

Document 中资银行如何借鉴外国银行人力资本管理理念

◎王炳奎 (中国银监会上海监管局)

最近,我带队赴澳新银行和西太平洋银行考察调研,就外国银行人力资本管理的理念和做法做了重点考察。从外国银行人力资本管理实践,引发出改进中资银行人力资源管理的一些启迪。

一、澳新银行和西太平洋银行人力资本管理实践

(一)澳新银行人力资本管理实践
澳新银行成立于1835年,总部位于澳大利亚墨尔本,是澳大利亚五大商业银行之一,总资产3350亿美元。其人力资本管理主要做法是:

(1)人事政策高度透明
澳新银行的人事政策有极高的透明度,所有的人事政策都在网上,还专设了一个人力自助中心(call center),专门为员工就职务升迁、劳资问题等人事政策进行咨询。该岗位的工作人员需要经过专门培训后才能上岗,要非常熟悉与人事有关的各种政策和制度,能对员工不清楚的人事问题及时给予解答,并当场解决员工所遇到的问题。对于不能解答和解决的问题也要及时请示予以明确,或者给员工指明应该找哪些部门解决这些问题。公司所有的员工都可以在工作时间内给人力自助中心电话,既可以询问职务升迁后的薪资情况,也可以是发表对上级的意见。

(2)注重教育培训
澳新银行非常注重对员工的教育投资,建设了网上学习中心,鼓励每个人不断学习,所有的员工都可以利用网上学习中心进行学习。这是一个很大的投资项目,澳新银行2006年就网上课堂投资了5000万澳元。网上学习中心的内容非常丰富,既有业务课程,比如零售业务、理财业务等;也有生活方面的课程,比如钓鱼、家政等。学习方式分为自选课程和必选课程。自选课程是由员工根据自己的兴趣爱好选择课程学习,必选课程是根据员工各自所处岗位而规定必须学习的课程,学习完毕还要通过考试认定。2006年共有9万个自选课

程,3万个必选课程完成。

(3)重视能力培养

银行协助员工制定职业发展计划,确定职业目标,并帮助其不断发展,其人力资本部门专设了“突破主管”,主要负责就是培养员工的能力。每个员工都会被送到该部门进行培训。“突破主管”鼓励员工进公司后要先适应后发展,要努力表现自己的能力,不断突破自己原有的框框,实现自我突破,个人能力不断发展和更新。既实现自己发展,也帮助公司发展,公司也会帮助其发展领导才干。

(4)员工招聘方式多样

在招聘方式上,一是内部招聘,二是公开招聘,三是通过猎头公司寻找人才。在招聘新人时,首先会在内部招聘,每位员工都可以通过这种方式申请短期或者长期的工作机会。通过猎头公司招聘时,人力资本部门会对负责招聘的个线经理进行招聘培训,由他们通过猎头公司寻找人才,猎头公司必须遵守澳新银行的有关政策。

(5)努力解决员工后顾之忧

比如:帮助员工管理自己的财务,为员工的家庭问题提供协助等。即使是对离开银行的员工,人力资本部门也会与其保持联系,如果其还愿意回来工作,银行也非常愿意接纳。银行还设有志愿者日,每个员工每年都有一个工作日带薪去做一个志愿者,比如为某个慈善机构义务劳动等。澳新银行还特别重视为女性员工解决后顾之忧,建有幼儿教育中心,需要照顾家庭的女性可以在银行兼职工作,也可以为其带薪留职。2002-2006年连续五年被评为女性首选雇主。

(6)员工可以正常流动

澳新银行招聘新员工之前,都会首先实行内部招聘,员工可以选择新岗位。也就是只要符合招聘要求,员工就可以在银行内部流动。每年都会有员工流失,少数员工跳槽,少数员工被淘汰。银行认为只要流失的比率保持在一个较低的水平就属正常,是可以接受的。员工的正常流动有利于提升人力资本的竞争能力。

