

# 银 行 工 程

## ——一种新的商业银行经营管理思想

郝广才

80年代中后期,西方兴起了一种新的商业银行经营管理思想——“银行工程”。

### 一、银行工程管理思想及其起因

尽管越来越多的人开始谈论银行工程,但迄今为止,对银行工程尚无一个确切的定义,甚至对银行工程应包括哪些内容,也还没有一个明确的界限。一位银行工程专家把银行工程归纳为四个方面:计划、设计、建造、实现。计划,是反映银行决策机构根据其对经营环境的认识,对现有及潜在的顾客特点的分析,以及对自身能力的把握,作出在一定时期内该银行应该达到的目标的规划,用以指导该银行的各项工作。设计,是把银行的各职能机构,或职能子系统,根据计划要求,分析各项主、客观因素,提出实现计划的具体方案,包括银行应采用哪些技术,对员工采取哪些培训、管理和激励措施,对营业场所应作哪些改进,推出哪些新的产品与服务等等,一句话,就是要对整个银行架构进行哪些改进与优化,才能使之符合计划的要求。建造,是指银行根据设计方案,对整个银行架构包括组织结构,硬件设备,人员安排,技术运用等各个方面,该改进的改进,该增加的增加,该撤消的撤消,该加强的加强,该削弱的削弱,从而“建造”起一个符合计划要求的协调运作的高效的银行体系结构。实现,是指在新的银行架构建立之后,银行利用新架构的优势,顺利地完计划提出的经营目标,并在此过程中,随时对银行架构作出必要的修改与完善,以提高其效率,保证计划的实施。

银行工程,主要起因于以下三方面的因素。首先,是银行业市场的激烈竞争。战后,世界经济迅速发展,到60~70年代,一向保守的银行业市场受到前所未有的竞争冲击,随着非银行金融机构对银行传统业务市场的侵蚀,各国政府对银行业管制的放松以及银行自身的内部创新动因的推动,银行业已不再是一个保守的领域。激烈的竞争,促使银行一方面努力保住自己的传统市场,一方面积极开拓新的市场,这对银行的经营管理思想与方法提出了新的挑战。第二,新技术发展的推动。计算机与通信技术的发展,打破了传统的时空观念,为银行业的竞争与发展提供了强有力的物质手段。第三,营销观念对银行业的影响。经济的迅速发展,使企业越来越重视营销工作。银行也不能例外。为了招徕顾客,银行不再坐等,而代之以主动出击。

银行工程思想,归根到底是竞争的产物。竞争,促使银行重新评价其角色功能,转变经营策

略。在新的形势下,银行对自身的认识发生了巨大的转变。现代的银行家比以往任何时候都更关心其各项资产的价值。但这不是传统意义上银行资产负债表上列出的资产,而是银行的顾客,银行的雇员,银行拥有的新技术。这一思想转变具有划时代的意义,这标志着银行经营管理史上一个崭新的时代——银行工程时代的到来。

## 二、银行工程管理体系的构成

银行工程管理体系主要由以下三个方面构成:第一,银行所拥有的信息系统;第二,进行银行工程研究与实施的专家群体;第三,银行市场营销体系。这三者被称为银行工程的三大支柱。

1. 银行信息系统 在银行工程管理中起着举足轻重的作用。现代的银行,运用信息技术(计算机、网络、通信等技术)建立起了把所有分支机构、所有办公室与营业场所联系起来的大型信息系统,既辅助了银行的经营管理与决策,又促进了产品开发,改善了服务质量。

银行信息系统,为银行经营管理提供了强有力的辅助手段。管理信息系统,决策支持系统乃至智能专家系统等(这些都是银行信息系统中的应用子系统)的运用,使银行经营者不仅可以随时获取各种必需的信息,并且可以获得用现代统计学手段,运筹学工具等各种科学手段“武装”起来的决策支持系统,智能专家系统的建议,从而极大地提高了银行经营管理水平。比如,分析一种新产品的成本与效益,估计其产品寿命;对客户进行统计分析,研究银行对不同客户进行服务的成本收益;又如进行内部控制,研究员工对银行的价值,帮助进行人事管理,等等。信息技术的运用,提高了银行的劳动生产率,降低了劳动力成本,增加了银行获利的机会。

银行信息系统拓展了银行产品与服务领域,提高了服务质量,开拓了新的市场空间。依托信息系统,银行推出了一系列新的服务,如 ATM、信用卡消费、信息咨询服务等以及电子银行服务等。与此同时,银行的服务质量与效率也不断提高,许多以前要几个小时甚至几天才能完成的服务,现在只需要几分钟甚至几秒钟。

2. 银行工程专家队伍 银行工程专家队伍是银行中专门从事银行工程的研究与实施的专家群体,其中既有银行所有者,又有银行的高级管理人员,高级技术人员和高级顾问。他们掌握了从事银行工程所需要的各种知识,信息和技术,通过创造性的工作,把银行与其雇员、技术、设备等各项资源有机地融合,集成为一个高效的整体。

