

城市商业银行科技部薪酬制度设计*

陈建西¹, 梁文英², 黄德斌²

(1. 西昌学院, 四川 西昌 615013; 2. 凉山州商业银行, 四川 西昌 615000)

【摘要】本文选取四川省部分城市商业银行科技部人力资源及薪酬现状为研究对象,以宽带薪酬理论为基础,适应科技部技术性强、人才替代成本高、不同层次人员需求多样化的特点,提出了管理人员年薪制、信息技术工程师技术等级工资制、普通员工岗位等级工资制的混合型“准宽带”薪酬方案,并建立了配套的考核体系,以期对城市商业银行人力资源管理提供借鉴和参考。

【关键词】城市商业银行;科技;准宽带;薪酬

【中图分类号】F830.33 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2007)04-0080-04

商业银行科技部是银行计算机信息技术应用、管理中心。大型商业银行科技部肩负着商行计算机应用系统的研究、开发、应用和安全、可靠、持续运行,一般设有软件开发中心、软件测试中心、应用支持中心、机房管理中心、安全管理中心、设备管理中心等,形成一个结构完整、功能齐备的计算机信息技术支持保障系统。本文以四川省城市商业银行为研究对象,选取了四川省中小城市及少数民族地区的城市商业银行近 5 年的情况为样本进行了调研,研究发现,受经济实力的限制,城市商业银行(以下简称城商行),均采用外购应用软件、配备少量人员进行系统运行维护的方式维持计算机应用系统的运转,在这一大背景下,城商行科技部的人力资源状况如下:

1 城商行科技部人力资源状况分析

整体情况:由于不搞计算机应用系统研发,与大中型商业银行比较,城市商业银行科技部员工人数相对较少,调查样本平均员工为 5 人;与所从事工作密切相关的专业学历及技术职称相对较低,调查样本平均相关专业大学本科及以上学历及中高级职称率分别为 20% 和 10%。

工作强度及收入:科技部要维持全行计算机系统的运行,从整体上来说工作强度较大,员工工作时间在每天 10 小时以上,高于城商行其他人员尤其是

机关人员。因平均学历、职称相对较低,工作与银行经营业绩呈隐性关系,故其基本工资平均定级相对较低;因加班较多,其收入总额看起来不低,但换算为单位时间收入,却仅为城商行机关人员平均收入的 85% 左右,与部分效益中等的支行基本持平。

工作心态:由于科技部总收入要比其他机关人员略高一些,不少员工对科技部有意见,但科技部员工认为其加班工资未得到国家规定的正常倍数,其单位时间收入低于机关人员,所以他们也认为他们的收入不合理,这使大多数员工都认为各自的投入产出比不合理,导致了员工工作积极性差,部门间相互扯皮、相互推诿的事情时有发生。

人员流动:调查样本从 2002 年~2006 年 5 年时间很少有员工“跳槽”,人员比较稳定,但除了接收少数全日制计算机专业大学毕业生外,也极少有高学历、高职称或银行科技工作阅历丰富的高端技术人才的引入。

调查结果表明:四川省城商行科技部缺乏薪酬的外部竞争性,缺乏对外部人才的吸引,这是城商行多年无高学历、高职称和高阅历的技术人才流入的主要原因,缺乏薪酬的内部公平和激励,内部员工安于现状,这是城商行多年无本行科技人员专业学历或技术职称提升原因;员工个人晋升只有一个狭窄的行政序列,打击了员工的积极性和进取心,也恶化了管理层和员工之间的关系,这是员工间、部门间工作不协调、互相推诿、扯皮的原因。

收稿日期 2007-09-11

*基金项目:本文系四川省教育厅重点课题《地方金融业发展研究》(XB0501)的研究成果之一。

作者简介:陈建西(1966-),女,教授,主要研究方向:企业管理和项目管理。

我们认为,在城商行经济实力限制下,要改善科技部人力资源整体状况、提高科技核心竞争力,实施全面的薪酬制度改革,借鉴国际企业界广泛推行的“宽带薪酬”制度,改革以职位等级为核心的垂直型薪酬体系,建立以工作技能和工作业绩为核心的水平型“宽带”薪酬体系,是城商行在短期内迅速吸引急需人才、并在中长期培养、留住优秀人才的有效途径之一。

2 科技部薪酬体系设计

城商行多是由城市信用社合并、改制而成立的,地方政府控股的区域性商业银行,普遍推行“扁平化”管理,因此,城商行薪酬制度的设计必须体现企业的个性化特征,必须以企业整体战略和核心价值观为基础,科技部薪酬制度设计在考虑其组织特点和不同层次人员多样化需求的同时,应重点考虑对高级科技人才的培养和吸引。

