

银行管理秘诀

〔美〕史蒂文·I·戴维斯著

王海蒂 译



国际文化出版公司

银行管理秘诀

〔美〕史蒂文·I·戴维斯 著

王海蒂 译

国际文化出版公司

盆底统计学

潘茂元 周开国 编著

责任编辑:周其鹏 汤尚颖

*

中国地质大学出版社出版发行

(武汉市喻家山)

黄石市软科学应用技术服务中心激光照排

黄冈报印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 15.375 字数 359 千字

1989 年 10 月第 1 版 1989 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—6000 册

ISBN 7—5625—0360—5/F·35 定价:5.20 元

内 容 提 要

商业银行的管理正在全世界经受着激烈竞争，它在不断地引用新技术和增加新业务。只有采用卓越的管理，才能在这一全球性竞争中取胜。

作者对国际上受到高度评价的16家银行进行深入采访，分析了这些银行卓越的管理经验。结论是，成功与如下因素紧密相连：开放的文化，强大的共有价值观，顾客至上的战略，良好的管理信息，强有力和一致性的领导，高度重视人力资源，强调团结协作，紧紧抓住财务绩效以及在制约平衡基础之上的过硬的信贷过程。

作者简介

史蒂文·I·戴维斯系戴维斯国际银行业务咨询公司总经理。毕业于阿姆赫斯特学院和哈佛大学商学院。在他25年的银行生涯中，历任摩根保证银行驻巴黎企业研究集团总经理，信孚银行驻欧洲高级官员，以及有六年时间为美国西南部一家最大的银行建立并管理总部位于伦敦的商人银行。曾著有《欧洲银行：起源、管理和展望》和《国际银行的管理》二书。

前 言

在过去25年，我在商业银行中当过银行分析家、中级经理、总经理，现在是管理顾问。在此期间，我拜读了罗伯特·沃特曼和托马斯·彼得斯合著的《寻求卓越》一书，这是促成我写这本书的原因。

在这一生涯的自始至终，一些问题一直在我的头脑中萦回，不得其解。银行经理是否与其他行业的经理不同？银行业是否象很多观察家们所感到的管理得那样糟？银行对环境变化适应得如何？外部人是否能把银行管理得比传统上一直坐在顶楼一角办公室里的内部人更好？

那么，这里就有沃特曼和彼得斯先生，在他们所举的卓越机构的例子中，有意避而不举银行的例子！这是一本具有探索性和挑战性的著作，被银行家和千百万其他读者广泛视为深思熟虑的管理活动的框架。但是，它似乎再一次确认，银行是超越管理范围之外的。

这是埃根·珍德尔1983年的一份调查报告，它确认卓越银行确实存在——至少是在美国以及与美国同等的银行中存在。这份调查报告就象一根导火线，从那时起，我就开始从若干位老朋友那里寻求证实，消除疑虑。这些朋友有：麦肯锡公司驻伦敦的比尔·特纳；麦克米兰公司最支持和信任我的编辑蒂姆·法米利奥；IBCA 银行分析公司的罗宾·门

罗·戴维斯；哈佛大学商学院的查利·威廉斯；格林威治研究协会的约翰·鲁迪等，他们最后组成了我的评选小组。

然后，我就焦急地等待着优选的16家银行首席执行官的复信。他们会花费时间支持这个项目吗？几乎不附带任何条件，威尔弗里德·古特博士，约翰·梅德林，库尔特·乌尔松和刘·普莱斯顿等都给予了强有力的肯定答复。

这样，书就开始动笔了。我作为银行管理方面的作家，在前两本书中，正如第一本的前言中所承认的那样，并没有比老调重弹进步多远。它们是叙述好的、差的和一般的银行是怎样开展业务的。这本书走得远些。书中有举世公认的银行界领袖们描述他们是怎样不同于同等银行的。作者在书的最后两章中，力图加以分析和概括，这很可能被认为是更加接触到问题的根本，更加条理化。但是，这是十几位最高管理人员公开地讲述他们的经营准则。外部观察家能讲得更好吗？

因此，我感谢能够对全球卓越银行作出跨国评选的15位小组成员，以及16家银行的管理人员，他们创造了管理银行的卓越传统，并且不惜花费时间把它公诸于世。最后，我衷心感谢多罗斯·穆尔罗伊，他再一次把拙著变成IBM个人计算机能够理解的语言。

