# 在全市农行支行长会议上的讲话

来源：网络 作者：红叶飘零 更新时间：2024-08-07

*第一篇：在全市农行支行长会议上的讲话文章标题：在全市农行支行长会议上的讲话围绕发展主线强化经营管理在新的起点上实现我行各项工作新跨越同志们：[找文章到☆范文搜 fwsir.com(http://www.feisuxs)一站在手，写作无忧!...*

**第一篇：在全市农行支行长会议上的讲话**

文章标题：在全市农行支行长会议上的讲话

围绕发展主线强化经营管理

在新的起点上实现我行各项工作新跨越

同志们：[找文章到☆范文搜 fwsir.com(http://www.feisuxs)一站在手，写作无忧!]

这次会议的主要任务是，贯彻落实省分行2024年工作会议精神，总结2024年工作，分析当前面临的形势，全面部署今年的主要工作。下面，我代表市分行党委先讲几点意见。

一、总结回顾2024年工作，增强加快发展的信心

2024年，全行上下紧紧围绕市分行党委提出的工作目标，着力调整结构，大力拓展市场，努力强化管理，圆满完成了省分行下达的各项计划任务，呈现出业务总量大幅提升、资产质量明显好转、盈利能力初步形成、经营效益显著提高、内控管理得到加强的良好局面。

（一）业务经营卓有成效，多项指标再创新高。全年各项存款净增17.93亿元，增长15.56,创历史最好水平。各项存款余额达到133.13亿元，储蓄存款余额在系统内和市内同业率先突破百亿元大关。点均存款、人均存款系统内名列第二。全年累放贷款26.07亿元，同比多放近10亿元，各项贷款余额达59.09亿元，净增7.8亿元，超过前五年净增额的总和，贷款存量和增量均列四行第一。清收处置不良贷款本息1.65亿元、五级分类不良贷款占比下降9.1个百分点，不良贷款占比双口径降至50以下。实现中间业务收入4286万元，同比增收1429万元，增长52.68，在全省农行11个地市分行中名列第二。国际结算达到2.31亿美元，同比增长6366万美元，增长47.76。实现经营利润7685万元，人均突破5万元，实现账面利润2765万元，同比增盈6087万元，十六年来首次实现账面盈利。

（二）改革创新步伐加快，合规理念初步形成。实施了重点区域优先发展战略，有效构建法人客户分层营销体系；完善了扁平化管理模式，增强城区竞争力；优化了综合绩效考核指标体系，加大费用分配与绩效挂钩力度；撤点减员工作稳妥实施，集约经营度大幅提升；开展了案件专项治理、治理商业贿赂、合规文化教育等专题活动，加大了对重点行、重点内容和重点环节的有效监控和治理力度，风险管控水平进一步提高。改革创新步伐的加快和合规经营意识的增强，有效激发了全行经营活力和发展潜能。

2024年，是农业银行推进股份制改革的关键一年，也是我行在新的起点上加快有效发展的重要一年。我们要充分看到内外部各种有利条件，倍加珍惜难得的历史机遇，进一步坚定加快发展的信心。国家将加大对农村金融的政策支持，全国金融工作会议明确了农行股改方向和市场定位，目前农行股改进入实质性阶段，各项工作正在有条不紊展开。随着工业化、城市化进程加快，新农村建设稳步推进，有效金融需求将快速上升，为我行调整和优化客户结构，拓展市场空间提供了良好的外部环境。国家促进中部地区崛起战略进入实施阶段，无论从全省还是全市来看，经济社会都已步入健康、快速发展轨道，为我们提供了难得的发展机遇。同时，我们也面临更严峻的挑战。随着工中建三行股改上市，城市业务的竞争将更加激烈；农村信用社省域通存通兑网络的开通，邮政储蓄银行的成立，以及政策性银行改革的推进，县域金融格局也将重新“洗牌”；而银行业市场的全面放开，外部监管将越来越严格，产品和服务的竞争也将进一步加剧，对我行的风险管理与创利能力提出了新挑战。

面对新的经营环境，我们要清醒地认识到，尽管一年来我行自身相比有很大进步，但信贷资产质量差、收入结构单

一、县域传统优势发挥不够、城区市场竞争力弱化等制约业务发展的突出问题仍未得到根本解决，综合竞争力不敌市内同业，系统内竞争优势也受到严重挑战。随着财务重组后资产规模的大幅缩减，我们更面临着壮大经营规模、提高盈利能力的艰巨任务。因此，全行上下必须坚持以加快有效发展为第一要务，增强不进则退、慢进也会退的忧患意识和危机意识，抢抓机遇，奋发有为，努力实现各项业务又好又快发展。

在准确把握当前形势的基础上，市分行党委确定2024年工作的总体要求是：认真学习贯彻落实总行、省分行2024年工作会议精神，紧紧围绕加快发展这条主线，坚持内涵发展与外延发展并重、质量提升与速度提升并重、产品优化与服务优化并重、流程再造与效率提高并重、合规经营与适度创新并重，突出外延发展、速度提升、服务优化、效率提高、适度创新，通过实行“全员式”的市场营销、发动“攻坚式”的不良清收、推广“精细化”的内部管理、营造“进取型”的企业文化、完善“激励型”的经营机制五大主要措施，大力提高全行的业务经营水平、内部管理水平、风险控制水平，力求业务总量更

**第二篇：在全市农行支行长会议上的讲话**

文章标题：在全市农行支行长会议上的讲话

围绕发展主线强化经营管理

在新的起点上实现我行各项工作新跨越

同志们：[找文章到☆好范文 wenmi114.com(http://www.feisuxs/)一

站在手，写作无忧!]

这次会议的主要任务是，贯彻落实省分行2024年工作会议精神，总结2024年工作，分析当前面临的形势，全面部署今年的主要工作。下面，我代表市分行党委先讲几点意见。

一、总结回顾2024年工作，增强加快发展的信心

2024年，全行上下紧紧围绕市分行党委提出的工作目标，着力调整结构，大力拓展市场，努力强化管理，圆满完成了省分行下达的各项计划任务，呈现出业务总量大幅提升、资产质量明显好转、盈利能力初步形成、经营效益显著提高、内控管理得到加强的良好局面。

（一）业务经营卓有成效，多项指标再创新高。全年各项存款净增17.93亿元，增长15.56,创历史最好水平。各项存款余额达到133.13亿元，储蓄存款余额在系统内和市内同业率先突破百亿元大关。点均存款、人均存款系统内名列第二。全年累放贷款26.07亿元，同比多放近10亿元，各项贷款余额达59.09亿元，净增7.8亿元，超过前五年净增额的总和，贷款存量和增量均列四行第一。清收处置不良贷款本息1.65亿元、五级分类不良贷款占比下降9.1个百分点，不良贷款占比双口径降至50以下。实现中间业务收入4286万元，同比增收1429万元，增长52.68，在全省农行11个地市分行中名列第二。国际结算达到2.31亿美元，同比增长6366万美元，增长47.76。实现经营利润7685万元，人均突破5万元，实现账面利润2765万元，同比增盈6087万元，十六年来首次实现账面盈利。

（二）改革创新步伐加快，合规理念初步形成。实施了重点区域优先发展战略，有效构建法人客户分层营销体系；完善了扁平化管理模式，增强城区竞争力；优化了综合绩效考核指标体系，加大费用分配与绩效挂钩力度；撤点减员工作稳妥实施，集约经营度大幅提升；开展了案件专项治理、治理商业贿赂、合规文化教育等专题活动，加大了对重点行、重点内容和重点环节的有效监控和治理力度，风险管控水平进一步提高。改革创新步伐的加快和合规经营意识的增强，有效激发了全行经营活力和发展潜能。

2024年，是农业银行推进股份制改革的关键一年，也是我行在新的起点上加快有效发展的重要一年。我们要充分看到内外部各种有利条件，倍加珍惜难得的历史机遇，进一步坚定加快发展的信心。国家将加大对农村金融的政策支持，全国金融工作会议明确了农行股改方向和市场定位，目前农行股改进入实质性阶段，各项工作正在有条不紊展开。随着工业化、城市化进程加快，新农村建设稳步推进，有效金融需求将快速上升，为我行调整和优化客户结构，拓展市场空间提供了良好的外部环境。国家促进中部地区崛起战略进入实施阶段，无论从全省还是全市来看，经济社会都已步入健康、快速发展轨道，为我们提供了难得的发展机遇。同时，我们也面临更严峻的挑战。随着工中建三行股改上市，城市业务的竞争将更加激烈；农村信用社省域通存通兑网络的开通，邮政储蓄银行的成立，以及政策性银行改革的推进，县域金融格局也将重新“洗牌”；而银行业市场的全面放开，外部监管将越来越严格，产品和服务的竞争也将进一步加剧，对我行的风险管理与创利能力提出了新挑战。

面对新的经营环境，我们要清醒地认识到，尽管一年来我行自身相比有很大进步，但信贷资产质量差、收入结构单

一、县域传统优势发挥不够、城区市场竞争力弱化等制约业务发展的突出问题仍未得到根本解决，综合竞争力不敌市内同业，系统内竞争优势也受到严重挑战。随着财务重组后资产规模的大幅缩减，我们更面临着壮大经营规模、提高盈利能力的艰巨任务。因此，全行上下必须坚持以加快有效发展为第一要务，增强不进则退、慢进也会退的忧患意识和危机意识，抢抓机遇，奋发有为，努力实现各项业务又好又快发展。

在准确把握当前形势的基础上，市分行党委确定2024年工作的总体要求是：认真学习贯彻落实总行、省分行2024年工作会议精神，紧紧围绕加快发展这条主线，坚持内涵发展与外延发展并重、质量提升与速度提升并重、产品优化与服务优化并重、流程再造与效率提高并重、合规经营与适度创新并重，突出外延发展、速度提升、服务优化、效率提高、适度创新，通过实行“全员式”的市场营销、发动“攻坚式”的不良清收、推广“精细化”的内部管理、营造“进取型”的企业文化、完善“激励型”的经营机制五大主要措施，大力提高全行的业务经营水平、内部管理水平、风险控制水平，力求业务总量更大、经营质量更优、市场形象更好、竞争能力更强，努力实现全行追赶跨越型、质量效益型、文明和谐型的发展。今年的主要工作目标是：各项存款净增18.5亿元，各项贷款净增10亿元，实现中间业务收入5000万元，清收不良贷款本息1.3亿元，不良贷款占比下降9个百分点，实现经营利润9000万元，内控评价一类行达到11个，无重大责任事故和经济、刑事

案件。

二、坚持城乡联动，推动业务经营全面发展

总行党委从加快有效发展和推进股份制改革的战略高度出发，审时度势地提出了“坚持商业运作原则，坚持面向‘三农’、以县域为基础、城乡联动、农工商综合经营”的市场定位。在新的形势下，我们要进一步发挥农行传统优势，加大城乡业务联动，促进县域业务发展，提升城市业务质量，求得业务经营更好更快的发展。

（一）突出工作重点，做大法人资产业务。我行有效资产规模小，优质客户基础仍很薄弱，必须毫不松懈地抓好重点区域、重点客户的营销，推进客户结构的调整和优化。一是实施重点区域发展战略,加大对重点区域的营销力度。把XX市本级和金融资源富集、资产业务潜力大的经济强县支行作为资产业务发展重点区域，整合市分行前台部门职能，集约经营区域内优质资产业务，对高端客户、重大项目进行重点开发。二是要着力提高重点行业、重点项目和重点客户的营销水平。按照“总量更大，质量更优，竞争更强，份额更高，效益更好”的原则，市分行已将XX市60户重点企业、百强民营企业、百家金融信用企业，以及具有成长性、未来发展预期良好的中小企业纳入重点客户营销名录和项目库。各前台部门、各支行要落实分层次客户管理的要求，密切关注宏观政策，动态掌握行业信息，当前要重点关注XX市三大产业集群企业、房地产业、招商引资等，优选优质项目和优良客户作为我行支持重点。机构类贷款要加大收入规模较大、讲信用、发展前景好的AA级以上事业法人贷款营销力度；房地产部门要切实加强与土地交易、招商、规划建设等部门联系，密切关注土地拍卖信息，锁定目标客户，积极拓展优质房地产项目贷款业务和个人购房贷款业务；农业信贷部门要着眼于大农业、效益农业、现代农业，充分利用扶贫贷款的杠杆和带动功能，加大涉农信贷优良客户营销力度。市分行前后台要密切配合，做好信贷客户评级、内部授信和公开统一授信工作，对重点客户的评级授信实行优先调查、优先审查，确保顺利实现全年累放贷款27.45亿元、净增12.98亿元的营销目标。三是不断完善市场营销体系，提升营销层次。完善以市分行为主体、经济强县支行为辅助的营销组织架构，并相应重组业务流程。市分行前台部门要在继续加强对各支行营销工作的组织、指导、协调及联合营销，加大市分行直接营销力度，增强城区市场竞争力。各经营行要根据辖内目标项目、客户的具体情况，逐个项目、逐个客户成立“重点客户（项目）市场营销小组或客户经理组”，实施全过程的开发、维护和管理，通过提供差异化服务，增强客户忠诚度。

