

大型 银行公司治理： 实践与探索

郝锡文 / 著

..... 公司治理任重道远

..... 日本金融企业公司治理启示录

..... 走读淡马锡 问道摩根大通

..... 商业银行剥离不良资产回瞰

海南出版社

大型银行公司治理：

实践与探索

郦锡文 / 著

海南出版社

版权所有 不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

大型银行公司治理：实践与探索/郦锡文 著.

—海口：海南出版社，2010.9

ISBN 978 -7 -5443 -3378 -8

I. ①大… II. ①郦… III. ①商业银行—经济管理—研究—中国

IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 148994 号

大型银行公司治理：实践与探索

作 者：郦锡文

责任编辑：李智勇

特约编辑：张 奇

装帧设计：第三工作室·黎花莉

责任印制：杨 程

印刷装订：北京冶金大业印刷有限公司

读者服务：杨秀美

海南出版社 出版发行

地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编：570216

电话：0898 -66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销：全国新华书店经销

出版日期：2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

开 本：787mm ×1092mm 1/16

印 张：19.75

字 数：265 千

书 号：ISBN 978 -7 -5443 -3378 -8

定 价：38.00 元

本社常年法律顾问：中国版权保护中心法律部

【版权所有 请勿翻印、转载，违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题，请寄回本社更换

前 言

2008 年中期，本人离开工作近二十七年的建设银行岗位后，本打算停笔封山，不再咬文嚼字、著书立说，以便轻松闲暇地度过一段清静岁月，吟诗下棋，周游世界，享受人生。谁知在不经意间，也许是上天眷顾，也许是机遇巧缘，也许是志趣投合，本人通过市场招聘方式进入中央汇金投资有限责任公司麾下，并被派到全球目前市值最大、盈利最丰、存款最多的中国工商银行担任非执行董事。从此与银行业公司治理、董事会建设与实践有了亲密接触。这是一份自己既不太熟悉但也不太陌生的工作；这是一份既适合自己但又不一定能做到最好的工作；这既是一份荣誉，但更是一份沉甸甸的使命和责任。当我选择接受这项工作的時候，我就预想到，它不会是一份轻松、惬意的工作。也许由于多年的职业熏陶，个人崇尚合规经营的理念；也许由于处女座的星座特点，个人对工作养成了追求完美的性格；也许由于遗传基因和早年的传统教育，个人工作四十余年来一直刚正不阿，不善吹捧、圆滑。个人似乎有一种直觉，在新的工作岗位上一定会碰到许多过去未曾碰到过的挑战和考验。也许会战而胜之，也许会折戟而退。不过我已经想好了，作为一种新的人生经历，这是自己的一笔财富和美好的回忆。无论成功与失败，我都要把这一段的所思所想、所学所干、所见所闻等记录下来。不是为了给自己写历史，而是为所从事的工作尽到一份最后的责任。因为，自 1968 年参加工作以来，无论是在农村、部队、校园还是银行，我都是一个对工作兢兢业业、认真负责的人。我不希望改变这种自己的坐标，期待沿着这条路走下去，直到生命的终点。

2008 年 5 月是一段难忘的岁月，我国四川的汶川地区发生了 8 级地震，数万人被埋葬在废墟之下；数百万人更是流离失所。面对此情此景，尽管当时本人即将退休，我还是秉承自己的良心，写下了《四川灾后重建需要全面规划，统筹兼顾》一文。尽管明知这样的文章汗牛充栋，即

使发表了也不会有多大的理论和实用价值,但这是当时的一种心情,不吐不快。基于同样的心情和责任感的驱使,在加入银行董事行列后,自己对公司治理的学习和实践就更加用心,不时就一些被外界关注或自己感兴趣的问题写下一些只言片语,有的公开发表了,有的尚未公开发表。两年时间下来,自己陆续写下了几十篇文章,洋洋洒洒也有二十多万字。在家人的鼓励下,自己终于改变初衷,遂着手将这些文章汇集成册,取名为《大型银行公司治理:实践与探索》,希望能够将自己的一点粗浅工作体会与研究心得与更多的同仁和读者分享,能够把我们已经发现或尚未发现、已经提出或尚未解决好的一些涉及银行业公司治理的问题尽快地解决掉。

