

亚洲银行界有奇人

作者: Dominic Barton, Jaehong Park

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 1

韩国最大的银行的 CEO 畅谈如何将其银行改造成为世界一流的金融机构。

韩国的银行系统在 1997 年亚洲金融危机的风暴中遭受重创，暴露了其管理不力和信贷管理水平低下的问题。当时，韩国许多银行濒临倒闭的边缘，但是经过几年的整顿已经恢复元气，重新在国际上赢得声誉。在银行扭亏为盈的大潮中，金正泰 (Kim Jung Tae) 即是掌舵者之一。

金正泰做了近一辈子的股票经纪商和交易商，直到 1998 年出任韩国住宅与商业银行 (H&CB) 的首席执行官，才涉足银行业。这是一家国有银行，1997 年以前一直以受理居民住房按揭为主业，从而避免了向韩国公司大举放贷造成的恶果。在这一有利条件的基础上，金正泰又引进了西方的管理实践，因势利导，使该银行扭亏为盈。2001 年 11 月，在金正泰的努力下，住宅与商业银行与其最主要的竞争对手，当时国内银行界的老大韩国国民银行实现了合并。此次合并活动进行得波澜不惊，韩国银行界的巨头由此诞生，同时加快了行业整合的步伐。强强联手之后仍然沿用国民银行之名，市值是除中国和日本之外的亚洲市场中位居第一，而且在纽约证交所挂牌上市。

身为新国民银行的 CEO，金正泰继续在他的改革道路上乘风破浪。行动之一即是一反韩国传统做法对申贷企业说“不”，缩小放贷范围，即使对方在商界声名显赫也是毫不留情。他还在银行导入了“论功行赏”的体制，把股票期权作为激励手段之一，信奉只有物有所值的人才精英才是成功的关键，而股东利益最大化则是他经营的宗旨之一。

麦肯锡汉城分公司的 Dominic Barton 和朴哉泓 (Jaehong Park) 对金正泰先生进行了一次访谈，现摘要如下。

乘风破浪



金正泰

个人资料

- * 1947 年出生于韩国光山 (Koangsam)
- * 已婚，育有两个子女

教育背景

- * 就读于汉城国立大学，1970 年毕业，获商业管理学位；
1974 年又获国际商务 MBA 学位

职业背景

- * 1976-1981，大信证券公司
 - 总经理(1980 年)
- * 1982-1998，东运证券公司
 - 东运证券公司执行董事(1982-1990)
 - 东运风险投资公司 CEO(1991-1993)
 - 东运证券副总(1994-1996)
 - 东运证券总裁兼 CEO(1997)
- * 住宅与商业银行(1998-2001)
 - 总裁，总裁兼 CEO
- * 国民银行(2001 年至今)
 - 总裁兼 CEO

其他资料

- * 出生于农民家庭，至今仍然喜欢在周末去农场劳动
- * 凭着出色的领导能力和企业治理，2001 年 6 月被韩国证券交易所命名为“最佳 CEO”

问：您认为国民银行在今后 5 年内将怎样发展？

金正泰（以下简称“金”）：尽管韩国的 GDP 在全球已经排到第 12 位，但是还没有一家韩国的银行的市值能跻身全球 50 强之列。因此，我们的首要目标便是提高银行的市值，先跻身亚洲前五强，在规模上保证为我们客户提供的服务与国际先进水平接轨，在经济效益上取得与国际一流银行可比的业绩。

