

分类号 F203.9/1183
U D C 0005463

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 D 证券反洗钱岗位员工满意度提升对策探析

研究生姓名： 李一鸣

指导教师姓名、职称： 荆炜教授

学科、专业名称： 工商管理

研究方向： 人力资源管理

提交日期： 2024年12月28日

独创性声明

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

学位论文作者签名： 李一鸣 签字日期： 2024.12.28

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.12.28

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李一鸣 签字日期： 2024.12.28

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.12.28

Research on Measures to Improve Employee Satisfaction of Anti-Laundering Officer of D Securities

Candidate : Li Yi mi ng

Supervisor: Ji ng Wei

摘 要

国内反洗钱监管趋严，呈现特征：处罚力度持续加码，证券业出现千万罚单，罚款金额与往年相比提高，查必罚、罚必双罚，可见反洗钱工作的纰漏会给公司带来巨大的声誉风险和经济损失。因此，拥有专业的反洗钱人员团队，是证券公司开展反洗钱工作，避免监管处罚的前提和基础。D 证券公司近年来反洗钱岗位员工流动性较大，直接或间接造成了不同程度的监管问责。该公司于 2023 年先后被人行下发了《责令整改通知书》《行政处罚意见告知书》，并在同年收到了《行政处罚意见决定书》，对公司处 51.86 万元罚款，对公司业务条线总经理 A 某处 2.03 万元罚款。经后续公司全链条问责调查，分析发现对应处罚网点在检查期间曾更换反洗钱岗位工作人员，工作交接不到位，新的岗位人员反洗钱工作经验较少，履职能力不足。人员流失给公司带来极大的合规风险和人力资源成本。

本文运用马斯洛需求层次理论、期望理论、双因素理论、公平理论等理论基础，用理论指导实践的开展，对 D 证券反洗钱岗位员工满意度低进行剖析，并分析其成因和所产生的结果，对如何提升 D 证券反洗钱岗位员工满意度提出一些建议。利用文献整理、调查问卷和访谈、定性分析法等方法，找到影响 D 证券反洗钱岗位员工满意度的问题所在，并对问题进行归因分析。

最后从优化公司绩效考核及薪酬体系、优化工作内容、营造和谐工作环境、加大职业助力等方面提出了提升员工满意度的建议。文章的最后，根据证券公司反洗钱岗位人员满意度的现状，对提升策略做出了一些思考。

关键词：证券公司 反洗钱 员工满意度 提升策略

Abstract

Domestic anti-money laundering supervision has become stricter, showing characteristics : the intensity of punishment has continued to increase, the securities industry has tens of millions of tickets, the amount of fines has increased compared with previous years, and there will be penalties and penalties. It can be seen that the flaws in anti-money laundering work will bring huge reputation risks and economic losses to the company. Therefore, having a professional team of anti-money laundering personnel is the premise and basis for securities companies to carry out anti-money laundering work and avoid regulatory penalties. In recent years, D securities company has a large mobility of anti-money laundering employees, which directly or indirectly leads to different degrees of regulatory accountability. In 2023, the company was successively issued by the People 's Bank of China 's " Notice of Ordering Rectification " and " Notice of Administrative Punishment Opinions, " and received the " Administrative Punishment Opinion Decision " in the same year. The company was fined 518,600 yuan and the company 's business line general manager A was fined 20,300 yuan. After the follow-up company 's full-chain accountability investigation, the analysis found that the corresponding penalty outlets had replaced anti-money laundering staff during the inspection period, and the work handover was not in place. The new post personnel had less anti-money laundering

work experience and insufficient performance ability. The loss of personnel brings great compliance risks and human resource costs to the company.

Based on Maslow 's hierarchy of needs theory, expectation theory, two-factor theory, equity theory and other theoretical foundations, this thesis analyzes the low satisfaction of employees in anti-money laundering positions of D securities, analyzes its causes and results, and puts forward some suggestions on how to improve the satisfaction of employees in anti-money laundering positions of D securities. By means of literature review, questionnaire and interview, this thesis finds out the factors affecting the employee satisfaction of anti-money laundering post in D securities, and finds out and analyzes the causes of the problems.

Finally, it puts forward suggestions to improve employee satisfaction from four aspects : alleviating the work and psychological pressure of employees in anti-money laundering positions (reasonable work content, improving the construction of information technology system, creating a good and comfortable office environment, embedding mental health content in online learning platform system, enriching employees ' amateur cultural life), helping employees ' career development (enriching training methods), improving leadership (enhancing personal charm, creating a good workplace atmosphere), and building a reasonable salary, welfare and reward and punishment system (assessing the fairness of promotion, the rank range adapted to the importance of work, and the

corresponding reward and punishment system). At the end of the article, according to the current situation of the satisfaction of anti-money laundering personnel in securities companies, some thoughts on the promotion strategy are made.

Keywords:Securities company ; Anti-money laundering ; Employee satisfaction; Improvement strategy

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的、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 研究方法	7
1.5 研究内容和思路	8
1.5.1 研究内容	8
1.5.2 研究思路	8
2 相关概念与理论基础	10
2.1 相关概念	10
2.1.1 反洗钱	10
2.1.2 反洗钱岗位人员	10
2.1.3 员工满意度	10
2.1.4 员工满意度测量工具	11
2.2 理论基础	12
2.2.1 马斯洛需求层次理论	12
2.2.2 双因素理论	13
2.2.3 公平理论	13
3 D 证券反洗钱岗位员工现状	14
3.1 D 证券基本情况	14
3.2 D 证券反洗钱岗位员工现状	14
3.2.1 D 证券反洗钱业务业务条线组织架构	14

3.2.2 D 证券反洗钱岗位员工基本情况概述	15
3.2.3 D 证券反洗钱岗位人力资源制度	16
3.3 满意度下降对公司造成的影响	17
4 D 证券反洗钱岗员工满意度问题分析及成因分析	18
4.1 问卷调研的设计与实施	18
4.1.1 问卷的设计与发放	18
4.1.2 调查问卷样本分布	18
4.1.3 问卷调查结果及分析	20
4.2 深度访谈	27
4.2.1 访谈目的及对象	28
4.2.1 访谈提纲设计	28
4.2.3 访谈内容整理	28
4.3 D 证券反洗钱岗位员工满意度存在的问题	32
4.3.1 员工工作内容不适配	33
4.3.2 员工绩效考核激励指标设置不合理	33
4.3.3 员工薪酬体系不健全	33
4.3.4 员工工作环境不如意	35
4.3.5 职业助力欠缺	36
4.3.6 福利待遇欠佳	36
4.4 D 证券反洗钱岗位员工满意度低的成因分析	37
4.4.1 外部监管环境严峻	37
4.4.2 企业在行业所处竞争力较差	38
4.4.3 管理者反洗钱意识不足	38
4.4.4 管理者的管理水平有待提升	38
4.4.5 员工职业发展受限	39
4.4.6 岗位编制不足	39
4.4.7 信息技术系统落后	41
5 提升 D 证券反洗钱岗位员工满意度的解决对策	42
5.1 优化公司绩效考核及薪酬体系	42

5.1.1 建立对等的奖惩制度	42
5.1.2 提高员工薪酬待遇	42
5.2 优化工作内容	43
5.3 营造和谐工作环境	43
5.3.1 提升管理者领导力	43
5.3.2 共创人文关怀氛围	44
5.4 加大职业助力	45
5.5 实施保障	45
5.5.1 思想保障	45
5.5.2 制度保障	46
5.5.3 制度保障	46
6 研究结论与展望	48
6.1 研究结论	48
6.2 研究中的不足与展望	48
参考文献	49
后 记	54

1 绪 论

1.1 研究背景

据中国人民银行（以下称“央行”）官网公示的信息，2022年，中国人民银行共对530家金融机构开展反洗钱现场检查，会同法律部门完成对405家金融机构的行政处罚程序，处罚总金额约4.8亿元。经过近三年的努力，实现了对75家银行、证券、保险和支付行业头部机构的反洗钱检查全覆盖。据初步汇总统计，2020—2022年人民银行反洗钱部门共对1783家义务机构开展了反洗钱执法检查，会同法律部门完成反洗钱行政处罚1356项，罚款总额13.7亿元，有力彰显了反洗钱“强监管”的决心，有效推动全国义务机构进一步增强反洗钱履职意识和能力，带动全行业反洗钱工作水平显著提升。

国内反洗钱监管趋严，呈现特征：处罚力度持续加码，证券业出现千万罚单，罚款金额与往年相比提高，查必罚、罚必双罚，可见反洗钱工作的纰漏会给公司带来巨大的声誉风险和经济损失。因此，拥有专业的反洗钱人员团队，是证券公司开展反洗钱工作，避免监管处罚的前提和基础。

中国人民银行要求，反洗钱岗位员工需要具备稳定性，并将该内容纳入了金融机构反洗钱工作开展的评分项中。由于反洗钱工作专业性极强，公司从事反洗钱工作的兼岗人员要求学历为本科及以上，且具备连续一年以上的反洗钱相关工作经验；反洗钱专岗人员则要求更高，需具备本科及以上学历且拥有三年以上连续反洗钱相关工作经验的人员。公司培养每一名反洗钱岗位员工，都需要花费大量的时间与经济成本，如果他们一旦离职，证券公司又需要重新耗费大量成本来培养新人，这严重阻碍了公司的工作效率，也可能因人员离职交接不到位等原因加大反洗钱工作出现纰漏风险，给公司带来合规风险。在严监管下，各证券公司的发展不仅看重业绩的增长，更注重的是合规人才的争夺和人员的稳定。

本文研究的D证券公司是一家已经建立起集证券、基金、期货为一体的全国性综合证券服务商。公司致力于客户成长，成为有规模、有特色、有核心竞争力的一流现代金融服务商。随着公司业务逐步扩大，管理水平持续提高，组织架构也在不断的调整和优化，但人力资源管理工作仍然面临巨大的挑战，尤其是公司

经纪业务网点一线员工的不稳定性。尤其是该公司反洗钱岗位员工流动性较大，造成网点分类评级扣分。该公司分别于 2023 年 3 月 22 日、2023 年 4 月 17 日被人行下发了《责令整改通知书》《行政处罚意见告知书》，并于 2023 年 4 月 28 日收到了《行政处罚意见决定书》，对公司处 51.86 万元罚款，对公司业务条线总经理 A 某处 2.03 万元罚款。

在此背景下，如何留住专业性人才，降低员工离职率，成了公司急需解决的关键问题。员工的满意度是指员工对公司各方面满意程度和归属感，体现在员工对企业的忠诚度、凝聚力和工作态度等方面。通过满意度调查后的改进措施，可以激励员工，增强对企业的归属感，稳定公司的反洗钱岗位员工团队，推动公司合规稳健运营。

1.2 研究目的、意义

1.2.1 研究目的

本文以 D 证券反洗钱岗位员工为研究对象，设计并发放影响 D 证券反洗钱岗位员工满意度的调查问卷，对该公司反洗钱岗位员工综合满意度的现状和问题进行研究，分析出影响该公司员工满意度的重要因素并提出提升员工满意度的提升对策及改进方案。以期做到有效的阻止员工离职，保证公司的合规平稳、可持续发展。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

当前专家学者多是对宏观层面对员工满意度做研究分析，对某一行业的具体岗位研究较少。本文分析了 D 证券反洗钱岗位员工满意度存在的问题及成因分析，并评价了员工满意度对证券公司的影响。结合上述分析，对证券公司反洗钱岗位员工满意度提升策略得出建议，拓展了关于证券公司反洗钱员工满意度的理论研究，为券商提升员工满意度提供一定的理论基础。

（2）实践意义

本文以 D 证券反洗钱岗位员工为研究对象，在介绍 D 证券公司及反洗钱岗位

员工现状的基础上,通过文献归纳、调查问卷和案例分析,探寻对员工满意度产生影响的各项关键因素,追根求源,得出结论,能够为后续的员工管理提供指导。同时,本文将反洗钱业务作为实证研究案例,分析业务特点以及监管案例,从中汲取经验和教训,为其他类似业务提供参考,帮助券商提升员工满意度、降低离职率、减少人力资源成本、实现可持续发展。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

美国心理学家 Hoppock 在著作《Job satisfaction》首次提出员工满意度概念,认为员工满意度是员工心理与生理两方面对环境因素的满足感受,侧重于研究企业的客观条件因素对于员工满意度的影响。在此基础上,又有诸多学者对员工满意度进行了系统研究。研究方向大致为下述三方面。

(1) 员工满意度理论相关研究

员工满意度是指员工对自身工作的满意程度,主要受企业客观条件及员工感知度的影响。是员工对企业的工作环境、企业文化、薪酬福利、考核公平等多方面的感受,反映出企业当下的管理水平。国外学者进行了诸多研究, Sarantuya, J (2021) 认为工作满意度是指员工对工作的感受。他认为好的企业文化可以提升员工的满意度。Shammari, A. T. E (2021) 则在《Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction of IT Sector》一书中提出员工满意度就是指个人对自己的工作有多满意。员工快乐从而降低离职率、提升员工忠诚度,同时有利于构建一个良好的工作环境,这也是吸引人才、提高生产率的一个要素。

