

分类号 F272.92  
U D C 658.3

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力提升研究

研究生姓名： 刘丽丽

指导教师姓名、职称： 董原 教授

学科、专业名称： 工商管理

研究方向： 人力资源管理

提交日期： 2021年9月30日

兰州财经大学 MBA 学位论文

甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力提升研究

## 独创性声明

本人声明，呈交的论文是个人在导师指导下进行的研究工作以及取得的研究成果。除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。对我本研究有贡献的人员已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李丽娟 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 董志 签字日期： 2021.12.8

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李丽娟 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 董志 签字日期： 2021.12.8

# **Research on The Competency Enhancement Of Grassroots Managers In Gansu Yuzhong Rural Cooperative Bank**

**Candidate: Liu LiLi**

**Supervisor: Dong Yuan**

## 摘 要

甘肃榆中农村合作银行作为榆中本土地方性金融机构，经过多年的跨越发展，已经成长为支持地方经济社会发展的重要金融力量，是实现榆中县乡村振兴、社会经济繁荣发展的中坚力量，虽然在当地农村市场设立网点较多，员工队伍庞大，存在人缘地缘优势，但由于长期历史原因积累，尽管近年来面向社会公开招聘大学生就业，并采取一系列措施培训员工，但可提拔至管理岗位的优秀人力资源依然匮乏，严重制约了甘肃榆中农村合作银行的稳健发展。

本文以甘肃榆中农村合作银行基层管理者为研究对象，在梳理大量国内外相关文献的基础上，结合胜任力相关理论，通过文献研究法、问卷调查法、个案分析法等研究方法，获取甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状数据，并运用数据分析软件进行数据的整理分析，发现基层管理者胜任力在自我管理、团队管理、目标管理等三个方面存在的问题，进而结合甘肃榆中农村合作银行的实际情况，提出了甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力提升策略及相应的保障措施。

希望通过本文的研究，银行的高层管理者能够重视基层管理者胜任力的培养和提升，并为基层管理者培训、选拔、培养、考核等提供科学依据和可操作平台；基层管理者自身也能结合胜任力提升策略中主观可培养的胜任力要素，重点关注并付诸实践，有针对性的提升个人岗位胜任力，共同促进基层管理者胜任力优化提升。同时为其他类似问题的解决提供借鉴和参考。

**关键词：**胜任力 基层管理者 提升研究

## Abstract

Gansu Yuzhong Rural Cooperative Bank as YuZhong local financial institutions, domestic crossing through years of development, has grown to support local economic and social development of the important financial strength, is the realization of yuzhong county rural revitalization, the backbone of the development of social economic prosperity, much has been set up outlets in the local rural market, staff team, huge popularity geographical advantages, However, due to the accumulation of long-term historical reasons, although in recent years, college students have been recruited openly and a series of measures have been taken to train employees, excellent human resources that can be promoted to management positions are still lacking, which seriously restricts the healthy and steady development of Gansu Yuzhong Rural Cooperative Bank.

Taking gansu YuZhong first-line managers of rural cooperative bank as the research object, on the basis of combing a lot of related literature at home and abroad, combined with competency related theory, through the literature research, questionnaire investigation, case analysis and other research methods, obtain YuZhong gansu rural cooperative bank first-line managers competency status data, And using SPSSAU software for data analysis, found the first-line managers competency in self management, team management, target management, and other problems in three

aspects, and combining with the actual situation of gansu YuZhong rural cooperative bank, proposed the gansu YuZhong rural cooperative bank of first-line managers competence promotion strategy and corresponding guarantee measures.

It is hoped that through the research of this paper, the senior managers of banks can pay attention to the cultivation and promotion of the competency of grass-roots managers, and provide a scientific basis and operational platform for the training, selection, training and assessment of grass-roots managers. Grass-roots managers themselves can also combine the subjective and cultivable competency elements in the competency promotion strategy, focus on and put into practice, improve their personal competency in a targeted way, and jointly promote the optimization and improvement of grass-roots managers' competency. At the same time provide reference for solving other similar problems.

**Key words:** Competence; Grass-roots managers; Promotion research

# 目 录

<b>1 序 论</b>	<b>1</b>
1.1 选题的背景	1
1.2 研究的目的和意义	1
1.2.1 研究的目的	1
1.2.2 研究的意义	2
1.3 国内外研究现状及发展趋势	3
1.3.1 国内研究现状	3
1.3.2 国外研究现状	5
1.3.3 发展趋势	5
1.3.4 国内外研究述评	6
1.4 研究内容和方法	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究方法	8
<b>2 相关概念界定与理论基础</b>	<b>9</b>
2.1 相关概念界定	9
2.1.1 基层管理者	9
2.1.2 胜任力内涵	9
2.2 理论基础	9
2.2.1 冰山模型	10
2.2.2 洋葱模型	11
<b>3 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状调查</b>	<b>12</b>
3.1 甘肃榆中农村合作银行基本情况	12
3.2 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状的问卷调查	14
3.2.1 问卷的设计及发放	14
3.2.2 问卷的整理与分析	19
3.3 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力存在的问题及成因分析	26
3.3.1 角色认知和学习提升能力不足, 未能有效履职尽责	26

3.3.2 团队沟通和资源配置能力不足, 未能有效制定计划.....	28
3.3.3 专业学习和风险管控能力不足, 未能有效绩效引导.....	29
<b>4 基于冰山模型的甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力提升策略 .....</b>	<b>31</b>
4.1 提升的思路与方法.....	31
4.2.1 提升思路.....	31
4.2.2 提升方法.....	31
4.2 提升策略.....	32
4.2.1 自我管理提升策略.....	32
4.2.2 团队管理提升策略.....	34
4.2.3 目标管理提升策略.....	35
<b>5 甘肃榆中农村合作银行基层管理胜任力提升策略实施保障 .....</b>	<b>38</b>
5.1 组织保障.....	38
5.2 制度保障.....	39
<b>6 研究结论与研究展望.....</b>	<b>41</b>
6.1 研究结论.....	41
6.2 研究展望.....	41
<b>参考文献 .....</b>	<b>42</b>
<b>附 录 .....</b>	<b>45</b>
<b>后记 .....</b>	<b>49</b>

# 1 序 论

## 1.1 选题的背景

(1) 激烈的竞争亟待提升农村合作银行基层管理者的胜任力水平。

虽然农村合作银行在农村金融市场具有较大优势，但近年来随着我国金融市场竞争的日趋激烈，农村合作银行不仅要面对邮政储蓄银行、地方商业银行、乡镇银行等传统银行的挑战，还面临着各类互联网新兴金融机构的冲击，市场份额不断减少，竞争压力不断加剧。农村合作银行由传统农村信用社改制而来，尽管在各县域金融机构中数据指标排名前列，但随着竞争的加剧，业务发展整体均呈现下滑态势，尤其低成本个人储蓄存款规模不断萎缩，若除去网点规模效应，各项指标完成情况差强人意。市场占有率走低、余额规模减少，揭露出客户不断流失的内在原因。从业务发展角度来看，是政策支持、客户维护、活动开展等内部计划、组织与实践的不足造成的，但是从更深层的角度来分析，管理者在行使领导职能的时候，没有做到合理分配资源以实现利益最大化，从而导致银行业绩下滑。由此可见，基层管理者胜任力水平有待提高是农村合作银行目前存在的重要问题之一，亟需解决。

(2) 农村合作银行快速发展需强化基层管理者的选拔与培养。

在传统“重经营轻管理”模式影响下，在农村合作银行管理内部，对基层管理者的重视程度不够，高层管理者始终将更多的关注点放在业绩提升上，不重视青年员工胜任力的培养，也不愿在人才选拔培养上投入过多精力，导致基层管理者选拔队伍人才匮乏，或者已经提拔在管理岗位的管理者胜任力不足，无法为银行的长久发展提供有效人力资源支撑，这些情况将严重制约农村合作银行在新形势下的发展。所以解决如何培养具备相应胜任力的银行基层管理者这一问题迫在眉睫。

## 1.2 研究的目的是和意义

### 1.2.1 研究的目的

(1) 通过调查梳理甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状。

甘肃榆中农村合作银行是当地县域农村金融机构的重要组成部分，是支持县域经济社会和“三农”发展的主力军。近几年来，随着农村金融业的蓬勃发展，各类金融机构纷纷进军农村市场，同业竞争形势异常激烈。甘肃榆中农村合作银行虽然在当地农村市场设立网点较多，员工队伍庞大，存在人缘地缘优势，但由于长期历史原因积累，尽管近年来面向社会公开招聘大学生就业，并采取一系列措施培训员工，但新入职大学生分散在全县 44 家营业网点，高学历人才聚集优势无法有效释放，被体制同化现象严重，符合基层管理岗位要求的人员可选范围有限，且现已提拔在基层管理岗位的人员，胜任力水平不尽人意，能岗不匹配问题突出。另一部分“老信合人”在基层管理岗位，管理经验虽然丰富，但普遍学历较低，在学习新业务、接受新管理知识时明显力不从心，呈现出难以适应市场变化的窘迫。以上管理人员，作为管理者，对目前从事的管理工作，缺乏一个全面的深刻认识，难以有效发挥自己的能力为现阶段业务发展做出充分贡献，岗位胜任力水平不利于单位长期稳健发展。

(2) 针对甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力短板提出提升策略。

企业的核心竞争力取决于人力资本的强弱，管理者的素质高低已经成为企业竞争力的关键。如何甄别基层管理人员素质并将其安排在适当的岗位？如何将已经在基层管理岗位的人员潜能充分挖掘培养？如何将胜任力提升研究实践于人才选拔、培养、考核等人力资源管理中，实现全行人才队伍素质整体提升，成为摆在甘肃榆中农村合作银行高层管理者面前的重要问题。因此，本文就甘肃榆中农村合作银行基层管理人员素质鉴别进行研究，通过分析胜任力影响因素，希望通过基层管理者胜任力提升策略的研究来强化全行人力资源管理水平，从而提高银行竞争力，从根本上促进银行的良性稳健发展。

## 1.2.2 研究的意义

(1) 理论意义。

在国内，胜任力研究属于当前人力资源管理工作中的热门话题，学者对管理人员胜任力模型的研究较多，但仍存在很多研究空白。第一，本研究可深化胜任力的冰山模型研究在农村中小金融机构的应用，补充完善金融行业人力资源管理

理论。第二，当前的主要研究方向侧重于企业中高层，针对银行特别是农村中小银行基层管理人员的研究较少。第三，从人力资源的角度出发，通过对基层管理者领导力理论和胜任力理论的梳理，将二者有机结合起来，梳理并提炼出基层管理者胜任能力的构成特征，从真正意义上提高基层管理者队伍的整体素质提供一种理论上的支持，拓展了改善农村中小金融机构服务质量管理的研究思路。

### （2）现实意义。

伴随金融改革的深入，各金融机构越来越重视基层管理者胜任力的培养和提升。第一，研究基层管理者的胜任力可以一定程度的提升以服务效率、客户满意度为主的基层服务管理质量，做好该方面的研究，能提升我们主动应对风险挑战的能力，以自身能力水平的提升去顺应改革发展需求。第二，本研究可识别全行基层管理者胜任力方面存在的突出问题，对于改善基层管理者培训、选拔、培养、考核都能够提供科学依据和可操作平台，可提升全行基层管理者的整体素质。第三，截止目前，甘肃农信下辖 37 家农村商业银行、5 家农村合作银行、41 家县级联社等 83 家法人机构，共有 2300 多个营业网点，10000 多个（台）便民金融服务点和惠民服务终端，22000 多名从业人员。面对庞大的兄弟机构，研究解决基层管理者胜任力提升问题，具有一定的行业特点，立足于实践视角，对兄弟行社和其他同业机构可以提供参考，具有现实意义。

## 1.3 国内外研究现状及发展趋势

为了全面了解本文研究主题的国内外研究现状及发展趋势，本人在导师的指导下，查阅了相关书籍，同时在中国知网、万方数据等专业网站，检索并参考了大量有关基层管理者、中高层管理者、胜任力提升等的相关研究文献，对近年来国内外研究现状及发展趋势有了一定的了解。

### 1.3.1 国内研究现状

#### （1）关于胜任力的研究。

与西方国家相对比，我国对胜任力的关注及研究起步时间较晚，我国学者对胜任力方面有着不同的理解，对于胜任力也会被理解成胜任能力，亦或者是胜任力体征或者胜任力素质等，近几年来，我国相关领域的专家学者针对胜任力及其

测评进行了大量分析研究。路文捷、王挺（2021）通过对银行胜任者能力的关键因素进行理论和实践研究，认为不同于显而易见的知识技能等外在基本素质，个体的内在特质如价值观、动机等才是区分优异者和普通者的关键所在<sup>[24]</sup>。袁浩镛（2020）认为，胜任力是一个企业或组织为了实现其战略目标，通过后天努力而获得的一种综合技能，该技能使员工具备相应的职业素质能力和知识，提升综合素质以胜任其岗位。胜任力与员工及其工作岗位联系密切，不仅能区分优秀员工与普通员工，而且能通过关注潜在胜任力，预测员工的未来发展<sup>[43]</sup>。徐颖（2020）认为，胜任力这一抽象词语，可简单理解为管理者在任何工作环境和条件下对岗位工作的完成能力，即所谓胜任力<sup>[37]</sup>。王帆（2017）认为，企业家胜任力的显著表现就是企业核心竞争力，这里面主要包含了关系能力、组织能力、战略眼光、社会责任等这几大因素<sup>[29]</sup>。