为了实现银行工程目标,专家们通常采用目标管理方法,把银行经营管理的近、中、远期目标集成到银行工程的计划中去,在计划阶段把银行经营的各种目标如技术领先性、市场开拓性、市场占有率、利润等列入计划,然后分析,研究完成计划所需的各种资源成本,综合考虑内、外部有利、不利因素,作出最优设计方案。为了达到目的,通常要进行战略创新。许多金融创新活动就在目标管理的激励下完成了。

银行工程的研究保证了银行能够按照其经营管理目标把各个组织子系统合理地搭配起来,协调工作。然而,银行工程专家的作用,并不仅限于此,还在于他们能够采用最合适的技术而不一定是最先进的技术,利用最合适的设备而不一定是最高级、最昂贵的设备,选择最合适的营业场所而不一定是最繁华的地段,选用最合适的人才而不一定是最优秀因而薪水最高的人才实现银行的经营管理目标。工程专家的创造性工作保证了银行达到整体最优目标。

3. 银行市场营销体系 银行能否实现其经营目标,最终取决于两点:第一,银行是否拥有稳定增长的客户(营业额);第二,这些客户是否给银行带来了更多的利润。银行工程的最终目

标就在于此。没有一个一流的市场营销体系,目标是难以实现的。国外的一项研究表明,由于银行业的竞争不断加剧,银行客户的稳定性不断下降,客户更关心在哪里能得到更好的服务而较少重视是否老关系。另一项研究表明,在西方各大银行中存在“20—80%”比例关系,即20%的零售客户提供了银行全部零售利润的80%,而另外80%的零售客户只提供了20%的零售利润。并且同一种服务对不同的客户来说,银行获利的程度是不同的,很多情形下银行为一些客户提供的服务是亏本的。

为了开拓市场,增加利润,银行工程把市场营销放在极为重要的地位。银行营销除了具有一般企业营销的共性外,还有两个突出的特点:一是强调产品战略,二是注重开展数据库营销(Database Marketing)。

对银行来说,一个成功的产品,其意义不仅限于该产品本身创造的利润,更重要的在于其能为银行带来多少派生业务。花旗银行发明CD后获得的巨大成功,就是银行实施产品战略的一个绝好例子。产品战略在世界上最成功的银行之间并不是相同的,也没有什么简单可行的“必胜产品战略”。成功的银行并非在所有产品与服务领域内领先,而是拥有赖以开拓市场、吸引客户的关键产品。

数据库营销,就是建立顾客数据库和产品数据库,在此基础上根据不同的目的进行分析。比如,分析为每个顾客服务的成本与收益;分析为银行提供高收益的客户的共同特征;分析其他客户成为高收益提供者的潜在可能性;分析一个产品的成本与收益并对其未来发展可能性作出预测;分析一项营销活动的效果,找出改进的途径等等。通过这样的分析,为营销决策提供依据。银行开展数据库营销能充分利用其先进的信息系统的优势,取得良好的效果。

以上分别介绍了银行工程的三大支柱。这三者之间是紧密联系、相互配合的。其中,专家队伍是核心,信息系统是基础,营销体系则是最终实现银行工程目标的保障。没有专家们的创造性工作,银行工程就无从谈起;没有信息系统提供的手段,银行工程就难以开展;没有营销体系,银行工程就成了一句空话。

### 三、银行工程管理思想对我们的借鉴意义

目前,我国正在进行金融体制改革,建设商业银行体系,并且要在国内、国际银行业市场上与西方大商业银行展开竞争。这场竞争,首先是管理思想的竞争,其次是经营方法与技术的竞争。要在竞争中获胜,我们必须借鉴西方成功的经验与失败的教训,结合我们自己的特点,发展一套适合我们的先进管理思想。银行工程思想在以下三个方面对我们有现实的借鉴意义:

1. 建立一支高水平的银行经营管理干部队伍。一支具有广博知识,通晓中外银行经营管理思想、善于市场分析、专于经营管理的干部队伍,是提高银行经营管理水平的根本保证。
2. 要加快进行我国银行的电子化建设。建立起遍布全国乃至连通海外分支机构的银行信息系统,提高管理水平与服务效率,已经是刻不容缓的了。
3. 加快产品开发,加强营销工作。要尽快开发出一批适合我国消费者需要的新产品,使之成为银行开拓市场的关键产品,这是在激烈竞争中保持不败的有效手段。全面加强营销工作,真正改变银行过去的不良形象,这是银行商业化的一个重要方面。

银行工程思想对我国商业银行的启迪还很多,最根本的一点,就是银行要适应市场,根据市场需要,主动积极地进行内部改革,保持银行在激烈竞争中的活力。