

浅谈 G 银行邯郸分行薪酬体系

陈 慧

河北工程大学, 中国·河北 邯郸 056000

【摘要】G 银行是国有控股并有国际金融组织参股的股份制商业银行。2011 年, G 银行邯郸分行隆重开业, 开启了 G 银行邯郸发展的新征程。本文旨在通过使用有关薪酬水平、结构、职位薪酬体系等知识中的量化方法分析 G 银行邯郸分行薪酬体系, 分析其采取的薪酬管理体系, 进一步思考如何设计薪酬体系更有利于提高企业竞争力, 理解薪酬管理在人力资源管理中的作用, 灵活运用所学薪酬管理知识。

【关键词】G 银行邯郸分行; 薪酬体系; 竞争优势

On the Salary System of Bank G Handan Branch

Chen Hui

Hebei University of Engineering, Handan, Hebei, China 056000

[Abstract] Bank G is a joint-stock commercial bank with state-owned shares and shares of international financial organizations. In 2011, G Bank Handan Branch was grandly opened, which started a new journey of G Bank Handan development. The purpose of this paper is to analyze the salary system of Bank G Handan Branch by using the quantitative methods in the knowledge of salary level, structure, position salary system, etc., and to further think about how to design the salary system, which is more conducive to improving the competitiveness of enterprises, to understand the role of salary management in human resource management, and to apply the knowledge of salary management flexibly.

[Keywords] Bank G Handan Branch; Salary system; competitive edge

1 G 银行邯郸分行简介

G 银行成立于 1992 年 8 月, 是经国务院批复并经人民银行批准设立的全国性股份制商业银行。在金融混业经营和国企改革背景下, 作为所持牌照最多的金控平台, G 银行搭载着中国金融混业经营的推进国企改革的春风, 迎来了快速发展期。2011 年 5 月 18 日, G 银行邯郸分行隆重开业, 开启了 G 银行发展的新征程。G 银行邯郸分行本着“根植地方, 服务大众”的宗旨, 坚持“进步! 与您同步”的发展之路, 实现了“速度、质量、效益”的协调发展。G 银行在邯郸金融同行业中业绩持续领先。

目前 G 银行邯郸分行机关内设部门有 5 个, 分别为办公室、风险部、计财部、公司部、零售部。分行下设 7 家支行, 分别为营业部、滏河支行、铁西支行、赵都支行、滏东支行、开发区支行、武安支行。

2 G 银行邯郸分行薪酬水平

人力资本成本是银行经营成本的主要因素之一。低工资水平虽然有助于改善银行在短期内的财务指标, 但是不利于企业吸引优质人才。

据调查 2019 年上半年员工获得的薪酬数额, G 银行在全国的平均水平为 22.33 万元, 邯郸分行的平均水平为 7.71 万元。其中 G 银行邯郸分行行长平均年薪为 60 万元, 行业平均为 60 万元, 行业最高为 100 万元; 副行长平均年薪为 42 万元, 行业平均为 30 万元, 行业最高为 55 万元; 中层管理者平均年薪为 14 万元, 行业平均为 13 万元, 行业最高为 18 万元; 支行业务经理平均年薪为 12 万元, 行业平均为 11 万元, 行业最高为 15 万元; 客户经理平均年薪为 10.2 万元, 行业平均为 9 万元, 行业最高为 14 万元; 基层人员平均年薪为 8 万元, 行业平均为 7 万元, 行业最高为 9 万元。我们可以发现, 虽然 G 银行邯郸分行各级别员工的工资水平都是勉强等于或略高于邯郸市同行业股份制银行的平均工资水平, 一方面可以较少企业不必要的成本, 一方面也杜绝了留不住人才的悲惨境遇。但是与 G 银行在