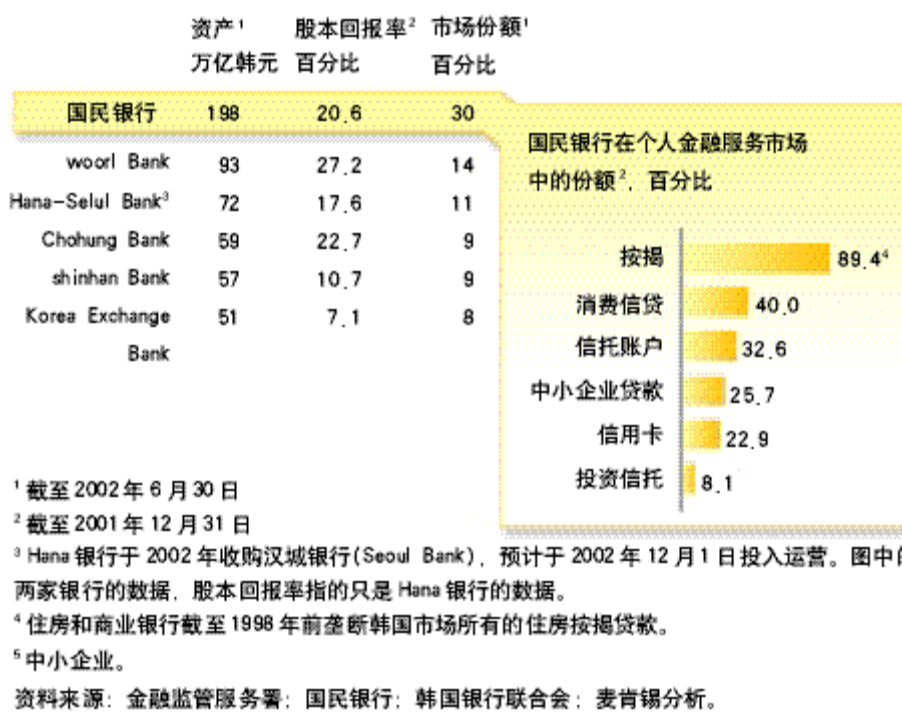
问：那么您准备怎样达到这个目标呢？

金：我们的一项主要工作就是培养和保留高素质人才。我们的经验表明，只要有高层的督促，建立国际标准的系统、流程和信息技术不需要花很长的时间。更加关键的是运作这些系统的人的素质，而提高人的素质绝非一日之功。

我们设计了好几套方案来培养人才、发展新人。我期望从外部更多地招贤纳士，包括更多的外籍人士加盟。我们还直接从美国的 MBA 毕业生中选拔人才。我们要的就是市场上最优秀的人才，而并不强调职业经验或是国籍。

我们还有一个方案是专门为那些希望进修 MBA 课程或是参加其它培训的员工提供支持。比如说，一个在银行工作了 4 年的员工可以申请去美国读 MBA。我们还导入了一套更是史无前例的长休假制度，工作满十年即可休假一年，在此期间仍然享受全薪和奖金。员工可以利用休假之际去远足休闲、到证券市场和投资市场积累一些经验，或是重返课堂学一些自己喜欢的东西。但条件是必须先申请，书面陈述休假的计划及其原因，并在休假完毕之后报告自己的所作所为。长休假计划对员工是一个很好的机会来重新梳理自己的思想，或是调整自己在银行的工作方向。

A PFS powerhouse



问: 您凭什么认为这种长休假制度会使银行受益呢?

