

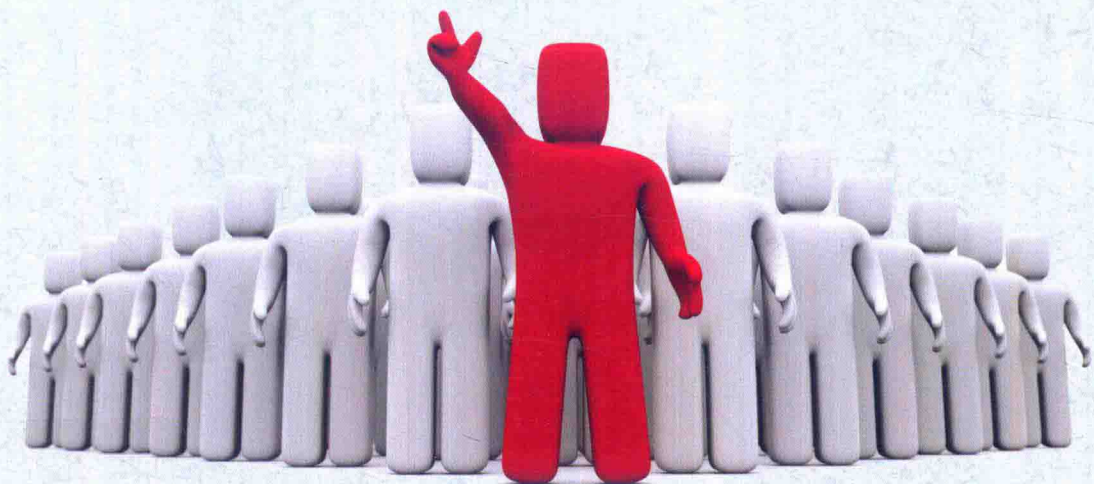
# 巨变

JU BIAN

CONG YINHANG HANGZHANG DAO YINHANG JIAZHANG

从 银行行长到银行家长  
业绩倍增系列

孙军正 许华民 冯民科◎著



# 巨变

从 银行行长到银行家长  
业绩倍增系列

孙军正 许华民 冯民科 著

中国财富出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

巨变：从银行行长到银行家长 / 孙军正，许华民，冯民科著. —北京：中国  
财富出版社，2017.3

(名师智业联盟)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6415 - 7

I. ①巨… II. ①孙… ②许… ③冯… III. ①商业银行—经营管理  
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 044788 号

策划编辑 丰虹

责任编辑 单元花

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静

责任发行 邢有涛

---

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网址 <http://www.cfpress.com.cn>

经销 新华书店

印刷 北京京都六环印刷厂

书号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6415 - 7/F · 2722

开本 710mm × 1000mm 1/16 版次 2017 年 3 月第 1 版

印张 14.75 彩页 4 印次 2017 年 3 月第 1 次印刷

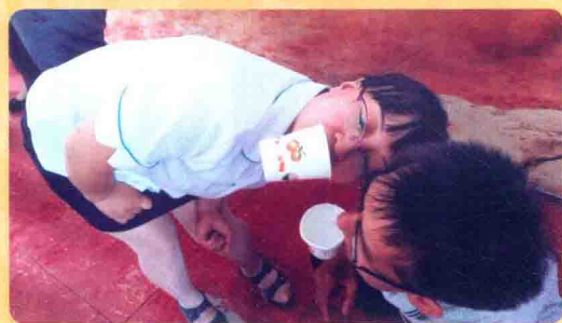
字数 230 千字 定价 42.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

# 孙军正老师银行培训剪影





# 中国农业银行贵州省分行2015年新员工职业能力导入培



# 银行湖南省分行2015年一级支行副行长培训班



# 哈密分行员工“职业素质提升”培训



# 招商银行长沙分行



《银行业绩倍增特训营》主讲老师：孙军正博士

# 三秋分行2015年“青年英才计划”培训第二次集中授课



在孙军正老师支持下，我们将卓越执行业绩倍增！

# 耒阳农商银行“您能为银行带来什么”培训



在孙军正老师支持下，我们将学以致用业绩倍增！

# 株洲农行芦淞/开发区支行高效执行力培训课程



在孙军正老师支持下，我们将学以致用业绩倍增！

# 赣州农商银行中层管理能力及执行力提升培训



在孙军正老师支持下，打造卓越团队，提升客户价值，实现业绩倍增！

# 中国民生银行南昌分行“暖心服务”培



在孙军正老师支持下，我们将学以致用业绩倍增！

# 株洲农行芦淞/开发区支行高效绩效团队建设培训课程



在孙军正老师支持下，打造高效团队实现业绩倍增

# 前 言

有句话是这样说的：“企业的核心竞争力，就在于执行力。没有执行力，一切都是空谈。执行力决定企业的成败，任何企业的失败都是执行的失败，任何企业的成功都必然是执行的成功。”

