

从胜任到卓越

——商业银行行长领导力模型

黄勋敬 著

打造行长任职的软实力标准，
揭秘成就卓越行长的秘诀。



中国金融出版社



从胜任到卓越

——商业银行行长领导力模型

黄勋敬 著



中国金融出版社

责任编辑：贾 真

责任校对：李俊英

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

从胜任到卓越：商业银行行长领导力模型 (Cong Shengren dao Zhuoyue: Shangye Yinhang Hangzhang Lingdaoli Moxing) / 黄勋敬著. —北京：中国金融出版社，2009. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5286 - 8

I. 从… II. 黄… III. 商业银行—经济管理—研究—中国
IV. F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 186078 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印务有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 20

字数 315 千

版次 2009 年 12 月第 1 版

印次 2009 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—4000

定价 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5286 - 8/F. 4846

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

题 词

作为商业银行行长，不仅要具备一定的经营力，更要具备相当的领导力。本书通过大量实证调查研究，构筑了商业银行行长领导力模型，形成了行长软实力任职标准，这对促进现代商业银行行长的选拔与培育具有重要意义。

——中国银行业协会专职副会长

杨再平

本书抓住我国商业银行管理者职业化中的关键环节——银行行长专业化的领导胜任力素质进行系统而深入的探讨，奠定了领导者胜任力素质的理论基础，具有多学科的综合性和交叉性，同时又从实证的角度进行验证。在实现多学科和多角度整合的基础上突出了重点，框架建构合理，有较好的内在逻辑性。因此，这是一本在学术和实践应用上都具有借鉴价值的前沿性专著。

——西南财经大学中国金融研究中心名誉主任

曾康霖

领导力与“领头羊”效应的发挥对于商业银行的发展至关重要，本书从商业银行行长领导力模型的角度进行了富有意义的探索，可以作为商业银行选拔和培育高层管理者的重要参考。因此，本书是一本非常值得阅读的著作！

——南京大学商学院院长、博士生导师

赵曙明

商业银行行长领导力开发在动荡多变的国际金融环境中更凸显重要价值。本书从行为研究的视角，详细介绍了商业银行行长领导力模型的产生与应用过程，树立了培养未来行长的参照标杆，提供了很多切实可行、易于操作的经典案例，便于商业银行设计和实施成功的领导力开发计划。

——中国社会科学院金融研究所副所长、《银行家》杂志主编

王松奇

一本值得商业银行行长学习和借鉴的好书

对中国银行业来说，为加强自身的竞争力，在建立现代金融企业制度的过程中需要有一个完善的职业经理人市场为其提供胜任的管理者。探讨金融管理者职业化及其领导胜任力素质问题已成为我国金融管理学术界和实务界特别关注的研究领域之一。目前，国内外尽管已出版了较多有关管理者胜任能力素质的书籍，但从职业标准化角度并结合我国现阶段转型经济发展进程来探讨的不多。由黄勋敬博士所著的《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》一书是国内学者在这一领域作出的有益尝试。该书对于我国商业银行行长职业化过程中领导胜任力素质的理论研究和实践应用具有重要的参考意义。

发展中的中国银行业，在经营管理方面虽然积累了丰富的经验，但仍面临着严峻的市场挑战。例如，银行在开设新分支机构时往往发现无人可用；人才储备度欠缺成为不少高速增长型银行的瓶颈；银行内部员工能力的提升与激励体系并不匹配等。这表明，随着业务的发展，中国银行业需要真正的银行管理者。那么何谓真正的银行管理者？管理者的胜任能力或者说领导力如何测定？

基于这样的时代背景，在中国银行业协会和相关课题基金的资助下，黄勋敬博士率领自己的研究团队，广泛借鉴国内外领导胜任力素质领域的经典理论和前沿研究，通过为期五年的实地调研和实证分析，将研究和分析结果荟萃成《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》一书。该书系统地构建了以商业银行行长为研究对象的领导胜任力素质模型，通过实地调研、现场访谈将一系列行为、理念与思想用文字形式进行了充分阐述，可谓是一本



