

基于人才流失视角的国有股份制商业银行人力资源管理研究

贾冀南, 李静

(河北工程大学 经济管理学院, 河北 邯郸 056038)

[摘要]随着中国金融体制的改革和金融业的全面开放,各商业银行之间的竞争更加激烈,而各商业银行之间的竞争主要体现为人才的竞争。目前,国有股份制商业银行存在着人才流失的困境。本文剖析了人才流失对国有股份制商业银行的影响,探讨了影响国有股份制商业银行人才流失的关键因素,并提出了国有股份制商业银行加强人力资源管理的战略选择。

[关键词]国有股份制商业银行; 人才流失; 人力资源管理

[中图分类号] C93-03

[文献标识码] A

[文章编号] 1673-9477(2012)03-0028-05

伴随着中国金融体制改革的不断深化以及金融业的全面开放,中国各类股份制商业银行及区域性商业银行迅速崛起,同时,外资银行经营人民币业务不再有限制,在各地陆续成立了分支机构,这就形成了各商业银行之间竞争的加剧,激烈的市场竞争带来了对于高素质从业人员的需求也就越来越大,也由此造成了对人才的争夺也日趋激烈。而目前,国有股份制商业银行却存在着人才流失的困境,大量优秀的人才流失到了各类外资银行和区域性股份制商业银行。这已经严重影响到了其今后的经营和市场竞争能力。因此,国有股份制商业银行的人才流失问题就成为当前的研究重点。

一、文献评述

(一) 银行人才流失的原因

Newaz M. K (2007) 指出银行业面临着员工流失的问题,并对银行员工流失的主要因素进行了分析^[1]。Khaled Mahmud (2011) 通过对233名在不同银行工作的员工进行调查,结果表明,职业发展和薪酬与员工的流失显著负相关^[2]。Gabriel Dwomoh (2012) 研究了员工的流失对银行绩效的影响,指出员工的流失对银行服务质量有显著的影响。因此,银行需要采取措施保持现有员工,从而防止客户的流失^[3]。人才的流失会受到收入水平、福利待遇、就业机会等经济因素的利益诱导^[4]。付兵涛 (2010) 指出外资银行的诱惑、其他金融机构的吸引以及中国国有股份制商业银行自身存在的问题,如薪酬、银行文化等是导致国有股份制商业银行人才流失的主要原因。对此,国有股份制商业银行应不断深化体制改革,加强内部管理与文化建设^[5]。吕永卫 (2010) 指出我国商业银行面临着人才流失的危机。他将内部营销理论应用到人才流失的控制中,设计出内部营销在银行人才

管理中的三个阶段,从而来控制银行的人才流失^[6]。娄峰,何盛明 (2011) 指出薪酬激励缺乏竞争力、培训不足、晋升激励不到位等因素是导致商业银行人才流失的关键因素^[7]。

(二) 银行人力资源管理的策略

Ann. P. Bartel (2000) 通过调查和比较得出商业银行人力资源管理与贷款数量与质量有很重要的联系。商业银行要制定合理的人力资源规划与管理策略,保留和吸引核心人才^[8]。Darrel Heide (2001) 指出商业银行要将员工的发展目标与银行的发展目标相结合,制定适合银行长远发展的银行文化^[9]。Iwona Wilkowska (2005) 通过案例分析,指出商业银行要加强对员工培训,制定合理的培训和晋升体制,高管层要关心员工的幸福和福利,完善人力资源开发策略^[10]。李西遇 (2007) 指出在金融开放时代,我国国有商业银行面临着人才流失、人力资源管理理念的转变、人力资源从业者素质提升、激励机制的创新和人力资源管理信息化五大挑战,对我国商业银行人力资源管理的革新提出了相应的建议^[11]。张正堂 (2008) 对国外著名商业银行的人力资源管理进行了比较分析,详细介绍了其人力资源管理方面比较成功的方法,为中国商业银行的人力资源管理提供了实践参考^[12]。刘艳丽 (2011) 指出国有商业银行应从薪酬制度、用人制度以及银行文化等方面来加强人力资源的管理,防止人才的流失^[13]。

