

银行管理与平安银行的经济学研究

侯咏俊

加拿大 TD 国家银行反诈中心

DOI:10.12238/ej.v7i12.2156

[摘要] 在银行业的现实工作环境下,员工与管理人员进行的投资、信贷甚至管理等行为所带来的工作产出,并不能像传统意义上的对工业团体生产出的产品进行产品质量管控,理论上许多从事服务行业的人员,并不像实体经济行业,有实际产出的产品的数量、质量、以及时间等可记录量化的显性成本作为考察依据;在探讨银行管理对平安银行的影响,并从经济学的角度对其进行深入研究。首先,通过对银行管理理论和实践的分析,探讨了银行管理对平安银行的影响因素。其次,通过对平安银行的经济特征进行分析,探讨了其在银行管理中的表现和影响。最后,结合经济学理论,对银行管理对平安银行的影响进行了深入剖析,为银行管理实践提供了理论支持。

[关键词] 银行管理; 经济学; 商业研究

中图分类号: F830.4 文献标识码: A

Economic Research on Bank Management and Ping An Bank

Yongjun Hou

TD National Bank Anti Fraud Center of Canada

[Abstract] In the real working environment of the banking industry, the work output brought about by investment, credit, and even management behaviors of employees and managers cannot be controlled for product quality like traditional industrial groups. In theory, many personnel engaged in the service industry do not have quantifiable explicit costs such as the quantity, quality, and time of actual output products as the basis for examination, unlike physical business industries; Exploring the impact of bank management on Ping An Bank and conducting in-depth research from an economic perspective. Firstly, through the analysis of banking management theory and practice, the influencing factors of banking management on Ping An Bank were explored. Secondly, by analyzing the economic characteristics of Ping An Bank, its performance and impact in bank management were explored. Finally, based on economic theory, an in-depth analysis was conducted on the impact of bank management on Ping An Bank, providing theoretical support for bank management practices.

[Key words] Banking Management Economics Business Research

引言

本文旨在通过对银行管理与平安银行进行经济研究,探讨银行管理对于银行业发展的影响以及平安银行在这一背景下的表现。首先,本文将从银行管理的理论框架出发,分析银行管理对于银行业的发展和经济增长的重要性。其次,本文将以太平洋银行为案例,深入研究其在银行管理方面的实践和效果。最后,本文将对研究中的不足进行分析,并提出未来研究的方向和假设。

1 银行管理的概念与特点

作为无实际商品产出的行业,管理者很难对企业内相关生

产成本进行监测与量化:在银行业的现实工作环境下,员工与管理人员进行的投资、信贷甚至管理等行为所带来的工作产出,并不能像传统意义上的对工业团体生产出的产品进行产品质量管控,理论上许多从事服务行业的人员,并不像实体经济行业,有实际产出的产品的数量、质量、以及时间等可记录量化的显性成本作为考察依据;而以上述依据作为参考基准,很快确定在管理中的某些甚至某个人或环节出现问题,而对问题进行分析、提出解决预案,并最终在监督下推行解决方案更是极为困难。

2 银行管理对金融机构的影响

不论是从宏观抑或是微观层面,不同于大部分宏观层面如社会运行体系与价值观,微观至金融市场个体以及管理行为以资本为中心运转的大多数国家。因此,许多从不同文化背景远道而来的学说与制度,都会在一定程度上进行本土化。原因自然是为了更好的被中国社会各阶层认可、接纳并传播。作为当代商业体系中重要活动单位,公司这一契约型组织最早的建立与壮大,也并不是发源于中国。因此中国商业组织的发展历史,在中国社会的某些认知观点中,一直是作为社会运行至某一阶段的产物。

而此因素,也正是导致平安银行沟通成本上升的核心:在中国的管理环境与模式中,有效沟通往往是最不受重视的一个影响因子。因为在许多人的观点中,有效沟通仅仅是完成一次对话,与企业文化或隐性成本没有联系。