（二）突出市场份额，做优个人资产业务。优先发展个人资产业务，是我行当前和今后一段时期业务经营的重点之一。今年省分行把个人资产业务纳入综合绩效考核，并加大个人住房贷款业务的考核比重，同时完善授权管理，对个人资产业务，实行按贷款单个品种分类授权、动态调整，将信贷资源向经济活跃、金融资源富集、经营管理水平较高、不良贷款率低的支行倾斜。我们要坚持规范与发展并重，加强市场调研，深挖客户资源，细化营销措施，着力推动个贷业务大发展。一是抓好重点区域和重点支行的发展。把市分行营业部、XX区、XX等支行列入发展重点，集中信贷资源，求得规模效应。二是抓好重点产品的发展。要制定个人生产经营贷款相关实施细则，明确个人生产经营客户准入标准，优化贷款操作流程，重点把握并严格落实第二还款来源，有重点地拓展个人生产经营贷款业务；要通过向优势行业和单位推行“团购”消费贷款服务，对优质客户实行差异化服务措施，大力发展经济资本系数较低的个人消费类贷款（如个人质押贷款、个人自用车贷款），实现个人消费贷款的快速增长；要加强对优质按揭资源的保护和开发，简化他行支持楼盘按揭贷款准入程序，积极营销非我行支持开发的优质楼盘按揭业务，重点推广非交易转按揭、个人住房循环贷款、二手房交易托管业务，务求个人住房贷款取得新突破。三是强化和落实个人资产业务营销措施，按照“以省分行为指导、以市分行为保障和推动、以县域经营行为主体、以客户经理为主力”的要求，重构个人业务营销体系，积极创造条件，在赣州市城区建设个人业务专业支行。四是要完善个贷业务激励约束机制，调动员工发展个贷业务的积极性，落实个贷业务“三包一挂”制度，明确发放过程中所有环节的责任和操作规范，提高个贷业务精细化管理水平。

（三）突出总量提高，做实负债业务。全行必须坚持规模效益原则，进一步加大资金组织力度，夺回负债业务在四大行中的增量份额领先地位。一是大力组织个人存款。要采取行之有效的措施全面提升服务水平，解决好网点的美化和亮化问题、营业环境的整洁和整齐问题，规范柜员言行，加强与客户的交流沟通，营造温馨舒适的营业环境。要将差别化服务落到实处，充分利用服务系统挖掘大客户，有贵宾室的网点一定要尽快启用，无贵宾室的网点要设立贵宾窗口，所有城区网点都要设立贵宾室或贵宾窗口，并安排柜员按时上班。各行要充分利用电话银行、手机银行、网上银行等新业务产品及自助设备进行客户分流，安排人员有序引导，对外窗口要开足到位，解决客户经常排长队的问题。要通过网点功能转型、优化劳动组合和人员摆布、完善工作流程、强化考核激励、实施差别服务等措施，切实提高城区行市场竞争力。二是加大对公存款组织力度。要建立重点负债客户营销目录，认真落实差异化服务措施，加大考核力度，开展“一对一”营销，不断扩大优质负债客户规模。按照效益原则，积极参与行政事业法人客户招投标，拓展财政、社保、税务、工商等系统性客户。三是大力吸收同业客户低成本资金，保持同业存款稳定增长。各行要在巩固、加强与农村信用社合作的同时，积极营销城市商业银行、证券公司、财务公司等同业客户。

（四）突出创收增效，做强中间业务。要继续把中间业务置于优先发展位置，加大考核和管理力度，挖掘增长潜力，培育新的增长点，确保今年中间业务收入增长率达到40以上。一是提升银行卡产品经营层次。要充分利用“62”新银联通宝卡“一卡多账户，一卡多功能”的理财功能，进一步壮大借记卡客户群，在确保借记卡传统支付结算领域优势地位的同时，积极发展金穗通宝卡代收代付、投资理财业务，增强借记卡产品的创效能力。要加快贷记卡业务发展，尽快形成规模化发卡。市分行将把贷记卡发卡量指标纳入支行行长责任目标考核，与绩效工资挂钩，按季分解任务，按季通报、按季考核。要加强部门联动，将发卡对象重点锁定党政机关、事业单位、高收入行业以及大型企业、集团公司总部的中层以上管理人员，同时积极向现有的个人优质房贷客户和优质公司、机构客户的中高层管理人员推介贷记卡。二是提高代理保险业务市场份额。要依托信贷客户资源，强化专业部门直接营销和相关部门联动营销，发挥全行网点和人员优势，巩固和发展保险代理业务。以巩固农村网点代理优势为前提，切实增强城区网点竞争力，解决我行保险代理“进不了城”的问题，扩大城区保险代理市场份额；以柜台促销为平台，加大高端客户的上门营销，提高做“大单”的能力；以中间业务计价、绩效考评为基础，争取被代理公司的阶段性激励政策，以较好的促销措施推动我行的保险代理业务。三是加快拓展理财业务。积极推广使用个人优质客户管理系统，通过系统做好全行个人优质客户的拓展维护工作。要结合实际制定《“金钥匙理财”个人优质客户管理实施细则》，规范全行“金钥匙理财”个人优质客户的标准和服务品质，培育和稳定高价值的客户群体，调整和优化个人客户结构，加强对优质客户的精细化管理，提升经营网点的营销能力。积极做好基金和债券等理财类产品的代销和直销工作。四是进一步拓宽电子银行服务渠道。要坚持个人客户和企业客户并重，“零售”和“批发”并举，将素质较高、收入稳定的人群、从事商品批发零售的个体工商户以及对安全性有较高要求和交易频繁的客户作为个人客户重点营销对象；加大企业客户的营销力度，对行业性客户和重点集团性客户，配备专门的产品经理和客户经理，实行一对一上门营销。对新客户要及时跟进，老客户要适时跟踪，实行资产、负债和网上银行业务捆绑营销，不断提高电子银行业务的综合营销和收入水平。五是继续大力拓展国际业务。要充分发挥专业支行的优势，与章贡区支行、黄金区支行和市分行营业部加强联动营销，形成合力，深挖中心城区外汇业务资源，做大做强城区业务，拉动全市国际业务快速增长。各县支行要在维护好现有结算客户的基础上，把资本金业务作为今年国际业务营销的重点，注重招商引资信息的收集，加强与涉外部门的联系，加紧对新项目跟踪营销。中国银行作为老牌外汇专业银行具有品牌优势，是我行的强劲对手，但只要我们付出更多的努力和更多的耐心，提供更细致的服务，同样能获取市场先机。

（五）突出绩效考核，引导业务经营。省分行对二级分行绩效考核调整后，市分行对支行的绩效考核将做出相应调整。一是根据上级行构建新的价值管理体系的政策导向,整合优化综合绩效考核体系，增设部分考核指标。增设的指标包括人均经济增加值、新发放贷款不良率、存款市场份额、万元资产中间业务收入含量、个人住房贷款利息收入占比、非柜台业务交易额占比、经营计划完成率和内控评价指标,将同业存款纳入存款考核口径，并相应调整有关指标权重和计算口径，旨在引导支行实施加快经营结构调整步伐、实施业务联动营销、强化全面风险控制、追求价值最大化和重视战略目标管理。二是加大对支行领导班子的综合业绩考核评价力度。今年市分行将从综合绩效考核和专业评价两个方面,对县支行领导班子成员进行综合业绩考核评价。对县支行一把手的考核评价,主要依据其所在行综合绩效考核结果进行;对县支行班子其他成员的考核评价,主要依据其分管工作的专业考核排名进行。综合业绩考核评价的结果,将与各班子成员的薪酬直接挂钩。三是实施产品营销计价考核，对存款、信贷、国际业务、银行卡、电子银行、代理业务等产品进行定价，全行员工按照实际营销的产品和价格兑现计价收入，以调动各层面、各环节员工的营销积极性。

各支行要坚持绩效考核优先原则，以绩效考核引导业务经营，围绕绩效考核调整经营结构。总体上讲，今年的绩效考核对业务经营发展早、快和计划完成比例较好的行较为有利。因此，各行和市分行各部门要高度关注业务经营计划实施情况，尽早完成并努力多超，在综合绩效考核中争取更多的政策性资源，提高业务经营效益和员工收入水平。

三、加强基础管理，切实提高风险控制能力

在改革发展任务十分繁重的情况下，我们更要切实增强风险管控能力，努力消除内部控制中的各种风险隐患，特别是要有效防范各类案件的发生，确保稳健经营、安全经营。

（一）明确重点，加快不良资产清收工作。各行要及时调整清收策略，坚决克服等剥离、等核销的消极思想，强化抢收、快收、多收意识，继续打好不良资产清收处置攻坚战。一是摸清资源，明确清收重点。要尽快组织人员对本行的清收资源进行认真梳理，明确清收重点，做到有的放矢。重点是做好2024年新进账不良贷款的清收工作，尤其是要加大对已逾期90天以内的事实不良贷款、本金或利息逾期90天以上事实不良贷款的清收以及已胜诉未结案件的清收力度。要继续抓好重点项目清收突破工作，各行上报的20户领导挂点企业预计可清收不良贷款本息4300万元，占全行清收计划的33。这是事关全行不良贷款剥离前抢收成效的大事，要灵活运用不良贷款清收政策，集中人力、物力、财力，重点突破。尤其要抓好表外利息的清收，将表外利息中可以收回的部分悉数“抢收入库”。加大员工不良贷款和责任贷款的清收力度,做好小额不良贷款清户工作。二是落实措施，完善清收考核奖励政策。为体现多清收处置多奖、早清收处置早奖的原则，今年市分行扩大了清收奖励的范围，提高了进度奖的额度，由去年的35万元提高到今年的50万元，绩效工资上浮标准定为一季度上浮20，二至四季度上浮15。各行要依此原则相应完善所在行清收考核办法，增强绩效考核的导向作用，切实调动和保护全员清收处置不良资产的积极性。三是高度重视，加快剩余抵债资产和自办经济实体项目清理处置进度。各相关行要本着对农行事业高度负责的态度，迎难而上，加大力度，认真清理，尽快处置，争取4月底全部完成。

（二）加强管理，提高信贷风险管控能力。一是尽早做好信用评级授信工作。今年的信用评级将全面推行电子化CMS信用评级子系统评级方式，各行抓紧、抓好系统的完善工作，真正实现手工评级向机器评级过渡。要做到应评级尽评级，所有法人客户都要认定相应的信用等级，对仅有低风险业务需求或符合其他免评级条件的法人客户，也要申请上级行进行免评级认定。要在客户对象符合条件的前提下，充分运用公开统一授信、可循环使用信用和国际贸易融资等信贷品种，简化单笔信用办理流程，确保授信工作的时效性和连续性。二是认真贯彻落实修订后的信贷新规则。信贷新规则的修订涉及客户分层管理、优化业务流程、明确部门职能、强化贷后管理等多个方面，并于4月1日起正式实施。各行要尽快完成各项准备工作，包括抓好信贷从业人员的学习培训，全面落实客户分层次经营管理的客户名单并逐户制定经营管理目标方案。要按照信贷新规则要求，加强产行业分析、区域经济分析和宏观政策研究，严把信贷准入关，有计划地加大潜在风险客户的主动性退出，促进信贷结构的不断优化。三是继续做好贷后管理工作。去年市分行抽查发现，各行贷后管理还存在制度执行不严格、职责落实不到位、管理行为不规范等问题。今后要继续狠下功夫，重点是在客户经理定期联系协调制度、风险经理定期分析预警制度和贷后管理定期报告制度等方面进一步加强，确保贷后管理工作责任落实。要严格认真信贷经营管理责任移接交工作，强化对到期贷款收回的管理特别是现金收回的考核。2024年以后新增贷款一律不得办理借新还旧，存量贷款办理借新还旧必须按规定压缩信用余额。要按照贷后管理风险处置流程和责任追究程序，加大对形成事实不良贷款的债权追偿和责任追究力度。四是完善CMS系统功能，强化在线监测。要进一步提高CMS系统数据质量，规范在线监测工作的内容、频率和流程，定期不定期地发布监测风险提示，落实风险提示内容的核实和整改，抓好CMS网上决策的推广应用。

