或企业银行业务（10%）。
- 被调查的对象均为企业高级职业经理人。大约三分之一的对象为企业高层；12%为CEO。约25%为事业部门领导或副总裁。其余的受访者包括经理、部门主管或其他专业人士。
- 这项统计调查是全球性的，大约有三分之一的受访者在欧洲，三分之一在亚洲/太平洋地区，五分之一在北美，其余在新兴市场。
- 大约三分之一的受访者来自小型银行（资产少于100亿美元），同时也有相当一部分来自较大的银行。大约五分之一受访者来自资产超过5000亿美元的金融机构。受访者所在银行的平均资产约为2,400亿美元。
- 大约60%的受访者从事融资和风险控制方面的工作；25%负责战略和业务发展；14%从事操作业务。（受访者可以在调查选择一个以上的职能）。

## 澳大利亚国家银行：削减成本问责制以及提高服务水平

澳大利亚国家银行（National Australia Bank）执行副总裁Michael Ullmer精通于成本管理。2004年该银行遭遇困境，当时银行所从事的未经授权的外汇买卖以及与监管层的冲突影响了银行的业绩。随后，该银行将其所属爱尔兰国家银行（National Irish Bank）和北方银行（Northern Bank）出售给丹麦银行（Den Danske Bank）。

但是目前该银行的定位趋于合理。Ullmer表示，这主要是因为该银行战略决策将成本管理定义为银行运营重点之一。

澳大利亚国家银行现在的成本情况与2004年相比大为不同，当时成本每年的增长超过10%。自那时起，“成本年增长率保持在2%或以下（成本总额为70亿澳元，合63.5亿美元），”Ullmer说道。当时银行高层意识到成本控制至关重要，于是银行进行了转型。Ullmer解释道，目前，成本管理仍然是“我们的核心战略举措之一”。

### 削减成本问责制

取得这样的成功依靠“问责制的商业模式”，Ullmer补充道。该银行的管理模式在很大程度上促成了成本削减。该行有四个主要部门：针对中端市场的三个零售部门（按照地域划分为澳大利亚、新西兰和英国部门）；另外还有澳大利亚国家银行全球资本集团，侧重于机构和企业客户及市场。

Ullmer解释说：“我们给所有这些业务的回报率和利润增长率设定高标准。”此外，各部门还有客户/员工满意度以及风险限额的目标。但是，他补充道：“他们被赋予充分的职权和责任来运营各自业务。在成本和投资方面，他们可以自主决策。如何在完成财务目标的同时满足客户和雇员的需求，完全由他们自己掌握。”

职权下放非常有效。Ullmer补充说道：“各部门负责各自业务，他们达成一致后呈递上来的商业计划实际可行。”由于他们对成本、收入以及客户/员工满意度负责，因此“他们在决策时会通盘考虑后以确保兑现承诺”。

Ullmer说：“2000-04与2005-07之间的重大差异在于我们将职权下放至各部门，而现在各部门也在响应。”举例来说，各部门采取步骤，梳理各项业务的管理工作。此外，他说：“各部门还在广泛使用六个西格玛和精益技术。”几个部门也开展试点计划，将非核心流程进行离岸外包。

这些措施不但降低了成本，而且“提高了生产力、缩短了服务时间间隔、降低了风险以及改善客户/员工满意度”。问责制以及对成本的关注“证明非常有效”，Ullmer说道。

### 可持续性

虽然成本管理至关重要，但是Ullmer坚持认为企业不能落入侧重短期利益的陷阱。他解释道：“这就是为什么各部门对长期业绩和客户/员工满意度负责是至关重要的。”

Ullmer说：“尤其是顾客/员工满意度可以作为早期预警，从而判断机构是否决策正确或者是否投资正确。客户指标会告诉所提供的服务是否充分。”同样，雇员指数“将让您了解对各项业务的投资是否充分以及是否作出正确的决定”。

每年，澳大利亚国家银行通过内部征求意见，已经向各种新的项目投资约8亿至9亿澳元（合7.36亿至8.28亿美元）。举例来说，银行最近将其英国分行原本分散的后台操作流程合并成统一的操作系统，有效整合了柜台业务。虽然该行减少了分行的数量，但是与此同时对许多分行进行了翻新。例如，该行在英国对36家营业点进行了全新设计。这些营业点作为统一的金融解决方案中心以中高端零售客户为目标。同时，澳大利亚国家银行最近从竞争对手那里找来了600多位银行工作人员，这些来自第一线的专业人士以客户服务为重心，并向客户提供高附加值的服务。

该银行不时地强制执行削减成本的措施。例如，2005年，业绩下滑迫使该行关闭其在英国网络中四分之一的分行并裁员20%。但在这段时间内，银行与雇员坦诚相见，并承诺增强银行的竞争力，留下来的雇员实际上对银行更加满意，也更加投入地工作。

Ullmer说：“雇员知道到底哪些业务必须完成。因此，当管理层明确阐述其战略构想，然后致力于重组业务，我们的工作人员都能够支持这些举措。事实是，我们已经能够把所节省的成本用于其他

