

中国银行业白皮书

核心人才战略

—引领银行转型、创新、国际化

概要



3

银行业变革对人才建设提出了新的要求



7

核心人才战略是新形势下中国银行业的致胜法宝



13

关键策略之一：
全面提升全行领导力



19

关键策略之二：
识别与战略高度挂钩的关键岗位并实施差异化管理



25

关键策略之三：
推动人力资源管理的内部变革



31

核心人才战略的实施建议

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务 2016年4月

2016年4月

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

核心人才战略

——引领银行转型、创新、国际化

倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

曲向军 (John Qu) | 香港

周宁人 (Nicole Zhou) | 上海

黄婧 (Elaine Huang) | 北京



目录

摘要

第一章 银行业变革对人才建设提出了新的要求	3
转型、创新、国际化成为中国银行业发展的新主题	3
转型是中国银行业成长方式的升级,要求调整人才结构,降本增效	3
创新是中国银行业业务模式的突破,要求推动人才的跨界流动	4
国际化是中国银行业市场的延伸,要求高质量的国际人才储备	5
第二章 核心人才战略是新形势下中国银行业的致胜法宝	7
人才管理是全球企业面临的首要挑战	7
实施核心人才战略是新形势下引领银行成功的关键	8
速赢效果:核心人才战略支撑整体战略迅速落地	9
长期价值:核心人才战略决定银行未来发展格局	9
第三章 核心人才战略关键策略之一:全面提升全行领导力	13
全面提升全行领导力是变革发展的源动力	13
领导力的内核是领导自我、领导他人、领导业务、领导变革	14
全面提升全行领导力从五大方面着手	15
第四章 核心人才战略关键策略之二: 识别与战略高度挂钩的关键岗位并实施差异化管理	19
识别与战略高度挂钩的关键岗位是变革发展的核心支点	19
关键岗位具有高度的战略相关性与岗位稀缺度	19
核心人才的“选、用、育、留、酬”	22
第五章 核心人才战略关键策略之三:推动人力资源管理的内部变革	25
人力资源管理的内部变革是推动核心人才战略落地的重要保障	25
人力资源管理的内部革新是定位、组织以及能力的变革	26
四管齐下推动人力资源管理内部变革	27
第六章 核心人才战略的实施建议	31
核心人才战略实施的三阶段:规划、试点、推广	31
核心人才战略成功实施的五大关键要素	33



摘要

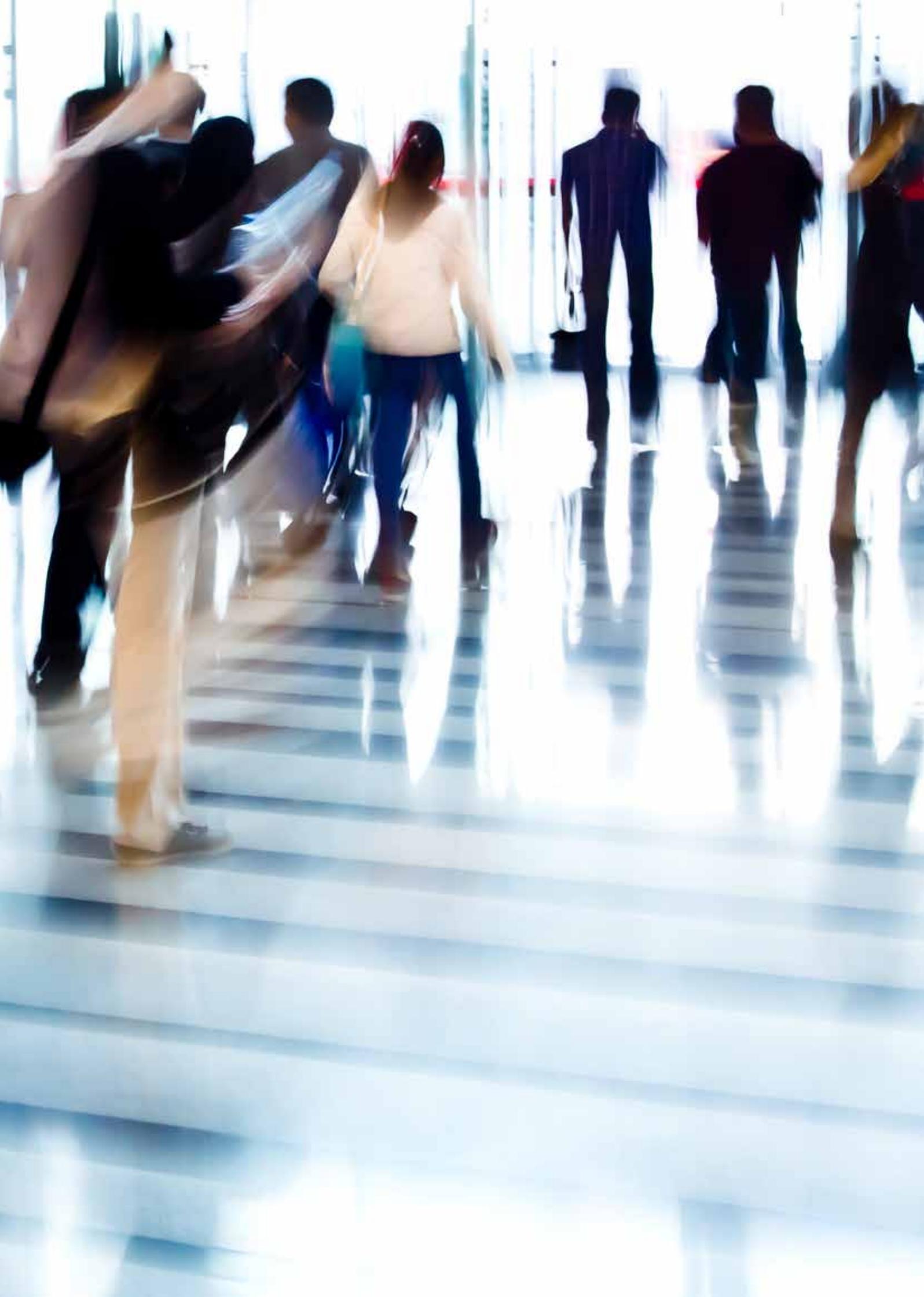
转型、创新、国际化成为中国银行业发展的新主题，要求快速升级人才队伍建设。中国经济和金融体系正在发生广泛、深刻的变革，整体转型、金融创新、国际化成为中国银行业发展的新主题。转型、创新、国际化分别对银行的人员结构调整、降本增效、跨界人才流动，以及国际化人才储备提出了新的要求。

核心人才战略是新形势下银行的制胜法宝。人才管理已经成为全球企业面临的首要难题。“核心人才”是在战略实施关键岗位上的人才，通常不会超过全行员工数的20%，往往非常稀缺，是市场力争的资源。聚焦核心人才，既能在短期支撑银行的发展战略迅速落地，又能在长期引领银行发展，帮助其在市场竞争中占领高地。

麦肯锡在长期协助全球银行优化人才战略、支撑战略变革的过程中，总结出了**实施核心人才战略的三大关键策略**：

- **关键策略一：率先全面提升全行领导力。**核心领导人才是核心人才中的管理者，包括高层管理者、中层管理者，以及基层管理者三个层次，是银行变革的源动力。核心领导人才需要具备四个维度的领导力，即领导自我、领导他人、领导业务和领导变革的能力。全行领导力的全面提升需要从组织的核心班子开始、知行合一地锁定领导力缺口，并开展有针对性的领导力集训，从而形成领导力在组织内部的“火炬传递”，内化为组织常态管理的一部分。
- **关键策略二：识别与战略高度挂钩的关键岗位，并实施差异化管理。**关键岗位是战略相关性和岗位稀缺度最高的岗位，核心人才则是关键岗位上的人才。识别关键岗位，分析其在战略实施中的职责，才能精准地把握核心人才的能力要求，进而可以评估现有核心人才的就绪程度。优先确保关键岗位上匹配了合格乃至优秀的人才，就能够在全行高度形成统一的人才管理纲领，通过差异化的“选、用、育、留、酬”等管理手段最大程度激发核心人才价值和潜能。
- **关键策略三：推动人力资源管理部门的内部变革。**核心人才战略是创新的人才管理模式，需要银行的人力资源管理部门从价值定位、组织架构、管理能力上升级配套。在价值定位方面，需要从战略执行转向战略聚焦，从成本消耗转向产出创造。在组织架构方面，需要成立一支小而精的管理队伍对核心人才开展差异化的管理。在管理能力方面，要率先实现管理现代化和专业化的突破。通过四管齐下，即加强人力资源管理的职能，更新人力资源管理的模式，明确人力资源管理的业绩目标，启动人力资源管理的文化变革，便可以逐步实现人力资源管理的内部变革。

核心人才战略的实施是人才管理模式的重大创新，需要分步推进，把握五大关键成功要素。核心人才战略的实施可分规划、试点、推广三阶段完成。通过高管的亲自参与、各方的统筹协作、严谨的项目管理、意见领袖的传播以及科学的数据决策五大关键要素，能够在银行内部营造积极的变革氛围，形成核心人才战略的成功案例。



第一章 银行业变革对人才建设提出了新的要求

中国的经济和金融体系正在发生广泛、深刻的变革。宏观经济的增速换挡、金融体系的改革深化，加之利率市场化、互联网金融等影响因素相互叠加，使得整体转型、金融创新、国际化成为中国银行业发展的新主题。与此同时，转型、创新、国际化对银行的人才队伍建设提出了新的要求，亟需推动人员结构调整、管理降本增效、人才跨界流动，以及国际化的人才储备。

转型、创新、国际化成为中国银行业发展的新主题

转型、创新、国际化是中国银行业实现新旧动能转换的源动力。中国的宏观经济与市场环境正在发生根本性的变化。虽然，金融危机已经过去多年，然而世界经济的深度调整仍在进行。从国际市场来看，世界经济复苏乏力，国际金融市场波动不定，外部不稳定因素增加。从国内市场来看，宏观经济进入中速增长阶段，经济结构调整持续推进，金融体制改革不断深化，利率市场化基本完成，金融脱媒加快进程，“互联网+金融”成为新主张。各种新旧动能转换相互交织，使得长期积累的市场风险进一步释放，经济下行压力加大。

改变是中国银行业必然的选择。在新的经济与市场环境下，整体转型、金融创新以及国际化成为中国银行业发展的新主题，是中国银行业实现新旧动能转换的源动力。

- **通过转型持续提升综合竞争力，成为市场化大潮中的胜出者。**中国银行业需要迅速改变粗放的经营模式，尽快建立精细化、专业化的管理能力，以适应时代发展的新常态、新要求。
- **通过创新满足消费者新的行为模式和金融服务期望，建立差异化的竞争优势。**中国银行业需要加快从“汲取创新”到“领导创新”的转变，在客户服务、产品设计、流程改造以及组织架构等方面倒逼革新，力求在与新兴市场竞争者的较量中脱颖而出。
- **通过国际化把握市场开放的机遇，在全球市场上赢得竞争。**中国银行业需要把握“一带一路”、人民币国际化和资本项开放的契机，结合“走出去”与“引进来”两种方式布局国际化战略，提升全球市场竞争力。