史蒂文·I·戴维斯 于伦敦

目 录

前言	(1)
第一章 卓越银行：选择和轮廓	(1)
第二章 价值观和文化	(16)
第三章 战略方向	(37)
第四章 业务：多样化和创造性	(45)
第五章 顾客：区划和接近	(58)
第六章 组织机构	(71)
第七章 领导：首席执行官的作用	(81)
第八章 人力资源	(91)
8.1 选择	(92)
8.2 培训	(97)
8.3 职业计划和绩效评价	(101)
8.4 奖励制度	(105)
8.5 人力资源问题	(109)
第九章 风险控制	(112)
9.1 信贷风险	(112)
9.2 利率和汇率风险	(125)
9.3 融资风险	(126)
第十章 概述：卓越的特征	(127)
10.1 开放的文化	(129)

10.2	强大的共同价值观·····	(129)
10.3	利润绩效作为价值·····	(130)
10.4	顾客驱策型导向·····	(131)
10.5	愿意投资于新业务·····	(132)
10.6	坚强和一致的领导·····	(132)
10.7	承诺招收最出色的人才·····	(134)
10.8	投资于培训和职业人才培养·····	(134)
10.9	矩阵的计算机管理信息系统·····	(135)
10.10	坚强和平衡的信贷过程·····	(136)
第十一章	展望：新的全球性挑战·····	(139)
11.1	大家庭的破裂·····	(140)
11.2	按绩效付酬·····	(141)
11.3	招收更多的外部人·····	(142)
11.4	更高的教育水准·····	(143)
11.5	更加强调非信贷业务·····	(143)
11.6	重点放在融资上·····	(144)
11.7	更有效的交叉经营·····	(145)
11.8	重在技术·····	(146)
11.9	企业家作风和行动偏好？·····	(147)
11.10	对文化的考验·····	(147)

第 一 章

卓越银行：选择和轮廓

本书的目的，就是要通过对商业银行部门的经验分析，决定能否找出卓越管理实践的模式。罗伯特·沃特曼和托马斯·彼得斯合著的那部精采的著作《寻求卓越》，已经为我们提供了这样一个非银行公司的框架。银行就不同吗？如果不同，又是怎样的不同呢？有没有什么从运用比较分析方法得出的、能够帮助银行管理人员改进他们的工作的结论呢？

有某些非常充分的理由，能说明为什么尚没有人试图去砸开这个特别的核桃。其一，整个说来，银行管理的追踪记录几乎是毫不突出的。对银行高级管理层的颇为普遍的看法如下：一个在全世界只是最近才从被管制的公用事业状态中出现的部门；一种内生的文化，在这种文化中，有成就的放款者被提升到他们难以胜任的管理岗位上去，在金融服务的演进就要落潮的时候，还把重点放在传统的存、放款业务上；而且，最差劲的是，他们对不发达国家的贷款，暴露了他们自我夸耀的信贷技术。正如另一位银行顾问所说，在他们至少应该懂得怎样放款的时候，却无视那些给拉丁美洲的错误贷款。

第二个障碍是“卓越”的定义。我们怎样才可能给这样一个行话下定义呢？当人们试图把既具有各种各样的自然或正常的优势，又来自不同市场的银行加以比较的时候，能用哪一种统计试验去确定一个可信的样本呢？把一家停滞的银行与一家有活力的银行相比，零售银行与批发银行相比，等等，是否真的公平呢？另一个问题是时间范围。如果这一努力是在五年前的美国，会毫无疑问地包括大陆伊利诺斯银行、西雅图第一国民银行、第一州际银行或其他后来坠落的天使们。

最后一个障碍是自愿设置的。《寻求卓越》选择的只有美国公司——分析非美国公司分明会带来比较问题。但是，作者在作为银行家和顾问的25年中，已经在不同的国家市场领域观察了银行业，便毅然决然地要踏入天使们都一直不敢涉足的领域。银行业务的国际化发展和管理实践（而不仅仅是贷款给拉丁美洲！）明显的是跨国界的，因此，应该从全球范围对银行加以考察。这意味着不仅必须克服妨碍了麦肯锡作者们的文化上、结构上和经济上的不连续性，而且还必须克服明显的统计比较问题。人们可以想得到去比较停滞银行和有活力银行。但是如果还要把日本和瑞士的银行相提并论，即使是高级银行分析家也会认为这是一个统计学的荒唐之举。

