

走进香港银行

黄兰民 著

Bank in Hongkong

My Impression of a

中国金融出版社

2.13

责任编辑:李 岩
责任校对:程 颖
责任印制:赵元桃

图书在版编目(CIP)数据

走进香港银行/黄兰民著. —北京:中国金融出版社,1997.8
ISBN 7-5049-1797-4

I. 走…

II. 黄…

III. 商业银行—经济管理—概况—香港

IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 17463 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 新蕾印刷厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 8.75

字数 227 千

版次 1997 年 10 月第 1 版

印次 1997 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 16.50 元

序

黄兰民先生的这本书记述了他在香港银行工作期间的所见所闻。拜读之下,觉得内容很好。书中正确地描绘了香港银行的内部管理措施,又叙述了银行开拓市场的策略,相信这是第一本对香港一家银行的管理作如此详尽介绍的书籍。

香港是一个自由竞争的市场,政府采取积极不干预的政策,适者得以生存,劣者必遭淘汰,工商界如是,银行界亦然。过去三十多年里,香港银行界经历了三个颇严重的银行风潮,经营不善者便禁不起打击,或者倒闭,或被接管,而银行的经营管理则从成功和失败的经验中得到很大的提高。目前香港银行业竞争激烈,在小小一块土地上,便存在着一百八十多家国际性的大银行,各出百般奇谋,争取有限空间。黄先生曾任职的这家银行就是在如此环境之下不断进取,改善服务素质,降低经营成本,大力开拓市场和调动职工的积极性,从而取得不错的

业绩,其经验应值得借鉴。正当内地同业研究如何迈向商业银行经营管理之际,这本书无疑提供了一份很好的参考资料。

黄先生在港工作虽仅短短五年,但却能洞察银行的经营状况,并将亲身的体会书之以文,供同仁分享,其毅之坚,其志之宏,堪足我辈钦佩。本书结构严谨、文笔流畅、旁征博引、详而不赘,颇值得我们仔细研读。借此,本人愿意向内地银行同业诚恳地推荐。

香港中银集团培训中心总经理

余仁德

一九九七年四月

序

二

加快国家专业银行向国有商业银行转变,规范商业银行行为,是我国银行业跨世纪的历史重任。社会主义商业银行必须尽快建立和完善科学的规章制度,必须加强科学的内部机制建设,使商业银行在运行中既能防范各种风险,又能相互制约,协调合作,提高质量和效益。

《走进香港银行》一书正是本着这样的目的,与读者见面了。该书作者曾任香港某商业银行部门经理,他善于思考观察,勤于钻研著书,以自己的切身体验分别从理论和实践的角度系统地介绍了香港某商业银行管理的思路、方法和效果,展现了管理理论在商业银行中的具体运用。本书立意准确、内容新颖、条理清晰,具有很强的实用性和可操作性。这是一本为数不多的、以亲身经历向读者系统介绍香港银行管理的专业书籍,同时又是一本以轻松笔法,朴实而真切地描述香港银行管理的通俗读本。因此,我郑重地将这本书推荐给各位读者,愿您能从

中获益。

社会主义要赢得与资本主义相比较的优势,就必须吸收和借鉴一切反映社会化生产规律的先进经营方式、管理方法。这就需要我们认真学习一切先进的经营管理理论和方法。我们的银行是社会主义的商业银行,需要而且也必须遵循一般商业银行的共性理论和操作方法。本书阐述的理论和操作方法,是以香港某商业银行的管理经验为蓝本,除具一般商业银行的共性外,还具有使国内广大读者极易接受的丰富内涵。我相信,它对于国有商业银行实现“两个根本性转变”具有普遍的借鉴作用。希望读者认真学习一切先进的商业银行的管理理论和方法,借鉴他们成功的经验和做法,把我们的银行经营管理水平提高到一个新的高度。

