

亚洲银行界的独行侠

作者: Dominic Barton, Jaehong Park

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2003. 1

南韩第一大银行执行长阐述打造世界级金融机构的独到规划

南韩的银行体系于 1997 年亚洲金融风暴中遭受重创，管理绩效不彰、放款措施不够周延等问题纷纷浮上台面。当时许多摇摇欲坠、几告破产的银行如今已经恢复元气，再次赢得国际间的尊敬，而金正泰（Kim Jung Tae）正是这么一位奋力扭转乾坤的出色银行家。

金正泰的事业主轴本是股票经纪与买卖，直到 1998 年接任南韩住宅商业银行（H&CB）执行长后，才正式进入银行界。1997 年之前，住宅商业银行原是一家专门提供房屋贷款的国营银行，也因此而幸运地没有卷入当时南韩企业贷款过于泛滥的漩涡之中。金正泰接手之后，一方面强化既有利基，一方面引进西方管理制度，带领公司转亏为盈。2001 年 11 月，他与既是住宅商业银行头号对手同时也是市场领导品牌的国民银行顺利完成合并计画，不但成为南韩银行业中的巨人，同时也带动整个产业的加速重整。双方合并之后继续沿用国民银行的名称，不仅在纽约证交所挂牌上市，同时也是中国与日本以外亚洲境内市值最高的银行。（见图一）

破舊立新



金正泰

基本資料

- 1947年出生於南韓Kwangsan
- 已婚，有兩名子女

學歷

- 國立漢城大學畢業：1970年獲得企管學士學位；1974年獲得MBA學位，主修國際商業

主要經歷

- Daeshin證券公司 (1976-81)
 - 董事總經理 (1980)
- Dongwon證券公司 (1982-98)
 - Dongwon證券執行董事 (1982-90)
 - Dongwon創投執行長 (1991-93)
 - Dongwon證券副總經理 (1994-96)
 - Dongwon證券總經理兼執行長 (1997)
- 住宅商業銀行 (1998-2001)
 - 董事長；總經理；執行長
- 國民銀行 (2001年迄今)
 - 總經理兼執行長

簡介

- 出身農家；週末時仍喜歡待在自己的農場耕作
- 2001年6月以卓越領導才能與公司治理績效獲韓國證交所評選為「最佳企業執行長」

麥肯錫公司

成为国民银行的执行长之后，金正泰依然不改其破旧立新的本色。举例而言，他采取了在韩国前所未闻的铁腕措施，将若干登门借贷的知名企业拒于门外。此外，他还引进了绩效薪资制度，支持以股票选择权做为激励士气的工具，同时也坚信唯有雇用一流人才方能造就成功企业，并且时时以创造股东价值做为优先目标。