（三）规范操作，加强财会基础管理工作。一是认真落实会计基础管理各项要求。各行要做好各项数据的清理工作，认真配合外部审计工作开展，并以此为契机切实加强财会基础工作，进一步规范财务核算行为。要对现金及重要空白凭证管理、大额业务处理、重点科目及账户的核对监控、例外事项等重点环节及风险点进行监控，加强委派会计主管、财会监管员二支队伍建设，切实履行自律监管工作职责，加大检查处罚力度，提高会计规章制度的执行力。各行要对所辖营业机构劳动组合和岗位设置情况进行核查，落实省分行关于基层营业机构柜面劳动组合、营业窗口及柜台设置、三级主管配备、内部监督机制等规定，解决少数营业机构会计岗位设置不合规及混岗代班、越岗操作问题。二是严格对账制度。各行要根据总行出台的《中国农业银行对账管理办法(试行)》，将对账工作管理作为日常经营管理的一项重要工作来抓，确保内、外账务数据的真实准确。对账工作要落实到各行会计及客户部门的具体责任人身上。对账过程中，要特别注意不得安排客户经理负责本人管理的账户对账单据的发送和回收；每季至少与所有大额对公客户开展一次全面的面对面对账；重点关注已核销贷款和不经常发生业务的客户的对账。对内外部核算混用、不符合开户条件或其他原因开立的不符合人行及我行有关规定的账户,要全面清理,妥善处理。三是不断强化ARMS在线监控工作。各行要将预警信息的核销与常规监管有机的结合起来，及时、正确核销预警信息。要充分利用会计监控系统的查错防弊功能，加强对重要业务事项及其他重点环节的实时监控。为及时、全面、真实监控各ABIS行业务，各行应将涉及ABIS行号的柜员变更信息及时上传处置中心系统管理员处进行维护、更改。四是要做好财务管理信息系统的推广工作。各行要落实“一把手”负责制，部门要加强沟通和协调，在市分行统一安排下，完成账务和业务数据清理、移植和系统的推广工作。

（四）从严治行，继续抓好案件防范工作。近年来各类案件的发生，绝大多数是由于有章不循、违规操作造成的，因此坚持从严治行原则，持之以恒地抓好案件防范工作，确保业务经营的顺利开展。一是牢固树立“合规操作是岗位工作第一要义”的理念。要继续抓好全员合规文化教育，组织员工学习贯彻好“三个指引”、“四个一律”典型案例和《员工处理办法》，使每一个员工认清违法违纪违规所造成的危害及其后果，熟知并准确把握本岗位业务操作中的主要风险点和控制办法。二是深入细致地抓好防案工作。要在案件专项治理的广度和深度上下功夫，认真落实省分行制度下发的“十必须”制度，配合专业部门抓好卡印押、现金和重要空白凭证、账务处理等领域的风险控制，加大对营业网点防案制度落实情况的检查监督，重点抓好基层营业网点的防范案件工作。三是切实抓好内控监督管理工作。充分发挥各专业条线的作用，切实防范清收、财务、信贷等重点领域的风险。加强对部门自律监管的再监督检查，对检查发现的问题及时反馈，及时抓好整改。要层层签订防范案件责任书，将防案责任落实到各级部门及每个员工身上，建立“横向到边、纵向到底”的防案责任网络。加大案件查处力度，加大“双向问责”和“双线责任”追究力度，严肃查处各类违规违纪行为。四是加大技防物防设施建设，提高安全保卫的集约化管理水平。继续推进守押社会化和异地集中守库试点工作。抓好社会治安综合治理工作的落实，着力研究防止存款、贷款、票据、信用证诈骗的有效办法，减少案件风险点。认真贯彻落实《反洗钱法》，依法履行好各项反洗钱义务。

（五）狠抓落实，做好股改基础准备工作。股改是一项复杂、庞大的系统工程，工作量大，时间要求严。各行、各部门要以对农行高度负责的政治责任感和事业心，各项具体工作必须在总行规定的时间内完成，不准留尾巴，不能拖后腿。

一是加紧土地、房产确权。各行要对土地、房产的申请、报建、审批等手续进行清理、集中，加快土地、房产权属完善工作进度，为后期制定土地、房产处置方案和具体工作展开创造条件。要在2024年固定资产清理的基础上,对账内外资产进行全面帐实核对,对去年账内外未确权全口径固定资产，并将漏报、尚未上报的固定资产进行补报。

二是加快闲置固定资产处置。按照设立股份公司和上市要求,不符合法律和政策规定、权属不完善的特殊资产在股份公司成立前必须全部处置完毕。各行要在调查摸底的基础上,对闲置固定资产提出具体处置意见,加快处置进度。对尚未上报处置的闲置固定资产,尽快进行合理评估,按《中国农业银行XX省分行固定资产处置管理实施细则》要求处置。特别是对权属不完善的土地、闲置固定资产,要尽快制定可行的处置方案,明确处置时间表。对已批复处置的闲置固定资产,要在近期内处置完毕。对已处置完毕的闲置固定资产，各行要按《实施细则》及批复要求,做好处置资料整理归档与报备。对届时未完成处置的行,市分行将按照省分行模式,启动问责机制。

三是抓好不良贷款尽职调查。逐户进行尽职调查是不良贷款剥离处置的必要程序，各行务必集中主要力量，抓紧做好不良贷款档案整理、基本情况调查、风险责任认定和追究工作。市分行强调，无论主办部门还是协办部门，都要齐心协力，密切协作，严肃认真，保质保量完成各项工作。因档案资料不齐全、责任认定追究不到位、尽职调查不清楚而无法完成不良资产剥离处置计划的行，要追究行长及主管行领导的责任。一是彻底摸清不良资产底数。数据清理以2024年末为基数，对不良贷款及其他表内外业务不良资产进行拉网式清查摸底，按照“谁管理谁负责谁清查”原则，分头落实，专人负责，确保不留死角。二是做好不良贷款档案资料整理达标工作。全面开展可疑类贷款档案资料清理工作，尽最大可能进行补充和完善，确实无法补充完善的，要逐户逐项做出说明或证明。三是责任认定与处理要合理到位。对2024年1月1日以后新发放形成的不良贷款，要逐户进行责任认定和处理；对以前发放形成的不良贷款，凡是有违规、违纪、违法的，也要进行责任认定追究，6月底前将责任人认定处理情况报市分行监察室。四是做好贷款债权保全工作。要将保全职责逐户落实到客户经理，并加大奖惩考核力度。五是及时开展涉诉类不良贷款的清理工作。对于可以实现诉讼终结的，要加强与法院的沟通，加速案件的审理和执行速度，尽早获取案件终结的相关法律文书。对不良资产的全面清查，要实事求是，真实反映。目前处置时点和基数尚不能确定，各项工作只能往前赶，不能往后推，确保如期完成，不留隐患和后遗症。

四是继续做好包袱消化，加快新会计准则应用。根据上级行精神，今年全行的财务政策安排都要服从财务重组的要求，优先安排应付利息等无法进入财务重组范围的隐性历史性包袱的消化，在未接到省行通知前，不得自行安排包袱消化，特别是资产损失类包袱的核销。要以财务管理信息系统上线为契机，加快新企业会计准则的实施与应用，重建会计制度体系，实现会计报告、会计核算、业务处理和信息系统等方面与新准则全面对接。

四、加强队伍建设，为改革发展提供强有力的支持

当前，我们正处于改革发展的重要时期，建设一支素质高、业务精、能力强的干部队伍，对加快我行有效发展至关重要。各行要按照办现代商业银行的要求，着力加强领导班子建设和干部队伍建设，提升队伍整体素质。

（一）加强领导班子建设。俗话说：村看村、户看户，群众看干部。各级领导干部要有高度的责任感和强烈的事业心，把带好队伍、搞好业务作为一切工作的出发点和立足点，全面加强思想作风、学风、工作作风、领导作风和生活作风建设。

一是要把建设一个好班子贯穿始终。打铁须先自身硬。每名领导干部、每支领导团队，首先要想到、更应该努力做到的是，把自己所在支行（部室）的班子建设成为一个政治过硬、业务精通、作风优良、有凝聚力、向心力和战斗力的集体。班子成员要不断加强自身建设，增强贯彻科学发展观的能力、驾驭全局的能力、依法合规经营的能力和解决实际问题的能力。加强基层领导班子建设，要从完善党委议事规则，推进民主决策、科学决策；完善监督制约机制、加强党风廉政建设；完善领导干部综合考评、形成优胜劣汰良性机制入手，着力提升班子的学习力、创新力、执行力。要按照长远发展、科学发展观和正确政绩观的要求衡量、选拔和使用干部，把想干事、能干事、干成事的优秀干部选拔到领导班子中来。

二是要把建设一支好队伍贯穿始终。人心齐，泰山移。一项工作的完成，一个单位的发展，仅靠几个行领导的力量是十分有限，也是无法实现的。只有全行员工齐心协力，奋发努力，才能圆满成功完成上级下达的各项工作任务，才能实现各项事业的快速有效发展。每个行、每个班子、每个领导干部，都要从农行兴旺发展的高度，认识队伍建设的重要性，加紧干部队伍的建设。要采取积极有效的方法，认真做好员工的经常性教育工作，不断提高员工的思想政治素质和业务能力，引导和帮助他们做解放思想的模范、求真务实的模范、开拓创新的模范、爱岗敬业的模范、勤奋工作的模范，努力打造一支素质高、业务精、能力强的干部队伍。

三是要把创造一等好业绩贯穿始终。班子的战斗力强不强，不是说出来的，而是干出来的，是靠创造一流的业绩体现出来的。各行领导班子要充分发挥党员的示范带头作用和党组织的战斗堡垒作用，发动和团结广大员工立足本职，爱岗敬业，奋发进取，扎实工作，努力在平凡的岗位上做出不平凡的业绩，推动本部门本单位各项工作圆满完成，促进全行各项事业又好又快发展。

（二）抓实员工培训工作。学习，是一个人不断进步的阶梯，是一个单位持续发展的动力。虽然目前各行的人均业务量均远远低于同业，但大多数行和部门仍感到人员紧、压力大，柜面到处也出现排“长队”现象，说明我们人员的总体素质存在相当大的差距。各级行领导尤其是一把手要高度重视培训工作，把培训工作摆上重要议事日程，作为大事来抓。员工培训工作中，要杜绝“花架子”，多下真功夫，广泛性、针对性、多样性和持续性相结合，确保培训质量。

一是参训人员和培训内容要有广泛性。要着眼于全员整体素质的提高，开展大规模的在岗培训，使培训覆盖全体员工，“一个也不能少”。培训内容要宽领域，既培训知识，解决“知”的问题，又培训技能，解决“会”的问题，既培训思维，对参训人员固有的思维定式加以创新，又培训观念，改变参训者所持有的与外界环境不相适应的观念，进而达到全面开发参训人员的潜能的目的。

二是培训对象要有针对性。要依据不同的培训对象，确定培训内容，缺什么就补什么，需什么就学什么，实施分类培训。对决策领导人员，以增强驾驭全局、把握方向、参与竞争和科学决策的能力为重点，特别注意提高他们的战略思维、科学判断形势、应对复杂局面的能力；对市场营销人员，以丰富金融专业知识、公共关系知识、新业务和新产品知识为重点，努力增强他们的沟通协调能力和市场拓展能力；对岗位技能人员，以提高职业道德水准，丰富金融新业务、新知识为重点，全面增强他们的爱岗敬业意识、法规制度观念和岗位业务技能。

三是培训形式要做到多样性。过去，我们的培训基本是你在上面说、我在下面听的“填鸭式”培训，对参训人员能力的提高有限，尤其是解决实际工作中出现的问题帮助不大。要实现培训的高质量，使培训真正成为农行持续发展的“助推器”，就必须改进培训方式。要充分运用网络教学、多媒体教学和远程教育等，通过座谈、辩论、模拟、游戏等“多元化”的培训方式，尽最大努力提高参训人员的学习兴趣和参与度。在注重内部培训方式改进的同时，还应适当通过“外援”、“外派”请进来走出去，拓宽员工的视野。

