

中国商业银行分行能力的实证研究

孙轶卿¹, 于 鑫²

(1. 大连理工大学 管理学院, 大连 116023; 2. 上海浦东发展银行风险管理总部, 上海 200001)

摘 要: 本文通过调查问卷的方式, 对我国商业银行分行能力及分行关键成功因素进行了实证研究。研究发现: 绩效和能力是分行成功的标志, 其中能力的作用更为明显; 总行、领导、经营策略、管理与文化、人力资源等 5 类因素为分行关键成功因素; 银行中高层领导对分行关键成功因素的认识各有侧重; 分行能力要素之间存在明显的因果驱动关系。鉴于此, 本文建议我国商业银行抓住分行能力建设的关键因素, 从基础能力培育入手, 渐次提升分行能力, 促进分行成功和银行核心能力的形成。

关键词: 商业银行; 分行能力; 关键成功因素; 问卷调查

中图分类号: F830. 91 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002 - 980X(2010)01 - 0094 - 09

近年来, 中国商业银行的改革与发展取得了重大成就, 国有银行不仅成功卸掉了不良资产包袱, 而且通过改制上市, 焕发出了勃勃生机, 以股份制银行为代表的新型银行也正在快速健康成长。特别是在全球金融危机面前, 中国银行业表现出的优秀业绩与西方主流银行巨额亏损甚至破产的情形形成了鲜明对比。但面对成绩, 我们应该保持清醒认识, 与国际先进银行相比, 中国商业银行仍然存在巨大差距, 表现在业务结构单一、盈利模式传统、经营效率低下、管理水平落后、核心能力不足等方面。

与此同时, 中国商业银行面临的外部环境也非常复杂和严峻。全球金融危机虽未给中国商业银行带来多大的直接损失, 但其导致的实体经济下滑对我国商业银行的长期间接影响不容低估。随着我国金融市场全面对外开放、利率市场化的逐步推进、资本市场的快速发展和金融需求层次的升级, 中国商业银行将面临巨大挑战。

在此背景下, 如何正视客观环境的变化, 加快构建和培育自己的核心能力, 是我国商业银行必须高度关注和认真解决的重大而又紧迫的现实问题, 这不仅关系商业银行自身的发展, 而且事关我国宏观经济金融的健康运行。

现代企业理论认为, 企业核心能力是企业获取长期竞争优势的源泉。企业核心能力是企业积累的、对完成其使命有重要价值的理念、资源、知识、技能、文化等要素及其相互作用形成的企业实力和将

这种实力转化为竞争优势的本领。构建和培育企业核心能力, 是企业赢得市场竞争、拓展发展空间、实现持续发展的关键。

核心能力的形成是一个复杂的系统过程, 涉及客户、市场、组织、产品、技术、人才等多方面因素, 而且, 不同的行业和企业, 由于经营对象和性质不同, 因此核心能力的内涵和表现形式也存在较大差异。基于我国商业银行所处的转轨阶段和其分支机构所在地区经济文化的巨大差异以及商业银行的内在本质特征, 笔者认为, 分行能力是商业银行核心能力不可或缺的重要组成部分, 构建商业银行核心能力, 绝不可忽视分行成功和分行能力建设。

本文首次从分行层面研究银行能力问题, 通过调查问卷方式, 经过实证分析和统计分析, 考察分行绩效和能力对促成分行成功的作用、分行关键成功因素及分行能力要素间关系, 发现: 绩效和能力是分行成功的标志, 其中能力的作用更为明显; 5 类因素为分行关键成功因素; 银行中高层领导对分行关键成功因素的认识各有侧重; 分行能力要素之间存在明显的因果驱动关系。

1 文献综述

对于银行竞争力的研究: 黄兰^[1]结合银行业经营的特殊性, 概括了银行竞争力的内涵, 总结了银行竞争力具有“网络性、外部性”的特征, 并构建了包括资源要素、能力要素和环境要素 3 个方面的银行竞

收稿日期: 2009 - 12 - 02

基金项目: 国家自然科学基金项目 (70772087); 教育部人文社会科学基金项目 (06JA790012)

作者简介: 孙轶卿 (1968 —), 男, 内蒙古四子王旗人, 大连理工大学管理学院博士研究生, 研究方向: 组织管理与银行管理; 于鑫 (1982 —), 男, 山东淄博人, 上海浦东发展银行风险管理总部行业研究专员, 经济学博士, 研究方向: 宏观经济与银行风险管理。

争力基本理论分析框架;许秀玲、李文博^[2]在建立商业银行竞争力评价指标体系的基础上,提出了基于神经网络的综合评价方法,并通过仿真试验,取得了较为满意的结果;迟国泰等^[3]运用层次分析法来确定权重,建立了商业银行竞争力模型,并对国有商业银行进行了评价,通过将各指标数据进行标准化处理,得到可直接用于计算的无量纲化的数据,有效地解决了在一个评价体系中正逆向指标交叉影响的问题;鲁志勇^[4]采用 DEA 和多元回归方法,对 1997 年以来决定国有商业银行竞争力的因素进行了定量分析,发现产权因素与结构因素对国有银行的竞争力提升具有积极作用。

