



秦季章：商业银行如何管理创新？



文/秦季章

几乎所有商业银行各层级的管理者都一致认为，只有在经营管理上不断创新，银行才能发展得更好。对此，越是高层级的管理者、越是陷入困境的时候，认识越深刻、越强烈。

确实，国内银行业虽然被人称为“垄断行业”，但同业之间并不是没有竞争，竞争的程度也不可谓不激烈，以至于业内经常用“白热化”形容。无论如何，在竞争环境下，管理者一般都会这样思考和强调：一家银行要在客户和业务争夺战中胜出，除了要敢于“拼刺刀”，不遗余力营销外，还要琢磨一些与同业不同的高招，以出奇制胜，而这就是创新。

另外，面对内部管理上存在的这样那样的问题，管理者一般都会“思变”，希望通过改变现状来摆脱困境；越是问题严重，变的愿望越强，变的力度越大，这也是创新。即使现实表现优秀的银行，具有远见卓识的领导人都不乏危机感，仍然重视甚至尤为重视创新，以保持竞争优势和良好态势。

“

那么，

商业银行如何管理创新呢？

”

首先应当明确的是，银行需要也应当管理创新，但是创新仅仅停留在管理者的倡导上，是达不到预期目的的。然而，管理创新不像管理业务或管理员工，对象不太固定甚至不太确定，也似乎很难找到可以依照的成熟方式模式。管理创新确实是一大难题。

尽管如此，还是可以从先进同业那里借鉴一些经验和做法。招行是公认的创新型银行，在战略创新上率先进行零售转型，在组织创新上率先实施准事业部制架构，在机制创新上率先实行市场化激励，在产品创新上率先推出一卡通、一网通、信用卡、手机银行，在品牌创新上率先开展品牌口号、象征物、代言人营销等等。总结招行的创新实践，商业银行管理创新最重要的是培育创新文化。

银行许多领域的管理注重制度，而创新管理更注重文化。银行需要营造适合创新的环境氛围，强化干部员工的创新思维和意愿，前者如同土壤，后者如同种子，两相结合，才能栽培出创新的参天大树和累累硕果。

创新文化的塑造当然需要企业文化推广的一般手段，如价值观的提炼与宣导，管理层决策导向，制度尤其是人力资源制度支撑，榜样的树立及故事传播等。但创新文化更多地是在银行经营管理实践中造就的，关键成功要素有：

1

逆向

管理层尤其是一把在事关创新事项的决策中，要有意识地倡导逆向思维，即清醒地认识到：创新一定是离现有的想法和做法越远越好，如果按照惯性思维决策，就会将创新扼杀在摇篮中。所以，对于初听“离经叛道”的提议，不应不加思索地否定，而应冷静耐心地理解其可取之处，倾向于鼓励支持，没有充分把握不轻易否决。提出问题比解决问题更重要，比创新决策更前置的环节是创新议程，管理层应当“喜新厌旧”，不断设置创新课题。当然，创新课题要注重价值，并不是越多越好，需要深思熟虑地筛选，否则，会让团队做过多的无用功，疲于奔命而收获甚少。

2

试点

由于创新都会面临风险，越是投入大、涉及面广的创新，风险越大，管理层越纠结。最好的解决办法就是试点，这实际上是设定了风险限额：即使创新失败，带来的损失也局限在试点的小范围内。中国改革开放是历史性的创新工程，所以成功的最大方法论正是试点。银行作为经营风险的行业，创新的风险性特征更为明显，试点则可以有效消除因为害怕风险而不敢创新的顾虑。需要强调的是，试点也要十分用心，精心设计试点项目与对象，选择有创新能力的骨干挂帅，定期调整、跟踪、复盘，做到过程管理和结果管理都到位；否则，为试点而试点，开会发文了事，试点很难取得成功，达不到通过试点推动创新的目的。

3

授权

创新需要打破许多既有的条条框框，在现有的管理框架下是很难实现的，解决办法就是充分授权。相关管理部门对试点单位尽量少管最好不管，站在旁边看，觉得有问题有疑虑，没十足把握的尽量不提，即使有把握的也商量着提，并明确意见建议仅供参考。招商局博物馆里有史料记载，邓小平曾经被外宾问到蛇口工业区为什么能成功，他举重若轻地说：“我们只是给了他们一点自主权”；蛇口工业区推出多劳多得的计件奖金制度，多部委担心收入差距过大提出不同意见，时任总书记的胡耀邦严厉地批示：“都这样管怎么改革开放？！”管理者或管理部门把着权力和权威不放，创新是无法真正开展起来的。

4

容错

创新难免失败，能不能容错事关干部员工的积极性。招行一卡通最初推出国际卡时，由于缺乏经验，被国际伪冒团伙盯上，造成了一定损失，

话口名丰！豆列丰游 目的植五玲明 切仁管理口社此做フ！吉仁田 幸

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_50427

