



中国民生银行  
CHINA MINSHENG BANK

信用卡中心 编著  
CREDIT CARD CENTER

# 百战宝典 之 Happy 快快乐乐 Management 做管理

300 位管理专家

12 年运筹帷幄

65 个独家案例

300 条深入点评

一步步告诉你如何  
从入门成长为一名

信用卡  
管理精英

中国金融出版社

# Happy Management

百战宝典 之

## 快快乐乐 做管理

 中国民生银行 信用卡中心 编著  
CHINA MINSHENG BANK CREDIT CARD CENTER

系列丛书总策划：杨 科

本书编委会主任：陈大鹏

策 划：裴玉梅

主 编：王建欣

副主编：吴 滨

执 编：陈 婉 徐思远

编委会成员：

李 华 胥静雯 许 强 石 龙 谭少慧  
许黎彬 李 伟 冯 梅 刘小彦 齐小城  
陈岱峰 杜振亮

 中国金融出版社

责任编辑：王素娟

责任校对：张志文

责任印制：程 颖

## 图书在版编目（CIP）数据

百战宝典之快快乐乐做管理（Baizhan Baodian zhi Kuaikuailale zuo Guanli）/  
中国民生银行信用卡中心编著. —北京：中国金融出版社，2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9262 - 8

I. ①百… II. ①中… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第259850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>

（010）63286832，63365686（传真）

读者服务部 （010）66070833，62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京侨友印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169毫米×239毫米

印张 16.75

字数 230千

版次 2017年12月第1版

印次 2017年12月第1次印刷

定价 75.00元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9262 - 8

如出现印装错误本社负责调换 联系电话（010）63263947

# 序 一

在中华民族的精神谱系中，英雄是一个醒目的标识。“一身转战三千里，一剑曾当百万师”，英雄的业绩、言论，往往成为那个时代的精华。习近平总书记在纪念抗日战争胜利70周年时强调，一个有希望的民族不能没有英雄，实现中华民族伟大复兴的中国梦需要英雄。崇尚英雄、学习英雄，是全党全国承前启后、开拓事业的当然要求。

作为一家成立20余载的全国性股份制商业银行，在民生银行飞速发展的历史进程中，在群雄逐鹿的行业市场里，涌现出了大量的英雄。英雄员工及其成长经历是民生银行的宝贵财富，总结和传承他们的成功经验和有效做法，是打造百年老店、重塑核心竞争力的必要举措。

欣闻信用卡中心“百战宝典”系列收官之作《快快乐乐做管理》即将付梓，我为他们一直以来在宣扬英雄故事、积累经验财富方面作出的努力感到高兴。在“百战宝典”一个个精彩的案例中，无论是激情投入的销售明星、真诚聪慧的客服代表，还是张弛有度的催收能手、审时度势的管理精英，他们快乐工作、追求卓越的精神状态，无不给我留下深刻的印象。我认为，一家企业崇尚英雄、学习英雄，是对其历史与

未来高度负责的体现。

今年以来，国际、国内经济发展环境和条件复杂多变，经济增长中的不确定性因素显著增多，银行业管理者们面临着空前的压力与挑战。当前，民生银行正以实施“凤凰计划”为引领，施行双轨并行的中长期发展策略，即现有传统银行业务持续改进，创新银行业务同步独立发展，实现从传统业务到创新业务的稳步过渡，增强应对金融市场新形势、新挑战的能力。同时，我们积极响应“十三五”规划建议，加快转型升级，提高服务实体经济效率，主动服务经济社会发展大局。我相信，这本《快快乐乐做管理》中分享的诸多思考与探索，将会是民生管理者们研判形势、主动作为的一个智慧缩影。

凡益之道，与时偕行。作为中国银行业改革的试验田，民生银行以改革创新为己任的初心永志不忘，以创新驱动为导向的发展道路永无止境。志之所趋，无远弗届。新的时代正在召唤新的英雄，期待敢为人先的民生人，保持战略定力，抢抓发展机遇，在实现“长青银行，百年民生”的宏伟征途中新功屡立、发光出彩！

中国民生银行董事长



## 序 二

管理是时间的函数。面对市场结构与技术环境的深刻演变，企业管理者若能抓住各个阶段的主要矛盾，与时间为伍，与时代同行，使管理与趋势顺相发展，往往能求得管理函数的最大值。

信用卡中心的新书《快快乐乐做管理》，是由信用卡各业务条线管理者，研究当前形势趋势，结合自身从业经验打造的一本管理实战宝典。书中无论是平衡计分卡等战略管理工具的发展应用，还是授信与风险管理策略的持续优化，抑或产品技术管理模式的思路创新，都颇具参考价值与启发意义。俗话说，最大的浪费是经验的浪费，信用卡中心对于管理经验的重视与积累，值得充分肯定。

