

分类号 C962  
U D C 330

密级 公开  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# MBA 学位论文

论文题目 潍坊农商行薪酬体系优化设计

研究生姓名： 李寰宇

指导教师姓名、职称： 荆炜 教授

学科、专业名称： 工商管理硕士

研究方向： 人力资源管理

提交日期： 2021年9月30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： 李晔 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 刘伟 签字日期： 2021.12.8

## 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， 同意（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内容。

学位论文作者签名： 李晔 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 刘伟 签字日期： 2021.12.8

# **Optimization design of salary system of WEIFANG Rural Commercial Bank**

Candidate:

Supervisor:

## 摘 要

薪酬关乎每位员工切身利益，好的薪酬体系能增强企业凝聚力,提升企业竞争力。潍坊农商行在发展的过程中，薪酬体系没有进行更新和发展，还是沿用之前的以岗定薪体系，没有体现出薪酬在现代企业发展中的导向作用，导致了企业在市场竞争中活力不足。

本文从潍坊农商行薪酬现状入手，通过使用文献研究法与问卷调查法等方法，发现了潍坊农商行目前的薪酬体系基本情况，并且了解了客观存在的薪酬问题，理清了调整思路，对薪酬体系进行优化设计。本文首先针对研究背景意义、研究方法和内容等进行了介绍说明，同时也阐述了本文的技术路线和国内外文献研究状况。其次，深入的探讨了薪酬体系设计等具体的概念和激励理论，以及人力资本相关的理论，让文章的研究有好的理论基础；然后分析了潍坊农商行相关的基本情况，探究了潍坊农商行薪酬体系的现状；随后通过开展潍坊农商银行的薪酬现状满意度分析，通过调查问卷找到了当前薪酬体系中存在的问题，随后分析了农商银行薪酬体系出现问题的原因，最后对农商银行薪酬体系进行优化设计，确定薪酬体系优化设计的原则和思路，通过工作分析以及岗位评价的办法开展了岗位薪酬设计工作，同时提出农商银行薪酬体系的优化设计措施，主要在薪酬结构设置、福利、考核体系、职业生涯规划等方面。同时提到了保障管理制度的完善，强化员工沟通，建立现代人力资源管理的保障办法。

通过本文研究,可对其他农商银行薪酬体系优化提供一定的借鉴意义,提高金融机构市场竞争力，推动金融机构进一步发展。

**关键词:**薪酬体系 优化设计 员工培训 员工激励

## Abstract

Pay about each employee interests, a good compensation system can enhance enterprise cohesive force, promote the competitiveness of the enterprise Weifang bank in the process of development, compensation system didn't update and development, or used before to post wage system, not reflect compensation in guiding role in the development of modern enterprises, led to the lack of enterprise in market competition vitality.

This article from the Weifang agricultural commercial bank salary status quo, through the use of literature research method and questionnaire survey method, listed the basic situation of the current compensation system of Weifang Agricultural commercial Bank, and understand the objective existing compensation problems, clear the adjustment of ideas, the compensation system optimization design. This paper aimed at the background significance research method and content are introduced, at the same time also elaborated in this paper, the technical route and research status at home and abroad literature Second, deeply discusses the system design and other specific concepts and incentive theory, as well as the related theory of human capital, make a good theoretical basis with the article research; Then it analyzes the basic situation of Weifang Rural commercial Bank and explores the current situation of the compensation system of Weifang Rural commercial Bank. Followed by conducting weifang agri-businesses Banks pay satisfaction

analysis, through the questionnaire to find the problems existing in the current compensation system, then analyses the reason for the agribusiness bank pay system problems, and finally optimize the agribusiness bank compensation system design, determine the pay system optimization design principles and ideas, through developing the evaluation methods of job analysis and post At the same time, it puts forward the optimization design measures of the compensation system of RURAL Commercial Bank, mainly in terms of salary structure, welfare assessment system, career planning and other aspects, and also mentions the improvement of the security management system, strengthening staff communication, and establishing modern human resource management security measures.

Through this study, it can provide some reference for other RURAL commercial banks to optimize the compensation system, improve the market competitiveness of financial institutions, and promote the further development of financial institutions.

**Keywords:** Salary system; Optimal design; Employee training; Employee motivation

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.2.1 理论意义.....	1
1.2.2 现实意义.....	2
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.....	5
1.4 研究内容.....	7
1.5 研究方法.....	8
<b>2 相关概念和理论</b> .....	<b>10</b>
2.1 相关概念.....	10
2.1.1 薪酬.....	10
2.1.2 薪酬体系.....	11
2.2 相关理论.....	12
2.2.1 激励理论.....	12
2.2.2 薪酬理论.....	14
<b>3 潍坊农商行薪酬体系现状</b> .....	<b>17</b>
3.1 潍坊农商行简介.....	17
3.2.1 基本薪酬.....	18
3.2.2 可变薪酬.....	18
3.2.3 间接薪酬.....	20
<b>4 潍坊农商行薪酬体系问题及其原因分析</b> .....	<b>22</b>
4.1 潍坊农商行薪酬体系问卷调查.....	22
4.1.1 问卷设计.....	22

4.1.2 问卷效度和信度.....	22
4.1.3 调查结果统计.....	22
4.2 潍坊农商行薪酬体系存在的主要问题.....	25
4.2.1 直接薪酬政策方面.....	25
4.2.2 个性化福利方面.....	27
4.2.3 员工培训方面.....	28
4.2.4 非货币型薪酬方面.....	28
4.3 潍坊农商行薪酬体系存在问题原因分析.....	29
4.3.1 人力资源管理应用不足.....	29
4.3.2 薪酬设计不科学.....	30
4.3.3 对同行业薪酬调查不足.....	30
4.3.4 企业文化未融入.....	31
<b>5 潍坊农商行薪酬体系优化设计.....</b>	<b>33</b>
5.1 潍坊农商行薪酬体系优化设计的原则.....	33
5.2 潍坊农商行工作分析和岗位评价.....	34
5.2.1 工作分析.....	34
5.2.2 岗位评价.....	35
5.2.3 岗位工资设置.....	37
5.3 潍坊农商行薪酬体系优化设计建议.....	38
5.3.1 优化薪酬结构.....	38
5.3.2 实现弹性福利结构.....	40
5.3.3 优化绩效工资.....	40
5.3.4 提升激励性非物质薪酬.....	42
5.4 相关保障措施.....	43
5.4.1 组织保障.....	43
5.4.2 完善管理制度.....	44
5.4.3 加强与员工的沟通和全员培训.....	45
5.4.4 建立现代人力资源管理体系与系统.....	46
5.5 潍坊农商行薪酬体系优化结果预判.....	46

<b>6 研究结论</b> .....	<b>48</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>49</b>
<b>附录一：潍坊农商行员工薪酬满意度调查问卷</b> .....	<b>52</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>55</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

当前，全球经济进入到了新的发展阶段，信息化和全球化在全球不断出现，由于全球经济保持着较快的发展状态，企业所面临的竞争态势向着更加立体、激烈的方向发展，企业为了获得市场的发展空间，就要根据竞争环境和综合实力形成比较好的战略规划，才能够实现更好的战略目标。人力资源战略在企业战略体系中起着至关重要的作用，目前，形成良好的薪酬体系，有利于企业的人力资源得到配置，在促进企业利益实现的基础上为员工获得更多的利益，同时在发展战略的引导下促进员工和企业的融合得到强化。

潍坊农商行是在原农村潍坊农商行基础上，改制而来的农村商业银行，经过多年发展，即成为本地较大的金融机构。但是银行在发展过程中没有做好薪酬制度的改革和完善，用到了 10 年前的薪酬管理制度，主要的目标就是以岗定薪，虽然比较重视员工生活的保障内容，但是没有重视灵活性工作导致企业在竞争过程中的活力不足，当前我国的经济在不断发展，这种传统模式是比较落后的，不但使员工的满足度受到了极大的打击，造成了十分严重的人才流动问题，同时也会深刻的影响公司的品牌形象，也会对于公司的长远发展产生影响，因此农商银行要以人力资源规划为主旨，要不断的强化人力资源的成本管理为目标，对薪酬体系做好各方面的优化工作，并且促进企业的创新发展，同时让企业的竞争优势得到拓展，促进企业在行业中的领先地位得到提高。

本文以潍坊农商银行薪酬体系作为主要案例进行研究，对潍坊农商银行的目前薪酬状况进行了介绍及分析，并指出存在的问题及其原因，并且对薪酬体系重新进行了优化设计。

## 1.2 研究意义

### 1.2.1 理论意义

当前大部分企业都有自己的薪酬体系，虽然大部分是研究中小企业的，但是在总

体上来说对金融机构的研究还有很多不足，本文主要是以农村金融机构薪酬体系存在的问题进行研究，主要是针对理论研究以及采用问卷调查法的办法，对农商银行在薪酬管理过程中出现的问题进行了分析，并且根据分析的结果重新进行薪酬体系优化设计，探讨了改进前后的管理效果，而且这种研究结果对于农村金融机构薪酬制度的改进与发展具有一定的借鉴意义。

与此同时，论文充分的分析了各种情形对薪酬带来影响，主要是指定性以及定量因素，在建立薪酬体系的过程中，把以上因素考虑到的这个过程，同时也探讨了工作，环境学历以及工作能力等方面的因素，包括了市场状况以及行业等外部因素的影响，对上述因素进行了分析，并且在金融机构的层面着手提到了企业的发展理论和实践结合的方案，进行了具体的研究，对农村金融机构的管理制度体现的问题进行了探讨，并且根据结果提出了相关的改进办法，对于农村金融机构人力资源薪酬制度的理论研究和完善有着重要的作用。

### 1.2.2 现实意义

对潍坊农商银行的薪酬体系优化研究具有重要的作用，主要反映在：

首先是促进农商银行的发展目标得到实现，金融机构在进行战略目标制定的时候要形成自己的薪酬制度，文章把潍坊农商银行目前薪酬体系作为研究对象，查找到了国内外对于薪酬制度的经验和资料，针对潍坊农商银行的发展情况，通过进行薪酬调研，问卷调查，了解到的员工的具体想法，发现企业薪酬体系存在的问题，从而使薪酬体系更好地优化。通过对行薪酬体系进行优化设计，来调动员工的工作热情，提高工作质量，推动潍坊农商银行的发展。

二提升潍坊农商行整体竞争力，这是改善农村信用社管理水平的主要办法，如果企业要在当前激烈的金融市场中占有一席之地，就要通过自身的力量来促进企业的发展，公司规模扩展，需要更多的人才的导入，导致企业改变原来的制度，实现了员工工作效率提高的目标，形成了良好的薪酬体系，并且能够获得比较优秀的人才进入到公司，然后能够促进员工的工作积极性得到改善，促进业务量得到提高，在完善薪酬制度的时候，加强人力资源管理，促进了企业管理制度得到完善，有利于企业扩展自己的业务。

三是帮助农商银行改善自己的人力资源管理水平，也是促进企业适应现代化发展

的主要方法，对于薪酬体系的研究工作，为企业在人力资源决策的过程中提供帮助，促进了企业管理能力和管理水平得到改善。

四是同行业企业的借鉴和帮助，农商银行的前身信用社起步时间较早，在飞速发展的过程中建立了自己的发展模式，做好了银行内部的体系研究工作，主要是为农商银行机构在制度方面提供帮助，促进银行业的整体发展目标得到实现。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

对于薪酬体系的研究工作，国内外的研究时间很早，内容也比较充分，本文主要从经济管理的角度对薪酬问题进行了深入的探讨。

经济学的层面来说，国外的经济专家将员工的工资和收入作为薪酬研究的重要内容，第一个阐述薪酬制度的是英国古典学派，他的薪酬基金理论的提出，在某种程度上会对古典薪酬理论产生重要的影响。并且认为他受到了古典主义工资理论的影响，但是马克思江新城的研究放在劳动力和创造价值的关系层面提到了在企业内部的按照分配的模式，新古典主义对于新城的研究是在边际成本的层面进行探讨的，但是某些进行实证研究的发展经济学家并没有重视这种理论，他们通过对发展中国家的工资了解之后，得到决定工资多少的因素，就是效率并不是边际生产率，所以就会出现效率工作理论，索罗以及斯蒂尼茨等人认为有些企业对员工的工资较高的原因是为了激励员工努力的工作而采取的办法。马丁·魏茨曼认为企业能够把员工的工资和企业的产品绩效结合，促进企业的经济效益和员工的工资之间形成一定的关联，并且通过绩效考核的方式，保证工资得到很好的发放，促进企业的绩效，保持很好的状态，人力资本理论分析会对工资的因素产生影响，认为人力资本的投资会对人们的收入产生影响，二者是一个正向相关的关系，两种因素经济理论是通过美国律师开尔提出的。是为了解决贫富差距太大的问题而提出来的，人力资源管理经济学家 Edward Lazear 在薪酬研究的基础上提出了延迟支付理论，他认为对员工进行延迟支付可以提高他们的工作积极性。

从管理学角度来看，管理学中对薪酬体系研究时间最早的理论应该是泰罗的“科学管理理论”，泰罗在《计件工资制》中提到了要对员工开展差别计件的工资制度。

德斯勒认为，形成薪酬体系应该包含 5 个步骤，主要是对薪酬进行调查，对员工的工作进行评估，对薪酬等级进行确定，保证的工资数量和支付时间。ErdLawler 先生 1971 年在《薪酬与企业发展》一书中提出，要把薪酬系统和企业的发展进行联系，才能保证薪酬和企业处在一样的水平。其他管理学者也提出了自己的观点和理论，如格里芬哈根提出了等级分类方法，欧根·本纳提出了要素比较方法。这些理论对薪酬制度的研究意义重大。

经济的飞速发展转变了企业的经营环境，传统的薪酬体系，通过以岗定薪的办法进行的，也就是和企业的发展形式是格格不入的，在经济快速发展的过程中，要把企业的工作效率和整体绩效进行结合，强化对基本工资以及间接薪酬的管理，促进企业的健康发展。密歇根大学教授约翰·E·特鲁普也做好了薪酬的系统化研究工作，他把薪酬的概念划分成了 10 种，首先是员工的基本工资，然后是加班所得的附加工资，第三是对员工奖励的间接工资，第四是对员工日常工作的补贴，五是额外津贴，通常在企业的折扣当中使用比较多，六是员工在工作中得到满足就是一种心理收入，七是员工得到的晋升机会，八是员工良好的生活质量，九是个人的私人因素；十是员工通过在职培训获得的发展机会。Zingheim&Schuster（2001）认为未来会是以人才竞争为主的过程，对于薪酬策略的研究为企业培养更多的人才促进的工作效率改善形成了多元化的薪酬体系，给予了额外的福利等办法，对人才进行激励的，从而实现了企业的整体效益。Gerres Timo（2019）探讨了西班牙电力系统员工的薪酬问题。Thomas Riis（2020）根据欧盟的相关情况，对欧洲的薪酬情况进行探讨，并且了解了薪酬的合理情况，对于员工有重要的激励效果。

目前国外主流观点认为：当企业将薪酬的结果向员工告知的时候，员工向员工告知薪酬结果时，员工会以自己的标准对薪酬结果做出公平判断。第一判断就是外部的公平性，对比的对象一般是平均行情以及同类竞争的薪酬水平。第二，内部公平，对比的对象一般是公司的同事，主要是指上级、下级以及同级别的同事。第三个是个人公正，即员工对自己对企业的投入和产出的评价，与公司对员工的评价进行对比。如果雇员觉得他们在报酬上受到了不公平的对待。当然，他们也会想找一位经理，交流意味着互动的开始。这时经理的态度决定了员工对薪酬管理交互公平感的感受。不管公司方面有没有过错，基于心理契约的角度进行分析，公司由于无法为员工提供合理的报酬，因此在与员工的心理契约当中处于违约状态。在此基础上，管理者主要是基

