

# 创新实施“三位一体” 人力资源管理新模式

□姜永福

2017年初始,奉化农商银行从战略层面深入实施人力资源改革提升项目,创新建立“精兵简政提效能”“兵为将有创团队”“绩效激励强动能”的管理模式,以人力资源管理机制与体制的改革,推动打造一支强有力的普惠金融“铁军”,为全行业务快速发展积蓄强大的内生动力。

**精兵减政,全面提升工作效能**

围绕“管控+服务”定位,打造高效组织架构。坚持以客户为中心,明确总行为管控中心和服务中心,构建扁平化管理模式,兼顾职能完整性、人员精简性和职能制衡性原则,业务发展与风险控制并重,对原15个部室、9个中心进行合并调整,精减为11个部室、7个中心,新设成立法律合规部,前中后台相互分理、相互支撑;重新整合理顺各部室职能,对以往存在重叠、主次不清的职责进行界定和划分,对跨部门的工作协同采用流程扭转的形式进行衔接,形成“架构合理、流程清晰、内控严密、管理科学、服务优质、运转有效、竞争有力”的管理体系。同时,明确支行营销中心和利润中心,根据城乡经济人口情况、区域金融分布状况和普惠金融发展要求,调整网点和便民自助服务点布设,形成布局更合理、服务更高效、拓展更有利的网点服务体系。

基于定编,推进岗位管理精细化。紧扣业务流程的优化及对业务规模与专业度的科学分析,围绕“人员向一线倾斜、人才向业务靠拢、让专业人做专业事”的人员一岗位设计理念,对岗位任职条件、人员编制、人才配备进行合理优化和改良,精减总部管理人员、分流减少一线综合柜员、增加客户经理营销人员,重新设置部室、中心85个岗位,以达到“岗岗不虚设、人人有事做”的目标,并进行合理定编。同时,岗位设置充分体现战略要求与流程节点

控制,岗位数量符合管理幅度要求,并体现经济化,岗位与岗位关系的协调性和配合性。区分“营销型”与“储蓄型”,按“1+N”模式配备分理处主任与客户经理,在实现整体“瘦身”的同时使优秀人才向一线倾斜,为业务开展夯实了人才基础,也为岗位的精细化管理奠定基石。目前,该行在职员工人数较之前下降10.7%,客户经理比例由原来的15%提升至26.5%。

强化环节控制,推进流程高效管理。全面优化业务管理结构,建立总行—支行—分理处—便民金融服务点四级服务网格,网格片区点对点落实到每位客户经理,实行责任负责制,形成“人在网中走、事在网中做”普惠服务模式。目前,该行区域内网格片区(全区390个村和社区)的管辖客户经理配比由原来的一人10个村到如今的一人4个村。同时,强化科技支撑,开发集网点化管理、绩效考核、精准营销等为一体的绩效考核系统,实现客户经理T+1的绩效管理。

**兵为将有,凝心聚智建团队**

阳光赛马选干部。在全员调查、岗位数据测算的基础上,聘请第三方公司,组成专家评审组,按照“公开、公平、公正”的原则,实施中层干部竞聘。设置入围资格考试、目标公开竞价(竞比三年工作目标和规划)、现场竞聘演讲、评委提问评分等环节,现场公布竞聘分数和入围名单,当天出结果,并全程录音录像,确保竞聘流程全透明化。通过人才选拔从“伯乐相马”变革为“赛场竞马”,为员工搭建了一个公平的成长平台,有效挖掘、储备了一批综合素质良好、懂管理、善经营、适应市场竞争需要的人才,并实现了从“要我做”向“我要做”的转变,重新设置部室、中心85个岗位,以达到“岗岗不虚设、人人有事做”的目标,并进行合理定编。同时,岗位设置充分体现战略要求与流程节点

职干部平均年龄从38.7岁降低到35岁,干部队伍呈年轻化发展。

招兵买马“双向选聘”。创建“团长选兵,兵为将有”的团队管理模式,该行党委充分放权,除留足50%的老员工外,其余由部室、支行“团长”自行“选兵”组建团队,包括分理处主任、中心主任等关键人员,一方面充分尊重员工个人的意愿,另一方面也反映了单位负责人对员工岗位匹配的认可,通过双向选择、优化人员配置,为成功竞聘的干部提供充分的人才支持;建立过错责任重追究的责任追究机制,员工的过错由团队共同承担,并在考核上予以扣分,充分体现“我的团长我的兵”权力与责任对等。同时,把优秀员工纳入后备人才库,按成熟型、成长型和可塑型有针对性地锻炼培养。

