

## 商业银行干部履职和岗位评价

### 本课题大纲：

管理五要素：事——人（能）——时——评——奖

### 第一部分 履职

#### 一、几个跟履职有关的理念

1. 职责：做什么，谁来做，多长时间完成，工作者具备的能力要素
2. 执行：不折不扣，每个层级的执行要求
3. 侵权：上侵下和下侵上
4. 履职无条件：向下不向上，向前不向后
5. PDCA 循环：闭环管理
6. 计划思维：拍脑袋做事情迟早是要掉“脑袋”的
7. 导向性：跟着领导的导向，并且导向下一级
8. 标准化：管理也是可以标准化的

#### 二、理事、理人

1. 确定做什么：岗位职责确定
  - 1) 工具表：岗位说明书
2. 确定怎么做：达到目标所需要的路径（以完成增存 100 亿为例）
  - 1) 工具表：流程图
3. 确定谁做：干部测评
  - 1) 工具表：岗位说明书

#### 三、做事、做人（如何履职）

1. 制定计划：目标的确定是由团队共同完成的（以完成增存 100 亿为例）
2. 分解任务：任务要素
3. 实施计划：分阶段，分步骤实施
  - 1) 工具表：甘特图，职责矩阵图，工作联系表

### 第二部分 岗位评价

#### 一、几个跟岗位评价有关的理念

1. 性恶论：视每一个人为恶人，防范在先
2. 管理容忍度：不绝对，不偏执，不极端
3. 完美论：用完美的追求实现并不完美但会优化的结局。
4. 考核四要素：德、能、勤、绩，去掉管理人情

#### 二、岗位评价

1. 全过程管理：过程管理+结果管理
2. 可追溯性：所做的事情要有依据
  - 1) 工具表：质量记录表单
3. 评价：对过程和结果都要评价
  - 1) 工具表：测评表