

BANK OF CHINA

◆ 商业银行经营管理案例研修丛书 ◆

网点经营管理

WANGDIAN JINGYING GUANLI ANLI

案例



中国银行股份有限公司国际金融研修院（上海） 汇编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

网点经营管理案例/中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海)
汇编. —上海:上海财经大学出版社, 2008. 5

(商业银行经营管理案例研修丛书)

ISBN 978-7-5642-0206-4/F · 0206

I. 网… II. 中… III. 商业银行-经济管理-案例分析-中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 039784 号

□ 责任编辑 温 涌

□ 封面设计 周卫民

WANGDIAN JINGYING GUANLI ANLI

网 点 经 营 管 理 案 例

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海) 汇编
(内部发行)

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 6.375 印张 177 千字

印数: 0 001—8 600 定价: 16.00 元

商业银行经营管理案例研修丛书

编委会

主任

董唯俭

副主任

胡工 汪保健

委员

(按姓氏笔划排列)

孙祥碧 肖瑞林

罗昇 杨缨

康晖 虞惠庆

策划与审定

中国银行股份有限公司
国际金融研修院(上海)

序

“物竞天择，适者生存。”随着全球经济金融一体化和中国对外开放，我国不可避免地成为国际银行业全球化战略的重要竞争场所，国内商业银行的外部生存环境发生了天翻地覆的变化，市场竞争空前激烈。中国银行要始终赢得在竞争中的领先地位，必须以科学发展观作指导，及时借鉴成功的经验和汲取失败的教训，切实提高核心竞争力和盈利能力。

“前车之鉴，后事之师。”中国银行国际金融研修院(上海)正是基于这一初衷，自2001年以来，充分利用各类培训资源，先后收集和编写了近百个教学案例，逐步建立和完善中国银行经营管理案例库，以为培养经营管理人才和推动业务发展之用。

与行内外其他培训机构相比，中国银行国际研修院(上海)具有明显的优势特点。近年来，中国银行国际金融研修院(上海)在维护和改善硬件环境的基础上，将工作重点放在了不断提升自主研发能力、创新意识和研修管理水平等软实力上，并在教材编写、课程开发、课件制作等方面取得了丰硕成果。由中国银行国际金融研修院(上海)策划和编写的教材先后多次在同业评选中获奖。

为了进一步实现培训资源在中国银行辖内共享，此次中国银行国际金融研修院(上海)从现有的案例库中精选了几十个案例，汇编成这套“商业银行经营管理案例研修丛书”。丛书中的案例大部分取材于真实个案，经精心加工、反复修改分类汇编为《网点经营管理案

例》、《个人理财规划案例》、《零售贷款案例》、《公司理财与授信案例》和《资产保全案例》这五个热点专辑。在案例的选择上,力求使案例具有前瞻性,发挥其示范作用和引导功能,以避免案例落后于实践的缺陷;同时注意案例的原创性和真实性,尽可能将案例素材的第一手背景资料全面展示出来,以利于案例分析的专业性,保证案例能够体现出一定的判断力和洞察力,使读者有所知、有所悟和有所获,提高其分析问题和解决问题的能力。我相信,这套丛书的出版发行对促进中国银行业务健康有序地发展,具有较高的参考价值和一定的实践意义,对提高中国银行各级经营管理人员和业务骨干的职业素质会有所裨益。

“十年树木,百年育人”,教育培训是百年基业,是银行昌盛之本。希望中国银行国际金融研修院(上海)的同仁们继续发挥自身培训研发实力强大、师资专业素养深厚、资源整合能力出众等优势特点,不断进取、开拓、创新、发展,为中国银行的培训事业做出更大的贡献。

中国银行股份有限公司

上海市分行行长
国际金融研修院(上海)院长

董唯伦

2008年5月

编写说明

基层网点是商业银行的对外服务窗口,也是金融同业竞争的前沿阵地。从2007年开始,中国银行网点的战略转型全面铺开,基层网点将由传统的交易型向营销服务型转变。网点转型后将对经营管理者提出更高的要求,如何对网点进行主动销售,如何进行有效的客户关系管理,如何建立富有战斗力的团队,如何控制业务发展风险等,都是作为“中枢神经”的网点主任必须面对的管理课题。