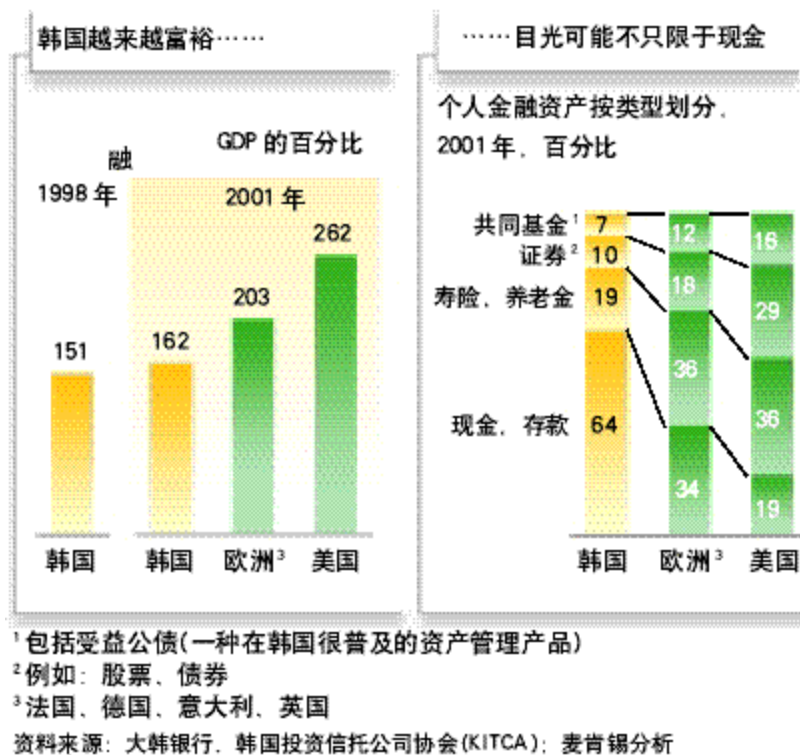
金: 韩国的银行向大专院校招收的都是最优秀的毕业生。但是不管他们的理想和志向是什么, 只要进了银行势必要承担某一项指定的工作, 而我们的体制又不会去考虑他们自己的愿望。久而久之, 这些新人很容易在工作中丧失兴趣和动力。从某种意义上说, 发挥的效用就低了。所以, 我们给他们放一年的长假, 让他们有机会去做自己喜欢做的事情, 回来以后还可以转到自己希望的岗位上继续工作。韩国的银行专业人员都是高素质的人才, 但是传统的体制淹没了这种素质。而我们通过包括长休假计划在内的一系列投资, 使这种潜在的素质发扬光大。

这些措施还能在银行中产生连锁效应。当初刚刚宣布 MBA 计划的时候, 员工们都不遗余力地争取美国大学的就学机会。

问: 在韩国, 很少有 CEO 这么重视人才问题吧?

金: 这倒不是, 赞成培养人才的领导也不在少数。但即便如此, 恐怕没有几个能真正落实到行动上。

向主业以外进军——韩国显得胸有成竹



问：您是从证券公司改行到银行的。您认为两者的管理风格有哪些不同？

金：银行更加保守，步子较慢。而在证券公司，一切的关键决策是把握好时机。我在证券公司的时候，韩国的证券交易时间是从早上 9 点到下午 3 点，而大宗交易往往发生在下午 2 点 50 分至 55 分左右，因此，作决定的时间只有 5 分钟或 10 分钟。我当时抽烟很厉害，现在戒了。5 分钟正好抽一支烟，抽完时间就到了。第二天早晨知道成败，如果成了，我会把功劳算在具体负责的员工的头上，如果不成，责任全在我。在证券公司，这种方式有助于鼓励员工改善业绩。

在银行这样变幻莫测的市场中，紧迫感同样能成为一个优势。我初到银行工作的时候，问一个问题总是要等到一两个月以后才能得到答复，而等到那个时候，连原先为什么问这个问题都想不起来了。当然，我不是说证券公司的文化比银行优越。对证券公司来说，客户利益至上，因此以决策速度取胜。虽然答案不一定总是肯定，但是时机至关重要。

问：除人才培养计划之外，您是否也推行了业绩管理改革作为补充？

金：我计划推出一套基于业绩的薪酬体系来奖励个人的贡献。工会极不赞成这种做法。经过几个月的商谈，他们终于表示愿意在团队或部门层面执行基于业绩的薪酬，对个人则不行。他们认为，同一单位或部门从事同一工种的所有员工都付出了同样的努力，尽了最大的力，因此应该同工同酬。其实问题并不在于工作本身，而在于成果，而个人成果的好坏是参差不齐的。鼓励团体、部门的业绩，鼓励个人之间的合作固然重要，但是团队中肯定有某一些人

