

乐在其中

——我在秘书长岗位上的几点体会

文 | 陈远年

作为中国银监会首位采取竞聘上岗方式选拔推荐的中国银行业协会秘书长，我已在这个联系着全国90%以上金融资产的行业协会秘书长岗位上工作了7个年头。乐在其中，乐此不疲，累并快乐着，是我在这个岗位上工作以来的真切感受。这期间，在专职副会长杨再平的领导下，协会围绕“自律、维权、协调、服务”的核心职能，充分发挥桥梁纽带作用，各项工作取得了长足进步，先后获得全国助残先进集体、5A级全国性行业协会、全国先进社会组织等殊荣。我本人也因为7年前的坚定选择，有幸亲历和见证了中国银行业协会改革发展这一重要阶段。

回顾7年来在秘书长这个岗位上的经历，感触颇多，一切仿佛就在昨天……

按照《中国银行业协会章程》规定，秘书长的职责定位为：在协会主要负责人的领导下，主持秘书处日常工作。那么如何在实践中履行好秘书长的职责呢？在我看来，主要应善于处理内部、外部各四个方面的关系，涉及人与事、主与次、内与外、上与下等方方面面，从某种意义上说是一门工作艺术。我把它概括为四句话，即协调内外关系、发挥助手作用、调动积极因素、增强凝聚力量。

对内：

处理好四方关系

努力当好协会“管家”

处理好内部关系，是秘书长一项最为基本和重要的职能。在7年的履职实践中，我主要围绕以下四个方面，努力



当好协会“管家”：

一是围绕落实执行，处理好“对上”关系。处理好“对上”关系，主要是处理好与专职副会长的关系。根据《中国银行业协会章程》规定，专职副会长是协会的法定代表人，秘书长在专职副会长领导下，主持秘书处的日常工作。非常幸运的是，我遇上了杨再平专职副会长。杨会长是专家型领导干部，其专业和理论水平蜚声业内外。作为秘书长，我的主要职责就是当好他的副手，重点是在抓好秘书处各项工作任务落实的同时，及时、主动、积极地将落实情况报告给他，并提出相关的工作建议，为其决策服务。

我认为处理好“对上”关系的关键是要抓住两个基本点，即尊重、维护专职副会长权威，从协会工作大局出发。在实践中，专职副会长和秘书长的关系可以简单概括为一个做决策，一个抓落实。两者的职责定位既联系紧密，又分工明确，辩证统一在协会的“自律、维权、协调、服务”四项核心职能之中。

我是行伍出身，17年的军旅生涯锤炼造就了我良好的执行力，“一切行动听指挥”“下级服从上级”“令行禁止”等这些军队中的金科玉律一直伴随着我转业后的职业生涯。在协会工作期间，我与专职副会长配合默契，发挥沟通协调所长，在落实专职副会长指示、批示

精神及有关会议决定时，不折不扣、保质按时完成，同时又能将工作的原则性和灵活性结合起来，以全局观念主抓落实，用创新意识保障执行，较好地起到了串联局部、推进整体的第二引擎作用。

但需要补充的是，秘书长主抓落实，并不意味着秘书长只是被动或消极的执行者，一个合格的秘书长更要积极主动地参与决策，切合实际地提出建议，开拓创新地开展工作，真正发挥好参谋助手作用。作为主持日常工作的秘书长，我在烦琐的日常事务性工作中，有更多机会接触普通员工，更了解操作层面的实际情况，这也为我结合实际创造性地开展工作提供了条件。

以内部绩效管理为例，为探索建立符合协会实际的激励约束机制，从2009年3月到协会上任伊始，我根据以往的工作经验，在杨会长的大力支持下，提出了在协会开展绩效考核工作的设想，组织、指导办公室起草方案并经过广泛征求各部门意见等程序，在全国事业单位设立绩效工资之前，率先在协会开展了绩效工资实践，对协会各工作部门的季度、年度工作进行考核，部门内部对员工进行考核，并以此为依据核发绩效薪酬。这些年的实践证明，绩效考核制度

