

摘要

随着金融体系的爆发式发展以及银行业新兴经营管理模式的层出不穷，市场与人才的双重争夺成为目前商业银行需要面临的主要问题。在这种环境下，如何通过建立有效的员工激励机制和管理制度，在激烈的竞争中留住有用人才，已经成为QN农村商业银行CA支行发展道路上急需解决的重大课题。

本论文以QN农村商业银行CA支行网点柜员为研究对象，通过文献研究总结了国内外现有的主流人才激励理论和激励机制，详细介绍了QN农村商业银行CA支行的发展历程以及现有柜员激励机制。通过设计问卷调查、访谈以及统计分析方法系统全面地分析了现有激励体系存在的问题，认为CA支行网点柜员激励方面主要存在薪酬福利绩效制度不合理、员工晋升考核体系不透明、企业文化激励形式化以及缺乏有效的精神激励等问题。针对以上问题，形成了CA支行柜员激励机制改进的原则和思路。在考虑CA支行柜员的实际情况下，分别从薪资福利与绩效制度、人才发展计划和企业文化及精神激励策略的角度提出了激励机制的改进方案。同时，为保障激励改进方案的有效实施，从组织制度与资源配套方面提出了保障措施。

通过QN农村商业银行CA支行柜员激励机制改进方案的实施，期待能够降低柜员的人员流失率、提高员工的绩效与满意度、提高支行的经济效益，并给同类型其它农村商业银行的员工激励方案提供经验借鉴。

关键词：农村商业银行，柜员，员工激励，激励机制

ABSTRACT

With the explosive development of the financial system and the emerging business management models of the banking industry, the dual competition between market and talents has become the main problem that commercial banks need to face. In this environment, how to retain useful talents in the fierce competition by establishing an effective employee incentive mechanism and management system has become an important issue to be solved urgently on the development road of CA branch of QN rural commercial bank.

This paper takes the grass-roots tellers of CA branch of QN rural commercial bank as the research object, summarizes the existing mainstream talent incentive theory and incentive mechanism at home and abroad through literature research, and introduces in detail the development process and existing incentive mechanism of QN rural commercial bank. Through the design of questionnaires, interviews and statistical analysis methods, this paper systematically and comprehensively analyzes the problems existing in the existing incentive system. It is considered that the grass-roots network tellers of CA sub branch mainly have some problems, such as unreasonable salary and welfare performance system, opaque employee promotion assessment system, formalization of corporate culture incentive and lack of effective spiritual incentive. In view of the above problems, the principles and ideas for improving the incentive mechanism of grass-roots tellers in CA sub branch have been formed. Considering the actual situation of grass-roots tellers in CA sub branch, this paper puts forward the improvement scheme of incentive mechanism from the perspectives of salary, welfare and performance system, talent development plan, corporate culture and spiritual incentive strategy. At the same time, in order to ensure the effective implementation of the incentive improvement scheme, the guarantee measures are put forward from the aspects of organization system and resource matching.

Through the implementation of the improvement scheme of grass-roots teller incentive mechanism of CA branch of QN rural commercial bank, it is expected to reduce the staff turnover rate, improve the performance and satisfaction of employees, improve the economic benefits of enterprises, and provide experience reference for the employee incentive schemes of other commercial banks of the same type.

Key words: Rural commercial Bank , Teller , Staff motivation , Motivate mechanism

目录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 研究综述	2
1.2.1 关于激励概念和内容的研究	2
1.2.2 关于员工的激励制度的研究	3
1.2.3 银行业员工激励与绩效关系的研究	4
1.3 研究内容与方法	5
1.3.1 研究内容	5
1.3.2 研究方法	6
第二章 相关理论基础	6
2.1 激励的概述	8
2.2 激励的相关理论	9
2.2.1 马斯洛需求层次理论	9
2.2.2 双因素理论	9
2.2.3 公平理论	9
2.2.4 X-Y理论	9
第三章 QN农村商业银行CA支行网点柜员基本情况分析	11
3.1 QN农村商业银行CA支行概况	11
3.2 网点柜员基本情况	11
3.2.1 QN农村商业银行CA支行网点柜员概况	11
3.2.2 QN农村商业银行CA支行柜员薪酬待遇表	12
3.2.3 QN农村商业银行CA支行柜员工作状态	13
第四章 QN农村商业银行CA支行网点柜员激励现状及存在的问题分析	15
4.1 QN农村商业银行CA支行网点柜员调研设计	15
4.1.1 调查对象及人员构成	15
4.1.2 调查问卷内容	15
4.1.3 问卷统计方法	15
4.1.4 因子分析过程	16
4.2 CA支行网点柜员激励满意度调查结果分析	18
4.2.1 薪酬与绩效激励	18
4.2.2 福利待遇激励	19
4.2.3 人才评价与职位晋升激励	19
4.2.4 企业文化激励	21
4.2.5 精神激励	22
4.2.6 因子结果分析	22
4.3 CA支行网点柜员激励存在的问题	24
4.3.1 薪酬绩效激励性不足	24
4.3.2 员工晋升考核体系不透明	25
4.3.3 文化激励形式化	26
4.3.4 精神激励弱化	27
第五章 QN农村商业银行CA支行网点柜员激励改进方案	29
5.1 激励改进思路	29
5.2 薪酬福利绩效改进方案	29
5.2.1 优化薪酬体系	29

5.2.2 实行个性化福利方案.....	31
5.2.3 优化绩效考核体系.....	32
5.3 人才培养改进方案.....	35
5.3.1 完善人力资源管理体系.....	35
5.3.2 增强对柜员的职业生涯规划与培训.....	36
5.3.3 强化对核心人才的管理.....	37
5.3.4 强化对柜员的管理.....	38
5.4 增强企业文化建设改进方案.....	39
5.4.1 兼容文化.....	39
5.4.2 赞赏文化.....	40
5.4.3 仪式感文化.....	40
5.5 精神激励改进方案.....	41
5.6 激励的科技改进方案.....	43
第六章 QN农村商业银行CA支行网点柜员激励改进方案实施保障.....	44
6.1 实施激励改进方案.....	44
6.1.1 宣传与培训.....	44
6.1.2 激励方案试运行.....	44
6.1.3 激励方案完善与优化.....	45
6.1.4 激励方案推广.....	45
6.2 激励改进方案实施保障.....	45
6.2.1 组织制度保障.....	45
6.2.2 配套资源保障.....	46
6.3 实施激励方案成本与收益测算.....	47
全文结论与展望.....	49
参考文献.....	51
附录A 柜员激励机制满意度调查问卷.....	53
致谢.....	58

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

当前，随着经济形势下行，银行业已步入寒冬，不良资产大量涌现，经营风险管控日趋严格，同时国家政策调控日趋严厉。随着金融产品的多元化和业务竞争的日趋激烈，银行业面临的不仅仅是同行业的竞争，更是网络金融的挑战。

在银行的运营和管理中，不仅有董事会、决策人员、执行人员等管理层，更多数更重要的是基层一线的网点柜员。银行的盈利主要来自于产品和客户，而直接与客户接触的是一线柜员，他们直接影响着客户对产品的认知和理解、兴趣和销售，同时也是客户的直接服务者，与客户进行沟通、交流、反馈是银行发展的最终落脚点^[1]。同时，网点柜员的服务态度、业务熟练度、整体印象都将不由自主地引申到客户对整个银行的服务认知与品牌认知上，所以网点柜员的工作态度、能力和素质就显得尤其重要，这也是银行人力资源管理的一个重要环节。因此，如何定位网点柜员的内在需求，唤醒他们的工作热情，激励其保持和支行达成统一目标而共同奋进，显得尤为重要。

QN农村商业银行CA支行始终坚守服务三农、支持中小微企业、促进地方经济社会健康发展的市场定位，充分发挥农村商业银行网点遍布城乡的优势，在市场上有着自己的话语权与客户群体。然而，随着我国居民收入的全面提升，金融机构对中小企业的重视程度也随之加大，同业间的竞争更是日趋激烈。QN农村商业银行CA支行不仅面临着经济形势变化带来的危机与挑战，更面临着金融行业各系统之间的激烈竞争。在这种时刻，人才已经成为了企业的核心竞争力，唯有重视人才的企业，才能在市场竞争中立足，才能健康稳步发展。银行是一个集专业知识和科学技术于一身的知识型、服务型集体，其业务发展主要以人才和科技作为支撑，特别是在经济社会高速发展、金融市场竞争日益加剧的今天，人才的价值和作用更加突出^[2]。柜员是与客户接触的第一人，其专业素养和服务能力很大程度决定了客户的选择，同时，柜员负责并完成着最繁复的柜面业务及市场营销，是银行业务发展的主力军。因此，在新形势下建立和优化具有QN农商银行CA支行自身文化特点的网点柜员激励机制具有十分重要的意义。

