

《农商行部门经理、支行行长经营管理能力提升》

--中层干部如何履职，带领员工完成上级分配任务

课程大纲

第一章 部门经理、支行行长履职中存哪些问题

总体存在问题：

不作为：不做事，不管事

乱作为：不按规矩做事，违规违纪

一、机关部门经理履职存在问题

机关部室主要工作：统计数据，撰写材料，参加会议
下乡调研

(一) 工作不积极，不主动。不安排不做，被动应付，
缺乏主观能动性。

(二) 领导安排工作总是讨价还价。能推就推，能躲就躲。

(三) 对领导交办任务，不按时完成。工作应付，没有下功夫，差错多，质量差。

(四) 本人工作不带头，不负责，当甩手掌柜。员工做的报表、材料不审核、不把关，直接送领导。

(五) 不严格要求自己。

1. 上班迟到早退。

2. 利用职权打招呼贷款。以贷谋私，经商，违规违纪。

(林区案例)

(六) 对员工不严格要求。

1. 对员工不按时上下班、上班时间听歌、看电视剧，视而不见。

2. 对员工行为监控不到位。不良行为排查不到位，违规违纪未能及时发现。

(后台下存款)

(七) 对基层反映问题，答复不及时。

能解决的迟迟不解决，不答复；不能解决的迟迟不向领导报告。

(八) 平时呆机关多，下基层调查研究，帮基层解决问题少。

(九) 各类检查走形式。

案例：民生银行北京分行航天桥支行行长张颖涉嫌伪造理财产品,作案一年多,各类检查未发现。

二、基层支行行长履职存在问题

基层支行主要任务：完成存款净增、贷款投放、收贷收息、电子产品营销等任务

(一) 信贷方面存在问题

- 1.不放贷
- 2.贷审会只提否决意见
- 3.新官不理旧账
- 4.三查走形式

案例：贷款调查审查审批走形式，无视举报执意放贷被假资料骗走 3000 万 经济参考报 2016-12-12 02:29

5. 违规放贷（洪湖、新发）

案例：星发水产冒名垒大户贷款

6. 违规展期、借新还旧

案例：洪湖新滩支行冒名贷款产生纠纷

7. 存款、贷款弄虚作假

违规揽存，冲时点完成存款、贷款任务。（鄂州主任）

8. 不严格要求自己

(1) 挪用客户还贷资金。（随主任）

(2) 以贷谋私。

向客户借钱（黄州主任案例）

与客户一起打牌带彩、吃吃喝喝借车（孝感支行长）

收受钱财（十堰主任）

(3) 参与经商办企业（广东）

(二) 财会方面存在问题

1. 违规费用开支，虚假发票报销

2. 大额汇出款项不把关。

案例：河北邯郸农行金库被盗,从营业部汇出巨额资金,会计不把关不报告

3 . 挪用资金

(蕲春主任案例)

(潘阳主任)

(三) 其他工作存在问题

1.工作措施不研究。上面怎么说怎么做，没有充分结合实际细化措施。

2.对工作督导检查走形式

3 . 对员工管理不到位

(1) 对员工违规违纪不制止。视而不见

(2) 对员工行为监控不到位，排查不到位（征信查询案例、沈思案例）

4.发现问题不上报

5.违规问题及风险隐患不整改

6.上级精神不传达

7.干部员工不培训

8 . 干部行为不检点

打牌带彩（恩施案例）

第二章 农商行部门经理、支行行长存在问题原因剖析

一、不会干

个人能力不够，对完成任务信心不足，怕干不好，受人耻笑，受人批评；对贷款风险识别能力低，怕放了收不回。

案例 猫的两种语言

二、思想懒

1. 不求进步。认为再提升可能性小，干多了等于白干。

2. 已满足。有这点工资已够养家糊口，不想为多挣点工资去拚命。

3. 没有危机感。干多干少一个样，少干一点，不至于下岗。

案例： 小鸡与母鸡；懒马效应

三、怕担责

做的事多，出的错多，受到处罚和批评多；放的贷款多，形成风险多，受到追责多。宁愿少拿钱，也不愿多做事。

四、怕麻烦

对前任放的贷款，风险不愿化解；若采取展期、借新还旧、重组方式化解，责任转到自己身上，惹火烧身，自找麻烦。

五、怕得罪

个别员工不服管，说了不听，与领导对着干，管多了别人不高兴，不如不管；对违规违纪问题不愿处理，处理了得罪人，怕打击报服。

(案例：猴子连带责任)