分层分类实行等级管理。从经营管理的实际需求出发,打通操作岗位、专业技术岗位、管理岗位、营销岗位职业发展通道,设置管理序列、专业序列、营销序列、操作序列和技术序列五大类,并以岗位价值为基础,制定相应的等级标准和晋升通道,确保所有干部员工均能发挥潜能,为不同类型的人才提供职业发展的通道和才能发挥的舞台,实现从倒“Y”型向“H”型职业通道的转变。同时,按照“规模为主,兼顾质量”的原则,把17家支行分为4个等级;依据上年度业务指标排名,把客户经理分为资深客户经理、高级客户经理、中级客户经理、初级客户经理和见习客户经理5个等级,并实行定期指标未位淘汰制,既体现了岗位价值的大小,又体现了不同职位的高低,实现了人才的良性竞争。

突出劳动价值,深化全绩效薪酬体系考核。

以能定资,放大薪酬杠杆效应。以等级薪酬为基础,建立“责任与利益一致”的薪酬架构,围绕岗位

胜任力,设置员工能力评价体系、绩效评价体系和发展与能力提升规划。取消奖金系数分配方式,按照“多劳多得、少劳少得、不劳不得”原则,搭建集“知识经验、环境条件、解决问题、管理监督、沟通协调、影响/责任”六位一体的岗位价值评估模型,以量化考核为主,定性考核定量化,开发总行员工、客户经理、综合柜员等岗位薪酬等级矩阵,并开展岗位价值评估,使薪酬与岗位责任及贡献有机结合。

引入“能力与价值一致”的薪酬分配理念,依据岗位序列和等级结果,综合权衡岗位、能力、素质、资历等多项因素,并基于学历、职称、任职年限、业务考试成绩等指标评测结果,使不同岗位的员工因岗位的价值而获得差异化的薪酬,担任同一岗位的不同员工因能力和胜任力的不同而获得差异化的薪酬,有机体现人才的价值,激发综合素质强的员工的工作积极性。同时,配以胜任力的考评方式,加强对员工专业能力的重视,确保创新理念的接受和快速响应。

以绩定奖,全面激发活力。根据综合绩效评估实现“业绩与收益一致”的激励目标,设定不同比例,把员工薪酬总额与个人工作业绩及其为单位创造的效益、风险成本、岗位责任等紧密挂钩,该行普通员工平均70%的薪酬与绩效挂钩,其中总经理、副总经理、支行行长、副行长、客户经理则采用薪酬全绩效考核模式,形成利益共同体,实现共创共赢。同时,重实绩、重贡献,对照年度绩效合约,按季对指标进度、成效、存在的问题等开展分析评估,认真查找工作中的薄弱环节和问题,每月排名,形成你追我赶的内部PK形式,实现了“注重团队构建”考核与“注重个人生态圈建设”考核的有机统一,确保有限资源发挥最大调节和激励作用,实现高效人力资源管理。

作者系奉化农商银行董事长

## 学习角

**健康中国战略:**

实施健康中国战略。要完善国民健康政策,为人民群众提供全方位全周期健康服务。深化医药卫生体制改革,全面建立中国特色基本医疗卫生制度、医疗保障制度和优质高效的医疗卫生服务体系,健全现代医院管理制度。加强基层医疗卫生服务体系和全科医生队伍建设。全面取消以药养医,健全药品供应保障制度。坚持预防为主,深入开展爱国卫生运动,倡导健康文明生活方式,预防控制重大疾病。实施食品安全战略,让人吃得放心。坚持中西医并重,传承发展中医药事业。支持社会办医,发展健康产业。促进生育政策和相关经济社会政策配套衔接,加强人口发展战略研究。积极应对人口老龄化,构建养老、孝老、敬老政策体系和社会环境,推进医养结合,加快老龄事业和产业发展。