当前,世界经济还处于衰退尚未复苏,可能出现第二次探底的敏感时期。2008年那场由美国“次贷”引发的全球金融危机尚未完全过去,而由欧洲一些国家多年积累的政府主权债务危机又接踵而来。这或许并不是孤立的现象。从这些现象中可以得出一个结论,中国银行业的公司治理并不能够脱离全球的政治、经济、金融、社会、民生等环境而独善其身。就宏观经济环境而言,银行公司治理乃至银行的业务发展、投资经营、盈利增长、价值创造等银行董事会关心的重大问题,都只是一些微观层面的问题。因此,银行董事会在研究自身公司治理结构问题时,必须更加高度关注国际国内的宏观环境变化。正是出于这样的考虑,本书收录了少量涉及宏观经济环境的文章,包括对曾经经历过的银行业不良资产剥离引起的反思和回顾。个人认为,现在大家都说“经济好才能金融好”,但这二者之间或许并非线性关系,也可能会有某个时点或某个阶段“经济好”。现在,我国几大银行已经从十多年前“伤痕累累”的困境中走出来了,换成了一个生机勃勃、充满活力的国际竞争者。但笔者始终认为,我国银行业一定不能忘记历史,一定不能“好了疮疤忘了痛”。就现实而言,我们需要看到,虽然几大银行的不良贷款率已经降低到1.5%左右,但以前年度剥离出去的数万亿元不良资产还没有被清理、处置完毕。它们可以不记录在我们目前的资产负债表和损益表上,但应记录在我们历史的资产负债表上和银行管理者的心中。因为,那些不良资产也是我们当年的“创造”。尽管有诸多客观原因,但更多的主观原因也不能随风而去,更不能漠视和淡忘。试算一下,几大银行两次



剥离的不良资产可能总额高达3万亿元以上，但几大银行在改制上市后累计创造的净利润之和，连同几大资产管理公司处置不良资产回收的资金，可能还有一多半尚未得到弥补。因此，几大银行都不能对自己在这几年取得的业绩沾沾自喜。个人认为，在偿还完上述3万亿元被剥离资产的历史欠账前，几大银行的董事会是不能高枕无忧的。即使再过三五年把这笔欠账弥补完了，还应考虑如何提高对股东和投资者的回报以及对国家、社会、客户的贡献。可以说，商业银行董事会的使命繁重，而银行管理层和全体员工更是责无旁贷。本书关于地方政府融资平台贷款风险的两篇文章，意在提醒银行管理层要高度重视此项新生贷款的风险，切不可被其目前尚未进入还款高峰的所谓资产质量优良的“假象”所蒙蔽而丧失警惕。更不能对明知已经有风险损失迹象的贷款平台还心存幻想，以为有地方政府的担保或土地抵押等就可以万无一失。历史经验告诉我们，一旦风暴来临，上述缺乏法律保障或执行力基础的担保、抵押等都会原形毕露而显现出它的苍白或脆弱。

对于公司治理这种舶来品，我们要积极学习借鉴和消化理解，取其精华为我所用，并结合国情、行情、民情、文化进行改造、创新、提高，形成既符合中国银行业特点，又能站稳世界银行业舞台的具有中国特色的公司治理理论和实践。在这方面，可以说我国银行业只是一个起步学习的小学生，但国际上也还没有完成成功的至高无上的范本。我们需要向国际学习取经，但不能被外界忽悠迷惑；我们需要博采众长、包容精华，但不能总是跟在别人后面邯郸学步、左顾右盼。本书记录了笔者到一些亚洲国家（地区）银行业学习、取经的感受和启示，正是上述心境的一种写照。虽然所及有限，但不妨将之作为一个新的视角进行观察，或许也能从中得到一些不同的启发。

由于时间关系和个人视角的差异，书中所述的观点或文字，或有不当之处，敬请各位读者不吝赐教，批评指正。本人深表感谢！

作者

2010年5月

目 录

第一篇 银行公司治理探索

第一章	用科学发展观引领公司治理	2
第二章	国有控股银行的公司治理要体现中国特点	8
第三章	银行员工人均收入奥秘探析	14
第四章	四大银行公司治理结构比较	25
第五章	资本运作想说爱你不容易	36
第六章	独立董事坐班制聊胜于无	39
第七章	公司治理任重道远	44
第八章	商业银行社会责任报告评析	57