中国银行河北省分行行长

阎永茂

一九九七年三月

引 言

六年前,我跨过罗湖桥,开始了长达五年多的香港生活。当我西装革履地走进我任职的这家银行高耸挺拔的银行大厦,从人事部主管手中接过雇用合同,在乙方一栏郑重地签上我的名字时,我知道,我已经和它结下了不解之缘。

在我即将赴港工作前,头脑中总是萦绕着两个问题:一个在内地生长的人如何在香港“闯世界”?一个内地银行的职员如何在香港“闯银行”?香港银行大厦都是摩天大楼,香港的银行职员几乎都是收入颇丰的白领阶层。然而,香港又是金融世界最繁忙的地区之一,在这块弹丸之地,数万银行职员整日忙忙碌碌,操作着几乎世界上所有最先进的金融工具。作为在内地从事银行工作多年的我,面对着摆在案头成堆的业务文件,心里不免有些发怵。新同事们似乎都带着一种“等着瞧”的眼光来静观我这个从内地来的“小老板”。对广东话的一窍不通更加重了我思想和工作的压力,即使要向当地同事求教业务问题,也只能用外语来帮忙。在中国的土地上,中国人之间要用外语来交谈,这也真可算是香港生活中的一怪了。

坐在老板椅上的我,陷入沉思,香港即将回到祖国的怀抱,它的经济繁荣为我们内地的发展提供了一个市场经济的课堂。香港市场经济的发达、银行业的先进是有目共睹、举世公认的。然而在最初,十几年计划经济根深蒂固的影响使我从感情和行动上仍难以和香港社会融合,难以和香港银行的运行节奏合拍。香港银行工作作风的一丝不苟,规章制度的铁面无私,管理方式的一板一眼

……,使我时常感到不适应。内地银行和香港银行的差距究竟在哪里?我们应从香港银行管理中学些什么?这些问题一直困扰着我。

时间和经历在逐渐地改变着我,实践使我逐渐地明白,使我找到了答案,认识了香港银行。一次,在处理一笔信用证业务中,香港同事告诉我,按照银行做法,应了解运输工具的具体情况,我迷惑不解,银行处理的是单据,而非实务,岂不多此一举。以后的工作实践使我懂得,银行为了保全资产,在信用证业务中细之又细,商业银行的出发点是保证银行资金的安全,因为资金的安全关系着银行的生存。还有一次,我因公出差,老板让我马上写出一份出差报告,详述出差的成本和出差所换取的效益之比,用数据和事实论证出差的必要,因为效益是银行一切工作的中心。还有一次,我参加组织一次银行大型宣传活动,活动方案将人员、组织、设备配备、后勤支援、具体时间等列得非常详细,同时,在活动结束后,仍花不少人力去检查效果、总结经验、反省教训。同一分钱应出一分钱的效果一样,银行注重一分钟应有一分钟的效用,认真是香港银行管理的精髓。一次、两次、三次……我开始慢慢走进了香港银行的管理世界,开始将内地银行管理和香港银行管理作比较。同样的黄皮肤黑眼睛,同样的风土人情,同样的炎黄子孙,同样的华人银行,应该有同样的骄人业绩,同样的辉煌,然而,管理的差距拉大了他们之间本不应该有的距离,香港银行的管理也越来越受到内地同行的重视,并且逐渐被借鉴。

在香港银行的所见所闻引发了我将其写出来的冲动,我试着拿起了笔,将我在香港银行五年多的收获诉诸笔端。我所任职的这家银行虽然只是香港金融百花园中普通的一角,但它的管理融汇着东西方国家银行管理和改革的精华,在一定程度上代表着香港银行界管理的状况和趋势。我努力运用实例介绍香港银行管理的思路、方式和效果,用以小见大的方式对这家银行的管理进行剖

