

M银行人力资源战略规划

目 录



1. 问题界定

2. M银行人力资源规划现状分析

3. M银行员工队伍现状分析

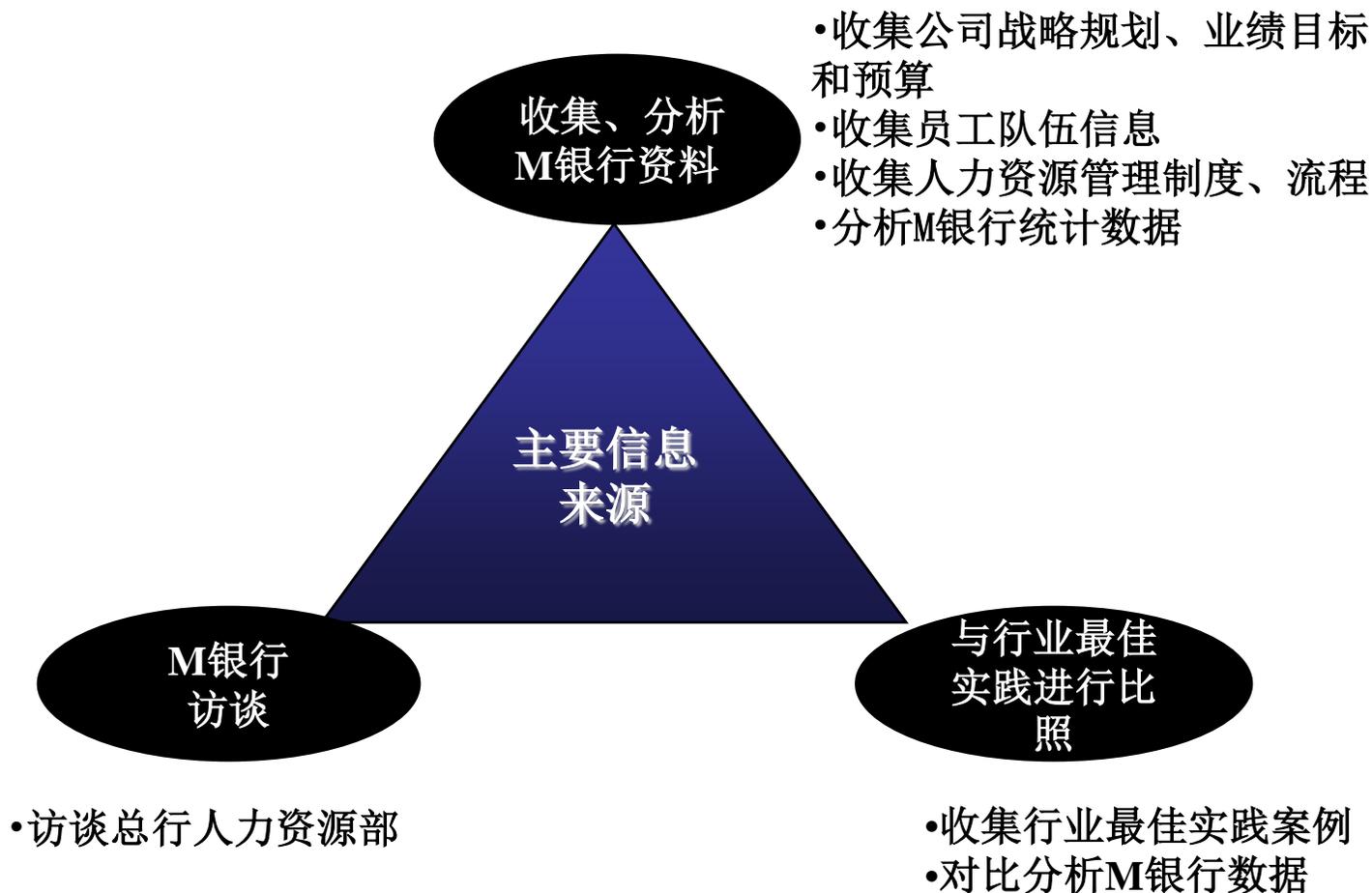
4. M银行员工队伍规划及管理建议

5. M银行人力资源管理提升计划

M银行人力资源战略规划问题的界定

- 人力资源规划以未来为导向，主要关注两个内容：
 - 组织未来的成功需要什么样的人才？
 - 为了实现组织的目标，应该制定什么样的人力资源管理政策？

我们基于以下信息进行人力资源规划



目 录

1. 问题界定



2. M银行人力资源规划现状分析

3. M银行员工队伍现状分析

4. M银行员工队伍规划及管理建议

5. M银行人力资源管理提升计划

M银行目前制定了实用的分支行人员配置方案，但缺乏战略层次的考虑

■类别

1. 总行员工队伍规划

2. 分支行员工队伍规划

■现状

根据需要临时配置，缺乏长期规划

制定了《分支机构人员动态配置管理办法》（基于业务量），在确定分支机构人员配置和控制工资费用方面发挥了重要作用，但在实际操作过程中出现了根据该办法配置的人数超过薪酬费用预算（基于利润）所能承担的人数的现象

■评价

目前处于快速发展期，进行总行员工队伍规划的需要尚不强烈，但明确M银行总行的职能和对分支行的管理控制模式是非常必要的

- 该方案缺乏战略层次的考虑；
- 缺乏业务变化对员工需求尤其是关键员工需求的预测，因此不可能做到未雨绸缪。当新业务出现时，经常出现关键人员短缺，外部招聘成本高，效果不理想的现象

■建议

参照M银行的历史数据，根据未来发展总行的管理控制模式进行规划

根据未来五年的发展战略要求，识别关键人才，关键人才的配置着眼于发展，进行适当储备和培养，而对非关键人才的配置着眼于费用控制的需要

M银行应该做好关键员工规划，将人力资源管理从事务型向战略型转变

■类别

3. 关键人员规划

■现状

制定了《客户经理制实施办法》等关键人才的管理办法，制定了业绩考核和能力考核的标准，目前处于准备实施阶段

■评价

对不同能力层次的关键人才缺乏进一步的分析和预测

■建议

根据M银行的战略需要，分析不同能力层级的关键人员的配比，制定招聘、培养和淘汰计划

4. 人力资源管理改进规划

《M银行五年发展规划纲要（2003—2007）》提出了多渠道引进人才、实施员工职业生涯规划、加强培训和培育M银行企业文化的人力资源战略目标

缺乏对人力资源管理理念的关注，高层管理人员继任计划以及关键人才的管理计划，对未来的人力资源管理提升方向缺乏计划

明确人力资源管理理念，制定高层管理人员继任计划和关键人才的管理计划，制定未来五年的人力资源管理提升计划，将人力资源管理工作从事务层向战略层转变

目 录

1. 问题界定

2. M银行人力资源规划现状分析

 3. M银行员工队伍现状分析

4. M银行员工队伍规划及管理建议

5. M银行人力资源管理提升计划

员工队伍现状分析的维度

员工队伍分析主要包括以下五个方面：员工数量、员工结构、员工费用、员工技能、员工流动性（含员工招聘、人才流失和冗员淘汰）。



员工队伍现状与国际银行业最佳实践、国内股份制商业银行的对比分析

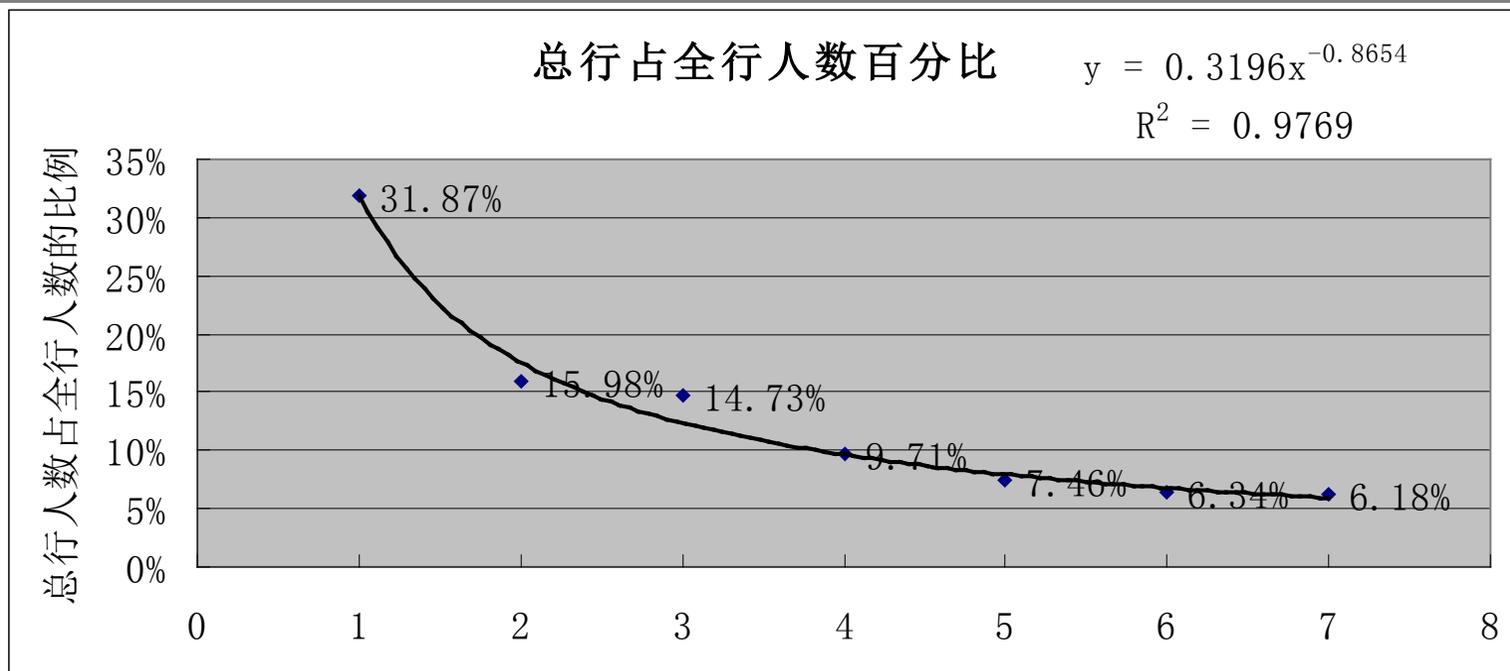
说明：

■ 右表中列出了员工队伍各方面的量化分析指标，我们通过对比M银行与市场（包括国际银行、国内股份制商业银行）数据，发现问题，并为未来的员工队伍规划改进提供依据。

■ 对于M银行当前数据与市场数据口径一致的指标，我们将进行对比分析；如果数据口径不一致，我们将选取部分M银行数据，进行具体分析。

| 类别 | 指标项 |
|-----------|--------------|
| A、员工数量与结构 | 总行占全行员工比例 |
| | 管理人员数量与比例 |
| | 员工学历构成 |
| B、员工费用 | 薪酬福利占营业收入的比例 |
| | 薪酬福利占营业支出的比例 |
| | 福利费用占薪酬费用的比例 |
| C、员工技能 | 人均营业收入 |
| | 人均税前利润 |
| | 人力资本投资回报率 |
| D、员工流动性 | 员工退休率 |
| | 员工辞职率 |
| | 员工淘汰率 |

A、员工数量与结构分析：总行人数占全行的比率



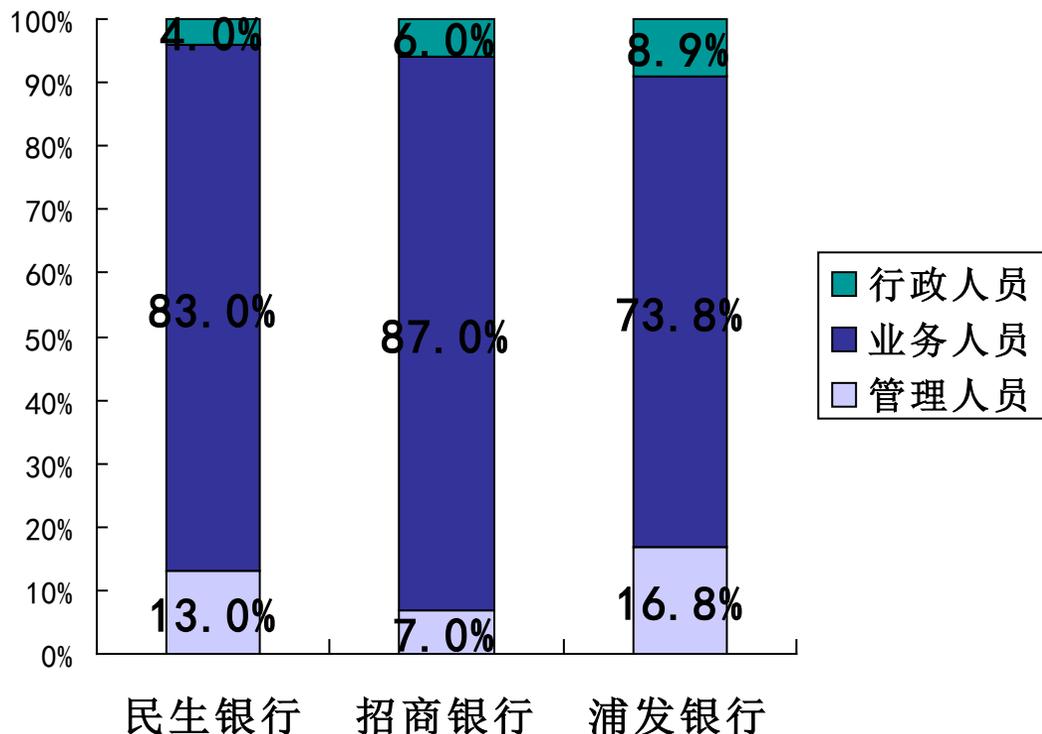
| 年份 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 全行人数 | 364 | 820 | 1392 | 2050 | 2855 | 3977 | 5709 |
| 总行人数 | 116 | 131 | 205 | 199 | 213 | 252 | 353 |

