

BSB


包商管理实践丛书

大事 成大势

DASHI CHENG DASHI

刘鑫 王娟 著

著名的管理学家赫伯特·西蒙认为，“管理就是决策”，企业的关键决策人对推动组织的进步和发展具有重要作用。本书以

 中国金融出版社



包商管理实践丛书

大事 成大势



中国金融出版社

责任编辑：孔德蕴 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

大事成大势 (Dashi Cheng Dashi) / 刘鑫, 王娟著. —北京: 中国金融出版社, 2011. 1

(包商管理实践丛书)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5768 - 9

I. ①大… II. ①刘…②王… III. ①商业银行—经济管理—经验—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 242729 号

出版 **中国金融出版社**
发行
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 北京松源印刷有限公司
尺寸 170 毫米 × 228 毫米
印张 10
字数 98 千
版次 2011 年 1 月第 1 版
印次 2011 年 1 月第 1 次印刷
定价 26.00 元
ISBN 978 - 7 - 5049 - 5768 - 9/F. 5328

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

包商管理实践丛书

编委会

编委会主任：李镇西

编委会副主任：李献平 金 岩 王慧萍

编委会成员：魏占元 周凤亮 侯慧聪 武仙鹤

陶 伟 刘 鑫 魏丽峰 杨维东

王 娟 冯传友 张 莎 田 菲

周学楠 刘姝彤 兰 静

总 序

作为一名长期在银行业从事经营管理工作的老兵，我越来越深切地感受到管理对于银行开展业务的重要性。回顾以往包商银行较为重要的管理改革不难发现，理念转变往往是管理改革的先导，这说明了更新思想观念、转变思维方式对于推进管理改革的重要性；并且在管理实践中，科学性与艺术性需要做到辩证统一，具体来说，管理办法和措施的选择常常需要与解决的问题及所处的环境相适应，而不能照搬教科书。所谓兵无常势，水无常形，有什么样的环境和问题，就需要什么样的管理办法和措施，这大概是各家企业所采取的管理办法和措施并不相同，却都能取得成功的根本原因所在。

近几年，包商银行结合所处的外部环境和自身的实际情况，采取了一些比较有特色的管理办法和措施，取得了较好的效果。比如，为使包商银行明确发展目标，把握工作重点，进而实现持续健康发展，提出“一个标准、三个文明、五个方面”的发展

思路，即以“国际化”为标准，从“经营、管理、创新、企业文化、金融生态”五个方面入手，建设包商银行的“物质文明、制度文明和精神文明”；为鼓励相关单位和员工脱颖而出，实行“三无”管理制度，具体包括无指标考核、无障碍管理、无障碍服务；为建立能者上、庸者下的选拔机制，实行“岗位拍卖”制度，岗位聘用不讲人情，不讲资历，只讲能力；为在营造和谐、稳定的工作氛围的同时充分调动每位员工的积极性，实行“赛车机制”，即把赛车规则引入包商银行的日常管理工作之中。这些管理办法和措施极大地激发了包商人的工作潜能。截至2009年底，全行总资产为812.38亿元，是成立之初的114倍；各项存款余额为669.70亿元，是成立之初的146倍；各项贷款余额为276.86亿元；按五级分类不良贷款余额为1.44亿元，不良率为0.52%；拨备覆盖率为226.93%。2009年，全行实现利润10.68亿元，资产利润率为1.25%，资本利润率为27.16%。各项经营指标跨入全国大型城市商业银行先进行列。

变化的环境和变化的企业必然要求有变化的管理。如今，包商银行的员工已达4000多人，员工素质大幅提高；分支机构早已突破包头，广泛分布于内蒙古自治区大多数地区及宁波、深圳、成都等地；业务范围也在不断扩展，国际结算、投资银行等新型业务发展迅猛。诚然，随着时间的流逝，过去的一部分管理办法和措施需要不断调整以适应新的外部环境、新的形势要求，但相当一部分管理办法和措施在今天看来仍保持着旺盛的生命力，仍在包商银行的经营管理活动中发挥着重要的作用。并且，总结过去的一些管理理念、管理办法和管理措施，可以使我们从

中了解提出各种管理理念、出台各项管理办法和措施的背景，基本思路以及其中所蕴涵的管理哲学，并逐渐认识和掌握管理的精髓和真谛，从而不断增强管理意识，不断提高管理素质和管理水平。

