

银行股改学学习心得体会 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/237/2021\\_2022\\_\\_E9\\_93\\_B6\\_E8\\_A1\\_8C\\_E8\\_82\\_A1\\_E6\\_c25\\_237957.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/237/2021_2022__E9_93_B6_E8_A1_8C_E8_82_A1_E6_c25_237957.htm)

中国金融业经过20多年改革，已较为适应市场经济发展要求，工行作为国有独资商业银行，虽然其传统的经营作风已得以转变，但由于长期处于计划经济体制下，形成的观念意识，经营理念、市场意识与市场经济要求还有一定距离，因此，转变观念是当前我行进行股份制改造的前提条件，工行应尽快转变一些错误的经营意识，为上市做好充分的思想准备。

### 一、转变经营意识对于股份制改造的重要意义

(一) 转变经营意识是健全经营机制的前提条件 过去的工商银行实际上更像是一个政府的执行部门，而不是独立的企业。在此种情况下我们在人事制度、薪酬制度、职工福利、社会保障以及内部激励机制上，都存在明显的行政级别制度和严重的官本位。内部激励的不足，加上外部压力的不足，如仅仅依靠加强管理，很难去适应市场经济发展的要求，必须通过改制来彻底解决这些问题。目前制约国有商业银行发展的根本问题是经营机制和经营理念上的问题。我们进行股份制改造的目的就是彻底解决经营机制不到位的问题，建立“产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学”的现代企业制度，而改变经营机制的前提条件是树立科学的经营理念。目前我行的经营意识还存在滞后甚至错误的地方，这势必会影响到工作目标、发展计划、决策质量、市场营销、风险控制等各个方面，从而影响到股份制改造的进行。因此转变经营意识是当前我行进行股份制改造的迫切需要。

(二) 转变经营意识是适应市场竞争的需要 加

入世贸组织后，中国银行业势必要面对强大的外来竞争。根据我国与世界贸易组织的有关协议，到2006年底我国将全面开放银行业，外资金融机构将享受与中资金融机构同等的国民待遇，外资银行将与中资银行在同等的基礎上展开竞争。在此种情况下，如果不抓紧时间彻底转变经营意识、深化体制改革，消除国有商业银行在公司治理结构和经营机制上的缺陷、改变经营管理落后的状况，提高综合竞争力，届时就有可能在新一轮竞争中处于劣势甚至被淘汰。因此唯有坚持科学的发展观，彻底打破国有商业银行的“准官僚体制”，转变“官本位”的经营思想，全面、协调、可持续的发展，才能确保股份制改造不偏离方向，取得圆满的成功。

二、我行应在哪些方面转变经营思路

转变经营思路就是要树立科学的发展观，它是可持续的发展观，从建立完善的公司治理结构角度出发，我行应在以下几方面转变经营思路：

（一）树立科学发展观。在相当长的一段时间里，我行的发展观都存在一些认识的误区，不能正确处理规模、质量、效益三者之间的关系，盲目地追求规模和数量的增长，以致出现了重规模、轻效益，重发展、轻风险，重投入、轻产出，重短期效益、轻长期效益的局面；浪费了大量的时间与成本，在市场竞争中显得被动，业务发展徘徊不前。商业银行是金融企业，且属于高风险企业，防范风险、提高质量、加快发展是商业银行自身发展的客观需要，其经营根本目的是追求发展的高质量，在防范风险的前提下，使效益最大化。因此，要进行股份制改革，我们必须树立科学的银行发展观，坚持效益与效率并重的经营理念，要确保规模、质量、效益的同步增长，实现真正的绩效进步。

（二）加强成本制约的观念。

商业银行的成本制约包括财务成本、税务成本、拨备成本、资本金成本、风险损失成本等。在计划经济体制下，我们很长一段时间忽略了成本的制约因素，盲目地增人增机构增规模，不计成本造成了相当程度的浪费。此外，我们的内部管理在成本约束上也存在漏洞，缺乏控制节约成本的有效措施，许多领导到员工没有很好地树立节约成本的意识。实践证明，无约束下的经营，就会增加经营风险。因此，我们要把各种成本制约的理解贯彻到各级行管理层，要学会在有成本制约条件下的健康发展，每项业务都要讲成本管理，每项经营活动都要讲成本制约，认真测算评估投入与产出的数额比例，追求效益的最大化。

