



智鼎咨询  
INSIGHT CONSULTING

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

人才管理变革在路上

2018中国金融行业人才管理调研报告

# 人才不是华为的核心竞争力， 对人才进行管理的能力才是企业的核心竞争力。

——任正非

基业长青的企业，不仅要关注市场需求和业务战略，更要关注人才。如何使优秀的人才源源不断地产生出来？这是许多企业的梦想和追求。金融行业目前处于一个转型的时期，在打破旧的商业模式的过程中，出现了经济发展速度的放缓。互联网科技迅猛发展、互联网金融和利率市场化，这些都给金融企业带来了不小的阵痛，甚至使人们感觉到前途的悲观。在这种新的形势下，金融企业必须尽快变革，迅速创新转型以开启下一个发展周期。转型是扭转企业发展负经济周期的钥匙，必须依靠技术创新和管理创新来完成。在此过程中，人才是关键因素。只有“人”才能够通过发挥主观能动性，在逆境中施展“无中生有”的创新能力，才能帮助企业度过难关。

把人才管理当作头等重要事情的企业为数众多，但其效果却参差不齐。人才管理是系统工程，既要建立起一套人才管理体系，又要结合战略需要和当前人才市场的实际，开展科学、有效的人才管理实践，才能实现持续供给人才的目标。为此，我们结合长期在金融领域从事人才工作的实践，建立了企业人才管理效能的评价体系，来系统评价和指引企业进行人才管理体系建设和人才管理实践活动。“没有目标就没有决策”，基于这一套的人才管理效能的评价体系，我们可以了解标杆企业的优秀做法，找到本企业的差距，系统化地提高企业的人才管理水平。

本报告的调研对象是来自近300家金融企业的管理者，他们分别来自国有商业银行、股份制银行、城商行、农商行以及一些非银金融企业。我们通过问卷和访谈的方式，对当前与人才管理相关的战略问题、挑战、举措以及企业经营的绩效表现等进行了系统、深入的调研，获得了一些有益的发现。因为有一些数据不太符合统计要求，我们采纳了301家目标金融企业中的276家有效数据进行分析。通过第三方的视角，将之呈现出来，为下一步的人才管理变革行动提供参考。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

3	<b>一、报告摘要</b>
4	<b>二、人才管理效能评价体系</b>
7	<b>三、新形势下的金融企业的战略重点</b>
8	<b>四、金融企业面临的人才管理挑战</b>
9	<b>五、金融企业应对人才管理挑战的举措</b>
10	<b>六、基于企业战略的人才规划</b>
11	<b>七、人才管理体系-能力方面</b>
11	(一) 胜任力模型
12	(二) 人才测评技术
13	(三) 人才培养体系
14	<b>八、人才管理体系-组织方面</b>
14	(一) 组织架构、职责、流程和规范
15	(二) 人才管理信息系统
16	(三) 人才数据分析
17	<b>九、人才管理体系-产出方面</b>
17	(一) 360度评估
18	(二) 员工满意度和员工敬业度调查
19	(三) 人才管理衡量指标
20	<b>十、人才管理体系-动力方面</b>
20	(一) 激励体系
21	(二) 一线经理的人才培养意识
22	(三) 高层管理者对人才管理的重视程度
23	(四) 人力资源部门在企业中的地位和专业性
24	<b>十一、人才管理实践-人才选拔</b>
24	(一) 评价中心技术的应用
25	(二) 人才盘点
26	<b>十二、人才管理实践-人才培养</b>
26	(一) 人才梯队建设
27	(二) 人才培养方法
29	(三) 人才培养项目
30	<b>十三、人才管理实践-人才保留</b>
30	(一) 人才保留手段
31	(二) 职业发展体系
32	<b>十四、优秀金融企业与一般金融企业人才管理效能的比较</b>
34	<b>十五、金融企业人才管理的改进建议</b>
34	(一) 进行人才规划
35	(二) 促进人才管理的体系化
36	(三) 应用人才管理新技术、新方法
37	(四) 人才管理的数字化转型
38	(五) 人才的职业发展规划
39	<b>附录：金融行业最佳人才管理实践案例集</b>

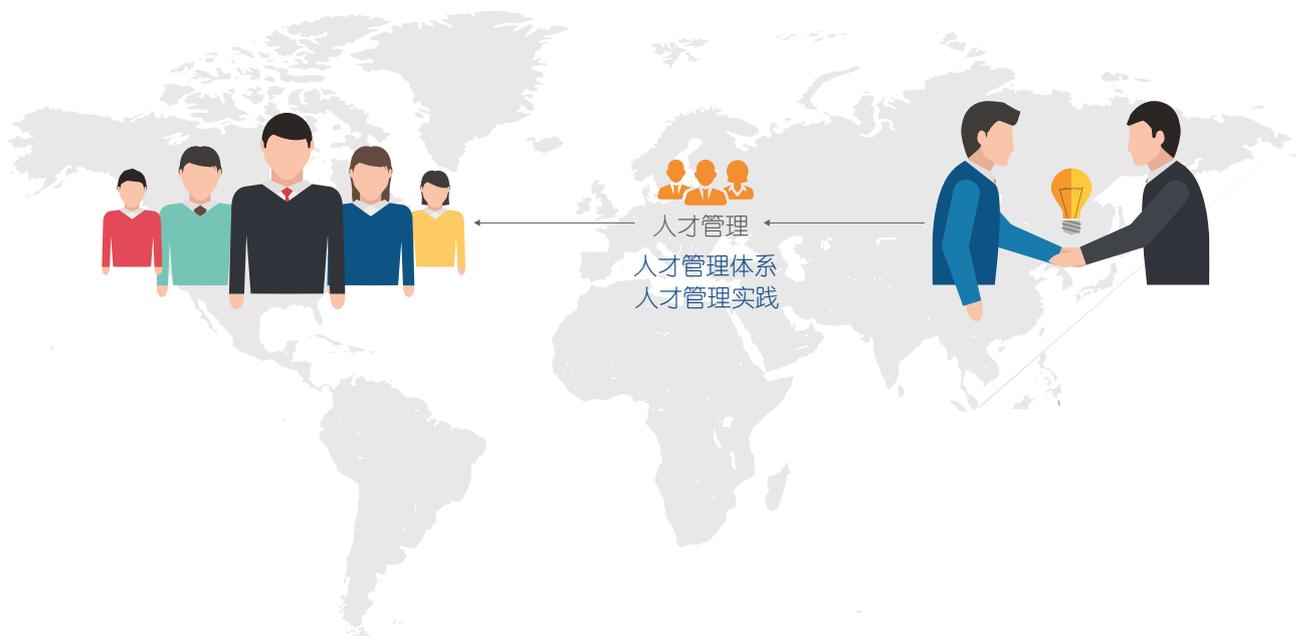
# 报告摘要

在新形势下，金融企业力求把变革、创新和加强营销作为主要的应对策略。这些策略的实现背后是人才管理的有力支撑，而金融企业在人才管理方面最突出的是人才培养跟不上，缺少与变革、创新相适应的新能力，同时面临老员工如何重新激活，人才吸引力下降、领导和管理人才不足以及优秀人才流失等问题。在挑战面前，金融企业尝试探索各种人才管理的举措，当前聚焦的重点在于留住优秀人才、培养领导人才、提升现有人员的领导技能和打造优秀的企业文化方面。

从长远角度解决人才管理的问题，必须建立完善的人才管理体系和提高人才管理实践的水平。金融企业的人才管理体系虽然具备了做好人才管理工作的基础，但有很多地方是需要进一步完善的。人才管理实践的水平也存在着较大的提升空间。

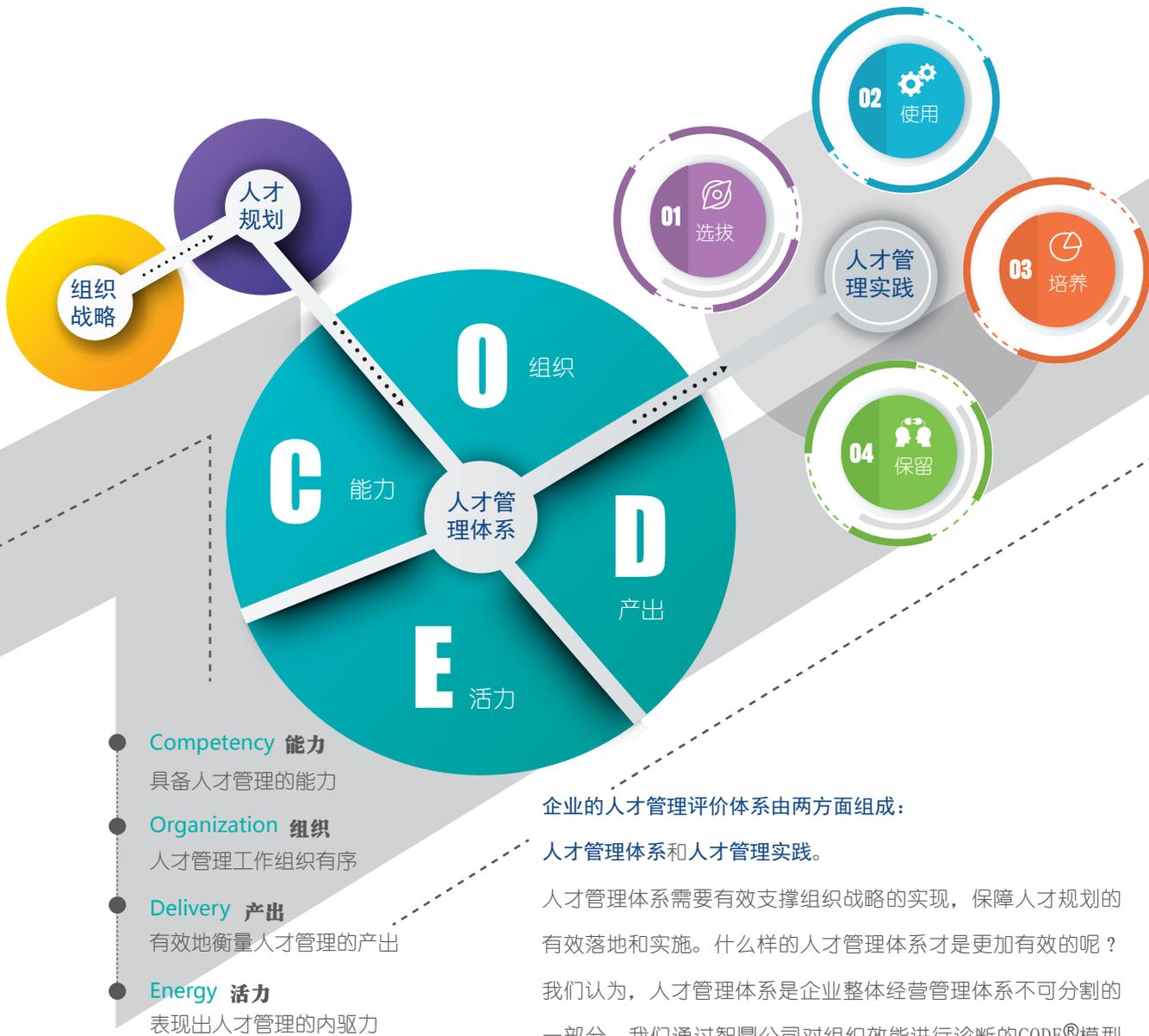
优秀企业与一般企业在人才管理效能评价的各项维度上均存在着明显的差异，这为金融企业今后的人才管理指明了方向。使我们知道可以从哪些方面完善人才管理体系和提升人才管理实践，为迎接下一个经营周期做好人才管理准备。

## Research Report on Talent Management of China's Financial Industry



## 二、人才管理效能评价体系

# 人才管理效能评价体系



企业的人才管理评价体系由两方面组成：

人才管理体系和人才管理实践。

人才管理体系需要有效支撑组织战略的实现，保障人才规划的有效落地和实施。什么样的人才管理体系才是更加有效的呢？我们认为，人才管理体系是企业整体经营管理体系不可分割的一部分。我们通过智鼎公司对组织效能进行诊断的CODE®模型（CODE®模型是智鼎公司咨询方法论之一，用于诊断一个组织的效能，详情见智鼎相关文章，智鼎官方公众账号：智鼎人才管理）来加以分析。一个企业的人才管理体系要很好地发挥作用，应是在组织战略及人才规划的指引下，做好四个方面的机制建设，简要概述为企业应具备：人才管理的能力（Competency），人才管理工作组织有序（Organization），有效地衡量人才管理的产出（Delivery）和表现出人才管理的内驱力（Energy）。



第一是能力方面（Competency），企业须有体系化的人才素质标准体系、评价体系和培养体系，这是保障人才管理工作的开展有章可循，使之具备开展工作的专业能力和专业工具。能力方面的内容具体来说包括：人才管理体系中是否开发了人才胜任力模型，是否建立了人才培养体系，是否应用科学的人才测评技术等。

第二是组织方面（Organization），人才的管理是在企业经营管理活动中进行的，企业的组织环境是人才成长的土壤，需要有科学合理的组织结构、职责分工和流程规范。如果一个企业的组织管理混乱，即使再重视也无法实现有效的人才管理。组织方面的内容具体包括人才赖以施展能力的组织架构和岗位职责分工是否清晰合理，人才管理是否有信息系统支撑，是否进行人才数据分析等。

第三是产出方面（Delivery），人才管理体系须有一套有效的绩效评价系统来反馈人才管理和绩效表现的好坏。人才的管理和培养不是凭空进行，而是在不断完成组织目标和不断取得良好的工作表现的过程中来实现的。离开绩效来谈人才管理只是空谈，无法真正保证人才培养的效果，因此绩效评价机制在人才管理体系中必不可少。产出方面具体包括如何衡量人才管理的效果，对管理者进行360度评价的效果如何，是否进行员工满意度或敬业度调查等等。

第四是活力方面（Energy），这是指人才管理体系中必须要有激励的要素，它能够为一体系注入动力。这些因素可能是企业文化、管理者的人才理念等软实力方面，也包括薪酬福利等物质激励因素，成为牵引着人才奔跑的动力。在一个死气沉沉的组织里，即使一切都做得规范，科学，但没有活力因子，也难以实现企业经营的目标和人才管理的目标。活力方面具体内容包括高级管理人员是否参与到人才管理当中，一线经理承担人才管理职责的意识，人力资源部门的专业和权威性，组织的激励体系是否有效发挥作用。

# 企业的人才管理体系与企业管理本身是不可分割的，我们必须把人才管理体系建设与企业经营管理紧密结合起来，来实现人才管理和企业经营双丰收。

人才管理体系是实施人才管理实践的基础，在科学、合理的人才管理体系的基础上，才能更有效地开展各项人才管理实践活动。人才管理实践的水平如何也是人才管理体系是否优越的表现，也能够看出一个组织人才管理水平的高低。

企业应该把合适的人放在合适的岗位上，使人尽其才，使人才有获得感和成就感，也就是说企业要用好人。除了用好人之外，企业还应该更科学地进行人才的选拔、培养和保留，在这三个方面开展人才管理实践。企业人才管理实践活动的水平如何，可以通过检验企业在人才选拔、培养和保留的做法来进行评价。

人才选拔是人才管理的第一步，通过采用科学、有效、公平的手段，使优秀和高潜力人才能够脱颖而出。具体来说，可以用评价中心技术以及人才盘点方法在人才管理中的应用程度可以代表人才选拔水平的先进性。

人才培养是保障人才供应源源不断的直接手段。企业只有采用科学、有效的方法加速人才培养，才能满足企业对人才的需要。具体来说，如果在人才培养活动中能够有效地对人才进行梯队式培养，能够采用多种科学有效的人才培养方法，其人才培养工作就会做得好。

人才保留同样是人才充足供应所不可缺少的工作，需要有意识地、系统性地去规划和实施。人才保留的核心在于满足人才的各种诉求和需要，减少人才流失。比如，在人才管理中能够关注员工的职业发展通道的设计，采用多种人才保留的举措等。

在人才管理实践活动中，是否能够在人才的选拔、培养和保留等方面采用多种科学、规范的手段、工具和方法，决定了人才管理实践的效果和水平。我们也把它作为评价人才管理效能的指标之一部分。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

