

分类号 \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

编号 \_\_\_\_\_

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 基于 ERG 理论的白银市平川区农村信用社  
基层员工激励策略优化研究

研究生姓名: 张迅

指导教师姓名、职称: 王春国 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023 年 3 月 1 日

## 独创性声明

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

学位论文作者签名： 张一 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 王彦刚 签字日期： 2023.6.12

## 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”用于出版和输入 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： 张一 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 王彦刚 签字日期： 2023.6.12

# **Research on the optimization of Junior staff incentive system of rural credit cooperatives in Pingchuan District, Baiyin City based on ERG theory**

**Candidate : Zhang Xun**

**Supervisor: Wang Chunguo**

## 摘 要

农村信用社是一家农村金融机构，基层员工作为农村信用社的主力军，也是决定农村信用社经营质量的关键因素。随着经济社会发展的不断提高，对金融机构基层员工的工作积极性和工作能力要求也越来越高。如何在目前激烈竞争、资源稀缺、人员流动性强和员工满意度低的大环境下有效地激励一线基层员工，并保持持续稳定的工作状态，对整个金融行业都有着重要而深远的意义。

本文以 ERG 理论为基础，白银市平川区农村信用社基层员工作为研究对象，通过对管理层深度访谈调查分析得出管理层现行激励策略存在的问题，主要有当前基层员工生存激励不具有针对性，绩效设置不尽人意，企业文化缺失，晋升体系陈旧落后、轮岗制度实行不到位等。依据管理层激励策略所存在的问题设计执行层问卷调查，借助 SPSS 数据分析软件对问卷调查结果进行原因分析，并针对这些因素提出相应改进措施。文章以信度分析和效度分析确认问卷调查数据的真实有效性，进而用描述性分析将基层员工问卷调查结果归纳为生存、关系和发展三个维度的需要，并从这三个角度对基层员工分析总结出优化措施：生存需要方面，优化绩效激励和福利激励；关系需要方面，增加感情激励与荣誉激励；成长需要方面，优化晋升激励、轮岗激励和职业生涯规划激励。

本文通过分析白银市平川区农村信用社基层员工激励策略存在的问题，制定有效的激励的方式，从而大大地提升了基层员工的工作满意度，同时也为其他金融企业提供一些借鉴。

**关键词：**基层员工 激励 ERG 理论

## Abstract

Rural credit cooperatives are rural financial institutions, and grassroots employees, as the main force of rural credit cooperation, are also the key factors determining the quality of rural credit cooperatives' operations. With the continuous improvement of economic and social development, the work enthusiasm and work ability of the grassroots employees of financial institutions are becoming higher and higher. How to effectively motivate front-line grassroots employees and maintain a continuous and stable working state in the current environment of fierce competition, scarce resources, strong personnel mobility and low employee satisfaction is of important and far-reaching significance to the entire financial industry.

Based on ERG theory, this paper takes the grassroots employees of rural credit cooperatives in Pingchuan District, Baiyin City as the research object, and analyzes the problems of the current incentive strategy of the management through the investigation and investigation of in-depth interviews with the management, mainly including the current survival incentive of grassroots employees is not targeted, the performance setting is not satisfactory, the corporate culture is missing, the promotion system is outdated and backward, and the rotation system is not in place. According to the problems existing in the management incentive strategy, the questionnaire survey was designed at the execution level, and the reasons of the questionnaire survey results were analyzed with the help of SPSS data analysis software, and corresponding improvement measures were proposed for these factors. This paper uses reliability analysis and validity analysis to confirm the true validity of the questionnaire survey data, and then uses factor analysis to summarize the survey results of grassroots employees into the needs of three dimensions

of survival, relationship and development, and analyzes and summarizes the optimization measures for grassroots employees from these three perspectives: survival needs, optimization performance incentives and welfare incentives; In terms of relationship needs, increase emotional incentives and honorary incentives; In terms of growth needs, optimize promotion incentives, job rotation incentives and career planning incentives.

By analyzing the problems existing in the incentive strategy of rural credit cooperatives in Pingchuan District, Baiyin City, this paper formulates effective incentive methods, thereby greatly improving the job satisfaction of grassroots employees and providing some reference for other financial enterprises.

**Keywords:** Junior staff; Inspirit; ERG theory

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
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 .....	2
1.3 国内外研究现状 .....	3
1.3.1 国外研究现状 .....	3
1.3.2 国内研究现状 .....	5
1.3.3 研究述评 .....	6
1.4 研究内容与方法 .....	6
1.4.1 研究内容 .....	6
1.4.2 研究方法 .....	8
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	<b>10</b>
2.1 相关概念 .....	10
2.1.1 激励概念 .....	10
2.1.2 激励策略 .....	10
2.2 ERG 理论 .....	11
2.2.1 ERG 理论概述 .....	11
2.2.2 ERG 理论的特征 .....	12
2.2.3 ERG 理论的评价 .....	12
2.3 ERG 理论在员工激励中的应用 .....	13
<b>3 白银市平川区农村信用社基层员工激励现状分析</b> .....	<b>15</b>
3.1 白银市平川区农村信用社简介 .....	15
3.2 白银市平川区农村信用社基层员工特点 .....	16
3.3 白银市平川区农村信用社基层员工激励现状 .....	17
3.3.1 生存维度激励现状 .....	18

3.3.2 关系维度激励现状 .....	20
3.3.3 成长维度激励现状 .....	21
<b>4 白银市平川区农村信用社基层员工激励存在的问题及原因分析 . 22</b>	
4.1 白银市平川区农村信用社管理层激励现状深度访谈及分析 .....	22
4.1.1 访谈内容设计及对象 .....	22
4.1.2 深度访谈过程及分析 .....	23
4.2 白银市平川区农村信用社执行层激励现状问卷调查及分析 .....	26
4.2.1 问卷设计及发放 .....	26
4.2.2 问卷分析 .....	29
4.2.3 问卷调查的信度、效度检验 .....	32
4.2.4 激励因素差异性分析 .....	34
4.3 激励策略存在的问题 .....	36
4.3.1 生存维度激励策略存在的问题 .....	36
4.3.2 关系维度激励策略存在的问题 .....	37
4.3.3 成长维度激励策略存在的问题 .....	38
4.4 激励策略存在问题的原因分析 .....	38
4.4.1 生存维度激励策略存在问题的原因分析 .....	38
4.4.2 关系维度激励策略存在问题的原因分析 .....	39
4.4.3 成长维度激励策略存在问题的原因分析 .....	40
<b>5 白银市平川区农村信用社基层员工激励策略优化设计 .....</b>	<b>41</b>
5.1 优化原则及框架 .....	41
5.2 优化措施 .....	42
5.2.1 基于生存需求维度的激励策略优化措施 .....	42
5.2.2 基于关系需求维度的激励策略优化措施 .....	44
5.2.3 基于成长需求维度的激励策略优化措施 .....	45
5.3 保障措施 .....	47
5.3.1 强化组织工作，提供组织保障 .....	47
5.3.2 紧抓制度落实，健全监督机制 .....	47
5.3.3 加大经费投入，鼓励员工参与 .....	48

<b>6 研究结论与展望</b> .....	<b>49</b>
6.1 结论 .....	49
6.2 展望 .....	49
<b>参考文献</b> .....	<b>51</b>
<b>附录 1：管理层深度访谈问卷提纲</b> .....	<b>54</b>
<b>附录 2：员工激励效果满意度调查问卷</b> .....	<b>55</b>
<b>后 记</b> .....	<b>57</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

### （1）外部环境推波助澜

在目前的市场环境下，企业所面临的挑战已不仅仅是简单的经济利益的较量，而是整个人才队伍的整体实力的较量。人力资源管理部门作为在企业里是个很有影响力的部门，应该采用多样化的管理手段挖掘具有潜在发展价值的人才，应用先进的思想培养出具有实干、肯干的人才，为企业未来的发展提供强有力的人才支持。为适应当前现代管理的需要，开辟高质量发展路径，人力资源管理部门要不断提升管理水平，坚持科学育才、引才、用才，进一步强化人才的质量和效率，为企业的发展，提供了强有力的人才保障。

### （2）同业环境并驱争先

随着经济环境下行，金融业改革力度不断加大，一系列关于金融领域更高层次开放的措施相继推出，外国金融机构与中国金融领域的融合步伐明显加速，我国金融业的对外开放程度持续提升，金融领域呈现出一种更加规范、稳定、繁荣的态势。各种金融公司在竞争日益加剧的环境下，企业在加快产品种类创新、扩大客户群体的同时，人才争夺战也越来越激烈，企业的发展更加紧密围绕人力而发展，人才的培养和激励越显重要。

### （3）内部环境亟须改革

白银市平川区农村信用社作为区域内营业网点最多、服务范围最广的金融机构，长期致力于服务农村经济，乡镇网点更是白银市平川区农村信用社发展的基石。大部分基层员工都是 90 后，从小接受到较好的经济条件，导致管理层所制定生存维度方面的陈旧激励策略效果收效甚微，关系维度方面企业宣传建设非常少，员工关怀不重视等，在成长维度方面存在晋升空间小、渠道狭窄，轮岗不及时等重要问题，使得部分基层员工失去工作热情，选择离职，造成人才白白流失，致使白银市平川区农村信用社的发展速度减缓。

当前白银市平川区农村信用社人力资源管理的重要任务是为了更好地了解和完善基层员工的激励措施，需要针对基层职工的特征，结合当今的时代发展，

研究出一种有效的、有价值的、能够提高基层职工的工作积极性和创造性的方法。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

在人力资源管理中，对员工进行激励是非常关键的一个环节，企业要想维持与提升当前的核心竞争力能力，就必须要有相应的对策。基层员工作为企业的主力军，对当地情况了解最直接、最全面；同时又作为年轻人，接受新鲜事物速度快，学习能力强，对企业的发展起着举足轻重的作用。论文以白银市平川区农村信用社为例，通过对现有的激励策略进行了深入的剖析，目的是找出白银市平川区农村信用社存在的问题及成因，根据问题及成因完善白银市平川区农村信用社基层员工激励策略，帮助员工更清楚地认识自身岗位，促进员工全方位发展，为企业发展提供相应的支撑性建议。

### 1.2.2 研究意义

#### （1）理论意义

本研究着眼于激励策略在白银市平川区农村信用社这一方面的实践应用以及在注重下级职工中对有关策略的深入发展；这不仅可以将科学理论与管理实践之间有机结合起来，还在某种意义上弥补了激励策略在基层领域的运用空缺，从而进一步对农村信用社激励策略的研究进行了充实，也可以为其他金融机构进行对比分析，从而为这些方面的工作提供了一些参考和借鉴。

#### （2）现实意义

随着金融市场的不断拓展，同业竞争力提升，传统的激励策略为企业的发展带来瓶颈，激励效果的降低会直接影响员工工作积极性，进而导致企业的市场地位逐渐下降；作为营利性企业，基层员工是企业的基石，因此要建立公平合理、有效的激励策略，增强员工的企业归属感和满意度，提高员工工作效率，为企业带来发展能量，提高市场竞争力。

## 1.3 国内外研究现状

激励是管理过程中不可或缺的环节和活动，目的在于激发人的正确行为动机，调动人的积极性和创造性，以充分发挥人的智力效应，做出最大成绩。起初激励是心理学家约翰·华生提出，强调管理的过程本质上就是激励，激励者通过管理者的激励手段诱发自身的行为活动。美国管理学家哈罗德·孔茨认为(1955)，激励是一个完整的范畴，适用于动机、欲望、需要、愿望和类似的力量。把激励看作是一种连锁反应：从感知到的需要开始，这引起了一种需求要追求的目标，然后产生了一种紧张感，这引起了实现目标的行动，最后达到了需求的满足。

根据内容、对象、性质三种维度可以将激励分为物质激励、精神激励、内部激励和外部激励以及正向激励和负向激励。企业激励员工的主要手段，都是从物质激励和精神激励结合出发的，以物质激励为基础，以精神激励为保障。企业长远的发展，就要高度重视在人力资源上的投入，学会与员工一起分享管理的成果，在物质层面与精神层面都要对员工进行激励，最终提高人力资源的管理效果。

### 1.3.1 国外研究现状

Steven H Appelbaum (1996) 提出，提高公司绩效的战略可以激发员工的工作积极性，尤其以现金、奖金、股票激励和共享利润物质激励最为有效。通过对现有薪酬制度的分析，平衡员工、管理层和公司三者利益的综合考虑，激励制度可以使激励发挥最大的作用和最佳的作用 (Shainov, Sagandykov, 2017)。通过实验研究表面，货币激励在具有交换系统中获取利益的最有效方法，若失去货币激励的情况下，成功和不成功群体的社会价值取向也明显不同，具有高信仰价值取向的人会持续高努力；通过货币激励的方式，会让激发社会信仰较低人的潜力，能够使他们工作效率与社会信仰较高的人到达一致 (Hyndman K, Muller, Rudolf, 2020)。

#### (1) 关于激励方式的研究

从激励方式角度激励分为物质激励和精神激励。物质激励另一方面体现在福利待遇，比较成功的公司都会为员工提供有竞争力的福利待遇。尽管不同层次的员工有不同的需求，有形的货币收益并不是被所有员工视为第一重要的职业因素

（麦克纳 N. 比奇，1998）。在市场经济条件下，社会以福利待遇认定一个员工价值的大小，同时也会来认定员工自身的社会价值和其在组织中的位置（石金涛，2009）。

精神激励的出现更能适应社会的需求，善于运用职业发展平台和精神激励等手段，采取人性化管理，增加精神激励多样性是管理者要注重与员工沟通技巧，妥善处理员工关系，要借鉴先进激励理念和方法，实现有效激励的目的（斯蒂芬·罗宾斯著，1999）。通过对美国 24 家制造业员工调查研究，发现物质激励对现代员工已经起不到决定性作用，他们更加渴望精神的激励，尤其在自我表现、自身价值的体现尤为明显。针对此调查，企业在建立激励机制时要更加注重精神激励，顺应时代的发展，才能发挥激励体系的效果（Tyer，2013）。在企业建立精神激励体系要把握四个方面：保证企业的自身发展空间、为员工制定明确的职业发展前景、为员工提供舒适的工作环境和氛围，充分保障员工的报酬，让员工通过价值实现成就感，保障员工工作积极性（Kazeem O. Akinyele, Vicky Arnold Steve G Sutton, 2020）。管理者通过与员工相互沟通，改善工作环境、健全奖励制度，不仅可以改善两者之间的工作关系，提升工作状态与满意度，还可以进一步提高工作效率。上述研究结果表明，薪酬、晋升机会、培训制度、工作环境都是影响员工工作的主要因素（Andriyati, 2020）。

