

商业银行加强人力资源管理 增强竞争优势的思考

李 鲲

(首都经济贸易大学 信息学院, 北京 100026)

摘要: 如何提高人力资源管理水平, 增强竞争优势是摆在商业银行人力资源管理者面前的一个严峻而重大的课题。本文认为商业银行应重塑人力资源管理理念, 认清所面临的风险和挑战, 结合商业银行的实际情况和人力资源国际化的要求, 建立起充满生机与活力的人力资源管理体制。

关键词: 商业银行; 人力资源; 竞争优势

中图分类号: F240 文献标识码: A 文章编号: 1000-4149(2002)04-0053-02

Promotion of Human Resources Management to Strengthen the Competition Advantages in Commercial Banks

LI Kun

(Capital University of Economics and Business Information School, Beijing, 100026)

Abstract: How to strengthen the competition advantages through human resources management is a big issue in front of HR managers in commercial banks. This paper thinks that commercial banks should re-shape norms of human resources, recognize the risks and challenges and build up a vivid human resources system, regarding the real situations of commercial banks and the demands of human resources internationalization.

Keywords: commercial banks; human resources; competition advantages

一、商业银行面临的挑战与人力资源管理

对于商业银行来说, 加入 WTO 虽然带来了参与国际竞争的种种机遇, 但同时也对我国银行业的人力资源管理提出了挑战。外资金融机构凭借着其优厚的待遇水平, 良好的发展机遇, 灵活的管理技术等一系列富有竞争力的人力资源管理策略, 不断挖掘、引进我国的金融人才, 进而大大缩短渗透中国银行业的时间和降低成本, 为其在华的发展创造巨大的效益。因此, 如何提升我国商业银行的管理水平, 增强商业银行的国际竞争力成为摆在我们面前的一个重大而又严峻的课题。

二、商业银行提高人力资源管理的几点措施

1. 进行岗位分析, 再造工作系统

再造工作系统的过程, 实际上就是对人力资源进行规划设计和优化配置的过程。要针对目前各岗位的现状, 设计岗位调查方案, 为科学的岗位分析做好准备。然后, 根据调查方案, 采用面谈、问卷, 并结合资料分析、现场观察等方法搜集有关岗位工作的各种数据和资料。再在分析搜集的数据、资料等的基础上, 从业务流程着手, 通过辨别、分解和科学梳理, 把各生产要素按最自然的方式进行优化组合, 提高工作效率和顾客满意程序。一方面要推行手册化管理, 向客户提供标准化的服务, 另一方面要具体问题具体分析, 针对客户的实际情况, 实行个性化的服

收稿日期: 2002-05-16

作者简介: 李鲲(1977-), 男, 北京人, 首都经济贸易大学信息学院99级硕士研究生, 研究方向: 金融工程。

务,满足客户多样化需求^[1]。

2 再造组织结构

为适应瞬息万变的市场,商业银行要改变目前的金字塔式的组织机构模式,减少管理层次,推行扁平化管理。以信息技术的广泛应用为组织扁平化设计提供了强有力的技术支持,这样管理者可以放松集权控制,更多地授权于下属,而又不失任何控制^[2]。目前,我国有许多商业银行已经实现了或是正在实施组织机构扁平化的改造工作。通过对实际情况和相关理论的总结,笔者认为实行扁平化管理应该注意以下三点:第一,重组基层组织,减少管理层级。对其中一些规模较大、业务发展潜力较大的支行、分理处,经过重组可以设立新的支行,直接由二级分行管辖。第二,同一城市的分行辖内机构应实行扁平化管理,拓宽业务服务面,有条件的还可以适应当地区域经济结构的特点,形成具有不同业务特色的分支机构^[3]。第三,明确组织机构中每一个层级的管理要求。总行主要是进行战略管理;一级分行应成为总行的派出机构,管理辖区内各分支机构,协调各方面的关系,对总行制定和部署的工作组织实施并加强监督检查力度;二级分行主要进行操作管理和现场管理,支行主要是进行现场管理,面对市场,面对客户,内部不宜再设立职能管理部门^[4]。

3 加强人力资源的系统开发

商业银行的人力资源开发要外延式开发和内涵开发并举,创造人才脱颖而出的工作环境,避免人才断层和人才闲置^[5]。所谓的外延开发,主要指从外部招聘、引进一些业务上有较高理论造诣的高层次人才。所谓的内涵式开发,就是加大教育与培训的投资,提高现有人员的素质。就商业银行目前而言,外延式开发的成本较大,而且目前国有商业银行已经储备了大量的人员,不宜再进行外延式开发。因此,商业银行着重做好内涵式人才开发工作。

4 进行激励创新

现代商业银行的管理说到底就是对人的管理,而人是需要激励的。针对商业银行在人员激励中面临的一些现实的问题,我们必须做好以下工作:第一,对员工的需要应有清楚的掌握。人力资源管理要坚持以人为本的原则,对员工个人的合理需要应给予肯定,并有针对性地采取措施,才能收到最大的激励效果^[6]。第二,激励方式或手段要有差异性和多样性。人力资源管理要注重对员工的物质激励,但物质激励并不是激励员工的惟一方式,要结合

员工多样化的需求,将物质激励与精神激励统一起来,采取物质利益激励、环境激励、组织激励、培养激励以及荣誉、目标激励等多种方式,增强激励的实效性,进而提高员工的工作积极性。第三,保证激励制度的公平与效率。激励制度的公平要与效率紧密结合,激励、考核制度要使商业银行现有的各种有效资源产生最大的效益^[7]。为此,我们要借鉴国际工资分配理论与实践成果,充分发挥工资的激励约束功能。特别是要把员工在商业竞争和科技进步上的成果转化为个人收入,提倡金融创新,激励员工追求商业竞争和科学技术的进步。

