

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	III
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 现实意义.....	3
1.3 文献综述.....	3
1.3.1 国内相关研究发展及现状.....	3
1.3.2 国外相关研究发展及现状.....	5
1.3.3 国内外文献评述.....	7
1.4 研究方案.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	8
1.5 研究框架和技术路线.....	9
1.5.1 研究框架.....	9
1.5.2 技术路线图.....	10
1.6 可能的创新和不足.....	11
1.6.1 可能的创新.....	11
1.6.2 本文存在的不足.....	11
第二章 相关概念及理论基础.....	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 集约化运营.....	13
2.1.2 银行运营模式.....	13
2.1.3 集中作业中心.....	14
2.2 理论基础.....	15
2.2.1 运营管理理论.....	15
2.2.2 流程再造理论.....	15
2.2.3 客户关系管理理论.....	16
2.2.4 内部控制理论.....	17
第三章 农业发展银行基本特征及集约化运营改革背景分析.....	19

3.1 中国农业政策性银行发展概述.....	19
3.2 中国农业发展银行典型特征分析.....	20
3.2.1 政策性.....	20
3.2.2 优惠性.....	21
3.2.3 风险性.....	21
3.2.4 非盈利性.....	21
3.2.5 资金来源的稳定性.....	22
3.3 农业发展银行集约化运营改革必要性分析.....	23
3.3.1 农业发展银行分散化运营模式面临的困境.....	23
3.3.2 农业发展银行集约化运营的优势.....	25
3.4 农业发展银行集约化运营建设流程.....	26
3.4.1 集约化运营建设目标.....	27
3.4.2 集约化运营改革实施阶段具体框架.....	27
3.5 农业发展银行开展集约化运营改革的可行性分析.....	30
3.5.1 农业发展银行改革的物质基础.....	30
3.5.2 农业发展银行改革的经验基础.....	31
3.5.3 集约化运营改革与农业发展银行发展战略相契合.....	32
3.6 本章小结.....	32
第四章 集中作业中心运营模式分析——以农业发展银行 J 省分行为例.....	33
4.1 农业发展银行 J 省分行概况及战略背景.....	33
4.1.1 农业发展银行 J 省分行概况.....	33
4.1.2 农业发展银行 J 省分行战略定位.....	33
4.2 农业发展银行 J 省分行分散运营模式存在的问题.....	34
4.2.1 运营管理职能定位模糊.....	34
4.2.2 运营管理部门职能不清.....	35
4.2.3 信息系统优势无法发挥.....	35
4.2.4 经费报销缺乏统一管理.....	35
4.3 农业发展银行 J 省分行集中作业中心建设过程.....	36
4.3.1 准备阶段.....	36
4.3.2 实施阶段.....	37
4.3.3 总结优化阶段.....	39
4.4 集中作业中心建设原则与运营模式总结.....	39
4.4.1 集中作业中心建设原则.....	39
4.4.2 集中作业中心运营模式.....	40

4.5 农业发展银行 J 省分行集中作业中心建设主要成效.....	40
4.5.1 提高运营质量，加强内控合规.....	40
4.5.2 提高规模效率.....	41
4.5.3 优化完善信息系统，促进银行发展.....	42
4.5.4 简化业务流程和工作内容.....	42
4.5.5 网点运营人员数量缩减.....	42
4.6 农业发展银行 J 省分行建设集中作业中心过程中存在的问题.....	42
4.7 本章小结.....	43
第五章 集中作业中心建立对经营绩效的影响分析——以农业发展银行 J 省分行为例.....	45
5.1 集中作业中心建立影响经营绩效的理论分析.....	45
5.1.1 集中作业中心建立能够加强成本控制，提升运营效率.....	45
5.1.2 集中作业中心建立能够提升盈利能力.....	46
5.1.3 集中作业中心建立能够提升风险抵御水平.....	46
5.2 集中作业中心建立影响经营绩效的案例分析——以农业发展银行 J 省分行为例..	47
5.2.1 集中作业中心建立能够加强成本控制，提升运营效率.....	47
5.2.2 集中作业中心建立能够提升盈利能力.....	48
5.2.3 集中作业中心建立能够提升风险抵御水平.....	49
5.2.4 经营绩效的横向分析.....	51
5.3 本章小结.....	52
第六章 研究结论与政策建议.....	53
6.1 研究结论.....	53
6.2 政策建议.....	53
6.2.1 积极培养运营管理人才，强化二级分行管理力量.....	54
6.2.2 建立网点柜面应急代班机制，缓解柜面人员营运压力.....	54
6.2.3 试点推进一体化服务团队，柜员与客户经理紧密配合.....	54
6.2.4 提档升级营业网点功能布局，统一形象优化服务环境.....	54
参考文献.....	55
致谢.....	59

表目录

表 2-1 部门银行与流程银行比较表.....	16
表 3-1 中国农业发展银行主要发展历程.....	19
表 3-2 中国农业发展银行主要业务.....	20
表 3-3 五大行与农业发展银行资产利润率对比表.....	22
表 3-4 农业发展银行不良贷款率变动情况.....	31
表 5-1 运营效率与成本控制指标的变化.....	47
表 5-2 营业费用的变化.....	47
表 5-4 五大行与农业发展银行资本利润率对比表.....	51
表 5-5 五大行与农业发展银行成本收入比对比表.....	51

图目录

图 1-1 技术路线图.....	10
图 3-1 2008—2018 年农发行向央行借款金额趋势.....	22
图 3-2 2008—2018 年农发债累计发行量.....	23
图 3-3 集约化运营建设流程图.....	26
图 3-4 集约化运营改革实施阶段框架图.....	28
图 3-5 柜面业务处理流程图.....	29
图 3-6 集约化运营模式组织架构图.....	29
图 3-7 中国农业发展银行净利润总额变化.....	31
图 5-1 集中作业中心建立对于经营绩效的理论影响框架.....	45
图 5-2 中国农业发展银行 J 省分行净利润总额变化.....	48
图 5-3 营业利润率及利润增长率变化.....	49
图 5-4 拨备覆盖率、拨贷比及不良贷款率变化图.....	50

政策性银行集中作业中心运营模式与绩效研究

——以农业发展银行J省分行为例

摘要

集约化经营是指以科技水平的提升为基础,依靠新技术与科学管理,提高生产资料的使用效率和劳动生产率,从而实现扩大再生产的经营方式。集约化运营不仅能够提升企业生产、服务的效率,还能有效结合并调整劳动资源与信息科技技术。当前金融行业信息化程度越来越高,实行集约化运营改革是政策性银行实现高质量发展的必经之路。

当前,银行风险的一个主要成因就是不严谨的操作流程,政策性银行由于提供服务的对象仅限于企业,所以审批流程繁复的情况下,操作风险更需要严加管控。同时,市场竞争日趋激烈促使银行的服务趋向于精细化,提供高质量服务有利于增加银行客户的粘度,银行的发展必须顺应客户的需求。但是,现有的研究大部分都集中在商业银行的集约化运营改革内容梳理,针对于政策性银行集约化运营分析的文献十分有限,并且针对集约化运营改革与经营绩效变化的案例分析也是屈指可数。

因此,本文梳理了农业政策性银行以往分散化运营模式存在的问题,并结合运营管理理论、流程再造理论、客户关系管理理论、内部控制理论等理论,从风险控制、强化服务、提高效率三个方面探讨农业政策性银行进行集约化运营改革的必要性与可行性。其次,以农业发展银行J省分行为例,分析其构建的集中作业中心的运营模式、实践内容及产生的绩效,使用对比分析法对比新旧运营模式的差异,通过财务指标分析法,系统分析农业发展银行构建集中作业中心前后的经营绩效的变化情况。在此基础上,总结农业发展银行J省分行集中作业中心改革的模式和成效,并探讨改革带来的问题并提出针对性建议。

本文的研究发现,农业发展银行J省分行集中作业中心的运营模式可以总结为“前柜台分散提交,后中心集中处理”。集中作业中心的构建原则包括以客户为中心、以业务为集中、以风险控制为导向三个方面。集中作业中心的建立对经营绩效的影响主要集中在降低营运成本、提升运营效率、增强盈利能力和提高风险抵御水平四个方面。但是,集中作业中心同样存在一些问题,例如二级分行运营力量薄弱、柜面人员运营压力大、柜面人员和客户经理配合困难以及网点功能落

后。最终，本文提出了人才培养、应急机制建设及网点功能升级等方面的政策建议。

关键词：政策性银行；集约化运营；集中作业中心；运营模式；经营绩效

RESEARCH ON THE OPERATION MODE AND
PERFORMANCE OF THE CENTRALIZED OPERATION
CENTER OF POLICY BANKS——TAKE THE
AGRICULTURAL DEVELOPMENT BANK BRANCH IN J
PROVINCE AS AN EXAMPLE

ABSTRACT

Intensive management refers to the operation mode of expanding reproduction based on the improvement of scientific and technological level, relying on new technology and scientific management to improve the use efficiency of production materials and labor productivity. Intensive operation can not only improve the efficiency of production and service, but also effectively combine and adjust labor resources and information technology. The current level of informatization in the financial industry is getting higher and higher, and the implementation of intensive operation reform is the only way for policy banks to achieve high-quality development.

