

中小商业银行的战略发展与经营策略

■ 林福法

(中国建设银行股份有限公司, 北京, 100070)

近些年, 经济发展形势错综复杂, 银行业发展面临一定的挑战, 尤其是中小商业银行, 其作为地方性金融机构, 对社会经济的发展起到不可替代的作用, 但是由于受经济发展变革的因素影响, 传统发展模式面临一定的挑战, 为了顺应时代发展趋势, 则必须加强对转型发展的重视, 确保通过战略规划与金融策略的建立, 更好地对现有管理模式进行优化, 使其适应未来发展趋势, 真正将实际工作的价值体现出来。

一、战略管理发展概述

战略管理与发展主要就是企业在稳定发展过程中, 通过战略的实施为企业的发展提供保障, 通过科学可靠的管理模式更加有效地适应未来发展趋势, 避免受相关因素影响与约束, 并通过战略实施与战略控制等多种举措, 保证企业科学稳定的发展。企业要针对目前内外部环境的影响, 制订战略目标, 真正实施战略计划, 在保障企业健康有序发展同时, 通过动态化监控了解企业战略发展中所面临的主要影响, 以切实弥补传统管理存在的不足。战略管理在企业经营管理中主要分为多种形式, 如经营战略与发展总体战略。在设定的过程中, 必须要根据战略指导了解不同类型企业的发展趋势, 从而按照标准科学可靠地将理论与实践整合, 做好综合探究的同时, 还可以把握政策方向, 尤其针对商业银行发展在保证客户资源并满足客户需求的同时, 通过产品的创新与发展战略的规划, 将自身的优势充分展现出来, 更加科学地对现有资源进行配置, 从而制订符合银行发展趋势的战略, 确保一系列策略的价值可以充分展现, 保证利润的最大化。

二、中小商业银行战略环境分析

中小商业银行在发展过程中, 要想适应未来发展趋势, 则必须要加强对宏观环境调控的重视, 这样可以通过科学可靠的应对措施, 更好地适应未来发展需求, 杜绝相关因素影响的同时, 切实弥补不足, 从而发挥一定的价值。其中对于外部宏观环境分析, 需要对政治环境与国家经济政策的实施情况进行认定与了解。尤其是在城市化稳定发展的背景下, 为了能够更好地适应未来发展需求, 中小

商业银行则必须对各项工作起到扶持作用, 通过助力小微企业来增强自身的竞争力, 弥补市场失灵和不足, 真正实现公平竞争, 从而扩大银行的发展优势。对于监管环境, 银保监会为防控金融风险, 正在通过多种政策与文件的落实, 加大对金融监管力度, 通过对市场乱象的综合整治, 采取多种举措严格惩处违法违规, 从而保证金融市场的安全稳定运行。同时, 要想规范市场秩序, 促进商业银行业的健康发展, 银保监在保证监督的同时, 还可以通过科学可靠的制度约束与体系建设等多种方案推进后续管控工作稳步进行, 使得中小银行可以通过战略规划与部署, 更加有效地适应未来发展趋势, 真正将实际工作的作用体现。与此同时, 对于社会环境来讲, 在城市化进程不断加快的背景下, 商业银行面临较多机遇, 要想更好地把控机遇, 则必须要对现阶段发展趋势有一定了解, 这样在全面开放阶段可以了解未来发展情况, 尤其是市场发展趋势, 及风险评定必须要严格按照标准实施, 这样才可以实现真正意义的改进, 现有工作模式面临的不足, 从而通过科学规范更好地适应未来发展趋势。

三、中小商银行发展战略制订

(一) 公司层战略

为了能够更好地适应社会经济发展, 中小商银行在发展战略制订的过程中, 必须要强化对多种工作的认识, 针对未来发展趋势, 强化对商业银行现阶段运行模式的优化, 结合自身情况制订发展战略, 围绕公司战略开展多种类型工作, 如产品的创新升级。理财产品作为商业银行发展的核心组成部分, 注重市场个性化、差异化产品设计与投放可以得到更多顾客, 而且在丰富农村资本运作方式的过程中, 可以突破现有业务的局限性与产品的限制。例如, 在实际展开工作阶段, 通过固定理财产品满足顾客对资金的各项需求, 为此, 商业银行可以设置出售与转账交易平台, 使得闲置资金客户和资金需求客户对中小商业银行更加认可, 增加资金的流动性, 从而为后续个人金融业务顺利开展提供保障。在实际工作开展阶段, 需要设置转让交易平台, 这样在优化与调控阶段可以通过担保抵押等贷

