


# 转型之道——

## 银行人力资源管理变革的工具和方法

杨军 编著



 中国财政经济出版社

转型之道

——  
银行人力资源管理  
——  
的工具和方法  
——  
的

杨军  
编著

中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

转型之道：银行人力资源管理变革的工具和方法/杨军编著.  
—北京：中国财政经济出版社，2009.4  
ISBN 978 - 7 - 5095 - 1276 - 0

I. 转… II. 杨… III. 银行 - 人力资源 - 人力资源管理  
IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 026272 号

责任编辑：卢关平      责任校对：胡永立  
封面设计：孙俪铭      版式设计：孙俪铭

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 10.375 印张 239 000 字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月北京第 1 次印刷

印数：1—4000 定价：23.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1276 - 0 / F · 1079

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010 - 88190744

## 序一：

# 努力提高人力资源管理的专业化水平

曾 湘 泉

（中国人民大学教授 博士生导师 劳动人事学院院长）

现在讲人力资源管理，很多人都不再感到陌生，但是如果在20年以前，这绝对是一个新鲜的名词。这也反映出在人力资源作为一门学科、一个专业，在中国得到了蓬勃的发展，我亲身参与经历了这一过程，感受非常深刻。杨军博士结合自己的学习实践，编写了《转型之道——银行人力资源管理变革的工具和方法》，请我作序，我看了这本关于人力资源的小册子，印象非常深刻。从中可以看到，专业的人力资源管理思想和工具正在国内大型银行传播和实践，这是一个非常大的进步。要知道，国内大型银行员工众多，传统的人事管理的积淀非常深厚，要向现代商业银行人力资源管理的方向转变，非常不容易。这本书介绍很多转型的工具和方法，相信对国内银行的人力资源变革实践非常有帮助。粗略看这本书，有几个想法，借此与读者分享：

第一，人力资源管理是一个职业化专业化的领域。从国际上的情况看，人力资源管理不但有本科层面的教育，提供这方面的教育

培训，同时在硕士层面，甚至博士层面都有这方面的教育。在实践层面上，人力资源管理也非常发达。北美有人力资源协会，它专门提供这方面的专业的资格认证制度。中国现在开始倡导职业化和专业化，走一个职业化、专业化的道路，开始引入资格认证制度。同时，人力资源它不仅仅是一个正规的教育系统，一个职业化专业化的领域，同时它也是个产业化的领域。比如说美国前十大的软件公司，它都是从人力资源起家的。比如说我们今天写职位说明书，其实你都不用写了，有专门的软件。在发达的市场经济国家，人力资源管理不但有正规的教育系统，它也是一个职业化、专业化的队伍，也是一个产业化的领域。中国的人力资源管理必然向这个方向走。这本书反映了国内银行从传统的人事管理向人力资源管理的最新探索，大量的内容都是在讲述人力资源管理专业化方面的思想和工具，对推广人力资源管理的专业化和职业化有推动作用。

第二，岗位管理是人力资源管理的基石。市场经济的优势是社会分工，每一个岗位都是非常专业化的工作。很多企业管理水平上不去，瓶颈就在于岗位管理的基础不扎实。很多企业请咨询公司做的工作就是工作分析，这是美国在20世纪20年代末，在铁路运输业做职级工资制时候发明的东西。在第二次世界大战前基本上在北美都普及了。20世纪50年代的时候，写进了教科书。在中国，你问我们的企业管理者，知道不知道什么叫工作分析？什么叫工作评价？相当多的人不知道。而这些工作在发达市场经济国家都是100年以前都已经基本完成了。有了岗位，有了分工，才能形成劳动力市场，才会有劳动力的价格，才为市场化的人力资源管理体系奠定基础。这本书的一个突出内容就是讲述了在大型银行进行岗位分析、岗位评价的技巧和实践，对经常遇到的问题进行了分析和解答，有重要的参考价值。

