



## بخشی از تورم موجود ناشی از بی نظمی و بنگاهداری بانکهاست

تاکید کرد بر همین اساس مجلس شورای اسلامی مصوبه‌ای داشت که می‌بایست این مساله طی سه سال اصلاح می‌شد ولی متأسفانه تاکنون اقدامی صورت نگرفته است. مصباحی مقدم گفت بخشی از سود دهی بانکها از ناحیه بنگاهداری است یا منابع آنها در املاک و مستغلات گیر کرده است که به لحاظ رکود بازار مسکن تمایلی به فروش ندارند.

است که کاهش حجم بنگاهداری یکی از موارد جدی آن محسوب می‌شود. به گفته وی براساس آیین نامه و مقررات بانکی بنگاهداری بانکها در حد مشخصی از منابع آنها منعی ندارد ولی مشکل اینجاست که هم اکنون بالای ۵۰ درصد منابع بانکی صرف بنگاهداری شده است که این امر مشکلات بسیاری بر سر راه اعطای تسهیلات ایجاد کرده است. وی

عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام با بیان این که بالای ۵۰ درصد منابع بانکی صرف بنگاهداری شده است گفت: بخشی از تورم موجود ناشی از بی نظمی نظام بانکی و بنگاهداری آن‌ها است. غلامرضا مصباحی مقدم در پاسخ به مساله بنگاهداری بانکها که سالهاست در اقتصاد ایران به یک معضل تبدیل شده گفت: مقوله اصلاح نظام بانکی مقوله‌ای چندوجهی

### علی کی لانی نایب رئیس هیات مدیره بانک تجارت:

# نظارت و کنترل دقیق حافظ منافع بانک و مشتریان است

قرار دادها هنگام اعطای تسهیلات توسط همکاران ما در روز اول و حتی به دلیل یک قلم خوردگی و ندیدن بعضی از موارد، شکایاتی مطرح شده و انرژی زیادی از طرف‌های همکاری گرفته می‌شود.

مقدم درستی و نادرستی یک قرارداد می‌تواند سر نوشت یک کسب کار را رقم بزند. از یک سو لازم است این آموزش و نظارت توسط حوزه حقوقی به درستی صورت پذیرد و از طرف دیگر تا حد امکان ثبت قراردادها به صورت سیستمی انجام شود تا امکان هر گونه خطا و تخلف از بین رفته و قابلیت اثبات در محاکم را داشته باشند.

مجموعه بانک، یک سازمان خدماتی با حوزه‌هایی همچون اعتباری، بازرسی، حقوقی، تدارکات، حسابداری و مالی است که محصولی فیزیکی ندارد. تمام سر نوشت بانک به تک تک افراد ارتباط دارد چون در سازمان‌های خدماتی، خدمات توسط فرد ارائه می‌شود و این فرد است که می‌تواند نوع خدمات را رقم بزند و ایجاد ارزش را برای مشتری به نمایش بگذارد. تجربه نشان داده مشتریان ما تنها به ظاهر سازمان از لحاظ شیک بودن و اینکه چه سیستمی داریم توجه نمی‌کنند، اگر چه اینها مهم است ولی آنها ابتدای امر از ما انتظار سرعت، دقت و روی خوش دارند. بنابراین رفتار تک تک افراد در جذب و پایداری مشتری تاثیر گذار است. خوشبختانه رفتار تک و حرفه‌ای همکاران ما، ویژگی بارز بانک تجارت بوده و این همان شاخصه‌ای است که بانک‌های دیگر نمی‌توانند به سادگی آن را تقلید و کپی کنند. ما شاید بتوانیم بهترین سیستم‌ها را خریداری کنیم و تجهیزات شب راسخ و مدرن کنیم، اما رفتار حرفه‌ای و عملکرد متخصصان و کارشناسان بانک در هر حوزه، ویژگی منحصر به فردی است که رقیبانی توانند آن را به راحتی به دست آورند.