对银行可持续发展问题的研究:张丽华^[5]立足金融业不断对外开放的国际和国内现实,通过对我国商业银行经营机制与管理制度的分析,提出了以人为本、民主理行、依法治行、规范建行、知识立行、科技兴行的可持续发展战略与思路;王凌远^[6]分析了股份制商业银行可持续发展的道路并得出结论:“质量、效益、规模”的协调发展是关键;徐加胜^[7]提出商业银行可持续发展的核心在于正确处理和把握好管理与发展、质量与速度、长远利益和短期利益的关系问题,使商业银行资金、财务、信贷、人力、机构等资源的配置作用得以良性循环和永续利用。

对银行成功,英国学者戴维斯(Davis)通过对花旗等 16 家 1984 年度优秀银行的分析,认为开放的企业文化、管理层共同的价值观、从注重资产扩张和市场占有率转向以利润为主导的经营目标、以客户需要为主导的市场定位、对新产品开发的极大兴趣、矩阵管理信息系统、强有力的信贷平衡程序等 7 个因素是优秀银行成功的关键因素。1989 年,他修正了 1984 年的观点,更加强调以下 4 个因素:拥有核心业务基础、战略方向的选择、多元化经营能力、建立精英管理制度。

以上国内外的研究存在几点问题:一是研究主要集中在总行层面,未涉及分行层面;二是研究商业银行战略、竞争力、绩效评价多,而研究商业银行能力、能力测量,特别是能力形成因素少;三是理论和案例研究多,调查问卷研究少。本文的贡献在于:通过问卷调查方式和多元统计方法,对我国商业银行的分行能力及其关键影响因素进行深入研究,得到更加科学、系统、有现实意义的结果。

2 研究方法

2.1 问卷设计

研究方法在一定程度上说明了一个理论或学科的成熟程度,案例研究、试验研究等方法适合用来建立理论,而调查研究则更适合用来检验理论^[8]。

本研究提出了 3 个层面的假设,并相应设计了 3 个层面的问卷。第 1 个层面是分行成功的标志,即假设分行绩效与分行能力是成功的标志;第 2 个层面是分行能力要素及其因果关系;第 3 个层面是分行关键成功因素。通过问卷调查形式对我国部分商业银行中高层经营管理人员进行数据收集,以期将笔者的想法数量化并进行后续的研究。

具体来讲,即通过银行高级经营管理人员的专业判断和银行中层经营管理人员的切身感受,确定分行成功的标志,测量分行能力要素及其相互关系,探寻分行关键成功因素。在此基础上设计多种指标对分行成功(绩效与能力)、绩效(分行实际经营数据—资产收益率、人均利润、资产增长率、个人贷款占比、不良贷款率及存贷款市场份额,分别代表效益、效率、增长、结构、质量和市场)、能力(市场能力、运营能力、队伍能力和组织能力)及影响因素(总行因素、领导因素、经营策略因素、管理与文化因素、人力资源因素和情境因素)进行全面总结。

2.2 问卷的信度检验

在完成问卷调查的基础上,为验证问卷的可靠性,要做信度分析(reliability analysis)。信度本身与测量所得结果正确与否无关,它的功用在于检验测量本身是否稳定,是指一个衡量的正确性或精确性,包括稳定性以及一致性。测验信度越高,表示问卷设计越可信。

本文选用目前社会科学研究最常使用的 Cronbach α 系数方法对问卷进行信度分析。 α 系数计算公式为:

$$\alpha = [K / (K - 1)] [1 - \sum S_i^2 / (S^2)]。 \quad (1)$$

其中 K 为量表中题项的总数, S_i^2 为所有受访者在项目 i 得分的方差, S^2 为所有受访者总得分的方差。

2.3 多元线性回归

为进一步确定不同能力要素和绩效指标对于分行成功,关键成功因素对于分行能力、分行成功的相对重要性,我们借助回归分析,通过系数的显著性进行判断。回归方程为:

$$y = B_0 + B_1 \times X_1 + B_2 \times X_2 + \dots + B_p \times X_p + \varepsilon。 \quad (2)$$

其中, B_0 、 B_1 、 B_2 和 B_p 为待估参数, ε 为残差。

3 数据分析

3.1 数据来源

笔者在完成问卷设计的基础上,将调查对象分为两部分——银行高层(商业银行总行领导、总行部门负责人、分行行长、副行长,以下简称高层)和银行中层(分行部门负责人、支行行长,以下简称中层),分别收集数据。一方面通过对中高层领导对于各类能力的各自看法进行归纳、对比、分析,以期发现两者之间观点的差异,另一方面通过回归分析比较中高层对于关键成功因素在提高分行能力方面的看法,由此找出未来在分行能力建设方面的改进方向。

为了使调查数据更具代表性和稳定性,笔者同时对某全国性商业银行的 28 家分行和某计划单列市 14 家商业银行的分行进行了问卷调查,问卷统计明细见表 1。

表 1 各类问卷调查统计

类别	某商业银行数	某计划单列市商业银行数	合计
高层	61	9	70
中层	156	183	339
合计	217	192	409

3.2 问卷信度分析

由于本文的实证分析结论是基于问卷调查统计而来,对于问卷设计的合理性也有严格的要求,因此为了保证后续研究结论的可靠性,首先对问卷调查做信度分析,即问卷的可靠性分析。