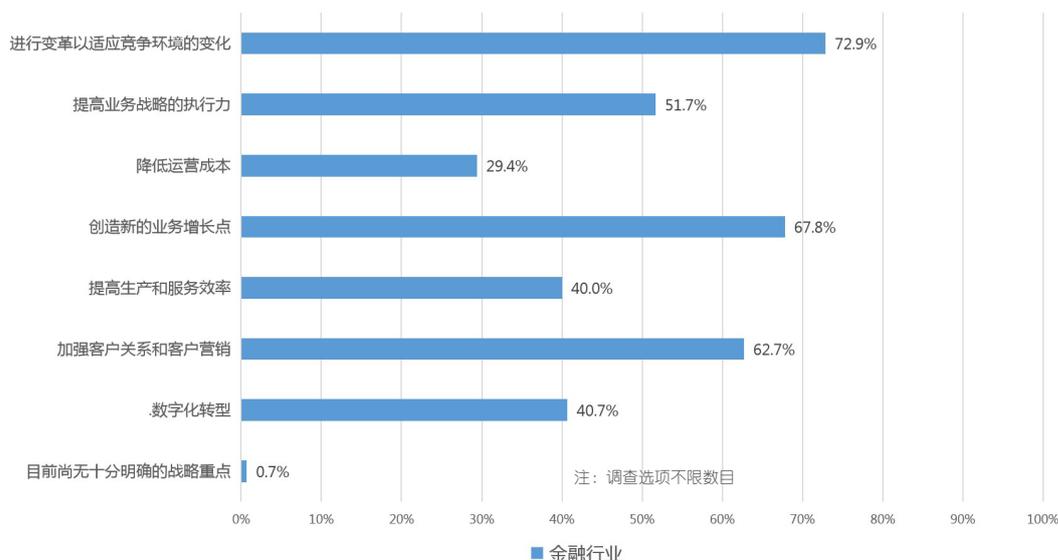
# 新形势下的 金融企业的 战略重点

近年来，中国经济下行压力增大，面临的形势更加复杂。各种迹象显示，中国经济处于大调整时期，是处在一个螺旋式上升发展的节点。任何事物的发展都不是一帆风顺的，但毕竟是要发展的。原有发展模式惯性积累的一些因素成为进一步发展的障碍，我们不得不进行“三降一补”，同时互联网技术的发展不断为打破枷锁准备好了充足和有力的条件。在这种形势下，企业首先要做的是什么呢？是变革创新、高效运营，还是更紧密的客户关系？

从我们的调研数据来看，尽管“加强客户关系和客户营销”是**62.7%**企业的战略选项，但是，排在前两位的是显著体现创新和变革特点的内容。**72.9%**的被调查者认为他们的战略首选项包括“进行变革以适应竞争环境的变化”，**67.5%**的被调查者认为“创造新的业务增长点”是他们当前迫切需要采取的策略。虽然变革、创新是企业经营永恒的主题，但在当前整个经济发展的关键节点，这一主题无疑被推到了非常显著的高度。

“降低运营成本”和“提高生产和服务效率”是任何企业经营管理者都不能忽视的内容，在当前形势下，与创新变革相比，不得不退居相对次要的位置，分别是**29.4%**和**40%**。毕竟一个企业的资源和注意力是有限的，一个时期重点解决一个问题。

## 1. 您所在的企业目前经营管理的战略重点是？



有一个值得注意的选项，我们的调研报告发现，数字化转型策略只获得**40.7%**的被调查者的选择。面对大数据、人工智能和云计算等技术的冲击，在5G已经开始投入使用的这个时期，这一结果表明，显然我们的许多企业并没有准备好迎接数字化转型的浪潮。

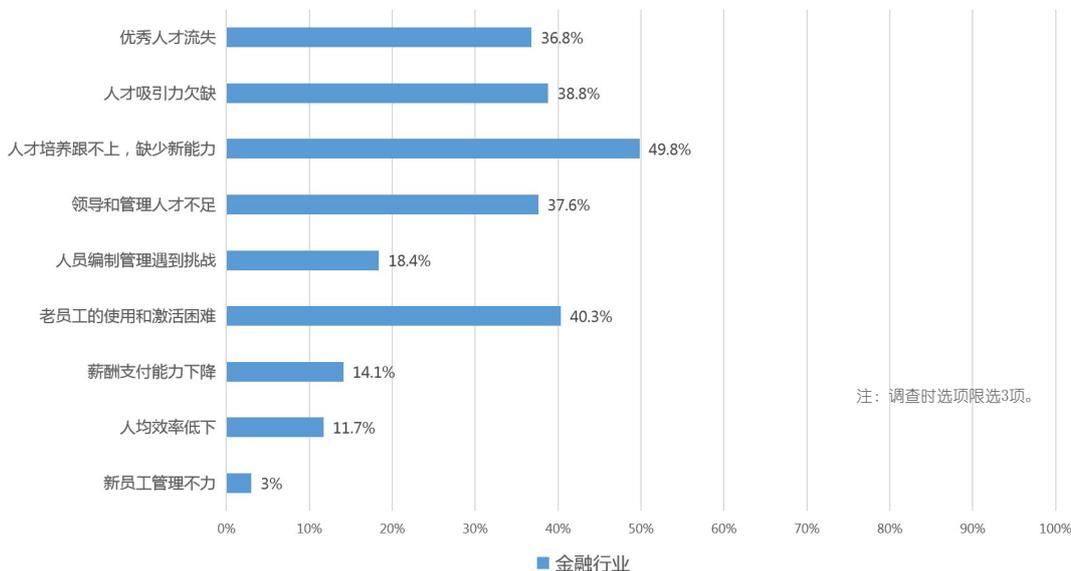
# 金融企业 面临的人才管理挑战

战略落地要靠人才，企业要进行变革创新，就必须有创新意识和创新能力的人，以及能够带领一批人进行变革创新的管理者。企业在创新转型的时期，对人才等软实力的需求就会提高到比硬实力更加迫切的地位。变革和创新往往需要“无中生有”，需要在资源和条件有限的情况下，利用新方法和新技术，找到解决问题的新路径，这必须要靠人的脑力活动去实现。可以想见，当前企业的战略必然会给企业的人才管理带来异乎寻常的挑战。

我们询问金融企业的管理者，他们当前在人才管理方面遇到的突出挑战是什么？调研发现，企业在人才管理的诸方面都遇到了难题。最突出的体现在“人才培养跟不上，缺少新能力”（49.8%）、“老员工的使用和激活困难”（40.3%）、“人才吸引力欠缺”（38.8%）、“领导和管理人才不足”、“优秀人才流失”（36.8%）。

概括起来说，人才的核心问题是人才培养、激活和保留。这与我们日常的感觉一致的，也总是人才管理的核心课题。值得注意的是，“人才培养跟不上，缺少新能力”还是被放在了尤其突出的位置上，明显高于其他人才管理挑战的选项。而这与新时代需要新型人才的趋势是一致的。可见，被调查者在选择人才培养这个选项的时候，内心里并不是指一般的人才培养，而是更加指向新时代、新技能和创新变革的，这与当前适合环境，进行变革的战略是一致的。我们可以谨慎地得出结论，人才管理的重要挑战之一是培养创新型人才。

## 2. 您所在的企业，当下在人才管理方面遇到的突出挑战是什么？



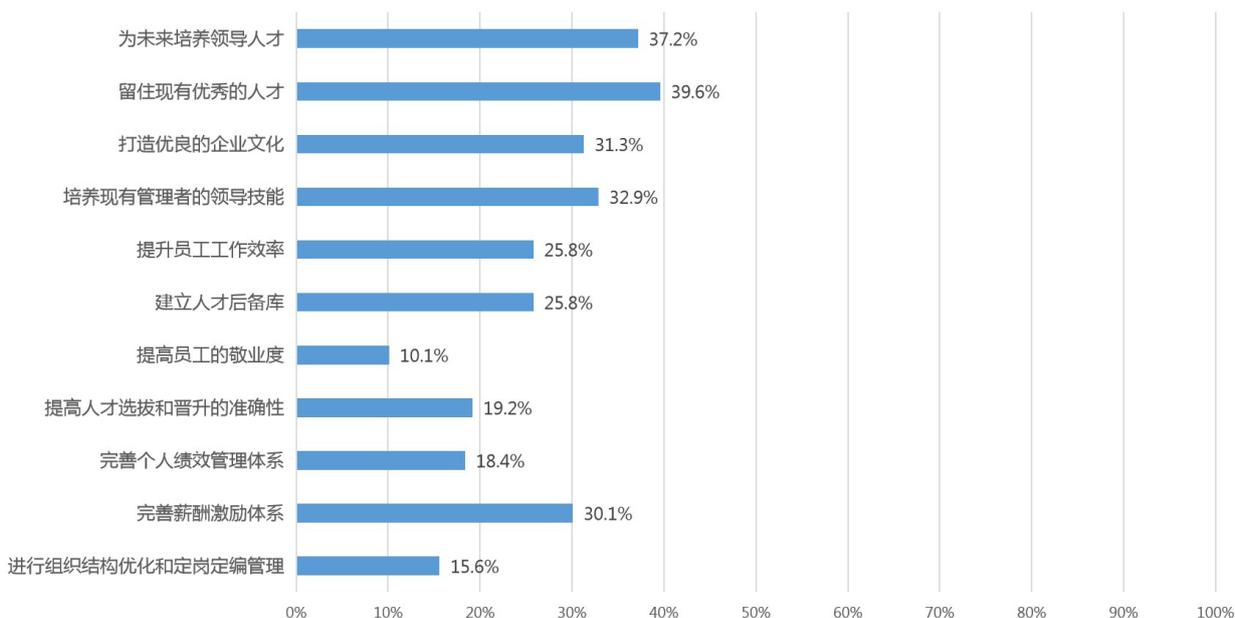
# 金融企业 应对人才管理挑战 的举措

为了应对人才管理的挑战，企业须制定长远之策，同时也需要解决当务之急，需要平衡好二者的关系。当前金融企业人才管理工作的重点放在了什么地方呢？哪些是大家最关心的事情。

调查发现，企业人才管理工作的重点相对集中在以下几个方面：“留住现有优秀的人才”（39.6%），“为未来培养领导人才”（37.2%），“培养现有管理者的领导技能”（32.9%），“打造优良的企业文化”（31.3%），“完善薪酬激励体系”（30.1%）。这些内容是人才管理的直接目的，是人才管理的紧迫需要，吸引了较大的投入。

“提高员工的敬业度”（10.1%），“进行组织结构优化和定岗定编管理”（15.6%），“完善个人绩效管理体系”（18.4%），“提高人才选拔和晋升的准确性”（19.2%），排在相对次要的位置。这些方面的效能与企业管理的体系和机制建设密切相关，往往是人才活力和人才成长的土壤，在这些方面的工作投入不一定在短期内显现成效，但从长期来讲，是关系到长期人才供应的效率。

### 3. 为了应对人才管理面临的挑战，目前最急需采取的人才管理举措是哪些？



# 基于企业战略的人才规划

人才规划是把企业战略对人才的需求具体化的过程，一方面是基于战略需求预测未来3-5年对不同类别、不同层级人才需求的数量和水平，同时对现有的人才队伍的数量和水平进行盘点，明确人才队伍的差距，确定补上人才缺口的计划和策略。人才规划工作对于企业人才管理的开展起到提纲挈领的指引作用，是有长远战略眼光的管理者必做的功课之一。

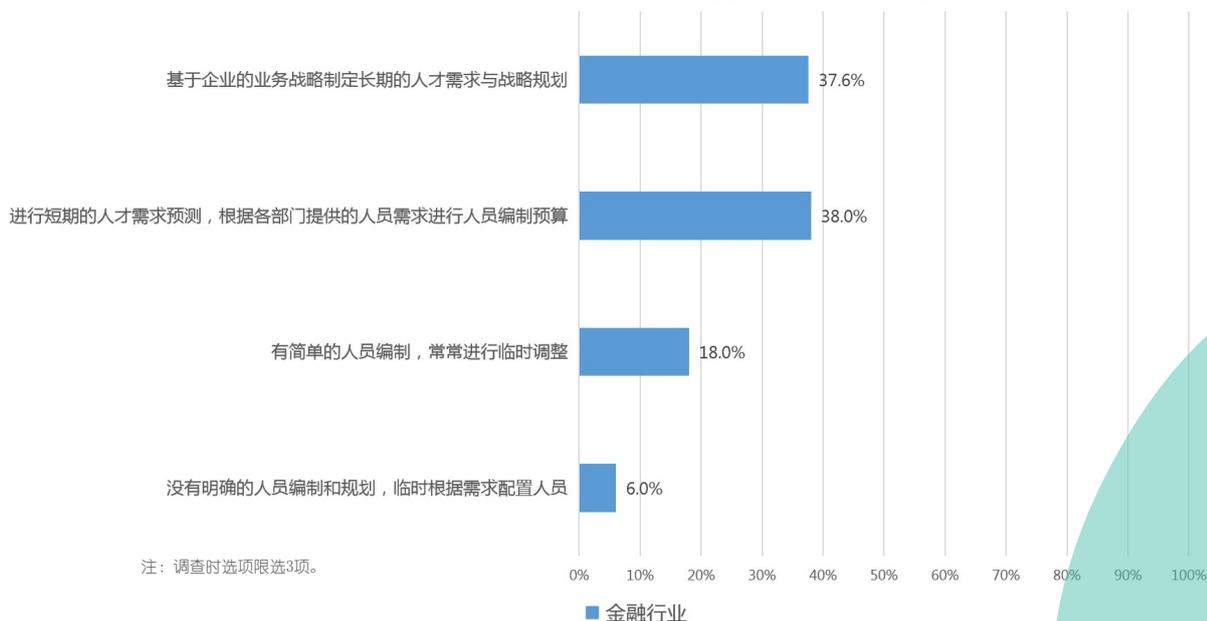
本次调研发现，有**37.6%**的金融企业制定长期的人才需求和战略规划，其他更多的企业只有短期的人才需求分析或常常根据实际情况进行人员调整，这部分企业合计大约占**56%**。还有一些企业甚至没有这样的人才规划的动作，占**6%**。

俗话说“十年树木，百年树人”，人才培养往往时间周期较长，人才管理体系从建设到发挥作用也需要一个相对较长的过程。只有那些战略眼光突出的企业会站在组织长期发展的角度，为企业制定长期的人才规划。有些企业，特别是一些国有性质的企业，由于特定的需要，一把手管理者的调换相对较频繁，使短期的绩效目标被放在了更重要的位置，从而使长期的人力规划被放在了次要的位置。

然而，人才规划对于人才管理工作的意义重大，为了人才管理的长期核心竞争力的建立，企业应该克服不利的条件，支持和督促人力资源部门开展和落实人才规划工作，使人才管理工作有更大的延续性和继承性。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

## 7. 您所在的企业是否有与企业战略相匹配的人才需求规划？



# 人才管理体系

## 能力方面

以下我们按照人才管理效能评价体系来分析调研数据，首先是人才管理体系的能力方面。人才管理体系的能力方面包含三个方面的内容：能够对人才的素质标准进行定义，能够对能力进行科学的测评以及在人才培养方面是体系化的。如何一个企业建立了体系化的胜任力模型，并且使用科学的人才测评技术对人才进行评价，而且其人才培养体系也是完善的，那么我们可以说这个企业在人才管理方面的能力和水平上是比较突出的。

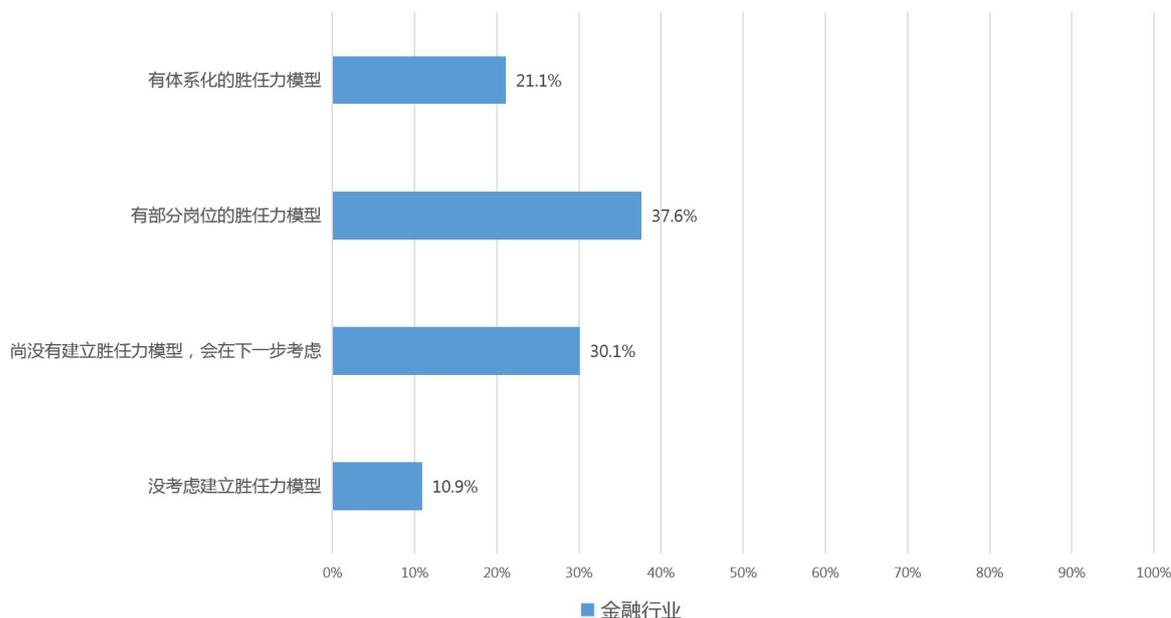
### (一)