At present, one of the main causes of bank risk is the imprecise operation process. Since policy banks provide services only to enterprises, the operation risk needs to be strictly controlled when the approval process is complicated. At the same time, the increasingly fierce market competition prompts banks to provide more refined services. Providing high-quality services is conducive to increasing the viscosity of bank customers. The development of banks must meet the needs of customers. However, most of the existing research focuses on the intensive operation reform of commercial banks. The literature on the intensive operation analysis of policy banks is very limited, and the case studies on the intensive operation reform and changes in operating performance are also few and far between. countable.

Therefore, this paper sorts out the problems existing in the decentralized operation mode of agricultural policy banks in the past, and combines the theories of operation management, process reengineering, customer relationship management,

internal control and other theories, from risk control, strengthening services, and improving efficiency. This paper discusses the necessity and feasibility of the intensive operation reform of agricultural policy banks. Secondly, take Agricultural Development Bank J Branch as an example, analyze the operation mode, practical content and performance of the centralized operation center constructed by it, use the comparative analysis method to compare the difference between the old and new operation modes, and systematically analyze the agricultural industry through the financial index analysis method. Changes in business performance before and after the development bank builds a centralized operation center. On this basis, this paper summarizes the mode and effect of the reform of the centralized operation center of the Agricultural Development Bank branch in J province, discusses the problems brought about by the reform and puts forward specific suggestions.

The research in this paper finds that the operation mode of the centralized operation center of the Agricultural Development Bank branch in J province can be summarized as "decentralized submission at the front counter and centralized processing at the back center". The construction principles of the centralized operation center include three aspects: customer-centered, business-centered, and risk-control-oriented. The impact of the establishment of a centralized operation center on operating performance is mainly concentrated in four aspects: reducing operating costs, improving operating efficiency, enhancing profitability and improving the level of risk resistance. However, there are also some problems in the centralized operation center, such as weak operational strength of secondary branches, high operating pressure of counter staff, difficulty in coordination between counter staff and account managers, and backward branch functions. Finally, this paper puts forward policy suggestions on personnel training, emergency mechanism construction and network function upgrade.

KEY WORDS: Policy bank; Intensive operation; Centralized operation center; Operation mode; Business performance

第一章 绪论

1.1 研究背景

一直以来，我国的宏观经济面临着诸多挑战：进出口贸易受到国际贸易摩擦影响，制造业正在面临产能过剩与升级不足的压力，房地产行业泡沫现象严重。一些经济学家认为，中国经济正在经历工业化红利的衰减，货币和财政政策空间的缩小以及国际贸易冲突等问题。当前我国经济正在努力转型，走高质量发展之路，但这些风险仍然可能化身“拦路虎”。未来的中国经济仍将经历一个困难重重且耗时未知的调整时期。银行业是宏观经济风险的主要承担者，面临的大环境形式是非常严峻的。近年来，总体经济情况并不向好，总需求依旧没有得到有效提升。同时，通胀压力持续存在，必然会对货币政策的操作空间产生一定的影响，因而信贷和社会融资的增长仍将面临很大的压力。

现代银行的经营模式越来越趋向于过程型经营。流程银行是银行通过对各项业务过程进行归纳总结和整理，进而对其进行全面、深刻的金融管理和商业运作。近年来，随着金融行业不断深化改革，客户需求不仅越来越多元复杂，金融产品种类与金融服务模式更是日新月异，老旧的传统部门银行服务模式与蒸蒸日上的金融社会早已不相匹配。流程银行在此基础上，把“以部门为本”的服务观念转变为“以顾客为本”，提高顾客的办事效率，同时也明确了各银行部门职责所在。运用现代技术改进落后的管理方法，提升客户满意度的同时有效提升银行竞争力。

政策性银行是指政府设立的，不以营利为目的的银行，其宗旨是根据政府的政策意愿，在一定的时间内，为政府的各种政策目标提供专门的金融服务，是政府促进社会进步，发展社会经济，进行宏观经济调节的重要手段之一。但政策性银行长期依靠国家扶持，与商业银行相比，竞争力有待提升。而信息技术作为推动政策性银行新时代转型的新兴力量，能够使传统政策性银行的不足得到很大程度上的弥补，不断融入到银行运营发展的方方面面，进而推动传统的政策性银行从分散的运营模式转型，朝着集约化运营方向发展改革，提高银行的经营效率，促进了我国的经济发展。所以农业政策性银行需要从自身实际出发，从过往的分散化运营模式转向集约化运营模式。

1.2 研究意义

随着我国经济发展目标由高速化转向高质量化,消费者以及客户需求与日俱增,银行业也在面临盈利空间缩减、同业竞争、互联网金融挤占等多种因素的影响,政策性银行运营改革是诸多因素共同作用的结果。顺应银行网点智能化建设,以业务流程改革为切入点,实现网点智能化建设,使业务处理水平高标准化以改善客户体验为基准,应当是当前我国银行业的要务之一^[5]。

1.2.1 理论意义

传统银行业受制于相对分散的运营模式,不论是业务拓展还是创新能力都十分有限。所以一些商业银行在借鉴国外银行经营体制改革方面的成功经验,通过打造银行集中作业中心,将部分柜面操作环节转移至后方集中作业中心,逐步形成“前后台分离、后台集中处理”经营模式。在这种模式下,银行的业务处理实现了类似于工厂流水线作业的作业模式:柜员负责按照客户的业务需求,录入文字影像资料;后台员工负责审核前台提交的资料内容并检查业务的合规性。该模式在提高业务处理水平、有效控制业务风险、降低总体运营成本等方面显示出了明显的优越性。以过往经验来看,不论是国际各大银行,还是国内商业银行,集中运营模式已然是大势所趋。因此,政策性银行需要借鉴过往商业银行的改革经验,澄沙汰砾以打造集约化运营模式,有效增强自身竞争力。

为了弥补自身市场竞争力不足的劣势,国内政策性银行一直在探索适合自身的后台集中运营模式。在银行业的同质化竞争中,除了服务品质和价格上的竞争,我们必须要在经营体制上进行变革,营造安全、高效、低成本、高附加值的经营体制至关重要。获取客户信赖与占据市场份额的目标最终还是要依托于这样的体系,从而为客户提供差异化体验和服务。

当前我国的金融市场正在不断走向成熟阶段,政策性金融作为重要的组成部分,应当与商业性金融协同发展^[16]。在运营机制改革过程中,转移前台业务操作性环节有助于让前台工作人员集中精力,更多地关注顾客服务和市场销售,提高针对顾客的服务质量。客户的金融需求在数量和质量上都在不断发展,网点服务从单一化走向综合化,金融产品从同质化转向差异化。所以,要建立起一套高效的、统一的经营管理系统。但是,实现集中运营的目标并非一朝一夕之功。在此过程中,来自运营成本、业务风险等多方面因素都有可能阻挠后台集中运营体系的建立。通过对银行业务的运行状况和改革经验的分析,探讨如何成功构建后台集中运营模式,对银行进行后台集中运营改革有很大的借鉴意义^[33]。

1.2.2 现实意义

国内外诸多银行的集约化运营改革为政策性银行提供了丰富的改革经验。集约化运营改革的重点在于打造后台集中运作模式，该模式不仅具有集中化、标准化、自动化的特征，还可以有效地分离前后业务，提高业务处理的时间效率，提供更高质量的柜面业务，提高客户满意度。

本文将农业发展银行 J 省分行作为研究案例。针对农业政策性银行非盈利性特征，分析我国政策性银行进行集约化运营改革的必要性、可行性。除此以外，本文对我国农业政策性银行集约化经营改革的流程、运行模式和带来的绩效进行了归纳和分析。

