BUSINESS
ECONOMY
TECHNOLOGY

高顿教育
GOLDEN EDUCATION

# 财经行业概览

走进四大 |MBB| 金融

非卖品，内部资料

# 目录

# Table of contents


**01 四大 ..... 2**

1.1 四大简介 ..... 2

*1.1.1 普华永道（PWC） ..... 2*

*1.1.2 德勤（DTT） ..... 3*

*1.1.3 毕马威（KPMG） ..... 5*

*1.1.4 安永（EY） ..... 6*

1.2 四大干货 ..... 7

*1.2.1 晋升体系 ..... 7*

*1.2.2 工资 ..... 7*

1.3 招聘标准 ..... 8

*1.3.1 四大更偏爱这类人 ..... 8*

*1.3.2 四大门槛 ..... 9*

*1.3.3 实习&面试 ..... 9*

*1.3.4 职业发展 ..... 10*

1.4 四大会计师事务所有何不同？ ..... 10

**02 咨询 ..... 11**

2.1 精品咨询 ..... 12

2.2 综合咨询/管理咨询公司 ..... 13

*2.2.1 麦肯锡 ..... 13*

*2.2.2 波士顿咨询公司 ..... 14*

*2.2.3 贝恩咨询 ..... 16*

*2.2.4 公司对比 ..... 17*

2.3 四大咨询为何如此牛 ..... 18

2.4 公司干货 ..... 20

*2.4.1 晋升体系 ..... 20*

*2.4.2 工资 ..... 21*

2.5 招聘标准 ..... 21

**03 金融 ..... 22**

3.1 银行业 ..... 22

*3.1.1 中国工商银行 ..... 22*

*3.1.2 央行及政策银行 ..... 25*

*3.1.3 中国银行 ..... 26*

*3.1.4 公司干货 ..... 27*

3.2 保险业 ..... 28

*3.2.1 中国人寿 ..... 28*

*3.2.2 中国平安 ..... 29*

*3.2.3 公司干货 ..... 30*

# 01 四大

## 1.1 四大简介

四大会计师事务所（简称四大）指世界上著名的四个会计师事务所：普华永道（PwC）、德勤（DTT）、毕马威（KPMG）、安永（EY）。

### 1.1.1 普华永道（PWC）

普华永道中国：https://www.pwccn.com/zh
普华永道校园招聘：https://www.pwccn.com/zh/careers/students.html
普华永道是普华永道会计师事务所（英文：PricewaterhouseCoopers）的简称，是世界上最顶级的会计师事务所之一。在福布斯全球排行榜上，普华永道位列全球私有企业的第三名，普华永道也是国际四大会计师事务所之一。普华永道中国内地、香港、澳门、台湾及新加坡成员机构根据各地适用的法律协作运营。整体而言，员工总数超过 22,000 人，其中包括超过 860 名合伙人。严格地讲，普华永道咨询公司成立时间不长。尽管如此，公司还是在管理咨询领域有不俗的表现。普华永道管理咨询公司是发展最快的咨询公司之一，其 1998 年的增长率高达 40%。

- 主要业务：
  1. **保证及企业咨询服务。**具体包括：财务报表审计、石油行业价值证分析、全球扩展及私有化、内部控制服务、内部审计服务、风险管理、外包服务等；
  2. **商业程序外包。**具体包括：财务及会计、应用流程、采购、人力资源、不动产管理等；
  3. **财务咨询服务。**具体包括：企业重组服务、致力于有形及无形资产评估等的公司价值咨询服务等；
  4. **全球人力资源。**具体包括：全球人力资源解决方案、人力资源咨询支持等；
  5. **管理咨询服务。**具体包括：公司战略、技术战略、组织战略、 经营战略、改造战略等。

- 普华永道价值观：
- 普华永道使命：

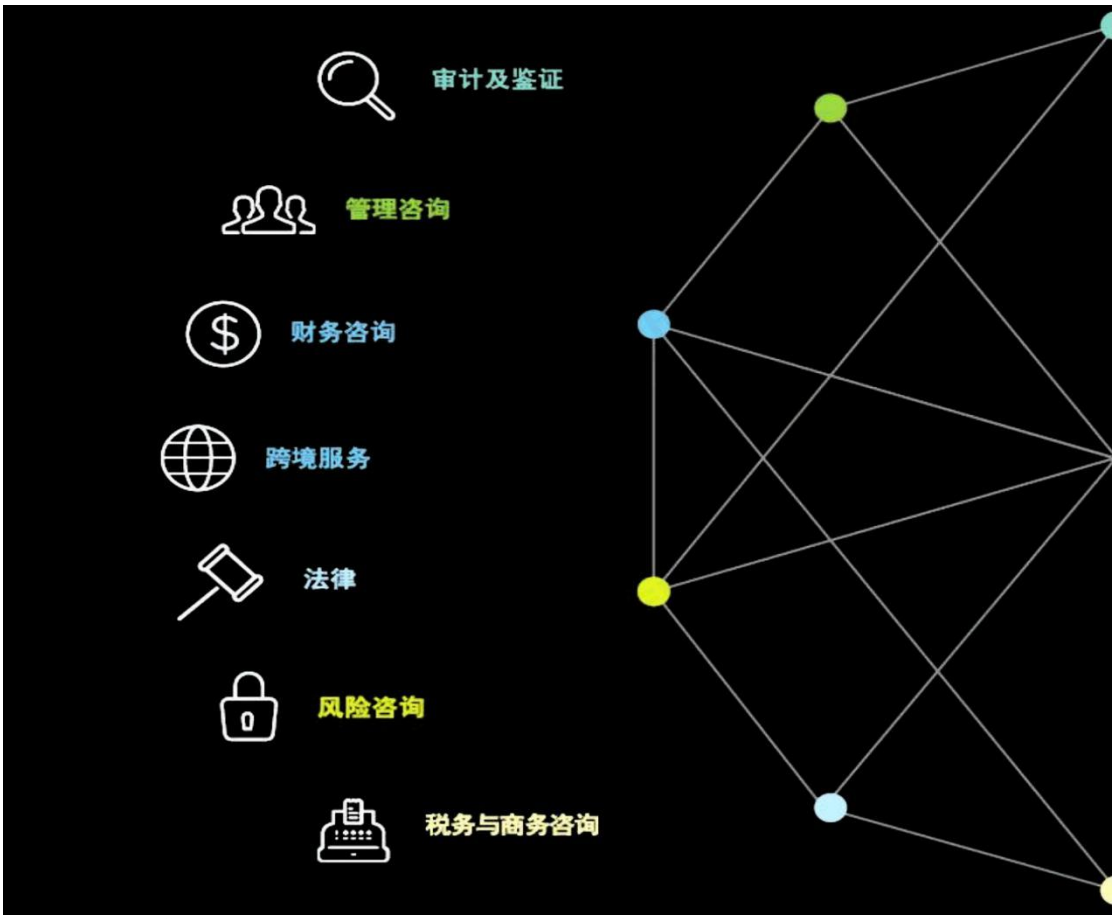
解决重要问题，建立社会信任。

## 1.1.2 德勤（DTT）

德勤官网：https://www2.deloitte.com/cn/zh.html
德勤校园招聘：https://www2.deloitte.com/cn/zh/careers/graduates.html
德勤（Deloitte）于 1845 年成立于英国伦敦，是全球领先的专业服务机构，世界四大会计师事务所之一。德勤成员机构网络已遍及全球超过 150 个国家和地区，拥有约 335,000 名专业人士，为客户提供包括审计及鉴证、管理咨询、风险咨询、财务咨询、税务以及法律咨询等在内的全方位的专业服务。
德勤品牌连续多年位列“全球最具影响力的商业服务品牌”、“全球最具价值的商业服务品牌”，为超过 80%的《财富》全球 500 强企业提供专业服务。
德勤于 1917 年进入中国，在上海设立办事机构，在中国已有超过百年的服务历史，服务网络覆盖中国内地、香港、澳门及台湾的 29 个主要城市，拥有约 22,000 名专业人士。德勤中国依托国际网络资源，发展适合本地市场特点的行业实践经验，增强本地化服务能力。
附：德勤与德勤全球（又称“德勤有限公司”）的关系
官网详情：https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html
德勤会计师事务所为德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人的担保有限公司，以下称“德

勤有限公司”）的成员。
德勤有限公司的每一个成员所在其所在的特定地区提供服务并遵守所在国家的法律及业规则。德勤有限公司的每一个成员所都是根据其所在国家的法律、法规及惯例结合考虑其他有关因素而设立的，并且可以在其经营所在地透过从属机构、关联机构及其他相关实体提供专业服务。**并非每一个德勤有限公司的成员所都提供所有服务**，且根据公共会计规则和规定，某些特定服务可能无法向鉴证客户提供。德勤有限公司及其每一个成员所乃不同的并且独立的法律实体，相互之间不因对方而承担任何责任。德勤有限公司及其每一个成员所仅对其自身的行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。
德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不参与向客户提供服务。

- 主要业务：
- 德勤宗旨：因我不同 (Make an impact that matters)




- 德勤全球共同价值观：勇于领先、诚信为本、关怀互助、促进包容和协作共赢
- 德勤中国 4+1 企业文化：勇气、创新、包容、美好生活+ 诚信为本

## 1.1.3 毕马威（KPMG）

毕马威中国官网：https://home.kpmg/cn/zh/home.html
毕马威中国校园：https://home.kpmg/cn/zh/home/careers/graduates.html
毕马威中国在二十一个城市设有二十三家办事机构，合伙人及员工约 12,000 名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。
毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球 153 个国家和地区，拥有专业人员 207,000 名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。
1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

- 主要业务：
  1. **审计及鉴证：**致力于提供优质、独立的财务报表审计，以帮助增强投资者信心。诚信为本、优质服务和客观独立是毕马威审计服务的基石。
  2. **税务**
  3. **咨询**。
  4. **行政人员招聘。**

