



西南证券  
SOUTHWEST SECURITIES

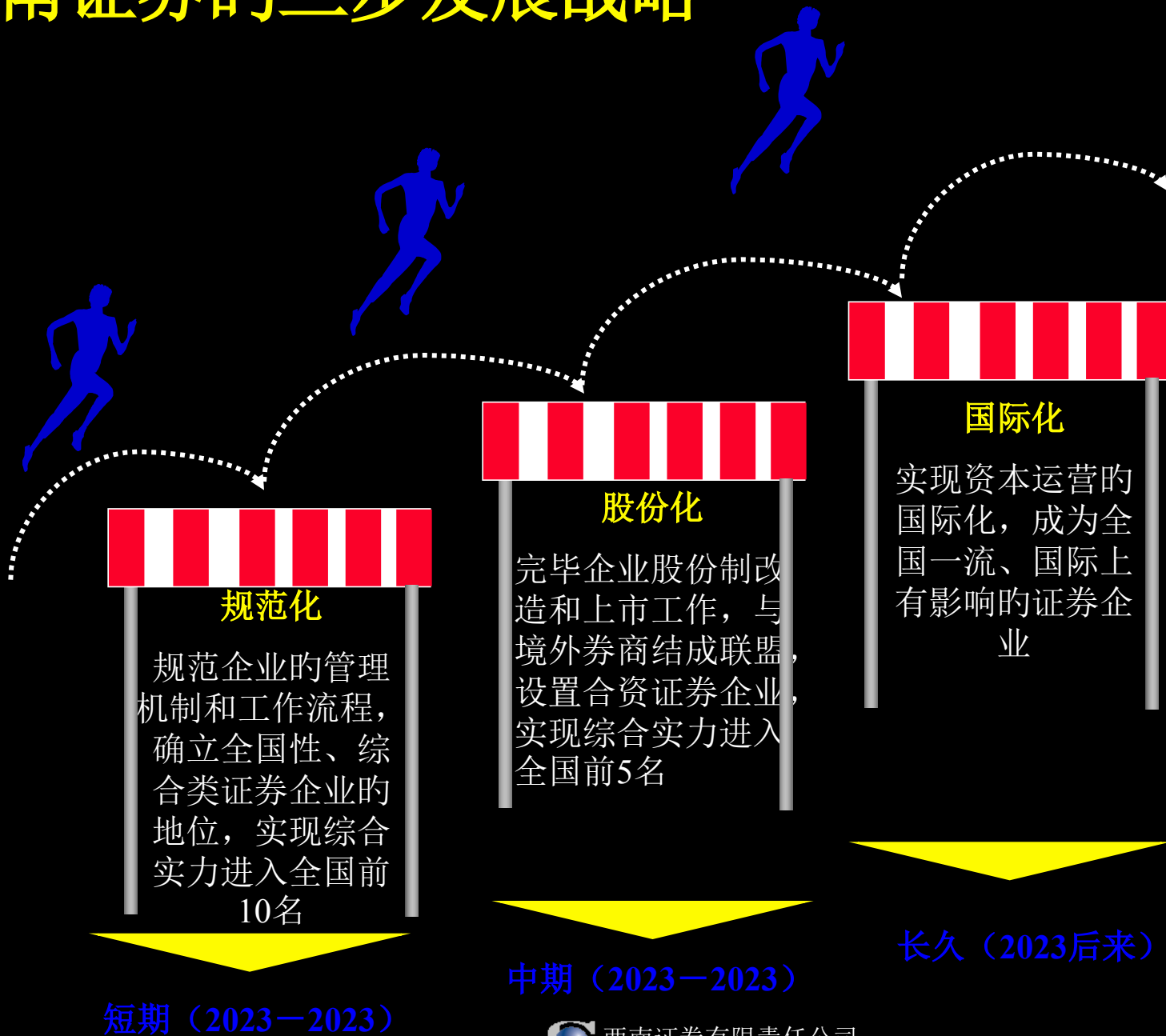
# 西南证券的人力资源战略

——2023年的打算

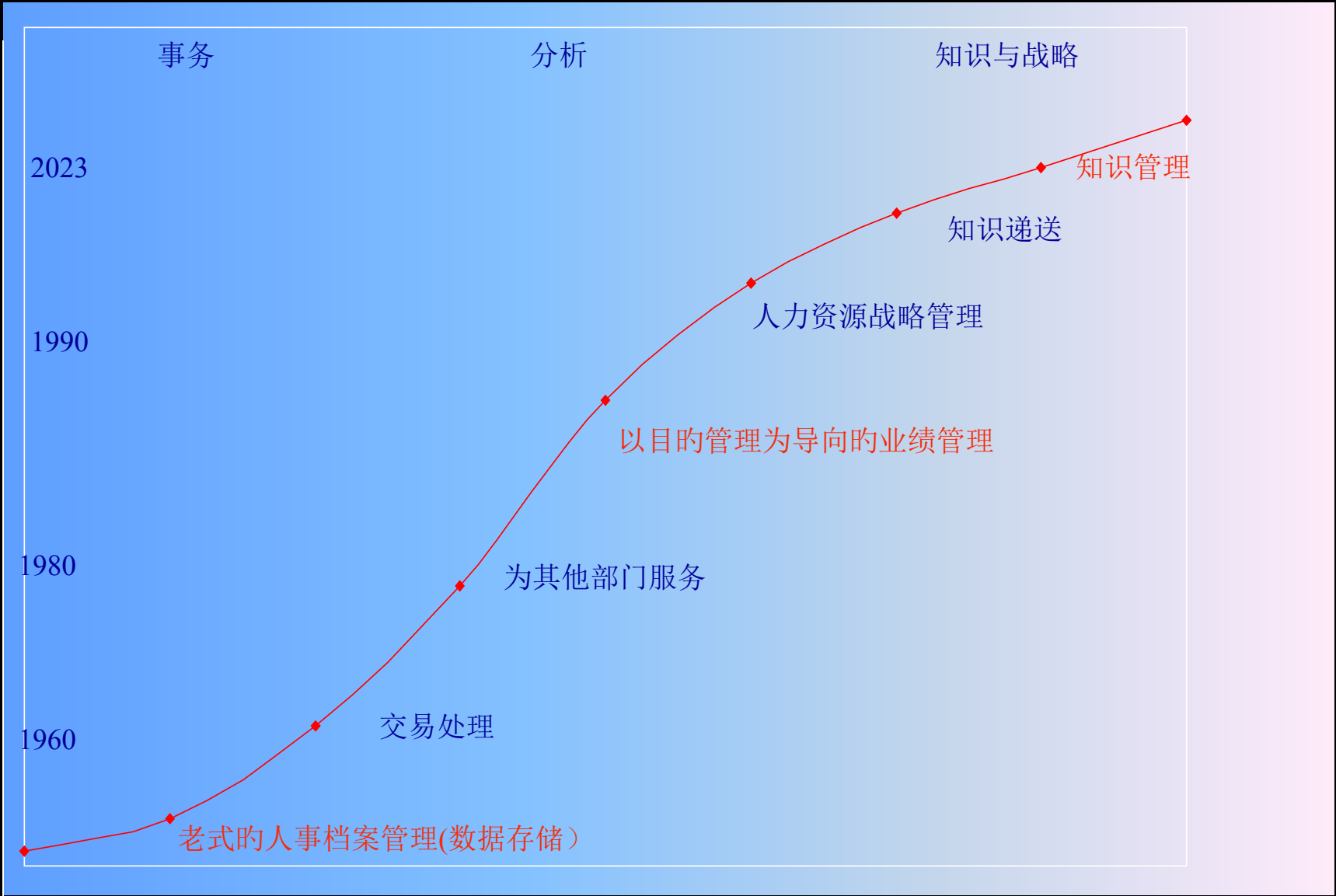
人力资源部

Friday, January 3, 2025

# 西南证券的三步发展战略



# 人力资源管理的转变历程



# 目录



## 2023年企业人力资源管理的

### 基本原则

KPI推动工作及考核流程



## 2023年人力资源管理活动

- 人员配置
- 人员发展
- 薪酬
- 福利及劳动关系



## 2023年人力资源管理的信息化建设

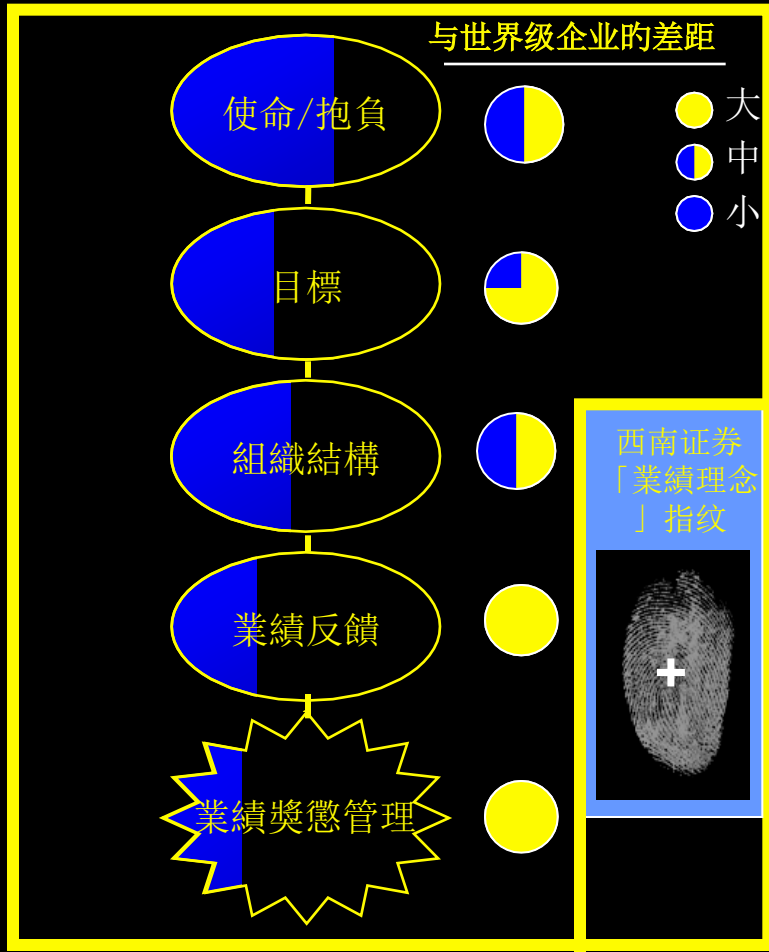


## 2023年的工作计划

# 调查发觉西南证券在5个基本要素和2个管理杠杆上与卓越水准相比存在部分差距

■ 業績理念强度

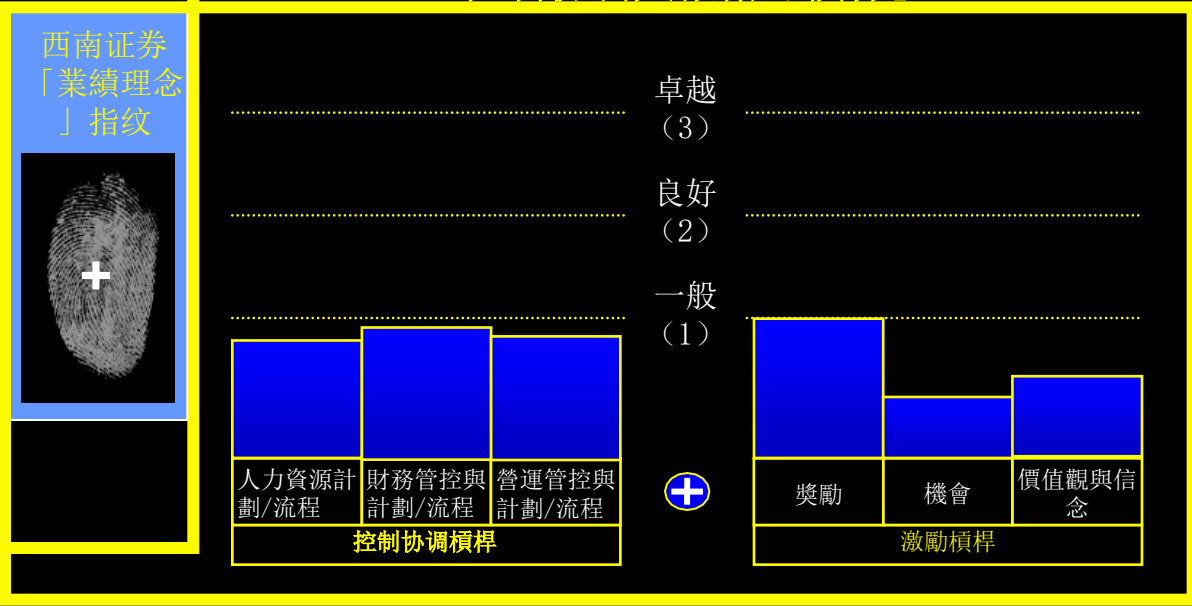
## 五個基本要素



• 五个基本要素都不够强，尤其是目的设定、业绩反馈系统及奖惩管理方面與世界级企业仍有一定差距

• 2个管理杠杆方面 - 主要以财务管控作为协调杠杆，但各个杠杆都低于一般水平

## 可供選擇的 控制协调與激勵「槓桿」



# 差距详细体现在下列方面

## 优点

## 欠缺的地方

## 关键启示

### 五个基本要素

- 企业上下对使命有一定的认知
- 经理人员对需自负盈亏的角色认知相当明确

- 目的设定的措施不够有效
- 缺乏完善的业绩反馈机制
- “优存劣汰”的奖惩管理不足
- 未能有效区隔并突出高绩效员工的奖励和升迁
- 组织内部上下沟通的有效途径不足
- 缺乏人才保存/培养的计划和措施
- 财务指标的控制尚不够细致
- 缺乏明确的关键业绩指标以反应真实情况变化并探讨问题根源

- 尽速明确业绩目的订定机制和关键业绩指标制度
- 加强组织上下沟通的有效管道
- 强化业绩考核和奖惩手段
- 加强人才培养管理
- 检验财务指标的適切性
