

努力学习掌握科学的思维方法和工作方法

□ 易会满

为什么要重视科学的方法论

古人讲，论事易、做事难，做事易、成事难。抓工作、干事业、谋发展，光有愿望和干劲是不够的，还必须要有功底、有能力、有科学的方法，懂得按规律办事。联系金融工作实际看，学习掌握科学的思维方法和工作方法，具有很强的现实针对性和紧迫性。前不久召开的全国金融工作会议，为我们做好新形势下金融工作指明了方向。在实际工作中，我们干部的工作作风和工作方法往往有不同的表现。有的善于谋全局、议大事、知分寸、得要领，把握规律，掌握节奏，开展工作有板有眼，不打乱仗，不顾此失彼，能把握好举轻若重、举重若轻。有的工作勤勤恳恳，忙忙碌碌，虽然抓工作全局性、预见性、敏锐性没那么强，但还算“按部就班”，能维持住工作局面。有的不讲领导艺术，要么管得过细，事无巨细，事必躬亲，限制了副手或下属主观能动性的发挥；要么管理粗放，习惯于当“甩手掌柜”，指标任务“一分了之”，对工作把控驾驭不够。有的既不承担，又不善为，见事迟、反应慢，抓工作不上心用劲，面对困难和问题或是畏难发愁，手足无措，存在“新办法不会用、老办法不管用、硬办法不敢用、软办法不顶用”的状况；或是甘于平庸，得过且过，只有抱怨、牢骚，工作上墨守成规，不思进取，任由他行攻城略地。还有的缺乏学习精神和专业本领，习惯于“以其昏昏、使人昭昭”，习惯于装腔作势，高高在上，指手画脚，“官派”作风浓厚，外行领导内行，难让员工服气。

培育科学的思维方式

思维方式是工作方法的理论基础，工作方法是思维方式的具体运用。要按照党的十八大以来习近平总书记反复强调的树立五大思维的要求，不断增强运用科学理论思维来观察、分析和解决问题的能力。

以战略思维观大势

战略思维是管总的，管长远的，管根本的。提高战略思维能力，就是要有大局观、整体观，有洞察力、预见性。战略思维，展示的是看问题的广度、高度和深度。对一家企业尤其是像工商银行这样一家大型集团来说，有没有战略思维、有什么样的战略思维，从根本上决定了我们能登多高、走多远、将抵达何处。一直以来，工商银行在战略上是有前瞻思考和系统谋划的。比如说，股改上市以来，编制了十年发展纲要并滚动实施三年发展规划，引领全行在不同发展阶段始终保持了稳中有进的经营态势。如今，工商银行已经走在世界金融发展的第一梯队，想要百尺竿头更进一步，就必须怀揣引领同业、弄潮时代的抱负和格局，具有登高望远、统揽全局的战略考量，向前展望，高处谋局。不仅要做到资产规模最大、服务实体经济出色，还要做到风险管得好、发展动力强、盈利结构优、业务布局广，成为一家受人尊重、各方面优秀的全球化大型银行集团。

战略问题，决不仅仅是总行的“分内之事”。全行每一个机构特别是一、二级分行都要有相应的战略思考与执行能力，都要有结合自身实际推动总行战略落地的能力。要认识到，我们国家幅员辽阔，每个地区的发展阶段不同、资源禀赋各异、经济基础和产业结构有别，而且实践发展又是千变万化，不可能总行一个政策管全国，放之四海而皆准。这就要求分支机构必须立足实际创造性开展工作，

吃透精神而不是照搬照抄。“不唯上、不唯书、只唯实”。同时也不能有等靠思想，凡事都依赖上级发“指令枪”。这种机械、教条的做法，其实是懒汉的做法。只有做到上下结合、融会贯通，创造性开展工作，才是真正与全行战略保持一致的具体体现，也是我们干部工作能力、领导水平和管理艺术的综合体现。

