

名企名管 | MingqiMingguan

破解工行“人才兴行”战略成功密码

任 民

近日，在由全国近 20 万名大学生投票产生的“大学生最佳雇主调查活动”中，中国工商银行连续第四年入选“最佳雇主排行榜”。对此，一位人力资源专家表示，大学生是未来的人才资源库，他们对工商银行的肯定从一个侧面反映了社会对我国银行业人力资源管理改革成就的认可。

“造” 营造环境留住人才

人才引进只是第一步，用好人才、发挥效用才是根本。工商银行根据企业需求实际情况，兼顾国际惯例和引进人才的个性化要求，最大限度发挥引进人才的潜能。在具体安排上，引进人才任职以中高端专业岗位为主，并配备了专门的支持团队，充分授权他们放手开展工作，提高管理决策效率。实践表明，这些引进人才不仅带动了工商银行本土人才的成长，还有力地推动了该行的产品升级和管理创新。

为了留住人才，使他们与企业长期发展中互利双赢、共同成长，工商银行坚持以人为本、引才留心，以文化融合为重点，帮助他们尽快适应工商银行文化，熟悉环境，转变角色，融入团队。工商银行还积极实施安心工程，努力创造各种条件，并建立了引进人才定期回访制度，及时了解他们的工作、学习和生活情况，帮助解决实际困难，解除后顾之忧，打消他们的回国顾虑，增强他们归国发展的决心和信心。

工商银行广阔的事业平台和企业的发展前景同样为引进人才提供了施展才华的舞台，先期招聘的海外人才均已聘任了中高级管理类或专业类职务，近几年通过社会招聘的专业骨干也有许多人通过岗位竞聘走上了管理岗位。

近年来工商银行积极实施“人才兴行、人才强行”战略，不断拓宽选人用人视野，以市场化的手段广揽英才，以制度保证用好留住人才，在激烈的人才竞争中占得了先机，为建设国际一流现代金融企业提供了强大的智力支持和人才保障。下面我们不妨来用心破解其成功的密码。



“建” 搭建平台成就人才

在加快引进急需专业人才的同时，工商银行积极挖掘工商银行现有员工队伍这座“人才富矿”，不断加快人力资源管理体制改革，通过强化内部市场化配置等手段，形成人尽其才、才尽其用的良好环境，为各类优秀员工脱颖而出创造条件。

现在，工商银行已建立了覆盖各专业、分级分类的岗位职级新体系，形成了管理类和业务类并行的职务序列。这种“纵向可进退，横向可交流”的职业发展体系拓宽了员工的晋升、发展和退出通道，推动员工在不同层级、专业和部门的多向交流，为员工加快成长创造了条件。比如今

年，工商银行选派总行 22 名干部到直属分行和二级分行担任职务，同时一级（直属）分行也有 12 名干部到总行部门任职，进一步加大了总行与分行之间干部交流任职力度。

按照竞争择优的原则，工商银行建立了“赛场选马”式的公开竞争选拔机制。在管理职位的选拔中，竞争上岗已成为最主要的方式。今年，工商银行拿出总行本部部分管理岗位面向全行、全社会进行公开招聘。公开选拔制度的建立和推行，营造了良好的用人环境，使一大批德才兼备、业绩突出的人才走上了管理岗位，有效带动了各级管理人员

总体素质的提升。

更为重要的是，工商银行搭建了统一的内部人才流动信息平台，帮助员工根据自身职业倾向，按照市场化原则跨序列、跨岗位、跨区域、跨层级、跨境有序流动，努力做到人岗匹配、人事相宜。近年来，全行员工累计跨区域流动 5000 多人，有 647 名基层行员工经过公开选聘的方式进入总行本部工作，进一步优化了内部人力资源配置。

“培” 全员培训提升人才

在大力引进和选拔人才的同时，工商银行将教育培训作为增强人才可持续发展能力的重要举措，通过组

织大范围、多层次、高质量的培训，着力提升人才队伍的整体素质。据统计，仅 2009 年工商银行就完成各类员工培训 46 万期，累计 210 万人次，平均下来该行每位员工接受培训的时长达到了 886 天，在金融企业中处于领先水平。

