

中国民生银行人力资源规划



OM

华信惠悦征询企业

2023年10月



目 录

1、序言

2、民生银行人力资源规划现状分析

3、民生银行员工队伍现状分析

4、民生银行员工队伍规划及管理提议

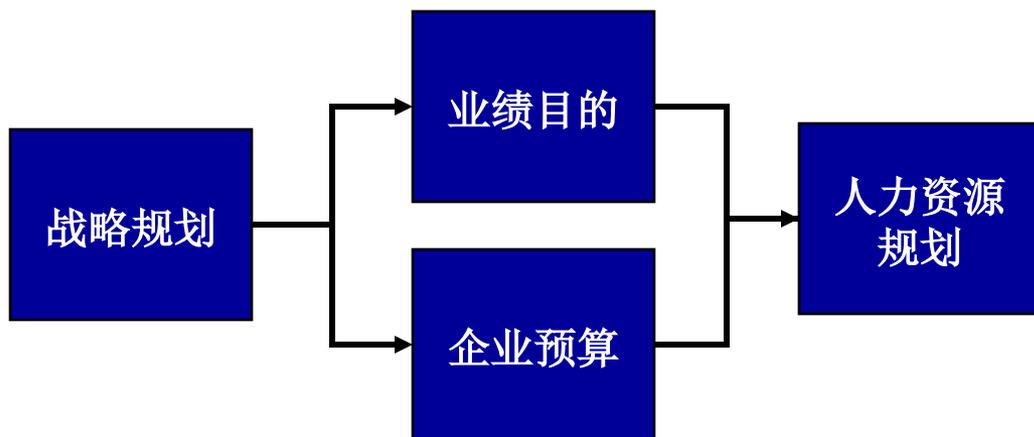
5、民生银行人力资源管理提升计划

附录：民生银行人力资源管理与最佳实践对比

什么是人力资源规划

定义

- 人力资源规划以将来为导向，主要关注两个内容：
 - 组织将来的成功需要什么样的人才？
 - 为了实现组织的目的，应该制定什么样的人力资源管理政策？
- 进行人力资源规划的前题条件是**企业有明确的战略规划、业绩目的和企业预算。**



为何要进行人力资源规划？

战略规划, 平衡计分卡

远景、使命、发展方向
业绩衡量
将来对各职能的要求

成果
顾客
财务
关键业务流程
学习与成长

人力资源规划是连接战略规划和企业业绩的必由之路，涉及员工队伍规划和人力资源管理规划两个部分，我们将从这两个方面制定民生银行的战略规划

人力资源规划在三方面影响组织实现战略目的的能力：

- 将人力资源管理与企业战略紧密相连；
- 分析将来变化，在人力资源方面制定应对措施
- 提升人力资源费用使用的经济性；

战略规划, 平衡计分卡

- 远景、使命、发展方向
- 业绩衡量
- 将来对各职能的要求

员工队伍规划

- 既有员工队伍的描述
- 将来的员工队伍预测
- 差距分析

人力资源管理规划

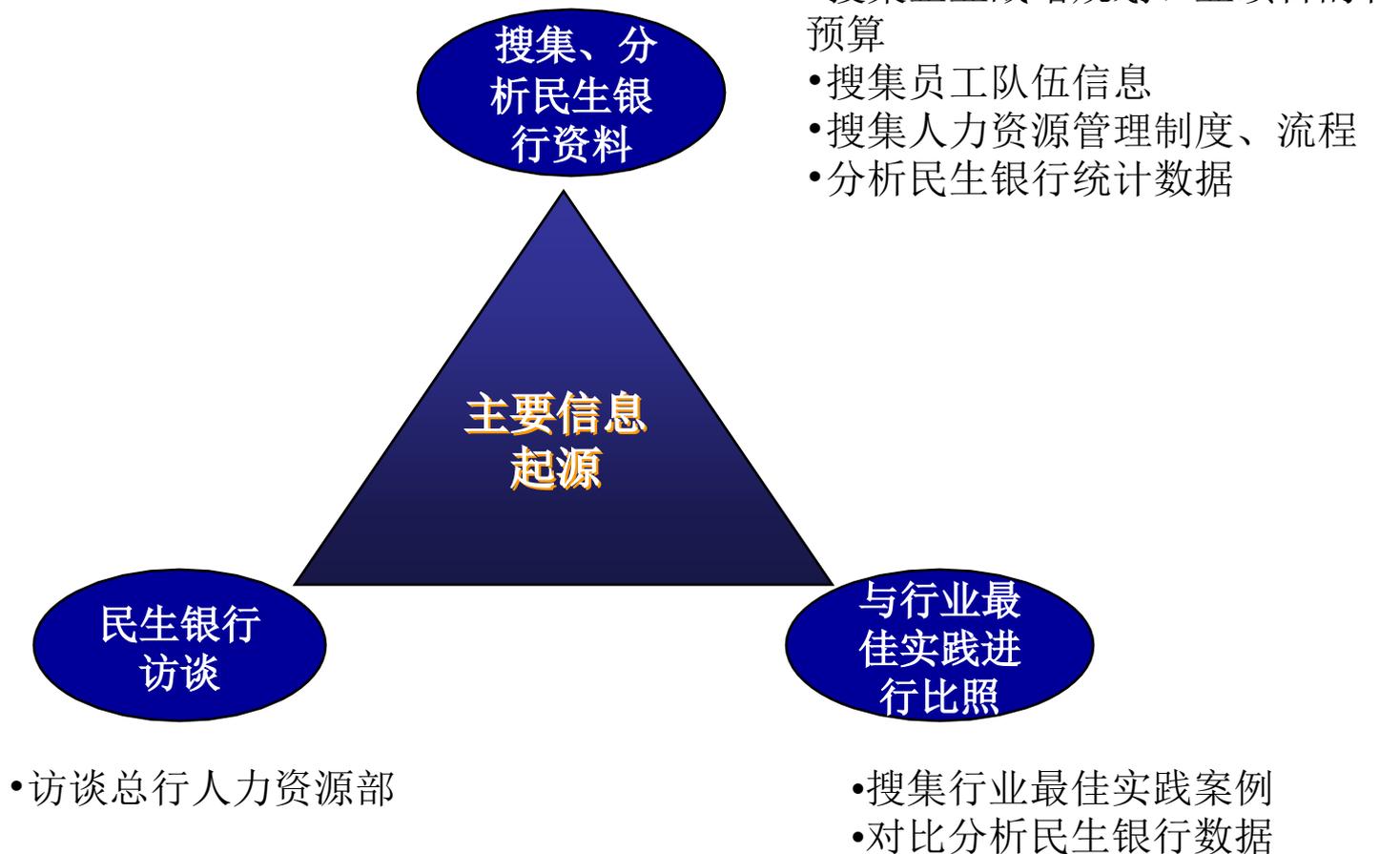
- 怎样辨认、吸引、保存、发展和鼓励优秀人才

成果

- 顾客
- 财务
- 关键业务流程
- 学习与成长



我们基于下列信息进行人力资源规划





目 录

1、序言

2、民生银行人力资源规划现状分析

3、民生银行员工队伍现状分析

4、民生银行员工队伍规划及管理提议

5、民生银行人力资源管理提升计划

附录：民生银行人力资源管理与最佳实践对比

民生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，缺乏长久规划

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

评价

目前处于迅速发展期，进行总行员工队伍规划的需要尚不强烈，但明确民生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，所以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

提议

参照民生银行的历史数据，根据将来发展总行的管理控制模式进行规划

根据将来五年的发展战略要求，辨认关键人才，关键人才的配置着眼于发展，进行合适储备和培养，而对非关键人才的配置着眼于费用控制的需要



民生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

4. 人力资源管理改善规划

● 现状

制定了《客户经理制实施方法》等关键人才的管理方法，制定了业绩考核和能力考核的原则，目前处于准备实施阶段

《民生银行五年发展那规划纲要（2023—2023）》提出了多渠道引进人才、实施员工职业生涯规划、加强培训和哺育民生银行企业文化的人力资源战略目的

● 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

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，对将来的人力资源管理提升方向缺乏计划

● 提议

根据民生银行的战略需要，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

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，制定将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、序言