已成为协会工作强有力的推进剂，对提高工作效率、提升组织活力、调动各部门和员工的工作积极性发挥了重要作用。

再以协会“百佳”“千佳”文明规范服务示范单位评选及宣传推广为例。该项工作旨在树立银行营业网点服务标杆，提升全行业服务水平，但2009年前尚未引起会员单位的广泛重视。为进一步在全社会树立银行业文明规范服务的良好形象，扩大全行业广泛参与的活动的效果和影响力，按照杨会长的指示，2010年2月，我会同相关副秘书长及协会有关部门，牵头组织了“百佳”文明规范服务示范单位表彰工作，举办了“百佳争鸣”颁奖典礼，其中穿插会员单位自编自导自演、以服务为主题的文艺节目，我还以饱满的热情创作了主题歌《为您编织春天》。活动极大地激发了会员单位特别是“百佳”示范当选单位的荣誉感和责任感，并通过组织主流媒体高调宣传报道，进一步扩大了评选活动的影响力。目前“百佳”“千佳”文明规范服务示范单位已逐步成为各会员单位极其看重的服务品牌。

二是围绕核心工作，处理好“对下”关系。处理好“对下”关系，主要是处理好与其他副秘书长的关系。主持协会

秘书处日常工作是协会章程赋予我的职责，全力推进重点工作也是我履职不可推卸的责任。这就必然会遇到与副秘书长分管部门工作的交叉问题，如若把握不好分寸，就可能被误解为“越权”，既会影响分管副秘书长的工作积极性，也会给工作带来负面影响。

为避免因工作交叉而导致的工作效率降低，最大限度地化解抵消副作用，形成工作合力，我在实践中摸索出了以交流促交叉、共同推进重大核心工作的经验方法。即遇到重大核心工作时，以目标结果为导向，在杨会长的指导下，主动与分管副秘书长交流想法，共同研究计划方案，尽量弱化传统的上下级角色定位，通过主动交流，在协作推进重大核心工作时得到分管副秘书长的理解、认可和支持，且对外主动强化分管秘书长的作用，做到大家心往一处想，劲往一处使，自觉摒弃“我的地盘我做主”的狭隘思想，将两者角色有效融入到实现协会整体工作目标中去。

三是围绕工作目标，处理好“点”“面”关系。根据工作分工，我目前分管协会办公室、研究部和《中国银行业》杂志（也曾分管农村合作金融工作联络部和宣传信息部），这是我工作的“点”。此外，其他部门凡是涉及人事和财务工作时，也要经我把关，这是我工作的“面”。当然，这个“面”也包括协会章程赋予我的“主持秘书处日常工作”。这就形成了“面”上的工作该管的要管，分管部门“点”上的工作更是责无旁贷的特点。处理好“点”和“面”的关系就显得尤为重要。

目前，协会内设工作部门18个、专业委员会25个、联席会议2个，秘书处领导最多时达到10人。如何处理好“点”和“面”的关系，是我一直重点琢磨的问题。经过深入思考及反复实践，在杨会长的支持下，我逐渐摸索出



本文作者与协会员工一起参加金融街地区第5届运动会。

了分管部门抓全面，其他部门抓重点的工作套路。在日常工作中，做到不论分管与不分管部门均一视同仁，没有远近之别，亲疏之分。根据工作需要，按照工作规则，凡涉及人事、财务等重大事项，均严格把关，积极建言献策。对直接分管的部门更是严格要求，对不直接分管的部门尽量不介入其日常管理。例如，2011年11月，在协会组织的纪念农村信用社成立60周年重大活动中，为提升活动影响力，宣传全国农信社成立60周年以来的重大成就，增强社会公众对农村金融的认知度，按照工作安排，我把重点放在加强协会内部各部门之间的协调及外部相关部委及媒体的沟通方面，并担任农信社成立60周年成就展览及颁奖晚会的现场总指挥。分管副秘书长则主要负责农信社系统的沟通、联络、协调以及大量具体的组织工作。我们之间既有分工，又有配合，更有及时的沟通、商量，从而较好地完成了此次重大活动的组织及宣传展示任务，受到了银监会领导及会员单位的充分肯定，也为协会赢得了良好声誉。

四是发挥自身优势 处理好“人”“事”关系。当好管理者，不仅自身要亲力亲为、勤勉工作，更重要的是管好“人”、管好事，激发调动每个员工的工作热情，保障组织内各个环节无缝对接、平顺运行。因为我有过多年担任人事处长及秘书处长的经历，在管人、管事方面积累了一些经验，结合协会工作特点，逐步总结形成了一套工作方法。

在管人方面，我注重深入了解不同人员的特点和诉求，建议杨会长采取不同的管理措施，组织办公室建立完善相关制度规定，优化配置人力资源。目前，协会工作人员主要分为三类，即银监会机关派驻人员，会员单位派驻人员和协会秘书处外聘人员（曾经一段时间还有返聘及第三方劳务派遣人员）。对银监会

