



经济管理学术文库

经济管理学术文库·经济类

我国国有控股商业银行 人力资源配置效率

Allocation Efficiency of Human Resource in
State-owned Business Bank of China

谢丽华/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书为福建省高等学校新世纪优秀人才支持计划项目“中国商业银行人力资源配置效率”的阶段性成果，曾获福建省教育厅2万元资助及福建师范大学福清分校相关的配套资助，特此感谢！



经济管理学术文库·经济类

我国国有控股商业银行 人力资源配置效率

Allocation Efficiency of Human Resource in
State-owned Business Bank of China

谢丽华／著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

我国国有控股商业银行人力资源配置效率/谢丽华著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 12
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4196 - 5

I. ①我… II. ①谢… III. ①商业银行—人力资源—资源配置—研究—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 311966 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许 兵 赵晓静

责任印制: 司东翔

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 15

字 数: 286 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4196 - 5

定 价: 68.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

现代社会，人是一切资本的携带者，是资本运动的推动者，是信息传递的基站。“得人者昌，用人者兴，育人者远”，人才是事业成败的关键，是大量资本运转的轴心。戴卫·尤里奇（David Ulrich）在《人力资源的冠军》中写道：“在这个不断变化着的高科技驱使下的环境中，发掘和留住人才将成为竞争的战场。正如体育团队积极网罗最佳队员一样，未来的公司与商业组织也将成为为获得最佳人才而展开激烈竞争的战场。成功的商家将是那些善于吸引、发展、保留具有必备和必要技能、眼光及经验的人才公司。”但由于人的问题很复杂，任何一门单一的学科都不能把人的问题彻底讲清楚，研究人的问题要有广阔的学科专业基础，能够包容各种不同的观点，所以笔者一直在积累材料，不断地在阅读和思考。

2001年，笔者开始教授《货币银行学》这门课程，在15年的教学工作中逐渐认识到国有控股商业银行在整个银行体系中的重要性，于是笔者便开始关注国有控股商业银行的改革及其效率的变化。国有控股商业银行能否健康发展，关键是其能否高度重视人的作用，充分挖掘人的聪明才智，有效配置人力资源。随着全球经济一体化进程的加快，我国国有控股商业银行面临着越来越激烈的竞争，对国有控股商业银行人力资源管理的要求也越来越高，我国国有控股商业银行的人力资源管理水平及配置效率高低将直接决定其管理的成效，直接决定其改革与发展的成败，直接决定其发展空间的大小和效益的高低。后来笔者以课题“中国商业银行人力资源配置效率”申报了2013年“福建省新世纪优秀人才支持计划”项目，获得了项目立项，从此正式开始对“我国国有控股商业银行人力资源配置效率”进行研究、写作。

本书囊括人力资源管理学科的整体框架，对人力资源的基本概念、理论和技术都予以具体论述，使读者对该学科有一个全面的认识。同时，广泛收集了国内外商业银行在该学科的理论方法方面的最新进展，在引进、借鉴国外经验的同时，结合我国的国情，对我国商业银行在人力资源管理方面现在所面临的实际问



题提出解决方案,实现其应用的本土化。本书蕴含着一定的思想性和实务操作的指导性,很适合银行工作人员、企业管理人员、高校老师及学生阅读,希望能给读者带来一定的启发和借鉴。

从2008年起,笔者就开始关注我国国有商业银行改革问题,关注其人力资源和经营效率的历史变迁,希望能给我国的国有商业银行改革提供一定的借鉴和参考。2013年,“中国商业银行人力资源配置效率”项目获批“福建省新世纪优秀人才支持计划”项目后,笔者正式开始本书的写作,历经两年多的时间,终于得以完成。写作过程中参考了很多有价值的相关文献,是这些文献打开了本书写作的思路,在此向相关文献的作者表示感谢,但由于水平所限,且调研范围仅限于福建周边省市的小部分商业银行,有些数据在全国范围内可能不具有代表性,有些内容可能只是其他专家、学者观点的融合和借鉴,希望广大读者和专家学者批评指正。

