



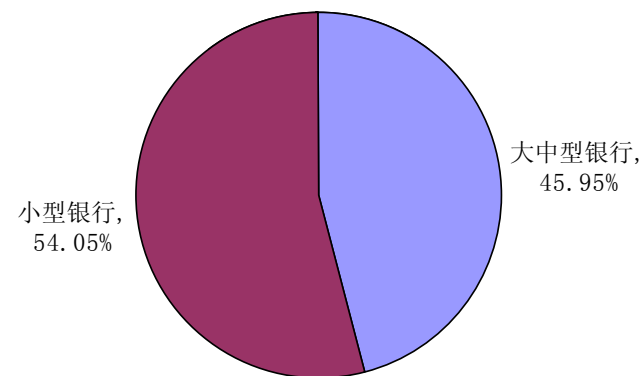
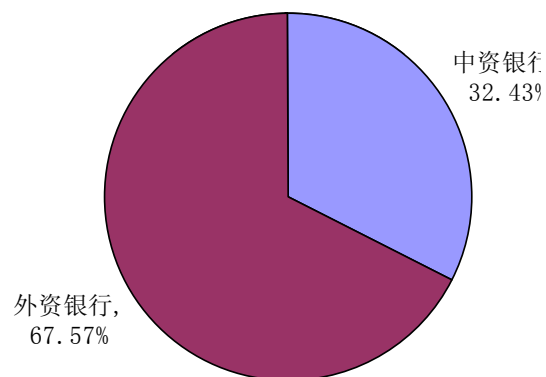
上海市银行同业公会
Shanghai Banking Association

上海银行业人才培养模式调研报告

上海银行同业公会人力资源管理专业委员会

2010 年 5 月

2010年5月在上海银行业开展了一次人才培养模式调查。
本次调查共获得银行企业有效样本37个，其中中资银行12家，
外资银行25家，大中型银行（500人以上）17家，小型银行
（500人以下）20家。



序号	银行名称
1	渤海银行上海分行
2	比利时联合银行股份有限公司上海分行
3	东亚银行（中国）有限公司
4	中信嘉华银行上海分行
5	法国巴黎银行（中国）有限公司
6	法国外贸银行（中国）有限公司行
7	中国工商银行上海分行
8	中国光大银行上海分行
9	国家开发银行上海市分行
10	韩国产业银行上海分行
11	韩亚银行上海分行
12	荷兰合作银行上海分行



上海市银行同业公会
Shanghai Banking Association

13	荷兰银行（中国）有限公司
14	恒生银行上海分行
15	花旗银行（中国）有限公司
16	华美银行（中国）有限公司
17	华侨银行（中国）有限公司
18	华夏银行上海银行
19	华一银行
20	汇丰银行（中国）有限公司
21	美国纽约梅隆银行上海分行
22	美国银行上海市分行
23	南洋商业银行(中国)有限公司
24	盘谷银行上海分行
25	上海浦东发展银行
26	上海浦东发展银行上海分行

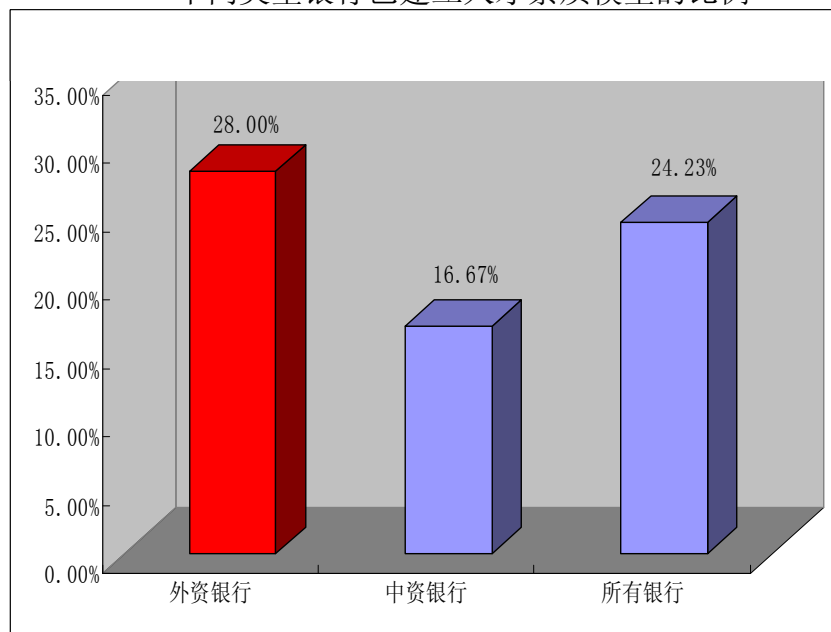
27	日本横滨银行上海分行
28	三菱东京日联银行中国有限公司
29	上海农村商业银行
30	深圳发展银行上海分行
31	星展银行上海分行
32	印度国家银行上海分行
33	永隆银行上海分行
34	渣打银行（中国）有限公司
35	招商银行上海分行
36	中国银行上海分行
37	中国邮政储蓄银行上海分行