由表 2 和表 3 的分析结果可知,两类问卷的各项 α 系数均大于 0.9。表明该问卷的各项问题在衡量各项能力和因素指标时,具有较高的可信度。

表 2 信度分析结果(中层问卷)

变量	相关系数	α 系数
市场能力	0.7970	0.9295
运营能力	0.8562	0.9270
队伍能力	0.8556	0.9271
组织能力	0.8873	0.9257
总行因素	0.6440	0.9359
领导因素	0.7500	0.9315
经营策略因素	0.8129	0.9289
管理与文化因素	0.8344	0.9280
人力资源因素	0.8345	0.9280
情境因素	0.2279	0.9521

3.3 分行成功标志分析

根据目前国内外学者和银行家的经验,通常构成分行成功的标志大致可以分为能力、绩效、员工队伍、学习与创新、企业文化等,但能力和绩效是一个多维的定义,很难用一个单一指标来明确作为代理变量,因此,问卷中我们同时设计了若干个指标分别作为能力和绩效的代表,在图 1 的统计分析中,对各类指标进行了汇总。

表 3 信度分析结果(高层问卷)

变量	相关系数	α 系数
分行绩效	0.732079	0.946555
市场能力	0.732079	0.946555
运营能力	0.705931	0.947514
队伍能力	0.848640	0.942214
组织能力	0.849229	0.942192
总行因素	0.819498	0.943310
领导因素	0.733013	0.946520
经营策略因素	0.756662	0.945648
管理与文化因素	0.778716	0.944831
人力资源因素	0.826693	0.943040
情境因素	0.789247	0.944439

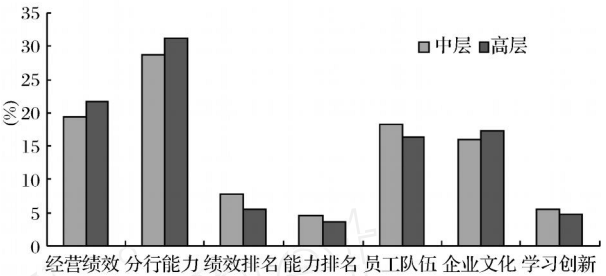


图 1 银行中层和高层管理者判断分行成功的标志统计

总体看,绩效和能力最受重视,一方面从绩效和能力的直接选项来看,高层意见占比分别达到了 21.6%和 31.2%,中层达到 19.5%和 28.8%,表明能力和绩效的绝对水平是分行成功的重要标志;另一方面,从绩效和能力的相对排名看,也占有一定的比例。若将直接选项和相对选项加总,则绩效和能力的集中度分别在 26%和 33%以上。由于前两者在问卷调查中占有较高的比重,累计百分比达到了 60%以上,因此我们认为,对于分行成功来讲,绩效和能力是两个最显著的标志。另外,中层和高层对于员工队伍和企业文化也较为看重,其中中层对员工队伍建设更为关注,高层则主要从事管理型工作,更侧重企业文化的培养。同时,从绩效与能力对比看,能力明显高于绩效,说明能力对于分行成功更为重要。

4 实证检验

基于中高层问卷对象的不同,两套问卷回答问题的方式也不同,高层根据专业经验进行判断,中层根据本分行实际情况进行选择。因此,下面我们对中高层问卷分别进行实证检验。

4.1 分行绩效、分行能力与分行成功关系的实证检验

我们将分行成功程度作为被解释变量,考察分行绩效和分行能力分别对分行成功的影响程度。为了与问卷的数值性质保持一致,在处理绩效指标

时,我们选取每个绩效指标的 0、20 %、40 %、60 %、80 %和 100 %分位点,然后把数值指标转化为 12345 。

4.1.1 高层问卷检验

高层问卷由于采用直接判断法,因此从统计平均值就可以分析出分行绩效、分行能力与分行成功之间的关系,结果见表 4、表 5。

从表 4 我们可以直观看出,分行绩效各指标对分行成功的重要性均超过 3(最高为 5),各指标对分行成功均有显著作用,其中不良资产率最高达到 4.77,总资产最低,但也到达 3.69,假设得到验证。

表 5 则显示,分行能力各要素对分行成功的重要性均超过 4,假设也得到验证。同时,从图 2 可以看出,相比分行绩效(4.18),分行能力(4.33)对于分行成功更为重要。

表 4 高层问卷分行绩效指标得分统计

绩效指标	指标得分
资产收益率	4.2786885
风险资本收益率	4.557377
总资产	3.6885246
成本收入比	4.0327869
收入增长率	4.0327869
中间业务收入占比	3.9508197
不良资产率	4.7333333
存款市场份额	4.2622951
贷款市场份额	4.1311475
中间业务市场份额	3.9672131

