

学校编码: 10384

学号: X2005155013



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

M 商业银行战略人力资源审计探讨

A Study on the Strategic Human Resources Audit in the M Commercial Bank

王银英

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2009 年 4 月

商业银行战略人力资源审计初探

王银英

指导教师: 章达友
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

随着知识经济时代的来临，人力资源成为企业竞争优势的重要来源。伴随着战略人力资源管理的深入人心，人力资源审计的重要性也日益凸现。有效的人力资源审计不仅可以保持人力资源战略与组织战略的一致性，使组织现有人力资源发挥更大的效用，将人力资源优势转化为核心竞争力的优势，还可以发现人力资源管理的存在的漏洞和薄弱环节，从而界定问题、分析问题、明确问题解决的方向与思路，为组织战略目标的实现提供科学支撑。作为提升人力资源管理层次重要的诊断工具和战略决策手段，开展战略人力资源审计的迫切性也逐渐被提上企业议程。

本文是笔者通过 MBA 课程的学习，结合自己在 M 商业银行人力资源审计切身体验，采用理论研究、应用研究及案例分析相结合的研究方法，通过对国内外人力资源审计“SDW 模型”，杨伟国的“天坛模型”和其他观点的回顾、分析和综合，在杨伟国“天坛模型”的基础上改良，提出了一种更具适用性和操作性的企业战略人力资源审计“金字塔”模型。该模型和杨伟国的“天坛模型”比具有 5 个方面的优势，整体来说更具适应性和可操作性。为验证该模型的实际适用性，利用该模型对 M 商业银行战略人力资源审计实践进行了分析。M 商业银行是一家处于快速发展、成熟稳健的外资商业银行，人力资源审计对其健康快速发展有着至关重要的意义，然而公司快速发展过程中遇到了一些人力资源方面问题，并逐渐成为制约公司发展的瓶颈。利用该模型对 M 商业银行人力资源战略与公司战略的一致性，人力资源子系统内部的协调性和人力资源管理的执行度和有效性进行全方面的审计和分析，找出了引起问题的原因，发现了其需要改进的方面，并提出了改进的建议和方向。

本文的研究成果主要体现在四个方面，一、针对杨伟国战略人力资源审计的“天坛模型”不足，提出了企业战略人力资源审计“金字塔”模型，使其更具实用性和可操作性，二、提出了独具特色的 PDCA 循环审计流程以保证人力资源审计的质量。三、针对目前人力资源会计在实践运用中存在种种困难，提出构建科学合理的人力资源管理评价指标体系以推动人力资源量化管理。四、为其

他企业开展人力资源审计提供参考作用。

由于战略人力资源审计在我国还是一个比较新的课题。目前关于人力资源审计的研究还很少，针对企业特别是商业银行进行人力资源审计的研究还是个空白。本研究可以加大人力资源审计普及，填补国内企业人力资源审计实战经验的空白，对其他企业开展人力资源审计具有一定的借鉴价值。

关键词： 商业银行； 战略人力资源； 人力资源审计

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the approaching of the knowledge economy era, human resources have become an important source of corporate competitive advantage. With this change, the audit of the human resources management system is becoming increasingly important. A Strategic Human Resources Audit (SHRA) is a comprehensive method to review current human resources policies, procedures, documentation and systems to assess the effectiveness of the Human Resources function and ensure regulatory compliance. A properly executed SHRA can help maintain the consistency between the corporate strategy and the human resources strategy, make the best of the human resources and turn the human resources advantage into the core competitive advantage, and finally to realize the company's strategic business goal. As an important diagnosis and decision-making tool, many companies have cried for the implementation of SHRA.

This thesis is based on the author's own Human Resources Audit experienced in M bank, it is a good combination of MBA theoretical study and case study method, then put into practical use. This article reviews and analysis the different opinions on the Human Resources Audit (HRA) structure which including the "SDW Model", "the Temple of Heaven Model" and other domestic scholar's opinion, among them, Yang Wei Guo's "Temple of Heaven Model" is most complete and systematic, however there are also some shortcomings on Mr. Yang's Model. To overcome those weaknesses, a new "Pyramid Audit Model" has been established. Compared with Mr. Yang's model, the new model is more applicable and has five advantages. In order to validate its applicability, it is applied in analyzing a practical case. M bank is a famous foreign invested commercial bank, which is mature and develops very fast with the opening of Chinese financial market, however it has confronted with some serious problems in HR management field, which will become the choke point blocking her further development. The new model has been used to analyze the consistency between the bank's strategy and the HR strategy, the matching among the HR subsystems as well as the effectiveness of HR function. As a result, it is proved to be a successful model, which helps reveal the problem areas, identify the needs for improvement, detect the causes of the

problems and provide the suggestive recommendations to solve the problem.

