

基层领导的 神圣使命



中国建设银行三峡分行 编

基层领导的神圣使命

——怎样当好行长、办事处主任论文集

中国建设银行三峡分行 编

2000年1月·宜昌

基层领导的神圣使命

※

葛洲坝集团公司印刷厂印刷

※

850×1168 毫米 32 开本 3.375 印张 8.3 千字

2000 年 1 月第一次印刷

[湖北省内部准印证 (2000) 鄂宜图内字第 05 号]

前 言

领导班子建设,是一个单位的首要问题。建设一支团结战斗的领导班子,关系到建行改革的成败,关系到建行事业的兴衰。

三峡建行自三行合并以来,各基层支行认真贯彻执行总行一系列方针政策,积极落实分行的每一项改革措施,各项业务全面发展,综合竞争能力显著增强,队伍素质明显提高,经营效益一年一个新台阶,这些首先得益于各级领导班子建设。

新千年,我们面临前所未有的机遇和挑战,新世纪,我们会遇到许多新情况、新问题。要抓住机遇,迎接挑战,各基层支行处于竞争的最前沿,任重而道远。如何在新形势下,加强各级领导班子建设,不断增强领导班子的凝聚力和战斗力,不断探索和改进领导的方式方法,不断提高各级领导驾驭复杂金融局势的能力,仍是全行上下特别是各级领导需要予以重视和研究的重要课题。

这本书正是一本关于基层支行领导班子建设的探讨性文集。这些文章的作者都是各基层支行的负责人。他们既有丰富的基层实践经验,又有许多关于领导艺术的理性思索,这些经验值得总结,这些思索值得告示后人。

我们将这些文章汇编成册,目的在于总结我行各基层支行在领导班子建设上积累的丰富经验,研讨在新时期基层支行领导班子建设的基本思路,以此推动我行进一步深化改革,强化管理,促进发展。

编 者

张绪国

试论基层办事处主任应具备的素质 (63)

江 源

创新是提高效率的内在动力 (70)

艾廷联

“配角”重在配合 (75)

孙汉祥

提高四种能力 当好支部书记 (80)

李力平

如何正确看待自己在工作中的缺点 (85)

杨 宏

怎样加强办事处的班子建设 (90)

徐定章

如何当好办事处主任 (93)

田晓林

做合格的办事处主任之我见 (97)



宋 文 德
经 济 师

作者简介

1954年2月生,中共党员。大专学历,湖北新州人。1971年在建行工作,先后任建行宜昌市支行技改科副科长、科长、建行宜昌市支行星火路支行行长、建行宜昌市支行西陵支行行长、建行宜昌市支行计划科科长、建行宜昌市分行副行长、建行三峡分行平湖办事处主任、建行三峡分行葛洲坝支行行长、党组书记等职务;现任建行三峡分行葛洲坝支行行长、党总支书记,兼建设银行三峡分行工程部总经理职务。

搞好班子团结，发挥整体合力

如何发挥班子的整体合力？这是每一个单位领导都必须认真思考的问题。历史的经验证明了一条真理：班子和，单位兴，团结才能出合力。搞好班子的内部团结，就能使班子成员在和谐、融洽的人际关系环境中工作，心情舒畅，精神振奋，做到相互支持不争权，相互信任不怀疑，相互尊重不刁难，相互体谅不赌气，相互关心不冷漠，相互补充不拆台，相互配合不扯皮，相互通气不闭塞。班子成员能够真正做到这八个“相互”，就能达到内部高度的团结，班

子的整体合力也就能得到很好的发挥。

一、相互支持不争权

班子成员在一起共事,从个人友谊来讲,是一种缘份。俗话说:“同船过渡,五百年修”。班子成员来自不同地方,大家走到一起“同船过渡,和舟共济”,实在不容易,所以,要珍惜这种缘份。班子成员之间是搭档的合作,不是对手的竞争;是工作上的分工,不是权力上的分配;是事业上的“志同道合”,不搞工作上的“南辕北辙”。因此,班子成员要明确分工,各负其责,要协调一致,团结共事,只有分工明确,纪律严明,才能有效地避免争权争位的事情发生;只有各负其责,协调一致,才能创造出和谐融洽、团结共事的良好氛围。在工作中,作为“一把手”要民主,不搞专断独行,要总揽,不独揽,要果断,不武断。要注重调查研究,一切结论产生于调查之后,而不搞长官意志,颐指气使,“老子天下第一”;对副职的工作要授予一定的权力,使其感到位子是真的,权力是真的,说话是硬的,在其位,谋其政。同时,要放手让副职工作,属于副职职责范围的事,要让他们独立自主行使职权,不乱加干涉。作为副职,则要树立全局观念,“补位”不“越位”,自觉奏好“协奏曲”,要多想事关全局的大事,多研究自己分管的工作,坚持大事必请示,平时不干扰。同时,要避免在公众场合与“一把手”或其他班子成员发生争执,不能把领导班子内部的分歧意见暴露在下级面前。更不能在下级面前说些贬低“一把手”的话,否则,争相效仿,其结果是自由主义泛滥,整个班子因威望下降而指挥失灵。