表 5 高层问卷分行能力要素得分统计

能力要素	能力得分
市场能力	4.3142077
运营能力	4.4651052
队伍能力	4.2720156
组织能力	4.2644312

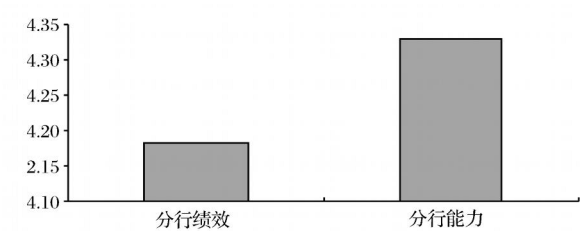


图 2 分行绩效、分行能力对分行成功重要性对比(高层问卷)

注:图中分行绩效和能力的分值系根据表 4 和表 5 的指标得分进行算术平均得到

4.1.2 中层问卷检验

中层问卷由于采用实际情况选择法,因此我们采用多元回归进行分析,结果见表 6、表 7。

表 6 为分行绩效指标对分行成功影响程度的实证结果,从 F 统计量和调整系数 R² 来看(F 统计量显著表明模型中考虑的各类要素总体上对分行成功程度是有影响的,调整系数 R² 表明模型的拟合优度较高),假设得到验证,但解释力度不够强。其中人均利润、资产增长率和个人贷款占比的回归系数显著为正,说明在相同条件下,这 3 个因素对分行成功具有更加显著的作用;常数项系数显著为正,且远大于其他回归系数,表明尚有其他因素对影响分行成功程度有较大的显著作用,需要探索更富有信息含量和解释力度的解释变量。

表 6 分行绩效对分行成功影响程度的实证检验(中层问卷)

变量	系数	t 值
(Constant)	2.713	13.37 **
资产收益率	0.069	1.55
人均利润	0.105	2.19 **
资产增长率	0.086	2.01 **
个人贷款占比	0.104	3.11 **
不良贷款率	0.039	0.86
存款市场占比	-0.048	-0.61
贷款市场占比	0.077	0.83
F	8.19 **	
Adj - R ²	0.19	

表 7 分行能力要素对分行成功影响程度的实证检验(中层问卷)

变量	系数	t 值
(Constant)	-0.502	-1.61
市场能力	0.716	5.31 **
运营能力	-0.025	-0.16
队伍能力	0.323	2.38 **
组织能力	0.163	1.38
F	66.24 **	
Adj - R ²	0.51	

注:“ ** ”表示在 5 %的置信水平下显著;被解释变量为中层问卷中的“成功程度”。

表 7 列出了分行能力对分行成功影响程度的实证结果。同表 6,从 F 统计量和调整系数 R² 来看,模型整体上是成立的,且解释力度较强,拟合优度达到了 51 %。市场能力和队伍能力的回归系数显著为正。可以看出,从中层角度看,相对于其他能力,市场能力和队伍能力对于分行成功的作用更加显

我们选取了一组目前我国商业银行业绩考核的常用指标,分别代表分行的效益、效率、增长、结构、质量和市场份额。数据来源于问卷调查中涉及的各股份制商业银行分行。由于数据取得有一定难度,具体指标在中高层问卷中略有不同。不良贷款率的赋值规则与其他指标相反,顺序为 54321。

著。另外,表 8 中各回归系数明显大于表 7,说明分行能力对分行成功的影响程度大于分行绩效。这在一定程度上表明,在分行成功方面,分行能力比分行绩效更加重要,而且从模型解释力度和常数项来看,分行能力同时对分行绩效具有一定的影响作用。总体来说,中层对组织能力的相对重视程度较低。

表 8 分行能力、分行绩效对分行成功的相对影响程度检验结果

变量	系数	t 值
(Constant)	- 0. 951	- 2. 96 **
市场能力	0. 517	3. 40 **
运营能力	0. 020	0. 12
队伍能力	0. 328	2. 37 **
组织能力	0. 216	1. 65
资产收益率	0. 049	1. 54
人均利润	0. 082	2. 32 **
资产增长率	0. 065	2. 10 **
个人贷款占比	0. 005	0. 18
不良贷款率	0. 028	0. 82
存款市场占比	- 0. 008	- 0. 15
贷款市场占比	0. 054	0. 81
F	28. 54 **	
Adj - R ²	0. 59	

注:“ ** ”表示在 5 % 的置信水平下显著;被解释变量为中层问卷中的“成功程度”。

综上,通过分别对分行能力、分行绩效进行实证分析,可以确定两者均对分行成功具有显著的作用,但两者的相对作用如何,是否存在明显的替代关系,还是两者共同的作用促成了分行的成功?为此,笔者

者同时将分行能力和分行绩效纳入分析框架,通过回归系数显著性来判别两者在促进分行成功方面发挥的作用和存在的相互关系。结果见表 8。

首先,从总体回归结果来看,F 统计量表明模型是成功的,调整系数 R₂ 较表 6 和表 7 有了明显的改善,说明模型的解释力度得到提高,分行能力和分行绩效是共同发挥作用的。其次,从系数显著性来看,分行能力方面,实证结果无实质性变化,仍然是市场能力和组织能力为最重要的能力因素,仅回归系数在数量上有一定变化;分行绩效方面,人均利润和资产增长率仍然显著为正,个人贷款占比系数明显减小且不显著,可以认为这一指标的信息已包含在分行的 4 类能力之中,也说明分行能力对分行绩效有一定的影响,但仍然可以明确,在剔除分行能力的作用后,分行绩效仍然对分行成功发挥着重要作用。最后,从系数数量角度来看,分行能力对应系数明显大于绩效系数,说明分行能力在实现分行成功方面发挥着更大的作用。

