

厦门大学

硕士学位论文

工商银行上海市分行员工职业生涯管理系统的
构建研究

Study on Employee Career Management System in
ICBC Shanghai branch

指导教师姓名：詹虹 副教授

专业名称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2014年6月

论文答辩日期：2014年8月

2014年__月

学位授予日期：2014年__月

学校编码：10384

分类号

密级

学号：X2011156017

UDC

厦门大学

硕士学位论文

工商银行上海市分行员工职业生涯
管理系统的构建研究

Study on Employee Career Management System in
ICBC Shanghai branch

田承勇

指导教师姓名：詹虹 副教授

专业名称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2014年6月

论文答辩日期：2014年 月

学位授予日期：2014年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2014年6月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2014年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着全球经济一体化的加速，国内银行业市场面临的内部整合与外部竞争日趋加剧。打造高素质的人才队伍和高效的人力资源保障系统，是国有商业银行提高市场竞争力的重要途径。因此，在银行人力资源管理框架内不断充实员工职业生涯管理的内涵具有很强的现实意义。

我国国有商业银行人力资源管理在管理理念和实施方法上基本沿袭了传统的人事管理方式，即以劳动关系为核心进行人事日常管理。虽然目前已基本推行了劳动合同制，建立了银行和员工的双向选择制度，并初步实行岗位竞聘和择优上岗制度，但在深层次方面商业银行还存在着员工晋升通道狭窄、内部横向和纵向通路不清晰、培训多从提升员工业务技能角度出发等问题。员工职业生涯管理在我国银行内部还没有较为系统化的研究与应用。

本文以我国最大的国有商业银行——中国工商银行的员工职业生涯发展作为研究内容，运用职业生涯规划管理理论，以正处于国际金融中心建设中的上海为背景，以工商银行上海市分行为具体分析对象，对其员工结构、行内员工职业生涯管理方面的现状以及存在的问题进行具体分析。在此基础上，从操作实务层面提出了构建员工职业生涯管理系统的一系列具体建议与对策，其中包括完善职业发展通道、构建基于职业生涯管理的学习体系、建立人才评价体系和晋升制度、完善激励约束机制等。希望本文的研究能对国内大型国有商业银行提高员工职业生涯管理水平，切实将员工职业生涯规划与银行的战略发展目标相结合，提升国有银行综合管理水平带来一定的借鉴意义。

关键词：工商银行上海市分行； 职业规划； 职业生涯管理

ABSTRACT

Accompanying the economic globalization is the ever increasing competition in the banking industry. Facing such challenge, state owned commercial banks are finding means to improve their competitiveness, which is ultimately dependent upon human capital and steady inputs of new talents. Consequently, applying employee career management in HR is now taking on a more than ever significant meaning.

With respect to HR management concepts and methods, Chinese state owned commercial banks' HR management principally follows traditional HR management technique, of which the core remains on daily personnel administration based upon employer-employee-relations. Although, in Chinese banks, labor contract system, two-way selection system, competing for position, and preferred hiring system have been implemented, employee career management system is lacking and not systematically applied. Some current predicaments, among others, are: promotional ladder is excessively simple; internal career development channel is ambiguous and uncertain; head hunting method is relatively simple and mostly relying on hunting from financial institutions; training contents and methods are exceedingly simple and only targeted at upgrading business skills. Employee career management in Chinese banks is in general at its rudimentary stage and far from perfect.

This paper uses the state of one of the most largest state owned commercial banks-ICBC as the background, applies Career Planning and Management Theory, analyzes in detail A bank's HR structure, examines status and issues related to its HR management. The analysis initiates with four career stages, specifically recruitment stage, early-career stages, mid-career stage and late-career stage, then constructs a preliminary career management structure for state owned commercial bank. In addition, from a practical standpoint, this paper provides a series of specific recommendations and measures, which include career development ladder design, career development training system, management trainee program, and successor program.

This paper is written in the hope that and to awake state owned commercial banks to apply employee career management throughout their HR practices, and to effectively connect enterprises' development with employees' growth, so as to enhance the level of HR management in Chinese state owned commercial banks.

Key words: Shanghai Branch of ICBC; Career Planning; Career Planning Management

厦门大学博硕士学位论文摘要

目录

带格式的: 行距: 多倍行距 1.4 字行

第一章 绪 论	111
第一节 研究意义与选题目的	111
第二节 国内外研究现状	212
第三节 论文的研究内容与研究方法	515
第二章 职业生涯管理研究的相关概念及理论简述	818
第一节 职业生涯和职业生涯管理	818
第二节 职业生涯管理理论简述	1222
第三章 工商银行上海市分行员工职业生涯管理现状分析	1727
第一节 工商银行上海市分行简介	1727
第二节 工商银行上海市分行人力资源管理的历史沿革与变革提升	1828
第三节 工商银行上海市分行人力资源发展状况	1929
第四节 工商银行上海市分行员工职业生涯管理工作存在的问题	2737
第五节 国际金融中心背景下工商银行上海市分行构建职业生涯管理系统的必要性	2939
第四章 构建员工职业生涯管理系统的对策与建议	3242
第一节 建设与完善员工职业生涯发展通道	3242
第二节 建立科学的人才评价体系和晋升制度	3444
第三节 打造高质量的管理培训生项目	3747
第四节 建立基于职业生涯管理的员工学习支持体系	3949
第五节 完善人才的激励约束制度	4252
第六节 建立岗位任职资格认证体系	4353
第 五六 章 研究结论和未来展望	4555
第一节 研究结论	4555
第二节 研究不足与未来展望	4656
参 考 文 献	4757
致 谢	4959

