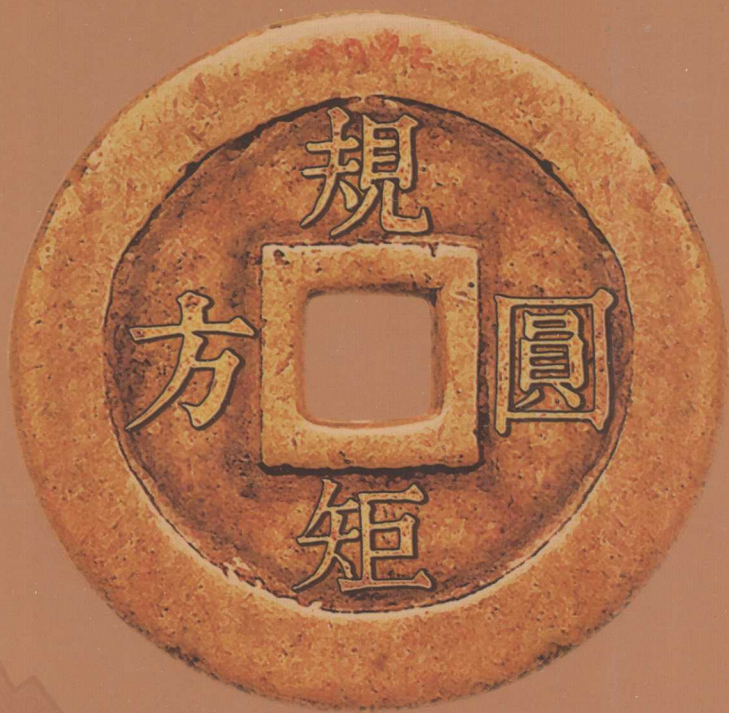


规矩与方圆

商业银行经营管理方略

沈立强 著



014055956

F832.33
164

规矩与方圆

商业银行经营管理方略
沈立强 著



F832.33
164

上海人民出版社



北航

C1743982

图书在版编目(CIP)数据

规矩与方圆:商业银行经营管理方略/沈立强著.

—上海:上海人民出版社,2014

ISBN 978-7-208-12307-6

I. ①规… II. ①沈… III. ①商业银行-经营管理-研究-中国 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 107848 号

责任编辑 王舒娟

封面装帧 甘晓培

规矩与方圆

——商业银行经营管理方略

沈立强 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

江阴金马印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 21.5 插页 4 字数 357,000

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-12307-6/F·2237

定价 58.00 元



沈立强，工商管理硕士，高级会计师。从事金融工作三十余年，历任中国工商银行浙江省分行副行长、党委委员，浙江省分行营业部总经理、党委书记，浙江省分行党委副书记、河北省分行行长、党委书记，现任中国工商银行股份有限公司上海市分行行长、党委书记。上海市银行同业公会会长、上海市城市金融学会会长、上海市金融学会副会长、上海市国际商会副会长、中国城市金融学会常务理事、上海市宏观经济学会常务理事，上海市人大代表，首届上海十大金融家。

序

“规矩”与“方圆”，最早见诸《孟子·离娄上》“不以规矩，不成方圆”，比喻做事要遵循一定的法则，否则就无法成功。规，相当于现在的圆规，用以画圆；矩，又称“曲尺”，相当于现在的角尺，用以画方。古人云“矩以成方，规以成圆；由矩生方，由规生圆”，即为此意。

世间万事万物都有规矩，大到国计民生，小到家常琐事，正所谓“国有国法，家有家规”。随着历史发展和社会进步，规矩的内涵不断丰富，外延不断扩大，由实用工具变为抽象概念，但作为尺度、标准的权威性和象征意义丝毫未变。当今，规矩的重要性正日益凸显，人们在长期社会实践中深刻意识到，缺少规矩的约束，行为就会失准，欲望就会泛滥，社会将陷入无序混乱。无论东方的“慎独”智慧，还是西方的“契约”精神，都在传递同一理念：先有规矩，后有自由。

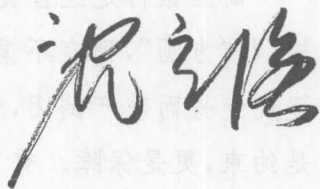
商业银行是经营货币的特殊企业，属于高风险行业，尤其需要“规矩”与“方圆”，稍有不慎就可能招致满盘皆输。英国老牌巴林银行因违规交易而破产倒闭，惨痛教训令人记忆犹新。对银行而言，规矩既是约束，更是保障。有了周密的规划部署，目标才能统一；有了完备的制度安排，步伐才能整齐；有了严格的规范约束，经营才会安全。规矩与方圆，是商业银行赖以生存发展的生命线，也是金融行业特有合规文化的核心价值观。