上海市银行同业公会
Shanghai Banking Association

大部分银行未建立人才能力素质模型，
中资银行已建立人才能力素质模型的比例较低

不同类型银行已建立人才素质模型的比例



人才能力素质模型开发应用现状

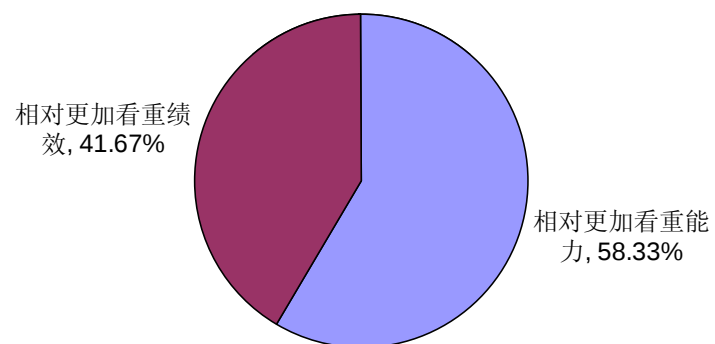
已经建立，并开始应用	12.12%
已经建立，但基本没有应用	15.15%
没有建立，也没有开发的计划	27.27%
目前正在开发中	36.36%
没有建立，但已经考虑开发	21.21%

上海银行企业认为团队合作、沟通技巧和专业技能
是员工最重要的能力素质

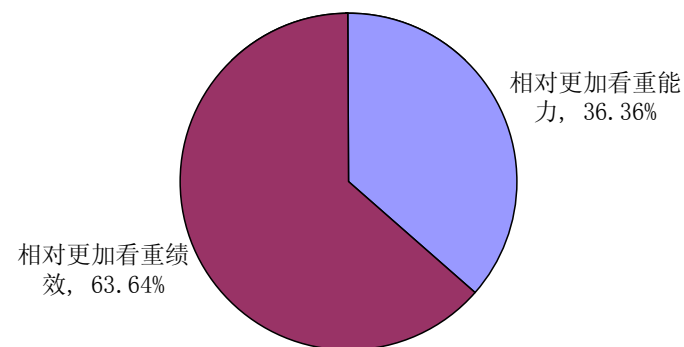
能力素质	选择百分比
团队合作	64.86%
沟通技巧	56.76%
专业技能	43.24%
创新能力	35.14%
道德操守	32.43%
组织管理	29.73%
领导能力	29.73%
学习能力	27.03%
业绩导向	21.62%
思维分析能力	18.92%
客户导向	16.22%
决策水平	13.51%

