

分类号 F203.9/958
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 农发行 W 市分行青年员工激励措施优化研究

研究生姓名: 黄小芹

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: 2022 年 3 月 18 日

兰州财经大学 MBA 学位论文

农发行 W 市分行青年员工激励措施优化研究

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： 黄小芹 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 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： 黄小芹 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022年6月16日

Optimization research on Incentives for Young Employees in W City Branch of Agricultural Development Bank of China

Candidate : Huang Xiaoqin

Supervisor: Jing Wei

摘 要

在经济发展新常态下，银行业之间的竞争越来越激烈，企业对青年员工的培养和塑造是推进企业可持续性发展的基础性、战略性工程，也是“人才强企”的核心要务。农发行作为国内唯一一家农业政策性银行，肩负着政策支农这一伟大社会职责及历史使命。青年员工已经逐渐成为推动农发行发展的中坚力量，该群体的成长发展直接关系到农发行的发展大局，因此如何实现有效激励，推动青年员工成才成长，充分发挥他们的潜力和主观能动性，既有研究的迫切性又有重要的现实意义。

论文将农发行 W 市分行青年员工作为研究对象，首先，以马斯洛需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论等四个相关激励理论作为研究指导依据，设计农发行 W 市分行青年员工激励措施调查问卷，分析青年员工激励现状；其次，通过对影响青年员工激励效果的薪酬福利、晋升制度、绩效考核等现状分析，剖析并总结出青年员工激励措施存在的问题与成因；最后，针对这些问题提出青年员工激励措施优化对策，推动青年员工成长成才，从而实现农发行 W 市分行长效稳健发展，并为其他金融机构提供参考和借鉴。

关键词：政策性银行 青年员工 激励

Abstract

Under the new normal of economic development, the competition among the banking industry goes intensive increasingly. Young employees' training and shaping in various industries are the fundamental and strategic projects to promote corporation sustainable development , but also the core elements which lead to "talent-rich company". Chinese Agricultural Development Bank , as China's only agricultural policy bank, holds an significant position on agriculture supporting policy which carries great social duty and historical mission. Young employees have gradually become the vital force to banks improvement. Meanwhile, young staff's growth directly relates to the big-picture issue of Chinese agricultural development bank. Therefore, how to implement effective motivation and promote young employees to grow and how to realize their potential and initiative have become a urgent research with certain practical significance.

This dissertation takes the young employees from W Branch of Agricultural Development Bank of China as the research object, and firstly according to Maslow's hierarchy theory of needs, herzberg's two-factor theory etc. four relevant incentive theories as the instructional basis of research. Based on a designed questionnaire about incentive satisfaction of young staffs from W branch of Chinese Agricultural Development Bank, this dissertation analyzes the current

status of incentives from young employees of W branch. Secondly, by analyzing the current incentives situation, which have effect on motivation mechanism for young employees, such as salary, welfare, promotion system and performance assessment, this essay dissects and summarizes the existing issues and the causes of previous problems. Finally, referring to related questions, this dissertation will propose optimized methods used in incentives for young employees to promote young staffs' growth and accomplishment, so as to achieve a long-term and stable improvement for W branch, and provide helpful experience and reference for other financial institutions.

Keywords: Policy bank; young employees; incentives

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究的背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究思路和方法.....	2
1.2.1 研究思路.....	2
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 国内外文献综述.....	4
1.3.1 国外文献综述.....	4
1.3.2 国内文献综述.....	6
2 激励及其理论概述	8
2.1 激励的基本概念.....	8
2.1.1 激励的概念.....	8
2.1.2 激励的类别.....	8
2.1.3 激励的作用.....	9
2.2 激励的相关理论.....	10
2.2.1 需求层次理论.....	10
2.2.2 双因素理论.....	11
2.2.3 公平理论.....	12
2.2.4 期望理论.....	13
3 银行青年员工激励现状、存在的问题及原因分析	14
3.1 银行简介.....	14
3.1.1 基本情况.....	14
3.1.2 人员与组织架构.....	15
3.2 银行青年员工激励现状.....	15
3.2.1 青年员工界定.....	15
3.2.2 青年员工的特点.....	15
3.2.3 青年员工人力资源概况.....	16
3.2.4 青年员工的激励措施现状分析.....	18
3.3 银行青年员工激励措施调查分析.....	19
3.3.1 调查问卷设计.....	19
3.3.2 调查问卷发放和收回.....	20
3.3.3 问卷的信度和效度检验.....	20
3.3.4 调查问卷结果统计.....	21
3.4 银行青年员工激励措施存在问题及成因分析.....	27
3.4.1 青年员工激励措施存在的问题.....	27
3.4.2 青年员工激励措施问题成因分析.....	30
4 银行青年员工激励措施优化	33

4.1 青年员工激励措施优化的基本原则.....	33
4.1.1 差异化原则.....	33
4.1.2 适度性原则.....	33
4.1.3 考核导向原则.....	33
4.1.4 物质激励与精神激励相结合原则.....	33
4.1.5 正激励与负激励相结合的原则.....	34
4.2 青年员工激励措施优化对策.....	34
4.2.1 健全薪酬福利制度.....	34
4.2.2 畅通员工晋升渠道.....	36
4.2.3 完善绩效考核体系.....	37
4.2.4 提高员工培训质效.....	38
4.2.5 重视员工职业规划.....	39
4.3 青年员工激励措施优化对策的实施保障.....	40
4.3.1 组织保障.....	40
4.3.2 制度保障.....	41
4.3.3 经费保障.....	41
4.3.4 文化保障.....	42
5 银行激励措施优化的效果预测.....	43
5.1 激励措施优化预计产生的效果.....	43
5.1.1 物质激励得到加强.....	43
5.1.2 精神激励得到补充.....	43
5.1.3 青年员工培养计划初步形成.....	43
5.1.4 助推企业实现高质量发展.....	44
5.2 激励措施优化可能产生的问题.....	44
5.2.1 人力资源管理成本增加.....	44
5.2.2 系统内部凝聚力下降.....	45
6 结论.....	46
6.1 研究结论.....	46
6.2 研究展望.....	47
参考文献.....	48
附 录.....	52
后 记.....	56

1 绪 论

1.1 研究的背景与意义

1.1.1 研究背景

近几年,随着数字经济时代的到来和资源的优化配置,我国经济由高速增长阶段转向了高质量发展的重要战略阶段,市场主体间的竞争日益激烈。金融行业作为我国经济体系的重要组成部分,其发展与国家经济发展水平息息相关,尤其是受到国内外严峻的经济形势及新冠疫情双重冲击,银行在经营业绩、业务模式、风控合规等方面遭遇着前所未有的压力。人力资源作为创造企业持续竞争力的原动力,俨然已成为银行在金融系统中保持竞争力的重要因素,然而,很多银行现有的人力资源管理体系并不完善,没有很好地发挥激励作用。尤其是目前青年员工已逐步成为促进银行发展的中坚力量,在金融改革和发展的每一个阶段都发挥着重要的推动作用,在激烈的市场竞争中,如何科学地制定激励措施,让青年员工持续拥有获得感,激发主动提高工作效率的积极性,创造更大的价值,不仅是“人才强企”的客观需要,也是掌握现代银行经营管理规律的现实要求。中国农业发展银行(以下简称“农发行”)成立于1994年,是我国唯一一家农业政策性银行,以服务“三农”为根本宗旨,在28年的发展历程中随着业务领域不断拓展,机构和人员数量也逐渐递增,青年员工已占据了全行的“半壁江山”,但是人力资源管理相对滞后,现行的激励措施难以激发员工的工作积极性的问题依然制约着长远发展,农发行要想“稳步踏上新的赶考之路”,挖掘员工的潜能和价值,就必须重视青年员工的培养和发展,实现有效的激励。因此如何优化激励措施,推动青年员工成长成才,充分发挥他们的潜力和主观能动性,既有研究的迫切性又有重要的现实意义。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

随着市场经济的发展,企业市场之间的竞争无非是人才的竞争,通过对员工

采取有效的激励措施，可以增强企业自身的竞争力，因此人才激励理论和实务也逐渐引起管理学界广泛的关注，成为现代管理学的研究重点。激励理论的研究可以追溯至 20 世纪二三十年代，在现代管理实践的基础上许多国内外学者，在激励理论和模型的研究中取得了丰硕成果。截止目前，学者们对商业银行青年员工激励措施方面的问题研究的比较多，针对政策性银行青年员工激励措施方面存在的问题的研究相对较少。本文以需求层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论为依据，立足于农发行 W 市分行青年员工的激励现状，通过对青年员工激励措施存在的问题进行追根求源，提出激励措施优化对策。本文研究所取得的成果，一方面将有助于拓宽人才激励理论的应用领域和丰富人才激励的理论体系，为我国人力资源管理中的人才激励研究提供一定的借鉴价值，另一方面也为我国银行业金融机构在人力资源管理机制的建设上提供一定的理论参考意义。

(2) 实践意义

首先，本文以农发行 W 市分行作为政策性银行的代表，基于其不完全以盈利为目的的性质，探索符合政策性银行管理需要的激励措施，有利于提高人力资源管理水平，增强同业竞争力，推动建设高质量现代化农业政策性银行。其次，根据对干部队伍的全面摸排结果来看，青年员工在全行职工中占比超过一半，已成为农发行发展壮大的中坚力量，对青年员工激励措施进行优化研究，不仅能够使农发行的制度、战略与青年员工的行为方向保持一致，而且从制度和体制上都有助于农发行有效合理地利用人才、保留人才、发展人才。通过对现行的激励措施进行优化改进，满足青年员工的需求，从而使农发行留住人才、保持竞争力、增加与青年员工的共同利益，实现农发行与青年员工的共赢发展。最后，本次研究能给其他银行金融机构在分析员工激励方面提供一定的参考意义。因此，对农发行 W 市分行青年员工激励措施进行深入研究具有非常重要的实践意义与现实意义。

1.2 研究思路和方法

1.2.1 研究思路

本文按照“提出问题——分析问题——解决问题”的基本思路，以激励相关理论作为研究理论依据，设计农发行 W 市分行青年员工激励措施现状调查问卷，

分析青年员工激励现状，查找存在的问题与成因，并针对性提出青年员工激励措施优化对策，激发青年员工干事创业的积极性，为农发行人力资源深化改革提供意见建议，助力农发行 W 市分行高质量发展取得新成效。具体的研究思路如下：第一章是绪论，主要阐述论文研究背景与意义、研究思路和方法，并进行国内外文献综述。第二章是对激励的基本概念、相关理论等进行了深入研究，为论文研究奠定理论基础。第三章对农发行 W 市分行青年员工激励现状、存在的问题及原因进行分析，根据农发行 W 市分行基本情况和人员与组织架构情况，在对青年员工激励措施现状进行问卷调查分析的基础上，剖析总结青年员工激励存在的问题及形成原因。第四章是提出农发行 W 市分行青年员工激励措施优化对策，明确激励措施优化的基本原则，提出薪酬福利方面、员工晋升方面、绩效考核方面、员工培训方面、职业规划方面的具体措施和保障措施，通过对激励措施的优化改进，推动青年员工成长成才，充分发挥他们的潜力和主观能动性，促进全行高质量发展。第五章为激励措施优化实施效果预测，产生的预期效果和可能引发的新问题。第六章是结论部分，对全文进行概括总结。

1.2.2 研究方法

本文主要采取文献研究法、问卷调查法、定性分析法和定量分析法四种方法，理论联系实际，为农发行 W 市分行青年员工激励问题提供研究的理论依据和事实依据，提出针对性优化对策，从而体现对该行青年员工激励问题研究的必要性和迫切性。1) 文献研究法。论文以文献研究法为指导，通过图书馆、网站、杂志、会议材料等方式最大限度的收集国内外有关员工激励的各种书籍、学术报告、期刊文章、学术论文等，从中尽可能多的了解激励的概念和相关理论，掌握国内外激励理论的发展历史，通过纵向横向的比较进一步加深对激励理论的认识。只有对激励理论从全方位予以把握和认识，才能真正的发现员工激励措施中存在的问题，才能有针对性的提出相关建议。同时，还查阅了农发行 W 市分行的人力资源档案资料，了解该行人力资源改革发展的历程，便于总结该行在员工激励方面存在的问题及产生的根源。2) 问卷调查法。本文通过设计调查问卷，将农发行 W 市分行不同职级不同部门的青年员工作为调查对象，通过对影响激励发挥作用的相关因素进行调查，判别分析问卷数据，全面了解该行青年员工对于现行激励措

施的看法和建议,了解员工的真实想法和诉求,为后续研究提供有力的数据支撑,为发现该行现行激励措施的问题和下一步有针对性的进行优化奠定了基础。3) 定性分析法。主要采用个案研究,即以农发行 W 市分行的青年员工激励为研究对象,对于青年员工激励的现状以及问题形成的原因等方面作出深入分析研究。由于本人在农发行 W 市分行工作数年,对该行存在的问题有最直接的感受,并在日常工作中与领导同事经常就此问题进行讨论交流,结合他人的观点看法加以思考,便于收集第一手的资料,为论文研究提供了保证。4) 定量分析法。本文结合实际调查资料,借助图、表等直观的数据表现形式,将农发行 W 市分行青年员工调查问卷调查的结果进行分类汇总,通过对数据展开分析,找到该行现行激励措施存在问题及原因,为后续激励措施优化给出合理、客观、可行的对策。

1.3 国内外文献综述

1.3.1 国外文献综述

国外对激励理论的研究可以追溯到 20 世纪二三十年代,在现代管理实践的基础上,许多管理学家、心理学家和社会学家的研究丰富了激励理论。按照激励理论形成的时间和研究的侧重点进行分类,主要分为内容型激励理论、过程型激励理论、综合型激励理论 3 大类。

内容型激励理论,是以刺激激励发挥作用的动机、诱因作为主要的研究对象的理论,研究的出发点是能够满足人的需要的具体内容,即:人们期望得到什么,就满足什么,从而激起人们的动机。马斯洛的“需要层次论”、赫茨伯格的“双因素论”和麦克利兰的“成就需要激励理论”是内容型激励理论的典型代表,具体如下:需要层次理论是美国心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 1943 年在《人类激励理论》中首次提出的,他把人的需要从低向高分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五个层次,认为当某一层级的需要得到满足后,将不再发挥激励作用,人会自然而然的追求更高层次的需要^①。双因素理论是美国心理学家赫兹伯格 1959 年提出的,他认为保健因素和激励因素是企业管理中影响绩效的两种主要因素,保健因素是指容易产生意见和消极行为的因素,