4.2 分行关键成功因素的实证检验

4.2.1 关键成功因素对分行能力作用的实证研究

在这一部分实证研究中,基于中高层问卷数据具有的可比性,我们一起考察中高层角度各类能力要素与关键成功因素的关系,并进行对比,进而发现两者在实际工作中不同的侧重点和由此可能造成的决策差异,为推进分行成功提供参考依据。表 9 和表 10 分别分析了中层和高层视角下,分行能力要素与关键成功因素之间的关系。

表 9 分行能力要素与关键成功因素关系的实证检验结果(中层)

变量	市场能力		运营能力		队伍能力		组织能力	
	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值
(Constant)	0. 286	1. 13	0. 620	3. 10 **	1. 238	6. 94 **	0. 202	1. 02
总行因素	0. 215	4. 09 **	0. 160	3. 75 **	0. 035	0. 94	0. 097	2. 34 **
领导因素	- 0. 179	- 2. 80 **	- 0. 102	- 1. 97 **	0. 056	1. 24	- 0. 021	- 0. 41
经营策略因素	0. 661	7. 29 **	0. 456	6. 23 **	0. 447	6. 95 **	0. 391	5. 47 **
管理文化因素	0. 030	0. 35	0. 207	3. 03 **	0. 051	0. 85	0. 200	3. 01 **
人力资源因素	0. 231	3. 63 **	0. 141	2. 73 **	0. 178	3. 93 **	0. 315	6. 28 **
情境因素	0. 037	0. 86	0. 028	0. 80	0. 058	1. 87	0. 004	0. 13
F	58. 21 **		75. 21 **		84. 19 **		122. 64 **	
Adj - R ²	0. 54		0. 60		0. 63		0. 71	

注:“ ** ”表示在 5 % 的置信水平下显著。

表 9 和表 10 中各显示了 4 组多元回归模型,分别检验了各因素与市场能力、运营能力、队伍能力和组织能力之间的关系。从各类回归方程的调整系数 R² 来看,方程的拟合优度较高(最低 0. 36,最高 0. 71),表明我们所考察的因素较好涵盖了中高层在真实决策过程中的考虑范围。

根据回归系数的显著性,我们将各因素相对于

中高层在银行实际运行过程中赋予的权重分别解释:

总行因素。高层比中层更重视总行因素对分行成功的直接作用,同时看重其对提高分行运营能力和队伍能力,进而提高分行成功程度的间接作用;中层主要看重总行因素对市场能力、运营能力和组织能力的直接作用。

表 10 分行能力要素与关键成功因素关系的实证检验结果(高层)

变量	市场能力		运营能力		队伍能力		组织能力	
	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值
(Constant)	1. 172	3. 64 **	1. 057	6. 28 **	0. 823	4. 71 **	0. 674	3. 57 **
总行因素	0. 128	1. 80	0. 163	3. 16 **	0. 136	2. 53 **	0. 001	0. 01
领导因素	0. 045	0. 63	0. 177	3. 40 **	0. 096	1. 79	- 0. 018	- 0. 31
经营策略	0. 198	2. 58 **	0. 160	2. 90 **	0. 177	3. 19 **	0. 197	3. 19 **
管理与文化	0. 078	0. 88	0. 142	2. 41 **	0. 244	4. 01 **	0. 453	6. 89 **
人力资源	0. 088	1. 33	0. 158	2. 77 **	0. 132	2. 23 **	0. 186	2. 91 **
情境因素	0. 190	2. 55 **	- 0. 011	- 0. 28	0. 034	0. 82	0. 035	0. 80
F	31. 82 **		70. 99 **		72. 55 **		76. 70 **	
Adj - R ²	0. 37		0. 57		0. 58		0. 59	

注:“ ** ”表示在 5 %的置信水平下显著。

领导因素。高层同时重视领导因素对分行成功的直接作用和对运营能力的直接作用;中层更重视其对市场能力和运营能力的直接作用,但认为这一作用是负面的,且对分行成功与否作用不大。我们初步猜测,这与中高层所处的岗位差异、现行的信息沟通渠道不通畅和管理机制不完善有较大关系。

经营策略因素。从高层角度看,这一因素的主要作用在于同时提高分行的 4 类能力,而对于分行成功并无直接作用;从中层角度,这一因素从分行各类能力的提高到分行成功,都有直接的作用。

管理与文化因素。不论中层还是高层,管理与文化因素对分行成功的直接作用都不明显,但在分行能力方面发挥的作用较大——高层注重其对运营能力、队伍能力和组织能力的作用,中层注重其对运营能力和组织能力的作用。

人力资源因素。从检验结果来看,这一因素是所有因素中最为重要的,中高层均认为其作用贯穿于分行能力和分行成功的始终,除高层认为其对市场能力作用相对不高之外,各系数均显著为正。