- 细化营运管控手段和指标

### 控制协调杠杆

- 倾向控制财务业绩指标

- 需加强员工的事业发展机会规划与沟通
- 需强化企业家精神并提供升迁管道给优异员工
- 缺乏一套简朴、明了，强调个人职责而又鼓励努力工作的薪酬奖励机制

- 建立有效的薪酬奖励和员工事业发展机制
- 建立基本的企业价值体系和信念

### 鼓励杠杆

- 以薪酬奖励为主要鼓励杠杆



# 所以，完善KPI管理体系，建立灵活的人才配置机制是我们2023年的工作重心

## 选择

- 充分发挥个人的才干和主动性
- 明确的个人目的，将业绩评估和奖励落实到个人
- 公平的业绩管理，透明的考核机制
- 为员工个人发展提供空间
- 企业文化鼓励团队精神，业绩考核涉及对团队精神的考核
- 个人薪酬与企业整体业绩挂钩
- 加强企业内各层次员工间的交流
- 鼓励员工主动参加到KPI管理活动中

## 优点

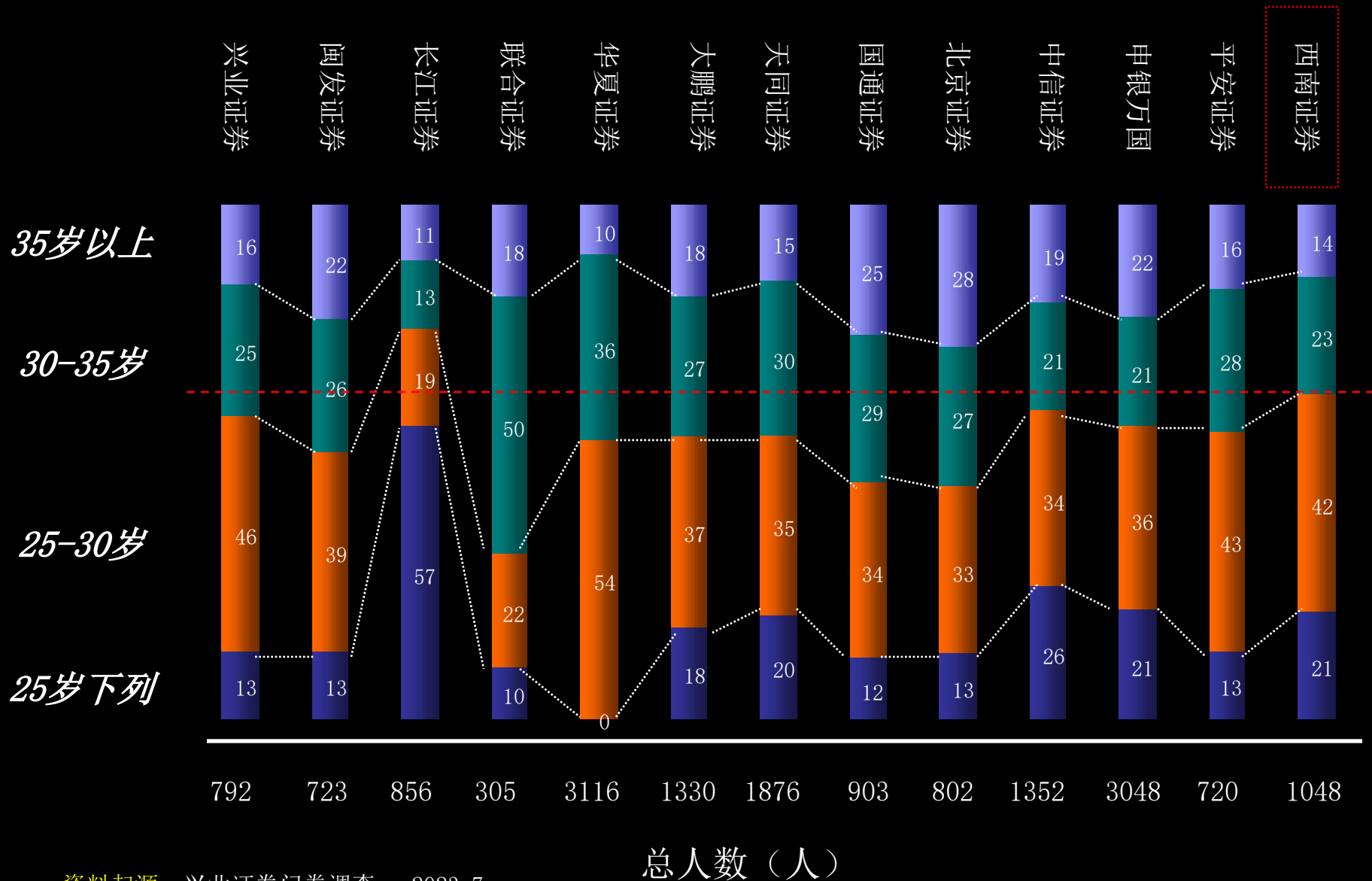
- 明确的个人业绩目的
- 有利于建立良性的内部人才流动机制
- 充分发挥人的职能、才干和主动性
- 确保企业经营目的层层分解得以实现
- 经过员工的参加和充分交流，来达到员工与企业两方面的平衡

## 缺陷和不足

- 可能会忽视对员工潜能的评估和鼓励
- 可能会降低总体的综合效果，可能会阻碍相互合作和对企业文化的支持



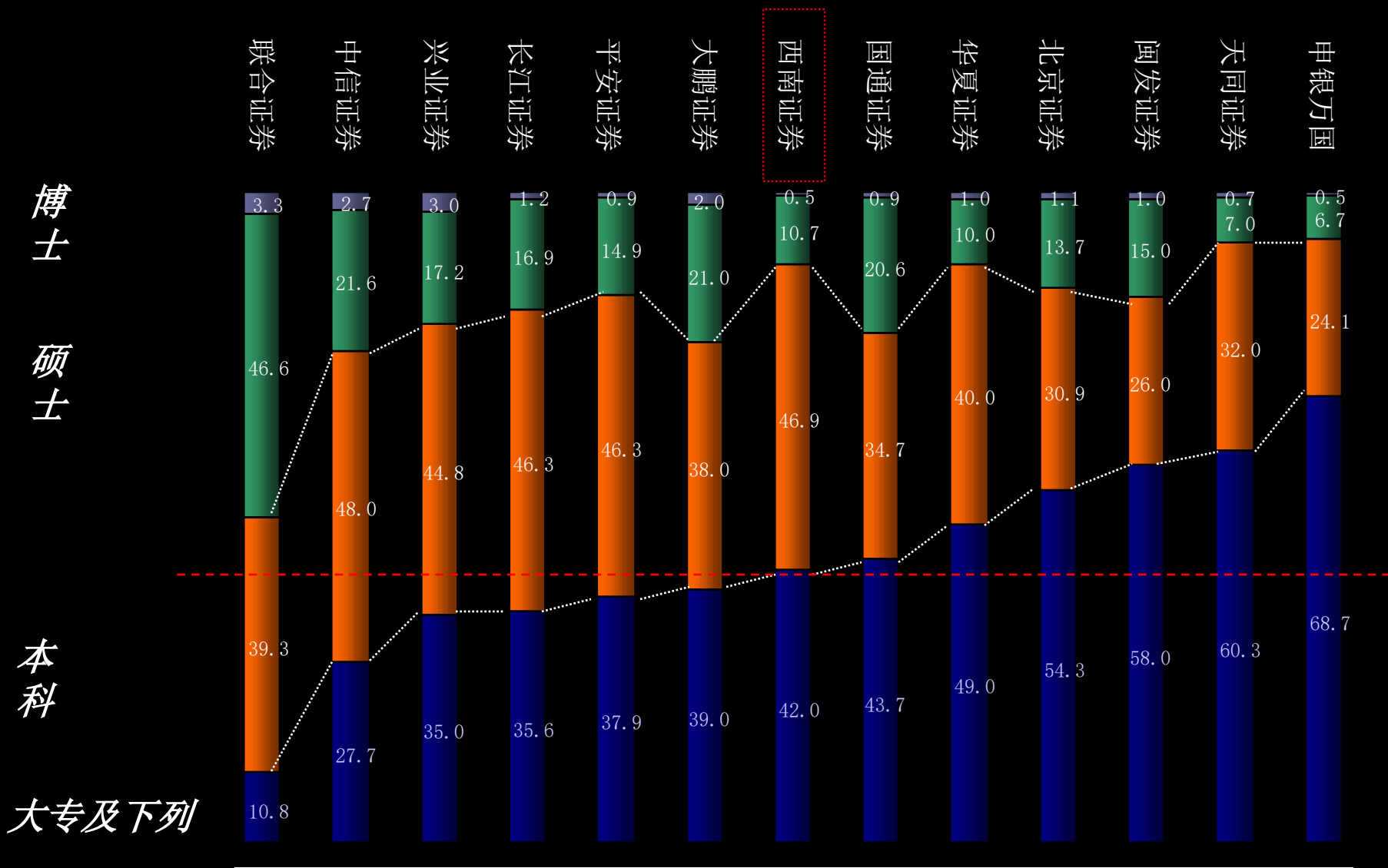
# 西南证券员工队伍较年轻，有发展潜力



资料起源：兴业证券问卷调查， 2023. 7



# 西南证券员工队伍的学历构造有待提升



资料起源：兴业证券问卷调查， 2023. 7

# 人才市场的供不小于求使得裁人的阻力大，同步也为特殊人才的取得提供了可能

国内中低档人才供不小于求

2023年1至7月，全国人才市场求职人数与职位数之比为3.41：1。

找工作的人是工作的3倍多

按学历比较，硕士硕士以上学历人员（含硕士硕士）求职人数与职位数之比为1：1.03，本科学历人员求职人数与职位数之比为1：0.51，大专下列学历人员（含大专）求职人数与职位数之比为1：0.43。