## （2）关于商业银行管理者胜任力提升的研究。

我国对于商业银行管理者胜任力模型的研究大多处于理论研究阶段，且研究对象偏向于中高层管理者。伍晓燕、潘宇、张玖瑜（2021）认为，可将包括个人关键特质，经营管理能力，领导拓展能力，前瞻发展能力四大模块的胜任力素质模型应用于银行管理者的培养选拔<sup>[34]</sup>。景慧茹（2021）通过对邮储银行兰州分行基层网点负责人的各项胜任力特征要素的确定和特征要素权重的计算，认为邮储银行兰州分行基层网点负责人的胜任力分为三个维度分别是能力、素质和知识。其中能力要素指标权重最大，能力作为网点负责人在基层网点这个特定的经营领域完成绩效目标必不可少的素质，是核心胜任能力的具体化；素质要素作为邮储银行兰州分行基层网点负责人胜任力模型中次重要的模型特征，其影响力贯穿于网点负责人在创造优质绩效的整个过程中；知识要素也是邮储银行兰州分行基层网点负责人胜任力模型中的主要构成要素，作为经营者，网点负责人不仅要具备银行金融法律等专业方面的知识，为银行的日常经营提供专业指导；同时，作为管理者，如何管理银行基层网点这个小型团体，保证个体目标和组织目标的一致从而实现网点效益最大化需要掌握相关管理学的知识，达到物尽其用，人尽其能<sup>[21]</sup>。黄勋敬、赵曙明（2016）认为，商业银行管理者的选拔，往往通过考察候选人的学历、资历及往期业绩等直观的“硬实力”来确定。但实际工作表明，兼备动机、价值观、动机等“软实力”的管理者实际表现更加出色<sup>[18]</sup>。

### 1.3.2 国外研究现状

(1) 对胜任力的研究。

胜任力的概念，最早由哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David McClelland）提出，他把直接影响工作业绩的个人内外因素特征称为胜任力（competency）或胜任特征（competence），这些特征包括知识、技能、社会角色、自我认知、特质、动机等<sup>[5]</sup>。多德（Dodd, 2019）认为胜任力的概念更适合信息领域，更具包容性，反映了在该领域工作所需的各种知识库和技能集<sup>[3]</sup>。亚兰德（Yolanda, 2016）认为胜任力特征按不同的标准可以划分为不同的评价体系<sup>[7]</sup>。罗德里格斯

（Rodriguez, 2013）认为除了知识技能，胜任力还必须具有相应的动机与价值观等<sup>[9]</sup>。恩尼斯（Ennis, 2008）提出胜任力就是为了完成某项工作所必备的知识、能力、行为等特征的集合<sup>[2]</sup>。J·斯蒂芬森（J·Stephenson）和 J·雷文（J·Raven）（2001）则认为高水平的胜任力是可以通过学习培养来提升的<sup>[8]</sup>。

(2) 对管理人员胜任力的研究。

国外学者对管理者胜任力的研究成果较多，戴维·麦克利兰（David McClelland, 1973）主要对管理人员胜任力的要素进行了研究，指出管理人员普遍具有的胜任力要素有价值观、创新、关系管理、关注市场、注重建立伙伴关系、管控复杂情况<sup>[4]</sup>。博亚斯（Boyatzis, 1982）通过对工业及私人银行管理者胜任力的研究，建立了包括行为管理、下属管理、制度管理、领导力、人际交往、知识型人员六个模块在内的通用体系。该体系所体现的胜任力特征主要有自信心、培养下属的能力、人际把握能力、情绪控制能力、逻辑推断能力、积极主动性、权利的合理使用能力等<sup>[1]</sup>。斯宾色（Spencer, 1993）通过对胜任力的细致研究提出了胜任力词典，主要包含六个类别：第一，成就类别，通过积极合作追求质量和秩序，实现成就导向；第二，服务类别，包括人际沟通、对客户的服务能力；第三，影响力类别，在组织中有意识构建良好关系，在部门及自身组织实施方面的影响力；第四，管理类别，包括对下属的指导和培养，对团队的合作和领导等能力；第五，解决问题类别，包括专业技术知识，信息收集、处理、分析的能力；第六，个人效能类别，包括对压力的承受、自我管控、自信、环境感知性等<sup>[10]</sup>。

### 1.3.3 发展趋势

(1) 随着理论研究的不断成熟, 胜任力与胜任力素质模型的研究将更加符合本土企业管理需求。

杜芳, 罗中枢(2016)认为, 胜任力是一个随外部环境变化而变动的动态概念。国内研究胜任力要从中国实际国情出发, 选取符合本土化要求的指标, 进一步拓展实践研究。在研究层级方面要从高到低纵向深入, 在研究对象方面要向基层非领导型转变, 研究视角要更加多元化。通过加强对胜任力的研究提高其在绩效预测中所起的作用<sup>[14]</sup>。

(2) 企业需要持续提升管理者的胜任力以应对不断加剧的市场竞争。

彭春燕(2019)认为领导者必须具备超前思维, 同时加强自学能力以应对将来更加多元化的要求<sup>[29]</sup>。余建华(2017)认为充分有效的沟通对领导力提升是有帮助的<sup>[42]</sup>。易必新(2017)认为对管理者执行力和掌控力这两个重要指标的把控, 也是提升胜任力的重要途径<sup>[40]</sup>。

(3) 管理者自身需要不断加强学习能力以应对科技信息的飞速发展。

王建军、朱柏萍、王泽恩(2020)认为, 在新时代, 管理者要加强学习, 转变思路, 利用新的工具和方法应对和处理由于市场环境变化而产生的更为繁杂的数据, 从而规避风险, 做出正确决策<sup>[30]</sup>。林锐涛(2017)认为应当因人而异、因岗而异的对基层管理者进行针对性培训, 从而提升其胜任能力<sup>[23]</sup>。

### 1.3.4 国内外研究述评

根据不同学者对胜任力理论的阐述和实践划分, 国外研究机构和学者构建了很多以不同职业为研究对象的胜任力模型, 使得胜任力模型在不同学科领域得到了广泛应用。胜任力的研究最初只是针对特定岗位的个体, 自 1994 年外国学者提出组织胜任力的概念后, 胜任力研究不断深入扩大, 从个体层面进入到组织绩效层面, 从而使胜任力研究上升到战略管理研究的新高度。

较国外而言, 国内胜任力研究起步较晚, 但国内学者的理论研究工作十分活跃, 其中, Spencer 对胜任力概念的界定和描述得到了国内学者的普遍认可。但由于缺乏实践参与, 致使国内胜任力的研究成果转化程度较低, 难以在实际人力资源管理中发挥有效作用。

国内目前对银行胜任力的研究主要围绕中高层管理者的评估模型搭建与绩

效之间的相互作用展开。研究专家黄勋敬（2007），通过与诸多行长的访谈分析，初步构建了商业银行行长胜任力模型<sup>[16]</sup>。在 2009 年编制了《商业银行行长胜任力测验表》以实现胜任力量化。随后进一步对商业银行行长的管理能力水平和管理特点展开了深入细致调查，指出不同维度下银行行长之间的胜任力水平存在着较大的差异<sup>[17]</sup>。2013 年构建了 1+N 软实力模型。“1”为诚信敬业、服务客户、对风险和团队的管理等基本素质要求。“N”为个性化素质要求，比如领导气质、创新能力、全局意识、高执行效率等<sup>[19]</sup>。

相较于对银行中高层管理者的胜任力研究，国内对银行基层业务人员的胜利研究力开展更早，同时涉及面更广，首先有魏均等人（2005）对银行客户经理这一群体进行胜任力研究，黄勋敬等人（2007）又以胜任力的全新视角，对我国现代商业银行员工的培训与开发体系进行了专项研究。进而专家为贷款、审批、理财等不同银行岗位构建了不同的胜任力模型。由此可以看出针对于商业银行具体业务操作的胜任力模型的聚焦点，更多集中于专业知识与操作技能，风险控制和客户关系管理。但无论如何基层管理者都是银行人力资源乃至战略目标实现的中坚力量。因此基层管理者胜任力高低如何是值得重视和研究的，这也为本文提供了突破口。

## 1.4 研究内容和方法

### 1.4.1 研究内容

本文的具体研究内容如下：

第一章为绪论，包括选题背景、研究目的和意义、国内外研究现状和发展趋势、本文的研究方法和研究内容。

第二章为理论概述，包括对基层管理者和胜任力内涵的界定；冰山模型与洋葱模型。

第三章为基层管理者胜任力现状调查，包括甘肃榆中农村合作银行基本情况、基层管理者胜任力现状问卷调查、基层管理者胜任力存在的问题。

第四章为基于冰山模型的基层管理者胜任力提升策略，主要包括提升的思路与方法、提升策略。

第五章为实施保障，主要包括组织保障和制度保障两个层面。

第六章为研究结论与展望，总结本文研究结果，提出研究展望。

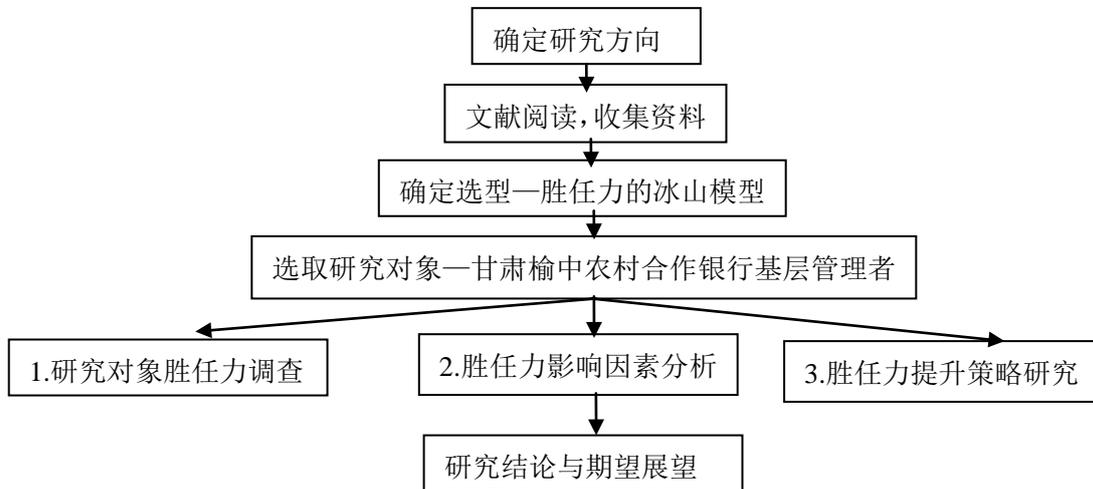


图 1.1 研究思路

### 1.4.2 研究方法

针对研究的内容和对象特征，本文主要采取了以下研究方法。

(1) 文献研究法：通过查阅相关文献明确了胜任力的定义，对国内外胜任力的研究情况有了一定的了解，结合研究对象的特性，从相关文献中参考借鉴，整理归纳研究对象的胜任力特征，并将其概括归类，确定明确的二级指标，初步确定甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力特征要素。

(2) 问卷调查法：本文在研究过程当中，编制调查问卷，对当前甘肃榆中农村合作银行各个岗位开展问卷调查工作，采用 SPSS 进行数据分析，确定所选胜任力因素的信度和效度，从而来说明现实的客观情况。

(3) 个案分析法：在文献分析法、问卷调查法的基础上，结合自身在甘肃榆中农村合作银行的工作经验，将学者们对胜任力研究的成果与甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状对比，认真分析并找出存在的问题，从而提出胜任力提升策略。

## 2 相关概念界定与理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 基层管理者

王友华、王毅（2015）提出，基层管理者不仅要执行中高层的决策，又要组织和管理基层工作，在整个企业经营运转中起着及其重要的作用<sup>[32]</sup>。在甘肃榆中农村合作银行中，管理层次有高层、中层和基层三级，基层管理者作为银行战略的具体执行者，他们的意识形态和管理水平直接影响着基层工作人员，进而最终影响银行绩效水平。本文中研究的基层管理者，主要包括甘肃榆中农村合作银行中的基层支行（直属分理处）行长（主任）、基层网点（储蓄所）主任，主要负责甘肃榆中农村合作银行基层网点的具体工作，既肩负着基层网点的管理职责，又承担着各项具体工作方案的落实。

#### 2.1.2 胜任力内涵

“胜任力”一词开始概念较为抽象，由哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David·McClelland）于 1973 年提出，指个体具有的某些可被计量的深层次特征，包含社会性动机、特质、自我形象、思维模式、价值观、知识技能、感知及行动方式等，用以明确区分优秀与普通管理者绩效。也有学者从更广泛的角度认为胜任力是在处理日常具体工作、任意非具体工作以及在组织管理中表现出的技能。

结合文献综述，本文认为胜任力是具体工作岗位上的个体所具备的包括显性的知识技能和隐性的价值观、态度、动机等特质，这些特征和行为与企业经营绩效密切相关。

### 2.2 理论基础

冰山模型和洋葱模型是目前国内外有关胜任力文献研究中比较常见的胜任力模型。

## 2.2.1 冰山模型

麦克利兰提出的冰山模型将个体的素质划分为显性素质和隐性素质两部分。如下图所示，冰山水平线以上的显性素质包括知识和技能，水平线以下的隐性素质包括自我意识、个性和动机。

