

说行长之道

——商业银行行长工作足迹及启示录

许会斌 著

河南人民出版社 ▲



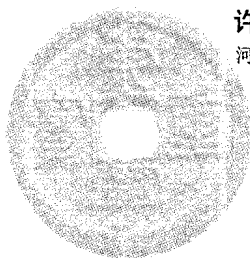
工作感悟：作风要下去，作为要上来；思考要下去，思路要上来；理论要下去，理念要上来；感情要下去，感受要上来。

说行长

——商业银行行长工作足迹及启示录

许会斌 著

河南人民出版社 ▲



图书在版编目(CIP)数据

说行道长/许会斌著. —郑州:河南人民出版社,
2010.9

ISBN 978 - 7 - 215 - 07339 - 5

I. ①说… II. ①许… III. ①银行—经济管理—中国
IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 178519 号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:65788036)

新华书店经销 河南省瑞光印务股份有限公司印刷

开本 680 毫米×960 毫米 1/16 印张 33.25

字数 450 千字 印数 1 - 2000 册

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

定价(上下册):68.00 元

(内部资料 注意保密)

序言

这是一部反映作者在河南省任职行长期间的实践思考、理论研究、政策运用、管理启示的足迹和记录。

来河南省分行工作4年多来,我先后走遍了全省18个地市、50多个县、200多个建设银行的机构网点。河南的一山一水、一草一木,令人留恋往返;建设银行的每项改革、每项创新、每项变化、每项发展,令人浮想联翩。因为这里有我奋斗的足迹,这里有我留下的汗水,这里有我朝夕相处的伙伴,这里有我同甘共苦留下的记忆,可以说是我从事银行生涯27年来最艰辛、最拼搏、最睿智、最辉煌、最难忘的时期。

4年来,河南省分行在总行党委的正确领导下,按照“从严治行、规范管理、强化服务、加快发展”的十六字方针,全行上下团结拼搏,同仇敌忾,共克时艰,战胜了一个又一个的困难,取得了一个又一个的突破,赢得了一个又一个的荣誉,主要体现在:一是等级行的排名大幅前移,由2006年的三类行末位跨进了一类行序列,三年迈了三大步。二是各项主要业务指标实现了“系统跨越、同业领先”,包括经营利润、存款新增、贷款新增、中间业务收入、信用卡和电子银行客户数交易量、资产质量等,连年创历史的新纪录,位居当地同业的首位或前列,在系统内的位次也逐年前移。三是各项改革和经营转型大刀阔斧,在全国建设银行系统内率先进行了对私、对公业务的事

部制改革；完成了风险管理体制、会计运营体制和审计体制的改革；组建成立了经费共享中心、大中型项目评估中心，推行了IT集中管理；完成了600多个网点转型，建成了10余家财富管理中心、100多家理财中心、30多家个贷中心，实施了流程化的贷款审批。四是五大历史遗留问题妥善解决，包括组织对中建投委托的遗留房产的处置；启动了挂账数亿元的住房分配货币化改革；妥善对514名自办实体人员进行了安置；积极向省有关部门反映，对不良贷款剥离后反诉银行的上百起案件进行了妥善处理；解决了1500多名老干部统筹外补贴事宜。五是从严治行深入推进，提出了“出重拳，下重药，除重疾”的治理方针，坚持每季度召开一次“万人电视电话会”，对当季出现的重大违规问题及责任追究情况进行通报，警示教育全行员工；出台了“从严治行通报制度”、“科技监控制度”、“重点业务检查制度”、“检查责任追究制度”、“引咎辞职制度”等；建立了“领导班子及其成员制度化考核制度”及“巡视制度”等，毕马威评定的内控风险等级逐年上升。六是客户的忠诚度、满意度大幅提升，2007年以来，连年在系统内组织的神秘人检查中名列前茅；连年在河南省政府组织的政风行风评议中获得“先进单位”称号，受到省政府表彰；连年在省企业家协会组织的评比中获“百强企业”称号；被中国主流媒体联盟及省内有关单位多次评为“十佳好分行”、“最佳理财分行”、“用户最满意的银行”、“河南人民最喜爱的银行”称号；新华社《国内动态清样》曾对河南省分行抓创新、求发展作过报道。七是和谐建设取得了可喜进展，从2007年来，每年都确定一些大事实事组织落实，包括弹性福利制度、补充医疗保险、综合业务楼和职工之家建设等一系列事关员工切身利益的政策措施和大事难事；加强了专业技术队伍和核心人才建设；注重待遇向一线、向前台、向基层、向经营部门倾斜，员工收入逐年增长；努力解决了员工反映的热点难点问题，信访、群访和维稳工作受到上级单位的表扬。八是积极履行社会责