2、民生银行人力资源规划现状分析

3、民生银行员工队伍现状分析

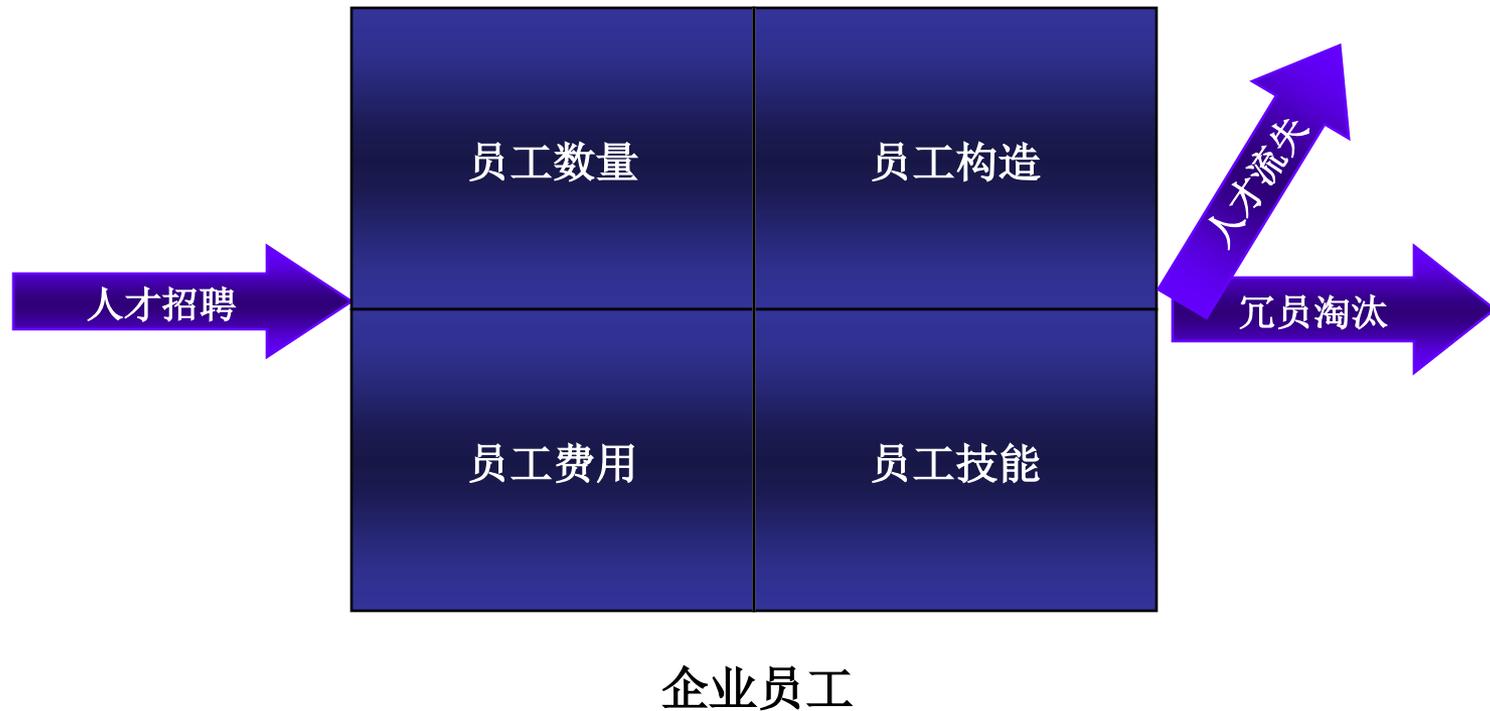
4、民生银行员工队伍规划及管理提议

5、民生银行人力资源管理提升计划

附录：民生银行人力资源管理与最佳实践对比

员工队伍现状分析的维度

员工队伍分析主要涉及下列五个方面：员工数量、员工构造、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

阐明：

■ 右表中列出了员工队伍各方面的量化分析指标，我们经过对比民生银行与市场（涉及国际银行、国内股份制商业银行）数据，发觉问题，并为将来的员工队伍规划改善提供根据。

■ 对于民生银行目前数据与市场数据口径一致的指标，我们将进行对比分析；假如数据口径不一致，我们将选用部分民生银行数据，进行详细分析。

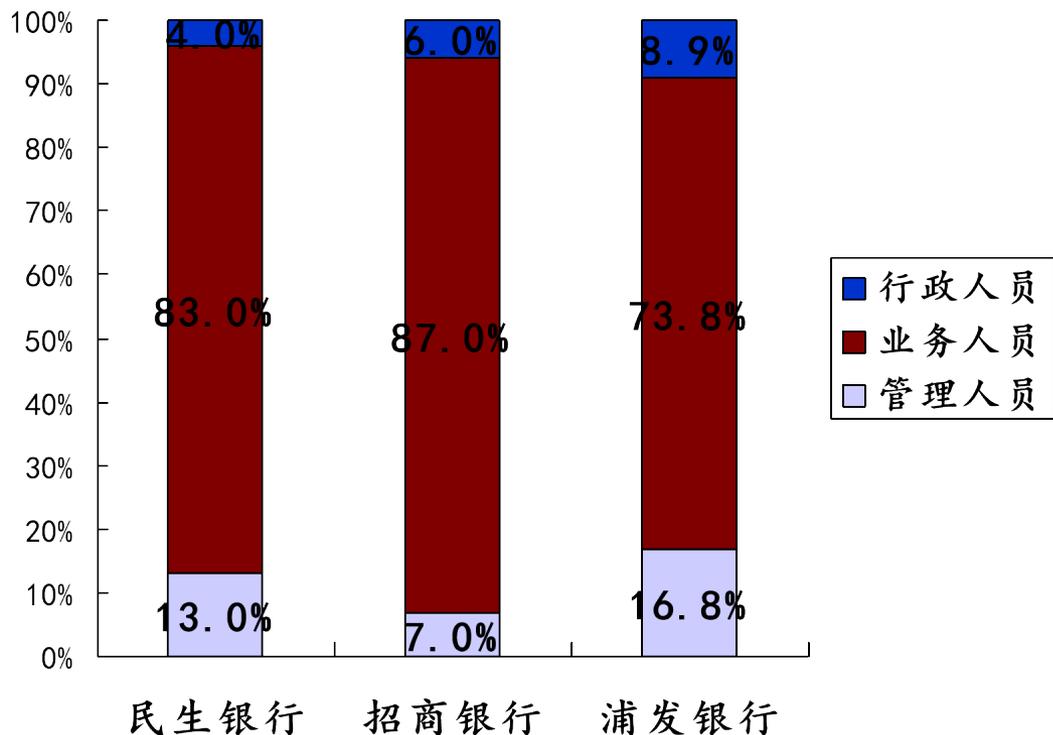
类别	指标项
● A、员工数量与构造	● 总行占全行员工百分比
	● 管理人员数量与百分比
	员工学历构成
B、员工费用	● 薪酬福利占营业收入的百分比
	● 薪酬福利占营业支出的百分比
	● 福利费用占薪酬费用的百分比



A、员工数量与构造分析：与国内股份制银行相比，民生银行的管理人员、业务人员与行政人员之间的百分比关系比较合理

分析：

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

从2023年三家股份制银行的数据来看：

民生银行的行政人员最精简；

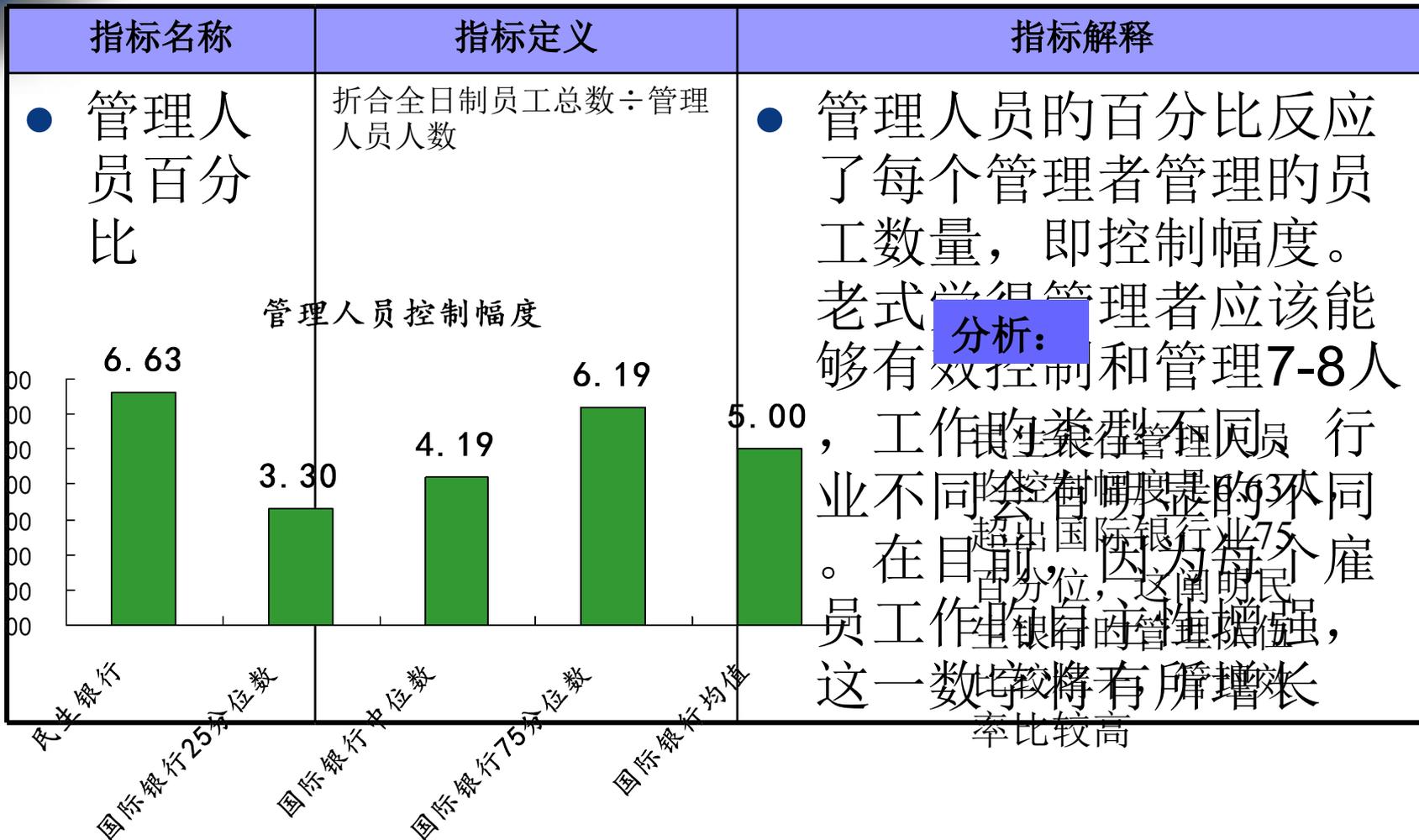
而管理人员的百分比与招商银行相比较多；

总的来看，民生银行的民生银行三类人员之间的百分比关系与其他国内股份制银行



A、员工数量与构造分析：与国际银行业相比，民生银行的管理人员队伍比较精干，管理效率较高

指标简介



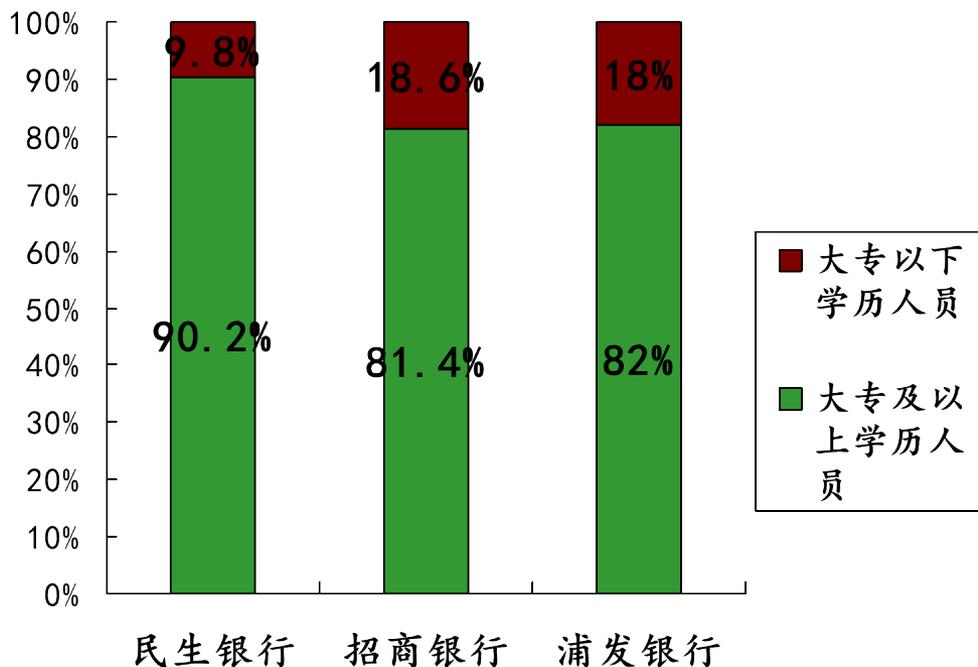
数据起源：1、国际银行业数据引自Saratoga Institute人力资本研究报告

2、民生银行数据由民生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(涉及副职)