在教育培训中，工商银行注重借鉴和吸收国际上教育培训的先进理念和最佳实践，整合各类培训资源，通过加强与境内外知名大学、银行与研究机构的合作与交流，拓宽人才培养的渠道和方式。以目前工商银行的专业类高级人才培训为例，通过参加国际上相关领域权威机构的职业资质培训和考试，培养和储备了一批专业化、国际化的高端专业人才，使高级专业人才的知识体系涵盖了

国际金融风险领域、投资分析领域和国际会计领域的所有知识要点、技术方法和工具模型。截至今年 8 月末，该行已开展了 9 大类 15 个项目的国际资格认证培训，通过金融分析师(CFA)、风险管理师(FRM)、国际注册会计师(CISA)、美国资产评估师(MAI)、国际财资管理师(CTP)等国际资格认证考试的人数已达到 4440 人，在国内同业中处于绝对领先地位。

对于已经获得资格认证的员工，工商银行还实施了高级专业人才持续发展计划，不仅提升了这些高级专业人才自身在职业发展方面对工商银行的归属感和忠诚度，而且使他们学有所用，很快成为所在单位的业务骨干和创新专家。

延伸阅读 | YanshenYuedu

工行宝典：“国际人才本土化 + 本土人才国际化”

本着“国际人才本土化、本土人才国际化”的原则，工商银行坚持海外招募和本土培养相结合的原则，实现了人才的双向进出、交互培养。

今年初，原德意志银行亚太区总裁张红力正式加盟工商银行担任副行长，这不仅开创了国有控股商业银行引进外资银行高管直接出任副行长的先河，也成为国有控股商业银行在选人用人机制上一次具有时代特点和示范意义的突破与探索。张红力在进入工行后，也迅速融入团队，在其分管工作中发挥了重要作用，获得了充分认可。

而在这之前，工商银行已经通过多种手段和方式进行海外国际化人才的引进工作。从 2004 年开始，工商银行先后从一些国际知名银行引进了 35 名海外人才到境外机构及控股公司担任中高级管理或专业职务。

2009 年，工商银行又主动走出国门，成功实施了该行成立以来力度最大、范围最广、职位最多的一次面向海外的公开招聘，最终成功引进了 7 名从事资深量化分析师、金融市场业务系统架构师等金融前沿岗位的海外中高端专业人才。

在全球招揽英才的同时，工商银行积极实施境外员工本地化和境内员工国际化，目前海外工作人员共 4319 名，其中仅 6.85%来自境内。但工行先后选派境内员工 1400 余人次轮换外派工作，将其作为国际化人才培养的重要途径。此外，工商银行还根据业务发展需要，有针对性地加大社会引才力度。股改以来，全行共面向社会招聘各类专业人才 400 余名，招聘岗位也逐步扩大到高层级岗位，进一步优化了员工的来源结构和专业结构。

(莫 明)

粤海为琼东环铁开通提供智力保障

黄 锋

为确保今年 11 月底即将投入运营的海南东环铁路开通运营安全，本着早谋划、早安排、早部署的原则，粤海公司积极制订海南东环客专培训方案，通过“请进来、走出去、自主办班”的形式，分批次、分专业、分系统、分层次地组织公司干部职工学习高铁客专业务技术知识，积极为东环铁路开通运营提供有力的智力支撑。截至 9 月 5 日，该公司共举办了各类客专知识培训班 35 期次，参训人员 6500 人次，组织集中收看学习客专知识录像 136 场次、邀请专家现场授课 10 场次、送培 18 批次共 170 人次，收到了良好的效果。

“请进来”——邀请知名专家现场授课

作为一个短短数年内从低速到普速，又从普速即将进入高速铁路的基层运输单位，如何在短期内增强干部职工充分认识高铁，进而提高高铁的业务技能，该公司在东环施工建设阶段伊始，便同步实施东环高铁运营人才的培训工

