

分类号 C93

密级 公开

U D C 658

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 农业银行衡阳市分行客户经理薪酬体系优化研究

研究生姓名: 王静雅

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的
研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他
人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献
均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王静雅 签字日期： 2021年6月16日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2021年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同
意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用
影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电
子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传
播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王静雅 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 刘伟 签字日期： 2021.6.16

Research on Optimization of Compensation System for Account Manager of Hengyang Branch of Agricultural Bank of China

Candidate : Wang Jingya

Supervisor: Jing Wei

摘 要

国有商业银行业务发展源自基层行（地级市分行及所属支行和网点），基层行客户经理作为银行与客户直接交流的纽带桥梁，是银行创造效益的核心岗位，如何通过优化基层行薪酬体系，推动客户经理有效提升经营业绩，已经成为国有商业银行管理者必须持续关注的重要课题，只有构建科学完善的客户经理薪酬体系，才能吸引更多人才加入基层行营销服务团队，为银行各项业务稳健高质量发展提供内生动力。有鉴于此，国有商业银行客户经理薪酬体系优化研究，对于银行业务和员工职业发展均具有重要意义。

本文以农业银行湖南省衡阳市分行为例，对该行的薪酬体系架构、制度机制运行、绩效考核及发放实务开展了调研，从衡阳市分行薪酬体系的公平性、合理性和激励性三个角度对该行客户经理薪酬满意度展开问卷和访谈调研，分析并发现衡阳市分行客户经理薪酬制度、分配方案和执行机制等方面存在设计结构不合理、绩效考核不到位、实施效果有失公平以及间接薪酬缺乏灵活性等问题，作者依据薪酬激励相关理论，从岗位序列和晋升规划等多维度入手，完善宽带薪酬、改进绩效考核、发挥间接薪酬补充作用和强化薪酬实施保障措施，最终通过客户经理薪酬体系优化设计，最大限度激发客户经理业务积极性，推动企业经营发展再上新台阶。同时，望本文的研究，能为我国的国有商业银行进一步完善薪酬体系，激励客户经理职业群体凝聚向心力和提升归属感，进而有效增强银行创新能力和市场竞争力提供借鉴参考。

关键词：商业银行 薪酬制度 薪酬满意度 间接薪酬 人力资源管理

Abstract

The business development of state-owned commercial banks originates from the grass-roots banks (prefecture level city branches and affiliated branches and outlets). As the link bridge between banks and customers, the customer manager of grass-roots banks is the core position for banks to create benefits. How to optimize the salary system of grass-roots banks and promote the customer manager to effectively improve the business performance has become the continuous concern of the managers of state-owned commercial banks. Only by building a scientific and perfect compensation system for customer managers, can we attract more talents to join the marketing service team of grass-roots banks and provide endogenous power for the steady and high-quality development of various banking businesses. In view of this, the research on the optimization of the compensation system of customer managers in state-owned commercial banks is of great significance to the banking business and the career development of employees.

Taking Hunan Branch of Agricultural Bank of China in Hengyang city as an example, this paper conducts a survey on the salary system structure, operation of system mechanism, performance appraisal and payment practice of the bank, and conducts a questionnaire and interview survey on the customer manager's salary satisfaction from the fairness, rationality and incentive of the salary system of Hengyang city branch. Based on the theory of salary incentive, the author starts from the position sequence and promotion planning to improve the broadband salary, improve the performance appraisal, give play to the supplementary role of indirect salary and strengthen the guarantee measures of salary implementation. Finally, through the optimization design of the

compensation system of the customer manager, the business enthusiasm of the customer manager can be stimulated to the maximum extent, and the business development of the enterprise can be promoted to a new level. At the same time, I hope this study can provide reference for the state-owned commercial banks in China to further improve the salary system, encourage the professional group of customer managers to gather centripetal force and enhance the sense of belonging, and then effectively enhance the bank's innovation ability and market competitiveness.

Keywords: Commercial bank; Salarsy system; Salary satisfaction; Indirect salary; Human resource management

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.4 研究内容及方法.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究方法.....	7
2 相关概念和理论阐述	9
2.1 相关概念.....	9
2.1.1 薪酬概念和功能.....	9
2.1.2 薪酬体系及影响因素.....	10
2.1.3 客户经理概念和职责.....	11
2.2 相关理论基础.....	12
2.2.1 需求层次理论.....	13
2.2.2 双因素理论.....	13
2.2.3 预期理论.....	14
2.2.4 公平理论.....	14
3 衡阳市分行客户经理薪酬体系现状和存在的问题	15
3.1 衡阳市分行及客户经理岗位现状.....	15
3.1.1 衡阳市分行基本情况.....	15
3.1.2 衡阳市分行客户经理现状.....	15
3.2 客户经理薪酬体系现状.....	17

3.2.1 客户经理薪酬构成.....	18
3.2.2 客户经理薪酬体系运行现状.....	19
3.2.3 同业薪酬调研情况.....	20
3.3 客户经理薪酬满意度调研.....	21
3.3.1 调研方式概述.....	21
3.3.2 问卷调查设计与实施.....	22
3.3.3 员工访谈设计与实施.....	23
3.3.4 问卷和访谈调查结果分析.....	24
3.4 客户经理薪酬体系主要问题分析.....	28
3.4.1 薪酬体系结构不合理.....	28
3.4.2 绩效薪酬考核不到位.....	29
3.4.3 薪酬制度略失公平性.....	31
3.4.4 间接薪酬缺乏灵活性.....	32
3.4.5 薪酬风控功能不充分.....	32
4 衡阳市分行客户经理薪酬体系优化设计.....	34
4.1 薪酬体系优化目标与原则.....	34
4.1.1 薪酬体系优化目标.....	34
4.1.2 薪酬体系优化原则.....	35
4.2 薪酬体系优化设计措施.....	36
4.2.1 优化岗位薪酬组成结构.....	36
4.2.2 改进绩效薪酬考核策略.....	38
4.2.3 完善宽带薪酬转化制度.....	38
4.2.4 发挥间接薪酬补充作用.....	41
4.2.5 改善薪酬实施保障措施.....	43
4.3 薪酬体系优化结果.....	44
4.3.1 有力促进经营目标实现.....	44
4.3.2 更加注重薪酬公平透明.....	44
4.3.3 有效发挥薪酬激励作用.....	45

5 结论与展望	46
5.1 研究结论.....	46
5.2 研究不足与展望.....	47
参考文献	48
附录 1：衡阳市分行薪酬满意度调查问卷	51
附录 2：衡阳市分行薪酬满意度访谈提纲	55
致 谢	55

1 绪 论

1.1 研究背景

伴随中国改革开放和经济进入“新常态”发展模式，国家金融业开放包容程度持续提升，金融领域利率市场化变革加速推进，外资银行、城市商业银行和互联网金融公司等银行业金融机构不断涌入金融市场。面对激烈的同业市场竞争环境，国内商业银行，尤其是大型商业银行正处于优化经营模式、完善管理体系的关键转型期，客观上对其自身经营管理水平也提出了更高要求，以此实现员工职业进步与银行业务发展的双赢目标。

现代市场经济中，商业银行之间的竞争归根结底是人才竞争。外资银行等新加入市场竞争的银行业金融机构，引入先进的人力资源、业务考核激励和薪酬管理制度机制，不断为大型商业银行带来有益的经验启示，同时也引发日趋激烈的人才争夺战，使大型商业银行业面临严峻挑战。根据五家大型商业银行年报统计，2019 年五大行员工离职人数总计 3.7 万人，比去年新增 1.2 万人。员工离职率呈现不断攀升趋势，虽然存在大型商业银行员工老龄化和人员流动市场化趋势，但不可否认受到外资和城市商业银行、互联网金融机构迅速崛起大量吸纳人才，导致大型商业银行高素质员工跳槽而不断流失的影响。在此背景下，大型商业银行如何优化内部管理制度和薪酬体系，有效吸引、培养和留住人才，使员工在各自岗位上找到归属感，充分发挥主动性和积极性为本行盈利作出贡献，成为推动银行各项业务发展、实现既定战略目标的重要保障。

改革开放三十多年来，大型商业银行在市场竞争中逐渐确立了“以客户为中心”的经营发展理念，与之相适应的客户经理制也在商业银行人力资源管理中落地生根。客户经理作为与客户直接交流的员工群体，是商业银行人力资源的重要组成部分，也是银行拓展业务和创造利润的重要力量和支撑。大型国有商业银行应当通过科学合理的方式设立薪酬激励体系，以此唤醒客户经理潜在的创新服务意识，有效调动客户经理的工作积极性和业务拓展潜力，形成稳固、进取的客户营销服务团队，是当前市场竞争中夺取先机的关键所在。由此，本文选择借助薪酬激励等理论，研究农业银行湖南省衡阳市分行客户经理薪酬体系存在的主要问

题，以期促进银行客户经理薪酬体系优化实践探索。

1.2 研究目的和意义

随着国内银行市场化改革的有序推进，银行人力资源管理、特别是薪酬制度优化经历了跨越式发展，在不断开放的国内金融市场竞争中，人才吸引力持续增强，先后经历了国家行政事业单位工资制度、行员等级工资制度、综合绩效工资制度三个阶段。

1993 年以前，四大国有商业银行比照国家行政机关事业单位发放工资，并无自行确定工资制度自主权，员工工资亦不与银行绩效和经营状况挂钩，平均主义和大锅饭现象普遍存在，未能充分激发员工的营销意识和积极性，实属计划经济体制下国有专业银行的行政工资体制。

1993 年至 2003 年，伴随国家金融体制的渐进式改革，逐步形成国有商业银行为主体、多种金融机构并存的金融组织体系，商业银行开始推行员工等级工资制度，银行各级职员工资主要由职务工资和责任目标津贴构成。其中，责任目标津贴部分（不超过工资总额的 40%）可由各银行按照自主分配的原则，与员工考核结果挂钩且酌情发放。责任目标津贴对银行员工起到按劳分配的正向激励作用，有利于激发员工工作责任感和归属感，也是现代商业银行建立绩效薪酬管理体系的雏形，但商业银行仍然存在薪酬体系单一、激励效果不明显、无法有效区分岗位贡献等缺憾。

2003 年后，商业银行股改和上市步伐加速，遵循全员考核、按绩分配、效率优先、兼顾公平和平稳过渡的原则，纷纷自主建立与现代企业制度相适应的薪酬管理体系，薪酬由员工基本工资、绩效工资、奖励工资和福利计划等部分构成，且按员工等级、不同岗位和承担职责对员工工资加以分级分类，逐步做到薪酬精细化、标准化管理，以此提高自身市场竞争力和对人才的吸引力。国内银行现代薪酬管理体系设计，愈加体现出员工的岗位价值和效益贡献水平，薪酬结构及考评方式日趋合理和精细化，但依然存在薪酬激励导向不科学、指标体系不完善、支付管理不规范等问题。商业银行薪酬制度机制改革必将是一个长期、渐进和逐渐深化的长期过程。

1.2.1 研究目的

本文通过整理国内外薪酬激励理论和实践研究成果，聚焦农业银行衡阳市分行客户经理薪酬制度机制运行中存在的问题，研究目的在于推动银行员工薪酬制度与岗位价值紧密结合、与银行业绩紧密结合、与银行未来业务发展紧密结合，试图为丰富商业银行薪酬管理理论和解决实际问题，实现商业银行吸引和保留骨干人才、提升核心竞争力贡献绵薄之力。

1.2.2 研究意义

1. 理论意义。由于传统平均分配思维的约束、薪酬和激励管理缺乏有效结合、现有薪酬分配模式限制以及前期人力资源改革过程中积蓄的矛盾，导致薪酬改革成为国有商业银行改革中阻力最大的突出环节。国内学者从不同研究角度，不断尝试将包括公平理论、激励理论和人力资本理论在内的各种理论，引入国有商业银行薪酬体系优化的实证研究，通过理论与实践结合推动解决突出存在的薪酬公平问题、有效发挥薪酬激励作用。本文通过分析衡阳市分行薪酬体系落地实施中存在诸多问题，试图在丰富激励理论在指导银行业薪酬体系优化完善方面添砖加瓦。

2. 现实意义。现代市场竞争最重要的是人力资源竞争，人力资源管理的关键在于薪酬体系设计，薪酬制度牵动着银行管理命脉。如何通过优化薪酬制度机制，发挥激励约束作用，有效提升银行资源配置效率和经营业绩，成为商业银行管理者必须持续关注的重要课题。本文结合薪酬激励理论，分析衡阳市分行薪酬管理过程中存在的不足及对客户经理的工作影响，继而提出完善薪酬管理方案设计，对于现实中国有商业银行综合运用薪酬体系，调动客户经理积极性，有效推动业务创新发展具有一定参考意义。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

近年来，国外学者延伸经典激励理论，对企业薪酬理论研究逐步深化，对现

代薪酬管理具有重要指导意义。Shaw 等（2014）通过实证研究发现，企业与员工就薪酬绩效、差距等进行情况沟通，能够有效获得员工认同和尊重感，推动落实绩效薪酬差距并降低员工离职率。Triwibo 等（2016）研究认为，薪酬公平是企业薪酬制度应当坚持的第一原则，薪酬公平是由分配公平、程序公平和互动公平组成的三维结构，建议科学合理确定员工薪酬水平和结构体系，完善员工参与制度和做好薪酬沟融工作，延伸和发展了亚当斯的公平理论。Rumbrach（2017）认为员工对工作绩效和薪酬关系了解程度越高，则对员工的正向激励和企业发展推动作用越明显。Sousa 等（2018）从员工工作动机和满足感等角度开展研究，认为对薪酬差距会对不同职位员工造成不同影响，拉大员工收入差距尽管能在一定程度上提升普通员工的积极性，但这种差距达到一定程度会减少团队合作积极性，此为企业薪酬管理必须考虑的因素。梳理上述国外薪酬研究成果不难看出，国外学者对薪酬理论和问题研究多集中于薪酬影响因素、与劳动效率关系等方面进行分析，更多关注薪酬公平和激励对企业经营发展的促进作用。

1.3.2 国内研究现状

大型商业银行股改上市先后完成后，文跃然（2013）通过对考核激励权重进行分析，强调福利等非货币薪酬对员工激励的激励作用，并论述了薪酬管理研究的“4P”理论基础：职位（Position）、能力（Persion）、业绩（Performance）和市场（Place）。缪毅（2014）等认为，不同文化背景、政治环境和公司治理机制下，各国企业薪酬差距原因和激励效果存在差异，当员工认为存在晋升通道时，薪酬差距才会相应发挥激励效果。宋华（2015）等以 16 家上市银行为研究对象，对银行薪酬水平的相关性进行研究，发现银行薪酬水平整体上与经营业绩和风险呈正相关性，认为银行制定薪酬激励方案应同时考虑经营业绩和风险防范等要素。

在银行薪酬激励研究方面，朱桂艳（2015）针对商业银行支行网点薪酬激励问题开展研究，认为国内商业银行薪酬激励形式过于单一陈旧、指标体系设置不合理、忽视激励中的公平，应当在梳理科学薪酬激励理念的基础上，注重短期和长期薪酬激励搭配运用，确保薪酬激励公平。李江涛（2016）等对国内商业银行部分员工薪酬激励是否有效进行实证研究，认为单纯依靠薪酬激励效果不佳，建

