

蓄才势 兴金融

陆家嘴金融城 · 上海银行业人才管理之道

本书编委会 著

TALENT MANAGEMENT OF SHANGHAI BANKING INDUSTRY

中国银行业首部
人才管理实践典籍

十五家中外资
银行智慧分享

银行业人才
管理者必读

组织策划：上海市银行同业公会 | 上海陆家嘴金融城人力资源管理联合会
合作媒体：第一资源



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

蓄才势 兴金融

陆家嘴金融城·上海银行业人才管理之道

TALENT MANAGEMENT OF SHANGHAI BANKING INDUSTRY

本书编委会 著

组织策划：上海市银行同业公会

上海陆家嘴金融城人力资源管理联合会

合作媒体：第一资源

上海交通大学出版社

内 容 提 要

作为国内银行业首部聚焦人才管理实践的典籍,本书通过十五家中外资银行的经验分享,勾勒出上海银行业人才管理的基本现状,具有很强的实践指导意义。

图书在版编目(CIP)数据

蓄才势 兴金融:陆家嘴金融城·上海银行业人才管理之道/《蓄才势 兴金融:陆家嘴金融城·上海银行业人才管理之道》编委会著. —上海:上海交通大学出版社,2013

ISBN 978-7-313-10216-4

I. ①蓄… II. ①蓄… III. ①银行业—人才管理—研究—中国 IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 187371 号

蓄才势 兴金融

——陆家嘴金融城·上海银行业人才管理之道

本书编委会 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海颀辉印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787 mm×960 mm 1/16 印张:12.25 字数:133 千字

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-10216-4/F 定价:45.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:021-57602918

本书编委会

编委会主任：潘岳汉

编委会副主任：郭 嵘 陈子昊

主 审：吴仲春 李晓华

主 编：刘 杰 刘 红

执行主编：曹逸荣 闵 平 杨 玲

撰稿单位：

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. 上海农商银行 | 9. 渤海银行上海分行 |
| 2. 中国工商银行上海市分行 | 10. 浙商银行上海分行 |
| 3. 中国农业银行上海市分行 | 11. 渣打银行（中国） |
| 4. 中国银行上海市分行 | 12. 花旗银行（中国） |
| 5. 中国建设银行上海市分行 | 13. 东亚银行（中国） |
| 6. 交通银行上海市分行 | 14. 三菱东京日联银行（中国） |
| 7. 中国光大银行上海分行 | 15. 法国巴黎银行（中国） |
| 8. 浦发银行上海分行 | |

序

共同做好上海银行业人才管理这篇大文章

人才是国际金融中心建设的第一资源。随着上海国际金融中心建设的不断深入，金融行业的人力资源管理日益受到业界的广泛关注。金融人才是城市经济发展的真正财富，也是金融生态建设的最大动力。历史和实践证明，国际金融中心建设的过程也是金融人才不断集聚和发展的过程。从国际经验来看，纽约、伦敦、香港等全球领先的国际金融中心，本身都是金融人才集聚的中心。因而，上海建设国际金融中心，就是要充分发挥其人才这一比较竞争优势，努力成为全球优秀人才资源集散的枢纽、优秀人才全球配置的重要节点、全球优秀人才的流向之地和优秀人才的价值实现之地。

当前，上海银行业正面临转型发展的关键时期。《“十二五”时期上海国际金融中心建设规划》明确提出了“国际金融人才高地建设”的目标，这对银行业的人才发展也提出了更高的要求。如何做到“人才兴行”、“人才兴市”，努力提升人力资源价值应成为各家商业银行在转型发展过程中必须面对的重要课题。

众所周知，风险管理是商业银行永恒的话题。然而，即使是再完美的风险管理制度和流程，如果用人不当或者相关人员在执行过程中出现偏差，都无法达到预期的目标。从20世纪90年代的巴林银行倒闭，到近期多家国际知名银行涉嫌操控伦敦银行同业拆借利率（LIBOR），都

存在过度承担风险和不道德逐利行为等人为因素。三十人小组（Group of Thirty）题为“如何改进金融机构的治理”报告中也指出，“有效公司治理取决于人与人之间的互动。公司治理不仅需要有良好的组织架构和流程（硬件），还需要合适的人、技能和价值观（软件）”。不论是操作风险管理，还是信用风险和市场风险管理，都需要相应的人去执行相关的制度和流程。从这个意义上说，人是整个风险管理过程中最核心和最基本的要素，员工的职业道德、诚实守信和业务素养对风险管理起着决定性的作用。