This study achievements can be summarized into four aspects: firstly, the new SHRA Pyramid Model has the characteristic of operability and adaptability and overcomes the shortcoming of Mr. Yang's model. Secondly, a creative PDCA Audit circulation has been brought forward to ensure the audit quality. Thirdly, the author suggests establishing a set of reasonable HR evaluation Index to quantitatively measure the investment and outcome of Human Resources before the popularity of HR accounting. Last but not the least, this article set up a good example for other companies to carry out SHRA.

Up to now, the Strategic Human Resources Audit is still quite a new topic to many people, and there are limited researches on enterprise Human Resources Audit .The special study that aims at Finance Industry especially Commercial Banking Industry is still not seen. This study will make up the blankness of actual Human Resources Audit Practice so that the other company can benefit from it and further to promote the use of it.

Key words: Commercial Bank; Strategic Human Resources; Human Resources Audit

第一章 导 论	1
第二章 战略人力资源审计相关理论研究综述	5
第一节 战略人力资源审计的内涵及特点	5
第二节 战略人力资源审计与战略性人力资源管理的关联	7
第三节 人力资源审计模型研究的回顾和分析	9
第四节 “金字塔”战略人力资源审计模型的构建	13
本章小结	18
第三章 M 商业银行战略人力资源审计的实践	19
第一节 M 商业银行公司背景介绍	19
第二节 M 商业银行重视战略人力资源审计的原因分析	20
第三节 M 商业银行战略人力资源审计实践	22
本章小结	31
第四章 M 商业银行战略人力资源审计实践的评价	33
第一节 M 商业银行战略性人力资源审计的效果	33
第二节 M 商业银行战略人力资源审计存在的问题	35
第三节 进一步改进的方向	38
第五章 全文总结及展望	41
附 件	44
附件 1: 人力资源审计面谈问题精选	44
附件 2: 现场离职审计	45
附件 3: M 商业银行薪酬制度执行情况审计调查报告	46
参考文献	48
致谢辞	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1 Preface.....	1
Chapter 2 Generalization of relevant theories about Strategic Human Resources Audit.....	5
Section 1 Definition and Character of Strategic Human Resources Audit	5
Section 2 Relationship Between Strategic HR Audit and HR Management ..	7
Section 3 Some Strategic Human Resources Audit Model and Its Analysis ...	9
Section 4 Establishment of "Pyramid Strategic HR Audit " Model	13
Brief Summary of Chapter 2	18
Chapter 3 M Commercial Bank Strategic HR Audit Practice	19
Section 1 Background of M Commercial Bank	19
Section 2 The Reasons Why M Commercial Bank Pay Attention to Strategic Human Resources Audit	20
Section 3 M Commercial Bank Strategic HR Audit Practice.....	22
Brief Summary of Chapter 3.....	31
Chapter 4 Comments on the M Commercial Bank Strategic Human Resources Audit	33
Section 1 The Audit Effects	33
Section 2 The Existing Problems	35
Section 3 Improved Method for Audit Problems	38
Chapter 5 Summary	41
Attachments	44
Attachment 1 HR Audit Interview Questions.....	44
Attachment 2 Resignation on the Spot Audit	45
Attachment 3 HR Audit Report Sample	46
References	48
Thankyou Letter	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

