



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

如何处理银行

国外汇储备

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2009年12月]谈商业银行对公业务经营模式改革

【字体: 大 中 小】

作者: [王力强] 来源: [本站] 浏览:

目前,国内商业银行都在不断探索和推进对公业务组织架构、运行体制等经营模式的改革、化,从根本上重新思考和重新设计现有的业务流程,对原有的流程进行改造,建立适应“以心”的流程架构。对公业务的重心上移,是指对公业务的客户营销、准入、评估、评价、授管理以及客户关系维护等经营管理重心,由经办行或县支行逐步上移到二级分行或一级分行。革和完善对公业务经营模式,对商业银行提升核心竞争力、增强价值创造能力具有重要意义一、现行体制及存在的主要问题 商业银行的经营管理体制,大都沿袭传统的形式,支行作为公司客户经营主体的模式一直持续至今。这一模式缺乏明确市场定位和长期战略规划,管理效率低下,持续发展能力和核心足等弊端日益显现。主要表现如下:

(一)营销层次低、市场竞争力不足

由于各支行都可办理对公信贷业务,服务的客户不论大小,主办行、客户经理基本是就近确“大客户、小银行”的现象,让我们的支行对一些大型集团客户和行业垄断性客户进行日常护,地位明显不符,话语权明显不足,谈判中处于劣势。

(二)内部竞争无序,营销成本增加

由于商业银行在同一城市范围内对公信贷业务没有集中管理,不同支行各自为战、无序竞争了局部利益争夺同一客户,形成多头开户、多头贷款,甚至相互压价、挖墙脚,在市场上难力,营销成本大幅增加。

(三)管理层次多,营销效率低下

在目前层级管理体制下,过多的层级结构,增加了协调工作的难度,造成了较高的管理费用组织信息的上传下达要经过层层传递,速度缓慢,容易发生遗漏、误解和偏差,使基层人员了解上级的目标和任务,高层人员也不易把握基层的真实情况,营销的时效性大大降低。

(四)不适应行业、集团客户集中经营管理的需要

随着市场经济发展和行政管理体制改革的推进,借助于网络信息技术,一些大型集团客户和客户逐步强化总部的管理职能,决策权和财务权向上集中,仅仅依靠传统的、着眼于集团客司业务需求的营销模式,已不适应集团客户集中经营管理的需要。

(五)不利于全行客户的准入、退出和结构调整

建立对公客户信贷准入退出机制,旨在通过前移风险控制关口,加快对公业务信贷结构的优加大问题贷款的退出力度,提高业务发展质量。各经办行迫于自身生存压力和区域内客户的了自身利益,在执行中出现钻政策空子、打擦边球现象,客户结构调整工作很难落到实处。

(六)资源配置与经营重心不匹配

在现行的“三级管理、一级经营”体制下,资源配置显得头重脚轻。大量优秀人才集中在以的上级行,并占用了大量费用,而承担着经营重任的基层行,无论在人员素质、人员数量还费用等方面,其配置都相对紧张,与经营重心明显不匹配。

二、改革的目标和措施

(一)改革的目标

一是提高对大中型客户的营销服务能力;二是提升集约化经营水平;三是加强对大中型客户的管理和防范。

(二)具体措施

1.上移经营重心。客户营销方面,在不改变现行客户账户归属、档案管理和经营核算主体的将公司类信贷客户的营销层次上移到二级分(支)行及以上机构。具体来说,就是由省分行部门负责牵头营销总行级重点客户、全省性集团客户和部分省分行级重点客户,并协调管理行对客户在当地分支机构的营销和服务。二级分行对公经营部门负责辖区内目标客户和信贷重大变化的存量新增客户的营销,待客户(项目)授信审批通过后,将其移交给客户(项目)经办行进行贷后管理。县级支行负责公司类客户信贷业务推荐工作;公司类客户也可不通过行,直接向二级分行公司业务经营部门提出信贷需求申请。客户评价、选择方面,将公司类的评价、选择权上移到二级分(支)行及以上机构。提升项目评估和客户评价层次。所有客目)评估评价工作原则上由二级分行(含)以上风险管理部负责完成。其中上报总行审批(项目)一律由省分行风险经理牵头组织或直接负责评估评价工作。客户的贷后管理和关系维护方

