

政协委员文库



一片冰心在金融

YIPIAN BINGXIN ZAI JINRONG

闫冰竹◎著

中国文史出版社

政协委员文库

一片冰心在金融

闫冰竹◎著

中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

一片冰心在金融 / 闫冰竹著. —北京: 中国文史出版社, 2017.5
(政协委员文库)

ISBN 978-7-5034-9310-2

I. ①一… II. ①闫… III. ①金融学—文集 IV. ①F830-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 144791 号

责任编辑: 金 硕

出版发行: 中国文史出版社

网 址: www.chinawenshi.net

社 址: 北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编: 100811

电 话: 010—66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真: 010—66192703

印 装: 北京地大彩印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 22.5 插页: 1

字 数: 300 千字

版 次: 2017 年 7 月北京第 1 版

印 次: 2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。

文史版图书, 印装错误可与发行部联系退换。

《政协委员文库》丛书

编辑委员会

主 任 刘家强

委 员 沈晓昭 刘 剑 韩淑芳 刘发升 张剑荆

主 编 沈晓昭 韩淑芳

编 辑 (按姓氏笔画排序)

卜伟欣	于 洋	马合省	王文运	牛梦岳
卢祥秋	刘华夏	刘 夏	全秋生	孙 裕
李军政	李晓薇	张春霞	张蕊燕	杨玉珍
金 硕	赵姣娇	胡福星	高 贝	高 芳
殷 旭	徐玉霞	梁玉梅	梁 洁	程 凤
詹红旗	窦忠如	蔡丹诺	蔡晓欧	潘 飞
薛媛媛	戴小璇			



辑一 北京银行的创新实践

- 走集约化经营之路 办出市民银行特色 / 3
- 实现第二个千亿的总体构想 / 7
- 八年征程回望：真情铸就发展基业 / 11
- 十年创业：以艰辛谱写激扬篇章 / 15
- 发行上市前夕的战略思考 / 21
- 践行企业社会责任 铸造精品上市银行 / 25
- 建设一流现代商业银行的规划和思考 / 31
- 十五年发展的辉煌成就和基本经验 / 35
- 持续创新，开启转型发展的新纪元 / 41
- 未来改革创新的方向和行动规划 / 46
- 新常态下创新发展的十项战略举措 / 50
- 打造交易银行品牌 推动金融转型升级 / 54
- 加强全面风险管理 确保未来行稳致远 / 58
- 一家金融企业起死回生、由弱到强的实践体会 / 63

辑二 金融发展的理论思考

- 商业银行的金融业务创新与风险防范 / 69

面向21世纪的城市商业银行可持续发展道路 /	74
当前城市商业银行的经营策略 /	84
抓住发展的重要战略机遇 努力建设现代商业银行 /	89
以改革的精神全面加快发展步伐 /	96
强化资本约束机制 实现持续协调发展 /	100
在中外资本融合共生中提升公司治理水平 /	105
商业银行未来改革与发展的重大关系问题 /	110
构建北京文化创意产业发展的金融支持体系研究 /	122
在开放和竞争中实现中国银行业的稳健发展 /	129
全球化背景下中国商业银行的国际化战略选择 /	133
低碳经济视角下的绿色银行研究——以北京银行为例 /	141
中小银行公司治理探索——以北京银行公司治理实践为例 /	146
充分发挥金融支持保障作用 助推文化产业大发展大繁荣 /	151
以金融助推科技产业创新发展 /	157
深化资本约束与中小银行战略选择 /	162
坚定不移地服务实体经济发展 /	168
中小银行体制机制的深刻变革 /	174
中国金融改革不会放慢脚步 /	181
利率市场化让中小银行加速转型 /	186
经济转型期商业银行风险管理的前瞻思考 /	188

全力打造中国首家服务领先的直销银行 /	194
大数据时代的银行业发展 /	199
中小银行的历史性跨越 /	204
中小银行战略转型正当时 /	211
利率市场化背景下的中小银行探索 /	216
立足普惠金融 完善城镇化金融服务体系 /	221
“三足鼎立”助力利率市场化行稳致远 /	227
改革创新照亮金融前行的道路 /	229
互联网时代的金融业发展 /	234
发挥金融桥梁作用 助推民间外交发展 /	240
服务经济新常态 展现金融新作为 /	245
中小银行服务开放型经济新格局的战略思考 /	251
“互联网+”重塑银行业未来新格局 /	257
服务实体经济的银行实践 /	263
中小银行应主动适应经济结构调整和金融业态发展趋势 /	268
中小银行在服务“一带一路”建设中的作为和担当 /	274