### 胜任力模型

拿胜任力体系来说，这是整个人才管理体系的基础，人才的选拔、培养、使用和激励等，均须在人才胜任力体系的基础上统一起来，形成人才管理的协同效应。调研发现，只有**21.1%**的金融企业建立有体系化的胜任力模型，**37.6%**的企业有部分岗位的胜任力模型，而超过41%的企业没有胜任力模型。

在人力资源管理领域，胜任力模型不是唯一的人才管理的基础，许多企业参照其他的人才素质标准来进行人才管理。但胜任力模型已经成为人力资源领域一个耳熟能详的概念，可以称为人才管理的一项基础工作。已有的调查发现，超过半数以上的世界500强企业反馈他们成功地应用了胜任力模型。

#### 9. 您所在企业，是否有明确的胜任力模型？

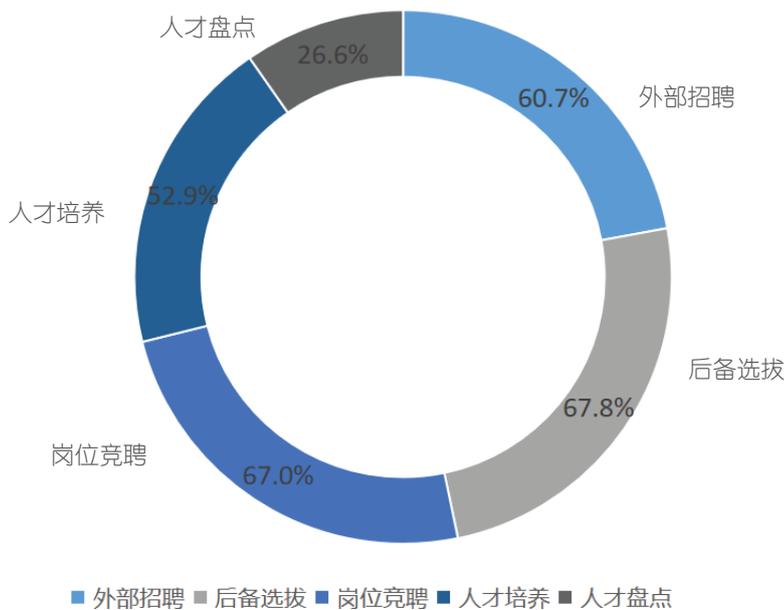


(二)  
人才测评技术

企业管理者如何选拔优秀的人才？谁来选？通过什么方式选？我们人才选拔的准确性能达到多少？这些问题的提出反映的是人才决策的质量问题。德鲁克认为，即使是有经验的管理人员，其人事决策的正确率也仅能达到1/3，另有1/3是错误的人事决策，还有1/3是没有明显效果的。因此，是否能够采用科学的人才测评技术，是评判人才管理水平的重要指标之一。

对金融企业的调研显示，准备在企业应用人才测评技术的比例还是相对较高的。无论是在后备人才选拔（67.8%）、岗位竞聘（67%）、外部招聘（60.7%），有60%以上的企业愿意选择科学的人才测评工具，即使是在人才培养（52.9%）工作上，也有一半的企业准备借助人才测评工具的作用。准备在人才盘点工作中应用人才测评技术的相对较少，仅为26.6%，这可能是中国的金融企业很少提人才盘点这个概念所致。总之，人才测评技术在金融企业的认知度和接受度相对较好，这为高水平的人才管理开启了良好的开端。

14. 您所在的企业未来准备在哪些环节应用人才测评技术？

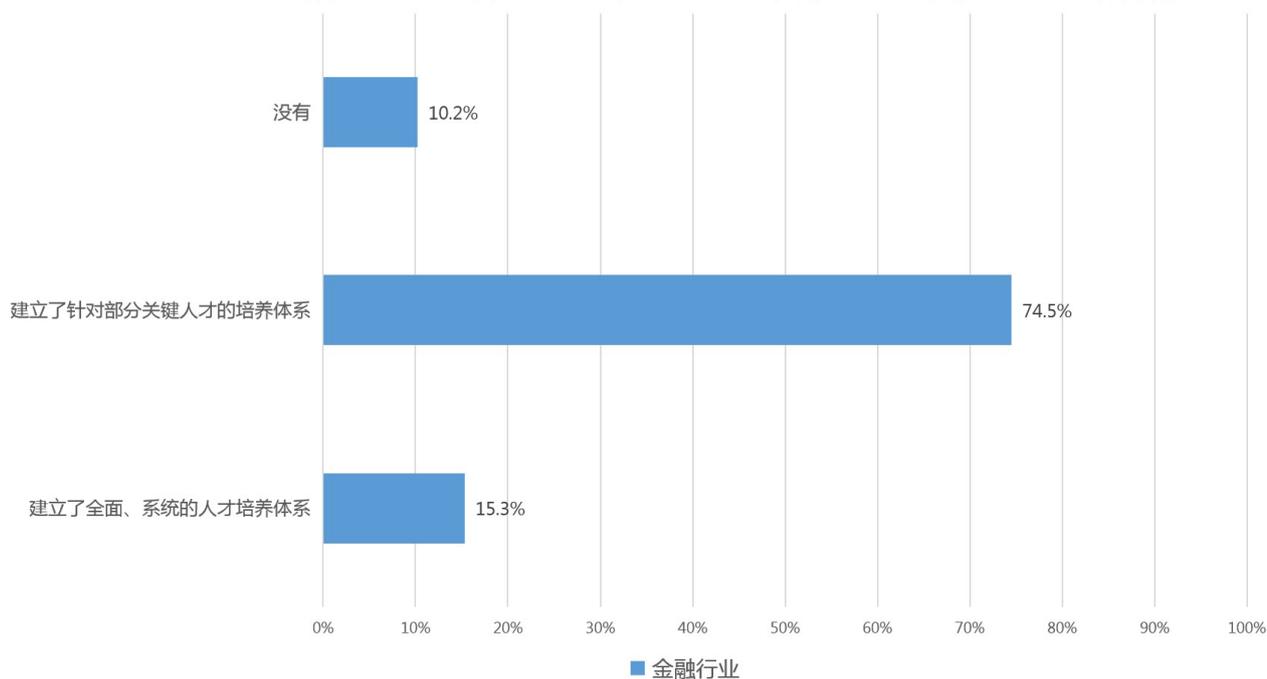


(三)  
人才培  
养体系

人才培养工作如果要做到有目的、有计划和有目标，离不开一套人才培养体系。不同层级、不同类别岗位的人才需要开展什么样的培训和培养活动？如何开展？谁是人才培养的责任主体？是否建立了相应的人才培养资源？如果这些不能明确，企业人力资源部门就会陷入临时、零散地组织培训的恶性循环，也无法取得预先期望的效果。一个企业的人才培养和培训是否体系化，是鉴定人才培养水平的重要指标。

对中国金融企业的调查显示，只有**15.3%**的企业建立了全面的、系统的人才培养体系，另有**74.5%**的企业建立了针对部分关键人才的培养体系，有**10.2%**没有系统的人才培养体系。由此可见，针对关键人才的培养已经逐渐实现了体系化，但面向全员的人才培养体系建设还存在进步的空间，毕竟人才的基数是全体企业员工。

16. 您所在的企业，是否已经建立了不同层级、不同类别人才的培养体系？



从以上三个方面看，在人才管理体系的能力维度看，金融企业已经意识到体系化和科学化的重要性，并在朝着正确的方向努力。离理想化的人才管理还有进步的空间，尤其在胜任力体系建设方面存在着明显的短板。

# 人才管理体系

## 组织方面

尽管有许多方面都可以用来考察金融企业在人才管理组织方面做得如何，我们选取三个重要性和相关性都比较好的三个方面的指标来检验。其一是其组织架构、职责、流程等是否清晰合理，这是一个非常基础性的指标，以保证一个组织的人才管理工作的开展是规范有序的。另外考虑是否有支撑人才管理的信息系统以及人才数据分析方面的做法，这代表的是人才管理上是否能够跟上人才科技的趋势。如何一个企业能够通过信息系统来进行人才管理，并且能够有效地进行人才数据的分析，其人才管理的规范性自然不言而喻。

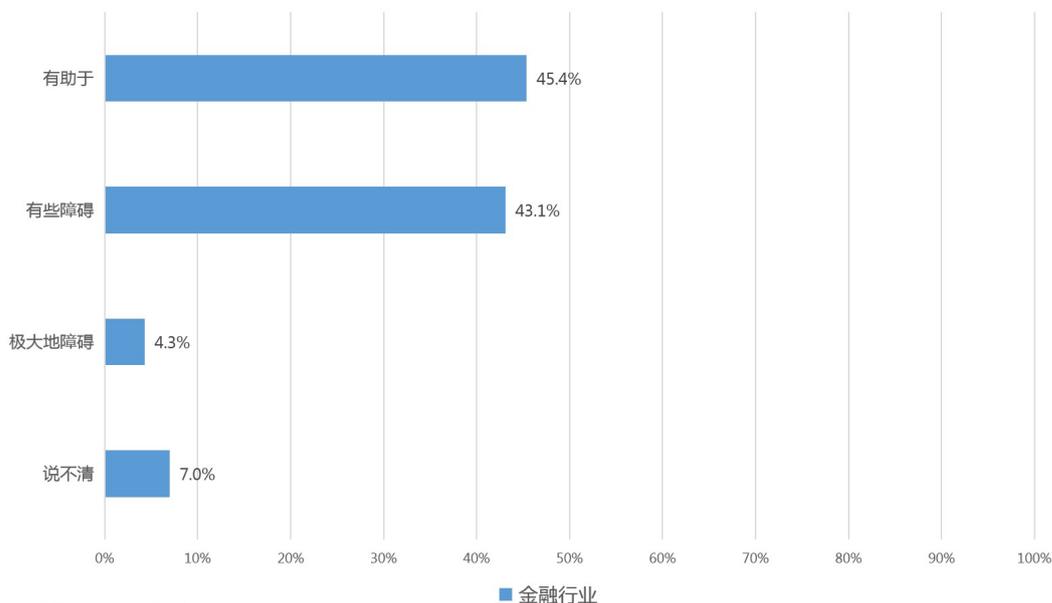
### (一) 组织架构、职责、 流程和规范



职责规范是效率的前提，然而并不是所有企业的组织架构、职责、流程和规划都是清晰合理的，尤其是当前在市场环境变化快的时代，还需要经常调整组织的战略以适应经营战略的需要。如果企业里的人才并不清楚自己的职责划分，每天都遇到很多临时性的预期之外的工作，每天跟着上级领导的临时指示做事，他将难以发挥出其独挡一面的专业能力和组织能力，甚至还会挫伤其工作积极性。这种情况下再多的人才管理举措也会因职责不清而使其效果消失于无形。

我们的调查显示，有**45.5%**的被调查者认为这些方面是没有问题，有助于人才能力的发挥，有**43.1%**的被调查者觉得有部分的障碍。这样的调查结果说明金融企业的组织架构、职责、流程和规划总体处于一个良好的水平。金融行业毕竟是一个强调风险控制的行业，其规范性和严谨性决定了这一点。当然也有大约**10%**的企业有较大的问题，在想进一步提升人才管理水平之前，应该把相关的组织架构、职责分工、流程和规范理清楚，否则，人才管理就是建立在沙地上的建筑。

#### 4. 您所在企业的组织架构、职责、流程和规范是否有助于人才能力的发挥？



## (二) 人才管理信息系统



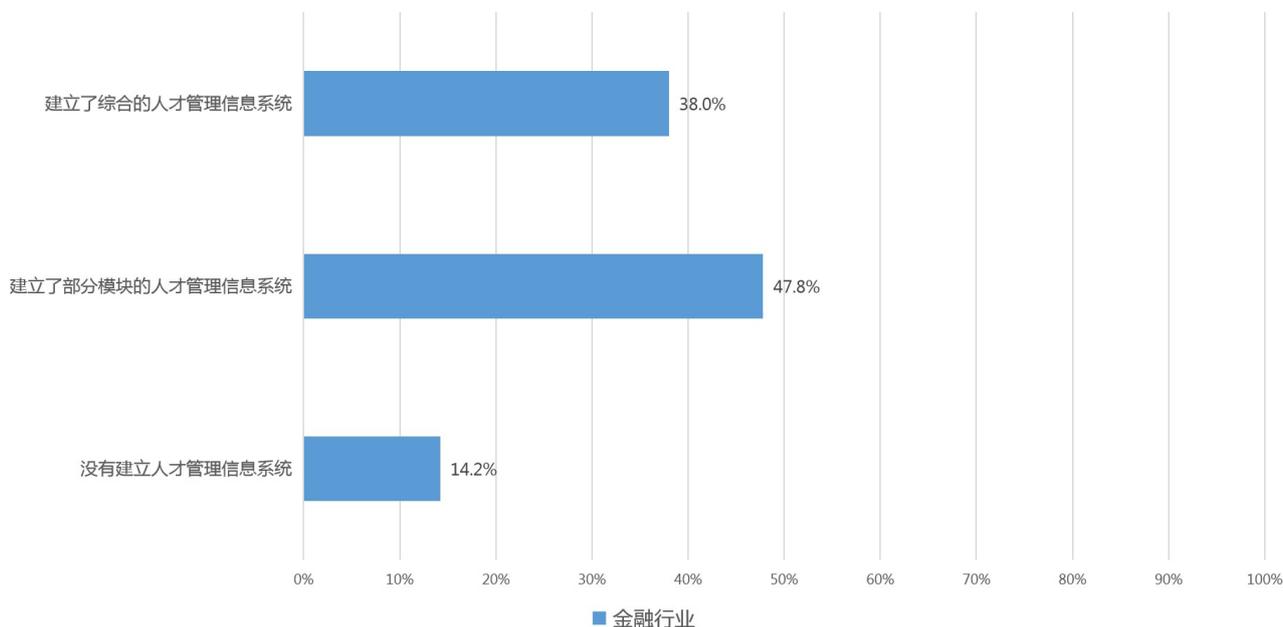
Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

当前是信息化和互联网的时代，特别是当前**50%**的企业都在思考如何进行数字化转型，因此金融企业人才管理信息化的程度是其组织规范性的重要体现。如果有了人才管理信息系统做支撑，人才工作的各项内容必须按照一定的标准、模板和规范来进行，客观上保障的人才管理工作的组织规范程度。这一信息系统如能够应用好，会大大提升人才管理的效率和价值。

调查发现，**38%**的金融企业“建立了综合的人才管理信息系统”，**47.8%**的金融企业“建立了部分模块的人才管理信息系统”。可见，近**86%**的企业的人才管理工作有信息系统或者部分有信息系统做支撑，有**14.2%**的金融企业“没有建立人才管理信息系统”。说明在这方面金融企业已经具备良好的基础，同时还有进一步完善的空间。

我们的调研对象有很多是国有性质的企业，具备强大的信息科技实力，人才管理信息化与企业的其他方面的信息化同步而行，大多具备人才管理的信息系统。在实践上也了解到，信息系统的功能主要保障了在日常人事行政管理的功能发挥，而在更有附加值的产出方面还缺少精细化的开发和应用。这一现状有待于我们进一步跟踪和研究。

