



严正 丁健雄/著

Practice of Talent Management in Commercial Bank

商业银行 人才管理实践

打造银行卓有成效的人才队伍

支持银行战略转型与持续发展



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

严正 丁健雄/著

Practice of Talent Management in Commercial Bank

商业银行 人才管理实践

打造银行卓有成效的人才队伍

支持银行战略转型与持续发展



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是作者整理这些年来为许多商业银行实施人才管理的咨询项目的基础上总结出来的,包括银行人才管理之痛、激活员工动力、提升员工能力、打造人才合力四部分。它能帮助商业银行适应战略转型的需要,强化人才管理的职能,营造一个焕发人们工作热情的氛围与环境,建立一个有效培养与发展人才的系统,打造一个批量复制精英人才的机制。

图书在版编目(CIP)数据

商业银行人才管理实践 / 严正, 丁健雄著. —北京: 机械工业出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-111-47456-2

I. ①商… II. ①严… ②丁… III. ①商业银行—人才管理—研究
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 168374 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 徐永杰 杨 勋 责任印制: 李 洋

责任校对: 舒 莹

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014 年 8 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19.5 印张 · 1 插页 · 266 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-47456-2

定价: 48.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

Preface | 序

这些年来我们做了许多商业银行实施人才管理的咨询项目，它占了我们大部分的工作时间。可喜的是，每次项目做完都带来了客户业务的促进，也鼓励我们，使我们萌生了撰写本书的念头。实践证明，团队建设带来实际绩效的模式是可以推广的。于是心里就有了这样的愿望，把这些年来为银行做的项目实践整理出来，帮助今天面临互联网金融挑战的中国银行业提升员工胜任力、实现组织高绩效、促进银行成功转型。

随着中国经济稳健发展，中国银行业业务发展良好，股权结构和治理结构日益完善，经营管理水平取得大幅提升，综合实力大大增强。然而，中国银行市场竞争日益激烈，监管政策日益严格，利率市场化进程加快，金融媒介进程加快，客户需求日益复杂化，受互联网金融的冲击与影响越来越大，银行业面临着越来越严峻的挑战。

在这样的背景下，中国银行业纷纷寻求战略转型，而转型能否成功的关键在于人。如何适应战略转型的需要，强化人才管理的职能，**营造一个焕发人们工作热情的氛围与环境，建立一个有效培养与发展人才的系统，打造一个批量复制精英人才的机制**，显得特别迫切。针对这方面的一系列问题我们不断深入的思考，结合项目的实践，整理著述了本书。

本书首先通过对银行业的观察、专业学者的调研分析和企业标杆领袖的理念解读，以及中国银行业的实践，论述了人才是银行的核心竞争力所在（第一章），人才是驱动组织成功的关键因素，人才管理的优劣，直接

决定了组织绩效的高低与组织战略的成败。同时也意识到，随着中国商业银行体系改革的不断深化，对人才管理的要求越来越高，使得人才管理发展时间并不长的中国银行业尤其是中小银行纷纷出现人才阵痛，识别银行人才阵痛并评估是否需要变革（第二章）变得非常迫切。

关于如何减轻银行人才阵痛，我们创新性地构建了商业银行人才管理的三力模型如下图所示，这也构成了本书的主要框架，包括以下内容：



图 人才管理三力模型

（1）激活员工动力。主要通过建立科学有效的绩效管理体系、薪酬激励体系和员工职业发展体系，给员工提供公平展示的平台、尽情发挥的空间，并描绘看得见的未来。

（2）提升员工能力。一是要发现员工潜力所需要的人才标准，明确各类人才的知识、技能、胜任力要求。二是要培养教育人才，源源不断地为银行培养各方面精英，满足银行持续发展的需要。

（3）打造人才合力。一是通过组织管控硬手段，建立倡导合力的组织设计，凝聚目标，减少内耗，增强合作。二是通过企业文化建设，倡导与落实企业核心价值观，营造良好的工作氛围，以增强组织软实力。

本书能够顺利编撰与出版，得益于我们的客户，如招商银行、中国银行、建设银行、工商银行、农业银行、中信银行、邮储银行、交通银行、平安银行、台州银行、余杭农村合作银行、广东南粤银行等，是它们给予了我们实践的机会，邀请我们实施人才管理相关的咨询项目和培训。通过这些咨询项目和培训，我们的客户能运用胜任力等核心技术，为银行完善了人才管理机制，培养了大量领导人才和专业人才，使他们具备领导和服务于组织的能力。良好的合作，让我们共同见证了基于胜任力的人才管理对于银行制定企业战略和促进战略转型的巨大价值。

