

# 创新银行经营理念和方法

## ——基于开发性金融实践的思考

欧阳卫民

(国家开发银行,北京 100037)

**摘要:**准确把握银行的性质和功能定位,是创新银行经营理念和方法的前提和基础。国家开发银行在性质上属于政策性金融,在功能定位上体现为开发性金融。从性质上看,国家开发银行是政策性的。既不同于财政,也不同于商业银行,其以“保本微利”为经营原则,服务政治、落实政策。国家开发银行成立27年来,不断深化对性质和功能定位的认识,把握好其作为政策性金融的本质属性和作为开发性金融的功能定位,坚持“一二三四五”经营战略,不断创新经营理念和方法,始终把服务国家战略和政策目标作为首要任务,提升业务运行效率,增强发展后劲,为开发性金融服务高质量发展提供了有力支撑,为全面建设社会主义现代化国家助力。

**关键词:**政策性金融;开发性金融;经营理念;经营战略;国家开发银行

**中图分类号:**F832 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-5230(2021)03-0138-06

理念是行动的先导,发展实践都是由一定的发展理念来引领的。发展理念是否正确,从根本上决定着发展成效甚至成败。马克思主义哲学认为,社会存在决定社会意识,主观认识随着客观实际的变化而改变。同时,认识对实践又具有能动的反作用,没有科学的理论,就没有科学的实践。中国共产党的思想路线是一切从实际出发,理论联系实际,实事求是,在实践中检验真理和发展真理。坚持解放思想,实事求是,与时俱进,求真务实。这既是认识论,也是实践论,其根本要求就是要使思想和实际、主观和客观相符合,理论随着时代、实践的发展而不断发展完善。

开发性金融是以主权信用或多边信用为依托,以实现某个国家、区域乃至全球公共政策或战略性目标为宗旨,发挥政府和市场作用配置金融资源、弥补市场失灵的一种金融形态。在国际上,开发性金融机构已有两百年的历史<sup>[1]</sup>。作为中国的开发性金融机构,国家开发银行(以下简称“开发银行”或“开行”)成立27年来,不断创新政策性、开发性金融办行理念,探索政策性、开发性金融办行道路,取得了一定的成效,其中也经历了一些曲折。近年来,开行坚持从实践中来、到实践中去,及时总结实践中好的理念和方法,再用理念和方法指导经营实践,保持了正确发展方向,提升了业务运行效率,增强了发展后劲。这些好的理念和方法,需要认真梳理总结,并在今后工作中长期坚持、不断完善。

### 一、准确把握银行的性质和功能定位

创新银行经营理念和方法,首先要准确把握银行的性质和功能定位,这是前提和基础,也是回答

收稿日期:2021-03-07

作者简介:欧阳卫民(1963—),男,湖南衡阳人,国家开发银行行长,经济学博士。

“我是谁”这一基本哲学命题。开发银行在性质上属于政策性金融,在功能定位上体现为开发性金融。一方面,从性质上看,开行是政策性的。既不同于财政,也不同于商业银行。财政“取之于无偿,用之于无偿”;商业银行以赢利为目标,利润是经营发展的指挥棒。而开行以“保本微利”为经营原则,资金要放得出、收得回、可持续,同时在根本上要“服务政治、落实政策”。服务政治,就是党中央、国务院有明确指示要求的,开行必须做,而且要做好。这些指示要求,有的是直接的、专指的,有的是间接的、普遍性的。对于直接的、专指的,要不讲条件,不打折扣,全力落实;对于间接的、普遍性的,也要从讲政治的高度去把握,尽心竭力把好事办好。落实政策,就是党中央定的大政方针,比如坚持社会主义基本经济制度、支持小微和民营企业发展等,要遵循金融规律,采用市场化方式支持,做好筹资、贷款、风险防控等相关工作。另一方面,从功能定位上看,开行是开发性的。功能定位决定了开行的业务范围和经营方式。“开发”(Development)的本质就是发展,开发性金融就是要做开发、引领、引导、开创性的事,把贫困变为富裕,把落后变为先进。开行要更多关注国计民生领域的短板,更多关注发展不平衡不充分的地方和行业。从这个意义上说,开发性金融机构就是发展经济学、发展金融学的机构化。在实践中,开行要不断深化对性质和功能定位的认识,把握好开行作为政策性金融的本质属性和作为开发性金融的功能定位,始终把服务国家战略和政策目标作为首要任务。