### 23. 您所在的企业在人才管理方面是否有信息系统支撑？



## (三) 人才数据分析

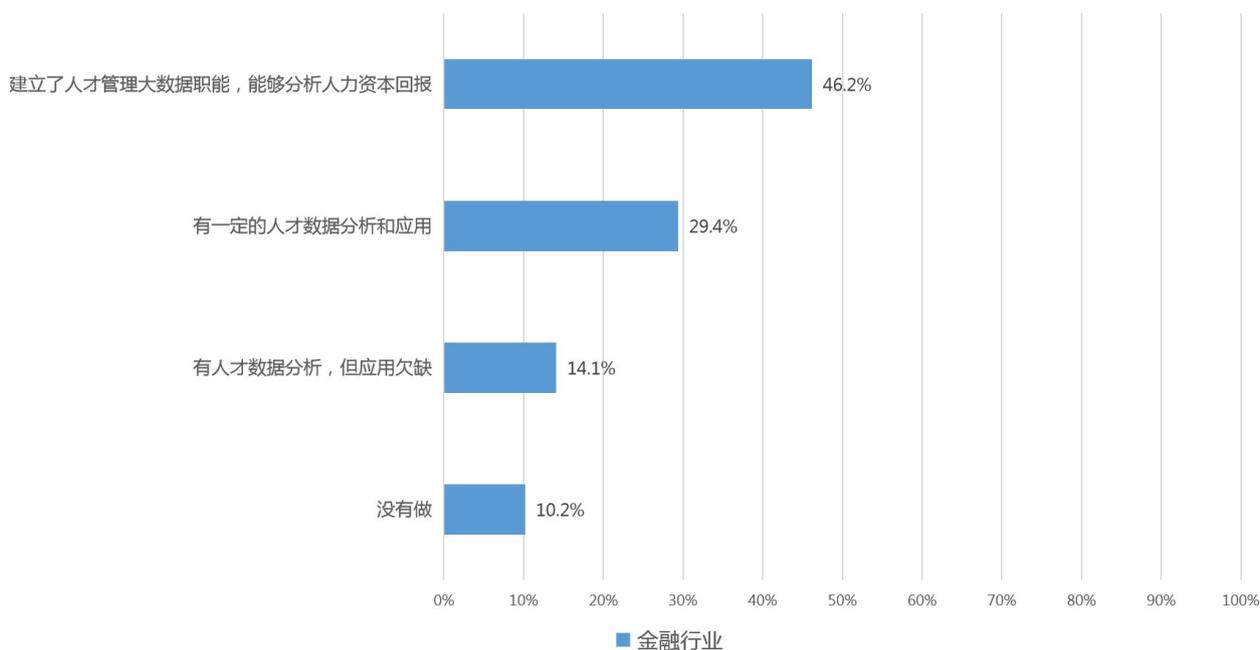


当前已经进入大数据时代，金融科技的概念和应用正如火如荼。金融企业对人才数据分析的需要越来越迫切，许多企业建立专门的人才数据分析团队来开展这项工作。人才数据分析的水平代表了人才管理工作的更高的一个台阶，表明不仅仅人才管理活动本身为企业带来价值，人才数据的分析也成为管理者进行人才决策的重要依据。

调研发现，已经有**46.2%**的金融企业“建立了人才管理大数据职能，能够分析人力资本回报”。这一结果还是令人欣喜的，说明很多金融企业已经在紧跟人才大数据的发展趋势，并且人才数据分析已经在人才管理中发挥作用。

有**29.4%**的企业“有一定的人才数据分析和应用”以及**14.1%**的企业“有人才数据分析，但应用欠缺”，另有**10.2%**的企业没有开展人才数据分析工作。这体现了不同的金融企业在人才管理领先做法上的差异，也可以成为激励后进者迎头赶上的动力。

### 24. 您所在的企业在人才数据分析方面做得如何？



在人才管理体系的组织方面，金融企业的表现处在相对较好的位置，这为规范有序地开展人才管理工作打下了良好的基础。

# 人才管理体系

## 产出方面

一个好的人才管理体系，必须开展绩效表现的评价，包括对管理者的绩效表现的评价，人才管理效果的评价。这使得人才管理工作的标准更加清晰和明确，使人才管理工作朝着一个明确的目标去行动。一个人才管理体系比较健全的企业，会对管理者的绩效表现做出评估，会对人才管理的效果有一些评价的指标。金融企业在人才管理效果的评价方面的表现如何呢？

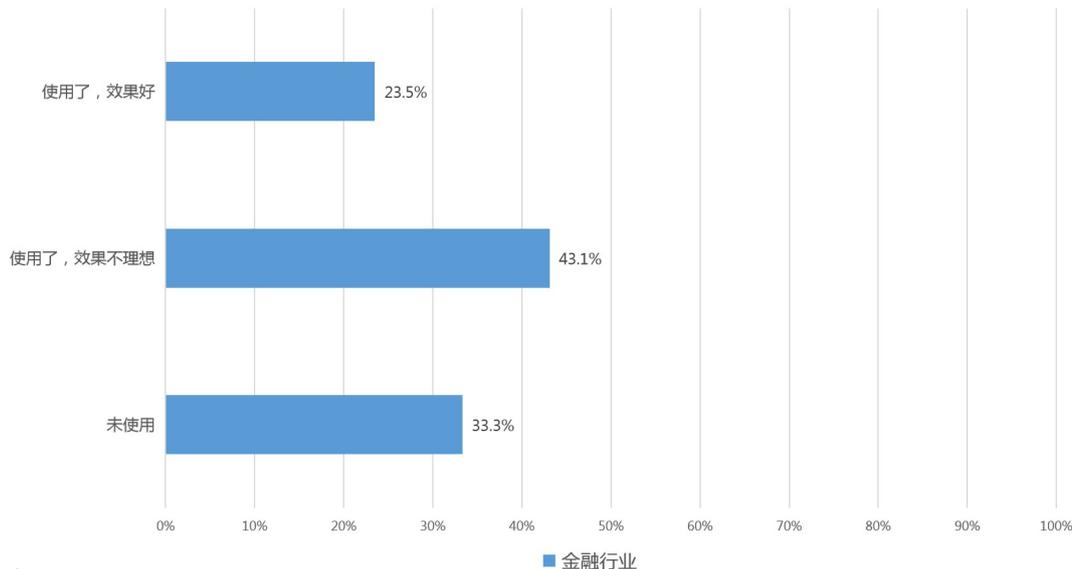


### （一）360度评估

企业一般都有绩效评估体系，用来考核人才的业绩表现。我们这里选择了360度评估的情况。一般360评估用来评价各级管理者的行为表现，而不仅仅针对其财务结果，还更加关注其管理行为方面的表现。这些管理行为很大一部分包括如何进行人才的激励、人才的培养和保留等。

调研发现，企业应用360度评估的效果参差不齐。有**23.5%**的企业“使用了，效果好”，**43.1%**的企业“使用了，效果不理想”，另有**33.3%**的企业“未使用”。360评估作为一个管理者评价的工具，用好它也不是太容易的一件事，与企业文化、宣传引导和操作过程的专业性和严谨性密切相关。

15. 您所在的企业360度评估使用效果如何？





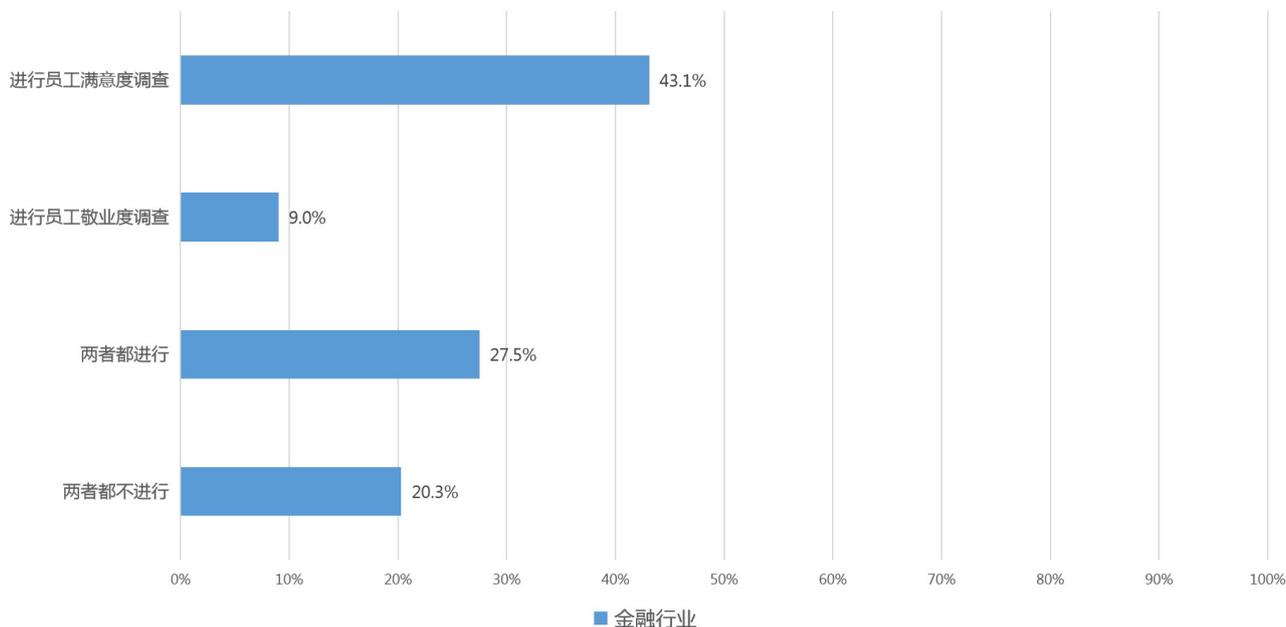
## (二) 员工满意度和员工敬业度调查

企业是否开展员工满意度调查和员工敬业度调查，是企业是否重视人才的一个重要体现。员工的满意度和员工敬业度是企业人才管理效果的最直接的体现，与人才的活力和流失率密切相关，是评价人才管理效果最直接的指标，因此建议企业应该定期地开展员工满意度和员工敬业度的调查。

本次调研发现，员工满意度和员工敬业度均开展的企业占总企业数的**27.5%**，仅进行员工满意度调查的企业占**43.1%**，仅进行员工敬业度调查的企业占**9%**。员工满意度被放在了更重要的位置上，总体约有**70.5%**的企业会开展员工满意度调查。开展员工敬业度调查的企业是**36.5%**。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

### 27. 您所在的企业是否定期进行员工满意度或员工敬业度的调查？

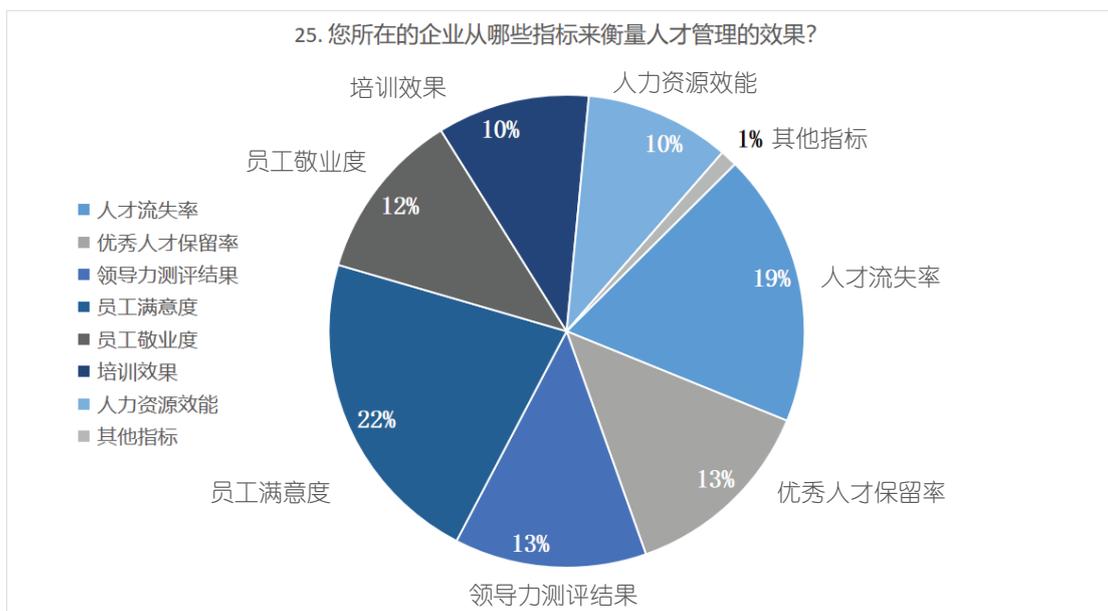




### (三) 人才管理衡量指标

如果能够有意识地衡量人才管理的效果，建立一些人才管理的指标，甚至进一步使之成为考核部门、管理者绩效指标之一，这会大大促进人才管理水平的提高。人才管理的衡量指标是多方面的，有的比较容易获取，有的难以获取，有的需要在日常的人才管理工作中做好记录和统计。如果有较好的人才管理信息系统将有助于人才管理指标的建立和应用。

调研发现，金融企业采用的相对较多的人才管理衡量指标是员工满意度和人才流失率，分别有**67%**和**57.2%**的被调查企业应用这两个指标。一方面可能是因为这两个指标比较重要，另一方面也比较容易获得有效的数据。其次被应用较多的指标是优秀人才保留率（**41.1%**）和领导力测评结果（**40%**），这两个指标均需特意进行记录和收集。领导力测评结果更与是否开展领导力测评活动紧密相关。有30%以上的金融企业应用了员工敬业度（**35.6%**）、培训效果（**31.7%**）和人力资源效能（**30.2%**），就该指标数据取得的难度来讲，也是相对较高的比例了。由此可见，更多的企业已经把人才管理工作的评估逐渐量化了，这对人才管理水平的提高有非常大的推动作用。



Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

虽然以上人才管理效果评估的调研显示，许多企业开展了相关的工作。但我们在实践中发现，要把这些评估做得科学、合理，达到很好应用的效果，是有难度的，需要不断的强化和完善。从360评估的调研发现可见端倪，尽管很多企业开展的360评估，但效果并不一定好。其他方面的指标相信也存在类似的问题。但人才管理效果的评估是整个人才管理体系非常重要的一个方面，以保证人才管理工作成为一个闭环。

# 人才管理体系

## 动力方面

人才管理体系的动力方面主要看是否有一套好的系统激励管理者们去做好人才管理，公司的高层管理者对人才管理的重视度和参与度如何？一线经理人才管理的意识如何？人力资源部门在企业中受重视的程度等。这些方面体现的人才管理工作的氛围和理念。

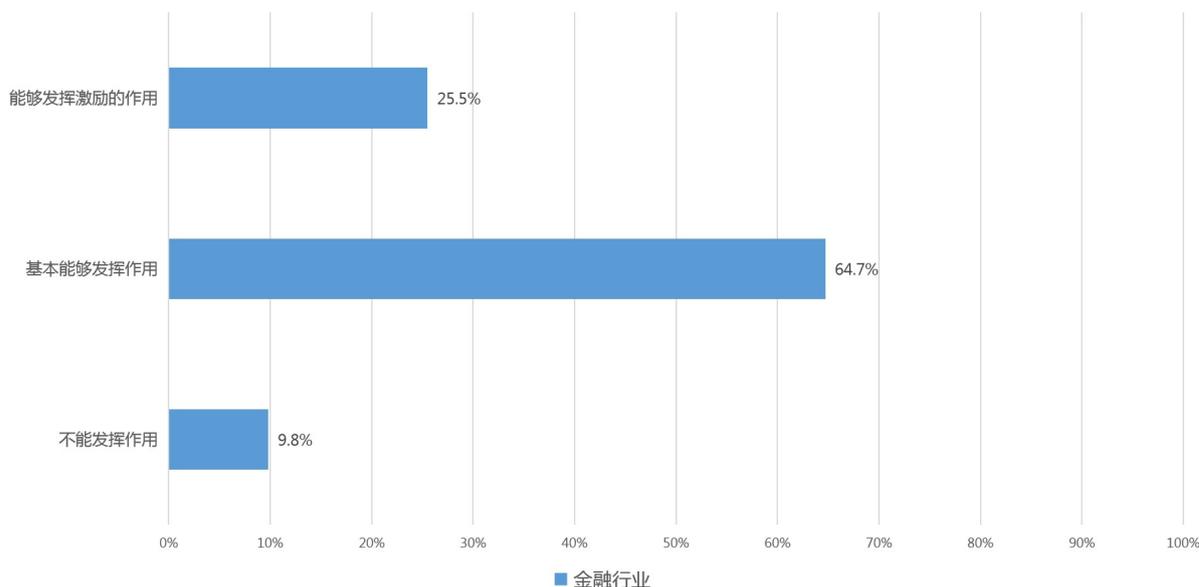


### （一）激励体系

一个组织有没有活力，激励体系是否有效是非常关键的，它负责向一个组织内部注入激情和动力。我们假设，如果一个组织的激励体系能够驱动人们去做好经营管理，也一定能够驱动人们去做好人才管理。