非常重要的客户/雇员改善计划。因此，不仅是顾客满意，而且我们还与员工达成共识。我们将继续对业务进行再投资，利用资源帮助员工更好地为客户服务。”

Ullmer说：“这样一来，节省的成本可以更好地为客户服务，提高员工士气和满意度。从而使我们的业务可以持续地发展。这就是我们的愿景，我们集团内部公认的愿景。”

### 下一步骤

银行认为，在不损害客户满意度和不减少雇员承诺的同时，银行不断降低成本增加的速度将是其迈向未来的强大跳板。Ullmer强调目前该行在保证收入和利润持续增长方面处于有力的竞争位置。

至于接下来的步骤，他解释说：“我们将在集团层面评估我们所能进行的举措，从而确保各项业务之间能够共享基础设施。这些举措将节约哪些成本？通过对业务的通盘考虑，我们是否可以提升业务的效率、弹性和可扩展性？”他表示，这些问题将促使银行考虑引入新技术，如流程效益模式。“我们欢迎一切好主意。”

对于金融机构而言，“我们专注于净利息收益、资本管理、风险类型以及坏帐和呆帐的管理” Ullmer说道。这并不是说金融机构不重视成本控制。他解释道：“而是高级管理人员没有意识到成本变动的深度和广度。因此，如果金融机构能跟制造业企业一样对待生产成本，或者能像管理净利息收益和资产负债表一样有效地管理成本，那么金融机构会从中受益。”

### 传统成本削减措施的对标分析

成本管理意味着机会，至少大多数金融机构经理人正在尝试通过传统的方法来取得利益，这些传统的方法包括业务流程再造、外包、共享服务等等。一半以上的受访者（52%）表示：在过去的三年，他们所在的企业已经进行相关举措以大幅降低成本或者提高效率。另有20%的受访者表示他们将在未来的三年实施这些举措，还有18%的受访者表示，这些举措已在考虑之列。

调查还研究了已完成和正在实施的各项举措的成功率。相当数量的银行设定的目标无法实现。小幅降低成本（低于成本的5%）的目标似乎容易实现（见图二）。

67%的受访者所在企业能达到小幅成本削减水平的目标，然而在某些情况下，他们的实际目标可能更高。只有那些目标设置较低

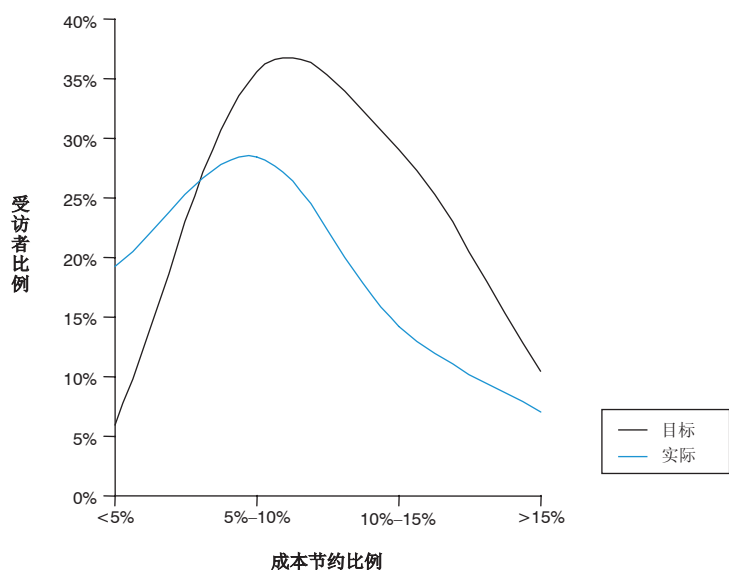
的企业能够达成目标。那些目标设置较高的银行则不太可能获得成功：在334家试图削减开支达5%以上的银行中，有35%的银行无法达成目标。这些银行完成削减成本目标的平均差距为约9个百分点。

### 避免陷阱

降低成本或提高效率的举措有可能导致管理层短视的风险。减少风险的方法之一是提前找出可能面临的挑战。调查显示，高

层认为所面临的最大的挑战往往是那些增加操作复杂性的挑战，这造成银行很难及时地满足顾客需求、或实现成本效益化。有一些挑战是结构性的，如灵活性差的IT环境（33%的受访者将其视为挑战）、多个数据储存设备（21%）和零散技术（21%）。其他挑战是组织架构方面的，如文化挑战（26%）和业务孤立单元等（22%）。还有一些涉及到市场或其他外部因素：客户需求变化（29%）、繁琐的法规/合

图二  
金融机构成本削减目标和实际达成情况



信息来源：经济学人智库；博斯公司

规框架（25%）以及多种渠道（21%）。

类似地，调查要求受访者具体列举出降低成本或效率改善方面明显低于预期效果的措施。受访者列举了一些不能达成预期效果的原因\*：

- 无法将目标与更广泛的业务目标协调一致（36%）
- 任务目标未充分界定（32%）
- 没有激励机制（32%）
- 无法取得主要流程参与者同意（30%）
- 沟通/培训不利（29%）
- 技术不足或者缺乏弹性（27%）
- 缺乏高级管理人员的支持与同意（23%）。

