

# 基层行长 运筹术

刘振陆  
方一磊  
汤明远  
俞洪纯  
编著

中国金融出版社

330.2

94  
F830.2  
44  
2

# 基层行长运筹术

刘振陆 方 磊 编著  
汤明远 俞洪纯

顾 问 张庆寿  
齐保群

7/103/20



3 0116 5442 7

中国金融出版社



C 200581

(京) 新登字 142 号

责任编辑: 李柏梅

### 基层行长运筹术

刘振陆 方 磊 编著  
汤明远 俞洪纯

\*

中国金融出版社 出版发行  
新华书店 经 销  
北京海淀天信公司 排 版  
外文印刷厂 印 刷

\*

787×1092 毫米 1/32 5 印张 109 千字  
1993 年 2 月第一版 1993 年 2 月第一次印刷

印数 1—4000 册

ISBN 7-5049-0962-9 / F · 575 定价: 3.40 元

---

## 前 言

随着经济、金融体制改革的逐步深入，银行在国民经济中的地位日益提高，社会各方面对银行工作也提出了越来越高的要求，银行工作面临着新的形势，新的更为艰巨的任务，一切都将继续向着更高层次方面变革。人是一切社会经济变革的主体，提高人的素质，尤其是提高领导者的素质是把握变革航标和顺利完成改革事业的关键。基层银行是整个银行体系对社会提供服务的窗口，其工作业绩如何，事关银行整体在社会经济生活中的地位和作用。因此，提高基层银行职工队伍的素质就成了基层银行行长的一项首要任务。而要很好地完成这项任务乃至推动银行各项事业的蓬勃发展，提高基层银行行长自身的素质、领导方法和领导艺术，这必然是当前的重要前提条件。

为适应上述要求，我们从实例出发，编著了这本小册子，把基层行长的领导经验、领导艺术融注于领导科学之中；对如何决策、如何管理（主要是对人的管理）以及如何协调周边关系方面作了一些有益的探索。我们相信它的出版会在如何提高基层行长的素质，增强其领导方略和运筹决策方面能起到抛砖引玉的作用。

和其他部门的领导者一样，基层行长到了一定的年龄或基于其他原因需要退休或更换，在新老交替和更换的过程中，往往有一些优秀的基层行长，在行长的领导生涯乃至在

几十年的工作中，积累了十分丰富的领导工作经验。当他们结束领导生涯时，他们所积累的有益经验，理应留下来和推广出去，留给下任行长，传到万家银行。我们高兴地看到，在我国众多的离任行长中，正在注意总结自己的实践经验，并编纂成册普为播种。作为金融工作者，我们也愿意和银行的行长、金融专家们一起在这方面作出努力，把那些散失的“珍珠”拾起来串成一个整体，同时汇集在任的优秀行长们珍藏的“珍珠”，让它们发扬光大，形成一束束光彩夺目的强光，以期对后来从事基层行长领导工作的同志有所指导和借鉴。此乃是我们编著此书的宗旨。

为了增强该书的可读性，我们选用了一些历史小故事、典故以及当今一些不同层次的领导者的范例进行了举例说明。我们力图满足人们不同层次的需要，在书中溶进了一些中外知名领导者关心下属、悉心从政的轶事，作为基层行长从事金融工作的借鉴与参考。

本书在写作风格上，叙论兼施，力求通俗易懂，设身处地，尊重实际，实地取材，避免说教，寓知识性、趣味性与启发性于一体。

尽管我们作了很大的努力，由于我们水平有限，时间仓促，书中错误和遗漏之处在所难免，尚请广大读者批评指正。我们企盼这本书能对在任和即将上任的基层行长们有所裨益。

本书由中国金融职工教育研究会副会长、常务理事方磊同志总纂并定稿；中国工商银行副行长张庆寿、中国工商银行河北省分行行长齐保群同志任顾问。在编著本书时，我们参考、引用了一些书刊和报纸上的有关资料，不能一一列

