



怎样的银行经营，经得起一 把手变化？



文/意见领袖专栏作家 夏心愉

在这一阶段，出于种种原因，有些金融机构的掌舵人，会发生变化，似乎已有某种必然性。

在这个背景下，“愉见财经”和一家银行的总行战略部同事聊起了一个务虚话题：既然银行是“铁打的营盘流水的将”，那怎样的银行经营，经得起掌舵人的变动？

这也是很多投资人讲求的所谓“好马”和“好骑士”的逻辑，虽然两者相辅相成，但细细辨析还是会有差别。

我们大致聊到了四个层面。



第一个层面，是看这家银行本身，更多是讲求“人”治，还是“法”

治。

理论上讲，在整体上，现代商业银行（上市银行）的公司章程规范了“股东（股东大会）-董事会-管理层”的三层授权体系；“董-监-高”的相互制衡有责权清晰的治理体系；同时叠加上国有银行“党委-董事会-高管层”的管理体系。前者更多体现在经营发展上的授权与被授权，后者则更多在高层人事任免上。

到了银行的实际运转中，也有一套完整的体制机制，将战略分解成经营任务与业绩指标，再通过“横有部门条线、纵有分行支行”的网，将经营任务传递播撒下去。这一块的核心，指挥棒，其实是用人、是各层级干部的提拔和任免、是考核机制、是薪酬体系。

如果以上这些机制本身是独立且有效运行的，那不管是换个行长、或是换个董事长，都不会造成经营的断层，因为机制的有效性会保护各部门运转如常。怕的是像之前有个别小银行，偶尔会出现一把手“一言堂”，尤其体现在用人方面，上上下下都是“自己人”，下面做什么也都很“唯上”，对业务发展也是人治大于机制。

实话实说，集权可能是双刃剑。一言堂的领导若是本身有发展远见，上下摆得平，资源搞得定，说不定公司发展得反而还更快。但问题在于，如果他的方向偏了，谁能来纠偏？或是，比如出现了行领导更迭，那银行的经营过渡，挑战就会大一些。

第二个层面，是看交接棒后，战略的延续性。

这里也要分类讨论。如果前任一把手留下的战略是符合时代方向的，那要看新官是否肯买旧账，继承其精华，还是无论如何都要搞出一套自己的；如果前任一把手留下的战略是偏的，那要看纠偏的智慧——“只破不立”只会造成一家银行低迷多年；优秀的方法，是先“立”，然后自然而然覆盖旧方向。

银行的大领导，特别喜欢用“一张蓝图绘到底”这样的句子，来暗示或表达某种战略定力，以及自己会在这家银行深耕的意愿。



第三个层面，是看交接棒后，管理团队的延续性。

讲两个真实的段子。

第一个，多年前，某家银行，内部有元老型的 A 系，并购另一家银行形成的 B 系，以及从 C 银行挖来的行长及其他系出 C 银行的 C 系。后来行长发生了更迭，这家银行的人私下纷纷说，C 系估计要被大清理了。

我朋友说，一把手变动后谁最惶恐？答案是：一把手带来的人，一把手提拔的人，和，一把手“同系”的人。

第二个，上面文章里提到了战略层面，新官买不买旧账；往下一个层面，还有对过去经营的遗留问题（每家银行多多少少都有一些的），新官理不理旧账。

有次有家银行跟我提前打招呼，说估计最近要冒不良，因为总行的高层动了以后，分行长也轮动了一批；而分行长们一动，前任留下的资产里的不良贷款，估计就会压实、冒头，而不再是“利息本金化”地一轮一轮借新还旧。

很简单啊，有些锅，新的没必要替老的背。

从段子说回现实。行领导变动，尤其董事长或行长级别的变动，大家

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_40622