于维护心理契约而做出相应的行为态度。因此，经理应该给员工一个满意的答复，确保员工能够在互动当中感受到友好，不应当忽略员工的抱怨，从而导致员工不公平感受的加深。

### 1.3.2 国内研究现状

薪酬理论是通过国外进入到我国学术界的，国内对于这个理论从引进到同化的过程，并且这些年来获得了很多的成就。

围绕薪酬体系内涵，现阶段国际上在界定薪酬体系概念的过程中，比较主流的有两大观点。一方面是站在企业薪酬的视角来看待薪酬体系，将其视为企业薪酬的一部分。在这一观点中，企业薪酬是一个包含诸多相辅相成的要素的整体。另一方面的观点就是认为企业确定的薪酬模式就是它的薪酬体系，举例就是要根据岗位的区别来进行薪酬的确定工作，那么其薪酬体系便是岗位型；如果企业根据能力水平来完成薪酬的确定，那么这一薪酬体系便是能力型。通常而言，科学的薪酬体系由三大部分组成，一是基本薪酬，二是间接薪酬，三是可变薪酬。所谓基本薪酬，主要指的是员工通过工作实现的绝大多数比较稳定的报酬；间接薪酬主要指的是福利；可变薪酬则指的是奖金，即由绩效决定的薪酬。张海英（2019）认为，在企业的员工薪酬体系中，福利占有重要的作用，福利的好坏会确定企业对人才的吸引力情况以及人才的保有情况，这会确定企业薪酬管理水平的情况。郭传华（2019）表示，用好薪酬具备的导向价值，能够促进企业特别是中小企业，优化好自己的人力资源配置工作。余绍义（2020）表示，在进行绩效管理的时候，绩效薪酬发挥着至关重要的作用，只有企业根据自己的发展战略进行薪酬体系的设计，才能够为自身的发展奠定很好的前提。陆娟（2020）认为，强化薪酬管理工作促进了企业的财务战略得到实现，而且能够为整体战略提供帮助。

在企业薪酬体系设计上，国内主流观点认为，员工的努力是实现自身目标的关键所在，但是人才作为企业发展的重点工作，不管公司是什么阶段，良好的薪酬体系是非常重要的工作，有利于员工的积极性得到改善，并且有利于优秀人才的导入，这种方法促进企业改善了自己的敬业度，获取竞争优势，改善企业经营情况。曾湘泉（2005）提出，这个工作需要企业的管理层，有自己的战略眼光，而且在某种角度对整体工作进行指挥，而且根据自己的特点形成和公司所处阶段以及目标相适应的管理体系，并

且让企业的薪酬在竞争中能够站稳脚跟。许婕（2017）指出，为了促进企业的平稳发展目标得到实现，留住更多的发展人才，必须设计和企业具体状况相适应的管理体系，这种体系要和战略文化结合起来，才能够在实施的过程中得到调整。马赫、高翔（2018）提到，企业改善自己的竞争力，首先要改善对薪酬体系的需求，并且根据战略规划来进行调整，传动满足员工的积极性和要求，在保证员工权益的时候，满足企业的稳定发展，双方得到更多的利益。王丛琳（2019）认为，形成多元以及完整的薪酬体系，是当前发展的必然趋势和重要选择，陈德强（2019）在对集团型薪酬管控机制进行设计时，侧重引入了经营质量的相关指标，保持总额受控状态中员工更为稳定的收入水平，可以帮助企业或其他单位实现更为优质的压力管理水平，在绩效目标上，提高相关的精度水平。张建（2020）在薪酬管理的过程中要重视岗位的相对价值，另一方面是重视个人技能，实现了比较理想的员工激励效果。杨伟（2020）提出，你薪酬体系设计的时候，需要依靠自己的价值评价，才能够满足员工的岗位价值。

在薪酬体系优化的研究过程中，王清（2003）指出，传统的薪酬体系中，还是“吃大锅饭”，这对员工来说是不公平的，而且对于提升工作效率的好处不大，在调整优化薪酬制度的时候，需要综合考虑自己的绩效水平，才能够不断的重视长期激励”。秦肖、王秀丽（2016）提出了如下观点，他们提到了内外薪酬的结合是薪酬体系发展的主要趋势。唯有借助对奖励和投资形式进行平衡，以便能够充分照顾到员工的需求中非现金薪酬部分。绩效工资的出现对于薪酬体系的结构有着重要的意义，能够紧密地联系起团队和个人绩效，并且使这一体系更具灵活性，可以比较好的激励员工，也会让企业的福利制度更加透明化，并且改善了个人和团队的关系，强化了合作。同时，奚玉芹、金永红（2018）指出，长期的激励效应要在人力资源管理中得到认可，也是薪酬体系优化的重要工作。王冲（2019）认为，在优化薪酬体系的过程当中，需要更好的利用好薪酬管理的激励效果，才能够不断的减少企业的成本。张春鸽（2019）表示，优化薪酬体系需要依靠“以劳动定分配”的原则，坚持“效率第一、兼顾公平”的原则。郭丽（2020）针对不同方面的研究，提出了企业薪酬体系优化的分析、设计和实施路径。由此可见，对于现代企业来说，良好的薪酬体系必须要有自己的特点，首先是支付的薪水能够满足一定的市场竞争力，这样能够吸引优秀的人才，二是公司内部的晋升机会要公平，能够保证努力的人都要出头之日，三是工作绩效关系到薪酬水平，让认真工作的人获得回报。

因此，国内和国际上学者围绕薪酬理论，站在对应的角度进行了比较科学的研究和探讨，和国外的研究比较来说，国内主要是针对理论研究方面进行的，所以理论研究还有待完善，研究重心更多侧重在了实践层面，主流的方向是将我国的实际情况与西方理论结合起来并推广到企业的实践活动之中，同时，在过去几年里，也有层出不穷的学者围绕企业薪酬体系，不断地进行优化设计，并诞生了一系列研究成果。不过结合现阶段的情况，相关的研究成果依旧是凤毛麟角。因此，文章主要是在研究的基础上，根据相关的结果，以农商银行作为研究目标进行问卷调查，能够为银行薪酬体系优化提供帮助。

## 1.4 研究内容

论文一共分为六章：

第一章绪论，围绕本次研究的价值和背景，包括研究过程中所使用的方法以及涉及的内容进行介绍，针对国内和国际上的文献完成综述。

第二部分相关概念及理论综述。进一步分析了薪酬管理涉及到的概念和定义，同时也对相关的理论完成了归纳和分析，奠定了比较夯实的理论研究基础。

第三部分潍坊农商行薪酬体系现状介。列举出潍坊农商银行当前基本情况，并深入探究了潍坊农商行薪酬体系的现状。

第四部分潍坊农商行薪酬体系问题分析。通过开展潍坊农商行员工薪酬现状满意度调查，在此基础上找出了潍坊农商行薪酬体系出现的问题进行分析。

第五部分潍坊农商行薪酬体系的优化设计。本文提出薪酬体系的优化设计的理念和原则，通过对应的工作分析，结合岗位评价和岗位工资的结果，探索了有效地优化和提升方式，主要有四项内容：一是对薪酬结构设置进行优化，二是对考核制度进行改善，三是对福利结构进行改善，四是对员工职业生涯规划进行改进。同时提到了机构保障管理制度的完善，强化员工的沟通和培训，形成现代的人力资源管理体系的保障办法。

第六部分研究结论。

本文研究技术路线如下：

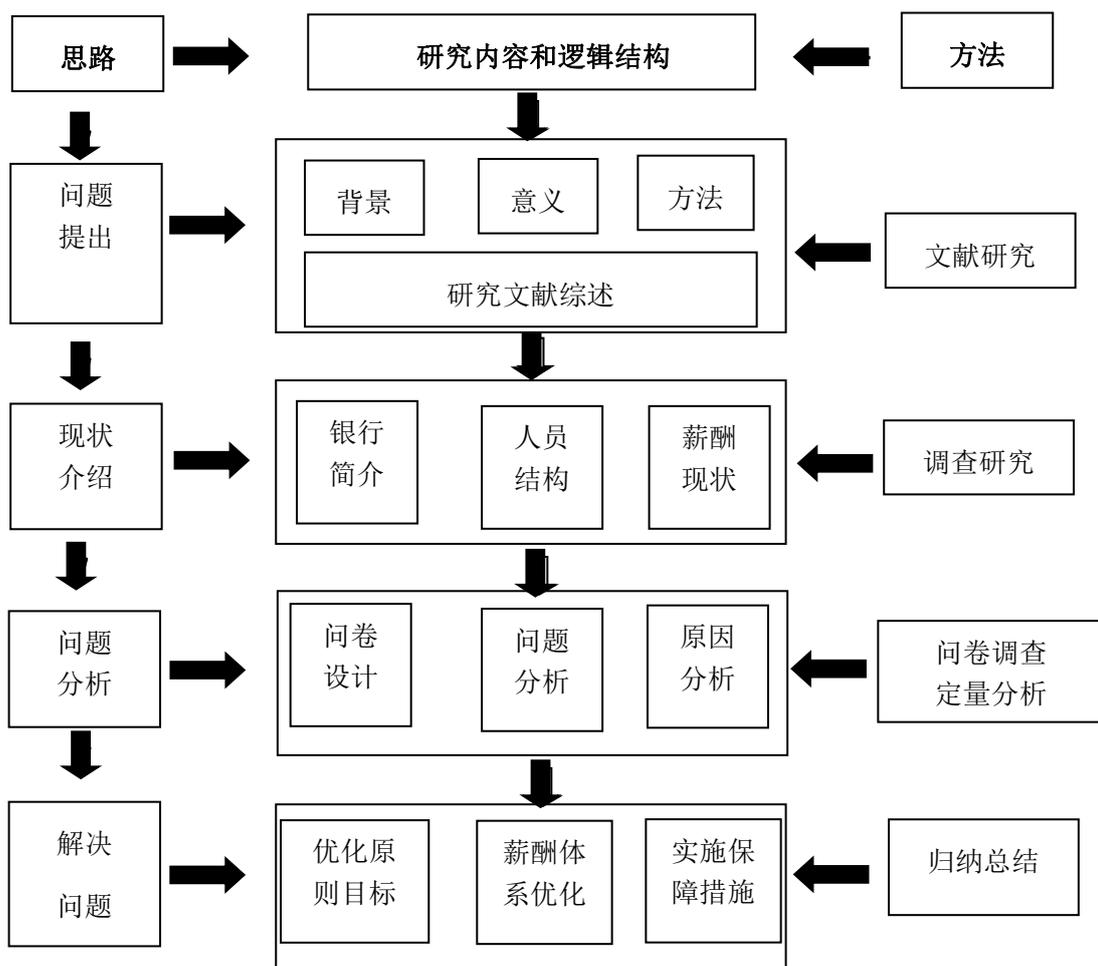


图 1.1 本文技术路线

### 1.5 研究方法

(1) 文献研究法。通过图书馆网站，报纸，以及会议材料等办法收集的相关的文件，从中能够比较多的认识到薪酬体系的发展历史构成，还能够收集到西方国家对于薪酬体系的研究，通过纵向和横向的对比，进一步的了解对薪酬体系的认识，只有对薪酬体系全方位的认识，才能获得管理上的问题，探索有效地应对措施。

(2) 问卷调查法。本文选取了潍坊农商行不同级别不同部门的员工进行的问卷调查工作，全面认识到了薪酬体系的意见和建议，对于发现员工薪酬体系的问题和针对性的开展优化奠定了很好的前提。

(3) 定量分析法。在定性分析中，主要采用个案研究，研究潍坊农商行的薪酬

体系，围绕其实际情况和暴露出的不足及其成因进行深入研究。在进行定量分析的过程中，基于现有的文献材料，通过图表来呈现相关数据，进而有效地分析潍坊农商行目前薪酬的实际情况。

## 2 相关概念和理论

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 薪酬

薪酬的定义有广义和狭义之分，前者在很多的研究体系中也叫做全面薪酬，一般是通过两部分构成的，首先是非货币性薪酬以及货币性薪酬，一般而言，非货币性薪酬的决定因素有四点：一是工作的实际情况，二是身份和标志，三是工作氛围，四是组织特点；后者则有更为细化的内容，一方面是用货币表现出的薪酬，另一方面则是间接的，通过隐形货币或者是货币等价物替代的薪酬。在货币性薪酬中，主要有五大内容：一是直接报酬，二是社会基本保险，三是培训发展，四是间接报酬，五是休假。一般而言，在薪酬里面，福利主要包括：养老保险、医疗保险、失业保险；培训发展，即相关的学习和晋升机会；其他福利，包括涉及到的各项补贴等。薪酬的构成会由于成分的不同，在测试点上存在着很大的不同，说明了职能的划分不同，象征着职能的区别，突出按劳分配的原则，以便激发员工的主观能动性，实现高效的工作和效益水平。具体如图 2.1 所示：

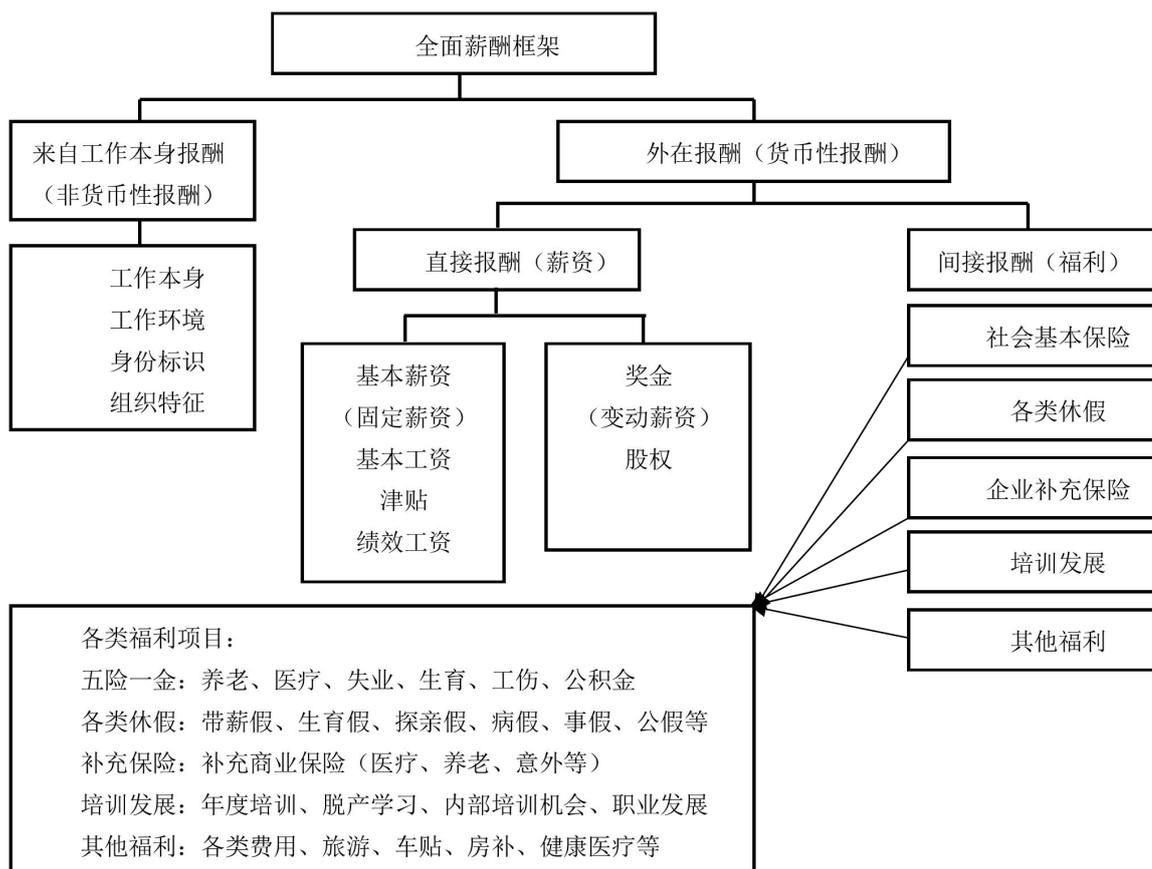


图 2.1 全面薪酬示意图

### 2.1.2 薪酬体系

现阶段，理论界并没有给出一致性的薪酬体系的定义，薪酬体系的概念主要有以下两种：一种的观点是，薪酬体系是指企业付出薪酬的标准和影响因素。该类薪酬体系主要包括职位薪酬体系、能力薪酬体系。另一种观点是，企业的整个薪酬结构即为薪酬体系，薪酬体系是薪酬结构中彼此影响、相互渗透、又互不干涉的要素组合而成的统一体，主要是薪酬结构化理念的体现。本文主要以第二种观点为基础，也就是认为薪酬体系主要有固定薪酬、可变薪酬和间接薪酬组成。固定薪酬是指员工凭借工作所取得的如基本工资，底薪等相对稳定的部分；可变薪酬主要是指根据绩效来确定的薪酬，如各类绩效工资等；间接薪酬，主要是指职工福利、企业内部优惠等。