谢丽华

2015年10月

前 言

本书涵盖人力资源管理学科的整体框架，对人力资源的基本概念、理论和技术都予以具体论述，使读者对该学科有一个全面的认识。广泛收集国内外商业银行在该学科的理论方法上的最新进展。在引进、借鉴国外经验的同时，结合我国国情，解决我国商业银行在人力资源管理方面现在所面临的实际问题，实现其应用的本土化。

本书主要研究我国国有控股商业银行人力资源配置效率的问题，得出其人力资源配置效率相对低下的结论；采用文献资料法，收集并整理有关商业银行人力资源配置效率方面的资料，了解关于商业银行人力资源配置效率方面的国内外研究现状及发展动态；然后分析我国国有控股商业银行人力资源配置方面存在的问题，在研究分析这些问题产生原因的基础上提出提高我国国有控股商业银行人力资源配置效率的建议对策，希望能为我国国有控股商业银行的发展提供必要的参考资料。本书分为导论和正文两部分，其中正文部分共十章。本书的研究思路主要包括以下五个步骤：

第一步，导论和第一章，为本研究的准备部分。导论部分主要分为研究背景及研究意义、核心范畴和研究的基本思路三大部分；第一章为研究现状与述评，主要介绍国内外关于商业银行人力资源配置研究的现状并进行简单文献述评。

第二步，在第二章通过介绍国有控股商业银行的性质、发展历程以及人力资源配置的优化模式，提出国有控股商业银行人力资源配置效率的优化目标。

第三步，在第三章开始对我国国有控股商业银行人力资源配置效率的现状进行分析。根据各银行的相关报表数据及文献材料分析人员规模太大、岗位匹配程度不高、员工培训路径不通畅、员工结构分布不平衡、晋升渠道不通畅、缺少整体战略规划设计，以及激励机制、管理机制、薪酬体制不健全等影响人力资源配置效率的问题，对我国国有控股商业银行人力资源配置效率现状进行分析，并初步得出我国国有控股商业银行人力资源配置效率较低的结论。并对我国国有控股商业银行人力资源配置效率低下的原因进行必要分析，这个分析又分为两个步



骤,先分析我国国有控股商业银行人力资源配置方面存在的问题,然后再分析这些问题存在的原因,主要有人力资源管理水平低,岗位设置、激励制度不完善,培训投入少,管理制度不科学不合理,以及企业文化建设的缺失,指明了我国国有控股商业银行未来人力资源管理方面的改进路径。

第四步,在第四章介绍了国内外有关人力资源配置的经验,国内比较有代表性的就是能岗匹配理论和素质模式的应用,而国外以美国和日本为例,详细阐述了这些国家银行业的先进经验。同时也从中总结出了影响商业银行人力资源配置效率的关键因素,包括员工专业素质、员工道德素养、战略设计、管理机制、激励机制、企业文化等,通过对这些要点的阐述,描述了这些要点与银行人力资源配置效率之间的关系,确定了改进我国国有控股商业银行人力资源配置效率的方式。

第五步,在第五章至第十章分别从几个方面提出具体的实施方案。在第五章分析商业银行人力资源管理效率与员工专业素质,对这一工作,主要从三个方面加以讨论:第一,改变招聘旧思路,提高源头质量;第二,重视内部再培训,提高员工自身素质;第三,完善预警新机制,更新员工素质。在第六章分析商业银行人力资源配置效率与员工伦理道德素养的关系,商业银行人力资源伦理素养与金融效率的关系,商业银行人力资源伦理素养的应然要求和实然表现,在此基础上提出了相关的解决途径。第七章是商业银行人力资源管理效率与战略设计,主要分析商业银行人力资源管理效率与战略设计,收集“客户之声”,夯实战略设计基础,通过内部诊断优化调整,提高战略执行力,细化战略网络,提高战略可行性。第八章分析商业银行人力资源管理效率与管理机制,使组织结构扁平化,优化员工结构,健全岗位制度,实现能岗匹配,完善人力资源危机预警机制。第九章分析商业银行人力资源管理效率与激励机制,落实绩效机制,多劳多得,差异化激励,以人为本,重视金融创新成果,鼓励创新。第十章分析商业银行人力资源管理效率与企业文化,完善企业文化核心内容,多渠道宣传,营造企业文化氛围,重视落地建设,融入管理体制,以身作则。

