

制胜之道

ZHISHENGZHI DAO



● 陈志彪 主编



广西民族出版社
GUANGXI MINZU CHUBANSHE

制胜之道

ZHISHENG ZHI DAO



江苏工业学院图书馆
藏书章

陈志彪
主编



广西民族出版社
GUANGXI MINZU CHUBANSHE

图书在版编目 (C I P) 数据

制胜之道/陈志彪主编.—南宁:广西民族出版社,
2008.7
ISBN 978-7-5363-5519-4

I .制… II .陈… III .银行-经济管理 IV .F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第093098号

ZhiSheng ZhiDao

制胜之道

陈志彪 主编

出版发行	广西民族出版社 (地址: 南宁市桂春路 3 号 邮政编码: 530028)
E-mail	CR@gxmzbook.cn
责任编辑	张丹竹 黄 丹
装帧设计	石 磊
责任校对	何杏华 黄迎春 李东源
责任印制	余秀玲
印 刷	广西林业设计院印刷厂
规 格	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张	21.5
字 数	220 千
版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 次	2008 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1 ~ 3000 册

ISBN 978-7-5363-5519-4/Z · 622

定价: 33.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换。 电话: (0771) 5523216

《制胜之道》编辑委员会

主 编：陈志彪

编 委：滕仲飞 李妮矜 覃祖强

苏凌燕 梁超英 吴一凡

戢 超 秦炳慧

**谨以此书献给关心支持《视点》
的人们！**

序

企业发展，短期靠产品，中期靠品牌，长期靠文化；强有力的企业文化是一个企业基业长青的根本前提。这已经是现代企业管理界的共识。

如何把这一共识付诸实践？如何才能对企业文化的发展、传承进行有效的体现？中国工商银行广西分行营业部（以下简称“营业部”）以创办内部刊物的方式作出了独具特色的回答。六年前，营业部全体员工在紧张繁忙的工作之中，开始把自己的智慧用文字来承载，汇集成一期期《视点》，雷打不动地双月印发全行。在《视点》六周岁之际，营业部将各期《视点》精华文章荟萃成册，又出新硕果——《制胜之道》。这种对企业文化不懈践行和虔诚追求的精神，首先就给人以震撼。

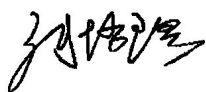
不管创办《视点》的初衷如何，从《制胜之道》收录的精华文章可以看出，《视点》已经成为传输经营理念的渠道、思想交流的平台、员工展示的舞台以及营造和谐环境的纽带，这些立面支撑起营业部企业文化的整个立体，正源源不断地为经营发展提供强大精神动力。这正是给予营业部对企业文化不懈建设的最好回报。

事实上，任何一个企业都是有文化的，关键在于提炼与否、提升与否。未经挖掘、凝练的文化，犹如未经雕琢的玉石，只有对原有的“自觉意识”进行系统建设和整理，才能起到激励员工斗志、促进企业发展的重要作用。同时，一个企业的文化也不是凭空产生的，它来自于实践，经过传承、融合、创新、提升，又会回到实践中去。营业部正是清醒地认识到企业文化的这些特质，坚持以《视点》为阵地，努力营造和谐向上的企业文化，实现凝心聚力、风清气顺、团结干事，换取了2002年至2007年那段鼓舞人心的“精彩回眸”。

条条大路通罗马，成功的道路各不相同。但是，若要殊途同

归，勇于创新、勇于实践、坚持不懈却是必不可少的。同样的道理，建设企业文化的方式也有各种各样，但恒心与坚持是不可或缺的根本要素。作为上一级机构的管理者，我很欣慰营业部在过去六年中在建设企业文化方面所做出的有益而富于成效的尝试！希望营业部在《制胜之道》这个新起点上，再续企业文化建设的新篇章。