^① 加里·德斯勒著:《人力资源管理》,中国人民大学出版社 2017 年版,第 31~33 页。

激励因素是指可以使人得到满足和激励的因素^①。成就需要理论是美国哈佛大学的心理学家戴维·麦克利兰在 20 世纪 50 年代初,通过研究人在低层次需求得到满足后表现出的状态提出的,他认为人在生理需求和安全需要得到满足后,就会追求高层次的需求,高层次的需求上主要有三种,权利需求、亲和需求和成就需求^②。内容型激励理论启示我们,企业管理中激励措施要根据具体需要因人而异,从而真正发挥激发动机的作用。

过程型激励理论,将激励动机产生并付诸行动的心理过程作为研究重点,主要代表理论是弗鲁姆的“期望理论”和亚当斯的“公平理论”。期望理论是北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于 1964 年在《工作与激励》中提出来的,他认为人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积,人采取某种行为的原因是他预测这种行为能够达到某种目的,取得某种结果,而且这种结果产生的价值是他所期望的^③。美国行为科学家亚当斯的公平理论重点研究投入和结果之间的公平性对人的行为产生的影响。他认为当一个人感到自己的结果和投入之比和作为比较对象的他人或自己的过去的这项比值相等时,分配公平合理,就有了公平感^④。过程型激励理论启示我们,组织的目标任务、绩效奖励、薪酬分配要结合个体能力来考虑,同时要注意分配时的公平公正,防止员工心理产生不平衡感而影响其工作行为。

综合激励理论的代表者是美国心理学家和管理学家波特和劳勒,他们于 1968 年提出一个“综合激励模型”。说此理论综合是因为该模型吸收了需要理论、期望理论和公平理论成果,使其更为全面、更为完善。

从 20 世纪中期,西方国家的专家和学者在结合现代管理实践的基础上,形成了丰富的理论基础,为后人的研究打下了坚实基础。近些年,国外的研究同样没有止步,随着经济的发展一直在深化。Esther Palm(2019)认为在企业员工激励管理中存在的突出问题之一是绩效考核未能够与激励较好的融合,从而导致企业只有考核而没有全面的激励管理,最终难以提高员工对激励管理的认可度和参与性。为此,作者提出必须构建更为完善的绩效激励体系,以合理且适度提高的激励水平来吸引员工与引导员工,从而让员工更好的接受与执行绩效管理的相关

^① 加里·德斯勒著:《人力资源管理》,中国人民大学出版社 2017 年版,第 55~58 页。

^② 加里·德斯勒著:《人力资源管理》,中国人民大学出版社 2017 年版,第 81~84 页。

^③ 韦恩·蒙迪著:《人力资源管理》,人民邮电出版社 2017 年版,第 67~69 页。

^④ 韦恩·蒙迪著:《人力资源管理》,人民邮电出版社 2017 年版,第 132~135 页。

要求, 最终实现企业激励管理所希望达到的效果^①。Nicols (2019) 指出物质激励是公司员工激励体系的基石, 但是, 在物质激励中还存在薪酬福利激励未能够满足员工需求的问题, 问题产生的原因在于公司尚未构建起完善的员工物质激励制度。Speckbacher (2020) 研究 282 家制药企业的专利数据后认为, 支持知识交流的显性激励和隐性职业激励将有效的刺激知识创新。Anin (2020) 以具体银行为研究对象, 探索得出成就动机与员工承诺成正相关, 拥有高成就动机的员工总是倾向于持续付出、不断拼搏鼓劲, 同时认为员工承诺主要表现在认同、参与、忠诚三个维度^②。这些研究同样为我们诊断农发行 W 市分行员工激励因素及其员工需求特征提供了理论支持。

1.3.2 国内文献综述

近些年来, 在经济全球化的市场竞争中现代企业管理制度进一步建立和完善, 人才激励越来越受到国内管理者重视, 在不断总结借鉴国外经典理论的基础上, 国内的研究有了较大的突破, 逐渐形成了自己的研究特点, 取得了许多成果。李梅 (2019) 指出在现代企业发展中人才是核心竞争力, 而强化对员工的激励管理则是人才管理与价值利用的关键所在。为此, 作者提出要进一步发挥员工的人力资源价值必须从物质与精神激励的综合视角出发, 同时, 给予员工合理的环境与职业发展激励。由此, 来提高员工的付出与回报满足感, 最终促进员工人力资源价值的发挥^③。黄可炎等人 (2020) 认为对于青年员工最高要求就是个体发展与自我实现, 让他们都能够不断地突破自我, 满足每个青年员工的心理要求, 他们也必将在这种晋升和激励的功能作用下变得更加的积极主动, 为企业发展带来更高的价值和效益^④。徐莉华 (2020) 认为建立完善青年员工激励的一个根本问题就是要加强和完善企业人力资源管理体系, 改进企业激励措施时应该充分注意实现物质和精神有效地融入, 同时要充分注重实现青年员工的目标和企业的目标有效地融入等基本原则。张伟炯 (2021) 系统深入地分析了当下我国大型企业在传统人力资源企业管理中存在的一些矛盾, 并提出当前我国企业传统的大型

^① 李鹏著: 激励理论在人力资源管理中的有效运用[J]. 河北银行, 2020, 26(2):25-26。

^② 李东升著: 《企业经营者激励模式的比较研究》, 经济管理出版社 2020 年版, 第 44~45 页。

^③ 陈勇著: 企业经营管理中激励制度优化分析[J]. 全国流通经济, 2019, 22(33):13-14。

^④ 李晓菲著: 企业新生代员工激励方法优化研究[J]. 商场现代化, 2019, 22(18):38-39。

人力资源企业管理模式已不再能够完全适应大型集团企业的健康发展。企业应该对传统人力资源企业管理模式不断进行改革创新，加快实施人才强企工程，大力发现培养选拔青年员工，充分激发员工积极学习研究新知识、新技能的主动性，鼓励引导员工主动适应现代企业管理的要求。黄焕杰等人（2021）主要针对银行行业为主的企业的激励进行了相关研究，分析了目前在银行工作的青年员工，受成长环境、教育程度、个性特征等因素影响，现行的激励措施对他们并没有起到良好的激励效果。

总体来看，国内学者关于企业员工激励的研究成果较为丰富，也逐渐开始认识到青年员工的重要性，但研究多停留在理论层面，实证应用研究较为欠缺，对青年员工和他们的需求的理解还不够，相关的青年员工激励理论还应不断完善，尤其是对我国具体的政策性银行员工激励的研究很少，这样就使得我们很有必要把激励研究的视角对准政策性银行员工。

2 激励及其理论概述

2.1 激励的基本概念

2.1.1 激励的概念

激励，就是激发和鼓励，为实现组织的战略目标，通过各种活动、物质来满足组织成员需要，从而促使被激励对象更加努力的完成既定的战略目标，使员工看到自己的需要与组织目标之间的联系。在管理活动中，激励主要是指激发人的动机，加强个体行为的内部动力，激励个体向期望的目标迈进。激励的定义一般包含以下几方面的内容：一是激励以满足组织成员的需要为出发点，即通过外在的物质激励措施和内在的精神激励措施，满足组织成员的内外需要。二是系统完善的激励措施需要正激励和负激励并举，对符合组织预期的行为要积极给予奖励，对与员工期望背道而驰的行为要及时惩罚阻止。三是激励工作要持之以恒，锲而不舍，贯穿于员工管理的全过程，包括对员工需求层次的全面了解、满足措施、满足程度、结果评价的方方面面。四是有效的激励离不开信息沟通与反馈，组织中信息是否及时、对称、全面，决定着激励是否能够真正发挥效果。五是既有助于实现组织成员的个人目标，又有利于实现组织战略目标，是激励的落脚点。

2.1.2 激励的类别

激励措施对企业的作用具有两面性，既有积极的激励作用，又有消极的负面作用。激励措施是贯穿在企业日常管理的方方面面，全过程的，健全的激励措施有利于企业的长远发展，也有利于员工个人的职业生涯。论文中提到的农发行的激励措施，主要指的是农发行 W 市分行为了调动和激发员工的积极性，通过一定的人力资源管理手段，期望实现农发行与员工的共赢发展的目标，而设定的人力资源管理措施。

根据相关研究，企业激励从不同的维度可分为不同类型。从作用上有正激励与负激励，正激励负激励容易理解，起到鼓励、促进作用的是正激励，而打击、阻止作用的是负激励。简单来看，正激励体现为奖励，负激励体现为惩罚。在企

业管理过程中，提倡以正激励为主负激励为辅，尽量多奖励少惩罚，但惩罚不可缺失。

从内容上划分激励有精神激励和物质激励，物质激励包括奖金、提成、奖品、住房、车辆、福利等能以金钱衡量的看得见摸得着的，而精神激励包括荣誉、表扬、地位、称号、提升、机会等。

从时间维度上划分激励有即时、短期、中期、长期激励。所谓即时激励就是行为之后当即给予的激励，时间要求越短越好。短期激励与中长期激励，时间上没有明确的界线，一般短期在天、周、月的周期里，最长不超过季度。中期激励以月、为周期，最长不超过年度。而长期激励一般以年度为起算周期，3年、5年乃至10年更长的时段。

2.1.3 激励的作用

对于企业而言，科学的激励措施至少具有以下作用：

一是吸引优秀人才。我们从人力资源招聘中可以发现，薪酬福利好，晋升渠道公平透明、绩效考核科学的企业，是受求职者的首选，企业通过这些途径来吸引优秀的人才。

二是充分激发员工潜能。人的潜能是无限的，关键是要最大限度的激发其才能和智慧，员工的潜能是组织保持竞争优势的一种重要资源。管理学家的研究表明，如果把激励制度对员工的创造性、革新精神和主动提高自身素质的意愿的影响考虑进去的话，激励对工作绩效的影响就更大了。

三是留住优秀人才。好的激励措施能够量化组织成员贡献，协调处理好个人目标和组织目标的平衡、短期收益与长期收益的平衡、物质和精神的平衡、生活和工作的平衡，让组织成员有更强烈的获得感、幸福感，防止人才流失。

四是营造良性的竞争环境。“优胜劣汰”不仅仅是自然界的生存法则，也是市场经济的发展规律。而企业本身不愿其在市场经济的洪流下被“优胜劣汰”，只能在其内部就形成良好的竞争机制，促使企业焕发活力。科学合理的激励制度包含着良性竞争机制，强调“优胜劣汰”“末位淘汰”，在竞争环境中，组织成员受到竞争环境压力，主动提升自身技能，提高能力水平，自觉将压力转变为努力工作的动力，调动员工工作主动性和积极性，实现组织战略目标。

2.2 激励的相关理论

2.2.1 需求层次理论

马斯洛需求层次理论是人本主义科学的理论之一，由美国心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛于 1943 年在《人类激励理论》中提出。书中将人类需求像阶梯一样从低到高按层次分为五个层次，分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求^①。如图 2.1 所示：



图 2.1 马斯洛需求层次理论

马斯洛发现人们需要动力来实现某些需求，而有些需求总是优先于其他需求，从层次底部向上：第一层次是生理需求，即呼吸、水、食物等，是人类生存的最基础的需求；第二层次是安全需求，即人身安全、财产安全、家庭安全等，简言之就是身体健康不得病，生命和社会地位不受威胁，前两层需求构成了人的低层次需求，这些低层次需求是跟物质直接相关的；第三层次是社交需求，即亲情、爱情、友情等，是人类必须要具备的；第四层次是尊重的需求，就是荣誉感和自尊感，比如自我尊重、尊重他人、被他人尊重等，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处价值；第五层次是自我实现的需求，比如道德、解决问题的能力、自觉性等，是完成挑战性任务内心的圆满感，是一种非常高的境界，是不依赖于功名利禄的独特的满足感，后三

^① 加里·德斯勒著：《人力资源管理》，中国人民大学出版社 2017 年版，第 31~33 页。

层需求属于高层次需求。当某一层级的需要得到满足后，将不再发挥激励作用，人会自然而然的追求更高层次的需要。

结合农发行 W 市分行青年员工激励的现状，可以运用马斯诺需求层次理论根据青年员工不同层次的需求，提出针对性的措施优化对策，如低层次的需求可以通过提高薪酬福利待遇、增加绩效奖金、提供优美的办公环境等方式达到激励目的；高层次的需求可以通过提供社交资源、赋予管理职权、授予荣誉奖章、负责艰巨性工作任务等实现激励。当青年员工逐渐掌握了本职工作，低层次需求得到满足后，想要追求进一步提升自我价值时，就达到了自我实现的需要，应该给予职业晋升等方面的机会。

2.2.2 双因素理论

1959 年，美国心理学家赫兹伯格提出双因素理论亦称“激励—保健理论”。赫兹伯格研究认为，企业管理中影响绩效的主要因素有两种：保健因素和激励因素，保健因素主要包括物质工作条件、工资、福利等等，是最基本的需求，激励因素主要包括工作本身、认可度、成就感和责任。在企业实践中，保健因素的两个维度是不满意和没有不满意，就是说满足保健因素能消除不满情绪，维持原有的工作效率，但不能激励员工有更积极的工作行为。激励因素的两个维度是满意和没有满意，激励因素如果得到满足，可以使人产生很大的工作动力，若得不到满足，也不会像保健因素那样产生不满情绪。激励因素最容易使人得到一种满足感，保健因素得到的是一种保底的安全感^①。如图 2.2 所示：

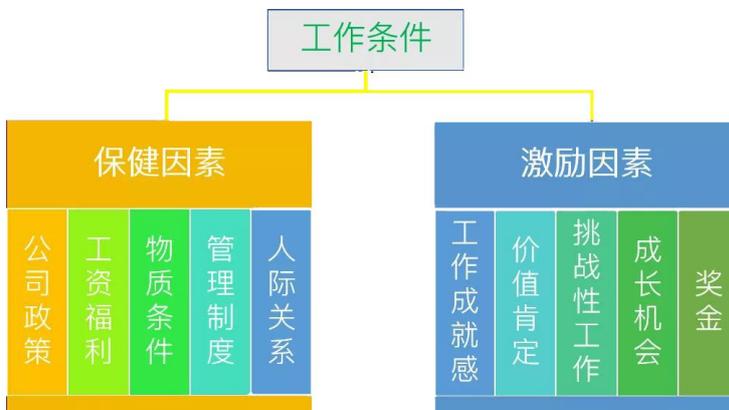


图2.2 赫茨伯格双因素理论

^① 加里·德斯勒著：《人力资源管理》，中国人民大学出版社 2017 年版，第 35~36 页。

他认为员工的工作动力或效果同时受满意因素、不满意因素影响，满意与不满意并不是此消彼长的关系，一些令人不满的因素虽然被去除，但并不一定就令人满意，而一些令人满意的因素即使不存在，也不一定使人不满；于是，满意的反面是没有满意，不满意的反面是没有不满意。双因素理论有效的前提是，员工有一定的素质能力、生活条件不是太差，具备做出理性决策的条件。对于愿意快速成长的员工，工作是否获得足够的薪酬抵补劳动付出就不重要。若员工只是把工作作为获得报酬的途径，不在意个人成长，那么薪酬、工作环境、人际关系等就变得很重要。

