

分支行长谋略纵横

主编: 张学德 常延生 杨希成
编者: 林明仁 马素汉 周显荣
程守关 孙 艳 于宝库
审稿: 伍成基

陕西科学技术出版社

恩威兼啟
寬嚴得宜

白標保

五九三年七月廿日

序

战国时，魏国围攻赵国都城邯郸，赵国危急，便向齐国求救。齐王命田忌、孙臏带兵去救赵国。田忌欲直接出兵围赵救援；孙臏考虑到魏国的精锐部队在赵国，内部空虚，提出来应带兵去打魏国，魏国定会不得已把部队撤回应急。田忌采纳了孙臏的意见，结果把魏国打得大败，从而救了赵国。这个典故说明，一个领导者，在兴邦治国中，策略、手段有多种多样，可以“围魏救赵”，也可以出兵援救，足智多谋之士往往智高一筹，或者运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，或者化险为夷，或者管辖之地一派升平景象。诸葛亮如果不是施空城之计，三国的结局，决不是罗贯中笔下现在这个样子。

《分支行长谋略纵横》这本书，就是研究现代条件下银行分支行长的谋略智慧和奇思妙想。

目前，阐述一些领导科学的论述和著作很多，但谈论银行分支行长的实务性著作这本书可谓是拾遗补缺。

有人可能会说，领导科学有什么好研究的，马克思、列宁、毛泽东早有论述，不就是哪些道理。不可否认，革命导师早有精辟论述，问题是怎样结合实际，用马克思主义理论之“矢”射本地区、本部门、本单位实际之“的”。譬如：同是

一个支行，同是一个政策，又同样是哪些职工，有些行长在任期间，尽管勤勤恳恳，却政绩平平；而换上一个人，形势就大不相同了，方方面面关系都照顾得到，上上下下乐呵呵的，任务指标都完成了，职工福利也上去了。可见，他必有一套和前者大不相同的策略和办法，否则，他也将会重蹈旧辙，这说明分支行长学不是没有研究头，而是大有研究之必要。

如果从研究领导学的角度说，这本书可谓是小册子。它不是引发行长们去追求超现实的工作目标，成为所谓的“肩挑世界”的巨人，从而流芳百世，名垂千古。而是研究怎样当支行长，怎样能成为一个合格的受人欢迎的支行长。从这个意义上说，这本书确有它的实用价值。

具体说，这本书汇集了百余名老中青三代银行分支行长的工作经验和智慧。书中实录了行长们思想、工作、经营、处世、做人、生活等诸多方面的谋略、经验及指导性建议。由于是现身说法和生活实录，读后使人倍感亲切实在。掩卷闭目，似有一饱经风霜的尊敬的老行长和你促膝而坐，倾吐心声，又似有老于世故、经验丰富的行长和你诉说处理复杂人际关系的技巧，又时闻朝气蓬勃的年轻行长的豪壮之歌。书中句句话语都发自肺腑，意味深长，这就是我读这本书的感受。

通俗易懂却蕴含着很强的专业知识和经营谋略，这是该书的又一特点；特点之三是人情味浓却不乏卓识与哲理。

基于此，我愿将该书推荐给金融战线上的广大读者尤其是分支行的领导和未来的分支行长们。

尽管书中还有不能令人满意之处，但毕竟是对金融管理

的研究做了可喜的探索，为更深层次，更大范围的研究奠定了基础。改革年代，探索正未有穷期，我祝愿作者和农村金融战线上的广大干部职工更加努力，继续探索，发挥聪明才智，谱写新的更加灿烂的篇章。

伍成基

一九九三年三月

目 录

第一章 行长上任的心理准备.....	(1)
第一次“亮相”的学问.....	(1)
你认为你行你就行.....	(3)
“三把火”烧过之后.....	(4)
在群众舆论面前.....	(7)
绝不轻言放弃.....	(8)
要把危机转为良机	(11)
准备挨骂受攻击	(12)
始终保持饱满的热情	(14)
要成为中心人物	(16)
第二章 行长与同级之间	(18)
分歧在所难免	(18)
“六尺巷”的启示	(20)
谨防“小动作”	(21)
切记“制怒”	(23)
警惕“第三者”	(26)
千万别嫉妒	(27)
慎重使用批评的武器	(29)
及时送温暖	(31)
要学会走钢丝	(32)

