

跨越新起点

中国工商银行党校学员论文选编

主 编 王为强

副主编 刘立宪

易会满

吉林人民出版社

跨越新起点

中国工商银行党校学员论文选编

主 编 王为强
副主编 刘立宪
易会满

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨越新起点:中国工商银行党校学员论文选编/王为强主编.

— 长春:吉林人民出版社,2007

ISBN 978-7-206-05220-0

I.跨… II.王… III.商业银行—经济发展—中国—文集

IV.F832.33-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 011583 号

跨越新起点——中国工商银行党校学员论文选编

主 编:王为强

责任编辑:吴兰萍

封面设计:陈 瑶

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:长春永恒印业有限公司

开 本:960mm×650mm 1/16

印 张:20.5

字数:320 千字

标准书号:ISBN 978-7-206-05220-0

版 次:2007 年 1 月第 1 版

印 次:2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-3 000 册

定 价:35.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

编委会

主 编 王为强 总行党委副书记、监事长、党校校长

副 主 编 刘立宪 总行党委纪委书记、党校副校长

易会满 总行党委委员、党校副校长

蔡 毅 总行党委宣传部部长

杨桂琴 总行党委宣传部副部长

李春满 总行党校长春分校校长

所向东 总行党校杭州分校校长

执行主编 罗建志

编 审 张红梅、薛谷香 刘长龙

柳萱艳 胡义华 黄 莺

内容摘要

《跨越新起点》作为中国工商银行党校学员论文选编，其内容既有对马克思主义理论、“三个代表”重要思想以及科学发展观的理论探讨，也有对工商银行股改上市后经营战略转型、业务改革发展、企业文化建设等现实问题的深入剖析，从全方位、多角度展示了党校学员的培训收获和体会，是近年来党校学员研究成果的集中体现。

序 言

为了实现建设具有强大竞争力的国际一流金融企业的战略目标，我们必须加强人才队伍建设，特别是要不断提高各级行领导干部的综合素质和管理能力。必须培养造就一大批了解宏观经济、具有世界眼光、精通现代商业银行经营管理、熟悉经济金融法规、具有开拓创新能力的高级管理人才。同时，还必须使他们成为具有比较坚实的马克思主义理论基础、坚持走有中国特色的社会主义道路、自觉的实践“三个代表”重要思想和科学发展观要求的高素质的各级行领导干部。这就要求我们必须坚决贯彻落实干部教育培训工作条例，对各级行领导干部进行持续的理论教育，推进学习型银行建设。

组织全行党员领导干部学习马克思主义理论，特别是党的十一届三中全会以来党中央集合全党的智慧、基于马克思主义基本原理的创新理论，提高运用马克思主义的立场、观点、方法观察、分析、解决银行改革与发展中的问题的能力。工商银行的各级领导干部都应当认真学习理论，学会用辩证的方法，从全局出发，以人民的根本利益和长远利益为重，以战略眼光认识工商银行的经营环境，把全行的改革与发展放到世界市场的大环境中，系统地研究思考面临的问题和解决问题的途径。

党校是对领导干部进行理论教育的主阵地。不断提高党校培训

2 跨越新起点

质量，加强党校教育的针对性，切实锻炼提高干部的领导能力和管理能力，发挥党校教育为全行股改和发展提供思想政治保证、人才保证和智力支持的作用，这是对我行党校培训质量、培训目标的原则要求，也是检验理论学习是否深入下去，能否取得实际效果的标准。就是说学习要结合实际，研究要有理有据，调查要深入下去，成果要有效益。为此，我们要求领导干部在党校培训期间都要通过撰写论文和调查报告等形式形成具体的研究成果。

我们要求学员的学习研究要努力做到三个结合：一是结合我国社会经济发展进程中遇到的重大问题、热点问题。这是结合我行所处的经营环境，关注我行的发展机遇、面临的约束和挑战。二是结合银行改革和业务发展中的重大课题、热点和难点问题。这是结合我们的实际工作，运用自己的智慧寻找解决具体问题的途径。三是结合本人在社会经济转型时期思想上、工作上、生活中遇到的问题与困惑。这是提高自身素质、加强自我修养，适应社会发展，进而最大程度地实现自我价值的方法。培训要联系实际，学以致用，把党校政治理论培训和推进银行改革、发展银行业务有机地结合起来，求真务实、力戒空谈。要把知识转化为动力和产品，培训转化为成果。