### 了解相关工具

另一角度看，调查问及降低成本或提高效率的最有价值的技术。受访者表示最有价值的技术\*：

- 业务流程再造（61%）
- 外包（45%）
- 共享服务（35%）
- 采购/采购策略（28%）
- 整合（26%）
- 精益技术（25%）
- 六个西格玛（18%）
- 离岸外包（16%）

澳大利亚国家银行的Ullmer提供了一些技术方面的好例子。他说：“我们的方法是进行小规模试点，由此我们一边实践一边学习，这种方式风险较低。”

举例来说，银行的一个业务部门已经开始“与印度班加罗尔的供应商一起处理一部分应付账款。”Ullmer解释道。最初的三个月，澳大利亚国家银行密切注意服务协议的合规。Ullmer说：“很明显，对方不仅超过我

们的成本期望，而且服务质量也很出色。”事实上，银行检查了从处理速度到重复付款审核的各项数据指标，结果表明：“质量优异”。

参观完供应商的操作后，Ullmer对其员工的技能留下了深刻的印象。他解释道：“几乎每个人都有大学教育背景而且非常专业。”因此，澳大利亚国家银行已决定进一步外包其他操作业务，包括信用卡处理。

当然，外包是个敏感话题，尤其对于雇员关系来说。但是，“澳大利亚国家银行一直很谨慎，与工会紧密合作以确保其了解我们不得不外包的原因。保持竞争力至关重要，工会明白这一点。”

六个西格玛培训是澳大利亚国家银行另一项举措。“我们认为这项举措能够改善流程，降低成本，而且流程的服务质量也不受影响。”Ullmer说道。因此，澳大利亚国家银行鼓励员工接受六个西格玛培训。Ullmer说：“目前，我们有超过1300位管理人员接受了六个西格玛培训。”

### 流程效益模式的出现

流程效益模式超越了传统的削减成本和提高效率的技术。它需要金融机构找出整个机构层面或跨地域分行共同的流程，并更加系统地分析流程。该流程得以巩固、优化和规范化程度决定了该流程是否能够产生流程效益。举例来说，丹麦银行的标准信用分析模型就是一项基本的流程效益模式（见“丹麦银行：追求规模效益”）。

仅有不到五分之一的企业高管（16%）表示：他们非常熟悉流程效益模式的概念。约半数受访者（54%）说他们对此有所了解，而不到三分之一的受访者（30%）表示：他们根本不熟悉这个概念。

但研究还显示，流程效益模式在削减成本和提高效率方面是一个

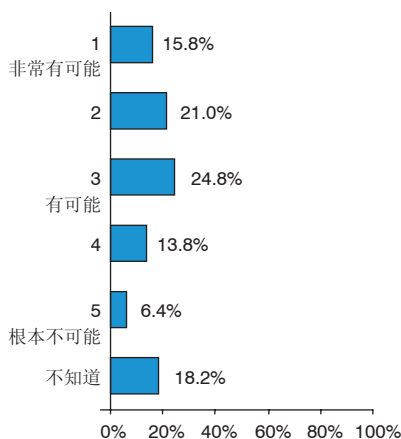
循序渐进的必需步骤。流程效益模式是共享服务、外包和离岸外包等现有措施的下一步，会更最大限度地提高效率。

Martin Slumbers是德意志银行国际部投资银行业务的全球主管，他还兼任德意志银行的首席运营官。他表示：“我们将流程效益模式视为将成本管理推进到一个全新水平的工具。”

即使行政人员还不太熟悉流程效益模式，但是他们学得很快。举例来说，行政人员被要求评估将流程效益模式运用于其业务的可能性，评估标准从1（极可能）至5（根本不可能）。37%的受访者表示“很可能”或“可能”，另外25%的受访者说他们有可能采纳流程效益模式（见图三）。

调查还询问了来自已实施（或有可能实施）流程效益模式的银行的受访者：流程效益模式对银行实现降低成本的目标有多重要？近三分之一的行政人员认为：在过去3年内，流程效益模式对降低成本“非常重要”（8%）或“重要”（21%）。然而，当我们问及流程效益模式在未来三年的影响时，这些数字则大幅上升。对于流程效益模式与未来成本削减目标的相关性，64%的行

图三  
实施流程效益模式的可能性



信息来源：经济学人智库；博斯公司

\* 受访者能选择一个以上的答复，因此所有答复的比例之和超过100%。

政人员表示：他们相信流程效益模式将“非常重要”（25%）或“重要”（39%）。

像其他受访银行一样，德意志银行也一直致力于降低成本和提高效率。Slumbers回忆道：“2001年经营业绩表现很差。”作为对策，集团除了实施其他举措还开始关注其成本结构。Slumbers认为，到2005年，银行通过依靠外包一些IT运用程序的开发和其他类似的任务，业绩“已取得长足进步”。