第三，直线经理要承担人力资源管理职责。比如说招聘，在招

聘甄选这个层面上，直线经理做什么？他要列出工作要求，协助工作分析，他对人力资源管理人员要说明未来员工的要求及类型，要面试做出最后的甄选。直线经理是指挥人的人，他首先要承担人力资源管理的功能。人力资源经理干什么？人力资源经理编写工作说明书，制定员工人事规划，寻求求职者的来源，组织招聘。在西方有一个名言，就是人力资源部是被授权以协助和建议的方式，去支持直线人员去实现组织的战略目标。几年前我就提出一个口号、一个理论，就是推行直线经理承担人力资源管理的职能，是中国企业包括中国的非营利组织的当务之急。中国的企业不是把人事部改成人力资源部就解决了问题，它不是问题的要害。人力资源这个概念在 20 世纪 70 年代产生的时候，和传统的人事管理区别最大的就是强调员工的发展，就是我们今天所讲的“三满意”——投资者满意，消费者满意，员工满意，而员工满意就是从消费者满意最终达到股东满意的桥梁。这本书非常适合直线经理阅读，它以朴实的语言，阐述了人力资源管理的很多基本概念，是直线经理学习掌握人力资源管理工具和基础性材料。希望银行各级管理者能从中获益。

第四，技术和方法是中国企业人力资源管理变革的难点。很多企业口头上重视人力资源和开发，而不知道如何重视，简单地停留在人是最重要的生产要素上是不够的。人力资源开发和管理，分为两大部分，第一部分就是我们称之为软的部分，就是价值取向，文化的部分。第二部分是硬的部分，就是我们叫制度、方法和技术的部分。发达国家的人力资源管理，既有从软的方面，文化价值方面取得成功的经验，更有从制度规范化角度成功的经验。我们要学习人力资源开发管理的技术和方法，引进和消化发达国家的现代人力资源管理的一套技术和方法，走国际化道路。这是中国企业改进人力资源管理的必由之路。这本书以人力资源管理的工具和方法为重



点，有助于中国企业突破这一管理难点和瓶颈。

现代人力资源管理理念，有两个核心，第一点就是倡导能力导向。作为现代组织，在市场化条件下如何做到能者得其职，适合这个职位的人让他干这个职位，这就是能者得其职。要有吸纳、维系、激励的机制。第二点是业绩导向，把一个人潜在的能力转化为实际的工作业绩，这是最大的挑战，业绩导向是一个非常重要的杠杆，它是根本。中国的银行要建立新的企业制度，把新的技术方法导入到我们的企业中来，把这种变革作为一种重要的推动力，作为一个切入点，使企业从传统的轨道换到新的轨道上去。希望这本书能对推动人力资源变革起到应有的作用。

## 序二：

# 理论与实践的结合

苏 永 华

体制问题一直是中国银行业迈向国际先进金融体系的一道重要门槛，因此目前关于银行转轨问题的讨论中，聚焦于银行管理体制转轨的书籍也层出不穷，而本书的作者结合自己在人力资源部工作的经历，将管理体制转轨中的银行人力资源管理的转轨与变革问题作为一个单独问题提出来，可谓独辟蹊径，而正如作者所说，“体制和人才从一定意义上讲是统一的，体制问题的核心是如何能够充分调动人的积极性和创造性，无论设计和采用哪种体制，最终还是要看人的因素是否得到了尊重和发挥。人才差距不仅是看现有人力资源与国际先进银行的差距，更主要的是是否能够形成人才辈出、万马奔腾的人才机制，而这又是体制转换的核心内容”，从这一立意出发展开的论述，必然是一个精彩的开始。

接下来，作者以人力资源管理的再定位为入手点，直指传统人力资源管理角色定位面临的难题，从而引出新角色定位的必要性，到这里，作者并没有脱离实际，而是着重强调了角色转换坚持的原则，这是真正有过实践经验的操作者的经验之谈。而结合花旗银行的人力资源管理理念介绍，作者让读者全面认识了新角色的含义和





新角色的基本活动。

从实际经验出发，可谓是本书的一大特色，也是本书真正值得一看的地方。作者深知管理架构的设计对于转型成功与否的关键性，因此从实操角度出发，首先介绍了人力资源管理架构的转型与设计思路，但是作者的重点仍然放在对于矩阵型管理架构设计这一实际问题的讨论，并以专题形式对业务单元模式下的人力资源管理与垂直管理下的人力资源管理加重笔墨进行了讨论，让读者在经历了对比讨论后，更加清晰明确了管理架构设计的关键。