本篇访谈由麦肯锡汉城分公司的 Dominic Barton 与 Jaehong Park 负责提问。

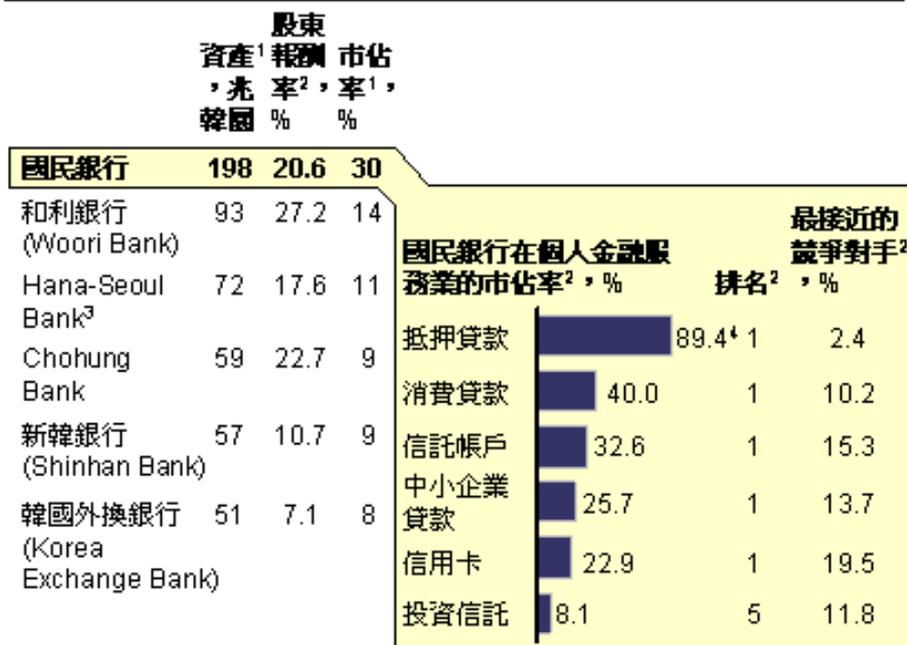
问：5年后，国民银行会是一家什么样的银行？

答：虽然以国内生产毛额（GDP）而论，南韩是全球第十二大经济体，但是没有任何一家韩

国银行的市值得以跻身全球五十大银行之林。因此，我们的首要目标便是提升本行市值，首先要成为亚洲前五大银行之一，以便具备足够规模为客户提供不输世界一流银行的服务水准，同时也能创造良好的经济效益。(见图二)

圖一

個人金融服務產業龍頭



¹ 2002年6月30日止。

² 2001年12月31日止

³ Hana Bank於2002年收購Seoul Bank；合併後的公司預計2002年12月1日開始營運；表列資產與市佔率為兩家銀行的合計數字，股東報酬率則僅包括Hana Bank。

⁴ 1998年之前住宅商業銀行持有南韓市場的房貸總件數。

資料來源：金融監督院 (Financial Supervisory Service)；國民銀行；Korea Federation of Banks；麥肯錫分析

麥肯錫公司

问：您计划如何达成此一目标？

答：我们的工作重点之一在于培养及留住真正优秀的人才。我们发现，只要高层主管愿意大力推动，想要建立符合世界标准的制度、作业流程以及信息科技系统其实都不算太难，很快就可以办到。但是真正重要的关键在于使用这些系统的人员素质，绝对没有办法一蹴可几。

我们有一些针对员工以及新进人员的培训计画。我预期未来会有更多对外征才的动作，也会

有更多非韩籍人士进入我们公司服务，例如直接从美国延揽拥有 MBA 学位的毕业生。我们不看国籍与工作经验，我们要的是市场上最顶尖的菁英人才。

我们有一项人才培养计画是资助员工去念 MBA 或接受其它训练。例如，工作届满四年之后，员工便可提出申请前往美国攻读 MBA。更有甚者，我们已经导入休假年制度：服务届满十年之后，我们的员工可以休假一整年，期间继续领取全额的薪水与奖金；利用这一年的时间，他们可以去自助旅行，接触证券市场获取经验，享受轻松悠闲的时光，累积一些投资经验，或是回到学校念一些书。不过提出休假年申请时必须附上一份计画书，说明他们想做什么以及原因何在，而且销假上班后也必须报告他们究竟做了些什么事。对员工而言，正可以利用这样的机会好好充电一下或在公司里转换跑道。

问：您为什么有把握这样休假一年真能对公司有所帮助呢？

答：在南韩，银行所雇用的大学毕业生都是同辈中的佼佼者。不过，这些人进来之后，银行马上就指派他们各自必须负责的工作，而不管他们想要什么。过去的制度从来不考虑员工的志趣所在，因此他们很快便失去了工作动力，无法全心投入在工作上，久而久之就变得有点儿，嗯，毫无用处。所以我们希望给他们一个机会，一整年都让他们去做自己想做的事情，然后再为他们安排符合其志趣所在的工作。韩国的银行从业人员都是高素质的人力，但是制度使然却让他们的素质逐渐低落。如今，我们不惜血本，就是要透过这样的设计以及其它一些方法，重新把素质找回来。

