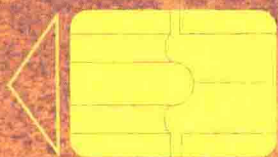


《《银行干部培训首选图书

做最好的 银行支行长

BE THE BEST PRESIDENT OF
THE BRANCH BANK



古剑 邢晓理◎著



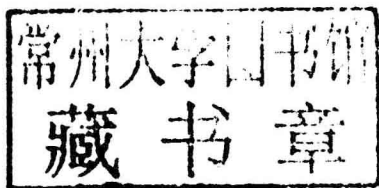
继《做最好的银行职员》由各大银行团购10万册后，
古剑、邢晓理再推银行岗位培训最新力作



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

做最好的银行支行长

古剑 邢晓理◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的银行支行长 / 古剑, 邢晓理著. —北京: 北京联合出版公司, 2013.12

ISBN 978-7-5502-2198-7

I. ①做… II. ①古… ②邢… III. ①银行业务—中国 IV. ①F832.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 254989 号

做最好的银行支行长

作 者: 古 剑 邢晓理

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 王 巍

特约编辑: 江 泉 彭 婷

封面设计: 可圈可点

版式设计: 曾 放

责任校对: 高志红

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 167 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 13 印张

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2198-7

定价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

序言一

P r e f a c e

古剑和邢晓理的又一本新书就要出版了，要我来写序，我似乎感到了某种压力。

十年前，古剑先生来北京理工大学学习时，我作为 MBA 中心的主任，有幸成为他的班主任，陪伴他度过了近三年的学习生涯，应该说我对他还是了解的。

那时，古剑先生还是一位城市信用社的高管，他所供职的单位即将改制为商业银行，这次学习对他的职业生涯来说具有异常重要的意义。

古剑先生在整个学习过程中从未缺过课，也没有补过课。每次上课，他那种全神贯注的神情给我留下了深刻的印象。我常常见到他在课间休息时仍在看书。在参加他的毕业论文答辩时听闻他的硕士论文已经同步出版了，这令我吃了一惊——一位商业银行的高级管理人员，哪有时间著书立说呢？还没有机会当面请他解答我的疑问，他的一本又一本著作寄到了我的案头。

据了解，他不仅是一位称职、敬业的银行高管，还是一位有影响力的企业管理咨询专家和银行业职业生涯管理顾问，几所高等学校的客座教授。从实践中获得真知，在学习中提升感悟，学以致用，肯于且长于传道授业解惑——这本该是我们这些职业教师的理想，古剑先生却换一种方式

实现了这个理想——母校以之为荣！

本书的读者对象是银行的支行行长和有志于在银行业有所作为的人。书中用平实的语言，介绍了商业银行支行行长管理经营的学问和技巧，告诉支行行长们该如何思维、如何行动、如何行使职责、如何带领团队、如何展示业绩、如何不断提升。

希望本书的出版可以帮助更多的银行从业者像作者一样不断成长！从而令中国的银行业因为有了一批高素质、有能力、懂技巧的中坚力量，而持续地健康发展。

北京理工大学管理与经济学院教授、博士生导师 汪涛

序言二

P r e f a c e

自从回国之后，我一直在与银行打交道。邢晓理是我在银行里交往多年的朋友，我们至今仍经常在一起讨论问题。一天，晓理拿给我一部书稿，说是他与古剑先生共同撰写的又一部新书，邀请我为这本书写篇序言。

接到邀请的时候，我感觉很突然，不知道如何落笔。但是，当我认真阅读了这本书，并且思考了几天以后，我感觉很荣幸能为这本书写序。

我想根据这本书，谈谈我对银行业从业人员的看法，谈谈对银行业从业人员中最核心的一群人，即“支行长”这个群体的看法。

作为多年在银行从事顾问的工作人员，我觉得，这些年我们银行业中的部分从业人员走进了一个巨大的误区——唯利是图。

银行业是为实体经济服务的。我们应该为粮食生产、工厂、物流等行业提供资金支持，作为专业的“分配者”，我们应该尽职尽责地将社会紧缺资源（资金）引导到有效促进社会与经济发展的道路上。银行业（金融业）与实体经济，是藤与树的关系，树长得好，藤才能活下去并长得壮。很可惜，近年来，部分银行只为了挣钱，忽视实体经济，将资金投放到各种短期逐利的行业，甚至出现喧宾夺主，藤压垮树的苗头。这里面不能不说一些支行长们起到了推波助澜的作用。

银行业从业人员，普遍被认为收入高、有社会地位。实际上，银行业

只是百业中的一个组成部分，不比其他行业高贵，也不比其他行业低贱。用我喜欢的一个词来概括，我们只是应该做好自己的“家庭作业”。我们的“家庭作业”就是恪守银行的社会职能，促进实体经济的发展。此外，在日常工作中，作为“社会资源”的支配者，通过自己个人的行为，为这个社会注入“正能量”，支行长们也可谓责任重大。

