

金融企业管理系列教材

Human Resource Management in Financial Enterprises

金融企业 人力资源管理

徐兆铭 等◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F830. 3/11

2008

Human Resource Management in Financial Enterprises

金融企业 人力资源管理

徐兆铭 等◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

金融企业人力资源管理/徐兆铭等编著. —北京:北京大学出版社, 2008.7

(金融企业管理系列教材)

ISBN 978-7-301-12879-4

I. 金… II. 徐… III. 金融-企业-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192231 号

书 名: 金融企业人力资源管理

著作责任者: 徐兆铭 等编著

策 划 编 辑: 叶 楠

责 任 编 辑: 张迎新

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-12879-4/F·1742

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 三河市新世纪印务有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 24.5 印张 400 千字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

教师反馈及课件申请表

北京大学出版社以“教材优先、学术为本、创建一流”为目标，主要为广大高等院校师生服务。为更有针对性地为广大教师服务，提升教学质量，在您确认将本书作为指定教材后，请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回，我们将免费向您提供相应教学课件。

书号/书名			
所需要的教学资料	教学课件		
您的姓名			
系			
院/校			
您所讲授的课程名称			
每学期学生人数	_____ 人	_____ 年级	学时 _____
您目前采用的教材	作者: _____ 出版社: _____ 书名: _____		
您准备何时用此书授课			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话 (必填)	
E-mail (必填)			
您对本书的建议:			系主任签字
			盖章

我们的联系方式:

北京大学出版社经济与管理图书事业部

北京市海淀区成府路 205 号, 100871

联系人: 石会敏

电话: 010-62767312 / 62752926

传真: 010-62556201

电子邮件: shm@pup.pku.edu.cn em@pup.pku.edu.cn

网址: <http://www.pup.cn>

总 序

金融是社会经济中最为活跃的领域,其变化多端和迅猛发展,导致金融企业这一金融市场微观主体,必须与时俱进不断调整与改变自己,即是说,金融企业的变化源于金融环境的不断变化,特定的金融环境实际上决定了金融企业的形态、管理方式及发展战略。面对金融全球化、金融市场竞争激烈的新环境、金融市场与实体经济的复杂关系,如何加强管理,在激烈的竞争中取胜,是各类金融企业面临的重要课题。

金融全球化

金融全球化是 20 世纪后期以来世界金融发展的趋势,一般而言,金融全球化就是金融资源在全球范围内的流动以及由此产生的普遍影响。金融全球化并不意味着地区金融之间差异的消失,源于制度、规模等因素的地区差异使金融全球化的内容更加复杂。金融全球化可理解为金融市场的全球化、金融资源的全球化以及金融风险的全球化。

金融市场的全球化包括两个方面:其一是市场范围的全球化,其二是市场规则的全球化。20 世纪后半叶,随着全球经济的飞速发展,全球经济总量的增加以及全球生产网络的发展演化使得金融市场的边界不断扩展,突破了国家和地区界限,国际金融往来日趋频繁。实际上,无论从形式还是从实际内容,资本跨国流动以及资本相关业务的跨国运作逐渐成为金融企业的日常工作。伴随资本的国际流动,已经相对成熟的各种金融市场规模普遍被模仿、接受和复制,与此同时,新市场规则的产生则以全球市场为基础。在此基础上,尽管没有统一的中央银行,已经存在的各个国际金融中心正在成为全

球金融的发动机。它们吐纳、整合全球金融资源,制定并传播规则,发现并抵消金融风险,以实现金融资源的全球分布。

金融资源包括金融市场的参与者、资本以及各种金融工具。金融资源的全球化是指金融市场参与者在全球范围内参与市场分工以及资本与各种金融工具在全球的流动,在这个过程中,国际金融市场将消除由于文化、制度、习惯所形成的金融资源的差异,由于普通资本的同质性,金融资源全球化的速度要远远快于其他产品。实际上,在当今世界,在相同规模及制度的两个地区金融市场,金融资源的同质化程度是最高的。