(2) 员工满意度的影响因素相关研究

关于员工满意度的影响因素,不同学者从研究的维度不同,总结出以下不同的观点。从工作环境方面来看, Dung, T. T. P (2021) 提出员工满意度经常与组织文化和其他变量(如工作承诺、绩效和组织承诺)相关。其中,组织文化是重要要素,它是企业实现可持续发展的核心竞争力。拥有强大组织文化的组织更能够让员工对自己的工作感到满意,更能够留下忠诚的员工,这减少了员工流动率。Der, V. T. V. & Anker, P. J (2023) 指出健康的工作场所对满意度和生产力有积极的

影响。总体而言，健康的室内空气质量、有吸引力的外观和感觉、符合人体工程学的家具、绿色环保的工作环境更有利于提升员工满意度。

薪酬方面，2022 年，Mohammad, N. Z 提出薪酬激励与员工满意度关系具有显著的正相关作用。研究结果表明，薪酬激励直接影响员工的快乐。员工会感到受到重视，并有很高的积极性和工作满意度。

绩效考核方面，Bin, K. B (2023) 表示绩效评估公平性感知与薪酬满意度、组织满意度和工作满意度之间存在显著的正向关系。员工薪酬满意度高，公平性感知高，其组织满意度也高。Bocean, G. C. , Popescu, L. & Varzaru, A. A. (2023) 认为工作-生活平衡或不平衡显著影响专业和个人满意度，影响员工激励和离职倾向。认为在职业和个人生活之间保持平衡的状态会产生满意，更高的动机程度，增加绩效，减少员工离职。

福利待遇、工作内容、职业助力方面，Human Resource Management International Digest (2023) 则提到将员工满意度与离职倾向联系起来，将员工满意度的影响因素分解为四个方面：能力发展、薪酬福利、工作-生活平衡和有意义的工作。每个链都提高了满意度。薪酬和福利计划应具有足够的延展性，以使员工能够自我调整，或使他们有足够的生活重点。这样做，在投资于他们宽广的学习和发展的同时，应该让公司更接近于更经常地提供有意义的工作。

(3) 员工满意度测量工具相关研究

国外学者对员工满意度测量工具研究由来已久。从只考虑工作本身的单维度测量，不断发展完善到多维度及整体满意度测量。目前比较常用的测量方法是明尼苏达工作满意度调查量表 (MSQ) 和工作满意度指数量表 (JSI)。

明尼苏达工作满意度调查量表 (MSQ) 由 Weiss (1967) 编制，分为长式量表 (20 个方面，每方面 5 个题项，共 100 个条目) 和短式量表 (20 个条目，测量员工内在、外在和一般满意度)。由于总体条目过多，对填表人耐心有考验，故目前较常用的是短式量表。

工作满意度指数量表 (JSI) 由 Brayfield & Rotter 编制，是一种综合满意度量表。该量表采用 Likert 五点计分法，将员工满意程度分为 5 个等级，分别是非常同意、同意、没意见、不同意、非常不同意，分别计 5 到 1 分。

1.3.2 国内研究现状

国内专家学者亦从员工满意度的测量工具、影响员工满意度的因素等方面在国外研究的基础上进行了延伸研究。

(1) 关于员工满意度测量工具的相关研究,国内学者在国外的研究成果上,根据各自不同的研究领域,对指标做了相应调整。卢嘉(2001)研制的 JS 满意度测量表拥有较好的信度和效度,该量表与明尼苏达工作满意调查表的相关性较强。此量表由员工对工作本身的感受、同事间的协作关系、工作回报的满意程度、对管理者及管理措施的满意程度、领导者行为五个二次维度和 65 个细分项目组成的三级维度及问卷题目组成。王昭君(2022)通过归纳 MSQ 和 JSI,结合证券行业的特点设计出证券公司员工满意度量表,包含 10 个变量,其中员工综合满意度包含 3 个调查问卷的具体问题。工作压力、工作环境、薪酬体系、福利待遇、绩效考核、晋升机制、培训体系、企业文化、人际关系 9 个变量包含 32 个具体的问卷内容。问卷最后还有一道开放性题目,询问员工对提高工作满意度的建议与意见。每个题项的备选答案按照满意(同意)程度由强到弱排列,对应分数为 5、4、3、2、1,对应非常满意、满意、一般、不满意、非常不满意。

(2) 关于影响员工满意度因素的相关研究,国内学者从宏观及微观两方面进行分析,得出丰硕的研究成果。从薪酬、福利方面,龚富忠(2022)认为影响企业员工满意度的因素有多种形式,一般来说既有工作本身、工作环境、人际关系、公司管理,更为重要的是薪酬福利、职业发展、企业文化以及对企业战略发展的认同程度。此外,员工满意度也与员工本身的偏好和期望密切关联。

从工作环境方面,2013 年,张立峰在研究领导对员工满意度的影响时,提出真实型领导正向作用员工工作满意度。真实型领导可以增强员工的企业归属感,进而形成较高水平的满意度。黄靖锋(2021)认为员工感知的企业社会责任履行对组织公民行为具有相关的影响;员工满意度在员工感知的企业社会责任履行对组织公民行为影响具有中介效应。随着研究的深入,学者发现影响员工满意度的因素从物质到精神发展的越来越多,影响因素更加全面。石峰(2022)总结影响员工满意度的因素主要为:职业发展、工作环境、人际关系、薪资待遇。他认为企业的生产效率与员工满意度紧密相关。杨华(2022)发现管理过程的人性化程度、企业诚信氛围、人力资源管理制度是否完善是影响员工满意度的重要因素。

王秀娟（2023）将岗位、回报、环境、群体、企业列为影响员工满意度的因素。通过分析数据发现，员工离职率与其满意度呈正相关。提升员工满意度有利于企业人员稳定，降低企业用人成本。师路佳（2023）从绿色人力资源管理的“人态和谐”入手，认为人企和谐、人际和谐是影响员工满意度的重要因素。员工满意度对于中小企业的良性运转至关重要，对于提升企业整体效益和稳定员工队伍都有非常重要的意义。

从工作内容等综合方面，邓玉燕（2023）表示工作本身、工作回报、工作环境、工作关系及公司经营管理均会正向影响核心员工的工作满意度。当员工技能与工作内容相匹配，工作环境舒适、工作管理良好、公司的管理制度公平并具有良好的福利和薪酬激励时，核心员工的工作满意度亦会随之提高。朱曼萍（2023）认为激励因素与保健因素对于工作满意度均具有正向影响；在具体的各影响因素中成长发展、工作认可、工资福利、工作环境以及人际关系对工作满意度有显著正向影响，影响程度相当，而管理与人文关怀两个因素无强相关性；此外，员工的个体特征差异也会影响到激励因素与保健因素，其中婚姻状况、工作年限与收入水平对工作认可、成长发展、工作环境、工资福利与人际关系五个影响因素有显著差异化影响；而岗位性质会对工作认可和人际关系有差异化影响。

1.3.3 研究述评

当前国内外对员工满意度的研究基本都是针对各种类型企业，通过问卷调查的方法，进行案例分析。在研究过程中运用单一整体评估法和工作要素综合评价法测量员工满意度，不同行业在对员工满意度进行测量和量化分析时，可结合单位性质及测量对象的实际情况有针对性地选用具有较好信度和效度的成熟量表，也可在国内外研究者研究的成熟量表的模型基础上进行修改使用。运用调查数据，通过相关分析找到影响研究企业员工满意度的重要因素。国内外学者通过对影响员工满意度机制的研究形成了相应的研究成果，这些成果能为同类企业遇到相应问题时提供参考。当前专家学者多是对宏观层面对员工满意度做研究分析，对某一行业的具体岗位研究不是很充分，尤其对证券公司反洗钱岗位员工满意度低、主要影响因素及采取的对策研究有所缺乏。

本文应用国内学者王昭君（2022）通过归纳 MSQ 和 JSI，结合证券行业的特

点设计的证券公司员工满意度量表。通过对 D 证券反洗钱岗位员工满意度的现状进行分析，并通过访谈，问卷分析等方式，归纳出主要影响因素，并通过对相关因素进行原因分析，找到提升反洗钱岗位员工满意度的对策，以此来留住人才，达到合规、稳定、可持续经营的目的。

1.4 研究方法

文献研究法：在对 D 证券公司反洗钱岗位员工满意度因素的研究过程中，需要持续不断查询文献信息。通过查阅公司 OA 网站及中国知网、人民银行官网等平台，获取相应的内外部材料，通过对信息数据进行分析判断，以找到 D 证券公司反洗钱岗位员工满意度现状。

问卷调查法：本研究采用问卷调查的方法，获取 D 证券公司反洗钱岗位员工满意度数据，发现员工满意度影响因素中存在的问题，并提出相应的措施，以期在同类型企业中的人力资源管理提供参考借鉴。

访谈法：本研究在分析 D 证券公司反洗钱岗位员工满意度现状的过程中，通过线上线下结合的方式，积极访谈了具备代表性网点的反洗钱岗位相关同事，帮助公司优化员工稳定工作。

定性分析法：采用定性分析的方法，通过归纳整理员工满意度相关知识体系，把握规律，为 D 证券公司反洗钱岗位员工满意度优化设计提供路径支持和理论实践基础。

本论文以 D 证券反洗钱岗位员工为对象，采用问卷调查、深度访谈等方式对其进行了研究。本研究以匿名方式进行问卷调查，使用腾讯的匿名问卷调查向公司反洗钱岗位员工转发。该问卷具有较高的客观性，具有广泛的样本信息覆盖面和广泛的特点，易于进行数据的分析和整理。深度访谈对 D 证券的人力资源管理现状、员工工作情况、现场办公环境的软硬件设备等进行有针对性地了解，并能找到问卷无法覆盖的问题；同时与 D 证券个别反洗钱岗位员工进行沟通，在沟通中能直接和主动地触及到更多的问题和心底的愿望和想法，也能清晰地了解员工的工作满意度。在本文中使用的这些方法，它们都是可以互相补充和参考的，而本文会以问卷调查的方式进行员工满意度分析，因为员工问卷调查的结果所提供的数据更精确、更有效，从而使调查结果更精确、更有效。

1.5 研究内容和思路

1.5.1 研究内容

本文主要分为六部分，具体内容如下：

第一部分，绪论。主要阐述了本文的研究背景、研究目的与意义以及研究内容和方法。

第二部分，相关概念及理论基础。对反洗钱、反洗钱岗位员工、员工满意度、员工满意度测量工具等概念进行述评，依据马斯洛需求层次理论、期望理论、双因素理论、公平理论等理论基础，用理论指导实践的开展，找到提升 D 证券反洗钱岗位员工满意度的途径。

第三部分，D 证券反洗钱岗位员工现状。介绍 D 证券的基本情况、反洗钱岗位员工的现状以及反洗钱岗位员工满意度降低对公司的影响。通过反洗钱岗位员工结构和反洗钱岗位员工管理现状开展对反洗钱岗位员工现状的概述。

第四部分，D 证券反洗钱岗位员工满意度影响因素及成因分析。利用调查问卷和部分访谈的形式，找到影响 D 证券反洗钱岗位员工满意度的因素，发现并对问题进行归因分析。

第五部分，提出 D 证券反洗钱岗位员工满意度提升的对策。从优化公司绩效考核及薪酬体系，优化工作内容、营造和谐工作环境、加大职业助力等方面提出兼具针对性与功能性的可行策略。

第六部分，研究结论与展望。主要是对研究结果的讨论与解释，并在此基础上对其他有类似业务的公司提出建议；同时指出本文研究的不足之处并提出研究展望。

1.5.2 研究思路

本文按照“提出问题、找到及分析问题、解决问题”的思路开展。提出问题方面，介绍了 D 证券的基本情况、反洗钱岗位员工的现状以及反洗钱岗位员工满意度降低对公司的影响。结合员工满意度相关理论引出本文的研究课题。找到问题是员工满意度低。分析问题方面，通过调查问卷、深度访谈等方式找到员工

满意度低的影响因素及成因分析。解决问题方面，结合现状、问题及影响因素等，利用马斯洛需求理论等提出 D 证券反洗钱岗位员工满意度的提升对策。最后，简要概述研究结论、不足，并提供了后续研究的方向和建议。具体研究思路见图 1.1:

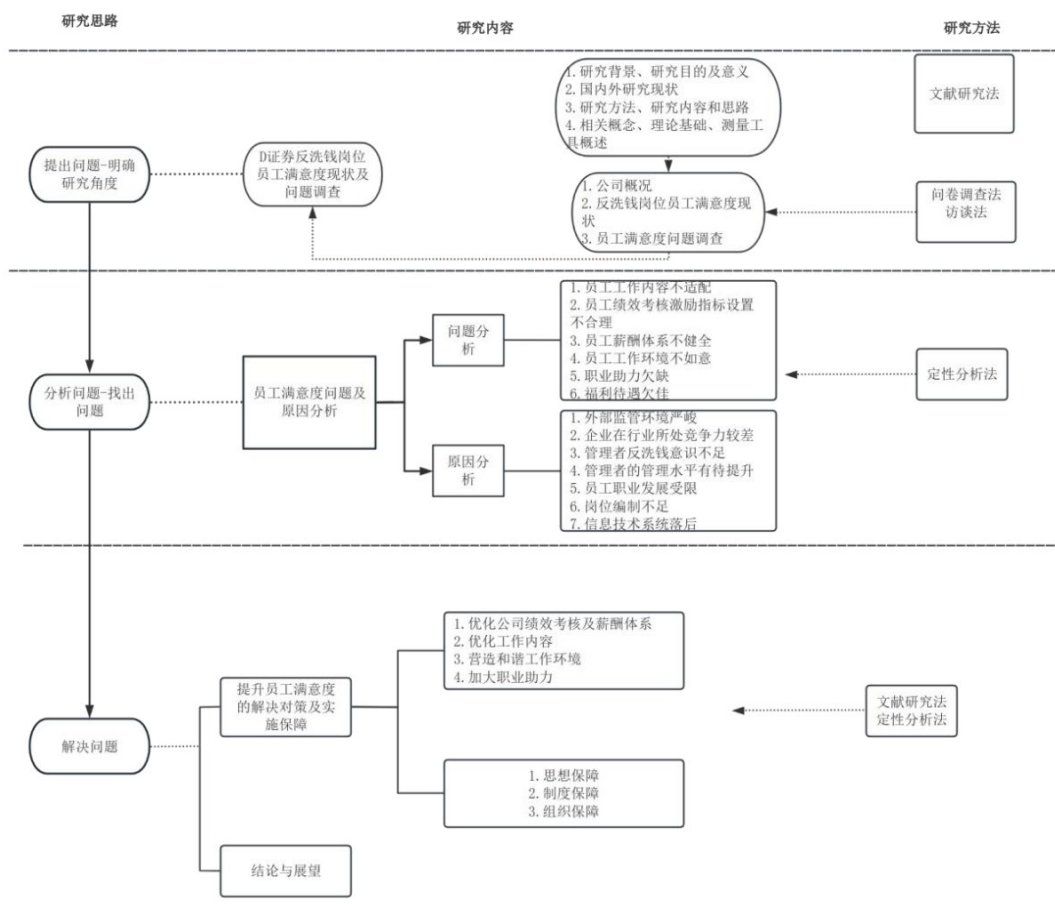


图 1.1 论文的技术路线图和框架

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 反洗钱

《中华人民共和国反洗钱法》明确反洗钱,是指为了预防通过各种方式掩饰、隐瞒毒品犯罪、黑社会性质的组织犯罪、恐怖活动犯罪、走私犯罪、贪污贿赂犯罪、破坏金融管理秩序犯罪、金融诈骗犯罪等犯罪所得及其收益的来源和性质的洗钱活动,依照该法规定采取相关措施的行为。

2.1.2 反洗钱岗位人员

《D 证券股份有限公司洗钱风险管理人员管理工作指引》中释义洗钱风险管理人员,也称反洗钱岗位人员,是指符合公司规定条件、各相关部门及分支机构指定的负责公司整体、本条线或本单位洗钱风险管理相关工作的人员。

反洗钱岗位人员应当具备下列任职条件:遵纪守法、诚实守信,具有良好的职业道德;具备证券从业资格;连续 12 个月从事证券业务或有 6 个月以上金融系统反洗钱工作经历或通过公司洗钱风险管理人员资格考试认证;专职反洗钱岗位人员应当具有三年以上金融行业从业经历;掌握洗钱风险管理相关法律法规和各项规章制度,熟悉所在单位的业务,具备履行职责所必需的反洗钱知识和技能;近三年未发生违规违纪行为,未受到证券监管机构行政处罚或公司处罚;中国人民银行、中国证监会、公司或分支机构住所地人民银行和证监局及公司规定的其他条件。

2.1.3 员工满意度

美国心理学家 Hoppock 在著作《Job satisfaction》首次提出员工满意度概念,认为员工满意度是员工心理与生理两方面对环境因素的满足感受,侧重于研究企业的客观条件因素对于员工满意度的影响。Sarantuya,J (2021) 认为工作满意度

是指员工对工作的感受。他认为好的企业文化可以提升员工的满意度。Shammari,A.T.E (2021) 认为员工满意度就是指个人对自己的工作有多满意。员工快乐从而降低离职率、提升员工忠诚度,同时有利于构建一个良好的工作环境,这也是吸引人才、提高生产率的一个要素。

综合以上内容,根据本文研究的角度,便将员工满意度定义为在工作中,员工对薪酬、工作量合理性、职业规划与发展、领导力、工作氛围(包括工作环境和企业文化)等的感受和评价,体现出企业的管理水平。

2.1.4 员工满意度测量工具

国外学者对员工满意度测量工具研究由来已久。从只考虑工作本身的单维度测量,不断发展完善到多维度及整体满意度测量。目前比较常用的测量方法是明尼苏达工作满意度调查量表(MSQ)和工作满意度指数量表(JSI)。

明尼苏达工作满意度调查量表(MSQ)由 Weiss (1967) 编制,分为长式量表(20 个方面,每方面 5 个题项,共 100 个条目)和短式量表(20 个条目,测量员工内在、外在和一般满意度)。由于总体条目过多,对填表人耐心有考验,故目前较常用的是短式量表。

工作满意度指数量表(JSI)由 BrayField&RotFe 编制,是一种综合满意度量表。该量表采用 Likert 五点计分法,将员工满意程度分为 5 个等级,分别是非常同意、同意、没意见、不同意、非常不同意,分别计 5 到 1 分。

关于员工满意度测量工具的相关研究,国内学者在国外的研究成果上,根据各自不同的研究领域,对指标做了相应调整。卢嘉(2001)研制的 JS 满意度测量表拥有较好的信度和效度,该量表与明尼苏达工作满意调查表的相关性较强。此量表由员工对工作本身的感受、同事间的协作关系、工作回报的满意程度、对管理者及管理措施的满意程度、领导者行为五个二次维度和 65 个细分项目组成的三级维度及问卷题目组成。王昭君(2022)通过归纳 MSQ 和 JSI,结合证券行业的特点设计出证券公司员工满意度量表,包含 10 个变量,其中员工综合满意度包含 3 个调查问卷的具体问题。工作压力、工作环境、薪酬体系、福利待遇、绩效考核、晋升机制、培训体系、企业文化、人际关系 9 个变量包含 32 个具体的问卷内容。问卷最后还有一道开放性问题,询问员工对提高工作满意度的建议

与意见。每个题项的备选答案按照满意（同意）程度由强到弱排列，对应分数为 5、4、3、2、1，对应非常满意、满意、一般、不满意、非常不满意。

本文在国内学者王昭君（2022）通过归纳 MSQ 和 JSI，结合证券行业的特点设计的证券公司员工满意度量表基础上，结合研究对象，从薪酬体系、绩效考核、福利待遇、工作环境、工作内容、职业助力六个调查项目设计问卷，每个调查项目下设计具体问题，将员工满意程度分为 5 个等级，分别是非常同意、同意、没意见、不同意、非常不同意，分别计 5 到 1 分。

2.2 理论基础

2.2.1 马斯洛需求层次理论

该理论于 1943 年由美国学者亚伯拉罕·马斯洛提出。该理论认为可以将需求分为 5 个层次阶段，分别为生理需求，安全感的需求，归属感的需求，尊重需求和自我价值实现的需求，而这些需求是层层递进的关系。对于员工来说，工作满意度可能源于以上任意一个需求的满足。当某一种需要被满足时，就会产生下一种要求，而在多个需要的时候，人类会先满足最紧迫的，而一旦这个需要被满足了，那么接下来的需求就会变成新的动力，从而产生激励。

当下许多公司存在员工流失现象，从个体需求层次理论的角度来解释，由于员工在工作中的一个或者多个的需求被忽视而无法及时满足时，就会出现员工流失的现象。生理需求，也就是满足人类生存所必需的一切需求，如饥饿、住宿和其他生理需求。对于员工而言，工资是生理需求的重要来源，也是最低需求。员工用劳动付出获得工资，然后用工资来满足基本生存的需求。同时，工资也是安全感需求的来源之一。稳定的工作可以令员工持续拥有计划内的收入流，这可以让员工更好的计划自己的生活安排。有利于员工团队的稳定，拥有较好的员工满意度。下一阶段才是进一步的高层次需求，例如优秀的企业文化，愉悦的工作氛围，完善的薪酬晋升体制，实现自我价值等。如果一个企业无法给予员工需要的满足感，那就会导致员工流失，去追求更高层次的需求与满足。

2.2.2 双因素理论

美国学者赫茨伯格 1959 年提出双因素理论，该理论又被称为“激励—保健”理论，该理论认为激励因素和保健因素是影响员工绩效的两大关键成因。人们在工作中得到满意和动力的要素，被认为是激励因素，这些是与工作本身相关联的因素。例如，工作本身、认可、责任、成就，这些都与工作本身相关；与工作氛围和工作环境关联的因素称为保健因素，例如，工作环境、团队氛围、公司内控管理制度、员工薪酬福利制度、领导力等。该理论认为能给员工带来满意感的是激励因素，但保健因素也不能缺失，否则造成员工不满意。因此根据双因素理论，管理者在员工的管理过程中，不仅要提供基础的保健因素，更要加强激励因素的改善。若满足两个因素，会较大程度的提升员工满意度。

2.2.3 公平理论

20 世纪 60 年代，美国学者亚当斯提出公平理论。该理论的主要观点是员工在实际工作中会将自己的付出与他人的付出进行综合比较，从而评估自己获得回报的公平性。对于公平的判断，员工关注投入产出比和相对性，而非仅仅是绝对回报。不同的员工如果拥有相同的工资，但工作量存在明显的差异，工作量大的员工就会不满意，员工满意度极低。人们对薪酬满意度的评估不仅基于其绝对数值的大小，还受到相对公平性的影响。也就是说，人们会将自己的薪酬与其他人进行比较，特别是与在类似工作环境下的同事进行比较。类似岗位的员工，工作量相差不大，但薪酬存在明显差异，收入低的员工便会极为不满意。

尽管实际工作中，受影响因素较多，人们感受公平也不一致，绝对公平实现较难。但我们需要尽最大努力去创造一个相对公平的环境，让员工感受到相对公平的存在，提升员工的价值认同感。企业在考虑员工满意度方面，需要首先创造出公平的工作环境和氛围，在制定相关政策的时候，例如管理制度、薪酬福利制度，员工考核晋升体制、培训机制等，都必须保证一定的公平合理性。同时，由于公平是员工的感知，也要在日常工作中加强沟通，培养企业的公平文化。

3 D 证券反洗钱岗位员工现状

3.1 D 证券基本情况

D 证券公司已经开展全面证券及与证券相关的业务，包括证券经纪、证券承销与保荐、证券自营、证券研究咨询、IB、私募基金、融资融券、约定购回式证券交易、股票质押式回购交易、代销金融产品等业务，形成了较为完整的业务体系。同时公司坚持多元化发展，积极开展对外投资业务，已建立起集证券、基金、期货为一体的综合证券服务商。公司已在全国 28 个省、自治区、直辖市的 69 个大中城市设立了 46 家经纪业务区域分公司、91 家证券营业部和 3 家分公司。

3.2 D 证券反洗钱岗位员工现状

3.2.1 D 证券反洗钱业务业务条线组织架构

D 证券各单位指定至少一名洗钱风险管理人員，并根据客户数量、业务量及公司机构设置情况配备专职或兼职的洗钱风险管理人員，对于客户数量较大、处于洗钱高风险地域和业务领域的各单位设立专职的洗钱风险管理人員。公司兼职的洗钱风险管理人員占全部洗钱风险管理人員的比例不得高于 80%。公司综合管理部负责根据客户数量、业务量等因素对营业网点（又称证券营业部）洗钱风险管理人員的专、兼职工作内容进行管理。营业网点兼职洗钱风险管理人員不得兼任前台业务岗位。合规管理部会同综合管理部动态调整客户数量等相关标准。

合规管理部负责制定洗钱风险管理人員的管理制度，明确洗钱风险管理人員的岗位职责、任职条件、后续管理、奖惩措施等工作。

各单位负责人为本单位反洗钱工作的第一责任人，对本单位洗钱风险管理人員工作的有效性承担责任。洗钱风险管理人員具体落实反洗钱的各项工作，向本单位负责人负责并汇报工作。合规专员协助本单位负责人督导落实反洗钱工作，对反洗钱工作执行情况进行监督、检查。