## 1.1.4 安永（EY）

安永中国官网：https://www.mckinsey.com/featured-insights/china#
安永校招：https://www.ey.com/en_cn/careers/how-to-join-us
安永会计师事务所（Ernst Young）是一间总部位于英国伦敦的跨国性专业服务公司，为四大会计师事务所之一。安永的前身是 1903 年成立于美国克利夫兰的 Ernst & Ernst(1979 年后合并为 Ernst & Whinney)会计公司和 1894 年成立于美国纽约的 Arthur Young 会计公司。1989 年，原八大会计事务所之中的 Arthur Young 及 Ernst & Whinney 之间的兼并造就了现在的 Ernst & Young。
安永在全球有 247,570 名员工（于 2017 年 6 月 30 日），在 150 个国家与地区有超过 700 家办事处。其提供审计（包含财务审计）、税务、交易、以及咨询服务给各类公司。安永指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。

- 主要业务：

| | | |
|---|---|---|
| 咨询 | 审计 | 税务 |
| 高增长市场 | 交易 | 特殊服务 |

咨询、审计、税务、高增长市场、交易、特殊服务

# 1.2 四大干货

## 1.2.1 晋升体系

“四大”在中国区级别一般分为五层，第一级是普通员工，下属又分为两级；第二级是资深员工，也分为三级；第三级是经理，第四级是高级经理，第五级为合伙人。
第一年来“四大”的普通员工常被称为 A1 或“小朋友”；在“四大”工作一年后，常被称为 A2；资深员工常简称为“SA1、SA2、SA3”。
其中，经理基本月薪为 30000 元（税前）；高级经理基本月薪为 47500 元（税前）。而合伙人（即 Partner）赚的比较多，最一般的合伙人每年都有 100 万以上。
而 IPO 项目是“四大”的根本，拿到一个 IPO 项目可以连续两三年获得稳定的持续审计大单。

- IPO:首次公开募股（Initial Public Offering）是指一家企业第一次将它的股份向公众出售。通常，上市公司的股份是根据相应证监会出具的招股书或登记声明中约定的条款通过经纪商或做市商进行销售。一般来说，一旦首次公开上市完成后，这家公司就可以申请到证券交易所或报价系统挂牌交易。有限责任公司在申请 IPO 之前，应先变更为股份有限公司。

| 公司 | 第 2 年 | 第 3 年 | 第 4 年 | 第 5 年 | 经理 |
|---|---|---|---|---|---|
| 德勤 | A2 | S1 | S2 | S3 | M |
| 毕马威 | A2 | B1 | B2 | B3 | C |
| 普华永道 | A1 | SA3 | SA2 | SA1 | M |
| 暗影 | A2 | S1 | S2 | S3 | M |

附：四大的级别对比图

## 1.2.2 工资

四大的工资组成都是一样的。包括：基本工资、周末加班费（OT）、差旅费补贴（OOT）、奖金（Bonus）。值得一提的是，四大都是按照实际收入缴税的，很实在。
**2021 年，四大纷纷先后上调起薪，从德勤 9000 元涨到 10000 元，安永、普华永道起薪涨到 10500。**

| Big Four | | 普华永道中天 | 德勤华永 | 安永华明 | 毕马威华振 |
|---|---|---|---|---|---|
| 审计员/第1年 | Average | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 |
| | High | - | - | - | - |
| | Top | - | - | - | - |
| 审计员/第2年 | Average | 10,100 | 10,000 | 10,100 | 10,000 |
| | High | 10,300 | 10,900 | 10,300 | 10,500 |
| | Top | 10,500 | 11,000 | 10,700 | ? |
| 高级审计员/第1年 | Average | 13,700 | 13,500 | 13,500 | 13,500 |
| | High | 14,200 | 14,400 | 14,300 | 14,300 |
| | Top | 15,400 | 15,300 | 15,500 | 15,400 |
| 高级审计员/第2年 | Average | 17,900 | 17,700 | 16,600 | 17,700 |
| | High | 19,000 | 19,600 | 19,000 | 19,700 |
| | Top | 20,700 | 20,100 | 21,000 | 21,200 |
| 高级审计员/第3年 | Average | 21,300 | 20,800 | ? | 21,300 |
| | High | 23,900 | 23,800 | 23,250 | 24,300 |
| | Top | 26,600 | 26,200 | 26,300 | 25,800 |

图：2020 年工资信

| 2018.09 | Deloitte. | | KPMG | | pwc | | EY 安永 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Q-pay | Bonus | Q-pay | Bonus | Q-pay | Bonus | Q-pay | Bonus |
| SM1 | / | 浮动13薪 (*1~2.5) | / | 浮动13薪 (*1~2.5) | / | / | / | 推迟到2020年 |
| M1 | / | | / | | / | / | / | |
| S3 | 3,000 | | 3,000 | | 2,700 | 12薪+浮动平摊 | 3,000 | |
| S2 | | | | | | | | |
| S1 | 2,500 | | 2,500 | | 2,500 | | 2,000 | |
| A2 | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 | 13薪 | 1,000 | |

图：四大奖金算法对比

- Q-pay，即指考出资格证书，公司给予的奖励，一般前两年是 1000-1500 左右，高级审计员在 2000-3000 之间，关于这一项，四大都有自己的标准，详情可见上图。

## 1.3 招聘标准

普华永道 manager 谈四大招人标准。

### 1.3.1 四大更偏爱这类人

**Q1.出国、考研方面是否比本科生会更有优势？**

A1:我个人觉得，这不是绝对性的东西，**出国、考研，是要看你将来的职业生涯想要往哪个方向发展。**如果你想要进国企、央企、或者是在高校任职，或者是往更专业的方向走，再或者是要往券商、行研等方向等等，这些都是需要继续深造的。

如果你想要进入到四大的话，与本科生相比，研究生基本是没有更大的优势的。因为在本科生，你所具备的基本的素质已经是比较合格的，而且本科生比较年轻，相对于研究生，他的职业生涯会更长一些，接受学习的能力也会更好一些。

所以，我觉得进入四大的话，本科生也是 OK 的了，**在四大的话，我们不单单是看学历，更多地**

**是看一个人的综合能力。**当然也并不是说，出国、考研等等没有什么太多的竞争优势。

**Q2.CMA/ACCA/CPA/CIA/CISA/AICPA 等四大更看重哪个？**

A2:首先每一个证书都有它的意义，但是由于 CPA 毕业才能考，所以学 ACCA 的同学有着更多的机会进入四大。

**Q3.非金融会计专业的学生进入普华需要哪些硬性条件？在招聘应届毕业生时，主要会考虑哪几方面的能力和素质？**

A3:其实没有什么太多的硬性条件，基本上我经历的几届 PwC 的招聘，大家看的除了最基础的学习能力（学习成绩不能太低）之外，都是实习生的综合素质，综合素质包括：1、沟通能力；2、社团活动；3、领导能力；4、团队活动；5、英文表达能力；6、逻辑思维等等，这些可能都会是我们的评估条件。

## 1.3.2 四大门槛

**Q1:像 PWC 在招聘时是否会更偏向于 985.211 一些名校？**

A1:我相信可能所有的招聘，都会在一定程度上偏向一些名校，至少，在一定程度上，名校的学生会说明一些问题。在华南区，我们更着重看中山大学、暨南大学、厦门大学、中南财经、西南财经等等，在华东地区，上海的一些名校就不用说了，包括江苏省、浙江省的一些名校，985、211 都会更加偏重。

**Q2:在招聘应届毕业生时，主要会考虑哪几方面的能力和素质？税务部门和审计部门对应届生各方面的要求有何异同？**

A2:基本上没有太大不同，可能税务部门每年的招聘的人数会更少一些。在税务部门，很多事用于在外企，我们有专门和韩国、日本和拉美打交道的 team。

**Q3:四大招人是否存在性别歧视现象？是否更偏向于有过若干年工作经验的人？**

A3:其实不太有性别歧视。但是，可能我们会普遍更加欢迎于男生。因为男生在四大的面试中总体人数偏少，为了男女平衡方面，确确实实男生会更加的 prefer 一些。但是，其实在四大，是最不性别歧视的地方了，我们里面有非常多的女孩子。

审计部门和税务部门更加倾向于毕业生，当时当你到 Manage 以上 level 的话，我们是更加倾向于有工作经验的，甚至说是在企业和其他会所中工作的人。对于咨询，几乎招聘的都是有工作经验的，要么你有财务背景，要么是企业背景，要么是法律背景。

**Q4:什么性格特质的人更适合四大？想进四大主要要注重培养什么样的素质？**

A4:没有一个很固定的性格特质，因为每个人的成长环境不同，性格可能都不同。

首先，我觉得非常重要的是沟通要比较好，性格相对来说比较外向的人。我想不论是进入四大，还是进入其他的企业，这都是非常重要的，因为沟通到不到位，意味着你们能不能很好的合作。

## 1.3.3 实习&面试

**Q1.如果有错过普华等的校园招聘，是否有补招？如果有的话，一般在什么时间如何关注？**

A1:一般来说，如果当期招满了就不会补招，如果当期没有招满会在来年的三四月份补招。

**Q2.四大 par 面时哪些是需要特别关注的地方，除了上网搜一些面经以外，还可以怎么准备？英文面试如何准备？**

A2:par 面更多的是回答一些常规问题，看这个人是否有沟通等方面的问题，看有没有不合群的地方。到 par 面的时候 pass 的比例比较高，多准备常规问题，然后 be yourself！假如你在面试时不断包装自己，但实际并不是这样，那么你在工作中可能会遇到很多困难和瓶颈。所以，be yourself，be relaxed。

