

商业银行·赢在软实力系列丛书

黄勋敬 著

Bank Corporate Customer Manager
Soft Power Model

银行对公客户经理 软实力修炼

中国银行业协会专职副会长、著名金融学教授、商学院院长和财经媒体主编联袂推荐

- 打造银行对公客户经理的软实力标准，揭密成就卓越的秘诀
- 修炼与发挥你的软实力，成就新时代金融精英



 中国金融出版社

014060642

F830.4
37

商业银行·赢在软实力系列丛书

黄勋敬 著

Bank Corporate Customer Manager
Soft Power Model

银行对公客户经理 软实力修炼



 中国金融出版社



北航

C1747862

F830.4
37

S28030310

责任编辑：贾 真

责任校对：李俊英

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

银行对公客户经理软实力修炼 (Yinhang Duigong Kehu Jingli Ruanshili Xiulian) / 黄勋敬著. —北京: 中国金融出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7559 - 1

I. ①银… II. ①黄… III. ①银行—客户—商业服务 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 119817 号

出版
发行

中国金融出版社

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](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 北京松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 14. 75

字数 230 千

版次 2014 年 8 月第 1 版

印次 2014 年 8 月第 1 次印刷

定价 32. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7559 - 1/F. 7119

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

题 词

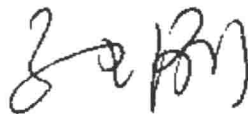
本丛书通过大量的实证调查研究，构筑了核心岗位的软实力任职标准，这对促进银行职业化进程与提升民族银行业绩效具有重要意义。

中国银行业协会专职副会长



本丛书从软实力模型的视角对商业银行核心岗位的软实力进行了解码，通过新的研究思路找出了卓越任职者的核心要素，并且结合实际案例，系统而又深入浅出地进行了分析，相信会对银行从业者产生深刻的影响。

中国工商银行前副行长



本丛书对商业银行核心岗位的软实力模型进行了系统而又深入的研究，树立了培养未来任职者的参照标杆，特别是提供了很多切实可行、易于操作的经典案例，有助于新一代银行从业者的成长。

南京大学商学院院长、博士生导师





本丛书抓住我国商业银行从业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，有较好的内在逻辑性。因此，这是一套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

本丛书兼具理论性和实践性，特别适合银行从业者、未来银行的明日之星以及金融管理者、咨询顾问、培训师以及金融专业的教师、学生阅读，是银行从业者的良好培训教材。

中国社会科学院金融研究所副所长、《银行家》杂志主编

序

构建银行核心岗位软实力模型， 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……要面对这些挑战，就更需要高素质的商业银行人才。在现今的环境中，商业银行人才的挑选和培养比过去任何年代更凸显它的战略重要性。

在新的时代环境快速改变的情况下，商业银行最需要什么样的核心岗位任职者？换句话说，我们需要培育什么样的人才来引领商业银行前进？在我看来，商业银行核心岗位任职者必须具备两个力：一个是硬实力，即任职者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从业者的基础。当然，只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，黄勋敬博士的团队利用产、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“商业银行核心岗位的软实力模型”进行了长期的探索，构筑了商业银行核心岗位的软实力标准。在此基础上，作者推出了“商业银行·赢在软实力系列丛书”，其中内含银行行长、个人客户经理、对公客户经理、风险经理、产品经理以及理财经理等银行核心岗位的软实力胜任标准。

本丛书不仅构建了不同核心岗位的软实力模型体系，更重要的是基于不



同的软实力模型，通过成功或失败的真实案例，富有针对性地剖析了任职者的软实力提升路径，从而更好地发挥核心岗位的优势，推动现代商业银行向高绩效的“旗舰型”组织发展。

本丛书的重要贡献在于构筑了商业银行核心岗位的软实力标准，这无疑对促进银行职业化进程与提升民族银行行业绩效具有重要意义。

杨再平

中国银行业协会专职副会长

自序：我们能够帮到您什么

一、我们发现了什么

长期以来，本人一直坚持产、学、研相结合，并专注于行为经济（金融）、人力资源管理 and 银行管理的研究和应用。通过在商业银行十多年的工作体验，历经银行基层行、省行和总行的工作实践，并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，我越来越觉得：人才，尤其是核心岗位的人才，是任何银行在激烈的市场竞争中胜出的关键。“得人才者得天下！”如何选拔、培育人才是各家商业银行竞争的关键。一直以来，对于应如何选拔和培育人才，我们更多地是看候选人外在的硬件要求，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、特质等深刻地影响其绩效。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实战经验体会，未能形成关于商业银行核心岗位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。因此，开展聚焦于银行核心岗位软实力任职标准的研究和应用至关重要。

