

# 有问题银行面临的主要危机及其化解路径

阙方平 (湖北银监局,湖北 武汉 430071)

**摘要:**有问题银行通常会出现三大危机,即道德危机、管理危机和生存危机。三大危机最根本的原因是存在“委托—代理”冲突。对银行体系而言,这种冲突存在于多种委托代理关系之中。化解危机的路径是:开展忠诚度教育、合理配置人力资源,着力构建具有战斗力的企业文化,以化解道德危机;尽可能地减少管理层次和管理人员、把组织目标和责任落实到每个人的身上、降低员工的“疏远度”、提高员工的“关心值”、最大限度地降低工作成本、提高工作效率,以化解管理危机;唯才是举、重用人才,合理授权、差别管理,多向激励、调动潜能,外力介入、改变路径依赖,以化解生存危机。

**关键词:**有问题银行;道德危机;管理危机;生存危机;委托—代理冲突

**中图分类号:**F832.2 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-626X(2007)01-0042-06

在激烈的市场竞争时代,危机无处不在,银行业作为一个特殊行业,其特征就是高风险,有问题银行的风险还会逐步演化为危机。斯坦福大学教授查德·帕斯卡尔曾说过一句至理名言:“21世纪,没有危机感是最大的危机”。所以无论是有问题银行自身,还是银行业监管机构,都应关注有问题银行的危机问题。

## 一、准确评估有问题银行面临的危机

一般而言,有问题银行通常会出现三大危机,即道德危机、管理危机和生存危机。

### (一)道德危机

道德是行为规范的最高要求,企业员工的能动性是双重的,一方面能不断地为企业创造财富,另一方面也会时时考虑自身利益,两方面的能动性都存在发挥和压制的可能性,主要靠企业运行“游戏规则”来调整员工道德意识而达到平衡或优化。对有问题银行而言,道德危机主要是银行员工的职业道德水平显著下降,对银行的忠诚度下降到损害银行利益的边缘,员工有意识地违规经营导致操作风险失控,甚至发生违法乱纪行为和案件。主要表现在以下三个逐步加深的层面上:

一是消极怠工。对岗位工作缺乏责任心,对银

行经营发展漠不关心,对集体利益缺乏尽职意识,出勤不出力,偷懒和“搭便车”,应付了事。如在银行授信业务中表现为对企业提供的虚假合同、无效合同审查不严,对关联交易控制不力。

二是损公肥私。不能正确处理公司与个人利益的关系,主观上利用或损害银行利益,谋取小团体或个人利益,不执行贷款“三查”和授信管理规定,违反制度搞账外经营、发放关系贷款、收受商业贿赂。

三是违规作案。完全以侵占或掠取银行资产为目的,利用工作便利违规作案,贪污挪用银行资金,甚至勾结外部人员盗用银行信用,引发各种违法乱纪行为和银行案件。

由此可见,案件或违规行为是道德危机的直接和最终表现形式。有问题银行由于内控薄弱,各类案件所带来的风险将会更大。今年上半年,我局对辖内7家国有商业银行分支机构有问题银行实施了特别监管,其中,中行系统就有6家机构因为发生案件而名列其中,反映出湖北省中行系统道德危机严重。究其根源,主要是因为内部管理的“游戏规则”出了偏差,导致员工缺乏归宿感、荣誉感影响了员工对银行的忠诚度;管理层对员工的个人追求和全面发展重视不够;内部管理层级繁多,管理链条

收稿日期:2006-11-10

作者简介:阙方平(1963-),男,湖北京山人,中国银行业监督管理委员会湖北监管局副局长,金融学博士,主要从事银行监管研究。

过长,形成人人都不负责不关心的“合作负效应”等等。上述现象可通过人对事物关心值理论予以论证:一件事让很多人来做,员工对集体目标的疏远度会随着人数的增多而增大,对集体目标的关心值也会因疏远度增大而降低。其数学模型为:

$$\alpha=1-1/n^2$$

$$C=(1-\alpha)v$$

其中: $\alpha$  为人对事物的疏远度

$n$  为人数

$C$  为人对事物的关心值

$v$  为事物的价值

湖北银监局今年上半年对 16 家有问题银行实施了特别监管措施,综合分析这些有问题银行,其共同特点就是员工过分关注个人利益对银行整体利益的关心极度疏远,从而使道德危机演变为风险损失。

