



银行后台服务中心系列丛书

银行后台服务中心 人才选拔与培养读本

叶丽萍 刘 晖 龚 渝 李 健 主编



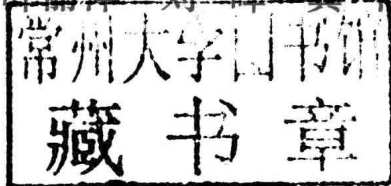
苏州大学出版社
Soochow University Press



银行后台服务中心系列丛书

银行后台服务中心 人才选拔与培养读本

叶丽萍 刘 晖 龚 渝 李 健 主编



苏州大学出版社
Soochow University Press

图书在版编目(CIP)数据

银行后台服务中心人才选拔与培养读本 / 叶丽萍等
主编. —苏州: 苏州大学出版社, 2011. 12

(银行后台服务中心系列丛书)

ISBN 978-7-81137-876-4

I. ①银… II. ①叶… III. ①银行—商业服务—人才
选拔—研究—中国②银行—商业服务—人才培养—研究—
中国 IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 247498 号

- | | |
|------|--|
| 书 名 | 银行后台服务中心人才选拔与培养读本 |
| 主 编 | 叶丽萍 刘 晖 龚 渝 李 健 |
| 责任编辑 | 盛 莉 |
| 出版发行 | 苏州大学出版社
(苏州市十梓街 1 号 215006) |
| 印 刷 | 扬中市印刷有限公司 |
| 开 本 | 700 mm×1 000 mm 1/16 |
| 印 张 | 13.5 |
| 字 数 | 175 千 |
| 版 次 | 2011 年 12 月第 1 版
2011 年 12 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-81137-876-4 |
| 定 价 | 35.00 元 |

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020

苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>

谨以此书献给
交通银行金融服务中心（武汉）
成立三周年



《银行后台服务中心人才选拔与培养读本》

编委会名单

主 编 叶丽萍 刘 晖 龚 渝
李 健

编 写 (按姓氏笔画为序)

叶 飞	叶愈奇	冯 婷
吕 勇	刘 颖	许久红
肖慧娟	吴 婧	邹 静
张 婷	张 静	张 瑾
张贝贝	罗俊峰	周 倩
胡宇飞	钟 灵	贾振南
黄 阳	崔 倩	傅 堂
曾 虎	曾 敏	薛 辉



序

张山

2005 年以来,我国银行业在流程银行建设方面进行了大量的研究、探索和实践。出于防范操作风险、提高处理效率、降低运营成本的需要,各家银行已陆续将前台、中台、后台分离,将后台业务集中处理,建立了全国性的银行后台服务中心。实践逐步证明:银行后台服务中心已成为流程银行流程再造的重要发展方向。

然而,银行前台操作性业务一旦集中到后台处理,其处理方式与流程会发生很大的变化,银行原有的管理手段与方法已无法适应后台服务中心运营模式的需要,最深切地体现在营运适用人才的缺乏方面。人才是实现可持续发展的基础。十年树木,百年树人,银行后台服务中心的人才培养无法一蹴而就。系统地梳理银行后台服务中心人才的成长模式,找到其内在的规律,是不断提升银行后台服务中心建设水平的关键。其中,研究、探索并形成银行后台服务中心人才选拔与培养的科学体系显得尤为迫切。

交通银行在流程银行改革方面起步较早,在 2008 年就建立了金融服务中心。三年来,交通银行金融服务中心(武汉)逐渐形成了以一线运营骨干(主要包括各业务条线专家座席员以及支持一线业务指标



完成的业务培训师、质量检查员、排班调度员、一线班组长等具备一线现场管理能力的专业人员)为基础,以经理、高级经理为管理主干,以组织管理银行后台服务中心建设和发展的高级管理人才为核心的金字塔式的人才发展梯队。正是人才团队的形成与发展,促成了交通银行金融服务中心(武汉)的发展,使其一步一个脚印地走向规范、走向专业。