A、员工数量与构造分析：与其他股份制商业银行相比，民生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

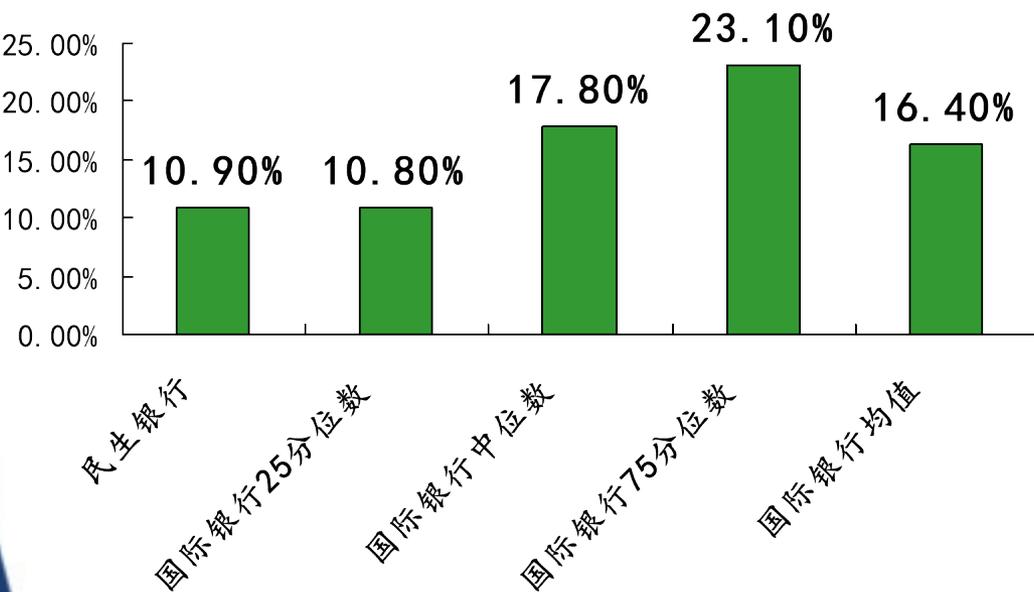
分析：

从2023年三家股份制银行的数据来看：民生银行员工的学历层次最高，这在一定程度上反应了民生银行的具有一支素质较高的员工队伍



B、员工费用分析：与国际银行业相比，民生银行的薪酬福利支出具有经济性

指标名称	指标定义	指标解释
<ul style="list-style-type: none"> 薪酬福利费用占收入的比率 	$(\text{薪酬费用} + \text{福利费用}) \div \text{收入}$ 薪酬福利费用占收入的百分比	<ul style="list-style-type: none"> 该指标反应了企业薪酬福利支出的经济性，理想状态是25百分位

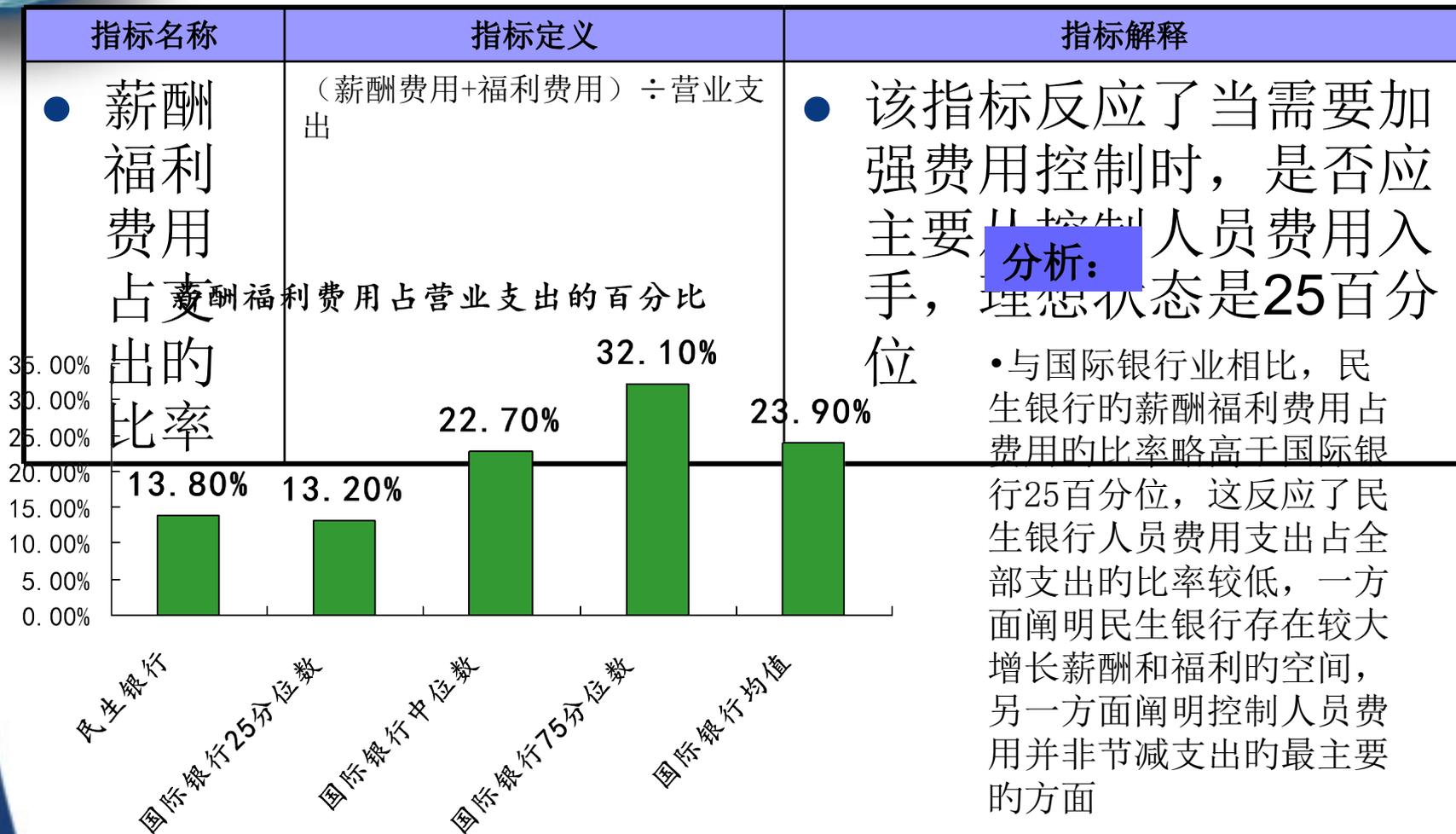


• 与国际银行业相比，民生银行的薪酬福利总额占收入的比率略高于国际银行25百分位，这反应了民生银行人员费用支出的经济性，也反应了民生银行有进一步增长员工薪酬福利的空间



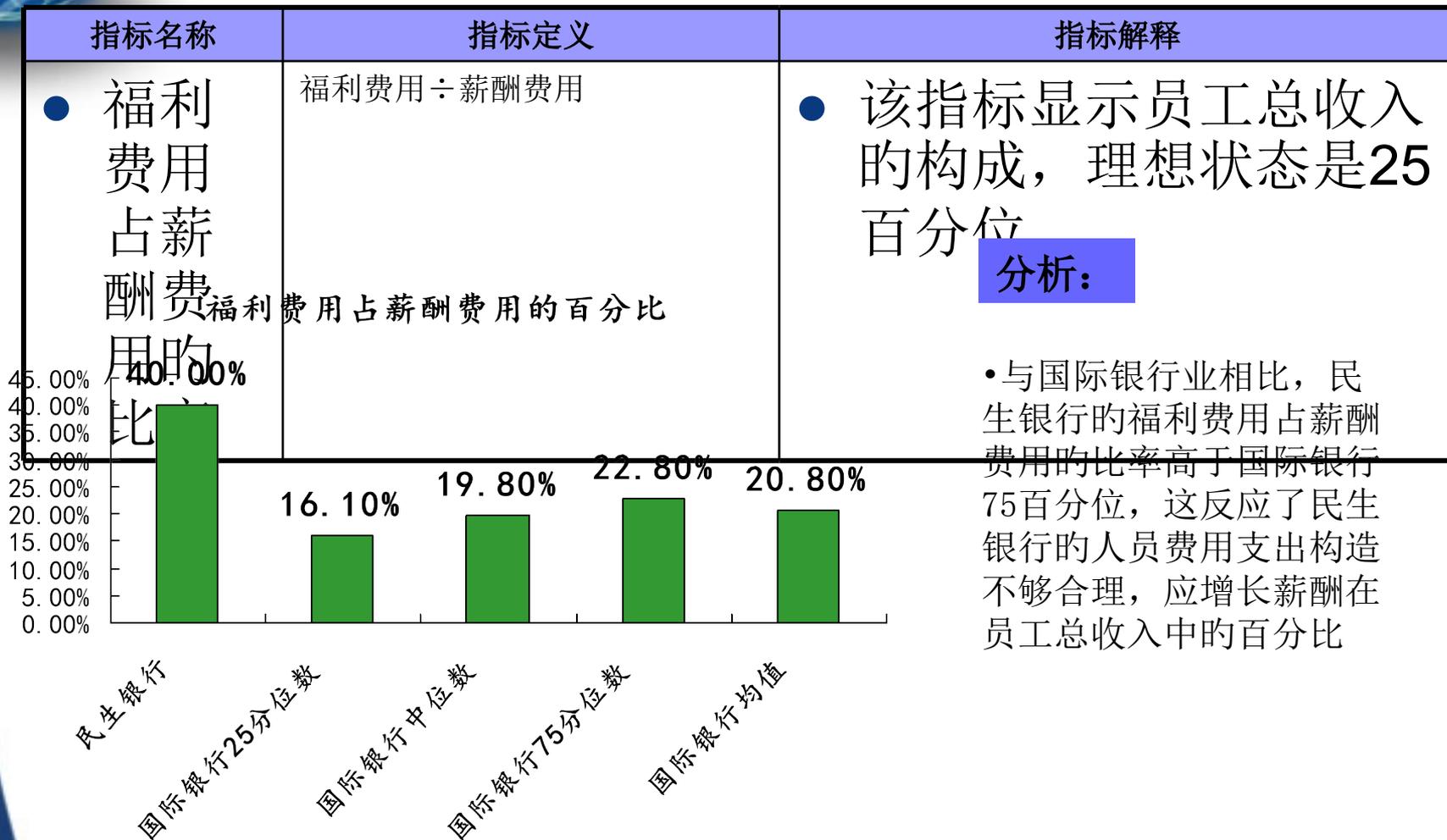
B、员工费用分析：与国际银行业相比，民生银行的薪酬福利支出具有经济性

指标简介



B、员工费用分析：与国际银行相比，民生银行员工福利费用占薪酬费用的百分比过高

指标简介



19 数据起源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute

人力资本研究报告



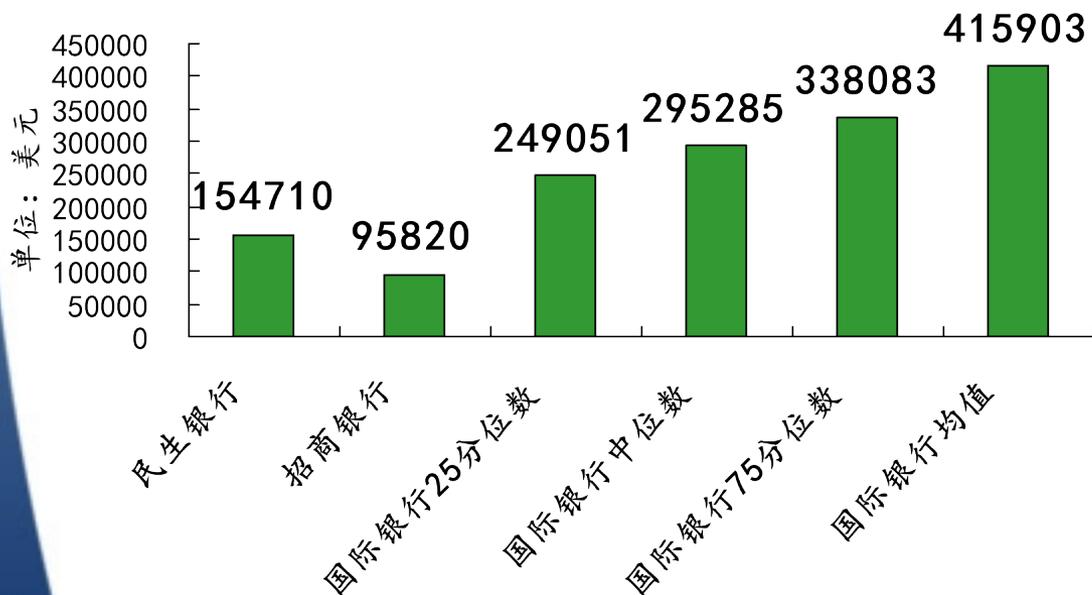
C、员工技能分析：民生银行的人均营业收入在国内股份制银行中处于领先地位，但与国际银行25分位数相比仍有较大差距，这阐明民生银行生产率的提升空间很大

