

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 兰州银行西固管理行员工激励策略  
改进研究

研究生姓名: 宫臻

指导教师姓名、职称: 董原 教授

学科、专业名称: 工商管理硕士 (MBA)

研究方向: 人力资源

提交日期: 2021 年 09 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： 宫琦 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 董原 签字日期： 2021年12月8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，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內容。

学位论文作者签名： 宫琦 签字日期： 2021年12月8日

导师签名： 董原 签字日期： 2021年12月8日

# **Research on Improvement of Employee Incentive Strategy in Xigu Management of Lanzhou Bank**

**Candidate : Gongzhen**

**Supervisor: Professor Dongyuan**

## 摘 要

当今社会企业之间的竞争日益激烈，而企业的核心竞争力也逐渐集中体现在人力资源管理方面。因此，如何能够吸引人才并且留住人才，已成为当下企业长久发展的重中之重。

目前，大多数企业已经进入“管理更新”、“员工更新”、“思想更新”的“年轻化”时代，尤其是对于现代银行业，随着互联网金融的迅速发展，使得传统银行必须加快自己前进的步伐。在进行软硬件更新的同时，人力资源管理必将成为其迈向新阶段的重要一环，但是传统的激励策略和管理方式对于现代银行已存在明显的缺陷，因此，如何有效激励和管理员工，发掘其创造力、激发其工作潜能、调动其工作积极性、提升其忠诚度将是所有银行业人力资源管理亟待解决的问题。

本文在已有相关文献的基础上，运用文献研究法、问卷调查法及经验总结法等研究方法，以兰州银行西固管理行员工为研究对象，分析了该银行员工激励策略的现状。并通过问卷调查的方法，从激励制度、绩效考核、培训提升、薪酬福利、沟通反馈五个方面寻找该银行现行激励策略中存在的问题。有针对性地提出了完善激励制度体系、细化绩效考核方案、创新培训机制、优化薪酬福利待遇、增强沟通反馈机制等相应地解决对策，同时建立有效的制度和组织保障措施，为此次激励策略的改进工作提供必要的支持。希望此次激励策略的改进研究能为兰州银行西固管理行及相关银行激励策略研究工作提供一定的借鉴和参考。

**关键词：**银行 人力资源管理 激励策略

## Abstract

Nowadays, the competition among social enterprises is increasingly fierce and the core competitiveness of enterprises is gradually focused on human resource management. Therefore, how to attract and retain talent people has become the focus of the long-term development of enterprises.

Now, most enterprises have entered the "management update" "employees update", and "thought update" in this "young age". Especially for the modern banking industry, with the rapid development of Internet financial make traditional Banks must accelerate the pace of progress, in the hardware and software with the new at the same time, human resources management has gradually become an important step towards to a new stage. Traditional incentive strategies and management methods have obvious defects for the modern banks. Therefore, how to effectively motivate and manage employees, explore their creativity stimulate their enthusiasm and potential for work, and enhance their loyalty of employees will be an urgent problem to be solved in human resource management of all banks.

Based on the existing literatures,the paper adopts the methods of questionnaire survey, literature research and experience summary, and takes Lanzhou XiGu Bank Management Bank as a case study to analyze the current situation of the employee incentive strategy of the bank. And through the method of questionnaire survey, from the incentive system,

performance appraisal, training and promotion, compensation and welfare, communication and feedback to find the existing problems in the bank's incentive strategy. Targeted proposed to improve the incentive system, refine the performance assessment scheme, innovation training mechanism, enhance communication mechanism, optimize welfare treatment and other corresponding solutions, at the same time establish effective system and organizational guarantee measures to provide corresponding assistance for the improvement of the incentive strategy. I hoped that it can provide some incentive strategy for LanZhou XiGu Bank and others.

**Key words:** Bank; Human resource management; Incentive strategy

# 目 录

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>1 引 言</b> .....                 | <b>1</b>  |
| 1.1 研究的背景.....                     | 1         |
| 1.2 研究的目的和意义.....                  | 2         |
| 1.2.1 研究的目的.....                   | 2         |
| 1.2.2 研究的意义.....                   | 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.....                  | 4         |
| 1.3.3 研究述评.....                    | 6         |
| 1.4 研究的内容和方法.....                  | 7         |
| 1.4.1 研究的内容.....                   | 7         |
| 1.4.2 研究的方法.....                   | 8         |
| <b>2 相关概念及理论基础</b> .....           | <b>10</b> |
| 2.1 相关概念界定.....                    | 10        |
| 2.1.1 激励.....                      | 10        |
| 2.1.2 激励策略概述.....                  | 10        |
| 2.2 理论基础.....                      | 12        |
| 2.2.1 马斯洛需求层次理论.....               | 12        |
| 2.2.2 赫茨伯格双因素理论.....               | 13        |
| 2.2.3 弗鲁姆期望理论.....                 | 14        |
| <b>3 兰州银行西固管理行员工激励策略现状分析</b> ..... | <b>15</b> |
| 3.1 兰州银行西固管理行概况.....               | 15        |
| 3.1.1 兰州银行西固管理行基本情况.....           | 15        |
| 3.1.2 兰州银行西固管理行员工基本情况.....         | 15        |
| 3.2 兰州银行西固管理行现行激励策略概述.....         | 18        |
| 3.2.1 薪酬激励.....                    | 19        |
| 3.2.2 绩效考核激励.....                  | 19        |
| 3.2.3 荣誉激励.....                    | 20        |
| 3.3 兰州银行西固管理行员工激励策略存在问题问卷调查.....   | 20        |
| 3.3.1 问卷调查设计与发放.....               | 20        |
| 3.3.2 问卷调查结果分析.....                | 21        |
| 3.4 兰州银行西固管理行员工激励策略存在的问题.....      | 27        |
| 3.4.1 激励手段单一缺乏多样性.....             | 27        |
| 3.4.2 绩效考核方式缺乏完整性.....             | 28        |
| 3.4.3 教育培训制度缺乏系统性.....             | 29        |
| 3.4.4 薪酬福利待遇政策缺乏灵活性.....           | 29        |
| 3.4.5 沟通反馈机制缺乏对称性.....             | 30        |
| <b>4 兰州银行西固管理行员工激励策略改进对策</b> ..... | <b>31</b> |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 4.1 兰州银行西固管理行员工激励策略改进设计思路和原则..... | 31        |
| 4.1.1 设计思路.....                   | 31        |
| 4.1.2 设计原则.....                   | 31        |
| 4.2 兰州银行西固管理行员工激励策略改进对策.....      | 33        |
| 4.2.1 完善激励制度体系.....               | 33        |
| 4.2.2 细化绩效考核方案.....               | 34        |
| 4.2.3 创新培训机制.....                 | 35        |
| 4.2.4 优化薪酬福利待遇.....               | 36        |
| 4.2.5 增强沟通反馈机制.....               | 37        |
| <b>5 兰州银行西固管理行员工激励策略实施保障.....</b> | <b>39</b> |
| 5.1 组织保障.....                     | 39        |
| 5.2 制度保障.....                     | 40        |
| <b>6 研究的结论及展望.....</b>            | <b>42</b> |
| 6.1 结论.....                       | 42        |
| 6.2 不足与展望.....                    | 43        |
| <b>参考文献.....</b>                  | <b>44</b> |
| <b>附录.....</b>                    | <b>48</b> |
| <b>后记.....</b>                    | <b>53</b> |



# 1 引言

## 1.1 研究的背景

### 1. 银行员工需求多样化需要完善激励策略

随着互联网时代的快速发展，金融行业尤其是银行业对于员工素质的提升有了新的要求，但同时，面对人类物质生活和精神生活的不断丰富，员工对于工作的满足程度和幸福指数也有了不同程度的变化，他们对于银行的需求也不仅仅再局限于最基本的“生理需求”，而越来越多的员工希望能够在现代银行中得到“归属感”、“自豪感”，甚至是得到自我价值的实现。因此，随着员工需求的转变，银行对于人力资源的管理也需要进行适时调整，本文通过对兰州银行西固管理行员工激励策略的研究，重点对该银行目前不同岗位的员工主体进行调查，进而在帮助银行员工实现其自我价值的同时，实现个体和集体的双赢。

### 2. 银行发展迅速需要完善激励策略

随着近几年银行业迅速发展，设备更新、人员更新、制度更新成为银行目前紧跟时代步伐的唯一手段。随着老一辈的银行员工逐渐走向更高的领导岗位，甚至逐渐退出岗位，越来越多的青年员工作为新生代力量也开始承担起企业的重担。尤其是银行业，由于近年来大量的校园招聘，使得银行的大部分员工都趋于年轻化，因此，银行业人力资源管理的重点逐渐转移至更年轻一代的员工。与其高薪聘请复合型人才，以适应新环境下的金融常态，不如重点培养现有的员工力量，主动调动员工的积极性，这样不仅能提高员工对银行的忠诚度，形成有自己特色的企业文化，节省昂贵的人力成本，而且在未来银行发展、扩张过程中，对招揽人才、留住人才都具有极大的优势和极好的口碑。

本文借此抓住研究方向，以兰州银行西固管理行为具体案例，对该银行现行员工的激励策略进行分析并给出相应的改进措施。

## 1.2 研究的目的和意义

### 1.2.1 研究的目的

#### 1. 实现银行对员工的合理管控

目前很多银行并不是非常重视对员工的激励管理,有的银行甚至根本没有完整的激励制度,或者说银行并没有根据环境的变化改进它的激励制度。本文通过对兰州银行西固管理行现有员工激励策略的深入研究,发现该银行员工激励策略还是一直沿用传统的考核模式,并没有根据员工的特点采取相应的调整创新。所以此次研究中最主要的目的就是帮助该银行从员工激励策略找到问题,结合现代银行员工“年轻化”和管理模式“年轻化”等一系列的特点,设置新的管理机制,从而实现对员工的合理管控。

#### 2. 激发员工在银行中的工作积极性

在改进银行激励策略的过程中,加入对员工职业生涯和自我实现方面的需求,让该银行在充分研究员工的个性特点、工作能力以及员工的期望和爱好的基础上,设置“横向”和“纵向”双向职业晋升通道,提升商业银行员工自我价值,合理激发员工的工作效能。

#### 3. 增加员工的归属感减少离职率

在经济多元化发展的今天,随着收入来源的不断丰富,再加之员工独特的个性特点以及生活条件的不断提升,使得他们对于工作所获收入依赖度不高,这就导致一旦他们认为现在所从事的工作没有给他们带来一定的价值,就会选择跳槽。因此,如何增加员工对于银行的归属感减少离职率也是此次研究的目的之一,通过分析,我们可以帮助该银行在制定激励策略的过程中,加入与员工相互沟通反馈的机制,从而使得银行和员工均能够相互了解,增加员工归属感。

### 1.2.2 研究的意义

随着商业银行不断扩大校园招聘的规模,青年员工已经成为银行业甚至是更多行业的主力军,但近年来员工的辞职率也不断升高,甚至出现辞职人数高于同期招聘人数的“入不敷出”情况,因此通过对兰州银行西固管理行现有激励策略

的分析和研究,挖掘出该银行在对员工激励策略方面存在的缺失和问题,运用现存的激励理论对该银行现有的激励策略进行优化和改善,并进一步从理论上论证合理的激励策略对员工产生的效应对于该银行员工激励策略在实践中的运用具有以下意义:

#### (1) 对银行未来发展提供支撑

伴随着银行在市场中日渐激烈的竞争趋势,除了产品和服务更重要的便是人力资源管理,而在人力资源管理成为银行业重要发展核心的今天,银行必须改变以往的激励方式,通过设置创新、灵活的激励策略来实现对员工的合理管控。一项完整适实的激励策略不仅能够有效激发对该银行员工创新能力和工作热情的潜力,同时也能为银行留住人才提供重要的帮助,因此银行可以充分利用这些“新鲜血液”为银行的内部管理、外部营销提供良好的发展前景。

#### (2) 实现个人和银行价值的最大化

通过对员工激励策略的研究,可以引起银行对当代员工价值观的关注,提升银行对员工的认同感和归属感。同时,银行可以结合员工的个性特征、思维方式,制定与其相适应的激励策略。在提高员工工作积极性的同时,培养其在工作中的创新意识,从而进一步使得员工和银行价值实现最大化。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

詹妮弗·库纳(Jennifer Kunz, 2020)从企业社会价值方面出发,通过拓宽视角来分析企业社会责任活动,发现其对员工的外在激励以及内在动机的综合影响<sup>[2]</sup>。阿格内(Agne Kajackaite, 2020)等学者从企业管理者入手,发现选择一个愿意为社会事业花费资源的管理者可以增加员工的积极性,即选择具有社会利益的管理者是一种提高员工积极性的承诺手段<sup>[3]</sup>。巴奴(Banu Ozkeser, 2019)通过员工培训角度指出,培训活动不仅投资于员工的工作资格,也增加了企业的价值,同时激励团队提高组织结构的有效性<sup>[4]</sup>。安纳德(Anand Venkateswaran, 2016)认为,激励员工最有效的方法是,建立完善的评价制度,不仅仅是评价其过往的工作贡献,而是更注重其未来的发展方向,进一步通过员工的工作状态来