很欣慰地看到交通银行金融服务中心(武汉)将他们三年来人才建设的实践和心得总结成《银行后台服务中心人才选拔与培养读本》一书,它的面世将为我们填补这方面理论的空白。本书体系结构完整,内容详尽实用,是一本贴近银行后台服务中心适用人才建设需要的读本。

2011年是交通银行“二次改革”起始之年,我相信本书的出版发行将为交通银行营运改革的提速、金融服务中心的全国布局在人才选拔与培养方面提供可借鉴的思路和方法。同时,希望本书的编写、出版能为中国银行业后台服务中心的人才建设与发展贡献力量,为中国银行业流程银行的改革作出有益的探索,并为国内银行业后台服务中心的同志们提供借鉴和帮助。

(华庆山,交通银行监事长)



目 录

第一章 概论 / 1

- 第一节 人才建设概述 / 2
- 第二节 人才的分类 / 9
- 第三节 人力资源规划 / 17
- 第四节 工作分析 / 24

第二章 选才 / 31

- 第一节 选才的原则 / 31
- 第二节 选才的渠道 / 33
- 第三节 选才的方法 / 35
- 第四节 选才的技巧 / 39

第三章 育才 / 43

- 第一节 培训体系的建立 / 43
- 第二节 培训管理的特点 / 48
- 第三节 培训的种类 / 49
- 第四节 培训管理流程 / 53

第四章 用才 / 58

- 第一节 人才库规划与管理 / 58
- 第二节 绩效管理 / 68



第五章 留才 / 81

第一节 留才的背景 / 81

第二节 留才的方式 / 84

第六章 电话业务人才选拔 / 129

第一节 电话业务人才选拔概述 / 129

第二节 电话业务人才选拔的意义 / 132

第三节 电话业务人才选拔的标准和原则 / 136

第四节 电话业务人才选拔的步骤 / 139

第七章 电话业务人才培养 / 144

第一节 电话业务人才管理制度 / 144

第二节 电话业务人才行为规范 / 157

第三节 电话业务人才沟通礼仪 / 165

第四节 电话业务人才培养方式 / 168

第五节 培训内容及课程体系 / 178

第六节 培训评估制度 / 185

第八章 非电话业务人才选拔 / 191

第一节 非电话业务人才选拔概述 / 191

第二节 非电话业务人才选拔的原则和标准 / 194

第三节 非电话业务人才选拔的方法 / 198

第九章 非电话业务人才培养 / 202

第一节 非电话业务人才培养宗旨 / 202

第二节 非电话业务人才培养内容及培训体系 / 203

第三节 非电话业务人才培养方式 / 207



第 一 章

概 论

银行后台服务中心是与银行的直接经营活动(即前台)相对分离,并为其提供服务和支撑的功能模块和业务部门,包括数据中心、清算中心、银行卡中心、研发中心、灾备中心、档案管理中心、客服中心等。网络信息技术的进步使得一个强大的后台服务中心能够为经营全国业务甚至跨国业务的金融机构提供 24 小时的技术和服务支持。这些集中的后台服务中心的建设,不仅使银行分支机构可以大幅精简人员,而且使银行工作效率更高,流程更紧凑,客户资源也可以得到充分整合与利用。

人才是强国的根本,也是银行后台服务中心竞争力的核心。首先,世界多极化、经济全球化趋势愈演愈烈,科技进步日新月异,知识经济方兴未艾,加快人才队伍建设是银行业在激烈的国际国内竞争中赢得主动的重大战略选择。其次,中国银行业改革任重而道远,未来的银行发展方向是“部门由流程而定,流程因客户而定”的流程银行模式。为实现风险控制和成本控制,未来五年又是银行后台服务中心集中化的高峰期。

银行后台服务中心从业务性质、管理模式到人才特质都与前台营销部门有非常大的区别,急需培养大批既具备人员密集型工作现场管理经验又具备银行业务知识的各级人才。而人才的培养又非朝夕间



可以实现的。近几年,国内大多数银行后台服务中心的运营管理者关注的焦点,除了运营制度、流程、分工、效率等常规性内容以外,还有制约银行后台服务中心良性运营和长期发展的人力资源问题。银行后台服务中心普遍面临的“人荒”问题已成为制约银行后台服务中心发展的瓶颈。大力实施人才战略,努力培养一大批适应银行后台服务中心发展需要的高素质人才,是摆在各大银行面前的一项重大战略任务。

