

战略与转型

Strategies and Transformations

◎ 主编 沈立强

 中国金融出版社

战略与转型

主编 沈立强

 中国金融出版社

责任编辑：吕冠华

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

战略与转型 (Zhanlüe yu Zhuānxíng) / 沈立强主编. —北京：中国金融出版社，2011.9

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5999 - 7

I. ①战… II. ①沈… III. ①工商银行—经济发展—研究报告—中国
IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 132495 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 13.5

字数 226 千

版次 2011 年 9 月第 1 版

印次 2011 年 9 月第 1 次印刷

定价 29.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5999 - 7/F. 5559

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

上海国际金融中心建设与 大型银行发展路径选择

(代 序)

沈立强

上海“两个中心”建设作为国家战略，为商业银行拓展业务空间和提升竞争能力提供了千载难逢的历史机遇，注入了巨大的发展动力，也带来了巨大的挑战。面对越来越激烈的市场竞争和经营转型的巨大压力，国有大型商业银行城市分行如何抓住机遇、应对挑战，突破盈利增长的“平台期”，是一个非常现实而又迫切的重大课题。本文以中国工商银行上海市分行（以下简称上海市分行）为研究对象，在深入剖析上海“两个中心”建设带来的机遇和挑战的基础上，探讨大型商业银行城市分行未来的战略目标和思路及重点举措，希望能为当前我国商业银行经营改革理论与实践提供有价值的借鉴。

一、上海国际金融中心建设的巨大市场机遇和同业竞争的严峻挑战

上海是长三角区域乃至全国的经济中心，经济基础雄厚，战略地位重要，市场空间广阔，发展潜力巨大，金融生态良好。2008年，上海GDP为13 698亿元，在全国各城市排名中位居第一；人均GDP为6.55万元，在全国各省市中排名第一。当前，上海正以加快推进“两个中心”建设和举办世博会为契机，大力发展现代服务业和先进制造业，加快推进产业结构升级，加快经济发展方式转变，突破资源环境承载能力制约，实现全面协调可持续发展。这些都给商业银行各项业务发展提供了良好的机遇和广阔的空间。

一是客户市场更为广阔，总部经济特征日益明显。上海作为长三角区域经济的核心城市，是亚洲新兴的国际经济金融中心，也是国内现代服务业、先进制造业的中心和总部经济的聚集地。据统计，目前上海已有620多家外资企业

总部,其中,跨国公司地区总部 200 余家、投资性公司 170 余家、研发中心 250 余家。此外,还有 300 多家上市公司总部、20 家民营企业总部。随着“两个中心”建设步伐的加快,越来越多的新型金融机构和中介服务机构不断涌现,更多的省外和国外企业聚集上海,将促进上海总部经济的快速发展,加大区域经济、金融联动的广度和深度。未来五年上海发展各种总部企业的目标是超过 3 000 家,届时上海将成为跨国公司生产基地、地区总部、研发中心、运营中心和采购中心的集聚地,成为除中国香港外,我国总部经济项目最集中、发展最快的城市。总部经济带来了资金汇集和大客户资源集聚效应,为商业银行通过抓总部龙头,不断延伸营销触角,介入总部经济企业生态链,在长三角、全国乃至全球视野中扩大客户源提供了条件;为大力发展存贷款业务、资产管理、国际结算和贸易融资业务等提供了丰富的资源保障。同时,也为商业银行充分挖掘总部经济得天独厚的客户优势和资源优势,抓住各类资源要素聚集的机遇,打造高标准的财富管理、资产管理、金融市场等新兴高端业务,巩固和提升存贷款等传统业务提供了坚实基础。

二是产业结构更为优化,经济转型空间巨大。近年来,上海一直致力于推进经济结构的战略性调整,积极促进产业结构优化升级,加快转变经济增长方式,正走向一条创新导向的集约型增长道路。2010 年,国务院又明确提出上海要突破资源环境承载能力制约,在发展中优化经济结构,加快发展现代服务业和先进制造业,不断增强服务功能,提高核心竞争力。从现代服务业来看,上海将稳定提升金融、商贸、物流、房地产等支柱产业,实现增加值占全市服务业比重 2011 年超过 60%;培育壮大信息服务、航运服务、会展旅游、中介服务等行业,增加值保持每年 20% 以上的增长速度,2011 年增加值超过 2 300 亿元;突破发展文化娱乐、教育培训、医疗保健、体育健身等潜力行业,2011 年增加值超过 1 000 亿元;支持现代服务业楼宇建设、用地政策、规划引导和审批改革,在其规划、土地、资金、动拆迁等方面加大政策倾斜力度。从先进制造业来看,上海已成立了由市政府主要领导牵头的新能源、大飞机、生物医药、信息电子这四大产业的攻关小组,重点发展生物医药产业、新能源、清洁能源和节能产业、新材料产业等新兴产业;在张江、奉贤、松江、闵行、嘉定、南汇等市郊打造具有特色的先进制造业工业园区,并在土地管理、项目审批、增值税转型试点等方面予以政策扶持。未来三年,装备产业产值占全市工业总产值的比重将超过 55%。这些都为商业银行信贷业务发展和区域经济发展提供了