举，请予鉴谅；中国人民银行总行原行长助理、政策研究室主任王启人同志、《当代中国金融家治策通例》编辑部责任编辑严瑞麟同志、河南省金融管理干部学院金融投资系副主任刘张君同志、中国金融出版社编辑李柏梅同志及《金融时报》社驻河北记者阎洪林同志对本书的编著和出版给予了大力帮助，在此我们向他们及提供资料的单位和个人表示衷心的感谢。

编著者

1992年1月

# 目 录

## 一、运筹篇

- (一) 树立正确的权力观——兼论如何驾驭权术 ..... ( 1 )
- (二) 要放手让下属工作 ..... ( 4 )
- (三) 行长要带头维护银行的名誉 ..... ( 6 )
- (四) 对下属一视同仁, 亲疏有度 ..... ( 8 )
- (五) 微笑的魅力 ..... ( 9 )
- (六) 率先垂范 ..... ( 11 )
- (七) 有主有次, 协调一致 ..... ( 14 )
- (八) 举手投足之间要注意你的言行举止 ..... ( 15 )
- (九) 莫与下属争利 ..... ( 16 )
- (十) 干练+简洁 ..... ( 17 )
- (十一) 要善于听取逆耳之言 ..... ( 18 )
- (十二) 抓住他人的心理活动 ..... ( 19 )
- (十三) 以爱带兵 ..... ( 22 )
- (十四) 要关心下属的精神需要 ..... ( 23 )
- (十五) 一视同仁必有益 ..... ( 25 )
- (十六) 以退为进的妙处 ..... ( 26 )
- (十七) 切不可因怒而兴师 ..... ( 27 )
- (十八) 不妨用点激将法 ..... ( 29 )
- (十九) 特殊条件下先发制人术的妙用 ..... ( 31 )

|                      |        |
|----------------------|--------|
| (二十) 充分运用时间的艺术 ..... | ( 33 ) |
|----------------------|--------|

## 二、管理篇

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| (二十一) 要做好权力自约束管理 .....                | ( 39 ) |
| (二十二) 要当一个谙熟管理之道的行长 .....             | ( 43 ) |
| (二十三) 行长心目中时刻要有风险观念 .....             | ( 45 ) |
| (二十四) 管理中不应忽视感情投资的感召力 .....           | ( 46 ) |
| (二十五) 如何选拔和使用人才 .....                 | ( 48 ) |
| (二十六) 人才管理与留用的秘诀<br>——捕捉他人心灵的轨迹 ..... | ( 57 ) |
| (二十七) 调动下属积极性的重要杠杆<br>——赏罚并用术 .....   | ( 59 ) |
| (二十八) 上层的管理要靠强化制度来实现 .....            | ( 66 ) |
| (二十九) 宽严适度与有效管理 .....                 | ( 72 ) |
| (三十) 摆脱馈赠束缚,争取决策主动 .....              | ( 74 ) |
| (三十一) 排斥“迎合”,不听谗言 .....               | ( 76 ) |
| (三十二) 如何对待个别打“小报告”的人 .....            | ( 78 ) |
| (三十三) 因岗设人,随机调换 .....                 | ( 80 ) |
| (三十四) 应该选择什么样的人当中层干部 .....            | ( 81 ) |
| (三十五) 正确对待犯错误的同志 .....                | ( 82 ) |
| (三十六) 银行管理要发扬民主 .....                 | ( 84 ) |
| (三十七) 行长要敢于扶正祛邪 .....                 | ( 88 ) |
| (三十八) 行长要建立自我行为约束机制 .....             | ( 89 ) |



