



今日银行如何打造明日之师



胡晓晗(Han Hu), Quentin Jadoul, Angelika Reich

在 2020 年初新冠疫情暴发时，全球银行业经历的巨大变革已经持续了一段时间。过去十年，美国的银行网点减少了 20%，北欧各国的降幅更是高达 60%。消费者需求也在迅速变化，期待从网上银行获得更丰富、精准和便捷的服务。为了应对消费者需求变化，银行在实现前台数字化的同时，也在中后台部署了下一代技术，从而节省成本、更好地服务客户。

而以后十年，据我们的研究显示，银行网点会有更大幅度的变化。银行网点所有岗位都会减少。¹ 预计到 2030 年，平均每个网点的全职员工数将从 6 位下降到 4 位。

席卷全球的疫情加速了这些趋势，令人力资源管理议题更加紧迫。在疫情暴发之初数月，银行人力部门通过调整组织和工作方式，帮助银行和员工灵活应对疫情冲击。银行迅速在销售和服务端采取数字化优先的工作模式，扩展远程服务，调整实体分销渠道。调整人才从人手富余的团队快速调配至人手紧缺的团队。事实证明，这些举措大多取得了积极效果。现在，银行正在梳理疫情带来的众多变化中，哪些是暂时性的，哪些是永久性的，期待建立更具前瞻性、更灵活的人才管理系统。这些变化将人力资源管理推上了银行改革的首要日程，成为下一个十年成功银行的刚性需求。

2020 年底，我们采访了多家银行的人力部门主管 (CHRO)，了解他们应对疫情的经验。与以往不同的是，这次疫情迫使银行更具创造性地运用各种策略实现人才的灵活部署，打造未来之师。这些策略包括再培训（培

训员工从事新工作)，技能升级（培训员工在现有岗位上掌握更多技能），重新部署（分配员工从事新任务）。去年一年，各家银行都在抓紧时间进行大规模员工再培训，充分利用匹配技能（即与新工作所需技能相匹配的既有技能）。为了有效升级员工技能以及实现成功转岗，现在各银行纷纷打造学习工厂和岗位匹配平台等机制。我们将在本文分享这些银行的经验，并概述银行怎样基于这些经验，抓住机会从现在就着手打造未来之师。

银行如何应对疫情危机

新冠疫情给人们的生命和生活带来灾难性影响，银行在帮助客户应对疫情时，对此也深有感触。疫情从三方面影响着银行的组织架构：

一、危机加速了组织结构从层级制向敏捷型转变，领导将责任下放、赋能团队，给员工更多自主性，人际关系更加灵活。例如，有些银行把团队分成不同的部落（针对单个项目成立的专门小组），并将完成任务所需的资源和审批权授权给小组成员。敏捷小组能给用户带来高质量的体验，特别是在全渠道环境下。

二、银行已经开始将人才从富余岗位调到紧缺的岗位，这样做既能节省成本，也有助于提高企业声誉。这种调动有时候只需要简单、快速的培训，但我们也观察到一些大规模转岗活动，将员工从关闭的网点转到客服运营岗位。举例来说，美国银行将 23000 多名员工重新部署到新业务上，包括落实该行的“薪资保护贷款计划”。²

最后，银行为员工提供新培训，为的是要他们能在现有岗位提升技能（技能升级），或是适应新岗位需求（再培训）。举例来说，银行提升了理财顾问的技能，让他们具备更好的远程服务能力；对柜员进行再培训，使之成为“通用型”客户经理，并对其他网点员工进行再培训，让他们承担起后台工作。“通用型”客户经理同时负责销售和服务，既是个人银行专员又是柜员。我们的调研预测，到 2030 年底，“通用型”客户经理数量将增长 20%。

经验之谈：如何打造明日之师

麦肯锡研究发现，调岗以及有效的再培训比单纯“招聘和解雇”的成本效益高出 20%，因为前者减少了新员工和下岗员工的数量。³ 并且，在人力上的稳健投入能够提升员工价值主张，也有利于银行自身的雇主品牌。但是，对于许多 HR 领导来说，再培训过程复杂而漫长，需要做许多准备，而且效果要到中长期才能显现，因此大公司往往部署缓慢。

我们采访了在新冠疫情危机里有所作为的几位银行首席人力资源官，总结出员工再培训的 5 点成功经验。

银行在启动任何一个技能升级或再培训项目前，一定要明确培训目的以及培训技能范围。基于对岗位工作内容变化的预测，银行针对具体岗位所需（如，理财顾问的远程技能），以及所有岗位的共同需要（如，应变技能）培养关键技能。培训成绩优异的银行，在设计学习目标时，都会与战略保持高度一致。

