

当代金融家

创新人才培养模式的实践与探索

□ 崔婧

在银行经营管理体系中,从战略规划到业务发展都离不开人才。因此,“人才库”成为了银行核心资源的“储备池”,打造一支有素质、有能力、有干劲的银行人才梯队更是刻不容缓。笔者结合山西清徐农商银行创新人才培养模式的探索与实践,从细化人才管理类别、明确岗位培养和人才选拔标准,建立自我完善、自我提升、自我竞争的人才培养和管理机制方面进行了可借鉴性的探讨。

双重选拔明确人才价值导向

硬性条件上“点对点” 清徐农商银行人才选拔实施“基本+资格”的双条件考核,也就是在满足基本条件的基础上,需要符合资格条件才能最终被纳入人才库管理。一是基本条件。其要具有强烈的事业心、使命感和责任感,创造性地开展工作,实绩突出;具有相应的组织管理能力、文化水平、专业知识及工作实践经验;有良好的职业道德操守,带头践行企业文化,爱岗敬业、诚实守信、乐于奉献;无员工异常行为,无涉黑涉恶行为等12个方面。二是资格条件。其要具有全日制普通高等院校大专及以上学历,从事金融工作满5年,获得过市级以上先进个人奖励等5个方面。

软性条件上“面对面” 根据个人能力、创造价值等因素,清徐农商银行在选拔人才时,增加了创新能力考核,并采取“人才面对面”举措,最大限度挖掘创新型人才。一是为不同年龄、不同专业的员工提供同等的晋升机会,对表现突出、创造价值的人才,优先提供良好

的职业发展通道。二是打破过去固化、简单的人才管理模式,进一步扩大选人用人范围,分类搭建人才成长梯队平台,激发人才队伍活力。三是对表现突出的创新型人才,不仅在年度考核、评优评先时增加权重,还给予其相应的专项奖励,有效激发了人才的积极性。

专业考核助推人才能力提升

对财务管理型人才的选拔 一是打破固有侧重知识的考核形式,新增熟悉操作流程、把握关键风险点等财务管理能力等重要考核指标,强化财务管理的针对性和人才选拔的专业性,选拔具有更高专业素质和操作能力的财务管理人才。二是将管理经验和基层工作岗位经验综合起来。对基层一线岗位、从事财会和管理类工作经历设定“最低”年限,其需分别工作满3年、6年、3年,才能进入最终人才选拔通道,保证专业人才需求和初审质量。

对信贷管理型人才的选拔 一是在具有信贷资格上岗证、熟悉信贷、财务、法律等相关知识以及掌握信贷产品和信贷全流程操作技能的基础上,加入了对产品营销和创新能力的考核内容,聚焦全行信贷业务发展和经营转型重点,着力打造一支开拓能力强、专业素质高的“全能型”信贷管理人才队伍。二是加大“风险考量”,对管理贷款余额和贷款不良率设定考核范围,贷款余额不低于所在事业部客户经理平均管贷余额的1.5倍至2.5倍(含),贷款不良率控制在2%以内(含),或近年不良贷款率较年初下降20%(含)以上。

对柜面业务操作人才的选拔 一是侧重综合技能挖掘和培养。除符合柜员等级4星级(含)以上,连续从事柜员

工作2年以上且评定时仍在柜员岗等基本条件外,该行新增了文明规范服务和营销考核,将能否合理满足客户需求,懂得产品营销等内容同步考量。二是增加激励考核项。该行将参加县级技能比武、知识竞赛前三名,参加省市技能比武、知识竞赛获得过名次等员工,纳入人才选拔优先范畴。

对综合管理型人才的选拔 作为“升级”考核渠道,一是考核其基础能力。该行不仅重视基层工作以及网点正副职、业务主管、运营主管等管理类岗位连续工作年限,还加入了尽职履责考核,对工作期间的履职情况进行综合评分,并划定风险“红线”,严防违反行为底线、道德等风险。二是必须是中国共产党员,旨在通过党员的先锋模范作用带头作用,强化综合管理型人才的服务意识和责任意识,确保人才质量。

常态管理做好人才培养“文章”