（三）更新服务意识。银行是企业，企业赖以生存的环境是市场，而市场的主题是消费群体，没有客户就没有我们的存在和发展。虽然与以前相比，我们的经营服务意识在很大程度上已得以转变，但这些转变还仅仅停留在表面层次上，缺乏更深程度的挖掘。在当前市场竞争越来越激烈的情况下，只有突破原有的局限，创造个性化服务，以全面优质的服务吸引客户才能在竞争中立于不败之地。

（四）转变市场营销观念。长久以来我们对营销客户定位的问题都较为模糊，这使我们走了一些弯路，也为我行的进一步发展造成了一些障碍。当前我们应找准客户定位，牢固树立为优质客户服务的意识，因为20%的优质客户会给我们带来80%的经营利润。银行的业务基础是市场，没有市场就没有银行，没有优质市场和优质客户就没有银行的业务发展，加强市场营销是目前提高我行核心竞争能力的当务之急。这就要求我们必须树立强烈的市场意识，善于研究现实的和潜在的市场，善于拓展优质市场，善于竞争优质客户，通

过有效的市场营销促进业务的快速发展。（五）强化风险防范意识。作为国有独资商业银行，在相当长的一段时间里我们都是充当着国家宏观调控的工具，由于存在有国家作资本支持的错误意识，我们对于风险的认识远远落后于一些股份制银行更不能与机制健全的外资银行相比。作为高风险行业的商业银行，面临着政策性风险、信用风险、市场风险、操作风险、道德风险等多种风险。防范风险不仅关系到银行的切身利益，员工的个人利益，同时也是银行的社会责任。因此，我们在经营管理中，必须强化风险意识，采取有效措施，积极培育员工的风险意识，使警惕风险、正视风险、管理风险、防范风险的意识深入每个员工的心中，进一步加强内部控制，增强自我约束和自我发展能力，为全面提升银行的核心竞争力提供有效保障。（六）转变对不良贷款的意识。与股份制银行相比，不良贷款问题已成为国有商业银行的一根软肋，虽然近几年通过国家政策的扶持以及银行自身的努力，我行不良贷款的包袱已有所减轻，但对于不良贷款的认识问题上，我们还存在着误区。我们应该清楚地认识到，股份制改革以后，对于不良贷款的处置不能再依靠核销、剥离等内部政策进行消化，而是需要通过银行自身的准备金、拨备前利润和原有的资本金来解决。和不良资产规模相比，目前我行的准备金覆盖率还比较低，如果按照贷款的五级分类，我们的准备金尚不足以弥补损失类贷款，在此种条件下，我们更应该转变对于不良贷款的认识，只有这样才能处理好不良贷款的问题。（七）树立全面协调均衡的经营理念。目前我行利润的主要来源还是依赖资产业务，但仅仅依靠这一传统业务远远无法达到市场的需求。随着资本一级市场的发

展，企业的融资渠道逐渐拓宽，一些优质客户已不再需要银行的融资渠道。利率市场化的推进、客户需求的日益多样化，都迫使我们去思考今后的发展问题，真正的优质商业银行应该在为客户提供资金融通服务的同时，也能够向客户提供资金清算、财务顾问、财富管理等服务等中间业务。目前商业银行中间业务的内涵在迅速扩充，提升客户服务价值和为客户价值的最大挖掘，要求商业银行实现资产、负债与中间业务的均衡发展。另一方面，由于中间业务的发展不受资本金约束，可以弥补资产负债业务发展受到的限制，因此协调资产、负债和中间业务的发展，既是市场经济法则对商业银行的要求，也是商业银行经营规则的内在要求。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)