引导其对企业的贡献。门萨 (MensAh E B K, 2016) 认为需要通过设置“开放结构”的职务晋升通道, 提高员工自信, 鼓励企业提升员工晋升标准, 重点以“绩效、执行力”为主, 减少“年龄晋升”的古老制度。玛斯 (MA Z, 2017) 更强调员工绩效, 在员工晋升方面更注重绩效考核, 加大绩效考核力度。罗莎 (Rosalia Diaz-Carrion, 2020) 根据可持续人力资源管理系统对企业社会责任的平衡应用, 提出了基于可持续性方法评估人力资源管理的综合分析框架。索隆·马格佐斯 (Solon Magrizos, 2020) 从员工关怀的视角出发, 研究“关怀理论”在企业人力资源管理中起到的作用, 注重员工关爱, 建立一个具有人性化的企业组织。胡尔 (Hyunkang Hur, 2020) 从包容管理的角度, 员工更需要在工作中感受到包容性, 包容性越高的企业, 对员工的工作效率和工作积极性越由显著的正向影响。贡詹·乔希 (Gunjan Josh, 2020) 通过对 211 名手工艺管理者进行调查, 发现对员工的绿色培训直接和间接影响整个组织的绿色创造力, 同时起到了对生产优势的调节作用。博瑟·克劳迪娅 (Boscher Claudia, 2020) 通过对护理机构进行研究, 认为高负荷工作量严重影响员工健康, 从而得出, 高工作量与高缺勤率、病假和职业辍学之间的强烈相关性, 突出了在企业中开展健康促进活动的必要性。穆罕默德·帕斯班 (Mohammad Pasban, 2020) 通过回顾人力资本在组织中的作用, 发现在组织管理中主要体现出来的要素就是人的能力, 企业必须培养高技巧且具有足够知识和创新力的人才来增加客户的满意度, 为组织创造竞争优势。塞内姆·贝斯勒 (Senem Besler, 2012) 通过探讨多元化管理如何在酒店行业中运用, 提出战略人力资源管理已经从解决普通员工, 转变为培养具有多样化技能、背景、专业能力和全球化身份的员工。

### 1.3.2 国内研究现状

#### 1. 激励策略方面的研究

高晓云 (2021) 认为互联网金融时代为我国各行各业带来了不同程度的发展机遇, 尤其是银行业。传统人力资源管理模式已不能满足银行当前发展的需求, 银行需要以互联网发展为契机, 制定科学的激励机制, 有效激发员工潜力, 提升银行自身的市场竞争力, 进而推动我国金融行业的发展<sup>[9]</sup>。张卫华 (2019) 在商业银行人力资源管理中提到, 激励策略起到了决定性的作用, 通过激励机制的制

定和落实,可以提高员工工作的积极性,树立正确的工作态度,促进员工自身潜能的发挥,最终为商业银行各项经营决策的落实奠定坚实的基础<sup>[10]</sup>。马秀艳(2020)提出,应在人力资源管理部门中,单独划分一个负责激励工作的推进小组,由企业高管直接领导,强化国有商业银行对人力资源激励的战略把控。同时,对所有银行员工做好宣传、教育工作,从而使企业当中的所有员工能够主动配合人力资源激励管理工作的开展,不断地完善和提升自我,为企业人力资源激励的开展营造良好的氛围<sup>[11]</sup>。赵莹(2020)提出在激励策略中对考核指标进行“精”而非“多”的设定,银行可将绩效考核指标可以分为以下五类:合规经营类考核指标;风险管理类考核指标;经营效益类考核指标;发展效益类考核指标;社会责任类考核指标<sup>[12]</sup>。杨颖(2018)通过对中小型企业知识员工薪酬激励的实证分析,进一步针对结果提出相应的薪酬激励改进措施<sup>[13]</sup>。宁静(2020)认为创新银行激励策略,首要任务是构建出良好的企业文化,就需要将物质激励与精神激励相结合,为银行长远发展做准备。在创新企业文化过程中,员工心理会得到满足。在良好的企业文化背景下可以促进员工身心健康,促使员工积极主动地参与到银行管理中,将银行的发展目标转变成为员工自己的目标,在银行发展中形成强大的凝聚力<sup>[14]</sup>。蒋晓婉(2019)通过结合瑞银激励计划,认为建设激励相容的长期激励机制有利于激发员工的创造性、加强激励相容的约束力,是国内商业银行深化金融体制改革、提高商业银行治理能力的基础保障和必然要求<sup>[15]</sup>。田力(2019)认为商业银行应该从以下三点完善员工个人职业激励,一是主动帮助员工进行职业生涯规划,根据员工发展方向和工作所需进行针对性的培训,提升员工工作能力;二是商业银行要鼓励员工向着更强的专业化方向迈进,促使员工增强自身专业化能力;三是商业银行要对鼓励员工行使决策权,参与银行发展策略计划的制定,认可员工的业绩,让员工感受到银行的重视,从而更积极主动的承担责任,履行职务<sup>[16]</sup>。张宇(2018)提出,商业银行首先应根据员工的技能特长和员工的喜好来为员工安排相应的工作岗位;其次,应积极在银行内部开展成功人士的相关讲座,充分发挥榜样的力量,激发员工积极向上;三是,商业银行应加强员工的成功体验,为员工设置一定的工作目标,鼓励员工通过自身的努力来实现目标,获得相应的成功感,进而激发员工在商业银行工作中的工作热情<sup>[17]</sup>。周建敏和梁亭涛(2017)重点提出了加大营造关爱文化氛围的观点,其认为关爱文化是企业

人力资源持续发展的精神动力，也是约束员工行为的无形力量，企业要加强营造学习、合作、共享、开放、创新的企业文化，积极探索改进和优化关爱工作推动方式<sup>[18]</sup>。尹盛和吴晓苗（2014）认为我国商业银行激励策略改革需要建立科学规范的激励制度，既要保证每个员工的基本福利，又得形成差异化，使员工贡献与其工资联系起来，激发员工投入到企业中来。同时不能使工资差异过大，以免引起员工不满，造成工作上的懈怠<sup>[19]</sup>。

## 2. 员工特征方面的研究

陈盟盟（2015）通过引入“职业人格”这一概念，从“外向性、情绪稳定性、责任感性、宜人性、开放性”等不同的维度对 90 后知识型员工的制定有效的管理对策，同时职业人格与个体的工作满意度、事业成就感、个人价值感等诸多因素密切相关，部分职业人格因素能够有效预测个体的工作绩效<sup>[20]</sup>。李雪倩（2017）指出，90 后自身的特点决定了他们会对不同的激励措施产生不同的反应，因此需要针对 90 后自身的特点设置有效的激励对策，才能管理好 90 后新生代员工<sup>[21]</sup>。徐高（2015）认为，了解 90 后员工的身心特征才是让 90 后员工努力工作的重点，通过“因地制宜”的岗位规划，加以合理的薪酬福利激励才能够科学合理的管理好 90 后员工<sup>[22]</sup>。

### 1.3.3 研究述评

#### 1. 国外研究的特点

国外学者对于员工激励策略方面的研究并没有针对员工个例特征进行分析，更多的是客观的站在社会、企业、文化、管理者等宏观的层面对员工的激励策略进行的分析和研究，他们更重视的是从社会贡献的角度出发，站在企业的视角，寻找企业目前自身存在的短板，加以进行改进，从而能够合理有效的产生激发员工工作能动性的能力。

#### 2. 国内研究的特点

对于员工激励策略的研究，国内学者更擅长从具体的企业出发，在国外学者研究的基础上展开更深入的探索。员工的性格特征、自我价值实现、沟通反馈等实践意义已经成为研究的重点，深入剖析员工在企业中的潜在价值，明确企业更应该以个性化、参与性、完善性的角度去制定相应的激励策略。

### 3. 研究的空白和不足

员工激励策略研究经过多年的发展，国内外学者做了大量的研究，但仍存在一些研究空白和不足。

(1) 国外学者的研究并没有明确的涉及员工对于现代企业的影响，缺乏国外企业从员工个体角度出发展开的激励策略研究。

(2) 无论是国内还是国外学者，对于银行业等年轻人较多、业绩压力相对较大的金融机构的研究相对较少，且对目前逐渐发展的城市商业银行类的研究相对欠缺。

## 1.4 研究的内容和方法

### 1.4.1 研究的内容

本文研究内容分为六章，具体章节如下：

第一章 引言，包括研究背景、研究的目的和意义、国内外研究现状、研究的内容和方法。

第二章 相关概念及理论基础，包括相关概念的界定、理论基础。

第三章 兰州银行西固管理行员工激励策略现状分析，主要包括兰州银行西固管理行概况、兰州银行西固管理行现行激励策略概述、兰州银行西固管理行员工激励策略存在问题问卷调查，找出该银行激励策略存在的问题，为后续改进策略的研究提供基础。

第四章 兰州银行西固管理行员工激励策略改进对策，制定本次激励策略的设计思路 and 原则，并且从完善激励制度体系、细化绩效考核方案、创新培训机制、优化薪酬福利待遇、增强沟通机制等方面进行改进。

第五章 兰州银行西固管理行员工激励策略实施保障，为该策略的改进提供相应的保障性措施。

第六章 研究的结论及展望，包括结论、不足及展望。

本文研究的结构图如下：

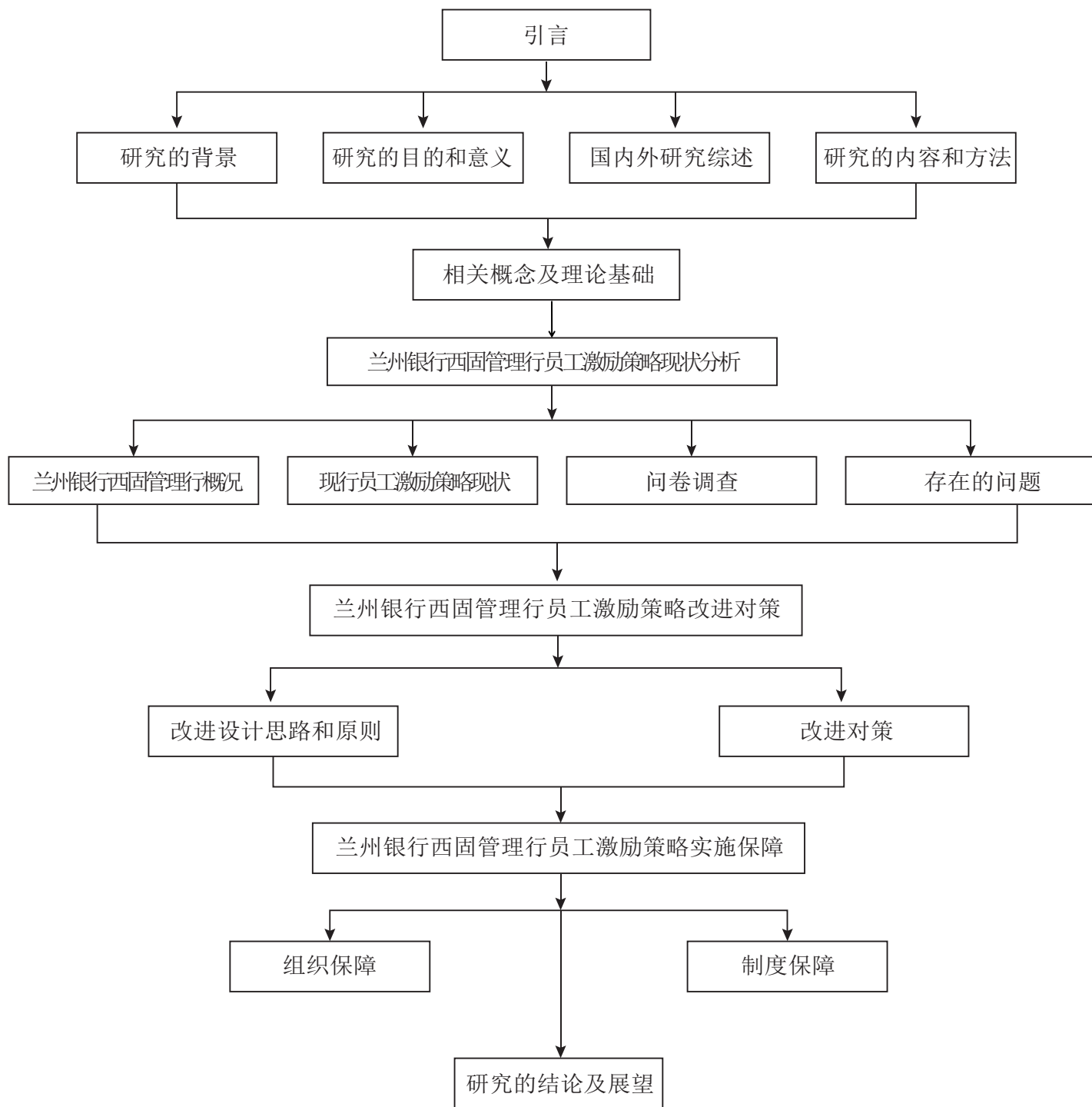


图 1.1 论文结构图

### 1.4.2 研究的方法

1. 文献研究法：本文首先查阅、收集了大量银行业对于员工激励策略的研究分析，并参考阅读了著作和相关国内外研究成果，为本研究奠定了坚实的理论基



础和相关行业的真实情况。

2. 问卷调查法：通过对兰州银行西固管理行员工进行问卷调查，得到该银行员工对于当前激励策略的真实反馈，根据以上数据寻找西固管理行现行激励策略存在的问题，并对后续问题进行分析和解决。

3. 经验总结法：通过对目前商业银行员工激励策略的相关优势进行归纳和分析，总结推广先进企业的激励经验，从而应用并对兰州银行西固管理行员工的激励策略进行相应的改进。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 激励

激励，是人力资源管理的重要内容，是指激发人行为的心理过程。激励这个概念用于管理，是指激发员工的工作动机，也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使员工努力去完成组织的任务，实现组织的目标。有效的激励会点燃员工的激情，促使他们的工作动机更加强烈，让他们产生超越自我和他人的欲望，并将潜在的巨大的内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热情。