□张亚君 裘曙洁

党的十八大以来,习近平同志提出了一系列治国理政的重大战略思想,其中,责任担当是反复强调的重要内容。责任是信念之基,担当是力量之源。在某种意义上说,“责任担当”彰显的是共产党人的政治品格。中国共产党正是“担当起该担当的责任”,带领人民群众取得了革命、建设和改革开放的胜利。进入新时代的中国正在剧烈转型,艰难爬坡,问题不少,困难更多,要如期实现党的十九大提出的奋斗目标,实现中华民族伟大复兴的“中国梦”,共产党员必须敢担当、会担当、能担当,牢记党员使命,带领群众有所作为。

一要胸怀远大理想,做好本职工作。众所周知,顺炎武有“天下兴亡,匹夫有责”的豪迈,屈原有“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”的追求,范仲淹有“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”的情怀,我们共产党人有“实现共产主义”的远大理想。当然,共产党人在仰望星空胸怀远大理想的同时应该尽职尽责,脚踏实地,埋头苦干,立足本职把党和国家的方针政策落到实处。习总书记多次强调,空谈误国,实干兴邦。人们对责任与担当通常也有两种理解,一是指分内应做的事,如职责、岗位责任等;二是指没有做好自己工作,而应承担的不利后果或强制性义务。毋庸置疑,人不能逃避责任,人应该学会担当。我们作为社会的普通一分子,也应当勇于肩负起生命赋予我们不同社会角色的相应责任,要懂得做错了应该勇于为自己的过失承担责任。作为共产党员,更应在工作中明确认识到自己的职责,负起应负之责,担起应担之任,踏踏实实做事,兢兢业业工作,把本职工作做好。工作中出了问题、出现失误,敢于承认,主动承担,不回避、不遮掩、不推诿,及时纠正和改正,切实做到担责不误、守土尽责。只有这样,才能在困境中找到出路,在挑战中把握机遇,在责任担当中塑造好共产党员形象。

二要树立宗旨观念,践行群众路线。“为人民服务”是马克思主义政党的本质属性,是中国共产党赖以生存发展的红色基因。习总书记曾提出:不求“官”有多大,但求无愧于民。我们党90多年的奋斗历程,60多年的治国理政实践证明,党的一切奋斗,归根到底都是为了人民。我们党在革命、建设、改革各个历史时期,始终履行全心全意为人民服务的根本宗旨,始终把人民群众放在心中最高位置,从而得到人民群众的拥护和支持,推动党的事业不断蓬勃发展。党的十八大以来,中央在加强党的自身建设上立的第一个规矩,就是改进工作作风、密切联系群众的“八项规定”;在全党自上而下开展的第一个重大活动,就是群众路线教育实践活动;这正是一切为了人民、紧紧依靠人民的实际行动。所有共产党员在这只有起点没有终点的践行群众路线活动中,都要强化群众观点,站稳群众立场,增加群众感情,做到群众的要求就是我们的追求、群众的呼声就是我们的心声。作为党员领导干部,要坚持权为民所用、情为民所系、利为民所谋。把实现好、维护好、发展好最广大人民群众的根本利益作为检验自身工作成效的试金石。作为普通共产党员,应该树立形象,提振精神,凝聚起磅礴的正能量,为群众出实招、办实事、求实效,在平凡的岗位上作出不平凡的贡献。

三要注重勤奋学习,增强履职能力。共产党人的责任担当,既是一种政治品格,更是一种能力素质。因为忠诚履责是一种态度,善于担责是一种智慧。学习是进步的阶梯,是提高担责能力的重要途径。只有通过全面系统的学习,才能提升思维高度,不犯“一叶障目、不见泰山”的错误。只有通过不断学习,才能将共产党人核心价值观内化为一种习惯和行为准则。当前,我们遇到的问题越来越复杂,既有长期没有解决好的老问题,更有大量出现的新问题。特别是随着信息化时代到来,知识更新周期缩短,新知识、新情况、新事物层出不穷,学习对于提高责任担当的重要性更加凸显。因此,共产党员应该把勤奋学习当作永恒的课题,养成想学、会学、善学的习惯。要用中国特色社会主义理论体系武装头脑,树立正确的人生观、价值观和世界观,切实增强政治敏锐性和政治鉴别力。要以开拓眼界、陶冶情操、锻炼党性、储备知识为目标,加强对政治、经济、法律、哲学、历史、文学等方面知识的学习。

