

HANGZHANGLUN 行长论

——素质、经营理念及行为艺术

HANGZHANG LUN

SUZHI JINGYING LINIAN

JI XINGWEI YISHU

张衢 著



中国金融出版社

你了解银行行长吗？想成为银行家吗？本书介绍的是商业银行行长经营的学问，告诉你经营现代银行的丰富知识和技巧，助你成功。

上架类别 ○ 银行

ISBN 7-5049-3765-7



9 787504 937650 >

网上书店: www.chinalph.com

ISBN 7-5049-3765-7

F·3325 定价: 38.00 元

行 长 论

——素质、经营理念及行为艺术

张 衢 著



中国金融出版社

责任编辑：李祥玉 刘 平

责任校对：张志文

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

行长论 (Hangzhang Lun): 素质、经营理念及行为艺术/
张衡著. —北京: 中国金融出版社, 2005.8

ISBN 7-5049-3765-7

I. 行… II. 张… III. 商业银行—领导方法
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 072407 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限责任公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 17.75

字数 276 千

版次 2005 年 10 月第 1 版

印次 2006 年 2 月第 4 次印刷

定价 38.00 元

如出现印装错误本社负责调换



自序

“那是最美好的时代，也是最糟糕的时代；那是智慧的年代，也是愚蠢的年代；那是信仰的时期，也是怀疑的时期；那是光明的季节，也是黑暗的季节；那是希望之春，也是失望之冬；人们面前有着各种事物，人们前面一无所有……”。这是英国著名作家狄更斯的名著《双城记》开卷第一段的名句，他深刻地揭示出一切，巨变年代的欢乐、巨变年代的好与坏之间的悬疑不定，以及旧秩序瓦解和新秩序待建过程中动荡不安的特征。

进入 21 世纪，东南亚金融风暴尘埃落定，而世界金融业重组兼并的涛声依旧。中国金融再造进程就如同岁序转换、除旧布新般开始步步进逼：机构重组、减员分流、全面成本管理、产品创新、网上银行、数据集中、风险内控、公司治理……。在中国四大商业银行股份制改革的号角吹响时，谁都不再怀疑银行的春天真正到来了。面对一浪高过一浪的改革浪潮，银行业内人士的复杂心情正如狄更斯所言：欣喜激动，又悬疑不定，似乎感觉“面前有着各种事物”，又“前面一无所有”。

中国的金融架构是一个以银行为主导的金融体系，目前银行业金融资产约占全部金融机构资产总额的 90% 以上。从 1994 年开启优化国企资本结构改革，至今整十年，国有商业银行承担着困难并履行着经济转型稳定器的职能，同时，中国主体银行开始了脱胎换骨的改革。近一年多来，通过国家扶持和商业银行自身努力，国家对三家国有商业银行实施改革重组，其资产规模占中国商业银行的 56%，展示着中国银行业的重新崛起，使整个银行业为之振奋。国家推进金融改革决心之大，使中国的银行家们深感责任重大，面对这一场没有退路的攻坚战，他们将用自己的智慧和才干打造出真正的商业银行。中国的银行家们有信心，他们在奋斗，他们一定会成功。

中国蓬勃发展的经济和经济货币化程度的提高，既决定了银行业不可动摇的地位，又提供了银行健康发展的机遇。从 1984~2004 年的 20 年间，中国银行业总资产从 0.6 万亿增至 31.6 万亿元人民币，增长了 52 倍，年均增

长率达 21.9%。同期,美国银行业总资产增长 3.4 倍,日本银行业总资产增加 1.2 倍;观察全球 1 000 家大银行,1990~2003 年间总资产增加了 2.46 倍。我不是用这些数字论证中国银行家们的功绩,只是说明在连续高速增长中他们所承受的责任和巨大压力,以及高速发展给银行带来的种种难题。

