



新时代银行领导标杆
——卓越行长！

5大修炼系统
全面提升行长综合素质！

做最好的 行长

孙军正
冯民科◎著

做最好的
行長

孙军正 冯民科◎著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

做最好的行长 / 孙军正, 冯民科著. -- 北京: 新世界出版社, 2015.12
ISBN 978-7-5104-5476-9

I. ①做… II. ①孙… ②冯… III. ①银行业务 - 中国 IV. ① F832.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 272241 号

做最好的行长

作 者: 孙军正 冯民科

策划编辑: 张铁成

责任编辑: 袁 静

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010)6899 5968 (010)6899 8705 (传真)

总 编 室: (010)6899 5424 (010)6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.nwp.com.cn>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: nwpcd@sina.com

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787mm x 1092mm 1/16

字 数: 186 千字 印张: 17

版 次: 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-5476-9

定 价: 42.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010)6899 8638

胜任行长 OUT !

行长作为银行网点的最高管理者，是带领全体员工为银行的发展努力奋斗的领导者，是整个银行大船在金融业的大海中扬帆起航的掌舵手。对于行长而言，银行的利益是最高利益，社会的发展是最终目的。银行行长在很大程度上已经不仅仅是一个个体，更是一种能力的象征。

在银行的发展过程中，好行长的定义，在业内众说纷纭，而我的观点是：胜任行长 OUT ! 卓越型行长才是最好的行长。

我之所以发表这样的观点，主要是由于在当代金融风暴此起彼伏的大环境中，对于一位好行长的要求已经不仅仅局限于能够胜任银行日常的工作，而是更加注重于能够为银行打造出一支优秀的精英团队，增强银行的国际竞争力，助力于银行的可持续发展。如此卓越的行长，才是一名合格的行长、优秀的行长。

传统胜任型的行长，在银行发展的过程中仅仅只能够起到最基础的管理作用，对于一些突发的金融危机，胜任型行长往往不能够及时地应对和处理，致使银行在危机中遭受重创，由于这个原因中途下马的行长也不在少数。

而卓越型的行长，在日常的工作中总是能未雨绸缪。对于银行的发展和市场环境也能够提前做出全面合理的分析和预测，为金融危机的出现做出充足的应对准备。

同时，卓越型的行长十分重视自身的领导力、沟通力以及执行力的完善，更重要的一点是，卓越型的行长在自我修炼的同时，仍不忘加强提升团队的综合能力，带领整个银行员工共同进步。

就国内众多银行的行长而言，能够称得上“卓越型行长”的还为数不多，所以这些胜任型的行长就需要努力加强多方面的自我修炼，积极完成从“胜任”到“卓越”的转变。

本书就是通过对行长各个方面能力修炼的具体剖析，为行长在自身能力全面提升的过程指出了更加快捷有效的提升方式。

本书的第一章主要是从行长自我修炼的角度出发，详细地阐述了行长在角色认知、时间管理和职业规划等方面的自我修炼的重点。第二章主要是从行长与下属员工的沟通交流为出发点。全面地介绍了上下级之间有效沟通的主要环节以及可能出现的障碍和具体的解决方法。第三章主要落实到行长的执行修炼上，在目标和绩效的具体制定、管理和实施上进行了具体的介绍。第四章的重点主要放在了银行团队的修炼上，对银行团队的管理和维护进行了详细阐述。最后一章主要就行长的领导力修炼、行长领导力塑造多方面进行了系统的介绍。

通过阅读这本书，读者将对成为一名优秀的行长所需要具备的能力及修炼，得到多角度全方位的了解，并且对于具体的能力修炼过程中需要注意的关键因素及可能出现的障碍有全面的认识 and 有效预防。对怎样成为一名最好的行长，本书将会呈现最为详细的介绍和引导。

目录

前言	1
----------	---

Chapter1 自我修炼：提升，从自身开始

1. 行长角色认知	2
树立全局观念	2
行长的五项基本职能	5
行长胜任力模型	9
四种角色错位	13
角色定位的三种维度	17
2. 实现“三头、六臂、四法宝”	22
“三头”——行长的三重身份	22
“六臂”——行长的六项技能	26
“四法宝”——行长的四种态度	30
3. 高效工作源于高效时间	33
实现时间的最大价值	33
走出时间管理误区	36
从高效率到高效能	39

4. 高效的时间管理法则	42
“二八法则”	42
第二象限工作法	45
时间 ABC 分类法	47
GTD 时间管理法	49
5. 行长的时间管理应用	53
计划管理	53
应酬时间管理	55
会议时间管理	58
决策时间管理	61
日常事务流程管理	64
6. 行长的职业生涯规划	67
抛出“职业锚”	67
规划很重要，实践更重要	69
实现能力与规划“螺旋上升”	71