集继承型理论研究、探索型实证分析以及应用型管理实践于一身的优秀著作。作为国内第一部从实证角度系统研究商业银行行长领导胜任力素质体系的著作，本书把理论分析、实例剖析以及实践应用有机结合起来，不仅有很高的学术价值，而且有很强的现实指导性。

一、注重理论联系实际，视角独特

对于银行行长领导胜任力素质的研究并不鲜见。然而，关于这个领域的研究往往走向两个方向：作为实战派的行长们对此领域的研究往往更多的是对其经验的总结，相对较缺乏理论提升；而一些学者在此领域更多的是走纯实证的路线。本书作者黄勋敬博士既有在商业银行工作的经历，又具有专业科研能力，故而得以将理论与实际较好地结合在一起，从理论与实际相结合的独特视角对领导胜任力素质进行解析。

《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》一书以银行行长职业化的领导力胜任素质为核心，从宏观和微观、理论与实证的角度出发，系统而全面地对我国银行行长职业化的理论和实践问题进行了实证研究和经验探讨，内容广泛，研究数据翔实。本书能够做到理论联系实际，理论和应用结合，既在学术和理论研究上有比较好的贡献，同时，其众多研究和案例分析有利于实践管理者直接借鉴。此外，该著作还专门用一定篇幅的内容来阐述商业银行行长领导力模型的实际应用，从组织到个人，从测评系统构建使用到商业银行的真实应用案例等方面进行充分探讨，对于指导现实实践具有重要意义。

二、突破限制，在多学科上实现整合

能否拥有一支成熟的银行行长（银行家）队伍，被认为对于完善银行现代企业制度、促进处于经济全球化背景下中国银行业竞争优势具有重要意义。长期以来，由于银行行长领导力职业化问题处于经济学、管理学、心理学、行为科学和社会学等学科的交叉领域，使得有关职业化的问题常常因学科分类的细化和研究视角的差异而出现片面化。因此，如何跨越学科和研究领域专业化的界限，从总体上确定银行管理者职业化问题便是研究中要把握的重点。



本书抓住我国商业银行管理者职业化中的关键环节——银行行长专业化的领导胜任力素质进行系统而深入的探讨，奠定了领导者胜任力素质的理论基础，具有多学科的综合性和交叉性，同时又从实证的角度进行验证。在实现多学科和多角度整合的基础上突出了重点，框架建构合理，有较好的内在逻辑性。因此，这是一本在学术和实践应用上都具有借鉴价值的前沿性专著。

三、行文别具一格，令人耳目一新

《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》一书从经济学、管理学及行为金融研究的视角对银行行长领导力模型进行了探索。该书引用和借鉴了宝贵的一手资料，尤其是对众多富有实战经验的行长的真实案例进行了分享，展现了行长的风采。而且在内容设置上，既有专门对模型的产生过程进行阐述，又有模型的真实应用案例和工具，有非常好的发展趋势预见性，也增加了全书的时代感，行文别具一格，体现了创新思想，令人耳目一新。

本书作者黄勋敬博士长期以来坚持产、学、研结合，利用其在商业银行工作的好平台进行了一系列富有意义的探索。黄勋敬博士近年的研究成果频见于《金融论坛》、《管理现代化》、《中外管理》、《中国人力资源开发》、《现代商业银行导刊》、《金融管理与研究》等核心或权威期刊，其中不少还获得奖项，可以感受到他在金融理论和实战应用方面的深刻观察与独到思考。而今，在繁忙的工作之余，黄勋敬博士又一次向读者呈现了凝聚其多年心血的新作。我深感黄勋敬博士是一位勤奋尽责、兼具理论与实践双重优势而又勇于不断探索与创新的金融研究者与实践者。基于对黄勋敬博士在金融理论研究方面见解的欣赏，以及该书从题材到观点、从理论到实践处处透出的独到见解和创新火花，我非常乐意向读者推荐本书，同时也期望本书能够对中国银行业加速职业化的进程起到积极的促进作用。

曾 康 霖

西南财经大学
中国金融研究中心
2009 年夏

构建行长领导力模型，打造行业软实力标准

今天，商业银行的经营环境已发生了翻天覆地的变化。在这个特殊的时代，挑战越来越多：经济全球化、全球金融危机以及更加突出的不确定性……面对这些挑战，我们现在更需要有作为“领头羊”的银行行长能抓住机会带领银行走向辉煌，比以往任何时候更依赖每个层级的领导人能迅速执行战略和拥抱变化。在现今的环境中，商业银行领导人的挑选和培养比过去任何年代更突出它的战略重要性。