派驻人员来讲，除专职副会长外，我与其他几位先后派驻协会的副秘书长在会机关的行政级别相同。在日常工作中，我尽量淡化行政机关的职务级别概念，按照协会章程规定和分工要求，注重彼此的协调合作、信息沟通及相互支持；对会员单位派驻人员来讲，注重鼓励引导其珍惜派驻机会，发挥专业优势，加强联络交流，并利用工作机会，多在派驻员工单位领导面前介绍其工作表现及成绩，还在员工派驻结束及年终总结时，督促各部门按照杨会长的要求，把对派驻人员的正面评价和工作业绩及时反馈至原单位，有利于派驻单位及时了解派驻人员在协会的工作及表现情况；对外聘人员来讲，他们是协会建设相对稳定的一支重要力量，协会工作是其职业生涯的重要经历，我在日常工作中更加注重按照杨会长提出的“热衷协会工作，提升职业生涯”的要求抓落实，努力营造拴心留人的工作、学习和生活环境，在政策允许的范围内最大限度地解除他们的后顾之忧。到目前为止，经过多年努力和积累，我们逐步建立了在行业内具有一定竞争力的薪酬体系及薪酬年度正常增长机制，为员工建立了比较高端的补充医疗保险及企业年金等。此外，协会员工在结婚、生育时都会收到我代表协会亲手送交的祝贺红包；员工家庭遇到不幸或生病住院时，我也经常代表协会领导上门慰问或上医院看望；我还借助自己的社会资源，帮助员工及家属联系医院专家等。事情虽小，但却能让员工真切体会到协会这个大家庭的温暖和关爱。协会的凝聚力越来越强，吸引力也越来越大，已经有不少会员单位派驻的员工在派驻期结束时选择了申请加入协会，几乎所有员工每年都会在我们编辑的一期《感悟》中抒发自己工作、生活、学习中的所思所想、所感所悟。

在管事方面，我充分发挥曾经担任

过办公厅秘书处的优势，抓住办文、办会、办事三条主线。在办文方面，在按规定、程序做好流程、保密管理的同时，积极推动协会秘书处实现办公自动化，组织办公室开发建立OA系统，不断提高工作效率，推行节能环保的办公理念。在此基础上，进一步推行移动办公，将OA系统推广至手机等移动终端，实现公文批转全天候运行。在办会方面，特别是在举办重大会议时，从会议通知、会议材料、会议流程、会场布置等各环节严格把关，并利用以前的工作经验及人脉资源，甚至曾经不惜长途跋涉，将会议材料及邀请函送到有关领导手中，协调邀请有关部门领导出席协会的会议并指导工作等。在办事方面，我积极落实杨会长提出的“先立规矩后办事”的工作理念，注重制度先行，先后指导办公室等部门制定了办公秩序管理办法、人力资源管理、对外合作操作规定等几十项基本办公制度，使协会工作有章可循，不断规范。

对外：
处理好四方关系
努力履行协调职责

中国银行业协会作为行业自律组织，是连通政府部门、监管机构、会员单位以及金融消费者的桥梁和纽带。在7年的工作实践中，我深刻体会到，要使协会成为反映行业诉求、维护行业权益、自律行业行为、服务行业利益不可或缺的公共平台，做到让政府部门满意、监管机构放心、会员单位支持，协调好外部关系，营造好协会生存发展的外部环境至关重要。我主要围绕处理好以下四个方面关系，努力履行好协调职责：

一是加强与政府部门的协调，推动工作取得新成效。加强与政府部门的协调沟通，反映会员单位的合理诉求，是我们协会为会员单位服务的重要工作内

容之一。如，在规范银行业服务收费问题方面，我按照杨会长的安排，与分管副秘书长一起，带领协会相关部门积极配合国务院办公厅、国家发改委工作，开展行业收费体制建设和个案协调，参与制定了《中国银行业服务收费联席会议制度》，多次到有关部委反映实际情况，代表行业提出诉求和建议。参与协调会员单位并公开发布了《关于加强银行服务收费自律工作的六点共识》等，为强化收费自律约束发挥了积极作用。我们所做的努力得到了有关部委的肯定，受到了会员单位的称赞，在维护行业利益、争取相关部门理解及政策支持方面取得了新成效。

