**员工的薪酬制度**

摘要:随着市场经济的发展，我国国有商业银行的薪酬制度也发生了很大的改变，但在具体应用中出现了与薪酬制度的设计初衷不一致的问题，尤其与外资银行或国内的股份制银行相比效果上出现了偏差。对国有商业银行的核心员工的薪酬制度进行了一些探索。

　　关键词:国有商业银行;员工;薪酬

　　1 薪酬与薪酬激励

　　广义的说，薪酬是指企业员工为企业提供劳动和服务而获得的经济报酬，其基本形式包括以现金形式支付的工资、奖金，以限制股份和股票期权等形式提供的奖励和以其他形式提供的保险、福利等物质利益。薪酬激励是通过薪酬制度的设计和实施，对员工进行经济奖惩以实现其激励约束目标的一种机制。对于现代企业中“支薪”的职业经营者而言，从人力资本角度说，其薪酬是其人力资本投资的收益，是其人力资本的价值。从经营者的激励约束角度说，报酬是调动经营者积极性、激励约束其行为的一个重要因素，是其对企业贡献所获的奖励。

　　2 国有商业银行核心员工的薪酬现状

　　随着市场经济观念的不断加强，国有商业银行实施以“强化激励和约束机制，充分调动员工积极性和创造性，增强银行核心竞争力”为主要目标的现代商业银行薪酬制度改革的力度不断加大，而且取得了一定的成效。但是，由于受到各种主观和客观因素的影响，实施薪酬制度改革过程中仍然存在不少问题。

　　2.1 总体薪酬水平较低

　　我国国有商业银行员工的平均薪酬水平低于股份制商业银行，与国际银行业比较，国有商业银行员工薪酬水平和银行经营绩效均存在很大差距。作为国有银行的之一的工商银行，资产规模和员工人数在中国银行业中均位居第一，2002-2003年，中国工商银行的员工人数分别为招商银行的24一33.7倍，总资产规模为10.2一13倍，但人均薪酬仅为32.4%一35.5%;工商银行的员工人数分别为花旗集团的1.62一1.45倍，总资产规模为52.5%一50.5%，人均薪酬仅为7.4%一7.7%。

　　人力资本成本是商业银行经营成本的主要构成之一，低工资水平有助于改善银行短期财务指标。但人力资本成本又是对员工工作努力付出的一种补偿，在行业竞争激烈、高素质员工紧缺的情况下，过低的薪酬不利于获得和维持优质人力资源，从而不利于商业银行竞争优势的构筑和保持。

　　2.2 收入水平没有拉开差距

　　在国有企业中，政府对经理人收入水平一直实施严格的管制，主要的管制手段是将经理人收入与企业职工工资水平挂钩，即定为职工工资水平的若干倍。国有商业银行也不例外，中国商业银行多数采用行员等级工资制，如某国有商业银行2003年建立的行员岗位等级为12级，对应的工资等级56级。最低的56级工资的薪点为0.85，6级工资(相当于一级分行行长和总行部门经理)薪点为3.85，后者为前者的4.5倍，基本工资级差较小。

　　2.3 薪酬形式单一，长期激励机制缺乏

　　不同的薪酬结构产生不同的激励作用。以现金支付为主的薪酬结构注重的是短期激励，有可能导致被激励者的行为短期化。而限制性股份奖励、延期股份奖励和股票期权奖励等业绩薪酬形式既激励被激励者追求长期利益，又将他们的利益与所有者的利益紧密联系在一起，可以激励其为增加所有股东利益而增加自己的收益。

　　3 国有商业银行长期薪酬激励弱化的原因

　　结合我国国情，笔者认为国有银行产权是缺陷导致激励机制弱化的主要原因。不同的产权制度下薪酬激励机制的作用可能是不同的，外国企业经理的薪酬激励机制大多是建立在产权私有环境下的，在委托代理框架下仅仅探讨委托人对代理人的激励问题，还存在较大的片面性。

　　在法理上，我国国有商业银行的产权属于全体人民所有，它的初始委托人或最终委托人是全体人民。但财产本身的特性要求有具体的委托人，这样可以明确地规定权利和义务如何使用、怎样配置。由此就需要由代表全体人民利益的国家来具体行使财产的权利，“全民所有”实际成为“国家所有”，国家成为国有商业银行财产的实际委托人。

　　法律上国家对国有商业银行的所有权虽然明晰，但在实践中却没有一套比较完善的制度安排来体现这个所有权，因此国家这一抽象存在难以明确为人格化的所有权主体。在产权制度上，国有商业银行普遍存在着“所有者缺位”问题。国有商业银行固有的“所有者缺位”问题，导致了激励约束效果低。

　　在国有商业银行的委托一代理框架中，产权主体虚置以及所有权的多级代理等问题造成了激励机制弱化，国有商业银行的委托人一国家承担着高昂的代理成本。

　　4 政策建议

　　4.1 确定合理的业绩考核目标

　　考核员工的业绩必须基于广泛的因素而非单一的标准，以避免鼓励员工为追求单一的业绩而牺牲银行其它重要方面。对员工业绩的考核目标应该包括业务单位的业绩和个人的业绩。以激励员工以个人奋斗和团体协作相结合为提高银行整体业绩而多做贡献。对于银行高级管理人员，其业务业绩应该包括其分管的业务单位的业绩和银行整体业绩两个层次综合考核。

　　4.2 真正建立起以绩效薪酬为主，其他福利保障为辅的薪酬激励约束机制

　　这也是最根本的，也只有这样才能真正调动起所有员工的积极性。同时要简化薪酬中的福利部分，尽量使用现金薪酬和长期激励作为薪酬激励的重点。

　　4.3 构建差异化的薪酬结构

　　(1)管理类员工:按照“年薪制”的原理进行设计和管理，采用“岗位工资+绩效工资+长期激励+福利”的薪酬结构，实行以绩效工资和长期激励为主，岗位工资为辅的分配制度。战略管理类和经营管理类的岗位工资和绩效工资比例为40/60，业务管理类岗位工资和绩效工资比例为50/50，绩效工资上下浮动比例为50%。

　　(2)专业技术类员工:按照“岗位工资制”的原理设计，采用以岗位工资为主的薪酬结构。岗位工资和绩效工资比例可根据具体的岗位系列在 60/40 和 70/30 之间，绩效工资上下浮动比例为 30%。整体薪酬较为稳定，少数资深专业人才和关键岗位员工可享受股票增值权、奖励性年金等长期激励。

　　(3)市场营销类员工:按照“佣金制”的原理设计，采用以绩效工资为主体、岗位工资为辅的薪酬结构。岗位工资和绩效工资比例为 50/50，绩效工资上下浮动比例为100%。绩效工资根据营销业绩确定，实行基于业务综合积分制的提成佣金制度，超过100%的绩效工资部分实行延期支付制度。