

- 作者 | 天维信息董事长 丁家奎
- 来源 | 银行绩效考核专刊79期

## 银行业进入大变局时代

狄更斯的小说《双城记》中有一句话，“这是最好的时代，也是最坏的时代”，用这句话描述中国银行业的现状也很贴切。

自从民生银行董事长说过一次“赚钱赚得不好意思”之后，银行业的局面开始发生变化。

利差收窄，资本利润率震荡下行，目前徘徊在11%的监管红线上（见图1、图2）。

数据来源：wind、天维信息银行绩效考核最佳实践研究所（下同）

▲图1 2011-2021年商业银行净息差（%）

▲图2 2011-2021年商业银行资本利润率与资产利润率

人工成本一直上升，人均创利一路下滑，并且没有看到拐点（见图3、图4）。

▲图3 不同类型银行2014-2019年人均薪酬水平

▲图4 不同类型银行2014-2019年银行员工薪酬利润率（%）

不良率曲折变化，但总体呈现上升趋势（见图5）。

经过四十年改革开放，中国已经成为仅次于美国的世界第二大经济体，中国也从高速发展阶段逐步过渡到高质量发展阶段，经济格局也从当年的三驾马车模式逐步改变为“双循环”模式。

### ▲图5 2011-2021年商业银行不良规模与不良率

除了宏观环境变化带来的压力之外，银行业本身还面临三大因素的冲击，靠传统思维经营管理一家银行越来越行不通，迫使所有的银行都要考虑转型发展的问題。

#### 第一，金融科技突飞猛进

（1）金融科技最近几年呈现加速发展的趋势，银行传统的业务服务模式发生了根本性改变，电子替代率普遍超过90%。

（2）互联网金融的发展突飞猛进：货币电子化；支付移动化；各种P2P公司、小贷公司、零售金融公司快速占领新兴市场。虽说P2P公司已经退场，但这个市场已经被发现、被激发，以后必然有金融机构来填补这个空白。

（3）商业智能技术、大数据技术、云技术、区块链技术被广泛接受，应用于银行各个层级的业务体系、管理体系建设中，银行越来越像一个科技公司。

#### 第二，金融监管日趋严格

防范金融风险被中央列为三大攻坚战任务之一（中共十九大报告），因此，国务院金融稳定委员会、一行两会不断出台政策，规范金融业务，严格限制银行的服务对象、资金使用范围、产品创新和风控措施。“严监管”是当前银行业的主旋律，以前行之有效的创收业务可能难以为继，打擦边球的行为更加不被允许！

#### 第三，金融业开放进入快车道

中国自从加入WTO开始，就面临着金融业开放的压力，近期这个压力越来越大，国家层面的开放措施也越来越密集：

2018年4月，人民银行宣布12项金融业对外开放措施，放宽外资准入和业务范围；

2019年5月，银保监会推出12条银行业、保险业对外开放新措施；

2019年7月，银保监会发布7项对外开放新政措施，鼓励境外金融机构参股银行理财子公司；

2019年7月，国务院金融稳定发展委员会推出11条金融业开放措施，金融机构外资持股限制提前放开；

2019年11月，国务院发布《关于进一步做好利用外资工作的意见》，明确加快金融开放进程，全面取消在华外资银行业务范围限制；

2020年8月，郭树清在《求是》2020年第16期撰文《坚定不移打好防范化解金融风险攻坚战》指出：按照自主、有序、平等、安全的方针，在确保金融主权的前提下，努力实现更高层次的金融开放。加快构建公开透明、稳定可预期的监管政策环境，鼓励中外金融机构平等竞争、深化合作、互相借鉴、促进创新；

2020年11月，国务院副总理刘鹤在《人民日报》撰文指出，推动“双循环”必须坚持实施更大范围、更宽领域、更深层次对外开放

.....

## 银行业的“三化”转型

在大变局的形势下，银行业未来的发展道路也越来越清晰，那就是“数字化、精细化、差异化”，“三化”转型成为银行的必然选择。

### 1.数字化是手段

金融科技的快速发展给银行业带来压力的同时，也为银行业的转型创新提供了丰富的技术手段。

在目前的情况下，大家不约而同采用的数字化手段主要集中在传统业务领域，尤其是数字化信贷、数字化营销等，采用的技术主要是大数据、商业智能和移动技术。

但是，在数字化管理方面仍然存在重视不够、投入不足、作用不大的问题。

## 2.精细化是核心

前文已经说过，现在的银行不好干了，成本上升、利差收窄、风险上升等，都意味着银行挣钱越来越难了。

在日子好过的时候，不需要精打细算，日子难过的时候，不精打细算很有可能要破产！因此，在战略管理、人事管理、财务管理、流程管理、客户管理等方面都要逐步实现精细化。

就拿绩效考核来说，在银行赚钱相对容易的阶段，是不需要太精细考核的，很多机构都是通过“分钱”的方式来分享胜利果实，大锅饭现象非常普遍。在人均成本上升、人均创利下降的现在，大锅饭政策无法持续，银行就需要打造一套“多劳多得、少劳少得、不劳不得”的新型绩效考核体系，我们称之为“精细化考核体系”。

精细化管理是银行的核心竞争力，没有这个体系的支持，所谓的转型创新就无法得到保证。

## 3.差异化是结果

虽说改革开放经过了四十年，但银行业的开放程度跟制造业、商业服务业不可同日而语。在严准入、高门槛、严监管的环境下，我们的银行千人一面：相似的产品、相似的定价、相似的商业模式、甚至相似的客户群体。随着竞争的加剧，银行业必将像制造业、商业领域一样进入差异化经营的境界。

天维

信息银行

绩效考核最佳实践

研究所的研判是：大行综合、小行创

新。工农中建

等大型的、全国性的银行走综合发展的道路，成长为全能型的银行；广大中小法人机构则会走向不同的发展道路，以客户为中心进行产品创新、商业模式创新，成长为“一招鲜”的银行。

差异化经营是大势所趋，差异化经营要靠数字化手段、精细化管理来实现。

## 结论

中国银行业当前要从传统银行向现代银行转变，须在“差异化、精细化、数字化”三方面进行布局，别无他法（见图6）。

### ▲图6 银行业的“三化”布局

#### 1. 差异化是大势所趋

银行业自有其独特性，但仍然符合企业的一般规律，物竞天择、适者生存。在社会主义市场经济的大环境下，必然需要针对不同客户衍生出不同的银行形态出来，围绕客户需求创新产品，既有无所不包的“大型商超”，也要有“专卖店”、“土多店”。

#### 2. 精细化是必由之路

银行是经营风险的，靠利差生活，从利润率上来讲，银行的利润率并不高，只是规模大，才显得盈利能力强。

随着互联网金融的发展，银行的形态会越来越多，跨界竞争将越来越激烈。随着金融业开放，银行的数量也会增多，竞争毫无疑问会更加激烈，利润空间将会受到进一步挤压，因此，银行的精细化管理既是科学管理发展的必然，也是不得已而为之。

精细化管理的总架构是，以战略管理为引领、以绩效管理为总抓手，将财务管理、人事管理、产品管理、客户管理、营销管理整合成一整套精细化管理体系，形成合力，打造一家银行的“高绩效工作系统”。

#### 3. 数字化是转型利器

科技发展一日千里，科技已渗透到银行经营的每个环节，银行的业务需要数字化，将来银行的管理也将高度数字化。

银行目前遇到的困难是暂时的，“三化”则是长久的发展趋势。在经营压力日

益增加的情况下，银行家们要痛则思变、尽早布局，为银行的长期可持续发展奠定坚实基础。