在现有的研究中,将人才流失理论纳入到国有股份制商业银行的人力资源管理的研究比较少。而且结合新时期经济特点,对国有股份制商业银行人才流失的相关研究还比较少。因此,针对国有股份制商业银行人才流失的主要因素,对员工的流失进行有针对性管理,是当前国有股份制商业银行人力

[投稿日期] 2012-06-28

[基金项目] 2011年河北省社会科学基金项目(编号:HB11LJ006)

[作者简介] 贾冀南(1970-),男,河北保定人,教授,经济学博士,研究方向:人力资本理论、经济增长理论。

资源管理的研究重点。

二、银行人才流失影响因素分析

为了深入探析影响国有商业银行的人才流失原因，对某市国有股份制商业银行分支机构的部分员工进行了实地访谈和调查，并发放调查问卷 300

份，有效问卷 290 份。通过访谈与调查来分析出具体的影响因素，以及这些因素是如何影响员工的流失的。

本文对问卷中关于国有股份制商业银行人才流失因素的一个主要问题进行分析：以下 16 个因素对员工流失影响的重要性程度如何(见表 1)。

表 1 人才流失因素

变量	含义	变量	含义
X_1	工资水平	X_9	工作内容的丰富程度
X_2	福利待遇水平	X_{10}	管理水平
X_3	个人发展	X_{11}	管理方式
X_4	学习和深造的机会	X_{12}	工作环境
X_5	职位上的晋升速度	X_{13}	工作认可度
X_6	工作压力	X_{14}	工作尊重度
X_7	工作负荷以及是否经常加班	X_{15}	工作和谐度
X_8	工作与家庭之间的平衡	X_{16}	通过换工作来增加自己的求职资历

本文采用因子分析法，对问卷中员工流失因素的影响程度分别赋予 1, 3, 5, 7, 9 不同的分值，分别对应影响非常小、影响较小、一般、影响较大、影响非常大。运用 Spss17.0 统计软件对调查数据进

行因子分析，将员工流失的因素进行降维后可以得到五个因子，这五个因子的累计贡献度达到 95.63%，大于 80%，可以用来解释影响员工离职的主要因素。各因素的因子载荷见表 2。

表 2 各因素的因子载荷量

	主因子				
	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅
X_1	0.177	0.885	0.160	0.188	0.087
X_2	0.008	0.757	0.212	0.315	0.074
X_3	0.857	0.071	0.145	0.317	0.260
X_4	0.855	0.084	0.079	0.152	0.071
X_5	0.619	0.066	0.475	0.403	0.229
X_6	0.058	0.036	0.219	0.855	0.059
X_7	0.336	0.174	0.091	0.754	0.135
X_8	0.122	0.036	0.174	0.785	0.095
X_9	0.179	0.066	0.064	0.815	0.326
X_{10}	0.204	0.176	0.223	0.124	0.868
X_{11}	0.017	0.036	0.299	0.197	0.875
X_{12}	0.226	0.070	0.812	0.282	0.192
X_{13}	0.119	0.250	0.868	0.040	0.162
X_{14}	0.069	0.029	0.876	0.003	0.293
X_{15}	0.281	0.138	0.840	0.090	0.063
X_{16}	0.119	0.167	0.288	0.030	0.119

由表 2 可以得出，因子 F₁ 上有较高负荷值的 X_3 , X_4 和 X_5 主要是员工的职业发展，因此将因子 F₁ 命名为职业发展因素，同理将 F₂ 命名为薪酬福利因素，

F₃ 命名为企业文化因素，F₄ 命名为工作满意度因素，F₅ 命名为管理因素。其中，F₁ 和 F₂ 的贡献度分别为 29.31% 和 28.31%，在五个因子中贡献度最大，证实

员工个人的职业发展和薪酬福利是影响国有股份制商业银行的人才流失的最主要因素。

(一) 职业发展因素

包括个人的发展空间、职位的晋升、学习深造的机会等。员工不仅要求公平的薪酬,更希望在组织中,通过自身的努力完成组织目标,并从中得到自身知识与技能的进步,进而得到职位上的晋升。如果国有股份制商业银行员工在工作中感觉到工作枯燥乏味,从具体工作中学不到新的知识和技能,职位上长时间得不到晋升,就会产生离职的意向。国有股份制商业银行晋升及培训机制的不完善导致人才的流失加重。

