

DARE TO BE
BOUND TO SHINE



勇于担当 才能精彩

商业银行价值判断
实务案例

主 编 吴伟华

副主编 李 平 连怡岚 郑 润 隋坤顺 高跃力



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

DARE TO BE
BOUND TO SHINE



勇于担当 才能精彩

商业银行价值判断
实务案例



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

勇于担当 才能精彩: 商业银行价值判断实务案例/吴伟华

主编. —北京: 社会科学文献出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5097 - 5015 - 5

I. ①勇… II. ①吴… III. ①商业银行 - 银行管理 - 研究 - 漳州市 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 019403 号

勇于担当 才能精彩 ——商业银行价值判断实务案例

主 编 / 吴伟华

副 主 编 李 平 连怡岚 郑 润 隋坤顺 高跃力

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 高 雁

责任编辑 / 高 雁

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理出版分社 (010) 59367226

地址: 北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367090

读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 北京季蜂印刷有限公司

规 格 / 开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.25 字 数: 223 千字

版 次 / 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 5015 - 5

定 价 / 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

编 委 会

主 编 吴伟华

副主编 李 平 连怡岚 郑 润 隋坤顺 高跃力

编 辑 亓一凡 柯炳河 钟济深 黄少波

链接起那些易被忽略的美好

（代序）

在市场经济飞速发展、利益关系错综复杂的当今社会，等价交换、物求所值等经济逻辑，已逐渐渗透到意识形态的价值选择，给了钱才干事、给多少钱干多少事，似乎成为一种主流的价值导向。“奖优罚劣、论功行赏”也成为商业银行人力资源制度设计的主基调。

然而，面对复杂多变的国内外经济环境，以及互联网金融、人民币国际化、金融脱媒化的严峻挑战，商业银行的根本出路在于体制、机制的创新突破和结构、布局的战略调整。要实现这一历史性转变，商业银行的人才战略和队伍塑造，就必须立足于更高站位，着眼于更深思考，在普遍实行“奖优罚劣、论功行赏”机制的基础上，导入战略、愿景等文化元素，着力培养和锤炼员工特别是管理者“功成未必于当下、收获不求在今朝”的使命遵从，以及攻坚克难、闯关夺隘的责任担当，真正把企业全面振兴和长远发展的责任担当在肩、融会于胸。

对于商业银行人才战略来说，经济和文化的激励与约束缺一不可，而文化则更带有持续性和根本性。因为银行是经营服务和风险的特殊企业，薪酬激励、职位晋升等注重结果和现实表现，解决的问题往往是基础的、浮于表面的，而银行在实际运营中，存在很多不可观察、不可量化、潜伏期相当长的因素，如战略、结构、风险、客户关系等。仅靠经



济手段和绩效考核无法解决这些根本性问题，需要员工对战略规划有认同感并有源自内心的责任担当。而且，过分强调“用制度管人，凭业绩说话”的考核，容易形成短期行为，即员工关心的只是与“效”挂钩的“绩”，但这个“绩”并不是银行价值目标的全部。

而通过发展战略的传导和目标愿景的引领，培养员工特别是管理者团队对企业文化的追求并自愿为之奋斗所产生的激励作用却截然不同。因为对于真正高素质的人才而言，企业价值目标和愿景的感召力往往胜过物质待遇的吸引力，他们更在乎与企业战略目标的契合，以及自身智慧、潜能是否有用武之地，并愿意为担当重任而改变。古往今来，人才的价值至高无上的体现是对使命的遵从。

善运筹者运大势。正是基于发展战略高屋建瓴性的筹谋，本书的撰写单位中国银行漳州分行（以下简称漳州中行），主动淡化前五年在业界首推“标杆管理”积淀的成就与荣耀，按照“大格局、高站位、宽视野”的要求，自我严苛地提出“再回原点、二次创业，打造最佳银行”的发展战略，把追求更高目标作为自己的使命担当，并在广大员工特别是管理者团队中提出了极具挑战性的“三个领先”的硬指标，即主营业务增速明显高于当地四大行；关键财务指标和发展质量优于当地银行业；风险管理和内部治理结构特别是声誉、客户满意水平在当地独树一帜，成为被当地政府、企事业单位、广大城乡居民普遍认可的“最佳银行”。