1.1.2 研究意义

本论文以QN农村商业银行CA支行网点柜员为研究对象，主要针对其网点柜员激

励现状与改进展开深入研究。QN农村商业银行CA支行地处西北地区省会城市，在地域及发展水平上都具有一定的代表性。虽然近年来随着金融业的高速发展，同出现了银行之间竞争激烈、员工跳槽频繁、核心管理人才流失等棘手问题，严重影响到了支行的业务发展以及客户服务评价，从而给支行的持续健康发展带来巨大的隐患与不确定性。

本文拟基于相关激励理论，通过对QN农村商业银行CA支行柜员现有激励机制进行分析，对当前存在的主要问题展开深入探讨，并在此基础上，构建一套适用于QN农村商业银行CA支行的柜员激励机制，进而为激发支行创新活力建立一种长效机制，促进支行的长远发展奠定基础。与此同时，本论文的研究成果将不仅仅局限于CA银行，其中探讨的诸多农村商业银行关于柜员激励的共性问题，对其他银行可具有一定的借鉴意义。

1.2 研究综述

1.2.1 关于激励概念和内容的研究

激励以满足个体的需求为个体行为驱动力，因此首先要充分的了解个体的需求，针对人的需求的研究，马斯洛于1943年提出著名的需求层次理论，从心理学角度分析，人的动机可分为五个层次，其分别为生理、安全、社会、尊重和自我实现，只有当低层次的需求得到满足时，个人才会去追求高层次的需求。克雷顿·阿尔德佛在对需求类型的区分和描述上提出了新的观点，并进行了深入的分析，丰富了马斯洛需求层次理论在该方面的缺失。他提出人的需求由三大核心部分构成，即对生存的需求、相互交往的需求以及逐渐成熟的需求^[3]。这些需求理论为企业制定员工的奖酬（包括物质和精神方面）分配制度提供了很好的理论基础。

对员工发展的培养，是企业对员工进行激励的非常重要的一项内容，在这一方面Weber很早就提出了官僚组织理论，其认为企业要清晰的了解每位员工的工作内容及职责，而且要对他们之间的分工进行合理的安排，同时为提高员工的工作效率，要经常对他们进行相关技术培训。Noe（2018）认为经常对员工进行战略性培训，这种类似于高杠杆培训可以很好地为企业创造价值。Fleischman（2019）解释了强化理论的概念，他认为人们当前所表现出的行为与过去行为所产生的结果非常相关，具体表现为积极的结果会延续过去的行为至当前，而消极的结果则会妨碍过去的行为再次发生。因此，企业要想达到培训效果的预期，能够明显地改善员工的行为，就首先要了解有哪些成果会具有积极的影响，而哪些又会具有消极影响，然后再结合被培训者所收获的

知识、技能和行为方式。

McGehee（2020）认为企业可以尝试从人员分析、任务分析以及战略与组织分析这三个层次出发，从而实现选拔合格员工、设计科学培训方案和制定适当实施计划的目标^[4]。王磊（2020）提出人力资本是促进现代经济增长的重要动力，而且其作用也日益凸显，这要求应该对员工进行培训使其学习新技术来增加他的人力资本存量^[5]。这些相关的研究都表明企业要注重员工的职业生涯发展规划与培训，并且为企业开展相关措施提供了丰富的指导意见。

关于企业文化对员工激励的作用，索德奎斯以沃尔玛企业为例分析了企业文化对提升员工执行力的作用，指出要建立良好的企业文化、宣传企业文化以此来影响员工，激发员工的归属感进而提升执行力^[6]。吴嘉乐、裴学成分析了Google公司的企业文化，强调以人为本的优秀企业文化有助于个人发展与企业利益的紧密结合，有助于唤醒员工的工作热情和激发员工的创新能力，为企业创造更大的价值^[7]。综上所述，良好的员工激励制度的建立需要上升到企业文化建设层次，反过来企业文化的发展也要时刻体现以人文本的思想。

1.2.2 关于员工的激励制度的研究

针对我国企业员工的激励制度，在实施过程中会存在许多潜在的因素影响激励效果，在这一方面也有大量的相关研究，Hutchings（2017）等研究了中国工人的激励内容，他认为工人的性别和年龄、激励的制度和形式等都可能或多或少的影响激励制度的有效性^[8]。Sarin等基于Hutchings的研究进一步提出正式的假设，并基于此得到了激励的及时性、有效性将会显著地影响销售人员对销售战略变革的能力。谢玉华等从企业劳动关系和谐度的角度分析其对员工工作绩效的激励作用，研究表明员工信心与满意度、工会与员工的参与、管理层关心和劳动合同对周边绩效有显著正向关系^[9]。并分析了员工满意程度以及领导风格偏好受新生代员工参与的影响，提出企业应该重视对员工参与，激发员工的参与意向，参与管理制度的建设以及制度实施的监督，从而提高新生代员工满意度^[10]。分析了员工抱怨的原因、内在机制以及结果影响，并结合刺激-有机体-反应（SOR）理论框架进行研究，提出了基于过程的员工抱怨整合模型。Gary研究提出，激励形式必须要实行差异化，针对不同人实施不同的奖励，只有这要才能确保激励目标的实现^[11]。这些研究都表明良好激励机制的建立需要综合考虑各方面的因素，而这些因素存在于企业的各种关系当中，而这些关系的总和构成了企业的企业文化。

此外,王家福、李宁、宋宁、史建平等归纳分析了当前国有企业在激励机制方面存在的问题,并相应地给出了改善我国国有企业激励机制的可行性建议^[12-15]。李志、薛艳、赵成凤对我国学者关于知识型员工激励的研究进行了总结,并对其内涵、特点以及我国知识型员工的激励机制进行了论述,对激励因素、激励难点以及激励策略等方面进行总结回顾,并且提出了有效激励知识型员工相应措施^[16-17]。针对新生代员工的激励制度也有相关的研究,李易明、沈茜等以双因素理论为基础,对新生代员工的激励机制的相关研究进行了归纳总结。杜闰平(2019)基于马斯洛需要层次理论,对企业员工非薪酬激励的措施与方法进行了探讨^[18]。李天月(2019)根据90后员工在需求方面的特征,提出在一定的薪酬激励外必须重视精神激励的90后员工激励机制设计建议^[19]。这些研究为特定的员工群体制定相应的激励制度提供了很好的指导意见。

1.2.3 银行业员工激励与绩效关系的研究

银行业员工激励与绩效的关系有了相当丰富的研究,对人力资源管理的加强和改善有重要价值。Al-Nahyan(2016)等研究了人力资源管理实践和组织绩效在阿联酋银行业组织创新中的作用,指出增强人力资源管理的有效性可以带来更高水平的绩效和创新^[20]。Pena I(2020)等以西班牙86家银行的调查数据为基础,分析了在一个经验性环境中采用不同人力资源系统的绩效影响,研究表明即使是在一个承受着很大的普遍压力,需采用某些可预测的人力资源实践的行业中,也应该将人力资源系统与商业战略相匹配^[21]。Efthymia Symitsi(2021)对某些零售银行业的人力资源管理和组织绩效进行了研究,基于资源的观点、社会交流理论和内在动机理论(赋权)提出一个多层次模型,以此研究了高绩效工作系统影响个人的中间联系或机制和组织绩效^[22]。Ruiz Laura(2022)银行业中将企业绩效与人力资源管理关联起来,基于某银行分行的数据分析,表明分行绩效与员工对绩效评价质量的满意度存在正相关关系^[23]。Benitez Jose(2022)等对大量中小银行进行定量调查,证实了高效的人力资源管理实践对职员的组织承诺的影响,同时表明工作满意度是将这一目标与组织承诺联系起来的一种途径,建议基于承诺的组织继续并加强对员工的组织支持^[24]。

吴慧娟(2016)在文中提到有效的激励能够激发员工的潜力,提高个人与团队的努力,从而提高企业的绩效。一般情况下,员工只能发挥自身能力的30%,若经过充分有效的激励,其能力将会发挥到80%以上。这也就是说,经过有效激励后的工作水平与个人平时的工作水平之间相差可达50%^[25]。谢铮、黄智斌(2017)以2005至2016年上市商业银行的实证资料为基础,探讨了我国商业银行职工薪酬激励方式,其研究结果表