在银行人力资源管理中，借鉴双因素理论来分析农发行 W 市分行青年员工激励措施，要同时考虑激励和保健两个因素，既要通过加强激励因素激发员工工作主动性、积极性，同时又要改进薪酬福利、提高培训质效等保健因素，使员工没有感到不满意，为青年员工提供成长成才的机会，从而通过长效的激励措施创造更大价值，带来更大效益。

2.2.3 公平理论

公平理论又称社会比较理论，由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯（John Stacey Adams）于 1965 年提出。他认为人们对工作和收入的满意程度，常常取决于社会比较的过程，会有自己的“小算盘”，不只关心自己的收入，也关心自己收入的相对收入，在所付出与所获得之间就会和他人做对比，也会和自己的过去做对比。他指出如果这个等式成立，即当一个人感到自己的结果和投入之比和作为比较对象的他人或自己的过去的这项比值相等时，分配公平合理，就有了公平感。如果等式不成立，即两者比值不相等时，就会产生不公平感。不同程度的不公平感会造成相应程度的不满情绪，于是就要改正这种不公平。这种不公平感不仅影响个人的行为，还会作用于群体的行为^①。

银行在员工管理过程中，员工之间都会自觉不自觉的进行比较，就农发行 W 市分行来说，公平主要体现在与其他同岗位或类似岗位员工相比，自身待遇或受领导重视程度是否合理公平；以及自己在工作中的付出与回报是否公平合理。与

^① 博恩·崔西著：《激励员工效率倍增法则》，中国科学技术出版社 2020 年版，第 32~35 页。

孔子表达的“不患寡而患不均”是相同的道理。所以农发行 W 市分行在激励措施优化时首先要最大限度的满足公平原则，只有激励措施是员工所认同和支持的，才会去遵照执行，才会起到正激励的作用，才能保证其有效性。

2.2.4 期望理论

期望理论是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于 1964 年在《工作与激励》中提出来的激励理论，是管理心理学与行为科学的一种理论。期望理论公式表示为激励力量=期望值×效价，这个理论公式说明，人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积。期望理论认为，一个目标对人的激励程度受两方面因素的影响：一是目标效价，即人对实现该目标有多价值的主观判断。如果实现该目标对人来说很有价值，那么人的积极性就高；反之，积极性就低。二是期望值，即人对实现该目标可能性大小的主观估计。只有认为实现该目标的可能性很大，才会去努力争取，从而在较高程度上发挥目标的激励作用；如果认为实现该目标的可能性很小，甚至完全没有可能，那么目标的激励作用就小，以至完全没有。要激励员工就必须让员工明白，工作能够给他们提供真正需要的东西，他们欲求的东西是和绩效联系在一起的，只要努力工作就能提高绩效。换言之，激励力的大小取决于该行动所能达成目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率^①。

从弗鲁姆的研究可以得出，农发行 W 市分行管理中的激励效果取决于两个方面：一方面是青年员工实现目标价值的大小；另一方面是青年员工对实现工作目标的期望大小。当员工对实现目标价值和预期效果都提高时，所产生的激励效果就会越明显。银行管理者要想激励发挥最佳效果，首先要注意设定工作目标，正确的目标能给员工很高的期望，唤起心理动力，从而激发员工更积极工作行为的积极性。因此，农发行 W 市分行管理者在设定工作目标时，必须考虑两个重要原则。一方面，目标要满足青年员工的物质和精神需要，将个人的利益需求嵌入组织的经营发展目标，能够实现共赢，这样激励的效果越大；另一方面，让青年员工感受到目标达成很容易，期待值便会变高。只有准确把握了青年员工的需求，农发行 W 市分行才能最大限度地发挥激励效果。

^① 韦恩·蒙迪著：《人力资源管理》，人民邮电出版社 2017 年版，第 57~58 页。

3 银行青年员工激励现状、存在的问题及原因分析

3.1 银行简介

3.1.1 基本情况

中国农业发展银行成立于 1994 年，是国家出资设立、直属国务院领导、支持农业农村持续健康发展、具有独立法人地位的国有政策性银行。其主要任务是按照国家法律、法规和方针、政策，以国家信用为基础，筹集农业政策性信贷资金，为农业农村经济发展服务。经营宗旨是紧紧围绕服务国家战略，建设定位明确、功能突出、业务清晰、资本充足、治理规范、内控严密、运营安全、服务好、具备可持续发展能力的农业政策性银行。支持的领域主要包括：办理粮食、棉花、油料、食糖、猪肉、化肥等重要农产品收购、储备、调控和调销贷款，办理农业农村基础设施和水利建设、流通体系建设贷款，办理农业综合开发、生产资料和农业科技贷款，办理棚户区改造和农民集中住房建设贷款，办理易地扶贫搬迁、贫困地区基础设施、特色产业发展及专项扶贫贷款，办理县域城镇建设、土地收储类贷款，办理农业小企业、产业化龙头企业贷款，组织或参加银团贷款，办理票据承兑和贴现等信贷业务；吸收业务范围内开户企事业单位的存款，吸收居民储蓄存款以外的县域公众存款，吸收财政存款，发行金融债券；办理结算、结售汇和代客外汇买卖业务，按规定设立财政支农资金专户并代理拨付有关财政支农资金，买卖、代理买卖和承销债券，从事同业拆借、存放，代理收付款项及代理保险，资产证券化，企业财务顾问服务，经批准后可与租赁公司、涉农担保公司和涉农股权投资公司合作等方式开展涉农业务；经国务院银行业监督管理机构批准的其他业务。

中国农业发展银行 W 市分行（以下简称“农发行 W 市分行”）成立于 1996 年 12 月，是中国农业发展银行下属的二级分行之一，下辖 4 个县级支行，截止 2021 年末，该行各项贷款余额 124.54 亿元，较年初净增 11.11 亿元，增长 9.79%，贷款净投放居全市 14 家银行业金融机构第 2 位，余额及增速居第 3 位。各项存款余额 16.16 亿元，同比增加 1.27 亿元，增长 8.51%；全年日均存款余额 18.57 亿元，较上年增加 2.21 亿元，增长 13.51%；日均存贷比 15.44%，比上年提高

2.31 个百分点。年末正常类贷款 115.81 亿元,较年初增加 17.77 亿元,占 92.99%,较年初提高 6.57 个百分点;关注类贷款余额 1 亿元,较年初减少 7.16 亿元,占 0.81%,较年初下降 87.71%;不良贷款余额 1600 万元,占 0.13%。实现账面利润 7521 万元,同比增盈 4546 万元,增长 152.81%;FTP 利润 9417 万元,同比增盈 4281 万元,增长 83.35%。

3.1.2 人员与组织架构

截止 2021 年底,农发行 W 市分行共有员工 243 人,其中,其中在岗正式职工为 176 人,劳务用工 21 人;退休员工 46 人。行内设十个部门,下辖四个县级支行。业务经营组为客户服务部、信贷管理部、风险管理部、资金计划部、财务会计部 5 个部门,主要负责金融信贷服务、法律风险管控、资金结算及财务管理等工作;支持保障组为办公室、人力资源部、内控合规部、纪检监察部、信息科技部,主要负责协调各部门,提供后勤服务,进行人事薪资管理、内部合规管理与审计,为全行营运提供信息技术支持等各类综合服务管理工作。

3.2 银行青年员工激励现状

3.2.1 青年员工界定

根据世界卫生组织确定新的年龄分段,青年人的年龄上限已经提高到 44 岁。我国《中长期青年发展规划(2016-2025 年)》中将青年界定为,年龄范围是 14—35 周岁的年轻人。本文所指的青年员工是指就职于农发行 W 市分行 40 周岁以下的正式在册员工,他们已经逐渐成为推动农发行发展的中坚力量,激发青年员工的热情,帮助青年成长成才,使其最大限度地发挥聪明才智和潜能,尽情展现人生价值是该行一项持久的重要任务。

3.2.2 青年员工的特点

一是员工意识趋于自我化。青年员工独生子女偏多,家庭成长环境与老一辈员工存在很大差异,基本在家庭中处于“中心”位置,自我观念较强,一方面造

成同事间相处较差,人际沟通能力与团队合作意识普遍较低,另一方面他们的民主、平等意识突出,不迷信权威,较善于独立思考,乐于创新、善于表现,希望单位提供更加公平的竞争环境,而非以资历论人。

二是员工需求趋于多元化。成长环境的变化,导致了相应的员工需求随之改变,薪资水平不再是影响青年员工幸福感、存在感的唯一因素,青年员工需求表现在自我价值的实现、精神生活的丰富及意识人格的平等独立等多个方面,内在的心理需求大于外在的物质需求,更重视自主需求满足。

三是追求岗位成才。青年员工虽然具有个性鲜明、自我意识强的特点,但是学历水平高、学习能力强,思维敏捷,更容易接受新鲜事物和观念,富有挑战精神和创新精神,是他们的优势。在职业发展中更注重个人岗位成长,实现自我价值,同时对自我评价比较高,比较自信,因此应该得到公平的岗位成长机会。

3.2.3 青年员工人力资源概况

(1) 青年员工占比情况

目前,农发行 W 市分行在岗职工 176 名,在岗职工平均年龄不足 40 岁,“80 后”“90 后”青年员工人数超过总人数的一半,占比接近 60%,说明青年员工已占到全行员工总数的“半壁江山”,已经逐渐成为推动农发行 W 市分行经营发展的骨干力量。具体如图 3.1:

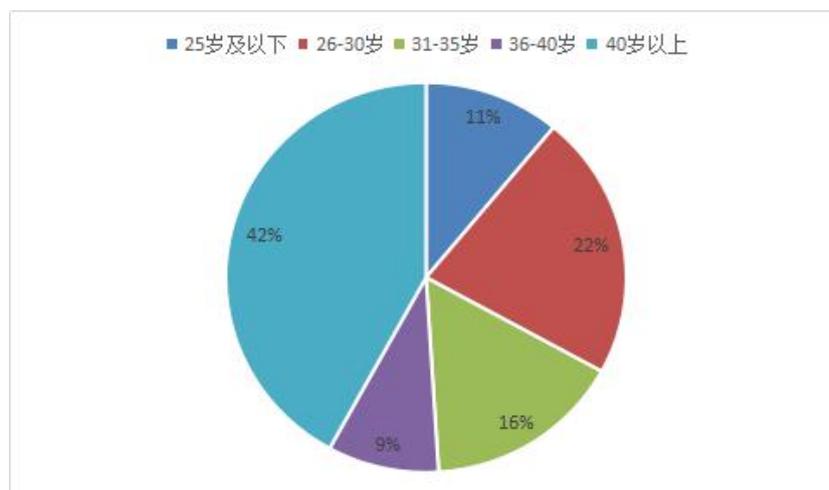


图3.1 农发行W市分行员工年龄结构

(2) 青年员工学历及所学专业情况

目前，农发行 W 市分行 102 名青年员工中 8 人获得硕士研究生学历，92 人获得本科学历，2 人获得专科学历，获得本科及以上学历人数占 98%。所学专业主要集中在会计、金融、经济、法律类，具体情况如图 3.2:

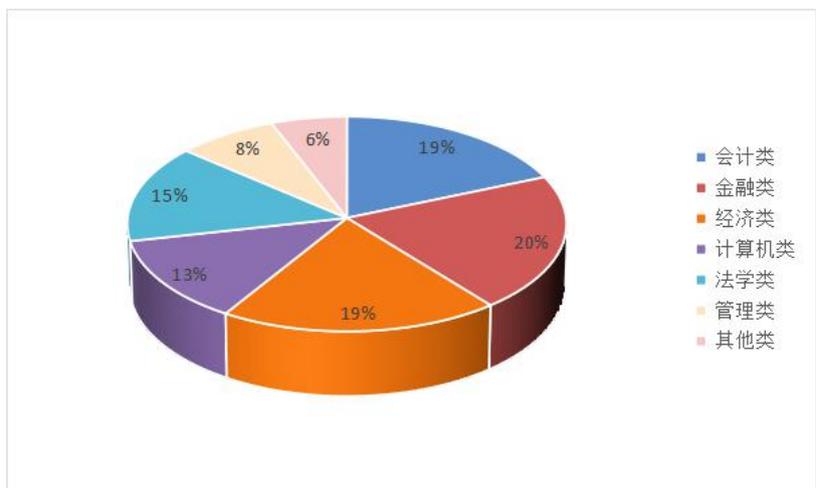


图 3.2 农发行 W 市分行青年员工所学专业分布

(3) 青年员工岗位任职情况

目前，农发行 W 市分行青年员工中，财务会计岗 30 人，信贷业务岗 34 人，信息科技岗 7 人，法律合规岗 13 人，管理岗 9 人，综合行政岗 9 人，具体如图 3.3:

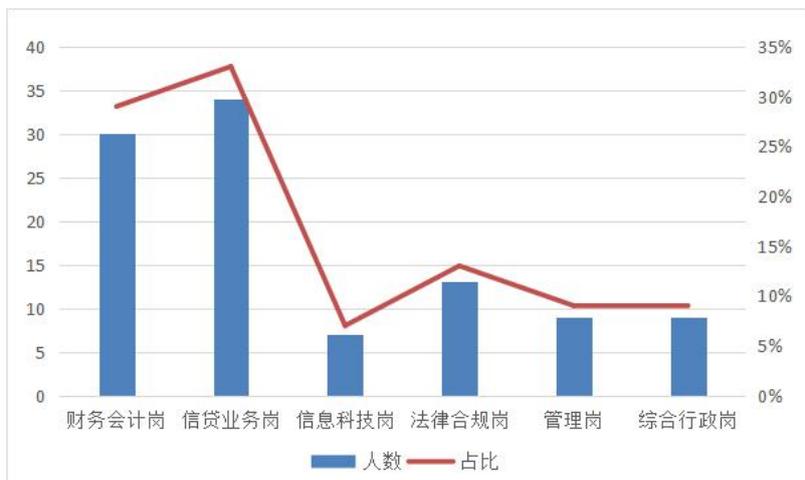


图 3.3 农发行 W 市分行青年员工岗位分布

(4) 青年员工工龄及职级情况

目前，农发行 W 市分行青年员工中，工龄 3 年以下 17 人，3（含）-5 年 20 人，5（含）-10 年 44 人，10 年（含）以上 21 人。全行管理岗位干部年龄普遍偏大，处级管理干部平均年龄超过 45 岁，科级干部平均年龄接近 40 岁，各个层级干部年龄在全系统都是偏大的。具体如图 3.4:

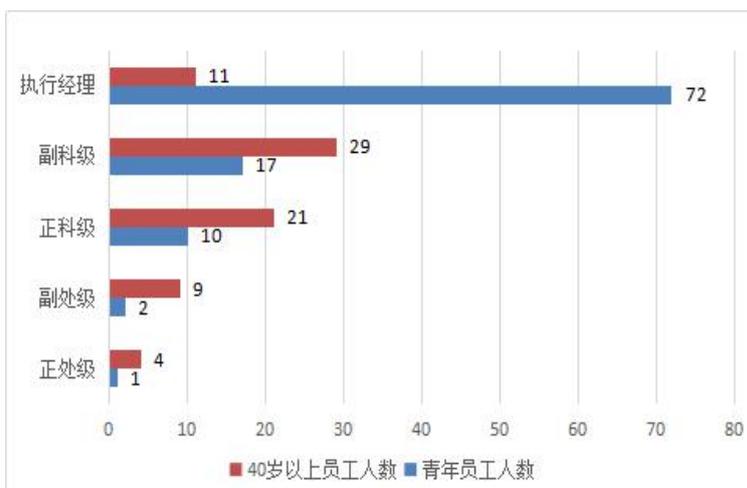


图 3.4 农发行 W 市分行青年员工职级情况

3.2.4 青年员工的激励措施现状分析

农发行 W 市分行的激励制度以《农发行规章制度汇编（2019 年版）》为依据，《中国农业发展银行人力资源改革方案》为最新规定，内容包括薪酬福利、员工培训及晋升各方面的管理办法、实施细则、意见建议等。根据《规章制度汇编》和《改革方案》，农发行 W 市分行目前的激励措施主要分为两大类：物质激励和精神激励。

(1) 物质激励

物质激励主要表现在薪酬激励方面，农发行虽然叫做银行，但实际实行事业单位岗位绩效工资制度，工资额度由国务院审批，各级行都要按照总行的工资基数进行测算。农发行薪酬主要包括基本工资、绩效、补贴、福利四个部分，按照

不同岗位、职级对应不同的薪酬标准，随着职级、工龄上升，薪酬待遇逐级上升。就农发行 W 市分行现行的薪酬激励制度来看，基本工资参照员工所聘岗位类型执行，主要区分业务岗和管理岗两大类；绩效是对月度、季度、年度员工和所在支行的各项工作指标完成情况进行考核，对考核指标完成好的员工和支行给予奖励，旨在体现多劳多得的原则；补贴主要包含职工差旅费补贴、个人医药费补贴、体检费补贴、亲属医药费补贴、燃油费补贴等；福利包括法定福利和非法定福利，法定福利包括公休假、五险一金等，非法定福利包括法定节假日发放的福利、员工生日福利、自主学习奖励等。

（2）精神激励

精神激励方面，主要包括评先评优、提供岗位晋升、提供学习培训等方面的内容。评先评优方面，农发行 W 市分行参照上级行相关制度办法制定了《农发行 W 市分行星级客户经理考评办法》和《农发行 W 市分行青年岗位能手评选办法》等考核办法，通过最美农发行人、年度先进工作者、青年岗位能手、五·一劳动奖章、星级客户经理等评选活动，对在工作岗位上业务能力强，工作业绩好，表现突出的优秀员工给予表彰，选先树优。提供岗位晋升方面，农发行 W 市分行按照总行《中国农业发展银行专业岗位聘任管理办法》和《中国农业发展银行业务岗位管理暂行办法》要求，合理设置岗位，实行员工竞争上岗。提供学习培训方面，农发行 W 市分行按照上级行要求，分年度制定相关培训计划，培训对象包括新入行员工、业务岗位员工、管理岗位员工等，培训内容包括财务会计、信贷管理、内控合规、反洗钱等方方面面，同时积极组织员工参加总省行的各类培训班。此外，农发行 W 市分行鼓励员工进行自主学习，并对通过自学取得资格证书的员工，给予学费补助等奖励。

3.3 银行青年员工激励措施调查分析

3.3.1 调查问卷设计

为了解和掌握农发行 W 市分行员工激励现状，查找存在的问题及原因，设计了青年员工激励措施调查问卷。调查问卷设计主要以激励相关理论为依据，从影响员工激励的薪酬福利、员工晋升、考核机制、员工培训、职业规划五个方面入

手，划分为两部分内容，第一部分是性别、年龄、政治面貌等基本情况，第二部分是薪酬福利、员工晋升、考核机制等影响激励效果的有关因素，涉及 5 个维度，每个维度 5 个问题，共 25 个问题，问卷内容详见附件。

问卷中薪酬福利方面的问题，旨在调查分析青年员工对薪资福利的满意度、薪酬福利对青年员工的激励水平、薪酬福利是否与青年员工自身期望和业绩相匹配、薪资福利结构是否需要优化。

问卷中员工晋升方面的问题，旨在调查青年员工晋升机会、需求、渠道是否公平顺畅，晋升制度改革优化的方向，青年员工长期得不到晋升机会将采取的对策。

问卷中考核机制方面的问题，旨在调查分析青年员工对考核机制的总体评价、了解程度、价值体现以及改进意见。

问卷中员工培训方面的问题，旨在调查青年员工对培训内容、培训形式、培训时间等质效方面的满意度，以及希望培训制度改进的方向。

问卷中职业规划方面的问题，主要从青年员工个人的发展规划、农发行的改革发展对个人发展的激励作用等方面进行调查分析。

3.3.2 调查问卷发放和收回

本调查问卷的对象是农发行 W 市分行所有正式在册青年员工，包括财务会计岗、信贷业务岗、综合行政岗和管理岗。根据农发行 W 市分行青年员工人数共准备调查问卷 102 份，于 2021 年 9 月 1 日至 2021 年 9 月 15 日完成调查问卷发放，2021 年 10 月 1 日至 2021 年 11 月 1 日完成调查问卷回收及数据整理分析，整个调查问卷发放及收回共持续接近两个月时间。经统计分析，共发放调查问卷 102 份，共回收调查问卷 102 份，其中有效调查问卷 102 份，有效回收率为 100%。本次调查采取线上问卷和线下问卷相结合的方式，对农发行 W 市分行及下辖的 4 个支行的各个部门、各个岗位的青年员工进行调查，调查结果基本能够真实反映现行激励措施存在的问题。

3.3.3 问卷的信度和效度检验

为了测量问卷数据的真实可靠性程度，本文以 SPSS 统计软件为分析工具对问卷调查数据进行信度和效度检验。

在 SPSS 软件中选择克隆巴赫系数进行信度分析，得到可靠性分析结果。如表 3.1 所示：

表 3.1 可靠性统计量

项数	样本量	Cronbach's Alpha
25	102	0.915

从可靠性分析结果来看，Cronbach's Alpha 系数值为 0.915，信度系数大于 0.8，说明研究数据信度质量很高。

在 SPSS 软件中选择 KMO 和 Bartlett 的检验对问卷数据的效度进行分析，得出效度检验结果。如表 3.2 所示：

表 3.2 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 值		0.904
Bartlett 球形度检验	近似卡方	0.915
	df	3005.22
	P 值	.000

从 KMO 和 Bartlett 检验结果看，KMO 值为 0.904，当它越接近 1 问卷的有效性越高，KMO 值大于 0.9，表示问卷的效度较好；Bartlett 的显著性 P 值等于 0，当它接近于 0，表示问卷具有较高的有效性。

3.3.4 调查问卷结果统计

经统计分析收回的 102 份有效调查问卷，农发行 W 市分行 102 名青年员工中男性 62 人占 61%，女性 40 人占 39%；工作 5 年以下占 36%、工作 5 年及以上占 64%；研究生学历占 8%，本科学历占 90%，专科及以下学历占 2%；市分行机关人数占 31%，县（区）支行人数占 69%；工作岗位在财务会计岗人数占 29%、信贷

业务岗人数占 33%、信息科技岗人数占 7%、法律合规岗人数占 13%、管理岗人数占 9%，综合行政岗人数占 9%；执行行政经理占 71%，副科级以上占 29%。如表 3.3 所示：

表 3.3 受调查者基本信息

类别	变量	频数	百分比 (%)
性别	男	62	61
	女	40	39
年龄	25 岁及以下	19	11
	26-30 岁	39	22
	31-35 岁	28	16
	36-40 岁	16	9
政治面貌	中共党员	28	27
	共青团员	50	49
	民主党派	0	0
	群众	24	24
学历	硕士	8	8
	大学本科	92	90
	大专及以下	2	2
所在单位	市分行机关	32	31
	县（区）支行	70	69
工龄	3 年以下	17	17
	3(含)-5 年	20	20
	5(含)-10 年	44	43
	10 年(含)以上	21	20

续表 3.3

类别	变量	频数	百分比 (%)
岗位	财务会计岗	30	29
	信贷业务岗	34	33
	信息科技岗	7	7
	法律合规岗	13	13
	管理岗	9	9
	综合行政岗	9	9
职级	正处级 (含专业岗位)	1	1
	副处级 (含专业岗位)	2	2
	正科级 (含专业岗位)	10	10
	副科级 (含专业岗位)	17	16
	执行经理 (含专业岗位)	72	71

从调查问卷的第二部分激励措施调查结果来看, 呈现如下特点:

(1) 薪酬福利激励满意度结果分析。72%的青年员工对薪酬福利水平感到不太满意; 75%的青年员工认为自己工作努力一点和懒散一点对薪酬福利几乎没有影响; 58%的青年员工感觉目前的薪酬福利水平低于自己的期望水平; 64%的青年员工认为目前的薪酬福利水平并没有很好的反映自己的工作业绩; 79%的青年员工认为现有的薪酬结构需要优化改进。如表 3.4 所示:

表 3.4 青年员工薪酬福利满意度

类别	变量	频数	百分比 (%)
对薪酬福利水平的满意度	非常满意	3	3
	比较满意	18	18
	满意	8	8
	比较不满意	56	55
	非常不满意	17	17

续表 3.4

类别	变量	频数	百分比 (%)
工作努力程度对薪酬福利的影响	影响很大	5	5
	影响比较大	8	8
	影响不大	13	13
	没有影响	76	75
薪酬福利水平与自身预期相比	高于期望水平	10	10
	符合期望水平	31	30
	低于期望水平	59	58
	不关心薪酬福利水平	2	2
薪酬水平对个人能力的反映程度	完全能够	7	7
	基本能够	30	29
	基本不能够	42	41
	完全不能够	23	23
现有的薪酬结构是否需要优化	非常需要	36	35
	比较需要	25	25
	需要	20	20
	不需要	19	19
	完全不需要	2	2

(2) 员工晋升满意度结果分析。67%的青年员工认为工作出色基本不能得到足够的晋升机会；65%的青年员工是有进取心的，追求进步的，希望自己能够得到晋升；83%的青年员工认为人际关系是目前主要的晋升依据，工作能力、工作年限、考试成绩并不是决定晋升的主要渠道；79%的青年员工质疑晋升制度的公平公正性，认为在公平公正、公开透明方面需要改革；71%的青年员工在长时间得不到晋升机会，或晋升机会被其他同事争取到时，会滋生得过且过，当一天和尚撞一天钟的消极思想。如表 3.5 所示：

表 3.5 青年员工晋升机制满意度

类别	变量	频数	百分比 (%)
工作出色能否得到足够晋升	完全能够	6	6
	基本能够	28	27
	基本不能够	48	47
	完全不能够	20	20
目前晋升的主要因素	工作年限	8	7
	工作能力	6	6
	人际关系	85	84
	考试成绩	3	3
晋升机制哪方面需要改革	制度公平公正	34	33
	渠道科学合理	28	27
	信息实时公开	19	19
	过程与能力相符	21	21

(3) 绩效考核满意度结果分析。66%的青年员工对目前的经营绩效考评办法感到比较不满意；83%的青年员工对农发行的绩效考核机制是了解的；73%的青年员工认为目前的绩效考核大多数不能体现实际的工作价值；69%的青年员工认为目前的绩效考核制度对自己是没有激励作用的；57%的青年能够希望绩效考核指标能够进行调整优化。具体如图 3.5：

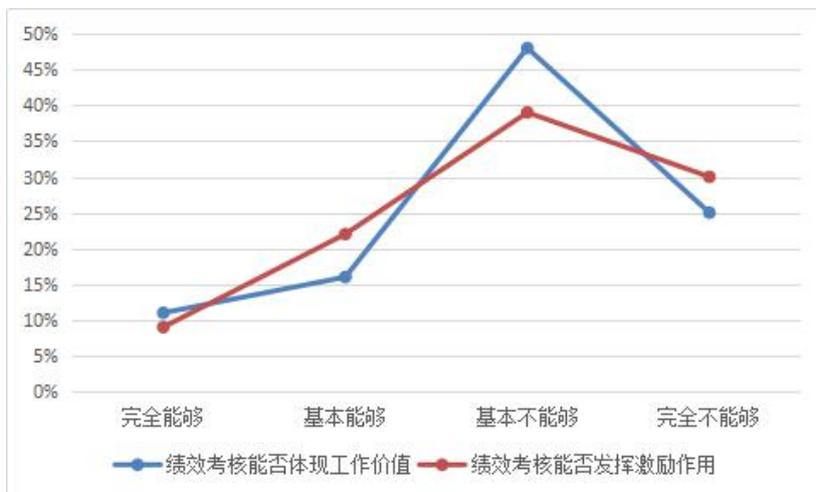


图 3.5 青年员工绩效满意度图

(4) 员工培训满意度结果分析。71%的青年员工认为当前的培训工作流于形式，效果差；57%的青年员工认为员工培训基本不能满足实际工作的需要；62%的青年员工更喜欢在岗学习，以师带徒的培训方式；84%的青年员工更愿意接受培训时间随机进行，尽量不要占用员工的休息时间；78%的青年员工希望增加业务技能方面的培训。具体如图 3.6：