此次我们从历年收集和改编的案例中,选录了25个相关案例汇编成《网点经营管理案例》专辑,内容涉及企业文化建设、市场拓展、内控管理、成本核算、绩效管理、客户服务、团队建设等方面。每篇均附有针对该案例提出的问题和矛盾所做的分析与指导,供读者参考。但是需要注意的是,分析与指导中所提供的解决方案不是唯一的,也并非最佳答案,而仅起到提示、指导和参考的作用,希望能够对读者拓展分析思路有所帮助。另外,本书案例所涉及的银行和企业名称等均为虚构,请读者在阅读使用本案例时切勿对号入座,如有雷同,纯属巧合。

在案例收集、整理和修改的过程中,案例素材的提供者给予了我们诸多的支持和帮助,对于我们提出的各种疑问和要求,这些战斗在业务第一线的同仁们从繁忙的工作中抽出时间,积极配合我们的提问和修改工作。一部分案例素材提供者因工作岗位的变动,使得我们无法与其联系。为此,我们希望所有案例素材提供者都能与我们

取得联系,告知工作地址和联系方式,以便我们向其赠送本书,以表达诚挚的谢意,并期待得到各位的指导。

此次发行的案例仅在中国银行内部出版,并仅作为内部培训和学习交流之用。因银行业务不断发展,编者经验、水平有限,本书难免有疏漏不当之处,敬请读者提出宝贵意见。

中国银行股份有限公司国际金融研修院(上海)
2008年5月

目 录

序/1

编写说明/1

案例 1 做“蛋糕”的学问/1

案例 2 发怒的“上帝”/11

案例 3 银行遭遇“王海”风 客户索赔敲警钟/19

案例 4 30 万元存款缘何变成了 300 元/27

案例 5 营造市场环境 开拓潜在市场/35

案例 6 “品牌”的效应/45

案例 7 蜕变的诱惑/54

案例 8 不该发生的“疏忽”/62

案例 9 中间业务商机无限/67

案例 10 统一标准 优化配置/73

案例 11 特殊的“上帝”/83

案例 12 “上帝”是否有等级之分/88

- 案例 13** 来自上存资金的思考/95
- 案例 14** 揭开蛀虫的斑斑劣迹/108
- 案例 15** 规范管理出成效/115
- 案例 16** 置之死地而后生/124
- 案例 17** 管理中的变奏曲/132
- 案例 18** 如何激活组织内部的每一个“细胞”/138
- 案例 19** 大桥支行行长的困惑/146
- 案例 20** 如何走出“墙角”被挖的困境/158
- 案例 21** 韧者的胜利/164
- 案例 22** 损失该由谁承担/170
- 案例 23** 退票处理不当 最终丧失利益/175
- 案例 24** 严格执行制度 立于不败之地/179
- 案例 25** 百万诈骗案的启示/186

案例 1

做“蛋糕”的学问

教学目的

本案例适用于对网点主任、零售业务、资金业务部门人员和管理者进行“零售业务拓展”、“银行新业务发展”等方面成功经验以及存在问题的教学。

1. 分析外汇宝业务在 X 省成功的因素
2. 了解外汇宝业务在 X 省的发展历史
3. 分析外汇宝业务在 X 省的竞争局面
4. 分析外汇宝业务目前在 X 省存在的问题
5. 分析由外汇宝业务引申的其他问题

2001 年 8 月的一天午休时间,杰宁走进装饰一新刚对外试营业的 A 银行营业部理财中心,在与值班的客户经理打过招呼后,便目不转睛地盯着调试成功后的外汇宝自动报价屏幕和桥讯信息的变化。不一会,几位仍在观察市场变化的客户向杰宁询问近期欧元兑美元的市场发展方向和外汇宝价差变化的可能性。杰宁作为 A 银行省分行外汇交易室的负责人,对客户提出的问题已熟练地掌握了回答的方式和程度。外汇宝业务在该行推出近六年来,“蛋糕”越做

越大,交易金额已稳占本省 85% 以上的份额,并在该行全国系统中排名居前。但使杰宁感到担心的是,若他对欧元近期走强的趋势判断基本正确,客户谈吐间流露出的利用欧元相对高位的时机,将欧元及德国马克兑换成易取现的美元的想法势必产生存款资金重新定位的流向问题。此外,距营业部理财中心不远处刚开业的 B 银行外汇宝交易在买卖价差和服务配套手段上的优势,也使杰宁感到较大的压力,难道欧元近期走强和新增的同业竞争压力这两个貌似不相近的因素结合起来将对 A 银行的外汇宝业务提出新的挑战? 难道“蛋糕”要重新切割?

