

说行 道 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 ▼



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。

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)

目录

开 拓 篇

感 悟

大刀阔斧 励精图治 开拓零售业务新的里程碑·····	293
精心组织 稳步推进 确保个人银行事业部制改革初战必胜 ·····	311
集思广益 群策群力 实现对公理财业务的大突破·····	317
加强产品与服务创新 尽快提升核心竞争力·····	328
齐心合力 寻找契点 努力实现银行业与地方经济发展 的互促共赢·····	337
大力营销“E路同行” 尽快打造一流的电子银行 ·····	344
全行动员 全员参与 全力以赴 打造辉煌电子银行·····	349

用 人 篇

感 悟

加强和改进思想政治工作 打造优秀服务团队和一流银行	357
建立制度化考核机制 提高领导班子的战斗力.....	374
抓好本部建设 强化“五种”能力	389

修 养 篇

感 悟

加强管理队伍自身修养 努力提升全员防腐避险能力.....	407
开展民主评议党员活动 发挥党组织和党员的先锋模范作用	414
以改革创新精神推进党的建设 为实现科学发展提供坚强 的政治保证和组织保证.....	424

化 险 篇

感 悟

认清当前面临的金融危机 积极应对系统性风险·····	443
难中求变 紧中求进·····	455
危中求机 难中求进 在支持地方经济平稳较快发展中 找准支点·····	461
强化贷后管理 确保资产质量持续向好·····	468
强化风险管理 努力提高效益·····	477
加大专项治理力度 努力规避经营风险·····	486

忠 告 篇

感 悟

新行员寄语·····	497
抓好“四个一” 争做排头兵 ·····	505
发扬五种精神 再创一流业绩·····	508
发挥表率作用 提升执行水平·····	510

开 拓 篇



感悟 作为银行管理人员,不仅要提高“情商”、“智商”,而且要提高“胆商”,这就是:勇于面对变化寻找契机;勇于面对逆境寻找突破;勇于面对压力寻找活力;勇于面对竞争寻找创新;勇于面对风险寻找效益。

大刀阔斧 励精图治 开拓零售业务新的里程碑

今天,我行首次把零售业务条线各个部门、各级管理人员集中到一起,隆重召开这个会议,就是为了贯彻落实总行会议精神,尽快研究商定我行零售业务的发展举措。在此,我就零售业务的发展谈几点意见。

一、现实和未来把零售业务历史性地推向了战略地位

(一)零售业务的自身特点决定了其巨大的发展空间

建设银行和其他几大银行一样,从80年代中期开办个人零售业务,经过20年来全行上下的努力,已经初具规模。河南省分行和全国一样,零售业务做得比较早,发展也比较好。下步要贯彻总行最近的会议精神,建设国际一流零售银行,有许多工作要做,需要我们从思想认识上、同业对比上、结合实际的工作安排上,既全面又有重点地研究对策。我总结零售业务,有这样五个特点:

第一,业务的广泛性。从涉及的范围看,有个人结算、存取款等负债业务,个人住房、消费贷款等资产业务,个人日常生活收支以及投资、消费领域的中间业务等;从币种看,有本外币之分;从数量看,存款现在有十几种,个人贷款也有十几种,还有汇款、兑换等等。这

些业务还在不断发展,不断增添新品种。所以,只要紧紧围绕个人的各种需求来开展零售业务,就有无限的商机,就有无尽的发展空间。

第二,风险的分散性。零售业务的服务对象具有个体分散、单笔金额有限、业务总量庞大的特点,在同样的经营规模下,零售业务可以更好地分散经营风险。

第三,服务的差异性。零售业务的客户千差万别,它针对的服务对象是个人,个人的需求是很多的,载体不同客户不同,产品不同客户不同,内容不同客户不同,所以服务的差异性显而易见。

第四,政策的多保性。零售业务涉及千家万户,关系到社会稳定和经济繁荣,很复杂也很具体,操作起来很慎重,所以国家在出台相关政策时,往往把保护个人客户权益放在重要的位置,进而对零售业务也给予了多重保护措施,为零售业务营造了一个非常稳定的发展环境。

