pwc 普华永道

2020年金融业人才趋势

技能提升 迫在眉睫

普华永道第23期全球CEO年度调研行业趋势系列



金融业的CEO们正面临一项两难抉择。一方面，行业瞬息万变，必须打造合适的技能方可在竞争中立于不败之地；另一方面，技能提升涉及的投资可能几年内都不会带来回报，而短期的财务业绩压力却丝毫未减轻。

普华永道第23期全球CEO年度调研显示，对于上述挑战，金融业尚未找到解决方案，但又必须有所行动。在快速变化的经济环境中，成功的企业通常擅于培养新技能和打造新能力，尤其是基于数字化技术的技能和能力。这些机构已跳出了传统观念，不再将技能提升等同于培训，且摒弃了一成不变的用工模式。它们通过更灵活的方式获取所需的技能和能力。在技能提升方面，尽管可通过建立联盟、设立合资企业、与政府和学术界合作等形式实现目标，提升全职员工的技能才是企业发展的长久之道。

新冠疫情愈加凸显了数字化转型和技能提升的必要性，如此才能优化内部流程和客户交互。例如，商业银行客户经理、财富顾问和保险销售人员的角色不断发生转变，他们现在通过数字化渠道与客户进行沟通、产品销售、维护关系和提供支持。又如，这些从业人员如今在家办公，也给企业管理带来了新的难题：需要兼顾信息安全和员工生产力。而这种新的工作方式也对企业的办公场所和IT基础设施带来影响。





本次调研尽管于疫情爆发前进行，调研结果对金融业而言也是一个提醒。与其他行业相比，认为在技能提升项目中取得显著进展的金融业受访者比例较少，更多金融业受访者表示根本没有任何进展。

17%

的金融业CEO表示，所在企业在提高员工和管理层对技术及其影响的认知等方面取得了重大进展；而包括各行业CEO在内的整体样本中该比例为20%。

24%

的金融业CEO表示技能提升项目推动了创新、加快了数字化转型的步伐；而包括各行业CEO在内的整体样本中该比例为30%。

16%

的金融业CEO表示所在企业在缩小技能差距方面的努力卓有成效；而包括各行业CEO在内的整体样本中该比例为20%。



调研结果还显示，金融机构既难以留住掌握新技能的员工（15%的受访者认为这是他们最大的挑战），也难以找到开展技能提升计划所需的资源：不仅体现在资金不足，人才和专业知识也很匮乏。接近40%的受访者表示，所在企业没有在学术界或政府机构中找到适当的合作伙伴，协助他们发展未来业务所需的技能。

金融业的某些细分领域情况更糟糕。本次调研显示，资产和财富管理行业（AWM）在各项技能提升项目中全面落后。近四分之一的资产和财富管理行业高管承认尚未开始实施技能提升计划，8%的受访者表示他们甚至都没考虑过。值得注意的是，与其他细分领域相比，更多资产和财富管理行业高管根本不知道这些计划是否有助于公司发展。

技能提升是长期工作，但短期业绩压力丝毫没有减轻。金融机构提供的薪酬已经不像以前那么诱人，也未找到合理的薪酬与福利组合来吸引和留住年轻人才。借助扩张与合并，大型企业愈加壮大，开始面临全球各地企业普遍存在的技能不匹配问题；相对而言，成熟市场合格的人才过剩，新兴市场则面临人才短缺。但解决方式并不是简单地将人才转移到增长更快的市场。疫情已凸显出短期内依赖国际人才的弊端。更重要的是，只有了解本土情况的员工才最有可能成功。



技能提升的价值体现在许多层面。调研显示，CEO们在技能提升方面取得的进展越大，对企业的增长前景越乐观。技能提升会提高生产力，涉及技术无法轻易取代的软技能（如协作）时尤其如此，但对有社会责任感的企业的影响却远不止于此。企业如果不持续提升员工队伍的能力，那么其员工在职场上的竞争力也将越来越低下，就会造就一批找不到有效工作的群体。为了避免这种情况，企业需要采取更灵活的用工模式来获取所需的技能。

今年以来的种种突发性事件，让CEO们和其公司意识到，当今世界正在经历强势且不可逆转的颠覆性变化。因此，正如金融机构对资产负债表进行压力测试以证明能够承受经济灾难，现在到了对人力资源进行压力测试的时候了。企业需要以此衡量团队的灵活性和韧性，同时考虑技能的地域分布等问题。

投入如此多的时间和资金，证明能够取得丰厚的经济回报至关重要。如果没有明确的迹象表明技能提升计划有回报，领导层的支持和员工的参与很快就会消失。如果一项数字化技能提升计划设计得当，旨在人才培养和外部利益相关者体验改善的投入，应能推动企业实现财务增长。因此，应全方位地追踪这些领域的关键指标。

打造成功的技能提升战略需要管理层注重六个方面：

专注于数字化工具和新的工作方式



每家公司都有各自的重点，但几乎所有金融机构都应将数字化工具和新的工作方式提上日程。例如，许多金融机构现在都通过数字化渠道，以虚拟方式建立和维护客户关系。产品团队未来可能仍然需要远程工作，组织跨职能团队协作开发产品。成功所需的创造力和创新均需要依托新的技术和工作方式，这再次凸显技能提升的重要性。

有力地论证技能提升的价值



论证技能提升的商业理由，概述战略和方向，通过多种渠道的定期沟通来强调技能提升的价值。领导层和员工中的“数字化领袖”需要不断强调技能提升的价值，以确保公司层面的认同。

开展局部试点

不宜直接在全公司范围启动技能提升计划，前期应在小范围内开展局部试点。试点范围可以是领导团队，急需改善的业务部门、职能部门或区域，或具有重大影响力的群体。

与现有人才发展计划整合

技能提升计划不能孤立存在。它需要与企业人力资源管理中的绩效管理、认可与奖励等流程以及其它现存要素联系起来。这种联系将进一步强化公司的使命感，并有助于提高员工参与度。



对困难要有预案



对常见问题要有预案，尤其是员工的焦虑。需要传达的关键信息是：技能提升计划是对员工的投资，旨在提高公司和个人绩效。提高工作效率，让员工能够腾出时间在工作时间内完成大部分培训。此外，对于受到重组或减员影响的员工，金融机构应提供技能培训，让他们获得新的就业机会。这是银行实现使命和践行员工关怀的关键一步，尽管行业竞争更加激烈。

确保长期持续性



防止技能提升计划被视为短期行为。为确保技能提升计划可持续地推进，金融机构需要制定关键绩效指标（KPI）、跟踪进度并不断完善。但是，利用技术提高生产力的负面影响是会让员工产生职业倦怠。金融机构需要在生产力和员工身心健康之间寻找适当的平衡。选择正确的技能提升方法可以一举两得。

金融业正以前所未有的速度发生变化。金融机构在公司层面和员工技能提升方面都不能掉队。市场环境瞬息万变，技能提升是企业通往成功的必经之路。



联系我们

张立钧
普华永道中国内地及香港地区管理咨询业务主管合伙人
+86 (755) 8261 8882
james.chang@cn.pwc.com

于晨
普华永道中国人才与组织变革管理咨询主管合伙人
+86 (10) 6533 2685
johnny.yu@cn.pwc.com

鲁可
普华永道中国金融业人才与组织变革管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 7066
olive.k.lu@cn.pwc.com

幸芸
普华永道中国人才与组织变革管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 7018
lukia.xing@cn.pwc.com

2020年金融业人才趋势

普华永道

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。
© 2020 普华永道管理咨询（上海）有限公司。 版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。
每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。