## (二)管理危机

对有问题银行而言,管理危机就是指制度失控导致银行管理失效,给银行带来较大风险。从理论上来说,有问题银行管理危机按照管理失效的主动程度即危机程度表现为以下四种:

一是技术上的不当管理,是指有问题银行的管理者由于自身素质原因无法实现有效管理。如:银行未有效掌握信贷政策,未充分分析客户资信,导致信贷风险过于集中或大量发放关系人贷款;资产与负债在币种、利率或期限上的搭配不当导致资金出现风险等等。

二是“掩盖式管理”,是指有问题银行的管理者利用“内部人控制”优势,有意向其上级管理层和外部监管者掩盖不利信息,以追逐自身即期利益。一家银行出现亏损时,强有力的监管或者一个好的董事会可以确保报告亏损并采取正确的措施;但在“内部人控制”情况下,银行管理者为谋求自身利益,可能会主动掩盖过去和当期亏损,或通过贷款重新分类,避免提取坏账准备,以虚增利润。

三是“绝望管理”,是指有问题银行管理难度增大时,管理者采取更为疯狂的经营策略,以期快速弥补“掩盖式管理”的不足。如有问题银行通过会计手段隐藏的亏损太大时,会以较高利率向高风险项目贷款和在股市及房地产市场上投机,但这极易造成银行的进一步亏损;银行将越来越难以用剩下的优良资产收益支付红利、经营成本及随时满足存款

人的提款要求。为避免流动性危机,银行可能用高利率招揽新存款,但这种做法最终会使问题雪上加霜。

四是恶意管理,是指有问题银行通过“绝望管理”仍难以解决问题的情况下,采取极端手段如欺诈以实现自己的个人利益。当有问题银行流动性问题不可避免时,银行管理者会一方面向自己发放贷款,另一方面改变由银行或银行家部分拥有的公司所有权关系:如果公司是盈利的,银行家就以低价从银行把公司买过来;如果公司是亏损的,则银行家就将公司以高价卖给银行。

无论是哪一种程度的管理危机,有问题银行都会有一些具体的表象。从今年上半年湖北省 16 家有问题银行看,发生案件或违规经营主要有以下三种原因:

首先,号令执行力不强。表现为有问题银行领导班子或领导个人的号令没有得到正确或完全执行,甚至是被恶意违背而没有得到及时纠正。

其次,制度执行力不够。一是有问题银行制度本身存在缺陷,执行中容易产生歧义或被曲解;二是虽然制度本身比较完善,但由于监督不够健全等原因,员工为追求自身利益而有意不执行制度。

第三,创新执行力不足。有问题银行创新执行力不足主要表现在科技创新、组织管理创新和体制创新等方面。在市场竞争日趋激烈、产品生命周期日益缩短、金融科技突飞猛进的今天,与良好银行相比,有问题银行对市场需求的变化和行业革命反映迟缓,服务创新和业务品种创新不力,既难以改变资源的产出而降低经营成本,也难以改变资源给予消费者的价值和满足而创造新的价值。

## (三)生存危机

生存危机是指有问题银行因风险管控、经营效益等的不足,并受不良机制和体制影响,出现严重的发展障碍,使其在激烈的市场竞争中处于明显劣势,并危及到生存。主要表现在三个方面:

第一,经营行为逆市场。一是违反市场规则抬高或降低利率,开展业务不计成本,造成风险与收益不对称。在竞争市场环境下,银行风险与收益应呈正向关系,稳健银行以低成本提供金融中介服务,除向愿意承担较高风险的借款人贷款外,不会违反市场规律抬高或降低存贷款利率,但有问题银行往往试图通过提高利率吸收存款和降低利率发

