

现代美国银行 人事管理制度集萃

■ 戴达年 主编

Human Resources
Policies Collected from
the American Banks



经济科学出版社
Economic Science Press

● 现代美国银行人力资源管理制度丛书

现代美国银行人事 管理制度集萃

戴达年 主编

经济科学出版社

责任编辑:王长廷
责任校对:王肖楠
版式设计:代小卫
技术编辑:邱 天

图书在版编目(CIP)数据

现代美国银行人事管理制度集萃/戴达年主编. —北京:
经济科学出版社,2005.11

(现代美国银行人力资源管理制度丛书)

ISBN 7-5058-5208-6

I. 现... II. 戴... III. 人事管理—银行
制度—案例—美国 IV. F837.121

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 117704 号

现代美国银行人事管理制度集萃

戴达年 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 17.25 印张 290000 字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

印数:0001—4000 册

ISBN 7-5058-5208-6/F·4476 定价:50.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序 言

清华大学出版社 北京

我国的银行业应该是最早感受到竞争压力的行业之一。加入WTO之后,尤其是在2006年银行业进一步开放的前景下,随着国外银行业巨擘的涌入,为了在竞争中生存和发展,中国银行业必须学习“丛林法则”,在企业文化、组织结构、运行机制、业务流程等方面重新定位,以应对国际化的挑战。不容置疑,中国银行业在人力资源管理上也面临着巨大的变革。作为中国工商银行、中国光大银行的培训讲师,并参与中国建设银行中层管理人员竞争上岗的实践之后,本人对当前中国各银行人力资源的创新和借鉴有了许多直观的感受,许多国内银行在借鉴其他国家管理制度的同时,正在探究适应中国银行业人力资源管理的模式和技术,并已经向国际化迈出了坚实的一步。

《现代美国银行人力资源管理制度丛书》(以下简称《丛书》)的出版,可谓正逢其时!应该说,它填补了近些年来人力资源管理中的一个空白,满足了实际工作者的需求。自20世纪末开始,有关人力资源管理的著述和文章迄今为止可谓汗牛充栋,但是从西方银行完整的人事管理制度角度阐述却寥寥无几。总体上看,本书鲜明的实践特色使之成为人力资源管理工作中的重要参考,并具有以下几点特征。

1. 整体性

西方人事制度经历了数百年历史,中国的人力资源管理发展

仅有 20 多年的时间。《丛书》并没有详尽地介绍理论体系,而主要是从西方银行人力资源管理实践的角度出发,以范本的模式详细梳理、覆盖了西方银行人力资源管理的所有环节,包括道德规范、聘用规程、绩效评价、薪酬管理、福利待遇、培训教育、离职解职等,甚至涵盖了工作时间、休息休假、劳动安全、工作环境等规定,对中国银行业的人力资源管理实践者极具启发意义。

2. 层级性

《丛书》既包括对银行高层的,也包括对部门经理层级人员的激励。其中部门经理层级涵盖了西方银行业中存在的各类人员:营销人员、业务开发人员、信贷人员等,甚至阐释了对不同种类银行产品(信托产品、存贷款销售等)的营销人员采用不同的激励制度。同时,它还关注了西方银行中基层业务人员如复核、出纳等职位的管理方式。

3. 实用性

《丛书》的每个范本都从理论的角度诠释了西方银行业人事和激励管理制度中遇到的问题。有了这样的理论铺垫,相信在运用范本中实际操作部分时会更加容易,也有利于读者在阅读《丛书》后的沟通。并且,从实用主义角度看,范本中列举了相应制度的目标、结构、实施过程等,详细描述的制度执行过程中所应用的表格和执行要求等会让读者“开卷有益”。书中的语言简洁、通俗易懂、非常贴近银行业的实际情况,相信对读者阅读之后进行实际操作更加具有启发性。