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 激励理论

#### (1) 内容型激励理论

内容型激励理论更加侧重于员工被激励进行努力工作的过程。公平理论、目标设置理论及行为改造型理论都属于该理论的主要流派。后者对人们行为被激发的动因进行解读和剖析，也就是阐述哪些因素对人们以及行动具有激励作用，金钱对于员工努力工作是否存在激励作用是核心研究课题。马斯洛的需求层次理论、ERG 理论（克雷顿·奥尔德弗）、成就激励理论（麦克利亚）都属于该理论的分支。

#### ①需求层次理论

需求层次理论指出，人类的需求是由于外界因素、心理的变化而不变化，它不会永久性地得到满足，即当一阶段的需求得以被满足以后，其他的需求相继而来。马斯洛认为人类一共存在五种需求，从低级至高级的顺序进行排列，依次是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。

根据需求层次理论，企业在确定员工薪酬及激励方式时更加科学、合理，要满足员工最基本的、最低级的生存需求是至关重要的；社会保险等有利于保证安全需求的满足；员工较高层次的尊重及自我价值实现需求则包括提供升职空间及实现成功等。

#### ② ERG 理论

1969 年，美国克雷顿·奥尔德弗（Clayton·Alderfer）其著作中修正和完善了马斯洛的需求层次理论，他对每一个需求层次进行重新划分，以此为前提，提出 ERG 理论，ERG 理论与人类需求的真实情况更加一致，所以其是具有创新性的以人为本的需求理论。克雷顿·奥尔德弗的观点是，通常情况下，人类的基本且核心的需求主要分为三种，分别是彼此关系需求（Relatedness）、生存需求（Existence）、成长需求（Growth），所以其也被称作 ERG 理论。

生存需求与人们的物质需求具有密切联系，但此外也对人与人的关系产生一定的影响，即为 ERG 理论中的彼此关系需求。相互关系需求也就是说人们对于维系人际关系存在一定的需求。在和其他需求相互影响的过程中就可以实现相互关系的需求，也就是马斯洛需求理论中的层次较高的两个需求。该理论认为，个体在一段时间内的需求可能是多元化的并彼此影响，如果高级的需求难以实现或受到作用，人们对于低

层次需求得到满足的期望就会更加迫切。

### ③成就需要理论

成就需求理论也称作“三种需求理论”，其研发者是戴维·麦克利兰（David·McClelland）这位颇具盛名的哈佛大学教授，他通过对人们的需求和动机进行了解和分析，在上世纪中期通过自己发表的论文将其公之于众。在成就需要理论中，人类满足基础的生存需要之后，主要存在的需求有三类：一是成就需要，二是亲和需要，三是权利需要，这三类需求相互独立并且也在人类需要体系中扮演着各自的重要角色。人类核心需要在满足之后，也会滋生出更多的需要满足的动机。也就是说，权力拥有者会对权力产生更大的需要，而亲情持有者则更多需要的是亲情，对于成功者而言，则侧重在成就的提升上。

### ④双因素理论

这一理论也被称为激励—保健理论。在赫茨伯格（Frederick Herzberg）看来，那些会影响到员工积极性、敬业度的因素主要有两类，一是保健因素，二是激励因素，两种因素一方面存在着比较紧密的联系，同时又保持一定的独立性，对员工的行为产生着比较直接的影响。双因素理论认为，保健因素对于需要的满足是间接的，其激励作用也是由内而生的；激励因素对于需要的满足则是直接的，能够让员工实实在在体会到的。

## （2）过程型激励理论

和内容型激励理论有所不同，过程型激励理论站在了另一个研究的切入点上，并由此也衍生出了对应的理论体系。

### ①期望理论

维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）这位美国颇具盛名的学者在上世纪 60 年代发表了《工作与激励》，这是激励理论的第一次亮相。在期望理论中，提出一个个体在开展劳动的过程中，会受到两种因素的影响。一是，从事该种活动能够获得收益的大小，第二则是此类活动能够得以成功的概率。实际上，实现成功的几率往往被视为提高人们积极性的主要因素之一，人们所处的环境和自身的能力、心理素质都会对其产生影响。在期望理论中，企业可以借助于改变劳动的收益及成功概率以便强化员工的激励效果，上面提到的影响因素也和这些方式息息相关，一方面是自己能够获得的成果的提高所产生的吸引力，也就是收益；另一方面就是实现成功的几率，也就是降

低员工在任务完成上的门槛。不过，从实践来看，还需要配套有效地激励措施，以便能够让激励措施能够有效地发挥自身作用。

### ②公平理论

约翰·斯塔希·亚当斯（John Stacey Adams）这位美国心理学界泰斗与上世纪后期将公平理论正式发布。在公平理论中，主要围绕人类的知觉和动机的相互关系和机制进行研究，也就是说，人们更多倾向于和他人的薪酬进行比较，并对自己的行为产生影响。在公平理论中，主要有三点内容：一是员工会对自己的投入和获得的报酬进行对比；二是人们对自己的投入和收获进行比较，并将其与以往的结果做对比；三是员工选择他人进行参照，对比相互的投入与报酬。通过比较，得出  $OP/IP=OC/IC$ ，OP 指的是员工对自身报酬的感觉，IP 指的是员工对自己投入的感觉，OC 指的是员工对参照人报酬的感觉，IC 指的是员工对参照人贡献的感觉。

就自己的投入和收获而言，一般企业员工主要会有三种表现，一是公平，二是满足，三是不满足。公平理论在对薪酬方案的设计过程中，能够体现员工薪酬和绩效之间比较明显的正相关的关系，也就是说，绩效提高的同时，薪酬也会同样提高。

### ③目标设置理论

洛克（E.A.Locke）这位马里兰大学教授在上世纪 60 年代后期通过研究提出，对于员工而言，聚焦其外界刺激，包括工作结果、晋升压力以及激励等，其机制在于以目标影响动机的。也就是说，目标能够对活动产生指导作用，推动员工根据目标实现的难度来施加对应的努力，进而长期影响到这一行为的过程。

在这一理论中，目标被认为是自带一定的激励作用，并推动着员工的需求转化为动机，让员工利用行为的实施来达成目标，同时将行为结果和目标完成对比，以便能够做出对应的调整 and 改变，保障目标达成。这一显示通过需求催生出动机，并由动机来作用到行为上，最终实现目标的过程也就是目标激励。

## 2.2.2 薪酬理论

### （1）社会比较理论

美国心理学家里昂·费斯廷格独创了社会比较理论，具体细节如下：每个人都或多或少、或有意识或无意识地想知道自己目前所处的地位、自己的学识和工作能力、

自己的生活水平在社交圈或认知圈这一“整体”之中所处的水平。同时，一个人想要获得客观而有效的自我认知，得到结果的最好方法就是和他人进行社会比较。所以，社会比较的存在具有重要意义，不仅可以更好地自我反省，也能充分发挥人的主观能动性。

目前观点普遍认为，在下列情形发生时，人们会进行社会比较：不确定自己的想法和感受时；在促进竞争的环境中，同时缺乏客观比较手段时；处于高压环境、陌生环境或者变化的情境中时。

社会比较理论强调，独立个体在进行社会比较的过程当中，采用的比较方式，选择的比较对象，所比较的内容也会有所不同。故而在进行团体认知分析、个体差异性分析时需要充分考虑可变因素，采用控制变量法进行分析。

## （2）人力资本理论

美国经济学家贝尔克和舒尔茨在研究了人们生产能力之后，创造性地在二十世纪六十年代引出了人力资本理论，这是当时具有独一无二性的全新视角。该理论对物质资本和人力资本进行了划分：货币、原料、厂房、机器、土地等物质资料属于商品上的物质资本；人民在生产过程中投入的时间、人力、精力等属于人力资本，也就是等同于在生产过程中，在生产者身上花费的培训时间、支出总和、人员支配等等，属于意识形态上的东西。

公司为了进行战略部署，时刻牢记人力资本管理的宗旨：即更高效地利用人力资源，将员工个人能力最大化，从而进一步增加营收、提升工作效率，促进公司安全、健康、高效朝着更高的目标和方向迈进。该宗旨的具体任务有如下五点：

第一，人力资源不能听之任之、放任不管，要进行合理安排和计划配置。在招聘过程中，要有所计划、有所选择、吸引人才、合理配置，事先想好符合企业发展规划人才的要求，再进行选拔、面试和供给，避免时间的浪费。

第二，充分挖掘人力资源的潜力。通过定期座谈会、团建、知识充电讲座等形式，在职工的专业素养上下功夫，使其定期有所提升，而不是上班摸鱼、原地踏步，增大公司人才的储备，提升公司社会效益和经济收益。

第三，在员工入职前，沟通洽谈好职业生涯规划。为了促进职工在公司快速成长、不断进步，公司要通过选拔考核、奖惩等机制，对员工定期进行人文关怀和谈话，明确职业发展的方向和晋升突进，切忌画大饼和空谈，而是为职工提出适合其能

力的计划，促进企业健康发展。

第四，明确业绩的奖惩规定。人力资源管理最重要的一个方面就在于人力资本的激励。在入职前，人力资源方面要明确职工的奖惩机制，将报酬、奖金、谨慎等评估和激励方式告知员工，激发员工的工作热情，充分发挥主观能动性，为公司创造更大的价值，也能使自己的生活更充盈和美好，实现双赢的局面。

第五，处理好员工间的劳动关系。在工作过程中，在所难免出现员工冲突的情况，为了尽可能避免此类现象的发生，要积极介入，进行调理和协调，坚决维护员工的合法权益，净化公司的氛围，营造更好的同事关系和公司环境。

### 3 潍坊农商行薪酬体系现状

#### 3.1 潍坊农商行简介

2012 年 11 月 15 日，潍坊农商行股份有限公司进行了创新和发展，将潍城、奎文、坊子、寒亭四区农信联社转变为了股份制农村商业银行，采用的是新设合并的运营模式，扩大了服务范围，目前覆盖潍坊辖内七大区，注册资本达 19 亿元。

潍坊农商行是潍坊辖内最大的金融机构，是省联社领导下的市级农商行，2021 年，潍坊农商行存贷款规模是潍坊地区二三名的总和，资产规模不断扩大，不良贷款逐渐降低，盈利能力不断增强，历史包袱逐步甩下，在省联社考核下薪酬水平不断提高。截至目前为止，潍坊农商行股份有限公司的规模和公司架构如下：有 14 个内部职能部室，包括综合管理部、政策研究部、资产管理部、合规部、监察保卫部、不良资产中心、信贷管理部、国际业务部、零售金融部、公司金融部、审计部、计划财务部、科技部；分别有 1 个总行营业部和 1 个总行营业部；1700 名在岗员工分布在 113 家支行（营业部）。

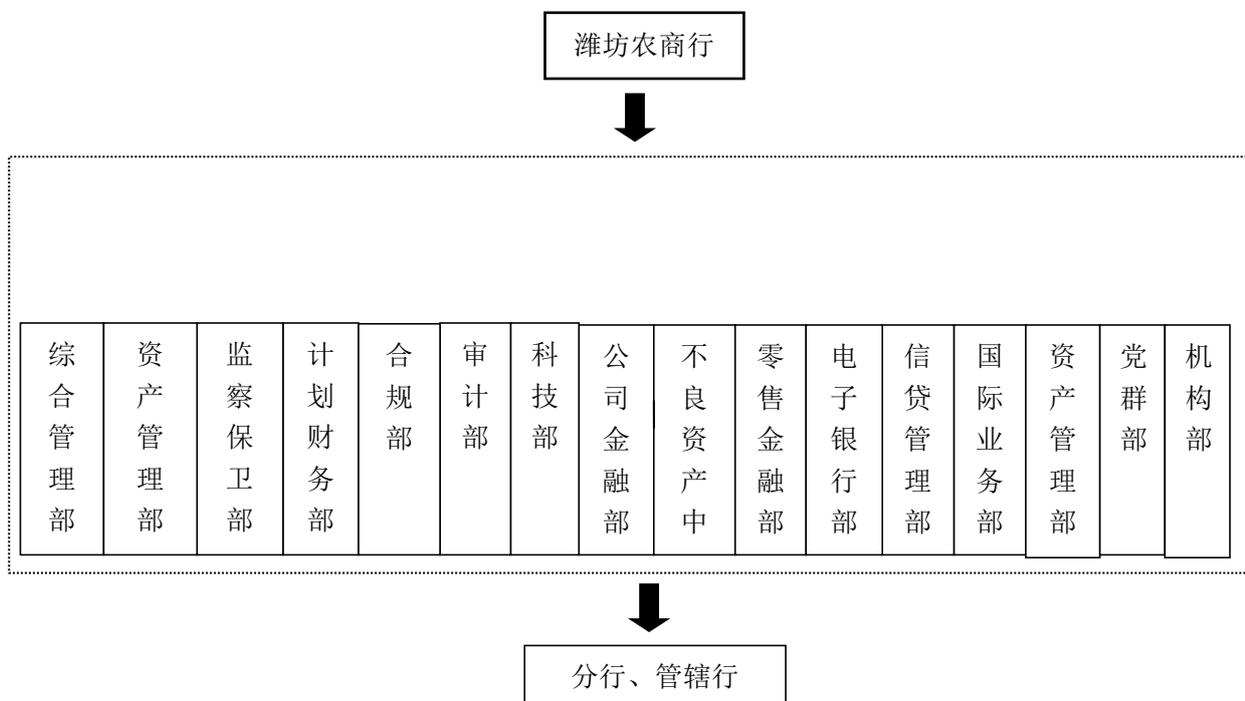


图 3.1 潍坊农商行组织结构

### 3.2.1 基本薪酬

基本薪资相当于底薪，每个月的数额是固定的。不同区域同一岗位的底薪不同，考虑了地区差异的偏差，还与员工个人素质和整体工作效率息息相关，即效率越高、底薪越高。潍坊农商行股份有限公司的基本薪酬主要组成部分有以下两个方面。

(1) 保障工资。也就是我们俗称的底薪，主要是满足员工基本生活的需求，具体情况随着当地人力资源和社会保障部门的最低工资标准而改变，但是不得低于部门规定的最低工资，否则员工的基本权益得不到保障。

(2) 津贴。津贴主要看三个方面：学历高低、资历高低、专业技术水平高低。主要与个人的能力水平、学历水平相挂钩。津贴也会随着公司经营状况、集团发展需要进行调整，目前的津贴主要有四种：学历、岗位、职称和工龄。

潍坊农商行股份有限公司出于人性化考虑，基本薪资构成结构非常合理，充分考虑到员工的个人情况和生活水平。因为如果基本薪资过低，不能满足员工衣食住行的需求，员工的工作积极性肯定会大打折扣，工作效率也会停留在较低水平，养老、玩手机等现象也会频频出现。

### 3.2.2 可变薪酬

绩效薪资在性质上属于一种可浮动的薪资，职员在工作中的数量和质量与绩效薪资有直接的联系，通过员工的工作数量和质量情况判断高低，干得越好，其绩效薪资越理想。公司会根据员工的绩效发放绩效薪资，所以职员的绩效薪资在很大程度上与其自身的专业能力和工作态度决定，并与企业的绩效奖励系数有关。

