

Case Study of
Commercial
Banking Management
in

Hongkong

香港

银行管理细节

黄兰民 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

黄兰民 著



Case Study of
Commercial Banking Management in Hongkong

香港 银行管理细节

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

香港银行管理细节/黄兰民著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-422-3

I. 香... II. 黄... III. 银行—经济管理—香港
IV. F832.765.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 139087 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 杨 沐

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 全 晓

787mm×1092mm/16

21 印张

319 千字

2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

定价: 33.00 元

书号: ISBN 7-80207-422-3/F·373

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

序 言

在这个巨变的时代，伴随着经济和金融环境的不断变化，银行管理的理念和作用也同样面临空前的改变，特别是处在改革和进步之中的中国金融业，面临着不断出现的各种管理难题，中国金融业的管理者应该如何面对？许多事实表明，香港成功而优秀的商业银行都有着独特的管理模式，无不渗透着新锐的观念、理性的思考和巨大的效果冲击力。他们的管理实践无不表现出金融探索者和先行者睿智的思想和价值观，最具操作性的管理模板和高度负责的敬业精神。

管理是许多金融机构的财富，也是他们不断走向成功的法宝。有人说，钱商和银行家的层次差别主要在于前者只是在从商，而没有系统的管理；后者既有自己的管理体系，也有自己的事业追求。这是不无道理的。现代的银行家善于把本国的优秀文化和实际同先进的管理理论结合起来，形成自己的管理理论，并应用于实践，且收效明显。他们的管理精髓，他们的经营哲学，他们的价值取向，他们的运作体系内核，他们的成功经验和感悟……从中，我们可以读出许多关于管理的要务和忠告。

这些要务和忠告是发人深省的，给我们的管理启迪和借鉴也是实实在在的，是没有任何花拳绣腿痕迹的。

管理是商业银行的生存防线，商业银行管理因关乎发展、运营



等诸多基本要素而尤为银行界人士瞩目。文化、决策、制度、服务、成本……在银行管理各个环节的环环相扣之中，管理的真谛徐徐展开，管理的力量得以彰显，银行内外的和谐图景渐渐成就；而一旦打开了“潘多拉的盒子”，让某个环节脱离管理的规制，受伤的将不仅是银行的股东、客户和员工的尊严和权利，更会使得银行本身处于尴尬，甚至失败的境地。所以，从个案中寻求推动科学管理的路径，便成了管理话语的不变底色。尽管作者将香港银行的亲身经历，以及学习研究的 700 多个实例付之于笔端，尽管所列实例也不够系统，其表达也未必全面和准确，特别是香港商业银行的管理也离不开当地的人文和环境，其思维方式也不尽相同，但只要我们不用形而上学的眼光去理解它，去运用它，而是结合我们中国的金融实际细细品味，慢慢消化，其震动和作用无疑是不可小视的，其冲击力也是难以低估的。

让我们静下心来，认真地对我国的银行管理进行思考吧。

目 录

文 化 篇

第一章	文化是银行的导向	2
第二章	自我完善，自我超越	8
第三章	文化的细节雕琢	13
第四章	观念引导行动	16
第五章	文化营造在于人	20

决 策 篇

第一章	银行的生命在于决策	30
第二章	决策须从战略着眼	33
第三章	有章法的决策	36

管 理 篇

第一章	特色管理的个性化	42
第二章	管理的“务虚”	50
第三章	效率反映管理水平	54
第四章	没有制度不成管理	60
第五章	机构管理的基础——支行网点	63
第六章	行政管理要一体化	71
第七章	最好的管理是协作	78
第八章	不检查等同于不重视	83



人 力 篇

第一章	选人用人是关键	88
第二章	晋升在于能力 + 舞台	94
第三章	管好员工是关键	100
第四章	员工的情感管理	105
第五章	员工的自律	109
第六章	激励是无价之宝	113
第七章	人员的管理在于机制	117
第八章	开银行就是“管人”	126
第九章	处罚面前人人平等	132
第十章	懂员工才是关键	135
第十一章	沟通是搭建成功的桥梁	140

服 务 篇

第一章	理念是旗帜	146
第二章	服务是第一要务	157
第三章	客户决定一切	161
第四章	服务是门艺术	169
第五章	服务礼仪打动客户	172
第六章	服务的核心是细节	175
第七章	投诉比金钱还重要	182
第八章	服务的“红绿灯”	188
第九章	服务的“游戏规则”	191

风 险 篇

第一章	危机考验银行	198
第二章	银行是风险机器	202
第三章	人是风险防范的核心	210

第四章	对风险处置一定要当机立断	216
第五章	控制决定胜负	221

业 务 篇

第一章	效益是发展的动力	232
第二章	理财成为焦点	235
第三章	专业化的业务是品牌	237
第四章	同业是业务伙伴	243
第五章	面临的最大挑战是操作	246