分析：

从上图可以看出：建行7年来，M银行总行占全行的人数比例逐年降低，呈幂函数曲线形式，与招商银行（8.69%，2002年）相比，M银行总部机构相对精简，管理效率较高

A、员工数量与结构分析：与国内股份制银行相比，M银行的管理人员、业务人员与行政人员之间的比例关系比较合理

管理人员、业务人员与行政人员的比例关系



总人数：4254

总人数：12065

总人数：6116

分析：

从2002年三家股份制银行的数据来看：

- M银行的行政人员最精简；
- 而管理人员的比例与招商银行相比较多；
- 总的来看，M银行的比例关系与其他国内股份制银行相比，比较合理

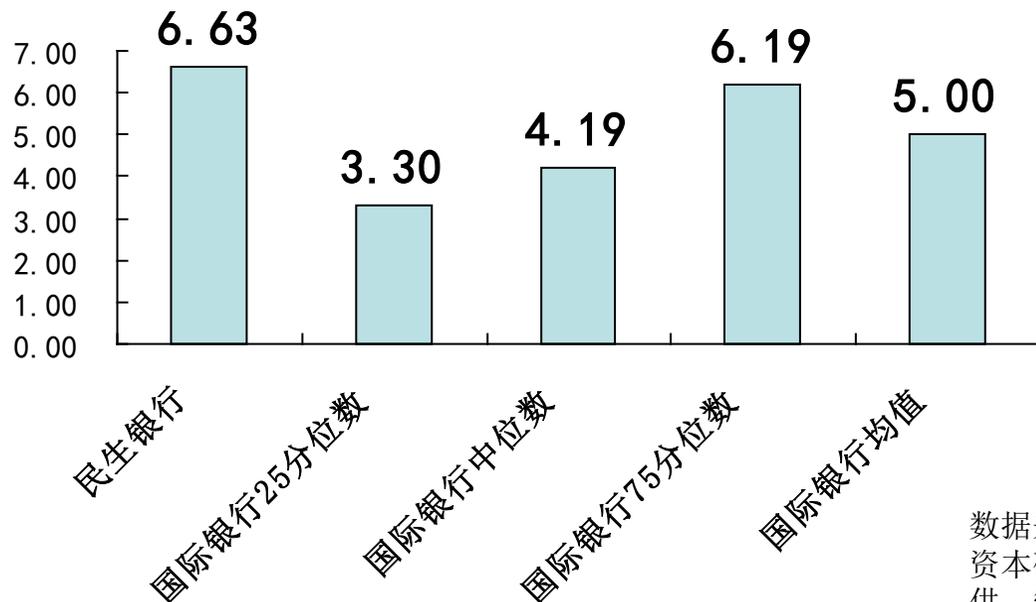
数据来源：M银行2002年年报、招商银行2002年年报、浦发银行2002年半年度报告

A、员工数量与结构分析：与国际银行业相比，M银行的管理人员队伍比较精干，管理效率较高

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|--------|--------------------|--|
| 管理人员比例 | 折合全日制员工总数 ÷ 管理人员人数 | 管理人员的比例反映了每个管理者管理的员工数量，即控制幅度。传统认为管理者应该可以有效控制和管理7-8人，工作的类型不同、行业不同会有显著的不同。在现在，由于每个雇员工作的自主性增强，这一数字将有所增加 |

管理人员控制幅度



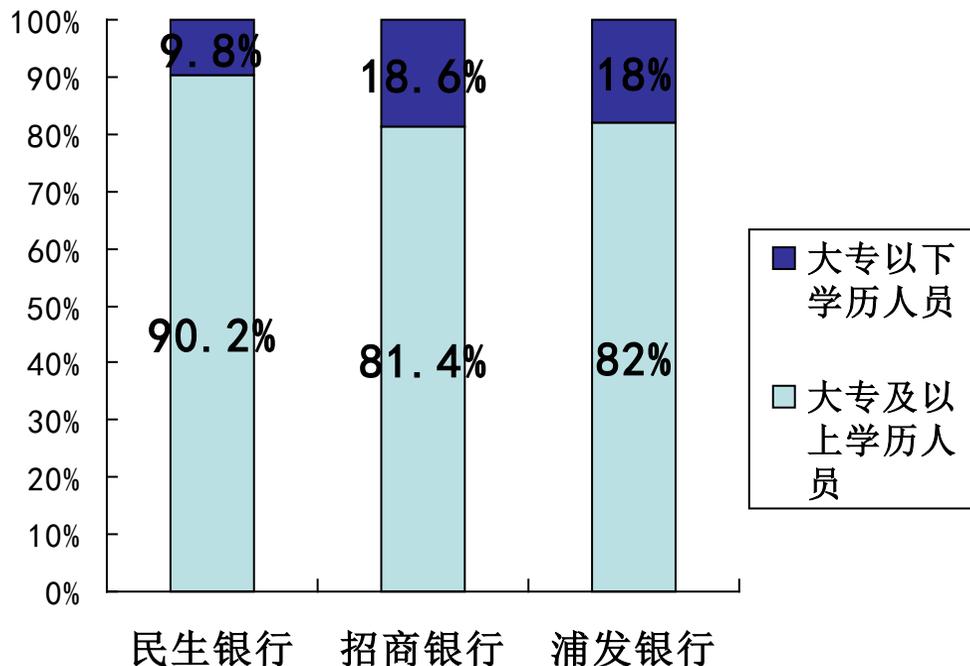
分析：

M银行管理人员的控制幅度是**6.63**人，超过国际银行业**75**百分位，这说明**M**银行的管理队伍比较精干，管理效率比较高

数据来源：1、国际银行业数据引自Saratoga Institute人力资本研究报告；2、M银行数据由M银行人力资源规划处提供，管理人员指总行处长及以上级别人员,分行部门经理以上级别人员,支行行长(包括副职)

A、员工数量与结构分析：与其他股份制商业银行相比，M银行员工队伍学历层次较高

员工学历构成



总人数：4254 总人数：12065 总人数：6116

分析：

从2002年三家股份制银行的数据来看：

- M银行员工的学历层次最高，这在一定程度上反映了M银行的具有一支素质较高的员工队伍

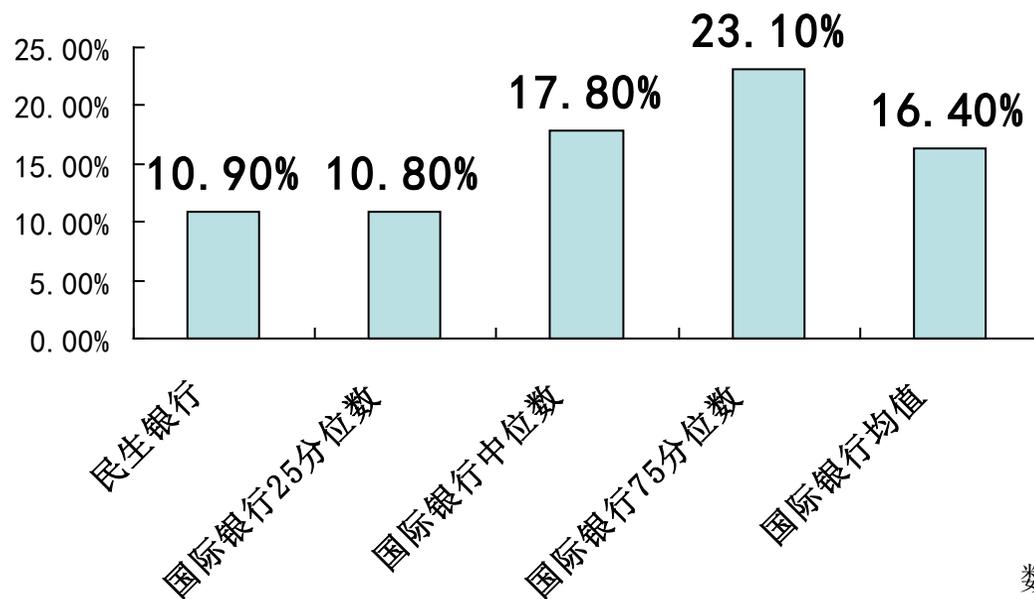
数据来源：M银行2002年年报（年报中人员数量不包括D类）、招商银行2002年年报、浦发银行2002年半年度报告

B、员工费用分析：与国际银行业相比，M银行的薪酬福利支出具有经济性

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|--------------|--|-------------------------------|
| 薪酬福利费用占收入的比率 | $(\text{薪酬费用} + \text{福利费用}) \div \text{收入}$ | 该指标反映了公司薪酬福利支出的经济性，理想状态是25百分位 |

薪酬福利费用占收入的百分比



分析：

- 与国际银行业相比，M银行的薪酬福利总额占收入的比率略高于国际银行25百分位，这反映了M银行人员费用支出的经济性，也反映了M银行有进一步增加员工薪酬福利的空间

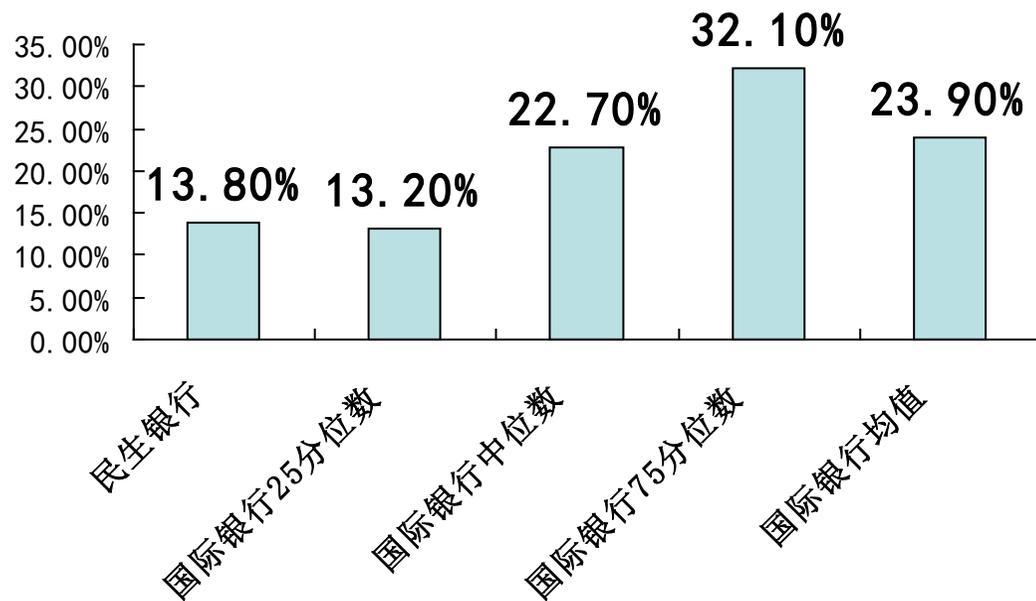
数据来源：1、国际银行业数据引自Saratoga Institute 人力资本研究报告；2、M银行2002年年报，M银行人力资源规划处

B、员工费用分析：与国际银行业相比，M银行的薪酬福利支出具有经济性

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|--------------|--|--|
| 薪酬福利费用占支出的比率 | $(\text{薪酬费用} + \text{福利费用}) \div \text{营业支出}$ | 该指标反映了当需要加强费用控制时，是否应主要从控制人员费用入手，理想状态是25百分位 |

薪酬福利费用占营业支出的百分比



分析：

- 与国际银行业相比，M银行的薪酬福利费用占费用的比率略高于国际银行**25**百分位，这反映了M银行人员费用支出占全部支出的比率较低，一方面说明M银行存在较大增加薪酬和福利的空间，另一方面说明控制人员费用并非节减支出的最主要的方面

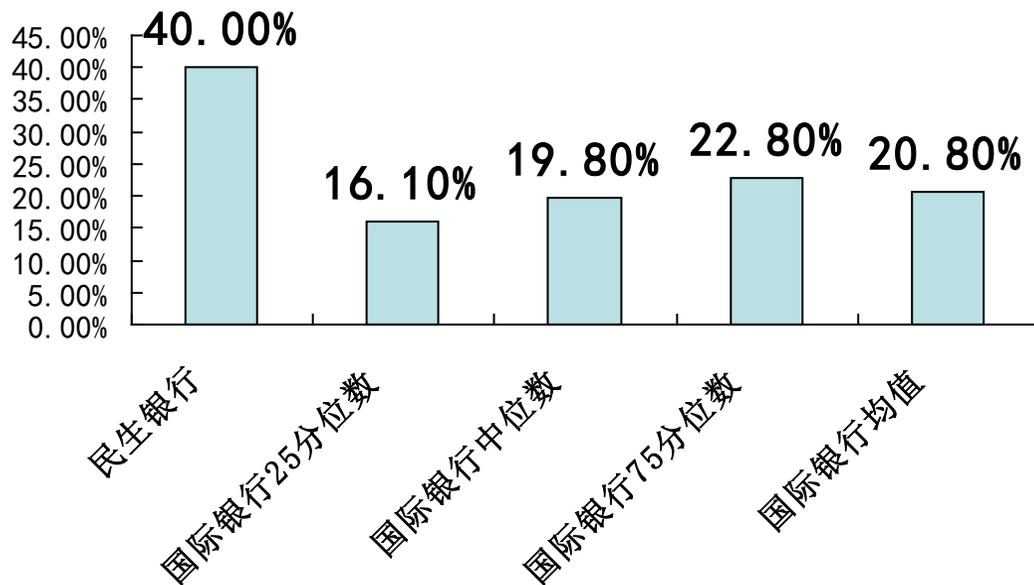
数据来源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute人力资本研究报告；2、M银行2002年年报

B、员工费用分析：与国际银行相比，M银行员工福利费用占薪酬费用的比例过高

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|--------------|-------------|-----------------------------------|
| 福利费用占薪酬费用的比率 | 福利费用 ÷ 薪酬费用 | 该指标显示员工总收入的构成，理想状态是 25 百分位 |