胡锦涛总书记指出：干部教育要联系实际创新路，加强培训求实效。银行党校培训要为银行改革和业务发展服务，要为员工队伍建设服务，要为增强全行凝聚力、提升核心竞争力服务。学习要结合银行的实际工作，研究要有理论深度，要有新思路，要拿出可行的办法。研究课题来自于全行改革和业务发展过程中遇到的困难和问题，学习内容不能脱离改革发展的热点、难点问题。特别是要紧密结合我行实行股份制改造并成功在香港、上海同时上市以后，进一步发展遇到的实际问题。

《跨越新起点——中国工商银行党校学员论文选编》就是参加过总行党校培训的同志们学习成果的一个集中体现。通过编辑出版学

员论文选编的方式，肯定同志们的学习成果，扩大和延伸党校培训的效益，对全行改革发展发挥更为直接的积极作用。这是总行党委宣传部和总行党校办的一件好事，也是大家的共同心愿。该论文选编是从近年来在总行党校参加培训学员的近 400 篇论文中优选成篇的，涉及各个领域，主要包括银行改革、业务探讨、思想建设等方面内容，具有相当的理论深度和现实意义。

组织学员论文选编是总行党校教育改革的一次尝试，希望得到大家的支持。

王为强

2007 年 1 月 18 日

目 录

战略转型 科学发展

加快经营结构调整 提高综合竞争力

实现工商银行可持续发展	第六课题组(3)
论国有商业银行核心竞争力	刘惠新(14)
银行经营转型与价值创新	林 谦(22)
增强银行核心竞争力 服务和谐社会建设	顾国明(28)
全面构建和谐银行	卢 云(35)
商业银行经营转型与提高竞争力	黄泉进(42)
加快经营战略转型 提升我国商业银行核心竞争力 ...	宋士卿(50)
加强创新管理 建设创新型银行	胡益民(58)
严控操作风险 构建和谐金融	钱 毅(66)
论国有商业银行的可持续发展	尚 军(71)
以科学发展观推进国有商业银行健康发展	刘雨平(80)
用辩证的观点来认识改善金融生态环境与适者生存 ...	葛力伟(86)
良好金融生态是和谐社会的基础	蔡治建(93)
可持续发展观的辩证反思	徐立忠(100)

结构调整 改革创新

- 加快战略转型 打造中国第一零售银行 第一课题组(109)
- 进一步深化工商银行公司治理改革 第二课题组(120)
- 充分发挥内部审计在工商银行
- 战略转型期的作用 第三课题组(131)
- 浅谈工商银行战略转型中的战略审计 陈咸源(142)
- 以推进专业化经营为导向 全力打造中国
- 第一零售银行 张 琪(151)
- 从审计风险发现角度 谈落实科学发展观 刘 勇(160)
- 长期价值投资下的国有商业银行经营转型 周春晓(167)
- 转型期国有商业银行不良贷款控制策略 毕鉴亭(174)
- 不良贷款成因实证分析及风险防范警示 詹友兴(183)
- 对转型期信息化建设的思考 胡稚弘(193)
- 以科学发展观为指导 促进个人金融业务和谐发展 ... 傅伟光(199)
- 落实科学发展观 大力拓展中小企业信贷业务 邢承益(207)
- 完善我行信贷风险管理体系的几点思考 聂大志(215)
- 积极拓展非公经济金融市场的几点意见 何桂生(222)
- 工商银行发展中小企业信贷业务探析 肖 健(228)
- 商业银行面向中小企业开展信用卡业务的思考 李 磊(236)

思想建设 企业文化

- 论加强党的执政能力建设 张 俊(247)
- 机制创新与提高党的执政能力 孙洪霞(254)
- 致力于反腐败长效机制建设 郑向居(260)
- 实现人力资源管理的三大转变 为建设国际一流

服务企业提供人才保障	第四课题组(266)
科学构建工商银行和谐文化 有效提高	
我行核心竞争能力	第五课题组(275)
中国可持续发展战略的内涵及路径选择	薛文才(287)
对以改革的精神推进社会公平正义的思考	李良茂(296)
培训院校在构建和谐银行中的作用	王龙华(305)
高度重视群众切身利益	朱文信(310)
后记	(316)