### 三、协调篇

- (三十九) 怎样正确处理上下级关系 (一)  
——处理好同上级关系的原则 …… ( 94 )
- (四十) 怎样正确处理上下级关系 (二)  
——处理好同上级关系的艺术 …… ( 99 )
- (四十一) 怎样正确处理上下级关系 (三)  
——处理好与上级正常关系的若干要点 ( 109 )
- (四十二) 注意增进领导班子成员之间的团结  
——谈处理同级关系的艺术 …… ( 112 )
- (四十三) 怎样当好正行长 …… ( 118 )
- (四十四) 怎样当好副行长 …… ( 121 )
- (四十五) 行长要处理好与中层干部的关系 …… ( 123 )
- (四十六) 行长要善于处理好与地方党政部门的  
关系 …… ( 126 )
- (四十七) 注重处理好与企业单位的关系 …… ( 127 )
- (四十八) 要设法踢好“头三脚” …… ( 128 )
- (四十九) 讲究艺术, 沟通不同点 …… ( 129 )
- (五十) 要用真诚去打动下属 …… ( 131 )
- (五十一) 行长要有容人的气度 …… ( 133 )
- (五十二) 谦虚, 赢得下属信赖的基础 …… ( 136 )
- (五十三) 当行长的莫要委过于人 …… ( 137 )
- (五十四) 晓以利害 …… ( 138 )
- (五十五) 促使下属向你讲真心话 …… ( 139 )
- (五十六) 理解是凝聚力的源泉 …… ( 141 )
- (五十七) 精神变物质的源泉 …… ( 142 )

|                             |         |
|-----------------------------|---------|
| (五十八) 怎样赢得下属的信赖 .....       | ( 143 ) |
| (五十九) 顺着感情融洽的阶梯而上 .....     | ( 145 ) |
| (六十) 巧妙用好激励法 .....          | ( 146 ) |
| (六十一) 努力塑造社会主义银行行长的形象 ..... | ( 149 ) |

## 一、运筹篇

---

基层银行作为银行联系和服务于整个社会的窗口，直接与千千万万个企业和个人打交道，必须树立起良好的形象；而基层银行和基层银行行长的形象塑造，则是基层银行行长运筹的过程和衡量其运筹能力的标志。

一个合格的行长，他首先应该全方位了解自己和他的下属，他的自我行为准则应与时代的要求取得契合，他的自我评价应与社会评价达到统一，这是他履行职责，进行运筹决策活动的出发点和前提。尤为重要的是，他应该尽可能完整地掌握运筹方略和艺术，唯有这样，他才能在纷繁复杂的金融工作活动中，审时度势，运筹帷幄，树立起自身及银行的高大形象，以保持不败的优势。

### （一）树立正确的权力观

#### ——兼论如何驾驭权术

我们把权力的驾驭之术，作为开篇的议题。

一个驾驭银行的行长，他首先应该深谙权力的驾驭之术。如何驾驭权力，这里包含两方面的内容，一是权力的掌握，二是对权力的运用。

如何掌权，不同阶级的人，具有不同的权力观。

先秦法家代表人物韩非，对领导者驾驭下属的谋略，认为最重要的是“法”、“术”、“势”三者的结合。“法”，即法令规章，“势”是权力，“术”是方法和艺术。“法”、“术”、“势”三者统一起来，相互配合，就能居领导地位，维持统治秩序。

“法”、“术”、“势”三者比较起来，韩非更强调“势”。在领导者的驾驭活动中，权力的作用占着十分重要的位置。

韩非说：“尧为匹夫，不能治三人；而桀为天子，能乱天下。”意思是说，尧是古代的圣明之君，可当他没有取得帝王之位的时候，连三个人也治不了；桀虽为无德无能的残暴之辈，可他坐在天子的位子上，却可以为乱天下。因此，作为领导者，官位不论大小，能否统治下属，最关键的是权势。有权力，就能领导、驾驭下属，无权就不能领导驾驭下属。韩非在《韩非子·难势》中说：“飞龙乘云，腾蛇乘雾，云罢雾霁，而龙蛇与蚓蚁同类，则失其所乘也。飞龙和腾蛇之所以能腾云驾雾，飞来游去，变化万端，就是因为有云雾作依托，一旦云消雾散，失去了赖以生存的条件，便再也没有那样神奇的光彩，于是，也就和蚯蚓、蚂蚁差不多了。对领导者来说，能够实施领导，他所依托的东西就是权力。学会掌握和驾驭权力，是各行业领导者，包括银行保险业基层领导者，做好金融工作，履行好自己职责的根本条件和前提。