激励的主要特点，一是双向效应的作用，其中包括积极激励和消极激励。积极的激励可以让员工具有自信和满意度，并向新的需求发展；消极激励则会使其缺乏工作热情，影响绩效。二是不可预测性，因为它是按照人的心理为基础的，整个过程可以被看作是人们的内在思维思考的过程，人们的思维活动不能被直观的感觉，因此激励的最终结果不可被预先感知。另一个特点即是激励方式的多样性，由于被观察对象之间的需求存在个体差异，个人的需求和心理变化的随时性和多样性，因此导致激励政策在方法上应避免单一。最后是激励效应有限制性。激励制度最大功效在于其动员的主动性、积极性的因素，由于组织领导者的能力有限，且作为员工的需要在某种层面是有限的，因此激励是有限度的激励，其最大效果局限于组织成员的能力极限。

#### 2.1.2 激励策略概述

激励策略是指在组织系统中，激励主体利用一定的激励因素或激励手段与激励客体之间产生的相互作用关系的总和，是组织在激励方面内在的一种运行方式。企业中的激励策略是管理者在把握员工真正需求的基础上，通过一系列的管理手段借助于奖励或者惩罚，对员工产生一定的积极性影响，最终实现激励员工的目的。

### （1）激励策略的形式：

① 精神激励。是指精神方面的激励，包括向员工授权、对员工认可、制定有效的晋升制度、实行灵活多样的弹性工作时间制度以及制定适合每个人特点的职业生涯发展道路等等。精神激励是一项细腻且重要的激励环节，它是调动员工积极性、主动性和创造性的有效方式。

② 榜样激励。榜样激励的首要任务就是要通过自身的品德、工作能力等方面影响员工，根据自身的工作经验和知识储备，对员工产生积极的促进作用。

③ 培训提升激励。合理的培训机制是提升员工粘性的重要指标，尤其是对于新入职的年轻员工，完善的培训体系会帮助企业培养高忠诚度的管理者。

④ 奖励机制。奖励是最基本的激励方式，奖励的方式除了现金奖励还包括职位晋升、福利待遇奖励，但奖励更注重及实效性和有效性。

⑤ 处罚机制。处罚机制与奖励机制相辅相成，但处罚机制需要合理利用，否则处罚的价值就难以体现，合理的运用处罚机制可以得到正向激励的效果。

⑥ 竞争激励。竞争就是创造“比、学、赶、超”的氛围，企业可以通过在不同的考核阶段设置不同的“PK 竞赛”，激发员工竞争心态，营造良好的竞争环境，但同时也需要积极倡导良性竞争，避免员工扭曲竞争的意义。

⑦ 公平激励。公正是体现管理层品格的重要指标，企业需要为员工提供相对公平公正的环境，让员工在企业中保有强烈的归属感和安全感。

⑧ 晋升激励。晋升意义就是鼓励和信任。优秀的员工需要合适的晋升机会，在展现自我的同时，提升自我价值，帮助企业更好的发展。但在企业建立晋升通道的同时，需要格外注重公开程序。

### （2）激励策略的作用：

① 有助于提高企业绩效。据研究发现，当企业有一套完善的激励策略，会使得员工在受到充分激励后充分发挥其自身的价值，其能力是激励前的 3-4 倍，这无疑是有利于企业发展的，由此可见激励对调动和激发员工积极性具有重要意义。

② 可为企业吸引和留住人才。在经济发达国家，很多公司特别是核心竞争力强、实力不可小觑的公司，都是通过在激励策略中熟练运用各种惠民政策、优厚的福利待遇、快速的调整途径来吸引企业需要的人才。德鲁克(P. Drucker)认为，

每一个组织都需要三个方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来的人力发展

③ 激发员工潜力。要促进员工不断地发挥自身才能和智慧，就需激发员工的潜力，进而提高员工的整体水平。研究表明，一般的计时薪酬制度只能让员工发挥 20%-30%的工作能力，而当企业运用合理的激励策略后，受到充分激励的员工，工作能力可以提升到 80%-90%，有效激励的结果就是带来前后 60%的差距。

④ 利于增强组织的凝聚力和企业文化的建设。在现代社会发展中，企业分工越来越明确，每一个部门和每一个员工更像是一个独立而又相关的“环节”。只有在他们良好运作的前提下，企业才能可持续的发展。但要保证企业有效、协调地运转，不仅需要合适的组织结构和有效的规章制度，还要制定合理的激励策略，通过充分发挥企业的激励作用，才能够满足不同员工各种层次的需求，增加员工对企业的忠诚度和依赖度。好的激励策略能够创造出一种良性的竞争环境，在这种具有竞争的环境中，员工会感到环境的压力，而同时也会感到向前的动力。正如麦格雷(Douglas M. McGregor)所说“个人与个人之间的竞争，才是激励的主要来源之一”。

## 2.2 理论基础

激励理论是研究如何满足人的各种需求，从而能够更好地调动这些人积极性和主动性的方法和一系列原则的概括，在调动人们积极性的过程中激发他们的创造性，促使他们更好地发挥自身的优势，从而提供高效的产出，对于激励理论的研究，在本世纪二三十年代以来，国内外众多心理学家、管理学家以及社会学家通过不断的社会观察和实践研究，提出了众多的激励理论，这些理论从不同侧面和角度揭示了激励理论的本质、特征并为众多企业家提供了有效的员工激励指导。

### 2.2.1 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年提出来的，该理论认为人的需求是有层次性的，而且低层次的需要得到满足之后高层次的需要才能够成为影响人们行为的重要决定因素，因此企业在管理过程中首先需要挖掘企业员工当下的需求要求，并且关注企业员工的成长性需求，人的需求结

构是动态的，是不断发展变化的；而且高层次的需求比低层次的需要更有价值，如图 2.1。企业在进行员工激励时认识到需求的层次性，并且将企业的组管理织条件和手段与企业员工的各层次需要进行有效的联系，从而再进行需要激励策略的建立，并且对于不同的需求进行科学分析，找出企业自身在当时当代环境下的需求特征，有针对性的进行激励。

需求层次理论在管理上的应用主要是根据不同个人、不同需求的客观情况，管理者想要起到激励员工的作用，就应该了解占员工需求主导地位的的层级，从而提供条件，满足该层次需要，所以每个员工的特殊需求都需要纳入管理者考虑的范畴以内，同时，针对员工不同层次的需求，管理者需要考虑为每一层次的需求设计相应的激励措施。

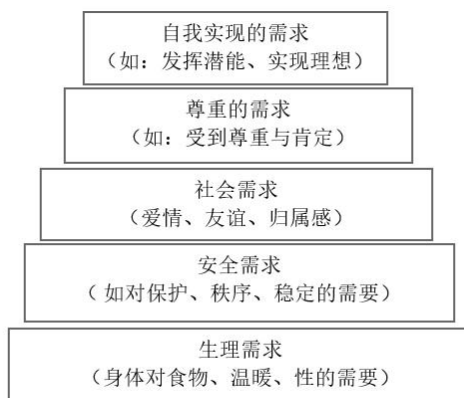


图 2.1 马斯洛需求层次理论

## 2.2.2 赫茨伯格双因素理论

20 世纪 50 年代，美国心理学家赫兹伯格提出了双因素理论，认为影响人们工作积极性的有两大要素，保健因素和激励因素。企业在进行现实管理活动时对于企业员工的保健性因素予以基本的满足，从而消除员工的不满情绪，但是需要能够有效抓住激励因素，对于企业员工进行针对性的激励。而且在激励性因素抓取过程中需要能够进行正确的激励因素识别和抓取。

赫茨伯格双因素理论被视为激励理论的奠基。赫茨伯格利用组织的形式，针对一些会计师进行了工作满意度与生产率关系的调查研究，试图对员工重视与工作相关绩效的原因进行说明，并对影响这些人员的工作情感的各种因素的相关资料进行了积累，该考察得出，有两方面的因素对他们的工作满意感与生产率造成

了影响。简单而言，政策组织决定了外在因素，公司一旦对员工的绩效承认时，将意味着能得到报酬，而员工完成任务会获得一定的成就感，这种成就感即内在因素，也是一种心理活动，期间组织政策并不会起到直接作用，比如组织只有通过确定出色绩效的标准，才可能影响个人，使他们认为已经相当出色地完成了任务，如表 2.1。

表 2.1 赫茨伯格双因素理论

| 保健因素 | 激励因素  |
|------|-------|
| 薪金   | 工作本身  |
| 管理方式 | 赏识    |
| 工作环境 | 成长可能性 |
| 安全   | 责任    |
| 行政管理 | 成就    |

### 2.2.3 弗鲁姆期望理论

北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 于 1964 年在《工作与激励》中提出该理论。弗鲁姆的期望理论认为，一种行为倾向的强度将由个人对于这种行为可能导致结果的期望强度和行为所影响，其基本模式是：激励=效价×期望值。也就意味着，行为目标对于个人需求效价的满足程度越高，其目标实现的可能性越少，而激励程度越低，相反，假如某一目标实现的可能性越大，但是，却对个体价值不足，那么，人的积极性也很难被激发，只有当效价和期望值足够大的时候，人的积极性才可以被最大限度地激发。

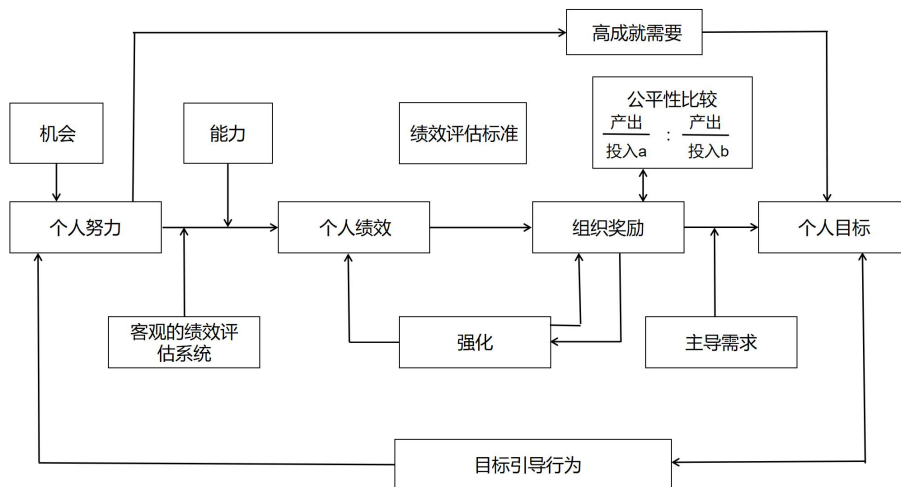


图 2.2 期望理论

### 3 兰州银行西固管理行员工激励策略现状分析

#### 3.1 兰州银行西固管理行概况

##### 3.1.1 兰州银行西固管理行基本情况

兰州银行成立于 1997 年,是由原兰州市 56 家城市信用社通过股份制改造和资产重组设立而成的,是甘肃省第一家地方法人股份制商业银行。1998 年 5 月 18 日,更名为兰州市商业银行,2008 年 6 月 18 日更名为兰州银行。全行现有员工 4000 余人,分行 15 家,管理行 8 家,营业网点 172 家,控股 1 家金融租赁公司,参股 6 家村镇银行。

兰州银行始终坚持“服务地方、服务中小、服务民营、服务市民”的市场定位,秉承“真诚服务、相伴成长”的服务理念,严守风险防控底线,深入推进创新转型,致力帮助客户实现梦想,全力支持甘肃经济社会发展,逐步发展成为具有一定规模、经营稳健、治理规范的良好银行。在努力追求卓越的过程中,兰州银行逐步形成了差异化竞争优势,在服务中小微企业发展、建设金融科技生态、打造高效优质服务等领域取得了令人瞩目的成绩,树立了良好的品牌形象,得到了业界和客户的广泛认可和赞誉。

在 2020 年英国《银行家》杂志“全球银行 1000 强”排行榜中,兰州银行按一级资本排名位列第 359 位,按资产规模排名位列第 334 位。

本次论文所研究的西固管理行,是兰州银行在西固区设立的二级分支机构。管理行目前下设 7 家支行,共有 129 名员工,其中,管理岗 27 人,综合柜员 57 人,客户经理 23 人,机关人员 13 人。

##### 3.1.2 兰州银行西固管理行员工基本情况

###### (1) 员工基本概况

兰州银行西固管理行现有员工 129 人,其中青年员工(30 岁以下)占比 73.64%,如图 3.1 所示。根据工作性质,目前管理行有管理岗、综合柜员岗、客户经理岗、机关岗等岗位。

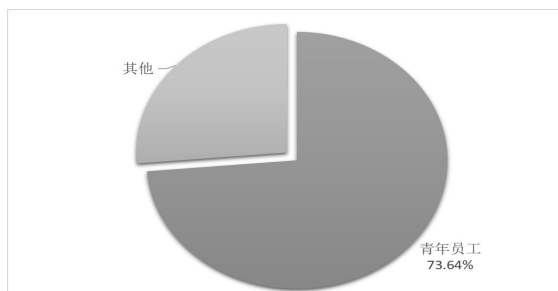


图 3.1 西固管理行青老员工分布图

管理行管理岗共 27 人。其中，支行行长 1 人，机关部门负责人 1 人，支行两室主任 6 人。处于管理岗位的员工普遍具有专业性强、执行力强、忠诚度高等特点。

机关岗主要是为辖属支行提供各项业务支持的岗位，其中，管理行机关岗共有 13 人。处于机关岗的员工，大都是综合业务能力较强，且具有一定的管理能力，但工作内容相对单一，提升空间相对较小。

客户经理是银行中的重要岗位之一，主要是进行银行对公存贷款客户营销工作，目前管理行客户经理共有 23 人，客户经理岗位的员工充分展示出了他们人际关系网发达、乐于沟通、善于营销等特征，这一岗位给与他们较为灵活的思维空间，且能有效避开各种前台的约束，薪酬也相对较为灵活，升职空间相对较大。