任,2007年7月,向河南省遭受严重洪涝、风暴、冰雪灾害的信阳、驻马店捐款45.2万元;2008年2月向遭受严重雪灾的信阳、南阳、驻马店三市捐款80万元,在我省金融系统内尚属首家;2008年“5·12”汶川特大地震发生后,省分行党委高度重视,组织全行员工踊跃向灾区捐款和缴纳特殊党费792万元,居当地金融同业首位,在全国建行系统也名列前茅;2009年向旱灾严重的驻马店上蔡县捐款80万元,等等,这些义举,充分展现了建设银行作为大型商业银行的精神风范,受到社会广泛好评。

这些成绩的取得和义举行为,得益于总行党委的正确领导,得益于全行上下的齐心协力,得益于“善建者行”优秀管理团队的集体智慧。多年的实践使我体会到:科学谋划是基础,形成合力是根本,抢抓机遇是关键,敢于攻坚是突破,精心经营是手段,抓细抓实是保证。

为了将这些汗水凝成的图案记录下来,永久封存,作者收录了在河南省分行工作期间的一些讲话、报告、文稿或理论探索,整理成册,涉及八大类46篇文章,且在每类首页都畅谈了一些经营管理的感悟,与从业者和广大读者共勉,让岁月评判、让历史检验、让记忆永存、让美好重现。

在编辑过程中的疏漏和感悟中的不当之处,敬请指正。

许会斌

2010年2月

目录

谋 划 篇



从严治行 规范管理 强化服务 加快发展 全面开创 河南省分行各项工作新局面.....	3
坚持科学发展 深化改革转型 为打造国际一流商业银行 持续努力	19
零售银行业务导向战略研究	25
深化从严治行 推进经营转型 着力构建新的市场竞争优势	34
优化结构 推进转型 突出创新 严格风险 强化执行 再创佳绩	50
坚持科学发展 积极应对挑战 为圆满实现“系统跨越 同业领先”目标而努力奋斗	72
把握新形势 迎接新挑战 创造新业绩 为实现“系统 创优、同业领先”的目标而努力奋斗	92

中国建设银行河南省分行 2007 ~ 2009 年业务改革与发展 规划纲要.....	114
中国建设银行河南省分行 2009 ~ 2011 年业务发展规划 纲要.....	139

管 理 篇

感 悟

加强基础管理 实现科学发展.....	157
创建合规文化 争做一流银行.....	164
实施“两度”测评 提升服务质量和效率	176
弘扬“三铁”精神 推进业务发展	186
内审工作任重道远.....	194
总结新成绩 研究新形势 做出新贡献.....	202

经 营 篇

感 悟

推进县支行经营转型和业务发展大有可为.....	215
发展中间业务任重道远.....	223
推进公司机构业务转型势在必行.....	233
以提升价值贡献为核心 切实提高计财服务能力 积极 推进全行发展战略的稳步实施.....	243

面对市场 迎接挑战 加快计财工作的转型.....	256
全力以赴 加快转型 努力打造“有特色、精品化”的县支行	264
认清形势 落实措施 努力开创小企业金融服务工作 的新局面.....	275
批零并蓄 固优强新 全行联动 打造一流的批发银行	284

谋 划 篇



感悟 思路决定出路,蓝图决定前途。作为一名行长,必须高瞻远瞩,善智善谋,具体做到“五个善于”:即善于谋划,善于谋势,善于谋略,善于谋术,善于谋治。所谓善于谋划,就是能够纵览全局,谋盘策划;所谓善于谋势,就是能够高瞻远瞩,把握大势;所谓善于谋略,就是具有世界眼光、战略思维;所谓善于谋术,就是能够利用情商、智商和胆商,讲求取胜秘术;所谓善于谋治,就是能够别出心裁,治理有方。

从严治行 规范管理 强化服务 加快发展 全面开创河南省分行各项工作新局面

为了适应建设银行改革发展的新形势,省分行党委在深入分析河南省分行发展现状的基础上,提出全行要把“从严治行、规范管理、强化服务、加快发展”(十六字方针)作为当前和今后一个时期工作的指导思想和基本原则,全面开创各项工作的新局面,努力实现系统内有特色、区域内领先的发展目标。

一、从严治行、规范管理、强化服务、加快发展的重要性与紧迫性

(一)监管部门和总行的要求

建设银行是一家上市银行,必须自觉接受投资者、监管部门和社会公众的监督。中国银监会制订的《国有商业银行公司治理及相关监管指引》,明确了三大类七项监管指标,要求国有商业银行逐步建设成为资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好、具有国际竞争力的现代化股份制商业银行,给我们提出了很高很严的要求。总行提出的“为客户提供最佳服务,为股东创造最大价值,为员工提供最好发展机会的国际一流商业银行”战略愿景,既是上市后全行工作的总体目标,也是衡量全行各项工作的标准。因此,我们必须适应