正是基于以上考虑，包商银行员工投入了大量的时间和精力，在认真梳理包商银行近几年来的一些经营管理事件的基础上组织写作了《包商管理实践丛书》。鼓励广大员工乐于学习、勤于思考、善于总结、敢于挑战，努力营造一种浓厚的自觉学习的氛围，是包商银行打造学习型组织的一个重要方面。可以说，《包商管理实践丛书》不仅是对包商银行经营管理经验的一个阶段性总结，同时也是包商银行打造学习型组织的一个具体体现。如果各位读者能从《包商管理实践丛书》中得到些许启示和借鉴，我们将感到万分欣慰。由于理论水平有限，书中不当之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

李镇西

2010年11月20日

前 言

著名的管理学家赫伯特·西蒙认为“管理就是决策”，企业的关键决策人对于推动组织的进步与发展具有决定性作用。自从2004年我们来到包商银行以来，一直从事战略研究的相关工作，这几年包商银行也实现了“又好又快”的发展，同时在支持地方经济及扶持中小企业的发展方面尽了一份力，并得到社会各界的广泛认可。伴随包商银行的每一步成长，决策层制定的战略方向及有效、及时的执行落实决定了包商银行今天取得的成绩和未来的发展潜力。可以看到，多数在自身领域作出特色同时发展较好的企业，其背后与领导人的正确决策及有效、快速的推动战略执行是密不可分的，本书就是以“管理日志”的形式总结、梳理包商银行核心领导人在企业初创及发展过程中，在关键问题上是如何正确决策及推动落实的，其核心内容是记录及梳理包商银行李镇西董事长确定企业战略方向的思维方式及落实战略执行的方式、路径。

对于本书的题目“大事成大势”，首先，所谓“大势”，从唯物辩证法角度解释，事物的“势”实质就是事物的本质与规律，因此正确把握事物之“势”，实质上也是正确反映事物的本质、规律，而所谓“大势”，就是最本质、最必然和最根本的规律。当然，要把握住事物发展的“大势”，必然要求实践者有丰富的实践经验和深厚的思维功底，人类社会与经济发展每前进一步，都是在对客观事物发展变化规律认识深化的基础上取得的。改革实践也证明，企业的发展只有遵循企业发展的客观规律，才能使企业取得快速、稳健的可持续发展动力。其次，所谓“大事”，就是决定事物发展方向的主要矛盾及矛盾的主要方面，对于企业发展来说，正是由于核心领导人在看清事物发展的本质与规律的同时，找到了企业发展中的主要矛盾，并且正确、及时地解决，使矛盾各方朝有利于企业发展的方向转化，于是才持续、快速地推动了企业的健康发展。另外，在本书中也谈到“英雄所见略同”的一些其他企业家的观点，比如文中提到马云走出的关键四步，成就了阿里巴巴今天的网络地位。

本书在内容安排上，主要是梳理李镇西董事长制定战略的思维方式及推动战略执行的路径，我认为有三点是最关键的：一是对于企业的发展，战略是头等“大事”；二是人才是铸就企业发展的关键因素；三是只有积极、向上的企业文化才能营造出企业健康发展的环境。

第一篇是战略成就“大事”。包商银行的战略形成经历了一个不断充实、完善的过程。从现任领导人上任之时就已确定包商银行要成为“现代化、国际化的好银行”的发展愿景，及“包

容乃大、商赢天下”的核心理念，之后又提出了包商银行总体战略目标及现阶段发展目标。就如著名管理学家德鲁克所言，企业要思考三个问题：第一个问题，我们的企业是什么？第二个问题，我们的企业将是什么？第三个问题，我们的企业应该是什么？包商银行的领导人就是在不断的实践及思考总结中，回答着这三个问题，并完善着包商银行战略的内涵。在本书第一篇内容里，既有李镇西董事长提出企业愿景的思维方式，也有他提出的要“尽早、主动的”战略执行准则。就像哲学家苏格拉底说“要使世界动，一定要自己先动”，即使是一个正确的战略也需要先人而为，才能取得良好的效果。

第二篇是人才铸就“大事”。德鲁克说：“企业只有一项真正的资源——人。”可见人才的培养对于企业的发展而言是至为重要的一环。海尔集团董事长张瑞敏说过，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制。包商银行李镇西董事长自担任主要领导人以来，一直提倡将“赛车机制”引入日常的员工培训及工作中。根据员工实际情况，包商银行分别为不同能力层次的员工设置了“高速车道”、“普通车道”和“土路车道”三种车道，每个人都可以根据自己的实际情况和能力水平选择车道或者更换车道。可以说，这种“赛车机制”是包商银行创造数字神话、实现跨越式发展的一大动力源。