在新的时代环境改变迅速的情况下，商业银行最需要什么样的领导力？换句话说，我们需要培育什么样的行长来引领商业银行前进？在我看来，必须具备两个力：一个是硬实力，即行长必须具备相应的学历、资历、业绩等外在的硬件要求，这是成就一名优秀现代商业银行行长的基础；当然，光有外在的这些硬要求还不够，还必须具备软实力，而这些软实力的标准何在？

对于这个问题，黄勋敬博士利用产、学、研相结合的良好平台，对此进行了系统的实证探索。他通过对2 620名国内商业银行行长的大规模经典行为事件访谈和问卷调查，利用实证研究方法及追踪研究方法对商业银行行长领导力模型进行了长期的探索，构筑了商业银行行长的软实力标准。在此基础上，黄勋敬博士推出了其心血力作《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》一书。本书不仅详尽介绍了商业银行行长领导力模型的构建与验证过程，更以领导力模型为理论和内核基础，系统阐释了现代商业银行行长的领导力素质要求。此外，这本书重点分享了许多叱咤风云的成功行长的真实案



例，并就行长、准行长如何提升领导力提出了富有针对性的对策建议，有助于推进商业银行向高绩效的旗舰型银行发展。

本书的重要贡献在于构筑了商业银行行长的软实力标准，这无疑对促进现代商业银行行长的选拔与培育具有重要意义。总体而言，本书既有一定的理论深度，又有实用的方法，相信能够帮助优秀的管理者找到成长为伟大领导者的途径，同时也可以为现代商业银行和相关组织的领导力提升提供借鉴参考。

中国银行业协会专职副会长

2009年6月3日

商业银行职业化胜任素质研究的新起点

在复杂多变的竞争环境下，为了保证组织的持续成功，管理者的职业化胜任素质成为克敌致胜的关键。基于此，在国家自然科学基金重点项目“转型经济下我国企业人力资源管理若干问题研究”（批准号 70732002）和“企业经营者任职资格测评体系研究”（批准号 70732036）等项目的资助下，我所带领的研究团队对我国管理者的职业化胜任素质研究进行了系统的探索。2008 年，我的著作《我国管理者职业化胜任素质研究》专门对此问题进行了探讨，引起了业界的反响和共鸣。然而，在研究中，我们也发现，管理者的职业化胜任素质必须同具体的行业结合起来，因为各行业对其管理者有独特的素质要求。因此，我的博士后黄勋敬基于其所在的银行业对此问题进行了深入探讨。俗话说，“擒贼先擒王”，在本研究中，黄勋敬博士率先对商业银行行长的职业化胜任素质进行了专门研究，本书可以视为他近年来宝贵探索的阶段性成果。黄勋敬博士曾受过较为严格的科研训练，具备较强的科研能力，因而，他在结合商业银行运营实际的基础上，灵活地运用实证研究方法，在国内率先建构起了商业银行行长领导力模型，并就商业银行行长职业化胜任素质问题进行了系统的研究，从而为有效选拔和培训商业银行行长提供了科学借鉴，具备相当的理论价值，奠定了商业银行职业化胜任素质研究的新起点。