以历史思维明规律

历史是最有效的教科书。以史为鉴，可知兴替。提高历史思维能力，就要重视历史、研究历史、借鉴历史，善于运用历史眼光认识发展规律，指导现实工作。在工作中照好历史这面镜子，就是要善于从正反两方面总结吸取经验教训。经验是指路标，可以指导当下，启示未来。工商银行成立的这30多年，是我们不断思考什么是真正的银行、怎样办成真正银行的过程，是立足世情国情行情、不断探索现代金融企业建设规律的过程。我们从历史上一家“技术性破产”的银行，成长为今天多项指标领先全球的银行，以30年翻天覆地的变化和波澜壮阔的进程，书写了现代金融发展史上气势恢宏的篇章。当我们以历史的眼光审视这段发展历程时，有很多经验值得总结。

教训是警示牌，警醒我们不要重蹈覆辙。仅从近三四十年全球大企业发展变迁史来看，就有不少昔日行业龙头由巅峰走到英雄末路，就有一些国际大银行由鼎盛一时走向衰落，迅如流星划过。如果放眼更久远的百年光阴，我们看到世界前10大银行不断经历兴衰沉浮，几乎没有哪家能够做到基业长青。究其主要原因，都是因为过度依赖传统路径，战略调整不够超前，或盲目扩张导致风险过度累积，或转型创新与风险控制失衡。这也警示我们，在顺风顺水的环境下，大企业可能出现“景气幻觉”，而一旦经营环境发生变化，行业龙头企业遭遇的困难和损失往往更严重。我们要从这些案例中获得警示，不能患上“危机健忘症”。要不断深化对商业银行本质规律的认识。商业银行高负债经营的特性，决定了银行本质就是要把握好风险和收益的平衡。银行的生存不能靠“一炮而红”“旱地拔葱”，而要靠“从长计议”“细水长流”。从这个角度讲，银行的经营文化应该是稳健的，风险偏好应该是相对保守的，银行家的立场应该是审慎的。否则，即使博得短期繁荣，也早晚会为之付出代价。国际国内金融市场的风云变幻，银行业的兴衰起伏，无不充分印证了遵循规律的重要性。如果把工商银行比作一艘巨轮，那遵循规律就是要识水性、顺洋流，只有这样才能真正做到行稳致远。

要树立正确的发展观、业绩观和风险观。俗话说，栽什么树结什么果，撒什么种子开什么花。有什么样的发展观，就会导致什么样的经营结果。如今，工商银行已经走在世界金融发展的第一梯队，想要百尺竿头更进一步，就必须怀揣引领同业、弄潮时代的抱负和格局，具有登高望远、统揽全局的战略考量，向前展望，高处谋局。不仅要做到资产规模最大、服务实体经济出色，还要做到风险管得好、发展动力强、盈利结构优、业务布局广，成为一家受人尊重、各方面优秀的全球化大型银行集团。

战略问题，决不仅仅是总行的“分内之事”。全行每一个机构特别是一、二级分行都要有相应的战略思考与执行能力，都要有结合自身实际推动总行战略落地的能力。要认识到，我们国家幅员辽阔，每个地区的发展阶段不同、资源禀赋各异、经济基础和产业结构有别，而且实践发展又是千变万化，不可能总行一个政策管全国，放之四海而皆准。这就要求分支机构必须立足实际创造性开展工作，

论”相统一，抓住关键、找准重点，积极化解矛盾。作为各级管理者，运用好辩证思维非常重要。实际上，我们经营管理中的很多问题，都是因为极端化、片面化、绝对化、一刀切造成的，都是因为没有真正领会和用好辩证思维。尤其是在处理一些复杂矛盾时，过与不及的问题同时存在。比如，在收权与放权、集中与分散的问题上，简单地一放了之、分而治之会带来较大的风险隐患；而权限过度上收和集中，又可能束缚基层手脚，影响经营活力与竞争力。又如，在发展的快与慢上，发展太快了，基础管理跟不上，就要翻车；太慢了，竞争力上不去，就要落后挨打。再如，在坚持传统优势与推动创新变革之间，也需要掌握好火候，不极端、不偏激，在转型创新中创造更大的优势积累。此外，我们常讲稳中求进总基调，稳与进，也蕴含着辩证统一的思想。稳是基础、是前提、是大局；进是目的、是方向、是取向。有了稳这个前提和基础，才能在关键领域有所进取；有了进这个动力和手段，才能更有效、在更高水平上实现稳。我们正是从稳与进互为条件的辩证关系出发，提出全行要在确保盈利增长稳、资产质量稳、风险控制稳的基础上，积极推进服务实体经济质效的提升、经营转型和改革创新的突破、党建和队伍建设的加强。这也是我们理论同实践相统一的体现。