领导者要拥有权力更要学会掌握和运用权力和驾驭权力。

领导者的驾驭权力之术，简而言之，无非是：任、免、赏、罚四项。这四项中的每一项都与人的利益密切相关。行为科学表明，人对利益的需求是丰富多彩的，有物

质的、精神的、经济的、也有政治的等等。满足需求，是人们行为的核心，领导者要想获得一种行为，就必须设法使这种行为与之相应的利益联系起来，使人通过这种行为获得一定利益。

晋升和奖赏，对一般从政人员来说，都是愿意得到的，因为这是社会对其政绩的良好评价，也是更进一步发挥自己聪明才智的保证。有了晋升和奖励而谦让不受是值得表扬的，但不值得普遍倡导，因为，它有时不利于人尽其才。领导者将任免、奖惩之权掌握在手里，或惩罚、或奖赏、或晋升，或罢免，这就很大程度上能调动和发挥下属的积极性，同时，也将有效地控制下属。

在社会主义制度下的领导关系中，不论职务高低，权力大小，领导者和被领导者都是人民的勤务员，都必须对人民负责。上下级以及同级之间，虽然不同程度地存在着不同的矛盾、冲突和争斗，但在总体上都是以互相合作、共同前进为目标的。从而在权力的运用上，反映了社会主义社会的领导关系，它与剥削阶级社会的领导关系有着本质的区别。

社会主义社会领导关系的本质，具体体现在以下四个方面：

第一，权力主体与权力客体的统一性。广大人民群众既是权力的主体，又是权力的客体。他们既决定权力，又服从权力。这是真正当家作主的表现。从微观上看，不同部门、不同单位的领导者，既是人民群众的一员，又是人民群众的代表。因而他们要按照人民群众的意志和要求行使权力。社会主义社会领导关系中的权力主体和权力客体的统一，其重要的基础就在于两者根本利益的一致性。如果领导者不善于

处理各种利益关系，或者违背人民群众的利益行驶权力，那么，他也会丧失其掌握和运用权力的基础。

第二，权力与服从的一致性。这是因为，社会主义社会领导关系中的权力，从根本上说，它来自人民群众，是广大人民群众利益和意志的体现。因此，作为被领导者的人民群众必然自觉服从领导者的权力。权力与服从在这里达到了高度统一。

第三，权力与服务的统一性。在社会主义社会，领导关系中的权力是为广大人民群众服务的手段。权力与服务在这里也是高度统一的。

第四，权力与责任的统一性。有权必有责，权力的大小与责任的轻重是成正比。

社会主义银行的领导者是人民的公仆，领导者的本质是为人民服务。银行领导者行使权力的过程与履行职责的过程，就是对国家对金融事业负责的过程，就是甘当公仆、全心全意为人民为金融事业发展服务的过程。

## (二) 要放手让下属工作

如何放手让下属工作，使下属能敢于对工作负责，这是有效地调动下属的积极性、主动性、创造性的重要问题。

领导者应该怎样放手让下属开展工作呢？

### 1、大权独揽，小权分散

作为领导，要善于抓大事，抓要害，抓急事，不能事无巨细样样抓，要善于抓主要矛盾，而不能“眉毛胡子一把抓”。领导就是指导，而不是包办；是带领下级前进，而不

是代替下级前进。

要大权独揽，就要小权分散，尊重和支持下级在职权范围之内处理各种问题。一个领导如果事无巨细，件件工作都要自己上阵。其后果很可能是“拣了芝麻，丢了西瓜”，或使下级缩手缩脚，事事请示，不敢大胆负责。