放贷款的方式,扩大市场份额,或采取提高贷款利率、扩大利差方式填补亏损,其结果是前者导致经营成本上升、增加亏损,后者实际是惩罚了存款人、打击了投资者,使自己进一步陷入市场困境。部分有问题银行存款结构不合理,定期存款和活期存款比例为7:3,与3:7的合理负债结构正好相反,资金成本过高,利差缩小甚至倒挂,盈利水平下降,影响了可持续发展能力。二是对中央银行货币政策导向和监管当局的监管导向无动于衷或作出相反的反应。有问题银行往往无视央行货币政策导向,通过逆市场行为扰乱金融市场,破坏货币政策传导机制。在“绝望经营”或“恶意管理”的情况下,往往会漠视监管当局的监管导向,不计成本地提高流动性和资本清偿能力,大搞违法违规经营;对监管机构现场检查中发现的问题整改不力,甚至以不实的整改报告敷衍了事。三是经常发生市场违约行为。包括拖逃对公债务,不及时支付个人债务,经常压单压票,占用联行汇差资金,向央行透支等。

第二,市场表现边缘化。在金融市场规模不断扩大、中间业务品种日益丰富、中间业务收入大幅增长的情况下,有问题银行存贷款、中间业务市场份额持续下降,许多经营指标明显边缘化,对地方经济的渗透力和影响力下降,从而导致机构整体形象受损,社会信任度低下,如存贷款市场份额持续下降。与此同时,原有优质客户逐步流失,而新的优质客户开发不力,客户结构趋向劣化,在市场资源竞争中缺乏收入增长点,信贷风险相对集中。此外,中间业务市场开发力度不足,收入占比偏低,存在被市场淘汰的危险。

第三,经营绩效难达标。有问题银行具有较为明显的“病体特征”,资产质量持续恶化,不良资产绝对额迅速膨胀,不良资产率呈上升趋势,贷款向下迁徙,风险隐患越来越大。受不良贷款大幅反弹的影响,利息收入水平下降,而贷款减值准备的大量提取对当期利润产生较大冲击,给银行财务状况带来沉重压力。主要指标在短期内难以改善,与良好银行监管标准、上级行考核要求及同质同类银行平均水平相比差距明显。

## 二、透视危机产生的根源:委托—代理冲突

有问题银行出现上述三大危机,最根本的原因就是存在“委托—代理”冲突。对银行体系而言,这种冲突存在于多种委托代理关系之中,如银行所有

者与经营者之间、上级行与基层银行之间、银行管理层与内部员工之间等不同层次的委托代理关系。正是由于这些委托代理多方各自追逐利益不一致,加上信息不对称,使得多方发生冲突,而有问题银行的冲突更加明显和激烈,表现为:

(一)信息严重不对称。信息不对称理论是约瑟夫·斯蒂格利茨等三位美国经济学家于1970年提出的,是指在市场经济条件下,市场买卖双方不可能完全占有对方信息,这种信息不对称必定导致信息拥有方为谋取自身更大利益而损害另一方的利益,从而导致逆向选择和道德风险问题。在银行组织体系内部,委托代理双方因各自职责岗位不一,掌握的信息量存有较大差异,掌握实际控制权的代理人作为信息优势方,力求摆脱委托人的控制,可能会按照其自身的利益而不是委托人的利益行事,并导致代理人独断专行、滥用职权。同时随着委托代理关系链条的延长,信息在传递过程中会加速衰减失真,信息不对称形成的逆向选择和道德风险问题将更加严重,从而对银行的生存和发展产生不利影响。这是有问题银行的道德危机、管理危机和生存危机产生的初始原因。如在对湖北中行检查中发现,部分员工特别是基层员工对制度的知晓程度不够,很多管理制度(包括监管制度)没有及时传达到基层员工,致使部分员工违犯规章制度而不自知;也有部分员工明知有制度规定,但因为偷懒或为追求自身利益而有意不执行。

(二)目标完全不一致。委托人与代理人的效用目标函数通常并不完全相同,存在着利益上的冲突,因而会产生目标不一致的问题。在银行机构内部,委托人主要追求利益最大化且是长期的,而代理人追求利益最大化的动力没有委托人那么大且是短期的,由于分配性努力总是大于生产性努力,代理人有可能为了个人的短期利益放弃或损害委托人的长期利益,往往形成“内部人控制”的道德风险问题。随着管理链条的加长,委托人、代理人在委托代理关系中具有双重身份,初始委托人最优监督积极性(剩余控制权效率)和最终代理人受监督下的最优工作努力将严格递减,“内部人控制”的道德风险也就越来越大,有问题银行产生的可能性也会越大。