4. 前瞻性

他山之石,可以攻玉。从《丛书》的细节来看,它涵盖了西方

银行业中几乎每个实际操作中应该注意到的问题。不管是西方银行业还是中国银行业,都可以说是服务行业。对于服务行业,细节的成败很大程度上决定了整个制度甚至整个行业的成败。由于我国银行业缺乏细节化的制度,导致在人力资源管理上许多重复甚至不必要的工作量。因此,西方银行业具有前瞻性、注重细节的制度设计非常值得中国银行业学习和借鉴,这种细节的制度化的,在书中体现在对诸如离职面谈、各种假期的政策安排等环节中。这些环节看似非常微小,但在人力资源管理中却显得新颖和独到。相信读者阅读本《丛书》后,会有更深的感受,甚至可以采取拿来主义的方式为我所用,这是《丛书》的又一特点和亮点。

总之,人力资源管理是一门实践性、应用性很强的学科,《丛书》的最终目的不仅仅是对西方银行业的人力资源管理制度的描述,更重要的是一部具有借鉴意义的较好的参考书。本书无疑会帮助我国人力资源管理人员和银行业管理人员创建出一套适合中国银行业人力资源管理实践的制度,并吸引学界和咨询界越来越多的关注,从而让中国银行业在日趋激烈的世界金融竞争潮流中获取核心竞争力,并取得世界范围内的成功!

石伟

2005年9月

(石伟,中国人民大学劳动人事学院教授、博士,美国管理学会和亚洲管理学会会员)

目 录

第 1 章 道德规范(上)	(1)
1.1 行为准则(中小规模银行)	(1)
1.2 行为准则(中等规模银行)	(8)
1.3 行为准则(中大规模银行)	(13)
第 2 章 道德规范(中)	(26)
2.1 禁收礼物礼金(一)	(26)
2.2 禁收礼物礼金(二)	(28)
2.3 避免利益冲突(一)	(29)
2.4 避免利益冲突(二)	(34)
2.5 保密责任	(35)
2.6 禁止内线交易	(36)
2.7 维护客户关系	(40)
第 3 章 道德规范(下)	(41)
3.1 职员个人理财	(41)
3.2 职员本行透支	(43)
3.3 职员本行贷款	(45)

第 4 章 聘用规程	(47)
4.1 招聘录用政策(一)	(47)
4.2 招聘录用政策(二)	(49)
4.3 反优先聘用政策	(51)
4.4 再次聘用政策	(53)
4.5 聘用残疾人和退伍军人政策	(54)
4.6 委托中介聘用政策	(55)
4.7 聘前吸毒检测	(56)
4.8 新聘职员体检	(57)
4.9 保存职员指纹	(58)
4.10 职员人事档案(一)	(58)
4.11 职员人事档案(二)	(60)
4.12 授予领导职称	(61)
4.13 职员调动政策	(65)
4.14 职员对外兼职	(66)
4.15 外部聘用职员	(66)
4.16 职员推荐新人	(67)
4.17 禁聘职员亲属	(68)
第 5 章 工作时间	(69)
5.1 工作与休息时间	(69)
5.2 可选工作时间	(70)
5.3 兼职职员与高峰工时职员政策	(73)
5.4 临时工及其工作时间	(74)
5.5 加班时间	(75)
5.6 工时记录	(76)
5.7 按时出勤	(78)
5.8 考勤和缺勤	(79)

第 6 章 离职解职	(81)
6.1 离职政策(一)	(81)
6.2 离职政策(二)	(83)
6.3 裁员政策(一)	(85)
6.4 裁员政策(二)	(86)
6.5 辞职政策	(90)
6.6 退休政策	(90)
6.7 离行手续	(91)
6.8 离行谈话	(91)
第 7 章 处分与帮助	(93)
7.1 职员问题沟通	(93)
7.2 职员援助计划	(94)
7.3 非工会化政策	(96)
7.4 纪律处分政策(一)	(97)
7.5 纪律处分政策(二)	(99)
第 8 章 绩效考核	(102)
8.1 绩效考核(一)	(102)
8.2 绩效考核(二)	(104)
8.3 绩效考核(三)	(108)
第 9 章 薪酬管理	(112)
9.1 薪酬管理(一)	(112)
9.2 薪酬管理(二)	(117)
9.3 薪酬管理(三)	(120)
9.4 薪酬结构	(127)