析。尽管我未能全面、准确地将它的全貌介绍给我的读者,但是我相信,《走进香港银行》一书对我国国有商业银行在改革之中提高经营管理水平会有所裨益。

香港临时立法局议员、中南银行香港分行总经理吴亮星先生、香港中银集团培训中心总经理余仁德先生及余梦琴小姐对本书的面世给予了指导并提供了大量的资料,在此表示衷心地感谢! 尽管本书还有许多遗憾之处,但能向内地银行界同仁介绍香港银行管理,使我感到欣慰。



目 录

第 1 章	香港银行的客户服务和市场拓展	(1)
1.1	服务管理	(1)
1.2	营业服务管理	(6)
1.3	宏观市场管理	(10)
1.4	微观市场管理	(22)
第 2 章	香港银行的人力资源开发	(32)
2.1	人事管理	(32)
2.2	员工管理	(38)
2.3	培训管理	(43)
2.4	单位考核管理	(48)

目 录

2.5	员工奖惩管理·····	(53)
2.6	压力管理·····	(56)
2.7	冲突管理·····	(60)
2.8	员工廉洁管理·····	(62)
2.9	员工形象管理·····	(64)
2.10	福利管理 ·····	(68)
2.11	出勤管理 ·····	(70)
第 3 章	香港银行的领导决策和系统管理 ·····	(74)
3.1	合规经营管理·····	(74)
3.2	规范化管理·····	(76)
3.3	制度管理·····	(79)
3.4	预算管理·····	(81)
3.5	品质管理·····	(84)
3.6	时间管理·····	(87)
3.7	效率管理·····	(90)
3.8	授权管理·····	(93)
3.9	服从金融监管·····	(97)
3.10	安全管理·····	(103)
3.11	效益管理·····	(112)
3.12	成本管理·····	(115)
第 4 章	香港银行的专业经营和后勤支援 ·····	(122)
4.1	网点管理 ·····	(122)
4.2	中心化管理 ·····	(127)
4.3	电子化管理 ·····	(129)
4.4	代理行往来管理 ·····	(132)
4.5	操作管理 ·····	(134)

4.6	帐户管理	(139)
4.7	工作研究管理	(143)
4.8	办公室管理	(145)
4.9	“三防”管理	(151)
4.10	后勤管理	(154)
4.11	环境管理	(158)
第 5 章	香港银行业务管理	(161)
5.1	负债管理之一:负债管理的策略和作法	(161)
5.2	负债管理之二:存款品种	(164)
5.3	资产管理之一:资产管理的策略和作法	(168)
5.4	资产管理之二:授信管理	(171)
5.5	资产管理之三:信贷风险管理	(183)
5.6	资产管理之四:信贷分析	(186)
5.7	资产管理之五:信贷业务原则	(200)
5.8	资产管理之六:贷款方式	(203)
5.9	个人理财服务管理	(208)
5.10	中间业务管理	(210)
5.11	押汇业务管理	(213)
5.12	代客买卖股票业务管理	(218)
5.13	外汇买卖业务管理	(221)
第 6 章	香港银行的组织管理	(225)
6.1	组织管理	(225)
6.2	领导管理	(228)
6.3	督导管理	(231)
6.4	机构管理	(234)

第1章 香港银行的客户服务和市场拓展

1.1 服务管理

本书介绍的是一家有 70 年历史的商业银行香港总部,这家银行在港经营 60 余载,服务香港、服务祖国是其始终不渝的追求和信念,良好服务是其最鲜明的特点和个性。因此,我们就从它的服务管理说起。

香港作为世界第四大国际金融中心,是世界各大银行机构的必争之地。目前,香港共有 537 家来自 43 个国家和地区的银行及接受存款公司(包括代表办事处),全球最大 100 家银行中,85 家在港营业。“银行多于米铺”,香港是全球银行业竞争最激烈的地方之一,面对日益激烈的同业竞争,我们介绍的这家银行面对着严峻的挑战和考验。提供一流服务,成为其竞争取胜的关键,唯有服务竞争取胜,银行才能生存、发展。

