

胜任力视角下的农信社信贷管理员培训策略探析

管军, 安红伟

(河北工程大学 经济管理学院, 河北 邯郸 056038)

[摘要]胜任力模型是现代人力资源管理中较为前沿的理论成果,将其应用于各类组织的员工培训之中是国内外相关理论与实践的重要方向。针对农村信用社信贷管理员的培训策略问题,首先分析了胜任力模型的发端及国内外对胜任力模型的理论探索与实践进展,然后分析了胜任力模型在金融机构特别农村基层金融机构员工培训方面研究的进展与现状,在此基础上概括了目前在胜任力视角下农村信用社员工培训策略研究的局限性,最后对这一问题开展研究的趋势进行了预测,从而为未来相关问题的研究工作提供坚实的基础与有效的启示。

[关键词]胜任力模型;农村信用社信贷管理员;研究;演进;趋势

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2013.03.002

[中图分类号]F832.4 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2013)03-0007-05

对金融机构员工进行有效的职业培训是各级、各类金融机构提升市场竞争力的根本手段。对于处于基层的农村金融机构而言,广泛存在高素质人才缺乏、在岗员工知识与技能不足等问题,因此强化知识与技能的培训是该类金融机构人力资源管理面临的首要问题。作为具有典型农村金融机构特征的农村信用社在员工培训方面任务更为艰巨,特别是对骨干员工的培训更是培训的重中之重,而如何有效实施此类培训则成为理论界与实务界关注的一个重要的人力资源管理问题。有效了解与掌握相关研究动态,为未来的实践活动与研究提供有益的参考与借鉴具有重大的理论与现实意义。本文将对此作一初步的尝试。

一、胜任力理论的发端

胜任力一词的应用起源于美国哈佛大学心理学家麦克里兰(McClelland)教授在《美国心理学家》杂志上发表一篇文章:“Testing for Competency Rather Than Intelligence”。在这篇文章中首先提出了胜任力的概念,并且引用大量的研究发现像人格、智力、价值观等这些人们普遍认为能决定工作成绩的因素在现实工作中却没有表现出预期的理想效果,由此开始着手研究究竟是那些因素真正能够影响个人的业绩,同时提高组织效率并促进个人事业的发展。经过大量的论证最后将那些能直接影响工作绩效的个人行为特征定义为胜任素质即胜任力(Competency),由此标志着胜任力启用的开端。

[投稿日期]2013-06-16

[基金项目]河北省社会科学基金项目(HB12GL012)

[作者简介]管军(1972-),男,江苏苏州人,教授,博士,研究方向:人力资源管理。

二、基于胜任力的培训实践与理论研究的演进

(一) 胜任力培训实践的进展

国外自上世纪六、七十年代开始注意应用胜任力理论从事针对教师与企业员工的培训。20世纪六、七十年代美、澳等国。后来在澳大利亚和美国,国家培训改革方面都开始注重应用胜任力,在澳大利亚通过执行“国家培训框架”来提高澳大利亚国民在国际市场中的竞争力。近年来,越来越多的机构和企业开始采用基于胜任力的培训系统。1994年芬兰国家教育委员会开始实施基于胜任力的资格培训系统,而且把它作为成人职业培训的标准,由此可见,胜任力在培训中的应用是非常普遍的。

随着经济的飞速发展和科学技术快速更新,各个组织都会要求其员工在工作中具有一系列的灵活和应变能力,因而就不断提高员工对胜任岗位能力的要求。传统的“填鸭式”培训模式将越来越不能满足组织的需要,更多的组织和企业开始重视员工胜任力的培训和开发,相应的研究工作也就随之展开。研究工作主要从两个方面展开,一是对作为研究基础的胜任力模型本身进行研究,二是对培训实践中胜任力模型的设计与应用进行研究。

(二) 胜任力模型理论研究的演进

最具代表性的胜任力理论模型主要有“冰山模型”(斯潘塞,1993)和“洋葱模型”(博亚特兹)。

在冰山模型中,将员工的胜任力的表现划分为“冰山以上的部分”,和“冰山以下的部分”。其中。

“冰山以上的部分”也就是浮出水面的部分它包括：知识、技能、行为。这部分能力是外显的，容易被衡量的也容易通过培训获得。“冰山以下的部分”即隐藏在水面以下的部分它包括：个性品质、价值观、自我形象、动机。这部分能力是隐藏在冰山以下的部分，不容易观察和测量。它们个人驱动力的主要部分，也是人格的中心能力，可以预测个人工作上的长期表现，对员工的行为和表现却起着重要作用。这也就是研究胜任力的重要性所在，通过改变员工深层次的特征，来提高员工素质，达到使其能具有够胜任本岗位的能力。

