

商业银行基层员工激励机制研究

侯 喆,陈培友

(黑龙江科技大学管理学院,黑龙江 哈尔滨 150022)

摘要:激励机制是现代化公司治理体系的重要一环,也是协调商业银行和基层员工之间关系的重要手段。在经济发展进入新时代以来,我国的商业银行体系进入深化改革的关键历史时期,面对新生代基层员工的需求,商业银行的激励机制还存在诸多困难与挑战,亟须进一步完善优化,切实发挥好人事制度的正向激励作用。

关键词:商业银行;基层员工;激励机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.079

商业银行作为一种特殊的金融机构,是保障我国货币政策得以有效发挥的主要传导者,也是维护社会主义市场经济健康运转的重要参与者,其业务范围能够覆盖市场经济活动的各个方面,更是组成我国社会主义市场经济体系中的重要一环。商业银行的有序健康发展直接关系到我国防范化解重大风险攻坚战成败的政治大局。

基层员工是商业银行发展的生力军,是其中最具有活力的人群。本文所研究的基层员工为商业银行正科级及以下员工,大致是1982年至2002年出生的人群。他们生长在改革开放新时代,经受着各种新思想、新文化的影响熏陶,精神和物质条件相比起上一时代人群得到了前所未有的提高,导致基层员工从无论从思想上、认识上还是行为上,都与上一时代员工存在较大差异。管理者岗位的员工大多数生长在上一时代,时代所造成的鸿沟会给商业银行的管理工作带来了全新的难度与挑战。所以,如何进一步完善商业银行的激励机制,提高其基层员工的主观能动性和积极性,是商业银行管理者不得不思考与面临的问题。

1 新时代商业银行基层员工需求的特点

1.1 自身家庭条件较好,对收入待遇公平感需求强烈

随着改革开放的成果不断扩大,人民的物质生活水平得到了显著的提高。基层员工的家庭条件不同于上一时代员工,上一代员工普通家庭有多个孩子,得到家庭在经济方面的支持较少。而现代基层员工大部分都属于独生子女,或多或少都能得到家庭的经济支持,这使得工作收入待遇对于基层员工来说,正在从保障功能向改善功能发生转变。

关于收入待遇公平感的需求理论由来已久,我国的“不患寡而患不均”;西方的“社会比较理论”都在说明这个道理,就是人们虽然很在意工作给自己带来的绝对收入待遇水平,但是往往更在意与他人对比时的相对收入待遇水平。随着移动互联网的飞速发展,信息化时代使得不同行业信息壁垒的程度越来越低,基层员工获得工作收入待遇方面的信息越来越及时、全面、准确。当基层员工根据得到的信息,判断出自己工作中的付出回报比率低于横向同行业人员或者纵向本单位人员时,就会心生不满情绪。当这种不满情绪

长期体现并且积累到一定程度时,就会使基层员工产生消极的工作态度,甚至产生离职的倾向。

1.2 学历文化素质较高,对晋升发展需求强烈

当人们考上了著名院校,参加工作一段时间后就更倾向于获得更高层级的工作岗位。基层员工的第一学历水平明显高于上个时代员工,上个时代员工大部分拥有高中、中专学历,少部分拥有大学本科学历。而基层员工大部分拥有大学本科学历,少部分拥有硕士研究生、博士研究生学历。整体学历和文化素质的提高,使得基层员工拥有更丰富的专业知识、更先进的思维方式和更加进取的工作态度。

当物质生活水平较为丰富,自身学历起点又比较高时,基层员工会更青睐工作能够带来的个人发展和职位晋升。在工作一段时间后,基层员工就会不满足于简单重复的基础工作岗位,他们希望通过学习、培训等方式,使自身的工作水平、业务能力得到提高,以达到更高一个层级的工作岗位,从而实现自身的人生价值,获得工作带来的成就需要。

1.3 注重工作环境和工作压力,寻求心理上的归属感和认同感

基层员工求职时,更注重工作环境和工作压力,他们更加注意维护自身的身体和心理健康。相同的工作内容,在不同的环境下,基层员工的接受程度是有很大差异的。基层员工倾向于工作和生活割裂开,崇尚适度工作和劳逸结合,认为生活不只是工作,工作是为了更好地生活。