在这家银行,各级管理人员将“热情、协作、礼貌、负责、快捷、准确”十二个字作为服务管理的要素,将为客户提供满意的服务作为宗旨,将服务第一作为生存和发展的基础。他们在服务管理工作中所做出的努力就是要让员工从内心领会良好服务的意义——银行出售的只是服务,服务的质量决定银行的收益。

一位客户准备来银行结清他的一个帐户,路上遇到了大雨,当他满身湿淋淋地跑进银行,正想掏出纸巾来擦擦雨水时,迎面走来

一位身着银行制服的小姐。她面带微笑,手里托着一块洁白的小方毛巾。客户不禁发愣,是给我的?这位小姐微笑地开口道:“先生,擦擦吧,下这么大的雨,您还来光顾我们银行,多谢了,需办什么业务我可以帮忙吗?”这位客户一时语塞,说他来结清帐户,真说不出口;说来银行躲雨,又不是那么回事。他只好边道谢,边说:“啊,来存款。”说着,他拿出了 5000 元钱。银行的服务感动了客户,从结清帐户到存款的过程生动地说明了服务管理的效用。

一、重视热情

在营业大厅,员工着装整齐、面带微笑、轻声细语、态度热情。银行要求任何岗位的员工都树立“客户是银行的衣食父母”的观念。当员工真正把客户当作衣食父母时,他们的服务态度、方式、语言、举止就多了几分亲情,多了几分主动,他们就会自觉地做出许多令客户感动而又在情理之中的事情。不少员工为了让客户按时吃饭,自己顾不上吃饭抓紧处理业务;为了让客户不淋雨,把雨伞借给客户,自己淋雨;为了不影响客户的时间,自己不休息,下班后登门为客户服务。因为他们将客户摆在了第一位,就不会与客户发生争吵,或对客户态度不恭。当客户在银行支票上签字走样时,他们礼貌地请客户再在反面签一次名,而不会说:“你签的名不像。”让客户难为情。当客户提交的身份证难以准确表明客户身份时,他们不会说“这是你的身份证吗?”让客户不悦,而是通过其他方式证实客户的身份,将热情化为理解和真诚。

一时的热情并不难,难就难在持久上。一位在银行主持服务工作的高层管理人员这样说:当员工不高兴或碰到心烦事时能否对客户始终如一,热情和气;当遇上脾气大或不讲道理的客户时,我们的员工是否可稳住情绪,笑脸相对,以实际行动感化客户是检验我们服务水平的重要标志。因为他们知道,无人能从争辩中赢得客户。银行在良好服务教育中告诫它的员工,当你对客户说第

一声“谢谢”时,对客户来说是第一次听到你说,当你在一天中说第50次、100次、200次“谢谢”时,对客户仍是第一次听到你说,因为我们要接待无数的客户,我们发出的第一声“谢谢”和第200声“谢谢”要同样发自内心,才能服务好每位客户。我们给予客户服务,他们毋须感谢我们,实际上我们应感谢他们给予我们服务的机会,我们只有依赖客户才能生存。

二、重视协作

银行在服务中也会出现一些“灰色地带”,这就是各个部门职责交接处或不太容易划分职责的部位,治理的办法唯有协作。银行设有业务联席小组,专门研究处理协作工作的难题,并制定和修改协作的有关制度。办公室是银行常设的协调部门,对于那些所谓的“灰色地带”,由办公室负责处理和安排。协作仅靠一两个部门是不够的,要靠全行员工的努力。有了协作精神,内部单位支援一线单位,全行为一线单位排忧解难,总务部办公用品定期送上,会计部将一些不需要一线做的工作转至内部单位处理等等,使一线有更多人力来做好服务。

在服务方面,银行为了防止员工互相推诿,教育员工在服务上尽可能不说“不”字,当客户需要帮助时,在一般情况下,都要想方设法为客户排忧解难,而不能一推了事,本人办理不了的找上级,为解决客户的难题,可以一直请示到总经理办公室或总经理本人。