在洋葱模型中，各核心要素由内至外分别是个性、动机、价值观、自我形象、社会角色、态度、知识技能。在这个模型中最表层的是行为、知识和技能，有表层到里层，越来越深入，最里层、最的核心的是动机和特质，是个体最深层次的胜任力，最不容易改变和发展的。

Paul (1993) 在调查分析不同层次的企业管理人员并结合他们的日常工作内容和特点，提炼出管理人员的五胜任要素：概念能力、人际交往能力、技能、领导能力和管理能力。基于这五个胜任要素构建了相应的五要素胜任力模型。国内学者何斌 (2004) 构建了基于胜任力的培训需求模型、姚凯、韩英 (2008) 考察了人一职匹配对公司战略发展因素的影响，把胜任力概念引入企业培训体系中，经过研究建立了针对管理人员的培训需求模型。他们提出的这些胜任力模型都是相关的理论研究成果。

(三) 胜任力模型应用研究的演进

国外对此模型应用的研究工作起步较早。其研究工作的重点主要集中在如何设计完整的胜任力培训体系及其操作方法。Sharon (2006) 详细介绍了基于胜任力的的管理人员培训体系过程，他比较侧重于胜任力模型的开发、培训需求分析、课程设计及课程传授的具体方法这几个方面，他对培训需求分析这个环节尤其重视，在他看来只有做好培训需求分析这项工作，才能真正找出员工的不足与欠缺从而有针对性地对员工进行培训，提高其胜任本岗位的能力，最后达到提高组织效率的目的。Goeres (2007) 在《如何组织培训》这一书中站在培训者的角度，具体分析了对成年人培训的方式、如何更有效地对成年人进行培训、怎样培训具有多样化需

求的团体、怎样根据培训者的不同性格进行进行有差别的培训，为成人培训提出了具有参考意义的培训模式。David Ulrich, Wayne Brockbank (2008) 在《人力资源管理价值新主张》一书中提出了对人力资源价值创造非常具影响力的 14 个人力资源标准，其中最重要的一条就是更新所有人力资源中专业人员的技能和胜任能力。同时他也详细介绍了如何构建差异的人力资源胜任能力和进行人力资源专业人才开发。Jon M. Werner (2009) 对员工培训的培训需求分析、如何选择培训方法、如何设定培训目标、如何评估训结果行了系统的论述，提出了基于胜任力的更适合新员工培训的途径等等。

同时国内的研究工作起步较晚，直到 1993 年中国就业和职业培训管理中心才提出了基于胜任力的职业培训模式。研究的脉络基本沿着基于胜任力的培训对传统培训的对比→总结优势→提出基于胜任力的培训理论体系框架→提出培养胜任力的策略这一思路。王进 (2006) 从组织分析、胜任素质构建和人员分析 3 个方面研究了基于职务性胜任力的培训需求评价理论。聂雪林 (2006) 分析了相比于传统的培训模式，胜任力培训与开发的优点。吴坚红、马剑虹 (2006) 通过与传统培训模式的对比分析得出了基于胜任力培训的特点。他们均对基于胜任力的培训模式与传统培训模式进行了比较研究，其中王进完成了优势的分析，而吴坚红则完成了五维度培训的理论体系框架，聂雪林提出了具体的培养胜任力的策略。

在上述研究工作的基础上，各方面的研究工作则集中到胜任力在特定行业、领域或地区中的应用方面。刘成文 (2008) 等人的研究主要集中在司法领域，充分分析了 A 监狱警察培训中存在多种问题的基础上，将胜任力模型引入监狱警察培训中，构建了基于胜任力的监狱警察培训体系。刘伟明 (2009) 学者的研究主要集中在对保险公司业务员上，通过分析保险公司业务员的胜任素质，构建了基于胜任力的保险公司业务员的培训体系，为保险个公司业务员的培训和考核制定了具体的执行标准。刘莉 (2008) 等将重点集中在公务员的培训方面，从胜任力模型的视角对我国公务员的培训体系进行了分析，指出我国公务员培训中培训中存在的问题：针对性不强、培训质量不高。其根本原因就在于未能利用科学而有效的培训工具和方法对培训