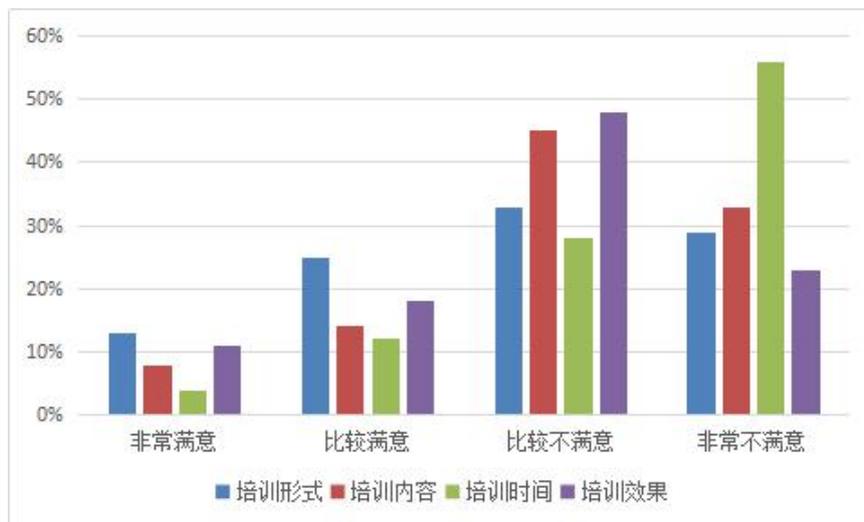


图 3.6 青年员工培训满意度图

(5) 职业规划满意度结果分析。41%的青年员工未来会根据农发行的发展情况决定自己的职业生涯；35%的青年员工在工作压力大时会考虑离职；63%的青年员工感觉农发行对青年员工的职业生涯几乎无任何规划；57%的青年员工认为农发行的改革发展规划对自己的激励作用一般；61%的青年员工职业规划的目标是实现职务晋升。

综合分析问卷调查的结果，青年员工对薪酬福利、晋升渠道公平、合理、绩效考核方面的不满意度比较高，同时目前的薪酬福利机制、员工晋升机制、绩效考核机制对青年员工的激励作用微乎其微，员工培训没有达到满足工作需要，提升技能，发挥激励作用的目的，反而由于流于形式，占用休息时间等原因引起青年员工反感，在职业规划方面青年员工对工作稳定性、保障性方面满意度较高，

尤其是女性占比更高，但是目前农发行 W 市分行对青年员工缺乏职业生涯规划，所以这方面激励也几乎没有发挥作用。

3.4 银行青年员工激励措施存在问题及成因分析

3.4.1 青年员工激励措施存在的问题

（1）薪酬激励不到位

薪酬激励是激励的核心内容，是激发青年员工工作积极性的关键因素。农发行 W 市分行薪酬福利分配制度是参照事业单位岗位绩效工资制度制定的，实行总量控制，目前的薪酬结构中，基本工资主要是指岗位工资，岗位工资的区别主要体现在业务岗和管理岗，以及工龄的长短上，青年员工入职时间普遍不长，且大多数在业务岗工作，岗位工资差别不大几乎是固定的，问卷调查结果显示，仅有 28% 的青年员工对薪酬福利没有感到不太满意，25% 的青年员工认为工作的努力程度会影响薪酬福利，说明对薪酬福利感到满意的青年员工不足 50 人，反映出了薪酬福利没有激励作用的问题；绩效工资倡导多劳多得，少劳少得，但是从问卷调查结果可以看出有 75 名青年员工的认为，在实际执行中采取平均主义，存在“大锅饭”现象，与全行的经营利润、个人贡献关系不大，73% 的员工没有共享经营发展成果的获得感，不但没有起到激励作用，反而产生了“干与不干一个样、干多干少一个样”的负面影响。农发行 W 市分行在补贴和福利方面全行职工基本是一样的，形式单一，无差异化，主要由领导拍板决定，不征求员工意见，往往吃力不讨好，补贴和福利本身的效果没有达到最佳，发挥的激励作用不理想。总体来说，农发行 W 市分行的薪酬制度没有结合员工日常的工作情况和实际工作贡献，低于员工心理预期，薪酬福利分配没有体现多劳多得，少劳少得，缺乏内部公平性，对员工的激励不足，尤其对促进全行发展起重要作用的青年员工非常不到位。长此以往，容易导致青年员工在日常工作中出现工作没动力、积极性不高，效率低下等表现，长期来看，将制约农发行 W 市分行的长远发展。

（2）晋升激励不健全

员工特别是青年员工普遍渴望单位建立系统化、科学化的员工培养长效机制，促进其不断提升自身素质能力，实现个人职业价值追求。农发行 W 市分行青

年员工的晋升渠道主要有两条：业务岗位和管理岗位，根据各行两类岗位的空缺情况及人才队伍实际情况，选拔优秀青年员工形成干部梯队，但是在实际操作中仍存在一些问题。一方面，员工晋升存在“论资排辈”现象，员工工龄、职级、人际关系等因素成为决定员工晋升的关键因素，工作能力和绩效反而成为次要因素，比如业务副经理岗位按正式在册员工 2%的比例配备，享受副科级岗位待遇，但是此岗位一般默认为给临退休人员的一种福利，只要满足两年退休的年龄要求且无重大违规违纪问题的员工可直接聘任此岗位，这种不成文的规定严重挫伤了青年员工的工作积极性，青年员工与临退休员工相比根本没有竞争力。另一方面，农发行 W 市分行在干部选拔时，虽然采取竞聘演讲、竞聘考试等形式进行公开选拔，但是竞聘过程中掺杂的人情世故，人际关系等更是讳莫如深，且竞聘不会公布最终成绩，只公布竞聘结果，晋升制度的公开公正、透明性常常受到质疑，甚至时有出人意料的竞聘结果，给青年员工造成“怀才不遇”的感觉，认为人脉关系才是晋升提拔的快车道，晋升激励作用是负面消极的。对员工晋升满意度的问卷调查显示，83%的青年员工认同人际关系是决定岗位晋升的决定性因素，79%的青年员工对晋升机制的公平公正、公开透明性提出质疑，如此高的占比充分反映了员工晋升激励方面存在问题。

（3）绩效考核激励不足

农发行 W 市分行绩效考核的初衷是激发员工的工作积极性，创造更大的价值，但是从问卷调查结果来看，认为绩效考核能够体现实际工作价值、能对自己产生激励作用的青年员工占比均不足 30%，说明经过多年实践“大锅饭”的局面并没有扭转，绩效考核机制仍存在缺乏科学性，发挥激励作用不足的问题。一是绩效考核指标设计不合理，虽然设计了员工量化考核表，但是没有根据员工岗位职责、工作量、分工特点等区分指标权重进行差异化管理，实行青年员工与老员工，业务岗位和管理岗位“一刀切”，考核导向变成了不出错，差错率低是影响得分高低的标准，日常工作中出现了难度大复杂的任务谁也不愿意碰，像是“烫手山芋”一样避之不及的情况，尤其是青年员工在业务一线出现了“做的多，错的多，不干活就不会出错”的恶性循环。二是绩效核定过程不够精细，缺乏沟通反馈。农发行 W 市分行绩效核定工作一般是由行政部门负责，行政部门对每位员工的日常工作表现并不能做到了如指掌，考核核定中倾向于根据平时的印象来主

观判断，由于目前的考核结果与工资、绩效几乎不挂钩，不影响员工薪酬待遇，所以被考核人对自己的考核结果参与度也不高，抱有无所谓的态度，反馈与指导没有得到重视，导致最终考核核定结果并不精准，形成了为考核而考核的局面，降低了绩效考核的意义。

（4）培训激励效果不佳

农发行 W 市分行目前的培训形式主要是总省行网络视频培训和师带徒“传帮带”，受新冠疫情影响这两年脱产培训和面对面授课培训频次大幅减少，以赛代培方式逐渐兴起，是通过比赛考量青年员工对制度文件的背诵情况，一般记忆力好的青年员工表现比较突出，但是记住了是不是就代表理解了、掌握了、能够学以致用用了，还值得深思，这种方式也需要花费大量时间和精力。为保证日常业务正常办理不受影响，培训时间多选在周末，占用休息时间容易引起员工不满和抵触，问卷调查结果显示，84%的青年员工呼吁培训尽量不要占用休息时间。培训内容主要针对业务方面开展，采取一人讲众人听的“大水漫灌”式教育，重点讲解理论知识，缺乏实操性培训，理论和实践相分离，台上的人讲的慷慨激昂，台下的人似听非听、发呆、玩手机是常态，而且培训未做到因材施教，通常要求所有青年员工都要参加，希望青年员工跨部门、跨岗位、跨专业涉猎更多的知识，但是术业有专攻，有的专业知识没有长期工作的积累，跨部门直接学习理论知识也是一头雾水，培训结束后员工什么都没学到，也没有满足工作需要，导致员工业务知识泛而不精，员工素质提升较为缓慢的结果，所以超过 60%的青年员工在问卷调查中希望丰富培训形式、增加业务技能提升方面的培训。总之，农发行 W 市分行培训工作的现状是多流于形式，缺乏有效性，对青年员工没有达到预期的激励效果。

（5）职业规划激励缺失

农发行 W 市分行对青年员工的成长成才关注比较多，实际规划的比较少，领导们只是努力引导他们乐于奉献、埋头苦干，很少站在青年员工的角度上为他们设计一个科学的职业发展规划。比如有的青年员工入行以来一直没有轮岗，在同一个岗位上机械的重复着单一的工作，这会使他们快速丧失工作的积极性、主动性和创造性，错过学习的最佳年龄和机会，在未来的职业生涯发展中空间越来越狭窄。缺失对青年员工的职业规划，一方面农发行 W 市分行行内员工对自身职业

发展目标缺乏计划性，分行在对员工职业规划方面的引导也较为薄弱，问卷调查结果显示，63%的青年员工感觉农发行对他们的职业生涯几乎没有任何规划，使得行内员工尤其是青年员工在工作上存在个人定位不准、职业前途模糊等问题，职业规划无法与岗位职责和要求相衔接，青年员工在工作中遇到困难挫折会感到茫然，会迷失方向；另一方面不利于提高青年员工对集体的认同感，增加了离职的风险。职业规划激励是一种先进的激励措施，对青年员工的成长关注不足，导致这种激励无法发挥作用。

3.4.2 青年员工激励措施问题成因分析

（1）薪酬福利自主权不足

农发行是由国家出资设立、直属国务院领导的国有政策性银行，其管理性质及薪酬制度是参照国家公务员、事业单位管理规定制定的，实行总量控制，经过二十多年的改革实践已建立了一套全行统一的基本薪酬制度。虽然参照国家公务员、事业单位工资制度设计薪酬福利制度，但是农发行是实现保本微利经营目的的企业，因受非公非私的管理体制约束，农发行的薪酬福利制度规定全行薪酬福利只能在国家核定的总量内，依照程序和规定自主分配。农发行 W 市分行作为二级分行，所有员工的薪酬福利都是按照总行统一标准执行的，二级分行并没有薪酬福利制度建设的自主权，而且收入分配机制存在系数化倾向，分配过程中行政色彩很浓，“平均主义”“大锅饭”情况客观存在，员工的收入并不是完全根据工作能力和绩效来区分的，未体现多劳多得，少劳少得的差异；收入分配上工龄、职级是薪酬福利发放的参考基数，收入差距在同职级之间差距微乎其微，普通员工之间、管理层之间拉不开差距，没有体现员工个人贡献，缺乏内部竞争性和公平性，挫伤了青年员工的工作积极性与工作热情，不同程度地影响到干事创业的工作氛围。

（2）晋升渠道不透明

以前，农发行 W 市分行员工招聘权限在省分行，包括招聘报名、资格审核、笔试、面试、公示、录用等环节都是由省级分行人力资源部门负责，存在照顾职工亲属、拼关系等不公平、不透明的人事腐败，埋下了人事任免的隐患，有后台、有背景的员工入职后，在岗位聘用、人事提拔、评先评优时经常受到特殊照顾，

导致努力工作、刻苦勤奋的员工遭遇不公平的待遇，丧失公平的晋升机会。从 2015 年开始，农发行 W 市分行员工招聘权限才上收到总行，由总行委托专业的第三方招聘机构负责新员工招聘，“走后门”的现象才得到了初步遏制，近几年根据银保监会、人民银行监管要求，亲属回避政策持续收紧，职工亲属内部消化的时代已一去不复返，农发行人力资源改革实践取得了阶段性的成果。但是长期以来，晋升渠道不畅通、不公正、不透明给员工造成的“学好数理化，不如有个好爸爸”的恶劣影响还没有得到根除，尤其是作为主力军的青年员工，在遭受到职场不公平待遇后，感觉自己不被尊重，自我价值无法实现，必然会丧失工作的热情，甚至萌生跳槽离职的想法。

（3）绩效考核流于形式

农发行 W 市分行绩效考核机制存在形式化倾向，制定绩效评估指标时，一般只是简单将省分行下达的目标任务分解到下辖支行，对目标任务的分配没有精确到岗，精确到人，缺乏客观和科学的评判机制，脱离员工工作实际，考核内容和指标不健全，考核手段较为单一，造成绩效考核指标设置不合理，资历、职位仍然在绩效考核指标中分值占比高，工作考核难以公平、公正、科学的反映干部职工的履职情况，绩效考核流于形式，引起员工产生不满情绪。同时，绩效考核指标设置时缺乏与相关岗位员工的沟通反馈，信息不对称，导致最终考核导向出现偏差，与实际目标导向背道而驰。

（4）员工培训不系统

农发行 W 市分行员工培训花费了大量人财物力但是效果不理想，主要是培训形式单调，内容枯燥，缺乏系统完整的培训计划造成的。比如新员工入职培训，是青年员工第一次系统了解农发行，熟悉工作岗位的机会，培训时间接近一个月，培训内容分为理论知识讲座和跟班锻炼，理论知识主要由市分行各科室主要负责人或业务骨干讲授本岗位的专业知识，跟班锻炼是理论培训结束后，新员工到市分行各部室轮流进行实操训练。但是在理论知识培训中不区分新员工的专业和岗位，搞大综合，让初入职场的老人在短时间内了解农发行各个部门、各个岗位的专业知识，在非专业培训老师“填鸭式”的理论灌输后，青年员工通常只是草草了解了一些皮毛，培训质效达不到预期。跟班锻炼中由于老员工往往手头工作繁忙，新员工对业务一片空白，手把手教需要花费大量时间，所以只能安排新员工

做一些没有技术含量的杂活，甚至是打扫卫生搞内务。培训后无交流反馈，造成培训计划不完整。

（5）职业规划重视度不够

农发行 W 市分行一直倡导吃苦耐劳、甘于奉献的工作精神，认为青年员工更应该服从组织安排，牺牲自我，个人发展主要看青年员工自己的努力程度和职位的空缺情况，在思想层面就没有重视员工职业发展规划，日常管理中并没有安排专业的人员为青年员工制定科学的职业规划，在政策层面也没有提供支持措施，不关心青年员工是否制定了明确的目标与职业发展方向，目标是否切合现实，认为这不是当前全行发展的关注重点，导致职业规划无法发挥激励作用。