各单位负责本单位洗钱风险管理人員的绩效考核。

3.2.2 D 证券反洗钱岗位员工基本情况概述

D 证券反洗钱员工团队主要集中于营业网点，故以营业网点作为分析群体。

工作内容分布情况，截至 2022 年，D 证券共计 137 家营业网点，均配备反洗钱岗位员工。其中，28 名员工为反洗钱专职人员，其余 109 名员工均为兼岗。据公司现行要求，营业网点兼职洗钱风险管理人员不得兼任前台业务岗位。故兼岗人员均为后台人员，当下证券行业压缩成本，后台人员编制缩减，营业网点后台多由原来的信息技术、账户人员、运营支持、行政、合规、财务、人事、反洗钱等一岗一编压缩至多岗一人。D 证券营业网点现在多数为账户人员兼运营兼综合兼反洗钱模式，后台人员除专职合规专员因监管要求不得兼岗外，其余均身兼数职。

学历分布情况，学历为大专的反洗钱岗位员工共 4 名，占比 2.92%，其中 2 名为专职，证券行业从业年限均 10 年以上。2 名为兼职，证券行业从业年限均 7 年以上；硕士学历共 4 名，占比 2.92%，其中 2 名为兼职，从业年限均在 3 年以上，2 名为专职，从业年限均在 10 年以上；其余 129 人均均为本科，占比 94.16%，从业年限均在 1 年以上。可以看出，反洗钱岗位人员普遍受过高等教育，具备专业知识和技能，符合金融行业的人才需求。大专学历的仅 4 名，大专学历的员工证券行业从业均在 7 年以上，优势在于具备较长的工作经验，业务能力娴熟。详见表 3.1:

表 3.1 D 证券营业网点反洗钱岗位员工学历分布图

学历	总人数	工作年限分布人数		
		0-3 年(不含)	3-10 年(不含)	10 年以上
大专	4	0	1	3
本科	129	14	49	66
硕士研究生	4	0	2	2
累计	137	14	52	71

近年员工流失情况，对比 2022 年和 2021 年营业网点反洗钱岗位人员名册，

34 位员工发生变动，员工流失率高达 24.82%。2022 年，公司受中国人民银行 A 中支现场检查。迎检前，公司大规模修订内控制度及内部工作手册，对存量业务按照新的要求进行大批量整改，发现员工流失多处于此阶段。2022 年，公司收到中国人民银行 A 中支现场罚单，公司分解问题至营业网点，分析发现对应处罚网点在检查期间曾更换反洗钱岗位工作人员，工作交接不到位，新的岗位人员反洗钱工作经验较少，履职能力不足。人员流失给公司带来极大的合规风险和人力资源成本。由此看出，证券公司想降低合规风险，就必须避免人才流失现象的发生，同时还要调动员工的工作积极性与工作满意度。

3.2.3 D 证券反洗钱岗位人力资源制度

绩效考核上，反洗钱岗位员工受总公司和营业网点双层考核。公司层面，公司合规管理部、营运支持部检查与督导洗钱风险管理人员履职情况的主要内容包括：制度规程制定与执行情况、客户身份识别和资料保存情况、可疑交易分析与报告情况、反洗钱系统操作情况、反洗钱工作报告情况、反洗钱宣传情况及培训情况等。

对于履职能力不足的洗钱风险管理人员，合规管理部、营运支持部有权提请各单位重新推荐人选。无正当理由，各单位负责人不得频繁更换洗钱风险管理人员，频繁更换情况将纳入到合规性专项考核中。

营业网点层面，根据营业网点员工考核制度，每月对员工进行考核打分，基本工资中的 30% 用于绩效考核。合规专项性考核占比绩效考核总分的 20%，反洗钱占比合规总考核分值中的 25%。网点合规专员依据反洗钱岗位员工日常工作及时性、准确性、培训参加情况、每月考试情况进行考核打分，打分与其每月工资挂钩。员工考核结果应用于当年职级晋降。营业网点考核结果实行比例分布强分配，详见表 3.2:

表 3.2 D 证券考核结果比例强分布

考核结果	A (优秀)	B (良好)	C (合格)	D (及格)	E (不及格)
考核分数	90 分及以上	80 (含) -90 分	70 (含) -80 分	60 (含) -70 分	60 分以下
在本单位分布比例	≤20%	—		≥10%	

考核结果为及格及以下的，公司可对其工资标准降级或降档；员工年度考核结果为不及格的，公司应对其安排培训或调整岗位，随后首个考核周期（月度、季度或年度）仍不能胜任工作的，予以解除劳动合同。

年度考核得分，除差错类指标扣分外，其他如员工 360° 评分，领导对员工的打分，存在较大的主观性。可能存在领导为了不给员工晋级而故意对部分员工打高或打低分的情况，造成员工满意度的下降。

职级与薪酬体系上，公司将职级体系分为三大序列：管理序列、财富序列和中后台序列。反洗钱岗位员工归属于中后台序列。中后台序列共设置 15 个职级，27 个职档。专职洗钱风险管理岗和账户业务岗一样，职级范围在 1-16 档，最高职档处于中后台序列的中位，与当前监管重视度和饱和的工作量不匹配，员工对此极为不满意。

3.3 满意度下降对公司造成的影响

根据前文可知，D 证券反洗钱岗位员工流失率高达 24.82%。根据中国人民银行要求，反洗钱岗位员工需要具备稳定性，并将该内容纳入了金融机构反洗钱工作开展的评分项中。由于反洗钱工作专业性极强，公司从事反洗钱工作的兼岗人员要求学历为本科及以上，且具备连续一年以上的反洗钱相关工作经验；反洗钱专岗人员则要求更高，需具备本科及以上学历且拥有三年以上连续反洗钱相关工作经验的人员。公司培养每一名反洗钱岗位员工，都需要花费大量的时间与经济成本。老员工离职，公司需要对新员工重复进行培训，工作指导，又需要重新耗费大量成本来培养新人，这严重阻碍了公司的工作效率，也可能因人员离职交接不到位等原因加大反洗钱工作出现纰漏风险，给公司带来合规风险和经济损失。

4 D 证券反洗钱岗员工满意度问题分析及成因分析

根据文献整理,员工满意度主要受社会宏观环境因素、企业的工作环境、薪酬福利、绩效考核、企业文化、员工自身婚姻状况、学历情况等多因素影响。

为了深入且全面的研究 D 证券反洗钱岗位员工满意度的影响因素,本章归纳上述因素设计问题,采用深度访谈和问卷调查的形式统计与分析员工的真实想法,通过详实的调查数据和实证分析找出影响 D 证券反洗钱岗位员工满意的主要因素,并总结出导致该公司员工满意度没有达到员工理想状态的原因,从而对下一步如何提升该公司员工满意度、降低员工流失率给出参考依据。

4.1 问卷调研的设计与实施

4.1.1 问卷的设计与发放

在国内学者王昭君(2022)通过归纳 MSQ 和 JSI,结合证券行业的特点设计的证券公司员工满意度量表基础上,结合研究对象,从薪酬体系、绩效考核、福利待遇、工作环境、工作内容、职业助力六个调查项目设计问卷,每个调查项目下设计具体问题,将员工满意程度分为 5 个等级,分别是非常同意、同意、没意见、不同意、非常不同意,分别计 5 到 1 分。本次问卷调查以匿名的形式开展,通过腾讯匿名问卷形式,转发至反洗钱岗位员工工作群,系统可实现自动回收。所得问卷信息仅作为学术研究,不作他用。另外,当被调查者的问卷没有完全答完提交时,该问卷视作无效问卷,不参与结果分析。

4.1.2 调查问卷样本分布

(1) 调查对象

目前,D 证券反洗钱岗位员工团队中,营业网点占比 90%以上,具有代表性。故本次研究以营业网点反洗钱岗位员工为研究对象,营业网点反洗钱岗位员工累计 137 人。其中,28 名员工为反洗钱专职人员,其余 109 名员工均为兼岗。

该匿名调查问卷发放给 D 证券所有营业网点的反洗钱岗位员工,全部问题回答完且提交后才计入答题结果中。通过岗位员工日常沟通群转发,本次问卷发放

时间为 2023 年 6 月 1 日至 2023 年 6 月 30 日，发放对象共计 137 人，回收 112 份，回收率 81.75%。

调查结束后，112 份调查问卷全部为有效问卷（即全部答题完毕并提交）。通过表 4.1 所示，本次调查共获得 112 份有效数据，其中，其中男性占比 39.62%，女性占比 60.39%。从工龄来看，从业经验 3 年以下的 12 人，占比 10.71%，从业经验 3 至 10 年的 54 人，占比 48.21%，从业经验 10 年以上的共 46 人，占比 41.08%。从学历分布来看，大专 1 人，占比 0.8%，本科 109 人，占比 97.3%，硕士研究生 1 人，占比 1.7%。

表 4.1 抽样员工学历及工龄分布情况

学历	总人数	工作年限分布人数			学历占比
		0-3 年（不含）	3-10 年（不含）	10 年以上	
大专	1	0	0	1	0.8%
本科	109	12	53	44	97.3%
硕士研究生	2	0	1	1	1.7%
累计	112	12	54	46	
工龄占比		10.71%	48.21%	41.08%	

（2）调查内容

为全面收集和了解 D 证券反洗钱岗位员工满意度低的问题，本次调查问卷共设计 22 个问题，从薪酬体系、绩效考核、福利待遇、工作环境、工作内容、职业助力六个维度展开满意度评价，旨在了解掌握反洗钱岗位员工对当前公司管理水平的真实看法和对自身工作的满意度，问卷题目及调查内容的对照如表 4.2 所示：

表 4.2 问卷题目及调查内容对照表

调查维度	题目序号	调查内容	评价分值（1-5 分，对应非常不满意、不满意、一般、满意、非常满意）
薪酬体系	1	对当前薪酬满意度	1 2 3 4 5
	2	工作量与薪酬定级匹配度满意度	1 2 3 4 5
	3	薪酬定级公平性满意度	1 2 3 4 5
	4	公司薪酬在行业竞争力的满意度	1 2 3 4 5

续表 4.2 问卷题目及调查内容对照表

调查维度	题目序号	调查内容	评价分值（1-5分，对应非常不满意、不满意、一般、满意、非常满意）
绩效考核	5	绩效考核激励指标的满意度	1 2 3 4 5
	6	考核过程公平性的满意度	1 2 3 4 5
	7	绩效考核分配系数的满意度	1 2 3 4 5
	8	绩效考核应用的满意度	1 2 3 4 5
福利待遇	9	公司福利体系完善的满意度（五险一金的比例）	1 2 3 4 5
	10	公司休假制度的满意度	1 2 3 4 5
	11	休假落实的满意度	1 2 3 4 5
	12	您对公司福利待遇感到满意	1 2 3 4 5
工作环境	13	同事氛围轻松愉悦满意度	1 2 3 4 5
	14	领导风格满意度	1 2 3 4 5
	15	办公物理环境满意度	1 2 3 4 5
	16	公司业余活动丰富满意度	1 2 3 4 5
工作内容	17	企业文化认同感	1 2 3 4 5
	18	定编适配满意度	1 2 3 4 5
	19	工作量合理化满意度	1 2 3 4 5
职业助力	20	公司对员工培训的重视满意度	1 2 3 4 5
	21	公司有充分的机会参加学习培训	1 2 3 4 5
	22	公司给予了充分的晋升空间	1 2 3 4 5

4.1.3 问卷调查结果及分析

通过对收回的有效的 112 份问卷进行汇总，分别从薪酬体系、绩效考核、福利待遇、工作环境、工作内容、职业助力 6 个维度及总维度进行满意度统计分析，具体如下表 4.3 所示：

表 4.3 D 证券反洗钱岗位员工满意度统计汇总表

维度	变量名	样本量	平均值	平均分
薪酬体系	对当前薪酬满意度	112	2.4	2.5
	工作量与薪酬定级匹配度满意度	112	2.25	
	薪酬定级公平性满意度	112	3	
	公司薪酬在行业竞争力的满意度	112	2.36	
绩效考核	绩效考核激励指标的满意度	112	2.05	2.91
	考核过程公平性的满意度	112	3.05	
	绩效考核分配系数的满意度	112	3.02	
	绩效考核应用的满意度	112	3.5	