对于经历过体制改革过程的作者来说，深知管理架构设计仅仅是转型的第一步，而真正实现从骨子里的转型，人力资源的各个关节都需要以新的角色定位来打通，输入战略性人力资源管理的新鲜血液，因此，作者以自己实际参与的三个项目为基础，结合自身对于实际问题的感悟和相关问题的学习成果，将本书的最主要内容一一呈现。以战略性人力资源规划为起始，将人力资源的选、用、育、考、留各个环节，从最新理念的介绍和讨论，到相关工具的使用和开发，以实际工作开展过程中的经验总结向读者展现了一个精彩的探索过程和这个艰苦的过程产生的喜人的成果，为仍在银行改革探索中的同行指明了变革的方向、变革的思路和变革路上的心得，而作者更不吝将自己辛苦思索的体验和作为执行层面的困惑提出来，给后人提供了更多参照和思考。这种勇于分享的无私和甘做铺路人的精神更是难能可贵的。

我与作者相识多年，我很欣赏他的勇气、创新精神以及对工作的专注态度。看了他写的这本书，更佩服他的睿智、独到的见解和认识。他刻苦的钻研精神更是值得我们专业人员学习的。我相信，杨军同志的这本书不仅是对银行人力资源管理实践的一个贡献，也是对人力资源管理理论的积淀和贡献。



金融体系是市场经济体系的核心。荷兰能够成为世界上的强国，荷兰人创建的世界上最发达的股票交易所和股份公司制度功不可没，英国在 18 ~ 19 世纪被美国赶超，一个重要的原因是金融体系创新落后于纽约华尔街，美国 20 世纪能够始终保持创新的活力和领先的地位，为创新提供巨额回报的金融体系成为孵化天才思想和创造梦想的摇篮。毋庸讳言，不建立高效稳健的金融体系，就不可能实现中华民族重新崛起的梦想，就不可能成为世界上真正的强国。包括银行在内的中国金融业正在改革开放的进程中快速发展壮大，快速建设国际一流的金融体系。在这一过程中，体制和人才成为最具有决定性的两个因素。这两个因素从一定意义上讲是统一的。体制问题的核心是如何能够充分调动人的积极性和创造性，无论设计和采用哪种体制，最终还是要看人的因素是否得到了尊重和发挥。人才差距不仅体现在现有人力资源与国际先进银行的差距，更主要的是是否能够形成人才辈出、万马奔腾的人才机制，而这又



是体制转换的核心内容。

脱胎于计划经济的金融管理体制显然不适应市场经济体制的要求和实体经济的创新发展，以股份制改造为核心、在资本市场上成为金融企业转换经营机制的重大举措。经过内外部的改造和努力，中国建设银行、中国工商银行、中国交通银行、中国银行先后在香港和上海成功上市，标志着中国银行业的体制转换取得了标志性进步。在这些银行重组上市的过程中，都将人力资源管理体制作为重要的改革内容，都在激励约束机制方面做了积极的探索。在这些银行改革探索的过程中，一个突出而普遍的问题是，大家都认同旧有的人力资源管理体制需要变革，但是变革的方向在哪里？如何进行变革？如何实现效率和公平的有机统一？简单照搬西方银行的管理体系显然不现实，也不可取，急刹车、急掉头的策略不适用于拥有20万~30万甚至上百万员工的国有大银行，在这场机制的调整和转换过程中，有哪些可以借鉴和依靠的“拐杖”？有哪些可以创新的方法？这些问题既是管理层思考的问题，也是执行层面困惑的问题。

回答这些问题需要智慧、经验和创新，各个银行的情况不尽相同，答案可能也不唯一。笔者曾有幸在人力资源部门工作，在工作期间，亲身经历了一些变革过程，参与了人力资源管理项目的相关工作，深切感到体制转换的复杂性和艰巨性，也激发了自己对这一生疏领域的思考。在这一学习实践过程中，有了一些感悟，工作之余将他们汇集整理，形成了本书的基本框架和内容。

在三年多的工作中，我参与了三个咨询项目。这些项目都是针对具体实践中需要解决的问题，与咨询公司合作完成的。

第一个项目是素质模型项目，这也是国内银行最早建立素质模型的探索之一。项目的主要目的是采用现代人力资源管理的理念和方法，建立管理者的素质模型，明确素质要求，为有针对性地培养