背景

A 银行 X 省分行的外汇宝业务在 2001 年 1~6 月的发展几乎达到创纪录的鼎盛,交易金额接近 10 亿美元。回顾该行外汇宝的发展史:1994 年资金处在省分行成立,杰宁与其他五位同事从不同的部门调入,在行处领导的关心和带领下开始了艰苦的创业和各项外汇业务的发展筹备,当时的条件是两间办公室、一部电话,那时行内同事也较少知道资金部门在具体从事何种业务。1995 年 7 月,A 银行外汇宝业务在本省同业中率先正式对外营业,软件程序由省行自行设计,交易室交易主机与具体营业柜台操作终端采用 DDN 专线方式连接,由省行交易室统一控制和监控各交易柜台的外汇报价和外汇敞口头寸。当年开设了省行本部和 X 市行本部两个营业网点,1996 年新增 Y 市和 Z 市两个营业网点。杰宁回想起外汇宝开业后一两年的发展,当时十几万和几十万的年业务量可能只是现在某个客户当天的一笔交易量。但从发展的眼光看,在业务的发展初始,就确定利用有效的电脑系统,采取全省统一管理外汇价格和外汇头寸的方针确实是明智的,不仅有效地防范了汇率风险,也为今后业务网点的规模发展奠定了良好的基础。

发展

1997~1999年,X省的投资者开始意识到外汇保值和增值的重要性,在外汇宝上的资金投入开始不断增加,这从A银行省分行逐年翻番的年交易量中可见一斑。其他同业也纷纷效仿该行推出了外汇宝业务,但同业竞争并不激烈,这时外汇宝业务的发展在大部分银行看来仍是收益和影响都不起眼的一块业务,且外汇宝业务的相对复杂性和操作上的风险性不值得投入资金和人力去发展。在这种情况下,A银行各级领导务实的做法和积极备战的原则确实颇具远见。首先是对省行高素质业务人才的培养。自杰宁1995年赴伦敦参加总行举办的外汇交易员培训班后,至1999年又有3位高素质的年轻交易员参加了总行的伦敦交易员培训班。这批交易员较高的专业技术和踏实的工作作风为省行外汇业务的发展做出了很大努力。其次是就交易网点向有关部门报批工作的前瞻性。由于当时外汇管理局对商业银行开办外汇宝业务没有特别规定,省行在1995年各商业银行中率先取得外汇管理局正式同意文件并开办外汇宝的柜台业务后,在1997~1999年间,省行资金处共向外汇管理局报审并通过了全辖14个网点的外汇宝柜台业务的经营权,事实证明这一做法具有前瞻性。1998~1999年间,省内其他同业开始向外汇管理局报批开办外汇宝业务,当时由于中国人民银行体制的改革而使审批事项暂时滞后或停顿。在其他银行还处于报批和筹备阶段时,A银行利用先行一步的优势,在对柜台操作人员进行全面培训、对网点电脑的软硬件设施进行配套并检测合格的基础上,已有计划地分批推出经营外汇宝业务的网点。因此,在1997~1999年间,A银行省分行在辖内推出的十几家外汇宝业务经营网点基本上处于独家经营的局面。

有时杰宁站在交易室看着大鱼缸里五彩的热带鱼悠闲地游着,会想起1998年初在办公大楼尚未完工的情况下,和领导一起对专业

人士设计的交易室内部工作台平面提出意见,以及踩着脚手架登上十楼检查交易室施工进展的情景。省行新办公楼交易室的设计体现了行处领导对外汇业务的重视,布满交易柜台的各式信息、报价、交易系统的外汇交易室的规模,即使到目前,在本省同业中也是首屈一指的。

1998年,外汇交易室搬进新办公大楼后,外汇宝业务除在新增全辖交易网点、完善硬件设施上开足马力冲刺外,在软件配套服务上,资金处下力气逐步完善了三项工作:一是加大对外汇宝业务临柜操作人员的培训。一系列的全辖外汇宝培训班不仅增强了临柜具体操作人员为外汇宝交易报价进行一线监控、对大额头寸发生进行预报的能力,也使他们成为为客户提供基本操作知识和技巧的重要帮手。二是完善了对外宣传的体系。1998年后的外汇宝宣传体系基本上采用“走出去”和“送上来”这两种模式,“走出去”就是主动与当地的大众媒体接触,而“送上来”则是各种媒体因为自身宣传的需要而主动上门联系。在宣传体系的建立过程中,该行也感到媒体的宣传并非多多益善,多家媒体的约稿反而使交易人员疲于应付,在坚持一稿一投的原则后,交易室对外媒体确定了以影响面和销售量大的二台一报为主的宣传模式,其中经济广播电台每日上午有交易员直播汇市最新报道和短线操作建议,省电视台和《××都市报》有每周周评和中长线操作建议,这种格局基本具备了立体宣传的效果,也将交易员对汇市的看法及短线和中长线操作建议利用不同的媒体加以报道。每到周五,该网点的汇民人手一张《××都市报》,以其中的汇评文章作为中线操作的参考。对此,杰宁不禁感到一丝骄傲。

