

中国银行业协会课题

银行业流程再造、 绩效薪酬管理及 人力资源开发

The Restructuring of Banking Process, Performance
and Compensation Management, and the Develop-
ment of Human Resources

特约课题负责人 潘光伟 © 著

 中国金融出版社

中国银行业协会课题

银行业流程再造、 绩效薪酬管理及 人力资源开发

The Restructuring of Banking Process, Performance
and Compensation Management, and the Develop-
ment of Human Resources

特约课题负责人 潘光伟 © 著

 中国金融出版社

责任编辑：戴 硕 李 融

责任校对：潘 洁

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

银行业流程再造、绩效薪酬管理及人力资源开发 (Yinhangye Liucheng Zaizao、Jixiao Xinchou Guanli ji Renli Ziyuan Kaifa) / 潘光伟著. —北京：中国金融出版社，2012. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6657 - 5

I. ①银… II. ①潘… III. ①商业银行—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 283427 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 [http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)
(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 27. 25

字数 418 千

版次 2012 年 12 月第 1 版

印次 2012 年 12 月第 1 次印刷

定价 58. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6657 - 5/F. 6217

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

序

无论是行政管理、企业管理还是银行管理，其核心都是人事管理。改革开放三十多年来，中国银行业取得了巨大成绩，银行人力资源管理和开发工作也取得了长足的进步，为我国银行业的改革和发展提供了有力的组织保障和人才支持。从国际金融危机后各国加强金融监管的实践来看，银行业的薪酬和绩效管理等问题不仅仅是单个国家、单个行业的问题，已超越了银行业人力资源和金融业的本身，成为政治议题和社会议题。2009 年在美国匹兹堡举办的二十国集团领导人峰会上，金融业薪酬被列入重要内容，随后颁布了关于实施稳健薪酬的原则和标准。

近些年来，我国金融业尤其是银行业的改革发展很快，人事工作取得了巨大进步。在短短十余年时间内，随着引进战略投资者、改制上市步伐加快，我国银行业人力资源管理实现了明显的转变：一是从行政人事管理迈向人力资源开发和人力资本建设阶段，逐步树立了“以人为本”理念，银行高度重视吸引、用好和培养人才，高素质、专业化、国际化人才建设被提上重要的战略议程。二是行政职务架构逐步被专业化的职级管理替代。三是实现了由传统粗放行为考核到绩效考核和绩效管理的转变，绩效考核成为银行战略管理的指挥棒。四是在薪酬体系建设上，实现了经营业绩与绩效奖励紧密挂钩，激励与约束相统一的机制。五是组织和管理流程也从层级化的管理向流程银行和事业部制转变。六是从强调组织需要选人用人、“位得其人”，开始注重员工职业生涯规划和设计，促进人才的全面发展。

当然，银行业人力资源管理还不尽完善，还存在这样和那样的问题。世界银行和国际货币基金组织共同开展的对我国金融部门的评估规划（FSAP）中的评估报告也指出，“在将风险管理战略与银行自身

的风险管理指标以及评估体系紧密联系方面，中国银行业的实践还处于发展的初期”。但是大家都认识到金融大业，人才为本，金融系统人力资源管理为银行业的改革和发展提供了有力的组织保障和人才支持。我国银行业经营风险指标已经跻身于世界先进银行的前列，其人力资源管理水平和开发技能也在不断提高，已经从“学生”阶段，到了同西方银行“老师”互相学习讨论、取长补短、坐而论道的阶段了。