美国某零售银行在改组时，领导们想要重塑员工的行为和思维方式，以支持以客户为中心的业务战略。该行将一整套重要技能列为优先事项，如自我领导力（企业家精神、自我感知力等）和他人沟通的能力（发展关系、组织动员等）。一万名员工做了重要技能的自我评估，然后银行基于他们在评估中展现出的技能差距，提供定制课程及具体培训计划。这样一来，银行可以将许多网点员工再培训成通用型客户经理，使之具备基本咨询技能的同时，还加强了他们的技术能力。

另一个例子是荷兰国际集团（ING）。ING 确定了六大人力和组织方面的基础能力，这六大能力对该行现在与未来保持竞争优势，赢得客户、监管部门和员工的信任都非常重要。这六大能力包括：客户体验、数据熟练度、领导力、非金融类风险管理、网络安全以及运营管理。它们是企业人才管理的指南针，指明了为组织和客户创造更多价值的方向。ING 的 HR 业务伙伴在培养这些能力中发挥了重要作用，他们促成与管理者的战略对话，在员工职业发展关键节点引入这六大能力，提升业务绩效。

另一点经验是再培训开始之前，先分析一下员工现有技能与新技能之间的匹配度。从原岗位中寻找技能匹配度最高的人才，这样可以最大程度减少再培训投入，只针对缺失的技能迅速完成再培训。

专项培训（microskilling）就是快速再培训的一种，即针对具体技能的专门培训（最多一、两天）。

我们发现疫情期间，银行将柜员培训成客服代表，将客服代表培训成

通用型客户经理，这都得益于这两类岗位的技能匹配度较高：优秀的柜员具备做客服代表所需的经营、影响客户关系的能力；而优秀的客服代表了解银行产品和服务，这正是出色通用型客户经理所需要的。

Maarten van Beek 是 ING 的人力资源总监，他跟我们分享了重要心得：“一定要看看大家到底在做什么，而不只是关注书面上的岗位或职能描述。我们将分支网点员工调入合规审查（KYC）团队，是因为两类岗位所需的技能相近。但是，如果只看岗位描述的话，就不可能发现这一点；因为仅看文字描述，这些团队的员工没有任何共通之处。”

由于削减了网点数量，某欧洲银行需要重新安排 3000 多名员工的工作，将富余的柜员转岗为客户经理。为了摸清现有技能情况，该银行通过一个自上而下的问卷调研，评估员工的业务技能。基于调研结果，银行柜员被分成三组，接受三类培训。大部分人都分在了第一组：他们通过了最低要求，接受基本的 KYC 和人际沟通培训，被指派维护客户关系数据库，负责 KYC 认证等工作。第二组员工有更高的业务技能：他们接受了核心柜台交易（OTC）产品培训，如存、贷业务以及推广数字化渠道的培训。第三组员工的业务技能调研成绩位列前 20%，他们接受的培训是如何贯穿客户旅程，销售各种产品，包括获得保险产品和投资产品销售资格。

银行将现有员工技能进行上述分类后，能够将培训资源集中于最有潜力的员工，而员工也获得了尝试不同职业路径的机会。这个项目在员工中培养起学习文化，同时也让其他柜员获得了 OTC 产品培训。

当我们跟银行提及再培训的话题时，很多银行都正确地强调要投资大规模的基础设施和系统。理想状态下，这包括多个元素：技能库，即内部人才市场以鼓励员工流动和再培训；中央知识库，用来安排线上线下培训；以及学习工厂，用来创建可重复使用的学习内容。企业可以利用一些新工具建立技能库。4

为了再培训 3000 名柜员，欧洲一家中型银行成立了一个全新的数字化企业学院，把学习的内容与交付转移到线上。同时，该银行改革了既有学习模块（如，用 2 到 4 分钟的短视频取代原有的两小时教学视频），让学习旅程更加轻松。

这家欧洲银行还开发了再培训工具，可以在内部招聘时，帮助员工找到与之匹配的内部岗位。通过这工具，该行可以根据各种标准（如技能、背景、教育程度、工作经验等）筛选员工。基于新岗位要求，管理者或 HR 可以利用这一工具选拔目标员工，并为他们安排合适的培训。

之前提及过的那家美国零售银行则采用另一种方式，基于未来技能框架，我们称之为 DELTA（人才特质）调研，来指导员工个人技能评估和学

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_27552