此外，他谈到：“我们开始思考是否还做得不够？”当然，实行外包或离岸外包能够产生效益。但鉴于未来五年内可能面临的业务压力和竞争态势，德意志银行

需要更进一步优化成本管理。我们需要创造显著的竞争优势，不仅在成本方面，而且在一系列流程的最佳实践方面。其中一项潜在的解决方案就是积极推行流程效益模式。2005年年中，他开始与其他高管探讨流程效益模式。

他解释说：“银行倾向于按照业务孤立单元设立组织架构，德意志银行也不例外。他们通常按照事业单位、产品或地域来设计组织模式。因此不论组织架构如何，银行都会形成独立的‘业务孤立单元’。无论是外汇或固定收益债券或是其他，业务孤立单元到处都是。”

不过，不同的业务孤立单元可能有类似的商业行为。Slumbers解

释说：“流程效益模式的好处在于横向比较各个业务孤立单元，找到共同的商业行为，整合流程以创造规模经济。对于像德意志银行这样的大型金融机构，存在很多这样的机遇。”

### 分析：哪些银行将采纳流程效益模式？

要找出哪家银行最有可能实施流程效益模式，我们按照对以下问题的回答，列举了统计调查结果：您认为您的企业进行跨业务流程效益模式的可能性有多大？

受访者的回答分为6个类别：非常有可能、有可能、都不是、不太可能、不可能、不知道。对答复的分析表明，金融机构是否会实施流程效益模式的最佳指标是：

## 丹麦银行：追求规模效益

通过各项业务的标准化流程，丹麦银行正在积极建立运营的规模化，以充分利用流程效益模式。

### 多种品牌

10年多来，丹麦银行一直是挪威最大的银行。根据其执行董事会成员兼首席财务官Tonny Thierry Andersen所述，在过去三至四年内，该集团一直通过国际零售银行业务来拉动收入增长。因此，丹麦银行目前作为一家多元化的金融服务公司，在8个国家服务于近500万名零售客户。

该公司以多个名称运营。例如，在丹麦，该公司被称为丹麦银行（Danske Bank），但它还有一家保险子公司称为Danica。在挪威，它被称为Fokus银行。在北爱尔兰，它的名称是北方银行（Northern Bank）；在爱尔兰共和国，它的名称是爱尔兰国民银行（National Irish Bank）。北方银行和爱尔兰国民银行由该行在2005年从澳洲国民银行（National Australia Bank）购得。在2007年年中，该银行又购买了Sampo Bank，增加另一个主要品牌。在芬兰和波罗的海国家，该银行还将以Sampo Bank的名称运营。

### 整合流程

在通过收购进行扩张的同时，集团目标的另一个核心部分是控制成本。正如Andersen解释说：“我们的策略是增加业务的规模。而利用规模效益则需要标准化的流程。”

Andersen说，该集团操作最特别之处在于致力于建立单一的技术平台。“无论你处在集团的什么分支机构，你都会看到相同的系统。”他解释说。这既适用于面向客户的应用程序（如自动柜员机网络）又适用于具备服务功能的内部系统（如财务、会计、通讯或人力资源）。

Andersen说：“本质上，我们战略的两大支柱分别是品牌以及标准化/规模效益。每当我们在一个地方购买一家新的银行时，我们所做第一件事是用我们自己的IT平台取代原先的系统”。流程效益模式提供这种标准化模型，同时为以多个品牌面对客户留有余地。

丹麦银行所追求的标准化不仅是用于系统还用于管理流程。Andersen说：“举例来说，我们向各地分行的首席财务官们解释：我们希望他们无论身在何处，内部报告都形式相同。无论身在何处，同样的流程和同样的关键绩效指标均落实到位。”这些指标是标准化获得成功的关键驱动因素，也是实现流程效益的坚实基础。

### 对流程效益模式的熟悉程度。

企业越是熟悉流程效益模式的概念，越有可能落实流程效益模式。对于熟悉或非常熟悉流程效益模式概念的受访者，84%的人表示他们有可能或非常可能将其进行跨业务实施。

**机构的规模。**大的机构往往更有可能说他们规划落实流程效益模式。资产超过1万亿美元的银行中，26%的受访者表示他们很可能落实流程效益；资产少于5000万亿美元的银行中，这一比例下降到14%。

**降低成本的决心。**半数以上的受访者报告说所在的银行正在进行降低成本和提高效率的举措，或规划在未来3年进行相关工作。其中，将近半数（47%）受访者报告说，他们的机构有可能或非常可能实施流程效益模式。

**发展和改善业务流程的经验。**已经制定或正在制定业务流程的银行（如IT应用程序开发、结算和账户报表、开立账户、支付、收帐、处理存款、信贷/授信以及贷款处理）最有可能实施流程效益模式。约三分之二拥有业务流程经验的银行表示有可能或很可能实施流程效益模式。与此同时，认为业务流程再造对于降低成本或提高工作效率至关重要的受访者中，有43%表示他们可能或非常可能实施流程效益模式。与此相对照的是，在认为业务流程再造对于降低成本或提高工作效率并不重要的受访方中，可能实施流程效益模式比例为约32%。