难得的机遇，同时，也为结算、咨询、信用卡、投行、电子银行等中间业务提供了发展平台。

三是金融创新更为活跃，新业务、新产品不断涌现。近年来，上海“两个中心”建设难有较大突破，很重要的一个原因就是不具备政策制定权，因此只能通过财税政策等手段来吸引机构集聚，但效果有限。但随着我国首次以国务院文件的形式，赋予上海深化改革创新先行先试的优惠政策，今后“两个中心”建设将从监管环境、市场体系、主体结构、业务产品等多个层面，在综合经营、离岸业务、金融衍生产品、资产证券化等多个领域展开，金融市场产品和工具的创新空间很大。这些将为商业银行在股权融资、金融租赁、信托私募等资产管理业务，贸易、航运、物流领域的贸易融资业务，船舶融资、航运资金结算、航运价格衍生产品等航运金融服务方面带来大量的业务机会，并为境内外理财、资产负债综合理财服务和财富管理服务等诸多方面提供丰富的市场平台。同时，随着上海“两个中心”建设的提速，人均 GDP 将冲击 10 000 美元大关，高净值个人客户的数量将持续增加。与此相适应，财富和资产管理需求将不断攀升，金融消费热情将被大量激发，金融服务渠道和品种将急剧放大。这些将为商业银行更加充分地参与国际竞争，实施结构转型，加快创新发展提供良好的历史机遇。

四是世博会即将召开，经济拉动效应显著。上海世博会将是一次盛大的经济“奥林匹克”。随着 2010 年的临近，世博预热风生水起，目前正从投资、旅游、消费等多个领域推动以上海为核心的长三角区域经济加速发展。据预测，2009 年、2011 年，“世博经济”对上海 GDP 增长的拉动约为 2%，对周边长三角区域投资的拉动约为 30%；2010 年，对上海 GDP 增长的拉动约为 5%，对周边长三角区域投资的拉动将超过 50%。除了世博园区带来的优质项目投资外，世博会参展的国家和国际组织将超过 200 个，吸引的海内外参观者将超过 7 000 万人次，平均日客流量将达到 40 万~80 万人次，形成巨大“旅游消费链”，并将带来 1 455 亿元的消费支出和 800 亿元的旅游收入，蕴涵了大量的金融服务商机。“世博经济”已经成为影响未来几年上海及长三角区域经济发展的重要因素，并成为带动上海市分行发展的加速器和新的舞台。

在面临良好发展机遇的同时，商业银行也面临着前所未有的巨大挑战。

首先是市场竞争更为激烈。上海作为长三角区域乃至中国的经济中心，经济总量之大、辐射作用之强、金融地位之显著，一直是国内外各家金融机构必

争之地，金融机构数量居全国之首。包括外资银行在内的各家银行均将上海作为重点发展区域，纷纷给予资源倾斜，在挖转存量市场的“红海”和拓展新兴市场的“蓝海”两大战场上展开空前激烈的竞争，竞争的广度和深度将进一步拓展。可以说，上海是全国乃至全球金融竞争最激烈的竞技场。

其次是转型压力更为迫切。近年来，通过股改上市等手段，我国大型商业银行的经营管理水平不断提升，业务规模和盈利能力持续提高，经营结构不断优化。但目前正在进入一个盈利增长的“平台期”，依靠传统规模扩张的外延式发展模式正在受到挑战（姜建清，2006）。同时，随着资本市场的不断发展，金融脱媒现象和利率市场化趋势对银行经营发展的影响越来越显著，各种新型金融机构和新兴产品与工具对银行传统业务的替代效应越来越显著，银行面临着更多来自金融市场和非银行金融机构的功能竞争。外部环境的变化，迫切要求商业银行从传统意义上的社会信用中介向现代意义上的全面金融服务提供商转变。