“人才库”管理,处理好大与小的关系 对于人才的管理,清徐农商银行引入了专业技术型、综合管理型的“两个人才库”管理模式。一是通过集中分类管理,将人才管理统一到法人治理、经营发展,特别是队伍建设上来,加强人才管理的顶层设计和统筹谋划,增强人才培养工作的系统性、整体性、协同性。二是依托“人才库”,该行与其各事业部、网点各司其职,层层落实,深度挖掘各类专业人才,并通过选拔、培养、使用、考核、激励的人才运作机制,及时将更符合要求的专业人才纳入“人才库”管理,进一步提升各类人才的专业知识和能力水平,保障人才管理的上下联动、整体推进。

专项考核,落实好学与做的转化



探析农信机构柜员管理与转型之道

□ 梁圣强

柜员是银行工作的基点,也是带动银行业务整体发展的重要组成部分。因此,对柜员的培养是农信机构工作的重中之重。本文结合河北省农信联社廊坊审计中心在人才管理机制和队伍建设的实践与探索,对农信机构柜员管理与转型进行了探析。

树牢党建“方向标” 一是提升党建引领。廊坊审计中心为激发全市农信机构柜员队伍的活力,充分发挥党建工作示范引领作用,打造了大厂农商银行机关党支部、永清农商银行刘其营支行党支部、霸州农商银行城区支行党支部等一批标杆式基层党组织示范点,实现了基层党组织有效全面覆盖,从思想上武装了柜员的头脑,提高其觉悟。二是发挥党组织战斗堡垒作用。一直以来,廊坊审计中心辖内各县级行社以党建统领全局,将党建工作优势转化为“窗口”转型发展的优势,为自身经营管理提供了坚强有力的组织保证,全面提升了业务拓展能力、综合盈利能力和可持续发展能力。该审计中心指导各县行社优化调整党委办公室,配足党建工作人员,并开设了党建工作专栏,加强党建宣传和信息公开,层层压实责任,发挥党员在基层“窗口”的先锋模范作用,打造农信特色“方向标”。

坚守路径“引力场” 一是调整人才培养思路。该审计中心成立了人才培养提升工作领导小组,制定《廊坊市农村信用社人才培养提升指导意见》,定期听取汇报,加强对各县行社督导检查,建立工作台账,严格规划落实,为基层“窗口”业务骨干的培养创造了良好工作环境和条件。二是探索创新人才培养路径。该审计中心以条线为单位,从党建、审计、业务多方面,加大对基层“窗口”业务骨干的培养力度,组织全辖进行公开招聘新员工、小贷客户经理等,更多吸纳“高精尖”人才;通过竞争上岗、绩效评估、多重面试、实践考核等多种途径,培养复合型人才,让优秀员工脱颖而出。

严防风险“关键点” 一是提升风险防控意识。为保证一线柜员学习“不掉队”,该审计中心对全辖“窗口”服务行为实行规范化、标准化、合规化管理,指导各县行社进一步完善《柜员行为准则》《客户投诉管理办法》等。同时,该审计中心落实员工行为排查,按照《河北省农村信用社员工异常行为排查管理办法》有关要求,通过日常排查、谈话谈心、明察暗访、技术排查和监督反映进行综合排查,提高“窗口”柜员对风险防范意识与应急处置能力。二是加强员工队伍建设。该审计中心开展了《员工违规失职处理办法》普训工作,重点对违反现金出纳

牢记前车之鉴 常行律己之为

□ 许兵

党的十八大以来,党中央坚持全面从严治党,对广大党员干部提出了“八项禁令”“六项禁令”,出台和修订了党内法规近60部,创新性地把马克思主义基本原理与中国反腐倡廉的实践相结合,通过党风廉政建设与反腐败工作,使广大党员干部时刻知敬畏、存戒惧、守底线。

深刻反思 拧紧思想总开关

“每一名党员干部都必须拧紧思想‘总开关’,做到心中有党、心中有民、心中有责、心中有戒,把理想信念的力量转化为矢志不渝为党和人民事业不懈奋斗的实际行动。”这一论述形象地把思想比喻成“总开关”,深刻地提示了从思想上加强党员队伍建设的重要性。党员领导干部,手中都掌握着一定的权

力,面临着各种诱惑,但越在权力与诱惑面前,越应该筑牢思想的“总开关”,保持共产党员的思想先进性。要始终用党的思想理论武装头脑,将党员的理想、信念、宗旨放在全面从严治党第一位,强化党性教育,夯实道德建设,拧紧思想“总开关”。

