

银行分支行长学

日本金融财政研究会 编
赵荣 郭红 杜彬 译

吉林大学出版社

内 容 简 介

此书系日本金融财政研究会在全国挑选20名著名分支行长,针对银行工作上、哲学上、思想上的问题,提出了指导性建议和作人、处世、经营的经验。还设专栏刊出《对4000名支行长所做的征询调查》,是近5000多名行长共同努力写成的。很适于我国各级银行与其他金融机构领导人借鉴、研究,也可作金融科研、教学之参考。

责任编辑:阮碧纯

银行分支行长学 赵 荣 郭 红 杜 彬 译

吉林大学出版社出版 发行

(长春市解放大路85)

长春市集联印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 8印张 168千字

1990年5月 长春第一次印刷 印数 1—4000册

ISBN 7-5601-0484-3 / F·91

定价:3.20元

译 者 的 话

日本金融财政研究会在全国挑选20名著名支行长写的这本书，确像它的序言中说的“由现任支行长亲自执笔，针对支行长面临的工作上问题、哲学上问题、思想上问题提出的指导性建议”，是作为银行基层领导人应有的人品、怎样对待生活和如何搞好经营的经验之谈。书中许多内容可能适于我国金融部门的领导人，特别第一线的负责人借鉴、参考。这是要说明的第一点。

中日两国社会制度不同，银行管理方法也不一样，这是客观的现实。但不可否认，日本大多数银行管理水平之高，行长之精明是世界屈指可数的。一者他山之石可以攻玉，再者银行毕竟是银行，它必然要有许多金融部门特有的共性。就像港台电视剧一样，虽然那些戏剧产生的社会制度与大陆不同，但人们喜爱它那浓郁的生活气息，曲折的故事情节，鲜明的人物性格。此书由于不是板着面孔说教，而是用典型事例、亲身感受、专业故事等以小见大地讲工作、谈业务、说体验，专业性很强，人情味较浓，用生活琐事讲出些卓识与哲理，因此，可能会受到一些读者的欢迎。译者出于这种愿望才将此书译出，献给我国金融机构的领导人。这是要说明的第二点。

日本的银行分支机构是指总行以下所有的“支店”，而我国的银行总行以下则设许多分行与支行。为适应我们习惯的称呼，则将原版“银行支店长学入门”译作《银行分支行

长学》七字。增加个“分”字，即类似日本的大型“支店”，删去了“入门”——这个泛指初级读物的谦词，可能是比较适宜的。再者此书内容是按日文版原原本本译出的，不是有所增删的“编译”。因此，似乎松散的写法，个别句子的观点，很可能不符合我国读者的“口味”。为忠于原作，仍按原文译出了，请读者按自己的信仰与认识正确理解。这是要说明的第三点

最后一点，此书的出版是在有关领导、专家和中青年学者的支持、协助下才完成的。1989年秋，承蒙吉林大学出版社的责任编辑以及有关领导同志认真地审阅了译文大纲，以后又报请国家教委批准出版的。为此书出版，吉林省金融研究所日本室主任王振林曾给予很大帮助，吉林大学硕士研究生赵志杰对涉及英文部分进行了译、校与审阅。书中有几处疑难句子，请许国斌、赫树敏、任洪秀、裴万久四位老专家给予了赐教。在这里，向为此书出版费心尽力的有关领导、专家和中青年学者一并表示感谢。

译一部外文书，不仅应遵循“信”、“达”、“雅”的三项基本原则，还应具有该国家的文化、风俗等广泛的社会知识。译者受上述水平所限，加之向专家请教甚少，翻译、校对中不当或错误之处，在所难免，敬祈各位专家、广大读者

赵 荣 执笔

1990年4月30日

日文原版序言

“所谓银行的分支行长，就好像管弦乐队的指挥一样”，某支行长一边笑着一边说。这也像参与本书的编写，从一开始就离不开带头人。当然，这是分支行长的切身体验，也是有根据的经验之谈。那么，除此而外还能引用谁的话为准，怎么干才对呢？如今还像隐匿在抹抹糊糊的云雾中……。

将很多银行职员（如同乐队成员）的能力最大限度的发挥出来，使各科、股之间保持一致，构成全体的总和，常得到外界有目共睹的准确评价，这一点则是完全能够做到的。如果副行长是首席小提琴演奏者，涉外业务股就应是第一小提琴演奏者，出纳人员则是第二小提琴演奏者吧。

“真像这样……”有的支行长也强调说。“在音乐城内，不可能没有乐队指挥”，这是有名的谚语。将管弦乐队的每个队员的最佳水平协调一致，得心应手地发挥出来，这种演奏才能使听众感到最大的魅力。据说这种独创见解，是因为惯性关系在延续着。而且，“在银行内也曾经传说，这是提起银行分支行长优雅工作的代名词……”这一点，在银行内也确是明摆着的。但是，过去看着是优雅的工作，现在要将“乐曲”演奏好可不是容易事，弄不好就要出问题。

