

# 对农商银行人力资源管理的思考

◎王晖东

人是生产力中最活跃的因素,实施“人才先行、人才强行、人才兴行”策略,进一步优化转型人力资源管理体制、机制,打造一支数量充足、结构合理、梯次分明、素质优良、充满活力的新型农商银行人才队伍,有利于适应金融发展的新需求,有利于应对同业竞争的新挑战,能更好地推动农商银行实现更高质量、更可持续发展。

## 一、加快构建职级管理体系,提高员工职业规划清晰度

加强顶层设计,逐步建立起职责明确、类别清晰、层级分明、流动有序的农商银行人才岗位管理体系。

规范岗位管理体系。梳理现有岗位设置存在的问题,结合业务发展、监管部门要求、岗位职能等方面规范岗位名称设置,并按照能力与职责相近的原则,划分岗位类别和职级序列,实施分类管理。

建立职级发展通道。突出抓好人才序列管理,每个序列均构建起相应的岗位层级,分层级递进通道。重点建立从柜员到部门经理的纵向发展通道,以及从初级到资深级柜员(客户经理)的横向发展通道,实现所有员工都可以通过序列进行职业发展规划,实现职位晋升、岗位晋级,获得相应待遇。

完善配套管理体系。配套建设薪酬、培训、评价、动态调整体系,结合业务发展需要、人才培养规划、干部队伍建设等方面,适时调整,使得职级体系

更可操作,与农商银行业务发展更加匹配。

## 二、健全完善人才培养工程,实现人力资源开发多元化

实施系统性的工程,打造更加适应农商银行发展需求的多样化、高素质的人才队伍。

常态引进专业化人才。根据农商银行岗位需要,加快科技、法律、财务、国际业务、金融市场等专业化人才和有管理经验的管理人才的引进步伐。强化外部人才的使用、考核,建立岗位“试用期”制度,对达不到岗位要求的坚决淘汰。

着力培养复合型人才。倡导内勤外勤互学,培养复合型技能人才。实施机关部门之间横向和机关与基层之间纵向的人才交流。帮助人员增强组织领导、管理指导、沟通协调能力,培养经营管理人才。

积极储备“后备库人才”。分层建立“后备人才库”,通过考试把品德好、能力强、业绩好的员工选拔进入人才“库”。实施定向培养、动态考评,优秀的优先启用,考评末尾的退出。

强化素质整体性提升。邀请外部专家,进行专业化辅导,提高员工的专业技能。开展“传帮带”活动,让有经验、有能力的老员工帮助培养新人。建立“伯乐”机制,把“带人、识人、选人、用人”作为中层管理人员履职评价的一个重要指标,鼓励主动发现、培

养、推荐人才。

## 三、调整优化双向激励机制,增强人力资源管理科学性

健全完善“唯才是举”的用人机制和“能上能下”的考核机制,坚持严管与厚爱结合、激励和约束并重。

固化人才选拔机制。一是要确立各层级岗位的任职资格,让员工明确目标责任,并向不同层级目标努力。二是要优化“选人用人”流程。进行初试(党委研究);对专业化的人才,邀请外部专家进行面试测评。三是要广泛采纳民主意见。对群众基础差、违规事项多、团队意识薄弱的人员,相关事实调查确认后,坚决“不使用”;对基层反映好、工作能力强、业绩突出、品德优秀的,不唯考试,破格任用。

优化考核评价机制。一是要发挥考核导向作用,将考核激励办法与经营管理目标、监管要求、战略转型、中长期规划相结合,把绩效考核作为强有力的管理工具。二是要实施分类分层考核。中层管理人员侧重考核履职能力,客户经理侧重考核业务指标,柜员侧重考核柜面服务质量、业务办理速度、柜面营销能力,机关员工侧重考核服务基层能力、工作质量、工作时效性等。引导各岗位人员在位谋其责、尽其用显其能。三是要建立客观评价机制。考核要实事求是,客观公正,准确区分不同层级好坏,为人员奖励、惩罚提供依

据。不以一时一事衡量员工能力、价值,考核把踏实干事与不思进取区别开来,把客观制约与主观庸碌区别开来。

建立有序退出机制。实施业绩、合规“双淘汰”。对经营单位、机关部门负责人业务或者管理(合规)季度考核连续倒数的,不讲人情世故,实施岗位交流、降职、解聘。

## 四、建立健全关爱激励平台,凝聚推动转型发展正能量

以人为本,积极构筑“凝心工程”,提高员工的归属感、自豪感,增强农商银行的凝聚力、向心力。

积极搭建劳资沟通平台。建立常态沟通机制,定期不定期组织开展“谈心”“谈话”活动,畅通上下交流渠道,主动了解员工心声,引导员工正确表达诉求,及时化解问题矛盾。

积极搭建价值分享平台。一是要更加注重新物质分享,重视提升员工的工资福利待遇,在财经纪律允许的前提下,在合法合规的前提下,不断增加福利项目,提高福利标准,增强员工的幸福感。二是要更加注重新精神激励,常态化开展各类文化活动,丰富员工的精神生活,激发员工团队意识、进取意识。