## （2）关于员工激励的研究

作为人力资源管理中永恒的管理方法，激励并不是一成不变的，它会随着主体的主观性而发生改变，同时外部环境与组织内部环境也会随时发生变化，所以对于员工的激励也是变化频率较快的（Crystal Tensen, 2017）。收入是人们工作的主要的动力来源，最能激励员工的工作兴趣与热情（Taylor, 2016）。绩效作为工资收入外激励的最大奖励，要想获得绩效奖励就要先完成管理层所设定的任务目标，并不是轻而易举能获得的奖励，任务目标才是刺激绩效的首要方式（Edward E. Lawler, 2018）。再选择工作时，员工则会倾向于选择自己性格的工作，员工差异性就此产生，管理层在设立员工激励时，首要目标就要先了解每位员工的本质，根据每位员工不同的本质设定不一样的激励方式，达到激励效果（Burnett, 2019）。

### 1.3.2 国内研究现状

#### (1) 关于激励方式的研究

物质激励是保证员工队伍稳定性的有效措施。市场经济环境下，竞争性以及激励性有利于活跃企业气氛。制定实际有效的物质激励，从薪酬设计、多元化的奖励机制以及可发展的职务晋升激励机制出发，提高企业的用人效率（金晓梅，2017）。在当今企业管理中最重要的问题就是对员工的监管与激励，我国在激励方式上主要是三个方面：物质激励、地位权力激励和精神文化激励（魏杰，2001）。现阶段我国中小型企业还未建立起成熟的薪酬体系与绩效管理体系，仅仅在依靠物质激励的方式刺激员工，忽视员工内在文化建设的精神激励。中小企业由于自身发展的形式，缺少科学的激励策略，管理者应该站在企业自身的角度，利用实际理论与实践经验，建立起科学的激励方式（万玉民，2019）。

#### (2) 关于员工激励的研究

从当代员工已经不同以往员工的传统思想，他们把企业对自身发展的提高、企业的文化价值观、企业的工作环境等方面作为自己选择企业的主要因素。企业营造良好的工作环境氛围，能够提高组织的凝聚力，加固组织发展的基础，从而将会更好的调动他们的工作积极性（沈茜，陈祉怡，李想，2020）。晋升激励作为一种重要的心理契约，不仅能选拔人才，还能提高员工服务企业的积极性。这种热情对于提升银行的竞争力，促进商业银行的长远发展是不可或缺的（吴燕，2020）。

关于金融业员工存在问题的研究，我国的金融业经历了数百年的发展历程，有关企业内部人员的激励问题的理论和实践不断涌现。构成现代商业银行有效的激励体系主要包含有以下内容：专业岗位序列管理、薪酬体系、职业生涯管理和轮岗、长期激励体系、挂职制度、培训体系等，这些都是现代商业银行要达到其发展的战略目的的关键保障。以员工的需要为基础，在员工的不同层级上，商业银行应当对员工进行一种特定的教育，一种是要运用合适授权和职务晋级的方法，来培育出优秀的员工。二是要充分发挥出培训对员工的激励机制，特别要强化对青年员工的职业发展的鼓励，让他们的工作能力和工作动力得到提高。从员工的观点来看，可以达到提高工作契合度、提高员工业绩的效果（李馨然，2018）；归纳起来，主要有四个因素对激励的效果产生了一定的作用，它们与员工的个人

成长、所处的企业条件、个人的收益分配以及企业整体的大环境有关，并在这四个因素的基础上，对其进行了针对性的改进。她觉得，在鼓励员工的时候，既要符合个人的需求，也要符合个人和群体的实际需求，可以采用一种将物质和精神两种因素有机地融合起来的方法，并且要遵循公平、公正的执行原则，来保证激励的落实（史雪佳，2018）。

### 1.3.3 研究述评

长久的人力资源管理的发展，使得国内外学者在员工物质激励方面经过大量的研究，取得了较为成熟的成果，在实践运用中进展顺利，效果较好。在精神激励方面，国内外学者均认为要更加注重精神激励，善于将物质激励与精神激励结合起来，让员工享受工作环境，提高工作积极性，通过实现理想价值进而实现人生价值，为企业创造更多的财富。

目前，信用社在人力资源方面的认知片面，企业文化缺失、精神激励不足导致员工工作积极性大打折扣，减缓了企业发展速度，与其他银行竞争中处于劣势。本文研究对象是以白银市平川区农村信用社基础员工激励问题，结合企业实际存在的问题，从生存、关系、成长三个方面着手，深入研究基层员工激励策略，提出优化对策，进而提高信用社在行业中的竞争力，现实意义较为明显。

## 1.4 研究内容与方法

### 1.4.1 研究内容

本文以 EGR 理论作为指导，以白银市平川区农村信用社基层员工现行激励策略为例，通过访谈调查与问卷调查法获得基层员工反映数据，由 SPSS 统计分析，制定基层员工激励策略优化设计。本文研究思路方法如图 1.1 所示：

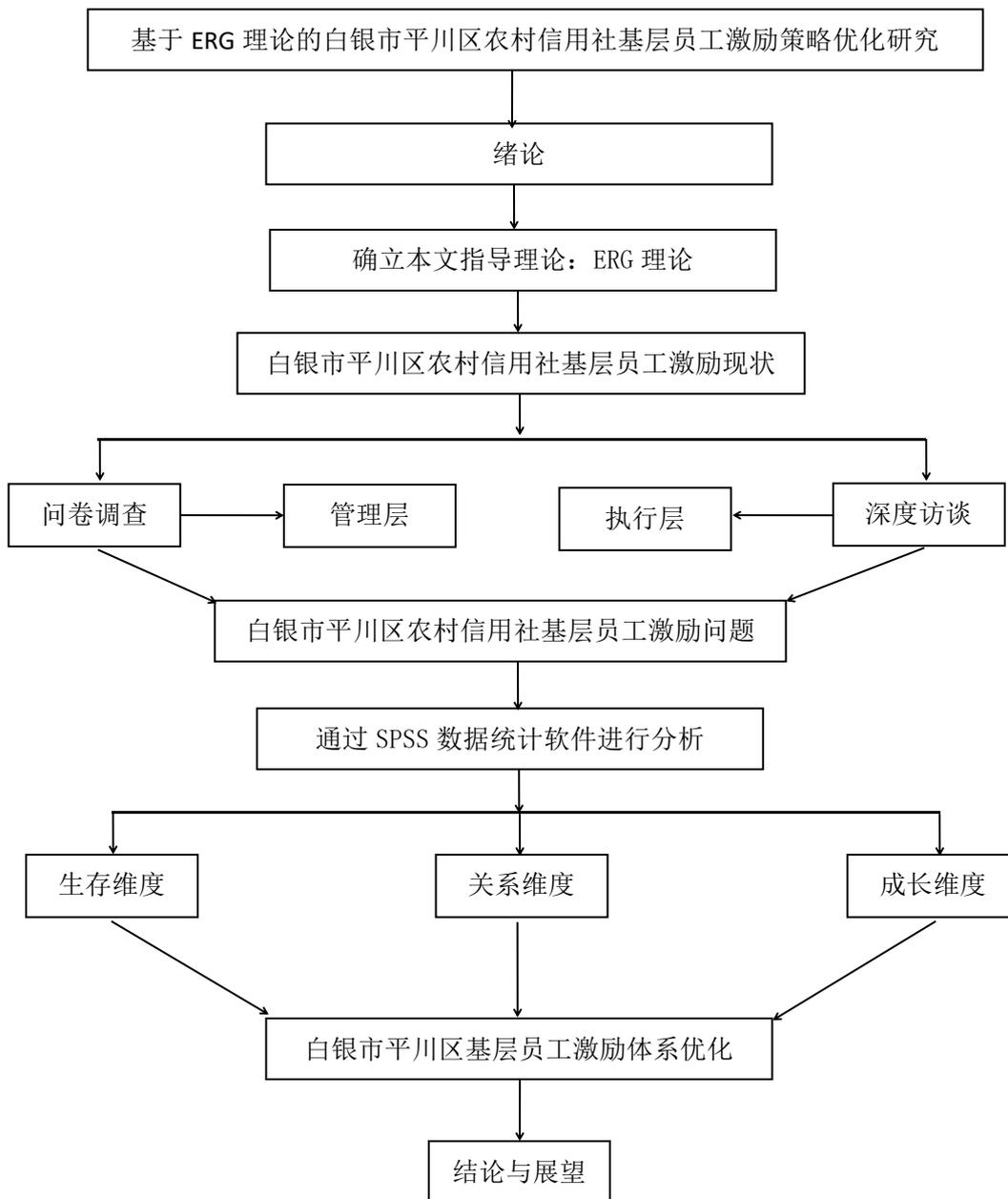


图 1.1 论文技术路线图

具体内容如下：

第一部分，绪论。主要阐述了本文的研究背景、研究目的与意义，总结概况国内外研究现状及研究内容和方法。

第二部分，相关概念及理论基础。本章节首先介绍激励以及激励策略的概念；接着介绍 ERG 需求理论，以及 ERG 理论的评价；最后介绍 ERG 理论在现实员工激励中的应用。

第三部分，案例介绍及基于 ERG 需求理论的白银市平川区农村信用社基层员

工激励现状。对白银市平川区农村信用社基层员工现行激励体系通过生存、关系、发展三方面进行分析总结，为后文的展开提供支撑。

第四部分，首先对管理层进行深度访谈及分析，从管理层角度了解基层员工激励现状，从生存、关系和成长三个层面归纳管理层访谈结果。然后根据访谈结果设计白银市平川区农村信用社执行层员工进行问卷调研，通过 SPSS 数据统计分析方法分析出基层员工在生存、关系和成长三个层面认为存在的问题及成因，为后续的改进策略提供依据。

第五部分，白银市平川区农村信用社基层员工激励改进策略。本章节依据上一章节发现的存在问题及原因，提供针对性的改进办法，以求白银市平川区农村信用社能够更好地发展。主要内容包括：优化原则及框架，优化措施、保障措施，其中优化措施具体对策主要由生存、关系和成长三个维度来提。从生存维度来看，白银市平川区农村信用社应该设置合理化福利激励，优化绩效考核策略；从关系维度看，白银市平川区农村信用社应该加强上级与下级沟通，注重关怀与尊重员工，对基层员工增加荣誉激励；成长维度方面，白银市平川区农村信用社应该建立公平晋升制度，合理设置员工轮岗，制定基层员工职业发展规划；同时也要从组织、制度、经费三个方面保障。

第六部分，结论和展望。本章节为整个研究的总结，主要梳理研究过程，并发现研究未来可改正并进一步展望的地方。

## 1.4.2 研究方法

(1) 问卷调查法：本文对白银市平川区农村信用社进行实地考察，对基层员工进行问卷调查，通过随机抽样方式，分析总结出现现行激励策略中所存在的问题，罗列出提出的建议，为后面优化激励策略做有力数据支持。

(2) 深度访谈法：通过对管理层进行面对面访谈，主要了解他们对当前的激励策略的认识和看法，探索该企业基层员工现行激励策略中的主要问题，为问卷调查问题设置与优化建议提供基础。

(3) SPSS 数据统计分析法：利用 SPSS 数据统计分析方法，对数据进行信度与效度检验，因子分析和差异性分析，确定激励因素的选择，在优化激励策略时带来证实证据。

(4) 案例分析法：本文的研究选取了白银市平川区农村信用社行作为研究的案例，结合了其目前的实际情况，对其现行的激励策略进行了研究，具有较强的针对性。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 激励概念

激励作为现代企业开发人力资源的主要手段，美国管理学家贝雷尔森和斯坦尼尔给出的定义如下：是指一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励，它是人类活动的一种内心状态。激励就是要根据人、事、环境等因素来制定相应规则或方法进行激励员工工作，同时激励既是管理者对工作进行管理决策时的依据，又是运用管理规则来调动企业中各种人员积极性和创造性的工具。

根据内容、对象、性质三种维度可以将激励分为物质激励和精神激励、内部激励和外部激励、正激励和负激励。企业激励员工的主要手段，都是从物质激励和精神激励结合出发的，以物质激励为基础，精神激励为保障。企业长远的发展，就要高度重视在人力资源上的投入，学会与员工一起分享管理的成果，在物质层面与精神层面都要对员工进行激励，最终达到提高人力资源的管理效果。

传统的物质激励与精神激励是员工激励的永恒主题，但在市场经济条件下这两种手段很难完全达到预期效果甚至适得其反。在现代人力资源更加注重调动员工积极性和主动性，在考虑员工需求和期望下，晋升培训和职业发展出现在当下员工激励的需求，两种新型的激励方式更加有效地激发员工激情，带动更强的工作动机，为企业的发展目标贡献力量。科学的激励手段更加有利于吸引更多人才加入企业，提高员工工作效率，形成稳定的工作环境，奠定企业发展的基础。

#### 2.1.2 激励策略

激励策略是指，根据员工个人在工作中表现出来的优势和潜力，有针对性地设计一系列激励方案和管理办法。从企业层面上看，激励策略就是一套企业经营管理体制，是用来提高员工工作效率，激发员工潜能的手段；从员工个人层面上看，激励策略就是为员工创造良好的工作环境和实现自身价值的条件。企业只有

建立了完善的激励策略才能让员工保持高度的工作热情、增强工作信心、激发其潜能，从而提高工作效率。

激励策略的建设从不同的角度出发可以分为不同的方面。从时间角度来看，可分为短期激励和长期激励；从激励主体来看，可分为个人激励和团队激励；从激励心理角度看，可分为物质激励和精神激励；从内部和外部的角度看，可以分为内部激励和外部激励。企业在实行激励的过程中公平、期望、目标、强化等都需要考虑。所以企业运用了各种激励理论在实践过程中，我们还需要考虑各种激励理论的优缺点，结合企业自身的情况，构建激励策略为企业自身发展所需的激励策略。

作为现代企业员工对企业经营目标和生产经营活动过程中可能出现的各种情况和变化具有不同程度和不同方式的反应性认识或行为选择而形成起来激励体系，设立时必须要有明确严格的标准，实施中要严格把握激励目标和条件，这样才能更大化地发挥其作用，才能够在激发员工的工作积极性和创造性，可以提高工作效率，同时也能够有效地控制工作风险。

## 2.2 ERG 理论

### 2.2.1 ERG 理论概述

马斯洛把人类的需要划分为五个不同的层次，分别是生理需要、安全需要、情感需要、尊重需要、实现自我的需要。人类维持生存的基础要求就是生理需要，主要指衣、食、住、行等，当人类生存出现问题，那必定是这些需求没有被满足。在这个意义上说，生理需要是驱使人类行动的最强劲的力量。马斯洛认为，只有先满足这些最基本的需要，维持住生存后，其他的需求才能转变为全新的激励条件，此时已相对满足的需求便不构成激励因素了。

实施激励策略，首先要对不同领域的不同内容需要有一个全面的认识。不同的时间、组织结构、性格、习惯，他们的需要是不断变化的。因此，作为一名管理层，应该不定时地对员工的要求进行研究，这样才能真正地将他们的真实需要完全地把握住，从而更具体地对他们的工作人员进行激励。美国耶鲁大学教授克雷顿奥尔德弗以马斯洛的理论为基础，提出了一种关于“需要”的崭新理论。他

