

# 基层商业银行的人力资源管理面临的问题及建议

■ 林福法

(中国建设银行股份有限公司, 北京, 100070)

现阶段,在一体化及全球化经济发展的大环境下,基层商业银行面临日益加剧的市场竞争压力。人才是推进银行发展、提高银行市场竞争的核心力量。如果没有做好基层人力资源管理工作,或管理工作效率及水平偏低,将难以有效留住人才,难以发挥人才的潜能,会对基层商业银行的持续、稳健发展产生不利影响。面对此种现象,人力资源管理人员必须要正视日常工作中存在的局限之处与不足之处,并积极探索有效的改进对策,有效处理管理问题,提高整体人力资源管理水平,以出色且优质的人才队伍保障基层商业银行未来的良好发展。

## 一、基层商业银行基层人力资源管理存在的主要问题

### (一) 缺少现代化基层商业银行基层人力资源管理理念

就当前的现状来看,一些基层商业银行没有细致且深入地剖析基层人力资源管理工作对银行增长效益方面的影响与作用,同时,并未制定科学、有效、切实可行的基层人力资源管理机制。经过多年的发展,部分基层商业银行虽然已经对改进、优化基层人力资源管理工作的重要性有所认识,但受多种因素的影响,并未及时转变管理理念,在管理人员及人员队伍方面,部分基层网点依然存在“平均主义”“排辈论资”等同现代化经营管理理念相背离的现象,制约着人力资源管理水平的提高。

### (二) 人才紧张,布局缺乏科学性

现阶段,多数基层商业银行已正视现下所面对的人才紧张问题。在以往的人才补充途径与渠道方面,基层商业银行普遍以引入刚毕业的大学生为主,但依然难以缓解人才紧张现象,通过分析问题可以发现,造成该问题发生的根本原因在于以下几个方面。第一,工作人员补充数量较为有限。在基层工作人员补充方面,很多基层商业银行主要以年度计划为主,并未考虑其自身的实际需求,并且在补充基层工作人员的同时,存在一些工作人员退休的问题,从导致人才缺乏问题并未得到有效处理。

第二,基层商业银行不断增设网点。当前,基层商业银行不仅需要建设为办理综合业务的营业网点,在现代化发展的进程中,还增加了许多功能网点及自助网点,这些网点均需要专业人员进行维护,尤其在营业网点方面,每建设一个网点,便需要增加若干名工作人员,如果基层商业银行始终遵守年度计划聘用工作人员,则难以满足人才的需求。第三,高速发展各项新型业务。信息技术的发展促进了金融创新,基层商业银行不再只是单纯地开展存取、借贷等业务。目前,商业银行已涌现出各种新业务、新产品。这在一定程度上促使商业银行对于营销岗位工作人员的需求呈现出持续增长的气势,而现下的聘用模式难以招聘足够的营销岗位工作人员。除此之外,基层商业银行在面对人才紧张问题的同时,在分布现有的人力资源方面,缺乏有效性及科学性,普遍存在“偏远城乡人才稀少、城区人才聚集”及“营业网点人才稀缺、主管部门人才聚集”等问题。

### (三) 绩效考核制度与激励约束机制缺乏有效性及完善性

现阶段,部分基层商业银行在日常开展基层人力资源管理工作期间,缺少定量、规范的绩效评估体系,在考核非业务性工作人员及部门方面,缺乏明确、可操作的指标,尤其是在内部管控及防范风险评估方面,指标的岗位评估效能并未得到发挥,无法有效开展量化性评估。同时,一些商业银行在开展绩效考核工作的过程中,还存在“排辈论资”情况,此种绩效考评方式无法为工作人员的薪酬待遇提供参考依据,并且,无法为核心岗位业务人才、骨干提供更加公平公正的福利待遇。同时,基层商业银行在开展日常基层人力资源管理工作过程中,大部分考核工作流于表面、流于形式,其绩效考评结果并未成为工作人员职位变动及薪酬分配的参考依据。除此之外,部分基层商业银行现下并未构建一套合理、系统的激励约束机制,特别是针对中层、高层管理者,仅仅注重精神与行政激励,在