2.1 薪酬结构

城商行原薪酬制度的最大问题,在于缺乏对科技部工作关键因素——技术的关注,缺乏对员工专业技术能力的考核,缺乏以技术能力为载体的薪酬晋升通道,缺乏对计算机高端人才的吸引。因此,我们将科技部员工分成三个不同的序列:管理系列、技术系列和业务系列,并建议分别设立年薪制、技术等级工资制和岗位等级工资制。年薪制适用于科技部管理职系中的总经理、副总经理,以年度为周期对其经营业绩进行评估并发放相应的薪酬。技术等级工资制适用于信息技术工程师和选拔的特殊技术人才;岗位等级工资制适用于享受年薪和技术等级工资以外的科技部其他员工。

管理系列年薪制另文研讨,本文着重研究技术等级、岗位等级工资制。

2.2 技术等级工资的具体构成

设立技术等级工资制的用意一是吸引高学历、工作急需和稀缺的计算机人才;二是鼓励本行员工不断获取技术资格、提高业务技能;三是以技术为载体,扩展员工晋升渠道,其终极目标是培育城商行的人才核心竞争力。据此,我们对科技部核心技术岗位设立信息技术工程师系列,将其分为5级,最高级为技术一级,称为技术总监,最低级为五级。

信息技术工程师由科技部、人力资源部根据城商行事业发展需要制定选取标准,采用内部竞聘、外

部招聘的方式选拔。技术等级工资实行谈判制,由人力资源部、科技部与受聘工程师协商谈判确定,谈判以市场价格为基础,坚持责任原则和时效原则;即受聘工程师必须与科技部签订并认真履行“岗位责任合同”,商行根据考核结果调整(调高、调低甚至取消)发放其技术等级工资;员工享受技术等级工资的时效为其聘期,聘期结束技术等级工资自动取消。

为确保质量,信息技术工程师实行人数、聘期动态管理和淘汰制,即信息技术工程师的总人数依据城商行业务发展需要而定,宁缺毋滥;信息技术工程师每年竞聘一次,聘期为二年,但聘期内考核结果不称职的、工作失误对商行或者科技部工作造成损失的自动退出信息工程师系列并取消其技术等级工资。

2.3 岗位等级工资的具体构成

岗位等级工资的设立旨在通过岗位技能和岗位业绩建立员工晋升通道,鼓励员工不断提高岗位技能、业绩进而提升部门整体工作绩效。

根据宽带薪酬理论,我们将科技部普通岗位分为8个等级,分别称为业务一级、业务二级……业务八级,其中八级最高,一级最低。各等级岗位的工作职责,由其上级岗位分解本级工作职责并撰写岗位说明书加以确定。享受岗位等级工资制的员工采用内部竞聘和外部招聘方式确定,员工上岗前必须首先通过不同级别的岗位资格考试,以竞聘不同级别的岗位。

科技部岗位等级工资由基本工资和绩效工资两部分构成:

(1)基本工资体现工资的基本保障功能,是工资构成中相对固定的部分,计算方法是:

员工基本工资 = 员工岗位薪点系数 × 单位薪点工资

员工岗位薪点系数详见表1。单位薪点工资由城商行根据当地经济发展情况及同行业人均收入状况确定,在一定期限内保持不变。

(2)绩效工资体现工资的激励功能,主要与员工的岗位责任、贡献及科技部的整体绩效有关,是工资构成中相对变化的部分。计算方法是:

员工绩效工资 = 员工上季度考核等级系数 × 科技部上季度绩效工资

员工上季度考核等级系数详见考核体系设计。科技部上季度绩效工资由商行根据上季度全行经营情况和科技部的考核结果确定。

(3)薪点设计

薪点设计是薪酬体系的核心，既要体现出不同岗位之间的技术含量、替代成本、风险程度的不同，也要体现出该岗位工作效果的不同。根据宽带薪酬原理，结合城市商业银行薪酬制度现状，我们认为宽

带薪酬制度改革不能操之过急，应循序渐进，据此，设计了宽带数量为 8，宽带内薪点等级为 6，薪点级差随业务等级逐步提高的准宽带薪酬体系，详见表 1。

表 1 岗位等级及工资薪点等级对照表

岗位等级	对应薪点等级
业务八级	1. 80 , 1. 90 , 2. 00 , 2. 1 , 2. 20 , 2. 30
业务七级	1. 65 , 1. 70 , 1. 75 , 1. 80 , 1. 90 , 2. 00
业务六级	1. 50 , 1. 55 , 1. 60 , 1. 65 , 1. 70 , 1. 75
业务五级	1. 39 , 1. 42 , 1. 46 , 1. 50 , 1. 55 , 1. 60
业务四级	1. 30 , 1. 33 , 1. 36 , 1. 39 , 1. 42 , 1. 46
业务三级	1. 22 , 1. 24 , 1. 27 , 1. 30 , 1. 33 , 1. 36
业务二级	1. 10 , 1. 14 , 1. 18 , 1. 22 , 1. 24 , 1. 27
业务一级	0. 90 , 1. 00 , 1. 10 , 1. 14 , 1. 18 , 1. 22
试用期员工	0. 50 , 0. 90