第三章 行长与下属之间	(34)
权力是驾驭下属的前提	(34)
摆正“帅”的位置	(36)
让下属感到自己举足轻重	(37)
迅速察觉下属有无能力	(40)
优厚待遇笼络贤能	(41)
争取下属的对策	(43)
一言既出，驷马难追	(44)
怎样鼓动下属去吃苦	(46)
恩威并重，赏罚二柄	(47)
怎样帮助下属走向成功	(49)
怎样做下属之间矛盾的调解人	(50)
高压两败俱损	(53)
顶牛之后怎么办	(54)
“抗命不遵”的对策	(56)
对牢骚不要漠然置之	(57)
如何向下属提出批评	(59)
巧借娱乐联络下属	(60)
要敢于为下属承担责任	(61)
“只公就行”	(63)
第四章 行长的用人谋略	(66)
“举大事者当以人为本”	(66)
爱才要不惜代价	(68)
人才的素质和能力	(70)
当伯乐 识良驹	(72)
阻碍人才发现有四堵墙	(75)

认识人才容易混淆的三条界限	(79)
才路“三蔽”试解	(83)
用人当用长 勿求全责备	(85)
“有责无权活地狱”	(88)
大胆起用有真才实学的人才	(91)
使用人才的五条重要原则	(94)
人才的群体构成要合理	(97)
人才的开发是科技发展的基础	(100)
不宜重用的有六种人	(102)
树立终生教育观念 实践人才开发战略	(105)
创造让优秀人才脱颖而出的环境	(107)
第五章 行长如何交际	(111)
人际关系是一门科学	(111)
传统的口才观念亟待改革	(113)
语言于我们如骏马于骑士一样重要	(116)
你知道自己的口语表达能力吗?	(118)
让你的语言增加磁性	(120)
平等相处是准绳	(122)
人心换人心	(124)
相逢开口笑	(125)
人靠衣裳 佛靠金装	(127)
谈话时彼此的视线要平行	(128)
量体裁衣 看人说话	(128)
说话留些神	(130)
把别人名字念错时如何道歉	(132)

怎样迅速记住对方的名字.....	(133)
责备别人时要夸赞在先.....	(135)
先接受他人意见 再表明自己立场.....	(136)
做不到的事要善于拒绝.....	(137)
工作之余与上司如何相处.....	(139)
如何争取上司的支持.....	(140)
找女性职员谈话时以集体方式为好.....	(142)
忍着性子听人言.....	(143)
巧妙催促无聊客人动身.....	(144)
三五分钟社交演讲举隅.....	(145)
第六章 行长如何经营.....	(154)
经营是一门艺术.....	(154)
求实精神不可缺.....	(155)
努力创建一个“虽辛勤劳动却令人心情舒畅” 的环境.....	(157)
要把行长的设想变为大家的行动.....	(158)
行长要了解当地、热爱当地.....	(159)
营业厅是银行的门面.....	(161)
营业人员的服饰仪表大有讲究.....	(163)
千里之堤 溃于蚁穴.....	(164)
广泛收集重要信息.....	(166)
将工作渗透到企业经营中去.....	(167)
安全保卫 放松不得.....	(169)
第七章 行长的八小时以外.....	(171)
不可疏忽了家庭.....	(171)
仅有念波是不够的.....	(172)

经常关注子女教育.....	(173)
只因健康才有“千里马”.....	(174)
奏出精彩的“第二乐章”.....	(176)

第一章 行长上任的心理准备

第一次“亮相”的学问

心理研究专家提供的资料表明：第一次“亮相”形成的“第一印象”，常在人们心理上产生一种“心理定势”，并对人们以后的判断发生重要影响。有人做了一个试验：把被试验者分在甲乙两组，让他们分别看一个人的照片。对甲组说，这是一个屡教不改的罪犯；对乙组说，这是一位著名学者，然后让被试者根据这个人的外貌去分析他的个性特征。甲组认为：深陷的眼睛里隐藏着险恶之心，高宽的额头，表明他死不悔改。乙组认为：深沉的目光，表明思想深邃，高高的前额，表明有无穷的智慧。两种结论的差别是如此之大啊！这说明第一次“亮相”是多么多么地重要。