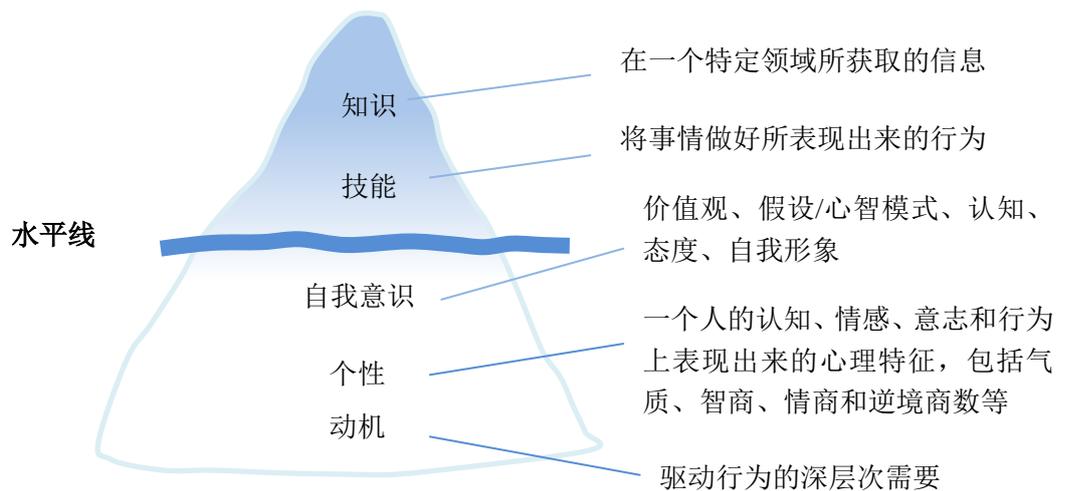


图 2.1 胜任力冰山模型

模型应用：影响管理者胜任力形成的因素可分为两个方面：内部因素（自我因素）是指管理者的个人素质条件，如管理者的知识水平（如对管理思想的理解）、个人能力（如管理、应急反应等）和发展规划（职业生涯规划）等。外部因素是指除内部因素之外的其他现实影响因素。每个管理者的胜任力都并非随着管理者身份的获得而自然产生，它是一个不断形成并提升的过程，在管理者管理过程中，众多因素相互作用相互影响，最终促成管理者将它们内化为自身的能力品质，逐步累积并形成管理者胜任力资本，这些影响因素的作用，以及管理者与他们的互动，在管理过程中扮演着重要角色，甚至说将会起到影响管理者胜任力顺利形成和提升与否的关键作用。

基于以上理论，胜任素质不仅包含知识和技能等表层的内容，更重要的是深层次的特质。相比而言，根深蒂固的深层次特征对个体行为的影响更大，是体现个体能力的指标，而且会随着工作的复杂程度增大而越发重要。同时可以通过深层次特征对个体的行为反应方式做出预测，进而影响工作绩效的结果。

### 2.2.2 洋葱模型

洋葱模型由美国学者理查德·博亚特兹提出，能够由内而外直观的展现出动机、自我形象与价值观、知识和技能等可被衡量的素质特征要素。且各项胜任素质的可获得性和易评价性的难度由内向外呈递减趋势。

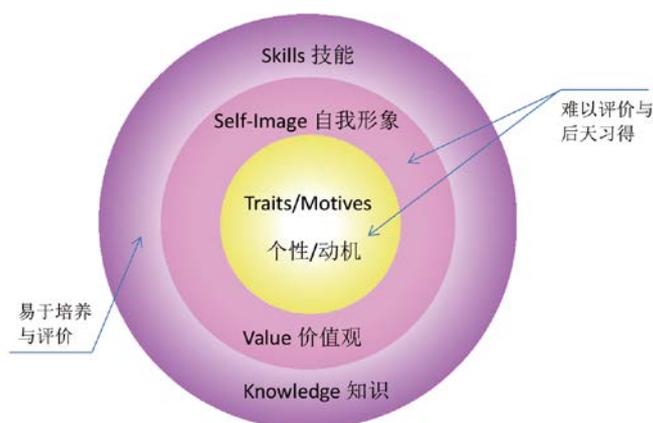


图 2.2 胜任力洋葱模型

通过对比不难看出，洋葱模型由外至内各层次分别对应冰山模型从上到下各部分，两个模型内涵一致，但洋葱模型更能体现胜任力的层次性特征。

相比洋葱模型，冰山模型能更加直观的体现一个人的显性素质，就好比海洋中的船只，显露在水面的部分能被人清晰的看到，而隐在水中的部分则很难被人察觉。洋葱模型虽然层次性较强，但从模型外形来看，在显性和隐性素质的区分界限上，冰山模型更具优势，更容易被人理解。所以本文中以胜任力的冰山模型为理论依据展开甘肃榆中农村合作银行基层管理者的胜任力提升策略研究。

### 3 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状调查

#### 3.1 甘肃榆中农村合作银行基本情况

(1) 甘肃榆中农村合作银行概况。

甘肃榆中农村合作银行成立于 2007 年 7 月，由原榆中县信用联社及 28 家法人农村信用社组建而成，以定位中小、服务县域、服务三农为宗旨。全行内设 12 个职能部门；党、工、团、妇设置齐全。辖内标准化营业网点 44 家。现有从业人员 373 人，注册资本 34,004.37 万元，是榆中县域网点分布最广的县域金融机构，有效覆盖榆中全区域，形成完善的金融服务覆盖网络。

甘肃榆中农村合作银行内部管理层次可以划分为制定战略的高层管理者，执行战略的中层管理者和执行战术的基层管理者。截至 2021 年 6 月底，甘肃榆中农村合作银行共有高级管理人员 7 人，分别为董事长 1 人；行长 1 人；监事长 1 人；副行长 4 人；作为各职能部门经理的中层管理人员 24 人；基层管理者 44 人，主要为支行（直属分理处）行长（主任）、各分理处（储蓄所）主任。

(2) 甘肃榆中农村合作银行基层管理者现状。

作为甘肃榆中农村合作银行人力资源管理体系的中坚力量，甘肃榆中农村合作银行基层管理人员学历平均水平不高，专业知识、综合管理能力、应变能力、风险意识和合规意识等均有所欠缺，导致基层管理者在实际工作中行动力不足，难以完成绩效目标，进而导致甘肃榆中农村合作银行银行战略难以完成。

目前，甘肃榆中农村合作银行基层管理者 44 人，包括支行、直属分理处行长（主任）12 人；分理处（储蓄所）主任 32 人，其中 25 岁-35 岁 19 人，占比 43.18%；36 岁-45 岁 9 人，占比 20.45%；46 岁-55 岁 16 人，占比 36.36%，56 岁以上 0 人。

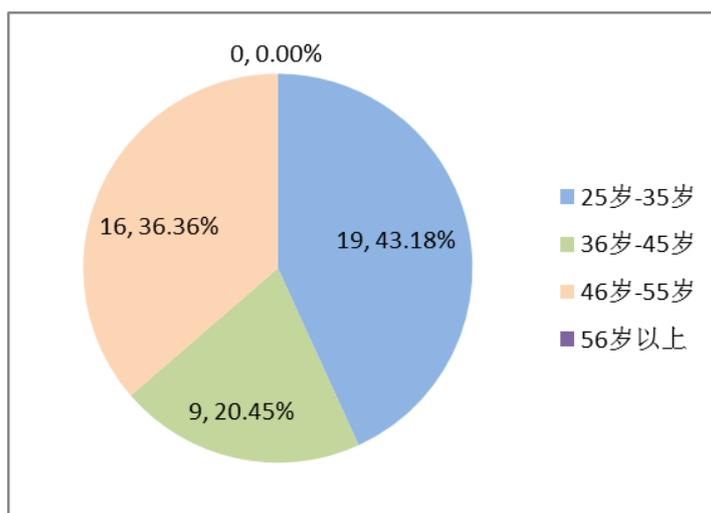


图 3.1 基层管理者年龄结构

基层管理者第一学历分别为研究生、本科、大专、中专四个层次，其中研究生学历 1 人，占比 2.27%；本科学历 18 人，占比 40.91%；大专学历 7 人，占比 15.91%；中专学历 18 人，占比 40.91%。

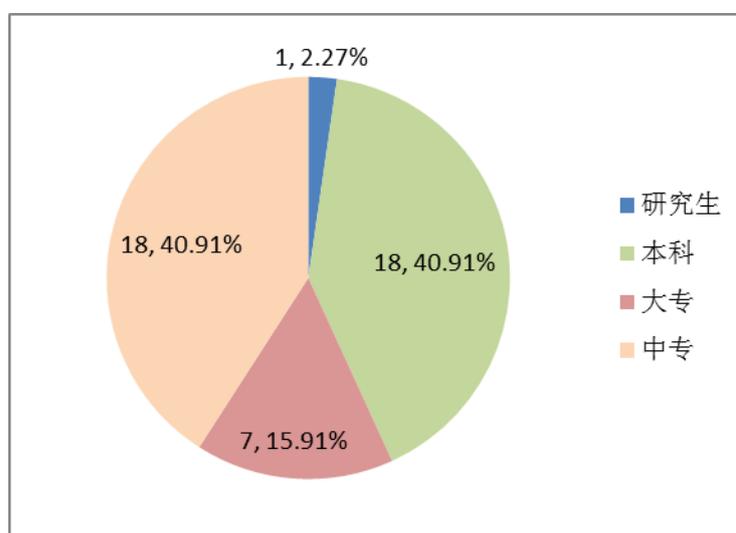


图 3.2 基层管理者学历结构

基层管理者的工龄分布具体如下：工龄在 1-5 年之间 1 人，占比 2.27%；工龄在 6-10 年之间 15 人，占比 34.09%；工龄在 11-15 年之间 7 人，占比 15.91%；工龄在 16-20 年之间 5 人，占比 11.36%；工龄在 21 年以上 16 人，占比 36.36%。

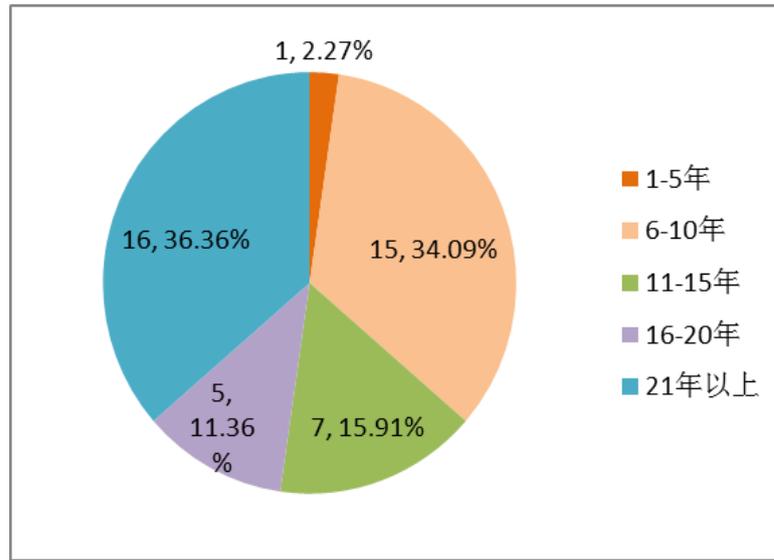


图 3.3 基层管理者工龄结构

## 3.2 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状的问卷调查

### 3.2.1 问卷的设计及发放

结合甘肃榆中农村合作银行基层管理者的基本情况，本调查问卷共由三部分组成：第一部分为被调查者的基础信息，包括年龄、性别、工龄、学历、岗位；第二部分是问卷的核心部分，通过文献研究分析，以胜任力冰山模型为理论基础设计问卷；第三部分为开放式问题，通过被调查者的反馈，收集影响管理者胜任力的其他要素，为研究胜任力的提升策略做要素补充。

#### (1) 胜任力要素的选取。

笔者根据甘肃榆中农村合作银行的实际情况，为了确保调查问卷中使用的胜任力要素的合理性，在调查问卷的设计过程中，主要参考了胜任力的冰山模型和现有研究文献。

冰山模型将胜任力素质划分为 7 个层级，如表 3.1 所示：

表 3.1 冰山模型的素质层级

素质层级	定义	内容
知识	一个人对某特定领域的了解	如：管理或与工作相关的专业知识等
技能	一个人能完成某项工作或任务所具备的能力	如：表达能力、决策能力等
角色定位	一个人对职业的预期	如：管理者、校长等
价值观	一个人对事物是非、重要性、必要性等价值取向	如：团队合作精神、奉献精神等
自我认知	一个人对自己的认识和看法	如：自信心、乐观积极的态度等
品质	一个人一致、持续而稳定的行为特性	如：诚信、责任心等
动机	一个人内在的自然而持续的想法和偏好、驱动	如：创新需求、合规需求等

冰山模型素质层级图中，技能、知识是显性胜任力，位于水平线以上，而位于水平线以下的角色定位、价值观、自我认知、品质和动机属于隐形胜任力。

第一，从显性胜任力素质出发分析甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力素质。

①知识，这是甘肃榆中农村合作银行基层管理者应具备的基础素质，知识不仅指管理者学历角度掌握的相关知识，还包括基层管理者从事的工作领域所应具备的专业知识，如金融知识、法律知识等。

②技能，在甘肃榆中农村合作银行基层管理者岗位中，技能指完成工作的综合能力，结合到具体工作，主要包括业务处理能力和沟通表达能力。如对市场变化的分析判断、任务目标的规划与执行、突发状况的应变处置、各类资源的有效配置、风险的有效识别和控制等均属于业务处理能力的范畴；如何做好组织协调、指导培养下属则需要较强的沟通表达能力。

第二，从隐性胜任力素质出发分析甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力素质。

相较显性胜任力素质，隐性胜任力素质测量难度大，更多的表现为基层管理者的个人素质和潜力，主要包括角色定位、价值观、自我认知、品质和动机等内在素质。甘肃榆中农村合作银行基层管理者的隐性胜任力素质主要有以下几个方面：