谢丽华

2015年10月

目 录

导 论	1
一、研究背景及研究意义	1
二、核心范畴	5
三、研究的基本思路	9
第一章 国有企业人力资源及其配置效率研究进展综述 ..	11
第一节 研究现状	11
一、人力资源管理研究	11
二、商业银行人力资源管理研究	13
三、银行企业文化建设研究	17
四、人力资源配置研究	19
五、人力资源配置效率研究	20
六、商业银行人力资源配置效率研究	21
第二节 文献评述	22
一、国有控股商业银行人力资源配置和效率的研究 成果评述	22
二、国有控股商业银行的人力资源管理、配置和效率的 研究方向	24
第二章 国有控股商业银行人力资源配置效率的 优化目标	27
第一节 我国国有控股商业银行概述	27
一、国有控股商业银行的性质	27



二、国有控股商业银行的上市历程	28
三、股改后的股权结构变化	28
第二节 人力资源配置的优化模式	30
一、人力资源配置方式	30
二、人力资源配置的优化模式	31
第三节 国有控股商业银行人力资源配置效率的优化目标	33
一、“以人为本”的价值导向	33
二、设置科学的组织结构	34
三、市场化的人力资源配置方式	35
四、重视发挥薪酬的激励作用，建立科学的员工绩效管理体系	36
五、公平竞争的选拔任用机制	36
六、高度重视员工的培训开发	37
第三章 我国国有控股商业银行人力资源配置效率现状 ...	38
第一节 我国国有控股商业银行人力资源配置现状	38
一、冗员严重，人才总体不足	38
二、人力资源配置缺少整体战略规划	40
三、人员岗位结构不合理	41
四、优良的培训体系和培养环境的缺乏	41
五、薪酬体系和绩效管理体系的不完善	42
六、缺少科学合理的激励机制	43
七、晋升渠道不通畅，人才流失严重	44
八、忽视了企业文化的建设	44
第二节 影响我国国有控股商业银行人力资源配置效率提升的原因分析.....	46
一、人力资源规划水平低，导致银行人力资源配置效率低	46
二、岗位制度不健全，岗位匹配程度不高	47
三、激励机制不完善，优秀人才流失严重	48
四、培训投入少，培训路径不通畅	50
五、经营目标不合理，员工结构分布不平衡	52
六、绩效管理不科学，晋升渠道不通畅	53
七、缺乏人力资源危机预警机制，人力资源管理风险高	54

八、未能形成企业文化, 员工归属感低	58
第四章 国内外人力资源配置的理论 with 经验	60
第一节 国内外商业银行人力资源配置的理论	60
一、能岗匹配理论	60
二、素质模型理论	67
第二节 外国商业银行人力资源配置经验	71
一、外国商业银行人力资源配置现状	71
二、外国商业银行人力资源配置经验评述	73
第三节 影响国有控股商业银行人力资源配置效率的 关键因素	74
一、员工专业素质	75
二、员工伦理道德素养	75
三、战略设计	76
四、管理机制	76
五、激励机制	77
六、企业文化	77
第五章 国有控股商业银行人力资源配置效率与 员工专业素质	79
第一节 国有控股商业银行人力资源专业素质的能力要求	79
一、国有控股商业银行人力资源专业素质的能力要求	80
二、国有控股商业银行人力资源素质的具体要求	82
第二节 国有控股商业银行人力资源专业素质的实然表现	87
一、银行人力资源结构不尽合理	87
二、职业素质的培训相对不足	89
三、缺乏战略性的世界视野	89
四、核心人才流失严重	90
五、员工操作风险时有发生	90
第三节 人力资源专业素质存在问题的原因分析	91
一、造成人力资源结构不尽合理的历史原因	91
二、未能形成有效的招聘体系	91



三、缺乏有效的职业素质培训	92
四、银行未能真正融入世界市场	92
五、未能形成有效的激励约束机制	93
六、业务流程不合理	93
第四节 商业银行人力资源专业素质提升的途径	93
一、真正实现政企分开	94
二、构建一个有效的招聘体系	94
三、进行有效的职业素质培训	96
四、引入并培养具有世界视野的战略性管理人才和业务人才	100
五、形成有效的激励约束机制	101
六、业务流程再造	101