## 2、合理授权

授权是放手让下级工作的一种领导方式。

合理授权是指由于某种需要而授予下属一定权力和责任，使他们在一定的监督下，去完成任务。

授权的好处是：

(1) 能使领导者腾出精力来抓更重大的事，保证总任务的完成，使总目标更好地实现；

(2) 能使下属增强责任感，充分提高他们的积极性和工作效率；

(3) 能增进下属的才干，给他发挥才能和创造精神的机会；

(4) 可以补充领导者自身才能的不足，充分发挥下级的专长。

合理授权的目的是为了激励下属为实现总目标而分担一些责任，是“领导成事的分身术”。为此，授权应该因事择人，量才授权，不能搞“因人设事”、“任人唯亲”。

授权不等于放任自流，放弃领导。放手让下级工作，领导者本人要学会“解脱”自己。有这么一个基层行长，上任两年，全行工作开展的井井有条。班子团结，人心向上。原因是什么？最重要的一点是这位行长很会“解脱自己”，不把自己陷入事务堆里。

“解脱”自己，并不是当身披袈裟不念经的“和尚”。而是指一个领导者要善于从纷繁的、冗杂的事务堆里解脱出来。即将一些权力授予下属，让他们在职权范围之内独立自主的地去工作。而领导者采用引导、指点、建议、控制的方法，帮助下属达到总体目标。

一般来讲，合理授权有两点要注意：一是授权要信任。权力一旦授予下属就应保持信任，尽力支持下属放手工作。对领导者来说，信任与授权是联在一起的，只有充分信任下属，才能充分授权予下属。

二是授权要讲究一定的艺术。例如，授权要体现单一的隶属关系。上级只对直接的下属授权，不越级授权。

### (三) 行长要带头维护银行的名誉

信誉是银行的生命。作为一个银行行长，除了要维护属于他自己的人格和尊严外，特别重要的是还要带头维护好所管理的银行的尊严，保护她的信誉不受到任何侵犯和玷污。

在我们日常柜台服务的窗口上，经常要遇到一些出言不逊、故意拔弄是非的人，只要营业员稍有意慢，对方便喷出满口恶语，有的甚至高声叫骂，叫营业员还嘴不是，不还嘴也不是。每每发生这种情况，行长对营业员轻则批评，重则扣发奖金。营业员也往往因此情绪低落，精神不集中，甚至伴有差款差账的事，进而找行长要求调换工作。这种现象对一个基层单位来说是比较严峻的。

一天，某行长正在办公室批阅文件，忽然，他的门被推开了，进来个陌生人，一见行长便怒气冲冲地嚷道：“你是行



长吗？你们银行的服务质量太差了！”行长听后有礼貌地回答说：“‘顾客第一’是我行的服务宗旨。我们工作中有不少缺点，还望您多多批评。”进来的人哼了一声，蛮横地说：“什么第一我不管，瞧你那些手下人，慢慢腾腾，态度蛮横，这种人怎么配当营业员？”

原来，这一天正赶上单位发薪日，银行一开门，柜台外便排了长长的大队。出纳员正聚精会神地给单位配付款。而这时这位陌生人却拿了一张十元券，急着要换零钱。待出纳员付完一个单位的款时，让他先填一张“现金明细表”，这位陌生人不耐烦了，张口就说：“还填什么表，尽刁难人，我不会填。”出纳员急着给单位付工资款，也没好气地说：“不填就别换。”就这样，这位陌生人在营业室吵嚷开了，并骂骂咧咧去找了行长……

行长听完了他的叙述，便开始说话了。

“凡是来我行兑换零钱的，都必须先填兑换‘现金明细表’，不管是谁，不填就不能换，这是我们的制度，任何人都不能破坏。至于态度不好，这可以改进。就当时而言，我们营业员正忙于给单位发工资，柜台外，有那么多人等着，你连号也不排，就挤上去，若先给你办，外面等的那些人认可吗？再说，你在我们营业室内大吵大闹，甚至出口骂人，这难道也有理？”那位陌生人听着行长一席话，自觉理亏，扔下一句：“非你这儿不行？”就灰溜溜地走了。

由于在柜台上发生了顾客吵架事例，下班时，出纳员主动找到行长，要说明情况。

行长严肃地说：“今后，不管怎么忙，也要向顾客解释清楚，避免发生不必要的争吵。今天的事，你没错，去吧！”出