款方式,开展城市个人金融业务,引入城市商户,小额贷款等多元化方式,保证商业银行稳定运行的同时,通过金融相关产品的创新,有效满足未来发展趋势。尤其是在互联网稳定发展的背景下,各个行业资金需求打造产业供应链模式,对围绕资金缺口需求及上下游企业提供合规合法的融资链,为其提供相应的资金保障,通过结算等相关业务,为后续工作的稳步进行带来保障,从而发挥一定的价值。不仅如此,在公司层战略制订的过程中,还应该加大产品结构转型,通过联系当地实际情况,科学可靠地对发展模式进行创新,回归本源主业,推动零售业务的转型发展,增强零售业务的活力,并通过贷款管理与不良资产盘活等多种模式强化管控工作,建立完善的发展模式,使得中小商银行的发展更加迅速。

(二)经营战略

中小商业银行在经营战略规划的过程中,需做到以下几点:第一,需要注重差异化服务,尤其是各个区域存在的差距,需要结合银行网点与战略布局进行规划,按照业务集中程度合理进行布置;第二,在成本管理上,做到最大化均衡与保障,充分考虑多样化因素的同时,细化各个分区的情况,从而对业务和产品进行准确判断与创新,有针对性地迎合市场发展,通过资金类型和与额度需求,完善竞争规范,了解中小企业贷款服务需求,避免受业务不规范等多种因素影响而导致需求与资金类型无法满足标准;第三,客户管理手段需要注重差异化,客户信息采纳与收集,是商业银行开展流通业务的基础,在实际展开工作阶段,需要围绕个体经营户、小微企业与城市社区发展现状进行分析,并通过网格化管理模式对客户信息进行采集与筛查;第四,将责任落实到个人,注重奖罚机制的建立,通过任务目标设定细化监管模式,为客户提供充足的机会,挖掘覆盖服务区内潜在的金融市场,更加科学可靠的对现有模式进行规范,从而更好地适应未来发展。

(三)职能层战略

在中小商业银行在发展中,职能层战略的设定,所包含的内容较多,如品牌战略需要从信用社的角度进行更新,在经营实力上不断进行升级优化,对自身品牌建设较为重视,尤其是在愈发激烈的市场竞争中,需要始终保持良好的活力,这样在品牌战略措施实施阶段,可以深化优质服务,发挥标杆网点示范作用,通过对现有工作模式进行规

范,提升服务水平,贯彻落实多种工作,注重服务承诺与品牌的创立。与此同时,还可以通过现代媒体的运用,更加科学地进行宣传与推广,尤其是传统管理模式的改革,更加有效适应未来发展趋势,做好全面探究具备一定的推动作用。在优化阶段,还应该对项目的设计与策划有着一定了解,这样在优化战略阶段可以形成良好的行业信誉。除此之外,在职能层面,应该加强对个人业务营销的重视,对于中小商业银行的发展需要,应从不同角度展开工作,重点培养目标客户。近些年,了解公司业务的发展趋势,针对违背商业银行发展理念情况,必须要制订符合银行发展与未来部署的计划。例如,挖掘个人业务盈利新增点,加强对零售部门独立性设立的重视,并通过营销战略的确定,为商业银行的发展带来更多保障,确保资金充足的同时,推进后续基础业务的稳步开展。而且在全面推进阶段,品牌营销战略的转向所包含的内容较多,在优化与拓展阶段起到不可替代的作用,必须要从关系营销和产品营销角度展开分析,这样可以初步形成良好的发展趋势,通过提升品牌黏度与创新营销策略的方式,培养更加优质的客户,进而通过资本调整与规范,适应未来发展趋势。

资本结构的调整,同样是银行战略规划的重要一项工作,尤其是商业银行股权结构不尽合理,小股东数量较多,大股东过于集中会导致商业银行在治理过程中面临一定的问题。因此,必须要从现有基础上,加强对资金补充与股份扩张工作的重视,引进优质的个体资源,通过坚定业务需求了解人们的入股资格,并通过服务于当地居民,支持当地经济发展,更好地实现改革,解决传统运行模式所面临问题,切实发挥实际工作的价值,为后续工作的稳步进行带来保障。