明,我国商业银行现行的员工薪酬激励机制存在着一定的缺陷,最后提出了商业银行要改变现行激励机制的建议^[26]。顾雪军(2020)提出了不同看法,对2005至2019年国有商业银行薪酬与职业发展之间的关系进行了研究,发现薪酬高低能刺激管理者创造更好的业绩,激励效果显著;职业的发展与晋升对业绩没有明显的正向激励效果^[27]。任雪莹(2018)对金融支持农业农村现代化进行了研究,证实在现代化的农业农村,需要综合化的服务流程、多元化的金融产品、数字化网络化的服务模式等,但目前的金融服务还不能满足这些需求,下一步要把重点放在聚焦需求、精准服务上,最大限度地发挥金融对农业农村现代化的推动作用^[28]。

通过对国内外的文献研究发现,人力资源管理对企业的发展影响重大,尤其是在竞争日趋激烈的金融业更为显著,银行对人力资源的重视程度也越来越高,对员工进行有效的激励可以最大限度地发挥其潜能。但是,从研究对象上来看,目前国内学术界对企业员工的激励研究比较多,而对于农村商业银行的员工激励机制研究则相对较少,尤其对农村商业银行柜员激励机制的研究更是很少。本文在对现有激励理论与人力资源管理理论的基础上,对目前QN农村商业银行CA支行激励机制的现状进行了深入研究,并根据这些问题提出了相应改进对策。这些研究强调了员工激励的作用,并分别对影响员工激励效果的因素进行了分析,涉及薪酬激励、绩效激励、荣誉激励、企业文化激励和人力资源管理等,为研究QN农村商业银行CA支行激励制度现状、改进薪酬和绩效激励机制、创建有效的激励文化、加强精神激励为核心的人力资源管理优化体系架构等提供了很好的借鉴意义。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文针对QN农村商业银行CA支行现行柜员激励机制进行分析总结,在此基础上,力图构建合理健全的柜员激励机制。根据该研究思路,本文的主要研究内容包含如下章节:

第一章,绪论。包括研究背景、研究意义、理论基础、文献综述以及研究内容与框架。

第二章,相关理论基础。针对激励的概念进行界定,并且对经典的激励理论进行分析,为本文的后续法研究奠定理论基础。

第三章,QN农村商业银行CA支行网点基本情况介绍。对CA支行的情况进行分析,然后重点对网点柜员的基本情况描述。

第四章，QN农村商业银行CA支行激励现状及存在的问题分析。在对调研数据进行因子分析的基础之上，提取影响激励的几个主要因子，然后从因子的角度对QN农村商业银行CA支行网点柜员激励现状分析、柜员对现有激励机制满意度调查以及现有激励机制存在的问题进行分析。

第五章，QN农村商业银行CA支行网点柜员激励改进方案。主要介绍激励改进原则和思路，以及提出激励机制改进方案。

第六章，QN农村商业银行CA支行网点柜员激励机制方案的实施保障。阐述激励改进方案的实施，并对具体实施过程中的保障和预期效果进行分析与讨论。

最后为结论与展望部分，对全文的研究结果进行总结，对研究不足提出研究展望。

建立如下图所示的研究步骤，即本论文框架。

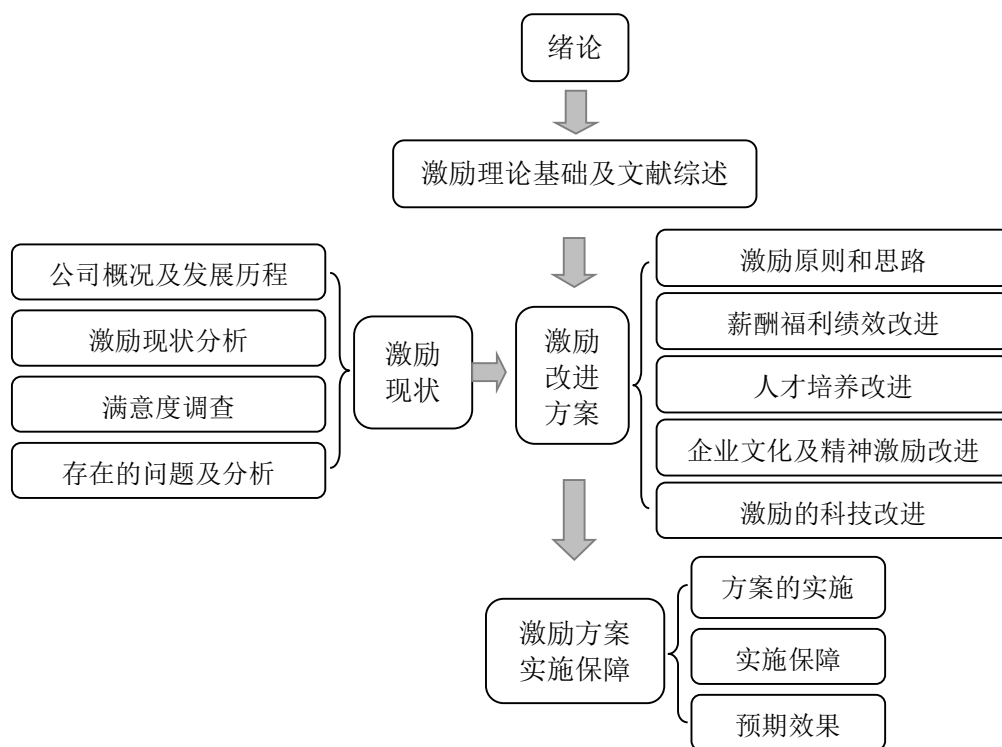


图1.1 论文框架

1.3.2 研究方法

本文主要通过实地访谈、问卷调查、实证分析等方法，对CA支行柜员激励存在的问题进行了研究。首先介绍QN农村商业银行CA支行柜员的基本情况，然后对QN农村商业银行CA支行柜员现行员工激励机制进行调研，结合理论基础的研究，进而分析如何改进现有激励制度，并提出改进策略和完善激励体系。

本研究采用的方法主要有以下三种：

（一）访谈法

按照年龄、入职年限、性别、学历等因素分别选取有相对数量的柜员进行访谈调研，以深入了解其的真实工作、生活状态，分析现有柜员激励的实际情况和问题。

（二）问卷调查法

通过调查问卷的设计和执行，访问被访者，得到一手资料，通过分析现存问题成因，为改进意见的提出做必要铺垫。本文通过设计合理的调查问卷，对QN农村商业银行CA支行网点柜员发放问卷，分析该分行网点柜员在薪酬福利与绩效、人才培养、企业文化、精神激励等方面的满意度。

（三）实证分析法

实证分析也可称为经验分析，目的在于用事实来支持论文所提出的观点或证明某一种理论。有两种方法，第一是统计分析法，通过对调查问卷进行统计，计算其满意度的均值和标准差，分析数据的基本规律及其反映的事实，提出现有激励制度存在的问题并探究其原因。第二是统计建模法，通过对收集数据进行构建方程，最后根据检验结果判断结果，并进行结论分析。

第二章 相关理论基础

2.1 激励的概述

什么是激励？傅永刚对激励的定义是“激励是指通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件”^[29]。从管理学的观点来看，激励是指在管理的过程中，管理者通过把外界刺激转变为被管理者的自觉行为，以最大限度激发被管理者的主观能动性，从而达到管理的目的。

激励就是通过对人的动机进行激发与鼓励，达到调动人的积极性、主动性以及创造性的目的。对于个体而言，良好的激励体制可以促使人建立长远的人生规划，树立明确的奋斗目标，在内心形成一股强大的动力，始终以饱满的精神状态投入到工作中，激励其朝着既定目标不断地努力奋进。对于一个企业而言，激励机制是企业文化的重要组成部分，一个良好的激励机制可以促使企业充满活力与创造力，在激烈的行业竞争中脱颖而出。

对于激励问题研究，可以追溯到上世纪初，大量学者对激励个人的问题从不同的角度进行了研究阐述，形成了各种激励理论。从组织行为学角度看，可以把激励理论分成如下类型：

内容型激励理论：主要研究如何满足人的需求，也被称为需要型激励理论。该理论以人的需求为出发点，着重解释在行为过程和激励过程中，是哪些因素起到了引发、维持以及引导的作用使人去实现既定的目标。这类的激励理论认为正是人的需求引起了其行为动机，所以其具体内容着重围绕探讨激励的起因和可以起到激励作用的因素。这类的激励理论主要有：ERG理论、需要层次理论、双因素理论和成就需要理论等。