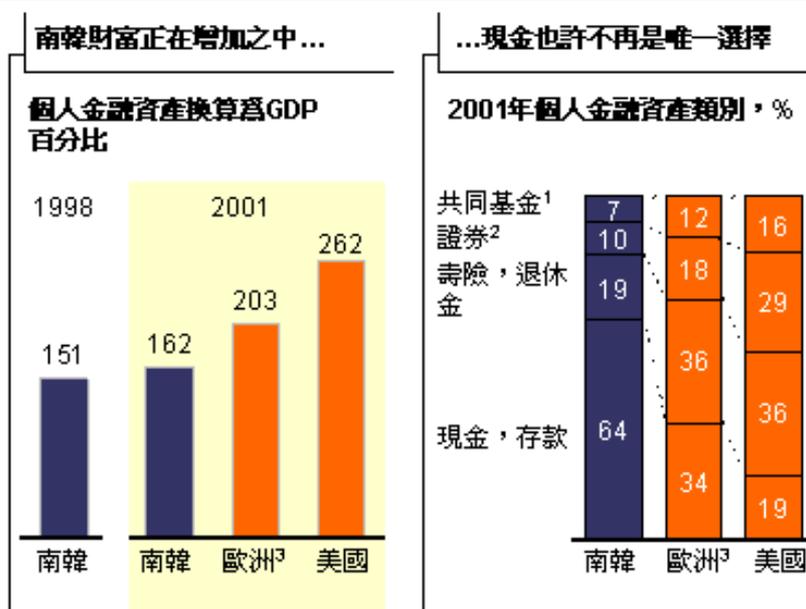
这些计画也在公司里发挥了良性的带动作用。当我们推出 MBA 进修计画的时候，行内员工莫不力求表现，希望能够争取到赴美国大学就读的机会。

问：身为执行长而这么重视人才问题，在南韩是否极为罕见？

答：那倒也未必。只不过，虽然许多人都同意培养人才极为重要，但是真正付诸行动的却是少之又少。（见图三）

圖二

傳統銀行升級？南韓正躍躍欲試



¹包括受益憑證（南韓十分常見的資產管理產品）

²例如證券、債券

³法國、德國、義大利與英國

資料來源：韓國中央銀行；韓國投信同業公會 (Korea Investment Trust Companies Association)；麥肯錫分析

麥肯錫公司

問：您从证券公司转到银行界服务的时候，是否观察到两者在管理风格上有何差异？

答：银行比较保守，步调比较慢；证券业讲求的则是百分之百掌握决策时机。当我在证券业服务的时候，韩国股市交易时间为上午九点到下午三点，可是却经常会在二点五十或五十五分的时候，有一张很大的单子进来，因此你只有五到十分钟的时间决定「要」或「不要」。我现在已经不抽烟了，可是当时不但抽，而且还抽得很凶。五分钟差不多是抽一支烟的时间，然后就必须做出决定，而隔天早上就会知道这个决定究竟是洞烛机先还是全盘皆输。如果是正确的决定，我会把功劳都给那位接单的员工；如果不是的话，则由我承担所有的责任。我认为这样才能鼓励员工追求更好的工作表现。

据我发现，这种强调当机立断的快速决策模式即便在银行业中也是一项竞争优势，因为环境变化实在太快，而机会更是稍纵即逝。在我刚加入银行业的时候，往往我问了个问题，可是一两个月之后才得到答复，间隔这么久，我连当初发问的动机都想不起来了！我并不是说证券业的企业文化一定比银行业强，我只是说证券业的确强调快速果断的决策能力，最主要的是为顾客着想的缘故，不见得每次都能答应说「好」，但起码必须有实时的答复。