(7)改进人力资本管理工作的一项重要指标——参与满意度

澳新银行从1994年开始每年都会对员工就工作喜爱、升迁机会、收入高低、生活质量等方面在网上进行匿名调研。调研期间,由上级召开专门会议加以说明,每个业务单元中的每个人都要把结果反馈给上级经理,经理要保证员工100%完成调研内容。调查结果发现与业务绩效积极关联度最高的是员工满意度。如果员工参与满意度大于60分,股值回报率在未来五年内大于22%。在集团每个业务部门和各自区域都有自己的这个统计数据。对于评分较低的,就把员工组成一个关注性小组,大家一起来分析解决问题。把这些问题分解出来,在业务单元或地区内专攻解决,提高满意度。2004年为了进一步提高员工工作的主动性,改变了测量方式,从满意度改变为工作参与度(job involvement)。2006年的评分是60分,在澳洲最高。

(二)西太平洋银行人力资本管理实践

西太平洋是澳大利亚历史最悠久的银行,现总市值超过430亿美元,雇佣员工27000人。其人力资本管理主要做法:

(1)薪酬福利和绩效考核

西太平洋银行的薪酬在新西兰还是有竞争力的。银行每两周付一次工资,年底还会有加薪。只要业绩在年底前达到,就不会影响加薪。得到的表扬越多,加薪越多。表扬的方式多样,比如:经理请吃饭,可以休假一天等。员工享受的福利主要有:一年三周的带薪休假,可以享受优惠贷款,银行还建有幼儿中心,员工如果要换工作,银行可以提供一年的带薪留职时间。

绩效考核主要由上级对下一级考核,每个年度开始,员工会设立目标,主管会给予适当指导。年中,主管会与下级一起讨论目标的实现程度。每年年底还会作一个表现评估,评估员工有没有达到业务目标。

(2)员工招聘和维持

西太平洋银行的招聘方式和澳新银行类似,有一个专门的招聘小组,招聘小组负责培训招聘经理,招聘经理对外进行招聘,每次招聘完成要进行评

估。银行内部还设了一个招聘系统(in-house recruitment system),员工可以利用这个系统申请新的职位。2006年通过这个系统共提供了1700个空缺职位。由于人才短缺,银行还鼓励自己的员工推荐人才,如果所推荐的人才被录用,该员工还会被奖励。

(3)员工关系

负责管理员工关系小组的主要任务,一是给部门提供有关法律建议。涉及雇员健康和安、雇员关系、人权、个人隐私和假期等方面的法律法规,比如,必须保证员工在安全场所工作,要努力防范员工工伤发生,银行为此还专门提供健身计划;为了缓解员工的家庭压力,银行还提供心理辅导。二是要处理和工会的关系。西太平洋银行有30%的员工加入了工会,工会会通过谈判和罢工等方式维护会员的利益。三是就员工集体劳动合同商讨和拟定等。四是有一个给员工的援助计划。

(4)培训和发展

西太平洋银行致力于建设一个学习型组织,该银行有句格言:“只有能力不断增长,生活才越有意义”。主要注重五个方面的培训:一是系统思维能力;二是想象力和前瞻能力;三是思维模式;四是对现实的把握能力;五是团队学习能力。银行重视企业文化建设,努力培养“正直、合作和实效”的核心价值观。

二、对中资银行的思考和借鉴

今年是我国金融业全面对外开放的第一年,作为对外开放前沿的上海银行业必将面临更多的机遇和挑战,而银行业的竞争实质上就是银行业人才的竞争。澳新银行和西太平洋银行以人为本的管理理念,至少从以下几个方面值得借鉴。

1.树立人力资本理念

对于银监系统来说,目前人力资源管理的很多做法和人力资本理念所要求的一致。比如,高度重视教育培训,注重员工的福利待遇,关心员工的成长等等。但是这种人力资源管理理念还只是视员工为监管资源,员工处于被开发和

利用的客体地位,还没有确立人力资本管理理念。人力资本管理理念要求视员工为监管资本,员工处于需要保值增值的主体地位,人力资源管理部门工作的重点是不断提升员工的价值。

对于中资商业银行来说,更需要树立人力资本管理理念,通过提升人力资本的价值,增强竞争力。要在用人制度、用工制度、薪酬制度、培训制度等一系列人事与激励约束机制加大改革力度,实现由人力资源管理层面面向人力资本管理层面的跨越。