提拔人才时，能力和绩效表现都很重要，但中资银行相对更看重能力，外资银行相对更看重绩效

中资银行



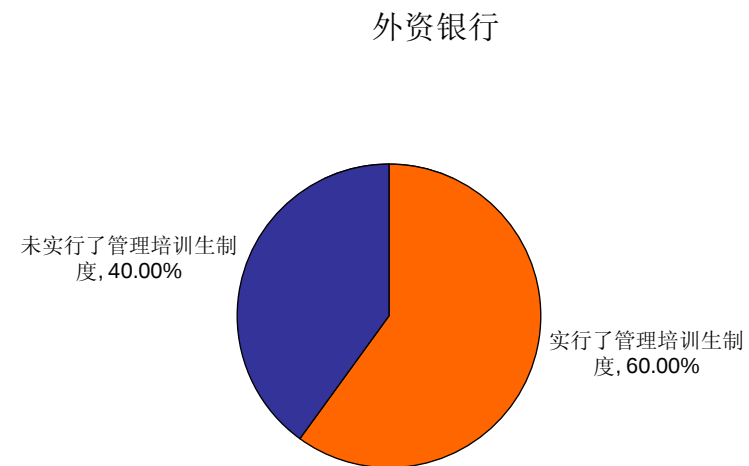
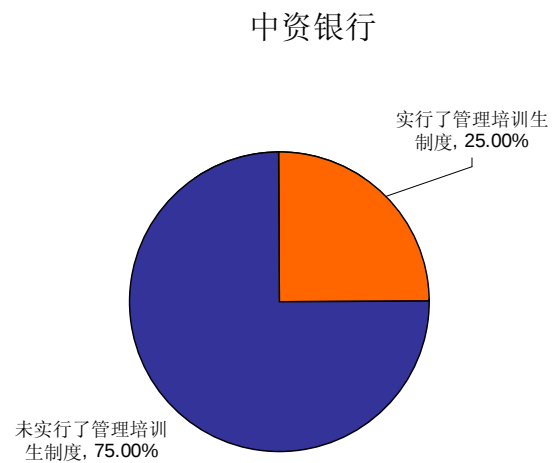
外资银行



面试、笔试和360度反馈是上海银行企业评价人才最常使用的方式

评价方法	使用频度得分
面试	79.61
笔试	67.57
360度反馈	50.12
无领导小组讨论	39.56
案例分析	32.92
演讲	28.99
心理测验	25.80
9宫格分析	12.53
角色扮演	12.29
公文筐测验	11.30
其他	5.41

大部分中资银行未实行管理培训生制度



管理培训生制度的总体实施效果较好

管理培训生制度实施效果评估结果

很好	10.53%
比较好	52.63%
一般	31.58%
不太好	0.00%
说不清楚	5.26%

半数的银行为后备人才库人员制定了职业生涯规划

员工类型	选择比例
管理培训生	41.67%
后备人才库人员	50.00%
绩效考核优秀人员	30.56%
能力素质评价优秀人员	19.44%
其他人员（请用文字简述）	11.11%
全体员工	36.11%