福利费用占薪酬费用的百分比



分析：

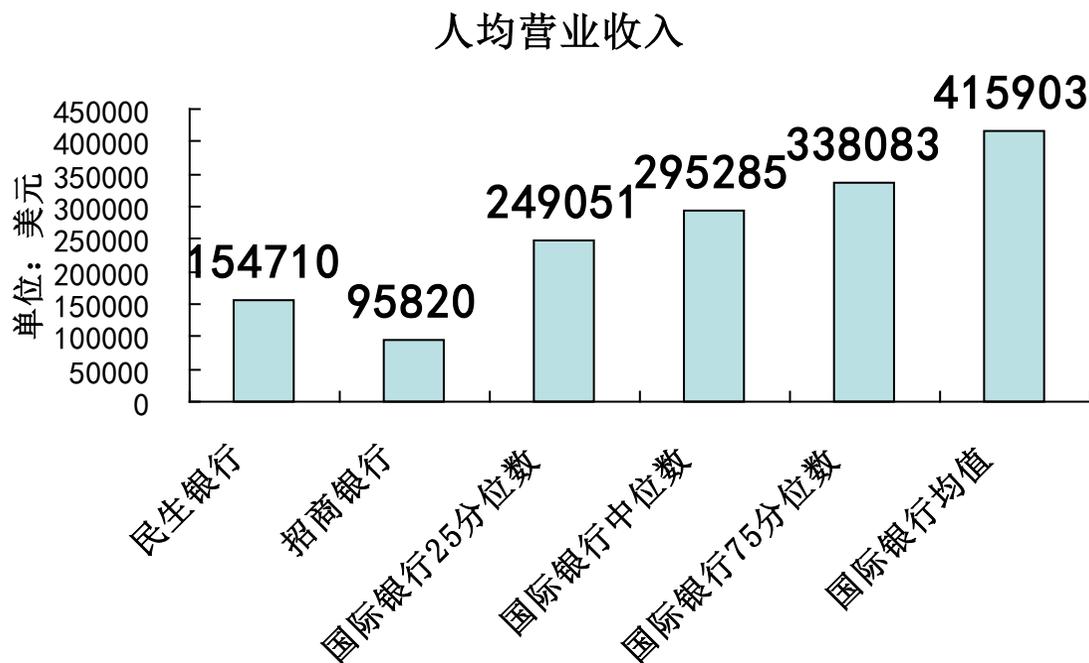
•与国际银行业相比，M银行的福利费用占薪酬费用的比率高于国际银行**75**百分位，这反映了M银行的人员费用支出结构不够合理，应增加薪酬在员工总收入中的百分比

数据来源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute 人力资本研究报告；2、M银行2002年年报、M银行人力资源规划处

C、员工技能分析：M银行的人均营业收入在国内股份制银行中处于领先地位，但与国际银行25分位数相比仍有较大差距，这说明M银行生产率的提升空间很大

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|--------|------------------|------------------------------|
| 人均营业收入 | 营业收入 ÷ 折合全日制总人员数 | 该指标是衡量员工生产率的基本测量，理想的数据是75百分位 |



分析：

- M银行的人均营业收入远远超出招商银行，这说明M银行的市场开拓效率在国内股份制银行中名列前茅；
- 但与国际银行业相比，M银行的人均营业收入与国际银行的25分位数相比仍然存在较大差距，这说明M银行的生产率提升的空间很大

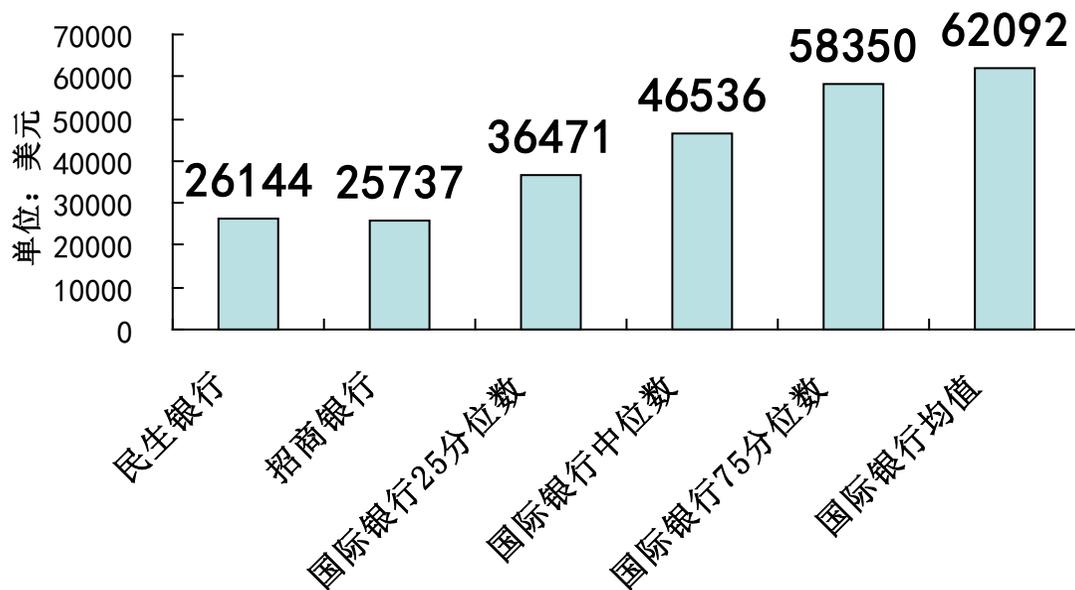
数据来源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute 人力资本研究报告（\$ 1=¥8.2775）；2、M银行2002年年报、招商银行2002年年报

C、员工技能分析：M银行的人均税前利润略高于招商银行，与国际银行业的25分位数相比也有较大的差距

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|--------|------------------|---|
| 人均税前利润 | 税前利润 ÷ 折合全日制总人员数 | 该项指标反映了企业的生产力和费用控制情况。反映了组织的效率、公司战略的有效性和公司目标的实现情况，是综合反映收入和成本费用因素的最好的指标 |

人均税前利润



分析：

- M银行的人均税前利润略高于招商银行，该指标与人均营业收入指标共同说明M银行的生产率在国内股份制银行中处于领先地位，但是成本费用控制效率远低于招商银行；
- 与国际银行业相比，M银行的人均税前利润与国际银行的25分位数相比仍然有较大差距，这说明M银行提升生产率的空间很大

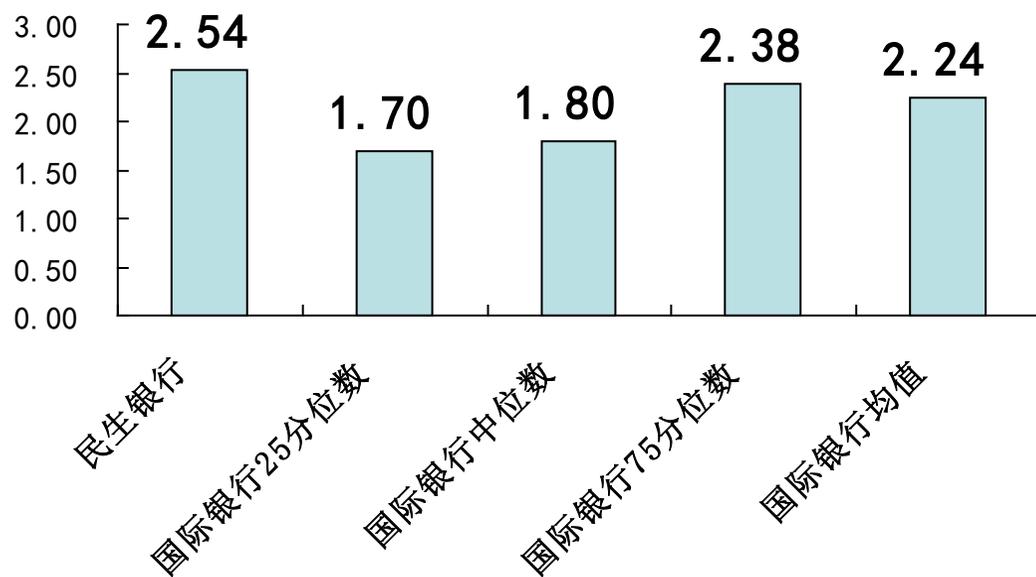
数据来源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute人力资本研究报告（\$1=¥8.2775）；2、M银行2002年年报、招商银行2002年年报

C、员工技能分析：与国际银行业相比，M银行的人力资本回报率超过国际银行业的75百分位，这说明应进一步加大人力资本的投资

指标介绍

| 指标名称 | 指标定义 | 指标解释 |
|---------|--|--|
| 人力资本回报率 | $(\text{营业收入} - (\text{营业支出} - \text{薪酬费用} - \text{福利费用})) \div (\text{薪酬费用} + \text{福利费用})$ | 人力资本回报率反映公司在雇员身上财务投资的回报率。公式的分子反映了调整后的利润，即如果公司没有人员开支，公司赚取的总金额。除以雇员的成本后反映了投资的回报率。理想的数字是75百分位 |

人力资本回报率

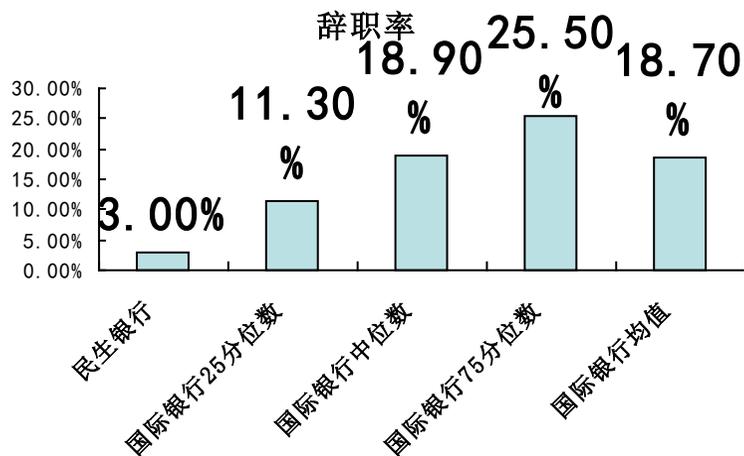


分析：

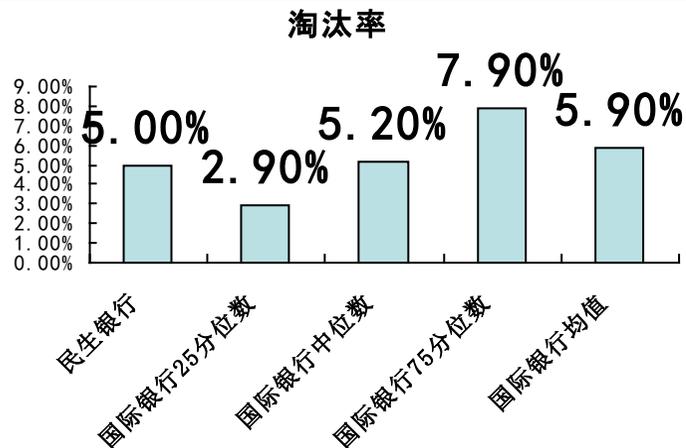
- 与国际银行业相比，M银行的人力资本回报率超过了国际银行业的75分位数，这说明M银行的人力资本有较高的投资回报率，加大人力资本的投资（增加人员规模或者增加薪酬福利）将有利于进一步提高M银行的利润总额

数据来源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute 人力资本研究报告；2、M银行2002年年报、招商银行2002年年报、M银行人力资源规划处

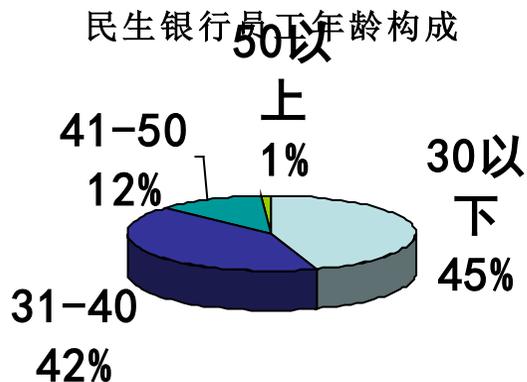
D、员工流动性分析：M银行的各项流动性比率处于正常状况



分析： M银行的辞职率远低于国际银行25分位数，这说明目前M银行对员工有较强的吸引力，保留员工的能力较强，但随着外资银行的逐渐进入中国，预计这一比例将有所上升



分析： M银行的淘汰率接近国际银行中位数，这说明M银行的新陈代谢的水平处于正常状态，能够保持员工队伍的活力



分析： M银行99%的员工年龄在50岁以下，这说明M银行的员工队伍非常年轻，未来五年退休的比率可以忽略不计

数据来源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute 人力资本研究报告；2、M银行人力资源规划处

员工现状分析总结—对人力资源规划的启示

| 类别 | 指标项（部分） | 总结 | 启示 |
|-----------|--------------|---|------------------------|
| A、员工数量与结构 | 总行占分支行员工比例 | M银行总行占全行的比例数呈幂函数曲线形式 | 为预测未来总行与分行人数的比例提供了历史依据 |
| | 管理人员数量与比例 | M银行管理人员的跨度是 6.6 人，优于国际银行 75 百分位 | 在未来的人力资源规划中应保留此比例 |
| | 员工学历构成 | M银行员工学历构成优于国内股份制银行 | 在未来招聘过程中应保持此比例 |
| B、员工费用 | 薪酬福利占营业收入的比例 | M银行薪酬福利占收入/支出的比例均低于美国银行 25 百分位 | M银行存在进一步改进员工收入的空间 |
| | 薪酬福利占营业支出的比例 | | |
| | 福利费用占薪酬费用的比例 | M银行福利占薪酬的比例高于国际银行 75 百分位 | M银行需要加大薪酬在员工总收入中的比重 |

员工现状分析总结—对人力资源规划的启示

| 类别 | 指标项（部分） | 总结 | 启示 |
|---------|-----------|--|----------------------------------|
| C、员工技能 | 人均营业收入 | M银行的人均营业收入和人均税前利润与国际银行的 25分位数 相比仍然有很大差距 | M银行的生产率提升的空间很大，未来人均生产率应呈增加趋势 |
| | 人均税前利润 | | |
| | 人力资本投资回报率 | M银行人力资本回报率优于国际银行 75百分位 | M银行应进一步加大对人力资本的投入 |
| D、员工流动性 | 员工退休率 | 0% | 未来5年的退休率可以忽略为0 |
| | 员工辞职率 | 3% | 未来5年的辞职率预计将略有上升，预计在 5% 左右 |
| | 员工淘汰率 | 5% | 未来5年的淘汰率可以假设为 5% |
| | 外部招聘人员比例 | 27.1% | |

