



杰出 CEO 如何带领银行成功实现转型和创新 | 麦肯锡中国银行业 CEO 季刊



面对宏观经济放缓、利率市场化、金融和技术脱媒、金融去杠杆、互联网金融对银行的冲击、金融科技公司崛起、消费者数字化需求增加等严峻挑战，中国银行业长久以来的业务模式难以为继，一场全面转型刻不容缓，而董事长、CEO 及高管团队作为银行的核心领导层，在银行变革转型的过程中起着至关重要的作用。

我们连续观察了 1995 年到 2017 年 22 年间标普 500 公司约 600 名首席执行官中的佼佼者。这些样本中前 5% 的 CEO 在任期中公司的股东回报率增长超过 500%。而排名前 25% 的 CEO 任期中公司的年化股东回报率超出行业平均水平至少 9%。这些发现让我们进一步了解杰出 CEO 对企业经营业绩的影响。然而要成为一名杰出的 CEO 并不容易。研究表明，过去 15 年中新聘任或新晋高管的失败机率高达 40%。

如何成为一名杰出的 CEO，并成功引领银行走向卓越，基业长青，这是本秋季刊关注的核心主题。

我们精心安排了三个部分进行深入探讨。在第一部分“卓越银行与杰出 CEO”中，我们首先总结了卓越银行的六大特征，以及引领银行走向卓越的 CEO 普遍关注的十件大事。在第二部分“如何打造杰出银行 CEO”中，我们具体说明了如何做好这十件大事，包括如何提升与董事会的协作，发挥董事会的战略价值？如何提升战略能力，制定高质量的战略并贯彻执行？如何提升银行管理层的决策速度与质量？如何建立银行的核心人才体系，并充分发挥人才战略价值？如何打造高效能的高管团队？如何引入创

新的绩效管理机制，激发员工积极性？如何有效领导银行变革？如何引领创新？如何打造健康组织，充分平衡短期业绩与长期组织健康？以及如何建立强大的绩效与风险文化，使企业文化成为竞争力？在充分了解杰出 CEO 关注的十件大事之后，在第三部分“新上任 CEO 如何胜任”中，我们分享了新任 CEO 前 100 天应如何打开局面，以及尽快胜任新 CEO 角色的八项关键举措。在各个部分中，我们也总结分享了一些 CEO 经验与案例，包括摩根大通、汇丰等案例。

我们希望借《麦肯锡中国银行业 CEO 秋季刊》与中国银行业 CEO 及高管分享洞见，帮助他们更好地领导自我、领导团队、领导组织、领导变革及领导规模化创新，进而推动自身所在银行走向卓越，实现基业长青。

为切实帮助 CEO 和高管班子提升领导力，麦肯锡整合全球专家资源和长期实战经验，成立了中国银行业 CEO 学院。学院围绕着六大能力领域设计了二十项课程，旨在系统化提升中国银行业管理者的能力，帮助他们成功领导银行实现转型。

六大能力领域包括：

1. 战略领域。如何提升董事会战略价值；如何提升管理层战略制定及战略管理能力；如何高效开展年度战略评估；
2. 领导力领域。如何提升高管团队的领导力；新上任 CEO 如何制定转型计划；如何提升组织健康与企业文化；

3. 创新领域。如何推动规模化创新，打造支持创新与数字化的 IT 战略，真正理解并拥抱金融科技；

4. 数字化领域。如何制定并实施数字化及互联网金融战略；如何制定大数据战略并建设平台；

5. 风险管理领域。如何打造一流的风险治理与风险文化，如何推动风险管理的全面转型；

6. 人才管理领域。如何制定核心人才战略，并推动人力资源条线的全面转

总 编：

倪以理：全球资深董事合伙人，常驻香港办公室；

曲向军：全球资深董事合伙人，常驻上海办公室。

编辑委员会：

周宁人：全球董事合伙人，常驻上海办公室；

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_33763

