

نوشته‌ی: چونگ ون کانگ^(۱)

از: سایت اینترنتی صندوق جهانی پول

برگردان: ف. م. هاشمی

اصلاح سیستم بانکی در کره بررسی یک تجربه

در اواخر ۱۹۹۷، هنگامی که کره دست یاری به سوی صندوق جهانی پول دراز کرد، در یک بحران عمیق بانکی فرو رفته بود که بانک سئول سبیل آن بود. بحران، با ورشکستگی تعدادی از بنگاه‌های بزرگ صنعتی کره آغاز شد که در اثر ابتلا به پیامدهای بحران مالی آسیا که از تایلند شروع و به سرعت به دیگر کشورها گسترش پیدا کرده بود، تعطیل شدند. اما بانک سئول، حتا پیش از آغاز بحران آسیا نیز در وضعیت مساعدی قرار نداشت. دشواری‌های این بانک به ضعف مدیریت آن مربوط می‌شده که از سال ۱۹۷۶ به بعد رو به تشدید بود. ضعف سنت‌های بانکی در کره، خو گرفتن سیستم بانکی به حمایت‌های دولتی و ضعف جهت‌گیری تجاری، فقدان مدیریت ریسک و ترتیبات احتیاطی، از دیگر معضلات سیستم بانکی کره در این مقطع به شمار می‌رفت. صندوق جهانی پول، در طریحی که برای تجدید ساختار سیستم بانکی کره ارائه کرد، «بانک سئول» و «فرست بانک کره (First Bank)» را تجاری‌ترین بانک‌های این کشور تشخیص داد. دولت کره به منظور گشودن در سیستم بانکی کشور به روی سرمایه‌گذاری خارجی، در سرمایه‌ی بانک سئول تجدید نظر کرد، کنترل بانک را به دست گرفت و مدیریت آن را برکنار کرد. یک مشاور مالی نیز برای اجرای استراتژی خصوصی‌سازی بانک به کار گرفته شد. در اواسط نوامبر ۱۹۹۸ دولت پیشنهادهایی را برای فروش بانک سئول دریافت کرد. طرح صندوق جهانی پول برای فروش کامل بانک به بخش خصوصی، کار مدیران دولتی را بسیار دشوار کرده بود.

اگرچه بانک سئول، بی‌درنگ مراکز آموزشی خود را به بخش خصوصی فروخت، از تعداد شعبه‌های خویش در خارج از کشور کاست و تا پایان سال ۱۹۹۸ حدود ۳۵ درصد از نیروی کار خود را با خرید کرد اما، باز هم نسبت دارایی به پرسنل این بانک، همچنان در سطحی نازل باقی ماند. شرایط نامساعد بازار طرح دولت را با وقفه رویه‌رو کرد. در ژوئن ۱۹۹۹، بانک سئول از

۱. Chung Won Kang. مدیر سابق «بانک سئول» و مدیر فعلی «بانک هانا» (Hana). مترجم.

انجام تعهدهای خویش باز ماند و دولت در ماه سپتامبر مجبور شد برای دومین بار به بانک سرمایه تزریق کند. اکنون دیگر هیچ تقاضای قابل ملاحظه‌ای برای خرید بانک وجود نداشت و مدیران بانک در حالت بلا تکلیفی به سر می‌بردند. برعکس بانک سئول، دولت موفق شد «فرست بانک» را به کنرسیوم «نیوبریج» بفروشد. نظر عموم بر آن بود که بانک سئول بیش از «فرست بانک» به اصطلاحات ساختاری نیازمند است. «فرست بانک» تا این زمان موفق شده بود که بخشی بزرگی از اندوخته‌های مردم را جذب و سهام خویش را نیز در بورس عرضه کند. در آوریل ۲۰۰۰، «دویچه بانک» به‌عنوان مشاور مالی مسوول انجام اصلاحات ساختاری در بانک سئول برگزیده شد و در ماه مه همان سال دولت سئول، نگارنده را به‌عنوان مسوول آماده‌سازی زمینه برای خصوصی‌سازی بانک مزبور منصوب کرد. اگرچه نگارنده دارای ملیت کره‌ای است اما، این نخستین بار در کشور بود که یک بانک غیرکره‌ای برای «دویچه بانک آلمان» - برای انجام اصلاحات در بانک‌های دولتی این کشور انتخاب می‌شد. مهم‌ترین چالشی که در بدو امر رویاروی نگارنده قرار داشت گردآوردن گروهی از کارشناسان حرفه‌ای و خیره برای حاکم گرداندن فرهنگ تجاری بر بانک سئول، براساس موفق‌ترین تجربه‌های جهانی بود. تا ژوئن ۲۰۰۲ کار اصلاحات ساختاری در بانک سئول با موفقیت به پایان رسید. جالب این که این مهم در شرایطی حاصل شد که بازار در یک بحران عمیق دست‌وپا می‌زد.