第三篇是文化营造“大势”。优秀的企业文化在企业发展中会起到强有力的凝聚和导向作用，这一篇中提到，李镇西董事长用“心有多大，舞台就有多大”解释了包商银行实现跨越式发

展的原因，同时他用行动告诉包商银行的员工“舞台有多大，心就有多大”。包商银行一向秉承的核心理念是“包容乃大、商赢天下”，提倡不仅对员工、对领导、对同事，更要对客户、对同业竞争者等，也就是对所有与我们有直接或者间接关系的利益群体都要怀有包容之心，“改变不了别人就改变自己”，最终实现双赢乃至多赢的局面。

最后，作为本书作者，我们当然也希望读者能在阅读过程中产生共鸣，碰撞出思想火花，同时希望本书对读者无论是生活上还是工作中的困惑，能有一些思维方式上的启迪，启发读者跳出自身的“思维定式”，做“大事”、成就“大势”。

刘鑫 王娟


目 录

第一篇 战略成就“大事”	1
跳出“放羊生娃”怪圈	3
第一准则——尽早、主动	10
大事成大势	17
占领制高点	24
发展就要“利”生“利”	31
兴于忧患	38
抓住机遇 迅速行动	45
第二篇 人才铸就“大事”	53
赛车机制	55
宽容的力量	61
员工也要“朝前抱”	67

换个“呼吸方式”	74
体验	80
领导者的职责	87
敞开胸怀 广纳人才	94

第三篇 文化营造“大势”

争强好胜是人生的主旋律	103
舞台有多大 心就有多大	109
好环境要自己营造	116
改变自己 成就自己	123
学习成就未来	130
双赢这样赢	137



第一篇
战略成就“大事”

跳出“放羊生娃”怪圈

顺水行舟

水滴石穿的道理我们似乎已经熟悉到不想再提，但除了坚持，我们还能从中看出什么呢？

某日，小水珠要把自己身下的石头穿个洞，而大浪却笑她不知天高地厚，说她是个小水珠就踏踏实实做小水珠就好了，竟然还想弄穿那坚硬的石头。大浪的嘲讽没有让小水珠放弃自己的想法，于是，小水珠要求与大浪比赛，看谁能把石头弄个洞，大浪欣然同意。自此以后，小水珠每天坚持滴在石头的同一位置上，而大浪则时断时续地冲刷岩石。几年之后，比赛约定期限来到，小水珠果然将石头滴穿，而大浪却一事无成。

水滴之所以能穿石，除了坚持以外，值得注意的是小水珠先定下了在别人眼中看似不可能达到的目标，然后，努力付出，直到成功！

对于成功来说，目标更重要。

直击现场

包商银行董事长李镇西严肃地告诉他的员工们：千万不要做放羊娃。

每当看到有人还很迷茫的眼神，李镇西董事长就会讲到这个故事：“从前有个人在农村考察，他看到一个娃娃放了好多只羊，便问放羊娃说：‘你放羊是为了什么呀？’放羊娃憨厚地一笑，回答说：‘攒钱娶媳妇’，‘那你娶媳妇是为了什么呀？’这个人又接着问，‘娶媳妇是为了生娃’，放羊娃干脆地回答，‘那生了娃干什么呀？’‘放羊！’放羊娃想都没想就回答说。”

“各位，如果这位考察人员再追问一句‘谁告诉你要这样做的’，你们说说看，放羊娃会怎么回答？”李镇西董事长讲完后问。

员工们几乎给出了同样意思的答案：父辈的指导。

“对，他的父辈告诉他要这样生活，于是多少辈的放羊娃们都始终在遵循着放羊的规律——‘放羊生娃，生娃放羊。’他们不会重新思考自己的未来，所以他们的人生目标也显而易见，他们将来的生活状态也就可想而知了。”李镇西董事长肯定了大家的回答并进一步解释说。

“各位，在竞争如此激烈的市场条件下，我们必须争强好胜，我们的目标一定要长远，我们必须思考未来，我们不能树立故事中那个放羊娃的理想，那样的目标只会让我们的目光越来越短浅，最终会失去追求和前进的方向！”