HANLUEZHUANXING KEXUEFAZHAN

战略转型 科学发展

加快经营结构调整 提高综合竞争力 实现工商银行可持续发展 第六课题组

论国有商业银行核心竞争力 刘惠新

银行经营转型与价值创新 林 谦

增强银行核心竞争力 服务和谐社会建设 顾国明

全面构建和谐银行 卢 云

商业银行经营转型与提高竞争力 黄泉进

加快经营战略转型 提升我国商业银行核心竞争力 宋士卿

加强创新管理 建设创新型银行 胡益民

严控操作风险 构建和谐金融 钱 毅

论国有商业银行的可持续发展 尚 军

以科学发展观推进国有商业银行健康发展 刘雨平

用辩证的观点来认识改善金融生态环境与适者生存 葛力伟

良好金融生态是和谐社会的基础 蔡治建

可持续发展观的辩证反思 徐立忠

加快经营结构调整 提高综合竞争力 实现工商银行可持续发展

党校第一期研究班第六课题组

工商银行成功在香港和上海两地同时挂牌上市，融入国际金融市场，完成了脱胎换骨的变革。站在新的历史起点，工商银行又肩负了新的历史使命。这就是面对外部市场竞争环境的变化和工商银行可持续发展的需要，如何加快经营结构调整，促进发展方式和增长模式的根本转变，提高综合竞争力，建设国际一流金融企业。这是工商银行今后较长一段时期的核心任务。

一、加快经营结构调整，提高综合竞争力的必要性

（一）工商银行经营结构现状和问题

1. 区域经济发展中，我行在珠三角、长三角、环渤海三大经济区的机构效益贡献较大，发挥了“火车头”的作用。但目前“火车头”马力不足，我行在三大经济区中心城市的竞争力正在弱化。经济决定金融，中国经济区域发展的不平衡性，决定了中国金融发展的区域特征，工商银行作为其中一员自然也不例外，主要业务表现出明显的区域发展特点。其中环渤海、

4 跨越新起点

长三角和珠三角三大地区的资金来源占 61.9%，中西部占 28.6%，东北地区占 8.1%。客户贷款中三大区为 63.8%，中西部占 27.5%。上半年实现税前利润 70% 来自于三大地区。我行目前已形成了以三大经济区业务为“火车头”、中西部业务为第二方阵，但我行在三大经济区的一些主要省份或城市的竞争力正在弱化，“火车头”马力不足。究其原因主要有以下方面：一是竞争的白热化。正因为三大经济区具有“火车头”效应，外资银行纷至沓来。截至 2006 年 3 月末，上海外资银行资产总额占全国外资银行总资产的 55%，其余 40% 左右集中在以北京、天津，广州、深圳、厦门等为代表的两大经济区。从 2005 年起在沪外资银行各项外汇贷款余额已超越中资银行。中小商业银行也全力争夺三大经济区业务，按同口径计算，三大经济区集中了交通银行 80% 和招商银行 81% 的业务。二是网点区域布局和业务资源的区域配置欠合理。目前是用 42% 的机构网点及 39% 的人员承担着 60% 以上的资产负债业务。三大经济区在机构调整中物理网点以每年大约 8% 的速度递减，而相应虚拟网点建设又未很好匹配。而且，单一储蓄网点占比接近 2/3，网点面积狭小、业务处理功能单一，综合型网点和特色型网点不足，影响综合竞争力的提升。三是尚未有切实可行的区域发展策略出台，立足大中城市的方针没有完全落到实处。即使长三角地区也有不少网点陈旧，不能满足差异化服务需要。

2. 近年我行机构网点整体上得到了优化，但网点布局及人员结构欠合理、经营机制不完善、效率较低。合理的网点布局和完善的经营机制，是一个组织综合竞争力的载体和运作手段。总体上看，我行网点布局按照市场化要求进行了设置，在渠道建设方面做了大量工作，基本形成了统一平台支撑、多渠道综合运用的客户服务渠道体系。但在局部地区网点渠道配置仍存在结构不合理的问题，分销渠道与地区发展不匹配，内部结构与功能失衡。虚拟网点的建设和运用不足。一些机构内部经营机制尚未实行专业化经营。且内部部门分割严重，往往各自为政，考核机制不健全，难以形成合力，造成效率低下，人均网均效率不高。人员结构也不大合理，表现为人员大量分布在传统业务领域，而为多种经营储备的人才不足，如

