

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 武威农商银行薪酬管理制度改进研究

研究生姓名: 吕彩霞

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 企业管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明,我所呈交的论文为我个人在导师的指导下完成的科学研究工作并
获得的研究成果。尽我所知,除文中特意予以阐明和致谢的地方以外,文章中并
不涉及他人曾经发布或写作过的成果。与我一起工作的同志,对本研究中做出的
所有贡献都已在文章中作了具体的阐述和并致以了感谢。

学位论文作者签名: 吕彩霞 签字日期: 2022年6月16日

导师签名: 林艳 签字日期: 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人已充分理解了学校关于保留、使用硕士学位论文的各项规定,同意
(选择“同意”/“不同意”)以下事项:

- 1.学校有权保留本毕业论文的复印件和光盘,并鼓励毕业论文被自由检索和
借阅,也可能使用影印、缩印或扫描文件等打印技术手段存储、整理的学位文章;
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电
子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库,传
播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名: 吕彩霞 签字日期: 2022年6月16日

导师签名: 林艳 签字日期: 2022年6月16日

**Research on development Strategy of
Research on the improvement of salary
management system in Wu Wei rural
commercial banks**

Candidate: Lv Caixia

Supervisor: Lin Yan

摘要

近年来,由于互联网金融的快速发展,加上国家放宽外资金融机构的进入门槛,同时,经济下行期银行业受到经济不景气影响导致不良攀升,而金融产品同质化现象比较严重,这些原因共同导致银行业的业绩增长乏力。如何通过薪酬管理制度的改进和完善,充分调动人员工作的积极性与主动性,是增强银行竞争力的重要路径之一。

本文以武威农商银行为研究对象,在总结了大量国内有关研究论文的基础上,通过设计调查问卷,对武威农商银行目前在薪酬管理制度这一体系方面存在的主要问题加以了分析,并发现目前武威农商银行在薪酬管理体系方面存在的主要问题有:薪酬缺乏内部公平性;绩效分配不科学;福利发放力度不够;薪酬管理理念与用人制度相对落后。之后通过访谈调查了解了问题存在的具体原因,最后以公平、公开、制度化为原则,通过学习和借鉴相关文献资料、分析总结相关企业的成功经验,运用需求层次理论、成就需要理论、目标设置理论、公平理论,度提出相关建议:提升薪酬水平的内部公平性;完善激励性薪酬考核制度;健全对武威农商银行改进薪酬管理制福利制度,树立先进的薪酬管理理念,最终的目的在于在武威农商银行探索和完善薪酬管理制度、提高武威农商银行的市场竞争力,同时为其他农商银行薪酬管理制度改进提供经验借鉴。

关键词: 武威农商银行; 薪酬管理; 改进

Abstract

In recent years, due to the rapid development of Internet finance and the relaxation of the entry threshold for foreign financial institutions, at the same time, the banking industry is affected by the economic recession, which leads to the increase of non-performing loans, and the homogenization of financial products is serious. These reasons jointly lead to the weak performance growth of the banking industry. How to fully mobilize the enthusiasm and initiative of staff through the improvement and perfection of compensation management system is one of the important ways to enhance the competitiveness of banks.

In wuwei rural commercial Banks as the research object, in the summary, on the basis of a large number of domestic related research papers, by designing questionnaire, the wuwei rural commercial Bank in the compensation management system main problems of this system are analyzed, and found that the current wuwei agri-businesses bank in terms of compensation management system the main problems are: lack of internal justice; Unscientific performance distribution; Inadequate welfare provision; After the salary management concept and employment system are relatively backward, the specific reasons for the problems are understood through interviews and surveys. Finally, based on the principle of fair and open system, the successful experience of relevant enterprises is analyzed and summarized by learning and referring to

relevant literature and materials, and the achievement needs theory goal setting theory is applied in hierarchy of needs theory In fairness theory, some suggestions are put forward: improving internal fairness of salary level; Improve the incentive salary assessment system; The ultimate purpose is to explore and perfect the compensation management system in Wuwei Rural Commercial Bank to improve its market competitiveness and provide experience for other rural commercial banks to improve the compensation management system.

Keywords: Wuwei Rural Commercial Bank; compensation management;
incentive improvement

目 录

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1 绪 论 | 1 |
| 1.1 研究背景 | 1 |
| 1.2 研究目的和意义 | 2 |
| 1.2.1 研究目的 | 2 |
| 1.2.2 研究意义 | 3 |
| 1.3 国内外研究现状 | 4 |
| 1.3.1 国内研究现状 | 4 |
| 1.3.2 国外研究现状 | 5 |
| 1.4 研究内容与思路 | 6 |
| 1.4.1 研究内容 | 6 |
| 1.4.2 研究思路 | 7 |
| 1.5 研究方法 | 7 |
| 2 相关概念及理论基础 | 9 |
| 2.1 相关概念 | 9 |
| 2.1.1 薪酬 | 9 |
| 2.1.2 薪酬管理 | 9 |
| 2.1.3 薪酬水平 | 10 |
| 2.2 理论基础 | 10 |
| 2.2.1 需要层次理论 | 11 |
| 2.2.2 成就需要理论 | 13 |
| 2.2.3 目标设置理论 | 14 |
| 2.2.4 公平理论 | 14 |
| 3 武威农商银行薪酬管理满意度现状调查及问题分析 | 16 |
| 3.1 武威农商银行基本情况概述 | 16 |
| 3.1.1 武威农商银行介绍 | 16 |
| 3.1.2 员工队伍 | 17 |
| 3.2 武威农商银行薪酬管理满意度调查 | 17 |
| 3.2.1 武威农商银行薪酬管理制度简介 | 18 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 3.2.2 问卷内容的设计 | 19 |
| 3.2.3 问卷的发放 | 20 |
| 3.2.4 问卷内容的整理 | 21 |
| 3.2.5 访谈调查设计与实施 | 25 |
| 3.2.6 访谈内容整理与分析 | 27 |
| 3.3 武威农商银行薪酬管理制度存在的问题及其成因分析 | 28 |
| 3.3.1 内部公平性缺乏导致员工工作积极性不高 | 28 |
| 3.3.2 绩效分配不科学导致达不到激励效果 | 30 |
| 3.3.3 福利发放力度不够导致员工满意度低 | 31 |
| 3.3.4 管理理念相对落后导致员工缺乏方向感 | 33 |
| 4 武威农商银行薪酬管理存在问题的改进对策 | 34 |
| 4.1 武威农商银行薪酬管理制度改进的原则与思路 | 34 |
| 4.1.1 改进原则 | 34 |
| 4.1.2 总体改进思路 | 34 |
| 4.2 提升薪酬水平的内部公平性 | 35 |
| 4.2.1 设置能力等级工资制 | 35 |
| 4.2.2 合理评估岗位价值 | 36 |
| 4.2.3 完善权责对等制度 | 36 |
| 4.3 完善激励性薪酬考核制度 | 37 |
| 4.3.1 调整企业的薪酬结构 | 37 |
| 4.3.2 针对各岗位制定可量化的考核指标 | 37 |
| 4.3.3 组建专门的绩效考核小组 | 38 |
| 4.4 健全福利制度 | 39 |
| 4.4.1 在企业能力范围内提升福利水平 | 39 |
| 4.4.2 启动弹性化的福利制度 | 39 |
| 4.4.3 建立具有长效激励的福利制度 | 40 |
| 4.5 树立先进的薪酬管理理念 | 41 |
| 4.5.1 管理理念要以人为本 | 41 |
| 4.5.2 管理理念要与时俱进 | 42 |
| 4.5.3 管理理念要推动企业与员工共同发展 | 42 |
| 5 实施保障 | 44 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 5.1 组织保障 | 44 |
| 5.2 制度保障 | 44 |
| 6 研究结论与展望 | 46 |
| 6.1 研究结论 | 46 |
| 6.2 研究展望 | 46 |
| 参考文献 | 47 |
| 致 谢 | 50 |
| 附 录 1：武威农商银行薪酬满意度调查问卷 | 51 |
| 附 录 2：武威农商银行薪酬管理问题访谈提纲 | 53 |

1 绪论

本部分重点从企业薪酬管理的相关研究背景着手，在对国内专家与学者的研究成果进行总结的基础上，又参考了国外部分专家学者的研究成果，从而对本章的研究重点与研究方法的进行了铺垫。

1.1 研究背景

当前，国内宏观经济形势的日趋变幻日益明显，网上金融服务潮流正在蓬勃发展，并且由于宽带提速，移动互联网发展以及手机的普及使得网上金融服务的发展日新月异。第三方支付、P2P 网络借款、大数据金融、社会众筹和第三方网络数据服务网络平台等各种新兴服务模式的涌现，使得网上服务已开始渗入人们生活的各个方面，目前，以支付宝、微信等为代表的国内网上金融服务公司正在蓬勃发展，这些第三方支付市场发展比较成熟，竞争也越来越激烈。这些网络金融机构一方面给银行业发展带来了发展的活力，同时，对银行业的冲击也愈来愈大，因此，金融监管体系也将面临着全新的挑战，为了更好的适应内外部环境及金融市场制度的变革，国内外各大商业银行都在争先增强核心竞争力、完善公司的内部管理体系，增强公司的市场竞争力，这是应对经济形势变化，提升抗风险能力的重要业务方向。

在我国市场经济条件下，各地的城市商业银行及农村商业银行规模逐渐壮大，尽管相对于国有银行及全国性股份制银行来说，农村商业银行更熟悉当地的市场经济发展，但是随着国有银行及全国性股份制银行实力的逐渐增强，银行业之间的竞争日益加剧，归根结底，银行业之间的竞争就是人才的竞争。在人力资源争夺和日趋激烈的市场竞争中，谁能获得机会并留下一个优秀的、具有竞争性的优秀员工队伍，谁就能在经济竞争中占据主动，并促进优秀员工努力实现组织目标，从而提升组织绩效。所以，要增强中小企业的核心竞争力，我们面对的第一个问题就是建立科学有效的薪酬管理体系，制定科学合理的发展战略和有效的薪酬激励机制，从而更好地为商业银行的发展提供相应的制度保障。

武威农商银行作为甘肃省农村信用社重要的分支机构和当地重要的农村商

业银行，承担着省联社在当地业务开拓的重要任务，同时作为商业金融机构承担服务地方经济，推动地方社会发展的重要使命。面临日益激烈的市场竞争，武威农商银行在业务发展方面面临的压力越来越大，与此同时，企业软实力提升的迫切性也越来越高，这其中就包括武威农商银行薪酬管理制度改进的问题。从国内范围来看，随着金融变革逐渐步入深水阶段，市场竞争也较以往更加活跃，在此背景下，怎样通过完善的薪酬管理体系提升公司绩效水平仍有待进一步研究探索，因此本文将以武威农商银行的薪酬管理系统为研究对象，通过系统地分析现阶段在薪酬管理工作中面临的问题，并运用绩效管理的有关理论知识，为改进武威农商银行薪酬管理制度提供一些解决方案。

1.2 研究目的和意义

本文着重研究武威农商银行薪酬管理制度中存在的问题，通过存在问题背后的原因分析，帮助武威农商银行改进薪酬管理制度，切实发挥薪酬的激励作用，帮助其长远发展。

1.2.1 研究目的

本文的研究目的主要有以下几点：

（1）通过问卷调查，发现和梳理武威农商银行薪酬管理制度存在的问题

在当前金融市场竞争压力加剧的形势下，武威农商银行管理层工作重心主要放在完成上级考核目标和提高全行的利润上，对薪酬管理制度的改进缺乏充分的认知和足够的重视，本文采用问卷调查等方法，通过分析问卷调查结果，发现梳理武威农商银行在薪酬管理制度方面存在的一系列问题。

（2）提高武威农商银行对薪酬管理制度改进重要性的认识

本篇文章主要通过系统分析武威农商银行薪酬管理制度现状，通过问卷调查及实地调研对武威农商银行员工进行薪酬满意度调查，诊断出目前武威农商银行在薪酬管理制度中存在的问题主要有：薪酬缺乏内部公平性；绩效分配不科学；福利发放力度不够及薪酬管理理念相对落后等，通过发现问题，对问题存在的原因进行分析，从而提高武威农商银行对薪酬管理制度改进重要性的认识。

(3) 对武威农商银行薪酬制度进行优化设计

遵循薪酬设计的原则，在对武威农商银行现有薪酬制度全面诊断的基础上，通过发现武威农商银行薪酬管理制度中存在的问题，从不同的方面提出意见建议，探索制定出武威农商银行薪酬制度改进的详细策略，从而使武威农商银行薪酬制度得到优化。

(4) 通过改进薪酬管理制度，提高武威农商银行市场竞争力

企业中竞争的核心问题，归根结底是人员这一资源竞争，通过设定科学合理的激励机制才能较好地调节公司员工的主观积极性，从而更好地调节人员的岗位激情，进而让人员的工作潜力得以更有效的发掘，不断地对客户群体进行业务开拓和探索，提高行业的市场占有率，从而推动员工和企业不断迈向新的台阶，本文在分析武威农商银行薪酬管理制度的基础上，探讨在武威农商银行改进薪酬管理制度，为增强武威农商行市场竞争力奠定良好基础。

1.2.2 研究意义

本文的研究意义主要有以下几点：

(1) 为薪酬管理相关理论在武威农商银行薪酬管理中的实际应用进行探索

本文通过分析研究武威农商银行薪酬管理制度现状，结合“需要层次理论、成就需要理论、目标设置理论、公平理论”等基础理论，探索理论在实践中的应用，特别是在改进武威农商银行薪酬管理制度中的应用，尽可能使武威农商银行薪酬管理制度的考核与应用方法科学合理、富有成效。

(2) 为武威农商银行改进薪酬管理制度提供参考

只有合理有效的薪酬制度才能有力的吸引人才，以此来维护商业银行的核心竞争力，更加深入、更加全面的研究农村商业银行的薪酬管理，是提高农村商业银行的综合实力及市场竞争力的有效手段和方法。本文通过有针对性的解决薪酬管理制度中存在的问题，为武威农商银行提高薪酬管理制度提供参考。

(3) 为甘肃农信系统内其他农商银行解决类似问题提供经验借鉴

随着我国金融业的全面放开，人才的功能在单位日益突出，主观能动性日益重要，如果仅仅借助外力来管理人员显然行不通，一定要将员工作为公司的一个整体，让它产生了独特的功能，从而利用薪酬激励机制让员工认识和认可