的贡献更大，这一点我们也不能忽视。

关于对个人的奖励，我想与工会之间还会存在一些冲突。最近，我向工会的代表们介绍了一篇宣传连朝鲜都在引进基于业绩的薪酬体系的头条报道，希望他们能够注意到世界上的变化。我肯定要继续争取提高薪酬中根据个人考评结果浮动的比例。而且这一浮动的上限将设得很高，不但鼓励在职的员工，而且适用于那些展示出自身竞争力的合同制新雇员。

问：那么对于您的最高管理班子，激励制度又是怎样的呢？

金：除了基本薪酬之外，每年年底还支付一笔基于业绩的奖金。因此薪酬总额因个人的业绩不同而大有差异。执行副总的奖金范围为年薪的零至 120%，CEO 的奖金占年薪的比例则在零至 200%之间浮动，具体的数字由董事会的薪酬委员会决定。这样算来，如果银行的业绩好，我可能得到两倍于年薪的奖金。执行副总的奖金则可高达年薪的 1.2 倍。而这一数字并不仅仅意味着奖金，如果某人得到奖金的比例为零或基本是零，那么可能连饭碗都保不住了。

问：您对股票期权怎么看？

金：不管美国国内如何众说纷纭，我仍然坚信股票期权是一种有效的激励机制。韩国的企业界刚刚引进期权体制不久，许多均未果。但是与美国相比，期权发放的范围和数量仍然显得相当有限，股东并未把它视为问题。在住宅与商业银行，我工作 3 年的所得只相当于 1 分钱，但是后来以期权的形式获得了补偿。我想这对年轻人意味着一种理念或是希望：只要你努力工作，总能得到回报。

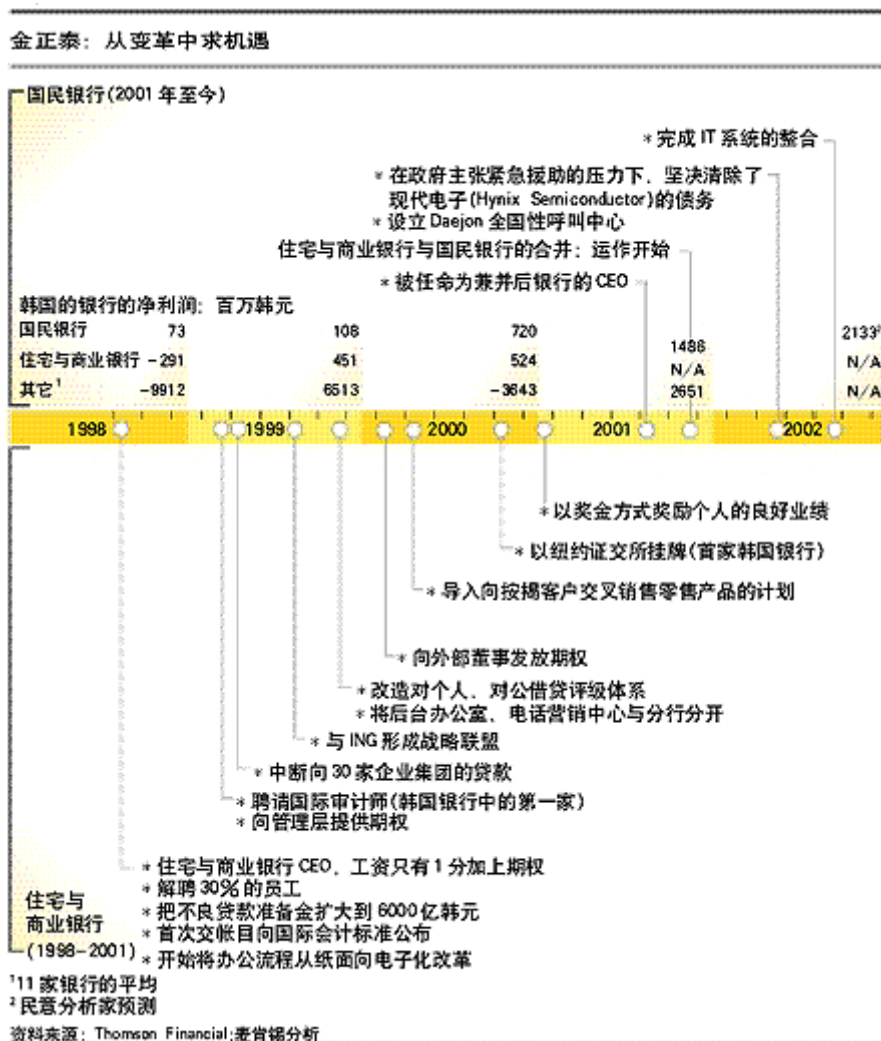
除此之外，期权还有一大象征性意义。韩国资本主义发展的历史较短，企业管理层往往都是为了满足少数大股东的利益而牺牲小股东的利益，但这一现象已成为历史。期权能够改变这一现象。管理层和员工不仅仅为大股东效力，而是面向整个股东群体。业绩的评估也是基于对股东价值最大化的贡献进行考量。期权正好是有效的办法，而且也为股市传达了积极的讯息。