监管部门和总行的要求,按照新的运行环境和评价体系的要求来加强合规经营管理,切实搭建起管理精细、操作规范、内控严密、运作有序的内部管理体系,使各项工作更加严格、规范、精细和高效。

(二)市场和客户的呼唤

建设银行是一家公众监督的银行,是一个负责任的银行,是一个让客户放心的银行,同时也是一个金融服务型企业,我们的经营管理活动必须符合市场客户的需要,必须接受市场的检验。随着客户金融需求向个性化、多样化发展,客户要求我们做到服务产品差异化、服务手段电子化、服务质量优质化、服务安全最大化,对服务内容、效率和质量的要求不断提高,商业银行服务供给同质化和客户需求多样化的矛盾比较突出,银行与客户的关系越来越向客户主导型转变。我们只有坚持以客户为中心,改进服务,提升效率,为客户提供满意的金融服务,才能获得更大的发展空间;只有强化管理,严格内控,有效防范风险和案件,保障业务健康运行,才能树立良好的公众形象,提升建设银行的公信度和市场价值。

(三)同业竞争的需要

现代银行业的竞争已经从外延式的规模扩张,转向以产品创新能力、客户服务能力、风险控制能力和系统支撑能力为内容的内涵式竞争,一家商业银行的竞争实力取决于其管理水平的高低,业务规模、资产质量、营运效率都是管理水平的最终体现。合抱之木,生于毫末;九层之台,起于累土。历览花旗、汇丰等国际一流银行,都以严谨细致、严格管理而著称。省分行提出了要实现同业领先的战略目标,只有从基础管理入手,从严治行,在各项管理上形成扎实的基础和独有的优势,才能为全行的市场拓展、产品创新、客户服务提供坚实的支撑,成为区域内领先的商业银行。

(四)提升核心竞争力的根本保证

客户服务能力和风险控制能力是商业银行核心竞争能力的重要

标志。如果我们不彻底摒弃粗放经营思想,疏于管理,蔑视制度,盲目追求所谓的规模和速度,不专注于风险内控体系的构建,就难以提升风险管理能力,甚至会带来灾难性后果;同样,如果没有高效精细的内部管理,就难以提升客户服务水平,就不会带来有效的市场份额。因此,在河南省分行培育核心竞争力的过程中,从严治行是不可或缺的关键环节和重要保证。

(五)河南省分行可持续发展的现实选择

商业银行的发展必须以风险可控和合规经营为前提,必须以实现可持续发展为目标。近两年来,河南省分行的各项业务保持了良好发展的态势,与当地同业、建行系统以及历史相比,全行在部分业务、产品和重要客户上形成了一定的特色和竞争优势,广大员工思想观念新、团队意识强、整体素质较高、经营开拓能力较强。但是,全行在经营管理和业务拓展上仍存在一些薄弱环节,主要表现在:业务的基础管理有待强化;以客户为中心的经营理念还需要深入落实;重要区域市场份额需要提高,我行的核心竞争能力需要增强。特别是漯河分行承兑汇票违规事件给我们敲响了警钟:有章不循、违规操作的问题在基层机构尚未杜绝,粗放型、分散化和突击式的管理行为还在某种程度上存在,这些都制约着河南省分行各项业务的持续、快速、健康发展。因此,全行必须始终坚持从严治行的思想,走有质量、有效益的可持续发展之路。

二、从严治行、规范管理、强化服务、加快发展的主要内容

总体思路是:抓住“一条主线”,突出“三个重点”,提升“五个能力”,实现“一个目标”。即围绕从严治行这条主线,突出基础管理、客户服务和市场拓展三个重点,通过严格、规范、精细、高效的管理,不断提高全行的管理决策能力、基层执行能力、客户服务能力、系统

支撑能力和核心竞争能力,加快发展步伐,努力实现系统内有特色、区域内领先的目标。

从严治行、规范管理、强化服务、加快发展是一个有机的整体,从严治行是根本,是开创河南省分行各项工作新局面的首要保证。

规范管理是基础。制度、机制和规则是实施有效管理的条件,是商业银行健康有序运营的基本保障。没有严密的制度体系和严格的制度约束,从严治行、强化服务、加快发展就无从谈起。

强化服务是手段。作为金融服务型企业,服务是商业银行的基本功能和属性。只有强化服务,才能维系和拓展更多的客户,才能获得更大的发展空间。全行必须牢固树立以客户为中心的经营理念,不断提升服务质量和效率,通过服务的改善推动业务快速发展。

加快发展是目的。从严治行、规范管理不是不要发展,而是为了促进更快更好的发展,从严治行的出发点和落脚点都是保障业务的健康发展,从严治行的成效也必须以发展的成果来衡量和检验。全行必须坚持发展的主题,全面拓展效益增长点,走出一条有自身特色的可持续发展之路。