议激励形式多样化,有力与长远发展。车晋刚(2017)研究认为,商业银行基层行一线客户经理通常工作强度较大,但因绩效考核机制不合理,导致员工获得薪酬与劳动付出不成正比。赵丛生(2018)对基层行客户经理薪酬激励对银行绩效营销开展博弈分析,建议对内建立具有公平性的薪酬激励机制,优化客户经理薪酬保障措施。王锦茹(2018)对某银行基层员工薪酬影响因素进行研究,认为应优化基层行绩效考核体系和薪酬结构,通过高弹性的绩效奖励、创新福利体系等举措,推动薪酬制度持续优化。蒋晓婉(2019)借鉴瑞银集团薪酬激励计划,分析计划优势效果并与我国多家银行薪酬制度进行比较,认为应探索将资本工具纳入员工长期激励计划,力求薪酬计划精简透明。陈梦恬(2019)通过数据分析发现,某商业银行因对绩效考核指标设置不合理,导致前中后台员工绩效薪酬差距难以达到激励效果。吴思(2019)认为,银行薪酬体系现存问题主要集中于薪酬结构和分配制度不合理,缺乏科学有效的绩效评价体系,应当优化薪酬结构、改善津贴制度、制定合理的绩效考核体系、发挥精神激励的积极作用,构建切实可行的薪酬保障措施。李延瑞等(2020)立足于国内商业银行薪酬激励制度特征,通过回归性分析揭示了商业银行员工薪酬与风险承担之间的内在关系,发现在“大而不倒”的监管政策下,商业银行通过将员工薪酬同资产规模直接挂钩的激励方式预意实现自身规模持续扩张,银行资产规模扩张会伴随风险承担增加,银行员工薪酬激励和银行风险效应呈正相关关系,并建议建立起完善的与规模、绩效、风险及期限等相匹配的激励制度。车婧璐(2021)对我国国有大型商业银行薪酬激励约束机制进行研究,建议通过建立职业经理人制度、完善绩效薪酬等方式,优化国有商业银行薪酬激励约束机制。

从对国内薪酬研究成果归纳发现,学者对银行薪酬制度研究与我国改革开放和金融业改革发展息息相关,体现出较强的时代特征,更多集中于分析如何建立对内公平、对外具有竞争力的现代银行业薪酬管理体系,通过薪酬公平和激励作用有效促进银行业务快速发展。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容路线

本文内容主要分为以下五个部分：

第一部分，绪论。对论文研究的背景、目的及意义详加阐述，并在此基础上对本文的研究内容、可能的创新之处及研究方式进行介绍。

第二部分，相关概念和理论阐述。通过介绍薪酬等相关概念，综述国内外关于薪酬激励的理论成果，完整搭建论文理论分析框架，为本文提出优化基层行客户经理薪酬体系研究提供理论依据和铺垫。

第三部分，衡阳市分行客户经理薪酬体系现状和存在的问题。着重对农业银行衡阳市分行客户经理薪酬体系历史和现状进行介绍和分析。首先，说明基层行员工的结构特点和历史现状，介绍客户经理的构成和工作特点。其次，介绍基层行薪酬制度机制，以及在调研中了解到的员工访谈、薪酬数据和薪酬计算发放等情况，解释客户经理薪酬分配组成项目，实证分析基层行员工薪酬分配体系及运行机制。最后，通过汇总分析所收集到的薪酬调研数据信息，归纳衡阳市分行客户经理薪酬体系存在的五大问题并分析产生问题的原因。

第四部分，客户经理薪酬体系优化完善方案。对衡阳市分行客户经理薪酬体系提出优化完善建议。明确基层行客户经理薪酬战略及指导思想，制定薪酬体系优化的原则和目标，建议整合优化目前薪酬体系运行流程，如优化薪酬结构，提升客户经理岗位薪酬水平，完善绩效薪酬考核方式，完善薪酬福利措施，加强企业文化等保障措施，由此健全基层行客户经理薪酬体系。本部分内容也是本文的创新点和主要内容。

第五部分，结论与展望。通过前文梳理出衡阳市分行当前薪酬制度机制存在的弱项短板，对客户经理岗位提出有针对性的薪酬体系优化建议，总结提出本文结论，展望后续研究探索方向。

本文研究的技术路线如下图所示：

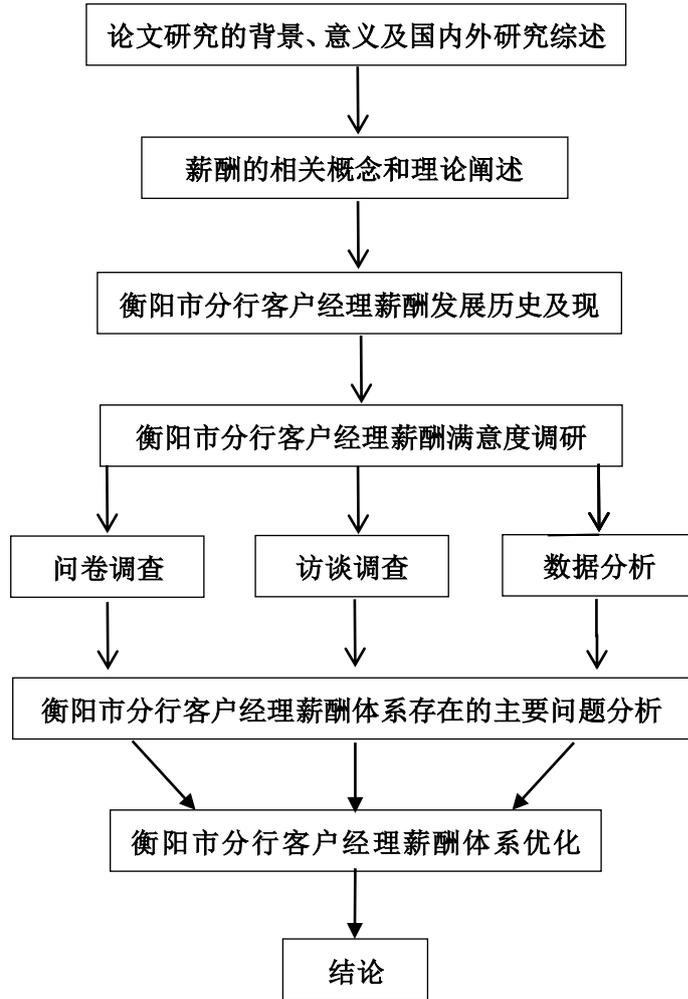


图 1.1 研究技术路线图

1.4.2 研究方法

文献分析法：本文通过归纳整理国内外经典激励和薪酬理论、商业银行绩效考核与薪酬研究等相关文献资料，对银行薪酬管理和员工激励理论实践有了较为深入的理解认识，并以此为基础应用到大型商业银行基层行薪酬管理体系研究之中，通过理论分析在薪酬管理制度机制中的不足之处，并尝试提出完善建议。

案例分析法：本文以农业银行衡阳市分行客户经理薪酬管理制度机制为研究案例，通过对衡阳市分行及所属支行网点薪酬现状和特点进行深入研究总结，分析客户经理薪酬体系存在的问题及成因，通过灵活多样绩效考核设计，尝试提出优化客户经理薪酬管理优化方案。

调查研究法：本人在实习中曾深入湖南省衡阳市分行对薪酬制度、产品服务计价标准、薪酬考核激励机制及薪酬发放实务开展调研，并就该行薪酬发放数据进行深入比对分析研究，曾抽出大量时间对基层行客户经理开展访谈并开展调查问卷调研，详细了解客户经理对薪酬激励机制的真实想法，以实际调研和数据分析为基础，设计基层行客户经理薪酬优化方案。

2 相关概念和理论阐述

2.1 相关概念

2.1.1 薪酬概念和功能

薪酬概念至今未有统一表述，国内外学者从企业（股东）、员工和管理者等不同角度对薪酬概括定义。通常认为，薪酬是指员工为所在单位提供劳务所获得的各种形式回报的总和。国际通行的薪酬概念有广义和狭义之分，狭义上的薪酬是可以用货币衡量的经济性薪酬。银保监会印发的《商业银行稳健薪酬监管指引》对银行员工薪酬作出明确定义，即“商业银行为获得员工提供的服务和贡献而给予的报酬及其相关支出，包括基本薪酬、绩效薪酬、中长期激励、福利性收入等项下的货币和非现金的各种权益性支出。”可见监管部门所采用的是狭义薪酬的概念。广义上的薪酬除物质收益外，还包括职业发展、员工满意度等非经济性薪酬。本文所研究的薪酬是指广义薪酬。

薪酬构成方面，可将薪酬分为直接和间接薪酬两部分，直接薪酬是单位直接以货币形式对员工支付的报酬，如基本工资、绩效工资和货币津贴等；间接薪酬是单位为员工带来便利和减少之处而支付费用，如“五险一金”、职业年金和培养培训等待遇，其不以员工为本单位的工作时间为计算单位。广义薪酬构成如下图所示：

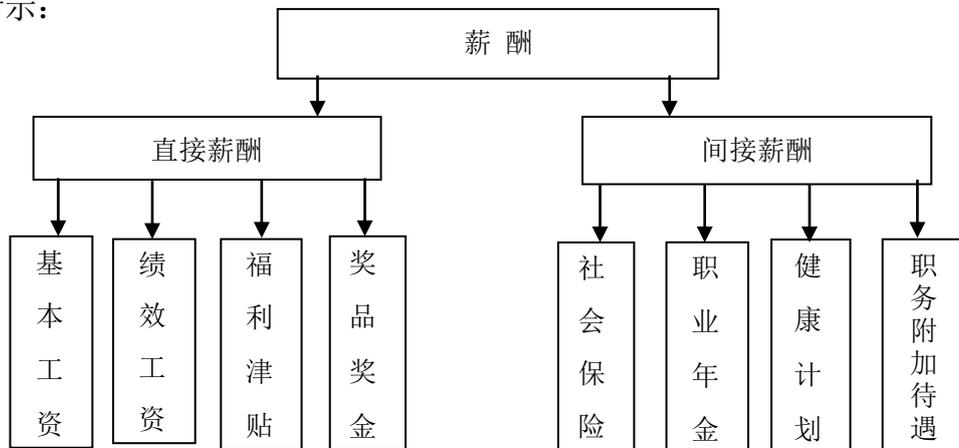


图 2.1 广义薪酬结构图

薪酬功能方面，一是保障功能。薪酬是员工收入的主要来源，对于员工及其家庭维持生活的保障作用是无可替代的。从经济学角度看，薪酬是员工劳动付出从企业获得的经济补偿。二是激励功能。员工对薪酬感知可影响其工作态度和绩效并产生激励作用。当员工基础薪酬需求得到满足后，通常产生更高层次需求，如以取得比他人更高薪酬作为企业对自身工作价值的肯定，这时薪酬多寡对员工发挥引导和激励作用，用于吸引和保留人才。三是调节功能。薪酬能有效实现人力资源的合理配置和人员素质结构调整，调节人才在企业 and 部门间的持续流动，同时控制企业成本。

2.1.2 薪酬体系及影响因素

各商业银行的性质、规模和发展阶段有所相同，为适应自身发展需要所采用的薪酬体系侧重点也有所不同。银行在设计薪酬体系时，必须对目标及激励重点进行分析，然后确定薪酬制定策略。目前国际上通行的薪酬策略包括市场先行策略（Market Lead Policy）、市场追随策略（Market Match Policy）、市场拖后策略（Market Lag Policy）和市场混合策略（Market Mix Policy），相应形成了以下几种类型的薪酬体系。

1. 以岗位为核心的薪酬体系。也是目前商业银行广泛采用的薪酬体系。岗位薪酬体系首先合理确定银行所需各岗位及职责，并通过点数、岗位参照等方法，量化评价各岗位对银行发展的战略价值，由此匹配相应的薪酬水平。此类薪酬体系相同或近似工作职责岗位薪酬相当，能使员工感到薪酬公平，同时激励员工努力通过岗位晋升提高薪酬待遇，制定和操作简便易行。但无法对相同岗位员工的个人能力要素和完成工作量进行量化评价，使薪酬激励作用得到充分发挥，国有商业银行员工离职有此原因。

2. 以技能为核心的薪酬体系。即以员工专业知识和技能等个人因素确定薪酬水平，此类薪酬体系有利于科技型企业激励员工通过自身技能提升创造更多价值，吸引高素质专业人才。但该薪酬评价标准也有明显不足：一是就员工而言，如果技能等级不同但岗位、工作内容相同，就会使员工认同感降低，产生不满情绪，工作热情必然受到打击，也不利于团队协作。二是由于员工需要提升自身职业技能改善薪资待遇，无疑会使银行的培训成本相应攀升；三是对于员工专业能

力（如特定金融服务项目）有时无法客观准确测算，或容易掺杂主观性因素。

3. 以绩效为核心的薪酬体系。即以员工（团队）工作完成量、工时绩效和任务完成率等为核心衡量和确定薪酬。企业通过关键绩效指标（KPI）将经营目标任务分解到每名员工，对员工在一定时期内的任务完成量进行评价并匹配薪酬，绩效薪酬体系最大的特点在于薪酬随工作任务完成量或工时而浮动，其优势在于有效激励员工提高自身绩效达到企业经营目标，薪酬评价指标更具灵活性、公平性和竞争性，但不足之处在于设计关键绩效指标相对复杂、考核程序繁琐，不同岗位工作任务有时难以量化比较和薪酬挂钩，并造成人力资源管理成本上升。

实践中，国内外商业银行通常综合前述主流薪酬体系和类型，结合自身特点和经营目标制定综合完备的薪酬体系，通过不同薪酬制度机制相互并行、取长补短、融合发展，动态平衡员工岗位、能力和绩效差别，从而充分激励员工实现企业经营目标和持续发展。

2.1.3 客户经理概念和职责

客户经理的概念和由来。客户经理制度是市场竞争和商业银行“以客户为中心”经营理念逐步建立发展的产物，Hammer 和 Champy（1993）在《再造企业》一书中首次提出，企业的核心在于“一套贯彻始终的共同为顾客创造价值的活动”，可视为客户经理制度建立的理论基础。随着经济发展，客户金融需求日益多元化，需要与银行资产、负债和中间业务及零售各部门接触，由于客户对银行内部工作机制不熟悉，导致业务办理效率低下和对银行服务不满，为了有效拓展和维护客户管理，商业银行开始向大客户派出专职服务人员提供高效、便捷的综合金融服务。客户经理制度在美国银行业中普遍推行后成效显著，推动美国银行业平均资本收益率和资产收益率分别上升了 33%和 50%，此后经过多年实践探索和金融电子化发展，客户经理制逐步成熟并走向世界。

通常认为，客户经理是指企业中直接面对客户、拓展市场，专为客户提供服务的员工或职务。多数银行从服务目标客户角度划分，将客户经理分为对公和零售客户经理。本文研究某商业银行对客户经理级别从高到低共分为 6 个等级：高级专家级客户经理、专家级客户经理、资深客户经理、高级客户经理、客户经理、客户经理助理。商业银行客户经理制以此可归纳为：以客户经理为对象，所

设计的人力资源组织结构和市场营销岗位专业职务体系,包括岗位职责、从业要求、等级认定、绩效和薪酬管理等内容。客户经理制将原本以产品为中心的传统经营模式转变为以客户为中心、以市场为导向的新型人力资源管理模式。客户经理制的诞生不仅标志着商业银行在经营理念上的创新,更是银行自身体系架构改革的创新尝试和管理模式上的重要突破,充分体现目前商业银行在市场发展环境下的经营思路,即将“多点分散”转变为“单点对多点”的集约型营销模式,突出了重塑业务流程、竞争优质客户的经营战略,把产品服务营销、传递市场信息和管理客户一体整合,从而形成营销合力和实现经济效益做大化。