面,由办理对公客户授信业务的二级分行公司业务客户经理和继续办理网点服务的分支行行长共同负责。

2.整合信贷业务。改变以城区支行及其所辖网点为公司客户经营主体的经营模式,将所有信贷业务的前台核算和后台管理全部集中到二级分行或综合型支行,对公负债业务、中间业务仍留在网点办理。对公信贷业务集中后,网点的经营成本得到降低,专业化程度得到加强,经营风险更便于控制,客户服务质量得到相应提高。

3.集中对公客户经理。对公信贷业务集中后,按照人随事走的原则,将客户经理随所服务公司客户集中到相应的二级分(支)行对公业务经营部门,对于有较强营销拓展能力的城区支行负责人,也应统筹安排到对公业务部门,避免经营资源整合后导致对公客户流失,影响对公业务稳定发展。对公客户经理的集中主要体现在三个方面,一是管理的集中,客户经理不再从属于网点,由二级分(支)行直接集中管理,但不要求在物理上集中,可以营销团队的形式存在,或派驻网点进行营销;二是考核的集中,由网点考核变为二级分(支)行直接考核;三是营销的集中,从二级分(支)行层面对营销资源进行调配优化。

4.集中后台业务。能够集中的工作,就不要分散到网点完成;能够由后台完成的工作,就不要让前台去完成;能够由计算机系统或自助设备完成的事,就不要让人工去操作,通过前后台分离和后台集中工作,将一部分分散在前台的风险控制、会计核算职能集中到后台,将大量客户经理解放出来,使其有更多的精力从事信贷营销活动。

三、需要注意的几个问题

对公业务经营重心上移和城市分行对公业务横向整合,强化了省行和二级分行对重点客户、目标市场

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

客户的牵头营销和高层营销，充分凸现了上下、左右之间联动营销的作用，提升了营销平台和层次，这是一个复杂的系统工程。这就要求我们必须注意处理好以下几个方面的问题：

(一) 统筹兼顾，处理好改革与相关管理体制改革的关系

1. 与风险管理体制改革的关系。按照风险管理体制改革方案，大中型对公客户授信业务将实行平行作业，大中型对公客户的客户评价和项目评估将由风险经理负责。为了配合对公客户经营重心上移，参与大中型对公客户授信业务平行作业的风险经理只配置到二级分行及以上机构。
2. 与会计管理及业务营运管理体制改革的关系。在城市实行对公业务集中营销后，对公客户授信业务集中到部分二级分行，在会计管理及业务营运管理体制改革之前，除非客户愿意划转，对公客户的柜面服务仍保留在原分支行，保持客户服务的连续性和便利性。在会计管理及业务营运管理体制改革实施之后，对公客户柜面服务按照对公网点横向集中的整体方案，本着有利于客户服务的原则，进行必要划转。
3. 与网点转型的关系。网点转型就是要通过重新定位网点岗位职责、优化业务操作流程、塑造网点精神、改善网点环境等措施，实现零售网点功能由核算交易主导型向营销服务主导型转变，从而实现网点提高服务效率，增强销售能力，提升客户满意度，提升市场竞争能力。对公业务网点的横向整合应与零售网点转型统筹规划、同步进行。整合后的网点在功能、布局等方面，必须与网点转型的要求相适应。

