

# 企业管理工作要坚持以人为本

李英博

随着我国经济结构改革的不断深化，服务型和技术型产业在国民经济结构中的比例增加，促使企业的外部环境发生了改变，企业内部的思想政治工作也受到了影响。越来越多的人看到经济发展和进步的核心是人，人才作为生产力，在社会发展中发挥了巨大的推动作用。企业作为社会综合体，更应该基于以人为本的理念来开展企业管理工作，以员工为核心，通过思想政治工作，让员工自觉遵守和执行企业制度，激发企业发展内动力，最终实现员工的自我价值和企业发展。

企业在日益激烈的市场竞争中越发重视对人的管理，也体现了企业思想政治工作对人才管理的重要性。为了紧跟时代步伐，始终走在时代的前沿，企业应积极树立起以人为本的工作理念，积极开展以人为中心的思想政治工作，稳定企业内部员工的工作情绪，激发员工的内动力，构建出一个良好的企业人文环境，为员工提供一个良好的工作环境，实现员工与企业的共同发展。企业经营管理工作作为一项复杂程度高、系统性强的社会工程，涵盖了生产、净运营、改革、建设等多方面内容，其中最重要的就是对人的管理。以人为本不仅指出人才是重要发展力，也回答了人应该怎样发展、企业依靠谁发展等问题，指出企业的发展是一切为了人，而企业的进步是一切依靠人。特别是在我国经济快速发展的背景下，人们的需求发生了改变，对社会的发展提出了新的要求。在此背景下，企业的思想政治工作应树立起以人为本的理念，以员工的核心利益作为思想政治工作开展的根本。

企业思想政治工作者应从员工的根本利益出发，通过制度激励、企业文化感染以及加强培训的方式，让员工的思想层面与企业战略始终保持高度一致，充分调动员工的工作动力，激发工作积极性，推动员工与企业共同发展。需要注意的是，企业不仅需要满足员工的物质需求，更应该对员工的精神需求予以满足，不仅要给予员工基本工资、福利待遇等物质激励，还要给予员职称

表彰，加强员工的教育培训，使员工在工作中能得到满足感。

## 一、运用激励制度调动员工工作积极性

为了在企业内部构建起良好的人本环境，企业思想政治工作者应积极利用企业管理机制来构建以人为本的企业环境，通过激励机制对员工满足员工的物质需求，引导员工的行为符合企业发展的要求，确保员工的工作行为规范化、稳定化，为企业带来持续的经济效益，同时员工也通过自己的劳动获取到物质补偿。另外，通过激励制度可以有效激发员工的学习欲望，不断提升自身的综合素质和工作技能。通过激励还能激发员工的团队合作欲望，提高企业整体的团队工作效益。创新能力加强能够有效提升员工的综合实力，也能为企业带来更多发展机遇。

## 二、运用压力机制缓解员工的社会压力

日益竞争的社会环境让现代员工必须面对巨大的社会压力，对此，企业应该基于员工的角度，积极利用压力机制提高员工面对压力的承受力。在思想政治工作当中，工作人员应对员工的思想状态给予关注，通过心理开导的方式让员工缓解自身的压力，通过压力机制让员工自身的抗压能力得到提升，一旦员工能够自如处理自己所需要面对的压力，就会产生成就感，员工的精神状态也会变得更为饱满，自身也会更充满正能量。

## 三、运用约束机制规范员工行为

约束机制是为了有效规避员工工作中的不良行为，引导员工开展正确的工作行为，从而保证企业的合法权益得到保障。约束机制包括外生性和内生性两种，企业在开展约束性的思想政治工作时，也应该从这两个方面来进行，通过企业禁止性规定来避免员工的不规范行为，从外部环境对员工产生约束；通过思想政治工作的引导，促使员工明白什么该做、什么不该做。需要注意的是，在思想政治工作开展时，应该充分认识到道德约束的积极作用，企业从而强化对员工的道德知识宣导，积极保障企业

的合法权益。

## 四、运用保障机制保障员工的合法权益

随着我国《劳动法》的不断完善，企业员工的权益保护越来越全面，对人的基本权利、利益、名誉、人格都予以了保护，对员工的病、老、伤、残及失业情况的下的正常生活也有所保障。企业在开展思想政治工作时，应让员工充分认识到企业保障机制对员工的作用，让员工在工作时无后顾之忧。保障机制不仅是企业奖励员工的一种手段，同时也能大大增强员工对企业的向心力。思想政治工作是调节企业与员工关系的有效法宝，企业应充分利用保障机制，为管理活动提供物质和精神条件的机制，调和企业与员工的矛盾关系，增强企业内部的凝聚力。