以创新思维求发展

抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来。提高创新思维能力，就是要有敢为天下先、敢为人先的锐气，打破思维定式和路径依赖的局限，对事物做新思考、对结构做新调整、对工作做新谋划，灵活务实地找到适合自身的创新转型之路。世界和事物都不是一成不变的。唯一不变的，可能只有变化本身。而创新就是应对这种变化的得当之举、适宜之策。创新上有个理论叫“尺度效应”，大意是说到了一定的尺度边界，原有的经验方法可能就会失效，甚至由于路径依赖而产生反作用的破坏力。

工商银行30年的发展之路就是一条创新之路，正是由于创新上的先行一步，使我们在快速变化的客户需求和日益激烈的市场竞争面前，赢得了主动和先机。近期，我们正在开展对全行创新文化的梳理总结工作，初步提出了一些创新文化内核，并将作为全行继廉洁、合规、服务文化之后第四个子文化适时发布，以此推动全行进一步厚植创新文化、增强创新势能。

当今世界，新一轮科技革命和产业变革正孕育兴起，信息技术、生物技术、新能源技术等广泛渗透，带动以绿色、智能等为特征的群体性技术突破。这些创新具有极大的冲击力，可能引发全局质变，对人类社会带来难以估量的作用和影响，推动世界经济政治格局的深刻调整，重塑国家竞争力在全球的位置，颠覆现有很多行业产业的形态、分工和组织方式，重构人们的生活、学习和思维方式。对商业银行而言，这其中既蕴含着重大机遇，也存在巨大的不确定性。凡事预则立，不预则废。面对扑面而来的革新浪潮，我们必须增强危机感和紧迫感，以更加开放的视野和心态，加快推进技术创新、服务模式创新、管理创新等全面创新，积极抢占制高点、把握主动权。

以底线思维掌主动

底线是不可逾越的警戒线，是事物质变的临界点。底线失守，往往意味着满盘皆输。提高底线思维能力，就是要对事物发展的诸多可能性进行

预判，宁可把形势想得更复杂一点，把挑战看得更严峻一些，做好应对最坏局面的思想和措施准备，做到心中有数、处变不惊。

联系金融工作实际看，近一个时期以来，党中央、国务院对守住不发生系统性金融风险的底线作出一系列重要指示和重大部署。全行要深刻认识国有大行维护金融安全的重大政治责任，把风险管理作为工作的生命线，重点是管理好表内和表外“两张资产负债表”，既防“黑天鹅”，也防“灰犀牛”。表内核心是管好12万亿的信贷风险，把好新增入口、存量管控、不良处置“三道关口”，充分发挥信贷文化和体制机制改革的治本效用，努力在经济逐步回暖向好的大背景下，保持资产质量总体稳定且逐步改善。表外核心是针对跨境、跨界、跨市场的新型风险，勾画出清晰的风险图谱，分门别类强化风险预防和处置，不忽视一个风险，不放过一个隐患，不让风险有危及安全的机会，努力把安全稳定的因子植入经营管理中、植入经济金融发展中。

除了经营管理中要做到政治底线不可碰、风险底线不可越、合规底线不可破外，我们党员干部必须守牢廉洁底线。各级党委要高度重视加强对党员干部的党性教育、廉洁教育、警示教育和职业操守教育，使党员干部都能筑牢思想之元、坚守从业之本。要把从严的要求贯穿于干部培养、选拔、使用各个环节，形成完善的干部监督管理体系，使党员干部的行为始终受到严格约束。党员干部自身也要切实增强自律意识，严格遵守廉洁自律各项规定，心存敬畏，警钟常鸣，知边界，守底线，始终对灰色、模糊地带和各种利益诱惑保持清醒与警惕，这样才能少走“弯路”、不入“歧途”。