四是培训时间上要保持持续性。与其他商业银行相比，其实我们也有很多很好的产品和业务，但就是推不开，做不大。为什么？其中一个重要的原因是员工的知识不全面、业务不熟练。自己都一知半解，在推介给客户时，就没有办法说清、讲透，效果当然要大打折扣。怎么解决这个问题，唯一的办法是持续培训。在开展“普及式”培训的基础上，每隔一段时间要进行“巩固式”培训，对掌握程度欠缺较大的员工，还要进行“辅导式”的强化培训，直到其完全弄懂弄通为止。XX区支行对此进行了有益的探索，也取得了一定的效果。

（三）推进企业文化建设。企业文化是企业在经营过程中创造和不断积累的物质财富与精神财富的总和，它不仅能凝聚优秀的职工队伍，展现良好企业形象，而且能促进企业创造优异业绩，不断发展壮大，是企业做大做强、走向成功的动力源泉。企业文化建设是一项系统工程，决非一朝一夕之事。在企业文化建设中，我们必须从大处着眼，从小处着手，从一点一滴、细微小事做起。当前，我们重点要抓好执行文化、服务文化和典型文化的建设。

一是扎实构建执行文化。在企业文化建设中，要特别重视和加强制度文化、执行文化建设。第一，要认真贯彻落实总行下发的各项规章、制度、办法，做到有令必行，令行禁止。对有令不行、有禁不止、自行其是、自作主张的行为，一经发现，从严惩处。第二，要按照社会主义荣辱观和农行企业文化核心理念的要求，进一步修订相关的管理制度、制定员工行为规范等，寓文化理念于制度之中。今年，市分行将对相关管理制度进行修订并汇编成册。第三，随着业务的快速发展和改革的不断深入，要积极研究新情况，总结新经验，探索新规律，进一步完善我行的制度体系，始终保持制度体系的完整性、先进性。

二是积极营造服务文化。服务是各项工作开展的根本出发点，更是现代金融企业文化的丰富内涵。我们应根据市场变化，不断创新服务品种，随时满足市场需要。不仅要搞好柜面服务，而且还要扩大服务领域；不但要形成优良的服务作风，还要有灵活的服务方式、良好的服务环境，更要有先进的服务设施、优良的服务品种、快捷的服务效率、过硬的服务品德，通过服务占领更大市场与空间，树立更好诚信服务品牌，拥有更多长期优良客户，创造更佳辉煌业绩。要加强网点规范化服务建设，推行网点柜面服务人员量化考核机制，加大对基层行服务质量的抽查和考核力度，提升良好窗口服务形象。

三是大力弘扬典型文化。榜样的力量是无穷的。要充分发挥工、青、妇组织的作用，积极开展争先创优活动，推出代表不同层次、不同方面、各具特色的先进个人和先进集体，树立身边的、与实现经营目标紧密相连的典型，如爱岗敬业典型、技术达标典型、优质服务典型等等，大张旗鼓地进行表彰、宣传，使广大员工学有榜样、赶有目标，在全行上下你追我赶、营造奋发向上的浓厚氛围，增强员工的集体荣誉感。

（四）抓好内部和谐稳定。伴随着改革的推进，干部员工原有的思维惯性和利益格局都将受到不同程度的冲击。各行要正确处理改革、发展、稳定的关系，认真细致地做好员工思想工作，传导政策，化解矛盾，为改革发展营造和谐稳定的环境。

一是要关心员工的工作、生活和成长。各行领导和相关职能部门要及时了解和掌握员工的思想状况和动态，认真做好员工的思想政治工作，使员工保持健康的心理状态参与到改革中，提高对改革的接受程度。要抓好职代会、行务公开和民主评议领导干部等工作，提高全行的民主管理水平，调动全行员工参与改革、服务改革的积极性。要开展创建劳动关系和谐企业活动，严禁拖欠或挪用基层员工工资，维护员工正当权益，善待员工。要加强对分流富余人员工作的正面舆论引导，规范分流减员操作程序，做到无情分流，有情操作。要采取有力措施，重视和帮助困难员工力所能及地解决一些实际问题。

二是要关注重点地区、单位和人员。各行（部）领导要高度重视信访工作，对上访人的合理诉求，该解决的不要推诿拖延，暂时无条件解决的，要耐心说明情况，并积极研究解决办法；对不符合政策的，要做好解释说服工作。各级组织、纪检、人事、监察部门要认真履行职责，加强对重点地区、重点单位、重点人员的排查，及时发现、排除不稳定因素，将问题化解在局部、萌芽。要认真落实突发事件应急处理制度，完善“突发性事件”、“群体性事件”应急处理预案，坚持重要事件“即时报告”制度。要严格落实维护稳定工作责任制，对因不履行工作职责或工作不力，导致发生严重危害社会稳定和员工队伍稳定问题的，要追究单位领导责任。

三是要关爱离退休干部、内退员工及家属。要在政治上离退休干部和内退员工，采取措施让他们有所为、有所乐。要在生活上给予离退休干部、内退员工及家属更多的关心、关怀，在政策允许的范围内，给予他们物质上或精神上的帮助，让他们时时、处处充分感受到农行大家庭的温暖，使他们更加关注、支持农行改革和发展，继续为农行的发展献计、出力。

同志们，改革与发展的新形势，对我们提出了新的更高的要求。全行上下务必要增强历史使命感和责任感，保持清醒的头脑，始终围绕加快有效发展这一主题，全面贯彻落实科学发展观，满怀信心，扎实工作，为全面完成今年的各项股改工作和业务发展目标而努力奋斗。

《在全市农行支行长会议上的讲话》来源于feisuxs，欢迎阅读在全市农行支行长会议上的讲话。

**第三篇：在全市农行支行长会议结束时的讲话**

文章标题：在全市农行支行长会议结束时的讲话

[找文章到☆好范文 wenmi114.com(http://www.feisuxs/)一站在手，写作无忧!]

同志们：

全市农行支行长会议今天就要结

束了。会议总结了2024年工作，分析了当前面临的形势，对2024年工作进行了全面安排。会议期间，还套开了资产风险管理工作会议，分组讨论了主题报告和有关专题文件，表彰了2024的先进单位和个人。在讨论中,大家一致认为，通过这次会议，进一步认清了形势，增强了加快改革发展的责任感和紧迫感，明确了工作的切入点和着力点，坚定了做好工作的信心和决心。下面，就如何贯彻落实会议精神，再强调几点，请一并贯彻落实。

一、坚持“五个并重”，实现全市农行又好又快发展

发展是硬道理。而在目前改革和发展任务十分繁重的情况下，理清发展思路、解决认识问题尤为重要。改革只是手段，发展才是的目，不发展不行，发展慢了也不行，不科学发展更不行。我们要紧紧围绕加快有效发展这条主线，靠发展增实力，靠发展出效益，靠发展长士气，靠发展树形象。在发展的理念上，我们要做到“五并重五突出”，走速度、质量、效益相统一、相协调的良性发展道路。

一是坚持内涵发展与外延发展并重，突出外延发展。不良贷款剥离、财务重组后，资产规模将大幅缩减，我们面临壮大经营规模、提高盈利能力的艰巨任务。只有不间断地引进优质客户，果断退出劣质客户，实现业务经营的良性循环，才能实现可持续的效益最大化。目前，有的支行守着存量客户“吃老本”，不去拓展新客户；有的行产品运用不充分，做来做去都是“老三样”；有的没有长远的规划，眼睛总是盯着自己的“一亩三分地”，这些倾向都将影响农行发展后劲。所谓突出外延发展，就是要在挖掘现有客户的基础上，着眼未来，眼睛向外，进市场，争客户，延伸市场链、产品链和服务链，千方百计把更多的优质客户吸引进来，占据更多的市场份额。

二是坚持质量提升与速度提升并重，突出速度提升。没有数量，就无所谓质量。一些支行对质量和数量的认识很不全面，重质量提高、轻规模扩张，存款裹足不前了，他们心安理得，贷款持续下降了，他们无动于衷，市场份额日见缩小了，似乎也不关他们的事。于是，“不良”是下来了，规模也下来了，赢利能力跟着下来了。今后一个时期，是我行的重大发展机遇期，业务领域会不断拓宽，服务功能会逐步完善，发展速度也会不断加快。我们要抓住这个机遇，正确处理好速度与质量的关系，切实把加快有效发展当作第一要务，整治怕承担责任而不负责任的“不作为”行为，防止盲目求大、“包打天下”的“乱作为”行为，鼓励有质量、有效益和可持续发展的“会作为”行为，调动一切积极因素尽快做大业务总量，同时通过“精细化”的管理保证发展质量。

三是产品优化与服务优化并重，突出服务优化。我们的经营管理活动最终要体现在效益的提高上，而提高效益的关键，就是要不断优化产品和服务。目前，农行产品设计的主动权在上级行，作为经营行，要做好的是产品的承接、引进和推广。在产品推广运用过程中，对那些不能适合客户需求的产品，要及时向上级行进行反馈，针对性加以改进，使我们的产品更能适销对路，满足客户的要求。金融产品的功能最终都要通过人的服务加以体现，要通过加强培训、强化督查，解决服务态度问题；通过服务分区、客户分层、业务分流，解决客户“排长队”问题；通过提供细致周到的服务，解决个性化服务不到位的问题，不断优化我们的客户服务。优化服务还要在如何满足客户需求上狠下工夫，注重通过银行的服务为客户创造价值，注重把银行的经营活动有机融合到客户的生产经营活动中去，形成长期的、互动式的、双赢的战略合作关系。

四是流程再造与效率提高并重，突出效率提高。有效率才会有竞争力。操作流程繁杂、办事效率不高，是制约我行业务经营的瓶颈之一。近年来，我们在提高办事效率方面想了不少办法，但仍存在因效率低下导致优质客户流失的问题，“煮熟的鸭子也飞走了”，这种教训值得大家认真反思。今后，要围绕效率提高来优化我们的业务流程、工作流程，在不违背相关政策规定的前提下，从把握商机、服务客户的角度出发，尽可能简化业务操作流程，自己能做的事决不让客户去做，一次能做的事决不分两次去做，努力为客户提供方便、快捷、高效的服务；要培育以团结、协作、统一为基本特征的团队精神，加强前后台部门、上下级行之间沟通交流，消除误解，达成共识，思想上合心、行动上合拍、工作上合力，全方位提高工作效率。

五是合规经营与适度创新并重，突出适度创新。金融业是个高风险行业，它的特性决定了经营必须安全，安全必须合规，但合规不等于墨守成规。社

会在不断发展，事物在不断变化，在同业竞争日趋激烈的情况下，我们的许多机制和管理需要不断完善和创新，我们的产品和服务需要不断改进和优化，如果没有一定的创新举措，就难以形成自身的竞争优势，最终将丧失生存的根基。要通过深入调查、分析和论证，掌握宏观政策、内部规章，充分了解市场信息、同业动态，在制度创新、产品创新和流程创新上下功夫，适时推

出新举措、新办法，在同业竞争中求得出其不意的效果。之所以强调“适度”，是因为任何一项创新都涉及人才、技术、监管以及客户和员工承受能力等等诸多方面，如果在时机不成熟、配套措施不到位的情况下，一味追求标新立异，效果只会适得其反，甚至引发新的风险。

二、落实五项措施，确保全年经营目标圆满完成今年的业务目标已经明确，经营指标已经下达，接下来就是如何落实、如何完成了。要完成各项工作任务，实现XX农行追赶跨越型、质量效益型、文明和谐型的发展，关键在于实施“全员式”的市场营销，发动“攻坚式”的不良清收，推广“精细化”的内部管理，营造“进取型”的企业文化，完善“激励型”的经营机制，坚定不移地推进经营模式和增长方式的根本转变，努力提高经营管理能力。

一要实施“全员式”的市场营销。随着市场环境的变化，客户对银行的需求已由单一化、简单化向个性化、综合化、增值化转变，这就要求我们实施“全员式”的营销。所谓“全员式”的市场营销，就是银行各层面、各部门和每个员工都要有市场营销的责任。实施“全员式”的营销，首先要解决好“想营销”问题，使员工摒弃“轻视营销”、“被动营销”的错误认识，树立主动营销、积极营销的理念。其次要解决好“怕营销”问题，营销需要有效的沟通与交流，我们有不少的员工却习惯于“机械式”的服务，习惯于埋头做事，不善于甚至害怕与客户交流，这是营销的大敌。第三要解决好“会营销”问题。要切实提高员工的产品承接能力、操作能力和营销技巧，使之从只会单一营销转变为掌握综合营销，从只会简单营销转变为掌握深度营销，从只会盲目营销转变为掌握有针对性的营销。