激励手段方面,呈现出短期化态势,缺乏长远激励机制,难以激发高层管理者的自觉性与积极性。同时,对于基层工作人员,激励作用较为有限,激励力度不足,激励手段过于单一,将基层工作人员以职位高低及工龄长短划分成相应等级,对工作人员业绩与个人能力缺乏重视度,不重视对工作人员责任感及归属感等方面的精神激励,这些都会对基层工作人员的创造能力、工作积极性造成影响,不利于基层人力资源管理工作有效开展。

#### (四)人才晋升空间狭窄,优秀人才流失严重

在基层商业银行建设方面,现代化不仅是其主要目标,同样也是其主要方向,通过该目标方向的引领,基层商业银行对人才激励机制的完善已投入高度重视,不断扩张人才晋升空间,为工作人员日后的良好发展与职业生涯提供相应的渠道与条件。但是,就现状而言,部分基层商业银行由于岗位、绩效及业务规模等因素的影响,人才晋升空间与渠道得过于有限,导致银行面临严重的人才流失问题。部分年轻且表现出色的优秀人才在工作一段时间后,为了能拥有广阔的发展空间,会选择离开岗位,而银行也难以留住该部分人才,这就导致人才队伍整体缺乏稳定性。

#### (五)培训手段滞后,培训机制待更新

首先,由于多数基层商业银行并未充分意识到培训基层工作人员的必要性,也并未视基层工作人员为增强银行发展能力、增长经济效益的宝贵资源,缺乏开发力度,也缺少战略化的培训规划。其次,部分基层商业银行组织开展培训活动的力度不足,培训的方法也过于单一、死板,仅以短时间集中授课为主,缺乏长远化的培训规划。最后,部分基层商业银行的基层人力资源管理者没有认识到培训工作的迫切性与必要性,在完成培训活动中,缺少相应的考核评估机制,难以精准判定培训的有效性,导致一些基层工作人员对自身要求不够严格,如此,培训活动的真正作用无法得到充分发挥,也难以获取理想的培训成效。

### 二、基层商业银行人力资源管理改进建议

#### (一)转变基层人力资源管理理念

在竞争日益激烈的情况下,基层商业银行需要转变较为滞后、传统的人力资源管理理念,培养具备主观能动性的人才,促进银行发展。基层人力资源管理工作成效将会对基层商业银行在激烈的市场竞争中的生存与发展起到决定性的影响。因此,对于基层商业银行而言,必须要将基层人力资源

管理工作置于战略地位,逐渐淡化以往的“行政色彩”,树立符合现代化发展的银行基层人力资源管理理念,将其作为价值性最大的战略资源,并划清其他资产与人力资源之间的界限,时刻重视基层人力资源管理的独特价值。除此之外,人力资源管理部门还应不断创新日常管理方法,做好核算薪酬、发放薪酬等行政性业务的同时,在做好激励员工、培训员工及绩效考核的战略性业务,实现人力资源潜能的深入挖掘与有效开发,确保其符合银行的战略目标。

#### (二)适当补充人员,优化布局

现阶段,基层工作人员的补充渠道与途径主要为入校招聘应届毕业生,这虽然符合基层商业银行的政策需要,但是,商业银行还应在此基础上,使人才补充渠道与途径与基层工作人员的实际需求相融合,适度拓展基层工作人员的补充途径及渠道。例如,坚持“自愿自主”“五湖四海”等原则,在具备丰富工作经验的往届毕业生群体中进行招聘,完善福利机制,例如,以“引进人才”为主,帮助基层工作人员办理当地户口,提高基层工作人员家属福利待遇等,避免基层工作人员受到地域、福利待遇等因素的影响,而引发人才流失问题,为基层商业银行补充人才、保留人才起到助益作用。除此之外,还应对银行内部基层工作人员布局进行科学优化,充分发挥基层工作人员的价值与作用。在基层商业银行中,基层工作人员的数量有限,因此,银行必须对其布局进行优化,对岗位做出科学设置。应该对各网点及部门进行统筹、对年龄布局进行优化,从而对基层工作人员结构做出科学调整。基层商业银行要想优化基层工作人员的布局,就必须在深入调研的前提下,制定相应的人力资源配置制度,发挥基层人力资源管理工作指引性作用。同时,还需同具体情况结合,重视基层工作人员潜力的激发,促使其具备更高的工作自觉性与积极性,提高整体基层人力资源管理水平。