历史和现实一样，都是需要偶像和英雄的。“最佳银行”发展战略的推行，一石激起千层浪，广大员工把开拓进取、追求卓越的决心和毅力埋进骨子里，把争做行业旗帜和业界标杆的使命担当融入血脉中，他们在践行追求卓越的体验中，感受到担当与奉献力量的神奇和崇高价值。

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。”漳州中行用两年多的时间，完成了自己的华丽转身，实现了外部服务品牌和内部治理文化的同步飞跃，在人员总数、机构总量以及资源禀赋并不占优势的情况下，存、贷款总量双双跃升到市场首位，各类客户的保有量大大领先于其他银行，内部治理结构和

文化建设成绩斐然。虽然至今还没有什么权威机构确认“最佳银行”非他们莫属，但是，一组组极富影响力的数据却再三表明市场已经给出了“点赞”。

本书的主人公，用其实践告诉世人“勇于担当、拼搏奉献”的意义所在，探索与发现人力资源潜能的“价值洼地”，链接起在实际工作中极易被忽略的人性美好。漳州中行的实践再一次验证，企业文化是人才战略的核心，只有广大员工对企业愿景和目标有切身的感受，进而产生强烈的使命感，才能与企业同舟共济并开拓进取，在施展才干中享受成就，在创造奇迹中释放精彩。

企业文化建设，当前最需要融入“勇于担当”的价值元素。由“勇于担当”确立起的文化能对员工产生激励，使他们挑战素质极限，突破能力瓶颈，迸发勇气和力量，释放能力和智慧。弘扬“勇于担当”的精神，不仅能使员工的创造性发挥出来，而且能使企业责任得到更好的传承。

一滴水融入江河，担当起养育一方的责任；一场雪覆盖田地，承担起瑞雪兆丰年的希望，水如此，雪如此，人更应如此。当“勇于担当、拼搏奉献”的旋律叩响人们心扉的时候，当“功成未必于当下、收获不求在今朝”的价值观成为员工的精神追求的时候，锐意进取的志向与追求卓越的崇高理想，就一定会成为商业银行员工队伍的价值取向。

编写此书，就是试图通过漳州中行近几年的有益探索，把“担当”这一看似抽象的词语转化为切实可行的目标和实践的蓝本，真正用行动为“担当”插上翅膀，使“担当”不再是一个空洞的概念。

用最深情的放歌唱出赞美的旋律吧！让“勇于担当”真正成为一种滋养，一场润物无声的细雨，哺育精神生态和心灵升华的生机，养育企业精神之树的蓬勃生长！

是为序。

楔 子

“担当”，是近年人们谈论较多的话题，也是见诸报端频率较高的词语。本书编写者希望借助“担当”这个极具胆识和血性的字眼，把漳州中行近年发展、变化的心路历程演绎和勾勒出来。

人生需要担当，有担当的人生才能尽显豪迈与张力；家庭需要担当，有担当的家庭才会拥有和谐与幸福；企业需要担当，有担当的企业才能成就经世伟业；国家需要担当，有担当的国家才能为百姓谋福祉。

近年，伴随着国内国际经济金融格局的急剧变化，商业银行面临的竞争压力日益增大。这种压力不仅来自外部的市场拓展，也表现为内部人力资源素质的竞争，更在于是否拥有一批具备“担当”精神和素质的人才。于是乎，关于商业银行人才战略的探索与研究风生水起。一时间，高论驰骋，机锋纵横，见仁见智中，论道“担当”的思辨如恣肆汪洋、万壑争流，引发了众多银行经营管理者的共鸣并愿意身体力行地去实践、去创造。

“勇于担当 才能精彩”——就文字而言，这似乎是一个简单的条件命题，但其间的因果关系、内在逻辑，却值得人们不断探索和思考。从先贤英烈“天下兴亡，匹夫有责”的慷慨，到国家领导人“事不避难，勇于担当”的胆识，无不成为镌刻在民族精神史册上的绚丽篇章。



置身当下竞争日益激烈的金融市场，面对繁重的改革发展任务，金融从业者选择被动承载还是主动担当，是仅仅满足于完成岗位工作任务还是借此提升个人的价值、团队的竞争力乃至出色地承担起促进金融机构事业发展的使命？如此种种，选择虽不尽一致，但是“勇于担当”所传导的价值，必定成为引领人们前进的航标，必定与当前社会的主流价值判断相吻合。