综合柜员是目前管理行中占比最大的岗位。这一岗位是银行的一线岗位，主要以面对客户、处理基础前台业务、营销个人存款为主，同时由于接触现金较为频繁，也是银行操作风险频发的岗位。处于该岗位的员工，普遍具有基础业务能力强、颜值较高、服务态度好的特点，但在综合柜员岗位很容易安于现状，升职空间相对较小。

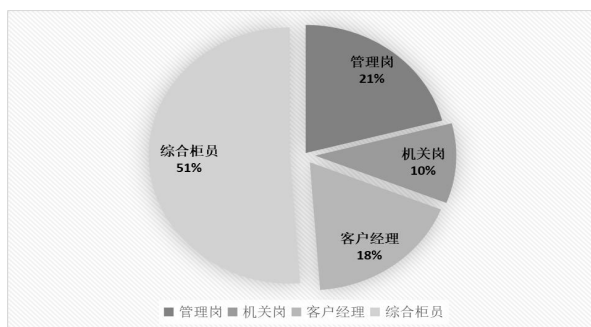


图 3.2 西固管理行各岗位员工分布占比图

伴随着经济和行业多元化的发展，近 5 年员工离职率也不断提升，期间共离



职 25 人，而近 5 年总招聘人数为 50 人，员工流出流入比为 2:1。所以大量的人员流失也为该行人力资源管理造成了极大的困扰，一线员工的岗位空缺、营销团队力量薄弱均使得该银行业绩受到一定影响。

## (2) 员工特征

### ① 受教育程度高，但缺乏职场经验

目前，该银行现有员工最低学历为大学本科，且由于该银行入职需求，他们普遍拥有计算机技术、外语等多项技能，另外，他们同时具备较为专业和系统的知识技能。但由于大部分员工初入职场，工作经验欠缺似乎成为他们不小的短板。

### ② 学习能力较强，但缺乏处事耐心

对于拥有高学历的员工而言，学习是他们的强项，无论时新业务、新技能、新产品，他们都能在很短的时间进行系统学习，接受程度很高。但也正式因为学习过快，导致他们很难去持之以恒的对同样的业务进行深入的探究，对于一项工作明显急于求成，显缺乏足够的耐心。

### ③ 自我价值观强，但承受挫折能力弱

从近几年的工作业绩来看，该银行员工更善于挑战高难度、高技术含量的工作，他们更愿意在工作中展示自我，并且在高质量完成任务的同时，更希望能够及时得到上级的肯定，也更愿意通过自身能力的展示，实现自我突破和个人价值。但同时大多数员工也存在承受风险和挫折的能力相对较弱，心理波动较大，甚至还会产生消极低落的情绪。

### ④ 性格直爽善于表达，但反叛意识较强

该银行员工另一个重要的特点就是他们很善于表达，对于自己不喜欢的更愿意明确的与领导进行沟通，但有时过于直爽的表达就会演变为“叛逆”，因此这也会导致上级会对其产生误解，有时过于自我的表达，并不会对他们日后的发展带来有利的因素。

### ⑤ 自我中心意识强，但团队协作性较差

该银行员工因其与众不同的思维方式、个性化的自我表达能力、潮流的发展眼光为企业带来了新鲜血液。但有时也正因为他们过于自我，导致团队协作性相对较差，这对于银行各类团队发展具有一定的局限性。

### ⑥ 有明确的职业目标，但缺乏对企业的忠诚度

不难看出很多员工在自己的职业发展规划上具有明确的目标,他们对与工作所获取的知识信息非常明确,并通过一个阶段的提升可以不断地寻找下一步地发展方向。因此,这也就意味着他们一旦发现更好的平台,就会选择辞职。

⑦ 注重民主平等,但缺乏付出精神

对于那些更注重企业文化、考核方式、晋升模式是否公平的员工来说,他们的功利主义思想也相对比较严重,看问题相对比较现实,工作中很容易出现“不愿加班、准时下班”等不愿意为企业付出的精神,只是把工作当作自己谋生的工具,并没有从内心深处去接纳它。

⑧ 接受新鲜事物能力强,但缺乏持之以恒的心态

一方面由于互联网时代的飞速发展,导致员工的思维模式和接受新鲜事物的模式都非比寻常;另一方面由于他们大都接受高等教育见多识广,相对传统企业的员工思想更为先进。这两种原因使得他们起步很快,但在工作中也很容易进入“疲乏期”,缺乏对企业和工作的归属感和依赖感。

⑨ 人际关系网发达,但嫉妒心较强

由于互联网的飞速发展,导致员工的人际关系网络非常发达,他们的交际圈分布于全国各个层次,另外互联网沟通工具也使得他们可以和同事、朋友、客户紧密联系,这一切都使其在工作中更加灵活多变。但同样,由于极强的好胜心,对于同事也会有工作能力的攀比和嫉妒心理,只要很好的运用,这反而会成为激励他们的有利手段。

⑩ 乐于享受生活,但缺少抗压能力

该银行员工由于其所处的年代,导致他们的生活环境都相对平和,并没有受到很大的挫折,因而他们更注重“自我保养”,更懂得享受当下,很多年轻人在“扣工资”和“请假旅行”果断的选择了后者,因为世界很大他们需要看看,这也就体现出了他们更注重企业的人文关怀。但正因为这样,他们的心理素质和应对各种压力的能力往往较差,面对职场中的挑战时,他们更容易选择逃避。

### 3.2 兰州银行西固管理行现行激励策略概述

对于银行而言,科学有效的激励策略能够满足不同层次员工的需求,不仅能够为银行引进和留住优秀人才,也是增强银行核心竞争力的有效突进,并且不断

激发他们工作的积极性和创造性，因而有效的激励策略对于银行的发展有着至关重要的意义。目前，西固管理行员工激励策略仍然实行以“基本工资、绩效奖励”为主的绩效考核模式，考核群体包含全体员工，具体策略包括：

### 3.2.1 薪酬激励

西固管理行结合总行及各个岗位的市场工资给予情况，根据岗位不同、分工不同、职责不同设定好基本工资，主要工资设置以总行薪酬制度为准，工资职级按照职位高低进行分层设置，同一级别员工岗位虽不相同，但工资相同，员工间实发工资差距主要体现在工龄、职位、五险一金等方面。

考核方式为按月考核，主要包括“支行业绩、合规操作、资产质量、盈利能力”四个方面，在根据标准设定基本工资的基础上，以员工的业务量、营销情况等给予相应绩效提成；同时在同一岗位中根据每月以及季度排名发放调整绩效考核比例，整体上薪酬和鼓励制度具有一定的层次性，基本薪酬在每月该行员工正常完成工作的情况下都可以获得。但是岗位之间薪酬差距并不大，而且在业绩提成上有效员工和普通员工之间的基本薪酬差距也没有明显体现，导致部分优秀员工在积累到一定的工作经验之后容易跳槽流失，该行在自身的薪酬福利制度中需要注意层次性和梯度性的拉开，这样不仅能够给予员工应得保障而且能够激励有效员工实力和潜力的发挥。

### 3.2.2 绩效考核激励

西固管理行对于员工的年度绩效激励以半年为考核接点，虽然额度不大但发放及时，这是对于员工一年工作的肯定和鼓励，但是除此之外对于福利和精神层面的奖励相对比较欠缺，对于员工短期的一些刺激性激励相对较少。考核方式按半年考核，主要包括“发展指标和盈利指标”，是建立在薪酬激励基础上的一种基本的考核模式，该行根据自身的业务需求进行业务量的划分同时分派到各个支行，在完成过程中不断给予一定的绩效业务考核，从而形成有效的激励，特别是管理行会根据每月支行的业绩情况，按照综合得分进行排名，综合排名在管理行均值以上的给予重度奖励和考核加分，最后直接在半年绩效考核中进行体现。但在实际的操作执行中，还应该注意指标参考标准和整体任务量的划分，这个部分

量化不均，造成该行员工之间容易产生争执，特别是绩效考核中侧重团体绩效便容易忽视个人绩效，存在绩效梳理不明确的情况，且在绩效奖励进行下拨至支行后，支行会存在因个体差异、感情关系、人员偏好等心理因素的分配不均等情况，需要注意这个部分的调整。

### 3.2.3 荣誉激励

兰州银行总行对于员工荣誉激励一直都是非常重视的，因此西固管理行也会对总行评选的最佳最优业务能手、营销标兵等给予相应的荣誉性奖励，通过荣誉奖励为该行员工建立起榜样，带动大家的荣誉意识的提升，维护良好的工作氛围，并且积极在工作中发挥自身作用，将业务做优做强。但是这一点在该行中奖励实质性不高，在整个晋升和薪资提升中参考意义不大，导致后期或者该行新老员工均对于荣誉激励产生了一定的负面情绪，对于银行现行荣誉激励更加偏重于行里提供的物质激励，荣誉激励形式化，不受该行员工的认可，激励效用不明显。

实行以上考核激励策略，有利也有弊：一是，按月考核虽实现了机构间薪酬差异化，但内部员工之间的差异未能有效拉开，不能充分体现业绩文化导向。二是，合规管理考核虽实现了对风险的合理管控，但仅涉及前台一线员工，对于客户经理、后台机关员工并未全面涉及；三是，虽然实行了考核激励，但激励方式相对较少，并未考虑到各个层面员工的实际心里需求；四是，考核虽全面覆盖全体员工，但并没有针对个性化员工群体制定相应的激励策略。

## 3.3 兰州银行西固管理行员工激励策略存在问题问卷调查

### 3.3.1 问卷调查设计与发放

此次研究主要针对兰州行西固管理行员工激励策略展开，由于目前西固管理行青年员工占比为 73.64%，且接受激励考核的主体也基本为银行的基层年轻员工，因此，此次问卷调查样本主体中青年员工占比较多。同时，为了更为客观的反映真实情况，通过采取线上问卷调查的方式对样本的实际需求进行深入研究。本次问卷采取匿名方式完成，各位员工可以根据自身情况进行作答畅所欲言。

本文在国内外学者研究的基础上，根据西固管理行的实际情况，有针对性的

设计出一套面向西固管理行员工对现行激励策略存在问题原因的调查问卷,在问卷回答中通过单选、多选以及简答题方式进行,问卷设计上主要分为两个部分:

第一部分:基本信息,共 5 题。主要包括:被调查人的性别、年龄、所在岗位、工作年限、学历。

第二部分:激励策略,共 15 题。主要包括 5 个方面:一是激励制度方面,6-8 题;二是绩效考核方面,9-11 题;三是培训提升方面,12-14 题;四是薪酬福利方面,15-17 题;五是沟通反馈方面,18-20 题。

问卷采取线上调查方式,本次问卷调查针对西固管理行各岗位员工发放了共计 95 份问卷,共收回 86 份问卷,回收率达 90.53%,回收问卷均作答完整,各岗位均有半数以上的人参与调查,数据真实有效,可用于后期数据研究。

在问卷统计过程中,先统计各部分试题作答情况,做好前期的简单数量上的统计,之后根据统计结果将最终结论进行分类归纳统计,通过这一统计明确该银行员工对于现行激励策略的真实反馈,并从中对该银行激励策略后续改进和保障性措施提供研究方向。

### 3.3.2 问卷调查结果分析

通过对问卷进行整理后,得出如下结论:

#### (1) 基本信息

通过基本信息的调查可以看出,该银行女性占比偏高 62.79%;员工的年龄层主要分布在 20-30 岁的青年员工,所以该行的员工整体已经趋于年轻化;从岗位分布来看,综合柜员是整个银行的核心岗位,这与银行的整体工作性质相吻合;通过在职时间来看,3 年以下员工占比相较于 3-5 年的员工占比相对偏高,可以看出近两年招聘率也在不断提升;从受教育程度来看基本均为本科毕业,可以看出该银行员工整体素质普遍提升。调查结果如下:

表 3.1 样本情况分析表

|    | 指标    | 数量 | 百分比    |
|----|-------|----|--------|
| 性别 | 男     | 32 | 37.21% |
|    | 女     | 54 | 62.79% |
| 年龄 | 20-30 | 54 | 62.79% |
|    | 30-40 | 19 | 22.09% |

|       |       |    |        |
|-------|-------|----|--------|
|       | 40 以上 | 13 | 15.12% |
| 岗位分布  | 综合柜员岗 | 44 | 51.16% |
|       | 管理岗   | 18 | 20.93% |
|       | 客户经理岗 | 15 | 17.44% |
|       | 机关岗   | 9  | 10.47% |
|       | 3 年以下 | 18 | 20.93% |
| 在职时间  | 3-5 年 | 14 | 16.28% |
|       | 5 年以上 | 54 | 62.79% |
|       | 本科    | 78 | 90.69% |
| 受教育程度 | 研究生   | 8  | 9.31%  |

表 3.2 基本信息调查结果展示

| 基本信息  | 调查结果                    |
|-------|-------------------------|
| 性别    | 男女比例：3:5                |
| 年龄    | 20-30 岁员工：54 人          |
| 岗位分布  | 综合柜员岗位占比最高：51.16%       |
| 在职时间  | 入职时间在 5 年以上的占比最高：62.79% |
| 受教育程度 | 均为本科以上学历，其中研究生：8 人      |

(2) 激励策略

①激励制度方面

首先，通过对现有激励制度调查，发现西固管理行员工除了管理岗以外，其余岗位员工均表现出对于现行激励制度的不太满意，其中有 45.65%的员工表示一般满意，23.91%的员工表示不满意。（图 3.3）