## 二、坚持“一二三四五”经营战略

1.“一”即是“一条主线”。“夫子之道,一以贯之”“万变不离其宗”讲的都是主题主线问题。服务于国家发展需要是开发性金融的初心使命,也是贯穿开行改革发展的鲜明主线。坚持这条主线,就要坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署,做到“中央有要求、人民有期盼、开行有行动”;就要牢牢把握我国经济社会发展阶段和时代特征,找准自身位置,锚定前进方向;就要始终聚焦主责主业,把资源投向科技创新、“两新一重”、乡村振兴、生态环保、民生保障、区域协调发展、共建“一带一路”等国家重点领域、重大战略和经济社会发展薄弱环节,积极服务国家高质量发展<sup>[1]</sup>。2020年,面对严峻复杂的国际形势、艰巨繁重的国内改革发展稳定任务,特别是新冠肺炎疫情的严重冲击,开行在以习近平总书记为核心的党中央坚强领导下,坚持一条主线,年末开行资产总额突破17万亿元,迈上新台阶,为我国经济增长速度由负转正、国民经济持续恢复做出积极贡献,开发性金融机构价值进一步彰显、引领作用得以发挥。

2.“二”包括“两条底线”“两个首先想到”及“两到”。守住“两条底线”:一条是成本底线。开行“替国家算账、为人民理财”,不能办成亏损的银行,亏损没有可持续性。必须加强精细化管理,实现财务平衡和可持续发展。学会算政治账,对国家重大战略项目,不能只看经济效益,还要看其战略意义和社会效益;学会算综合账,不能只看单个项目、单项业务的盈亏情况,而要看总体盈亏情况;学会算长远账,不能只看项目短期的现金流,还要看长期能否实现财务平衡。另一条是同业底线。在与商业银行共同服务的领域,开行要与商业银行优势互补、协同配合,坚持同业底线,不打价格战,不搞恶性竞争<sup>[1]</sup>。2020年,开行坚守“两条底线”,明确保本微利边界,在服务国家战略的同时,向实体经济让利335亿元,实现了服务发展、风险防控和财务可持续的多目标平衡。

推动实现“两个首先想到”:开行服务战略首先想到政府和央企,政府和央企谋划发展首先想到开行。这就需要开行坚持银政、银企合作,通过多层次协商沟通、分梯次务实合作和全方位金融服务,聚焦地方政府和央企客户关注的重点、热点和难点,推动重大事项和重点项目落地,打造银政银企共同发展、合作共赢的新格局。特别是开行服务央企客户,要切实做到“一个都不能少”,努力实现“全覆盖、零距离、一条心”。

把握“两到”要求:任务到部门,责任到个人。经营目标任务确定后,就要细化任务分工,落实目标责任,把工作逐项分解落实到具体部门、具体员工,实现各项工作有单位牵头、有成员参与、有标准要求、有完成时限,做到工作量化到位、任务分解到位、责任落实到位。

3.“三”包括“三级联络”及两个“三化”机制。做实“三级联络”的沟通机制,就是要摒弃“等、靠、

要”思想,主动“走出去、请进来”,牢固树立以客户为中心的理念,建立完善高层、中层和业务一线的三级联络人机制,不断提高客户服务效率和响应速度,构建“亲”“清”银企合作关系。通过三级联络人机制,提高现场工作频次和深度,将业务开发、风险防控、信贷管理向客户现场延伸,将维护客户关系落细落小、落在日常,全面掌握客户情况,深入挖掘合作机会,高质量满足客户需求,真正做到“了解你的客户”(KYC)<sup>[1]</sup>。这当中,领导干部要树立“第一营销员”“首席客户经理”意识,扑下身子、放下架子,带头做好重点客户营销,变“坐贾”为“行商”。2020年,开行聚焦央企、国企、政府投资类客户,做实“三级联络”,主动上门服务,深入挖掘合作机会,全年央企类客户贷款新增超过2300亿元,创历史新高。

坚持和完善“项目化、清单化、责任化”工作机制。空谈误国,实干兴邦。习近平总书记多次强调,要“发扬钉钉子精神,切实把工作落到实处”<sup>[2]</sup>。为推动党中央重大决策部署落地生根,开行建立“项目化、清单化、责任化”工作机制,使各项政策可操作、易落地、符合实际,使每一项工作都抓细、抓实、抓出成效,形成工作闭环。下一步,要不断完善这种工作落实机制。