作为刚刚走上领导岗位的支行长，几乎没有人不希望在自己的任期内成就一番事业，给人们留下美好的印象。但需

知，万事开头难，“千里之行，始于足下”。有经验的同志，每新任一职，不论是发表“就职演说”，还是即席讲话，都力求“首演成功”，给群众一个干练、稳健、自信的“第一印象”。

首次以行长的身份登台，大都程度不同地存在兴奋、新奇、谨慎、紧张、怯场等心理。如能有效地控制住这种心理，以镇定自若的姿态出现，那以后就好办了。否则，如一开始就乱了方寸，那日后要改变群众的印象，就需要付出很大的代价。

有效的办法是做了充分准备，根据自己的特点和群众对领导者的角色期待，设计并塑造自我形象。

行长的角色形象通常有：

- | | |
|---------|-----------|
| 1. 果断干练 | 4. 谦和宽厚 |
| 2. 自信稳健 | 5. “唯唯诺诺” |
| 3. 深沉持重 | 6. “婆婆妈妈” |

前四种可取，是努力争取的目标，而后两种应尽量避免之。

设计时，要尽量根据自己的知识结构、阅历、气质等特点，不可做作，不可强装，要给人一种诚恳、实在的感觉。

角色的塑造，虽然有“演”的成份，但却有别于“演戏”，而是实实在在的生活，是行长真才实学和高超领导艺术的外在表现。

愿一切有真才实学并刚刚走上领导岗位的行长，注重设计和塑造自己的形象，争取首次“亮相”即获成功。

“你认为你行你就行”

大部分行长走上领导岗位之前，都是踌躇满志，信心十足。而一旦担子压到了肩上，或者碰过几个钉子，就难免产生动摇，怀疑自己的能力，自己是行长的料子吗？甚至后悔自己的选择。

为什么会出现这种变化呢？这是因为：

1. 不吃梨子不知道梨子的滋味。如同吃梨子一样，没有进入行长角色，很难体验这个角色的滋味；没有挑起行长的担子，就不知道它的真正重量。行长上任之前，只是作为一名“观众”，看别人处理问题和决策，很难知道其中的奥妙与甘苦。换句话说，人们往往对这个角色的难度估计不足。

2. 认识自己难免有偏差。一个人对自己能否当行长的估计，往往存在偏差。首先是行长这一职务的诱惑力，影响了自己的判断。其次是有关部门对一个人的考察任用，亦难免有偏差。而一旦进入角色，这种误差势必显现出来。

3. 看戏容易演戏难。中国有句俗语：“看别人挑担子不腰痛”。说的就是这个意思，看别人当行长或在想象中当行长不难，而一旦自己当上了行长，就全然不是那么回事。特别是一直从事信贷或会计业务的人员，更是如此。

4. 进入角色需要有个过程，即使知识结构合理，素质很好，组织活动能力很强的人，初上任也有个心理适应的过程。

而这个过程则有的人长一些，有的人短一些，有差异性。

以上四方面原因决定了一些新任行长产生动摇和怀疑是在所难免的，但绝不可放纵这种心理，而应当积极地加以防范和消除。一个有效的办法就是切记一句名言：“你认为你行你就行”。多少人的实践证明：只要坚信这句名言，行的将会更行，即使暂时不行的，也会很快能行。几乎每个人都有惊人的潜能，而这在平时是难以表现出来的。如果能充分地相信自己，潜能就会得到充分地发挥。

人究竟有多大的潜能呢？“人一般只发挥了十分之一的潜能”。这是威廉·詹姆士本世纪初就已提出来的思想，现在已被越来越多的事实所证明，也被越来越多的人所接受。行长如果能把十分之九的潜能激发出来，就一定能够战胜重重困难。这就是“能行”的心理根据。

记得一位先哲说过，一个人追求的目标越高，他的潜力就发挥的越大，从心底里流出来的智慧就会越多。反之，如果对自己的认定和期望值太低，那么，从心底里流出来的智慧就会减少。可见，要想自己有力量，就得充分相信和肯定自己。