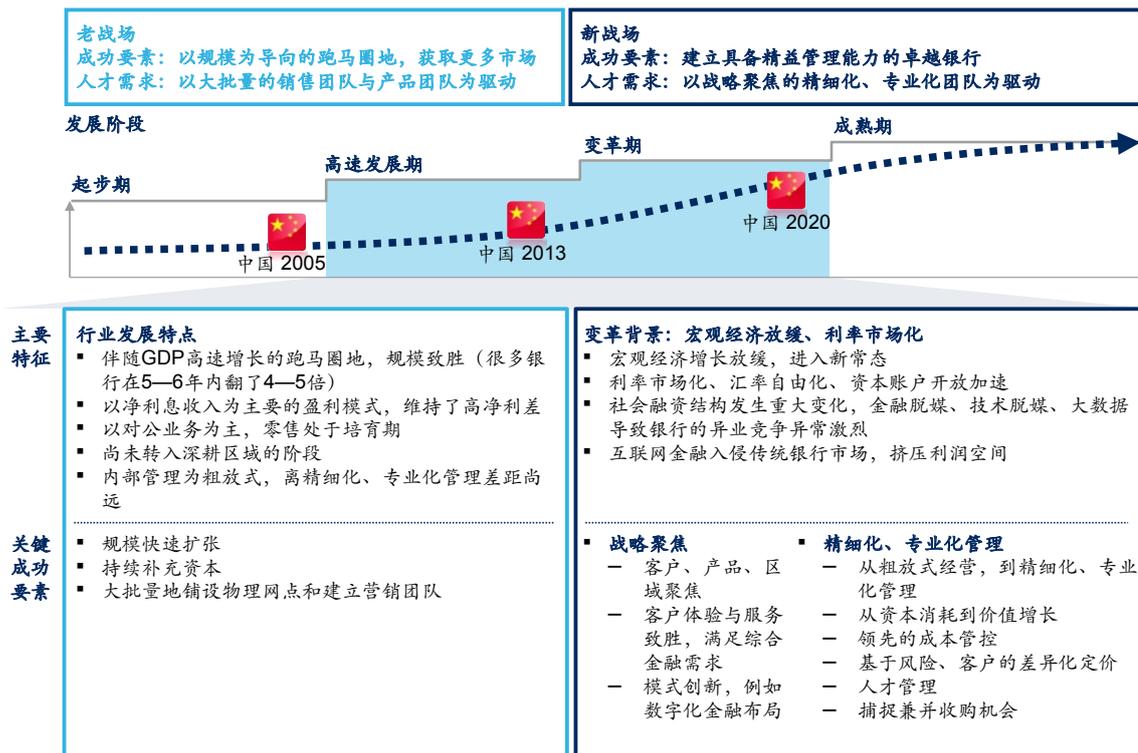
转型是中国银行业成长方式的升级，要求调整人才结构，降本增效

中国银行业转型要求人才结构相应调整。在利率市场化的背景下，中国银行业面临利差收窄、风险上升、盈利能力下降等多重冲击，成长方式将从跑马圈地的规模化成长转向以EVA与轻资产为导向。

由于成功要素的变化，银行业的人才供需也面临着重大的结构性调整。在组织内部，主要表现为人员整体充足，但局部岗位已经出现冗余迹象，而一些高度专业化的岗位则存在人才缺口（见图1）。

图1

由于成功要素的改变，中国银行业对人才队伍建设提出了新的要求



资料来源：麦肯锡

例如，过去产品经理具有批量化的特点，而在新的精益化、专业化的业务模式要求下，该岗位将随其价值链细分出产品开发、产品准入分析、产品销售、产品技术支持、产品体验与效率保障、产品落地架构设计、产品经营规划与定价分析等一系列岗位。

中国银行业的转型要求人力资源管理降本增效。银行人力支出在业务成本中占比接近60%，随着利率市场化后息差缩窄，成本压力将更为严峻。在精益化管理的要求下，银行业必须用有限的人力成本创造更大股东价值，通过优化配置实现整体价值最大化（见图2）。

创新是中国银行业业务模式的突破，要求推动人才的跨界流动

中国银行业的创新要求跨界引入优秀人才，并配套创新的人才管理机制。在新的市场环境下，金融市场、投资银行、财富管理、直接投资等轻资产业务愈受重视，越来越多的银行开始选择小微金融、互联网金融等特色化发展道路。银行在引入新业态的过程中，需要引进互联网、投资银行、资产管理等行业的优秀跨界人才。以互联网人才的引入为例，互联网产品经理、互联网营销管理人员、网络运营管理人员、搜索策略优化人员、移动端软件开发工程师等IT互联网人才成为需求热点。

作为银行引进跨界人才的重要来源，新兴行业往往采用了独特的人才管理机制与方法（如：股权激励、超额收益分成、员工共同投资、收益延迟等）用于风险共担和收益共享。相比之下，银行业的人才管理制度在很大程度上仍然停留于行员等级制度时代。若是在新业态引入的同时未同步匹配配套的人才机制，则将增加人才引入的难度，影响人才创造价值的潜力，甚至可能导致“劣币驱逐良币”的困境。

图2

人力支出是中国银行业业务成本中最大的组成部分，在经济下行中首当其冲

中国银行业¹员工费用占业务成本²比

百分比，十亿元人民币



■ 宏观经济增速放缓及行业监管环境变化等因素，进一步压缩银行业的利润空间，对商业银行的成本管理提出了更高的要求

■ 作为银行业务成本中最大的组成部分，员工费用在降本趋势中首当其冲

¹ 选取上市的代表性银行进行成本数据统计，包括8家股份制银行(平安银行、浦发银行、华夏银行、民生银行、招商银行、兴业银行、光大银行、中信银行)、10家城商行(南京银行、宁波银行、北京银行、盛京银行、重庆农村商业银行、徽商银行、锦州银行、哈尔滨银行、青岛银行、重庆银行)、5家国有银行(农业银行、交通银行、工商银行、建设银行、中国银行)

² 业务成本计算口径为业务与管理费，未计营业税、资产减值准备，员工费用包括工资与奖金、社会保险与企业补充保险、其他福利

资料来源：上市银行年度财务报表及审计报告披露

金融创新也为银行带来了人才流失的压力，亟需运用新的技术主动出击。随着民营资本更多地参与金融市场，资深的银行管理人才凭借其专业性成为市场竞争争夺的“香饽饽”。根据国际金融报的统计，2015年以来截至9月底，已有39位上市银行的高管辞职，纷纷投身新金融。可见，银行人力资源管理者亟需引入新的手段管理潜在的人员流失。

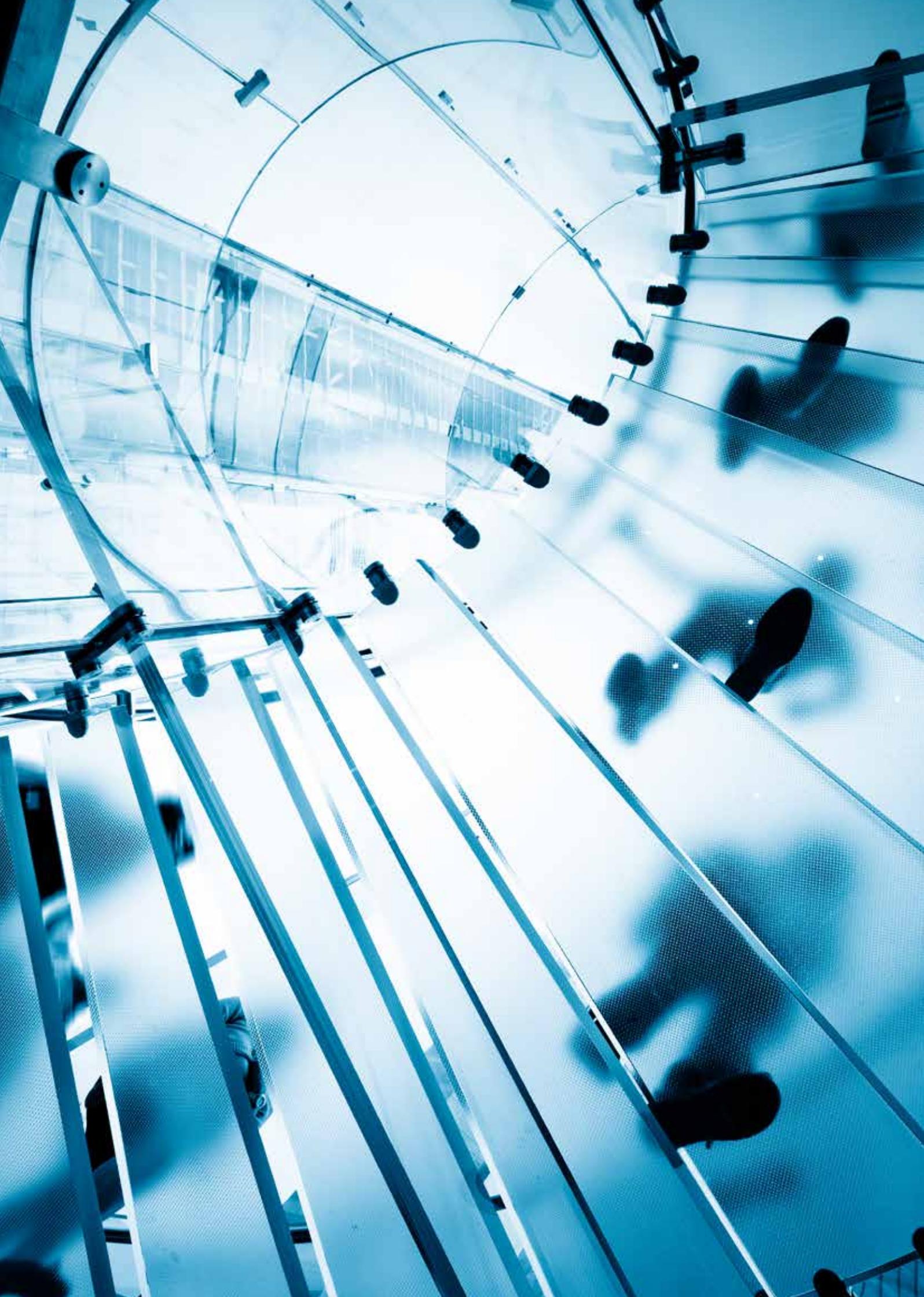
纵观全球，国际领先企业已经纷纷开始借助大数据分析来预测和防止人才流失。例如，星巴克将数据分析应用于企业文化建设，搭建电子化、个性化的员工企业沟通平台，提高了员工满意度和留存率。相比之下，中国银行业人才管理对于大数据的应用相对落后，特别是在人员流失的预防上还有很大提升空间。

国际化是中国银行业市场的延伸，要求高质量的国际人才储备

银行的国际化要求建立高质量的国际人才储备。在“一带一路”、人民币国际化和资本项开放的助推下，中国银行业将进一步加快国际化进程，而国际化人才是支持中国银行业走向国际的重要支撑。

一方面，银行需要为境外分支机构找到了解当地监管、法律和商业环境的合适人才，特别是营销团队，这将直接关系到境外机构的盈利能力及客户服务质量。这也是国际化人才管理的焦点之一。

另一方面，境外本土团队的建立也需要银行完善国际化的人力资源管理体系。如何使本土人才融入本行文化，并且匹配地域差异化的“选、用、育、留、酬”策略成为国际化人才管理的重要议题。