1. 客户经理职责。以本文研究的农业银行为例,客户经理的主要职责包括:一是完成本级行分配的年度营销计划及绩效目标。二是组织开展行业研究,制定客户营销方案,实施本行客户营销及产品推广活动。三是开发客户关系,对外发挥客户与银行间的渠道作用,拓展存量客户金融资源,营销潜在优质客户,协助客户办理业务和提供产品售后服务。四是协调行内关系,根据客户需求组织参与产品研发,对内协调行内各部门满足客户综合金融需求。五是组织开展贷前调查,严格执行贷后管理规章制度,有效防范和化解信贷风险。六是收集客户信息,开展包括客户资料档案收集、录入等客户关系管理,完成业务培训、客户服务导入等基础管理,培育长期稳定的客户关系。

2. 客户经理特点。客户经理具备较为明显的岗位特征:一是兼具综合素质。客户经理面对客户涉及对公和零售、国内与国外及各行各业,覆盖面广、类型多样,需要客户经理具备丰富的金融知识,具备较强的市场开拓与创新意识,为客户提供综合金融产品服务。二是业绩导向突出。客户经理是银行创造利润的核心岗位,直接面临营销效率类、效益效率类和风险控制类等各类考核指标,绩效考核严格且工作压力大,因此在银行各岗位中离职率较高。三是发挥桥梁作用。客户经理主要面向行外开展业务营销拓展工作,需要对外协商客户明确需求,对内会同有关部门实现客户需求,做好客户金融服务的“导航员”和行内客户需求的“分析员”。

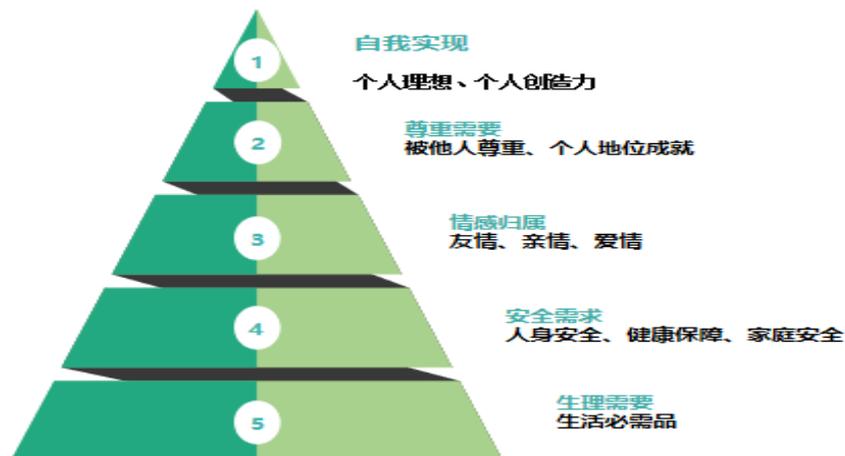
2.2 相关理论基础

国内外学者对薪酬理论实践研究通常以经典需求激励理论为出发点,不同学

者从不同角度研究逐渐形成发展出需求层次理论、双因素理论、预期理论和公平理论。

2.2.1 需求层次理论

马斯洛的需求层次理论总结提出，一般人的需求从低到高应当分为五个层次，分别为生理需求、认同需求、尊重需求及自我实现需求。通常在低层次需求总体未得到满足前，个人不会越级产生更高层次的需求，但人的需求层次并非完全固定，可随社会环境变化而变化。该理论印证了银行员工衣食住行的物质需求，为最基础的需求，员工期望合理薪酬在满足其生活需要的基础上，可比实现自身工作价值肯定，薪酬激励始终是激发员工为企业创造价值的基础核心措施。



2.2.2 双因素理论

赫茨波特的双因素理论认为，调研发现影响员工积极性的因素可分保健和激励因素两类。保健因素包括企业管理、工作环境和员工关系等维持工作现状的因素；激励因素包括工作兴趣、岗位晋升以及与业绩挂钩的薪酬奖励等因素，两种因素彼此独立、互补影响，即保健因素能给员工带来满意感而不能消除不满，激励因素有助于持久激发员工积极性。该理论说明了员工薪酬应当分为基础和绩效工资两部分，基础工资属于保健因素，绩效工资则属于激励因素。通过绩效考核使员工岗位业绩与薪酬收入相匹配，有利于激发员工敬业创业积极性。

2.2.3 预期理论

富勒姆的预期理论认为，员工的工作积极性与本人完成工作的预期、完成工作对员工带来的满足程度呈正相关关系（工作积极性=完成工作期望值×工作满足程度）。该理论揭示出员工视完成工作目标价值越大，完成工作概率越大，完成工作的积极性就越强烈。银行管理目标既要回报股东，又要回报员工，二者相互协调、相互促进，现代银行薪酬体系既考虑当期薪酬，又要充分重视各类长期的薪酬激励计划，使员工感受到通过自身努力能够分享企业经营成果和成长价值。

2.2.4 公平理论

亚当斯的公平理论认为，员工根据工作成绩取得报酬后，不仅会看自身薪酬的绝对值，还会与其他承担类似工作员工取得的报酬进行比较，如与参照对象横向比较（含个人素质、职业修养、工作内容和投入精力等因素）薪酬等待遇相当时，才会感觉公平，如薪酬等待遇差距大，就会产生心里失衡和主观感觉受到不公平待遇，可能会挫伤工作积极性，导致并降低努力或改变产出结果（如增加产量同时降低质量）。公平理论对银行薪酬研究启示在于，员工在获得薪酬不仅关注绝对量增长，还会与相同岗位同事的薪酬进行比较，商业银行薪酬管理应当在关注本行薪酬待遇提升的同时，关注同一部门内部甚至不同行之间相同岗位的薪酬差距。

3 衡阳市分行客户经理薪酬体系发展和现状

3.1 衡阳市分行及客户经理岗位现状

3.1.1 衡阳市分行基本情况

农业银行是我国五家大型商业银行之一，1979 年恢复成立，2009 年整体改制为股份有限公司，2010 年实现 A+H 股挂牌上市，多年来充分发挥城乡联动优势，实施差异化竞争策略，依托庞大的分支机构、电子化网络和多元化的金融产品，致力于为广大客户提供优质的金融服务，截至 2019 年末，总资产 2.4 万亿，分支机构达到 2.3 万余个，实现净利润 0.21 万亿元，境内分支机构共计 2.3 万个，包括总行本部、37 家一级分行、390 个二级分行，3445 个一级支行，1.9 万个基层营业机构，是国内大型商业银行中分支机构最多的银行。

本文所研究的农业银行衡阳市分行地处湖南省衡阳市，衡阳市是湖南省中南部的重要工业城市，下辖 5 区 5 县，被定位为国家承接产业转移示范区、加工贸易重点承接地，是湖南省乃至国家中南地区的重要交通枢纽，目前全市常住人口 813 万人，居湖南省第 2 位。该行是农业银行所设地级市二级分行，内设 14 个部门，员工 1255 人，其中，本级客户部门设有公司业务部、机构业务部、国际结算部、个人金融部、大客户部和信用卡中心等部门，下辖 11 家支行，49 家网点。近年来，衡阳市基层行坚持“客户至上、始终如一”的客户服务理念，持续深化金融产品和服务创新，坚持推进零售业务转型和对公业务精耕细作，着力加强人力资源管理，切实防范经营风险，实现各项业务高质量发展，截止 2019 年末，衡阳市基层行各项存款余额 107.23 亿元，贷款余额 55.6 亿元，并实现中间业务收入 0.32 亿元，与当地同业相比，资产和负责业务均居第二位，具有人员多、网点多县域地区业务占优等特点。

3.1.2 衡阳市分行客户经理现状

从人力资源管理角度分析，近年来，衡阳市基层行通过按计划招聘大学毕业

生、行内调入专业型人才、客户经理岗位资格考试和评定等方式，不断调整优化员工结构，客户经理岗位编制和人员组成较为合理，截至 2019 年末，占员工人数的 19%（比全行平均水平高 3%），实际在岗 235 人。其中，按业务划分，对公客户经理 134 人，占 57%，个人客户经理 101 人，占 43%；按岗位等级划分，专家级和资深客户经理（二级分行负责人级）17 人，高级客户经理（二级分行部门或支行负责人级）77 人，客户经理（二级分行部门或支行员工级）112 人，客户经理助理（二级分行部门、支行员工级且入行未满 3 年或网点对公操作岗）32 人。与行内同等经济发达地区二级分行相比，客户经理队伍充足、结构合理、素质较高，是一支充满活力和战斗力的专业化客户经理队伍。

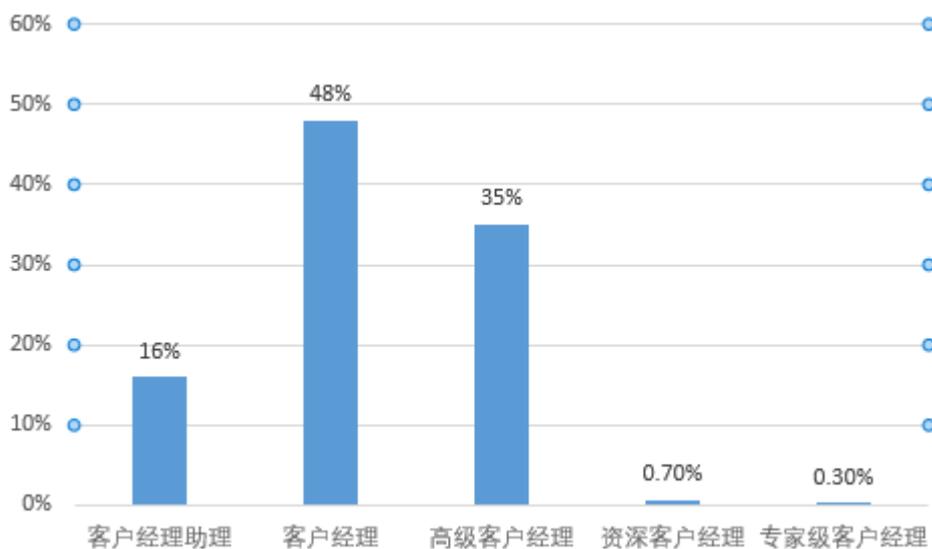


图 3.1 衡阳市分行各级客户经理人员结构图

本人通过调研访谈了解到，与本行和同业相比，衡阳市分行客户经理队伍年龄偏大、人才素质高、流动性强，主要特点包括：

一是年龄相对偏大。这也是国内大型商业银行普遍面临的问题。虽然经过多年发展，衡阳市基层行员工年龄结构和学历水平得到显著优化，平均年龄 43 岁，40 岁以下员工占比 42%（比全行平均水平高 4%），且 64% 以上有大学本科以上学历（比全行平均水平高 7%），但与所在市同业市场份额第一的中国银行衡阳市基层行相比，平均年龄高 2 岁。其中，客户经理平均年龄 40 岁，虽然比本行员工平均年龄低 3 岁，但与先进同业相比年龄依旧偏大。

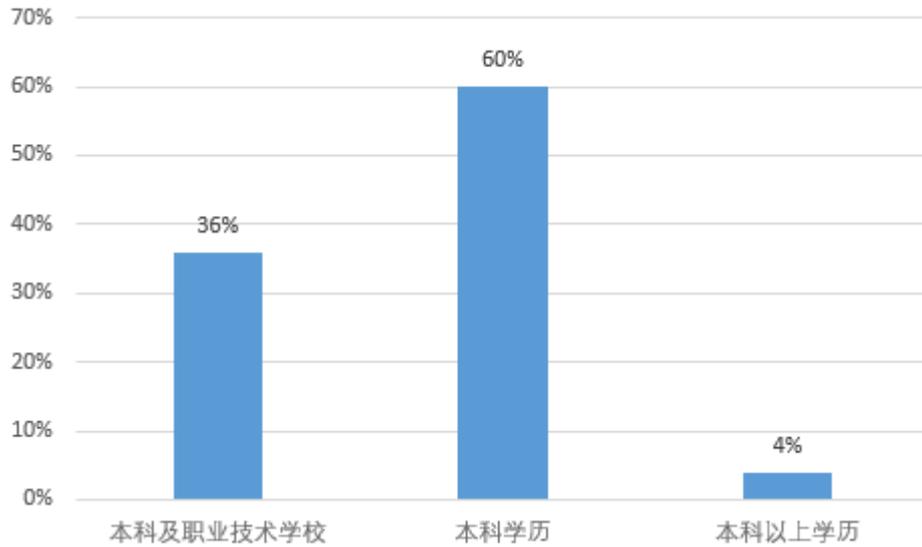


图 3.2 衡阳市分行客户经理学历层级结构图

二是专业素质较强。衡阳市分行高度重视客户经理队伍建设，坚持按照“合规、尽职、担当、敏锐”的特色理念，持续推进客户经理队伍配备和结构优化调整，建立健全激励约束和培训交流机制，强化合规约束和行为管控，不断提升客户经理队伍素质，本人调研时，该行客户经理均通过了行内统一组织的岗位资格考试，能熟练运用客户关系管理系统维护客户营销信息，并经常通过晨会、培训班、网络学院、移动端 APP 等形式开展线下、线上业务学习和素质提升培训。

三是人员流动性强。与银行其他岗位（行政、产品、风险和科技等岗位）相比，客户经理岗位压力大、考核严、人员流动性较高。由于衡阳市基层行所在地市场开放度高、人才竞争激烈，客户经理尤其是其中业务骨干的流失率偏高，仅 2017 年至 2019 年衡阳市分行就有 25 名客户经理离职。据了解，其中 17 人金融当地城市商业银行、信用社和证券公司等金融机构；而近三年通过各渠道补充的客户经理岗位员工为 36 人，其中 32 人为新招聘大学毕业生（其余 4 人为衡阳市基层本行员工转岗），缺乏工作经验，需要进一步培养和成长积累。

3.2 客户经理薪酬体系现状

2003 年以前，衡阳市分行作为国有大型商业银行的分支机构，员工薪酬体系一直比照国家机关和事业单位薪酬模式发放工资，且市场化薪酬制度改革起步

较晚，平均主义色彩极为浓重。2003 年后，衡阳市分行抢抓国有商业银行改革契机，建立了职务工资和津贴构成的薪酬体系。2009 年，衡阳市分行顺应总行股改推动实施薪酬改革，“以岗定薪、岗变薪变”确定员工岗位职级序列及薪酬系数（薪档套档模型），通过对绩效考核、薪酬结构等多方面进行完善优化，建立岗位薪酬、绩效薪酬、奖励薪酬采取相应薪酬基值乘相应薪酬系数的薪酬计算方式，形成符合现代金融企业特质的薪酬薪酬体系。

3.2.1 客户经理薪酬构成

近年来，衡阳市基层行严格落实总分行薪酬制度改革要求，陆续调整完善员工收入分配办法，逐步取消平均发放的货币化福利，适当拉开不同岗位人员、不同层级客户经理之间的收入差距，使各层次人员的收入水平能够紧密与其工作能力和工作贡献挂钩。目前，衡阳市分行客户经理薪酬主要有基本薪酬、岗位薪酬、绩效薪酬、奖励薪酬和间接薪酬（福利和服务等）五部分构成。

基本薪酬根据客户经理等级及行政职务（职称）、任职年限、工龄（入行年限）和学历等因素确定，包括岗位薪酬和各类津补贴（如住房、通讯、出差等补贴补助）组成。根据《商业银行稳健薪酬监管指引》规定，“津补贴是指商业银行按照国家规定，为了补偿员工特殊或额外的劳动消耗，以及受物价变动影响导致员工实际收入下降等给予员工的货币补助。”基本薪酬目的是为了保证岗位正常运行和员工基本生活。