第 10 章 福利待遇	(132)
10.1 职员保险政策(一)	(132)
10.2 职员保险政策(二)	(135)
10.3 职员保险政策(三)	(138)
10.4 退休政策	(140)
10.5 优惠服务政策(一)	(142)
10.6 优惠服务政策(二)	(144)
 第 11 章 休息休假	 (148)
11.1 休假政策(一)	(148)
11.2 休假政策(二)	(150)
11.3 休假政策(三)	(152)
11.4 休假政策(四)	(155)
11.5 休假假期捐赠	(157)
11.6 病假政策(一)	(159)
11.7 病假政策(二)	(160)
11.8 病假政策(三)	(162)
11.9 病假假期共享	(165)
11.10 家庭医疗假政策(一)	(167)
11.11 家庭医疗假政策(二)	(170)
11.12 家庭医疗假政策(三)	(172)
11.13 家庭医疗假政策(四)	(176)
11.14 短期缺勤政策	(180)
11.15 应急假政策	(181)
11.16 事假政策(一)	(182)
11.17 事假政策(二)	(183)
11.18 丧事假政策	(185)
11.19 参加陪审团政策	(186)
11.20 参加学校活动政策	(186)

11.21	参加社区活动政策	(187)
11.22	现役军人假政策	(188)
 第 12 章 培训教育		
12.1	新职员培训政策(一)	(191)
12.2	新职员培训政策(二)	(192)
12.3	继续教育政策(一)	(194)
12.4	继续教育政策(二)	(200)
12.5	继续教育政策(三)	(202)
 第 13 章 人事财务		
13.1	费用报销管理	(204)
13.2	出差及娱乐费用	(206)
13.3	交通费用	(209)
13.4	通信费用	(211)
13.5	公司信用卡的使用	(213)
 第 14 章 工作环境		
14.1	办公形象	(214)
14.2	工作区装饰	(215)
14.3	着装准则	(216)
14.4	仪容仪表	(219)
14.5	禁止推销	(224)
14.6	禁止吸烟	(226)
14.7	禁止两性关系	(226)
 第 15 章 劳动安全		
15.1	禁止骚扰行为	(227)

15.2	禁止歧视和骚扰行为·····	(230)
15.3	禁毒忌酒政策(一)·····	(232)
15.4	禁毒忌酒政策(二)·····	(237)
15.5	禁止暴力行为·····	(241)
15.6	防止事故和伤害·····	(243)
15.7	防止抢劫和盗窃·····	(244)
15.8	个人财物失窃和损失·····	(245)
15.9	安全检查政策·····	(246)
15.10	处理特殊健康问题·····	(246)

第 16 章 设施使用····· (247)

16.1	内部电子邮件政策·····	(247)
16.2	互联网使用政策(一)·····	(250)
16.3	互联网使用政策(二)·····	(256)
16.4	电话使用政策·····	(260)
16.5	声音邮递政策·····	(262)
16.6	车辆驾驶和停放·····	(263)

第 1 章

道德规范(上)

1.1 行为准则(中小规模银行)

价值观

客户

本行对职员惟一且最重要的要求是:对客户付出情感;职员的基本任务是:通过时刻正确完成任务而提高客户的满意度和忠诚度。无论采取何种方式(面谈、信函或电话)与客户联络时,职员在他们的心目中都代表着银行的形象。每次联络的质量都会提高或降低本行的声誉和形象。我们的任务是要求每个职员“在对客户服务的过程中做得最好,并且抓住每一次机会。”

质量

本行对质量的定义是:“与客户的金融需求以及客户对本行产品和服务的预期达到一致”。我们一直通过市场调查手段来确定客户的期望。

职员

职员是本行最有价值的资源。我们对表现良好的职员予以奖励,并且提供了热情、团结、相互尊重,以及以客户为中心的工作环境,以此来吸引、挽留工作积极的职员。我们鼓励职员利用自己的创意使客户感到满意,以此增加市场份额,并提高利润率。我们希望职员提出意见和建议。