由表 1 可见，新上岗员工的薪点对应于该岗位等级中最低一级的岗位薪点，随着员工从事该岗位时间的增长、考核结果和业务能力的变化，员工对应的工资薪点每年可上调或者下调若干档次；最高岗位和最低岗位(不包括试用期员工)薪点之间的差距最大为 1. 8，比例达到 4. 6: 1，在很大程度上拉开了收入之间的差距；低级岗位的薪点也可能超过高级岗位薪点，这将有效激励员工在自身工作岗位上努力做好本职工作，激励员工努力学习，提高自身素质，以求尽快可以胜任高级岗位。

3 科技部考核体系设计

要实现薪酬制度的设计初衷，考核是关键环节，根据科技部的具体情况，设计考核体系如下：

考核内容包括绩效考核、能力考核和态度考核。每一个考核内容由相应的测评指标组成，对不同的考核对象采用不同的考核内容、不同的测评指标。

考核按对象分为个人考核和部门考核，按时间分为季度考核和年度考核。个人考核的结果分 A、B、C、D、E 五档，对应的绩效薪点系数分别是 1. 3、1. 2、1. 0、0. 9、0. 7；部门考核的结果分 A、B、C、D 四档，对应的绩效薪点系数分别是 1. 2、1. 0、0. 9、0. 8。个人季度考核是淘汰、评聘、计算员工绩效工

资的依据；个人年度考核是晋升、淘汰、评聘以及计算年终奖金、培训的依据。部门考核结果既是衡量该部门工作绩效的依据，也是该部门员工的考核等级比例计算依据和该部门领导的考核成绩确定依据。

如：假定员工甲个人考核等级为 A、所在部门考核等级也为 A，则其绩效薪点为 $1. 2 \times 1. 3 = 1. 56$ ；再如：假设员工乙个人考核等级为 E、所在部门考核等级为 D，则其绩效薪点为 $0. 8 \times 0. 7 = 0. 56$ 。

可以看出，在科技部绩效工资一定的情况下，员工最高绩效工资数额可以达到最低额的 2. 8 倍，很大程度上拉开了员工收入的差距，对科技部门员工将会产生有效的激励作用。

科学的薪酬制度和考核体系是城商行建立和维护一支高素质、高技术和高竞争力科技队伍的重要手段。本文通过建立混合型的薪酬制度，有效满足了不同层次人员的需求；通过技术等级工资及与之配套的技术职称动态管理和淘汰制，建立了科技部核心人才的内部激励和外部竞争机制；通过宽带薪酬建立了以岗位技能和工作业绩为依托的员工晋升通道，通过个人绩效、部门绩效考核建立了员工工资能升能降的制度，这一薪酬和考核体系的应用，一定会起到吸引外部人才、激励内部员工、提高科技部门整体绩效作用。

参考文献：

[1]冯志强. 商业银行技术支持部门考核和薪酬体系[EB/OL]. <http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=1358>, 2004.05.
 [2]奚红宾. 浅论宽带薪酬设计[J]. 西安航空技术高等专科学校学报, 2007, 25(2): 37-39.

[3]洪雁,王贵中,李成标. 宽带薪酬应用研究评述[J]. 现代管理科学, 2006(10) 87-88.

Designing Salary System in City Commercial Bank's Science & Technology Department

CHEN Jian - xi¹, LIANG Wen - ying², HUANG De - bin²

(1. Xichang College, Xichang, Sichuan 615013; 2. Lisngshan Commercial Bank, Xichang, Sichuan 615000)

Abstract: This paper chooses the present situation of humen resource and salary system in science technology department of some city commercial banks in Sichuan province as its research subject. Based on the broadband theory, in accordance with the features of the department such as its technology basis, high cost of talent replacement, diversified demand of staff on different levels, this paper puts forward a "semi - broadband" salary system with a combination of annual salary for the management, leveled salary for IT engineers and leveled salary for ordinary personnels. It also establishes an evaluation system in a bid to offer some references for human resource management in city commercial banks.

Key words: City commercial bank; Science & technology; Semi - broadband; Salary

(责任编辑 张荣萍)

(上接 76 页)

The Application of VPN(Virtual Private Network) Technique in Xichang College Library

WEI Lai - ke¹, YANG Yan¹, JIANG Chun - lei¹, WANG Zhi - hui²

(1. Department of Information and Technology, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013;
2. Xichang Agriculture School, Xichang, Sichuan 615000)

Abstract: According to the actuality that the readersvisit the digital library of xichang college, this paper gave a feasible scheme that using the VPN technology to make the readers out of the LAN to visit the digital library.

Key words: VPN technique ; Digital library ; Feasible scheme

(责任编辑 张荣萍)