(二) 薪酬福利因素

薪酬待遇是导致国有股份制商业银行的员工流失的一个重要因素。由于银行之间“挖人”的竞争,一些入驻本地的外资银行、区域性商业银行等会给出比较高的薪资待遇,这对当地国有商业银行来说是一种压力。当员工将自己的薪酬与其他银行和自己能力相近的朋友进行比较时,只要朋友的薪酬比自己的高,他们都会感觉到分配不公,进而导致员工的流失。福利作为薪酬包的一部分,对员工流失也是有影响的。国有股份制商业银行所提供的福利如集体活动、旅游、带薪休假等等,会缓解员工的心理压力,在一定程度上可以留住员工。

(三) 银行文化环境因素

银行文化是银行发展的灵魂。如果员工对银行的文化认同度低,员工的凝聚力不足,对在银行缺乏归属感,这在一定程度上也会造成员工的流失。银行员工在实现了基本的生理和安全需要后,渴望得到社交的需要,希望能够在平等、和谐的氛围中工作,并且能够得到他人的认可和赏识。如果员工所做的努力和工作长期得不到领导的认可,在部门中得不到领导和同事的尊重,便会产生自卑的心理,影响工作的积极性,最终导致银行人才的流失。

(四) 工作满意度因素

问卷调查显示,有33.4%的员工认为工作压力比较大,任务较重,经常需要加班来完成工作,29.7%的员工认为银行要吸引人才,为员工提供的工作自主程度是很重要的。银行业目前的收入水平与其他行业相比相对较高,员工在获得基本的生活保障之后,可能更注重自由的工作。随着银行业竞争的不断加剧,国有股份制商业银行的发展压力加大,这种发展压力会被转嫁到员工的身上。即使不增加工作任务,竞争对手的增加会间接的加大国有股份制

商业银行员工的工作强度。另外,国有股份制商业银行的考核制度等存在的漏洞,使员工面临考核、贷款回收、客户维护等各方面的工作压力,加大了员工的流失。

(五) 管理因素

国有股份制商业银行虽然陆续进行了股改上市,在管理水平与经营绩效方面有一定的提高,但在组织管理方面少有较大的突破。长期以来它们的管理体制易受到政府的行政干预,其管理方式以及管理水平仍然受到行政化的管理格局的影响,对人事制度的安排也会产生影响,这也会导致国有股份制商业银行的人才流失。

三、人才流失对国有股份制商业银行的影响

人才是国有股份制商业银行的核心资源,人才的流失意味着银行所投资于人才的全部投入都会丧失。人才流失给国有商业银行的业务和经营带来很多有形和无形的负面影响。

(一) 人才流失会增加银行的人力资源管理成本

面对区域商业银行以及外资银行的人才争夺,国有股份制商业银行流失的员工大部分是银行的业务骨干、专业技术人员,或者是客户经理等管理人员。这部分员工是经过长期的培训和锻炼,银行投入了大量的培训费用和内部提拔费用,他们的流失意味着银行对他们的教育培训等成本的损失。另外,银行需要招聘和选拔新的员工来填补空缺,又要花费大量的招聘、选拔、培训和管理费用。越是专业和技术人才,企业所需要花费的成本也就越高,而且需要时间来进行培训,使新的员工熟悉工作流程等,这必然会使国有股份制商业银行的工作衔接性受损。

(二) 人才流失降低工作效率和组织内部的凝聚力

通常情况下,国有股份制商业银行的员工在做出离职的决策时,要花费时间寻找新的工作机会,会衡量他离职的各项成本和收益。员工对本单位的工作满意度会降低,产生消极的情绪,无法专注于工作,导致工作效率降低。同时,国有股份制商业银行的核心技术人才或者是管理者在银行内部通常都形成了一定的群体影响力,这些人才的流失会使银行内部其他员工产生心理影响,降低员工内部的向心力和凝聚力。而且,未离职的员工看到离职员工离开企业后得到了更好的发展,或者得到的收益更多时,也会产生离开银行的想法,进而发生寻求新的工作机会的行为,这又进一步降低了工作效率