第一节 人才建设概述

银行后台服务中心只有通过不断增强对外招贤纳士的吸引力、对内留住人才的凝聚力,积极培养并合理使用人才,才能培养和造就具备较强竞争力的银行后台服务中心人才队伍。

一、人才建设的基本原则

1. 人才总量与经营发展规模相协调

坚持引进、开发、培养、储备并举,促进人才总量规模的增长与银行后台服务中心经营发展规模的增长保持同步,充分满足银行后台服务中心改革和发展对人才资源的需求。

2. 人才素质与战略目标要求相适应

牢牢把握流程银行建设战略目标对人才素质的根本要求,坚持人才先行,以用为本,通过多种渠道、多种方式加大人才培养和素质提升力度,使银行后台服务中心人才队伍在学历、技术职称、拥有各类国际国内金融专业证书等方面占据优势,打造思想素质、理论水平和专业技能一流,市场竞争力比较优势明显的银行后台服务中心人才队伍。

3. 人才结构与战略转型方向相一致

按照从传统银行模式向流程银行模式转型对人才的需求,坚持自



主培养和引进人才并举,进一步优化人才结构,大力培养代表国际银行业前沿水平的银行后台服务中心专业人才,形成层次丰富、门类齐全、专业突出的银行后台服务中心人才队伍结构。

4. 人才布局与协调发展需要相匹配

统筹、协调银行各条线和各发展领域人才资源,加强对人才的市场流动配置机制建设和对配套激励保障措施的完善,既满足银行后台服务中心重点发展条线领域对人才资源的需求,又保障对亟待发展的条线领域人才资源的投入,促进银行后台服务中心健康、协调、可持续发展。

二、人才建设的主要任务

1. 突出抓好中高级经营管理人才培养

银行后台服务中心中高级管理人才主要包括银行后台服务中心负责人和部门中高级管理人员,他们是银行后台服务中心经营管理的中坚力量。要以提高思想政治素质、领导能力和营运管理水平为核心目标,着力抓好选拔培养、考核评价、交流锻炼、管理监督和后备人才储备等重要环节工作,不断提升中高级经营管理人才的素质,造就一批懂经营、善管理、作风正的管理人才,建设一支政治坚定、勇于创新、求真务实、奋发有为,善于推动科学发展的高素质、复合型的管理人才队伍。

2. 全面推进一线营运骨干队伍建设

银行后台服务中心一线运营骨干主要包括各业务条线专家座席员以及支持一线业务指标完成的业务培训人员、质量检查人员、排班人员、一线班组长等具备一线现场管理能力的专业人员。他们是担负着组织、推动和完成银行后台服务中心营运任务、充分展现银行后台服务中心形象的主要力量。围绕银行营运管理目标,以提升一线运营骨干队伍整体素质、经营管理和服务能力为核心,持续开展一线骨干队伍培训工程,着力强化一线班组长的责任意识、管理意识和风险意



识,培养和造就一支具有良好的管理、组织、执行能力,强烈的进取精神和奉献意识,高超的业务技能和服务水平,超强战斗力和创造力的人才队伍。

3. 有力推进信息技术人才队伍建设

银行后台服务中心信息技术人才包括银行后台服务中心信息技术开发、管理人员,他们是推动银行后台服务中心进行科技创新,形成强大的市场竞争能力,确保银行各项业务运营和管理工作高效运行的重要支撑和保障力量。要围绕提高银行自主创新能力和市场竞争能力,加强领军人才、核心技术研发人才和创新团队的培养工作。坚持以项目开发带动人才培养,注重推动信息技术人才进行金融业务理论学习,加强对国际最新金融科技的研究,提高信息技术人才队伍整体创新能力。关心和爱护信息技术人才,畅通人才发展渠道,努力培养和造就一支掌握现代金融科技理论知识和技能、具有高超的系统开发能力、充分适应流程银行发展战略需求以及银行后台服务中心参与市场竞争对营运科技创新的需求的高水平信息技术人才队伍。