为着力解决长期困扰银行业的积案执行难题，按照协会的工作部署和杨会长的要求，2011年3月，我代表协会在杭州与最高人民法院执行局联合召开了金融领域执行积案清理工作座谈会，在会上与最高人民法院执行局主要负责人就有关合作事宜达成了诸多共识，为推动建立创新高效的积案执行合作机制，与最高人民法院执行局签订有关合作协议及实施细则，推动有关会员单位与最高人民法院执行局签订战略合作协议，以及在后续工作中取得实际成效打下了良好基础。这项工作得到了最高人民法院、银监会、人民银行领导及会员单位的充分肯定，受到了会员单位的热烈欢迎。

再以银行业专业人员职业资格考试为例，该考试是中国银行业最具权威、最有影响力、参考人数最多、开考地域最广的银行业职业资格考试。但考试的合法“身份”自2006年以来一直是困扰我们的老大难问题。为推进该考试获得国家有关部委正式认可，作为上任伊始就兼任的银行业从业人员资格认证考试委员会办公室主任，我一直按照杨会长的要求，与分管副秘书长密切合作，带领有关部门长期与国家相关部委沟通协

调，并不顾身患顽疾，带病坚持工作。在各方面共同努力下，人力资源和社会保障部会同银监会于2013年底正式印发《银行业专业人员职业资格制度暂行规定和银行业专业人员初级职业资格考试实施办法》，使考试最终获得了合法身份。

二是加强与监管部门的协调，搭建对话交流新平台。行业协会是监管部门和会员单位之间的重要桥梁纽带，如何发挥好桥梁纽带作用，是协会工作永恒的话题。2012年12月，按照杨会长的思路和要求，我带领协会相关部门精心筹备了第一次会员银行高管与监管领导沟通会，建立了会员银行高管与监管层的高级别、高层次、高规格的沟通机制。通过向会员单位征集议题，选取具有共性、代表性的问题，进行认真梳理、筛选、归纳、汇总，使会员银行高管与监管领导就行业运行中的热点、难点以及所关心的问题面对面的真诚互动和交流。在2013年底举办的第二次沟通会上，银监会主席尚福林对沟通会的形式给予充分肯定，并把会议定位为监管机构践行党的群众路线的重要体现和银行业监管的有效方式，贯彻党的十八届三中全会的实际行动。此项活动也得到中组部和民政部的高度肯定。

日常工作中我更是充分发挥曾经在银监会办公厅工作过的优势，长期与银监会机关所有部门，还有绝大部分银监局甚至部分银监分局，保持着良好的工作联系，为协会开展工作争取银监会领导、银监会机关相关部门及银监局的支持创造了条件。

三是加强与新闻媒体的协调，维护形象传播正能量。银行业是一个涉及千家万户的服务行业，目前，全国约有从业人员320万人，服务网点21万个，自助机具62.7万台，网上银行个人客户7.5亿户。近年来，银行业在提高服务

质量和服务水平、履行社会责任等方面不懈努力，协会作为行业代言人，为了维护行业的正面形象，传播正能量，加强与新闻媒体的协调与沟通至关重要。

2009年初我到任协会以后，最先分管的部门之一就是宣传信息部，在长达4年的时间里，一直重视与新闻媒体的交流沟通。在杨会长的指导下，先后与银监会办公厅建立了银行业新闻宣传协作机制；研究开发了银行业网络舆情监测系统，在全国范围内时时跟踪相关舆情动态；协调会员单位成立了声誉风险管理联席会，积极应对负面舆情，主动做好正面宣传；从2012年开始，在行业内组织开展“年度中国银行业好新闻奖”评选活动等。同时，我也非常重视与新闻媒体“跑口记者”的沟通联系，与他们交朋友，交流互动，加深了解，争取媒体对银行工作的理解与支持。这些工作对及时宣传维护行业形象、传播行业的正能量起到了积极作用。

经过5年的不懈努力，在杨会长的精心策划与指挥下，首份全行业公开刊物《中国银行业》杂志终于2014年3月创刊成立。作为杂志副主编和运营总监，我一方面全力配合杨会长（主编）抓好杂志约稿、采访、编辑等内容方面的落实，另一方面带领杂志运营团队，积极开展杂志宣传推广工作，并推动杂志数字化、网络化建设。杂志创刊一年以来得到业内外广泛关注，并逐渐成为协会服务会员单位、加强行业宣传，传播正能量的又一有力抓手与平台。