第二篇 银行公司治理借鉴

第一章	日本金融企业公司治理启示录	68
第二章	新加坡星展银行公司治理借鉴与启示	81
第三章	走读淡马锡	91
第四章	问道摩根大通	100

第三篇 银行公司治理及管理实践

第一章	西部分行小企业信贷业务要奋起直追	108
第二章	境外机构要提高自主生存能力和发展能力	117
第三章	商业银行网点建设与投资效益探析	123

第四章	发达地区分行要加大对小企业的信贷支持	128
第五章	2010 年商业银行要跨四道门槛	135

第四篇 宏观经济与银行公司治理

第一章	四川灾后重建需要全面规划，统筹兼顾	144
第二章	正确认识 2008 年经济下行对银行业的客观影响	152
第三章	华尔街金融危机对银行经营管理的几点启示	162
第四章	应对金融危机切当深谋远虑	169
第五章	不良资产剥离揭开银行改革翻新一页	179
第六章	2009 年商业银行能为保增长做些什么	192
第七章	积极务实的艰难选择	203
第八章	2009 年商业银行能否逆市飞扬	212
第九章	2008 年四大银行年报有喜有忧	218
第十章	2009 年下半年四大银行生存猜想	225
第十一章	地方政府融资平台探析与政策建议	233
第十二章	商业银行剥离不良资产回瞰	243
第十三章	农村金融改革与大型银行的社会责任	251
第十四章	甜瓜还是酸枣——商业银行混业经营刍议	260
第十五章	后危机时代商业银行经营要积极转型	268
第十六章	盘点 2009 把脉 2010	276
第十七章	2010 大型商业银行面临新挑战	287
第十八章	防范融资平台贷款风险并非小题大做	299

第一篇

银行公司治理探索

第一章

用科学发展观引领公司治理

自中国投资有限责任公司（以下简称“中投公司”）成立以来，公司非常注重对员工进行学习实践科学发展观的教育。最近，公司组织全体人员集中学习和专题培训。笔者通过学习深受教育。在当前全球处于金融危机和经济衰退的大环境中，作为大型商业银行控股股东的中央汇金投资有限责任公司（简称“汇金公司”），在生存、发展方面既面临着严峻考验，也有着难得的机遇。汇金公司可以以学习实践科学发展观为主题，引领大型商业银行在公司治理上走出更具中国特色的路子，并在国际银行业也开创出一种新的股权管理模式，促进中国大型商业银行在国际一流银行的舞台上也占得一席之地，逐步从配角变为主角。

一、关于汇金公司职能定位和发展战略

笔者认为，汇金公司是中国金融体制特别是国有银行业体制进行股份制改革的产物。可以说，没有国有大型商业银行的股份制改革就不会有汇金公司的诞生。随着国有大型商业银行改革的进一步深化，汇金公司还将在改革深化和体制完善中发挥自己的独特功能，承担出资人代表、股权监管人、投资收益人等职责，为促进国有资产的保值增值、促进银行业的公司治理结构改善、促进控股大型银行业务健康运行、促进国民经济、金融和社会稳定发展发挥其他机构难以替代的积极作用。

笔者认为，对汇金公司的定位可以明确为：国家全资所有、从事大型金融机构股权投资的有限责任公司。在未来发展中，汇金公司应坚持和突出以下几个原则：

- （一）专注股权投资，不做实业投资。
- （二）专注金融机构股权投资，不做非金融机构的股权投资。



(三) 专注大型银行业机构股权投资，不做小型银行业机构的股权投资（除国家指定对象外）。

(四) 以控股投资为主，参股投资为辅；以战略投资（中长期）为主，财务投资（短期）为辅；以美元投资为主，人民币投资为辅；以境内投资为主，境外投资为辅；以银行投资为主，以非银行投资为辅。上述主辅原则可根据国家法规和市场变化，在一定时期内做动态灵活的调整。目的在于稳定金融，防范风险，保值增值。

(五) 适当保持投资政策和方向的稳定，经过一段时期的运行过渡后，从准政府非盈利性投资机构逐步转变为具有国家背景的专业性股权投资公司。

汇金公司的发展目标可以确定为：力争在 5 年 ~ 10 年内成为全球最优秀、最具影响力和竞争力的金融股权投资公司。

二、改进汇金公司股权管理工作需要明确的几个方向

(一) 股权管理工作应高屋建瓴，深化改革。作为国有金融资产所有者（出资人）的代表人之一，汇金公司参与其所投资的金融机构的股权管理，并派出专职董事进入金融机构董事会参与决策、监管工作，这是汇金公司对国有金融企业股权管理模式的一种改革创新，是符合我国国情和金融业行情的一种实践跨越。其积极成效正在不断显现和丰富，并已经引起国内外有识之士的关注和肯定。尤其是在 2008 年的金融危机中，西方一些国家受到自由市场经济失灵的惩罚，开始转变其固有的保守立场，以国家财政救助的模式为陷于困境中的金融机构输血注资，有的还派出专业人员参与注资金融机构的董事会，履行国有出资人职责。这一现象说明，汇金模式也在一定程度上被西方国家所效仿。另据了解，中国的国资委正在探索直接持有整体上市央企股权，并从国资委和央企外部选聘人员参加央企董事会，央企高管的任命机制也有了新的突破。上述变化说明，汇金模式既有理论价值也有实践功效；既有国内效应也有国际效应；既有成功范例也有进一步改革完善的空间。因此，这种有效的自我创新的国有金融股权管理模式只能加强，不能削弱。需要完善丰富，但不能否定排斥，更不能走回头路。