二要发动“攻坚式”的不良清收。如何最大限度地挖掘清收潜力，抢收打捞不良贷款，是我们当前的一项工作重点。发动“攻坚式”的不良资产清收，就是要克服畏难情绪，树立必胜信心。经过多年连续的清收，剩下的不良贷款多是“硬骨头”，清收难度相当大，这是事实。试想我们的工作，那一件没有这样那样的困难。如果没有困难，还要我们这些领导干什么。只要我们思想上重视，行动上落实，措施上有力，“骨头也能榨出三两油”。发动“攻坚式”的不良资产清收，就是要抓住重点，突破难点。一是要以2024年新进账不良贷款、有抵押物和胜诉未终结并有查封资产的不良贷款为重点，二是要以不良贷款大户、清收钉子户、员工内部不良贷款和清收表外利息为重点，加大力度，加快进度。

三要推行“精细化”的内部管理。精细化管理，就是要求人人都管理，处处有管理，事事见管理。金融行业是一个特殊的行业，风险孕育在每一个可能被忽视的细节之中，稍有不慎就可能造成难以挽回的损失。百年老店巴林银行倒闭的沉痛教训提示我们，一个细节解决不好，就可能千里长堤，溃于蚁穴。前台人员如果对客户提交的票据未认真审核，就可能造成客户资金的意外流失，引起客户的投诉，使我行丧失潜在的客户资源；客户经理如果对信贷客户未严格审查、不依规管理，就可能造成信贷风险，导致不可估量的资金沉淀。作为一名银行员工，我们所处的是一个服务行业，客户日常所面对的正是我们最细微的业务、最细微的服务。如果我们从下到上都比别人多思索一点细节，比别人眼里“多做一点活”，那我们一定会立于不败之地。

四要营造“进取型”的企业文化。企业文化是凝聚人心、实现自我价值、提升企业竞争力的无形力量和资本，它一旦与经营活动密切融合起来，必定会给金融业健康持续发展注入新的活力。随着改革的不断深入，各种矛盾将不可避免地交织出现，每个员工的切身利益也必然地会受到不同程度的影响。建设“进取型”的企业文化，调整好改革中出现的各种利益团体的冲突，上下级协调一致，以保证政令畅通，是我们迫切需要解决的问题。建设“进取型”的企业文化，要建立健全完善的竞争激励机制，形成能者上、庸者下、平者让的良好内部竞争环境；通过开展形式多样的文体活动，形成团结进取、奋发向上的强大凝聚力；通过挖掘、培养和树立先进集体和先进个人，发挥模范带头作用，在全行营造尊重先进、崇尚先进、学习先进、争当先进的良好氛围。

五要完善“激励型”的经营机制。激励机制建设是商业银行改革中的一个重要方面，对商业银行竞争力和经营效率的提高有着重要作用。进一步健全完善激励约束机制已经成为适应股份制改革、应对市场竞争、推动战略转型、实现科学发展、提升银行价值的当务之急。构建多元化、激励型的经营机制，要围绕绩效考评优先的原则，坚持正向激励为主。一是建立目标责任的激励，运用各种手段，使大家清楚了解自身目标任务，明确自己在实现目标任务过程中应承担的目标责任，自觉地为实现责任目标而努力奋斗。二是建立业绩考核的激励。要建立绩效考核激励机制，实现责权利的有机结合，充分调动广大员工的积极性。三是建立思想工作的激励。加强对员工的思想政治工作,强化职业道德教育,教育员工、激励员工为农行事业多作贡献。四是建立收入分配的激励，真正建立起以业绩论英雄、按绩效论功行赏的收入分配机制，突出和充分发挥收入分配对绩效的激励作用。

三、坚持以人为本，保障改革发展顺利推进

以人为本是科学发展观的核心，也是现代企业管理的本质要求。人是最重要、最宝贵的第一资源。我行的发展归根结底要靠人。农行经营管理的主体是全体员工，我们的发展必须依靠全体员工的智慧和力量。贯彻落实科学发展观，打造现代化的农业银行，就必须坚持树立企业即人、企业为人、企业靠人的理念，用目标鼓舞人，用精神凝聚人，用机制激励人，用环境培育人，让员工人尽其才、各显所能、各施其长，实现员工价值升华和农行事业发展的有机统一。同时，对客户也必须体现以人为本的理念，注重营造我行与外部环境的和谐，加强与有关方面的沟通协调，加强客户的营销、服务和维护，实现双赢、多赢和共赢，加快有效发展。

要以改革的精神、创新的思路、扎实的举措，切实加强和改进党的工作。把抓好学习作为建设政治坚定、真抓实干、开拓创新、清正廉洁、团结协作领导班子的一项重要工作来抓，在贯彻主题、服务大局、贴近实际上下功夫。要健全党委中心组学习制度，认真落实民主集中制原则，深入开展“争先创优”活动，增强政策观念、法制观念、大局观念和群众观念。要进一步落实党员“三会一课”制度，严格党员的教育管理，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用。

一支高素质的员工队伍是业务发展的重要保证。全行上下都要树立尊重知识、尊重人才的观念，创造有利于各类人才脱颖而出的环境和平等、团结、和谐、互助的人际关系，通过经常性的教育和持续性的培训，培养员工干一行、爱一行、钻一行、精一行的爱岗敬业精神；通过全方位、多样化、宽领域的岗位练兵、业务比赛、岗位交流等形式，提高员工的业务素质和风险控制能力，努力造就一支适应商业银行改革和发展需要的思想好、纪律严、业务强、作风硬的员工队伍；要了解员工、理解员工、引导员工、爱护员工、关心员工、信任员工，充分调动广大员工的工作积极性、能动性与创造力。

四、抓好“春天行动”，夺取业务经营首季开门红

自年初以来，全行上下认真开展“伴你成长金钥匙春天行动”业务营销活动，通过科学组织、综合营销、突出重点、细节管理、有效激励，工作热情得以激发，业务发展势头良好。一是个人存款平稳增长。至3月10日，个人存款净增9.8亿元，仅次于上饶分行名列全省第二。全市有5个支行个人存款净增超亿元，4个支行提前完成一季度个人存款净增计划。二是个贷营销卓有成效。至3月10日，全口径个人贷款净增5738万元，完成省分行一季度计划的88.27，其中个人住房贷款净增2964万元，完成省分行一季度计划的148.2，有5个支行个人贷款净增超500万元。三是中间业务持续攀升。至3月10日，实现中间业务收入748万元，同比增加161万元，仅次于省行营业部列系统内第二位。有8个支行提前完成一季度寿险保费收入计划，6个支行提前完成一季度财险保费收入计划。

虽然前一阶段的“春天行动”我们付出了辛勤和汗水，取得了一定成效，但计划完成进度总体不理想，各项业务指标完成进度不平衡、行际之间发展差异大的问题较为突出，少数支行增存措施乏力，个人存款不升反降；部分支行个人贷款营销进展不尽人意，还有8个支行个人贷款负增长；8个支行寿险保费收入计划完成率不足50。与兄弟分行比较，业务发展速度也不够快，经营形势依然十分严峻。各项存款增幅列全省各二级分行第九位，个人存款增幅列第七位；各项贷款增幅列第五位；中间业务收入同比增长列倒数第一。其他地市行尤其是XX行业务发展速度较快，几项主要经营指标增速均高于我行。

现在，离季末只有短短的几天时间了，各行尤其是业务进展缓慢的支行要认真查找不足，抓重点、攻难点，针对性强化措施，统筹安排，精心组织，合理调度，奋力营销攻坚，深入推进，确保全面完成一季度各项经营计划任务。

最后，我再强调一下精神状态和工作落实问题。根据今年业务经营面临的形势和任务，我们全行上下每个员工都应自觉做到：精神状态更好一些，始终保持强烈的责任感和饱满的工作热情，始终保持昂扬向上、奋发有为的精神状态，团结一致，形成做好工作的整体合力，确保高标准、高质量地完成各项工作任务；工作安排得更细一些，既要确保重点，又要兼顾一般，每项工作都要细之又细、慎之又慎，绝不能因为我们的工作和纰漏影响全局；抓落实力度更大一些，切实抓好这次会议精神的落实，抓好今年各项工作任务的落实，求真务实，扎实工作，推进各项事业迈上新台阶，进一步开创XX农行业务经营和改革发展的新局面，以优异的成绩迎接党的十七大胜利召开。

（2024年3月24日）

同志们：

全市农行支行长会议今天就要结束了。会议总结了2024年工作，分析了当前面临的形势，对2024年工作进行了全面安排。会议期间，还套开了资产风险管理工作会议，分组讨论了主题报告和有关专题文件，表彰了2024的先进单位和个人。在讨论中,大家一致认为，通过这次会议，进一步认清了形势，增强了加快改革发展的责任感和紧迫感，明确了工作的切入点和着力点，坚定了做好工作的信心和决心。下面，就如何贯彻落实会议精神，再强调几点，请一并贯彻落实。

一、坚持“五个并重”，实现全市农行又好又快发展

发展是硬道理。而在目前改革和发展任务十分繁重的情况下，理清发展思路、解决认识问题尤为重要。改革只是手段，发展才是的目，不发展不行，发展慢了也不行，不科学发展更不行。我们要紧紧围绕加快有效发展这条主线，靠发展增实力，靠发展出效益，靠发展长士气，靠发展树形象。在发展的理念上，我们要做到“五并重五突出”，走速度、质量、效益相统一、相协调的良性发展道路。

一是坚持内涵发展与外延发展并重，突出外延发展。不良贷款剥离、财务重组后，资产规模将大幅缩减，我们面临壮大经营规模、提高盈利能力的艰巨任务。只有不间断地引进优质客户，果断退出劣质客户，实现业务经营的良性循环，才能实现可持续的效益最大化。目前，有的支行守着存量客户“吃老本”，不去拓展新客户；有的行产品运用不充分，做来做去都是“老三样”；有的没有长远的规划，眼睛总是盯着自己的“一亩三分地”，这些倾向都将影响农行发展后劲。所谓突出外延发展，就是要在挖掘现有客户的基础上，着眼未来，眼睛向外，进市场，争客户，延伸市场链、产品链和服务链，千方百计把更多的优质客户吸引进来，占据更多的市场份额。

二是坚持质量提升与速度提升并重，突出速度提升。没有数量，就无所谓质量。一些支行对质量和数量的认识很不全面，重质量提高、轻规模扩张，存款裹足不前了，他们心安理得，贷款持续下降了，他们无动于衷，市场份额日见缩小了，似乎也不关他们的事。于是，“不良”是下来了，规模也下来了，赢利能力跟着下来了。今后一个时期，是我行的重大发展机遇期，业务领域会不断拓宽，服务功能会逐步完善，发展速度也会不断加快。我们要抓住这个机遇，正确处理好速度与质量的关系，切实把加快有效发展当作第一要务，整治怕承担责任而不负责任的“不作为”行为，防止盲目求大、“包打天下”的“乱作为”行为，鼓励有质量、有效益和可持续发展的“会作为”行为，调动一切积极因素尽快做大业务总量，同时通过“精细化”的管理保证发展质量。

三是产品优化与服务优化并重，突出服务优化。我们的经营管理活动最终要体现在效益的提高上，而提高效益的关键，就是要不断优化产品和服务。目前，农行产品设计的主动权在上级行，作为经营行，要做好的是产品的承接、引进和推广。在产品推广运用过程中，对那些不能适合客户需求的产品，要及时向上级行进行反馈，针对性加以改进，使我们的产品更能适销对路，满足客户的要求。金融产品的功能最终都要通过人的服务加以体现，要通过加强培训、强化督查，解决服务态度问题；通过服务分区、客户分层、业务分流，解决客户“排长队”问题；通过提供细致周到的服务，解决个性化服务不到位的问题，不断优化我们的客户服务。优化服务还要在如何满足客户需求上狠下工夫，注重通过银行的服务为客户创造价值，注重把银行的经营活动有机融合到客户的生产经营活动中去，形成长期的、互动式的、双赢的战略合作关系。

四是流程再造与效率提高并重，突出效率提高。有效率才会有竞争力。操作流程繁杂、办事效率不高，是制约我行业务经营的瓶颈之一。近年来，我们在提高办事效率方面想了不少办法，但仍存在因效率低下导致优质客户流失的问题，“煮熟的鸭子也飞走了”，这种教训值得大家认真反思。今后，要围绕效率提高来优化我们的业务流程、工作流程，在不违背相关政策规定的前提下，从把握商机、服务客户的角度出发，尽可能简化业务操作流程，自己能做的事决不让客户去做，一次能做的事决不分两次去做，努力为客户提供方便、快捷、高效的服务；要培育以团结、协作、统一为基本特征的团队精神，加强前后台部门、上下级行之间沟通交流，消除误解，达成共识，思想上合心、行动上合拍、工作上合力，全方位提高工作效率。

