

史跃峰 著

THE HORIZON OF THINKING

一位商业银行行长的工作感悟

思考的天空



经济科学出版社

思想的

天空

一位商业银行行长的工作感悟

史跃峰 著

责任编辑：卢元孝

责任校对：徐领柱

版式设计：王海滨 代小卫

技术编辑：潘泽新

美术编辑：王海滨

思想的天空——一位商业银行行长的工作感悟
史跃峰 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮箱：esp@esp.com.cn

山东新华印刷厂潍坊厂印装

787 × 1092 16 开 21.75 印张 300000 字

2007 年 2 月第一版 2007 年 2 月第一次印刷

ISBN 978-7-5058-6055-1/F · 5316 定价：38.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

· 图书在版编目(CIP)数据

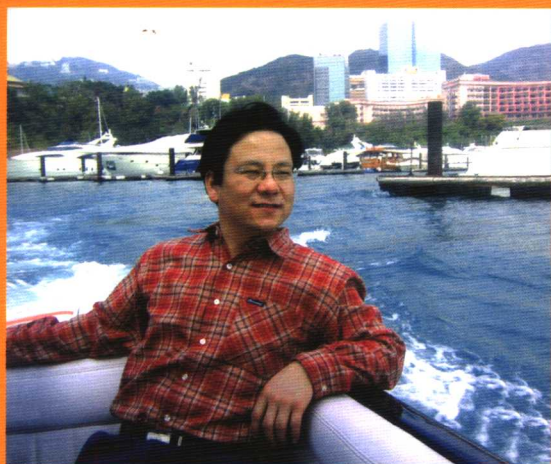
思想的天空: 一位商业银行行长的工作感悟 / 史跃峰

著. —北京: 经济科学出版社, 2007.2

ISBN 978-7-5058-6055-1

I. 思… II. 史… III. 商业银行 - 经济管理 - 中国 - 文集 IV.F832.33-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 008750 号



作者简介

史跃峰，1967 年生于内蒙古，1990 年毕业于内蒙古财经学院金融系，经济学学士，清华大学高级工商管理硕士（EMBA），高级经济师、中国注册金融理财规划师（CFFP）。曾在大型工业企业、中国人民银行工作10年，2002 年任潍坊市商业银行行长，现任潍坊市商业银行董事、行长、党委副书记，兼任潍坊市青年联合会副主席。曾获“山东省用户满意杰出管理者”、“全国企业文化建设先进工作者”、“中国优秀企业形象管理工作”等荣誉称号。

在思想的天空飞扬

(自序)

城市商业银行是我国银行体系中极为活跃的一个板块。由于其发展沿革、市场定位、经营机制、法人治理等方面与其他银行类机构均有较大差别,因而经营管理、改革发展工作极富挑战性和复杂性。2002年10月,在潍坊市招商引资的大背景下,我来到潍坊,负责潍坊市商业银行的经营管理工作。这是一个信任与压力并重的平台。四年来,我和我的团队成员克服了许多困难,我们的企业正在发生着历史性的变化。

潍坊是一座充满魅力的城市,2002年以来的四年,也是潍坊经济腾飞、日新月异的崭新时期。我亲历了潍坊这一时期沧海桑田般的巨变。潍坊商行正是这座国际风筝名都上空五彩斑斓的一只风筝,在潍坊经济的强劲东风下,她得以迎风起舞,婀娜多姿。

一个优秀的企业应该是在思考中前进的企业。思考使我们变得理性,思考意味着求变,思考使我们脚踏实地却不故步自封,志存高远却不浮躁轻狂。四年来,我工作着,思考着,集结成册,这便是《思想的天空》。

思想的天空共分“星光”、“银河”、“星空”三个部分。

“星光”总是点点滴滴的,正如我这些年的想法和灵感。这部分主要是四年来在企业文化和经营理念方面的思考 and 与员工的交流。我认为改变一个企业的面貌必须首先从改变员工的思想 and 心态开始。企业文化是企业发展的基石,也是企业前进的发动机。然而,企业文化的形成不是一朝一夕的事,而是一个

日积月累的艰难过程,既需要旗帜鲜明的呼喊,更需要和风细雨的沟通和点点滴滴的灌输。

“银河”应该是璀璨而成体系的,企业经营管理工作亦应如此。这部分是关于经营管理与制度创新的一些思考。四年来,我们进行了人事、薪酬、绩效、教育培训、组织架构、营销、金融创新等方面的改革和探索,使企业管理和运行机制能够不断适应市场竞争与企业发展的需要。