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体

带格式的: 节的起始位置: 奇数页

第一章 绪论

第一节 研究意义与选题目的

国有商业银行是我国金融业的重要主体,其脱胎于计划经济时期“大一统”的银行体系,在为我国经济与社会发展做出贡献的同时,也不可避免的积累了诸多问题。尤其是近年来,全球经济一体化不断深入,我国根据加入世贸组织所作的承诺,银行业对外资全面开放。中国金融系统逐渐打破了对外封闭和对内垄断的格局,传统国有商业银行面临的外部环境发生了巨大的变化。伴随着众多国有商业银行的兴起和外资银行的全国性布局,各大商业银行对于人才的争夺日趋激烈。上海作为我国重要的经济金融中心,其金融行业发展一直走在全国前列,也是我国金融改革的重要试验田。尤其是近几年,上海建设国际金融中心的步伐不断加快,上海自贸区更是将加快金融改革、扩大行业开放作为其改革试验的中心任务之一。随着上海自贸区相关政策的落地,上海银行业市场竞争将日益加剧。提高国有银行竞争力,保持领先的市场地位,是摆在我国大型国有商业银行面前的首要任务。

随着国内金融政策的逐步放开,业务种类多样化与产品高度同质化成为当前银行业乃至整个金融业发展的突出特征。人力资源与知识资本优势的独特性成为行业竞争的核心技能,人才储备的厚度与前瞻性成为衡量金融机构整体竞争力的重要标志。以往传统的人事管理方式显然已无法满足企业人力资源内生增长的需求。构建更加合理高效的人力资源管理体系,将员工个人成长与企业发展战略相结合,进一步激发员工成长的主动性与积极性,是新时期商业银行管理方式变革的重要目标。从20世纪70年底开始,欧美发达国家越来越多的企业意识到员工在职业发展过程中需要获得满足感,他们尝试建立一套机制,可以使员工在组织发展和内部运行过程中实现他们的个人目标。职业生涯管理系统的研究应运而生。经过三十多年的发展,职业生涯管理已经成为国外人力资源管理的重要内容之一。而在我国,由于研究起步较晚,员工职业生涯管理尚未受到企业的普遍重视,结合我国行业实际发展需要相关研究与应用更是相

域代码已更改

对缺乏。

目前国内存在很多关于商业银行的著述、论文，也有很多关于员工职业规划的文章，但对于国有商业银行的探讨多涉及人力资源方面的宏观探讨，泛谈居多，有针对性地探讨国有商业银行员工的职业生涯规划管理的文章几乎没有；而涉及到职业生涯规划管理的文章多定位于个人职业生涯规划，倾向于大学生的职业生涯规划管理，缺乏商业银行的指向性，不能有效地同我国国有商业银行的实际相结合。之所以出现这样的研究状况，是因为首先职业生涯规划尚处于研究阶段，研究者还不能够以职业生涯规划管理作为有效的工具考虑实际问题，将其灵活的运用到各个领域之中，其次我国国有商业银行的改革在较多领域尚处在摸索当中，有很多问题需要去研究，其中职业生涯规划管理的层面尚不被人重视。

国外有关本课题的研究虽然较多，但在借鉴过程中有一个与我国国情及行业发展需要的结合过程。原因有二：一是国外商业银行同中国具体国情下国有商业银行存在较大体制和历史差别，所以国外针对商业银行的探讨往往关注的问题同我们所关注的不是一个焦点；二是国外商业银行较为成熟，在人力资源方面尤其是职业生涯规划方面基本已经建立完善的系统，通过研究也已形成符合自己国家具体情况的方式和方法，而国内国有商业银行在职业生涯管理方面的思想尚待深入，所面临的具体问题也有所不同。

因此，在知识经济和经济全球化背景下，重新探讨和研究我国国有商业银行在新环境新挑战中的银行员工的职业生涯规划管理问题具有显著的现实意义。

第二节 国内外研究现状

一、国外研究状况

1978年，美国麻省理工学院斯隆管理研究院的E. H. 施恩(Edgar H. Schein)教授出版了《职业动力论》(Career Dynamics, 中译名为《职业的有效管理》)一书，率先从职业发展观出发，勾勒出了个人与组织相互作用的基本图式，为我们认识个人成长和发展，组织发展与变革，管理角色与管理功能等领域的一