认为,对物质生活(Existence)的要求、关系(Relatedness)的要求和成长发展(Growth)的要求是人类生活中最重要的三种要求,所以也被称为 ERG 理论。再加上马斯洛的相关原理,经过无数个真实的实例分析,最终形成了一个更加完美的 ERG 模型,可以说是一个更高级的马斯洛模型,这个模型在人类动力学中有着举足轻重的作用。根据奥尔德弗的 ERG 理论,人的需求可以分为三个层次:一是与基本存在关系紧密相连的对生命的需求,即马斯洛所提出的对生命的需求;其次是关系,它强调了在所有的环境下都不能忽视关系,人与人之间的感情交流,是一种非常重要的交流方式,也是一种交流方式,也就是马斯洛的社交与尊敬的交流方式,而要想达到这种程度,就必须要在两个人之间的感情中进行。第三点是发展需求,在人类生长和发展中的需求经常被奥尔德弗所独立列出,它所指的是个体在快速发展的进程中对自身的最终期待,从而达到自己的预期发展目的。这三个需求可以共存,但高层次需求很难满足,因此,为了满足更多的满足,人往往会寻求更多的低层次需求。

### 2.2.2 ERG 理论的特征

(1) 需求共存原理: ERG 不注重需求等级的排序,它相信一种需求会在一段时期对一个人的行动产生影响,并且在这个需求被实现之后,它会转向更高的需求,或者没有这样的增长。

(2) 需求降低原理: 根据 ERG 原理,人们在面对更高层次的需求时,有向下的需求降低的趋势。

(3) ERG 学说还指出,当一项特定的要求获得了初步的满意之后,它的强度不但没有降低,反而有增加的趋势,这与马斯洛的要求等级学说相矛盾。

### 2.2.3 ERG 理论的评价

ERG 理论在对个体激励方面比马斯洛需求层次理论更符合实际、更为完整和严密。但不可否认,ERG 理论也存在一定的局限性。

ERG 理论在需要的分类上只是对马斯洛需求层次的重新归纳,对员工的需求解释上也没有创新性的定义。尽管 ERG 的应用已经在实践中获得了一些结果,但仍有待进一步的验证,特别是 ERG 的应用领域并非全部都能应用。ERG 模型是一

种以“内涵”为基础的“动机”，它关注的是与“动机”紧密联系的特殊需求，关注的是“动机”的内涵，并且对动机的理解必须限制到一套特殊的情况下，因而存在着一些缺陷。然而，与其他的内容式动机理论相比，ERG 理论的动机是较为成熟的，它的中心思想也是与人类心理的改变相一致的。

## 2.3 ERG 理论在员工激励中的应用

ERG 理论是美国耶鲁大学的克雷顿·奥尔德弗在马斯洛的需求层次理论基础上根据实际经验研究提出了一种需求理论，即生存（Existence）、关系（Relatedness）和成长（Growth）3 个方面的需要。需求层次理论把人的需求分为五种，分别是生理、安全、社交、尊重和自我实现，这五个需要由低到高的次序是往上升的。而 ERG 理论对人的需求进行重新划分，概括为三个需要。其中生存需要包含了马斯洛需求层次理论中生理需求和部分安全需求，生存需要在 ERG 理论中是人最基本且必不可少的需要；关系需要包含了马斯洛需求层次理论中的部分安全需求、社交需求和外在尊重需求，指的是人对有意义的社会人际关系的需要；成长需要包含了马斯洛需求层次理论中的尊重需求和自我实现需求，指的是人对自己潜能的开发和自我成长的需要。ERG 理论对人们的需求进行了很好的总结和概括。三个需要涵盖了人们当前生存的需要、人际关系的需要和未来成长发展的需要。ERG 理论对于三个需要层次之间的关系理解，不同于马斯洛需求层次理论逐层上升的解释。ERG 理论对三个需要层次之间的关系解释如下：

E（生存关系）需求与激励。建设这一激励制度时，最核心的关注点应在薪酬绩效制度与福利上，员工最直接看重的就是薪酬绩效收入水平，这也是企业激励员工最直接的方式，ERG 是一个能够体现出雇员为企业所做的努力能否获得与其所做的工作成正比或更大的薪酬的理论机制。对于职工来说，高收入就代表他的工作能力得到了企业的肯定，同时企业可以看到他的价值能力，这就可以其自身的发展得到了满意，也证明了他是一个可塑的人，发展潜力是很好的。在各个发展阶段，工资薪水都会有区别，在创业阶段，企业的主要目的肯定是为了保证企业的发展，所以在这个特定的阶段，薪酬策略的主要目的应该是节约成本，吸引人才，提升公司的团队凝聚力。除了工资和绩效之外，还要提供职工的福利，职工的福利可以降低职工的工作压力，增强职工的工作归属感。最简单的也是最

普遍的一种，简单、直接地给员工发放福利品或折算的现金，这种方式不仅减轻了企业员工生活中的负担，而且得到了很多员工的支持，但这种方式也极易引起不必要的利益冲突。于是这种新的福利办法便出现了，员工们在金额一定的条件下可以根据自己的需求在指定场所自由挑选自己想要的东西。

R（人际关系）需要和对职员的激励。以公司为纽带，以人为本，通过相互之间的协作以实现利益最大化。企业为员工发展提供了一个沟通和沟通的机会，通过两种沟通方式：一种是与企业内部的沟通。在平时的工作中，要相互合作，仅仅靠一个人的力量是不可能达到目的的，良好的关系能够激励整个群体的工作动力，提高个体的表现。二是个体与机构之间的合作，根据自身的工作特点，承担相应的工作任务，并得到相应的发展。一个合理的组织结构能够激发出员工持续地去学习新的技能和新的知识，来提升自己的竞争实力。当对一个员工有足够的认识之后，就会为他安排一个更高水平的工作，同时，在这种情况下，他自己也可以在不同的层面上，得到不同程度的需要，进而可以让他的工作变得更加受人尊敬。就个体而言，提升职位，建立和谐的人际关系，是需要激发的主要内容。

G（发展关系）需求与员工激励。随着我国市场经济的不断发展，中国的劳动人口结构也发生了翻天覆地的变化，大量的青年才俊占据了劳动力市场，其中以 95 后居多，他们大多都受过一定程度的文化课，他们不仅关注当前的工资薪水和工作条件，还关注未来的发展，想要在一个合适的工作平台上，获得更多的工作经历，从而找到一个与自己未来的发展方向相匹配的事业发展之路。

本文将员工分为不同的年龄段来研究。对年轻的基层职员而言，在他们的薪资、业绩、福利都很稳定的情况下，他们的首要考虑的是他们的个人职业规划的实现和自我价值的被重视。而在中老年人群的工作人员对其工作时长、节假日、工作紧张程度等方面关心程度较高。但是，如果是在进入行业多年的底层人员，他们一般都属于中年，他们更多地会考虑自己的职位能否得到提升，能否得到年轻的职员的尊敬等问题。此外，因为年龄的增长，他们的已经没有了年轻员工的活力，更在意的是工作强度和工作难度。所以，在进行企业的薪酬制度的规划时，必须以 ERG 理论为基础，充分理解企业的职员的要求，并根据他们的特点制定不同的激励方式与方法，这样才是一种更加科学和高效的激励策略。

### 3 白银市平川区农村信用社基层员工激励现状分析

#### 3.1 白银市平川区农村信用社简介

白银市平川区农村信用合作联社是由辖内自然人、法人自愿入股组建的，经中国银行保险监督管理委员会白银监管分局批准，在白银市平川区工商行政管理局注册登记，以发起方式设立，实行民主管理，具有独立企业法人资格的地方性金融机构，于 2009 年 6 月正式挂牌开业。内部设有营业部、水泉信用社、城信信用社等 15 家基层网点；综合管理部、纪检监察部、计划财务部、风险管理部、业务发展部、稽核审计部、电子银行部、安全保卫部、消保部等 9 个职能部门，其组织架构设置图 3.1 如下：

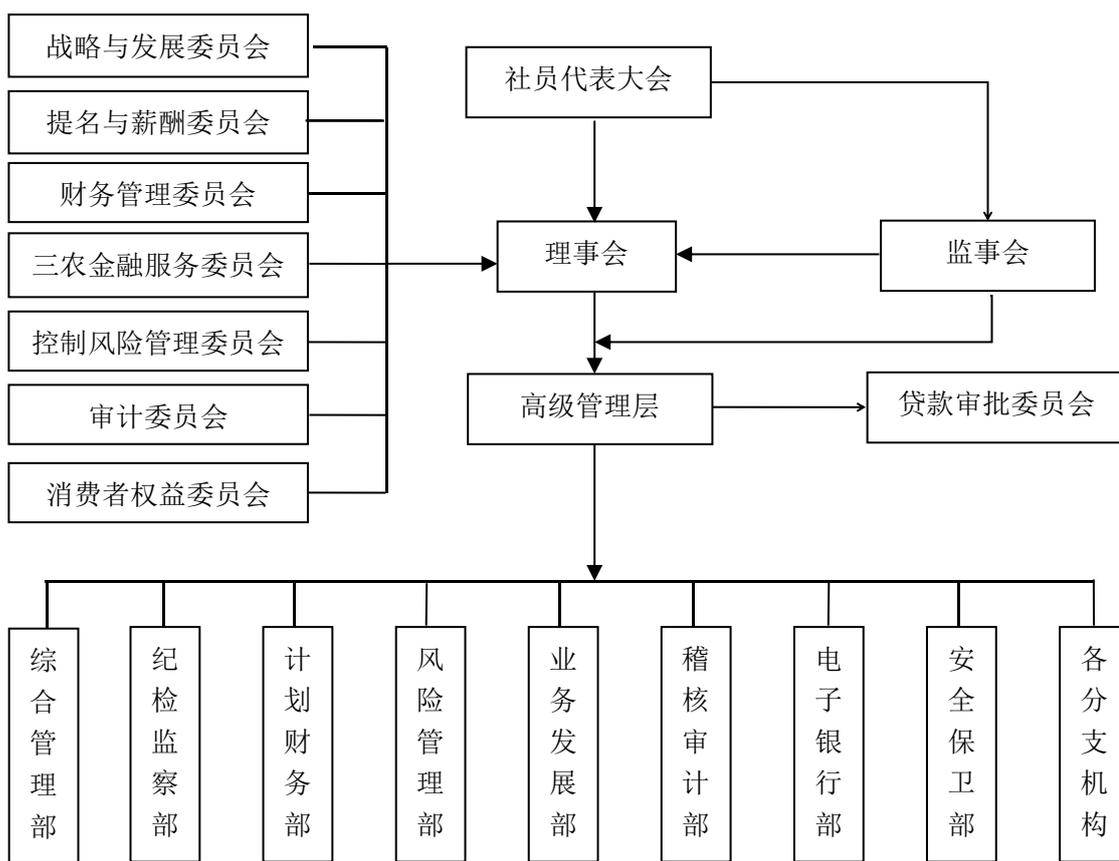


图 3.1 组织结构图

### 3.2 白银市平川区农村信用社基层员工特点

#### (1) 白银市平川区农村信用社基层员工的概况

白银市平川区农村信用社下辖的 15 个基层网点拥有基层员工 100 人，占白银市平川区农村信用社总员工数量的 66%，其中基层网点主任 15 人，网点副主任 3 人，网点客户经理 26 人，网点运营主管 15 人，综合柜员 41 人。在白银市平川区农村信用社整体员工数量中，基层员工占比 60%以上，足以说明基层员工是业务发展的中流砥柱，管理层更应注重基层员工的激励策略。

#### (2) 白银市平川区农村信用社基层员工的特点

##### 1) 青年基层员工占比较小，中老年基层员工占比较大

在年龄结构上，白银市平川区农村信用社基层员工中青年员工 29 人，中年员工 39 人，老年员工 32 人；如图 3.2 所示，青年员工占 29%，中年员工占 39%，老年员工占 32%。由此可以看出，青年员工在基层员工中人数较少，总占比只有 29%。根据当前社会发展来看，青年基层员工更具有活力，接受过高等教育，拥有先进的思想和知识，自身的学习能力和创造思维较强，能接受挑战和压力，同时也更追求工作的价值性，注重自我价值的实现，希望能不断地积累经验，有更大的职业发展空间，得到他人的认可和尊重，更倾向于能实现自我价值的工作。

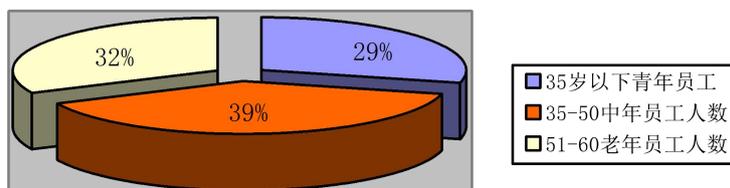


图 3.2 基层员工年龄结构图

##### 2) 基层员工学历相对较高

白银市平川区农村信用社基层员工学历普遍不低，拥有研究生学历 1 人，本科学历 79 人，专科学历 20 人。如图 3.3 所示，本科学历及以上占比 80%，说明白银市平川区农村信用社基层员工学历水平相对较高。现阶段员工招聘时对应聘人员学历要求越来越高，高学历也代表了员工对自身的更高要求；日常工作中不只是重复简单的柜面机械操作，那样或将毫无意义，员工都希望通过工作能够提

升自身能力，更加追求并希望能够在更高层次的平台中展现自己。

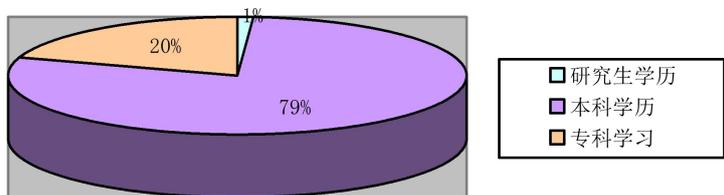


图 3.3 基层员工学历结构图

### 3.3 白银市平川区农村信用社基层员工激励现状

根据 ERG 理论，并结合白银市平川区农村信用社基层员工的特点与状况，本文将使用三个一级维度指标与五个二级维度指标来描述生存维度、关系维度和成长维度。该维度指标在下文对管理层深度访谈、执行层问卷调查，提出优化措施提供相应的支撑。其中生存维度（E）包括薪酬待遇、员工福利、绩效待遇 3 个维度；关系维度（R）包括企业文化；成长维度（G）包括岗位晋升和职业发展规划 2 个维度。具体如图 3.4 所示：