(二) 股权管理工作应虚实结合,抓大放小。汇金公司作为股权投资人,不能直接参与和干预控股金融机构的日常经营管理工作,但这种不参与和不干预,并不等于汇金公司不对控股金融机构经营管理的成果负责。从严格意义上说,被控股的金融机构的董事会是要对本机构的战略发展方向和经营管理成果负责的,而汇金公司派出了一定人数的成员加入控股金融机构的董事会,就不能说对控股金融机构的重大事务不知情。笔者认为,汇金公司对应由控股金融机构管理层承担的管理经营职责可以务虚和超脱,做到不介入,不干预,不施政,不越位。但对于控股金融机构董事会的决策、监督职责则必须务实和尽职,做到不缺位,不让位,不撒手,不避责。在金融股权管理中,要突出抓重点(如资本回报)、抓大事(发展战略)、抓关键(激励约束)、抓风险(资本充足)、抓内控(看管责任),避免陷入对某些具体事务的过分关注而意见相左、纠缠不清,影响大局。

(三) 股权管理工作应健全法规,依法办事。目前国内似乎还没有建立、健全相关的股权管理法规体系,因此,股权单位的职责定位不够规范清晰,包括股权单位派出董事的资格确认也是内部掌握,不够严谨公正。为此,笔者建议国家有关部门应尽快弥补这方面的法律空白点,研究制定《国有控股金融企业股权管理条例》。或可考虑由财政部与中投公司(汇金公司)联合,在征求相关监管部门意见的基础上,先行制定一个《国有控股大型银行股权管理办法》,待试行完善后再上升至国家条例或人大法规。

(四) 股权管理工作应研究市场,关注风险。应该明确,对大型银行业金融机构的股权投资绝不是一本万利的无风险投资,更不是一劳永逸地坐收红利。汇金公司对大型银行的股权投资也是有很大风险的,特别是在当前全球经济处于下行阶段,各种国际、国内风险的突发性、复杂性、严重性会交织伴生,如果没有明确的股权投资战略目标、风险预警机制和突发事件的应对措施等,控股金融机构的有关风险则会传导为股东的经营风险或政策风险,严重时有可能导致股权价值急剧缩水或消失。被控股金融机构做得好,自然是皆大欢喜;但若做得不好或因外部环境产生重大风险,汇金公司也只能硬扛着,与金融机构共渡难关。因此,笔者建议:汇金公司应组建专门的风险管理团队,建立内部股权



风险预警体系和监测模型。在经济上升、被控股金融企业盈利大幅增长阶段，要合理确定股东分红和补充资本的比例；在经济下行、被控股金融企业利润大幅萎缩甚至出现严重亏损时，要协助金融企业到资本市场融资或再次予以注资拯救。当然，后者能否实现还取决于汇金公司有没有这样的经济实力和市場影响力。由于汇金公司投资金融企业类别的单一性，往往很难做到“东方不亮西方亮”。因此，对金融股权投资的结构配置也可以随市场或监管规则的变化而审慎调整，保持必要的灵活性和风险对冲性。

三、关于汇金公司参股金融机构的可持续发展和公司治理结构的完善

如何完善汇金公司控股金融机构的公司治理结构，促进其相关人员在董事会中发挥自己的积极作用，应该是汇金公司在未来工作中的一个重点方向和目标。笔者认为，在国内几大银行中，目前对由汇金公司和财政部派出的非执行董事（股权董事）的性质、职责、作用等，相关方面包括监管机构、被控股银行、派出机构、社会舆论等的看法还不尽一致，且在国家相关法规和银行《章程》中，均缺乏对非执行董事（股权董事）如何履职的明确规定。如果说由股东派出的非执行董事（股权董事）在控股银行第一届董事会还只是一种尝试，带有“摸着石头过河”意味的话，那么在控股银行进入第二届董事会任期内，则有必要对这种模式进行分析总结，予以定性化、法制化、章程化。笔者建议，在上市银行《章程》中，应增列一款，专门对非执行董事（股权董事）的职责、作用、权力、义务、工作方式等做出明确规定，使非执行董事（股权董事）勤勉、依法履职更加有章可循。