加快发展必须坚持科学的发展观。发展的内涵是质与量的协调统一,是投入和产出的有效配比,发展从来都是以确保质量为前提,以提高效益和投入产出水平为目标的,单纯取得数量和规模的扩张,不是真正意义上的发展,以牺牲质量、成本和效益为代价、盲目追求业务增长更是不负责任的经营行为。

围绕从严治行、加快发展,全行在当前和今后一段时间内要突出抓好三项重点工作:

(一)以漯河分行承兑汇票违规事件为切入点,全面加强基础管理

漯河分行承兑汇票违规事件,历时时间长,涉及人员多,违规金额大,暴露出全行在基础管理上存在的一些问题和薄弱环节。“三

项检查”和内外部审计发现的问题也表明,河南省分行虽然从根本上遏制了过去那种大面积违规经营、案件高发的势头,但是,“营销性违规”、“政绩性违规”、“习惯性违规”和“故意性违规”成为经营管理活动中违规行为的一个新特点。因此,全行要以对漯河分行承兑汇票违规事件的教训和反思为切入点,举一反三,从监督制约、制度建设、员工管理等各方面入手,“严”字当头,严格管理,全面提升基础管理水平。基础管理工作的目标是:通过提升制度执行能力、风险识别能力和监督控制能力,做到风险早识别、制度严落实、操作不违规、全行无大案,管理水平和内控能力在省内同业领先。

一是加强以会计检查为主的操作风险的防范。要深入开展专项治理活动,对包括账户管理、内外部资金对账、大额支付、重要业务授权、章证押管理、重要空白凭证、票据业务等重要岗位、重要业务、重要印章和表外业务的风险点开展专项治理活动,开展风险排查和风险点的梳理,查找违规问题和风险隐患的关键环节。从7月份开始,全行要抓住会计管理的重要环节,重点做好“规范账户管理”、“内外部资金账户对账”、“加强会计单证、印章及重要物品管理”等专项治理工作。要做好“三项检查”的跟踪检查工作,抓好银监会、人民银行等监管部门和内外部审计部门检查出的问题的整改落实。对河南银监局2005年操作风险检查、建行上海审计分部2004、2005年度审计以及近期组织的“三项业务”检查等内外部发现问题要进行全面梳理和分析,制订整改计划,彻底有效整改,落实整改责任制。要创新检查手段,采取现场检查、借助审计与信息平台等进行非现场检查、组织业务部门联合检查、互查等多种方式,增强发现问题的能力。要落实检查责任,实施首问责任制、交互检查责任制和重点检查责任制,并形成制度,严格执行。

二是加强信贷操作流程为主的信用风险的防范。要加强对市场形势、行业形势和客户情况的分析研究,了解和把握行业、区域信贷

风险的基本特点与发展趋势,密切关注产能过剩、老工业基地的国企改革等热点问题,明确全行市场定位及行业营销策略,确定信贷进入和退出目录,推动信贷结构调整。要按照监管部门和上级行的要求,对信贷业务和票据业务政策规定落实情况进行检查、督导。对我行信贷投放的企业和项目,特别是流动资金贷款和票据业务集中到期的客户,进行深入研究,做出定性定量的分析判断和风险评估,并认真检查整改,同时要逐户排查并着力解决承兑汇票敞口风险。要加强贷后管理,每半年要组织对全行公司类正常、关注类贷款的风险排查,建立对重点客户的风险会诊制度,依托科技手段,加强对业务的适时监控,对《贷后管理操作规程指引》落实情况进行考核验收,确保贷后管理各个环节能够按照《指引》的要求规范操作。要对全行授信业务经营和审批进行责任认定,实现对信贷业务中的新问题、风险点进行预警监测的目的。要前移风险管理关口,实施风险过程控制,建立风险管理融入业务流程的平行作业机制。完善授信申报机制,按照总行近期下发的《中国建设银行对公授信业务审批申报材料管理规定(试行)》,在贷款经营环节引入贷款方案设计。要构筑自觉管理操作风险的文化基础,通过开展风险文化大讨论,组织信贷业务风险案例有奖征集活动,开展风险与内控体系文件、风险业务知识、信贷基础管理培训,提升员工防范风险意识和能力。

三是加强重要岗位、重要部位、重要业务授权为主的监督控制风险的防范。要加强对基层机构的监督制约,严格执行基层机构和网点负责人管理的选拔任用制度、交流和岗位轮换制度、离任经济责任审计制度等十项制度规定,切实从机制上强化对基层机构负责人的监督制约。县级支行主要负责人、基层网点负责人、重要岗位人员必须按规定期限进行交流。加强对委派会计主管的管理和交流,认真落实纪检监察员派出制,进一步加强基层机构的控制监督。各行要采取有力措施,确保人员交流过程中各项工作的平稳交接,确保不出