

构建商业银行的经营能力

卢 鸿

亚洲金融危机的突然爆发和不断深化使亚洲地区相当一批银行陷入了经营困境,然而,在这样严峻的环境中,仍然有一批商业银行脱颖而出,独占鳌头,同时是处于利率高涨、信用恶化的环境,他们在危机中却表现不凡,增长率迅速恢复,市场份额不断增长。《Asiamoney》列举了亚洲地区 10 家这样的银行,他们的共同特点是——审慎及预见能力,表现为经济扩张阶段审慎放款的政策和保守的增长速度,特别注重风险管理,积极开拓新的业务领域,实现了收入结构的改变,重视信息技术的开发运用,并以此提高经营效率。

这些事实非常值得我国的银行家思考。我国目前的经济金融环境和危机发生前的亚洲国家有许多相似之处,能否解决好目前商业银行经济管理中的种种问题,不仅是商业银行自身生存攸关的大事,而且对于确保经济金融体系的稳定有着举足轻重的作用。

一、我国商业银行要立足于形成银行 的根本经营能力进行功能创新

和其他许多发展中国家一样,我国的金融市场正在逐步向多元化、开放化发展,出现了许多规模不同、经营区域不同、业务范围不同的商业银行。目前我国商业银行体系除了四大国有银行外,还有五家全国性商业银行、五家区域性商业银行和近 100 家地方城市商业银行,同时,越来越多的外资商业银行被允许进入中国市场。竞争的主体大大增加了,那么,什么样的银行能够生存并不断发展呢?

世界银行的一份研究报告表明:新兴市场中不同银行的成功不取决于特定的金融结构,而是取决于满足活跃的市场金融需求的战略和实现这个战略所需要的政策、行为和管理体系。用美国第一联合银行董事长爱德华·克鲁兹菲尔德的话说,就是:“无论银行规模大小,如果其领导人能够不断创新,预测客户的需求,并能简便高效地满足这种需求,那么这样的银行将会生存下来。”

简言之,在市场需求、发展战略和经营能力之间需要一种适当的平衡。虽然对于任何银行而言,这种平衡关系都是独特的,但综观若干商业银行的成功之道,这一平衡的核心是建立并不断完善银行的两种根本经营能力:(1)适应市场,不断创新的业务拓展能力。(2)管理风险,控制风险的能力。例如,20 世纪 90 年代成功的商业银行大都实现了收入结构的改变,这

是和他们适应市场环境的变化,积极创新,开拓新的业务领域分不开的。而关于风险管理,亚洲的许多银行已经有了深刻教训。80 年代,日本的银行比美国银行更加逼人,而到了 90 年代,依然傲视全球的仍然是那些稳健的美国银行,成功的银行管理不是三五年的超常利润和内在机制的恶性循环,而是一个能够产生稳定利润的良性循环机制。因此,商业银行的成功需要的是 10 年、20 年、50 年长期的可持续发展战略,这一战略的根本就是不断发展的银行的根本经营能力。

自 1984 年银行体制改革以来,中国商业银行体系的整体面貌发生了巨大的变化。其中最重要的一点是利润动机普遍得到了加强,在业务开拓,内部管理方面都有所创新,但是,“银行的能力”这一根本的问题尚未真正解决。

四大有银行是中国商业银行体系中的“巨无霸”,他们拥有遍布全国的分支网络和实质上的政府后盾,因而具备强大的零售银行的业务潜力。但是从市场需求看,他们不能及时、充分满足市场中个人消费贷款、中小企业贷款的合理要求;从风险管理看,他们必须依赖其负债来源支撑庞大的不良资产。缺乏业务能力在一些新型的商业银行中表现得尤为突出,这些银行多为股份制企业,利润压力和扩张冲动都非常强烈。但是,这些被认为是机制新、管理灵活的银行在经营几年后,普遍产生了资产质量迅速下降,业务开拓乏力,增长减缓的趋势。其原因就在于没有结合市场需求,创新自己的能力。其内部制度没有从根本上突破传统银行的组织结构、管理方式,其业务领域集中于四大行占垄断优势的存、放、汇。他们的困难,实质是传统的银行管理方式在新环境下危机的表现。

经营能力不足的问题不是个别银行的问题,而是整个银行体系普遍存在的问题,目前在人民币尚不可自由兑换、银行业尚未充分开放的环境下,这一问题还未现实的威胁商业银行的生存。但开放的趋势不可避免,加入 WTO 以后,如果我国的商业银行不能用 4~5 年的时间逐步培育自身的经营能力,并逐步消化已积累的风险,那商业银行自身,甚至整个银行体系都有可能付出巨大的代价。

二、提高银行的根本经营能力, 必须重组商业银行组织结构

商业银行的经营能力就是商业银行的战略执行能力,决定成功的因素常常不是战略本身,而是战略的执行程度如何,一

项卓越的战略，如果不能忠实的贯彻，其效果还不如一项充分执行了的较差的战略。合理的业务流程和用以支持该流程的组织是确保市场战略得以贯彻的两大要素。既商业银行在选择了正确的发展方向后，必须建立正确的业务流程，并根据流程的需要选择合适的人，安排到合适的岗位上。