把《寻求卓越》的框架直接用于银行。这有优点，但是如果银行到头来确实不象普通的公司的话，就将是作茧自缚。另一种可能性是更加严密和科学的方法，用这种方法选出两个样本，——一个是卓越的，另一个是可悲可叹的——加以比较，找出他们的基本差别。这有着逻辑优点，但额外

的采访工作和有关后者的现成可用的材料数量之多，却使我主张采用第三种方法。

这种方法实质上包括从推测的卓越机构中选出样本进行分析，找出支持卓越品质的特征。这实质上是以全世界的商业银行为其宇宙的麦肯锡作者们所采用的永无止境的主观的方法。

现在到了攻克选择难题的时候了，牢牢记住上述的隐藏的危险。在跨国的基础上进行数据比较的问题，立刻使为达到这一目的而运用统计学筛选的任何希望化为泡影。在应行公告的财务事项、税收和会计方法上的巨大差别，以及以不同的同等小组对银行加以比较的完全的不合逻辑，使我放弃了按照传统的银行评估标准，如资产收益率和投资收益率，选择出类拔萃的银行的想法。

剩下的就是运用独立的职业观察家小组的方法，这些观察家要具有世界上商业银行的跨国知识。银行家们被排除在这一小组之外，为的是从专业是银行评估者那里得到完全不偏不倚的观点。在这些人中，真正具有全球性知识的人寥寥无几，但是，广泛搜寻的结果是选出了一个由15人组成的评选小组。这15人包括：驻美国、英国和西欧的大金融记者、管理顾问、管制人员、高级评级代理官员、经验丰富的银行信用分析家和证券分析家。给他们的任务是不加限制的：选出十家他们认为是世界上管理最出色的商业银行。由他们给卓越的管理下定义。一些人发现很难定出十家卓越银行。其他人提出了与上述相同的困难。但是，最终还是产生出所要的名单。

显然有着定义上的问题。小的地区或社区银行由于各种

原因被排除在外——其中之一是，他们也许就不必非得应付激烈的竞争。只有主要业务是存、放款的银行被包括在内。因而，英国的商人银行，象瓦堡银行，不得被排除在外。所有的选票都记了分，但只有那些得到不止绝大多数选票的银行才被选上。

这张卓越银行的名单上包括下列16家银行：

东京银行

信孚银行（又译：纽约银行家信托公司——译注）

巴克莱银行

巴伐利亚联合银行

花旗银行（花旗公司）

德意志银行

汇丰银行

摩根保证信托银行

太平洋安全银行

斯安银行

住友银行

瑞士银行

得克萨斯商业银行

多伦多道明银行

瑞士联合银行

华佐维亚银行

这些得到大多数选票的银行的确大致反映出银行界和其不同选举人的一贯智慧。几乎无一例外，所有小组成员都选了摩根银行、德意志银行和花旗银行。其他由半数以上评选小组成员选出的银行是：太平洋安全银行、瑞士银行和住友

银行。饶有趣味的是，1983年埃根珍德尔国际公司组织了由3000多位美国银行首席执行官参加的调查，选出花旗银行、摩根银行和华佐维亚银行为三家管理最出色的美国银行。德意志银行是举世公认的德国主要银行的领袖——如果不是所有的欧洲主要银行的领袖的话。随着人们往下评议，不同意见多了起来。然而，假如举行一次珍德尔式的世界银行家范围的民意测验，其最终轮廓与这个由少数银行界以外的高度合格的职业人员所做的选择相比，十有八九也不会相去太远。

这样说了以后，人们必须承认，任何这种武断的、并非尽善尽美的选择过程都有局限性。这个名单绝对不是什么神圣不可侵犯的东西。我们的目标只是选择一组银行，这些银行在今天（1984年底）被一些信息灵通的观察家们认为是管理得特别出色的。平均的法则——以及过去令人尴尬的“本年度风云银行家”大奖的伤心经验——几乎确保这些银行中的一家或更多家将在未来的某个时候陷入令人窘迫的境地。但重要的是在适当规模的银行样本里探讨出管理实践的可能的共同模式。