四大国有商业银行的改革是解决中国经济的核心问题之一,中国银行家们在为中国 20 多年经济金融发展骄傲与喜悦之时,始终担忧和感受到的是国有银行资产质量之痛,并为之汗颜。不必苛责他们!因为他们在加倍努力。也不要外国银行家的标准来衡量选拔中国的银行家,因为中国的银行家是在特有的国情和文化中成长并成熟起来的。虽然他们中间个别人败坏了银行家的名声,但这并不能损害他们的整体形象。在金融发展的长河中,国际上几乎所有的大银行历史上都曾经历过各种困境或丑闻的煎熬,当金融危机袭来的时候,没有几家银行可以幸免。在一定意义上说,磨难不是坏事。我曾与普华永道的会计师说,中国的银行有一些特别的现象:比如同一家银行,所属分行之经营状况有天壤之别,有的达到国际一流水平,有的是最差的,这不正是体制和环境的原因吗?中国银行业要立足于国际金融业,必须造就自己一流的大银行家,并组成宏大的银行家队伍。

中国高层的行长们很低调,在一个金融意识与氛围不强的社会中,更多人感受到的是大银行的神秘,而不是权威。在国际银行业中,中国银行业的地位并不低,中国银行家们的地位也不低。他们能与世界一流大银行家们平起平坐,交流合作,切磋经营之道;他们至少得到国际同业的尊重,而这种地位是其他行业企业家所少有的。

位居金融金字塔塔尖的行长,肩负着中华民族金融业复兴的使命,是中国商业银行改革的启动者、实干家;他们满怀信心地拉开了序幕,策划和实践着中国金融史上前无古人的事业;他们有自己的清醒的思想理念,既要支持经济快速健康发展和维护体制改革,又要坚定奋力地挣脱各种羁绊,迈向金融国际化的轨道;他们心中有美好的前景和信念,主导金融潮流,迎接全新挑战。凤凰涅槃,在改革中将诞生出一批全新的银行家。

20 多年来,中国的金融改革经历了一个以市场为取向、渐进式的改革进程,改革的巨大成就体现在从整体上突破了传统计划金融体制模式,逐步

形成了一个符合现代市场经济要求的金融体系。进入 21 世纪以来,世界金融变革和创新的加速态势,又勾勒出了中国银行业未来改革的方向与趋势:(1)中国银行业必将在更加开放的背景下运行,并最终融入全球金融一体化,实现银行的国际化;(2)银行经营方式的变化体现在业务结构和盈利结构的改变。在严格的资本管理和利率市场化压力下,银行业务及财务管理方式将发生重大变化,金融创新活跃,注重效率,注重提高盈利能力和市场竞争力,同时,电子化金融服务延伸到千家万户;(3)信息技术将引导银行管理模式转变,在信息化管理平台上,国际银行业先进的管理方式逐步得到推广,风险内控体系逐步完善;(4)商业银行更加重视品质的提高,作为筹措资金的地位逐步削弱,综合经营能力形成并增强金融服务功能。

而当前,有些行长的思维观念还不能适应改革的新趋势,尽管现代商业银行的经营理念和管理文化在快速地传播,但是清除沉积的旧观念并不容易,违背市场规律的运作行为仍屡见不鲜,商业银行的运行机制还未真正确立。在这种情况下,更迫切的是转变各级行长的经营理念,使之真正懂得什么是真正的商业银行,惟此,才能站立于当今改革的潮头,踏行于未来发展的浪尖。

我在担任市分行行长、省分行行长和中国工商银行副行长近 20 年的时间里,目睹了国有商业银行成立以来的发展过程,亲历了改革的种种阵痛和酸甜苦辣,更了解行长艰辛坎坷的成长之路。造就金融人才不易,造就行长更难。我多年的金融职业生涯积聚起一个强烈的愿望,就是写一本关于商业银行行长的书,借以向社会推介银行和银行家是怎样经营的,更向行长和银行从业人员介绍我的经营体会和粗浅的研究成果。

本书研究对象是现代商业银行行长,重点是作为主体银行的四大国有商业银行行长,也泛指分支行行长。书中除有必要分别论述的地方外,均将行长作为一个总体进行考察和研究。

然而,对行长的研究可以从不同的角度展开。究竟应从什么样的角度切入,或者说要研究行长的哪些方面,本书最终将研究范围界定在三个方面,即行长的性质、行长的理念和行长的行为。通过这三个方面的研究,试图回答行长“是”什么(性质)、行长“想”什么(理念)和行长“做”什么(行为)三个问题。这三个问题是依次推进,逐层深入的三个层次,由此构建了