20多年来，民生银行的转型发展始终伴随着管理创新。成立初期，借助“新银行，新体制”的优势，民生银行从民营企业股权架构、“三会一层”治理结构等方面，为市场化的管理创新提供了体制机制保证。在“中国银行业改革试验田”上，民生银行最早建立独立授信评审体系，首家全面推进事业部制改革，率先全面进军小微金融服务，应对利率市场化全面推进变革转型……民生银行的创新实践背后，是管理者因势而动的智慧决策，是管理理念与方法的与时

俱进。

时至今日，民生银行已经成为一家具有较大国际影响力的大型现代商业银行，资产规模从1996年成立初期的86亿元增加到2016年的近5.9万亿元；净利润从1996年的0.08亿元增加到2016年的478.43亿元；在美国《财富》“世界企业500强”排名中上升至第221位；在英国《银行家》2016年“全球银行1000强”排名中位列第33位。管理好这样一家大银行绝非易事，必须登高望远，同时必须脚踏实地。

登高望远要求我们设计好民生发展的宏伟蓝图。面对当前银行业正经历的经济新旧常态转型、利率市场化改革、互联网金融“三大冲击”，民生银行设计了意在实现全面战略转型和经营管理体系再造的“凤凰计划”。“凤凰计划”统筹兼顾变革转型和业务发展，分别从特色经营、资产负债与流动性管理、定价能力、风险管理、成本管理、人才规划、科技信息等领域，为未来一个时期的转型发展指明了方向。

脚踏实地要求我们推进好发展计划的具体落实。通过实施“增收入、降成本、控不良、补资本、调结构、拓客户”的经营策略，抓好“做强公司、做大零售、做优金融市场、做亮网络金融、做好综合化经营、做实风险管理”六个业务工作重点，同时借助党建作为组织管理的有效手段，扎实推进每一项计划落地实施。

从来没有一蹴而就的变革，也没有一劳永逸的发展，时间同样是改革发展的重要因子。在民生银行百年基业的征程上，既要有惜时如金的紧迫感，又要有久久为功的坚韧劲，让时间淬炼出民生银行凤凰涅槃的新篇章！

中国民生银行行长

郑子群

# 序 三

商业世界的每一刻都不会重演。下一个比尔·盖茨不会再开发操作系统，下一个拉里·佩奇或谢尔盖·布林不会再研发搜索引擎，下一个马克·扎克伯格也不会再去创建社交网络。在科技剧烈改变世界的今天，要想成功，我们必须在一切发生之前研究结局，必须加强内部挖潜，向管理要效益，复盘经验。

复盘是围棋中的一种学习方法，指的是在下完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，下得好的要继承，下得不好的在重新摆的过程中要探究怎么样落子才更好。柳传志先生将复盘引入到做事之中，首先在企业管理领域提出了这个概念，成为联想三大方法论之一，在联想每一个重大决策的背后，都有复盘的身影。同样，如果我们善用复盘，我们就会不断成长，不断自我进化，越来越强大。

《快快乐乐做管理》一书即是通过复盘实现管理方法的快速迭代与优化的成果之一，也是民生信用卡近万名干部员工的管理智慧结晶。书香飘溢的65篇文稿，字里行间洋溢着快乐的正能量、闪烁着凝聚人心的管理文化。我们看到了这群可敬的民生信用卡人，采撷心目中最宝贵的经验与大家分享，透彻演绎

如何“聚焦战略坚定落实执行”、如何“放眼市场做受客户欢迎的爆品”、如何“多措并举开创中后台业务管理新模式”、如何“循序渐进培养储备骨干员工”……具有很强的可读性，是一次深入的思想碰撞，也是一套行之有效的学习方法，告诉我们从哪里来，启迪我们向哪里去。

记录历史更是为了明天。民生信用卡历经十余载中流击水，伴随着金融改革前进的足迹，在探索中前行，在创新中发展，实现了从小到大、从蹒跚起步到昂扬奋进的重大跨越，铸就了辉煌业绩，积淀下了民生信用卡人的豪情和壮志。今天的民生信用卡已经站在崭新的起点上，正在积极探索转型之路，朝着新的目标奋力起航，让我们勇于变革、勇于创新，永不僵化、永不停滞，共建基业长青之伟业！

原中国民生银行管理咨询委员会副主席

原信用卡中心总裁



## 序 四

管理最为重要的作用，就是把人们联系在一起共同实现目标。人类为了生存和发展，需要有管理，这是因为管理有潜在的优势：它能使单个人做不到的事情由集体实现；它能够通过分工，取长补短，从而取得比个人所能取得的效果之和大得多的整体效应；它能超越个人的生命而持续不断地发展。因此，管理就成为提高组织整体力量的永恒主题。

十余年来，民生信用卡确立了“民族品牌、国际标准”的长远发展战略，始终坚持“以市场为导向，以创新为灵魂”的经营管理理念，在产品、服务、营销等方面不断创新，实现了跨越式发展。信用卡中心由5人筹备组扩大为近万名员工、近百家分支机构，累计发卡近3000万张，资产规模近2100亿元，创造了中国信用卡行业最快盈利的典范，累计实现营业收入近千亿元，贡献责任利润230亿元。和同业相比，民生信用卡卡均交易、卡均收入、激活率等关键指标均位居前列，成为我国最具品牌价值的三大信用卡之一。