第六章 国有控股商业银行人力资源配置效率与员工道德素养

103

第一节 员工道德素养与金融效率的关系

103

一、人力资本的道德因素与经济效益	103
二、金融伦理与金融市场效率的互动机制	104
三、关于金融市场效率与伦理道德关系的相关研究	105

第二节 国有控股商业银行人力资源道德素养的应然要求

106

一、国有控股商业银行的特殊性要求必须注重人力资源道德素养与金融高效	106
二、国有控股商业银行应进行伦理化经营的规定性要求	107
三、国有控股商业银行的人力资源伦理道德素养的提升是金融领域供给侧改革的现实要求	107
四、国有控股商业银行宏观层面的伦理化经营要求	109
五、国有控股商业银行微观层面的伦理道德素养要求	111

第三节 国有控股商业银行人力资源道德素养的提升

112

一、国有控股商业银行人力资源道德素养的实然表现	112
二、国有控股商业银行人力资源道德素养不高导致金融低效	114
三、国有控股商业银行人力资源道德素养不高导致金融低效的成因分析	116

第四节 国有控股商业银行人力资源道德素养提升的途径

119

一、理顺委托—代理关系，构建现代国有控股商业银行



伦理决策模型	119
二、减少“负外部”行为，强调金融借贷的公平性	120
三、加强金融伦理信用体系的改造，增强金融交易的有效性	121
四、加强国有控股商业银行员工的职业伦理道德建设	121
第七章 国有控股商业银行人力资源配置效率与 战略设计	125
第一节 国有控股商业银行战略性人力资源配置的必要性	126
一、国有控股商业银行效率与企业战略的关系	127
二、战略性人力资源配置与企业战略的关系	130
三、战略性人力资源配置与企业绩效的关系	131
第二节 国有控股商业银行战略性人力资源配置的 关键要素	135
一、明确的人力资源配置和管理战略	135
二、清晰的人力资源规划	137
三、战略中心型的组织结构	137
四、战略性的人力资源配置方法	138
五、有效的组织职业生涯管理	139
第三节 国有控股商业银行战略性人力资源配置方面的 政策建议	140
一、明确银行发展战略，形成战略性人力资源配置和管理	141
二、完善人力资源规划体制，构建闭环战略管理体系	146
三、通过业务流程再造，打造战略中心型组织	148
四、细化战略网络，提高战略可行性	149
五、形成战略性的组织职业生涯管理	151
第八章 国有控股商业银行人力资源配置效率与 管理机制	157
第一节 国有控股商业银行人力资源管理机制的现状 及改革的必要性	157
一、国有控股商业银行人力资源管理机制的现状	157



二、国有控股商业银行人力资源现有管理机制改革的必要性	160
第二节 业务流程再造, 优化组织结构	161
一、业务流程再造	162
二、机构结构优化	163
第三节 国有控股商业银行人力资源实行扁平化结构管理	165
一、实行扁平化结构管理提高金融效率	166
二、扁平化管理的注意事项	167
第四节 国有控股商业银行的岗位设置管理及优化路径	170
一、规范岗位设置	170
二、划分岗位类别	171
三、岗位价值评估	172
四、关注岗位分析	173

第九章 国有控股商业银行人力资源配置效率与激励机制

175

第一节 构建人力资源激励机制的必要性	175
第二节 国有控股商业银行人力资源激励机制的现状	177
一、国有控股商业银行激励体系不健全	177
二、国有控股商业银行激励措施不科学	178
三、国有控股商业银行激励机制不科学	179
四、国有控股商业银行激励目标不明确	180
第三节 国有控股商业银行的激励机制设计	180
一、薪酬体系	181
二、股权激励	183
三、政策性建议	185
第四节 建立国有控股商业银行激励机制的途径	187
一、建立以经济激励为核心的基础层面激励机制	187
二、建立以人力资本发展为核心的精神层面激励机制	190
三、建立以长期激励为核心的产权制度层面激励机制	191