因此，商业银行防风险、抓内控的一个重要方面是做好人员管理，防范和化解人的风险，相关措施包括强化员工的合规风险意识、建立良好的员工职业操守、树立正确的行为规范、把好进入选人用人关、建立科学合理的绩效考核机制等。这些不同的侧面在本书各家银行的实践中都会有所体现，如工商银行上海市分行的人才高地建设、中国银行上海市分行的新行员培养、建设银行上海市分行的人才管理体系建设、交通银行上海市分行的管理培训生项目、光大银行上海分行的职业导师制度、浦发银行上海分行的核心员工队伍建设、上海农商银行的校园招聘和社会招聘、渣打银行（中国）的“卓越经理人发展之旅”项目、东亚银行（中国）的“839 人才培养工程”、三菱东京日联银行（中国）的三位一体复合式培训模式、法国巴黎银行（中国）的“王牌经理人”网络竞赛活动项目、浙商银行上海分行和渤海银行上海分行的服务管理绩效化以及员工绩效考核，都各具特色。

作为国内为数不多的多角度反映银行业人才管理的专题书籍，本书基本勾勒和反映出上海银行业人才管理的轮廓和现状，是银行业人力资源领域较有价值的参考书籍。我欣慰地看到，各行在人才甄选、评估、培养及激励中体现了以人为本的理念，不仅反映出各行的企业文化



和发展理念，还体现了整个上海银行业的社会责任。在推进上海国际金融中心建设的大背景下，做好银行业人才管理这篇大文章，不仅是上海银行业人力资源工作者的职责，也是政府机构、监管部门和社会各界的努力方向。我相信，在各方的共同推动下，上海银行业的人才发展工作会越做越好，上海银行业的发展会更加辉煌。

上海银监局局长

二〇一三年七月三十日



序→1

.....

上海农商银行

人才招聘与人才发展实践→1

中国工商银行上海市分行

人尽其才、才尽其用，全力打造金融人才高地→15

中国农业银行上海市分行

人才选拔与发展机制建设→27

中国银行上海市分行

基于职业生涯发展的新行员培养→37

中国建设银行上海市分行

构建一流银行人才管理体系→47

交通银行上海市分行

用心浇灌一棵树——管理培训生项目→59

中国光大银行上海分行

职业导师制在人才培养实践中的应用→69

浦发银行上海分行

以校园招聘为主渠道建设具有文化认同的核心
员工队伍→83

渤海银行上海分行

商业银行员工绩效考核实践→95

浙商银行上海分行

以服务管理绩效化促银行发展→103

渣打银行（中国）

卓越经理人发展之旅→111

花旗银行（中国）

“3E”人才培养模式→125

东亚银行（中国）

解构“双赢”人才培养模式——东亚银行

“839 人才培养工程”→135

三菱东京日联银行（中国）

推进人才培育与开发体系全面建设→151

法国巴黎银行（中国）

WEB3.0 时代的校园雇主品牌传播

——Ace Manager 项目介绍及经验分享→159

简析商业银行战略、人力资源战略与规划三者关系→175

.....

附录 1：上海市银行同业公会简介→183

附录 2：上海陆家嘴金融城人力资源管理联合会
简介→185

上海农商银行

人才招聘与人才发展实践

撰 稿：上海农商银行人力资源部



人才招聘：以温情感动人才，以事业吸引人才

2012 年底，在北京大学企业社会责任与雇主品牌传播中心主办的“中国年度最佳雇主（2012）”评选上，上海农商银行位列上海十强，一同入围的还有世茂集团、汇丰银行等知名企业。是什么使上海农商银行的雇主品牌形象得到了广泛的认可呢？

贴近学生的校园招聘

与传统印象中略显严肃、神秘的银行招聘不同，上海农商银行的校园招聘工作一直秉承“走进校园，贴近学生”的亲民宗旨。

不一样的宣讲会

2012 年 10 月的某个晚上，上海某高校小型阶梯教室，这里正在举行上海农商银行 2012 年度校园招聘宣讲会。没有熙熙攘攘的等候队伍，没有清一色的西装套裙，如同社团活动般，同学们随意地着装，寻找相熟的同学一同落座。