但正如戴尔和肯尼迪在《塑造公司文化》指出“塑造公司文化需要‘建立共识,彼此信任,建立技巧,耐心和保持弹性’——一是我们认为是解决问题的最终办法。”而这四部分恰恰是平安银行在实施兼并新的商业团体时,无法有效推行的:如前文所述,在既有的B团体中,对于小团体内的认可程度,远高于A集团高层在宣讲时听起来堂而皇之的战略决策。不仅仅因为在B团体中,每个个体对于A集团的管理理念并未达成共识,而且甚至在某段时间后,B团体是拥有可以随时离开A集团的选择权;与此同时,对于从A集团其他部门“空降”而来的领导,B团体也大多采取被动消极的合作态度,因为在先前B团体的内部沟通文化环境影响下,对于B团体中每个个体利益的规划,可能已经与A集团产生了偏离;在此基础上,全公司上下,信任二字自然无从谈起。存在于上下级、同事、下属间的有效沟通近乎不可能完成。而鉴于中国文化背景与平安银行的绩效优先的双重背景因素影响下,许多管理人员对沟通技巧、耐心与保持弹性的重视程度远远不及“如何更好的完成部门额定指标”等切身职业焦虑的优先级。因此,此类恶性循环一旦开启,便只能对企业造成越发恶劣的影响。

3 银行管理对经济发展的作用

封闭性的一个比较直接的例子,可以理解为作为保障社会运转的最高权力机构。这也是为什么政府机关高层在开会时,并不允许旁听甚至文字记录的原因:某些信息的提前公布会引起社会多方面的波动甚至动荡,而对许多敏感信息存在认知与讨论,本身就是极具争议的。许多企业在封闭性的运作相似,但不同之处在于,对于企业来说,高层管理人员不论是主动或被动离职,他们过往的履历都将作为工作经验的一部分,帮助他们投递下一份更高准入门槛的职业。但如果高级管理人员是被动离职,他们的过往履历将不会作为工作经验的优势,反而会被视作一项缺陷,这也就导致整个工作人员对于错误的极度敏感。

在现代社会,禁止私人以暴力方式实现自身权利,而仅仅赋予其请求权,强制执行权的主体只能是国家而不能是私人。”16(王学辉,2022)此种不可复制性的运行效率提供了有力保障。

结合以上分析,不少管理者的这种担忧在逻辑上是没有支持的。

3.1 决策者权威失效成本

企业是一种组织形式,其存在和发展的前提是以最小的投入,而为股东利益实现最大的收益。要实现这一目标,企业内部就必须具有高度协调性、统一性和计划性。要做到这一点,就必须由高层决策者的意志来统一、协调和指挥整个企业。也就是说,企业的高层决策者必须有权。一个经营状况良好的企业内部,权威必然是健康有效的。这种权威式管理,作为一种最直接的管理方式,确实在中国的集体主义社会背景与环境下,帮助了许多的企业创造出了许多传奇。事实上,作为平安银行的母体,平安集团,便是在其创始人马明哲的带领下取得了今天的成就。且银行业作为社会经济结构的核心组成部分之一,其在社会运行中更多是承担“防御性”的角色,即作为信用方,替客户完成委托的中间人身份,许多决策都是以风险或损害控制为前提。因此,如何在关键时刻有一位能够为决策负责的个人站出来,是极为重要的。

但是,有时这种权威在企业里可能失灵,由此造成不同程度的混乱,给企业带来损失,甚至会使企业误入困境。譬如上海地区平安银行内部管理系统目前所遭遇的困境,这种因权威失灵而增加的支出称为决策者权威失效成本。

3.2 信息失真成本

指信息不符合实际情况,或对实际情况反映不完全。信息失真成本就是由于信息不符合实际情况或对实际情况反映不完全而导致企业现在和未来的生产经营带来的耗费或损失。信息失真成本的种类是多种多样的,依据不同的标准可分成不同的类型。信息失真成本应包含于信息成本中,属于信息成本的一方面。Savall, Zardet (2008)。

从造成信息失真的原因来看,分为企业内部信息失真形成的成本和企业外部信息失真形成的成本;从信息失真发生的频率看,分为经常性信息失真成本和偶发性的信息失真成本;从信息失真的可控性来看,分为可控制的信息失真成本和不可控制的信息失真成本等。

3.3 人力资源成本

Buono, Nichols早在1985年便提出企业通过控制企业雇员来调配和生产企业的物资和信息资源。但许多企业只把物资和信息资源的耗费作为企业的成本来进行核算,而忽略了企业控制企业人员付出的成本。而企业要想控制企业人员就需要很多投资。人力资源隐性成本可以给企业造成更大的危害,其主要的表现就是人员离职成本和企业人才的浪费。