从实践价值来看，毫无疑问，领导力与“领头羊”效应的发挥对于商业银行的发展至关重要，本书从商业银行行长领导力模型的角度进行了富有意



义的探索，可以作为商业银行选拔和培育高层管理者的重要参考。因此，本书是一本非常值得阅读的著作！

赵曙明

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

2009 年 11 月 18 日

自序

行长领导力模型的应用与研究无止境

长期以来，本人一直坚持产、学、研结合，并专注于行为经济（金融）、人力资源管理和商业管理的研究和应用。在商业银行基层行、省行和总行的工作经历，以及通过参与中国工商银行总行、粤海集团（香港）、南方航空公司等企业的管理咨询工作，我越来越感到“领头羊”效应的发挥对于企业的成功意义重大。对于商业银行来说，一名优秀的行长或高管能够引领企业从失败走向成功，从成功走向卓越；反之，一名不称职或不合适的行长将使银行的发展在错误的道路上越走越远。因此，如何选拔与培育一名行长对于银行的成功意义重大。一直以来，对于应如何选拔和培育商业银行行长，我们更多的是看候选人外在的硬件要求，例如其学历、经历等，而对其内在的素质等软实力要求较少。事实上，理论和实践表明，一个任职者内在的或深层次的动机、特质等深刻地影响其绩效。目前，由于缺乏有效的工具，当前对这个领域的探索更多的是一些行长的实战经验体会，未能形成关于行长软实力的可信标准，未能从实证的角度对此提出被业界信服的行业标准。

借助领导力模型这一有效的工具，以及中国工商银行这个良好平台，我采用实证的方法对构筑现代商业银行行长的“软实力”标准开始了长期的探索。后来，我有幸到中国工商银行总行工作，在北京这个银行总部汇集的金融中心，接触到了来自不同商业银行分支行行长这个群体。这是一个神秘的群体，他们管着动辄成千上亿元的资产，出入于政府机构、企业集团和市民群众中，通过经营“货币”这种特殊的商品使商业银行成为国民经济生活中



不可或缺的一环，成为国民经济的“晴雨表”，成为联结广大人民群众生产和生活的平台。面对这样一个群体，我和我的团队成员专门成立了研发课题组，并结合我的博士论文研究，开展了对行长这一特殊岗位的长期研究。

课题组在中国银行业协会和中国城市金融学会的支持下，在国家自然科学基金重点项目“转型经济下我国企业人力资源管理若干问题研究”（批准号 70732002）和“企业经营者任职资格测评体系研究”（批准号 70732036）等项目的资助下，研究工作历时五年多，通过在北京、广州、上海、西安、昆明等城市对商业银行的走访和问卷调查，收集各类相关资料、信息和数据（其中包括访谈录音资料、文本和问卷），运用行为事件访谈、问卷调查、数据统计分析等科学的研究方法，构建了商业银行行长领导力模型。经专家焦点访谈验证和追踪研究验证后，开发出适宜商业银行行长领导力测评的工具，建立常模进而对当前在岗行长的胜任水平进行了评估。

为将行长领导力模型真正应用于管理实务和指导人才选拔与培育，我们在中国工商银行广东省分行进行了探索性实践。为解决该行行长选拔的难题，课题组以行长领导力模型为基础，根据该行的实际情况对模型进行了细化和完善，并着手编制了“商业银行行长领导力测验量表”，该量表包括分析性思维与风险意识、合作与自我提升、开拓与主动性、组织协调、客户导向与服务意识、执行力、责任感、成就导向、目标导向等九个维度和测谎分量表。

为了提高测评效率，借助信息化手段，课题组将量表嵌入系统，构筑了基于网络的人机对话形式的在线测评系统——行长领导力测评系统。该系统是以现代人才测评技术为基础的首度创新性尝试，它以经济学、银行经营管理学、人力资源管理学等学科为理论依托，借助网络手段提供多方面的人才测评。

行长领导力测评系统包括四个模块，分别是管理行为测评、职业能力测评、心理健康测评和管理风格测评。管理行为测评模块是一个能够反映出测评者正常管理行为方式，并能在一定程度上预测测评者管理行为的量表。职业能力测评模块侧重于考察候选人对语言文字的分析综合和理解概括能力、对定义的推理把握能力以及对文字、图形、表格等数据的综合分析能力。心理健康测评模块则重在测评候选人的情感症状、抑郁和焦虑的心理障碍。管理风格测评模块用来了解候选人的个性特点、行为特点以及在日常工作中通



常是如何与同事沟通相处的，帮助全方位了解候选人的管理风格。

行长领导力测评系统通过人机对话的网络测评，由电脑自动生成量化的测评报告，报告能给决策者提供一个更加全面的信息，降低管理者用人决策的风险，减少用人失察，提高人岗匹配程度，促进业务发展。

从近年总体运营效果来看，行长领导力测评系统基本达到了预期的效果。然而，该模型的实证效度如何？利用该模型对行长进行选拔与测评是否能够真正选出未来能产生高绩效的行长？针对这些问题，为进一步验证所建构的行长领导力测评系统的有效性，课题组采用追踪分析法跟进分析行长的实际工作表现，通过实践来证明系统的真实有效性。