人员及其过程进行有效监控,经过大量论证他得出:应用胜任力模型这一科学工具构建公务员培训体系,提升公务员培训工作的针对性、有效性、科学性是一个很有效的培训方式。赵明宇(2009)则具体研究了广东省东莞市在职科级公务员培训问题。通过在东莞市委党校、东莞市行政学院在职科级公务员任职培训中应用胜任力模型,进行培训并培训效果进行评估的经验做法,提出在公务员培训中应用该模型理论,不仅能较好地解决干部培训考核难这一问题,而且能够使测评具有一定的可操作性和量化。黄光亮(2010)则将研究重点放在对小企业带头人上,他通过大量的问卷调查和实地考察发现目前的小企业带头人家族思想比较严重、不懂得放权等,经过分析研究得出了小企业带头人的六个胜任素质,根据这六个主要的胜任素质构建了小企业带头人的胜任力模型,为小企业带头人指明了工作方向。叶艳(2010)等将重点放在对高校教职员的培训体系研究上,在他们看来高校教职员的素质对大学生的成才与就业起着十分重要的作用,他们比较关注“绩效差距”、注重内隐能力的培养,通过构建基于胜任力的高校教职员培训体系,为高校教职员的岗位胜任力考核提供了量化的机制。

三、金融机构胜任力模型构建的演进

值得注意是对胜任力模型在银行业的应用也成为近年来研究工作的一个热点。黄勋敬(2007)着重构建了商业银行胜任力模型并提出了应用方法。他一改以往传统职位分析的模式,而是根据世界金融环境的变化,探索了基于胜任力的现代商业银行的人力资源管理模式,在研究对象上从不同地区的客户经理做了对比分析,结合绩效考察指标和专家组意见,运用行为事件访谈法确立的银行员工所需要具备的特质,选取了指标从而建立了商业银行胜任力模型,并简要分析了胜任力模型对商业银行的作用:有助于商业银行科学选拔人才;有助于商业银行建立科学的绩效考核体系;有助于商业银行提高员工的培训效果并加大对员工的激励力度。最后提出了建立基于胜任力的现代商业银行的人力资源管理体系的策略。黄泽娟(2008)主要提出了银行客户经理的胜任力模型并加以应用,银行客户经理的重要性日益突出,银行对客户经理提出了更高的要求。在借鉴国外先进银行经验的基础上,转变了对银行客户经理工作职责的认识,由以营销为中心到

以客户为中心的服务理念,确定了银行客户经理的几个胜任特征,对公业务的胜任特征是:主动性、市场敏感度、知识转化能力、协调沟通能力、自我调控能力、展示产品或服务及说服能力、解决问题的能力。个人业务的胜任特征是:风险掌控能力、效率提升能力、服务延伸能、咨询建议能力。基于这些胜任特征构建了银行客户经理的选拔模型,基于这个模型进行全面和综合的考核对应聘者实施考察,确保为银行选拔出来的客户经理能够胜任该岗位的工作。魏钧(2009)则主要关注关键职位审批人员的胜任力模型构建及应用问题,运用主成分分析法抽取出影响关键岗位审批人决策的因素,建立了胜任力模型,揭示了审批人隐性与外显的胜任特征,对商业银行审批人的科学考察奠定了理论基础。张佩(2009)、刘文凯(2011)主要通过问卷调查的方法构建各自的胜任力模型。李镇西(2010)则主要关注银行中的小企业信贷员的胜任力问题,主要从三个层次具体分析了小企业信贷员应该具备的胜任素质,为小企业信贷员的招聘和培训提供了具有参考意义的理论模型。王忠诚(2008)则提出了在培训实践中运用胜任力的绩效考核机制等等。

四、农村信用社员工培训研究的进展

国内对农村信用社员工培训问题的研究发端较晚,近几年才开始大力关注这一实践难题。研究工作首先从对农村信用社员工培训的必要性分析入手。赵俊良(2009)提出各地农村信用社员工的起始学历普遍不高,以他们原有的知识和文化来适应当前日益国际化的金融竞争是有较大困难的。提高员工素质的途径有两种一是可以通过招收学历高素质高的新员工来补充新鲜血液,但是这种方法的成本是非常高的,对于农村信用社来说是一项难度非常大的措施。二是对现有员工进行培训教育,增强其操作能力与综合素质。因此认为农村信用社进一步加大对在岗员工的培训教育是员工人力资源管理的重中之重。刘志平(2010)认为当今金融业的竞争是非常激烈的,人员素质是企业非常重要的竞争依据,各大银行都开始纷纷投入资金和人力对员工进行全面的培训,农村信用社在这种激烈的竞争中也必须通过对自己的员工进行培训才能保持一定的竞争力,刘波(2011)也认为员工素质是农村信用社制胜的关键,员工的技能和水平直接关系到一个企业的效益和运营状况。