辑三 走向未来的积极探索

电子银行在中小商业银行中的地位和发展战略 /	283
中国中小银行：挑战和出路 /	289

城市商业银行未来发展的道路探索 /	294
以完善公司治理为核心 推动北京银行持续稳健发展 /	298
金融全球化背景下北京银行的国际化战略构想 /	303
转型中的中小银行发展之路 /	306
助推低碳经济 发展绿色金融 /	308
构建金融核心价值体系 建设和谐金融文化 /	312
文化创意产业开启文化金融黄金时代 /	315
对金融人才选拔使用的战略思考 /	319
不断完善公司治理 夯实现代银行根基 /	324
探寻科技金融创新之路 /	329
优秀企业文化引领金融永续发展 /	332
服务全球资源共享 促进投资双向互动 /	336
积极参加和推动跨境人民币业务创新 /	340
金融为中美贸易投资合作插上腾飞的翅膀 /	342
开发性金融与亚洲发展 /	345



辑一

北京银行的创新实践

走集约化经营之路 办出市民银行特色

北京市商业银行成立于1996年1月8日，三年多来，在中国人民银行、北京市委市政府的正确领导与关心支持下，历经平稳过渡、理顺关系、整顿发展三个阶段，以加强干部管理和党建工作的开展为保障，在坚持规范管理的同时努力拓展外部市场及业务领域，开始步入集约化经营发展之路。

致力市区两级经济发展

随着全行资金实力的增强，我们根据首都城市功能及经济发展要求，努力为首都经济发展提供更多的资金支持和有效的金融服务。积极调整信贷结构，努力加大首都经济发展中重点产业、重点行业、重点产品和重点项目的资金投放力度。通过与政府职能部门加强联系与合作，服务市区两级经济和重点企业，以点带面，使得信贷投入不断增加，贷款余额从建行时的40多亿元增加到现在的200多亿元。

推进与各城区经济金融合作，寻求互惠互利的共同发展模式。为促进各城区经济发展，实现共同发展的目标，自1998年7月与崇文区政府签订经济金融合作协议开始，我们先后与城八区签订了合作协议，向各区提供60多亿元的贷款授信额度，有力地支持了区属经济发展。

探索支持中小企业发展的适宜方式，促进中小企业发展。中小企业是我行主要扶持的对象，我行在服务中小企业方面积累了较为丰富的经验，全行70%以上的贷款投向了中小企业，累计对中小企业发放贷款280亿元。为有效支持中小企业发展，我行与财政局、市经委合作设立了贷款风险担保基金，还与西城、东城、崇文、朝阳、海淀等区政府联合成立了中小企业贷款担保风险资金，为区属中小企业贷款提供担保，为各区中小企业的发展注入了新的活

力。与新技术产业开发区等单位合作设立的新技术企业担保基金，目前运作情况良好，对于中小企业特别是对中关村科技园区内的科技型中小企业的发展具有重要意义。

支持基础设施建设，完善首都城市功能。为促进城市基础设施建设，提高基础设施对经济发展的支持能力，我们先后贷款支持了平安大街、朝外大街改造、陕北天然气进京、双榆树及高碑店热电厂等基础设施项目建设。今年8月，我行与丰台区政府签订经济金融合作协议后，立即对丽泽路的建设发放贷款1亿元，有助于改善丰台区及丰台高科技园的投资环境。

支持危房改造和住宅建设，改善居民居住环境。危房改造是城市建设的一个重点，也是实现康居工程的重要步骤。我行对建功东里、官园地区的危房改造、宣武南城危房改造及望京小区建设等积极予以资金支持，对改善这些地区的市民居住条件、拉动内需发挥了重要作用。

努力致力于高新技术产业的金融服务。高新技术产业是首都经济的支撑点与重要增长点，对首都工业增加值贡献率在60%以上，我们在发展过程中坚持把高新技术产业作为信贷投向重点，累计向高新技术企业发放贷款40多亿元。海淀区内的各家支行均与高新技术企业建立了信贷关系，对高新技术企业的贷款占贷款余额的比例一直在40%以上。四通公司、长城计算机公司、希望集团、用友集团、恒升电脑公司等许多著名公司都曾得到我行的资金支持，获得了较快的发展。

开办再就业贷款，促进再就业工作。首都国有企业的改革与发展需要良好的外部环境，再就业工作是其中的重要内容。我行自1998年初开办再就业贷款，已累计发放贷款1亿元，帮助千名职工实现再就业。我们将继续对安置下岗职工多、经济效益较好的劳服企业以及国有企业为转换机制、实施再就业工程而兴办的劳服企业优先发放再就业贷款。