公司目标，理解并追随公司目标，将公司目标变成员工的信仰，以此转化激励机制，促使公司员工为之奋斗，增强公司的凝聚力，实现与公司荣辱与共的强烈意识。在共同的公司目标下，合理的薪酬激励机制可以使员工激发出最佳的创造力，给公司带来更大的价值。本文通过薪酬制度的改进研究为其他农商银行提供薪酬管理中存在的类似问题的解决办法，从而提升农村商业银行的市场占有率。因此，分析武威农商银行薪酬管理制度可以为甘肃农信系统以及其它农商银行提供可借鉴经验，对推动农商银行健康发展具有实际价值和现实意义。

1.3 国内外研究现状

为尽可能深入全面的掌握所研究问题的国内研究状况，参阅了大批有关书籍参考资料，并从万方数据库、我国信息网、IEEE 等学术门户网站上搜索了大批关于薪酬管理的科研论文，对薪酬管理在国内的研究状况有了一定的认识，下面结合文章研究目的从国内外两个方面对已有文献进行了梳理。

1.3.1 国内研究现状

(1) 关于薪酬结构的研究

姜爱林教授(2015)认为现行工资结构并不符合当前市场经济体制，对国有企业在市场框架下的发展壮大产生了阻碍，优化工资结构势在必行。高拾庆(2018)认为合理评价岗位职责与任职资格，通过仔细观察各职位的工作内容、工作强度、风险因素等，构建完整岗位职责描述系统，并认真对待岗位与任职资格，依据工作评价结果，优化工资构成，并结合一些重复的工作内容、相同的工作强度和相同的工作风险系数，按照岗位工资变动较多、但工资标准变动又较小的职位薪酬级别，编制出薪酬层级较低，但覆盖范围广泛、较宽泛的薪酬等级制度，以实现职工只要肯努力工作，就能达到岗位与任职资格，并依法执行岗位职责，将会在较广泛的薪酬级别范围内，有很大的薪酬水平变动，以激发员工的工作积极性。杨亿坤(2018)在论述全面薪酬时强调，薪酬体系不仅包括基本薪酬、绩效薪酬、加班薪酬、长期薪酬和福利，同时还包括那些难以用货币来衡量的形式，如人际关系、决策机会、工作的挑战等等。

(2) 关于薪酬影响因素的研究

吕桂红(2020)认为为了减少人才的流动,增强企业的向心力和凝聚力,必须积极改进薪酬管理模式。贾瑞乾(2013)认为只有工作年限对货币型要素及薪酬总体激励程度有显著的影响,其它四个控制变量(性别、年龄、学历和岗位)对各分类要素及薪酬总体激励程度没有呈现出显著的影响作用。赵海(2017)指出:“一般来说,员工的工资包括:基本工资(即基本工资或底薪)、奖励、红利、生活补助、福利等”。裴建强(2018)认为公司薪酬是指员工在公司得到的报酬。薪酬管理工作,是鼓励管理人员充分发挥积极性作用,并推动其发挥作用,同时使人员待遇和组织目标有机融合的一系列管理工作活动。

(3) 薪酬管理对企业及员工意义的研究

赵曙明(2017)则指出,知识型工人成为一个崇尚自主权、个体化、多样性和创造精神的人群,更有机会从工作本身中寻找满足。企业的信任更多地是对自身的企业而不是对员工,因为企业有自己的利益和价值功能,因此员工能否进入企业是一种自由选择而非强迫的问题。胡红梅(2019)则认为人力资源管理已成为公司发展的瓶颈,因此现在企业必须根据自身目的,在科学合理的人才薪酬体系设计的基础上,将最先进的人力资源管理薪酬理论、工具,与公司管理实际情况有效融合,设计出一个有效的人才薪酬体系,以尽快形成最有效的人才绩效管理制度。龚雨欣(2019)认为,员工与公司之间产生的互动不仅有物质上的,也有心理方面的,公司员工不但关注为公司所带来的工资与待遇,也关注自身生活在公司层面上的东西,如发展机遇、工作环境、也关注心理期望的满足。

1.3.2 国外研究现状

(1) 关于薪酬激励理论的研究

Andrew Maslow(2016)认为“在各种不同的时期人们体现出来的对多种多样的需求的急切程度是截然不同的,激发人行为的原因和动机必须要找到人最急切的需要是什么”。管理学视野下的工资机制研究,始于美国管理学之父泰勒对工资的深入研究。Lijia Shi, Jing Xie, Zhifeng Gao(2018)在关注到了薪酬具有奖赏功效的同时,也分析了如何合理运用金钱的奖赏功效,以及运用职业分析和职位评价的方法探索建立合理的工资制度。从心理学与动物行为学

视角对薪酬理论的探究则大多聚焦于激励理论上，即从社会心理学视角探讨人类对事物的感兴趣程度。这里首当其冲的是亚伯拉罕·马斯洛的需求分层学说，以及弗雷德里克·赫茨伯格的动机-健康学说等。而彼得则在他的“分类方法和工资管理”中认为，支付方法的设计目的是为了平等与正确地支付工资。薪资方案的基本功能是为公司创造一个可以吸纳并保留优秀员工的薪资架构。亚当斯密，指出影响并判断工资分配公正的评判准则，和实际公平没多大关联，而且大多源自于人的主观评判。

(2) 关于薪酬制度改革的研究

Veen-Dirks P V, Wijn M (2015) 认为“基础工资机制是基于在机构中工作的相对价值来确定某个岗位的薪酬范围，一个良好的基础性工资机制的关键，也就是组织内各个岗位的相对工资范围”。Stephanie G. Ward (2013) 把薪酬策略界定为“在特定条件下对组织发展有深远影响的一些重大的支付选择。近年来，近年来，美国公司的薪资管理方式出现了许多变革，涉及可变工资、自助福利、个人发展机会，以及心理薪酬。而且，由于这种工资模式大多更关注于雇员的心理需要，因此工资的内容也由直接的货币工资逐渐延伸至间接的货币工资和非货币工资。Farah Liyana Bustamam(2014) 认为，底薪体系是根据组织中岗位的相对价格来决定具体岗位的薪酬范围的，一个良好的底薪机制的关键是明确了组织内各个岗位的不同薪酬范围。Farah Liyana Bustamam (2014) 认为基本工资系统是基于组织中职位的相对价值来确定具体职位的工资范围的，一个健全的底薪制度的关键是确定组织内不同职位的不同工资范围。

1.4 研究内容与思路

本节具体介绍了研究的内容及相应的研究思路。

1.4.1 研究内容

本文主要研究内容是以武威农商银行作为研究对象，探寻薪酬管理问题的解决办法和改进措施。首先，通过分析和运用有关概念与理论，为论文提供了理论基础；其次是通过发布调研问卷，对调查成果进行大数据分析，以查找武威农商银行绩效管理体系的主要问题，并且剖析问题形成的成因所在；再次根据调

查发现的问题，运用相关理论和依据现实状况为武威农商银行薪酬提出改进措施；最后得出研究结论和对本论文的展望。

1.4.2 研究思路

该文以问卷法和访谈法为主要的调研方式，并结合文献研究和实地调查法，通过现象的剖析，查找问题成因，从而提出改善对策，调研思路如图显示。

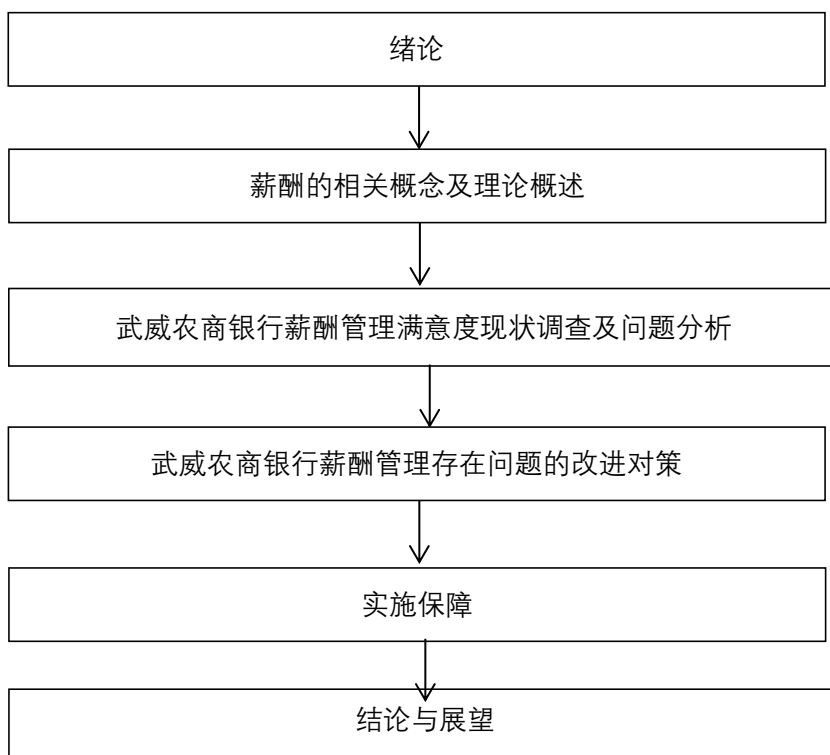


图 1.1 研究思路图示

1.5 研究方法

针对研究的内容和所要解决的实际问题，论文主要采用以下研究方法。

(1) 文献归纳法

通过大量的查阅国内外专家和学者在薪酬管理理论这一方面的研究成果，梳理薪酬管理制度改进的诸多措施和解决方案，并结合武威农商银行的实际情况，探索改进武威农商银行薪酬管理制度的具体策略。

(2) 问卷调查法

论文以武威农商银行为具体的调研对象，通过发布调研问卷，深入了解武

威农商银行在薪酬管理体系方面所存在的现实问题，对目前的薪酬管理体系做出了全面分析，并根据经济学有关理论分析了出现的实际问题以及形成问题的具体成因，并有针对性的提出了解决方案。

（3）实地调研法

本文针对武威农商银行薪酬管理存在的问题进行了实地调研，在调研前期做了充分的准备，深入企业了解了武威农商银行组织结构、人员及薪酬管理方面的详细资料，保证了薪酬管理制度改进的研究具有实质性的一手资料。

2 相关概念及理论基础

为了更好的便于研究的展开，本章主要介绍了薪酬管理相关概念及相关的理论基础。

2.1 相关概念

本部分主要介绍了薪酬、薪酬管理、薪酬水平三个概念。

2.1.1 薪酬

美国知名薪酬管理专家米尔科维奇(2002)以价格交换视角将薪酬管理定义为，员工通过成为雇主社会关系中的任何一方，而取得的所有其他货币总收入和所有具体实际的公共服务与社会福利的总额，葛玉辉，许丹，王建军(2011)认为劳动报酬在实质上，即雇员通过提供公共服务或进行管理工作所获得的所有外在报酬的总额，分为钱币性与实物兴劳动报酬，也包含了外在的非财政性劳动报酬。目前，研究者们对工资的概念有广义与狭隘之分。广义的工资涵盖了员工所取得的内在形式的工资，如参与集体决策权、较好的发展机会等，这是员工自我价值实现的一种方式。狭义的工资则仅包含了职工取得的所有货币收入，不包含所有具体的服务与待遇。

根据目前管理学理论以及一般公众对工资本质的认识，论文主要从管理学的视角包括了团队管理和自我管理二种方面的考虑，认为以赵曙明(2018)对工资概念最适合本文研究目的：企业按照人员完成的工作任务、所做出的贡献和绩效程度，根据人员的职业能力、才能以及处于对雇员工作的激励性考虑二提供给雇员的货币、实务和福利、服务等总和。

2.1.2 薪酬管理

刘昕(2007)认为薪酬管理是指公司制订的科学合理的薪酬核发管理制度及体系，苒建强(2018)则认为，薪资管理体系涉及对不同人员的薪酬规范、薪酬的具体构成、核发薪酬的政策、薪酬核发方式与原则、对该人员的工作评估机

制与薪酬评估机制等。本文认为苒建强对薪酬管理的认识最符合本文的研究目的。

不同的公司都有不同的薪酬模式，但薪酬管理工作仍然是公司管理工作的主要部分。而薪酬管理工作是公司人力资源管理的主要内容之一，尤其是在当前新的经济发展背景下，公司人力资源管理制度的质量将对公司的发展前景产生重要的影响。职工待遇和公司经济效益息息相关，也是公司品牌价值的主要反映。但是，在市场经济发展的过程中，公司的环境和竞争环境也在不断发展和改变，工资管理的问题也开始显现出来。这种问题的出现造成了人员的大规模流动，这不但给公司造成了很大的经济损失，而且危害着公司未来的可持续发展。

一般将薪酬内容主要分为两个方面，一是薪酬制度设计，二是薪酬的日常管理工作，其中薪酬制度设计主要涉及了工资构成、工资结构和薪资层次设定三方面的内容，在此基础上，本篇重点从薪酬制度设计和薪酬的日常管理工作二方面展开了论述，系统地分析了人力资源薪酬管理工作的重要性，深入研究了薪酬管理工作所面临的问题，并给出了有针对性的解决办法，期望通过本文的研究为人力资源薪酬管理的改革与创新做出积极的贡献。

2.1.3 薪酬水平

赵军(2016)认为认为薪资水准是指企业中所有岗位和员工的人均薪资水准，体现了企业薪资的外部实力。薪资水准体现了企业薪资相对于本地市场和竞争者薪资的绝对值。它直接影响到雇员的市場吸引力以及企业的薪酬竞争力，其数学公式是： $薪资水准 = 工资金额 / 雇员数量$ 。

薪资水准有各个阶段的分类标准，它既可能是指某一时期某一国家、区域、政府机关人员或公司职员的平均工资水平，也可能是指某个特殊职位群体的平均薪资，而企业人员薪资水准则主要是指以公司人员平均值计的总薪资水准，其中包含了时点的平均值或时间的平均值。

2.2 理论基础

本部分分别就需要层次理论、成就需要理论、目标设置理论进行了详细的

介绍。

2.2.1 需要层次理论

马斯洛于 1943 年发表的《人们行为动机的基本理论》一书中阐述了需要阶段论。这一学说主要由以下三种基本假定所组成:人要生存, 他的需要就可以直接影响他的行动, 而唯有尚未完成的需要才能直接影响行动, 已经完成过的需要就无法作为行动刺激手段和工具。马斯洛认为人的需求按照意义和层次性排成了相应的顺序, 由最基本的(如食品和房屋)到复杂化的(如自我实现)。当人的某一层面的需求获得了最低层面的满足之后, 才会渴望更高一层的需要, 并如此逐层提高, 从而形成了推动人不断努力的内部心理动机。