目 录

1. 问题界定

2. M银行人力资源规划现状分析

3. M银行员工队伍现状分析

 4. M银行员工队伍规划及管理建议

5. M银行人力资源管理提升计划

(一) 观点

员工队伍规划是供给和需求的预测

员工队伍规划的核心内容实际非常简单



(二) 需求预测

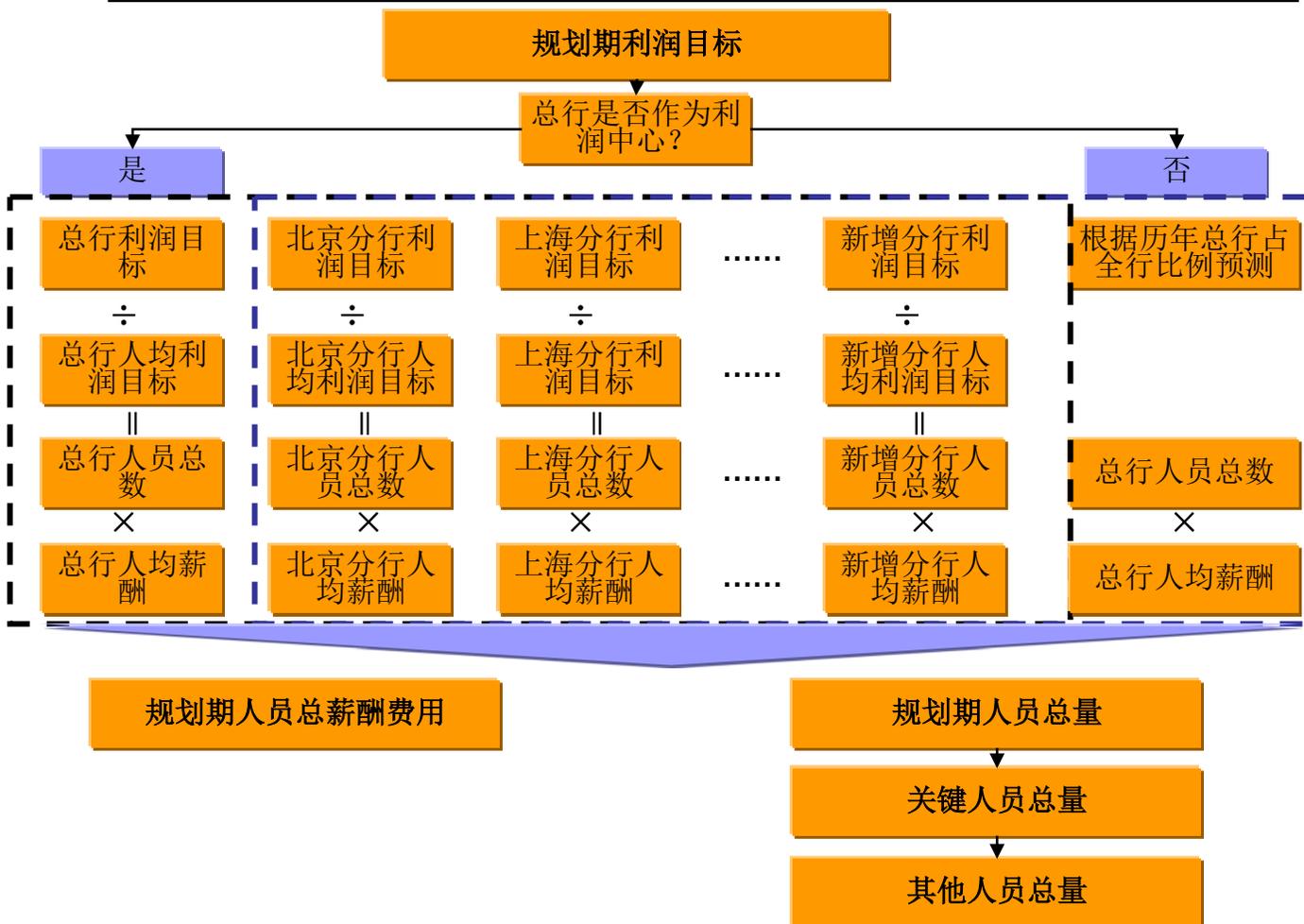
由于M银行的组织结构正处于调整期，我们向M银行推荐 以下方案以供选择

| | | •优点 | •缺点 | |
|------|-----------|---|---|---|
| 需求预测 | 基于现有组织结构 | <p>方案一</p> <ul style="list-style-type: none"> •基于利润的预测 | <ul style="list-style-type: none"> •M银行目前的总量预测即基于利润,因此方案一容易实施,且此方案鼓励各分行提高利润水平,从而有利于全行利润目标的实现 | <ul style="list-style-type: none"> •人员的配置需求与利润没有必然的联系,这种方法计算出的总量与基于业务量的《分支机构人员动态配置管理办法》确定的分行人员配置数量必然产生矛盾 |
| | | <p>方案二</p> <ul style="list-style-type: none"> •基于存贷款的预测 | <ul style="list-style-type: none"> •人员配置需求与存贷款有正相关关系,通过这种方法确定的总量可以与《分支机构人员动态配置管理办法》配套使用 | <ul style="list-style-type: none"> •可能会导致各分行在配置人员时较少考虑人力成本,从而对利润水平的重视不足,但这一点可以通过利润目标的考核来弥补 |
| | 基于矩阵型组织结构 | <p>方案三</p> <ul style="list-style-type: none"> •利润中心基于业务量预测; •成本中心基于费用预测 | <ul style="list-style-type: none"> •根据责任中心的性质配置人员是普遍的作法,这种方法在满足业务需要的同时,鼓励不同性质的责任中心抓住工作重点 | <ul style="list-style-type: none"> •采用这种方法预测的前题是不同的责任中心有相对独立的财务核算制度,否则难以预测 |

方案一：基于利润的总量预测

•步骤

•信息来源与举措



目前M银行总行是否是利润中心尚不清晰，未来需要明确总行是否只履行管理职能还是业务、管理职能兼顾

战略规划目标中的业务目标分解

参照国际银行数据确定人均利润增长目标

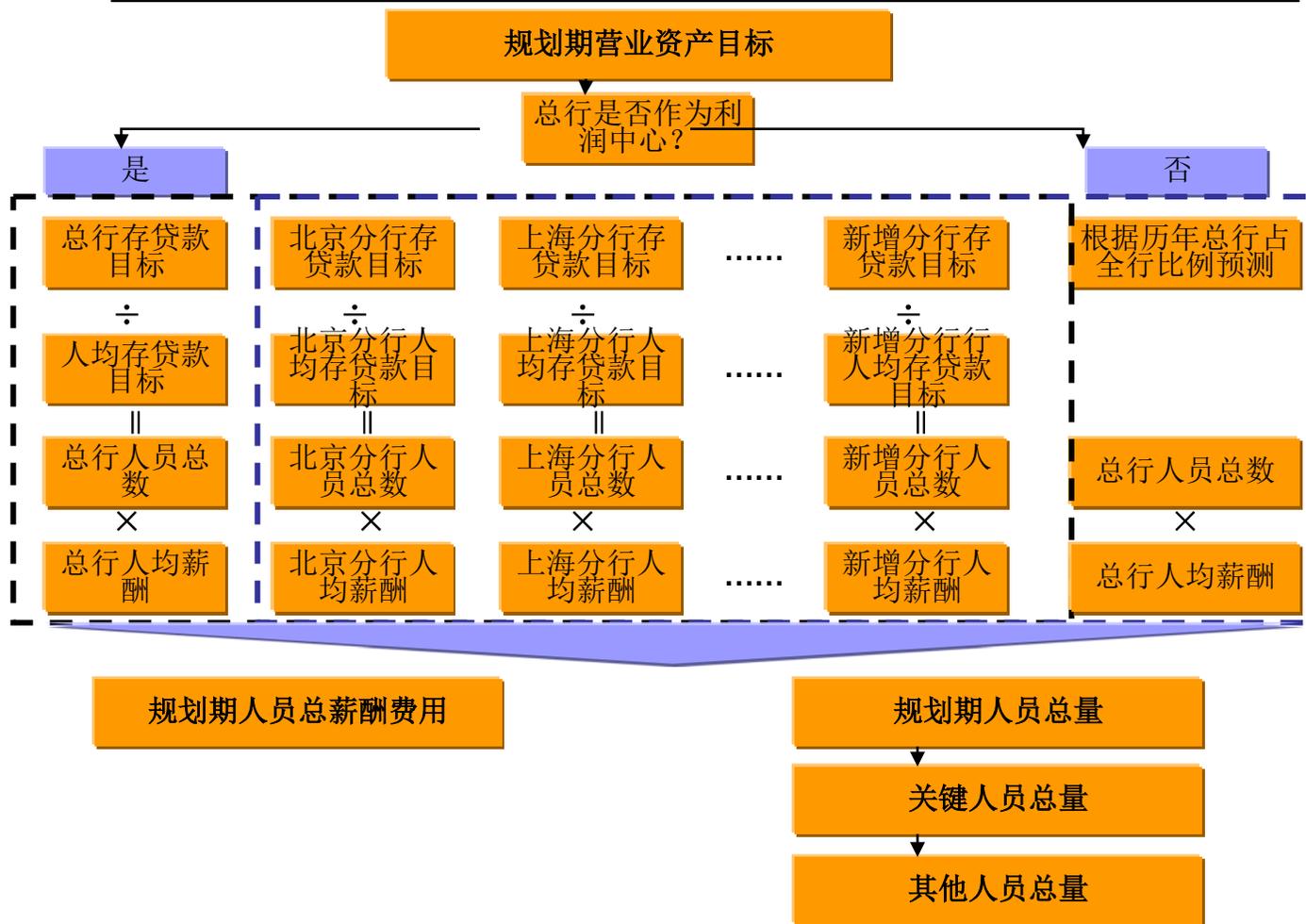
在历史数据的基础上，参照国际银行数据和对未来薪酬增长率的预测人均薪酬

根据M银行战略目标确定关键人才，由总行统一配置

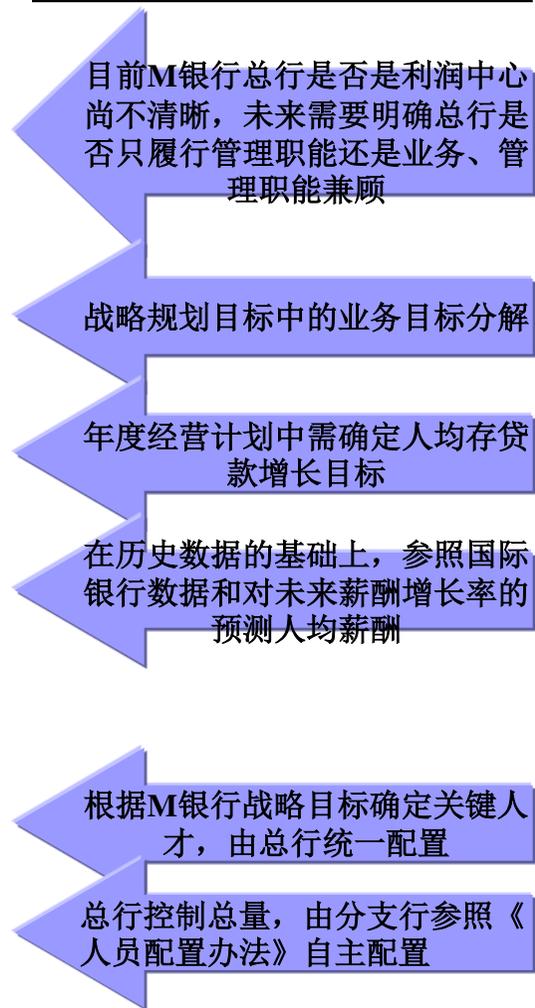
总行控制总量，由分支行参照《人员配置办法》自主配置

方案二：基于存贷款的需求预测

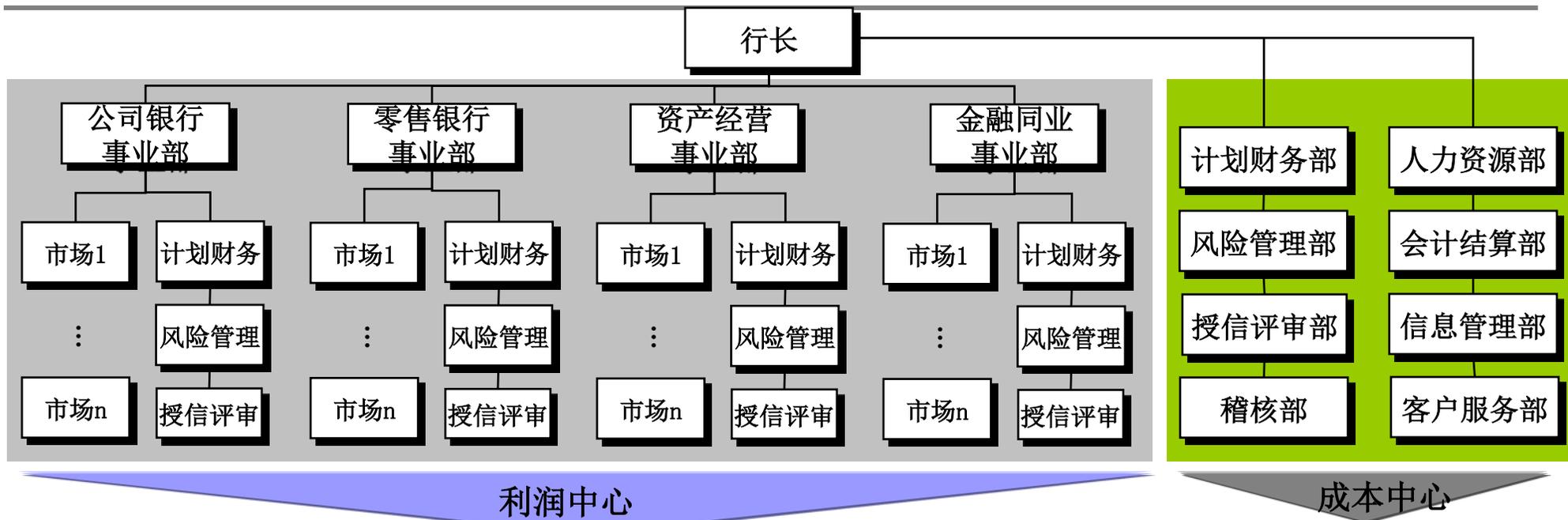
•步骤



•信息来源与举措



方案三：如果M银行从现有组织结构转变为事业部制，利润中心和成本中心将被明确区分，人力资源规划的方法则需要进一步改进



- 根据每个事业部的业务量目标和人均业务量目标来确定每个事业部的总人数
- 根据每个事业部的总人数和人均薪酬水平确定总薪酬费用
- 关键员工总行统一规划
- 对于每个事业部下其他员工，总部则需放权，由事业部根据内部的利润和成本中心自主决定