宣讲会上，农商行的 HR 们没有发表长篇累牍的企业愿景报告，没有花哨炫目的广告视频。在简单介绍了企业发展趋势和招聘岗位内容后，大家就把时间花在了面对面的交流沟通上。同学们的问题很多，宏观经济、行业发展、职业规划、落户政策等，不一而足。很多原本不属于企业人事回答的问题，农商行的 HR 们都耐心地一一解答；甚至同学们直白地询问“我该在贵行和××行间如何选择”时，HR 也是根据该同学的实际情况客观分析，而非模式化地宣传。教室内温暖融洽的场景，仿佛来到的是校友恳谈会，而非企业宣讲会。

不一样的沟通渠道

有人说，现在的孩子是“平板的一代”。传统的信息沟通方式在他们面前已经显得滞后而疏远。为了积极贴近学生，上海农商银行开通官方招聘微博和人人企业账号，专人在论坛上与学生互动，及时为应届生答疑解惑。

2012 年 11 月，当面试通知下发后，面对未入围的应届生，农商行 HR 第一时间在论坛上发布帖子“鼓励”。温暖人心的行为，使众多学子发出“人性农商、人性 HR”的感慨。

不一样的管理培训生

意识到核心人才的重要性，上海农商银行于 2011 年开始推行管理培训生计划，在人力资源规划方面又一次做出了重大举措。

由于改制后良好的企业发展态势和上海国际金融中心的地位，上海农商银行管理培训生计划受到了全国重点高校和国际知名院校毕业生的青睐，来自各地的优秀人才为了心中的同一个梦想而走到一起。

招揽到优秀人才并不是工作的终点，而恰恰是起点。除了积极丰富、完善管理培训生培养计划外，上海农商银行的人力资源及相关部门还采取了很多人性化措施。培训单位领导、业务岗位骨干和人力资源部



员工共同组成“导师团”，从管理、业务、思想动态等方面，组成“三位一体”的辅导体系，关注、关心、关照每一位管理培训生的成长。设立了网上班级交流平台，通过QQ群等新媒体工具，布置培训任务，交流培训感想。定期出版电子杂志，展示学员不同阶段的学习成果和成长体会。通过培训、讲座、考察、座谈和交流等不同形式，积极开展集体活动。难怪管培生们都说，“出了美好的象牙塔，进了温暖的大家庭”。

事业永不止步，梦想仍在前行。2013年起，上海农商银行继续深化校银合作，第一批计划在上海的四所高校，开展校园创意大赛、研究课题共建、职业生涯导航在内的系列活动，进一步提升雇主品牌形象，然后逐步将范围扩大到更多高校。

贴近市场的社会招聘

在社会招聘方面，近年来上海农商银行招聘了大批人才，其中不乏贸易融资、外汇资金、黄金交易、票据融资、信息科技、风险管理等专业人才，为银行的持续发展和战略转型提供了强有力的人才支撑。而主动离职方面，上海农商银行的离职率一直处于同业较低水平，员工队伍团结和睦。

根据马斯洛需求层次理论，想吸引、留住人才，要从三个方面去满足人才的需要。上海农商银行的做法是待遇引人（满足生理需求、安全需求）、感情引人（满足社交需求、尊重需求）、事业引人（满足自我实现需求）。

一是通过人力资源管理改革，调整薪酬体系，合理设置薪酬结构，制定市场化的薪酬标准，分类建立薪酬动态调整机制，实行按岗位定薪、业绩定奖、科学体现人才价值和贡献的薪酬分配体系，有效做到待遇引人。

二是通过改革，健全科学化的人才工作机制，优化人才成长环境。转变观念，增强服务意识，提升人力资源服务水平；完善人才信息反馈机制，畅通人才反映意见建议渠道，及时掌握工作变化动态，增强工作的主动性、针对性和实效性；努力营造相互信任、坦诚合作的人际环境，开放、宽松、宽容的组织环境，切实做到感情引人。

三是完善各种制度，做到人尽其才，才尽所用，真正确保才能有发挥，事业有发展。通过岗职体系和人岗匹配，使员工在合适的岗位上充分发挥自身的才能；通过考核体系完善，尊重员工的劳动成果，合理评价工作业绩，进一步调动员工的积极性，激发事业心；通过各类培训，助推员工能力的提升，为持续发展提供条件和保障；通过行政序列、业务序列的双向定位，能够解决员工晋升通道单一的问题。上海农商银行在改革中所采取的上述措施，为人才的成长发展提供了舞台，有助于人才实现自我价值，从而真正做到事业引人。