潍坊农商行绩效工资不包括在基本薪酬中，其主要受到两种因素的影响，一种为职员出售的产品计价绩效，另外一种为企业和员工的年度经营目标。前者同时与多种因素有关，包括员工每个月的考核和兑现，也包括了员工定期的营业目标。在年末公司会对员工的年度绩效进行考核，达到考核目标的员工可以获得一定数量的绩效工资，其数量通常不超过全年绩效的五分之一。而公司的管理人员根据职位的不同在计算绩效薪资时也需要考虑不同的岗位系数，对于管理人员，经营目标也会对绩效薪资产生影响，绩效会根据员工个人负责的部分作为绩效薪资分配给员工个人。

绩效工资在分配时需要通过多种考核方法，不仅包括了公司全年的经营目标，还

与员工在考核中的表现以及出勤的情况有关，绩效工资通常有两部分，分别为月绩效薪资和年绩效薪资。前者依据职员在本月中的出勤情况发放，如果职员的缺勤天数超过职员在本月中的假期天数，该职员本月的绩效工资就会被取消发放。而年度绩效工资不仅与企业全年的经营目标是否实现有关，同时还与职员该年的实际出勤率有关，根据员工的出勤率扣除一部分年度绩效薪资。

员工在工作过程中的工作态度以及工作的数量和质量对绩效工资会产生直接影响，通常工作量大同时工作质量较高的员工会获得更大的绩效薪资，这不仅可以有效调动员工在日常工作中的积极性，还可以对企业的发展产生促进作用。潍坊农商行的绩效工资制度如下：

### （1）营业机构

#### ①柜员绩效工资

柜员绩效工资=∑月度产品计价绩效+年度经营目标责任制绩效

在计算柜员的绩效工资时需要先考虑柜员的月度产品绩效，在进行月度绩效计算时需要同时考虑柜员月度的业务量和出售产品产生的绩效综合，还与柜员月度的产品营销绩效目标是否达成有关。除此以外在发放绩效薪资时需要根据职员的绩效和岗位系数的乘积决定。对于岗位系数的确定需要按照公司的规定计算。

#### ②客户经理绩效工资

在计算客户经理的绩效工资时需要从两个方面考虑，一方面为每个月的绩效，还有由年度经营目标决定的年度绩效，二者中月度绩效与客户经理每个月出售的信贷投放有关，客户经理在每个月出售的各种产品也会计算在绩效中。

#### ③信贷内勤绩效工资

在计算信贷内勤绩效工资时同样要分成两个部分，先将每个月的月度绩效加和到一起，并与年度绩效一同计算。前者不仅包括了月度的业务量绩效，其每个月出售的产品所产生的绩效也会产生一定影响。

### （2）总行部室

#### ①员工绩效工资

在对员工的绩效工资进行计算时同样从两个角度出发，月度绩效和总和以及年度的责任制绩效，在计算员工的月度绩效时需要从多个角度考虑，不仅包括了员工在本月内的出售产品带来的绩效，同时还包括了营业机构每月绩效的平均个人绩效，也就

是说，每一名员工都会对营业部门其他员工的绩效产生影响，并按照比例进行计算。

在计算员工的年度绩效时需要根据员工所在部门的分配规定结合该名员工的年度绩效以及在部门营业目标中的负责内容进行计算，将经过比例结算后的绩效与部门分配的绩效进行加和，最后与员工的岗位系数相乘。

### ②管理岗人员绩效工资

在对管理人员的绩效工资进行计算时也需要考虑月度和年度两个方面，月度绩效和总和以及年度的责任制绩效，在计算管理人员的月度绩效时需要从多个角度考虑，不仅包括了管理人员在本月内的产品计价绩效，同时还包括了管理人员在管理岗位过程中产生的绩效

## 3.2.3 间接薪酬

### (1) 福利

潍坊农商行的福利制度关注职员的获得感，其福利被划分成为私人福利和集体福利两大类。其中，私人福利主要是提供内部商业保险，或者向员工发放一定的住房补贴；集体福利主要是侧重于在企业内部升级基础设施，为员工打造一个良好的工作环境。潍坊农商行丰厚的福利待遇在其内部激励机制当中发挥着重要作用，体现出其内部重视将基础和绩效相结合的激励机制。员工个人与企业集体这两部分福利制度表现在如下三个方面。首先，企业向员工支付基本工资、职员福利和奖励金等货币激励，其数额也在逐年升高。其次，在货币性福利政策的帮助下，企业的人才招聘工作和智慧储备工作都在稳步推进，同时，在目前员工工资逐年上涨的大趋势之下，福利政策在工资和奖金数额较为稳定的基础上发挥着不可替代的作用。再次，该行对内部激励机制建设的重视程度体现在员工工资奖金等基本薪酬和额外收入所占的比重上。例如，如果工资和奖金所占的比重较大，说明企业内部对员工个人的工作效率较为重视；如果公司内部福利比重较大，则体现出企业内部较为看重整个内部员工群体的稳定发展。

福利制度本身是特定的用人单位激励机制的重要内容，能够体现出用人单位对于员工的关心和爱护，进而激发出员工对用人单位的归属感和工作的积极性。不言而喻，对潍坊农商行来说，其作用亦非同寻常。

### (2) 其他间接薪酬

①工作与生活环境。潍坊农商行采取各种方式为员工持续提供良好的工作和生活环境，例如，向员工发放多种补贴，提供本单位餐厅免费用餐服务，在婚丧事宜中向员工发放一定金额的金钱。此外还允许职工携带孩童参与公司组织的集体旅行，促进了亲子关系。这体现出该公司以人为本、服务员工的鲜明经营导向。

②开展员工技能培训。在长期发展进程中，潍坊农商行形成了一套具有自身特色的内部培训体系，组织员工开展在岗学习、岗外研习和外招培训，而且将培训和升职关联。

③让员工成为管理者中的一员。潍坊农商行充分发挥了尊重知识、尊重人才的企业文化优势，在日常管理工作和企业发展决策方面都始终重视一线员工的咨议作用。各条战线上的员工都能够充分地对公司发展建言献策。

从以上可以看出，间接薪酬和基本薪酬相比，同样起着不可忽视的重要作用，其作用丝毫不亚于基本薪酬。间接薪酬通过环境的作用来激发员工的工作积极性，在不知不觉中发挥着协调整个工作团体的作用，而这种作用往往是促进了整个工作团队的效率。

## 4 潍坊农商行薪酬体系问题及其原因分析

### 4.1 潍坊农商行薪酬体系问卷调查

#### 4.1.1 问卷设计

对潍坊农商行的薪酬满意度调查主要采取问卷调查法,根据潍坊农商行现行的薪酬体系设计一套符合公司薪酬实际情况的调查问卷,通过个人满意度、薪酬体系、福利和其他 4 个部分,根据李克特量表,选取了非常不满意、不满意、不确定、满意、非常满意这五个衡量标准,来展开对潍坊农商行工作人员对自己薪酬满意度的调查。有关详细信息请阅读附录 1《潍坊农商行员工薪酬满意度调查问卷》。

#### 4.1.2 问卷效度和信度

##### (1) 问卷效度检验

本文采用的调查方式是将书面调查问卷发放给参与此次调查工作的职员,并采用匿名方式进行作答,再由问卷发放人员统一对问卷进行回收和数据分析。本次薪酬满意度调查共针对潍坊农商行 44.12%的员工发放了 300 份调查问卷,按照中层(2%)、网点主任(18%)、一般职工(80%)比例发放,最终收回问卷数量达 288 份,其中有效问卷数量为 286 份。问卷有效率达到 95.33%,确保问卷有效。

##### (2) 问卷信度检验

在一般的调查研究当中,问卷调查法具有多项优点,如能够较为客观地展现出问卷作答者内心的真实想法,调查成本低廉,调查操作便捷,并能够对参与调查的职工的个人隐私予以较好的保护,因而在现实调研当中被广泛采用。本次调查问卷信度的过程中采用了折半信度检验法,尽可能保证调查数据的可靠性。通过计算分析,本次调查可靠性系数( $\alpha$ )=0.6710,标准化后可靠性系数( $\alpha$ )=0.6752,可信度比较高。

#### 4.1.3 调查结果统计

经过汇总问卷调查结果,本文统计出了潍坊农商行的薪酬满意度总体情况,如表

4.1 所示:

表 4.1 员工个人满意度调查分析表 (单位: %)

序号	问题	非常 满意	满意	不确 定	不满 意	非常 不满意
1	你本人对目前自身收入满意程度?	3.1	13.5	16.6	54.5	12.3
2	和潍坊农村商业银行其他同职位的人相比, 你本人对自己收入的满意程度?	4.2	14.9	37.4	30.1	13.4
3	和潍坊市金融业同职位的人相比, 你本人对自己收入的满意程度?	3.6	13.8	51.7	23.8	7.1
4	就潍坊市的工资水平而言, 你本人对自己收入的满意程度?	2.1	17.3	16.5	47.2	16.9
5	以自己的资历和经验, 你本人对自己收入的满意程度?	5.7	17.9	7.5	57.8	11.1
6	你本人对潍坊农村商业银行支付薪酬的准时性的满意程度?	35.7	48.2	15.6	0.5	0
7	你本人对潍坊农村商业银行目前薪酬体系的满意程度?	3.2	11.3	27.8	42.1	15.6
8	你本人对潍坊农村商业银行薪酬体系公平性的满意程度?	2.4	12.1	15.9	44.1	25.5
9	你本人对潍坊农村商业银行薪酬体系合法性的满意程度?	7.3	30	38.3	20	4.4
10	你本人对潍坊农村商业银行薪酬保密性的满意程度?	8.2	51.9	21.8	13.9	4.2
11	你本人对潍坊农村商业银行薪酬计算方式的满意程度?	5.8	10.4	18.1	50.6	15.1
12	你本人对潍坊农村商业银行薪酬制度对人才吸引性的满意程度?	5.4	7.8	25.1	45.8	15.9
13	你本人对潍坊农村商业银行薪酬制度对员工激励效果的满意程度?	6.2	8.3	21.6	49.5	14.4
14	你本人对薪酬与绩效考核的满意程度?	6.9	11.9	26.7	31.4	23.1
15	你本人对潍坊农村商业银行薪酬支付时间规的满意程度?	11.4	59.1	7.4	15.9	6.2
16	你本人对潍坊农村商业银行在薪酬制度方面听取员工意见的满意程度?	6.1	11.2	17.8	45.9	19
17	你本人对潍坊农村商业银行福利待遇满意程度?	3.9	7.8	15.5	52.8	20.0
18	你本人对潍坊农村商业银行福利类型的满意程度?	5.0	8.3	21.7	49.4	15.6
19	你本人对潍坊农村商业银行的福利政策建设的满意程度?	6.1	7.2	27.2	45.0	14.4
20	你本人对潍坊农村商业银行的节假日制度的满意程度?	21.7	56.1	13.9	5.6	2.8
21	你本人对潍坊农村商业银行培训机制的	7.2	10.0	19.5	46.1	17.2

满意程度?					
22 你本人对潍坊农村商业银行带薪休假的形式满意程度?	15.0	35.6	11.7	34.4	3.3
23 你本人对潍坊农村商业银行缴纳的五险一金的满意程度?	16.1	40.6	22.2	15.0	6.1
24 你本人对潍坊农村商业银行支付加班工资的标准满意程度?	11.7	35.0	20.0	21.7	11.7
25 你本人对潍坊农村商业银行的发展与员工工资增长的关系的满意程度?	2.2	5.0	16.7	53.3	22.8
26 你本人对潍坊农村商业银行加薪的频率的满意程度?	1.1	2.8	9.4	61.7	25.0
27 你本人对潍坊农村商业银行员工的工资层级差别的满意程度?	6.1	9.4	27.2	42.8	14.4
28 你本人对潍坊农村商业银行职务晋升体系的满意程度?	3.3	6.1	12.2	58.9	19.4

通过上表可以看出，潍坊农商行员工的整体薪酬满意度较差，在问题 7 “对公司目前的薪酬体系是否满意”中，选择“不满意”和“非常不满意”两项的员工人数占比达到了 57.6%，有超过一半的员工在问题 8 “对公司薪酬体系的公平性是否满意？”中选择了“不满意”和“非常不满意”两项，占比达 69.6%。

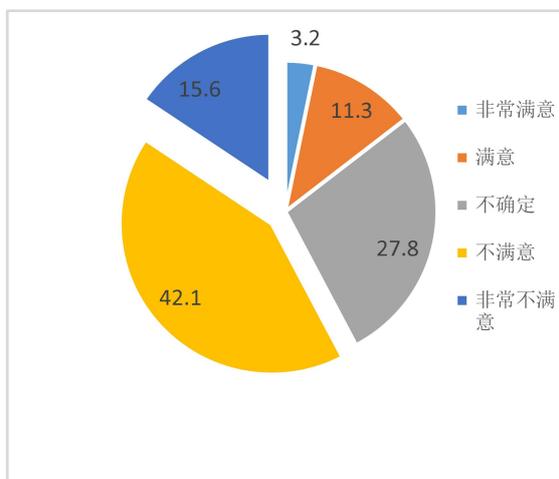


图 4.1 薪酬体系满意度图

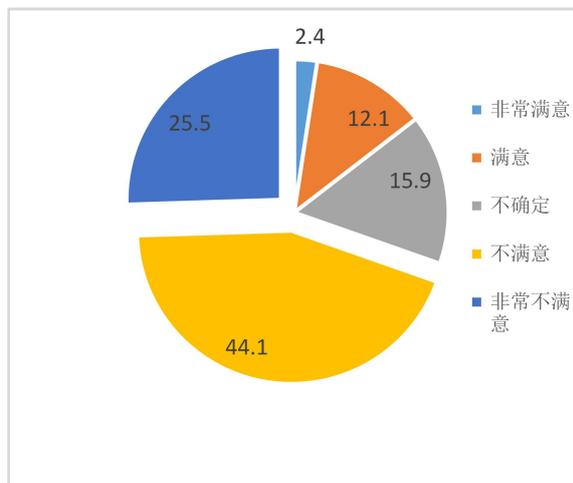


图 4.2 薪酬体系公平性满意度

从岗位级别的角度对员工的满意度进行分析，如图 4.3 所示。

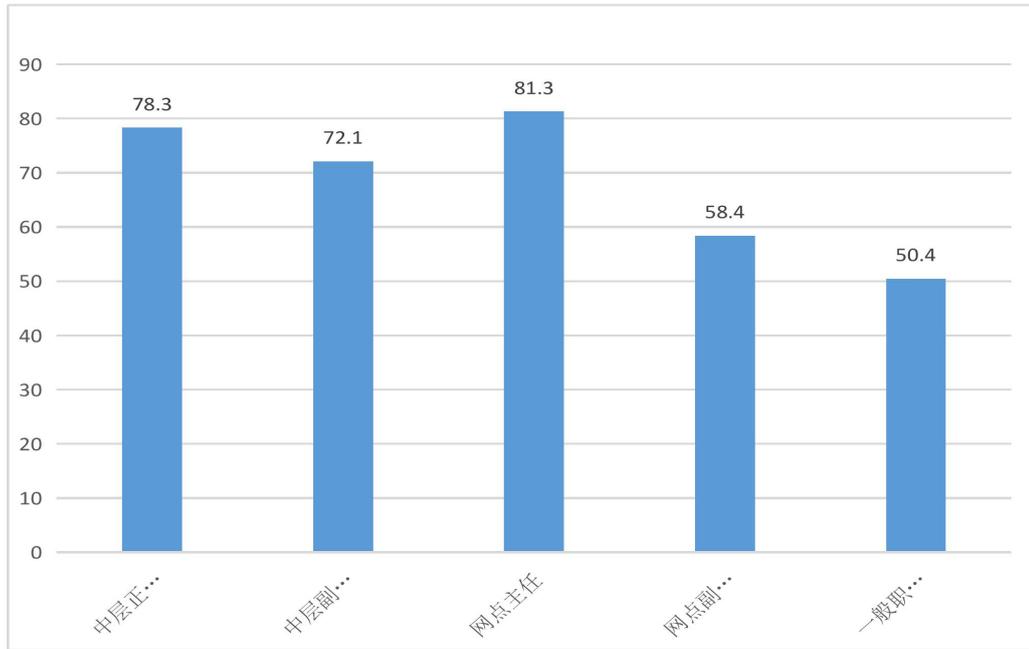


图 4.3 各岗位类别员工薪酬满意度

显然，图 4.3 显示出对员工进行岗位级别角度的收入满意度调查中，领导层面对薪酬满意度较高，均在 70% 以上，而网点主任和一般职员、客户经理和普通员工对自己的收入满意度则并没有领导层那样高，数据统计结果显示满意度在 60% 以下。这组数据显示出该公司对基层职员和低级管理者的薪酬待遇未给予足够的重视，只满足了领导层的收入需求，体现出这两大层级的较大差距。