岗位薪酬是员工工资构成相对固定的组成部分，依据客户经理所在不同层级和岗位的任务大小、难易程度、工作领域、工作量和对工作质量的要求等一系列因素差异程度进行职位综合评估后，确定员工岗位职级序列及薪酬系数，拉开不同岗位和职级差距考核发放。岗位薪酬以岗位系数乘以岗位工资基值确定发放标准。其中，岗位系数是将各类工作要素估值并设计出结构化量表得出。

绩效薪酬是客户经理工资构成中活的部分，以绩效工资基值 \times 岗位系数 \times 绩效考核浮动系数确定发放标准，员工月度、季度和年度绩效多效考核并施，综合所在团队绩效考评得分情况进行适当调整。其中，根据客户经理是否担任领导职务，又分为管理和业务序列岗位，管理序列客户经理（如部门和支行负责人）在本部门或支行整体业绩绩效考核系数占比较高；业务序列客户经理在各岗位绩效

考核系数占比较高，管理类和业务类绩效考核浮动系数可在 0 至 1.5 之间浮动。

奖励薪酬主要包括专项营销奖励和年终奖励薪酬，依据衡阳市分行客户部门或下辖各支行完成专项营销任务或年业绩目标考核得分情况，综合岗位系数和日常工作表现打分情况计算得出，一般按季或按年发放。其与绩效薪酬的区别在于，绩效薪酬更多与个人绩效表现关联，而奖励薪酬牵引客户经理关注所在部门或支行的整体业绩表现或专项营销任务完成情况，以及通过薪酬处罚措施倡导员工遵规守纪。除此之外，衡阳市分行奖励薪酬还包括评先争优等荣誉奖金等。

间接薪酬包括最大特点在于不直接以货币形式发放给员工，衡阳市分行的间接薪酬按照总行政策并结合本行实际，除规定的“五险一金”外，包括但不限于职业年金、员工节假日和生日慰问品、防暑降温劳保用品、年度员工体检、带薪年假休假等。

表 1 2019 年衡阳市分行客户经理岗位月应发平均薪酬统计表

单位：元

岗位分类	薪酬系数范围	基本薪酬	岗位薪酬	绩效薪酬	奖励薪酬	间接薪酬	月薪酬合计
专家级客户经理	M4 至 M5	5000	14000	15000	4170	1330	39500
资深客户经理	M1 至 M3	4400	12000	13000	3970	1130	34500
高级客户经理	P7 至 P10	4100	8000	10000	3970	930	27000
客户经理	P3 至 P6	3500	6000	8000	4770	730	23000
客户经理助理	P1 至 P3	2900	3000	6000	4570	530	16000

3.2.2 客户经理薪酬体系运行现状

衡阳市分行结合同业竞争环境和业务发展情况，不断优化薪酬体系，尝试建立对内具有公平性、对外具有竞争性的现代商业银行薪酬体系。此处重点说明客户经理岗位考核及薪酬体系运行现状特点。

一是适当调整前台营销与后台运营岗位薪酬比例，近年来营销人员薪酬总额增长幅度大于后台运维人员，同时根据不同岗位工作责任、经验能力和经营考核任务，适当拉大不同级别客户经理之间的岗位薪酬差距比例，如衡阳市分行人员

数量最多的客户经理助理、客户经理、高级客户经理岗位薪酬比例虽仍为 1: 2: 3, 但金额数量较改革前差距拉大一倍。

二是在保护员工基本利益, 在各级各类员工薪酬总额不降的基础上, 多策并举提升客户经理薪酬激励效果。如客户经理的收入分配直接与本人工作业绩挂钩, 按其服务客户为全行业绩贡献大小, 实行基本薪酬下可保底、绩效和奖励薪酬上不封顶、多劳多得的薪酬分配原则; 绩效考核推行“产品计价+目标考核”的考核体系, 采取定量与定性考核相结合的考评方法, 定量考核按贡献额(经营指标体系)的 80%为准; 定性考核按计划完成和工作质量为准, 占贡献额(营销管理综合素质)的 20%, 同时推广项目营销和团队考核, 对项目营销分阶段兑现奖励, 通过团队考核平衡利益分配, 将员工利益与全行业务发展紧密联系在一起。

三是为充分调动二级分行各部门和各支行客户经理积极性, 摆脱管理队伍膨胀且营销人才流失的困局, 衡阳市分行根据总行深化人才发展机制改革和客户经理建设指导意见要求, 完善客户经理晋升机制、优化岗位等级制度, 打通客户经理管理和专业序列晋升双通道, 为引进、激励和稳定人才提供平台。除行政职位晋升提薪通道外, 将全行专业序列职位职数, 尤其是资深客户经理及以上岗位职数向前台客户部门合力倾斜(改革前仅有二级分行行长和副行长级 5 个行政职位), 并在同一级别设置更多薪酬等级, 及时组织开展选拔聘任工作, 使客户部门员工能够持续提高。

四是开展客户经理常态化评先评优奖励活动, 衡阳市分行积极参与和自行组织优秀客户经理、客户账户营销、产品创新推广等各类评先争优和营销竞赛活动, 根据辖内两户营销和业务经营情况按季按年评选出分行、支行优秀项目和优秀客户先进集体和个人, 除给予奖金奖励外, 还优先安排优秀客户经理参加后备人才培训班等, 对符合条件的优先纳入全行青年英才工程培训体系; 同时持续搞好食堂和慰问茶点、两节送温暖和对困难员工进行帮扶, 注重企业文化熏陶和后备力量锻炼培养, 增强客户经理队伍的认同感、凝聚力和进取心。

3.2.3 同业薪酬调研情况

本人通过与衡阳市分行同事走访同业交换数据、赴本市监管部门调研结果显示, 虽然衡阳市基层行近年来逐步建立完善符合时代发展和具备一定竞争力的薪

酬激励制度，千方百计调动客户经理工作积极性。与自身相比，衡阳市基层行客户薪酬总体水平近 3 年来随经营业绩逐年提升，且增幅高于中后台员工薪酬增幅水平；但与市场份额同业第一的中行及当地城市商业银行薪酬相比仍有一定差距，由于获取同业薪酬数据有限。并需排除零售完成定量考核等不确定因素，本文仅对 2019 年末衡阳市分行、当地中国银行、城商行和农商行对公客户经理年人均薪酬进行比较。从下图同业薪酬状况比较可以发现，2019 年中行和城商行对公客户经理薪酬水平显著高于衡阳市基层行，说明该行（对公）客户经理目前薪酬水平仍缺乏外部竞争力。同时，当地同业城市商业和农村商业银行对客户经理和领导班子还实行上不封顶的薪酬激励政策，对业绩突出的客户经理按营销成果一定比例将战略激励工资直接奖励个人，对领导班子成员结合任务目标实施年薪制考核。

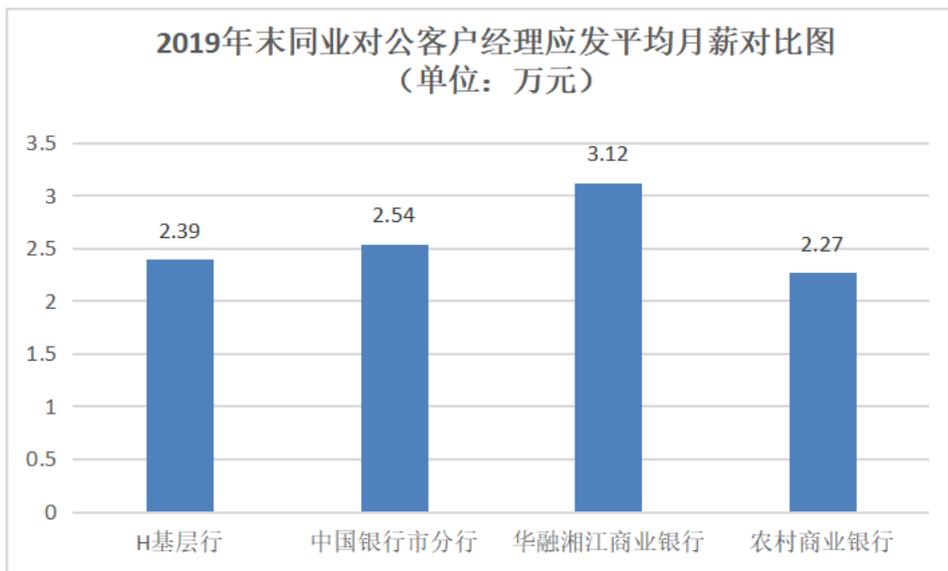


图 3.3 2019 年末同业对公客户经理应发平均月薪对比图

3.3 客户经理薪酬满意度调研

3.3.1 调研方式概述

问卷调查法是指将调研内容制成标准化问卷，将问卷分发至事先明确的调查对象，通过对问卷回收整理和统计分析，从而得出研究结论的研究方法，其是调研实践中采用最频繁的一种方法。访谈法是指通过与事先确定的研究对象进行互动交流，根据被访谈者非标准化答复搜集研究结果的方法。问卷调查法效率高，

流程标准化、形式匿名性，有利于快速获取信息，但获取信息受问卷局限；访谈法能不受问卷文字局限，便于开展深入调查并直接获取调研信息，但访谈效率较低，不能及时获取信息，两种方法搭配运用较为合理。

为详细了解衡阳市分行客户经理薪酬满意度信息，充分掌握衡阳市分行薪酬管理方面可能存在的问题，本人与省行同事一同通过行内管理系统设置发放问卷并对部分分支行员工访谈，先后对衡阳市分行相关部门，以及下辖 11 家支行中的 4 家城区支行和 2 家县域支行客户经理进行了薪酬满意度调查，了解该行城市和县域不同地区、不同岗位和级别客户经理对 2019 年薪酬的满意程度。

3.3.2 问卷调查设计与实施

本人通过行内人力资源系统采取按衡阳行客户经理结构事先确定调研对象名单（人员结构详见下表）、设置客户经理级别但承诺无记名回收问卷方式开展问卷调查，并设置提交问卷答题完整性技术设置，从而打消参与调研员工顾虑、确保问卷填写信息的完整性。调查问卷问题分为个人基本信息和薪酬满意程度两个部分，主要针对薪酬满意度、薪酬极差度、薪酬公平度、同业对比度、待遇认知度、收获满意度和薪酬激励度等几个角度，共设置 20 道单项选择题。

调研组先后向衡阳市分行大客户、公司和机构业务、个人金融和个人信贷等部门客户经理发出问卷 40 份，向 4 家城区支行和 2 家县域支行（含所属网点）客户经理发出问卷 160 份，共通过行内系统以发放问卷 200 份，参与调研人数占衡阳市基层行现有客户经理的 85%以上，后经整理有效回收问卷 194 份，其中 6 名员工因工作和个人原因未做答复。

表 2 问卷调研对象人员结构统计表

调研对象人员类别	人员选项	人员分布	人员占比
性别	男	83	43.0%
	女	111	57.0%
年龄	25 岁至 30 岁	42	22.0%
	31 岁至 40 岁	73	37.5%
	40 岁以上	79	40.5%
级别	资深客户经理及以上	2	1.2%
	高级客户经理	64	33.2%
	客户经理	91	45.8%
	客户经理助理	37	18.5%
业务类型	对公业务	99	51.0%
	个人业务	95	49.0%
所在单位	分行部门	22	12.0%
	支行网点	172	88.0%
学历	大学专科	16	11.5%
	大学本科	137	71.5%
	硕士及以上	41	20.5%
工作年限	1 年至 3 年	22	12.5%
	3 年至 8 年	61	32.5%
	8 年以上	111	55.0%

3.3.3 员工访谈设计与实施

考虑到调研时间有限、难以聚集访谈对象及受访者工作时间紧任务重，调研组决定将访谈法列为问卷调研的辅助方法，对访谈时间控制在半小时内，并承诺

对访谈内容严格保密。本人跟随调研组先后对衡阳市分行 1 位行领导班子成员（资深客户经理），2 位部门负责人（高级客户经理），2 位城区和县域支行负责人（资深和高级客户经理），5 位支行和网点客户经理（客户经理和客户经理助理）共 10 人进行访谈，重点就衡阳市分行薪酬在辖内同业市场吸引力，岗位绩效薪酬考核、专项营销激励薪酬分配的满意度、希望得到的间接薪酬类型、员工薪酬待遇沟通互动情况、薪酬公平性和成长空间以及薪酬改进措施等非标准性问题征求了受访者的意见建议。同时，调研组还对分行人力资源部负责人、2 位城区和县域支行办公室负责人（负责人力资源）进行了访谈，了解衡阳市分行薪酬规划、绩效考核、薪酬差异和福利待遇现状及薪酬改进建议措施等信息，以从侧面判断验证问卷和访谈结果的准确性。

3.3.4 问卷和访谈调查结果分析

在薪酬满意度方面，通过对调查问卷结果进行统计分析发现，受调研客户经理对目前衡阳市分行薪酬满意度总体程度不高，仅有 36% 的调研对象对目前薪酬表示满意，且分行部门员工占比较高，达到 75%，其余人员均选择了不满意或非常不满意，尤其是（硕士研究上以上）高学历员工认为薪酬水平与学历不匹配；仅有 37% 的员工选择对近三年来薪酬涨幅表示满意，这也与衡阳市近年来物价涨幅抵消了名义薪酬上涨不无关系。本人同时通过访谈了解到，员工反应高级客户经理以下岗位基本薪酬和岗位薪酬差别较小、且近 3 年增幅不大；80% 的客户经理认为间接薪酬（福利）水平低且形式单一，无法体现个人营销业绩和工作成果回报，由此也验证了马斯洛的需求理论中，人的基本需求满足后将逐渐体现自我价值实现需求的有关内容。

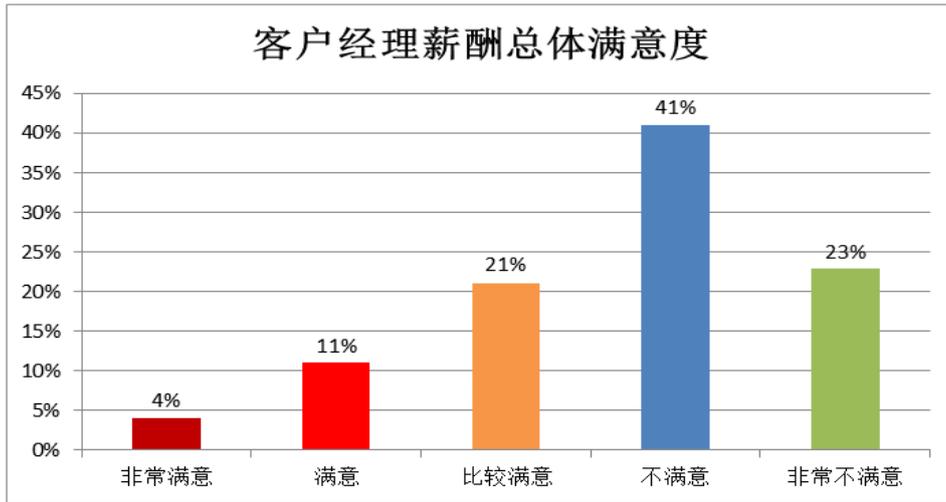


图 3.4 客户经理薪酬总体满意度

在薪酬公平性方面，在回复问卷“劳动付出与收入是否成正比”问题时，有 68% 的员工回复“不认同”和“很不认同”；有 82% 的员工回复，与分行其他同级岗位相比，客户经理工作强度和难度高，但未得到与之相匹配的薪酬待遇，薪酬差别不大，存在“吃大锅饭”的现象；有 69% 的问卷受访员工和 80% 访谈员工反映专项营销战略激励薪酬（奖励工资）被分行统筹拿来用作拉大内部员工收入差距，未能体现发放到位和体现薪酬公平性。表明目前衡阳市分行薪酬制度和分配机制部分设计并不合理，薪酬水平并不完全与岗位责任相匹配。