## 五、构建竞争机制推动员工的综合实力发展

市场是优胜劣汰的，企业思想政治工作者应充分利用竞争机制，通过企业内部的良性竞争让员工自身不断完善自我能力，提高自己的技能水平，实现员工的自我发展。从员工个人来说，也可以通过竞争机制上升到更优质的岗位上，其能够获得到更大的物质补偿，获得一定的精神满足，企业人才进行合理的流动。

## 六、运用环境机制构建以人为本的工作环境

环境对人的影响是潜移默化的，人对环境的影响同样不可忽视。舒适、和谐、友善的人际关系能让人工作的心情更为愉悦，工作效率也能得到明显的提升。在工作和生活中，一个善良、积极、具有正能量的人也能影响到周边的人一同变成一个善良、积极的人。因此，企业在开展思想政治工作时，应充分重视环境对人的作用力，正确处理企业内部的团队关系和人际关系，积极构建起一个和谐、友善的工作环境。在此环境下，对员工形成正能量的引导，让员工逐渐变成一个积极向上的人，让企业变成一个积极向上的企业，最终实现人与企业的共同进步。

总而言之，以人为本的工作理念是当前企业发展的核心理念，也是最为先进的管理理念。对此，企业思想政治工作者应积极树立起以人为本的工作理念，将企业的思想政治工作与企业发展实况相结合，通过约束机制、保障机制、环境机制、竞争机制、压力机制等，激发员工的工作积极性，调动员工的工作内容力，促使员工在企业发展中得到进步，综合实力得到提升，工作技能得到完善，从而实现自身的全面发展。

（作者系山东昌邑农商银行党委书记、董事长）

# 破局绩效激励 打造高效团队

——以江苏南通农商行为例

曹亚萍

人力资源是推动全行各项事业发展的第一资源，充分发挥薪酬和绩效激励作用，激发员工干事创业激情，是农商银行人力资源管理的中中之重。江苏南通农商银行坚定贯彻以德为本、以绩为先，德才兼备、尚贤用能的人才理念，严格执行公平、公正、公开和市场化的薪酬与绩效激励，在全行弘扬担当精神、奋斗精神。

## 发挥物质激励作用

近年来，随着越来越多的青年员工加入，各项经营转型加快推进，南通农商银行深刻认识到发挥薪酬和绩效考核的“指挥棒”作用，建设好、使用好青年员工队伍的重要性。围绕薪酬结构、考核方式、考核内容，南通农商银行积极开展动态调整，努力发挥最大激励作用。

提高浮动比例，调优薪酬结构。南通农商银行薪酬结构调整为固定部分和浮动部分两大类，分别占比35%、65%。固定部分包含保障工资和各项津贴，保障工资是员工基本生活的工资，以地方劳动和社会保障部门规定的当地最低工资标准为保障工资标准，各项津贴是对员工的学历、资历、专业技术水平等方面给予的补偿性工资。浮动部分包含管理绩效、月度绩效、专项绩效、福利及年度奖金等。

推动全员营销，调整考核方式。南通农商银行逐步将原先由分支机构“二次分配”的模式，转变为总行直接考核到人+支行适度自主分配的双挂钩模式。针对贷款、理财、代销保险、电子银行、线上贷款、重点产品等业务，通过营销单价模式直接考核到岗、兑现到人。针对自然增长的存款、存量业务、超额奖励等，赋予支行一定适度的管理

权和自主分配权。

开展专项考核，丰富考核内容。为加强对绩效考核工作的领导，实现全行绩效考核的统一扎口管理，确保绩效考核公平、公正、公开，南通农商银行成立了董事长为组长的绩效考核工作领导小组，由人力资源部单一考核，转变为领导小组扎口管理、系统考核。同时，配套组织开展劳动竞赛活动，突出解决好业务核心、战略导向和薄弱环节。

## 发挥价值激励作用

南通农商银行主动站在战略高位，推动薪酬和绩效考核改革，引导员工充分了解全行战略目标的同时，帮助员工实现个人价值，在全行营造了单位与员工共谋发展的氛围。

围绕全行战略目标改革。南通农商银行不断建立健全考核指标体系，通过科学的薪酬分配和绩效激励，将全行战略目标和计划准确地进行传导，确保员工能够按照战略目标实现需要高效率开展工作。根据《2018—2020年三年战略规划》，将战略目标实现指标，进一步精细分解到各条线、各部室，每年年初制定机关部室KPI考核指标。通过总行指标的层层分解与部室指标环环相扣，编制“一部一册”“一人一表”，实现个性化薪酬管理，从而确保战略目标真正落实和执行。