总的来看，通过对潍坊农商行员工展开收入方面的满意度的调查，了解到在公司大多数的统计项目当中，员工对自身收入的满意度均显示出低于 20%。在这当中，得分最低的两项为员工个人满意度和其他薪酬问题，体现出该公司急需对内部薪酬激励体系进行改革，以满足员工日益增长的生活需求，促进公司的长远发展。

## 4.2 潍坊农商行薪酬体系存在的主要问题

### 4.2.1 直接薪酬政策方面

为了进一步了解员工对薪酬体系合理性的意见和建议，公司进行了一次调研，几个问题的结果如下：从个人对薪资的满意度来看，83.9% 的员工选择了发放薪资的准时性，这说明公司严格按照规定时间发放薪资，甚少拖沓；从收入满意度来看，四分之三的员工表示按照自己的资历来看，目前薪资水平不太合理，剩下其他的几项满意度也较低，在 20% 左右，针对问题“对自己目前的收入是否满意”，“不满意”选择

的比例占一半，“非常不满意”的也有 12.2%；从区域整体工资水平来看，选择“不满意”的有 47.1%，选择“非常不满意”的有 16.9%。问题 5 “以自己的资历和经验，您对自己的收入是否满意”，选择“不满意”的有 57.7%，选择“非常不满意”的有 11.2%。调查的相关数据说明，潍坊农商行中有超过六成员工对目前个人收入现状并不满意。通过分析问卷调查结果，该银行员工整体对目前薪资水平不太满意，原因如下：第一，公司整体薪酬水平低于业内平均水平；第二，不同岗位的员工职级差异导致薪酬差距比较大；第三，奖惩制度的激励效果不好；第四，公司的核心竞争力不够，优质人才的引进吸引力不足。除此之外，随着社会水平的提高，目前的薪资水平已经无法支撑员工生活需求，也是导致员工满意度下降的重要原因。

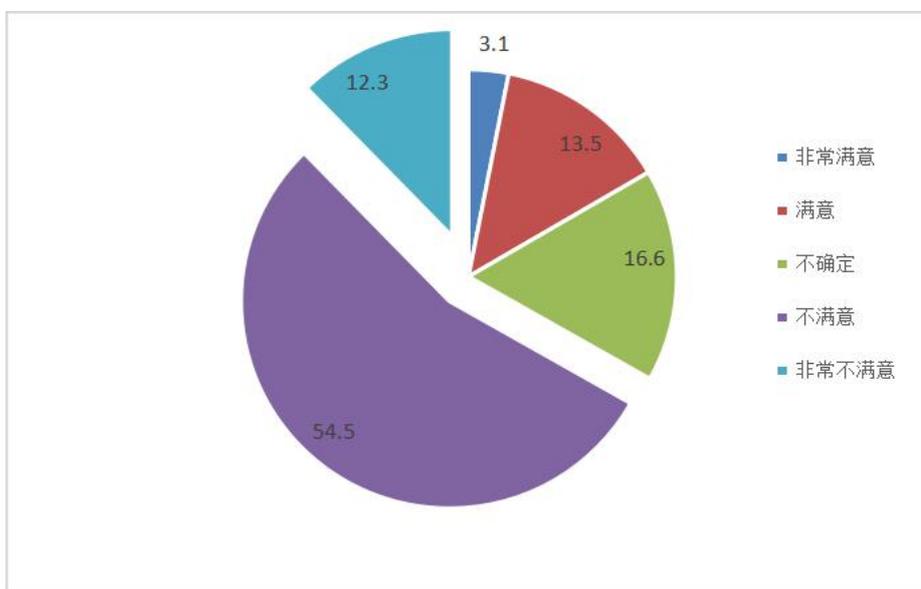


图 4.4 员工对自己目前的收入满意情况

薪资水平满意度情况

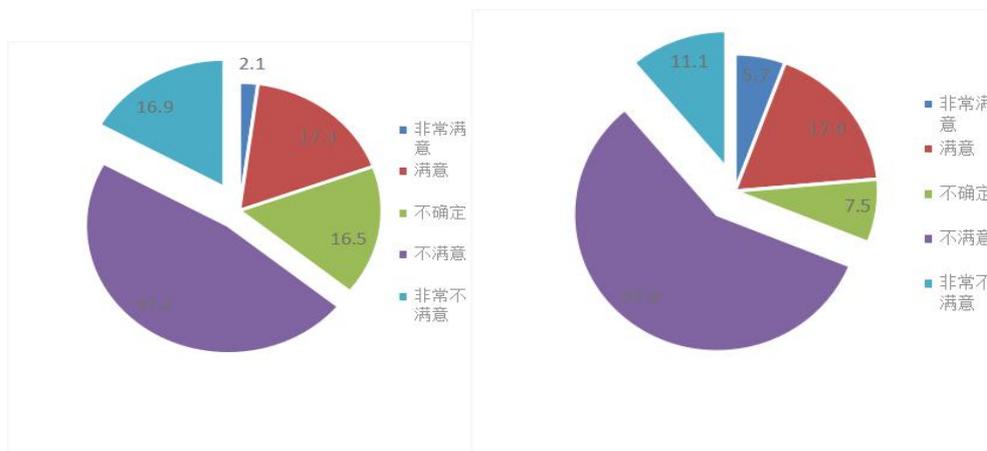


图 4.5 对照本地区工资水平满意度情况

4.6 员工个人资历和经验满意度情况

该银行的薪资结构比较固定，主要分为三个部分：基本工资、绩效工资和福利。调查发现其存在诸多急需完善的地方。首先是固定工资，这部分工资占职工工资比例较大，而且固定不变，目前固定工资存在的问题是薪级设置不合理，而且公司中同一岗位的不同级别的差额仅仅是几十元，无法调动员工的积极性。绩效薪酬没有得到有效的考核，没有真正做到多劳多得，没有调动员工的积极性，还是传统的吃大锅饭，造成大量员工的不满情绪。其次是浮动工资，这部分工资存在的主要问题是：浮动工资占的工资比例偏少，员工之间固定工资与浮动工资比重不应该比重统一和比重偏低。这些问题的存在导致同等级员工之间的薪酬相差不大，而且每月绩效工资的发放趋向平均化，不仅无法调动员工的工作积极性，还容易使员工产生混日子思想，直接影响工作效率和公司效益。

#### 4.2.2 个性化福利方面

在个性化福利方面，问卷结果显示，公司员工普遍对于该银行提供的节假日制度、带薪休假及五险一金等福利表示满意和认可。但在问题 17“您对公司目前的福利制度是否满意”上，公司职工整体表示不太认可，选择“满意”的人数只占 11.7%，选择“不满意”“非常不满意”的分别有 52.8%和 20%，这说明员工普遍对当前的薪酬福利待遇不满。

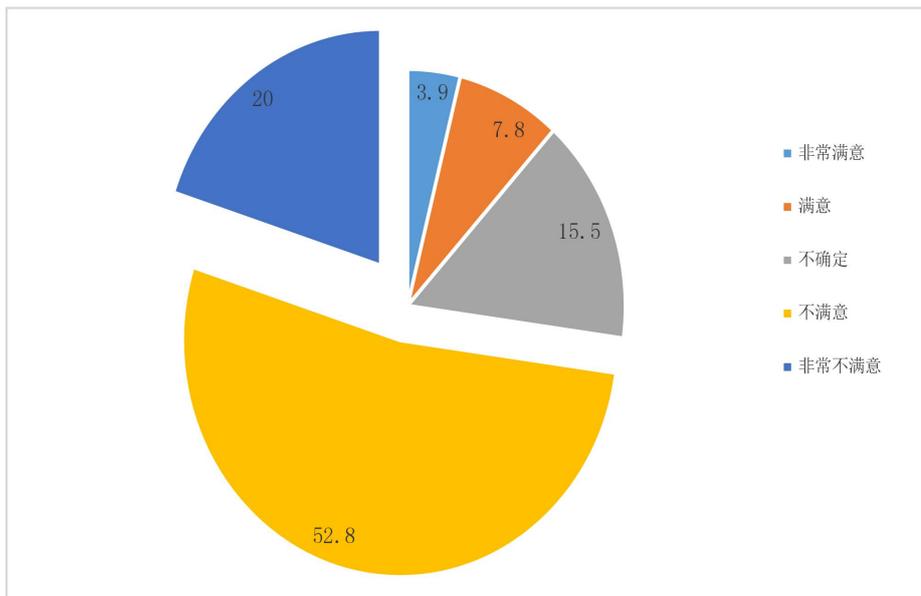


图 4.7 员工对公司目前的福利制度满意情况

### 4.2.3 员工培训方面

潍坊农商行员工对于培训的满意度也较低，在问题 21“您对公司培训机制是否满意？”中，员工对公司培训机制满意度并不高，仅有 7.2%，选择“不满意”“非常不满意”的分别有 46.7%和 17.2%，这说明公司员工培训存在较大问题。

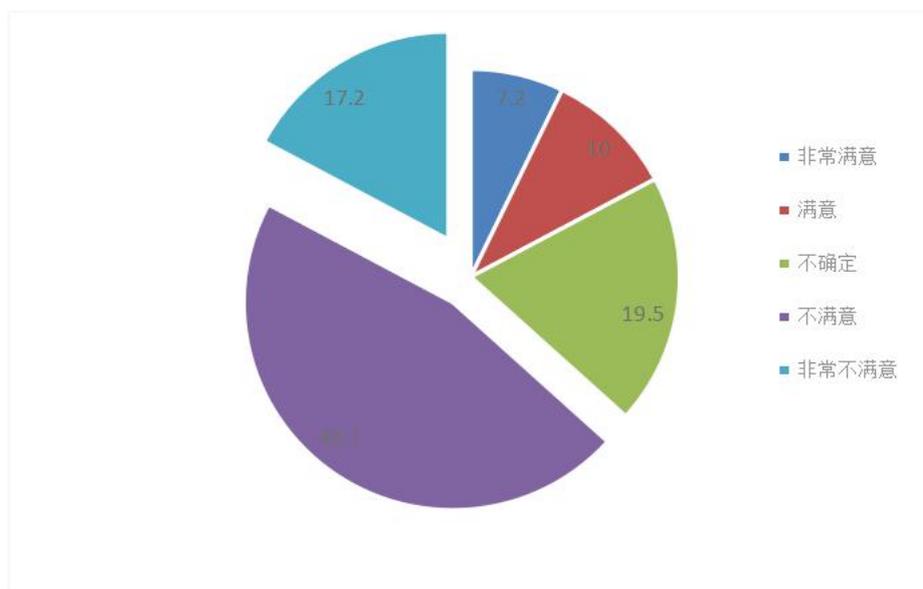


图 4.8 员工对公司培训机制满意情况

潍坊农商行目前拥有 117 家下属支行，是本地覆盖面最广的金融机构，但是公司在员工培训工作上做得还不到位，特别是员工入职培训做得不到位，流于形式和表面，并没有深入了解公司的运营状况和基本架构等；通过自学自看的方式进行学习。目前来看，虽然总部培训质量比较高，但各分支行由于自身条件以及培训师水平所限，导致基层对员工的培训工作不仅培训数量少而且培训质量偏低。

### 4.2.4 非货币型薪酬方面

潍坊农商行的薪酬激励机制形式少且较单一，尤其是在非货币性薪酬的激励效果上，如福利、培训、晋升等效果不佳，在一定程度上无法影响员工工作的积极性，这同样体现在仅有少数员工对公司薪酬制度的激励效果达到满意。比如在问卷的第 14 个问题有提到“是否满意将薪酬和绩效挂钩的考核方式？”，大部分员工对此表示不

满意，只有 6.9%的员工选择了“满意”这个选项，选择“不满意”“非常不满意”的分别有 31.4%和 23.1%。由于该公司薪酬计算方式并不合理，大部分的员工对于薪酬分配表示不认可，没有起到相应的激励作用，绩效并不能准确反映个人的工作成果和付出，这是满意度较低的原因，导致在公司形成“干多干少都一样，多干还没少干拿的多”的戾气，部门攀比风气严重，人才流失比较严重，招新也因此受阻，对于公司的营运造成了一定的阻碍和困扰。一个公司要想蒸蒸日上，其核心力量还是在于人才的把握和培养，不仅要靠高薪、高绩效等物质激励，还要进行定期的心理辅导和心里建设，营造更优质的办公环境，将物质和意识相结合，提升其工作效率和速度。

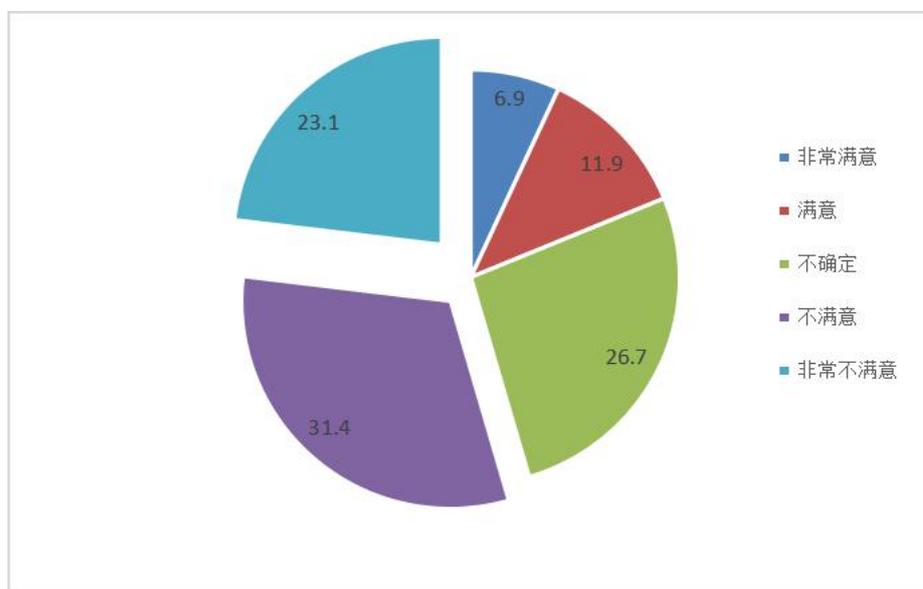


图 4.9 员工对绩效考核与薪酬相关性满意情况

## 4.3 潍坊农商行薪酬体系存在问题原因分析

### 4.3.1 人力资源管理应用不足

潍坊农商行在薪酬管理方面建设的相关制度，就根本层面来说是要为了潍坊农商行在发展方面所指定的战略所服务。设计出有效的薪酬，需要同此银行实际的情况相结合，对银行在发展方面前进的方向予以把握，没有把人力资源管理提升到战略的角度上。没有依托于科学且合理的形式予以调整，对员工的薪酬进行设计，不能对员工