随着我国金融事业快速发展,体制改革不断深入,市场体系逐步建立,开放程度不断提高,产品创新日益丰富,同业竞争日趋激烈,金融市场越来越呈现出多元化与综合性,各类金融风险也随之更为突出复杂。传承旧“规矩”,探索新“方圆”,是金融大变革时代赋予每位经营管理者的历史重任。

著撰《规矩与方圆——商业银行经营管理方略》一书,意欲将博大精深的金融历史文化、悠久灿烂的货币文明以及银行业的前世今生,更多地介绍给广大读者朋友,交流分享自己在商业银行愿景规划、制度设计、推动执行、队伍建设、企业文化等方面的心得体会,抛砖引玉,以期与大家互相启发、碰撞、共鸣。

全书共分五章,第一章“渊”,围绕“货币是银行经营的根本”,系统论述货币的兴起与变化以及银行的由来与发展;第二章“纲”,围绕“愿景是企业发展的动力”,详细讲解企业规划愿景的意义与作用以及构建规划的理论框架;第三章“领”,围绕“价值观是追求卓越的信仰”,着重解读打造现代金融企业所必需的指导思想和经营理念;第四章“精”,围绕“精细是竞争制胜的法宝”,深入阐述精确定位、精细谋划、精益管理、精准执行的历史渊源、日常应用及效果体现;第五章“魂”,围绕“文化是企业的灵魂”,具体揭示员工关怀、人文孕育与企业永续经营的内在联系与战略价值。

限于学识水平和经验,书中难免存在疏漏瑕疵之处,欢迎大家提出宝贵意见和建议,敬请广大读者及同行批评指正。

A large, stylized handwritten signature in black ink, reading '沈志伟' (Shen Zhiwei). The signature is written in a cursive, expressive style with varying line thicknesses.

目 录

Contents Contents Contents

序	1
第一章 渊	1
第一节 货币	2
一、演变	3
二、职能	33
三、制度	40
四、创造机制	51
五、货币体系	63
第二节 银行	72
一、发端	72
二、兴起	74
三、中国特征	76
四、发展趋势	80
第三节 中央银行	85
一、产生	85
二、发展	87
三、职能	90
四、地位	95
五、类型	96
第四节 现代商业银行	100
一、组织	100
二、功能	103

目录

Contents Contents Contents

三、原则	108
四、业务	111
五、风险	123
第二章 纲	127
第一节 共同愿景	128
一、内核	129
二、功能	137
三、运作	142
第二节 市场定位	145
一、细分	145
二、选择	151
三、创造	159
第三节 策略演化	160
一、经营机遇	160
二、进攻防守	168
三、聚焦短板	172
第三章 领	175
第一节 客户至上	176
一、了解客户	176
二、创新服务	179
三、提升价值	185

目录

Contents Contents Contents

第二节 制度为先	192
一、规范管理	192
二、内控先行	194
三、风险防控	196
第三节 诚信为本	201
一、信任	201
二、信用	203
三、信誉	210
第四节 合作共赢	216
一、功能演变	216
二、竞合智慧	221
三、和谐共生	225
第四章 精	231
第一节 精细化	232
一、高效	232
二、品质	238
三、特色	245
第二节 演变与应用	250
一、发展过程	250
二、三个转变	255
三、国内应用	257
第三节 对策与措施	260

目录

Contents Contents Contents

一、三统一	261
二、四原则	266
三、五着力	272
第五章 魂	283
第一节 永恒主题	284
一、发展与风险	284
二、发展与竞争力	286
三、发展与员工	290
第二节 经营论	293
一、管理人性化	294
二、权责相匹配	302
三、激发正能量	307
四、扎好篱笆墙	313
第三节 人才观	316
一、理念引领	316
二、量质并举	320
三、软硬兼修	322
四、成于实践	325
第四节 长青基业	327
一、功能作用	327
二、体系层次	330
三、文化塑造	331
四、社会责任	335

