



## 农村信用社人力资源存在的问题及今后对策

作者: 魏作会

文章来源: 中国农村金融网

点击数: 777

更新时间: 2007-2-21

 收藏此页

加入世贸组织以后,农村信用社加大了人力资源的开发和利用,整体素质较以前有很大提高。但和国有商业银行相比,和外资银行相比,差距还在拉大。目前农村信用社人力资源存在的主要问题有以下几个方面。

一、人员整体素质偏低。一是职工年龄普遍较大。据对某县调查,30岁以下的年轻员工只占职工总数的29%,其中40—50岁的中老年员工占60%左右。衡量一个金融企业后没有发展后劲,职工的平均年龄是一个重要的衡量指标,信用社职工的平均年龄较高,就决定了农信社未来可利用的人力资源面临匮乏。二是文化水平普遍偏低。某县农信社共有员工781人,其中真正是全日制脱产的本科毕业生只有3人,大专生32人。有的档案上虽然填报的是本科或大专,但有许多是党校、函授、夜大获得的证书,实际水平非常一般。三是中高级职称人数较少。该县农信社获高级职称的只有一人,中级职称的130人,其占比远远低于专业银行。四是微机人材、写作人才更为缺乏,专业人才占比也大大低于专业银行。五是高级管理人才学历低、起点低、水平低,不适应现代金融业管理的内在要求。六是缺乏专门的理论研究人才,对各项业务的发展变化趋势缺乏前瞻性、预见性、预测性。

二、人才结构不合理。合理的人才结构应是“椭圆形”或“圆形”,即以高级管理机构为圆心,以各项金融方针政策为半径画一个圆或椭圆,内中的绝大面积是一般员工。但目前的现状是倒“金字塔”型。在一个县的范围内,用非所学、学非所用或不适合当内勤的偏偏当内勤、不适合当外勤的偏偏当外勤,这种现象比较突出。

三、管理手段落后。管理方法陈旧,特别是分配上的平均主义,大锅饭,事实上的终身制普遍存在,冗员较多,人浮于事的现象十分突出,加上劳动力市场僵化,择业机会不平等,导致人才资源的浪费严重,这在一定程度上也限制了劳动者潜能的发挥,客观上阻挠了农信社经营效益的提高。

四、人才资源流失严重。近几年,农信社的高素质人才也加入了社会人才大流动的潮流,有的考上了公务员,有的考上了注册会计师、审计师、税务师,有的考上了研究生,这些人才一般都要跳槽。即使有的高素质人才没有这“师”那“师”的头衔,也正在被邮政储蓄银行、村镇银行、外资银行或其他专业银行高薪“挖走”。

五、员工凝聚力不强。近几年,教师、国家公务员、党政机关干部、企事业单位和其他部门普遍增加了工资,而信用社员工的工资还在原地踏步,基本上是上个世纪的水平,多数基层信用社员工的工资只有几百元,无论是纵向比或是横向比,工资都是下等水平。因此信用社员工对农信社丧失了向心力,缺乏职业情谊,对自己的发展前景信心不足。一旦人心涣散,企业的命运也就危在旦夕了。

六、用人机制弊端较多。在有的县联社,“一长独大”十分明显,表面上“三长”健全,相互制衡,实际上仍然是一把手说了算,监事会形同虚设,监事长实际上是一把手的传声筒,根本发回不了监督作用。没有制约的权力,在用人上必然会出现“用人唯亲”、“用人唯钱”、“用人唯权”,后果是裙带成风,近亲繁殖,埋没了真才实学的人,提拔了溜须拍马的人,重用了送钱送礼的人。由于风气不正,人心不服,加剧了高素质人才的流失。

七、制度环境不佳。农信社现有的规章制度一般沿用的是上个世纪的老制度,有的是照

搬其他专业银行的，这些制度很多方面不适合农信社实际，在一定程度上也限制了员工聪明才智的发挥。另外，农信社闭关自守思想严重，外地先进的经营理念、先进的管理方法很难注入。有的县联社人事管理部门仍按小农意识配置人才资源，使人不能尽其才，才不能尽其用。

人力资源是保持信用社可持续发展的重要资源。因此，开发人力资源，重新定位人力资源管理在农信社全面发展中的地位，塑造有利于信用社发展的人才开发利用环境，是今后相当长一个时期内农信社的一项重要工作。

一、进一步树立“以人为本”的管理理念。农信社应从战略高度认识人才的培养、开发和利用，应充分认识到对于金融业这个资源密集型的特殊企业来说，最大的财富不是信贷资产，不是楼房的高低，不是各项具体业务的余额，而是有一批忠于信合事业、德才兼备的优秀人才。树立人才第一的观念是农信社所有经营管理内容中的一项重要内容，在管理中应重视人才的能动作用，将培养、发现、提拔、使用人才放在一切工作的首位。要树立科学的人才观，各级农信社领导干部要真正打破门户之见，拓宽选人视野，更新人才观念，广开进贤之路，确立用人的新眼光、用人的新观念、看人的新视角。同时还要改变人才培养观念，从原有的学历教育、单纯的技能培训操作、教条式的制度背诵等陈旧的方式中解脱出来，积极借鉴国内商业银行和外资银行先进的管理经验，把信用社员工培养成能文能武、红透专深、智勇双全、德才兼备的“T”型人才。