调研发现，激励体系能够发挥激励作用的企业占**25.5%**，基本能够发挥作用的占**64.7%**，而不能发挥作用的占**9.8%**。看来，企业的激励体系基本能够发挥作用的占多数，这些企业虽有能够接受的激励制度，但会存在有待解决的问题，这反映了企业没有忽视这一关键人才管理机制，但仍有进步的空间。激励体系处于比较理想状态的企业的比例相对较少，而还有近10%的企业对激励体系的状况非常不满意。

#### 26. 您所在企业的激励体系的作用如何？





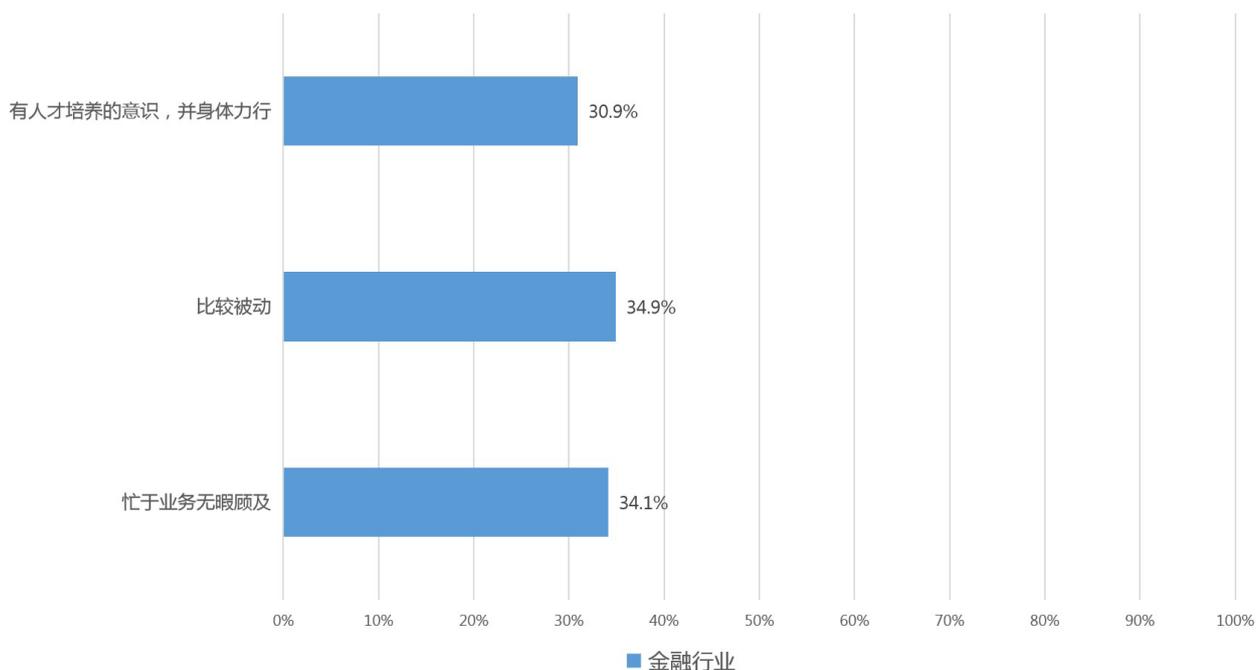
## (二) 一线经理的 人才培养意识

每一位一线经理都应是人力资源经理，一线经理是人才培养的第一责任人。一个企业如果人才管理的理念已经深入人心，就能做到这一点。但现实当中，仍然存在着误区，许多管理者还认为人的管理是人力资源部的事情。一线经理只是用人，但缺少培养人的意识。我们拿人才培养为切入点，来看看金融企业一线经理承担人才培养责任的意识如何？

调研发现，“有人才培养的意识，并身体力行”的一线经理占**30.9%**，其他**34.9%**和**34.1%**的人群在人才培养方面“比较被动”和“忙于业务无暇顾及”。企业一方面应该通过宣传教育提升一线经理的人才培养意识，更重要的是进行制度化和体系化建设，使人才培养变成一线经理日常工作的一部分，使人才培养与工作安排、绩效管理紧密结合在一起。比如，制定人才培养的IDP，实行定期人才成长谈话等，让一线经理在人才培养方面有章可循。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

13. 您所在的企业一线经理在人才培养方面：





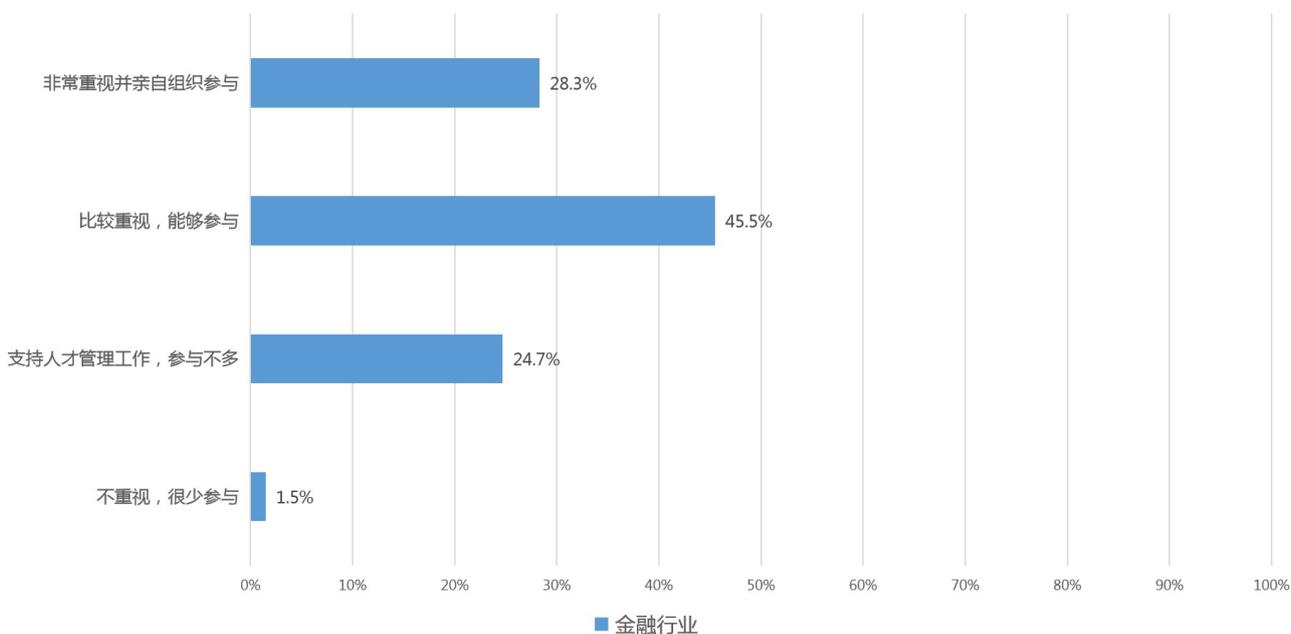
## (三) 高层管理者对人才管理的重视程度

一定意义上说，一个组织的文化就是组织中最高管理者们所秉持的价值观。高层管理者说什么，做什么，直接影响着各级人员的理念和行动。如果高层管理者真正重视人才管理工作，企业的人才管理的水平至少不会太差。作为专业知识和技能在风险防控和业务发展起着关键作用的金融行业，其企业高层管理者一向是重视人才管理的。

调研发现，**73.8%**的金融企业高层管理者都“比较重视人才管理，也能参与其中”，其中**28.3%**的高层管理者被描述为“非常重视并亲自组织参与”。这对许多其他行业的企业的人力资源管理者来说是非常令人羡慕的，因为太多的HR抱怨，他们的高层管理者往往是口头上说重视人才管理，而实际行动上非常欠缺支持。本次调研金融企业此类高层管理者的企业数占到**24.7%**。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

21. 您所在的企业，高层管理者是否重视人才管理并亲自参与到其中？



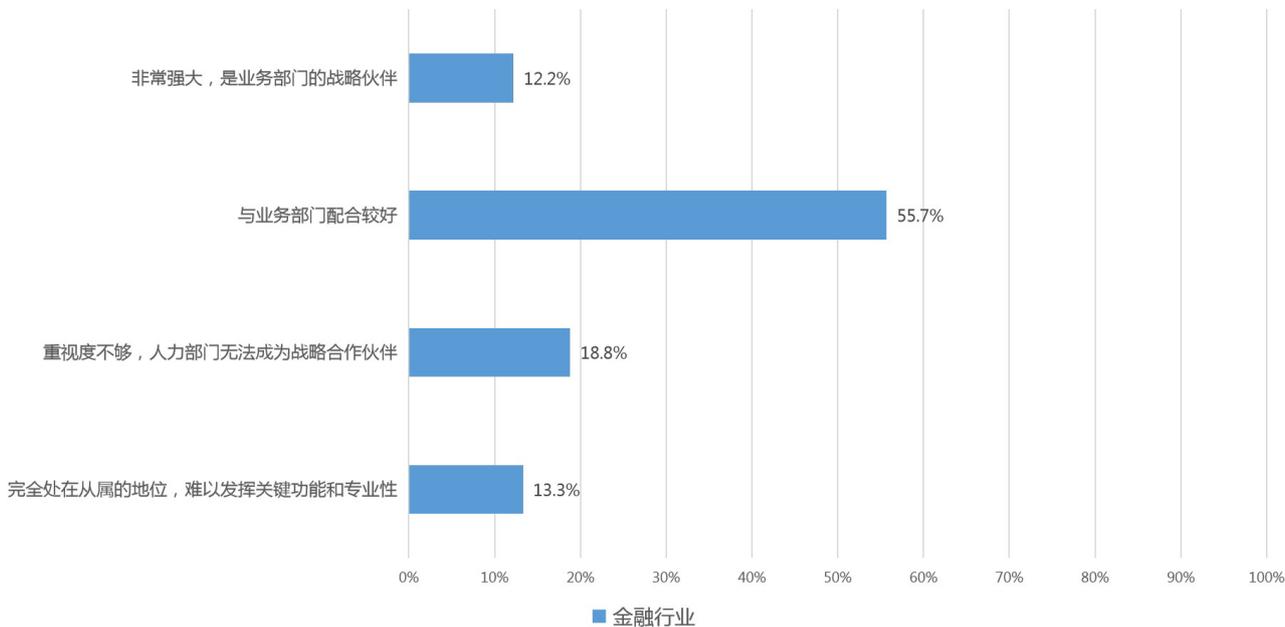


## （四） 人力资源部门在企业中的地位和专业性

人力资源部门在企业中的地位和专业性是标志一个企业人才管理是否成熟的重要标志。一个专业又有权威性的人力资源部门的存在，证明其承载了企业上下人才管理期望的重托。如果人力资源部门很难留住高水平人才，并经常夹在高层管理者与员工之间受夹板气，是很难把人才管理做到较高层次的。有人说人力资源部门的专业性和权威性是HR们自己干出来的，这样的评价至少不全对。建设一支有力的人力资源专业队伍需要组织上下的重视以及相当的资源投入才能完成。

调研发现，金融企业的人力资源部门**67.9%**运行状况处于良好以上状态，其中大部分“与业务部门配合较好”，还有**12.2%**的比例被评价为“非常强大，是业务部门的战略伙伴”。许多金融企业的银行行长，往往是直接主管人力资源部门，这是人力资源部门地位的体现，说明金融企业的人力资源工作是容易得到最高管理层的重视的。但调研中有**32.1%**的企业里人力资源的地位处在相对“重视度不够，无法成为战略合作伙伴”或“完全处在从属的地位，难以发挥关键功能和专业性”。

22. 您所在的企业，人力资源部门的功能和专业性如何？



以上四个因素反映的是人才管理的理念在企业中深入人心的程度以及人才管理工作是否能够得到足够的激励。总体来看是处在中等偏上的水平，这为人才管理工作的高水平运作提供了先决条件。

# 人才管理实践

## 人才选拔

人才选拔是人才管理活动的第一步，也是进一步进行人才管理的基础。前面人才管理体系评价时谈到，企业具备科学的人才测评技术是非常重要的。是否在实践中采用科学的方法和途径使优秀人才能够突显出来，这是人才选拔实践的主要目标。比如，评价中心技术的应用程度，是否定期开展人才盘点等。

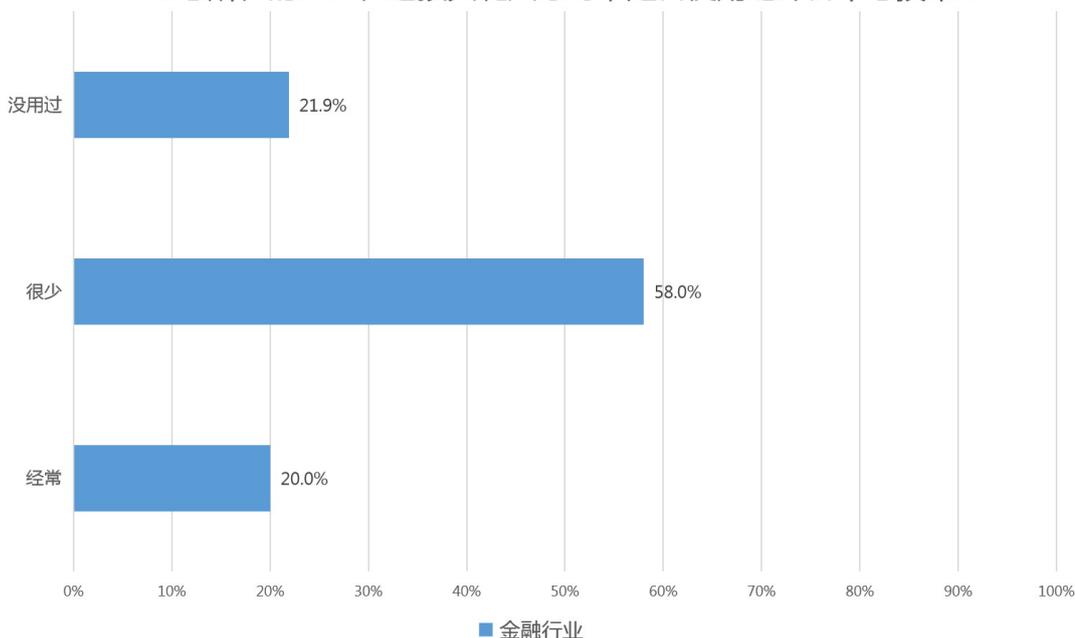


### （一）评价中心技术的应用

评价中心是当前人才测评实践中信度和效度都非常高的一种选人方法，它是采用情景模拟技术，从多个角度，采用多种工具，多个测试者参与的一种可靠的人才评价方法。需要参与测评的人员具备较高的专业知识水平，同时企业也需要储备多样的人才评价工具，也需要各级管理者卷入进来，这是考验一个企业人才选拔综合水平的指标。如果一个企业能够应用评价中心技术，说明这个企业的人才选拔工作处于较高的水准了。

调研发现，金融企业有**20%**以上的企业经常使用评价中心技术。其他大部分“很少”（**58%**）或“没用过”（**21.9%**）。这个结果比较符合企业的实际情况，只有那些有足够实力，又在人才管理上非常舍得投入的企业，才会采用这种虽耗时耗力却能够准确识人的方法。更多的企业很少自身开展评价中心测评活动，有的时候会向第三方采购，让专业的公司做专业的事，使第三方公司成为其人才管理的外部资源。

10. 您所在的企业在选拔关键人才时，是否使用过评价中心技术？



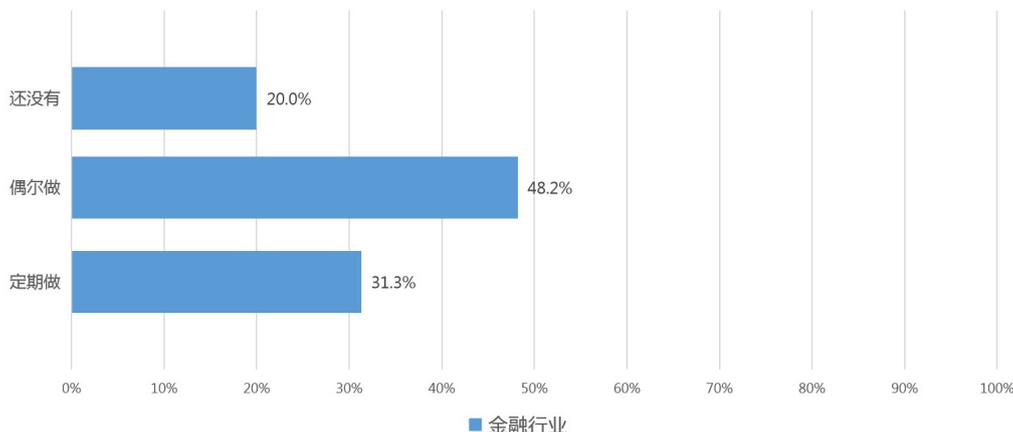


## (二) 人才盘点

人才盘点是许多优秀企业的标杆做法，它是指定期地从胜任力、潜力和业绩表现等多个维度对现有的人才满足企业经营需要的程度进行分析和回顾。一些追求通过投资于人而赢得竞争优势的企业，会把人才盘点工作日常化，往往每年都会分层分类对人才进行盘点。如果企业能够定期地开展人才盘点工作，就会大大提升人才的使用效率。