最后是区域领先优势弱化。近年来，随着国家区域战略的实施，珠三角发展和粤深港澳经济一体化以及东北振兴、中部崛起、西部大开发、环渤海经济圈、海峡西岸经济区逐步形成发展，各省市商业银行抢抓机遇，提速发展，呈现出你争我抢、百舸争流的发展局面。部分省市商业银行紧紧把握扩内需、保增长的历史机遇，经营活力迸发，发力赶超跨越，大有后来者居上的势头，区域经营格局正在逐步发生深刻的变化。上海区域内的商业银行，要在银行系统内保持领先地位，必须加快发展步伐，不发展或者发展慢了就意味着倒退。

在上海“两个中心”建设的新形势下，挑战与机遇并存，机遇大于挑战。总体来看，随着市场和客户资源的不断扩大，金融需求的不断增长，商业银行存贷款、结算等传统业务和“红海”领域仍有很大的发展空间，资产管理、投行等新兴业务和“蓝海”领域有着更大的市场需求。面对同业市场的激烈竞争和金融市场的替代效应，商业银行如何解决好“红海”与“蓝海”的关系，在加快发展中提升竞争力，在创新发展中加快经营转型，突破盈利增长“平台”，实现跨越式发展，是大型商业银行面临的重大课题。

二、大型商业银行城市分行的战略定位和发展思路

基于上述形势分析和研判，上海市分行的战略定位是成为“同业领军、系统最优、世界一流”的银行。所谓同业领军，就是要在强手林立的市场上衡量

自己，做市场占比最高、盈利能力最强、客户服务最优的银行；所谓系统最优，就是要在工商银行系统内与兄弟分行排位次，做业务规模大、经营效益和效率高、经营结构优、发展质量最好的分行；所谓世界一流，就是要立足全球视野全面与国际一流商业银行相对比，做经营理念先进、管理手段科学、品牌形象优良的银行。应该说，这一发展战略目标，立足于同业、系统和世界三个不同的参照系，与上海在长三角、全国乃至世界的地位相匹配，全面反映了建设国际一流现代商业银行的丰富内涵。

具体的战略实施步骤是，三年三步走，分步实施，加快推进。第一步是用半年到一年的时间，各项业务提速发展，全面提升同业占比，使得竞争力水平有明显改观。第二步是用两年左右的时间，在做大做强的基础上，加快结构调整和优化，将竞争优势转化为盈利能力，使分行经营绩效在系统内有明显改观。第三步是通过三年左右的时间，牢固确立在工商银行各省市分行和上海市金融同业中不可撼动的领军者和“老大”地位，并锻造成为成长性最好、盈利能力最高、资产质量最优、品牌声誉最佳的“四最”银行。三年三步走，体现出上海市分行不同层次的发展要求和阶段性有序推进的过程特征，但又是一个内在逻辑统一、目标导向鲜明、本质特征一致的有机整体。

实现新三年发展蓝图，尽管道路曲折、竞争激烈，但能否实现，关键是取决于是否有先进的理念和科学的管理，是否有“亮剑”的精神和良好的执行。回顾和总结工商银行长期的经营管理实践经验，有四点重要经验需要在新一轮发展中很好地加以借鉴和深化。

第一，解放思想是推动一切工作的总阀门。“工欲善其事，必先利其器”，所谓的“器”，就是指思想和经营理念的问题。思想决定行为，行为决定结果，解决好思想理念的问题对指导具有国际视野的大行、强行有着重大意义。工商银行从国有专业银行到股份制上市银行的成长实践证明，经营管理中的许多问题本质上都是思想认识的问题，解放思想是推动工作、实现发展的最强大动力。只有解放思想，坚持一切从实际出发，用全面、辩证、发展的观点认识事物，创造性地开展工作，才能解决工作中存在的突出矛盾和问题，在加快发展中不断开创新局面。

第二，发展是解决一切困难和问题的根本途径与有效方法。发展是硬道理。无论是中国改革开放三十多年的发展成就，还是工商银行二十五年的经营实践，都印证了一条颠扑不破的真理：大发展小问题，小发展大问题，不发展全部是