①角色定位，对于甘肃榆中农村合作银行基层管理者，角色定位表现为基层管理者应有清晰的自我定位与表达，如作为管理者，应具备创造超常绩效的自觉性和主动性，能够以管理者身份处理好社会关系，以身示范，正确履职尽责。

②价值观，在甘肃榆中农村合作银行，基层管理者的价值观表现为有使命感和责任感，如明确自己在单位发展中扮演的重要角色，能够视单位发展为己任，积极贡献力量。牢固树立合规意识，筑牢底线思维，积极引导员工将个人自身发展与单位目标实现有机融合。

③自我认知，对于甘肃榆中农村合作银行基层管理者，自我认知即为对自己的评价，如有自信乐观的态度，有冷静稳定的心理素质等，具体表现为对工作有信心，遇到问题能够冷静理智处理，在有压力的情况下能够控制情绪，并具备让他人冷静的素质。如营业网点发生火灾突发事件，基层管理者能够按照应急预案流程冷静引导员工各司其职，有序开展工作并顺利灭火，获得员工认可。

④品质，这是从业者的内在职业素养，表现在基层管理者身上，即为诚信敬业，如恪守职业道德，不突破诚信底线，爱岗敬业。

⑤动机，如基层管理者愿意主动学习、具备强烈的客户服务意识和创新意识，能够运用专业知识和经验对工作中发生的问题和观察到的现象做出准确的判断，利用管理者主观能动性，解决问题或发挥积极引导作用，最大限度调动员工积极性。

下面，结合冰山模型设计调查问卷要素。

通过查阅大量胜任力研究相关文献资料，依托胜任力的冰山模型在商业银行管理者胜任力研究方面的应用，结合甘肃榆中农村合作银行经营理念、经营模式和经营目标，本文选取了 20 个符合甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力要素。与冰山模型中的显性与隐性要素进行匹配，形成调查问卷的初步要素。如表 3.2 所示：

表 3.2 基于胜任力冰山模型的调查问卷要素设计

理论模型	素质层级	具体表现	调查问卷中选取的胜任力要素
冰山模型	技能	完成工作的综合能力	市场分析研判、组织协调能力、指导培养下属、规划与执行力、应变处置能力、资源配置能力、风险识别和控制能力
	知识	所在领域的知识经验表现	专业知识
	角色定位	基于岗位的公共场合气质表现	自我定位与表达、社会关系、超常绩效
	价值观	看待事物的态度和表现	使命感与责任感、团队感召力、合规意识
	自我认知	对自己的内在认知	心理素质

冰山模型	品质	行为特征表现	诚信敬业
	动机	内生动力	客户关系维护、主动学习与成长能力、创新思维、内生动力导向

然后将含义相近的胜任力要素合并为一项，将胜任力特征做以下划分：

自我管理类、在《企业领导人的自我管理》一书中，自我管理的定义是指个体对自己本身的目标、思想、心理和行为等表现进行的管理，其中包括自我学习、自我工作压力和自我价值观的管理。

团队管理类，优秀的团队管理者，首要任务并非“监督”，而是培养和发展人才，要不断充实自己，提高自身执行力，成为其他人的教练；多沟通，帮助下属克服困难；多授权，鼓励团队完成任务；遇事就事论事，客观冷静<sup>[27]</sup>。

目标管理类，是与管理者实现组织目标直接相关的能力。

通过进一步分析归纳整理，最终将自我定位与表达等 6 个胜任力要素归类为自我管理类胜任力特征，将团队感召力等 5 个胜任力要素归类为团队管理类胜任力特征，将专业知识等 9 个胜任力要素归类为目标管理类胜任力特征。具体如表 3.3 所示：

表 3.3 胜任力特征要素划分

特征划分	特征描述	要素归类
自我管理类	对自身的目标、思想、心理和行为等表现进行的管理	自我定位与表达、诚信敬业、主动学习与成长能力、内生动力导向、心理素质、使命感与责任感
团队管理类	对团队中人才培养、沟通授权等的管理	团队感召力、组织协调能力、指导培养下属、资源配置能力、规划与执行力
目标管理类	实现组织目标直接相关的能力	专业知识、合规意识、市场分析研判、应变处置能力、创新思维、客户关系维护、风险识别和控制、社会关系、超常绩效

## (2) 调查问卷设计。

为了保证调查结果的准确性，在本调查问卷中，将每个胜任力要素分别设计一个问题进行测量，避免由于胜任力要素的直接陈诉对被调查者产生干扰。具体分布如表 3.4 所示。

表 3.4 调查问卷中的指标与问题设计

一级指标	二级指标	问题设计
自我管理	自我定位与表达	Q1. 有明确的个人和事业目标，岗位职责清晰明确
	诚信敬业	Q2. 遵守职业道德，不突破诚信底线，爱岗敬业
	主动学习与成长能力	Q3. 乐于在工作中主动学习，善于用所学知识解决实际问题
	内生动力导向	Q4. 存在取得良好工作业绩的内在动力，设定具有挑战性的目标，并具有引导员工共同追求成功的持续性愿望
	心理素质	Q5. 面对压力和挫折能够及时有效地自我调适，正确面对批评/抱怨/投诉，始终以平和的心态和饱满的热情开展工作
	使命感与责任感	Q6. 对组织战略目标与未来规划充满信心，将银行发展视为己任，主动以身作则、积极贡献力量
团队管理	团队感召力	Q7. 能够较好地利用团队人员的优缺点，发挥领导向心力和凝聚力，引导员工完成任务，共同实现组织目标
	组织协调能力	Q8. 出现问题时主动、及时的沟通协调，起到较好地组织指导作用，有效保障工作顺利开展
	指导培养下属	Q9. 对下属充满信心，提供空间和机会独立处理自己工作职责范围内的事务，引导发挥潜能；及时纠正思想偏差，引导其实现职业生涯规划
	资源配置能力	Q10. 具备较好地人力和资本配置能力，能够利用现有的人力和资本资源实现低成本高收益
	规划与执行力	Q11. 能够对工作做出整体规划和分解，有效执行全行战略和规划，以身作则带领团队实现目标
目标管理	专业知识	Q12. 具备银行业金融机构基层管理者任职所必须具备的金融知识
	合规意识	Q13. 在任何情况下能够始终坚持“合规为先”的原则开展业务
	市场分析研判	Q14. 对工作相关的问题主动思考，敏感洞察行业市场变化，能够判断市场走向，提前抓住机遇或规避风险
	应变处置能力	Q15. 能够适应环境变化和工作重心的不断转移、面对危机能够保持冷静，并妥善处理
	创新思维	Q16. 根据工作需要，努力创新管理方式与方法，积极改进工作质量提高工作效率
	客户关系维护	Q17. 非常明确客户是银行利润的来源，具有以客户为中心，满足客户需求的服务意识
	风险识别和控制	Q18. 能够预测工作范围内的风险，识别风险，控制风险，及时处置风险

社会关系	Q19. 有社会关系基础, 或者具备较好的社会关系培养积累能力, 并能够利用资源为团队创造效益
超常绩效	Q20. 具有超过普通员工的办事功效和成绩, 并且能够带领团队取得超出一般的功绩

在调查问卷的第三部分开放式问题设计中, 共设置两道问题, 用来对甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状做主观补充, 以方便在问卷整理过程中, 对原有胜任力要素进行修正。调查问卷采用李克特量表 (Likert scale) 的形式及评分标准进行测量。问卷的评分标准设置为“非常不同意”、“不同意”、“一般”、“同意”、“非常同意”五种回答, 分别对应的分值为 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分, 被调查者结合自己的实际工作经验, 进行独立打分。

### (3) 问卷发放。

本次问卷调查面向甘肃榆中农村合作银行金融从业人员开展, 采取自填式问卷方法, 匿名填写与网络调查的形式, 确保问卷调查开展过程中不受外界干扰, 及时准确的发送至被调查者, 同时也保证调查问卷填写过程中的真实性、独立性。选择适当的样本容量以确保数据可靠性。一般来讲, 样本容量越大, 数据越接近真实情况, 但是太大的样本容量, 会为调查工作带来很多不便, 既耗费时间又不便于统计。因此, 本次调查问卷共发放 183 份, 收回 183 份, 剔除无效问卷 18 份, 实际有效问卷 165 份, 调查问卷的有效回收率为 90.16%。

## 3.2.2 问卷的整理与分析

在对调查问卷数据具体分析之前, 先针对调查问卷的描述性问题作出统计分析。主要包括被调查者的性别、年龄、学历、工龄和岗位。从性别角度分析, 女性比例略高于男性, 这是由于在甘肃榆中农村合作银行中, 女性从业人员比例大于男性, 因此在问卷调查中出现此情况, 并不影响调查结果; 从年龄结构角度分析, 被调查者总数为 165 人, 其中 30-39 岁为主要被调查人群, 样本数为 78 人, 占比 47.27%, 20-29 岁调查人群比例仅占 11.52%, 这是因为甘肃榆中农村合作银行自 2015 年至 2019 年期间, 每年省联社分配新员工人数不超过 2 人, 29 岁以下员工占全行员工总数比例较小; 从学历角度分析, 本科以下学历人群占比 30.3%, 本科及以上学历人群占比 69.7%, 研究生学历人群占比仅为 1.82%, 可见

甘肃榆中农村合作银行整体学历水平不高；从工龄角度分析，5-10 年工龄人群是银行的主力军，占比 51.52%，从业年限普遍较短；从岗位角度分析，综合柜员岗参与本次问卷调查的人数较多，占比 58.79%，这是因为甘肃榆中农村合作银行从业人员中，综合柜员属最基层岗位，在全行从业人数中占比最高，因此本次问卷调查数据的整体结构是比较合理的。

表 3.5 描述性问题基础特征样本分布

特征	类型	样本数	百分比	累计百分比
性别	男	82	49.70%	49.70%
	女	83	50.30%	100.00%
年龄	20-29 岁	19	11.52%	11.52%
	30-39 岁	78	47.27%	58.79%
	40-49 岁	44	26.67%	85.45%
	50 岁以上	24	14.55%	100.00%
学历	高中/中专	6	3.64%	3.64%
	大专	44	26.67%	30.30%
	本科	112	67.88%	98.18%
	研究生及以上	3	1.82%	100.00%
工龄	1-5 年	12	7.27%	7.27%
	5-10 年	85	51.52%	58.79%
	10-15 年	23	13.94%	72.73%
	15 年以上	45	27.27%	100.00%
岗位	支行行长	10	6.06%	6.06%
	网点负责人	20	12.12%	18.18%
	内勤经理	13	7.88%	26.06%
	综合柜员	91	55.15%	81.21%
	客户经理	31	18.79%	100.00%

本次使用 SPSSAU 软件对调查问卷的信度和效度进行分析。

#### (1) 信度分析。

信度分析  $\alpha$  值。信度检验主要体现数据的可靠准确性， $\alpha$  值大于 0.8 对应高信度； $\alpha$  值在 0.7-0.8 之间对应较好信度； $\alpha$  值在 0.6-0.7 之间对应可接受信度； $\alpha$  值小于 0.6 对应不佳信度。

表 3.6 Cronbach 信度检验

一级指标	次级指标	名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 a 系数	Cronbach a 系数
自我管理	自我定位与表达	Q1	0.564	0.793	0.815
	诚信敬业	Q2	0.605	0.781	
	主动学习与成长能力	Q3	0.526	0.801	
	内生动力导向	Q4	0.536	0.797	
	心理素质	Q5	0.589	0.784	
	使命感与责任感	Q6	0.72	0.76	
团队管理	团队感召力	Q7	0.584	0.828	0.842
	组织协调能力	Q8	0.653	0.81	
	指导培养下属	Q9	0.624	0.816	
	资源配置能力	Q10	0.698	0.796	
	规划与执行力	Q11	0.684	0.8	
目标管理	专业知识	Q12	0.668	0.872	0.886
	合规意识	Q13	0.695	0.868	
	市场分析研判	Q14	0.748	0.865	
	应变处置能力	Q15	0.705	0.867	
	创新思维	Q16	0.612	0.876	
	客户关系维护	Q17	0.612	0.876	
	风险识别和控制	Q18	0.668	0.871	
	社会关系	Q19	0.627	0.875	
	超常绩效	Q20	0.487	0.886	

从上表可知：信度系数值分别为 0.815、0.842、0.886，均大于 0.8，证明研究数据可靠准确。相关性 CITC 值均在 0.4 以上，进一步说明数据准确可靠。

## (2) 效度分析。

效度检验主要反映研究项是否合理，其中因子载荷系数用于分析因子和题项的对应关系。KMO 值用于判断效度，KMO 值大于 0.8 对应高效度；在 0.7-0.8 之间对应较好效度；在 0.6-0.7 之间对应可接受效度；小于 0.6 对应不良效度。方差解释率值用于说明信息提取水平。共同度值用于排除不合理研究项。

对调查问卷中的三个划分类别：自我管理类、团队管理类、目标管理类分别

进行维度效度检验，分析研究项的合理性。

表 3.7 自我管理维度效度检验

一级指标	次级指标	名称	因子载荷系数 因子 1	共同度（公因子方差）
自我管理	自我定位与表达	Q1	0.712	0.507
	诚信敬业	Q2	0.75	0.563
	主动学习与成长能力	Q3	0.665	0.442
	内生动力导向	Q4	0.681	0.464
	心理素质	Q5	0.743	0.551
	使命感与责任感	Q6	0.831	0.69
特征根值(旋转前)			3.218	—
方差解释率%(旋转前)			53.63%	—
累积方差解释率%(旋转前)			53.63%	—
特征根值(旋转后)			3.218	—
方差解释率%(旋转后)			53.63%	—
累积方差解释率%(旋转后)			53.63%	—
KMO 值			0.842	—
巴特球形值			314.809	—
df			15	—
p 值			0	—