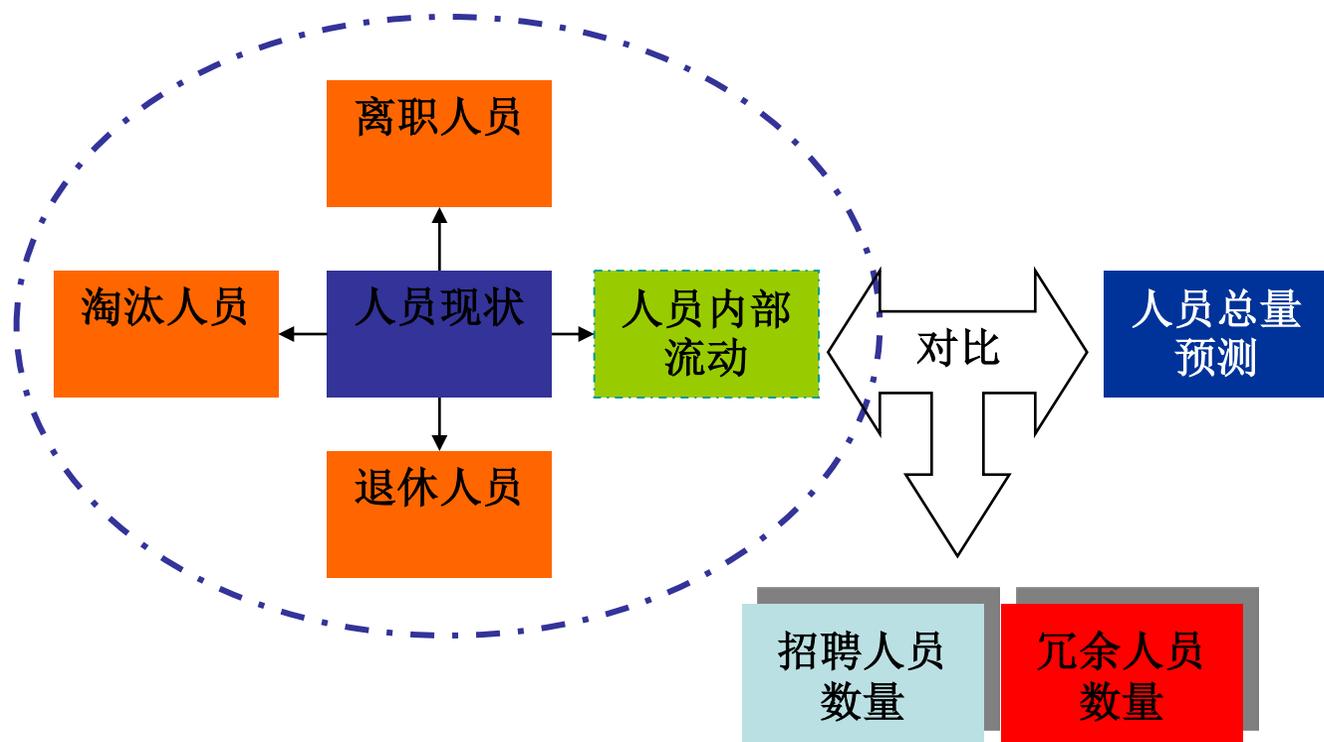
- 根据每个成本中心的目标和人均费用目标来确定每个成本中心总人数
- 根据每个成本中心的总人数和人均薪酬水平确定总薪酬费用
- 总部统一规划，优先考虑关键员工的配置

注：由于信息不足，在此仅提供思路

(三) 需求和供给的平衡

明确员工需求总量后，结合员工供给现状即可以对外招聘/裁减的人员数量作出预测

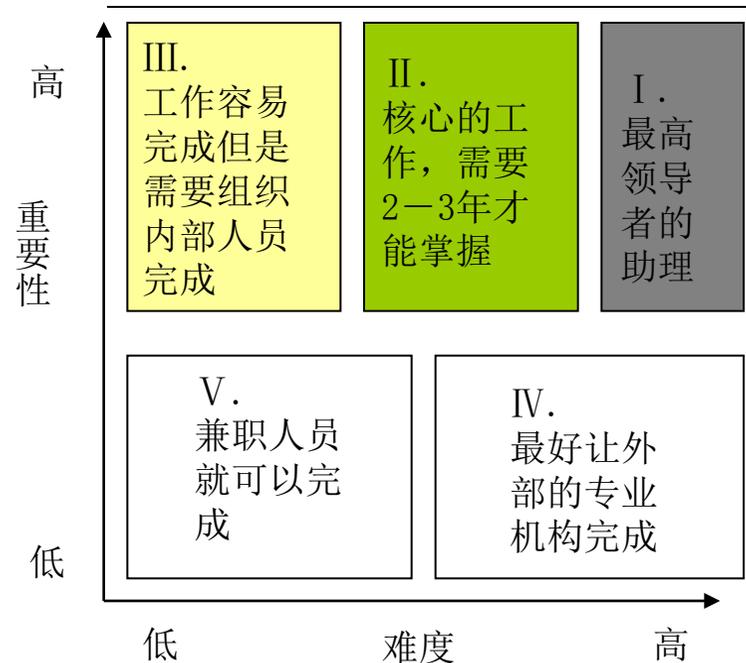
在考虑内部流动、人员离职率、员工年龄结构目标等的基础上，根据当前员工数量和预测的员工数量，确定M银行未来一段时间内人员招聘和冗员淘汰的目标。



(四) 确定关键员工

在总量规划的基础上，需要将员工根据工作的难度和重要性进行分类，进一步制定关键员工队伍规划

通过重要性和难度区分工作



•研究表明：关键员工可以创造一般员工**3-10**倍的生产力。反过来，关键员工短缺意味着企业生产力的直接损害，而关键员工的流失成本是其年薪酬总额的**1.5-3**倍。

判断关键员工的标准

❖重要性:

- ❖ 该职位对实现企业的战略目标的实现起重要作用；这意味着该职位的业绩好坏，对企业的目标和效益影响很大；或 / 和该职位在企业政策控制、程序运行中起关键作用

❖难度:

- ❖ 对该职位的上岗者要求知识面宽，经验丰富
- ❖ 培养周期较长
- ❖ 虽然不是重要职位，但是专业特殊，比较难以找到替代者

通过对M银行战略目标、关键成功因素的理解，以及工作难度的判断，以下几类人才尤其需要关注



M银行关键人才的定义

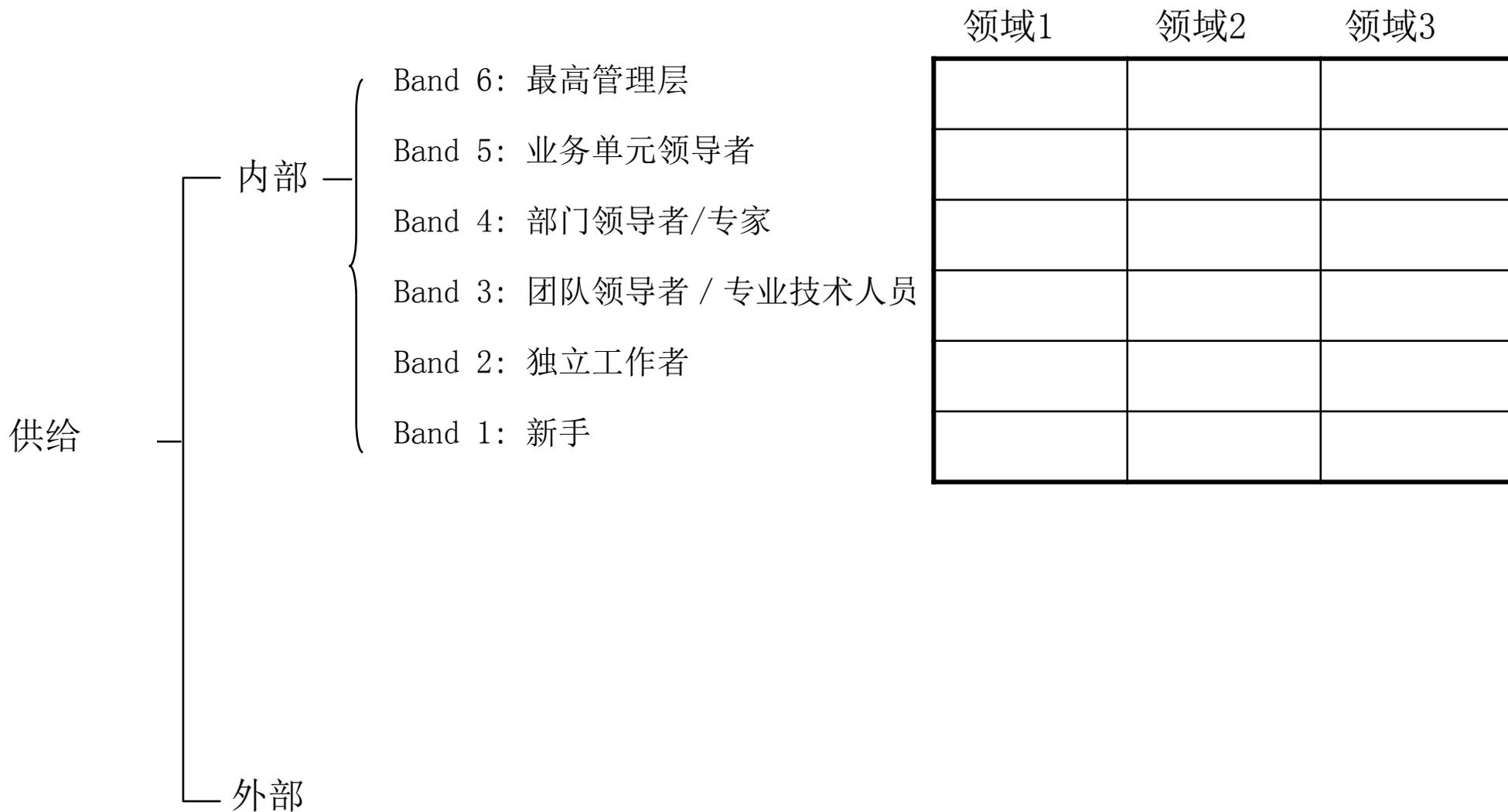
■关键人才

■定义

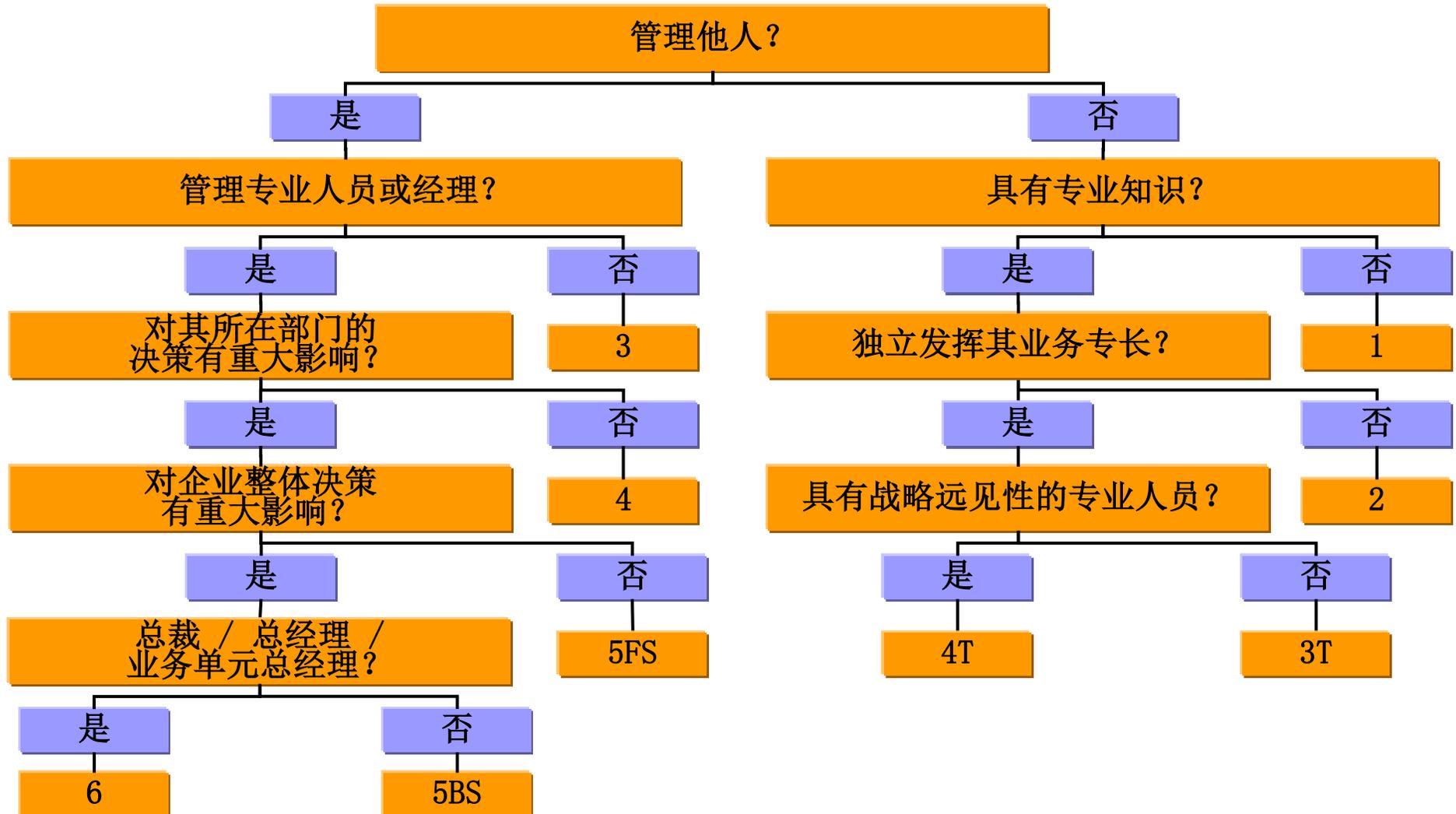
| | |
|----------|---|
| 高级管理人才 | 精通国内金融业务，通晓国外银行业发展趋势，能够为M银行指引战略发展方向或在新市场的开拓起领军作用的管理人才 |
| 中高级客户经理 | 能够不断开拓客户市场，并与M银行重要客户保持稳定的长期合作关系，通晓M银行各种本外币金融产品，了解国外金融产品发展趋势的市场开拓人才 |
| 金融产品研发人才 | 精通金融工程知识，熟悉金融产品的本土运作，熟悉国外先进金融产品的创新过程及趋势，能够进行金融产品创新的人才 |
| 市场策划人才 | 通晓银行业市场发展特点，能够对市场进行细分并为M银行的产品塑造特有的可盈利的价值定位的策划人才 |
| 高级风险管理人才 | 精通本外币银行业务，在确保M银行有效防范和化解风险，改善资产质量，建立稳健的内控制度方面起关键作用的授信评审、稽核和资产管理人才 |
| 投资业务管理人才 | 在并购、重组、融资、投资理财方面具有丰富经验的中高级项目管理人才 |
| IT项目管理人才 | 通晓银行业的技术发展趋势，能够准确提出技术需求，具有先进的项目管理理念和组织大型团队进行研究、开发和系统维护的经验的IT技术专家 |
| 高级财务分析人才 | 能够制定和分解总分行财务计划，汇总分析各项财务数据，建立利率、费率等相关计量模型，评估财务风险状况，为管理层决策提供参考意见的高级人才 |