问题。因此,在未来发展中,需要把发展作为第一要务,作为研究和解决当前诸多矛盾和问题遵循的基本原则,进一步增强发展意识,用加快发展的办法化解矛盾。需要更加清楚地认识现有的发展基础,准确地把握未来的发展定位,各项工作目标的制定着眼于发展,各项工作任务落实致力于发展,各项措施出台围绕着发展,各方面工作成效用发展来检验。

第三,改革创新和精细管理是推动业务发展的不懈动力和源泉。改革创新是发展的动力和源泉。时代在前进,社会在进步,人民群众的金融服务需求在不断丰富和提高,需要商业银行通过持续的理念、机制、产品和技术创新,提供与之相适应的金融产品和服务。无论国际、国内,一家成长性良好的商业银行必是善于创新的商业银行。管理是提升核心竞争力的重要手段。商业银行经营要以精细化管理为基础,革故鼎新,不断创新工作思路和工作方法,着力推进从粗放式经营向精细化管理转变,从提倡理念向执行理念转变。

第四,以人为本是实现和谐发展和可持续发展的根本保证。事业成败,关键在人。员工是企业最宝贵的财富和发展的基石。这要求牢固树立以人为本的发展观,加强员工教育培训,全面提高员工素质,依靠素质的提高实现业务的可持续发展。把维护和实现员工的根本利益作为一切工作的出发点和立足点,尊重人、理解人、爱护人,注意调动每个人身上的积极因素,最大限度地发挥广大员工在改革发展事业中的主体作用,努力营造和谐发展的环境,最广泛地调动各方面的积极性、主动性和创造性,聚精会神搞经营、凝心聚力谋发展。

继往开来,传承优势。上海市分行实现未来三年发展蓝图,关键是要以科学发展观为统领,以提升市场竞争力为核心,以创新发展为突破,以结构调整为抓手,以深化管理为保障,提速发展,提升竞争发展水平。

以先进的经营理念统领经营发展大局。理念是决定发展的核心要素,先进的理念决定一个行的发展成果。在某种意义上,当前的商业银行竞争首先是经营思想的竞争,是经营理念的较量。商业银行是企业,企业靠经营,经营是活的,必须实事求是,从实际出发。在经营活动中,光有精明还不够,还要开明加上高明,并不断在经营发展中实践(沈立强,2006)。上海市分行的精细化管理程度较高,精细账算得清楚,丁是丁,卯是卯,明明白白。但银行的经营,大账小账都要算,既要精明,还需要以开明的理念来要求,突破眼前利益和局部利益,着眼于长远利益和全局利益,在算经营管理的综合账、算大账上下工夫。管理要求高明,需要统揽全局、科学筹划、兼顾各方、协调发展,找准短

板、抓住重点、寻求突破，从本地实际出发做出自身的特色。同时，树立科学发展和可持续发展的理念，妥善处理好发展与风险的关系，处理好创新与风险的关系，以风险水平的全面提升促进业务快速发展。坚持两手抓，两手都要硬，在快速发展过程中注意风险的防范，各项业务必须做到三个“经得起”，经得起市场检验、经得起监管检查、经得起客户评价。

以强烈的竞争意识提升经营发展水平。衡量一家银行发展的标准，归根结底就是要看市场竞争力，市场竞争力是赢得生存、扩大发展成果的前提条件。在经营发展中，需要正确处理好计划指标和市场占比的关系，围绕提升竞争力、提高市场占比来考虑任务指标。实践证明，积极的指标能够促进竞争力的提升，而低水平的指标则会起到阻滞作用。目前，上海市分行的存贷款余额在四大国有银行同业中占比均在30%以上，保持首位。但是发展不够均衡，有些业务指标还不尽如人意，特别是一些竞争力指标形成制约发展的短板。为此，需要高标准定位，按照“高于地区经济发展速度、高于金融同业发展速度、高于系统发展速度”的要求，努力实现提速发展、持续健康发展。

以创新的工作思路借力发展合作共赢。目前，工商银行在上海设立了5个直属机构，随着业务的发展，机构数量还要不断增加。上海市分行需要充分利用工商银行机构的品牌优势，进一步加强与在沪机构，如私人银行部、贵金属业务部、数据中心等的合作，共建项目，营销联动，努力塑造“对内分工有序、对外一个形象”的竞争姿态，形成强大的竞争合力。更加积极主动地寻求与同业机构的合作，尤其是与保险公司、证券公司等机构的合作，实行队伍共建、渠道共用、客户共享、产品共销、风险共担，整合服务渠道，丰富金融产品，提高服务水平，积极延伸营销触角，扩大客户资源，抢占新兴市场制高点。