马斯洛将人的基本需要界定为五大重要阶段:生理学的要求、安全感的要求、归属感与爱的要求、自尊心的要求、自身完成的要求。其中生理学要求是人体最本原、最基础的要求之一, 如饮食、服装、居住、卫生保健等。如果不满足, 将有生命危险。这就是说, 作为人性最强大的必然的最底层要求, 却是驱使人们前行的巨大力量。

生命安全必须规定劳动健康、职务健康、生存稳定性、期望避免灾害、期望对未来有保护等, 生命安全需求一般来说比生理需要较高一级, 因此在生理需要得到满足后就要必须保证生命安全这一需要。每一位在现实中生存的人, 就会形成对安全感的渴求、自我的渴求、防御的强大的渴求。归属与关爱的需求, 是指个人所希望获得家人、组织、亲友、同学等的关心爱护与理解, 是社会个人对友谊、信赖、温情、爱心的基本需求。交往的要求比人的生理身体与安全要求更精细、更难捉摸。因为交往的要求和个别性情、个人经历、生活地域、种族、生活习惯、宗教等均有关联, 而这些要求是人们无法察悟, 也无法衡量的。尊严需要也包含了自尊心、他尊及其权利欲三类, 包含了自身尊严、自身评价和尊严的他人。出于这种需求, 人们希望将本职工作做得好, 也渴望引起他人注意, 并借以向自己炫耀, 也希望有发展的机遇、有出头的机会。显然, 尊重的基本需求很少可以获得充分的满足, 而基本上的满足却又可形成推动力。这些需求如果作为驱动力, 它将会令人产生持续的干劲。自己的需求是最高层次的需求。完成这个必须就要求人们进行与自身才能相匹配的工作, 最

全面地发展自身的潜在才能，从而形成所希望的人物形象。这是一个创作的要求。有自我实现需要的人，显然也正在竭尽所能，让自己更加完善。自主完成意味着充足地、活泼地、忘我地、专注全力全神贯注地感受生命。成就感和发展欲有所不同，成就感要求特定的理念，常常废寝忘食地上班，将上班当是一项创造性活动，期望为人们解决重要课题，以便完全满足自身的梦想。

在马斯洛看来，人们价值体系具有二种截然不同的要求，一种叫做较低等的要求，包含生理需要和安全需求。另一类则为较高级的要求。如社会归属感与爱的要求、尊严要求与自身满足要求，均属这个层级的要求。人的要求从外界得到的满足逐步向自身获得的满足过渡。在更深层次的要求充分满足之前，更低层次的需求应该获得相应的满足。从动机角度出发，这个学说指出，尽管没有一个要求能够得到充分和彻底的满足，但只要它大体上得到了满足，就不再具有激励作用了。高层次的需要会取代它成为促进行为的主要原因。有的需要一旦实现了，便不能作为激励人行动的主要原因，于是被他人需要所取代。这五种要求都不能全部达到，愈到了上级，达到的比例就愈少。但任何一个要求，并不会随着下一个高级要求的进一步发展而告消失，而是不同的要求内部相互依赖和重复，当最高级别的需求发展后，下一层的要求也依然出现，只不过对行为影响的比重逐渐降低罢了。具体关系如图 1.2 所示：

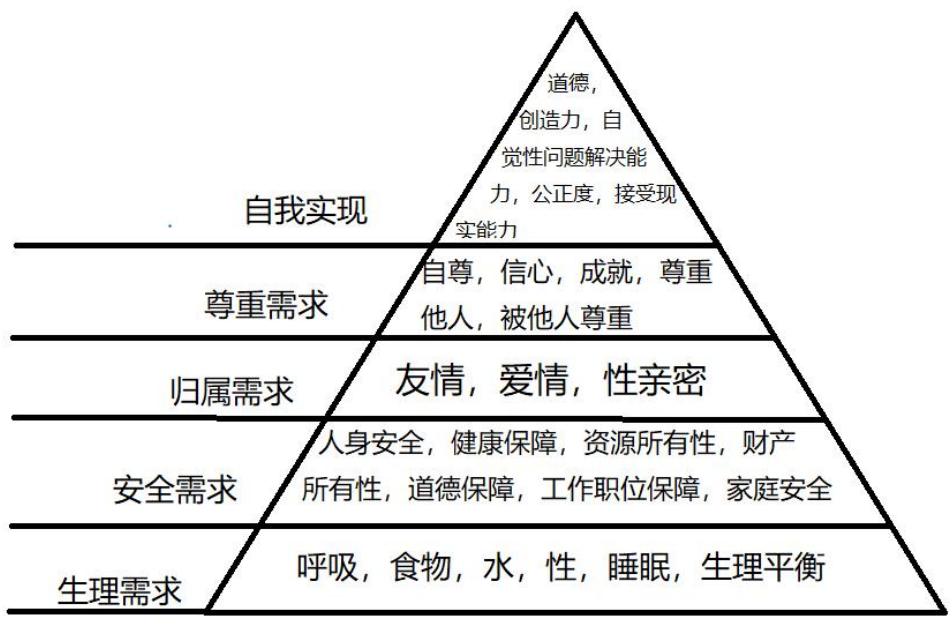


图 1.2 需要层次理论结构

因此理解员工的需求是运用需要分层理论对雇员实施激励机制的一项主要前提。在各种组织中、各个时期的人员和团队中不同的人员的需求具有多样性，并且时常发生变化。所以，作为企业的管理者应当经常性地运用各种方法进行调查，摸清企业员工没有得到满足的实际需求是什么，从而能够有针对性地实施激励。

2.2.2 成就需要理论

成就需求学说亦称为激励需求学说，是在 20 世纪 50 时代初期，由美籍哈佛大学心理医生戴维麦克利兰所创立，麦克雷兰指出，在人的生活需求基本得以满足的前提下，成功需求、权利要求和合群需求是人的最主要的三个需求。成就要求的高低，对一个人、一家公司发展都起着非常关键的影响作用。该学说把成就要求界定为：企业按照正确的目标，追求卓越、成功的一个内驱力。

成就与需要激励论的主要特征是：它更侧重于对企业高层管理过程的研究。因此，他的研究对象主要为生存问题与物质需要都相对得以解决的企业各级管理者、政府行政职能部门官吏、科研人员、工程师等高级人员。鉴于成就需要激励论的这一特征，它除对企业管理工作之外，对科研管理工作与干部管理亦有着很大的现实意义。

该学说指出，有成功需要的人，通常对于胜利与成就都有着迫切的需求，但同样，他们又通常对于挫折他们乐意或者热衷于进行各种困难和挑战，也常常给自身提供有相当困难但并没有高无可攀的目标，因此他们勇于冒险，并能以实际的心态看待冒险，而决不以迷信与侥幸的心态看待未来，因此他们对于问题也擅长分析与预测。他们乐于履行所做工作的个人责任，并对所从事的情况期待获得明显而又迅速的回报。这类人一般不常休息，愿意长期的从事，就算真出现挫折也没有过于气馁。一般来说，他爱表现自我。成功需要强大的个人事业心强，喜欢一个可以培养其自主解决学习能力的学习环境。在企业管理中，要对他创造舒适的工作，他很快就会发挥自己的领导才能。权利需要工作能力较强的人有责任心，乐于承担所需要的竞争，并且可以获得较高的社会地位的人工作，愿意追求并影响他人。

2.2.3 目标设置理论

国家马里兰高校管理学和心理学博士洛克 (E. A. Locke) 和休斯在 1967 年在他们研究中首次指出, 外界的所有直接影响因素 (如奖赏、工作回报、监督的压力) 都是可以通过总体目标来直接影响行为动机的。目标能驱使将各种活动导向于与目标有关的行动, 并促使人们按照最困难的方向来调整奋斗的进展程度, 从而产生了影响行动的因素持续能力。于是, 在大量研究的基石上, 他于 1967 年最先明确提出“总体目标设计学说” (Goal Setting Theory), 这一学说指出总体目标本来就有着很大的激励意义, 而且总体目标可以将人的要求转化为动力, 从而促使人的活动向着特定的方向继续努力, 并使自身的实践活动成果和自己的目标相对照, 并适时加以调节和改变, 因此才能够达成总体目标。这个使需求转变为目标和动机, 再由动力支配行为以实现目标的步骤便是目标激发。而目标刺激的有效性则受目标自身的行动特性, 以及周围变量的因素影响。

2.2.4 公平理论

公平理论即公平学说, 又称人类社会发展对比学说, 由美籍心理学家约翰斯塔希亚当斯在 1965 年创立。该学说是探究人的动力与知觉有关的一个激励学说, 认为组织人员的激发程度来源于对自己和参照对方的收益和投入的比率的主观对比感觉。

公平理论认为: 人的工作积极性不但与个人实际薪酬多寡相关, 也与人对薪资的分配如何感到平等更为密切相关。J. S. 亚当斯指出: 员工的劳动积极性决定于他们在所享受的收入分配上的公平程度 (即公平感), 而员工的平等感受则决定于一个社会对比或历史对比。所说社会对比, 是指工人对他所得到的各项工作回报 (包含物体上的钱财、利益和社会精神上的受重视、表彰奖励等) 与本人实际工作的投资 (包含本人受教育的程度、经历、用来上班的时候、工作精力和他人消耗等) 的比率, 同别人的实际工作回报与投资的差值作为对照。而所说历史对比, 是指工人对他所得到的回报同本人实际工作的投资的比率, 同本人在历史上某一时期内的投资这个差值作为对照。

当员工觉得不平等时, 他们就可以千方百计予以自身抚慰, 如采取自身解

读，在主体上造成某种平等的假象，以减轻心态失衡或选取另一个相对基准加以对比，从而达到主体上的平等感受；还可以采取措施，更改对方或自身的支出比例，如要将他人的薪酬降下来、提高他人的劳务投入或要向自己提高薪酬、降低劳务投资等，还可以采取发牢骚，说奇谈怪论，消沉懈怠，制造矛盾或弃职而就等做法。

3 武威农商银行薪酬管理满意度现状调查及问题分析

本章主要针对研究的内容，从武威农商银行的基本情况、薪酬满意度调查、薪酬管理制度存在的问题及其成因分析等几方面展开研究。

3.1 武威农商银行基本情况概述

武威农商银行是甘肃省农村信用社联合社下辖 37 家农村商业银行之一，于 2014 年 4 月 28 日在原凉州区农村信用合作联社的基础上改制挂牌成立。武威农商银行的网点遍布武威市凉州区的所有乡镇，建立了覆盖广泛的网络布局，截至 2020 年年底，共有 98 个营业网点，近年来，武威农商银行坚持大信为农、信合共生的核心价值理念，坚持服务“三农”、服务中小民企、服务区域经济社会的市场发展战略定位，秉承党建、合规运营、创新驱动、稳定蓬勃发展的经营宗旨，坚持回归本原、专注于主营业务、深化改革、加速蓬勃发展，全力促进各项业务的稳定运转、高效蓬勃发展。同时，把握关键的农业扶贫和乡村振兴的重大战略时机，重点支持乡村特色产业，新型的农业运营主体，中小微型公司和农户，积极思考金融机构助力企业推动农民打赢乡村脱贫致富攻坚战，全方位建设小康社会，并在新机制新模式下，大力实施农业普惠金融，认真做好服务乡村实体经济和蓬勃发展的“三农”工作，为构建和谐新甘肃、开拓乡村振兴昌盛新局面，做出了积极贡献，成为武威市不可或缺的财政力量。

3.1.1 武威农商银行介绍

武威农商银行是甘肃省第四家组建成立的农村商业银行，是经中国银行业监督管理委员会核准成立的武威市首家股份制金融企业。注册资本 12.16 亿元，实行股东代表大会、董事会、监事会、经营管理层“三会一层”的法人治理架构，内设综合管理部（党委办公室）、人力资源部（党委组织部）、会计财务部、组织资金部、市场发展部、合规运营部、风险管理部、科技信息与电子银行部、稽核审计部、纪检监察部、安全保卫部、后勤管理服务中心等 12 个职能管理部门，下辖 49 个支行，48 个分理处，营业机构 97 个，是凉州区营业网点最多的金融机构。被广大群众亲切地称为“武威人民自己的银行”、“百姓家门口的银

行”。组织架构图如图 3.1。

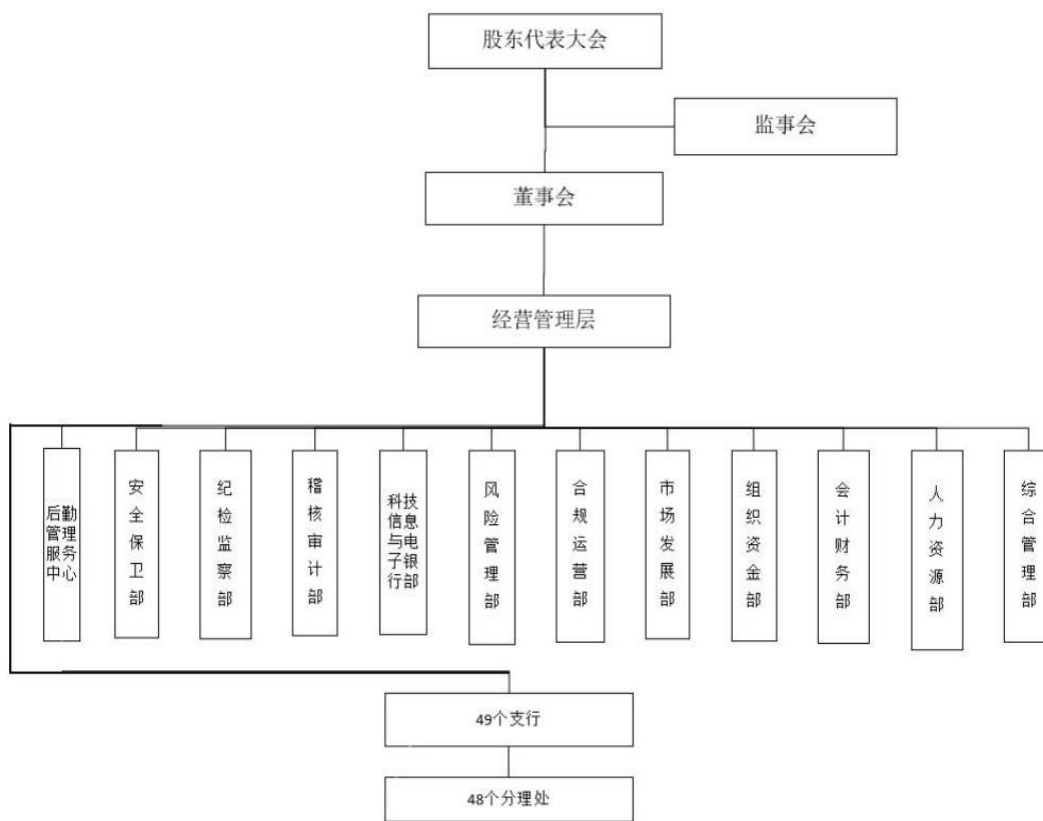


图 3.1 武威农商银行组织结构图

3.1.2 员工队伍

武威农商银行也是目前凉州区营业网点最多的地方金融机构。目前总计拥有员工 691 名，其中行领导 8 人，部门经理 12 人，部门副经理 12 人，支行行长 49 人，会计人员 123 人，临时工 1 人，客户经理 280 人，综合柜员 206 人。