对现代商业银行行长的多维观察和立体审视。为商业银行行长们在对于自身性质、理念和行为等问题上，提供理性的认识、合理的导引和科学的依据。

商业银行行长是以银行为舞台施展他的个人才能、他的理念、意志、决策和行为的，只有作用于银行并转化为银行的理念和银行的行为，才具有现实价值。离开了银行这个舞台和载体，行长就不成其为行长。从这个意义上说，行长与银行是须臾不可分离的，是紧密地融合在一起的，行长是银行的人格化身，银行是行长的血脉根基。正因为如此，在研究行长的理念和行长的行为时，很大程度上也是在研究银行的理念和行为，这两者常常交融在一起。但是，行长毕竟是有主观能动性的个体，并且这种主观能动性因行长被赋予银行领导者、组织者和管理者等角色而对银行具有至关重要的影响。所以，本书的研究思路 and 行文结构力图从行长的视角及其所具有的主观能动性的角度切入。

银行是经营货币商品的企业，银行在充当其支付中介与信用中介的职能和经营管理中会有许多问题，在书本上找不到现成的答案，能够按图索骥的更是不多。因为优秀的成功者多是个案，管理方式常常难以复制。其实也不需要模仿别人怎么做，搞懂为什么这样才是精髓；遇到问题怎么解决，做的时候应注意什么，才是最重要的。我写这本书，只是想告诉读者，经营银行应怎么想、怎样做。只要你有志于银行业，你亦应当明白其中的经营之道。

就领导行为而言，每个行长都以各自的价值观认识世界，以自己独有的方式处理问题，相同者不多。当然结果也不尽相同，毕竟是有失误者、失败者、成功者之分，有经验教训之谈。当智者走过一程的时候，总能悟出许多道理。行进在路上，面对混沌，有人清醒，有人糊涂，差异在于每个人的经历不同、素质不同、认知度不同。许多朋友告诉我，在自己苦思冥想的时候，若有高手指点一下，会茅塞顿开，恍然大悟，轻松向前。这样，行长成熟得更快。如今高学历的行长不少，他们肩负着改革重任，直面种种经营挑战，他们需要时间来完成实践经验的积累和理性提升。我愿以这本书与他们为友，与他们沟通、交流，为他们铺路，但愿后来者不再去试错。

张 衡

2005年5月16日

目 录

第一篇 行长的性质

第一章 从货币兑换商到职业经理人	3
第一节 银行制度演进的轨迹	3
第二节 行长的生成	5
第三节 中国主体商业银行的行长	9
第二章 不同银行组织制度下的行长	13
第一节 银行组织制度透析	13
第二节 银行运营中的行长角色分析	18
第三节 中国商业银行行长角色辨析	22
第三章 现代银行业对行长素质的内在要求	28
第一节 现代银行业的特点及其对行长素质的要求	28
第二节 商业银行行长的使命和素质要求	32
第三节 行长素质的判断及培养	35
政策链接：金融机构高级管理人员任职资格管理办法（节选）	39

第二篇 行长的经营理念

第四章 行长的财务观	47
第一节 银行财务内涵的探讨	47
第二节 财务观在行长经营理念中的地位	51
第三节 商业银行行长应具有财务观	53
第四节 国有商业银行财务管理中存在的问题	63

行 长 论	
第五节 完善银行财务管理的对策	64
第五章 行长的市场观	67
第一节 市场观的五方面内容	67
第二节 市场观在行长经营理念中的地位	69
第三节 商业银行行长应具有的市场观	72
第四节 商业银行市场化运行中存在的问题	80
第五节 推进银行市场化运行的策略	82
市场剖析：市场的变化——从银行看客户的变化及影响	84
第六章 行长的风险价值观	90
第一节 银行价值链及其风险透视	90
第二节 风险价值观在行长经营理念中的地位	97
第三节 行长应具有的风险价值观	99
第四节 国有商业银行的风险价值链状况分析	105
第五节 推进风险价值管理的工作重点	107
焦点直击：操作风险的难题	109
第七章 行长的资源配置观	113
第一节 商业银行资源配置的内涵及特征	113
第二节 资源配置观在行长经营理念中的地位	115
第三节 商业银行行长应具有的资源配置观	117
第四节 国有商业银行资源配置的启示	125
第五节 优化银行资源配置的路径	127
第八章 行长的创新观	130
第一节 金融创新的内涵	130
第二节 创新观在行长经营理念中的地位	134
第三节 行长应具有的创新观	137

