

浙商银行股份有限公司员工权益与发展政策

制度要点（2025年版）

一、目的

浙商银行股份有限公司（以下简称“浙商银行”“本行”）坚持以人为本，高度重视人才培养，充分保障员工权益。本行严格遵守《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》《中华人民共和国妇女权益保障法》《中华人民共和国未成年人保护法》等法律法规，制定《浙商银行员工招聘管理办法》《浙商银行管理人员管理办法》《浙商银行营销人员管理办法》《浙商银行员工考勤和休假管理办法》等制度，围绕雇佣、薪酬、福利、休假、招聘与晋升等方面制定体系化人力资源管理政策制度，为员工提供公平、公正、公开的晋升体系，保障员工获得均等的多元化职业发展机会。

二、平等多元雇佣

本行切实维护劳动者的合法权益，遵循公开、公平、公正、竞争择优原则，坚决反对任何形式的歧视和偏见，秉持“五湖四海”的人才引进计划，不因性别、种族、宗教、国籍、民族、婚姻状况等区别对待求职者，为求职者提供平等的就业机会。

本行为不同专业背景的人才提供多元化就业岗位和平等的

工作机会。在校园招聘中，本行大部分岗位未设置专业限制，给予非经济、金融相关专业应届毕业生同等就业选择机会。本行为履行“稳就业，保民生”的社会责任，通过各项务实措施，尽力给予应届毕业生更多就业选择，自2023届校招起已连续三年将上一届未就业学生纳入招聘范围。

在社会招聘中，本行针对少数民族、军转人员等特殊群体提供就业岗位，我行自2020年起，打破学历等招聘要求界限，累计向退伍士兵、消防员开放了涵盖客户经理、柜员、后台管理岗等岗位共60多个招聘编制，持续履行社会责任，彰显省属国有企业使命担当。

此外，本行通过日常宣传、员工培训等方式督促员工落实多元化和平等雇佣政策，竭力营造多元、平等的工作氛围，由分管人力资源工作的高级管理层负责监督、管理员工多元化绩效情况。2025年6月末，本行女性员工占比48.49%，中高层管理人员女性占比16.31%。

2024-2025年，本行先后荣获“2024中国大学生喜爱雇主”“2025人力资源AI应用先锋奖”“复旦大学经济学院2024年度最佳就业合作伙伴”等奖项。

三、保障员工权益

本行切实保障员工工时管理、休息休假、社会保险等基本权

益，并为全体员工¹提供多样化非薪资福利，建立和谐劳动关系。

1. 非薪酬福利

本行福利以普惠性为特色、体现人本关怀，致力于打造企业和员工的“命运共同体”。当前本行除切实执行国家政策要求，为全体员工足额缴纳五险一金外，还提供补充医疗保险、职工体检和疗休养福利。

2. 假期管理

本行严格遵守我国法定工作时间及节假日规定，先后制定《浙商银行员工考勤和休假管理办法（2023年版）》《关于执行军属探亲假的通知》《关于执行浙江婚假新规的通知》等政策，设立年休假、婚假、丧假、产假、哺乳假、病假、事假、育儿假、护理假、陪护父母假、军属探亲假等休假种类，合理统筹并积极鼓励员工休假，切实保障员工休假权利，并通过实施疗休养等福利政策，不断完善员工休假福利体系，切实打造“幸福生活的倡导者践行者”特色品牌。

四、人才发展战略

（一）人才发展规划

本行高度重视人才发展，制定了《浙商银行“123 人才计划”实施方案》，以构建一体化人力资源管理体系为总目标，以打造

¹ 全体员工包括劳动合同员工、劳务派遣员工，下同。本行未雇佣兼职员工。

“年轻人喜欢的银行”和“幸福生活的倡导者践行者”两个特色品牌为发力点，以实施“才涌浙银、才聚浙银、才系浙银”三大工程为实现路径，全面实施人才基础攻坚。本行制定了《浙商银行“双百双千”关键人才发展实施方案（2024年版）》，系统性加强全行干部人才队伍建设，建立涵盖中层领导人员、二级部门负责人和分行中层、年轻干部的各层级人才库，按照人才发展规律依次入库培养，全力打造支撑本行战略落地和业务高质量发展的高素质人才梯队。