建立和完善日常工作“标准化、格式化、程序化”的效率机制。就是把复杂的事情简单化、逻辑化。抓关键、抓要害,聚焦关键要素、提炼核心信息、优化呈现形式,以简便易行、科学规范的方式有序开展,让工作有章法可循。比如,开行编制“核销申报审议表”“项目评审申报表”,实现“一表清”,既能提高工作效率,又能提高档案管理水平,还能增强工作的连续性、稳定性和长期性。只有做到这“三化”,才能更好推动全行数字化、信息化和智能化转型,提升开行数据治理能力和自动化风控水平。

4.“四”包括“四个牢记”及“四类融资”。做到“四个牢记”:一要牢记开行是一家银行。银行不是财政,也不是慈善机构,必须尊重银行经营常识,遵循金融规律,确保贷款放得出、收得回和可持续。二要牢记开行是一家政策性银行。开行性质上属于政策性金融范畴,是政策性开发金融平台,是重要战略工具、政策工具和宏观调控工具。三要牢记开行是国家的银行。开行是中国共产党领导下的金融机构,要对党负责。开行是国家的银行,不是行业银行,不是地方银行,不是企业集团银行,所有者是国家,服务对象是国家。开行要围绕服务国家战略,着眼解决我国经济社会主要矛盾,通过银政合作、机制建设、整合资源、综合算账、构造项目,加大对重点领域和薄弱环节的支持,推动资源向资产、资本、财富转化,引导带动各类社会资金形成合力,发挥货币资金黏合生产要素的奇特作用,促进发展更加平衡、更加充分。四要牢记开行是中国的开发性金融机构。开行是中国的国家开发银行,要始终以国家利益、民族利益为重,配合国家外交,开展国际战略合作,服务国家对外开放大局。要积极开展负责任融资,把国际业务做上去,把风险降下来,实现国际业务高质量平稳发展<sup>[1]</sup>。

做实“四类融资”。这是开行特有的需要长期坚持的四种融资模式。一是大额批发融资。服务客户主要是公共基础设施、公路、铁路、水利、电力、通信等领域央企、国企和政府投资类客户,资金运用呈现笔数少、单笔金额大的特点。二是统一模式融资。开行人员、机构网点少,批量开展业务必须建立统一的融资模式,比如,开展助学贷款、小微企业转贷款等普惠金融业务,以及2021年启动实施的“百链千企”行动计划、“百县千亿”工程等。三是长期稳定融资。我国是发展中国家,建设任务繁重,对长期资金需求巨大。开行通过长期稳定融资,服务国家中长期发展战略。截至2020年底,开行信贷资产余额12.48万亿元,人民币中长期贷款占全行贷款的94%,占全部金融机构的15%;平均贷款期限为18年。四是政策引领融资。开发性业务领域战略意义重大,投入高、风险大、收益不确定,商业金融不愿意介入,财政资金由于财力限制,也不能完全满足需要。在这样的情况下,开行依托政府信用,发挥专业优势,推进市场建设,把瓶颈领域逐步培育成商业可持续的领域,变“输血”为“造血”,引领社会资金进入,打通融资瓶颈。

5.“五”是做好“五率”管理。“五率”为贷款的正常率、关注率、不良率、核销率和核后回收率。金融领域风险具有很强的隐蔽性、复杂性、突发性、传染性和危害性,开行做好经营工作,需要抓好“五率”管理,全面立体透视信贷资产质量,树立信贷资产全生命周期管理理念。正常率是正常贷款占贷款余额的比重,体现银行总体资产质量状况,就像人的健康指标;关注率是关注类贷款占贷款余额的比重,属于当前还款正常但存在影响后续还本付息不利因素的贷款;不良率是不良贷款占贷款余额的

比重,体现已形成的信用风险;核销率是已经核销(含批量转让中有损失的)不良贷款总额占发放贷款总额的比重,反映的是已经出表的坏账情况;核后回收率是核后回收金额占累计核销额的比重,反映贷款损失中可以收回的金额,“抓核后回收就是抓营业外收入”。“五率”是一个整体,通过观察“五率”,可以看过去、看现在、看未来,全面考察各分行全周期经营管理水平和干部担当尽职情况,解决“新官不理旧账”问题。钱贷不出去是不作为的表现,收不回来是乱作为的结果,既贷得出去,又收得回来,才是银行的真本事。近年来,开行一手抓风险出清,一手抓核后回收,两手抓两手硬,精打细算、颗粒归仓,最大限度保障了开行权益,为维护国家金融安全、建设诚信社会做出了贡献。