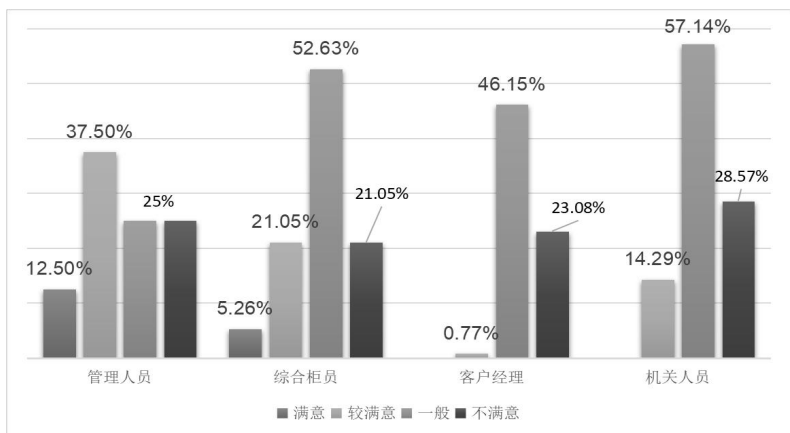


图 3.3 西固管理行各岗位员工对激励策略满意度

他们认为目前的激励制度存在以下问题（图 3.4）。其中，有 77.91%的被调

查者认为目前的激励制度缺乏对员工的创新激励，其次是占比 75.58%和 69.77%的员工认为激励手段单一和激励体系不完善。

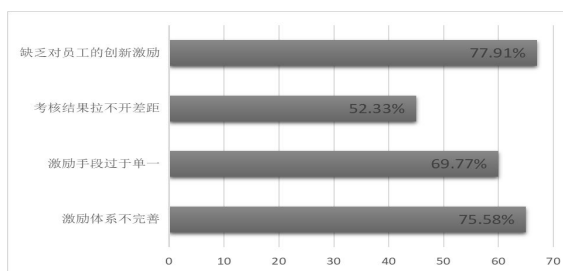


图 3.4 西固管理行员工激励制度缺陷调查图

其次，从员工对于激励策略的真实期望需求开展了进一步的调查，根据调查结果显示（如图 3.5），除了薪酬提升以外，他们也更注重职位晋升、上级的沟通引导、专业培训、带薪休假等多方面的激励手段。

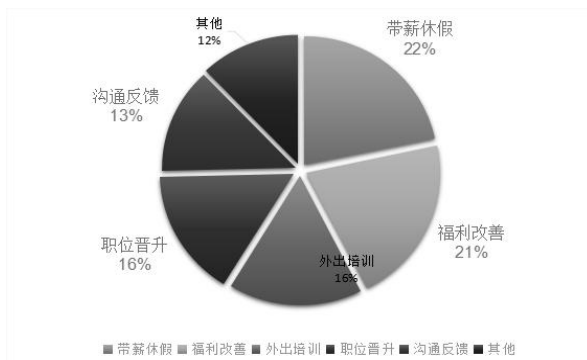


图 3.5 西固管理行员工激励需求调查图

从上述调查结论我们可以看到，正是因为银行现行的激励策略中缺乏对员工综合激励的考量，才导致该银行对目前员工的管理出现诸如考核滞后、考核单一、考核落伍等问题的存在。也正是因为这些问题的存在，才会导致现行的激励策略对员工并未起到合理的激励作用，反而使得离职率不断攀升。

### ②绩效考核方面

在绩效考核方面我们首先对员工所偏好的考核方式进行了调查，发现不同岗位的员工对于主要的考核指标有所区别，例如：管理岗位的员工侧重于以“营销指标”和“主管评分”为主的考核；客户经理岗的员工则更倾向于“营销指标”的考核；机关岗位员工更倾向于“主管评分”的考核；综合柜员则更偏向“业务

量”和“客户评价”方面的考核。因此西固管理行可根据不同岗位，制定因地制宜的绩效考核模式。（表 3.3）

表 3.3 西固管理行员工各岗位考核方式偏好

| 岗位   | 业务量 | 营销指标 | 主管评分 | 客户评价 |
|------|-----|------|------|------|
| 管理岗  |     | √    | √    |      |
| 客户经理 |     | √    |      |      |
| 综合柜员 | √   |      |      | √    |
| 机关岗  |     |      | √    |      |

其次，对考核指标的设定进行调查，发现过半数的员工认为，导致现行绩效考核方案不完整的重要原因主要包括“考核指标过于单一”和“考核指标权重不合理”两个方面。对员工期望的考核因素进行调查，发现工作能力、学历与职业素质、工作业绩、岗位属性等方面依次对员工影响较大。（图 3.6）

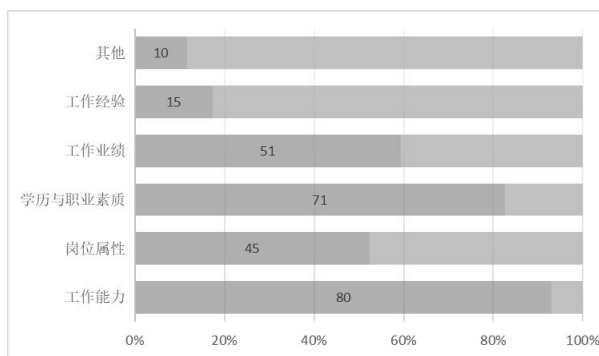


图 3.6 西固管理行员工绩效考核因素调查图

### ③培训提升方面

通过培训提升调查，发现超过 80%的员工都认为能及时接受专业培训对自己非常有帮助，且对目前银行的培训模式基本不太满意。因此，我们也对具体的培训模式进行了详细的调查，得出如下结论。（图 3.7）



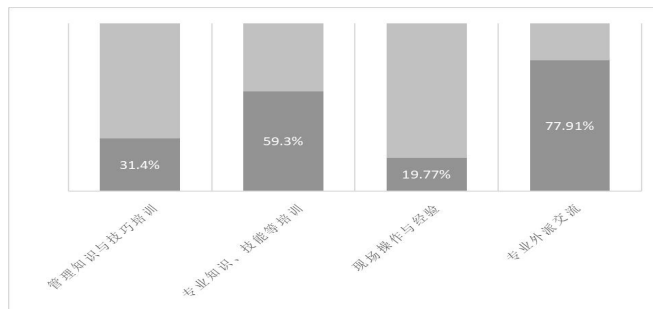


图 3.7 西固管理行员工期望培训方式调查图

有 77.91%和 59.30%的员工希望通过外派和专业技能类的培训来得到更为专业化、先进化的业务提升；有 31.4%的员工希望得到管理知识相关的培训。

由此可知，随着各大银行不断向互联网金融发展，员工逐渐会被智能科技所替代，因此现代银行中员工对于自我提升非常重视，且他们更愿意有更好的平台去扩展自己的眼界，因此有效的培训方式不仅能够激励员工，还能够持续为银行培育更优秀的人才。

#### ④薪酬福利方面

在针对西固管理行员工薪酬福利方面的调查中，可以发现，不同岗位随着入职时间的不同，对于薪酬福利的态度是不同的。（如图 3.8、3.9）调查发现有 65.95%的员工均表示目前的薪酬福利并不能够合理的反映自身的工作能力。

其次，我们对工资提升年份调查可知，大部分员工认为应当在 3-5 年根据个人业绩表现、岗位提升、考勤、工作实际产出等各个方面调整工资等级，这样不仅对于员工的综合表现是一种激励，而且对于银行人才管理有很大的帮助。这也再次反映出，该银行除了职位晋升，员工工资等级并不会随着工作时间、工作能力、工作业绩等方面进行适时调整，这也是管理行薪酬考核中存在的重要问题。

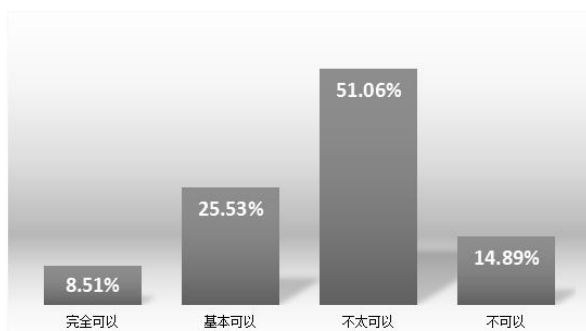


图 3.8 西固管理行员工薪酬福利能否反应现行工作能力调查图

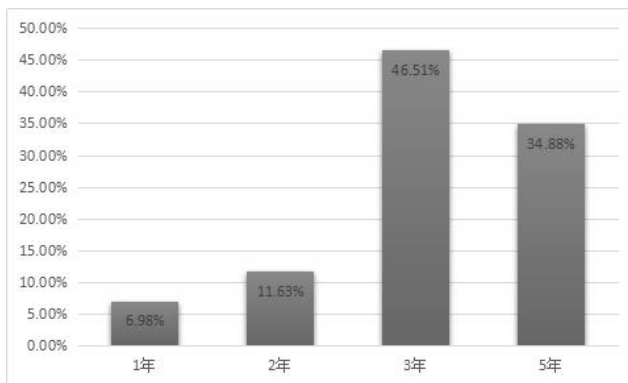


图 3.9 西固管理行员工提升工资年份调查图

⑤沟通反馈方面

通过对沟通反馈方面的调查，发现有 90%以上的员工认为，与上级的沟通在工作中非常重要，且在“沟通是否有作用”以及“领导的认可度是否重要”这两方面的调查中，均认为“有作用”和“重要”，也就是说员工普遍认为能够得到领导的赏识对于他们自身的发展也非常重要。（图 3.10）

而通过进一步的了解，发现西固管理行员工均认为目前与银行领导之间的沟通相对较少，且作为一线员工来说他们很难有机会与领导直接进行沟通，从而导致“员工心理状态、工作情况”等方面出现信息不对称的情况。

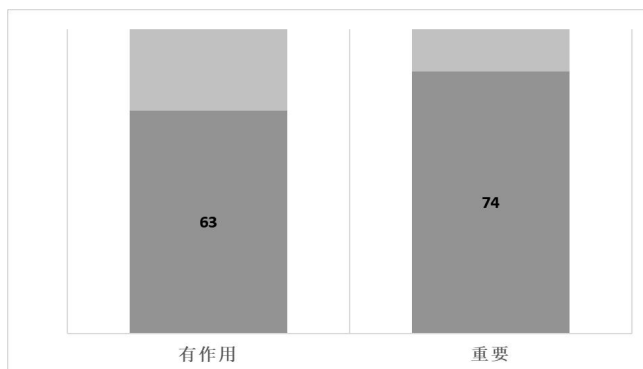


图 3.10 西固管理行员工沟通反馈重要性调查图

综上所述，可以发现该银行员工对于目前激励策略所反应出的问题，也恰恰印证了该银行在激励制度、绩效考核、薪酬待遇、福利政策、职业规划等多个方面存在的不足。西固管理行长久以来一直沿用存续的考核方案，也没有在原有考核的基础上针对员工设计创新的激励制度，对后续进行的员工缺乏重视，导致年轻员工离职率居高不下，这也最终导致企业的创新和发展成了一纸空谈。因此，本文将结合问卷调查的结果和该银行现行激励策略存在的问题，来构建合理的员

工激励策略。

### 3.4 兰州银行西固管理行员工激励策略存在的问题

结合上述问卷调查结果分析可知，现阶段该银行所实行的激励考核机制，依旧是以“传统考核、全员覆盖、工资激励”为主要的模式，考核机制相对单一、灵活性明显不足，但这也与其总行整体的考核方向有关，总行至今也并没有针对不同年龄层、不同岗位出台相应的激励考核方向。所以，该银行对于员工的激励策略仍然有待优化和完善，具体体现在以下几个方面。

#### 3.4.1 激励手段单一缺乏多样性

目前，西固管理行员工激励策略仍然是以基本工资、绩效奖励为主的绩效考核模式，考核群体包含全体员工。其中，工资考核为按月考核，主要包括“支行业绩、合规操作、资产质量、盈利能力”四个方面；绩效奖励为按年度考核，主要包括“发展指标和盈利指标”。而此种激励方式明显单一，缺乏多样性和创新性：

(1) 缺乏对员工的创新激励。由于西固管理行现行的激励策略依然是沿用以往传统的“工资奖金激励模式”，然而对于现代物质条件逐渐丰富的银行员工来说，作为“保健因素”的薪金已无法满足对其的激励需求，他们更希望通过一些诸如领导的赏识、职位提升、成长的可能性等额外的“激励因素”来提升自我的工作价值，延申自我的职业发展途径。而西固管理行业未对员工进行长期职业规划，尤其是对于新入行的员工来说，职业的长久规划有利于增加其在银行的粘性，目前该银行员工可能面对的首要问题就是晋升通道相对单一，客户经理岗位主要的上升渠道为“客户经理-客户经理室主任-支行副行长-支行行长-分管行行长-总行部门总经理-总行分管行行长”；而综合柜员的上升渠道就相对较窄“综合柜员-营业室经理-支行副行长”，因此对于全行占比最多 51%的综合柜员岗位员工来说，晋升机会相对较少，会逐渐对自己的职业发展规划变得模糊甚至没有希望，这也是导致员工选择消极怠工甚至跳槽的主要原因之一。其次，重要岗位明显体现出“位少人多”的情况，且轮岗机制并不完善，导致大部分员工存在发展受限，业务能力单薄等情况。第三，对于新入行员工来说，该银行也只是按照目前银行岗位空缺情况，安排入行员工进行常规工作，并为真正意义上起到新员

工轮岗培训的要求。因此，该银行需要对员工进行长期的职业规划，针对不同性格、不同特点、不同爱好的员工制定其长远的发展规划。

(2) 激励体系不完善，激励手段过于单一。主要体现在西固管理行并没有一套完整的激励体系，仅以“绩效考核办法”作为激励体系的支撑，所谓的激励仅仅是依据按月、按季的营销指标考核来体现，并没有根据员工的特征、岗位分布、职责划分等模块进行系统完善。同时，该银行对于员工在职进修、职称评定并没有在薪酬中体现认可。如员工在职期间考取研究生、中级、高级职称，并不会在工资中给与相应的体现，因而，在很大程度上影响了员工工作和学习的积极性和主动性，也成为银行员工流失严重的主要因素，同时制约了银行的发展。