发展与改革方向

人类即将送走上一个千年，迎来新的世纪。世纪之交的经营与发展将成为决定全行长远发展的关键，对此我们进行了深入的研究与初步规划，我们的发展思路和市场定位是：为首都经济服务，办好地方银行；为城市居民服务，

办成市民银行；加快科技应用，办成现代银行。未来五年，我们将紧紧抓住科技和人才两个关键环节，继续提高全员素质和金融服务水平，致力于金融创新，不断提高经营管理水平，使全行总体实力与综合素质再上新台阶，为首都经济发展作出更大的贡献。

三年多的工作为未来长远发展奠定了良好的基础，但我们深知发展的道路依然漫长，前进的征程依然任重道远。在即将来临的新世纪，我们将以办一流的银行、干一流的事业、创一流的效益为发展目标，以深化改革为发展动力，努力完善自身，进一步增强全行凝聚力和发展活力，使全行经营管理效率明显提高，企业综合素质有新的更大的变化，真正把首都这家自己的银行办好，办出特色，办成首都的知名企业。

我们要进一步加强干部管理和员工思想政治工作，把全行党建工作继续向前推进一步，以党建工作的开展促进全行经营业务的发展和管理水平的提高。我们将坚持依法稳健经营、防范经营风险，通过加大改革力度、强化内部管理，实现可持续发展的目标。我们要继续深化体制与机制改革，进一步完善激励机制，建立有效的淘汰机制，使经营管理效率进一步得到明显提高。要对现有人事管理制度和劳动分配制度加以补充完善，通过激励机制调动起全员积极性；通过考试、考核发挥竞争机制作用，达到优胜劣汰的目的，在动态中实现人员优化，提高整体素质；加大对支行的考核力度，根据经营状况实现机构的优化与重组，对经营不善的支行坚决撤并，人员下岗分流。

在进行体制与机制改革的同时，我们还要努力探索防范和化解风险的有效途径。因地制宜地制定化解已有风险的具体措施，分类指导、分别处理，落实风险责任制，使全行信贷资产质量切实得到提高。我们将与税务等部门积极沟通贷款呆账核销有关问题，以便使我行进行必要的主动核销，达到改善资产质量的目的。

虽然我们做了许多工作，取得了一定的成绩，但也存在一些需要解决的问题和困难，我们有信心在中国人民银行、市委市政府的领导下，不断提高全行素质，实现各项业务的稳步发展。

我们要继续发扬以人为本的主人翁精神，居安思危的竞争精神，以深化改革为发展动力，努力完善自身，进一步增强全行凝聚力和发展活力，使全行

经营管理效率明显提高，企业综合素质有新的更大的变化，真正把首都这家自己的银行办好，办出特色，办成首都的知名企业，以出色的工作和优良的业绩来回报市委市政府的关心与支持，把一个充满生机与活力的新型股份制商业银行带向21世纪，为首都经济发展作出新的贡献。

（原载于《北京日报》1999年9月21日）

实现第二个千亿的总体构想

实现经营的第一个千亿，意味着我们发展的第一步战略目标已基本实现，从现在起，就将进入发展的第二个千亿征程。

实现到2005年的第二步发展战略目标，从总量上讲，存款余额要突破2000亿元，真正进入国际中型银行之列，在经营规模发生显著变化的同时，全行综合素质要有新的提高。除了量的标准，我想，第二步发展战略目标可以作如下描述：

形成三大特色——地方特色、服务特色、业务特色

形成地方特色，就是根据首都经济特点，在服务首都经济过程中实现新发展。总结七年来的成功经验，重要的一点是我们坚持立足地方、服务首都经济的市场定位，在服务首都经济过程中不断成长壮大。在实现第二步发展战略目标过程中，我们仍要坚持并强化地方特色，把握时代特征和首都经济特点，把我们的目光盯在首都重点项目、重点工程、重点发展区域上，把我们的资金投向首都经济发展最需要的地方。只有找准位置，才能赢得更多的关注与支持，才能在首都经济飞速发展的大环境下实现自身的快速发展。

形成服务特色，就是要根据金融发展趋势和社会金融需求，形成具有一定认知度、良好声誉的品牌服务。我们已经提出了创建服务领先型商业银行的目标，这一目标有助于强化我们的经营特色。但说时容易做时难，金融服务是一项复杂的系统工程，真正实现服务领先需要做大量的基础性工作，我们要明确目标，量化标准，早规划、早部署，为此不遗余力，切实打造成服务领先型银行，让服务成为我们的品牌，成为我们的优势。