金融风险的全球化包括两个方面:其一,对于发展中国家,金融制度还不健全,但是却引入发达金融市场的金融资源,由于应用不当导致市场失衡,形成金融危机。其二,金融风险在国际金融市场进行传递。这种风险的传递机制来源于国际金融市场的不平衡以及带有事后处理机制的市场规则,在缺少中央银行的事前控制之下,风险以资本为渠道在国际金融市场中传播。

金融市场竞争激烈

21 世纪,国际金融市场竞争日趋激烈。金融国际化极大地拓展了金融市场,同时金融风险和各国金融管制导致企业成本不断增加,因此,金融创新层出不穷。此外,各国银行通过合并实现多领域的复合经营,而非银行金融机构也在试图进入传统银行业务(例如,投资银行所属共同基金的现金管理账户服务),金融市场的竞争越来越激烈,其结果不仅进一步推进了金融创新,同时促使金融企业将目光从单纯的金融服务创新转变为向产品创新与深化管理、实施营销并重的方向发展。而计算机网络的发展则为金融企业提供了新的创新和竞争工具,实际上,作为渠道存在的计算机网络在缩短企业与消费者之间距离的同时,其带来的变化也导致企业产品之间的差异化更难实现,由此导致金融市场竞争更加激烈。

金融市场与实体经济的复杂关系

金融资源在全球的高速流动并不代表金融市场与实体经济之间关系的减弱,与之相反,金融市场实际上受到实体经济更加强有力、更加剧烈的影响。这种影响体现在,在宽松的金融管制下,一旦金融市场过于脱离实体经

济,最终市场机制将强行将其拉近均衡点。在无外力干预的条件下,这种拉力将会损害实体经济,导致整体经济衰退。日本从20世纪80年代后期发展停滞、亚洲金融危机的爆发等皆能证明这一点。当然由于国际经济地位不同,日本本国金融企业外逃使得本国经济发展停滞;而泰国、马来西亚等国,处于全球生产网络的制造环节,投资风险源于美国和欧洲等最终产品市场,所以在亚洲金融危机后能得以迅速恢复。

为了适应以上金融环境,金融企业管理体系应该从以下几方面进行重构:

一是金融企业的战略管理。战略管理的重要性毋庸置疑,金融企业战略管理的特殊性在于金融环境的复杂多变、金融产品的虚拟无形以及总量经济的特殊影响。为此,我们推出《金融企业战略管理》。

二是金融产品生产的运营管理。标准化、规范化的服务流程是降低金融风险的第一步,以成熟的运营理论重塑金融企业产品生产管理是完善金融企业管理的基础。为此,我们推出《金融企业运作管理》。

三是金融企业的人力资源管理。金融企业人力资源的重要性源于其培养的困难性,同时由于金融创新的不断深化,金融企业人员分工更加细化,因此,在金融企业中,对人力资源的组织将更加重要。基于此种理解,我们推出《金融企业人力资源管理》。

四是金融企业的营销管理。面对激烈的竞争,金融企业需要树立全方位的立体营销观念,并以服务营销的成熟理论来指导企业的整体经营活动。为此,我们推出《金融企业营销管理》。

我们集中了中央财经大学富有管理和金融交叉学科领域研究经验的教师,同时发挥中央财经大学与金融领域关系密切的天然优势,基于大量的调查研究,组织编写了这一系列教材,希望以此为金融企业的发展及其竞争力的提升开拓一条新的思路,同时也为管理学科和金融学科的教学创新寻找出一条新的途径。

孙国辉

2008年5月

前言

这本书是写给那些对金融企业人力资源管理问题十分关心的人士看的教科书。这些人或者正在金融企业从事着人力资源管理工作,或者计划在将来的某一天进入这一行业甚至从事这一职业。无论出于何种目的,这些人的数量在过去十几年的时间里正在急剧增加,而且在未来若干年里这种增加势头似乎也不会有所减缓。为什么会有越来越多的人对金融企业人力资源管理问题产生兴趣呢?以下三组数据,或许可以让我们得到部分启示:

第一,世界著名咨询机构——波士顿咨询集团的研究显示,截至2007年底,中国有三大银行已跻身全球前四大银行行列,其中中国工商银行凭借3400亿美元的市值成为世界第一大银行。中国建设银行排名第二,中国银行排在汇丰银行之后,位列第四。预计到2015年中国将成为仅次于日本和美国的第三大金融市场。

第二,《中国统计年鉴》显示,1987年—2006年,金融行业在岗职工由154万人增加到299.9万人,2006年金融业实现增加值7586.6亿元,占整个第三产业的8.95%。金融业在岗职工年人均工资3.9万元,是全国平均水平的1.88倍。

第三,国内金融业上市公司年报显示,2007年中国平安(601318)集团12位高管年薪总额达2.47亿元,占1200多家上市公司高管年薪总额的5.99%。其中,董事长马明哲年薪达4616.10万元。其他金融上市公司高管的年薪也高得惊人,深发展(000001)董事长兼CEO法兰克·纽曼年薪为2285万元,民生银行(600016)董事长董文标年薪为452.89万元,等等。即便如此,中国平安集团新闻发言人盛瑞生依然表示,与国际同等规模的大公司相比,国内高管薪酬水平仍有一定差距。

上述三组数据透露了三个信息:其一,无论是与其他国家的金融业和金融企业相比,还是与我国其他行业或其他类型企业相比,我国金融业和金融企业的发展速度都是很快的。其二,与金融行业的快速发展相伴的是,金融业已成为国内最赚钱的行业之一,金融企业职工是广大普通国人中“最先富裕起来”的人群。其三,在“最先富裕起来”的人群中,金融企业高管已成为“最先暴富起来”的少数人。而且按照国际标准看,这些人的年薪在未来一段时间还会进一步提高。

普通大众也许只会对数据或者数据所涉事件感兴趣,因为这三组数据尤其是后两组数据确实能够有效地触动普通国人敏感的神经。但如果是对人力资源管理问题稍有常识的人,他们会认识到,金融企业高企的工资水平可能与金融行业较高的员工素质有关。因为较高的员工素质一方面使整个行业的业绩水平得以较快提升,另一方面也使员工享受到高业绩增长带来的高工资和高待遇。此外,他们还会进一步认识到,高素质的人才需要配以高水平的人力资源管理,才能最大限度地发挥人才作用和人才优势,提升企业的业绩和竞争力。

我们有理由相信,对上述数据以及数据所涉事件感兴趣的人越多,会促使更多的人讨论或者反思这类事件背后的深层次问题,进而增进人们对金融企业人力资源管理问题的认识,并推动其普及。而这本书显然有助于增进人们对这类问题的认识并推动这类知识的普及。

金融企业人力资源管理是人力资源管理理论、管理手段和管理技术在金融企业的一种运用。它既有一般企业的共性,也有金融企业的特性。从共性角度看,任何一个企业的人力资源管理,都是运用科学的管理理论、方法、工具和技术,通过各种政策、制度和管理实践,对人力资源的生产、开发、配置、使用等各环节所进行的计划、组织、指挥和控制,从而充分开发人力资源潜能、调动人的积极性,提高工作效率,改进工作质量,最终实现企业目标的一系列管理活动。为实现企业目标,任何一个企业的人力资源管理都要承担人力资源规划、工作分析和工作评价、招募、甄选录用、绩效管理、薪酬管理、培训开发、员工关系管理等方面的职能。从特性上看,金融企业是以经营金融资产和负债为主要业务的一类特殊的生产服务企业。其独特的经营特点、生产和管理流程、组织构架决定了其独特的人力资源构成和人力资源管理政策、模式和操作细节。