岂止现在，“支行长经过三任辛劳后一般身体都不够

好，他们虽做了相当地保健努力，但也无法弥补这个缺陷”。据说这个面还不小，因此，分支行长要适应工作需要，必须有坚强的意志和健康的身体。从早晨八时上班，到夜里十时、十一时，朝会、干部会议、信贷业务会谈、报告文件处理、同总行的联系、收集当地信息、出席地区性例行会议、遭受不公平对待、对行内职工教育、同当地名流聚会等等，像山一样多的工作，加上总行对分支行管理的业绩考核制度主要是重视成果。在指挥台上一个人激动地运用指挥棒，也不能不“遗憾地感到难以进展的现实”。

因而，分支行长就想要寻求理想的上帝，可是，万能的上帝是根本没有的，事实很明显，小看这一点也是不行的。既然客观情况如此，“因为是分支行长，还不好意思为什么（某件事）干不了”。

所以，这本书的出版主要是讲述现代分支行长的苦闷与欢欣、也就是说，由现任支行长亲自执笔，针对分支行长面临的工作上问题、哲学上问题、思想上问题等提出的指导性建议。读者一读此书，就不能不感到执笔的全体成员，不用说都是全国著名并有经验的支行长、也是学者、诗人。他们的目的是将很多训练、战略、战术以及如何作人处世的体验编入了书中。

这本书的出版，是各位执笔者在工作繁忙之中同心协力分头写成的。在附记中有各位执笔者姓名，还有一些没有露姓名者，他们实际给这本书的出版创造许多条件，尽了很大的力，这是必须说明的。再者，此书曾受到日本金融财政研究会刊物《金融财政周刊》的好评并予连载，以《论当支行长的经验教训》为题的文章发表后，使很多人受益匪浅。此

外，还将有的论稿进行了反复转载。同时，此书还设有专栏《对4000名支行长所做的征询调查》（简单扼要共23篇——译者）本会于昭和55年7月还吸取了《金融部门支行长的意识和行动的调查》的重要部分。其实，此书基本是在近5000名现职的支行长的共同努力下完成的。在这里，仅向为此书出版尽了很大力的各位支行长，各有关金融机构，表示衷心的感谢。

社团法人：金融财政研究会

（此书在日本昭和56年1月第一次出版
发行，昭和59年3月第六次再版发行。——译者）

执 笔 者

原撰写执笔人

执笔时岗位、职务

相川直之	(朝日信用金库	西巢鸭支行长)
秋山实	(富士银行	健康管理中心办事 处主任)
饭盛正大	(第一劝业银行	本乡支行长)
石川证夫	(协和银行	小田原支行长)
石崎纯夫	(富士银行	神田支行长)
入江克郎	(协和银行	小松川支行长)
殖田春庄	(第一劝业银行	六本木支行长)
冈田昭三	(三和银行	横滨支行长)
小川淳一郎	(协和银行	立川支行长)
川崎辰治	(近畿相互银行	绿桥支行长)
国武渡	(福冈银行	黑崎支行长)
小谷吉雄	(富士银行	鹤见支行长)
小玉一好	(三井银行	学芸大学站前支行 长)
斋藤洋	(三菱银行	新宿西口支行长)
茅野静逸	(埼玉银行	久喜支行长)
户来靖雄	(横浜银行	大船支行长)
牧岗晃	(第一劝业银行	滨松支行长)
增井靖正	(第一劝业银行	饭田桥支行长)
宫森山靖章	(住友银行	东大阪支行长)
	(福冈银行	博多支行长)

目 录

第一章 第 论

现代银行分支行长的处境·····	(1)
------------------	-------

第二章 被任命行长之后

(一) 分支行长切忌骄傲·····	(12)
(二) 要有自己的信念·····	(18)
(三) 刻意求新, 打开局面·····	(24)
(四) 做事果断, 敢于负责·····	(29)
(五) 获得成功的要素·····	(34)
(六) 不孤立, 然而又孤立·····	(39)
(七) 要有大丈夫气魄·····	(44)
(八) 同仁们, 冷静地努力吧·····	(49)

第三章 经营支行

(一) 从肯定前任做起·····	(53)
(二) 经常想着“出线”·····	(58)
(三) 亲切但不失庄重·····	(64)
(四) 勿忘上任时的抱负·····	(70)

第四章 人事管理

(一) 摆正作“帅”的位置·····	(76)
--------------------	--------

- (二) 培养业务骨干..... (82)
- (三) 把握时机趁热打铁..... (88)
- (四) 提高职员的基本素质..... (94)
- (五) 采用清水次郎长式的批评方法..... (100)
- (六) 写文字材料深化理论..... (107)
- (七) 银行必须有优风美貌..... (113)
- (八) 听取中层管理者意见..... (117)