德鲁克曾经说过：所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是企业管理的代名词。近期，一位大型银行董事长指出，“银行面临的主要挑战不是业务竞争问题，而是管理。队伍管不好，恐怕难言其他。”针对巴克莱等国际大银行陷入丑闻，另一位大型银行董事长指出，“薪酬结构与短期绩效挂钩，是导致银行不诚信的动因，这种文化必须改变”。由此可见银行业人力资源管理的高度重要性。我国银行业的人力资源工作独具特色，除坚持“党管干部”原则，贯彻执行中央的组织人事方针政策之外，一般来说都有垂直管理特点，干部垂直管理、党组织垂直领导，组织人事部门既承担党委选人用人的助手和参谋角色，还承担具体的人事管理和人力资源开发工作。银行业人力资源管理的角色和作用愈发重要，一是银行业战略目标要借助有效的人力资源工具来实现，目前中外主要银行层层分解战略目标，每人一张平衡计分卡的做法保证了银行目标和任务的实现。二是银行业选好人、用好人、育好人要靠有效人力资源管理来实践，如在招录工作中，不仅要注重考察考生“能干什么”、“干了什么”，更要注重考察考生“愿意干什么”，注重个人的价值观与机构价值观相适应，运用“岗位匹配度”和“模拟倒推”实现结构调整的目标。三是坚持“以人为本”、“人人皆可成才”的理念，运用培训、交流、职业生涯规划等综合手段，在完成银行战略目标任务的同时，注重个人价值、技能和水平的提升。四是人事工作既要做好传统的办手续、考勤、考核等具体工作，又要具备战略思维，承担银行业整体人力资源开发和人力资本建设工作。五是人事工作要处理好“战略任务落实”、“与业务部门合作”以及“员工利益维护”三者的关系。六是要处理好“激励过度”和“激励不足”的问题。银行业是经营和管理风险的行业，人事管理本质是管理，激励要与风险挂钩和兼容，激励过度、管理不足将会助

长贪婪和不负责的不良风气，有可能培养造就华尔街的“肥猫”，与我国的国情和薪酬文化理念不相符合。

本书撰写过程中遵循以下原则：

一是注重针对性和实用性。人事管理既不单纯是政策理论，也不能完全依靠经验和实务。既要遵循政策规定，又要结合我国银行业的实际情况，是“管理的艺术”。本书涵盖了人力资源管理学科的基本框架，不仅包括人力资源的基本概念、理论和技术，还重点介绍了我国银行业人力资源政策、法规及监管要求，境内外银行业金融机构人力资源管理、开发和人力资本建设的良好经验和做法，对当前我国银行业人力资源开发的一些重点和难点问题进行了探索，提出了建设性的意见。

二是注重内容前瞻性。银行业是国际性行业，既要立足国内，又要面向世界（Thinking Globly, Acting Locally）。本书既立足于我国银行业改革发展现实，又站在银行业人力资本理论前沿，广泛吸收国内外先进银行人力资源管理理论和技术的良好做法，前瞻把握银行业人力资本建设的新理念、新技能、新动向。

三是注重借鉴、转换和创新。坚持党管人才原则，本书对如何建立适应我国现代银行业发展需要的高效协调的组织框架和流程、“三环四维六力”能力模型建设、职业生涯、绩效管理等问题进行了论述，有针对性地提出我国银行业人力资源发展的对策建议，较好地实现国际先进管理理念与中国银行业人力资源实践的有机结合。

希望藉此书的出版，推动人力资源研究的深化，提高银行业人力资源开发和管理的水平。

中国银监会副主席



2012年8月

目 录

第一章 银行业人才队伍建设战略研究	1
案例——银监会大力实施人才战略	1
第一节 银行业人才的类别及特点	4
第二节 银行业人才队伍概况	6
一、银行业人才队伍现状	6
二、银行业队伍建设的基本特点和经验	10
三、银行业人才队伍建设存在的主要问题	13
第三节 银行业人才队伍建设面临的形势、任务和紧缺人才需求	15
一、人才队伍建设面临的新形势、新任务	15
二、银行业未来人才需求	15
第四节 银行业人才队伍建设指导思想、基本原则和总体目标	19
一、指导思想	19
二、基本原则	19
三、总体目标	20
第五节 银行业人才队伍建设的战略举措	21
一、经营管理人才队伍建设	21
二、专业技术人才队伍建设	23
三、业务操作人才队伍建设	26
四、国际化人才队伍建设	26
第六节 加强银行业人才工作的任务	28