存在麻木以及缺乏人文关怀的情况。结合现实的情况来说，潍坊农商行在设计薪酬体系的实际过程当中，没有对实际的情况予以考虑，没有对本行在战略方面的整体导向予以考虑。在当前的薪酬体系中，对人才的培养方面十分滞后，没有达到预期薪酬水平，这种轻视人才的做法虽然能够在短期内看到较好的效果，但就长远的发展来说，将来面临的压力会更大，内部的员工会因为没有形成公平的薪酬出现不平衡的心理。薪酬制度设立的初衷是想要帮助企业的发展更加长远，所以需要把潍坊农商行在战略方面的整体目标融入进去，才能通过薪酬留住人才，培养人才。

### 4.3.2 薪酬设计不科学

如果想让自己的薪酬体系拥有更强的激励性，变得更为公平，需要走很长的路，把方法性以及原则性加入进去就能够变得更加简单。需要对员工在自身岗位于工作方面的评价投入更多的关注，对薪酬相关标准及时予以制定并进行适当调整。岗位评价能够表现出一定的价值，对职位相关结构当中扮演着重要的角色。其需要依据有以下内容：一是贡献，二是技能，三是内容，结合此些方面来设计岗位的不同薪资。此前过于重视岗位评价，因岗位设计薪酬，分配不均，造成员工的不满意，应该首先对员工明确农商行所有岗位职责，能者上，弱者下，上下联动起来。岗位的评价计划还需要员工于企业以及岗位方面存在一定的了解，对组织方面的架构表现出更加深入的了解，从而培养出归属感以及认同感，让培训以及沟通等不同作用充分发挥出来，就岗位评价制定相关计划的意义较为重大。如果想把这件事情做好也十分容易，需要对人才对实际岗位各项不同的指标予以准确把控，同事需要结合实际的情况予以判断并进行相关分析，进而优化职工在薪酬方面的水平予以优化。潍坊农商行于此方面还有较多地方没有做好，具体原因表现如下：一是没有对此项工作进行高度重视，没有足够的经济投入，二是缺少人员对薪酬进行研究，缺少整体性把控；人力资源部门没有以合理的形式分配相关工作，对岗位工作评价相关调整以及更新等没有在意，对新业务的拓展投入了更多的精力，如果缺乏了维护以及更新就会大大降低实际价值。

### 4.3.3 对同行业薪酬调查不足

薪酬水平是企业招揽人才的重要因素，因此潍坊农商和要在同行业间取其所长，提高自身竞争力。农商行首先需要对市场工薪的实际水平予以统计并实施相关分析，

让薪资实际水平变得更加合理，不要盲目对自己的薪酬水平得出结论，在同行业薪酬水平上进行广泛论证；在薪资水平方面需要统计以下内容：多数员工对自己的薪酬实际水平所表现出的满意程度，主要岗位在其他的金融机构当中所获得的的薪酬待遇，此种统计需要依托于市场调查获得相关数据，结合统计获得的相关数据对比并进行分析。同时通过对同行业间进行薪酬调查，能够对当前潍坊农商和薪资水平是否合理得出一定的结论，还能够对同行间竞争力的实际大小进行判断。但落实相关工作的实际过程当中问题仍然较多。一方面，对主要的岗位在薪资方面实施调查的过程当中，调查的不够彻底，统计没有获得较为详尽的数据，分析所得到的相关结果不能保证依据的合理性。另一方面，个人主观层面的判断以及经验主义会对结论的合理性产生一定的影响，主观判断会产生较多影响，误导就会随之产生，分析的具体结果变得不准确，同行业在薪酬模式方面研究的相关工作徘徊在浅层面。

#### 4.3.4 企业文化未融入

员工激励的顶级阶段指的是企业的文化受到员工教高程度的认可，坚决予以执行。企业的文化是能够表现内在的涵养，同人的灵魂是一致的，能够对企业对待事情的具体态度以及的价值观予以体现，还能够对企业在新年的支持、战略制定的未来目标以及经营方面的相关理念等予以体现。

此行在组织方面以扁平化形式进行改革，改革存在一定的必要性。一是会让员工在工作程序以及方式方面发生一定的变动，此种方式的可操作性较强，还兼具一定的灵活性，员工在工作方面的相关内容变得更加可变，员工的工作能够自主进行并增加可变性。二是对业务的实际流程进行改变的过程当中，管理的思路随之会变更，组织在管理方面改变了具体的模式。虽然此行对企业文化予以优化，具体形式得到了改变，但员工没有深入对企业的文化予以理解。

一方面，组织文化当中核心的部分叫作组织软文化，员工对其认可程度并不高。在此方面无法对员工在工作方面的实际态度以及具体行为产生影响，只是做了些表面功夫。其内涵涉及到了集体意识、整体素质、价值取向以及行为特点等不同方面，具体表现为涵养以及意识和具体的规范；不是形式化的口号以及标语。

另一方面，此行在组织文化方面在改革之后没有予以调整。改革的具体内容只是对运行以及业务的具体流程予以调整，没有对组织文化予以调整。员工的具体职责以

及工作当中主要的内容并没有得到调整，原有的组织文化无法匹配改革形成新的趋势。

## 5 潍坊农商行薪酬体系优化设计

### 5.1 潍坊农商行薪酬体系优化设计的原则

#### (1) 坚持以人为本的薪酬管理思想

当下很多发达国家企业在员工薪酬管理上，形成了以人为本的管理思想，具体体现为薪酬管理制度的革新和体系的重建。薪酬管理是人力资源管理中的重要工作，目标是激励员工不断提升自己，在工作上保持高涨的热情，积极创新，提高员工的向心力和降低员工的流失率。对于银行来说，薪酬管理体系是否科学，直接关系到银行的人才培养与经营绩效目标的实现与否，进一步关系到银行可持续发展能力的提升与否。基于此，潍坊农商银行需要在薪酬管理上革新思想，根据银行发展现状、人力资源管理境况等，形成以人为本的薪酬管理体系。

#### (2) 坚持全面薪酬的管理体制

人力资源管理的薪酬设计中，要对员工的需求进行分析，找到员工物质需求和精神需求的平衡点，根据这个平衡点设计薪酬内容。如果薪酬设计中过于重视物质需求，则无法满足员工的精神需求，无法让员工感受到工作给自己带来的价值，或者无法让员工看到未来发展方向，而如果过度重视精神需求，物质需求得不到满足的情况下，薪酬管理就丧失了可行性。潍坊农商薪酬管理体制的设计中，必须要根据员工的需求，确保设计的薪酬体系和员工的物质与精神需求结合在一起，这样才能发挥薪酬体系对员工工作的激励性。

#### (3) 坚持薪酬与绩效挂钩

员工工作积极性的影响因素有很多，比如岗位成就、来自上级的认可、员工责任感、工作本身、工作环境、人际关系、工资待遇等。根据赫茨伯格的“双因素理论”，员工工作的影响因素有激励因素与保健因素，进行调整后可以影响员工积极性的因素属于激励性因素，比如工作本身、责任感、成就感、上级认可等；进行调整后并不会提高员工工作积极性的影响因素属于保健因素，常见于人际关系、企业监督、规章制度、薪资水平等。根据该理论可以发现，薪资并不会给员工的工作产生激励效应，如果只根据员工的工作量设置薪资，则员工会产生为工作而工作的思想和习惯，不利于员工工作热情的调动和创新能力的挖掘。因此潍坊农商银行应该将员工的薪资和绩效

挂钩，设置一定比例的绩效工资，来调动员工的工作热情。

#### （4）坚持人才培养与薪酬并重

潍坊农商银行的发展还需要引入优质人才，通过建立健全员工进出体系，将员工的流动性控制在合理范围内，为银行内部持续不断的引入经验丰富、理念先进、能力卓越的优质员工。农商银行具备独立法人的身份，在人才引进、培养等方面，要制定针对性的人才管理方案，基于银行发展目标、发展现状以及内部岗位空缺情况等，进行人力资源管理方案的编制和执行。第一，潍坊农商要主动为员工展开职业生涯规划，按照员工的工作岗位、兴趣习惯、能力思维等，指导员工明确以后的发展方向、晋升空间等，并据此展开针对性的培养；第二，执行岗位竞聘用人制度，为有能力有斗志的员工提供有挑战性的工作岗位；第三，实现科学的业绩考核，根据年度考核成绩决定是否晋升、是否续聘等。通过这样的方式，在银行内部打造竞争性的工作环境，激发员工斗志，实现员工的合理流动，并且最大程度上应用好人力资源。

## 5.2 潍坊农商行工作分析和岗位评价

### 5.2.1 工作分析

潍坊农商行薪酬体系的设计牵涉到诸多内容，管理者要对每个岗位的工作内容展开全面且深入的分析，确定每个岗位的价值，对比分析各个岗位的共性和差异性，只有对工作岗位进行客观而全面的分析之后，才有可能制定出更科学的薪酬体系，才能将员工的发展和企业的发展协同在一起，实现发展共赢。

企业内部所有岗位分析、后续说明等，都要以工作分析为基础，企业工作分析包括五个过程，即立项、准备、调查、分析、完成，每个过程的工作内容有所差异，具体内容见下图 5.1：

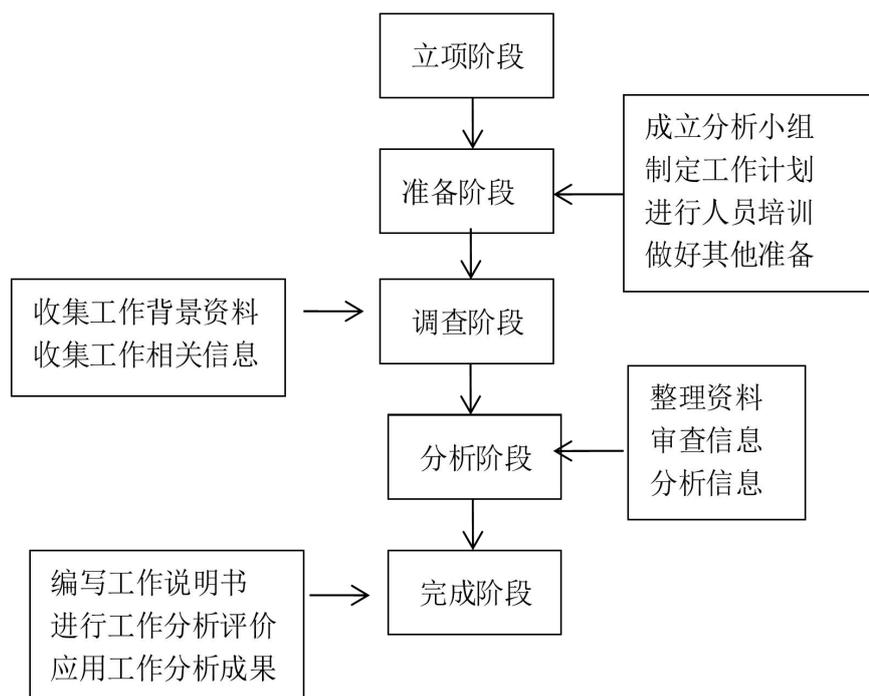


图 5.1 工作分析基本流程图

潍坊农商银行可以根据工作分析基本流程图，结合银行所处内外部环境，对银行岗位展开全面而细致的分析，制定新岗位说明书。目前银行内部营销人员比较多，很难对所有岗位情况进行全面的说明。

## 5.2.2 岗位评价

岗位评价即在工作分析之后，对岗位任职条件、工作环境、工作难度、工作强度、责任大小等要素进行的评价，通过岗位评价，可以确定在组织中每个岗位的相对价值，这是制定职位价值序列的基础。现实中岗位评价经常采用的方法有要素计点法、因素比较法、分类法、排序法等。潍坊农商银行岗位评价中，根据其具体情况，将要素计点法作为岗位评价方法，确定 1000 分为岗位评价总分，具体分值分配上，分别设置 400：350：200：50，这四个分值，分别对应责任意识、知识技能、奋斗程度、工作环境。通过要素计点法进行岗位评价之后，每个岗位名称和评估分数见下表 5.1：

表 5.1 潍坊农商行岗位评价得分表

岗位名称	评估分数
董事长、总经理	925
副总经理	850
部门正职	725
部门副职	580
高级经理	420
一般职员	360
分行行长	645
分行副行长	585
网点主任	520
网点副主任	485
业务经理	415
一般柜员、 客户经理	350
实习员工	280

潍坊农商银行要根据每个岗位评价结果，进行薪酬等级的划分。在这个工程中，银行要从整体上，对比分析岗位评价结果，将一切形式的薪酬合并成对应的级别。对潍坊农商银行行业竞争现状、薪酬政策目的以及薪酬新老体系的过渡等内容进行全面分析之后，确定了适应于该银行的薪酬等级，总共包括十级，详细内容见下表 5.2：

表 5.2 潍坊农商行薪酬等级

等级	一级	二级	三级	四级	五级
岗位价值区间	150-300	301-360	361-420	421-490	491-520
等级	六级	七级	八级	九级	十级
岗位价值区间	521-590	591-650	651-730	731-850	851-930

结合每个岗位的评估分数、岗位价值区间等，可以确定每个岗位所对应的薪酬等级。

### 5.2.3 岗位工资设置

潍坊农商银行进行工作分析、岗位评价，确定薪酬等级之后，然后要设置岗位工资。固定工资是最基础的部分，可以揭示其岗位价值，也是满足每个员工物质需求的最基本因素。岗位工资设置的时候，最先考虑的是职务高低与所在岗位，要充分结合这两个因素，才能保证岗位工资内部和外部的公平性，才能赋予岗位工作最基本的竞争性。

潍坊农商银行之前的岗位工资，并不具备激励作用，无法调动员工工作的热情和挖掘其潜能，很大原因在于薪资等级差距小、级别多，因此银行的岗位工资设置中，必须要拉大级别差距，整体上提升薪资水平，并且将薪酬和岗位等级关联在一起，落实“十岗五薪级”制度，具体而言，要参考工作人员的经验、工作内容、工作能力、操作水准等，确定最终的工资表，详细内容见下表 5.3:

表 5.3 潍坊农商行岗位工资表

薪级 岗等		5	4	3	2	1	适用范围
十	高层 管理	11600	10600	9600	8600	7600	董事长
九		10700	9700	8700	7700	6700	总经理
八		9900	8900	7900	6900	5900	副总经理
七		8800	7800	6800	5800	4800	支行行长、部门正职
六	中层 管理	5900	5400	4900	4400	3900	支行副行长、部门副职
五		4500	4200	3900	3600	3300	网点主任
四		3900	3700	3500	3300	3100	网点副主任
三		3700	3500	3300	3100	2900	高级经理、业务经理
二	基层 管理	3000	2900	2800	2700	2600	一般职员、一般柜员、 客户经理
一		2100	2000	1900	1800	1700	实习员工

## 5.3 潍坊农商行薪酬体系优化设计建议

### 5.3.1 优化薪酬结构

设置好潍坊农商银行内部所有的岗位工资之后，就需要进行薪酬结构的优化设置。

#### (1) 高层管理人员的薪酬

高层管理人员作为银行的高管，其人数一般是总人数的 1%左右，负责银行整体运作，推动银行完成既定的工作目标，负责银行发展战略的制定，为银行引进外部优质资源，指导银行趋利避害，抓住发展机遇。一个经验丰富、有远见、视野开阔、具备领导能力和战略思维的管理人员，可以带领银行突破千难万阻，在高度竞争的市场中突破重围，形成竞争对手无法模仿的竞争优势，当然，一个停滞不前、能力不足的管理者，也有可能因为一个决策而将银行推向深渊。银行高管需要负责的工作量大、工作难度最高，因此获得的薪资也最多，在薪资结构上，基本薪资比重低，长短期绩效工资占比较高。

具体到潍坊农商银行的高管，总共为三个级别的管理者，即董事长、总经理、副总经理，其薪酬结构中，包括变动薪酬、基本年薪，其中基本年薪取决于个人岗位职责、市场薪酬水平、年度经营效益，在总薪酬中，基本年薪一般占据三成左右。变动薪酬中，包括绩效工资，即建立在绩效考核结果之上的工资，属于短期激励性的绩效工资；奖励工资也属于变动薪酬中的一部分，是基于银行年度经营业绩而发放的年终奖，与银行年度经营绩效和高管工作模式相关，属于长期激励性的工资。潍坊农商银行高管薪酬结构为：