第二章 核心人才战略是新形势下中国银行业的致胜法宝

纵观全球，人才管理已经成为全球企业面临的首要挑战。“核心人才”是在战略实施关键岗位上的人才，通常具有高度的稀缺性。聚焦核心人才，既能为银行带来短期“速赢”成效，又能为其长期发展持续创造价值。从短期来看，核心人才能够支撑银行的发展战略迅速落地。从长期来看，核心人才战略能够引领银行发展，助其直击市场变革中的发展机遇。

人才管理是全球企业面临的首要挑战

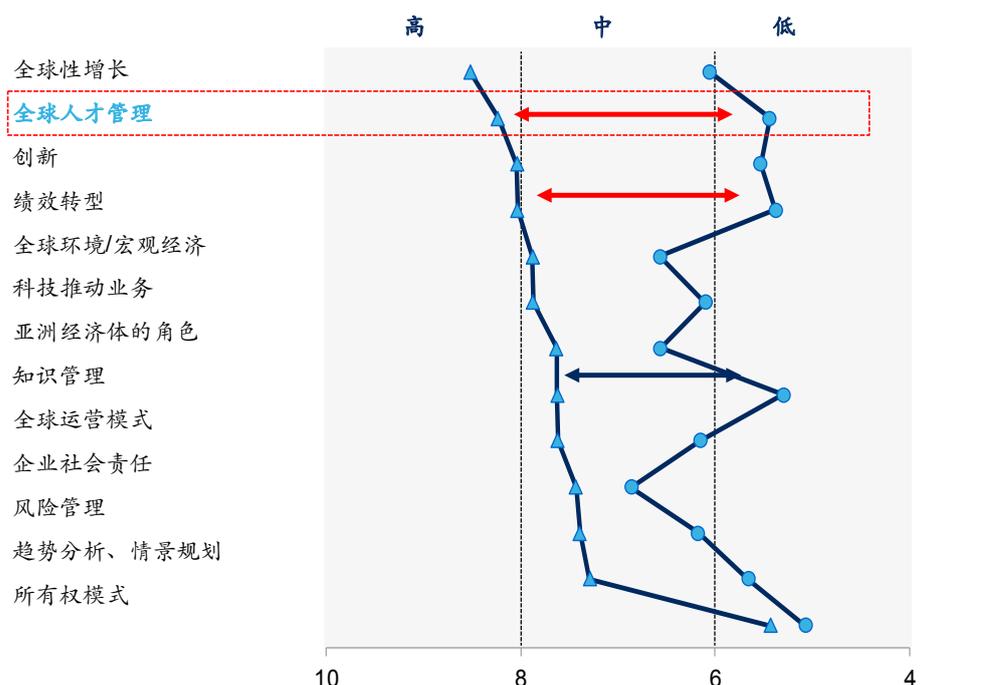
人才管理成为全球企业面临的重要挑战，亟需行之有效的人才战略推动企业发展。根据麦肯锡的调查显示，全球大型组织机构均将人才管理视为最大业绩缺口，超过经济增长、创新需求、组织转型等其他诸多挑战（见图3）。

同时，人才管理也连续被评为全球CEO面临的首要难题，高管们对企业人力资源管理的表现普遍不够满意：58%的受访者认为企业内部的人才管理能够抓住重点问题，并采取有效行动；仅35%的受访者表示人才管理采取了创新的方法；仅32%的受访者对内部的人才战略或采取的管理行动充满信心（见图4）。由此可见，高质量的人才管理是全球企业迫切需要解决的发展问题，行之有效的人才战略已经成为企业提升核心竞争力的关键发力点。

图3

全球的大型组织机构均将人才管理视为所面临的最大业绩缺口

麦肯锡全球大型机构调查



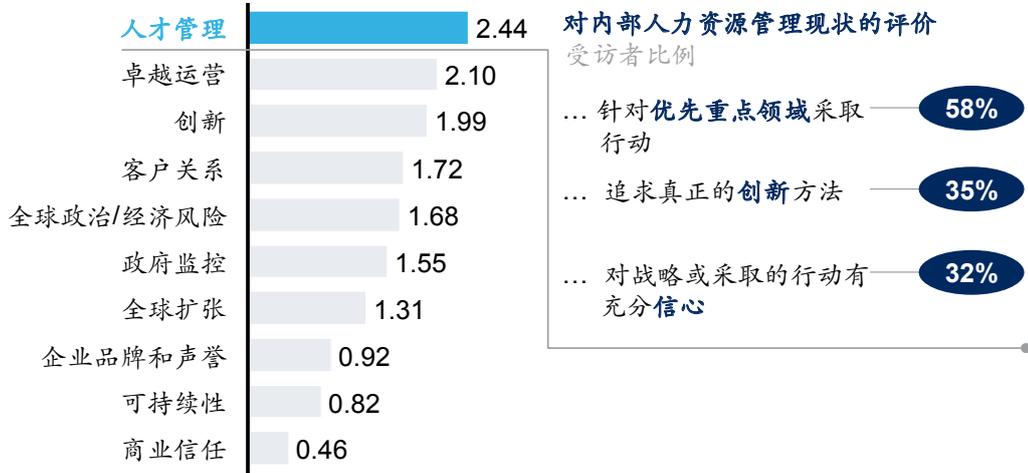
资料来源：2007年10月份LGI调查，n=103

图4

人才管理始终被视为CEO面临的首要难题，但仅有32%的CEO对内部人力资源管理所采取的战略和行动充满信心

人才管理是全球CEO在2013（和2014）年面临的首要难题

2013年CEO挑战世界大型企业联合会



注：N=729；每一分代表各挑战排名对应分值的平均值（第1名：3分；第2名：2分；第3名：1分；第3名以后：0分）

资料来源：2012年麦肯锡世界大型企业联合会研究；2012、2013、2014年世界大型企业联合会CEO挑战分会

实施核心人才战略是新形势下引领银行成功的关键

核心人才战略能够解决中国银行业在新形势下所面临的人才挑战，推动发展变革。过去，中国银行业的人力资源体系以行员级别制为典型特征，讲资历重辈分，这样的人才管理模式在中国经济高速增长的红利时代尚可为继。但如今，中国银行业的发展需求已然改变，人员结构的调整，管理的降本增效，人才的跨界流动，国际化人才的储备都要求中国银行业重新规划一套战略聚焦的、系统化的新型人才管理机制。因而实施核心人才战略已经成为推动中国银行业发展转向，完成发展升级的关键所在。

“核心人才”是在战略实施关键岗位上的人才，通常不会超过全行员工数的20%。这些核心人才因为有助于为银行创造竞争优势，通常非常稀缺，是市场力争的资源。聚焦战略导向的核心人才，能够从战略高度出发，通过资源倾斜满足人员结构调整、人员储备、降本增效等要求，从而建设一支能够推动战略发展与战略落地的人才队伍。

实施核心人才战略既能为银行带来短期“速赢”成效，又能为其长期发展持续创造价值。核心人才处于变革成败的节点，管理好10%—20%的核心人才，就把握住了中国银行业变革的全局方向。

速赢效果：核心人才战略支撑整体战略迅速落地

核心人才战略在短期内能够支撑银行的发展战略迅速落地。从短期来看，识别核心人才能够帮助银行在人才管理上承接战略，紧扣战略发展的要求，锁定人才能力提升的突破口，“四两拨千斤”，以有限的资源和更快的速度提升全行的变革战斗力。

- **核心人才战略使人才管理与整体战略密切挂钩。**核心人才战略是战略聚焦的新型人才管理方式。基于战略输入，识别核心人才，并形成战略导向的人才规划、激励、培养及留存等管理手段。通过实施核心人才战略，可以在全行高度形成统一的人才管理纲领，推动人力资源乃至整个中后台与战略挂钩，确保人才队伍建设能够满足银行战略发展的要求。

例如，在转型的要求下，银行的中后台运营需要更注重降本增效，因此流程优化人员、集中运营人员等成为效率提升关键杠杆的人才，将被纳入核心人才的范畴。

- **核心人才战略能够快速升级人才队伍能力。**首先，核心人才能力需求的设定是以成功执行战略发展目标为前提的；其次，在任何变革发生前，都需要紧扣能力需求，对核心人才的能力现状进行评估，定位关键能力缺口。在此基础上，通过相应的核心人才管理策略弥合缺口，支撑银行战略落地。

例如，在利率市场化的背景下，银行的风险成本将显著上升，需要风险管理人員具备量化的风险管理能力。因而，通过招募优秀的风险计量人才或是对现有风险管理人員设计专项培训课程，能够提升风险管理队伍的能力，满足新市场环境下的风险管理要求。

- **通过有限的资源投入实现最大化的价值创造，并在有限的时间内快速响应组织的变革要求。**核心人才管理并非全成本投入，而是通过人力资源的战略性配置，对20%的核心人才实行差别化的重点管理，从而实现价值最大化的成本集约管理模式，有效控制变革的资源消耗。

同时，通过前瞻的核心人才需求规划和内外部招募以及市场导向的核心人才绩效识别和激励，帮助银行以更快的速度激发核心人才潜能，形成快速应对并驱动变革的能力，为变革争取宝贵的时间。

长期价值：核心人才战略决定银行未来发展格局

核心人才战略在长期能够引领银行变革，决定银行未来的发展格局。从长期来看，人才作为组织独享的稀缺资源，决定了银行的核心竞争力，同时，核心人才战略能够保证人才队伍建设与战略的动态匹配，实现银行的可持续发展。通过建立具有创新能力的核心人才队伍，将引领组织变革，促成未来的市场竞争格局。

- **核心人才是组织独有的稀缺资源，决定了银行不可复制的竞争力。**在新的市场竞争中，信息、技术、业务模式、管理方法等均是能够快速学习、快速复制的，唯有组织

独有的核心人才成为了市场竞相争夺的稀缺资源。若是银行能够比竞争对手更早地识别、获得高质量的核心人才，同时为核心人才搭建起成长的土壤，就能够形成银行促进人才成长、人才推动银行发展的良好局面。

例如，银行销售团队的实力往往直接决定了其获取客户的能力以及服务客户的质量，进而决定了银行的盈利能力。通过引入顶尖的保险销售专家，一方面能够指导理财经理突破常规的营销方法，更有力地进行客户拓展；另一方面又能为保险销售专家搭建起更好的成长平台，不仅充分发挥了其在客户营销上的专长，也帮助其积累了银行知识、磨砺了团队领导技能。可见，通过建立起核心人才与银行间水乳交融的密切连接，能够持续激发核心人才的价值创造潜能，从而决定了银行的核心竞争力。

- **核心人才是动态适配的关键团队，推动银行的可持续发展。**银行在不同时期的发展要求是有所差异的。通过核心人才战略，可以基于动态的战略输入，保持人才队伍建设与战略的同步匹配，由此实时应对变化的外部环境，推动银行的可持续发展。

例如，在中国经济高速增长的时代，银行主要依靠的是跑马圈地的规模化成长方式，在全国各地铺开了大量的物理网点。而在人才建设上强调依靠庞大的柜员及大堂经理队伍，以满足物理网点服务客户的需求。但未来，随着物理网点的改造，银行对营销型职能（如：理财经理）的需求将逐步提高，因而需要在新的核心人才战略指导下扩充新的人才队伍。

- **核心人才是组织革新的领军力量，引领银行未来的发展格局。**无论是银行的业务革新、管理革新、技术革新、流程革新均由其培育的人才所驱动，而核心人才战略正是旨在打造一支能够持续思考企业未来发展的领军力量。在核心人才的识别过程中，开放创新与专业精益往往并重，既要求核心人才具备领先的专业能力，同时要求其具有战略眼光，能够紧跟行业发展趋势，善于创新地开展工作。