（二）人力资本分析

本行建立系统化、常态化的人力资本分析机制，以“战略、绩效、需求”为导向，持续开展人员结构与效能分析，科学制定人力资源配置策略，为全行高质量发展提供人才保障。人力资本分析工作主要涵盖以下维度：

1. 人员总量：本行动态监测人才储备情况，综合考量战略规划、业务发展、经营预算、机构需求等因素，依托人力资源管理信息系统分析比较，多维度评估确定人员需求总量。

2. 人员结构：本行根据业务发展需要与机构实际需求，实时跟进、量化评估重点岗位人员需求，优化人员结构，赋能科学配置决策。同时，本行通过数字化工具开展场景化、精细化分析，构建多元化人才库，加强人才储备和内生培养。

3. 人员招聘与筛选：本行持续完善人才招聘体系，规范招聘与筛选流程，通过智慧招聘系统建设及简历解析、人才标签等数字化工具的应用，提升人才筛选的精准度和效率。在确保招聘流程公平公正的同时，为候选人提供便捷高效的应聘体验。

（三）人才引进战略

本行始终将校园招聘作为人才战略的重要抓手和品牌建设的窗口，以“年轻人喜欢的银行”和“幸福生活的倡导者践行者”两大品牌建设为引领，通过“校银合作、招聘宣讲、企业开放日”三位一体的模式，持续深化与重点高校的战略合作。在雇主品牌建设方面，我们注重以年轻化、互动化的方式传递企业价值；在校企合作方面，我们积极探索产教融合新路径，为青年人才提供实践平台与成长支持，实现银行与高校的共赢发展。

1. 暑期实习生计划

本行持续深化“浙银暑期实习生”品牌建设，将其打造为校园招聘的金名片。自2023年启动首届总行“浙银暑期实习生”计划以来，该项目不仅有效拓宽了优秀青年人才来源，更丰富了校园招聘方式及甄选手段，显著提升了雇主品牌影响力，在高校学子和金融同业中积累了良好的口碑，成为本行校园招聘的一张“金名片”。

2. 产教融合发展

本行深入贯彻落实产教融合发展战略，不断拓宽思路、创新合作模式，系统推进多元化合作机制建设，取得显著成效。一是打造沉浸式企业体验，通过组织“开放日”活动邀请师生实地参观，通过场景化宣讲、互动体验、食堂就餐等环节，全方位展示本行“善本金融”文化内核，生动诠释“年轻人喜欢的银行”和“幸福生活的践行者倡导者”的品牌定位；二是构建多维度校园对接网络，积极参与政府及社团组织的招聘活动，同步开展校园宣讲会、交流会、双选会等，进行精准对接，积极统筹内外部资源，持续拓展高校合作渠道；三是深化校企协同合作育人，截至2025年6月，本行14家机构与19所高校共建实习培养基地，构建人才培养培训与实习就业资源共享机制和合作平台，通过高校推优的形式，将暑期实习与日常实践相结合，打造可持续人才输送管道；四是创新合作载体，开展了“金融顾问进校园”、党建共建、校园重要赛事赞助、举办校园专项竞赛、职业生涯发展指导座谈会等，形成多层次品牌传播体系，有效提升雇主品牌影响力，为青年人才队伍建设奠定坚实基础。

3. 科技创新赋能

本行积极运用科技创新赋能人才选拔，在校招中积极引入兼具高效性与便捷性的AI面试技术，以数字化手段提升甄选效能。为确保评价结果的科学应用，本行采取分步推广策略：2024届

校招通过小范围试点，将 AI 面试结果作为辅助参考，帮助面试官精准提问；2025 届校招进一步扩大应用范围，总行 AI 面试参与人数超千人，参考率达 94%，高于行业平均水平。同时，约三分之一的分支机构同步采用 AI 面试，并探索差异化应用模式，如将 AI 评分纳入综合评估体系，或结合岗位需求定制考察维度，有效提升人岗匹配精准度。未来，本行将持续优化 AI 技术与人工评估的协同机制，推动校招流程的智能化升级。

