

# 突破卓越

锻造银行业领袖，  
促进民族银行业发展！

黄勋敬 等著

——基于领导力模型的银行行长领先之道

打造行长任职的软实力标准，  
揭秘成就卓越行长的秘诀。

中国银行业协会会  
长、银行家、商学院  
教授和财经媒体主编

联袂  
推荐

 中国金融出版社

# 突破卓越

——基于领导力模型的银行行长领先之道

黄勋敬 等著

 中国金融出版社

责任编辑：贾 真  
责任校对：潘 洁  
责任印制：陈晓川

## 图书在版编目 (CIP) 数据

突破卓越：基于领导力模型的银行行长领先之道 (Tupuo Zhuoyue: Jiyu Lingdaoli Moxing de Yinhang Hangzhang Lingxian Zhidao) / 黄勋敬, 廖海燕, 严正著. —北京：中国金融出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6343 - 7

I. ①突… II. ①黄…②廖…③严… III. ①商业银行—银行管理—研究—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 063107 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)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 利兴印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 18.5

字数 290 千

版次 2012 年 6 月第 1 版

印次 2012 年 6 月第 1 次印刷

定价 40.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6343 - 7/F. 5903

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

## 题 词

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，形成了一级分行行长、二级分行行长以及支行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 

本书从领导力模型的视角对商业银行行长领导力提升进行了解码，通过新的研究思路找出了构成卓越行长的核心要素，并且结合实际案例系统而又深入浅出地进行了分析，相信会对银行经营管理者产生深刻的影响。

中国工商银行总行前副行长 

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 

本书对商业银行行长领导力模型进行了系统而又深入的研究，树立了培养未来行长的参照标杆，特别针对一级分行行长、二级分行行长以及支行行长提供了很多切实可行、易于操作的精典案例，有助于新一代银行管理者的成长。

中欧国际工商学院教授 



本书抓住我国商业银行管理者职业化中的关键环节进行系统而深入的探讨。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

本书兼具理论性和实践性，特别适合银行家、金融高管、咨询顾问、培训师以及经管专业的教师、学生阅读，是金融管理实践与研究领域相结合的典范。

中国社会科学院金融研究所副所长、《银行家》杂志主编

## 构建完整的“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，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，我们比以往任何时候更依赖每个层级的领导人才迅速执行战略和拥抱变化。在现今的环境中，商业银行领导人才的挑选和培养比过去任何年代更突出它的战略重要性。

在新的时代环境变化非常快的情况下，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，光有这些外在的硬要求还不够，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，进行了系统的实证探索。他通过对 2620 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“商业银行行长的领导力模型”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，作者顺势而为，通过继续对 1322 名行长的问卷调查与访谈，得出了各层级行长的领导力模型，构筑了一级分行行长、二级分行行长以及支行



行长领导力模型，形成了完整的商业银行行长领导力模型体系。立足于此实证研究，作者在推出《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》一书之后，继续推出其姐妹篇《突破卓越——基于领导力模型的银行行长领先之道》。

本书不仅构建了基于不同层级的“商业银行行长领导力模型”体系，更重要的是基于不同层级行长的领导力模型，通过成功或失败的真实案例，有针对性地剖析了商业银行一级分行行长、二级分行行长以及支行行长的领导力提升路径，从而帮助更多的行长们更好地发挥“领头羊”效应，打造出国内的民族银行业银行家阶层，推动现代商业银行向高绩效的“旗舰型”组织发展。

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，又非常实用，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领导力提升提供借鉴参考。

中国银行业协会专职副会长

### 一本值得商业银行行长学习借鉴的好书

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《突破卓越——基于领导力模型的银行行长领先之道》以及此前姐妹篇著作《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》（中国金融出版社，2009）两本丛书是国内学者在这一领域作出的有益尝试。该丛书对于我国商业银行行长职业化过程中领导胜任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；人才准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？

处于这样的时代背景下，在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，荟萃成《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》和《突破卓越——基于领导力模型的银行行长领先之道》两本丛书，均由中国金融出版社出版。该丛书系统地构建了





以商业银行行长为研究对象的领导胜任素质模型，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素质体系的著作，本丛书把理论分析、实例剖析以及实践应用有机地结合起来，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。本丛书的作者黄勋敬博士既有在商业银行工作的经历，又经过专业的科研训练，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进行解析。

本丛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。该著作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管理者在实践中直接借鉴。此外，该著作还专门用相当篇幅来阐述商业银行行长领导力模型的实际应用，并重点探讨了基于各类不同层级的行长（包括一级分行行长、二级分行行长和支行行长）的领导力提升路径，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。

本丛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素质进行系统而深入的探讨，奠定了领导者胜任素质的理论基础，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

本丛书从经济学、管理学及行为金融研究的视角对行长领导力模型进行了探索。书中引用和借鉴了宝贵的第一手资料，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。