4 银行青年员工激励措施优化对策

4.1 青年员工激励措施优化的基本原则

4.1.1 差异化原则

差异化原则是实现有效激励的重要原则，前文指出农发行 W 市分行激励措施存在“一刀切”的问题，不区分受激励者的年龄、性别和需求，无针对性，无差异化，没有因人而异，但是青年员工与上一辈员工相比，受教育程度更高、更追求个性发展，千篇一律的激励措施很难满足他们的需要，因此在激励措施优化时要注意有针对性地采取激励对策，才能取得实效。

4.1.2 适度性原则

要根据组织期望实现的目标价值大小，恰当把握好激励措施的尺度，设置适当的激励量阈值。若农发行 W 市分行激励优化措施力度不够，将激发不起青年员工参与的欲望，就很难达到优化促进的作用。相反，激励目标难度过大，措施力度过大，容易让青年员工产生压迫感，望而却步，在主观上降低了积极性和配合度。适度原则注重激励量的科学合理性，只有激励力度适度，青年员工才能以积极正向的态度自觉接受和配合激励优化措施。

4.1.3 考核导向原则

农发行 W 市分行激励措施优化对策得到有效实施的前提是建立全面、客观、公正的考核体系，在实施物质奖励和精神奖励时能够提供直观地量化指标，同时有明确的奖励和惩罚方式、力度、措施，力求客观准确反映员工德、能、勤、绩、廉方面的表现，减少主观因素影响，体现激励措施的公平公正性，因为缺乏考核的激励是盲目无效的，没有说服力的。

4.1.4 物质激励与精神激励相结合原则

物质激励是激发组织活力的汽油，精神激励是激发组织活力的机油，只有加满汽油汽车才能跑的快，但是只给发动机加汽油不加机油，动力越大磨损越大，最终导致发动机瘫痪，可见汽油和机油同等重要。物质激励强化员工动力，精神激励升华员工心性，企业若只强调物质激励可能会培养唯利是图、斤斤计较的短视员工，因利而来一定会因利而去。同样企业若只强调精神激励无异于望梅止渴、画饼充饥，无形的激励效果不持续负作用也很明显，因此要坚持物质激励和精神激励并重的双重激励原则。对农发行 W 市分行青年员工激励措施优化对策，要将物质激励和精神激励紧密结合、双管齐下、相辅相成，才能达到事半功倍的效果。

4.1.5 正激励与负激励相结合的原则

正激励和负激励分别代表“奖励”和“惩罚”两种对立的作用方式，坚持正激励和负激励相结合并不意味着削弱正向激励，而是强调在建设正向激励的同时也应该构建相应的负向激励，两种激励措施的并重旨在避免企业合规的激励失衡，二者相辅相成，而非正向、负向激励的此消彼长。聪明的管理者都懂得恩威并施，以巧妙的方式，从各个方面施展正向和负向激励，从而让下属更加忠诚和甘于奉献。在农发行 W 市分行青年员工激励措施优化过程中，要坚持正激励与负激励相结合，才能形成合力，充分发挥作用。

4.2 青年员工激励措施优化的对策

根据农发行 W 市分行激励措施的现状、存在的问题和原因，结合调查问卷结果，按照优化青年员工激励措施的基本原则，应该从以下几个方面完善农发行 W 市分行的青年员工激励措施。

4.2.1 健全薪酬福利制度

农发行 W 市分行要想长远发展，着力让 73% 的青年员工降低对薪酬福利的不满意度，制定完善的企业薪酬福利制度是必不可少的。薪酬福利能够更好的激发

员工的积极性，从而使企业获取更大的利益。同时，薪酬福利制度的完善能够更好地保障员工的合法权益。

(1) 提高薪酬福利水平。农发行薪酬福利制度参照事业单位编制，受国家核定的工资总量控制，基本工资几乎是固定的，其他薪酬福利可浮动的空间也很小，总行层面应该积极争取国家主管单位和部门的支持，力争在工资收入分配制度改革时，逐步弱化浓厚的行政色彩，引入市场运行机制，与市场接轨，争取工资水平达到国家政策性银行的平均工资水平，在同业竞争中处于优势地位，才能吸引年轻人。青年员工离开校园步入职场，完成了学生到干部的身份转变，也进入了新的人生阶段，很快都要解决结婚成家的个人问题，房贷、车贷以及超前的消费观念，导致很多年轻人成了“月光族”，如果农发行 W 市分行薪酬福利待遇在纵向、横向对比中都处于劣势，将很难留着青年员工，所以首先要提高薪酬福利整体水平，适度与同业拉开差距，才能激发青年员工干事创业的动力。

(2) 健全薪酬分配制度。稳步推进薪酬福利改革，根本是岗位绩效管理，根据各岗位特点设计合理的薪酬分配方案，健全薪酬制度，既要遵循激励措施优化的原则，又要体现公平公正和差异性，在日常考核、年度考核、专项考核的基础上、综合考虑工龄、职级、绩效考核、劳动强度等影响薪酬分配的因素，逐步建立一套公平、合理的职工分配、加薪、晋级制度，将绩效、奖金向基层一线、综合能力强，业务素质高的员工倾斜，突出个人贡献，适度拉开管理岗位和业务岗位，岗位标兵与普通员工之间的收入差距，营造比学赶超的良好氛围，体现优劳优得的分配原则，既能安抚老员工，又能调动青年员工争先创优投身工作的积极性。同时还要细化收入分配要素，充分考虑各岗位工作性质，工作内容，技术含量、风险程度等要素的指标权重，因岗而异，实行动态管理。

(3) 增加福利自主权。农发行 W 市分行作为基层行要主动向总省行争取适当的薪酬福利自主权，在绩效、奖金、补贴等分配时，能够结合本行实际情况适度调整，增加弹性福利选项，多一些人文关怀，让员工既能享受到应该享受的福利待遇，又能提高获得感。比如法定节假日发放慰问品时，总省行要求的列支范围以米、面、油居多，但是青年员工大多是家在外地的单身职工，吃饭问题能够在职工食堂解决，自己动手做饭的比较少，这些慰问品既不能自己消化，又不方便携运输，反而成了“幸福的烦恼”，这就是基层行缺乏自主权的弊端。

4.2.2 畅通员工晋升渠道

晋升激励就像火炬一样，比其他激励燃烧得更热烈、照耀得更通透。农发行 W 市分行只有努力为各类优秀青年员工健康成长创造条件，让一切优秀人才都进入组织视野，至少让超过 50% 的青年员工感受到工作出色能够得到足够的晋升机会，他们才能鼓足干事创业的士气，才会对农发行有强烈的归属感和认同感，并想尽一切办法提高工作效率。

(1) 完善选人用人机制。建立公平公正的人才考核选用机制，实施“拔尖人才”计划，每个条线都要主动发现培养并持续关注至少 5% 的拔尖人才，分类别建立专业人才库，尤其要尽快跟上现代金融科技发展步伐，加快培养数字化转型领域的高精尖人才，将人才的选拔、培养与使用纳入统一管理，为高质量发展提供人才保障。逐步建立健全青年员工选拔、培育、管理、使用环环相扣又统筹推进的全链条培养机制，打破干部部门化、地域化，最大限度地调动干部的工作热情。一是要明确岗位晋升的基本资格条件，严格资格审核，笔试、面试等选拔环节要公开透明，接受员工监督，避免出现“带病提拔”的情况，公平公正的将业务精湛、经验丰富、各方面都比较成熟的优秀青年员工提拔起来。二是要注重持续的关注和记录青年员工的日常工作表现、业务能力、领导评价等动态信息，对表现突出的青年员工重点培养。

(2) 拓宽员工晋升渠道。一方面，通过举办知识竞赛、项目调研、岗位练兵等方式，发现专人专才，鼓励专能，加大轮岗力度，在轮岗锻炼中提升青年员工综合技能，让员工发挥专长和特点，避免一窝蜂拥挤在一座“独木桥”上，实现“人适其岗、岗得其人”。另一方面，推进行员等级制，按照分类设置、细化等级、持续激励的原则，运用好管理岗位、业务岗位“双通道”机制，把行员等级与基础性绩效挂钩，结合全行实际合理设置岗位职务和职数，为青年员工提供更多的晋升通道。

(3) 建立优秀年轻干部选育机制。农发行 W 市分行要立足当前，着眼长远，紧盯总分行关于年轻干部占比的刚性要求，全面研判当前全行干部结构中存在的缺口，加大专业化骨干人才培训力度，让专业的人干专业的事。要灵活运用导师制、传帮带、跟班锻炼等多种方式，加强专业人才定向培养，着力在每个条线培养 2-3 名业务骨干，及时将优秀员工纳入人才储备库管理。

(4) 创造良性退出通道。在职务晋升中，农发行 W 市分行存在论资排辈，能上不能下，只要不出错就不会被淘汰，一个萝卜一个坑的想象，只有等前辈从某个岗位上“退位”了，青年员工才能得到晋升机会，为了加快推进干部年轻化，应该建立合理的退位通道，规定任职年限、年龄，超过任职期限的要及时进行岗位调整，补充新鲜血液。同时实行末位淘汰制，动态管理，对提拔晋升后出现严重工作失误，明显不能胜任岗位工作的员工要及时淘汰，真正营造能者上，庸者下的良性竞争机制。

4.2.3 完善绩效考核体系

员工的绩效管理一直是现代企业管理的核心问题之一，在人力资源管理过程中，也是最为重要的一部分。因为员工绩效激励是否有效直接影响企业的运营绩效和长期发展战略的实施。目前农发行 W 市分行员工绩效考核体系缺乏准确性，考核体系缺乏科学性，60%以上的青年员工都对此深有感触。可以在借鉴国内外同业先进的经验的基础上，从以下几个方面进一步完善绩效考评体系。

(1) 制定科学的考核考评体系。农发行 W 市分行要在总分行考核框架内，结合本行实际进一步完善绩效考评体系，引导辖内各支行实现结构更合理、风险更可控、质效更向好、规模合理增长的高质量发展目标。一方面要明确各岗位任职资格、职责分工、能力素质等要求，并将这些因素作为绩效考核指标设置的依据，根据职能分工和岗位特点合理确定考核指标权重，突出业绩导向，注重公平公正，扭转“大锅饭”“一刀切”的考核分配方法。二是建立员工行为积分考核制度，尤其是加强青年员工积分考核管理，系统的将青年员工日常表现、个人贡献、领导同事口碑评价等以积分的形式进行动态管理，作为青年员工提拔使用的重点参考依据。试行员工岗位履职量化考核管理，着力解决干好干坏一个样、干多干少一个样的问题，促进员工工作质效的提升。坚持将劳动竞赛奖金、年度绩效奖金向做出突出贡献的业务部门、业务骨干、优秀干部、先进工作者适度倾斜，合理拉开收入分配差距，发挥好绩效奖金分配的激励作用，调动和保护员工的工作积极性和主动性。

(2) 强化考核结果应用。农发行 W 市分行实施绩效考核激励，就要树牢重实干、重实绩、重艰苦环境锻炼的鲜明用人导向，充分发挥考核指挥棒作用，体

现绩效考核结果的价值，不仅要公开考核评估结果，更要重视考核结果的反馈确认，把考核评估的结果与干部培养、选拔任用有机结合起来，对连续 2 年以上或在现职累计 3 个年度以上绩效突出的优秀年轻干部，在同等条件下优先使用；对连续 2 年绩效突出的优秀的下辖支行或部门的优秀年轻干部，同等条件下优先使用。对考核不合格的员工采取岗位调整，扣罚绩效奖金等措施。

4.2.4 提高员工培训质效

企业的经营发展离不开人才的发展，但是人才的发展离不开对人的质量要求的提升，而人的质量要求的提升一定是通过完善的、完备的培训体系来支撑，这是人力资源管理非常重要的环节，员工培训不仅是为了提高员工的工作能力，更是为了企业战略的成功推进。

(1) 制定系统的员工培训计划。员工作为推动业务发展的持续动力，农发行 W 市分行应该把员工培训作为一项长期开展的工作。培训开始前，要充分了解员工培训需求，掌握员工希望得到哪方面的知识和提升，在此基础上明确培训人员范围，培训时间、培训内容、培训形式、培训反馈措施等，有针对性的制定系统的培训计划，将培训成果转化为解决工作中实际问题的能力，争取开展一次培训就能取得一次实效。建立分级负责、分类实施、上下协同、整体推进的培训机制，把理想信念教育、知识结构优化、能力素质提升贯穿于员工教育培养全过程。

(2) 丰富培训方式。改变讲座授课、网络视频等单调乏味的培训方式，采取轮岗交流锻炼、跟班学习、开展业务比赛、劳动竞赛等方式，以工作专班为载体，跨部门、跨机构组织青年员工深度参与业务营销、不良化解、项目研发等阶段性重点工作，让他们在摸爬滚打中提升素质能力；采取“拜师学艺”、结对帮扶等形式，能者为师，以老带新，发挥业务骨干的“传、帮、带、教”作用。建立机关优秀青年干部到基层锻炼、基层优秀青年干部到机关交流常态化机制。有计划的选派优秀年轻干部到业务发展慢、问题困难多的支行接受历练，让青年员工在艰苦环境中经风雨、见世面、长才干。推进行政干部与业务干部之间，管理岗位和业务岗位之间，前台部门和后台部门之间的双向交流，培训业务通、政策通、制度通的“三通”员工。要积极创造条件，鼓励优秀青年干部大胆走出去，

到发达地区、地方党政、金融同业、标杆企业进行挂职。对经过多层次、多岗位历练的优秀年轻员工，优先提拔使用。

(3) 完善培训内容。要分层次开展教育培训，突出针对性、专业性和实用性，本着干什么学什么，缺什么补什么的原则，鼓励引导员工培养专业精神，加强业务政策理论学习，强化专业训练，掌握专业知识，树立专业思维，提升专业能力，成为行家里手。注重理论学习和实践能力提升的结合，坚持从实践中来，到实践中去，带着问题学，针对问题改，以解决工作中的实际问题为出发点，以考试反映学习成果，以工作实绩检验学习成效。