表 3.8 团队管理维度效度检验

一级指标	次级指标	名称	因子载荷系数 因子 1	共同度（公因子方差）
团队管理	团队感召力	Q7	0.73	0.533
	组织协调能力	Q8	0.785	0.616
	指导培养下属	Q9	0.767	0.588
	资源配置能力	Q10	0.821	0.674
	规划与执行力	Q11	0.815	0.664
特征根值(旋转前)			3.075	—
方差解释率%(旋转前)			61.49%	—
累积方差解释率%(旋转前)			61.49%	—
特征根值(旋转后)			3.075	—

方差解释率%(旋转后)	61.49%	—
累积方差解释率%(旋转后)	61.49%	—
KMO 值	0.734	—
巴特球形值	416.715	—
df	10	—
p 值	0	—

表 3.9 目标管理维度效度检验结果

一级指标	次级指标	名称	因子载荷系数 因子 1	共同度 (公因子方差)
目标管理	专业知识	Q12	0.753	0.567
	合规意识	Q13	0.778	0.605
	市场分析研判	Q14	0.841	0.707
	应变处置能力	Q15	0.812	0.659
	创新思维	Q16	0.689	0.475
	客户关系维护	Q17	0.685	0.47
	风险识别和控制	Q18	0.761	0.579
	社会关系	Q19	0.71	0.504
	特征根值(旋转前)		4.565	—
方差解释率%(旋转前)		57.06%	—	
累积方差解释率%(旋转前)		57.06%	—	
特征根值(旋转后)		4.565	—	
方差解释率%(旋转后)		57.06%	—	
累积方差解释率%(旋转后)		57.06%	—	
KMO 值		0.889	—	
巴特球形值		659.443	—	
df		28	—	
p 值		0	—	

在第一次研究分析中,针对共同度而言,Q20项“具有超过普通员工的办事功效和成绩,并且能够带领团队取得超出一般的功绩”对应的共同度值小于0.4,无法有效提取该项信息,故删除该项进行二次分析结果如上表所示。

以上三表可以看出:所有研究项对应的共同度值均大于0.4,说明可以有效提取研究项信息;自我管理、团队管理、目标管理的KOM值分别为0.842、0.734、

和 0.889，均大于 0.6，证明数据具有效度，1 个因子的方差解释率和旋转后方差解释率值分别为 53.63%、61.49%和 57.06%，均大于 50%，证明研究项的信息量可以被有效提取；p 值均小于 0.05，说明数据具有效度，可以通过巴特球形检验。因子载荷系数范围合理，也印证了所设计问卷调查对胜任力要素的特征划分是合理的。

### (3) 问卷整理与分析。

本文通过 SPSSAU 在线分析系统与 Excel 工作表的结合使用，对问卷调查的数据进行处理，得出甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力水平在三个方面 20 个次级指标的表现，具体分析如下：

采用描述性分析法，对全部 20 个问题项进行统计分析，得出核心问题项全部得分平均值为 3.224，相对满分值 5 分较低。通过数据可以看出，调查问卷中的 Q3 项、Q8 项、Q9 项、Q10 项、Q11 项、Q12 项、Q13 项、Q16 项、Q18 项、Q20 项，测得的得分均低于平均值，且问题表现在胜任力的各个方面。可见，甘肃榆中农村合作银行基层管理者整体胜任力水平整体不高。

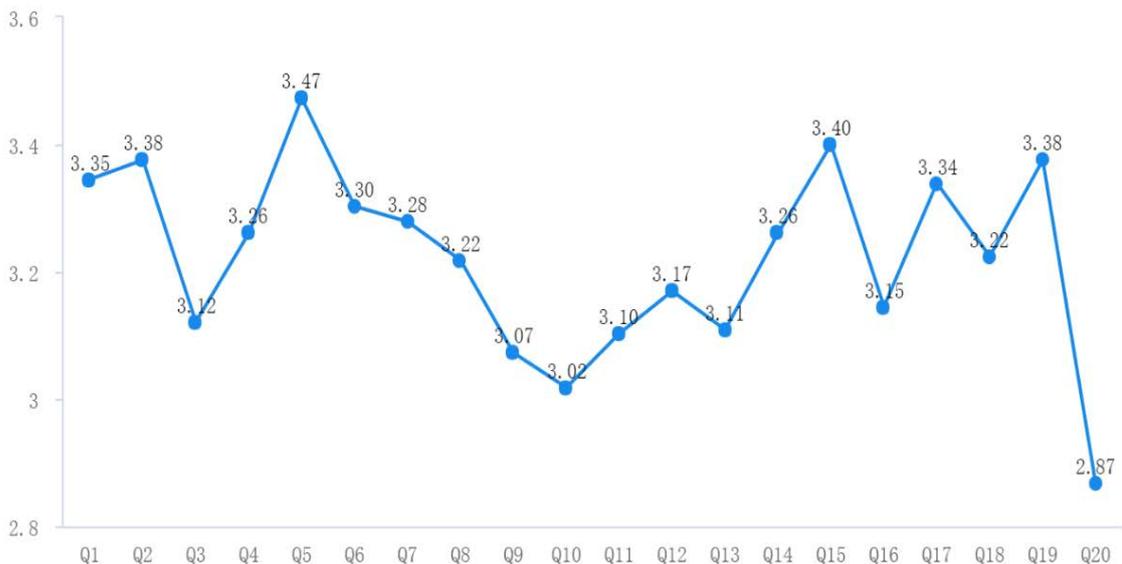


图 3.4 各项指标得分平均值对比

对数据进一步研究，按照胜任力的三个方面来分析，自我管理得分平均值为 3.313、团队管理得分平均值为 3.138、目标管理平均值 3.210。

表 3.10 基础指标平均值分析

一级指标	次级指标	名称	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差	中位数	一级指标平均值
自我管理	自我定位与表达	Q1	165	1	5	3.345	1.010	3	3.313
	诚信敬业	Q2	165	1	5	3.376	1.044	3	
	主动学习与成长能力	Q3	165	1	5	3.121	0.993	3	
	内生动力导向	Q4	165	1	5	3.261	0.999	3	
	心理素质	Q5	165	1	5	3.473	1.033	3	
	使命感与责任感	Q6	165	1	5	3.303	1.003	3	
团队管理	团队感召力	Q7	165	1	5	3.279	1.057	3	3.138
	组织协调能力	Q8	165	1	5	3.218	1.025	3	
	指导培养下属	Q9	165	1	5	3.073	0.997	3	
	资源配置能力	Q10	165	1	5	3.018	0.920	3	
	规划与执行力	Q11	165	1	5	3.103	0.973	3	
目标管理	专业知识	Q12	165	1	5	3.170	1.051	3	3.210
	合规意识	Q13	165	1	5	3.109	1.036	3	
	市场分析研判	Q14	165	1	5	3.261	0.999	3	
	应变处置能力	Q15	165	1	5	3.400	0.986	3	
	创新思维	Q16	165	1	5	3.145	0.899	3	
	客户关系维护	Q17	165	1	5	3.339	0.866	3	
	风险识别和控制	Q18	165	1	5	3.224	1.044	3	
	社会关系	Q19	165	1	5	3.376	0.965	3	
	超常绩效	Q20	165	1	5	2.867	1.068	3	

根据被调查者在“非常不同意”、“不同意”、“一般”、“同意”、“非常同意”五种选项的选择频次统计情况来看，选择“非常不同意”的 95 次，占比 2.88%；选择“不同意”的 724 次，占比 21.94%；选择“一般”的达 1210 次，占比 36.67%；选择“同意”的达 892 次，占比 27.03%；选择“非常同意”的达 379 次，占比 11.48%。在总频次中，选择“一般”及以下的频次占比达 61.48%。不难看出，超过一半的被调查者在调查问卷填写过程中选择了“一般”及以下选项。在一定程度上反映了甘肃榆中农村合作银行基层管理者的胜任力不足。

表 3.11 各选项频次分析结果

选项	频数	百分比 (%)	累计百分比 (%)
----	----	---------	-----------

1	95	2.88%	2.88%
2	724	21.94%	24.82%
3	1210	36.67%	61.48%
4	892	27.03%	88.52%
5	379	11.48%	100.00%

本调查问卷的第三部分，开放式问题：Q21（您认为本银行的基层管理者还存在哪些不足之处？）及 Q22（您认为本银行基层管理者还应该具备哪些能力？）是对胜任力要素的补充和修正。在对问卷数据归纳分类处理后发现，被调查者共提出有效可提取胜任力要素 17 种，其中 9 种要素占比较多：“主动学习能力”占比 12%、“以身示范能力”占比 8%、“激励指导能力”占比 8%、“合规引导力”占比 7%、“培养提拔力”占比 7%、“岗位专业胜任力”占比 8%，“团队协调能力”占比 5%，“领袖气质”占比 5%，“风险把控能力”占比 6%，其他 8 种要素共占比 34%。同时，这 9 种要素可以与调查问卷中的 20 个次级指标相对应，其他要素也可以在自我管理、团队管理、目标管理三个方面进行归类。由此可见，开放式问卷的结果与调查问卷整体情况相匹配。

### 3.3 甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力存在的问题及成因分析

#### 3.3.1 角色认知和学习提升能力不足，未能有效履职尽责

在问卷调查结果的反馈中可见，Q1、Q2、Q3、Q4、Q5、Q6 是对自我管理方面存在问题的具体表现。下面将结合问卷调查结果进行具体分析。

（1）对自我角色认知存在偏差。

问卷调查结果显示，自我定位与表达指标平均值为 3.345，虽然该指标略高于自我管理指标平均值，但结合问卷开放式问题，该问题提及率较高。被调查者认为，基层管理者在履行个人岗位职责过程中，总体表现的还不错。一个基层管理人员，他既是网点目标任务的规划者，也是具体的执行者，更是内部客户。结合实际工作情况，基层管理者在自我岗位角色认知方面还存在偏差，一部分基层

管理者不能给下属有效指导，单打独斗现象突出，对于组织下达的任务目标不能做到有效的上传下达，下属工作漫无目的，既不利于组织目标的实现，也不利于银行人才培养，最终导致银行内部上级与下属之间、同事之间工作都很难做到互相满意。这些都是由于管理者对自身角色定位不准确造成的，对目标的达成、团队的建设、下属的成长进步均是极其不利的。

### （2）主动学习能力不足。

银行最大的挑战是管理人员自我学习能力差，导致职业技能跟不上市场的变化节奏，进而影响胜任力。问卷调查的结果显示：主动学习与成长能力指标平均值为 3.121，低于自我管理指标平均值 3.313。数据可见，基层管理者主动学习与成长能力较弱，原因一是银行重视程度不够，没有为基层管理者提供影响自主学习的激励机制，对制定的员工再教育奖励办法也是朝令夕改予以废止，严重打压了员工主动学习积极性，让员工认识不到自主学习带来的好处；二是缺少良好的自主学习氛围，员工对银行现状关心程度不高，没有危机意识，工作中，反而会将乐于学习、愿意学习的基层管理者视为异类，没有一个良性的学习氛围，多少会影响学习者心态；三是单位在选人用人上缺乏科学有效的机制，同时由于银行人员紧缺的原因，管理者不管因为什么因素被提拔在管理岗位，除非发生重大事件，都会稳固的在管理岗位任职，单位对管理人员的考评也是形同虚设。形成的局面是员工一旦进入管理者岗位，当权力、利益、责任相对稳定后，会渐渐步入内心的舒适区，安于现状，乐在其中，对自身岗位胜任力缺乏深刻思考，无“能力恐慌”的意识，忽略了以学习为突破口提升岗位胜任力，久而久之，形成惰性，主动学习能力更差，个人能力无法有效提升。

### （3）使命感与责任感缺失。

在问卷调查中，使命感与责任感指标平均值为 3.303，低于一级指标平均值。一个企业最大的危机是管理人员缺乏使命感、管理人员激情衰竭。面对当前纷繁复杂的竞争形势，全省农合机构都面临改革转型的重大任务，部分基层管理人员工作安逸，一旦面对新挑战，经营能力短缺、胜任力短缺就成为突出问题。老一辈基层管理者还未及时扭转思想，过惯了占着位子、拿着票子、混着日子的生活，新一代基层管理者又缺乏牢靠的组织观念，价值观不稳定，一旦形势严峻，绩效水平无法有效激励，还要面临各类挑战威胁，内心就会动摇，对使命感和责任感

的认可度远远不够。

### 3.3.2 团队沟通和资源配置能力不足，未能有效制定计划

团队管理的作用就是使每个不尽完美的个体合理的集合在一起，发挥出近乎完美的作用。根据问卷调查结果统计显示，甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力在团队管理方面存在的问题较多，主要表现在问卷调查中的 Q7、Q8、Q9、Q10、Q18，团队管理指标的平均值 3.138，相比自我管理与管理目标管理指标平均值，数值最低，主要体现在对团队成员的组织、沟通、培养等方面。