問：为进一步配合人才培养计画，您是否也在推动绩效管理方面的改革？

答：我想要推动绩效薪资制度，依每个人的实际贡献来决定薪资的多寡。工会对此强烈反弹，我已经跟他们谈了好几个月，他们愿意接受不同团队或部门可依绩效表现而有不同的薪资标准，但不愿接受在个别员工身上采用这种方式。他们的论点是，同一个分行或部门里负责相同工作的所有员工都是在尽自己最大的努力，因此卖力程度相同，薪资也应该一样。但是重点不在卖力程度，而是工作绩效，两者之间截然不同。检视部门或团队的工作表现，鼓励团体成员相互合作固然重要，但是我们也不应忽略了一项事实：有些人对团队绩效的贡献要比其它人的确是大得多。

我预期工会在这件事情上一定会与我针锋相对。最近我给工会代表看了一篇头版报导，文中指出就连北韩都在改采绩效薪资制度；我要说的就是，「有没有看到世界在变？」我绝对会继续尝试调整薪资结构，增加个人工作表现所占的比重，而且不论是编制内的员工或是属于约聘性质的新进人员，只要他们能够证明自己的竞争力，我们将提供极大的薪资加码空间。

问：针对高层主管部份，你们有哪些奖励措施呢？

答：除了基本的薪水之外，我们每年年底还会颁发绩效奖金，因此每个人可以领到的薪资总额就有了很大的弹性范围。执行副总的奖金介于全年基本薪水的 0 到 120% 之间，执行长则是 0 到 200% 之间；实际发放金额由董事会薪资委员负责最后定夺。因此，倘若银行经营绩效良好，我便有可能拿到相当于全年薪水两倍的年终奖金，而执行副总最高可以拿到 1.2 倍。不过，这不只是奖金的问题；如果核定的奖金是零、或趋近于零，则很可能你的饭碗也就保不住了。