四要加强党性修养,提升追求境界。责任担当从根本上说是党性问题,是追求境界问题。党性强,担当精神则强;党性弱,担当精神就弱。党性是一个政党固有的本性,是一个政党区别于其他政党的本质特征。《中国共产党章程》对党性表述为“两个先锋队、一个领导核心、三个代表”。“两个先锋队”即中国共产党是中国工人阶级的先锋队,中国人民和中华民族的先锋队;“一个领导核心”即中国共产党是中国特色社会主义事业的领导核心;“三个代表”即中国共产党代表中国先进生产力的发展要求,代表中国先进文化的前进方向,代表中国最广大人民的根本利益。一个共产党员的党性修养来自于马克思主义政党属性的根本规定,来自于党组织对党员的根本要求,来自于一个共产党员不断进行的自我教育、自我磨炼、自我改造、自我完善。因此,加强党性修养,既需要各级党组织的重视、落实;更需要每一个共产党员增强自觉、自省、自律、自励的意识,以自身的务实清廉带动社会的风清气朗,以自身的言行一致带动社会的诚实守信,以自身的勤俭朴素带动社会的不慕虚荣。总之,共产党员要始终做到党的原则第一、党的事业第一、人民利益第一,敢于旗帜鲜明,敢于较真碰硬,对待工作任劳任怨、尽心竭力、善始善终、善作善成,努力使自己的党性修养符合时代要求,并在加强党性修养中提升责任担当的追求境界。

作者张亚君系区委党校副校长 作者裘曙洁系区委党校高级讲师

## 牢记责任担当 ——学习总书记的责任担当论有感 不忘党员使命

# 关于新时期如何做好志愿服务工作的思考

□岳林街道课题组

近年来,岳林街道紧紧围绕“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神,搭建服务平台,延伸服务触角,扩大服务范围,常态化开展各类志愿服务活动,发挥爱心正能量,弘扬文明新风尚,助力城市品质提升,建设东部门户区。

**一、基本现状**

目前,岳林街道共有志愿服务团队41支,其中党员志愿服务队覆盖辖区20个行政村、9个居民社区。在众多志愿团队中,何美蓉道德模范工作室、绿叶志愿服务队和新民社区法律服务团队是我区三张志愿服务“金名片”,其中何美蓉道德模范工作室成立于2013年,拥有志愿者300多名,包括72名拥有一技之长的专业志愿者,至今已开展1000多次活动,服务群众10000多人次;绿叶志愿服务队已成立12年,拥有志愿者120多名,除了每月固定去久久乐园、溪口普天乐健康乐园、小草志愿集市服务外,足迹踏遍偏远山区农村;新民社区法律服务室由五位从事法律工作的退休干部牵头成立,累计接待咨询者900余人次,免费代写法律文书60余份,并编制法律读本,发放100余本,法律求助范围从本社区扩展到全区甚至宁海、余姚等其他县市区,为建设“和谐岳林”提供支撑。

**二、初步成效**

1.构建了坚强有力的组织保障体系

岳林地处长城郊结合部,常住人口3.74万,有将近3.5万的外来流动人口,给辖区的治安管控及文明创建带来了更大的挑战。为树立标杆、激励典型,推动志愿服务事业的规范蓬勃发展,岳林街道成立以党工委副书记为组长,组织线、宣传线、社事办、妇联、残联、科协、农村、居民社区等部门负责人为成员的街

道志愿服务体系建设工作领导小组。在街道的统一领导下,志愿服务队不断组建和壮大,活跃于各个村(社区)、企业中,赢得了群众的广泛认同和良好口碑。

2.设置了规范健全的党员服务网络

街道在各村、社区划分网格,共有1000余名党员志愿者加入服务网络,每个网络由一位党员志愿者专门牵头负责,成立党员责任服务网络,负责牵头协调和组织所在网格内的志愿服务活动。

3.开展形式多样的志愿服务活动

志愿服务必须服务到家、深入人心才能获得持续生命力,为此岳林的志愿服务通过定期与不定期相结合、社区矫正与社会公益相结合、中心工作与创新活动相结合,工作形式形态呈多样化发展。

一是定期与不定期相结合。何美蓉工作室和绿叶志愿服务队均设有“小草志愿服务集市”活动,何美蓉道德模范工作室每月第二个星期日在金钟小区门口进行定点服务,绿叶志愿队每月固定去一次九九乐园等,并开展不定期的下农村(社区)乃至偏远山区活动。