大专学历的应聘者占42.3%，大本学历占37.9%，高中下列学历和硕士各占4.4%，博士生占0.2%。

因为“9·11”劫难后的世界经济疲软，全球证券业大裁人以削减经营成本。

雇用了12000名员工的贝尔斯登可能淘汰多达500个职位。

高盛已开始裁人，受影响的人涉及去年才招聘的人手。

华尔街第二大证券承销商瑞士信贷第一波士顿(CSFB)表达，将淘

\*资料起源:

人事部公布的全国人才市场供求信息、北京晨报的问卷调查、粤港信息日报

# 所以，人才获取应以自己培养为重心，给员工发展机会，这是体现“以人为本”思想的客观选择

## 选择

- 管理人员实施内部提升
- 加大企业的培训预算，帮助员工提升工作技能
- 规划员工职业生涯，培养员工的献身精神
- 用发展和提升的机会鼓励和保存人才
- 只招聘特殊人才、高级管理人员
- 严格外招原则和流程

## 优点

- 用发展和提升的机会鼓励和保存人才而非简朴的酬劳
- 企业保持对于业绩、质量和文化的一致原则
- 内部人才发展常比从外部吸引有经验的人才薪酬更低
- 能降低企业的用人风险
- 仍能处理企业对特殊人才的需求

## 缺陷和不足

- 不能及时满足证券市场对人才技能的要求
- 不能及时为企业输入新鲜血液，改善人才构造
- 在减轻裁人压力的同步，可能造成员工的危机感下降

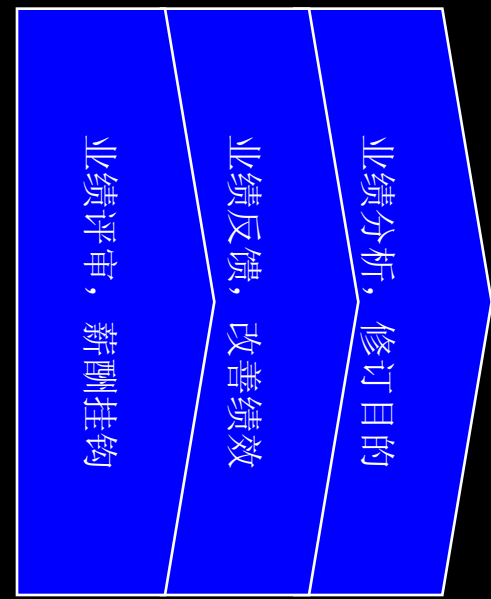
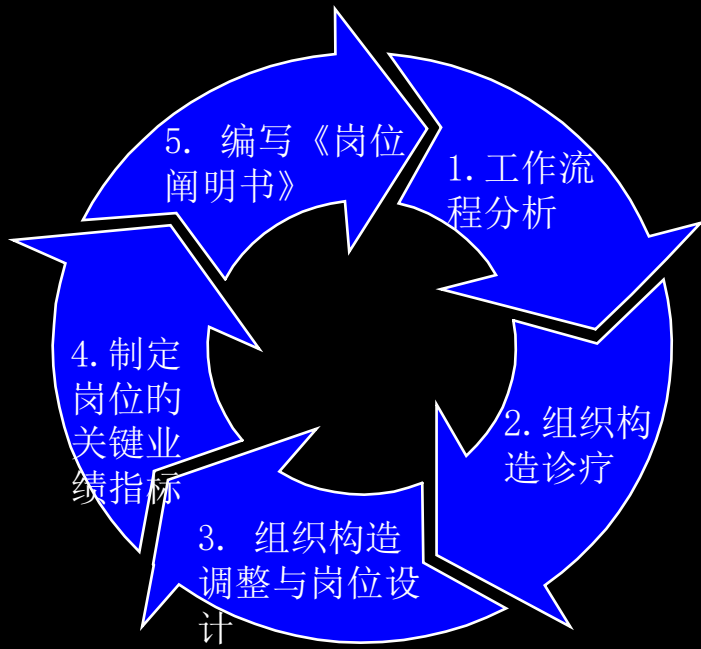
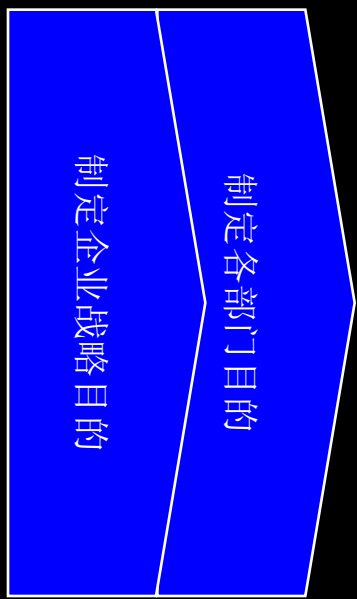


# 全方面导入KPI业绩管理系统是实现“以人为本”的确保

业绩目的

岗位

业绩评审



每次循环, 都会使企业站在更高的起点, 朝着更高的目的迈进!

# 目录



## 2023年企业人力资源管理的



### KPI推动工作及考核流程



## 2023年人力资源管理活动

- 人员配置
- 人员发展
- 薪酬
- 福利及劳动关系



## 2023年人力资源管理的信息化建设



## 2023年的工作计划



# KPI工作阶段性成果与总结

## 主要工作

## 阶段性成果

## 存在问题

### - 组织架构调整与岗位设置

- 确立岗位设置的原则和根据
- 提供工作分析措施和手段
- 理顺部门组织架构
- 明确部门工作目的和工作内容
- 规范部门岗位设置

- 部门目的与企业目的缺乏统一
- 工作分析的进一步度不够
- 岗位设置的合理性和规范性有待完善

### - 岗位说明书的编写

- 规范岗位说明书编写
- 明确岗位工作职责
- 明确岗位工作规范

- 岗位说明书的填写有些不规范

### - KPI指标系统的制定

- 编制KPI制定手册
- 制定岗位KPI指标体系（KPI指标、权重、描述）

- KPI指标能否客观反应该岗位的价值实现，还有待证明
- 指标的描述缺乏目的支持

### - KPI系统信息化的初步构建

- 完毕KPI信息化实现的初步规划
- 完毕KPI信息库的建设
- 完毕KPI数据的搜集



# 今年12月KPI宣导的详细安排

宣导目的：

- 强化KPI业绩管理理念
- 规范KPI操作措施
- 确保KPI业绩管理系统在企业成功推行

宣导对象：合用于企业全部员工

宣导时间：2023年12月1日~12月30日

宣导方式： 分级宣导

- 执行小组宣导对接人
- 对接人宣导本部门内员工
- 执行小组和经纪业务部分组宣导营业

部

# 12月KPI宣导的详细时间安排

KPI宣导具体时间安排						
主要工作内容	时间					
	12月3日	12月4-11日	12月12-20日	12月21-30日		
宣导对接人	█					
对接人宣导本部门		█				
宣导营业部		█				
检查各部门宣导情况					█	