“星空”是浩瀚而深远的,我觉得一个企业的战略应该如此。这部分文章是这几年关于企业发展战略和远景规划方面的一些思考。

既非作家也非学者,然而我却想把自己这些原滋原味的东西整理出来呈现给大家。其中必定有诸多错误与粗浅之处,权当对自己工作的阶段性总结,也是给关心和支持我的领导、亲人、同事、朋友们的一份思想汇报。

史跃峰

2006年11月于潍坊

序 一

我是在清华EMBA这样一个特殊的环境里与跃峰相识的。那时我对他印象并不深刻，他只是众多清华学子中极为普通的一个，感觉学习认真，个性沉稳谦虚，很不张扬。然而，当我在静夜打开他放在我案头20万字书稿的时候，我仿佛清晰地看到一个全然不同的、鲜活的身影跳跃在我的眼前。这些EMBA的学生总是会带给我一些意想不到的感觉。

中国城市商业银行正处在复杂多变的转型期，特别是随着WTO过渡期的结束，我国金融与国际金融接轨，城市商业银行将面临越来越复杂的竞争环境，这对城市商业银行高级管理人员提出了新的、更高的要求。传统的经验式管理将难以使城市商业银行获得持续健康的发展，只有能够驾驭经济金融全球化、具备一定知识层次和创新理念的金融高级管理人员才有可能领导企业不断走出困境，走向胜利。透过《思想的天空》，我们可以看到跃峰和他所在的团队四年来为改变一个困境中的企业所进行的艰苦努力，特别是他们在金融企业文化再造、制度创新、战略规划方面所进行的艰苦摸索和已经取得的成果令人欣慰。我想，这种探索对于其他城市商业银行肯定也具有重要的借鉴意义。

经营管理贵在用心，成就事业贵在有恒。正像跃峰自序中写道的，“一个优秀的企业应该是在思考中前进的企业。思考使我们变得理性，思考意味着求变，思考使我们脚踏实地却不故步自封，志存高远却不浮躁轻狂。”我觉得，在这样一个被市场经济浪潮搅动得人们心气浮躁、物欲横流的时代，一位年轻的城市商业银行行长在苦心经营企业的同时，能够用心思考并写下这许多文章，

正验证了我们对清华学生“行胜于言”的要求。

当今企业管理实践中,外聘职业经理和引进管理团队由于水土不服失败的案例非常普遍,以至于一些企业在核心高管引进还是本土化问题上一直举棋不定。跃峰同志作为一个空降兵来到陌生的城市,进入一个陌生的企业,面对复杂的内外部环境和跨文化交流带来的困难,能够迅速适应环境,融入企业,并与团队成员和谐相处,促成企业的持续、健康、快速发展,进而得到广大员工和管理部门的认可,这里一定有他独到的地方,也是值得研究的一个企业管理案例。

“天行健,君子以自强不息;地是坤,君子以厚德载物”。祝愿跃峰同志在今后的工作中取得更大的成绩,祝愿潍坊市商业银行兴旺发达!

清华大学经济管理学院

副院长 教授

廖理

2006年12月26日

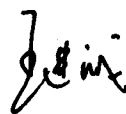
序 二

1995年，国务院决定在各地城市信用社的基础上组建城市商业银行，至今全国已经设立了120多家。十余年来，城市商业银行坚持“服务地方经济、服务中小企业、服务城市居民”的市场定位，有力支持了地方经济建设和中小企业发展，改善了城市金融服务，成为地方经济金融生活中的活跃力量。特别是进入新世纪后，城市商业银行进入了快速发展期，在逐步理顺经营体制、摆脱历史包袱的基础上，业务发展与管理素质都有了长足进步，已经成为各地银行业的重要组成部分。从山东情况看，与全国性大银行比，十几家城市商业银行的规模都不是很大，但在当地的市场份额都在10%左右，高的达到了20%，规模最小的行也管理着60多亿元的金融资产，且近几年的发展速度都快于行业平均水平。可以说，城市商业银行的崛起，是近年山东省银行业改革发展中的一道引人注目的风景线。

城市商业银行的发展伴随着我国市场经济发育成长的过程，从建立城市信用社，到组建城市商业银行，再到近年来的大发展，其间有过坦途，也经历过坎坷。而今，当城市商业银行的发展已然进入正轨时，回顾以往岁月，曾经的迷茫与求索，所有的艰辛与奋斗，都是发展进程中的财富积累与力量储备。最为重要的是，伴随着城市商业银行的发展，磨练培养出一批懂业务、精管理、热爱银行事业的优秀管理人才。他们孜孜追求，勇于探索，为城市商业银行的解困发展付出了汗水和心智。史跃峰同志就是其中的一位。四年前，他接手担任潍坊市商业银行行长时，正值该行经营维艰之际，困难很多；四年后，已