问：实现基于个人业绩的奖励制度要求体现透明和责权分明。您曾说过，“我们现在都是玻璃鱼缸里的鱼”，这是什么意思？

金：银行的员工往往会为了一些小事而冒越轨的风险。为了达到某个目标去搞一些小动作，即便是弄虚作假。我说“玻璃鱼缸”首先是指银行总部的制度十分健全，可以发现分行中的任何蛛丝马迹。而透明和诚信也是我们的组织赖以继的根本。我希望国民银行在韩国成为透明化管理的同义词。我们在内部将倡导个人业绩的透明，保证银行业绩对员工、客户和股东的透明。

在韩国，缺乏透明度是一个很严重的问题。安然（Enron）等企业东窗事发之后，有人对美国式的管理和会计制度大加抨击，我却不这么认为，不能因为几个人的过失而非难美国的整套制度。我们其实应该加倍努力提高韩国国内管理的透明度。作为这一努力的一部分，国民银行采取的一项措施即是为那些公司治理透明的韩国企业提供更加优惠的贷款利率，而且按韩国法律规定，如果一个企业的资产不足 70 亿韩元（570 万美元），即可免于审计，但是如

果国民银行所放贷的企业主动要求审计，国民银行将为他们负担 70% 的审计费用。



问：您所提倡的透明度究竟希望达到什么境界？

金：会计流程和决策流程的透明。当前的挑战是需要找到最有效的方法来评估企业的治理状况，继而以评估来带动更高水平的治理。

问：国民银行和住宅与商业银行在合并时，透明度是否也发挥了某种作用？

金：我认为，两家企业合并成功的关键是必须赢得双方的共识和支持，培养信誉和信任。我们两家银行合并时，作为原住宅与商业银行的 CEO，我十分注意争取国民银行员工的支持。在合并宣布一周后，我就四处走访这些员工与他们共餐，向他们介绍新银行的战略、远景目标以及合并后的计划。5 周的时间内，我与原国民银行的员工以 25 人至 50 人一组的形式进行了面对面的交谈，总共见了大约 6000 人，占总数的一半。正是依靠这种亲和之道，与他们见面、交谈、介绍目标和计划，最后有效地消除了原有的抵触情绪，尤其是对我个人作为合并另一方的 CEO 的抵触。