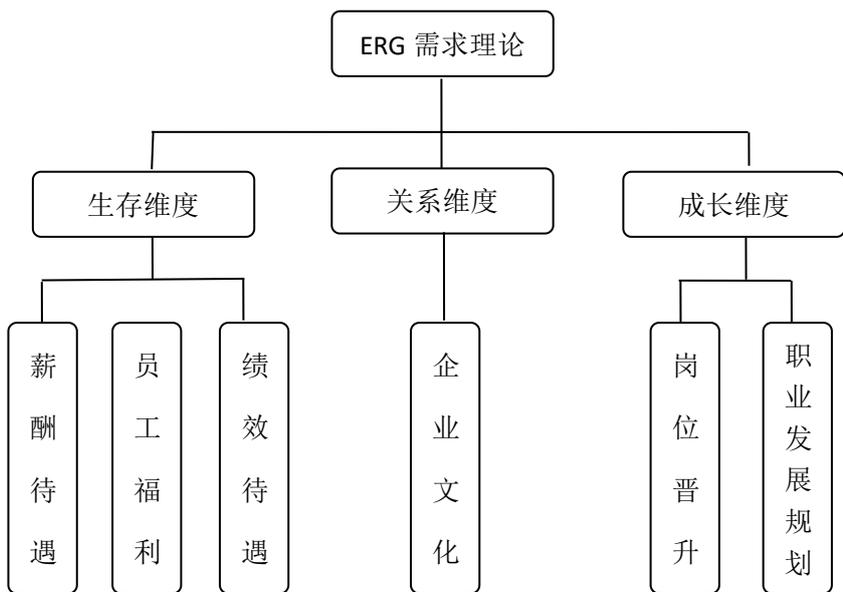


图 3.4 基于 ERG 理论的维度设计

### 3.3.1 生存维度激励现状

白银市平川区农村信用社目前基层网点实行的激励策略总体上采用以网点为单位，管理层统一制定、安排和分配的。总体来说有以下两点：第一，管理层统筹安排基层员工所有的薪酬福利待遇；第二，所有基层员工的绩效分配根据员工网点 KPI 考核的完成情况进行确定后下发给各网点，再由网点主任及运营主管依据管理层制定的激励策略为导向对本网点员工打分进行绩效考核的二次分配。白银市平川区农村信用社对基层员工现行的激励策略目的是在提高员工工作热情、激发员工工作主动性、实现员工自我价值等层面，具有正面引导作用。

#### (1) 薪酬待遇

白银市平川区农村信用社基层员工薪资由基本薪酬、各项补助、其他福利三部分组成，如表 3.1 所示：

表 3.1 员工薪资构成

薪资类别	收入性质	包括类别	占比
基本薪酬	固定收入	基本工资、岗位工资	70%
各项补助	固定收入	交通补助、通讯补助、误餐补助	20%
其他福利	固定收入	过节费、未休年休费	10%

基本薪酬由基本工资、岗位工资、工龄津贴、学历津贴和职称津贴构成的，属于基层员工的固定收入，与企业经营业绩无相关挂钩。目前实行的基本薪酬发放制度是甘肃省农村信用社 1-46 级员工级别制，基层员工级别则从 31-46 级，基层网点主任工资档次位于 31-35 级，基层网点副主任工资档次位于 36-40 级，基层业务员工资档次位于 41-46 级，根据相关档次发放薪酬。

现有的基层网点大部分都建立在乡镇，目的是更加方便为农民提供金融服务便利，基层员工也秉持“以社为家、服务三农”的精神服务农民，管理层也对他们的工作给予充分肯定，在补助上加大误餐补助和交通补助，使他们更好地致力于“三农”服务。对于当年未休年假的员工给予未休年假费补偿。

#### (2) 绩效待遇

当前白银市平川区农村信用社绩效考核原则坚持定性与定量绩效考核相结

合原则；绩效分配差距不能太过悬殊，维护公平提高经济效率的原则；提高员工工作积极性，让员工愿干、想干、敢干的多劳多得原则；坚持实事求是，客观公正的原则；同岗位乡镇绩效高于城区绩效，城区绩效高于本部绩效的向基层倾斜原则；严禁弄虚作假，坚持正向激励和差别化考核的原则。基层绩效考核由定量考核、计件考核、专项考核、党建考核四部分组成，考核比例分别占绩效的 40%、35%、20%和 5%。

各基层网点定量考核主要倾向于产品导向挂钩激励，挂钩项目包括但不限于：企业贷款日均增量、个人贷款日均、增量中间业务收入、公司存款日均增量、机构存款日均增量、个人存款日均增量、不良贷款占比、利息收入。相应的绩效考核需要根据以上的挂钩项目的完成情况，通过内部员工的绩效考核标准，根据每人的等级不同，由网点根据岗位浮动系数对员工进行二次分配。浮动系数与岗位类别对应区间如表 3.2 所示：

表 3.2 岗位类别与浮动系数

岗位类别	浮动系数
网点主任	2.1
运营主管	1.0-1.5
客户经理	1.0-1.8
综合柜员	1.1

绩效工资每季度按 65%的比例预兑现、全年绩效 30%预留次年兑现，其中按全年员工兑现绩效的 5%部分用于利润考核次年兑现、风险基金按全年绩效 5%预留。绩效工资的分配顺序为：季度、专项活动配置费用、计件绩效各类奖励等兑现后预留存奖金池。计件绩效奖励分为固定绩效计件和浮动绩效计件，固定绩效计件是在活动方案中制定每件固定绩效金额；浮动绩效计件是计件绩效薪酬总额兑付完固定计件绩效后，根据计件剩余薪酬金额多少进行调整后分配的计件绩效。专项考核主要考核专项业务活动任务完成情况，主要分为存贷款营销奖励、不良贷款清收奖励、网络金融业务营销奖励、其他专项活动奖励等，专项绩效薪酬分配不与系数挂钩。

### (3) 员工福利

白银市平川区农村信用社基层员工福利主要包括国家规定五险一金，计提比例为政府部门规定的最低标准；在节假日、生日期间配送福利用品，但是发放物品种类单一、数量较少，大部分员工认为实用性较低。

### 3.3.2 关系维度激励现状

精神激励对人格心理学的发展有着重要的影响，员工关怀作为一种以理想信念、道德情操等为核心的精神激励，以满足人的需要为目标，使人能够发挥主观能动性，为实现个人或集体利益而努力奋斗的行为方式。企业现行的精神激励主要有工作和生活两种：

#### (1) 将“农信精神”融入到工作之中

白银市平川区农村信用社秉持大信为农、相合共生的核心价值理念，坚守服务“三农”、服务小微、服务县域的市场定位，按照“强党建、促发展、化风险、严整改、抓合规、增效益、真关爱”的 21 字工作总要求，深化体制机制改革，加快业务转型步伐，强弱项、补短板、促提升，坚持回归“三农”本源，专注支小支微主业，倾力推动各项业务稳健经营和高质量发展。

在实际工作中，21 字工作总要求为基层员工营造良好氛围：一是要求每一位员工都应该自觉维护企业声誉。员工要自觉宣传企业产品，将企业文化精神融入到工作实际中。二是提倡团队精神。每一位员工都应该与同事保持良好、融洽的关系，员工与员工、部门与部门之间应保持友好、协作的关系。三是员工有必要通过查阅资料、问询同事尤其是直接上级了解所在岗位的职责范围、工作任务、素质要求、与其他岗位的关系等情况，而员工的直接上级有义务引导员工了解、熟悉直至胜任岗位工作，实现相互支持和共同成长。

#### (2) 将“员工关怀”融入到生活之中

白银市平川区农村信用社始终秉持“人文关怀”的核心价值观，把对员工的关怀放在重要的位置。不仅为员工提供了生日、节假日、家属关怀等人文关怀福利，还以基层网点为单位，在基层员工中建立了“幸福小家”的关怀单位，并据此举办活动或者发放“小家”福利。

### 3.3.3 成长维度激励现状

职务高低对员工的工资待遇、荣誉地位以及福利等息息相关，甚至产生直接影响。任何一位企业员工都有着对职业晋升的内在需求，这种内在需求的实现主要依据其个人的工作态度、工作业绩和工作能力等。而白银市平川区农村信用社现行晋升机制缺失，没有明确的员工晋升要求。内部岗位公开竞聘次数较少，提拔员工更多的都是领导决定的，导致许多在基层工作多年的员工毫无工作目标，工作方向迷茫。

每年对于新入职员工都会进行集中岗前培训，了解企业文化。培训内容为：业务知识培训、内控管理制度、上机操作技能以及职业道德素养，通过培训让新员工更加了解所从事的工作内容及工作中的风险。同时大部分员工很少接受过单位集中培训，都是利用下班时间自己学习来自我提高个人素质和业务能力。

## 4 白银市平川区农村信用社基层员工激励存在问题及原因分析

### 4.1 白银市平川区农村信用社管理层激励现状深度访谈及分析

#### 4.1.1 访谈内容设计及对象

##### (1) 访谈内容设计

为了全面了解基层员工目前的状况,以管理层为对象进行激励现状深度访谈调查,为了更好地保护研究对象,在轻松的状态下采取一对一面谈方式,以保证访谈信息足够真实。在访谈期间,会向各位访谈对象宣讲此次访谈的目的,介绍访谈流程,访谈内容将全部真实记录且保密留存,待全部访谈人员结束后对访谈结果总结分析,了解目前白银市平川区农村信用社管理层实行的激励现状。

访谈内容的设计紧密贴合本次研究主题,主要集中在管理层对目前激励现状实施的看法和今后在激励策略制定的方向上,访谈过程中通过录音记录。具体访谈内容详见附录 1。

##### (2) 访谈对象

管理层在基层员工激励策略中起着至关重要的指引作用,为进一步剖析发现白银市平川区农村信用社基层员工激励策略的问题,在综合管理部协助下,选取当前所有的六位管理层人员为此次访谈对象。这六位管理人员分别为理事长、主任以及分管副主任,访谈时间控制在 20 分钟。接受深度访谈的管理层基本情况见表 4.1 所示:

表 4.1 访谈者信息

姓名	年龄	性别	岗位
刘 A	49	男	理事长
张 B	47	男	主任
赵 C	56	男	监事长
尹 D	52	男	副主任
冯 E	54	男	副主任
柴 F	44	男	副主任

#### 4.1.2 深度访谈过程及分析

(1) 作为管理者，您认为激励对基层员工重要吗？

六位管理者均认为激励对基层员工非常重要，但是都对激励策略的理解比较片面。他们都认为激励最直接的方法便是物质激励，企业的经营目的是给予员工最少的激励得到最多的产出，获得更多的经营效益。相对于物质激励方式，五位管理者并没有其他激励方式的认可，只有一位管理者认为要给予基层员工更多的精神激励。作为管理层他们更多的都在办公室工作，无法前往基层网点与基层员工开展交谈，不能切实地感受到基层员工的心声。只有增加基层网点慰问，关心基层员工的需求，解决员工内心矛盾，才能促使他们更好地投入工作之中，对基层员工起到激励的真正作用。

(2) 您是否希望重新制定当前基层员工现行激励策略？

六位管理者均认为有必要重新制定基层员工的激励策略。随着时代的发展，物价水平上升速度已经远远高于员工薪酬增加速度，只有切实保障员工物质需求，才能更好地留住员工。一位管理者认为在制定物质激励策略同时也要增加一定员工关怀的精神激励，让员工在精神上得到满足这样更能激发基层员工工作积极性。同时也要增加荣誉激励，这样极大地增加了基层员工的工作积极性，避免出现消极怠工的现象。但是六位管理者又担心实施新的激励策略能否获得理想的回报。

(3) 作为管理者，基层员工入职以来组织过哪些培训？效果如何。

两位管理者印象中只有近两年新入职的员工参加了新员工系统的岗前培训，之前大部分入职的基层员工都没有参加过培训，都是直接上岗，边学习边工作，这样效果低下，导致许多窗口员工在办理业务过程中防范风险意识不够，错误频出；另外四位管理者补充说到，除了在岗前培训之外，各自分管的部门不定时举行一些业务培训，但是参加的人员较少，由于是集中培训，更多的是走过场，效果不理想。

(4) 您对当前基层员工晋升途径与职业生涯有什么看法？

六位管理认为企业之前缺乏对基层员工培养，现在面临着中层干部断档。由于企业内部晋升机制建立不健全，老员工依旧占领着许多重要岗位，同时又阻碍了许多基层员工晋升，许多能力较强的基层员工长时间得不到晋升，对工作没有了积极性。与其他金融机构相比较，基层员工职业生涯规划空白，每日都在重复前一日的工作，内耗的工作导致基层员工涌现大量离职潮，企业没有后备人才，今后的发展可谓举步维艰。

(5) 您对于目前企业文化建设有什么看法？

六位管理者在企业经营方面秉持着积极的态度，面对近三年来疫情的冲击，导致整个大环境不景气，但在平川区所有金融机构中企业经营效益良好，保证所有员工收益稳定。四位管理者认为企业当前管理上分工明确，每个分管主任都能较好地管理好所管部门工作，保证部门工作稳定运营，所下达的任务也能按时完成；两位管理者认为当前管理工作较为复杂，所管部门并没有与自己专业对口，管理起来较为困难，不能及时有效地督促各网点完成工作。六位管理者同时认为目前各基层网点工作环境美化较好，绿植数量配备充足，基层员工在目前环境下能够积极工作。

(6) 当前基层员工绩效分配是否合理？

六位管理层认为在绩效考核分配方面分配合理，每季度绩效考核时，都按照所设的绩效考核分配方式分配，依照公平公正的原则完全按照各基层网点所完成任务分配，给予基层员工所付出的劳动回报，保证基层员工能够拿到最多的绩效奖励，积极地投入到工作。

通过上述的深度访谈调查，可以发现白银市平川区农村信用社管理层对先进的人力资源管理理念片面，缺乏先进的管理水平，将存在的问题概括为以下三个

维度。

在生存维度激励方面，激励方式陈旧单一，不具有针对性，缺乏科学的规划。激励策略对于员工的激励作用，主要体现在满足员工的基本需求上，对大多数员工来说，工作是为了获得工资和奖金收入，或者为了自己今后更好的发展，从这一点来讲，较高的物质报酬，无疑是一种基本的需求。但是在今天这个信息化时代，现行的生存激励手段中工资薪酬仍然占据着主流地位，并没有增加新的激励方式，作为企业管理层人员，应该重视企业员工生存激励策略的构成，不能实行单一的激励方式，要注重不同岗位、年龄的员工所需要的激励需求，增加福利发放，因人制宜，更加具有针对性，才能保持员工工作的积极性与专注度，挖掘员工的工作潜力，激发员工工作能量。

其次关系维度是最不能忽视的一个激励维度，它直接影响员工是否能够发挥出最佳的工作状态。白银市平川区农村信用合作联社基层员工都处于高负荷工作状态，每天除了工作就没有其他社交圈，工作中的困难也无法私下相互沟通，基层员工的心理诉求会表现出缺失精神关怀。但是不管是诉求的任何方面，都需要管理层更多地来到基层了解，在员工的言语中获得需求，然后帮助员工诉求最大化的满足，单方面强调物质激励或者单方面强调精神激励都是片面的。管理层需要更好地衡量两者之间的权重，灵活应用两种激励方式，这样可以更好地增加员工对企业的认可，更能调动员工的积极性，内心建立起更强的融入感，为企业带来更多的活力和动力。

