

Be a Mind Reader

—— Commercial Banking Management in

Hongkong

黄兰民 著

视角独特、专注实务、案例研讨、操作性强

禾甘港

银行管理

“读心术”

- 一本从心理学角度研究香港银行全面管理的书籍
- 一本对香港银行亲身体验和学习研究成果相结合的著作
- 一本由任职过香港银行和内地银行的人全面介绍香港银行管理的笔录
- 一本针对内地银行管理的难点和热点，借鉴香港银行做法，以案例和实例为表述基础的研究文集
- 一本基层银行管理人员了解和学习香港银行管理实务的好教材



黄兰民 著

不甘读

银行管理

Be a Mind Reader
—— Commercial Banking Management in
HongKong

—— “读心术”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

香港银行管理——“读心术”/黄兰民著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-5096-0100-6

I. 香... II. 黄... III. 银行—管理心理学—研究—香港 IV. F832.765.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 180343 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陆雅丽

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 龙 萧

720mm × 1000mm/16

24 印张 352 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0100-6/F · 100

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

在香港这样一个仅有一千多平方公里的土地上，本地从业银行就有二百多家，分支机构一千多家，正所谓“银行多过米铺”。不难想象，香港银行业的竞争是异常激烈的，这就要求银行提供更有效的管理，更出色的服务，更实惠的业务。

对于一家银行而言，管理是其运作的核心，只有在全行实现制度化、合理化、人性化的管理，才有可能激发出整个团体的活力。现代的管理追求人性化，不是过去那种以道德为主要手段，也不是让每个员工本本分分只知道遵守规则，而是最大限度地激发他们的工作热情和创造灵感，让整个团体利益和个人利益在和谐、充满朝气和活力的氛围中融为一体，视员工为“利益人”来对待，按照利益驱动的原则，让员工自主自发地参与到银行的管理中。在这个巨变的时代，伴随着经济和金融环境的不断变化，银行管理的理念和作用也同样面临空前的改变，特别是处在改革和进步之中的中国金融业，面临着不断出现的各种管理难题，中国金融业的管理者应该如何面对？是如同过去一样，求助于严密的制度和规则，还是寻求突破？

因为一个机遇，笔者在香港某家银行任职五年多，返回内地后，又十分关注银行业的发展，特别是香港银行的管理发展，并且深刻体会了香港银行人性化的管理理念。除了“工作作风一丝不苟，规章制度铁面无私，管理方式一板一眼”这些先入之见之外，笔者深刻地感受了香港银行管理的精髓——“读心”。所谓“读心”，简单来说，就是揣摩对方的想法，但管理中的“读心”又不局限于此，此处的不局限体现在两个方面：

第一，“读”的对象除了员工，还有管理者自身、客户和整个银行。



第二，“心”并非简单的心理活动，而是心理学研究范畴内的能力、人格、需求、动机、冲突、人际交往、情绪、群体等内容。

读懂员工并不难，因为提到管理，以往都是从员工的角度来谈，管理者也的确是这么做的。要读懂自己则不那么容易，对一位管理者来说，“心”则意味着自己的能力、个性特点、对权力的渴望等。了解自己，了解影响管理活动比如决策、沟通的心理因素，并最终形成自己的管理风格，这是读懂自己的最高境界。此外，还需去读懂客户，读懂客户的需求，读懂客户在消费中的心理活动以及影响因素，了解消费中的一般心理，这样才能很好地提供服务，展开营销。最后，我们要把重点放在银行这个整体上。对于一家银行来说，“心”不是管理者的风格，不是员工的能力、人格、情绪，也不是消费者的需求，而是银行的文化、理念和团队风格，这是一家银行的灵魂，也是银行的“心”。

笔者有过从业于香港银行管理的切身体验，也有过钻研于心理学的理论积淀。因此，在本书中，笔者将香港银行的管理案例和心理学原理结合，有理有据，细细道来，希望从一个全新的角度向读者展现香港银行的“读心术”。因为种种限制，书中的案例不一定全面、系统，原理不一定通俗、准确，看问题的视角也许有一定的局限性，特别是由于笔者的水平和环境所限，香港银行管理的先进性未必能够全面准确地展示，目睹我国银行界专门论述银行管理心理学著作的欠缺，笔者从“读心术”的角度尝试银行管理心理学的研究，展示银行管理心理学的美妙和魅力，供大家赏读。尽管书中提到的香港银行非一家银行，香港银行代表的是一个当今先进银行整体，但笔者依然希望借由这一尝试引起更多人对香港银行管理的兴趣。如果读者能从书中得出一点点体会或者启示，那将使笔者感到莫大的欣慰和满足！

