

我国商业银行实施敏捷化竞争战略研究

文永明

(中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要:根据敏捷制造的管理思想和技术,提出了我国商业银行实施敏捷化竞争战略的必要性,分析了影响我国商业银行敏捷化竞争能力的主要因素,从建立敏捷化社会环境、实施敏捷化管理与运行、信息化建设、提升客户满意度、人才和知识创新5个方面,对当前我国商业银行实施敏捷化竞争战略进行了探讨。

关键词:商业银行;敏捷化竞争;战略研究

中图分类号:F832.33

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)04-0128-02

敏捷化竞争战略是1988年美国GM公司和里海大学共同提出的敏捷制造战略,是基于制造业的一种竞争战略模式。它要求企业不仅能快速响应市场的变化,而且能不断地通过技术创新、推出新产品去引导市场;在无法预测的持续、快速变化的竞争环境中,能敏捷性地进行自我适应和调整。我国商业银行引入和运用敏捷竞争战略这一先进的管理思想和技术,对提高自身综合竞争能力具有重要的战略意义。

1 我国商业银行实施敏捷竞争战略的必要性

(1)适应国际市场竞争的需要。加入WTO后,外资银行登陆中国市场,凭借信息技术、营销机制、管理经验、服务手段和市场策略等方面的优势,与我国商业银行展开竞争。与外资银行相比,我国商业银行资金实力明显不足;产品科研开发及成果转化能力不强;经营机制不健全;管理基础、信息化水平薄弱,并缺乏参与全球金融竞争的优势。运用敏捷化竞争的思想和技术,将促进业务流程、组织流程和管理流程的再造,改变传统管理粗放、运营效率低下的状况,进而建立符合市场经济体制要求的现代商业银行管理模式。

(2)同业竞争与自身发展的需要。国内

股份制商业银行的再生与兴起,加速了同业间的竞争步伐。同时,伴随着新兴业务的联网联合、资源共享,市场环境和竞争条件发生了新的变化。竞争重点从过去的网点竞争,转移到了信息化网络、运行环境质量、产品功能、服务水平、品牌影响力和客户资源等方面。为了适应不断变化的市场,要推动我国商业银行可持续发展,必须改革现有的管理信息系统,增强对不断变化的市场的敏捷响应能力,通过技术、产品创新来增强开拓市场、引导市场的能力,及时抓住稍纵即逝的市场机遇,取得市场竞争的优势。

(3)顺应知识经济时代的需要。21世纪是知识经济时代,敏捷制造是运用知识的能力直接影响企业的创新、生存与发展,并通过不同形式、不同内容和不同程度地使全员接受新经济、新思想、新理论和新方法的培训教育,运用其理论、观念、方法和技术来指导我国商业银行的敏捷化实践,对推动我国商业银行向现代商业银行发展具有现实的重要意义。

(4)深化改革的需要。我国商业银行要建立现代企业制度,一个最根本的因素就是体制改革,首要目标就是产权明晰和权责分明。而提高现有管理水平、完善业务流程、提高电子化处理能力是我国商业银行改革的基础。

敏捷制造可帮助我国商业银行在现有改革成果的基础上,深入挖掘内外部资源,提高资源综合利用效用,促进高效发展。

2 影响我国商业银行敏捷化竞争能力的主要因素

(1)对客户需求变化的响应能力。满足客户需求多样性是商业银行竞争能力的重要表现,因而对市场变化的响应能力是敏捷化竞争能力的主要构成因素之一。客户不断变化的金融需求,要求商业银行及时提供新颖、完善的服务,而传统的客户需求响应模式缺乏与客户需求的密切交互,客户需求得不到及时体现和反映,故无法满足客户需求变化,影响了商业银行的敏捷性。

(2)金融新产品的开发能力。客户对金融产品的需求不断发生变化,产品的生命周期不断缩短。同时,为了满足客户的需求,产品的功能越来越全面,其结构也越来越复杂,因而,产品所需的平均开发时间越来越长。随着时间推移,产品平均开发时间与产品平均生命周期之间的差距越来越大,给新产品开发带来巨大压力。

(3)知识管理能力。知识经济时代,具有知识管理能力的企业将具有更大的竞争优势。前壳牌石油公司企划部负责人德格说过

收稿日期:2004-10-18

作者简介:文永明(1963-),男,湖南长沙人,中南大学博士研究生,中国农业银行湖南省分行高级经济师,主要研究方向为银行卡、电子银行发展战略。

“唯一的持久的竞争优势也许就是具备比你的竞争对手学习得更快的能力”。

(4) 人力资源对变化的响应能力。在敏捷化竞争中, 动态变化的环境需要不同的知识, 进而需要不同的人力资源。在适当更新人力资源的同时, 必须强调内部人力资源的响应, 高素质的人才资源能够保证内部人力资源的响应性, 但更重要的是要对员工综合素质进行全面培训, 而不是限于岗位培训。

(5) 金融创新能力。创新能力是企业生存与发展的基本能力^[1]。金融创新就是面向市场竞争, 不断推出新产品, 开拓新市场, 并围绕产品和市场的变化, 持续地发展和改造自身结构和目标的活动。

(6) 内外合作能力。打破内部部门的分割与限制, 按客户需求动态地组建面向任务的多功能小组, 并通过一系列组织的、政策的、技术的手段来提高部门间协同工作的效率, 使企业资源利用达到最优化, 增强整体快速响应能力, 提高其敏捷性。在外部协作方面, 构建银企合作平台, 建立相互合作机制, 实现资源与信息共享, 提高协同竞争能力。