我国的学者通常把企业体制分为三个层次：产权关系、组织结构和管理制度，其中的管理制度规范的就是流程。在我国的企业中，管理制度附属于组织结构，组织结构的特征决定业务及管理流程的方式：即“先设人，再设事，事随人走”。例如，目前我国商业银行推行的是“一级法人、多级经营、集中领导、多级管理”的组织管理体制。在这种方式下，总行是管理行，按业务职能划分部门，总行的各个部门在分支行都有对应部门，形成一个层级金字塔式的纵向管理体系。图1以信贷业务为例描述了这种组织结构。信贷业务的客户开拓和风险监督的职能实际上统一于信贷部内部。授权制度表现为风险越大的业务由级别越高的层次来把握。与信贷业务相关的其他信用业务、资产保全、准备金提取等都处在别的部门中。在这样的结构下：(1) 商业银行实质表现为多级法人，银行层层切块，每一块都不具有独立权力和责任，但总行与分支行、分支行之间、部门之间，都存在着利益冲突，容易相互扯皮、摩擦。(2) 业务活动被官僚式的层级结构束缚，业务流程被人为分割，后台控制职能不独立，层级结构下的审批制难以保证业务决策的时效性和科学性。

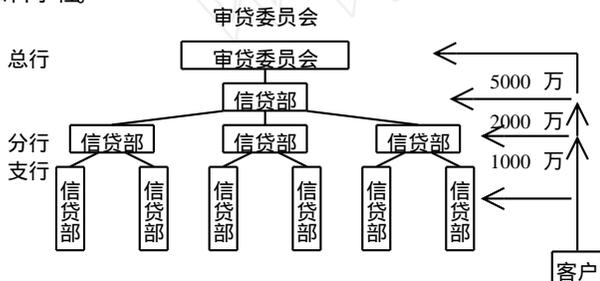


图1

这样的组织结构必然造成信息流动纵向传递，层层衰减，横向阻隔，反馈迟缓。表现在银行的根本经营能力上，一方面，银行的各部门在长年累月的运转过程中，常常只是知道他们应该做什么，而不知道应该达到什么目标。管理层对利润没有强烈的追求欲望，对市场需求不敏感。职责不明，职责重复，机构失控，效率低下的现象普遍存在，长久不能解决。另外，在风险管理方面，即没有合理、有效的控制风险，加强资产负债管理和内险管理的内部规章制度，又没有在全系统内形成一个对风险管理和资产负债管理重要性的深刻认识。缺乏这种认识不仅对商业银行自身，而且对整个金融体系都是非常危险的，事实证明，这将使两者都陷入一种恶性循环，风险不断累积。

如果我们将思路反过来，先考虑业务的实际需要，再来确定怎样设置组织，业务运作的方式就会发生根本的变化。信贷管理流程的重点是营销、分析、决策、判断、定价、贷款监督、清收。每一笔贷款都要经过这个过程，但是对不同性质的贷款业务，流程的解决方案是根本不同的。对于5万元以下的个人消费贷款，还款的意愿比还款的能力更重要。西方商业银行的

通常做法是建立一个所有银行共享的个人信用数据库，从中确定出决定还款意愿的主要因素和损失的概率。根据这一市场的客观规律，由计算机决定贷与不贷，并根据损失的概率定价和提取准备金。岗位为核心的层级管理体制转向以任务为核心的流程管理体。这种流程管理不是以组织框架为基础建立业务管理程序，而是根据业务需要，优化业务流程，并在此基础上结合银行的客户重点、专业特长、营销渠道、执行能力设置组织结构，使银行所选择的战略和流程产生最大的效用和最高的效率。

三、商业银行变革组织结构的主要内容及障碍

组织结构的形式根据商业银行的自身要求，可能是顾客主导型、产品主导型或客户/产品组合型等模式，对我国的商业银行来说，不管采取哪种模式，组织结构的变革主要应包括以下几方面。

1. 重新设计商业银行的业务流程。商业银行的能力主要是流程中的执行能力，统一的组织结构是用于支持和巩固相应的战略和流程。因此组织结构变革的基础是流程的再设计。流程包括自上而下的管理流程、跨职能的管理流程和自下而上的业务流程。应当跳出现有的组织结构，立足于银行的战略确定适当的流程。例如信贷管理流程的重点是营销、分析、判断、决策、定价、贷款监督、清收。应当仔细审查每个环节的关键成功因素，并以此做为业务执行的原则。此外，还要定期检查整个流程的执行情况，及时反馈与改进。

2. 构造水平化的组织结构，分离出独立的后台控制职能。我国的商业银行经营中流程模糊、职责不明，在总、分、支行不同的层次都存在着类似的业务流程，没有将业务流程统一于全行。如果将流程管理置于业务管理的中心，就必需减少管理层级并按照明确的责权利关系对业务单元进行重组。总、分、支行分别处于业务流程的不同环节，是平面关系，不再是层级关系。总行成为相对独立的后台控制中心、风险管理中心。组织结构的水平化还包括部门内部业务关系的重塑，层级结构下的大多数业务人员更像是领导的“手”与“脚”，整个机构像一只身驱庞大、脑袋弱小的恐龙。明确业务流程中各环节的职责后，每一位业务人员都应当成为一个活跃的脑细胞，要做判断、负责任，由他们共同构成银行发达的大脑。

3. 在目前的各种阻力中最重要的是由于产权问题未得到彻底解决，商业银行尚未成为真正的市场主体，在一定程度上限制了商业银行的创新能力，也尚不能够提供一个健全的市场竞争环境。我们的银行家仍带有浓厚的官员色彩，尚未成为真正的竞争企业家；无论是国有商业银行还是新型中小商业银行，利润动机在一定程度上都是扭曲的。商业银行的变革迫切需要一种自上而下的推动力量，只有通过产权制度的改革，使银行的最高管理层对银行的经营状况进行大规模改进时，商业银行的变革才能真正开始。

(作者单位：中国光大银行营业部 陕西财经学院在职博士生 北京 100045)
(责任编辑：刘传江)