(二) 建立科学合理的考核机制，确保改革的顺利推进

绩效考核机制对业务发展具有导向作用，在实践中要充分考虑对经营单位和员工个人两个层面的考核：对经营单位来讲，直接经营对公大中型客户的一、二级分行营业部（或集团客户部），作为利润中心、经营主体（视同支行）进行考核。对于信贷业务经营在一、二级分行营业部（集团客户部），负责业务、中间业务办理在城区支行的大中型客户，一、二级分行营业部（集团客户部）承担客户经营责任，对其考核客户的信贷业务、负债业务、中间业务等全部客户经营指标。为了调动城区支行行长营销服务客户的积极性，对营业部（或集团客户部）和城区支行可同时考核客户的业务经营绩效，可采取双边记账或划分不同权重的考核方式。对客户经理来讲，考核主要包括客户服务、经营绩效、基础管理、学习培训等方面，由于二级分行将辖区内所有县级支行公司业务客户经理的业务管理权集中上收，所以对客户经理的考核，统一由二级分行确定考核标准和绩效工资分配。二级分行财务会计部根据本行对公业务部门确认的绩效考核结果，将客户经理的绩效工资从所在县级支行当季实得的绩效工资总额中单列出来，一并划拨到各县级支行，由县级支行兑现给客户经理本人。在实际操作中要特别注重建立经营单位之间和经营单位内部二次分配机制，否则就会导致经营部门与经营平台之间利益冲突而削弱上下联动功能，或者是经营部门内部激励不足挫伤客户经理营销的积极性。实践中遇到的主要问题一是对公业务经营部门与平台之间的利益分配问题，如何客观准确的界定双方在客户营销中的作用，包括支行行长、客户经理以及柜面员工有资源有能力营销大客户时，考核机制要能够进行公正的资源分配，进而有利于调动所有相关人员的积极性。二是对客户经理的考核，由于科技信息系统还不能自动生成对客户的全部准确的信息统计，所以对客户经理的业绩判断不易界定，是考核中存在的难题之一。三是经营平台与客户经理的职责界定还需要进一步明确。

(三) 加强对公业务营销渠道建设，完善团队营销服务机制

一个高效运作的营销渠道是银行应对激烈市场竞争，提升市场反应能力并获得强有力竞争优势的重要武器。在对公业务营销渠道建设方面，一是加强公司客户营销团队建设。通过组建营销团队，改变过去客户经理从贷前调查评价、贷中落实条件到贷后管理全过程“单打独斗”的局面，营销团队就是为了解决市场竞争所要求的整体资源配置、快速反映等方面的问题而设立的，以营销服务优质客户为主要目标的纵向型组织结构模式。团队核心成员所具备的专业技术岗位职务与客户的重要性相对称，以充分发挥专业技术岗位人员在营销服务中的作用。二是加强产品经理团队建设。针对重点发展的战略性产品，通过组建企业年金、短期融资券等产品经理团队的方式进行营销。在营销和维护重点优质客户过程中，挖掘客户对相关产品的需求，而后由产品经理团队共同为客户制作产品服务方案、上门营销推介。三是建立产品经理与客户经理联动营销机制。客户经理和产品经理都是银行直接或间接为客户提供服务的人员。这就要求他们在营销服务中要在产品和服务方案设计、产品推介和营销、产品定价和收益、客户关系拓展和深化、产品售后调查和优化完善等方面相互支持配合，以促进业务产品战略和客户战略的有机结合，从而全面提高市场竞争能力。四是完善团队激励机制。对于表现优秀的团队，在财务资源配置上应当予以倾斜。在分配时，奖励的业务拓展费用能够确保直接配置到团队上。这样，就将财务资源与客户营销团队、产品经理团队直接挂钩，有效避免了业务拓展费用分配到二级分行后，被统筹调剂使用的现象。

(四) 加强客户经理队伍建设，为对公业务经营模式改革提供有力的保证

作为对公业务的营销主渠道，客户经理在银行营销与服务体系中具有十分重要的地位和作用。按照专业化运作的要求，合理界定客户经理职责，建立切实有效的客户经理激励约束机制，实现以管理为主向经营为主的转变。坚持以胜任力为核心，建立健全能力培养机制，建设一支数量充足，结构合理，营销、服务、风险控制和产品创造能力领先同业水平的对公业务营销队伍。

(作者单位：中国建设银行股份有限公司聊城分行)

【评论】 【推荐】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