(3) 考核结果拉不开差距。一是，该银行除管理岗外，并未根据不同基础岗位设置工资等级，目前该银行所涉及的基础岗位包含客户经理、综合柜员、机关岗，如将综合柜员继续细分还可分为储蓄柜员、大堂经理、会计柜员和理财经理等。但目前该银行工资现状为，入职时间相同，无论何种岗位，薪酬一致。二是，基层员工如不涉及职位晋升，工资基本保持不变。从目前银行员工工资基本构成来看，主要包含固定工资、绩效工资、各类补贴以及年工工资 4 类，其中基层员工的工资主要是以固定工资为主，平均占比在 50%以上。如在入行期间员工并未涉及职位晋升，基本不会有提升工资的机会。

### 3.4.2 绩效考核方式缺乏完整性

目前，西固管理行实行的绩效考核主要是以支行业绩考核为主，对于员工个体的激励奖惩并不明显，且该银行员工薪酬体系除了客户经理岗位外，主要是依据岗位职级来设定的，也就是职务越高绩效比例越高，对于刚刚入职的员工，很难在短期内得到提拔和晋升，因此工资水平基本在 1-8 年左右不会有明显的变化。因此这种薪酬体系长期来看无法体现出近几年新入职员工优秀与否的差异性，导致员工工作积极性很低。

而这种绩效考核的方式，一是，在考核对象上缺乏完整性，该考核办法并没有涉及到客户经理岗位员工；二是，在考核手段上缺乏完整性，该考核办法只是运用了工资绩效的奖罚来体现对于员工的激励，并没有涉及诸如精神激励、外派培训提升、晋升提升等多方位奖励手段；在绩效考核中并未体现出员工工作能力、

学历与职业素质、工作业绩、岗位属性等相应的差别；三是，在考核创新上缺乏完整性，该银行在绩效考核办法的制定中较少参考其它行业完整的 KPI 考核体系，但这主要也与其总行整体的考核制度有关，因此管理行很难在大的模块下进行改动；四是，在考核指标上缺乏完整性，由于近几年该银行基金、保险等各项中间业务处于新发首创阶段，因此在绩效考核的指标上很难完全进行覆盖。

### 3.4.3 教育培训制度缺乏系统性

缺乏对员工开展多元化培训机会。面对外界竞争压力的不断扩大，银行对于员工的培训提升应是激励改进的重点，且现代银行员工更多的是希望能够在企业中得到自我能力的提升，他们更加渴望在工作中学习到不同的知识，扩充自己的知识储备。

但是，西固管理行目前对于员工专业化和先进化的培训尚有欠缺。一方面，外出培训、同业交流培训等机会相对较少，总行层面的外派培训也仅限于管理层，所以，长此以往，这也是导致该银行员工思维模式相对其他发达地区金融从业人员较窄的原因。另一方面，西固管理行对于员工的培训目前仅局限于总行安排落实的基础培训，缺乏创新“自主培训”，且对于不同岗位的培训对象覆盖面相对较窄，使得员工业务学习不全面，仅局限于自己目前所从事的单一岗位，这不仅不利于员工日后轮岗交流学习，也不利于该银行日后发展综合性人才。

### 3.4.4 薪酬福利待遇政策缺乏灵活性

薪酬方面，根据西固管理行当前的薪酬现状，在传统的工资绩效考核模式下，排除职位差异，不同年龄层的员工薪酬差异主要体现在工龄工资方面，而相同年龄段员工之间却没有由于业绩或岗位分工不同，体现出薪酬差异，由此也可以看出该银行薪酬结构相对单一。

福利待遇方面，西固管理行目前除了总行特定的“公休”福利外，并没有制定专属的员工福利制度，且对于未休假员工也没有替代福利体系。现代银行员工相对于老一辈员工更注重“精神享受”，他们更懂得如何活在当下，不会因为工作来怠慢自己的生活，因而也就有了“世界那么大，我想去看看”的潇洒言论。所以在工资激励的基础上，现在大多数员工更想要得到的还有带薪休假、生日祝

福等体现人文关怀的激励方式，在一段时间休整之后，工作效率可能会得到更好的提升。

### 3.4.5 沟通反馈机制缺乏对称性

缺乏员工的沟通反馈机制。通过此次问卷调查，可以看出 90%以上的员工均认为工作中需要与上级的有效沟通，而在西固管理行现行的激励体制下，并没有配套针对员工的沟通反馈机制，因此，对于管理层来说，也很难得到一线员工对于现在所在岗位、自己的目标岗位以及意见建议等的反馈，导致信息不对称，这也是导致人才被埋没或者流失的重要原因。其次，该管理行并没有完全利用总行“建言献策”平台，归集支行有效建议，导致前后台无论是在业务方面还是员工关怀方面都相对断层。

## 4 兰州银行西固管理行员工激励策略改进对策

### 4.1 兰州银行西固管理行员工激励策略改进设计思路和原则

#### 4.1.1 设计思路

此次对于兰州银行西固管理行员工激励策略改进的思路重点以“银行制度年轻化”、“银行员工年轻化”、“银行发展年轻化”为切入点，从现代银行创新发展的角度，对该银行目前面临的人力资源管理中重要的员工激励问题进行深入研究。

首先，是对该银行经营现状和员工现状进行分析，分别包括管理行整体员工构成比例、员工特征及现行激励策略分析。其次，通过问卷调查的方式，从员工的角度找到该银行激励策略当下问题所在，并根据存在的问题，从该银行整体的激励策略制度体系、绩效考核、培训提升、薪酬福利待遇、沟通反馈等多个渠道，有针对性的提出激励策略改进方案，从而制定出能够符合西固管理行自身需求的员工激励策略，形成对于员工的有效内在驱动力。在完善激励策略的同时，重点提出制度和组织保障措施，确保该银行此次激励策略的改进能够切实落地执行，且确保最终在改进之后，能够符合该行预期管理目标的同时也能够达到员工满意需求，实现多赢的局面，为整个银行吸引人才、培养人才提供良好平台，为实现该行战略目标提供有效的支持。

#### 4.1.2 设计原则

(1) 公平公正原则，员工在日常工作中对于银行内部各项规定和政策性制度的公正和公平性十分看重，特别是激励政策如果不能做到公正公平，不仅不能解决问题，相反还会造成矛盾的二次激化和工作氛围的破坏，所以在激励策略的改进方案中公正公平很重要，而且这样的环境对于银行本身人才选拔也会更加有利。

(2) 薪酬差别化原则，在员工激励策略中如果员工岗位不同、职责不同或者工作量不同，但是薪资相差不大，则会导致影响到部分员工的积极性，因此在

该银行此次激励策略改进的过程中,可以根据不同员工在该行中的贡献度、业务营销情况、自身能力提升等方面,调整绩效考核比例,合理拉开薪资差距,这样不仅能够形成有效的激励,同时也能积极推进员工间的正向竞争。对于管理行机关各部门也应当进行适当的薪资福利分配匹配,可以将基本工资待遇分档次与最终业绩挂钩,多劳多得,形成良性的薪资竞争机制。

(3) 经济效益原则,将薪酬和福利分配与该银行的经济效益挂钩,注重集体利益和个人利益的协助,促使员工团体意识的不断强化以及集体意识的增强,这样不仅能够激发团体工作效率的提升,而且能够激励核心员工作用的发挥;

(4) 考核个体化原则,将激励策略与该银行员工的绩效考核挂钩,针对不同员工制定相应的激励策略,使得员工激励呈现出动态规律。通过量化员工的各项考核指标,从工资薪金、福利待遇以及岗位晋升等不同激励层面向员工提供更具说服力的激励策略。而且与绩效挂钩不仅可以促使员工做好自身本职工作规划,还能够更好的明确员工自我提升空间和职业成长节奏,形成有效的动机刺激机制。

(5) 同业竞争对比原则,在整个激励策略改进过程中不可忽视市场需求,在改进前应调查市场上同类银行所给予员工的激励策略、激励手段和激励方式,在此基础上结合该银行自身的业绩水平、资产规模、财务状况、人员配备等方面,对该银行各项薪资和奖励进行重新设定,减少本行员工因薪酬待遇的差别而另谋他就,同时也能够通过自身的业务特征和福利待遇吸纳更多的精英人才。

(6) 匹配员工特征原则,激励策略必须与员工的实际需求和特征挂钩。银行可通过“多层次化”和“多渠道化”的激励模式,制定物质和精神的双重激励策略。因此,该银行可借鉴此次员工问卷调查的结果,提供差别式的激励方式。针对该银行行政岗位晋升相对较少、人员向上流动相对较慢、专业性人才没有晋升通道等情况,可以通过技术性晋升的方式即员工技能评级,对员工开展以“初级、中级、高级”划分的等级晋升,这样对于专业性员工能够看到自身的工作价值和发展的目标,促使该银行此次的激励策略更加具有竞争性。



## 4.2 兰州银行西固管理行员工激励策略改进对策

### 4.2.1 完善激励制度体系

兰州银行西固管理行在进行员工激励策略改进中需要重视该行自身激励制度体系的完善,根据银行员工的需求和现下存在的问题因地制宜地进行新的激励制度体系的构建,多方面完善该银行的激励策略体系,而通过调查问卷结果可知,有 77.91%的员工认为该银行目前的激励制度主要是缺乏对员工的创新激励,因此建议可以从以下方面入手通过增加对员工的创新激励模块,来实现激励制度体系的完善。

(1) 需要完善绩效考核制度,科学的绩效考核制度是激励策略得以完善的有效保障,绩效考核对于银行来讲是激励和管理员工的有效方式,将整个绩效考核制度进行完善,不仅能够充分调动该银行员工的工作热情和积极性,还能够将整个考核标准明确化、公平化、透明化,制定详细的考核程序,并且在进行奖励激励和升职加薪中将考核结果公开,用客观数据进行说明,这样有效避免各种猜测,最终促使整个银行工作氛围调整,对于部分有升职规划和认真付出的员工,这无疑是一剂强心剂。

(2) 建立双向激励机制。该银行可以逐步完善正向和负向激励机制,通过奖金福利以及培训等物质奖励形成对于该行员工有效的正向激励,促使此类员工积极作用的持续发挥,与此同时注重负向激励,形成对于该银行员工有效的制度约束。在正负向约束中对员工状态进行适时调整,不仅能够提升员工的抗挫折能力,而且还能够激发不同员工的工作优势。

(3) 实行多渠道激励机制,从该银行整体岗位分布来看,管理岗位是较为有限的,优秀员工在自身发展过程中不可避免的会有升职加薪的需求,而“才多位少”的局面也使得部分员工选择跳槽他行。因此,该银行在人才选拔过程中可根据上述“匹配员工特征原则”,选择“多渠道岗位晋升通道”模式,将员工上升通道分为“管理岗位晋升”和“技术业务岗位晋升”,为不同类型员工的不同级别的评级标准,同时为不同方向的员工提供差异化的福利待遇政策,这样可以使得员工在晋升上有更多的选择。

(4) 完善员工职业规划激励,由于近几年银行面临大部分老员工退出岗位,

且校园招聘力度逐步扩大,因此在对该银行进行激励策略改进过程中也应考虑新员工特征,对其未来工作成果、职业晋升等进行详细规划,在激励策略完善过程中需要高度重视员工的职业发展规划,从而间接影响该行整体经营运行管理。首先需要了解该银行员工的性格特征,并针对不同性格特点的员工,进行分类管理,轮岗交流,挖掘其真实潜力,寻找合适的岗位定位。其次,认真对每位员工的职业生涯规划进行引导。将整个发展条线为员工进行梳理明确;但是并不是所有岗位都局限于管理上的职业规划,对于部分岗位管理升职性不强的,可以进行员工技术类型发展规划,这样将不同岗位优势进行发挥,为该行整个员工打造出管理和专业技术双向发展的职业规划模式。第三,做好长短期职业规划,在银行中部分岗位升职需要对于银行员工进行一定的考核,这一过程中时间考虑成本较高,这样员工对于几年后的职业变动感受性不强,而且容易引起其负面情绪的产生,而该行通过长短期职业生涯规划,促使该行员工在一个个目标实现中不断获得职业发展的成就感,最终较为明显的达成最终计划,整个过程中步步推进,最终实现该行和员工的双赢,而且在这一过程该行能够始终观测到员工的整个变化,最终也能够为该行进行有效的人才留存。下一步西固管理行可在进一步落实管理岗位和专业技术岗位“双线”上升通道的基础上,将职业发展规划也纳入员工激励策略管理。一方面,为员工选择不同的发展路径,针对不同发展能力的员工可根据自身的特点,选择不同的职业发展道路。

#### 4.2.2 细化绩效考核方案

在员工激励制度建立完善的基础上,结合西固管理行绩效考核现有权限,一方面,以“岗位绩效工资制”为理念进行薪酬体系调整,将考核作为基本因素,重视员工的个人综合贡献度,全面考虑员工的素质能力、岗位分布、业绩提升、个性创新等多重因素,实现“以能力决定业绩,以业绩决定薪酬,以薪酬带动岗位”的联动绩效考核模式,通过综合考虑绩效、贡献、岗位状况,来确定员工绩效考核的多维体系。例如,对于综合柜员,可根据其柜面业务办理实效、个人存款营销情况、各类指标营销情况、服务水平等进行综合考评;对于客户经理,可根据其营销新增客户存贷款及附加业务成效、维护存量客户增加客户粘性情况、其他增值营销指标情况进行综合考评;对于机关人员,可根据其日常工作效率、制度