第五,赢利的稳定性和潜在性。国外特别是美国和欧洲一些发达银行的实践都可以证明,它的赢利性是很好的。花旗银行零售业务的贡献是40%至50%,美国银行也是这个比例,汇丰银行控股的个人金融服务集团和私人银行集团的利润在其全部利润收入总额中的比例占到45%以上,中国的市场同样具有这个潜力。所以零售业务自身的特点决定了它的战略地位和发展空间。

(二) 外资银行抢滩中国看重的正是零售业务

2006年12月11日,中国加入WTO过渡期结束,零售银行市场已全面向外资银行开放。过去的几年,花旗银行参股浦发银行并联手发行信用卡,汇丰银行参股交通银行也在致力于信用卡业务的合作,苏格兰银行、淡马锡银行持股中国银行,美国银行持股建设银行并在零售业务领域开展重点合作,他们看重的都是中国巨大的零售市场。资料表明,花旗银行近几年在大陆设立了30个网点,仅去年就新增了9个,零售业务网点已达到16个,覆盖了北京、上海等六大

城市。过渡期结束以后,外资银行更把目标瞄准了中国市场。有人说外资银行瞄准的仅仅是一些高端客户,这个看法是片面的。外资银行不仅仅是要竞争高端客户,还要竞争整个零售业务市场。从国内银行的发展战略来看也一样,工商银行提出“打造国内最大的零售银行”,建设银行提出“建设国际一流零售银行”,农业银行在发卡量上目前国内领先,达到2亿多张,中国银行总部的个人业务部门已改称零售业务部,招商银行提出近三年内要把零售业务贡献度提高到50%,交通银行提出个人银行业务利润贡献度要达到20%,这都说明了各大银行在紧锣密鼓地渗透零售市场。种种迹象表明,国内银行和国外银行在零售业务领域将面临一场越来越激烈的竞争,发展零售业务刻不容缓。

(三)经济和金融体制的改革为零售业务发展提供了广阔空间

第一,党的十六大明确提出了两个“毫不动摇”,即“毫不动摇地支持、鼓励公有制企业的发展”,“毫不动摇地支持、鼓励非公有制企业的发展”。在确定发展国有经济的同时,强调了发展个体、私营等各种形式的非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分,这为发展零售业务提供了政策保障和广阔空间。从金融体制的改革看,体制的变化会对中国的经济市场产生很大的作用。建设银行是第一家股改上市的国有银行,中国银行、工商银行也陆续上市,农业银行的财务重组也正在推进过程中。这些都表明金融体制在发生深刻变化,国有银行已成为一个社会公众监督的商业银行。

第二,国内经济保持持续增长态势。近几年来我国的GDP增长很快,平均在10%左右,河南省去年为14.1%,GDP增速连续几年高于全国平均水平。经济的迅猛发展同时带来了人民生活水平的提高,我国城镇人均可支配收入大致在17000至18000元,农村人均可支配收入达到5000元以上,都有很大幅度的提高,说明了人们有更多的余钱来用于消费和投资理财。河南省正从农业大省向经济强省

迈进,在经济、文化、旅游等方面都蕴涵着较大的发展空间。

第三,各家银行纷纷进行股改上市,推进经营转型,目标都瞄准了个人银行业务。如工行将上市后的第一年作为“优质服务年”和“改革创新年”,和战略合作伙伴高盛重点推进高端客户私人银行服务等新型业务领域的合作,加快完成 100 家财富管理中心、1000 家贵宾理财中心和 2000 家综合理财中心的建设。中行将在转变增长方式上狠下工夫,进一步调整优化业务和收入结构、提高创新能力。交通银行计划把针对高端客户的沃德财富中心增加到 100 个。招商银行将着重深化零售银行管理体系改革,巩固零售业务竞争优势。兴业银行将重点拓展零售业务以及理财业务、财富管理等新兴业务。