#### (1) 不重视基层员工培养，缺乏有效的内部沟通。

每个员工都是团队不可或缺的一份子，而基层员工的培养，更是企业人力资源保持长久生命力的关键，同时多进行有效沟通，才能尽可能使管理者的预期和团队努力的方向相一致，使团队工作少走甚至不走弯路。结合问卷调查数据分析，Q8 组织协调能力平均值 3.218、Q9 指导培养下属能力指标平均值 3.073，都比较低。基层管理者对基层员工缺少职业发展规划，没能起到良好的引导作用，甚至对于不同工作岗位的基层员工也没有针对性的制定培养计划，任由员工个人随性发展。而在内部沟通方面，基层管理者在内部成员间出现矛盾时，不能做到有效的协调引导，又缺少与员工的交流，从而在员工心中建立隔阂。工作中具体的沟通不畅表现在以下几点：一是机会分配不均；二是信息未完全公开；三是利益分配有平摊之嫌。结合问卷调查的结果与笔者的工作经历，基层管理者本身无意识制造这些障碍，多数情况是由于团队内部不能有效的建立联系，导致基层管理者与员工之间信息不对称，内部沟通不畅，最终形成矛盾现状。

#### (2) 资源配置能力不强。

出色的管理者，往往善于根据团队成员的不同特点而合理分配相应工作。问卷调查数据显示，团队感召力和资源配置能力平均指标 3.149（Q7 平均值 3.279，Q10 平均值 3.018），被调查者认为基层管理者对员工的能力信心不足，不能将工作机会充分下放，让员工独立完成。在甘肃榆中农村合作银行各基层网点，基层管理者在充分发挥员工主观能动性方面，存在管理短板，尤其在团队内部人员安排方面，存在以下几个方面不足：一是观念固化，容易因岗位限制人力资源配置，觉得哪一类人只适合干哪一类岗位，完全忽视员工的综合能力；二是授

权不够，工作中的固化思维，让基层管理者对下属缺乏信任，未能主动创造条件去识别和开发员工潜能，凡事偏向集权化管理，工作安排多授权少，有时拥有一副好牌却打不出预期的好效果；三是不能及时检查调整，工作中，发现团队现时的工作输出与工作需要之间产生差距时，不能及时去发现原因和纠正偏差，任由事态发展，最终呈现不如意的结果。

(3) 没有制定清晰的可操作性计划导致执行效率低。

结合问卷调查数据分析，规划与执行力指标平均值为 3.103，低于团队管理指标平均值 3.138。一个团队，组织目标往往是有的，但如果没有可行的计划或者缺乏强有力的执行力支撑，整个团队只会乱成一锅粥，有劲使不出。尤其是在多人协作的团队工作中更为明显。在甘肃榆中农村合作银行各网点，基层管理者往往难以制定出合理的工作计划，因此员工缺乏可靠的指导，仅凭现有能力做多少算多少，而不是想尽办法能做多少算多少，加上管理者自身等靠观望思想严重，不能以身作则发挥表率作用，并且缺乏一个闭环的检查调整机制，奖惩制度得不到有效落实，做好做坏都一样，最终导致努力的人也放弃努力，整体绩效水平一路走低。

### 3.3.3 专业学习和风险管控能力不足，未能有效引导绩效

根据问卷调查结果统计显示，Q12—Q20 表现出基层管理者胜任力在目标管理方面存在的问题，主要是由于对目标的理解程度、对事件发生的判断能力、以及对市场的把控程度不足，加上自身专业技能的薄弱，无法为具体工作提供有力支撑，导致目标管理平均值为 3.210，低于所有指标平均值 3.224。

(1) 自身专业能力不足。

在本次问卷调查数据分析中，专业知识指标的得分率较低，平均值仅为 3.170。通过对甘肃榆中农村合作银行实际情况分析，主要是由于基层管理者的专业知识储备较少，严重影响了目标管理测评的整体水平。笔者认为，专业知识储备一方面来自对相应岗位上的专业技能、知识与熟练度的学习掌握，另一方面是来自工作岗位职责、工作时长、与工作中处理的特殊事件数量等带来的专业经验，在甘肃榆中农村合作银行，一部分基层管理者受年龄、工龄限制，普遍从事的岗位种类较少，并没有从实践中获得太多的经验，同时，他们的相关证书持有

率又很低，主客观因素限制，主动学习不够，在专业程度也不具有优势，所以在工作岗位中，对组织目标的理解不够深入，贯彻方案不够准确，也无法对员工起到监督管理的作用，最终导致基层管理者不能做到岗位胜任、专业胜任。

### （2）风险意识淡薄。

在问卷调查结果分析过程中，合规意识指标和风险识别和控制指标平均值为 3.167，低于目标管理指标平均值 3.21。这两项指标是对基层管理者合规意识和风控能力的测量。2018 年初至今，全省农合系统案件频发，政治经营生态遭到穿底式破坏，司法机关、各级监管机构频频介入调查，问题的共性难逃“违规”二字。总结经验，一是在员工的选拔任用上，缺乏科学有效机制，乱象丛生；二是不科学的激励机制导向偏差，典型表现为“重奖励，轻惩处”；三是内控管理近乎失效，内部监督稽核挠挠皮毛，管理层管理导向也是大事化小、小事化了；四是粗放式的经营习惯，以实际行动引导你“业务发展可以凌驾于合规之上”。千里之堤毁于蚁穴，漠视“合规”，常抱侥幸心理，埋下了难以估量的风险祸患。

### （3）超常绩效引导作用发挥不够。

“领导人应该有超常的绩效”意思是：作为领导人需要具有超过普通员工的办事功效和成绩，并且能够带领单位取得超出一般的功绩。结合问卷调查结果分析，超常绩效指标平均值 2.867，为所有指标平均值最低值。数据反映出基层管理者发挥超常绩效引导力严重不足，主要有以下几点原因：一是长期以来，信用社普遍经营效益较好，各独立法人机构在当地都占有很大的金融市场份额，管理者普遍薪酬待遇丰厚，滋生的优越感远远大于危机感，无市场竞争忧患意识，觉得只要按部就班工作就能获得高额报酬。二是受惯性管理机制影响，上到管理层下到一线员工，习惯听从上级领导的安排，习惯于等待目标任务文件的下发，习惯于开工作安排会议，工作中多做多错，不做则不错，不愿意过多发挥主观能动性去争取机会谋得更好发展机遇；三是受传统体制影响，员工队伍中内部子弟较多，学历水平相对不高，且这部分员工有很大比例已经在基层管理者岗位，普遍存在能力恐慌，严重限制了基层管理者管理能力的提升和对实际工作的正向引导。

## 4 基于冰山模型的甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力提升策略

### 4.1 提升的思路与方法

本胜任力提升方案的设计，是经过笔者的调查研究分析后，为甘肃榆中农村合作银行基层管理者的胜任力提升找到的解决方案，比较客观直接的针对问题提出相应对策，具体的设计思路与方法如下。

#### 4.2.1 提升思路

首先，根据前文对甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状的分析，指出胜任力方面存在的问题。其次，通过阅读银行管理人员胜任力提升研究的相关资料，运用文献分析法，对所选取的自我、团队、目标三个方面的 20 个胜任力要素进行优化合并转换，并将转换后的 12 个关键能力指标与冰山模型内外部因素相对应。最后，根据甘肃榆中农村合作银行基层管理者的实际情况，结合文中指出的胜任力问题及成因，分别从自我管理、团队管理和目标管理三个方面做出相应的胜任力提升策略。

#### 4.2.2 提升方法

根据甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力现状，结合胜任力的冰山模型，将对次级指标进行优化分类，并将不同方面的同质指标合并同类项，将原本高度概括的 20 个胜任力指标转换为具有针对性的 12 个关键能力，以方便基层管理者在实践中进行操作，具体转换如下：自我管理方面的自我定位与表达转换为“明确岗位职责”；自我管理方面的诚信敬业指标与目标管理中的合规经营指标合并转换为“合规诚信经营”；自我管理中主动学习与成长能力指标与目标管理中的专业知识指标合并转换为“提升在职学习能力”；自我管理中的内生动力导向指标、使命感与责任感指标与团队管理中的团队感召力指标合并转换为“以

身作则”；自我管理中的心理素质指标与目标管理中的应变处置能力指标转换为“自我调节”；团队管理中的组织协调能力指标转换为“沟通指导”；团队管理中的规划与执行力指标转换为“分工落实”；团队管理中的指导培养下属指标和资源配置能力指标转换为“授权激励”；目标管理中的市场分析研判指标转换为“市场摸查”；目标管理中的创新思维指标转换为“解决问题质效”；目标管理中的客户关系维护指标和社会关系指标转换为“优质客户培养”；目标管理中的风险识别和控制指标转换为“风险抵御”。

根据转换后的能力要素的形成特点，结合胜任力冰山模型的内外部特征表现，具体如图 3.7：

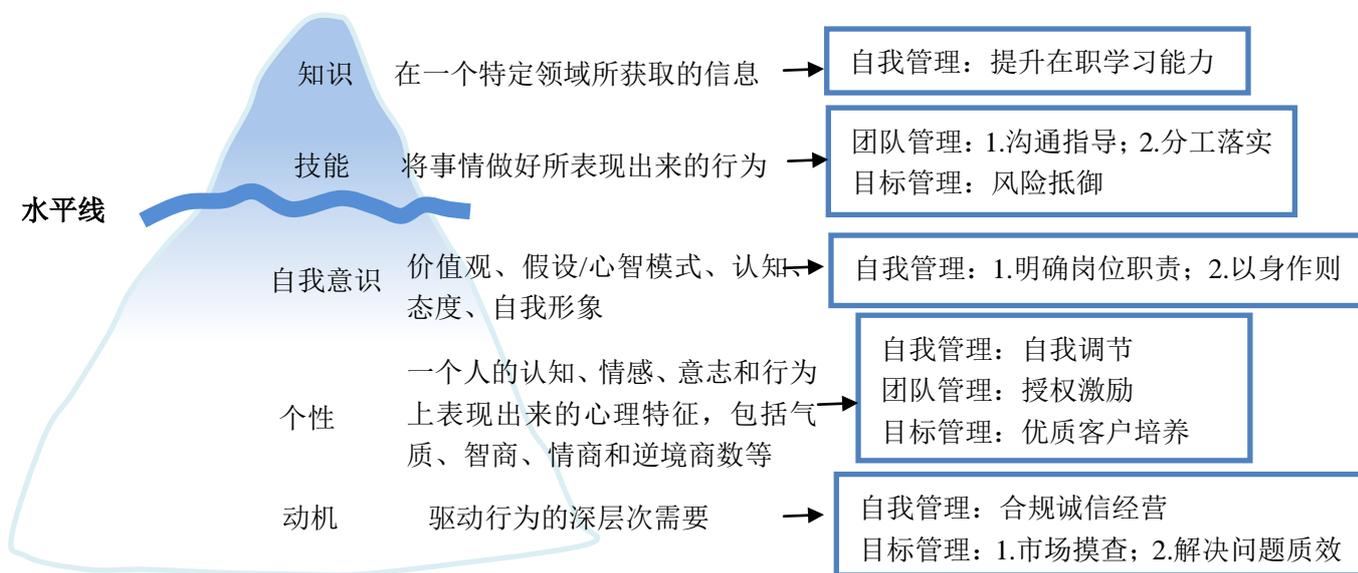


图 3.7 胜任力模型能力要素转换图

## 4.2 提升策略

### 4.2.1 自我管理提升策略

结合问卷调查的数据处理及原因分析，根据模型自我管理中的提升在职学习能力、明确岗位职责、以身作则、自我调节、合规诚信经营 5 个关键能力，提出以下提升策略。

(1) 提升在职学习能力。

在职者学习提升，主要集中于专业证书考取、从业证书考取、学历提升等方

面，基层管理者学历的提升和证书的考取，一是可以在理论层面有效积累专业知识；二是可以在人事改革中取得竞争优势，如在人才选拔任用环节，在同等条件下高学历者任用概率更大；三是由于岗位经验获得，要配合银行的其他政策要求，不易简单操作，所以对持证率的要求，可以成为主要提升经验的途径。基层管理者通过培训学习，获得相关从业资格证书，可以从专业角度对团队进行监督和帮助，也可以让他们对工作有更深刻的认知，在开展管理活动时，能够站在不同的角度分析问题，避免处理问题时有失偏颇。

#### （2）明确岗位职责。

很多银行人事部门都会重视做好“定编、定岗、定责”工作，目的就是让不同岗位的员工明确自己的工作职责，在各自的工作岗位上各尽其能，以达到人力资源效用最优。反之，则会出现员工因职位分配不合理、岗位职责不明确而推脱工作、推卸责任，严重影响工作目标的达成。所以在实际工作中，甘肃榆中农村合作银行人事部门要认真梳理单位内部岗位设置是否合理、岗位职责分工是否明确、各岗位员工是否认真履职尽责等等，都是单位内部“三定”工作制定落实好坏的核心要义。从这个角度出发，一定能够解决内部推诿扯皮的顽疾，优化基层管理者管理效能。

#### （3）以身作则。

管理人员必须以身作则，起到模范作用从而对团队成员产生积极影响。一是在日常管理工作中，做好“言传身教”，以正确的话语和正向的行为为下属提供示范指导。二是树立目标管理意识。目前许多银行缺乏将“个人奋斗”整合为“共同愿景”的过程，作为管理者，除了关心自身，更应注重团队和组织的发展，通过引导将员工个人职业生涯目标与银行战略目标有机结合，激励员工愿意创造奉献，共同营造一个高效的工作环境，实现组织和个人“双赢”局面。三是管理者加强学习能力不断完善和提升自我，以更好的知识修养、更高的绩效水平，提高员工信赖和支持力度，大幅提升管理水平。

#### （4）自我调节。

在银行中，卓有成效的管理者是最重要的资源之一，这也有赖于管理者卓有成效的自我调节管理。一是善于管理自己的情绪，一个优秀的管理者，能够在工作遭受不公平待遇或业绩下滑打击等情况下，主动自省查找不足，克服负面情绪