全国的平均水平相比还是有较大发展空间的。除此之外, G 银行邯郸分行在邯郸落地的短短八年里先后共有 29 名员工离职, 这一点值得我们深思。

3 G 银行邯郸分行的薪酬管理体系

3.1 人力资源现状

(1) 性别

G 银行邯郸分行人员中, 女性员工较多于男性员工, 女性占 56.1%, 男性占 43.9%。

(2) 学历结构

G 银行邯郸分行员工中没有大专以下学习的, 大学本科学历人员最多, 共 135 人, 占比 79%; 研究生及以上学历为 30 人, 占比 17.5%; 大专学历, 共 6 名, 占比 3.5%。总体来说, G 银行邯郸分行员工的学历水平较高, 随着我国教育水平的提高, 受教育程度越来越高, 就业市场普遍对学历要求较高, 看到 6 名专科学历的员工, 我还是感到意外。

(3) 岗位结构

目前邯郸分行主要人员构成包括: 高管、中层管理人员、支行业务经理、客户经理、综合柜员及事中监督和其余的行政类人员。在管理人员上 G 银行邯郸分行高管有 4 名, 占比为 2.3%; 中层管理人员为 24 名, 两者占 16.3%; 数量最多的是客户经理有 69 名, 占 40.4%; 综合柜员及事中监督为 41 人, 占比 24%, 其余行政人员为 28 人, 占比为 16.4%。可见 G 银行邯郸分行岗位结构中人员较多的是客户经理和综合柜员或事中监督。

3.2 薪酬体系

(1) G 银行邯郸分行采用了混合薪酬体系。顾名思义, 混合薪酬体系中既包括固定薪酬也包括绩效薪酬或浮动薪酬。目前, G 银行邯郸分行员工的薪酬主要包括三个部分, 分别为基本工资、绩效奖金和福利。

基本工资部分。这部分工资比较稳定, 是以员工的职位、能力和价值为基础核定的, 是员工工作稳定 and 安全感保障的基础, 基本可以反映一个地区同一岗位的市场价值, 其调整主要取决于员

工的工作能力;基本工资主要包括生活津贴、工龄补贴、行龄补贴、岗级工资和职务工资五部分。分行机关部室第一负责人按每月7000元,副职按每月5000元执行。分行机关部室员工和柜台员工中九级(含)以上行员,按每月2000元核定,十级(含)以下行员,按每月1500元核定。柜台经理按每月2500元核定,柜台员工按每月1500元核定。未转正新员工每月按800元核定。

绩效奖金。G银行邯郸分行的绩效奖金主要包括季度绩效奖金、年终绩效奖金两个部分。

福利。G银行邯郸分行的福利主要有“三险一金”,同时设置企业年金,此外还有交通补贴、取暖补贴、防暑降温费等,同时享受年休假。

(2) G银行邯郸分行采用岗位薪酬体系、能力薪酬体系、技能薪酬体系。

岗位薪酬体系分析:G银行邯郸分行按照岗位的不同将员工定为不同的考核等级,在此基础上实行岗级工资制度,按照员工不同等级发放岗级工资。G银行邯郸分行的岗位序列管理主要有三类,分别是管理序列、专业序列和技能序列,在各个岗位序列不同的行员等级都与不同的职务和岗位相对应,银行的等级工资共有15个级别,其中管理序列占9个等级。按照员工岗位不同,所在单位等级行评定结果不同,设定固定岗位薪酬,随工资按月发放。

能力薪酬体系分析:G银行邯郸分行的行长和副行长,他们的薪酬执行的是“年薪制”,即以年为单位,按年确定和支付经营管理者报酬。年薪的高低主要取决于经营者所具备的经营银行的能力、业绩和贡献。G银行邯郸分行高级管理人员的工资报酬除了基本工资、绩效工资和福利以外,还包括一项专项奖励。业绩工资发放所考核的因素主要有管理能力、经营能力和抵御风险的能力。可见,G银行邯郸分行也采用了能力薪酬体系。