指标简介

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	<ul style="list-style-type: none"> 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

人均营业收入

分析：

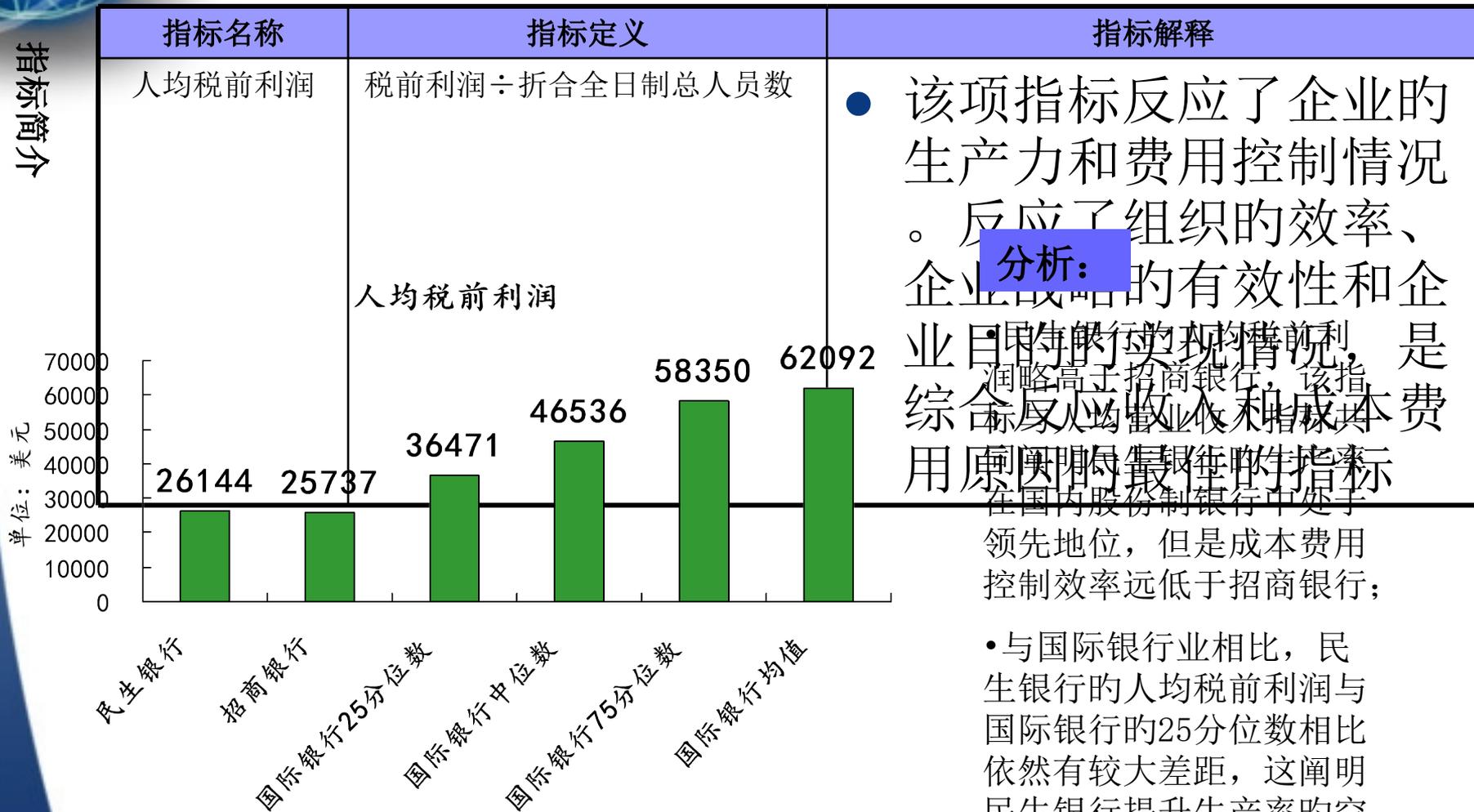


- 民生银行的人均营业收入远远超出招商银行，这阐明民生银行的市场开拓效率在国内股份制银行中名列前茅；
- 但与国际银行业相比，民生银行的人均营业收入与国际银行的25分位数相比依然存在较大差距，这阐明民生银行的生产率提升的空间很大



C、员工技能分析：民生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

指标简介



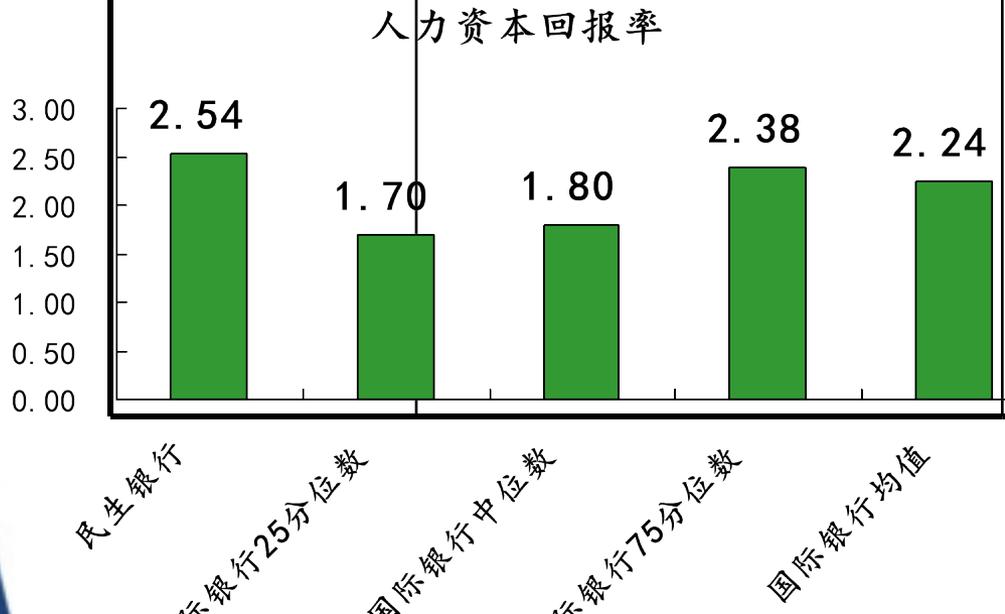
数据起源：1、国际银行数据引自 Saratoga Institute 人力资本研究报告



C、员工技能分析—与国际银行业相比，民生银行的人力资本回报率超出国际银行业的75百分位，这阐明应进一步加大人力资本的投资

指标简介

指标名称	指标定义	指标解释
人力资本回报率	$(\text{营业收入} - (\text{营业支出} - \text{薪酬费用} - \text{福利费用})) \div (\text{薪酬费用} + \text{福利费用})$	<p>人力资本回报率反应企业在雇员身上财务投资的回报率。公式的分子反应了调整后的利润，即假如企业没有人员开支，与民生银行相比，民生银行的人力资本回报率超出国际银行业的75百分位。这阐明民生银行的应投入投资有较高的回报率。理想的数字是75百分位</p> <p>分析：假如企业没有人员开支，与民生银行相比，民生银行的人力资本回报率超出国际银行业的75百分位。这阐明民生银行的应投入投资有较高的回报率。理想的数字是75百分位</p>



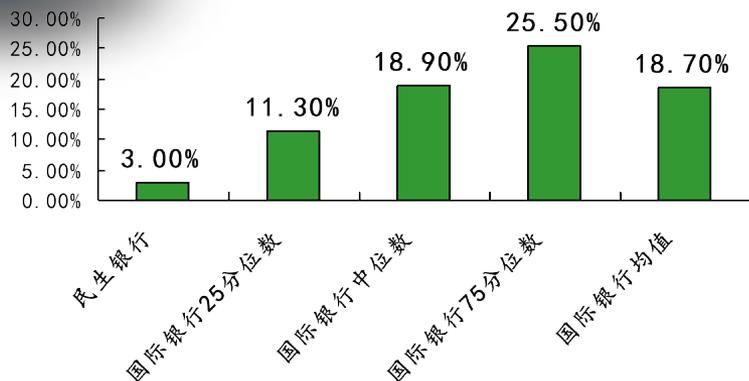
人力资本回报率

指标名称	指标值
民生银行	2.54
国际银行25分位数	1.70
国际银行中位数	1.80
国际银行75分位数	2.38
国际银行均值	2.24



D、员工流动性分析：民生银行的各项流动性比率处于正常情况

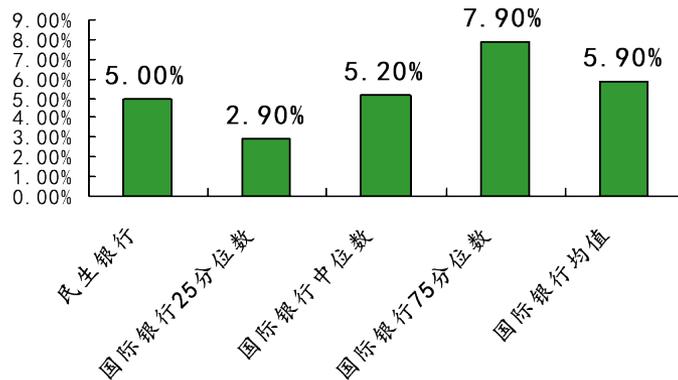
辞职率



分析：

民生银行的辞职率远低于国际银行25分位数，这阐明目前民生银行对员工有较强的吸引力，保存员工的能力较强，但伴随外资银行的逐渐进入中国，估计这一百分比将有所上升

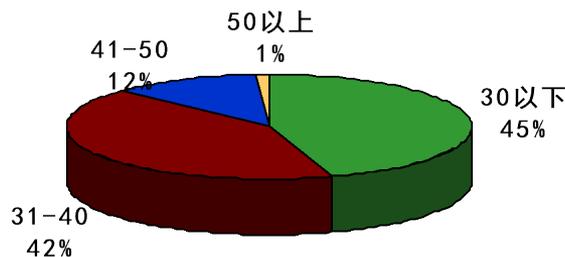
淘汰率



分析：

民生银行的淘汰率接近国际银行中位数，这阐明民生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

民生银行员工年龄构成



分析：

• 民生银行99%的员工年龄在50岁以下，这阐明民生银行的员工队伍非常年轻，将来五年退休的比率能够忽视不计

数据起源：1、国际银行数据引自Saratoga Institute人力资本研究报告
2、民生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、员工数量与构造	● 总行占分支行员工百分比	● 民生银行总行占全行的百分比数呈幂函数曲线形式	● 为预测将来总行与分行人数的百分比提供了历史根据
	● 管理人员数量与百分比	● 民生银行管理人员的跨度是6.6人，优于国际银行75百分位	● 在将来的人力资源配置中应保存此百分比
	员工学历构成	民生银行员工学历构成优于国内股份制银行	● 在将来招聘过程中应保持此百分比
● B、员工费用	● 薪酬福利占营业收入的百分比	● 民生银行薪酬福利占收入/支出的百分比	● 民生银行存在进一步改善员工收入的空间