第四节 制约创新的因素分析·····	145
第五节 把握创新的策略与方式·····	147
案例汇集：中国工商银行业务管理流程再造·····	148
第九章 行长的银行文化观·····	153
第一节 银行文化的概述·····	153
第二节 银行文化观在行长经营理念中的地位·····	156
第三节 行长应具有银行文化观·····	158
第四节 银行文化建设存在的误区·····	165
第五节 培育银行文化中需要把握的问题·····	166
第十章 行长的人才观·····	169
第一节 银行人素质与人才内涵探讨·····	169
第二节 人才观在行长经营理念中的地位·····	173
第三节 商业银行行长应具有的人才观·····	175
第四节 传统银行队伍的结构性弱点及治理方向·····	180
第五节 再造中国银行业人才新优势·····	183

第三篇 行长的管理行为

第十一章 行长开局的领导艺术·····	189
第一节 开局阶段的特征和目标取向·····	189
第二节 开局过程和基本思路·····	195
第三节 开局中对银行诊断评价的参照系设定·····	200
第四节 上级银行在指导开局中的责任和方法·····	202
职务解读：行长的基本职务目标法则·····	205
第十二章 行长对营业机构的管理·····	210
第一节 营业机构在银行经营中的特征·····	210
第二节 行长在营业机构管理中的地位·····	212

行 长 论	
第三节 国有商业银行机构体系的剖析.....	215
第四节 对银行组织结构的改造.....	221
第五节 商业银行营业机构改革的方向.....	224
第十三章 行长管理银行信息技术的方略.....	229
第一节 信息技术对银行业的重大影响.....	229
第二节 信息技术在现代银行中的地位.....	233
第三节 行长在银行信息技术管理中的地位和责任.....	236
第四节 对银行信息技术的管理方略.....	239
产品评析：网上银行特征分析.....	245
第十四章 行长的绩效评价.....	248
第一节 绩效评价的机理.....	248
第二节 行长绩效评价的特征.....	250
第三节 维护绩效考核真实性的方法.....	252
第四节 构建行长绩效评价的指标体系研究.....	256
参考文献.....	269
后记.....	271

第一篇

行长的性质

人们在与财富接触中走进银行，从此就离不开银行。人们都知道银行有行长，但真正能说清楚行长是什么的人却少之又少，这正应了哲学家狄德罗的一句名言，即：“每每人们谈论最多的东西，就是人们知道最少的东西……”因此，在本书的开篇，有必要深入探讨行长的性质。

第一章 从货币兑换商到职业经理人

什么是“行长”？现实生活中，人们对行长有多种认识，如银行家、货币经营商、金融资本家、金融寡头、银行机构高级管理者、银行的领导干部等。笔者认为，这些都是社会对“行长”的称谓或类指这些人的代名词，不足以说明其本质。要全面认识商业银行行长，必须了解行长的发展沿革和生成路径。作为依托银行存在的行长，其生成路径无疑受制于银行制度，因此，银行制度变迁轨迹从根本上决定了行长的发展沿革及其生成路径。所以，有必要从银行的起源与发展谈起。

第一节 银行制度演进的轨迹

众所周知，现代银行起源于货币兑换业。英语中，银行 Bank（原意为存放钱的柜子）是从意大利语 Banco（椅子）转化而来。中世纪时，意大利的威尼斯、佛罗伦萨等地成为了当时的世界贸易中心，各国商人均在此进行贸易往来。但由于各国货币制度不一，货币（铸币）材料、重量、成色等都很不一致，使得交易因支付困难而难以完成，一些商人发现了这一点，并深知要完成支付行为，就必须进行货币兑换。于是，他们开始在市场上摆一把椅子（意大利语 Banco）就地营业，进行货币兑换的服务。这种所有者、经营者和生产者合为一体的货币兑换服务制度，我们可以把它看做银行制度演进的始点。

随着商品生产的发展和商品交换的扩大，经常往来于各地的商人为了避免自己保存和长途携带货币的麻烦及风险，就把货币交给货币兑换商保管，并委托他们办理结算、收付现金及汇款等业务，这时，货币兑换商就转变为货币经营商。随着资本主义工商业的发展和资本的积聚，货币经营商手中聚集了大量的资金，为牟取更多的利润，货币经营商就利用这些资金开展放款业务，由此银行业开始形成，银行制度开始建立。此时的银行制度，虽然生产者与经营者相分离，但所有者与经营者仍然合二为一，即银行产权较为