(三)权责极端不对等。权力的直接和间接后果就是责任,但在有问题银行较长的委托人与代理人

链条中,权责不对等问题严重。一方面,同一主体的权责不对等、责任虚化问题突出,发生风险或出现案件无法追究管理者应有的责任;另一方面,上下级之间的权责不对等扭曲了委托代理关系,弱化了约束激励功能。上级管理层权力过大,而承担的责任有限;而下级管理层责任负荷超重,多是按指令行事,却要承担具体责任,基层行和员工在信贷权、业务创新权等方面受到严格限制,却几乎承担了银行经营管理所涉及的全部责任,严重背离了权责对等原则,使基层员工毫无积极性、创造性,很大程度上导致了道德危机、管理危机的产生。

(四)激励极其不相容。按照新制度经济学思想,激励就是激发鼓励,也就是通过某些(正向的或反向的)刺激使银行员工产生内在动力,从而充分发挥潜能,实现既定目标。银行对员工的激励是通过货币(工资、奖金)和非货币(期权、股权、名誉和地位)的绩效补偿来实现的显性激励。有问题银行的经营管理者作为所有者代表,对银行拥有一定的控制权,但控制权又不足以实施充分激励,同时也没有剩余索取权,只获得基本固定的工资收入,这种控制权与剩余索取权的不相称使经营者有可能利用有限的控制权为自己谋求隐性收入。有问题银行的基层员工一般领取固定工资和奖金,缺乏正常合理的激励约束机制,难以激起竞争意识和个人潜能,导致员工错误不断、作风拖沓、竞争和风险意识较弱,对银行发展前景漠不关心。特别是由于有问题银行盈利能力得不到改善,在银行自身积累无法补充、抗风险能力弱化的同时,员工收入水平下降,甚至不能保障基本工作生活,与高级管理层收入水平悬殊巨大,使薪酬激励效应完全丧失,引致员工忠诚度下降,从而动摇了银行生存发展的根本。

按照“马太效应”理论,在金融市场中,银行在某个领域保持优势,它将会越来越强;同样,在某个领域处于弱势,将会越来越弱。与良好银行相比,有问题银行在很多具体领域如客户群、资产质量、核心竞争力、盈利能力、薪酬水平、员工忠诚度等方面有明显弱势,并形成了非理性发展和非正向激励趋势,而“马太效应”会使有问题银行的这种趋势持续加重,导致机构走向边缘化,最终可能被淘汰。

(五)制度相当不完善。新制度经济学认为,制度也是一种稀缺性资源,相对于人类对制度的需求而言,制度供给总是相对不足,人类社会之所以难

以达到“帕累托最佳境界”,关键在于制度稀缺。银行内部制度也是一种稀缺资源,这在有问题银行显得尤为突出。有问题银行“三会”制度流于形式,治理结构不规范,缺乏建立科学有效内控机制的制度基础;业务制度不健全,制度创新不力,内控制度不能涵盖所有的风险点;制度的贯彻实施存在宽严不一的现象,引致员工困惑及不满;一些制度不配套,缺乏操作性,在执行过程中容易产生歧义或被曲解;一些内控评价制度不科学,存在“自己评价自己”、同级监督同级的问题,缺乏独立性、公正性和有效性;一些责任追究制度不严密、执行不到位,对“三违人员”处罚不严厉,助长了违规违纪行为和作案的侥幸心理,这些都导致了有问题银行危机的产生。

### 三、积极寻找化解危机的路径

#### (一)化解道德危机

首先,开展忠诚度教育,合理配置人力资源。有问题银行要开展所有员工的忠诚度教育,培养各个经营管理层面的团队意识,树立团队精神。银行员工若能精诚合作,以银行的发展壮大为荣,则足以克服银行发展中的任何危机。比尔·盖茨曾说过:“团队合作是一家企业成功的保证,不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”不仅如此,团队合作的成功与否,还取决于人力资源配置的合理性。“华盛顿合作定律”对团队合作有一个比较形象的描述:由于存在偷懒和“搭便车”行为,团队合作可能会出现 $1+1<2$ 的情况:一个人通过绳索拉动重物会使出100%的力量,两个人合作的力量相当于每人单独拉力之和的95%,三个人合作的力量相当于每人单独拉力之和的85%,八个人合作的力量相当于每人单独拉力之和的49%。因此要认真研究如何在团队中充分调动每一个人的积极性和创造性,实现人力资源的优化配置,才能充分发挥团队合作的优势。