办法创新、帮助基层营销指标等情况进行综合考评。

另一方面，可以通过借鉴他行的 KPI 考核模式，制定适合分支机构的“简易版 KPI 考核体系”，由于管理行没有建立 KPI 系统的权限，因此建议可以从以下几个方面入手完善该银行的“KPI 考核体系”。一是，分别以管理行和支行为单位建立“营销反馈微信群”，支行员工每日须在群内上报今日营销情况，再由支行统计打分，根据客户经理岗、理财经理岗、大堂经理岗、柜员岗等不同岗位将每个岗位排名前三的员工上报至“管理行营销群”中，以此形成对每位员工的细化激励；二是，将员工整体考核绩效和福利待遇与其在该行的存款指标、利润指标、贷款指标、中间业务指标、业务量指标相挂钩，在考核节点根据考核指标进行细化排名，将员工绩效考核更趋于合理化，在总行建立绩效系统的基础上，确保员工可以时时监控自己的考核指标，掌握指标完成进度，通过细化绩效考核指标，形成有效的考核激励保障，同时管理行可通过后台观测本机构员工考核完成情况，并针对未达标绩效制定灵活的考核方案，动态监控全行指标完成情况。但在此方式的运用过程中，该银行需全面考虑员工指标完成的实际性，避免出现好高骛远的情况发生，不但会降低任务完成进度，同时还会削弱员工积极性。

### 4.2.3 创新培训机制

结合此次问卷调查的结果，建议西固管理行从期望角度出发，顺应现代员工的职业需求，围绕银行业发展的总体需要，将员工的培训作为激励的重要考核部分。

一是，可借鉴以下几种模式来增加对员工的专业培训：

(1) 将学位进修、资格考试以及职称提升，纳入绩效工资考核；

(2) 对取得的 CPA、AFP、CFP、CFA、FRM 等经总行认可的职业资格所涉及的学习费用，进行报销或者专项奖励；

(3) 增加与相应教育机构的合作，对相应资格考试的培训采取员工内购价，鼓励员工报名学习；

(4) 结合培训成果建立更加公平公正的职位晋升通道。通过开展“新员工快速成长计划、员工精英计划”等培训策略，切实解决员工培训模式单一的问题。搭建员工竞争学习平台。通过“培训 PK、成果交流、讲师培养”等模式，为有

真才实学、业绩突出的员工提供与岗位价值相适应培训成果展示机会，让员工更好的发挥自我特长和成就感。

二是，增加员工外派培训机会。通过制定“员工启航计划”，开展以各支行为单位的员工外派培训，通过与培训机构、教育机构、其他同业银行进行联络，建立互联互通的交流学习模式，让员工拓展思维的同时，体验不同于“制度模式”的“实践式”培训，在丰富员工眼界的同时，拓宽该银行业务发展渠道。

三是，设置管理行自主培训模式。在总行设置的必修培训基础上，管理行各归口部门均需设置不定期自主培训，且培训对象需涉及所有岗位员工，管理行可通过“线上直播、腾讯会议、微信视频”等线上模式开展培训，解决上班时段柜面员工无法学习的情况，也可以将不同岗位员工纳入培训，起到扩大培训范围的效果。

#### 4.2.4 优化薪酬福利待遇

通过问卷调查可以看出半数以上的员工都认为目前的薪酬福利待遇并不能够体现其工作能力，因此在薪酬福利待遇方面，建议实行灵活多变的政策手段，充分考虑到员工愿意展现自我、渴望实现自我价值、乐于享受生活等多样化的需求，在经营成本可控、合规把控的范围内，可以考虑让更多的员工参与制定福利政策，实现“弹性福利制度”。

(1) 建议调整该行的薪酬管理制度。一方面，可根据员工的入行年限以 3-5 年为一个考核提升年度，结合员工的年终考评结果、业绩表现、岗位提升等不同方面，对员工工资等级进行上调。另一方面，针对该银行“岗位不同但薪酬无差异”的情况，可将该行的薪酬比例根据总行下拨情况进行二次分配，对基本薪酬部分进行有效的层次性和阶梯性设计，可借鉴本次调查情况对员工岗位内容和工作量进行详细统计，对于重点业务部门将薪酬与绩效挂钩，确保员工付出与回报相匹配，这样将整个银行员工调动起来，打破当下由于薪酬差异小，员工逐渐产生消极怠工的情况，在真正的工作能力竞争中为银行实现人才的优胜劣汰，做到薪酬的有效激励。

(2) 增创福利待遇模式。第一，建立“弹性福利待遇制度”，建议该银行可通过设计员工福利菜单、丰富福利内容等方式，设置“自助餐式福利”。银行

可根据每位员工或者不同岗位的员工的实际需求制定专属福利，并按照员工业绩、工作完成情况、年度考评、学历提升等确定福利积分，实现人性化福利政策。第二，建立专属福利制度，例如，可以通过柔性服务理念，考虑女性员工在入职后的产后问题，为此类员工制定相对灵活的弹性休假模式，充分考虑女性员工人性化的需求。第三，调整员工休假期限等级，建议该银行将休假期限由入行 10 年内均为 5 天，调整为根据员工当年的绩效考核、民主测评、学位职称提升等方面进行灵活增减，提升员工的工作积极性；还可以根据不同员工的岗位需求选择不同类型的休假奖励，例如综合柜员岗长期处于倒班模式，因此此类员工更需要连续的休假进行调节；而其他岗位员工可能会更倾向于不定期的调节式休假。

#### 4.2.5 增强沟通反馈机制

由于在此次问卷调查中，有 90% 以上的员工均认为与上级的有效沟通在工作中非常重要，因此，建议该银行增加员工与管理层的沟通反馈机制。而银行民主沟通反馈制度的推行，将主要依赖于具有人性化、充满活力的创新管理机制的建立，并进一步对银行员工形成激励，促使员工积极主动关注银行的发展，并为银行建言献策，提升其主人翁意识，进而确保银行创新绩效的不断提升。具体实施的过程中，建议采取以下措施：

(1) 实施员工提议制度。该银行在进行业务创新、管理办法的制定过程中，应尽量遵循公平、公正、公开的原则，在设置多渠道参与机制的基础上，鼓励员工积极参与、献计献策。这种方式可以在原来的基础上进一步优化，比如，在有效采纳员工建议后，进行相应的绩效奖励或外派培训机会，在增加员工积极性的同时丰富银行激励制度。

(2) 给予基层管理者更多的决定权和话语权。对该银行基层管理岗位员工下方决定权，诸如营业室经理、客户经理室经理、业务主管等，多给予他们人员管理、业务分配的权力，重点发挥其主观能动性。

(3) 在员工培养、后备人才选拔过程中，多征求员工意见，关注员工自身发展意愿，可根据员工期望岗位给予相应的试用期机会，通过岗位实践，了解员工的真实工作能力，同时帮助员工拓展业务技能，达到双赢的效果。

(4) 建立管理行“建言献策”平台，管理行各个业务部门需按月收集对口

岗位员工各类建议，并对有效建议进行归纳整理，交由综合办公室进行汇总，一并上报主管领导，并根据所提意见开展业务反馈及后续实施。

## 5 兰州银行西固管理行员工激励策略实施保障

改进银行员工激励策略不是轻而易举、一撮而就的，要想达到设定的目标和预期的效果，需要分阶段实施，循序渐进的推广，建立合理的组织保障和制度保障，同时对改进方案进行试运行和测算，以期达到符合预定目标的效果。

### 5.1 组织保障

#### 1. 成立激励策略改进工作小组

在制定激励策略改进方案之前，该银行需成立专项工作小组，对不同阶段的实施效果进行评估和测算，由管理行行长担任测算工作小组组长，各支行行长、管理行各部门负责人、员工代表担任小组成员，管理行会计财务部负责对激励策略各项指标数据进行测算比对，客户经理部、零售业务部、风险合规部负责对各项指标完成数据进行统计收集，综合办公室负责对整个激励策略改进过程中的制度文件进行发文通知，各支行负责对各项指标完成数据进行准确上报，各司其职，承担不同的责任和工作内容。

#### 2. 筛选目标支行进行试运行测算

在试运行草案制定后，管理行将先针对辖属支行以往业绩进行对比，分别筛选出业绩具有代表性的优秀、良好、较差三类支行，并对三家支行按照试运行方案进行测算，在保证数据来源真实可信的情况下，对第一期测算结果进行评估，并与之前的各项指标、支行绩效排名情况进行对比分析，得出改进后的激励策略是否达到或接近预期效果。

#### 3. 设置有效的沟通反馈机制

在认识到沟通交流作用的基础上，该银行应建立多种员工之间沟通的渠道且在畅通渠道的同时，建立一个和谐向上的沟通环境。赫兹伯格的“激励-保健”双因素论指出，一个良好的工作环境虽然不能激励员工努力工作，但却可以保障员工不会产生负面、消极的情绪。

该支行可以通过建立员工激励策略考核反馈交流微信群、内网交流群等，建立“线上即时”申诉机制，确保第一时间和员工保持有效的沟通。但同时应注意与员工沟通的方式方法及执行语气；对员工提出的建议和意见应及时进行反馈，

如不符合实际要求,需要及时告知,避免对员工产生负面影响;要充分、多方面地了解员工产生怨言的原因,找出背后的根源问题,才能最快地解决员工的问题。

#### 4. 提高支行管理者的综合管理能力

在完善该银行激励策略的同时,还需要确保支行管理者自身素质过硬,他们要在银行、领导、员工之间架起沟通的桥梁,让领导充分了解不同员工的特征,让员工与同事之间能够相互配合默契。支行管理者要善于运用各种管理方法和技巧,做到因人而异、因地制宜、知人善用,为银行当好伯乐,做好支行的各项管理工作。同时,支行管理者必须对下属员工的工作方式和工作能力了然于胸,做到心中有数,才能合理的分配岗位,让员工人尽其才、各司其职,最大程度的激发员工自身的潜力。所以,提高支行管理者综合素质,对员工激励策略实施具有积极的保障作用。

#### 5. 合理调整组织架构

该银行目前的组织架构从年龄和职位状态来看主要表现为“管理层老龄化”和“基层管理者未实名”两个特点。其中,“管理者老龄化”主要表现为目前该银行主要的额高层和中层管理行均为 60、70 后,且后续人才培养出现明显断层;其次“基层管理者未实名”主要体现在,目前支行新进提拔的年轻营业室经理等基层岗位,并没有真正实名任命,这对于年轻员工工作积极性打击很大。因此为了能够更加有效的改进激励策略,该银行需要对整个组织架构进行合理调整,首先对基层管理行进行任命;其次在此次激励策略改革过程中关注后备人才梯队培养;第三可以制定“以老带新制度”,让经验丰富的前辈管理者一对一或者一对多传帮带新管理者,在提升管理经验的同时,也让领导更加深入的了解辖属员工,形成良性循环的效果。

## 5.2 制度保障

### 1. 出台完善可行的监督制度

首先,真正赋予管理行各个部门实施监督的权力,严格执行现有激励策略管理制度,要完整保存好各支行员工考核、绩效评分等资料,每年及时建档、归档、存档,要求各支行对每位员工建立独立的个人绩效与激励效果评价完整台账,这样才能对该员工实施激励时,做到有章可循,有理有据,依规办事。



其次，做好人事岗位划分和职责明确，结合财务部分和市场岗位定价做好各部分激励策略的有效预算和科学安排，促使该行整个工作岗位结构的有效设置，便于整个激励策略的有效落地，形成激励策略改进的有效保障。

同时，在管理行每季度经营运行分析会议中，需要对激励制度实施情况作为一个专门的议题进行定期讨论、总结，及时查漏补缺，并在年度财务小组审计会议上进行专题审议和专门公告。

## 2. 建立公平公开的人事制度

(1) 制定合理有效的轮岗制度，对综合柜员、理财经理、客户经理、机关岗等不同的岗位进行轮岗交流，形成员工多方面发展，能上能下的机动管理模式，并充分挖掘员工特长，取长补短、因地制宜为员工提供合理的职业发展路径，同时为支行经营运行效益最大化提供有利依据。

(2) 建立交流学习制度，管理行各部门之间、支行之间均可以开展员工交流学习，通过不同业务模块的了解，解决各部门各支行之间缺乏沟通、思维固化的问题。

(3) 制定西固管理行内部竞聘管理办法，转变单一的行政任命管理模式，尝试公开选拔、内部竞聘、民主选举的方式进行人员选拔，为基层员工提供上升机会，同时建立管理行后备人才库，对今后人员任用提供合适人选做充分准备。

## 3. 完善奖励处罚财务制度

在激励策略改进得以顺利开展的基础上，管理行需要完善已有的财务制度，一方面，对于在激励策略中所提到的外派培训奖励、现金奖励、福利奖励等，需要严格测算经费，在不影响该行盈利的同时，为员工充分提供奖励支持；另一方面，需要开立“处罚专用账户”，对激励过程中出现的现金处罚，统一纳入账户管理，并明确返款制度，确保该银行奖惩机制的公平性和合规性。

## 4. 出台试运行方案征求意见稿

对前期试运行结果及后期实施重大奖惩之前，要正式发文进行公示，充分给予有不同看法的人员发表意见的机会，做到兼听则明，避免偏听则暗，这种模式也能防止此次激励策略改进流于形式。在收到支行征求意见稿后，管理行激励策略小组应及时开展专项会议，对意见内容的合理性和真实性进行讨论，并对可行的建议进行重新试算，对所得到的结果进行再次评估，同时调整试运行方案。

## 6 研究的结论及展望

### 6.1 结论

本文主要运用问卷调查法、文献研究法及经验总结法，在分析西固管理行现行激励策略的基础上，采取线上问卷调查的方式寻找该银行现行激励策略存在的问题，进一步挖掘员工在心理上、精神上、物质上的真实需求，从而得出如下结论：