目 录

1、序言

2、民生银行人力资源规划现状分析

3、民生银行员工队伍现状分析

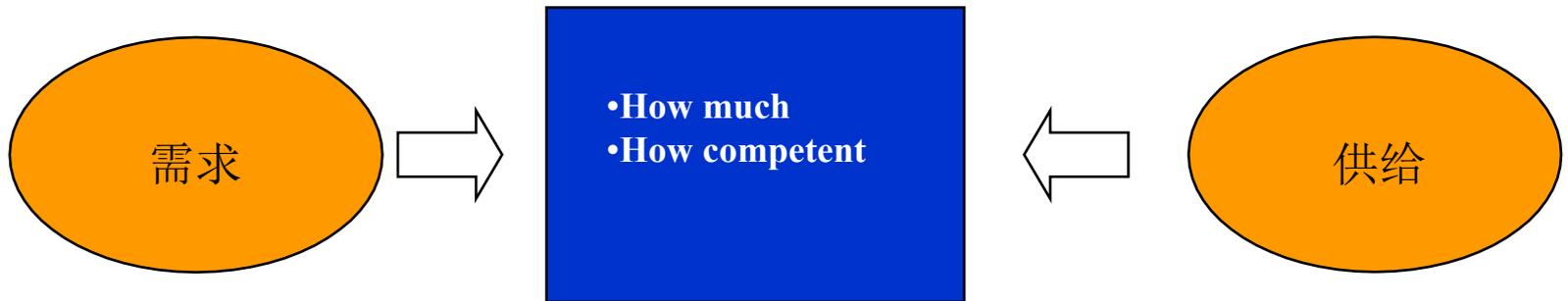
4、民生银行员工队伍规划及管理提议

5、民生银行人力资源管理提升计划

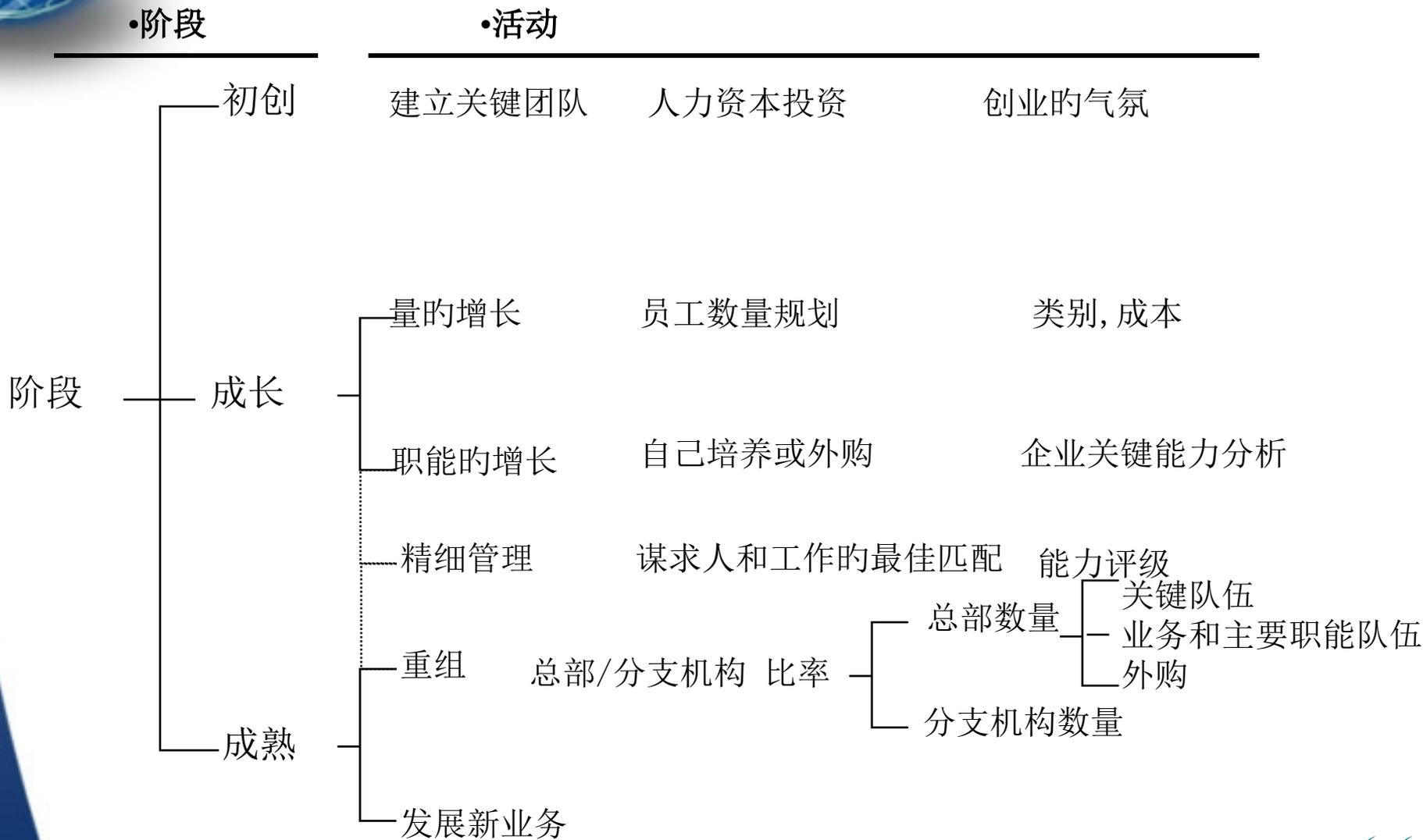
附录：民生银行人力资源管理与最佳实践对比

员工队伍规划是供给和需求的预测

员工队伍规划的关键内容实际非常简朴



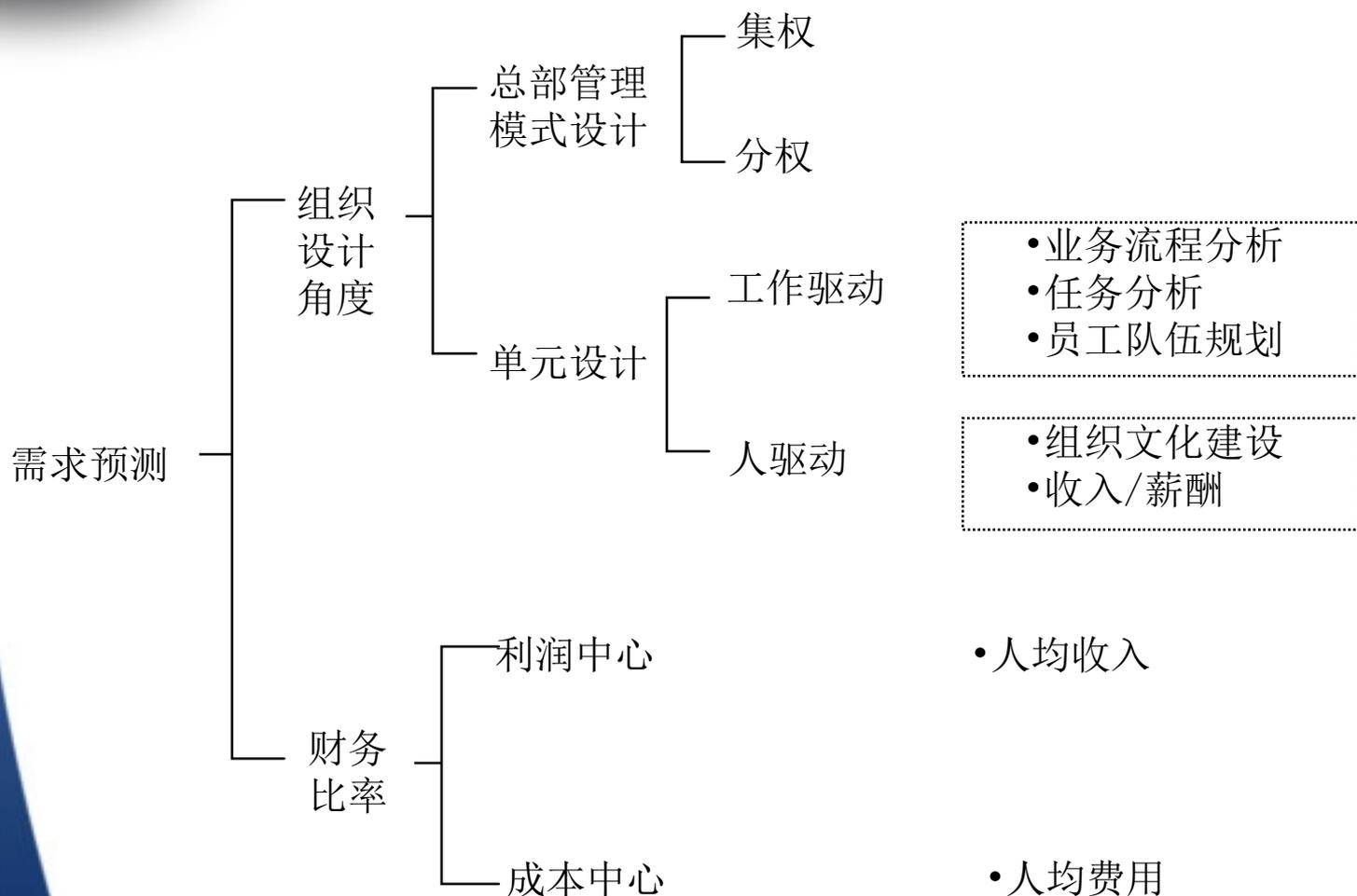
员工队伍规划问题树: 在制定员工队伍规划前, 首先要考虑的是银行所处发展阶段以及规划期内组织构造是否变化