**Q3.HR 大致如何筛选实习生简历？普通财经学校有哪些经历或者背景更容易被选上？**

A3:招聘实习生要求学习成绩非常出色，有一定社团活动经验，沟通能力非常好。

## 1.3.4 职业发展

**Q1.从审计部门转到咨询部门有何资质或其他经历要求？进入咨询部门是否会被降级？strategе&一般会收本科生吗？**
A1:财务背景要过硬，在 PwC 工作每年的 performance 评分，咨询部门是不接受 2 分以下的同事；进入咨询会被 stay 一年，要和更多企业打交道，要挖掘更多的商业机会，看更全面的东西，所以如果没有一定的工作经历，在咨询部门是没办法呆下去的。Strategе 基本不收本科生，除非非常非常优秀。
**Q2.现在普华每年 delay 的比例是不是比以前多很多？**
A2：华南区是没有什么改变，现在 delay 的比例比 08、09 年少很多，毕竟现在的经济环境还是很好的。
**Q3.请浅谈大陆地区及香港的财会审计类就业环境的异同… 以四大举例即可。**
A3:相对来说香港比较国际化，覆盖了更多的地区，例如亚洲其他国家的一些城市（东京、新加坡等等），这也会磨练出一批国际化的财会人才。
**Q4.想要从事内审工作是毕业后直接去公司内审部门还是先做几年外审再去做内审哪个比较好，课堂上老师讲案例说有些公司宁愿要一些刚毕业的学生做内审反而不要有经验的外审，尤其是私企...**
A4:做几年外审再做内审比较好，不是普通的 local firm 简单介绍普华 audit：understandinginternal control 看企业的内控有哪些 circle，看 circle 里面的 financial 企业的内控好不好，就决定接下来要做哪些实质性工作在四大做几年审计，然后把内部控制相关能力打牢固，然后再去公司的内审部门，会觉得会更好。你们老师所说的案例我觉得应该是一些小会计师事务所，在四大先做几年外审再做内审会更好。
更多详情可以关注官网。

# 1.4 四大会计师事务所有何不同？

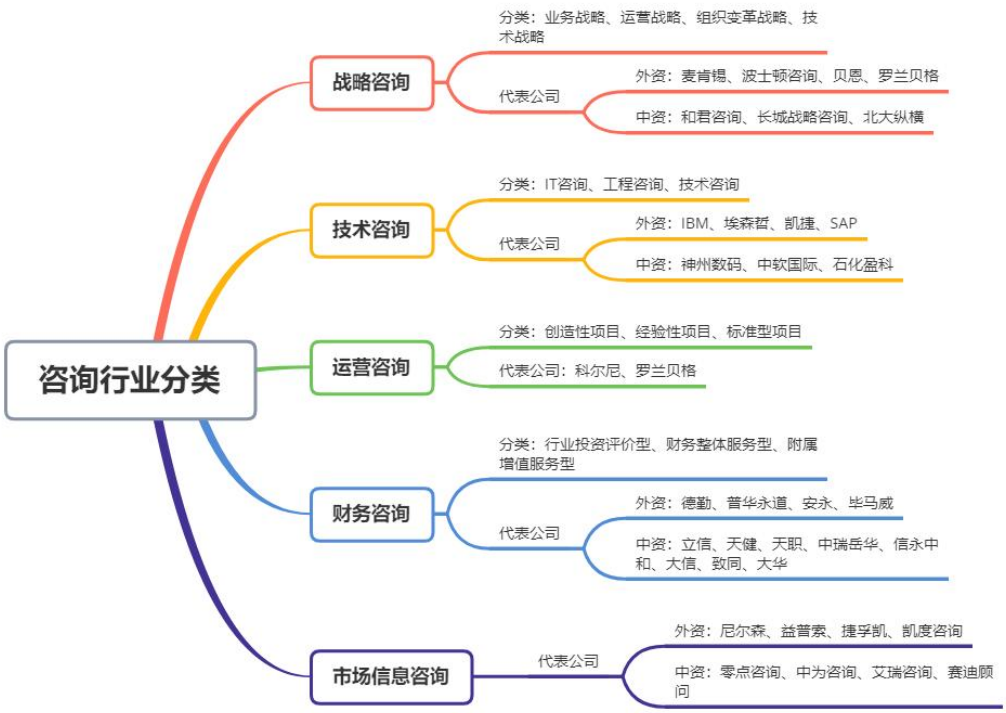
- 业务领域：
  PWC 普华永道：都很强，尤其审计
  DTT 德勤：咨询
  KPMG 毕马威：审计
  EY 安永：税务、金融
- 业务规模：
- 人员规模：

- 增长速度：
  EY 最快，PWC 最稳

- 企业文化：
  PWC 普华永道气氛最轻松

KPMG 毕马威气氛略 tough，着装要求高
DTT 德勤本地化做得好，工作氛围竞争激烈
EY 安永最适合女性工作，培训机制最好

# 02 咨询




咨询公司是指从事软科学研究开发、并出售“智慧”的公司，又称“顾问公司”。咨询公司属于商业性公司，主要服务于企业和企业家，从事软科学研究开发，运用专门的知识和经验，用脑力劳动提供具体服务。
咨询公司一般来说可以分为两大类：
一是 Boutique 模式:小而精，专注于解决某一行业、某个领域的问题，即精品咨询。
二是 Dubai Mall 模式:大而全，以综合咨询为主，代表公司有 MBB、德勤咨询等；

2021 年，在国际上享誉盛名的品牌评估机构 Brand Finance 最新出炉了《2021 年商业服务 100 强》报告。通过 Brand Finance 官方公布的“Top 10 Most Valuable Brands”&“Top 10 Strongest Brands”的排名情况 ：

*图源：Brand Finance

## 2.1 精品咨询

2020 Vault Consulting Top20 的精品咨询
奥纬咨询(Oliver Wyman)，第 5
专精领域：金融行业咨询。
虽说奥纬咨询近几年来朝着多元化发展，各个行业业务均有涉及，但其最强的依然是金融行业咨询，客户涵盖了全球 100 家最大金融机构的 80%。毕竟是以金融行业策略和风险管理业务起家的。

博思艾伦咨询（Booz Allen Hamilton），第 6
专精领域：管理、技术及安全咨询。
Booz 绝对是今年最大的黑马。2019 年，Booz 仅排名第 21 位，而今年一举超越了安永和普华永道冲到了第 6 的位置，提升了 15 个名次。Booz 主要为 government 提供管理、技术、安全等咨询服务，九成以上收入来源于此。
科尔尼（Kearney），第 9
专精领域：运营、采购战略咨询。
Kearney 是全球五大战略咨询公司，在国际上的声誉地位应该仅次于 MBB、Monitor 和 Booz，美国以运营为主，战略采购方法就是 Kearney 的首创。
GE Healthcare Partners，第 10
专精领域：医疗保健咨询
GE Healthcare Partners，是美国最大的医疗保健企业之一通用医疗集团的管理咨询部门，已为北美地区的 2400 多个组织提供咨询服务。
除此之外，还有：
专注于医疗领域的 Putnam Associates，排名第 12；
专注于生命科学领域的 ClearView Healthcare Partners，排名第 13；

## 2.2 综合咨询/管理咨询公司

### 2.2.1 麦肯锡

麦肯锡：https://www.mckinsey.com.cn/
https://www.mckinsey.com/featured-insights/china#
麦肯锡公司是世界级领先的全球管理咨询公司，是由美国芝加哥大学商学院教授詹姆斯·麦肯锡（James O’McKinsey）于 1926 年在美国创建。自 1926 年成立以来，公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营业绩改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。

麦肯锡采取“公司一体”的合作伙伴关系制度，在全球 44 个国家有 80 多个分公司，共拥有 7000 多名咨询顾问。麦肯锡大中华分公司包括北京、香港、上海与台北四家分公司，共有 40 多位董事和 250 多位咨询顾问。在过去十年中，麦肯锡在大中华区完成了 800 多个项目，涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营销/销售与渠道、组织架构、制造/采购/供应链、技术、产品研发等领域。
麦肯锡的经验是：关键是找那些企业的领导们，他们能够认识到公司必须不断变革以适应环境变化，并且愿意接受外部的建议，这些建议在帮助他们决定作何种变革和怎样变革方面大有裨益。国外许多行业的公司很早就知道，他们不可能在所有他们涉及的领域都处于世界先进水平，因此没有必要拥有那些在偶然情况下才会用到的专家。

## 2.2.2 波士顿咨询公司

波士顿：https://www.bcg.com/zh-cn/
波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有行业和地区。BCG 与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行业务转型。在为客户度身订制的解决方案中，我们融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作。从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于 1963 年，目前在全球 50 个国家或地区的 90 多座城市设有办公室

- 管理理论：

  波士顿咨询公司以波士顿矩阵为基础，领跑系列咨询工具。
  波士顿的经营理念影响了世界上无数公司。现在商界流行的竞争手法如价格战、广告战、上市闹剧、倾销与反倾销，似乎都可以从波士顿顾问们那里找到根源。
  波士顿咨询公司为管理理论的发展作出了卓越的贡献，他们率先提出并成功运用推广一些著名的管理理念和分析模型，丰富了管理理论：
  • 经验曲线(Experience curve)
  • 以时间为本的竞争原则(Time-based competition)
  • 针对市场细分的营销法(Segment-of-one marketing)
  •投资或产品组合策略（增长/占有率矩阵）(Portfolio strategy, the growth/share matrix)

- 以价值为本的管理模式(Value-based management)
- 持续增长方程式(Sustainable growth formula)
- 股东总值(Total shareholder value)
- 策略性的市场细分(Strategic segmentation)
- 拓展准顾客(Customer discovery)
- 价值链分析(Value chain analysis)