二、相互信任不怀疑

班子成员在一起工作,最忌互不信任,各自猜疑。因此,当“一把手”的要襟怀坦白,光明磊落,“用人不疑人”;作为副职也应该坦诚相见,克服猜疑之心。历史上有许多因为相互猜疑而损兵折将,丢城失地的故事,《三国演义》中的曹操就是一个突出代表。他的疑心导致他既害人又害己。杀吕伯奢在前,落了个

千古负心罪名；兵败赤壁在后，使八十三万大军葬身火海。千古史事，历历在目，我们应当认真汲取教训。在现实生活中，疑心生暗鬼的现象同样存在。这种毫无根据的乱猜测，乱分析，必然会伤害班子成员间的感情，必然会破坏班子的团结，造成磨擦和隔阂。互不信任乱猜疑，班子合力安在？又岂能得到很好地发挥？因此，班子成员要经常沟通思想，经常交换意见。当然，要使沟通有成效，不走过场，不流于形式，还需要讲究沟通的艺术。另外，班子成员之间的信任感，要经得起流言蜚语的考验。要善于对各种流言进行分析，不能“见风就是雨”。要做到既能倾听正确意见，将其化为促进团结的动力，又能分辨出馋言、闲言、流言，不让其离间班子成员的关系。

三、相互尊重不刁难

一个单位的班子成员里，由于年龄不同，经历不同，性格不同，爱好不同，因此是“各有所长，各有所短”，势必存在某些差异。在工作中，要切忌以己之长量人之短，切忌滋生嫉妒心理，使“绊子”，搞“内耗”，切忌出现互不买帐，互相刁难的现象。班子成员要多看对方的长处，多看对方的优点，少看对方的短处，少看对方的缺点。要知道，年轻有年轻的优势，资历深也自有其资历的强项，能言善辩者未必能写一手锦绣文章，满腹经纶的又不一定能解决一些实际问题。人无完人，金无足赤，重要的在于相互尊重，取长补短，在于见贤思齐，唯贤是尊。因此，“一把手”要支持、关心、爱护副职，副职也要尊重、理解、体谅“一把手”。只有做到了相互尊重不刁难，班子才会团结一心搞工作，不致于出现各吹各的号，各唱各的调的现象。

四、相互体谅不赌气

在日常工作和生活中，班子成员在看待和处理问题上难免有一些差异，出现一些磨擦，甚至产生一些误解。当此之时，双方均应豁达大度从容处置。作为“一把手”要体谅副职或因经验不足，

或因方法不当,或因考虑不周,或因突发事情的影响而出现的问题和困难,要主动帮助分析、帮助解决。作为副职,要充分体谅一把手总揽全局的精神压力、工作压力,要体谅一把手的苦处、难处,不能甩手赌气,“我就不理你,看你跳独角戏”,站在一旁冷眼旁观,说些风凉话。班子成员之间,更应该通力合作,互相排忧解难。只有这样,才能发挥班子的整体合力,处顺境时不骄不躁,处逆境时不慌不乱。