此外,作为一个快速发展同时所有制和内部管理机制不断变革的行业,

我国金融企业人力资源管理又具有与发达国家金融企业人力资源管理不同的特点。一方面,在我国,“金融企业”这一概念还属于比较新的提法。长期以来无论是我国理论界还是实务界,都习惯于用“金融机构”这一概念来统称所有从事金融业务的组织机构,而不刻意地从中进一步区分哪些是金融企业单位(即营利性的金融机构),哪些是金融事业单位(即非营利性的金融机构)。金融企业无论是在原有计划经济还是在今天的市场经济下都受到政府的严格管制。另一方面,与非金融类国有企业相比,国有金融企业的体制改革要相对滞后。国有金融企业的人力资源管理长期停留在传统的行政人事管理的水平。但是金融体制改革和金融市场对外开放不仅迫使国有金融企业的体制改革加速前进,更使得国有金融企业自发产生变革内部管理机制的要求,国有金融企业开始逐步由传统的行政事业人事管理向现代企业人力资源管理转变。

全书共分为十章,其中第一章是导论部分,主要介绍金融企业人力资源管理的基本概念、基本理论,以及我国金融企业人力资源管理的发展趋势。目的是使读者对金融企业人力资源管理能有一个全局性和总览性的了解,为后续的学习打下基础。从第二章到第九章,我们依据金融企业人力资源管理所要承担的职能,分别对金融企业人力资源规划、工作分析和工作评价、招募和甄选录用、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、培训开发、员工关系管理等问题进行介绍。第十章金融企业国际人力资源管理,是在金融市场开发背景下,综合运用人力资源管理基本理论,对金融企业面对的国际人力资源管理问题以及解决方法进行介绍。

全书每一章开始有学习目标、导入案例,目的是使读者快速了解本章的主要内容和学习重点,同时通过阅读和思考与本章内容有关的案例,让读者带着问题开始本章的学习,提升学习兴趣和学习效率。每章结束后,通过阅读本章小结和解答思考练习题,读者可以进一步加深对所学知识的理解,强化对本章主要知识点的掌握;随后的案例分析,可以使读者通过案例练习,尝试运用本章所学知识解决实际问题,进而提升读者的人力资源管理技能。本书最后附有参考文献,便于读者进一步深入阅读和研究本书中涉及的有关问题。

这本书是集体努力的成果。而构成这一创作集体的成员,是来自北京两所高校的六位青年教师。其中五位来自中央财经大学商学院人力资源管理系,他们是徐兆铭副教授、李永壮副教授、周卫中副教授、王海燕博士和朱飞

博士;另外一位是来自北京工商大学经济学院的乔云霞博士。具体分工如下:徐兆铭编写第一、二、六章;李永壮编写第三章;王海燕编写第五章;周卫中编写第十章;朱飞编写第八、九章;乔云霞编写第四、七章。全书由徐兆铭总纂定稿。

本书在编写过程中,参考和引用了国内外许多学者的研究成果,在此向所有著述者表示衷心的感谢!此外,中央财经大学商学院人力资源管理系原系主任钱振波老师、工商管理系林光老师对于本书的出版曾给予大量无私的帮助,出版社的张迎新编辑和叶楠编辑,不仅为本书的校对和出版付出诸多辛劳,而且对本书的内容提出了很多宝贵的意见,在此一并致以衷心的感谢!当然文责自负,而且由于作者水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

鄭瑞光、王業金編金雅全要主，位聯合編最章一第中其，章十第 編者

目 录

第一章 金融企业人力资源管理概述	(1)
【学习目标】	(1)
【导入案例】人力资源管理者的尴尬	(1)
第一节 人力资源管理概述	(3)
第二节 金融企业与金融企业的人力资源管理	(12)
第三节 金融企业人力资源管理的理论基础	(20)
第四节 我国金融企业人力资源管理面临的挑战	(32)
【本章小结】	(39)
【思考练习题】	(40)
【案例分析】花旗银行的人才发展战略模型——人才库盘点	(41)
第二章 金融企业人力资源战略规划	(45)
【学习目标】	(45)
【导入案例】联邦快递公司的人事变更	(45)
第一节 金融企业人力资源战略规划概述	(46)
第二节 金融企业人力资源供求预测与平衡	(52)
第三节 金融企业人力资源管理信息系统	(63)
【本章小结】	(69)
【思考练习题】	(70)
【案例分析】成长型企业遭遇人才饥荒	(71)
第三章 金融企业工作分析	(73)
【学习目标】	(73)
【导入案例】美国银行所推行的新战略	(73)
第一节 金融企业工作分析概述	(74)