现今，民生信用卡已沉淀了规范成熟的经营管理模式，凝聚起了近万人的专业团队，培育出了人本、诚信、创新的企业文化，这些是民生信用卡最宝贵的精神财富。追根溯源，民生信用卡的成长来自核心竞

争力，而核心竞争力源自企业的价值观。近万名知识型人才聚集在一起，让我们深切感受到，尽管战略很重要，资本很重要，但更重要的还是管理。因此，应该适时地总结先进的管理经验，从而更有效地继承和创新。

《快快乐乐做管理》是《百战宝典》系列丛书的收官之作，力求成为民生信用卡十余年企业管理的经验集成，涉及战略管理、绩效管理、业务管理、风险管理和员工管理等诸多方面，充分阐释了“快乐管理”是建设和达成高效组织的重要技能。快乐管理能引发愉快的心态，自然地在团队中持续扩散，合力为强大的生产力，造就民生信用卡更加令人向往的未来。

习近平总书记在2017年新年贺词中说：“天上不会掉馅饼，努力奋斗才能梦想成真”。民生信用卡正处于战略转型关键期，在这个时刻，更需要全体同仁的共同努力，我们要发扬传统、不忘初心、继续前进，续写民生信用卡改革发展的新篇章。

中国民生银行信用卡中心总裁



# 目 录

## 第一章 战略管理 / 1

- 民生信用卡战略定位分析 / 3
- 发挥优势 做大规模 创收增盈 / 7
- 衰退中坚守稳健 复苏中寻求发展 / 11
- 如何做好指挥员和服务员 / 14
- 立足标准 做大品牌 / 19
- 拥抱“互联网+” / 22
- 工欲善其事 必先利其器 / 25

## 第二章 绩效管理 / 27

- 人力资源管理提升的思路思考 / 29
- 岗位标准化 有序乐工作 / 32
- 经营机构绩效考核体系 / 35

## 第三章 业务创新 / 39

- 创新——产品和服务的制胜法宝 / 41
- 新兴支付产品和服务创新 / 47
- 沾水的商务——立足消费场景做大金融资产 / 53

服务塑造品牌 管理提升价值 / 56

系统实现人的智慧 / 62

多措并举 搭建运营管理新架构 / 66

敏于观察 勇于创新 / 70

明年球场上再见 / 74

贮藏敏锐智能 洞悉价值航向 / 76

蓝海广阔催生业务创新 多元发展助力战略转型 / 80

不懈创新 点石成金 / 83

创新改变还款 / 87

消费者权益保护 自我进化的途径 / 91

团结奋进 铸就品牌长青 / 94

见微知著 / 98

#### **第四章 风险管理 / 101**

新形势下的风险管理 / 103

授信江湖 策略为上 / 107

风险防范视角下的额度管理 / 111

运用平衡计分卡探析信用卡风险管理体系 / 114

变则通 通则达 / 118

心沟通 筑长城 / 122

#### **第五章 员工管理 / 127**

管理=严谨做人+积极做事 / 129

高度扁平化组织结构下团队绩效管理的几点思考 / 134

快乐管理 / 140

换位思考的魅力 / 143

做管理 树三观 / 146

真诚沟通, 管理也快乐 / 149

员工管理 从“心”开始 / 152

细心关注员工行为 轻松化解劳资矛盾 / 156

以内部管理助力业务发展 / 160

用“情”“理”“法”管好员工 / 164

有所为 有所不为 / 167

封闭化数字 开放性模式 / 170

良心带队伍 智慧促业务 / 173

快乐民生人 / 176

“七个一”工程筑梦远航 / 179

感恩融入 共同成长 / 182

新的开始 从“心”出发 / 185

“亮剑”管理 胜在勇谋 / 188

躬身笃行做表率 凝心聚力促发展 / 191

沟通到位 管理不累 / 194

人尽其才建和谐团队 综合提高创辉煌业绩 / 197

员工成长三阶段 / 200

## **第六章 家园文化 / 203**

思路一变 空间无限 / 205

以管理立文化 以文化促管理 / 208

团结、欢乐、拼搏、向上 / 211

立足闽南刺桐古城 铸就民生家园文化 / 214

点滴汇聚 幸福泉涌 / 218

建民生和谐家园 促企业健康发展 / 222

满满“心”关怀 浓浓“家”味道 / 225

运用新工具 探索新模式 / 228

涓涓文化细流 暖暖情满民生 / 230

你若盛开 蝴蝶自来 / 233

如何培养员工的感恩心态 / 236

爱在民生 情满深圳 / 238

## **附 录 中国民生银行信用卡中心主要产品介绍 / 241**

## **后 记 / 245**

## **致 谢 / 247**

# 第一章

## 战略管理



战略不仅在于知道要做什么，更重要的是，要知道停下什么。

——乔·图斯