作，从 2009 年 11 月起分期、分批次组织了车务、机务、工务、电务、牵引供电系统的管理层、技术层和作业层人员前往北京交大、西南交大、合武线、福厦线及集团客专办、集团管内客专运营单位进行了跟班作业或理论学习培训。

为确保学有所获、学以致用，该公司对所有委外学习的各专业人员均安排了学习课题，签订了学习责任状，要求学员定期沟通汇报，及时反馈学习成果，做到实时掌握培训动态，确保委外培训取得实效。

“自主办班”——营造全员学习高铁氛围

该公司制订了高铁客专业务学习制度，将高铁客专业务培训纳入安全管理考核内容，从真抓好实施。该公司坚持利用每周六、周日定期集中组织公司干部职工学习高铁客专知识，通过组织观看高铁录像、外学习员学习交流报告、举办高铁演讲等形式，进一步增强干部职工对高铁的认识。同时，为给干部职工提供良好的专业知识学习条件，该公司还积极购置并放发了 CRH3、CTCS-3、工务线路、电气化安全知识等各类高铁业务书籍、技术规章 5900 余册，复制并放发了武广高铁录像片 313 张。

奥奔妮服饰公司成立商学院

近日，浙江奥奔妮服饰有限公司正式成立“奥奔妮商学院”。这是温州服装商会携手北京大学人才竞争力工程浙江基地，在温州服装业界开展“2010 温州市服装产业综合普查暨北京大学人才竞争力工程温州服装

行业试点工程”以来，奥奔妮作为首批试点单位之一，为提高人才竞争力推出的新举措。

据介绍，奥奔妮商学院将用 18 个月，分阶段进行全员培训，并重点培育一支内部培训队伍，作为种子力

“1+1+10”南方电网“传输”选人用人机制

今年以来，南方电网公司深入贯彻落实中央企业提高选人用人工作满意度座谈会精神，大胆探索，改革创新，大力推进选人用人制度建设。继 3 月份出台了公司《领导人员管理规定》、《所属单位领导班子和领导人员综合考核评价办法》和《公开选拔、竞争上岗管理办法》等 3 个制度，9 月 2 日，公司党组会议又讨论通过了 9 个选人用人制度。12 个选人用人制度形成了具有南网特色的“1+1+10”的选人用人制度体系。

据悉，9 月 2 日公司党组会议通过的 9 个制度包括：《后备干部管理规定》、《干部选拔任用初始提名办法》、《差额选拔干部管理办法》、《干部任期及交流管理办法》、《非领导职务管理办法》、《所属单位干部备案管理和报告办法》、《干部选拔任用工作监督检查办法》、《干部任前公示管理办法》、《干部任职试用期管理办法》。今年 2 月份以来，根据中央企业提高选人用人工作满意度座谈会提出的“以贯彻落实两个文件为契机，全面推进中央企业领导人员管理的制度建设”要求，公司按照“集团化管理模式、一体化管理制度”的管理定位，本着“一体化、规范化”的原则，在原有制度基础上，启动了修编完善工

作。通过广泛征求意见，反复修改完善，并经公司党组会议讨论通过，数月来形

成了以《领导人员管理规定》为基础，《所属单位领导班子和领导人员综合考核评价办法》为导向，其他 10 个制度相互配套的、具有南网特色的“1+1+10”的选人用人制度体系，对选人用人各个环节进行规范和全过程闭环管理。

据了解，南方电网公司在选人用人制度建设中，始终坚持党管干部原则，坚持德才兼备、以德为先标准，坚持民主、公开、竞争、择优方针，坚持改革创新理念，大力推进制度创新。新制定的《干部选拔任用初始提名办法》，把干部初始提名程序规范化。首次明确了初始提名可采取组织提名、会议提名、个人提名等方式进行，从源头上规范选人用人工作。

新制定的《差额选拔干部管理办法》，把差额选拔干部程序化。确定了差额推荐、差额考察、差额酝酿、差额票决的具体操作程序和差额比例，差额推荐根据初始提名情况，按照不低于 1:3 的比例提供人选名单进行推荐。新制定的《所属单位干部备案管