每个职员在工作和个人生活当中应当反映出对于机构和同事的自豪和满意。每个职员均应正直、拥有良好的道德和职业操守。每个职员均应做得尽善尽美。本行不会要求职员去做任何有悖于其道德标准或法律法规的事情。相反,每个职员均应遵守上述行为规范和法律法规。

股东

本行认识到,银行有责任采用审慎的业务做法并发挥能力卓著、经验丰富的职员和管理层的人力资源来提高股东的投资回报。

社区

鉴于社区的规模和实力,本行势必会给所处地区的居民带来直接影响。作为该地区的领导企业,本行会议无反顾地承担起改善人们生活质量的責任。我们将对各类社区机构提供资助。

就业机会

本行向每个人提供同等就业机会,而不论其种族、宗教信仰、性别、年龄、出生地、有无残疾,或者有无经验。我们保证遵守该政策,将采取反优先聘用行动来确保所有的聘用决定都适合有效的职位要求,并且确保同等就业机会原则得以彻底地贯彻执行,其中包括:

1. 各类职位的招聘、聘用和提拔。
2. 聘用决定。
3. 所有其他相关人事事务,如薪酬、福利、调动、工作机会、解聘、续聘、培训、教育、社会活动和休假待遇等。

要取得非歧视性聘用方案的成功,则需要管理层和职员双方之间通力合作。为了发挥共同努力的作用,管理层将指导制定、实施反优先聘用行动的步骤和做法,以确保实现本行的目标,从而保证向所有人提供同等的就业机会。

职员或申请人不得因为有或可能有下列行为而受到骚扰、恐吓、威胁、压制或歧视:

1. 投诉。
2. 援助或参与同《恢复就业资格法》(1973年)第503款,或者任何其他适用于同等就业机会(包括对残疾人提供同等机会)的联邦、州及地方法

律相关的调查、执行情况审查、听证会或者其他活动。

3. 抗议根据《恢复就业资格法》(1973年)第503款,或者任何其他适用于同等就业机会(包括对残疾人提供同等机会)的联邦、州及地方法律被认定为非法的任何行为或做法。

4. 行使由《恢复就业资格法》第503款或者其实施规定中所赋予的权利。

以上内容于1999年12月31日再次获得确认。

• 对我们所采取的反优先聘用行动的审查,可在周一至周五8:30~16:30之间进行。详情可咨询人力资源部。

性骚扰

本行禁止任何形式的性骚扰。任何不受欢迎的性挑逗、性要求,以及任何其他具有“性”本质的书面、口头或身体行为,如果符合下述条件将构成性骚扰:(1)通过明示或暗示方式将其作为申请人被聘用的一个条件;(2)申请人对此要求的接受与否直接影响着其聘用结果;或者(3)这种行为会不合理地影响到申请人的工作表现,使其置身于有威胁的或不安定的工作氛围。任何职员,只要认为自己受到了性骚扰,应当立即报告给人力资源部的官员、首席执行官,或者总裁。他们将认真听取汇报、彻底调查,并且采取相应的措施来防止报告人遭受报复。

提供建议

若客户向职员寻求建议,可能与其将进行交易的法律后果有关时,银行及其职员均不得向客户提出建议,职员应严格遵守这项规定。

职员不得推荐律师、会计师、保险经纪人,或者代理人,除非在推荐时不带任何偏见。

机密信息

所有有关本行、客户、职员、股东及供应商的信息,只要不属于授权公开的,均属本行的保密财产,可以由授权人员在合法的业务范围内使用,但应加以保护。对隐私的保护是建立良好业务关系的基础。

当前,银行为了满足其运营、财务和信息方面的需要,在很大程度上依赖于电脑。在电脑系统上创建、处理或存储的所有本行及客户数据均应视为保密信息,不得擅自使用。这一点至关重要。严禁使用保密信息谋取个人利益,严禁使用在本行工作过程中获得的信息进行投资,使用或泄露此类信息将导致个人或银行受到民事或刑事惩戒。