运用科学的工作方法

科学的工作方法是规律的结晶，既管总体又管具体，既管战略又管战术。尤其是处理复杂矛盾和棘手问题时，工作方法十分重要。方法对头，事半功倍；方法失当，事倍功半。

统筹兼顾

统筹兼顾的哲学内涵是唯物辩证法。统筹兼顾的要求体现在经营管理的方方面面。一是当前与长远的关系。发展观决定发展战略和发展思路。我们有少数干部在发展观上“重短轻长”“重显轻隐”，主要表现在心态浮躁、急功近利，只重视搞立竿见影、短平快的显绩，不愿扎扎实实做一些打基础、做铺垫、利长远、增后劲的工作。我们强调谋长远、求实效，求的不仅是一时之效，更是长远之效，千万不能逞一时之快、图一时之利，而在未来陷入发展困境甚至危机，让今天的“垫脚石”成为明天的“绊脚石”，让前任的“成绩”成为后人的“包袱”。二是全面与重点的关系。所谓重点，从哲学上讲就是主要矛盾和矛盾的主要方面。万山磅礴必有主峰，主峰就是重点。在实际工作中，我们的各级管理人員面对的事情千头万绪，不能不分主次，平均用力，眉毛胡子一把抓，而必须既讲两点论，又讲重点论，既会“转盘子”，又会牵“牛鼻子”。比如，抓风险，就要打“七寸”，锁定风险突出的重点板块，聚焦案件多发领域和新型风险事件领域，盯住银行账户和关键人员，落实风险治理要求和防控措施，出重拳、击要害、见实效。三是理论与实践的关系。在商业银行经营中，没有实践支持，就无法理解和掌握理论；没有理论基础，也不可能指导和深刻感受实践。必须坚持理

论与实践的相统一。一方面，要大力倡导勤于学习、勤于思考。当前金融创新日新月异，新情况新挑战层出不穷，一味吃老本，只会坐吃山空，只有不断学习，经常“充充电”，才能增强“续航能力”。另一方面，也要积极提倡实践锻炼，提倡干中学、学中干，在经营管理实践这个大课堂里，学到真本事，防止只会“纸上谈兵”、坐而论道。

求真务实

一切从实际出发、实事求是，是我们党思想路线的核心，也是党员干部必备的品质。

大兴求真务实之风，必须重视调查研究。作出一项决策，制定一项政策，往往需要大量客观、真实、有效的信息，刻舟求剑不行，闭门造车也不行，必须上通“天线”，下接“地气”，既要领会和落实好中央精神和决策部署，又要深入了解基层实际，多搞调查研究，少搞“长官意志”和“拍脑袋决策”。调查研究是一个了解情况的过程，它能为我们作经营决策创造条件，提供第一手资料，避免事先定调，先入为主，与市场、一线实际情况脱节。调查研究是一个推动工作的过程，总行作出决策后，光靠从会议到会议，从文件到文件，是解决不了实际问题的。领导干部要走下去，在方法上传帮带，在落实上抓督查，营造推动工作落地的声势和氛围。调查研究是一个联系干部职工的过程，能真正了解基层员工在想什么、盼什么，需要上级行干什么，同时也能实地了解干部的思想水平、工作能力和精神状态，从而发现人才、用好干部。调查研究是一个自我学习提高的过程，无论是基层的生动实践，还是同业的创新做法或客户的需求反馈，都会让我们学习受益。调查研究也是一个检验政策的过程，政策是否落地，落地后是否管用，有哪些方面还需要改进完善，都可以从调研中得到反馈和答案。

大兴求真务实之风，必须重视抓好落实。做一项工作要有很强的目标意识和落地度意识，以完成目标为导向，以取得实效为检验，不能只重过程不重结果，也不能只看结果不看效果。结果只表明事情做了没有，而效果还要看做得怎样，有没有达到预期目的。在抓落实方面，当前要突出解决好的就是“中梗阻”和“最后一公里”的问题。好的战略是执行出来的，而不是总结出来的。