看着屏幕上桥讯新闻的跳跃,杰宁感到现在对省行统一为辖内各交易网点租用一批桥讯频道的效果进行评估还为时尚早。在与香港桥讯公司打了几年交道后,该行最终决定租用桥讯公司的相关设备和服务,在杰宁与交易员看来这肯定是好事,毕竟A银行交易室也和其他商业行交易室一样,需要包括路透社在内的更多金融资

讯服务商提供多方位的信息来源。在省行交易室增加桥讯报价的同时,省分行在征求各网点意见的基础上,统一为辖内各交易网点租用桥讯外汇和新闻频道,并为各个交易网点向总行申请了专用的 NOTES 信箱,用以传输路透新闻图表信息,这两项措施使辖内交易网点的客户对汇市即时信息和图表的需求基本得到满足。此外,交易室在为行内员工和客户开办培训班和讲座的经验积累基础上,逐步完善了整套外汇产品介绍、外汇交易基本面和技术面分析的电脑演示资料,并着重培养交易员的全面素质,要求每一位交易员不仅要熟练掌握交易技巧,同时具备能写(为媒体供稿)、能说(即时广播,为客户开讲座和为辖内行员工上课)、能熟练用电脑演示等全面技能,这些措施使资金处在外汇宝软件配套服务的第三方面基本到位。

规模和竞争

在杰宁看来,A 银行省分行外汇宝 1999 年 3.8 亿美元、2000 年 9 亿美元、2001 年 1~6 月 8.8 亿美元的交易量的确标志着外汇宝业务已具备了规模效应。省内各分、支行都意识到外汇宝业务所带来的一系列效益:首先,它是一种吸收活期、低成本外汇存款的捷径。外汇买卖的投资者大多将外汇以活期存款的方式留在银行,以便于炒作,而各行把这块存款以最简单的方式存上级行所带来的利差收益是很明显的。其次,它带动了相关人民币业务的发展,如外币抵押贷款等业务。第三,由于各分、支行能在当地率先推出新业务产品,对银行形象的树立和人才的培养都有很大的帮助。当然,省行确定的外汇宝风险由省行统一承担,各辖内开办行按交易量获取比例较大的一块外汇宝经营汇差的利润分配原则也使大部分辖内行受益匪浅。

外汇宝业务初具规模的经营效益和开办该业务自下而上的积极需求,使行、处领导进一步加大了对外汇宝业务的支持和关注。在省

行信息科技部门、零售清算和营业部门的大力支持与配合下,在全体交易人员的辛勤努力下,A 银行省分行外汇业务的下列工作一一得到了完善:

1. 完善了外汇宝自动报价体系;
2. 增加了外汇宝的货币种类和交易标准;
3. 全省所有网点并入统一的 RBS 零售系统,客户的存取款和交易都在一个系统内进行;
4. 完善了外汇宝电话银行服务功能,使全省暂时没有柜台交易的网点都可通过电话银行系统进行交易;
5. 在总行的支持下,外汇宝交易 24 小时服务功能开通。

A 银行省分行自 1999 年起,外汇宝的经营规模及品牌效应开始极大地吸引省内同行的目光及争取市场份额的决心。A 银行外汇宝业务开始面临巨大的竞争压力。在杰宁看来,2000 年与本省 C 银行的外汇宝业务竞争可算是险胜一着。当时该行总行在 X 市的两三处营业网点同时推出外汇宝业务,并以极低的外汇买卖价差、长时间的服务方式和非常便捷的对客户的接单方式(当然这种接单方式风险较大),短时间吸引了许多投资者,这也使 A 银行营业部的外汇存款以千万美元的规模流失。杰宁和同事多次赴 C 银行实地考察,并与流失的客户交流意见,在全面了解情况的基础上,行里决定适度下调外汇宝的价差。当然,最后据说是由于 C 银行的一些管理失误和交易人员不足而产生交易亏损,致使该行重新调整经营策略,并继续以 A 银行的报价和服务及接单方式为参照。流失的客户重新回头,使大家都松了一口气。这次竞争事件使杰宁更清楚地认识到,一家银行如果没有严格的风险防范制度和完善的交易操作体系,没有合格的交易员进行交易风险监控,即使只是经营外汇宝这一外汇交易的最基本产品,也会面临巨大的经营风险。

2000 年的下半年,该省各家商业银行都在当地媒体掀起一系列开办外汇宝业务的舆论势头,但 2000 年还是顺利过去了。下一个竞争对手真是在外汇业务方面一向默默前行的 B 银行吗?