(4) 鼓励员工自主培训。农发行 W 市分行要督促青年员工发挥主观能动性，鼓励引导员工参加注册会计师、法律从业资格、国际特许金融分析师等高等级证书的考试，提升职业竞争力，对具有高等级资质证书的人员，在轮岗交流、培训、提拔使用时优先考虑。要兼顾全面，引导员工注重全面发展，成为懂业务、善管理、工作业绩突出的复合型人才。对自主考取注册会计师、注册资产评估师等证书，积极参加中高级专业职称考评，自学取得在职教育学历的青年员工要给予物质上的奖励，精神上的鼓励，在轮岗交流、提拔使用时优先考虑，激励青年员工加强学习培训的自主性和自觉性。

4.2.5 重视员工职业规划

农发行 W 市分行要想建设一流人才队伍，推动青年员工加速成才，有效解决育人、留人、用人的难题，就必须坚持“人才立行”的工作思路，着力在员工职业发展规划上求突破，把人才放到适合的位置上不断锻炼和成长，以适应高质量发展要求。一方面在员工入职以后，必须帮助他们建立明确的职业生涯规划，在职业早期（一般是指员工 22-35 岁阶段），青年员工初入职场，边干边发展，寻找自己理想的岗位，这一阶段是起决定事业成功与否的关键时期，要以员工为主体，帮助青年员工客观全面的评估自己的兴趣、技能和价值，分析各部门的岗位信息，进而建立个人发展计划。人力资源部门要从组织层面上，帮助青年员工进行自我评估与环境分析，对其计划进行讨论修正，根据其自身特点设计内部职业发展通道，帮助青年员工有序实现发展目标。另一方面要激发青年员工自我实现的意愿，自我实现并不意味着员工一定要得到晋升，更为关键的是员工是否与机

会发挥自己所有的能力并实现自己的个人价值。青年员工有时候并不是没有能力，而是没有把他放到能够发挥他个人能力的岗位上去，找到符合自身发展的方向，青年员工积极主动的创新精神将得到最大程度的迸发。总之，农发行 W 市分行要加强职业生涯规划，建立优秀年轻干部成长档案，根据个人的学历、经历、能力、潜力、业绩、特点、性格等因素，明确培养方向。对发展潜力大的优秀年轻干部，要持续关注，跟踪培养，有计划地放到关键、吃劲岗位历练，有针对性地补短板、强弱项，使其经受全周期、全方位的锻炼。要遵循干部成长规律，坚持必要过程和渐进式培养，不能为培养而频繁调整岗位，防止拔苗助长。稳步推进行员等级制，优化专业岗位设置，畅通各类人才职业发展路径。

4.3 青年员工激励措施优化对策的实施保障

除了上文提到的青年员工激励措施优化对策外，还需要配套的保障措施，来确保改进措施得以实施，取得实效。

4.3.1 组织保障

农发行 W 市分行青年员工激励措施优化对策的制定、实施、执行都是靠人来完成的，改进措施能否取得预期的效果关键也在于人，因此要将辖内各支行、各部门、各岗位的员工充分调动起来，为优化措施顺利落地实施，取得实效提供坚实组织保障。首先，农发行 W 市分行行领导要高度重视并亲自参与青年员工激励措施优化研究工作，把这项工作上升为“一把手”工程，抽调业务骨干成立工作领导小组，领导小组负责通过召开专题会议、实地调研、开展培训、职工座谈等方式广泛听取干部员工意见建议，了解员工的真实诉求，协调好人、财、物力等相关资源，做好优化措施具体落实，负责好实施效果跟踪反馈，为激励措施优化工作顺利开展，提供最根本的组织保障。同时，行领导还要做好对上级行的汇报沟通工作，争取得到上级行领导和相关部门的支持帮助，为优化改进工作保驾护航。其次，这是一项与个人成长息息相关的改革，与每个青年员工的切身利益有关，要组织开展激励措施优化宣传教育工作，引导和督促全行员工积极参与其中，建言献策，尤其要得到青年员工的支持与配合，这也是青年员工激励措施优化工作顺利开展的重中之重。最后，要积极主动邀请内外部专家学者，对本行青年员

工激励措施优化工作给予专业指导意见和实践参考建议，避免闭门造车。只有行领导牵头组织成立工作领导小组，青年员工积极支持配合，专家学者指导助力，为此项工作提供组织保障，青年员工激励措施优化工作才有持续推动的动力。

4.3.2 制度保障

农发行 W 市分行青年员工激励措施优化工作不会一帆风顺，更不能一蹴而就，无规矩不成方圆，必须要重视制度体系建设，加强统筹规划，用制度保障激励措施优化对策的顺利实施，用制度推动激励措施优化改革深入推进，迈出实质性步伐，把制度建设作为推进激励措施优化的发力点和突破口。一要确保青年员工激励措施优化目标与农发行发展战略、目标愿景、经营性质，以及“人才立行”的选人，用人导向相一致，不偏离高质量发展总方向。二要将青年员工激励措施优化的具体对策、实施细则、各项要求明确到规章制度中去，用来约束辖内各支行、各部门、各岗位遵照制度办法积极支持和配合改革，保障激励措施优化工作有序推进并长期坚持，避免半途而废，有始无终，虎头蛇尾。三要保障青年员工激励制度的可执行性。根据农发行 W 市分行的实际情况，综合各部门、各岗位的职责分工、业务特点等因素，分别合理设置激励指标的权重，实现标准化，才能保障激励措施优化方案有效执行。只有加快形成完整、科学、规范、有效的制度体系，在制度层面上促使激励优化措施成熟定型，才能保障青年员工激励措施优化有理有据，有章可循。

4.3.3 经费保障

农发行 W 市分行青年员工激励措施优化，一定要在改革方案与实施计划中做好经费预算，因为任何改进措施的落地实施，都必须要有充足的经费作为保障，否则优化改进工作就是纸上谈兵，落不到实处。一方面要根据本行年度经营利润情况，在年度预算中设立员工激励专项资金，用于激励措施优化工作的开展和青年员工各类激励性奖励。优化改进工作得到上级行支持时，也可以向上级行申请经费补贴，拓宽资金来源渠道。避免因经费不足，导致青年员工激励措施优化工作半途而废和激励性奖励不能按时兑现的问题。另一方面要提高资金使用效率，

明确经费列支的标准、额度、审批权限、票据手续等规定，加强内控监督，确保资金专款专用，合规列支，避免出现资金挪作他用和低效率使用的情况。

4.3.4 文化保障

企业文化是一个企业的灵魂。企业文化建设是一项系统性、长期性的工作，优秀的企业文化会促使员工在潜移默化中接受共同的价值理念，形成一股力量向既定的方向努力，是推动企业发展的强大动力。近年来，农发行不断完善企业文化内涵，总行提出“至诚服务，有效发展，以人为本，构建和谐”核心理念，强调文化理念与“稳健发展”相结合，为中心工作服务；与“深植文化”相结合，为队伍建设服务，“外树形象、内强素质”，促进了业务发展提档进位，促进了员工队伍成长成才，促进了整体氛围风清气顺。农发行 W 市分行提出“业务兴行、管理强行、人才立行、文化塑行”的工作思路，基于文化建设，一方面培养员工“勤奋工作、勇于奉献、团结拼搏、争创一流”的“主人翁”精神，营造“爱行如家，爱岗敬业”的良好氛围，不断汇聚发展正能量，强化服务的决心和动力。另一方面健全以职工代表大会为主要形式，反映职工集体意见的民主管理模式，保障和维护职工的合法权益。通过行长接待日，员工座谈会等形式，丰富员工表达自己想法和意见的渠道。同时，弘扬先进，树立榜样，引导广大员工树立正确荣辱观，创先争优，自觉将个人荣辱与分行发展联系在一起。通过开展多种形式的业务竞赛等活动，营造“比、学、赶、超”的良好风气。通过企业文化建设，农发行 W 市分行员工精神面貌得到改善，人员向心力得到提升，形成“风正、气顺、劲足、绩优”的良好局面，为青年员工激励措施优化提供强有力的文化支撑。

5 银行激励措施优化的效果预测

5.1 激励措施优化预计产生的效果

农发行 W 市分行对青年员工的培养和塑造是实现高质量发展的基础性、战略性工程，也是“人才强企”的核心要务。有效的激励既有利于农发行 W 市分行的发展又能提高青年员工的自身素质，在深入研究和挖掘青年员工的内在需求的基础上，建立有效的激励措施，满足青年员工的成就感、存在感、归属感，才能最大限度地调动青年员工的工作主动性、积极性和主人翁的精神，为农发行的发展提供源源不断的动力。

5.1.1 物质激励得到加强

农发行 W 市分行激励措施优化有助于薪酬福利制度和绩效考核制度进一步健全完善，薪酬和绩效更加强调按劳分配，多劳多得，更注重体现员工的个人价值。工资、奖金和福利与员工的贡献和付出挂钩，适度拉开员工的收入差距，一方面将激发青年员工的热情，使其最大限度地发挥聪明才智和潜能，尽情展现人生价值，另一方面将提升农发行 W 市分行整体的薪酬福利管理水平，更好的发挥核心激励作用。

5.1.2 精神激励得到补充

农发行 W 市分行激励措施优化一方面将有助于青年员工制定职业发展规划，通过异地锻炼、上下交流、人才储备库、横向轮岗等方式对青年员工形成持续跟踪培养，让青年人在工作中挑大梁、唱主角，丰富精神激励手段。另一方面让综合素质高，业务能力强的青年员工及时得到提拔重用，让综合能力尚且不足，但是想要追求进步的青年员工明确努力的目标方向，有利于解决管理岗位人员年龄老化、结构断层、青黄不接的问题。

5.1.3 青年员工培养计划初步形成

农发行 W 市分行通过激励措施优化对策,制定系统、明确的青年员工入职三年培养方案和后续拔尖培养计划,逐步形成选拔、培育、管理、使用环环相扣又统筹推进的全链条培养机制。通过岗前教育、轮岗见习、专业岗位实习和脱产培训等方式,完成一年入职培养计划;通过立足岗位培训、师带徒等方式,完成二年入行培训计划;继续发挥“传帮带”作用和参加专业素质提升训练,完成三年成熟培养计划;重点通过“定导师、定目标、定计划、定项目”完成四年成才培养计划;通过“职业导师”、定期考评,重点提升管理技巧和从事专业管理的能力,完成五年拔尖培养计划,激发员工的热情和才智,实现员工自身素质和工作成效的螺旋式提升。

5.1.4 助推企业实现高质量发展

大力发现培养选拔优秀青年员工,是事关农发行事业后继有人的重大战略任务,是加强人才队伍建设的一项基础性工程,充分运用激励措施,解决管理岗位人员年龄老化、结构断层、青黄不接的问题,以及优秀年轻干部总量不足、培养不够、本领不强的问题,加快形成有利于优秀年轻干部脱颖而出、健康成长的良好环境,为实现农发行 W 市分行高质量发展提供充足的人才干部储备和人力资源支撑。

5.2 激励措施优化可能产生的问题

任何改革都同时面临着机遇和挑战,青年员工激励措施优化作为农发行 W 市分行人力资源改革的一项重要举措,实现预期效果的同时,不可避免的将会产生新的问题,激励措施优化工作领导小组要有预见性,前瞻性,对改革可能产生的问题提前预判,做好方案调整修正,尽可能减少问题产生。

5.2.1 人力资源管理成本增加

农发行 W 市分行激励措施优化强调差异化原则,按照青年员工个体差异实施不同的激励方式,以达到满足员工需要,激发工作积极性、主动性、自觉性的目的。但是人力资源管理的核心是人,人是具有主观能动性的复杂个体,人的需要

会根据个人成长不断发展变化，低层次的需要得到满足后，自然而然会追求高层次的需要，高层次的需要也意味着更高的成本，这将增加农发行 W 市分行激励措施优化的成本。同时，在实际管理过程中，低层次的需要往往比较容易满足，如果高层次的激励措施没有达到青年员工的心理预期，容易让青年员工产生“画饼充饥”的失落感，激励措施有可能又变成了无效激励，造成人、财、物力的浪费和人力资源管理成本增加。

5.2.2 系统内部凝聚力下降

农发行 W 市分行激励措施优化研究的重点对象是在职青年员工，激励措施主要针对各个部门、各个岗位上的青年员工，容易导致将激励集中在少数有光环效应的优秀青年员工身上，可能忽视了辩证处理好选拔青年员工和用好其他年龄段干部之间的关系，产生选人用人片面追求年轻化的问题，不利于增强银行系统内部凝聚力。各年龄段员工都是农发行 W 市分行持续发展的资源和财富，尤其是老员工拥有丰富的工作经验，驾轻就熟的业务技能，广阔的人脉关系，激励措施优化中只强调青年员工积极性的调动，对老员工的考核激励缺失，容易增加他们工作的惰性，滋生倚老卖老的消极心态，甚至认为是青年员工挤占了自己的机会，产生心理的不平衡感，导致系统内部凝聚力下降。

6 结论

6.1 研究结论

面对全球经济新形势，作为现代金融行业的一个重要组成部分，农发行也进入了重要的发展机遇期，为了找准市场定位，强化政策性功能，充分发挥农业政策性银行在农村金融体系中的主体和骨干作用，总行对深化全行经营管理体制机制改革工作作出全面部署，明确了八项重点领域改革任务。人力资源管理体制改革就是其中的重要一项，逐步建立健全人力资源管理体系，选优配强各级领导班子，多渠道引进急需人才，广泛开展教育培训，人才队伍持续优化，是农发行加强现代企业管理的根本需要，是“人才立行”工作思路的基本要求。激发青年员工的热情，帮助青年成长成才，使其最大限度地发挥聪明才智和潜能，为农发行高质量发展建功立业，是实现农发行基业长青的重要基础，是农发行人人才战略中的重要环节。具体到本文研究的对象，如何实现有效激励，推动青年员工成才成长，充分发挥他们的潜力和主观能动性，是农行人力资源改革的重点和难点。本文以农发行 W 市分行青年员工作为研究对象，通过激励措施现状分析，得出以下结论：

本文研究认为，农发行 W 市分行青年员工激励措施存在薪酬激励不到位、晋升激励不健全、绩效考核激励不足、培训激励效果不佳和职业规划激励缺失的问题，导致激励措施发挥作用不强，效果差强人意。上述问题产生的原因主要是薪酬福利自主权不足、晋升渠道不透明、绩效考核流于形式、员工培训不系统和职业规划重视度不够。针对存在的问题，针对性的提出五项措施优化对策：一是从提高薪酬福利水平、健全薪酬分配制度和增加福利自主权三方面入手，健全薪酬福利制度；二是通过完善选人用人机制、拓宽员工晋升渠道、建立优秀年轻干部选育机制和创造良性退出通道，畅通员工晋升渠道；三是通过制定科学的考核考评体系和强化考核结果应用，完善绩效考核体系；四是制定系统的员工培训计划，丰富培训方式、完善培训内容和鼓励员工自主学习，提高员工培训质效；五是重视员工职业规划，帮助青年员工明确职业发展规划，把合适的人安排在合适的位置上，力争实现个人发展与集体发展一致双赢的局面。