例如，在银行转型的过程中，亚洲领先银行的内部各部门往往能够主动发现市场的变化，并在察觉市场变化后自发调整，完成全行转型仅需18个月或更短；相比之下，中国领先银行的整体转型能力目前尚处于初级阶段，需要在董事会给出明确的转型目标和路径的前提下，执行转型，通常需要3—5年的时间才能完成。若是中国银行业能够及早建立起一支开放创新的领军力量，则能主动发现并捕捉市场的变革机遇，进而掌握市场的发展脉络，在复杂多变的市场竞争中夺得先机。





第三章 核心人才战略关键策略之一：全面提升全行领导力

领导力的真意，在于释放一个组织各个层面领导者的潜力，让组织达到并保持巅峰绩效。只有每个领导者个体的学习和成长，才能带动各自的团队乃至整个组织，让组织在急剧变化、复杂的市场环境中灵动敏捷。领导力的绽放，需要组织的高层、中层，以及基层上下同心，实现合力。每个领导者需要具备四个维度的领导力，即领导自我的能力、领导他人的能力、领导业务的能力和领导变革的能力。全行领导力的全面提升需要从组织的核心班子开始、知行合一地锁定领导力缺口，并针对不同层级的领导者开展有针对性的领导力集训，从而形成领导力在组织内部的“火炬传递”，内化为组织新常态。

全面提升全行领导力是变革发展的源动力

核心领导人才是银行战略发展的引领者，中国银行业的变革需要高层、中层与基层管理者“三轮驱动”。中国银行业的变革成效很大程度上取决于高层、中层，以及基层管理者能否尽快从管理者向领导者蜕变。每家银行是一个庞大而复杂的系统，其变革毫无疑问是一个任重道远的过程。正如交响乐团一般，任何出色的演绎都需要指挥与乐手间的充分协作。在银行内部，董事长和行领导是银行的核心，往往充当了乐团指挥的角色，在变革的过程中，若是仅有高层管理者树立了变革意识，而缺少分行与支行领导班子的协同配合，则变革往往会沦为纸上谈兵，难以落地。

任何银行的变革都需要高层、中层与基层管理者“三轮驱动”，共同发力，即首先在高层管理者中形成变革的意识，其次将变革的理念灌输到中层管理者，最后由基层管理者完成变革的执行，如此由上而下地释放每个岗位的变革潜力，创造发展奇迹。

全面提升全行领导力是中国银行业变革的源动力。核心领导人才是核心人才中的先锋部队，对银行变革往往能够起到“牵一发而动全身”的作用。一方面，通过聚焦关键岗位上核心领导人才的能力提升，可以在有限的资源投入下，取得最大化的价值产出，在极短的时间内提升组织变革的战斗力的；另一方面，核心领导人才又是整个人才队伍的灵魂，其自身的变化与提升能够在组织内部形成良好的、广泛的示范作用与传导机制，将变革思想有效地传递到组织的各个层面，从而形成一个高效运作的、让组织人才辈出的领导力引擎，有效推进银行变革发展的进程。

领导力的内核是领导自我、领导他人、领导业务、领导变革

领导力包括领导自我、领导他人、领导业务以及领导变革四个维度。企业的领导力往往包括组织层面、团队层面，以及个人层面三个层次。麦肯锡的领导力模型总结了三个层面的领导力应当具备的核心能力，概括为四个维度：

- **领导自我。**领导自我的能力强调的是领导者自我认知、自我激励、自我更新的能力。
- **领导他人。**领导他人的能力强调的是领导者如何与他人建立信任激励影响和发展他人的能力。
- **领导业务。**领导业务的能力强调的是领导者高效决策实现结果的能力，体现在领导者对现有业务的推进、发展及落实的能力。
- **领导变革。**领导组织变革的能力强调的是领导者面向未来的能力，体现在领导者对未来战略的把握，同时能够适应、管理和引领可持续变革的能力。

组织层面、团队层面以及个人层面对四个维度的领导力要求各有侧重。组织层面的领导力更加强调“领导变革”的能力，要求能够在瞬息万变的外部环境中，找准银行发展的方向；团队层面的领导力更加强调“领导他人”与“领导业务”的能力，要求能够在发展方向既定的情况下，带领团队完成发展目标；个人层面的领导力更加强调“领导自我”的能力，要求能够执行发展任务，对发展战略进行落地承接。

领导力的全面提升体现在领导意识的重塑、领导视角的转换以及领导技能的提升三个方面：

- **重塑领导意识：由“强化执行”转变为“改变从我做起”。**在传统的银行文化中，领导者常常习惯于“决策者”与“发号者”的角色，在组织内部推行“命令—执行”的企业文化，但往往忽视领导者的自我改变与提升。真正的领导力倡导的是领导者的自我革新，要求核心领导人才不仅要具备“领导他人”与“领导业务”的能力，同时也需要建立“领导自我”的能力，强化对自我的觉察与突破，以及“领导变革”的能力，在企业动态的变革过程中悟道修术。
- **转换领导视角：由“管事”转变为“管人”。**过去，银行领导者往往更注重对事情本身的管理，只要下属能够把事情做对、做好即可。然而，这样的管理方式显然已经无法适应大型组织的发展需要，更难应对新形势下风起云涌的外部市场。真正的领导力要求核心领导人才学习“管人”，亲自参与高管班子的建设、领导人选拔和培养等工作，切实从时间、精力的分配上将团队建设列为自己的头等大事。
- **提升领导技能：教学相长授人以渔。**在传统的银行管理中，领导者往往习惯于关注业绩目标的实现以及对下属执行力的管理，而忽略其他领导技能的养成。真正的领导力要求核心领导人才具备全方位的、优秀的领导技能，如：辅导下属、影响同级、激励团队、会议引导和主持等等，从而有效地发挥“领导自我”“领导他人”“领导业务”和“领导变革”的能力。

全面提升全行领导力从五大方面着手

提升领导力从组织的核心团队开始。任何组织层面的改变需从内而生，最高领导者的以身作则、自我变革以及亲自推动是发动领导力引擎的金钥匙（见案例：董事长的“改变从我做起”）。

知行合一，定位领导力缺口。全面提升全行领导力的起点在于对现有领导力缺口的准确把握，并且以解决业务问题的痛点、实践业务的发展为前提。通过领导力诊断，结合银行的发展目标，人力资源部门需要能够清晰描绘组织内部领导力的能力热图，形成行之有效的领导力提升策略，切实支撑起整体业务的发展。

组织领导力集训，在“干中学”。针对领导力缺口，开展有针对性的领导力集训营是全面提升领导力的有效途径。一方面，领导力提升项目需要在理念及行为两个层次上着力领导者的能力提升，并且形成一系列循序渐进的领导力课程；另一方面，领导力项目应当结合实战开展突破性项目，确保在真实工作场景中的应用效果。具有战略意义的突破性项目，恰恰能够把“课堂中学习到的理论”和“课堂外的实际”相结合（见图5）。

我们曾经用6个月的时间辅导过一些快速成长期的中国民营企业，每位高管会结合自己年度工作重点，制定在领导力项目进行的6个月期间需要聚焦的战略突破性项目，无论是公司未来3—5年战略目标的明晰和分解，还是集团的战略管控项目，无论是打造公司的整体人才管理体系，或是推进全面预算管理体系和绩效管理体系，每个突破性项目，尽管内容不同，但是都具有两个特点：对公司战略的实施具有关键作用，都需要负责人在推动项目实施中实实在在地走出自己的“舒适区”，锻炼和提升自己的领导

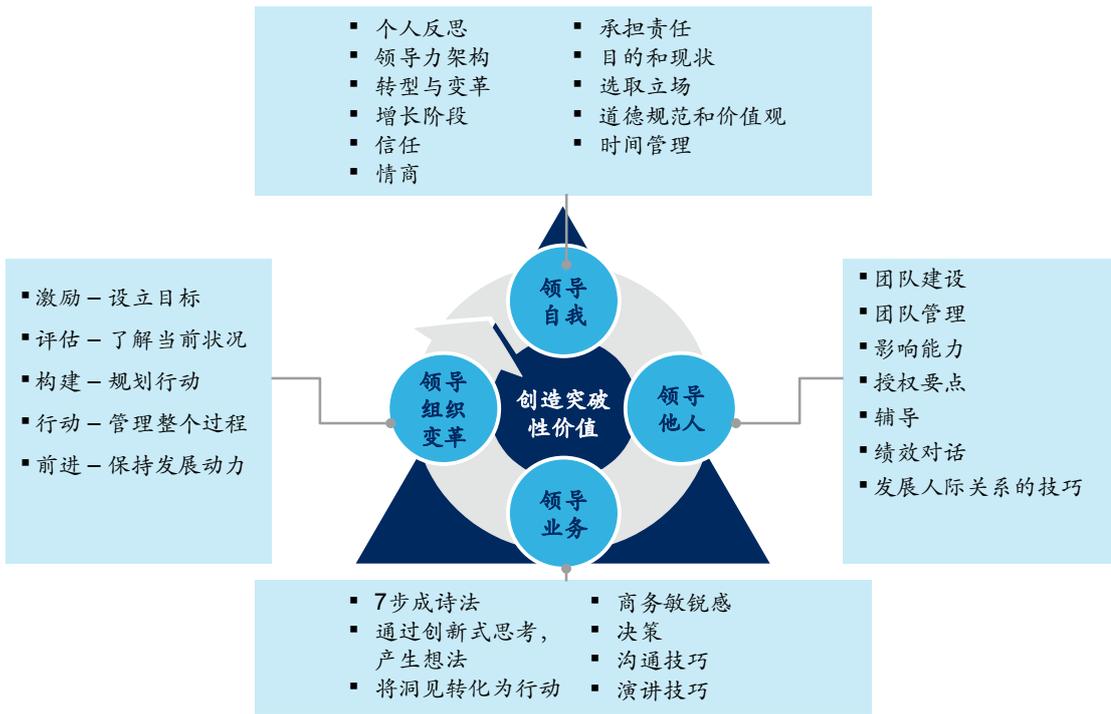
案例：董事长的“改变从我做起”

我们服务过的一家民营企业，初创期一直是“命令—执行”式文化，员工们不需要关心为什么，只要把事情做对就好。当这家企业制定了从地区走向全国的扩张战略，才发现原来的固有文化和行为方式在企业走出去的过程中受到极大挑战，原有的成功经验反而成了继续前进的绊脚石。如何实现整个组织的转型和成长？如何培养能够领导全国性企业的管理班子？

企业创始人兼董事长如是说：“以前我们领导这个企业，相对是规模比较小，政令也比较畅通，也很容易统一思想。那么现在企业大了，然后物理的管理环境也宽了，人也来的复杂了。原来就在一个地方，大家都是本地人，沟通、理念、生活习惯，都很容易走到一起。但是现在发展到了异地以后，异地员工的思维方法、生活习惯，以及他的理念，都有很大的不同，所以我们要有更更大的包容才能够带领一批人去实现你的目标。那么这方面我们的经验是缺乏的。因此我们在扩张过程当中碰到许多困惑，异地的员工对我们的一些管理方法不认同，有许多的看法、意见，那统一思想是非常困难。这就要求我们，必须提升公司的领导团队，包括我自己，不但改造原有的高管成为更具包容性的领导人，更要吸收异地高管，形成多元文化的团队。”也正是因为这位董事长的以身作则和从我做起的态度，决定了公司能走多远，能飞多高。