2.加强能力培训与考核

可借鉴澳新银行和西太平洋银行的有效做法,建立机构统一的网上课堂平台,工作人员可以利用这个平台进行学习。既可以在上班工作的空闲时间学,也可以在下班之余学。倡导“工作中学习,学习中工作”,创造性地做好本职工作。课程设置可以丰富多样,既有理论性的,也有实践性的,还有探讨性;既有业务方面的,也有行政管理方面的;既有专业课程,也有涉及员工生活所需的课程。网上课堂还可以聘请老师进行答疑,解答学员学习中的疑惑。还可以利用这个平台,加强研讨和交流,不断提升人力资本的价值。

如何衡量培训效果,目前还没有统一的考评机制。对于网上课堂的学习,也可以借鉴澳新银行的做法,一是课程内容分为规定课程和自选课程,规定课程是必须要学习的课程,特定的岗位其规定课程的内容又有所区别,自选课程由员工根据自己的兴趣爱好和需要进行选择;二是学习考评可以实行学分制,不同的岗位学分设置又可以有所区别;三是学员必须在规定时间(可以是一年)内学完课程,只有通过网上考试合格后才能获得学分,学分总数达到规定要求后才算考核合格;四是学习情况作为工作考核的重要内容纳入年度考核。

3.推动干部的合理流动

合理流动能极大调动员工的工作积极性,是优化人力资本配置的有效方式。两家银行均实行了内部招聘,员工可以按照招聘要求应聘。员工的流失有两种情况,一是银行淘汰不合格的员工,二是优秀员工跳槽。两家银行均认为只要员工流失比例保持较低的一定水平就属正常。

目前,银监会系统也在大力推进干部交流,成效是明显的。我们认为,目前需要加强的是按照岗位设置的要求和干部员工的意愿来推动干部交流,把符合岗位要求并有交流意愿的员工交流到该岗位。也就是既保证岗位和员工的匹配度,又尊重员工的主观交流意愿。

4.完善员工冲突解决机制
澳新银行和西太平洋银行都非常重视员工冲突的解决,建设了较完善的员工冲突解决机制,比如:都设有人力自助中心(call center),专门帮助员工解决遇到的人事问题;进行参与满意度调研,各部门公开诚实地商讨如何提高参与满意度;对员工遇到的家庭问题进行心理辅导;设有幼儿园解决员工的后顾之忧等。

我们认为工作中,一方面要鼓励就工作问题进行的争论,另一方面又要防止工作争论演化为人际关系冲突,并要着力于解决人际关系冲突。在这项工作中,既要充分发挥领导者个人的作用,又要充分发挥各党支部的积极作用,并要充分发挥工会的作用,及时掌握员工的思想动态,进一步关心员工的工作和生活,加强解决员工后顾之忧的工作力度。

5.加强内部组织文化建设

澳新银行和西太平洋银行均致力于构建企业文化,树立银行的核心价值观念。比如,在培养员工对社会责任感方面,规定每个员工每年都有一天空愿者日,可以为慈善机构或者社区义务劳动,也可以是义务植树等等,银行对此还有奖励。

作为银监会及其派出机构的各银监局,也有必要努力营造一种既有统一价值理念又有各自特色的组织文化,要树立统一的核心价值观念,将其作为全体人员的共同责任。这既需要领导者的个人意志,也需要各部门切实贯彻落实;既需要时刻倡导这一核心价值观念,还需要各项具体制度和措施予以落实。(完)

华夏回报二号证券投资基金第十一次分红公告

华夏回报二号证券投资基金(以下简称“本基金”)基金合同于2006年8月14日生效,截至2007年6月27日本基金可分配收益为157,099,158.49元。根据《华夏回报二号证券投资基金基金合同》的有关规定和本基金“到点分红”的实施办法,经本基金管理人计算并由基金托管人中国银行股份有限公司复核,本公司决定自截至2007年6月27日本基金的可分配收益为准,向基金持有人按每10份基金份额派发现金红利0.306元实施第十一次分红。现将分红方案公告如下:

一、收益分配时间
1、权益登记日:2007年7月3日
2、除息日:2007年7月4日
3、派现日:2007年7月5日

4、选择红利再投资的投资者其现金红利转换为基金份额的基金份额净值(NAV)确定日:2007年7月5日

5、现金红利再投资的基金份额赎回起始日:2007年7月9日

二、收益分配对象
2007年7月3日交易结束后,于2007年7月4日在华夏基金管理有限公司登记在册的本基金全体持有人。

三、收益发放办法
1、选择现金红利方式的投资者的红利款将于2007年7月5日自基金托管账户划出。

2、选择红利再投资方式的投资者所转换的基金份额将于2007年7月6日直接计入其基金账户。2007年7月9日起可以查询、赎回。

四、有关税收和费用的说明
1、根据财政部、国家税务总局的财税字[2002]128号《关于开放式证券投资基金有关税收问题的通知》,对投资者(包括个人和机构投资者)从基金分配中取得的收入,暂不征收个人所得税和企业所得税。

2、本基金本次分红免收分红手续费和红利再投资费用。

五、提示
1、“到点分红”是指当本基金份额可分配收益超过基准0.0306元(为当前一年定期存款利率,若该利率进行调整则本基金份额可分配收益基准也进行相应调整),即需实施分红,且每次份额分红金额与份额可分配收益基准的最大数倍,其中可分配收益=基金当期实现净收益+以前年度未分配收益+损益平准金-当期已分配收益-未实现资本利得损失;份额可分配收益=可分配收益/当日发售在外的基金总份额。

2、权益登记日申购的基金份额享有本次分红权益,赎回的基金份额不享有本次分红权益。

3、投资者变更分红方式,需依照其持有的基金份额所对应的收费模式,提交相应的分红方式变更申请。

4、如投资者在多个销售机构购买了本基金,其在任一家销售机构所做的针对某一收费模式所购买的基金份额的分红方式变更,适用于该投资人持有的依照同一收费模式所购买的本基金所有份额。

5、投资者可以在每个基金开放日的交易时间内到销售网点修改分红方式,本次分红方式将按照投资者在权益登记日之前(含2007年7月3日)最后一次选择的分红方式为准。请投资者到销售网点或通过华夏基金管理有限公司客户服务中心确认分红方式是否正确,如不正确或希望修改分红方式的,请于2007年7月3日前到销售网点办理变更手续。