担当是一种义务，也是一种责任；是一种态度，也是一种行动；是承载责任的一种勇气，也是自觉履行、绝不搪塞的一种品质。对于当今的商业银行而言，队伍具备担当的品质，之所以尤显珍贵，主要在于以下几方面原因。

——开拓业务、跑赢大市需要担当。扛重担、挑大梁、打硬仗，能推功、敢揽过、善纠错，是商业银行经营管理者“勇于担当”精神的核心体现。在严峻的竞争面前，只有抢抓机遇，敢于作为，开疆拓土，跑赢大市，争创一流业绩，走在发展前列，才可能在市场博弈中立于不败之地。相反，没有履职尽责的精神境界、勇攀高峰的价值追求、自我加压的工作激情，是很难在当下群雄逐鹿、沧海横流的竞争和搏击中脱颖而出的。

——破解难题、突破瓶颈需要担当。青年毛泽东曾写下这样的话：“河出潼关，因有太华抵抗而水力益增其奔猛；风回三峡，因有巫山为隔而风力益增其怒号。”面对当前复杂多变的经济金融形势，能否做到“阻力越大、动力越强”，就看商业银行各级管理者是否具有担当精神。只有具备“狭路相逢勇者胜”的亮剑胆识，做到危难面前不怯阵、困难面前不退缩、挫折面前不懊恼、逆境面前不悲观，才能战胜各种艰难险阻，抵达成功的彼岸。

——争创标杆、追求卓越需要担当。俗话说：大事难事看担当，逆境顺境看胸襟。在机遇与挑战并存、风险与发展同在的关口，要想在非常之时尽非常之责，以超常之为成超常之功，非勇于担当者不能为。只

有敢担当，才能坚持高定位、高标准，在负重攀登的状态下极目远眺更高远的目标，在全力以赴投身事业的过程中形成坚强的意志品质；只有敢担当，才能凝聚人心、凝聚力量，开创新的局面；只有敢担当，才能使从业者的事业更加精彩，将一家银行打造成业界标杆。

——锻造团队、成就员工需要担当。俄国作家车尔尼雪夫斯基有句名言：“把生命能量与时代责任紧密联系在一起，就会实现精神的崇高与不朽。”只有勇于担当，银行经营管理者才会在严酷的展业实践中不断积累科学发展的能力，不断增强应对复杂局面的能力，不断提升破解发展难题的能力，不断提高开拓创新的能力，从而用创新的思维、改革的办法、市场的手段去适应新变化、解决新问题、求得新发展，最终实现一支队伍整体素质能力和个体竞争力的提升。

以上关于“担当”的条件命题，敲击着我们的心扉，激荡着我们的心灵，令我们在机遇与挑战并存、风险与发展同在的风口浪尖，渴望用“担当”两字书写精彩，镌刻出一座以智慧之光照耀、勇敢之心护航的金融坐标，走出一条属于自己的浓墨重彩的发展之路。“高山仰止，景行行止，虽不能至，心向往之。”既然“担当”是一种境界，就只有起点没有终点，其间一路走来，诸多坎坷，寻幽探胜，步随景移。改变我们的东西有很多，比如发展战略，比如经营理念，比如价值追求，比如绩效管理，比如队伍素质，比如你、我、他……当我们急于探究别人成功的秘诀时，当我们的双眼充满了对未来金融版图与格局的焦虑展望时，或许我们更需要深层次地剖析自己，纵观一路走来的沧桑足迹与赤子情怀，在温故知新的征途中步履更加坚实，或许这正是编者伏案走笔的初衷。

编者试图通过这样一本书做两件事：一是从身在其中的视角把漳州中行正在推进的事业完整地描述出来；二是以“方法论”的形式对漳州中行励精图治、打造当地“最佳银行”的经验探索进行总结。书写，固然是一种主观的行为，然而阅读，从来不乏真正的互动。如果伴随着



纸页翻动，读者的思绪能够跟随着编写的心绪不自觉地进入一种满怀“担当”、激情创业的情境中被启发、被触动、被感悟，那么编写这本书就不算是徒劳无功。

有人说，在这场金融界“群雄逐鹿”的持续竞争中，与当地其他银行在一个平行跑道上的漳州中行，最初似乎并不是一个领跑者，终因队伍有共同信仰和源自内心的责任担当而脱颖而出，成为后来居上的领跑者。有人说，担当，代表了一家金融机构的境界；有人说，担当，是银行之间高层次的博弈……孰是孰非，孰高孰低？试图给出答案或许是徒劳的，但我们深知，银海荡舟，千帆竞渡，没有谁天然是胜券在握的赢家，更没有谁是永远的强者，市场在不断洗牌，商业银行永远在竞技的跑道上，关于“担当”的诸多命题的争论，还在进行；或许，就在沧海微茫、云帆直挂、从此岸到彼岸的永不停歇的航程中。

