

## 国有商业银行人才战略初探

文/周盛旺

近年来，党中央站在战略高度作出了人才资源是第一资源的科学论断。对于国有商业银行而言，这一科学论断更具指导意义，因为银行业的竞争归根到底就是人才的竞争。要做好当前国有商业银行的人才工作，笔者认为关键在于要牢固树立“以人为本”的经营管理理念，每位员工尤其是各级领导干部要有强烈的人才意识，做到善于重视人才、善于识别人才、善于吸引人才、善于培养人才、善于用好人才、善于留住人才。

### 一、善于重视人才

金融业作为知识密集型产业，业内人才竞争一直非常激烈。国有商业银行近年来已明显感受到了人才竞争的压力，优秀人才流失问题日益突出。接下来，金融业将全面对外开放，可以预见，国有商业银行将在人才争夺战中遇到更加强大的对手。一旦在这场人才争夺战中败下阵来，国有商业银行的生存和发展将会遇到巨大的危机。因此，国有商业银行一定要高度重视人才工作，打赢这场人才争夺战。为此，必须建立起一套能够识别人才、培养人才、吸引人才、用好人才、留住人才的良性机制，在全行上下形成一种尊重人才、爱惜人才的良好风气，真正造就人才辈出、人尽其才的良好局面。

### 二、善于识别人才

长期以来，国有商业银行的人才选拔机制更多地还留在组织推荐和领导干部个人推荐的基础上，也就是传统意义上的“伯乐相马”。毫无疑问这一选人机制有其很大的局限性，主要表现在人才选拔的视野不够开阔，程序不够公开，工作目标责任不够明确，选拔任用监督的渠道不够畅通。在当前形势下，要解决上述问题，关键是要引入市场竞争机制。在“公开、公平、公正”的前提下，对照科学的岗位胜任力素质模型，通过组织人才测评和各类公开招聘，通过这样一种机制使组织上能够从更大范围内识别出真正优秀的人才。

### 三、善于吸引人才

一个组织要永葆青春和活力，很重要的一点就是要能够不断地吸引外部优秀人才加盟。当前，国有商业银行在外部人才市场中竞争力并不突出，对优秀人才的吸引力不强。据分析，导致这一局面的原因主要有：一是缺乏有竞争力的薪酬待遇；二是缺乏有吸引力的职业发展空间；三是缺乏有高质量的培训机会；四是缺乏优秀的企业文化。因此，在吸引外部人才方面，国有商业银行必须练好内功，逐步解决好上述四个问题，树立良好的企业形象，增强在人才市场的竞争力。

### 四、善于培养人才

人才是一个动态的概念，需要不断培养。在现阶段，国有商业银行的人才培养可采取以下几种方式：一是组织各类综合素质培训，帮助各级中高级管理人员和专业技术人员更新银行经营管理知识和专业知识，全面提升综合素质；二是组织进行各类业务技能培训，帮助操作层人员熟练掌握各项业务操作技能；三是要加大干部交流力度和员工岗位轮换，提高干部员工的多岗位适应能力和全面素质的提高；四是加大后备干部和年轻干部的培养力度，为国有商业银行的发展做好人才储备；五是要在全行大力倡导终身学习的新风尚，把国有商业银行真正建设成为一个学习型组织。

### 五、善于用好人才

用好人才首要的在于人力资源的科学合理配置，要把每个人才配置到最适合他的岗位上，做到人尽其才，才尽其用。首先，各级机构要根据业务发展和经营管理需要科学地设置部门和岗位，并对每个岗位进行岗位分析，编写岗位说明书。其次，对照岗位说明书，通过公开招聘、双向选择等形式，将各类人员配置到各个相应的岗位，必要时还可以进行人员素质测评。再次，随着业务的发展，定期修订岗位说明书，并通过业绩考核决定人员的升迁去留。

用好人才的第二个关键因素在于激励和约束。人才取得了成绩，应当及时予以激励。激励的手段可以是多样的，如加薪、内部晋升、培训、轮岗到更重要的岗位和其他各类精神或物质奖励等。相反，人才如果犯了错误，也应当根据制度规定及时予以批评处罚，帮助其认识错误及时改正。

### 六、善于留住人才

根据马斯洛的需求层次理论，人们的需求分为五个层次，由低到高分别是生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要。要留住人才，在某种意义上讲就是要有针对性地满足各类人才的上述需要，为此，就必须做到以待遇留人、以感情留人、以事业留人、以企业文化留人。

以待遇留人，主要是满足人们的生理和安全的需要。对国有商业银行来讲，在现阶段要努力使其提供的薪酬待遇达到同行业的平均水平，实现薪酬待遇的外部公平；同时，在内部收入分配上要适当拉开差距，向优秀人才倾斜，以实现薪酬待遇的内部公平。

以感情留人，主要是满足人们社交和尊重的需要。各级组织和领导干部要关心员工和下属的工作、生活、学习，在同事间营造一种和谐、温馨的工作氛围。

以事业留人，主要是用来满足人们尊重和自我实现的需要。国有商业银行要帮助各类人才规划设计自己的职业生涯，使其把在国有商业银行的工作视作一项值得自己终身为之奋斗的事业。

以企业文化留人，主要可以用来满足人们社交、尊重和自我实现方面的需要。现实表明，建立在共同价值观基础上的企业文化是企业凝聚力的源泉，是留住人才的良方。

（作者单位：建行浙江总审计室）

#### 相关链接

[商业银行发展中间业务的总体特征及现状分析](#)  
[国有商业银行人才战略初探](#)  
[中国存托凭证发行的利弊及思考](#)  
[关于我国农村金融市场问题的思考](#)  
[电子交易对香港金融市场运行效率的影响](#)  
[对寿险公司进行资本充足性管制的必要性和基本思路](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心