情境因素。通过相关性检验,中高层均认为情境因素对分行成功的作用有限,且对分行能力的作用也不明显。现实中既有好总行差分行,也有差总行好分行,这似乎也说明情景因素的有限性。这也为正在致力于设立新分行的银行和部分城商行提供了更大的信心。

4.2.2 关键成功因素对分行成功作用的检验

在检验影响因素对分行成功的作用时,我们还是分别对中层问卷进行检验。

1) 高层问卷检验。

从表 11 我们可以看出,高层问卷的 6 类成功因素中,除经营策略和情景因素外,其他因素对分行成功的重要性均超过 4,即对分行成功均有显著作用,假设得到验证。

表 11 高层问卷关键成功因素对分行成功的得分统计

成功因素	因素得分
总行因素	4. 39
领导因素	4. 34
经营策略因素	3. 93
管理与文化因素	4. 35
人力资源因素	4. 30
情境因素	3. 93

2) 中层问卷检验。

从表 12 的结果可以看出,F 统计量和调整系数 R² 在整体上表明假设是成立的。人力资源因素和经营策略因素的回归系数均显著为正。值得注意的是,虽然其他因素不显著,但回归系数为负,这可能与现行体制下中高层领导所处的地位及关心的问题不同有关。另外,常数项系数显著为正,表明尚有其他因素对分行成功有显著影响,有待我们去发现。

表 12 中层问卷关键成功因素对分行成功的实证检验结果

变量	系数	t 值
(Constant)	0. 726	2. 05 **
总行因素	- 0. 018	- 0. 25
领导因素	- 0. 135	- 1. 50
经营策略因素	0. 904	7. 07 **
管理与文化因素	- 0. 034	- 0. 29
人力资源因素	0. 245	2. 73 **
情境因素	- 0. 036	- 0. 59
F	29. 10 **	
Adj - R ²	0. 36	

注:“ ** ”表示在 5 %的置信水平下显著;被解释变量为中层问卷中的“ 成功程度 ”。

3) 关键成功因素对分行能力与分行成功的作用比较。

比较表 10 和表 12,可以发现关键成功因素对分行能力的作用(调整系数在 0. 54 ~ 0. 71 之间)要强于对分行成功的作用(调整系数为 0. 36),说明其作用是通过影响分行能力,进而间接促进分行成功的。

4.3 稳健性检验

为确保以上实证结果的可靠性,笔者进一步把问卷分成某全国性商业银行和其他商业银行两大类,一方面某全国性商业商业银行作为一个完整的体系,可以有效验证假设;另一方面,为避免该银行

自身可能带有的特色性质,对结论造成偏差,将其他商业银行进行对比分析,可以提高最终结论的稳健性。表 13 和表 14 分别是对某全国性商业银行和其他商业银行能力要素与关键成功因素之间的实证检验。

表 13 某全国性商业银行分行能力要素与关键成功因素的实证分析

变量	市场能力		运营能力		队伍能力		组织能力	
	系数	T 值	系数	t 值	系数	T 值	系数	t 值
(Constant)	0.929	4.03 **	0.902	4.56 **	2.049	10.20 **	0.484	2.47 **
总行因素	0.180	2.93 **	0.167	3.18 **	-0.055	-1.03	0.085	1.63
领导因素	-0.150	-2.24 **	-0.086	-1.49	0.047	0.80	0.001	0.02
经营策略因素	0.513	6.72 **	0.400	6.10 **	0.143	2.15 **	0.270	4.17 **
管理与文化因素	0.019	0.23	0.260	3.64 **	0.286	3.94 **	0.361	5.11 **
人力资源因素	0.206	2.83 **	0.086	1.37	0.120	1.88	0.217	3.51 **
情境因素	0.00	0.11	-0.012	-0.30	0.036	0.92	-0.03	-0.99
F	51.86 **		71.91 **		36.57 **		101.45 **	
Adj - R ²	0.60		0.68		0.51		0.75	

表 14 其他商业银行能力要素与关键成功因素的实证分析

变量	市场能力		运营能力		队伍能力		组织能力	
	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值
(Constant)	0.631	3.70 **	0.734	5.17 **	1.280	8.83 **	0.466	3.07 **
总行因素	0.194	3.82 **	0.155	3.66 **	0.06	1.52	0.041	0.89
领导因素	0.065	1.09	0.138	2.76 **	0.193	3.78 **	-0.014	-0.26
经营策略因素	0.309	5.58 **	0.273	5.93 **	0.031	0.65	0.190	3.86 **
管理与文化因素	0.042	0.64	0.066	1.23	0.293	5.31 **	0.349	6.04 **
人力资源因素	0.140	2.53 **	0.229	4.96 **	0.098	2.08 **	0.282	5.70 **
情境因素	0.08	1.85	-0.006	-0.16	0.054	1.45	0.052	1.33
F	77.78 **		124.46 **		81.57 **		124.15 **	
Adj - R ²	0.53		0.65		0.54		0.64	

表 13 和表 14 显示的各回归方程的调整系数 R² 均在 0.5 以上,表明假设是成立的,且较全面地考虑了影响分行能力的各类因素。虽然由于个体的差异,各类因素对不同银行能力发挥的作用不尽相同,但总体看其整体作用是一致的,因此,我们可以得出结论:除情境因素外,其他各类因素对分行能力不同程度上发挥着显著的作用,其侧重的领域因各银行具体情况而异,我们考察的因素总体来说是全面和有效的。