和选拔人才奠定基础。在银行管理的传统标准里，也有管理人员的素质要求，比如德才兼备、又红又专等，这也能称得上是素质模型。现代人力资源管理的理论和实践中，更强调素质的行为特征和测量特征，通过对优秀管理者的行为分析，建立理想化的标杆，并建立测评的方法和工具，无疑这为人力资源管理从经验走向科学奠定了基础。通过这个项目，我对现代人力资源管理的理念和方法有了一定的认识和理解。

第二个项目是人才测评项目，主要是采用评价中心的方法对人才的素质状况进行测试和评价，明确主要的素质差距和培养重点。这是一个实践性很强的项目，很多人力资源管理的理念和工具都在这一过程中得到应用，尤其是评价中心方法，这个项目是国内系统、全面应用评价中心方法的尝试。在测试中先后采用了公文筐、无领导小组讨论、情景模拟、演讲等多种方法，还采用一些思维测试、心理测试的工具，测试的人才样本有 200 多人，测试工作基本上得到了认可，取得了较好的效果。

第三个项目是以岗位管理为基础的人力资源管理咨询项目，涉及绩效、薪酬、培训等内容，我参与较多的是岗位管理的内容。在探索这一复杂领域的过程中，我深切体会到了岗位管理问题的难度，也比较全面了解了现代人力资源管理的整体架构和理论体系，岗位—绩效—薪酬的框架是合理的，有扎实的理论基础，也为建立科学的人力资源管理体系提供了一种客观选择。本书的很多篇章来自于该项目开展过程中的心得体会。

人力资源管理对于我而言，是个陌生的领域，在工作过程中学习参考了很多专家的书籍、论文，在编写本书的过程中，又阅读借鉴了很多文献，有的已经明确标注，有的因为资料散失，未能标明出处，在此向所有提到和未提到的人力资源专家致谢。本书得以出版，得益于中国财政经济出版社张立宪副总编辑、卢关平先生的鼎



立支持，感谢杨东星多年的友谊与合作。感谢孙俪铭美编为本书的精心设计。感谢人民大学曾湘泉教授亲自为本书作序，李海峥、郑伟、苏永华等专家为本书所做的评价。在工作的过程中，得到了中国建设银行人力资源部领导和同事的指导和帮助，从与合益公司的陈玮总经理、美世公司的郑伟总经理、林磊女士、夏勇先生、杲昱女士以及苏永华博士、彭平根先生的合作中获益良多。感谢在项目开展过程中，占卫华、郭菲、张逸华、黄美忠、杨知非、刘东杰、张钢、严志勇、于敬一、黄有纲、孙龙才、朱震、戚蓉蓉、张成露、熊枫、陈余玮、孙继峰等付出的辛勤汗水和智慧，本书很多内容都有他们的直接贡献。中国建设银行山东省分行、重庆市分行、大连市分行等分行的多位领导同事给与了很大的支持，在此一并致谢。

把这本薄薄的小册子，献给养育我的爷爷、奶奶和父母，没有他们几十年如一日的养育和教诲，我断不会有进步和长进。献给我的岳母和妻子胡萍，她们承担了繁重的家务，给我大力的支持和细腻关切！人生如白驹过隙，转眼间女儿已经上小学了，自己上小学的情景还清晰可见，不由让人心生感叹。看到女儿的成长，内心无限欣慰，但又有了一丝惶恐。孩子在背诵“一日复一日，一朝复一朝，只见有不如，不见有所超”，琅琅童声，直觉时光飞逝、岁月蹉跎。愿以这薄薄的小册子，记录下自己的一些思考，以期对同样的探索者有所帮助，不当之处请批评指正。

作者

2008年5月26日于北京



<b>第一章 人力资源管理角色的再定位</b> .....	( 1 )
一、传统人力资源部门的角色 .....	( 1 )
二、人力资源管理环境的变化 .....	( 3 )
三、人力资源管理面临的难题 .....	( 4 )
四、人力资源管理的新角色 .....	( 6 )
五、角色转换中应该坚持的原则 .....	( 8 )
六、角色定位转换中倡导的理念 .....	( 9 )
七、人力资源管理的基本活动 .....	( 11 )
<b>第二章 人力资源管理架构的转型与设计</b> .....	( 18 )
一、设计管理架构的侧重点 .....	( 18 )
二、管理架构的设计思路 .....	( 19 )
三、矩阵型的管理架构 .....	( 21 )