六、销售机构及咨询方式

销售机构名称	网址	客户服务电话
1 华夏基金管理有限公司	www.chinamsc.com	400-818-6666
2 中国银行股份有限公司	www.BOC.cn	95566
3 中国工商银行股份有限公司	www.cich.com	95588
4 交通银行股份有限公司	www.bankcomm.com	95559
5 招商银行股份有限公司	www.cmbchina.com	95555
6 中国银河证券股份有限公司	www.chinastock.com.cn	800-920-1888
7 国泰君安证券股份有限公司	www.gtja.com	921-962588, 400-8888-666
8 申银万国证券股份有限公司	www.sw2000.com.cn	921-962505
9 安信证券股份有限公司	www.axsec.com	400-810-9888
10 广发证券股份有限公司	www.gf.com.cn	921-876588-876
11 中信证券股份有限公司	www.citic.com	各地营业部咨询电话
12 中信建投证券股份有限公司	www.csc108.com	400-888-108
13 招商证券股份有限公司	www.newone.com.cn	400-8888-111, 0755-26661111
14 联合证券有限责任公司	www.lhjz.com	400-888-555
15 光大证券股份有限公司	www.ebsc.com	各地营业部咨询电话
16 海通证券股份有限公司	www.htsec.com	921-962503, 400-8888-001
17 兴业证券股份有限公司	www.xyq.com.cn	921-6841974
18 长江证券股份有限公司	www.cj18.com.cn	4008-888-999, 027-65769999
19 华泰证券股份有限公司	www.htsec.com	400-888-188, 025-94679887
20 南京证券股份有限公司	www.njzq.com.cn	025-83364032
21 华西证券股份有限公司	www.hx168.com.cn	4008-888-818
22 中信证券有限责任公司	www.cxwt.com.cn	9532-502206
23 国都证券有限责任公司	www.guodu.com	800-810-8880
24 平安证券有限责任公司	www.pa18.com	95511
25 国泰君安证券股份有限公司	www.gtja.com	025-9478705
26 东北证券股份有限公司	www.nesc.com	9431-96688-99, 0431-5066733
27 万联证券股份有限公司	www.wljz.com.cn	920-8769130
28 中信金通证券有限责任公司	www.hjts.com.cn	921-96658
29 天元证券股份有限公司	www.tyqz.com	0755-8325626
30 鲁信证券有限责任公司	www.ljzq.com.cn	9631-8284194
31 瑞银证券有限责任公司	www.rwb.com.cn	全国:400888100 广州:95100
32 世纪证券有限责任公司	www.scsc.com.cn	0755-83198611
33 融利证券有限责任公司	www.rsl.com.cn	921-8886111
34 中国银河证券股份有限公司	www.chinastock.com.cn	各地营业部咨询电话
35 东吴证券股份有限公司	www.dwzq.com	9612-96288
36 山西证券股份有限公司	www.sx10.com.cn	9351-9808888
37 国联证券股份有限公司	www.guolian.com	9510-8888888
38 第一创业证券股份有限公司	www.fysec.com	0755-25328289
39 世纪证券有限责任公司	www.scsc.com.cn	9271-967218, 0271-6558526
40 广州证券股份有限公司	www.gzsc.com.cn	020-87228881, 87228885
41 世纪证券有限责任公司	www.scsc.com.cn	4008-888-777
42 东莞证券有限责任公司	www.dvgz.com.cn	0769-961130, 0769-2230828
43 渤海证券股份有限公司	www.bhsc.com.cn	922-8945888
44 华泰证券股份有限公司	www.htsec.com	923-8788397
45 长城证券有限责任公司	www.ccw.com.cn	9755-3228988
46 东海证券有限责任公司	www.donghai.com.cn	9619-9196222, 0379-4491296
47 国盛证券有限责任公司	www.gsstock.com	0791-6285337, 6286960 或当地营业部咨询电话
48 上海证券有限责任公司	www.shsc.com.cn	921-8826218
49 德邦证券股份有限公司	www.tebon.com.cn	921-68761616-8126
50 华林证券股份有限公司	www.chinalions.com	各地营业部咨询电话

特此公告
华夏基金管理有限公司
二〇〇七年七月二日



QDII利好影响下, 稳健投资者留意特长期期的中资金融“长玖轮”

在中国香港权证市场,绝大部分备兑权证的期限是半年至一年。为了满足部分风险承受能力较低的稳健投资者的需求,目前中国香港权证市场出现不少期限较长的备兑权证,俗称“长玖轮”。

“长玖轮”的技术周期与一般权证相似,但在技术指标方面,却具有自身特色。相对短期限权证,长期限的权证价格对正股敏感度、引伸波幅敏感度以及时间值损耗均较低。比较行使价同为4.688元,但剩余期限不相等的工行认购证,截至6月25日的数据显示,2009年9月到期的工行认购权证,其有效杠杆比率为3.4倍,而1周时间值损耗仅为0.6%;至于剩余期限尚余1个多月,即8月到期的工行认购证,其有效杠杆为19倍,而1周时间值损耗达23.4%。

由此可见,长期限的权证的有效杠杆及时间损耗值均低于短期限的权证,综合风险较低,较适合对正股持中长期看法的投资者。

持有权证不同于持有股票。相对之下,投入权证的资金较投入国企股的资金为少。持有股票的损失来自股票价格的下跌,但持有权证,以持有认购证为例,持有者不仅不受正股价格下跌的风险,还有买入权证不能收取股息,若持权证过夜,权证价格的时间值损耗与日俱增,意即,即使影响权证价格的其它因素不变,随着权证剩余期限的减少,权证价值亦会减少。若稳健投资者看好正股未来的中线走势,选择买入相关认购权证,若正股中线呈上升,权证的杠杆效应令权证涨幅可被放大,收益是不可小视的。因此“长玖轮”成