可能造成的更严重后果，坚持自我标准并坚持努力，防止情绪“负面浸染”。二是提升个人情商管理能力。通过学习了解情商，学会自我调控，欣赏和鼓励下属，建立良好的人际关系。三是自我健康管理。树立自身健康管理理念，在工作生活中，经常保持活力、精力充沛，掌握身体健康、心理健康、压力管理之间的关联关系，夯实自我调节保障根基。

#### (5) 合规诚信经营。

金融机构的本质是经营风险，这就要求每一个金融机构从业者具备基本的风险管理能力，尤其作为管理人员，对风险管理要具备底线思维，对风险趋势要具备前瞻视角，合规诚信经营就是最好的工作抓手。要在风险防范、纠偏容错等机制完善，内部制度强化建设以及“合规诚信”工作氛围营造等方面花大力气，以此来获取更大的生存空间。

### 4.2.2 团队管理提升策略

根据模型团队管理中的沟通指导、分工落实、授权激励 3 个关键能力，提出以下提升策略。

#### (1) 沟通指导。

优秀的管理者善于时常倾听员工心声，才能与下属员工一起为实现组织目标同频共振，并且通过组织目标的实现检验自己的沟通技巧是否成功。目前金融机构都建立了周会、日例会制度，在甘肃榆中农村合作银行，各网点建立的是日晨会夕会制度，主要功能是员工互相检查仪容仪表、组织员工学习、总结每日工作开展情况、管理者安排部署工作等等，属于一种正式沟通方式。基层管理者要用好这个平台，抓住与员工沟通交流的机会，从沟通中发现和解决问题，提高对员工工作的指导培养，同时也通过沟通改进自身工作不足，不断提升管理质效。另一方面，管理者也要充分创造与员工非正式沟通的机会，在更轻松融洽的环境中提高沟通的效率，打造高凝聚力的工作团队。

#### (2) 分工落实。

结合甘肃榆中农村合作银行基层网点工作现状，基层管理者在认领网点任务后，很少进行正式详细的团队分工，绩效考核也随之出现问题，员工等靠思想严重，吃“大锅饭”现象突出。在前文我们提到明确岗位工作职责的概念，这是分

工落实的前提，即要求在压力和工作任务面前，不管是基层管理者还是被管理的员工都要按照岗位职责认领各自工作任务，基层管理者要做好项目落实管控，能够清晰的了解各方面工作进度，避免管理混乱。同时，在具体工作的执行过程中，基层管理者要及时履行监督职责，对员工分配工作完成的好坏进行客观评价，保障员工有条不紊开展日常工作。

### （3）授权激励。

甘肃榆中农村合作银行基层管理者在开展管理工作时，要注意对被管理员工的授权培养，让员工能够积极参与到团队建设中来。通过授权管理，可以充分挖掘和培养员工多方面技能，能够为银行储备更多后备人才干部，这样不仅可以激发员工的工作动力，也可以促进员工更好的为银行发展也能为基层管理者带来更多的追随者。与此同时，基层管理者要丰富激励方法，完善激励措施。除了常用的物质激励办法外，还要实施精神激励，如每年的员工评先评优，客观为优秀员工提供评优机会、学习培训机会、晋升机会等，奖励员工取得的阶段性进步；同时，可以在单位组织业务或知识竞赛的基础上，搭建团队内部比拼平台，制定相应激励政策，放大员工优势特长，树立典型模范，提高员工争先创优激情，从而让员工受到鼓励，愿意为团队的发展谋计出力。

## 4.2.3 目标管理提升策略

根据模型目标管理中的风险抵御、客户资源质量、市场摸查、解决问题质效 4 个关键能力，提出以下提升策略。

### （1）风险抵御。

风险抵御能力一直是甘肃榆中农村合作银行经营管理中的突出短板，近年来，甘肃榆中农村合作银行一直打造“合规文化”建设，从制度建设、业务流程再造、人员培训、银行文化建设等多方面综合施策健全全面风险管理体系。基层管理者作为经营管理上传下达的重要环节，一是要重视行内制度和风险抵御理论知识的学习，做到入脑入心，在理论武装基础上全面增强业务能力，提升风险应变综合素质。二是重视业务操作环节的各个风险点，例如在贷款发放环节，要严把“三关”，同时要严查严处，及时纠正网点风险薄弱环节。三是严格按照监管部门要求，围绕柜面业务、信贷业务、员工行为和违规办理业务开展重点领域专

项整治，深入细致地开展好拉网式风险防控大检查，逐一落实责任，坚决不留死角、不留盲点，确保风险隐患排查到位，切实提高合规管理水平，全面提升风险抵御能力。

#### （2）优质客户培养。

企业最根本的目标是创造客户，对于金融机构来说更是如此，客户是支持金融机构在激烈的市场竞争中生存和发展的最重要因素，客户资源质量的高低直接关系到业务发展和经济效益的高低。纵观甘肃榆中农村合作银行近几年来发生的各类重大案件，客户资源质量低劣是共性。“客户至上”是我们一贯秉持的服务宗旨，但作为基层管理者，也要深刻认识到客户资源质量管理的重要性。尤其作为农信机构，业务发展过度依赖信贷资产获取收益，基层管理者一要引导员工在目标完成过程中审慎评估客户资源质量，树立客户资源管理意识；二要严格落实信贷“三查”工作，尤其贷前调查工作，就是为了充分了解客户，是有效保障信贷资产安全流动的关键。三要动态监测客户质量变化。客户质量管理不是一劳永逸，在业务存续周期内要做到全程监测，出现问题才能适时调整，既是对客户负责也是对单位负责，才能真正实现客户质量管理的“双赢”目的。

#### （3）市场摸查。

有效的市场排摸可以助力基层管理者市场思维的建立。首先，通过时时关注各类新闻报道、财经观察、金融杂志等了解金融政策的脉络走向，提高市场走向洞察力和分析力。其次，实际工作中，要结合实地调研的方法，及时对同业竞争对手的营销策略明察暗访，分析其竞争优势，适时对自身营销策略进行调整。再者，基层管理者要通过市场摸查提升自身管理综合能力，尤其对风险的预判能力，防患于未然，有效预防风险带来的各种损失。

#### （4）解决问题质效。

首先，基层管理者要加强自身学习能力，进一步提升自身思考能力。通过提升主动学习能力提高阅历拓宽思考深度和广度，遇到问题能够理论联系实际，提高解决问题的效率。其次，基层管理者要善于在实际工作中主动发现问题。在平时的工作和生活中要有意识的做一些观察和发现，从主动发现的问题中多挖掘方式方法，积累解决问题的经验，为今后遇到突发情况提供经验支撑。再次，基层管理者要争取成为优秀的时间管理者。通过每天梳理工作要点，划分重要程度，

对每日需要完成的工作做到心中有数，规避拖延和遗忘造成的工作效率低下，以时间管理为抓手，提高解决问题质效。

## 5 甘肃榆中农村合作银行基层管理胜任力提升策略实施保障

甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力的提升，不仅仅要受到基层管理者自身的重视，也应该得到银行高层管理的关注。毕竟，基层管理者随着年龄、经验的不断丰富，也终将走向更高的管理岗位，他们的领导胜任力水平会对银行的发展产生深远的影响。因此，银行需要提供保障以确保基层管理者胜任力的有效提升。

### 5.1 组织保障

根据本文对甘肃榆中农村合作银行基层管理者的胜任力提升策略研究，在银行组织内部，可以提供的保障有以下三个方面。

#### (1) 工作机制保障。

在甘肃榆中农村合作银行内部，结合近几年发展现状，高级管理层已开始高度重视人才培养工作，并形成了相关的保障机制。结合本文研究成果，将基层管理者胜任力提升工作修订嵌入到已有的工作机制中。从组织架构、人员设置、责任分工等方面进行梳理规范，完善已有的人才选拔培养机制，保障基层管理者胜任力提升工作有章可循。

#### (2) 沟通监督控制保障。

通过建立“董事长接待日”，广泛布放留言箱，创建员工建言献策平台，常态化开展员工谈心谈话、基层调研座谈等多种方式畅通渠道，强化全行上下及内外部沟通，优化对基层管理者履职情况的监督控制，并掌握工作中的具体问题和实际困难，全方位客观公正了解基层管理人员履职情况，并开展定期通报，形成全员参与的干部管理机制。

#### (3) 岗位培训保障。

建立系统性的岗位培训体系。首先在开展各类培训前做好需求调查分析。根据甘肃榆中农村合作银行基层管理者自身反映出在自我管理、团队管理和目标管

理三个方面所涉及到的具体的胜任力不足的问题，做出具体的培训计划，并将相似的培训需求归为一类。其次选择合适的培训方式。结合对每类基层管理者的培训需求，选择相应的个性化培训方式，比如对于渴望提升自身业务知识的基层管理者，可以集中时间和场所统一学习金融、法律及业务相关知识，通过聘请专业的师资团队讲授，或者邀请企业内部知识经验丰富的员工讲座，又或者通过互联网平台资源共同学习。这样既避免了培训的一成不变，枯燥无味，也能节省时间财力物力，使得培训更有效果。最后，对培训效果开展有效评估。

## 5.2 制度保障

为了督促甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力提升策略的顺利实施，可以在银行内部建立并实施明确的基层管理者胜任力评价制度、基层管理者绩效管理制度，并拓宽晋升激励制度。

### （1）基层管理者胜任力评价制度保障。

在甘肃榆中农村合作银行现有机制中，有管理干部考核评价制度，但由于制度未持续修订完善，存在管理滞后性。最突出的问题表现在管理干部评价制度未在实际工作中得到有效应用，导致基层员工不愿客观评价基层管理者管理现状，工作流于形式，未能真正发挥其调节管理者胜任力提升的功能。所以下一步，要结合工作实际做好该制度的修订完善，也可单独制定基层管理者胜任力专项评价制度，在此基础上，要提高组织承诺兑现质量，真正能够将评价结果应用到后期干部调整工作中，提高制度公信力，从而提升制度保障对基层管理者成长的促进作用。

### （2）基层管理者绩效管理制度保障。

不同于传统过分看重绩效指标完成程度的业绩考核，基层管理者绩效管理制度应充分考虑胜任力因素，将员工个人目标有机的融入企业目标。首先是绩效管理计划的制定，要将科学合理的绩效管理内容细化、量化、书面化。可以从基层管理者个人、基层团队运行以及基层团队目标实现三个方面形成框架，由个人的行为规范、公司制度遵守情况、工作敬业程度深入到整个团队的沟通协作、风险把控，进而回归到整个团队月度、季度、年度的各项任务指标的完成情况上。其次是绩效管理的执行，也就是按照绩效管理计划具体评估的过程，评估者对基

层管理者的他评要客观公正,但由于评估者无法身临其境体会被评估者的实际情况,他评往往可能更侧重绩效指标的完成情况,所以要添加基层管理者自我评价的部分,在自评的过程中基层管理者更能体会到自己的优势与短板,更能体现出对自身胜任力的理解情况。然后是对绩效管理的效果评估,这需要人资部门和评估者对收集的绩效评估数据汇总整理记录后,一方面将评估意见反馈给基层管理者,一方面对每次评估做出总结,为今后的评估提升工作留存依据。最后是对绩效评估结果的实施。不仅要通过绩效管理分析出基层管理者的胜任力与所在岗位要求契合情况,而且要根据绩效评估的结果进行对相应人员的奖惩。由于这部分决定了整个绩效管理工作的意义所在,所以必须落实到位。

### (3) 拓展晋升激励制度保障。

甘肃榆中农村合作银行的内部晋升制度相对简单,主要是公开招聘与内部选拔。为了促进基层管理者胜任力提升策略的实施,银行可以向各层管理者敞开晋升推荐渠道,通过建立以胜任力为核心的任职资格管理体系,明确职业发展途径和岗位晋升标准,科学合理的做好基层管理者乃至每个员工的职业生涯规划是非常重要的。将优秀的员工进行储备干部培养,对基层管理者本身产生激励作用,也可以辅助基层管理者选贤任能,从制度上对其胜任力的提升产生积极影响。

例如,根据管理或者技能等不同属性岗位制定科学的岗位任职资格,强调学历知识、诚信敬业等基本素质要求等硬指标的同时也要重视全局意识、创新思维等个性化软指标,使得任职资格与岗位要求相互匹配。然后对相关人员的任职资格进行评价,结合冰山模型胜任力要素,外在、硬性指标的评价快速且准确,但内在、软性指标的评价往往需要一段时间的观察,甚至需要经过突发情况、特殊事件的检验。一个具有较好胜任力的基层管理者,靠的绝不仅仅是专业、知识、技能、工作经验等,而是有着更为优秀的内在品质。所以在制定评价依据的时候,可以考虑包含基本素质、专业能力和内在品质等方面。最后结合员工自身特点通过面谈、人才储备等方式规划员工的职业发展。

## 6 研究结论与研究展望

### 6.1 研究结论

本文结合胜任力相关理论,对甘肃榆中农村合作银行基层管理者胜任力水平开展问卷调查,通过数据处理分析与自身的从业经验,提炼了与甘肃榆中农村合作银行实际情况相契合,且适应基层管理者特点的胜任力提升要素,从自我管理、团队管理、目标管理三个方面,提出胜任力提升策略,利用提升在职学习能力、明确岗位职责、以身作则、自我调节、合规诚信经营、沟通指导、分工落实、授权激励、风险抵御、客户资源质量、市场摸查、解决问题质效等 12 个关键能力对胜任力提升提出具体要求,以保证胜任力模型的有效运用,最后,结合银行情况提出了具体实施保障,以保证胜任力提升策略的顺利推行。