1.3 文献综述

1.3.1 国内相关研究发展及现状

(1) 关于银行业转型的研究

马蔚华（2007）企业要想获得成功，就必须有明确的经营模式与策略，而在每个关键时期，都要有合适的策略和市场定位^[23]。葛兆强（2005）指出要想我国银行业的国际竞争力在经济金融全球化进程中得到不断增强，提升商业银行的管理能力重要手段之一。而国内商业银行要想提升管理能力从而成功实施战略转型，重中之重是要改革管理体制和运营方式^[9]。吴维海（2008）概述了国内银行业管理方面资深学者和监督管理层人士对流程银行的看法，他们普遍认为商业银行只有彻底的改革转型，通过从流程、组织架构、资源比例和考评制度全方位该改革，才能打造出具有良好经营绩效的商业银行^[34]。丁向荣（2015）对我国商业银行的经营模式进行了分析。经营管理模式要向后台集中作业的方向转变，实行前台受理、后台集中作业、集中授权等多种经营模式，这样既能提高业务处理速度，又能缓解前台员工的时间饱和，也为后续网点进一步转型打好基础^[7]。史文雄（2015）同样认为，商业银行要通过部门整合，逐步实现银行跨业务“大部门制”的发展，以此来达到商业银行组织结构创新^[25]。

田晓军（2003）首先界定了银行重组的概念，并从其内涵与外延两个层面探讨，指出银行转型不仅要在业务流程与实质上进行改革，还要在核心业务模式上进行重构^[29]。杨益琳（2009）认为，商业银行要实现流程重组，必须要进行业务流程重组，同时由于近几年商业银行的发展策略发生了变化，因此，业务流程重

组已成为银行转型的一个重大变化^[37]。潘镛（2010）主要根据银行实施业务前后台分离过程中出现的问题，说明了前后台业务分离的原因和具体执行过程^[24]。许金辉、李文嘉（2015）在研究中认为，业务集中化经营管理是银行改革的一个重要方面，也是银行现代化的一个重要指标。如何加速传统银行业向集约化方向转型，是一个需要深入思考和探讨的课题^[35]。

宗少俊（2011）在研究中认为网点的发展仍然受限于传统商业流程，必须对经营过程进行简约化、精细化管理，从而使分散经营模式升级转向“前、中、后台集中发展”模式^[45]。

蔡清亮（2017）认为，随着我国银行业经营规模的扩大，金融服务种类数量都在增加，监管部门对于风险管理要求也在不断变动调整以适应新市场。若商业银行囿于传统发展道路不思进取，将无法保质保量地为客户持续提供优质、专业、高效的金融服务。要改变这个问题，解决措施大致可以总结为以下几点：一是对业务流程进行改善优化、对原本的业务处理程序进行一定程度的整改；二是剥离了部分柜台业务的业务，向后台转移，使其经营方式向工厂化、集约化方向发展；三是对核心业务操作系统进行不断优化和完善，四是对经营管理费用进行合理的计划和节省^[1]。张勇峰（2018）在研究中认为银行与顾客间的关系主要是被传统的管理方法和手段，以及不全面的柜台服务所影响^[42]。周阳（2016）通过案例分析发现，通过对现有的业务流程进行优化和整合，可以有效地提高银行的客户关系管理水平^[44]。王洁（2018）认为需要通过优化业务流程来提升竞争能力，从而做到经营效率和客户满意度的双重提升^[31]。王永红等学者（2010）研究认为，推进改善客户关系管理可以依托于大数据对银行信息系统的优化和对业务流程的完善^[32]。

（2）关于银行集约化运营的研究

20世纪90年代以后，许多公司的战略发展计划逐步趋向于集约化经营，从而使有限的经济资源得以充分利用和利用。集约化运营模式既能有效地利用有限的资源，又能有效地利用政府的宏观调控和市场的自我调节。

尹子民、孙晖（2008）认为，集约生产的实质是通过对生产要素的优化和综合，使生产要素得到更合理的配置，进而达到提高劳动生产率的目的^[38]。郝云宏（2014）提出了集约化运营的五大典型特点：质量管理、集团规模经营、效率经营、科技经营和人才经营。对于集约化运营的合理性和可行性进行考察，必须从上述五个方面着手^[11]。

李永恒（2003）认为集约式战略化管理是商业银行提高内部竞争力的途径之一^[21]。李敏峰（2013）认为，企业对财务管理执行集约化运营除了可以提升财

务内控能力，还能够盘活各种资金以提升使用效率，从而降低运营成本，规避经营风险，充分拓展企业的利润空间^[18]。李娜（2013）认为财务集约化运营能够使企业的财务管理规章制度规范化，控制财务风险，实现可持续发展与良性循环^[19]。何玲（2016）通过对集约化运营模式下的货币资金模型的分析，指出了集约经营模式下的财务经营管理，有利于实现资金的统一结算、统一调度、统一运作。同时，相应的企业货币资金内部控制制度也能够得到有效完善^[12]。

张海博（2012）认为伴随我国金融银行业的不断开放，为进一步提升竞争力，国内银行需要逐步实行业务的前后台业务分离，通过后台集中作业来提升运营效率^[40]。陈召敏（2014）总结指出，商业银行的主要运营模式有分散型运营模式和集中型运行模式两大类^[4]。李彦平（2016）在研究中分析认为，商业银行应当结合自身经营规模与实际状况，全面分析相关影响因素，改革当前相对分散的管理模式，走向集约化运营管理模式^[20]。

孙沉（2016）认为，集中运营模式要依托先进的科技手段，从传统运营模式转向“前后台分离”的运作模式，降低银行运营过程中的风险的同时有效提高运营的质量，这将是银行转型升级和提高竞争力的基石^[27]。

胡衍强等（2006）学者从应用经济学的角度研究了集约化运营模式对商业银行操作风险的影响，他们认为对于商业银行来说集约化运营能够在一定程度上控制操作风险^[13]。

陶裴（2015）在研究中商业银行运营集约化运营能够有效控制操作风险^[28]。梁玉锦等（2019）在研究文章中指出商业银行在构建集中运营的过程中需要注重利用数据收集分析与处理来构建集中运营模式下风险管理体系^[22]。陈琛（2020）认为商业银行集约化运营模式离不开大数据治理能力，要通过加强数据获取与分析系统的构建来提升集约化运营效果^[2]。邓小芳（2021）认为商业银行集约化运营过程中，不仅要通过数据分析治理能力提升运营效果，还要通过数据系统进一步强化内部控制，降低运营风险^[6]。

1.3.2 国外相关研究发展及现状

近年来，全球金融竞争走向白热化，经济环境的不确定性也在与日俱增，银行之间的同业竞争也如火如荼。目前，我国商业银行的经营成本较高，盈利空间被严重挤占，同时由于利率、汇率、经济及财政政策等不确定因素，导致了银行的经营风险上升。正是由于上述种种阻碍了全球经济的可持续发展，使得西方学者对商业银行的总体运作过程进行了深刻的反思和重组。通过对经营管理模式的创新和重组，使金融机构建立起新的竞争优势。在 1980 至 1966 年期间，共有 13 家银行进行了业务流程再造（BRP，Business Process Reengineering）。

(1) 关于流程再造及流程银行的研究

美国学者 Hammer 和企业再造之父 Champy^[51]在 1993 年出版的《Reengineering the Corporation》一书中介绍了大型企业成功自我改造的经验,并首次提出了经典的“流程再造”概念。他们在书中阐述了企业流程再造即 BPR (Business Process Reengineering), 也被称为“企业流程重组”“流程再造”思想, 这种思想本质上就是对商业流程进行重塑与优化, 使得企业能够在成本、质量及服务效率和效率上有所提升并形成新的优势。Paul (1994) Hammer 教授提出的“企业再造”理论的基础上, 对业务流程进行了重新界定, 并引入“流程银行”的理论, 对业务流程进行重新梳理、设计、重组, 通过这种新的经营管理模式, 可以提高业务处理的时效和降低运营成本, 在客户的金融需求迈向多样化、多元化的同时, 也能让商业银行更好地了解客户需求并做出相应的调整, 更好地适应竞争日趋激烈的金融市场。企业组织结构、制度规范、岗位权限设置、行为规范、员工业务水平等, 是企业实施重组的重要内容。流程再造是银行改革的一个重要措施, 它要求在商业银行的内部企业文化的基础上进行改革和改革, 使其能够更好地发挥出后续的集中经营过程。在此前提之下, 流程管理才能迈入发展阶段^[46]。