发展成为一家年经营利润2.5亿元、全面逼近良好银行标准的地方商业银行。跃峰同志也从一个充满热情的青年银行管理者,逐步成长为具有现代银行经营理念和管理经验的银行家。难能可贵的是,跃峰同志在繁重的事务中十分注重思考,并把对工作和生活的所思所悟付诸文字,以至于结集成册。《思想的天空》这本书,我粗略阅读了,跃峰同志对企业文化、企业经营与制度创新、发展战略等方面的思考和感悟,我感到是比较真切的,有些思考是比较深入的,其中也不乏碰撞和火花。我想,对工作和生活多做一些总结,多做一些思考,是做好事、做成事的有效方法,甚至是必要途径。如果我们从事银行工作的同志,尤其是负有较重责任的管理者们,都能够多思考、善思考,为银行业的发展多贡献睿智的力量和理性的规则,那必将推动金融事业在改革开放中创出一片新天地,同时,也将惠及自身,成为一位成功人士。

山东银监局局长



2006年12月

CONTENTS 目 录



上篇 星光

我们的奶酪在哪里	3
寻找罗文	4
客户经理的基本素质	6
为我们的团队讴歌	11
由 SARS 问题想到的	13
一种科学的思维和工作方法	
——“五步工作法”简介	16
一个节约开支的经典案例	20
寄语《三足鼎》	22
对外学习是不断进步的捷径	23
《鱼》的启示	26
为了珍藏一段难忘的岁月	
——《2003 年工作文集》前言	27
浅谈周报制度的重要性	29



目 录 CONTENTS

管理必定有方法

——12月上旬给中层负责人的信31

潍坊商行的精神33

站在人生的新起点

——致新招聘大学毕业生34

成功源于自动自发

——读《自动自发》有感36

伟大源于平凡39

对外关系与发展环境问题40

我们向温州学什么42

学《华为基本法》有感45

商行总部的文明办公问题47

职工教育培训的认识问题50

上下同欲者胜53

自己的心灵鸡汤

——《2004年工作文集》前言55

香江纪行57

CONTENTS 目 录



安而不忘危，存而不忘亡	60
我们在为谁工作	62
漫谈支行管理	63
周一清晨的服务课	67
雄关漫道真如铁，而今迈步从头越	
——参加青年创业林植树有感	68
目前的形势和我们的任务	
——致潍坊商行员工的公开信	70
三年有感	
——《2005 年工作文集》前言	76
八要八不要	
——谈中层经理的执行力	78
感恩节的祝福	83
贺 2006 年元旦(五言绝句)	84
卜算子·鸾飞	85
给客户一点甜头	86
培养“五心干部”、“三情员工”，建设一流职工队伍	88



目 录 CONTENTS

由一份质询报告想到的	91
与众不同的一年	
——《2006年工作文集》前言	93
培育市民金融意识,创造潍坊金融未来	
——关于编辑出版《中小学生金融知识读本》的设想	95

中篇 银河

上岗资格证制度是企业内训质量的重要保障	101
上任两个月来的营销调查与思考	104
寻求更加科学的激励模式	109
扁平化管理模式下支行风险控制的有益尝试	
——建立流动值班经理制度的设想	112
设立专业奖项,实现激励渠道多元化	115
客服工作要于细微处见真情	
——读24期《情况交流》有感	117



CONTENTS 目 录

一种全新的内控质量管理理念	
——对“零缺陷”质量活动月的再认识	119
2004 年内部改革的原则思路	123
迎接服务柔性管理时代的到来	132
对内控风险的再认识	
——FSX 支行内控管理案例剖析	136
建立信贷产品风险、收益定价机制的设想	139
2005 年绩效和薪酬制度改革思路	141
设立规模调节职位津贴的设想	143
股东及债权人利益保护问题的法律约定	144
营销制度创新的一次有益探索	
——谈个人工作室的运行问题	149
建立授信业务监测制度，提高信贷资源综合效益	153
财政性存款营销问题	155
支行行长分级及职位晋升制度实施方案	159
动员起来，大抓储蓄	162
2006 年完善内部管理机制的基本想法	167



目 录 CONTENTS

改进贷前调查报告格式, 提高贷前调查质量	171
建立重点客户俱乐部的设想	177
谈谈核心存款营销问题	179
“三 K 管理”是支行管理的核心工作	182
改进目标管理, 强化市行部室约束机制	184
豪德支行发展的几个问题	187
金鼎俱乐部会员授信管理原则	190
浅议经济资本理念在绩效考核机制中的应用	192

下篇 星空

潍坊市商业银行改革与发展的基本思路	199
打好开局之年这一仗	213
县域金融市场大有可为	224
对战略人力资源管理的再认识	227
对我市金融生态环境建设的思考	232