第一章 渊

渊即渊源，本意是指水的源头，后常用来比喻事物的本源。老子《道德经》曰：“天下难事，必作于易，天下大事，必作于细”、“合抱之木，作于毫末，九成之台，作于累土，百仞之高，始于足下”。庞大源于微小，难事始于易事，毫厘与点滴的积聚，筑就宏伟浩大，简单和容易的积累，成就复杂困难，世间万事万物，概莫能外。因此，研究巨大庞杂的事物，要从渺小细微开始，从原始简单入手，这正是探究事物本源的意义所在。捷克著名教育家夸美纽斯指出，人类总是通过观察事物的本身，从事物的本源去获得知识。坚持追求本源，能够帮助人们通过遵循事物变化发展的轨迹，找到客观规律，从根本上吃透和把握事物本质。探究事物本源最直接有效的方法，莫过于研究历史。

古人云：“以史为鉴，可以知兴替。”探索商业银行经营管理，最好的切入点是从研究银行的发展历史和货币经营的本质着手。货币，是价值的尺度、交换的中介和存储的手段，作为人类文明的产物，在社会发展进程中扮演着极为关键的角色，代表并承载着全社会的所有财富。能否科学、合理、有效地配置货币，是判断一个国家一个社会经济资源配置水平的重要标志，金融体系尤其是银行机构作为社会经济资源配置的重要枢纽，在其中发挥着不可替代的重要作用。货币之于银行，如同粮食之于农民，又如车床之于工人，既是经营的产品，又是生产的工具，两者紧密联系，彼此影响，相互作用。研究货币运动以及货币与经济体系相互关系的规律，就势必要对银行在整个金融体系中的地位和作用作出准确研判，形成深刻认识。由此人们常说：货币离不开市场，市场少不了银行。

第一节 货币

日常生活中,人们几乎每天都要和钱打交道。中国的钱叫“人民币”,货币单位“元”,缩写“CNY”,符号“¥”;美国的钱叫“美元”,货币单位“dollar”,缩写“USD”,符号“\$”;欧洲的钱叫“欧元”,货币单位“EURO”,缩写“EUR”,符号“€”;日本的钱叫“日元”,货币单位“円”,缩写“JPY”,符号“¥”……世界各国基本都有自己的货币,钱就是货币的俗称。

纵观现代社会生活,几乎处处离不开货币。每个家庭和个人,通过劳动、经营、投资等各种不同来源和方式获取货币收入,从而满足自己维持和改善生活的需要。人们日常的衣食住行所需以及各类商品,都需要用货币购买;接受的各类服务,都需要用货币去支付。早期农耕社会,农民相当大部分的生活需要可由自己生产的产品满足,不需要用货币去购买;后来,随着科学技术和生产制造水平的不断进步,经济领域社会分工日趋细化,自然经济逐步退化,传统上自给自足的部分日益萎缩直至消亡。对人们来说,货币收入不仅用于生活需要,农民要用来购买生产资料等物资,个体工商户要用来购入所经营的商品,学生要用来支付学杂费和购买文具,这些行为都需要货币作为媒介。

对于公司、企业这些非自然人机构,生产流通各环节运转都有货币在其中发挥作用。从筹建之初的资本金、基本建设投资,到生产投入、产品销售支出,再到支付员工工资和扩大再生产,无时不伴随着货币的收入与支出。上升到国家政权高度,财政领域就是国家管理和使用货币行为的集中体现,保证着国家职能的发挥和社会的公共需求。早在秦汉时期,货币收支在财政中已占据重要地位,到明代基本形成货币收支的定局,现代经济社会中的财政收支已完全采用货币。

除了国内到处发生的货币收支和流转,国与国之间也时刻存在着货币的交流融通。比如国际贸易,各国通过进出口贸易,发挥本国优势,出口有利的商品和服务,换回所需要的商品和服务,以促进本国经济的发展和国民收入的增加。跨国贸易涉及进出口收付,大多数情况下使用的不是本币,而是外国货币。对于任一国家的居民,相对于其本国的货币,把一切外国的货币统称为“外汇”(foreign exchange)。

无处不在的货币,往往给人们带来一种能量无边和主宰命运的错觉。我国西晋时期文学家鲁褒所著《钱神论》中,对“钱”有着十分精彩的描写:“大矣哉,钱之为体,有乾坤之象。内则为方,外则为圆。其积如山,其流如川。……亲之如