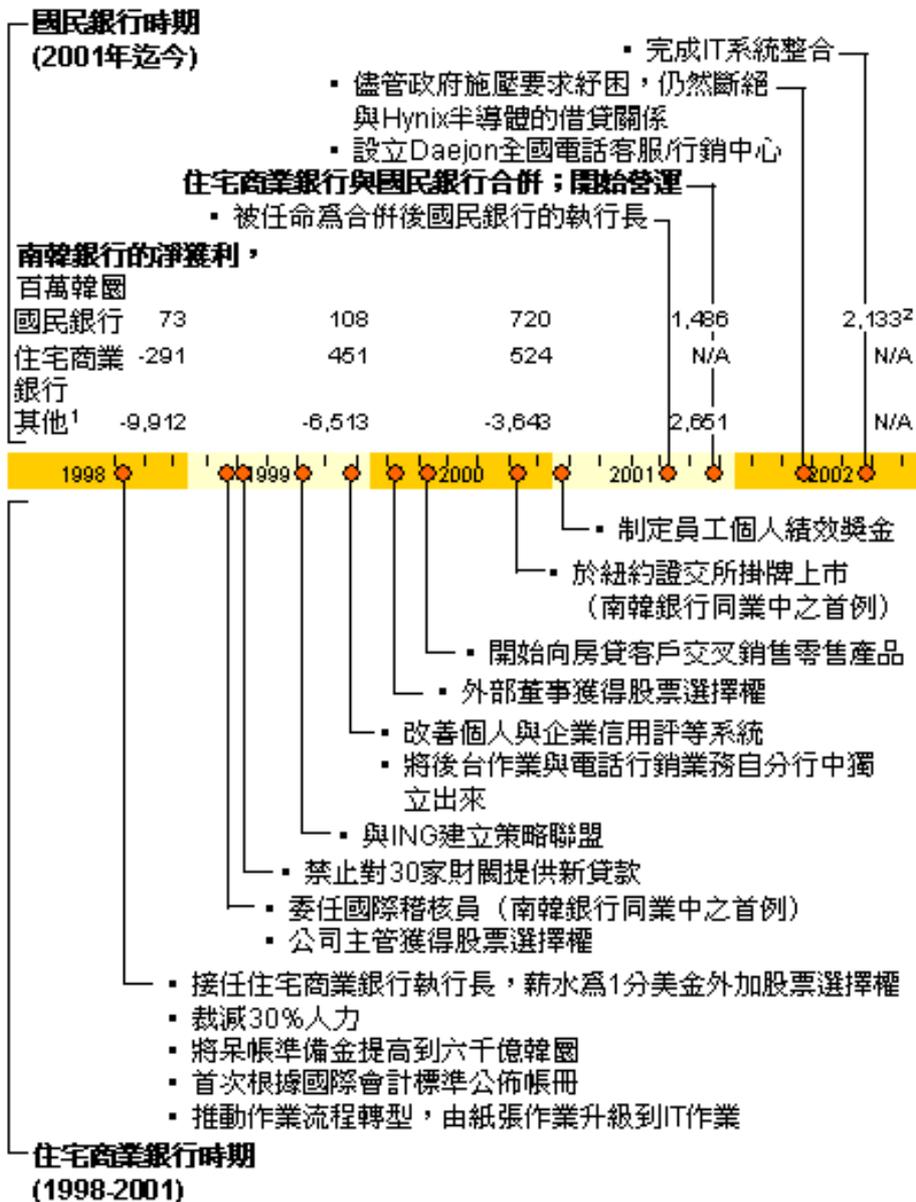
问：您对股票选择权有何看法？

答：尽管在美国闹得满城风雨，我还是相信股票选择权可以是一种好的制度。南韩企业导入这种制度的时间较晚，而且其中有很多都失败了。不过，相较于美国，韩国企业所提供的股票选择权不论规模或金额都仍极为有限，因此一般股东们都不觉得有什么问题。我在住宅商业银行工作了三年，薪水只有一分钱，后来是以股票选择权做为主要的待遇。我认为对年轻人而言，这代表着一种象征或是一个希望：只要认真工作，辛苦一定会有回报的。

此外，股票选择权还有另一个主要的象征意义。资本主义在南韩发展的时间仍然很短，过去企业管理阶层往往只为少数大股东服务，而牺牲了小股东的权益。不过，现在已经不同了。管理阶层以及员工不再只是为大股东卖命，而是为所有的股东打拼，因此他们的工作表现端视其对提高股东价值的贡献程度而定。股票选择权便代表了这种新思维，传达出一种积极而正面的讯息。（见图四）

圖三

金正泰：時勢造英雄



¹ 11家銀行的平均數字

² 分析師的一致預測

資料來源：Thomson Financial；麥肯錫分析

麥肯錫公司

问：个人奖赏制度意味着对透明度以及责任制的要求更高。您曾经说我们现在都像是「玻璃缸里的鱼」，请问这是什么意思？

答：银行里的人可能为了一些小事而逾越分寸，如果只要再多加一点点什么就可以让他们达

成目标的话，有些人就会想要把那一点点东西给捏造出来，即便这是作弊的行为。我之前讲那句话的意思是，首先，我们总部的各项系统都十分精准，足以把分行里有人动过手脚的部份都揪出来；不过，透明度以及诚实也是组织存续的必备要素，因此我希望国民银行能够成为代表南韩企业界透明化管理的同义词。对内，每个员工的工作表现都是透明的；对外，整个银行的绩效表现也完全对员工、顾客以及股东们公开。

欠缺透明度是南韩一个很严重的问题。由于安隆案等事件相继爆发，有些人于是针对美式管理与会计制度提出强烈批评，但我觉得这种做法实在大错特错。我们不能因为少数人的弊端而去批评美国的整个制度，相反的，我们更应加倍努力藉以提高南韩企业的透明度。有鉴于此，国民银行特别推出了一项方案，凡是采行透明化公司治理制度的企业，便可享有较低的贷款利率。此外，资产少于 70 亿韩圆（570 万美元）的公司依法并不需要接受稽核，不过只要他们自愿进行稽核，国民银行将在提供贷款的同时代为吸收部份成本，最多可达七成。