许多企业家、银行家都晓得“执行的真理”。执行是一件看上去很简单、操作起来却十分复杂的事情。执行并不是管理的“私生子”，也不是管理的“附属品”，执行是管理的一部分。执行、团队、制度等是管理者的重要“武器”。如今国家经济进入一种“新常态”模式，在新环境、新机遇下，银行管理者需要借助这些管理武器让商业银行突出重围，提高业绩。

不管是组建团队、制定制度、搭建体系、锻造精英还是授权管理，每一个管理环节都至关重要！

几年前，某支行行长对笔者说：“管理就像机械手表，忽略一个肉眼难见的零件，就会让整个机器停止运转！”这位支行行长调至总行做行长，依旧沿用自己的管理体系，并取得了不错的管理效果。他把自己这套管理体系称为“业绩倍增体系”。事实上，这套运营成熟的管理体系与这本书不谋而合，因此这也让我与这位银行管理者成了朋友。

我们常常交流管理经验，有时还拿出数据说话。比如传统的银行管理模式只是一味地强调管控，靠管理者手里的权力去约束员工做不想做的事情。如今这种管理方法越来越不灵了，尤其面对80后、90后员工，除了改变管理策略别无他法。

或许这本书能够给广大银行行长带来一些建议，抑或给许多正在遭遇管





理难题的朋友以信心。这本书虽然强调“业绩倍增”，实则是一本与管理实战相结合的管理书籍。通过这本书，大家可以进一步了解管理与执行的关系，以及如何打造狼性团队、如何实施有效管控、如何提高执行能力和如何培养精英助手……这些成功的管理经验有的来自成功管理者的总结，有的则是作者20年高管生涯所悟出来的道理。

本书分为三个部分，第一章到第七章为第一部分，讲述业绩倍增行长的管理艺术；第八章到第十五章为第二部分，讲述业绩倍增行长的执行力度；第十六章到第二十章为第三部分，讲述业绩倍增行长的领导艺术。从管理到执行，从执行再回到管理，如同一个管理“闭环”。而这个“闭环”之内，则是银行的管理执行环境。管理环境直接决定了银行的生存，同样也是考验管理者管理能力的一种方式。

业绩倍增的概念被许多人提及，更值得管理者去思考，因此我尝试写此书与大家分享。

作者

2017年元月

# 目 录

C · O · N · T · E · N · T · S

## 第一部分 业绩倍增行长的管理艺术

### 第一章

商业银行的生  
存现状和转型

中国商业银行的成长历程及现状 / 3

中国商业银行的战略转型 / 6

中国商业银行转型中的阻力和风险 / 8

### 第二章

行长管理角色的  
认知和素养提升

新环境下的新挑战 / 11

工作角色与定位 / 13

管理工作中的八大痛点 / 16

常见的思想和管理误区 / 19

### 第三章

如何打造高绩  
效团队

高绩效团队的定义 / 22

打造高绩效团队的理念和技巧 / 25

如何鉴别伪团队 / 27

从普通团队到优秀团队 / 30

从优秀团队到卓越团队 / 32



#### 第四章

如何调动下属  
的积极性

员工激励的误区 / 35  
员工激励的挑战 / 38  
激发员工动力的方法途径 / 40

#### 第五章

如何管理新老  
员工

管理新员工应该注意什么 / 43  
如何管理 80 后、90 后员工 / 45  
责无旁贷地培训下属 / 48  
有针对性的辅导技巧 / 50

#### 第六章

如何实施有效  
管控

用人不疑的管控方式 / 53  
低效沟通与高效沟通 / 55  
从定位目标到确定目标 / 57  
阶段性管控实施战略 / 60  
如何实现共同成长 / 62