基层员工大多都是刚出校园,就通过商业银行的校园招聘步入社会。虽然他们学习能力较强,专业知识储备较丰富,但是处理人际关系的能力还较弱,经验还较少。特别是到了全新的工作环境,遇到工作岗位能否适应,工作压力能否承受,与领导和同事的关系能否处理融洽等问题,这容易给基层员工带来心理上的不安和焦虑感,使他们难以全身心地投入到工作当中去。

2 商业银行激励机制面临的困难与挑战

2.1 薪酬制度不够完善

2.1.1 不同层级岗位之间薪酬差距巨大

商业银行基层员工大多处于综合柜员、个贷经理、营销

经理和大堂经理等岗位,平均年收入在 7-8 万,而商业银行的中层岗位平均年收入在 20-80 万,高层岗位的平均年收入在 100 万,甚至高级管理层年收入可以达到 200-500 万以上。因为从身份上来说,这些岗位都属于签订劳务合同的正式员工,所以过于巨大的收入差距,很容易造成基层员工的心态失衡。

2.1.2 收入增长率低

商业银行基层员工的工资收入主要由三部分组成:基本工资+绩效工资+津贴补贴。基本工资约占工资总收入的 33%,绩效工资约占工资总收入的 63%,津贴补贴约占工资总收入的 4%。其中基本工资由工龄工资+岗位工资组成,工龄工资与进入本单位的工作时间正相关,工作时间每超过一年,每个月会增加几十元。岗位工资指不同岗位所享受的工资待遇,一般来说,只有晋升职务才可以晋升岗位级别;绩效工资指的是成功完成上级设定的各种任务而获取的工资收入,比如吸收存款、发放贷款、营销信用卡、对公账户、代发业务等等。可以看出,这三部分工资收入中,只有基本工资里的工龄工资是可以稳步增长的,但基数只占工资总额的 6% 左右。其他的部分,只要不能晋升职位、不额外完成业绩,几乎是没有什么增长的可能性的。这就导致了一个现象:一个大学毕业 22 岁参加工作的本科学历基层员工,如果不能晋升职位、不额外完成业绩,只是干好本职工作,那么他的工资在未来几年之中,几乎是没有什么增长的。在物价水平持续增长形势下,这种较低的工资增长率很难达到基层员工满意的状态。

2.1.3 绩效工资的分配不合理且与实际工作情况脱钩

商业银行基层员工的绩效工资分配情况是,由省级分行下发绩效工资总额到各个营业网点,营业网点负责人再进行第二次分配,这种分配制度使网点负责人拥有过大的绩效工资分配权力。由于这种第二次分配制度是根据网点负责人的主观意愿进行分配,不是按照制度和标准进行分配,所以很容易因分配不公,导致基层员工心生不满。

在商业银行中薪酬设计的绩效工资中,没有考虑到不同条线不同岗位员工的差异化,而是用了一套标准去套用所以员工,而这套标准主要是吸收存款、发放贷款、营销信用卡、对公账户、代发业务等,这对于营销条线的客户经理还算适用,但是对于运营条线的对私、对公柜员,行政条线的文员就很不适用,柜员和文员的工作量很大,但是他们的工作量没能与绩效工资挂钩,这就会让他们失去工作的积极性和动力。

2.2 晋升发展制度不够完善

2.2.1 提拔晋升条件设置不够科学合理

商业银行提拔晋升的时候,有的没有设置明确的提拔晋升条件,仅仅凭借领导开会研究,就决定提拔晋升的人员名单。有的仅仅把业绩指标当作提拔晋升的唯一条件,比如谁存款拉多、贷款放多谁就能被提报晋升到领导岗位上,而没有考虑到其领导能力、组织能力、管理能力能否适应该领导岗位。有的时候甚至出现了工作干得好的员工没有被提