图5

通过组织系统化的领导力集训可以全面提升核心领导人才的领导技能



资料来源：麦肯锡

力。我们的实践表明，在“干中学”的领导力提升方式能够帮助学员在真实的业务场景下成为更好的领导。

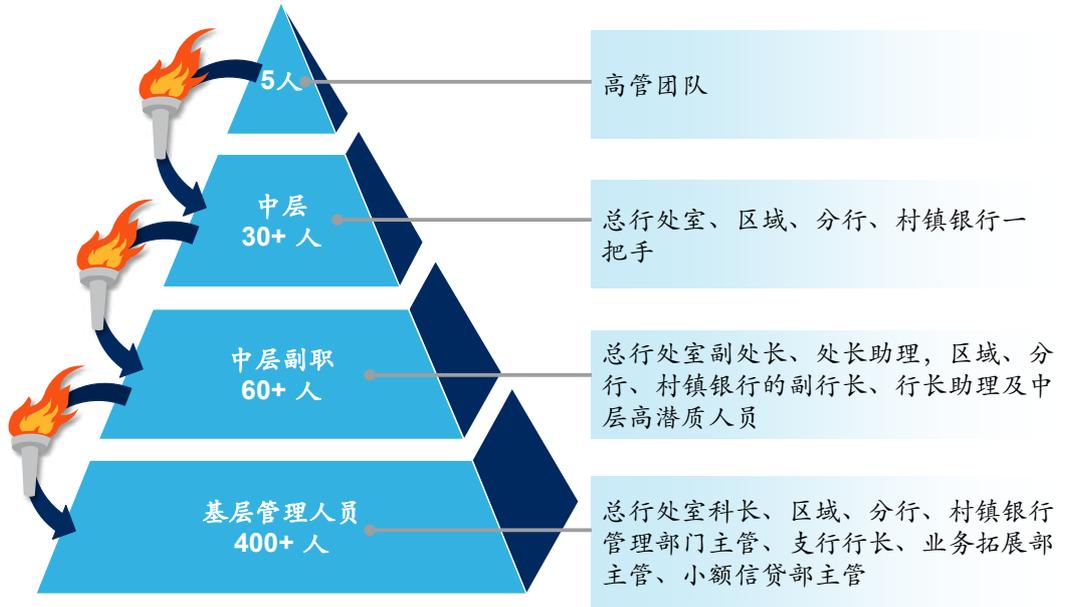
形成领导力在组织内部的“火炬接力”。领导力的提升并非中心化的，而是自上而下、层层递进的传递过程，对于员工总数上千上万的银行而言，尤其是如此。从最核心的高层管理者到执行层面的基层管理者，在领导力提升的过程中需要不断培养出企业内部的生力军，由5人带动30人，由30人带动上百人，最终实现全行领导力的全面提升（见图6）。

内化领导力成为组织常态管理的一部分。领导力的提升并非一蹴而就，而是需要经历一个长期的内化过程。首先，在领导力固化的过程中应当利用系统化的工具对个人领导力的状态、团队氛围、组织能力以及对业务的影响效果进行持续跟踪；其次，则是需要将新的领导方式内嵌到组织日程工作中，确保落到实处。

例如，在组织工作会议时，应改变以往冗长的会议形态，通过学习领导力技能，上到行长下到团队负责人，都应做到注重提高会议的效率，并且在会后落实明确的行动计划；在支行营销客户时，以往理财经理在客户需求的把握上总感觉无从下手，通过学习领导力技能，理财经理团队应将“如何管理下属”“如何激励他人”等技能活学活用，到对客户需求的解读上，从而更好地服务客户，把握客户需求。

图6

领导力的“火炬接力”是自上而下、层层递进的传递过程



资料来源：麦肯锡



第四章 核心人才战略关键策略之二：识别与战略高度挂钩的关键岗位并实施差异化管理

关键岗位是战略相关性和岗位稀缺度最高的岗位，核心人才则是关键岗位上的人才。识别关键岗位，分析其在战略实施中的职责，才能对其人才能力要求有精准的判断，进而可以评估现有人员的就绪程度。优先确保关键岗位上匹配了合格乃至优秀的人才，就能够在全行高度形成统一的人才管理纲领，并为核心人才的选、用、育、留、酬等管理工作提供指导。

识别与战略高度挂钩的关键岗位是变革发展的核心支点

核心人才是银行战略发展的实践者，是中国银行业变革发展的重要支点。“核心人才”是战略实施关键岗位上的人才。识别与战略高度挂钩的关键岗位能够聚焦资源投放和明确采取管理举措的优先顺序，从而支撑起银行整体的战略发展。一方面，识别与战略高度挂钩的关键岗位可以在人力成本压力加剧的情况下，通过有效的资源倾斜获得价值最大化；另一方面，可以在分秒必争的变革关键时刻快速布局，抢占先机。

通过识别关键岗位能够形成统一的人才管理纲领，为差异化的核心人才管理提供指导。一方面，识别与战略高度挂钩的关键岗位能够在全行高度形成统一的人才管理纲领，为平衡各个业务部门的人才管理需要提供统一原则；另一方面，在识别关键岗位与核心人才的基础上，银行可以开展差异化的人才管理政策以确保发展战略的落地，尤其是“一选”：优先聘请优才，或引入行业内该领域的领军人物；“二用”：重点配置优秀管理者和业务骨干；“三育”：重点配置培训资源与工作机会；“四留”：实行绩优人才名单制管理，留住重点人才；“五酬”：建立市场化的人才薪酬体系与激励机制，激发重点人才的潜能。

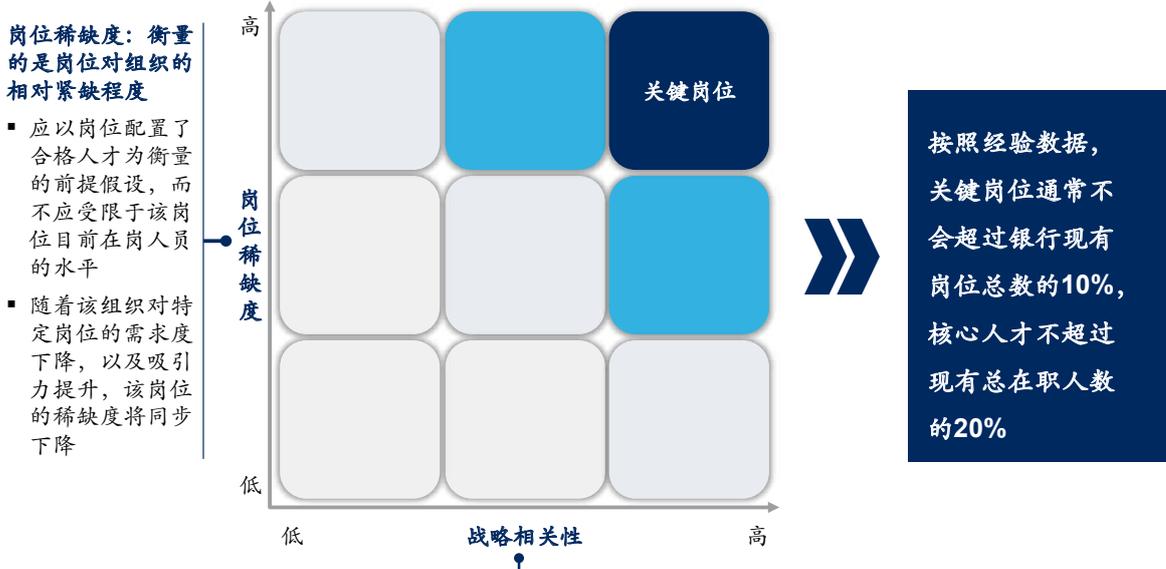
关键岗位具有高度的战略相关性与岗位稀缺度

“关键岗位”是战略相关性和岗位稀缺度最高的岗位，而“核心人才”是关键岗位上的人才。关键岗位通常不超过银行业总岗位数的10%，核心人才通常不超过总员工数的20%（见图7）。

- **战略相关性：**衡量的是岗位对银行战略落地的相对重要性。首先，应以岗位配置了合格人才为衡量的前提假设，而不应受限于该岗位目前在岗人员的水平；其次，随着战略的调整，岗位的战略相关性也会同步调整。
- **岗位稀缺度：**衡量的是岗位对银行的相对紧缺程度。类似的，岗位稀缺度的衡量不应受到该岗位目前在岗人员水平的限制；并且，随着该组织对特定岗位的需求度的下降或吸引力的提升，该岗位的稀缺度将同步下降。

图7

银行是动辄数万人的庞大组织，全面升级人力资源管理需要大量资源和较长时间，领先银行的经验是首先着眼于10%的关键岗位



资料来源：麦肯锡

根据麦肯锡的全球经验，在变革的市场环境下，中国银行业的关键岗位普遍集中在与精益化、专业化管理相关的职能上：

- **能够产生前瞻性洞见的岗位：**如战略规划、战略行业研究、风险建模及量化分析等岗位
- **能够实现全局统筹优化整体策略的岗位：**如资产负债管理、财务分析等岗位
- **能够通过分工聚焦提升专业性的岗位：**如客户经理、产品经理、产品研发等可根据产品及业务类型进行细分设置的岗位
- **能够实现降本增效的岗位：**如流程优化、集中运营管理等运营与流程优化类岗位
- **能够催生创新、引领变革的岗位：**如投资银行产品经理、互联网金融等新业务岗位

关键岗位的识别以战略输入为前提，需要由战略同步导出关键岗位职责和能力要求。由于各个银行的战略不同，其关键岗位也有差异。在识别关键岗位的过程中，先要对全行战略形成清晰的理解，以保证核心人才对银行发展的支撑作用。不仅如此，当同一家银行的战略重点发生转变时，关键岗位也会随之变化。在一家处于快速发展的银行中，每3—5年间，30%—50%的关键岗位可能就会发生变化。

每个关键岗位在支撑战略的过程中都有其角色和责任（即“关键岗位职责”），以及要完成其责任需要具备相应能力（即“关键岗位的能力要求”）。在梳理战略和关键岗位关系的过程中，要将其职责和能力要求同步推导出来，将其作为人才评估的统一标尺，并以此为原则重新审视与修订招募任用标准、考核指标、培训方向以及晋升标准等一系列人才管理制度，使核心人才管理对战略的支撑形神兼备、落到实处。

核心人才战略 关键策略之二：识别与战略高度挂钩的关键岗位并实施差异化管理

案例：台湾领先的本地商业银行通过识别关键岗位实现“弯道超车”

自1996年以来，该领先银行平均每5年会进行一次全行范围的重大转型。每一次转型都是弯道超车、浴火重生的重大机遇。

- **第一次全行转型（1996—2001年，历经6年）**：本次转型的目标是将该银行从一家排名不突出的银行转变为以零售业务为主的、在台湾市场上领先的银行。通过本轮成功转型，该银行成为台湾获利最佳商业银行，市值提升了近三倍。
- **第二次全行转型（2002—2006年，历经5年）**：本次转型的目标是打造中收为主的轻资产业务模式。当时，综合金融的浪潮在台湾市场兴起，巴塞尔规范改变了产业的经营规范，资本市场强烈要求银行提升风险回报率。通过本轮成功转型，该银行成为台湾财富管理和债券资本市场的领先品牌，市值增长了近60%。
- **第三次全行转型（2007—2010年，历经4年）**：本次转型的目标是成为跨境交易银行的领先品牌。当时台湾经济放缓，需要向外寻找新的增长点，交易金融成为区域经营模式的核心元素，互联网对金融业的影响力不断增强。通过本轮成功转型，该银行的境外营收占比翻倍，成为台湾跨境对公交易金融的领先品牌。