二是社区矫正与社会公益相结合。何美蓉道德模范工作室每月四次举办社区矫正人员心理疏导讲座并带领他们参与社会公益活动,街道设立“新翼家园”为活动免费提供场所。

三是中心工作与创新活动相结合。引导志愿者广泛参与街道“五水共治、三改一拆”等专项工作,挨家挨户上门动员宣传,组织所有志愿服务团队参加“文明岳林你我他”“千查督查大行动”等各项活动。

4.打造专业响亮的志愿服务品牌

在岳林街道的有效推动下,各

志愿服务团队在服务上均取得长足的进步。辖区内除名声在外的何美蓉道德模范工作室、绿叶志愿服务队之外,金钟社区积极发掘爱心人士、社区能人打造“金”字服务团队,组建“应老师书法工作室”“董老师摄影工作室”“金浪花小儿按摩服务队”等一批为民惠民的品牌志愿服务机构,为争创金钟品质社区贡献了重要力量。桃源社区为解决社区大龄青年的交友需求,组织社区热心人士担当月老和红娘,设立“桃源牵手红娘工作室”,在短短的两个半月内,就成功发起22次社区大龄青年的交友约会,成效显著,深受群众好评。

5.提供正向回馈的激励保障

街道每年下拨一定的志愿活动经费,设立何美蓉道德模范志愿服务广场、新翼家园等阵地,为志愿服务提供经费与场所保障。推选优秀志愿服务工作人员成为区党代表、政协委员、社会管理监督员,并推荐参加各级好人等评选,在肯定他们成绩的同时,更有效激发志愿者的工作热情,其中何美蓉道德模范工作室获得浙江省首届十大杰出义工、第四届浙江慈善奖、最美浙江人——“身边的活雷锋”等39项荣誉,“绿叶志愿服务队”竺方姣曾被评为奉化学雷锋十佳志愿者、宁波市优秀志愿者、宁波81890志愿之星、奉化区优秀共产党员等。

**三、存在问题和不足**

虽然近几年岳林的志愿服务体系建设成效显著,但还是存在一些问题,主要体现在以下方面:

一是团队成员老龄化。年轻人参与积极性不高,成员基本上都偏老龄化,没有新鲜血液的补充,容易陷入后继无人,活动无法持续的困境。

二是经费保障不足。虽然街道每年拨付志愿团队一定经费,但还是不能满足基本的服务活动,影响

了志愿服务进一步蓬勃发展壮大。

三是服务精准度不够。这与志愿者的整体学习和经验不足相关,个别活动偏形式化、脱离群众实际需求,提前调研谋划不足而仓促上马,往往达不到预期成效,对活动组织者和受众都会是一种资源浪费。

四是激励机制不够完善。志愿者们往往放下手头工作来参与各项志愿活动,却没有相应的长效激励机制,志愿服务缺少正面反馈,有付出却往往缺少回报,一定程度影响志愿者参与热情。

**四、相关建议与对策**

一是加大宣传力度,壮大志愿服务队伍。广泛动员志愿服务进学校,尤其是中小学,让社社奉献意识深植于基础教育体系中,让孩子从小就懂得服务回报社会。此外,工青妇等群团组织要主动参与策划、媒介宣传更多介入,通过政府更多的平台来提升公众对志愿服务的认可度和参与度,建立梯队型的志愿服务队伍。

二是加大保障力度,弘扬志愿服务文化。把志愿服务活动经费列入预算列支,通过每月每季每年的活动奖励和补贴来保障公益活动的基本开支,同时按年度对先进团队进行考核奖励,对个人进行表彰。

三是加强专业培训,提高志愿服务水平。志愿队伍横向交流和外出考察学习应更加频繁,在学习和竞争中不断进步。同时开展一系列专业培训,提高志愿者们的服务水平和专业化水平。

四是提供激励保障,建立服务长效机制。要将志愿服务活动纳入村、社区年度考核,作为一项重要工作提出新要求,以提高村、社区对志愿服务开展工作的认可度和支持度。建立积分制志愿服务制度,志愿者们通过每次志愿活动,可获得一定积分,积分可兑换免费享受志愿服务,使志愿服务活动代代相传。