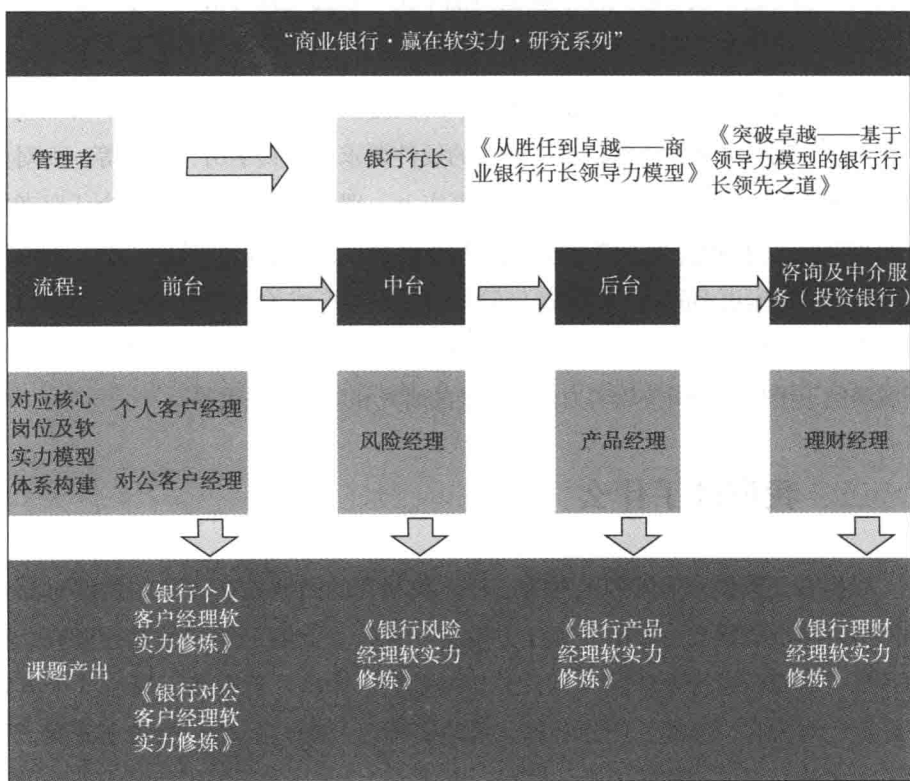
二、我们做了什么

以提升民族银行业管理水平为己任，我和我的团队站在行业的角度对商业银行核心岗位的软实力模型（胜任力模型）进行了为期七年多的系列研究。我们开展了对商业银行管理层（行长）以及前台、中台、后台核心岗位（个人客户经理、对公客户经理、产品经理、风险经理以及理财经理）的实证研究，构建了六大核心岗位的软实力胜任模型，形成了六大核心岗位的软实力任职标准。



我们的课题组得到了中国银行业协会和中国城市金融学会的支持。同时，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，研究工作历时七年多，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“商业银行核心岗位软实力模型”。

虽然本人任职于中国工商银行（国内最大的银行以及全球市值最大的银行），但是我们的研究不局限于工商银行，我们有大量来自其他银行的被试，从而使本研究具有较强的代表性。在产、学、研相结合的基础上，我们以共同锻造银行业精英、促进民族银行业发展的国家责任感为使命，对课题组近期的实践探索进行整理，并进一步将其体系化后整理成册与业界共享。到目前为止，我们推出了“商业银行·赢在软实力系列丛书”（七本）。