续表 4.3 D 证券反洗钱岗位员工满意度统计汇总表

维度	变量名	样本量	平均值	平均分
福利待遇	公司福利体系完善的满意度(五险一金的比例)	112	2.95	2.89
	公司休假制度的满意度	112	3.5	
	休假落实的满意度	112	2.16	
	您对公司福利待遇感到满意	112	2.96	
工作环境	同事氛围轻松愉悦满意度	112	4.02	3.49
	领导风格满意度	112	2.68	
	办公物理环境满意度	112	4	
	公司业余活动丰富满意度	112	3.04	
	企业文化认同感	112	2.86	
工作内容	定编适配满意度	112	2.16	2.1
	工作量合理化满意度	112	2.04	
职业助力	公司对员工培训的重视满意度	112	3.39	2.83
	培训实操性满意度	112	2.88	
	公司给予了充分的晋升空间	112	2.23	

(1) 薪酬体系

通过样本数据来看,员工对当前薪酬满意度较低,选择“非常不满意”和“不满意”的占比 69.64%,平均值为 2.35 分,属于不满意范畴。反映出当前 D 证券反洗钱岗位员工多数员工对个人薪酬表示不满意。

具体来看,调查员工对公司薪酬在行业竞争力的满意度时,平均值为 2.36 分,67.86%的员工选择了“非常不满意”和“不满意”。表明当前多数员工认为公司薪酬在行业不具备竞争力。调查工作量与薪酬定级匹配度满意度时,76.78%的员工选择了“非常不满意”和“不满意”,平均评价值为 2.25 分。表明绝大多数员工认为当前自己的收入与工作量不匹配,工作量大,收入未覆盖当前付出的劳动量。问卷中薪酬定级公平性满意度的平均分为 3 分,该项的总体评分结果属于“一般”。从权重来看,该问题员工选择“一般”、“满意”和“非常满意”的占比 80.36%,显示出员工对于薪酬定级公平性具备较大认可度。具体如表 4.4 所示:

表 4.4 员工对薪酬体系的满意度情况

指标	对当前薪酬满意度	公司薪酬在行业竞争力的满意度	工作量与薪酬定级匹配度满意度	薪酬定级公平性满意度
非常满意	1.79%	3.57%	1.79%	1.79%
满意	12.50%	7.14%	5.36%	21.43%
一般	16.06%	21.44%	16.07%	57.13%
不满意	64.29%	57.14%	69.64%	14.29%
非常不满意	5.36%	10.71%	7.14%	5.36%

(2) 绩效考核

从样本数据来看，对绩效考核总体满意度均值为 2.91 分。其中，考核过程公平性的满意度、绩效考核分配系数的满意度和绩效考核应用的满意度均值较高，分别为 3.05、3.02、3.5，属于“一般”和“满意”之间。考核过程公平性满意度调查中，选择“不满意”和“非常不满意”的仅 6 人，占比 5.35%，显示员工对 D 证券在绩效考核公平性上认可度较高，员工较为满意。绩效考核分配系数满意度调查中，选择“不满意”和“非常不满意”的为 6 人，占比 5.35%，表明在本单位内分配绩效时，横向比较其他岗位，员工认为自己参与分配奖金的系数较为公平，对自己分配绩效的系数较为满意。绩效考核应用的满意度调查中，没有员工选择“非常不满意”，仅 2 名员工选择“不满意”，占比 1.79%。说明员工对 D 证券绩效考核结果运用情况总体满意度较高，考核结果运用于晋降级之中。在绩效考核调查栏目的样本数据中，绩效考核激励指标的满意度均值最低，仅 2.05 分。76.78%的员工选择了“非常不满意”和“不满意”，无人满意，选择“一般”的占比 23.21%。问卷结果显示出 D 证券反洗钱绩效考核指标设置的不合理性，说明 D 证券反洗钱员工的绩效考核指标并不能起到很好的激励作用。具体如表 4.5 所示：

表 4.5 员工对绩效考核的满意度情况

指标	绩效考核激励指标的满意度		考核过程公平性的满意度		绩效考核分配系数的满意度		绩效考核应用的满意度	
	人数	占比	人数	占比	人数	占比	人数	占比
非常满意	0	0	0	0	2	1.79%	6	5.36%
满意	0	0	14	12.50%	6	5.36%	46	41.07%
一般	26	23.21%	92	82.14%	98	87.50%	58	51.79%
不满意	66	58.93%	4	3.57%	4	3.57%	2	1.79%
非常不满意	20	17.86%	2	1.79%	2	1.79%	0	0

(3) 福利待遇

从样本数据来看,员工对公司整体福利待遇较为认可。14.28%的员工选择“不满意”“非常不满意”,71.43%的员工认为无功无过,选择“一般”,14.29%的员工对整体福利待遇感到满意或非常满意。

具体来看,在调查员工对公司福利体系完善程度的满意度时,仅10人,占比8.92%的员工选择“非常不满意”和“不满意”。D证券为上市券商,具备较为完善的福利体系。制度规定福利是指公司依据相关法律法规和公司规章制度规定为员工提供的福利性薪酬,包括法定福利和公司福利。法定福利是指公司按照国家 and 地方政府的有关规定为员工缴纳的基本养老保险、失业保险、基本医疗保险、工伤保险、生育保险、住房公积金等。公司福利是指公司根据经营情况为员工提供和支付的其他福利性薪酬。

公司员工认为公司的休假制度完善,无人选择“不满意”,42.86%的员工选择了“满意”和“非常满意”,57.14%的员工选择了“一般”。说明公司休假制度较为齐备。通过翻阅员工考勤及假期管理办法,可见制度已详尽的载明了“婚

丧假”“年假”“病假”“事假”“产假”等劳动法规定的各类假期及对应薪酬发放细则。员工对休假制度的满意度较高。但员工对休假落实的满意度较低，82.14%的员工对此不满意和非常不满意。说明休假制度虽然完善，但没有得到落实，员工有假不能休。具体如表 4.6 所示：

表 4.6 员工对福利待遇的满意度情况

指标	公司福利体系完善的满意度（五险一金的比例）		公司休假制度的满意度		休假落实的满意度		您对公司福利待遇感到满意	
	人数	占比	人数	占比	人数	占比	人数	占比
非常满意	2	1.79%	8	7.15%	0	0	2	1.79%
满意	2	1.79%	40	35.71%	2	1.79%	14	12.50%
一般	98	87.50%	64	57.14%	18	16.07%	80	71.43%
不满意	8	7.14%	0	0	88	78.57%	10	8.92%
非常不满意	2	1.78%	0	0	4	3.57%	6	5.36%

（4）工作环境

从样本数据来看，所有维度中平均值最高的是工作环境，3.49 分，属于“一般”和“满意”的区间。具体而言，员工对 D 证券的物理办公环境认可度最高。94.64%的员工对办公环境感到满意和非常满意，5.36%的员工认为一般，无员工对办公环境不满意。这说明公司在选址筹建和日常办公环境的维护上都做了较多工作。

在办公的精神环境层面，从同事关系分析，87.5%的员工选择了满意和非常满意，他们认为同事之间相处融洽，同事工作氛围轻松愉悦。从上下级关系分析，58.92%的员工选择了不满意和非常不满意，说明 D 证券反洗钱岗位员工与上级之间存在隔阂，满意度较低。从公司文化活动分析，员工对公司业余活动开展的情

况较为满意，仅 16.07%的人选择了不满意和非常不满意。据上市公司公开信息显示，D 证券始终践行人文观念，关爱员工，援助困难员工。公司利用业余时间开展丰富多彩的活动，增强员工凝聚力。例如：公司承担企业责任，公司积极营造“从我做起、人人参与”的环保氛围，积极鼓励员工参与环保实践活动，促进环保低碳意识深入人心。公司响应行业协会号召，开展投教主题活动，组织员工夏日行、健步走，在运动中进行投教宣传，增强趣味性和员工集体荣誉感等。企业文化满意度上，受访者中 21.43%的员工选择不满意，总体对公司文化建设较为满意，认可度较高。翻阅内部资料可知，D 证券 2022 年坚持党建引领，围绕公司战略目标，不断深化、巩固公司文化建设成功，强化“知行合一”、落实“一二三”文化战略（即坚持“一个原则”：党建引领；突出“两个聚焦”：聚焦“行业文化建设十要素”，聚焦公司特色；开展“三项行动”），围绕“文化认知提升行动、文化融入经营活动、规范员工行为行动”三项行动重点工作推进公司文化建设。公司在 2022 年度证券公司文化实践评估中，取得“A 类 A 级”评价，得到了广泛认可。具体如表 4.7 所示：

表 4.7 员工对工作环境的满意度情况

指标	同事氛围轻松愉悦满意度		领导风格满意度		办公物理环境满意度		公司业余活动丰富满意度		企业文化认同感	
	人数	占比	人数	占比	人数	占比	人数	占比	人数	占比
非常满意	28	25.00%	12	10.71%	100	89.28%	8	7.14%	0	0
满意	70	62.50%	14	12.50%	6	5.36%	10	8.93%	8	7.14%
一般	6	5.36%	20	17.86%	6	5.36%	76	67.86%	80	71.43%

续表 4.7 员工对工作环境的满意度情况

指标	同事氛围轻松愉悦满意度	领导风格满意度	办公物理环境满意度	公司业余活动丰富满意度	企业文化认同感
----	-------------	---------	-----------	-------------	---------

	度				度					
	人 数	占 比	人 数	占 比	人 数	占 比	人 数	占 比	人 数	占 比
不满意	4	3.57%	58	51.79%	0	0	14	12.50%	24	21.43%
非常不满意	4	3.57%	8	7.14%	0	0	4	3.57%	0	0

(5) 工作内容

从样本数据来看，员工对工作内容满意度较低。定编适配满意度来看，75%的员工选择不满意和非常不满意，员工对反洗钱岗位专兼职定编情况不满意。工作量合理化满意度调查显示，85.71%的员工选择不满意和非常不满意，员工对当前工作量十分不满意。

此外，根据岗位定编分类查看样本数据，专职反洗钱岗位员工满意度平均值为 2.7，兼岗人员平均满意度为 2.3。兼岗工作人员满意度远低于专岗工作人员。岗位的繁琐和巨大的工作量致使兼岗人员工作积极性低、工作满意度低。管理者不应仅从压缩成本方面考虑压缩人员编制，在编制的设置时应综合考虑工作量等因素，合理设岗。具体数据见表 4.8 和表 4.9：

表 4.8 员工对工作内容满意度的情况

指标	定编适配满意度		工作量合理化满意度	
	人数	占比	人数	占比
非常满意	0	0	0	0
满意	10	8.93%	2	1.79%
一般	18	16.07%	14	12.50%
不满意	64	57.14%	82	73.21%
非常不满意	20	17.86%	14	12.50%

表 4.9 不同工作内容员工满意度统计表

选项	个案数	平均值
专岗	23	2.7
兼岗	89	2.3

(6) 职业助力

从样表数据来看，公司对培训方面的重视度得到了员工的认可，仅 2 人非常不满意，占比 1.79%，60.71%的员工认为一般，37.5%的员工认可公司对员工培训的重视程度，选择了满意或非常满意。培训内容的实操性满意度上，16.08%的员工选择不满意或非常不满意，10.71%的员工选择满意，73.21%的员工认为培训实操性无功无过，一般。总体来看，员工对公司培训体系较为认可。但在调研“公司给予了充分的晋升空间”栏目时，73.22%的员工选择不满意或非常不满意。这显示出 D 证券反洗钱岗位员工对未来的职业发展不看好，认为看不到未来。具体数据见表 4.10：

表 4.10 员工对职业助力满意度的情况

指标	公司对员工培训的重视 满意度		培训实操性满意度		公司给予了充分的晋升空间	
	人数	占比	人数	占比	人数	占比
非常满意	6	5.36%	0	0	0	0
满意	36	32.14%	12	10.71%	4	3.57%
一般	68	60.71%	82	73.21%	26	23.21%
不满意	0	0	10	8.93%	74	66.08%
非常不满意	2	1.79%	8	7.15%	8	7.14%

4.2 深度访谈

通过收集调查问卷数据，已获取 D 证券反洗钱岗位员工满意度的部分影响因素。但个别问题的深层原因和问题的具体情况无法得知。故决定对具备业务代表

性的部分员工展开深度访谈，以期全面掌握影响员工满意度的影响因素。

4.2.1 访谈目的及对象

根据反洗钱业务量、客户洗钱风险特征等因素从 D 证券筛选出有代表性的 2 家营业网点，分别通过面谈和电话谈话的形式对其反洗钱岗位员工进行访谈，员工具体情况详见表 4.11。为了保证谈话的可靠性，在谈话开始前强调以匿名形式开展，且谈话内容仅用于论文的撰写，不会对员工造成不便。同时，在征得对方同意的情况下，对访谈过程做详尽的记录，以便于了解影响 D 证券反洗钱员工满意度的因素。