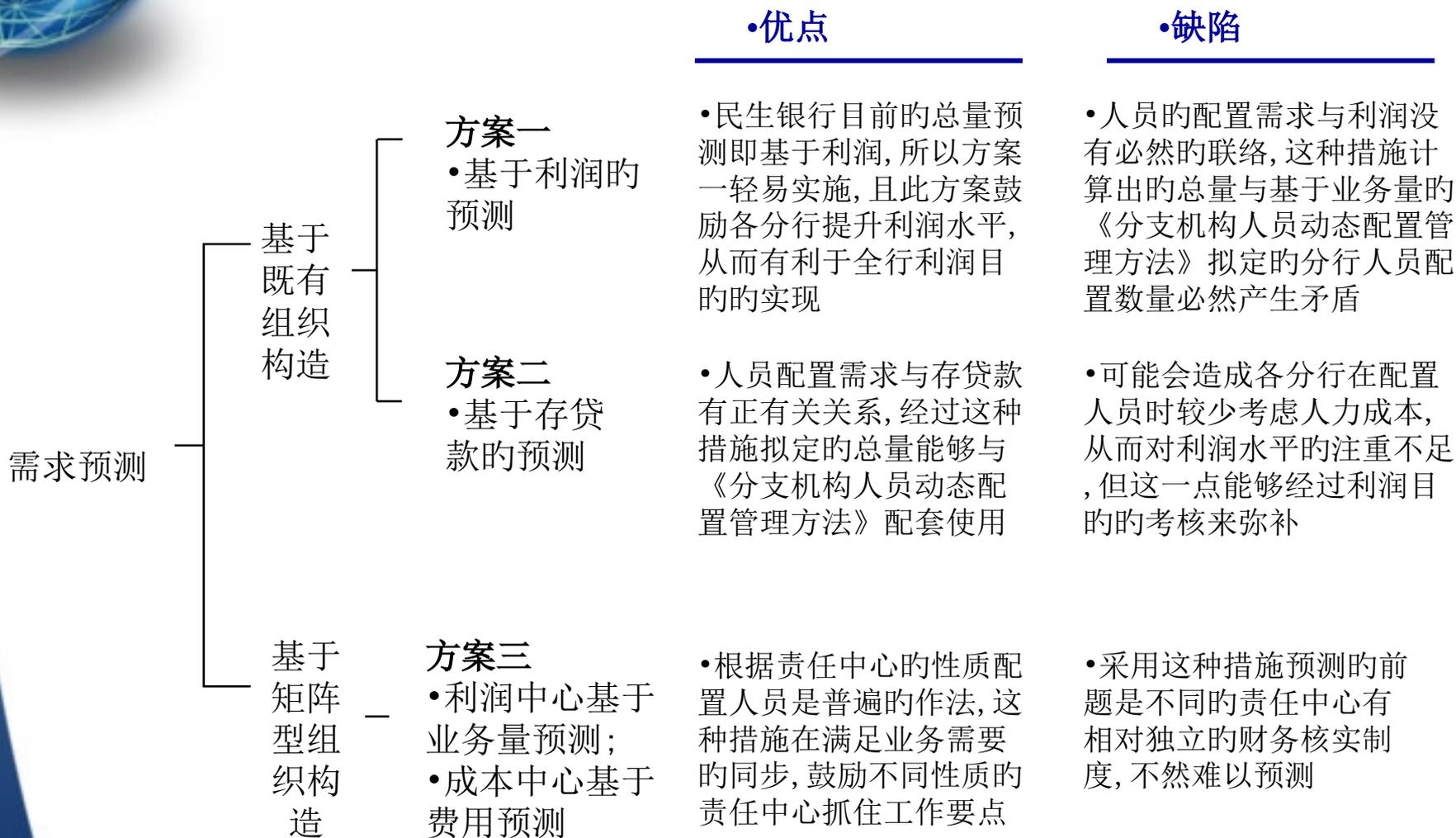
员工需求预测一般采用的措施是财务比率法，同步兼顾总部管理模式的设计

•指导思想

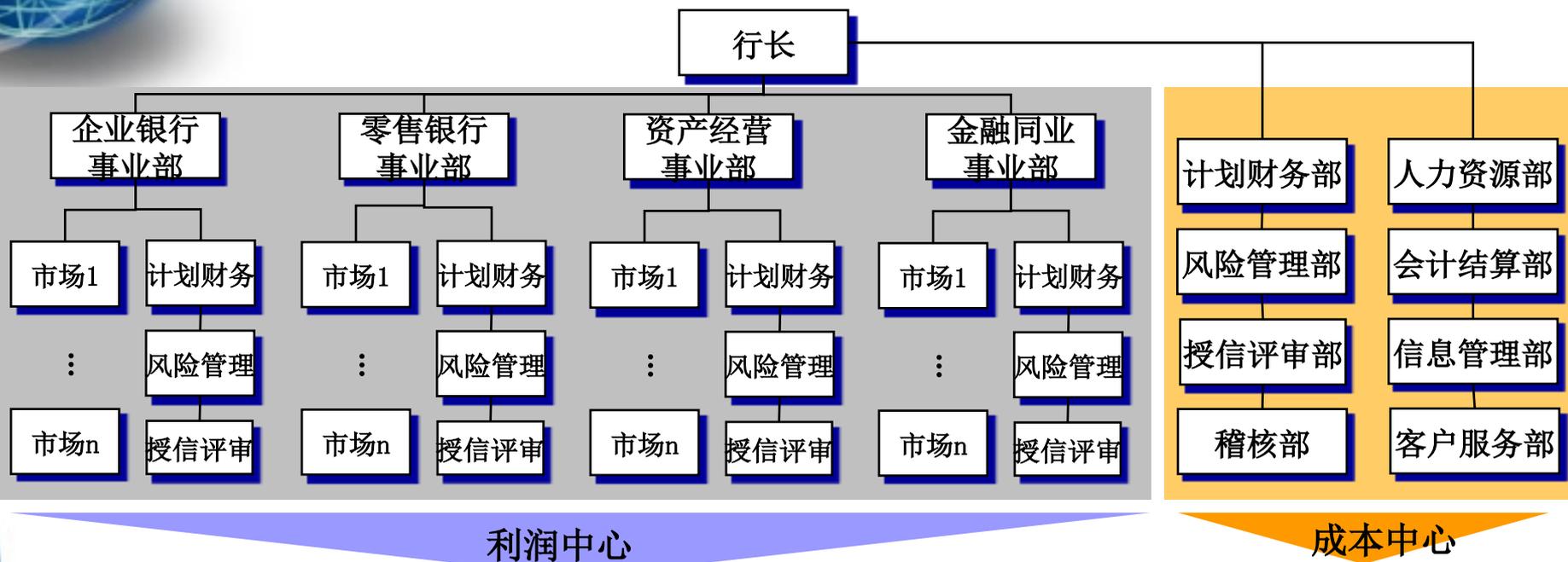
•预测措施



因为民生银行的组织构造正处于调整期，我们向民生银行推荐下列方案以供选择



方案三：假如民生银行从既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别，人力资源规划的措施则需要进一步改善



- 根据每个事业部的业务量目的和人均业务量目的来拟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拟定总薪酬费用
- 关键员工总行统一规划
- 对于每个事业部下的其他员工，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

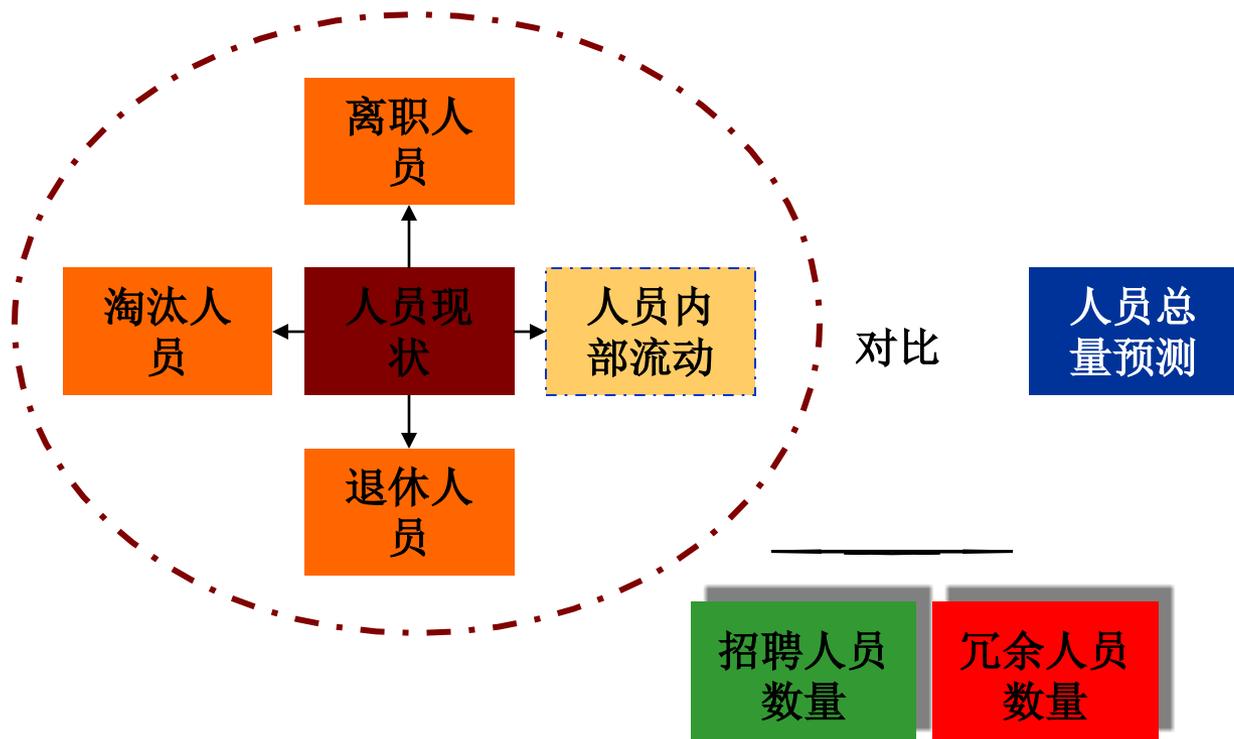
- 根据每个成本中心的费用目的和人均费用目的来拟定每个成本中心总人数
- 根据每个成本中心的总人数和人均薪酬水平拟定总薪酬费用
- 总部统一规划，优先考虑关键员工的配置

注：因为信息不足，在此仅提供思绪



明确员工需求总量后，结合员工供给现状即能够对外招聘/淘汰的人员数量作出预测

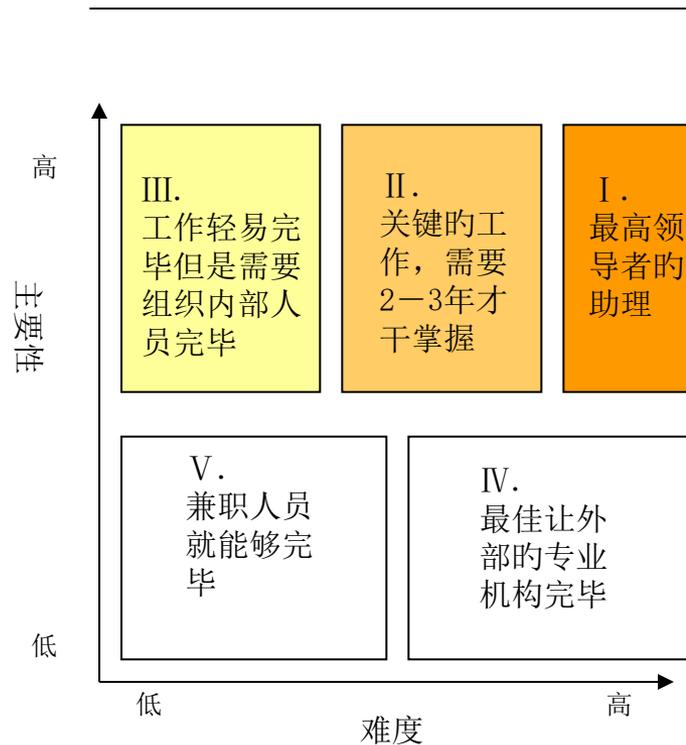
在考虑内部流动、人员离职率、员工年龄构造目的等的基础上，根据目前员工数量和预测的员工数量，拟定民生银行将来一段时间内人员招聘和冗员淘汰的目的。



详细参见Excel文件“基于资产的民生银行人力资源规划”或“基于存贷款的民生银行人力资源规划”

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

经过主要性和难度区别工作



• 研究表白：关键员工能够发明一般员工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。



判断关键员工的原则

❖ 主要性:

- ❖ 该职位对实现企业的战略目的的实现起主要作用；这意味着该职位的业绩好坏，对企业的目的和效益影响很大；或 / 和该职位在企业政策控制、程序运营中起关键作用

❖ 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
- ❖ 虽然不是主要职位，但是专业特殊，比较难以找到替代者