20 世纪 90 年代中期和晚期, 国际上对银行、银行和其它金融机构之间的商业流程重组进行了重新分析和重新设计。Wolfarth (1995) 在文章中强调对银行来说, 业务过程的重要性远远超过了它的组织结构, 因此, 它应区别于其它的银行改革理论, 并应合理地使用它^[53]。

Middlenton (2000) 对银行机构之间流程重组的深入研究与内涵分析^[55]。随着科技的进步, 金融科技已经成为银行业务流程重组的一大助力, 不仅有理论上的论述, 而且在资讯科技领域也有。Essinger (2000) 在《虚拟银行革命: 客户、银行与未来》一书中也指出, 现代化信息技术手段在银行流程再造与变革中至关重要^[52]。Tayfor (1999) 阐述了银行可以实施战略外包的概念, 即商业银行实施战略外包, 并不仅仅是运用业务过程重组, 还可以从整体运作过程中, 对所需的业务流程进行再设计, 既能有效地减少成本, 又能全面提升经营和生产效率。^[48]。

(2) 关于集中运营的研究

Epstein et al. (2016) 通过欧洲银行业监管集中的历程和成因进行了分析, 并从宏观层面阐述了银行经营管理的集中化对银行业经营的重要性^[49]。德国学者 Stefan Gärtner 等 (2014), 从空间上比较了集约化经营与分散经营的经营方式, 并对其进行了实证分析^[50]。Rafael Repullo (2017) 建立了银行监管层级模型, 探讨了监管机构偏好和监管费用在监管最优设计中的集中度和分散度分布的效

应^[58]。

Subhash C. Ray (2016) 一项印度银行分行的调查表明, 严格控制银行分支机构数量的情况下可以降低 35.8% 的经营费用^[57]。Arribas et al. (2017) 对商业银行集中程度与经济的相关性进行了研究。研究发现, 银行连通度对于经济发展的影响大于银行开放, 但整体效果 (也就是银行业整合) 则具有积极意义^[47]。Martynenko (2015) 针对俄罗斯银行集约化运营能够提高银行的效率——通过更高标准的服务来影响其客户从而促进其增长和可持续发展^[54]。

1.3.3 国内外文献评述

结合上述部分国内外相关的参考文献及研究结果来看, 集约化运营模式已经被普遍运用于国外银行业。与此同时, 国内外学者都认为集约化运营模式是通过整合优化各生产要素来提升企业的经营效率, 控制企业的经营风险, 完善企业的管理制度, 控制企业的运营成本, 从而有效增强企业竞争力, 促进企业可持续发展。

集约化运营模式建设不仅在理论上与流程再造这一概念密切相关, 在实践过程中又与企业的经营规模、系统设置、经营效率、财务制度及人员管理等诸多因素密不可分。就国内银行业在集约化运营改革方面而言, 集约化运营的建设可以充分借鉴国外及国内同行的发展经验并结合自身发展的实际情况使银行合理优化配置系统资源及生产要素以简化银行业务处理流程, 提高业务处理效率。在此基础上构建安全且高效的处理系统, 使银行业务处理流程进一步合规化, 从而降低银行运营风险, 进一步提升客户体验感与满意度, 实现客户与银行双赢的同时, 促进银行业不断向好发展。

但是总体而言, 有关于金融行业集约化运营的文献大部分都停留在宏观角度和集约化运营改革的具体流程方面, 并且大多集中在商业银行。有关于政策性银行业集约化运营改革的研究并不深入且研究集约化运营改革与经营绩效变化的案例分析文献寥寥无几。因此, 本文将针对农业政策性银行的集约化运营改革进行研究讨论, 结合实际案例来分析研究农业发展银行集中作业中心的运营模式和经营绩效的影响。

1.4 研究方案

1.4.1 研究内容

本文以中国农业发展银行 J 省分行集中作业中心建设为案例，探讨了我国政策性银行集约化经营模式的变革。首先，阐述了本文的研究背景、相关理论和实践意义。在此基础上，结合银行集约经营的基本原理，对农业发展银行实行集约经营的必要性和可行性进行了论述。然后，对已经建立了集中作业中心的农业发展银行 J 省分行集约化运营模式和现状进行了细致的分析，总结农业发展银行 J 省分行集中作业改革的必要性和可行性以及改革带来主要成效，分析这种模式下潜在的问题并提出相应的建议。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

本文在收集和查询文献的基础上，对集约化经营、流程再造、流程银行、内部控制、客户关系等理论进行了分析和评估，并在此基础上进行了深入的研究和判断，最后确定本文的研究方向并确定论文的研究主题。同时，结合文献中的相关理论，对个案进行研究分析。

(2) 案例研究法

本文首先从理论上分析了中国农业发展银行 J 省分行集约化运营管理的必要性，并利用自己的实际工作经验，与同行、领导交流，对其进行了案例研究。

(3) 财务指标分析法

本文选取一些财务指标与非财务指标来分析农业发展银行集约化运营所带来的绩效。

(4) 比较分析法

本文通过农业发展银行 J 省分行采取集约化运营模式前后的成效进行比较分析，还有与其他银行进行比较分析，得到相应的结论。

1.5 研究框架和技术路线

1.5.1 研究框架

本文通过对政策性银行进行集约化运营理论研究,并以农业发展银行 J 省分行集约化运营作为研究案例,探讨集约化运营改革积极成果,并对实施集约化运营过程中存在的问题及难点提出建议。本文共分为六章,主要内容如下。

第一章为绪论,首先阐述了研究的背景、理论与实践层面的研究意义。在此基础上分析现有文献在集约化经营管理、银行集约化经营模式的发展、银行客户关系管理以及集约化运营对银行内部控制方面的研究进展,并对上述研究的研究进行了综述,归纳了以前学者的相关看法,并对研究的内容进行了归纳。其次,阐述了论文的研究内容和方法,阐述了论文的创新之处和不足。

第二章介绍了本文的主要研究理论和相关概念,包括了集约化运营和银行运营模式的概念,理论分析主要集中于运营管理理论、流程再造理论、客户关系管理理论以及内部控制理论。

第三章聚焦在我国农业政策性银行运营现状和集约化运营改革必要性分析。通过分析过往分散化运营模式的潜在问题,突显出集约化经营模式的优势所在,进而提出政策性银行进行集约化运营改革的必要性。然后进一步阐述农业发展银行总体进行集约化运营改革的相关流程并分析集约化运营改革的可行性。

第四章是具体的案例分析部分。本文选取了农业发展银行 J 省分行作为案例研究对象,详细介绍了中国农业发展银行 J 省分行的概况及战略背景,然后具体分析了先前分散化运营模式下的详细问题。承接前文介绍了农业发展银行 J 省分行为实施集约化运营改革而建立集中作业中心的详细过程。继而总结得出农业发展银行 J 省分行集中作业中心的运营模式以及理论上针对经营绩效可能产生的影响,在此基础上选择详细的财务指标分析实际经营绩效的变化情况。

第五章具体总结了农业发展银行 J 省分行通过建立集中作业中心所取得的成效,分析了改革过程中出现的问题并提出针对性建议。

第六章对全文进行了归纳总结。首先对农业发展银行的集中作业中心建立模式和经营绩效变化进行研究结论总结,然后针对农业发展银行集中作业中心建立存在不足之处提出具有针对性、可行性的相关建议。

