

银行经营目标管理与定点超越

黄炎龙

(南京工业大学经济管理学院, 南京, 210009)

内容摘要: 目前, 对银行经营管理的研究主要集中在以业务为中心的业务管理, 而银行的制度性管理大多沿用企业管理的基本观念。随着银行的体制变革和金融市场环境的变化, 迫切需要一套完善的现代商业银行的制度性管理方案, 来促进银行的管理水平和效率的提高。本文通过分析银行的业务经营与管理现状, 提出在我国商业银行实施目标管理 (MBO) 和定点超越 (BenchMarking), 建立银行的战略管理部门, 全面管理银行的竞争超越战略以及发展目标, 为银行的制度性管理提供一个良好的解决方案。

关键词: 银行经营 制度性管理 目标管理 定点超越

2006 年底, 中国的银行业将纳入 WTO 运作体系之中, 全面参与国际竞争, 这给我国商业银行带来了机遇和挑战, 竞争与合作成为今后我国银行公司的战略发展主题。2007 年 1 月 1 日起, 我国中央银行将按照《新巴塞尔协议》对商业银行实行以资本监管为核心的审慎监管, 资本约束一时间成为困扰我国商业银行发展的重大难题。市场宏微观环境在不断变化, 银行业的竞争在逐步的加剧, 而我国商业银行由于历史原因起步较晚, 管理水平和管理技术不能适应银行战略发展的需要, 迫切的需要微观金融管理领域的理论创新。目标管理 (Management By Objectives) 与定点超越 (Benchmarking) 正是在这种情况下被引入的一个新型的管理理念。

一、商业银行经营与管理现状

经过 20 多年的改革和开放, 我国商业银行的市场结构不断的调整, 微观金融体制不断的完善, 银行经营管理水平也有不断的提高, 但在新的金融市场环境下, 商业银行的经营与管理现状不容乐观, 尤其是在银行战略与制度性管理方面。

我国的金融市场目前处于分业经营的体制下, 从业务类型上来看, 大体可以概括为四种: 资产业务、负债业务、中间业务和表外业务。资产业务是商业银行通过运用其自有资金及负债或银行信用转变而成的业务; 负债业务是指商业银行筹措资金、形成资金来源的业务, 它是商业银行资产业务和中间业务的基础; 中间业务是指不构成商业银行表内资产、表内负债, 形成银行非利息收入的业务; 表外业务是由商业银行从事的不列入资产负债表内而且不影响银行资产与负债总额的业务。同时, 商业银行的经营运作主要集中在以四大基本业务为中心的业务管理, 主要归纳为四大类: 资产负债管理、风险管理、财务管理, 其中人力资源管理是随着我国银行业市场环境的变化而新兴起的一个重要制度性管理理念。此外, 鉴于商

业银行经营的特殊性，中国人民银行和中国银行业监督协会依据《中华人民共和国商业银行法》、《银行业监督管理法》等对我国的商业银行实行宏观监管，从维护我国金融市场的稳定和促进银行业的健康发展，在宏观层面上对商业银行进行监督和控制。

我们从诸多的货币金融或者商业银行经营管理的相关教材或学术刊物上可以看到，商业银行经营管理大体是把“三性”原则作为首要目标、以业务为中心的管理系统，而更多体制与制度性管理设计仍然沿用企业管理中相关内容。因此，本文从丰富银行制度性管理设计的角度，把目标管理和定点超越引入银行制度性管理中。

二、目标管理（MBO）与定点超越（Benchmarking）

目标管理（Management By Objectives）在企业管理领域是一个重要的管理观念，它在 20 世纪 80 未年代传入我国的，在我国商业企业界以及其他机构得到了一定的应用，起到了教好的管理效果，而在银行的经营管理实践中，微观金融理论界少有论及。

目标管理（MBO）又称为成果管理或标的管理，它是在 1952 年由美国著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）教授提出的，后又得到管理学界的进一步发展和完善，被认为是一种科学的管理学方法，许多西方国家用目标管理来系统地制定目标并进行有效管理，取得了很大的成效。目标管理是以泰罗的科学管理以及行为理论为基础形成的一套管理制度，它是制组织内的各部门或每个成员为实现组织目标，采用“自上而下”与“自下而上”的方式制定各自的目标，并自主地确定行动方针、安排工作进度、有效地计划、组织和实施目标以及对目标的完成情况进行严格考核的一种管理方法。目标管理具有明确组织的目标、员工参与决策、规定时间限制、有利于考核组织和个人的绩效等特点。目标管理的实施包括目标的制定、目标的分解、目标实施与控制 and 目标的考核四个方面。