❖ 一般一种企业的关键员工的百分比为：企业高层管理关键人员约占1%，其他关键人员约占20~25%

经过对民生银行战略目的、关键成功原因的了解，以及工作难度的判断，下列几类人才尤其需要关注

战略方向

3-5年内成为国际银行业合格的竞争者

发展目的

业务发展目的

- 保持关键业务的强劲增长
- 提升零售业务在整体业务组合中的比重
- 中间业务占营业净收入5%左右
- 改善资产质量
- 市场份额提升到13%左右

资本运营目的

- 海外上市
- 兼并收购
- 成立金融控股企业

管理规划目的

- 建设八大系统
- 建立与国际接轨的风险管理体系
- 建立高效的内控体系
- 创新资产管理模式

关键成功原因

- 客户细分和特有的价值定位
- 连续的金融产品创新
- 发明性营销
- 卓越服务
- 强大的风险管理
- 良好的声誉
- 杰出的资本运作与经营
- 优异的管理
- 高效的信息管理系统

关键人才

- 高级管理人才
- 中高级客户经理
- 金融产品研发人才
- 市场筹划人才
- 高级风险管理人才
- 投资业务管理人才
- IT项目管理人才
- 高级财务分析人才



民生银行关键人才的定义

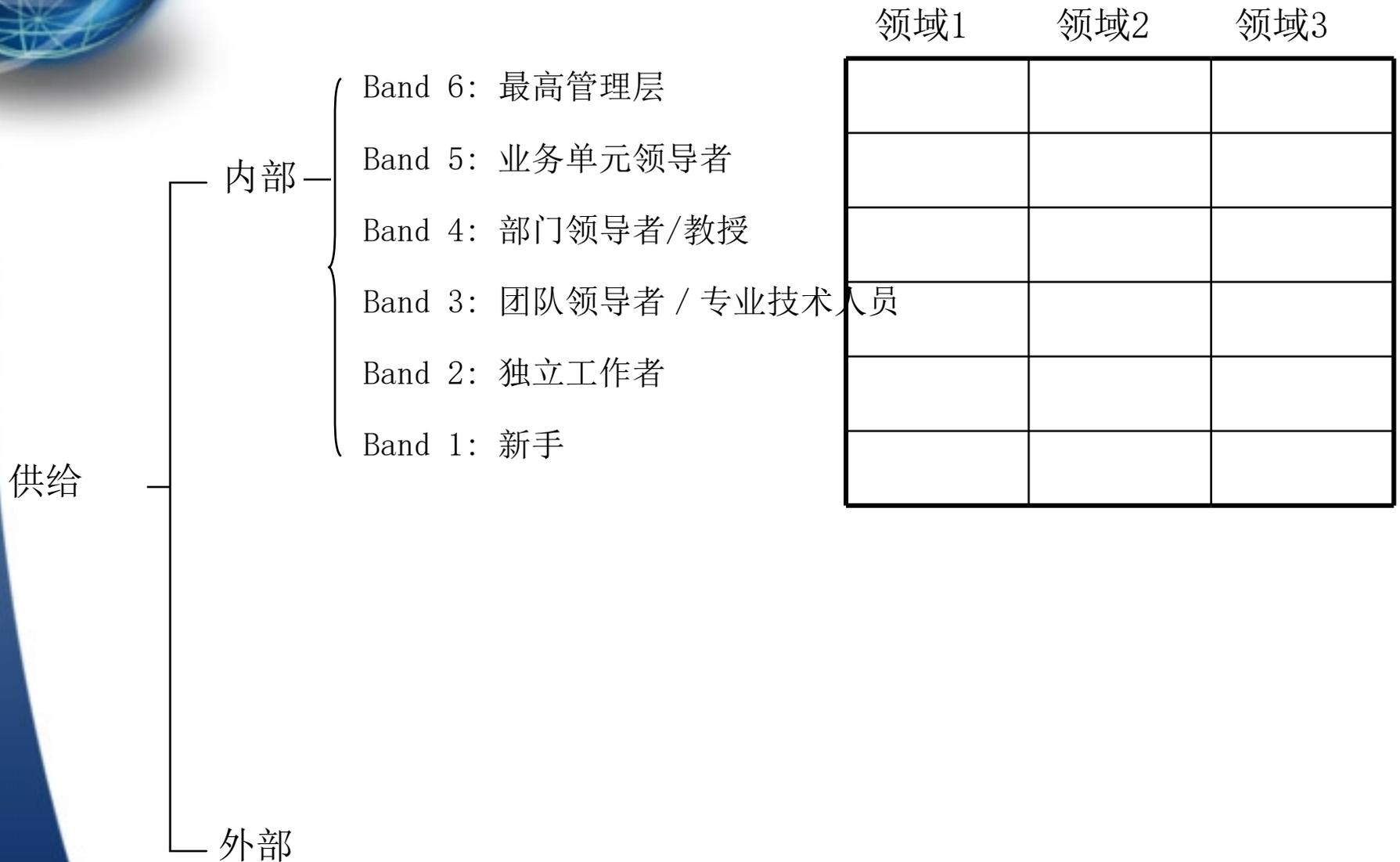
关键人才

定义

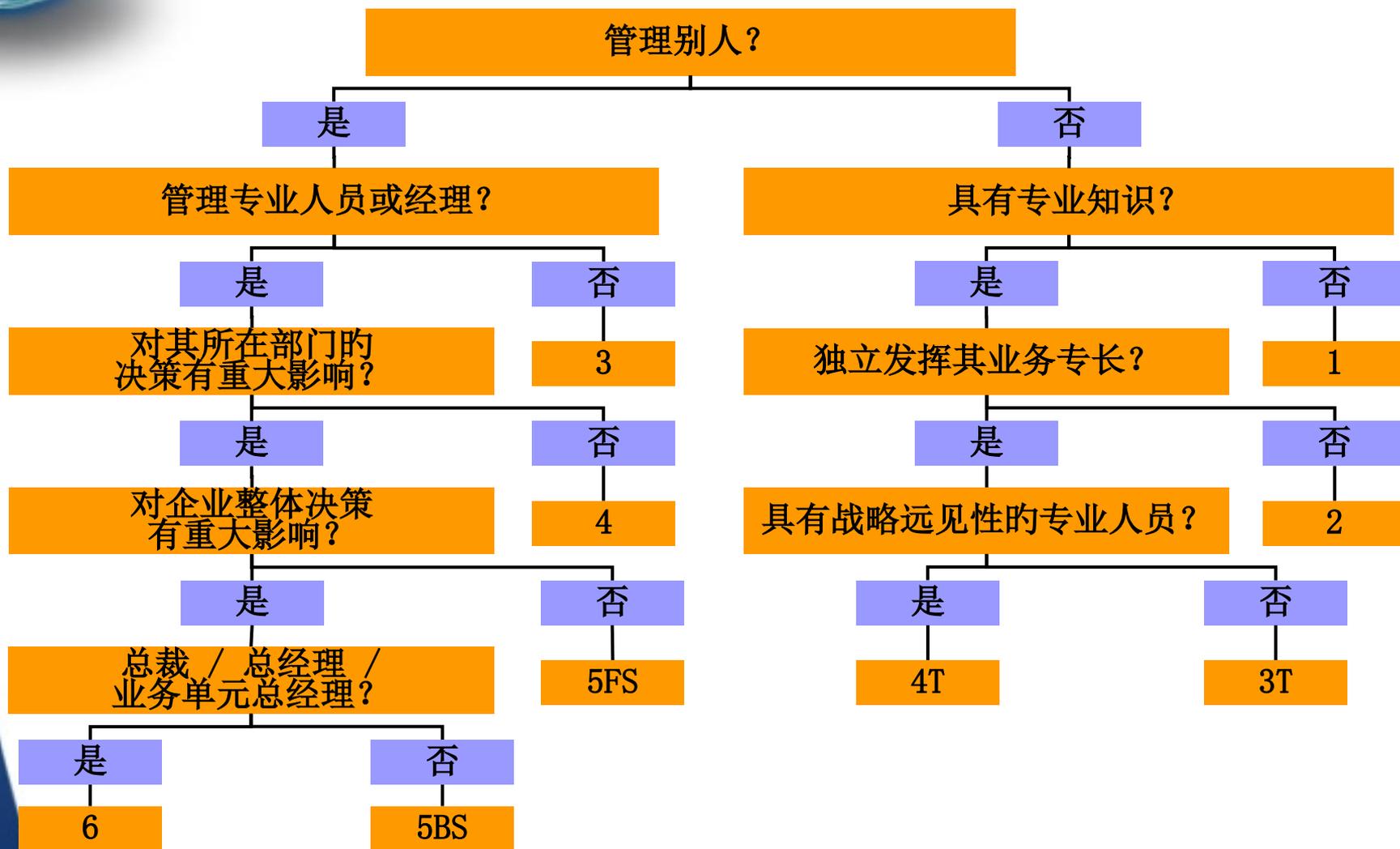
高级管理人才	精通国内金融业务，通晓国外银行业发展趋势，能够为民生银行指导战略发展方向或在新市场的开拓起领军作用的管理人才
中高级客户经理	能够不断开拓客户市场，并与民生银行主要客户保持稳定的长久合作关系，通晓民生银行多种本外币金融产品，了解国外金融产品发展趋势的市场开拓人才
金融产品研发人才	精通金融工程知识，熟悉金融产品的本土运作，熟悉国外先进金融产品的创新过程及趋势，能够进行金融产品创新的人才
市场筹划人才	通晓银行业市场发展特点，能够对市场进行细分并为民生银行的产品塑造特有的可盈利的价值定位的筹划人才
高级风险管理人才	精通本外币银行业务，在确保民生银行有效防范和化解风险，改善资产质量，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，能够精确提出技术需求，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IT技术教授
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、费率等有关计量模型，评估财务风险情况，为管理层决策提供参照意见的高级人才



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



因为民生银行没有实施过能力模型，我们经过GGS对一种关键岗位（客户经理）的能力级别进行了简朴评级



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

指导别人从事市场开拓工作，负责开拓和服务民生银行的关键客户，精通银行业务和民生银行本外币产品，在营销方案和业务品种创新过程中发挥主要作用，并负责将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，服务民生银行比较主要的客户，能够为客户设计定制化的产品组合，熟悉银行业务和民生银行多种本外币业务，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

帮助高级客户经理或客户经理进行市场开拓工作，搜集与分析客户信息，服务非要点客户，对银行业务有基本了解的业务人员

客户经理队伍规划

工作环节

1. 分析既有客户经理队伍

2. 制定将来五年客户经理队伍需求预测

3. 客户经理队伍流动性分析

4. 制定招聘和/或淘汰计划

详细内容

- 1.1 业务人员分类:客户经理助理、客户经理、高级客户经理
- 1.2 根据既有数据分析三类人员百分比关系
- 1.3 计算每类人员的离职率、晋升率、淘汰率、退休率和转岗率
- 2.1 根据将来五年的利润要求和每类人员的人均创利倍数预测总量
- 2.2 根据将来的技能组合要求拟定各类人员的百分比
- 2.3 拟定每类人员的数量
- 3.1 分析离职率对既有员工队伍的影响
- 3.2 分析晋升率对既有员工队伍的影响
- 3.3 分析淘汰率对既有员工队伍的影响
- 3.4 分析退休率对既有员工队伍的影响
- 3.5 分析转岗率对既有员工队伍的影响
- 4.1 计算每类客户经理的数量与既有人员的差距
- 4.2 制定每类人员的招聘和/或淘汰计划
- 4.3 进行费用预算