技能薪酬体系分析:G银行邯郸分行在确定行员等级的时候特意按照技能序列进行等级排列,按照不同等级的操作员、技能师的等级不同共分为8个等级。

3.3 薪酬结构

一个完整的薪酬结构包括:薪酬的等级数量;薪酬等级内部的薪酬变动范围(最高值、中值以及最低值);相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系。

G银行邯郸分行的薪酬共有三个序列15个等级,其中管理序列占9个等级,专业序列占9个等级,技能序列占8个等级。

薪酬比较比率=实际所得薪酬/中值*100%

职位	G银行邯郸分行	行业最高值	行业中值	薪酬比较比率
行长	60	100	60	100.00%
副行长	42	55	30	140.00%
中层管理者	14	18	13	107.69%
支行业务经理	12	15	11	109.09%
客户经理	10.2	14	9	113.33%
基层人员	8	9	7	114.29%

薪酬比较比率代表了该薪酬等级中的职位在外部劳动力市场上的平均薪酬水平,可见,G银行邯郸分行的薪酬比较比率大多高于100%,特别是副行长这一职位的薪酬比较比率为140%,这说明此副行长对该银行的贡献非常大。

4 符合薪酬管理的原则

4.1 市场化原则

G银行邯郸分行各级别员工的工资水平都是勉强等于或略高于邯郸市同行业股份制银行的平均工资水平,通过制定略高于行业平均水平的薪酬,一方面吸引了一部分优秀人才的加入,一方面也不会造成人力资源成本过高。

4.2 绩效导向原则

G银行邯郸分行在发放绩效奖金时,发放的额度都是基于业务量的大小而确定。这让吸收大量存款的员工产生更大贡献,从而能够获得较高的薪酬,充分调动了这部分员工工作的积极性。但是这种绩效考核的方式是针对业务部门而言,对行政岗位等非业务部门,因为没有考虑银行业务种类的不同、复杂程度的不同和所耗费的时间的不同而产生不公平。

4.3 内部公平性原则

G银行邯郸分行在内部设定了15个行业员工等级,并根据完成业绩量的多少,然后结合员工的业绩情况进行综合得出员工的绩效考评分数进行计算绩效工资,在一定程度上保证了内部公平性。

5 G银行邯郸分行现行薪酬管理体系存在的主要问题

5.1 绩效考核不够合理

绩效考核的方式并没有考虑银行业务种类复杂程度所耗费的时间的不同。而G银行邯郸分行的技术型员工比如金融科技岗位人员来讲,由于其大部分时间都放在银行业务系统的开发和维护上,在提高业务量方面就可能精力有限,所以单纯以业务量为基本考核标准,难免有失公平,无法对所有员工起到有效的激励作用。

5.2 都是短期薪酬激励

目前,G银行邯郸分行员工的薪酬主要包括三个部分,分别为基本工资、绩效奖金和福利。这三部分薪酬都旨在鼓励员工抓住机遇,推动企业迅速发展,因此都属于短期薪酬激励,没有长期薪酬激励,不利于银行长足发展。

5.3 薪酬体系过于注重行政管理,不注重员工技能和能力的提升,容易滋生官僚主义。

6 G银行邯郸分行薪酬体系的改进建议

6.1 优化薪酬结构

进行职位评价,细化业绩考核方式,针对技术操作员、技能师,细化其考核方案,不能再按照吸收存款量来确定与存款业务毫无关系的技术操作员等工作人员的业绩。

6.2 运用薪酬宽带

通过压缩级别,扩大每个级别对应的薪酬范围,引导员工将注意力从职位晋升转移到个人发展和能力提高上,更有利于银行的发展。

参考文献:

[1] 张德. 人力资源开发与管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2016.

[2] 刘昕. 薪酬管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2017. 9.

作者简介:

陈慧(1994.2-),女,汉族,河北邯郸人,河北工程大学管理工程与商学院,20级在读研究生,专业:工商管理,研究方向:人力资源管理。