一、体制创新	28
二、重点工程与项目	31
相关链接 汇丰银行人才战略和多维度的人才培养体系	32
第二章 银行业组织架构和流程再造	36
案例——民生银行的贸易金融部流程再造	36
第一节 商业银行组织架构的主要形式、变革和发展	39
一、商业银行组织架构的主要形式	39
二、商业银行组织架构的变革和发展	49
第二节 从“部门银行”到“流程银行”的转变	51
一、部门银行的弊端	51
二、流程银行的理念、特点和建设原则	52
三、部门银行到流程银行转变	57
第三节 大型银行流程再造实践	60
一、中国银行流程再造实践	60
二、中国建设银行流程再造实践	61
三、中国农业银行流程再造实践	61
四、交通银行流程再造实践	63
第四节 中小商业银行流程再造实践	64
一、民生银行流程再造实践	64
二、招商银行的苏州小企业信贷中心	65
三、北京银行流程再造	67
第五节 境外商业银行流程再造的实践启示	68
一、汇丰银行——“条块结合”的组织架构	68
二、花旗银行——“条线为主”的组织架构	72
三、渣打银行事业部制组织架构	76
四、东亚中国——“块中带条”的组织架构	77
五、境外商业银行流程再造的经验和启示	78
第六节 监管流程再造	81

一、非现场监管信息系统投入运行后，将给组织结构带来影响	82
二、非现场监管信息系统投入运行后，将给组织流程带来影响	84
三、非现场监管信息系统投入运行后，将给组织行为带来影响	87
第七节 流程再造的对策和建议	88
一、因行定策，根据自身战略定位和业务特点选择改革模式	89
二、构造条线清晰的业务流程和科学的管理架构体系	89
三、形成科学合理的岗位设置、职责安排以及激励约束机制	90
四、设计功能完善的 IT 支持系统	90
五、银行监管模式的转变也需跟上商业银行流程再造的步伐	90
第三章 银行业能力模型	92
案例——中国银行以领导力模型为依据，建立分层分类培训体系	92
第一节 能力模型的概念及作用	93
第二节 能力模型建立流程	94
一、梳理职位序列	94
二、根据监管政策规定的要求，研究收集相关职位的能力、动机及特点	95
三、总结整理，形成模型	97
第三节 银行业高级管理人员的“三环四维六力领导力模型”	98
一、价值观	99
二、目标与任务	100
三、银行业高级管理人员应具备的“六力”	100
四、银行业高级管理人员领导力的四个维度	108
第四节 银行业中级管理人员能力模型	109
一、商业银行风险管理经理胜任能力	109

二、商业银行客户经理胜任能力	111
第五节 银行业初级员工能力模型	112
一、银行业初级员工能力素质要求	112
二、针对理财岗位具体的能力素质要求	112
第六节 银行业能力模型实际应用	113
一、银行业首席官制度任职能力要求	113
二、香港金融管理局能力素质模型	115
三、光大银行能力素质模型	117
四、中国银行能力素质模型	120
五、交通银行高管人员能力素质模型	121
六、汇丰银行高管人员能力素质模型	122
 第四章 银行业人员招聘	129
案例——招商银行是如何进行人才选拔的?	129
第一节 招聘工作的基本概念及其重要作用	130
一、招聘是银行业改善结构、增强队伍活力的有效途径	130
二、招聘是银行业创新发展、提供人才支持的重要前提	130
第二节 银行业人才招聘录用原则	131
一、人岗匹配原则	131
二、公开平等原则	131
三、择优竞争原则	131
第三节 银行业人才招聘流程	132
一、招聘计划的制订	132
二、招聘信息发布	134
三、接受应聘者报名与申请	140
四、资格审查、人才测评、考察与体检	141
五、录用合同签订	141
六、招聘评估阶段	141
第四节 主要的人才测评与选拔方法	142

一、笔试	142
二、心理测试	143
三、电话、视频考察	143
四、面试	144
五、无领导小组讨论	146
第五节 银行业招聘管理实践	150
一、银监会招聘实践	150
二、中国银行总行 2010 年校园招聘选拔方式	153
三、交通银行总行管理培训生选拔方式	154
第六节 银行业招聘工作存在的问题及建议	154
一、坚持“为用而考”“因岗而考”的原则	155
二、应用先进的人才测评面试技术，提高面试工作质量	156
三、加强考官队伍建设	156
四、加强对招聘工作的后评价	157
 第五章 银行业绩效考核	 158
案例——某外资银行集中运营部借助平衡计分卡实现绩效 管理	 158
第一节 商业银行绩效考核的概念、作用和发展历程	159
一、商业银行绩效考核的概念和作用	159
二、绩效考核与其他人力资源管理职能的关系	160
三、区分机构绩效与员工行为的关系——关于“养蜂人与 蜜蜂”的故事	 164
四、商业银行绩效考核发展历程	167
第二节 银行业机构绩效考核评价的政策、内容及指标	168
一、商业银行绩效考核评价的政策要求	168
二、绩效考核的指标与方法	173
第三节 商业银行绩效管理流程和模式	181
一、商业银行绩效管理流程	181