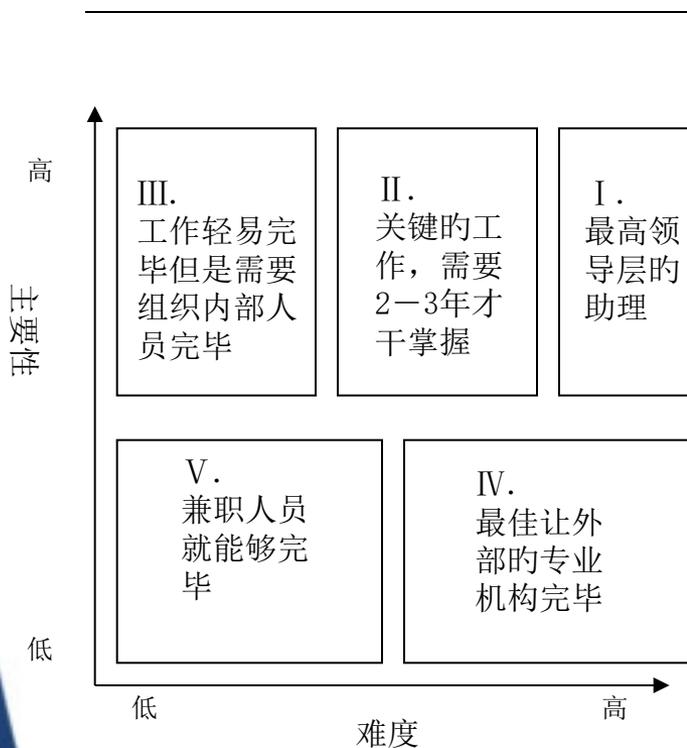
详细参见Excel文件“基于利润的民生银行人力资源规划”；
及“基于存贷款的民生银行人力资源规划”



员工队伍规划的成果从某一时段来看相对静态，而且人数精简。当业务变动时，应针对员工类别的不同采用灵活的管理措施，以处理人手不足的问题

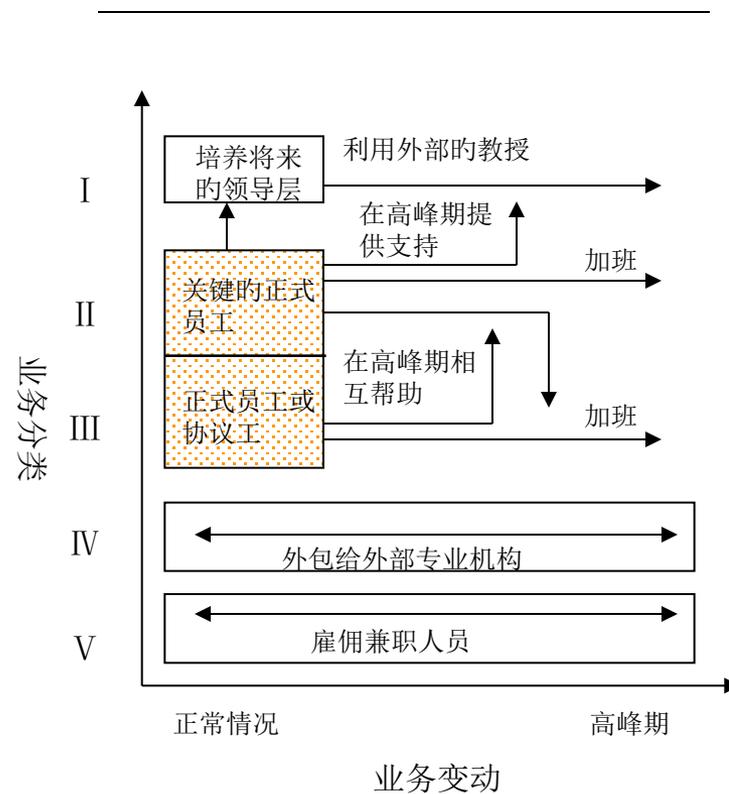
设计员工构造组合的框架

经过主要性和难度区别工作



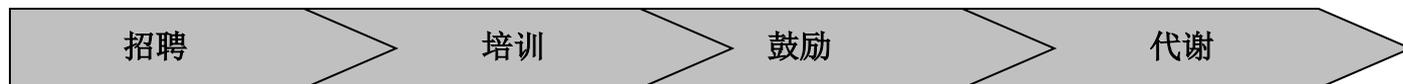
根据工作的特征来安排人

 : 业务层

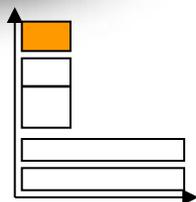


同步，对于高层管理人员和关键员工，要采用有针对性的人力资源管理策略，才干员工队伍规划落到实处，并提升人力资本投资的回报率

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

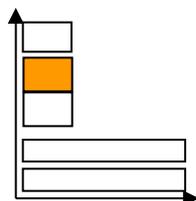


- 需要领导人投入主要精力
- 将来领导的候选人
- 从事该工作是临时性的，目的是进行培养

- 最高领导人专门培养
- 设计定制的培训计划，挖掘潜力

- 注重长久鼓励
- 与业绩挂钩的短期鼓励
- 倾斜性的薪酬和福利组合

- 对不能胜任的进行淘汰
- 防止流失

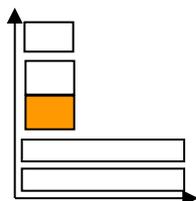


- 辨认从事该项关键职能的关键员工
- 扩大招聘渠道
- 合适进行贮备

- 设计定制的培训计划，挖掘潜力
- 要点培养

- 最关键的人员采用长久鼓励
- 与业绩挂钩的短期鼓励
- 倾斜性的薪酬和福利组合

- 要求淘汰比率
- 防止流失

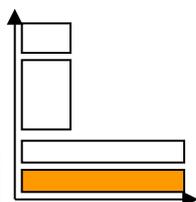


- 需要保持稳定性吗？
- 假如是，则签订中期的雇佣协议
- 假如不是，则签订短期的雇佣协议

- 一般只进行与本职工作有关的培训，涉及知识、技能等
- 设计工作手册，进行手册使用的培训
- 多技能培训

- 发展提升员工认同的系统
- 认可和奖励
 - 设计有针对性的鼓励模式，例如：奖金、表扬等

- 保持一定的流动率来确保组织活力
- 中期雇用
 - 晋升的天花板
 - 经过绩效评估来增进流动率



- 外部协议工
- 兼职
- 反聘

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

- 基于协议的管理
- 假如不能完毕任务就解除雇佣关系
- 采用一定的鼓励方式来提升绩效

- 高峰期过后能够解除协议



对于高层管理人员，继任计划管理对于领导力的开发 和企业管理能力的连续性至关重要

继任计划

定义

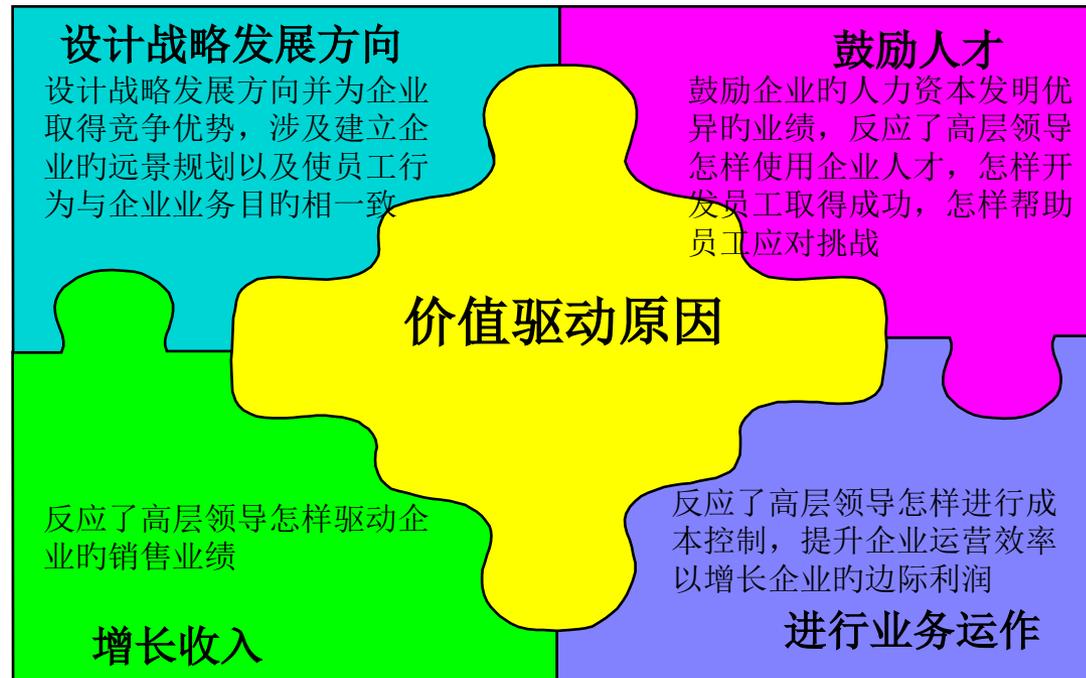
- 指企业拟定关键高层管理人员的后继人才，并对这些后继人才进行开发的整个过程

作用

- 保持企业管理能力的连续性，防止企业业绩受到高层管理人员离职退休的过分影响
- 评价候选人的优势和劣势，有利于领导力开发、绩效管理和人岗匹配

高层管理人员继任计划的措施论

- 继任计划的过程基于价值驱动措施：
 - 该措施从下面四个维度分析高层管理人员怎样为企业的业绩作出贡献，并为每个价值驱动原因设计有关的行为描述；
 - 经过将员工与这个模型的对比分析，就能够拟定个人和岗位的匹配程度



管理人员继任计划的工作流程

•环节

1、有关文件的审查和分析

2、方案规划和开启会议

3、高层管理人员培训会
(可选)

4、拟定价值驱动原因的行为描述

5、拟定岗位价值驱动模型

6、证明和最终拟定岗位价值驱动模型

7、开发测评工具

8、进行高层领导者测评

9、生成高层领导者测评报告

10、设计培训方案

•内容

•涉及对企业的战略和业务计划、目前的组织构造、近来有关的组织调整方案的审查

•会议的目的是拟定项目的范围、交付成果、时间限制、企业能够使用的资源、项目组员

•管理层对继任计划的支持和了解是继任计划的关键成功原因。在这次培训会上，需要简介继任计划的措施和测评流程，这对于取得管理层的支持，听取他们的关注点和意见尤其有益，会议时间一般是两个小时

•这里的目的是拟定价值驱动原因行为描述库，这个环节将拟定全部的测评的基础。这个环节需要3—4个人参加，企业总经理和人力资源部责任人也必须参加

•基于第四步拟定的企业价值驱动原因行为描述库，能够对不同的高层领导岗位创建相应的价值驱动模型

•能够采用专题座谈（focus group）的形式，小组的组员由每个岗位族的最高层管理者构成

•设计测评问卷，测评问卷将基于特定的岗位进行设计

•对照企业关键领导岗位价值驱动模型对候选人进行测评；也能够对既有管理层进行测评

•测评报告的内容一般涉及：1、单项得分；2、个人的价值驱动原因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

•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

•成果

适合企业战略方向的价值驱动原因行为描述

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



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/798137061120006116>