积极搭建员工关爱平台。对新员工入职分配和老员工交流轮岗,实施“就近上岗”机制。对确因工作需要离家较远的,建立补偿机制。对退休人员、困难员工,建立长效关爱机制。

(作者系江苏东台农商银行董事长)

# 找准着力点 推动农信社高质量发展

◎杨成

深化金融体制改革,增强金融服务实体经济能力,促进多层次资本市场健康发展,为金融行业的高质量发展明确了改革路径,提供了发展机遇。就农信社而言,要把这种机遇转化为推动农信事业发展的“驱动力”。同时,在系统内部全面弘扬“背包精神”,将“背包精神”与日常工作开展有效结合、深度融合,用“背包精神”营造良好的干事创业环境,提高党员干部职工爱社情怀、护社情谊,凸显优良作风,弘扬“农信精神”。

## 狠抓“精”字不动摇 凝聚发展合力

精准定位找准目标。对于农信事业发展而言,唯有牢牢把握服务“三农”这个根本立足点,才能让广大农民感受到来自于农信社的浓浓正能量。想立足这个定位,要围绕百姓需求,紧紧抓住精准扶贫这个契机,以“咬青山不放松”的韧劲,抓好农信社目标确定和方向明晰,坚持国家战略与系统实际相结合、上级部署与本身实情相结合、长期规划与短期目标相结合、宏伟计划与近期任务相结合,做到既抓长远又抓眼前,为各项事业发展提供“奠基石”和“方向盘”。

精细措施分解任务。对于农信社而言,就是要有精益求精而臻于至善的工作态度,对各项目标认真研究、分解细化,哪些属于近期内必须实现的、哪些属于循序渐进逐步达到的、哪些属于宏伟目标需要一直坚持的,把这些目标分解到各个部门、各个时期,通过把责任清单和任务清单明确,将发展的压力传导下去,引导广大农信干部增强干事创业的信心,通过一步一个脚印提高工作效率。

精研施策确保效果。目标和任务措施一旦确定,剩下的就是狠抓落实。要用敢于担当、勇于负责的态度,让研究确定的目标和任务清单落地铿锵有力,为凸显工作成效注入活力。因此,要对形势、行业、发展进行分析,在把握各项要素的基础上研究制定相应措施,通过操作性强、可行性的措施落地,切实提升工作效能,推动农信社在金融行业竞争中争做发展“领头雁”。

## 狠抓“优”字不放松 激发发展动力

优质服务传递农信温暖。优质的服务体现在方方面面:面对客户需求时多为客户想一想方法、思一思路、找一找措施,通过满足客户需求,赢得客户点赞;在客户出现困难时,及时帮助客户进行解决,在解决的过程中提高客户满意度,增强客户亲近感。这些都是彰显优质服务质量的重要举措。因而,在平时的的工作中,要积极引导农信干部职工心系客户,主动走出办公室、走出厅堂,到客户家中访一访,在嘘寒问暖中找到提高优质服务的“切入点”。

优良作风弘扬“农信精神”。对于农信社的发展而言,作风建设同样一

直在路上。因而,要将党建工作抓在手上,在推动业务的同时实现党建工作同步推进、同步落实,以党建工作带动整体党员干部职工的综合素质和道德修养上新台阶,并将党建工作效果转化为推动农信事业发展的“驱动力”。同时,在系统内部全面弘扬“背包精神”,将“背包精神”与日常工作开展有效结合、深度融合,用“背包精神”营造良好的干事创业环境,提高党员干部职工爱社情怀、护社情谊,凸显优良作风,弘扬“农信精神”。

优异成绩彰显农信形象。任何目标措施,最终都是为了全面彰显农信发展的效果。因而,农信事业发展不仅仅体现在各项事业发展过程的砥砺前行,更体现在事业发展成果的全面彰显。对于农信系统干部职工,就是要爱岗敬业,把岗位职责当成工作的“指南针”,将目标任务作为干事的“导航标”,坚持效果导向,创造出农信发展新成绩。