一、选题背景和意义

随着知识经济时代的来临，企业间的竞争由产品经营竞争逐渐发展到资本经营的竞争，再发展到人力资本经营的竞争。资金、信息与人才是现代商业银行经营的三大核心要素。随着战略人力资源概念的深入人心，在加入 WTO 金融业全面履行对外开放的新形势下和席卷全球的华尔街金融海啸的新一轮危机面前，金融界特别是银行业的生存和发展面临前所未有的严峻挑战和竞争压力，危机管理，合规管理的必要性和紧迫性比任何时候都显得更加重要和突出。金融海啸时代对商业银行的人力资源管理提出了更高的要求，期待着人力资源部门在价值创造和危机管理过程中扮演更重要的角色。为应付这种调整，人力资源部门需要以一种更前瞻性的眼光来审视自身的价值、提升自身的运营效率与有效性。战略人力资源审计作为重要人力资源管理“诊断手段”和“决策工具”，在保持人力资源战略与企业战略一致性及帮助组织改善人力资源管理和实现战略目标方面发挥着不可替代的作用，如何通过战略人力资源审计使组织现有的人力资源发挥更大的效用，并将人力资源优势转化为企业的核心竞争力的源泉是每一个领导者都必须认真考虑的问题。

人力资源审计在国外已经有了 70 多年的历史，它的早期形式为人事审计，起源可以追溯到 20 世纪 30 年代。对人事审计做出开创性贡献的有英国管理专家罗斯和美国管理协会主席詹姆斯·麦金西（James Mckinsey），他们创造性地主张应对企业定期实行管理审计，并明确提出人事管理审计概念。

从 20 世纪 50 年代到 80 年代，随着程序、制度等作用的下降、管理文化的兴起以及企业对绩效目标的重视，人事管理开始向人力资源管理转变。随着美国对公用事业管理审计的加强，人力资源管理审计得到不断强化与发展并呈现出相对独立的特征。在这阶段人事管理审计已属于美国注册会计师管理咨询服务领域之一并在企业组织中逐步发展起来。对人力资源审计做出杰出贡献的有杰克逊·马丁德尔（Jackson Martindell）和托马斯·J·卢克（Thomas J. Luck），后

者的《人事管理审计与评估》一书是第一部人事管理审计著作。

战略人力资源审计是在 20 世纪末随着战略人力资源管理和人力资本理论的发展,考虑到实践中人力资源管理对组织战略发展的价值而兴起的另一个更为具体、前沿的概念。这时期战略人力资源审计已成为一个相对独立的管理领域,不仅越来越多的管理咨询公司提供人力资源管理审计咨询服务,政府、企业乃至非营利组织内部也都对它日益关注并有不少人力资源审计的专著问世,如帕特森的《人力资源管理审计》和爱德华兹、斯科特和尤拉的《人力资源 11 项目评估手册》等。经过 70 多年的发展,战略人力资源审计在国外已经成为一个新兴的审计领域并作为企业战略管理的工具和方法,对推动企业人力资源管理层次提升有着极为重要的意义。

与此形成鲜明对比的是,人力资源审计尤其是战略人力资源审计在我国远没有得到足够的重视。新中国成立 30 多年间我国未设置独立的国家审计机构,直到 1983 年首次成立审计署才正式开始了对政府、国有企事业单位和社会捐赠等财政收支和财务收支的独立审计制度。从 1995 年《审计法》的实施到 2003 年审计署推出审计结果公开制度再到 2005 年的审计问责年,“审计风暴”开始成为流行语,公共部门审计的观念已经和财务审计一样深入人心,并形成一套对重点部门、重点行业、重点项目和重大资金广泛使用并且行之有效的审计方法。相对于财务审计和公共部门审计,人力资源审计的概念相信对于绝大部分人都是陌生的,甚至众多的人力资源从业人员和一些人力资源专业咨询顾问都不甚了解。笔者遍寻资料,仍无法得知中国何时开始进行人力资源审计研究。大体说来我国的人力资源审计是随着人力资源管理理念导入中国并被越来越多的企业重视,在 20 世纪 90 年代伴随人力资源管理风靡全国并出现大量的人力资源管理咨询公司以后才开始有人研究人力资源审计,到目前为止还没能成为一个相对独立的管理领域,也未成为著名跨国管理顾问咨询公司(如翰威特,麦肯锡,美商惠悦,美世咨询、普华永道,安永,德勤)的独立管理咨询领域。目前国内有关人力资源审计方面的著作很少,2004 年中国人民大学学者杨伟国的著作《战略人力资源审计》被认为是第一本关于人力资源审计的第一本书。

战略人力资源审计作为一个新生事物在我国还是一个相当新的研究课题。

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.

厦门大学博硕士论文摘要库