五是合规经营与适度创新并重，突出适度创新。金融业是个高风险行业，它的特性决定了经营必须安全，安全必须合规，但合规不等于墨守成规。社会在不断发展，事物在不断变化，在同业竞争日趋激烈的情况下，我们的许多机制和管理需要不断完善和创新，我们的产品和服务需要不断改进和优化，如果没有一定的创新举措，就难以形成自身的竞争优势，最终将丧失生存的根基。要通过深入调查、分析和论证，掌握宏观政策、内部规章，充分了解市场信息、同业动态，在制度创新、产品创新和流程创新上下功夫，适时推出新举措、新办法，在同业竞争中求得出其不意的效果。之所以强调“适度”，是因为任何一项创新都涉及人才、技术、监管以及客户和员工承受能力等等诸多方面，如果在时机不成熟、配套措施不到位的情况下，一味追求标新立异，效果只会适得其反，甚至引发新的风险。

二、落实五项措施，确保全年经营目标圆满完成今年的业务目标已经明确，经营指标已经下达，接下来就是如何落实、如何完成了。要完成各项工作任务，实现XX农行追赶跨越型、质量效益型、文明和谐型的发展，关键在于实施“全员式”的市场营销，发动“攻坚式”的不良清收，推广“精细化”的内部管理，营造“进取型”的企业文化，完善“激励型”的经营机制，坚定不移地推进经营模式和增长方式的根本转变，努力提高经营管理能力。

一要实施“全员式”的市场营销。随着市场环境的变化，客户对银行的需求已由单一化、简单化向个性化、综合化、增值化转变，这就要求我们实施“全员式”的营销。所谓“全员式”的市场营销，就是银行各层面、各部门和每个员工都要有市场营销的责任。实施“全员式”的营销，首先要解决好“想营销”问题，使员工摒弃“轻视营销”、“被动营销”的错误认识，树立主动营销、积极营销的理念。其次要解决好“怕营销”问题，营销需要有效的沟通与交流，我们有不少的员工却习惯于“机械式”的服务，习惯于埋头做事，不善于甚至害怕与客户交流，这是营销的大敌。第三要解决好“会营销”问题。要切实提高员工的产品承接能力、操作能力和营销技巧，使之从只会单一营销转变为掌握综合营销，从只会简单营销转变为掌握深度营销，从只会盲目营销转变为掌握有针对性的营销。

二要发动“攻坚式”的不良清收。如何最大限度地挖掘清收潜力，抢收打捞不良贷款，是我们当前的一项工作重点。发动“攻坚式”的不良资产清收，就是要克服畏难情绪，树立必胜信心。经过多年连续的清收，剩下的不良贷款多是“硬骨头”，清收难度相当大，这是事实。试想我们的工作，那一件没有这样那样的困难。如果没有困难，还要我们这些领导干什么。只要我们思想上重视，行动上落实，措施上有力，“骨头也能榨出三两油”。发动“攻坚式”的不良资产清收，就是要抓住重点，突破难点。一是要以2024年新进账不良贷款、有抵押物和胜诉未终结并有查封资产的不良贷款为重点，二是要以不良贷款大户、清收钉子户、员工内部不良贷款和清收表外利息为重点，加大力度，加快进度。

三要推行“精细化”的内部管理。精细化管理，就是要求人人都管理，处处有管理，事事见管理。金融行业是一个特殊的行业，风险孕育在每一个可能被忽视的细节之中，稍有不慎就可能造成难以挽回的损失。百年老店巴林银行倒闭的沉痛教训提示我们，一个细节解决不好，就可能千里长堤，溃于蚁穴。前台人员如果对客户提交的票据未认真审核，就可能造成客户资金的意外流失，引起客户的投诉，使我行丧失潜在的客户资源；客户经理如果对信贷客户未严格审查、不依规管理，就可能造成信贷风险，导致不可估量的资金沉淀。作为一名银行员工，我们所处的是一个服务行业，客户日常所面对的正是我们最细微的业务、最细微的服务。如果我们从下到上都比别人多思索一点细节，比别人眼里“多做一点活”，那我们一定会立于不败之地。

四要营造“进取型”的企业文化。企业文化是凝聚人心、实现自我价值、提升企业竞争力的无形力量和资本，它一旦与经营活动密切融合起来，必定会给金融业健康持续发展注入新的活力。随着改革的不断深入，各种矛盾将不可避免地交织出现，每个员工的切身利益也必然地会受到不同程度的影响。建设“进取型”的企业文化，调整好改革中出现的各种利益团体的冲突，上下级协调一致，以保证政令畅通，是我们迫切需要解决的问题。建设“进取型”的企业文化，要建立健全完善的竞争激励机制，形成能者上、庸者下、平者让的良好内部竞争环境；通过开展形式多样的文体活动，形成团结进取、奋发向上的强大凝聚力；通过挖掘、培养和树立先进集体和先进个人，发挥模范带头作用，在全行营造尊重先进、崇尚先进、学习先进、争当先进的良好氛围。

五要完善“激励型”的经营机制。激励机制建设是商业银行改革中的一个重要方面，对商业银行竞争力和经营效率的提高有着重要作用。进一步健全完善激励约束机制已经成为适应股份制改革、应对市场竞争、推动战略转型、实现科学发展、提升银行价值的当务之急。构建多元化、激励型的经营机制，要围绕绩效考评优先的原则，坚持正向激励为主。一是建立目标责任的激励，运用各种手段，使大家清楚了解自身目标任务，明确自己在实现目标任务过程中应承担的目标责任，自觉地为实现责任目标而努力奋斗。二是建立业绩考核的激励。要建立绩效考核激励机制，实现责权利的有机结合，充分调动广大员工的积极性。三是建立思想工作的激励。加强对员工的思想政治工作,强化职业道德教育,教育员工、激励员工为农行事业多作贡献。四是建立收入分配的激励，真正建立起以业绩论英雄、按绩效论功行赏的收入分配机制，突出和充分发挥收入分配对绩效的激励作用。

三、坚持以人为本，保障改革发展顺利推进

以人为本是科学发展观的核心，也是现代企业管理的本质要求。人是最重要、最宝贵的第一资源。我行的发展归根结底要靠人。农行经营管理的主体是全体员工，我们的发展必须依靠全体员工的智慧和力量。贯彻落实科学发展观，打造现代化的农业银行，就必须坚持树立企业即人、企业为人、企业靠人的理念，用目标鼓舞人，用精神凝聚人，用机制激励人，用环境培育人，让员工人尽其才、各显所能、各施其长，实现员工价值升华和农行事业发展的有机统一。同时，对客户也必须体现以人为本的理念，注重营造我行与外部环境的和谐，加强与有关方面的沟通协调，加强客户的营销、服务和维护，实现双赢、多赢和共赢，加快有效发展。

要以改革的精神、创新的思路、扎实的举措，切实加强和改进党的工作。把抓好学习作为建设政治坚定、真抓实干、开拓创新、清正廉洁、团结协作领导班子的一项重要工作来抓，在贯彻主题、服务大局、贴近实际上下功夫。要健全党委中心组学习制度，认真落实民主集中制原则，深入开展“争先创优”活动，增强政策观念、法制观念、大局观念和群众观念。要进一步落实党员“三会一课”制度，严格党员的教育管理，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用。

一支高素质的员工队伍是业务发展的重要保证。全行上下都要树立尊重知识、尊重人才的观念，创造有利于各类人才脱颖而出的环境和平等、团结、和谐、互助的人际关系，通过经常性的教育和持续性的培训，培养员工干一行、爱一行、钻一行、精一行的爱岗敬业精神；通过全方位、多样化、宽领域的岗位练兵、业务比赛、岗位交流等形式，提高员工的业务素质和风险控制能力，努力造就一支适应商业银行改革和发展需要的思想好、纪律严、业务强、作风硬的员工队伍；要了解员工、理解员工、引导员工、爱护员工、关心员工、信任员工，充分调动广大员工的工作积极性、能动性与创造力。

四、抓好“春天行动”，夺取业务经营首季开门红

自年初以来，全行上下认真开展“伴你成长金钥匙春天行动”业务营销活动，通过科学组织、综合营销、突出重点、细节管理、有效激励，工作热情得以激发，业务发展势头良好。一是个人存款平稳增长。至3月10日，个人存款净增9.8亿元，仅次于XX分行名列全省第二。全市有5个支行个人存款净增超亿元，4个支行提前完成一季度个人存款净增计划。二是个贷营销卓有成效。至3月10日，全口径个人贷款净增5738万元，完成省分行一季度计划的88.27，其中个人住房贷款净增2964万元，完成省分行一季度计划的148.2，有5个支行个人贷款净增超500万元。三是中间业务持续攀升。至3月10日，实现中间业务收入748万元，同比增加161万元，仅次于XX行列系统内第二位。有8个支行提前完成一季度寿险保费收入计划，6个支行提前完成一季度财险保费收入计划。

虽然前一阶段的“春天行动”我们付出了辛勤和汗水，取得了一定成效，但计划完成进度总体不理想，各项业务指标完成进度不平衡、行际之间发展差异大的问题较为突出，少数支行增存措施乏力，个人存款不升反降；部分支行个人贷款营销进展不尽人意，还有8个支行个人贷款负增长；8个支行寿险保费收入计划完成率不足50。与兄弟分行比较，业务发展速度也不够快，经营形势依然十分严峻。各项存款增幅列全省各二级分行第九位，个人存款增幅列第七位；各项贷款增幅列第五位；中间业务收入同比增长列倒数第一。其他地市行尤其是XX行业务发展速度较快，几项主要经营指标增速均高于我行。

现在，离季末只有短短的几天时间了，各行尤其是业务进展缓慢的支行要认真查找不足，抓重点、攻难点，针对性强化措施，统筹安排，精心组织，合理调度，奋力营销攻坚，深入推进，确保全面完成一季度各项经营计划任务。

最后，我再强调一下精神状态和工作落实问题。根据今年业务经营面临的形势和任务，我们全行上下每个员工都应自觉做到：精神状态更好一些，始终保持强烈的责任感和饱满的工作热情，始终保持昂扬向上、奋发有为的精神状态，团结一致，形成做好工作的整体合力，确保高标准、高质量地完成各项工作任务；工作安排得更细一些，既要确保重点，又要兼顾一般，每项工作都要细之又细、慎之又慎，绝不能因为我们的工作和纰漏影响全局；抓落实力度更大一些，切实抓好这次会议精神的落实，抓好今年各项工作任务的落实，求真务实，扎实工作，推进各项事业迈上新台阶，进一步开创XX农行业务经营和改革发展的新局面，以优异的成绩迎接党的十七大胜利召开。

《在全市农行支行长会议结束时的讲话》来源于feisuxs，欢迎阅读在全市农行支行长会议结束时的讲话。

**第四篇：X同志在全市农行支行长会议上的讲话（模版）**

同志们：

这次会议是继2024年四季度工作会议以来的又一次重要会议。会议的主要任务是，传达贯彻全省农行纪检监察工作会议精神；分析前2024年业务经营情况，研究部署近期工作。会上，Z行长、X行长就全行2024年纪检监察工作分别作了具体部署，并利用一天的时间举办了经济资本管理培训班；计划会计部、公司业务部、机构业务部、法律事务部等就几项具体工作进行了安排；表彰奖励了2024各项存款跨亿元台阶的4个支行。希望大家认真理解，全面吃透精神实质，切实抓好贯彻落实。下面，我代表市分行党委就贯彻落实省分行有关指示精神及全行近期工作，讲以下意见。

一、关于2024年业务经营情况

2024年以来，全行认真贯彻落实省、市分行工作会议精神，以加快有效发展为主题，紧密围绕“上总量、求质量、调结构、创机制、强管理、增效益和发展是硬道理”的工作思路，通过大力开展“迎新春”优质服务竞赛活动，积极创新完善激励机制，落实领导挂县、部门包县和全员营销责任制，求实创新，奋力拚搏，狠抓各项目标任务和工作措施的落实，基本实现了全年各项工作的良好开局。在全省业务经营情况通报中(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)，我行各项存款必保、力争计划完成分别排名全省第7位和第6位，其中对公、储蓄分别排名第9位和第4位；