3.2 武威农商银行薪酬管理满意度调查

问卷调查是获取调查数据、了解武威农商银行薪酬管理满意度最直接的方式和方法，本文在对武威农商银行薪酬管理制度进行梳理的基础上，为保证问卷题项的全面性借鉴了张建军（2018）对企业薪酬满意度的问卷设计[48]，并结合武威农商银行实际情况去除了合法性方面以及工作强度方面的部分题项设计。

3.2.1 武威农商银行薪酬管理制度简介

目前，武威农商银行主要薪酬包括基本工资、岗位工资、绩效工资及福利，2020 年随着武威农商行“三定双聘”及人事薪酬制度改革，目前武威农商银行薪酬管理制度具有以下三个方面的主要特征及内容：

(1) 二级管理模式

武威农商银行现行的薪酬办法是实行绩效工资二级管理模式，每年 12 月 23 日根据各项任务指标的完成情况，统计、汇总上一年度员工岗位变动及已计发岗位绩效情况，统计、汇总涉及分段考核人员的相关考核数据；根据各岗位员工考核指标确定岗位等级及计算综合考核得分，根据各岗位员工岗位等级、对应考核系数、综合得分及请假情况计算全年应发岗位绩效工资，将考核的绩效总额下划 50%到支行进行分配，各支行再根据支行的考核办法兑付到个人。考核系数的确定按照按各支行所处地理位置、地域环境、区域经济、客户主体、客户数量、存贷款规模等因素，将辖内支行划分为 A 类、B 类、C 类、D 类 4 个类区，并根据不同类区设置对应调节系数。在此基础上根据现实情况再次做了下调，特别是对 C 类和 D 类支行充分给予了考虑。在各岗位人员等级确定中，调节系数应用于各岗位人员，调节对应定量指标。其中：A 类支行调节系数 1.2，B 类支行调节系数 1.1，C 类支行调节系数 1.0，D 类支行调节系数 0.9。

(2) 混合型的薪酬水平策略

武威农商银行薪资水准策略按照岗位类别和人员的种类来单独提出差异化的薪资水准策略，但并非对全部的岗位和人员都实行一致的薪资水准定位。对公司里的重要员工例如高层管理者、技术，提出超过市场水平的总工资政策，对与普通员工采取匹配式的总工资政策，对在劳动力市场上随时都能够寻找替代者的重要人员提出明显低于市场价值的工资政策，在总工资的市场价值方面处在超过市场的竞争力地位，在工资方面也处在稍微超过市场的平均工资地位，同时在激励性工资方面也处在与劳动市场市场水准相均等的地位。

(3) 分层制定考核标准

武威农商银行按高管人员、机关部门、基层支行分别制定考核标准。

其中，高管人员考核根据本行工作任务完成情况、分管部门工作考核和具体分管工作完成情况进行考核得分，具体以签订的经营管理目标责任书为准。

机关职能考评以完善内控建设、提升工作品质、落实岗位职责、加强风险防范、提高服务质量、培养良好公司文化、推动廉政建设，全面发挥机关职能作用，认真落实本机关工作职能，严格贯彻并落实总行的各种决策部署，详细制订了具体的工作规划与目标任务，并根据实际业务条线强化对基层分支机构的经营指导和管理工作的，以保质保量地及时完成总行下发的各种工作任务为考核内容，具体工作以各机关与总公司签定的经营管理工作目标责任书为基础，由机关党委办公室具体主持，人力资源部、会计财务部、稽核审计部等有关部门积极协助，对照责任书进行考核。

基层网点考核，以总行与各支行，支行与分理处签订的经营目标责任书为考核依据，年度中间人员调整的，按照增人增任务，减人不减任务的原则执行。

3.2.2 问卷内容的设计

论文的问卷调查采取的是问卷填写的方式，合理设计调查问卷是问卷调查工作中最重要的环节之一，笔者在设计问卷时主要基于三个角度：一是全面性，在问题设计上要涵盖薪酬的各个环节，保证对薪酬制度问题有一个系统的全面的梳理；二是科学性，在具体问题分布上，设计出被调查者勾选的客观题；三是层次性。针对调查对象的多元性，既有支行的管理者也有基层的一线职工，所以在问题设计上能够体现出一定的层次性，基于管理者和普通职工的多维角度设计薪酬问题，考察所有部门和岗位的被调查对象在薪酬管理上的认识。基于上述三个角度，本文借鉴张建军（2018）对企业薪酬满意度的问卷设计[48]，并通过收集和梳理大量薪酬管理制度研究的文献资料，针对武威农商银行的实际情况，设计出了《武威农商银行薪酬满意度调查问卷》。

另外，为了防止被调查对象在客观选择题上的模棱两可造成调查结果失真，所以在选择项上进行了更为精细的划分。例如，从非常满意、较满意、不确定、不满意、非常不满意，以此代替满意、一般、不满意带来的部分填报者在答案选择“空白”，保证调查结果更为精准，更能真实体现调查结果的真实性。

调研问卷一共包括了二个部分，其中第一个部分主要为被调查对象的基本信息收集，内容大致涵盖了人员的性别、年龄段、学历和岗位（附录 1：1-4 题项）。第二个部分为问卷的主要部分，其中包含了六个不同方面的信息：一是员

工对于企业整体薪酬的满意程度（附录 1：5-7 题项）；二是员工对企业绩效薪酬的满意程度（附录 1：8-10 题项）；三是员工企业薪酬结构的满意程度（附录 1：11-13 题项）；四是员工对企业福利待遇的满意程度（附录 1：14-16 题项）；五是员工对企业薪酬公平性的满意程度（附录 1：17-19 题项）；六是员工对企业绩效考核方面的满意程度（附录 1：20-22 题项）。

3.2.3 问卷的发放

本文研究采取了问卷调查法和访谈法，调查的对象范围武威农商银行的全体员工。武威农商银行目前总计拥有员工 691 名，其中男性员工 321 人，女性员工 370 名。本次问卷调查为了确保调查内容的真实性和全面性，在问卷发放环节中，按照问卷发放三分之一有效性的原则，同时为了避免无效问卷的产生，除了总体三分之一的人数 230 人，又额外选择了 50 人发放问卷，最终确定了 280 人作为问卷填写的对象。

选取的 280 位被调查人员也不是随机选择的，是对武威农商银行员工的性别、岗位、学历、年龄进行了一定的划分和筛选，按照被调查人员在全行人数中性别、岗位、学历、年龄所占的比例进行选取的，如表 3.1 所示。

为了保证问卷调查工作的严肃性，发放问卷时强调每一位员工务必高度重视和尽全力配合，从而保证样本的充足性和科学性，保证调查结果的真实有效。每位员工需填写以上问卷的所有题目，总计发放问卷 280 份，回收问卷 280 分，全部为有效问卷，有效率达 100%。

表 3.1 问卷调查样本情况一览表

| 项目 | 类别 | 人数 | 百分比 |
|----|---------|-----|-----|
| 性别 | 男 | 164 | 59% |
| | 女 | 116 | 41% |
| 年龄 | 20-30 岁 | 49 | 18% |
| | 31-40 岁 | 99 | 35% |
| | 41-50 岁 | 92 | 33% |
| | 51 岁以上 | 40 | 14% |

| | | | |
|----|-------|-----|-----|
| 学历 | 硕士及以上 | 6 | 2% |
| | 本科 | 185 | 66% |
| | 专科 | 40 | 14% |
| | 其他 | 49 | 18% |
| 岗位 | 支行行长 | 10 | 3% |
| | 客户经理 | 110 | 39% |
| | 机关人员 | 26 | 9% |
| | 综合柜员 | 134 | 49% |

从表 3.1 可见，第一，从性别上来看，男士 164 人，为调查人数的 59%；女士 116 人，为调查人数的 41%，选取的样本男女比例与企业总人数的男女比例占比相同。

第二，从年龄上来看，年龄 20-30 岁 49 人，占调查人数的 18%；31-40 岁 99 人，占调查人数的 35%；41-50 岁 92 人，占调查人数的 33%；51 岁以上 40 人，占调查人数的 14%，样本的年龄结构占比与企业总人数的年龄结构占比相同。

第三，从学历上来看，硕士及以上 6 人，占调查人数的 2%；本科 185 人，占调查人数的 66%；专科 40 人，占调查人数的 14%；其他 49 人，占调查人数的 18%，样本的学历结构占比与企业总人数的学历结构占比相同。

第四，从岗位上来看，支行行长 10 人，占调查人数的 3%；客户经理 39 人，占调查人数的 39%；机关人员 9 人，占调查人数的 9%；综合柜员 134 人，占调查人数的 49%，样本的各岗位人数占比与企业总体员工中各岗位人数的占比相同。

从以上分析可知被调查人员在全行人数中性别、岗位、学历、年龄所占的比例与总样本基本相同，样本具有科学性和代表性，使调查结果能够更加客观真实地代表总体样本所反映的问题。

3.2.4 问卷内容的整理

下面将分别针对调查问卷第二部分的六类问题进行整理与分析。

(1) 整体薪酬满意度调查的整理与分析

对员工整体薪酬满意程度进行调查，主要包括对自己的工资、对其他基层员工的薪酬、对管理人员的薪酬满意程度，详见表 3.2。

表 3.2 武威农商银行整体薪酬满意度调查统计表

| | Q | 非常满意 | 较满意 | 不确定 | 不满意 | 非常不满意 |
|----|---------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Q5 | 您对自己的工资收入 | 3.5% | 36.8% | 42.4% | 14.3% | 3.0% |
| Q6 | 您认为基层员工对他们的薪酬 | 5.6% | 16.5% | 52.8% | 23.9% | 1.2% |
| Q7 | 您认为管理人员对他们的薪酬 | 4.3% | 10.4% | 45.6% | 37.1% | 2.6% |

通过问卷调查表的填写，可以了解武威农商银行员工对个人整体薪酬的满意程度。从表 3.2 中可以看出，武威农商银行员工对自己工资收入的满意程度并不高，达到“非常满意”和“较满意”的员工占比 40.3%，这意味着武威农商银行的员工对个人薪酬的整体满意度较低。

(2) 绩效薪酬满意度调查的整理与分析

为了掌握武威农商银行员工对绩效薪酬的满意程度，以加深对武威农商银行薪酬管理制度的了解，问卷设计了如下 3 个题目供被调查对象选填，具体表格见表 3.3。

表 3.3 武威农商银行绩效薪酬满意统计表

| | Q | 一定是 | 可能是 | 不确定 | 不是 | 绝对不是 |
|-----|------------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Q8 | 目前的工资是否是你个人价值的体现 | 4.2% | 38.4% | 26.2% | 30% | 1.2% |
| Q9 | 努力在工作中是否有明显的回报 | 2.1% | 3.9% | 16.6% | 61.4% | 17% |
| Q10 | 绩效工资是否按个人贡献分配 | 23.38% | 17.42% | 11.1% | 25.2% | 22.9% |

从表 3.3 中可以看到，武威农商银行的员工目前在工资对个人价值的体现以及努力在工作中的回报这两方面的认同比例较低。有 31.2% 的员工认为目前的工资并不是或者绝对不是个人价值的体现，有 78.4% 的员工认为努力在工作中没有或者绝对没有明显的回报，有 48.1% 的员工认为绩效工资并没有或者绝对没有按照个人对企业所做的贡献进行分配。

(3) 企业薪酬结构满意度调查的整理与分析

为了更为全面的、系统的掌握员工对武威农商银行薪酬结构的满意度，调查问卷针对被调查者设计了 3 个题目，具体调查结果见表 3.4。

表 3.4 武威农商银行员工薪酬结构满意度统计表

| | Q | 非常合理 | 较合理 | 不确定 | 不合理 | 非常不合理 |
|-----|-------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Q11 | 企业的绩效结构是否合理 | 3.8% | 30.2% | 15.6% | 42.5% | 7.9% |
| Q12 | 奖励性绩效工资由 30%调整为 50%是否合理 | 7.5% | 44.2% | 28.7% | 22.6% | 3% |
| Q13 | 基础性绩效工资占 70%是否合理 | 5.4% | 23.4% | 21.7% | 43.2% | 6.3% |

从表 3.4 可以看出，认为武威农商银行薪酬结构不合理及非常不合理的员工占比 50.4%；有 7.5%和 44.2 的员工认为奖励性绩效工资由 30%调整为 50%非常合理和较合理；有 43.2%和 6.3%的员工认为基础性绩效工资占比 70%不合理和非常不合理。

(4) 企业福利满意度调查的整理与分析

利益是公司生存和发展的首要目的，但公司人员的工作效率和态度也同公司的经营效益密切相关，公司人员对福利的满意度与公司效益成线性关系。为更为全面直观掌握武威农商银行企业福利满意度的情况，笔者设计了 3 个题目供被调查对象勾选作答，具体调查结果见表 3.5。

从表 3.5 中数据可以看出，有 62.9%的员工对我行的福利制度不满意，其中有 48.7%的员工认为企业的经济型的福利在基本满意及以上，而只有 35.3 的员工认为企业的非经济型福利在基本满意及以上。对企业的非经济型福利不满意和非常不满意的员工分别占 62.4%和 2.3%。