1. 在银行业面临人才转型、技术转型、硬件转型的重要阶段，想要进行员工激励策略改革，首要任务必须结合该银行现有员工自身的特点进行优化。结合他们具有受教育程度高、自我价值观强、缺乏职场经验、承受挫折能力弱、缺乏对银行的忠诚度等优缺点，重新定位和改善银行基层网点的激励策略。

2. 针对西固管理行现行激励策略存在激励手段单一、考核方式不完整等问题，建议通过面对面访谈、设置即时奖励、绩效工资岗位划分等方式，完善和细化该银行员工激励制度和绩效考核方案，有效解决员工的实际诉求。

3. 建议通过丰富综合柜员、机关岗位员工的职业发展通道，改变此类员工常年无法晋升发展的局面；同时建议建立“管理、技术”双线上升通道，丰富各类型人才阶梯化提升。

4. 可通过增加学历职称的绩效考核、报销额外学历提升费用、加强与大型培训机构合作、开创专属培训等方式，解决西固管理行对员工培训提升方面的问题。

5. 充分考虑到员工愿意展现自我、渴望实现自我价值、乐于享受生活等多样化的需求，建议根据不同岗位的员工制定“弹性福利制度”和“专属福利菜单”，按照员工业绩、工作完成情况、年度考评、学历提升等确定福利积分，实现人性化福利政策改革。

6. 建议多给予员工话语权，鼓励员工建言献策、参与业务创新，减少否定员工创新思维的频次，从而有效利用员工乐于表达的特点，了解其真实的工作想法，避免信息不对称。

## 6.2 不足与展望

本文在研究的过程中，从多元化的角度来研究西固管理行员工激励策略这个主题，并取得了一定的成果，但依然还存在着一定的局限。

1. 本文虽然提出了针对银行员工激励策略的优化改进方案，但对其他类型企业的员工激励策略指导上依然会存在局限性；

2. 随着银行的不断发展变化，员工的年龄层也在不断地趋于更年轻的状态，本文缺少根据员工需要不断地调整和改进的方案。

3. 此次研究只能代表一定时期的研究成果。未来的银行甚至其他企业会随着更多方面的更新换代面临更多的人力资源管理的问题，因此，在未来的研究中，可以考虑继续收集更完善的数据，剖析不同时期的激励策略带给各层级员工的激励作用。

## 参考文献

- [1]Wenjing Li , Tahseen Ahmed Bhutto , Wang Xuhui,Qamaruddin Maitlo , Abaid Ullah Zafar , Niaz Ahmed Bhutto. Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership , green intrinsic , and extrinsic motivation[J].Journal of Cleaner Production, 2020, 255(C) : 120229-120229.
- [2]Jennifer Kunz.Corporate Social Responsibility and Employees Motivation-Broadening the Perspective[J].Schmalenbach Business Review, 2020, Vol.72(2):159-191.
- [3]Agne Kajackaite, Dirk Sliwka. Prosocial managers, employee motivation, and the creation of shareholder value[J].Journal of Economic Behavior and Organization, 2020, 172(C) : 217-235.
- [4]Banu Ozkeser.Impact of training on employee motivation in human resources management[J].Procedia Computer Science, 2019, 158(C) : 802-810.
- [5]Penglin Li , Hanglu Lu.Research on Initiative Turnover Rate of the Post-90s Workforce—Taking Labor-Intensive Enterprises as an Example.2014, 2(1):12-25.
- [6]Bhatti O K , Aslam U S , Hassan A , et al.Employee notivation an Islamic perspective[J].Humanomics, 2016, 32(1):33-47.
- [7]Mensah E B K , Tawiah K A.Employee notivation and work performance:A comparative study of mining companies in Ghana[J].Journal of Industrial Engineering & Management, 2016, 9(2):255.
- [8]Ma Z , Wang T.Empirical analysis of enterprise marketing strategy and employee motivation performance based on social responsibility perspective[J].Boletin Tecnico/technical Bulletin, 2017, 55(10):11-19.
- [9]高晓云. 优化银行员工激励策略[J]. 人力资源, 2021 (08) :144-145.
- [10]张卫华. 商业银行人力资源管理的激励策略初探 [J]. 经济管理文摘, 2019(11) :46-47.
- [11]马秀艳. 国有商业银行人力资源激励策略探讨 [J]. 经济研究导刊, 2020 (28) :83-84.
- [12]赵莹. 我国商业银行绩效考核机制现状及创新策略分析 [J]. 全国流通经

- 济, 2020(11):152-153.
- [13] 杨颖. 中小企业知识型员工薪酬激励实证分析[J]. 商场现代化, 2018(05):64-66.
- [14] 宁静. 银行金融激励机制存在的问题及解决策略初探[J]. 纳税, 2020, 14(03):187.
- [15] 蒋晓婉. 取经瑞银激励计划, 探求我国商业银行薪酬制度新策略[J]. 现代商业银行, 2019(19):90-96.
- [16] 田力. 浅谈商业银行人力资源管理的激励策略[J]. 中外企业家, 2019(03):81.
- [17] 张宇. 商业银行人力资源管理中的激励策略探索[J]. 产业与科技论坛, 2018, 17(12):251-252.
- [18] 周建敏, 梁亭涛. 国有商业银行关爱员工策略研究[N]. 发展导报, 2017-11-07(021).
- [19] 尹盛, 吴晓苗. 浅析我国商业银行薪酬激励现状及其应对策略[J]. 商场现代化, 2014(22):147.
- [20] 陈盟盟. 基于职业人格的“90后”知识型员工管理对策探析[J]. 安阳工学院学报, 2015, 14(06):73-75.
- [21] 李雪倩. 90后新生代员工的激励对策研究[J]. 经贸实践, 2017(11):199.
- [22] 徐高. 人力资源管理中90后员工激励对策浅见[J]. 重庆行政(公共论坛), 2015, 16(03):45-46.
- [23] 严雯. “95后”新生代员工激励机制研究[J]. 西部皮革, 2020, 42(08):58-59.
- [24] 陈语. 国有商业银行人力资源管理面临的问题及对策思考, 上海商学院学报, 2015(16):117-120.
- [25] 汤喜越. Z公司90后员工的薪酬激励研究[D]. 重庆师范大学, 2019.
- [26] 郑希. JT银行江苏省分行员工激励策略优化研究[D]. 南京师范大学, 2019.
- [27] 田玉玉, 王道理. 企业激励能否促进消极员工转型?——基于演化博弈视角[J]. 商业经济, 2021(07):100-104+129.
- [28] 詹沁泉, 周瑾. 企业人事管理中员工激励机制的构建策略[J]. 今日财富(中国

- 知识产权), 2021(07):227-228.
- [29] 周悦锋. 企业激励机制存在的问题及应对策略[J]. 人力资源, 2021(12):106-107.
- [30] 李柯. 浅析员工激励存在的问题及应对策略[J]. 中国集体经济, 2021(10):116-117.
- [31] 蒋学玲. 战略性人力资源绩效管理与员工激励探讨[J]. 全国流通经济, 2021(04):100-102.
- [32] 石蕾. 知识型企业“90后”新生代员工激励策略的研究[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(01):146-147.
- [33] 谢梦瑶. 90后员工企业凝聚力研究[J]. 企业改革与管理, 2020(07):203-204.
- [34] 刘国芳. 心理所有权对90后新生代员工的影响[J]. 合作经济与科技, 2020(04):156-157.
- [35] 徐晓林. SDC 会计公司 90 后员工激励策略改进研究[D]. 四川师范大学, 2020.
- [36] 解静, 房柏莹, 张英奎, 李楠, 赵煜. 文化创意型企业 90 后员工离职倾向研究[J]. 企业研究, 2020(02):21-23.
- [37] 兰翔英, 谢敏, 董玉峰. 中小企业员工激励机制完善策略研究——以苏州叠纸公司为例[J]. 内蒙古科技与经济, 2020(22):45-46+48.
- [38] 张婷. 企业人事管理中员工激励机制的构建策略[J]. 企业改革与管理, 2020(22):105-106.
- [39] 刘斌. 浅析银行网点绩效考核对员工的激励作用[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(22):122-123.
- [40] 赵长军. 事业单位员工激励机制的优化策略[J]. 经济师, 2020(10):274-275+278.
- [41] 王莹. 中外合资企业人力资源管理优化策略研究[J]. 企业改革与管理, 2020(16):69-70.
- [42] 卢星远. 基于自我决定理论视角下企业新生代员工激励策略分析[J]. 企业科技与发展, 2020(08):192-194.

- [43] 胡丽丽, 王刚. 心理契约视角下新生代员工激励策略研究[J]. 经营与管理, 2020(09):90-95.
- [44] 马赛. 企业核心员工激励问题研究[J]. 中国中小企业, 2020(08):107-108.
- [45] 王涛. 基于全面薪酬理论的新生代知识型员工激励策略探析[J]. 全国流通经济, 2020(19):96-98.
- [46] 焦宏波. 人力资源薪酬激励策略的优化方式之探讨[J]. 中国集体经济, 2020(18):114-115.
- [47] 刘璐. 基于员工满意度的J行H分行激励策略研究[D]. 河北工程大学, 2020.
- [48] 陈倩. 现代企业知识型员工的激励策略研究[J]. 中国商论, 2020(02):182-183.
- [49] 蒯鹏州, 张泽辉, 李志慧. 激励策略对知识型员工的绩效影响机制——基于社会交换理论[J]. 北京劳动保障职业学院学报, 2019, 13(04):21-25+31.

## 附录

### 兰州银行西固管理行员工激励策略存在问题原因调查问卷

尊敬的女士/先生：

首先感谢您参与此次问卷调查。本问卷的目的在于调查兰州银行西固管理行现行员工激励策略存在的问题，以便对激励策略加以改进。请您仔细阅读下列题目，选择您认为合适的选项，题目的答案无所谓对错，调查所涉及的数据将仅限于研究使用，衷心感谢您的积极配合。

#### 第一部分：基本信息

1. 您的性别？[单选题]

男

女

2. 您的年龄？[单选题]

20-30 岁

30-40 岁

40 岁以上

3. 您的岗位是？[单选题]

管理人员

综合柜员

客户经理

机关人员

4. 您的在职时间是？[单选题]

3 年以下

3-5 年

5 年以上

5. 您的受教育程度是？[单选题]

大专



本科

研究生及以上

## 第二部分：激励策略

### 一、激励制度方面

6. 您认为当前西固管理行的激励制度存在哪些不足？[多选题]

激励体系不完善

激励手段过于单一，主观性强

考核结果拉不开差距

缺乏对员工的创新激励

7. 您认为完整的激励制度中应该包含哪些方面？[多选题]

个人业绩

学历提升

专业技术能力

工作完成时效

个人学习能力与创新

8. 您认为下列哪些方式更适合作为激励手段的补充方式？[多选题]

带薪休假

福利改善

外出培训

职位晋升

沟通反馈

其它

### 二、绩效考核方面

9. 您认为对您目前所在岗位最好的绩效考核模式是什么？[单选题]

以业务量为主的考核

以营销指标为主的考核

以主管评分为主的考核

以客户评价为主的考核

10. 您认为目前绩效考核指标的设定存在哪些不合理的地方？[单选题]

考核指标单一

考核指标权重不合理

考核指标设计与工作无关

不了解

11. 您认为最能影响绩效考核的因素应该包括？[多选题]

工作能力

岗位属性

学历与职业素质

工作业绩

工作经验

其他

### 三、培训提升方面

12. 您认为在工作中有完备的教育培训机制，能及时接受到专业培训是否重要？[单选题]

非常重要

重要

一般

不太重要

不重要

13. 您对单位目前提供的各类学习培训机会是否感到满意？[单选题]

非常满意

满意

一般

不满意

非常不满意

14. 您在工作中想要得到怎样的培训来提升自己? [多选题]

- 管理知识与技巧培训
- 专业知识、技能以及发展趋势培训
- 现场操作与经验培训
- 专业外派交流培训

#### 四、薪酬福利方面

15. 您认为您现在薪酬水平能反映您的能力和业绩么? [单选题]

- 完全可以
- 基本可以
- 不太可以
- 不可以

16. 在现行的薪酬制度下, 您认为公司多长时间给您调整一次工资较为合理? [单选题]

- 1 年
- 2 年
- 3 年
- 5 年

17. 您认为薪酬考核指标应该侧重于哪些因素? [多选题]

- 个人业绩表现
- 岗位价值
- 出勤时间
- 工作实际产出
- 其他

#### 五、沟通反馈方面

18. 您认为上级的沟通对您有激励作用吗? [单选题]

- 非常有
- 有点作用

不清楚

没有

19. 您对领导的亲和力和决策力是否满意？[单选题]

很满意

满意

一般

不满意

20. 工作中能及时得到领导的认可与赏识是否重要？[单选题]

非常重要

重要

不太重要

不重要

## 后记

岁月如梭，转眼间已到了论文答辩之际，这也意味着我将很快毕业，此时我不禁感慨万千。

首先，我要感谢学校及各位任课老师，感谢他们给了我学习的机会，也正是因为他们让我学到了此次论文所需要的理论知识。

其次，我要郑重地感谢我的导师董原教授。从论文题目的确定到开题报告的完成，再到整篇论文的定稿，都倾注了董原教授的大量心血。在论文修改过程中，虽然总是存在不够完善的地方，但是董原教授依然对我进行不厌其烦的指导和鼓励，让我的论文得以逐渐完善。在此，我要特别感谢董原教授能在百忙之中帮助我如期完成论文。

同时，要感谢参考文献中的各位作者，感谢他们给予了我撰写此篇论文的灵感和帮助。也非常感谢西固管理行所有参与问卷调查的员工，正是因为得到了他们的大力支持和帮助，才使得整篇论文在资料和数据搜集过程中得以完善。更要感谢我的家人，在论文写作过程中给予我无私的关爱和支持。

最后，也感谢各位答辩组和评审组老师的指导，真心的祝福你们。