拔晋升,而工作表现平平的员工被提拔晋升了,这种“劣币驱逐良币”的现象,会大大减低基层员工的工作热情。

2.2.2 晋升方式单一、晋升渠道过窄

商业银行基层员工的目前只有通过晋升职务来达到晋升的目的,比如运营条线的对公、对私柜员只能晋升为柜台副经理、经理;营销条线的客户经理只能晋升为客户部副经理、经理;行政条线的文员只能晋升为中心副经理、经理。在一个网点中,基层员工的人数在 20-40 人左右,而他们能晋升的岗位只有 3 个,本身比较低的晋升比例,再加上只有上一任人员出现提拔、调转、退休、辞职等情况的时候,才会给基层员工晋升的机会。这就是使得大多数基层员工根本没有晋升的可能性,很难调动基层员工的工作积极性。

2.2.3 提拔晋升环节的监督力度不足

商业银行的晋升,往往不像机关事业单位那样公开化、透明化、制度化,而是随意性比较大。没有公开化的笔试、面试、竞聘演讲、和民主选举等过程。提拔晋升前,大部分基层员工对于出现提拔晋升的岗位情况和任职条件并不知情。提拔晋升时,没有对提拔晋升的人员进行公示公告。提拔晋升的全过程中,也没有受到纪检监察部门的监督。

2.3 商业银行忽视了对员工的人性化关怀

2.3.1 工作时间长、压力大

商业银行营业网点规定的工作时间为早 8 点 30 分-晚 17 点 30 分,每天的工作时长为 8 小时。但是,由于银行是第三产业服务业的特殊性质,其中午时间不是停业休息,而是照常营业,这就使得基层员工没有了午休的时间,仅仅有不到 30 分钟的吃饭时间,大部分基层员工每天的工作时间从 8 小时延长至 9.5 小时。商业银行是从事金融活动的机构,其主营业务包括负债、资产和中间业务,这些业务都与利率、汇率等数字性高度相关,需要集中精力对待。长期的高度集中精力的工作内容和每天长时间的工作时间,容易使人的大脑昏沉,身心疲惫,工作效率降低,工作差错率上升。

2.3.2 轮岗制度不健全

从事一个岗位五年以上,就会出现兴趣感降低,厌烦感、疲惫感升高,进而影响情绪和工作效率。商业银行的大部分基层员工从入职开始,一直从事本岗位,没有机会从事其他岗位。每天从事大量、重复、烦琐的工作,导致基层员工的职业能力提升较慢。他们只熟悉本岗位的业务,对于商业银行的横向的其他业务掌握得不充分、不全面。久而久之,会形成不同岗位之间的信息壁垒,这种壁垒形成会降低员工工作的积极性。

2.3.3 轮休、加班调休制度不健全

根据业务范围的不同,商业银行的员工轮休方式分为两种:一种是周一到周五上班,周六、周日和法定节假日不上班;另一种是自然日中上两天班休息一天,以三天为一个循环周期。周六、周日和法定节假日上班。但是很多商业银行网点员工是上三天休息一天,甚至上六天休息一天,这种轮休方式挤占了基层员工的个人时间,大大增加了员工的疲

惫感和不满意程度。对于加班,商业银行并没有加班调休的补偿制度,这也会增加员工的不满意程度。

3 优化商业银行基层员工激励机制的对策建议

3.1 构建科学的员工薪酬体系

科学的薪酬体系可以使基层员工感受到公平感、获得感和幸福感,能够使其保持良好的心态,激发工作热情,从而更好地实现人生价值。商业银行应当主动优化内部收入分配结构,充分发挥薪酬体系的正向激励作用。

3.1.1 设置合理的岗位之间薪酬级差

商业银行应当合理设置不同岗位薪酬分配的级差,充分调动基层员工的积极性,有效平衡好领导班子、中层干部和基层员工的收入分配关系,对于机关岗位员工平均工资明显高于基层岗位员工平均收入的,在设置年度工资总额时,要进一步提高向基层员工的倾斜程度。机关员工平均收入的增长幅度一般应低于基层员工平均收入的增长幅度,领导班子和中层干部的平均收入增长幅度一般不高于基层员工的平均收入增长幅度。