وقتی نگارنده به مسوولیت بانک سئول برگزیده شد، این بانک براساس سلسله مراتب اداری سازمان داده شده بود، کیفیت کار و وظایف در آن نادیده گرفته شده بود. مسوولیت‌ها در بانک، بدون توجه به تخصص و کارآیی پرسنل واگذار شده بود. یک هفته پس از به‌دست گرفتن مسوولیت، نگارنده از همه‌ی مدیران، به جز یک نفر خواست که استعفا کنند. در ژوئن ۲۰۰۰، بانک دارای ۴۶۴۳ نفر پرسنل بود که ۸۰ درصد آن‌ها عضو اتحادیه‌های کارگری بودند. رهبر اتحادیه‌ی کارکنان بانک سئول، در عین حال عضو کلیدی فدراسیون اتحادیه‌های مالی کره بود. بنابراین، برنگارنده واضح بود که برای سرعت بخشیدن به روند اصلاحات، باید این نیروی سیاسی داخلی را نیز به‌بازی گرفت. با وجود اخراج‌های سال ۱۹۹۸، هنوز بخش بزرگی از پرسنل بانک مازاد برنیاز بود و مدیریت نصد داشت تعداد بیش‌تری از آن‌ها را بازخرید کند. در نتیجه مذاکره با اتحادیه‌ی کارکنان پیرامون این مساله که چه کسانی به‌چه تعداد، چه وقت و چگونه باید اخراج شوند، آغاز شد.

نگارنده در ملاقات نخست خود با رهبر اتحادیه‌ی کارکنان بانک، با او پیرامون لزوم انجام تغییرات بنیادین به توافق رسید. اما، فدراسیون اتحادیه‌های مالی کره که ایجاد اشتغال پایدار را در

راس شعارهای خود قرار داده بود، به شدت با طرح دولت در زمینه‌ی واگذاری بانک به بخش خصوصی مخالفت کرد و اعتصاب عمومی و راهپیمایی‌های اعتراضی متعددی را در این زمینه سازمان داد. در کمال تعجب و تاسف، اتحادیه‌ی کارکنان بانک ستول نیز فعالانه در این اقدام‌ها مشارکت ورزید.

چندی بعد، تیم جدید مدیران بانک، برنامه‌ای را برای درمان بیمار - بانک - عرضه و در عین حال اعلام کرد تا زمانی که خود بیمار تمایل به بهبود نداشته باشد، برنامه‌ی مزبور قابل اجرا نیست. روز بعد، رهبر اتحادیه‌ی کارکنان بانک، موافقت خود را با برنامه‌ی اصلاحی اعلام کرد و ما، طرح بازخرید و بازنشستگی کارکنان را آغاز کردیم. بر این اساس، آن دسته از پرسنل که متولد سال‌های پیش از ۱۹۴۸ بودند بازنشسته یا بازخرید می‌شدند به این ترتیب تا اکتبر ۲۰۰۰ بیش از ۶۴۰ پست سازمانی حذف شد و جای آن را تنها دولت جدید مدیریتی گرفت. یک چارت جدید سازمانی ترسیم شد و در دسامبر ۲۰۰۰، تیم جدید مدیریتی، مسوولیت‌های اجرایی را در عمل برعهده گرفت.