过程型激励理论：主要研究人从动机产生到发生行为的心理过程。该类理论探讨由尚未满足需要到需要得到满足的过程，分析导致人的行为产生的原因、行为导向的目标以及维持行为的原因。这类激励理论的研究方法需要是动态和系统的，其主要目标是找出决定行为发生及延续的关键因素，然后分析这些因素互相之间的关系，进而达到可以预测乃至控制人行为的目的。这类的激励理论主要有：公平理论、期望理论和目标设置理论等。

行为改造型理论：该类理论注重于行为改造、着眼于行为状态。通过分析人的行为结果，研究激励水平对人的行为结果的影响。其主要目标是研究可以转化人行为的

方式，促进积极行为产生的同时遏制消极行为，充分调动个人积极性，保障组织的预期目标可以实现。该类的激励理论主要有：归因理论和强化理论等。

2.2 激励的相关理论

以上几大类不同的激励理论主要体现研究对象和研究角度的不同，又分为许多详细、具体的激励理论，本文主要参考其中以下几类：

2.2.1 马斯洛需求层次理论

该理论为美国著名心理学家马斯洛于1943年提出，该需求层次结构是心理学的一种动机理论，包括人类需求的五层模型，通常被描述为金字塔内的层次结构。从低到高依次为生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、自我实现需求五个层次的需求。这五个层次的需求具体可以包含以下内容：（1）生理需求：如食物、水、住所、衣物等满足人生存的基本需求，在满足这些需求之前所有其他需求都是次要的；（2）安全需求：如安全、秩序、法律、稳定等免受恐惧侵害的需求；（3）社会需求：如友谊、亲密、信任等涉及人际关系的社会归属感；（4）尊重需求：包括对自己的尊重（尊严、成就、专业、独立），以及对他人的声誉或尊重的渴望（例如地位、声望）；（5）自我实现需求：实现个人潜力，寻求个人成长和人生巅峰，渴望“成为一个人能够成为的一切”^[30]。理论指出，只有满足层次结构中较低层次的需求，个人才能追求更高层次的满足。

2.2.2 双因素理论

该理论是由美国心理学家赫茨伯格通过对企业的调研分析于1959年提出，双因素指的是保健因素和激励因素。保健因素又称之为维持因素，主要体现在工作环境等方面，比如工作条件、人际关系、社会地位和生活条件等，当这些条件不充分不能使员工满足时，就会引起员工的消极情绪，也就是说，保健因素是能引起员工产生不满意的主要影响因素^[31]。相反地，能引起员工满足的主要因素则是激励因素，比如工作本身产生的成绩、成长、认可和晋升等。此外，保健因素的缺乏会影响员工动力，但保健因素过多则不能无限度增加员工的满意度，而必须给予充分的激励因素，才能达到激励效果。

2.2.3 公平理论

该理论由美国行为科学家亚当斯提出，也叫做社会比较理论。对薪酬奖励分配的合理性、公平性和其对员工工作积极性的影响是公平理论研究的侧重点，该理论的基

本观点是当员工做出了一定的成果并得到了相应的报酬之后，他不仅仅关心自己所获得的报酬的绝对量，同时也关心自己报酬与他人报酬的相对量。通过进行各种比较来判断自己所收获的报酬是否合理，员工对报酬是否公平的判断会影响自己工作的积极性，因此，管理者在制定激励措施时要力求公正，同时也要注意对员工进行心理疏导，保证其工作积极性。

2.2.4 X-Y理论

该理论是由美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈提出于1957年。他将传统的管理观点称作X理论，即萝卜加大棒的管理方式，一方面通过金钱刺激和收买员工，另一方面又对员工进行严格的监督、处罚和控制以迫使员工努力为组织工作。

这种粗暴的管理方法在人们生活条件不富裕的时候很管用，但当人们生活水平富裕的时候，这种方法就不管用了，甚至适得其反。在这种情况下就必须有一种新的管理理论，麦格雷戈在对人的特性和行为动机充分认识的基础上，提出了Y理论，他认为对人激励方式应主要考虑由工作本身产生的内在激励，给员工提供具有挑战性的工作，并且赋予更多责任，让他们能够在取得成果时得到充分满足。

综上所述，激励的本质就存在于以下的循环模式中：需求—动机—行为。个人的需求很可能是多种多样的，在这些需求中，要发现其与企业目标存在一致性的需求并使这种需求变得更强烈，以促使员工可以为实现这种与企业目标相一致的需求而努力工作的动机进而付出相应的行动。简而言之，就是要通过强化个人的需求产生行为动机，引导个人行为，促使良好循环模式的产生。这就要求企业在管理过程中要主动地将这种目标导向的潜意识灌输到员工的行为循环模式中，从而刺激员工的行为，达到在满足个人需求的同时实现企业目标的最终目的。各种激励理论的提出不仅为激励研究的丰富和发展提供理论基础，更重要的是其包含的激励方法可以为企业管理人员提供丰富的管理经验。

第三章 QN农村商业银行CA支行网点柜员基本情况分析

3.1 QN农村商业银行CA支行概况

QN农村商业银行CA支行在A市城区农村信用合作联社合并重组的基础上，通过新设合并方式组建起的股份制农村商业银行，截至2020年12月末，CA支行各项存款余额115.68亿元；各项贷款余额81.1亿元。QN农村商业银行CA支行下辖14个二级支行，承担着支持地方经济建设的主要任务。现在职员工203名，其中网点员工145余名，包括：综合柜员、运营经理、大堂经理、客户经理及行长，网点柜员人数105名，占总行员工51.72%，网点柜员是QN农村商业银行CA支行的主力军。QN农村商业银行CA支行一直以服务三农为宗旨，很多业务的开展都依靠网点柜员。经过调研，发现当下许多柜员都对现行的激励制度存在着不满，由于没有及时优化柜员激励制度，很多柜员在工作中存在着消极怠工、工作不积极的现象，势必会对银行的生存和发展产生不利影响。尤其是在当前银行环境日益严峻的竞争形势下，QN农村商业银行CA支行需尽快优化柜员激励机制，结合网点实际，灵活的运用多种激励方式，充分发挥激励的积极作用，实现员工个人成长和银行持续高效发展的双赢局面，同时为全面提升QN银行CA支行竞争能力奠定基础。