在此感谢为本书的出版提供许多帮助的中国银行战略规划部卮峰副总经理、北京信达信科技集团姜法全执行董事以及给予全力支持和帮助的笔者家人。

作者

二〇〇七年十一月于北京

目 录

第一篇 读懂自己的“心”

读懂自己的“心”，即管理者首先要明白自己的个性特点、能力、所处位置和所需技能。领导心理学认为，要想成为一个伟大的管理者，则要从风格、行为和技能三方面发展和完善自己。

第一章 优秀的管理者：风格、行为和技能	3
一、管理方格告诉你基本的领导风格	3
• 岗位职责成为管理的重要手段	7
• 分级管理是推崇的管理模式	8
• 对待员工要令行禁止、尊重、激励	8
• 将员工的利益与管理相结合	9
• 将管理和社会责任结合起来	10
二、管理者的角色和活动	10
• 员工要重视时间的“底线”	12
• 支行长的三个 1/3	12
• 分行长的重要工作是抓好两个部门	12
三、管理者需要什么技能	13
• 树立管理人员的自我意识	14
• 让下属在工作职责的范围内“愉悦”	15



• 管理者多问为什么	15
• 行长就是协调官	15
• 忠诚是职业感的核心	16
第二章 认清手中的权力	17
一、从权威效应看影响力的来源	17
• 权力性影响力	19
• 非权力性影响力	20
• 员工典型的影响力	21
二、权力需要制度的保障和制约	22
• 做一个有权威的管理者	22
• 权力需要机制	23
• 制度执行不是空话	24
• 总经理案头的常备制度	24
• 有效的奖惩制度	25
三、让自己不怒而威	25
• 工作中不称兄道弟	26
• 银行内没有私事	27
• 换一种批评方式	27
四、学会下放你的权力	29
• 高效率来自于授权	30
• 授权必须有边界	31
• 让员工自动自发	31
• 授权重于领导	31
• “成人型”管理	32
• 授权管理	32
第三章 做一个个性化的管理者	35
一、幽默也是一种魅力	35



• 管生要管养	37
• 送到幼稚园去	37
二、亲和会给你的形象加分	38
• 与员工同乐	39
• 想员工之所想	40
• 顾及下属的感受	40
• 行长的敞开式办公室	41
三、重视潜移默化的模范作用	41
• 喜欢读书的总经理	42
• 做出表率的女董事长	42
• 以身作则的银行老板	43
四、管理者要勇于承担责任	43
• 如履薄冰	44
• 找到解决问题的办法	45
• 员工的职责自己承担	46
五、做一个高效率的时间管理者	46
• 会议成本	48
• 站立短会	48
• 支行行长的“备忘录”	49
• 行之有效的图表	50
• 三种不同颜色的活页夹	50
六、适时地暴露自己的缺点	51
• 不能改掉坏脾气的行长	52
• 有血有肉的银行顾问	52
第四章 走出决策的心理陷阱	53
一、决策的一般过程	53
• 界定问题	54



• 确立目标	55
• 寻找方案	56
• 想象力	57
• 权衡利弊	57
• 督办落实	58
二、印刻效应：先入之见的陷阱	58
• 专家治行	59
• 多层次的横向评估	60
• 聘请顾问，成立咨询委员会	60
• 怎样看待“白领”	61
三、你是否畏惧改变	62
• 审查现有状况	63
• 将目标与现状对比	63
• 解冻后再冻结	64
四、不要让晕轮效应左右你的人事决策	65
• 看到每个人	66
• 优点也是缺点	67
• 公正、客观评价	67
五、不愿承认错误：沉没成本陷阱	69
• 决策者要敢于承担责任	70
• 责任到人的会议纪要	71
• 关键时刻学会放弃	72
• 忘记也是一种能力	72
六、不做犹豫的布里丹毛驴	73
• 关键价值动因报告	74
• 动态决策、及时反应	75
• 不能动摇决策层的决心	75
七、利用你手中的每一份信息	76