是为序。



2008年6月于南宁

本文作者为中国工商银行广西分行行长

目 录

赢的智慧

3 /	造楼与银行经营·····	陈志彪
7 /	银行就是渠道·····	陈志彪
11 /	体验和体验的价值·····	陈志彪
15 /	努力就能增加绩效工资吗? ·····	陈志彪
19 /	从模糊走向清晰·····	陈志彪
23 /	准确定位: 可持续发展的前提 ——对工行县域支行发展和定位的思索·····	滕仲飞
29 /	博弈, 在县域“个金”市场·····	李 智
35 /	客户经理的三个 S 和三个 C·····	莫 凌
38 /	为网点负责人提高管理水平“支招”·····	吴文红
42 /	为进一步发挥金融理财师的价值进言·····	贾增峰
46 /	办公室主任的“四个角色”·····	周平山
49 /	浅谈中间业务的可持续发展·····	卢新华
52 /	对营业部“个金”业务发展方向思考·····	梁 琼
56 /	经营管理: 集中还是分散? ·····	滕 达
58 /	换位思考: 营销与管理·····	应晓红
61 /	“绿色”营销体系: 亟待健全与完善·····	瞿东波
64 /	巧化市场营销与审批效率矛盾·····	陈宇红
69 /	深挖“蓄水池”与打好“理财牌”·····	冯 登
71 /	一个苹果三种命运·····	韦琪昌 尹湘竹
73 /	打好网银理财“营销牌”·····	王永红
77 /	赢在起跑线·····	苏洁屏 卢 莉
80 /	公司客户存款的七大营销策略·····	潘玉凤
87 /	如何领跑多银行模式第三方存管业务·····	张云龙

91 /	发展中小企业信贷, 推动经营战略转型 …李 乾
95 /	委托贷款: 一半是海水, 一半是火焰 ……李妮矜
102 /	经商谚语与银行营销 ……………梁启富
104 /	让石头漂起来 ……………陈 蘋
107 /	寻找提升机构业务核心竞争力的“金钥匙” ……………林 青
111 /	小文章, 大智慧 ……………卢枚君

感悟人生

117 /	做一个职业生涯规划 ……………唐慧敏
119 /	寻找解决问题的方法 ……………王圆圆
121 /	空杯心态让你更卓越 ……………李 毅
123 /	风中的木桶 ……………秦炳慧
125 /	做一名割草的男孩 ……………李桂婷
126 /	对手决定飞翔的高度 ……………蒋 玮
128 /	消极怠工得不偿失 ……………戴 超
130 /	压力=动力……………王志林
132 /	履职与问责 ……………唐国富
134 /	从三个和尚抬柱子说起 ……………覃 云
137 /	由恳谈会引发的思考 ……………张 焰
139 /	感悟力量 ……………李 智
141 /	感悟营销路 ……………覃 枫
143 /	五分钟的比赛 ……………黎巧媚
145 /	木桶理论新解 ……………唐建林
147 /	3.75 等于 0……………梁启富
149 /	学会换位思考 ……………滕仲飞
151 /	谁该真正承担责任 ——拓展训练有感……………徐孟烈
154 /	老鹰的新生 ……………安朝阳

服务之光

159 /	优质服务从点滴做起	吴美玲
161 /	挖掘工作中的每一个细节	黎 兰
163 /	我是这样做首席客户经理的	曾 茁
167 /	感悟大堂经理的四字真经	乃志强
170 /	在营销中感受快乐	丘 莉
174 /	一位新兵的营销心得	姚志华
176 /	业务流程优化无止境	王莉萍
178 /	再造业务流程，告别排队现象	李红梅
182 /	探寻化解“排队”难题的途径	潘玉凤
186 /	从大禹治水说起	莫 凌
188 /	老客户是“金”	陈凤鸣
190 /	把客户的投诉当“礼物”	吴文红
192 /	投诉是金	罗文旭 张智虹
195 /	为机关职场“四大通病”号脉	文起枋
197 /	“高品质的服务”离你有多远	唐慧敏
200 /	从“百金买名，千金买誉”想到的	刘 捷
202 /	承诺的分量	和 刚
205 /	优秀理财师，心有大未来 ——营业部首批中国金融理财师黄甜访谈录	梁超英
208 /	别把客户当球踢	甘 伦

内控文化

213 /	尽职与风险控制	唐国富
217 /	掌握审查要领，严控保证类贷款风险	梁桂铭
221 /	授信控制何以引导信贷创效	冯 震
225 /	破解信贷检查“屡查屡犯”难题	韦家新
230 /	警惕“假按揭”	袁国芬
233 /	柜面短款勿忘保全证据	何远英
235 /	《物权法》引发个人信贷业务变革	赵江明
238 /	巧识签名防风险	谢颖康
241 /	制度高于一切	李 乾

243 /	对执行制度原则性与灵活性的思考	傅毅彤
245 /	看清赌博的嘴脸	张志超
248 /	心灵的忏悔	
	——原工行南宁市兴宁办事处主任陈宁孙	
	的自白	营业部监察室