加强监督 筑牢纪律总防线

加强纪律性,革命无不胜,这是党的历史经验的深刻总结。党纪严于国法,破法必先破纪,这是许多党员干部违纪违法案件的深刻启示。落实党内监督制度就是严明纪律,筑牢纪律总防线的抓手。要深刻领会中央“八项规定”的精神实质,养成慎始意识,走好人生每一步。而在工作作风的培养上,也是如此,自始至终都要严格要求自己,做一名合格的共产党员,在漫漫求索的工作生活中,清晰地认识到“慎终

如始,则无败事”,绝不苟且放纵,更不向消极恶势力妥协。要全面落实从严治党责任制,愿监督、敢监督、会监督,切实肃清党内风气。

讲政治就是要体现在与党中央保持高度一致的行动上。政治监督是具体实在的,不是抽象虚幻的。每一位党员,都应该带头落实监督责任,督促落实全面从严治党,防止党内监督缺位或高高举起、轻轻放下,增强监督意识,自觉被监督,习惯在监督下生活,也愿意去监督他人。

坚持民主集中 确保廉洁总步调

民主集中制是党的根本组织制度,包括民主和集中两个方面,两者互为条件、相辅相成。人们常说:“众人拾柴火焰高。”一个人的理论水平,知识能力总是有限的,要确保选对道路,走正方向还得靠团队的决策,党委会就是单位最

高集体决策层。“集体决策”必须体现集体意志,而不是少数人甚至个人意志。在党委会上,党委成员要在调查研究的基础上对决策议题独立思考,决策要少数服从多数,而不是“一把手”大权独揽、独断专行。决策是权力、更是责任,要做决策也要承担决策的责任。党内更要坚决杜绝“一言堂”破坏党的民主集中制的现象,多听取意见,既要集中决策,也要民主讨论,以“积力众智”来推动业务发展。

“习前车之鉴,行律己之为”,每一位共产党员,在工作生活中,都要牢固树立“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决做到“两个维护”,以党风廉政建设和个人廉洁自律的实际赢得广大干部群众的信任与支持,严格防好第一粒“扣子”,坚决守好第一道防线,为打造风清气正的党内环境作出贡献。

(作者系四川什邡农商银行党委书记)

农金思想

加强农信机构基层党建工作的思考

□ 李勇

近年来,四川省农信联社党委提出了“围绕经营抓党建,抓好党建促发展”工作思路,旨在将党建工作与业务经营有效融合,互相促进,避免出现“两张皮”现象。目前,一些先行先试、真抓实干的四川农信机构已经初步尝到了“抓党建促发展”带来的“甜头”,取得了业务稳健发展、地方党政关系逐渐密切、群众美誉度不断提高等效果。但是,当前有部分农信机构基层党组织还没有真正领悟和体会到以党建促发展的重要意义和作用,需要引起业内高度重视,并认真加以解决。本文对当前农信机构在基层党建工作中存在的问题进行分析,并提出了相关建议。

需注意的几个问题

“两项建设”力度不够 一是支部组织建设乏力。有的支部党员多达几十人,但有的支部所辖几个网点却只有五、六名党员,甚至有的网点没有党员,基层支部党员分布不均。二是支部阵地建设滞后。个别支部阵地硬件设施不足,党员活动室室内党建基本元素缺乏,党建氛围不浓。

“四个意识”较为淡薄 一是党员自身在业务、抓业务方面的带头意识不够强,尤其是机关支部的党员认为自己在非业务岗位,对单位业务发展漠不关心。二是基层支部书记、支部委员对自

身在抓党建方面的职责认识不清,存在“在位不在岗、重业务轻党建”的情况,一些支部书记认为没有时间专门抓党建,思想意识仍未转变。

“两大作用”发挥不好 一是党员的示范作用发挥不明显。部分支部的党员示范岗形同虚设,示范岗设立随意性大,缺乏相应的评价考核措施。二是支部的堡垒作用发挥不够好。支部书记大多只重视抓自己所在网点的经营管理,对整个支部辖内网点关心不够;受扁平化管理影响,整个支部在一起开展活动、交流的时间较少。

“两面融合”深度不够 一是融合形式单一。仅开展了村级支部共建,没有形成多方面、全覆盖的“大气候”。二是融合后劲不足。在支部共建开展业务营销的过程中,多以费用、奖励的形式进行利益驱动。三是共建活动不多。个别支部选了共建支部,立了共建牌子,但没有实实在在的开展共建活动,没有真正地为老百姓解决问题,将支部共建搞成一种形式。