Chapter2 沟通修炼：沟通质量决定工作质量

1. 管理为什么“沟”而不“通”	76
2. 沟通的三个环节	79
3. 有效沟通环节之一——表达	82
向谁表达：沟通对象分析	82
如何处理人际沟通与组织沟通的关系：	85
4. 有效沟通环节之二——倾听	88
为什么要倾听	88
倾听技巧	91

5. 有效沟通环节之三——反馈	94
反馈	94
JOHARI 视窗	97
6. 与上司沟通	100
与上司沟通的障碍	100
如何改进与上司的沟通	103
7. 行长之间的沟通	106
行长之间沟通的障碍	106
行长之间沟通的三种方式	109
如何积极地沟通	111
8. 与下属沟通	115
与下属沟通的障碍	115
改善与下属沟通的四个方法	118

Chapter3 执行修炼：目标和绩效双管齐下

1. 为什么要定目标?	124
总目标与子目标	124
定量目标与定性目标	127
2. 目标管理的具体要求	130
目标实施的四大原则	130
目标内容的五大要素	133
目标合理化的六大特征	137
3. 行长目标管理实战	141
目标制定的 SMART 原则	141
目标设立的七个步骤	145
目标执行的计划方案	148

目标追踪的注意事项	151
4. 银行绩效标准的制定	155
制定绩效的基本原则	155
关键绩效指标 (KPI)	158
完善可衡量化标准	160
5. 银行绩效考核评估	163
明确考核责任者	163
制定考核程序	165
6. 银行绩效结果实施	169
强化绩效的导向作用	169
加速考核结果的反馈	171
构建绩效管理循环	174

Chapter4 团队修炼：有团队，才有领导

1. 全面方针政策下的团队建设	180
岗位齐全，能力达标	180
卓越团队的八种“维他命”	182
2. 刚柔并济的团队规则	187
团队显规则	187
团队潜规则	189
团队规则的维护与重建	192
3. 银行团队日常管理	195
六种领导风格的团队效用	195
团队冲突的五种处理方式	198
凝聚力来源——愿景与协作	201

4. 有效授权, 让团队成员各司其职	204
合理授权是互惠式管理	204
授权的三大心理障碍	206
授权的四大原则	209
有效授权的七个步骤	211
授权的五级量表	214
行长授权的四大改进方向	216
5. 激励, 让团队更具生命力	219
金钱激励	219
职业发展激励的四种方式	221
制度性激励	224
非制度性激励	226
奖励与惩戒的关系	228

Chapter5 领导力修炼: 塑造让人心悦诚服的影响力

1. 领导者肖像: 好领导的关键特征	232
2. 领导者的权力运用	235
管理的基石——硬权力	235
管理的催化剂——软权力	237
行长权力的运用法则	240
3. 行长领导力重塑的关键点	243
全面提升综合素质	243
重视环环相扣	245
强化意识	247
4. 做一位教练型上司	250
成为“教练型上司”	250

“教练”扮演的三种角色.....	252
“教练”的四种行为塑造方式.....	255
“教练”的四项策略.....	257
“教练型上司的”C5教练法.....	259

Chapter1

自我修炼：提升，从自身开始

要想成为一名最好的行长，自我能力的修炼是至关重要的基础环节。自我能力的提升和运用是行长日常工作中十分有利的“武器”。

1. 行长角色认知

行长在银行日常管理工作中承担着众多的责任，也因此扮演着众多的角色。最好的行长首先必须明确自身的角色，才能在工作中扮演好这些角色。

树立全局观念

毛主席曾说：“指挥全局的人，最要紧的是把自己的注意力摆在照顾全局上。”这种强烈的大局意识，不仅得到了党的领导人的推崇和落实，对社会各个领域的指挥层也发挥了不可替代的作用。

立足于全局的发展，考虑任何问题都要着眼于全局，以开阔的眼界和胸襟，为问题的解决寻找一个最为合理的方法。在事物发展的道路上积极树立全局观念，无疑是每个机构领导层必备的职业素养。

作为一名银行培训师，我深知树立全局观念。加强大局意识，对银行行长的重要性。

在当代社会，银行作为专业的“财富管家”，在整个市场经济的运作中起着至关重要的作用，对于人们的生活也有着重大的影响。可以说，银行的经营在很大程度上影响着整个社会的发展。因此，通过科学合理的管理操作，促进整个银行的全面发展，就成为银行行长的必备技能。