表 3.5 武威农商银行员工企业福利满意度统计表

| | Q | 非常满意 | 满意 | 基本满意 | 不满意 | 非常不满意 |
|-----|--------------|------|------|-------|-------|-------|
| Q14 | 对我行的福利制度是否满意 | 4.0% | 8.4% | 24.7% | 57.8% | 5.1% |
| Q15 | 对我行经济型福利的看法 | 4.5% | 9.4% | 34.7% | 47.8% | 3.6% |
| Q16 | 对我行非经济型福利的看法 | 9.4% | 5.5% | 20.4% | 62.4% | 2.3% |

(5) 企业薪酬公平性满意度的整理与分析

内外部公平性是薪酬管理体系中的一个关键目标，所以，在薪酬管理工作中，内部公平是企业管理者应该高度重视的问题。笔者设计了三种题目供被调查对象勾选和填写，具体结果见表 3.6。

表 3.6 武威农商银行员工薪酬公平性统计表

| | Q | 非常高 | 较高 | 不确定 | 较低 | 非常低 |
|-----|-----------------|------|-------|-------|-------|------|
| Q17 | 与同岗位其他人相比，自己的工资 | 6.4% | 20.3% | 32.5% | 38.8% | 2% |
| Q18 | 与其他岗位的人相比，自己的工资 | 7.4% | 22.4% | 22.4% | 42.4% | 5.4% |
| Q19 | 同行业薪酬对您的吸引力 | 5.5% | 12.4% | 23.2% | 54.3% | 4.6% |

从表 3.6 中可以看出，有 47.8%的员工认为与其他职位的人相比，自己的工资较低或非常低，有 58.9%的员工认为目前公司薪酬水平对人才的吸引力较小或非常低，而基于内在公平理论和需要分层理论，公司员工把自身的支付、得到与和公司内部其他人员的支付、得到与加以对比，从而确定了自身所得到薪酬是否存在着对内公正性。当职员发现自己的“总收入——支出比”与其他职员的“总收入——支出比”一致时，他们就会得到对工资的内在平等感；如果相反，则形成了内在的不平等感。

(6) 企业绩效考核满意度的整理与分析

绩效考核是薪酬管理的重要内容，主要调查员工对绩效考核的满意程度，结果详见表 3.7。

表 3.7 武威农商银行员工绩效考核满意度统计表

| | Q | 非常满意 | 满意 | 基本满意 | 不满意 | 非常不满意 |
|-----|----------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Q20 | 您对我行的绩效考核制度 | 6.4% | 20.3% | 12.5% | 48.8% | 12% |
| Q21 | 您对绩效考核对员工的激励性 | 7.4% | 12.4% | 22.4% | 42.4% | 15.4% |
| Q22 | 同相比您的付出，您对您的工资 | 5.5% | 2.4% | 33.2% | 44.3% | 14.6% |

从表 3.7 可以看出，有 60.8% 的人员对企业的绩效考核制度不满意或者非常不满意，满意和非常满意的人员仅为 26.7%，有 57.8% 的人员对绩效考核对员工的激励性不满意或者非常不满意。

(7) 问卷满意度调查的汇总

通过对问卷的整理和分析，内容主要包括薪酬、绩效、福利、公司制度、考核的满意度。详见问卷满意度汇总表 3.8。

表 3.8 问卷满意度问题调查汇总 (n=280)

| 主要问题 | 选项 | 频数 (人) | 占比 (%) |
|---------------------|----|--------|--------|
| 1. 对个人整体薪酬方面的满意程度 | A | 0 | 0 |
| | B | 0 | 0 |
| | C | 182 | 65.00 |
| | D | 90 | 32.14 |
| | E | 8 | 2.86 |
| 2. 对员工绩效薪酬方面的满意程度 | A | 0 | 0 |
| | B | 15 | 5.36 |
| | C | 160 | 57.14 |
| | D | 59 | 21.07 |
| | E | 46 | 16.43 |
| 3. 对薪酬结构方面的满意程度 | A | 1 | 0.38 |
| | B | 24 | 8.57 |
| | C | 104 | 37.14 |
| | D | 52 | 18.57 |
| | E | 99 | 35.34 |
| 4. 对企业福利方面的满意程度 | A | 4 | 1.43 |
| | B | 7 | 2.50 |
| | C | 117 | 41.79 |
| | D | 69 | 24.64 |
| | E | 83 | 29.64 |
| 5. 对薪酬内外部公平性方面的满意程度 | A | 0 | 0.00 |
| | B | 5 | 1.79 |
| | C | 21 | 7.50 |
| | D | 154 | 55.00 |
| | E | 100 | 35.71 |
| 6. 对绩效考核方面的满意程度 | A | 0 | 0 |
| | B | 0 | 0 |
| | C | 26 | 9.29 |
| | D | 115 | 41.07 |
| | E | 139 | 49.64 |

数据来源：作者整理

3.2.5 访谈调查设计与实施

为了了解调查问卷中所反映出来的问题产生的原因，笔者紧紧围绕问卷满

意度调查的六个方面的问题设计了访谈调查。希望通过访谈调查的形式，了解人员对武威农商银行薪酬、绩效、福利、公司制度、考核不满意的具体原因，从而制定更加科学、有效的解决对策。

访谈调查设计采用结构式访问。在访谈调查工作开展前，提前设计好访谈调查的提纲内容，按照提纲的问题对受访者开展访问，并对收集到的访谈信息、数据进行整理、分析。访谈提纲根据问卷调查汇总的主要问题进行了设计，访谈调查提纲的内容主要包括四个方面：第一，了解人员对个人整体薪酬不满意的原因（附录 2：3 题项）；第二，了解人员对员工绩效及薪酬结构不满意的原因（附录 2：4-5 题项）；第三，了解员工对公司的薪酬制度、福利制度不满意的原因（附录 2：6 题项）；第四，了解人员对薪酬内外部公平性及绩效考核不满意的原因（附录 2：7-9 题项）。在进行访谈调查前，笔者对访谈提纲进行了模拟访谈练习，根据模拟演练情况对访谈提纲做了进一步优化与完善。

访谈对象的确定。访谈对象从问卷调查的人员进行选择，访谈对象选择了更加具备回答访谈题项能力的人员，因此最终选择了 11 名人员进行访谈。具体人员为：总行领导 1 人；部门经理 4 人；机关员工 3 人；支行行长 2 人；会计主管 1 人，共进行了 11 人次的访谈调查，根据受访者的时间安排，11 名受访者均以面对面形式进行访谈调查，面访率为 100%。对于访谈设计问题，11 名受访者均做了完全回答，为访谈调查数据的完整性提供了支持。访谈对象信息见表 3.9 所示。

表 3.9 访谈对象信息表

| 序号 | 被访谈人姓名 | 工作年限 | 所属机构 | 岗位 |
|----|--------|------|------|---------|
| 1 | 张某 | 20 | 总行 | 总行行长 |
| 2 | 王某 | 15 | 总行 | 会计财务部经理 |
| 3 | 杨某 | 13 | 总行 | 人力资源部经理 |
| 4 | 张某 | 13 | 总行 | 合规运营部经理 |
| 5 | 李某 | 9 | 总行 | 办公室负责人 |
| 6 | 马某 | 2 | 总行 | 会计财务部员工 |
| 7 | 王某某 | 6 | 总行 | 人力资源部员工 |
| 8 | 杜某 | 10 | 支行 | 综合管理部员工 |

| | | | | |
|----|----|----|----|------|
| 9 | 龚某 | 13 | 支行 | 支行行长 |
| 10 | 王某 | 11 | 支行 | 支行行长 |
| 11 | 刘某 | 6 | 支行 | 会计主管 |

3.2.6 访谈内容整理与分析

通过对 11 名受访人员进行访谈调查，了解他们认为薪酬管理制度存在问题的具体原因，并对访谈信息内容进行整理与总结，梳理出他们认为企业薪酬管理制度存在问题的具体原因，主要有：

(1) 薪酬内部公平性不够。通过整理受访人员的谈话记录发现，他们均认为同自己的职位相比，自己的工资较低，这种薪酬水平内部的不公平性影响着他们工作的积极性，因为他们并不清楚外部薪酬的数据，因此就只关心内部人员之间的工资差异，不同岗位之间的工资差距大于工作本身的差距，他们认为这是薪酬内部的不公平，所以会觉得干多干少一个样，从而产生抵触情绪，不愿意努力工作。受访人员中有 10 人表示他们的岗位工资存在一部分无法进行量化的指标，比如，机关员工认为机关职能部门的员工岗位工资的确定主要以发挥部门职能作用，认真履行本部门工作职责，严格贯彻落实总行的各项决策部署为依据，而这些内容本身无法进行量化，导致机关职能部门员工的岗位工资的确定随意性较大，从而导致员工的工作积极性较低。

(2) 对绩效分配感到不合理。受访着均认为薪酬结构不合理主要表现在奖励性绩效工资的比例较低，使他们没有足够的动力去努力工作，因为努力工作与碌碌无为什么都不干的绩效差距并不大，努力在工作中并没有明显的回报，所获得的绩效工资与其贡献并不成正比，长此以往，绩效薪酬便会失去其激励作用，他们还表示绩效考核有时会依据考核人员的主管判断而随意调整，为了应付考核而考核，缺乏数据支撑，很难再薪酬待遇中体系中体现出员工的绩效与企业生产效益的关联，而造成考核随意性的原因主要是缺乏专门的绩效考核小组，导致考核结果有失偏颇，从而影响绩效工资的分配，导致员工对考核结果持怀疑态度。

(3) 对福利发放满意度较低。据受访者反馈武威农商银行的福利发放近几年水平逐渐下降，取消了交通补助、燃油补助、生日加班费等多项补助，因此

他们感到了不满，6名受访者直接表示福利多年来一直较为固定，主要包括企业年金、住房公积金、节假日加班费等，这些项目较为固定，没有针对性和个体化，而且多数以经济性福利为主，单一的福利制度并不能满足员工的安全感，员工并不会认为企业在过多地关爱自己，助长了员工一切向钱看的思想，其中7名受访者认为企业对员工的职业生涯管理并不完善，希望企业能够重视薪酬体系中的精神价值，为员工打造职业生涯规划，能够将员工的晋升、学习等非经济性福利制度作为分层激励的一部分，从而真正实现薪酬福利的激励作用。

(4) 对管理理念的认可度较低。关于这一点，受访者认为企业薪酬结构存在不合理的地方主要是因为企业缺乏先进的薪酬管理理念，在讨论薪酬时，企业更多考虑的是公平原则，而对整个薪酬战略的制定缺乏理性的思考，由于武威农商银行薪酬管理理念缺乏系统化、精细化，导致薪酬激励很难达到理想的激励效果，不利于人才的吸引以及集资内部人才的培养。

3.3 武威农商银行薪酬管理制度存在的问题及其成因分析

根据上文对武威农商银行的问卷调查结果，总结出武威农商银行在薪酬制度上存在诸多问题和需要进一步改进的地方，具体主要表现下以下四个方面：

3.3.1 内部公平性缺乏导致员工工作积极性不高

通过整理分析表 3.6 的数据，有 47.8%的员工认为与其他职位的员工相比，自己的薪酬较低或非常低，有 58.9%的员工认为目前企业薪酬对人才的吸引较低或非常低，针对以上两个问题，以下主要从薪酬内部不均衡、薪酬缺乏个体公平性、岗位工资不能最大限度体现岗位价值三个方面说明薪酬内部不公平性缺乏导致员工工作积极性不高的问题。

(1) 薪酬内部不均衡

整理 Q18 的数据可以发现，有 47.8%的员工认为与其他职位的人相比，自己的工资较低甚至非常低，因为这个薪资水平内部的不公平性将影响到公司人员的工作积极性，因此人们常说，工资“不患寡而患不均”，因为没有外界工资信息数据资料来源，职工对公司内的薪资情况尤为关心，特别是对同一或相似职位上的薪资情况特别关心，同时经过实地调查了解武威农商银行工资内部

的不平等主要体现为工资差异过大，各个职位人员的工资差异远远超过工作本身的差异，这个差别被职工普遍认为是工资内部的不平等，在公司当中只有公平合理的差异才能既激励先进又被大部分人所接受，并没有出现员工流动性过大的问题，虽然公司已经做到了对薪资保密，但是公司并未从根源上解决薪资内部公平性，而是回避开了内部公平性的问题，导致了员工的工作积极性不高。

（2）薪酬缺乏个体公平性

从表 3.3 中可以看到，武威农商银行的职员目前在薪酬中对个人价值的反映和自己在实际岗位中的收获这二个方面的可接受比例都较少，有 31.2% 的员工认为目前的工资不是或者绝对不是个人价值的体现，因为企业个人公平性解决的主要是与工资和个人实际工作成绩直接相关的问题，而假如对薪酬个人公正性处理不善，会造成公司职员干多干少一套样，干好干坏也一套样，没法真正充分调动职员的岗位主观积极性。例如，同样从事综合柜员的同一职位，不管在什么支行，同级的岗位系数和绩效系数是相同的，可是从实际的工作岗位出发，在不同的地域环境下，岗位的复杂程度和工作量是有所不同的，所以，如果单纯的把工资和职位挂钩，而忽略了岗位的艰苦程度，就造成了个人公平性问题的产生，而个人公平性的问题一经产生，就基本上是无法用一种无成本方法来克服的，所以尽管公司花了更多成本来解决雇员对个人激励的需求，可是不满的心态已经开始形成，仍会导致员工产生抵触情绪，不愿意努力工作。

（3）岗位工资不能最大限度体现岗位价值

对 Q9 的数据进行分析，有 78.4% 的员工认为自己在本职工作中并不能或者绝对没有明显的收益，但经过访谈和实地调查我们已经认识到形成这一问题的主要因素是，一关于人员岗位工资的设定没有科学的理论依据，一是存在着部分无法衡量的经济指标，比如各机关职能部门的人员岗位工资的设定主要以充分发挥机关职能作用，认真落实本机关工作职能，严格贯彻落实总分行的各种决策部署等为基础，而这些内容本身无法进行量化，导致机关职能部门员工的岗位工资的确定随意性较大，普遍确定为较高的岗位工资等级。二是存在岗位责任与权利不匹配的情形，比如，会计主管的岗位绩效系数点比客户经理岗位系数点低很多，却承担柜台风险及贷款风险方面有更大的责任，导致权责不匹配的情形发生，因此岗位工资并不能最大限度的反映员工所在岗位的价值，导