思考与建议

党员引领,点燃业务发展的动力源 一是选派基层支部书记外出学习先进经验引导其彻底更新理念,转变观念。二是党员示范岗进行名额限制,实施竞争上岗,并给予一定的奖励。三是推选“两个作用”发挥得好的先进党员、先进支部,树立典型,示范带动。四是将机关党员下沉,与基层支部挂钩考

核。五是支部书记及支部委员按季述职,汇报党建工作情况,并将其绩效与整个支部的网点挂钩考核。六是以支部为单位进行业务经营考核,强化支部书记责任,切实发挥党支部的作用。支部共建,找准业务发展的切入点 一是以支部共建为切入点,撬动业务营销的突破口。要与政府财政、税务、社保、医院、教育等部门开展“银政共建”,找到共同的“兴趣点”,协作解决双方领域内的困难,进而融洽关系,借力发展。二是与产业协会、行业协会开展“银商共建”,将其会员和上下游产业链的关联企业变为内在客户。三是与龙头企业、重点企业开展“银企共建”,开展业务“捆绑”。四是与乡镇、村委开展“银村共建”,实实在在地解决百姓生产、生活中的困难,拉近与群众的距离,带动业务发展。五是与城区开展“社区共建”,拓展城区内的医院、学校、工商企业、居民等客户群。

创新模式,紧抓业务发展的“中轴线” 一是深化“党建+精准扶贫”,实施“农信社(农商银行)支部+共建企业+共建支部”模式,将共建企业引入贫困村,深挖农村市场潜力。二是依托“党建+乡村振兴”,与当地政府联手打造“星级金融生态示范村”,将农信机构的业务发展指标“转化”为当地政府对各村社的考核指标,与村社支部建立“利益共同体”,巩固农村市场。三是推行“党建+极致服务”,打造“特色厅堂”,将

高集体决策层。“集体决策”必须体现集体意志,而不是少数人甚至个人意志。在党委会上,党委成员要在调查研究的基础上对决策议题独立思考,决策要少数服从多数,而不是“一把手”大权独揽、独断专行。决策是权力、更是责任,要做决策也要承担决策的责任。党内更要坚决杜绝“一言堂”破坏党的民主集中制的现象,多听取意见,既要集中决策,也要民主讨论,以“积力众智”来推动业务发展。

“习前车之鉴,行律己之为”,每一位共产党员,在工作生活中,都要牢固树立“四个意识”,坚定“四个自信”,坚决做到“两个维护”,以党风廉政建设和个人廉洁自律的实际赢得广大干部群众的信任与支持,严格防好第一粒“扣子”,坚决守好第一道防线,为打造风清气正的党内环境作出贡献。

(作者系四川什邡农商银行党委书记)

□ 李超

坚持党的领导,加强党的建设,是国有企业的“根”和“魂”。农商银行作为参照国有企业管理的股份制金融企业,在国有企业全面加强党的领导下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容,在国有企业文化背景下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容,在国有企业文化背景下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容,在国有企业文化背景下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容。

创新员工培训方式 一是将党建与员工培训相结合。面对日新月异的时代变迁,加强学习、保持学习状态是每名农商银行员工的基本需要,不学习就可能被淘汰,不参加培训就可能落伍。对非党员的员工,要指导其向党组织递交入党申请书;对入党积极分子吸收其参加或列席党员组织生活。二是将党组织生活与员工培训相结合。创新员工培训方式,吸纳非党员员工参加革命传统和爱国主义教育,缅怀先烈、激励后人;通过创新员工培训方式,开展现场教学和“红色教育”“警示教育”“传统文化教育”“挎包精神”教育等,激励员工不忘初心、牢记使命,立足本职岗位干事创业,积极作为。

构建员工培训体系 一是要按照“走出去、引进来”的方式,因地制宜开发与外部培训机构合作,发挥外部培训机构理念新、信息广的优势,与专业培训机构开展围绕农商银行行业特色的培训合作,如“不良贷款清收风暴培训”“网格化营销培训”“春季行动标准、规范的‘金融综合服务站’,并推广复制。二是开展“示范工程”。用活用好党建经费,按照“统一标示、统一标准、统一配备”要求打造好“党建示范点”,抓好基层支部阵地建设。三是将支部“抓党建促发展”纳入年度考核,提高分值,以党建统领业务发展,有力推进基层党建和业务发展深度融合。

(作者单位:四川省农信联社)