表 4.11 深度访谈对象基本情况

编号	学历	从业年限	性别	定编情况
甲	本科	3	女	兼岗
乙	本科	10	女	兼岗

4.2.2 访谈提纲设计

为保障访谈开展的高效和针对性，在访谈开始前从不同维度设计提问大纲。通过表 4.12 这些问题对工作满意度的特定影响因素开展重点分析。

表 4.12 深度访谈提问内容

1.您对当前薪酬福利是否满意？请展开说明
2.您认为公司的绩效考核制度是否合理，是否能激励您的工作积极性？
3.您认为当前工作量是否合理？如若不合理，请具体说明。
4.您与直属上级或条线同事关系如何？具体说明情况。
5.您认为公司在职业发展上给您提供了哪些助力呢？晋升通道是否顺畅呢？
6.请您评价公司的办公环境和团队氛围。

4.2.3 访谈内容整理

访谈结束后，根据员工满意度影响因素的不同维度，对谈话内容进行了归纳整理。通过对所有目标对象的访问，逐一分析了影响其工作满意度的主要因素。

(1) 薪酬福利方面

受访者对薪酬体系和福利待遇方面满意度的访谈语录见表 4.13 所示，其中主要问题是：福利水平不及同行，工作量与薪酬不对等，兼岗无酬劳，休假落实情况差等。

表 4.13 薪酬福利方面深度访谈内容

访谈对象	访谈内容	问题总结描述
甲	<p>新进入公司一年，原来在其他券商工作两年。对比原券商，底薪差不多，但福利有所下滑。例如，原东家的公积金比例是 12%，现在只有 8%；原东家补充医疗保险包含子女和本人的门诊费用报销，现在的没有相关保险内容，这些福利的减少造成了家庭多的费用开支。休假方面，公司的假期制度较为完善，但落实很难。由于没有多的人可以兼容我的岗位，休假期间我还要远程办公，处理反洗钱相关工作，休假等于换个地方继续工作，这令我非常不满。</p>	<p>1.福利在行业不具备竞争力 2.休假落实情况差，无法脱离工作</p>
乙	<p>从毕业至今一直在公司工作，公司总体福利体系完善，五险一金和补充医疗保险都有，缴纳基数都是按照全额收入计算，工作比较有保障。薪酬方面，由于公司密薪制度不便透露具体情况，基本满意。所在的是老网点，原来后台有很多同事，现在改革后压缩人员，对比原来，我领相同的工资却干了多个人的活，兼岗没有收入，这让我觉得工资的性价比大不如从前。</p>	<p>工作量与收入不对等，兼岗没有酬劳</p>

(2) 绩效考核方面

受访者对绩效考核方面满意度的访谈记录见表 4.14 所示，主要反映的问题：奖惩考核指标不对等，几乎每个月都在扣钱，员工考核制度满篇基本都是扣分项，

加分项可实现性低。这对员工满意度有较大的影响。

表 4.14 绩效考核方面深度访谈内容

访谈对象	访谈内容	问题总结描述
甲	不合理，没被激励。进公司后不断被扣分，没有看到激励措施。	奖惩制度不对等，缺乏激励措施
乙	不合理，不能激励我。干的越多，出错的概率就越大，公司每日、每月、每个季度都有不同级别的检查，经常面临扣分扣钱，但可能加分的地方几乎为零。	奖惩制度不对等，缺乏激励措施

(3) 工作内容

受访者关于工作本身满意度的受访情况记录见表 4.15，调查的主要问题有：身兼数职、工作强度过大、工作压力大、信息技术系统落后。由于证券公司压缩编制、节约成本，后台员工大幅缩减，员工身兼数职。监管要求更严，工作要求更细致。员工工作时间完不成既定工作只能加班，这对员工满意度存在很大的影响。

表 4.15 工作内容方面深度访谈内容

访谈对象	访谈内容	问题总结描述
甲	工作量太不合理了，我的主岗是账户岗，兼职反洗钱岗。网点业务量较大，账户业务的日常受理、档案管理和各类业务检查就占据了极大的时间。除此外，我还要做反洗钱的工作，每年还要批注上千条反洗钱可疑预警、做客户尽调、反洗钱宣传、反洗钱培训等。每天上班从早忙到晚，没有停歇，工作量大，长期加班，减少了对家庭成员的陪伴时间，这让我感到幸福指数降低。反洗钱监控系统对比原券商较为落后，部分功能没有开通，采集数据十分复杂。	1. 压缩编制，身兼数职，工作强度过大 2. 反洗钱相关信息技术系统较为落后

续表 4.15 工作内容方面深度访谈内容

访谈对象	访谈内容	问题总结描述
乙	工作量太大了，不合理。老网点存量客户多，早年外部监管和行业要求没有那么严，客户预留的信息可能不满足现在的要求。现在要求对这部分客户进行尽调、信息整改，通知客户的工作量大，整改难度高，有时候还被客户当骚扰电话挂断、挨骂，压力很大。主岗是账户岗、兼职反洗钱、运营等等，我身兼数职，忙不过来。	工作压力大、工作强度大、难度大

(4) 职业助力

受访者关于对公司提供的职业助力方面的满意度受访情况记录见表 4.16，调查的主要问题有：晋升通道狭窄，由于岗位编制有限，后台人员转业务条线也比较难，岗位上几乎没有晋升空间。职级晋升方面，反洗钱岗位员工定级范围也受限。这对员工满意度也存在很大的影响。

表 4.16 职业助力方面深度访谈内容

访谈对象	访谈内容	问题总结描述
甲	公司有线上商学院，可以自主搜索需要的知识视频进行学习，公司要求每年必须修满 100 学分，否则取消评优资格，这在一定程度上促进了业务水平的提升，公司的培训机制很完善。但晋升通道个人认为没有什么空间，因为后台一共就 3 个人，且一个萝卜一个坑，除非人员离职，否则没有岗位变动的可能性。	岗位编制有限，没有晋升空间
乙	公司很重视员工的培训，从网点到总部层级都会组织不同的培训来提升工作技能水平，这有利于工作的开展。晋升通道狭窄，管理层需要业绩指标，而后台人员是不允许做业务的，岗位上几乎没有晋升空间。职级晋升方面，反洗钱岗位员工定级范围也受限。	反洗钱岗位职级定级范围较低

(5) 工作环境

受访者关于工作环境满意度的受访情况记录见表 4.17，调查的主要问题有：与上级沟通不顺畅。由于部分基层管理者的业务不精，职业素养欠缺等原因造成

了员工工作时精神环境的不佳,影响员工情绪,这对员工满意度也存在很大的影响。

表 4.17 工作环境方面深度访谈内容

访谈对象	访谈内容	问题总结描述
甲	总体来说,工作环境比较好,同事友善,关系较好。但遇到个别业务的基层管理者业务不精,主观性很强,每次检查工作时标准不一,难以获知真正业务标准,甚至被冤枉扣分,这让我十分不满。	管理者业务不精
乙	网点同事之间相处很轻松愉悦,同事之间互相帮助,协同完成公司的相关工作任务。但有时遇到解读公司工作通知不明确,想得到确切回复时,可能会得到回复:自己看制度,按要求办理等不明确回复。造成困扰,影响工作效率。有时候,基层管理者态度极差,语气恶劣,造成我工作心情极差,这令我很不满。	个别基层管理者态度不佳

4.3 D 证券反洗钱岗位员工满意度存在的问题

对员工进行满意度调查的目的就是找出公司在人力资源管理中存在的问题及缺陷,以此来改善员工流失率高的现状。结合以上章节对员工的问卷调查分析,本人将影响 D 证券反洗钱岗位员工满意度的问题总结为以下几点,后续可以从改善以下几方面现状来提高员工的总体满意度,提升企业的管理能力:

4.3.1 员工工作内容不适配

通过前文数据分析,我们得知员工对工作量、定编适配度不满意。上述明细指标归于量表中的工作内容因素。当前反洗钱面临“察必罚、罚必双罚”的严峻监管态势,员工反洗钱工作要求日益严格,触发监控的阈值逐步完善,对员工的工作要求更高。通过整理外部监管数据和访谈内容,得知反洗钱工作量极大、难度极高。

4.3.2 员工绩效考核激励指标设置不合理

通过分析 D 证券员工考核制度,发现考核指标基本均为扣分项,缺乏激励机制。考核制度中的激励内容为“对协助证监局、证券业协会、人民银行等监管机构参与相关工作并获得监管机构书面表扬的情形;发现重大可疑交易线索的情形,防范遏制相关犯罪行为的情形,提供有价值的反洗钱调研报告和工作动态被人民银行予以采用的情形,根据公司人力资源或其他相关规定给予适当的奖励或表扬。”而这些情况遇到的可能性极少。

一个好的激励机制可以提升员工的工作积极性和满足感。合理的奖励可以让员工在工作中获取更多的满足感。物质的奖励既可以满足马斯洛理论需求的生理需求、安全需求,也能通过奖励获得心理的满足感,获取价值需求。反之,缺乏良好的激励机制,缺乏物质和精神上的奖励,则会使员工感到积极工作无意义和信心缺乏,而且工作压力增大最终使普遍的工作满意度下降。

D 证券员工考核制度的激励内容少,实现难度过大。奖惩指标严重不对等,员工高压工作状态下,每月仅扣不奖,长此以往员工工作疲惫,对扣罚形成麻痹心态,绩效考核制度未能起到激励作用。

4.3.3 员工薪酬体系不健全

(1) 工作量与工资水平不匹配

D 证券将职级体系分为三大序列:管理序列、财富序列和中后台序列。反洗钱岗位员工归属于中后台序列。中后台序列共设置 15 个职级,27 个职档。专职洗钱风险管理岗和账户业务岗一样,职级范围在 1-16 档,最高职档处于中后台

序列的中位，与当前监管重视度和饱和的工作量不匹配。员工对自己的工资收入与工作量进行比较，如图 4.1 所示，有 67.85% 的受访者表示不满意。体现出岗位工作量与工资不匹配，绩效管理理念的缺失以及绩效管理体系的缺失。

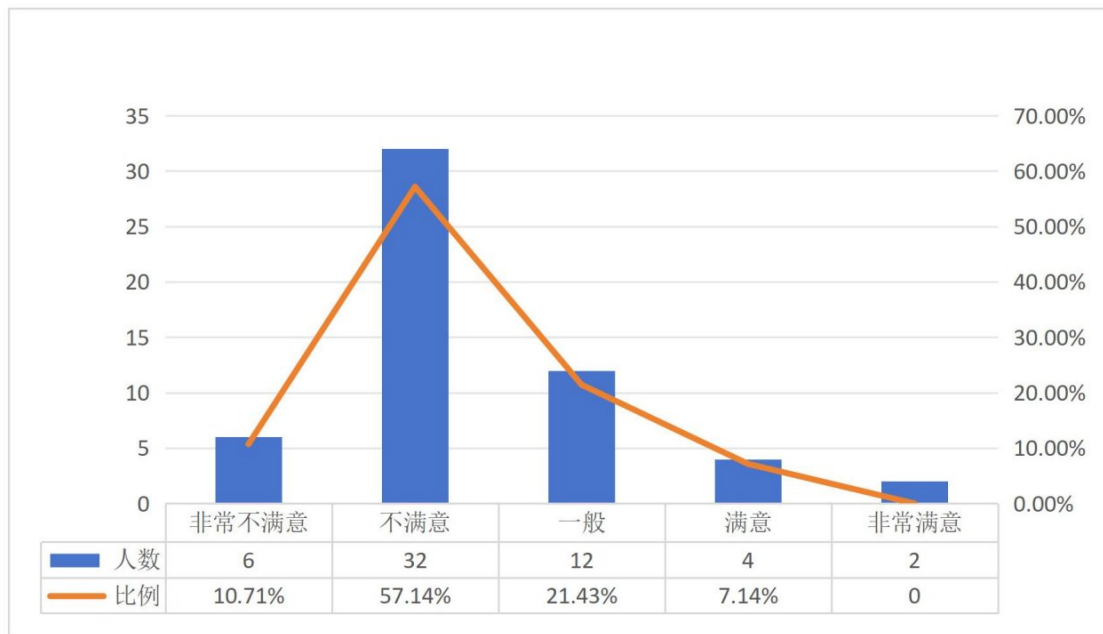


图 4.1 对工作量满意度分布

通过前文统计可知，D 证券反洗钱岗位员工多数为兼岗，据了解兼职人员并无兼职工资，意味着员工都是一个人上几份班但仅领一分钱，工作性价比极低。根据公平理论，员工除了绝对回报外，还很看重对比与其他员工的投入产出比。公司其他岗位员工定级范围高于反洗钱岗位员工、专注度高于反洗钱岗位员工，而反洗钱岗位员工面临的工作量、监管难度和风险均不低于任何岗位。这导致员工极度不满意，也是交流中发现多数人选择离职的原因之一。

(2) 工资及福利水平行业竞争力不足

定薪水平不具备竞争力。2022 年，D 证券联合外部咨询公司进行公司薪酬体系改革，将改革后的员工薪酬对标行业中部水平。中位以上的券商均为公司的竞争对手，工作同质化，D 证券的定薪水平不具备竞争力。