致部分员工工作积极性较低。

3.3.2 绩效分配不科学导致达不到激励效果

整理分析 Q10 的数据，有 48.1% 的员工认为绩效工资并没有或者绝对没有按照个人对企业所做的贡献进行分配，可见绩效分配缺乏制度保障，绩效考核方案也形同虚设，以下主要从绩效结构不合理、绩效考核结果不具有科学性、缺乏专门的绩效考核小组三个方面进行原因分析。

(1) 绩效结构不合理

从表 3.4 可以看出，认为武威农商银行薪酬结构不合理及非常不合理的员工占比 50.4%；有 7.5% 和 44.2 的员工认为奖励性绩效工资由 30% 调整为 50% 非常合理和较合理，分析这一数据，可见目前企业的绩效结构并不合理，奖励性绩效工资的占比较低，这就导致员工没有足够的动力去努力工作，努力工作与碌碌无为什么都不干的绩效差距并不大，努力在工作中并没有明显的回报，所获得的绩效工资与其贡献并不成正比，长此以往，就很难调动员工对工作的积极性，使得绩效工资也不能有效底发挥其激励作用，如此以来，企业内便缺乏了良好的激励机制，“干多干少一样”的方式对于企业员工来讲实质上也是一种负面的促进方法，员工的工作状态也并没有与和企业内部生产效率方面的贡献挂钩，但久而久之，就会导使企业无法适应员工的具体发展需求，员工也就会产生“跳槽”等理念，进一步造成大量的人才流失，将严重影响企业的市场竞争力，也不利于企业的持久化发展。

(2) 绩效考核结果不具有科学性

经过访谈和实地调查，在武威农商支行的工资管理制度中，公司已经设置了绩效考核机制，但是一方面没有员工工作数量、品质等量化指标的考评，以及出现较多无法通过定量考评的指标和工作，导致绩效考核有时会根据考评员工的主管判断随时做出调整，为应付考评而考核，没有统计基础，很难从薪资待遇中反映出职工的业绩和公司生产效率的关系。另一种方面，员工的绩效考核与分行和部门的相关性不能综合考量，导致如果员工在经营发展基础好的支行，各项指标支行完成表示员工也就完成，绩效就占优势，致使员工在实际经营中不一定在这方面作出了贡献，使得各个职位员工认为其做出的实际劳动，

在薪酬体系上的得不到反映，这表明企业目前的工资制度没有最大限度的充分调动员工的积极性，使得职工对薪酬的信心较少。

（3）缺乏专门的绩效考核小组

在访谈和实地调研中我们了解到，企业并没有设立专门的绩效考核小组，而是年度在考核时由稽核审计部门负责，再从各支行抽调会计人员交叉参与考核，由于没有专门的考核小组，临时成立的考核小组对考核办法的掌握并不透彻，导致考核结果有失偏颇，从而影响绩效工资分配，导致员工对考核结果持怀疑态度，对考核本身产生抵触情绪，进而影响员工工作的积极性。

3.3.3 福利发放力度不够导致员工满意度低

福利发放力度不够导致员工满意度低的问题主要体现在以下三个方面

（1）福利水平呈下降的趋势

通过表 3.5 的数据可以看出，对企业的福利制度不满意和非常不满意的员工分别占 57.8%和 5.1%。可见员工对福利的满意度并不高，福利在提升员工幸福指数方面占有非常重要的作用，是一种较为特殊的薪酬发放形式，福利作为对员工生活的补充和保障，一般不会对员工生活影响太大，但是如果标准降低或者与同行业相比标准过低，那么员工心中就会产生不满的情绪，通过访谈和调研，我们了解到武威农商银行的薪酬福利发放在同行业中处于中等水平，但是，近几年来，武威农商银行因企业效益不好，福利发放的水平有些下降，取消了交通补助、燃油补助，生日加班费等多项补助，在这种情况下，员工就会表示不满，而且福利设置是否能够满足员工需求，企业只有真正重视并了解员工的需求，才能够是福利真正起到补充保障的作用，达到事半功倍的效果，从而让员工满意。

（2）福利制度缺乏弹性

武威农商银行的职工福利制度在多少年以来就一直比较稳定，主要分为企业年金、职工住房公积金、假期加班费等，但这些项目一般都比较固定，且缺乏针对性和个性化，同时在这些待遇项目发放时存在着以单纯的工作年限为薪资待遇制度的划分准则，而这样没有全面性的考核方式不仅会使老职工产生松懈心态，同时也会挫伤年轻职员的工作积极性，把专业知识、品格道德、创业

意志等职场需要的重要品质都抛诸脑后，从而无法发挥薪资待遇制度应当具有的激发职工不断前进的功能。

整理并分析了表 3.5 的内容后，有 48.7%的职工觉得公司的经济效益型的社会福利在基本满意及以上，35.3%的职工觉得公司的非经济效益型社会福利在基本满足及以上。可见，公司的非经济型待遇的满足感较低，因为公司大多以经济型待遇为主，没有根据公司员工的工作实际，设定能够真正激发优秀员工的待遇项目，而单一的福利制度也没有解决人员的工作安全感，而造成了公司员工归属感不足，与马斯洛所的需求层级理论相互联系，因为马斯洛所的需求层级理论强调了人的需要是不断提高的，由低等需求到更高等要求，人在各个阶段会有不同的要求，例如，对于老公司员工的要求是生活优越，挣更多的钱，而新员工则更多的要求是希望被社会理解，有更多的发展空间与权利，而没有人们通常所觉得的，福利货币化不但省事得多，而且企业人员也看得见，从而减少了老职工对社会福利需求的差距。这么做，虽然简便易行，但也产生了一定影响。比如，公司让职工觉得自己在拿薪水时根本就是所贡献而并非所得，薪酬化的待遇就成为了公司补偿员工工资不足的一个必要形式，于是，职工并没有觉得公司在过多地关心自己，从而助长了公司职工一切都往钱看的思维，把自己的劳动价值和回报完全对等，没有人性化管理，就无法有效地团结人心。

(3) 福利制度缺乏长远激励作用

通过进行实地调查的形式，和武威农商银行的工作人员进行了多次沟通，深入了解工作人员在对薪资满意方面的实际评价，并了解到有一部分工作人员觉得公司内部对于人员的职业生涯管理并不全面。但随着经济社会发展的压力，每个个体在选择的时候会显得更加谨慎，因为员工不仅仅关注所从事公司的各项待遇和薪资情况，更关注本人身在公司中的发展潜力与提升空间，所以，按照马斯洛需求分层理论的相关理论基础，人员的需求管理是一种可持续发展演变的过程，但如果是公司内部能够关注薪资制度中的精神价值，为员工建立了职业生涯规划体系，把人员的薪酬、培训条件等都视为非经济型社会福利制度的重要内容，通过实施分层激励机制，则有助于培养人员的回归归属感与忠诚，并以此实现个人和公司双赢的局面。

3.3.4 管理理念相对落后导致员工缺乏方向感

分析表 3.2、表 3.3 和表 3.4 的数据，员工对个人整体薪酬的满意度、对企业绩效薪酬的满意度及企业薪酬结构的满意度均较低，可见企业的薪酬结构存在不合理的地方，主要原因在于企业缺乏先进的薪酬管理理念，在探讨企业薪酬的问题时，企业更多考虑的是劳动公平原则，而对整个薪酬战略的制定缺乏理性的思维，事实上，企业管理者就需要把企业薪酬体系的构建和企业的发展战略有机地结合起来，从而让企业的薪酬体系成为实现企业发展战略的关键杠杆。同时，企业的薪酬分配方式缺乏多样化，就武威农商银行现阶段薪酬分配方式主要存在基本岗位工资和绩效考核工资两大方面，但由于武威农商银行薪酬管理理念缺乏系统化、精细化，导致薪酬激励很难达到理想效果，对于企业来说，缺乏适应自身发展的薪酬模式，薪酬管理理念的相对落后，导致员工在工作中缺乏方向感，也不利于人才的吸引以及自己内部人才的培养。

4 武威农商银行薪酬管理存在问题的改进对策

为了改进企业的薪酬管理制度，就有必要对企业现行的薪酬管理制度进行完善和再设计，使企业形成具有一定的科学依据，对外部具有一定竞争力、对内部保证公平性的薪酬体系，真正实现薪酬的距离作用。

4.1 武威农商银行薪酬管理制度改进的原则与思路

下文中将重点阐述武威农商银行薪酬管理制度改进的原则与思路

4.1.1 改进原则

(1) 公平原则。武威农商银行薪酬管理制度的改进，必需秉持着公平的原则，制定出科学明确的薪酬考核办法，要杜绝出现人的主观性，从客观的角度出发进行制定。

(2) 公开原则。为了解决信息的不对称等问题，武威农商银行将薪酬管理制度充分公示，在此基础上，加强薪酬管理制度的合理性和适用性，争取通过改进薪酬管理制度能够真正激发员工工作的积极性。

(3) 制度化原则。武威农商银行的薪酬管理制度要符合于农商银行发展过程化、持续性的特征，并且要依据农商银行具体部门的不同设计差异化的薪酬考核标准，使制度规范化、标准化，这必然会更大程度提高员工的工作热情，激发其工作潜力。

4.1.2 总体改进思路

武威农商银行薪酬管理制度改进的整体思路如下：从武威农商银行薪酬管理制度中存在的问题及原因出发，根据需要层次理论、目标设置理论、成就需要理论、公平理论提出武威农商银行薪酬管理制度改进的措施。

对武威农商银行薪酬的内部公平性、绩效分配、薪酬福利及管理理念 4 个方面的改进措施构成了整体的薪酬管理制度改进举措，最终的目的优化武威农商银行的薪酬管理制度，提升武威农商银行的市场竞争力。

4.2 提升薪酬水平的内部公平性

武威农商银行要结合自身实际，通过设置能力等级工资制、合理评估岗位价值、完善权责对等制度三个方面提升薪酬水平的内部公平性

4.2.1 设置能力等级工资制

根据亚当斯的内在公正学说，公司员工把自身的奉献、得到和公司内部其他人员的奉献、得到加以对比，从而确定了自身所得到回报中是否存在着企业内部公正。当公司员工发现自己的“总收入-支出比”与其他人员的“总收入-支出比”一致时，他就会得到薪资的内在平等感觉；相反，则形成内在不平等的感觉，所以，公司首先需要了解不同职位的绩效要求，进而对这一职位的人员自动实行能力级别对档，这样可以让人员在绩效中对接不同的能力级别，建立一个多维度立体性的薪资架构，以便最大限度的让人员的努力得到最高程度的奖励，让人员的能力级别对应工资制度。

任何一个战略的发展都需要一个统领，公司如果想要实现薪酬治理系统能良好的发挥作用必须持续的强化对公司员工本质的了解、对公司员工总体价值的理解，唯有明白公司员工的需要与特点才能使得公司的薪酬管理系统具有公平性与针对性。一是不要一味的按照员工职位设定级别，比如综合柜员类职位，如果根据职位设定级别后，人员只愿意完成本职位分配的银行业务笔数或电子银行业务数量，不利于充分调动人员后期的工作积极性；二是根据能力设定职务级别，对那些在同一工作岗位上成绩较为优秀，做出贡献更大的人员需要给与额外的工资奖金，比如，对于支行行长这一岗位，设置超任务奖励，按照支行实际完成总行下达的存款、贷款、不良贷款清收、贷款利息收入等任务指标，对超额完成计划的部分，按一定比例进行奖励，按照实际的能力确定岗位等级；三是对于综合类无法精细量化指标的岗位以其对企业的贡献率确定岗位等级，而且还要在这些工作的开展过程当中不断的评估跟踪，审视具体工作中存在的问题，不断进行优化和调整，确保各岗位员工岗位等级的确定科学合理，解决因不同岗位员工的工资差距远远大于工作本身的差距造成薪酬内部不均衡的问题，完善和推动企业薪酬管理的内部公平性。

4.2.2 合理评估岗位价值

面对武威农商银行薪酬个体公正不够，出现在同一个工作岗位上人员干多干少一套样，干好干坏一套样，人员岗位积极性不够的实际问题，公司需要在薪酬设计中对岗位作出合理评价，这是薪酬设计实现内部公正的基本前提与基础。一是要组建专业的岗位核心价值评定小组，对岗位在团队中的作用和影响区域、岗位能力、岗位强度、工作难度、岗位要求作出系统的评估，以确认岗位在团队中的相应核心价值；二是通过对岗位的评估形成岗位核心价值排序，对每一岗位的主要因素作出逐一计算、评价，从而确认各个岗位中某一要素的相应核心价值；三是加强对同一岗位不同各项工作实际价值的评测力度，对各个岗位的性质以及对公司的负面影响做出正确评价，实现岗位工作量和报酬之间达到最佳匹配效应；四是基于岗位实际价值评定的结果，把岗位区分为几个连续的层次，建立岗位排序，采用这样的架构是员工清楚自身的职业发展与提升路径，有利于员工掌握自身价值规范与方向，带动公司员工往更高的阶段发展。

4.2.3 完善权责对等制度

根据需要层次理论，在企业管理中，公司只有对雇员创造了适宜的工作环境后，他才会发挥自身的领导才能，权利需要较强的个人有责任心，乐于承担所需要的竞争，同时也可以做出较高的社会地位的工作，并且喜欢追求并影响他人。对于因岗位工资并不能最大限度的反映员工所在岗位的价值，岗位的权责不对等导致部分员工工作积极性较低，影响企业薪酬内部公平性的问题，从以下几个方面改进：

一是武威农商银行的管理人员应该注意员工权责不对等问题的严重性，用积极的思想方法重新看待权责问题，以减少因为职责不清楚和职责不对等而导致员工之间拈轻怕重扯皮，影响工作积极性的问题，给所有员工创造了一种良好的环境；二是重新检查各部门、各支行、各岗位的权限表，判断权限及责任设置是否明确合理，尽可能予以量化，对设置不合理的重新进行修正完善，包括人、财、物、信息、制度制定、对外联络等权利，重新明确相应的职位权限及责任；三是要建立完善监督机制，每个岗位的员工都要接受上级、同事、客

户的监督，主要以上级的监督为主。

明确的权责对等制度，有利于推动工作任务的全面完成，也可以防止推卸责任和减少投机升职的可能性，使员工在每个工作岗位都能最大限度地体现其岗位价值，解决因岗位价值不能体现岗位价值而造成的薪酬不公平问题。