四是加强与会员单位的协调，摆正位置促进规范化。作为行业协会，会员单位既是我们协会的衣食父母，也是我们的服务对象，更是我们最宝贵的财富及发展动力和源泉。因为工作经历的原因，以往在与银行业金融机构打交道时基本定位成管理者和监管者。来到行业协会后，在杨会长的指导帮助下，我在

较短的时间内实现了从管理者和监管者到服务者的角色转变。我认为这种角色转变是做好协会工作的基础和前提,更是必然要求。

在这些年与会员单位的工作交流中,我体会到应主要把握好以下几点:首先,不能再有管理者、监管者心态,要真正放下架子,与会员单位交朋友,在内心深处将过去的监管对象转变为服务对象。其次,在成为会员单位服务者的同时成为行业秩序的维护者。现实生活中,我们有个别会员单位出于利润最大化的考虑,在日常经营活动中存在不正当竞争的行为,比如用不正当手段“挖”其他会员单位的优质客户、散布不利于其他会员单位的谣言等,甚至出现侵害行业发展和金融消费者利益的现象。这

就要求我们敢于“亮剑”,以行业自律的方式维护秩序。基于此,我积极参与有关自律公约的制定及研究。这些年,协会组织会员单位共同制定并签署的《中国银行业公平对待消费者自律公约》《中国银行业存款业务自律公约》等,在实际工作中发挥了较好的作用,起到了较好的效果。再次,促进建立协会为会员单位服务的交流沟通机制。如按照杨会长的工作思路及要求,带领办公室及有关部门,精心组织每年一次的会员大会及三年一次的换届大会,并不定期地召开理事会等。同时通过指导有关部门印发《理事监事阅悉件》《银行家参阅件》《中国银行业研究文汇》等形式,及时传递协会重要工作,特别是宏观经济金融形势及相关政策变化,行业内的重要

研究成果等相关信息。在日常工作中督促相关部门多向专业委员会主任请示报告工作,签署文件,主持会议等,调动了会员单位参与协会工作的积极性,增强了会员单位为协会工作的荣誉感和成就感,真正实现协会“搭台”,会员单位“唱戏”的目的。这些做法在实践中逐步形成了我们为会员单位服务的工作套路,也促进了协会工作不断向规范化方向发展。

回首过去,辛劳与快乐同在,有成绩也有不足;展望未来,梦想与希望同行,有重任也有挑战。我期待在行业协会商会转型发展的大背景下能够继续前行,不断学习,开拓进取,共同创造社会组织改革发展的美好明天!●

(作者系中国银行业协会秘书长)



“互动吧”

成为提升社会组织影响力的网络新工具

在一个名为“禾美在行动”的公益全家福拍摄活动中,摄影师只用了20天时间就完成了390个报名家庭的全家福拍摄。之所以能如此高效地完成这一任务,主要归功于一个叫“互动吧”的信息发布平台。在“互动吧”上,这样的活动每天有成千上万个。早在2014年,“互动吧”就作为第三届中国公益论坛指定报名和互动工具,在十天之内,就为论坛征集了1370多个优质的大众化公益项目,并三个项目获奖。

移动互联网社交平台用户规模庞大,具有媒体和社交双重属性。社会组织如何使用便捷的新媒体工具更好地为社会服务成为需要突破的全新命题。“工欲善其事,必先利其器”,只有借助功

能强大、易学易会的互联网产品,才能让社会组织工作事半功倍。

“互动吧”可以满足社会组织在新媒体平台上履行职能、开展工作的大部分需求。它拥有近2000万注册用户,功能丰富,实用性强,具有发福利、发起投票、发表文章、组织活动、发起招募、发起招聘六大互动类型,是微信覆盖面最大的第三方应用。

以其“组织活动”功能为例,用户可以在微信朋友圈轻松发起活动,分享给好友,同步收集报名信息。此外还具有一键免费群发短信、生成二维码凭证、数据同步线下验票、在线支付等功能。

“互动吧”为社会组织提供了最完善的活动发布功能,并发挥其在各大移

动互联网社交平台中的影响力,努力突破传统媒体传播的局限,正在为社会做出自身应有的贡献。据“互动吧”相关负责人介绍,“互动吧”已成为最热门的活动发布与召集工具,在各大手机应用市场搜索“互动吧”即可直接下载使用。(温占洋)



即刻使用互动吧