福利+年终奖+绩效工资+基本年薪=高层管理人员薪酬

#### (2) 中层管理人员的薪酬

对于组织而言，中层管理者在组织战略的执行、方案的落实、目标的完成等方面，发挥着中坚作用。中层管理者将最高负责人的战略意图分解成具体可行的目标，基于每个部门的职责范围制定相应的方案，并且也将企业基层员工的观点建议等反馈给高管。组织中所有决策的制定和执行，都离不开中层管理者的参与和支持。对于组织的中层管理者而言，其能力要求上，以专业技术的要求为主，其次是工作经验等，对其薪资结构的设置中，一般要包含短期和长期激励性的薪资内容。

具体到潍坊农商银行，中层管理者的薪资结构为：

岗位工资+绩效工资+年终奖+福利=中层管理人员薪酬

详细内容见下表 5.4：

表 5.4 中层管理人员薪酬结构表

岗位工资 (固定薪酬)	绩效工资	年终奖	福利及其他
55%	25%	15%	5%

企业中岗位流动性最低的非中层管理者莫属，其薪资结构中，包括岗位工资、绩效工资、年终奖以及其他福利，其中岗位工资和绩效工资每个月度下发，岗位工资是相对固定的，绩效工资根据月度工作完成情况确定，年终奖则要根据企业年度经济效益和员工考核成绩确定。

### (3) 一般管理人员的薪酬设计

企业中直接与基层员工接触的管理者为一般管理人员，是将企业发展战略落实到最终行动上的传递者、督促者和参与者，一般管理人员对待工作的态度和具备的管理水平，与企业战略目标的实现息息相关，并且关系到企业日常工作的顺利进行。

对于潍坊农商银行而言，其一般管理人员的薪酬结构为：

一般管理人员薪酬=基本工资+绩效工资+福利

具体内容见下表 5.5：

表 5.5 一般管理人员薪酬结构表

岗位工资（固定薪酬）	绩效工资	福利及其他
40%	40%	20%

潍坊农商银行的一般管理人员薪酬结构中，岗位工资和绩效工资所占据的比重相同，都是 40%，剩余 20%则是福利及其他。现实中岗位等级工资制对于一般管理人员是极具适用性的，银行会根据岗位等级确定一般管理人员的薪酬水平，岗位等级影响因素常见于管理业绩的高低、管理内容的复杂性、管理责任的艰巨性、管理人员所掌握的技术和具备的管理能力等。绩效工资取决于管理工作的数量、质量以及产量等。

### (4) 基层柜员和客户经理薪酬设计

潍坊农商银行的基层柜员、客户经理是负责基础业务的群体，对于金融行业而言，基层柜员和客户经理是流动性最高的岗位，其流动性高的一个原因在于，对于银行发展来说，这些人员发挥着基础性的作用，是每个金融组织发展中不可缺少的成员，并且需求量大。

潍坊农商银行中基层柜员和客户经理薪酬结构为：

基层柜员和客户经理=基本工资+绩效工资+技术等级+福利

### 5.3.2 实现弹性福利结构

潍坊农商银行为了调动员工工作的积极性，设置了一定比例的福利，但是这部分福利是相对固定的，和员工的工作量多少、工作业绩高低等并不存在直接性的关系，所以福利待遇并未发挥对员工工作的激励性，反而银行还需要承担高昂的福利成本。基于此，本文认为潍坊农商银行可以设置弹性福利结构。

弹性福利结构中，员工可以根据自己的需求选择相应的福利，这是与传统福利结构最大的不同，也是其优势所在。潍坊农商银行可以明确能够提供的福利范围，让员工基于自己的需求，按照一定的规则选择相应的福利内容。这样的设置，一方面可以提升员工对银行福利待遇的满意度，另一方面银行的福利成本也大幅下调，弹性的福利结构下，员工工作积极性得到极大的调动。

潍坊农商银行在设置弹性的福利结构过程中，要对省内所有县区联社、营业网点员工的福利需求展开调查，立足于当地状况，先面向小区域进行弹性福利结构的试点，然后将试点中取得的经验、形成的模式逐步推广到更大区域，最终实现弹性福利结构到整个潍坊市农商银行的覆盖。

弹性福利下，保障了员工的选择权，对于提升员工对银行的归属感，强化员工的获得感等方面都有所裨益，可以推动投入收益最大化这一目标的实现。

### 5.3.3 优化绩效工资

结合赫兹伯格双因素理论可知，企业可以通过各种因素来调动员工工作的积极性，其中绩效管理不失为一个可行的方式。绩效管理中，可以定期对员工的绩效水平展开考核，作为管理者方案编制、执行等的依据，同时也能够更客观的了解员工的工作情况。每个企业的所处行业、性质以及环境等有所差异，在绩效管理方案的制定中，

也要有所差异，尤其是要分析企业的经营状况、发展目标、市场环境等，才有可能制定出科学的绩效管理方案，包括绩效考核制度等。考核制度的制定，必须要让每个员工参与，被员工认可，这样考核工作才会顺利进行。潍坊农商银行绩效考核的制定上，虽然采纳了员工的部分观点建议，实现了对所有员工的开放，但是也有一定的不足需要改善。

### （1）建立科学的绩效指标管理体系

根据现行的潍坊农商银行绩效考核系统可知，该系统中存在的不足已经被部分基层员工所发现、指出，比如指标内容不完善、考核指标针对性不强、定量指标过少等，接下来潍坊农商银行应该根据这些不足进行考核系统的改进。之前的口岸和系统中，并未将银行的战略目标和员工的绩效考核结合在一起，对于不同岗位的员工考核上，其标准的差异性也不显著。不同岗位上的员工，其工作内容、工作数量、工作质量以及工作难度等的要求都有所差异，这就需要考核指标要具备针对性，对于不同的岗位，考核指标要有差异性。除此之外，考核主体也不够完善，比如在贷款业绩考核中，贷款流程是否精简，贷后服务是否及时，所办理的手续是否繁琐等，只有客户才能给出相对客观的评价，但是现实中潍坊农商银行在对该业务的考核中，并未将客户满意度这一考核指标纳入其中，导致考核结果的客观性大打折扣。绩效指标管理体系中，对于不同层级的员工，要执行不同的薪酬激励方案，基层员工和中高层员工的激励中，分别以短期激励和长期激励为主，基层员工的激励中，暂不考虑股权激励因素，而中高层员工的激励上，也要有所差异，比如中层管理者的股权激励应以限制性股权为主，高层管理人员的股权激励以股票期权、期股制激励为主。

### （2）完善绩效工资计价

首先，在确定产品绩效工资方面，要对每个营业机构的电子银行、组织资金、公司信用贷款投放等展开考核，另外基于银行中内部资金转移定价后的单价，确定银行本年度存贷款产品计价绩效。

其次，潍坊农商银行要全面分析所处区域的农商银行与总行部控制键的经营目标责任制，年度经营目标要服从于总行经营目标，以此为基础制定潍坊农商银行年度经营目标责任制下的绩效考核方案。

### （3）细化绩效考核的相关规定

首先，潍坊农商银行员工工资结构中，包括在岗人员和下岗人员，其工资结构中，

包括基本工资、个人存款绩效工资、个人其他产品绩效工资。对于不缺勤员工而言，如果其最终工资水平（不包含五险一金）在当地最低生活保障工资标准之下，则银行要按照当地最低生活保障工资标准发放工资。而对于下岗人员，其退休工资包括当地最低生活保障工资、个人存款绩效工资和个人其他产品绩效工资三部分，后两部分可以根据银行内部在岗职工的平均个人存款绩效工资、个人其他产品绩效工资确定。

其次，对于下岗清收人员、下岗人员、长期病事假人员等特殊的人员，潍坊农商银行要解决岗位内容、工作状况等，分析是否对其展开绩效考核以及是否发放绩效工资，如果不对其进行绩效考核，则核算平均绩效工资的时候，则要将这些员工人数剔除。

最后，对于刚入职的员工，实习期和转正期的工资也要有所差异，对于实习期间的员工，要每个月发放其薪资，以当地最低生活保障工资为标准，确保该类员工薪资（不包含三金）不得低于该标准。转正期间的员工，要展开三年过渡期考核，该项考核的起始时间为实习期。在三年过渡期的考核中，潍坊农商银行设置了具体的标准，即第一年、第二年的考核中，员工所完成的基本业务量不得低于五分之一、二分之一，而第三年的考核中，员工要完成所有的基本业务，如果达不到这项标准，银行可以根据实际完成的情况进行绩效考核。

### 5.3.4 提升激励性非物质薪酬

(1) 要让员工对自己进行测评和分析，并且了解自己要改进的地方在哪里，然后根据自身的兴趣爱好和业务需要形成自己要从事的职能部门形成一个合理的目标开展职业发展规划，在进行自我测评之后，要和领导沟通自身的结果，部门对于下属员工的表现和绩效考核做好整体的评估，并且整理形成表格，了解员工的能力，对他们的爱好要有充分的认识，这样才能进行科学化的发展。

(2) 匹配员工的规划要针对自己岗位的特点部门，测评完成之后，员工要和人力资源部门交接起来，做好以下流程的工作，促进员工和部门协调，形成相关的职业发展内容，人力资源部门要整合公司的需求发展以及工作经历和能力方面擅长的部分，形成满足职业发展的规划，并且在短时间内可以完成这项工作，目标为员工形成一条合理的发展路线，根据职业特点和岗位的需要，技术要求形成明确岗位轮换和升职条件的内容。

(3) 针对员工的职业规划做好修改和跟踪追查工作，在形成职业规划发展之后，要不断的付出自己的精力和努力，员工要根据事先的路线进行工作，才能够实现自己的职业目标，但是也有其他的问题，因为员工在发展的过程中能力出现了问题，阶段性目标和最终目标出现了变化，所以不能改变，因此职能部门对员工要做好跟踪管理，了解他们的工作情况以及人力情况，要让员工在遵守自己职业发展目标的过程中不断前进，并且在实际工作的过程中进行改善。

(4) 引导员工进行职业生涯规划，设计与之配套的成长激励性非物质薪酬。要根据不同的员工情况编制不同的员工职业生涯规划，实行一人一策，激发出每个人的潜力，提升单位人岗匹配度程度。

总之，员工的激励办法不能够使用原来单一的办法，要根据员工的具体要求进行灵活反应，并且选择满足员工的激励办法，来让员工的积极性改善，有利于他们的主动性得到发挥，让员工的业绩和营业额得到不断的提高。

## 5.4 相关保障措施

### 5.4.1 组织保障

潍坊农商行人力资源管理的每一项政策方针和制定的办法，都要获得管理层人员的帮助和基层员工的认同，这是实现农商银行优化自身薪酬体系的主要保障办法。

#### (1) 统一思想认识

在形成自己的薪酬战略过程中，需要统一自己的认识，促进工资水平管理在银行当中的管理地位得到提高，首先要做到的就是体恤人，把人作为最主要的管理理念，并且对于薪酬管理要充分的重视，让薪酬管理促进组织的发展，效率改善，而且能够实现最终的目标，让员工的工作动力得到提高，潜力得到发掘，能够投入到工作的过程中。第二就是要侧重薪酬的管理工作，让人们能够了解到它的重要性和必然性。薪酬水平的战略管理作为一项综合工作，不仅要制定和实施，还有各种结果反馈以及优化提升，这样才能促进组织运行的过程中获得最大的帮助，让运营的不同部门得到合作共赢，而且能够相互促进，第三就是薪酬管理的工作人员要得到关注，管理现场的人员不仅仅是人力资源管理部门，也包括不同业务部门中的直接管理者，他们是薪酬管理问题的专业人员，有更多的专业技能和知识，能够比较准确而且科学找到问题及

解决问题，这样才能促进农商银行的薪酬管理能动性得到发挥。

## （2）发挥人力资源管理作用

人力资源部门首先要每隔一段时间向农商银行的管理者对于管理的策略和计划进行汇报工作，要了解开展的进度以及结果情况，让管理者能够了解到人力资源部门的工作情况以及效率情况，这样才能够让薪酬管理的工作地位得到改善。第二就是农商银行的管理者需要被组织积极的加入到规划小组对人力资源规划的过程中，一般的时间是每半年一次对农商银行当前人力资源的供给情况进行判断，了解到不同部门的员工需要的薪酬情况一般的满意度是什么？能够以后对人力资源的工作和薪酬管理进行比较充实的提升。

### 5.4.2 完善管理制度

要促进薪酬体系的工作内容得到落实，不仅要进行大范围的宣传，专业培训以及更多的绩效考核，同时要了解到实施过程中出现的问题，对于这些问题要积极的进行细节方面的改善，对于薪酬体系的落实要执行一种竞争上岗制度和轮换的制度。

首先，企业为了开展薪酬制度的改革，工作必须要设置相关的选拔竞争机制，一方面这些机制促进员工之间的合理竞争，促进员工对工作的责任感强化，而且有利于不同岗位之间的团结协作，在有竞争以及合作的过程中，让员工得到成长；另一方面就是竞争机制为员工提供了比较多的空间，有利于薪酬制度的落实，作为农商银行的一员，通过薪酬体系的改革，了解了自己对职业生涯发展变化的计划，不断的提升自己的工作方法和效率，改革了自己的工作态度，让工作能力更加强化，促进了职业等级得到提高并且获得了最大发展。如果没有竞争机制，就会让公司内部出现不匹配的问题，如果这些问题出现普遍性，就会导致员工对薪酬体系的不满，也会影响内容的落实以及目标的实现。

因此，潍坊农商行在改革薪酬体系的过程中，导入了竞争上岗机制，具备很强的必要性，在这种机制的影响下，有利于员工的竞争意识得到改善，促进他们的潜能得到提高，让员工建立和企业共同发展的理念，并且落实这种体系的时候，要实行岗位轮换制度，技能培训制度以及反馈制度，只有促进制度的规范和约束效果得到提高，才能够保证薪酬管理体系得到有效的运转，要配合公司的其他制度体系一起运营才能够有利于企业的整体性得到发展。

### 5.4.3 加强与员工的沟通和全员培训

#### (1) 加强沟通

沟通作为薪酬体系顺利开展的保障，通过文章的分析 and 处理，可以知道农商银行当前出现的内部沟通的现象和问题，不能够实现公正的目标，对于薪酬体系的设计存在很多问题，需要让员工满意，所以薪酬体系的设计需要在设计管理的过程中和员工积极的交流，并且让员工认识和掌握薪酬设计的原因和目的，避免员工出现不良的现象，也会产生对于体系的误会和不理解问题，保证新的薪酬体系得到有效的落实。

让员工加入到对薪酬体系的设计过程中，才能够让他们强化对于体系的理解，因为薪酬和每个员工的利益有着密切的关系，所以员工要加入到薪酬体系的设计过程中，才能够了解到必要性，并且自尊是得到了很大的满足，有利于他们对薪酬的满意度提高，员工也会对薪酬的设计有了充分的了解，可以反馈设计的成果和进步情况，员工需要做好薪酬的优化设计工作，才能够改善自己的见解和意见，在筛选之后，人力资源管理部门要提供给公司高层才能够让薪酬体系不断的提升。要使用座谈会调查设计并且印发宣传册以及公司网站等办法，让员工对薪酬体系和发放标准的了解比较通透，的问题能够得到更好的回答，并且薪酬的透明度也在不断的改善，获得了一个比较稳定的基础，有利于薪酬体系得到完善的发展。