另外成长维度方面要着重重视，对基层员工长远的职业生涯发展做好规划和激励。晋升激励作为当前基层员工最直接、最有效的激励方式，可以极大程度地提高员工工作积极性，帮助企业在市场竞争中获得有利位置。但是根据深度访谈资料中发现现行晋升策略仍然存在很多问题。首先缺乏合理晋升渠道，当内部出现中层干部空缺的岗位选取人选时，高层领导首先考虑的人选是资历老的员工，这种以资历作为员工选拔的考核标准已经远远落后于当前时代的发展，还会造成大量人才的拥堵。只有当老员工在岗位上退下去时，年轻员工才会获得晋升的机会，但等待时间过久，年轻员工磨平了自己气盛的工作激情后，没有了前进的动力，失去晋升的机会，这样反复循环不断，最终会造成恶性循环，大量的知识型、积极型员工失去工作状态，出现大批的人才流失，造成企业人才库短缺。其次是

缺乏良好的轮岗规范。作为金融系统企业，轮岗制度是员工岗位的重点要求，根据访谈分析发现目前基层员工的轮岗只是城区员工相互之间轮岗，乡镇网点相互之间的轮岗，造成城区员工永远在城区，乡镇网点员工永远在乡镇，内部缺乏基层员工的晋升标准，久而久之，众多员工找不到属于自己的工作方向，失去工作上的热度，工作完成度不足，间接造成企业的发展出现滞缓。通过深度访谈调查还发现，组织上对员工职业规划发展也偏少，重要岗位都是高层为裙带关系所提前安排好的，基层员工很少被考虑在内。在员工培训方面，也管理层也没有足够的思想意识，管理层只是按部就班地根据上级要求安排定期学习培训，都是形式主义；企业内部也缺乏良好的学习氛围，没有清楚地认识到学习培训的重要性以及所带来的优良反馈。

## 4.2 白银市平川区农村信用社执行层激励现状问卷调查及分析

### 4.2.1 问卷设计及发放

#### (1) 问卷设计

为确定白银市平川区农村信用社基层员工激励策略所存在的问题是否真实，进一步更加全面、精准深入研究白银市平川区农村信用社执行层激励状况，此次设计相应的问卷调查，通过基层员工进行深入调研研究，并对反映的激励策略进行深入分析，进而从根本上解决问题。

通过对管理层深度访谈调查总结分析并结合上文 3.3 提出的维度指标设计出此次调查问卷，一共 15 道题，根据 ERG 理论将 15 个问题归类为 5 类因子，对 5 个新因子重新命名如下：

因子 1 与因子 2 主要是执行层面生存需要的相关元素。由企业的薪酬福利和绩效考核因素构成，都是执行层员工生存需要的基本因素，因此这两个因子被命名为生存需要因子。

因子 3 是执行层关系需要的相关元素，主要包含了企业文化因素，因子 3 被命名为关系需要因子。

因子 4 与因子 5 代表了执行层员工成长与发展的相关因素，由晋升渠道、职业发展组成，因此这两个因子被命名为成长需要因子。

由于被调查的执行层员工都比较忙碌的，同时也因为很多执行层员工都会受各种因素的影响，比如他们的工作情况，所以他们不愿意在调查表中透露他们的名字，故采取不记名方式，尽可能保证调查问卷的真实性。问卷调查第一部分是基本信息收集，用来收集所被参与个人的情况信息，包含了性别、年龄、岗位、学历。第二部分是当前执行层员工满意度进行调查选取了五个主要的维度展开共 15 个项目，通过对执行层员工满意度内容进行重点分析，制定更有针对性的激励策略优化措施。为了方便统计分析，积分规则采用了很满意（代表 5 分），满意（代表 4 分），一般（代表 3 分），不满意（代表 2 分），很不满意（代表 1 分）。

## （2）问卷发放

本论文以白银市平川区农村信用社执行层员工为调查对象。问卷调查向白银市平川区农村信用社 100 名执行层员工发放调查问卷，回收有效问卷数量为 94 份，问卷调查有效率 94%，反映出执行层对问卷调查的参与度和积极性很高。本次问卷调查涉及白银市平川区农村信用社执行层网点各年龄段、各不同岗位、不同文化程度的员工，为确保样本的根据问卷调查有效率可以反映出执行层对问卷调查参与度较高，问卷调查是直接走访各基层网点，在基层网点主任的协同下现场发放问卷，待所有执行层员工填写完整后完成问卷收回，这样更能反映出当前执行层员工所存在的问题。

将此次问卷调查结果输入到 SPSS 数据统计软件内，对第一部分数据进行统计分析可以得到白银市平川区农村信用社执行层员工所参与问卷调查的基本信息表 4.2 所示：

表 4.2 问卷调查基本情况统计表

项目	样本特征	频率	百分比
性别	男	43	45.7
	女	51	54.3
年龄	35 岁以下	27	28.7
	36-50 岁	37	39.4
	50 岁以上	30	31.9
岗位	综合柜员	38	40.4
	客户经理	23	24.5
	运营主管	15	16
	网点主任	15	16
	网点副主任	3	3.2
学历	专科学历	19	20.2
	本科学历	74	78.7
	研究生学历	1	1.1

根据表 4.2 分析得出,白银市平川区农村信用社执行层员工中女性员工较男性员工相比占比较高。从年龄样本特征来看,近 70%的员工都在 50 岁以下,说明白银市平川区农村信用社执行层员工目前大部分都是青年员工和中年员工,他们都具有灵活的工作思路和开阔的眼光,尤其是青年员工,更希望实现自己的价值;在面对与自己预期不符的工作环境更加容易辞职,从侧面也反映出工作的不稳定性。因此,优化激励策略时要全方位地考虑不同年龄段执行层员工的特征。从岗位频率来看,超过 80%的执行层员工都是直面客户的,他们所接受的绝大部分群体都是受教育程度低的农民,在沟通方面难免出现不畅,这更需要管理层的关怀和同事之间的交流,所以在优化激励策略时更应该考虑窗口执行层员工的关系需要激励。从学历来看,执行层员工受教育程度普遍较高,这部分执行层员工对传统的物质激励没有较多的需求,反而更加注重精神上需求,渴望得到公平的晋升和明确的职业生涯规划方向,要在优化激励策略时考虑到执行层员工的需求。

## 4.2.2 问卷分析

### (1) 激励现状评价

对 94 名执行层员工访谈分析及结果进行总结，根据 ERG 理论归纳为以下三个方面：

#### 1) 生存需要

接受的 94 名问卷调查的执行层员工对当前的薪酬较为满意。与当地其他金融机构相比较，白银市平川区农村信社现行的薪酬体系受甘肃省农村信用社统一安排，每年薪酬都会跟随工龄、岗位变化而变化，相对稳定；只有新入职员工对当前薪酬感觉到不满意，但这需要长久的工作年限来提高。在绩效考核方面，68 名员工均对当前绩效考核不满意，每季度绩效考核时，在没有完全地了解考核的实质指标时便在考核表上签字。有 26 名员工认为绩效考核与自己毫无关系，入职以来对考核体系了解甚微，一直是分配多少拿多少。大部分员工在开放式问卷部分提到绩效考核没有体现出按劳分配的核心，更多的都是由网点主任或运营主管按人情给分，很容易让工作认真的员工产生躺平的想法，有能力的年轻基层员工表示会产生离职的冲动。有 3 名新入职员工认为在实习期没有绩效表示不合理，作为新入职员工，接受各部门较多的工作安排，却在实习期内得不到一分绩效奖励，内心无法接受，希望能够酌情地给予部分绩效奖励，让新员工感受到内心温暖，热爱这份工作。43 名员工认为员工福利水平没有体现差异，而且长期请假员工享受同样待遇，造成在岗员工内心不公，消极怠工。

在工作环境方面，访谈结果显示大家对目前工作环境较为满意，各基层网点食堂、宿舍总体条件可以，尤其对于外地员工来说，解决了衣食住行问题，更能够全身心地投入到工作中。

#### 2) 关系需要

94 名问卷调查的执行层员工在这这方面有着大致相同的看法。现行的激励方面只在乎于物质激励，忽视了员工精神激励，缺乏对员工的关怀，由于轮岗制度执行得不到位，大部分员工对于没有在一个网点工作过的同事都是一面之缘，更多的都不知道对方的名字，导致了基层员工之间的关系受到较大困扰。有 6 名新员工在入职以来只见过管理层一次，没有过相互之间的沟通，在遇到工作或生活中的困难时，只能与基层网点主任简单沟通一下，无法实质上解决问题，对于

不熟悉的同事也不会求助。有 12 名老员工对历任领导见面次数屈指可数，由于网点偏远，只有在开会时会见到管理层，导致自己因家远选择较近网点工作的问题在即将退休年龄都没有有效解决。

每年评选优秀员工或者各项荣誉评选时都是走过场，86 基层员工非常不满意。目前评优更多的是大家默认地将网点主任选为优秀员工，个别网点主任在工作的付出程度可能小于部分基层员工，但是其他优秀的执行层员工根本得不到选票，极大地打击了执行层员工的工作积极性，出现消极怠工的现象。

### 3) 成长需要

在新员工入职时，有 10 名执行层员工表示在入职初期首先到基层网点报到学习，随后接受统一的入职培训和岗位培训，然后回到网点后几乎没有了任何培训；8 名执行层员工表示自报到日起直接在岗位上学习业务，没有接受过正规化的入职培训，许多制度规章都需要自己领悟学习，缺少培训次数会让自己在业务时花费时间较多又无法学习到精髓。

72 份问卷调查表示管理层没有合理地安排执行层员工晋升渠道和职业生涯规划。有些老员工自入职以来到退休一直在一个网点工作，接触到客户都是固定的，难免出现工作疲惫或者原则上的问题，不仅让自己整个职业生涯徒劳而过，也会对企业在社会中的影响大打折扣。许多能力较强的执行层员工长时间得不到晋升，内耗严重便没有了积极性。与其他金融机构相比较，执行层员工缺失职业生涯规划，每日机械化工作，这样一眼望到头的工作导致执行层员工涌现大量离职潮，致使企业没有后备人才，今后的发展可谓举步维艰。

通过上述的问卷调查，可以发现白银市平川区农村信用社管理层对先进的人力资源管理理念不够了解，缺乏先进的管理水平。激励的重要性对于企业来说毋庸置疑的重要，但是单一陈旧的激励策略随着时代的发展已经逐步被淘汰，执行层员工根据不同岗位、年龄的需求也发生着变化。

### (2) 激励现状调查描述性分析

为更加直观地反映问卷调查结果，本文将此次问卷调查第二部分研究提出的 15 个题项结果输入到 SPSS 数据统计软件内，可以得到执行层员工对现行激励体系的评价情况。如表 4.3 与 4.4 所示：

表 4.3 激励现状描述性分析

变量	测量题项	N	极小值	极大值	均值	标准差
薪酬福利	A1	94	1	5	3.52	1.01
	A2	94	1	5	3.62	0.99
	A3	94	1	5	3.65	1.04
绩效考核	B1	94	1	5	3.24	0.92
	B2	94	1	5	3.45	1.15
	B3	94	1	5	3.32	1.02
企业文化	C1	94	1	5	3.54	1.01
	C2	94	1	5	3.57	1.06
	C3	94	1	5	3.56	1.03
晋升渠道	D1	94	1	5	3.55	1.01
	D2	94	1	5	3.41	1.06
	D3	94	1	5	3.39	1.03
职业发展	E1	94	1	5	3.44	1.01
	E2	94	1	5	3.50	0.93
	E3	94	1	5	3.51	0.94

表 4.4 激励现状维度描述性分析

测量题项	N	极小值	极大值	均值	标准差
薪酬福利	94	1	5	3.60	0.93
绩效考核	94	1	5	3.34	0.93
企业文化	94	1	5	3.56	0.95
晋升渠道	94	1	5	3.45	0.93
职业发展	94	1	5	3.48	0.85

如表 4.4 所示,根据分析结果可以看出五个维度的平均得分都仅仅维持在一般满意的水平。其中薪酬这个维度整体得分最高为 3.60,但是福利满意度单项

较低，同时根据表 4.3 所示，大家对现行的激励方式满意度最低，表明在薪酬福利这方面激励起到了一定的激励效果，但福利仍然是执行层员工所面临的最大问题，所以在优化薪酬福利体系时更侧重福利办法优化。绩效考核这个维度在五个维度得分最低仅为 3.34，尤其是绩效考核办法与绩效考核结果激励性两方面最低，这表明执行层员工绩效考核整个环节是最为需要改进的，管理层需要认真考虑绩效考核实施的精准性。相对而言企业文化维度满意度得分为 3.56，所以在企业文化建设上根据执行层员工反映需要加大投入，确保在社会中树立良好的企业形象，也为执行层员工带来精神上的有效激励。执行层员工对晋升渠道这一维度均值为 3.45，轮岗机制与晋升路径上存在较为不公平的现象，这将极大影响激励效果，而从制度上优化激励措施对于企业的经济负担最小。执行层员工在职业发展规划这个维度满意度平均得分是 3.48，在企业对执行层员工职业发展方面根据不同个体、不同岗位、不同能力制定针对性的职业生涯规划。

上述数据分析反映白银市平川区农村信用社执行层员工对当前所实行的激励体系存在的意见，由于问卷调查回收率为 94%，有个别基层员工在问卷调查时只是简单地完成任务填写，没有认真思考，但意见满足大部分执行层员工需求。总结问卷调查内容，白银市平川区农村信用社在优化激励策略时，应考虑各方面差异性，制定更为先进的制度，为企业的发展带来积极推动作用。

### 4.2.3 问卷调查的信度、效度检验

#### (1) 信度检验

问卷的信度检验指的就是对调查问卷的可靠性和可信度进行的检验，它的基本内容是以测验工具得出结果的一致性 or 稳定性为依据，来体现被测数据的真实程度的指标。信任可分为内部信任和外部信任。内部信度测试指的是检查一组问题，它们是否测量了同一个概念，组成量表的每个议题的内部一致性程度，如果调查的内部一致性越高，那么调查问卷的可信度就会更高。在使用克朗巴赫系数对内部信任进行测试后发现，该因子愈大，则说明其内在的一致性愈高。用对该量表中的各个部分的信度进行单独的测试，来对该调查的内部一致性进行测试。检验结果见表 4.5 所示：

表 4.5 克隆巴赫系数

Cronbach's Alpha	项数
0.896	15

由表 4.5 可知，量表的克隆巴赫系数都在 0.7 以上，说明该问卷的内部一致性比较高，问卷可以作为本研究的研究工具；同时量表包含 15 个题项，克隆巴赫 $\alpha$ 系数为 0.896；克隆巴赫 $\alpha$ 系数大于 0.8，表明了该调查问卷的信度是高的，该调查的测量结果是其内部的一致性和稳定性。对删除题项后的各克隆巴赫系数值见表 4.6 所示：