第二节 金融企业工作分析的方法	(81)
第三节 金融企业工作分析的基本流程	(98)
第四节 编写工作说明书	(101)
【本章小结】	(105)
【思考练习题】	(106)
【案例分析】工作分析不可轻视	(106)
第四章 金融企业员工招聘	(108)
【学习目标】	(108)
【导入案例】丰田的全面招聘体系	(108)
第一节 金融企业员工招聘概述	(110)
第二节 金融企业员工招募管理	(116)
第三节 金融企业员工甄选管理	(132)
【本章小结】	(147)
【思考练习题】	(148)
【案例分析】	(148)
第五章 金融企业员工绩效管理	(151)
【学习目标】	(151)
【导入案例】平衡计分卡在 FMC 公司的应用	(151)
第一节 金融企业员工绩效管理概述	(154)
第二节 金融企业员工绩效管理的程序与方法	(159)
第三节 金融企业员工的绩效沟通	(178)
【本章小结】	(182)
【思考练习题】	(183)
【案例分析】C 银行实施 360 度绩效管理	(183)
第六章 金融企业薪酬管理	(192)
【学习目标】	(192)
【导入案例】“雷尼尔效应”	(192)
第一节 金融企业薪酬管理概述	(193)
第二节 金融企业的职位薪酬体系	(204)

第三节 金融企业技能薪酬体系	(213)
第四节 金融企业绩效薪酬体系	(220)
第五节 金融企业福利管理	(223)
【本章小结】	(226)
【思考练习题】	(227)
【案例分析】	(227)
第七章 金融企业员工职业生涯管理	(232)
【学习目标】	(232)
【导入案例】3M 公司的员工职业生涯管理体系	(232)
第一节 职业生涯管理概述	(234)
第二节 职业生涯管理的基本理论	(250)
第三节 金融企业员工职业生涯管理的一般模式	(259)
【本章小结】	(266)
【思考练习题】	(267)
【案例分析】	(267)
第八章 金融企业的人力资源培训与开发	(271)
【学习目标】	(271)
【导入案例】中国工商银行引入 E-learning	(271)
第一节 人力资源培训与开发概述	(273)
第二节 培训的实施程序、培训成果的转化与培训效果评估	(277)
第三节 金融企业员工培训与开发的方法	(288)
【本章小结】	(293)
【思考练习题】	(294)
【案例分析】大通曼哈顿银行如何培训员工	(294)
第九章 金融企业劳动关系管理	(299)
【学习目标】	(299)
【导入案例】三菱东京日联银行深圳分行员工罢工事件	(299)
第一节 劳动关系管理概述	(301)
第二节 劳动关系研究的不同方法和流派	(308)

第三节 劳动关系调整和管理	(311)
第四节 劳务派遣	(330)
【本章小结】	(334)
【思考练习题】	(335)
【案例分析】中国平安保险公司的员工参与管理	(335)
第十章 金融企业国际人力资源管理	(338)
【学习目标】	(338)
【导入案例】花旗银行的员工哲学	(338)
第一节 金融企业国际人力资源管理概述	(340)
第二节 金融企业人力资源管理的国际比较	(344)
第三节 跨国金融企业人力资源管理	(358)
第四节 金融企业跨文化人力资源管理	(367)
【本章小结】	(370)
【思考练习题】	(370)
【案例分析】巴林银行的倒闭	(371)
参考文献	(377)

第一章 金融企业人力资源管理概述

【学习目标】

学习完本章后,你应该能够:

