

在金融界,因不断输出大批银行高端人才,南通被业内称为“行长摇篮”。从中国银行南通分行走出的“行长兵团”蔚为壮观,其中包括4位省一级分行行长。而江苏银行目前13个设区市分行中,有6位行长从南通起步——

人才辈出,老行长解读“南通现象”

»



南通报业传媒集团 南通市档案馆

两代行
长在交
谈。

□□述人:中国银行南通分行原行长褚沫若

□记录者:本报记者孙卫国 宋捷 张水兰

摄影:顾欣

1

“张 睿时代打下的深厚底蕴,良好的教育基础,浓厚的人才成长氛围,让南通金融界人才辈出,群星璀璨。”

【口述实录】

我没有传奇的经历,只是一个普通的银行退休员工。恰好赶上一个风云激荡的时代,才有机会亲历国有商业银行创业、发展、转型的各个阶段,这是难得的人生体验。

这些年来,南通金融业发展很快,过去南通四大行大楼呈L型崛起在姚港路青年路一带。而今,金融行业百舸争流,43家银行的网点分布在日新月异的南通各个角落。

银行多了,“行长兵团”蔚为壮观。中国银行南通分行曾先后走出4位一级分行行长和20多位总省行部门、附属公司正副总经理(总裁)及二级分行行长、副行长。其中有安徽省分行行长、大连市分行行长、浙江省分行行长、山东省分行行长。从南通中行走出去在省内其他金融同业中担任高管的也有20多位。在江苏金融界,从南通走出去的银行行长一直引人注目。

南通这块土地上金融人才辈出,得益于这里现代

屈指算来,现代金融业在我们脚下这方土地,已走过百年风雨历程。19世纪末,南通只有典当、钱庄等金融组织,规模都不大。随着张謇兴办一系列实业和天生港的开埠,南通近代金融业开始萌芽。

翻开张謇企业事业年谱,你会发现从1918年到1921年,他创办了一系列金融机构:大同钱庄、淮海实业银行、地方公债事业处、南通交易所。他还担任过中国银行股东联合会会长、交通银行总理等职,并曾筹设中华农业银公司和中华棉业银公司等。

南通现代金融人才的培养,最早也始于张謇时代。1913年,江苏银行南通分行设立,标志着南通现代金融业的开端。就在那一年,张謇开办甲种和乙种商业学校,设立银行专修科,学制为预科一年、本科三年,并亲自为学校题写校训:忠信持之以诚,勤俭行之以恕。这个中国银行业的“黄埔军校”毕业生分布上海、苏州、南通等沿江城市,尤其为南通近代工商业的发展提供了一批专业人才。

由于世界列强的经济侵略,中国民族工业遭受重创,淮海实业银行等难以为继,张謇的银行梦最终破碎了。百年前中行的南通之旅,也因1938年日寇侵占南通城而撤往上海。但是,先贤们播下的金融种子在悄悄萌芽,南通人的现

南通中行出干部,这是不少业内人士的共识。其奥秘何在?去年上半年,为纪念南通中行复建40周年,周一青行长在全行组织了一场解放思想、高质量发展大讨论,最后推出一本读物《致敬·传承》,提炼出南通中行阔步向前的“三大法宝”:快人一步的文明优质服务,使命必达的执行文化,生生不息的传承机制。这是分行现任领导班子的远见卓识,把南通中行40年的发展历史和文化积淀系统地记录下来,意义深远。

一个时代有一个时代的主题,一代人有一代人的使命。南通中行40年的发展和跨越,就是传承和接力的过程。40年来,南通中行不拘一格的用人导向一脉相承至今,给年轻人提供事业的舞台,不唯年龄,不唯学历,也不唯身份,成为上上下下的共识。有一次我在省行开会,34个出席者里面,10个是从我手里输送出去的。有人说,中行是南通金融业的“黄埔军校”,而南

多年来,从南通中行走出去的“行长兵团”已成为金融界一道独特的风景线。

改革开放之初,求贤若渴的南通中行决策者一方面广撒网招贤纳士,从边远省份招进一批高端人才,另一方面加强内部培养,不拘一格选拔人才。

祁沫若用人,真诚、勤勉、能干是首要标准,不拘一格使用干部。多年前,他选拔一位办公室分管文秘的副主任到管辖支行担任行长,这位从市级机关调进银行才6年的年轻人起初有点胆怯。老祁说:我都不怕,你怕啥?结果,年轻人干得风生水起。在南通中行,很多年轻人的职业生涯通道就是这样打开的。

南通中行在干部任用制度的改革上经历过两次跨

金融意识启蒙较早,可以追溯到张謇时代。纵观张謇先生的一生,他虽未曾有过银行行长头衔,但他参与了诸多金融活动,提出以合资、借款、代办等形式,设立合资、合作银行,并先后倡议设立劝业、盐业、治淮、实业等多家银行。

在张謇的影响下,中国最早的国家银行刚从大清银行易名为中国银行不久,就在南通城西门吊桥外设立兑换所,后改称南通办事处,1917年成立南通支行。整整100年前的今天,中国银行南通支行在西寺路1号启航。交通、上海、中国实业、中南、金城、盐业银行也相继来通设立分支机构。在当年的长三角金融网络中,南通每年的银圆输出高于南京和苏州,成为金融强支点城市。

百余年来,南通金融界历经沧桑,走过一段曲折发展的历程。改革开放以后,南通金融人革新图治,包容会通,敢为人先,薪火传承,涌现出一批又一批杰出金融人才,为金融业输出和储备了不少干部。