和谐家园

253 /	浅议构建和谐银行	李民楷
258 /	给他们一点掌声	陈志彪
262 /	我与工行牵手二十年	张云龙
266 /	观念一变天地宽	唐有明
268 /	解读《劳动合同法》新规范	关汉强
270 /	执行, 不找任何借口	王汝福
274 /	如何激励你的下属到达山顶	安朝阳
276 /	求真务实, 对症下药	吴一凡
280 /	对营业部柜员工作时间状况的调研	蒙继士
284 /	“五观”端正 赢得“奶酪”	常军等
289 /	档案员的人生四味	梁超英
293 /	爱使我重生	口述/农慧明 整理/农慧玲
297 /	难以割舍的情怀	零雅婷

4

精彩回眸

301 /	风雨兼程, 我们一起走过	
	——中国工商银行广西分行营业部 20 年历程回顾	苏凌燕
311 /	2002, 经营业绩骄人	苏凌燕
313 /	2003, 我们共铸精彩	苏凌燕
315 /	2004, 数字背后的故事	
	——2004 年营业部发展撷影	王汝福等
324 /	2005, 我们阔步向前	苏凌燕
326 /	2006, 高歌猛进	戟超
328 /	2007, 满盘皆盈	戟超
331 /	优雅的背影	陈志彪

赢的智慧

造楼与银行经营

陈志彪

银行经营与造楼似乎风牛马不相及，但却有很多相联系的地方。

在中国，我们经常看到幼儿喜欢玩积木，一块一块地往上堆积，越堆越高，直至倒塌才善罢甘休。也许是在这样的环境下成长的缘故，到他们长大了之后，都喜欢造楼，而且越造越高，越高越有成就感。

在 20 世纪 90 年代，为了显示大行的风范，不管赚不赚钱，几乎每一个县支行都要盖上一栋高楼。当时，行长不仅以存贷规模论英雄，更以谁的办公大楼盖得高为荣耀。上级审批者批准造楼，觉得这是为基层做好事，分支行的行长们觉得造楼可以树碑立传，结果一栋栋高楼就这样拔地而起。进入本世纪，随着改革的深入，经营核算的逐步建立，装修华丽的大楼再也无法支撑起沉重的固定成本，最终人去楼空，丢尽了银行的脸。时至今日，有关造楼的故事常成为同行之间茶余饭后的笑料。而且，我们现在还不得不抓紧处置由于错误决定所造成的闲置固定资产，而造楼的诸多后遗症更使我们在处置的过程中尝尽了奔波劳碌与艰难。

当然，这不是高楼本身的过错。时下经济发达的城市，远远看去无不高楼林立，形成了一道道风景线，这当中少不了银行大楼的身影。银行喜欢建造高耸的大楼有其内在原因，因为高楼大厦给社会传递这样一个事实：财富的象征。经历过“皮包公司”盛行的年代后，人们似乎更看重实体形象的标志，更相信眼见为实的感受。凡在高楼脚下所设的网点，的确大客户众多，业绩斐然；而许多没有高楼支撑的网点，就是取款业务多，排队客户多，整天忙忙碌碌，但存款余额却上不去。因此，造高楼的价值评估，

不能武断地一概肯定和一概否定，关键是大楼选在哪里建造，有没有客户资源的支撑。

造楼需要有责任心。没有责任心而建造的大楼，就像重庆綦江大桥这样的“豆腐渣”工程，突然倒塌，葬送了上百条生命，造桥者最终难逃被追究责任的命运。经营银行同样需要责任心，简单地说，经营者要对股东负责，对员工负责，对客户负责和对社会负责。对股东负责就是为股东创造更多的回报，对员工负责就是关心员工的成长，对客户负责就是为客户提供物有所值的产品和服务，对社会负责就是依法经营，回馈社会。

造楼要有目标。造楼者认为自己是简单地砌砖还是在建造一个美丽的城市，目标不同各自的命运也不相同。经营银行没有目标就像买一张没有目的地的飞机票。万科房地产公司之所以做得出色，是因为该公司的愿景就是“成为中国房地产行业的持续领跑者”。为了实现这个愿景，万科制定了比较详尽的工作措施，而许多房地产公司之所以做不大就是目标不清晰造成的。工商银行的愿景是“把工商银行打造成为最具有赢利能力、最优秀、最受尊敬的国际一流商业银行”，这就是我们的奋斗目标。

4

造楼需要七种材料，即钢筋、木材、水泥、沙子、石灰、水、砖瓦的完美组合，便可以建造出千姿百态的大楼，就像七彩成画、七符成音一样。经营银行也离不开七个因素，它们分别是：战略、人员、组织、考核、流程、制度、共同价值观。现实当中，有人造的大楼越来越值钱，有人经营银行越来越赚钱；而有人造的大楼变成了“烂尾楼”，有人经营银行损失殆尽甚至以倒闭告终。