其次,要着力构建具有战斗力的企业文化。要力求使企业文化渗透到有问题银行组织结构的各个层面以激发感召力、凝聚力,增强员工对集体的认同感、荣誉感和归属感。企业文化建设还有助于最大限度地解决委托人与代理人之间信息不对称、目标不一致的问题,让代理人与委托人可以为了一个共同的目标而努力。

#### (二)化解管理危机

有问题银行在管理上通常存在机构设置过多、业务分工过细、从业人员超编等问题。管理学上有一个著名的“柯希纳定律”：如果实际管理人员比最佳人数多2倍，工作时间就要多2倍，工作成本就要多4倍；如果实际管理人员比最佳人数多3倍，工作时间就要多3倍，工作成本就要多6倍。由此可见，只有尽可能地减少管理层次和管理人员，把组织目标和责任落实到每个人的身上，降低员工的“疏远度”，提高员工的“关心值”，才能最大限度地降低工作成本，提高工作效率，有效化解管理危机。具体措施包括：

一是要加强号令执行力。管理危机与执行力不强息息相关，一个事项的正确推行，正确的决策占20%，执行力占80%，没有执行力，一切都是空谈。有问题银行要利用现代科学技术建立畅通的信息传导渠道，降低“信号传输衰减”程度，保证号令不走样、不变形。同时，要建立铁的纪律保证执行力。纪律是保证执行力的最重要环节，衡量一个企业有没有执行力，关键就是看企业是否有这样一项纪律，即一旦企业高层作出决策，这项决策能否到达最基层的员工，以及员工能否不折不扣地去执行。

二是要提高制度执行力。首先是精练制度，提高制度（特别是银行战略规划）的精练程度，让执行者更容易记住制度的要点，保证制度顺利执行。前花旗银行的董事长约翰·里德说：“战略规划越精练，就越容易被彻底地执行”。其次是标准流程，制度的有效执行要靠标准作业流程来保证，而且这一流程还要不断地得到优化和持续创新。麦当劳聘用的都是没有任何经验的年轻人，但它有一套可执行的、一教就会的流程，因而很容易被复制，想出错都很难。第三是严肃纪律，古人云：“不以规矩，无以成方圆。”有了规矩，就要严格遵循，任何违反制度的人都要受到相应惩罚，这是“热炉法则”的真谛。“热炉法则”是管理界著名的惩处法则，它告诉我们在执行制度时要注意四个原则：（1）制度先行，先立规矩后办事；（2）雷厉风行，触犯制度立即处罚；（3）一视同仁，谁犯错误就处罚谁；（4）就事论事，犯什么错误就给予什么处罚。对此，管理学中的“破窗理论”对我们有进一步的启发。该理论揭示，如果一栋建筑物上的一块玻璃被人打碎了，又没有及时修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打破更多的玻璃。如此下去，这些窗户就给人一种无序的

感觉，在这种麻木不仁的气氛中，会纵容违法违规行为蔓延。因此，有问题银行要及时查找管理漏洞，严格问责，维护制度的权威。

三是促进创新执行力。创新是企业核心竞争力提升的惟一途径，无论企业多么强大，也无论面临怎样的危机，想要生存和发展，就必须无止境地创新。著名管理专家詹姆斯·莫尔斯曾指出：“可持续竞争的惟一优势来源于超越竞争对手的创新能力”，美国花旗银行就是通过发明可转让存款单、银团贷款等持续不断的创新活动，获得优质客户并占领市场，实现了银行经营的持续发展。有问题银行面对日趋激烈的市场竞争，应切实增强创新意识，建立创新机制，从技术创新、产品创新、服务创新、制度创新、管理创新等多个角度，始终以领先市场的创新步伐，争取引领行业创新潮流，开发新的市场，创造和培育更多的金融消费者，从而在特定的市场领域占据主导地位，形成核心竞争力，保持并不断扩大可持续发展能力。