#### 第七章

如何进行网点  
标准化管理

服务标准化管理方式 / 66  
5S 标准化管理 / 68  
现场标准化管理 / 71  
客户营销标准化管理 / 73

### 第二部分 业绩倍增行长的执行力度

#### 第八章

执行工具——  
构建执行体系

解读“万科”的执行标准体系 / 79  
约束和保障实现组织目标的 3S 体系 / 81



<b>第九章</b>	员工的超强进取心 / 84
执行主体——	三个重要角色：客户、企业、员工 / 86
打造优秀团队	分工明确：老板决策，员工去做 / 89
	团队：成功的秘诀 / 91
	塑造独立人格的意义 / 95
	消灭三大落后文化 / 97
	高于一切的做事原则 / 100
<b>第十章</b>	结果说了算 / 102
执行基因——	敢于独挑重担 / 104
塑造独立人格	社会决定价值观 / 106
	如何对待工作中的“重要角色” / 109
	摧毁中国企业的重要因素 / 112
	八字执行方针 / 115
	十六字执行原则 / 117
	二十四字执行战略 / 119
	“犯错”的 IBM 由狼变成了羊 / 122
	淘汰出来的“执行能力” / 124
<b>第十一章</b>	
执行原则——	
提升执行能力	
<b>第十二章</b>	重新定义客户价值 / 127
执行方向——	客户价值的重要性 / 129
深挖客户价值	如何深挖客户价值 / 131



### 第十三章

执行型人才——  
牢抓三大标准

执行型人才是什么 / 135

执行型人才的三大标准 / 137

### 第十四章

执行标准——  
完善结果管理

结果导向：西点人以结果为评价标准 / 141

结果管理：西点人如何保证下属达成结果 / 143

结果思维：西点人的执行标准 / 146

### 第十五章

执行环境——  
确保开放分享

无效沟通是最大的浪费 / 149

开放分享需要哪些原则 / 152

让开放分享变成习惯 / 154

## 第三部分 业绩倍增行长的领导艺术

### 第十六章

领导者透视：影  
响力从哪儿来

员工心目中的领导者 / 159

从企业“寿命”看领导者功过 / 162

领导者，你欠缺什么 / 164

“好”领导者和“坏”领导者 / 167

扩大影响力的三大因素 / 170

衡量员工发展层次的标准 / 173

影响员工完成指标的因素 / 175

员工“成熟度”必经阶段 / 178

员工发展层次的“变量”有哪些 / 180

“人财”“人在”和“人灾” / 183

### 第十七章

诊断技术：下属  
的成熟度如何



## 第十八章

统驭技术：领导风格什么样

领导行为的种类 / 186  
领导风格的区别和诊断方法 / 188  
如何发挥领导艺术 / 191

## 第十九章

教练技术：怎样锻造精英

教练的主要职能 / 195  
教练下属的意义何在 / 198  
“钓鱼”高手的培育指南 / 200  
PDCA 培育模型 / 203  
高效员工的 DNA / 205  
训练在前，辅导在后 / 208

## 第二十章

授权技术：“皇帝”还适用吗

授权的意义是什么 / 211  
领导者，为什么不授权 / 214  
授权的好处与风险 / 216  
实施授权的步骤有哪些 / 218  
“授权”不等于甩手掌柜 / 221

感谢信 / 224

第一部分

业绩倍增行长的管理艺术







# 第一章 商业银行的生存现状和转型

## 中国商业银行的成长历程及现状

尽管我国并不是近现代银行业发展最早的国家，但是，在世界商业银行的舞台上，我国的商业银行仍然以鲜明的中国特色占得了一席之地。漫长的成长历程，让世人看到的是中国商业银行不断地努力和进取，但是随之而来的挑战也是我国商业银行必须直面的生存现状。

### 1. 1897—1976 年：初步成长期

出现在我国的第一家银行是 1845 年英国人建立的丽如银行，真正由国人设立的第一家银行则是 1897 年的中国通商银行。

20 世纪 30 年代，国民党政权建立了以“四行二局一库”为主体的金融体系。在这一体系中，中央银行、中国银行、交通银行、中国农业银行等金融机构陆续成立。

随着中国人民解放战争的不断胜利，为 1948 年 12 月 1 日在石家庄成立的中国人民银行奠定了坚实的政治基础。在新中国成立前夕，中国人民银行顺利迁入北平。

新中国成立后，在我国计划经济体制下逐渐形成了以中国人民银行为中心的银行体系。中国人民银行也逐渐成为了既能办理日常存贷款业务以及汇