四、五级分类不良贷款下降分别排名第5位和第4位；经营利润排名第2位；中间业务收入排名第5位，其中银行卡和保险代理手续费收入分别排名第2位和第4位；表外利息收入排名第1位。

（一）各项存款稳定增长，市场份额保持第一。年初以来，全行上下牢固树立“总量就是实力，份额就是地位，增存就是增效，增量就是竞争力”的存款工作理念，牢牢把握元旦、春节有利时机，精心组织“迎新春”优质服务竞赛活动、大力推行营业网点等级管理、不断完善“以业绩论英雄”的激励机制，在全行上下形成了领导抓进度、网点创等级、全员抓营销的存款工作新局面，确保了各项存款的持续稳定增长和市场份额的“双第一”。一是存款增量再创历史新高。截止上年末，全行各项存款余额达245251万元，比年初净增33226万元，增长15.67%，同比多增10320万元，完成省分行下达全年计划3.9亿元的85.19%，增速高于全省平均水平3.88个百分点。全行增量市场份额48.12%，同比提高2.85个百分点；存量市场份额30.98%，较年初增长1.66个百分点，均保(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)持同业第一。二是储蓄、对公存款同步增长。储蓄存款净增21493万元，增长14.49%，同比多增3183万元，对存款的稳定增长发挥了一定作用。对公存款净增11733万元，增长18.42%，同比多增7138万元，占各项存款总量的35.27 %。三是银行卡和教育储蓄两个拳头产品增速加快。银行卡存款较年初净增8498万元，增长32.65%，同比多增849万元；教育储蓄较年初增加2129万元，增长53.45%，同比多增1050万元，增速分别高于各项存款16.98和37.78个百分点。四是存款大行的拉动作用明显。XX、XX两个县支行各项存款分别净增7892万元和6831万元，占全行总增量的44.31%；XX县支行在一季度就超额完成了市分行下达的全年必保计划，5月末已完成全年计划的113.75%。五是市县行机关员工带头营销，仅市分行机关员工业余揽储就达511万元，起到了示范作用。

（二）财务收支双线增长，经营利润同比看好。按照省分行新的管理考核办法，市分行相继制定出台了2024年季度、和市分行机关考核办法，着力调整经营结构，优化资源配置，拓宽增收渠道，全行财务持续好转。上年末，全行实现财务收入3435万元，同比增收1036万元，增长43.18%。其中贷款利息收入1417万元，同比增收428万元，增长43.28%；金融机构往来收入1794万元，同比增收514万元，增长40.16%。各项支出3024万元，同比增加922万元，增长43.86%，其中利息支出704万元，同比增加118万元，金融机构往来利息支出955万元，同比增加261万元，业务管理费支出1197万元，同比增支666万元。实现账面盈利411万元，同比增盈114万元，增长38.51%；经营利润410万元，同比减少126万元，完成省分行下达全年利润计划800万元的51.25%。前五个月财务收入的主要特点：一是贷款结构优化，利率管理加强，贷款利息收入同比增加。二是资金实力增强，增存就是增效的效应进一步显现。5月末，全行上存资金余额较年初增加3.1亿元，同比多增2.6亿元，金融机构往来净收入同比增加252万元，增长43%。三是中间业务收入对利润的贡献率增加。全行中间业务收入同比增长62.5%，占全行财务净收入的8.54%，同比提高1.96个百分点。四是全行整体盈利水平明显提高。全市有8个支行实现盈余，其中XX、XX、XX三个县支行盈利分别达到203万元、152万元和142万元，占全行盈利总额的121.22%。

（三）信贷营销不尽如意，贷款累收同比增加。各行积极转变业务增长方式，探索经济资本制约机制，按照“抓大、拓中、不放小”和“保抢挖”的要求，大力拓展具有发展潜力的优质客户和风险低、占用经济资本少的资产业务，信贷增量结构进一步优化。截止上，全行各项贷款累放8143万元，同比少放9463万元；累收(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)8802万元，同比多收2475万元。各项贷款余额122595万元，较年初减少659万元，同比少增11938万元。其中重点类贷款较年初增加2024万元，同比少增7000万元；贴现类贷款较年初下降422万元，同比下降453万元，自主类贷款较年初下降2162万元，同比下降3650万元；专项类贷款比年初下降341万元，同比增加332万元。劣质低效客户的退出步伐加快，共退出潜在风险法人客户贷款394万元，完成全年退出计划560万元的70.36%。

（四）不良贷款实现“双降”，资产质量进一步优化。全行把不良贷款压降作为业务经营的头等大事，立足于早收、快收、抢收，层层分解落实清收任务，制定清收方略，创新清收手段，全面推行含量工资分配办法，启动不良资产分账经营，有力地推动了不良贷款清收管理工作的扎实深入开展，全行不良贷款实现了“双口径、双下降”。到12月底，全行五级分类不良贷款余额52016万元，较年初下降1330万元，完成省分行下达全年下降计划1050万元的126.66%，占比42.43%，较年初下降0.85个百分点。其中：次级类下降349万元，可疑类下降720万元，损失类下降261万元。四级分类不良贷款余额较年初下降654万元，占比34.35%,较年初下降0.45个百分点。累计收回不良贷款本息2024万元，分别完成省、市分行计划的56.89%和40.96%，其中成县、两当、宕昌、康县三行分别完成市分行下达全年清收计划的79.62%、75.71%、58.92%和52.75%。

（五）中间业务发展加快，收入贡献率有所提高。全行紧紧抓住金融服务价格调整和车辆审验等有利时机，大力拓展收益高、见效快、潜力大的中间业务产品，全行中间业务呈现出总量快速增长、收入占比提高、结构优化的良好发展势头。前5个月实现中间业务收入209万元，同比增收81万元，增长63.28%。一是银行卡业务的规模效益进一步显现。通过开展“银行卡质量效益年”活动，加强市场营销、技术支持和风险管理工作，用卡环境得到改善，客户群体进一步扩大。全行发卡量较年初增加17839张，同比多增8754张；实现卡业务收入102万元，同比增加49万元，增长92.45%，占中间业务总收入的48.8 %。二是保险代理业务稳中有增。市、县两级行以开展集中营销活动为契机，领导带头营销，客户经理上门营销，机关员工主动营销，柜台员工业余营销，形成全员全方位营销保险的热潮。实现代理保费收入377万元，同比增加27万元，实现手续费收入28万元，同比增收20万元，增长2.5倍，完成全年计划的28%。三是基金代销进展良好，前5个月代销开放式基金4只、195万元，其中两只基金分别完成省分行下达计划的147%和125%（其余两只基金正在发行中），分别居全省第2位和第6位。

以上情况说明，全行认真贯彻落实了省、市分行2024年工作会议精神，克服困难、锐意进取、奋力拚搏、扎实工作，是业务经营发展的亮点。但是，也有不尽如意之处，我们绝不能盲目乐观。一是有效贷款营销进度缓慢，资金得不到充分运用，严重影响经营收益。受联合贷款计划落空、营销重点未突破、以及相当一部分员工对贷款营销有畏难松劲情绪、怕承担责任等主、客观因素的影响，全行贷款余额持续下滑、资金运用效益低的问题依然十分突出。去年以来，市分行相继组织上报的XX电站等几个3亿万元以上的贷款项目均未得到批复；除个人质押贷款较年初有所增长外，其它低风险个人信贷业务也均呈下降趋势。至今年初，全行各项贷款余额较年初下降659万元，存贷款存量比例较年初下(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)降8.14个百分点，增量比例同比下降49.24个百分点，分别低于全省平均水平21.85和17.39个百分点。这一状况不改变，不仅制约全行的发展步伐，而且将严重影响全年利润计划的圆满完成。二是不良贷款清收及“散小差”退出压力较大。上年底，全行累计收回不良贷款本息2024万元，仅完成市分行下达全年清收计划5000万元的40.96%，其中表外利息清收仅完成全年计划1200万元的38.8%；散小差贷款退出仅完成全年计划的32.82%（户）和21.45%（本金）。三是存款形势不容乐观。一方面同业竞争加剧，农村信用社储蓄存款增量与我行差距较小，有居上的态势；另一方面，我行存款大部分为活期（占62.66%），稳定性较差；再一方面，行际间发展不平衡，有两个支行仅完成全年必保计划的23%—25%，个别行只初步扭转了持续负增长的局面。四是在经济资本利润考核机制下，受全行盈利水平和人均效益低的影响，使员工收入大幅度下降。一季度，省分行考核兑现我行进步效益工资31.6万元，同比减少84万元，人均减少1444元。全行中间业务收入中间业务发展缓慢，将影响全年利润计划的圆满完成。上仅完成市分行年初下达计划660万元的31.56%。其中：xx行完成42.26%、xx行完成35.2%。六是内控监管不严密，制度执行不到位，有章不循、违规操作等问题时有发生。在省分行统一组织的操作风险大检查中，全行共查出10个方面38个具体问题。七是个别行的市场竞争意识、工作创新意识不强，特别是对省、市分行“抓大、拓中、不放小”、“一体化营销”和全方位、多元化协调发展的经营思想理解落实不够，在业务拓展和重点工作上强调客观困难、问题多，因地制宜动脑子、想办法少，工作思路及措施单一，被动依赖大项目过日子，中小客户的拓展乏力，整体工作迟迟打不开局面，各项任务目标均欠账较大等。这些困难和问题，务必要引起全行上下的高度重视，并尽快加以解决。

二、近期突出抓实的几项重点工作

去年全行各项业务发展步伐的明显加快，充分说明市分行党委年初确定的指导思想、发展思路、工作目标和重点措施是符合我行实际的，也是完全正确的，只要我们全行上下同心同德，进一步发扬成绩，克服不足，奋发努力，全面超额完成今年各项任务是完全可能的。当前，是全行各项工作全面铺开、深入推进的关键时期，也是通过加大工作力度、完善各项措施来弥补前去年工作不足。全行必须清醒地认识本行的经营与发展形势，坚定加快发展的决心和信心，继续按照省市、分行年初工作会议和四月份全省分行行长会议的部署，结合本行实际，看排名，找差距，进一步抓好各项工作措施的落实，确保2024年全行各项经营目标全面完成。

（一）进一步统一思想认识，把加快发展作为全行第一要务。首先，要坚决克服部分干部员工中存在的等待、观望或依赖上级行联合贷款过日子的思想；坚决克服工作措施上的“走独木桥”、“单打一”等被动思维；坚决克服加快发展就要违规、犯错误等一系列模糊认识，牢固树立开拓创新和全方位、多层次协调发展的意识，进一步确立只有加快发展才能解决经营中的困难和问题，只有加快发展才能增加全行及员工实惠(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)的思想，真正使加快科学有效发展的观念成为全行上下的一致共识。其次，进一步落实领导挂县和部门包县责任制。现在正是春节资金回笼的大好时机，全行上下必须要积极适应新形势、新任务和新的考核办法的要求，紧盯各项目标任务，全力以赴“保计划、超计划”；紧盯综合考核，千方百计“保位次、争位次”，切实以转变业务增长方式，调整经营结构，拓宽收入渠道为重点，把业务经营的重心转移到转变业务增长方式上来，转移到防范控制经营风险上来，转移到加快有效发展上来，转移到解决业务经营中存在的主要问题上来，真正从抓弱、抓差、抓欠、抓进度、抓效果入手，通过大幅度增加存款来增加上存资金收入，通过压降不良贷款、特别是四级分类不良贷款腾出经济资本来多投放贷款增加收入，通过中间业务、机构业务和清收表外利息增加收入，进一步完善工作措施，加大工作力度，努力实现各项任务目标新突破。市分行各部门经理一季度要下到县支行帮助各行抓经营、促进度，充分发挥领导挂县和部门包县的指导督促作用，上下同心，加快全行有效发展。

（二）加大“保抢挖”力度，突出竞争抓存款。要按照“保、抢、挖”的策略，进一步明确全行的存款市场定位。一是要以实施营业网点等级管理、柜员星级管理、狠抓规范服务和实施全员营销为手段，大力发展个人客户群体抓储蓄，努力实现各营业网点“上台阶”目标，保存款的稳定增长；二是要以落实全员营销和系统公关营销为手段，全力拼抢机构客户群体抓单位存款，保存款的增量增长；三是要以落实领导重点公关和部门攻大户为手段，千方百计“挖”他行的大户存款，保存款的快速增长。市、县行及客户部门今年确定的开发目标和重点客户，一季度务必要有实质性的突破，以确保全行各项存款和市场占有份额大幅度稳定增长；四要大力推行营业网点等级管理、柜员星级管理，强化激励机制，全面提高规范化服务水平，努力提升全行的品牌形象和对客户的吸引力。