- 掌握有关人力资源及人力资源管理方面的基础性知识,包括人力资源和人力资源管理的含义,人力资源的一般特征,人力资源管理的目标、功能以及职能,人力资源管理部门与其他部门的职能分工以及人力资源管理人员的素质要求等。
- 掌握金融企业以及金融企业人力资源管理的基础性知识,包括金融企业的特殊性,以及金融企业人力资源与人力资源管理的特殊性。
- 掌握有关金融企业人力资源管理的基本理论,包括人力资源管理实践及理论的发展阶段,以及人性假设理论、人力资本理论、激励理论等。
- 理解影响金融企业人力资源管理的环境因素,以及我国金融企业在人力资源管理方面遇到的挑战和未来的发展趋势。

【导入案例】

人力资源管理者的尴尬

A企业是一家拥有十年经营历史的民营企业,一直秉承先发展后规范的经营管理思想,这两年由于企业快速成长,员工已过千人,在业界也算得上小有规模。而A企业的管理却始终停留在“作坊企业”的层面,对此A企业的孙总深感不安,于是下定决心对企业进行全面改革。

说到改革,A企业的那些“元老”中已无让孙总满意之材,这些“元老”在

市场上个个能征善战,但在管理方面却没有一个能担当大任。看来只有“空降”了!于是孙总决定增设总经理办公室总管公司的人事、行政要务,希望借此来逐步铺开整个公司的改革。

经过半年多的精挑细选,赵经理脱颖而出成为 A 企业总经理办公室经理。赵经理走马上任后着手的第一项改革就是在全公司推行绩效考核。绩效考核是长久以来孙总十分关切同时也寄予厚望的一项改革,所以从赵经理上任的那天起,孙总便与他三日一小谈、五日一大谈保持“必要沟通”。而赵经理则一方面仔细观察了解公司现存的一些问题,另一方面与各部门经理沟通阐述自己对于绩效考核的看法与观点,以便制定出更为有效的绩效考核措施并使之在企业管理中发挥应有的功效。绩效考核改革的消息不胫而走,霎时间公司上下人声鼎沸,总经理办公室成为整个公司的“焦点部门”。然而三个月过去了,赵经理的工作却进展缓慢。阻力主要来自那些“元老”们,他们似乎对改革充满了敌意。得不到“元老”们的拥护,赵经理便开始寻求“新生代”力量的支持,并很快与他们达成了“阵线联盟”。孙总也在随即召开的中高层大会上痛斥那些“绩效落后分子”,以强硬的态度力排众议。在孙总和“阵线联盟”的支持下,绩效考核“行”与“否”的问题明朗化,且最终敲定先从最支持绩效考核改革的销售部开始进行。于是,赵经理开始了下一步的工作即设定绩效指标。然而原本支持赵经理进行绩效考核改革的销售部内部此时却产生了预想不到的争执。原来公司销售部门下设三个行业组:A 行业组销售实力普遍较弱,认为应该以考核团队业绩为主,否则就拒绝考核;B 行业组个个是销售好手,认为应该以考核个人业绩为主,否则就是在打击员工的工作积极性;C 行业组销售实力强弱参半,更是意见不一。孙总的态度则模棱两可,一方面积极支持考核团队业绩,另一方面也不反对考核个人业绩。赵经理为了能够平衡各销售组之间的矛盾,随之制定了几套绩效考核方案,但终因无法令大家都满意而无一得以推行。与此同时,形势也发生了戏剧性的转变,由于绩效考核方案迟迟不定,“元老”们纷纷提出诸多质疑,而销售部的两位“新生代”——A 行业组经理与 B 行业组经理由于意见相左几乎反目,更要紧的是原本对推行绩效考核改革鼎力支持的孙总在态度上也开始发生了微妙的变化。半年过去了,面对着众多的指责与非议,面对着即将无功而果的绩效考核,赵经理一时无语……

资料来源:杨灵爽,《分析:沉载职场论 HR 职场潜规则》,《管理@人》2007 年 Z1 期。