单一。

早期的银行贷款大部分发放给政府。16 世纪后期，为商人服务的银行陆续出现，但这时的银行制度带有明显的高利贷性质。高利贷性质的银行体系和信用关系使得新兴的资产阶级无利可图，由此，在资本主义生产方式发展的冲击下，银行制度的演进发生了质的飞跃。1694 年，英国新兴的资产阶级按照资本主义原则，以股份公司的形式设立了第一家股份制银行——英格兰银行。英格兰银行的成立，标志着高利贷垄断地位的打破，产权多元化的银行制度开始建立。

17 世纪末到 18 世纪产生了近代金融制度。随着资本主义经济的迅速发展，生产的集中和垄断引起银行资本的积聚和银行业的兼并、集中与垄断，出现了如利害共同制、银行团或辛迪加、银行康采恩等银行垄断组织形式，银行逐步“由普通的中介人变成万能的垄断者”，它不再只是普通意义上的银行，而是取得了工商企业的监督、控制权，形成了金融资本和金融寡头的统治，发挥着全社会范围的公共簿记作用。相应地，现代银行制度在这一过程中也日臻完善。

第二次世界大战以后，尤其是 20 世纪 70 年代，在已形成的银行垄断基础上，银行资本的集中进一步加剧，银行（包括大银行）间的兼并与重组浪潮此起彼伏，银行垄断进一步加强。同时，银行业务也日趋多元化，商业银行逐步向全能的金融百货公司发展。更由于生产的国际化和全球经济一体化进程的加快，跨国银行得到迅速发展，使银行对全球经济、政治的影响力达到了前所未有的广度和深度。现在，银行已逐渐成为社会生产资料和消费品的资金分配中心，国民经济的神经中枢和信息中心，国际间资金、资源的调节、配置中心。与此伴随的是，银行所有权与经营权彻底分离，专门行使经营权的职业经理人大量出现，单一银行制、分支行制、银行持股公司制等多种体制并存发展。

可见，西方银行制度的演进，基本遵循了一条市场推进的自然演进规律。

中国银行制度的演进，初期基本类似西方银行的演进轨迹，但最终并没有自然演进为典型意义的现代银行制度。

根据中文释义，“银”即白银，也就是通用货币，“行”即经商的店铺，

经营货币信用业务的机构称之为“银行”。如果说从事存款、放款、兑换、汇款的机构是银行，中国较早经营这种“银行业务”的机构出现在南北朝时期，当时的寺庙经营典当质押业务。在明朝中期，当铺、钱庄已经遍及大江南北，典当业成为银钱业主流。同时，出现了可办理汇兑业务的钱铺。清代又有印局、账局和票号产生。这些金融机构最初的金融业务单一，如当铺经营消费抵押贷款；印局经营短期或临时小额信用贷款，借款还款要盖印；钱庄经营钱币兑换；账局经营贷款业务；票号经营异地款项汇兑业务。但是发展过程中很快也经营了别的金融业务，存款、放款、汇款、兑换综合经营，当然还重点保留着各自的传统业务。外国人称钱庄为地方银行，有的金融机构在国外的分支机构直接注册名称就叫银行^①。

中国第一家近代意义上的银行是设立于 1897 年的“中国通商银行”。民国时，中国银行业已较为发达，成立了“中国银行”、“交通银行”、“中国农民银行”及“浙江兴业银行”等一批全国及地方性商业银行，这时的银行大多带有官僚资本主义性质，产权结构较为单一。新中国成立后特别是经济体制改革以来，中国银行制度几经变迁，从大一统的中国人民银行到分设国家专业银行并重组交通银行，再到 20 世纪 90 年代后组建政策性银行，新成立一批股份制商业银行，城市信用社改建为城市合作银行，引进外资银行。这样，以国有独资商业银行为主体，股份制商业银行、外资银行、信用合作社等银行机构并存的中国商业银行体系逐步形成。

第二节 行长的生成

行长的生成包括两个方面的含义，一是行长的产生和发展；二是行长的生成路径。

从银行演进的过程看，作为一行之长的“行长”，其产生和发展经历了一个长期的演变过程，参见图 1-1。

^① 孔祥毅：《山西票号与中国商业革命》，载《金融研究》，2002（8）。