# KPI宣导的主要内容

- 简介企业以KPI为基础的人力资源管理的发展规划
- KPI工作阶段性成果及推动的时间安排
- KPI考核操作手册
- KPI管理的信息化实现手段

# 关键业绩评审的流程

前提条件：已完毕了《岗位说明书》并提取了KPI，设置好KPI的有关参数，固化了每个KPI取得的方案，已完毕了对评审人的培训，被评审人也熟悉了KPI考核体系。

1、评审人应于评审前一至两周告知被评审人，评审人应熟悉被评审人的《岗位说明书》、该岗位KPI及考核措施，被评审人提前完毕自我总结（1年或六个月）。

5、修正《岗位说明书》、业绩评审流程等

1、评审人与被评审人做好业绩评审准备

2、评审人能够经过信息平台获取全部有关数据，能够经过问卷调查等方式从被评审人的客户、同事、上级、下属获取被评审人KPI评分值及有关信息。

前提条件

4、评审人与被评审人面谈达成一致

2、评审人多方搜集评分人对各指标的评分

3、评审人根据搜集的各评分人对KPI评分成果计算被评审人最终得分，并提出初步评论。

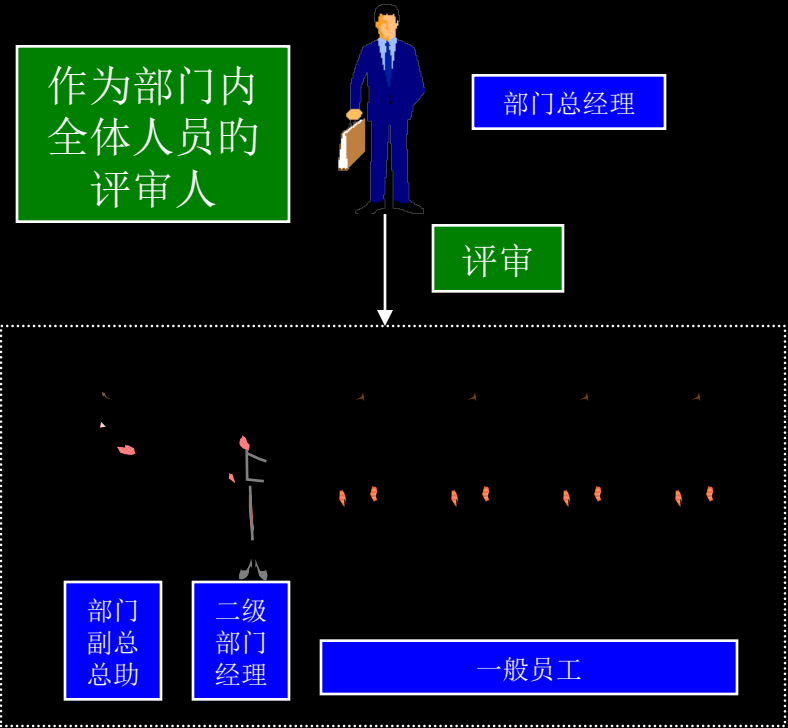
3、评审人根据KPI评分值及有关信息综合评价被评审人业绩

5、经过业绩评审发觉问题，针对被评审人、评审人、评审流程、KPI等准备采用相应措施。

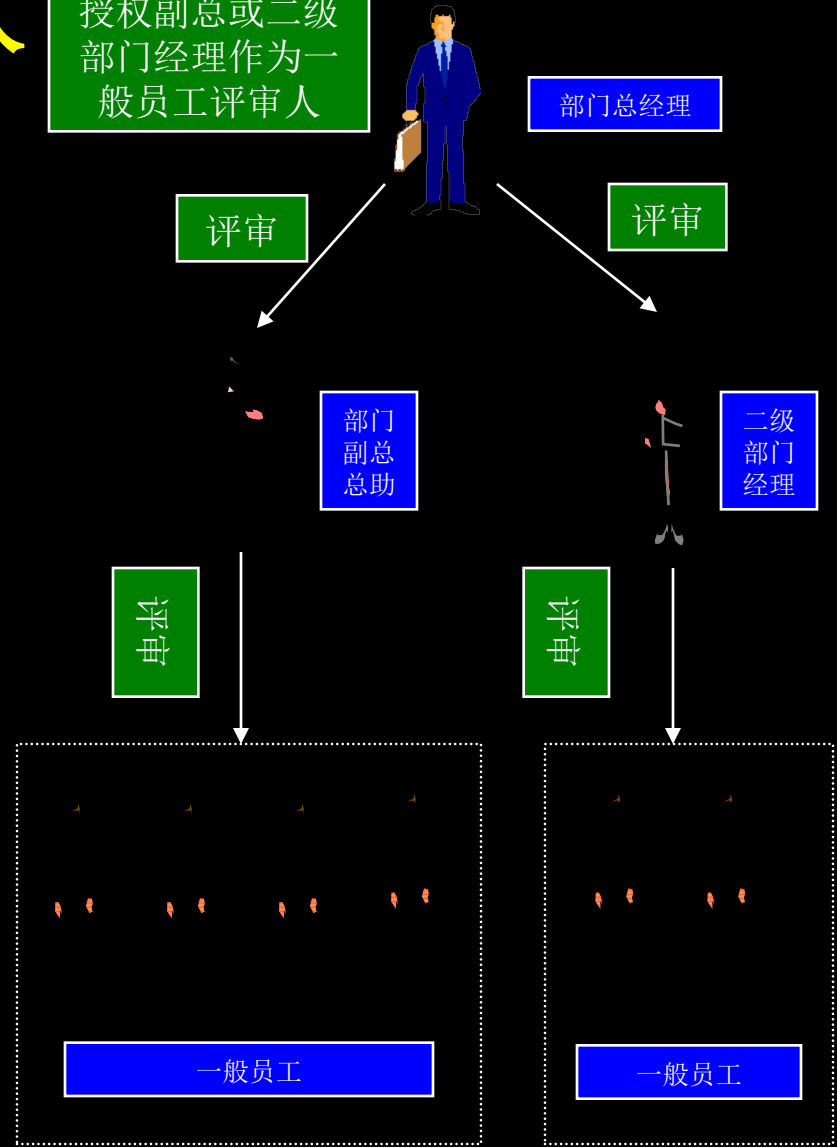
4、评审人对被评审人初步评论后，必须和被评审人面谈，一方面需要双方在《关键业绩评审汇总表》上共同签字表达认同，另一方面双方共同就被评审人的职业生涯进行规划。



# 每位员工只有一种评审人，原则上部门责任人作为部门内全体人员评审人

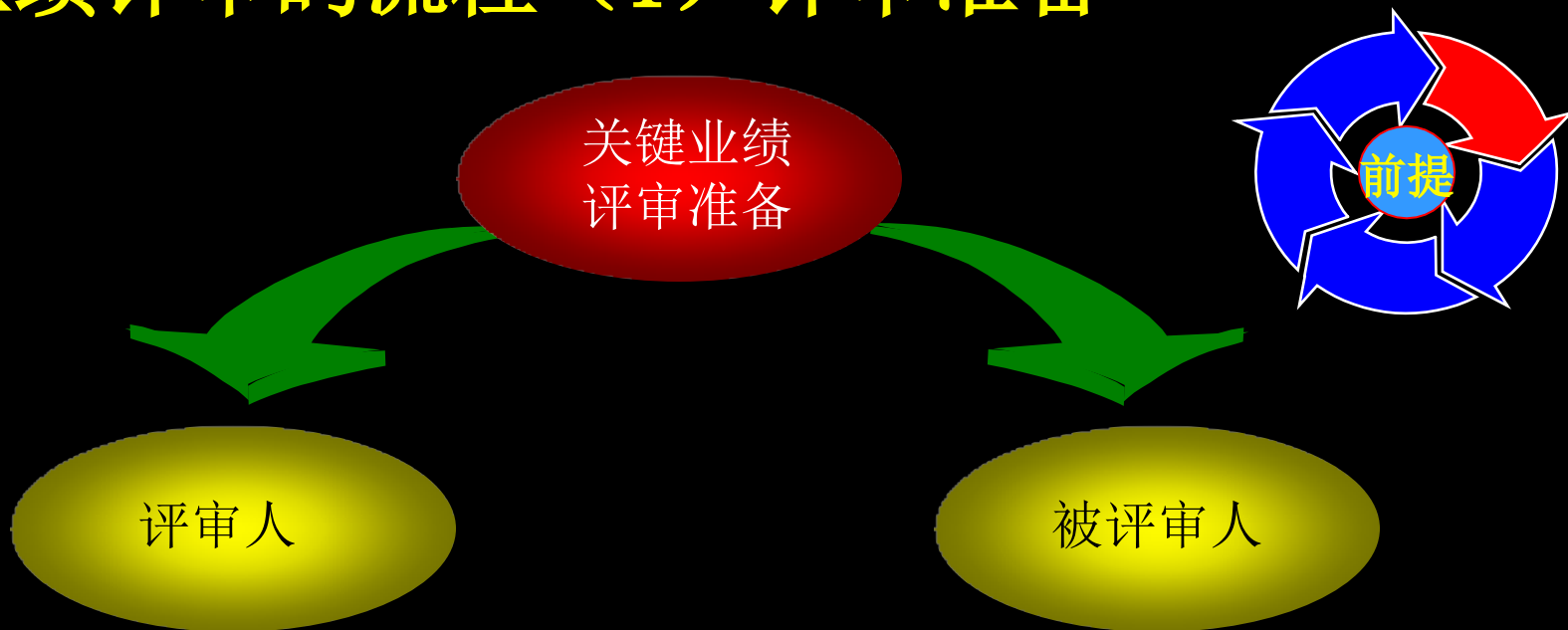


授权副总或二级部门经理作为一般员工评审人



考虑到有些部门人员较多，部门责任人难以掌握部门内每位员工的工作情况，能够由部门责任人授权部门内副总、总经理助理或二级部门经理作为部分员工的评审人，由被授权人最终在《业绩评审汇总表》上签字。

# 关键业绩评审的流程（1）评审准备

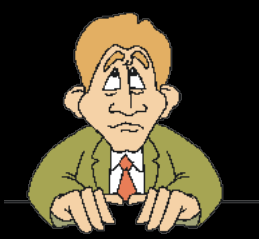
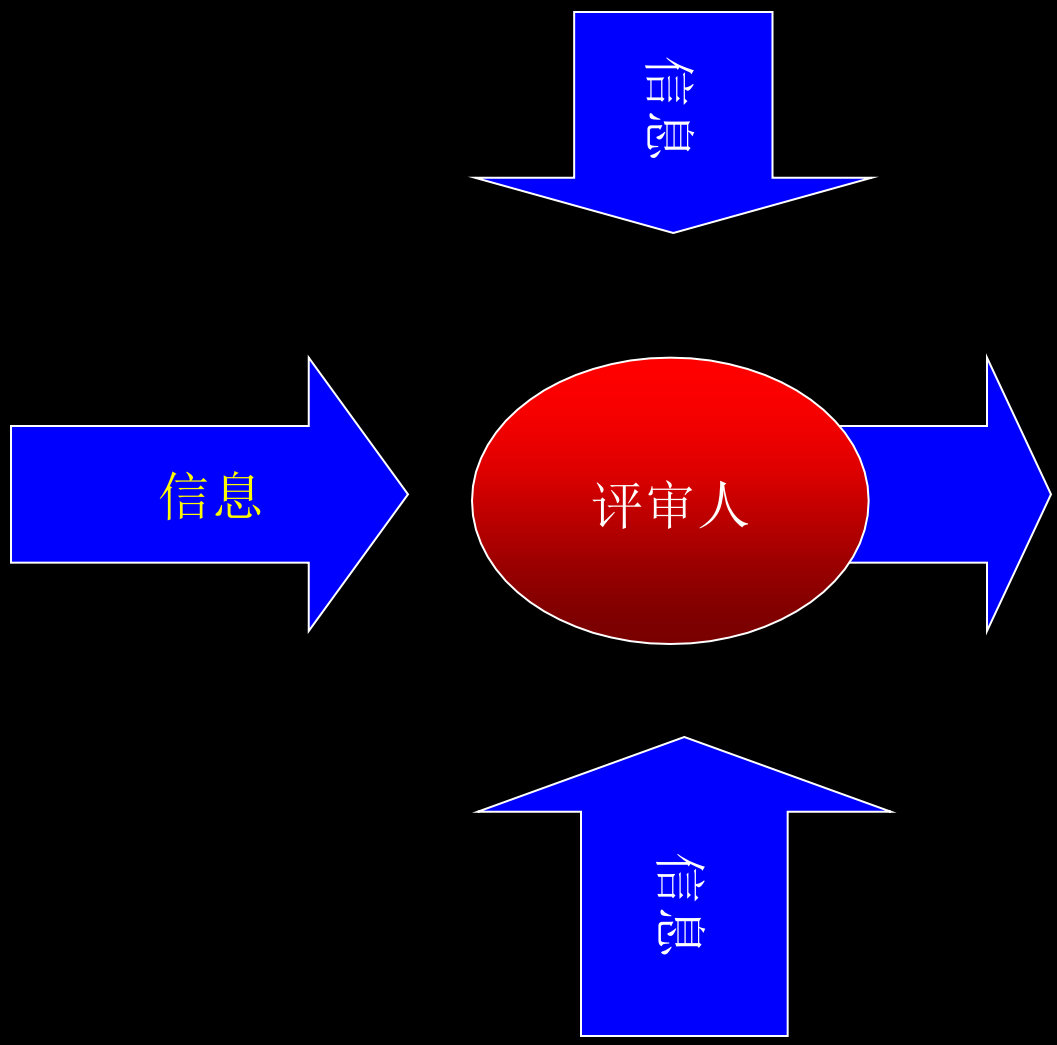
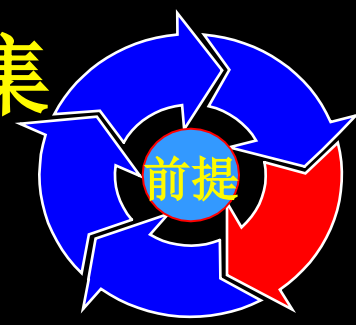