按照方便取样的原则，我们在中国工商银行广东省分行辖内二级分行选取其中 10 名通过测评并且顺利走上行长岗位的被试者，跟踪其 2008 年一整年的绩效，并于 2009 年初对其实际工作绩效进行考评，以了解这批人选在实际工作中的表现，进而检验行长领导力测评系统的有效性。结果表明，通过行长领导力测评系统的候选人基本都取得了较好的绩效，未完全通过测评系统的候选人的绩效表现欠佳。这说明行长领导力测评系统的匹配吻合度较高（调查样本的匹配吻合度在 80% 以上），可以进一步推广使用。

在产、学、研相结合的基础上，我们以共同提升中国银行业管理水平、国家责任感为使命，将课题组近年的实践探索经验，进行总结提升并进一步将其体系化后整理成册与业界共享，期望通过这种软实力标准的构筑来帮助选拔和培育优秀的中国银行业管理者，促进中国银行业良好健康发展。

本书在结构安排上分三篇。上篇介绍了现代商业银行行长领导力模型及行长领导力测评系统的研发过程。中篇具体介绍了商业银行行长领导力模型体系，该篇用许多叱咤风云的行长实战案例为每一领导力词条提供了最好的注解，相信对读者具有很好的启发意义。下篇分别从未来的行长或准行长如何基于商业银行行长领导力模型提升领导力提出了对策建议。

毋庸置疑，现代商业银行行长领导力模型的研究与应用是一个动态的过程。首先，不断变化的环境对商业银行行长提出了新的要求。其次，不同的银行或同一银行不同层级的行长除基准领导力一致之外，必然有其特殊的素质要求。因此，商业银行行长领导力模型的应用要根据具体的环境、具体的银行、具体的行长层级不断地客户化，不断地动态发展和完善，这样才能适



应管理和实践的发展要求。

本书是团队合作的结果，许多前辈和业界朋友对此课题的研究提供了宝贵的帮助与支持。本书由作者全面统稿，来自中山大学管理学院的何颖硕士参与了此书的编写。本书虽然是作者多年管理实践及研究心血所成，但是，由于作者的水平有限，书中不妥之处，敬请读者批评指正！

黄勋敬
二〇〇九年十月

目 录

上篇 商业银行行长领导力模型成功破土而出

第一章 商业银行行长领导力模型	3
一、优秀行长领导力（D 系列）	6
二、行长基准领导力（T 系列）	9
三、商业银行行长领导力独特性分析	12
四、商业银行行长领导力特征群	14
第二章 商业银行行长领导力模型构建过程	16
一、为什么要构建商业银行行长领导力模型	16
二、领导力模型的定义、发展与应用	20
三、商业银行行长领导力模型是如何构建的	33
第三章 商业银行行长领导力模型的验证及测评量表的编制	49
一、商业银行行长领导力模型的焦点访谈验证	49
二、商业银行行长领导力模型的追踪验证	51
三、商业银行行长领导力水平测评量表编制	59

中篇 商业银行行长领导力模型体系

第四章 “商业银行行长领导力模型词典”简介	77
一、领导力词典的起源与发展	77
二、“商业银行行长领导力模型词典”结构说明	78
三、“商业银行行长领导力模型词典”使用原则	80



第五章 商业银行行长成就领导力特征	81
一、创新与开拓意识	81
二、明确的发展目标	85
三、成就导向	90
四、学习能力	94
五、主动性	98
第六章 商业银行行长服务领导力特征	103
一、沟通能力	103
二、公关能力	107
三、服务意识	110
四、客户导向与市场意识	113
第七章 商业银行行长个人领导力特征	119
一、正直诚实	119
二、责任心	124
三、遵守规则	129
第八章 商业银行行长管理领导力特征	133
一、风险意识	133
二、资源配置意识	136
三、执行力	141
四、组织协调与领导能力	145
五、团队意识	150
六、成本意识	154
七、培养下属	159
第九章 商业银行行长认知领导力特征	165
一、分析性思维	165
二、专业知识	169
三、信息搜寻	173