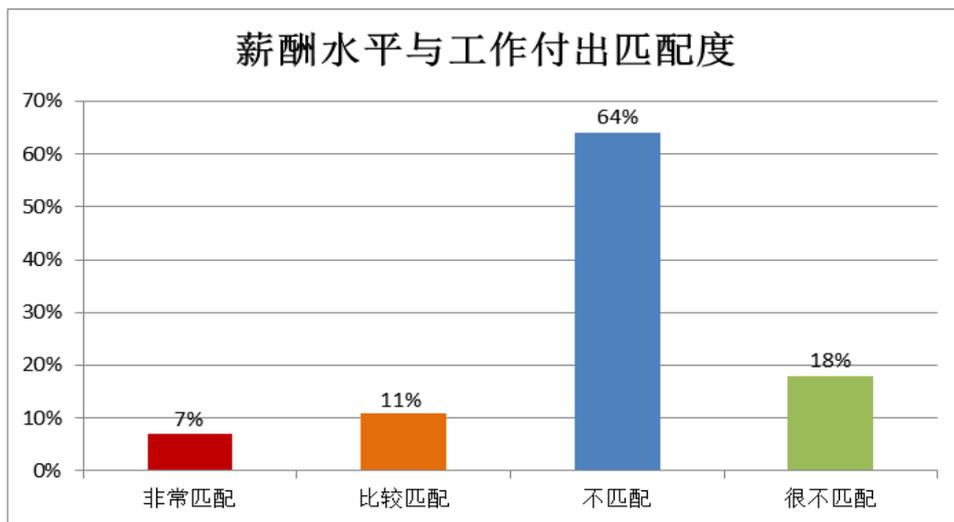


图 3.5 薪酬水平与工作付出匹配度

在薪酬竞争力方面，74% 的问卷调查员工回复认为所在岗位薪酬水平与本地同相比不具有吸引力或非常无吸引力，在访谈中 80% 的受访者也认为衡阳市分行薪酬待遇与本地中行、城商行相比的确存在一定差距，部分客户经理离职跳槽与

薪酬待遇有一定关系，这说明衡阳市分行客户经理薪酬水平在同业中处于偏低水平，缺乏竞争力，对关键人才不具备吸引力，一定程度上影响员工工作积极性和职业自豪感。

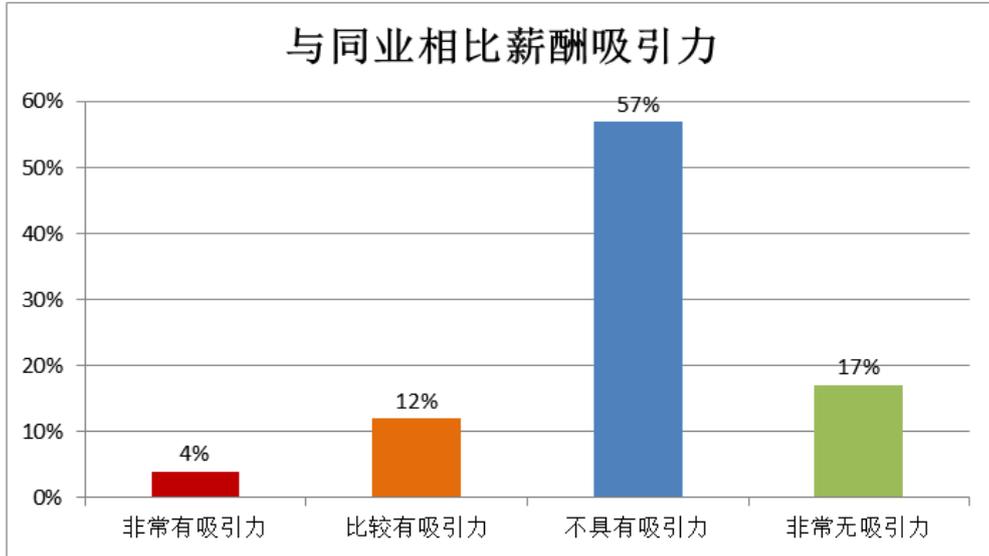


图 3.6 与同业相比薪酬吸引力

在绩效薪酬激励方面，67%的问卷调查员工认为绩效薪酬激励非常或基本起到激励作用，说明衡阳市分行客户经理对绩效薪酬激励作用具有一定认可度。值得一提的是，72%的问卷调查员工认为，绩效薪酬所占薪酬总额比例（25%至35%）不合理，64%的员工认为绩效薪酬所占薪酬总额比例应当达到50%以上；40%的受访谈者反应，绩效与薪酬挂钩效果不明显，客户经理绩效考核缺乏合理性、公平性，员工营销贡献无法准确衡量，可能存在绩效薪酬与效益类指标挂钩比重偏低、与规模类指标挂钩偏重，影响薪酬分配效益导向弱化、绩效薪酬激励作用短期化等问题，从而导致薪酬激励作用大打折扣。

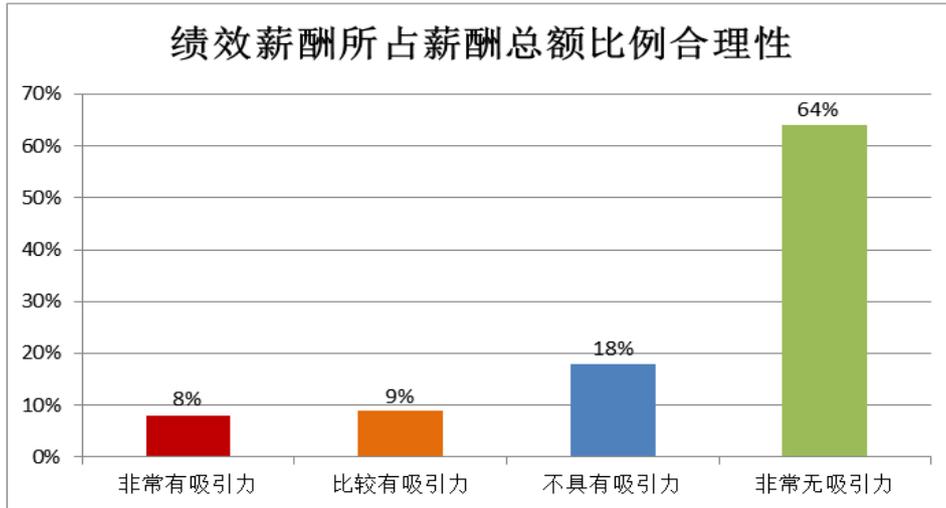


图 3.7 绩效薪酬所占薪酬总额比例合理性

在薪酬制度沟通满意度方面，有 82%的员工问卷回复所在单位（部门）将绩效薪酬考核结果定期或不定期向本人反馈；有 78%的员工回复对客户经理岗位晋升政策和薪酬极差非常了解或比较了解，在一定程度上反应了衡阳市分行在薪酬管理方面对员工的充分交流和人文关怀，但美中不足的是，衡阳市分行很少就间接薪酬分配机制及优化措施征求员工意见建议，有 75%的问卷受访员工反映衡阳市分行对福利保障及优化偶尔或基本不与员工沟通。访谈同时发现，衡阳市分行非常注重就薪酬制度机制与员工进行沟通，通常在员工新入行培训、季度经营分析会、全体员工大会等多场合加强薪酬制度和分配计划宣讲，各单位和部门领导定期或不定期会就薪酬绩效考核结果与员工加强沟通，征求员工意见建议，引导员工保持热情进取的工作状态。

此外，在薪酬管理的满意度方面，问卷调查中有 8%的员工回复认为衡阳市分行薪酬计算形式不够简洁明了、通俗易懂，9%的员工认为薪酬信息需进一步加强保密管理，还有有 19%的员工觉得因薪酬发放周期不固定，影响生活中支出计划，其他 64%的问卷受访员工对衡阳市分行薪酬管理方式表示满意。

3.4 客户经理薪酬体系主要问题分析

3.4.1 薪酬体系结构不合理

衡阳市分行客户经理薪酬主要由固定薪酬（基本和岗位薪酬）、浮动薪酬（绩效和奖励薪酬）和福利（间接薪酬）三类薪酬要素组成。从客户经理薪酬统计数据、员工薪酬满意度调研结果分析发现：

一是衡阳市分行客户经理薪酬构成中，固定薪酬所占比例过高，且基本薪酬所占比例过低，平均占比 13%，远未达到监管规定 35% 的上线标准，相较当地物价水平，尤其对低级别客户经理而言，薪酬基本生活保障作用不明显，表明衡阳市分行薪酬体系调整较少考虑当地物价上涨因素。

二是由于受国有企业传统薪酬体系束缚，体现营销业绩和工作成果的浮动薪酬占比过低，虽然平均值超过 50%，但层级从底到高呈现比例下降趋势（助理客户经理为 60%，而专家级客户经理占比仅为 46%），这说明衡阳市分行客户经理薪酬政策缺乏对中高级优秀员工的激励作用，使薪酬整体效果保障性大于激励性。

三是不同层级客户经理薪酬极差主要靠固定薪酬拉开，前后台员工薪酬差距不大，各部门和部门内部薪酬差距不明显，未能有效体现对处于客户拓展、产品推广等为银行直接带来利润岗位的一线员工薪酬激励作用。前台客户经理与财务会计、安全保卫和运营管理等中后台各部门同层级员工薪酬差别不明显，对公和个人客户经理基本不存在薪酬差距。

四是薪酬层级腾挪空间狭窄。客户经理工作项目杂、内容差异大。虽然衡阳市分行在 5 个层级客户经理岗位等级的基础上，设置了 15 个薪酬档位，岗位和薪酬层级过于扁平化，但缺乏及时梳理和有效动态调整，与零售条线相比，对公业务条线客户业绩指标规定不明确，使客户经理按劳取薪很容易达到天花板，影响员工工作能力发挥和薪酬提升预期，无法最大限度激发人才潜力，挫伤了员工的积极性。

五是通过调研访谈发现，作为重点客户、项目和专属产品营销奖励的战略激励薪酬（奖励薪酬），被衡阳市分行纳入全行绩效工资总量的“大盘子”中统筹

分配，发放目的、时间和数量均存在很大不确定性，这显然是一种平均主义做法，基本不能体现对内薪酬的公平性，很多客户经理未听说存在战略激励薪酬，或表示薪酬分配不公平，表现出一定负面情绪。

3.4.2 绩效薪酬考核不到位

马斯洛的需求层次理论认为，银行员工期望合理的薪酬以实现对自身工作价值肯定，基本生计需求满足后会朝着更高层次需求发展。客户经理岗位职能特点，决定了在薪酬体系设计中需要更加强调激励性。通过前述我们也能发现，衡阳市分行目前的绩效薪酬考核体系有待于进一步完善。该行薪酬架构是在总行薪酬制度下，结合自身特点细化制定的，基本建立了关键绩效指标（KPI）考核方法，并落实监管部门规定设置了业绩考核、风险合规和社会责任等指标，并对所属各部门、各支行网点建立了考核指标体系和计分标准，但该行“以岗定薪”落实到位、“按绩取酬”略显不足，只重视团队合作，未能统筹薪酬与员工价值作用及成长共享，以致于调研访谈中客户经理对薪酬分配认可度相对较低。

表 3 衡阳市分行网点千分制综合绩效考评表

序号	类别		指标体系	权重
1	经营发展 (700 分)	效益管理	考核利润	100
2		发展转型	中间业务收入	90
3			对公核心存款日均增量	90
4			个人存款日均增量	95
5			同业存款日均增量	30
6			国际业务	22
7			个人贷款月均增量	20
8			信用卡分期业务	15
9			基础两户建设	45
10			普惠金融业务	50
11			互联网活跃客户	22
12			互联网交易占比	10
13			电子商务商户	26
14			净增有效特约商户	11
15			净增加权贵宾客户	14
16			私人银行客户	15
17			新增信用卡有效客户	12
18			行司联动	6
19			重点业务	25
20	风险合规 (300 分)	内部控制评价	50	
21		党风廉政建设	50	
22		三线两点一网格	12	
23		刑事案件及风险事件	[-300,0]	
24		运营管理评价	150	
25		基层党建	40	
26		员工行为管理评价	[-100,0]	
27		信用卡不良率	[-10,0]	
29	社会责任	消费者权益保护	[-50,15]	

通过调研和分析发现，客户经理的岗位薪酬在薪酬总额中占比过高（平均达到 33%），且岗位级别越高、占比越高，这与美国等发达国家金融业形成鲜明反差（美国等银行业员工级别越高、浮动薪酬比例越高）。衡阳市分行绩效薪酬和营销业绩联系不紧密，远远不能达到客户经理通过自身努力期望的薪酬水平，导致大部分员工将薪酬提升与职务晋升相挂钩，存在当领导才能涨工资的想法，千军万马过管理层竞聘独木桥，容易造成未迁员工心里不平衡和工作积极性下降，甚至可能出现参与民间融资等竞业禁止行为，职级与岗位相脱离的薪酬现状，也体现出该行作为国企重历史贡献而轻业绩贡献。此外，客户经理与行内其他岗位人员特点在于业务经营风险大，如员工承担风险压力与薪酬回报不相匹配，加之业务容错机制不健全，客户经理在日常工作中偶有失误就会采取扣减工资或者是奖金作为惩戒，容易造成员工患得患失，不担当、不作为的问题，对衡阳市分行认同感和归属感都会降低，可能导致衡阳市分行客户营销维护和业务发展下滑。

3.4.3 薪酬制度略失公平性

亚当斯的公平理论认为，员工不仅会看自身薪酬的绝对值，还会与其他承担类似工作员工取得的报酬进行比较。衡阳市分行与多数国有大型商业银行一样，客户经理工作不能胜任岗位工作或效率低下至多调岗也不会被辞退，领导岗位更是能上不能下。近年来，衡阳市分行出于业务拓展、市场竞争和人力资源管理（近三年拟退休员工占比高达 5%）需要，按计划招聘了大量新员工。在调查问卷和访谈时发现，衡阳市分行 40 岁以下问卷受访员工对目前薪酬不满意占比高达 87%；年龄较大的受访员工表示，衡阳市分行为应对互联网金融和同业竞争冲击，对网点工作岗位和效能考核提升一系列要求，自己没几年就要退休了，适应起来难度很大。而衡阳市行内固定薪酬占比较高，浮动薪酬与业绩粘性不强，行外与同业同岗位薪酬客观上存在差距的现状，导致高素质与低素质人才、营销业绩多寡的不同员工获得的报酬无法有效拉开，薪酬激励作用难以有效发挥，业绩优秀员工、年轻员工个人价值难以有效体现、怨言颇多。

3.4.4 间接薪酬缺乏灵活性

双因素理论认为，设计员工薪酬制度过程中，应当物质和精神因素并重，在满足物质激励作用的基础上，同时关注包括工作兴趣、岗位晋升和专项福利等间接薪酬因素，从充盈员工的职业保障、福利待遇等职业满足感，激发员工干事创业的积极性。