调研发现，金融企业定期做人才盘点的占比大约**31.3%**，这是一个相对不太高的比例，许多其他行业的优秀企业，人才盘点已经定期化、日常化。有**48.2%**的企业偶尔做人才盘点，从来没有做人才盘点的企业占**20%**。我们调研的对象很多是国有企业，国有企业在人才管理上一个很大的困难是淘汰的人没有出口，所以很少淘汰人。而许多优秀的民营企业人才盘点以后，往往会有**10%**左右的人“落马”。这可能是国有企业开展人才盘点工作相对较少的原因。

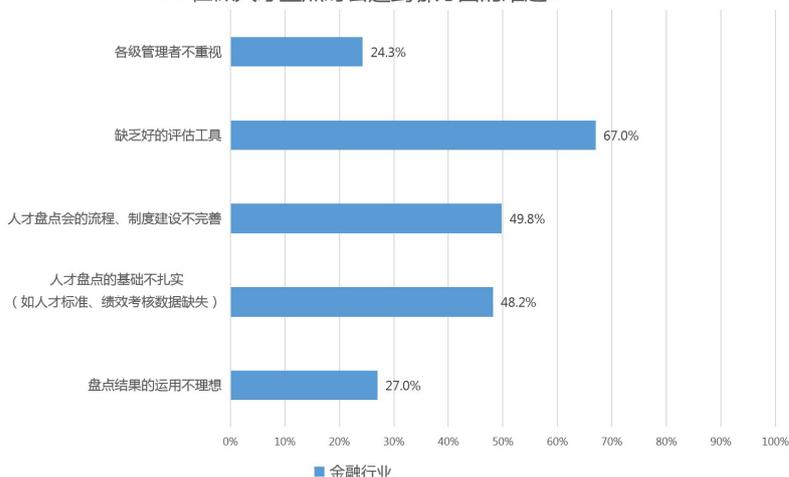
### 11. 您所在的企业，是否做过人才盘点？



人才盘点可以说是人才管理的一个标志性工作，应该倡导企业定期开展，并提高人才盘点的专业性和有效性。但实际发现金融行业开展人才盘点的企业并不是非常多。为了进一步了解金融企业开展人才盘点工作的困难，我们做了进一步的调研，以了解哪些原因可能是进行人才盘点的障碍。

调研发现，排在首位的原因是不知道怎么做以及人才盘点的管理基础不够，比如“缺乏好的评估工具”（**67%**），“人才盘点会的流程、制度建设不完善”（**49.8%**）以及“人才盘点的基础不扎实”（**48.2%**）等。可见，人才盘点的有效开展有赖于人才管理的全方位的基础工作，应积累和建设相应的资源，同时管理者的重视和盘点结果的应用也需加强。

### 12. 在做人才盘点时会遇到哪方面的难题？



# 人才管理实践

## 人才培养

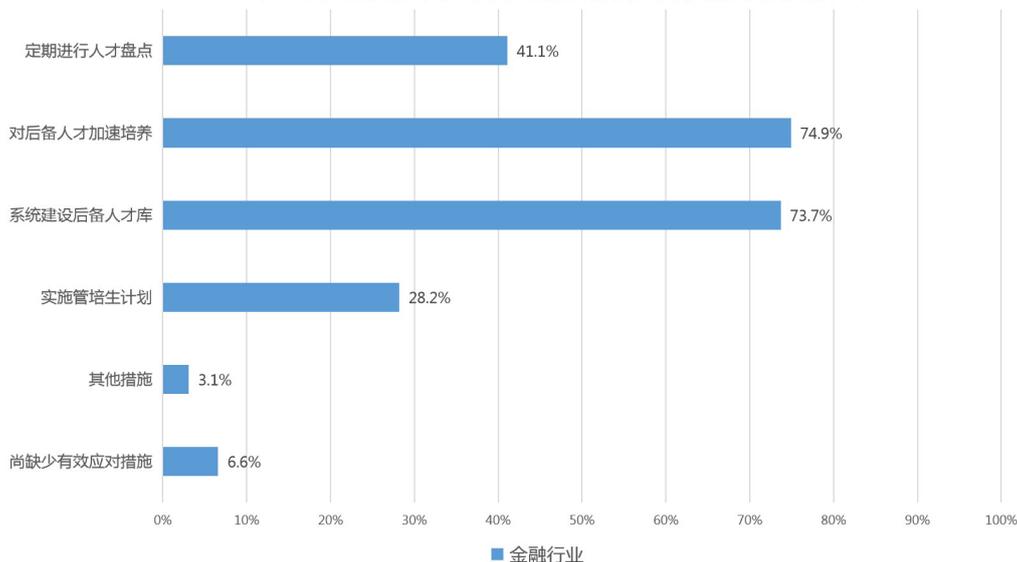
哪些人才培养的实践是代表着高水平的人才培养标准的，我们可以从三个方面来评判：培养活动的批量化、先进性和长期性。比如，建立人才梯队，它是针对某一层级的管理人员选拔出一批有潜力的青年人才，进行相当一段周期的培养活动，使之加速胜任更高层级的管理者的岗位工作。人才培养的先进性和长期性还体现为采用多种有效的新方法、新形式开展长周期的人才培养项目。

### (一) 人才梯队建设

人才梯队建设是大多数企业都会关注的课题，一般来说只要企业处于发展过程中，其对管理人才的需要一直会处在比较急需的状态。企业高层管理者觉得无人可用是一个常态，所以会把目光聚焦在如何准备好后备的管理者这件事上，外部招聘永远只能解决一部分的问题。金融企业在人才梯队建设方面的举措有哪些不同呢？

调研发现，对“后备人才加速培养”（74.9%）和“系统建设后备人才库”（73.7%）是大多数企业采取的做法，这说明人才梯队建设在金融企业得到了较大的重视，且较多采用后备库的形式，最近也有个别企业不提“后备库”这个名称，而是提“青年人才”或“XXXX人才工程”，是为了避免该项人才培养实践的负面效应。只有少部分企业“实施管培生计划”（28.2%），管培生计划是把人才梯队建设做到源头上去了，从校园招聘开始就进行有目的的培养行动。这往往需要三、五年之后才能看到效果，一些管理者考虑到自己的任期和回报周期太长，因而其开展该项活动的积极性会受影响。该题目中有41.1%的被调查者选择了为人才梯队建设而开展了“定期进行人才盘点”。

6. 在人才梯队建设方面采取的有效人力资源举措是什么？

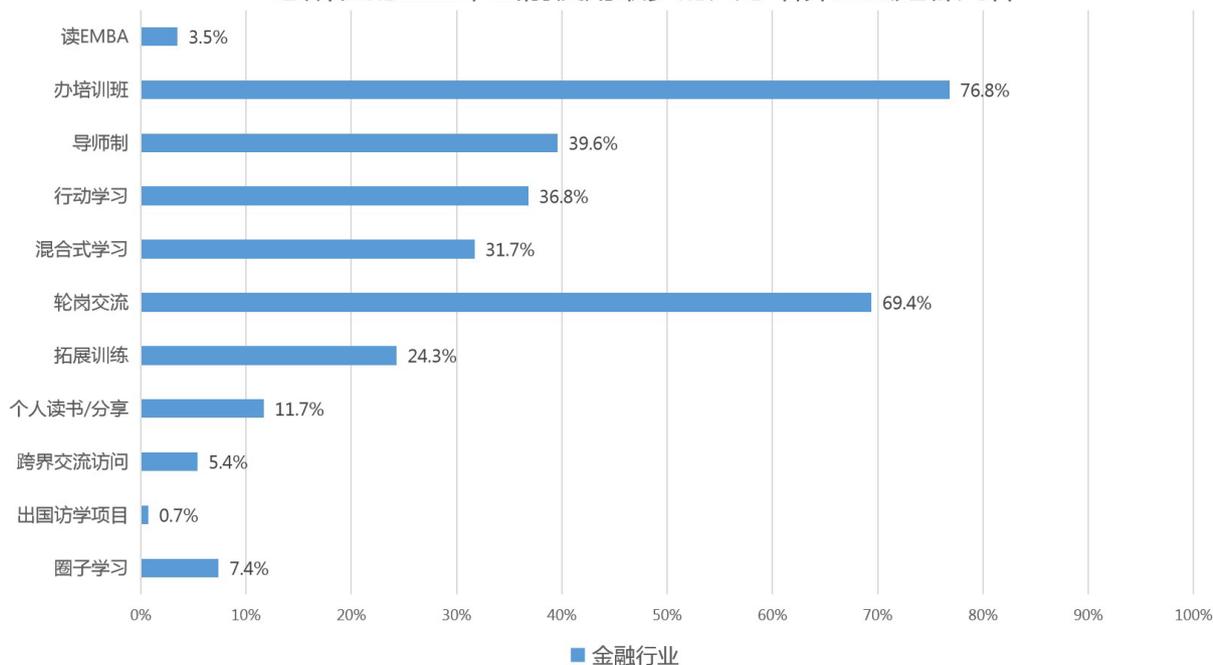


## (二) 人才培养方法

人的教育与培养自古以来就是人们花很大精力研究的课题。多年来，人才管理者们在企业人才培养领域已经开发了诸多先进和有效的培养方法，比如导师制、行动学习、混合式学习等等。企业人才培养活动不宜太过于简单、单调，要强调一定的创新，采用多种而非仅仅集中于较少的一两种培养方式，可以被看作是企业在人才培养方法方面是有创新的。

调研发现，金融企业的人才培养方法处在一个谨慎乐观的状态，尽管相当数量的企业采用了“导师制”（39.6%）、“行动学习”（36.8%）和“混合式学习”（31.7%）等比较创新的方法，但传统的“办培训班”（76.8%）和“轮岗交流”（69.4%）等人才培养方式还是占着绝对主导地位。看来对金融企业来说，办培训班和进行轮岗交流是一定要做的，是人才培养的必要举措，而且许多研究表明，轮岗是人才成长的最重要方式之一，培训班对于掌握知识、技能和达成某些制度和政策的共识也是必不可少的。当然，培训班也是受很多受训者诟病最多的，被认为流于形式，没有实效又花钱太多。所以，与时俱进，采用更加有效的人才培养方法应是金融企业努力的方向。

18. 您所在的企业，当前使用最多的人才培养方法是哪几种？

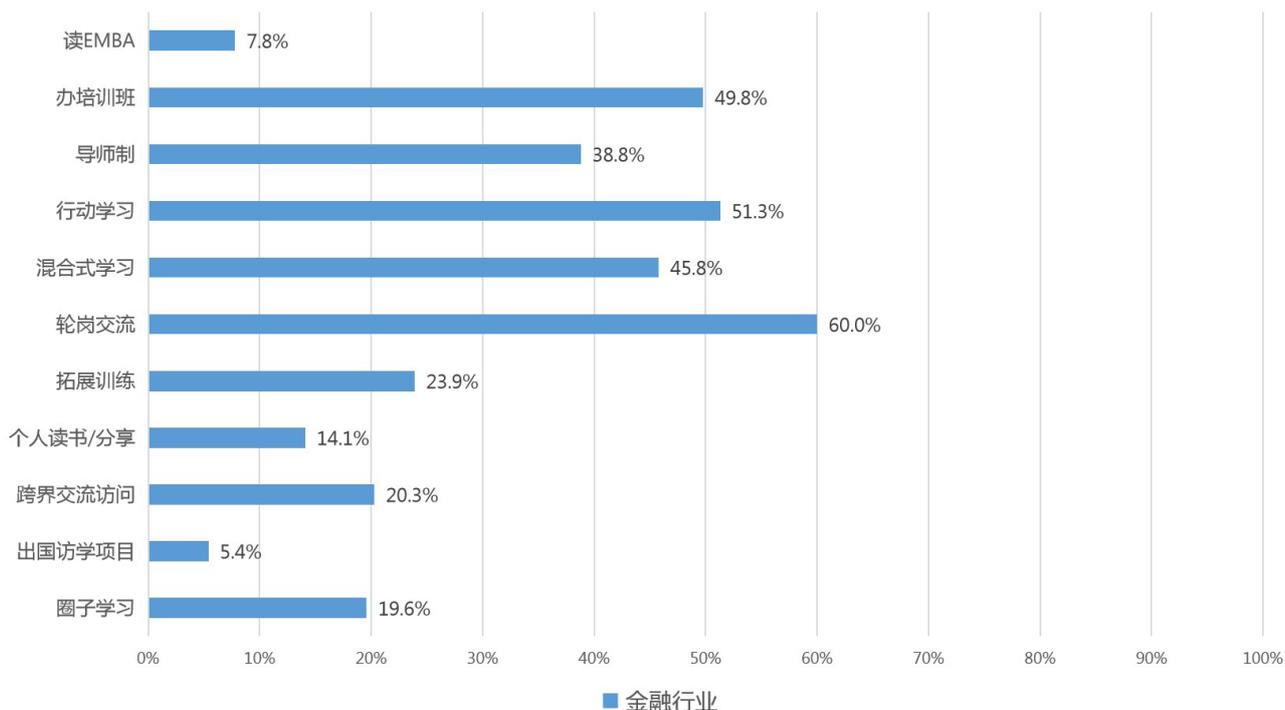


为了解金融企业对人才培养方法的未来选择倾向，我们做了进一步调研的设计，看看他们对当前的现状是否满意以及未来可能的变化。

调研发现，改变现状的意识还是很明显的，金融企业的调查者们觉得应该降低“办培训班”（49.8%）的数量，应把精力更多地放在“行动学习”（51.3%）、“混合式学习”（45.8%）、“跨界交流学习”（20.3%）、“圈子学习”（19.6%）等方面，培养方式的多样化是当前金融企业的人才管理者们普遍的追求。值得注意的是，“导师制”（38.8%）和“拓展训练”（24.3%）在这里并没有给予比现状显著更高的关注。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

## 19. 下一步会更多使用的人才培养方法会是哪几种？



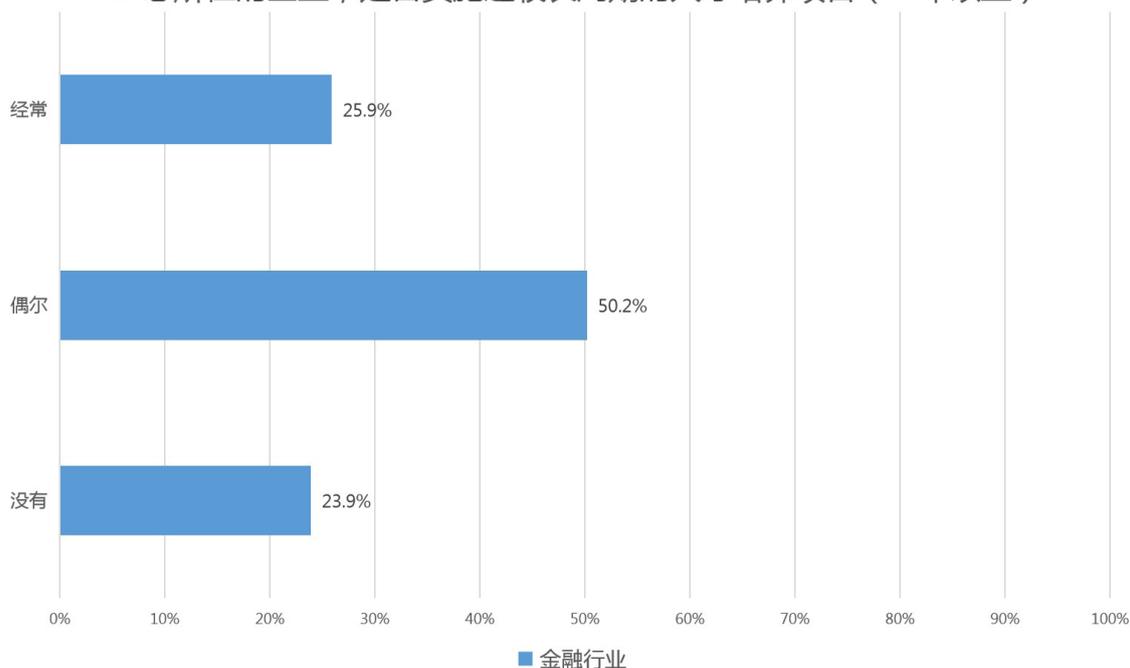
## (三) 人才培养项目

企业人才培养的趋势之一是逐渐改变原来课堂培训，而把人才培养变成一个相对长周期的培养项目，因为企业想要真正实现人的理念和行为的改变，并且期望在培养行动中看到效果。短期的培训班把这些改变放在了课后每个人的个性化行动中，看不见也无法衡量培训活动的效果。长周期的培训项目经过系统设计，可以相对较好地实现这一点。金融企业的人才培养项目开展的情况如何，也是其在人才培养方面创新水平的一个指标。