3.2 网点柜员基本情况

3.2.1 QN农村商业银行CA支行网点柜员概况

截止到2020年12月CA支行共有职工203人，其中105人为一线柜员，占比51.72%。柜员中女性占比61.90%，男性占比38.10%，统计数据如下所示：

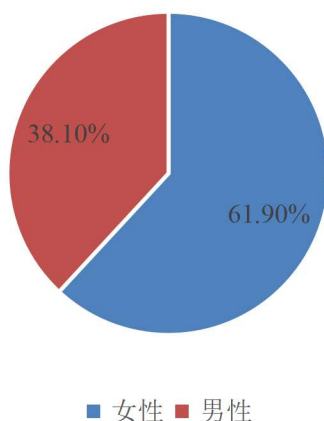


图3.1 CA支行网点柜员性别构成

柜员组成中30岁以上的员工占多数，达到78.5%。其中30-40岁占比42.6%。说明

CA支行网点的柜员中年龄结构偏大。

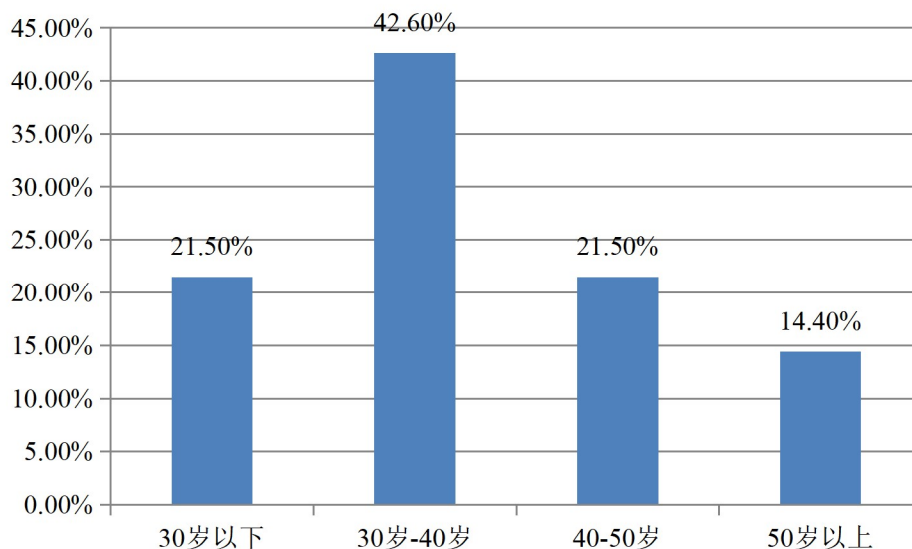


图3.2 CA支行网点柜员年年龄构成

从柜员学历构成情况来看，本科生占比57%，大专文凭占比24%。

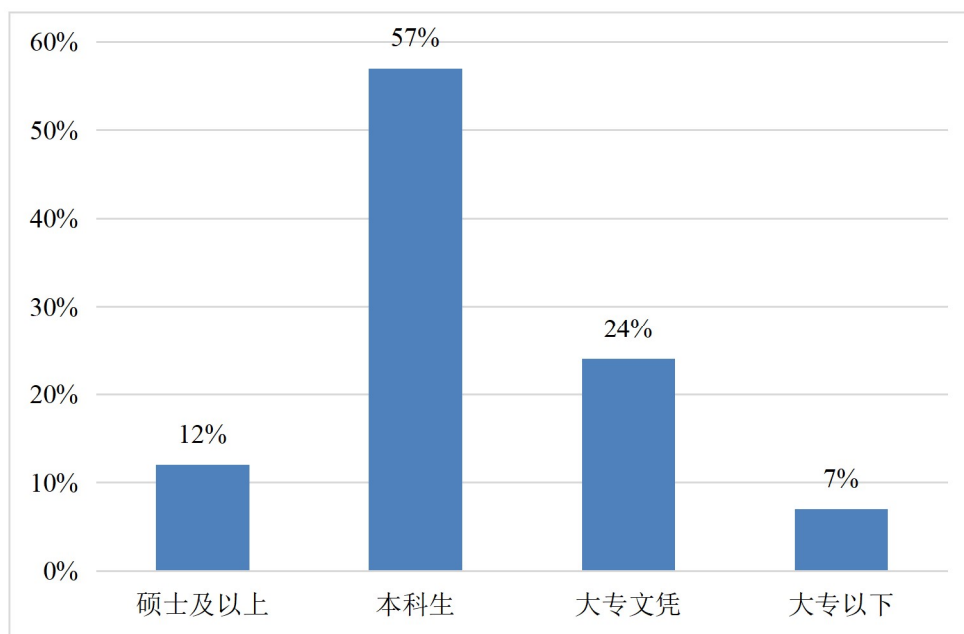


图3.3 CA支行网点柜员学历构成

CA支行每年均会招聘应届本科毕业大学生，丰富年轻团队的力量，在入职的初始阶段便会让他们加入乡镇网点柜员团队，在熟悉业务的同时也能让这个团队更有生机与活力。近几年人员流失情况相对比较稳定，没有出现大幅度人员离职的状况。

3.2.2 QN农村商业银行CA支行柜员薪酬待遇表

2020年全年CA支行全体员工平均薪酬为14.35万元，其中柜员年均薪酬为11.58万元，属于中等水平，具体对比见表3.1。每年一季度和四季度作为业务发展的旺季，员

工工资收入会多于二、三两个季度，CA支行近几年以代理保险为主的中间业务收入是柜员绩效奖励的主要构成部分。

表3.1 2020年度CA支行柜员薪酬水平对比

岗位	2020年柜员年均薪酬（万元）	2020年柜员最高年薪(万元)	2020年柜员最低年薪（万元）	最大差距（万元）
柜员	11.58	15.44	10.28	5.16

3.2.3 QN农村商业银行CA支行柜员工作状态

（1）精神面貌层面：通过对CA支行下辖14个网点中20位厅堂顾客的随机访问，均表示柜员服务态度良好，专业性强。工作中能做到耐心为顾客解决问题，注重微笑服务。

（2）工作积极性层面：两极分化严重，营销能力突出的柜员工作积极，营销能力较弱的柜员存在消极情绪。通过对5个网点共20名柜员关于工作幸福度的访谈结果显示，有8名柜员表明业绩任务下达较多，完成较为困难，态度消极。受银行业务电子化程度进一步提升的影响，必须要通过柜台办理的业务大幅度减少，CA支行柜员业务量减少。在这种趋势下迫使柜员从业务能手转型成为营销能手，需要增加与客户的接触宣传理财产品，柜员的营销任务随即增加。另CA支行柜员实行一年期轮岗制度，这种模式下柜员存在刚在上一个网点与客户建立良好的关系后就到了轮岗时间需要轮换到下一个网点的情况，这样便很难积累长期有信用关系的老客户，这也在一定程度上给柜员的营销带来了较大影响。

（3）休息层面：柜员普遍反映休息时间不足，容易工作疲劳。由于CA支行实行全年无休的营业模式，并且柜员每天实行9小时工作制，只有午间30分钟的换班吃饭时间，高强度的工作导致柜员在一天工作时身体疲惫。在休假方面，柜员只能采用轮休模式进行月休，即使到节假日也无法保证正常休假。尤其到了业务发展旺季的时候会出现停休的情况，休息时间较少。

（4）压力层面：将分类后得到的柜员压力综合评价分值和明细因素汇总如下：

表3.2 2020年度CA支行柜员保健维度对比

职业	待遇情况均分	理解支持均分	工作风险均分	管理评价均分	压力总分均分
柜员	3.75	2.93	3.03	3.76	68.05

表3.3 2020年度CA支行柜员保健明细因素对比

压力项目	柜员均值	T检验
职称评定激烈程度	3.84	0.000
平均每天工作时间	4.05	0.000
收入满意程度	3.59	0.000
家庭收支状况	3.35	0.000
幸福指数（综合待遇、工作量等）	3.55	0.000
社会尊重程度	3.58	0.000
是否担心工作风险	3.48	0.000
不良事件频率	2.65	0.000
受到不应该责备的频率	2.27	0.000
自身安全保障程度	3.43	0.000
考核压力大小程度	4.15	0.000
考核体系是否合理	3.52	0.000
工作技能考核是否合理	3.49	0.000
服务规范要求是否合理	3.29	0.000

观察分值较高的14个压力项目，说明随着社会的发展，柜员的职场压力在各个方面均有上升的趋势；其中分值上升最快的前五名分别是不良事件的频率，受到不应该责备的频率，家庭收支状况，自身安全保障程度和社会尊重程度，可见柜员工作服务压力和社会舆论的扭曲是造成当本银行职员职场压力的重中之重；

再次观察上述表格，柜员压力分值前五名的依次为考核压力大小程度，平均每天工作时间、职称评定激烈程度、收入满意程度和社会尊重程度；即待遇负荷和管理评价始终是构成柜员职场压力的主要来源。

第四章 QN农村商业银行CA支行网点柜员激励现状及存在的问题分析

4.1 QN农村商业银行CA支行网点柜员调研设计

4.1.1 调查对象及人员构成

调查问卷以马斯洛需求理论以及双因素理论等为设计依据，对柜员现有的激励进行问卷调查。为了确保调查结果准确性，更能反映柜员激励存在的真实问题，尽可能选择多的数据样本。本次调查采用在线问卷调查，相比于传统的纸质问卷更方便、高效。调查样本总和在105份，收回样本89份，问卷回收率为84.76%。调查人员工作年限如表4.1所示。本次问卷调查被调查柜员的学历以大学本科为主，专科以下学历只占到10.11%。从男女比例来看，男性30人，占33.7%；女性59人，占66.3%。

表4.1 调查人员构成

类别		调查人数	人数占总调查人数百分比
入职年限	3年以下	8	8.99%
入职年限	3至5年	17	19.10%
入职年限	5至10年	38	42.70%
入职年限	10年以上	26	29.21%
性别	男	30	33.7%
性别	女	59	66.3%
教育程度	大专以下	9	10.11%
教育程度	大专	20	22.47%
教育程度	本科生	49	55.06%
教育程度	研究生	11	12.36%

4.1.2 调查问卷内容

此次调查问卷的内容，以上述QN农村商业银行CA支行现有的激励为指导，从各个激励等方面设计问题。调查了薪酬匹配度C1，绩效考核满意度C2，福利待遇C3；员工晋升通道合理性C4，培训方案满意度C5，员工晋升机会C6；文化的核心价值观的认同度C7，企业文化建设C8，宣传力度C9；员工荣誉的奖励制度C10，员工保健的因素情况C11。问题的回答采用“非常满意”“满意”“一般”“不满意”“非常不满意”五个等级进行程度表示。同时为了更加清楚员工的真实需求，对各因素的重要性进行排序。