和员工的凝聚力。

（三）人才流失会造成银行客户资源的流失

国有股份制商业银行的客户，可能会随着员工的流失而丢失。特别是一些优质客户，将会随着员工的流失而首先被分流。一般情况下，在长期的业务营销中，银行的客户经理得到了熟练的业务技能。而且在长期进行客户维护的过程中，客户经理与客户建立了友谊并取得了客户的信任。客户也更倾向于将业务交给自己比较熟悉的人。因此，客户经理流失，会将自己的客户资源带走，造成客户流失。

四、银行人力资源管理路径选择

（一）制订完善的职业发展机制

国有股份制商业银行要根据不同岗位员工的特点，制订有针对性的员工职业发展计划。首先，横向之间允许员工的调动。通过横向的调动，一方面可以使员工进行不同工作之间的变换，缓解员工因长期做某项工作而感到的枯燥乏味；另一方面，通过横向的调动，员工可以了解到银行内部不同性质的工作，使自身的经验和知识得到积累和沉淀。其次，制订多方位多渠道的晋升渠道。国有股份制商业银行应制订完善的员工考核机制，对于业绩突出，考核合格后的员工，可以提供晋升通道，反之，则可能要被降级。在职位晋升方面，真正做到职位的能上能下，动态调整。国有股份制商业银行应坚持“以人为本”，不断完善员工的职业发展激励机制，建立“纵向可进退，横向可交流”的职业发展机制，拓宽员工的职业发展空间。

（二）提供有竞争性的薪酬制度

从总体上看，目前国有股份制商业银行的员工薪酬显著低于非国有股份制商业银行和外资银行。例如，中国工商银行与招商银行相比，2011年中国工商银行的员工人数是招商银行的9.02倍，总资产规模是招商银行的8.17倍，而平均员工薪酬却不到招商银行的二分之一。因此，国有股份制商业银行要打破原有的薪酬制度，建立具有激励性的薪酬体系。从薪酬制度上进行创新，允许各银行根据自身的需要确定薪酬标准，使员工薪酬在同行业间具有竞争性。同时，奖金方面可以根据员工的业绩与员工的工作年限、职位等设立逐年递延奖金；福利方面可以采用弹性福利包的做法，设立众多福利选择，让各个层级的员工根据自身的需求进行选择。以薪酬福利激励员工，让员工感觉到自身的工作得到组织的肯定，提高员工的忠诚度。

（三）创建独特的企业文化

人性化的文化管理是企业文化管理的最高境界。中国国有股份制商业银行应深入“人本”理念、“员工第一”的思想，积极推进企业文化的创新。一是丰富员工的业余文化生活。国有股份制商业银行可以根据员工的兴趣爱好，定期的开展形式多样的文艺娱乐活动，如文艺、体育比赛等项目。通过各种形式新颖、内容丰富的活动，一方面可以缓解员工的工作压力，另一方面在比赛中可以培养员工团结向上的精神。二是要关心员工。建立员工档案库，真正了解每位员工的情况。要高度重视困难员工，了解员工的基本生活情况，对困难员工给予帮助。管理层要关心疾病患者，及时到医院看望。在日常的生活和工作中，给员工举办生日聚会，为员工送去生日的贺词等。通过多种方式，使员工真正感觉到自己在银行中的重要性以及银行对员工的关爱和重视。

（四）建立以人为本的员工培训机制

在知识经济时代，银行业的从业者只有不断的加强对业内知识的学习，才能够在激烈的竞争中不被淘汰。国有股份制商业银行一是要为员工提供有效的外部培训。加大对员工的培训力度，逐步建立起基于岗位胜任力的培训体系和有利于员工职业生涯发展的培训模式，提高员工接受培训学习的积极性。二是定期举办内部培训。国有股份制商业银行的培训除了外部培训，还可以定期的举办内部培训交流。为员工提供机会，使工作比较出色的员工可以将自己的经验和心得在内部的培训和交流中分享给其他的员工，加强员工之间的相互学习。通过培训，使员工得到更多的学习机会和发展空间，使得员工拥有不断进步的成就感，从而对自己的岗位产生归属感。