六、怕学习

现在是网络时代，文件、制度都在电脑里，学起来很麻烦。

一是没时间学；二是心不静，学不进去；三是新名词专业术语多，学不懂。

七、不知规

许多人违规，都是因为平时不学习，对制度不了解，习惯凭经验办事。

八、侥幸心

1. “礼常往来”不算违纪。与客户礼仪往来属正常。
2. 上面有人，我不怕。

案例：老虎吃鹿

3. 小巫见大巫，没在追究。认为吃点拿点，收点小钱小礼，打点小牌，不会出大问题；与那些大贪官比，差的远。

4. 方法隐弊。认为收取好处别人不知道，查不出来。

(荆州案例)

九、缺机制。

现有用人机制、绩效考核机制、问责机制等，还不完善，还不能充分调动机关部门经理和支行长的积极性。

(清末案例)

第三章 农商行部门经理、支行行长能力提升路径

一、总行应做的工作

(一) 进一步完善激励机制。

1. 用人激励：能上能下，凭业绩说话。

2. 评先、进城进机关激励：与绩效挂钩。

3. 薪酬激励：多劳多得，不劳不得。

付出才有收获，大胆鼓励能人创效，多拿工资

案例：马太效应理论

吃得苦中苦，才能人上人

案例：石板与佛像对话

绩效既要公平，又不要斤斤计较，没有绝对公平

案例：薛岳讨公平

(二) 进一步完善培训教育机制

1．业务知识培训

2．政策法规教育。

3．人生观、价值观教育。

案例：小和尚人生价值

(三) 进一步完善容错纠错与问责机制。

尽职尽责；失职追责；给予合理的追责容忍度。

案例：戴季英错杀红军干部不能容忍

二、部门经理、支行行长自身应做的工作

（一）持续学习，提高能力。

1．学业务

2．学法律

3．学金融政策。学中央、省政府、上级行文件精神，紧跟形势，与时俱进

放贷要了解国家大政方针，看形势，否则可能出问题

看形势案例：下海要看天气预报；

（二）增强危机感，责任感

案例： 懒马效应

（三）立足岗位，爱岗敬业

1．珍惜工作，不攀比．扎实干活，

案例： 鹦鹉与乌鸦

2 . 活在当下，认真做好每一件工作

案例： 小和尚扫落叶

(四) 相信自己，大胆工作

1 . 不要小看自己能力，放下包袱，充满自信，

案例：青年背着个大包裹旅行

2 . 看准的事，不要瞻前顾后，大胆去做，敢抓敢管

高楼木板

(五) 充满激情，抢前争先

案例：肯尼亚律师看中美国总统奥巴马大女儿玛利亚

(六) 身先士卒，工作带头。给员工做榜样

案例： 党员带头打胜仗

3 万伊军为何打不过 800 叛军——指挥官先跑

128 个日本兵

(七) 讲求方法，提高效率

1 . 工作讲科学，有技巧，不瞎干，不盲干，少走弯路

案例：两只蚂蚁翻院墙

2 . 开动脑筋，勇于创新

案例：中国最早发明航母

老虎、猫头鹰创新

3 . 善于关于抓机遇，加快发展 .

地方经济新发展，新项目，新产品，金融新政策，

案例：排队效应

4 . 充分利用各种资源优势

客户资源、职工资源、领导资源

免费晚餐；

5 . 既要善于借力，又不能依赖他人，要独立自主
拉上坡车

(八) 防风险，讲安全

1 . 业务风险：信贷风险、柜面风险，流动性风险

既要埋头干活，又要担头看路

猪吃玉米被圈

2 . 合规风险：遵章守纪，不做违规的事

老虎吃

案例：罗斯福翻院墙

3 . 廉洁风险：不贪不占，廉洁自律

不该吃的不吃不该拿的不拿，不该去的不去，

管住自己的嘴手腿

案例：放羊人

肖玉壁

(九) 处理好与上级关系

1 . 讲政治，与上级保持一致。及时传达上级精神，
落实工作不走样

不守政治规矩 的麦克阿瑟被火线撤职

2 . 勤请示，勤汇报，不越权

案例：关羽大意失荆州的教训

3 . 上级指使违规，自觉抵制，保护好自己

案例：某市联社理事长收受贿赂被判刑

4 . 向上级推荐下属优秀员工

案例：范雎因两个恩人所救，因两个恩人所败

(十) 处理与其他班子成员关系

尊重他人，团结协作，不搞窝里斗

太平天国

(十一) 处理好与下属关系

1. 尊重：说话讲求方法，不训人，不吼人，不伤人，
三句好话暖人心

2. 关心：爱护

案例： 叫花子问佛

3. 严管：

松是害，严是爱；

加强行为管理，纪律约束

工作督导检查

4. 依靠：工作依靠大家，发扬民主

案例： 猪不要民主权利

5. 传授：作为师傅带好徒弟

6. 艺术：讲求领导艺术,善于用人，管理艺术

案例：恩人、情人、病人

(十二) 处理好与政府及其他相关部门关系:加强与
合作,不受干预

政府、公检法、工商、税务、保险、担保公司

案例：“人”字写法

地狱人和天堂人拿长勺喝汤

(十三) 与兄弟单位及他行关系

1．与本行其他网点：都是兄弟，加强合作，宽宏
在亮

案例：七步诗

2．与他行：友好合作,公平竞争

3．学习他人经验，不照搬照抄

案例：小猫种鱼的故事；邯郸学步

(十四) 处理好与客户关系:

既要了解监控客户，又要保持距离。

1．保持联系，跟踪监控。现场非现场联系，电话不
能代替脚步

案例：邮递员

2．一杯水原则

案例：大冶

3．保持距离：不能在一起吃吃喝喝

案例：堆雪人

4．热情服务，文明礼貌

案例： 医生看病有三大武器

第四章 改进工作方法，带领员工扎实完成工作任务

一、机关部门经理任务管理

- (一) 明确职责，分工清晰
- (二) 收集资料，做好准备
- (三) 针对岗位，分派任务
- (四) 明确要求，限期完成

(五) 检查督办，重点帮助

(六) 培养耐心，多次修改

(七) 逐级报送，严格把关

(八) 归档保存，下次利用

二、支行行长任务管理

(一) 事前准备，心中有数

支行长对上级近期要分配哪些任务，一般都能预测，一年四季主要任务就是吸存、放贷，抓收入。

1. 储备存款资源、贷款项目。
2. 准备完成任务的经验、方法、措施。

(二) 传达精神，亮明任务

支行长在上级机构受领任务后：

1. 及时将上级精神传达到每一个员工。
2. 上级下达任务总数，向员工说清楚。
3. 上级要求完成任务限定时间及要求，向员工说清楚。

(三) 制定方案，细化措施

支行长与其他班子成员一起，共同研究制定完成上级下达任务的方法措施。

1.不能照搬上级措施,要结合本单位实际细化措施。方法措施要能落地，能执行，易操作。

2.对上级下达任务，本单位再分配时，只能多，不能少，要留有余地。

3.要明确阶段性任务完成目标。时间到了，任务没有完成，就来不及了。

4.分解任务，要尽量科学合理。

一是充分听取大家意见。

二是对接受任务有困难的，做好思想工作，帮助树立信心，战胜困难，完成任务。

5.班子成员职责要明确，对员工、对任务不要都管都不管。

案例：女孩裤子剪短

6.分解落实任务要有针对性。

任务要分解要到每一个分管班子成员，每一个组，每一个员工，落实到每一个人头。

案例：女孩喊救命

7．一级对一级负责，一级对一级监督。

案例：二战最后一个日本兵：不知战争结束，1974年才投降

(四) 激发士气，广泛动员

每个阶段安排布置重大工作任务、重大行动，要召开全员参加的誓师大会，激励员工士气，激发战斗力，树立必胜之信心。

- 1．领导分配任务，作动员。
- 2．分支机构负责人及员工代表表态发言。
- 3．领导及分支机构负责人带领员工高呼口号，坚决完成目标任务。
- 4．领导带领员工宣誓，不达目的誓不休。

(五) 抓好稳定，全心投入

- 1．任务下达，中途原则上不要随意调整计划。
- 2．上级调整网点负责人后，新的负责人要承继过去工作，也尽量不要随意调整以前的工作计划，保证工作计划连续性。

3．重大活动开展期间，尽量不要调整员工岗位、班子分工，以免动摇军心。

(六) 经验推广，典型引路

- 1．树立特色营销活动典型。
- 2．树立先进网点典型。
- 3．树立先进人物典型。

案例：蝴蝶效应

(七) 检查督办，狠抓落实

及时检查，发现问题及时纠正。

- 1．利用晨会、午会、晚会进行督办。在会上公布排名，先进单位与落后单位发言。
- 2．利用日报、周报、旬报、月报进行督办。
- 3．利用微信、短信进行督办。
- 4．利用电话、谈话进行督办。
- 5．现场检查进行督办。

(八) 重点帮助，加快进度

(九) 严格管理，防范风险

- 1．加强员工行为管理。
- 2．强化审计监督。
- 3．落实尽职免责与失职追责。

案例：《乡村爱情》理事会与监事会，

(十) 严格考核，兑现承诺

- 1．总结经验，吸取教训。

一场大的活动结束后，要认真总结教训。

- 2．庆功表彰。

对进度靠前、业绩突出的团队和个人，进行物质和精神上的奖励。鼓励其立足岗位、再造佳绩，营造个个争先进、人人不服输的氛围。

- 3．兑现承诺。

案例：电视连续剧《大秦帝国》徙木立信

(十一) 巩固战果，维护客户

在一场大的活动结束后，应进一步跟进客户，持续做好客户服务工作，通过良好的服务巩固银企关系，打造牢固的客户关系。

每季度至少回访一次。