4.1.3 问卷统计方法

问题的回答采用“非常满意”“满意”“一般”“不满意”“非常不满意”五个等级进行程度

表示，并分别赋值为5到1，然后根据统计的结果计算满意度的平均值和标准差。

平均值公式：

$$M = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} \quad (\text{式4.1})$$

标准差公式：

$$S^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - M)^2 \quad (\text{式4.2})$$

4.1.4 因子分析过程

在进行因子分析之前，针对变量进行信度和效度校验。在信度和效度检验方法选择方面，本文选取KMO检验方法，通过检验，得到具体检验结果如下所示：

表4.2 KMO and Bartlett's检验结果表

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.845
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	3.383
	df	12
	Sig.	.007

通过信度和效度检验可以看出，该统计变量为0.845，按照KMO的判断标准可以看出，该KMO值介于[0.8,0.9]之间，适合做因子分析，具有较好的信度。

在具体的因子分析过程中，首先要对各个因子之间的相关性进行检验，通过SPSS的统计分析，得到各个标准化后的因子相关度如下所示：

表4.3 因子相关度表

		Z(c1)	Z(c2)	Z(c3)	Z(c4)	Z(c5)	Z(c6)	Z(c7)	Z(c8)	Z(c9)	Z(c10)	Z(c11)
相关	Z(c1)	1.000	.810	.128	-.173	.555	.035	-.120	.043	.497	.402	.045
	Z(c2)	.811	1.000	.320	.170	.093	-.178	-.118	-.359	.703	.264	.060
	Z(c3)	.128	.321	1.000	.929	-.455	.714	.902	.190	.136	.841	.916
	Z(c4)	-.172	.172	.928	1.000	-.745	.585	.881	-.052	.169	.599	.783
	Z(c5)	.557	.093	-.455	-.746	1.000	-.173	-.486	.544	-.314	.050	-.213
	Z(c6)	.035	-.175	.713	.585	-.172	1.000	.852	.536	-.125	.842	.82
	Z(c7)	-.208	-.118	.902	.881	-.487	.852	1.000	.389	-.180	.785	.941
	Z(c8)	.042	-.358	.190	-.050	.544	.536	.389	1.000	-.777	.581	.561
	Z(c9)	.498	.706	.136	.168	-.314	-.126	-.181	-.777	1.000	-.053	-.236
	Z(c10)	.402	.268	.842	.599	.050	.842	.786	.581	-.053	1.000	.918
	Z(c11)	.044	.060	.916	.783	-.213	.823	.941	.561	-.236	.918	1.000

通过对变量之间的相关性进行分析可以看出，大部分变量之间的相关性比较高，其中最高达到0.941。说明各个变量之间具有较强的相关性，符合因子分析的条件，可以利用因子分析的方法提取主因子，进而达到降低维度的目的。

通过因子分析，达到主成份分析表如下所示：

表4.4 主因子提取表

成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %
1	5.431	49.451	49.451	5.431	49.451	49.451	5.421	49.451	49.451
2	2.785	25.015	74.466	2.785	25.015	74.466	2.665	25.015	74.466
3	1.785	10.859	85.325	2.785	10.859	85.325	2.665	10.859	85.325
4	1.351	7.956	93.281	2.351	7.956	93.281	2.481	7.956	93.281
5	.433	3.934	100.000						
6	3.04E-016	2.77E-015	100.000						
7	1.82E-016	1.65E-015	100.000						
8	8.67E-017	7.88E-016	100.000						
9	7.62E-017	6.92E-016	100.000						
10	-1.20E-016	-1.09E-015	100.000						
11	-1.73E-016	-1.57E-015	100.000						

通过结果可以看出，可以提取4个主因子，其中第一个主因子对原始数据的解释程度为49.451%，第二个变量对原始变量解释程度为25.015%。第三个变量对样本特征的贡献为10.859%。第四个因子对样本特征的贡献为7.956%。四个主因子对全部样本的贡献达到了93.281%。

表4.5 旋转后的因子载荷矩阵

	成份			
	Y1	Y2	Y3	Y4
Zscore(c1)	.837	.542	.235	.837
Zscore(c2)	.748	.559	.436	.437
Zscore(c3)	.944	.295	.029	.029
Zscore(c4)	.355	.757	.394	.393
Zscore(c5)	.356	.824	.876	.877
Zscore(c6)	.472	.770	.107	.107
Zscore(c7)	.477	.092	.691	.192
Zscore(c8)	.434	.728	.728	.529
Zscore(c9)	.108	.645	.847	.048
Zscore(c10)	.595	.052	.441	.841
Zscore(c11)	.480	-.087	.120	.820

其中Y1、Y2、Y3、Y4为本文提取的四个公因子。根据公因子对解释变量的情况进行分类，发现，第一个公因子调查了薪酬匹配度C1，绩效考核满意度C2，福利待遇C3具有较强的解释能力，这些指标都是描述薪酬和绩效激励的因素，因此可以对第一个因子命名为薪酬绩效激励因素；第二个主因子对员工晋升通道合理性C4，培训方案满意度C5，员工晋升机会C6具有较强的解释能力，这些因子都是从支行对柜员培养的情况来进行描述的，因此可以命名为人才培养因子。第三个主因子对文化的核心价值观的认同度C7，企业文化建设C8，宣传力度C9具有较强的解释能力，这些因素都是从企业文化角度来介入的，因此可以命名为企业文化因子。第四个因子对员工荣誉的奖励制度C10，员工保健的因素情况C11解释能力较强，这些因子都是从银行对柜员精神

激励的角度进行描述的，因此可以命名为精神激励因子。

4.2 CA支行网点柜员激励满意度调查结果分析

通过上文的主因子分析发现，员工的激励效果受到薪酬绩效因子、人才培养因子、企业文化因子以及精神激励四个主因子的影响。本部分主要对CA支行网点柜员在这四个主因子方面的主要措施进行介绍和分析。QN农村商业银行CA支行现有的激励主要有以下几个方面。

4.2.1 薪酬与绩效激励

激励体系中一个最重要的激励就是薪酬与绩效激励，是企业广泛采用的一种高效的激励方式。与内在动机相比，薪酬与绩效激励更易于控制，其运用效果也更易于度量，如果能真正发挥好企业薪酬激励来鼓舞员工，可以很好的实现企业与员工“双赢”的目标。

薪酬与绩效激励已成为现代人力资源管理的重要手段之一。员工获得的薪酬，不仅是对过去工作努力的肯定和补偿，更是对未来努力工作的回报的期望，从而激励员工今后努力工作。在员工眼中，工资不仅仅是自己的劳动收入，更是自己的价值，对自己工作的认可，甚至是个人能力、行为和发展前景的体现。因此，薪酬与绩效激励不仅是金钱激励，同时也是企业激励中一种复杂的模式，它包含了业绩激励、地位激励等。员工工作表现积极，努力工作，一方面希望提高工作绩效，另一方面希望得到加薪。在这个过程中，员工将体验到自我价值的实现感和由升职带来的尊重和喜悦，进而激发他们工作的创造力。通过对每一位为企业做出贡献的员工进行客观、公正、合理的薪酬补偿，不仅有助于企业的发展，而且可以保证员工从薪酬中获得经济和心理上的满足，有利于提高企业员工的积极性。对于员工来说，稳定工作带来的工资是基本生活的来源，这一点非常重要。此外，有效的激励需要薪酬与激励方式科学地结合，而不是单纯依靠高薪来调动员工的积极性。