6.2 研究展望

随着市场经济的日益发展,企业和人才的关系已经演变成了一种互相成就关系,优秀的企业是人才事业成功的载体,而卓越的人才亦会助力企业走向成功。人才作为企业重要的战略资源,已成为决定企业在市场竞争中生存发展的重要因素。本文通过对农发行 W 市分行青年员工激励措施进行个案研究,分析了青年员工激励现状,总结出现行激励措施存在的问题与成因,提出针对性措施,为农发行 W 市分行人力资源改革提供参考和借鉴。但受个人专业知识水平、工作经验等方面的局限,论文研究还存在诸多不足之处,需加以改进。

综上所述,展望如下:一方面希望激励措施优化对策实施后,农发行 W 市分行能够产生物质激励得到加强、精神激励得到补充的预期效果,同时形成长期持续的青年员工培养计划,助力农发行 W 市分行青年员工成长成才,也为我国银行业金融机构在人力资源管理机制的建设上提供一定的理论参考意义。另一方面希望研究成果有助于拓宽人才激励理论的应用领域,丰富人才激励的理论体系,为我国人力资源管理中的人才激励研究提供一定的借鉴价值。

参考文献

- [1]Anna Potekhin, Knut Blind. What motivates the engineers to patent? A study at the Chinese R&D laboratories of a European MNC[J]. The Journal of Technology Transfer, 2020, 14(57): 461-480.
- [2]Bennett, Scruggs, Woods. Surprise, Hurt and Anger as Emotional Responses to Expectancy Violations Following Feedback Messages[J]. Communication Research Report, 2020, 21(37): 1-2.
- [3]Evelina P, Pecherskaya, Tatiana M. Tarasova. Modern Aspects of the Motivation of the Staff of a Commercial Enterprise Through the Social Menu System. 2020, 03(11): 37-40.
- [4]Esther Palm, Christian Seubert, Jurgen Glaser. Understanding Employee Motivation for Work-to-Nonwork Integration Behavior: a Reasoned Action Approach[J]. Journal of Business and Psychology, 2019, (3): 1-14.
- [5]Hiroki Seta, Hiroshi Inoue. On bank's risk incentives under deposit insurance system. 2019, 06(04): 40.
- [6]Hyung-Woo Lee. Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory[J]. 2019, 48(1): 27-55.
- [7]Intertek, Intertek. Completes First Round of Testing to National Institute of Justice Standard Under the Safety Equipment Institute Certification Program in U.S[J]. Politics & Government Week, 2020, 10(04): 17.
- [8]Kupeli Ali, Kocak Mehmet, Goktepel Mehmet, Karavas Erdal, Danisan Gurkan. Role of mapping to evaluate brain aging in a healthy population[J]. Clinical imaging, 2020, 59(1): 23-28.
- [9]Kauppila OP. How does it feel and how does it look? The role of employee motivation in organizational learning type[J]. Journal of Organizational Behavior, 2018, 39(8): 45-50.
- [10]LiGe. Research on the Utilization Mechanism of High-end Innovative Talents in China[J]. Humanities and Social Sciences, 2020, 8(1): 13-17.

- [11]Rosenkrantz, Richard Duszak, Lauren P. Golding, Gregory N. Nicola. The Alternative Payment Model Pathway to Radiologists' Success in the Merit-Based Incentive Payment System[J]. Journal of the American College of Radiology, 2019, 28(4): 41-46.
- [12]加里·德斯勒. 刘昕译. 《人力资源管理》(第 14 版) [M]. 中国人民大学出版社, 2017.
- [13]韦恩·蒙迪. 谢晓非译. 《人力资源管理》(第 10 版) [M]. 人民邮电出版社 2017.
- [14]李鹏. 激励理论在人力资源管理中的有效运用[J]. 河北银行, 2020, 26(2): 25-26.
- [15]李东升. 《企业经营者激励模式的比较研究》(第 1 版) [M]. 经济管理出版社. 2020.
- [16]陈勇. 企业经营管理中激励制度优化分析[J]. 全国流通经济, 2019, 22(33): 13-14.
- [17]李晓菲. 企业新生代员工激励方法优化研究[J]. 商场现代化, 2019, 12(18): 38-39.
- [18]博恩·崔西. 赵倩译. 《激励员工效率倍增法则》(第 1 版) [M]. 中国科学技术出版社. 2020.
- [19]付彧. 基于岗位管理的薪酬分配激励方法[J]. 经济研究导刊, 2019, 8(15): 124-125.
- [20]杜丽娟, 熊佳. 浅析国企员工激励机制存在的问题及对策[J]. 中外企业家, 2020, 7(03): 103.
- [21]唐于红, 张红梅, 张淑贞. 薪酬分配公平感、外在工作机会感知与员工离职意愿[J]. 财会通讯, 2019, 54(03): 118-122.
- [22]唐丽均, 杨佩月. 内外协同视角下新生代员工“游戏式”管理研究[J]. 领导科学, 2020, 14(02): 67-70.
- [23]谭建伟, 史娇娇, 孙丽璐. 情绪劳动策略对新生代员工离职意愿的影响: 工作嵌入中介效应[J]. 重庆理工大学学报(社会科学), 2018, 43(02): 71-77.
- [24]牛嵘嵘, 徐雨晴. 企业新生代员工管理调查研究[J]. 价值工程, 2019, 8(29): 143-145.

- [25]李涛涛. 激励机制在企业管理中的应用[J]. 中国商论, 2019, (08):13.
- [26]连军. 如何加强基层团队建设增强团队凝聚力[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2019, 5(12):35-36.
- [27]刘心慧. 论激励制度在企业人力资源管理中的应用[J]. 北方经贸, 2019, 43(04):138-139.
- [28]吕际荣. 90 后新生代知识型员工管理措施探析[J]. 老字号品牌营销, 2019, 18(05):73-74.
- [29]卢岳斌. 基于马斯洛需求层次理论的银行青年员工激励机制研究[J]. 经济师, 2018, 23(11):271.
- [30]高凌. 情感驱动力视角下新生代员工激励模式研究[J]. 商场现代化, 2019, 11(22):85-86.
- [31]槐茜. A 公司人才流失问题研究[J]. 经济师, 2020, 21(10):268-269.
- [32]黄坚. 自我决定理论视角下的 90 后新生代员工激励策略研究[J]. 现代商业, 2020, 35(14):72-73.
- [33]黄坚. “90 后”新生代员工人力资源管理创新研究[J]. 商讯, 2020, 12(08):178-179.
- [34]敬文基. NJ 农商银行人员流失改善建议[J]. 中国集体经济, 2020, 5(17):122-123.
- [35]蒋凤娟. 新生代员工个人—组织价值观匹配对离职倾向的影响研究——有调节的中介作用[D]. 合肥工业大学, 2019.
- [36]张彦君. 论述国企人力资源管理问题及解决对策[J]. 中外企业家, 2019, 8(09):23.
- [37]张佳焕. 90 后新生代员工的激励对策探讨[J]. 新商务周刊, 2019, 17(04):178.
- [38]沈成. 防范企业核心员工流失的对策思考[J]. 河北企业, 2020, 31(10):53-54.
- [39]陈梦覃, 丁俊武. 我国新生代知识型员工的有效激励对策[J]. 人才资源开发, 2020, 9(07):70-71.
- [40]曹景杰, 谢宇斌. 基于需求层次理论的员工激励制度研究[J]. 商讯, 2019,

29(30):191.

[41]常永亮,李睿,李如楠.基层银行团队建设绩效激励效果论——基于双因素理论的视角[J].河北金融,2020,16(02):32-35.

[42]严雯.“95后”新生代员工激励机制研究[J].西部皮革,2020,2(08):58-59.

[43]于换军.提升激励机制与员工需求匹配度的艺术[J].领导科学,2019,37(24):34-35.

[44]王静.国有企业人才发展建设困境与对策研究[J].企业改革与管理,2020,7(19):106-108.

[45]王红.商业银行薪酬激励现状及其优化对策[J].企业改革与管理,2019,13(21):73-74.

[46]王光超.AB银行X支行人员流失分析[D].江西财经大学,2019.

[47]万舒琪.中小企业员工激励策略探析——基于马斯洛需求层次理论[J].纳税,2019,3(11):04-05.

[48]完颜红兵,侯峻,杨建梅.国有企业科研核心人才激励管理研究[J].企业改革与管理,2020,22(03):103-104.

附 录

青年员工激励措施调查问卷

亲爱的同事：

您好，为了准确了解当前农发行 W 市分行青年员工对激励措施的看法，我们组织这次问卷调查。调查不记姓名，答案也没有对错之分，只用于研究分析。请您如实回答您的实际情况和真实想法。

请您在与您实际情况或想法最一致的选项前的“○”内划√。

感谢您的参与和支持！

第一部分：基本情况

1. 性 别：男 女
2. 年 龄：25 岁及以下 26-30 岁
31-35 岁 36-40 岁
3. 政治面貌：中共党员 共青团员
民主党派 群众
4. 最高学历：硕士 大学本科
大专及以下
5. 所在单位：市分行机关
县（区）支行
6. 行 龄：3 年以下 3(含)-5 年
5(含)-10 年 10 年(含)以上
7. 岗 位：财务会计岗 信贷业务岗
信息科技岗 法律合规岗
管理岗 综合行政岗
8. 您的职级：正处级（含专业岗位）
副处级（含专业岗位）
正科级（含专业岗位）
副科级（含专业岗位）

○执行经理（含专业岗位）

第二部分：激励措施满意度调查

1. 您对农发行提供的薪酬福利水平的满意度？
○非常满意 ○比较满意 ○满意 ○比较不满意 ○非常不满意
2. 您认为工作努力一点或松懈一点对您的薪酬福利有影响吗？
○影响很大 ○影响比较大 ○影响不大 ○没有影响
3. 您觉得目前的薪酬福利水平与自身预期相比如何？
○高于期望水平 ○符合期望水平
○低于期望水平 ○不关心薪酬福利水平
4. 您目前的薪酬水平能够很好反映您的能力和业绩？
○完全能够 ○基本能够 ○基本不能够 ○完全不能够
5. 您认为现有的薪酬结构是否需要优化？
○非常需要 ○比较需要 ○需要 ○不需要 ○完全不需要
6. 您认为在农发行工作出色是否有足够的晋升机会？
○完全能够 ○基本能够 ○基本不能够 ○完全不能够
7. 结合目前的实际情况，您想获得晋升吗？
○想，自己很适合也应该获得晋升
○想，但是以自己的能力和经验，尚不足以获得晋升
○不想，涨工资就行了，晋不晋升无所谓
○不想，做好本职工作就行了，没有晋升欲望
8. 您认为目前的晋升渠道主要是？
○以工作年限为依据 ○以工作能力为依据
○以人际关系为依据 ○以晋升考试成绩为依据
9. 您认为目前的晋升制度那些地方应该改革？
○晋升制度公平公正 ○晋升渠道科学合理
○晋升信息实时公开 ○晋升过程与能力相符
10. 当您长时间得不到晋升机会，或晋升机会被其他同事争取到时，你会？

- 考虑换部门或岗位
 - 考虑跳槽
 - 得过且过
 - 向领导反映自己的需求，希望得到其他机会
11. 您对目前经营绩效考评办法的总体评价是？
- 非常满意
 - 比较满意
 - 满意
 - 比较不满意
 - 非常不满意
12. 您对农发行绩效考核机制了解程度？
- 非常了解
 - 基本了解
 - 一般
 - 不太了解
 - 完全不了解
13. 您认为目前的绩效考核能体现您实际的工作价值吗？
- 完全能体现
 - 基本能体现
 - 基本不能体现
 - 完全不能体现
14. 农发行目前的绩效考核制度对您有激励作用吗？
- 作用很大
 - 作用比较大
 - 作用不大
 - 没有作用
15. 您认为目前的绩效考核方案哪些地方存在不合理需要调整？
- 绩效考核指标
 - 指标权重设定
 - 绩效评价机制
 - 绩效考核标准
16. 您对当前培训工作的看法是：
- 培训机会比较多，很有收获
 - 有一些培训机会，但针对性不强
 - 很想参加培训，但机会太少
 - 培训流于形式，效果差
17. 你认为目前为员工提供的培训是否满足工作的需要？
- 完全能够满足
 - 基本能够满足
 - 基本不能满足
 - 完全不能满足
18. 您最希望选择哪种培训形式？
- 脱产学习
 - 短期面授培训班
 - 网络培训
 - 在岗学习、师傅带徒弟
 - 举办业务技术比赛，以赛代训
19. 您希望培训时间安排在？
- 周末
 - 随机进行，尽量不要占用员工的休息时间

- 周一到周五的某个固定时间
- 其他时间
20. 您认为当前培训制度应该从哪些方面进行调整?
- 调整培训时间 增加培训机会
- 增加技能培训 提升服务意识培训
21. 您对自己未来的预期是?
- 与农发行同在 看农发行发展再定
- 寻找机会跳槽 没有明确的目标
22. 您最有可能因为以下什么原因选择离职呢?
- 薪酬福利制度不健全 职业晋升不明朗
- 不能实现自我价值 工作压力大 生活困难无法解决
23. 您认为农发行对青年员工未来职业生涯规划是?
- 无任何职业生涯规划
- 有固定的职业生涯规划模式
- 能够结合员工实际情况进行职业生涯规划
- 其他
24. 您认为农发行的改革发展规划能否对您产生激励作用?
- 特别能 比较能 一般 不太能 基本不能
25. 您现在最希望实现的目标是什么?
- 晋升专业岗位职务 晋升领导职务
- 提高收入 调换工作岗位 解决生活上的后顾之忧

其他意见和建议: _____

再次感谢您的合作!

后 记

光阴似箭，日月如梭，两年多的 MBA 研究生求学即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。经过一年左右的时间，我顺利完成了论文撰写。首先，要特别感谢我的论文指导老师荆炜教授，从选定题目，到修定开题报告，再到搭建整体框架，设计调查问卷，内容撰写修改等等，每一个环节，都离不开导师的悉心教导和帮助。其次，要感谢兰州财经大学 MBA 学院的所有任课老师们，你们在课堂上传授的相关专业知识是我完成论文写作的基础所在。最后，衷心感谢在百忙之中评审我的论文并提出宝贵意见的各位专家及老师。

作者：黄小芹

2022 年 3 月 18 日