（五）对关键员工进行能力层级的分析

在进行关键员工规划时，需要进行不同职位族的能力层级分析



由于M银行没有实施过能力模型，我们通过GGS对一个关键岗位（客户经理）的能力级别进行了简单评级



不同能力级别的客户经理定义

■按能力分层

■定义

| | |
|--------|---|
| 高级客户经理 | 指导他人从事市场开拓工作，负责开拓和服务M银行的关键客户，精通银行业务和M银行本外币产品，在营销方案和业务品种创新过程中发挥重要作用，并负责未来高级业务经理的培养 |
| 客户经理 | 独立从事市场开拓工作的业务人员，服务M银行比较重要的客户，能够为客户设计定制化的产品组合，熟悉银行业务和M银行各种本外币业务，并能对客户经理助理进行业务指导的业务人员 |
| 客户经理助理 | 协助高级客户经理或客户经理进行市场开拓工作，收集与分析客户信息，服务非重点客户，对银行业务有基本了解的业务人员 |

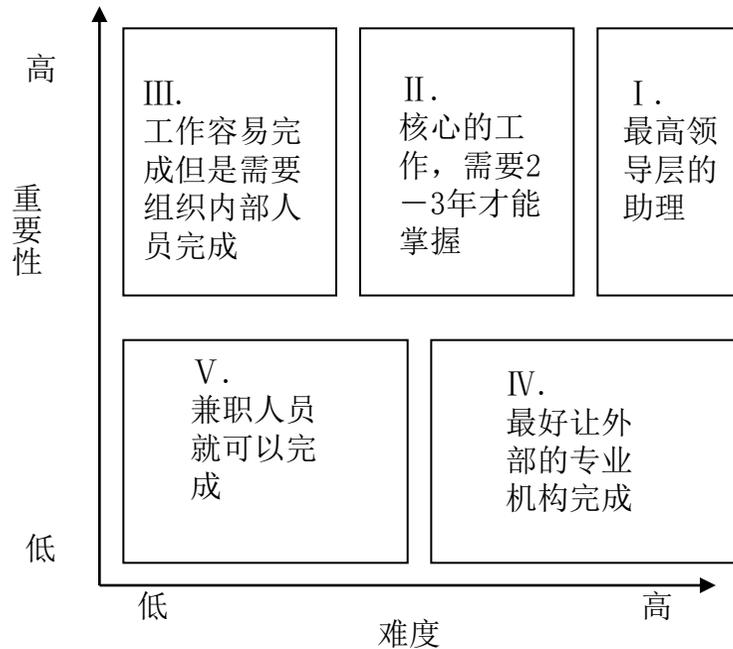
(六) 对不同层级的关键员工采用不一样的人力资源管理策略

应针对员工类别的不同采取灵活的管理方法，以解决人手不足的问题

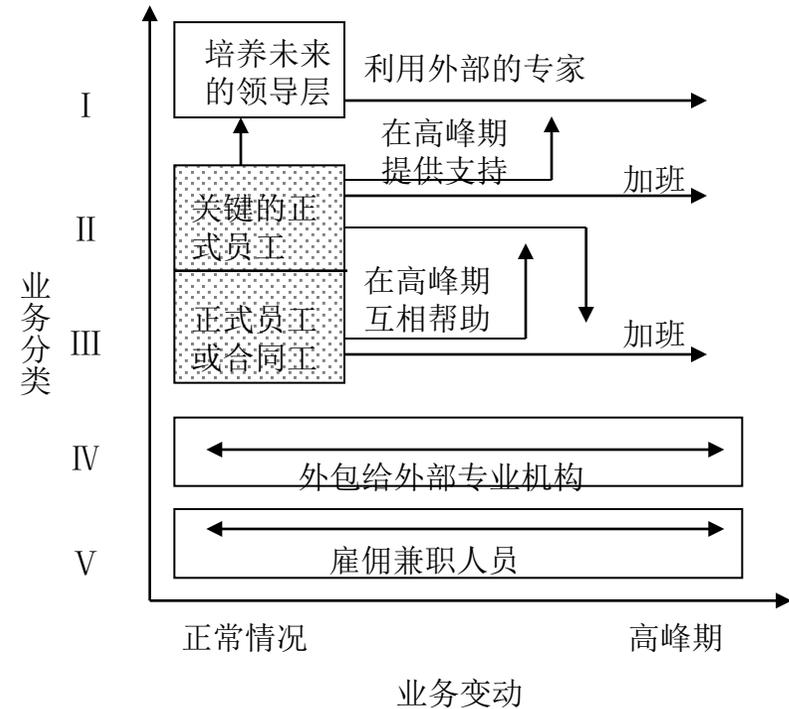
设计员工结构组合的框架

▨ : 业务层

通过重要性和难度区分工作

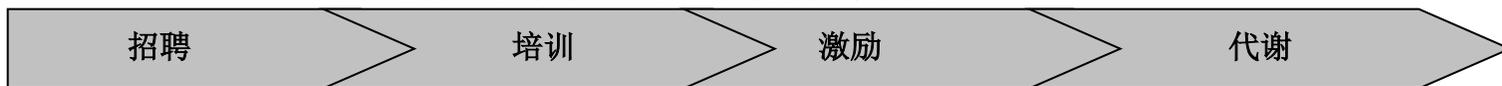


根据工作的特征来安排人

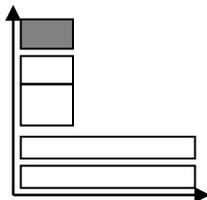


对于高层管理人员和关键员工，要采取有针对性的人力资源管理策略，才能员工队伍规划落到实处，并提高人力资本投资的回报率

为不同员工队伍设计不同的人力资源管策略



高层管理人员继任计划

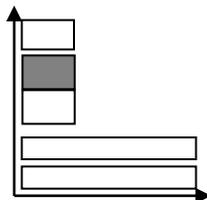


- 需要领导人投入重要精力
- 未来领导的候选人
- 从事该工作是临时性的，目的是进行培养

- 最高领导人专门培养
- 设计定制的培训计划，挖掘潜力

- 注重长期激励
- 与业绩挂勾的短期激励
- 倾斜性的薪酬和福利组合

- 对不能胜任的进行淘汰
- 避免流失

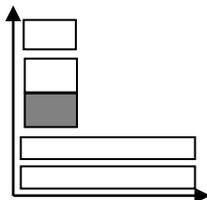


- 识别从事该项关键职能的关键员工
- 扩大招聘渠道
- 适当进行储备

- 设计定制的培训计划，挖掘潜力
- 重点培养

- 最关键的人员采取长期激励
- 与业绩挂勾的短期激励
- 倾斜性的薪酬和福利组合

- 规定淘汰比率
- 避免流失

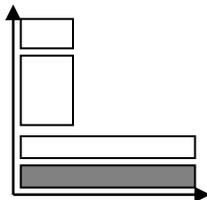


- 需要保持稳定性吗？
- 如果是，则签订中期的雇佣合同
- 如果不是，则签订短期的雇佣合同

- 一般只进行与本职工作相关的培训，包括知识、技能等
- 设计工作手册，进行手册使用的培
- 多技能培训

- 发展提高员工认同的系统
- 承认和奖励
- 设计有针对性的激励模式，比如：奖金、表彰等

- 保持一定的流动率来保证组织活力
- 中期雇用
 - 晋升的天花板
 - 通过绩效评估来促进流动率



- 外部合同工
- 兼职
- 反聘

- 操作性培训
- 这些人需要具备基本的技能，不需要组织再针对这些技能进行培训

- 基于合同的管理
- 如果不能完成任务就解除雇佣关系
- 采取一定的激励方式来提高绩效

- 高峰期过后可以解除合同

对于高层管理人员，继任计划管理对于领导力的开发和公司管理能力的持续性至关重要

■ 继任计划

■ 定义

- 指公司确定关键高层管理人员的后继人才，并对这些后继人才进行开发的整个过程

■ 作用

- 保持公司管理能力的持续性，避免公司业绩受到高层管理人员离职退休的过度影响
- 评价候选人的优势和劣势，有助于领导力开发、绩效管理和人岗匹配

管理人员继任计划的工作流程

•步骤

•内容

•成果

1、相关文件的审查和分析

•包括对公司的战略和业务计划、目前的组织结构、最近相关的组织调整方案的审查

2、方案规划和启动会议

•会议的目的是确定项目的范围、交付成果、时间限制、公司可以使用的资源、项目成员

3、高层管理人员培训会（可选）

•管理层对继任计划的支持和理解是继任计划的关键成功因素。在这次培训会上，需要介绍继任计划的方法和测评流程，这对于获得管理层的支持，听取他们的关注点和意见特别有益，会议时间一般是两个小时

4、确定价值驱动因素的行为描述

•这里的目的是确定价值驱动因素行为描述库，这个步骤将确定所有的测评的基础。这个步骤需要3-4个人参加，公司总经理和人力资源部负责人也必须参加

5、确定岗位价值驱动模型

•基于第四步确定的公司价值驱动因素行为描述库，可以对不同的高层领导岗位创建相应的价值驱动模型

6、证实和最终确定岗位价值驱动模型

•可以采取专题座谈（focus group）的形式，小组的成员由每个岗位族的最高层管理者组成

7、开发测评工具

•设计测评问卷，测评问卷将基于特定的岗位进行设计

8、进行高层领导者测评

•对照公司关键领导岗位价值驱动模型对候选人进行测评；也可以对现有管理层进行测评

9、生成高层领导者测评报告

•测评报告的内容通常包括：1、单项得分；2、个人的价值驱动因素评估描述以及与岗位的价值驱动模型之间的契合程度；3、个人的优势和弱势

10、设计培训方案

•进一步挑选候选人，并针对入围候选人的优势和弱势进行有针对性的培训计划

适合公司战略方向的价值驱动因素行为描述

关键领导岗位的价值驱动模型

最终的关键领导岗位的价值驱动模型

每个关键领导岗位的价值驱动模型测评工具

定制化的培训计划

目 录

1. 问题界定

2. M银行人力资源规划现状分析

3. M银行员工队伍现状分析

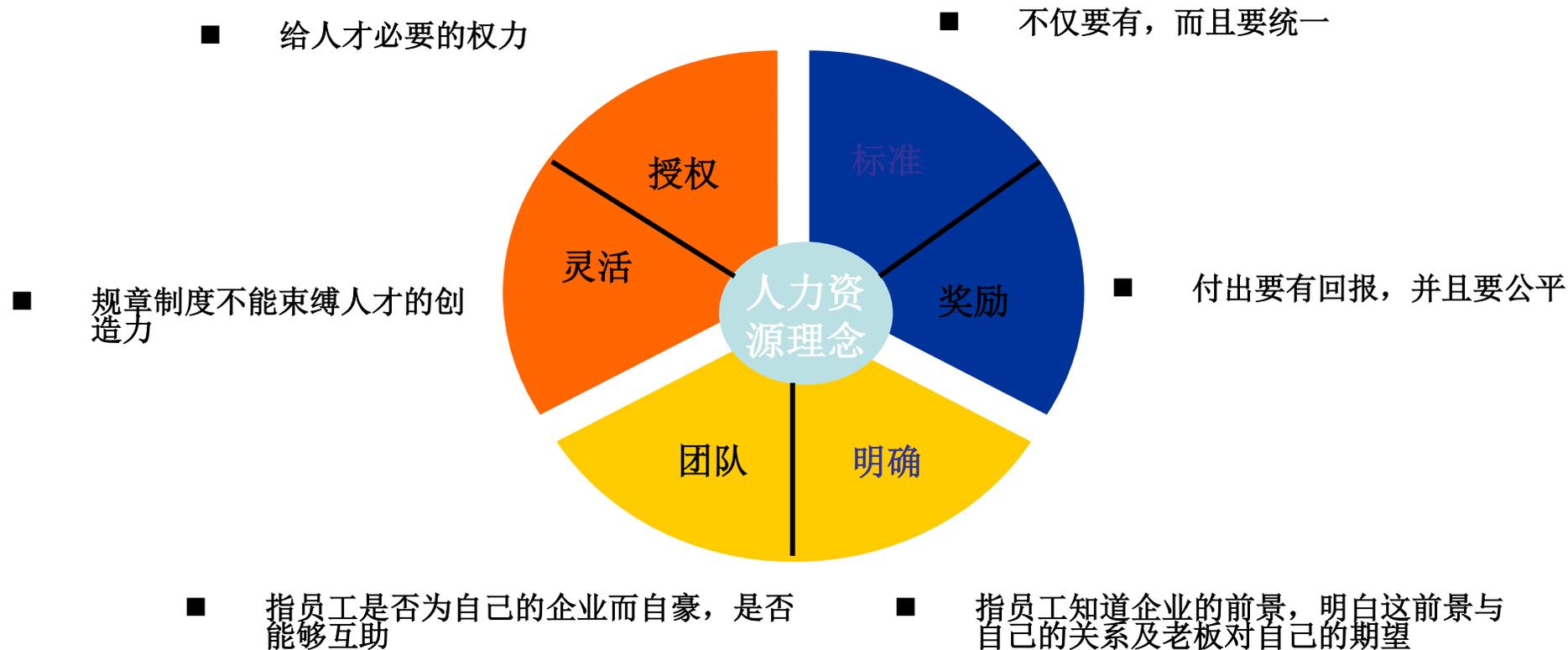
4. M银行员工队伍规划及管理建议

5. M银行人力资源管理提升计划

(一) 人力资源管理理念的确立



在制定人力资源管理提升计划之前，M银行首先应树立明确的人力资源管理理念，这是因为仅靠薪酬并不能完全决定人才的去留，而组织先进的人力资源理念才是留住人才、用好人才的关键因素



成功地吸引和保留人才的组织的人力资源理念有六个共同点，即：标准、奖励、明确、团队、灵活和授权，其中最重要的是“标准”和“明确”