截至2012年底，上海农商银行总资产规模超3 500亿元，本外币各项存款余额2 866亿元，各项贷款余额1 921亿元。据英国《银行家》杂志最新统计，在2012年度全球1 000家大银行中，上海农商银行排名第213位，连续多年跻身全球250强；在国内所有入围银行中综合排名第19位。

人才发展：全方位混合式培训， 打造“金融便利店”人才梯队

作为上海农商银行打造“便民银行”的重要载体，金融便利店是集人工服务和24小时自助银行服务于一身的创新型服务营销渠道。针对



这项新战略、新举措、新业务，上海农商银行根据岗位要求，从岗位准入、在岗培训、实践应用入手，制定全方位的混合式培训方案，灵活运用网上学习、面授培训、上机操作、行动演练等多种培训方式开展教学，着力打造金融便利店人才梯队。

运筹帷幄——选对课 起好步

俗话说：万事开头难。金融便利店人才的培养发展，不但要选好人，还要选好课，才能育好人。

选对课

金融便利店的岗位职责在业务范围、营业时间、操作条件上都与传统网点业务有着很大的不同。如何才能帮助新招录的员工更好适应岗位？人力资源部会同业务主管部门提前规划设计了“金融便利店员工岗前学习计划”，通过大量的前期调研分析对培训科目进行了细致筛选与科学配置，最终确定了“5+5+5”的培训方案：

- 5天的网上课程学习——着眼银行员工的基础业务、风险合规、案件防控等知识储备；
- 5天的专业理论培训——重点开展金融便利店与传统网点之间的差异点研读，探讨业务与营销开展新策略；
- 5天的系统上机演练——侧重学习金融便利店特殊机具与特殊业务的办理流程，规范柜面业务操作。

起好步

有效的教学管理是“员工岗前学习计划”顺利实施的重要保证。人力资源部实行“班主任责任制”，如图1所示。实时监控教学质量，采集学员意见反馈，动态调整现场授课进度与内容，提升授课效果；并以“综合考核”为抓手，对学员考勤、课堂表现、考试成绩进行汇总评

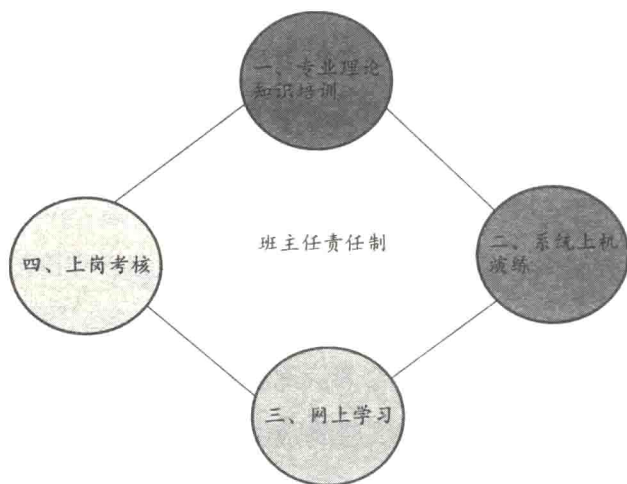


图1 班主任责任制

分，坚持以考促学，成绩合格方可上岗。

步步为营——分类别 分阶段

人才培养是一个长期反复的过程。在岗的金融便利店人员虽然具备了从事金融便利店业务的基本技能，但离专业队伍的要求还有差距。要打造专业合格的人才队伍，离不开常态化、高效化的辅导训练。

分类别，培训策略差异化

金融便利店员工主要涵盖店长、柜面人员和营销人员三类。岗位差别决定了培训需求的差异，我们充分考量各岗位特点，对培训内容、培训方式和培训周期进行了差异化配置，增强学习方案的针对性。

柜面人员作为便利店的操作岗位，代表了服务的高度；营销人员作为便利店的利润岗位，代表了业务的精度。考虑基层员工的岗位特点，我们把繁重、枯燥的业务培训通过混合式培训进行重组，划分阶段，循