问：当您提到「透明度」时，真正要看的是什麼？

答：包括会计以及决策程序这两方面的透明度。目前的挑战在于如何能够针对公司治理进行确实而有效的评估，藉以带动公司治理不断精益求精。

问：在国民银行和住宅商业银行的合并案中，透明度是否也发挥了作用？

答：我相信促成企业合并最重要的关键在于取得双方组织的赞同与支持，也就是建立友好关系，相互信赖。以我们的情况来说，由于我自己过去是住宅商业银行的执行长，因此我特别在意如何取得国民银行员工的支持。因此，从发布合并消息的一个礼拜之后，我便开始巡回全国各地，和这些员工一起吃饭并交换意见，向他们说明公司的策略与愿景，以及我对两家银行所做的规划。在五个礼拜的时间里面，我和大约六千名员工见过面，多半是二十五或五十人一组，约略相当于国民银行员工总数的一半。事实证明，这种面对面的接触——包括见面、谈话、向他们说明我的目标等等——确实能够有效地化解他们的抗拒心理，特别是对我，也就是另一家银行领导人的排斥感。

问：这种面对面的接触方式仍在持续进行吗？

答：我仍然试着每个礼拜都安排一次这样的聚会。上星期安排了两场，我和过去国民银行所属七家分行的两百名员工见面。通常一开始我会先做一个简短的报告，谈谈我们的愿景、策略以及管理阶层未来的计画，然后我就和他们一起共进晚餐，一起喝烧酒。

我认为这就是避免两个群体产生冲突的关键因素，同时也使得合并案得以默默推动并蓄积动能。举例来说，我们选择了一个比较冒险的做法，在两家银行原先的两个 IT 系统之中只留其一，而非尝试加以整合。结果一如预期，出现了许多反弹，工会甚至在报纸上刊登广告表达反对立场。不过，所幸我采取了这种加强对话的方式，以致于最终进展快速，阻挠也出奇得少。

许多人都预言这会是史上最困难的一宗合并案，但目前的进展却十分顺利。两家银行的员工目前都已在同一个办公室里共事；人员相互轮调；总公司已经完成合并；区域总部也已经完

成合并；大家都没有分属两个不同团体的感觉。你可以说我们已经克服了两个组织间的文化差异，或者我们仅只是体察员工的需求罢了。不过，你一定得深入基层，真正的面对挑战。

问：您如何处理永远棘手的裁员问题？

答：我们已经宣布不会采取强制裁员措施。当然，很多员工都不相信，而且他们的怀疑并非毫无根据：我在担任住宅商业银行执行长的时候，就曾经一口气解聘了 3000 人。只不过，对于现在可能存在的任何冗员问题，我们都有办法透过自愿提前退休方案加以解决，而且工会也不反对这种做法。