四、中小商业银行战略保障措施

(一)对组织架构进行调整

要想进一步推进组织结构与业务管理,以及工作流程的拓展,则必须不断加快银行的建设步伐,在原有的基础上,注重制度的健全与治理架构的规范完善,明确各项制度的实施标准,通过不断加大监管力度,细化并完善各个高层管理会议规则,以便于保证后续工作的稳步细化,每一个防线真正实现科学管控,促进商业银行规范化发展。在对组织架构进行调整与规范的过程中,需要找准方向,认真传达区联的运行标准,统一员工思想,按照实际要求对项目工作模式进行规范,制订并落实会议精

神,通过不断提高管理效果,严格按照银行建设要求,通过制度的规范完善相关规程,并根据现阶段银行建设所面临问题,制定经营策略。

(二)注重理念的革新

中小商业银行战略实施保障措施的建立,所包含的内容较多,必须要根据银行发展所面临的风险,科学可靠地进行规范,并严格按照操作手册展开工作,使各项制度的作用可以得到充分体现。在全面参与阶段,需要了解关于各类业务制度流程与管理措施,这样可以通过对项目模式的拓展,严格按照标准实施,避免衍生风险而导致商业银行战略发展受阻的情况。因此,在工作开展中,需要加强对理念革新的动向强化教育,科学合理地将合规意识贯彻融入每个员工的工作当中,使员工在入职前可以定期进行培训与考核,只有符合相关标准的员工才可以进入商业银行工作,这样可以形成良好的发展趋势,杜绝影响及问题产生的同时,让员工在现行学习和签署相关协议的基础上,更加科学地对工作进行规范,对涉及行业的信息,对政策动态监管波动等有更为充分的掌握,以便于更好地适应未来发展,满足商业银行的战略发展需求。

(三)加强风险管控

中小商业银行在发展战略制订的过程中,不仅需要加强对制度保障工作的重视,还应该认识到风险管控的重要性,通过科学可靠地对现有工作模式进行落实,更好地顺应时代发展趋势,避免受相关因素约束与影响而导致银行发展受到约束。首先,在实际展开工作阶段,需要根据现阶段商业银行审计工作的运行现状,展开探究,科学合理地将信息系统融入实际运行中,并针对审计管理制度与岗位职责进行优化调整,并大幅提升审计人员的综合能力,在实际展开工作阶段,严格按照标准实施,避免受相关因素的影响与约束。在信息化操作手段不断普及的背景下,中小商业银行审计工作需要从现场审计转变为非现场审计这种模式,可以通过计算机数据模型的建立,更好地实施对数据的规范处理,并有效按照数据模型进行风险控制,突破传统模式的束缚,通过有效的成本控制,真正实现精细化管理。近些年,审计与历史数据存在的影响,在优化管控阶段,必须要严格按照标准所实施,这样可以通过数据的科学管控,更好地推进后续工作的稳步开展,发挥实际工作价值的同时,切实弥补不足,真正意义实现优化创新,避免受相关影响与约束,从而推进后续工作的稳步开展。

(四)先进技术的有序融入

在科技水平不断提高的背景下,中小商业银行发展战略制订的过程中,要想真正保证各项措施的可靠性,则必须通过不断提高银行的科技能力,使经营过程中各项工作得到保障,杜绝影响及问题产生,还可以按照实际标准建设工作模式,为后续项目的拓展带来保障。而且,在全面推进阶段,针对信用风险预警体系,针对信息化管理需要,推动自动化审计的落实信息流转,积极运用虚拟云计算机房,保障信息反馈与数据模型的科学运算,真正实现实时监控,保障设备端口数据连接,避免风险管控不够规范而导致商业银行发展战略不够合理。所以说,对于先进技术的融入,必须要严格按照标准有序融入,这样以便于更好地实施规范处理,切实弥补多种工作的不足,为商业银行的科学运营带来保障。

五、结语

由于经济的不断发展与城镇化发展速度不断加快,中小商业银行受经济发展政策环境等多种因素影响,在实际发展应用阶段存在管理体制不完善与创新力不足等多种因素约束,尤其是内部管理,一旦无法适应当前市场发展需求,则会影响中小商业银行的发展。因此,在当前背景下,必须要强化对转型发展战略的重视,做好全面分析基金工作,克服实际工作存在的难题,制订全面发展战略计划,从而能够更好地应对困难,保证良好的发展趋势。

【作者简介】林福法(1983—),男,福建人,硕士研究生,经济师,中国建设银行股份有限公司,研究方向为企业管理。