

上海银行业中外人力资源管理比较分析人力资源管理考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/513/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_8A\\_](https://www.100test.com/kao_ti2020/513/2021_2022__E4_B8_8A_E6_B5_B7_E9_93_B6_E8_c37_513518.htm)

[E6\\_B5\\_B7\\_E9\\_93\\_B6\\_E8\\_c37\\_513518.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/513/2021_2022__E4_B8_8A_E6_B5_B7_E9_93_B6_E8_c37_513518.htm) 中外资银行业人力资源管理比较 随着开放步伐的加快，外资银行对中资银行造成的冲击和影响越来越大。从国际经验和已经进入中国的外资银行的实践来看，人才方面的竞争是中资银行和外资银行竞争的焦点，而人才竞争的关键在于各个银行的人力资源管理工作。在对上海地区15家银行(其中中资银行9家、外资银行6家)大规模调查和访谈的基础上，我们发现，相对外外资银行在人力资源管理方面的主要差距如下：中外资银行人力资源部门定位传统 中资银行的人力资源部门本质上还只是一个人事部门，绝大多数的工作还停留在“管人”和“管事”上，主要体现为考勤、人事档案管理、薪酬福利等一些传统工作；而外资银行已经明确将人力资源部门定位为战略部门，承担着培养和开发人才的重大职能，是银行核心竞争力的重要保障。形成这一差异的主要原因在于中资银行对人力资源工作的落脚点并不在市场竞争和人才培养，缺乏市场观念，规模庞大又导致变革的推动十分困难，差距日益增大。在人才招聘和配置的标准和价值评价中差异 中资银行管理行政色彩浓厚的主要表现之一就是其招聘和配置各总行或地区分行人力资源部统一管理，统一分配，对各实际用人部门的需求了解甚少，且多看重文凭和过去的经历，很少考察应聘者的实际能力；而外资银行的招聘则以胜任素质模型为标准，根据岗位说明书的要求按需招聘，注重应聘者的实际工作能力与潜力，更关注应聘者与应聘岗位的匹配程度。调查表明外资

银行在招聘过程中多使用人才测评工具，关注员工的个性，尤其是价值观是否与组织匹配，而中资银行几乎没有类似举措。中外资银行对培训人才战略意义认识差异 大多数中资银行都有自己的培训基地，每年都要制定培训计划，但主要作为一种职能形式固守着“培训书本化”和“教学课堂化”的模式，循着“缺什么补什么，干什么学什么”的惯例，只注重表面工作技能的掌握，忽视了员工自身的发展和价值的增值，员工的素质不能与市场需求匹配。大通曼哈顿的前总裁曾说过：银行只有让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。在这样一种理念的指引下，外资银行的培训在注重当前工作技能提高的同时，更注重对员工素质和潜能开发的培训，结合每一员工个人的培训需求和发展意向量身定制培训计划，帮助其实现职业生涯目标。在培训中，实验教学、模拟教学、网络教学等新型教育方式被广泛应用。造成以上差异的主要原因在于外资银行将人才看作是战略性、稀缺性的资源，并认为对员工进行持续有效的培训与开发是银行国际化竞争战略的重要组成部分，是一项最重要的投资。为此，如花旗等不少外资银行设立了专门的机构，配备专职人员抓培训，根据不同的岗位和员工个人的特点制定出详细的培训计划，并采取相应的激励措施推动和保障员工的培训。花旗银行上海分行的年人均培训费超过1.7万元，而四大国有银行上海分行的年人均培训费不足500元，原因之一是中资银行的管理者大多还认为培训是一项成本支出，对培训内容和课程设计随意性强，甚至认为上几次党课也可以代替部分培训指标，差距可见一斑。绩效管理和绩效考核的差异 在外资银行，绩效管理是一个完整的系统，

并已基本实现电子化。在这个系统中，银行、管理人员和员工全部参与进来，管理人员和员工通过定期沟通的方式，将组织的战略、管理人员的职责、管理的方式以及员工的绩效目标紧密结合，在持续沟通的前提下，管理人员帮助员工清除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导和帮助，与员工一起共同完成绩效目标，从而实现银行的战略目标。而几乎所有的中资银行都将绩效管理等同于绩效考核，认为绩效管理就是定期对员工进行评价，为员工的奖金发放和晋升提供依据，其考核目标一般由银行单方面确定，员工只能被动接受，往往是为考核而考核，忽视了考核真正的目的在于提高员工的个人绩效水平。此外，考核标准、方法的不科学以及考核结果的落实不力使得绩效考核在中资银行中无法发挥应有的作用。造成这一差距的主要原因还在于中资银行的管理行政色彩和官僚气息浓厚，上下级之间缺乏必要的沟通。在调研过程中，某一银行正发生一副行长递交辞呈之后方了解到已成为行长候选人的情况，这些信息不对称都将导致员工失去工作热情，严重倦怠。

薪酬激励中行政分配和市场激励差异中资银行的收入分配基本上参照机关、公务员的体系模式，实行等级工资制，职务等级是分配的主要依据，工资与季度奖金几乎都与员工年龄、工龄和职位有关，而与其从事的岗位、自身的贡献关系不大，平均主义现象十分严重。外资银行一般执行以市场为导向的谈判工资制，工资的增长以岗位和绩效为标准，并充分运用股票期权、业绩股份等激励手段，对人才提供持久、有效的激励。外资银行的薪酬待遇普遍高于中资银行，这也是许多中资银行员工向往外资银行的主要原因之一。但在调查过程中，笔者发现中资银行的

总体薪酬较之外资银行并不低，主要原因在于同类岗位外资银行提供一个整体薪酬，如年薪20万(实际到手可能只有15万)，而中资银行给员工和应聘者提供的信息是月薪5000元，但加上各种福利、津贴等，年收入可能超过15万，但由于薪酬管理方式的不当，导致人才都涌向外资银行。“官本位”与“业绩导向”的晋升差异中资银行的晋升渠道有行政系列、技术职称系列等，但是每个渠道由于工资分配的原因最终都归集到行政职级一条道上，以“官本位”为特征的人力资源配置定格了人才的归宿和发展线路，形成了中资银行“千军万马挤独木桥”的现象。主要原因在于中资银行在选才、任才方面，存在浓厚的“论资排辈”的色彩，至今没有形成干部“能进能出”、“能上能下”的机制。外资银行的员工晋升完全取决于其工作成果和业绩，在双轨制和宽带薪酬的基础上，员工可以根据自己的特点选择适合自己的道路。

。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。  
详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)