#### (2) 强化培训

经过公司内部对于薪酬体系改革的宣传和解释之后，农商银行的员工特别是基层员工对于薪酬管理制度的认可比较充分，然而这些认识只是在表面具备了片面性的特点，为了强化自己的理解，要针对薪酬制度做好相关的培训工作，任何一个事物的出现每个人都会有不一样的理解，经过了从不接受到接受的过程，对于薪酬体系建设也是这样薪酬体系的设计需要在岗位价值评价体系的前提上，不仅要进行基础的宣传，而且要做好相关的培训宣传工作，只是做好薪酬体系的简单介绍，员工尽管得到了宣传教育，但是对于薪酬体系还出现很多顾虑的现象，还有一些问题不能够充分的了解。那么在真正的落实薪酬制度的时候，需要做好全体员工的制度培训，让员工认识到这个制度的本质特点，才能够接受和认可这项制度的内容和要求，解除自己的抗拒心理，也能够落实好薪酬制度，并且促进工作的积极性得到调动，促进工作行为得到规范，获得了更多的回报。

在进行培训的时候，公司的领导者要积极的进行支持，发挥自己的引导效果；需

要不同的部门积极的配合针对部门的具体情况进行培训工作，也就是公司进行整体培训之后，要根据入职员工的具体情况进行理论知识培训和考核工作，需要强化部门对于薪酬体系的认识情况，减少新入职员工的工资成本，也能够促进员工的积极性得到提高，经过专门的培训之后，促进生产线的岗位，员工了解到自己的价值，强化了自己的绩效理念，经过不断的学习，改善技能以及提高生产效率的办法，得到了更多的绩效工资。

#### 5.4.4 建立现代人力资源管理体系与系统

落实新的薪酬体系是比较复杂的事情，并且在文章所叙述的内容中，薪酬体系和企业的内部发展目标结合是不够恰当的，这是当前体系环境的无奈情况。人力资源部门在公司的组织框架中发挥了很好的调和作用，对于当前企业内部的薪酬体系的落实具有重要的作用，因此要根据薪酬制度建立新的人力资源管理体系，企业的人力资源部门也要导入新的制度，比如要强化单位人力资源情况相匹配的用人制度，沟通制度，以及人力资源培训计划方面的内容，要根据公司的发展情况促进职工的业务水平提高，并且要形成核心竞争力，形成企业人力资源战略，实现人才物尽其用。

薪酬体系的改变会对单位的每个职工产生影响，怎么落实是比较重要的工作。新的薪酬体系的落实和劳动者的满意度有着密切的关系，农商银行的少量员工是不够满意的，会让薪酬体系没有充分的落实下来，因此人力资源管理部门在落实新制度的时候，要了解不同部门的工作特点以及具体情况，根据具体的情况做好对症下药，才能保证薪酬制度得到有效的开展，公司也要为职工提供很好的平台，有利于认识自身的能力和优点，并且能够很好的完成工作，有利于每个人形成自己的职业目标，在未来能够积极的进行工作。对于公司来说，这个方法能够帮助管理者认识到员工的具体情况，选拔满足企业发展目标的人才，可以满足企业的人才需要。

建立现代人力资源与薪酬系统，实现对每个岗位的动态监控，使每个人的工作与贡献得以量化，用数据说话，每个人的贡献能得到与之相匹配的薪酬水平，激发全员的工作热情。

### 5.5 潍坊农商行薪酬体系优化结果预判

- (1) 提高了薪酬外部竞争性

潍坊农商行在薪酬体系优化的过程中，把薪酬调查作为日常管理过程中的主要工作，促进了商业银行的薪酬政策和当前的普遍薪酬情况的结合，了解了农商银行组织结构中不同阶层的薪酬情况，进一步的了解了薪酬的数量，在这个过程中了解了物价上涨的这个具体情况，并且新的政策落实之后，能够保证工资的涨幅水平大于通货膨胀的水平，这样才能体现公司在薪酬方面的竞争能力，也能够潜移默化的改善员工的工作满意度，促进员工的流失情况减少。

#### （2）打开了员工专业序列通道

潍坊农商行经过进一步的薪酬制度改革，建立了比较好的员工晋升和薪酬制度，通过柜员以及客户经理等不同的办法实现的岗位晋升，有利于员工的职业发展通道得到改善，在本质上能够解决薪酬水平的问题，员工也能够投入到具体的岗位过程中，通过专门的业务技能更好的开展工作，也能够为银行培养专门的人才，促进新员工和老员工的更好互补，虽然在相同的岗位上，也不会出现很大的薪酬差距。

#### （3）实现了绩效管理薪酬管理统一

当前潍坊农商银行绩效工资出现的问题在于绩效考核的结果和公司的关联性存在问题，通过使用目标薪酬福利制度强化了对组织结构的调整工作，根据业务设置做好了销售部门以及银行部门和运营部门的综合处理，针对当前的组织结构进行了科学的规划，绩效管理的制度不能够死板教条，要根据实际的情况进行，而且要促进公司的贡献程度和绩效管理结合起来，才能够促进员工的工作热情得到提高。

#### （4）增加了多样化激励机制

结合马斯特需求理论进行综合分析，开展了综合分析，并且农商银行用到了人本管理的模式，根据员工的具体需要用到的薪酬差异化的管理方案，为员工提供了更好的培训机会，并且为员工的发展提供了很好的环境以及社交的机会，促进了员工的工作向心力得到提高。

## 6 研究结论

潍坊农商行是在原农村信用社基础上，改制而来的农村商业银行，经过多年发展，成为本地最大的金融机构。但是农商银行在发展的进程中，薪酬水平没有与自身发展相适应，薪酬管理办法制度相当滞后，仍是根据工作岗位确定薪酬水平，在现代金融机构竞争中占不到任何优势，丧失了基本的活力。随着市场化经济快速发展，这种薪酬管理水平无法适应社会进步，与职工日益增加的对美好生活的需求不相匹配，致使农商银行失去大量人才。

针对以上情况，笔者通过对相关薪酬理论进行研究以及走访调查等方式得出潍坊农商行目前薪酬体系现状，基于对以前所学人力资源管理尤其是薪酬知识的认知，深入了解银行的薪酬体系，发现存在的相应问题，认真进行梳理，对潍坊农商行薪酬体系进行优化设计。以下为相关研究内容：

首先列举潍坊农商行薪酬体系现状，分析了潍坊农商行基本概况和人力资源情况。

其次进行农商行员工薪酬现状满意度调查，在此基础上发现了潍坊农商行在薪酬管理上存在的问题，并根据问题深刻剖析出产生存在问题的原因。

最后提出了在以改进薪酬结构、优化福利制度、合理规划职工工作前景为核心的优化设计建议。这些建议与农商行发展情况相结合，以其设计的基本原则、方法为根本，并且将员工的岗位职责与员工职位评价制度、具体工资方案等相联系，以确保改进建议的合理有效性。同时提出在组织保障、制度管理、员工交流沟通与培训、建立人力资源体系等方面提供保障措施。

通过本文研究，可对潍坊农商行当前薪酬制度存在的不足，提出下一步发展的优化建议，充分调动员工工作方面积极性，以此来推动农商银行进一步发展。

## 参考文献

- [1]Edward P.Lazear (美).人事管理经济学[M].上海: 三联书店, 2000, 115-119.
- [2]Gary S.Becker (美).人力资本理论[M].北京: 中信出版社, 2007, 61-67.
- [3]Gary Dessler. Human Resource Management[M].北京: 清华大学出版社, 2004, 73-75.
- [4]John E.Tropman (美) 著.薪酬方案[M].上海: 上海交通大学出版社, 2002, 15-22.
- [5]Louis O.Kelso (美).Patricia Hetter Kelso (美) 著,赵曙明 (译) [M].南京: 南京大学出版社, 1996, 62-64.
- [6]Patricia Zingheim (美),Jay Schuster (美) 著.打造 500 强企业的薪酬体系[M].北京: 电子工业出版社, 2004, 56-57.
- [7]Shapiro,C.Stiglitz,J.Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device[J].American Economic Review, 1984, (74) : 433-444.
- [8]Taylor,F · W (美) 著.科学管理原理[M].北京: 中国社会科学出版社, 1984, 81-84.
- [9]Weitzman,M · L (美).分享经济[M].北京: 中国经济出版社, 1986, 30-44.
- 埃德·劳勒.企业薪酬管理的创新--自助式薪酬管理[J].经济与管理, 2004, (1): 78-85.
- [10]陈德强.与经营质量刚性挂钩的集团型企业薪酬管控机制设计[J].冶金经济与管理, 2019, (06): 15-17.
- [11]杜宁.现代企业薪酬激励机制的探析[J].理论界, 2013, (11): 125-128.
- [12]张海英.浅谈企业薪酬管理制度的建立与实践[J].中国管理信息化,2019, (10): 135-136.
- [13]丰昱昕.企业如何建立宽带薪酬体系[J].人力资源, 2019, (16): 101-102.
- [14]范俊飞,储小平.效率工资利与弊[J].商业研究, 2005, (03): 125-128.
- [15]高飞.一般企业薪酬激励机制设计分析[J].商业文化(学术版),2014,12(06): 98-102.
- [16]郭传华,乔正霞.发挥薪酬导向作用盘活国有中小型企业人力资源[J].冶金管理, 2019, (20): 54-56.
- [17]郭丽.人力资源管理薪酬激励策略优化研究[J].中国中小企业, 2020, (01): 182-183.
- [18]金永红,蒋宇思,奚玉芹.风险投资参与、创新投入与企业价值增值[J].科研管理, 2018, (09): 59-67.
- [19]李风敏.建立具有现代企业生命力的薪酬激励机制[J].企业管理, 2006, (2): 61-64.

- [20]李娜,郭二磊.浅谈如何发挥企业薪酬激励的有效性[J].现代经济(现代物业下半月刊), 2015, 16(08): 215-218.
- [21]陆娟.加强绩效薪酬管理,实现企业财务战略[J].时代金融, 2020, (08): 55-56.
- [22]马赫,高翔.薪酬管理体系优化研究[J].科技资讯, 2018, (2): 13-15.
- [23]马静,徐惠珍.中小企业薪酬管理问题及优化对策研究[J].中国商贸, 2012, 8(18): 36-39.
- [24]聂艳丽.成长型企业薪酬体系设计优化路径研究[J].企业改革与管理, 2018, (5): 29-31.
- [25]秦肖,王秀丽.发展中的薪酬体系[J].现代管理科学, 2016, (12): 76-77.
- [26]饶锋生.打造企业核心竞争力之薪酬策略[J].大经贸, 2006, (9): 17-19.
- [27]王力.从宽带薪酬制度探索我国公务员薪酬制度改革[J].改革与开放, 2012, (19): 44-45.
- [28]王从琳.企业人力资源薪酬管理中的现存问题及改进策略[J].企业改革与管理, 2019, (4): 7.
- [29]王冲.人力资源薪酬激励策略的优化方式之研究[J].国际公关, 2019, (11): 182-183.
- [30]王清.薪酬管理理论的演进[J].消费导刊, 2003,6(2): 28-30.
- [31]巫郁华,刘善仕.论战略性薪酬与企业的匹配[J].华南理工大学学报(社会科学版), 2006, (8): 47-51.
- [32]万希,谢元荣.创新型企业的宽带薪酬设计[J].新资本, 2007, (2): 32-35.
- [33]吴涛.中小企业薪酬机制问题及对策分析[J].管理观察, 2019, 4.
- [34]许婕.以战略为导向的薪酬体系设计[J].人力资源管理, 2017, (06): 159-160.
- [35]杨伟.薪酬体系设计,要基于全面价值评价[J].人力资源, 2020, (01): 42-43.
- [36]尹明远.企业薪酬激励分析及对策研究[J].天津商务职业学院学报, 2014,11(01): 65-69.
- [37]游靖.浅析全面薪酬体系在企业中的应用[J].人力资源, 2019, (20): 110-111.
- [38]余绍义.绩效薪酬是绩效管理的关键性决策[J].中外企业家, 2020, (10): 114-115.
- [39]翟淑萍,张晓琳,王鹤洁.员工薪酬粘性改善企业创新效率吗?——基于高管—员工薪酬粘性差距的调节作用[J].研究与发展管理, 2020,32, (04): 162-175.
- [40]居庆贺.企业人力资源薪酬管理中如何构建薪酬激励机制[J].中外企业家, 2020, (08): 124.

- [41]曾湘泉.人才强国与历史智慧[J].中国人才月刊, 2005, (5): 22-24.
- [42]张春鸽.企业薪酬体系设计和优化方案探讨[J].国际公关, 2019, (09): 174-176.
- [43]张海英.浅谈企业薪酬管理制度的建立与实践[J].中国管理信息化, 2019, 5.
- [44]张建.以岗位为核心的薪酬体系设计与应用[J].企业改革与管理, 2020, (05): 90-91.
- [45]程博,熊婷,潘飞.信任文化、薪酬差距与公司创新[J].科研管理, 2020,41 (02): 239-247.
- [46]王靖宇,刘红霞.央企高管薪酬激励、激励兼容与企业创新——基于薪酬管制的准自然实验[J].改革, 2020, (02): 138-148.

## 附录一：潍坊农商行员工薪酬满意度调查问卷

为科学分析农商银行员工薪酬满意度状况,开展潍坊农商行员工薪酬体系优化设计,本次调查均在内部查阅,不存在外泄的风险,所以请您如实放心的填写。

整个问卷由基本情况(性别、年龄和级别)、满意度调查(很满意、满意、不清楚、不满意、很不满意)和意见建议三部分组成,其中第二部分是根据题目内容选择相应的选项,所有问题都是单项选择,不选或多选均无效。最后一部分是提出建议,请将建议填在下方“一”处。

### 一、基本情况

性别 男  女

年龄 30 岁以下  30 岁-40 岁之间  40 岁-50 岁之间  超过 50 岁

级别 部门正职  部门副职  网点主任  网点副主任  普通员工

### 二、满意度情况

1、目前工资水平是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

2、与同事相比工资是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

3、和同行业相比是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

4、相对于潍坊地区,对自己收入是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

5、以自己的资历和经验,您对自己的收入是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

6、对农商行工资支付的准时性是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

7、对农商行目前薪酬体系是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

8、对农商行薪酬体系的公平性是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

- 9、对农商行薪酬体系的合法性是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 10、对农商行薪酬的保密性是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 11、对农商行薪酬的计算方式是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 12、对农商行的薪酬制度对人才的吸引性是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 13、对农商行薪酬制度对员工的激励效果是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 14、对农商行薪酬与绩效考核的相关程度是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 15、对农商行薪酬的支付时间规定是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 16、对农商行在薪酬制度方面的意见征询工作是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 17、您对农商行目前的福利制度是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 18、您对农商行福利的发放形式是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 19、您对农商行的福利政策建设是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 20、您对农商行的节假日制度是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 21、您对农商行培训机制是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 22、您对农商行带薪休假的形式是否满意  
很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意
- 23、您对农商行缴纳的五险一金是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

24、您对农商行支付加班工资的标准是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

25、您对农商行的发展与员工工资增长的关系是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

26、您对农商行工资调整时间是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

27、您对农商行员工的工资层级差别是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

28、您对农商行提供的晋升机会是否满意

很满意  满意  不清楚  不满意  很不满意

### 三、意见建议

如果您还有其他建议，请在下边填写：

---

---

---

---

---

## 致 谢

论文的收稿，意味着3年的MBA学习迎来尾声。这三年我即拓展的知识，也丰富了阅历，在与工作结合的过程中，对自己理论又进行了一次充电，必将成为今后自己一段宝贵的财富。

本文能够顺利完成，首先我应该感谢我的导师，从论文开题到论文框架的形成再到后期论文的不断修改、定稿，老师给了我不断地支持和鼓励，在一次次交流中使自己的文章更加完善。

其次，我应该感谢各位授课教师。两年的理论学习，学到了许多新的知识，这些知识必将是自己人生之路上的宝贵财富。

再次，我应该感谢我的工作同事，三年里，是他们将我承担的部分工作交接了过去，让我顺利完成学业。

九万里风鹏正举，新征程逐浪前行，研究生学习生涯对于我的人生来说，是一次难忘的经历，必将会在今后生活和工作中让自己变得更加强大。