ما واحد شکایاتی داریم که در آن مشتری به صورت سیستماتیک و از طریق کانال‌های مختلف می‌تواند ایرادات و اشکالات کار حوزه اجرا را به ما منعکس کند؛ این ایرادات در دسته‌بندی‌های مختلف قرار گرفته است. به عنوان مثال شکایت از رفتار همکاران، مقررات، سیستم‌ها و قوانین را داریم و این عناوین همه به طور منظم دسته بندی می‌شوند و همکاران ما به آن رسیدگی می‌کنند و پیشنهادت لازم را به مقامات ارشد بانک و مدیریت امور سازمان جهت اصلاح و بهبود بعضی از بخشنامه‌ها ارائه می‌کنند. در کنار این امر، کلاس‌های آموزشی و توجیهی نیز داریم که مجموع این اقدامات نظام پاسخگویی به مشتریان را تقویت می‌کند. همچنین ابزارهای مختلفی را برای پاسخ گویی در اختیار مشتریان قرار دادیم که از جمله می‌توان به سیستم‌های اینترنت، تلفن‌های گویا و فرم‌هایی که در شعب وجود دارد اشاره کرد. اخیراً نیز اقداماتی روی پیامک‌ها انجام شده

برتر در حوزه صدور ضمانت‌نامه‌ها، گشایش اعتبارات اسنادی و بانکداری بین‌المللی شد. در واقع برنامه‌ها و اهداف هر ساله‌ای بانک بر اساس تقسیم‌بندی بازارها و نیازهای مشتریان طراحی و تدوین می‌شود و همکاران ما در بخش‌های مختلف بانک بر همین اساس اقدامات خود را انجام می‌دهند. طی سال‌های گذشته مشاهده می‌شود که اقدامات خوبی از لحاظ سهم بازار و افزایش سپرده‌ها و همچنین اعطای تسهیلات در حوزه‌های زیر ساختی همچون انرژی، پتروشیمی، سدسازی، راه و ترابری و... توسط بانک تجارت صورت گرفته است.

نگاه بانک تجارت به مقوله بازرسی، نگاهی مشتری محور و در راستای رفع نواقص احتمالی و آسان سازی و افزایش سرعت ارائه خدمات به مشتریان است. بحث رسیدگی به شکایات بر اساس استاندارد توف نورد آلمان (TÜVNORD) یکی از اقدامات مدیریت امور بازرسی بوده است.

نگرش بانک تجارت در زمینه انجام کنترل‌های دقیق و سیستمی از طریق مدیریت‌های بازرسی و حقوقی در چندسال اخیر در راستای حفاظت از منافع بانک و مشتریان بوده و همواره سعی شده در یک فضای حرفه‌ای و بر مبنای قوانین بالادستی و در راستای تقویت و تداوم همکاری با مشتریان اقدام شود. علی کی لانی نایب رئیس هیات مدیره عامل بانک تجارت از نقش نظارت بانکها بر پایایی کسب و کارها و تاثیرات آن بر فعالیت بانکها از نظر (داخلی و بیرونی) گفت: واقعیت این است که غالباً مشتریانی که بر یک اصول کسب و کار حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، دارای انسجام و روند روبه رشد بیشتری بوده و همواره نظارت و کنترل بانک را یک مزیت می‌دانند؛ بر خلاف تصور برخی که فکر می‌کنند بازرسی مجموعه موجب دوری مشتریان خواهد شد.

بسیاری از مشتریان بانک یک نظام کنترلی و نظارتی را به عنوان یکی از مزیت‌های بانک می‌دانند چرا که یک نظام منظم کنترلی در سیستم بانکی باعث می‌شود که هر کسی نتواند به روش‌های غیر معمول و خلاف مقررات از امکانات و خدمات بانک استفاده نماید و هر چقدر محیط کسب و کار بانکی نشأت گرفته از یک نظام سلامت محور باشد مشتریان با سابقه و توانمند، با اطمینان بیشتر راغب‌تر خواهند بود که با این سیستم کار کنند. بانک تجارت یکی از بانک‌هایی است که قدمت آن به دوران قبل از انقلاب و ادغام بانک‌های خصوصی برمی‌گردد. همانطور که می‌دانیم هر کدام از آن بانکها یک حوزه تخصصی و تجاری را در کشور عهده‌دار بودند. بخشی از این بانک‌ها متخصص در صدور ضمانت‌نامه برای پیمانکاران، کار آفرینان و فعالان ساختمانی بودند و تعدادی دیگر کارهای تجارت بین‌المللی تخصص داشتند. بر این اساس بانک تجارت تبدیل به بانک