本书的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。黄博士近年的研究成果频见于《金融论坛》、《管理现代化》、《软科学》、《管理学报》、《中国人力资源开发》、《中国行政管理》、《中外管理》、《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，以及该丛书从题材到观点、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丛书，同时也期望本丛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

### 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制胜的关键。彼得·德鲁克在《管理的实践》中指出，为了能满足明天的需求，领导者必须具备哪些条件；他们需要获得哪些新的技能，拥有哪些知识和能力。为企业培养未来的领导者，首先需要回答这些问题，明确组织对其未来的领导者有什么素质和能力的要求，即领导者的胜任素质问题。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》（赵曙明，北京大学出版社）专门对此问题进行了探讨，引起了业界的反响和共鸣。对我国企业领导者胜任素质模型的构建、验证以及对企业领导者各胜任素质的差异性检验表明，企业领导者的胜任素质模型具有通用性的特点，这是由企业领导者管理工作的共同性特征决定的；同时由于企业领导者的管理层级、管理岗位、文化水平、性别、年龄，领导者所在企业的规模、所有权属性、行业、地区，以及领导者的绩效水平等诸多因素的不同影响，企业领导者的胜任素质模型又具有特异性的特点，即某个特定领域的企业领导者的胜任素质特征有别于其他领域的企业领导者的胜任素质特征。

科学培养和任用企业领导者是企业组织取得高绩效和获得迅速发展的重要



要前提，企业领导者胜任素质的科学确定对企业实现战略性发展有重要的指导作用。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。不同企业可以根据自己企业对领导者胜任素质的不同要求，制定领导者胜任素质标准，为企业培养和选择符合标准的领导者。这样既能满足企业对特定管理人才的需求，同时又能使被培养的未来领导者在管理岗位上取得更好的工作绩效。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。

作为《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》的姐妹篇，本书首度从实证的角度并基于大样本的行长调查对“商业银行行长领导力模型”进行了追踪探索，得出了各层级行长的领导力模型，构筑了一级分行行长、二级分行行长以及支行行长领导力模型，形成了完整的商业银行行长领导力模型体系。本书是产、学、研相结合的产物，必将对提升商业银行及相关组织的管理水平提供帮助，同时，也在理论上丰富了这一领域的研究。

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

# 自序

## 持续努力，构建不同层级的 “行长领导力模型”，促进民族银行业发展

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、省分行和总行的工作经历中，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，笔者越来越感到“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组织的成功意义重大。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硬件要求，如其学历、经历等，而对其内在的素质等“软实力”的要求较少。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、特质等深刻地影响到其绩效。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，未能形成关于行长的“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。

使用领导力模型这一有效的工具，并借助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”标准进行了长期的探索。后来，笔者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，我有幸接触到来自不同商业银行的分支行行长群体。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，并结合我的博士学位论文研究，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、昆明等城市的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”。课题组在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，进而对当前在岗行长的胜任水平进行了评估。在此基础上，课题组设计开展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，通过系统提供多方面人才测评。“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模块。“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。从系统近年的总体运营效果来看，“行长领导力测评系统”基本达到了预期的效果。以上内容在拙著《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》（2009年由中国金融出版社出版）一书中已经作了阐释。

《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》出版后得到了不少读者的广泛关注，对于共同推动民族银行业的发展起到了积极的作用。此后，应广大读者及一线行长的要求，本人所带领的团队继续深入行长领导力模型的研究。商业银行因管理规模、管理幅度以及经营效益的原因，往往分成一级分



行（省分行）、二级分行以及支行三个不同的层级。相应地，一级分行（省分行）行长、二级分行行长、一级支行行长的素质要求也不一样。因此，本课题组在形成了综合性模型之后，继续深入挖掘，将重点聚集在不同层级行长的领导力模型的研究与开发上。经过课题组的超常规努力，同时在中国银行业协会和中国城市金融学会的支持下，通过继续对 1322 名行长的问卷调查与访谈，得出了各层级行长的领导力模型，构筑了一级分行行长、二级分行行长以及支行行长领导力模型，形成了完整的商业银行行长领导力模型体系。

