

商业银行·赢在软实力系列丛书

黄勋敬 著

Bank Risk Manager
Soft Power Model

银行风险经理 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

- 打造银行风险经理的软实力标准，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

商业银行·赢在软实力系列丛书

黄勋敬 著

Bank Risk Manager
Soft Power Model

银行风险经理 软实力修炼



中国金融出版社

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

银行风险经理软实力修炼 (Yinhang Fengxian Jingli Ruanshili Xiulian) / 黄勋敬著. —北京：中国金融出版社，2014. 8
ISBN 978 - 7 - 5049 - 7549 - 2

I. ①银… II. ①黄… III. ①商业银行—风险管理—中国
IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 110702 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 11. 5

字数 182 千

版次 2014 年 8 月第 1 版

印次 2014 年 8 月第 1 次印刷

定价 27. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7549 - 2/F. 7109

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

杨再平

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

孙志刚

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

赵曙明



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。

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。

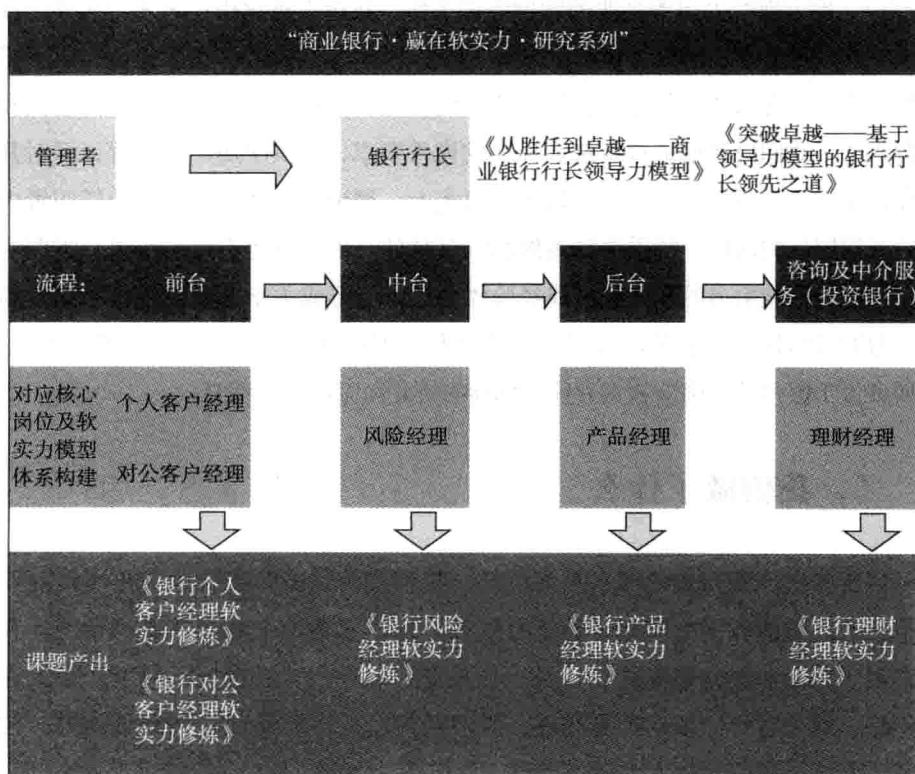
二、我们做了什么

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 商业银行风险经理软实力模型成功破土而出

第一章 什么是商业银行风险经理软实力模型	3
一、商业银行风险经理软实力模型的素质要求	3
二、商业银行风险经理需要具备的独特软实力	8
三、什么是风险经理的软实力特征群	12
第二章 商业银行风险经理软实力模型是如何构建的	14
一、为什么要构建商业银行风险经理软实力模型	14
二、软实力模型的定义、发展与应用	17
三、业界对构建软实力模型有什么主要方法	25
四、商业银行风险经理软实力模型具体是怎样生成的	28
第三章 商业银行风险经理软实力模型是如何验证的	37
一、研究问题和目的	37
二、研究方法和步骤	38
三、研究结果	40

中篇 商业银行风险经理软实力标准体系

第四章 什么是“商业银行风险经理软实力模型词典”	51
一、软实力词典的起源与发展	51
二、“商业银行风险经理软实力模型词典”结构说明	52
三、“商业银行风险经理软实力模型词典”使用原则	54