特别要感谢中国邮政储蓄银行广东省分行（广东邮储银行）邵智宝行长对我们的信任，使我们有机会服务于广东邮储。2010年，我们为广东邮储信贷条线实施组织体系与人才发展项目，有幸见证了广东邮储银行当年度业绩由38亿元增长到61亿元，增长60.5%；信贷条线由原来系统内全国业绩排名17名，提升到2011年的第5名，以及2012年的第1名。第二年，广东邮储银行与和邦咨询深化合作，为广东邮储银行全行实施网点转型与营运效率提升项目，再次见证了广东邮储银行的快速发展，各条线年收入增长上百亿元，全国排名达到第2名。

还要特别感谢与邦咨询与和邦银行学院的同事们，感谢你们的付出、努力与践行。

还要特别感谢机械工业出版社，感谢你们的大力指导与支持。与你们在合作出版人才管理与领导力发展丛书过程中，也一直很愉快。正因为有你们的支持与督促，才使本书得以付梓。

序 / III

第一篇 银行人才管理之痛

第一章 人才：银行的核心竞争力所在 / 2

人才：要么激情挥洒，要么默默消沉 / 2

人才：驱动组织的成功 / 5

人才管理的发展历程 / 11

中国商业银行发展历程及其人才管理特点 / 14

第二章 识别银行人才阵痛并评估是否需要变革 / 18

银行常见的 10 种人才阵痛 / 18

识别银行人才阵痛 / 21

三力模型，减轻人才阵痛 / 23

花旗银行人才管理实践 / 27

第二篇 激活员工动力

第三章 不要让绩效考核扼杀了员工的激情 / 34

绩效考核的几宗罪 / 34

- 要不要绩效考核 / 36
- 绩效推行的几种错误思想 / 38
- 高绩效模式 / 40
- 积分制，释放员工潜能 / 56

第四章 激励性薪酬体系设计 / 64

- 薪酬体系设计理念 / 64
- 薪酬设计七步法 / 69

第五章 激活员工职业发展体系 / 91

- 员工职业发展的瓶颈 / 91
- 拓通道：打开员工成长的空间 / 95
- 定标准：明确员工成长的要求 / 99
- 理课程：支持员工持续成长 / 108
- 推认证：升降调动凭的是本事 / 111
- 添助力：员工发展的辅助体系 / 115
- 管职涯：职业生涯管理内外齐用力 / 119

第六章 识别银行各级人才所需要的胜任力 / 122

- 如何发现优秀人才的特质 / 122
- 管理者胜任力模型构建 / 124
- 专业岗位胜任力模型构建 / 142
- 商业银行胜任力模型研究成果 / 151

第三篇 提升员工能力

第七章 发现员工潜力，如何评价人才 / 168

- 如何评价才有效 / 168
- 心理测验，可以用在人才选拔中吗？ / 171

玄之又玄的投射测验 / 175

问个明白的 BEI 访谈 / 177

最具实效的评价中心 / 180

第八章 发展员工能力，如何培养人才 / 199

银行人才培养现状 / 199

学习地图设计 / 202

胜任力发展模式 / 228

胜任力模拟舱 / 239

第四篇 打造人才合力

第九章 倡导合力的组织设计 / 248

象棋的管理哲学 / 248

基于企业战略实现的组织结构设计 / 250

我国商业银行组织结构常见的选择 / 258

民生银行组织结构变革分析 / 260

“部门银行”如何向“流程银行”转变 / 264

第十章 企业文化建设 / 267

企业文化的内涵 / 267

提炼企业文化 / 273

招商银行企业文化解读 / 278

企业文化落地模型 / 284

如何通过核心胜任力培训落实企业文化 / 289

/ 第一篇 /

银行人才管理之痛

人才：银行的核心竞争力所在

人才：要么激情挥洒，要么默默消沉

笔者一直在思索：为什么同样类型的组织，面对相差不大的业务，有些人激情挥洒，有些人默默消沉？为什么有同样背景的一批大学生，在 A 企业的人能够快速成长，职位、阅历、成就蒸蒸日上，在 B 企业的人日复一日，多年如一日，做着同样的事却没有任何长进？为什么有的管理者带出的团队虎虎生风，开拓业务节节顺利，开发客户捷报频传，而有的管理者带出的团队暮气沉沉、松松垮垮，毫无战斗力？

李君是某商业银行的客户主管，28 岁，从事银行信用卡营销工作，业务开拓能力强，工作业绩一直不错。但日复一日地陌生拜访、电话营销、会议营销、团购、发卡……除了推销信用卡还是推销信用卡，让他感到工作越来越无趣。要不是工资还算满意，说不定他早就干别的事了。他就这么“当一天和尚撞一天钟”地过着、熬着……