3.1.2 提升薪酬成长性

商业银行应当积极优化内部收入分配结构,在三部分工资收入中,不减少岗位工资和绩效工资的基础上适当提高工龄工资水平,根据入行年限的增加,提升工龄工资系数,如设置依次递增的1至5年、5至10年、10年以上等不同工龄时对应工龄工资系数分别为1.1、1.2、1.3。

结合当时的CPI(消费者物价指数)、国家普调工资政策和当地的劳动力市场水平,设置浮动的岗位工资系数,定期调整岗位工资标准。

对于年度考核为优秀的员工,下一年度执行1.2倍岗位工资系数;对于年度考核为称职的员工,下一年度执行1.1倍岗位工资系数。

3.1.3 完善薪酬分配制度

在OA系统建立薪酬数据库,使员工清晰、准确了解自己的薪酬构成情况。

降低营业网点负责人对员工绩效工资的第二次分配权重,如不得超过员工绩效工资总额的30%。

针对不同条线员工,根据其工作内容,设置不同的绩效分配标准,使其工作量都能与绩效工资挂钩。

3.2 优化员工晋升体系

完善的晋升体系可以给使员工获得荣誉感、成就感和使命感。为了可达到的晋升目标,员工会更加努力工作,实现自身和银行的共同进步发展。商业银行应当主动优化晋升体系,充分发挥晋升体系的正向激励作用。

3.2.1 做好职务晋升设计

根据商业银行业务需要,设置明确的职务晋升条件,包括职称资格、学历学位、从业资历、工作业绩等门槛条件。设置笔试、面试、组织考核、民主评价等环节,分别赋予上述环节占比权重,按照各环节加权平均得出的总成绩决定员工晋升与否。在晋升前,将岗位信息在OA系统公示,晋升后,

将晋升人员成绩在OA系统公示。晋升全程接受纪检部门和全体员工的共同监督。

3.2.2 实行职务职级双轨制

在原有的职务序列之外,增加职级并行制度。设置12个职级,从低至高分别为12至1级,每一级对应相应职务的工资待遇,12-8级对应科级,8-4级对应处级,4-1级对应厅级,且职级不受人数的限制,所有员工在符合条件后,得到职级自然晋升。如凡是在近3年的年度考核中,考核均为称职且至少1年被评为优秀的员工,准许晋升一个职级。

3.3 设置更加人性化的关怀方式

3.3.1 适当降低员工的工作时长和工作压力

适当推后员工的上班时间,提前员工的下班时间,如推后30分钟上班,提前30分钟下班。中午给员工轮休时间,如每人轮班休息1小时。

优化业务流程,对于同一个客户的不同业务,采取一张凭证。实施无纸化电子办公,购置自主发卡机等新型科技产品,以电子设备代替人工劳动。

3.3.2 完善轮岗制度

对从事一个岗位满三年的员工,实行强制轮换岗位。对岗位轮换的员工,要做好岗前业务培训工作,帮助轮换员工尽快适应新的工作岗位。对于轮换网点时,要考虑员工家庭住址距离单元远近进行安排。

3.3.3 完善轮休、加班补偿制度

制定不同岗位轮休制度,严格执行制度。对于超过应上班天数的员工,从系统层面予以禁止登陆办公。

建立加班补偿机制,对于确因工作需要安排员工加班的情况,予以安排同等时间补休,如果不安排补休的,应该支付员工加班费,加班费等于实际加班时长乘以该员工的平均小时工资。

4 结束语

商业银行对基层员工的激励机制虽然历经多次变革,但依然存在激励效果不明显的问题。本文针对商业银行薪酬制度、晋升制度和人性化关怀等方面存在的问题,提出针对性的优化方案,希望可以进一步激励员工的预期效果。

参考文献

- [1]姚亚辉.X 商业银行 NN 分行基层网点员工激励机制优化研究[D].郑州:中原工学院,2022.
- [2]班凤鸣.G 银行基层员工激励机制的优化研究[D].贵阳:贵州财经大学,2021.
- [3]周云华.基于海底捞浅议商业银行基层员工激励机制[J].现代金融,2019(3):51-53.

作者简介:侯喆(1990-),男,汉族,黑龙江哈尔滨人,黑龙江科技大学管理学院在读硕士研究生,专业:工商管理,研究方向:人力资源管理。