### 流程成本怎样分摊到业务部门？

如果根据交易量来确定处理价格而不是通过谈判或配比来确定费用，则会有更多银行偏向于采用流程效应。引入市场机制带来了

供求的持续平衡，并且使流程效益模式参与提供方在价格和服务质量上都具有竞争力。此外，它推动业务部门更仔细地考虑需求的实际水平，使得他们更关注于成本并且确保整套流程的效率。

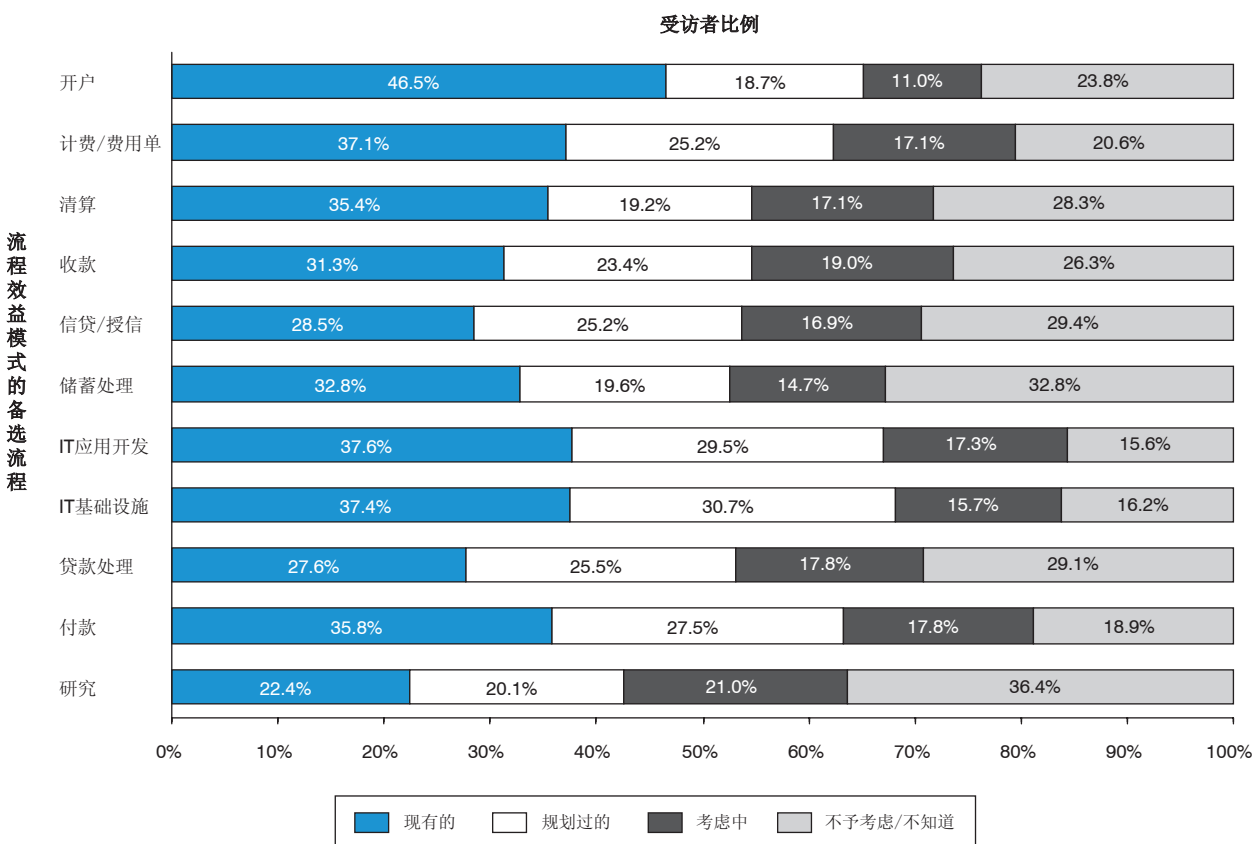
**金融服务内部领域。**调查受访者被分为11个业务领域并被问及利用流程效益模式的愿望多大。调查结果显示，信用卡公司的高级管理人员的答复与众不同：一半的受访者非常希望利用流程效益模式，并且还有四分之一的受访者希望利用流程效益模式。多元化银行服务机构的答复也非常积极：46%的受访者表示非常希望或希望利用流程效益模式。

### 分析：采纳何种流程以及何时采纳？

为了了解流程效益模式计划中最可能包括何种流程，我们向已经

图四

最可能包括在流程效益模式中的业务流程



信息来源：经济学人智库；博斯公司

实施或准备实施这些措施的高级管理人员询问哪些流程已经成形、哪些处在开发中、在考虑中、或不予考虑/不确定。不出意料之外，被选最多的就是在各个业务部门都具有共性的那些流程，如开户、IT应用开发及计费单（见图四）。

就时间而言，9%的调查受访者表示已经实施了流程效益模式，有26%正在实施。在余下的受访者内，有确定的流程效益模式实施时间表的公司分布比例平均：在下一年实施占13%，在接下来1-2年实施占15%，在接下来3年实施占14%。