4.4 分行能力要素间因果关系分析

根据 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 的平衡计分卡理论,企业的财务指标是企业追求的结果,而客户、内部流程、学习与创新等非财务指标是取得这种结果的动因,财务指标与非财务指标间以及非财务指标之间均存在因果驱动关系。

借鉴平衡积分卡理论,并结合笔者的银行实践,我们猜测:商业银行的各类能力要素间也存在因果驱动关系,即市场能力一定程度上取决于运营能力、队伍能力和组织能力,而运营能力也受到队伍能力

和组织能力的影响,同时,队伍能力又是建立在组织能力基础上的。

如表 15 和表 16 结果所示,商业银行的中高层领导认为银行能力要素间确存在显著的因果关系:市场能力直接或间接受到运营能力、队伍能力和组织能力的驱动;运营能力则受到队伍能力和组织能力的直接驱动;而队伍能力又受到组织能力的直接作用。

从中高层的差异性看,主要体现在市场能力方面。中层认为市场能力受到运营能力和队伍能力的直接作用,组织能力通过直接影响运营能力和队伍能力而间接作用于市场能力;高层则认为市场能力主要受到运营能力的直接驱动,队伍能力和组织能力通过直接作用运营能力而间接驱动市场能力。另外,从模型的拟合优度来看,中层对于市场能力的发挥主要依赖于其他 3 类能力的合力(调整 R² 值为 0.72),但高层认为,市场能力的发挥很大程度上还依赖其他因素的作用(调整 R² 值为 0.23)。

表 15 基于中层问卷的能力要素层次检验

能力要素分类	常数项	t 值	运营能力	t 值	队伍能力	t 值	组织能力	t 值	调整 R ²
市场能力	0.516	3.58 *	0.580	9.29 *	0.187	2.97 *	0.020	0.34	0.72
运营能力	0.463	3.21 *	—	—	0.320	5.24 *	0.539	11.04 *	0.77
队伍能力	1.682	15.95 *	—	—	—	—	0.673	24.64 *	0.71

注:表中“—”部分,指没有把列中所示的变量当做解释变量,与行中左侧变量进行回归分析,因此无计量结果,用“—”表示。

表 16 基于高层问卷的能力要素层次检验

能力要素分类	常数项	t 值	运营能力	t 值	队伍能力	t 值	组织能力	t 值	调整 R ²
市场能力	1.692	2.87 *	0.608	2.55 *	-0.097	-0.35	0.091	0.34	0.23
运营能力	0.927	3.46 *	—	—	0.360	2.64 *	0.460	3.66 *	0.71
队伍能力	0.770	3.51 *	—	—	—	—	0.818	15.78 *	0.78

5 结论与管理启示

5.1 结论

根据以上分析,可以得到以下结论:

- 1) 回收的问卷通过了信度检验,为实证分析提供了可靠的数据源。
- 2) 分行能力和分行绩效是分行成功的标志,其中分行能力作用更加显著。通过中高层领导观点的对比分析,发现分行能力和分行绩效是分行成功的显著标志,本文提出的假设得到验证。进一步进行实证检验,发现分行能力对分行成功的相对作用更加显著,且对分行绩效具有一定的作用。
- 3) 分行成功是分行绩效与分行能力共同作用的结果。实证表明,分行绩效各指标对分行成功有较显著作用,但解释力度不够强;分行能力各要素对分行成功作用明显,且解释力较强;而将分行绩效指标与分行能力要素合在一起进行检验时,发现解释力进一步增强,说明分行绩效指标与分行成功要素共同作用于分行成功。
- 4) 5 类关键成功因素直接影响分行能力,进而间接影响分行成功。通过样本整体及分类样本实证比较,总行因素、领导因素、经营策略因素、管理与文化因素、人力资源因素等 5 类关键成功因素对分行能力具有直接作用,进而对分行成功有间接作用。情景因素,即分行发展阶段、所处区域经济、市场及监管环境对分行能力及分行成功的影响并不显著。
- 5) 中高层领导对 5 类关键成功因素重要性的认识各有侧重。中高层领导对管理与文化因素和人力资源因素的观点基本一致,但对总行因素、领导因素和经营策略因素则各有侧重。此外,高层领导在促进银行发展方面,考虑的视野更加宽广,并不局限于本文提出的 4 类能力。
- 6) 分行能力要素间具有明显的因果驱动关系。市场能力直接或间接受到运营能力、队伍能力和组织能力的作用;运营能力的发挥受到队伍能力和组