该银行从三次转型中总结经验教训，促成其转型成功的主要举措包括：

- 从转型战略目标出发，从全行中梳理出约10%的岗位，将其界定为关键岗位。
- 开展核心人才测评。聘请专业的人力资源顾问公司对关键岗位上的主管进行了为期一天半的充分能力测评，测评对象涵盖二级部以上管理干部及分行一、二把手。
- 基于测评结果，实施了一系列重大人事调整。包括汰换了25%的不合格主管；建立并严格执行管理岗的管理技能最低上岗标准；改革岗位序列制度，使其符合流程角色；完成关键岗位导向的人力资源管理制度改革；重新设计管理技能、专业技能与高阶领导力的培训课程；将核心人才测评固化为日常管理动作，成立测评科，建立内部测评员制度等。

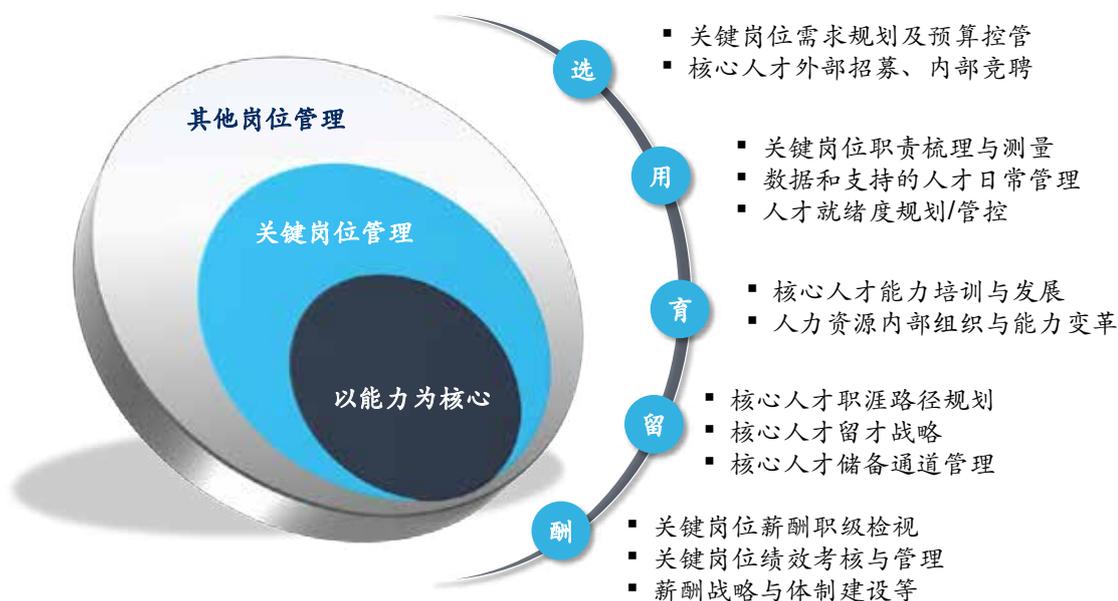
此后，每次启动全行转型之前，该银行都会提前进行关键岗位的更新和核心人才的测评。通过十余年的持续建设，以关键岗位为起点，陆续推进完成了人才管理体系的全面改革。这一案例对中国银行业的启示是：

- **人才是转型成败的关键**。转型变革中要关注员工对待变革的心态，以及实施变革举措的能力是否到位。
- **不同岗位对转型的影响程度不同，位于变革关键节点上的岗位最为重要**。找到这些关键节点，确保其在岗员工足以胜任战略要求，转型可以事半功倍。
- **人力资源职能条线的专业能力提升是实施核心人才管理的前提**。应持续关注人力资源治理战略、基础建设、组织架构、管理标准和流程优化等一系列重要议题。

核心人才的“选、用、育、留、酬”

图8

以能力为核心、与其他岗位分开管理的关键岗位管理是银行业人资管理的趋势
核心人才管理体系及核心流程



资料来源：麦肯锡

核心人才管理工作的前提是要建立核心人才能力视图。在进行任何一次重大战略规划前，组织都应该对现有人才队伍的能力现状进行评估，以了解支持战略的当前人才就绪程度，从而确保战略能够如期实现。

核心人才测评应该侧重于变革场景下的应变力以及将专业运用于工作场景并创造价值的能力。核心人才的测评可以结合深度盘点(如：战略工作坊)与初步盘点(如：调研问卷)两种形式，聚焦对关键岗位上核心领导者的考察，而在测评结果的解读上，应侧重对组织整体适应变革能力的评估，找出组织内部核心人才共性的“能力缺口”，对症下药，以提升整个组织变革就绪度。

招聘核心人才：建立前瞻的关键岗位规划和招募机制。岗位需求规划应充分参考历史数据，从战略指标出发，运用逻辑推算方式计算关键职能及岗位的人员需求，并逐步向业务管理及中后台等职能部门衍生。在岗位需求规划的过程中，需要注意：

1. 改变岗位编制由用人单位和人力资源部门博弈的方式，在全行层面建立自上而下、系统前瞻的关键岗位需求规划；
2. 搭建符合关键岗位特点的人才招聘渠道，在使用已有招聘渠道的同时，还需要创新性地建立专有渠道以提高招聘效率，例如：可以与专业领域的猎头公司合作，采用名单制定向聘请行业五十强等；

核心人才战略 关键策略之二：识别与战略高度挂钩的关键岗位并实施差异化管理

3. 建立关键岗位的内部竞聘和转岗机制，并做到客观公允。例如：公示竞聘条件，建立内部转岗评审委员会及评审机制等；
4. 推动关键岗位上不合格员工的必要汰换机制，并且考虑到议题的敏感度，在人才汰弱留强的过程中要充分准备，做到公平、人性化。

激励核心人才：建立市场导向的关键岗位绩效识别和激励机制。首先，以战略相关性和岗位稀缺度为基准决定人才定价策略，进行差异化的薪酬投入，以达到吸引人才或控制成本的目的；其次，结合关键岗位的市场化做法，可以引入市场通用的激励杠杆，如股权激励、共同投资、薪酬后置等，以便于引入业内的顶尖人才，并成功留用；再者，完善关键岗位的考核体系，开展核心人才的绩效评价，兼顾绩效表现和发展潜力两个维度。

例如，阿里巴巴的合伙人制度、京瓷公司的阿米巴管理模式就是创新的激励机制，前者能够激发公司核心领导人治理公司的潜力，后者则将组织细分为独立的核算单元，最大程度上激发全员参与公司经营的热情。

培训核心人才：建立能力导向的核心人才培养体系。在培训课程的设置上，每个职能序列应聚焦于缺口最大的前3—5项能力，进行重点突破，并且要注意结合“课堂内听讲”与“课堂外实战”两种形式，有效提高员工在实际工作场景下的技能运用能力，例如在培训的过程可以加入角色扮演、实战演练等环节，甚至推出“教练”模式，请培训人员参与到学员的工作中，现场指导完成工作任务。

在人才培养方面，预算、团队等内外资源应向优秀人才倾斜，使其可以根据职位及个人的不同能力发展需求获得有针对性的、专业化的培训课程，从而加快能力成长，以撬动更多的价值回报。人力资源管理部门也应当对核心人才的培训效果进行定期跟踪，以准确掌握培训效果，确保有效的价值产出。

保留核心人才：建立系统性的核心人才留存机制。核心人才的留存需要从其职业诉求出发，综合运用财务、非财务的杠杆和举措，打造独特的雇主品牌。

首先，以核心人才为起点，开展员工对话和调研，真正了解员工的职业诉求。一般来说，职位越靠近前台客户端，就越需要通过激发情感与责任的方式进行留才，例如绩效认可与激励、赋予更多职责等；越靠近中后台，则越需要通过鼓励个人成长的方式进行留才，例如培训、转岗或晋升机会等。

其次，综合运用多种留存杠杆，实现整体效果速赢。一方面可以使用与绩效挂钩的、长期递延的物质激励，如绩效奖金、年度涨薪、股权机制等；另一方面应积极使用认可与发展的非物质激励，如直接主管认可、高层关注、潜在管理职位机会等。

再者，建立有吸引力的企业雇主品牌，建立长期留才能力，通过积极的内部宣传，以营造正面积极的人才留存气氛。

储备核心人才：从核心人才中发现和培育未来领袖。在建立能力导向的人员选用机制和接班人计划的过程中，需要建立和实施接班人计划，从核心人才中发现未来领袖的候选人，并为入选接班人计划的核心人才安排定期的高管对话。可以通过定期开展人才管理会议，进行接班人计划的效果自检与重大议题决策。



第五章 核心人才战略关键策略之三：推动人力资源管理的内部变革

核心人才战略是创新的人才管理模式，需要银行的人力资源部门从价值定位、组织架构，以及管理能力上相应升级。在价值定位方面，从战略执行转向战略聚焦，从成本消耗转向产出创造。在组织架构方面，需要成立一支小而精的管理队伍对核心人才开展差异化的管理。在管理能力方面，核心人才管理要率先实现管理现代化和专业化突破。通过四管齐下，即加强人力资源管理的职能，更新人力资源管理的模式，明确人力资源管理的业绩目标，启动人力资源管理的文化变革，推动人力资源管理的内部变革。

人力资源管理的内部变革是推动核心人才战略落地的重要保障

国际领先银行已经转向以价值管理为中心的新型人才管理模式。通过对人才管理的持续关注与改进，大部分国际银行已经实现了专业化的人力资源管理，从而有效提升了组织与人才的竞争力，为银行的人才战略落地提供了重要保障。从全球来看，人力资源管理经历了“职能管理”“业务伙伴”和“价值管理”三个发展阶段（见图9）：

- **职能管理阶段，人才是“成本”。**人才管理的出发点是完成人事工作，按“规”执行。核心职能是日常的入离职手续办理、考勤记录、工资按规定发放等操作性事务，确保员工工作的正常运转。
- **业务伙伴阶段，人才是“资源”。**人才管理的出发点是实现企业目标，注重员工工作交付品质，而非人才的潜能开发。核心职能是通过培训、提升、轮岗等手段，尽量使员工工作达到企业的标准要求，通过薪酬与考核调动员工为企业服务的积极性。
- **价值管理阶段，人才是“资本”。**人才管理的出发点是以人为企业的核心竞争力，寻求并关注人才的内部流动，将人才的自身价值与组织的发展命运关联起来。核心职能是挖掘、保留与培育未来的领袖人才，并重点聚焦关键岗位的核心人才管理。