以科学的管理手段激活经营资源。资源的98%在于整合。当前，面对激烈的市场竞争和加快发展的要求，解决上海市分行经营资源总体不足和结构不合理并存的突出问题，关键在于用科学的管理手段优化资源配置水平。在经营发展中，要求把最优质的资源配置到最有发展前景、最能产生效益的领域上，配置到“两个中心”建设和世博服务最急需的工作上，配置到事关发展全局的重点市场、客户和业务上，最大限度地激活每个经营元素，激发经营活力，将资源优势转化为发展优势，形成具有上海市分行鲜明特色的经营优势。优化机构网点资源，紧紧跟随区域经济和城市化发展同步进行调整，做到物理网点与虚拟网点有机结合，形成服务互补的网络体系；加快网点向城市新区和空白区域

转移,实现机构资源与市场资源的高度匹配;突出功能综合化程度,提升产品在各渠道间的交叉销售与协同服务能力。调整优化人力资源,实施开放式的人力资源管理,优化劳务组合,强化人员跨事业、跨区域流动,使人员向前台转移,保证重点区域、重点业务的发展需要。构建与发展战略相衔接,以岗位胜任能力为基础、以提升人力资本价值为目标的员工培训体系,特别是进一步制订好中年员工的培训计划,持续开展岗位适应性培训、技能转型培训,把银行发展对人才的需求与员工个人职业发展愿望相结合,促进银行与员工的共同发展。

以昂扬的精神状态争创一流。态度决定一切,抢抓机遇赢得市场的关键在于精神。实现三年宏伟蓝图,需要大力倡导和弘扬坚韧不拔、无畏无惧、敢打敢拼、勇往直前的“亮剑精神”,不争计划争市场、不比同期比同业、不盯指标盯对手、不看任务看效益,善于创新、永争第一。需要以一种咬定青山不放松的执著精神,始终保持一股闯劲、冲劲和韧劲,勇于开拓创新,凡事“领先一招,先行一步,快人一拍”。需要始终保持昂扬向上的斗志,“说了算、定了干”,敢于攻坚克难、敢于竞争制胜,不断夺取市场拓展的新胜利、勇攀领先发展的新高峰。

以优秀的企业文化凝聚力量。文化是企业发展的灵魂和动力,是决定企业竞争力的关键因素。打造可持续的竞争优势,需要用先进的企业文化引领发展,不断提升经营发展的软实力。坚持以人为本,把员工价值作为第一价值,把维护和实现员工根本利益作为各项工作的出发点和落脚点,构建员工与银行和谐发展、共同成长的价值体系。着力营造尊重、信任和宽容的氛围,强化和谐理念,培育和谐精神,用和谐的态度对待问题、用和谐的方式化解矛盾,建设和谐银行。着力培育团队精神,增强干部员工的大局意识、协作精神和服务精神,充分调动各级干部员工的智慧和力量。充分发挥思想政治工作优势,把思想政治工作与企业文化建设在实际工作中有机结合起来,不断增强针对性、实效性和主动性,努力营造人心思进、风清气顺的良好局面。

三、实现新跨越发展的战略举措

当前,面对上海“两个中心”建设的历史机遇和同业竞争的严峻挑战,需要正确认识和对待“红海”与“蓝海”的关系、处理好竞争发展和经营转型的关系,处理好眼前经营和长远发展的关系。下一步,上海市分行将突出经营重

点、突出创新发展、突出深化管理，积极竞争“红海”、加快开拓“蓝海”，在加快发展中提升市场竞争水平，在创新发展中推动经营转型，全面加快三年三步走战略的实施推进。

（一）突出经营重点，推动整体发展

突出重点是提升经营发展水平的重要环节。上海市分行将以更加敏锐的眼光抢抓机遇，牢牢抓住大信贷、大个金和中间业务三条主线，实现各项业务和利润指标的跨越式发展。

突出抓好大信贷业务。上海信贷资源相当丰富，要以重点项目为抓手，打造优质客户群，掌控优质市场资源和竞争主动权。以交通基础设施、新区发展、旧区改造等项目为重点，加大营销力度，巩固发展重点战略客户关系，挖深挖透优质客户的潜在业务需求，做大做强重点客户群。把握未来上海先进制造业重点发展、现代服务产业领先增长的大趋势，集中资源，抢占先进制造业梯度转移的先机，深化对现代服务业的金融服务，积极发展精细化工、汽车、精品钢铁、成套设备、航空航天、船舶等行业，及时介入商贸、物流、酒店、文化、教育、跨国采购等行业，充分发挥大银行的整体竞争优势，抢占市场制高点。以上下游产业链为抓手，围绕核心企业大力发展国内、国际贸易融资业务，实现由单一企业融资向产业供应链融资的转变，综合运用各类贸易融资产品，提供全流程融资和金融服务，抢抓小企业金融市场。