形成业务特色，就是要在发展中整合资源，不断推出具有市场影响力和

生命力的业务品种。一家商业银行能否赢得企业与公众的认可，重要的在于两点，一是服务，二是业务，只有推出具有鲜明特色、符合市场需要的特色业务，银行发展才有坚实的基础和旺盛的生命力。虽然我们在发展中始终致力于创新，但到目前为止，无论是公司业务，还是个人业务，特色产品与特色业务还不多，还没有形成具有竞争力的品牌，这是实现第二步发展战略目标过程中的最薄弱之处。

建立四大体系——风险控制体系、财务管理体系、绩效考核体系、干部评价体系

最新一期《银行家》杂志以《国有商业银行究竟缺什么》为题，深刻指出了国有银行并不缺资源，缺的是如何加以充分利用，得出的结论是：不缺观念缺共识；不缺制度缺落实；不缺营销缺整合；不缺市场缺细分；不缺客户缺挖掘；不缺人才缺机制；不缺奖励缺激励。国有银行尚且缺少这么多的东西，我们何尝不是如此？要解决存在的众多问题，当务之急是建立起四大防护体系。

第一，建立严密的风险控制体系。近年来，国内商业银行按照风险管理要求，建立并不断完善内部风险管理和控制体系，逐渐形成了风险管理文化理念。历史遗留的风险让我们在成长过程中承受了巨大的压力，今天的局面来之不易，是我们全行干部员工通过艰苦的付出甚至流血流汗换来的，要倍加珍惜。我们要着眼于打造基业常青的百年银行，注重以多种技术手段为支撑，建立起严密的现代商业银行风险控制体系，使我们在稳健经营的轨道上不断发展壮大。

第二，建立严谨的财务管理体系。随着金融发展环境与政策的变化，商业银行的资产管理难度越来越大，盈利空间越来越小，我们要通过建立严谨的财务管理体系，在全行上下树立起开源节流意识。建立严谨的财务管理体系，就是要每一项资产都要讲收益，每一项负债都要讲成本，每一项投入都要讲回报，通过实行全成本管理，通过管理的专业化、精细化，实现经营效益的最大化。

第三，建立完整的绩效考核体系。实现全行整体的互动发展，需要激

发、调动起所有经营单位的积极性与创造性，这需要建立起一套完整的绩效考核体系，要按照管理者、业务人员、技术人员等不同类型制定不同的绩效考核指标体系，各项考核要涵盖所有经营单位、所有部门、所有人，通过完善绩效考核体系，激发起全行力量为发展目标共同努力、创造，真正在全行范围内形成“以业绩论英雄”的良好氛围。

第四，建立科学的干部评价体系。商业银行的发展关键在于人，需要储备一大批高素质的中层干部。对干部作出全面、客观评价是很难的，但又是必不可少的，在我们走向新发展征程过程中，必须建立起科学的评价体系，进而建立起相配套的完善的薪酬体系。我们将加快建立干部综合评价体系，通过抓好科学设岗、竞争上岗、严格考核等工作来实行岗位管理，在此基础上建立起与各类人才相适应的薪酬体系，形成有效的激励机制。

实现五大突破——经营规模的突破、经营效益的突破、资产质量的突破、股权改造的突破、经营地域的突破

第一，以规模扩张为重点，实现经营规模的突破。规模是基础，没有规模也就谈不上效益。在未来三至五年内，我们要继续加快经营规模的扩张，2000亿元是2005年必须达到的目标，在此基础上要力争有更大的发展。要实现2000亿元以至更远大的目标，需要整合我们的营销网络、营销渠道和营销力量，需要实施有效的、有力度的保障措施，激励全行干部员工为发展的目标不断进取。

第二，以改进效益为中心，实现经营效益的突破。经营效益的稳步提高是改善干部员工福利待遇的基础，是确保股东利益的前提。要实现经营效益的新突破，一是要切实以客户为中心，大力度开拓市场，以最低的经营成本实现经营规模的迅速扩张；二是以结构调整和优化为主线，实现资产的最佳组合和资源的最优配置。这两点是我们发展的必然抉择，也是应对变化的金融形势的需要。

第三，以提高质量为主题，实现资产质量的突破。几年来，我们双管齐下改善资产质量，一方面严格控制新增不良贷款，另一方面积极清收老的不良贷款。历史的教训是深刻的，在未来发展过程中，我们要时刻绷紧质量这根