表 4.6 项总计统计量

测量题项	项已删除的 Cronbach's Alpha 值
A1	0.886
A2	0.89
A3	0.886
B1	0.888
B2	0.89
B3	0.889
C1	0.889
C2	0.891
C3	0.89
D1	0.896
D2	0.887
D3	0.893
E1	0.888
E2	0.89
E3	0.889

结果如表 4.6 所示，对观测变量及其潜变量之间项已删除的克隆巴赫系数值均小于 0.896，所以 15 个题项都通过检验，不需要删除。

## (2) 效度检验

效度检验是探索性因子分析，而探索性因子分析是对量表的结构效度测量，是判断各个测量变量是否具有稳定的一致性和结构，是评价量表效度最常用的指标，本文利用 SPSS 软件对各维度的构成进行了检验。当使用因子分析进行效度分析时，需要确定是否满足因子分析的条件。一般来说，需要满足两个条件。一个是 KMO 的值大于 0.7。另一个是 Bartlett 的球形检验的显著性小于 0.05。如果这两个条件都满足，说明观测变量之间有很强的相关性，适合制作因子分析。检验数据如表 4.7 所示：

表 4.7 KMO 和 Bartlett 的检验

Kaiser-Meyer-Olkin		0.803
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	957.585
	df	105
	Sig.	0.000

检验结果表 4.7 所示：调查数据的 KMO 检验值为 0.803，大于 0.70，说明该问卷适合进行因子分析。Bartlett 球度检验结果显示，近似卡方值为 957.585，数值大于零，显著性概率为 0.000 ( $P < 0.01$ )，因此拒绝 Bartlett 球度检验的虚无假设，认为量表适合做因子分析，因此效度结构较好。

## 4.2.4 激励因素差异性分析

进一步分析白银市平川区农村信用社基层员工激励因素特点，对问卷调查对象以性别、年龄和学历的差异对显著性  $P < 0.05$  的激励因素进行差异性分析。

### (1) 基于基层员工性别差异性分析

由于性别为两个变量，本文采用 T 检验进行分析。T 检验过程，是对两样本均数差别的显著性进行检验，采用 T 检验须知道两个总体的方差是否相等，T 检验值的计算会因方差是否相等而有所不同，也就是说，T 检验须根据方差齐性结果。如图 4.8 所示性别差异检验：

表 4.8 不同性别在各变量的差异检验

变量	男	女	T	P
薪酬福利	3.67±0.895	3.27±0.931	2.146	0.035
绩效考核	3.32±0.797	3.35±1.034	-0.182	0.856
企业文化	3.68±0.954	3.46±0.947	1.142	0.257
晋升渠道	3.72±0.776	3.49±1.031	1.235	0.220
职业发展	3.82±0.672	3.2±0.89	3.878	0.000

通过独立样本 T 检验分析对薪酬福利、绩效考核、企业文化、晋升渠道、职业发展在不同性别上的差异检验，由此可见，调研对象无论男性还是女性都在薪酬福利、职业发展方面均存在显著差异，双方都比较看重职业生涯规划的发展，也就是上文所命名的生存需要因子和发展需要因子。希望能够在企业的帮助下不断发展，实现人身自我价值。

#### (2) 基于基层员工年龄差异性分析

根据表 4.9 所示，无论基层员工年龄大小，实质性的更加考虑薪酬福利、绩效考核、职业发展三个维度均存在显著差异，同样是更看重生存需要因子和发展需要因子。

表 4.9 不同年龄在各维度的差异检验

变量	35 岁以下	36-50 岁	50 岁以上	F	P
薪酬福利	3.64±0.698	3.68±0.962	3±0.943	5.775	0.004
绩效考核	3.68±0.85	3.33±0.936	3.03±0.907	3.634	0.030
企业文化	3.85±0.879	3.51±0.993	3.36±0.93	2.050	0.135
晋升渠道	3.8±0.833	3.66±0.918	3.33±0.983	2.002	0.141
职业发展	4.06±0.531	3.55±0.794	2.88±0.776	19.347	0.000

#### (3) 基于基层员工学历差异性分析

根据表 4.10 所示，执行层员工在学历高低，依旧在薪酬福利、绩效考核、职业发展三个维度均存在显著差异，同样对生存需要因子和发展需要因子非常期待。

表 4.10 不同学历在各维度的差异检验

变量	专科学历	本科学历	研究生学历	F	P
薪酬福利	2.65±0.946	3.65±0.818	4.33±.	11.125	0.000
绩效考核	2.89±0.956	3.45±0.899	3.67±.	2.838	0.064
企业文化	3.14±1.002	3.66±0.918	4.33±.	2.657	0.076
晋升渠道	2.95±1.067	3.77±0.82	3.33±.	6.670	0.002
职业发展	2.47±0.748	3.72±0.66	5±.	28.090	0.000

根据对白银市平川区农村信用社执行层员工现行激励策略问卷调查结果,目前实行的激励措施在当今对于执行层员工已不再适用。通过对白银市平川区农村信用社执行层员工设计的 15 道问题,5 个维度的激励因素因子分析,将 5 个维度的问卷调查提取得到生存需要、关系需要和成长需要的 3 个公因子;又根据性别、年龄和学历三方面的因素分析可以得到:现行激励体系结果指向了生存需要和成长需要的 2 个因子,主要涉及激励方式、绩效考核办法的实行、晋升渠道、轮岗机制和职业发展等方面的问题;而关系需要方面,企业情感文化关怀也是基层员工关心的问题。所以白银市平川区农村信用社在为基层员工制定优化措施时需要注意绩效激励、情感激励以及成长发展方面需求对激励体系进行设计来提高激励效果。

### 4.3 激励策略存在的问题

#### 4.3.1 生存维度激励策略存在的问题

##### (1) 生存激励不具有针对性

传统的生存激励手段仍然占据着主流地位,并没有随着时代的变化而有所改变。尤其是在今天这个信息化时代,不少企业在实施激励手段时,依然遵循着“一人得道鸡犬升天”的逻辑。只要有业绩就给奖励,不要业绩就没奖励。激励体系对于员工的激励作用,主要体现在满足员工的基本需求和要求。对大多数员工来说,工作是为了获得工资和奖金收入,或者为了自己今后更好的发展,从这一点来讲,有较高的物质报酬,无疑是一种非常基本的需求。

所以作为管理层人员，应该重视企业员工生存激励体系的构成，不能实行单一的激励方式，要注重不同岗位、不同年龄的员工所需要的激励需求，增加福利发放，更加具有针对性，才能保持员工工作的积极性与专注度，挖掘员工的工作潜力，激发员工工作能量。

#### (2) 绩效设置不尽人意

通过调查问卷与访谈的分析，白银市平川区农村信社基层员工大部分都对于绩效考核不满意。白银市平川区农村信用社现行激励体系更加以网点指标考核为基准，不考虑其他各方面因素，作用不能完全体现出来。

首先，从各个网点分布来看，城区网点相比较于乡镇网点的资源更加集中，客户群体更加庞大，所获得的收益要更加直接，在今后的员工提拔、评优、考核等各个方面指标占优，占据更良好的主动性。这样导致乡镇许多基层员工情绪波动比较大，工作积极性较弱，未能从能员工本身的工作中考量，也未充分发挥绩效考核的激励作用。

其次，绩效考核方案不科学，每季度考核由财务部将 KPI 考核指标下发到网点主任跟运营主管，由网点主任与运营主管对网点各员工进行打分进行二次分配，员工本身的绩效与自身工作付出程度没有多大关系，更是一种形式主义的“走过场”。绝大部分网点绩效分配仍处于“大锅饭”状态，未能体现多劳多得，少劳少得，不劳不得的分配原则，让付出程度更高的员工未能获得应得的绩效报酬，影响绩效考核的整体水平。

### 4.3.2 关系维度激励策略存在的问题

良好的企业文化是企业发展的灵魂核心，直接体现出企业价值观。白银市平川区农村信用合作联社目前的企业文化只是传承甘肃省农村信用联社所实行的企业文化，由于管理层缺乏对企业文化深入的了解，并没有“因地制宜”的制定适用于自己行社当前发展所需要的企业文化，员工在精神方面缺乏动力支撑，对企业归属感降低，主要表现在以下三方面：

首先企业经营方式单一，没有自己企业的特色。目前管理层将经营业务归纳为执行层员工所必需的任务，整个企业的经营效益就依靠执行层员工所办理的业务，而机关部门没有实质性的任务，但是薪酬绩效并不比机关部门员工高，造成

部分执行层员工消极怠工，降低工作效率。

其次执行层员工认为管理层在管理水平上不高，没有形成独特的企业文化会提高员工凝聚力，无法增强员工积极性；同时各基层网点又没有形成网点的自身的文化氛围。若只是生搬硬套其他企业的文化建设内容，没有根据企业自己本身的发展建立自己独特的企业文化很难获得员工对企业的归属感、认同感。

最后在环境美化上水平落后。由于执行层网点大部分处于乡镇，除了企业应有的网点建设办公区域，并没有其他的符合当前设施，比如活动室、图书室等，当执行层员工精神疲惫时无法缓解情绪，不能更好地在服务客户时体现出良好的精神面貌，有可能造成客户资源流失。

### 4.3.3 成长维度激励策略存在的问题

#### (1) 晋升体系陈旧落后

员工作为企业发展的关键点，不仅仅只需要实际的报酬，更需要一个良好的发展前途。白银市平川区农村信用社因发展初期招聘人员过多，人员结果臃肿，很长一段时间处于人员断档时期，导致企业未加入新鲜血液，同时又沿用着老一套不靠能力强弱跟业绩好坏的晋升体系这样一来，老员工的依旧占据着企业机关各岗位，进入企业的高学历员工即使能力不够好，也无法获得领导足够的赏识，仍处于基层岗位。无缺乏现代企业该有的晋升渠道，遏制了企业良好的运营发展。

#### (2) 轮岗制度实行不到位

在企业当前轮岗制度来看，无法充分地满足每个员工的需求，长时间处于同一个工作环境下，会带来一定程度的压抑，也会出现疲惫的心理，员工没有找到属于自己发展的良好成长空间，最终会导致工作效率低下，失去工作积极性，造成企业利益的损失。

## 4.4 激励策略存在问题的原因分析

### 4.4.1 生存维度激励策略存在问题的原因分析

#### (1) 福利激励办法没有差异性

在金融业，特别是在银行业，企业以优厚的薪酬福利水平来吸纳优秀的人才，

而企业的福利水平又占到了执行层员工工资一定比重。白银市平川区农村信用社的执行层福利待遇，都是按照管理层的规定来发放的，每个员工都是一视同仁的，而且机关员工的待遇比基层员工要好很多，且没有可选择性，从而也就没有什么好的待遇了。另外与其他机构相比较，白银市平川区农村信用社的福利激励仍没有跟随经济的发展而改善，员工在福利待遇方面的激励效果不明显。

## （2）绩效考核制定与实施脱节

绩效考核是在企业制定的战略目标下，通过既定的标准和指标，对员工阶段性工作的行为与业绩方面进行评估，并根据结果对下一段员工工作行为与业绩进行积极引导的方法。

白银市平川区农村信用合作联社现行的绩效考核体系的制定是管理层根据当前发展制定的一套健全的，适用于员工工作行为与业绩的直接反馈，但是在基层网点实施时违背了体系的意愿，每个网点主任的领导水平想法不一样，又没有一套基层网点分配绩效的考核标准，主观因素掺杂较多的二次绩效分配，不能够公平、公正、公开地反映各位员工的工作行为与业绩，员工缺失话语权，对下一阶段的工作没有明确的发展方向，只能日复一日的机械化工作，也慢慢降低了工作热情和活力。员工本身的绩效与自身工作付出程度没有多大关系，更是一种形式主义的“走过场”。绝大部分网点绩效分配仍处于“大锅饭”状态，未能体现多劳多得，少劳少得，不劳不得的分配原则，让付出程度更高的员工未能获得应得的绩效报酬，影响绩效考核的整体水平。

### 4.4.2 关系维度激励策略存在问题的原因分析

企业文化建设滞缓是关系维度存在的唯一原因。良好的企业文化是企业发展的灵魂核心，直接体现出企业价值观，白银市平川区农村信用合作联社目前的企业文化只是传承甘肃省农村信用联社所实行的企业文化，由于管理层缺乏对企业文化深入的了解，并没有因地制宜地制定适用于自己行社当前发展所需要的企业文化，员工在精神方面缺乏动力支撑，对企业归属感降低，主要表现在以下两方面：首先企业文化建设严重缺失，没有自己企业的特色。目前管理层将企业文化更多地理解为开展员工团建活动等，源头往往是领导者忽略企业文化建设核心含义，更多的都是形式主义，敷衍了事，无法对企业的宣传起到良好的效果。其次

建立起独特的企业文化会提高员工凝聚力，增强员工积极性，同时各基层网点积极执行，促使形成网点的自身的文化氛围，若只是生搬硬套其他企业的文化建设内容，没有根据企业自己本身的发展建立自己独特的企业文化很难获得员工对企业的归属感、认同感。

只有建立起符合企业发展的灵魂核心文化，使得企业发展与员工发展目标相融合，提高员工忠诚度，认同现行企业文化理念，将精髓传承下去，才能形成更加丰富的精神体系。

#### 4.4.3 成长维度激励策略存在问题的原因分析

##### (1) 缺乏合理晋升渠道

晋升激励作为当前基层员工最直接、最有效的激励方式，可以极大程度地提高员工工作积极性，帮助企业在市场竞争中获得有利位置，但是目前管理层思维片面，没有合理化制定晋升制度。

通过对白银市平川区农村信用合作联社基层员工的调查发现，大多部分员工对自己目前的工作状态感觉不好，整天处于浑浑噩噩的阶段，当一天和尚撞一天钟，缺乏工作热情和积极性，应付好自己当天的工作，对自己晋升不抱有任何希望。所以管理层要抓紧时间规范晋升渠道，让基层员工获得工作的热度，让晋升激励变成企业优良发展的利器。

##### (2) 职业发展规划空白

职业发展规划是一名员工从工作起应当制定好的方案，它是员工自己的努力与企业的栽培共同完成的由职场新人转变为更高层次的过程，是人生发展中重要的一环与追求。

组织上对员工职业规划发展也偏少，重要岗位都是高层为裙带关系所提前安排好的，基层员工很少被考虑在内。在员工培训方面，首先基层员工与高层管理者都没有足够的思想意识，管理者只是按部就班地根据上级要求安排定期学习培训，都是形式行为，基层员工也不在意培训内容，经常出现上面开大会下面开小会的场面；其次企业内部缺乏良好的学习氛围，没有清楚地认识到学习培训的重要性以及所带来的优良反馈，无法与员工建设起良好的沟通反馈机制，间接降低员工的工作效率。