谨此，再次将目光聚焦于本书，聚焦在“勇于担当”这璀璨的字眼上，聚焦在打造“最佳银行”的光荣坐标上！我们认为，“最佳”的意义并不在成功实现设定目标的那一刻，而是在毅然前行的路上，在一次又一次凝聚心力的起跑、加速和跨越中！听，风呼呼从耳旁刮过；看，暴雨滂沱拍打在身上。而眼前，始终有明灯一盏；心底，始终是一路天籁。

银行在发展，改革在继续。环境在变，市场在变，客户在变，竞争对手也在变……但也有始终不变和坚守的信念，那就是——“勇于担当 才能精彩”的旋律！

链接起那些易被忽略的美好（代序）	001
------------------	-----

楔 子	001
-----	-----

第一章 探寻企业生命守恒定律

——“最佳银行”发展战略的确立与实践	001
--------------------	-----

第一节 核心价值观与生命守恒定律	002
------------------	-----

第二节 “最佳银行”——义无反顾的选择	005
---------------------	-----

第三节 “最佳银行”战略探究	007
----------------	-----

第四节 “最佳银行”发展战略实践	013
------------------	-----

第五节 “最佳银行”的脊梁——勇于担当	028
---------------------	-----

管理寓言	032
------	-----

第二章 怀荆山之玉，握灵蛇之珠

——管理者团队素质能力建设	037
---------------	-----

第一节 管理者团队素质能力建设的重要性和紧迫性	038
-------------------------	-----

第二节 管理者团队素质能力的构成	043
------------------	-----

第三节 管理者团队素质能力建设的探索与实践	049
-----------------------	-----

第四节 新形势下深化管理者团队素质能力建设 对策思路	061
-------------------------------	-----

管理寓言	071
------	-----



第三章	寻找把握竞争实质的“金钥匙”	
	——员工个体竞争力和单兵作战能力构建	074
	第一节 员工个体竞争力和单兵作战能力命题的提出	075
	第二节 员工个体竞争力和单兵作战能力的基本内涵	080
	第三节 “授人以渔”的思路构想	086
	第四节 从“最佳员工”到“最佳银行”的链接	100
	管理寓言	111
第四章	沙砾变黄金的奇迹创造与信念铸就	
	——社会保障卡建设的创造性实践	116
	第一节 义不容辞的使命抉择	117
	第二节 社会保障卡项目建设面临的挑战	123
	第三节 社会保障卡项目建设的探索与实践	128
	第四节 社会保障卡建设和服务的规范化管理	138
	管理寓言	142
第五章	蕴含巨大商机和潜力的金融蓝海	
	——农村金融市场拓展方略	146
	第一节 农村市场是尚待挖掘的价值洼地	147
	第二节 金融服务点是农村市场的桥头堡	154
	第三节 拓展金融服务点的实务作业	161
	第四节 农村金融服务市场未来的版图	170
	管理寓言	175

第六章	木无本必枯，水无源必竭	
	——商业银行核心业务、核心渠道、核心智库建设	179
	第一节 他山之石——核心竞争力的由来与内涵	180
	第二节 运筹帷幄——核心竞争力的构建	182
	第三节 核心业务、核心渠道的拓展与构建	187
	第四节 核心业务、核心渠道建设的后评价	205
	管理寓言	212
第七章	野蛮生长中的“规矩方圆”	
	——商业银行“三位一体”的内控管理制衡机制浅析	215
	第一节 “三位一体”内控管理制衡机制构建的思考	216
	第二节 “三位一体”内控管理制衡机制的构建与运行	221
	第三节 “三位一体”内控管理制衡机制的运行效果	232
	管理寓言	238
后 记		240

探寻企业生命守恒定律

——“最佳银行”发展战略的确立与实践

物理学上的“海潮效应”告诉我们，海水因天体引力而涌动，看似无形的引力，却能使大海发出厚重的回音。企业如海，卓越的核心价值观就像这种神奇的天体引力，推动着企业在市场大潮的搏击中，驶向问鼎强者、追求卓越的成功彼岸。