衡阳市分行目前的间接薪酬可以分为法定福利、统一福利和专项福利等，除了满足“五险一金”等国家法定福利规定动作外，衡阳市分行落实总行统一部署，逐步建立健全了员工职业年金、补充医疗保险制度，同时还给予员工节日慰问品、劳保用品、年度体检和青年员工周转房等福利，品类非常丰富，目的是为了提高员工的凝聚力和向心力，体现了衡阳市分行营造温馨和谐工作氛围目标。但毕竟分行间接薪酬项目设计过于传统、缺乏灵活性且长期无变化，仅能满足员工的生活基本需要，且多为全体员工均能享受的公共福利，少有教育培训、家庭关爱等专项福利计划，同时衡阳市分行福利项目和发放时间多年来基本固定无变化、缺乏和员工有效沟通，无法满足员工工作、生活和心理等多层次福利需求，不利于吸引和留住人才。

此外据访谈了解，少数员工反映对间接薪酬项目缺乏参与权和选择权，行内福利不一定是员工期盼福利，如网点员工下午工作加小餐等福利不切合实际工作环境，导致分行成本上升确作用不大；各支行网点部分低值易耗办公用品改为到分行集中申领，有时不能满足实际办公需要，导致员工垫付、形成实际减薪；多数新员工在访谈时也反映老员工在实际工作中更能合理合规的通过行内营销费用报销交通费、宣传费和误餐费等，而新员工却在营销中实际垫付较多，在一定程度上挫伤了员工归属感和工作积极性。

3.4.5 薪酬风控功能不充分

当前商业银行通过将员工薪酬同核心资产增速直接挂钩的激励形式，以试图实现本行资本规模的不断拓展，在我国长期金融管制的低利率运行环境下，银行资产规模的拓张必然伴随承受风险的不断增加，银行员工总体的薪酬激励与风险承担呈正相关性，这势必弱化银行的风险控制动机，进而导致过度的风险承担。

衡阳市分行虽然在对部门和支行网点综合绩效考评中体现了风险合规考核的相关内容，但风险合规指标总体考核分值偏低（仅占总体指标的 30%），资产质量和合规等风险指标设置过于粗略，这种以极度偏重经营业绩的经营目标导向，必然引导衡阳市分行的分支机构盲目扩充信贷规模、变相虚增存款，以未来的风险损失支撑即期的经营指标；客户经理在前方百计完成营销任务的同时，往往会放宽准入条件、迁就潜在客户而引发道德风险，进而形成银行风险集聚的基础和根源。

4 衡阳市分行客户经理薪酬体系优化设计

有效的薪酬激励方案是银行实现经营目标的战略支撑。结合经典激励理论和衡阳市银行市场竞争现状，衡阳市分行薪酬体系优化方案应当是物质和精神激励统筹、短期考核与长期引导结合，体系完备、层次多样、注重内部公平性与外部竞争性的现代大型商业银行客户经理薪酬体系，以此强化客户经理团队的凝聚力和战斗力。

4.1 薪酬体系优化目标与原则

4.1.1 薪酬体系优化目标

银行的薪酬目标和原则决定了客户服务质效和业务经营拓展，必须与自身总体发展战略保持一致。衡阳市银行客户经理薪酬体系优化总体目标在于通过薪酬激励吸引和留住人才，强化市场营销机制和服务客户为中心，增强业务拓展竞争力，提高综合经营效益，推动各项业务全面发展，实现利润最大化。衡阳市分行薪酬优化目标必须实现“三个结合”：

1. 薪酬与岗位价值相结合。薪酬制度优化应当与客户经理岗位价值作为衡量依据，必须坚持分层分类人力资源管理要求，通过对客户经理岗位价值进行科学有效的再评估，进一步明确岗位工作职责并量才考评，优化岗位等级制度，拓宽职业通道，开展常态化评优评先，保证衡阳市分行薪酬激励的客观和公正性。

2. 薪酬与员工业绩相结合。衡阳市银行要不断完善体现客户经理岗位价值、劳动贡献差异的薪酬制度机制，在合理控制人力资源总成本的基础上调整分配关系，对客户经理付出的劳动和业绩贡献给予合理回报和激励，通过动态薪酬和奖金等激发员工工作积极性，最大限度挖掘客户经理潜能和业绩水平，达到薪酬制度与岗位绩效相匹配。

3. 薪酬与发展战略相结合。衡阳市银行薪酬制度优化必须体现自身战略发展的方向性和需求性，以提高市场竞争力和对人才的吸引力为导向，进一步推行“个人目标+团队考核”、“产品计价+目标考核”相结合的薪酬考核体系，确保客户经理薪酬指标体系与衡阳市银行业务发展总体目标协调统一，激励和引导客户经

理团队活力、支撑衡阳市分行发展战略执行。

4.1.2 薪酬体系优化原则

1. 合法合规原则。伴随着国内银行业经营转型发展，农业银行人才管理和竞争环境呈现出跨行业、跨国境、跨文化的新趋势。衡阳市分行薪酬管理制度机制优化应遵循银保监会《商业银行稳健薪酬监管指引》、金融稳定委员会（FSB）《关于实施合理薪酬制度的原则》等国际国内银行业监管机构的薪酬监管规定，符合监管法律法规及国际合约关于薪酬薪酬与资本、薪酬结构与协调性、薪酬支付与披露等方面的监管要求，使薪酬制度机制与银行公司治理要求、风险调整后的经营业绩相适应，围绕资本、风险、成本和收益四个维度设置关键薪酬指标，达到短期效益与长期激励相协调，在兼顾薪酬效率和公平的基础上，有效协调薪酬激励和风险约束关系，健全稳健经营发展的薪酬激励机制。

2. 公平性原则。薪酬公平性原则是分配机会、尺度和过程的公平，体现为外部公平、内部公平和个体公平性原则。外部公平性原则要求薪酬体系设计应结合本行在本地同业竞争中的地位和发展战略，根据自身战略保持在同业适当位置并达到平衡。内部公平性是指员工所获报酬、尤其是绩效薪酬应当与岗位职责和业务贡献相匹配，体现出不同岗位客户经理薪酬的差异性与相对公平性，有效引导员工加强团队合作、良性竞争和创先争优。个体公平性即根据亚当斯的公平性理论，表现为如员工岗位和业绩相同，所获薪酬水平应旗鼓相当，做出薪酬奖惩决策所依据的制度和标准应当明确一致、过程公开，通过核算标准和分配方法营造公平获取薪酬的氛围，避免员工关注薪酬行内相对水平感到公平确实。

3. 竞争性原则。如前所述，商业银行在确定薪酬水平时通常有以下四种可选竞争性策略。一是市场领先策略，即在同行业或同地区市场上保持优势的薪酬水平。采用领先策略可利用薪酬机制吸引和留住人才、降低跳槽率，但会带来较高的工资成本。二是市场追随策略，即根据市场平均水平确定本行薪酬定位，使自身薪酬成本接近竞争对手，与市场薪酬水平保持一致。三是市场拖后策略，即在同业或同地区市场上保持低于平均值的薪酬水平，通常在银行处于经济衰退期或遇到财务危机时运用，但此种做法如果以提升可预期收益为补偿，反而有利于提高员工对所在单位的组织承诺程度，培养员工的团队意识和忠诚度。四是混合策

略，即单位根据员工的岗位类型、职责、职级实行不同的薪酬水平策略，对于重要岗位和人才的薪酬高于市场平均水平，对于普通或操作岗位员工薪酬水平等于或低于市场平均水平。竞争性原则要求衡阳市分行薪酬水平在同业市场中必须具有一定竞争力，才能吸引和留住人才，该原则并非一味强调衡阳市分行薪酬水平应高于市场平均薪酬水平，而应根据本行发展战略、业务拓展和人才培养等综合因素形成具备自身特色的综合薪酬策略。

4. 激励性原则。激励性原则要求行内各岗位、各职级薪酬水平应当合理拉开差距，建立健全体现岗位价值、业绩贡献差异的科学薪酬体系，以真正实现按劳按贡献分配薪酬的目标。由于不同员工的物质和精神追求存在差异，相同薪酬激励措施对不同个体的激励效果可能有所不同，因此衡阳市分行薪酬体系优化，要注重本行员工的年龄层次、教育资历等特点，坚持正向与负向激励相协调、物质与精神激励相协调、薪酬激励的时效性与银行经营目标相协调，依据绩效考核结果和任职资格变化不断动态调整薪酬体系，从而使薪酬结构水平真正适应员工的业绩能力、岗位价值和个性追求等实际情况，激发员工的积极性和工作热情，有效稳定核心层和骨干客户经理队伍。

5. 经济性原则。用低成本获得高收益是所有企业追求的目标。衡阳市分行优化薪酬体系应当充分考虑员工薪酬支付承受能力与盈利能力之间的关系，按照边际收益递减原理，当薪酬水平达到一定水平后，增加客户经理薪酬所产生营销业绩的边界收益会逐渐递减，所以并不是一味的高薪就代表高竞争力，衡阳市分行应切忌盲目给员工涨薪的大水漫灌式的薪酬激励方式，必须结合利润增长合理测算和有效控制薪酬成本，增加薪酬的科学性和灵活性，使员工获得精准激励的获得感。

4.2 薪酬体系优化设计措施

4.2.1 优化岗位薪酬组成结构

健全优化银行员工职级分类体系、薪酬层级对应标准，是我国监管机构有关制度的明确政策。薪酬结构包括纵横两个领域和方向结构，纵向结构是薪酬的等级结构，横向结构是薪酬的要素组成。在薪酬等级优化方面，以所处岗位和工作

贡献为基本薪酬标准的薪酬体系，是经过国际上成功企业先进经验反复验证，最适应当前竞争环境的薪酬分配体系，薪酬改革核心目的不是单纯的升降工资，而是通过薪酬变革重塑银行核心价值观，推进人力资源管理革命，将有能力的人匹配到能否发挥个人价值的关键岗位。岗位和职级体系是薪酬管理体系的基础，衡阳市分行应从岗位等级、序列和晋升发展规划多个维度，动态调整岗位薪酬体系。本人根据农业银行总行关于客户经理岗位管理和人员配备的有关要求，并结合此次调研情况，重新梳理和评估分析了衡阳市分行客户经理岗位类别和对照薪酬标准，尝试对客户经理岗位薪酬档位进行优化设计。

岗位薪酬是直接以客户经理岗位价值作为评定基础的薪酬，对于提供员工及家庭基本生活保障和稳定收入来源至关重要。本人的优化设计在满足农业银行总行制定的任职工作经验、专业技术资格等客户经理任职资格和聘任条件的基础上，进一步拓宽了薪酬带层级范围，使客户经理薪酬能够小幅快跑、持续提高（详见下表）。

客户经理岗位和薪酬等级对照表																
岗位类别	管理类										专业类					
	经营决策序列					岗位等级	职能管理序列				岗位等级	二级分行	对公客户经理对应等级	支行	对公客户经理对应等级	
	二级分行	客户经理对应等级	支行	客户经理对应等级	营业网点		客户经理对应等级	二级分行	客户经理对应等级	支行						客户经理对应等级
D1						D1					D1					
M5						M5					M5					
M4	行长	营销专家	支行	客户经理对应等级	营业网点	客户经理对应等级	二级分行	客户经理对应等级	支行	客户经理对应等级	M4	专家	营销专家	支行	对公客户经理对应等级	
M3											M3					
M2											M2					
M1											M1					
P9											P9					
P8																
P7											P7					
P6											P6					
P5											P5					
P4											P4					
P3											P3					
P2											P2					
P1											P1					
L4											L4					
L3											L3					
L2											L2					
L1											L1					

图 4.1 客户经理岗位和薪酬等级对照图

1. 衡阳市分行经营决策者的薪酬机制设计直接影响到全行经营业绩和全面健康发展。本人将原管理类岗位细分为经营决策类岗位、职能管理序列，拓宽了行长、副行长（客户经理岗位）等行领导班子成员岗位等级及薪酬档位，由原来的 5 档扩展到 7 档，使行长（含评为专家级客户经理的其他班子成员）最高能达到 D1 级薪酬档位，相当于省分行副行长级薪酬档位；副行长（含评为资深专员级客户经理的其他班子成员）最高能达到 M4 级薪酬档位，比省分行部门副总经理薪酬档位高出一档，推动衡阳市分行领导班子成员，在坚持薪酬公平原则的基础上，通过调宽薪酬档幅使决策者薪酬调整空间与之应承担的经营绩效任务、风险承担水平相适应。

2. 对于职能管理序列的中层管理岗位（分行部门总经理和副总经理级客户经理），建议落实总行客户经理聘用的岗位层级比例控制原则，压降职能管理序列高级客户经理人员总数，总数量比例由原来的 35% 压减到不超 20%，将高级客户经理人员、岗位向支行和网点倾斜疏导；同时在全行工资总额保持一定规模的基础上，将前台营销部门薪酬带与中后台部门相比，整体调高一个薪酬档位，使薪酬水平更为贴近客户经理岗位工作性质和职责，在通过薪酬充分调动分行部门人员积极性的基础上，落实分行机关人力资源成本约束机制。

3. 按照“全行薪酬总量一定、份额比例向基层倾斜”的原则，适当拓宽支行和营业网点经营决策、职能管理序列岗位等级和薪酬带，支行行长和副行长薪酬档位由原来的 5 档调整为 7 档，行长薪酬可达到 M4 级，相当于衡阳市分行副行长级薪酬等级，绩效薪酬浮动浮动可达到 60% 至 120%，以体现分支行负责人在自由决策和绩效方面的更多机会；参考国内银行业经验（薪酬重叠度=岗位最高等级与最低等级薪酬之差/最低等级薪酬 \times 100%），网点负责人薪酬带由原来的 7 档调整至 8 档，薪酬最高可达到衡阳市分行部门总经理级档位，薪酬重叠度保持在 30% 至 50% 之间，同时适当增加衡阳市分行支行和网点层面高级客户经理岗位人员比例，从原来占全行客户经理总数比例的 14% 提升至 20%（全行制度规定二级分行应达到的平均比例），使人才真正愿意流向支行、留在网点。

4.2.2 改进绩效薪酬考核策略

建立健全以预算计划管理为先导、绩效考核为核心、资源优化配置为关键绩

效指标（KPI）的绩效管理体系，是现代商业银行管理的标志。改革开放以来，我国商业银行根据各个时期经济发展形势和经营管理要求，不断探索完善自身绩效薪酬考核体系，先后经历了以规模为导向的量化考核阶段、以业绩为导向的综合考核阶段和以价值为导向的多元化发展阶段，逐渐形成了业务绩效、风险合规、发展转型和社会责任等四大类指标，探索如何更好地为股东、客户、员工和社会创造价值，实现风险和收益平衡。衡阳市分行作为基层行，应当从全行整体价值链管理的大局出发，以业绩提升为导向优化绩效薪酬考核，统筹提升客户和员工的满意度，同时积极履行社会责任。

1. 通过优化绩效考核促团队建设。强化客户经理团队建设，是现代客户需求和金融产品服务日益多样化发展的必然要求，建议衡阳市分行继续扩大绩效薪酬资金池规模，即以分行本级和支行为单位，预算出全体客户经理一定比例（20%）的年度绩效薪酬，并纳入公共绩效薪酬池管理的模式，由分支行负责人根据客户经理实际履职情况进行统筹分配，在一定程度上避免出现特定客户在考核期内业绩波动导致的薪酬大起大落；试点在关键业绩指标（KPI）中增加客户满意度（含需求满足加分项和投诉减分项）、对公客户稳定率和客户综合业务拓展情况、工作完成质量及效率等评分指标，健全行为能力考核指标（KCI），关注客户营销服务工作过程，将客户经理的客户导向、诚信合规、求实进取、团队合作、创新变革、高效执行等方面纳入绩效考核指标，建立胜任能力的打分模型，强化由分支行负责人和人力资源等部门组成的薪酬考核领导小组，组织综合评分并将考核结果与晋升、转岗和培养等挂钩。