### 三、坚持正确的工作方法

“工欲善其事,必先利其器”,正确的方法是做好工作的重要保证,能够推动工作取得事半功倍的效果。

1.坚持“九一九工作法”。做好经营工作,必须牢固树立“开门办行”理念,坚持“九一九”工作法,即“九分调研,一分决策;一分部署,九分落实”。“九分调研”,没有调查就没有发言权。做好信贷工作,必须把调查研究作为银行的一项基本功,特别是分行领导干部有空就要调研,到客户、到项目、到现场,亲自察看、亲身体会,多方位、多渠道、多层次了解实际情况。“坐在办公室里都是问题,走下去就都是办法”<sup>[3]</sup>,只有沉到一线,甚至是同吃同住同劳动,才能掌握真实情况。要通过调查研究发现问题、瞄准问题、解决问题,形成“调研有思考、问题有回音、落实有举措、成效有反馈”的工作闭环。“一分决策”,有了深入调研,科学决策就有了基础。提升科学决策能力,要有战略眼光,看得远,想得深,善于把开行工作融入党和国家事业的大棋局中去谋划考虑。特别是做信贷决策,需要进行充分论证,兼听则明,多方听取意见包括专家意见,综合研判,科学决策。“九分落实”,无论决策多么英明,不抓落实都是镜中花、水中月。要把抓落实作为开展工作的主要方式,动脑筋、想办法,拿出真招实招,不推诿、不扯皮,力戒形式主义、官僚主义。要加强政策配套,从机制流程、资源配置、考核评价、人力配备等方面,激励大家尽最大努力完成经营目标任务。2020年,开行党委成员以身作则,克服疫情不利影响,深入基层,多次进行调研,努力把实际情况摸清、把重点难点问题找准,为服务决策、制定政策、推动工作落实打下了基础。

2.坚持守正创新。改进工作离不开创新。面对新形势新任务,银行不创新不行,创新慢了也不行,创新错了更不行。创新可以百花齐放,但也要注意约束和边界。要结合银行性质定位和自身优势进行创新,同时要增强规矩意识,懂规矩、守规矩,自觉接受监管监督,坚守法律法规底线和监管政策红线,做规规矩矩的银行。创新要坚持“成本更低、效率更高、资金更可持续”三个标准,只有同时满足这三点,才是好的创新、真正的创新。一是融资成本更低。比如,股票和债券相对于信贷是创新,因为成本比银行信贷低;一些互联网借贷业务,成本比银行还高,不是创新。二是融资效率更高。比如,金融科技依托便捷的网络和强大的征信系统,推动金融更加普惠。三是资金更可持续。如果欠债不还,银行很难持续放贷。形成大量不良资产的融资模式,绝不是创新。2020年,开行坚持创新的三个标准,创新制造业资金合作计划,有力支持了制造业中小企业发展;召开全行融资模式创新研讨会,聚焦经营制度、业务政策、融资模式和金融产品,梳理开行成立27年来创新模式典型案例,以创新驱动为开发性金融赋能增势。

3.善于“解剖麻雀”。工作中,经常总结反思、“解剖麻雀”,是发现问题、巩固提高、以利再战的一项基本功。在开行成立27年以来的开发性金融实践中,既有经验,也有教训,这些都值得深入总结、反思。特别是前些年开行出现的一些信贷风险案例,既有市场变化等外部原因,也有业务超出边界、内部体制机制不健全、制度执行不严格、岗位履职尽责不到位等内部原因,需要结合内外部巡视审计和监管检查发现的问题,结合不良资产处置过程中暴露出来的问题,认真查找体制机制和内部管理方面的漏洞,从而补齐管理短板、堵塞制度漏洞;加强制度执行和监督制衡,提升风险防控水平。2020年,开行组织编写了《金融违法违规警示案例汇编》《风险案例汇编》,同时做好员工案例教学工作,组

织员工反复研讨，目的就是“解剖麻雀”进一步提升全面风险管理水平，真正做到“过不二错”“吃一堑、长一智”。

4.增强历史思维。历史是最好的教科书。银行不仅要把事情做好，也要把故事讲好；既要面向未来，也要总结历史。每个人每一天都在创造历史，而总结历史是为了更好地面向未来。对个人而言，要做好工作笔记。俗话说，好记性不如烂笔头。笔记做好了，对于理清思路、回顾总结很有好处。对机构而言，要做好年鉴编写工作。遵循“实事求是”“人民群众创造历史”的原则，真实完整记录和反映贯彻执行党中央、国务院决策部署、加强党的建设，服务国家战略、防控金融风险、深化自身改革等方面的主要成果，将年鉴打造成开行的编年史和全行员工的管理工具书。通过编写年鉴“照镜子”，总结工作成果和经验教训，为未来工作提供依据和借鉴。