### 1. 一级分行（省分行）行长领导力模型

一级分行（省分行）行长是商业银行在某一个省（区）的区域总负责人，对本省（区）的绩效以及经营负总责。因此，需要具备商业领袖的视野，其行长领导力模型如图 1 所示。

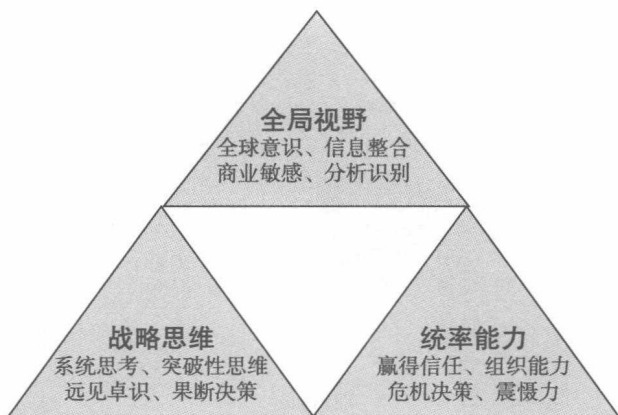


图 1 一级分行行长领导力模型图

### 2. 二级分行行长领导力模型

商业银行二级分行行长往往是一个地级城市的银行行长，在本区域内独立开展经营活动，对区域内绩效负总责，其领导力模型如图 2 所示。

### 3. 支行行长领导力模型

一般来说，商业银行支行是商业银行体系中最基层的独立经营单位，对二级分行负责，其行长是首席客户经理，对支行的绩效负总责，其行长领导力模型如图 3 所示。

在产、学、研相结合的基础上，我们以共同锻造银行业领袖、促进民族



图2 二级分行行长领导力模型图

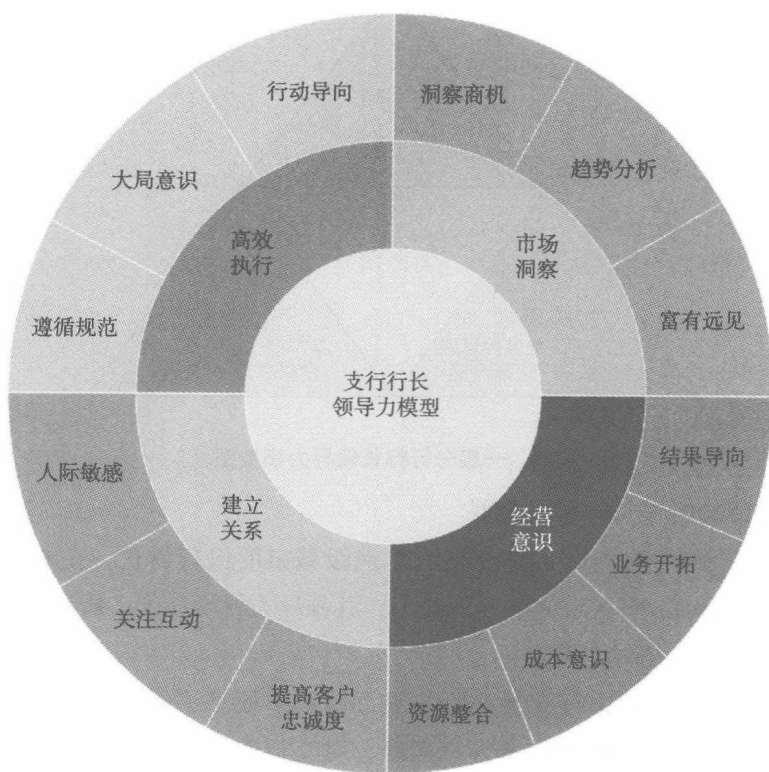


图3 支行行长领导力模型图





银行业发展的国家责任感为使命，将课题组近期的实践探索整理，并进一步将其体系化后整理成册与业界共享。在2009年推出《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》之后，现继续推出本书《突破卓越——基于领导力模型的商业银行行长领先之道》，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。

本书首度从实证的角度并基于大样本的行长调查对“商业银行行长领导力模型”进行了追踪探索，通过继续对1322名行长进行问卷调查与访谈，得出了各层级行长的领导力模型，构筑了一级分行行长、二级分行行长以及支行行长领导力模型，形成了完整的商业银行行长领导力模型体系。在此基础上，本书基于各类行长的差异化领导力模型，重点分享了不同层级行长的成功或失败的真实案例，帮助各层级行长提升领导力，推进商业银行向高绩效的旗舰型组织挺进！本书是产、学、研相结合的产物，必将对提升商业银行及相关组织的管理水平提供帮助，同时，也在理论上丰富了这一领域的研究。本书具有如下特点。

第一，本书不仅构建了基于不同层级的“商业银行行长领导力模型”体系，更重要的是基于不同层级行长的领导力模型，通过成功或失败的真实案例，富有针对性地剖析了商业银行一级分行行长、二级分行行长以及支行行长的领导力提升路径，从而帮助行长更好地发挥“领头羊”效应，推动现代商业银行向高绩效的“旗舰型”组织转型。

第二，本书每一领导力素质词条均有针对性地配备了叱咤风云的行长真实案例，让广大读者能够理论联系实际，进行实战演练，真正做到学以致用。在案例的编写上，采用“领导力素质词条、案例、相关知识链接”的三段式结构，由点到面，有浅入深，将实证性与理论性有机结合，使得本书具有较强的实用性。

第三，本书的作者拥有产、学、研相结合的良好实践和学习平台，曾在行为金融、人力资源管理和商业银行管理等领域进行过系统的实践与理论探索，并有相关领域管理咨询的经验，从而对基于不同层级的“商业银行行长领导力模型”体系的研究与应用体会独到。

本书在结构安排上分为上下两篇。

上篇介绍了现代商业银行“商业银行行长领导力模型”体系的研究过程，