对于非执行董事（股权董事）来说，应清楚地了解自己的职责，依法合规履行自己的法定职责，不仅要为全体股东和投资人履行忠实和勤勉义务，更应为控股股东履行忠实和勤勉义务。这一点无可遮掩，也无可厚非。因为大型银行控股股东与一般上市公司的企业股东不同，他们是国家出资人的法定代表，在利益天平的衡量上，如果控股银行的直接利益与国家控股股东的直接利益发生不一致时，非执行董事（股权董

事)理所当然应选择维护、保障国家控股股东利益。同时,非执行董事(股权董事)在依据国家法规、银行章程等履行职责时,也应充分尊重控股银行经营管理层在相关法规、章程和授权范围内履行其职责的权利,协同经营管理层为国家、股东、客户、员工、社会等各利益相关群体创造更好的经济价值和社会价值。非执行董事(股权董事)在履行职责时,应该做到知政、问政、督政,但绝不干政、扰政、控政。为有利于提高非执行董事(股权董事)履职能力,汇金公司对派出任职非执行董事(股权董事)的人员,应加强职业教育,加强业务培训,加强行为监督,加强履职考核。针对部分非执行董事(股权董事)缺乏金融从业背景的实际情况,汇金公司每年应安排董事参加专业培训,累计培训学习时间不少于1个月。培训后还应进行必要的检测考核,将培训学习成果计入董事个人的学习(业绩)档案,作为年度评价考核、分配绩效的重要参考依据之一。

四、关于如何更好地实现国有金融资产的保值增值

实现国有金融资产的保值增值是中投公司(汇金公司)必须长期面对的一个话题。说易行难,上(经济上行阶段)易下(经济下行阶段)难,短(短期)易长(长期)难。笔者认为,实现保值增值的目标应该坚定不移,坚持不懈,坚守笃行。

首先,应确定控股(参股)金融企业的资质和特性。虽然汇金公司投资多受命于国家决策,但也可以提出一些基本的企业选择标准,在可能条件下,只选对的好的,放弃错的差的。大体可以考虑“五性”:举足轻重性、持续发展性、家底透明性、市场竞争性、安全保障性。

其次,应确定对控股(参股)金融企业的收益期望值。期望值要客观合理,应随着经济发展的规律性变化,具有一定的渐进性、持续性、灵活性、成长性等。

第三,应确定对控股(参股)金融企业的风险容忍度。任何投资都有风险,银行的经营也有风险,但对大型商业银行的经营风险,应特别关注其重大授信业务决策风险和重大投资活动(包括境内外并购)的市场风险。目前,大型商业银行董事会把全部授信业务权限全额授权给银



行行长决策、审批，银行行长又全额授权给其他管理层成员和下属机构的做法，无论从理论上或实践上都是有一些风险隐患的。笔者建议，控股股东应对银行的授权体系进行专题调研，掌握其规律性和风险性，必要时应适当保留股东大会和董事会对某些重大信贷授信进行集体审批的权限。即对某些可能对银行资本损耗、资产质量、财务效益有生死攸关影响的重大授信业务，董事会或股东会可以保留一定的否决权和建议调整权。落实到具体流程上，在银行管理层进行授信决策后，还须报告董事会进行最后审定，特别重大的授信业务还须报经股东大会（或临时股东会）批准。

第四，应建立对控股银行的考核评价体系。目前，国家控股股东除对控股银行的某些议案有一定参与审议权和发表建议权外，似乎还没有成文的对控股银行如何进行考核评价的文件。即使设定了几个财务指标，如利润增长率、每股收益率、成本收入比等，也是非常粗略和留有很大弹性的。笔者建议，目前对银行的监管主要以银监会为主，控股股东可以在银监会有关监测指标的基础上，将某些监测指标上升为考核指标。由于控股股东具有同时控股多家银行的超然地位，宏观视野比较开阔，控股股东可着眼于长期投资效益的稳定提高，结合控股股东对控股银行公司治理的管理要求和控股银行具体情况，对部分监测指标的内容进行细化或调整，做出定性与定量相结合的指标设计，尽快形成比较规范的考核评价指标体系。笔者相信，只要控股股东对大型银行的业绩评价考核有了事实上的发言权和裁量权，控股股东的保值增值目标就能有长期实现的基础。