3.4 影响力成本

当企业达到一定规模时,其内部结构复杂、矛盾交织,这时处在不同部门的中层管理负责人之间冲突自然形成了。他们为了部门的小范围利益(有时是个人利益)把自己相当多的时间与精力放在游说企业高层主管以及建立人际关系网等非生产性活动上,以期按照自己的利益去影响企业高层决策,这种成本被Collins(2010)称为影响力成本。

以上成本在公司早期运营时,因各项业务部门的团队多数为初创团队直接管理或追责,可以较为及时的关注与控制。但随着企业经营规模的不断增长,业务条线覆盖范围增加与团队成员的流动逐渐频繁,隐性成本在多方因素下逐渐催化,最终成为导致公司会以各种形式表现出的组织功能障碍。

在这种前提下,公司的整体运营成本急剧增加,而作为应对的方式,敏捷管理的理念便极为适合作为开发行之有效的解决方案。这也是作者试图帮助上海地区平安银行在充满不确定性的现在与未来,以有效沟通为土壤,使企业内的每一个人都能切实感受到或物质或心理上的益处。从而帮助上海地区平安银行,寻找出现有困境的突破点。

不同于传统制造业,服务行业并没有实际具体的产品产出。相较制造业,可以用直接且明显的实际产品的品质监控与市场反馈,对生产制造流程进行优化;对服务行业的品质量化与反馈,会因受众不同而出现极大地差别。比起在战略层面上,设置一成不变,甚至极易引发执行部门层层加码的规章制度——制定并保持不定期更新且具有指向性、针对性、灵活性的管理策略,是有效沟通新机制的关注重点:减少内部交流障碍、做好客户的向导、为客户提供复合式的增值化服务则是新机制的指导理念。

4 研究成果与不足

减少内部交流障碍:即使是许多有着成熟管理章程甚至是丰富过往先例经验的大型跨国集团,内部管理时都会面临这个极为艰难的挑战。不仅仅是员工个体在表述时,会受自身的教育程度、生活习惯、甚至心理状态等等因素影响,而产生不同的表达方式与信息交流方式。对于信息的接收方,同样会因同样甚至更多的因素而对信息产生不同的反馈。而信息的有效性,就在这种细微零碎的差异中逐渐产生损耗,甚至被有意或无意的解构出完全不同的信息。因此,如何协调好不同团体、个体间因对同一主题的不同出发点而产生的利益冲突,是有效沟通机制需要解决的核心问题之一。

4.1 做好客户的向导

在其体量与资本运营的影响下,平安银行在上海,乃至全国的金融市场中的运行与流转中,都一直扮演着一个重要的角色。特别是相较国有制银行,商业银行的活动范围更加广泛且灵活。这种特殊的定位也为平安银行的员工赋予了新的角色定位,即

作为打理客户金融生活的管家,而非传统意义上金融产品的销售人员。而这一变化的市场风向对员工角色转变的理念,事实上与平安银行现阶段所大力倡导与推行的员工文化已产生了根本上的冲突。因此,如何通过推动有效沟通帮助员工尽早完成角色转变,避免因沟通不畅导致显、隐性成本的提高产生不必要的支出,甚至由此引发的危机,也是推行有效沟通时会解决的问题之一。

4.2 为客户提供复合式的增值化服务

不同于之前经济高速增长时期,客户对金融规划偏向于风险承受能力与收益成正比的高收益需求。随着后疫情时代到来,全球许多行业经济发展逐渐放缓,甚至陷入停滞衰退的处境。也正因为此,客户对于金融规划更加趋向多元化。因此,恰当且合适的有效沟通方式,能帮助平安银行在当前复杂多变的市场环境中更好的服务客户,同时为即将到来的经济周期波动以及之后的经济触底反弹做好准备。