### 6.2 研究展望

胜任力提升是企业管理者长期关注的问题,会随着经济的发展、技术的进步、经验的增长,逐渐寻找到更优的方案。在银行管理实践中,胜任力的提升不仅仅是学术理论的运用,还是对银行实际管理工作的研究,且行业之间差异巨大,存在很多干扰因素,如何准确把握影响胜任力提升的影响因素,以及其作用方式,是未来研究的趋势。由于笔者的理论水平有限,本文在胜任力的提升研究过程中,使用的分析方法简单,收集的数据不够充分,一些观点受主观影响,包括细节中还存在很多不足,因此导致本文的研究结论存在一定的局限性。笔者将在今后的工作中,进行更多的学习,再对提升策略做出优化改进。

## 参考文献

- [1] Boyatzis R E.The competent manager:A model for effective performance [M].New York:John Wiley & Sons,Inc.1982,(6):26-32.
- [2] Ennis,M.,R.(2008).Competency Models:A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration.ETA.3-25.
- [3] James Dodd. Competency or Capacity: Measuring Librarians' Potential for Success[J]. Journal of Library Administration,2019,59(6):53-64.
- [4] McClelland,D.C.Introduction.competence at work:Models for superior Performance[M].New York: John Wiley&Sons, Inc.1993:3-8.
- [5] McClelland,D.C.Testing for competence rather than "Intelligence"[J].American psychologist,1973,28(1):1-14.
- [6] Michael Zwell.A look at bank's chief competencies[J].US Banker,2001,23(7):60-61.
- [7] Ogbolu Yolanda,Scrandis Debra A,Fitzpatrick Grace,Newhouse Robin. Leading Organizational Cultural Competency: Nurse Leader Rounds and Care for Diverse Patients.[J]. The Journal of nursing .administration,2016,46(12):324-336.
- [8] Raven,J.Stephenson,J(Eds).Competency in the Learning Society.New York:Peter Lang.2001.
- [9] Rodriguez, Patel Bright. Developing competency models to promote integrated, human,resource, practices[J]. Human. Resource. Management, 2013, 41(3): 309-320.
- [10] Spencer,L.M&Spencer,S.M.Competence at work:Model for superior performance[M].New York:John Wiley&sons,Inc,1993,(17):18-24.
- [11] (美)沃伦·本尼斯(Warren Bennis), 伯特·纳努斯(Burt Nanus).赵岑, 徐琨译. 领导者(纪念版) [M].杭州: 浙江人民出版社, 2016.
- [12] 白林子. 银行中层管理人员胜任力评价和提升策略研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2018, 289(10):31.
- [13] 崔利利. 基于胜任力的基层生产管理者培训体系构建与应用[J]. 现代银行, 2020, No.413(02):27-28.

- [14] 杜芳, 罗中枢.国内外胜任力理论的研究热点及其演进[J].华侨大学学报, 2016,(6):52-53.
- [15] 郭文辉.如何做一名合格的基层管理者[J].现代经济信息, 2018,(23):98.
- [16] 黄勋敬, 李光远, 张敏强.商业银行行长胜任力模型研究[J].金融论坛, 2007,(7):3-12.
- [17] 黄勋敬, 赵曙明.中资商业银行行长胜任力特点研究[J].金融论坛.2010,(3)33-39.
- [18] 黄勋敬;赵曙明.商业银行分支行行长“1+N”领导力模型研究[J].杭州金融研修学院学报,2016,(12):51-53.
- [19] 黄勋敬;赵曙明.商业银行支行行长 1+N 胜任力模型研究[J].金融论坛,2013,18(07):19-27.
- [20] 金晶.胜任力理论国外研究综述及其启示[J].银行改革与管理, 2021,(04):61-65.
- [21] 景慧茹.邮储银行兰州分行基层网点负责人胜任力模型构建研究[C].兰州大学, 2021.
- [22] 李强.正确认识基层管理者特点——提高基层管理能力及水平[J].北京石油管理干部学院学报,2016,(04):42-49.
- [23] 林锐涛.提升基层管理者履职能,促进营销精益化管理落地[J].,2017,(07):46-47.
- [24] 路文捷;王挺.河南农村信用社客户经理胜任力研究[J].环渤海经济瞭望, 2021,(04):89-90.
- [25] 毛学伟.基层管理者胜任力构成要素分析[J].经营管理者, 2017,(29):170-465.
- [26] 彭春燕.中小银行高层管理者提升领导力的思考[J].管理观察,2019,(04):44-45.
- [27] 如何成为优秀的团队管理者[J].北方牧业,2017,(03):29.
- [28] 舒梦.国企基层管理者的胜任力模型研究[D].湖南师范大学, 2017.
- [29] 王帆.数据处理分析应用于 A 集团人才招聘的策略研究[D].安徽大学.2017.
- [30] 王建军;朱柏萍;王泽恩.大数据时代银行领导力提升策略探究[J].科学咨询(科技·管理),2020,(01):22.

- [31] 王义华、贾志永.中小银行行长胜任特征及影响因素实证研究—基于监管者视角的分析[J].西南交通大学学报(社会科学版)(CSSCI 扩展版来源期刊), 2013,14(6):7-13.
- [32] 王友华;王毅.试论企业基层管理人员的团队建设[J].经济研究导刊, 2015,(19):172-173.
- [33] 魏钧,张德.国内商业银行客户经理胜任力模型研究[J].南开管理评论,2005,(06):4-8.
- [34] 伍晓燕;潘宇;张玖瑜.新时代商业银行县、城区支行行长胜任力模型研究[J].杭州金融研修学院学报, 2021,(05):39-46.
- [35] 肖凌、聂鹰, 梁建春.国有银行中层管理人员胜任力特征模型[J].经济科学, 2006(5):83-89.
- [36] 徐江宁.试谈提高基层银行行长的经营管理水平[J].时代金融, 2017, 32(No.678):138-142.
- [37] 徐颖.试论银行中层管理人员胜任力评价和提升策略[J].中小银行管理与科技(下旬刊), 2020, No.621(08):165-166.
- [38] 徐玉蓉. H 公司中层管理者胜任力测评及提升策略研究[D].浙江师范大学, 2018.
- [39] 杨璐.新时期加强银行基层干部队伍管理建设的思考[J].经济管理文摘, 2019, No.733(19):82-83+86.
- [40] 易必新.谈“新常态”下如何当好一名银行基层管理者[J].中国城市金融, 2017,(08):45-47.
- [41] 尤明,董春诗.Y 公司中层管理人员胜任力模型构建研究[J].农村经济与科技, 2018,29(7):167-168.
- [42] 余建华.现代领导与管理的命脉在沟通[J].唯实(现代管理), 2017,(03):12-13.
- [43] 袁浩镛.胜任力研究综述[J].产业与科技论坛,2020,(14):84-85.
- [44] 张伟.探究如何提高国有银行基层管理人员素养[J].名城绘, 2019,(8):0524-0524.

## 附 录

### 基层管理者胜任力现状调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！感谢您能在百忙之中阅读并填写这份问卷！请您根据工作中的实际情况，真实、准确地填写问卷。本问卷共分三部分，第一部分为基础信息填写；第二部分为问卷调查内容；第三部分为开放式问题，此部分按照主观意愿如实填写即可。

本次调查采取无记名方式进行，调查结果没有对错之分，您所提供的结果仅供学术分析之用，敬请您放心填写。

感谢您的配合！

#### 第一部分

1. 您的性别是？（单选题 \*必答）

男

女

2. 您的年龄是？（单选题 \*必答）

20 岁以下

20~29 岁

30~39 岁

40~49 岁

50 岁以上

3. 您的学历是？（单选题 \*必答）

高中/中专/技校

大学专科

大学本科

硕士研究生及以上

4. 您的从业时间是？（单选题 \*必答）

1-5 年

5-10 年

10-15 年

15 年以上

5. 您的职位是? (单选题 \*必答)

支行行长

网点负责人

内勤经理

综合柜员

客户经理

## 第二部分

该部分调查主要从基层管理者自我管理、团队管理、目标管理三项一级指标为前提, 为便于您理解作答, 细化分解为 20 个二级指标, 每个二级指标设计一个测量问题。请您仔细阅读本项说明, 然后回答问题:

如果您是内勤经理、网点负责人, 请您按自己的日常工作如实打分; 如果您是客户经理、综合柜员, 请您为自己的直接管理者打分。

### I 自我管理类 (6-11)

6. Q1. 有明确的个人和事业目标, 岗位职责清晰明确。

非常不同意  不同意  一般  同意  非常同意

7. Q2. 遵守职业道德, 不突破诚信底线, 爱岗敬业。

非常不同意  不同意  一般  同意  非常同意

8. Q3. 乐于在工作中主动学习, 善于用所学知识解决实际问题。

非常不同意  不同意  一般  同意  非常同意

9. Q4. 存在取得良好工作业绩的内在动力, 设定具有挑战性的目标, 并具有引导员工共同追求成功的持续性愿望。

非常不同意  不同意  一般  同意  非常同意

10. Q5. 面对压力和挫折能够及时有效地自我调适, 正确面对工作批评/抱怨/投诉, 始终以平和的心态和饱满的热情开展工作。

非常不同意  不同意  一般  同意  非常同意

11. Q6. 对组织战略目标与未来规划充满信心, 将银行发展视为己任, 主动以身作则、积极贡献力量。

非常不同意  不同意  一般  同意  非常同意

### II 团队管理类 (12-16)

12. Q7. 能够较好地利用团队人员的优缺点, 发挥领导向心力和凝聚力, 引导员工完成任务, 共同实现组织目标。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

13. Q8. 出现问题时主动、及时的沟通协调, 起到较好地组织指导作用, 有效保障工作顺利开展。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

14. Q9. 对下属充满信心, 提供空间和机会独立处理自己工作职责范围内的事务, 引导发挥潜能; 及时纠正思想偏差, 引导其实现职业生涯规划。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

15. Q10. 具备较好地人力和资本配置能力, 能够利用现有的人力和资本资源实现低成本高收益。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

16. Q11. 能够对工作做出整体规划和分解, 有效执行全行战略和规划, 以身作则带领团队实现目标。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

### III 目标管理类 (17-25)

17. Q12. 具备银行业金融机构基层管理者任职所必须具备的金融知识。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

18. Q13. 在任何情况下能够始终坚持“合规为先”的原则开展业务。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

19. Q14. 对工作相关的问题主动思考, 敏感洞察行业市场变化, 能够判断市场走向, 提前抓住机遇或规避风险。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

20. Q15. 能够适应环境变化和工作重心的不断转移、面对危机能够保持冷静, 并妥善处理。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

21. Q16. 根据工作需要, 努力创新管理方式与方法, 积极改进工作质量提高工作效率。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

22. Q17. 非常明确客户是银行利润的来源, 具有以客户为中心, 满足客户需求的服务意识。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

23. Q18. 能够预测工作范围内的风险，识别风险，控制风险，及时处置风险。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

24. Q19. 有社会关系基础，或者具备较好的社会关系培养积累能力，并能够利用资源为团队创造效益。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

25. Q20. 具有超过普通员工的办事功效和成绩，并且能够带领团队取得超出一般的功绩。

◎非常不同意 ◎不同意 ◎一般 ◎同意 ◎非常同意

第三部分

26. Q21. 您认为本银行的基层管理者还存在哪些不足之处？（必答）

答：\_\_\_\_\_

27. Q22. 您认为本银行基层管理者还应该具备哪些能力？（必答）

答：\_\_\_\_\_

本次调查问卷已全部填写完毕，感谢您的配合。

## 后记

时光荏苒，充实而忙碌的研究生学习生涯转眼就要结束。作为学生，我很荣幸继在兰州财经大学攻读完成本科学业后再次来到母校攻读 MBA，熟悉的环境、熟悉的老师，让我内心再次掀起青春的波澜。MBA 课程设计，更加注重实践，专业且经验丰富的教师团队，让我们在知识的海洋中尽情徜徉，知识水平得到进一步提升，眼界不断开拓，为我们今后的工作学习不断注入新的活力和动力。

在此，我要特别感谢我的导师董原教授。对待学生，董原教授有严师的学术风采，也有母亲般的慈祥关爱，课程教授过程中理论结合实际，让人受益匪浅。尤其在整个论文的撰写过程中，董教授付出了大量的精力倾心指导，从论文选题、结构构建、内容指导，到论文开题、修改、定稿，董教授细致入微，耐心辅导，她用自己渊博的管理知识与多年的学术研究经验，为我的论文提出了颇有建设性的指导意见，让我受益良多。再次对董教授表示由衷的敬意！最后，还要感谢我的同班同学，课堂上的一次次团队合作，为我们的学习生活留下了很多难忘的回忆，大家的陪伴让我度过了一段难忘的学习时光。

同时，我还要感激我的爱人。感谢在我读研期间悉心的陪伴，不管是严冬还是酷暑，总在校园里默默等候；感谢在我为学业与工作两难平衡时，总在身旁耐心疏导；感谢在我为功课焦灼之时，细心研究、尽心指导。在整个读研期间，既是我贴心的伴侣，也是我最信任的朋友，更是我人生路上最好的老师。此外，我还要感激在我身后默默支持我的父母，兄弟姐妹，正是你们所有人给予的百分百支持和关怀，让我顺利完成学业。也要感谢我的单位和同事，是他们为我的论文写作提供了大量的数据支撑。

衷心感谢大家对我的帮助，道路漫漫，我将带着学习过程中积累的宝贵财富，不辜负老师的期许，不辜负自己的所学，以梦为马，不负韶华，继续努力奋进！

作者：刘丽丽

2021年9月30日