营 销 篇

第一章	市场是银行的最高领导	254
第二章	市场是靠人做起的	259
第三章	满足客户需求的银行	266
第四章	营销是市场的实施能力	271
第五章	客户的认定和培养	277
第六章	客户关系的维护	280
第七章	广告宣传的内涵	286

成 本 篇

第一章	成本贵在管理	294
第二章	成本管理优于周密	298
第三章	最大的弊端是浪费	302
第四章	好的预算就是利润	305

培 训 篇

第一章	培训是最好的投资	310
第二章	缺什么培训什么	313



第三章 培训必须系统化	317
-------------------	-----

信 息 篇

第一章 重视知识才能有新方法	320
第二章 用信息来经营	322
第三章 网络是业务的重要链条	324
后记	327

文 化 篇

一家银行的失败，往往不是由于缺乏制度，
而是因为缺乏一个好的文化。

第一章 文化是银行的导向

来自“高危区”的汇款 银行不会因为小利而影响银行的信誉。一次，一位客户从哥伦比亚汇来一笔汇款，由于资金巨大，再加上出自毒品猖獗的地区，银行非常重视，在保护银行合法经营的前提下，将这笔资金的情况报告有关监管当局，同时合规处理。无论是管理人员还是业务人员，都知道银行决不做违法的事，决不让他人拿住银行的把柄。一家当地很大的银行因为参与洗钱，被法院勒令破产，这样的教训银行的管理层牢记在心，不拿银行的信誉损伤的代价去做任何业务，这就是真正的商业银行。

品牌文化 一家银行随着银行合并从银行册中消失了，作为银行合并浪潮中一朵浪花，这家银行是顺了潮流，合并对银行的发展也起了很好的作用。但是，几位退休的老银行员工坐在一起，谈论起以往服务的银行时，无不惋惜。这是一家有 80 多年历史的银行，快将进入“百年老店”时期，银行的金字招牌已深深地扎在市民的心里。多少代银行人为它的生存和发展付出了艰辛的努力，很多市民看到它，就想起社会的发展，当翻开这家银行的历史，就宛如打开社会的历史，它的价值是无法计算的，品牌文化已经深入人心，我们无法简单地评价究竟是合并的决策正确还是老员工的伤感有理，但是值得我们决策者牢记的是，银行的品牌这一元素在合并时一定不能忽视。

以法律应对负面报道 一位客户滥用新闻媒体对银行服务差错夸大事

实，有意诽谤，产生了不良影响，银行动用律师和本行专业人员为维护本行服务形象而战，终于在公众面前澄清事实，以正视听。银行的面子是靠一点一滴去维护的，是靠规范化经营去维护的。银行要求员工时刻以一家大银行的员工身份谨慎行事，出言妥当。对于银行，没有再比名声更重要的，银行管理层在这一点上从来不含糊。一次，一位客户在和银行举行的聚餐宴会时，当着许多客户的面，批评银行的服务和管理。第二天，银行立即对有关情况进行核实，调查结果完全与该客户反映的情况不符，银行立即致公函给这位客户，向他解释有关情况，并对他在公众场合诋毁银行的行为，要求他给予公开书面道歉，否则，银行将通过法律程序解决。银行不会因为业务发展而放弃银行的原则，那就是时刻关注银行的信誉，银行的信誉是金不换的。

一个电话丢掉“饭碗” 有一位员工在工作中发泄个人私愤，当客户来电话咨询时，刁难客户，银行得知后，一面由经理出面向客户道歉，一面将这位员工开除。有位副经理在处理员工和客户业务矛盾时，未做过细工作以平息客户不满情绪，放任客户向上一级投诉，受到处分。银行的利益高于一切，员工不能做有损银行的事情，如果有员工给银行的形象抹黑，银行从来手不软，而是用铁的手腕，去维护银行的面子和声誉，这一点非常明确，员工也非常清楚，因此，维护银行信誉成为每位员工的责任。

兼职将受到严惩 银行必须在商言商，必须合规经营，必须有良好的社会形象，这是银行的本分，而这些本分是由银行的管理人员和员工去恪守的。银行的员工都有自己的原则，一切都按游戏规则办事，为了保证银行的利益，员工都不允许兼职，高管人员也是如此。一位银行总经理室成员，参与亲属的公司，被银行开除了，因为他违背了从业人员的职守。在商业社会中，人们对此非常认同。当员工选择一个职业时，他必须忠于自己的职业，执行银行的规定，有起码的职业道德，不做不符合银行员工，特别是管理人员身份的事。



