

## 中资银行人才流失现状解析

文/郭静

### 一、人才流失的现状

目前外资银行和新兴的股份制银行与传统的中资银行的竞争除了在优质客户竞争、中间业务竞争、批发性存贷款等业务方面，最激烈地当数人才竞争。因为成立之初他们必须要拥有熟知本地业务、当地市场信息及公关技巧的中资银行人员。同时为节省成本，多以高薪、高级培训以及比较透明的职业发展规划等优势，吸引国内银行的优秀人才。目前在银行一线的大学生人才流失的现象尤为严重。

### 二、人才流失的思想变化和根源

#### (一) 心理变化阶段

1、未来憧憬期。工作不到一年。具有积极向上、活泼热情，对未来充满幻想，对自己的职业生涯充满理想和抱负的特点。自愿到基层锻炼，即使所做的工作与所学不相关，因为在一线能够有机会去接触和融入社会学习掌握各类银行基础业务知识，了解整个行内全貌。所以他们不会对任何岗位工作挑剔和抵触，因为不断接触新事物，学习新知识，能够掌握许多技能是此阶段他们学习的兴趣和动力。

2、情绪波动期。工作一年至二年。已能熟练操作和掌握各项业务流程。但重复简单的机器操作使得优秀人才感到学不到知识，得不到提高，前途没有希望。再有，加之对全行整体发展思路认识不清，因此对全行的发展失去信心。而他行为了免于花费初级培训费用，正是利用他们此时的心理，用高薪的手段采取拿来主义从“免费培训基地”来吸引这部分人。

3、重新定位期。工作时间多在工作5年左右。具有一定的工作经验，操作和分析综合能力较强。能够对自身兴趣、能力和发展方向给予客观分析和评价，具有较强的好强进取精神。然而对于在一线尤其一个岗位工作时间较长优秀人才，由于银行传统职位晋升的限制，认为在本单位没有发展空间，这时极有可能跳槽另谋高就。

4、职业抉择期。工作年限不定。工作变动主要原因：或是发现自身不适宜在银行工作；或是具有强烈的创业愿望；或是随着竞争的日益加剧，考研或出国深造、更换其他行业等等。针对这种情况，除非行里能够有切实解决的渠道，如提供与之相当的机会：出国深造、高校进修等方法，否则难以挽留住。

#### (二) 根源

造成人才跳槽离职的主要原因有：信息不对称；考核机制不灵活；薪金报酬低；简单重复性工作多，挑战性工作少，及个别一线管理人员综合素质差等。

### 三、有效降低人才流失的建议

#### 1、定期或不定期召开沟通交流会。

凡遇到全行重大的改革发展举措，行内应当经常性地召开不同层次人才专题研讨会。会上不仅能征求这些中流砥柱力量的意见，更重要的是在思想上给予这批人才充分地重视和精神上的鼓舞，客观上为他们提供展示自我的机会和舞台，激励他们踊跃献计献策。这种交流方式在大学生发展过程中的几个关键时期尤其在情绪波动期务必要加强。

#### 2、完善激励考核机制，激活内部劳动力市场。

对于具有银行核心业务工作经验的重要岗位人才，传统的职位晋升制度限制了他们的发展空间。因此不断完善考核机制，除了外部招聘引进人才外，要充分发挥内部劳动力市场在人力资本积累方面的作用。建立科学的考核晋升机制，在行内形成一般性员工、业务骨干和主要管理人员之间有序流动的竞争程序，真正体现能者上、庸者下的良好态势，给员工创造条件和机会，让员工看到希望。

#### 3、加强内部薪酬体制改革。

在先进激励考核机制前提下，实现工作高效率收入高报酬制度具有以下主要优势：一是，能够永远留住在本行工作的优秀员工。因为在原单位的高报酬客观上提高了优秀员工辞职离行的机会成本，使中资银行人才在跳槽抉择方面更加慎重。二是，使得现有员工工作更努力。因为要保住现有的高报酬工作，必须时刻努力上进，否则容易被优秀的人员所替代。三是，可以随时吸引同行优秀人才循环加盟我行，从而不断调整我行的人员结构。因此要不断改革工资制度，逐步缩小与外资和新兴股份制商行在收入、福利水平的差距，留住那些为高薪而跳槽的人才。

#### 4、完善培训机制，培养全能人才，注重员工职业生涯设计。

培训成为各岗位精通的全能人才与跳槽流失并无必然联系。反之而是对工作有利，提高单产效率的有利途径。因为一个全能的人才，应该是能够承担更多工作和压力，具有超常工作量但是还

能够将工作高效保质完成的人。

5、建立人才动态管理系统，提高人力资源管理效率。

建立优秀人才动态管理库，实施专人专管的动态专业化管理。将重点培养人群按照性格、特长、兴趣进行分类，及时动态虚心地倾听他们的心声，满足他们合理的要求。如在前中后台管理模式下，将有几年工作经验的人才放在中台，担当客户经理、理财顾问、信息调研、综合评析、审计稽核、产品开发等工作，这些岗位具有一定的挑战性，能够提供充分的空间来激发他们的创造力和潜能，满足他们获知的愿望。对于前述后三种心理变化的人才来说，应该纳入我行的“人才动态管理系统”。除此以外，加强人事制度改革，不断提高管理队伍水平；构建和谐的企业文化，营造知人善任的工作氛围等措施均是中资商行防止人才流失的重要途径。

综上，随着金融一体化的不断深入，人才合理流动的大趋势不可避免，为此中资行务必做好应对准备，积极迎接挑战。

（作者单位：天津对外经济贸易职业学院）

#### 相关链接

引进外资对城市商业银行发展的多重效应分析  
关于优化金融生态的几个问题  
浅析商业银行经营风险的防范  
银行业开放与金融主权  
构建和谐金融环境的思考  
中资银行人才流失现状解析  
货币市场对货币传导的作用研究  
盯住通货膨胀货币制度实证分析  
浅议商业保险在建设和谐农村中的地位

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