定点超越（Benchmarking）思想最早源于 20 世纪 70 年代，那时日本的一些企业积极的模仿其他企业的做法，他们访问世界上的一些大公司，把从中学习的知识运用于自己企业的产品和经营过程中，仔细研究与大公司的差距，以此为基点，不断的学习和持续的改进，从而超越竞争者，成为世界上最优秀的公司。这就是定点超越的思想渊源。而最早运用定点超越战略的是 Xerox 公司，施乐公司的制造部门通过比较竞争对手的产品、工艺流程和成本，分析和改进生产环节中存在的问题，赶上和超过了众多的竞争者，成为世界复印机市场最著名的公司。所谓定点超越，就是企业将其产品、服务和其他业务活动与竞争对手或某一方面的领先者进行持续不断的比较、分析、改进和创新，从而超越竞争对手的一种战略。定点超越主要有四种基本的类型产品（或者服务）定点超越、过程定点超越、组织定点超越、战略定点超越。定点超越战略包括确定定点超越的目标，收集信息与确定衡量变量，分析问题、提出建议和方案，定点超越战略的执行与控制等四个步骤。

三、目标管理与定点超越战略对银行经营的重要性

目标管理（MBO）与定点超越（Benchmarking）作为两项重要的制度管理理念，对商业银行经营的市场定位、战略目标的制定以及目标的具体实施有着极为重要的战略意义。

(1)明确银行的发展目标。在企业的经营运作中，明确的目标是至关重要的，通过制定企业容易度量和分解的目标，会带来良好的绩效。定点超越（Benchmarking）从竞争战略的角度帮助银行高层管理者制定一定时期能充分有效利用银行战略资源，适合银行的发展的战略愿景和总体目标。目标管理（MBO）则进一步对总体目标细分，用上下协商、逐级制定出银行总体经营目标、经营单位目标、部门目标以及个人目标。这样，银行运用竞争超越战略，通过管理目标的制定与实施，让银行各级管理者和员工通过参与目标制定，明确了银行经营的总目标、银行的制度体系以及各自的奋斗目标。

(2)完善经营目标的制订。企业目标是企业在一定时期的战略方向，决定着企业的生存和发展，因此企业战略目标的制定过程要系统而完善。定点超越为银行高层管理者在规划银行发展方向上提供了一种有效的途径，通过持续的比较和度量银行业内的竞争者优势与劣势、力量与位置来确定本银自己的发展战略，从而使银行的竞争战略有效、现实、可行，能充分的体现银行对战略资源的利用价值和银行的发展愿景；目标管理与定点超越战略相互衔接，管理银行战略目标的实施，对每一个目标都规定时间要求，通过设定时间限制检查银行经营目标的实施进度和监控实施过程中出现的问题，保证目标制定与实施的正确性和准确性。

(3)提高银行业务经营与管理水平。在激烈的市场竞争环境下，企业只有在不断的对企业管理理念和思想进行创新，通过持续的银行业中的管理实践，才能有效的提高企业的经营和管理水平。对于商业银行而言，在银行业竞争不断加剧的情况下，银行管理者只有在强化以传统的以业务为中心的资产负债管理、风险管理、财务管理和人力资源管理的基础上，确立现实可行、系统完善的发展阶段性战略，比较、分析和学习竞争银行发展和经营策略，把银行业优秀的管理实践运用到本银中来，并且不断的改进，才能真正的提高银行的经营管理水平。这一过程，定点超越和目标管理正是一种高效的管理工具。

(4)提升商业银行的核心竞争力。银行核心竞争力是银行发展的一种重要的战略力量，定点超越和目标管理作为一个管理程序和管理战略，能使银行从经营基本业务着手，全面深入的渗透到银行业务经营与管理中去，通过持续不断的实现阶段性目标与总体发展规划，促进银行对战略资源的充分利用，强化银行的制度性管理，增大银行的竞争势力，从而提升我国的商业银行的核心竞争力。

四、实施银行目标管理与定点超越战略的建议

鉴于目标管理（MBO）与定点超越（Benchmarking）对银行经营与管理中的重要性，

本文拟对在银行实施目标管理与定点超越提出以下建议：

(1) 加强银行战略管理。银行首先要加强对制度性管理的重视，增加对银行战略管理的研究投入，增强银行战略管理的制度性设计，把定点超越与目标管理纳入银行的战略管理设计中。在具体的实施中，银行要建立战略管理部门，研究分析银行业的市场环境，银行业竞争状况，竞争银行的力量对比，各自拥有的战略资源，银行所处的竞争位置以及竞争优势与劣势等，运用 SWOT 等定量分析方法，采用定点超越战略来加强银行的战略管理，明确银行在一定时期应达目标和战略任务，在银行管理层推广战略管理思想。

(2) 强化银行“以人为本”的管理理念。“以人为本”的管理理念就是在新的市场竞争环境而引入企业的一个重要案例，在银行业的管理实践中也是金融市场的持续变革情况下才逐步引起重视的。银行的经营与发展与全体行员的发展紧密不可分割的，目标管理（MBO）强调目标的高效实施，需要员工广泛参与目标的制定与实施中来，通过参与目标制定，明确银行总体发展目标、银行经营单位目标以及员工自己的奋斗目标，从而使银员的发展与银行的发展紧密相联，通过银行塑造银行以人为本、自我管理、自我控制、自我激励的方式鼓励银行实施经营目标，完善银行的业绩考核体系、人才培养机制、工资福利体系、员工持股等激励机制，全面构建银行内部的全员参与、全员管理、全员监督的制度性管理体系，激励员工的积极性、主动性和创造性。