第四,国内市场和区域经济发展的前景在于大力发展零售业务。有四条可以佐证:一是从存贷款利差看,现在个人贷款三年期利率是 6.48%,三年期的存款是 3.69%,中间有近 3 个百分点的利差。而发达的市场经济国家如日本存贷款利差空间是很小的,只有 0.8 个百分点。二是个人资产占全部资产的比重,美国银行大致占到 62%,建设银行 2006 年只有 21%,还有很大的发展空间。三是中间业务收入占比,美国银行 2005 年是 35.5%,去年在 40% 左右,而建设银行 2005 年只有 8.6%,最高的农行也只占到 17.2%,中行大致是 10.7%,工行是 9.16%,所以总行在 2007 年把中间业务收入的增速确定为 40%。具体到我行,2006 年中间业务收入在全省同业以微弱的优势领先,但要保持高速增长的压力还是很大的。四是区域经济发展。河南是人才资源大省、经济资源大省、文化资源大省、旅游资源大省。从人口上来讲,全省有 9700 多万人,全国第一,加上流动人口,可能就是 1 亿人,如果每人发一张卡,就是 1 亿张,按每 5 个人发一张卡,也可以发 2000 多万张卡,而我行现在借记卡是 800 万张,信用卡是 10 万张,所以发卡的空间是很大的。从旅游资源来看,省委最近提了一个口号,说中华文明在河南,中国旅游看“三南”,包括

云南、河南和海南,我认为讲得有道理,少林寺、白马寺、龙门石窟、焦作云台山都名声远播,国际武术节、牡丹节、菊花节,都是一个个潜力很大的广告,省博物院记载了中原文化发展的历史,中国八大古都河南占了四个,都是有历史证据的,等等。所以河南文化资源底蕴很厚,针对这些热门的旅游景点,我们要统筹安排,建立一些外币兑换网点,或者标牌性的提示。要抓住国际结算、结售汇、中间业务以及理财业务,抓好重点区域、重点客户、重点产品,关键要抓狠,要抓实。要借文化强省的发展机遇打造一批品牌和亮点,结合当地的实际、借助于环境把我们的产品打响打亮。

(四)总行的发展导向表明零售业务事关建设银行的兴旺发达、兴衰成败

主要表现在:一是总行曾提出个人银行业务三年发展的“123”规划,即存款每年增长10%,贷款每年增长20%,中间业务收入每年增长30%,现在都已实现,说明了总行党委对于个人银行业务高度重视,目标清楚,重点突出。二是最近总行在福州召开个人银行业务工作会议,又明确提出了打造国际一流零售银行,口号非常响亮,导向也非常明确,目标和任务也十分繁重,说明了发展零售业务意义重大,刻不容缓。三是在近几年的费用配置上,总行的导向也非常明确,个人业务条线包括个人贷款、信用卡、电子银行、个人银行业务、中间业务的营销费用和人力费用配置都进行了专项配置,增加了幅度。

以上充分表明,现实和未来将零售业务历史性地推向了战略地位,这是符合国际国内经济、金融市场发展和我行实际的,具有战略性、方向性和重大现实意义。

二、我省同业零售业务核心竞争力比较

郭树清董事长提出商业银行的核心竞争力就是客户服务水平和

风险控制能力。核心竞争力的提高主要体现在客户规模、产品竞争、渠道销售、队伍质量等方面,在今后很长一段时期里,谁在这些领域取得领先地位,谁就会在市场竞争中占据主动。那么,我行与同业相比是怎样一种态势呢?初步分析是这样的:

一是从营销渠道来看,网点数量我行是 640 多个,农行 1100 多个,工行 800 个左右,中行 500 多个,在网点上我行目前排第三,在系统内排第六,也就是说我行网点比较多;点均存款余额我行是 1.27 亿元,同业排名第二,工行排第一,但是从系统内来看,我们离全行的平均线差 2800 万元,还是有一定差距的。

二是自助设备比较,ATM 我行 802 台,工行最高,大致是 810 多台;自助银行我行 99 个,工行是一百零几个。自助设备我行在同业相对领先,系统内我行 ATM 大致排第 8 位。

三是从客户的拥有量来看,重点比较四类客户:第一类是个人负债客户,我行 700 万户,同业排第三位,工行、农行都超过我行;VIP 客户我行 10 万户,低于工行,排第二位。第二类是电子银行客户,招行是第一位,第二位是工行。第三类是个人贷款客户,我行 10.8 万户,排第二位,低于工行。第四类是信用卡客户,去年新增 6 万户,总量达到 10 万户,尽管是四大银行第一,但在全省同业是第二,广发银行 19.8 万户。