代金融意识也逐渐开始觉醒。

聆听历史的遥远回响,翻开恢宏的金融史册,在中国近代金融史上,从南通走出去的金融人才,留下许多精彩的篇章。

朱理治,党内著名的“红色金融家”,抗日战争时期曾担任过陕甘宁边区银行行长。他的金融思想和举措,稳定了边区的金融秩序,受到毛泽东等中央领导的肯定。解放战争时期,他出任东北银行总经理兼总会计局局长。这位当年南通中学高才生的金融策略,为新中国外汇管理体制构建了雏形。

朱鹤新,现任中信集团董事长。他的职业生涯是从南通起步的。1991年,他从上海财经大学毕业后即回到家乡南通发展,经过10年历练,从交通银行南通分行最基层干起,一步步成长为银行界翘楚,先后走上交通银行副行长、中国银行副行长和中国人民银行副行长等重要岗位,还担任过四川省副省长等职。

不仅是中国银行,江苏银行“行长兵团”里的南通人也是群星璀璨:江苏银行行长助理兼无锡分行行长王卫兵,南通分行行长艾晨、淮安分行行长陈亚明、扬州分行行长姜洪飞、宿迁分行行长陆建莹、泰州分行行长毛亮等,他们都是从南通走出去的。

百年以来,一代又一代南通金融人薪火传承,不断进取,人才辈出,书写了诸多中国金融史上的佳话。

通又是全省金融业的“黄埔军校”,我听了倍感欣慰。

我与中行的不解之缘始于1988年。那一年,36岁的我从农行海门支行调到海门中行任行长。那段时光正是我国改革开放的加速期,员工学习新事物的氛围浓厚,行里很重视对青年人才的培养,入行5年左右的新员工,就有十几位走上中层干部岗位,这在许多单位都是难以想象的。

1997年,我从祁泽瑞行长手里接过接力棒,出任南通中行行长,传承了这种用人理念。对于干部培养,我的看法是:不唯年龄,不拘一格。我培养过20多岁的管辖支行行长,更有31岁的二级分行副行长。对年轻干部,第一年压担子,第二年看成长,第三年看发展。我们20年前首创的这种模式,现在还在系统内外被借鉴。

这些年来,南通银行业发展很快。对于人才跳槽,我的看法是:不阻拦,不为难。我愿意培养人才,也乐意输送人才。应以一种开放的态度对待人才输出。

越:突破传统,改任命制为聘任制,实现第一次跨越;引入竞争,改聘任制为竞聘制,实现第二次跨越。在推行干部聘任改革的同时,南通中行还推行员工等级制,建立内部人才市场,启动派遣制员工纳编、“631”人才培养计划、“青蓝”“英才”管理后备人才选拔、“星火”计划等制度。世纪之交,11个部门正职,14个部门副职岗位竞聘上岗。

正是这种包容会通、敢为人先的用人机制,激活了南通中行人才库的一池春水,一批批优秀人才脱颖而出。正是由于坚强有力的人才基础、目标高远的愿景激励,加之考核到位的制度设计,南通中行“三年三大步”等战略目标得以一个个顺利实现。

3

»

【口述实录】

一家银行毕竟只有一名行长和几名副行长,我们培养的不仅是塔尖人才,让我倍感欣慰的是,多年来,南通中行走出了一条具有自身特色的人才培养创新之路,培养了一大批追求匠心品质的优秀人才。

我是地道的海门人,17岁初中毕业后去插队,在悦来公社永安大队当过生产队队长。1975年,我知青上调加入海门人行。1988年底,我作为首任行长,在启航中行在海门的破冰之旅时,是从营业厅的服务开始抓起的,在南通服务行业最早引进“电话礼仪”“统一行服”“礼仪小姐”等概念。我要求员工接听电话开口必须说“您好,这里是中行某某储蓄所。”后来受航空公司启发,我决定定制员工服装,统一对外形象;新大楼落成后,为提升客户体验,我又引进“礼仪小姐”,也就是现在“大堂经理”的前身。这些新的实践,让当时“衙门”作风盛行的银行业耳目一新。

【采访手记】

20世纪八九十年代,金融作为经济发展的助推器,被赋予了重要的时代使命。作为江海大地文明优质服务的开创者,祁沫若是用一系列创新举措,点燃南通银行业改革的第一支火炬,唤醒万千江海百姓对文明礼仪的向往。他超前的理念在江苏省银行业、中行系统内均首屈一指,对推动南通国有商业银行改革创新、促进当地银行业转型发展、助力当地精神文明建设作出了重要贡献。

时隔多年,说起30多年带领他从事其他行业精心挑选的8名员工,在海门艰难起步的时候,祁沫若感慨万千,激情澎湃。从青葱之年到古稀岁月,他的骨子里始终流淌着少年朝气,无论17岁还是70岁,不管处在怎样的时代变局中,祁沫若总是永葆好奇心和创新能力。

祁沫若和一代代南通中行“掌门人”的心血没有白费。在中行系统,南通不仅以盛产行长而出名,辈出的“劳模兵团”也耀眼全行业。20世纪80年代,时任南通中行存汇科科长赵达信就以热心服务三胞眷属出名,荣获全国五一劳动奖章。党的十八大中行系统唯一一位基层代表是南通中行的蔡淑娟;新中国70华诞全国中行系统唯一受邀观礼大阅兵的基层代表又花落南通中行,给了单指单张点钞打破吉尼斯世界纪录的全国劳模袁卫华。全国五一巾帼标兵陈卫华、获得全国中行系统技能比赛大奖的郑伟燕、五项技术能手魏玲、在总行电脑硬件项目技能测试中获得亚军的巫建明……中行的服务明星令人目不暇接,群星闪耀。