## 狠抓“实”字不懈怠 释放发展活力

坚持务实的工作态度。对于农信干部而言,就是将务实作为一种常态、一种习惯、一种内涵,在工作中多一些务实态度、少一些推诿扯皮、多一些认真真、少一些浮躁骄傲,真正把工作精神展示出来。因而,要在研究制定相应的工作制度上下功夫,在调动广大农信干部职工工作积极性上下功夫,通过在农信系统行业内部形成一种崇尚务实作风、摒弃浮躁态度的环境,切实增强工作干劲,为工作顺利开展“保驾护航”。

秉持扎实的工作举措。要把打造一支综合素质高、业务能力强、服务态度好、工作技能精的干部队伍作为重要一环。一方面,紧紧抓住推动高素质队伍建设的有利契机,研究制定激发干部队伍干事创业热情的相关制度,通过制度保障,增强职工工作主动性,为工作开展注入能量;另一方面,全面开展行业内部培训,把培训作为增强干部职工素质能力、凸显干部职工良好形象的重要举措,引导干部职工在培训中提高素质、应对难题。

保持踏实的工作状态。没有踏实的工作态度,任何只喊空口号、只讲空承诺的行为都只是一种“作态”,没有任何的实际意义,对于农信社发展而言同样如此。因而,无论是农信职工层面还是干部层面,都要将踏实作为干事创业的首要条件,通过营造宽松的干事环境和容错纠错激励机制,让农信干部职工丢掉内心深处的恐惧和担忧,撸起袖子加油干、甩开膀子拼命干,在干中创造成绩、在干中彰显成效、在干中书写辉煌。

(作者系山西省灵石县农信社理事长)

# 如何加强农商银行网络舆情管理

◎张吉纯

目前,声誉风险管理已经成为农商银行的核心竞争力之一,它与农商银行的品牌、客户、形象、运营安全等息息相关。作为农商银行声誉风险管理重要组成的网络舆情管理,随着自媒体迅猛发展的影响,面临一个复杂化、扩大化的格局。网络舆情开始呈现碎片化、情绪化、效应化的新特征。如何更好的加强农商银行网络舆情管理给业内提出了一个新的课题。

## 农商银行网络舆情管理存在的问题

在自媒体时代下的农商银行一直处于风口浪尖,从某农商银行“挤兑风波”到不良率“暴雷”事件,呈现出一种“年年有焦点”的状态,究其自身存在的网络舆情管理问题,笔者认为有以下几个方面。

机制不完善。有些农商银行网络舆情管理处于一个“见招拆招”的被动状态,没有形成长期有效舆情管理机制;有些农商银行制定了相关机制,但没有贯彻到实际工作中去。一是对员工使用自媒体监督不足。某些网络舆情是因农商银行内部员工通过在自媒体上“自曝家门”,泄露了客户信息造成的。而农商银行疏于对员工使用自媒体的规范管理,缺乏相应机制,从而出现了这种网络舆情往住滞后,导致信息被夸大、曲解,强化了声誉风险的集聚。二是重堵截、轻疏导。有些农商银行

序化设定,规定的内容较为笼统,呈粗线条,缺乏对预案内容日常培训和演练。三是信息反馈机制不完善。某些农商银行在网络舆情平息后,就将此搁置,没有进一步查明、分析事件发生的原因,缺乏对事件的持续跟踪、关注和公众情绪的再疏导。

监测不到位。随着网络舆情对银行业的影响越来越深,农商银行对其监测越来越重视,但仍存在不到位的情况。一是舆情监测方式单一。由于多数自媒体的数据不对外开放,即便靠专门的舆情监测系统仍无法获取所有信息,而人工搜索过于依赖“百度”“谷歌”等搜索引擎,效率不高且易遗漏,这为舆情监测带来一定困难。二是舆情监测人员多为兼职,大都不精通舆论学,对监测舆情只是进行简单的搜索和统计,进行较低层次的舆情研判,缺乏技能性、专业性。

处置不“给力”。在具体应对已形成的网络舆情时,有些农商银行处置措施较为乏力,缺乏技巧。一是处置时间滞后。相对于传统媒体的舆情处置时限为24小时,自媒体平台下的特性决定了处置网络舆情的黄金时间只有4小时。有些农商银行缺乏快速应急机制,处置网络舆情往往滞后,导致信息被夸大、曲解,强化了声誉风险的集聚。二是重堵截、轻疏导。有些农商银行