#### (三)建立有效的绩效管理体系并完善激励机制

对于基层商业银行而言,须通过绩效管理来考核员工业绩,并明确绩效目标。商业银行要想充分发挥绩效管理体系的价值与作用,就必须利用有效的激励方式,如薪酬与绩效管理体系结合等,同时,始终围绕“以绩定薪”“以岗定薪”等原则,促使基层工作人员多劳多得。例如,将基层工作人员的薪酬划分为两个部分,即基础工资及依据基层工作人员业绩、工作量与岗位所明确的绩效工资。对于基

层管理者而言,可以将管理业绩与经营业绩等考评结果作为其年薪支付的依据,并且,通过股权激励等方法,对表现出色、能力与业绩突出的基层管理者给予相应的股权奖励,强化其责任感与归属感。除此之外,还可创设奖励基金,对有贡献、有能力的基层工作人员给予相应奖励。并且,在任用及晋升基层工作人员时,还须融合绩效管理体系,利用绩效考核结果,决定是否对其做出人事变动,促使不同性格与专业水平的基层工作人员均可在适宜的岗位中做出优异的成绩,激发其潜能,让基层人力资源管理工作在基层商业银行整体效益提升的过程中起到有效的推动作用。

#### **(四) 优化人力资源结构,建立合理的人力资源流动机制**

首先,必须根据基层工作岗位的绩效考核结果,对基层工作人员的业绩表现进行综合、精准的评估,促使其成为岗位流动的主要参考与判断依据。同时,还需要优化竞争上岗制度,解决基层工作人员淘汰率及流动率偏低的问题,利用双向选择、绩效评估及竞争上岗等人力资源管理手段,确保基层工作人员就职于适宜的岗位中,使其充分运用所学知识、发挥自身潜能。其次,在构建核心岗位后备管理团队期间,应该具备前瞻性,做到“后继有人”,以免基层工作人员退休或离职对人力资源整体结构的稳定性造成影响。并且,必须尊重基层工作人员团队的差异性,在年龄与知识结构方面适度保持差异性,为发挥整体团队创造力及正常进行新老更替起到有利的协助作用。最后,针对工作成绩优异、表现突出的基层工作人员,应该坚持“以感情留人、以福利待遇留人、以晋升空间留人”等原则,避免人才外流,确保基层商业银行能够始终维持良好的人才结构,以人才促进自身效益的增长与未来的持续发展。

#### **(五) 加强对员工队伍的培训,提高员工整体素质**

要想提高组织培训活动的成效,基层商业银行就必须构建一套有效、统一的培训规划,结合自身的发展战略,保障培训活动有序、规范地进行。并且,还必须突出培训活动在培养基层工作人员创新素质方面的作用,开展创新化、现代化培训活动,确保基层工作人员有效应对日益复杂、日益变化的市场竞争环境。同时,要增强培训内容的针对性,使培训内容同基层商业银行市场定位,以及基层工作人员的发展规划、职业素质结合在一起,进行深入、综合的考虑,例如,针对柜台人员,需对其进行

业务操作技能方面的培训;针对基层管理人员,须重视先进化管理知识与系统化金融知识的培训,确保其在日常管理与决策时,具备前瞻性与全局性。除此之外,应重视层次化培训活动,将层面的职能定位作为依据,提高培训质量。同时,还应在结束培训活动后,针对培训效果构建起相应的考核评估机制,避免培训活动流于形式,确保基层工作人员在培训活动中真正得到受益,充分发挥培训的实质性作用。

### **三、结语**

在基层商业银行的日常工作与未来发展中,基层人力资源管理不可或缺,并且是至关重要的构成内容,也是增强基层商业银行核心竞争力的关键工作,是使其更好地应对市场竞争的关键要素之一。然而,纵观现下的人力资源管理情况,尚有一定的问题与不足之处,这导致银行内部基层人员不仅缺乏发挥自身潜能的空间,还提高了人员流动率,不利于基层商业银行的长远发展。因此,本文围绕现下基层人力资源管理工作中存在的缺乏晋升空间、人才紧张等问题提出相应的改进建议,以求提高基层人力资源管理工作的整体水平,为银行保留人才、应用人才起到助益作用,帮助基层商业银行在日益激烈的市场竞争中占据一席之地。

**【作者简介】**林福法(1983—),男,福建泉州人,硕士研究生,经济师,中国建设银行股份有限公司,研究方向为企业管理。