兄，字曰孔方。失之则贫弱，得之则富昌。无翼而飞，无足而走。解严毅之颜，开难发之口。钱多者处前，钱少者居后；处前者为君长，在后者为臣仆。君长者丰衍而有余，臣仆者穷竭而不足。”又如“钱之所在，危可使安，死可使活，贵可使贱，生可使杀。忿净辩论，非钱不胜；孤弱幽滞，非钱不拔；怨仇嫌恨，非钱不解；令问笑谈，非钱不发。”再如“子夏云：‘死生有命，富贵在天。’吾以为死生无命，富贵在钱。何以明之？钱能转祸为福，因败为成，危者得安，死者得生。性命长短，相禄贵贱，皆在乎钱，天何与焉？天有所短，钱有所长。”莎士比亚在《雅典的泰门》中也曾有过一段脍炙人口的描述：“金子！黄黄的，发光的，宝贵的金子！只这一点，就可使黑的变成白的，丑的变成美的，错的变成对的，卑贱变成尊贵，老人变成少年，懦夫变成勇士……”世俗也常说“有钱能使鬼推磨”、“钱能通神”、“一文钱难倒英雄汉”等等。

货币价值几何，换言之金钱究竟能够发挥多大作用，在政治经济学领域这个问题不断被反复提起，似乎始终难以找到准确答案。而在笔者看来，这其实是个哲学命题，金钱的作用实际上是由人的价值观所决定的，与需求层次有关。在美国社会心理学家马斯洛看来，人类价值体系存在两类不同的需要，一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动，称为低级需求和生理需要，另一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要，称为高级需要。需要大致被分为五类，从低到高依次是：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。一般来说，通过金钱能够得到满足的需求，主要集中在生理需求到安全需求两个层次内，属于低级需求，无外乎衣、食、住、行等物质要求，以及保障自身安全、摆脱丧失财产威胁等安全需要。换句话说，金钱对于高层次感情需求，比如友爱、情爱、归属、尊重，以及自我价值实现，几乎毫无用处，这些东西都无法用金钱衡量，更无法用金钱换来。金钱的价值高低，取决于人们怎么看待和如何运用，这最终由每个人各自的价值观决定，因此因人而异。

一、演变

人类社会在地球上已有百万余年或更长的历史，货币出现只不过是几千年时间，其演变进化过程，大致如下：

（一）货币的演变进程

1. 物物交换

货币的出现是与交换联系在一起的，人类使用货币的历史产生于物物交换

的时代。原始社会中,人们采用以物易物的方式,交换自己所需要的物资。根据史料记载和考古发掘,在世界各地,交换基本都经过两个发展阶段:先是物物直接交换,然后通过媒介交换。在古埃及的壁画中,可以看到物物交换的情景:有用瓦罐换鱼的,也有用一捆葱换一把扇子的。在我国古书《易·系辞下》中曾有这样的记载:远古神农氏的时候,“日中为市,致天下之民,聚天下之货,交易而退,各得其所”。其描述的正是物物交换的场景。交换不断发展的进程中,有时受到物资种类的限制,不得不去寻找一种交换双方都能够接受的物品,于是逐渐出现了通过媒介的交换,即先把自己的物品换成作为媒介的物品,然后再用媒介物品去交换自己需要的物品。历史上,牲畜曾在很多地方扮演着这种媒介的角色;虽然牲畜作为交换媒介显得不够便利,却往往成为交换的评价标准。亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的研究》中描述道:“据说,阿比西尼亚以盐为商业变换的媒介;印度沿海某些地方,以某种贝壳为媒介;弗吉尼亚用烟草;纽芬兰用干鱼丁;我国西印度殖民地用砂糖;其他若干国家则用兽皮或鞣皮。直到今日,苏格兰还有个乡村,用铁钉作媒介,购买麦酒和面包。”在我国,最早出现的、相对稳定的媒介是“贝”,这种出现在交换中的媒介,实际上就是货币的雏形。司马迁在《史记·平准书》中说:“农工商交易之路通,而龟贝金钱刀布之币兴焉。所从来久远,自高辛氏之前尚矣,靡得而记云。”大致意思就是,随着贸易不断发展,诸如龟贝金钱刀布等货币便应运而生。

从货币发展史看,牲畜、盐、稀有的贝壳、珍稀鸟类羽毛、宝石、沙金、石头等不容易大量获取的物品,都曾经作为货币使用过。从我国殷商到西周时期(约公元前1562年至公元前771年),货币主要由贝壳来充当。我国古代的铸币曾铸成刀、铲、斧、环等形状,古代货币的名称,如“钱”(大锄)、“布”(农具)等也说明了在古时商品交换中由农具等充当过货币。