可以去赌场的时间 一位雇员说，他一年中只有4天时间可以去赌场转转，就是春节的长假，因为这是规定，他必须遵守，否则，他就会离开银行。银行人员不允许参与赌博，这也是职业规定，如果一旦被发现，他就将丢掉饭碗。一位银行的总经理所在的银行与世界著名的赌场门对门，他说，15年来，尽管别人可以出入赌场，进行参观或游玩，他从来没有进入过，因为他是银行的总经理，他的使命所系，责任使然。银行要保持良好的口碑，首先来自于他的员工。由于高管人员的不端行为，给银行带来的损害，让业内人士刻骨铭心。因此，银行对于员工的操守非常重视，要员工遵守良好的行为准则。赌博和作投机的业务都与员工的操守不符，因此，银行定出严格的规定，严禁员工参与。

卖产品就是卖文化 每样产品都有其不足，在新产品的培训会上，培训师都会告诫员工，一定要将产品的风险和不利因素告诉我们的客户，卖产品就是卖文化，如果我们欺骗了客户，客户就将用未来的轻视来回报银行。客户经理王小姐，热情地向客户推销银行的新产品，同时她不忘告诉客户，在做这项业务时，应注意的事项以及产品的弱点。客户不解地问道：“别人都是‘王婆卖瓜，自卖自夸’，而你却要告诉我们产品的不足。”王小姐说，这正是一家好银行的不同，我们就是让客户放心，而不会把客户当傻瓜。

爽约背后的文化 银行在服务中非常讲究诚信，只要是银行答应的，一定做到，但是，银行一旦因某种原因爽约，员工也会通过适当的方式，维护银行的诚信文化，例如银行按照常规会告诉客户一笔贷款何时能批准，但有时因为银行的有权签字人不在银行，而影响了贷款的审批时间，这时，银行一定要求员工要向客户解释，说清楚推迟的原因，并告诉可能延续的时间，而绝不能不理睬客户，任由客户埋怨，只要银行的员工将工作做到家，客户对银行的偶尔拖延都是可以理解的。

时间文化 银行看重时间，一切都有时间表。对于营业时间，一定要保证它的有效性。早晨上班，一定要提前十分钟开始准备。时间一到，员工在门口迎接客户。客户一进入，员工立即开始工作。这是银行的信誉。银行的大堂经理对于每个柜台的营业时间也有一定的把握，当一个客户进来，看见很多人在排队时，他一定会给客户一个时间许诺，而他的承诺绝不会落空。银行将其信用看作生命，一切员工对外的承诺必须实现。为了保证效率，各部门都对内部有工作承诺，保证在合理的时间内完成工作。

以行为家 一个部门印制一批业务资料，由于没有计算准确，后来有 1/5 的书没有发出去，堆在仓库中。在银行的一次年终仓库盘点中，该部门受到批评，好的企业文化是员工将企业当作自己的家，花银行钱的时候想想如果是自己的钱会不会花，贷款的时候想想愿意不愿意将自己的钱借出去给这个借款人，这就是银行的文化。如果在员工的企业文化教育中，能够将员工以行为家的理念融于员工的行动之中，银行的企业文化建设就成为了全行员工的共同行动。

创新文化 创新并非一定要高端技术。创新有可能就是将他行或其他行业的做法，经过改良，成为本行的产品，哪怕是一点的改动，只要适合本行，就能够被管理层按照创新产品所接受。创新是一个体系，创新有着创新文化。当研究部提出对信用卡的样式进行改变时，业务部门会同研究部门在经过大量的调研后，具体研究这项业务在银行采用的可行性，并提出产品包装意见，推出影像卡，不但提高了信用卡的安全性，而且给客户个性展示的机会。除此之外，该项创新还包括创新的成本计算、制度建设、培训、风险控制，甚至创新的市场宣传等，由于创新文化的建立，创新也被员工所喜爱，因为创新给员工带来实惠，创新奖总会在年终的聚餐会上颁布，成为员工最关心的奖项之一。

永远争当第一 在银行的文化中，从来都推崇“第一”。第一光荣，第一



荣耀，第一受到全行的认同。因此，每位管理者都将在业务上争第一作为本单位第一要务，无论是业务竞赛还是有关工作，员工不甘落后，部门一马当先，他们想方设法把工作做到最好。不但在行内，就是在行外，他们组织有影响力的体育和文艺团体，展示银行在社会中争第一的才能。如在田径运动会上，银行的员工获取香港地区百米飞人的称号。在球类比赛中，代表银行的运动队参加决赛，银行的总经理高兴地坐在主席台上，为本行员工鼓劲，并听到不断有客户及各方人士对他道贺。当在年终的评比会上，员工高兴地领取第一名的奖牌；当拿到第一名的丰厚的奖金时，员工看到了第一的价值，他们更加坚信了，做事就要争第一。