二、营造良好的用人环境。良好的环境使人才脱颖而出的关键。因此，必须打破常规，不拘一格，招贤纳士，为每一位员工创造施展才华的政治舞台。首先领导干部要有宽广的胸怀，要有爱才之心、选贤之技、举才之德、容才之量、用才之方，在农信社系统逐步形成一个尊重知识、尊重人才、爱护人才，促使人才脱颖而出的良好氛围。其次，加大人才投资，不惜高薪聘请外来人才，不惜高薪留住现有人才，不惜巨资培养人才，树立“花钱买人才、人才能生财”的新理念。三是要打破现有的人才考核、任用办法，建立长年的、流动的、动态的、灵活的人才库，把人才的发现、考核、培养、选聘、重用形成一个人才链，从制度上、机制上、观念上改变现有的“凭关系选人才、看亲戚用干部、以金钱为准绳”的官场潜规则。

三、完善制度，转换机制。一是要加快建立和健全科学合理的收入分配机制，从制度上保证各类人才得到与他们的劳动和贡献相适应的报酬。长时间以来，实行按劳取酬的呼声很高，但真正体现这一机制的做法很不到位，特别是信用社长期执行计划工资模式的体制下，纵向、横向仍存在收入均衡、吃大锅饭的现象。解决这一问题的根本在于结合客观政策，从内部管理体制入手，推行聘任合同制、末位淘汰制、竞争上岗制，真正引入人才竞争机制，全方位推进优化组合、优绩优效，逐步实行按职务（职称）、岗位报酬的新机制，推行绩效工资制、年薪制、计时工资制等，使报酬成为解开职工工作积极性的有效杠杆。

四、加大培训和培养力度。在人力资源培养过程中应坚持三结合的原则。首先坚持人才选拔和系统培训相结合。目前，农信社队伍庞大，冗员较多，整体素质不高已是不争的事实，要改变这种状况，必须采取队伍调整和系统培训的办法。一方面，在继续淘汰一批素质低下、不适应工作岗位员工的同时，抓紧引进一批高素质人才，通过人才增量的调节来改善整体素质不高的现状。另一方面，鉴于农村信用社系统主体队伍已经形成，必须立足现实，靠系统性的培训逐步改善人才素质结构，妥善安排人才成长的梯次，达到“为有源头活水来”的境地。

其次坚持专才培养和通才培养相结合。信用社是技术密集型的特殊企业，对管理、素质、技能、微机的要求比较高，为了适应业务不断创新的需要，需要有一批门类齐全、作风过硬、技术优良、吃苦耐劳的专业技术人才，为信用社的可持续发展提供人力技术支撑。同时还要造就一批既精通商业银行运作模式，又能准确把握国内外金融发展趋势的外向型复合型高级管理人才，对这部分人才要以提高其综合管理水平和战略规划能力为主，以增强其全局观念、战略观念、超前观念，提高其决策的科学性、前瞻性、可行性。

再次，坚持人才的自主培养和外部引进相结合。坚持系统内现有员工的培养教育，提高现有职工的整体素质是一条现实的选择。在此基础上，要积极引进人才。引进外部人才的途径有三个：接受对口专业的大中专应届毕业生；从邮政储蓄、其他金融机构高薪聘请微机、写作、市场营销顶尖人才；从党政部门有计划地引进几个社会公关人才，以应付复杂多变的社会政治局面，为信用社的扩展铺平道路。

五、敞开员工出口。要立足于“动大手笔、做大文章”，以惊人的胆略、超常规的步伐，大刀阔斧地裁减现有的冗员。一是买断一批。尽管各地正在实施这一做法，但有的联社过分地算经济账，致使买断人员了了无几。在这方面，要树立花钱买机制的新观念，尽可能地将那些无所作为的冗员一次裁清。二是内退一批，对那些大事做不来、小事又不做、事倍功半的员工，符合内退条件的，要坚决让其办理内退手续。三是清退一批。对那些手脚不干净或沾染黄赌毒的“九种人”要硬起手脖坚决清退。通过这些措施，要使现有员工队伍“瘦身”50%左右。

河南滑县信用联社 魏作会

电话 0372-6679891

0372-5509152

邮编 456400

文章录入：魏作会 责任编辑：刘运斌

- 上一篇文章： 对邓州市农民工劳动力价格水平的调查
- 下一篇文章： 农业保险与现代农业发展

[【发表评论】](#) [【加入收藏】](#) [【告诉好友】](#) [【打印此文】](#) [【关闭窗口】](#)

本站文章（作品）来源注明“中国农村金融网”、“CRFN”或“本站原创”的，系指CRFN作者原创文章，版权归作者本人及本网站所有，转载请注明来源（中国农村金融网、CRFN或CRFN.cn的形式之一）和作者姓名；本站部分资料、作品、教程等来自网上收集，其版权归作者本人及源媒体所有，若涉及侵权，请与我们联系，本站将及时进行调整。本站所有资料仅供参考，其作者及网友观点不代表本网站观点，本网广告不能作为购销双方的依据。谢谢！

联系方式---管理邮箱: ccfm@163.com 电话: 023-78911333。

 最新热点

 最新推荐

 相关文章

清华大学实战型人力资源总监  
对农村信用社人力资源管理的  
农行启动人力资源综合改革不

 网友评论：（只显示最新10条。评论内容只代表网友观点，与本站立场无关！）

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [在线投稿](#) | [友情链接](#) | [版权申明](#) | [管理登录](#) |

中国农村金融网版权所有 通用网址: 中国农村金融网