在处置网络舆情时,大多采用删帖等方式息事宁人。但对于自媒体而言,这种方式会引来更多网民“围观”。若网络舆情形成了影响力,有些农商银行会选择沉默,不正面回应网民人群疑问和诉求。三是处置技术比较落后。大多农商银行青睐传统媒体的信息发布,而对于滚动式、不断翻炒的自媒体而言,利用网络媒体发布回应的信息效果会更好。而在舆情事件中,矛盾的双方往往处于对立状态,有些农商银行不注重借助中立的“意见领袖”和第三方机构的“外力”进行舆情疏导,甚至反将可以争取的“盟友”推给对方。

## 加强农商银行网络舆情管理的建议

如何加强农商银行声誉风险管理,笔者认为应该从机制、思想、技术三个维度入手。

完善机制建设。一是完善客户投诉机制。通过微博、微信等官方自媒体,与反映问题的客户加强沟通交流,及时正面回应问题,积极开展舆论引导。同时,农商银行应及时处理客户投诉,并对消费者诉求未得到解决的事项进行抽样回访,缓解网络舆情的舆论压力。二是建立声誉风险排查制度。开展声誉风险排查,依据排查结果形成报告,涵盖排查工作措施、潜在声誉风险点、可能或已引起的声誉事件及相关原因分析、传导途径和下一步

声誉风险防范措施等内容,提高声誉风险防范能力。

加强思想认识。一是提高部门重视程度。明确内部各部门之间的职责分工和报告途径,指派专业人员负责舆情监测、统计、研判等工作,进行多时段多维度的每日监测及专项分析,实时掌握网络舆情的最新动态和整体趋势。二是提高员工意识。农商银行应规范员工微博、微信等自媒体使用管理,确保单位、客户信息不外露,严防员工在自媒体上发表不当言论引发负面舆情。

提高处置水平。一是牵好媒体的手。在自媒体时代,农商银行要了解、会用、善用自媒体,通过开通和利用官方微博、微信等平台,宣传自身业务与服务,掌握网民意见,了解网络舆情,本着“快讲事实、重讲态度、慎讲原因”原则,以恰当的网络语言,第一时间回应、澄清事实,争取舆论主动权。二是善于借助“外力”。农商银行应寻求“意见领袖”及第三方权威机构的帮助,架好与公众及时沟通的桥梁,稳妥处理网络舆情。三是合理制定预案。农商银行应结合自身实际,全面系统梳理各阶段、各条线可能出现的舆情,科学制定网络舆情应急预案,将预案演练纳入日常工作中,提高相关工作人员处置舆情的实战能力。

(作者单位:山东省农信联社聊城办事处)

# 探索金融服务乡村振兴战略的新路径 ——以四川三台农商银行为例

◎雷霆

目前,国家实施的乡村振兴战略推动了我国农村经济发展。随着乡村振兴战略的持续落地,包括国有大型银行、股份制商业银行在内的银行业金融机构将加速布局乡村,这对扎根县域的农商银行而言,既是重要的战略机遇,也是不可回避的重大挑战。农商银行主动作为,全力融入县域乡村振兴抢占发展先机时不我待。

## 突出的助力乡村振兴优势

三台农商银行是四川省三台县重要的金融力量,截至2018年6月末,全行存贷规模达248亿元,占县域银行业金融机构存贷总量的44%,其中,信贷市场份额超过50%,占据县域半壁江山。与此同时,农商银行在机构、队伍、品牌等方面比较优势明显。一是网点多。三台农商银行区、乡网点95个,占当地银行业机构(157个)的60.5%,群众综合金融服务足不出镇(乡),实现了农商银行金融供给饱和和覆盖。二是队伍强。多年来,农商银行基本主导了县域农村金融工作,锻造出了一支“勤奋、实干”且具备农村信贷、财政代理、基础服务等专业素养的人才队伍,能更好地服务乡村振兴。三是品牌响。三台农商

## 多种支持乡村振兴的路径

乡村振兴,主体在乡村,目标在振兴,为此,结合三台县域实情,农商银行提出了“产业振兴、脱贫攻坚、人才振兴和文化振兴”四个助力方略,产业是核心,脱贫是重点,人才是根本,文化是底蕴。

(一)全力助推县域特色产业振兴。一是支持一批高效农业主体发展。乡村振兴离不开龙头企业、示范大户的带动。农商银行可重点支持一批符合集约化、规模化特征,产业链完备的高效农业主体客户,重点对象包括种植养殖业供应链龙头企业“1+N”担保,基于资金流、信息流和物流流,能封闭运作的龙头企业、专业合作社、农户、政府、