四是从主要的产品比较:其一是存款余额,我行 800 多亿元,排名第三位。其二是贷款余额,我行去年底是 108 亿元,排第二位,工行是 120 多亿元。其三是借记卡发卡量,我行 817 万张,农行第一,是 1000 多万张。其四是电子银行业务客户的交易量,我行只有工行的一半。

五是从员工队伍的素质来比较,虽然没有具体的同业数据,但据了解,我行现在大堂经理在几家银行中是领先的,客户经理 900 多人,在同业里也是比较好的。

可以比较的还很多,这里只是基本地理了一理。各行都应与同业比较一下,总结分析建设银行的优势在哪里,个人银行业务方面的优势在哪里,劣势是什么。通过上述粗略分析,我大体做了一个判断,我行个人业务发展存在“两强、两弱、三少”的特点:第一是大堂经理队伍配备强,产品销售能力强。首先是我行大堂经理在同业率先实现了标配,强化了网点服务能力,提升了客户满意度;其次是理财产品销售能力领先同业,基金、信托等产品销售在同业一枝独秀,理财卡等产品竞争力强劲。第二是客户基础弱,精细化管理弱。首先是我行个人客户数量较少,致使储蓄卡和个人结算等传统产品发展缺乏必要的客户基础;其次是精细化管理有待进一步提升,具体表现在零售业务柜面管理需要进一步理顺和加强,产品管理、渠道管理需要进一步规范化,营销方式需要进一步科学化,营销人员绩效考核需要进一步合理化等。第三是业务亮点少,市场份额少,个人业务贡献度少。首先是亮点不突出,虽然去年涌现出存款新增、基金销售、个人资产、服务水平提升等几个亮点,但总体上亮点偏少,难以全面带动个人银行业务持续快速发展;其次是个人的存贷款的市场份额还比较低,规模比较小,个人业务发展基础相对薄弱;再次是个人业务贡献度不高,2006年个人银行业务收入贡献度为32%,相对偏低,主要是近年来存款资金收益持续下降,而我行个人银行业务目前仍以传统业务为主,故此受到的影响较大。下一步要继续深化个人银行业务转型,大力提高个人资产和中间业务规模,实现个人银行业务由以传统负债为主向以个人综合服务为主转变。

三、今后三年发展零售银行的主要目标和思路

根据总行提出的“建设国际一流零售银行”的战略目标,继续深入贯彻落实省分行党委“16字”工作方针和“1351”的总体思路,围绕“一个目标”、抓好“两个重点”、推动“三个转型”、实现“四个突破”,着

力打造零售业务的竞争优势,确保零售业务持续、健康、快速发展,开拓零售业务新的里程碑。

(一) 一个目标

就是要用三年时间,把我行打造成系统内有特色、同业领先的零售银行,并按照国际领先零售银行的标准,提高我行个人银行业务的收入贡献比例。零售业务收入贡献度力争由 2006 年的 32% 提高到 2009 年的 40%, 并达到全国建行平均水平以上。

这个目标是否合理,还需要认真算账。从我们掌握的数据来看,有几点要引起重视:一是个人存款收益。去年个人存款新增势头较好,但收益呈逐步下降的趋势。收入结构的调整势在必行,要由依靠单一存款向个人资产、负债、中间业务三大业务全面发展。但存款作为立行之本、客户之源、人气象征,要常抓不懈,绝不能放松。从降低存款资金成本考虑,理财产品销售是促进存款转换、调整业务结构的有效手段。二是个人中间业务收入。提高中间业务收入占比、进一步扩展收入来源是向零售银行转变的着力点和检验标志。中间业务收入要向多个产品发展,要扩大借记卡发卡量,持续提高银行卡和结算业务收入,要下大力气抓好以基金、国债、信托、保险等理财产品的营销,还要把发展电子银行业务、信用卡业务当做未来三年的战略性业务来抓。未来三年,中间业务收入要实现销售收入超越收费收入。三是个人资产业务。抓住个人资产业务,不仅可以带来稳定的利差收入,还可以带动个人理财、信用卡、代理保险业务等其他零售业务的发展,实现产品的交叉销售,达到丰富客户资源、扩大业务规模和增加附加利润的目的。资产业务的快速发展,应做好控制风险,未来三年个人贷款余额至少要翻一番,达到 230 亿元以上。