调研发现，还没有开展人才培训项目的企业占少数（**23.9%**），大部分企业或偶尔开展（**50.2%**）或经常开展（**25.9%**），这说明金融企业已经了解并认识到了人才培养项目的价值。可能是因为各种条件的限制或人们的理念还不够成熟以及人才管理的配套措施无法支撑，经常开展人才培养项目的企业还是相对较少的。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

20. 您所在的企业，是否实施过较长周期的人才培养项目（一年以上）？



# 人才管理实践

## 人才保留

人才保留一直是人才管理的重要课题，研究表明，一个人的离职成本会占其年薪的25%—250%，即使是最简单的操作工种，也是其年薪的四分之一。拿金融企业的一般岗位来说，一个刚毕业2年的大学生离职，可以给企业带来达10万人民币的直接损失。更重要的是人员流失给企业经营带来的间接影响，这会使企业的许多战略举措无法落地。特别是近年来，金融企业的效益不再像前些年那样好了，人才离职的问题变得越来越突出。本调研重点考察企业是否能够采用多种手段保留员工，特别是是否建立了员工职业发展体系。



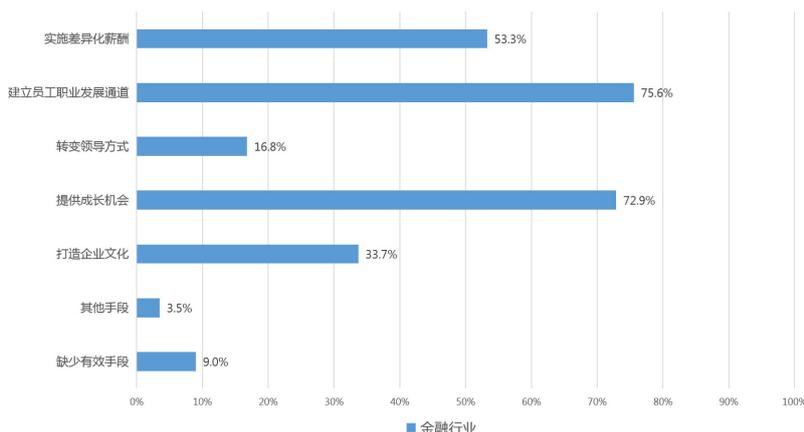
### （一）人才保留手段

研究表明，人才离职的原因中，薪酬、职业发展、上级主管和工作压力等因素占据主要的位置，企业需要从多方向入手，满足员工的各种需要，提高员工满意度，以保留员工。如果一个企业采取多种保留员工的手段，有意识地进行人才保留，还是能够取得比较明显的效果的。因此保留人才的手段是我们评价企业人才保留实践的一个重要指标。另外，如果能够更清晰地为员工规划职业通道，满足员工对薪酬、职业发展的期望的满足，都会是有效的手段。

调研发现，金融企业在多方面都采取了留人的举措，其中“建立员工职业发展通道”（75.6%）和“提供成长机会”（72.9%）两项举措是被大多数企业所选择的，一方面金融企业往往是体量较大的国有企业，有这方面的优势，另外一方面也是因为这种方式是更加有效又符合当前实际情况的。尽管薪酬是员工离职的头等原因，但金融企业在薪酬方面的举措并没有排在首位，选择这一举措的企业占到53.3%，这可能主要是考虑到金融行业近些年经营上的压力。其实，即使是薪酬总额的增长受限，企业也还是可以在薪酬整体制度的设计和差异化薪酬方面做较多的文章。

“转变领导方式”被选择的比例是16.8%，这是一个相对较低的比例，说明企业并没有在这方面开展更多的工作。而研究表明，上级领导的作为是许多员工离职的前三位的因素。即使面临薪酬和职业发展的危机，如果遇到一个好领导，员工留下来的可能性也是非常大的。我们看到有些企业对管理者开展了针对如何留住人才的课程，提倡教练式领导的文化，这是大有裨益的。

5. 您所在的企业在核心人才保留（人才流失问题）方面采取了什么样的有效手段？



Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

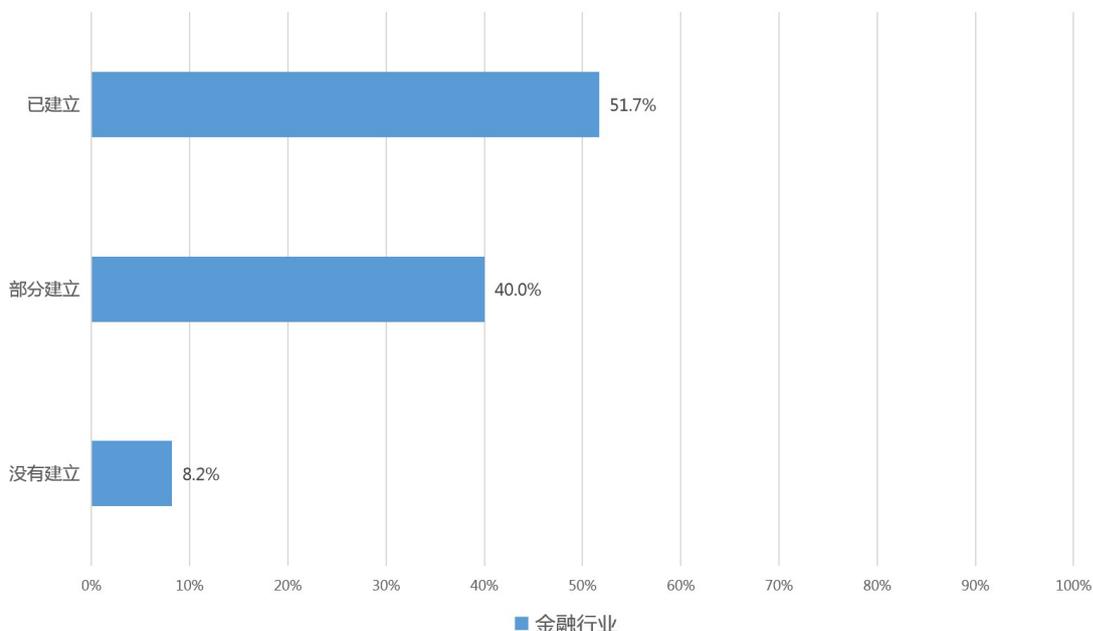


## (二) 职业发展体系

如果要从员工职业生涯规划的角度来留住员工，就要开展员工职业生涯规划的行动，同时也要让员工看到自己的职业发展空间和路径，这离不开一个人才管理的基础设施——企业多通道职业发展体系的设计。

调研发现，大部分金融企业都“已建立”（51.7%）或“部分建立”（40%）了针对不同序列、不同层级人才的多通道职业发展体系。这与预期的情况基本一致，说明金融企业都具备了进行员工职业生涯规划的基础。但在实践访谈中，我们调查的金融企业真正有系统地针对每一个员工进行员工职业生涯规划的并不占多数，只是设计了职业阶梯，但没有针对员工的具体情况来规划发展。我们了解其原因是多方面的，还有很长的路要走。

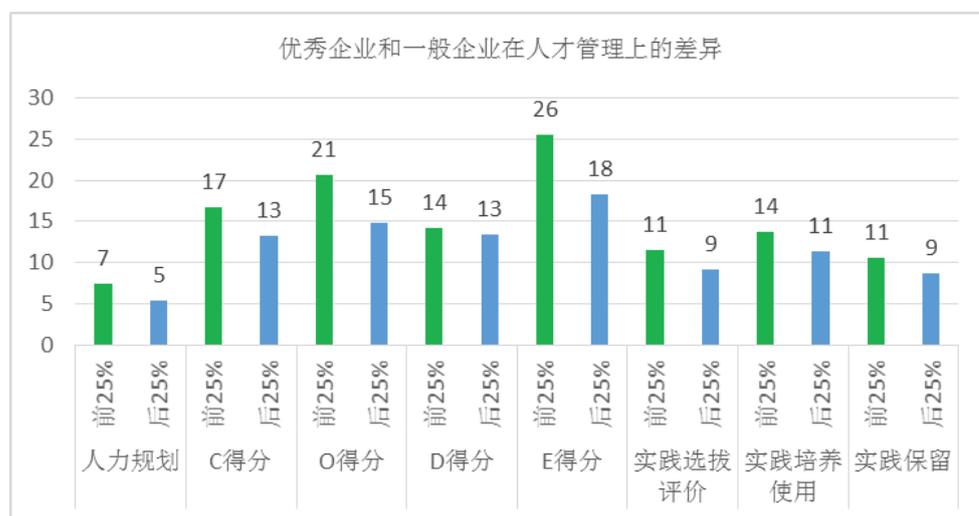
8. 您所在的企业是否建立了涵盖不同职位序列、不同层级人才的多通道职业发展体系？



总之，在人才管理实践的人才选拔、人才培养和人才保留这三方面，金融企业的做法处在大约中等偏上的水平，但在具体一些环节上，都有较大的提升空间。

# 优秀金融企业 与一般金融企业 人才管理效能的比较

在当前以变革为主导的企业经营管理活动中，有的企业率先创新，努力寻求转型，其企业绩效走在了其他企业的前面，有的企业则处在被动跟随的位置。人才管理是企业经营绩效的重要支撑，我们想探索经营绩效优秀的企业和经营绩效一般的企业在人才管理效能上的差异（见下）。



表一 经营绩效前25%与后25%企业在人才管理效能上的差异

我们从四个方面来定义金融企业的经营绩效：财务指标、产品服务创新、企业经营效率和客户满意度，让企业的管理者根据企业经营的实际情况，描述相对于其竞争对手所在企业最近三年来处在领先还是落后的位置。取四个维度的综合得分，前**25%**的企业为优秀企业，后**25%**的企业为一般企业，探索两类企业在人力规划、人才管理体系和人才管理实践等诸方面差异状况如何。

结果发现，除在人才管理体系的产出维度（D得分）上外，优秀企业与一般企业在其人才管理效能的诸方面均存在显著的差异（见下图及表1）。人才资源是第一资源已经成为众多企业的共识，金融企业当然也不例外。一个经营优秀的企业，会更多地在人才管理方面进行大力的投入，使企业保持发展的后劲。同时也可以反过来说，懂得善用人才，善于进行人才管理的企业，能够在企业整体经营管理中更加得心应手，取得更优秀的业绩。

标杆企业学习法是一个行之有效的方法，从向标杆学习的角度对下面的图表进行分析。我们可能会得出这样的结论，那些经营优秀的企业，会更多地进行人才的规划，会在人才管理体系建设方面进行更多的投入，比如建立胜任力模型，使培养体系化以及积累和使用各种科学的人才评价方法。同时，落实好整体人才体系运作的各种保障措施，使组织结构、职责分工、流程、信息等更加清晰流畅，灌输人才管理理念并配套有效的激励手段，建立良好的对人才管理评价的指标和机制。优秀的企业也更会采用创新性的、有效的和多样化的新技术、新工具和新方法去开展大量的人才选拔、人才培养和人才保留的实践。

名称	排名先后	P (显著性)	标准差	均分
人力规划	前 25%	0.0001	2.415	7.385
	后 25%		2.694	5.405
C 得分	前 25%	0.0001	4.357	16.72
	后 25%		4.713	13.20
O 得分	前 25%	0.0001	4.973	20.63
	后 25%		4.641	14.82
D 得分	前 25%	0.340	4.925	14.15
	后 25%		5.118	13.33
E 得分	前 25%	0.0001	7.006	25.56
	后 25%		7.651	18.31
CODE 总分	前 25%	0.0001	15.46	77.07
	后 25%		15.72	59.67
实践选拔评价	前 25%	0.002	4.503	11.47
	后 25%		3.859	9.189
实践培养使用	前 25%	0.003	4.541	13.67
	后 25%		4.454	11.33
实践保留	前 25%	0.0001	3.111	10.60
	后 25%		3.321	8.622

关于在人才管理体系之产出 (D得分) 维度，优秀企业和一般企业之间有差异，但从统计学上并没有形成显著的差异。我们这里可以假设，这是一个金融企业整体都做得还不够好的领域。对人才管理体系的效果进行评价的难度并不亚于任何企业开展其他领域的绩效评价的难度。比如绩效管理常常被抱怨耗费大量的精力，但却效果欠佳，但是企业经营又偏偏离不开绩效评价这一工具。我们相信，随着大数据时代的到来和互联网技术的进步，对企业经营活动的行为和成果进行评价，当然包括对人才管理的成果进行评价，将越来越容易做到简洁、科学和有效。

# 金融企业 人才管理的改进建议

金融企业是知识密集型企业，其业务发展所需要的专业要求以及对风险进行防控的需要，使企业管理者不得不给人才管理给予相当的重视，其人才管理水平基于处在中等偏上的水平。但在当前金融改革和创新变革的大背景下，人才管理在诸方面都还需要加大变革的力度，以满足新形势下企业战略对人才管理的需要。其在人才管理方面应该进行全方位、大幅度的改革，才有可能追上整个金融行业大势变化的脚步。下面仅从本调研中所发现的几个具体突出问题做一些对策性的分析。

## （一）进行人才规划

人才发展规划是整个人才管理的纲领和指引性工作，其承接的是企业相对长期的经营战略规划，又统领着各项人才管理的具体工作。力求持续增长的企业，在做好企业战略发展规划的同时，必须同时做好人力规划。但实际调研中发现真正做全面人力规划的企业不到一半，这与人才管理的重要地位还是不相称的。

可以说，如果要做好人才管理，必须做好人才规划。这一工作必须被提到这样的层次。某国有商业银行近两年实施了一个加强个人金融业务的战略，计划使个人业务的规划在三年内要占到总体业务规划的**50%**。要实现这一战略目标，除了进行各种产品创新、业务营销创新和管理创新之外，对于实现这一目标所需要的人才队伍应该进行具体的分析。合格的人才队伍数量的增长必须与业务增长的速度有一个配比关系，这可能导致其个人客户经理队伍、理财经理队伍、大堂经理队伍等每年有一个递增的比例，这样才可能满足战略目标的实现。实际能够做到吗？要了解这一点，就需要对现有队伍进行盘点，了解现有多少合格的人才？还需要新招聘或培养多少？我们在实际访谈调研中发现，到每个银行的网点或二级机构去了解，发现许多个人客户经理与中小企业客户经理队伍并没有清晰的计划，一人兼多职的情况也很多，处在不清晰的状态。当银行的个人金融部门要求规划清楚个人客户经理队伍要达到某一一定的数量时，其他岗位的人员似乎也不够用了。其他业务条线的人员也要哭喊着建立自己的客户经理队伍，产生了抢人的局面。最后发现，要解决这样的问题，必须从整个企业战略发展的角度，系统地来进行各层各类人才的规划。

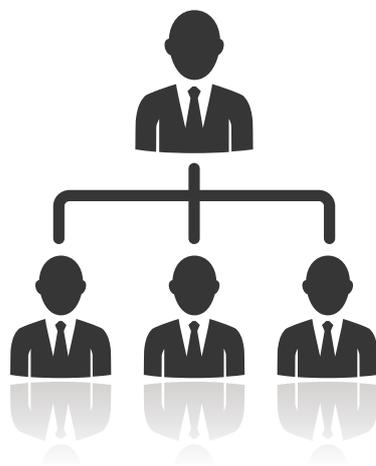
## （二）促进人才管理的体系化

从问卷调研以及对一些金融企业的访谈调研来看，当前人才管理的体系化程度还处在有待提高的状态。许多金融企业的人力资源管理还是按模块来划分的，比如有招聘配置团队、培训团队、薪酬福利团队、绩效团队，团队之间必须要靠协作才能完成整体性项目。拿人才培养来说，一个人才培养项目的开展，必须要借助招聘配置团队的人才选拔工具，又要通过绩效考核的结果来判断培养的效果，而现实中，不同模块的工作往往是割裂的，造成人才管理的协同性较差。