突出发展大个金业务。上海中高端客户众多，必须把发展高端个人金融业务作为打造第一零售银行的战略重点，加紧构建自上而下、协调联动、纵横结合的分层次、多方位的优质客户服务体系。正确处理好扩大客户规模与调整客户结构的关系。在一般客户服务水平不降的前提下，对优质客户实行差别化服务，重点加强对优质客户的维护、拓展和服务。综合运用各种储蓄、投资和个人信贷产品，量身订制个性化的投资组合和理财规划方案，建立统一的优质客户增值服务平台，提升优质客户服务水平，让中高端客户能够真正体验到工商银行的优质服务，让客户的财富真正能够在工商银行保值增值。认真研究制定个人客户精细化服务规范，建立全方位、常态化的营业网点服务检查机制，建立客户服务质量考核，完善优质客户服务体系。加强个人客户经理队伍建设，增加数量，优化结构，提高质量，新增客户经理重点向财富管理中心、贵宾理财中心和综合理财网点倾斜，全面提高个人金融业务服务水平。

优先发展中间业务。中间业务是一座蕴藏丰富的“金矿”，是经营发展的

“风向标”，也是扩大客户基础、优化客户结构、挖掘客户价值潜力的重要途径，是一家银行竞争发展水平的具体体现。经营业务本质上是在经营客户，实践证明，客户使用中间业务的服务越多，对银行的依赖程度就越强。优先发展中间业务对于稳定客户，进一步带动资产、负债等业务发展具有突出作用。因此，必须从战略高度重视中间业务，实施优先发展战略。在大力巩固和发展结算、代理、银行卡、外汇等传统中间业务支柱产品的基础上，积极拓展电子银行、理财、投资银行、企业年金、资产托管等新兴业务，推进规模、质量和效益协调发展。把有效客户数量及优质客户占比作为两项基本指标，以更加积极的姿态维护和竞争客户，努力培育支撑各项业务持续发展的战略客户群。

（二）突出创新发展，抢占市场先机

创新是发展不竭的动力源泉。在瞬息万变的市场面前，只有以精细化管理为基础，积极革故鼎新，不断创新工作思路和工作方法，创新求变，实干兴行，才能在竞争中立于不败之地。

创新经营体制。继续深化业务线改革，实现专业化、集约化经营。进一步深化扁平化改革，减少管理环节，促进资源的优化配置，从客户体验角度评估和设计流程，在改进风险控制的基础上合理简化环节，优化处理模式，树立高效率银行的市场形象。提高网点负责人配备标准，以市场意识和网点战略思维水平衡量网点负责人优劣，变“坐商”为“行商”，把网点建成独立的全功能营业单位。

创新经营机制。完善经营绩效考核体系，进一步突出市场竞争力指标，加大考核权重。对不良贷款清转、中间业务收入、基金保险营销等重点业务实行专项奖励，调动全员积极性。进一步提高员工收入和费用分配的市场化程度，打破收入与行政级别挂钩的做法，形成“以作为论地位，以贡献定薪酬”的激励文化，逐步推广绩效合约，将业绩结果与行为评价有机结合起来，建立更具活力的激励约束机制。打破按行政级别管理分支机构的传统模式，建立以利润为核心的机构内部等级管理体系，以利润总量和人均利润为主要衡量指标，将机构划分为若干等级，进行定期调整。

创新业务领域和金融产品。提高新业务发展能力和水平是经营结构调整的重要内容。依托上海资本市场、要素市场、同业市场和非上市公众公司股权交易市场，加快跨机构、跨市场、跨产品的金融业务创新步伐，积极抢占新兴业务制高点。积极创新理财业务，发展衍生产品业务，加大基于人民币利率和汇