二、商业银行绩效考核管理模式	186
第四节 中、外资商业银行绩效考核实践	188
一、A 银行考核方法与指标	188
二、B 银行绩效考核方法与指标	189
三、C 银行机构绩效考核方法与指标	192
四、D 银行机构绩效考核方法与指标	192
五、E 银行机构绩效考核方法与指标	193
六、大型银行一级分行绩效考核机制	193
七、F 股份制银行考核方法与指标	195
八、G 股份制银行对分支机构的绩效考核指标体系	197
九、汇丰银行绩效管理	200
十、某外资银行平衡计分卡案例（分行和业务单元层面的 平衡计分卡的应用）	207
十一、德意志银行董事、监事及高级管理层绩效考核体系	213
第五节 银行业绩效考核存在的问题及相关对策建议	216
 第六章 银行业薪酬管理	 219
案例——奥巴马政府颁布限薪令	219
第一节 银行业薪酬制度的发展情况及现状	220
第二节 商业银行薪酬管理的相关政策规定	226
一、银监会关于商业银行薪酬管理的相关规定	226
二、财政部关于商业银行薪酬管理的相关政策规定	228
三、关于中央企业、中管金融企业领导人员薪酬管理的 相关政策规定	229
第三节 国际监管机构制定实施薪酬制度的原则和标准	230
一、金融稳定委员会《关于实施合理薪酬制度的原则》的 规定	230
二、金融稳定委员会关于实施稳健薪酬原则标准的规定	232
三、巴塞尔委员会关于实施薪酬制度原则标准评价办法的	

规定	235
第四节 商业银行高级管理人员薪酬总体情况	241
一、大型商业银行高级管理人员	241
二、股份制商业银行高级管理人员的薪酬组成及水平	242
第五节 外资商业银行的薪酬制度及水平	244
一、外资商业银行薪酬制定策略	244
二、外资商业银行薪酬情况	245
第六节 加强商业银行薪酬管理对策建议	259
一、财政政策、监管政策和税收政策有效结合，兼顾效率和公平的原则设定合理的薪酬体系	260
二、牢固树立科学发展观的理念，提高各类风险考核权重，建立分期支付和重大风险损失回扣制度	261
三、加强薪酬制度方面的内部公司治理以及外部监管	261
四、根据银行自身的发展阶段和长期发展战略，制定合适的总体薪酬策略	262
 第七章 银行业金融机构员工职业生涯规划和管理	 263
案例——职业生涯关注度调查	263
第一节 职业生涯管理的概念及意义	264
一、职业生涯的概念	264
二、职业生涯规划和管理概念	266
三、中央有关部门对企业领导干部职业发展的规定	266
四、职业生涯规划和管理意义	267
第二节 银行业金融机构员工的职业生涯发展阶段	268
一、职业生涯前期	269
二、职业生涯中前期	270
三、职业生涯中后期	271
四、职业生涯后期	272
第三节 银行业金融机构职务层级结构和年龄结构	272

一、参照实行公务员的职务级别体系	273
二、大型商业银行高管职位设置及任职资格条件	275
三、中资商业银行职务级别体系	276
四、境外监管机构和外资银行职业生涯路径	282
五、银行业金融机构高管人员年龄结构分布和职业生涯特点	285
第四节 影响职业生涯发展要素	290
一、员工方面	290
二、主管领导方面	292
三、部门方面	295
第五节 职业生涯规划和管理的方法途径	298
一、明确成长路径，搭建多元化员工发展通道	298
二、开展职业生涯调查，确定职业生涯目标	302
三、制定职业发展计划，进行持续性的培养和管理	303
四、积极提供条件，促进优秀人才发展	305
第六节 某机构海外人才职业生涯规划	315
一、职业生涯规划的总体目标和原则	315
二、职业生涯规划的主要内容、形式和途径	316
 第八章 银行业的培训规划、组织和管理	 322
案例——边学边干、行动学习法的最佳实践	322
第一节 银行业培训的意义和遵循原则	325
一、培训是提升工作绩效和实现银行业发展目标的重要手段	325
二、培训是提升银行业员工素质，改善结构的重要举措	325
三、培训能塑造共同理念，增强员工对组织的归属感和 责任感	326
四、培训是员工实现职业生涯发展的重要途径	326
第二节 国际标准化组织关于培训流程和质量管理纲要的 有关内容	327
一、组织确认和分析培训需求	329