اصلاحات میان بیم و امید:

اصلاحات، مستلزم انجام دگرگونی کامل در بانک بود. کار نگارنده در بانک مانند تبدیل یک رادیوی قدیمی به یک رادیو ترانزیستوری مدون بود. روشن است که این کار مستلزم تغییر سیستم کنترل، مدارها و ابعاد رادیو بود. من کار بازسازی بانک را در جولای ۲۰۰۰ کمک ۲۰ مشاور آغاز کردم. در نیمه‌ی این ماه، ۱۳ تیم عملیاتی برای پروژه‌ی خود تشکیل دادم که هر تیم متشکل از یک یا دو مشاور و سه تا پنج نفر از مدیران بانک بود. این تیم‌ها، روش‌های جاری عملیاتی و سازمانی را در محدوده‌ی وظایف خود، به دقت بررسی کرده، روش‌های جدید عملیاتی و ساختارهای نوین سازمانی را طراحی و آن‌ها را در قالب توصیه‌هایی تسلیم مدیریت می‌کرد. در تمامی مراحل، رهبری پروژه و مشاوران به دقت کار این تیم‌های عملیاتی را زیر نظر داشت و توصیه‌ها و مشورت‌های خود را در اختیار آن‌ها قرار می‌داد. از دسامبر ۲۰۰۰ تیم مدیریت جلسه‌های منظمی را با رهبران پروژه‌ی اصلاحی برگزار می‌کرد و گزارش‌های منظمی را در مورد روند اصلاحات روزشمار هیات مدیره و دولت می‌کرد. از اوایل سال ۲۰۰۱، عملی کردن تجربه‌های مثبت اصلاحی دیگر کشورها در عرصه‌ی بانکداری گره آغاز شد: استقرار یک ساختار سازمانی صددرصد عملیاتی، تاسیس دایره‌ی مستقل و منسجم اعتبارات، تقسیم وظایف دقیق ستادی و عملیاتی در مناطق و شعبه‌ها، جداسازی دقیق عملیات عمده‌ی بانکی از

عملیات جز و انتصاب پرسنل جداگانه برای هر بخش، ایجاد، ایجاد یک سیستم اطلاعاتی برای مدیریت و تقویت مدیریت ریسک.

وقتی نگارنده به بانک ستول آمد، این بانک به شدت از کمبود ذخایر رنج می برد و نرخ وام های بازگشت نشده ی آن بسیار بالاتر از دیگر بانک های کره بود (۲۰ درصد). در نتیجه برای احیای آبروی بانک در بازار و جلب مجدد اطمینان مشتریان، لازم بود که ترازنامه ی بانک، هرچه سریع تر اصلاح شود. به این منظور باید دولت برای آخرین بار به بانک سرمایه تزریق کند. بلافاصله ۵۰ میلیارد «وون» (Won) از سهام بانک به نقدینگی تبدیل شد. بخش دیگری از کسری مالی، از محل فروش دارایی های بانک (وام ها و سهام خارجی و...) تامین شد. سخت گیری هایی نیز که در زمینه ی واگذاری اعتبارات جدید و طبقه بندی وام ها اعمال شد، در کنار اقدام های بالا، موجب شد وضع ذخایر بانک بهبود یابد و خسارت های ناشی از عدم بازگشت وام های واگذار شده، حدود یک تریلیون «وون» کاهش پیدا کند. در ژوئن ۲۰۰۰، بانک ستول به بانک اصلی کارگزار برای پنج کمپانی عمده ی کره ای تبدیل شد و به این ترتیب ۷۰۵ میلیارد «وون» در حساب های این بانک به گردش درآمد. یکی از این شرکت ها شرکت ساختمانی «ووبانگ» بود که حجم کل استقراض آن به ۱/۲ تریلیون «وون» (۱/۱ میلیارد دلار) بالغ می شد که از این مقدار ۱۸۱ میلیارد «وون» به بانک ستول تعلق داشت. ورشکستگی شرکت «ووبانگ» ضربه ی سنگینی بر بانک ستول و روند اصلاحی آن وارد آورد.