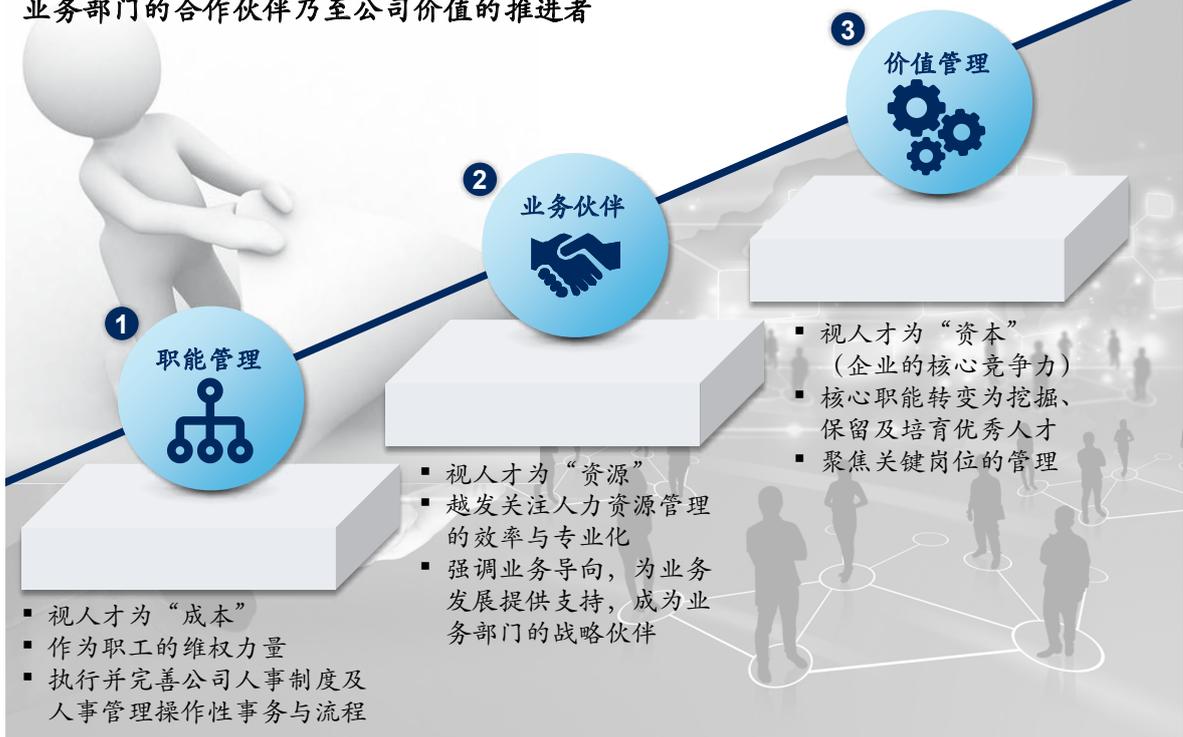
人力资源管理部门是核心人才战略的直接推动者，核心人才战略的落地需要其重新定位角色和行为。核心人才战略是新形势下创新的人才管理模式。人力资源管理部门要想推动组织内人才管理体系的革新，就必须从自我变革开始着手。

一方面，核心人才战略的落地需要人力资源管理部门战略聚焦。与银行管理层以及业务部门保持积极的、持续的互动，以便就全行战略的理解、核心人才的管理方向等问题达成共识。

另一方面，核心人才战略的落地需要人力资源管理部门升级管理能力。人力资源管理部门毋庸置疑是核心人才战略的重要发力点，核心人才的管理要求人力资源管理部门引入现代化的工具和方法，在实践中不断完善，通过专业性的提升为实施核心人才战略保驾护航。

图9

人力资源管理在全球企业中的定位正在发生改变，从后台的职能管理走向业务部门的合作伙伴乃至公司价值的推进者



资料来源：麦肯锡

人力资源管理的内部革新是定位、组织以及能力的变革

人力资源管理部门通过寻求在定位、组织与能力上的新突破助力核心人才战略的实践。通过人力资源管理部门在定位、组织与能力上的革新能够更有效地发挥该部门在人才管理方面对战略的承接作用，从而支撑起业务发展与利润创造，成为真正意义上的转型助推器：

- **定位变革：突出战略聚焦与产出创造。**从全球来看，人力资源管理实质上已经进入了价值管理的阶段。人才管理的出发点是以人为企业的竞争力，寻求并关注人才的内部流动，将人才的自身价值与组织的发展命运关联起来。核心职能是挖掘、保留与培育未来的领袖人才，并重点聚焦关键岗位的核心人才管理。

在此背景下，人力资源管理定位也应顺势而变。一方面，人力资源管理的战略定位从战略执行转向战略聚焦。人力资源部门应从被动完成业务部门提出的需求，转变为主动根据业务导向调整管理方式，聚焦关键岗位及核心人才，成为业务部门的战略伙伴；另一方面，人力资源的成本管理从成本消耗转向产出创造。人力资源管理应从过去单纯地管理成本消耗，转变为强调效率管理、注重成本投入产出分析，使人力资源部门成为价值创造中心。

- **组织变革：成立独立的核心人才管理部门，执行核心人才战略。**设置独立的核心人才管理机构有利于对行内核心人才的统筹管理与高度协作，确保对核心人才予以足够的关注与及时的支持。

一方面，独立的部门设置可以保证在核心人才管理上自上而下的一致性。首先，通过设置独立的核心人才管理部门能够保证在核心队伍的建设上对全行战略进行统一承接；其次，独立的部门设置有利于统筹协调各关键岗位核心人才的发展计划，优化管理流程，减少管理成本，提高管理效率；再次，在必要时，能够突破银行现有的人才管理机制，采取创新的方法，实现资源的灵活调配。

另一方面，由于关键岗位往往需要的是“小而精”的精英团队或是专业化分工细致而明确的专业团队，因此，核心人才的“选、用、育、留、酬”往往与一般岗位人员管理存在一定的差异性，要求人力资源管理者能够精准地识别人才、使用和激励人才。因此，独立的部门设置可以保证人才管理的专业性。当然，在发薪、报销等操作性事务上，核心人才管理可以与一般岗位管理共享服务。

- **能力变革：更新管理流程与管理手段以便满足核心人才的管理要求。**随着核心人才管理的出发点及角色的变化，人力资源部门自身的管理方式及工作技能也需要进行相应调整与变革。

首先，管理周期应当从长周期转向短频快。人力资源管理需要从传统观念中慢节奏、跟随型的后台管理职能，转变为高效率、前瞻型的业务支撑职能，以快速响应业务变化导致的动态管理需求。

其次，决策依据应当从经验判断转向数据分析。人力资源决策应从以往根据经验判断为主，转变为以事实数据、统计模型与自动化系统为基础，以大幅提升管理效率与专业化程度。

再次，管理方法应当从劳动密集转向系统自动化。人力资源管理应当从劳动密集型的职能，转变为通过报表等系统化的技术手段挖掘业务洞见，实现管理操作的标准化，提升管理效率。

四管齐下，推动人力资源管理内部变革

- **加强人力资源管理的职能。**在核心人才的管理过程中，人力资源管理部门需要重新明确其在组织中战略性以及业务性的角色。

一方面，战略性的角色要求人力资源管理者能够在全行战略发展要求的框架下，解析核心人才战略，并且制定“选、用、育、留、酬”的相关政策与体系。

另一方面，业务性的角色要求人力资源管理部门在实践核心人才战略的过程中能够与业务部门建立有效对接，形成对业务需求的深入理解。例如，通过建立业务伙伴项目，可以形成人力资源部门和业务单元之间的交接点，并且帮助人力资源管理部门在人才招聘、业绩管理、人才培养等一系列人才管理工作中与业务单元时时互动、深入沟通，确保在核心人才管理上自上而下的一致性（见图10）。

- **更新人力资源管理的模式。**在核心人才的管理上，要成立一支专业团队进行独立管理，同时根据核心人才的特点，对其“选、用、育、留、酬”的核心管理流程进行重新梳理与标准化。

图10

通过建立业务伙伴项目，人力资源管理部门能够搭建起与业务单元共同协作的桥梁



资料来源：麦肯锡

以招聘为例，核心人才的招聘方向是目标公司的高精尖人才，与一般岗位不同，较少采用大规模的校园招聘、人才市场海选方式，通常需要通过有限的猎头渠道进行招聘，因此需要人力资源管理部门对核心人才重新建立针对性的招聘渠道。

以领导力的培养而言，不能一味地要求核心领导人才学习标准化的领导力课程 (如：哈佛领导力课程)，而是要设计有针对性的领导力集训营，来培养核心领导人才的“核心”技能，提倡团队的多元化，以及在“干中学”。

- **明确人力资源管理的业绩目标。**人力资源管理部门在核心人才的管理过程中应当借鉴一线业务模式，将组织内的各服务对象视为自己的“客户”，建立客户导向的服务理念。做到一切从客户需求出发，力求提供高质量、标准化的核心人才解决方案。同时，需要强调产出与效益。

核心人才管理的效果通常可以以全行的核心人才就绪度为衡量标准。核心人才管理部门在成立初期，就应设定明确的管理目标，以确保核心人才战略的实施成效。

- **启动人力资源管理的文化变革。**人力资源的文化变革主要体现在变革沟通上以及人力资源管理的能力建设。一方面，在人力资源的变革启动之时，就应当结合各类沟通举措在组织内部进行良性宣导，例如：公司新闻通讯、视频、转型日和转型小册子等 (见图11)；另一方面，要结合领导力提升项目，对人力资源管理者设计全面的能力提升方案。

图11

人力资源管理的内部变革可以结合多种形式在组织内进行沟通



资料来源：麦肯锡



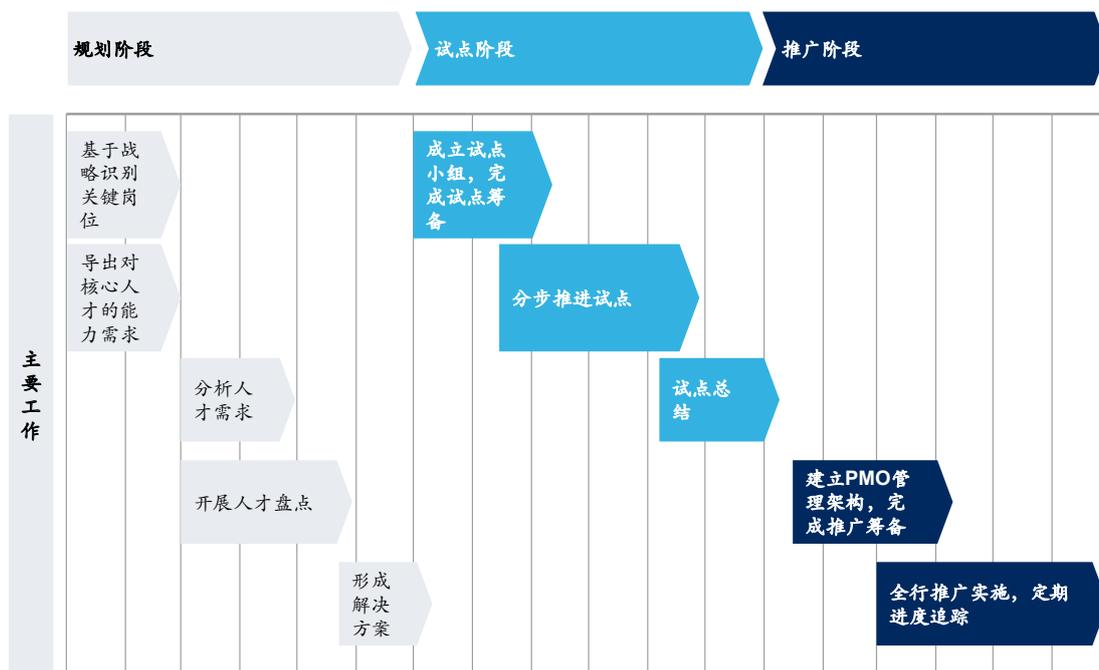
第六章 核心人才战略的实施建议

核心人才战略的实施可分规划、试点、推广三个阶段完成。在规划阶段，需要明确涉及范围、实施深度、优先工作和成功标准等要素，并以此匹配所需的资源。在试点阶段，需要选择相对独立和有代表性的模块启动，从而树立标杆，固化经验。在全行推广阶段，需要领导班子自上而下的推动和业务单位的各方投入，通力合作。通过高管的亲自参与、各方的统筹协作、意见领袖的传播、科学的数据决策以及严谨的项目管理五大关键要素，能够在银行内部营造积极的变革氛围，形成核心人才战略的成功案例。