织能力的直接驱动;队伍能力受到组织能力的直接作用;中高层领导意见的差异性主要体现在市场能力方面。

5.2 管理启示

- 1) 分行成功与否不仅在于绩效表现,更在于其能力如何,只有具备了较强的能力,才有分行持久健康的发展。因此,分行建设的关键是加强其能力培育和建设。
- 2) 分行能力培育应抓住关键因素,商业银行应重点在领导因素、经营策略因素、管理与文化因素、人力资源因素等方面下功夫,努力提升分行能力,促进分行成功。
- 3) 队伍能力和组织能力是分行能力的基础,其对运营与市场能力具有驱动作用,商业银行在培育分行能力过程中,应从这两项基础能力入手。显然,队伍与组织能力建设不可能立竿见影,其对运营与市场能力的推动也不会立即产生效果,因此必须付出长期持久的努力。像种地一样,没有春天的耕耘、播种,没有夏天的除草、施肥,就不可能有秋天的丰收。
- 4) 分行所处区域经济、市场及监管环境对分行能力与分行成功尽管有一定影响,但不显著,这将增强股份制商业银行和部分城市商业银行在一些所谓的落后地区新设分行的积极性,金融服务相对薄弱的广大中西部地区也许将成为商业银行的蓝海。同样,银行发展阶段对分行能力与成功也无大的影响,这也将鼓励这些银行开设更多的分行,在快速发展壮大自己的同时,为不同的客户提供更多的银行选择。
- 5) 中高层员工对分行能力与关键成功因素的不同认识提示我们,在加强分行能力建设过程中,要想办法将不同层面领导的侧重点很好地协调起来,高层在制定决策时要充分考虑其可执行性,同时也要加大执行力。

在我国全面建设小康社会的进程中,中国商业

银行将承担更大的历史使命。加强分行能力建设,对提高中国商业银行新设分行的成功率和老分行的竞争力,进而提升其核心能力,具有重要的现实意义。笔者希望本研究能为此提供一些有益的借鉴。

参考文献

- [1] 黄兰,沈根章. 银行竞争力评价指标体系的设计[J]. 江苏统计,2002(6):10-11.
- [2] 许秀玲,李文博. 基于神经网络的商业银行竞争力综合评价[J]. 统计与决策,2005,23:15-16.
- [3] 迟国泰,董贺超,杨德,等. 基于 AHP 的国有商业银行竞争力评价研究[J]. 管理学报,2005(6):691-695.
- [4] 鲁志勇,于良春. 基于 DEA 的中国国有商业银行效率变化实证研究[J]. 开发研究,2006(1):100-103.
- [5] 张丽华. 论我国商业银行的可持续发展[J]. 山西财经大学学报,2004(3):77-79.
- [6] 王凌远. “质量、效益、规模”协调发展——股份制商业银行可持续发展的必然选择[J]. 财经问题研究,2004(8):49-52.
- [7] 徐加胜. 关于商业银行可持续发展问题的思考[J]. 理论前沿,2006(7):38-39.
- [8] CROASDELL D, JENNEX M, YU Z, et al. A meta-analysis of methodologies for research in knowledge management, organizational learning and organizational memory: five years at HICSS[Z]. Paper presented at the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, 2003:110.
- [9] PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3):79-91.

Empirical Study on Abilities of China's Commercial Bank Branches

Sun Yiqing¹, Yu Xin²

(1. School of Management, Dalian University of Technology, Dalian 116023, China;

2. Risk Management Headquarter of Shanghai Pudong Development Bank, Shanghai 200001, China)

Abstract: This paper empirically studies the abilities of China's commercial bank branches and key factors influencing their success by means of questionnaires. The result shows that: the ability and the performance are both important influential factors for the success of a commercial bank branch, and the ability is more important than the performance; five influential factors as headquarter, senior management, business strategy, management culture and human resource are key factors influencing the success of a commercial bank branch; middle and senior managers focus on different influential factors; there are clear causal relationships among abilities of branches. Finally, it suggests commercial banks should focus on key factors influencing the abilities of branch and start from fundamental abilities to achieve the success of commercial bank branch as well as the development of core competence of bank.

Key words: commercial bank; ability of branch; key factor influencing success; questionnaire

(上接第 12 页)

- [6] JANA R. Microsoft bets on making “dumb” phones smarter[EB/OL]. [2009-10-22]. http://www.businessweek.com/innovate/next/archives/2009/08/microsoft_bets.html.
- [7] PRAHALAD C K. 5 Tips for Trickle-Up Innovation from C. K. Prahalad[EB/OL]. [2009-10-22]. http://www.businessweek.com/innovate/next/archives/2009/04/5_tips_for_tric.html.
- [8] 石磊. 可持续性转型——第五届工业生态学国际大会综述[J]. 生态学报, 2009, 29(8):4426-4430.
- [9] GARDNER G, PRUGH T. State of the World 2008: innovations for a sustainable economy [J]. Environmental Practice, 2008(10):31-33.

Reverse Innovation for Sustainable Development

Dong Ying^{1,2}, Chen Jin¹

(1. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China;

2. School of Economics and Management, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, China)

Abstract: Based on the analysis on the concept and characteristics of reverse innovation, it is pointed out that reverse innovation is the import component and trend of internationalization not only for multinational enterprises but also for enterprises in developing countries. In China, the industries hold urgent demand on eco-upgradatoin for severe eco-environment situation, where reverse innovation is believed as the necessary choice for market, environment and technology. The suggestion proposed in this paper is to develop reverse innovation in China, which helps to promote the internationalization and eco-environment situation of enterprises in China.

Key words: reverse innovation; eco-environment; internationalization