（四）人才发展机制

本行持续完善员工晋升制度，建立了营销人员、管理人员两个不同的职级体系，并分别设置了管理岗位序列、技术岗位序列和操作岗位序列，鼓励员工根据自身特长选择合适的发展道路，并根据员工考评结果给予相应职级晋升，为员工提供了公平、公正、公开的发展晋升体系。本行设置了差异化的专业技术序列体系，支持本行在关键战略经营领域打造一批素养过硬的专业技术人才队伍。

本行重视青年人才干部培养储备工作。一是开展关键人才盘点工作，通过“双百双千”人才库建设，梳理全行人才梯队及关键人才情况，对于优秀人才及时入库储备培养。二是不断完善大学生员工培养实施方案，细分大学生类型精准赋能培养，以总行二级部门负责人或分行中层干部层级为培养储备目标，匹配完备

的培养资源和更快的职级晋升政策，鼓励优秀大学生员工尽快脱颖而出。三是不断扩大内部公开竞聘和总分行双向交流规模，为优秀青年骨干提供更广阔自我展示舞台，丰富青年员工任职经历，补齐能力短板。

本行针对优秀应届毕业生，组织开展大学生培养 CZ 星计划，采取高标准准入、重资源培养、强政策激励、严要求约束、优路径成长的培养与管理原则，培养一批经营管理人才。本行为优秀应届毕业生设计专项的“三年总分支联合培养+两年优秀人才”专项跟踪培养政策，全面提升专业能力，树立全局视野，培养系统思维。并综合选拔出同批次最优秀的大学生，纳入相应人才库进行专项培养，助力其快速成才。

五、赋能员工成长

（一）搭建全面的培训体系

本行搭建分层分类的全生命周期培训体系，依据职务层级、岗位价值、发展路径与能力要求差异，将人才培养划分为营销序列、管理序列、专业序列、技术序列四大核心序列，涵盖从新员工、骨干员工、初阶、中阶到高阶的不同层级，并针对每个序列内员工的能力短板与职业发展需求，设计覆盖其入职、发展、晋升直至成熟阶段的全生命周期培训方案，旨在实现人才能力的系统性、阶梯式提升，为全行战略目标的实现提供坚实的人才保障。

1. 科学精准的人才成长学习地图

本行建立精准匹配各阶段成长需求的培训项目矩阵，针对性开展培训项目，紧贴新任、在岗及优秀管理者以及后备人才等不同类别培训需求，构建覆盖新员工、基层员工、骨干员工、初阶管理者、中阶管理者、高阶管理者、决策层等各层级的领导力能力模型，以人才成长为指引建立培训项目矩阵，持续强化关键人才培训，引领其在各个阶段的成长与发展。本行聚焦业务发展导向，聚焦 AI 人工智能、数字化转型、国际化发展等前沿领域，结合员工最关心最迫切的问题按需定制通用技能培训项目，进一步提升员工岗位胜任力。

本行通过总分行协同和各条线协同，构建涵盖校招新员工、社招新员工和新设机构三大类的新员工培训体系。通过“新员工宝典”在线学习、集中培训、指导老师在岗实践辅导、跟班培训等举措，助力新员工尽快适应、尽快融入。

2. 针对高校毕业生的实习项目

本行将暑期实习生项目作为履行社会责任、支持青年发展的重要实践，持续为高校学生提供优质的金融行业实践平台。该项目自 2023 年启动以来，通过标准化的选拔机制和系统化的培养方案，已为数百名大学生提供了平等的实习机会和专业的职业发展支持，有效促进了青年人才的职业成长。