五、相互关心不冷漠

要搞好班子成员的内部团结,就要做到互相关心,互相爱护。人在社会中生活,必然要面临衣、食、住、行等问题。有了家,老人、妻子(丈夫)、孩子的生病、就业、入学等问题也就会接踵而至。班子成员也是人,也生活在社会中,也有七情六欲,也有生老病死,处理得好,就能心情舒畅,无后顾之忧;处理得不好,就会愁眉不展,心绪不宁。因此,在生活上,“一把手”要细心、留心、关心,要主动询问,热情相助;当副职有了思想问题时,“一把手”要给予热情的帮助,切实解决实际问题。在工作上,对副职做出的成绩,要及时肯定,予以表扬和奖励,使副职的长处更长;对个别人在背后嘀嘀咕咕,专挑副职缺点和不足的人,要给予严肃的批评和制止;对能力较强的副职,要培养他们,提高他们,关键时刻委以重任,使其在工作中体现自身的价值。在班子成员内要一碗水端平,不厚此薄彼,拉帮结派,要讲原则,讲友谊,将每个副职都看作是自己的亲密战友。作为副职,也要从生活上关心爱护“一把手”,主动为其排忧解难。在工作中,每一个副职都要站在“一把手”的立场上去思考与处理自己分管的工作,不能各抱一摊,一味强调自己工作的重要性和特殊性,给“一把手”制造麻烦。当整体工作有困难时,要替“一把手”分忧,出了问题要主动为“一把手”分担责任,这才是真正关心爱护“一把手”。班子成员之间互相关心,互相爱护,就能加深感情,摒弃冷漠,心情舒畅,如沐春风。

六、相互补台不拆台

在班子成员之间,要做到谦虚谨慎,不骄不躁,要严于律己,宽以待人,正确对待自己,正确对待别人,认真实行民主集中制。工作中,“一把手”要多倾听副职的意见,从群众中来,到群众中去。副职对分管的工作熟悉,了解具体情况,因此,研究工作时,“一把手”要尽量采用协商的办法,让班子其他成员各抒己见,畅所欲言,让副职提出如何开展他所负责的那部分工作的初步方案和基本意见,在商议时,以“建议”和“强调”的方式将自己的意图补充进去,使其方案更加完善,并使重大事情的决议成为班子成员的共识。对于看法不一致的问题,一般不要强行拍板,可以暂时放一放,大家再酝酿酝酿,下次再议。另外,不勉强副职去做力所不能及的事情。作为班子的其他成员,则要以单位的全局工作为重,“补位”不“越位”,主动协助“一把手”抓大事,干大事,解决主要矛盾。在研究工作时,副职要尊重“一把手”和其他班子成员的意见,尤其要尊重“一把手”的最后决定权。即使最后决定与自己意见不符,也要贯彻执行。若觉得确实不妥,可寻找机会再次与“一把手”交换看法。除非到了内心觉得很难再共事的境地,不要轻易找上级领导反映与“一把手”的分歧意见。要努力做到班子成员之间相互补充,相得益彰,使班子的合力更强,更能适应竞争的需要。

七、相互配合不扯皮

要发挥班子的整体合力,就必须在班子内部讲团结,讲配合。班子成员要分工明确,各负其责。但是,一个单位的工作并不是孤立的,静止的,工作中有交叉,有融合,不可能去严格划分。比如精神文明建设,安全保卫,你能说这是某一个部门的事情?因此,班子成员就要相互配合,齐抓共管,共同操心,一起动手。另外,要互相配合不扯皮,就要宽厚待人。第一要能容人,要有容人的雅量和取人之长的风格,常讲别人的长处,常看别人的长处,常思自己的短处,常帮别人的难处。第二要能容事,就是说对无关大局和原则

的小事不要去斤斤计较。第三要能容话,就是要允许别人谈看法,讲意见,即使有些话过激、过火,也要设身处地为他人着想,予以谅解。做到了这些,班子成员在工作中还能不相互配合吗?还会扯皮闹事吗?

八、相互通气不闭塞

及时通气,这一点极为重要。要发挥班子的整体合力,就要在班子成员间相互通气不闭塞。通气的方法不外乎两种:一是在业务上,建立必要的会议制度,通过召开例会、专题工作会,班子成员在一起充分交换意见,分析问题,作出决策,最终达到互相通气,解决问题的目的。另外,对于一些突发的事情要及时召开紧急会议,通报事情的事由、经过,共同研究处理办法。坚持做到“相互通气不闭塞”,班子成员就能做到业务上大事小事心中有数,安排处置从容自如;二是在思想上,通过民主生活会,班子成员间知无不言,言无不尽,言者无罪,闻者足戒,大家推心置腹,开诚布公,诚心诚意地开展批评与自我批评,不仅可以在思想上相互通气,相互帮助,还可以使班子成员受到教育,得到提高,从而在新的基础上达到新的团结,更好地发挥班子的合力作用。