## 5 白银市平川区农村信用社基层员工激励策略优化设计

### 5.1 优化原则及框架

本文通过用 SPSS 数据统计软件对问卷调查结果进行综合分析后,对白银市平川区农村信用基层员工激励策略优化具有一定的指导性意义。

#### (1) 差异化原则

从问卷调查分析结果可以看到,白银市平川区农村信用基层员工根据性别、年龄、岗位、学历各方面的不同,对生存、关系、成长三方面需要上存在较为明显的差异,所以要对不同需求的员工制定不同的激励方式。不同的时间段下,同一个人都会因为心态的变化产生不同的反应,所以针对员工的激励方式也需要根据每个人不同的特征产生差异化制定,更加具体化、差异化地针对不同员工,这样既可以消除员工疲惫的心理,也可以增加员工工作的积极性。白银市平川区农村信用在对基层员工激励策略优化时,要充分考虑到个体差异,在生存、关系、成长上进行差异化激励。

#### (2) 公平性原则

因为白银市平川区农村信用社各岗位的收入存在明显差别,基层员工感觉落差较大,从而降低了工作效率。所以,在优化基层员工激励策略的过程中,应该侧重提高基层员工公平感,确保各项制度实施时严格按照标准,避免特殊对待,这样不仅仅体现了激励的有效度,也提高了对企业的认可度。同时更要体现多劳多得、少劳少得的政策根据员工的付出多少决定分配,这样既能刺激基层员工的工作积极性也能保证人才不流失,在同业竞争中保持优势。

#### (3) 持久性原则

在问卷调查跟员工访谈中发现,多数青年基层员工对培训、职业发展规划方面也是需求迫切,成长性需求对于青年基层员工不仅会有业务能力上的提升,也对企业发展有促进作用。当员工具有了明确的职业规划,自身能力提升,对企业的归属感倍增,会给企业带来巨大的潜在能量,对企业和员工的发展都带来了好处。这些不仅仅需要着重对待,同时也需要持久性的投入,不能只说不干,停留在表面。

#### (4) 框架设计

根据 SPSS 数据统计软件的分析结果，同时结合白银市平川区农村信用社基层员工的特征，可以建立针对性较好的激励策略优化框架，如图 5.1 所示：

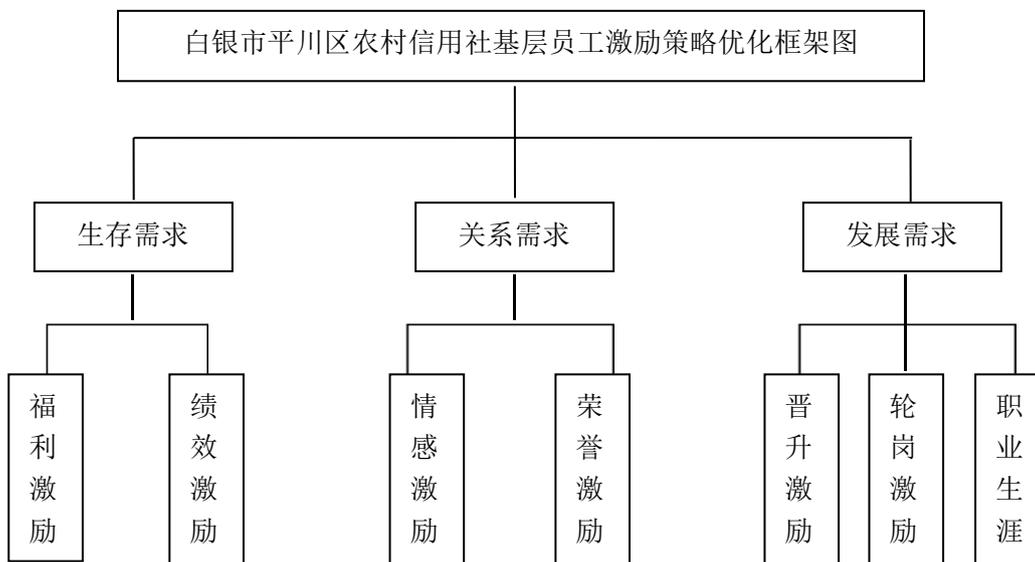


图 5.1 基层员工激励策略优化框架图

## 5.2 优化措施

### 5.2.1 基于生存需求维度的激励策略优化措施

生存需求是 ERG 理论中最基本的需要。制定合理的薪酬绩效激励可以从根本上获得激励效果，从研究调查中发现，白银市平川区农村信用社基层员工对现行绩效激励与激励方式存在较大的不满，这是优化激励策略时需要考虑最重要的一点，所以从以下两方面进行优化：

#### (1) 福利激励

白银市平川区农村信用社的休假规定不统一，每当任务重、时间紧的期间，取消所有周末轮休与调休，执行早八晚八的工作时间制度，导致大部分基层员工出现消极怠工，只有更好地劳逸结合才能更加高效地完成工作。所以管理层要统筹安排各基层网点工作强度，合理安排任务分配，保证员工每周按时休息一天，每月调休两天，可以根据工龄而定适当增加休假天数，保证基层员工在年假之外获得充足的休息，才能更积极地加入工作中。

男性职工由于工作长时间处于乡镇而导致无法顾家，应该适当增加男性职工

工作弹性，解决好家庭内务，减少家庭矛盾，这样才能更好地全身心投入工作之中；女性职工由于要照顾孩子，每月适当减少女性职工工作时长，回归家庭生活，培养孩子的发展。相对于当地其他金融机构来说，增加医疗补助福利也是一项积极的激励。基层员工每年按时体检，对自己的身体状况有一个充分的了解；额外的医疗保险同样可以解决基层员工买药问题。

## （2）绩效激励

基层员工最重要的生存需要激励便是绩效考核，它是反映当前某个阶段每位员工的付出度，同时能够激发员工的工作积极性。绩效考核一件需要管理层与员工之间沟通产生的，要让被考核者了解自己的工作目标，考核者公平、公正地实施考核流程，确保每位员工对考核结果感受到满意。因此，建立基层网点绩效二次分配考核办法，网点主任跟运营主管要严格落实考核办法，具体如下表 5.1 所示：

表 5.1 基层网点绩效二次分配考核表

考核维度	考核内容	考核分值
任务指标	每季度各项任务完成度	50
季度工作情况	日常考勤	10
	业务办理笔数	10
	专业知识能力	10
	风险防范意识	10
民主测评	员工间相互打分	10
绩效考核分值		100

白银市平川区农村信用社现行的基层员工绩效考核策略较为完整，但是在考核标准方面应该要保证基层网点考核小组采用相同的标准进行绩效的二次分配。计划财务部将每季度考核评分下发各基层网点时，各网点要严格遵守绩效考核策略所制定的考核标准，将考核尺度不一的问题避免发生；根据不同的角度对基层员工客观评价打分，严禁出现“大锅饭”现象，落实多劳多得、少劳少得的思想方针，要让付出者得到应有的回报，保证考核结果的准确程度。考核不是单方面的考核基层员工，同样也是考核管理层，考核企业制度的执行力，利用绩效考核

实现利益公平分配，促进企业与员工共同的长远发展。

同时无论男性还是女性、任何学历、任何年龄的职工都渴望得到可观的绩效奖励，管理层应该明确划分机关与基层的绩效分配，将更多绩效分配与基层网点，让付出更多的基层员工得到较高的奖励，同时也更加地吸引更多员工前往基层，不仅能加强基层团队也能为企业经营效益带来提升，在同行业竞争中处于优势状态。

### 5.2.2 基于关系需求维度的激励策略优化措施

基层员工每天要面临大量的客户，人员复杂，业绩压力、工作压力逐年增加，往往更需要领导的关怀和感情激励，这样会增加对企业的忠诚度。对基层员工情感激励上，管理层要足够重视。通过上文分析，提出以下优化措施：

#### (1) 情感激励

管理层对基层员工，无论男职工与女职工要提高关心，树立良好的关心意识，增加与基层员工沟通的频率，明确地了解到基层员工的需求，维系好与基层员工之间的关系。

白银市平川区农村信用社首先需要明确管理层的沟通频率，对管理层积极开展沟通培训课程，这样更快速地提高管理者与基层员工的沟通能力。其次还要拓宽管理层与基层员工的沟通渠道，可以每月规定一天为“交流日”，任何基层员工都可以在当天随时与管理层沟通，将自己目前的工作问题、生活困难倾诉于管理层。管理层要认真聆听完当前需求，积极开导员工思想，帮助员工解决问题，这样能够让基层员工感受到管理层的关心，当自身的问题被足够重视，也会更加投入到工作中反馈管理层的尊重与帮助。最后还要在年终时去基层网点，与基层员工共同座谈进餐，不仅强化了两级之间的联系，还能融入到基层员工工作氛围内，更好地了解内心动向，引导基层群体向有利于企业的方向发展。

在符合金融工作金融安全的基础上，为基层员工提供不同的减压神器来满足个人。比如有的员工可以通过捏一捏玩偶来缓解焦虑，有的员工安静可以通过看书来得到休息，有的员工需要进行跳绳等运动可以减压，而这样的减压区可以专门在活动室里打造出来，员工的焦虑感可以有效降低，积极性也大大提高。

#### (2) 荣誉激励

荣誉表彰是对基层员工最直接的激励，不仅是对其工作中的肯定，也能够赢得基层员工们的尊重。白银市平川区农村信用社可以采取按月、季度、年度评选出每个时期各岗位优秀的员工进行表彰，并在基层网点设立荣誉墙对优秀员工进行宣传，倡导其他员工向优秀员工积极学习，不仅可以提升表彰员工的荣誉感，又刺激其他员工积极工作学习。相比于老员工，青年员工更侧重于荣誉激励，在漫长的职业生涯中，荣誉更能体现出职业生涯前期的工作，为今后的晋升发展提供借鉴，也为其在岗位中付出得到回报，精神上得到慰藉，在工作中也能够积极投入，为其他员工做好先进表率。

按照心理的规则，当人们在基本的生存需要得到了解决以后，他们就会逐步认识到自己的价值，享受到了管理层的荣耀，从而得到了性格上的满意。在执行过程中，设置营销周冠军，高效周冠军，每月优秀员工评估，每月满勤奖，每季度年终奖励等等。对于获奖的员工，可以给予现金，也可制定出有白银市平川区农村信用社图标的专属限量版物品，并在大会上对全体员工进行公开称赞，同时利用多媒体在网络和新闻媒体等进行宣传和推广。对于不同的员工来说，认可和荣耀也是一个很好的衡量标准。

### 5.2.3 基于成长需求维度的激励策略优化措施

基层员工作为一线员工，成长需求是他们整个职业生涯规划最持久的激励，是提高工作积极性、工作热情的最直接、最有力的激励，从正面提高了企业的发展速度。

#### (1) 晋升激励

任何企业都需要明确的晋升制度，建立明确的晋升激励策略，确定员工职业生涯规划方向，避免工作中带来的不公平。基层员工在有明确的晋升条件下，可以有效地提高员工积极性，增加企业的归属感，加倍地努力工作；若没有明确的晋升条件，得不到足够重视，长久得不到晋升机会，会消减工作积极性，甚至出现离职现象。

白银市平川区农村信用社在为基层员工设置激励策略首先要根据每个岗位的能力需求、职责需求、工作目标等明确各岗位任职资格，在内部公开各岗位晋升所需的教育背景、工作经验、个人能力等，由综合管理部严格审查晋升资格，

公布晋升结果。其次要将各岗位划分管理，根据垂直管理，建立职级管理体系。最后还要由纪检办公室设立内部申诉小组，当基层员工对晋升结果感觉到不满意时，可以向申诉小组反馈检举，以此来确保晋升公平性，将公平、公正、公开理念融入其中，员工与组织共同努力，逐步完善晋升策略的建设。

对晋升考察对象要加强培训，主要分为两个方面。一种是来自企业内部，对考察对象在培训过程中提升员工的工作技能、专业知识、工作理念等，进而推动企业效率的提升。二是从考察对象的角度来说，他们可以通过培训学习专业技能，开阔视野，进一步提高综合能力。因此，晋升考察对象培训需要提前了解即将入职岗位的实际需求，然后结合企业和员工发展的实际情况进行调研，了解培训的共性和个性需求，量身定制步骤清晰、层次分明的长短期培训计划。

### （2）轮岗激励

基层员工长时间处于同一岗位工作，迫于工作环境和工作的重复，难免还会出现消极怠工的状态。白银市平川区农村信用社现行的轮岗制度只是单纯的乡镇网点相互轮岗、城里网点相互轮岗，并没有实际上解决现有的问题，反而激化了问题矛盾。所以管理层应当完善轮岗体系，城区之间相互轮换，充实员工工作内容，增加岗位的多样性，更加容易挖掘出员工特质，同时也为其职业生涯规划定好方向。

### （3）职业生涯规划激励

白银市平川区农村信用社对基层员工设立科学的职业生涯规划发展不够健全。改善这一方面，目前可以从三方面入手：一是树立基层员工职业生涯规划的意识，健全企业员工职业生涯规划的制度。当树立员工职业生涯规划意识后，上级对基层员工要及时了解其需求，收集整理信息，从而为每位基层员工量身定制符合其自身的，同时又很吸引职业生涯规划发展。二是根据各基层员工的反馈，增加培训次数，丰富培训内容。白银市平川区农村信用社目前的培训只是根据甘肃省农村信用社组织的培训进行学习，没有依据自己企业的经营目标、员工发展需求制定相应的培训计划；现有的培训大部分都采取讲座，无法更大化地发挥培训作用。为此，管理层可以采取多样式的培训方式，如基层员工大讲堂，让基层员工轮流准备培训内容，将自己所积累的工作经验分享给同事，不仅对主讲人是一种能力上的锻炼，也能直接将学习内容应用到实际工作中，提高工作效率。三

是企业与骨干员工签订培训服务协议。管理层可以根据目前企业发展缺口的方向与意向相投的基层员工签订培训服务协议，让其自己寻找培训教育机会，单位则按比例报销学习费用，这样不仅让员工重视学习机会，又让企业获得业务缺口的补充；同时双方商定协议，签订服务年限，为员工、为企业都是双赢的。

## 5.3 保障措施

### 5.3.1 强化组织工作，提供组织保障

为了保证激励体系在白银市平川区农村信用内良好实施，首先要被管理层充分认可，需要得到管理层的支持与理解，整个新的策略从建立到实施落地，还需要足够的人员为之提供人员保障实施和监督，这样才能够使得基层员工接受认可新的激励体系。因此综合管理部需要挑起必要的担子，在实施优化后的激励策略初期，综合管理部不仅要保障日常工作的完成，还要配合管理层去基层网点进行宣传工作，充分地让基层员工了解新的激励策略并保障其实施顺利进行，同时要及时收集反馈信息，将后期反馈问题统计起来，以便在实施新的激励策略时出现新的困难及时解决。