2. 划分团队内部的业绩权重。针对衡阳市分行实地调研和薪酬满意度调查中发现的问题，衡阳市分行应在营销团队中对同一业务根据客户经理业绩贡献大小划分团队绩效薪酬权重，并给予团队中客户经理协商权重给予一定的自由度，以激励营销团队中客户经理相互协调配合与个人优势的充分发挥。如营销团队中客户经理独立拓展客户的，给予其个人和团队绩效薪酬分成权重为 100%；客户经理提供关键营销信息并对接客户，通过团队共同努力拓展客户业务的，绩效薪酬分成权重不超过 50%；由衡阳市分行或上级行出台特殊政策和方案拓展客户、或分配给营销团队维护的存量客户，绩效薪酬分成权重不超过 30%，以充分体现客户经理对客户和业务营销的贡献度；此外应通过专项营销竞赛机制，推动不同支

行营销团队之间开展良性竞争，并配备战略激励薪酬等资源配备支持。

3. 加大奖励薪酬奖惩和补贴力度。一是建立健全完成综合绩效考核任务排名的支行、网点负责人薪酬奖惩机制，多劳多得、奖勤罚懒。支行完成任务排名前三名（且完成任务 80%以上）的行长，分别奖励 5 万元、3 万元、1 万元，完成任务排名最后一名且年度任务数完成比低于 50%的，无绩效工资且诫勉谈话；营业网点完成任务排名前三名（且完成任务 80%以上）的主任，分别奖励 1 万元、0.8 万元、0.5 万元，完成任务排名最后一名且年度任务数完成比低于 50%，无绩效工资且诫勉谈话；加大客户经理奖惩薪酬考核力度，按 5%的比例设置优秀客户经理个人奖励，对于被评为衡阳市分行年度优秀客户经理、专项营销先进个人荣誉称号的先进个人奖励 0.5 万元，对于支行（含网点）客户经理个人年度考核排后三名且当年完成个人任务数不到 50%，待岗另行分配。二是根据客户经理的特殊性，建议客户营销维护和岗位工作实际需要，放宽前台部门交通、用餐和差旅补贴标准，例如衡阳市分行所属支行核心客户特变电压某公司，地处市郊且金融需求丰富多样，公车管理改革后单位车辆减少，营销团队为保证营销效率，长期开私车上门服务自担费用较多，回行后也经常误餐，应当结合管户实际需要，适当上浮交通和用餐补助或费用报销额度。再如针对衡阳市分行分支机构遍布城乡环境不同等实际情况，建立市郊和县域偏远地带支行网点部分一线员工月 300 元津贴，以鼓励和留住员工郊县任职客户经理服务客户。

4. 提升绩效薪酬考核管理水平。一是充分运用全行员工绩效考核系统，强化客户经理和管户信息完整性管理，定期将业绩关系和手工录入项关联到系统中，对员工绩效考核及薪酬兑现信息实时统计更新和定期重算，以提升绩效考核信息化、自动化和集中化水平。二是健全合理的业绩分成规则，对于分支行联动、部门联动等不同渠道和层级团队合作取得的营销业绩，应当按实际贡献原则确定业绩分成比例，不能直接确定业绩分成规则的，可将绩效薪酬奖励到团队，由团队负责人和成员协商后确定二次分配比例。三是可尝试推行“个人目标+团队考核”、“产品计价+目标考核”相结合的客户经理考核体系，推广项目和团队考核，对项目营销分阶段兑现奖励，通过团队考核平衡利益分配。四是在考核方法上，应当采取营销团队自评、客户抽样评价、分支行负责人评价和人力资源等部门评价相结合的综合评价方法，注重经营与非经营性目标、经营结果与过程的考核平衡，

定性考核应由分行各部门和支行为单位组织实施，报分行薪酬考核领导小组审定。

4.2.3 完善宽带薪酬转化制度

1. 拓宽专业类岗位客户经理岗位等级和薪酬带以延长薪酬渠道。根据不同级别和不同岗位客户经理营销任务要求和工作环境，加宽薪酬档位设置，健全薪酬档位晋升条件，规定每 5 年任职期满、连续 3 年考核优秀（或获得省份行以上评先争优奖励）、对业务拓展和风险控制走出突出贡献的客户经理，可向上晋升一个薪酬档位；如已达到薪酬等级上限的，可通过奖金等其他形式给予薪酬奖励，由此也为专业技术人员薪酬增长通道，通过薪酬持续晋升有效激励员工的主动性和积极性。

2. 优化部分员工薪酬要素以吸引和留住人才。在薪酬要素优化方面，可针对调研中发现的问题，适当考虑对部分客户经理优化薪酬结构、调整固定与浮动薪酬比例。例如岗位薪酬作为衡阳市分行员工薪酬相对固定的组成部分，尤其对于新入职员工稳定和保障基本生活发挥着至关重要的作用，建议考虑衡阳市分行在新员工试用期结束后，硕士研究生按客户经理岗位等级 P1 级薪酬档位、本科毕业生按助理客户经理 L2 级薪酬档位定薪，且上年度考核合格后薪酬档位自然晋升一级，并可同时享受其他晋升途径，以此消除新员工薪酬保障化问题；再如对于在岗客户经理中的特殊营销人才或作出突出业绩贡献的，经衡阳市分行批准，可特聘为相应等级客户经理，特聘期为 1 年，期满根据其是否完成年度营销计划及绩效目标，决定是否予以续聘及续聘岗位等级，特聘客户经理年度营销计划及绩效目标原则上应高于所在单位（部门）相同岗位等级的客户经理，以提高衡阳市分行对关键人才的吸引力和市场竞争力。

3. 明确薪酬延期支付风险防范机制以实现稳健经营。理论研究和实践经验表明，延付薪酬制度对银行风险承担水平具有显著的抑制作用。本人建议对衡阳市分行、支行和营业网点客户经理岗位的领导班成员，应当进一步贯彻落实部分薪酬延期支付机制。严格落实预期薪酬制度，针对不同岗位客户经理绩效薪酬的 10%实行延期支付，延期支付期限为 3 年，如员工在当年工作中因风险合规原因考核不合格、或工作出现失误给本单位造成损失的，应当根据一定比例扣减预期

工资，使关键岗位客户经理风险承担意愿显著压低，在日常客户营销和业务处理中更倾向于稳健经营。

4.2.4 发挥间接薪酬补充作用

间接薪酬是薪酬体系的重要组成部分。过去衡阳市分行在一定程度上忽视员工福利的稳步提升，仅按部就班推广总行和省行的指导性福利计划。随着经济发展、员工生活水平提高和需求多元化，间接薪酬作为直接薪酬的有益补充，能有效体现衡阳市分行对员工的人文关怀、有效激励客户经理干事创业。因此必须丰富间接薪酬激励手段，强化员工荣誉感和归属感。

1. 加强宣传引导，编写员工福利手册，在新员工入职培训中增加薪酬福利培训等内容，健全分支行人力资源部门薪酬咨询职能，向员工宣传解释行内福利计划，同时优化后勤保障系统分行特色模块，提升间接薪酬信息传达反馈、申报落实效率。

2. 在国家法定“五险一金”和职业年金等福利待遇的基础上，统筹成本量力而行、发挥农银集团保险行业优势，结合衡阳市分行员工特点，尝试为员工增加重大疾病、差旅意外保险合理提高补充医疗保险年度保险上限；未成年子女医药包干费报销，丰富女员工免费体检和妇女节实物慰问品项目，着力加强支行“五小”（即小伙房、小活动室、小休息室、小荣誉室、小阅览室的）建设，完善分行青年员工之家周转房等薪酬福利；注重结合总行入围采购商名录、线上扶贫商城，团购节日慰问品或兑换券，以提升员工享受团体实物福利权益；还可尝试结合衡阳市分行房地产开发、汽车销售企业类客户多等特点，与本行客户合作，为员工团购房及房贷、团购车及车贷提供便利及优惠。

3. 近年来，衡阳市分行新入行员工多，40 岁以下员工所占比例不断提升，这些员工求知欲强、接受新知识快、可塑性大，更勇于接受挑战，可以根据业务发展和员工素质提升需要，定期针对客户经理开展党建、业务、合规和文化修养等专项宣传培训，有针对性地帮助客户经理充实业务拓展所需知识和技能，加强营销队伍建设和人才培养。

4.2.5 改善薪酬实施保障措施

1. 完善客户经理管理制度。衡阳市分行可根据总行客户经理管理办法、绩效薪酬考核指引等管理办法，制定本行客户经理管理实施细则，落实客户经理岗位资格考试和上岗制度，根据本行实际明确对公客户日常拜访和客户档案管理，以及个人客户在线获客机制，注重细化分行客户经理表彰奖励机制，特别是对于本行业务占比高、综合业务量大的对公核心客户，必须从制度上要求明确对公和零售业务部门组成的营销团队成员和职责分工，制定贴近客户需求的综合金融服务方案，并着力完善公私各部门营销业绩分成薪酬考核方案。

2. 优化客户经理监督机制。前台业务经营和客户经理营销服务始终与风险相伴，建议衡阳市分行坚持“违规就是风险、安全就是效益”的风险理念，完善与风险合规挂钩的薪酬奖惩机制，依托行内“三线一网格”管理系统，开展客户经理日常监督和条线定期风险检查，推动分支行业务部门通过定期召开业务合规经营总结会、开展警示教育培训等形式，做好案例分析和警示宣传教育，教育员工抵御形形色色的诱惑，始终保持合规守纪的清醒头脑，以风险风控促业务稳步发展和全行业绩薪酬水平提升。

3. 强化企业文化建设。加强全行企业文化建设，既是适应发展战略和参与市场竞争的需要，同时也是增强员工凝聚力、提高核心竞争力的需要。衡阳市分行应总结推广所属 X 支行旗舰网点企业文化建设试点经验，通过“三会”（民主生活会、经营分析会和业务推动会），抓好爱岗敬业、勇于担当、乐于奉献的客户经理精神，并就绩效薪酬和营销激励政策与员工积极沟通，广泛征求客户经理意见建议，根据市场竞争变化、上级行新产品服务营销推广和本行业务发展实际，实时修正调整任务分配和薪酬考核内容方法，激发全员内生动力与活力。同时积极通过爱国教育、党建团建、文体活动、亲子互动等形式多样的企业文化建设活动，缓解客户经理特殊员工群体营销和考核任务重造成的压力，营造彼此信任、相互支持的团队协作良好氛围。

4. 建立核心人才培养激励机制。为吸引和留住客户经理岗位关键型人才，衡阳市分行可结合总行核心人才培养计划，明确本行核心人才评选条件、范围和机制等，重点培养重要行业、领域营销服务骨干型的客户经理，按年动态评选并配

套战略激励薪酬或上浮一级薪酬档位，对于重点客户和项目成果拓展、产品创新成果转化取得较好推广效益的给予薪酬奖励。针对核心人才，可推荐参加全行导师培养、定制课程和国际培训等计划，根据个人意愿和素质能力，制定专属职业发展规划，以充分调动核心人才在重点客户和项目营销服务、营销方案制定、产品服务创新的积极性。

5. 强化组织和技术保障。加强衡阳市分行薪酬考核领导小组建设，充实小组成员单位组成人员，由分支行负责人和人力资源、支行办公室工作人员和部分支行网点员工代表等组成，通过人员广泛代表性综合吸收各方对薪酬考核及落实意见，统筹规划和动态调整全行薪酬考核方案和任务分解，确保薪酬公平和考核计划顺利实施；由分行科技部门配备专门人员维护后勤保障系统薪酬统计分析功能模块，通过系统运维的稳定性，确保考评数据计算和结果的及时准确性。

4.3 薪酬体系优化结果

4.3.1 有力促进经营目标实现

衡阳市分行薪酬优化设计以促进经营目标实现为导向。一是完善客户经理管理制度，通过制定服务经营目标实现的客户经理薪酬管理实施细则，将经营目标任务分解到每名员工，对员工在一定时期内的任务完成量进行评价并匹配薪酬，同时有效完善公私各部门营销业绩实现分成薪酬考核方案。二是优化客户经理监督机制，通过完善与风险合规挂钩的薪酬奖惩机制，注重经营与非经营性目标、经营结果与过程的考核平衡，推动薪酬体系更好的服务银行各项业务发展和经营战略目标实现。

4.3.2 更加注重薪酬公平透明

衡阳市分行薪酬体系优化设计，从岗位等级序列等角度动态调整岗位薪酬体系，一是将原管理类岗位细分为经营决策和职能管理序列，拓宽了行领导班子成员岗位等级及薪酬档位，使决策者薪酬调整空间与之应承担的经营绩效任务、风险承担水平相适应。二是压降职能管理序列高级客户经理人员数量，优化和动

态调整前台营销部门与中后台部门薪酬带比例，使薪酬水平更为贴近客户经理岗位工作性质和职责。三是适当拓宽支行和营业网点经营决策、职能管理序列岗位等级和薪酬带，增加支行和网点层面高级客户经理岗位人员比例，使支行网点能够真正以薪酬为抓手留住客户经理。四是更加注重薪酬透明度管理，加大产品服务激励薪酬培训宣导力度，完善薪酬常态化宣传方案设计，从而在薪酬体系设计上更加注重和体现公平透明，提升客户经理对分行薪酬体系的总体满意度。

4.3.3 有效发挥薪酬激励作用

本文提出的薪酬体系优化设计，有利于健全以绩效考核为核心的绩效管理体系。一是通过重点拓宽专业类岗位客户经理岗位等级和薪酬带，拓宽支行网点和专业技术类客户经理薪酬增长预期，通过薪酬持续晋升有效激励客户经理业务营销的积极性。二是优化客户经理薪酬构成要素，通过适当调整部分客户经理固定与浮动薪酬比例，继续扩大绩效薪酬资金池规模，根据客户经理业绩贡献大小划分薪酬权重等举措，激励客户经理相互配合与个人优势发挥互促互进。三是完善综合绩效考核薪酬奖惩机制，同时充分运用全行员工绩效考核系统，建立岗位胜任打分模型，组织综合评分并将考核结果与晋升、转岗和培养等职业发展通道挂钩。四是尝试推行个人目标与团队考核、产品计价与目标考核相结合的客户经理考核体系，推广项目和团队考核，对项目营销分阶段兑现奖励，通过团队考核平衡利益分配。上述举措有利于衡阳市分行以业绩提升为导向，优化绩效薪酬考核体系。

5 结论与展望

5.1 研究结论

薪酬是银行对员工最有效、最直接的激励手段。本文梳理了薪酬概念功能及影响因素、衡阳市分行经营现状和客户经理薪酬现状，借鉴国内外优秀银行薪酬管理理论和实践经验，通过对分行员工薪酬满意度进行调研，分析衡阳市分行存在薪酬制度和结构不合理，绩效薪酬考核不到位，间接薪酬缺乏灵活性，薪酬激励对风险控制作用有限等问题，并得到以下结论及建议措施：

一是重新优化岗位薪酬结构有利于实现薪酬的公平和竞争性。建议从岗位等级、序列和晋升发展规划多个维度，动态调整岗位薪酬体系，包括进一步拓宽薪酬带层级范围，将管理类岗位细分为经营决策类岗位、职能管理序列，通过调宽薪酬档幅使分支行负责人薪酬调整空间与之应承担的经营任务和风险承担相适应，同时压降职能管理序列高级客户经理人员和职数，并向支行和网点倾斜疏导，适当拓宽支行网点经营决策、职能管理序列岗位等级和薪酬带，使各级客户经理薪酬能够小幅快跑、持续提高。