银行任意要素组合,以及产品供给稳定、消费需求大的专业大户、家庭农场和农业专业合作社。

二是全力支持特色农业产业做优。以麦冬、藤椒、生猪三大特色产业为主线,从供应链、价值链角度加强专项信贷产品开发,提升面向农业产业链的对接能力,依托“公司+基地+银行”和“公司+农户+银行”种养合作模式,向上扩展种苗、饲料、肥料生产客户,向下扩展乡镇农业产业园建设,支持屠宰、冷链、食品深加工企业发展,通过全产业链支持,提升三大产业整体抗市场价格波动能力和行业竞争力。

(二)通过“政府+企业+贫困户+农商银行”四方联动,助力扶贫振兴。以三台县综合改革试验区和政府脱贫攻坚总体规划为主线,与当地农业局、建设局、扶贫办等政府部门积极合作,重点支持一批贫困村安居工程项目,包括贫困村道路、水利、新村聚居点建设,电网改造、宽带升级、垃圾污水处理等。同时,按照“多投客户、找好客户”理念,加强县域涉农龙头企业对接营销,积极探索“政府+企业+贫困户+农商银行”产业扶贫模式,同步大力推进土坯房改建项目。

(三)挖掘人才潜力,助力县域人才振兴。加快建设一支懂农业、爱农村、爱农民的工作队伍。对内,一是要建立一支复合型农金队伍,选拔一批青年优秀员工开展针对性培养,即在思想和行动上要“在农信、爱农信、干农信”;在业务技能上,既能办理柜面业务,也能办理信贷业务,成为业务领域的“多面手”;在知识结构上,既懂金融业务,也要学习农村生产知识,掌握农业生产规律,成为金融行业的“农业专家”。二是探索与党委组织部联合培养“金融村官”,既让农商银行员工走入乡村,也让村官走进农商银行。具体模式为:联合组织部招募一批人才定向培养,农商银行给予经费支持,队伍入职后既是党务工作的“排头兵”,也是农商银行的“守土先锋”,使农商银行与群众的联系更加紧密。同时,建议省农信联社出台相应政策,对现任大学生村官实施定向招聘,对特别优秀的可适当放宽条件。

对外,一是聚焦智力脱贫。大力支持“实体事业”发展,支持贫困大学生升学就业和职业教育发展。如:三台农商银行在开办助学贷款基础上,推出了“大学时贷”,填补了大学生服务空白,目前“大学时贷”签约706户、余额306万元。二是大力支持返乡农民工及大学生创业。三台县每年外出务工人员达40余万,每年走出大学校园的毕业生近5000人,随着乡村振兴战略的实施及一二线城市产业转移,乡村迎来新的创业热潮。农商银行可通过工商、税务等搜集农民工和大学生创业信息,推出创业贷款,在信贷资金上给予支持,让优秀创业人才留在本地。

(四)支持乡村文化建设,助力县域文化振兴。乡村振兴底蕴在文化,没有文化传承与创新,就谈不上真正意义上的乡村振兴。近年来,各地按照“内修人文、外修生态”,着力发展生态旅游等行业。以三台县为例,每年举办的油菜花节、农耕文化节、麦冬文化节等乡村文化旅游节多达20余个,也为农商银行提供了服务市场。一是金融支持生态保护。农商银行可围绕“绿色金融”开办专门的生态保护信贷产品,支持农村环境整治、污水处理、退耕还林等项目。二是支持发展农家乐、助力乡村旅游发展。目前,三台县乡村休闲经营单位达140个,年旅游产值达8000万元,乡村旅游初具规模,通过信贷支持农家乐、家庭旅馆等,提高了游客接待能力,提升旅游业产值。三是积极支持

传统文化保护。农商银行与县政府联合推动了“孝亲敬老”文化传承,承办“千人广场舞”大赛等活动,得到当地社会各界的一致好评,农商银行品牌影响力也得到了提升。

## 助力乡村振兴的初步实践

三台作为典型的丘陵地区农业县,农商银行一直在致力乡村振兴的道路上。目前,三台农商银行以省农信联社“强基固本,开拓创新,提质增效”总体思路为指引,在产业振兴方面,重点发展了梓州集团藤椒贷款、冯氏生猪饲料“1+N”担保贷款和麦冬“商惠通”产业贷款;在扶贫振兴方面,与三台县政府联合启动了“金凤凰”脱贫行动,在三台南路综合改革试验区与铁路力士集团合作推出了“产业扶贫贷款”,土坯房改建贷款,贫困大学生助学贷款和小额扶贫贷款;在人才振兴方面,加大了教育事业的信贷支持,加大了返乡农民工和大学生创业贷款投放;在文化振兴方面,重点支持了油菜花节、农耕文化节、麦冬文化节等10个乡村文化旅游节项目,基本构建起群众得实惠、党政得民心、农商银行发展的共赢格局。

(作者系四川三台农商银行董事长)