（三）实行分类指导，加大有效贷款营销力度。在严格落实信贷新规则和遵守国家产（行）业政策的前提下，坚持以“好”为标准，按照“抓大、拓中、不放小”的要求，对全行贷款营销实行分类指导。最近，市分行市场营销委员会专门召开会议，就调整全行信贷营销策略和加快有效贷款投放进度作了深入细致的研究和部署，并以正式文件专题下发了《会议记要》，进一步明确了全行今后一段时期的营销重点及措施，全行上下必须认真抓好落实。XX、XX、XX和XX四个县支行要与市分行公司业务部紧密配合,力争在年内营销2户以上；对已经介入和上报的XX正大房地产开发公司8000万元小城镇建设贷款、XX公司5500万元流动资金贷款、XX有限公司7000万元贷款，要积极争取尽快投放到位。同时，要对全市所有公司客户进行全面摸底排队，列出抢挖的重点客户名录，逐户落实开发责任，严格进行考核。要密切关注“pG”铁路、国道318线改造、TFC金矿开发等重点项目的进展情况，及时捕捉各类信息，伺机介入，逐步改变全行公司类重点客户不足的问题。营销中要坚决克服等客上门和“单打一”的作法，主动出击寻找客户和资产、负债及中间业务的增长点，努力实现一体化发展。全行都要将“拓中”的重点放在机构客户上，机构业务部要在积极争取XX医院、XX县一中等机构客户贷款到位的同时，进一步抓好以财政、计委、社保、水保、林业、城建、文教、卫生为主的行政事业单位，以及县以上重点医院、重点中学的拓展。将“不放小”的重点放在个人信贷业务上，一方面按照“放的出、管的住、收的回、有效益”的原则，大力营销小额质押贷款、个人住房贷款、个人商铺抵押贷款、工资履约贷款、个人生产经营性贷款等个人信贷业务，积极推行全员营销，全面培植发展一大批经营和收入相对稳定的个人客户群体，坚决扭转全行低风险个人信贷业务逐步下滑的局面，着力打造个人业务核心竞争力。另一方面，要继续实施区域结构调整，重点拓展我行机构网点服务半径以内和经济比较活跃的县域及工矿区，实现个人信贷业务主体市场的城镇化，不搞“遍地开花”，要严密防范有意放松管理、放宽条件、甚至弄虚作假，导致个人信贷业务出现“假、乱、差”的问题。

（四）以创新机制为手段，加大清收管理力度。一要结合陇南实际，以注重清收效果为前提，切实把分账经营与属地清收结合起来，把专业清收与全员清收结合起来。市分行制定的《不良贷款分账经营实施方案 》已经印发全行，各行要认真对照该《方案》的有关规定，进一步完善不良贷款清收考核办法，最大限度调动全员的清收积极性和主动性，切实为全行不良贷款压降、“散小差”退出以及利润计划的完成提供可靠保障。二要认真分析研究并牢牢把握全市企业改制动态，加强与市分行相关部门的联系与沟通(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)，全面落实改制企业管户责任制，积极采取各种有效手段，在切实维护我行贷款债权的同时，充分运用货币清收、以资抵债、减免利息、破产还债等手段，争取在清收改制企业不良贷款本息上取得突破性进展。三要认真总结全行以往的清收退出经验，在进一步加大全员清收退出力度的同时，积极推行招标清收、打包卖断等市场化清收举措，全面加快“散小差”贷款退出步伐。四要一如既往地抓好四级分类不良贷款的压降工作。省分行已专题发出通知，恢复了对不良贷款四级分类的考核和监测，市分行也据此下达了四级分类不良贷款余额下降计划，并列入全年综合考核目标。按照省分行要求，从二季度起，凡四级分类不良贷款余额较上季增加的行，将视其对经济资本的影响情况调减、暂停或收回信贷业务转授权。年末考核时，凡四级分类余额较年初增加的行，增加部分等额扣减经济增加值指标，虽下降但未完成计划的部分，按我行12.5%的经济资本回报率，折算为经济资本成本，并扣减经济增加值。因此，各行一定要做好清收管理责任的落实，切实抓好压降工作，确保不良贷款“双口径、双下降”。

（五）以营销高收益产品为重点，大力发展中间业务。继续以金融服务收费价格调整为契机，进一步加大对银行卡、保险代理及其它各类代理业务的拓展力度。一要充分把握银行卡收费的机遇，切实从改善用卡环境，提高运行质量入手，进一步加大服务营销和全员营销力度，努力提高卡收入水平。二要进一步加大保险代理业务拓展力度。今年我行保险代理业务虽与上年同期相比有所增长，但与时间进度相比差距仍然较大。因此，全行要以开展“保险代理业务集中竞赛活动”为载体，进一步掀起营销竞赛新高潮。产险方面，要在坚持“双单作业”的基础上，继续把握全市车辆审验的有利时机，主动营销，加强考核，确保活动期间完成全年保险代理手续费收入计划的80%以上。寿险方面，要以抓好新产品的引进为手段，优化产品结构，加大营销力度，切实使保险代理业务营销取得新的进展。三要认真做好现金管理、“债市通”、“银证通”、记账式国债、基金代销、以及其它代理业务，全方位、多渠道增加中间业务收入。

（六）加强全面风险管理，确保业务经营稳定发展。一要把强化信贷管理作为加强全面风险管理的重中之重，抓实抓细抓出成效。要严把贷款准入关，尤其要从规范法人客户信用等级评定和内部授信工作入手，严格审查、合理确定担保物价值和抵质押率，科学评估保证人的担保能力，严格防范虚假担保、抵押物不足值和难以变现，以及保证人保证能力不足等形成的风险。要加强要素审查，严把法律审查关，并要特别关注合同风险。要加强对限制性条款落实情况的管理，对未完全落实限制性条款的，一律不得发放贷款。要进一步规范信贷转授权管理，严禁越权或变相越权行为的发生。要切实加强贷后管理，研究完善贷后管理和业绩评估体系，健全完善对贷后管理有关责任人员的约束与激励机制，确保贷后管理部门和岗位职能落到实处，全面推行信贷资产质量“双轨制”监测考核。二要全面纠正和处理操作风险大检查中查出的各项问题。会后，市分行计会部门要具体牵头，对省分行统一组织检查发现的10个方面的38项具体问题进行集中纠改，对不按规定操作、屡查屡犯或严重违规的相关责任人，必须按规定严肃处理，并以此为契机，进一步加强自律监管，强化各项规章制度及内控管理措施的落实，全面堵塞漏洞，切实遏制各类操作风险的发生。三要充分发挥审计部门的再监督作用。审计部门除完成规定的常规、专项检查外，还要对业务部门履行自律监管职责的情况进行再检查，督促自律监管工作落实到位。另外，国家审计署已于XX月XX日进驻农行并开展全面审计，各行要积极予以配合。审计部门要做好后续跟踪审计与纠改，着力解决边纠边犯的问题。需要强调的是，对省、市分行安排的各项自查和需要纠正的问题，各行务必要高度重视，及时按规定纠改，对屡纠不改的，要按照总行“四个一律”的规定予以严肃处理。四要进一步推进基础管理工程，全面深入开展会计工作规范化达标和信贷管理“上台阶”等活动，各行及市分行业务主管部门要认真按照有关规定和方案，切实抓好各项基础管理工作规划、制度的落实，认真组织实施检查与指导，全面加强会计、信贷基础管理工作，力争全行基础管理工作迈上新台阶。五要以贯彻落实本次纪检监察会议精神为契机，切实加强案件防范和安全保卫工作，严防各类案件及事故的发生，确保稳健经营。

（七）切实改进工作作风，抓落实、抓进度。工作成效和业务进度关键在于抓落实。这次会议安排部署的工作都比较具体，有很强的针对性和可操作性。各行主要负责同志回去后，要及时召开有关会议，认真学习和消化会议文件，吃透精神实质，结合本行实际，认真研究出贯彻落实的具体措施，切实将每一项工作抓到位，真正确保前半年各项任务目标大幅度超额完成。各行、各部门要切实转变工作作风，大力弘扬求真务实精神，特别是各级领导要减少不必要的应酬，真正把时间和精力用在学习和工作上，既要深入学习上级行的各项指示精神，又要全面了解和掌握本行各项工作的特点，及时适应新形势，掌握新情况，研究新对策，解决新问题，创造性地开展工作，坚决克服读书看报粗枝大叶、学习文件一知半解的不良习气；要树立正确的业绩观，重实干、讲实话、办实事、求实(本文权属文秘之音所有，更多文章请登陆www.feisuxs查看)效，坚决克服主观主义、形式主义、官僚主义和讲成绩夸夸其谈、讲问题轻描淡写、以及业务数字上不去强调客观原因等不良作风，要立足当前，着眼长远，不急功近利，不作表面文章，把科学发展观真正落到实处；要找准工作中的重点、难点和着力点，不回避矛盾和问题，敢于承担责任，知难而上，一项一项地拿出具体办法，采取切实有效的措施加以解决；要善于总结工作中的经验教训，既抓好正反两方面的典型，又要以身作则，扎扎实实地推动各项工作的有效开展。市分行各部门要切实增强为基层服务的意识，提高办事效率，扎扎实实指导基层行开展工作，尽心尽力帮助解决基层工作中存在的困难和问题，努力促进各项工作的全面落实；前台业务部门既要加强对包县工作的指导与督促，又要加快本部门各项任务完成的进度，以实际行动为基层行搞好服务，作出表率。

同志们：当前各项工作任务十分繁重，面临的困难和问题也不少，我们必须以认真的态度，坚定的信心和顽强拼搏的精神，同心同德，扎实工作，奋起直追，确保超额完成全年各项目标。

谢谢大家。

**第五篇：支行长**

支行长

如今，银行既爱“财”也爱“才”，能成为银行的人并不代表着会成为银行的人才。

银行之间的竞争格局从简单的物理的变化已经发展成为复杂的化学变化，也就是由传统的、柜面的、简单的发展向新型的、科技的、网络的金融时代迅速转变。支行是承上启下的关键环节，担任支行长则需从思想、观念、方法尽快“过户”到支行长的岗位上来，不能一味的强调工作的程序化和秩序性，更需要及时制定岗位的“长线投资”、核心方向，特别要防止由于对上级意思的领悟偏差造成工作的“逆差”。作为一个好的支行长要正确的理论融化到经验管理中，保证管理能够一致性、连续性。面对员工一些微小的问题不是因为我是行长就只抓大不顾小，反而要科学有效的进行批评教育，充分发挥自身的“正能量”。要通过各种可能的方式方法让文化这个“软力量”产生“溢价效应”，责无旁贷的承担了穿针引线的作用。支行长的在布置工作的时候可以编制说明书，让各位能够深透理解，并且对各项工作制度进行分析分解，在不违背上级的规定的情况下，进行制度升级。随着社会的发展人被渴望参与尊重的意识迅速膨胀，让员工参与日常基本业务决策，一是可以集思广益，二是提高执行者的积

极性。

任何事情重复的操作会让人感觉很失精神，但是作为支行长绝对不能在思想上“掉队”，要不停的为自己“续存”，要时刻有一副顶天立地的气概，把自己的心灵和汗水融入其中。决不让自己的本事“闲置”，同时也不能出现“偏科”，一些事情处理的很好，但是有一些事情处理的一塌糊涂。这样也会使支行不能整体发展。

诚信体系是支行发展的关键，作为支行长诚信要从自身做起，以身作则带领员工积极开创诚信为本的银行形象。客户要求的比较难一点的事情不能拖延或不办理，要寻找切入点在最短的时间里解决。

可以说支行长是远离总行的支行的一面“镜子”，每个员工要照一照，整整衣冠，也要擦一擦，与员工相互学习，共同进步，实现支行“免检”标准。支行长在适当的时候可以对员工进行授权、授信，让员工有主人的决策快感。但是在授权后要对必要的工作进行必要的过程监督，对过程过于极端的要及时制止，同时要在一定的时间里与员工进行沟通心，做员工最强的后盾。岗位竞争的压力需要支行长有些新路子，以便在众多的支行中脱颖而出。

总之，支行长要时刻不能忘记自己的“拉拉队”、“陆战队”、“后勤服务队”，要以自己的修养、敬业来维持。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！