1.5.2 技术路线图

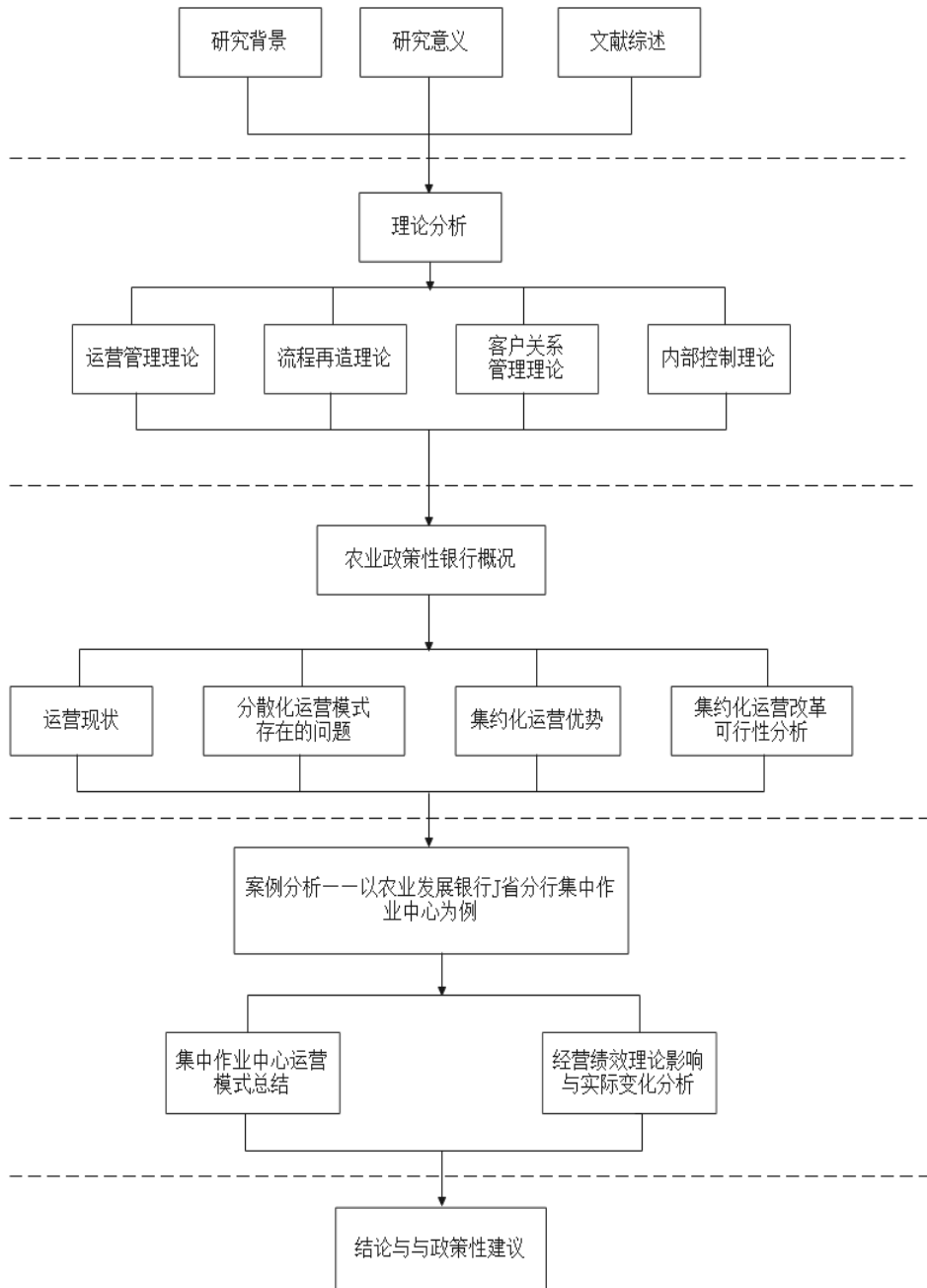


图 1-1 技术路线图

1.6 可能的创新和不足

1.6.1 可能的创新

从建设必要性、建设过程、建设效果等方面分析，目前我国政策性银行集约化经营模式的改革尚处于探索阶段，而将其与集约化运营模式结合起来进行研究的学术论文并不占多数。同时，针对集中作业中心对经营绩效的影响案例分析也是本文的创新之处。

本文在案例上选择的是中国农业发展银行 J 省分行建设的集中作业中心，本案例的经验将为将来政策性银行运营管理模式向集约化运营方向发展提供一定程度的借鉴作用。

1.6.2 本文存在的不足

由于我国政策性银行的集约化运营改革正处于起步阶段，所以目前针对于我国政策性银行集约化运营改革的研究相对有限。除此以外，农业政策性银行集约化运营正式开展的时间较短，改革带来的绩效仍有待更长时间的观察和检验。

在数据分析方面，由于本文所能获得的数据仅限于农业发展银行 J 省分行允许公开使用的部分，所以经营绩效集中于已获得的数据进行分析。除此以外，在横向分析部分，由于农业发展银行 J 省分行内部选择与五大行进行对比，所以本文参考了农业发展银行的相关资料，与五大行进行对比。由于农业发展银行所有的省级分行（即二级行）都完成了集中作业中心的建设，所以无法选择其他省级分行进行对比分析。同时由于其他政策性银行省级分行的财务数据并不公开，所以本文中并未与其他政策性银行进行对比。

除此以外，本文采用的是案例研究法，并不能完全反应所有政策性银行集约化运营情况，因此本文的提出的解决建议存在很大的局限性，希望能够抛砖引玉，促进其他学者进行进一步的研究与补充，提出更多、更切实际的解决措施与办法。

第二章 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 集约化运营

集约化运营这一概念起源于农业生产，随着学科研究的不断深入，农业生产相关的集约化理论被金融行业借鉴并逐步运用于业务发展之中。在早期的农耕文明中，用于种植生产的田地大都处于分散状态且形状并不规则，农民们也基本处于“自扫门前雪”的分散作业状态。这样的耕作模式就导致了农耕效率极其低下，作物产量不高的后果。随着时代更迭，人们的知识水平和技术水平都有了很大程度的提升，于是人们通过集中劳动力、明确分工的方式来提升农耕效率，由此提高农作物产量。

在农业生产方面，集约化理念早已发展成熟并被充分运用于实践之中。因此，这一理念也被金融领域借鉴利用，在不断调整适应后成为了一种新的经营概念。金融领域的集约化运营就是在充分利用各生产要素的基础上，运用现代化科技技术，最大化发挥人力资源效用并以此来提升企业的生产效率，增强企业竞争力^[30]。

简而言之，集约化经营指企业依托信息时代科技的不断进步，通过整合优化能够掌控的各种资源以使企业产生规模经济，以最少的投入获取最大化的效益，提升利润率的同时不断拓展企业的盈利空间与发展空间^[17]。

2.1.2 银行运营模式

运营模式总体来说就是企业在运营过程中对于具体组织中的实施方式和实现效果的归纳总结。而运营模式又可以从广义和狭义上进行划分。广义的银行运营模式，可以囊括为银行从全局角度出发，全面规划业务处理流程、不断提升服务水平、开发创新各类产品，从而提升业务处理效率、提高客户满意度，最终达成战略发展规划目标。整个流程包含了组织架构设计、人力资源配置、运营管理职能等所有生产环节。而狭义的银行运营模式则仅包括服务于银行金融产品的组织实施和实现过程。

为了符合市场需求，银行的运营管理模式并不能一成不变。运营模式势必要“量体裁衣”——进行改革与创新。由于银行业面向客户提供的产品大多不具有

实物载体，所以银行运营管理中更应该注重以人为中心，而不是以产品为中心。这一点是银行不同于其他生产经营型企业的最大区别。由于银行客户本身具有一定的共性与差异性，所以银行需要统筹规划自身运营模式，已满足不同客户的需求。

2.1.3 集中作业中心

集中作业中心是银行实施集约化运营模式过程中所创建的业务集中机构。集中作业中心最早是由西方商业银行设立建成，例如花旗银行。花旗银行在集约化运营方面有着丰富的改革经验。通过对零售银行、批发银行、新兴市场三大板块的组织结构进行了重构。这种运作方式为银行的内部制衡奠定了基础，即集中技术、集中处理、集中业务、集中专业人才、集中业务。四大集中统一了世界各地的柜面操作事务，不但提升了银行的运作效率，而且最终达到了以顾客为中心的整体目标^[56]。

汇丰银行自上世纪 90 年代起就在全球各地成立了环球服务中心。这些环球服务中心主要负责汇丰银行的业务包括会计处理、会计处理和数据整理。后续发展中，服务中心还包揽了贷款按揭、信用卡等多项业务。汇丰中国广州业务处理中心和上海业务处理中心拥有亚洲三分之一的业务，这种后台集中的服务模式，可以有效地简化业务流程，提高业务处理的效率，进而进一步提高顾客的满意度。^[59]

苏月娇（2018）在对我国商业银行经营中心的发展过程进行归纳的基础上，她提出，集中作业中心的建立大致可以分为三个阶段：第一个阶段，即经营活动的集中期，第二个阶段是经营管理的集中期，第三个是深化期，即顾客价值的管理^[26]。国内得到工商银行、建设银行等大型商业银行已经建成了银行的核心系统，也就是集中作业中心，加速了银行发展，并逐步摸索出了自己的经营模式，在这一过程中，大多数银行都采用了远程授权、集中作业等先进的集约化业务流程^[14]。