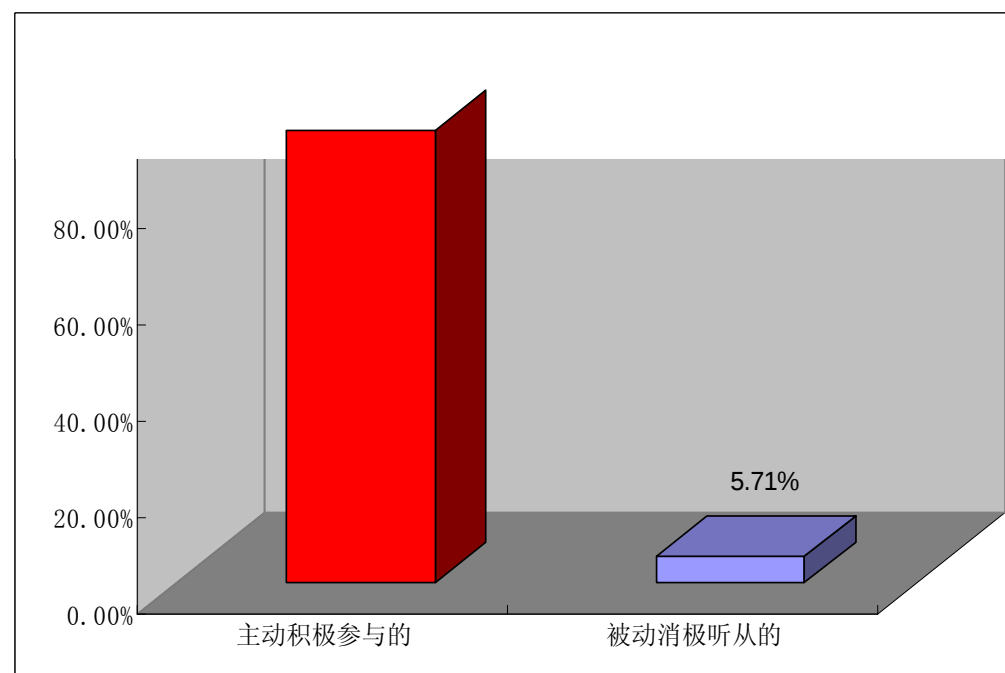
中资银行和外资银行制定员工职业生涯规划的主导部门有所不同

选项	总体	中资银行	外资银行
是由人力资源部主导的	12.12%	18.18%	9.09%
是由业务条线（部门）主导的	3.03%	0.00%	4.55%
是由人力资源部主导、业务条线（部门）配合的	36.36%	54.55%	27.27%
是由业务条线（部门）主导、人力资源部配合的	48.48%	27.27%	59.09%

中资银行和外资银行执行员工职业生涯规划的主导部门有所不同

选项	总体	中资银行	外资银行
是由人力资源部主导的	3.03%	9.09%	0.00%
是由业务条线（部门）主导的	3.03%	0.00%	4.55%
是由人力资源部主导、业务条线（部门）配合的	39.39%	63.64%	27.27%
是由业务条线（部门）主导、人力资源部配合的	54.55%	27.27%	68.18%

绝大部分银行企业的员工在自身职业生涯规划制定的过程中是主动积极参与的



在员工发展和人才培养中，中资银行更注重银行的需求，
外资银行更注重员工的特点

选项	总体	中资银行	外资银行
充分或尽量考虑了员工自身的特点和需求	22.22%	9.09%	28.00%
比较充分或尽量考虑了员工自身的特点和需求	52.78%	63.64%	48.00%
以银行的需求为主，适当兼顾员工个人的特点和需求	25.00%	27.27%	24.00%

员工职业生涯规划的执行（实施）效果总体较好

职业生涯规划实施效果评估结果

很好	0.00%
比较好	68.57%
一般	28.57%
不太好	0.00%
说不清楚	2.86%

大中型银行的技术职务系列较为完整

选项	总体	小型银行 (500人以下)	大中型银行 (500人以上)
已经建立了高级、中级和初级专业技术职务系列，而且比较成熟	32.43%	20.00%	47.06%
已经建立了高级、中级和初级专业技术职务系列，但还不太成熟	13.51%	10.00%	17.65%
尚未建立高级、中级和初级专业技术职务系列，而且目前还没有建立的具体计划	37.84%	60.00%	11.76%
尚未建立高级、中级和初级专业技术职务系列，但已经计划建立	16.22%	10.00%	23.53%

银行企业培养管理人才和专业人才的途径和方式有所不同

途径和方式	使用频度 (管理人才)	使用频度 (专业人才)
行内培训	82.92	78.75
外派培训	69.41	67.44
岗位交流	57.86	52.95
参加项目	34.77	41.15
课题研究	15.60	21.25
挂职锻炼	33.54	21.50
特派任务	24.69	23.96
导师辅导	34.77	33.05
经验交流	42.14	39.93

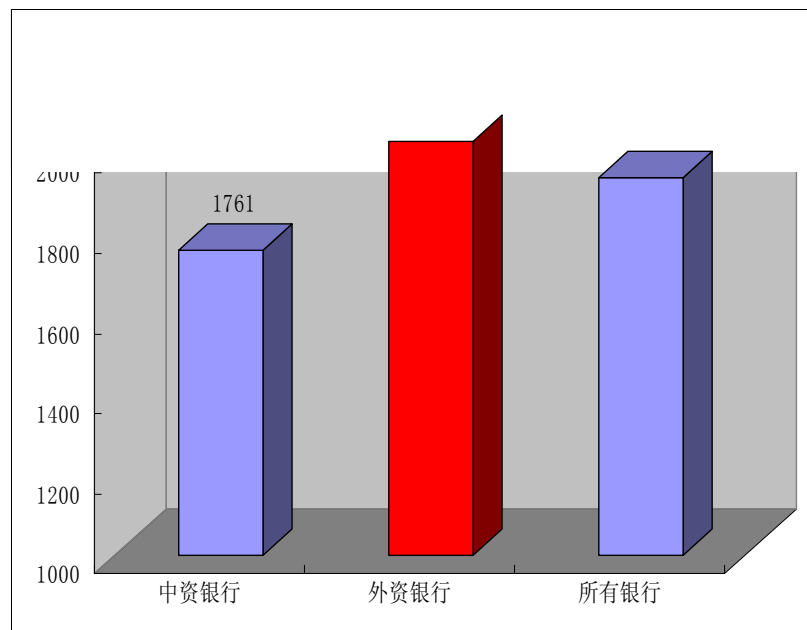
上海银行企业的人均培训天数为4.53天

人均培训天数较多的银行

银行名称	人均培训 天数
外资银行1	15
中资银行1	10
外资银行2	8
中资银行2	7
外资银行3	7
中资银行3	6.78
中资银行4	6.64
中资银行5	6
中资银行6	6
外资银行4	6