显而易见，流程效益模式理念已经开始受到关注。同时，在已经实施了这项战略的组织内，其重要性也在不断提高（见图五）。

### 流程效益模式的挑战及优势

公司通过实施流程效益来实现诸多利益。而这些利益按被提及的频率排列如下\*：

- 提升规模化经济（55%）
- 减少复杂性（47%）
- 提高一致性（37%）
- 提高客户满意度（37%）
- 市场反应更迅速（26%）
- 可扩展性（21%）
- 更具标准化/借鉴行业最佳做法（18%）

而那些表示他们公司不会实施流程效益模式的受访者提到了以下原因\*：

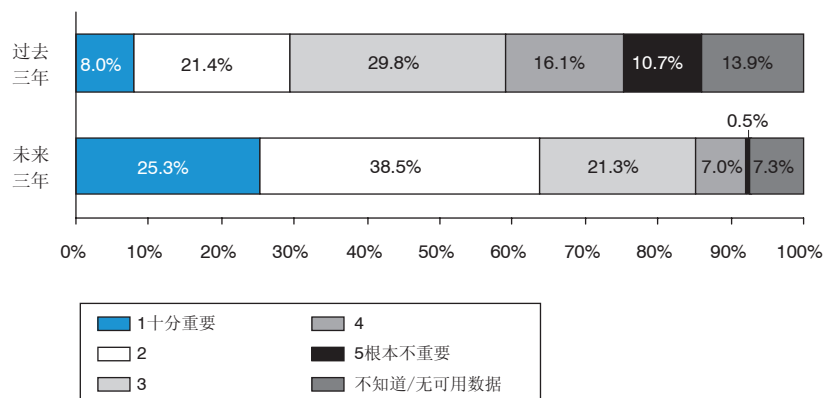
- 实施的难度（29%）
- 抗拒标准化的阻力（27%）
- 回报不确定/未经证明（26%）
- 难以针对业务结果建立相应的责任（18%）
- 合并的阻力（16%）
- 关于流程所有权的权力斗争（15%）
- 难以建立服务水平协议（15%）

- 成本控制并非关键战略（15%）
- 潜在的服务中断（15%）

- 难以建立服务水平协议（15%）

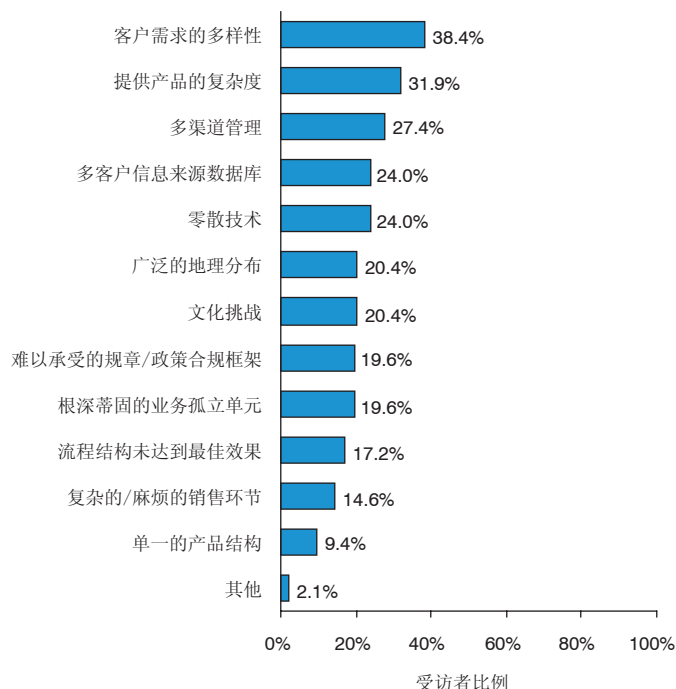
这些高级管理人员还被问及一个密切相关问题：在建立流程效应的过程中最困难的挑战是什么？（见图六）答复包括\*：

图五 流程效益模式的重要性



注释：该问题只针对那些表示其组织已经实施流程效益模式或准备在未来三年内实施的受访者。  
信息来源：经济学人智库；博斯公司

图六 实施流程效益模式中最困难的挑战



注释：该问题只针对那些表示其组织已经实施流程效益模式或准备在未来三年内实施的受访者。  
信息来源：经济学人智库；博斯公司

\* 受访者能选择一个以上的答复，因此所有答复的比例之和超过100%。

- 客户需求的多样性（38%）
- 提供产品的复杂度（32%）
- 多渠道管理（27%）
- 多客户信息资源/数据库（24%）

该项调研还涉及了高级管理人员对于这种操作模式能实际带来和预期带来的成本节省。整体而言，13%的高级管理人员相信流程效益模式将节省15%以上的相

关成本，而15%的人预计将节省11%到15%的成本，约三分之一（30%）的人预计将节省6%到10%的成本，四分之一的相信这些措施将节省1%到5%的成本。

这些高级管理人员还被问及了他们现在或将来怎样对具有流程效益模式的服务向内部客户收取费用。调查结果显示了广泛的观点和操作方式：

- 按分摊（32%）

- 按交易量（27%）
- 不确定/不知道（25%）
- 按协商（16%）

最后，调研问及了谁将对流程效益模式的绩效负责（或当这种操作模式实施后谁来管理）。结果显示，首席运营官（29%）高居榜首。其他可能的高级管理人员包括首席执行官（20%），运营负责人（17%）和首席财务官（10%）。

