

实践出真知

——新常态下大型商业银行改革实践与探索

牛锡明◎编著



中国金融出版社

实践出真知

——新常态下大型商业银行改革实践与探索

牛锡明◎编著

常州大学图书馆
藏书章



中国金融出版社

责任编辑：王效端 王 君

责任校对：张志文

责任印制：张也男

图书在版编目 (CIP) 数据

实践出真知——新常态下大型商业银行改革实践与探索 (Shijian chu
Zhenzhi: Xinchangtai xia Daxing Shangye Yinhang Gaige Shijian yu Tansuo) /牛
锡明编著. —北京：中国金融出版社，2018. 1

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9424 - 0

I. ①实… II. ①牛… III. ①商业银行—银行改革—研究—中国
IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第016820号

出版

发行

中国金融出版社

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 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 24.75

字数 310千

版次 2018年1月第1版

印次 2018年1月第1次印刷

定价 70.00元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9424 - 0

如出现印装错误本社负责调换 联系电话：(010) 63263947

序 言

党的十九大开创了中国特色社会主义新时代。在十九大报告中，习近平总书记要求“深化金融体制改革，增强金融服务实体经济能力”，这为新时代金融业深化改革指明了方向。自2008年国际金融危机以来，银行业所处的内外部环境已发生深刻变化。虽然金融危机的影响逐渐减弱，但仍未走出危机的阴影。中国经济发展则进入新时代，社会的主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾，预示着未来经济发展将更加注重以人民为核心，不断满足人民日益增长的美好生活需要。

党的十九大指出，从十九大到二十大，是“两个一百年”奋斗目标的历史交汇期。深化供给侧结构性改革、加快建设创新型国家、乡村振兴、区域协调、完善社会主义市场经济体制、推动全面开放成为党和国家跨越关口的迫切要求。与此同时，“深化金融体制改革，增强金融服务实体经济能力”、“健全金融监管

体系，守住不发生系统性金融风险的底线”，这是新的历史时期做好金融工作的指南针。商业银行的改革创新必须跟上时代步伐，践行新发展理念，不断探索理论创新、实践创新、制度创新、文化创新，推动新一轮的改革攻坚。必须坚持服务好实体经济，主动对接国家战略，大力发展绿色金融，加大对民生安居工程、小微企业、“三农”和扶贫等领域的支持力度。必须坚决防控金融风险，持续深化金融改革，提升金融创新能力，通过深化改革释放新活力、获取新动能。

交通银行一直是中国银行业改革的先行者。重组后的交通银行坚持“自主经营、自负盈亏、自求平衡、自我控制、自我发展”的商业化发展道路。在 21 世纪初，又率先完成了财务重组、引入境外战略投资者、在境内外资本市场公开上市的改革“三部曲”，在中国现代金融史上留下了浓墨重彩的一笔。在当今经济进入新常态、利率市场化深入推进、互联网金融崛起的发展环境下，交通银行再次站在了改革的前沿。2015 年国务院同意“交通银行深化改革方案”，确定实施多个重点改革项目，通过破解内部体制机制约束，进一步提升自身竞争力，拉开了新一轮改革的序幕。

改革没有现成的经验、固定的模式。国际银行业的成功经验都是在特定的时代背景和市场环境中形成，蕴含着必然性与偶然性的辩证统一，不可完全照搬。更何况每一种改革的模式都存在不同程度的不确定性，要想成功推进改革，不仅要大胆解放思想，

科学论证改革的模式和方案，更需要积极稳妥地推进。2015年以来，交通银行以事业部为改革主线，逐步探索和推动公司治理、用人和薪酬考核机制、客户管理、经营模式转型等各个方面的改革工作，在实践中探索大型商业银行的深化改革与转型发展，寻找新的改革发展之路。

2016年在交通银行深化改革一周年之际，我们编写了《创新超越——新常态下大型商业银行改革与转型》一书，对交通银行深化改革与转型发展的基本情况进行了理论研究和总结。2017年在两周年之际，我们进一步编写了《实践出真知——新常态下大型商业银行改革实践与探索》一书，对深化改革的重点领域进行了实践探索和总结。如果说前一本书是总体布局，那么这本书就是重点突破。我们希望通过这两本书，能够使大家对大型商业银行的深化改革与转型发展有一个全面了解。

“近水知鱼性，近山识鸟音。”“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”时代是思想之母，实践是理论之源，本书以实践为基础，从交通银行事业部制改革、客户分层管理创新、综合化和国际化改革发展、考核机制改革创新、人力资源管理改革创新、利率市场化条件下的利率预期管理、金融科技创新与探索等七个关键领域入手，记载了交通银行深化改革两年来应对市场变化、努力改革探索的具体工作，取得的实际成果和形成的主要经验。目的不仅是对交通银行深化改革实践经验成果的阶段性总结，更