数据来源：Hay Group 人力资本研究

借鉴：汇丰银行的人力资源管理理念

1. 以公平公正的方式对待同仁_标准
2. 重视人才的培育，以符合集团永续发展的需求_明确
3. 提供公平、均等的工作机会-标准
4. 创造并维持一个安全而健康的工作环境
5. 以公开而坦然的的态度对待员工-标准
6. 以能力与表现作为遴选及升迁的基础-奖励
7. 适度地肯定及回馈个人之能力与表现-明确
8. 建立一个以实践集团目标为导向的企业文化-明确
9. 营造一个鼓励创新与自动自发精神的环境-授权、灵活
10. 致力于充份发展员工之潜能-灵活
11. 凝聚企业之向心力与团队精神-团队

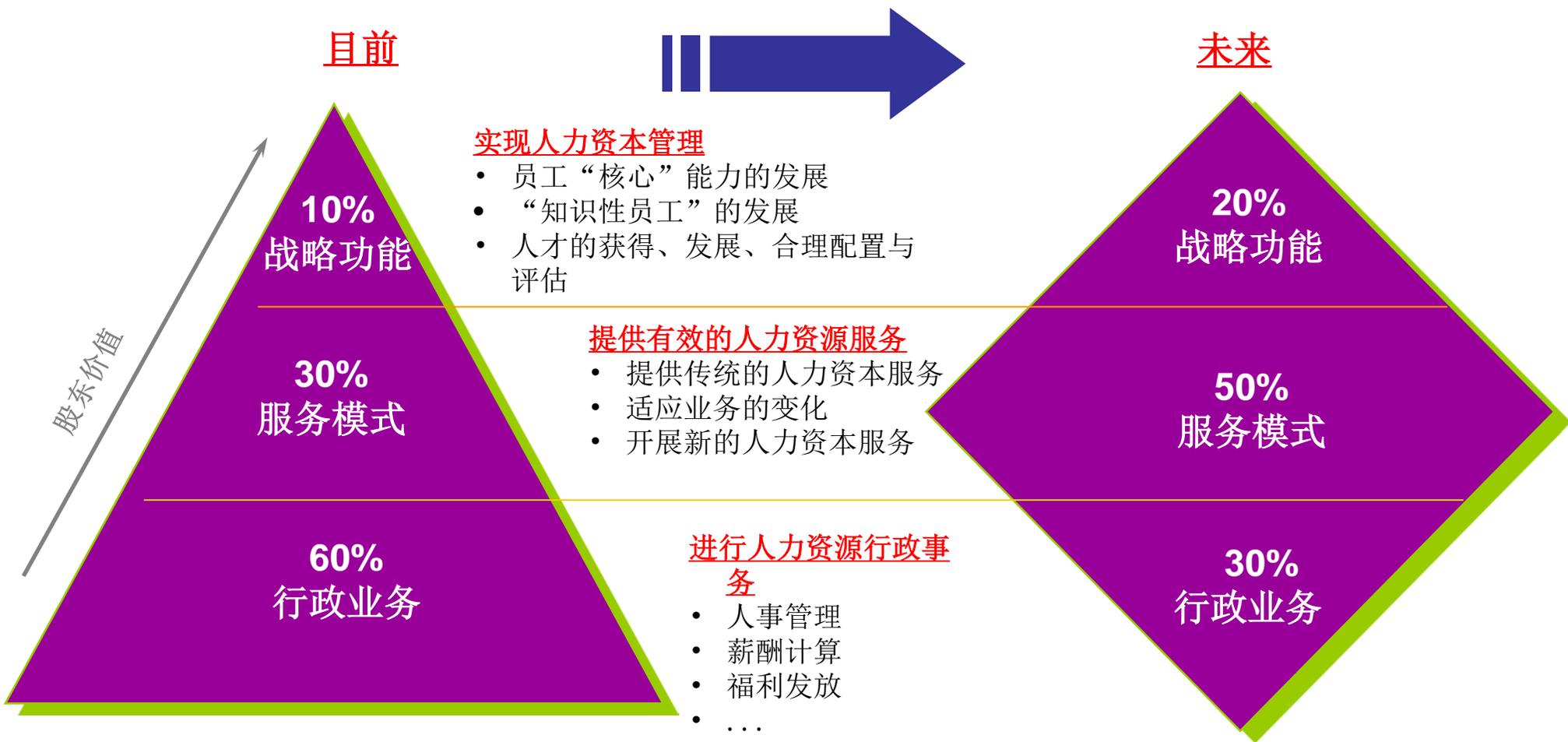
建议M银行树立以下人力资源管理理念

•人才是M银行发展的核心动力。人力资本的开发是每一位管理者责无旁贷的任务。所有M银行成员均秉持以下共同的价值观以建立成功的人力资源政策

- ❖通过业绩导向的薪酬和卓越的职业发展制度吸引、保留和激励最优秀的人才-明确
- ❖坚持“有能者委以职，有功者授以禄”的公正奖励原则-奖励
- ❖为员工提供发挥创造力的充分自主的空间-授权、灵活
- ❖当出现岗位空缺时，优先考虑内部人员-明确
- ❖通过持续的培训提升人力资本，帮助员工实现自我价值-明确
- ❖建立具创意性的合作气氛，发展良好的工作关系-团队
- ❖客户对我们的尊重来自于我们对员工的尊重
- ❖关注每一位员工的生理和心理健康
- ❖坦诚与有效的沟通是我们进步的必由之路

(二) 人力资源管理职能转变

人力资源管理职能的发展趋势为M银行人力资源管理的提升指明了方向



注：具体的比例数值仅为示例

减少日常行政管理和事务工作的时间是实现改进M银行人力资源管理水平的方向

行政业务

服务模式

战略功能

角色

- 行政管理

- 内部咨询/专家

- 业务战略伙伴

内涵

- 重复性的日常行政事务的处理
- 对公司业务了解的要求程度甚低
- 工作量很大
- 以服从为导向

- 人力资源项目的设计和开发
- 优化服务/作业流程
- 理清组织中的资源配置
- 工作量中等
- 主动应对

- 需要对公司的业务进行较深入的了解
- 完全从业务的需求进行制度设定
- 工作量较少
- 预测并主动应对

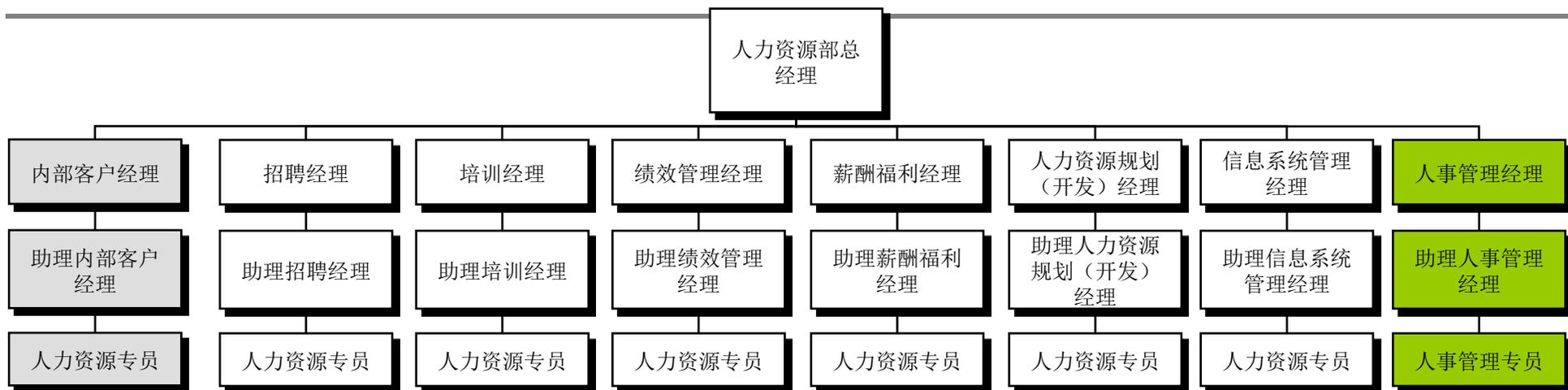
主要工作

- 人事管理
- 福利安排
- 薪资管理
- 职位管理
- 人力资源管理信息化

- 培训与发展
- 人才甄选和招聘
- 人力资源流程信息化
- 职业生涯管理
- 员工能力模型
- 员工自助服务

- 人力资源规划
- 组织发展
- 转变管理
- 领导力发展
- 绩效管理
- 知识管理

人力资源部组织设计需要进一步改进以支持上述变革的实现



人力资源部员工将分为三类人员：

- **人力资源管理专家：**具有一项或多项人力资源管理核心技能的专业人员，负责提供人力资源专业服务；
- **内部客户专家：**具有一种或多种银行关键业务或职能部门经验的的专业人员，负责识别和沟通内部客户需求；
- **人事管理人员：**此类员工对技能和经验的要求可以降低

临时性项目小组：

- 当内部客户出现了对某项人力资源工作的要求时，如建立员工能力模型，将由内部客户专家和人力资源管理专家共同组建临时性的项目小组

注：具体处室的设置仅供参考

提升人力资源管理水平的另一个方向是是根据人力资源管理职能的不同确定不同的职能模式，从而提高工作效率、减少管理成本

■提升人力资源管理水平的另一个方向是是根据人力资源管理职能的不同确定不同的职能模式，从而提高工作效率、减少管理成本。

■根据有关分析，外包服务和建立共享服务中心是人力资源服务方式重要发展趋势。根据对国际知名公司的调查结果，25%的公司计划将部分人力资源管理进行外包，已采取外包服务的公司中，91%的公司对服务结果感到满意。

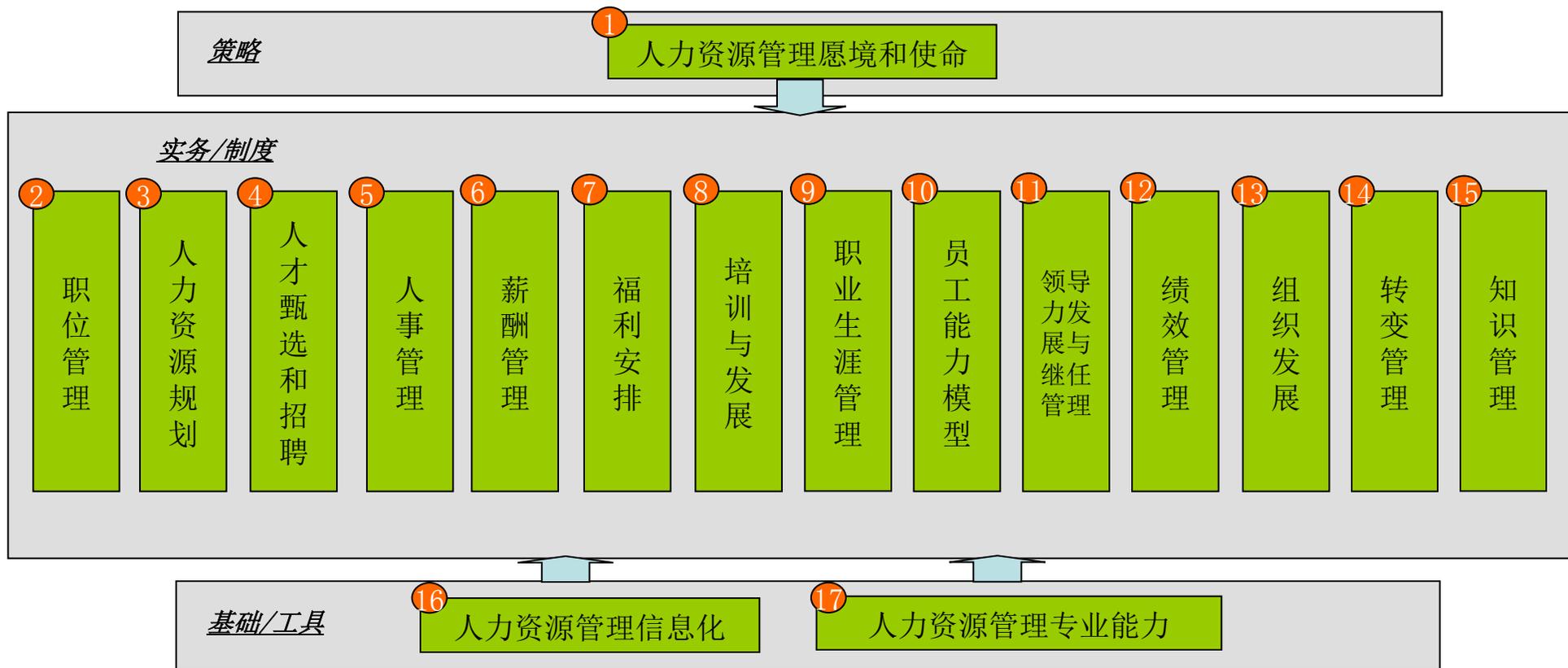
数据来源：Arthur Andersen and Economist Intelligence Unit Survey

| 类别 | 人力资源管理模块 (示例) |
|----------------|--|
| 外包或与外界进行合作的业务 | <ul style="list-style-type: none">■ 人事档案管理■ 职业经理人的招聘■ 临时用工的招聘 |
| 建立内部共享服务中心的业务 | <ul style="list-style-type: none">■ 人事档案管理■ 老干部管理■ 员工培训■ 员工招聘 |
| 员工自助服务 | <ul style="list-style-type: none">■ 员工福利管理■ 个人基本信息维护 |
| 各分行人力资源部门处理业务 | <ul style="list-style-type: none">■ 员工绩效管理■ 岗位信息管理■ 员工工资管理 |
| 总行人力资源部门直接处理业务 | <ul style="list-style-type: none">■ 人力资源规划■ 高层管理人员管理■ 关键人员管理 |