### 德意志银行：流程效益模式的可扩展性、持久性和灵活性

德意志银行国际部投资银行业务的全球主管兼任德意志银行的首席运营官Martina Slumbers认为：“流程效益模式代表着一次进化，是新式的运营管理模式。”

Slumbers解释说，德意志银行正在从两个维度实施该理念：首先，统一那些共同的流程（比如对帐、衍生交易合约和某些有价证券处理流程）以充分利用规模、能力和灵活性。

其次，集团采用“离岸/在案/近岸”的模式实现全天候处理。通过在印度、英国和美国设立的处理中心，该模式能满足客户全天候的需求。同时，这种模式还能管理多项共同的风险因素以及银行的处理负载需求。Slumbers认为，整体而言，德意志银行现在能够无缝地、全球性地并且持续地管理其流程。

#### 根本性的变革

Slumbers认为，大部分的工作——也许是最具挑战性的工作，就是建立业务经理与其流程提供者之间的新关系。在过去，经理们将外包服务供应商视为他们业务大家庭的一份子。Slumbers说：“他们将供应商视为在印度的自己人，如果你要求经理们交出这些供应商，这就像在要求他们舍弃他们的左膀右臂一样。”

与专属流程效益模式供应商之间的关系无疑更少地掺杂个人因素，而且这种关系有助于每年确定运行成本削减额度的服务协议签订。

由于存在大量的外包协议，情况变得愈发复杂。Slumbers说：“在过去，我们鼓励签订大量的外包和离岸服务协议。如果某位经理希望减少成本，他会将好几个职位的工作外包给服务商负责。”

因此，德意志银行现在已经签订了多项服务合同，许多合同都持续3到7年。尽管每项合同在实施时都具有一定的意义，但在流程效益模式看来，这些合同无法进一步实现效率的提高和成本的节省。因此，Slumbers他表示：“我们将逐步解除这些服务关系。”

#### 文档编制的重要性

创建全球标准化流程效益模式的另一个关键挑战就是为文档编制和实施制定一套方法。

当某项流程转移到离岸地点并在3个处理中心间不停地全天候转换时，细节就变得格外重要。

在英国或美国处理中心的资历丰富的专业人士拥有从事此类流程处理多年的经验，他们严格依照流程进行工作。因此，当运营转为流程效益模式时，必须清楚地注明什么时候、做了什么、为什么做以及怎样做的。

Slumbers认为现在的运营模式就是把流程标准化、工业化。目标就是流程再造并实现标准化，向着低成本高度自动化的运营模式不断前进。这意味着即使是在持续增长、交易量不断加大、竞争加剧和利润缩水的情况下，流程效应固有的规模、灵活性和持续优化/缩减等特性都能使德意志银行

处于行业领先地位。

Slumbers指出，尽管流程效益模式正朝着标准化方向发展，灵活性这一优势还是有着发展空间。差别就在于定制取决于流程本身而不是经理或个人。他解释说：“灵活性可以成为系统或流程的一部分，不应该严格地要求‘你必须这样做，此外别无他法’。标准化与定制化必须并举。最终的结果不应该象福特T型汽车那样通过‘你可以选择任何颜色，只要它是黑的’这一口号解决问题。我们在实现工业化的同时不希望产业倒退。”

### 缓慢起步，后程发力

Slumbers回忆说：“通往流程效益模式的道路需要缓慢起步。我们用了大约6个月的时间建立整体的商业模型，使得整个组织熟悉这种理念并确保高级管理人员接受这种理念。有一点很重要，那就是让大家认识到这样做不仅仅是出于成本的需要。这是一种全新的运营模式——建立能力、规模和灵活性，获得更广泛的见识并且将每笔交易的流程成本控制在足够低的水平。”

2006年1月，德意志银行迈出了第一步，开始了一项低端的对帐流程。尽管这是一项经过深思熟虑的低风险运作，但是直到三季度结束时Slumbers才对外宣告该项目的成功。

现在，集团已经能非常自如的运用这种模式，并且还在不断增加实施的新流程。例如，现在的内部运营不仅仅包括对帐业务，还包括衍生交易合约、现金管理、贸易融资和一些有价证券处理（固定收益证券及固定股权收益）。

Slumbers相信德意志银行正向着新式的金融服务运营模式迈进，这种模式能在未来数年中提高银行的收益率和竞争力。他解释说：“这种运营具有规模性、持久性和灵活性的特点。我们所做的就是确保我们的运营成本和每笔交易的成本即便不是业内领先也是非常具有竞争力的。这样对于我们的股东和顾客而言都大有裨益。”

## 结论

收入增长仍是金融服务机构最首要的战略目标。但是控制成本和改善效率也十分重要。投资者不会青睐那些未能取得规模效应且成本增长率超过收入增长率的公司。

金融服务企业正在追求一系列的成本控制措施，包括传统业务流程控制、外包、精益管理技术、六个西格玛及离岸外包。流程效益模式能跨越业务部门、职能部门和地域分布间的传统分界，充分利用这些技术为回报规模化确定新的机遇。