第五，应建立汇金公司高管与控股银行（金融企业）高管层的定期访谈制度。这种定期访谈制度可每半年一次，在相关高层会商访谈时，被派往控股银行的非执行董事（股权董事）要能列席，以此加强董事与管理层的信息沟通，克服目前仍然存在的信息严重不对称现象。

（写于2008年12月）

第二章

国有控股银行的公司治理要体现中国特点

一、改善国有控股银行法人治理结构仍有长路要走

由中央汇金投资有限责任公司（以下简称“汇金公司”）注资并控股的我国大型上市商业银行（以下简称“上市银行”）已经有三家，且上市银行已经有了三四年的公司治理过程。应该肯定的是，三家上市银行在这三四年间都取得了很好的经营业绩，给股东也带来了丰厚的回报，其自身的法人治理结构也有了很大改善，逐步趋向国际化、规范化、透明化。但也应该看到，这些成绩的取得除了银行管理层和广大员工的努力外，很大程度上得益于这三四年正是我国经济高速发展的三四年，在经济快速上升的大环境下，只有盈利增长额度多与少的量的差别，而不会出现有的银行盈利很多而有的银行严重亏损的质的差别。正是由于经营业绩比较好，各个方面都津津乐道、充满自信，或许对改革完善银行公司治理结构就不像重组改制初期那么专注和重视了。也就是说，改制初期寄望的“花钱买机制”的愿望似乎在这三四年间已经实现了，一些专家和监管人士担心的“形似而非神似”的问题似乎也不存在了，或至少说不那么明显和紧迫了。在笔者跻身于银行董事行列，以及对上市银行信息披露情况等有了一些初步了解后，初步认为，目前上市银行公司治理的确有了快速进步，但在改革完善法人治理结构的道路上，仍有漫长、艰辛的路程要走，还有若干重大的治理模式等问题需要重新思考 and 解决。包括：董事长能否由外部董事担任或由大股东法定代表人担任；如何正确处理母公司与子公司的关系，如何消除内部人控制或非市场化的利益输送；如何加强高管层与非执行董事、独立董事的直接沟通；是否需要根据不同时期经济形势、政策环境等变化因素，制定银行动态的



风险政策，明晰风险偏好；如何提高非执行董事对重大经营事务的事前知情权、事中调查权、事后监督权，解决在信息不对称情况下可能产生的非理性决策或跟着感觉走（跟着大多数或管理层走）；如何处理好董事长（董事会）把主要精力放在完善公司治理上而非资本运作等经营管理上的关系；董事会如何提高重大决策的质量和效率等。上述问题的提出，或许对某些董事已属老生常谈，但对刚加入该行列的新董事来说，却不免有新鲜感、茫然感。尽管这几年银行公司治理有不少进步，但有些问题似乎并没有完全厘清和理顺，有的董事会运作流程和程序还不够严谨规范。上述问题或许已经探讨过，但往往没有答案、总是徘徊探讨乃至不了了之，有的问题可能涉及敏感话题而不便明示深究，甚至不排除有的问题尚未提及或破题。

笔者认为，完善公司治理是一个漫长的过程，特别是上市银行最近几年只经历了国内外经济形势处于上行周期的顺环境，而当下全球经济处于衰退时期，金融危机四伏，中国经济也面临下行风险，前几年构建的公司治理结构及管理经营模式能否从容应对逆环境的考验，都有待进一步观察。上述问题的解决既需要商业银行在工作中进行全面、理性、务实的思考，拿出有特色、有效率、有执行力的答案。也需要控股股东对控股商业银行派出的董事队伍进行教育培训，提高他们的议事决策能力，以在银行董事会中发挥更为积极有效的作用。

二、对非执行董事专业素质培训应双向结合持续增强

经过几年的发展，汇金公司向控股金融机构尤其是大型银行派出非执行董事（股权董事）的规模日益增大，人员结构也越来越趋于多元化和专业化。但由于控股上市银行经营的业务范围越来越广泛，金融品种越来越多，内外市场越来越复杂，资产规模越来越庞大，银行面临的系统性风险或非系统性风险种类逐年增多，对非执行董事个人的品质、专业、修养等要求也就越来越高。就专业素质而言，即便那些曾经在商业银行有过多年从业经历的资深人士，也未必能对新形势、新环境、新市场、新周期下的各种重大事项决策（如境外投资并购等业务）了然于胸，他们对履行董事职责也有如坐针毡、如履薄冰的感觉。一个或许不