理和报告办法》，把公司系统关键岗位干部管理具体化。规定了公司所属二级单位关键岗位的正处级干部实行任前备案请示，其他正处级干部的任免进行任后备案报告。

新制定的《干部选拔任用工作监督检查办法》，把选人用人工作监督检查常态化，进一步细化了监督检查的内容。

(钟 电)

协办单位：

海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理： 楼金

地址：海口市国际商业大厦12层

电话：0898-66775933

传真：0898-66700763

老板用人 | LaobanYongren

我带“现代兵”

刘鹏凯

教育心理学中有这么一句话：播下一种思想，收获一种行为；播下一种行为，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。一个优秀的管理者，不应该仅站在管理的角度上思考问题，解决问题，还要训练下属独当一面。否则，你就是一个不称职的管理者。

又是一年春风吹绿时，我将工厂绿化带改造的事交给了新上任的办公室主任小吴。瞧我们的大学生小吴，戴一副金边近视镜，文质彬彬，干起活来却毫不含糊。他与请来的几个园艺师打成一片，规划、设计，起早贪黑，全力以赴，没少吃苦。

中国的园林讲究花、草、树、石相映成趣。为了给工厂增加一点生机和诗意，厂里特意从安徽拉回来一些大鹅卵石。一星期后，调整后的绿化带像换了一件新衣裳，那几块大石也颇有画龙点睛之意。

一天黄昏，濛濛春雨将厂区的空气洗刷得格外清新。我刚从上海回来，走下车，做几个深呼吸，顿时神清气爽，恨不得得到草坪上打几个滚，放松旅途的疲劳。我在厂区边走边看。在临近大门一边的草坪旁，老远看着那横卧着的两块大点石，与前面的一块在一条直线上，总觉得有些画蛇添足。又换了几个角度仔细看看，越看越觉得别扭。

正在这时，春风得意的小吴朝我笑着走来。我肯定了他的劳动，夸奖了一番后，指着那两块点石说：“小吴，你看那几块石头的摆布，感觉如何啊？”“还可以嘛。”小吴边说边看着我。“那两块与前面的一块在一条直线上，你看那一挪是不是更好？”我和小吴商量。“老总，这几块石头最重，费了九牛二虎之力才到位，我觉得这样也挺好，就别动了！”小吴明显不太情愿。我也没再讲什么，只是淡淡地笑了笑。

事后，我没有惊动小吴，让几位员工将那几块石头移动了一下位置，错位后的感觉，真棒。我又叫来了小吴，还在原来的地方，再让他看。“调整后感觉如何啊？”我笑着问。小吴眼睛睁得大大的，不好意思看我。“有些事，我们要换个角度去看，才能看得清楚，才知道怎样做才能达到最佳效果！”听我一番话，小吴的脸像个熟透了的苹果……

一位企业家说得好：“全世界最好的机器就是‘人’！”是的，世界上没有任何精良的机器可以替代人。作为一名管理者，不可能事必躬亲，如何将人的能力发挥到极致，将“人”这部万能的机器用好，是方法，更是艺术。聪明的管理者为自己工作，更聪明的管理者总是让聪明的人为自己工作。虽说小吴刚上任不久，就接下这份难度颇大的活儿，且完成得相当不错，存在一些不到位的地方属正常，不应苛责其短。但事情远非调整几块石头那么简单。事实上，我们已经发现了工作中存在的不足，而且完全有能力做得更好，就因为太重而不愿去做。设想一下，今后工作中遇到更大、更重的“石头”，我们该怎么办呢？

认真做事可能把事情做对，用心做事才能把事情做好。带小吴这样有知识的现代兵，响鼓毋须重锤敲。简单的我说你做，也许能够改变他的行为，但不能改变的是他潜意识里的固执和惰性。对这样的兵，既需把握整体，人格尊重，又需要细节关怀，心灵沟通，在严格要求的同时，不妨放纵一些天然的野性，用“心”去设计，用心去沟通，换个角度看问题，“错位后的感觉真棒”，让他自己在事实面前得到启发、激励和震动，这就是“心照神交”地带兵。

(作者系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)