第一次建立流程效益模式可能会很困难。那些已经开始追求流程效益模式的银行高级管理人员表示，这项新理念需要一段时间讨论，并需要为高级管理层和部门经理们提供足够的信息以促使他们接受这种理念。

此外，以增长为导向的高级管理人员需要认识到流程效应不仅仅只是出于节省成本的考虑。他们

带来的潜在利益包括：持续增长的灵活性、促进向最佳实践的学习、鼓励设计出更灵活更有效率的流程、更深入地了解和控制流程。而这都将使得在流程效应公司范围内更好地实施。流程效应不仅能带来更快的处理速度和更佳的服务，而且还能降低风险。流程效益模式为金融机构最优先考虑的增长、成本和客户体验改善方面提供全面的支持。

## 分析：流程效益模式的赢家和输家

不是每家银行都会从流程效益模式中获益，而且不同类型的银行在实施时会面临不同的挑战。能充分利用规模经济的大型银行比小型银行有更多削减成本的潜力。后台运营分散化的组织在建设流程效益模式的时候面临着严酷的挑战（尽管他们最终会获益更多）。

为了探究哪家银行的进步最大，我们使用聚类分析技术将调研受访者按照对于流程效应的态度进行分类（聚类是指将具有相似性质的对象划分为不同组别的过程），并得出了4种银行“特色”：

- 富有及受益
- 尝试及失败
- 稍微滞后
- 缺乏特色

### 群体一：富有及受惠

群体一由180家银行组成，这是第二大的群体。这些银行是业务流程效益模式的忠实信徒，并且正得益于流程效益模式。他们中的90%非常熟悉或部分熟悉流程效益模式这一理念。大约三分之二的银行正在实施或已经实施了流程效益模式。

此群体和群体二（尝试及失败）共同在制定成本节省或效率基准水平方面具有领先地位，并通过流程效益模式可在业务流程中取得最高水平的成本节省。然而，富裕及受益群体实际取得的成本节省或效率是最高的。

富有及受益群体的成本收入比往往属于行业领先的20%。现有的公开财务数据也证明了半数该类银行在2006年的效率排在行业前40%。

### 群体二：尝试及失败

群体二是由49家大型银行组成的正在努力提高效率的小群体。他们中的四分之一拥有1000亿美元以上的资产。此群体中，在过去三年中已经开始实施大型成本削减或效率改善战略的银行的比例最高。并不令人感到意外的是，这些银行所需解决的成本基数也最为庞大（有39%的银行目标成本削减超过10亿美元）。如同上面提到过的那样，此群体与富有及受惠群体共同占据成本节省或效率基准水平制定的领先地位。

然而，他们却难以获得成功。该群体中成本收入比占到行业前20%的银行比例最低（8%），而且他们关于不足之处的自我评估也是正确的。根据公开的财务数据，在2006年，该群体中仅有8%的银行的效率排在行业前40%，仅有7%的银行收入增长排在行业前40%。

尝试及失败群体中半数以上的银行位于以高成本和复杂的业务环境著称的西欧。尽管正在通往单一金融服务市场的道路上，从组织结构上而言，欧盟地区的银行仍比北美地区的银行更为复杂。这样使得削减成本变得更加困难。

### 群体三：稍微滞后

群体三由55家银行组成，是由大多数小规模银行组成的小型群体。半数拥有的资产不超过100亿美元。该群体中的银行一般都不理解流程效益模式并且也没有实施过这一措施。他们中有87%不熟悉流程效益的理念，有69%不愿采用流程效益。此外，他们中44%的受访银行不知道怎样对内部客户进行流程效益服务的收费。

三分之一上的此类银行未能建立成本缩减或效率改善的目标，而且许多银行对成本削减措施并无兴趣。而那些试图削减成本的银行制定的措施只着手解决很小一部分的成本（64%此类银行的目标成本削减低于2.5亿美元）。

稍微滞后群体和群体四（缺乏特色）有着很多共同点。他们中，在过去三年中采取主要的成本削减和效率改善措施的银行的比例最低。对于已经开展的举措，这类银行往往会认为对于实施的效果进行评估为时尚早。这两个群体采取措施削减的成本也是最小的。

---

#### **群体四：缺乏特色**

群体四是由216家相对较小的银行组成，是最大的群体。该群体相对于其他三个群体没有显著的特色。他们看起来对成本并不是那么关注。与稍微滞后群体类似，此群体中，在过去三年中采取主要的成本削减和效率改善措施的银行的比例很低。而那些已经实施了此类措施的银行往往会声称，由于仍在实施措施的过程中，最终的成本削减成果未能得知。

---

## 博斯公司全球办事处

### 亚洲

北京  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

### 澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

### 欧洲

阿姆斯特丹  
柏林  
哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳  
华沙  
苏黎世

### 中东地区

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

### 北美洲

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
底特律  
弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

### 南美洲

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