此外，本行自 2004 年起开展“浙商班”订单式培养项目，作为支持职业教育发展、促进青年就业的长期实践。该项目通过与浙江金融职业学院等教育机构深度合作开展联合培养项目，采用“实习+培养+就业”的一体化模式，重点培养柜面服务、客户服务等银行基础服务岗位人才。学生在校期间即进入本行实习，通过系统化的岗位培训和实操锻炼，毕业后经考核合格可获得留用。这一校企合作培养项目经过 20 余年的开展，不仅为职业院校学生提供了稳定的就业通道，也为本行基础服务岗位持续输送大批技能扎实的专业人才。2026 届“浙商班”项目吸引了 300 余名职业院校学生参与，招聘需求满足率及学员学历层次均较往年进一步提升，体现了项目影响力的不断扩大。

（二）丰富完善的培训资源支撑体系

1. 丰富的师资和课程保障。本行通过科学选拔、系统培育、实战赋能、长效激励，打造一支专业化、梯队化的内训师队伍，实现经验沉淀与人才赋能的双重目标。瞄准前沿领域大力推动课程丰富更新，初步建立起一套具有前瞻性、完整性、实用性的培训课程体系。

2. 功能完善的数智平台支撑。本行以“浙银智慧云”为依托不断迭代更新功能体系，形成数据看板管理、活动运营管理、学习与考试、用户与讲师管理、培训管理等功能为一体的强大平台，

为培训工作提供有力的数字化支撑。

3. 健全的内部考试体系。本行构建满足各条线业务发展需要，并同本行专业培训体系相匹配的内部考试体系。考试体系主要有行内资格考试、委外考试两种形式，共设置 28 个各类资格考试科目，基本涵盖各个业务条线，考试场所覆盖全国 62 个城市，为广大员工提升专业技能、获取资格证书提供了有力保障。

（三）支持员工获取学位和相关认证

本行倡导员工持续提升专业能力，大力支持员工获取外部专业资质认证，鼓励员工参加专业知识、专业技能、学历教育等系统性学习，2024 年，本行重新修订外部资格证书管理制度，新增 14 项证书扩大 9 项证书适用岗位，涵盖金融、法律、财会、税务、反洗钱、信息科技、人力资源、基建、安保等多领域，为考取银行业专业人员职业资格、中国注册会计师（CPA）、特许金融分析师（CFA）、特许公认会计师（ACCA）、金融风险管理师（FRM）、注册国际投资分析师（CIIA）、法律职业资格证书、国际反洗钱师资格认证（CAMS）、TOGAF 认证架构师等涉及 119 项资格证书的员工提供考试费用激励。

六、绩效评估促发展

本行持续优化和完善集“绩效计划制定—绩效实施与评价—绩效结果反馈”于一体的绩效内循环管理模式，通过完善员工考

评管理机制，强化绩效内循环和过程管理，全面、客观、公正地考核员工的履职能力和工作成效，充分体现员工价值和贡献度。

1. 绩效计划制定

本行以战略为导向，遵循指标“层层分解”原则，将部门绩效考核指标、年度工作会议重点、行领导督办事项等内容分解至个人，实现组织战略的传导，以达到个人与组织共同发展的目标。

2. 绩效实施与评价

本行考评管理采用以评为主、考核与评价相结合、定量与定性考评相结合的方式，突出分层实施、分级负责、分卡考核。员工考评体系已建立了“1+N”考核模式，“1”卡对应绩效执行卡，由直接上级进行考核打分，“N”卡主要是员工之间的横向评价（不包括直接上级），“1”卡和“N”卡之间不设权重、不汇总总分，主要目的是保持考核分数的客观性。最终由评价主体参考考核分数，按照考评层级分层级研究审定考评结果。

员工考评结果是绩效薪酬分配的重要依据，绩效薪酬分配体现“绩效优先”导向，坚持机构绩效与个人绩效相结合的方式，向优秀部门和优秀员工倾斜，以引导员工关注部门履职成果和自身履职成效，通过提升工作成效带动提升自身绩效薪酬。员工考评结果也是员工职务职级调整（包括晋升、降级和降职）、岗位调整、评优评先等的重要依据，个别情况下将予以警示谈话或解