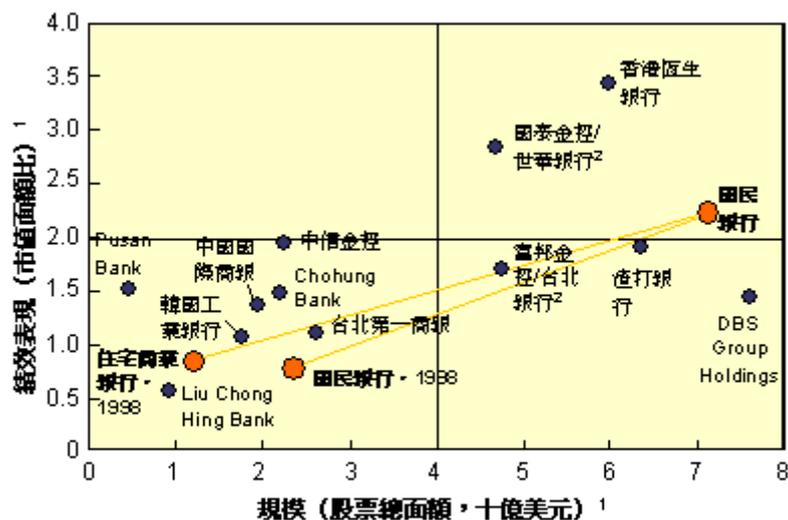
问：合并过程中，您如何维持公司的营收？

答：合并前，住宅商业银行和国民银行必须时时留意对方可能会有的动作，因为双方都谈不上具备制定价格的能力，可是合并后就不同了……我不妨举个例子。

国民银行发行信用债券原已有相当时日，可是合并后同样这个债券的殖利率已经比公营行库还要更低，而且市场上对我们的产品更有信心。不仅是债券，我们现在对于存放款利率也同样具有市场主导力。原本韩国银行 Bank of Korea 想要调高放款利率，我说我不准备这么做，结果市场利率不升反降。这种制定价格的能力有助于提高我们的净利、降低放款成本、增加资产管理的收入，因此合并后的营收也就跟着持续看涨。（见图五）

圖四

群龍之首



¹ 2002年6月24日之市值；2001會計年度之股票總面額

² 2002年8月宣佈合併

資料來源：Bloomberg；麥肯錫分析

问：合并过程中是否有哪一部份是您希望可以重新来过的？

答：当初发布合并消息的时候，如果我们能够将新任董事长和总经理所各自扮演的角色说明清楚，也许就不会出现头几个月乱成一团的情况。不过，以南韩银行界第一宗超大规模合并案的角度来看，我们已经算是处理得很好了。

问：提供各式零售金融服务是您的策略，如何办到呢？

答：依产品线而定。以保险来说，我不认为国民银行本身具备足够的实力，因此我们必须与国际级的保险公司结盟。投资银行业务也是如此。在证券方面，我们所考虑的方案包括了寻求与南韩证券业者合作，抑或是收购具有实力的南韩证券公司，以便在其既有的零售基础上扩大经营；由于南韩证券业十分发达，因此我不认为有必要找国际业者合作。资产管理方面则会采取比较「开放式架构」的做法：即使目前我们在卖 ING 的产品，可是 Templeton 的我们也卖，因为资产管理所讲求的正是产品多元化，因此我们会继续引进更多世界上最好的产品。意大利的 UniCredito 是一家成功的「多重专业」银行，也是值得我们效法的榜样。

问：您认为亚洲会出现跨国界的银行合并吗？

答：我相信南韩国内会先出现一连串的合并案。目前我们国内有二十家左右的银行，但是以包括银行、证券以及保险等业务在内的金融集团来说，理想家数应该是三至五家之间。韩国的市场太小，无法容纳太多专业银行，而且一旦信息科技设备的需求与成本持续增加，能够存活下来的势必更少。所幸我们比别人抢先一步，未来若有需要我们也会再次出手，藉以巩固我们的市场地位，甚至进一步发挥带动作用。

针对东南亚与中国市场，我们正在评估是否与当地银行合并或建立策略联盟，抑或是我们独力进军这些市场。由于中国市场的风险实在太高，我不考虑单打独斗的方式。不过，一旦我们将触角伸向国外，零售银行业务仍是我们的重点。我们的竞争优势就在零售，因此零售仍将是我们所倚重的成功基石。

问：有朝一日当您离开这家银行之后，您所建立的快速决策以及与员工面对面接触的模式还会继续存在吗？

答：到时候，我们银行想要再走回头路可没有那么简单，因为员工们早已习惯自动自发的工作模式。而且任何在南韩经营企业的人都不应该忘了，这是一个「搏感情」的社会：面对员工的态度必须是兼容并蓄、开诚布公。