4. 强化风险管理人才资源的开发和培养

银行后台服务中心风险管理人才包括风险管理专员、内部控制专员、纪检监察专员。他们是防范经营风险、维护运营安全、实现银行后台服务中心各项业务高质量、高效率、高效益运行,确保银行后台服务中心健康、持续、快速发展的核心力量。要围绕全面风险管理体系建设,以培养和强化银行风险管理意识和能力为核心,大力引进专业风险管理人才,积极向具有风险管理先进经验的金融企业学习,注重在经验丰富的员工队伍中发现、选拔和培养风险管理人才。加强管理,强化人才品德修养教育和职业道德教育,全力打造一支掌握现代金融风险管理专业知识和前沿理论,具备高度的责任感、丰富的管理经验和高超的管理能力的一流风险管理人才队伍。



三、健全和完善人才建设机制

1. 创新培养机制

坚持以流程银行战略需求为导向,着眼于银行后台服务中心的长远发展和人才持续发展的协调统一性,牢固树立人才持续培养的理念,不断创新人才培养机制,完善培训体系,注重在实践中发现、培养、造就人才,构建人人能够成才、人人得到发展的人才培养机制,让每一位员工都在服务银行后台服务中心的过程中获得培养和提升。

(1) 创新人才培养模式,拓宽员工成长成才渠道。围绕员工职业生涯发展和职业上升通道,建立和完善员工职业培训规划和培训体系,通过进一步整合和共享全行培训资源,积极创造条件,鼓励和引导员工根据银行后台服务中心改革和发展需求以及自我职业发展需求,通过集中培训与自我学习相结合、岗位培训与职业发展相结合、纵向和横向岗位交流、多岗位实践锻炼等方式,全面提高员工队伍综合业务素质 and 持续发展能力,逐步形成“一岗为主,多岗备援”的人才培养模式。

(2) 创新全员培训机制,全面实施全员培训计划。在落实员工每年集中接受一定时间的岗位培训制度的同时,充分利用网络资源,完善员工自主选学和考试系统,构建网络化、开放式、自主性的全员培训体系。将培训纳入员工职业成长考核评价体系,完善培训管理系统,为员工职业发展提供重要依据。

(3) 统筹兼顾,突出重点,完善培训体系。在完善全员培训机制的同时,全面推进领导干部、后备人才、管理人才和战略人才、紧缺适用人才培训体系建设,为更好更快地实现银行后台服务中心各项运营目标培养各类人才。

(4) 规范各类职业资格培训管理。进一步完善全员持证上岗制度,扩大培训覆盖面,提升员工履职能力和素质。建立健全资质认证



培训机制,鼓励员工参加与岗位履职和职业发展相关的社会资格证书考试,倡导员工立足岗位成长,成为本岗位、本专业和本条线的专家和技术能手,推进各类人才资源的培养和储备。

2. 完善选拔任用机制

坚持以“德才兼备、实践标准、群众路线”为用人导向,把服务科学发展作为工作的出发点和落脚点,改革和完善各类人才选拔任用方式,坚持以用为本,科学合理使用人才,建立起开放式引进、竞争性选聘、市场化配置的人才选拔任用机制,促进人岗相适,做到用当其时、人尽其才,促使各类人才脱颖而出,充分施展才能。

(1) 深化领导干部选拔和任用制度改革,提高选人用人公信度。完善干部选拔和任用制度,进一步完善民主、公开、竞争、择优的干部选拔机制,建立健全干部选拔提名过程中的民主推荐机制、干部遴选过程中的竞争机制、推荐考察过程中的差额机制、审议决定过程中的票决机制,丰富干部选拔和任用的形式,进一步拓宽选人、用人视野和渠道。

(2) 完善人才引进机制。制定人才引进工作管理办法,明确人才引进工作目标,规范工作程序和管理方式,完善相关评估体系。加大市场化招聘力度。建立专业化招聘团队,实现招聘工作专业化、规范化、市场化运作。根据全行改革和发展形势需求及金融市场人才资源流动配置状况,动态确定市场化招聘的目标对象和数量结构,合理制订人员招聘方案,运用科学、合理的人才测评工具,提升人才甄选质量和效率。