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体

带格式的: 字体: (默认) 宋体, (中文) 宋体

系列问题提供了有效工具。该书因首次提出了“职业锚”概念而成为职业生涯管理的经典著作。他在这一书中指出, 职业锚清晰地反映出了个人的价值观、进入成年期后的潜在需要和动机, 更重要的是反映出他的才干方向。因此, 在参加工作实践之前, 职业锚是不存在的。职业锚不只取决于个人潜在的才干和动机, 更多地是由实践经验所决定。

1986年, 美国著名人力资源专家, 犹他州立大学管理学系教授布鲁克林·德尔(C. Brouklyn Deer)出版了专著《管理新职业者—当代工作者的多种职业生涯成功向导》。作者将职业生涯定位分为进取型、安全型、自由型、攀登型、平衡型五种类型, 论述了职业生涯的多样化, 对五种类型职业者的特点及其管理进行了研究。

法国著名人力资源管理教授富兰克·布努瓦(Frank Bouourmios)于1991年发表《欧洲干部管理》一书。书中指出: 职业生涯是干部管理中的一个最重要的组成部分, 甚至一些专家将干部管理归结为对干部的职业生涯管理。欧洲的学者对员工职业生涯开发与管理的研究主要是从企业对员工需求的角度, 而非从个人发展需求角度。虽然在书中承认了干部职业价值自我实现的重要性, 但仍将干部职业生涯开发与管理的目的局限于为企业管理服务。在职业生涯管理概念形成的早期, 职业生涯发展计划被描述为一种培训计划, 这种培训计划的目的是使得企业中每个职位都有适合的人选, 方式就是发展企业认为有价值的员工的潜能并对他们的能力加以利用。

1995年, 美国纽约州立大学的约翰·B·米纳教授(John B. Miner)和佐治亚州立大学的唐纳德·P·克莱思教授(Donald P. Crane)出版的《人力资源管理—战略前景》一书中作为影响极小的因素之一论述了职业生涯开发。他们认为, 通过职业计划和发展, 使个人可以创造机会扬长避短。但公司究竟能够达到什么结果, 还是未知数。该书忽略了人生发展的需求, 以企业利益为根本出发点, 对职业生涯管理工作的发展前途持保守消极态度。

与米纳教授的观点相反, 谢尔曼教授认为职业生涯开发与管理可以最大限度地开发潜能, 促进组织成功, 并且把职业生涯开发与管理推向了一个战略过程的高度。他认为二十世纪七十年代越来越多的企业雇主认识到要使员工对个人职业生涯感到满意, 企业要建立能使员工在组织内达到个人目标的职业生涯

域代码已更改

计划；八十年代关注的焦点又演变为：组织内的职业生涯开发被看作是能够在发生巨大变化的组织环境中满足业务需求的一种工具；达到九十年代这一问题的焦点转移到两者的平衡。

由此可见，职业生涯及其开发与管理在欧美国家得到了足够的重视与积极的研究，其定义与内涵也在不断地更新与进步。

二、国内研究状况

在中国，职业生涯管理是近些年发展起来的一项新兴的课题，大多数研究还处于导入和介绍国外先进理论的阶段。国内很多企业把培训计划混淆于职业生涯管理，真正将职业生涯管理运用于实际管理中的成功经验还较少。

台湾著名人力资源管理研究者、中山大学人力资源管理研究所黄英忠教授是中国学者中对职业生涯开发与管理研究的开创者。他在1997年2月出版的《人力资源管理理论》专著中论述了职业生涯开发的意义、与人性需求的关系、开发阶段、影响职业抉择的因素、职业生涯规划、管理等内容。

进入21世纪，大陆学者撰写的有关人力资源管理的著作和教科书中也开始出现了关于职业生涯开发与管理的章节。华中科技大学管理学院龙立荣教授指出职业生涯管理可分为两个方面：由组织主动实施的职业生涯管理，简称组织职业生涯管理（organizational career management）；由个人主动进行的职业生涯管理，简称自我职业生涯管理^①（individual career management）。在知识经济时代，由于组织动荡加剧，组织对个人的职位保障越来越低。个人只有通过自我职业生涯管理，提升自己在职场的竞争力，才能取得职业生涯成功。2002年，龙立荣、方俐洛、凌文铨等学者通过开放式问卷调查及访谈等方式对我国企业员工职业生涯管理的内容架构和实施效果进行了实证研究^②，分析结果表明我国组织职业生涯管理的结构主要体现在晋升公平、注重培训、组织自我认识的活动和职业发展信息的沟通等四个维度，这四个维度对于员工的组织承诺、工作卷入度、职业满意度、工作绩效等均产生了积极的影响。因此，职业生涯管理是以组织为中心，组织通过特定的人力资源管理活动，帮助个人的生涯目标与组织目标结合起来，以达成组织和个人的发展目标。天津大学张再生教授

^① 龙立荣，自我职业生涯管理与职业生涯成功关系的实证研究，《第十届全国心理学学术大会论文摘要集》

^② 龙立荣、方俐洛、凌文铨，组织职业生涯管理及效果的实证研究，管理科学学报，2002.4

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