造楼之所以造得牢固，就是各种物质材料之间的比例科学、协调。因此，过多使用某种材料会使大楼产生倒塌的危险。银行的经营过程也一样，如果把握不到位，过于强调某一产品的迅速发展，将会以牺牲整体质量为代价，欲速不达，反而给业务发展带来了相反的作用。

造楼可以造得很简单，也可以很复杂。最简陋的楼房是木瓦结构，最昂贵的楼房是摩天大厦。无论什么样的楼，最重要的是坚固、方便、实用。经营银行不是摆花架子，昂贵不一定就实用。尤努斯创办的格莱珉银行并没有什么高楼，却能不断赢利，并可持续发展。无论什么样的经营，最重要的是保持持续的赢利能力。造什么样的大楼不仅体现领导的风格，也体现经营价值观的差

异。

造楼讲究设计。房子的通风、采光、保温、户型、颜色等要因地制宜，设计错了再拆就很困难了。经营需要运筹帷幄，反复思考，重大决策错了代价相当沉重，要改也非常困难。因此，重大决策要多听取专家的意见。

造楼不能以自己的主观喜好来建设，造楼就像演戏搭建舞台，舞台搭不好效果就会逊色很多。银行网点布局不科学，经营也会受影响。

不要贪图大楼的华贵而让健康屈居其后。别人看的是大楼外观华丽的衣裳，公司承受的是沉重的成本负担，负担太重健康就会出问题。健康比大楼的外观重要，为了大楼外观而牺牲健康只有愚蠢的人才这样做，可惜这样的事常常可以看到。

造楼要注意速度与节奏均衡发展，过于追求快速增长就像在沙漠上盖房，很容易倒塌。倒进的混凝土未干就不可能再建第二层。银行的成长不是为了让银行成为庞然大物，更重要的是为了让银行具备良好的体质。

当年史玉柱的巨人大厦从38层增加到了50层，再从50层增加到了70层，经营产值目标从1995年定为10亿元，到1996年定为50亿元，1997年定为100亿元。结果巨人摔得很惨。暂时的成功容易使人产生膨胀，以为自己的决策时时正确，当听不进别人劝告的时候就隐藏着更大的危险。

造楼先讲质量而不是先讲数量，楼造得再多质量没保证，还不如不造。经营银行也一样。哪个行长都想做大本行业，但我们追求的“大”，要与分行的整体管理相适应，而不仅仅是把规模做大。先做大，再做强，最终难以做到“大而强”。先做强，再做大，才是企业成长的内在规律。

造楼要注重品质，经营银行也要注重品质。网点的建设不单纯是基建的概念，它包含银行的文化意识、市场意识、客户意识等经营理念，也离不开建筑学、社会学、心理学、美学等指导。

造一座小楼房很简单，需要几个工匠就行了，而造一个城市的大楼就复杂了，不是几个工匠能做到的。银行规模小的时候也很简单，只不过像一个钱庄一样进行收收付付而已。银行规模大了就复杂了，管一家小银行跟管一家大银行不是一回事。一家城市分行的行长，管理100多个机构和数千名员工，关联上百万的

客户，要保持如此庞大的机构运转有序，控制自如，上下协调一致，并保持持续、稳健地发展，的确需要一批有智慧的经营者的。

不要迷信国外的造楼技术一定比中国的好，其实我国的很多大楼也造得不错。洋人经营中资银行也有失败的时候，美国人韦杰夫曾经有经营本土银行的辉煌经历，但在经营深圳发展银行十四个月之后，终因失败而离去。我常常想，在我们的身边并不缺乏优秀人士，他们熟悉本土文化，经营业绩并不比同行差，甚至一些经营指标排在全国的前面，如：2006年工行广西分行营业部资产利润率2.4%，不良资产只有0.7%，经营绩效在全国省会城市排名第九，已连续七年无案件和重大差错事故。这一连串数字，伴随着诚惶诚恐、如履薄冰的心路历程，而辖属行长们活得如此低调，这太需要大家为他们创造更多的喝彩氛围了！

造楼的道理引发出我们对银行经营的思考。银行的经营与发展，同样需要遵循造楼的规律。不管今后的楼怎么造，我们已经欣慰地感受到，新时期的上市银行已经在轻装前行。

【作者简介】

6

陈志彪，男，高级经济师。2004年9月毕业于北京大学光华管理学院，获工商管理学硕士学位。1980年起从事银行工作，历任支行副行长、行长、信贷部经理、工行广西分行营业部副总经理。2002年7月起任工行广西分行营业部总经理。有《为基业长青开个账户》等论著。