第五章 经营战略

- (一) 努力实现大众化..... (122)
- (二) 追两免者要得两兔..... (127)
- (三) 要集中主要目标..... (134)
- (四) 武藏在血战中发现双刀流派的真谛..... (140)
- (五) 没有热情就没有效率化..... (144)
- (六) 千里之堤毁于蚁穴..... (148)

第六章 存款战线

- (一) 只有创造性的竞争才能取胜..... (152)
- (二) 营业柜台体制的改革..... (157)
- (三) 累计目标：每月 800 件..... (162)
- (四) 赢得有偏见女顾客的方法..... (166)
- (五) 将行长的设想升华为群策群力..... (170)

第七章 融资开发

- (一) 从空想到科学的开拓主义..... (175)
- (二) 在开拓性前进的难关中锻炼自己..... (179)

- (三) 搞活信贷业务…………… (183)
- (四) 时间对谁都是公平的…………… (187)
- (五) 广泛收集重要信息…………… (191)
- (六) 将工作渗透到企业经营者之中…………… (196)

第八章 银行与地方密切相处问题

- (一) 地方是银行生存的基础…………… (200)
- (二) 勿忘“地域密着”本质的…………… (205)
- (三) 积极参加“地区财界”的活动…………… (210)
- (四) 反省唯我独尊的想法…………… (215)

第九章 支行长的重要事情——生活

- (一) 所谓家庭就是要有种亲切感…………… (220)
- (二) 即使是千里马也要注意疲劳…………… (227)
- (三) 人生的第二里程…………… (233)

第十章 结束语：老行长的十个观点…………… (239)

专 栏

对4000名支行长所做的征询调查

1. 责任重大, 有干的价值…………… (15)
2. 建立自己风格的支行, 用一年时间足够…………… (54)
3. 重视支行内的意见统一…………… (59)
4. 对工作严格但有人情味是理想的类型…………… (65)
5. 希望在同一支行工作三年为宜…………… (72)
6. 成功地统帅部下的重要条件…………… (77)
7. 什么样的部下才是能干的…………… (86)
8. 在部下照自己意图办事时感到充实…………… (91)
9. 令人操心的是对女职员的管理…………… (96)
10. 依靠职员自己努力的教育…………… (104)
11. 骨干职员不满的原因: “成绩评价”…………… (109)
12. 对中间管理者支行长感到不满的问题…………… (119)
13. 都市银行关于“批评银行”的误解论…………… (128)
14. 增加存款额是坚定不移的方针…………… (135)
15. 70%的人把金融部门竞争激化视为当然…………… (153)
16. 把竞争手段分为外访和柜台两种…………… (158)
17. 从大众宣传的途径取得金融、经济信息…………… (192)
18. 把促进地方的发展作为自己的责任和义务…………… (206)
19. 工作的目的是为了企业和社会…………… (211)
20. 余暇时间用于体育活动、做家务…………… (221)
21. 最烦恼的还是子女教育问题…………… (223)
22. 支行长中有三成的人休假为零…………… (228)
23. 为退休后的安排担忧…………… (234)

第一章 绪 论

——作为分支行长

要真正起作用！

光是行动起来一个劲干不行！

还得在动字旁加上人字(働)，

才能够真正起作用！

现代银行分支行长的处境

1. 从前的好时代一去不复返了

忘了是什么时候的事了，只记得曾经干这一行的老前辈说过这样的话：“从前，作支行长的，早晨10点钟左右从家门出来，到银行把文件嗖嗖地过一下目，见二、三个客人，到午后3点左右就可打道回府了。而且，如果能在二、三个地方工作过，不犯什么大错，就可以从退休金中拿出一笔钱，置办二、三处房子。”

这是从大正年间开始一直到昭和初期，已经过去的美好时代的事情了。

鄙人在初任支行长的时候，当时的职员曾说：“这一下，他大概会越来越胖吧？”

但是，到了支行以后，马上就发现，满不是那么回事。来的信件、报告、信件、报告、都是写着“务请亲自……”这样的话。如果真按它要求的那样去做，那么即使是分身有术也仍是不够用。这时，我不由深切地怀念起那一去不复返的“过去的美好时光”。

当然，即使是在这“务请亲自”的时代，也很少听到因受不了繁忙紧张的公务而终于支持不了的行长。不仅如此，也有一些这样的能手，他们在打高尔夫球时频频得分，陪宴会时，在席间唱首歌之类的事。大概相当能干的人他们对

所有事情，都会应负自如的吧。

能够做到这一点，大概其中的奥秘就在于，无论如何，支行长不胖也罢，枯瘦也罢，终归他是一地之主的缘故吧。而且，只要支行长“喂、喂”地极有气势地干工作，也会得到总行的信任，评价说：“那个家伙挺合心意。”并且在不久后，被投以“那家伙干了那么久了怎么一点不见成绩”这样的目光时，也可以调转到另一个工作岗位上去的。