支行长们是完成银行业“家庭作业”最重要的环节，他们处在承上启下的关键岗位，是带领银行基层团队将国家宏观方向、高管层的企业战略，转变为实际社会效果的实施者。

本书通过形象的案例，将支行长的工作与生活进行了生动的刻画，给我留下了特别深刻的印象。我相信它也一定能够感动和影响看到这本书的支行长和其他银行从业人员。

比如毕女士的故事，就是通过一个认真完成“家庭作业”，额外努力规划并实施规划的银行支行长形象，给出了一个重要的启示：你的人生靠自己，你只要能做好本职工作，而且还能额外努力，那么你就会得到额外的回报。国家、单位都需要这样努力向上的银行从业人员，也特别需要这样有作为的管理者。

马先生的案例让我也感触颇深。马先生虽然没有比其他支行长更高超的专业技能，但是他能够认识到自己的不足，并且能很好地“利用”支行员工的长处，这是他成功的关键要素。

认为自己最有能力的领导人，一定不是出色的领导人。而能认识到自己的不足，并用他人的长处弥补自己短处的领导人，才是我们需要的领导人。良好的团队管理远比单人的技术和能力重要。

这本书，凝聚了邢晓理和古剑先生多年的从业经验，凝聚了他们多年的观察与思考。对于银行从业人员来说，看这本书，在众多生动的案例中寻找自己的影子，给自己的未来带来思考，肯定能帮助自己在面对人生众

多的岔路口时，走上一条更为精彩的道路。

最后，我想引用书中的一句话来作一个概括：一个优秀的支行长应该乐于负责、敢于负责、能够负责，把承担责任看作自己生存的真正价值。

我认为，我们银行业从业人员都有义务履行我们的社会责任。

德仕金融 丁宇博士

前言

P r e f a c e

如今，不高的劳动强度、不菲的薪资收入、不错的社会地位，让当下年轻人把“我在××银行工作”这句自我介绍说得颇有底气。刚刚毕业的莘莘学子为了光鲜美好的未来，也多是削尖了脑袋、想尽了办法，往银行大门里挤，这让银行的招聘多半火爆异常，甚至不少“官二代”“富二代”也加入到竞争的行列中。激烈的竞争让银行录取比例越来越低，于是“某某行长亲戚关系、某某单位领导关系、某某客户关系”跃然于招聘名单的备注栏之上，“拼爹”渐渐成了银行招聘的潜台词，大众也给银行打上了“嫌贫爱富”的标签。

然而银行既爱“财”也爱“才”，能成为银行的人并不代表着会成为银行的人才。人是成本，人才却是资本。银行当然想把员工都培养成才，好让人力成本变成人力资本，但成才与否的决定权不在银行，而在于员工个人的自我规划与努力。任何人的成才之路都需要经过一番历练，于是经过一番拼杀、满怀憧憬的新人们走进银行大门后才发现：理想很丰满，现实很骨感。理想中的光鲜生活从来都不是为初入职场的新人准备的，不管你的后台多硬，能力多强，都要从基础的岗位和工作做起，而这些工作往往是简单而枯燥的。此时，必须对自己有一个清晰的认识，并开始对自己的职业生涯进行细致的规划，让自己与银行的要求相匹配，成为银行需要

的人才。否则，便会在失落与抱怨中渐渐迷失自我，在职业发展的道路上越走越窄，最终被银行淘汰。

“21 世纪什么最贵？人才！”在电影《天下无贼》中，黎叔一本正经的表述让人忍俊不禁，但它背后所反映的现实却让人深思。近年来持续的“跑马圈地”让银行产生了大量的人员缺口，在银行大门难进的同时，银行也面临着人员短缺的窘境。在紧守人员入口的同时，银行之间却保持着人员的巨大流动性。银行间展开了激烈的人才暗战，这从坊间经常传出的银行招聘信息和“某某某又跳槽了”的小道消息中可见一斑。而支行行长无疑是这场人才争夺战中的主角，是各家银行争抢的“香饽饽”，但同时这个岗位也最难找到满意的人选。

银行之所以争夺支行长，是因为能做支行长的大都是人才。支行长们是银行人才的核心，他们既是管理者又是被管理者，是银行管理的枢纽，起着承上启下的作用。支行长既要带领支行为客户提供服务、获取利润，又要在上级领导下实现总行制定的经营目标和管理要求。支行长是否优秀决定着其领导的支行是否优秀，同时也决定着这家银行是否优秀。支行长们的担子无疑是沉重的。

一个人能够成为支行长说明他已经具备了较高的水平、较强的能力，已经走在了职业发展道路的前面。但支行长最多只是银行的中层，其职业发展的道路还很长，还有很大的发展空间。而且同时竞争的人员众多，稍有不慎便会被别人超越、取代，因此即便做了支行长仍然要持续进行职业规划，不断学习提高。本书将要讲一些关于支行长的故事，虽说名字叫《做最好的银行支行长》，但世事没有最好，只有更好。我们希望这些故事能给您一些有益的启发，成为您职业发展的助力。