文化决定客户的筛选 在银行寻找理想的客户时，有一个原则是，了解这个客户是否坚持自己熟悉的行业。当一个客户看到什么赚钱，就做什么时，银行一定会远离他，而不给这样的客户授信。因为这样容易放弃目标的客户，是风险较大的客户。银行认为，只有那些坚持做自己熟悉行业的客户才能发财。这是银行的文化。银行本身也是如此，他们给自己定位，定下目标，打出口号，这些口号就和这些银行的名称一样，不会任意改变。他们可以根据新的情况经常修订目标，但是他们不会忘记原来的目标，这样，才能达到预想的目标。

市场文化的 市场经济是按照经济规律运行的。员工根据对市场的认识，决定他们在市场中的行动。市场是无情的，这个道理大家都知道，但真正理解它的，一定是处在市场经济中的员工。一些员工的奖金只有优秀员工的 1/5，他们并不埋怨；一些员工被淘汰了，他们收起自己的东西就走；一些员工看着同事提升很快，自己还在原地踏步，他们似乎并不在意。当问起员工，你们恨不恨你的老板，他们微微一笑，回答说，哪里都一样，市场就如此。一位经理说，这就好比一场战争，许多人战死了，他们的亲属和战友只是恨战争，而不会恨让他们走上战场的军官。在银行，大家都知道，市场就是这样，不能怪老

板，只能怪自己。看到这样的员工，不能不为这些有市场意识的员工和老板感到骄傲。银行正是有了这样的文化，才有了无怨无悔的员工。

不“追风”的银行 在商界，只有那些不随风转的人才可能成功。不要放弃追求的目标，也是银行管理中的一项原则，认准一个目标，就不断努力下去，而不是被一些细枝末节和一些诱惑分散精力，改变目标，以至于走上歧途。当一段时间，有些银行一拥而上大做离岸业务时，也有些银行考虑本行的自身情况，不为所动，没有追风，从而避免了一些银行后来经历的损失。如果银行人行我行，人停我停，就失去了自我。就会不顾自身的条件，使银行可能从事一些不合时宜的业务，从而步入危险的境地。有些银行的管理层及时提醒全行，要审慎行事，保守一些，这不是不求进取，而是要“反周期”发展，在高涨时选择适度收缩正是反映了管理的成熟。

文化与制度的哲学 制度是银行的规矩，文化是银行的核心。文化对制度有指导性的作用，制度对文化是一个很好的诠释。两者相辅相成。一家银行的稽核部在一家支行的内审检查报告中，提出了制度完善的建议，同时对文化建设也提出了建议：要在银行形成提倡好的文化、好的理念，摒弃不良行为的氛围。在管理层看来，制度和文化是面和水的关系，制度少了，就像少了面；文化少了，就像少了水，制度和文化一定要对应，有制度，没有文化，就像有面，没有水一样。必须将两者很好地融合起来，才能有效地发挥其在管理中的作用。

第二章 自我完善，自我超越

银行内的“霍桑实验” 如果银行只注重客户价值，谋取利润空间，他们只需要做好市场就可以了。这时，他们不会注重银行是什么模样，也不会关心员工在银行中工作得是否开心，是否有终生的依托感，以及环境是否为员工考虑等。这样的银行很难成为“百年老店”。“安居才能乐业。”银行的企业文化建设一直都是银行致力的事。要让员工有一个好心情和严格的管理并不冲突。管理学上有一著名的“霍桑实验”，该理论说的是影响生产率的，不单单是钱，也不单单是时间安排，更重要的是员工的工作环境和情绪。一次，一家企业的员工在总经理亲自召开的员工咨询会议上提出，加班过多，已影响到员工的业余生活，总经理听后，立即指示人事部控制加班，加强人员在日常工作的配置，同时，招聘一些晚间员工，来解决员工的加班问题。总经理说：不能忽视员工的情绪，他们的情绪好坏将决定银行业绩的成败，员工的感觉在一定程度上决定银行的未来。

毒丸战略 银行一直在努力要将风险和效益结合起来，为了将质量作为第一要务，他们实行了“毒丸战略”，就是将那些高风险、低收益的客户视作毒丸，淘汰出局。他们不会顾及眼前的损失，而是看中了将来的银行安全。他们要将主要精力放在优质客户上，甩掉那些风险“包袱”。这样做，看似失去了一些市场份额，但从质量上，他们占了上风，主动地选择客户，特别是选择20%的优质客户，去力争80%的利润，这种“毒丸战略”过去了多年还被同