困惑的问题

2001年8月初,A银行省分行组织相关处室,共同赴沿海两家先进的省分行考察个人外汇业务新产品的开发以及外汇宝自助交易系统和网上交易系统,杰宁感到这次考察的收获不如想象中的那么大,反而是了解到同业竞争的信息和亲眼目睹先进省份同业竞争规模让人感到压力巨大。A银行作为外汇宝品牌的创始者,目前尚未统一开发出低成本、宜规模扩展的台式自助交易终端,而总行统一认可的网上交易手段也只在个别行处于安全检测阶段。考察结束后,在与本行信息科技部门商讨自行开发台式自助交易系统和继续向总行申请网上交易系统后没几天,杰宁与同事就有幸参观了离省行营业部不过百米的B银行唯一的营业网点的外汇宝业务开张典礼,看着B银行营业厅大屏幕闪烁的外汇报价和大客户室整齐排放着的台式自助交易终端,又与原A银行的老客户聚集在交易大厅里比较A、B两家行的报价和服务方式,杰宁不禁想到先进省份的同事在谈到目前他们的市场份额已从前几年的绝对优势下降到目前的30%,并且尚在以一个部门的力量与同业一个行的力量苦苦争夺该业务时,感觉在中央电视台黄金时段出现“××银行外汇宝业务”和“世界杯亚洲区十强赛由××银行外汇宝业务赞助”的标志也不是令人惊讶的事了。让杰宁困惑的是,难道A银行的外汇宝业务又会像其他某些中间业务一样,由A银行率先在同业中推出,然后又被其他同业完善并超过,最后只能默默无闻地排在市场份额之后?竞争的先机掌握在我们手中,我们为什么无法继续保持呢?

在重新面对B银行咄咄逼人的外汇宝价差时,杰宁想起曾有同业的同仁开玩笑地说道:“在中国入世之前,还未等到外资银行来争抢分食我们的‘蛋糕’,国内各银行之间的残酷竞争早已使大家两败俱伤了。”这话不无道理,就外汇宝业务在目前各家银行的竞争来看,无不在买卖价差上进行“贱卖”,这种“贱卖”的结果必然与新业务的

健康发展和有序竞争的宗旨相悖。在杰宁看来,目前各银行在外汇宝业务上的价格战与同业中无人牵头进行价格协调有关,中国人民银行或银行同业协会似有义务担负起这一牵头的角色。同业的无序竞争只能是两败俱伤,没有双赢的结果。难道外汇宝业务也无法逃脱这种命运吗?

回到现实中,杰宁眼下另一个烦恼是交易员队伍再次出现的不稳定现象。自1999年两位在伦敦培训后的交易员离开A银行加盟股份制银行后,省行交易室在行、处领导的特别关心下,经过近两年的调整 and 培训新手,刚刚体现出强大战斗力的整体优势,却再次因为一位交易员的辞职而受到震荡。那些原A银行的交易员在成为其他股份制银行的骨干力量后,其敬业精神和高昂的士气令人刮目相看。面对股份制银行这股新生的力量,国有商业银行真的将如明日黄花?难道国有商业银行和股份制银行的差距还将进一步加大?杰宁认为尽快缩小与股份制银行的待遇差距可能是目前一个非常实际的解决许多问题的方法。人才资源是每家银行最为宝贵的资本和财富,这是人所共知的道理,但如何留住人才还是成为影响我们业务发展的问題。

杰宁思索着,试图寻找这些问题的答案,时间就这样不知不觉地过去了……

(案例素材提供:中国银行福建省分行宋福宁)

思考題

1. 外汇宝业务是一项什么性质的产品,它的好处体现在哪里?
2. A银行外汇宝业务目前成功的经验有哪些?
3. A银行外汇宝业务为什么面临更激烈的市场竞争?
4. 目前金融同业业务上无序竞争的坏处是什么?
5. A银行外汇交易员的流失说明了什么问题?