是为下一步深化改革理清思路、突出重点、明确目标。本书在2018年交通银行110周年华诞之际出版，希望能够为交通银行留下宝贵的改革历史资料，也让社会各方从中汲取交通银行改革的经验，为同业研究发掘国有大型商业银行改革发展内在规律贡献交通银行的一份微薄之力。

牛新明

2017年12月

目 录



第一章 事业部制改革	1
第一节 交通银行事业部制改革概况	3
一、事业部制改革的目标、原则和模式	3
二、事业部制改革的实施内容	5
三、事业部制改革的成效和经验	9
四、下一步深化事业部改革的思考	13
第二节 实践与探索：直营机构事业部制改革	15
一、信用卡中心的改革实践	15
二、金融市场业务中心的改革实践	25
三、贵金属业务中心的改革实践	31
四、离岸金融业务中心的改革实践	38
五、票据业务中心的改革实践	46
六、资产管理业务中心的改革实践	56
七、资产托管业务中心（资产托管部）的改革实践	66
第三节 普惠金融事业部制的改革探索	74
一、普惠金融事业部制改革的背景	75

二、交通银行普惠金融事业部制改革实施方案	76
三、普惠金融事业部制改革的措施	79
第二章 建立客户分层分类分级管理体系	87
第一节 搭建公司客户分层分类分级管理体系	89
一、公司客户分层分类分级管理体系建设的目标	89
二、客户分层分类分级管理体系的探索	90
三、总、分行大客户部准事业部制的改革实践	94
四、下一步改革推进的思路	97
五、北京管理部直营模式及案例介绍	99
第二节 搭建同业客户分层分类分级管理体系	107
一、同业客户分类管理探索	108
二、同业客户分层分类分级评价结果运用	110
三、同业客户合作服务“一带一路”建设模式探索	113
四、超级层客户经营管理案例	116
第三节 搭建私人银行客户分层分类分级管理体系	119
一、私人银行客户管理体系建设的目标和框架	120
二、总行建立准事业部制的私人银行业务中心	122
三、分行层面私人银行客户管理体系的搭建	128
四、私人银行的跨境财管业务模式	129
五、私人银行的家族信托业务模式	130
六、建立私人银行的增值服务体系	131
七、建立风险合规管理体系	131
八、进一步完善私人银行客户管理体系的思考	132

第四节 分行客户分层分类分级管理案例	136
一、陕西省分行：以三个结合为特色，打造公司客户 分层分类分级模式	137
二、山西省分行：精耕细作，持续推进零售客户管理体系建设	145
三、江苏省分行：围绕“起、承、转、合、优”完善公司 客户管理体系建设	151
四、上海市分行同业客户营销管理案例	160
第三章 综合化和国际化融合发展	167
第一节 交银国际子公司改革探索	169
第二节 巴西子行、卢森堡子行经营模式探索	176
一、巴西子行经营模式探索	176
二、卢森堡子行经营模式探索	182
第三节 “两化”改革融合发展	189
一、将事业部制延伸至海外的改革实践	189
二、子公司与海外机构联动发展	199
第四章 考核机制改革创新	203
第一节 完善分层分类绩效考核体系，健全落实发展责任制	205
一、全面评价、相互衔接，初步构建起新时期“1+3+1”的 绩效考核体系，推进发展责任制战略落地	205
二、合理运用、强化引导，深化推进新时期“1+3+1”的 绩效考评工具落地，促进各项业务稳健发展	211

第二节	全员全产品计价考核推进分配制度改革	212
一、	推行全员全产品计价考核的背景和动因	213
二、	推行全员全产品计价考核的探索和实践	215
三、	推行全员全产品计价考核的主要成效	222
第三节	创新资源配置及利益共享机制，实现考核协同	224
一、	创新资源配置及利益共享机制的重要意义	224
二、	创新资源配置及利益共享机制的初步成效	225
第五章	人力资源管理改革创新	229
第一节	建立和深化职业经理人制度	231
一、	深化完善 D 职等职业经理人制度	231
二、	职业经理人制度与企业家精神塑造	238
第二节	建设专家型人才制度	241
一、	推进专家型人才建设的重要性和必要性	242
二、	推进专家型人才建设的实践经验	243
三、	推进专家型人才建设取得积极成效	252
第三节	人才培养机制创新	253
一、	实施“英才计划”，塑造高潜质管理人才	254
二、	推进管理培训生项目，度身打造未来卓越管理者	256
三、	打造“青年才俊”工程，深挖高学历人才潜能	261
四、	推出战略性专业人才培养计划，抢占专业人才高地	263
五、	抓好国际化人才培养项目，夯实国际化人才储备	268
第四节	薪酬机制改革创新	270