精准施策

精准化的工作方法，强调的是具体和准确，讲求的是对症下药、靶向治疗，反对的是大而化之、笼而统之。

精准施策，必须坚持问题导向。问题就是事物的矛盾。问题无所不在，无时不有，关键在于我们的干部有没有发现问题的敏锐、重视问题的清醒、解决问题的自觉。我们谋划和部署工作，也要有强烈的问题意识，以解决问题为工作导向，瞄着问题去、追着问题走，把解决问题作为打开工作局面的突破口。比如，我们推进“两学一做”学习教育常态化制度化，就是强化以问题为牵引，从党委、党支部、党员领导干部、党员等层面，分类提出需要解决的突出问题。

精准施策，必须倡导“精、专、深”的工匠精神。工匠精神的核心是敬业和专业，是长年累月地磨练专业技能，持之以恒地深耕所在领域，一丝不苟地对待每件作品。近期全行正在集中开展一系列“大行工匠”的宣传活动，看了让人很受教育和感动。

协作联动

万物皆有联，无物可孤存。我们做好工作，同样要遵循事物普遍联系的客观规律，依靠协作联动催生经营发展的乘数效应。

发挥整体合力，要靠思想认识，坚持大格局、高眼界。解决人的思想认识问题，是首要和最基本的前提。一个手掌，摊开是“多个指头”，握紧是“一个拳头”。一个指头的劲再大，其他指头不用力，也难以体现出“拳头”的力量。“单枪匹马闯天涯”不是勇敢，而是莽夫。只有懂协作才是真聪明，善联动才是真本事。协作出凝聚力、出战斗力、出生产力，协作也出好风气。事实上，各个业务板块之间、总分行之间、线上线下之间、境内境外之间、母子公司之间，都有一个协作和联动的问题。

发挥整体合力，要靠体制机制，确保负起责、牵起头。体制机制是促进思想认识在经营中付诸实践、取得实效的保障。工商银行有17万个分支机构、几十个专业条线，在联动上不能光靠各部门、各机构自发性分散化的协作，而必须要有机制性制度性的安排，才能保障联动协作常态化高效化开展。健全协作机制，核心是要落实以客户为中心。纵向上进一步明晰总分支各级机构的职能定位，形成责任明确、衔接有序的多级联动机制，充分发挥各机构的主观能动作用；横向上积极推动部门岗位之间的打通，进一步深化客户统一营销服务，站位客户需求，站位整个板块的协同发展。

以人为本

千头万绪抓根本。人是决定事业成败的根本，也是发展的最大变量。做好经营管理工作，说到底是要做好人的工作。

一方面，要以员工为核心，提升人力资源投入产出效能。我们在人力资源管理上，存在一个“既多又少”的问题。什么叫“既多又少”呢？就是看起来人员总数挺多，全行员工44万人，但干起工作来总是感觉人手不够用。怎样根据业务量变化、岗位特点和工价饱和度情况，科学核定员工的工作量，综合运用好各种考核激励方法，是需要每个管理机构和管理者认真思考的问题。随着大数据、移动互联、人工智能等新技术的蓬勃发展，各行业的价值创造方式也在变化。人力资源管理工作要顺应这一时代趋势，充分发挥“技术创新节约人、智能终端代替人”的作用，探索新型业务组织运营模式，减少人力资源占用，提升个体价值创造能力。比如，在前台客户服务、中台投资分析、后台风险防控环节，可推广人工智能技术的应用。再如，可运用大数据、云生产等技术手段，对中后台批量化、标准化、事务性的工作，探索新型业务处理模式，将员工从低效率、低价值的工作中解放出来。

另一方面，要以创新思路和扎实措施，加强领导班子和干部队伍建设。各级领导班子和领导干部是全行的“关键少数”，必须发挥关键作用。要强化责任感。作为一名领导干部，就要守土有责，力保一方，在本区域或本专业体现出工商银行应有的竞争力、影响力和市场地位，发挥大行“扛旗”作用。同时，进一步落实干部能上能下的要求，加大干部考核评价与任免使用的挂钩力度，对考核不称职、不胜任的干部，及时调整岗位，让干部“上”得硬气、“下”得服气，在全行形成能者上、庸者下、劣者汰的用人氛围。

（作者系中国工商银行党委书记、董事长）