企业虽是以盈利为目标的经济实体，但如果想要获得更长远、更持久的利润，目光却不能仅仅停留在当前的利益上，而是必须确立更崇高的目标和愿景。对崇高目标的追求经过日积月累的沉淀，形成了企业的核心价值观。正如唯物辩证法揭示的规律一样——正确的意识能够指导人们有效地开展实践活动，促进客观事物的发展；错误的意识则会把人们的实践活动引向歧途，阻碍客观事物的发展。企业在创建、发展中坚持什么样的价值观，决定了企业发展成什么样子。



第一节 核心价值观与生命守恒定律

(一)

企业的核心价值观应该是什么呢？它是企业对自身价值导向和价值目标的选择与追求，回答企业为什么存在、怎样存在等根本问题，是企业经营活动的基本准则，它像基石一样深埋在企业的土壤中，坚定而不可动摇。

企业的核心价值观，既不是天外来客，也不能闭门生造，其必须发轫于企业“追求卓越”的战略尊崇，原创于员工“锐意进取”的艰辛探索。只有这样，企业的核心价值观才能接地气、有生机，才能被员工信服、发扬，继而引发更多人的共鸣、影响整个团队的价值取向。

积极进取的价值文化，催生的使命担当与责任传承，就像发动机的引擎，为企业发展注入恒久的驱动力。企业生命守恒定律告诉人们，当企业基于战略价值、为了未来的目标付出艰辛和努力时，即便当期未能取得应有的回报，也必将转换为等值的精神和文化积淀泽被未来。

不谋长远者不足以谋一时。与自然法则异曲同工的是，企业的内在能量和运动形式虽在不断变化，但其价值总量始终是铢两悉称、盈亏相抵的，即便表现形态各不相同、时间效应未必对称。但如果把“投入”与“产出”看成相互对应的运动能量，那么从更大的时间和空间范畴考量，人们也许会发现，只顾眼前、不计长远的企业终难行远，而立足当前、谋划未来才是真正明智的选择。企业的生命循环实际上就是这样一个有趣的平衡系统。

正是基于对企业生命守恒定律的敬畏，兼顾企业现实经营与未来战略之间的平衡，2007～2011年刚刚走过推行“标杆管理”艰辛历程的漳州中行，不陶醉和满足于过往的荣耀，着眼于长远与全局，主动提

请，自我加压，提出“争当行业旗帜、打造最佳银行”的战略目标，并进行了一系列极富创造性和挑战性的实践，谱写了由追随者到引领者、由“学习标杆”到“自成标杆”的业界传奇和灿烂华章。

事实证明，一心向着自己目标前进的人，整个世界都会为他让路。

（二）

企业如人，厚德载物。漳州中行在长期的经营管理实践中，始终对建立和培育“追求卓越”的价值观心存期许，在脚踏实地、锲而不舍地努力追寻和探索中，描绘和勾勒出卓越企业应该具有的品质与性格。

——她有着其他企业所不具有的远见卓识，但又不仅仅是停留在口头上，而是从宣言开始，就脚踏实地一步一步去践行，敢于接受严峻挑战和问鼎异常艰巨的目标。她虽然注重战胜竞争对手，但更注重战胜自己。

——她在发展中总能保持旺盛的生命力，总能有所创造和有所突破，总能不断地把事业推向新的境界。她不是借着新市场的形成而发展起来、随着市场的衰退而衰落下去，而是无论市场如何风云变幻总能枝繁叶茂。

——她不会将自己的命运与某种服务或产品联系在一起。无论多么风行一时的服务或产品都存在生命周期，因而总会进入衰退期，而她则可以经历无数次产品生命周期而长盛不衰。

——她总是把业界中的标杆企业作为参照对象，作为效仿、借鉴的蓝本。她总是对后来居上抱有迫切希望，并且在踏石留印、抓铁有痕的艰辛历程中，超越原有的标杆企业，继而成为业界新的经营管理典范。

显而易见，这里的商业银行并非特指某家银行或某些银行，而是泛指一切卓越企业所具备的品格共性，这也是漳州中行咬定青山、矢志追求的境界和共同遵守的图腾。

世界是真实的，这种真实包含着常人难以企及的美好和精彩，常常使人既眷顾流连，又心生敬畏。因此，只有拥有对真实与崇高的坚守和