第五章 如何提升商业银行风险经理成就软实力	55
一、如何提升“成就导向”软实力	55
二、如何提升“学习意识”软实力	60
第六章 如何提升商业银行风险经理服务软实力	64
如何提升“团队合作”软实力	64
第七章 如何提升商业银行风险经理个人软实力	70
一、如何提升“诚实正直”软实力	70
二、如何提升“责任心”软实力	73
三、如何提升“稳重严谨”软实力	77
第八章 如何提升商业银行风险经理管理软实力	83
一、如何提升“风险驾驭”软实力	83
二、如何提升“规范意识”软实力	88
第九章 如何提升商业银行风险经理认知软实力	94
一、如何提升“分析判断”软实力	94
二、如何提升“信息搜集”软实力	99
三、如何提升“专业知识”软实力	103
 下篇 商业银行风险经理软实力标准的应用	
第十章 个人篇：榜样引领，提升绩效	113
[案例一] 深化运营改革，为银行发展保驾护航 ——某商业银行风险经理赵某的成长经历	113
[案例二] 又一个全年无重大差错事故发生 ——某商业银行运管行长李某的成长经历	116
[案例三] 通过信贷“巡回医疗、专家门诊”全力打造信贷合规行 ——某商业银行信贷管理部经理魏某的成长经历	118
[案例四] 勤奋创佳绩 扎实写人生 ——L 商业银行 X 分行风险经理李某的成长经历	122



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	126
一、基于软实力模型的商业银行风险经理候选人选拔与配置	127
二、基于软实力模型的商业银行风险经理培训设计	129
三、基于软实力模型的商业银行风险经理绩效考核设计	132
四、基于软实力模型的现代商业银行后备风险经理选拔和培育	134
五、基于软实力模型的商业银行风险经理职业生涯规划设计	134
第十二章 商业银行风险经理软实力测评系统的研发及应用	136
一、商业银行风险经理软实力测评系统量表的开发	136
二、商业银行风险经理软实力测评系统的构建及功能简介	136
三、风险经理软实力测评系统运行报告	138
四、风险经理软实力测评系统追踪分析报告	138
五、风险经理软实力测评系统的全景应用	139
第十三章 中外商业银行风险经理对比以及启示	143
一、西方商业银行的风险经理制	143
二、国外商业银行风险管理经验借鉴	146
参考文献	151

上篇

**商业银行风险经理软实力
模型成功破土而出**

第一章 什么是商业银行 风险经理软实力模型

本章提要 风险经理是商业银行内部面向客户、市场以及为全行各层次服务的风险研究专家、风险管理专家、风险防范服务专家和风险咨询专家。商业银行风险经理队伍的业绩表现在某种程度上直接代表了商业银行的风险管理水平。因此,采用什么标准来选拔和培育商业银行风险经理成为银行利益相关者关注的焦点。基于此,黄勋敬博士所带领的课题组历经七年多的长期追踪式探索研究(整个研究前后历经三次较大规模的问卷调查,参与研究的被试风险经理高达1 639人),终于构建起“商业银行风险经理软实力模型”,打造形成了风险经理的软实力胜任标准,可为商业银行风险经理的选拔、培育、绩效发展及职业生涯规划提供专业化的参考,帮助锻造卓越的风险经理,从而促进民族银行业的发展。本章对“商业银行风险经理软实力模型”进行了全景式的介绍。

一、商业银行风险经理软实力模型的素质要求

随着知识经济时代的到来,为了应对复杂多变的市场环境和金融危机的冲击,全球各大金融机构在组织结构上进行了重大改进,相继出现了独立的风险管理部门。1997年全球风险协会(GARP)开始组织金融风险管理师(FRM)认证,成为国际上金融风险管理能力的权威认证。一年后巴塞尔银行监管委员会提出了“银行机构内控体系的框架”,强调了银行内部风险管理政策制定和控制机构的必要性。国外金融企业十分重视风险管理的独立岗位设置和任职者的能力培养,类似职位如风险执行官(Risk Officer)、风险分析师(Risk Analyzer)等。