4.3 完善激励性薪酬考核制度

完善激励性考核制度主要从以下三个方面进行改进

4.3.1 调整企业的薪酬结构

从上文问题以及成因分析可知，武威农商银行的岗位绩效架构并不合理，奖励性员工薪酬的比例占比较少，这也使得职工们缺乏充分的动机去拼命地上班，与勤奋上班和碌碌无为啥都不干的普通员工差异并不大，努力在实际岗位中也没有明确的奖励，所以实际取得的员工薪酬与其贡献程度并不成正比，而科学合理的绩效架构要有助于充分调动人员的岗位主观积极性与创新能力，是伴随企业的壮大和岗位的变动而发生的，也并非一成不变的，绩效工资占比要足以激发员工的工作积极性，使他们的工作效果与银行目标的实现直接挂钩。

成就需要理论指出，具有高成就要求的人，对胜任力与成就都有着强烈的需求，他们很乐意或者热衷于进行挑战，并且常常给自己提供有相当困难但并没有高无可攀的工作发展目标，他们勇于冒风险，并能以实际的心态看待冒险，决不以迷信与侥幸的心态看待未来，他们对问题也善于分析与预测。因此对于那些高级别、承担风险较大的岗位设置更高的浮动薪酬比例，这样有利于和业务建立较强的关联性，从而最大限度的发挥薪酬的激励作用

4.3.2 针对各岗位制定可量化的考核指标

可量化的业绩目标有利于执行者对业绩工作目标完成的掌握与理解，更有利于执行者布置好自身的工作总体目标，不然一个员工已经做了许多工作，但自己却不清楚究竟完成了什么，完成的效果好不好，以及以后应当如何进行工作，因此缺乏工作目标感就会缺乏主动工作的力量，所以武威农商银行就必须

基于目标设置理论，分阶段地设定业绩工作目标，再细分为具体实施的业绩技术指标，由于具体实施的业绩技术指标能促使人们的行动成果向着特定的方向努力，从而使人们自身的行动成果与给定的业绩技术指标相对照，并适时做出调整与改变，从而更能达到组织目标。

武威农商还要对员工岗位进行分类，将工作内容相似的岗位分为一类进行考核，同时还要考虑岗位差异，比如客户经理岗位可以设置各项存款、各项贷款、不良贷款、财务收入、电子银行业务作为定量指标，一些岗位的工作职责没有办法直接用数据来量化的，比如委派会计岗位，可以将具体制度执行与落实、坚持执行各项内控和规章制度，在内外各项检查中发现制度执行不严，落实不力，被各类检查机构处罚或通报，对上报各类数据统计报表的准确性、及时性，差错情况等这些定性指标设定为可量化的考核指标，只有这样才能使这些岗位员工不把过分的经历投入到自己并不擅长和非本质工作的岗位上，从而才能够做好自己的本职工作。

4.3.3 组建专门的绩效考核小组

为克服由于企业临时抽调的绩效工作人员进行考评造成考核结论有失或偏颇，进而影响员工薪酬的合理分配，使企业职工普遍对考评结论持有质疑态度，对考评结果本身产生了抵触情绪，从而影响企业员工工作的积极性的问题，武威农商支行将根据企业实际状况，组建专门管理企业绩效考核工作的组织，并建立了以书记、总经理任组长，以其他企业领导班子为成员的绩效考核工作领导小组，以全面承担企业考评工作的组织领导、决定部署、办法审核、考评结果兑现等工作。领导组织下设有办公室，办事机关在人力资源部，由人力资本科董事长兼办公组长，并承担了岗位工资考评的具体管理工作。同时为保证绩效考核的公正性、公开性应设立对绩效薪酬的考核监督，由总行监事会对考核过程进行全面监督，稽核审计部对考核的真实性纳入常规序时稽核。

一是绩效考核小组负责设立完整的绩效考核方案，按各支行所处地理位置、地域环境、区域经济、客户主体、客户数量、存贷款规模等因素，将辖内支行划分为 A 类、B 类、C 类、D 类 4 个类区，并根据不同类区设置对应调节系数。二是绩效考核小组要确定好各岗位要考核的具体指标与所占分值，制作成表格

后下发至各部门及各支行按月进行统计各项数据的完成情况，安排专人负责按月汇总、统计、核实各部门与各支行有关的数据和定量、定性考核指标的完成情况，按月统计、整理相关考核数据和资料。三是要求各支行也要设立专人负责绩效考核数据的按月统计、审核、上报工作。要求各支行负责统计考核数据的人员定期或不定期向考核小组汇报关于绩效考核工作的情况，研究解决工作中最新出现的问题，从而进一步优化考核指标。

4.4 健全福利制度

福利作为工资报酬制度的重要补充，在公司工资管理制度中占有着关键的地位。对公司而言，待遇的高低在一定程度上决定着公司薪资水平。所以，公司要在现行薪资体系的基础上形成健全的福利制度，以便使员工体会到公司的关爱，增强员工对公司的忠诚度、归属感和信心，这更有利于实现公司的稳健发展。

4.4.1 在企业能力范围内提升福利水平

近年来，武威农商银行因经营效益不佳，企业的整体福利水平有所下降，而福利作为一种保健性因素在提升员工幸福指数方面占有非常重要的作用，企业应在能力范围只能提升企业的薪酬福利水平，找到合适的薪酬福利方案，例如给员工发放住房补贴、为员工购买补充医疗保险等，提升员工的薪酬福利水平，不会应企业薪酬福利水平的下降，使员工产生不满的情绪，影响工作效率。

4.4.2 启动弹性化的福利制度

现在的社会福利项目还无法适应职工个性需要的不同程度，而企业管理者也还缺乏充分关注，但通过学习一下西方国家的社会福利方案，我们了解一些国家都设立了比较弹性化的社会福利系统，弹性化的社会福利系统也比较有个性化，表达了对公司的个人情化关怀，更能够凝聚企业民心，这是银行业中福利政策的一个明显转变，武威农商银行实施弹性化的福利制度，一方面可以弥补因企业整体福利水平下降带给员工的失落感，也能持续保证该银行在金融机

构中的竞争优势。

弹性社会福利制度是一个雇员自由挑选社会福利项目的福利规划模型，公司能够给雇员提供社会福利菜单，雇员能够选择自己需求的社会福利，弹性社会福利制度势在必行，这已为众多跨国公司的成功经验所证实。最近一期，美国的《财富》周刊评选出“全美最值得为之工作的一百家公司”，这些企业一个共同的特征便是以厚福利奖励雇员，以及奖励的形式多元化。员工福利多元化的优点是，一是能够提高公司员工的社会归属感，调动员工奋起有为的动机与活性，武威农商银行应该努力的创造不同的奖励，虽然它也要花费企业的部门利益，是其他币种的转换形态，但是给公司员工的感受绝对不相同，比如给予公司员工物质奖励时能够创造购物卡、购物卡、公园消费年卡这种不同类别的奖金形态，这使公司员工感到企业更具有人情味与温馨感。二是使员工受到公司最体贴的照顾与支持，从而心情舒畅，效率特别高。在集体利益与共同目标的感召与驱使之下，企业能够让员工的主动、积极性与创新能力得以极大激活，员工的向心力大为提升。集体利益的多样化，是企业以温情脉脉的方法“套牢”了工人，在工人身上获取的无疑是巨大的收益。三是降低了银行的成本费用、减少了浪费。通过满足不同的年龄层次，不同的社会角色，不同的家庭环境，不同的喜好员工的个性化需求，可以让员工能够根据个人情况，自行挑选适合自己的福利政策，降低了银行的成本费用、减少了浪费。四是让员工因为获得福利而更加满意，因为福利的初衷就是激励员工，创造协同奉献的企业文化氛围，但如果员工对福利不满意，自然会导致激励作用丧失，工作缺乏积极性，不利于团队的稳定。

4.4.3 建立具有长效激励的福利制度

福利政策是本公司总体竞争优势策略的一项有机组成部分，针对激励的市场竞争和人力资源争夺，武威农商银行将把领先的个性化的福利政策和本公司实际情况相结合，并进一步提出了多元化且具有持久激励性的，更适合本公司实际的奖励项目。一是可以给员工创造一种自主发挥，自我实现的的优良环境，特别是一些符合员工丰富需求，促进组织目标达成的福利项目，如教育福利等。二是可以给员工制定合适的职业生涯规划，这也是长效激励中最直接最有效的

方式。三是可以让全员投入到公司的运营发展当中，让全员积极参与福利计划的设计，把全员作为组织决策、建言献策的一份子，只有福利项目给予了全员勇气与希望，解决了全员的生活工作需要，才说明福利起到了真正的价值和作用，以福利保障提高员工的幸福感和满意度。

4.5 树立先进的薪酬管理理念

对于企业而言，竞争的本质就是人才的竞争，树立先进的薪酬管理理念应该是将物质和精神相结合、相统一，更好的为企业人力资源管理服务。

4.5.1 管理理念要以人为本

通用汽车集团的前任董事长史龙亚佛德曾讲了这么一段话：“你可能拿走我所有的负债，但是你如果把我的企业组织员工剩下来给我，五年我就可能把所有人丢掉的负债赚回去。”这句话虽然简单，但道出了一条极为深远的真理：人力资源是整个企业管理的核心，而人力资源又是整个企业最重要的财富，唯有留住了人力资源，整个企业才可能长期居于不败之处。而人才培养则是对发展非常关键的资源，通过树立企业文化的薪酬管理观念，进而充分调动公司员工热情，能使公司员工为公司企业壮大作出更大的贡献，创造更多的利润。

武威农商银行建立了以人为本的薪酬管理理念，一是给员工干事创业的精神动力，要尊敬员工、关爱老员工，将物力奖金与精力奖金结合，以稳定骨干，留住老人员，让员工在相应的职位上尽显所能，各得所要；二是通过多渠道发展人力资本，提升优秀员工的职业素养，完善企业人力资源结构；三是形成科学合理的人力资源评估与绩效系统，提升优秀员工的劳动力市场价位，力求做到公平公正。四是通过鼓励和物质奖励的形式激励员工终生学习通过开展演讲比赛、业务技术竞赛、创先评优等各种活动，调整员工的积极力、主动，促使全体员工在工作中不断提升自身的科技文化素质和工作技术，提升员工的学习、工作那我拿过来、创新性、能力，促进专业人才队伍的专业知识化进度。

4.5.2 管理理念要与时俱进

先进的薪酬管理理念是公司整体规划与人力资源管理的有机组成部分。人力资源管理是一项涉及各种因素，平衡与协调公司内部环境劳动人际关系的过程。人力战略规划不但包括公司人力、物质和财务三种资源的合理分配，还必须积极统筹好企业中人与物、人与人、人与事业、人与社会组织等各类人际关系，企业要适时变革薪酬制度和优化人力资源规划，树立与时俱进的薪酬管理理念，才能使组织的薪酬水平在人力资源市场上保持长期的竞争力。

针对新形势、新任务，武威农商银行确立与时俱进的薪酬理念，一是通过员工的心态转变，调动员工的动机来启动员工的内部动机，让每位员工迅速有效低追求目标而形成一套有机整合的管理方法，根据不同的人员建立个性化的薪酬管理制度，薪资管理体系外部要与行业的薪资水准相应，内部要按贡献定薪酬；二是坚持按劳分配，适当向重要或特色职位倾斜，强化对高层管理者、技术服务骨干的奖励力度；三是对公司绩效考核激励机制要创新，形成科学合理的、系统化、动态的工作绩效考核系统，客观公允地对每个人员的工作绩效进行全面评估，并与薪酬水平挂钩，彻底解决了“干多干少一套样，干好干坏一套样”的弊病。唯有顺应市场环境，与时俱进，才能让武威农商银行的经营管理再上一座新台阶，也才能有效推动公司的长期、稳健发展。

4.5.3 管理理念要推动企业与员工共同发展

公司内部有时也会盲目地认为，将满足公司发展战略需要的最佳素质水平的人都集中起来，就可以做到公司战略目标。其中并不现实，因为最佳素质的人聚合到一块的时候，并没有将他们全部的才能都充分发挥出来，就算充分发挥出来，也无法确定他们所做工作都是同向的，其主要因素是他们相互之间没有发自内心的一致的价值理念与目标，二者在合作的时候貌合神离、相互之间没有理解和宽容，或许会因为他们都争当红花，没有绿叶的衬托，而使红花没有养料而提早凋谢；就算是又有红花又有绿叶，他们相互之间的配合还是十分的关键，符合企业发展战略的管理理念一定要有企业和员工的共同的价值观和使命。

目前各大企业，包括武威农商银行都处在人员资源缺乏的高峰阶段，公司通过长期和职工一起谋划职业，但是大规模的培养人员却在成本与效益上都没有获得及时合理的收益，所以公司在选择职业规划和设计与培养人员时，就必须分期分批，突破关键点地实施，可以首先针对高层管理者做出培养计划，其次是企业发展流程中的中层及以下管理者，最关键的是必须要根据公司的发展策略以及对人员的要求，如此才可以确保在恰当的时机、场所下，让适当的经理人起到其相应的作用，同时通过构建人员职业发展机制，为职工创造各种发展机遇，给职工创造施展才华的舞台，并帮助公司员工做好职业生涯规划管理工作，在积极引导公司员工为单位作出奉献的同时实现个人的人生抱负，推动企业与员工共同发展。

5 实施保障

实施保障主要有制度保障和组织保障两个方面

5.1 组织保障

为保证以上薪酬管理制度改进这一政策的有效实施，武威农商银行可以成立由党委书记、董事长任组长，其他班子为成员的绩效考核工作领导小组，全面负责考核工作的组织领导、决策部署、办法审定、考核兑现等相关工作。领导小组可以下设办公室，办公室设在人力资源部，人力资源部总经理兼任办公室主任，负责岗位工资考核的具体工作。支行运营主管负责本支行考核数据的统计和上报考核领导小组，并确保提供考核数据的真实性和有效性，同时为确保绩效考核的公平性、公开性应设立对绩效薪酬的考核监督机制，由武威农商银行的监事会对考核过程进行全面监督，稽核审计部对考核的真实性纳入常规程序时稽核。由专人负责薪酬绩效考核制度的监督完善，建立有效的薪酬绩效考评体系，确保薪酬绩效考核达到应有的效力。