## حمایت ۴۱ هزار میلیارد ریالی بانک قرض الحسنه مهر ایران از تولید داخلی

مدیرعامل بانک قرض الحسنه مهر ایران خبر داد: در راستای حمایت از تولید داخلی و در قالب تفاهم‌نامه با نهادهای حمایتی، ۴۱ هزار میلیارد ریال تسهیلات قرض الحسنه پرداخت کرده‌ایم. به گزارش هفته نامه اخباربانک بورس بیمه به نقل از روابط عمومی بانک مهر ایران، مرتضی اکبری مدیرعامل این بانک با اشاره به اینکه حمایت از تولید داخلی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان اقتصاد کشور مد نظر بانک مهر ایران قرار داشته و در این راستا گام‌های محکمی برداشته شده، بیان کرد: بانک مهر ایران با نهادهای حمایتی تفاهم‌نامه‌هایی امضا کرده و از ابتدای اجرای شدن این تفاهم‌نامه‌ها تا پایان مرداد ماه سال جاری ۳۲۴ هزار و ۱۷۳ ققره به مددجویان کمیته امداد، ۷۷ هزار و ۵۴۱ ققره در قالب همکاری با بنیاد برکت، ۲۲ هزار و ۴۵۴ ققره در قالب همکاری با معاونت

امور زنان و خانواده ریاست جمهوری، ۱۴ هزار و ۹۲۳ ققره تسهیلات در قالب تفاهم‌نامه با بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، ۸۴۳۶ ققره به مددجویان سازمان بهزیستی و ۱۴۰۰ ققره به شرکت‌های دانش‌بنیان و در قالب همکاری با صندوق نوآوری و شکوفایی تسهیلات قرض الحسنه پرداخت شده است. اکبری در همین رابطه افزود: این تسهیلات که مجموعاً به ۴۴۸ هزار و ۹۲۷ ققره می‌رسد، در راستای حمایت از تولید داخلی پرداخت شده که ارزش آن تقریباً به ۴۱ هزار میلیارد ریال می‌رسد. مدیرعامل بانک مهر ایران درباره عملکرد بانک در یک سال اخیر نیز گفت: این بانک موفق شده از ابتدای شهریور سال ۱۳۹۸ تا ابتدای شهریور سال جاری، ۱۵۱ هزار میلیارد ریال منابع جذب کند که باعث رشد تقریباً ۷۳ درصدی منابع این بانک شده است.

## توسعه بانکداری شرکتی در اولویت اقدامات بانک شهر

معاون شعب و توسعه بازاریابی بانک شهر گفت: ارائه خدمات متنوع در حوزه بانکداری شرکتی با هدف ارزش آفرینی بیشتر برای مشتریان در دستور کار این بانک قرار دارد.

به گزارش هفته‌نامه اخباربانک بورس بیمه به نقل از مرکز ارتباطات و روابط عمومی بانک شهر، محسن امیری با تأکید بر اهمیت نقش بانکداری شرکتی، اظهار کرد: گام‌های اولیه راه‌اندازی بانکداری شرکتی مشخص می‌کند که پس از طراحی و ایجاد زیرساخت‌های لازم، گام بعدی، طراحی و انجام اقدامات اجرایی در ابمادی است که ارتباط مستقیم با مشتری و نیازهای او دارند. این گام در حقیقت محتوای اصلی تشکیل بانکداری شرکتی است.

امیری، گسترش و تنوع ارائه خدمات به شرکت‌ها از ابتدای

سالجاری را از جمله گام‌های برداشته شده در این زمینه دانست و افزود: در بانکداری شرکتی علاوه بر خدمات، تسهیلات، تعهدات، مدیریت دریافت‌ها و پرداخت‌ها خدماتی چون مدیریت ریسک، مدیریت نقدینگی و بر خورداری از امکان استفاده از خدمات مالی غیر بانکی نظیر بیمه، صرافی، کارگزاری و... برای مشتریان فراهم خواهد شد.