### （三）化解生存危机

一是要唯才是举，重用人才。“奥格尔维定律”告诉我们，要善用比我们更优秀的人，要站在巨人的肩膀上向上攀登。现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，只有善于汇集众人的智慧，把各有所长的人用好，人尽其才，企业才有可能在激烈的竞争中成长发展。

二是要合理授权，差别管理。在有问题银行庞大的经营管理体系中，合理授权必不可少。授权成功与否，从大的方面讲，影响银行的兴衰成败；从小的方面讲，影响工作的顺利开展。正如知名国际战略管理顾问林正大所说：“授权就像放风筝一样，部属能力弱，线就要收一收，部属能力强，线就要放一放。”合理的授权就应该这样根据被授权对象的能力和特点，做到收放有度。

三是要多向激励，调动潜能。激励的目的是建立一种积极的正反馈机制，形成“激励<sup>⊖</sup>努力<sup>⊖</sup>绩效<sup>⊖</sup>奖励<sup>⊖</sup>满足<sup>⊖</sup>回馈努力”的良性循环。实证分析表明，在没有适当激励的情况下，一个人一般只能发挥其10%—20%的潜能，如果得到有效、正向的激励，将发挥其潜能的80%—90%，能更好地完成任务。激励模式一般有三种：诱引式激励，即根据企业业绩增长情况和员工贡献度大小，合理增加员工薪酬，进行物质激励，这是一种比较初级的激励模式；

投资式激励,即以“终身雇佣+培训”为主要特色,不断增强员工的综合素质和归属感;参与式战略性激励,即主要通过民主决策、自我管理和授权管理来提高员工的自豪感、忠诚度和责任感,是一种比较高级的激励模式。激励方法主要有听觉激励、视觉激励、物质激励、善意批评、引入竞争和合理授权六个方面。激励效果可以用公式表示为:绩效=能力×激励,三者间互相牵制,相互促进。与此同时,还应加强以人为中心的“柔性管理”,依靠情感沟通和民主管理,激发员工的内在自我管理控制潜力。“横山法则”认为:“最有效并持续不断的控制不是强制,而是触发个人的自发控制”。

四是要外力介入,改变路径依赖。有问题银行

如果在自身努力的同时,注意借助外力,将起到事半功倍的效果。既要抓住政策机遇,整体处置不良资产,快速卸下包袱,轻装前进;又要在监管当局特别监管的指导下,利用积极监管的引导作用,有效控制危机,降低成本,减少损失,尽快摆脱困境。具体制度安排包括:(1)压缩支出,即停止股息支付、限制正常业务经营之外的大额现金支出、控制福利和加薪、压缩成本支出等;(2)调整资产,即限制和清理不合理的内部贷款、高风险贷款,严禁投机性贷款,调整资产(信贷)存量结构等;(3)填充资本,即视资本充足情况,提高准备金水平、实施增资扩股计划、暂停部分过多消耗经济资本的业务等。

(责任编辑:刘同清)

## The Main Crises Facing Problem-Perplexing Banks and the Solution

QUE Fang-ping

(The Hubei Office, China Banking Regulatory Commission, Wuhan Hubei 430071, China)

**Abstract:** Problem-perplexing banks are often faced with three crises: the moral crisis, the management crisis, and the survival crisis. The ultimate reason for these three crises is the existence of the conflict between agency and commission. On the part of the banking system, the conflict exists in various relationships of agency and commission. The solution to the crises can be summed up as follows: firstly, to solve the moral crisis by promoting the loyalty education, allocating the human resources properly and constructing a culture of great combat effectiveness; secondly, to solve the management crisis by cutting short the management staff to a due level, assigning the goals and responsibilities to individuals, reducing the feeling of alienation among the staff and strengthening the caring atmosphere, reducing the working costs and improving the working efficiency to a maximized level; thirdly, to solve the survival crisis by promoting those who are qualified, delegating authorities duly and exerting differentiated management, engaging in multifold motivation and potential stimulation, and introducing external forces to change the path-dependence situation.

**Key words:** problem-perplexing banks; moral crisis; management crisis; survival crisis; conflict between agency and commission