证券交易、资金交易、保险、基金、投资银行等领域人才缺乏；内部各环节占用人员过多，而深入了解客户需求、推销产品的营销人员较少；大中城市行人手紧张，而欠发达地区的网点由于业务处理手段较传统而占用的人手不少。

3. 客户资源丰富，但结构不合理。一是公司客户存在“垒大户”现象。截至2006年8月，央行征信系统有1084万多户企业，与金融机构有信贷往来的有480多万户，贷款在1亿人民币以上的仅占总户数的0.39%，但贷款总额却占到了50%以上，存在非常明显的“垒大户”的现象。目前银行业有20%的大户现金流量是负的，20%的大户产成品占压严重，有的大户热衷于担保或资本运作，大户风险不容忽视。大户过于集中往往易带来系统风险。二是个人客户结构中优质客户占比低。我行拥有1.5亿个人客户，但其中中端客户占10%，90%为一般客户。

4. 信贷资产占总资产的比例趋向合理，但当前信贷业务发展速度偏慢，第一信贷银行的地位难保，信贷资产内部结构发展不平衡。近年来由于投资和交易类业务增长较快，我行资产结构明显得到了优化。已非常接近国际先进银行的比例结构。但仍存在一些问题。一是我行近年来信贷业务发展速度偏慢，其他国有商业银行发展速度较快，保持国内第一信贷银行的地位受到挑战。二是个人贷款占全部贷款的比例偏低，这对我行打造第一零售银行战略中“个人贷款占当地市场领先”的目标是一个考验。三是信贷资产内部结构发展不平衡，表现为信贷业务在各行之间的地区发展不平衡；公司贷款主要分布在制造业、交通及物流、零售和批发餐饮与能源等行业，以中长期项目贷款为主，这使得贷款的流动性降低；资产结构仍显单一，目前主要由信贷资产和投资类资产组成。四是信贷资产管理链条过长，某些环节管得过死，存在“一刀切”，使一些分行缺乏在瞬息万变的市场中捕捉市场机会的灵活性。

5. 负债结构中一方面流动性过剩，另一方面我行客户存款增长速度又低于全国金融机构客户存款增长速度，市场份额在缩小，结构性矛盾很突出。一方面，2005年以来，我国银行业明显存在流动性过剩问题。广义货币供应量M2增长持续高于央行预期目标，截至

2006年6月末，M2余额同比增长18.43%，也高于金融机构人民币信贷增速的3.19个百分点。同时金融机构超额准备金率居高不下，2005年底达到4.17%。我行存贷比也有较大幅度的下降。富裕资金苦于找不到更好的出路，因此，如何进一步运用这些资金去创造更好的效益尚待深度挖掘。另一方面，我行客户存款低于全国金融机构客户存款增长速度，表明市场份额在下降。截至2006年6月末，我国金融机构各项存款比2005年同期增长18.4%，比年初增长了10%。而我行客户存款较年初仅增长6%，近三年来客户存款年均增幅10%。

6. 利息收入占比过高，收益结构不合理。2006年上半年，我行实现营业净收入同比增长11%。其中净利息收入仍然是最主要的收入来源，占90.4%，佣金和净手续费收入占9.3%。国内同业也如此，中行、建行和交行的净利息收入分别为78.9%、92.1%和90.95%。这种单一的收益结构所面临的问题：一是利率风险。随着利率市场化进程的加快，利率波动频繁，会给我行的收益带来很大风险，并使收益不稳定。二是操作风险。因为收益结构单一，使生息资产与全行收益关联度增强，一旦生息资产操作不当便会影响全行性收益。三是不容易避开企业系统性风险对全行收益的影响。国际一流商业银行如花旗集团、汇丰控股和德意志银行多年来致力于经营结构调整，进行多种经营以获取多元化收入。目前他们的非利息收入占比分别约为59%、61%和77%。

（二）调整经营结构的必要性

基于以上现状和问题分析，我们必须清醒地看到，从2005年12月份起我国金融全面开放后的同业竞争将更加激烈。面对市场竞争、金融脱媒和利率市场化，工商银行有必要加快经营结构调整，实现发展方式和增长模式的转变，完善服务功能，创新服务品种，提高服务质量，增强市场竞争能力。

二、加快经营结构调整，提高综合竞争力的方向和原则

（一）经营结构调整的方向

经营结构调整的方向是：通过结构调整，促进发展方式和增长