➢ 业务范围：公司的主要业务范围涉及消费品及零售业、工业品、能源与公用事业、医疗保健、高科技、金融服务等行业。

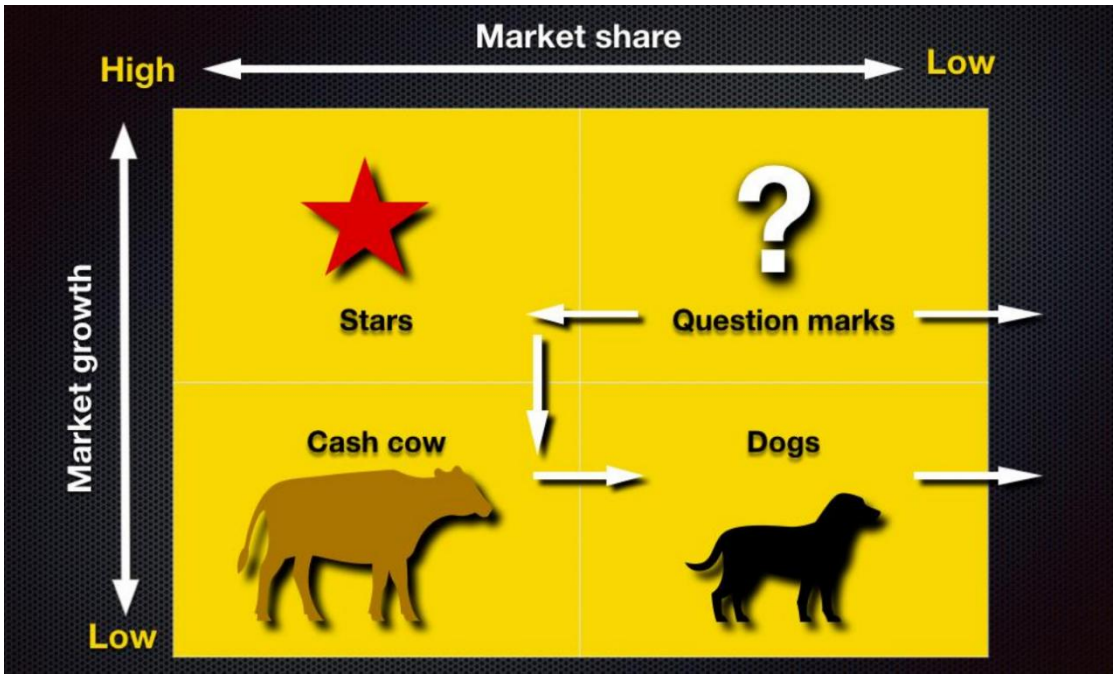
波士顿咨询公司主要为企业提供以下几个方面的咨询服务：

不同企业范畴间的资源分配；发展多元化的新业务；制定长远的策略，以适应竞争环境的转变；了解竞争对手的实力和经营方针；拓展新品牌以及为原有品牌重新定位；在销售、制造、营运及开发新产品等方面，改善对顾客需求的回应；识别恰当的机会，建立策略性联盟、合营企业及进行收购与分拆；协助新创建的企业走上正常营运的轨道。目前波士顿正逐步开拓其他专项领域，其中包括采矿业、纸浆及造纸业、环境生态等行业；以及为企业策略创新而发展的"价值为本管理模式" 及"企业再造工程"等管理概念。

波士顿咨询公司的特色是用知识管理占据市场。1963 年，波士顿咨询公司成立之初就在总部建立起高度集中的智力资源中心，走出一条"用知识管理占据市场"的经营之路。

✧ 波士顿矩阵：波士顿矩阵（BCG Matrix），又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。（附图和简单介绍）

✧ 运用：充分了解了四种业务的特点后还须进一步明确各项业务单位在公司中的不同地




位，从而进一步明确其战略目标。通常有四种战略目标分别适用于不同的业务。

1．发展

以提高经营单位的相对市场占有率为目标．甚至不惜放弃短期收益。要使问题类业务想尽快成为“明星”，就要增加资金投入。

2．保持

投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场份额、对于较大的“金牛”可以此为目标，以使它们产生更多的收益。

3．收割

这种战略主要是为了获得短期收益，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入。对处境不佳的金牛类业务及没有发展前途的问题类业务和瘦狗类业务应视具体情况采取这种策略。

4．放弃

目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务。这种目标适用于

无利可图的瘦狗类和问题类业务。一个公司必须对其业务加以调整，以使其投资组合趋于合理。

- 局限性：波士顿矩阵法的应用不但提高了管理人员的分析和战略决策能力，同时还帮助他们以前瞻性的眼光看问题，更深刻地理解企业各项业务活动之间的联系，加强了业务单位和企业管理人员之间的沟通，及时调整企业的业务投资组合，收获或放弃萎缩业务，加大在更有发展前景的业务中的投资，紧缩那些在没有发展前景的业务中的投资。但同时也应该看到这种方法的局限性，该方法也难以同时顾及两项或多项业务的平衡。因此，在使用波士顿矩阵法时要尽量查阅更多资料，审慎分析，避免因方法的缺陷而造成决策的失误。

## 2.2.3 贝恩咨询

贝恩官网：https://www.bain.com/
和大名鼎鼎的摩根士丹利、高盛等投行不同，贝恩资本脱胎于贝恩咨询公司，这是一家以咨询出名的公司，在业内与麦肯锡、波士顿国际咨询公司齐名。
1984 年原贝恩咨询的合伙人米特·罗姆尼(Willard Mitt Romney)一手打造建成的新公司。罗姆尼是美国政坛叱咤风云的人物，是马萨诸塞州第 70 任州长，还曾担任盐湖城冬奥会组委会主席。他最出名的事件是参与 2008 年和 2012 年美国总统竞选。因在美国共和党内有着良好的口碑。

虽然罗姆尼已经离开贝恩资本多年，但是其为贝恩资本锻造出鲜明的风格，他凭借独特的“贝恩方式”，将公司资产从创业时的 3000 万美元增值到 90 亿美元。
贝恩资本尤其擅长通过杠杆收购方式为公司进行收购融资，而对投资公司拥有绝对的控股权则成为了贝恩资本投资的先决条件。
“杠杆收购必须要精准，因此我不会去投资新成立的企业，那些企业的成功往往依赖一些我不能控制的事情，成熟的企业更符合贝恩的胃口。”罗姆尼接受美国媒体采访时认为，在经历杠杆收购之后，掌握了被并购企业绝对控股权的贝恩资本将更容易进一步施展自己惯用的“短期刺激增值方案”。
纵观贝恩资本参与的一系列投资，如对玩具反斗、华纳唱片、汉堡王等公司的投资，都是绝对控股。贝恩资本在中国的第一号人物——董事总经理竺稼此前也公开表示，“我们不是被动投资者，在资金以外会在很多问题上给予公司支持”
贝恩公司的办事处遍布全球 41 个主要城市，为全世界各行各业超过 4400 家跨国公司、私募基金和其他机构提供了专业的咨询。几乎涵盖了每个行业和专业领域。
目前，贝恩资本管理资金超过 650 亿美元，涉及私人股权、风险投资资金、上市股权对冲基金和杠杆债务资产管理。贝恩高层也非常看好中国市场。记者了解到，目前贝恩在亚洲的 13 个投资项目中，中国占了 6 个。

## 2.2.4 公司对比

在全球战略咨询公司中，麦肯锡、波士顿和贝恩咨询公司三大公司可谓各领风骚。其咨询业务 80 年代便进入中国，20 多年过去了，虽然在市场竞争中也出现过一些失误，但其完善的咨询服务模式还依然在咨询界得到普遍承认。

- **中国分配力量比较**

**麦肯锡：** 业务网络覆盖 43 个国家，拥有 82 家分公司，近 9000 名员工。麦肯锡 1959 年进入亚太地区，在中国的业务始于 1985 年。自那时起，麦肯锡在香港、台北、上海及北京建立了分公司。中国大陆公司从 1993 年开始成立，麦肯锡公司大中华地区的咨询顾问大约有 180 人，中国大陆的咨询顾问超过 80 人，大中华地区的人员规模已经超过波士顿分公司。麦肯锡中国公司的客户已经从以前 100%的跨国公司发展到今天 60%以上是中国本土公司，包括国有企业、私营企业等；从 1996 年到 2000 年，麦肯锡在大中华区做了近 300 个咨询项目，不包括没有完全完成的项目，这是非常有挑战性的。
**波士顿：** 波士顿顾问公司成立于 1963 年。经过近 40 多年的发展，波士顿顾问公司已经成为一家全球著名的管理顾问公司。就发展策略及经营业绩为大型国际性企业和组织提供专业的咨询服务。波士顿 20 世纪 80 年代进入中国市场，并于 1993 年 1 月在上海正式成立了波士顿咨询上海有限公司，包含香港在内在中国有 70 余名咨询顾问，在全球拥有 2700 名顾问。
**贝恩：** Bain & Company 创立于 1973 年，总部位于波士顿。其主要创始人威廉·贝恩早年就业于波士顿咨询公司。在 1973 年贝恩带领几名咨询顾问离开了波士顿公司，成立了贝恩公司。在 1973 年到 80 年代中期，贝恩公司的年增长速度为 50%左右。在 1998 年，贝恩公司拥有咨询顾问近 1500 人，年营业收入 4.5 亿美元，客户主要分布在 60 多个国家。
贝恩于 1993 年在北京正式建立办事处，是北京第一家战略顾问公司。在中国已经有 50 多位咨询顾问，在全球拥有 2800 多位顾问。

- **业务特色比较**

**麦肯锡：**虔诚的咨询教士 麦肯锡的特色在于严格遵循清规戒律，有人甚至称麦肯锡人为虔诚的咨询教士。“做咨询时一定要保持独立性，一定不要过多干预客户的内部事务”，这是上个世纪麦肯锡创始人之一马文·鲍尔为公司制定的一条戒律，这条戒律长期在咨询业占据主导地位并被许多咨询公司奉为金科玉律，也成了咨询业得以成长的第一个行业规范。
**波士顿：**用知识管理占据市场 1963 年，波士顿咨询公司成立之初就在总部建立起高度集中的智力资源中心，走出一条“用知识管理占据市场”的经营之路。
**贝恩：**为客户提供最佳成效 贝恩的顾问把提高客户全部经济价值作为自己的使命，他们认为向客户提供的应该是基于经验为客户击败竞争对手和争取更多的回报率服务。他们的业务并不局限于任何单一的传统产业，而是从众多工业和商业模式中透视出独到的观点，客户从他们那得到的

永远是最佳成效，而非一份报告而已。

➢ 业务范围比较

**麦肯锡：**麦肯锡的咨询重点放在高级管理层所关心的议题上，为各个不同的行业客户设计、制定相配套的一体化解决方案，包括企业的战略制订，经营运作，组织结构。通常集中于客户可以量化的业绩改进，比如说改进销售收入、利润成本、供货时间、质量等。

**波士顿：**公司的主要业务范围涉及消费品及零售业、工业品、能源与公用事业、医疗保健、高新科技、金融服务等行业。主要为企业提供以下几个方面的咨询服务：

不同企业范畴间的资源分配；发展多元化的新业务；制定长远的策略，以适应竞争环境的转变；了解竞争对手的实力和经营方针；拓展新品牌以及为原有品牌重新定位；在销售、制造、营运及开发新产品等方面，改善对顾客需求的回应；识别恰当的机会，建立策略性联盟、合营企业及进行收购与分拆；协助新创建的企业走上正常营运的轨道。