隔断式的人才管理模式不利于各项人才管理目标的实现，拿管理培训生项目来说，如果实现为企业培训未来管理者的目标，从源头招聘开始，就要基于未来管理者的胜任力标准进行人才测评，继而设计长周期的培训和培养活动，还可以进行轮岗培养设计，在关键节点须对其绩效进行评价、反馈，以便有针对性地制定和调整进一步的发展计划。这一系列的行动都不是某一个模块独立完成的，而是将该培养活动当成一个整体来看待。如果要更顺畅地完成这样的项目，在人才管理体系设计上就要进行相应的整合。

以本次调研当中的例子，只有**21.1%**的企业建立了体系化的胜任力模型，更多的企业是部分建立了胜任力模型。由访谈可知，负责干部培养工作的团队会建立领导力模型，负责招聘的团队负责制定员工的胜任力模型，负责薪酬的团队可能还会为薪酬优化设计一套任职资格体系，从而使胜任力模型处于零散的、非体系化的状态。制定全员的不同层级、不同类别人员的胜任力体系，是将整个人才管理流程整合起来的基础性工作。金融企业应以人才胜任力体系为基础，将人才选拔、培养体系、晋升体系、人才梯队、绩效管理和薪酬激励体系等整合起来。从人才管理体系的“能力”、“组织”、“产出”、“动力”四个方面，系统化打造人才管理体系。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry



## (三) 应用人才管理新技术、新方法

人才管理的技术概括起来可以分为四类：能力技术、测评技术、发展技术和信息技术。

### 能力技术

能力技术是指对人才的素质标准进行定义的技术。为了提高人才管理的效能，对人才的能力素质的分析必须达到精细化。人才管理领域的“胜任力运动”已经使这种需求得以实现，我们可以很容易地看到各种通用的和专门的胜任力词典，这是对人才的素质进行解构和解码的过程。金融企业应结合自身发展战略对人才的素质要求，建立起本企业人才胜任力库，这就要具备胜任力分析技术。上文所说，这方面的工作还有待于提高和完善。

### 测评技术

测评技术是采用科学的方法对人才进行评价的技术，比如采用评价中心、情景模拟、职业性格测验、能力测验、专业技能考试和结构化行为面试等。本调研表明，尽管一些企业开始尝试在人才管理的各方面应用科学的人才测评技术，但还只是部分企业能够做到。深入了解得知，其应用的范围和深度还不够，主要原因是缺少专业的人才储备和技术储备，这是今后金融企业人才管理方面有待提高的方面。



### 发展技术

发展技术是指设计和实施人才培养活动，以促进人才行为改变，达到人才培养目标的各种技术。当前人才发展技术在互联网技术的加持下，新形式新方法也层出不穷，企业HR在这方面有着广阔的创新空间。但金融企业的现状调研里发现，“办培训班”还是一种主要的培养手段，人才管理专业工作者们也希望将更多有效、适合的人才发展技术应用到企业中来。发展技术的提升一方面需要专业的人才，比如培训师、行动学习师、培训运营师、培训产品经理等不同角色的专业工作者。同时也要积累各种学习资源和活动资源，比如情景案例库、课程库、微课、移动学习平台等。

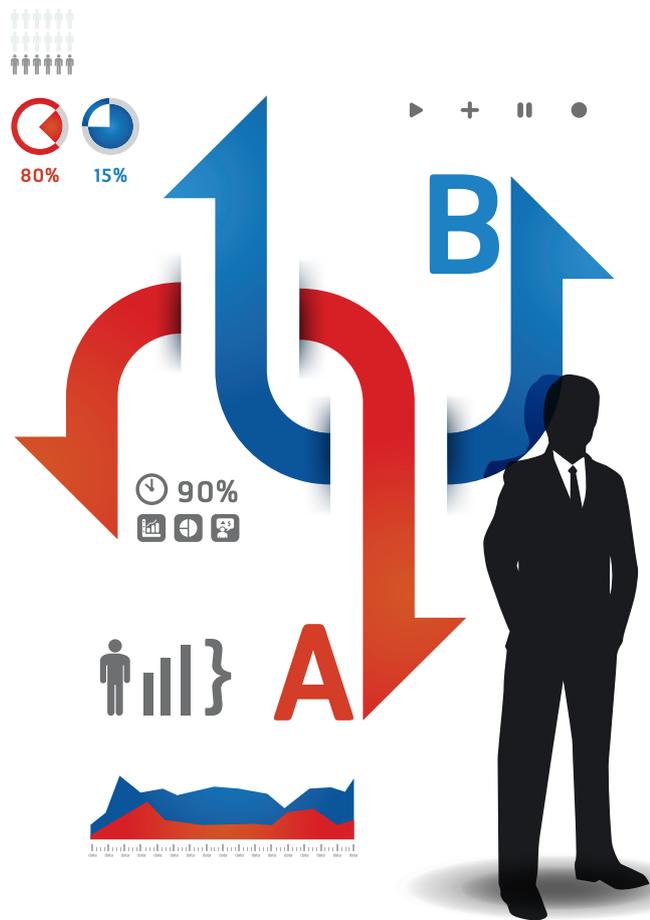
### 信息技术

信息技术是人才管理越来越不可或缺的互联网技术，无论是人才管理体系的完善，还是人才管理实践活动的开展，都离不开信息技术的支持。人才管理需要与信息技术融为一体，比如大数据的发展已经能够使谷歌、百度这样的公司，其几乎所有的人才管理决策都可借助人才数据的分析结果来进行。我们的调研发现，金融企业虽然已经具备支撑人才管理活动的信息系统，但人才数据的分析还处在起步的阶段。信息技术在人才管理领域的重要性已经为大多数金融企业认识到，现在就看如何使我们走得更快一些。

## (四) 人才管理的数字化转型

信息技术是人才管理过程不可或缺的重要技术，这一点从众多的企业开始实施的数字化转型运动也能够看出来。随着互联网技术的飞速发展，企业整体都需要进行数字化转型，当然人才管理工作也不例外。而且，我们认为人才管理的数字化转型尤其意义重大。长期以来，人们均认同人力资源是第一资源，人才管理在组织是重要的，但在实际工作中，我们又很难体会到某一个具体人才管理的工作给企业增加的价值。主要原因就在于人才管理的效果有一定的滞后性和间接性，我们很难计算出使用科学的人才测评技术与只是进行简单的面试之间，对于整个企业带来的价值增长有什么差异。目前，互联网技术越来越使得这一诉求变得容易实现了。借助于人才管理的数字化转型，我们不仅在理念上，而且可以在实证上把人才管理的价值说清楚，这就能够大大提高企业的人才管理第一责任人更加有信心地多投入时间和精力参与到人才管理实践中去。

基于本次调研的结果，我们认为金融企业可以在如何更好地量化人才管理的成果方面投入更多的精力。当我们调查“你所在的企业从哪些指标来衡量人才管理的效果”这样的问题时，会发现“培训效果”、“人力资源效能”、“领导力测评结果”等这方面的指标应用相对较少，这其中可能的原因就是由于技术的原因，难以获得相应的数据。随着互联网技术应用的进一步深入，企业经营和管理的活动逐渐实现全网通信息系统运行，各种数据都会沉淀在系统后台上，为更好地获得人才数据打下了基础。当然，我们有意识、有目的去对这些数据进行数量化、标准化和流程化地设计，使这些数据“活起来”，进入人才管理的过程循环，也就实现了人才管理的数字化转型。

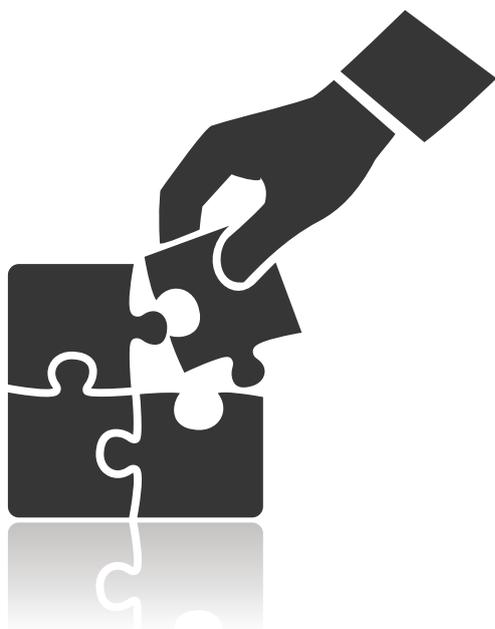


Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

## （五）人才的职业发展规划

人才的职业发展规划是一个老话题，尽管我们的调查显示，大部分企业都建立了不同序列、不同层级岗位的职业通道，但我们平时对金融企业的员工进行访谈调研时，“缺少职业发展空间”仍是其排在第二位的离职原因。在进一步抽丝剥茧分析的基础上，会发现，尽管有了职业发展通道，但实际上员工并不觉得这些通道给员工创造了足够的职业发展机会和发展空间。这里的原因有两个，一个是现有的职业通道规划与企业人才管理轨迹并不能够很好地匹配，二是企业没有认真地拿出精力来为每一个员工开展职业生涯规划。

我们调研的企业中许多是国有大型金融企业，有的一个金融企业全国有几十万人，一个省分部有的也达到近万人。他们虽然有管理序列和多个专业序列通道的设计，但专业通道往往只有5-6个职级。由于中国计划经济沿袭下来的习惯，最高两层的职级往往会被总行或省行的高级人才占用，到了这样的企业的地市一级的分部，能够使用的职级主要1到3级。而这样的地市级分部往往是几百人到上千人的组织，这就造成停留在1级岗位的人才太多，有的甚至工作5年了仍得不到调整。从而成为人才流失的重要原因之一。有的企业认识到了这一点，在1-3级当中又加入了两级，但是配套的措施和规则不明确，使用率并不高，不能很好地基于这些职业通道的设计为员工开展职业生涯规划。我们认为，这方面的工作如果能够从上到下进行科学的梳理，在人才保留和培养方面重新设计和规划，可以发挥出更大的效益。



人才的职业发展规划在世界500强企业里，往往属于“标准动作”，许多企业的员工，除了每个人都有一张“绩效考核表”之外，往往还有一张“个人发展计划表”（IDP），前者用于对员工的绩效考核，后者则用于员工的个人职业发展。而国内的金融企业，专门为员工制定明确的职业发展规划的还比较少。随着人才管理越来越精细化，应该切实地根据企业对人才的要求及人才自身的特点，明确要求管理者与员工进行关于个人发展方面的沟通谈话，制定员工个人职业发展规划的文件，定期跟踪反馈。做到这种程度，需要对企业的管理者沟通引导，更需要形成制度和规范，保障人才发展规划的落地。

Research Report  
on Talent Management  
of China's Financial Industry

# 附录

## 金融行业最佳人才管理实践案例集

---

案例一：成长加速营，业绩加速赢——新任支行行长加速成长项目

案例二：能力突破，业绩领航——资深支行行长业绩突破项目

案例三：在实战中学习绩优行为——某商业银行对公客户经理90天行为改善项目

案例四：为人才成长指明方向——某人寿保险（集团）任职资格标准建立项目

案例五：提升人力资源效能——某国有银行一级分行本部定岗定编项目

案例六：商业银行部门如何考核才有效？——银行本部部门绩效项目

案例七：算好人才帐，做合格管家——某国有银行总行中高层管理者人才盘点项目

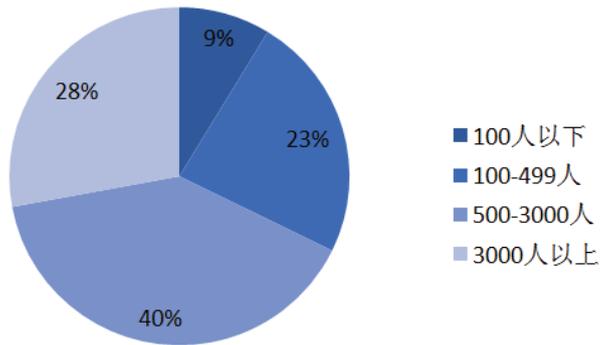
案例八：后继有人，择优而备——某国有银行省行后备人才选拔项目



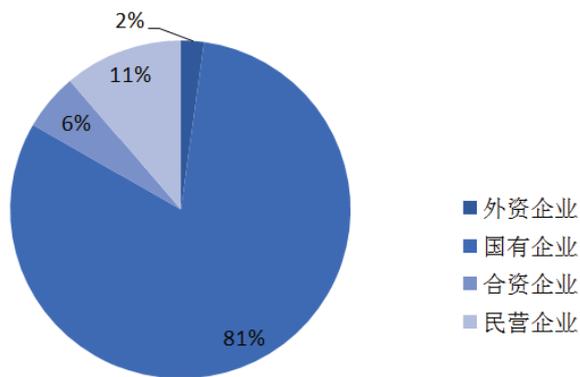
以上案例详情，请扫码，回复“案例”查看

## 被调研数据说明

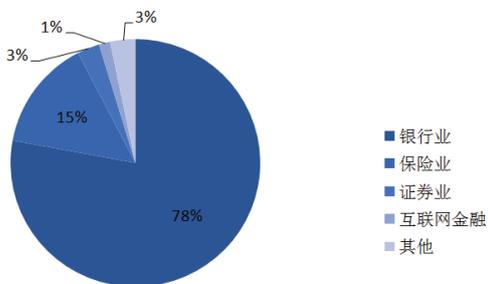
### 企业规模



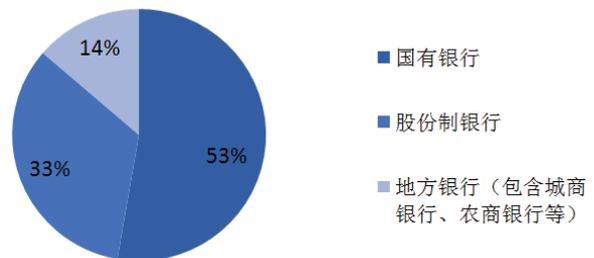
### 企业性质



### 所属行业



### 银行细分



276家调研数据信息来自中国境内及香港特别行政区

本报告由智鼎人才管理研究院出品

## 关于智鼎

北京智鼎管理咨询有限公司创建于2004年，是一家领先的人才管理专业咨询机构。应用我们的专长，帮助您界定人才标准、甄选合适人才、发展高潜人才，并优化人才体系，发挥人才潜能，从而实现组织战略目标，赢得竞争优势。

作为中国人才管理引领者，智鼎咨询已成为中国金融企业首选的人才管理咨询服务机构。过往服务客户有：中国银行、中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、招商银行、民生银行、中国邮储银行、中信银行、光大银行、北京银行、中国人寿、中国人保、中信证券等等。

### 核心业务

智鼎围绕人才管理的四个方面（CODE®模型）开展咨询服务。为特定的组织和岗位（Organization）甄选并培养具备胜任力（Competency）的人才，将其激活（Energy）进而高效产出（Delivery）。

#### ● 人才标准

胜任力建模  
任职资格体系建设

#### ● 人才测评

内外部选聘  
高潜人才识别  
人才盘点  
在线测评

#### ● 人才发展

基于测评的反馈  
领导力发展  
客户经理培养

#### ● 组织系统

组织效能诊断  
组织结构设计  
定岗定编

#### ● 绩效系统

绩效管理诊断及优化  
绩效管理培训  
绩效管理体系设计

#### ● 活力系统

薪酬体系设计  
非薪酬激励体系设计

### 智鼎特色

#### ● 懂你

- 智鼎在银行、保险、证券等金融行业深耕15年，积累了丰富的经验和数据。
- 与服务过的客户90%以上都保持着常年合作，与第一家客户保持15年的密切合作。

#### ● 专业

- 聚焦人才管理，智鼎研发了拥有自主知识产权的模型和产品创造过多个中国第一，并荣获哈佛商业评论优秀奖，包括智鼎MAP®胜任力模型、智鼎CODE®人才管理框架、智鼎EASE™领导力发展模型、MAP职业性格测验®等等。
- 智鼎创始人均毕业于北京师范大学心理学院，且多具有知名企业的丰富实践经历。
- 出版《过去预测未来：行为面试法》等10余本人才管理相关书籍，引领行业进步。

## 通过人才管理帮助组织赢得竞争优势

 智鼎咨询 | 人才管理引领者  
INSIGHT CONSULTING

网址: [www.zhiding.com.cn](http://www.zhiding.com.cn)

北京总部 010-64399891/93/95

南京分公司 025-58815086

邮箱: [insight@zhiding.com.cn](mailto:insight@zhiding.com.cn)

广州分公司 020-85568766

成都分公司 028-69592110