(7) 信息系统对环境变化的适应能力。在敏捷化竞争中, 金融服务与功能要适时进行调整和完善, 信息系统将不断面临新的需求变化的挑战。在产品开发过程, 部门之间必须提供相应的信息技术支持, 构造的信息系统既要满足当前的市场需要, 又要能够快速适应未来调整的要求, 既能充分利用现有信息系统的功能, 又能方便新系统、新功能的引入, 实现信息系统的快速调整与创新。

3 我国商业银行实施敏捷化竞争战略的途径

(1) 构建适应现代商业银行敏捷化发展的社会环境。①从政策环境来看, 政策和法律的制定, 要有助于提高商业银行的积极性, 同时又要使商业银行的经营与管理受到相应的约束和监督; 要有助于使商业银行保持当前效益和长远效益, 注意当前经营和未来发展平衡; 要有助于商业银行直接、平等地参与国际竞争; 要有助于提高商业银行对社会的责任感。②从市场环境来看, 包括稳定运行的金融秩序、良好的企业经营与信用状况、不断进步的科学技术、不断发展的经济等若干因素。良好的市场环境, 有利于商业银行及时响应市场, 提高其敏捷化能

力。③从社会基础设施来看, 需要先进的信息基础设施予以支持。金融信息化是银行技术进步的重要组成部分, 是衡量银行敏捷化的重要因素。而全社会的信息基础设施建设则是使商业银行的敏捷性得到充分发挥的保证。④从社会文化来看, 人们的观念需要适应敏捷化竞争的要求。现代商业银行的员工必须不断学习、跟上技术的进步。全社会应支持和推广商业银行为适应敏捷化竞争提供的各种金融服务和金融产品。

(2) 商业银行实施敏捷化竞争战略的管理技术和运行方式:

一是要建立以团队为核心的扁平化管理方式。在组织结构的重构中应对同一区域内的网点实行集中经营管理, 取消城区支行的管理层次, 最终形成决策、管理、执行三层式结构的管理模式, 建立管理规范化、信息传导快捷化、服务方便化的组织机构。

二是要实施并行工程和协同工作方式。传统的产品开发过程采用“需求定义—产品设计—产品开发—产品销售”的流程进行, 并在产品销售后以获取客户的需求再进行开发、维护和调整。这种“串行工作方式”滞后于客户需求, 其产品开发周期长、成本高, 严重制约了企业的发展, 而并行工程则是敏捷化竞争的有效选择。并行工程的核心是打破组织内部各机构单元的界限, 建立以人际关系为基础的协同工作模式。因此, 要建立并行工程的多学科工作小组, 将分散在不同部门或企业的成员集中在一起, 如采取内部多功能项目组形式, 请供应者和用户参与。并依靠严密的通用数据交换标准、坚固的“组件”(许多人能同时使用统一文件的软件)、宽带通信网络, 把这些技术综合集成到软件和硬件中, 构造能够自由交换信息的环境。同时, 要制定有助于协同工作的制度、企业文化, 并创造软硬件环境。

(3) 加快信息化发展, 提高客户管理水平。信息化的发展促使银行业跨越原有的疆界, 形成全球制造和全球营销。我国商业银行信息资源分散, 信息加工处理滞后于市场的变化, 内外部信息资源得不到共享, 因此信息化的重点要向智能化、虚拟化、集成化方向发展, 以此增强信息化处理能力。同时, 利用信息技术加强客户管理, 这已成为企业竞争的重要手段。我国商业银行的客户管理停留在宏观的粗放式管理, 还无法对不同行业和

个人进行分层管理; 数据信息不全, 更新不够及时; 还未做到对客户行为和需求动态进行实时分析, 还无法提供科学的客户市场决策依据。因此, 要利用信息技术整合客户信息, 改造现有客户服务流程, 加强系统维护与深度开发, 实现客户管理、服务程序化。

(4) 提升客户“满意度”。“满意度”是敏捷化竞争的直接目标, 从以银行为中心的服务供给制向以客户为中心的服务需求制转变, 是商业银行经营理念的根本性变革。要以客户需求为出发点进行业务、人员和技术诸方面的优化组合^[2]。客户的满意度取决于提供的产品和服务给用户增加了多少价值, 即产品的使用价值。除了产品所能提供的使用价值外, 客户还要求感受到某种服务利益的总和, 即延伸产品。因此金融服务不仅要满足客户当前的需求出发, 而且要考虑客户未来的需要; 产品中的软件系统必须可以重新配置和及时升级; 同时, 要能够将原有的刚性开发模式改成敏捷化的; 内部组织能迅速进行重组, 以对市场机遇做出敏捷反应。当发现不能独立做出敏捷反应时, 要通过高速信息公路和企业进行合作, 从组织跨企业的多功能开发组到动态联盟, 做出快速响应, 以满足市场客户的及时需求, 实现敏捷化产品开发。

(5) 以人才和知识创新提高敏捷化竞争能力。敏捷化竞争要能够最大限度地发挥人的主动性, 有知识的员工是敏捷化企业中唯一最宝贵的财富。因此, 要按照建设“学习型银行”的要求, 全方位、高水准、分层次组织实施全员系统培训计划, 培养造就一支懂政策、通技术、善经营、精管理的高素质人才队伍, 以此打造优秀团队。同时, 要吸收专家型人才参加战略规划和业务活动。

参考文献:

- [1] 张中生. 敏捷制造的理论、技术与实践[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2002.2-8.
- [2] 武亚军译. 公司战略经济学[M]. 北京: 北京大学出版社, 1999.493.
- [3] 陈晓红. 管理信息系统理论与实践[M]. 长沙: 中南工业大学出版社, 2000.241.
- [4] 刘桂平. 中国商业银行再造[M]. 北京: 中国金融出版社, 2002.133-136.
- [5] [美] 哈罗德·孔茨, 海因茨·韦里克. 管理学[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001.301.

(责任编辑: 胡俊健)