一、深化薪酬机制改革的重要意义	271
二、深化薪酬机制改革的探索实践	272
三、深化薪酬机制改革的主要成效	278
第六章 利率市场化条件下的利率预期管理	281
第一节 新常态下利率分析预测的背景和意义	283
一、利率市场化的历史沿革及展望	283
二、新常态下利率走势分析预测的必要性和可行性	288
第二节 利率预期管理体系下的资产负债配置与管理	290
一、交通银行对利率预期管理体系建设的探索	290
二、实施资产负债动态平衡管理，优化资产负债结构	292
三、顺应经济周期和利率市场化环境变化， 完善内外部定价管理机制	297
四、加强利率市场化环境下的流动性风险管理	301
五、加强利率市场化环境下的市场风险管理	304
第三节 利率预期管理下的资产投向管理	306
一、利率预期管理与资产投向管理的影响与关系	307
二、利率预期管理下做好资产投向管理的原则	309
三、加强资产投向管理的举措与方法	310
第七章 金融科技创新与探索	319
第一节 交通银行互联网金融建设的总体思路	321
一、互联网金融战略环境分析	322

二、交银集团互联网金融发展战略	323
三、互联网金融客户发展思路	325
四、互联网金融业务发展策略	327
第二节 线上金融业务中心落地	331
一、线上金融业务中心建设成果和线上业务发展情况	332
二、线上金融业务未来发展的趋势和挑战	337
三、线上金融业务中心下一步工作计划和发展措施	338
第三节 交通银行“三位一体”建设推进经营模式转型	344
一、交通银行“三位一体”建设的背景和成效	344
二、交通银行“三位一体”建设的思路和重点举措	349
三、交通银行“三位一体”建设的展望	353
第四节 以产品和技术创新获客	354
一、手机信用卡创新	355
二、产业链金融创新	363
三、投行产品创新	372
主要参考文献	381
后 记	383

CHAPTER 1

第一章 事业部制改革



回顾百年银行史，事业部制改革是国际大型商业银行面对利率市场化挑战、变革图强的重要选择和突破口。当前，金融业内外部形势深刻变化，经济下行、利率市场化、金融脱媒、监管要求提高使国内商业银行经营发展压力与日俱增。面对深刻的环境变化和严峻的竞争现实，金融业新一轮改革大幕已经拉开。未来，全面深化事业部制改革不仅是商业银行适应新形势，更好服务实体经济的发展需要，也是完善商业银行内部治理机制等问题的突破口。

第一节 交通银行事业部制改革概况

1987年，交通银行重新组建以来，一直走在国有银行改革实践的前沿。交通银行历史上的几次腾飞，都与抓住机遇进行体制机制改革密不可分。交通银行作为五大国有银行的改革先行者，上一轮改革红利已基本释放完毕。从中长期看，整体推行事业部运作管理模式是提升交通银行核心竞争力的重要举措，也是行业大势所趋。2015年国务院批准的“交通银行深化改革方案”，将事业部制改革列入12条改革措施之一，这成为了交通银行探索经营模式转型与创新的重要举措。

一、事业部制改革的目标、原则和模式

交通银行事业部制改革的最终目标是在主要业务板块形成从上而下的事业部管理架构，构建前、中、后台定位明确、责权利相统一、纵向垂直管理、横向协同高效、决策和创新反应快速、流程顺畅合理，符

合国际先进银行主流管理模式的业务经营架构。

现阶段，要进行交通银行全行系统性改革的条件尚未具备。交通银行事业部制改革的近期目标是在局部开展渐进性的改革，力争通过改革实现三方面的管理效益：一是在相关领域构建上下之间利益取向一致的管理机制，使信息纵向传递更加直接，提高投资决策的及时性和有效性，发挥集约化、规模化经营的优势；二是促使相关二级经营机构和业务人员的专业化分工，提高业务的盈利能力；三是细化并明确相关业务条线的收益和成本，提升业务条线对全行利润的贡献度。

交通银行推进事业部制改革遵循了以下三项基本原则。

一是以客户为中心、以市场为导向的原则。金融市场和客户需求经常发生改变是常态。交通银行经营必须跟着市场走，跟着客户变，充分满足客户不断变化的多元化金融服务需求，适应我国经济转型需求和金融市场结构调整的变化趋势。同时要直面核心客户和前沿市场，实施业务流程改造和产品创新。在事业部内部建立服务文化，中后台要为前台业务发展服务，做好对分行的服务和支撑。

二是风险及收益平衡的原则。在各层级和各部门之间合理配置各项经营任务和管理资源，实现责任、权力和利益的有机统一。进一步完善风险和资本的计量，完善管理会计和成本核算，将风险和收益平衡的理念自上而下贯彻，从“做了算”转变为“算了做”，打造高效运作的长效机制。

三是专业化经营、集约化管理的原则。要形成专业优势，突出业务的专业特色，以专业化服务优势提升交通银行核心竞争力。要不断优化业务流程，实施科学高效管理，通过开展一体化、分类型、分层次、高效率的管理模式，对中后台管理要素进行整合，实现交通银行资源配置和管理效用最大化。