福利缺失。通过互联网公开招聘信息，多数券商福利为六险两金，即除常规的五险一金外，还有企业年金和补充医疗保险。企业年金可以作为退休后的收入补充，补充医疗保险可以补足员工本人的日常门诊费用开支及子女就医的缺口。由于网络信息传播快速，D 证券反洗钱员工可以较容易获取其他券商同岗位的福

利情况，较大的差异会让员工在对比时降低满意度。根据双因素理论，保健因素可以用来避免员工因为企业客观条件而产生的负面情绪，降低负面影响。因此，提升员工福利水平，值得管理层商榷。

公积金比例低于行业水平。根据深度访谈记录、互联网招聘信息及其他公开信息了解，证券公司后台员工多数公积金比例为 12%，D 证券后台员工仅为 8%。据悉，D 证券原公积金比例为 12%，后因缩减成本降低员工公积金比例，间接导致员工总体收入下降，成为影响员工满意度的重要因素之一。

4.3.4 员工工作环境不如意

通过文献整理可知，影响员工满意度的因素包含环境因素。环境又分为物理环境和工作氛围等心理环境。调查问卷中“办公物理环境满意度”平均分为 4 分，得分较高。调研得知，证券公司多位于写字楼或高端商圈物业，上文调查可知，总公司合规管理部和营运支持部下属的经纪业务合规团队，各单位的负责人、合规岗都对反洗钱岗位员工有督促、管理、检查职能。通过现场交流，发现存在以下问题：

(1) 要求不清晰、考核主观性

在现场访谈，翻阅某分公司反洗钱相关扣分事项时，发现反洗钱岗位员工常因客户身份识别不满足要求而被扣。例如，“某客户账户资产 500 万，离退休，退休前是某银行行长，收入来源为退休前积蓄和房产交易所得”，检查认为尽调不充分，但问及具体要求，具体识别方式时，无人回应。同一条批注，判断主观性较强，员工可能因公司检查的人不同而遇到完全不同的评价。

(2) 职责不明、互相推诿

员工在处理日常反洗钱工作事项遇到不明确事项需要获取上级支持时，无法找到直接解决的人。沟通多人均表示常常是找到对接人后，各部门开始互相推诿，都不会给出明确回应。这导致办事效率极低，且受理员工感受极差。

(3) 个别基层领导能力不足、态度差

反洗钱岗位员工多为兼岗，多业务条线均可管理他们。根据沟通，许多复核人员，基层领导在回复问题或日常工作中，专业能力较差，凭借主观评价，态度恶劣，说话高高在上，员工满意度极差。

4.3.5 职业助力欠缺

如图 4.2 所示，在调查“公司给予了充分的晋升空间”这项时，有 73.22% 的受访者表示对职业发展不满意，D 证券反洗钱岗位员工认为他们在公司没有发展空间，看不到未来。

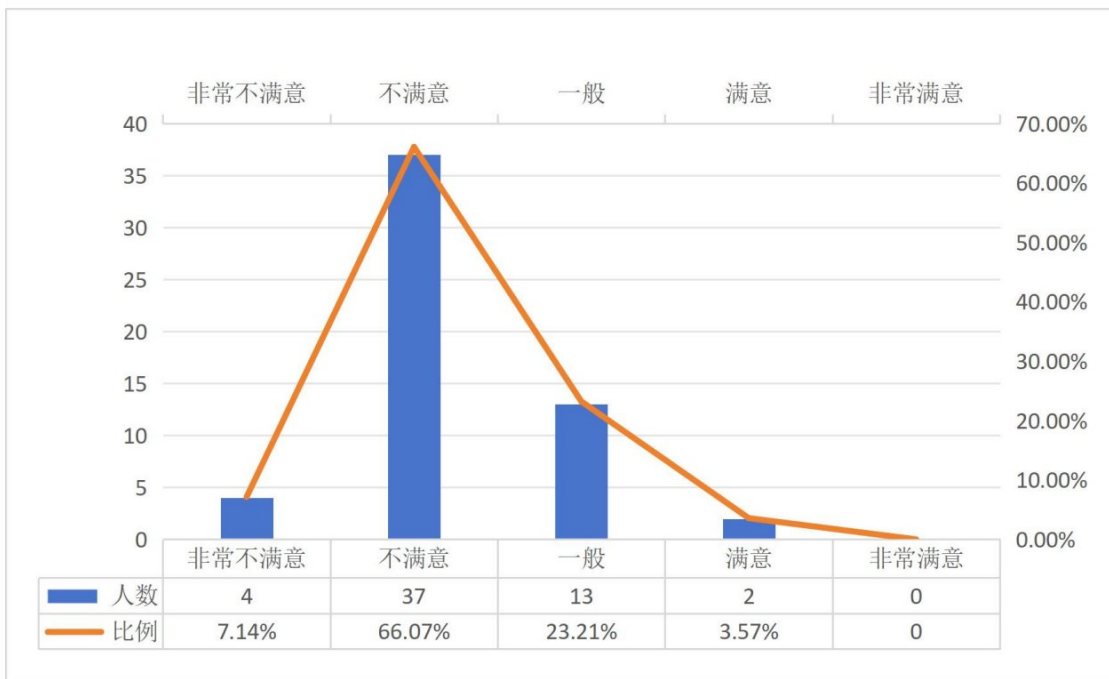


图 4.2 对个人职业发展满意度分布

4.3.6 福利待遇欠佳

D 证券休假制度完善，但通过样本数据和深度访谈得知落实情况不尽如人意。监管有岗位不兼容要求，公司要求反洗钱岗位不得为前台人员，但后台人员编制有限，公司对反洗钱岗位人员有较高的限制要求，且公司所在地监管局规定合规专员不能兼任其他岗位，这就意味着后台几乎没人可作为反洗钱备岗。反洗钱监控工作往往有时效性要求，这意味着反洗钱岗位员工面临休假还要 VPN 办公的尴尬情况。

4.4 D 证券反洗钱岗位员工满意度低的成因分析

4.4.1 外部监管环境严峻

为依法打击治理洗钱违法犯罪活动,进一步健全洗钱违法犯罪风险防控体系,2022年1月,中国人民银行、公安部等11个部门联合印发了《打击治理洗钱违法犯罪三年行动计划(2022-2024年)》,在全国范围内开展打击治理洗钱违法犯罪三年行动。

据中国人民银行(以下称“央行”)官网公示的信息,2022年,中国人民银行共对530家金融机构开展反洗钱现场检查,会同法律部门完成对405家金融机构的行政处罚程序,处罚总金额约4.8亿元。2020—2022年人民银行反洗钱部门共对1783家义务机构开展了反洗钱执法检查,会同法律部门完成反洗钱行政处罚1356项,罚款总额13.7亿元,有力彰显了反洗钱“强监管”的决心。

2023年7月7日,中国人民银行发布的行政处罚信息显示,财付通支付科技有限公司因违反机构管理等多项规定,被警告并罚款242677.827882万元,时任财付通支付科技有限公司反洗钱与风险控制部负责人吴某等四人也分别被警告并罚款。支付宝(中国)网络技术有限公司被警告,没收违法所得83091.414113万元,罚款223115.389033万元。蚂蚁科技集团股份有限公司因违反对公司治理的相关规定、违反关联交易管理规定,被罚款1.75亿元。

为了应对当下严峻的外部监管环境,D证券从以下四点采取应对措施:

(1)完善反洗钱内控机制建设,年内公司更新了反洗钱内控制度,细化工作要求,对日常反洗钱工作的要求更加细化;

(2)完善交易监测指标,提升反洗钱交易监测能力。D证券要求大额和可疑交易报告预警必须在预警之日起5个工作日内完成批注,批注内容含客户身份信息分析、行为分析和可疑分析。证券公司员工和客户之间的往来关系处于乙方,了解客户信息渠道单一,若客户不配合尽调,难以实现真正意义上的“了解你的客户”。反洗钱监测系统预警笔数更多,员工工作量加强,人工批注部分的要求更高,难度更大;

(3)加大考核扣分力度。公司合规检查大纲中将原来0.1分的扣分项提高至0.2分。

综上，外部日益趋严的监管环境造成了反洗钱岗位员工工作难度大的原因。

4.4.2 企业在行业所处竞争力较差

根据 2023 年上半年年报数据显示，D 证券营收 35.62 亿元，在 43 家上市券商中排名第 21 位；净利润 5.47 亿元，在 43 家上市券商中排名第 29 位，整体实力处于中后位。43 家上市券商实现总营收 2691 亿元，实现净利润 819 亿元，证券行业集中度较高，头部券商如中信证券营收 315 亿元，净利润 113.06 亿元。头部券商拥有更好的资源优势，D 证券在行业中的竞争力较差。

D 证券为上市公司，公司肩负各级股东的回报要求。公司以盈利为目标，追求成本最小化，利润最大化以回报股东，在公司创收有限的条件下，仅能从节流出发，增加利润，故公司从各维度进行成本压缩。

4.4.3 管理者反洗钱意识不足

通过深度访谈，认为造成员工工作强度大、信息技术落后的原因之一是管理层反洗钱意识欠缺。对于管理者的考核，当前依旧主要是业务量和利润的考核。在重业绩考核的大环境下，合规成为了管理者次考虑的问题。当管理者面对业绩不达标、网点亏损可能被降级甚至解聘时，可能会铤而走险，明知不可为而为之。一岗一编，会造成人力成本的增加，导致利润的减少甚至亏损。管理者为了考核指标，不顾事实的一味压缩编制，造成员工的过度工作量，导致员工满意度的降低。信息技术建设需要投入大量的人力和物力，但在短期不能看到较好的投资回报，管理者不愿在反洗钱系统中投入过多的费用。

这说明管理者从理念上仍未真正意识到“合规创造价值”的意义，反洗钱意识欠缺，没有意识到基础工作虽不能直接带来利润和业绩，但一旦出现问题，将会造成极大的声誉风险和经济损失。

4.4.4 管理者的管理水平有待提升

反洗钱岗位员工面对多条线的管理，基层管理者较多，管理者的综合素质、能力，领导风格对员工工作积极性有较大的影响。调查问卷和深度访谈中，反洗

钱岗位员工均提及对管理者管理水平的不满。管理者自身知识、技能不足导致反洗钱岗位员工在实务工作中标准不明，造成工作效率低、工作反复冗杂。管理者的管理水平影响反洗钱岗位员工的工作效率、积极性和工作情绪。

学者吴帅胜（2023）在其研究文章中提到，领导风格对员工满意度产生重要影响，支持性、激励性和公正的领导风格有助于建立积极的工作氛围和提高员工满意度，良好的领导者能够激发员工的潜力，支持他们的成长，并提供必要的资源和支持。

同时，上下级之间的沟通不顺畅也造成了上下级关系不融洽。公司部分领导为专制型领导，在组织中拥有绝对的权力和权威。他们通常独自做决策，很少考虑团队的意见。例如，反洗钱条线下工作任务时，不考虑网点员工和工作量的差异化实际情况，直接发布工作通知，将截止时间定在常规工作时长不可能完成的时间点，并且态度强硬。这种态度缺乏平等和尊重，导致员工的满意度下降。

4.4.5 员工职业发展受限

证券公司实行岗位不兼容制度，前后台分离，反洗钱工作人员由后台担任或兼任。标准网点的后台定编账户岗 1 人、合规专员 1 人。公司总助、副总等管理层均有业绩指标，与后台不允许从事营销要求相背离。在此监管政策、公司晋级要求下，反洗钱工作人员几乎无岗位晋升空间。

从职级晋升来看，前文已说明反洗钱岗位员工的职级范围有限，最高的级别仅处于同公司后台岗位的中位水平。定级限制了反洗钱岗位员工的晋升空间。

4.4.6 岗位编制不足

通过分析样本数据和考察人力资源管理制度，可以发现造成反洗钱岗位员工工作强度大的原因之一是岗位编制不够充裕。

后台人员：不具有产品销售和营销的职能，不参与前台任务分配和奖励，主要包括合规专员、信息技术、财务人员、账户业务等岗位。后台人员定编原则见下表 4.18：

表 4.18 D 证券后台员工定编原则

岗位名称	定编原则
合规专员	15 人及以上的营业网点：专职合规专员 1 人。
	6-14 人的营业网点：兼职合规专员 1 人。
	5 人及以下的营业网点：可由同地区专职合规专员兼任，也可设兼职合规专员 1 人。
财务人员	管理型分公司：财务经理 1 人，核算会计若干（4 套账及以上可设），出纳 1 人。
	吉林省外网点：财务经理 1 人，出纳 1 人（可兼岗）； 实行财务集中管理的地区，下辖网点不设财务人员。
洗钱风险管理岗	原则上，总客户数 3 万及以上的，核定专职洗钱风险管理 1 人；其他为兼职，不核定编制。
运营支持	由其他后台岗位人员兼岗，不核定编制
信息技术	由其他后台岗位人员兼岗，账户、合规、信息技术之间不兼容