二十多年来，中国工商银行一直在探索经营方式上的变革。2000 年，中国工商银行在上海设立了第一个专门的票据业务部门。2010 年，中央授权制度在工商银行正式上线。远程集中授权模式是全国首次在全国范围内进行的尝试，极大地提高了授权业务的处理和授权服务的质量。在 2019 年，工行在广东和四川建立了一个面向全客户、全渠道、全业务的集约型经营中心，为客户的集约化经营和共享服务体系奠定了基础。

中国民生银行于 2004 年正式组建了“中央财务系统”项目。中国民生银行于 2005 年顺利地在全国范围内推行了统一的财务管理系统。因此，它是我国首

个实现“前后台分离，后台集中处理”的商业银行。中国民生银行从 2009 年开始，在不断深化改革，在对其组织结构进行优化和整合的过程中，不断细化各个部门的职责。中国民生银行在 2019 年提出了网点“轻运营”的经营模式，并在业务上进行了持续的变革。

通过对国内外商业银行经营改革的研究和实践的总结，得出了一些有益的启示：集中经营管理模式所带来的变革主要表现在：加强顾客导向、有效地控制经营风险、促进经营管理与业绩评价、为全面柜员制的推广打下坚实的基础^[43]。

关于集中作业中心的构建，国内外商业银行已经有了十分丰富的探索经验。这些经验也可以被政策性银行集约化运营改革借鉴运用。

2.2 理论基础

2.2.1 运营管理理论

运营管理就是企业对于产品从生产到产出、销售全流程的监控和管理，运营管理需要满足企业自身发展需求。企业通过开展运营管理为客户提供满足其需要的产品或服务，最终实现企业的经营目标^[60]。实施运营管理改革总体目标是提升企业总体效率从而拓展市场份额或提高客户满意度。

银行业作为一种较为特殊的服务业，它的负债经营属性本身就具有高风险特征，这一特征就决定了银行的运营管理与其他企业是不同的。构建现代化的运营管理体系是银行核心竞争力的重要标志^[8]。结合国内外商业银行运营改革的实践不难看出，运营改革早已成为银行获取市场竞争优势的坚实后盾。运营管理对银行来说至关重要。银行要实现差异化的竞争优势，就必须用柔性化、服务化和产业化的模式来重建运营管理体系^[36]。

2.2.2 流程再造理论

上世纪九十年代，美国著名经济学家迈克尔·汉默在《哈佛商业评论》上的《再造工作》中首次提出“再造”的概念^[7]。流程再造远非简单地将不同部门割裂开来，在对其内部流程进行优化重塑。而是要整合所有部门的全部流程，重新审视并统筹打造新的流程系统。流程再造中最关键的基本原则就是统一管理同类流程，如此可以减少流程冗余和职能重叠，从而对全流程及总体数据集中管理运营。

随着研究的全面深入，流程再造理论已经有了新的发展趋势，主要表现在将

业务过程重组提升到企业的战略过程重组层次。随着时代的发展，企业的过程重组不仅与企业的战略目标相一致，而且还使企业的信息化技术向电子商务的方向发展^[10]。

在流程再造中，银行要积极运用变革手段，建立全流程运作模式，提升顾客体验感、实现减费增效并强化风险管控^[3]。

目前，为了提高银行的服务品质，提高市场竞争能力，必须进行业务流程重组。由于当下银行业产品及服务同质化现象比较为严重，所以各银行竞争力主要取决于金融理财产品性价比、业务办理体验感以及业务办理之后的配套服务。其中，最影响客户观感和体验感的就是业务流程繁简度，业务办理过程是否便捷高效直接影响客户对服务满意度的评价，继而导致客户忠诚度差异化，最终会作用于银行的竞争力。因此，建立方便、快捷、高效的商业过程，是银行获得竞争优势的一种有效手段。

从全球各大银行的发展经验不难看出，在银行实施过程重组过程中，基本都是通过组织重组、人力资源配置、完善管理体系来构建以顾客为核心的商业过程。在过往的金融行业竞争中，银行竞争力往往取决于产品，通过产品竞标、关系竞标，赢得顾客，占领市场。但随着金融科技的冲击，传统银行业以产品为据点的竞争模式将逐渐丧失优势。只有秉承“顾客至上”的服务理念，将提升客户满意度作为主要目标，才能进而保证银行在金融市场的竞争优势。我国多家银行都曾借鉴国外银行成功改革转型的经验，从“部门银行”到“流程银行”，将逐步进行改革。而部门银行与流程银行比较如下图所示：

表 2-1 部门银行与流程银行比较表

比较项目	部门银行流程	流程银行流程
设计理念	以部门职能为中心	以客户为中心
客户感受	效率低、过程繁琐	效率高、服务便捷
部门职能	职责划分不清	分工明确
数据传递	手工及纸质文本传递	电子审批
系统支持	决策缺乏系统支持	管理系统逐步建立

来源：根据资料自行整理。

2.2.3 客户关系管理理论

顾客关系是一种全新的营销观念。它是指企业在信息化时代，利用科学技术来优化运作过程，以减少业务处理时间，从而增强企业的核心竞争能力。顾客关

系管理的终极目的就是要抓住顾客，即在吸收新顾客的同时，将原来的顾客转变成忠诚的老顾客。

1993年，美国高德纳咨询公司首先提出了顾客关系管理的理念。他们认为，要保证客户忠诚度，建立长久关系，达到共赢的目的，就必须适应顾客的多样化需要，改进经营方式。同时期，IBM公司也注意到，企业的战略运营战略必须着重于保持顾客关系，即：识别、获取、发展和保留顾客^[39]。因此，客户关系管理是一种用该公司来维护和扩展客户关系，整合业务流程的一种方式。

2.2.4 内部控制理论

1949年，美国会计师协会的审计程序委员会发表了《内部控制：一种协调制度要素及其对管理当局和独立注册会计师的重要性》。在这篇文章中，内部控制首次拥有了一个具有权威性的定义。其目标在于保护企业财产，增强会计信息的精确度、提高经营效益、保护公司资产、促进公司发展。

而后在九十年代，全美反舞弊性财务报告委员会发起组织委员会又发布了《内部控制整合框架》报告，指出了内部控制是由企业董事会、管理层以及其他员工为达到财务报告的可靠性、经营活动的效率和效果、遵循法律法规而提供合理保证的过程。同时，将内部控制分为控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及监督五个方面。

五个方面中最基础的因素是控制环境，它是构建其他因素的大前提。风险评估和控制活动是对潜在风险进行识别、分析和防范。信息与沟通则是要求企业及时进行相关信息交流与反馈。监督是从全局角度对上述的控制活动进行具体评价和监管。在以上五要素的基础上再进行具体的统筹设计，就能够形成完整的内部控制系统。

第三章 农业发展银行基本特征及集约化运营改革背景分析

3.1 中国农业政策性银行发展概述

中国国家开发银行（CDB）、中国进出口银行（EXIMBC）和中国农业发展银行（ADBC）是我国目前仅有的3家政策性银行。中国农业发展银行是政策性银行中唯一一家定向支农扶农，支持农业政策的银行。自农业发展银行1994年成立以来，其组织架构一直在不断改善，业务内容也在不断细化，做好支农扶农基本职能的同时也一直在不断拓展业务范围。表3-1为中国农业政策性银行主要发展历程，表3-2为中国农业政策性银行主要业务。

表 3-1 中国农业发展银行主要发展历程

时间	主要历程
1994 年	国务院决定成立中国农业发展银行
1997 年	开始全面自营粮食信贷业务
2004 年	开始办理大型粮食加工企业收购资金贷款业务
2005 年	开始办理粮油种子贷款业务
2006 年	贷款业务的对象范围扩大到农、林、牧、副、渔业范围内的产业化龙头企业
2007 年	中国农业发展银行开展农业基础设施建设贷款、农业综合开发贷款和农业生产资料贷款业务
2008 年	中国农业发展银行与澳大利亚国民银行合作谅解备忘录
2013 年	中国农业发展银行与渣打银行大中华区合作
2015 年	中国农业发展银行成立扶贫开发事业部筹备组
2019 年	中国农业发展银行获得“全国脱贫攻坚奖组织创新奖”