(3) 坚持在实践中发现人才,在使用中培养人才。以岗位职责要求为基础,以品德、能力和业绩为导向,建立科学化的人才选拔和任用机制。放手使用人才,为各类人才发展搭建平台;充分锻炼人才,倡导在干中学,在实践中激发人才的创新潜能,提高人才综合素质;合理调



度人才,根据各类人才的能力、专长、性格,安排合适的岗位,充分发挥不同人才的特长和作用;积极发现人才,一方面,实施重大科研创新项目,实现在重要业务领域突破中识别和发现人才,另一方面,打破学历、身份限制,对具有突出才能、对银行后台服务中心发展作出积极贡献的特殊人才,不拘一格地选拔、任用。

(4) 健全人才合理流动机制。广泛利用内部网等多种形式,及时发布人才需求的公告,鼓励岗位竞聘,推动跨行、跨部门人才流动,通过多渠道发现、培养和使用人才。

3. 改进考核评价机制

改进人才评价方式,拓宽人才评价渠道,丰富人才评价手段,加强市场化人才评价机制建设,进一步发挥人才评价对选拔、配置、激励的基础和支撑作用。

(1) 改进绩效考核机制。建立科学的市场化绩效评估和计量标准。积极探索以订单数、客户满意度等为指标的多维度、全要素的绩效考核评价机制。

(2) 建立健全各类人才能力素质评价标准体系。建立能力模型体系和职位晋升的绩效达标体系,为员工职业生涯规划明确方向、树立标杆。建立“能力评估中心”,给予高绩效员工申请评估的主动权,为员工提供业务能力测验、发展潜能评估、职业性格测试等专业能力测试服务。

(3) 完善人才契约化管理机制。在实施全员劳动合同聘任制的基础上,对市场化引进人才建立契约目标,明确任期发展目标以及阶段工作任务和目标,进一步构建以契约约束为主导的人才管理机制。

4. 健全激励保障机制

加强人才发展激励保障机制建设,营造公开、平等、竞争、择优的制度环境,鼓励创新、容许失误的工作环境,待遇适当、无后顾之忧的



生活环境,不断增强银行后台服务中心的吸引力和凝聚力,充分激发和调动各类人才的积极性和创造性。

(1) 完善薪酬管理制度。按照激励有效性和职位稳定性和谐、平衡的原则,建立与战略目标相契合、具有市场竞争力、有利于人才引进、符合银行后台服务中心经营管理理念的薪酬体系。

(2) 完善聚才、留才的政策保障机制。例如,建立健全人才内部选拔机制、后备人才培养机制等,使员工对自己在企业的发展前景充满希望,坚定在企业长期发展的信心和决心。

5. 建立健全荣誉制度

重视和加强对人才的精神激励,完善和规范荣誉制度,树立榜样,强化人才的荣誉感和归属感。建立劳动竞赛表彰制度,定期召开劳动竞赛表彰大会,对竞赛中表现突出的个人和团队给予表彰。同时,完善评选各级劳动模范、岗位能手、标兵的荣誉制度,落实相应的待遇,并加强后续管理,激励先进人才持续发展,为银行后台服务中心发展发挥更大的作用。

四、推进实施人才建设工程

1. 领导干部核心能力提升工程

(1) 加强领导干部思想政治建设。着力围绕社会主义核心价值观开展学习活动,通过领导干部政治理论调训、党委中心组学习、读书研讨班等多种形式,大力推进学习型组织建设,不断提高各级领导干部的政治理论素养。

(2) 着力抓好领导干部现代银行经营管理专业素质的提升。通过任职资格轮训、异地交流实践、新进班子成员培训、自主选学、参加国内外知名院校开展的金融理论和实务培训等形式,促使各级领导干部进一步提高战略思维能力和科学管理能力。

(3) 加强领导班子和领导干部作风建设,坚持从严管理干部。严