• 有效的信息管理	76
• 挖掘市场信息渠道	77
• 有效使用信息	77
• 精练信息	78
八、员工也可参与决策	79
• 脑力激荡法	81
• “Brain storm”营销会议	81
• 名义群体法	81
• 平行提出专业意见	82

第二篇 读懂员工的“心”

读懂员工的“心”，并非简单地知道员工此时此刻心里在想些什么，而是全方位地了解员工，从管理心理学的角度来看，这种全方位的了解包括员工的能力、人格、需求、心理挫折和冲突。就本人在香港银行的亲身体验来看，香港各大银行在招聘员工、选拔人才、制定管理措施以及调节员工关系等诸多方面，都会在全方位了解员工的基础之上，做出最后的决定。

第一章 寻找个体与岗位的契合点——能力与人格	85
一、能力的 G 因素与 S 因素	86
• 对能力不盲从	86
• 员工的“附加值”	87
• 专业人员的职务津贴	88
二、禀赋与经验，孰重孰轻	88
• 个人禀赋的重要性	89
• 经历是一种积累	89



三、能力也要讲求搭配·····	90
• 集合各类人才·····	92
• 美术人才在银行·····	93
• 一山不容二虎·····	93
四、从员工的气质类型出发·····	94
• 根据气质特征分配岗位·····	96
• 根据气质特征做好思想工作·····	96
五、大五人格模式对绩效的预测·····	97
• 责任心的影响·····	98
• 其他特质的影响·····	99
六、巧用 MBTI 获取员工的人格信息·····	100
第二章 激励从不满意开始——需求和动机·····	105
一、工作绩效 = f(能力 × 激励)·····	105
• 奖励胜过处罚·····	106
• 银行总经理的“搞劳餐”·····	107
• 把奖金分开来发放·····	108
二、马斯洛的需要层次理论在银行激励中的运用·····	108
• 普调工资、购楼低息贷款——生理的需要·····	110
• 医疗福利、退休金——安全的需要·····	111
• 员工的康委会、俱乐部——社交的需要·····	112
• 公布账务、荣誉称号——尊重的需要·····	113
• 绩效反馈、培训——自我实现的需要·····	113
三、薪酬：最基本的激励手段·····	114
• 基本工资加奖金·····	115
• 认股权计划·····	115
四、鲑鱼效应：竞争也是一种激励·····	117
• 引入外来竞争者·····	117



• 建立完整的奖惩制度	118
五、皮格马利翁效应:说你行,你就行	120
• 对员工要多说“棒”	122
• 信心管理	123
• 欣赏也能带来回报	123
六、给予员工无条件的积极关注	124
• 善待能力不足的员工	126
• 不让员工谈过去	126
第三章 培训才是最好的投资——个体发展	128
一、规避风险的培训	128
• 培训的价值观	129
• 设计有效的培训计划	130
• 将培训与考核、激励相结合	132
二、一切从基础开始	133
• “扫盲”培训	133
• 制度学习	133
• 必过的语言门槛	134
• 心理素质的培训	134
• 让员工体验艰苦	134
三、角色效应:培训重在体验	135
• 培训中的角色扮演	136
• 培训中的“故事回放”	136
• 实战中提高	137
四、汇丰银行的培训生制度——针对高层经理人的培训	138
• 培训生的挑选模式	138
• 培训周期和投入	139
• 培训特色	139



第四章 如何面对挫折——个体心理冲突	141
一、压力产生于何处	141
• 组织外部压力源	142
• 组织内部压力源	143
• 群体压力源	143
• 个体压力源	144
二、压力的倒 U 形曲线	145
• 施加压力	146
• 减轻压力	148
三、习得性无助:成功的梦魇	149
• 统一的评价标准	150
• 及时、准确的反馈	151
• 考核是为了鼓劲儿	152
• 士气靠提升	152
四、不要让员工产生超限效应	153
• 处罚一定要明确	154
• 处罚不能打击积极性	154
• 节节“败退”的经理	155
• 固执也是领导的美德	155
五、霍桑效应:让员工的情绪得到发泄	156
• 银行内的“霍桑实验”	158
• 重视问题产生的原因	158
• 重视与员工之间的沟通	159
六、让冲突也具有建设性	159
• 正视冲突	161
• 协调冲突各方	161
• 维护良好的人际关系	161