来源：根据农业发展银行网站信息整理。

表 3-2 中国农业发展银行主要业务

公司名称	具体业务
中国农业发展银行	办理粮食、棉花、油料、食糖、猪肉、化肥等重要农产品收购、储备、调控和调销贷款
	办理农业农村基础设施和水利建设、流通体系建设贷款
	办理农业综合开发、生产资料和农业科技贷款
	办理棚户区改造和农民集中住房建设贷款
	办理易地扶贫搬迁、贫困地区基础设施、特色产业发展及专项扶贫贷款
	办理县域城镇建设、土地收储类贷款
	办理农业小企业、产业化龙头企业贷款，组织或参加银团贷款
	办理票据承兑和贴现等信贷业务；吸收业务范围内开户企事业单位的存款，吸收居民储蓄存款以外的县域公众存款，吸收财政存款，发行金融债券
	办理结算、结售汇和代客外汇买卖业务，按规定设立财政支农资金专户并代理拨付有关财政支农资金，买卖、代理买卖和承销债券，从事同业拆借、存放
	代理收付款项及代理保险，资产证券化，企业财务顾问服务，经批准后可与租赁公司、涉农担保公司和涉农股权投资公司合作等方式开展涉农业务

来源：根据农业发展银行网站信息整理。

3.2 中国农业发展银行典型特征分析

农业政策性银行有以下五大主要区别于其他银行的典型特征：

3.2.1 政策性

农业发展银行是国家出资设立、直属国务院领导的一家具有独立法人资格的政策性金融机构，其主要工作是依靠国家信贷、依靠市场来筹集资金，支持“三农”发展，并发挥国家的战略支持作用，因此农业发展银行在资金运行方向、投资规模、利率、投资期限等方面都要接受国家和国家的指导。

3.2.2 优惠性

农业发展银行的业务内容主要针对农业生产、农业基础设施等利润微薄但对于民生又至关重要的产业进行金融服务方面的支持。因此农业发展银行能够依靠国家政策的支持，为特殊群体提供更加优惠的条件，所以在贷款方面具有远超其它商业银行的优势。因为国家政策指定的特殊对象在贷款时，农业发展银行能够以处于优先甚至是排他地位的贷款条件吸引客户。与此同时，商业银行很大部分都追求高利息率的贷款项目，农业贷款及民生贷款等微利项目商业银行一般也很少涉足。

根据农业发展银行年度报告，2020 年度，农业发展银行累计贷款规模 14783 亿元，新发放贷款的平均利率为 4.27%，与 2019 年发放贷款平均利率 4.90% 相比，下降了 0.63%，与同行业 2020 年新发放贷款平均利率 5.45% 相比，低 1.18%。

3.2.3 风险性

农业发展银行的风险特点有三点：第一，农作物生产属于一项需要天时地利人和的产业，行业风险相对较高——投入与产出是严重不成正比的，这就导致农业发展银行所运作的资金发生折损的可能性更大。第二，由于农业发展银行的贷款客户大部分是由国家政策指定而非自主选择，这就使得农业发展银行本身资产结构单一化，风险相对高度集中。第三，担保性风险上，由于农业发展银行的信贷对象大都属于国家政策指导对象，本身担保能力就十分有限，这就更使得农业发展银行常常无法获得与贷款相匹配的抵押资产。

3.2.4 非盈利性

农业作为国家重要产业之一，其本身由于利润空间狭隘的特征往往无法获得常规金融资源的支持，所以农业发展离不开政府及政策的保护与支持，因此农业政策性银行是为农业发展保驾护航的重要金融机构之一。因此，农业发展银行的业务通常难以获得较高的利润，外加政策在执行过程中不确定性及影响因素较多，就导致了农业发展银行难以达到普通金融机构的盈利水平和财务独立性。

根据表 3-3 所示，2016-2020 年，农业发展银行的资产利润率与国内五大商业银行相比一直保持在最低水平，从侧面可以反映出农业发展银行的非盈利性。

表 3-3 五大行与农业发展银行资产利润率对比表

	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行	交通银行	农业发展银行
2016	1.2	0.99	1.05	1.18	0.87	0.33
2017	1.14	0.95	0.98	1.13	0.81	0.29
2018	1.11	0.93	0.94	1.13	0.8	0.28
2019	1.08	0.9	0.92	1.11	0.8	0.27
2020	0.97	0.85	0.88	1.03	0.69	0.28

来源：各家商业银行年报数据。

3.2.5 资金来源的稳定性

农业发展银行主要的任务是筹集支农资金，支持“三农”事业发展，发挥国家战略支撑作用，因此需要稳定、充足且成本更低的资金来源。因此，农业发展银行的融资渠道包括：政府的资本金、央行借款、各种贷款以及发行政策性金融债券及存款。其中央行借款和农发债累计发行量图如下所示。

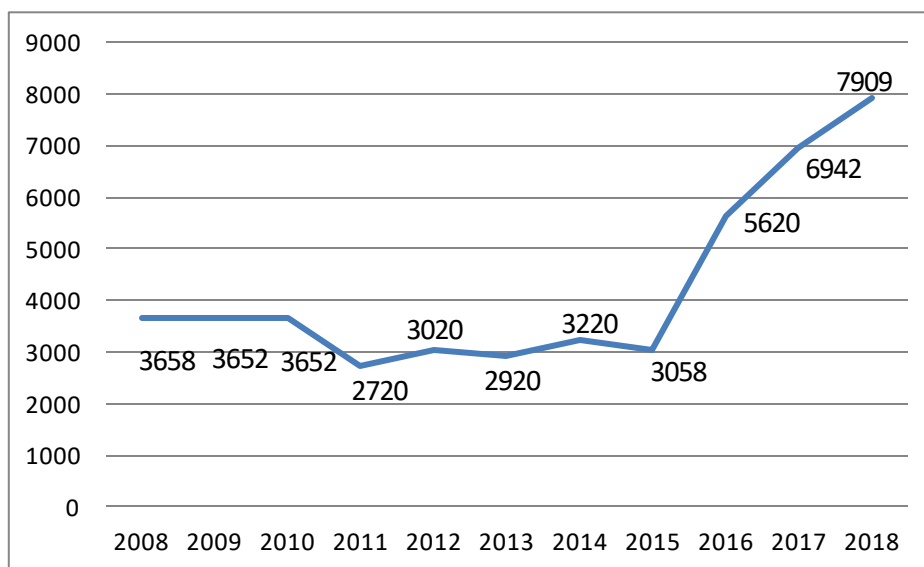


图 3-1 2008—2018 年农发行向央行借款金额趋势

来源：农业发展银行报告数据。

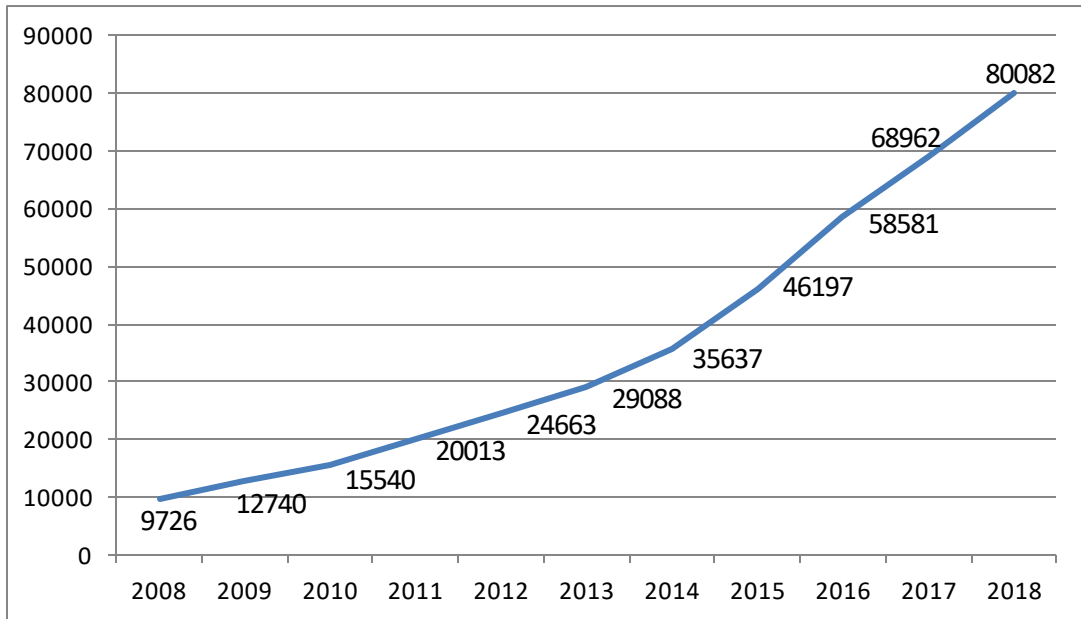


图 3-2 2008—2018 年农发债累计发行量

来源：农业发展银行报告数据。

3.3 农业发展银行集约化运营改革必要性分析

3.3.1 农业发展银行分散化运营模式面临的困境

(1) 运营效率低下

与普通金融机构不同，政策性银行的日常运营模式通常不具备一定的独立性，不论是项目开展，还是贷款投放几乎都离不开政府的涉足，所有资金的流向都在严格的监管控制范围之内。这就导致政策性银行无法及时快速的获取有效的市场信息，而国家政策的变动又会致使项目轻则返工，重则重建，工程的进展和工作效率也不能得到保障。政策性银行不同寻常的运营模式也导致了传统柜面业务相较于普通商业银行步骤更加复杂。