综上所述,要发挥班子的整体合力就必须做到八个“相互”,其核心内容就是:齐心协力,搞好团结;分工明确,各负其责;广开言路,民主集中;相互通气,集体决策。



刘 家 桂

高级政工师

作者简介

1954年1月生,中共党员,研究生学历;湖北省恩施人。1970年参加工作,先后任恩施州委政策研究室副科长、恩施土家苗族自治州财办主任、建行恩施州分行副行长、建行三峡分行大坝支行行长、党组书记等职务;现任建设银行三峡分行城区支行行长、党总支部书记。

铸造自我 提高领导艺术水平

一个合格的基层行长,不仅要正确运用职务赋予的权力和手段,更要讲究使用权力和手段的方法。就领导者个人而言,不仅需要熟练掌握各种管理艺术,提高驾驭全局的能力,而且需要良好的心理素质,泰然处置各种复杂矛盾。下面我就几年来带班理政的一些点滴体会奉献出来,抛砖引玉。

一、当“班长”不当“家长”,营造良好的合作气氛。

作为支行班子的“班长”,在决策中起主导作用是必要的,但这

个主导作用用怎样的方式去体现是很关键的。我们的作法是坚持集体讨论、集中智慧,不搞一言定。作出决策必须做好三个方面的工作:一是沟通。决策前把要讨论研究的问题与班子成员和其他参与决策的人员通气,使大家对所要讨论研究的问题有一个较深层次的思考,讨论中能够充分完整地表达看法和意见。同时,与班子的主要成员事先沟通,交换初步意见,达成小范围的统一。使问题进入决策程序时,减少不必要的、浅层次的泛泛议论,很快达成共识,提高决策的质量和效率。二是引导。即引导参与决策的人员广开言路、开阔思路、畅所欲言。班长在决策讨论中,坚持出题不定调、引导而不先表态的原则。如果决策一开始班长便直陈自己的倾向性意见,其结果往往容易使与会人员不敢表露不同意见,必然堵塞言路。决策过程中班长一定要真正把自己置于群体之中,不但听得进好的意见和建议,更要能容纳各种不同的意见,甚至是责难。三是集中。没有集中,就没有决策。要把各方面的意见归纳集中起来,设计成最佳的决策方案。在集中过程中,班长在表现自己意见的同时,又不排斥其他人员的意见,要用精辟的分析对各种意见进行综合评价,引向集中,达成共识,加强决策的力度。

二、知人善任,用好用足下属的特长。

用好人,是“一把手”的主要职责,在用人问题上,我注重三个方面:

一是善于对待下属特长。作为一把手,应该明白,有时你的副手、中层干部甚至员工中有某些方面的才能可能比你强。要把这看成是自己开展工作的有利条件,千万不可小肚鸡肠、忌贤妒能。要善于借力,借力得法也是自身领导艺术水平高的一种表现,要特别注意理解和尊重下属和员工的个性,要注重从下属和员工的个性中发展能够弥补自己所短缺的东西。

二是要善于用好下属的特长。作为基层支行“一把手”要重点用好两种人:(1)副手。用人之道不外乎明确责任、授之于权。尤

其对副手一定要让他有职、有责、有权,使副手多起“正”的作用。
(2)有一定专长的人。用人的要诀在于用其所长,对有谋欠智,有管理专长的员工或以干见能,有技术专长的人,要及时给他们提供充分施展才能的条件和机会,把他们放到最能发挥所长的岗位上。

三是要善于牵引和造就下属的特长。下属的特长在一定意义上讲也是领导牵引和造就的结果。一个聪明的领导人当他发现下属有某种潜能和某些方面的知识特长、技能后会有意识地给他锻炼和实践的机会,在实践过程中加以适当的牵引,使其原本不够突出的优点更加突出地表现出来,一个单位要搞好工作需要多方面的人才,因此领导的作用关键在于更多的发现和培养人才,使人才在成长的道路上更加突出自己的专长。

三、调整心态,宽厚对待影响情绪的各种因素。

矛盾是客观存在、无所不有、无处不在。作为一个基层支行一把手,为人再精明,也总免不了有失误之处,有失误就有可责难的地方,在日常工作中,不可避免地有被人误解的地方,也有遭人恶意攻击的可能。还有,由于各自站的角度不一样,对上级领导的意图领会贯彻不正确、处理问题不恰当等,诸如这些都可能发生被批评、被责难、被非议和被误解,对决策者情绪产生波动,进而对决策产生不良影响。

几年来,我在工作中,特别是在城区支行工作的两年实践中,已经摸索总结出一些怎么样在恶劣的工作环境中把握平常的心态,正确决策不受外界影响,复杂的问题简单处理的一些粗浅的体会,运用它使我排除了干扰,成功驾驭了局势,闯过了险关。这些方法是:

1. 领导批评合理论。领导的职责是管理下属,指挥下属遵从总的目标去干什么和不干什么。他的职责赋予了它可以用表扬和批评两种手段去调动积极性,达到预定目标。因此,领导使用批评手段是合理的。由于各自站的角度不同,下级对上级的意图,不

一定都领会得很正确,有时甚至会发生错误的理解,因此受到批评也是合理的。再说,下级受到领导的批评,感情上也是可以接受的,并没有什么过不去的地方。当批评出现误差时,你就只当领导的批评是关爱,是有意在考验你。反话正听,设置一个自己可以接受的理由,这样调节心理,什么时候都不会产生对立情绪。

2. 群众非议正常论。一个人工作不可能十全十美,有问题被群众非议是正常的,有些工作暂时不被理解甚至被误解,引起非议也是正常的。再说,领导不能跟群众计较和一般见识,要有一点阿Q精神为自己开脱烦恼,再优秀的领导也有被人非议的时候,更何况自己呢。因此,群众的非议什么时候都正常,不必大惊小怪,一定要沉住气,要有大将风度。

3. 朋友忠告点头论。一般来讲,朋友都是出自善良的愿望关心你,提醒你注意这个注意那个,有时甚至提出许多具体的参谋意见帮助你决策。但是由于各自所处位置和出发点不同,朋友的参谋意见不一定与实际情况相符,对此,我从不当面辩解和澄清,都点头表示感谢。不论出于何种动机和愿望,给你提出这个劝告,起码是对你有一份信任,对我工作而言,至少也是一份免费的调研材料和信息。再说,只有关心你的人才会帮助操这份心,失去朋友,对于需要得到朋友的人来说是多么多么的危险啊。

4. 决策自主论。无论是群众的议论也好,领导的批评也好、还是朋友的建议也好,都只是自己决策参考的素材。我非常重视这方方面面的素材,但从不过份看重它,更不会由此迁就并左右我作出的决断。一个单位的决策,必须是依据自己掌握的材料,经过独立思考和加工,参考其他方面的意见作出的,这才是正确的决策程序和方法,这是领导对自己的职责切实负责的表现。



郑友年

高级经济师

作者简介

1950年11月生,中共党员,大专学历,湖北省天门人。1971年参加工作,1995年调入建行工作;先后任建行三峡工程专业分行驻京办主任、建行三峡分行项目评审部副处长、工程资金管理处副处长、办公室主任等职务;现任建设银行三峡分行组织部部长、人事教育部总经理。

关于当好支行行长和 办事处主任若干问题综述

如何当好支行行长和办事处主任,研讨这一问题既具有针对性,又具有指导性。这一主题对我们每一位同仁来说的确是非常重要的。

如何当好支行行长和办事处主任,我想以逻辑思维的方法先解决定位问题(切入主题),再进行定性分析(研究主题),然后再对

要素、方法和问题进行探讨(回答问题)。

一、定位问题

首先要解决的问题是定位问题。

定位问题需从两个方面考查:一是机构定位;二是职责定位。

1、机构定位

第一,支行和办事处是经国家有权机关(人民银行)依法注册的金融机构(这有一个市场准入问题);

第二,支行和办事处是按照统一法人和授权经营原则,在一定的区域空间内依照国家现行法规和内部规章向社会提供经营服务的分支机构。只接受授权,不可转授权,其定位是基层单位,作为分支机构只能在授权范围内开展各种经营活动。

2、职责定位

第一,是金融机构法定负责人(社会环境及法律定位);

第二,是基层单位中高级管理人员(内部体制及管理层次定位)。

二、定性问题

其次要明确的问题是定性问题。

定性问题主要是考查管理的性质问题。研究这一问题,可以从理论的层面上进一步认识支行行长和办事处主任在商业银行经营管理工作中所应担负的责任,以及行使怎样的权利。我想这对我们支行长和办事处主任理性地思考问题,准确地把握定位,科学地组织管理是十分必要的。下面我们从四个方面进行分析:

1、系统性分析

第一,从组织构架上分析。支行和办事处属分行(支行)的分支机构,支行行长和办事处主任作为中高级管理人员,其经营的绩效只能以模拟的核算方法和主观的评价方式进行考核,由此决定了他所追求的目标有中期性和多重性的特点。

第二,从管理职能上分析。支行和办事处属基层组织职能,作