三、我们能帮您什么

本系列丛书具有以下特点。

特点之一：本丛书构建了基于商业银行核心岗位的软实力任职标准，剖析了商业银行核心岗位任职者软实力的提升路径，推动现代商业银行向高绩效的“旗舰型”组织转型。

特点之二：本丛书每一项软实力素质词条均配备了有针对性的真实案例，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“软实力素质词条、案例、相关知识链接”的三段式结构，由点到面，由浅入深，将实证性与理论性有机结合，使得本丛书具有较强的实用性。

所以，我们的研究成果以及本丛书可以从以下方面帮到您。

“商业银行·赢在软实力系列丛书”能够帮您做什么？	
银行核心岗位	《从胜任到卓越——商业银行行长领导力模型》 《突破卓越——基于领导力模型的商业银行行长领先之道》 《银行个人客户经理软实力修炼》 《银行对公客户经理软实力修炼》 《银行风险经理软实力修炼》 《银行产品经理软实力修炼》 《银行理财经理软实力修炼》
关键词	银行核心岗位；软实力胜任标准；案例分享；榜样引领，典型成长；标准刻画；银行从业人员入职考试以及商业银行培训绝佳的辅导教材
目前的任职者	榜样学习，提升绩效
未来的银行“明日之星”	体验学习，入行导引。银行从业人员资格考试的软性辅导材料
银行管理者及人力部门	标准搭建，典型引领
银行培训体系	核心岗位培训的绝佳辅导教材
高校学者及学生	建模参考，量化论证
其他爱好人士	行业共享，管理无界

本丛书的形成以及最后出版得到了许多前辈、领导、同业朋友的支持与帮助，在此，特向所有关心帮助过课题组以及本丛书出版的朋友们表示最衷



心的感谢与最崇高的敬意！尤其是特别感谢中国工商银行总行侯本旗总经理、王云桂总经理，广东分行沈晓东行长、刘刚行长以及广东分行营业部李志鹏总经理等。本丛书是集体智慧的结晶，来自中山大学、南京大学和华南师范大学的金融管理学、管理心理学研究团队也参与了本书的编写工作，在此一并感谢！

本丛书的出版旨在与业界进行互动与交流，通过商业银行核心岗位软实力标准体系建设以及人员素质提升，共同推动民族银行业的进步与发展。在本丛书写作过程中，前人的研究成果发挥了重要的参考价值，本丛书已经在参考文献部分标注。如有个别因出处不详的文献未能清晰标注，敬请谅解。在此，再次向被引用的文章的作者表达最深的敬意！本丛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。

最后，我要感谢家人一直无私的关怀和支持！师长、亲人、同事、朋友们的支持与帮助是本丛书得以出版的力量源泉，在此，向各位曾经关心、帮助过本丛书出版工作的朋友们再次表示最衷心的感谢与诚挚的祝福！

于加拿大多伦多大学

目 录

上篇 商业银行对公客户经理软实力模型成功破土而出

第一章 什么是商业银行对公客户经理软实力模型	3
一、对公客户经理基准软实力（T 系列）素质要求	5
二、优秀对公客户经理软实力（D 系列）素质要求	8
三、商业银行对公客户经理独特软实力具备的条件	10
四、什么是商业银行对公客户经理软实力特征群	12
第二章 商业银行对公客户经理软实力模型构建	14
一、为什么要构建商业银行对公客户经理软实力模型	14
二、什么是软实力模型	17
三、业界对软实力建模主要采用的方法	25
四、商业银行对公客户经理软实力模型是怎样建构的	28
第三章 商业银行对公客户经理软实力模型是如何验证的	40
一、研究问题和目的	40
二、研究方法和步骤	41
三、研究结果	43