三、重视礼貌

对客户的礼貌来自于对服务的认真。一次,银行总经理途经银行营业大厅,看见一位柜员未顾及客户的等候,在同其他员工谈论内部业务问题,总经理走上前去,一面示意柜员立即为这位客户服务,一面对这位客户说:“对不起,让您久等了。我是银行总经理,请对我行工作多多赐教。”总经理的认真和礼貌态度使这位客

户深受感动。

如今的银行服务已走向个人化,员工更须讲究礼貌规范,不但要熟知大户、常客,而且也要熟知小户,并对小户的服务同样做到有求必应,礼貌相待,使这些小客户有受宠若惊之感。

礼貌常常体现在语言上,员工对客户的说话方式、态度反映了员工的礼貌修养。语言是门艺术,当一个客户在银行要停止营业时仍坐在营业大厅椅子上休息,他们不会用不礼貌的语言驱赶客户,而是会走上前去对他说:“先生,您要办理的业务都办完了吗?对我们的服务满意吗?感谢您的光临,真对不起,我们要停止营业了,欢迎您以后再来。”

四、重视负责

银行的服务已不再局限于微笑,而要负责地向客户提供优质服务。曾经有一位客户来到银行办理业务,由于他对金融运作不甚了解,在处理其帐户资金安排上顾此失彼,银行的大堂主任热情地向他提出建议,受到了客户的赞扬。在我们向这位大堂主任询问起这件事时,他回答说:“我们应对客户负责,这样才能赢得客户。”

服务管理的焦点之一是让员工明白自己的首要目标,如柜员的首要目标是为客户服务,而并非处理内部文件;外勤人员的主要目标是与客户接触,而并非与内部部门人员谈话。在清楚工作目标之后,员工便会负责地集中精力去工作。

在良好服务中,“我代表银行”成为全体员工的共识。为了银行的声誉,员工在与客户交往中不准说的话不说,不准做的事不做,不准许诺的事不许诺。在客户的眼中,银行是有卓越声誉的企业,银行员工是大企业的职员,这一切都来自于银行员工的努力。

五、重视快捷

银行在向客户提供各种贴身服务的同时,也逐步使服务配套。服务是科技的竞争,业务手段的现代化为快捷方便的服务系统创造了先决条件。自助银行、24 小时使用的柜员机、电话银行、全球性的资金调拨网络、客户的电脑管理系统、个人理财服务等广泛使用受到了广大客户的欢迎,使银行的服务达到了高效的水准。

银行所属的各单位都制订了服务承诺,二线单位向一线单位承诺,全行向客户承诺。服务承诺是以银行的信誉作保证,涉及服务的方方面面,从标准的开户时间到标准的接听电话时间(电话铃响三声肯定有人接听),大大小小的承诺数百项,极大地提高了银行的工作效率。承诺还抓住了客户对时间重视的心理,将服务时间告诉客户,得到了客户的理解和支持,巩固和扩大了客户群。银行为了稳定员工队伍,消除员工——服务承诺的主体对承诺压力的抵触情绪,将服务承诺交给员工认真研究讨论,引发员工的自觉性,达成银行和员工的共识。各单位的服务管理没有停留在简单的服务承诺上,而是狠抓服务落实、服务管理、服务培训,通过服务带动效益提高。

六、重视准确

准确不仅体现在业务经营上,也体现在服务管理上,准确的服务出自于严格的监督和管理,出自于客户的监督和内部的管理,出自于银行的客户投诉处理机制和检查评比机制。

银行处理投诉的部门是人事部。客户对银行服务不满意,将会产生一种极为有害的负面影响和宣传。据调查结果显示,一个满意的客户会向 3 位周围的人作推荐;一位不满意的客户至少会向 11 位人士作投诉,如果投诉得到恰当的处理,将会使 95% 的投诉客户继续光顾银行,否则只有 50%。因此,银行在各营业场所