5.加强制度创新。依托各项机制和平台，开行不断加强制度创新，推动各种机制和平台更加成熟定型，提升管理效能。具体体现在以下几个方面：一是建立完善行长办公会“第一议题”制度。通过坚持和完善“第一议题”制度，在深入学习习近平总书记重要讲话及重要指示批示和党中央、国务院重大决策部署之后找方向、定目标、划重点，进一步落实党管金融要求，增强政治意识，提高政治站位，密切关注党中央在关心什么、强调什么，做到对“国之大者”心中有数，确保贯彻落实党中央决策部署不变形、不走样，经营方向不偏。二是建立完善双周办公会制度。持续完善行长办公会工作规则，全年常态化安排24次双周行长办公会，坚持依法、依授权、民主、科学决策，提高经营管理工作的前瞻性和计划性，确保重大经营管理事项经由行长办公会集体讨论。三是建立完善经营管理双月调度制度。以服务国家战略、配合宏观调控、支持实体经济、推进高质量发展为导向，持续完善经营管理双月调度机制。围绕开行党委决策部署，每双月分析总结各部门重点工作进展情况，全面掌控全行经营计划执行进度，及时总结成绩和经验，解决经营问题，做好前瞻性预案。同时，横向比较各分行指标任务完成情况，定期通报总行、分行经营情况，在全行营造“比学赶超”的浓厚氛围。四是建立完善“制度论坛”制度。不断加强开发性金融制度建设，持续完善“制度论坛”机制，深入开展交流研讨，集思广益、群策群力，推动完善制度体系，激发广大干部员工做开发性金融制度建设参与者、开拓者、推动者的热情，提高全行治理科学化、规范化、法治化、现代化水平，做到“管住人、看住钱、扎牢制度防火墙”。五是建立完善年底中财务分析制度。强化资产管理、负债管理和财务预算的协调联动，突出“最终收益”理念，坚持算大账原则，从规模、增速、结构、质量等多维度综合比较分析开行各单位财务贡献，提升财务分析对经营决策、资源配置、业绩评价的支撑作用。2021年要在分类分账上迈进一步，目的是进一步厘清责任，提高精细化管理水平，提升管理会计对银行经营工作的指导价值。六是建立完善信贷业务禁入限入制度。全面梳理总结开行重大风险和不良项目，记录失信、失范和给开行造成严重负面影响的贷款客户，以及违反党中央、国务院禁令的企业和人员名单，形成全行信贷业务风险客户“黑名单”，明确禁入限入措施，合理设置禁入限入时限、加强动态监测管理，为信贷风险防控筑牢“防火墙”。七是建立完善优质客户名单制度。坚持“不让老实人吃亏、不让投机钻营者得利”的客户管理原则，全面梳理对开行忠诚度高、贡献度高的优质可靠客户。对信誉优良、合作顺畅、行业地位和专业能力突出的客户，适当给予降低准入门槛、下放审批权限、优化贷款条件等优惠政策，同时提高授信审查效率，降低总体管理成本。八是建立完善重大信贷政策发布制度。加强开发性金融政策宣介和声誉形象建设，主动向优质客户、重点客户和媒体宣传解读开行重大信贷政策和信贷制度，对接金融市场供需双方，提高金融资源配置效率，精准服务实体经济。

6.提高见微知著能力。风起于青萍之末，即大影响、大变化往往从不易察觉的细微之处发源。任何行业、任何企业都有生命周期，有盛有衰、有生有死，这是客观规律。在由盛转衰时，一定有不易察觉的信号释放出来，这就需要增强敏感性、预见性，善于识别风险。如果看到企业逐步做大就大量贷款，甚至把规模资源过度集中在某个企业上，企业由盛转衰也看不出来，仍不断追加贷款，等到风险暴露的时候，已经不能全身而退。“见微知著”，就是通过细节来判断事物的发展方向，并作出正确选择。在党的七大上，毛泽东同志说了这样一段话“坐在指挥台上，如果什么也看不见，就不能叫领导。坐

