

银行中层主管的选任

选任二级支行（部门）管理者，涉及到银行组织“集权与分权”的核心问题，关系着管理系统的有效运转和银行经营目标的实现。银行确定计划目标后，要进行划分管理部门、授权管理范围、组织管理过程等工作，这些都会涉及到“集权与分权”的程度问题。因此必须考虑部门分工与职责权限、管理幅度与管理环境、管理模式与管理方法、部门工作性质与管理者个人特点等因素，这些方面最后都集中在选任中层管理者的问题上。

壹、管理组织创新对选用中层管理者的要求

搞好经营管理取决于行领导班子，选任中层管理者的质量是业务持续发展、管理不断取得成功的关键。行领导班子选任中层管理者的特点反映出他的管理风格和管理水平。由于社会主义市场经济体制正在建立，新机制与旧机制难免有所冲突，这全都集中反映在旧观念束缚着对中层管理者的选用上。受社会文化氛围和传统管理观念影响形成的传统用人意识，使得价值取向发生偏移，从而降低了管理效率，减弱了竞争力，最终会影响实现银行的经营目标而影响银行的发展。选任中层管理者的根本目的是完成目标任务，因此，正确选用中层管理者成为管理组织创新的关键和管理观念创新的焦点。

组织结构和模式的创新要求与银行经营目标相适应。各一级支行采用的管理组织结构模式与经营战略目标，决定着各部门工作性质。

强调执行职能的管理组织结构模式是一种“高度集权式”的管理模式。行领导班子（决策机构）作为“管理信息中心”，运用信息传递、反馈等手段实施管理职能，将领导班子决策指令通过中层管理者下达到各层次去执行。采用这种模式选用中层管理者要特别注重执行能力，以保证管理效率。沿用传统的直线制或直线职能制组织机构的一级支行，因为习惯于对中层管理者的管理上重视其执行特长，过分强调请示、报告、批示、发布指令的复杂管理程序，养成机械式的执行习惯，不利于提高中层部门的工作效率。因此，采用这种管理模式应当运用管理信息系统快速反馈行领导班子决策指令执行情况，修正执行中的不适应情况。对于强调执行职能的中层部门，也应当严格区分管理决策权与办理事务权，使执行部门严格遵照“办事”的职能，限制其超越权限去“管事”，使管理决策权掌握在行领导班子，以保证实现经营目标。

强调业务职能的管理组织结构是一种“集约经营式”的管理模式。行领导班子作为分配“利润中心”，将一级支行利润目标分解到各个二级支行（部门）。二级支行（部门）对分配的利润目标负责，享有被赋予的资源使用和控制权。各二级支行（部门）在权限范围内做出的决策对市场产生影响力，以赚取最大利润。在采用这种模式时选用中层管理者要注重协调能力。这种管理模式在处理“集权与分权”问题上，给予二级支行（部门）在业务范围内的一些决策权。由于一级支行利润目标分解使各二级支行（部门）之间形成了一个“利益共同体”，各个二级支行（部门）在实现“利润

中心“分目标过程中，相互影响和制约，特别是有上下游关系的部门之间。因此，必须强调二级支行（部门）之间的协调能力，才能消除二级支行（部门）间利益争端而影响一级支行经营目标的实现。

式、部门特点对负责人的要求

银行外部市场环境和内部管理环境的变化引起银行目标任务的改变，这就需要对组织结构进行调整。选任中层管理者是落实管理结构创新的关键。管理模式的不同对中层管理者采用不同的管理方式；部门的不同对中层管理者有着不同的要求。管理结构模式确定以后所设置部门的工作性质，对中层管理者的选用有着特殊的要求。部门的工作性质是由银行目标任务决定的。为了完成目标任务，应当在组织结构调整中按照部门工作特点选用具有相应要求的中层管理者。

执行性职能部门管理者的工作特点，是忠实地执行行领导班子的决策。工作性质突出在办事能力上，要求认真贯彻银行总体目标方向上的行领导班子决策指令。例如办公室、管理部、结算部等，虽然这些部门的管理者从事的工作范围不同，在他们工作之前行领导班子给他们下达了非常明确和非常严格的管理职责。这些执行部门充分利用和发挥各处部门资源条件优势，认真按照银行的总体目标要求和行领导下达的指令，办好领导分派的每一项工作，使银行的每一个部门在其分目标方向上通过部门的专业性、规范性的运作，实现其在分目标方向上的阶段性目标工作任务。所以，银行对执行性职能部门中层管理者的特殊要求是强调其执行能力。

执行性职能部门管理者所领导的工作人员大都是接受过正规高等教育的人员，其中大部分有多年的专业工作经历，有着规范性的执行操作能力。所以选聘这类执行、办事为主要特征的部门管理者，除了要求具备上述工作人员共有的特长和基本素质以外，还有对部门负责人有特殊要求。例如要求具有管理学专业知识，比一般工作人员有更高的学历基础，并且有从事相应部门多年管理工作经历和丰富的经验，而且最好是工作上有过良好的表现，有善于将上级意图贯彻传达到下级的执行办法等。从这些方面要求选聘这类部门中层管理者，制定出严格的筛选条件和测评办法，以选出符合条件的部门管理者。

业务性职能部门管理者的工作特点，主要是协调复杂的业务关系，他们的管理工作内容，表现在完成下达的目标任务时，需要与其他部门（二级支行）和往来客户打交道。例如业务部、二级支行。这些部门要完成一级支行下达的目标任务，必须考虑到目标的整体推进，这不只是靠某一个部门所能达到的，需要与其他相关部门的紧密配合。如二级支行要完成一级支行下达的目标任务，涉及到结算部门、业务部门等方面的紧密配合。二级支行在根据一级支行总体目标要求，努力完成目标任务的过程中，不断地与相关部门的目标进行平衡，包括业务部门市场开拓、柜面结算规范操作与服务等。这要通过总体平衡才能使工作目标更贴近一级支行整体目标。所以，这类部门的管理者要想很好地完成工作任务，协调组织能力是非常关键的。业务部门管理者的选聘，除了要求具有较高的基本素质条

件以外，还需要有丰富的社会经验和从事本职工作的经历，特别是以往工作中的优良表现，能反映出忠于执行行领导班子决策指令与擅长协调关系的工作能力。由于他们工作环境复杂，接触社会范围广，工作涉及人员的情况多种多样，这部分中层管理者工作时需要具备紧急应变能力，所以选聘这类中层管理者时，要从取得过的良好业绩中考查他们的工作能力，如学习能力、计划能力、组织能力、社交能力、沟通能力等；接受过相应专业的高等教育、有较深基础知识和相应专业知识；重要的是养成良好的学习习惯、学习方法；学历是学习能力的标志，学习能力可以不断地提高他们的操作能力；工作经验可以表明他们专业知识的深度和广度，在相应的条件下，他们可以发挥“学习能力”的作用，从高起点进入工作状态。高学历兼有经验者，其综合素质高。所以，选聘业务部门管理者要注重协调能力强、综合素质好、学历高、有经验的人才。