5 深化人力资源的信息系统化建设

商业银行人力资源管理信息系统的建立,是提高人力资源管理科学化 and 现代化水平,真正实现商业银行按市场要求和模式转化的重要手段之一。商业银行可以利用总分行网站和内部局域网的庞大资源,深化人力资源管理办公自动化的建设。首先,结合商业银行实际,成立项目领导小组,主要负责信息系统的协调、组织等工作。第二,按照人力资源管理中机构设计、合同管理、绩效管理、人员信息(人事档案文件)管理、薪酬管理、培训管理、决策支持系统、信息发布等多种模块的设计进行充分的需求调研,从而对自身有一个客观而充分的评估,将以往离散的工作规范化、系统化。第三,对人力资源部主要人员和其他主要部门进行相关的技术培训。实现的人事信息自动化应具有完整性、集成性、易用性、网络功能与自动服务、开放性、灵活性与智能性的特点。

6 要强调忠诚管理,提高银行的竞争力

商业银行的忠诚管理关系到其在市场竞争中的地位。商业银行提升竞争力、吸引客户并赢取客户信赖,获得赢利的基本驱动要素就是银行员工的忠诚度。要把员工的忠诚当作银行的一种重要的无形资产来进行管理。

同其他无形资产相比,员工的忠诚具有更加隐秘、持久和无法模仿的特点^[8]。因此,商业银行要想获得持久的竞争优势,并在信息化越来越发达的时代保留一点竞争上的“神秘感”,形成优、特的经营文化,就必须注重忠诚管理。只有这样才能实现对员工的激励,赢得员工的忠诚,员工才能为客户带来“超预期”的价值,客户才能使银行立于市场竞争的不败之地。

(参考文献见第48页)

工全面认识多样化的就业形式,更新就业观念,把握和充分利用多样化的就业形式进行创业^[10]。

3. 大力发展教育与就业技能培训事业,促进女性知识和技能水平的提高

如果不能有效地提高女性知识、技能水平,仅仅依靠满足她们的基本生活需要和改善她们所处的外在环境,难以切实推动妇女就业。因此,要大力发展职业教育和技能培训事业,并保障女性享有平等的机会接受知识和技能培训,提高广大妇女的知识水平和职业技能水平,增强她们的就业能力和职业发展能力,让她们在积极的人生体验中发挥潜能^[11]。

4. 完善社会保障制度是妇女就业的保障

从宏观上,促进劳动力合理流动逐步提高社会保障的统筹程度和覆盖面,改变目前社会保障职能过多由企业承担的现象,采取有效措施激励不同所有制单位录用女工的积极性。建立和实施职工失业保险、养老补贴、医疗补助、生育补偿等社会保障制度。保障所有的就业者均能参加和享受社会保障,消除事实上的不平等。从微观上,要维护妇女人身权利、劳动权利,进一步落实《劳动法》、《妇女权益保障法》等法律、法规,不断改善女工的劳动环境条件,应制定适应就业新形势的法律和政策,保障三资、乡镇、私营企业等非国有企业的女工权益^[12]。

参考文献:

- [1] 孙淑清. 欧洲妇女发展研究. 人口与经济, 1993, (6).
- [2] 顾瑶池, 袁青. 市场经济与女性就业. 理论月刊, 1998, (8).
- [3] 李培林. 中国就业面临的挑战和选择. 中国人口科学, 2000, (5).
- [4] 邓建清, 周柳. 试论流动人口对广州市社会经济可持续发展的影响及对策. 西北人口, 2000 (4).
- [5] 张秋俭. 女性就业现状与前景——调查、统计与分析. 社会学研究 1996, (9).
- [6] 董芍素. 双重角色冲突中的中国妇女发展问题. 浙江学刊, 1994, (1).
- [7] 谭琳, 卜文波. 中国在业人口职业、行业性别隔离状况及其成因. 妇女研究论丛, 1995, (1).
- [8] 谭琳, 卜文波. 中国在业人口职业、行业性别隔离状况及其成因. 妇女研究论丛, 1995, (1).
- [9] 国务院妇女儿童工作委员会. 中国妇女发展纲要(2001~2010年). 中国妇运, 2001, (6).
- [10] 王冰. 市场经济与妇女解放. 贵州社会科学, 1994, (2).
- [11] 刘爽. 消除“能力贫困”推动妇女参与发展. 西北人口, 2001, (2).
- [12] 成思危. 中国社会保障体系的改革与完善. 北京: 民主与建设出版社, 2000.

[责任编辑 崔凤垣]

(上接第 54 页)

参考文献:

- [1] 陈二尧. 改进商业银行人力资源开发与管理. 金融时报, 2001. 9.
- [2] 陈二尧. 改进商业银行人力资源开发与管理. 金融时报, 2001. 9.
- [3] 毕鉴亭. 加入 WTO 后国有商业银行金融创新的现实选择. 金融论坛, 2002. 4.
- [4] 魏国雄. 国有商业银行管理创新若干问题研究. 金融论坛, 2001. 1.
- [5] 陈二尧. 改进商业银行人力资源开发与管理. 金融时报, 2001. 9.
- [6] 魏国雄. 国有商业银行管理创新若干问题研究. 金融论坛, 2001. 1.
- [7] 加里·德斯勒(美). 人力资源管理. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [8] 孙伯灿, 朱鹰, 宋洁, 宋安平. 商业银行人力资源管理中的忠诚问题研究. 国际金融研究, 2001. 11

[责任编辑 崔凤垣]