中篇 商业银行对公客户经理软实力模型体系

第四章 什么是“商业银行对公客户经理软实力模型词典”	51
一、软实力词典起源与发展	51
二、“商业银行对公客户经理软实力模型词典”结构说明	52



三、“商业银行对公客户经理软实力模型词典”使用原则	54
第五章 如何提升商业银行对公客户经理成就软实力	55
一、如何提升“积极主动”软实力	55
二、如何提升“创新能力”软实力	59
三、如何提升“成就导向”软实力	61
四、如何提升“学习能力”软实力	65
第六章 如何提升商业银行对公客户经理服务软实力	68
一、如何提升“沟通能力”软实力	68
二、如何提升“服务意识”软实力	71
三、如何提升“应变能力”软实力	75
四、如何提升“协调能力”软实力	78
五、如何提升“公关能力”软实力	81
第七章 如何提升商业银行对公客户经理个人软实力	84
一、如何提升“责任心”软实力	84
二、如何提升“职业操守”软实力	87
第八章 如何提升商业银行对公客户经理管理软实力	91
一、如何提升“团队精神”软实力	91
二、如何提升“团队领导”软实力	94
三、如何提升“风险意识”软实力	98
四、如何提升“风险驾驭”软实力	102
第九章 如何提升商业银行对公客户经理认知软实力	106
一、如何提升“市场洞察”软实力	106
二、如何提升“分析判断”软实力	109
三、如何提升“知识面宽”软实力	113
四、如何提升“信息搜集”软实力	116
五、如何提升“专业知识”软实力	119



下篇 商业银行对公客户经理软实力模型的应用

第十章 个人篇：榜样引领，提升绩效	125
[案例一] 挥洒青春，勇创佳绩	
——某商业银行客户经理成长经历	125
[案例二] 奉献在岗位，操守在心间	
——某商业银行业务部客户经理宋某成长历程	127
[案例三] 描绘彩虹新天地	
——某商业银行支行行长秦某成长之路	130
[案例四] 杰出的是现在，更杰出的在未来	
——某商业银行分行营业部副总经理徐某成长经历	133
[案例五] 精益求精的岗位能手	
——某商业银行客户经理张某成长经历	135
[案例六] 让理想在大漠中绽放，让青春在奉献中闪光	
——某商业银行中东客户部副主管、高级客户经理王某 成长经历	137
[案例七] 宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来	
——某商业银行客户经理李某成长路径	141
[案例八] 善于挖掘客户潜力，积极营销创佳绩	
——某商业银行中级客户经理廖某成长经历	144
[案例九] 士不可不弘毅，任重而道远	
——某商业银行 N 分行营业部副总经理潘某成长经历 ...	147
[案例十] 以无悔青春创造卓越业绩	
——某商业银行票据营业部青年客户经理王某成长经历	150
[案例十一] 幽香迎春来，傲雪红梅开	
——某商业银行 W 支行批发业务副行长周某成长过程 ...	153
[案例十二] 我是光荣的 G 行人	
——某商业银行支行行长杨某成长经历	156
[案例十三] 激情歌青春，奉献谱新篇	
——某商业银行 H 分行副总经理张某成长路径	160



[案例十四] 激情·坚韧·超越

- 某商业银行公司业务二部国际项目合作处处长沈某
成长经历 162

[案例十五] 辛勤耕耘谱写青春乐章，真诚奉献浇筑 D 行大业

- D 行 N 分行个人金融业务部总经理郑某成长路径 165

第十一章 组织篇：标准搭建，典型引领，借力软实力模型提升银行

- 绩效 169
- 一、基于软实力模型的商业银行对公客户经理候选人选拔与配置 ... 170
- 二、基于软实力模型的商业银行对公客户经理培训设计 172
- 三、基于软实力模型的商业银行对公客户经理绩效考核设计 175
- 四、基于软实力模型的现代商业银行后备对公客户经理选拔和
培育 177
- 五、基于软实力模型的商业银行对公客户经理职业生涯规划设计 ... 178

第十二章 商业银行“对公客户经理软实力测评系统”研发及应用 179

- 一、商业银行“对公客户经理软实力测评系统”量表的开发 179
- 二、商业银行“对公客户经理软实力测评系统”的构建及功能
简介 179
- 三、“对公客户经理软实力测评系统”运行报告 180
- 四、“对公客户经理软实力测评系统”追踪分析报告 182
- 五、“对公客户经理软实力测评系统”的全景应用 182

第十三章 未来篇：经营客户就是管理自己的未来 186

掀起银行的盖头

- 经营随笔之十四（客户集） 186

参考文献 202

上篇

**商业银行对公客户经理
软实力模型成功破土而出**