2. 有口难言的苦脑

前边讲的那些状况虽在一定范围，一定程度内允许，但是，已没有以前那样的悠闲自得了。这半个世纪的风霜，不断地慢慢地侵蚀着支行长的生活状态，而现在最起决定性作用的就是在第一次中东石油危机以来的一段时间内。

在经济高度增长的年代里，虽有不少不合适的东西，但只要过半年左右，就会自然而然地被遮盖过去了。例如，在周年纪念活动的时候，虽在一瞬间风速很大，但过了这段时期，扩张的胃仍然会恢复它正常的状态，正常的机能。

但是，随着日本经济从高速增长时代向稳定成长、低速成长时代的过渡，金融工作再临时无程序的对付已不行了。现在，要想将工作成果恢复到原来的水平上，变得需要这以前所用时间的两、三倍的地步。因此，由于运气的不同，有的支行长只好眼睛盯着每天似乎都在下降的统计数字，呆呆地发楞，仰面长叹。虽然心里暗暗地怨恨前任（将基础数搞的这么高——译者），但却有嘴说不出。

这样作为总行，也不能够只用那种自主管理之类慢慢腾腾的方法了。从而便拉开了调查原因的时代的序幕。从前的

每年度一次的支行管理方针总结会，变得每季度一次，进而变为每月一次，而且研究讨论的手法也逐渐地变得详细了。如此在支行中原本可由自己适当处理，或者属于自己有权处置的外交磋商，也不能得心应手自己干了，真有点被置身于主客颠倒的状况，简直像给予残酷的惩罚。上报的图表是不容许做假的，支行长绝不能随随便便就蒙混过关，如果弄虚做假的话，马上就会露出马脚来的。

在大多数情况下，（在外心情不顺）支行长回到支行，都会把气撒到不争气的部下的头上。而部下们的心情大概会跟支行长一样，经过这样恶劣心境的相乘作用，那么人生就真的变成惨凄凄的战斗场面了。大家在各自的工作岗位上，如在枪林弹雨中，怎样才能够到达203高地呢？我对此左思右想亦不得其解。

再加上，由好意而带来的麻烦，从业务部门又送来极其周到细致的返还资料，从较全面的角度出发来分析资料的现状，虽然是完全应当的。但实际上把几百种资料全都过一下目这是怎么样也做不到的。不仅如此，心里还念叨着这也是吗？这也是吗的，的确是文件危机的时代。

3. 虽自己掏腰包却仍屋漏更逢连夜雨，船破又遇顶头风

尽管付出很大的努力，但仍不见统计数字叭地一下就上去。不论银根多么紧，与银行打交道的企业的资金需要也不能全部旺盛起来。由于大量发行公债而引起的国民经济中资金、货币流通的变化，而且由于企业紧缩经营的明智做法，现在轻易地借不必要的钱的单位也没有了。不仅如此，手头

的钱稍稍有充裕的可能，就马上想拿到融资市场上去，或者买可以转让给他人的定期存款凭证。人们从利息的角度来看，可以说也是公债好。所以，就是自己从腰包中掏钱勉力为之的银行，也是屋漏更逢连夜雨，船破又遇顶头风。

对利息挑肥捡瘦的风潮不仅是在企业界、各个团体中存在，而且还波及到一般的单个客户。从付税金的角度看，上邮局储蓄较为合适，这是许多人这样认为的。有句口头禅，“没有三分利，不起大五更”哪里有利到哪里去，许多人都拿出精神好好想。××地方服务态度不好啊……常被类似这样的状况威胁。真是违反常规，在民营企业的压迫之下有些迷了心窍的邮政储蓄，也在欺负银行。原认为没有什么了不起的，不像想象的那样糟，银行施展外交手段，反复地提高为客户服务水平，结果仍然是存款下降了。

作为银行，非常想赢得客户的满意。拼命致力于开展新业务，增加新式服务范围，对各方面的客户的要求，无论怎样都予以满足。这样既可以使利率直线上升，又可增加人手，相继地，也会造成使投资增加的结果。

如果利率被重新规定，那么银行会马上贴出“×月×日起提高利率”的广告。到什么时候止存的定期，到期之后又重新存入是很有利可图的。千叮咛、万嘱咐地把这样的话特意地登在报纸上发表。而且，在支行的所有的出入口处，休息室的各个角落，都大大地写出来，吸引客户的注意力。

从本意上来说，虽然很想有便宜的资金，但如果达到这一点的话，作为经营效果的银行利润，近年来已呈现年年下降的趋势，直至落到亏损这一令人叹息的地步。而且，银行利润的减少，就会造成由于无可奈何而大量承担的国债的