با وجود پیشرفت های به دست آمده، هنوز نرخ وام های بازگشت نشده ی بانک ستول بسیار بالا بود که ورشکستگی شرکت «ووبانگ» این امر را تشدید کرد. با وجود این، روند نزولی این نرخ همچنان ادامه پیدا کرد تا این که در اواسط سال ۲۰۰۲، نرخ وام های بازگشت نشده ی بانک ستول به پایین ترین سطح در میان بانک های کره رسید.

چالش های رویاروی:

اما، پاکسازی ترازنامه و کاستن از ابعاد سازمانی، تنها چالش رویاروی مدیریت جدید بانک ستول نبود باید آب رفته را به جوی بازگرداند و آبروی ریخته را احیا کرد. حتا پیش از بحران نیز بانک ستول آبرویی در بازار نداشت و به علت ضعف خدمات بانکی شهره ی عام و خاص بود. تزریق پیاپی سرمایه ی دولتی به بانک نیز طی سال های بحران، تنها وضع را بدتر کرده بود. شعار نگارنده هنگام به دست گرفتن اهرم بانک ستول «بانک کوچک، اما قوی و پاک» بود. کاستن از ابعاد بانک، ضمن این که انجام سریع تر اصلاحات را امکان پذیر می ساخت، سطح

خدمات بانک را نیز ارتقا می‌بخشید. باید قدرت بانک، از نوعی جدید از فرهنگ کار ناشی شود که در کنار به کارگیری برجسته‌ترین دستاوردهای جهانی سیستم بانکی بتواند بانک سئول را به بانکی ممتاز در سیستم بانکی کره تبدیل کند. سه ماه پس از ورود نگارنده به بانک، آموزش پرسنل در زمینه‌های فوق آغاز شد.

چند ماه بعد، نخستین نشانه‌های امیدبخش در زمینه‌ی پای بندی به اجرای ارزش‌های نوین، در میان مدیران ارشد مشاهده شد. ما، سیاست درهای باز را برای تمامی مدیران به‌مورد اجرا گذاشتیم، دستگاه‌های تلویزیون را جمع‌آوری کردیم و انجام هرگونه معامله در بورس اوراق بهادار یا انجام معامله‌های الکترونیکی و اینترنتی غیرمربوط به کار بانک را در ساعات اداری ممنوع اعلام کردیم. استفاده از آسانسورها برای عموم آزاد شد و سلف سرویس به‌همه‌ی کارکنان (و نه تنها مدیران) اختصاص یافت. بانک سئول نیز مانند اغلب بانک‌های بزرگ کره، تا پیش از بحران آسیا، توجه خود را به‌واگذاری اعتبار به‌بنگاه‌های بزرگ اقتصادی معطوف کرده بود. این بانک همچنین بخش بزرگی از دارایی‌های نقدی تراست‌های کره‌ای و سرمایه‌گذاران خارجی حاضر در بازار کره را جذب کرده بود. ما تصمیم گرفتیم بانکداری جز را با ترغیب خانوارهای کره‌ای به‌استفاده از کارت اعتباری، گسترش دهیم. هدف ما از این کار، به‌حد اقل رساندن ریسک بازار بود. در ۲۰۰۱، بانک سئول در میان بانک‌های کره، از سریع‌ترین رشد بانکداری جز برخوردار شد. نگارنده از تجربه‌ی خویش در بانک سئول چند درس عمده گرفت:

(۱) حتا در شرایط حاکمیت بلامنازع دولت، یک تیم حرفه‌ای مدیریت می‌تواند یک بانک زیانده را به بانکی جذاب برای صاحبان کسب و کار تبدیل کند به شرط آن که دولت در کار مدیریت بانک دخالت نکند.

(۲) محور سیاست‌های اصلاحی را در سیستم بانکی، طراحی یک زیرساخت سالم برای مدیریت ریسک تشکیل می‌دهد (ایجاد یک تشکیلات عملیاتی، تقسیم بهینه‌ی کار، انسجام سیاست‌های اعتباری و ایجاد یک سیستم اطلاعاتی موثر برای مدیریت).

(۳) و سرانجام، ضامن موفقیت سیاست‌های اصلاحی، آموزش مدیریت و کارکنان است که محور آن را رواج فرهنگ ریسک‌شناسی و تربیت متخصص‌های ویژه برای وظایف ویژه تشکیل می‌دهد.