直到有一天，行里单独成立了培训与发展中心并推行“金讲台”内训师培养计划，李君报名被选中，他开始感受到另一种生活。自从被选为内训师后，李君身上的激情似乎一下子被点燃，他非常享受站在讲台成为众人关注的感觉，也非常享受深挖自己“摸爬滚打”经验的乐趣。与学员同

事互动交流如何“攻城拔寨”、探讨营销过程中的“奇招妙法”，也显得趣味盎然。凭着深厚的语言功底、精彩的口才、出色的演绎能力，李君被评为总行级培训师，全国巡回演讲他的品牌课程。

原本默默无闻的李君，原本只认识部门几个同伴的李君，原本浑身不带劲的李君，现在焕发着激情，全国巡回演讲让他一下子在全行信用卡销售系统3000多名员工中“名声响亮”起来。无论走到全国各地哪个信用卡分部，都有“铁杆粉丝”拥戴，让李君走到哪里都觉得“满面春风”。而对于其他员工来讲，也喜不自禁，原本自己苦苦摸索怎么开拓市场、怎么防范风险，总不得要领，如今众多“李君”一样的内训师们分享着实战的经验，让自己少走了多少弯路啊？银行管理人员也乐了，不仅团队的作战能力提升了，而且整个团队士气也被带动了起来。

这也许是个很小的案例，只是银行的一个信用卡系统某个地区的一名员工，对于拥有3万多名员工的银行来说，似乎不值一提。然而，每一家银行，每一家企业，不都是由这么一群“微不足道”的员工组成的吗？他们内心深处，不都有着一缕闪闪发亮但抑而不发的激情“火光”欲熄而不灭吗？能够点燃这一缕缕“火光”，那么整个企业不就能够燃起“熊熊烈火”了吗？著名心理学家马斯洛经过长期的研究发现，每个人都有发自内心的渴求发展和实现自身潜能的需求，都渴望体现人的本质和价值后产生的深刻幸福感的“高峰体验”！关键是企业有没有给员工发挥所长、创造价值和实现自我的机会与平台。

在我们咨询服务的客户中，某农村合作银行董事长跟我们分享了他对人才的担忧。该行坚持“立足当地、服务三农”的经营方向，在当地城区乡镇扎根较深，相当一部分网点在传统服务区域内处于相对垄断地位。经过历次改革，随着管理效益的提升，员工的薪酬也大大提高，处于当地领先水平。该董事长敏锐地发现，员工薪酬上去了，生活水平提高了，慢慢地变得安逸，变得求稳不思变，90%的人不愿意打破现有状态。该董事长

认为：“以我行现有的发展，不改变也无妨，但是觉得对员工的发展有影响。大家求稳不思变，是会变懒的，士气会下降，未来的竞争力也会下降。企业发展就是人的发展，要以人的进步来推动企业的发展。人才的毁灭一种是自己毁灭，一种是社会毁灭。我担心这种状况会毁灭一些想发展的人，想解决的是一种内在活力的问题。”

在不得不佩服董事长的高瞻远瞩、未雨绸缪的同时，我们也陷入了思考：如何更好地激活员工内在的活力，而不至于在安逸中懈怠消沉？人要么挥洒激情充满活力，要么慢慢懈怠默默消沉。安逸平稳的状态不可能长久，安逸久了容易懈怠，不知不觉中影响个人潜能的发挥与未来的竞争力。像欧洲社会的高福利、高待遇，也会产生养懒人的反作用，导致一系列社会问题的出现。

随后对该行员工的调研印证了董事长的担忧，虽然有较高的薪酬待遇，但仍有：

- 62.4%的员工感到缺乏足够的积极性；
- 41%的员工感到缺乏有效的激励机制；
- 51.4%的人认为银行只有管理职务晋升，缺少其他通道。

在人才发展方面，明显存在三个问题：①员工职业成长空间有限，岗位与岗位之间职业发展通道没有打通，晋升只有管理一条路，而这条路太窄；②员工学习动力不足，员工对个人发展方向不明确，能力与业绩在薪酬中体现不足，导致员工懈怠，缺乏学习的主动性；③岗位缺乏有效的准入退出机制，缺乏“能上能下”的机制，有些老员工做了20年，没有激情了，上又上不去，退又退不出，但仍占着岗位，影响整体效能。针对这种现象，我们为其梳理了员工职位体系，建立了基于胜任力的人才发展体系，配套有激励性的绩效薪酬体系，形成“能上能下左右贯通”的职业发展路径，明确“如何上下”的标准以及“如何帮助员工上去”的机制（相关技术将在本书后面章节阐述）。