- 1、提前一至两周告知被评审人进行被评审准备
- 2、熟悉被评审人的《岗位说明书》和KPI含义及原则
- 3、熟悉KPI的信息起源以及各KPI评分人、信息搜集方式等
- 4、设计评审时间安排

- 1、熟悉自己《岗位说明书》和KPI含义及原则
- 2、熟悉KPI的信息起源以及各KPI的评分人等
- 3、完毕自我评审/总结
- 4、注意结合《岗位说明书》及KPI原则，并以详细数据等信息进行自我评审/总结，提出发展性目的和本身职业规划

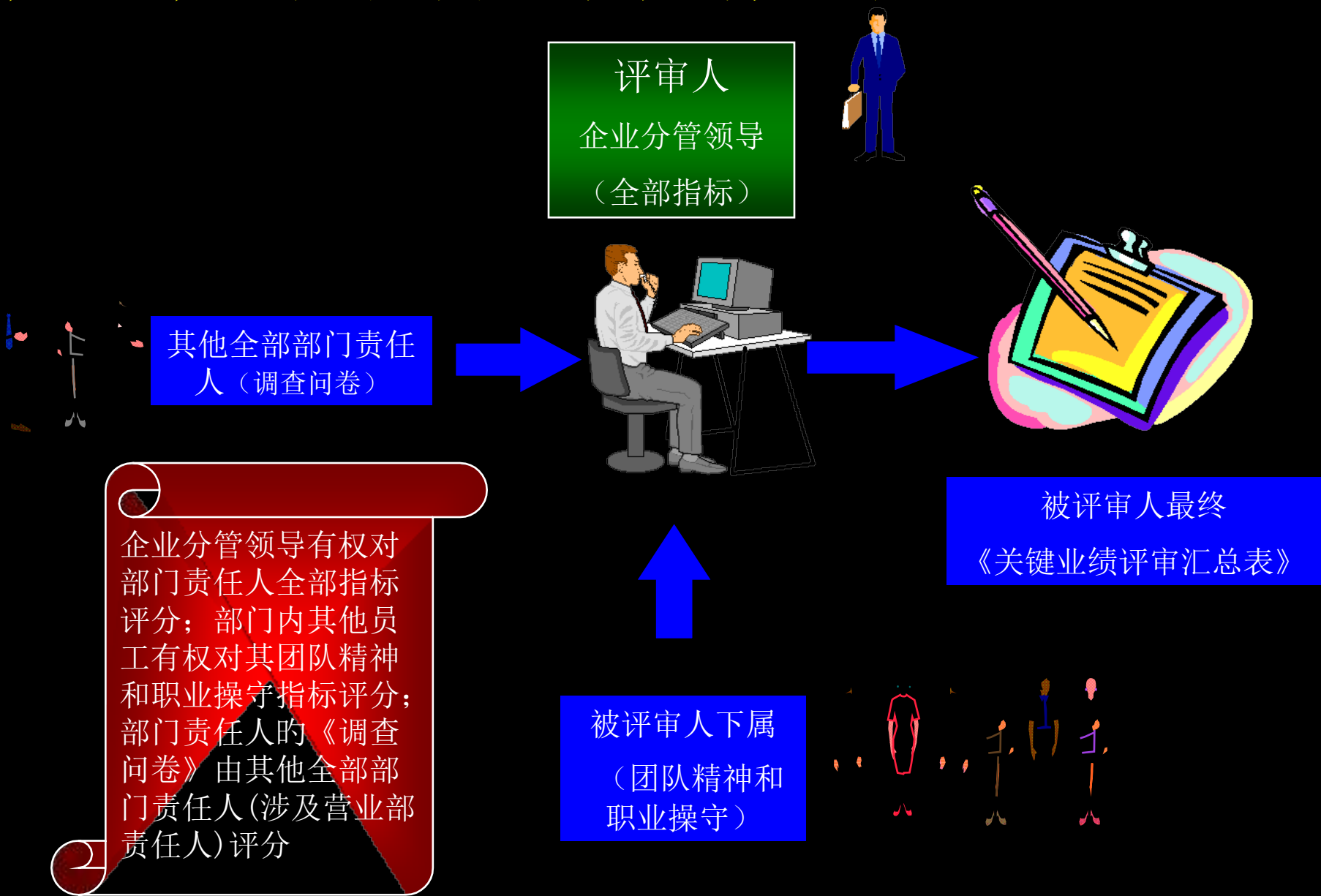


# 关键业绩评审的流程（2） 评审信息搜集

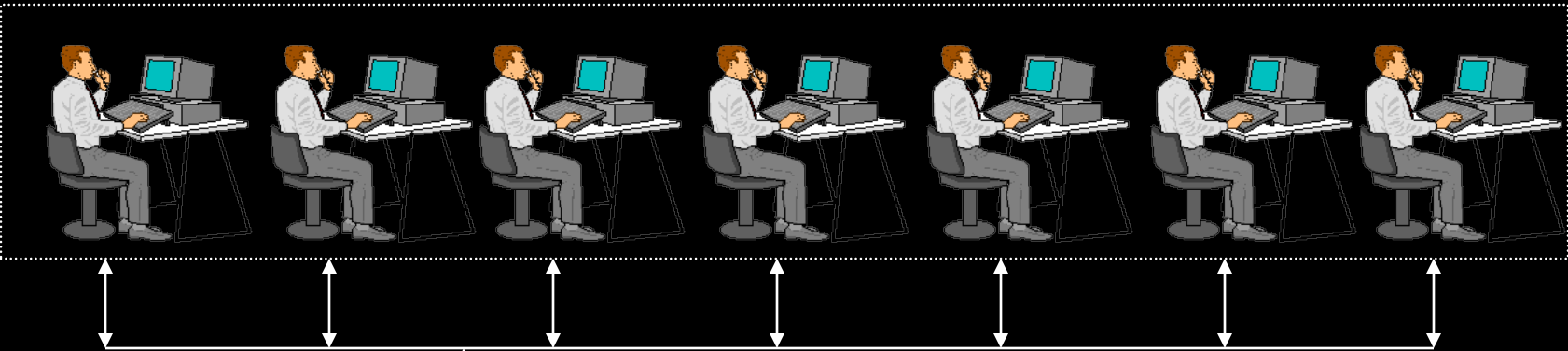


以搜集到的信息  
作为对被评审人  
关键业绩评审的  
基础

# 部门责任人关键业绩评审的信息起源



# 部门责任人的《调查问卷》应向全部部门发放

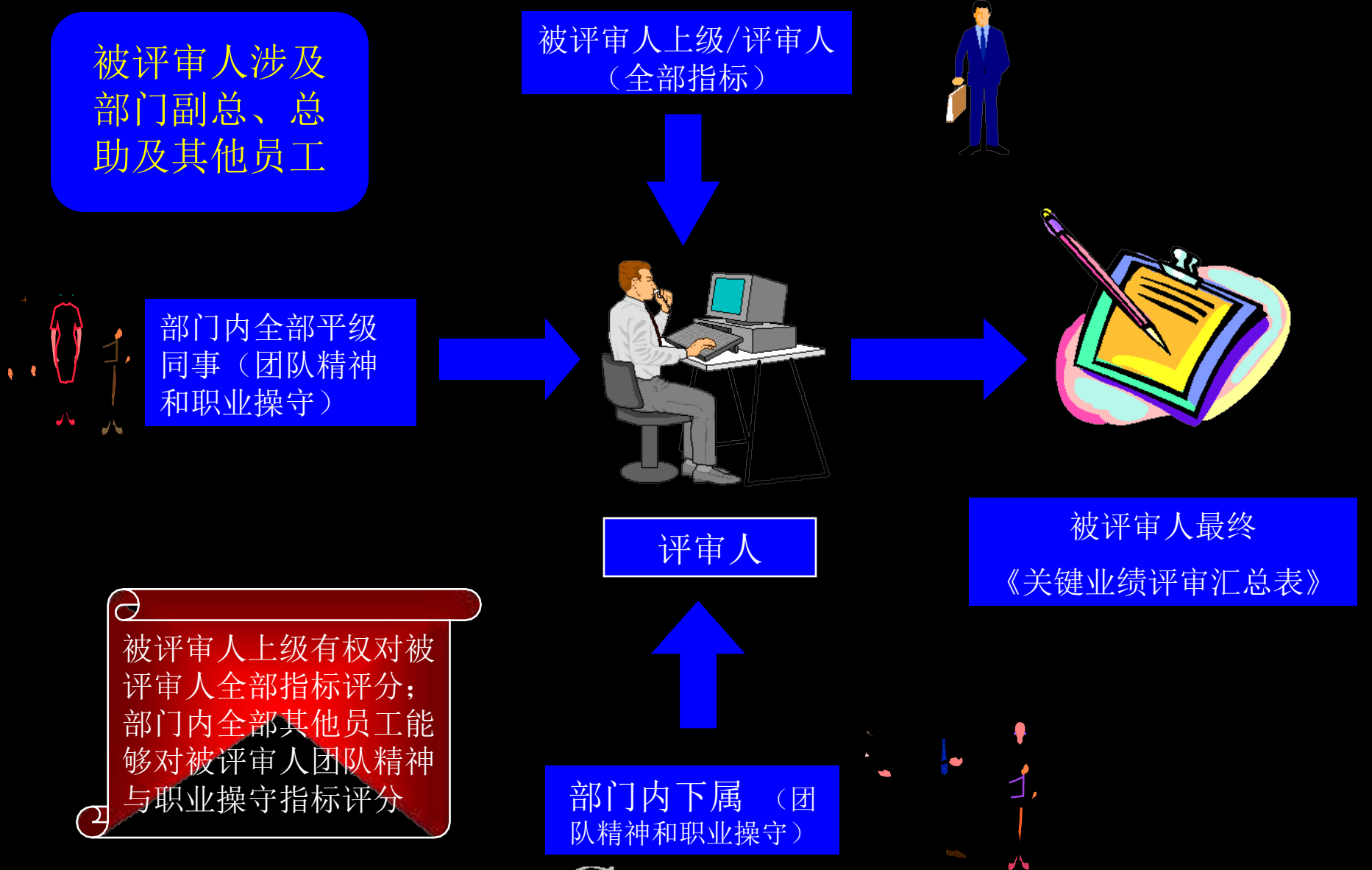


各部门责任人

评审人/企业分管领导

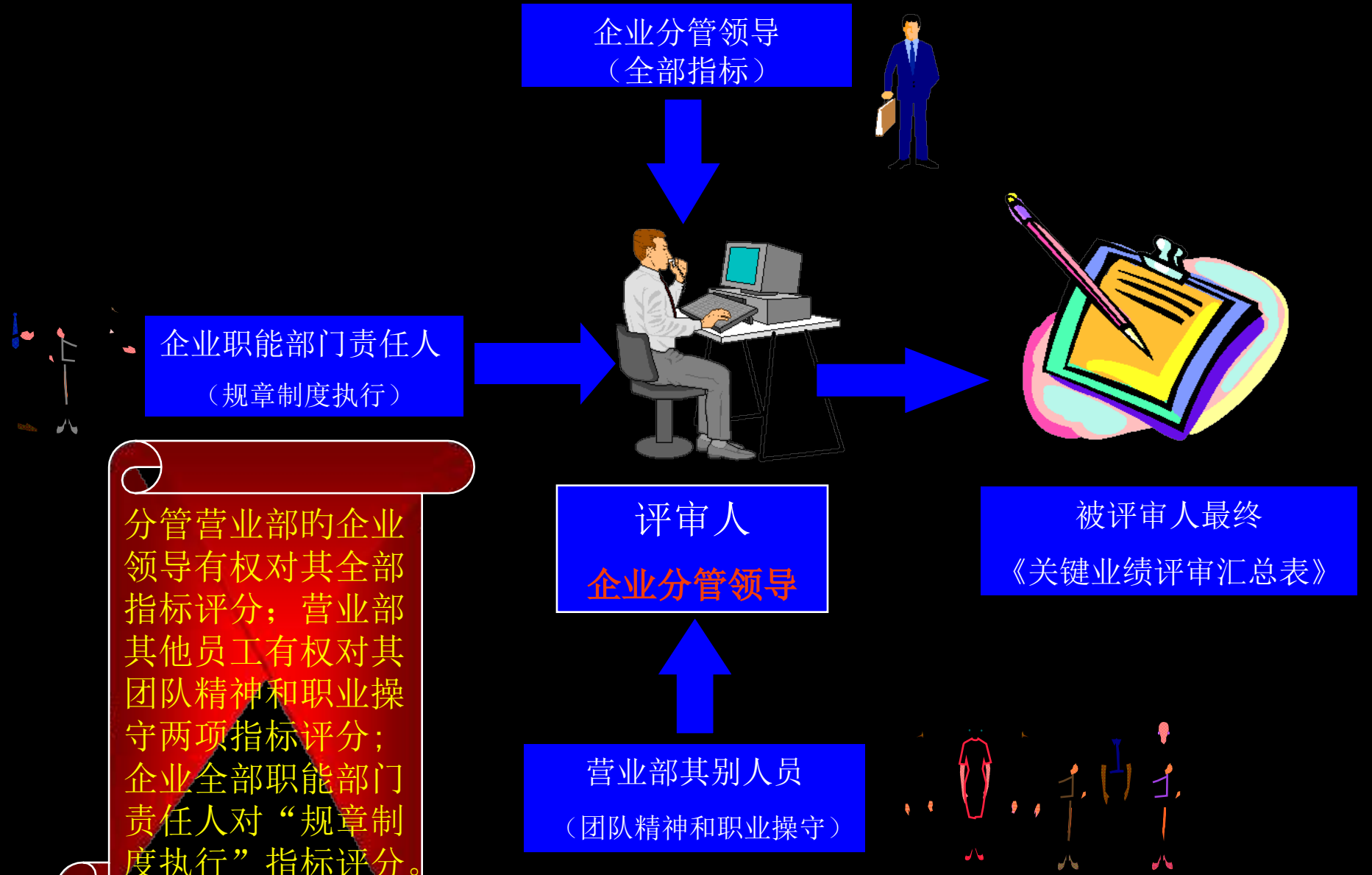