率的衍生产品的开发力度，满足市场上对分散、对冲相关金融风险的需求。积极开展人民币跨境清算、离岸金融、航运金融等相关金融服务，推动上海国际贸易中心、航运中心建设。围绕现代服务业和先进制造业，深入研究产业特征和金融需求特点，积极创新金融服务模式，找准切入点，为客户提供一揽子全方位的金融服务。进一步解放思想，转变观念，敢为人先，在不断适应和满足市场与客户需求的同时，努力引领市场和创造客户需求，实现更大的价值增长，发挥金融创新的试验田作用。

（三）突出深化管理，提升发展质量

当前经营发展中存在的许多问题，大都是由于管理不到位造成的。越是加快发展，越要深化管理，向管理要效益，依靠管理提高竞争力。

加强内控案防管理。在总结经验教训的同时，举一反三，进一步加强对重点业务、关键岗位和重要风险点的风险防控，设立虚假授权、虚假查库、虚假对账“三虚高压线”，对触碰“高压线”的，一律严肃处理。在强调制度落实、管好事的同时，把管事与管人相结合，尤其把基层机构负责人和重要岗位人员管好，对关键岗位人员实行资格审查制和定期轮换制，努力防范内控风险。大力倡导“管理也是效益，合规创造价值”的内控理念，积极培育良好的内控文化。

加强信贷风险管理。在目前新一轮扩大内需的投资中，信贷放量扩张，但能否在今后一段时期持久保持良好的信贷资产质量是对经营管理能力的考验。信贷资产质量对宏观经济周期变化的反应具有滞后性，为此需要前瞻性地判断和防范风险，加强风险检测，强化贷后管理，严控风险隐患，既要保证新增贷款质量，又要防范存量风险，确保不出现重大资产质量问题。同时，进一步健全操作风险管理体系，加大对新兴业务、业务创新的风险预测和管理。完善市场风险管理框架，加强对市场风险的监控、管理和报告，全面提升市场风险管理水平。积极构建垂直独立的矩阵式风险管理架构，努力建设覆盖所有分支机构、涵盖全业务领域、包含各种风险在内的全面风险管理体系，不断提高跨市场、跨业务领域的风险管理水平。

加强服务管理。加强分支行联动、跨部门合作，构建响应迅速、监督有力、处理及时、奖罚有据的投诉管理机制。突出客户投诉和网点排长队两大重点，狠抓网点服务水平提升。深入总结网点柜员综合化经验，优化劳动组合，提高资源配置效率，全面推广新“三声服务”，提高网点客户服务水平。以世博会为

契机，认真开展“加强世博服务，展示工行风采”系列活动，加强服务管理，提高服务质量，提升品牌形象，努力成为上海地区金融服务最好、品牌声誉最佳的商业银行。

加强执行力建设。决策部署，重在执行，良好的执行是各项科学决策落实的关键，是实现科学发展的重要途径。在同业竞相发展的大背景下，紧紧抓住执行力建设这个关键，强化执行意识，以坚韧不拔的啃骨头精神和科学发展的严谨态度，做到“言必行，行必果”。建立完备的责任体系，分门别类地制定岗位责任和履职要求，把责任明确下来，把压力传导下去，完成各项任务目标，拒绝客观，拒绝理由，拒绝借口。

(本文发表于《金融论坛》2010年第1期)

目 录

上海国际金融中心建设与大型银行发展路径选择	1
-----------------------------	---

战略研究篇

营销体制和组织架构改革研究	3
中间业务可持续发展研究	15
促进信贷业务持续跨越增长研究	28
实现“大个金”向“强个金”战略跨越研究	41
“十二五”背景下金融同业市场发展研究	56
国际化经营战略发展研究	66
现代服务业发展与商业银行经营转型研究	79

市场发展篇

关于探索新兴信贷市场的若干思考	87
关于发展船舶融资业务的调研及建议	92
短期融资券、中期票据业务市场分析与发行对策	97
国内贸易融资业务发展概况及若干建议	110
人民币国际化趋势下突破跨境人民币结算业务的思考和建议	118
基于比较分析法的境外代理行授信方案研究	122
当前形势下部分新能源项目贷款审查的若干思考	128

管理创新篇

经营结构转型与人力资源配置结构问题研究	137
运行人才梯队建设的现状剖析及问题思考	146
营业网点布局优化研究	151

信用风险管理现状、目标及路径分析与思考	163
规范账销案存资产管理的思考与建议	175
基于法律视角的外方股东担保融资业务调研与思考	182
全面推进业务运营改革的调研与思考	194