以上提及的特质是推行有效沟通的重要核心部分,在从受众个体的不同角度进行分析前,笔者将罗列出研究时间计划,以更高效率的安排研究进程。

5 主要研究成果

彼得·德鲁克在其2006年出版的“巨变时代中的管理”一书中,已经做出预言而且许多预言已经随着疫情与全球经济进入更大的不确定性周期中变为现实:“世界已经发生不可逆转的变革,50年前管理领域默认的假设、规律和惯例遭到质疑和挑战,管理者必须思考和利用已经发生的变革。组织雇用管理者的目的就是执行和采取行之有效的行动,管理者必须通过思考和利用已经发生的变革完成自己的使命。过去50年来人们认为理所当然的管理的假设、规律和惯例已经发生改变。信息已经成为一种新型的管理工具,成为管理者的关键性资源和组织的基础。在世界经济中,新的权力中心,持续增长的新兴市场和行业层出不穷。在这个转型的世纪,社会和政府的变革才是量大的变革。”28(德鲁克,2005)正如德鲁克所言,不同于过去百年间,许多被认为可以一直传承百代且不可能被改变的知识,在现代社会,知识迭代的速度已经超出人们的想象能力。每个人都已被海量的信息所覆盖,近乎所有人每天都会主动甚至被动更新自己的知识。企业必须要把握发展的大形势,才能不被时代所抛弃,才能跟上时代的步伐。沉溺于过去成功的人是可悲的,最终将会落后于时代的步伐;沉溺于过去成功的企业是可恨的,众多的优秀员工都一起随着企业沉沦。如果一个企业缺乏自我更新的能力,需要变革的巨大能量就会积累起来,有朝一日可能爆发为剧烈的动荡,让看似不会沉没的庞然大物快速分解。而类似的情况,在发展至今日的平安银行已经有些初见苗头。

敏捷理念已经在中国本土IT行业中的许多企业被广泛且大量的应用,但将其应用于银行业的先例则较为少见。以Savall

和Zardet (2008) 的理论为框架, 让企业在寻找问题时, 通过逻辑链发现自身的功能障碍的不足, 并将量化的隐性成本作为参考, 将有效沟通作为应对机制, 来改变企业的社会经济绩效, 提升企业的管理水平。敏捷是一种通过企业自身创造变化以响应变化, 并在不确定和混乱的环境中取得成功的能力。而公众常听的敏捷软件开发是基于敏捷宣言定义的价值观念和原则的一系列方法和实践的总称。组织、跨职能团队, 并运用适合他们自身环境的实践得出解决方案, 期间不断自我迭代并持续更新职能。

动员一切力量, 为了改变公司的文化, 必须要有实例、训练、指示、教导、强化以及对新作风予以支持的制度” 诸如此类的建议纵然听起来精妙, 但如果无法解决之前提及的诸多问题, 即使是再完善的解决办法也无法推行。

5.1 多部门协作问题

人员流动性大, 导致各部门间无法完成统一且及时的信息更新, 甚至在追责时无法寻找到问题症结。不同于证券与保险行业, 银行大部分业务开展的前提, 几乎是一个将风险优先置于收益之上的决策流程。与其考虑对高风险项目进行梭哈式的重仓买入, 银行作为资金管理运营方, 会选择广泛投资于风险评级较低的项目标的。不仅仅是因为银行承担了负责区域金融稳定, 更重要的是银行承担了最高程度的市场信用中介的作用。

5.2 有效沟通方案

而作为一家民营银行, 平安银行实际上兼具了公司与社会信用机构的两种身份, 即需要最大化股东利益的同时, 作为金融市场中间人的身份, 稳定维护金融市场秩序。如何平衡好存在企业中的以上两种特质, 是许多银行得以发展壮大管理艺术。但显然, 平安银行遭到了诸多困难。其中最直接的体现之一: 如果项目推进遇到问题需要问责时, 部门领导往往发现现任的项目负责人也并不知道项目的进程及所面临的问题有哪些——也许因为现任负责人依旧处于熟悉业务的培训期; 也许因为上一任负责人在离职时, 未能全面甚至根本就没有留下文字记录等类似情况。而此时为了尽快解决问题, 只能将已有的数据整理并试图应用解决方案。至于提出的方案是否适用, 以及高昂的显性或隐性成本, 此时可能已没有人也无暇考虑了。

因无法有效沟通而导致的问题不仅于此: 当银行内部合规人员试图调查与分析导致出现监管不到位的问题所在时, 为了将能够影响绩效考核的可能性降到最低, 对应负责团队或负责人往往选择将责任推诿至先前负责人或其他团队人员, 从而彻底将本能通过有效沟通, 杜绝同样的错误与问题再度发生的可能选项, 直接归结为离职员工或其他部门成员未能尽职或及时汇报因素类似不可控外力因素而导致的失败。而作为第二张多米诺骨牌, 追责失效带来的第三个问题也随之而来。