其次,研究工作转向了对现有农村信用社员工培训实践过程中存在问题的探究。赵俊良(2009)等认为目前农村信用社没有从根本上认识到培训的重要性,在实际操作中存在诸多需要解决的问题:诸如培训的目的具有盲目性;培训内容缺乏具体针对性;培训内容脱离实际;可操作性不强;对新员工的培训太过于短暂等缺陷等。刘志平(2010)发现农村信用社的培训虽然投入了人力物力但是由于多种因素的影响没有收到预期的培训效果。他认为之所以农村信用社的培训没有收到预期效果是由于以下几个原因:首先,村信用社的培训没有对症下药,虽然花巨资聘请了知名学者和讲师,但是这些学者和讲师不了解农信社员工的现状造成授课内容那没有针对性。其次,信用社不知道员工的“短板”在哪里就盲目跟风进行培训,短时间内频繁更换讲师,培训的内容五花八门。再次,信用社在培训之前没进行调查搞一刀切,采取强制措施,逼迫员工培训,所以有很多员工出现逆反心理明明知道对自己有利的事情却没有用心投入到培训中。赵秉乾(2010)认为农村信用社在员工培训方面投入不足,对人力资源的管理仍然处于重使用轻培训的阶段,相关的培训体系不完善,因为他们认为目前农村信用社的待遇与工作条件较之其他的大银行都差一些,如果对员工进行系统的培训,员工的业务素质提高后就会有跳槽的危险,对农村信用社来说是一笔损失。在这种思想的支配下,他们不情愿对员工进行培训。有时为了应付上级检查安排一些培训,培训内容方面只是限于金融法规与业务操作流程这些基础性知识的培训,根本没有执行严格的培训程序,对员工只是限于表面的培训尚未进行考核更谈不上让员工反馈培训的信息,所以员工没有任何思想压力,在培训过程中敷衍了事,不认真做好记录,这样不仅浪费了信用社的财力,同时浪费了员工的时间,而且没有收到培训效果,影响人力资源的长远发展,使得信用社人力储备严重欠缺。叶建(2010)的观点是在中国加入WTO后,金融业逐渐放开给我国金融行业带来了巨大的压力和挑战,尤其是作为服务“三农”主力军的农村信用社几经改革竞争力更弱,人才资源在行社分家时流失一大部门,想要维持其农村金融主力军的地位提高员工的素质是必经之路,打造一支高素质的人才队伍是非常必要的。刘波(2011)认为目前培训没有科学性只看眼前利益忽视长远利益、培训方式落后、培训结束后的评估

机制不健全。

针对上述不足,各方提出了相应的对策和建议。赵俊良建议农村信用社应该建立起系统的、有效的培训计划,使培训计划更加有针对性、实用性,提高员工岗位胜任力,同时建立员工培训档案,以便日后查阅。从整体上提高农村信用社员工的素质,进而促进农村信用社的发展。刘志平建议农村信用社在对员工进行培训时首先应该对症下药,找出员工工作中的不足有针对性的进行培训,在培训对象的选择上主要以自愿报名参加培训为主建立岗位绩效考核机制提高员工自主学习的积极性。赵秉乾建议农村信用社应该摒弃落后的人力资源管理思想,对员工进行培训不仅仅是一笔开支更是投资而且是长远投资,定期对员工开展有计划的培训,提高其业务素质 and 胜任能力。叶建认为当前农村金融机构培训的有效模式是国外农村商业银行的培训模式,主要有:系统内垂直培训模式,就是由上级领导直接对下级单位进行培训;顾问型培训模式,就是大型的顾问机构进入企业进行培训;产学研结合的培训模式,就是企业与高校联合来培训和开发人才的模式。农村信用社可以在借鉴这些培训模式的同时结合自身实际,转变落后的培训观念、制定科学的人才培训计划、依托高校鼓励创新,从而打造一支有特色的农村信用社骨干员工。柳波提出农村信用社应该从自身存在的问题出发建立长远的培训计划、落实科学的培训方式和机制同时做好培训评估工作,做好培训后的信息反馈工作为下次培训做好准备,积极提高农村信用社员工的素质和技能,为农村信用社的发展提供人才保证。