问：合并完成之后，您有没有继续这样的亲和之道呢？

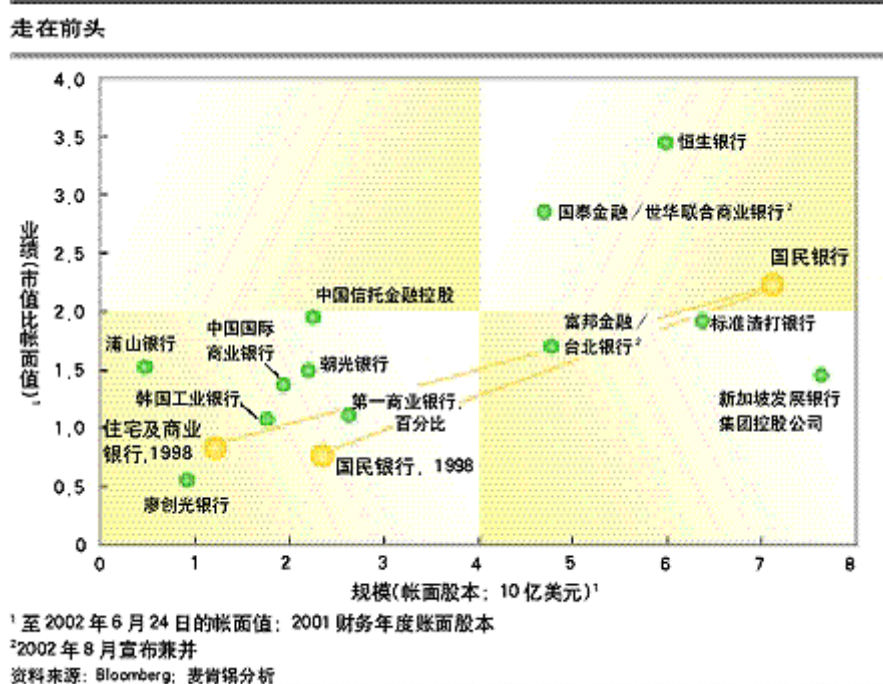
金：是的，我现在仍然争取做到每周有一次这样的会面。就在上星期，我召开了两次会议，与原国民银行 7 个分行的约两百名员工见了面。我一般会做一段简短的演示报告或发言，介绍我们的战略、远景以及管理层计划将在今后如何作为。然后我和他们大家聚餐，共饮真露酒。

这些做法在消除合并双方人员之间的冲突方面发挥了关键的作用，整个合并过程不但风平浪静，而且奠定了良好的发展势头。例如，在 IT 系统方面，我们没有将两者原有的系统进行整合，而是冒着相对更大的风险保留了原来一方银行的 IT 系统。可想而知，这一决定引起了很大的风波，工会每天都在日报上登载反对的声明。但是，我所开展的这些对话和交流很快就为这项工作的开展铺平了道路，整合得以迅速进行并且没有发生什么问题。

不少人都预言，这起合并将是历史上最棘手的，结果却进行得十分顺畅。两家银行的员工现在同在一个办公室共事，我们在对人员实行轮岗，总部已经合并，地区总部也已经合并。一点都感觉不到人员分为两大阵营的现象。你可以说我们已经克服了企业文化上的障碍。更简单地讲，我们给予了员工真正的承认。这些挑战是必须走出去面对面才能解决的。

问：缩减人员编制一直是个棘手的问题，您是怎么处理的？

金：我们已经宣布，不会强制缩减员工编制。许多员工当然不相信，这也是可以理解的。我担任住宅与商业银行的 CEO 时，确实一下子辞退过三千多人。但是今后针对必要的人员冗余处理，我计划采用自愿提前退休的办法，工会对此也没有提什么反对意见。



问：在整个合并过程中，您采取了什么办法来维持银行的收入水平？

金：在合并开始之前，住宅与商业银行和国民银行作为竞争对手都必须相互留心对方的一举一动，双方都没有很大的定价实力。但是说到合并完成之后，情况则有所不同，我可以举个例子：