二战期间,在纳粹的战俘集中营中流通着一种特殊的商品货币:香烟。当时的红十字会设法向战俘营提供了各种人道主义物品,如食物、衣服、香烟等。由于数量有限,这些物品只能根据平均主义原则在战俘中间进行分配,而无法顾及每个战俘的特定偏好。人与人的偏好显然有所不同,比如有人喜欢巧克力,有人喜欢奶酪,还有人更想得到一包香烟,这种平均分配显然是缺乏效率的,从而导致战俘们产生物品交换的需要。

然而,物物交换并不那么容易实现,它要求交易双方恰巧都想要对方的东西,也就是所谓的需求的双重巧合,并且价值量基本相当。为了使交换能够更加

顺利地进行,就需要有一种充当交易媒介的商品,即货币。那么在战俘营中,究竟哪一种物品最适合做交易媒介呢?许多战俘营都不约而同地选择了香烟来扮演这一角色。战俘们尝试着用香烟来进行计价和交易,如一根香肠值10根香烟,一件衬衣值80根香烟,替别人洗一件衣服可换得2根香烟,有了这样一种记账单位和交易媒介之后,战俘之间的交换就方便了许多。

2. 金属货币

经年累月自然淘汰之后,作为货币使用的物品逐渐被金属所取代。使用金属货币的好处是它的制造需要人工,无法从自然界大量获取,同时还易于储存。数量稀少的金、银和冶炼困难的铜便逐渐成为主要的货币金属,某些国家和地区还曾使用过铁质货币。

早期的金属货币是块状的,使用时需要先用试金石测试其成色,同时还要称量重量。随着人类文明发展,逐渐建立了更加复杂而先进的货币制度。古代希腊、罗马和波斯的人们开始铸造重量、成色统一的硬币,这样一来既不需要称量重量,也不需要测试成色,较原先方便得多。同时,这些硬币上还铸有国王或皇帝的头像、复杂的纹章和印玺图案,以防止伪造。

中国最早的金属货币是商朝的铜贝。商代在我国历史上也称青铜器时代,发达的青铜冶炼业促进了生产的发展和交易活动的增加。当时广泛流通的贝币由于其来源不稳定使得交易不便,人们开始寻找更适宜的货币材料,自然而然便集中到青铜上,青铜币由此应运而生。然而,这种用青铜制作的金属货币在制作上很粗糙,设计简单,形状不固定,没有使用单位,在市场上未达到广泛使用的程度。由于其外形很像作为货币的贝币,因此人们将其称为铜贝。据考古材料分析,铜贝产生以后,是与贝币同时流通的,铜贝发展到春秋中期后,又出现了新的货币形式,即包金铜贝,它是在普通铜贝的外表包一层薄金,既华贵又耐磨。铜贝不仅是我国最早的金属货币,也是世界上最早的金属货币。

经过不断地筛选和比较,人们渐渐认识到金、银等贵金属的特性,将它们纳入了充当货币材料的视野。古代的交通和通讯不发达,东西方文明几乎是在相互隔绝的条件下独立产生的,但巧合的是,东西方各国都不约而同地采用金银作为货币,正是贵金属的特性使然,也印证了马克思所说的“金银天然不是货币,但货币天然就是金银”。

这一时期,西方国家的主币为金币和银币,辅币以铜、铜合金制造。随着欧洲社会经济的发展,商品交易量逐渐增大,到15世纪时,经济发达的佛兰德斯和

意大利北部各邦国由于货币流通量不足,出现了通货紧缩的恐慌。从16世纪开始,大量来自美洲的黄金和白银通过西班牙流入欧洲,挽救了欧洲的货币制度,并为其后欧洲的资本主义经济发展创造了起步的条件。

作为货币的理想材料应当具有以下几种特性:第一,容易标准化,如果用牲口作为货币,其标准化就很成问题,牲口的肥瘦、大小、种类都使它们具有不同的价值。第二,可以分割,买一头牛要付很多钱,买一颗鸡蛋只需较少的钱,钱必须可分,用起来才方便。第三,携带方便。第四,性质稳定,不易氧化变质。由于金银等贵金属的特性能够基本满足以上要求,因此世界各国都不约而同地选择了金银作为充当货币的材料。