银行业的经验——正如大多数其他行业一样——是，人们可以做一切对的事，但是，一个可怕的错误就能危及他的形象，如果不是危及偿付能力的话。也许，这16家银行中没有一家是事事正确的，但是，一件出色管理实践的镶钻品，应当是从口头对话和对行为的深思熟虑的分析中产生出来的。即使是一组部分的、不十全十美的健康实践，都会对正在取消管制、竞争和80年代的其他恐怖中挣扎的银行管理增加价值。

这个样本的统计学上的轮廓是什么呢？表1.1提供了描述性，而非规范的信息概要。从这一数据产生出银行的规模、业务范围和客户基地的大致轮廓。

以国家而论，卓越银行的分布广泛。其中有六家是美国银行——也许是对一些美国银行在银行管理实践中所扮演的领袖角色的承认，也是对美国银行业市场的实际重要性的承认。日本、联邦德国和瑞士各有两家，这些银行似乎除反映了银行在他们国家经济中所起的作用以外，还反映了这些市场的规模。香港、加拿大、英国和瑞典各由一家银行代表。非常显眼的是，既没有非经济合作与发展组织国家的银行，也没有几个主要欧洲国家的银行。

大多数银行的规模都很大，如果不是巨大的话。在《银行家》（1984年6月）杂志测出的世界上资产规模最大的100家商业银行中，有15家上了表1.1。世界上最大的十家银行中有三家是卓越银行。唯一两家“地区”或中型银行的代表，是得克萨斯商业银行和华佐维亚银行。虽然人们也许为相对缺乏小银行而遗憾，但是分析大银行的管理人员们是怎样对付由实际规模带来的问题的，想必是一种有益的尝试。

《寻求卓越》谈到的关键性问题之一是规模的管理，这与银行特别有关，因为他们与小的、更具有企业家作风的和更灵活的银行，如商人银行和投资银行进行竞争。

在产品方面，卓越的样本撒得很开，从一个极端的纯粹商业性银行，到与国内法律束缚作斗争的美国和日本银行，以及提供与证券相关的其他投资银行全套产品的古典欧洲大陆银行。第四章将比较详细地研究这一范围。

顾客轮廓是在表1.1通过银行的平均雇员资产额和分行

表1.1 卓越银行描述

银行/集团	总资产 到1983 年底① (十亿 美元)	分行或其他 经营单位数②		业务范围	雇员数①	平均雇员 资产额 (百万美元)
		国内	国外			
东京银行	65.0	34	34	商业(国内) 综合(国外)	14700	4.42
信孚银行	37.0	4	23	商业(国内) 综合(国外)	11700	3.16
巴克莱银行	94.1	2900	2300	综合	123000	0.77
巴伐利亚联合银行	41.6	400	10	综合	13000	3.20
花旗银行	126.0	← 2600③ →		商业(国内) 综合(国外)	63700	1.98
德意志银行	76.8	1349	23	综合	47300	1.62
汇丰银行	58.0	432	633	综合	44100	1.32
摩根保证信托银行	56.2	8	29	商业(国内) 综合(国外)	13000	4.32
斯安银行	20.4	356	5	综合	7400	2.76
太平洋安全银行	38.6	1200	100	商业	26800	1.44
住友银行	101.1	216	14	商业(国内) 综合(国外)	13800	7.33
瑞士银行	48.2	197	25	综合	14300	3.37

续表

银行/集团	分行或其他		国内	国外	业务范围	雇员数①	平均雇员 资产额 (百万美元)
	总资产	经营单位数②					
	到1983 年底① (十亿 美元)						
得克萨斯商业 银行	19.0	65	2	商业	7900	2.41	
多伦多道明 银行	32.7	983	15	商业	17600	1.86	
瑞士联合银 行	52.8	241	17	综合	17200	3.07	
华佐维亚银 行	7.5	202	1	商业	6500	1.15	

①来源《银行家》，1984年6月

②来源 IBCA 银行业务分析和年报

③包括代表处

构造表示出来的。纯粹批发（或企业）银行的代表是摩根银行、信孚银行和东京银行，而所有其他银行都既经营批发业务，也经营零售业务。平均雇员资产额从零售业务导向型的巴克莱银行的77万美元到住助银行了不起的733万美元。第五章讨论顾客选择、服务和区划问题。

最后的范围是地理上铺开多大的问题。在这里范围也是广阔的：从华佐维亚银行和得克萨斯商业银行这样的国际业务是起支持国内客户的服务职能的银行，到花旗银行这样真