第十章 国有控股商业银行人力资源配置效率与合规的企业文化

194



第一节 国有控股商业银行人力资源配置效率与 企业文化的关系	194
一、优秀的企业文化对人力资源配置效率的促进作用	194
二、企业文化不佳导致人力资源的流失, 引发配置效率低下	195
第二节 国有控股商业银行合规文化建设的必要性	198
一、构建合规文化是确保国有控股商业银行稳健 运行的内在要求	198
二、构建合规文化是国有控股商业银行主动适应外部监管 新要求的需要	198
三、构建合规文化是国有控股商业银行股改的迫切需要	198
四、构建合规文化是国有控股商业银行提高制度执行力的 核心所在	199
第三节 国有控股商业银行合规文化建设的现状及表现	199
一、国有控股商业银行企业文化建设的现状	199
二、国有控股商业银行合规文化建设的表现	200
第四节 构建国有控股商业银行文化的建议	204
一、完善企业文化, 构建核心内容	204
二、塑造文化力, 提升执行力	205
三、提高人力资源配置效率, 注重文化建设“三结合”原则	207
四、完善企业文化, 提升人力资源配置效率	208
五、构建国有控股商业银行文化必须注意的几层关系	210
参考文献	214
后 记	223

导 论

商业银行是整个国民经济的血液，一个国家经济、社会的快速发展，必然要求有一个完善、高效的商业银行体系。国有控股商业银行一直是我国银行业的重要组成部分，在我国金融体系中占据了主体地位，对中国经济的发展具有非常重要的作用。随着全球经济一体化进程的加快，我国国有控股商业银行面临着越来越激烈的竞争，对国有控股商业银行人力资源管理的要求也越来越高，我国国有控股商业银行人力资源管理水平及配置效率的高低将直接决定其管理的成效、改革与发展的成败及发展空间和效益。

一、研究背景及研究意义

随着中国金融体制的深化改革，中国金融市场日益国际化，这既给我国国有控股商业银行带来新的发展机遇，同时也使其面临着日趋激烈的市场竞争。优化人力资源配置将促进我国国有控股商业银行的效益提升，是其在未来激烈的市场竞争中获胜的关键，将在极大程度上决定中国金融体制改革的成败。在此背景下，深入了解我国国有控股商业银行人力资源配置效率的现状并提高其人力资源配置效率具有非常重要的理论与实践意义。

1. 研究背景

从1984年中国人民银行专职行使中央银行职能之后，我国的商业银行开始真正发挥作用，在近三十年的发展过程中，对中国经济的发展做出了巨大的贡献。国有控股商业银行，特别是四大国有控股商业银行（中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、中国银行），一直是我国银行业的重要组成部分。近年来，这些银行先后完成股份制改造，转变为国有控股商业银行。这些国有控股商业银行对中国经济的发展具有非常重要的作用，其经营质量不仅影响着自身的生存发展，还直接影响着全国经济和社会的稳定。对国有控股商业银行的研究是一个重要的课题，如何确保国有控股商业银行取得并保持竞争优势是一个值得研究



的问题。随着中国对外开放金融市场,外资银行开始进入中国,并逐步扩大其在中国金融市场的份额。2013年9月11日,国务院总理李克强在夏季达沃斯论坛(The Summer Davos Forum)开幕式上致辞,表示要在金融等领域放宽市场准入。尽管民营银行的设立仍存在不少问题和约束,相关政策细则和推行进度难以一步到位,但民间资本进入银行是大势所趋。随着外资银行、民营银行和国内股份制商业银行的发展,国有控股商业银行的垄断地位必将被打破,市场份额有可能呈下降趋势,将面临更加严峻的挑战和更加残酷的竞争。

我国现有5家大型国有控股商业银行、12家股份制商业银行及147家城市商业银行。这些银行及其分支机构,正与360家外资银行及附属分支机构为争夺我国银行市场的“大蛋糕”而展开激烈的竞争。^①要想在金融市场中占得先机,我国国有控股商业银行必须把握住金融市场上竞争的主动权,不断保持并提升自身的经营活力。而市场竞争获胜的关键,归根结底在于人力资源综合素质的竞争,哪家银行拥有一支高效的人才队伍,它就必然在市场竞争中处于有利位置,反之,则必将不断丧失原有的客户和市场,最终被淘汰。