(3) 完善银行内部目标管理体系。我国的商业银行大多机构庞大且网点众多，在银行实施目标管理有利于银行对目标执行的管理和控制。一方面，银行管理当局要建立战略管理部门、计划与预算部门以及市场管理部门，形成一个与定点超越相互衔接、相互适应的制度性管理体系，确保对银行战略目标的执行与实施。另外，人力资源部门要配合战略部门以及计划预算或市场管理部门制定出相应的指标考核体系，使得目标与权限、目标与责任、目标与报酬相匹配，形成一个完善的制度性框架。要注意区分的这些制度性的确立，是有别于人力资源管理中的绩效考核和评定的，它是要配合银行的战略超越目标而拟订的。

(4) 加强银行的管理创新。本文的目标管理和定点超越在一定程度上只是对银行管理中的一点制度性创新，银行管理者要在全行内引导创新、鼓励创新、表彰创新，引导和树立银行管理创新的理念；银行要以创新理念来促进对银行业务产品以及服务的创新，以市场需求为导向，以消费者为导向，增加产品或服务种类，增大银行的赢利能力，增强银行的核心竞争力，培育银行员工的创新信念，构建学习型组织，从基础做起，从阶段性的目标做起，整合商业银行的战略资源，通过管理实践和理论的创新来促进管理水平的提高。

(5) 建立银行业战略联盟。在定点超越战略目标的确定过程中，信息源来自于银行确定的要学习和超越的同业竞争者，而定点超越的信息准确程度是至关重要，涉及到整个目标管

理过程。银行一方面要从提升自身核心竞争力着手,通过战略管理团队来完善竞争超越管理战略,积极寻求与同业竞争者或在某一领域具领先地位的银行进行接触或合作,确保定点超越战略的可靠性。另一方面,考虑到银行的竞争势力以及外资银行入股中资银行这些案例,银行可以在同业通过建立战略联盟,学习合作者的特长,借助联盟成员的力量来提高银行的核心竞争力,从而促进我国商业银行管理水平的全面提高。

五、结语

当前,我国的微观金融企业在制度性管理方面还需要进一步的完善和系统化,商业银行的管理水平还不是很,尤其是加入 WTO 给我国的银行很大竞争压力,在这种情况下,对于微观银行管理的研究和理论创新是我国商业银行经营管理中的重要环节。本文就是在思考微观金融管理以及银行管理创新上,提出的目标管理(MBO)和定点超越(Benchmarking)。本文的分析是以银行的业务管理现状为出发点,通过综览银行基本业务和以基本业务为中心的业务管理,然后引入目标管理(MBO)和定点超越(Benchmarking),对在我国商业银行经营与管理中实施这两项制度性管理的意义做了归纳,并给出了大体的建议。目标管理(MBO)和定点超越(Benchmarking)有着良好的管理学理论基础,在西方的企业管理实践中取得了很好的管理绩效。在新的金融市场环境下,把目标管理和定点超越应用于我国商业银行经营管理中,通过创新银行制度性管理,将有助于银行的业务经营的完善,有助于银行管理水平的提高,有助于银行核心竞争力的提升,为塑造中国的跨国银行集团打下坚实的基础。

参考文献

- [1] Watson, G.,1993, strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best, new york, wiley
- [2] 庞晓飞、车晓东、袁学文, 2004: 对做好目标管理工作的几点认识,《西安金融》,第2期
- [3] 2003: 中央企业经营目标管理明年将全面启动,《中国产业经济动态》,第32期
- [4] 毛文彬, 2003: 试论客户目标管理体制与农行服务创新,《经济师》,第3期
- [5] 孔祥贵、安三保、金晓华, 2005: 人民银行广州分行机关党支部目标管理实施情况总结,《南方金融》,第7期
- [6] 招商银行研究部, 2005, 股份制商业银行研究报告,《商业银行管理前沿》
- [7] 戴相龙, 1998,《商业银行经营管理》,中国金融出版社

The Management By Objectives and BenchMarking theories of banking businesses

HUANG Yan-long

(School of Economics & Management, NanJing University of Technology, NanJing, 210009)

Abstract: Currently, the researches of banking business and management mainly focus on business-oriented operating management. The institutional management for banks therefore fundamentally based on the basic principles of enterprise management. With the regime innovation and the financial environment changes of business banks of our country, there would be promptly indispensable for a set of whole management projects of modern banking firms, which promote the improvement of managerial performance and efficiencies. The paper by analyzing business and management of banks proposed to implement Management By Objectives (MBO) and BenchMarking strategy in business banks of our country and establish the strategic management departments for banks that manage the benchmarking strategy and the development goals of banks as a whole, in which they will provide a excellent solution of institutional management for the business banks of our country.

Keywords: Banking Business, Institutional Management, Management By Objectives, Benchmarking Strategy

收稿日期: 2006-5-26

作者简介: 黄炎龙, 南京工业大学经济管理学院, 05 级硕士, 研究方向: 商业银行经营管理。