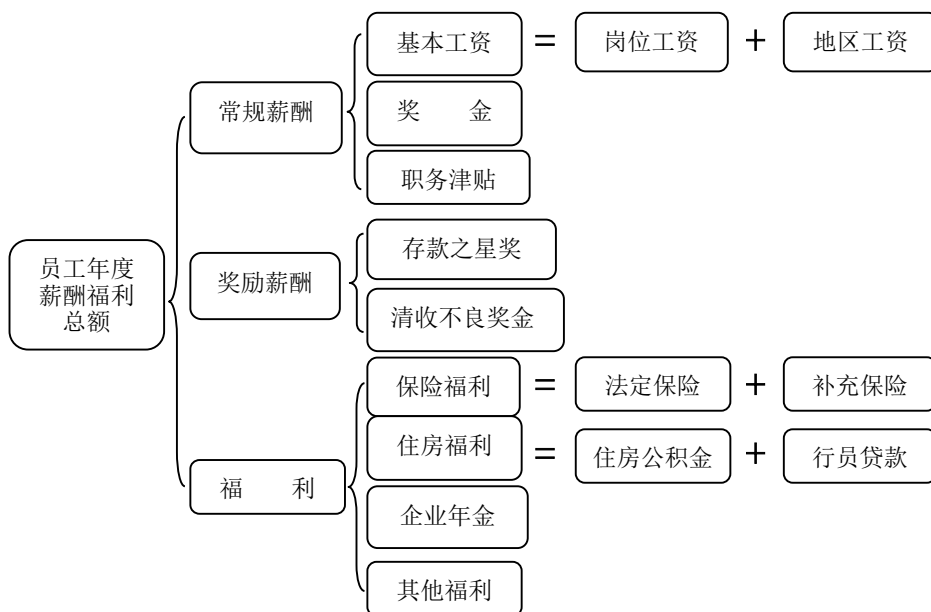


图4.1 员工薪酬管理体系

QN农村商业银行CA支行建立了完备的员工薪酬与绩效管理体系，图4.1所示为支行员工的薪酬构成，与同行业相同岗位相比，QN农村商业银行CA支行的薪酬与福利具有相对较大的竞争优势。员工年度薪酬福利包括常规薪酬、奖励薪酬和福利。除了与职位具有较大的关系外，薪酬福利与绩效直接挂钩。此外，QN农村商业银行CA支行采取“六能”的考核机制，即干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低，该机制对于激发银行员工的积极性和创造性等方面发挥了积极作用。

现行薪酬体系框架由总行制定，员工基本工资由岗位工资+地区工资来决定。岗位工资主要由员工的行员级别决定，全行执行同一的岗位工资标准；地区工资按岗位工资的一定比例（地区系数）决定。并且奖金与员工当期个人考核结果挂钩。薪酬津贴仅针对管理通道人员，是对其履行管理职责给予的补贴。

4.2.2 福利待遇激励

随着经济社会的发展，银行工作的复杂性和差异性明显提高，员工的年龄、个性和工作职责的差异也日益扩大，但是，QN农村商业银行CA支行的福利待遇并没有随社会发展需求而变，“一刀切”的现象比较突出。在福利制度的设计上，存在着片面追求形式上统一的问题，缺少多元化、差异化。这样的考核系统容易导致福利待遇行而不实。没有推陈出新，不仅难以提升柜员工作业绩，反而使员工疲于现有的福利待遇，降低工作积极性。

4.2.3 人才评价与职位晋升激励

企业要想长远的发展，必须有健全的人才激励。企业人才资源是企业财富的一个重要组成部分。人才强则企业强，企业只有拥有更多的人才资源，才能在竞争的市场走向成功。QN农村商业银行CA支行的人力资源管理体系开始确立并逐渐成熟起来。在人才队伍建设中，QN农村商业银行CA支行逐渐考虑了员工的专业素养体系、年龄层次以及知识结构，使队伍在管理类、专业类和业务类等三个方面搭配更加互补互助，充分发挥人才队伍的力量。但是在实践中，因为网点员工的晋升通道限制较多，如柜员每一级的晋升除需要满足任职资格，支行还对每一级别的柜员比例予以限制；同时支行缺少公开透明的岗位晋升选拔机制，有一些人员工作调动与升职并未公开举行考试和竞选，这种不透明不公开的人员选拔，加剧了柜员的不满情绪。

QN农村商业银行CA支行现行职业发展通道分为专业发展通道和管理发展通道如表4.6和4.7。

表4.6 员工专业发展通道

职等	职级	
首席	一级	24级
		23级
	二级	22级
		21级
资深	三级	20级
	一级	19级
	二级	18级
		17级
高级	三级	16级
		15级
	一级	14级
		13级
中级	二级	12级
	三级	11级
	四级	10级
	一级	9级
初级	二级	8级
	三级	7级
	四级	6级
	一级	5级
	二级	4级
	三级	3级
	四级	2级
	五级	1级

QN农村商业银行CA支行现行在专业通道分为24级，招聘的新员工根据个人学历及业务技能测评被设置为相应级，每季度统计且年底形成汇总评价，呈报等级评定领导小组。主要统计员工的工作业绩、业务熟练程度、个人学历，金融资质、日常考勤以及工作年限等指标。当个人等级达到13级时可以申请往管理通道发展。

表4.7 柜员管理发展通道

职级	行员级别
一级支行行长	24级
	23级
一级支行副行长	22级
	21级
一级支行行长助理	20级
二级支行支行行长	19级
	18级
二级支行副行长	17级
	16级
二级支行行长助理	15级
主管级	14级
	

4.2.4 企业文化激励

企业文化是企业在生存和发展过程中形成的一系列核心价值观，在企业实践中约束和影响员工的个人行为。企业文化的运用能够有效调动员工的积极性，使所有员工朝着组织既定的方向前进。许多年轻的员工不知道自己需要什么，没有职业规划，整天生活在混乱中，这就是文化激励不起作用的原因。因此，必须通过有效的激励来激发员工。利用企业文化来建立激励，促进认同。在激励中以文化互动来提升员工的归属感和成就感，将公司作为自己的公司来奋斗，增进员工的积极性。企业建立的文化制度理念应很好的传达到员工，让员工感受到文化制度的优越感。让企业内部通过集体活动或实践来传承优越的文化制度精神激励，声誉引导。比如在定期评选优秀员工，优秀团队，积极分子等，以一定的仪式来给予一定的物质激励外，同时还应做适当的宣传。通过企业网站、板报、企业期刊、微信公众号等进行宣传，以优秀员工为榜样，鼓励更多的员工积极参与企业建设、感受良好的企业文化。当然，除了对优秀员工、优秀事迹进行鼓励和宣传，也要对不符合企业文化建设的行为进行批判，时刻向着好的文化建设出发。做到奖罚分明，彰显态度，正向激励，反向批判。

在企业文化建设中，要把企业的发展前景、管理制度和员工个人职业生涯结合起来，实现共同愿景。制定切实可行的个人员工发展规划，激励员工在实现企业目标时发挥更大的作用，实现员工和企业的共同发展。QN农村商业银行CA支行文化主要包括以下四个层次。

精神层：积极主动去学习相关技术，不断超越自我，追求卓越，永不满足自我。要学会奉献自我，勤勉努力，把个人事业融入QN农村商业银行CA支行的发展之中，在工作中保持高度的责任感和积极的工作态度，为QN农村商业银行CA支行的发展做出贡献。

制度层：员工对企业的各种规章制度、组织结构的认同。

行为层：QN农村商业银行CA支行对员工行为准则要求。规定其有良好的个人修养，正确的核心价值观，发展理念，个人理念，拥有企业精神，有企业作风等。

社会层：QN农村商业银行CA支行的企业文化要对外传播。结合社会环境的发展，逐渐形成有企业特色的价值观。既体现社会对企业的认可，也要展现出企业对社会的正确态度。

4.2.5 精神激励

精神激励可以很好的激发员工的激情，提高效率来完成目标。对每个人来说，人人都有强烈的荣誉感，都是需要自我肯定、争取荣誉的肯定。对于一些员工或组织表现优秀、具有突出贡献，以一定仪式宣传，给予他们一定的荣誉称号奖励，在精神方向上激励员工。对于员工来说物质是基础，精神是归宿。如今，很多企业建立了精神激励。让员工对企业有归属感，在归属感的驱使下，员工会有更大的热情投入到工作中，给企业带来更大的利益。获得荣誉的员工慢慢的会起到一定的榜样作用，成为企业的先进模范，激励更多的员工向榜样前进。企业最终会形成一种积极学习、努力奋斗、你追我赶的良好氛围。企业整体素质也会逐渐提上去，同时也会由内到外的吸引更多的人才加入。

QN农村商业银行CA支行前期已经建立一些精神激励机制，如定期评选出责任心强、业绩突出的先进典型人物给予肯定，目前有“明星员工”“先进个人”“先进团体”等称号。

4.2.6 因子结果分析

根据因子分析的结果，对提取的主因子进行归类，汇总各个问题的满意度得分如

下所示:

表4.8 满意度调查结果分布

激励机制		非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
薪酬与 绩效方面	薪酬	3	50	23	8	5
	绩效考核	4	40	27	11	7
	福利待遇	23	42	12	10	2
人才培养	晋升通道	5	58	20	5	1
	培训方案	10	53	17	6	3
	晋升机会	7	42	29	9	2
企业文化	核心价值观	27	55	6	1	0
	文化建设	9	49	23	6	2
	宣传力度	26	41	13	4	5
精神荣誉	荣誉的奖励	11	40	21	13	4
	保健因素	14	32	31	10	2