外资银行人均培训费用多于中资银行

不同类型银行的人均培训费用



人均培训费用较多的银行

银行名称	人均培训费用
外资银行1	7000.00
外资银行2	3000.00
外资银行3	3000.00
外资银行4	3000.00
外资银行5	2800.00
外资银行6	2789.00
中资银行1	2700.00
中资银行2	2513.00
外资银行7	2500.00
外资银行8	2500.00
中资银行3	2500.00

上海银行企业的员工年度平均培训覆盖率达到87.59%

15家银行员工年度培训覆盖率达到100%的，占被调查银行数的40.5%

银行名称	培训覆盖率
外资银行1	100.00%
外资银行2	100.00%
外资银行3	100.00%
外资银行4	100.00%
外资银行5	100.00%
外资银行6	100.00%
外资银行7	100.00%
外资银行8	100.00%
外资银行9	100.00%
中资银行1	100.00%
中资银行2	100.00%
中资银行3	100.00%
中资银行4	100.00%
中资银行5	100.00%
中资银行6	100.00%

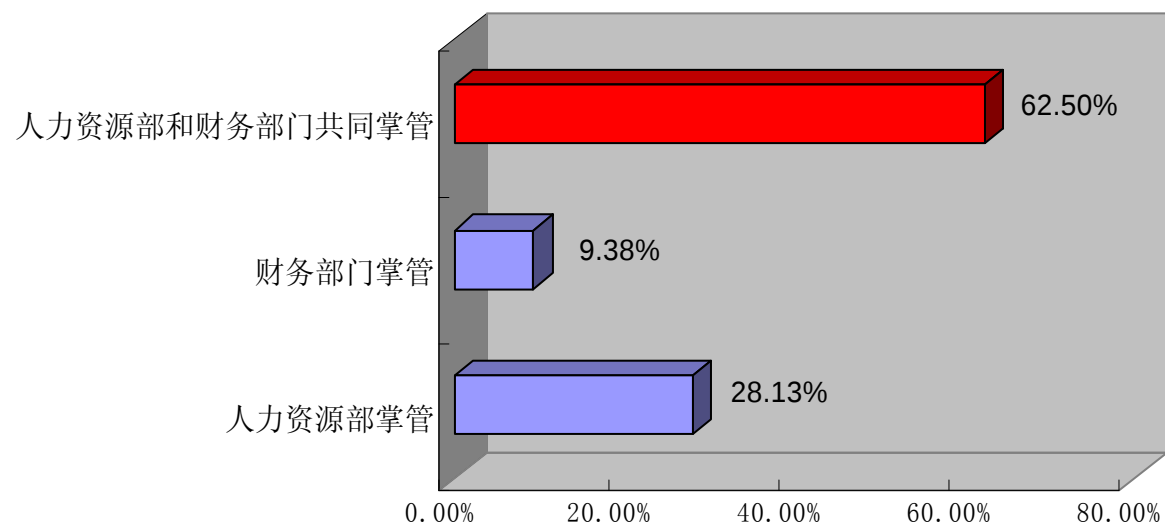


上海市银行同业公会
Shanghai Banking Association

上海银行企业的员工培训经费比较充裕

选项	比例
充裕的	13.51%
比较充裕的	72.97%
不太充裕的	13.51%
不充裕的	0.00%

大部分银行企业的员工培训费用由 人力资源部和财务部门共同掌管



外资银行奖励性培训的比重高于中资银行

奖励性培训的比重	中资银行	外资银行	总体
高	0.00%	0.00%	0.00%
比较高	0.00%	12.50%	8.33%
不太高	41.67%	33.33%	36.11%
不高	41.67%	37.50%	38.89%
很少，几乎没有	16.67%	16.67%	16.67%