<b>第三章 战略性人力资源规划</b> .....	( 43 )
一、人力资源规划的内容 .....	( 44 )
二、人力资源规划面临的困境 .....	( 45 )
三、强调人力资源规划的现实背景与意义 .....	( 46 )
四、制定人力资源规划的一般步骤 .....	( 47 )
五、人力资源规划的工具 .....	( 53 )
六、在制定人力资源规划过程中要考虑的关系 .....	( 69 )
<b>第四章 人力资源管理的基础——岗位和职务</b> .....	( 74 )
一、商业银行的岗位规范 .....	( 76 )
二、岗位分析 .....	( 80 )
三、信息收集 .....	( 81 )
四、职责澄清 .....	( 82 )
五、绩效指标与任职条件 .....	( 83 )
六、职务 .....	( 84 )
七、因人设岗与因事设岗 .....	( 87 )
八、专业技术岗位 .....	( 88 )
<b>第五章 人力资源管理的难点突破——岗位评估</b> .....	( 92 )
一、要素评分法举例 .....	( 93 )
二、M 公司评估方法详细介绍 .....	( 94 )
三、岗位评估的方式 .....	( 98 )
四、评估会议的组织 .....	( 99 )
五、岗位评估结果的整理与反馈 .....	( 100 )
六、岗位评估在实施中的难点 .....	( 102 )

<b>第六章 人才选拔培养的标准——素质模型</b> .....	(104)
一、素质模型的基本内涵 .....	(105)
二、素质模型在银行战略实施中的作用 .....	(107)
三、建立素质模型的方法 .....	(110)
四、行为事件访谈法操作详解 .....	(113)
五、银行管理人员素质模型示例 .....	(116)
<b>第七章 选拔人才的方法工具——素质测评</b> .....	(130)
一、中国传统的识人术 .....	(130)
二、素质测评的基本概念 .....	(131)
三、素质测评的主要技术和方法概述 .....	(132)
四、应用评价中心法的方法和技巧 .....	(140)
五、素质测评报告示例 .....	(157)
六、素质测评应该注意的问题 .....	(162)
<b>第八章 人力资源管理的明珠——绩效管理</b> .....	(165)
一、为什么要进行绩效管理 .....	(165)
二、考核与绩效管理的区别 .....	(166)
三、绩效管理的四个环节 .....	(171)
四、绩效管理的示例（综合管理部门指标的设置） .....	(186)
五、绩效合同模板 .....	(191)
六、绩效管理中应该重点关注的问题 .....	(195)
<b>第九章 激励与约束有效平衡的薪酬体系</b> .....	(197)
一、薪酬的概念 .....	(197)
二、薪酬的经济学解释 .....	(199)





三、银行薪酬管理的历史回顾 .....	(202)
四、薪酬策略和理念 .....	(204)
五、员工薪酬的确定 .....	(207)
六、岗位间的薪酬关系描述 .....	(212)
七、长期激励计划 .....	(214)
八、旅行奖励 .....	(216)
九、长期激励计划的设计 .....	(216)
<b>第十章 平衡和谐的员工关系 .....</b>	<b>(222)</b>
一、用工制度的变化 .....	(222)
二、劳动关系和劳务关系的区别 .....	(223)
三、劳动合同的解除和减员增效 .....	(225)
四、社会保险 .....	(227)
五、员工满意度管理 .....	(229)
六、员工援助计划 (EAP) .....	(232)
<b>第十一章 人力资本开发与管理 .....</b>	<b>(237)</b>
一、核心能力与知识资本 .....	(237)
二、知识资本的构成 .....	(238)
三、人力资本与组织资本的关系 .....	(240)
四、人力资本管理与人才培养 .....	(245)
五、基于战略和能力开发培训课程 .....	(251)
六、职业生涯规划 .....	(256)
七、人才培养的组织管理 .....	(274)
八、提升人才培养的供给能力 .....	(275)