每个部门责任人的《调查问卷》应向全部其他部门责任人(涉及营业部责任人)发放，各部门责任人应仔细为问卷评分。假如以为不了解或不完全了解被评审人的情况，无法客观评分，那么能够放弃为被评审人的《调查问卷》评分或只为问卷中一部分指标评分，不论评分是否，都应在收到问卷后的要求时间内返回问卷，不然视同放弃权力。

# 部门其他员工关键业绩评审的信息起源

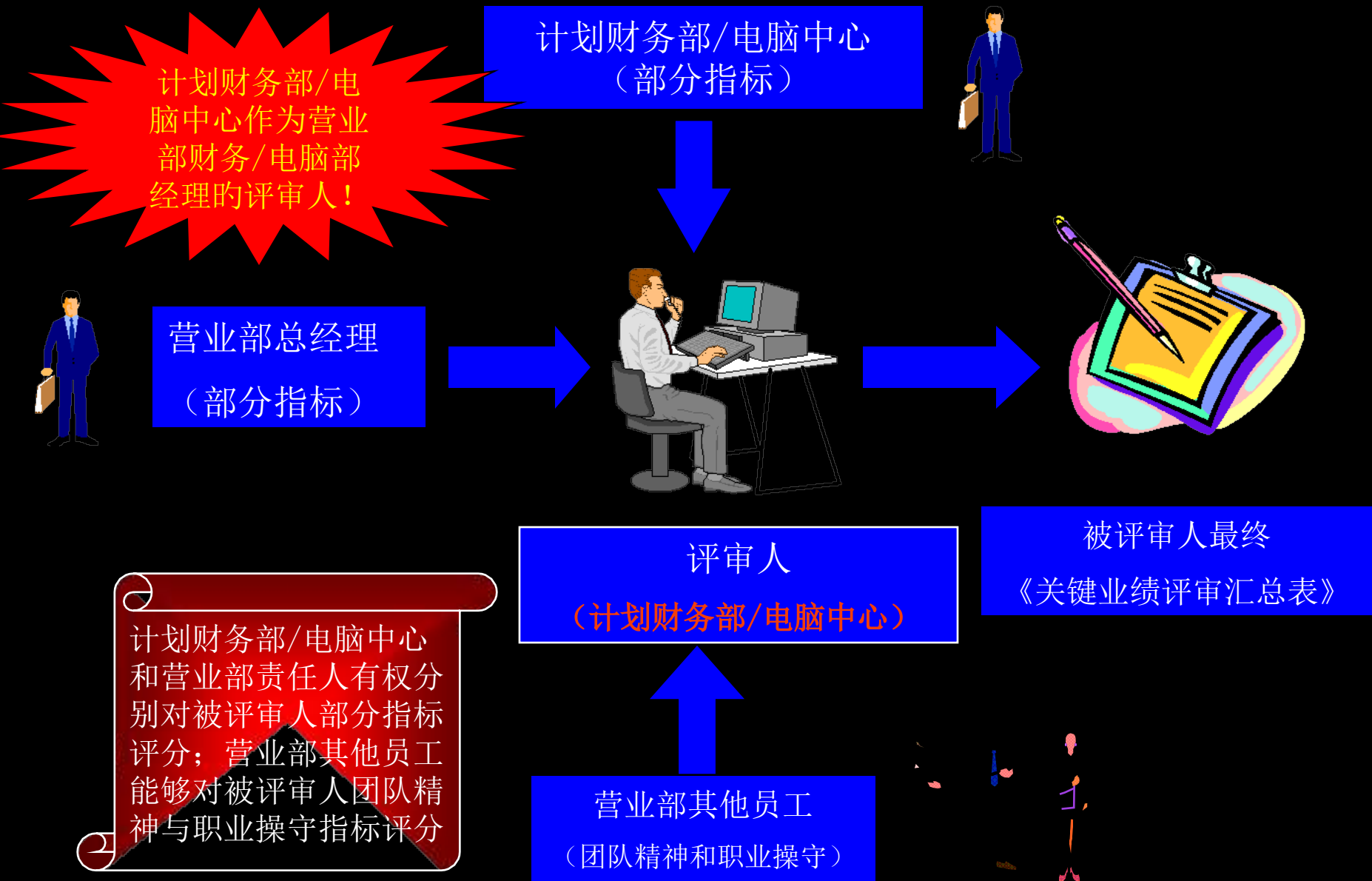




# 营业部责任人关键业绩评审和信息起源



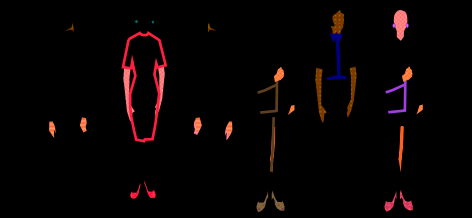
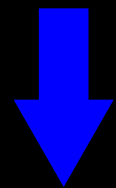
# 营业部财务/电脑部经理关键业绩评审的信息起源



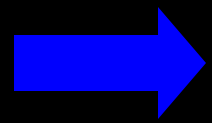
计划财务部/电脑中心和营业部责任人有权分别对被评审人部分指标评分；营业部其他员工能够对被评审人团队精神和职业操守指标评分

# 营业部财务/电脑工作人员关键业务评审信息起源

财务部/电脑部经理  
(全部指标)



营业部其他人员  
(团队精神、职业操守)