围绕机关效能提升改革。南通农商银行以“机关四定”为契机，结合市场同岗位薪酬及工作实际，在保留固定部分的前提下，建立机关“岗位价值地图”，并以此确立各个岗位浮动部分的薪酬标准。以岗位价值评估结果为依据，建立具备职业发展通道特征的宽带薪酬体系。将岗位等级划分为12级，每级薪资为5档，其中12—8

薪等为管理层，7—6薪等为骨干层，5—4薪等为中坚层，2—3薪等为基础层，1薪等为实习期员工，实现多元化、差异化的薪酬管理。

围绕基层发展优先改革。在支行层面，以机关岗位价值结果为依据，建立总行与支行平衡对照的宽带薪酬体系。结合岗位性质、关键程度、市场薪酬水平等衡量指标，将总行岗位与支行岗位工资进行对照平衡，通过薪酬梳理，确保岗位薪酬向一线支行、业务部室倾斜，同时兼顾总行与支行的平衡性。

## 发挥成长激励作用

南通农商银行努力为员工创造经济收益的同时，积极搭建员工个人成长平台，同时实现内部人利益最大化和企业价值最大化。

拓展员工职业发展通道。南通农商银行综合考虑各个岗位工作目标、工作任务、工作内容、工作特点等因素，将晋升通道由专业型和管理型，调整为专业型、管理型、业务型、辅助支持型和操作型，同时鼓励有能力的员工“一岗多薪”，拓宽员工职业发展通道的同时，建立了员工工资的增长机制。

重视绩效实施沟通反馈。南通农商银行把绩效管理作为干部与员工有效沟通的重要方式，管理人员通过绩效面谈、问卷调查等方式，及时向员工反馈考核结果，听取员工对考核的想法和需求，在充分了解的基础上，给予员工个人成长意见和建议，帮助员工不断提升个人能力。

灵活定制个性化考核。南通农商银行坚持市场化考核理念，综合考量同业市场水平和本行转型发展需要，适当调整薪酬和绩效考核体系，兼顾公平性和实用性。

# 银行业务更惠民需向前「多走一步」

周慧虹

近日，南京市政务办与建行南京分行共同打造的STM政务服务项目正式发布，第一批政务服务事项在建行南京分行122个网点上线。市民可在银行智慧柜员机上自助办理涉及税务、水务、机动车业务、居住证办理、客货车运输、住房保障、医疗卫生等多个板块的政务服务。

银行网点变身群众的“政务办事大厅”，其服务功能大大向前延伸了一步，但硬件设施等方面的投入并不大。据悉，它主要是利用银行现有的自助智慧柜员机，在其中嵌入政务服务模块，从而实现政务服务可查询、可预约、可办理，总体来看，性价比颇高。

STM政务服务项目的实施，不仅以适宜方式切实落地“15分钟政务服务圈”，较好地化解了政务服务“最后一公里”的问题，极大地便利了当地群众，而且一定程度上也是在以金融力量助力社会治理，有效提高普惠金融之于群众的可获得性。

当前，党史学习教育在各地、各部门中广泛深入开展，提升便民利企服务水平，践行“我为群众办实事”服务宗旨，在此大背景下，南京市将银政服务资源有效整合，使服务更加智能化、便民化，这体现出当地政府部门、银行机构是在以实际行动真正为人民服务，也从一个侧面反映出当地党史学习教育的成效。

予人玫瑰，手留余香。越来越多的银行在实际经营当中，已不再局限于直接吸纳客源、拓展业务，而是尝试走重视用户体验、场景建设和生态共生的整体运营之路。STM政务服务项目就是该运营思路的一个较好体现。它有利于银行经营资源的下沉、金融科技的应用和金融产品的创新，有利于使便捷化、普惠化、多样化的金融服务渗透到基层社会治理的各个角落，进而创造更多的接触点，创新更多的连接方式，在为群众提供便利、为客户创造价值的同时，也为银行自身赢得良好口碑，吸引更多客流，增强客户黏性，促使银行进一步实现社会效益与经济效益的“双提升”。

亲民、便民、惠民“永远在路上”，创新、提质、增效永无止境。更多的银行机构在拓展自身业务的同时，应该向前“多走一步”，一方面，平衡好收益与成本、公平与效率、风险与发展之间的关系，另一方面，围绕群众需求尽力探寻更多综合化、多样性的切入点，真正让群众在便民服务中感受到银行温度，增强对银行的信赖与支持。