“培训是为了促进银行和员工的共同发展” 成为所有上海银行企业的共识

选项	选择比例
培训是为了提高员工的履岗能力	91.89%
培训是为了促进银行和员工的共同发展	100.00%
员工培训就是“缺什么补什么”	29.73%
培训是人力资源的成本投入	48.65%
培训是收益最大的人力资本投入	24.32%
软管理技能和技巧的培训日益重要	64.86%

银行企业培训效果总体较好

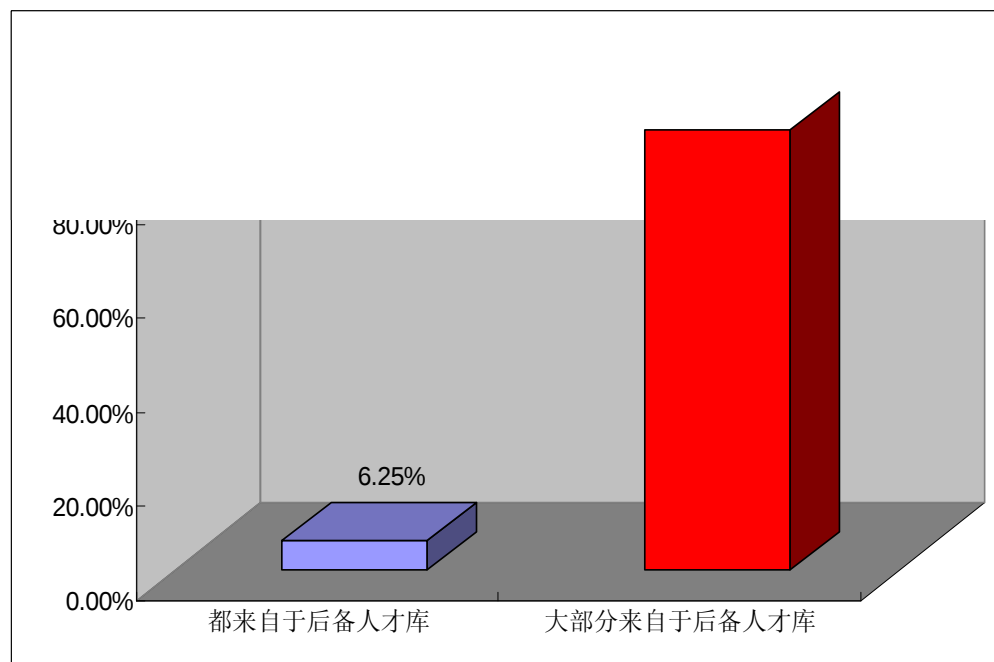
培训效果评估结果

很好	8.11%
比较好	89.19%
不太好	2.70%
不好	0.00%

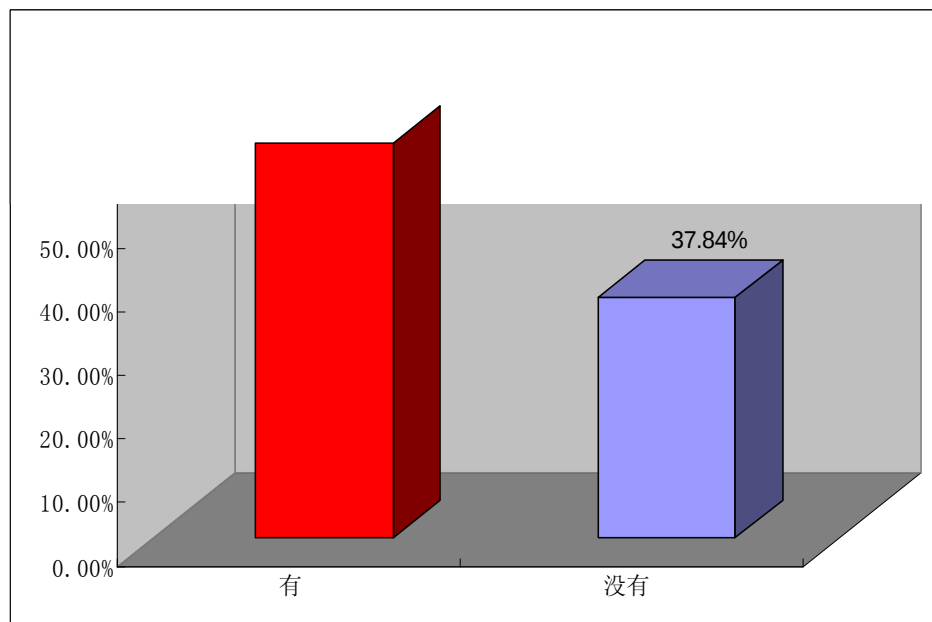
培训与发展团队是银行人才开发培养的主导团队

选项	选择比例
培训与发展团队（培训管理团队）	50.00%
领导力开发团队（干部管理团队）	0.00%
领导力开发团队和培训与发展团队（共同负责）	30.56%
其他（请用文字简述）	19.44%

上海银行企业被提拔的人才绝大部分来自于后备人才库



大部分银行企业有破格提拔人才的做法



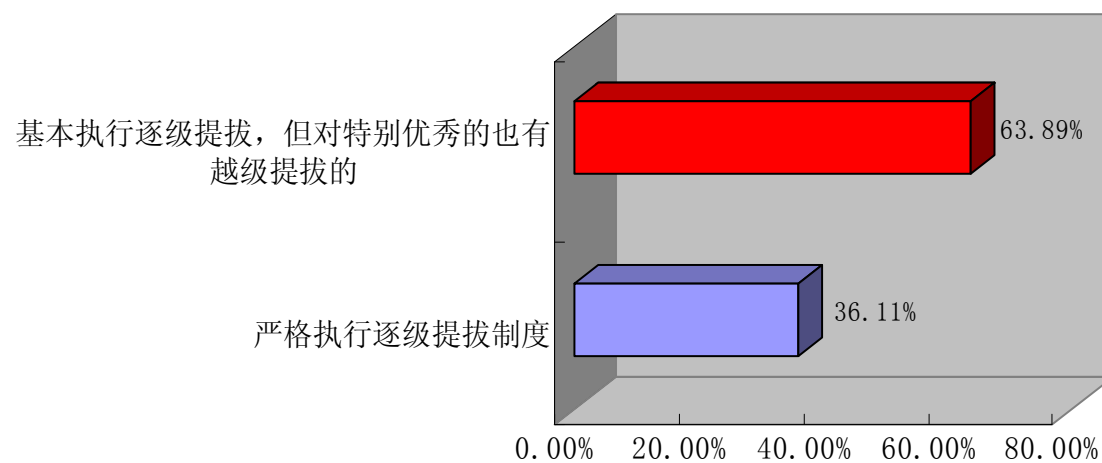
各银行破格提拔人才的条件多种多样，业绩优秀是最重要的依据

因素	选择比例
业绩优秀	40.54%
工作能力强	21.62%
对企业有贡献	13.51%