为长线投资者做出长线投资的权证选择。值得注意的是,对于长线投资者,入场大前提必须是看好正股基本面,预期正股后势走强,然后凭借着权证的杠杆效应以小博大,获取高于正股的投资收益。

在前期的文章中,我们已分析 QDII 投资范围拓展后,随 QDII 使用额度的增加,部分国企股将成为中长线资金在资产配置时的选择,其中国寿、中行、建行等所受影响较为正面。如果投资者长线看好上述正股的基本因素及其后期走势变化,可考虑选择特长期限相关认购证。

再纵观香港权证市场,期限较长的“长玖轮”普遍以中资金融股为标的。之所以以中资金融股作为长期限权证的标的,一方面是因为中国经济持续走强以及金融企业良好的成长性;另一方面是因为中资金融股预期股息较传统蓝筹股的低,持有这些年期特长期限权证所损失的股息的机会成本也较持有蓝筹股权证低。因此在 QDII 利好影响下,获得正面影响的中资金融股如国寿、工行及建行等对应的“长玖轮”将成为稳健投资者除股票以外的投资选择。

比联金融产品网址为 www.kbcwarrants.com

比联金融产品为亚洲活跃的衍生产品供应商,提供多元化产品,包括权证、结构性产品,并积极参与投资者教育,详情请浏览比联网页。证券价格可升可跌,投资者有可能损失全部投入的资金。投资者应充分理解权证特性及评估有关财务,或咨询专业顾问,以确保投资决定能符合个人及财务状况。

(广告)

安徽皖维高新材料股份有限公司股票交易异常波动公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。
本公司股票于2007年6月27日、28日、29日连续三个交易日收盘价格涨幅偏离度累计达到20%,属于股票交易异常波动。根据《上海证券交易所上市公司市场规则》的有关规定,公司董事会作如下公告:
1、经核查:本公司截至目前生产经营情况一切正常,没有应披露而未披露的重大信息。
2、经征询公司控股股东——安徽皖维集团有限责任公司,该股东无重大事项发生,也没有对本公司产生重大影响的决议、决定等情形,无影响本公司股票价格的未公开披露信息。
3、根据北京化工二股份有限公司(S*ST 京化二,000728)2007年6月29日公告,中国证监会上市公司重大资产重组审核委员会于2007年7月2日审议通过定向回购股份、重大资产出售暨以新增股份吸收合并国元证券有限责任公司的组合方案。本公司目前持有国元证券有限责任公司10,000万元的权益,占国元证券有限责任公司注册资本的4.93%。(详情请参阅北京化工二股份有限公司的相关公告)特此公告。
安徽皖维高新材料股份有限公司
董 事 会
2007年7月2日

新疆啤酒花股份有限公司关于重组进展情况的公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。
新疆啤酒花股份有限公司就有关重组事宜,说明如下:
公司大股东股权转让和公司重组意向仍存在,到目前为止可在可预见的两周之内公司及其控股股东、实际控制人均确认不存在应披露而未披露的重大影响股价敏感信息,包括但不限于涉及公司股权转让、非公开发行、债务重组、业务重组、资产剥离或资产注入等其他重大资产重组事项。
公司指定信息披露媒体为《上海证券报》及上海证券交易所网站(www.sse.com.cn)。敬请广大投资者理性投资,注意风险。
特此公告。
新疆啤酒花股份有限公司 董事会
二〇〇七年六月二十九日

中科英华高技术股份有限公司2007年中期业绩预增公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确、完整,没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。
一、预计的本期业绩情况
1、业绩预告期间:2007年1月1日至2007年6月30日
2、经本公司财务部门初步测算,预计本公司2007年上半年净利润较上年同期相比增长100%以上,具体数据将在公司2007年中期报告中予以披露。
3、本次预计业绩未经注册会计师审计。
二、上年度业绩
2006半年度公司实现净利润27,428,464.93元,每股收益0.08元。
三、业绩预增原因
由于公司报告期内主营业务有所增长,投资收益大幅增加,预计本公司2007年中期净利润将比上年度增长100%以上。
特此公告。
中科英华高技术股份有限公司 董事会
2007年6月29日