将问卷中的“非常满意”“满意”“一般”“不满意”“非常不满意”分别赋值为5到1，然后计算其方差和标准差。统计结果如表4.9所示。

表4.9 满意度调查结果统计分析

激励因素	平均值	标准差	激励因素	平均值	标准差
薪酬	3.43	0.84	核心价值观	4.21	0.37
绩效考核	3.26	1.01	文化建设	3.64	0.71
福利待遇	3.83	1.02	宣传力度	3.88	1.12
晋升通道	3.69	0.51	荣誉的奖励	3.46	1.06
培训方案	3.69	0.79	保健因素	3.52	0.93
晋升机会	3.48	0.75			

在统计结果中考核绩效、薪酬、荣誉的奖励、晋升机会、保健因素平均值偏低都未超过3.5。而福利待遇、文化宣传力度、企业文化核心价值观平均值相比绩效更高。其余激励因素平均值处于中等。相对于精神激励方面，物质激励满意度比较低，薪酬、绩效考核平均值较低，满意度较差。同时晋升机会和晋升通道标准差较小分别为0.75、0.51。总体来说晋升机会和晋升通道员工普遍满意度较低。

为了更好的了解员工的激励需求，更好的改善激励方案，在问卷调查中调查薪酬、职位晋升、福利待遇、培训方案、绩效考核、企业文化、精神激励因素进行排序，相对重要性排序如表4.10所示。

表4.10 员工激励因素排序表

重要性排序	激励因素	相对重要度
1	薪酬	0.528
2	绩效考核	0.476
3	福利待遇	0.297
4	职位晋升	0.269
5	培训方案	0.184
6	精神激励	0.063
7	企业文化	0.021

由表得，薪酬待遇相对重要度以0.528排第一，绩效考核、福利待遇、职位晋升依次0.476和0.297以及0.269，排列在二、三、四位次，薪酬待遇、绩效考核、福利待遇、职位晋升四个因素均超过所有因素的均值0.262，最需要关注。在马斯洛需求理论中，物质基础是根本，必须要满足员工最基本的需求。正如重要性排序中得到，薪酬以0.528排列第一。员工认为基本薪酬待遇是最为重要的。特别是银行柜员，每天工作时间长，得不到合理的预期收入。同时，因绩效考核直接影响员工收入，所以在调查中显示绩效考核因素中重要性仅次于薪酬待遇。良好的绩效考核机制让柜员体会到多劳多得，感受绩效激励的优越性，对个人设定合理目标，建立有效的激励约束机制，使员工向着组织期望的方向努力，从而提高个人和组织绩效，也通过定期有效的绩效评估，肯定成绩、指出不足，对达成组织目标有贡献的行为和结果进行奖励，对不符合组织发展目标的行为和结果进行一定的抑制；通过这样的激励机制促使员工自我开发提高能力素质，改进工作方法从而达到更高的个人绩效水平。

同时员工最基本的物质需求还包括福利待遇，CA支行福利待遇优厚，包括五险一金，还有各种假期福利如年休假、生育假、工伤假等其他福利。柜员在工作之时，同时渴望自己的才华得到赏识，能够有合理的晋升空间。柜员渴望得到培训机会，并能希望以后得到职位晋升。目前QN农村商业银行CA支行提供专业通道和管理通道可供职位晋升，也有大量的培训机会以及“QN之光”微信公众号为平台网上自学各类技能。

4.3 CA支行网点柜员激励存在的问题

4.3.1 薪酬绩效激励性不足

在满意度调查中，薪酬激励因素排列第一，但薪酬满意度平均值偏低为3.43。岗位工资主要由员工的行员级别决定，地区工资按岗位工资的一定比例（地区系数）决

定。对于新员工，行员职级都比较低，所以基本工资薪酬较低；CA支行在总行的等级评定中，地区系数划分为三类行，地区工资也不具备优势。加之西安银行、华夏银行等银行在本地的急剧扩张，需要大量有一定经验的银行人才，开出的条件都高于QN农村商业银行。

1.薪酬整体水平缺乏同等市场竞争力

根据2020年S省A市银行柜员平均年度工资17.76万元，而QN农村商业银行CA支行网点柜员年度工资11.58万元。相较同等银行的收入水平，仍存在很大程度的差距，由此可以显示出，CA支行的薪酬水平并不具备市场竞争力。

此外QN农村商业银行CA支行绩效考核指标过多，考核计算公式复杂，考核牵引作用弱。在满意度调查中绩效考核平均值最低为3.26，数据很好的体现了绩效考核体制存在很大问题。

2.福利待遇激励较为单一

以QN农村商业银行CA支行柜员的福利待遇为例进行分析，更多的是“一刀切”的福利待遇，这不符合柜员对于福利待遇个性化的追求。根据调查结果显示，福利制度不应该过度注重物质，还要结合精神满足，让员工在得到物质满足的基础上获得更多的精神满足。

总的来说，QN农村商业银行在福利待遇激励较为单一缺乏长远眼光，一定程度上制约本行的发展。

4.3.2 员工晋升考核体系不透明

QN农村商业银行现行职业发展通道分为专业序列发展和行政序列。在晋升通道中满意度平均值处于中等为3.69，但也存在一些问题。首先晋升主要是就业绩而言，不考虑支行地理位置等客观因素造成的业绩影响，对新人辅导较少，短暂培训后即上岗，3个月保护期后则完全与老员工面临同样的压力。新员工入职后职业发展规划缺乏指导。

培训方面，总分行制定了一整套培训体系，比如有针对精英员工的精英训练营，以“QN之光”微信公众号为平台，海量的通用课程和专业课程对所有员工开放。储备干部计划是将总行各部门主管下沉至各分行锻炼，是未来干部队伍建设的方法之一。目前CA支行的培训方案满意度平均值处于中等为3.69。但看似完整的背后，在落地执行的过程中依然存在以下问题。

精英计划、储备干部计划选派逻辑不透明。部分员工业绩优秀没有被选派，部分

员工则以半年为一个台阶迅速得到提拔，并集中享受各类培训资源。总行储备干部计划不利于分行老员工的职业发展通道：主要为总行各部室主管下至各分行任二级支行副行长或者行长助理，一干就是三至五年。本来分行管理岗位就有限，业务一线业绩优秀的员工晋升道路本来就很狭窄，在这一计划的实施下，一大批优秀老员工的职业晋升道路更加艰难。

为了完成总行要求的培训学时和培训计划，支行将培训当成任务来完成，培训的教师能力参差不齐。分行实行导师结对子，这种方式的结对子应该建立在双向选择的基础上，而不是简单的安排，要不导师工作压力很大，没有强烈意愿做基础，很难真正意义上实现对新员工的帮扶。

QN农村商业银行CA支行在企业人员管理机制上没有明确的人员淘汰机制，公司人员构成相对稳定，可提供的晋升岗位的机会非常小。在满意度调查中晋升机会平均值3.48就很好的体现了晋升机会少。看似公平公正的竞争，难免存在竞争过程中形式化，未综合考虑员工自身各自的优缺点。而在平时荣誉的评选时对晋升的对应度也不高。

在员工晋升方面，总的来说因晋升机会少。因晋升机会少，在人员选拔、培训过程来说，培训计划只是形式化，主要是为了完成业务。同时，网点柜员就只能通过提升业绩来满足自己的薪资待遇。

4.3.3 文化激励形式化

管理者没有足够重视文化建设，文化激励处于形式化。在企业文化满意度现状调查中，文化建设满意度平均值为3.64，标准差为0.71。在打造老百姓身边的银行的同时，忽略了员工的感受，来自业务上的业绩压力与来自服务上的压力，导致一线柜员身心俱惫。随着银行业的发展，管理分工进一步细化，业务处理流程中，要三请四奏的大企业病越来越凸显。腾讯、阿里、谷歌等互联网企业扁平化，项目制，去行政化的内部结构值得借鉴。在“能打仗，打胜仗”的狼性文化背景下，应更多关注难以被指标覆盖到的部分，适度关爱员工，回归员工与企业共同成长，客户与企业共赢的服务初心。

由于QN农村商业银行CA支行过重追求绩效和业绩，员工团队开展的活动较少，新老员工文化精髓的传承不够。且活动形式单一，多为趣味活动为主，缺乏与QN农村商业银行CA支行精神文化相结合。在企业活动建设方面，员工表现的积极性不高，多为小团体小范围沟通。但在对新人培训过程中没很好的宣传企业优质的文化机制，导

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/138101117025006037>