有进步潜力	13.51%
具有领导能力	10.81%
工作态度积极	5.41%
勇于承担工作职责	5.41%
道德操守规范	5.41%
具有团队精神	2.70%
公认度高	2.70%
自身有强烈进步的愿望	2.70%

中外资银行人才提拔的程序有所不同

提拔程序	中资银行	外资银行	总体
群众推荐	66.67%	4.00%	24.32%
领导推荐	83.33%	92.00%	89.19%
个人报名	58.33%	40.00%	45.95%
组织考核	91.67%	72.00%	78.38%
竞聘面试	83.33%	56.00%	64.86%
党委讨论（或董事会等讨论）	83.33%	28.00%	45.95%
其他程序（请用文字简述）	8.33%	4.00%	0.00%

大部分银行企业都有越级提拔的行为



超过一半的银行在实行高级人才提拔“助理制”时比较灵活

选项	比例
实行“助理制”	21.62%
不实行“助理制”	24.32%
不一定，有些职位实行，有些职位不实行	45.95%
不一定，有些人实行，有些人不实行	8.11%

在绝大部分银行企业中，高级专业技术职务和
高级管理职务之间可以转换

选项	担任高级专业技术职务的人才 是否可以转岗担任 高级管理职务	担任高级管理职务的人才 是否可以转岗担任 高级专业技术职务
可以	82.35%	78.79%
不可以	17.65%	21.21%