除劳动合同。

3. 绩效结果反馈

本行强化考评后管理，建立以改进员工工作成效为目的的考评后管理模式，突出考评实质，以绩效反馈为契机，使员工发现自身存在的问题。员工考评结果确定后，由部门考评上级进行绩效反馈谈话，帮助员工查找工作中存在的问题和不足、引导员工持续提高工作成效，员工如对部门反馈绩效评定原因不认可的，可在人力资源管理系统中发起考评申诉流程，并提交工作成效佐证材料，人力资源部门将启动考评申诉核查流程，对员工考核分数、工作实际履职情形进行核查，与员工所在部门或中心相关人员进行谈话核实，并将最终核查情况反馈给员工本人。

4. 薪酬追索扣回机制

本行已根据《商业银行稳健薪酬监管指引》《关于建立完善银行保险机构绩效薪酬追索扣回机制的指导意见》（银保监办发〔2021〕17号）和《财政部关于进一步加强国有金融企业财务管理的通知》等规定，建立了绩效薪酬追索扣回相关制度，持续完善高级管理人员和关键岗位人员绩效薪酬追索扣回机制。

本行已印发实施《浙商银行绩效薪酬延期支付管理办法（2021年版）》，对高级管理人员绩效薪酬执行60%延期支付比例，关键岗位人员执行40%延期支付比例，且递延期限不少于三

年。本行已印发实施《浙商银行绩效薪酬追索扣回管理办法（试行）》，对自身存在明显过失或未尽到审慎管理义务，导致职责范围内风险超常暴露的，在自身职责内未能勤勉尽责，使得本行发生重大违法违规行为或者给本行造成重大风险损失的，自身存在违法、违纪、违规等情形的，本行有权根据具体绩效薪酬追索扣回认定结果，对其相应期限内绩效薪酬进行部分或全部扣回，包括追索已支付的绩效薪酬和止付未支付的绩效薪酬。绩效薪酬追索扣回适用人员范围包含高级管理人员和关键岗位人员，发生案件、重大事故和不良资产损失给本行造成重大负面影响的，可以延伸至全行所有岗位员工（离职、退休后仍适用）。

本行绩效薪酬追索扣回包含发起绩效薪酬追索扣回征求意见、确认绩效薪酬金额、下达处理决定、执行绩效薪酬追索扣回和信息披露五个工作流程，总行人力资源部为绩效薪酬追索扣回工作的牵头实施部门，董事会办公室、计划财务部、资产保全部、风险管理部、内控合规与法律部、审计部等相关职能部门为绩效薪酬追索扣回工作的协助实施部门。本行已成立绩效薪酬追索扣回工作专班，定期召开工作专班会议，审议绩效薪酬追索扣回日常事项和年度披露信息。本行已将绩效薪酬追索扣回机制纳入审计范围，不定期开展审计，并跟踪审计整改落实情况。

七、强化民主管理

1. 员工满意度调查

本行建立员工凝聚力定期测评机制，每年定期开展员工凝聚力调查，从企业发展愿景和战略认同、企业价值观和文化认同、工作价值认同和工作环境认同等四个维度，深入了解员工对本行的真实评价和意见建议，作为优化管理决策的重要方式，同时将测评结果纳入分行年度综合绩效评价。本行实时跟踪员工凝聚力测评结果，针对基层员工职级晋升、差异化考核机制等员工重点关注问题，本行通过牵头完善全行职级调整规则加快优秀骨干及低职级员工职级晋升、基于调研结果优化考评体系等措施，逐项细化落实，着力提升员工满意度。2024年度各分行凝聚力评价平均得分4.37（5分制），员工对目前工作总体评价较为满意。

2. 员工申诉上报机制

本行依法建立员工申诉上报机制，员工可通过纪检举报信箱、举报电话等渠道针对工作、生活等问题提出匿名申诉。本行对员工申诉信息、员工申诉处理过程严格落实保密要求，严禁任何针对申诉人的打击报复或歧视行为，一经查实，将依法依规予以严肃惩处。

本行持续优化员工内部沟通平台“蜂巢社区”，全体员工可以采取昵称匿名方式提出意见建议。该平台破除层级及部门壁垒，推动员工关切问题透明化呈现，由相关责任部门及时予以答复解

決。