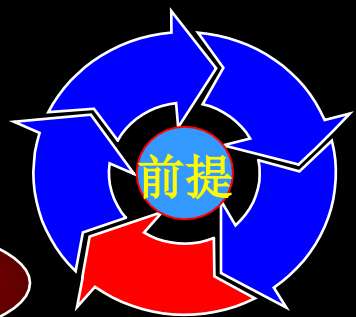
评审人  
财务部/电脑部经理



被评审人最终  
《关键业绩评审汇总表》

营业部财务部/电脑部经理有权对营业部财务/电脑工作人员全部指标评分，而且作为他们的评审人。营业部其他人员能够对其团队精神、职业操守两项指标评分。

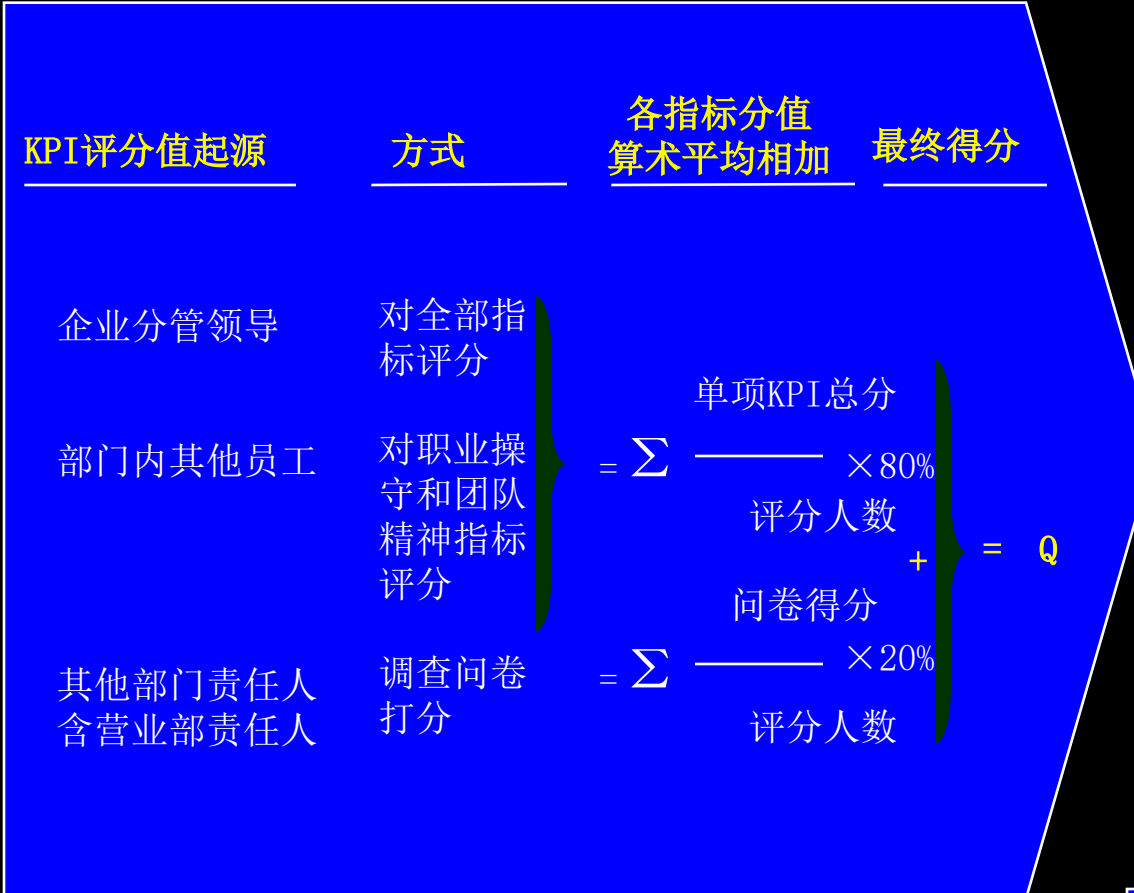
# 关键业绩评审的流程（3）业绩评审



1、

部门责任人关键业绩评审

电脑自动完毕



评审人

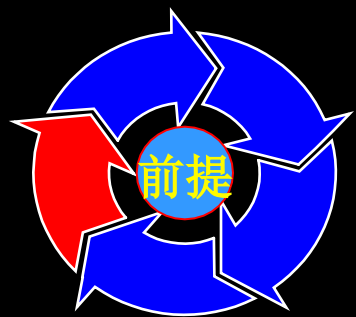


关键业绩评审汇总表

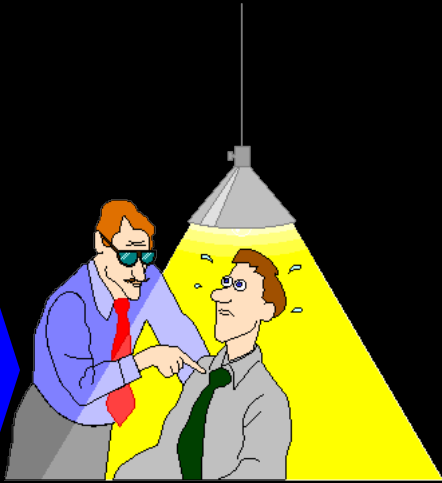
初步的关键业绩评论		

企业分管领导

# 关键业绩评审的流程（4） 评审面谈



- 评审人**
- 1、应给被评审人明确的举例。直接地告诉他做到了什么和什么没有做到，以防止误解辩护的态度；
  - 2、如要被评审人改善绩效，应先让他们懂得有什么做错了或没有做；
  - 3、经过交流同共同对被评审人的《岗位说明书》、KPI进行修订，并讨论评审流程的合理和可操作性，对被评审人进行职业规划；
  - 4、修正初步的关键业绩评论
  - 5、在评审最终止论中明确写出被评审的强弱项；



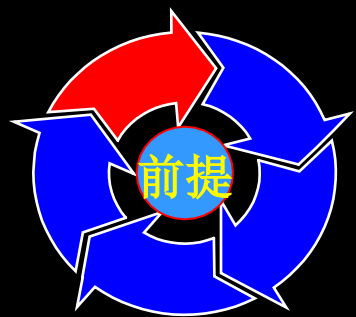
- 被评审人**
- 1、应根据评审人所指出的问题，用详细事例阐明客观原因；
  - 2、强调评审人忽视的部分
  - 3、提出自己的《岗位说明书》及KPI需要修正之处以及原因
  - 4、提出自己的培训需求和理想中的职业规划；

关键业绩评审汇总表		
职业规划：		
评审最终止论：		
强项：		
弱项：		
理评审人署名：		
被评审人署名：		

- 评审人应防止的事项**
- 1、不清楚的陈说
  - 2、评语笼统
  - 3、评论个人特征
  - 4、评论性格
  - 5、评论价值观念
  - 6、不明确的批评
  - 7、指责
  - 8、对于态度的评论
  - 9、有歧义的陈说

**评审人与被评审必须对评审结论署名认同！**

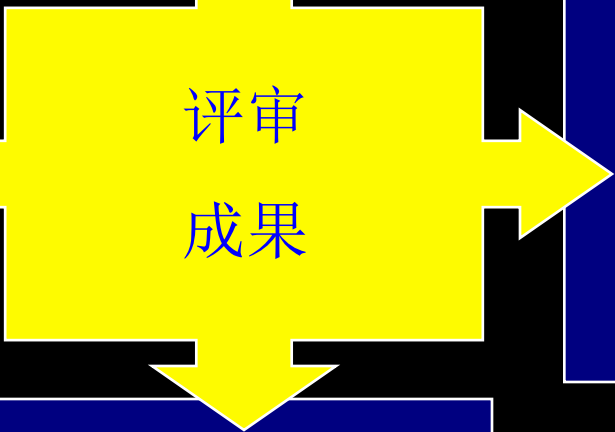
# 关键业绩评审的流程（5）采用措施



**鼓励机制!**

- 针对被评审人
- 培训计划
  - 轮岗、晋升计划
  - 续聘、解聘计划
  - 鼓励计划
  - 修正职业规划等等

- 针对KPI存在缺陷
- 调整《岗位说明书》
  - 调整KPI项目或KPI原则值
  - 等等



- 针对评审人
- 计划加强关键业绩评审技能培训

- 针对评审流程存在缺陷
- 调整评审流程

**淘汰机制!**

# 关键业绩评审明细表

序号	指标	权重 %	KPI分值				得分	评分人
			差	中	良	优		
1								
2								
3								
4								
	团队精神							
	职业操守							
KPI总分								
	调查问卷		(只有部门责任人有此 项)					
关键业绩评审最终得分								

# 关键业绩评审汇总表

评审人姓名		被评审人姓名	
评审人岗位		被评审人岗位	
评审时间		被评审人最终得分	
<p>综合评语：</p>			
<p>被评审人的强项：                  被评审人的弱项：                  提议被评审人接受培训项目类型：                  为被评审人设计职业规划：</p>			
<p>评审人署名： 日期：</p>		<p>被评审人署名： 日期：</p>	
<p>*双方署名表达共同对本表中所涉及评语认同。如被评审人不认同本表中涉及评语，不能与评审人达成一致意见，被评审人能够署名并注明“保存意见”字样。</p>			



# 有关KPI考核流程的几种问题

- 需要统一的几种问题：
  - 营业部及投行全部岗位的岗位说明书的编制作和KPI业绩管理体系纳入 KPI 小组的统一模式之中
  - 营业部及投行全部员工的考核流程和实现方式由经纪业务部、投行综合管理部统一实施
  - 营业部及投行全部员工的考核成果纳入企业统一的人力资源管理信息平台。
- 需要领导决策的几种问题：
  - 营业部及投行的细化的考核流程由由经纪业务部、投行综合管理部分别负责设计，人力资源部提供技术支持。人力资源部只对《岗位说明书》、考核成果进行管理
  - 营业部电脑和财务人员的考核流程统一到企业职能部门的考核流程中

# 目录



2023年人力资源管理的基本

原则

KPI推动工作及考核流程



2023年的人力资源管理活动

- 人员配置

- 人员发展

- 薪酬

- 福利及劳动关系



2023年人力资源管理的信息化建设



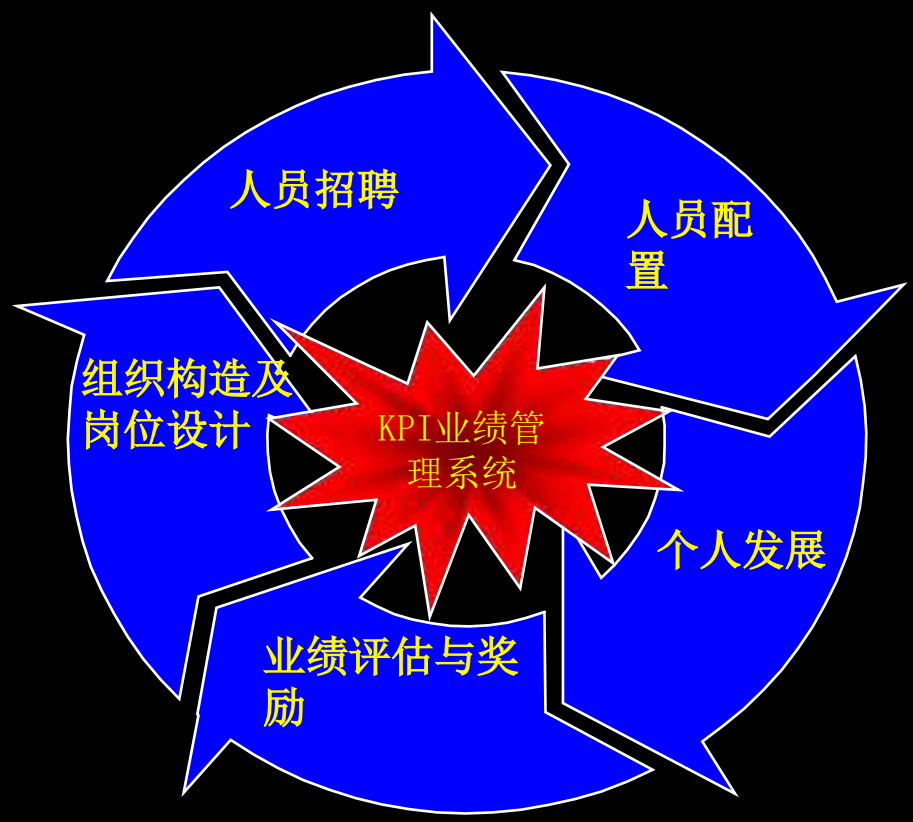
2023年的工作计划



# 在2023年实现人力资源部由事务型向业绩管理中心转变

## 目的

- 将业绩管理的理念引入到人力资源管理活动中，再造人力资源管理流程
- 制定支持企业经营发展计划所需人力资源规划，确保关键岗位有合适的人选，发掘并培养优秀的后备人才，建立灵活的人才配置机制



## 主要内容

1. 明确实施经营计划所需的组织构造及关键岗位
2. 招聘、弥补、充实关键岗位合适人选
3. 制定并更新“主要经理+优异后备人才”的档案及培训计划
4. 考核并区别“主要经理+优异后备人才”的业绩潜力
5. 对各级部门责任人的管理能力进行考核、评估
6. 实施相应的奖励、晋升或淘汰措施