波士顿正逐步开拓其他专项领域，其中包括采矿业、纸浆及造纸业、环境生态等行业；以及为企业策略创新而发展的“价值为本管理模式”及“企业再造工程”等管理概念。

**贝恩：**公司的主要业务领域包括：战略决策、电子商务战略、客户关系、企业成长、企业运作管理优化、供应链管理、组织与变革管理、兼并重组。

➢ 咨询工具比较

**麦肯锡：**著名的三层面理论和 7S 模型 麦肯锡在咨询理论上提出了比较著名的三层面理论和 7S 模型。

三层面理论的核心是在确保核心业务的基础上，选择第二层面业务，使其迅速发展为第一层面，同时为未来长远发展选择第三层面业务。

7－S 模型指出了企业在发展过程中必须全面考虑各方面的情况，包括结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。也就是说，企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的。在模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同的价值观被认为是企业成功经营的“软件”。

**波士顿：**波士顿矩阵领跑系列咨询工具 波士顿的经营理念影响了世界上无数公司。商界流行的竞争手法如价格战、广告战、上市闹剧、倾销与反倾销，似乎都可以从波士顿顾问们那里找到根源。

波士顿提出了一系列分析工具和管理概念：经验曲线 Experience curve、以时间为本的竞争 Time－Based competition、针对市场细分的营销法 Segment-of-one marketing、投资或产品组合策略（增长/占有率矩阵） Portfolio strategy the growth/share matrix、以价值为本的管理模式 Value-based management、持续增长方程式 Sustainable growth formula、股东总值 Total shareholder value、策略性的市场细分 Strategic segmentation、拓展准顾客 Customer discovery、价值链分析 Value chain analysis。

**贝恩：**《主营利润》追求持续盈利增长 贝恩公司通过 10 年的战略决策研究后，推出了《主营利润》一书。书中的结果显示在过去 10 年里世界上 90%的公司未能取得持续盈利增长。在对长期盈利公司的战略进行分析后，贝恩公司发现，一个企业要想成功制定和实施成长战略，有两个至关重要的因素：释放核心业务的全部潜力；扩展环绕核心业务的临近业务。在对此理论的研究过程中，贝恩公司总结了一系列企业咨询理论，如市场划分、竞争对手评估、临近行业利润分析、客户分析、客户群细分、生产率提高、竞争力标杆管理，客户忠诚度、价格分析、相关业务划分、市场进入分析等。

## 2.3 四大咨询为何如此牛

● 与纯咨询公司相比，四大的咨询业务线更为完整。

如果一家处于成长阶段的公司需要从审计、税务、内控到融资、战略、运营等方面的一条龙服务，那四大便可制定打包方案，省去了客户多头对接的沟通成本，以极具竞争力的报价赢得客户的“芳心”。这就是四大能够与其他咨询公司一争高下的本钱。

● 此外，四大为了拓展他们的咨询部门，纷纷引进“强援”：

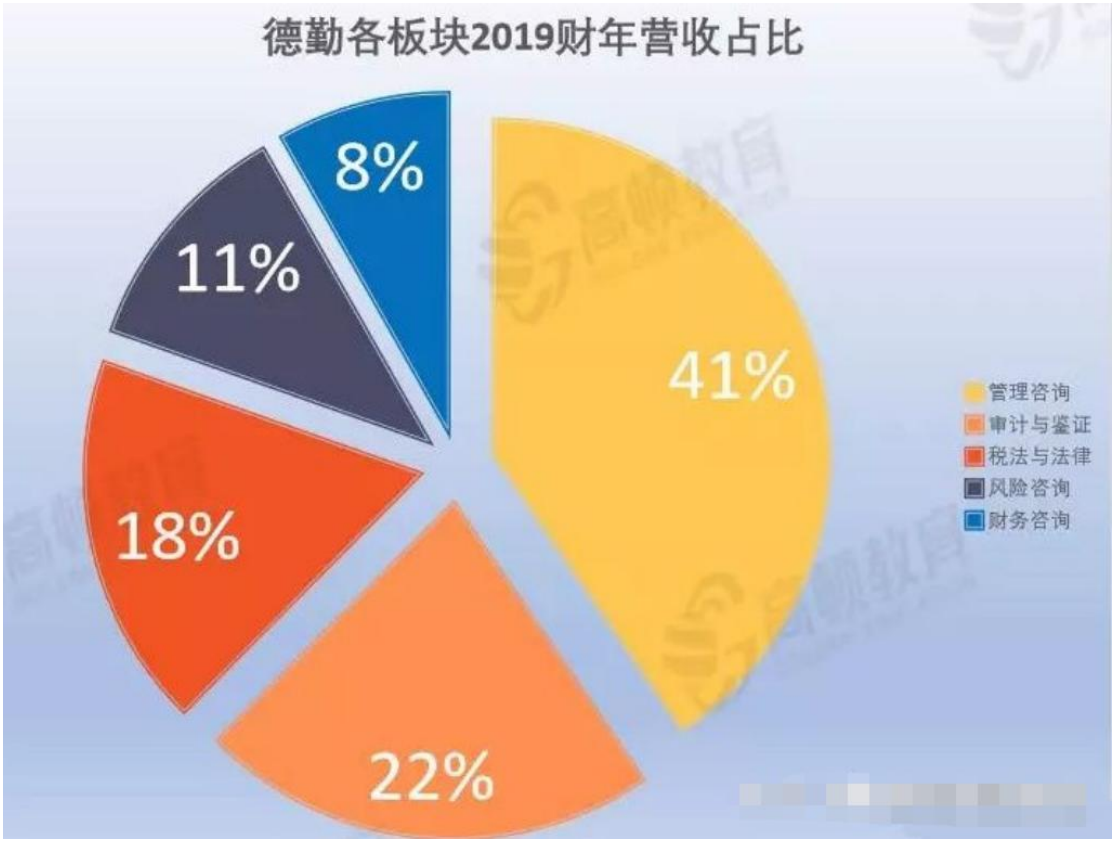
EY 收购 Parthenon，因此有了 EY Parthenon；

Deloitte 收购 Monitor，成 Monitor Deloitte；

PwC 收购 Booz，变成 PwC Strategy&。
据德勤 2019 财年报告显示，公司“老本行”审计业务仅占总体营收的 22%，而咨询业务却创造

了 60%的收入。

四大咨询，大体分为两类：Consulting 和 Advisory。企业管理咨询称为 Consulting，其他咨询业务一概称为 Advisory。




Consulting：
主要业务：解决公司管理层面上的任何问题，从战略咨询到运营咨询全涵盖
竞争对手：以 MBB 为首的咨询公司
Advisory：
主要业务：涉及 Risk、Financial（IPO、M&A）、IT 咨询
竞争对手：投行、一些专注于交易咨询服务的精品咨询公司

➢ Deloitte 德勤
德勤的管理咨询（Management Consulting）无疑是四大当中最强的，几与 MBB 一个级别，甚至

在有些领域超过 MBB。

➢ EY 安永

安永，是四大中咨询业务发展最快的。在《2020 年上半年亚太地区 M&A 财务咨询公司排行榜》中，安永以 32 笔交易量位列第一，名副其实的“接单小王子”。

➢ PwC 普华永道

审计“一哥”普华永道做起咨询来，也不含糊。PwC 的咨询部门分为 Consulting（咨询）、Deal

| | H1 2020 Rank | Adviser Name | H1 2020 Number of Deals | H1 2020 Deals Value (US$ bn) |
|---|---|---|---|---|
| By Volume | 1 | Ernst & Young | 32 | 2.7 |
| | 2 | Morgan Stanley | 24 | 25.3 |
| | 3 | Nomura | 22 | 9.6 |
| | 4 | JP Morgan | 14 | 24.4 |
| | 5 | PwC | 14 | 1.5 |
| | 6 | Deloitte | 13 | 16.5 |
| | 7 | Goldman Sachs | 13 | 6.1 |
| | 8 | UBS | 12 | 14.7 |
| | 9 | Credit Suisse | 11 | 12.9 |
| | 10 | Citi | 9 | 3.3 |

（交易）、Forensics（法证）。其中，普华永道的交易服务（Deals）在四大中最为强势。服务的对象包括私募基金、对冲基金等，业务与投行较为接近。

➢ KPMG 毕马威

毕马威，堪称自力更生的典范。所有的咨询业务都是自己来搭建，没有收购一家外部独立的咨询公司。咨询服务分为管理咨询、风险管理咨询、财务咨询、战略咨询四条业务线。

## 2.4 公司干货

| Tiele | Analyst | >> | Associate | >> | Manager | >> | Principal | >> | Partner |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Years | 1-3years Pre-MBA | | 1-2years Post-MBA | | 3-4years Post-MBA | | 5-7years Post-MBA | | 8+years Post-MBA |

### 2.4.1 晋升体系

### 2.4.2 工资

| / | 麦肯锡 | 波士顿 | 贝恩咨询 |
|---|---|---|---|
| 起薪 | 30W-35w（年薪） | 25W-30W（年薪） | 25W-30W（年薪） |
| 备注 | 如果能升职或者能应聘到 Senior Consultant，年薪可以达到 70 万到 80 万。当然，如果你有 MBA 学历或者有工作经验，可以直接和大麦谈年薪或者申请 Engagement Manager，这个职位的年薪可以达到 80 万以上。但是在大麦想要加薪很困难，基本只有升职这一条路可以走。<br>一般升两级薪水翻倍<br>大麦的升职难度很大，要求严谨认真细致负责的工作态度，还需要参加大量的项目。 | 波士顿咨询作为 MBB 三巨头之一，他的起薪和贝恩基本持平，也在 25 万到 30 万之间。而且波士顿和大麦的路径很相似，在做到 Senior Consultant 的级别年薪差不多就会在七十万左右。 | 贝恩公司的起薪虽然不是很高，但是贝恩公司的奖金却比大麦和波士顿高很多，而且新入职员工的薪资涨幅也比大麦要高。<br>根据外国地区贝恩的小伙伴分享，贝恩会向夏季刚入职的应届生发放一定比例的年终奖，这是其他咨询公司都做不到的。 |