(二) 两个重点

主要是基础管理和客户满意度两个方面,两者之间互为依托,都是我们服务客户的基础,也是业务发展的保障,绝不能有丝毫的懈

怠。

一是抓好基础管理。首先,要建立网点操作主管委派制度,加强营业网点对私业务的风险控制。各行要培养和建立起网点委派操作主管队伍,真正把好网点日常操作和内部控制关口,提高网点交易的综合管理能力,有效控制和防范网点风险。其次,个人贷款业务要走专业化的发展道路。要强化个人贷款中心经营模式,通过实现集约化、专业化、流程化,向客户提供更优质的服务。再次,要强化对个人银行业务条线风险的全程控制。建立客户识别、产品定位、数据分析、定价模型等基础性资料信息库;依托 IT 系统,研究建立网点操作风险预警系统,加强对前台操作风险的实时预警;配套建立一支专职与兼职相结合的网点业务检查队伍,对零售网点、零售业务、零售产品等开展全过程的业务检查。最后,进一步明确个人银行风险差错标准,降低案件、重大违规发生率。

二是抓好客户满意度。在同业行风评议中,不能只看得分,分数是水涨船高的,要横向对比,看结果。总体要求是力争实现同业第一。形象地比喻,18 个地市的二级分行就是 18 条好汉,最低 2/3 以上在服务上都得是同业第一,或者是争“金”夺“银”。美国银行的经验表明,提供“一致的、持续的 and 可预测的”客户服务,可以持续提升客户满意度,还可提升零售业务市场竞争力和赢利能力。下一步,要做好三方面的工作:第一,固化服务标准,规范服务行为。根据总行“神秘客户”调查事项,进一步完善我行营业网点《服务流程规范》和《服务工作检查表》等有关内容,采取灵活多样的方式,培训和规范员工服务行为,提高员工操作技能,形成同业首位、系统领先的服务水准。第二,梳理产品流程,完善产品制度体系。优化产品流程,目的是简化前台工作内容,将更多的工作移向中、后台操作环节,提高客户服务效率。要不断修订、清理现行制度中影响客户服务效率、不利于风险控制的制度,明确业务处理流程中每个岗位的职责和内容,

完善产品管理体系,强化薄弱环节管理。第三,丰富客户服务内容,满足客户多样化的需求。不断提升理财卡的品牌形象,突出对个人优质客户的服务,加强VIP俱乐部合作伙伴建设,抓好增值服务、贵宾特色服务,建设分层次、差别化服务渠道,满足客户多样化需求。

(三)三个转型

一是体制机制转型。第一,加快实施个人事业部制改革,推进体制转变。个人银行事业部是建成国际一流零售银行的制度基础,推行业事部的目的不是搞“行中行”,而是通过建立矩阵式并逐步过渡到单元制的管理架构,支持流程银行目标的实现。目前个人银行事业部制改革正在进行试点,洛阳分行要加强试点的管理和监控,对出现的问题进行及时协调,根据需要对试点方案进行调整和完善。同时,确定全行事业部制改革进程和目标。2007年,要在试点基础上,扩大到3~5个二级分行;2008年在省分行层面实施个人银行事业部制改革;2009年完成全省个人银行事业部制改制工作。第二,加快建立有效的考核激励机制,推行产品购买制。争取用三年时间,把有条件、能够准确计量的产品全部实行购买制。考核激励是业务发展的原动力,要倾斜财务资源,增加零售业务类指标在全行关键绩效指标(KPI)中的权重,建立起直接通过业务条线考核、直接面对网点及员工个人的业绩考核制度,实现资源配置直接到网点,考核激励直接到个人。员工个人业绩考核的“购买制”,是对网点销售的所有产品进行合理定价,员工的绩效工资与产品销售量直接挂钩,真正体现鼓励销售、有效激励的目标。今后网点的主要任务就是按照要求完成产品销售、客户服务和业务交易,计划考核和人员调配等具体事务由事业部的管理部门来完成。

二是网点转型。网点转型的核心是要实现营业网点由“核算主导型”向“营销服务型”的转变。网点转型目前还处于起步阶段,真正转化为生产力还需要在全行推开。第一,明确我行网点转型的数