6 可能的研究假设

为了更好的从合规与强监管的基准出发, 以招商银行收购永隆银行为例, 根据Kaplan and Mikes (2012) 对风险控制的研究与建议, 如下两点将有效对风险进行可控化:

6.1 尽职调查

首先, 招商银行会对每次收购目标实施慎重周密的尽职调查, 具体分为非现场和现场调查两个阶段。非现场调查主要是审阅目标公司的资料, 这些需要审阅的资料范围非常广泛, 从公司权属文件、股票到房产证明和物业租赁合同, 从历年财务报表到信贷档案, 从风险管理制度到业务发展规划等; 现场调查主要是访谈目标公司管理层, 询问和验证非现场调查中发现的问题和潜在风险点, 进一步了解目标公司的经营现状和未来发展能力, 面对面判断公司管理和运营水平, 评估其商业模式有效性和与收购方的战略协同性。除了这两项必需的尽职调查程序, 如果目标公司某些领域可能存在风险, 招商银行会组织专项尽职调查, 对这些领域详细了解、深入分析。如果签约和尽职调查间隔时间太长, 还会在签约前组织补充尽职调查, 确认没有新的风险发生。

其次是协议谈判: 通过协议对尽职调查期间发现的风险点作出有效的保护。比如, 在股份买卖协议中设定对价调整机制以反映从签约日到交割日的净资产变化, 既激励目标公司或被收购机构在此期间勤勉经营, 又防范经营风险导致净资产下降; 针对可能造成潜在损失的重大诉讼、税务及监管处罚风险约定目标收购赔偿义务; 设定可以终止交易的重大不利变化条款等。

全面、深入地了解交易对手的情况是一项并购交易成功的前提: 金融机构交易的复杂性和多样性大大高于其他行业, 仅对财务报表进行分析远远不足以全面了解被并购对象的状况, 只有按照严格的流程展开尽职调查, 了解当地的行业监管要求、相关法律规范等, 及时发现被并购对象在财务和制度上的缺陷, 避免遭受损失。要把并购风险防控的关口前移到筛选阶段, 让风险过高的项目难以通过这一关。

6.2 合理的价格

并购的价格是以价值为基础的。目前国内银行估值主要采用可比公司法、可比交易法、股息贴现模型法。在实践中, 招商银行会综合使用以上三种方法, 从而得出一个较为合理的价格区间, 在区间内结合目标公司的净资产溢价确定具体价格, 溢价主要是看目标公司能够带来的中长期价值。根据戴璐、余明震 (2023) 指出, 交易中遇到的实际情况可能会非常复杂。尽管有市盈率、成本、收入及成长性等可比数据, 但很多因素会影响估值判断, 比如交易个案的特殊性, 竞购对象稀缺而缺乏可比性, 市场在繁荣、萧条期的价格差异等。另外, 并购方决策的心理也容易受到环境的影响, 难以做到完全理性和客观, 往往在并购市场

中对并购目标追涨抛跌。其实市场不景气时价格反而相对低，但由于对未来的预期不好，这时的并购往往难以得到董事会或股东支持。因此必须坚持价值判断，从战略回报角度审视目标机构的真正价值。——如何赚钱、在哪里赚钱以及能赚多少钱，如实反映到交易对价里。

7 结论

资本是社会运转的核心理念，造就了作为现代商业团体的管理模式在中国会遇到许多问题。尽管许多跨国企业声称，会为了更好的融入当地市场而进行本土化，但作为商业团体的运营根本是最大化股东利益，而非作为一个制度体系对国家进行管理 with 长期规划。所以在出发点与动机上便已经落入了过度关注战术，而非市场战略的误区。

[参考文献]

[1]许予朋.平安银行金融科技部基础中台研发中心总经理周博:共建数字化生态重塑金融服务体系[N].中国银行保险报,2024-08-30(008).

[2]张冰洁.多家银行优化员工团队科技人才最“吃香”[N].金融时报,2024-08-28(007).

[3]刘筱攸.平安银行架构调整释放红利对公业务谋划“二次腾飞”[N].证券时报,2024-08-21(A05).

[4]老盈盈.平安银行员工“回迁”风波[N].经济观察报,2024-07-15(012).

作者简介：

侯咏俊(1990--),男,汉族,江西人,单位:加拿大TD国家银行反诈中心专员,EDBA工商管理博士,研究方向:文化产业管理。