当前政策性银行保持着过往的分散运营状态，这种运营模式属于传统“部门银行”模式，其弊端主要在：首先，每个基层网点的柜面至少需要 4 名员工，用于满足不相容岗位分离以及内控的要求；其次，客户对柜台服务的满意度不高，因为政策性银行通常仅受理对公业务，操作过程比较繁琐，再加上柜员在为顾客提供服务的过程中，往往要分心处理网点支行的内部事务，使顾客的体验感不太好，不利于秉持“以顾客为本”的银行服务观念，是政策性银行运营模式的弊端之一。

（2）业务流程操作风险较大

尽管操作风险的产生与地域发展、机构规模、业务规模等因素之间并无必然的联系，但是，操作风险的产生与企业内部控制的松散、经营不善密切相关。传统的分散化经营方式的弊端在于，不能随时随地的监督整个过程，虽然各个网点安装了监控摄像头确保业务的正常进行，但这样做不仅耗时耗力，而且漏洞很多，并不是最好的管理方式。多数网点在办理业务时，都是由各柜员和各网点主管来进行操作和授权，而集决策、执行与监督权力于一身的基层主管人员并不在少数，这很容易导致内控风险无法得到有效控制。银行分行与网点员工谨慎意识的差异也容易让所谓的“人情世故”掩盖了存在的可疑操作行为。“重业绩、轻合规”的思想频繁体现在各基层网点的日常业务处理流程中。

除此以外，基层营业网点通常处于人手不足的状态。由于人力资源的短缺，使得基层网点只能采取“面对面、点对点”的形式进行管理。部分柜台经营仍有“一手清”、内部控制失效、操作风险高等问题。以农业发展银行基层行为例，因为分工杂乱，人手不足，内部监察难以开展。前台会计人员大多分工不清，同时还要承担多项工作，使原有的管理体系“纸上谈兵”。在结算过程中，如果有不符合规定的操作，或者人为的错误，比如：申请表和结算单据的审核不严格，预留印鉴以备检查，账户名称与号码不相符也办理了结算业务等等。这种不规范、不能及时、有效地监控和纠正的行为，使制度的内部控制制度形同虚设。

（3）数据统计系统分散

在分散的运营模式之下，各支行业务条线都是以各自需求为出发点构建了数据统计系统。由于当时信息技术水平有限，统计方法及口径都有所不同，外加资料管理上的不合理，造成了各系统无法共享统计数据，业务数据信息集成能力被严重限制，相应的数据信息质量无法被保证。在这样的前提条件下，后续不断的调整统计方法、统计口径，不断的补充录取数据也是徒增员工工作量并加重统计系统负担，系统内的数据无法被转化为可以共享集中分析的有效信息，甚至有可能导致对内或对上级监部门报送的数据出现问题。

同时，由于银行业务集约化经营的改革和信息化的发展，使得我国政策性银行经营模式的弊端日益突出，必须进行集约化运营改革。

（4）经费管理困难且漏洞较多

在过去的分散运营模式下，经费管理模式一般是“先行划拨，后续规划”。

上级银行先行确认划拨总体经费，各机构在拿到经费后各自规划经费的使用途径和数额统计。因此，如果这一环节不严加管控，很可能出现诸多问题。例如按照监管需求需要分离的岗位并未完全实现分离、各业务部门的预算和实施工作的不协调，原本预算严重超支等问题。这些隐患都会影响实际的经费管理报销制度与流程，例如费用报销有误会影响到会计信息真实性，业务也不能按照权责发生制的要求真实记录。如此一来，更可能导致经费使用不规范甚至经费滥用。正因如此，集中管理经费对于控制经费管理风险来说是必经之路。通过物理隔离经费的划拨者与使用者也能够加强对于经费管理与报销流程制度的执行力度。

3.3.2 农业发展银行集约化运营的优势

根据上述部分对于农业政策性银行分散运营模式的弊端分析不难看出，农业政策性银行进行集约化运营改革势在必行，具体原因具体可分析为以下四点：

(1) 有助于简化优化业务流程，改善客户体验感与满意度

农业政策性银行的客户仅限于公司与企业，客户范围有限，但是资金管控也是相对十分严格谨慎的。过去的运营模式下，业务流程不仅繁琐复杂，也影响顾客的办理体验。而集约化运营模式能够对业务流程删繁就简，剔除或者缩减非必要环节。对业务流程进行简化、优化从而改善客户满意度与体验感，保证客户忠诚度的同时促进进行内业务进一步发展。

(2) 有助于信息系统协同创新，提升运营效率

与商业银行相比，农业政策性银行的市场化程度并不高，因此行内信息系统的改进更新并未与科技时代的社会信息发展同步。银行信息系统的价值在于根据统计的数据集中分析并反馈出相关信息，用于银行根据反馈信息改进自身运营方式。采用集约化运营模式能够促进信息系统协同创新，来适应业务要求与客户需求，继而加速流动资金运转速度，进一步提升运营效率。

(3) 有助于推动资源优化分配，提高经营效益

目前，商业银行以盈利为首要目标，但由于政策性银行的盈利目标和可能性较小，为满足市场经济发展需要，必须不断提高自身的运营效率。通过最大化利用可支配的生产要素，不仅可以提高运营效率，还能实现效益最大化。集约化经营模式可以通过重整业务流程，调整柜台员工人数来减少重复劳动，充分利用更

多的人力资源推动业务发展，进而提高经营绩效等。

(4) 有助于提升风险抵御水平，推进合规性

合规可以说是银行的生命线，可以说银行进行任何业务操作都必须保证业务合规，操作合规。农业发展银行的业务内容虽然相对于商业银行来说较为单一，但涉及的业务却大多与民生乃至战略物资储备相关。所以对于业务流程操作需要更加严格的管控以防范风险。集约化运营模式下能够有效地将监察拆分到事前、事中以及事后，这就能够最大程度简化业务监管的各个具体环节，以最简的监督环节实现最大化的效用。因此，农业政策性银行采用集约化运营模式能够将业务流程风险控制在一定范围内以保证业务合规性。

3.4 农业发展银行集约化运营建设流程

在正式开始集约化运营改革具体实践之前，必须要先明确总体运营改革的总体流程。

在进入实施阶段之前首先要做好准备阶段的工作，就是确定总体的建设目标，为后续相关工作提供纲领。而在接下来的实施阶段才是整个建设的实践环节，囊括了重组业务流程，调整组织架构，建立信息系统，完善配套项目。在初步建设完成后，就进入了总结优化阶段，通过总结前一个阶段达成的积极效果，分析实践阶段的不足和可以改进之处，对集约化运营改革进行进一步的完善。具体的集约化运营流程如下图 3-3 所示。

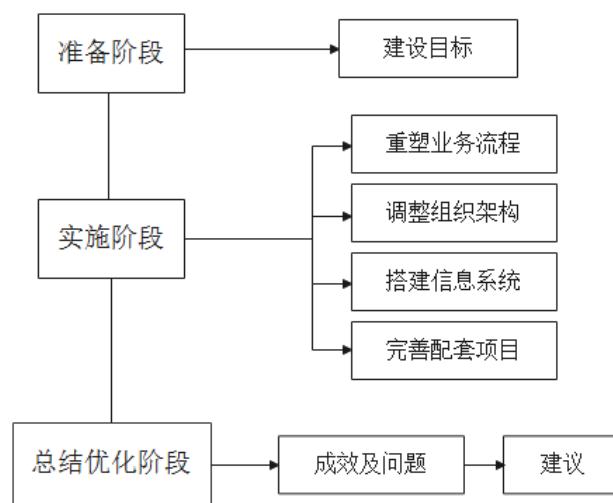


图 3-3 集约化运营建设流程图

来源：农业发展银行内部资料。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/606220221234011031>