## 2.5 招聘标准

咨询公司最看重的几个能力：
**1、学习能力**
**2、逻辑思维能力**
**3、还有沟通表达能力**
**4、发现和解决问题的能力**
咨询工作往往伴随着频繁的出差，专家访谈，cold call，数据采集分析，最终的成果通常以文字报告或者 PPT 的形式展现，因此具备相关的工作技能也十分重要。
一线咨询公司校招时在专业上没有什么特殊的要求，但总会**偏爱商科、理工科的毕业生**。
某些咨询公司会有比较明确的 Target School，大部分咨询公司偏好国内外的知名大学毕业生，因为优秀学校的毕业生能最基础的体现他们的学习能力，而咨询是一个需要不断学习的行业。
那不是优秀学校的就没戏？其实学历并不是一切，我们可以想办法在实习和课外活动上弥补。最好是咨询实习，去一些大公司做**战略相关的实习，做一些研究或者数据分析的实习**。
选择做一些有领导力的事情，可以不太执着与追求固定的组织或者职位。请你记住直线不一定最快。
近年来，大数据、人工智能、VR、区块链等新兴技术的顺势崛起，咨询公司纷纷组建自己的数据团队。假如你对新兴技能有所研究，又兼备传统咨询所需的能力，这时候刚刚好又有一些咨询项目的实习经历，那么可以很大程度上弥补这一点带来的劣势。

1. 对分析模型进行学习
分析模型一般来说有波特五力分析模型、波士顿矩阵、SWOT 分析模型、盖洛普路径、竞争态势矩阵、标杆分析法等等。
2. 对行业热点进行关注
养成爱阅读的好习惯，关注财经新闻、证券公司/咨询公司发布的行业研究报告，了解行业热点与相关产业趋势。
面试中经常会出现候选人被要求点评最近的产业热点事件，请一定要提前了解行业知识。
3.对相关行业进行实习
对于学历不那么优秀的同学，拥有一些比较知名的咨询公司的实习经历，是通过简历关的关键。咨询公司看重的沟通表达能力、逻辑思维能力这些能力可以通过你的一些实际情况体现出来，这些不是成绩单能有效体现出来，而相关的实习经历就是证明你能胜任咨询工作的最佳背书。

4. 对大量 Case 进行勤练
案例面试是所有咨询公司的必备项目，随机给面试者一个 Case，要求在规定时间内（通常 30~60 分钟）对案例进行分析陈述，通过这样的方式考验出面试者快速搜集数据、整合信息、分析问题、展现成果的综合能力。
案例分析中可以应用分析模型来为自己的分析过程提供逻辑性支撑。另外在面试前可以多做几个模拟面试，帮助自己在实际面试中更从容得应对挑战。

一般常见的题型有八类：
增长问题：例如某公司年增长率 10%，然而行业年增长率是 15%，请找出原因?
并购问题：例如某行业排名第一的公司欲与第二的公司合并，试分析利弊?
利润问题：例如一个菜刀制造商，利润已经连续三个季度下滑，请找出利润下滑的原因及对策?
新产品问题：例如某饮料公司最近研发出一款无糖饮料，试问应该如何推向市场？
市场进入问题：例如大疆集团以民用无人机起家，想进入军用无人机领域，请问进入之前，他们应该考虑什么问题？
定价问题：例如一家游戏公司最新开发出一款网络游戏，应该如何定价?
竞争问题：例如某石化公司市场份额连续两年降低，试问如何挽回颓势?
“该不该做”问题：例如马云是否应该开无人超市?

# 03 金融

金融业是指经营金融商品的特殊行业，它包括银行业、保险业、信托业、证券业和租赁业。

## 3.1 银行业

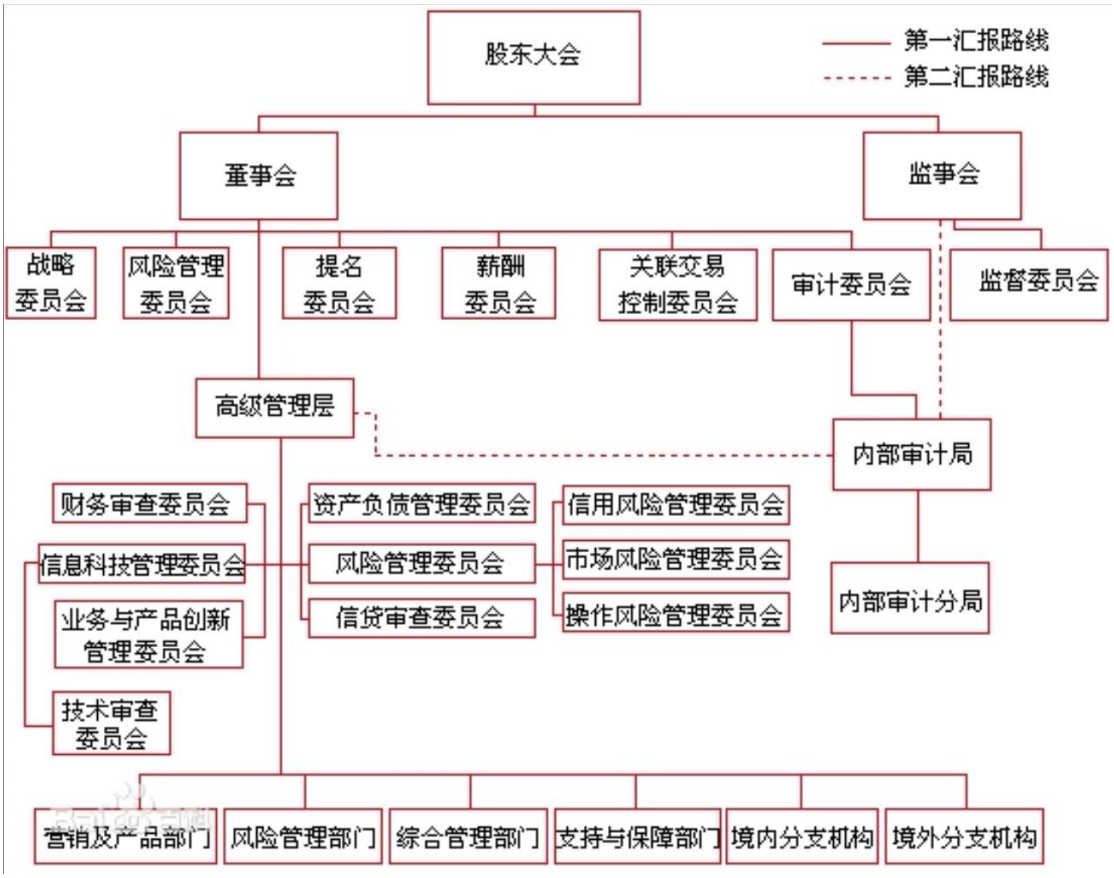
银行业，在我国是指中国人民银行，监管机构，自律组织，以及在中华人民共和国境内设立的商业银行、城市信用合作社、农村信用合作社等吸收公众存款的金融机构、非银行金融机构以及政策性银行。银行是现代金融业的主体，是国民经济运转的枢纽。

### 3.1.1 中国工商银行

官网：http://www.icbc.com.cn/icbc/
中国工商银行（INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA，简称 ICBC ，工行）成立于 1984 年 1 月 1 日。总行位于北京复兴门内大街 55 号，是中央管理的大型国有银行，国家副部级单位。中国工商银行的基本任务是依据国家的法律和法规，通过国内外开展融资活动筹集社会资金，加强信贷资金管理，支持企业生产和技术改造，为我国经济建设服务。
2019 年 7 月，入选 2019《财富》世界 500 强，排名 26。 2019 年 12 月，中国工商银行入选 2019

中国品牌强国盛典榜样 100 品牌。2019 年 12 月 18 日，人民日报发布中国品牌发展指数 100 榜单，中国工商银行排名第 9 位。2020 年 1 月 4 日，获得 2020《财经》长青奖“可持续发展效益奖”。2020 年 3 月，入选 2020 年全球品牌价值 500 强第 6 位。2020 年 8 月《财富》世界 500 强排行榜发布，中国工商银行排名第 24 位。2020 年 9 月 28 日，入选 2020 中国企业 500 强榜单，排名第五。

- 治理结构：




银行职级划分：

| 中国工商银行内部职级划分 | |
|---|---|
| 1级行员 | 总行行长 |
| 2级行员 | 总行副行长 |
| 3级行员 | 总行副行级 |
| 4级行员 | 一级分行（省分行）行长、总行营业部总经理 |
| 5级行员 | 一级分行副行长、部门总经理 |
| 6级行员 | 部门总经理，二级分行行长，正处级干部 |
| 7级行员 | 总经理级，二级分行副行长，正处级干部 |
| 8级行员 | 部门副总经理，副处级别干部 |
| 9级行员 | 副总经理级，副处级别干部 |
| 10级行员 | 支行行长 |
| 11级行员 | 分行部门经理，科长 |
| 12级行员 | 经理级，正科级干部 |
| 13级行员 | 支行副行长 |
| 14级行员 | 分行部门副经理，支行副行长 |
| 15级行员 | 副经理级 |
| 16级行员 | 分理处、储蓄所主任、业务主管 ，股长，股级干部 |
| 17级行员 | 业务主管级，股级干部 |
| 18级行员 | 分理处、储蓄所副主任，业务副主管， 副股级干部 |
| 19级行员 | 业务副主管， 副股级干部 |
| 20级行员 | 高级柜员， 高级工 |
| 21级行员 | 中级柜员， 中级工 |
| 22级行员 | 普通柜员， 办事员， 初级工， 普通工 |
| 23级行员 | 博士见习人员 |
| 24级行员 | 硕士、双学士见习人员 |
| 25级行员 | 本科及以下学历见习人员 |

知乎@银行校招资料

## 3.1.2 央行及政策银行

央行：http://www.pbc.gov.cn/

中国人民银行（The People's Bank Of China，英文简称 PBOC），简称央行，是中华人民共和国的中央银行，为国务院组成部门。在国务院领导下，制定和执行货币政策，防范和化解金融风险，维护金融稳定。

