

内容摘要

国有商业银行薪酬分配制度改革初探

——上海农行岗位职能工资制析

我国国有商业银行商业化进程中遇到的一个重要问题，是薪酬制度改革的滞后严重影响其发展的步伐。随着同业间业务和人才竞争的不断加剧，国有商业银行要增强竞争实力，保证持续利润增长，就必须建立符合国有商业银行经营管理要求和经营发展需要的分配激励机制。

笔者以上海农行岗位职能工资制的薪酬制度创新为例，通过介绍和分析该制度生成的环境诱因、制度运作模式的基本内容、制度推进的过程、制度优化的若干思考等方面，揭示我国国有商业银行薪酬制度改革的总体境况和发展方向。上海农行岗位职能工资制通过承继、吸纳岗位工资制和职能工资制的双重优势，较好地解答了现阶段国有商业银行分配制度转换的难题。

岗位职能工资制是根据岗位职务完成能力来决定岗位职务承担者工资收入的一种收入分配制度。全体员工的任职岗位，依据其工作性质横向划分为四大类，即高级管理类、职能管理类、业务操作类、后勤保障类；在岗位分类的基础上，纵向对员工进行考核等次、管理技能、业务技能和后勤保障技能级别的划分；并相应确定各个岗类和岗级不同的岗位系数和绩效系数。岗位职能工资制将现有员工个人收入分配项目进行归并，重新组合成三大部分：基本收入，包括基本工资、津补贴；职能工资，主要以岗位工作目标和员工绩能为依据计算求得；绩效考核工资，主要以员工的超额有效劳动为依据计算求得，是对员工在完成定额任务的基础上，进一步付出超额有效劳动的报酬。根据岗位责任大小、繁简程度、风险高低，岗位职能工资制采用单一式和多元式两种薪酬组合模式。

建立岗位职能工资制的目标是实现个人收入以能力为基础，与贡献有效挂钩，与市场接轨，充分调动不同岗位从业人员的工作积极性和创造性，把以人为本的现代管

理理念和有效激励的现代管理手段纳入上海农行的薪酬制度改革,强调以公平为基础,以能力为标准,以市场为导向。

上海农行岗位职能工资制,突破了员工和组织两个层面的各种阻力,探索了一条国有商业银行薪酬制度变革基本方向的新路径。由于各种传统因素的约束,该制度本身还具有一些结构性缺陷。随着我国社会经济的进一步发展和国有商业银行体制转型的深化,岗位职能工资制需要吸取一些薪酬制度的最新知识,从而不断完善和自我调适。上海农行薪酬制度的改革深化,应促使分配制度和分配形式进一步朝丰富多样的方向变化,长期激励和整体薪酬是其中两个最重要的优化方向。

关键词:薪酬制度 岗位职能工资制 改革 国有商业银行 上海农行