二、设计和策划培训	332
三、提供培训	334
四、评价培训结果	335
五、培训项目的管理和过程的监控	336
第三节 境内银行业分级分类人才的培训形式和内容	337
一、银监会的分级分类培训形式	337
二、一次跨部门成功的培训：“金融监管与创新沃顿商学院 专题研究班”实例	340
三、商业银行的分级分类培训形式	342
第四节 境外银行业机构的培训形式和内容	349
一、美联储的培训内容和形式	349
二、香港金融管理局的分级分类培训形式	352
三、渣打银行展思（咨询）培训课程	354
第五节 培训的方法、渠道及支持保障措施	355
一、机构培训与普通教育的特点和区别	355
二、行动学习的特点和实践应用	357
三、案例教学及案例的设计和开发	361
四、培训渠道	370
五、培训的支持和保障措施	371
第六节 培训报告的撰写及“极好”的培训报告实例	372
 第九章 银行业引进海外高层次金融人才	384
案例——平安银行利用外籍人才协助银行重组	384
第一节 银行业金融机构引进海外高层金融人才的背景、相关 政策和意义	386
第二节 银监会海外高层次金融人才引进工作的流程和特点	388
一、研究提出岗位需求	388
二、海外人才引进工作的工作原则和实施步骤	389
三、银监会人才引进工作的主要特点和做法	390

第三节 商业银行引进海外高层次人才的情况	391
一、大型商业银行海外高层次人才情况	392
二、中小商业银行引进海外高层优秀人才情况	394
三、国内部分商业银行海外高层次人才引进实践	396
四、引进高层次人才渠道及猎头公司介绍	398
五、银行业在引进海外高层次人才工作中存在的问题及 对策建议	401
 附录 中国传统用人智慧	 404
案例——王安石的用人智慧	404
第一节 了解传统用人思想的意义	405
第二节 关于选拔任用的标准	406
第三节 关于“任人唯贤”的思想	411
第四节 察人之途	414
第五节 中国古代激励思想的现代意义	417
 后记	 419

第一章 银行业人才队伍 建设战略研究

案例——银监会大力实施人才战略

近年来，中国银行业监督管理委员会党委大力实施人才战略，不断优化人才资源配置，充分发挥人才队伍的整体功能，为提高银行业监管专业化水平提供了有力的人才保证和智力支持。

面向市场，不拘一格择优选才。银监会党委根据银行业监管工作日益国际化、现代化和专业化的特点，创新人才准入机制，通过面向海内外公开招考的形式，选拔引进优秀人才。一是聘请国际高级专业人才，为领导班子科学决策提供咨询服务。经批准设立了国际咨询委员会，聘请香港特别行政区和英国、西班牙、日本等国的专家担任委员，每年选择我国银行业监管和银行业改革与发展的若干重大问题，进行研讨并提出咨询意见，从而增强领导干部的国际眼光，提高科学决策水平。二是组成专业考试委员会，创新人才准入机制。聘请前香港证监会主席沈联涛，前香港特别行政区财政司司长、原 JP 摩根大通银行亚太区主席梁锦松等海内外熟悉金融体系、商业银行运作、银行业监管、信息科技系统等不同领域的专家，组成专业考试委员会，建立公开考试、严格考察、平等竞争、择优录用的人员准入机制。多次举行了海内外公开招聘，选聘了 70 多名优秀人才进入银监会机关工作。三是引进和培养高层次人才，优化人才结构。建立长期和短期相结合的人才使用制度，通过公开招聘，从海内外金融机构和国内重点高校、科研院所引进高端人才，调整现有人才结构，尤其注重在知识、经验、技能和语言应用能力等方