人力资源是指在一个国家、地区或组织内部,能够推动社会、经济和组织发展的具有劳动能力的人的总和。人力资源管理是现代企业管理体系中一个重要的组成部分,著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾指出,“从竞争的角度来看,未来竞争的胜负取决于人力资源的数量、品质与产出”^②。国有控股商业银行要生存、发展、获取最大利润,就必须对人力资源进行科学有效的管理,并不断提高其配置效率。企业的竞争实力主要依靠人才,国有控股商业银行的领导者最主要的任务应是构建一种良性的人力资源管理体系,去寻找、吸引、培养、留住优秀人才并释放其潜能。因此,国有控股商业银行要提升自身的经营活力,最重要的工作就是要引入先进的、适合我国国情的人力资源管理理念和方法。

在过去的30多年中,国有控股商业银行一直是中国金融体系的主体,聚集了我国大部分的金融资源,国有控股商业银行不论从资产规模、业务范围、经营网点还是从业人数上,都具有较大的竞争优势并具有较明显的垄断地位。所以,国有控股商业银行在此前的经营过程中普遍依靠垄断获利,而不是依靠其先进的管理水平。伴随着世界经济一体化、全球化进程的加快,我国逐渐放松了对金融业的监管,开始允许外资和民营资金进入银行业,这将极大地促进我国银行的快速发展,有力地支持中国经济的快速发展,同时也将导致我国国内银行业的竞争日趋激烈。国外银行在资金、技术、管理、薪酬福利等方面具有较大的优势,而

① 扈文捷.我国国有控股商业银行人才职业发展的制度设计和借鉴启示[J].武汉金融,2011(9).

② [美]彼得·德鲁克.管理的实践[M].齐若兰译.北京:机械工业出版社,2009.

民营银行虽然在短期内无法达到国有控股商业银行的规模，但其在管理、薪酬福利和适应能力等方面具有较大的优势，这两种新型银行的进入必将给中国的国有控股商业银行带来巨大的冲击。外资银行和民营银行进入我国金融市场后，势必提供优厚的条件吸引优秀人才的加入，从而导致我国国有控股商业银行优秀人才大量流失。而优秀专业人才是商业银行之间竞争的最核心要素，是保持或提高商业银行竞争力的关键所在。我国国有控股商业银行传统的人力资源管理仍是推行命令式的规章制度，不注重员工的需求，难以调动员工的积极性，导致员工满意度下降，在外资银行和民营银行开始介入的时候，很有可能导致优秀人才的流失。

2. 研究意义

商业银行之间现阶段的竞争，归根结底是人力资源的竞争，人力资源作为商业银行发展的主要推动力，也是构成银行竞争优势的基本条件。在日趋激烈的市场竞争中，谁获得优秀的人力资源并发挥其效能，谁就具有了核心的竞争优势。随着我国金融行业的全面开放，各种股份制商业银行、外资银行和民营银行得到迅猛发展，传统的几家国有控股商业银行垄断整个金融市场的局面正在改变，我国国有控股商业银行的发展正面临着前所未有的竞争与挑战，人才竞争愈发激烈。

随着市场经济的进一步深化，外资银行已纷纷进入我国金融市场，国有控股商业银行面临的竞争环境发生了深刻变化，企业竞争的表现形式从产品的竞争变成市场的竞争，各领域的业务竞争已经越来越清晰地表现为人力资源的竞争，人力资源已经成为企业的第一资源。人力资源优化配置是企业获得竞争优势的重要途径，即使两个企业拥有完全相同的资源，其产出也可能存在很大的差异^①。如果许多资源对于众多成功企业都普遍具有重要意义，那么这种资源也只构成了企业成功的必要条件，而不是充分条件^②。因此仅仅拥有企业所需的人力资源还不够，如何充分利用好人力资源，合理配置人力资源，是人力资源管理和开发的关键和核心问题，也是目前政府、企事业单位以及各类管理人员共同关心的焦点问题。

而国有控股商业银行因为各种历史原因，在人力资源管理和配置上仍较大程度地受到传统国有企业体制的影响，存在一系列的问题。我们应该认真分析问题存在的原因，采用人力资源管理的新方式、新方法，更好地管理员工，构建一整套完善的人力资源管理体系，构筑良好的内部环境，提高员工的满意度，不断激发其潜能，进而提升国有控股商业银行的竞争力。通过规划银行人力资源管理的

① 周楠，丁孝智：基于能力的人力资源优化配置与企业竞争优势[J]．商业研究，2006（10）．

② 方润生：企业的冗余资源与技术创新[M]．北京：经济管理出版社，2004．