在指挥台上,只看见地平线上已经出现的大量的普遍的东西,那是平平常常的,也不能算领导。只有当还没有出现大量的明显的东西的时候,当桅杆顶刚刚露出的时候,就能看出这是要发展成为大量的普遍的东西,并能掌握住它,这才叫领导”<sup>[4]</sup>(P221)。习近平总书记曾深刻指出,“领导干部要有草摇叶响知鹿过、松风一起知虎来、一叶易色而知天下秋的见微知著能力”<sup>[5]</sup>。银行支持行业、企业发展,防控金融风险,特别要练就见微知著的本领,防风险于未然之时,识风险于青萍之末。要提高洞察力,学会透过现象看本质,善于透过行业、企业发展中的小问题、小矛盾、小风险,看到背后隐藏的大问题、大矛盾、大风险,居安思危、提早谋划。

7.强化基础支撑。开行高质量、可持续发展需“固根本、打基础”,方可“利长远”。具体而言:一是编写开行系列教材。坚持“以我为主、为我服务”,全面总结27年来的开发性金融理论与实践,梳理开行经营管理理念、做法和成效,深化全行干部员工对开发性金融在中国实践与探索的认识。下一步,要用好这套教材,促进形成统一话语体系,助力开发性金融事业薪火相传。二是做好地区开发指数和政府资产负债表编制。贯彻新发展理念,结合贯彻落实党的十九届五中全会精神,从开行机构定位出发,以公开披露数据为依托,编制地区开发指数、地方政府资产负债表,通过横向比较,找准地区发展短板,助力投融资体制改革,拓展银政合作空间,帮助地方政府提升财政经济治理能力。三是加强客户基础建设。坚持以客户为中心,进一步树立总行、分行协同推进业务导向,加大新客户开发力度。在此基础上,加快账户体系和支付系统建设,确保金融“血管”畅通。四是强化学习研究。思路就是出路,点子就是票子,研究就是生产力。全行干部员工要加强学习,增强补课充电的紧迫感,干什么学什么,缺什么补什么,特别是领导干部要率先垂范,终身学习,与时俱进。要进一步优化研究体制机制,整合行内研究力量和资源,持续办好“开行讲坛”“开行学术报告厅”,推动在开行形成浓厚的学习研究氛围,促进相互借鉴、相互学习、博采众长、取长补短,提升开行软实力,巩固开行“专家银行”优势,为开发性金融服务高质量发展、全面建设社会主义现代化国家提供有力支撑。

#### 四、结语

“十四五”时期,我国进入新发展阶段,推动高质量发展、构建新发展格局,将对开发性金融提出新的更高要求。开发性金融的“开”,是开拓的精神,披荆斩棘,勇于向前;是开阔的胸襟,提高站位,着眼大局;是开放的心态,积极进取,敢于创新。国家开发银行坚持创新,关键是要服从和服务于国家发展需要这条主线,“开门办银行”,做引领、引导、开创性的事情<sup>[6]</sup>。面对新形势新任务,国家开发银行将继续加大创新力度,坚定不移服务于国家发展,牢固树立“为人民理财,替国家算账”的理念,不断创新银行经营理念和方法,主动发挥中长期投融资优势,积极服务国家发展战略,全力支持国家重点领域和薄弱环节建设,为促进经济社会发展、提升综合国力和国际竞争力做出更大贡献。

#### 参考文献:

[1] 欧阳卫民.发展与金融——国家开发银行26年的实践探索[J].中国金融,2020,(Z1):31—33.

[2] 四论学习贯彻习近平在河北省委民主生活会上讲话精神[EB/OL].(2013-10-11)[2021-03-01].[http://hebei.hebnews.cn/2013-10/11/content\\_3529825.htm](http://hebei.hebnews.cn/2013-10/11/content_3529825.htm).

[3] 郝洪.“坐在办公室里都是问题,走下去就都是办法!”上海大调研所谋为何?改革开放再出发![EB/OL].(2018-01-29)[2021-03-01].[https://www.sohu.com/a/219605271\\_391463](https://www.sohu.com/a/219605271_391463).

[4] 中共中央党史和文献研究院,中央“不忘初心、牢记使命”主题教育领导小组办公室.习近平关于“不忘初心、牢记使命”论述摘编[M].北京:党建读物出版社、中央文献出版社,2019.

[5] 关于发扬斗争精神 习近平这样告诫全党[EB/OL].(2019-09-05)[2021-03-01].<http://politics.people.com.cn/n1/2019/0905/c1001-31339263.html>.

[6] 欧阳卫民.做守正创新的典范银行[J].南方金融,2020,(11):3—5.

(责任编辑:姜晶晶)