3. 纸币

不管金银是多么适合作货币,它们在携带、分割、生产等方面还是有诸多不便,尤其在大额交易中需要使用大量的金属硬币,其重量和体积都会给运输和贮藏带来不小的麻烦。而且,金属货币使用中还会出现磨损,据不完全统计,自从人类使用黄金作为货币以来,累计已有超过两万吨的黄金在铸币厂里,在人们使用过程中磨损消耗掉。此外,货币供应量还会受到金银等贵金属产量的限制,一定程度上制约了经济发展规模。于是,作为金属货币象征符号的纸币出现了,纸币作为一般等价物可以完全解决这些问题。我国是最早运用纸币的国家之一,北宋年间于四川地区出现的“交子”,是我国最早由政府正式发行的纸币,也被认为是世界上最早使用的纸币。到了元代,纸币制度得到进一步完善。意大利旅行家马可·波罗于1298年撰写的《马可波罗游记》中,详细介绍了我国纸币印制工艺和发行流通的情况,从此欧洲人了解了纸币。最早的欧洲纸币在1661年由瑞典发行,美国纸币发行于1692年,法国直到1716年才印制出第一张纸币。

纸币是信用货币,本身没有价值。最早开始使用纸币时,一般是可兑换纸币,也即发行纸币的钱庄、商号承诺将按纸币上写的数额保质保量地无条件兑换贵金属。人们在商品交换中愿意接受纸币,实际上是接受了发行纸币的钱庄、商号的信誉。从这个意义上说,纸币是一种信用凭证,如果发行纸币的钱庄、商号不能如约向纸币持有者兑换贵金属,纸币就会丧失信誉,人们也就不再接受它。

(二) 货币形态的发展过程

几千年岁月长河中,货币的形态经历着由低级向高级不断演进的过程,下文就其沿革发展作一详述:

1. 古代的货币

根据古籍记载、青铜器铭文以及考古挖掘发现,我国最早的货币是贝,起源大约在公元前 2000 年,截止时间大约是在金属铸币广泛流通的春秋之后。古书有“夏后以玄贝”的说法,考古发掘更是屡有证实。商周的青铜器铭文和甲骨文都有关于用贝作赏赐的记载,墓葬发掘的陪葬品中则有大量可推测是用作货币的贝。作为货币的贝,单位是“朋”,10 个贝串起来为 1 朋。在我国文字中也可看出贝作为货币长期存在的事实,许多与财富有联系的字,偏旁部首都为“贝”,如货、财、贸、贱、贷、贫等。

贝原产于南方的海里,能够成为北方夏、商、周的货币,这正是外来稀有物品作为货币的典型例子。此外,日本、东印度群岛以及美洲、非洲的一些地方也曾有过用贝作货币的历史。

此外,将交换中大量出现的商品作为货币的例子也是很多的。在古代欧洲的雅利安民族,在古波斯、印度、意大利等地,都有用牛羊作货币的记载。荷马史诗中,经常用牛标示物品的价值,如迪奥米德的铠甲仅值 9 头牛,而格罗卡斯特的铠甲却值 100 头牛,一个工艺娴熟的女奴值 4 头牛,而给一名角斗士的奖品值 12 头牛,等等。这样的历史在文字中也有所反映,比如拉丁文的金钱“Pecunia”来源于牲畜“Pecus”,印度现代货币的名称卢比“Rupee”来源于牲畜的古文“Rupye”。除去牲畜,类似的例子还有埃塞俄比亚曾把盐当作货币,美洲曾把烟草、可可豆充当货币等。

2. 币材

当货币在生活中的重要性日益加强,对币材的要求也就越来越高,一般来说必须具备四个特征,即价值较高、易于分割、易于保存、便于携带。事实上,最早出现的货币在不同程度上具备这样的特征。比如贝,作为计量单位不需分割,也便于携带,作为外来商品,价值也高。相对来说,牲畜就不够理想,特别是一头牲畜分割之后,部分价值的总和就会大大低于整体,但与此同时,价值高且便于转移,则是其优点所在。在商品交换尚未达到一定程度一定阶段前,充当货币的商品天然具有一些缺陷,对人们来说并不是不能容忍的。探险家发现,太平洋中卡罗莱群岛中的雅普岛上,人们世代都把开采出来的巨大轮形石盘当作货币,在岛的范围,获得货币的所有者只需凿上自己的印记即可,而无需搬走。

然而,随着经济发展程度的不断提高,特别是交换规模不断扩大,对上述四方面的要求也越来越高,这就使得金属取代其他材质成为货币的趋势日益