• 使冲突非个人化	161
• 将主要问题分解为多个小问题	162
• 促使对话	162
第五章 心态可以改变一切——成功心理学	163
一、乐观主义会让一切成为可能	163
• 挖掘任务背后的支撑点	165
• 鼓励有激情的员工	165
• 痛并快乐着	165
• 经历挫折	166
二、情绪也是一种智力	167
• 管理不能情绪化	168
• 提供良好的工作环境	169
• 巧妙利用员工的补偿心理	169
• 让员工参与管理	170
• 重视员工流失率	170
• 毅力的培养	171
三、提高员工的自我效能感	172
• 替代成功	174
• 言语说服	174
• 把成功放大	175
• 体验成功	176



第三篇 读懂客户的“心”

读懂客户的“心”，主要在于了解影响客户消费行为的因素，从消费心理学的角度来看，影响因素分为以下四个方面：心理因素、社会因素、商品因素、营销因素，这四个因素最终聚集在一起，共同决定了客户是否消费，选择哪一种消费方式等。为了最大限度地吸引新客户，同时建立稳固的客户群体，香港银行在环境、服务、产品、宣传、营销等方面，想客户之所想，给客户提供最舒适的消费氛围和最放心的消费产品，真正做到了读懂客户的“心”。

第一章 了解消费者的储蓄心理	179
一、洞察消费者的储蓄需要	179
二、储蓄行为的心理特征也有一般性	183
三、重点出击，兼收并蓄	185
• 抓大户是增加存款的重心	185
• 中、小存户仍是银行存户的主体	186
• 渠道是业务开展的载体	186
四、把握客户的四种价格心理	187
第二章 给客户留下好的印象	188
一、首因效应：给客户留下好的初次印象	188
二、给客户“家”的感觉	189
• 音乐的作用	190
• 色彩的搭配	190
• 环境的美化	190
• VIP 客户也进行分类	191
• 让客户得到所需	191

• 办公设备的统一	191
• 一切为了方便客户	192
三、重视银行的另一种环境	193
• 银行网站首页的风采	193
• 客户服务中心方便客户	194
• 自助银行的管理	194
四、良好形象要从员工仪表开始	195
• 和企业形象相映衬	196
• 银行的“门面”	196
• 管理人员的制服	197
• 必不可少的开销	197
• 统一、细致的规定	197
五、采用标准化的服务礼仪	198
• 待客礼仪	199
• 交际礼仪	199
• 谈话也要有标准	200
• 管理与培训相结合	201
六、银行新的网点应该开设于何处	201
• 设置网点体系	202
• 三个因素	203
• 对新网点的重视	203
第三章 树立正确的服务理念	205
一、一切以客户为中心	205
• 考虑客户的需求	207
• 不对客户说“不”	208
• 摒弃僵硬的服务	208
• “客户高兴度”衡量法	209



• 开发产品的出发点和归宿点	209
• 制造需求	210
二、发自内心的尊重	210
• 营造良好的交谈环境	211
• 从尊老做起	212
• 不以貌取人	212
• 尊重客户的知情权	212
• 对客户说“谢谢”	213
三、用微笑与热情感染你的客户	213
• 微笑的银行文化	214
• 每个环节上的热情	215
• 服务改变客户	215
• 保持持久的热情	216
• 发自内心的服务精神	216
四、瞬间拉近距离的几种方法	217
• 记住客户的特点和爱好	217
• 记住客户的姓名	218
• 参与客户的活动	218
• 打掉传统柜台	219
• 重要的 MOT(moments of truth 真实瞬间)	219
五、情感是最好的纽带	220
• 礼貌言语也能感动客户	220
• 活跃客户的生活	221
• 留住老客户	221
六、细节决定成败	222
• 电梯里的镜子	223
• 不同图案的存折	223
• 服务中的手势	224