## 浅谈如何提高农商行“银发服务”质效

王维佳

随着我国人口老龄化程度进一步加深，中老年客户的比例在农商银行乡镇网点中逐步增加。“银发族”客户的特点主要体现在时间充裕、忠诚度高、保守性高、业务办理时间相对固定。笔者认为，农商银行可以通过打造“阳光厅堂”工程，提高“银发服务”质效。

做温情服务先导，提高员工服务意识和共情能力。服务方面，可在前台设立银发窗口，充分理解和尊重老年人的群体差异性，对于行动不便的老年客户，可酌情登记并采取上门服务。通过电话回访，弥补“银发族”的情感缺失，宣传和营销金融服务和产品。利用集中发放养老保险或者退休工资的时点，为前来办理业务的老人组织专题有奖讲座，通过向参与者发放小礼物，增进客户黏性，提高金融知识普及效果。引导网点员工了解高龄客户倾向稳定

的投资偏好，以及较低电子产品使用率，帮助客户选择适合的产品，定期做好售后服务。

提升网点适老化建设，完善相应的硬件设施布放和配备。如集中配备放大镜、助听器、血压计、应急药品等；定期组织网点工作人员接受急救培训，掌握基本急救技能，能够为老年客户提供免费血压、血氧测量等服务；准备适量种类饮品和无糖餐点，在厅堂星级建设中，力争做小、做精、做实。

跨越数字鸿沟，设立“银发服务”示范网点。农商银行要在优化老年客户群体服务流程的同时，充分考虑老年客户的实际情况，在提高基层网点建设的智能化、流程化、标准化的基础上，同步推进与之匹配的人工服务，充分发挥大堂经理的引导作用，及时为没有智能手机、不使用在线渠道的高龄客户答疑解惑。

## 把好信贷关口

张胜利

农村金融机构在日常信贷工作中要把好信贷关口，防范信贷风险，推进贷款工作精细化管理稳中求进。

把好客户准入关口，就是要把好贷款投向的行业、项目、客户关口，支持个人创业、支持小微客户、支持实体经济；要把“三真实一守信”即真实的农户、真实的项目用途、真实的贷款需求，诚实守信，作为农贷小额客户准入基本条件；要坚持“六大重点”即把现代物流、现代旅游、新型工业、现代农业、城镇化建设、基础资源能源投向实体经济。支持新型工业、现代农业以龙头企业、专业合作社、产业大户为重点；支持城镇化建设以基础设施、城乡居民建房等为重点；支持基础资源能源以矿山开采及加工等为重点。

把好贷前调查关。要坚持“三个深入”的方法，深入调查了解借款人及担保人的生产经营环境、借款人及担保人融资资源、借款人的融资需求，弄清真实情况。要深入分析借款人及担保人的产品、人品、押品，针对性制定贷款融资方案；要全面分析判断借款人经营情况真实可信性。

把好贷时审查关。贷时审查要坚持主审人和集体决策制度，主审人根据贷款申报材料，进行书面的审查、核实和确认贷款相关事项。重点审查六个方面，即主体资格的

## 防范信贷风险

张树和

合法性、贷款用途的合规性、贷款金额的合理性、担保的可控性、利率的可算性、文书的合法性。

把好产品选择关。要坚持产品对路原则，充分认识现有信贷产品特点性，选择低风险品种、限制高风险品种，确保贷款营销的安全性、流动性和效益性。信用贷款特定化，信用贷款只能用于农户小额信贷和经授信的特定对象；保证贷款严格化，对象要严格限制在农户小额担保贷款、创业贴息贷款、担保公司担保贷款和确有实力的个人、企业层面，禁止企业之间相互担保和一家企业多头担保、超能力担保贷款；抵押贷款常态化，重点拓展城区、集镇房产抵押贷款、矿产资源采矿权质押贷款、收费权质押贷款，谨慎采取企业厂房、设备、土地抵押贷款。

把好利率定价关。利率市场化进一步推进，对利率定价能力和水平提出了新的挑战，市场风险不断加大，要改变定价策略，结合贷款风险度、客户贡献等因素，实行在贷款基准利率上加点的方式，确定或调整当期贷款执行利率。要研究重视长期贷款利率定价的规律和技巧，有效防范市场风险。要加强利率执行情况的检查，杜绝人情利率、关系利率，贷款利息要做到应收尽收，不得擅自降低或减免利息。