如需了解当前或以前职员的信息,必须向人力资源部官员了解。只有在得到相关个人或机构的同意,或者在法律要求的条件下,有关客户、股东或特定业务交易的信息,才能在内部予以公开。税务机关、司法机构,或者陷入诉讼的当事人常常会寻找关于客户或账户的信息,除非获得正常运行程序的批准,否则不得提供此种信息。如果有人要求职员提供机密信息,应向主管报告。

政治活动

银行鼓励所有职员对政治事务保持应有的兴趣,参加各类选举,行使好公民的责任,并且参与各类政治活动,其中包括对候选人的政治资助。职员在参加政治活动的过程中应树立本行的良好形象。

政治资助(实物形式或者货币形式)应由本行及其分支机构负责实施,但由法律准许的其他情况除外。个人所作的捐助不会以工资、奖金、费用账户或者任何其他方式得到补偿。

如果可能,职员可选择一个经批准的“政治行动委员会”提供赞助。职员在作出政治捐赠的决定时,应体现出自由、自愿和保密的原则。

利益冲突——业务道德规范

利益冲突,是指可能造成本行与其职员或者与某个客户、供应商之间当前或潜在利益冲突的行为或环境,它会导致客户、供应商、公众或者行政部门的消极反应或者评价,从而对本行或职员造成负面影响。只要有某种利益影响着银行的决策,或者公众这样认为,那么就存在着利益冲突。职员从事的任何活动或其任何行为均不得制造利益冲突,或者违反法律规定。

代表本行行事的职员不得与所选定的交易对象(个人或公司)存在任何经济利益。任何职员均不得利用其职位来谋取个人利益,即便是间接行为也不允许。泄露信息是要严加防范的行为之一。如果你对是否构成泄露信

息没有把握,请向总裁咨询,以便清晰地把握。

严禁将银行的资金用于任何非法目的,或者任何违反银行政策或程序的目的。不得以任何理由向任何个人、机构、政府、政治团体,或其他实体及其代表提供任何形式的贿赂、回扣,或者类似付款或补偿费。职员如果了解此类付款,或者为了提供此类付款而存在着漏记、误记,必须及时向总裁报告。

任何职员不得在与本行存在业务联系或者与本行存在竞争关系的机构担任任何全职、兼职,或者临时性的职位,但事先由本行总裁书面许可的除外。

同时,《银行贿赂法》规定,向客户、供应商或与本行有联系的人员索取,或者接受的有价物品均属非法。任何职员均不得为其个人索要任何礼物,由家庭成员提供的礼物不在此限。在接受礼物时,职员应向其主管咨询是否违反本行或法律规定。并将赠送的礼物,以及赠送人的目的(腐蚀、影响、奖励等)立即报告给本行董事会。

同样,代表本行行事的职员或其家庭成员不得出于任何行贿目的向他行职员提供任何礼物。

利益冲突——信贷道德规范

审慎贷款中的一个公认原则是:在评估借款申请以及管理贷款时,采用独立的、怀疑的态度至关重要。所有信贷员必须尽量保持这种独立性,不仅要拒绝接受借款人提供的任何好处,而且也要防止因为关系密切而造成独立性的失衡。要对借款人进行仔细地审查,并且投入相当多的精力,以防批准的贷款受到内部批评。

如果信贷员认为自己无法进行关键的独立判断,那么应立即从相应的贷款业务中脱离出来。

在贷款的谈判、批准、服务和审查过程中,所有信贷员均必须给予高度的重视,以免发生利益冲突,或者造成潜在的冲突。每个信贷员必须对自己的行为进行自我监督、反省,因为政策不可能涉及到各个方面。以下列出了所期望达到的标准,每个信贷员均应严格遵守:

1. 如果信贷员、其下属或直系亲属在相关信贷或业务决策中可获得直接或间接利益(或者在他人看来如此),他们就不应直接或间接参与相关信贷或业务决策。