新的激励策略执行前，要通过文件、会议组织各位基层员工全面学习，宣传新的激励策略内容，帮助基层员工充分了解各项措施，这样在执行新的激励策略时较少很大难度，较好地完成执行度。在执行新的激励策略过程中，要循序渐进，避免一刀切实施，让基层员工在实施过程中边理解边推进，按照生存、关系、成长三个维度执行。实施之初避免不了众多困难，综合管理部门要及时跟进解决，成立实施小组，确保新的激励策略顺利进行。当新的激励策略实施之后，定期对激励效果进行反馈统计，基层员工存在异议之处要采取有效措施，保证激励效果显现出来。根据 ERG 核心理论内容，需求的满足并不是确定的，当下的需求满足时，会产生其他方面新的需求需要解决。

### 5.3.2 紧抓制度落实，健全监督机制

为确保优化的激励策略实施过程顺利执行，纪律检查部要做好各基层网点的监督督促，加强检查指导，严格要求各网点紧抓制度，成立内部监督小组，保证

各基层员工有反馈渠道。各基层网点在每次绩效考核之后，由考核小组将考核打分依据汇报管理层，管理层随机向各基层员工抽查谈话，确保基层员工是否了解此次考核过程与结果；若被考核者有异议，则有管理层商讨谈判此次考核结果的有效性。

### 5.3.3 加大经费投入，鼓励员工参与

任何措施的改进，避免不了经费的投入。新的激励策略的建立实际上就是管理层与基层员工相互博弈的阶段，好的激励策略肯定要有足够的激励费用保证其落实，得到有效的激励措施，才能够产生真实的激励效果。企业在经费方面要保持公正、公开、公平的原则，向基层员工公开财务状况投入，让基层员工看到激励策略优化的决心，实际上这也是对员工关系维度的激励，让基层员工参与到企业的规划中，能够有效增加员工的归属感，帮助企业更加直接获得基层员工的需求，避免企业多走弯路。

对于基层员工来说，能够参与到激励策略的优化，可以提高其本身的能力，也可以全方位地展示员工的内在潜力。当基层员工的付出得到组织层面的认可，不仅为自己增加信心，团结一致，充分发挥出自己本领，也帮助管理层挖掘新星，储备到更优秀的人才后备，提高企业服务质量，增加企业凝聚力，为企业的发展创造更优的成绩。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 结论

本文以白银市平川区农村信用社基层员工激励为研究目的,通过对研究背景的介绍,确定研究对象、研究目的和研究意义,构建出“分析现状—归纳问题—解决问题”的研究思路。通过阅读大量文献资料,确立以 ERG 激励理论为本文指导理论,通过对部分管理层与基层员工的访谈,了解到白银市平川区农村信用社基层员工当前的激励现状,总结分析得到现行激励策略中存在的问题,以访谈的结果分析作为基础设计调查问卷,对所有基层员工进行问卷调查,获取更为详细的数据信息进行分析。借助 SPSS 数据分析软件对问卷调查结果进行原因分析,以信度分析和效度分析确认问卷调查数据的真实有效性,进而用因子分析将基层员工问卷调查结果归纳为生存、关系和发展三个维度的需要,并从这三个角度对基层员工分析总结,得出白银市平川区农村信用社基层员工激励策略优化思路 and 措施。本文研究得出以下结论:

第一,通过对管理层访谈和执行层员工问卷调查分析得出白银市平川区农村信用社基层员工现行生存激励不具有针对性,绩效设置不尽人意,企业文化缺失,晋升体系陈旧落后、轮岗制度实行不到位等问题

第二,针对问卷调查得到问题,以立足不同个体特征的需求,从以下三个维度进行优化。生存需要上从福利激励、绩效激励;关系需要上主要增加情感激励、荣誉激励;成长需要上对晋升激励、轮岗激励、职业规划激励进行完整规划。

第三,为保证优化后的激励策略顺利实施,在组织保障、制度保障和经费保障三个方面做好保障措施。

白银市平川区农村信用社目前处于体制改革阶段,新的激励策略还要随着体制的改革在实践中进行检验,根据实践中的反馈结果对激励策略进行修改。本人也将对激励策略的实施跟踪调查,也在今后的工作中继续加深此问题的研究。

### 6.2 展望

鉴于理论水平、资料的收集以及研究时间等原因,本文在写作过程中受到了

一定的限制。在本论文的研究中，还发现了很多与理论紧密结合、数据分析不够深刻等问题，使得本论文的调查结论和所给出的改进意见都具有了一些缺陷，而这些缺陷也正是作者未来对员工激励机制问题进行分析时，所要改进的地方。

在企业的人力资源中，激励策略起着非常关键的影响。在充满了变化的市场竞争中，要做好企业的发展计划，并会不断地对与员工激励有关的问题进行重视，要有效地使用人才，并利用激励策略，将掌握专业技能、有丰富知识背景的各类人才留下来。因此，在进行本研究时，应根据本企业的实际情况，制定出一套符合本企业实际情况的、符合本企业特点的、适用于本企业的激励战略。

## 参考文献

- [1] Kryscynski David. Firm-Specific Worker Incentives, Employee Retention, and Wage-Tenure Slopes[J]. *Organization science*, 2021, 9(2): 352-375.
- [2] Kazeem O. Akinyele, Vicky Arnold, Steve G. Sutton. Wording and Saliency Matter: The impact of Incentive System and Organizational Value Statement on Employees' Performance[J]. *Behavioral Research in Accounting*, 2020, 32(1): 52-67.
- [3] Hyndman K, Müller, Rudolf. The role of incentives in dynamic favor exchange: An experimental Investigation[J]. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2020, 172(12): 83-96.
- [4] Bennett Victor M, Levinthal Daniel A. Firm Lifecycles: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 24(10): 2005-2018.
- [5] Arnold J. A. , Arad S. , Rhoades J. A. , *et al*, The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 12(21): 249-269.
- [6] Kfiebenstein J B, Lawrence J D. Contracting and vertical coordination in the United States pork industry[J]. *General Information*, 2017, 77(5): 13-18.
- [7] Moshe Krausz. A Research on the Impacts of Core Employees on the Performances of SME's[J]. *Sociology Mind*, 2014, 6(04): 3-8.
- [8] Charles Galunic, Kishore Sengupta, Jennifer Louise Petriglieri. Deus ex machina Career progress and the contingent benefits of knowledge management systems[J]. *European Management Journal*, 2014, 8(1): 32-36.
- [9] A Conceptual Study on the Impact of Sustainable Practices for Business Performance[J]. *Journal of Sociological Research*, 2020, 2(3): 11-16
- [10] 熊琼, 企业员工激励与培养体系优化策略研究[J]. *企业改革与管理*, 2019(2): 64-67.
- [11] 王均艳, 赵迪俐. 企业人力资源薪酬激励机制的构建策略[J]. *企业改革与管理*,

- 2018(24):81-86.
- [12] 王聪颖,杨东涛.期望差距对新生代知识型员工离职意向的影响研究[J].管理学报,2017(12):54-62.
- [13] 孙继伟,白敏敏.员工股权激励的四大误区[J].企业管理,2017,8(3):53-55.
- [14] 赵书松,张一杰.绩效考核政治对下级创新行为的影响机制研究[J].管理学报,2019,16(5):676-685.
- [15] 张桂平,廖建桥.国外员工主动行为研究进展探析[J].外国经济与管理,2011(3):58-64.
- [16] 刘欣乐.TH 公司职能部门基础员工激励模式研究[D].吉林大学,2020.
- [17] 李丽,傅飞强.基于现金计划的长期激励模式设计[J].中国人力资源开发,2014(03):63-68.
- [18] 李志,王琪琪.国有企业员工多样化激励需求的实证研究[J].中国人力资源开发,2012(3):63-66.
- [19] 邵建平,韩雪,张永.欠发达地区城市企业员工薪酬公平价值认知研究[J].兰州学刊,2016,40(5):196-201.
- [20] 官志华,曾楚宏.基于需求层次理论的核心员工激励[J].中国人力资源开发,2016(1):60-62.
- [21] 苗仁涛,周文霞,刘军等.高绩效工作系统对员工行为的影响:一个社会交换视角及程序公平的调节作用[J].南开管理评论,2013(5):38-50.
- [22] 唐贵瑶,袁硕,陈琳.可持续性人力资源管理研究述评与展望[J].外国经济与管理,2017,39(02):102-113.
- [23] 杨莉.现代企业知识型员工激励机制研究[J].人力资源管理,2016(05):52-56.
- [24] 李旭东.M 银行重庆分行基层员工激励问题研究[D].西南大学,2015.
- [25] 唐贵瑶,魏立群,贾建锋.人力资源管理强度研究述评与展望[J].外国经济与管理,2013,35(04):40-48.
- [26] 张正堂,刘颖,王亚蓓.团队薪酬、任务互依性对团队绩效的影响研究[J].南开管理评论,2014(3):112-121.
- [27] 李红,刘洪.领导对员工主动性行为影响的研究述评[J].软科学,2014(8):46-50.
- [28] 李馨然.Z 县农商银行员工激励问题研究[D].郑州大学,2018.

- [29] 李正波. JN 农村商业银行基层员工绩效激励优化方案研究[D]. 陕西师范大学, 2018.
- [30] 王瑾. 构建我国中小企业员工激励机制的路径研究[J]. 当代经济, 2011(2): 65-70.
- [31] 刘正周. 管理激励与激励机制[J]. 管理世界, 1996(05): 231-232.
- [32] 王少杰. 初创期教育公司核心员工激励机制研究—以 A 公司为例[D]. 西北农林科技大学, 2020.
- [33] 汪建业. R 房地产公司核心员工激励机制研究[D]. 北京交通大学, 2020.
- [34] 胡秀群. 地区市场化进程下的高管与员工薪酬差距激励效应研究[J]. 管理学报, 2016, 13(7): 980-988.
- [35] 尹智雄. 论现代企业的人性化管理[J]. 管理世界, 2001(2): 11-15.
- [36] 石金涛. 现代人力资源开发与管理[M]. 上海: 上海交通大学出版社: 2009, 34-39.
- [37] 史雪佳. G 县农村信用社基层网点员工激励研究[D]. 河北大学, 2018.
- [38] 朱艳. 基于 ERG 理论的高职院校教学创新团队激励机制研究[J]. 理论观察, 2021(10): 155-161.
- [39] 郭恬, 林凤. 基于 ERG 理论的知识型员工激励研究[J]. 中国林业经济, 2018(03): 68-76.
- [40] 金霁. 基于 ERG 理论的高职院校管理人员激励措施研究[J]. 职业技术教育, 2019(26): 11-18.
- [41] 游静, 魏祥健. 基于 ERG 理论的农村创新人才吸引措施研究[J]. 科技和产业, 2018(08): 75-81.
- [42] 晏艳. 建设银行 J 支行基层员工激励问题研究[D]. 贵州大学, 2021.
- [43] 张景峰, 吴南. 构建企业激励机制的再思考[J]. 人力资源, 2021(06): 114-119.

## 附录 1：管理层深度访谈问卷提纲

您好，非常感谢您在百忙之中抽出时间参加本次采访，本次采访采取一对一方式，仅作为本人本次论文研究的依据。为保证本研究的真实性和准确性，请根据您的真实情况进行访谈。感谢您的合作！

1. 作为管理者，您认为激励对基层员工重要吗？
2. 您是否希望重新制定当前基层员工现行激励策略？
3. 作为管理者，基层员工入职以来组织过哪些培训？效果如何。
4. 您对当前基层员工晋升途径与职业生涯有什么看法？
5. 您对于目前企业文化建设有什么看法？
6. 当前基层员工绩效分配是否合理？

## 附录 2：员工激励效果满意度调查问卷

一、个人基本情况：（请在对应选项□打内√）

1. 您的性别：男：□ 女：□
2. 您的年龄：35 岁以下 □ 36-50 岁 □ 50 岁以上 □
3. 您的岗位是：综合柜员□ 客户经理□  
运营主管□ 网点主任□
4. 您的学历是：专科学历□ 本科学历□ 研究生学历□

二、员工满意度调查：（请在对应选项□打内√）

1. 薪酬福利：

（1）您认为单位目前福利待遇是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

（2）您对单位目前薪酬与现在的岗位匹配是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

（3）您对单位目前的薪资待遇是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

2. 绩效考核：

（1）您对单位目前的绩效考核办法是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

（2）您对单位发放绩效周期是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

（3）您对绩效考核结果的激励性是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

3. 企业文化：

（1）您对单位目前经营理念是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

（2）您对单位目前的企业对基层员工管理是否满意？

非常满意□ 比较满意□ 一般□ 不满意□ 非常不满意□

（3）您对单位目前工作环境是否满意？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

#### 4. 晋升渠道：

(1) 您对单位目前员工培训体系是是否满意？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

(2) 您对单位目前轮岗机制实行是否满意？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

(3) 您对单位目前的晋升的路径和机会是否满意？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

#### 5. 职业发展：

(1) 您对单位目前对基层员工职业发展规划是否满意？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

(2) 您对单位目前实行的职业规划发展制度是否满意？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

(3) 您认为单位目前发展战略方向与个人职业发展规划是否一致？

非常满意  比较满意  一般  不满意  非常不满意

### 三、开放式问答

您认为单位为您提供哪些条件更能激发您的工作热情？

## 后 记

行文至此，落笔为终。相聚于秋，离别在夏。MBA 三年的学业即将告一段落，目之所及，皆是回忆，心之所向，皆是过往。纵使心中有万般不舍，但心中仍存感激。

饮水思其源，学成念吾师。首先要感激我的论文指导老师，从选题，开题到完成毕业论文的写作过程中给予我莫大的帮助，让我受益匪浅。其次感谢各位授课老师，正是因为你们的谆谆教导才让我学到更多的专业知识。一朝沐杏雨，一生念师恩。

父母之爱子，则为之计甚远。感谢父母二十余载对我的悉心照顾和培养以及对我学业上的全力支持和鼓励。感谢你们把最好的生活给予我，做我最坚强的后盾，我也只不过站在他们的肩膀上，去见识他们未曾见过的世界与繁华。春风化雨，皆是感恩，祝愿我的家人身体健康，幸福美满。

岁月虽清浅，时光亦潋滟。感谢我的朋友们，在这三年里，我觉得自己已经完全进入了一个 MBA 的大家庭，在这美好的年纪，是缘分让我们相遇。我们一起走过的路或长或短，于我而言都无比珍贵。这个盛夏，我们都将继续奔赴在自己的工作岗位上，希望你们前程似锦，以梦为马，不负韶华。

我时常思考求学带给我的人生意义和改变。毫无疑问的是，它赋予我专业能力和扎实的理论基础，但又不止于此。人生没有白走的路，没有白读的书，你读过的那些文字都会带你去认识这个世界。虽然读书并不一定能够让你功成名就，但它能够让你说话有道理，做事有余地，出言有尺度，嬉闹有分寸。凡是经历，皆是馈赠。

文末搁笔，思绪驳杂。只道谢不到别，早晚复相逢。

作者：张迅

2023 年 2 月 26 日