“三把火”烧过之后

新官上任烧“三把火”。这是不少新官打开局面的的杀手

铜。然而，烧“三把火”容易，烧出成效难。一直烧下去则更难。

第一，就“三把火”本身而言，存在一个能否烧得正确，能否烧到点子上的问题。一般说来，资历较深的同志，原来就在这里工作，情况熟悉，群众基础牢靠，又有上级大力支持，火多能烧在点子上；反之，新来的行长，人地两生，情况不明，“三把火”则容易烧错。

第二，群众是否认同和支持的问题。多数人支持，少数人反对，“三把火”易见成效；多数人反对，少数人支持，火很可能烧不起来。一部分人支持，一部分人反对，还有一部分人观望，在此情况下，就看行长的信心、气魄、以及思想工作的能力。

第三，设法保住“三把火”的温。就说“三把火”烧出了成效，产生了一定的热量。但还有一个巩固提高的问题。对这一点重视不够，热能将会迅速回落，甚至前功尽弃。

对此三者如无足够的认识和充分的思想准备，那么，就宜先“备柴”创造条件，等待时机再烧火。

“三把火”烧过了，会产生什么趋势呢？

一是由“热”变“冷”。“三把火”一烧，群情振奋，人心变热；而“三把火”之后，如不提供新的热能，热点就会转弱，已有的热能就会回落。

二是由“紧张”变“松弛”。“三把火”一烧，或因目标刺激，或因利害关系，或因人员调整，人们心情将会骤然紧张。而火过之后，人们多松一口气，要看看行长的态度，如行长的气也松了，则会一下子使部属的紧张心情松弛下来。

由热变冷，由紧张变为松弛，作为一种心理现象，在一

定范围内存在是正常的；但如果这种变化回复到原来的状态，则意味着“三把火”是“虚火”，等于没烧，这是应当尽量避免的。

“三把火”烧过之后应该注意的是：

1. 巩固成果，防止降温。“三把火”烧过之后产生了可喜的局面，要防止降温。重要办法之一就是坚持既定的方针、政策和规章制度，只要正确，要排除干扰，坚持到底。

2. 具体分析、区别对待。火过之后，议论在所难免，问题是要具体问题，具体分析，对于合理的意见和看法，要随时采纳和肯定，如任用了不称职的人，做出了不恰当的决策，就要及时妥善调整和改变。

3. 勇于认错，从头再来。谁也不敢保证每次都烧在点子上，一旦烧错了地方，烧出了漏子，切不可惊慌，也无须过分责备自己，应当勇于承认失误，总结教训，三思而再烧。

4. 组织干预，政工配合。“三把火”一烧，难免要烧掉一些人的既得利益。必然引起一些牢骚、不满、忿恨、甚至小报告，写匿名信等。这很自然、很正常，不要大惊小怪，亦不可等闲视之，必要时要采取组织措施，当然大量的需要扎实、细致、入情、入理的思想政治工作。

在群众舆论面前

舆论，亦称公众意见，或群众的言论。按照心理学的解释，它是社会上大多数人对于一种有争论的事情，以富有情绪色彩的语言发表的意见、看法。它的形成具有必然性。

从舆论的形成看，它总是与某些人们最关心，容易引起共鸣的事情和问题有关。而新任行长的“新任”本身，就是人们最关心的问题之一，从这点说，新任行长容易成为人们舆论的对象，其言谈举止自然会落在群众的视野之内，如果某些行为超乎常规，或与人们的期待相去甚远，就一定会引起议论，进而形成舆论。

群众的舆论有什么特点呢？一位地区中支的行长很有感慨地说，群众的舆论有时如同自己的影子，人走到哪里，它跟到哪里；有时如同泛滥的洪水，对于立足未稳而又缺乏精神准备的人，最容易被冲倒。在它面前，个人如同海浪中的一叶扁舟，常被抛上抛下，甚或被卷走。这番话有一定的代表性。

洪水泛滥了，或泄洪，或土屯。总之，要设法控制住，而对于群众舆论，到适当时候也要进行控制，不可任其泛滥。

行长周围形成的群众舆论，不论是赞扬性的还是批评性的，多以行长的行为能力、功绩为主题。因此，增强行长的