类似现象，在我们走访的其他银行尤其是中小银行中普遍存在。员工

把最宝贵的青春年华奉献给了银行，而银行如果不能让员工跟着组织的发展而成长的话，无疑是个很大的遗憾。欣慰的是，通过人才管理，能够帮助银行建立有激励性的绩效薪酬体系，增强员工动力；能够帮助银行建设体现银行不同发展阶段和员工不同职业成长阶段需求的人才发展体系，通过多元化能力发展手段，持续提升员工能力；能够帮助银行识别人才潜力，让人才做自己擅长的事情，发挥所长，创造价值，在贡献自身价值的同时与银行共同成长；能够帮助银行营造良好的工作氛围，传承企业文化，凝聚组织目标，合理搭配团队，打造人才合力，倍增组织业绩。

如果说李君只是基层岗位一个很小的案例，那么进一步研究不难发现，越往高层，人才管理的价值意义越大，甚至不可估量。在市场环境多变、竞争加剧的时代，一个具有战略眼光、能够管理变化的领导者才能够带领企业走向一个又一个辉煌。这也不难理解为什么微软创始人比尔·盖茨会感言：“如果把我们最优秀的 20 名员工拿走，我可以说微软将变成一个无足轻重的公司。”

|| 人才：驱动组织的成功

李君的案例以及合作银行的案例，让我内心腾起一丛火花，人才管理对于个人的价值意义令人激动，那么对于组织的成功来讲，它的影响又占有多大的分量呢？

全国 3000 多家城商行、农商行大多数在跨区域经营方面心怀梦想，但又小心谨慎，行动缓慢。除了受政策限制只能在区域经营的银行以外，很多中小银行心怀“立足当地，走向全国”的梦想，但立足当地可以，因为本地化优势“如鱼得水”，甚至在不少乡镇地区几近处于垄断地位。但一谈到走向全国，到全国其他城市开设机构，则要谨慎得多。是资金因素吗？显然不是。是技术因素吗？也不是。是政策因素吗？有一点但不尽然。最主要的原因还是人。没有人，尤其是符合企业文化和业务需要的

人，网点开不起来，发展是空谈。随着近几年中小银行加大对人才的培养与储备力度，相信会有越来越多的中小银行走出家门，布局全国，真正实现跨区域经营。

而大型商业银行，如今都在推行战略转型，都面临着国际化发展的机遇与诱惑，整个银行业的并购整合活动也在增多。转型也罢，国际化也罢，并购整合也罢，人才都是首要考虑的因素之一。没有合适的人才，再好的机遇也要放弃，再漂亮的战略也经不住检验。为了更好地支持银行发展战略，人才储备培养工作成为各大银行一项重要的战略。

如招商银行，在 2008 年就成立了“招银大学”，并创新性地推出“金鹰计划”核心管理人才培养计划，担负着铸就招行“人才引擎”，力推“二次转型”的重任。截至 2009 年末，招行有超过 6000 名中、基层经理级干部。能否实现对这 6000 名核心骨干的系统性培养，是关乎招商银行未来发展的关键之一。

关于人才管理对组织成功的重要性研究，可以追溯到 20 世纪 80 年代。汉森（Hanson）带着“什么导致了组织的成功？”这一命题对 40 家大型企业进行了为期 5 年的调查。调查确定了 5 个最有力的因素：①企业的市场份额；②企业资本密集度（技术和设备的先进性、自动化程度）；③企业的资产规模；④销售的产业平均回报；⑤管理者有效管理员工的能力。

调查分析的结果表明，**管理者有效管理员工的能力对于企业成功的影响作用是其他因素总和的 3 倍**如图 1-1 所示。好的员工管理在预测企业效益时比其他所有因素加起来还重要！

著名的管理专家及畅销书作家吉姆·柯林斯也对“如何才能实现从优秀到卓越的跨越？”进行了专题研究。历时 5 年，柯林斯和他的研究小组阅读并系统整理了 6000 多篇文章，记录了 2000 多页的专访内容，创建了 3.84 亿字节的计算机数据，收集了 28 家企业过去 50 年甚至更早的所有文章，进行了大范围的定性和定量分析。研究发现：**将优秀企业推向卓越（优秀绩效至少维持了 15 年）的第一步并不是战略，而是人才管理。**他