规章制度的行为及处理办法进行培训,定期抽查培训内容并测试,强化柜员合规意识;开展岗位轮换和强制休假工作,加强对柜员岗位的风险防控;重视内审队伍建设,成立市级审计大队,开展前台业务各类序时审计、专项审计等,重点检查是否存在违规操作、密码通用、空存套现等问题,实现以查促防。三是实施内训师培养计划,把内训师纳入人才培养提升支持范畴,加大推荐一线员工的选拔力度,培养优秀内训人才,建立“内训师资源库”,注重方式方法创新,构建“互联网+教育培训”新生态,推行线上线下相结合的培训模式。

聚焦创新“突破口” 一是提高柜员综合素质。该审计中心指导各县行社加大人力资本投资,提高员工素质,努力营造管好用好人才的良性机制,坚持“走出去、请进来”的培养模式,主动选派一线骨干人员到政府部门、监管机构挂职或交流学习,开阔眼界,学习技能。二是提升培训质量。为营造“比学赶超”的学习氛围,自今年以来,该审计中心全辖9家县级行社共组织培训295次,累计培训1.2万多人次。为检验学习效果,该审计中心按周期、分阶段开展测评考试,并根据成绩表彰先进、督促后进,使员工学习主动性显著提升。三是改变传统培训模式。该审计中心鼓励辖内各行社积极开展线上培训,为广大家庭打造“指尖上的课堂”,充分挖掘网络新媒体的培训“潜能”,以“QQ”“微信”“钉钉”“学习强国”、省联社员工在线手机考试系统等软件平台为媒介,以手机为载体,使员工动动手指就可以随时随地进行学习。

引爆考核“动力源” 一是优化考核方向。该审计中心为加强对柜员岗位成才的激励和引导,指导各县行社以业务考一部分,营销业绩为员工业绩考核的一部分,建立长效考核机制,对一线柜员重点进行业务产品使用的培训,提高实际操作能力和现场解答能力,打造了一支能征善战的“窗口”营销队伍。二是注重动态管理。该审计中心指导下辖内各县行社根据形势发展变化,加强与教育培训机构合作,强化资源统筹整合,开发了一批具有廊坊农信特色、适合柜员需要和学习特点的培训项目。三是对入选柜员培养、人员待遇、退出机制进行了明确规定。为确保晋级柜员工作业绩、职业素养等方面得到长足发展,该审计中心推动辖内评选对象和数量向一线柜员倾斜,逐步建成规模适度、结构合理、素质优良、政治强、业务精、作风好的柜员队伍。

(作者单位:河北省农信联社廊坊审计中心)

农商银行如何构建员工培训体系

□ 李超

坚持党的领导,加强党的建设,是国有企业的“根”和“魂”。农商银行作为参照国有企业管理的股份制金融企业,在国有企业全面加强党的领导下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容,在国有企业文化背景下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容,在国有企业文化背景下,将新时代中国特色社会主义思想作为员工思维行为培训的重要内容。

创新员工培训方式 一是将党建与员工培训相结合。面对日新月异的时代变迁,加强学习、保持学习状态是每名农商银行员工的基本需要,不学习就可能被淘汰,不参加培训就可能落伍。对非党员的员工,要指导其向党组织递交入党申请书;对入党积极分子吸收其参加或列席党员组织生活。二是将党组织生活与员工培训相结合。创新员工培训方式,吸纳非党员员工参加革命传统和爱国主义教育,缅怀先烈、激励后人;通过创新员工培训方式,开展现场教学和“红色教育”“警示教育”“传统文化教育”“挎包精神”教育等,激励员工不忘初心、牢记使命,立足本职岗位干事创业,积极作为。

构建员工培训体系 一是要按照“走出去、引进来”的方式,因地制宜开发与外部培训机构合作,发挥外部培训机构理念新、信息广的优势,与专业培训机构开展围绕农商银行行业特色的培训合作,如“不良贷款清收风暴培训”“网格化营销培训”“春季行动标准、规范的‘金融综合服务站’,并推广复制。二是开展“示范工程”。用活用好党建经费,按照“统一标示、统一标准、统一配备”要求打造好“党建示范点”,抓好基层支部阵地建设。三是将支部“抓党建促发展”纳入年度考核,提高分值,以党建统领业务发展,有力推进基层党建和业务发展深度融合。

(作者单位:四川省农信联社)

(作者单位:山东泗水农商银行)