5.2 制度保障

制度保障是保证政策落地的基础，任何政策的实施必须有制度保障才能得以落实，为保证上述政策的有效实施，武威农商银行可以从下述几个方面建立制度保障：一是出台《武威农商银行薪酬管理制度办法》，以上述政策为基础，首先从规章制度上保证政策实施的可行性，一方面提高全体员工对薪酬管理制度改进重要性的认识，另一方面可以提高管理者和员工对薪酬本身的认识以及更深入的理解绩效薪酬与工作效益挂钩这一薪酬管理体系；二是开展全行范围薪酬管理制度改进动员大会以及培训的相关工作，使全行上下充分认识薪酬管理的重要性，并且切实的参与其中，为薪酬管理举措改进和完善添砖加瓦；三是由人力资源部统一购买《薪酬管理》《绩效考核》等有关薪酬管理书籍并分发给全行员工，并且在每年的员工职业素养培训上把企业薪酬管理制度设置为必修课程；四是各支行利用每周一的晨会及周五的夕会，学习好相关的理论知识，通过学懂学透考核制度，根据考核目标对标工作指标，逐项落实和完成各项经

营指标，从而达到提高武威农商银行市场竞争力的这一最终目标。

6 研究结论与展望

本章从研究结论与研究展望两方面对于该研究做出了总结

6.1 研究结论

本文以相关薪酬理论为参考，以实地调研的方面为基础，通过问卷调查发现了武威农商银行在当前运营管理过程中存在的薪酬管理制度方面的问题。主要表现为一是薪酬缺乏内部公平性；二是绩效分配不科学；三是福利发放力度不够；四是薪酬管理理念相对落后，针对武威农商银行薪酬管理中存在的问题和原因制定具体的改进措施。具体改进措施有：一是提升薪酬水平的内部公平性，二是完善激励性薪酬考核制度，三是健全福利制度，四是树立先进的薪酬管理理念

6.2 研究展望

本文是在学习和借鉴以往文献资料、查阅和参考相关资料、分析问卷调查结果等多个方面总结完成的一篇论文，本文通过多方面的改进对武威农商银行的薪酬管理制度进行优化，改进后的薪酬管理制度将有效提升武威农商银行薪酬管理水平，提升员工满意度，促进银行经营效益的提升。

作者在论文撰写过程中，坚持谦虚谨慎的学习态度和客观真实的写作思路，但是由于本人学术能力和科研水平还处于一个较低的阶段，而且所掌握的样本数据也具有一定的局限性，因此最终得出的结论与实际情况可能会存在一定的误差。

今后，我将在对武威农商银行薪酬管理制度改进研究的基础上，通过理论与实践相结合，对薪酬管理的满意度从更全面的维度展开调查，对影响薪酬结构调整及组织结构优化的因素进行深入研究和思考，促进武威农商银行薪酬管理制度的不断发展和完善，同时为其他有同样问题的银行提供可以借鉴的经验。

参考文献

- [1] Andrew Maslow, Arthur Bert, Arun Singh, Joseph Sweeney. Point-of-Care Hemoglobin/Hematocrit Testing: Comparison of Methodology and Technology[J]. Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia, 2016, 30(2):182-188.
- [2] Maslow B, Bartolucci A, Sueldo C, et al. Occult abnormal pregnancies after first post-embryo transfer serum beta-human chorionic gonadotropin levels of 1.0-5.0 mIU/mL[J]. Fertility & Sterility, 2016, 105(4):938-945.
- [3] B Corgnet, J Gómez-Mi?Ambres, R Hernán-González. Goal setting in the principal-agent model: Weak incentives for strong performance[J]. Games and Economic Behavior, 2018, 18(22)561-568.
- [4] Farah Liyana Bustamam, Sze Sook Teng, Fakhrol Zaman Abdullah. Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia[J]. Elsevier Ltd, 2014, 14(16):265-272.
- [5] Hélène Latzer. A Schumpeterian theory of multi-quality firms[J]. Journal of Economic Theory, 2018, 17(5):89-97.
- [6] Jennie Haarsager, Rathika Krishnasamy, Nicholas A Gray. Impact of pay for performance on access at first dialysis in Queensland[J]. Nephrology, 2018, 23(5):192-201.
- [7] Kont K R, Jantson S. Library employees' attitudes towards the measurement and appraisal of their work performance: Study in Estonian university libraries[J]. Library Management, 2013, 34(6-7):521-537.
- [8] Lijia Shi, Jing Xie, Zhifeng Gao. The impact of deal - proneness on WTP estimates in incentive - aligned value elicitation methods[J]. rural Economics, 2018, 49(3): 156-161.
- [9] Pooja Patnaik, Damodar Suar. Analyses of Publications on Compensation Management From 2004 to 2017[J]. Compensation & Benefits Review, 2019, 51(2):186-194.
- [10] Sroka W, A Jabłoński, M Jabłoński. Cooperative business models in steel enterprises in Poland[J]. Metalurgija, 2013, 52(4):565-568.

- [11] Veen-Dirks P V, Wijn M. Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard[J]. Top, 2002, 35(4):407-427.
- [12] 白秀君, 张莉萍. 浅析企业薪酬管理[J]. 丹东海工, 2009(1):3.
- [13] 裴建强. 试论薪酬管理[J]. 现代商业, 2010(17):201-203.
- [14] 庄卫东. 国有商业银行人力资源管理现状与对策分析[J]. 商场现代化, 2008(24):2-6.
- [15] 高拾庆. 国有企业薪酬管理的几点思考[J]. 陕西建筑, 2018(03):21-22.
- [16] 哥玉辉, 许丹, 王建军. 薪酬管理实务[M]. 北京:清华大学出版社, 2011.
- [17] 龚雨欣. 知识型员工忠诚度的影响因素及管理对策[J]. 企业改革与管理, 2019(24):66-67.
- [18] 胡红梅. 企业员工忠诚度影响因素研究[J]. 智库时代, 2019(43):134-136.
- [19] 胡慧平. 营销人员的薪酬管理[J]. 人力资源, 2002(06):11-13.
- [20] 典牧等. 人力资源经理 360 度全程序工作手册[M]. 北京:中国经济出版社, 2006.
- [21] 韩艺, 李涛. 薪酬管理前沿领域研究梳理[J]. 产业与科技论坛, 2018(13):225-226.
- [22] 姜爱林. 国有企业高管薪酬管理若干问题研究[J]. 当代经济管理, 2015(05):9-14.
- [23] 贾耀华, 柴钰云. 人力资源的薪酬管理[J]. 国土资源高等职业教育研究, 2003(03):22-23.
- [24] 贾瑞乾. 中小高科技企业核心员工全面薪酬激励研究[D]. 山东财经大学, 2013.
- [25] 加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2012.
- [26] 李业昆. 绩效管理系统研究[M]. 北京:华夏出版社, 2011.
- [27] 李辉. 浅析国有企业高级管理层薪酬管理[J]. 工业审计与会计, 2018(04):331-332.
- [28] 吕桂红. 中小企业人力资源管理中劳动关系管理问题与优化策略[J]. 技术与市场, 2020, 27(05):154-155.
- [29] 李祥成. 公司治理结构对我国商业银行盈利能力和风险承担的影响研究[D]. 山东大学, 2018.
- [30] 乔治·米尔科维奇, 杰里·M·纽曼. 成得礼译. 薪酬管理(第9版) [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2002.

- [31] 芮明杰. 管理学现代的观点[M].上海:上海人民出版社, 2005.
- [32] 吴迪. 国有企业薪酬管理存在的问题与对策[J].商场现代化,2013(20):23-24.
- [33] 王颖. 国有企业人力资源及薪酬激励机制的思考[J].青海统计,2003(08):34-35.
- [34] 王冠博,张孝强. 薪酬管理在企业人力资源管理中的应用研究[J].企业改革与管理,2019(10):110-111.
- [35] 王浩楠. 以管理者激励为基础的财务经济学分析[J].科技经济导刊, 2019, 27(02):227-228.
- [36] 王猛. 商业银行人力资源管理的问题及对策研究[J].价值工程, 2020, 39(08):18-20.
- [37] 徐玉华. 人力资源薪酬管理办法[J].中小企业管理与科技, 2018(03):202+205.
- [38] 姚凯,韩英. 胜任力与薪酬管理[J].新资本, 2018(04):55-56.
- [39] 杨亿坤. 农商银行人力资源管理四策[J].当代县域经济, 2018(12):91.
- [40] 杨岚. 论双因素理论在薪酬管理中的应用[J].中国商贸, 2018(19):23.
- [41] 赵海. 薪酬管理与人性假设[J].经济师, 2018(10):103.
- [42] 赵曙明. 绩效管理与评估[M].北京:高等教育出版社, 2004.
- [43] 张登印. “涨薪时代”企业薪酬管理何去何从?[J].新资本, 2018(04):15-18.
- [44] 赵曙明,赵宜萱. 薪酬管理:理论、方法、实务[M].北京:人民邮电出版社, 2018.
- [45] 张建军. 薪酬满意度问卷设计、检验与修订研究——基于江苏企业员工[J].统计科学与实践,2016(08):21-23.
- [46] 张海英. 浅谈企业薪酬管理制度的建立与实践[J].中国管理信息化, 2019, 22(10):135-136.
- [47] 庄卫东. 国有商业银行人力资源管理现状与对策分析[J]. 商场现代化, 2008(24):125-127.

致 谢

在兰州财经大学攻读 MBA 的两年时间里，是我个人成长道路上最重要阶段。两年里，我认真学习了学校安排的课程学习，也在导师指导写进行了相关学术问题的研究，是有所收获、有所积累、具有价值的两年。

首先，我非常感谢我的导师林教授，林教授严谨的治学态度和极其认真的研究精神始终影响着我，在论文写作过程中，林教授总是非常认真、细致的帮我指出问题、找到不足，更是利用很多个人休息时间与我沟通、帮我指导，每一条建议都让我获益匪浅、每一个观点都让我陷入深思。在此，对林老师真诚的道一声感谢，谢谢您对我的关心和帮助。

其次，感谢 MBA 班级的同学们，大家一起学习，一起交流工作，在这段岁月里彼此结下了深厚的同学情谊。

最后，感谢我的家人们，是他们一次次带着年幼的孩子往返于家和学校默默的支持着我，才让我有了更好的学习环境和学习激情，你们的支持是我完成学业的最大动力。

附 录 1：武威农商银行薪酬满意度调查问卷

您好！

为了推动我行业务发展，全面掌握和了解我行目前的薪酬现状和存在的问题，设计本调查问卷，希望您如实填写，问卷调查结果仅作为学术研究和解决我行薪酬问题的用途，以促进薪酬管理的科学化、合理化，不做其他考评工作资料，感谢您的配合！

此调查问卷只有一个答案，请您按照实际情况选出答案！

- 1、性别：男（ ）女（ ）
- 2、年龄：20-30 岁（ ） 31-40 岁（ ） 41-50 岁（ ） 51 岁以上（ ）
- 3、学历：硕士及以上（ ）本科及以上（ ）专科（ ）其他（ ）
- 4、您的岗位：支行行长（ ）客户经理（ ）机关人员（ ）综合柜员（ ）
- 5、您对自己的工资收入满意吗？（ ）
(A)非常满意 (B)较满意 (C)不确定 (D)不满意 (E)非常不满意
- 6、你认为其他基层员工对自己的薪酬满意吗（ ）
(A)非常满意 (B)较满意 (C)不确定 (D)不满意 (E)非常不满意
- 7、您认为管理人员对他们的薪酬满意吗（ ）
(A)非常满意 (B)较满意 (C)不确定 (D)不满意 (E)非常不满意
- 8、您认为目前的工资是您个人价值的体现？（ ）
(A)肯定是 (B)应该是 (C)不确定 (D)不是 (E)绝对不是
- 9、您认为您的努力工作在工资中有明显的回报吗？（ ）
(A)肯定是 (B)应该是 (C)不确定 (D)不是 (E)绝对不是
- 10、您认为绩效工资完全是按个人所做的贡献分配的吗（ ）
(A)肯定是 (B)应该是 (C)不确定 (D)不是 (E)绝对不是
- 11、您认为我行的薪酬结构合理吗？（ ）
(A)非常合理 (B)较合理 (C)不确定 (D)不合理 (E)非常不合理
- 12、您认为将奖励性绩效工资由 30%调整为 50%合理吗？（ ）
(A)非常合理 (B)较合理 (C)不确定 (D)不合理 (E)非常不合理
- 13、您认为基础性绩效工资占 70%合理吗？（ ）

- (A) 非常合理 (B) 较合理 (C) 不确定 (D) 不合理 (E) 非常不合理
- 14、您对我行的福利制度满意吗? ()
- (A) 非常满意 (B) 较满意 (C) 不确定 (D) 不满意 (E) 非常不满意
- 15、您对我行的经济型福利满意吗? ()
- (A) 非常满意 (B) 较满意 (C) 不确定 (D) 不满意 (E) 非常不满意
- 16、您对我行的非经济型福利满意吗? ()
- (A) 非常满意 (B) 较满意 (C) 不确定 (D) 不满意 (E) 非常不满意
- 17、您认为和同一岗位其他人员相比, 您的工资 ()
- (A) 非常高 (B) 较高 (C) 不确定 (D) 较低 (E) 非常低
- 18、您认为和其他岗位人员相比, 您的工资 ()
- (A) 非常高 (B) 较高 (C) 不确定 (D) 较低 (E) 非常低
- 19、您认为其他同行业的薪酬对您的吸引力 ()
- (A) 非常高 (B) 较高 (C) 不确定 (D) 较低 (E) 非常低
- 20、您对我行的绩效考核制度满意吗?
- (A) 非常满意 (B) 较满意 (C) 不确定 (D) 不满意 (E) 非常不满意
- 21、您对我行的绩效考核对员工的激励性 ()
- (A) 非常满意 (B) 较满意 (C) 不确定 (D) 不满意 (E) 非常不满意
- 22、相比您的付出, 您对您的工资 ()
- (A) 非常满意 (B) 较满意 (C) 不确定 (D) 不满意 (E) 非常不满意

附 录 2：武威农商银行薪酬管理问题访谈提纲

访谈内容：

- 1、您现在的工作岗位是什么？
- 2、您在我行工作年限及现岗位工作年限？
- 3、您对个人整体薪酬满意？主要谈谈您的看法？
- 4、您认为员工绩效薪酬是否合理？谈谈您的看法？
- 5、您认为我行的薪酬结构是否合理？若不合理，您认为最不合理的是哪一部分？（基本工资、绩效工资、奖励津贴、福利）
- 6、您对企业的福利是否满意？谈谈您的看法？
- 7、您认为我行薪酬在内外部方面是否公平？谈谈您的看法？
- 8、您认为我行在绩效考核方面该如何改进？
- 9、您是否还有其他的建议？