如果把银行比作一艘大船，那么行长无疑就是掌控大船航向的舵手。在银行的组织结构中，行长作为银行的领导层，对于整个银行的运营起着统筹管理、指引方向的作用。一个银行的具体运作流程是否符合整体的发展趋势，在很大程度上取决于行长的管理思维和整体素养。

银行行长作为银行网点的操控者，在应对银行日常的工作时，会面临诸多大大小小的问题。行长对这些问题处理得妥当与否，将直接影响整个银行系统的运作。这时，树立全局观念，就成为银行行长最基本的思维要求。

所谓的全局观念，并不只是表面单纯的整体观。它是一种不断创新、辩证统一观念。一名优秀的行长，在进行日常的管理操作时，要从以下几方面来进行思维的塑造，为整个银行的发展树立科学合理的全局观念。

首先，要树立与时俱进的发展观。

社会是不断进步的，在市场经济的快速发展中，银行作为整个市场经济最大的金融机构，其发展步伐要时刻紧随社会整体的发展脚步，在市场经济和银行之间建立一种同进步、共发展的关系，以

一种协同合作的关系，共同实现整个社会、整个国家可持续发展的宏伟目标。

银行行长在进行银行工作的管理时，要根据社会的进步、时代的变化，不断创新。以一种与时俱进的发展观，合理地处理银行运作过程中出现的问题，以最科学、最理性的方式实现问题的最小化和利益的最大化，最终为银行的整体发展铺设一条紧跟时代发展潮流的创新道路。

其次，树立辩证统一的发展观。

全局观念从辩证法的角度来分析，既是相对的，又是绝对的。

以辩证统一的发展观为基础的全局观念，是行长在面对银行具体的管理工作中协调问题、解决问题的有效途径。

对于银行的运作来讲，辩证统一的发展观，其绝对性体现在银行的整体上。立足于辩证法的绝对性，银行的整体发展即是整个全局。但是从银行的结构框架上来分析，其下属的各个部门又是一个小全局。相对于银行的整体发展，这些部门显得十分微小，但是也正是这一个个小部门在实践着整个银行的具体运作。

因此，行长在着眼于银行具体整体发展的前提下，要以辩证统一的发展观落实银行的全局发展，重视其下属的各个部门的协调，以“小全局”顾全“大全局”。只有各个部门发展运作良好，整个银行才会迎来全面的发展。

最后，树立系统全面的发展观。

银行设有众多部门，对具体的工作进行了明确精细的划分。对于整个银行的发展，这些部门的协调与合作就成了最为关键的部分。

行长作为整个银行的调控者，在处理具体事务时，要建立系统的全局观念。认真处理好银行各个部门的发展关系，在银行内部建立和谐完善的工作网，系统地分析各个环节的发展需求，解决发展过程中出现的各种问题，以最为理想的处理方式对整个银行的全面发展打下坚实的根基。

一位优秀的银行行长，在管理银行的整体运作时，必须树立与时俱进、辩证、系统的全局观念，这是我作为一位银行培训师时刻提醒学员的重要一点。树立全局观念是行长自我修炼的基础，观念正确了，行动才会更加有效率，银行的发展也才会有明确的方向，才能最终实现快速稳定地发展。

行长的五项基本职能

针对银行在整个市场经济中的重要地位，一名优秀的行长要想最大限度地发挥自身的作用，促进银行的快速发展，就必须明确以下五项基本职能：

第一，打造一支精英团队。

当代企业的发展过程，实际上是企业团队不断成熟壮大的过程。一个企业团队的品质，在很大程度上影响着整个企业的发展。

银行行长在整个银行发展的过程中起着至关重要的作用，但是这种作用主要体现在领导管理决策方面，具体的实践还是要依靠团队来落实。因此，打造一支精英团队就成了银行行长的首要职能。

建立一支精英团队，并不是简单的人员组合，它需要从以下几方面来考虑：

首先，人员的选择与分配。

在银行整个团队的组建过程中，行长要进行严格的人员筛选，择优择良，然后根据人员各自的优势进行具体的工作分配，最大限度地实现“物尽其用，人尽其能”。

其次，团队的管理。

相对于一个团队的建立，团队的管理是整个团队秩序化的关键环节。行长在建立团队之后，要制定合理科学的管理制度，同时还要及时发现团队存在的问题，解决问题，为整个团队的发展指明一个正确的方向。

再次，加强团队的培训。

对于员工的培训，银行投入了大量的人力、资金和时间，在某些情况下，还会对工作进度有一定的影响。这样的培训，却是银行长远利益的最大保障。员工能力得到提升，才能促进整个银行的迅速发展。

打造一支银行精英团队，是行长的基本职能之一，也是整个银行