(三) 人力资源管理提升计划的制定

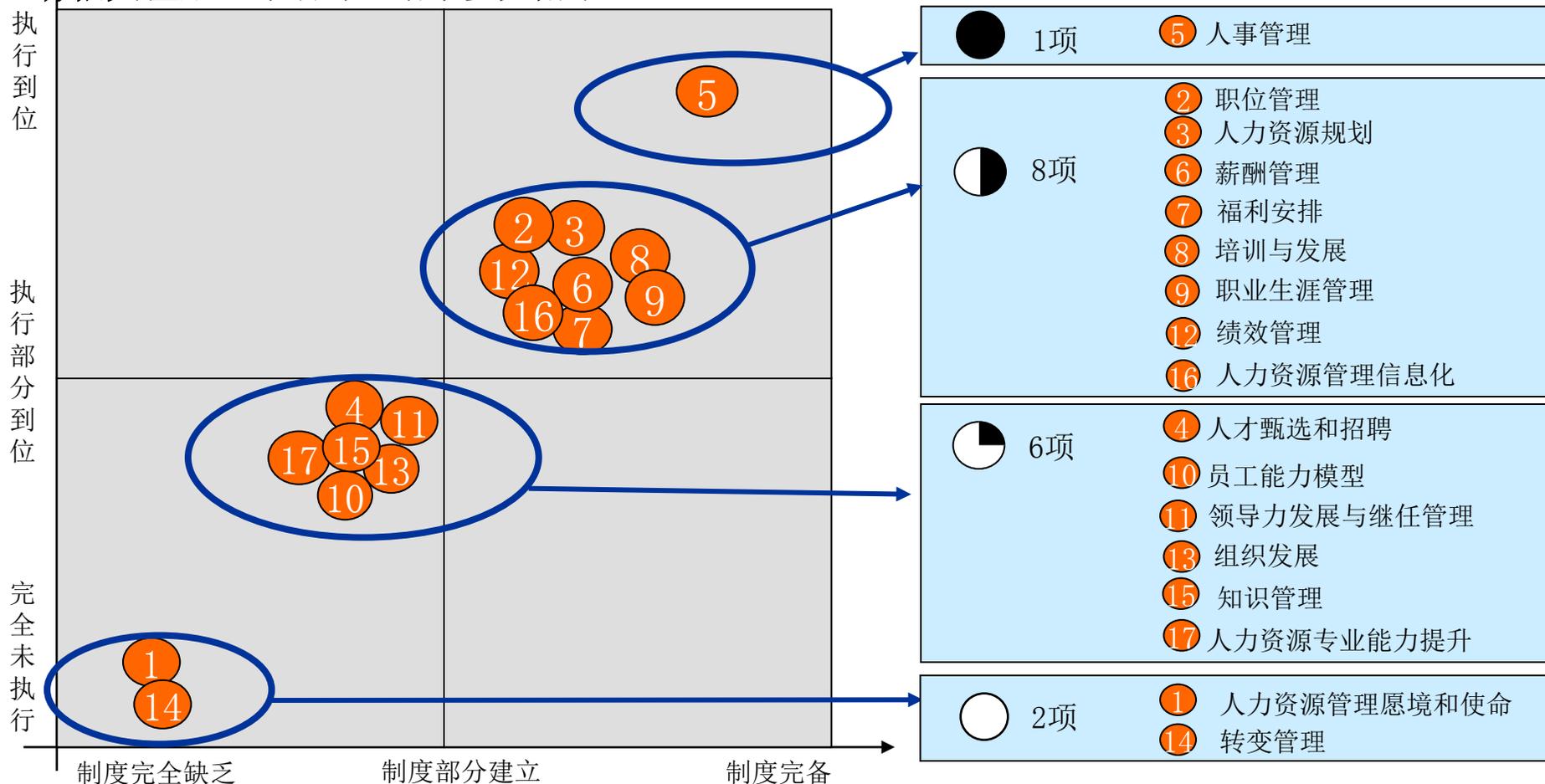
我们在对比M银行与国际人力资源管理最佳实践的基础上， 制定人力资源管理提升计划

■我们对以下方面进行国际人力资源管理最佳实践和M银行人力资源管理现状对比：



M银行人力资源管理现状对比总结

■ 现状对比结果表明，M银行目前大部分人力资源管理工作的制度建立和执行情况距国际最佳实践还有很大差距，详细对比结果参见附录



制度或技能或观念存在与否



制度完整、技能成熟且观念身体力行



大部分制度、技能与观念已建立



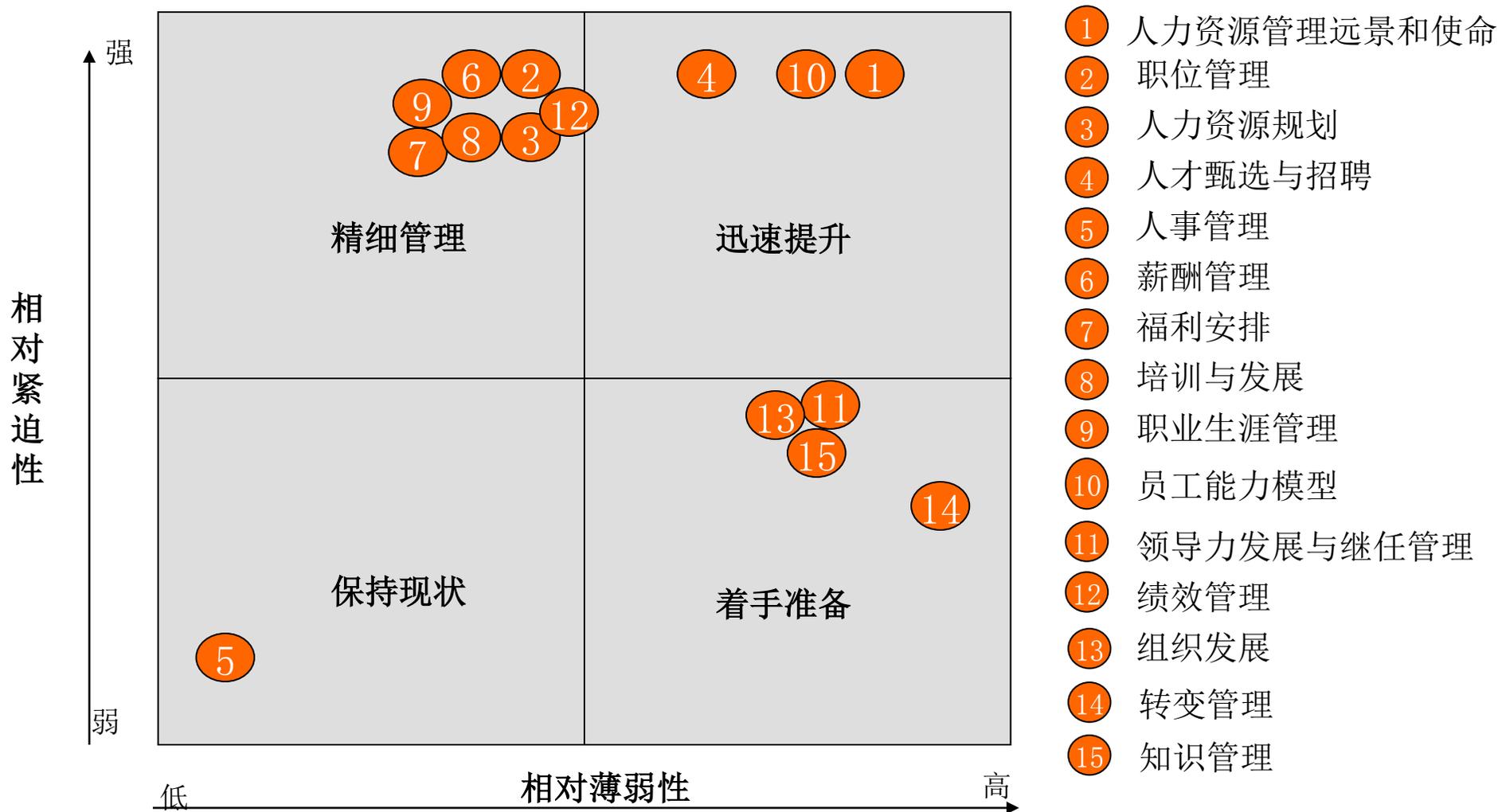
部分制度、技能与观念已建立



制度、技能不存在且观念尚未引

讲

根据薄弱性和紧迫性分析,我们为M银行人力资源管理提升提出以下建议



M银行人力资源管理改进规划

■ 针对结合M银行人力资源管理的发展方向和现状分析，我们制定了M银行的人力资源管理的下一步改进规划：



迅速提升模块的行动方案（一）

改进工作

建立人力资源管理的愿境和使命

- ❖ M银行人力资源部门根据公司对人力资源管理的要求，进一步明确人力资源管理的愿境、使命和角色定位
- ❖ 在以上的基础上，明确总部与各分行人力资源管理之间的角色分工

具体行动计划步骤

建立能力模型

- ❖ 建立符合M银行战略目标的能力模型有助于明确对各层级、各岗位的能力、专业知识要求，为实现人岗匹配提供客观标准，也为进行培训、招聘等人力资源管理工作提供策略依据
- ❖ 能力模型包括根据公司的战略发展目标和人力资源规划中对人才能力的要求确定的核心能力要求(Core Competency)和根据对公司岗位族群分类的专业能力模型(Functional Competency)
- ❖ 专业能力模型的建立是明确员工的上岗要求，明确培训要求和制定绩效计划中能力发展计划的重要基础，十分重要

迅速提升模块的行动方案（二）

改进工作

提高人才甄选和招聘的效度

具体行动计划步骤

- ❖ 定义对岗位大致的能力要求，更新所有职位说明书中对职位的要求
- ❖ 运用相关能力测评工具，进行能力测评，对比现状和其所在岗位基本能力的要求，确定不同的在岗人员与岗位要求匹配程度的层次
 - ⇒ 优秀者：保留，激励，重点培养
 - ⇒ 合格者：留用，提升，待遇保障...
 - ⇒ 不合格者：培训，指导，绩效管理，转岗， ...
- ❖ 重点进行对关键岗位族群的人才测评和甄选，帮助实现关键岗位族群的人岗匹配
- ❖ 根据专业能力模型对岗位的要求，制定适合的招聘流程，选择合适的招聘工具，提高人才招聘的科学性和准确性
- ❖ 重点加强关键岗位的人才选拔、招聘和储备流程和制度。根据关键岗位能力的要求，建立合理的内部选拔和储备机制；拓宽外部招聘渠道，运用科学的测评工具确定人才

精细管理模块的行动方案（一）

改进工作

进行人力资源规划

具体行动计划步骤

- ❖ 根据M银行制定的战略发展目标，制定整体的人力资源规划
 - ⇒ 分析公司战略对人员数量和素质的需求
 - ⇒ 划分职位族，了解银行不同类别员工的数量和素质的现状
 - ⇒ 分析以上二者之间的差距
 - ⇒ 制定人力资源规划方案，包括未来需要的人力资源数量、质量、配置方式、对于差距的弥补方式等

提高薪酬与福利的激励效果

- ❖ 针对公司的管理层、关键岗位和关键员工进一步细化公司激励性薪酬办法，例如长期激励薪酬、特殊专业津贴等制度
- ❖ 根据公司保留关键人才的需要，可以针对关键人才的福利需求，由其选择相关的福利项目，实施灵活的福利政策，进一步完善激励制度
- ❖ 根据灵活的福利政策实施的效果，逐步将范围由关键人才向所有员工过渡

精细管理模块的行动方案（二）

改进工作

具体行动计划步骤

完善培训体系

- ❖ 根据专业能力模型对不同层级和不同岗位能力的要求，制定公司培训体系，有针对性地通过培训提高员工的能力
- ❖ 利用培训体系，配合绩效管理体系，实施员工能力发展计划

进行职业生涯管理

- ❖ 职业发展生涯的设计有利于提升员工满意度，根据公司的需要确定需要确定职业发展生涯的岗位族群，为这些岗位族群进行职业发展生涯的设计

精细管理模块的行动方案（三）

改进工作

具体行动计划步骤

改进职位管理

- ❖ 根据业务的变化不断更新和完善职位说明书及职位对人的各项素质的要求
- ❖ 通过科学的工具对职位进行评估，明确职位之间的相对重要性，为薪酬设计建立公平的基础

改进绩效管理

- ❖ 建立基于平衡计分卡的全面绩效管理体系，平衡短期目标和长期发展
- ❖ 通过业务流程分析确定每个岗位的KPI，建立完善的个人绩效管理体系
- ❖ 注重多方位的绩效评估和反馈，建立绩效沟通文化

着手准备模块的行动方案（一）

改进工作

具体行动计划步骤

管理领导力提升

- ❖ 根据银行业务发展的要求确定领导力模型
- ❖ 运用一定的工具，对银行各级管理者进行领导力测评
- ❖ 根据存在的不同差距的状况，制定领导力发展计划
- ❖ 根据领导力能力模型对不同层级管理层的能力要求，明确公司管理层提拔的规则和流程，以制度和流程保证公司管理层提拔的规范性和科学性，帮助实现管理层的“人岗匹配”

实施知识管理

- ❖ 建立公司内部人力资源管理最佳实践数据库，进行人力资源管理系统的知识管理，为专业人员之间的知识传授提供工具和保障
- ❖ 推动公司内部其他职能的知识管理，实现专业能力的共享

着手准备模块的行动方案（二）

改进工作

具体行动计划步骤

参与组织发展

- ❖ 加深对银行业务管理和发展目标的理解，从银行发展对人力资源的要求出发，提出组织发展的需求，参与进行组织有效性的优化，包括各层级组织结构、治理模式、职责分工和相关管理制度的修正
- ❖ 和员工进行组织发展目的、方式等的沟通，加大员工在组织发展中的参与程度

进行转变管理

- ❖ 人力资源部需在企业文化的管理和核心价值观的维护方面扮演更重要的角色
- ❖ 人力资源部逐步加强自身在整合过程中转变管理的推动，做好员工在转变过程中的沟通和协调，并通过培训等手段帮助员工发展自身，适应公司转变

基础工作改进行动方案（一）

改进工作

提升人力资源管理
人员的专业素质

具体行动计划步骤

- ❖ 根据人力资源管理的定位和发展战略，结合银行的核心能力模型，确定人力资源管理队伍的能力要求，包括相关的专业知识，技能，素质和能力，盘点目前各分行人力资源管理队伍的能力现状，分析能力现状和要求之间的差距，确定提高和发展的需要
- ❖ 建立各分行人力资源管理专业人员之间的联系，形成专业队伍系统内部的知识交流和分享；根据各期规划的工作要求，对各分行人力资源管理的专业人员进行相关课题的培训。
- ❖ 可以加大人力资源管理专业人员的在各期改进规划中方案的设计、新制度的建立，培训和实施和推广工作的参与程度，通过实践提升专业能力

基础工作改进行动方案（二）

改进工作

运用人力资源管理信息化工具提高效率

具体行动计划步骤

- ❖ 加快人力资源管理**Peoplesoft**项目核心模块的实施和推广，实现人力资源信息储存和基础实务的标准化
- ❖ 同时，通过人力资源管理信息化项目的实施，进行人力资源管理流程的改进和优化
- ❖ 配合各期进行的专业能力模型、招聘、培训、职业发展和激励性薪酬工作，进一步实施以上工作在**Peoplesoft**中的信息化
- ❖ 配合公司**Peoplesoft**的实施和推广，逐步实现人力资源管理信息化的最高级阶段-员工自助服务，人力资源部专业人员在行政事务处理方面的工作时间和精力进一步减少

欢迎交流和探讨！