معاون شعب و توسعه بازاریابی بانک شهر در ادامه، لازمه موفقیت در بانکداری نوین را توسعه فضاهای رقابتی عنوان کرد و گفت: بانکداری شرکتی موفق، تلاشی فرآینک برای تمرکز بر نیازهای مشتریان شرکتی است که از سوسوی کاهش هزینه‌های عملیاتی بانک شهر و افزایش بلندمدت بهره‌وری بانک و مشتریان رانیز به دنبال خواهد داشت.

## اعلام آمادگی مدیرعامل بانک ملت برای حمایت از پروژه‌های بزرگ مپنا

ارزی را تأمین کند. وی با اشاره به این نکته که بانک ملت نقدینگی خوب را در اختیار دارد و از لحاظ مصارف در رتبه نخست بانک‌های کشور قرار دارد، تصریح کرد: مپنا از مشتریان خوب و استراتژیک بانک ملت است و تأمین مالی این گروه بزرگ برای بانک یک افتخار محسوب می‌شود.

محمد بیگدلی از مدیرعامل گروه مپنا خواست تا درخواست‌های خود را به بانک ارائه کند تا با تشکیل کارگروهی متشکل از نمایندگان دو مجموعه، روش‌های عملیاتی شدن این درخواست‌ها مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

تاکید کرد: هر جا باور داشته باشیم، می‌توانیم کارهای بزرگ را انجام دهیم که خوشبختانه این دیدگاه در مپنا عملیاتی شده است. وی سال ۹۹ را سال جهش تولید و تنها راه نجات کشور را تقویت تولید خواند و اضافه کرد: در عین حال، رونق و جهش تولید بدون وجود نقدینگی انجام نمی‌شود و بانک‌ها در این زمینه می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. بیگدلی تأکید کرد: با دیدن فعالیت شرکت‌هایی مانند مپنا، مسوولیت سنگینی را احساس می‌کنیم تا با کمک به تحقق ایده‌های این شرکت، بتوانیم کشور را در

کشور در شرایط تحریم با مشکلاتی رو به رو است ولی مپنا به خودکفایی کشور کمک کرده و شعار «ما می‌توانیم» را محقق کرده است. وی با بیان این نکته که مپنا در اکثر فعالیت‌های زیربنایی کشور مانند حوزه برق، نفت، گاز، حمل و نقل ریلی، حوزه سلامت و همچنین خودروسازی ورود پیدا کرده است، ادامه داد: فعالیت‌های این گروه، می‌تواند کشور را در حوزه صنعت متحول کند.

مدیرعامل بانک ملت با اشاره به تیم نیروی انسانی توانمند، خوشفکر، قوی و متخصص و مدیریت عالی، مسلط و مجرب گروه مپنا،

مدیرعامل بانک ملت با همراهی تعدادی از مدیران ارشد این بانک با حضور در مجموعه گروه مپنا، از خطوط تولید کارخانه‌های این گروه بازدید کرد و از نزدیک با تولید محصولات مختلف در این شرکت‌ها آشنا شد. محمد بیگدلی مدیرعامل بانک ملت همچنین در نشست با علی‌آبادی رییس هیات مدیره و مدیرعامل گروه مپنا، راه‌های تقویت همکاری‌های فی‌مابین را مورد بررسی قرار دادند.

بیگدلی در این نشست، روز بازدید از خطوط تولید گروه مپنا را یک روز خاص خواند و گفت:

## یادداشت

### برگ برنده مدیران هوشمند برای تعالی سازمان

حسام الدین رضی

معاون بانکداری و مدیر ارشد اجرایی بانک انصار بسیاری از مدیران ارشد سازمان‌ها بر اساس سنت‌های موجود در محیط‌های آکادمیک، آموخته‌اند تا چشم‌اندازها و استراتژی‌های بزرگ و ظاهر الصلاحی را برای سازمان‌های خود روی کاغذ تدوین کنند؛ اما متأسفانه هیچ مکانیسم پایدار و مدل منسجمی را برای پیاده‌سازی کامل استراتژی‌ها و همچنین گسترش آنها در میان مدیران و کارکنان سازمان خود طراحی نمی‌کنند. شاید بر این باورند که خلق استراتژی‌ها و اعلام و ابلاغ آنها به مدیران و کارکنان زیردست کفایت می‌کند و استراتژی‌ها بطور اتوماتیک مسیر خود را می‌یابند و در سطح سازمان اشاعه و در ذهن افراد نقش می‌بندند؛ در حالیکه اینگونه نیست و چنین تصوراتی از اساس باطل است. طبیعی است وقتی چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان در ذهن کارکنان نقش نمی‌بندد و اصطلاحاً از آن کارکنان و مدیران نمی‌شود، چگونه می‌توان انتظار پیاده‌سازی و اجرای اثربخش آنها را داشت؟ بدیهی است در چنین شرایطی که استراتژی‌ها به درستی در سطح سازمان تبیین و تفهیم نمی‌شوند، هر فردی بر اساس کیفیت تفهیم و ادراک خود درباره نحوه اجرای استراتژی‌ها اجتهاد، و به آن عمل می‌کند؛ امروزه این پیش فرض نادرست در اغلب سازمان‌ها وجود دارد که «تدوین عالی یک استراتژی، به‌گونه‌ای اتوماتیک اجرایی عالی آنها را هم تضمین می‌کند» شاید بتوان گفت این گزاره نادرست نزدیک به سه دهه در سازمان‌های کارآمد و تراز اول جهان ابطال و یا زیر سؤال رفته است. نتایج مطالعات مختلف حاکی از آن است که بین ۶۰ تا ۹۰ درصد سازمان‌های تراز اول جهان، به‌غم درآمدهای گوشخراش و پرطمطراق خود عملاً در پیاده‌سازی و در اجرای استراتژی‌های خود شکست خورده‌اند. این در حالیست که استراتژی‌های تدوین شده عموماً با همراهی و هم‌کوشی بهترین شرکت‌ها و اتاق‌های فکر دنیا طراحی و فرموله شده بودند. در این عرصه مطالعات دقیق‌تر نشان داده است که منشأ اصلی شکست‌ها و ناکامی‌های مشاهده شده، نه در نحوه تدوین استراتژی‌ها، بلکه در سیستم درونی خودشان و غالباً مماندها و ناهماهنگی‌های اجرایی و بعضاً ریشه در ناآگاهی بخش‌های مختلف سازمانی و کارکنان آنها؛ از حقیقت و ماهیت چشم‌انداز و استراتژی‌های طراحی شده بوده است. چیزی که تا قبل از انجام این تحقیقات تصور آن را هم نمی‌کردند. البته امروزه پس از گذشت سال‌ها تجربه تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌ها، سازمان‌ها عموماً دریافته‌اند که تدوین چشم‌اندازها و استراتژی‌های «عالی» به‌تنهایی برای دست‌یابی به عملکردهای برتر و دست‌یابی به موقعیت‌ها و جایگاه‌های والاتر کافی نیست. بلکه مسئله مهم‌تر و اساسی‌تر همانا همسویی، هم‌راستاسازی و یکپارچه‌سازی استراتژی‌هاست. به عبارت دیگر اگر واحدهای مختلف یک سازمان با یکدیگر هماهنگ و همسو نباشند، هر کدام از آنها در یک جهت حرکت می‌کنند و تحقق استراتژی‌ها را عملاً با مشکل مواجه می‌سازند. مانند پاروزنان یک قایق که همگی موظف و مکلفند تا بر اساس هدف تعیین شده و به طور یکپارچه و همسو تلاش کنند و پارو بزنند. چرا که در غیراینصورت قایق علیرغم داشتن پاروزنان قهار نه تنها حرکتی رو به جلو نخواهد داشت بلکه بیشتر به دور خود خواهد چرخید. و یا نوازندگان یک ارکستر که همگی موظفند تا نت‌های تعیین شده را مطابق با یک هدف و همسو و هم‌راستا با رهبر ارکستر بنوازند تا یک صدای هارمونیک و روح نواز به گوش برسد. بنابراین بسیار ضروری است تا تمامی واحدهای یک سازمان اهداف و برنامه‌های خود را طوری تنظیم کنند که یک سیاست کلان را دنبال کنند و یک تصویر بزرگ را خلق نماید و این همان مفهومی است که نزد متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه به عنوان «همسویی استراتژیک» یاد می‌شود. مفهومی که در صورت درک صحیح در فضای پسر تلاطم محیطی امروز، استراتژی‌ها را محقق، موفقیت سازمان‌ها را تضمین و خلق چشم‌انداز را ممکن می‌سازد.