# 目录



## 2023年人力资源管理的基本原则



KPI推动工作及考核流程



## 2023年的人力资源管理活动

- 人员配置（易乐园）
- 人员发展
- 薪酬
- 福利及劳动关系



## 2023年人力资源管理的信息化建设

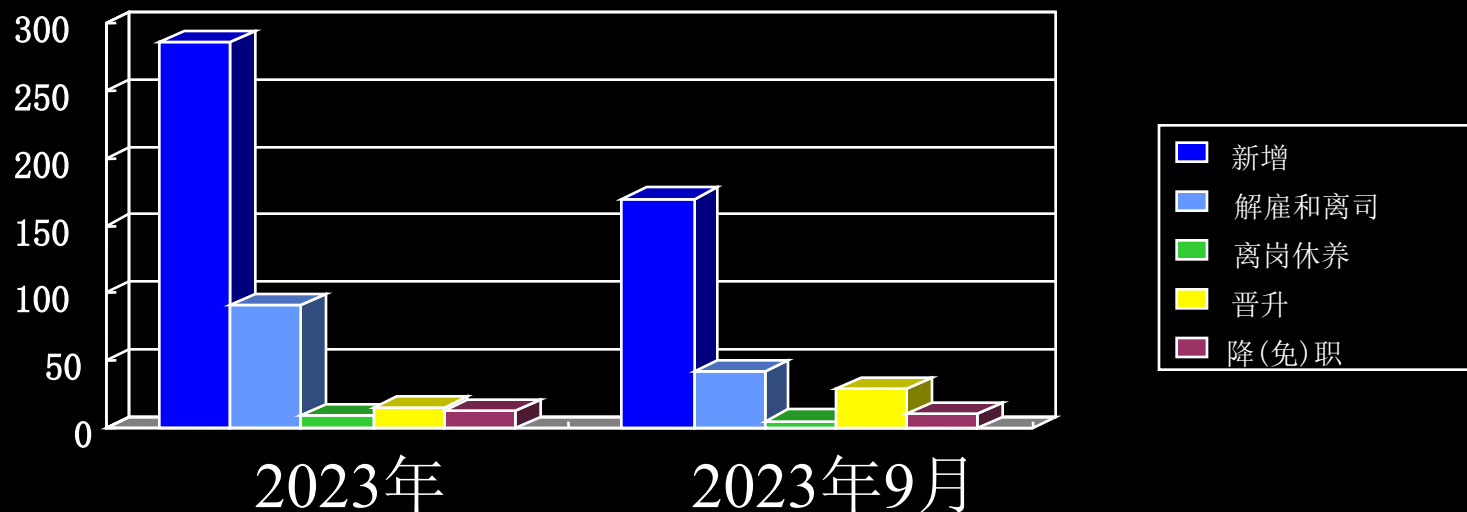


## 2023年的工作计划



# 经过两年的高速扩张，人力资源管理成为企业发展的瓶颈

企业人员流动情况



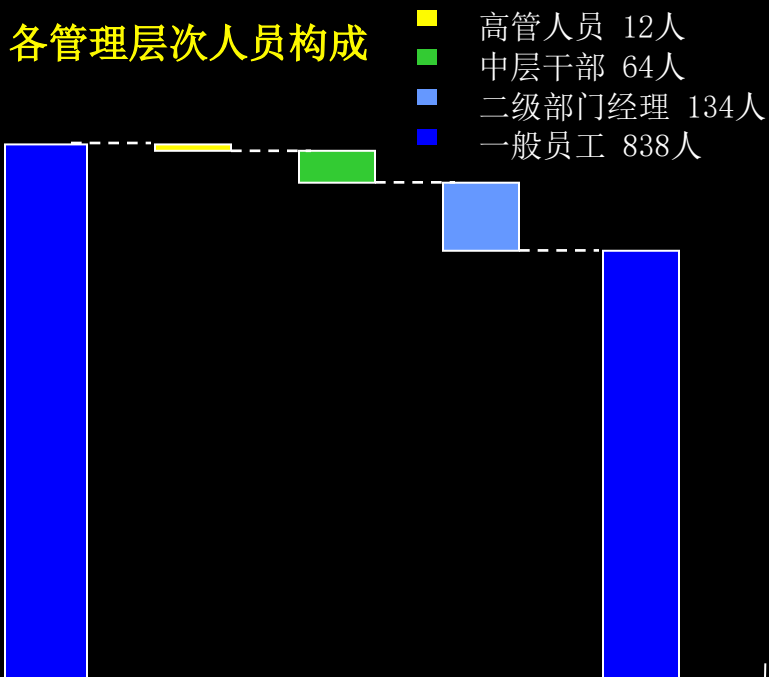
企业成立之初有725名员工，2023年企业净增长人员195人，2023年净增长人员128人，经过这两年的高速扩张，目前企业正式员工总数1048人。

企业的投行人员由最初的37名增长到今年9月的125名，经过末尾淘汰目前为108人

企业营业网点由22个增长到26个，经纪业务人员由583名增长

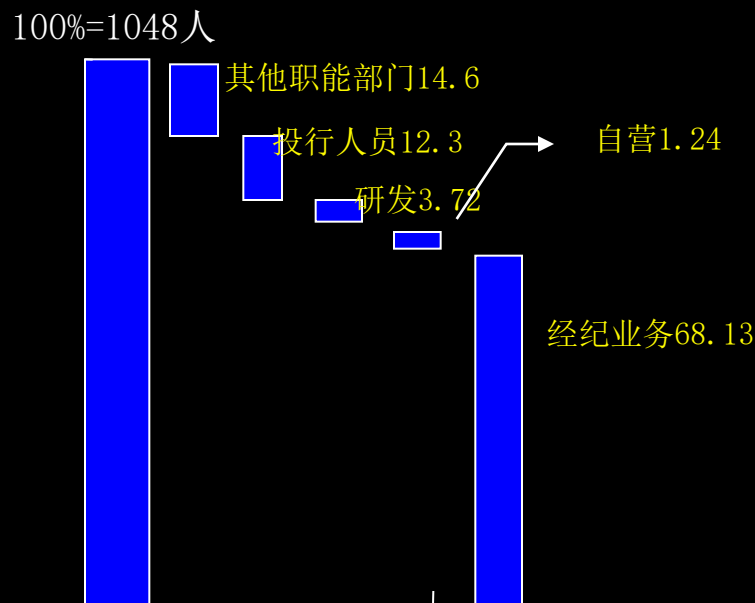
# 西南证券人员构成仍需调整

各管理层次人员构成



\* 数据起源：西南证券2023年8月

各业务类别人员构成



\* 数据起源：西南证券2023年8月

- 高级与中级与初级管理人员与一般员工的百分比关系为1:5:10:60，各管理层级人员百分比关系大致合理。
- 管理人员数量比重过大，占总人数的13%，一般企业的管理人员占10%的百分比。
- 业务创利类人员中，经纪业务类人员的比重过大，占业务创利人员的80%。

# 在来年一季度，完毕企业的定员定编计划

十三家券商营业部平均人数排列



十三家券商营业部最高人数排列



十三家券商总人数排列



\* 数据起源: 兴业证券的同业调查

截至2023年底，华夏证券企业总资产319.9亿元，131家证券营业网点，覆盖全国40多种大中城市，企业既有员工3116人，单个营业部平均人数24人。而我企业26家营业部，员工总数1048人。单个营业部平均人数28人，远超出券商平均数22.3人。经纪业务人员缩减20%才干到达市场平均水平。目前，企业经纪业务部正在制

# 在来年一季度，根据企业业务发展需要制定人力资源规划

## 人力资源规划

是指根据企业的发展战略、经营目的以及市场环境的变化，科学地预测、分析企业在将来环境中的人力资源供给和需求情况，计划企业的人力资源管理活动。

## 人力资源规划的内容

- 岗位职务规划
  - 岗位职务规划主要处理企业定员定编问题
- 人员补充规划
  - 根据企业对特殊人才的需要制定招聘计划
  - 满足企业因人才的流动，在中长久内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。
- 人力分配规划等
  - 人力分配规划是根据企业各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员
- 培训计划
  - 培训规划是根据企业发展的需要，为企业培养目前和将来所需要的各级合格人员



# 严格招聘流程、严把进人关口

流程 →

角色定位 ↓



**总裁**

- 设定企业总体人才观

- 与新进人员面谈、交流

**人力资源  
分管领导**

- 拟定人员需求
- 审定方案合理性

- 确保合适的管理人员参加筛选流程
- 确保“推销”工作进行得足够充分
- 面试候选人

- 与新进人员面谈、交流

**需求部门**

- 在深度工作分析的基础上，提出合理的人员需求

- 参加人力资源部组织的招聘活动

- 需求部门的专业面试、复试

- 需求部门专业知识、业务技能培训的再培训

**人力资源部**

- 基于经验和其他信息为需求部门提供支持
- 审定人员需求的数量及岗位要求

- 多渠道、多方式组织招聘活动

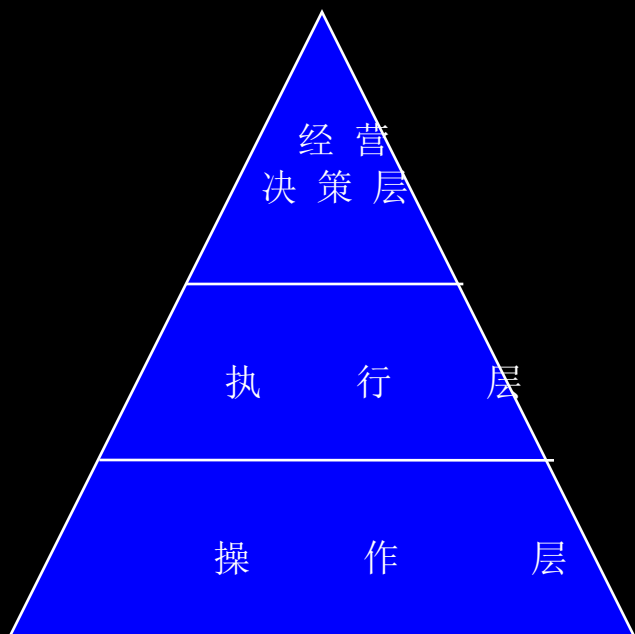
- 按照要求进行面试筛选
- 安排面试，管理测试及其他筛选措施
- 就面试和面试成果互换意见

- 培训新员工

求



# 在2023年建立灵活的人员配置机制是当务之急



- 形成一批具有战略规划能力，正确适度授权，推动组织学习与发展，精明强干的领导班子

- 一批具有全局观念、较强专业管理能力和综合分析能力，又善于发明性执行命令和调动下属主动性的中层管理干部和技术人员

- 有业务专长，敬业，服从指挥，对局部工作开发具有独创看法的详细工作人员

## 人员配置是一项长久、复杂、有计划的系统工程

- 企业不同发展阶段的变化，时间推移的影响
- 原来胜任工作的人会变得极难胜任

## 人员配置的职能

- 知人善任，会用人，使合适的人干合适的工作
- 培养人

# 有关企业人员配置的考虑要点

## 改革目的

- 建立公平、公开、公正的干部培养、提升、淘汰系统。
- 在升、降职时以考核成果为主要考虑原因，实施“竞争、鼓励、淘汰”机制。

## 目前情况

- 1. 提升体系不健全**
  - 干部提升缺乏严格考核
  - 干部提升流程不明确
  - 没有干部试用期及考核
- 2. 淘汰机制有待完善**
  - 大部份干部只升不降
  - 淘汰缺乏考核根据，不能充分发挥其主动功能
- 3. 未建立系统的干部培养体系**
  - 干部缺乏轮换
  - 对干部缺乏有系统、有计划的培养
  - 没有建立岗位后备制度

## 重新设计特点

- 在总裁办公会决定干部升降职和轮换时，引入干部述职的考核方式，以及挂职使用的方式，降低干部用人风险。
- 以业绩考核成果和能力水平为基础，建立淘汰机制。
- 高层领导直接参加制定人才轮换计划，使轮换有计划性并帮助干部发展
- 建立岗位后备制度增长干部力量，同步进一步向干部提供发展机会

为了提升西南证券干部队伍素质，人员配置应提升最优异的人才，予以他们发展机会，同步淘汰体现差的干部、员工。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/535013012230011334>