（五）提高管理水平

国有股份制商业银行要在激烈的竞争中留住关键人才，就要从管理入手，创新管理理念，适应国际化经营环境，积极创新公司治理结构与组织架构，打造一流的组织结构，有效提高公司治理的效率与效益。要加强对管理人员的培训，定期的邀请专业的人力资源管理咨询机构和教育机构专家到银行进行讲座与培训，设置多层次的管理技能培训课程，为管理者提供学习的机会。通过培训学习，提高管理者管理方式、管理能力、管理技巧、沟通能力、协调能力。引进国际先进的管理方法和管理技术，有效的将管理的科学性和艺术性结合起来，全面提高自身的管理水平。

五、结论

面对人才流失的困境,国有股份制商业银行要加强人力资源的建设,创新薪酬福利制度,转变管理理念,提高管理水平,增加培训力度,营造良好的企业文化氛围,为员工提供更大的职业发展空间。真正实现以经济利益为核心的物质激励和以人力资本权力、地位为主的非物质激励,充分调动银行员工的积极性、主动性和创新性,为国有股份制银行的发展吸引人才、留住人才,增强银行的发展后劲和在激烈竞争环境下的综合竞争力。

参考文献:

- [1]Newaz, M. K. ;Ali, T. ; Akhter, I. Employee Perception Regarding Turnover Decision-in Context of Bangladesh Banking Sector[J]. BRAC University Journal, 2007(04):67-74.
- [2]Khaled Mahmud, Sharmin Ldrish. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover of Bank Employees in Bangladesh[J]. World Review of Business Research, 2011(05):71-80.
- [3]Gabriel Dwomoh, Thomas Korankye. Labour Turnover and its Impact on Performance of Banks in Ghana[J]. European Journal of Business and Management, 2012(04):201-207.
- [4]贾冀南,王金营. 河北省人力资本流失对京津冀经济一体化的影响及对策[J]. 河北学刊, 2009(05):217-220.
- [5]付兵涛. 国有商业银行的人才流失[J]. 中外企业文化, 2010(11):64-65.
- [6]吕永卫,姚秀宏. 基于内部营销的商业银行人才流失控制研究[J]. 中国高新技术企业, 2010(04):85-86.
- [7]娄峰,何盛明. 我国国有商业银行人才流失的原因分析[J]. 中国证券期货, 2011(06):149-150.
- [8]Ann. P Bartel. Human Resource Management and Performance in the Service Sector: The Case of Bank Branches [J]. Industrial Relations, 2000(01):181-193.
- [9]Darrel P Heide. Strategic Performance Appraisal in Team-based Organizations: One Size Does Not Fit All [J]. The Academy of Management Executive, 2001(15):107-116.
- [10]Iwona Wilkowska. High Performance Work Systems Exploitation or Emancipation of Employees-A Case Study of British Private Bank[J]. Human Resource Management, 2005(11):241-248.
- [11]李西遇. 金融开放时代商业银行人力资源管理的挑战和建议[J]. 人才资源开发, 2007(01):30-32.
- [12]张正堂. 商业银行人力资源管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2008.
- [13]刘艳丽. 国有商业银行人才流失的原因分析及对策[J]. 知识经济, 2011(06):38-40.

[责任编辑 陶爱新]

Study on the human management of state-owned joint-stock commercial banks based on the perspective of talent Turnover

JIA Ji-nan , LI Jing

(School of Economics and Management, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

Abstract: As China's financial system reform and the full liberalization of the financial industry, the competition between the commercial banks is more intense. But the competition between the commercial banks is mainly the talent competition. Currently, the state-owned joint-stock commercial banks faced the plight of talent turnover. This paper analysed the impact of talent turnover to the stated-owned joint-stock commercial banks, and dissected the key factor of the talent turnover. Finally, this paper put forward the strategic for the stated-owned joint-stock banks to enhance their human resources management.

Key words: the state-owned joint-stock commercial banks; talent turnover; human resources management