五、信贷管理员培训策略研究的局限性

从以上分析可以看出,尽管对胜任力的研究在我国起步较晚,但自从1993起就有学者和专家从各自不同的角度和层面对胜任力模型进行了系统的研究,提出了一系列具有应用价值的胜任力理论模型,并在此基础上在将其应用到特定管理活动、特定行业、领域或地区之中。具体而言,研究内容涉及到方方面面从企业员工到国家公务员、从培训到绩效考核、从比较到建立模型等取得了一定的理论和实际成果。但研究对象中却很少将这方面的研究成果应用到农村基层金融机构中来的,而应用到信用社信贷管理员培训中的研究工作更是一片空白。

基于胜任力的培训理论研究内容涉及培训需求

分析、培训方法选择和整个培训体系的构建,然而目前的研究仅仅针对培训过程的某一环节,缺乏系统性,即使有的研究提出了整个培训体系的构建,其内容也显得较为简单,仍然不够完善,需要进一步的研究和改进。同时对培训具体环节的策略与方法的研究也显得过于简略,且其构建的理论依据也不够科学;方法的可操作性也不够强;适用性也不够广泛。

六、信贷管理员培训策略研究的趋势

随着学术界与实务界对农村信用社员工培训问题研究的日益深入,信贷管理员这一农村信用社核心员工群体也将日前受到关注,对这一群体进行培训的策略与方法问题也将日益得到业界的关注。另一方面,胜任力理论与模型作为国内外广泛应用于组织员工培训实践的有利工具也将被应用于对农村信用社信贷管理员培训策略的研究当中,这一研究方向将会成为一个新的研究热点。

未来随着胜任力视角的农村信用社信贷管理员培训策略的研究工作的开展,针对这类特定人群的研究将日益系统化、深入化。借助胜任力理论工具,系统、深入地研究农村信用社的培训需求、完善培训体系的整体构建、科学的培训策略与方法的选择以及胜任力模型自身的理论研究将成为现代人力资源管理研究的又一个重要的领域;另一方面,特别借助实证方法构建符合基于胜任力的农村信用社信贷管理员培训策略体系研究需要的努力将成为研究的另一个重要特色,也是未来研究的一种必然。

七、结论

胜任力理论作为现代人力资源管理的一个重要前沿理论,在人力资源培训策略研究工作中正日益发挥着重要作用,特别是在以农村信用社为代表的农村基层金融机构的员工培训中运用更加广泛。而信贷管理员培训策略研究的胜任力视角作为以往被忽视的一个领域将成为未来相关研究的一个重要方向,而相关的培训体系构建、策略与方法的选择以及作为研究基础的胜任力理论本身的研究也将不断地取得进展。借助实证研究方法提出更加科学的、更具可操作性的培训策略,提升农村信用社人力资源存量与质量,推动基层金融组织的发展也将成为研究工作的另一个亮点。

参考文献:

- [1]徐峰. 人力资源绩效管理体系构建: 胜任力模型视角[J]. 企业经济, 2012, 23(1): 23-25.
- [2]李耘涛, 刘妍. 企业员胜任力-人力成本匹配度模型构建及应用[J]. 企业经济, 2012, 22(3): 36-39.
- [3]黄秀蓉. 人力资源管理中的胜任力问题探究[J]. 河北学刊, 2011, 19(3): 44-47.
- [4]彭炜莱. 基于胜任力的商业银行员工培训需求分析模型与应用[J]. 金融经济, 2012, 20(2): 14-18.
- [5]李乃文, 邓宏斌, 高桃丽. 煤矿特种作业者胜任力培训干预SD仿真分析[J]. 科技管理研究, 2011, 24(6): 30-33.

[责任编辑 陶爱新]

Exploration and analysis of the evolution and tendency of research on strategy concerning training loan managers of rural credit cooperative society based on Competency Theory

GUAN Jun, AN Hong-wei

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

Abstract: Competence Model is one of the forward theoretical fruits in modern human resource management. The application of it in training staffs of various organizations dominates the theoretical research and the practice in domestic and abroad circles. Aimed at the problem of training loan managers of rural credit cooperative society, the paper begins with the origin of the Competency Model, and analyzes the practice's development and the theoretical progress at home and abroad. It analyzes specially the application of Competency Model in training staffs of financial agency including rural low-level financial agency so that the limitation of the research on strategy for training loan management of rural low-level financial agency can be found. Finally the paper predicts the tendency of the research, giving a good foundation and an effective inspiration for the future's research.

Key words: competence model; loan manager of rural credit cooperative society; research; evolution; tendency