1948 年 12 月 1 日，在华北银行、北海银行、西北农民银行的基础上在河北省石家庄市合并组成中国人民银行。1983 年 9 月，国务院决定中国人民银行专门行使中国国家中央银行职能。1995 年 3 月 18 日，第八届全国人民代表大会第三次会议通过了《中华人民共和国中国人民银行法》，至此，中国人民银行作为中央银行以法律形式被确定下来。

中国人民银行根据《中华人民共和国中国人民银行法》的规定，在国务院的领导下依法独立执行货币政策，履行职责，开展业务，不受地方政府、社会团体和个人的干涉。

- 央行主要业务：

  货币政策
  监督稽核
  支付体系
  信贷服务
  信贷服务
  经理国库

## 3.1.3 中国银行

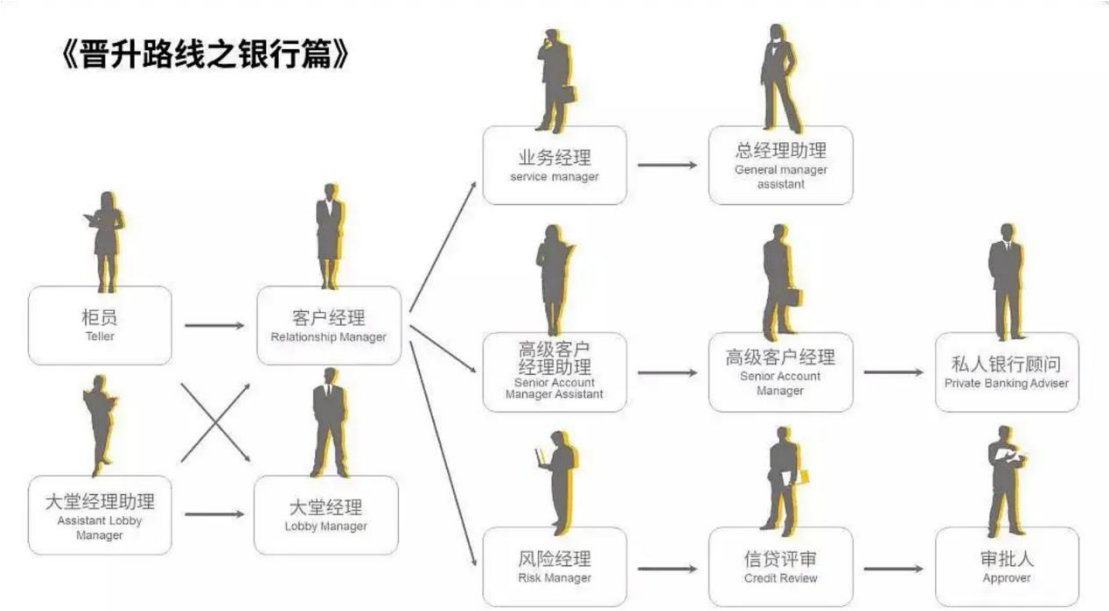
中国银行：https://www.boc.cn/
中国银行（BANK OF CHINA），经孙中山先生批准，于 1912 年 2 月 5 日正式成立。总行位于北京复兴门内大街 1 号，是中央管理的大型国有银行， 国家副部级单位。中国银行作为中国共产党领导下的国有金融机构，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导。中国银行是香港、澳门地区的发钞行，业务范围涵盖商业银行、投资银行、基金、保险、航空租赁等。
中国银行是中国唯一持续经营超过百年的银行，也是中国国际化和多元化程度最高的银行。机构遍及中国内地及 61 个国家和地区，旗下有中银国际、中银投资、中银基金、中银保险、中银航空租赁、中银消费金融、中银金融商务、中银香港等控股金融机构。2017 年，中国银行成为中国唯一的“双奥银行”。 2019 年，中国银行再次入选全球系统重要性银行，成为新兴市场经济体中唯一连续 9 年入选的金融机构。2021 年 6 月，《银行家》公布 2021 年全球银行 1000 强，中国银行排名第 4 位。
2018 年 2 月，Brand Finance 发布 2018 年度全球 500 强品牌榜单，中国银行排名第 18 位。 2018 年 12 月，世界品牌实验室独家编制的 2018 年度（第十五届）《世界品牌 500 强》排行榜在美国纽约揭晓，中国银行排名第 198 位。2019 年 12 月，中国银行入选 2019 中国品牌强国盛典榜样 100 品牌。2019 年 12 月 18 日，人民日报发布中国品牌发展指数 100 榜单，中国银行排名第 21 位。2020 年 3 月，入选全球品牌价值 500 强第 20 位。2020 年 8 月，《财富》世界 500 强排行榜发布，中国银行排名第 43 位。

- 相关业务：

公司/个人金融业务
存款业务
贷款业务
金融机构业务
国际结算及贸易融资业务
其他公司金融业务
资金业务
金融机构业务
资金及国际业务
票据池业务

## 3.1.4 公司干货

### 3.1.4.1 晋升体系




### 3.1.4.2 工资

➢ 工商银行

虽然从业务规模和业界地位上看，工行在五大行中颇有“老大哥”的范儿，但其员工的整体待遇水平却与其规模成反比。作为街头巷尾都能见到的银行，工行员工的待遇水平在五大银行中相对偏低，甚至在整个银行业界也并不出色，基本上被认为是银行中收入最低的银行之一。新入职员工平均待遇在 4-5k 浮动(部分柜员岗还达不到这个数字)。近年来，工行有工资改革的苗头，据悉改革后的北京工行，柜员年薪达到了 8 万，薪酬提升幅度颇为可观。

➢ 央行

**1、基本情况**

中国人民银行薪资构成一般为：基本工资+绩效奖金+五险一金+节日礼品+补助（餐补、交通补助、通讯补助、出差补助等）+其他福利。总体来看，省会城市中心支行的薪资水平大概是一年 11-15 万，当然省会之间也有地域差别，像杭州中支自然就好一些。副省级城市中心支行，比如青岛，深圳，厦门，宁波和大连五个城市的中心支行，薪资大概在一年 10-14 万左右，其中深圳比较高。而且东西部差异较大，经济欠发达地区的县支行一般 6-7 万。

**2、不同维度比较**

1.与金融机构相比：欠发达地区科员级别的人，刚入行的工资水平可能会比同样刚进入商业银行同学的工资水平略高，不排除一些偏远地区会有补贴。

2.和公务员相比：总行是公务员制，其他是行员制。设置行员制是因为当时的领导希望企业涨工资,我们也可以涨，公务员涨工资,我们也可以涨,不用受一些制度的限制，所以确立了行员制。同一级别的平均水平，在分行和地市中心支行级别,作为科员的工资比同等水平甚至是达到科级干部水平公务员的工资略高一些。

3.人民银行系统内部比较：不同地区物价水平不同,消费水平不同,存在一定差别,所以不需要横向对比。可以纵向对比,通常你的领导和你的工资级差在 1.5 倍左右,不会像商业银行一样,领导的工资是你的工资的几倍或十几倍。所以大家可以安心工作,即使到领导级别时,工资的边际效用也不是很明显。

4.研究生和本科生会有一定的区别，但是人民银行差别最大的地方在于职称，职务工资差别不会在 1.5 倍左右，如果是高级经济师、高级工程师可能会涨工资，法律或其他岗位也参照类似情况，目前法律方面还没有专门的职称来确定。对于地市级、省分行级别的同学，研究生入行三年之后会自动升成中级经济师，

不需要考核；本科生可能需要考核才能被聘为中级经济师，高级经济师需要发表论文、准备其他材料、经过考试筛选等，最终会选拔出非常顶尖的人才，很多高级经济师都是出过书的很优秀的基层工作者,所以需要从岗位好好做起。
5.县级本科生的工资和地市中心支行的工资差 500 元左右，偏远地区可能会有一些补贴，甚至比地市支行同一个学历水平的人的工资略高,以上只是平均水平,比如北京消费水平更高,可能会有浮动。

- 中国银行

在薪酬待遇方面，中国银行较为透明化。其整体薪资待遇信息如下：
(1)工资及奖金。
本科/硕士/博士见习期月薪分别为：4000 元/5000 元/6000 元。另发放一个月工资标准的奖金。转正后按所聘任岗位发放相应的岗位工资和绩效奖金。
(2)法定福利。
医疗、养老、事业、工伤、生育保险;住房公积金(第一年本人撤存扣款月 800 元/月，行内等额补贴 800 元/月×12 月=9600 元)。
(3)现金福利。
租房补贴：1800 元/月×12 月=21600 元(最长不超过 4 年);
交通费：750 元/月×12 月=9000 元;
餐费 1：450 元/月×12 月=5400 元;
餐费 2：400 元/月×12 月=4800 元;
防暑降温费(6-9 月)：1200 元/月×4 月=4800 元;
节日费(元旦、春节、清明节、劳动节、端午节、中秋节、国庆节)：1200 元/月×7 月=8400 元。
(4) 其他福利。
通讯费：200 元/月×12 月=2400 元;
企业年金、补充医保、年度体检、工会福利等各种 bonus。
合计：
60000+9600+21600+9000+5400+4800+4800+8400+2400=126000 元/年。
当然，这只是总行的整体待遇，各分行的薪酬水平则各有不同。

### 3.1.5 招聘标准

https://www.zhihu.com/question/20961981?ivk_sa=1024320u（帖子禁止转载，后期处理）

## 3.2 保险业

保险业是指将通过契约形式集中起来的资金，用以补偿被保险人的经济利益业务的行业。

### 3.2.1 中国人寿

中国人寿：https://www.chinalife.com.cn/chinalife/index/
中国人寿保险（集团）公司（简称中国人寿），为中央金融企业，是国有特大型金融保险企业公

司；总部设立在北京，世界 500 强企业、中国品牌 500 强，属国家副部级单位。公司前身是成立于 1949 年的原中国人民保险公司，1996 年分设为中保人寿保险有限公司，1999 年更名为中国人寿保险公司。2003 年，经国务院和原中国保险监督管理委员会批准，原中国人寿保险公司进行重组改制，变更为中国人寿保险（集团）公司。