二是建议继续扩大绩效薪酬资金池规模，试点在关键业绩指标（KPI）中增加对公客户稳定率、客户综合业务拓展等评分指标，通过健全行为能力考核指标（KCI）关注客户营销服务过程，尝试划分团队内部业绩权重，对营销团队中客户经理协商权重给予一定自由度，同时加大奖励薪酬奖惩和补贴力度，放宽前台营销部门补贴标准，提升绩效薪酬考核管理水平。

三是提升福利保障水平，优化实施保障措施。随着经济发展、员工生活水平提高和需求多元化，间接薪酬在有效激励客户经理干事创业上发挥着重要作用，应当统筹成本量力而行，提升客户经理的幸福感、成就感和安全感；应当持续完善薪酬优化实施保障措施，通过完善客户经理管理制度、优化监督机制，强化企业文化建设，建立健全核心人才培养激励机制，确保薪酬优化措施顺利推行。

5.2 研究不足与展望

健全衡阳市分行薪酬体系是一项复杂的系统性工程。由于时间和条件有限，本文对衡阳市分行客户经理业务开展实际情况和薪酬现状调研还不够深入，对现有薪酬体系存在的问题研究分析还不够统筹全面，理论和联系实际还不够紧密，提出的薪酬体系全面和系统性优化重构措施在一定程度上还缺乏针对性、有效性，上述内容均有待于在今后的学习研究中进一步深入开展。

未来，伴随中国金融市场开发程度持续提升，高素质人才争夺更是愈发激烈，只有充分发挥薪酬对银行员工的保障和激励作用，不断调整优化薪酬管理体系和考核激励机制，才能吸引更多高素质客户经理加入衡阳市分行贡献力量，进一步推动全行业务的可持续发展。希望通过本人今后不断深入学习研究，为银行建立更为完备科学的薪酬管理制度机制贡献一份绵薄之力。

参考文献

- [1] August J. Cwik. What is a Jungian Analyst of Dreaming When Myth Comes to Mind Thirdness as an Aspect of the Knowledge[J].Journal of Analytical Psychology, 2017(3):47-48.
- [2] Michelle Sousa, Ophillia Ledimo, Nico Martins. Predicting Staff Retention from Employee Motivation and Job Satisfaction[J]. Journal of Psychology in Africa, 2018(28):22-25.
- [3] Michael.F.wolff. The Management of Research When Research-Technology Management was Born[J]. Research Technology Management, 2017(2):201-219.
- [4] Murray Stein. Where East meets West: in the House Individual [J].Journal of the Analytical Psychology, 2017, 61(2):42-49.
- [5] Risher H. Expert Views on the Future of Salary Management [J].Compensation &.Benefits Reviews, 2014(46): 66-73.
- [6] Smith.Amanagement Research[J].Human Resource Planning, 2017(5): 121-123.
- [7] Samuel Kimbles.Floating Worlds and Their Phantoms in the Aftermath of Social Catastrophes[J]. Journal of Analytical Psychology, 2017(1): 77-78.
- [8] 白静杰. 国有商业银行薪酬激励方案建立所需的配套环境探讨[J]. 商情, 2017(35):84-85.
- [9] 白杏, 曾辉, 莫宏敏. 国有商业银行薪酬激励有效性研究[J]. 现代经济信息, 2019(18):22-23.
- [10] 陈国军. 薪酬设计与绩效考核全案 (第三版) [M]. 北京:化学工业出版社, 2020.
- [11] 陈小平. 薪酬管理[M]. 北京:科学出版社, 2020.
- [12] 迟传松. 某银行分行对公客户经理绩效管理研究[D]. 吉林大学, 2017.
- [13] 崔犇. 中国邮政储蓄银行 X 分行员工薪酬体系优化[D]. 河北大学, 2020.
- [14] 陈峰. 国有控股商业银行基层薪酬激励研究[J]. 河北金融, 2017(7):51-53.
- [15] 苟开红. 我国股份制商业银行薪酬构成及长期激励研究[J]. 国际金融研究, 2018(11):17-21.

- [16] 顾生. 商业银行完善薪酬激励需强化六个理念[J]. 中国银行业, 2019(06):28-31.
- [17] 甘雨溪. 上市商业银行高管薪酬与银行业绩关系的研究[J]. 商场现代化, 2020(15):84-87.
- [18] 何靖. 高管延付薪酬与银行风险管理[M]. 浙江:浙江工商大学出版社, 2020.
- [19] 黄培伦. 组织行为学[M]. 广州:华南理工大学出版社, 2016.
- [20] 韩宪昌. 管理层权力与高管薪酬的实证研究[D]. 西南财经大学, 2017.
- [21] 何永清. 经济新常态下商业银行转型发展策略研究[J]. 征信, 2016(5):85-89.
- [22] 胡华成. 薪酬管理与设计全案[M]. 北京:清华大学出版社, 2019.
- [23] 刘孟飞. 银行高管薪酬与风险承担[J]. 经济管理, 2020(12):34-37.
- [24] 李建刚,张智霞. 高管薪酬、风险承担与银行绩效的实证研究[J]. 会计之友, 2020(20):60-67.
- [25] 李霞. 商业银行绩效考核与薪酬分配的研究[J]. 财经界, 2020(6):29-33.
- [26] 卢岳斌. 基于马斯洛需求层次理论的银行青年员工激励机制研究[J]. 经济师, 2018(11):271-273.
- [27] 姜钱元. 企业薪酬与员工满意度的关系研究[J]. 企业改革与管理, 2018(12):80-84.
- [28] 林昭筠. M 银行 T 分行薪酬体系优化研究[D]. 辽宁大学, 2020.
- [29] 潘光伟. 银行业公司治理绩效薪酬管理及人力资源开发[M]. 北京:中国金融出版社, 2019.
- [30] 任国政. 商业银行管理者薪酬激励机制探讨[J]. 纳税, 2019(09):289-231.
- [31] [美]斯蒂芬·P. 罗宾斯. 管理学原理[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社, 2011.
- [32] 孙玉湖. 基层商业银行人力资源面临的问题及对策[J]. 吉林金融研究, 2018(11):31-32.
- [33] 肖明明. 城市商业银行薪酬管理存在问题与对策研究[J]. 现代经济信息, 2018(3):144-149.
- [34] 王婵. E 银行烟台分行中后台员工薪酬管理体系优化研究[D]. 吉林大学学, 2020.

- [35] 吴琦,王丽娟.我国上市银行员工变动分析及对策建议[J].银行家,2018(8):82-87.
- [36] 吴成颂,张青青.商业银行高管延付薪酬与系统性风险—基于管理者短视偏差中介效应的新视角分析[J].金融监管研究,2020(12):18-20.
- [37] 卫尔琦,朱亮亮.薪酬设计与员工激励全案[M].北京:立信会计出版社,2014.
- [38] 张静.G银行邯郸分行员工薪酬管理研究[D].河北工程大学,2020.
- [39] 文跃然.薪酬管理原理[M].上海:复旦大学出版社,2013.
- [40] 王棚.薪酬管理[M].北京:劳动社会保障出版社,2011.
- [41] 王红.商业银行薪酬激励现状及其优化对策[J].企业改革与管理,2019(21):73-74.
- [42] 王传生,高杰英.新时代金融人才培养:问题与对策[J].中国大学教学,2018(9):29-32.
- [43] 魏珊.外资商业银行基层员工的薪酬研究[J].人力资源管理,2016.(1):71-72.
- [44] 魏哲平.农商银行“薪酬包”考核困境及对策[J].当代县域金融,2019(01):69-71.
- [45] 张德.人力资源开发与管理[M].北京:清华大学出版社,2018.
- [46] 张栋,郑红媛.内部薪酬差距对商业银行绩效影响效应研究:综述与建议[J].金融发展评论,2018(6):23-26.
- [47] 张鸣.企业绩效考核激励问题与策略浅析[J].现代经济信息,2018(22):128-130.

附录 1：衡阳市分行薪酬满意度调查问卷

为贯彻落实党委“六维方略”部署，以薪酬制度改革为牵引，加强客户经理人才队伍建设，人力资源部组织开展了衡阳市分行基层员工薪酬体系调研，此次调查问卷目的是深入了解客户经理对当前薪酬分配体系的满意度，为分行推动薪酬制度改革和分配机制优化提供决策参考。本次问卷调查采取无记名调查方式，所有信息均将严格保密，请员工放心填写。

调查问卷内容：

一、个人基础信息

(一) 您的岗位职级是 ()

A. 资深客户经理及以上 B. 高级客户经理 C. 客户经理 D. 客户经理助理

(二) 您的性别是 ()

A. 男 B. 女

(三) 您的年龄是 ()

A. 25 岁及以下 B. 26 岁至 30 岁 C. 31 岁至 40 岁 D. 40 岁以上

(四) 您的学历是 ()

A. 专科 B. 本科 C. 本科 D. 硕士研究生及以上

(五) 您的在行工作年限是 ()

A. 1 年以下 B. 1 年至 3 年 C. 3 年至 8 年 D. 8 年以上

(六) 您的目前所在机构 ()

A. 分行部门 B. 支行部门 C. 网点 D. 专项业务团队等

二、薪酬福利待遇

(一) 您在衡阳市分行目前薪酬水平的总体感受是 ()

A. 非常满意 B. 满意 C. 比较满意 D. 不满意 E. 非常不满意

(二) 您对目前所在岗位薪酬水平与本地同业相比是否具有吸引力 ()

A. 非常有吸引力 B. 比较有吸引力 C. 不具有吸引力 E. 非常无吸引力

(三) 您对目前所在岗位薪酬水平是否与您所付出的努力相匹配 ()

A. 非常匹配 B. 比较匹配 C. 不匹配 E. 很不匹配

- (四) 您认为您的劳动付出与收入是否成正比 ()
- A. 非常认同 B. 比较认同 C. 不认同 E. 很不认同
- (五) 您对您的薪酬构成是否了解 ()
- A. 非常了解 B. 比较了解 C. 不了解
- (六) 您认为您的薪酬水平与本行同职务层级非客户经理岗位同事相比 ()
- A. 偏高 B. 基本相称 C. 偏低
- (七) 您认为客户经理岗位绩效薪酬激励机制是否能有效起到激励作用 ()
- A. 非常有 B. 基本有 C. 不太有 D. 基本没有
- (八) 您对目前客户经理岗位绩效薪酬占薪酬总额比例 (25%至 35%) 是否合理 ()
- A. 非常合理 B. 比较合理 C. 不合理
- (九) 您认为客户经理岗位绩效工资占全部薪酬多少比例最为合理 ()
- A. 75%应用于绩效考核 B. 50%应用于绩效考核 C. 50%应用于绩效考核
D. 15%应用于绩效考核
- (十) 您对客户经理岗位专项营销奖励工资落实情况是否满意 ()
- A. 非常满意 B. 比较满意 C. 不满意 D. 非常不满意
- (十一) 您对目前福利保障 (基本工资、岗位工资、绩效工资和奖励工资之外的间接薪酬) 方面是否满意 ()
- A. 非常满意 B. 比较满意 C. 不满意 D. 非常不满意
- (十二) 衡阳市分行是否就福利保障及优化与您进行沟通 ()
- A. 经常沟通 B. 不定期沟通 C. 偶尔沟通 D. 完全不沟通
- (十三) 您对目前不同职级客户经理岗位薪酬水平差距是否了解 ()
- A. 非常了解 B. 比较了解 C. 不了解
- (十四) 您对客户经理岗位晋升政策和薪酬极差是否了解 ()
- A. 非常了解 B. 比较了解 C. 不了解
- (十五) 您所在的部门或支行绩效薪酬考核结果确定后, 是否会向您反馈么 ()
- A. 每次都反馈 B. 不定期反馈 C. 偶尔反馈 D. 完全不反馈
- (十六) 您对衡阳市分行目前绩效薪酬所起的激励作用是否满意 ()

A. 非常满意 B. 比较满意 C. 不满意 D. 非常不满意

(十七) 您对重点客户、重要专项和专属产品营销奖励薪酬是否满意 ()

A. 非常满意, 完全发放到位 B. 比较满意, 基本发放到位 C. 不满意, 发放不到位或分配不公平 D. 未听说, 从未发放

(十八) 你对近三年来薪酬增长幅度是否满意 ()

A. 非常满意 B. 比较满意 C. 不满意 D. 非常不满意

(十九) 你认为您的工作能力与所获薪酬相比是否公平 ()

A. 非常公平 B. 比较公平 C. 不公平 D. 非常不公平

(二十) 你认为导致您周边工作的同事离职的最直接原因是 ()

A. 工资待遇 B. 工作环境 C. 福利水平 D. 其他原因

(二十一) 衡阳市其他金融同业给您更高的薪酬待遇, 您是否会离职 ()

A. 一定会 B. 基本会 C. 没有考虑过 D. 一定不会

(二十二) 您认为衡阳市分行薪酬管理哪些方面还不合理 ()

A. 计算简洁 B. 信息保密 C. 周期固定 D. 发放快捷 E. 无

(二十三) 在您看来, 衡阳市分行薪酬最不合理之处体现在哪些方面 ()

A. 基本薪酬 B. 岗位薪酬 C. 绩效薪酬 D. 奖励薪酬 E. 间接薪酬

附录 2：衡阳市分行薪酬满意度访谈提纲

为贯彻落实党委“六维方略”部署，以薪酬制度改革为牵引，加强客户经理人才队伍建设，人力资源部组织开展了衡阳市分行基层员工薪酬体系调研，此次访谈的目的，是深入了解客户经理对当前薪酬分配体系的满意度，为分行推动薪酬制度改革和分配机制优化提供决策参考。本次访谈所有信息均将严格保密，请您放心参加访谈：

访谈内容：

1. 您认为衡阳市分行的薪酬待遇在市内银行同业中是否有吸引力和竞争力？
2. 您认为衡阳市分行薪酬管理方面还存在哪些问题？
3. 您认为您目前的劳动付出与薪酬收入是否成正比？
4. 您认为目前薪酬与同级客户经理和非客户经理岗位同事相比如何？
5. 您认为衡阳市分行对能力优秀、业绩突出的客户经理薪酬是否激励到位？
6. 您认为衡阳市分行对客户拓展和产品营销的绩效薪酬是否激励到位？
7. 您对衡阳市分行间接薪酬（福利）提升方面有何建议？
8. 您认为衡阳市分行还应采取哪些措施提高客户经理对薪酬的满意度？

致 谢

光阴荏苒，转眼间在兰州财经大学的工商管理硕士课程学习即将结束。值此学业即将结束之际，谨向母校兰州财经大学、并向研究生学习期间，对在学习、工作和生活方面给予我关心和帮助的老师、同学和亲人们致以真挚的感谢和美好的祝愿。

感谢我的导师，能跟随您开展学习研究工作我感到无比荣幸，是您的严谨治学精神、诲人不倦的高尚师德、悉心指导和殷殷嘱托，感染和推动我鼓足勇气不断学习进步。在论文开题和创作过程中，是您在百忙之中，及时指点思路方法和持续指导，使我获益匪浅、克服困难顺利完成论文创作。

衷心感谢同学们对我学习和生活上的帮助，和您们在学术上的交流互助，使我从不同领域、不同层面对课程学习和课题研究有了更深刻的理解领悟，我们相互学习、共同进步的美好时光会令我终身难忘。

最后还要感谢我亲爱的家人，你们的鼓励是我的动力来源，是你们对我无私理解和支持，使我能安心学习研究，顺利完成学业，在今后的工作和生活中，我将继续不懈努力成长进步。

作者：王静雅

2021年3月18日