核心人才战略实施的三阶段：规划、试点、推广

实施核心人才战略需要分规划、试点、推广三步走。核心人才战略的实施是人才管理模式的重大变革，需要系统规划，分步实施。在推进步骤上，应先局部试点再全面推广（见图12）：

图12
核心人才战略实施路径图：建议分规划、试点、推广三个阶段完成



资料来源：麦肯锡

第一阶段：规划阶段

在规划阶段形成系统的方案设计。规划阶段建议由3—6个月的时间完成。由于人才管理的转型是一项涉及面极广，并且可能牵涉一系列敏感议题的任务，因此需要在前期进行深入、全面的方案规划。

规划阶段的主要目标是界定核心人才战略的实施范畴（即涉及的业务条线、部门、岗位）、实施深度（即覆盖人力资源管理“选、用、育、留、酬”各环节的全面程度）、关键举措清单及排序、时间表及里程碑、成功目标，以及所需资源和支持等方面。

规划阶段的主要内容涉及：（1）识别关键岗位，即在快速梳理全行战略的基础上，结合国际银行业在可比转型阶段的关键岗位蓝本与银行的实际情况，识别关键岗位。

（2）明确能力需求：即从通用能力和专业能力两个经典能力模型入手，对关键岗位的职责以及核心人才的能力进行设定。（3）分析人才需求：即建立人才需求规划模型，结合比照现有的各岗位人数情况，锁定核心人才的“绝对数量缺口”。（4）开展人才盘点：即以能力模型为标准对各岗位的人才开展当前能力水平和未来潜质的评估，找到核心人才中有共性的“能力缺口”。（5）形成核心人才整体解决方案：即针对核心人才的“绝对数量缺口”和“能力缺口”的具体情况，沿着人力资源管理“选、用、育、留、酬”体系中的各个核心流程，提出有针对性的解决方案，并规划实施步骤和路线图。

第二阶段：试点阶段

在试点阶段进行方案验证与修正。试点阶段建议由6个月的时间完成。由于核心人才战略落地操作的复杂性极高，影响范围极广，因此在实施初期应当选取一到几个重点关注的业务单元或改革意愿较强的业务单元进行方案验证与修正，形成可复制的经验，树立改革的信心。

试点阶段的主要目标是通过对一个或几个有代表性的业务单元具体实施核心人才战略，测试方案的可行性和有效性，进一步调整方案设计，积累人力资源推进以及与业务部门配合的经验，同时发掘及培养全行推广的转型核心项目团队。

试点阶段的主要内容涉及：（1）成立专职小组进行试点统筹与管理。（2）进行岗位调整，配套相适应的薪酬、考核方案等人才管理机制，开展现有人才测评，以及实践人才缺口的弥合方案，包括：人员汰换、内外招聘、人员培训等。

第三阶段：推广阶段

在推广阶段全面落实核心人才战略。推广阶段所需的时间视组织实际的改革情况而定。推广阶段需要借助试点形成的经验，在实践中进行全面的学习与复制，通过自上而下地推广，最终完成核心人才战略的全面落地。

推广阶段的主要目标是在全行范畴内实现核心人才战略的落地，并且在此过程中升级人力资源管理能力。

推广阶段的主要内容涉及：（1）基于试点经验形成全行推广的详细方案，对全行推广期间的工作进行系统梳理并进行优先排序。在此基础上，建立明确的PMO工作机制，设定预期目标和时间表，以项目制方式推进全行推广。（2）开展定期进度追踪与效果检验，形成阶段性的里程碑，保证核心人才战略在全行落到实处。

核心人才战略成功实施的五大关键要素

核心人才战略是战略性的人才改革，需要高管的亲自参与及有效推动。对于人才管理变革这一高度敏感的关键议题，不同部门很难在短期内达成共识，容易降低效率，甚至明显削弱执行力，制约未来的发展。由于，中国银行业具有领导驱动型的管理特点。因此，高管的亲自参与、大力推动以及对关键岗位的重视态度将会迅速在组织内传导，从而快速引起跨部门的重视，确保其积极有效的参与，由此形成自上而下的管理驱动及资源统筹，加速变革的进程。

核心人才战略是全局性的工作，需要各方投入资源，通力合作。人才管理往往被认为只是人力资源部门的职责，这样的观念容易造成人才管理与业务需求相脱节，无法实现核心人才对业务发展的有效支撑。核心人才管理是通过战略聚焦撬动全行人才管理价值的手段，需集中全行之力共同行动，以实现变革目标。

例如，在推行核心人才管理的过程中，业务部门应结合业务规划进行需求规划、能力模型、考核激励方案的确认工作。确保核心人才管理符合部门的业务导向，同时积极配合并协助人才招募、资源调配、培训课程开发等工作的开展；流程管理中心可以通过梳理并固化相关流程以实现核心人才管理的长期运作；科技开发部门可以通过关键岗位及核心人才数据库建设、IT系统技术支持等工作协助核心人才管理。

核心人才战略是全员性的人才转型，需要发动业务单元的意见领袖。业务单元层面的人才管理转型离不开组织内意见领袖的推动，其影响力不仅是行政赋予的，也是在其长期管理过程中自然建立的。在核心人才战略实施的过程中，要找到这样的意见领袖，并发动其积极性来推动变革，方能事半功倍。

案例：麦肯锡的“影响者”工具可以迅速锁定组织内的意见领袖

麦肯锡的“影响者”工具是用来识别组织内部核心的快速工具。“影响者”可以迅速锁定组织内的意见领袖，包括：决策者、绩效优异者、组织协同者等。这些人才往往并非仅限于领导团队，而可能“隐藏”在组织内部，因此，“影响者”工具能够帮助企业挖掘真正的意见领袖。

“影响者”具有快速、简单、高效的特点。通常，意见领袖的识别过程大约需要2周左右的时间，并且仅要求很少一部分员工参与5分钟的在线调研工作即可获得可靠的分析结果（见图13）。

图13

麦肯锡“影响者”工具能够快速、简单、高效地识别潜在的意见领袖

识别意见领袖能够在企业内部形成显著影响力

- 相比企业的官方渠道，企业中“潜伏”的意见领袖往往能够在企业内部形成更大的影响力
- 由于并非身居要职，30%—40%的意见领袖通常容易被忽略

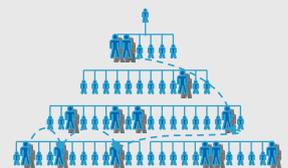
“影响者”是企业中潜在的意见领袖

- 潜在的“影响者”可以是组织变革的推动者、企业导师、决策者、绩效优异者、组织协同者等
- 尽早识别潜在的意见领袖能够对企业中的关键举措形成良好的推动作用

“影响者”工具能够快速、简单、高效地识别潜在的意见领袖

- “影响者”是一个简单的在线工具，仅仅需要5分钟左右的时间即可完成
- “影响者”工具是一个全自动化的工具，运用其定位企业的意见领袖通常仅需2周左右的时间
- “影响者”的分析结果可用来支持后续的企业变革工作

影响者



潜在的“影响者”往往并非仅限于企业的高管团队，他们“潜伏”在组织中，可能并不显而易见

核心人才战略是创新的管理方法，需要应用基于数据和事实的决策。基于大数据分析支持人才的量化决策是未来人力资源管理的趋势。核心人才管理需要与业务动态、自动化匹配，并依托数据作为差异化的资源配置的决策支持，实现人才管理的快速反应，甚至前瞻性管理。为了得到精准的测算结果，为有效的人才管理打好基础，人力资源管理部门未来必须做好数据积累与分析工作，通过对数据进行精准地追踪，并结合科学的量化分析方法，形成对核心人才管理的洞见。

核心人才战略是系统性的管理工程，需要严谨的项目规划与管理。为了保证核心人才战略在全行的实施进度和效果，应该建立明确的PMO工作机制，系统化地推进核心人才战略的实施。PMO (Project Management Office, 项目管理办公室) 是在企业组织中通过推进子项目进程，从而达成既定目标的管理行为。通过PMO机制能够在核心人才战略实施的过程中，对各项任务进行统筹管理，并协助解决实施过程的问题，以顺利完成既定工作，达到实施目标。

案例：麦肯锡的“人事洞察”工具实现人力资源的数据决策

麦肯锡的“人事洞察”工具是一套端到端的人才管理工具，基于高质量的数据积累，结合科学的统计方法，形成数据驱动的人才队伍管理决策(见图14)。

图14

People Insights (人事洞察) 是一种预测性的人事分析解决方案，用于制定切实可行的人才战略

people insights

我能获得的产出是什么？

- 关于客户数据及当前业务现状的诊断
- 在个人和组织层面关于人才议题的预测分析
- 前瞻性行动计划
- 以及在几天内完成定期更新的自动化数据配置

... 在项目期间及之后全部由一系列协作式研讨会和一套直观的数据分析工具作支撑

我们如何实施People Insights？

- 单独部署或者作为大型项目/转型项目的组成部分部署
- 在6—8周时间内完成项目
- 项目成员包括专属的客户服务负责人、优秀的数据科学家以及分析专员

资料来源：麦肯锡



在新的市场环境下, 转型、创新以及国际化成为中国银行业发展的新主题。中国银行业的转型、创新、国际化都要求银行重新审视自己的人才管理模式。聚焦核心人才, 既能在短期支撑银行变革战略迅速落地, 又能在长期决定银行的发展格局。

实施核心人才战略, 需要聚焦三大关键策略, 即: 全面提升全行领导力、识别与战略高度挂钩的关键岗位并实施差异化管理, 以及推动人力资源管理部门的内部变革。首先, 通过全面提升全行领导力推动组织内高层、中层与基层管理者“三轮驱动”, 以此形成银行变革的源动力。其次, 通过识别关键岗位以优先确保关键岗位上匹配了合格乃至优秀的人才, 继而配套差异化的“选、用、育、留、酬”等管理手段, 最大程度激发核心人才的价值和潜能。再者, 通过加强人力资源管理的职能、更新人力资源管理的模式、明确人力资源管理的业绩目标, 以及启动人力资源管理的文化变革四管齐下, 推动人力资源管理部门在定位、组织以及能力三大维度上的变革, 支撑核心人才战略落地。

核心人才战略是中国银行业人力资源管理制度的重大变革, 需要系统规划、有序实施。通过高管的亲自参与、各方的统筹协作、意见领袖的传导、科学的数据决策以及严谨的项目管理, 营造起积极的变革氛围, 从而成功实施核心人才战略, 并为银行的变革保驾护航。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



周宁人

全球副董事合伙人
上海办公室
Nicole_Zhou@mckinsey.com



黄婧

项目经理
北京办公室
Elaine_Huang@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务
2016年4月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com