目 录

Contents

序言一 / V

序言二 / VII

前言 / XI

第一章 面对岗位,“想”得清楚

让自己的身心真正“过户” / 4

作好岗位的“长线投资” / 8

找到自己的“核心客户” / 11

防止工作“逆差” / 15

选准岗位工作的“投向” / 18

发挥自己的“强项” / 21

准确为自己“定位” / 23

第二章 面对职责,“管”得明白

为正能量“充值” / 30

让“软力量”产生“溢价效应” / 33

给工作附上“编制说明” / 37

及时更新“操作系统” / 40

顺应人性“规则” / 43

灵活“加载”业务指标 / 47

用数据来鞭策 / 50

第三章 面对事业,“干”出成果

“续存”职业精神 / 58

别让本事“闲置” / 61

不让难事“逾期” / 65

让岗位“增值” / 68

岗位工作决不“延期支付” / 71

履行岗位“信用承诺” / 74

让工作达到“免检”水平 / 77

第四章 面对团队,“带”出效率

给员工一张“样表” / 86

适时给员工“授权”“授信” / 89

进行必要的“过程监控” / 92

及时与员工“对账” / 96

让员工撑起赞美的“撑竿” / 99

做员工的“后台” / 103

剔除员工的“不良行为” / 106

第五章 面对竞争,“秀”出实力

加大“透明度”秀过程 / 114

- 搭建“展台”秀成果 / 118
- 增加“美誉度”秀客户 / 122
- 盘活“人际资产”秀资源 / 125
- 打造“特色”秀品牌 / 129
- 利用“客串”秀声音 / 132

第六章 面对未来,不断“升级”

- 让理想产生“杠杆效应” / 140
- 保持道德的“调控能力” / 144
- 降低激情的“燃烧点” / 147
- 把握情绪“均线” / 151
- 提高学识的“支付能力” / 155
- 让高雅情趣为岗位“添彩” / 158

第七章 面对前途,勇于“展望”

- 完善自己的“发展战略” / 166
- 把自己塑造成“畅销产品” / 170
- 保持“良好记录” / 173
- 减少岗位“遗憾” / 177
- 测算好个人发展的“头寸” / 181
- 组建自己的“啦啦队” / 184

后记 / 189

第一章

面对岗位，“想”得清楚

作 作为一名银行支行长，首先要面对的问题是：如何理解自己与银行之间的关系，如何理解自己的工作和岗位职责。这关系到支行长工作的结果和状态，关系到其岗位价值的实现以及个人价值的生成。

在银行管理体系中，支行在银行体系中发挥着支撑作用，它是一个承上启下的关键层——银行高层的战略部署需要支行来落实，而支行的创造性工作又可以不断优化高层决策。只有高层与支行的良性互动才能创建出优秀的银行。

支行长是银行基层独立机构的领头人，有什么样的支行长就会有怎样的支行。一个支行长的思维方式、眼光、思路会深深嵌入支行的经营管理过程中，影响着每位支行员工的行为。一个优秀的支行长会带出一个优秀的团队，会成就一家优秀的支行，甚至会影响整个银行的发展走向和发展状态。

因此可以毫不夸张地说，支行长的素质往往能够决定一家银行的品质。一个支行长怎么“想”，一家支行就会怎么走。

那么，一个支行长究竟怎么“想”才能使自己与支行都优秀呢？

第一，要想清楚自己的角色感是否强烈，自己的身、心、行是否适合这个岗位，怎样让自己及时进入应有的角色状态。

第二，要想清楚自己到底应该怎样对待支行长这个岗位，自己是否有以支行长岗位为平台的长远规划，是否能够有效防止工作中的短期行为。

第三，要想清楚自己到底应该对谁负责，要如何正确理解上级的战略部署和任务安排，如何让自己的工作更加符合上级的战略意图和发展方向。

第四，要想清楚如何确定自己的工作重心，如何区别轻重缓急，努力把工作做得恰到好处。

第五，要想清楚如何提高自己的执行力，让自己的工作更有效率、更有成效，努力创造让人瞩目的工作业绩。

第六，要想清楚自己应该以什么样的工作状态面对岗位，如何让自己的潜能得到最大程度的发挥，努力把时间和精力用到岗位工作中最重要的事情上去。

第七，要想清楚自己应该不断优化的岗位平台在哪里，找准自己的工作位置，对自己应该负责的事情切实负起责任来。

如果能够把这些问题想清楚，并尽最大可能地做好这些工作，那么你离优秀就不远了，甚至还会创造岗位的奇迹。

让自己的身心真正“过户”

无论你过去是在哪个岗位工作，一旦做到了支行长这个位置，就必须努力去适应这个角色，让自己的身心接纳支行长这个特定的岗位及其职责。所谓“屁股决定脑袋”“卖什么吆喝什么”，讲的都是角色扮演的

问题。

一些支行长的岗位职责履行得不理想，有很大一部分原因是他们没有及时恰当地实现角色转换。只有及时实现岗位角色转换，把自己的思想、