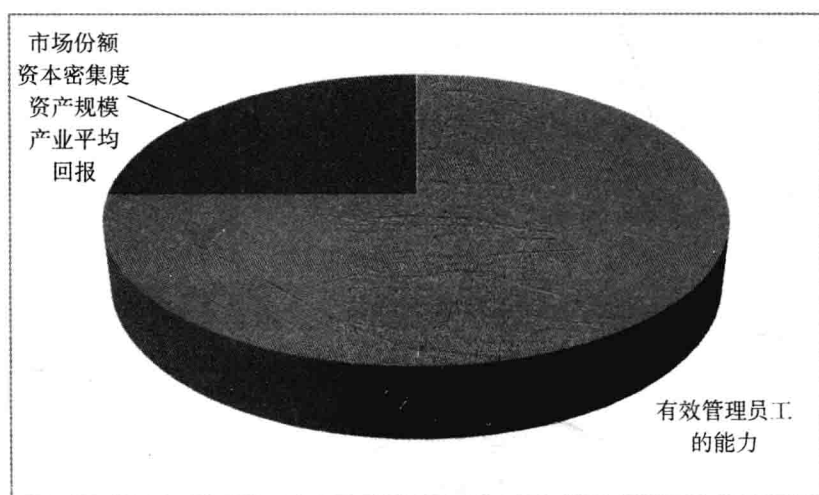


图 1-1 驱动企业成功的关键因素

指出：

“第一项最重要的决策就是人才管理。我们所研究的卓越企业的领导人都实行了‘先安排谁’的原则，即先安排合适的人上车，让不合适的人下车；安排合适的人坐在合适的位子，再考虑让谁来开车。你的第一要务就是将 90% 以上的位子都安排好合适的人来坐，再没什么比这更重要了。”

吉姆·柯林斯在其著作《从优秀到卓越》中对比了富国银行和美洲银行在人才决策方面的表现。

以富国银行为例，从 1983 年起，企业开始了长达 15 年的出色经营，不过实现这个转变的基础却要追溯到 20 世纪 70 年代的早期，当时任首席执行官的迪克·库利开始组建一支业内“最出色的”管理队伍之一（据投资家沃伦·巴菲特称，是最好的队伍）。库利早就预见到，在取消管制后，整个银行界最终会经历一场天翻地覆的变化。至于变化会以什么形式出现，他并不感兴趣。因此，他和董事局主席厄尼·阿巴克尔不是忙于制定应付变化的战略决策，而是把精力放在源源不断地给企业注入新鲜血液上。不论在何时何地发现杰出人才，就聘用他们（从而创建了一支全行业内最出色、应变能力最强的团队），往往并没有具体的工作在脑海中。他

指出“这就是你构建未来的方式。如果我不能足够精明，无法看到即将发生的变化，但他们却可以。而且他们可以灵活机动地处理那些事情”……事实证明，当变化发生时，没有一家银行比富国银行处理得更好。那个时候，银行界的股票普遍低于大盘 59 个百分点，而富国银行的股票上涨速度为大盘的 3 倍。

再让我们看看美洲银行是怎么做的。

美洲银行走的是另外一条路线，采用“弱将强兵”模式。如果在重要位置上安排了能干的将军那么他的竞争对手就会离开。但若是挑选一个平庸的将军，那么他周围的校尉们很可能就会留下来。这导致的结果就是美洲银行培养了一群“无能的将军们”，一群害怕冲突对变化无动于衷的“木头人”。他们被训练得只知道对上级唯命是从。后来，银行亏损达到 10 亿美元，不得不聘用一批原先富国银行的主管才见起色，但杯水车薪，为时已晚。从 1973 年到 1998 年，富国银行实现巨大飞跃时，美洲银行的股票收益率都跟不上普通市场的步伐。

再让我们看看 20 世纪最杰出的 CEO 是怎么看待人才管理的。商业界通常会把 20 世纪最杰出的 CEO 桂冠戴在两个人头上，一个是 20 世纪上半叶的杰出 CEO 代表——通用汽车时任 CEO 的阿尔弗雷德·斯隆，一个是 20 世纪下半叶的杰出 CEO 代表——通用电气时任 CEO 的杰克·韦尔奇。

阿尔弗雷德·斯隆于 1923 年担任通用汽车企业总裁（CEO），在这一职位工作长达 23 年。他不仅在短短 3 年内让岌岌可危濒于解体的通用汽车反败为胜，还将通用汽车打造成美国最大的汽车企业，到 1946 年斯隆卸任时，通用更是如日中天，如图 1-2 所示。

斯隆于 1963 年出版的自传《我在通用汽车的岁月》堪称管理学的一个里程碑。比尔·盖茨曾说过，“如果一生只读一本企业管理书的话，就应该选斯隆的《我在通用汽车的岁月》”。

关于斯隆的成功，彼得·德鲁克认为关键的原因是，“斯隆亲自挑选