中国人寿保险（集团）公司及其子公司构成了我国最大的国有金融保险集团，也是我国资本市场重要的机构投资者。业务范围全面涵盖寿险、财险、企业和职业年金、银行、基金、资产管理、财富管理、实业投资、海外业务等多个领域。

2020 年，集团合并营业收入近 1 万亿元，合并保费收入超 7500 亿元，合并总资产突破 5 万亿元，合并管理第三方资产 1.8 万亿元，持续保持历史高位。2020 年，中国人寿集团位列《财富》世界 500 强第 45 位，世界品牌实验室“世界品牌 500 强”排行榜中第 127 位，品牌价值高达 4158.61 亿元，持续领跑中国金融保险企业。

- 企业文化：

  中国人寿的企业文化体系以“**成己为人，成人达己**”为核心理念，以“**守纪律、有激情、在状态、抓执行**”为工作作风。

  中国人寿坚守“特别能吃苦、特别能战斗、特别能协作、特别能奉献、特别守纪律”的企业精神，坚持“依法合规、创新驱动”的经营理念、“诚实守信、客户至上”的服务理念以及“以人为本、德才兼备”的人才理念，秉持“一个客户，一个国寿”的发展理念，凝聚精神力量，共同扛起“团结一致加油干，重振国寿再出发”的使命与担当，向“建设国际一流金融保险集团”的企业愿景砥砺奋进。

  “守纪律、有激情、在状态、抓执行”是一个有机整体，守纪律是前提和基础，有激情是动力和活力，在状态是责任和担当，抓执行是落实和保证，四者紧密联系、相互贯通、相互作用，共同构筑起新时代国寿人精神家园。

- 客户服务：

  人寿保险
  财产保险
  养老保险
  资产管理
  海外保险
  另类投资
  银行业务
  教育科研
  理赔案例

## 3.2.2 中国平安

中国平安：https://www.pingan.com/official/home-b?channel_id=2

中国平安保险（集团）股份有限 公司（以下简称“中国平安” ，“平安保险”，“中国平安保险公司”，“平安集团”）于 1988 年诞生于深圳蛇口，是中国第一家股份制保险企业，至今已经发展成为金融保险、银行、投资等金融业务为一体的整合、紧密、多元的综合金融服务集团。2019 年《福布斯》全球 2000 强第 7 位，较 2018 年排名跃升 3 位。蝉联全球多元保险企业第一，在中国众多入围企业中排名第 5，全球金融企业排名第 6；《2019 年 BrandZ 最具价值全球品牌 100 强》公布，中国平安排名第 40 位；Brand Finance “2019 全球品牌价值 500 强”榜单，中国平安品牌价值位列全球第 14 位。在“2019 全球最具价值 100 大保险品牌（Brand Finance Insurance 100 2019）”排行榜中，中国平安荣列榜首； 2019 年 9 月 1 日，2019 中国服务业企业 500 强榜单在济南发布，中国平安保险（集团）股份有限公司排名第 3 位。2019 年 12 月，中国平安保险（集团）股份有限公司入选 2019 中国品牌强国盛典榜样 100 品牌。2019 年 12 月 18 日，人民日报发布中国品牌发展指数 100 榜单，中国平安排名第 20 位。2020 年 3 月，入选 2020 年全球品牌价值 500 强第 9 位。2020 年 9 月 28 日，入选 2020 中国企业 500 强榜单，排名第六。2020 年《财富》世界 500 强排行榜第 21 名，较 2019 年的 29 名跃升 8 名。

- 企业文化：

  **愿景：**国际领先的科技型个人金融生活服务集团
  **使命：**对客户负责、对股东负责、对员工负责、对社会负责
  **价值观：**价值最大化是检验平安经营管理一切工作的标准

**核心理念**：专业创造价值
**品牌口号**：专业，让生活更简单
**文化特征**：危机意识、包容、简单
**公司训导**：专业领先、诚信服务、创造价值、回馈社会；

- 主要业务：

投资保险企业；
监督管理控股投资企业的各种国内、国际业务；
开展保险资金运用业务；
经批准开展国内、国际保险业务；
经中国保险监督管理委员会及国家有关部门批准的其他业务

## 3.2.3 公司干货

### 3.2.3.1 晋升体系

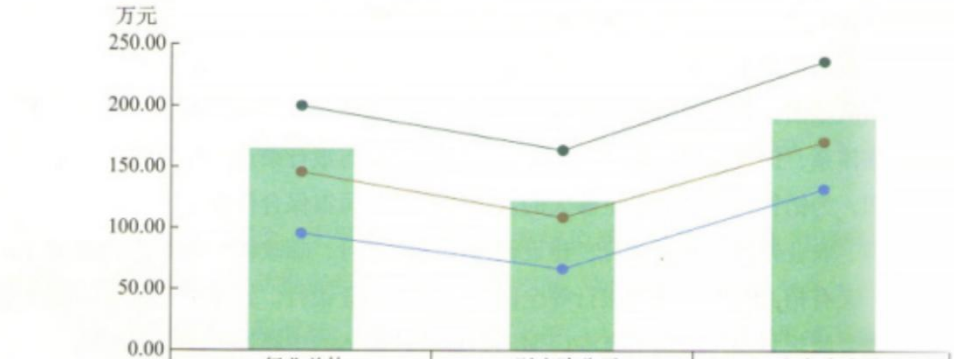
每个保险公司的晋升制度基本上是相同的，一般按照自己公司的《基本法》来执行的。
个人晋升也就是走行销路线，那完全以个人的业绩来考核，要接受公司的两个月一考核或者一季度一考核，只要连续挂零，级别责任额没有维持那就降级。
团队考核也就是走组织路线，考核的就是您这个团队的业绩、人力、续收、售后、投诉等。团队的考核同时也参照个人考核，也有级降和晋升。
具体文件可参考：
https://wenku.baidu.com/view/91b11966edf9aef8941ea76e58fafab069dc44b6.html

### 3.2.3.2 工资

来源：《2017 年中国保险行业人力资源报告》

- 核心管理者

寿险公司核心管理层总薪酬水平
略高于财险公司
所谓核心管理者，主要是指险企的董事长、公司总部总经理、副总经理、总经理助理等在内的班子成员，以及业务总监、总精算师等（相应职级）。这些人构成了险企的“大脑”，决定着一家险企的战略与战术，同时也是保险行业收入最高的一群人。
**《报告》给出的数据显示，2016 年保险行业核心管理层总薪酬水平的平均值为 165.02 万元，25 分位、50 分位和 75 分位值分别为 95.10 万元、145.53 万元和 199.91 万元。**
对比产寿险公司，可以看到人身险公司核心管理层总薪酬水平整体明显高于财产险公司，这与上年的调研结果类似。例如在 25 分位上，财产险公司高管薪酬只有 66.52 万元，而人身险公司高管薪酬几乎是其的两倍。




| | 行业总体 | 财产险公司 | 人身险公司 |
|---|---|---|---|
| 平均值 | 165.02 | 122.15 | 190.31 |
| 25分位值 | 95.10 | 66.52 | 132.24 |
| 50分位值 | 145.53 | 108.52 | 170.80 |
| 75分位值 | 199.91 | 163.66 | 236.81 |

△图1 保险行业核心管理层总薪酬水平——分险种

➢ 高层管理者

平均薪酬达到 77.73 万元

所谓“高层管理者”主要包括公司总部部门负责人等（相应职级），以及二级机构总经理、副总经理、总经理助理等在内的班子成员以及业务总监、总精算师等（相应职级）。他们是公司战略的执行者，同时也是本部门、本机构的最高管理者，是险企实现战略目标的最重要一环。

**《报告》提供的数据显示，2016 年保险行业高层管理者总薪酬水平的平均值为 77.73 万元，25 分位、50 分位和 75 分位值分别为 48.97 万元、65.98 万元和 98.51 万元。**

就产寿险公司而言，依然是保费规模更大的人身险公司高于财产险公司。

**具体分析高层管理者薪酬中基本薪酬、绩效薪酬和福利性收入三个组成部分，基本薪酬依然是高层管理者最重要的薪酬来源：以行业总体平均水平来看，三个部分分别为 41.76 万元、28.27 万元和 10.69 万元；以行业总体 50 分位值水平来看，三个部分分别为 30.08 万元、20.00 万元和 9.23 万元。**

财产险公司三个部分的水平都较人身险公司更低，特别是在绩效薪酬部分，二者的差距更为明显，人身险公司高层管理者的绩效薪酬在各个分位值上，几乎都在财产险公司高层管理者的两倍以上。

不过，高层管理者总薪酬中，固定薪酬的占比普遍要高于核心管理层，而财产险公司高层管理者的固定薪酬部分也较人身险公司略高，显示，人身险公司更注重绩效激励。

➢ 中层管理者

财产险公司不同专业序列差异大

高层管理者再向下就是中层管理者，他们与高层管理者一起，构成了一家公司的中坚力量。所谓中层管理者主要包括保险公司总部除核心管理者、高层管理者之外的其他管理者，以及二级机构部门负责人等（相应职级），三级机构总经理、副总经理、总经理助理等（相应职级）。

《报告》提供的数据显示，不同专业序列中层管理者的薪酬水平差异巨大，2016 年，投资管理、精算（含产品、研发）和信息技术序列相对较高，平均值和中位值薪酬水平都超过 30 万元。

➢ 普通员工

投资管理、精算和信息技术开发序列

普通员工是保险公司直接冲刺在一线的工作人员，他们数量最为庞大，是保险公司生存发展不可或缺的根基。

《报告》提供的数据显示，从不同专业序列来看，2016 年保险行业普通员工中，薪酬水平最高的依然是投资管理、精算（含产品、研发）和信息技术开发三大序列，行业总体平均值在 20 万元以上，中位值也超过 16 万元；而销售（非代理）、核赔管理和客户服务管理序列员工的总薪酬水平相对较低。

相关链接：https://www.sohu.com/a/208638379_465408
https://wenku.baidu.com/view/6b373b35f724ccbff121dd36a32d7375a417c693
https://wenku.baidu.com/view/b291e0a94bfe04a1b0717fd5360cba1aa9118c73.html