资料来源：公司内部资料

通过定编原则可知，D 证券后台核定编制极为苛刻，除账户人员和大于 15 人监管要求配备的专职合规专员外，其余岗位均为兼岗。这意味着营业网点可能仅有两名后台员工，一个账户人员需要兼任洗钱风险管理岗兼运营兼技术联络人兼人事等工作。从内部数据和深度访谈访谈得知，营业网点反洗钱岗位员工 79.56% 为兼岗，在完成本职工作的基础上，兼任反洗钱岗位。反洗钱工作包含：制度规程制定与执行、客户身份识别和资料保存、可疑交易分析与报告、反洗钱系统操作、反洗钱工作报告、反洗钱宣传及培训等。工作要求高，人民银行一直鼓励金融机构配备反洗钱专职人员从事该工作。但出于成本等考虑，证券公司该岗位多为兼岗。以 D 证券某分公司为例，每年可疑交易预警上千条，客户身份识别批注上千条，若干客户的身份尽调工作，还要配合公司和人行开展各类反洗钱宣传活动等。但由于未达到公司核定编制要求，未配置专职反洗钱岗位工作人员，由账户岗兼职。相关工作人员加班为常态现象。饱和的工作量、延时加班不加薪、高压的监管态势，导致从事反洗钱工作的员工心理压力极大。且员工长期加班无法实现工作-家庭平衡，导致员工无法照顾家庭，激化家庭矛盾，降低员工满意度。

4.4.7 信息技术系统落后

根据深度访谈了解到反洗钱岗位员工的工作量饱和除本身工作量大外，还因系统落后导致。例如填报中国人民银行要求上报的公司反洗钱年度报告，里面存在网点经营数据，反洗钱工作量等内容。经与其他证券公司反洗钱岗位员工交流，可直接从恒生反洗钱监控系统的对应模块导出数据，直接应用于监管报表。D 证券虽同样使用恒生反洗钱监控系统，但未开通对应反洗钱年报模块权限，填报简单的经营数据和反洗钱工作量数据，需岗位人员从生产系统依次导出后进行数据分析。对比其他券商直接导出并应用数据仅需两分钟，D 证券同岗位员工需要耗费至少 2 小时进行数据采集和分析，将宝贵的时间耗费在了不必要的阶段，导致员工十分不满意。据了解，系统均具备相应菜单，但 D 证券未付费购买开通权限，故无法使用。信息技术系统的建设，有利于提升员工的工作效率，减少不必要的加班时间，提升员工的满意度。

5 提升 D 证券反洗钱岗位员工满意度的解决对策

5.1 优化公司绩效考核及薪酬体系

通过前文的分析，发现 D 证券反洗钱岗位员工薪酬职级在公司后台中偏低。员工对薪酬、福利待遇等期望度较高。员工期望自己的工作付出与获取的回报是成正比的。而现在相关员工多岗位一份工资，且工资定级低的现实是与员工期望不匹配的，这导致了员工满意度低。因此，优化员工薪酬体系和绩效考核的指标及公平性，成为了解决问题的重心之一。根据问卷中对薪酬福利体系、绩效考核维度的满意度进行分析，得出了以下层面上的改善。

5.1.1 建立对等的奖惩制度

D 证券反洗钱岗位员工当前面临只罚不奖，且扣罚过多、扣罚密集的奖惩制度。建立对等的奖惩制度是激励员工工作热情，提升员工满意度的一种措施。因此为了提高基层员工的满意度，也为了奖惩制度对等，需要相关部门制定出一套科学系统的奖励办法。

5.1.2 提高员工薪酬待遇

虽然公司实行密薪制，但 D 证券反洗钱岗位员工通过制度宣讲可知自己的最高薪酬范围属于后台中位数，且多数人未达到薪酬范围的最高数。例如，某分公司的反洗钱岗位员工工作量处于公司前十位，但定薪仅为第 6 档（共 27 个职档），在公司内部后台员工中处于底部水平。公司薪酬职级和薪酬体系制定时对标的就是行业内中位数水平。显然，整体处于中位数，反洗钱岗位员工还处于中位数中的底部水平，工资的竞争力不够，不能匹配平时的工作量，造成员工心理落差，从而降低员工满意度。当员工对公司做出了贡献时，就会向公司提出相应的报酬和奖励的薪酬期望普遍偏高，本文认为 D 证券应采取如下措施来改善其薪酬。

一是要制定并实施加薪方案。D 证券应缩小反洗钱岗位员工与其他后台员工之间的工资差距，进一步提升职工的工资水平。薪酬支出是提高员工满意度、留

住员工的一种重要的公共政策手段。有了物质基础，员工才能满足其基本需求，饮食、房贷、教育和医疗支出，员工的基础生活都需要收入来实现。当具备一份稳定且较为满足的工资时，员工的忠诚度将大大提高。将当前最高第 16 档提升至最高 27 档，按照年度考核结果予以晋升，拓宽员工的晋升渠道，给员工的工作赋能。同时，应该实现多劳多得，激励员工工作激情。员工兼岗应该获得相应的报酬，这将大大改善员工现在兼岗不领工资仅领罚带来的不良情绪。二是，薪酬范围仅仅是制度中规定的员工薪酬可以达到的上限，如何能公平的令员工晋升到对应级别，不人为设限，故意卡限，另薪酬福利不仅仅是摆设，需要相关部门出具体细则。

5.2 优化工作内容

公司应该从实际出发，将各网点不同岗位的工作进行量化评估，实现差异化定编，拒绝全公司“一刀切”，以免造成业务量小的网点员工过度轻松而业务量大的网点员工长期加班的不良氛围，让员工感受到不公平。

同时，建议公司做好人才储备，做好备岗计划，合理定编，不要一味只顾人力成本降低，不合理的压缩编制，造成员工超负荷工作、有假不能休、带工作休假等影响员工满意度的因素发生。

5.3 营造和谐工作环境

工作环境分为物理工作环境及工作氛围等心理环境。本文发现 D 证券公司反洗钱员工满意度的问题体现在心理环境上。主要由管理者管理水平和企业文化等造成。本文解决对策主要针对心理环境开展。

5.3.1 提升管理者领导力

领导力包括学习能力、做事能力、亲和下属的能力、沟通能力、协调能力、决策能力、分析判断能力激励能力和指挥能力等。良好的领导力可以推动团队发展，促进团队的发展和壮大。也有利于构建和谐团队，领导力可以增强团队的凝聚力和向心力，构建一个和谐、稳定的团队。提高管理者的反洗钱意识和态度，

以下几点建议可供参考。一是，管理者主动学习知识。学习是提升领导力的基础，管理者应学习各类业务、管理、人际交往等知识，提升自身业务水平和知识储备，为有效管理赋能；二是，公司强制培训。公司应组织各自领导力培训和讲座，给基层管理者灌输先进的理念和经验。利用公司线上“线上学习平台”培训平台，要求管理者每年完成一定学分的领导力学习并要求其通过考试，否则扣减其绩效或取消先进考评。三是，建立团队文化，除常规的网点考评、个人考评外，还应增加具体业务条线的总体考评，增加业务条线基层管理者的团队荣誉意识。同时，360° 员工评价应该新增反洗钱岗位员工对业务基层管理者的匿名考评，考评其专业性、客观性和态度等。

5.3.2 共创人文关怀氛围

提升员工满意度，管理者应该以人为本，尊重员工，爱护员工，为员工减压，树立员工的企业自豪感。具体有以下几点建议：

一是公司应加强党建文化，行业文化建设，让员工认同公司的管理理念，主动配合，积极响应。

二是丰富员工业余文化生活。基层网点领导或工会应当定期或者不定期的组织一些如轻露营、爬山、赏花、团建等员工感兴趣的团体活动，鼓励员工家庭成员加入进来，让员工家庭认识公司、认可公司，理解员工的工作内容，减轻员工日常工作生活来源于家庭的压力。同时也是加强了员工及其家庭对公司的归属感，将提升员工的满意度。

三是营造平等职场文化。员工之间、上下级之间在互相尊重的情况下，应做到平等对待。公司可以在内部建立匿名论坛，鼓励员工积极吐露工作的感想，及时了解员工工作中遇到的障碍。积极沟通，化解员工对公司的误解，吸取员工提出的合理建议。在与员工沟通时，注意言辞的表达，形成互相欣赏的习惯，采用员工接受的方式指出其不足之处，就事论事，不上升问题。

四是主动关怀员工。对于员工确需加班的情况，可以主动关心员工工作量的合理度，为员工安排合理的人力支持；安排员工加班餐食，关心员工加班交通等，通过细微之处提升员工满意度；对于家庭困难的员工，公司工会可以建立员工援助档案，定期家访，组织员工进行捐款捐物，帮助员工共度难关。

5.4 加大职业助力

通过本文调研，发现员工受信息技术系统落后影响，拖累工作效率，直接导致工作体验感不佳，被动加班。通过信息技术系统改造升级，旨在提升员工工作效率。

(1) 向智能化网点转型，增加系统功能赋能员工高效办公

D 证券反洗钱岗位员工多数主岗为账户岗，账户业务现在已经实现大多数线上集中化办理，客户可以通过线上无纸化办理业务，减轻账户业务的受理工作量及后续纸质档案的整理。当前除极个别网点外，未配备智慧机，建议公司集中采购自助设备，减轻网点现场业务受理的压力。

反洗钱监控系统方面，建议公司增加预算，开通日常办公所需系统的所有功能，减少员工工作量，提升员工工作效率、减少简单人为操作的差错率。同时，建议沟通系统开发商，引入外部数据（如企查查、工商信息公示网、失信平台查询等），自动匹配触发预警的客户。实现自动将客户身份信息填入反洗钱监控系统可疑预警批注中，减少客户尽调的工作量。

(2) 做好新系统使用培训

系统升级后，为实现真正科技赋能，建议开发商和公司业务条线联合组织线上培训，旨在让反洗钱岗位员工掌握系统的各个菜单，提升反洗钱岗位员工的实操性。

5.5 实施保障

5.5.1 思想保障

在面对业务飞速发展、竞争激烈的证券行业，管理者普遍关心的是资源从何而来，业绩从何而来。多数企业包括 D 证券忽视了员工满意度的重要性。相对于员工满意度，管理者更重视员工带来的现实价值，甚至希望员工通过加班来创造额外价值。

D 证券人力资源部门认识到，提升员工满意度的改进方案离不开管理者的重视。只有管理者自上而下的推动，才能让员工满意度提升方案得以有效实施。

D 证券反洗钱岗位员工满意度提升方案的推动过程中，以下几点有利于管理者重视度的提升：一是，将员工满意度纳入管理者绩效考核中。只有当员工满意度与自身利益相挂钩时，才能让管理者重视起来。二是，量化员工满意度提升后可能带来的价值，向管理者宣导提升满意度的重要性。上市公司最关注的还是企业利益，用提升员工满意度、降低员工流失率导致可能减少的人力成本和公司声誉损失来计算收益，更能打动管理者，让提升员工满意度的文化深入管理者的内心，主动、积极地去推广改造方案。

5.5.2 制度保障

完善的制度是确保公司各项工作有序进行的前提。员工满意度多维度进行提升改善，相关策略能够顺利进行同样需要完善的制度做保障，结合公司目前的规章制度，还需建立监督制度。

建立有效的监督制度。通过员工满意度持续调查了解对策提升实施进度和效果，员工满意度调查对于公司来说，可以直观的反映出企业管理水平，动态了解员工最真实的想法，有助于从公司层面跟踪及解决问题，管理劳职关系，降低员工离职率。

不仅要提高公司管理者对员工满意度的重视度，还要将员工满意度调查向全员进行宣导，向员工表明公司重视员工的满意度情况，鼓励大家积极参与员工满意度的调查，及时解决员工的合理诉求，从实际行动说明公司以人为本的价值观。

公司定期对反洗钱岗位员工进行满意度调查，并据此改进，逐渐渗透重视员工满意度的理念就会起到极为重要的作用。同时，通过方案改造的培训宣导，也体现了公司提升员工满意度的态度与决心。让员工感到被重视，提升员工的满意度和忠诚度。

5.5.3 制度保障

在新的绩效考核执行中，良好的组织保障必不可少，目前以下几个方面有待完善：

第一，高管层面全力支持。高管层面对员工满意度的重视程度直接决定了提升策略实施效果，需要高管对人员和相关事宜都需要给予支持和保障。

第二，各部门积极相应配合。员工满意度提升涉及到人力资源、业务条线部门、财务部门等多部门共同实施，积极配合。不仅涉及不同部门，还涉及各层级的人员，既体现了民主性，又能从多角度进行沟通，对考核结果的公平公正性更具有说服力。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文以 D 证券反洗钱岗位员工作为研究对象,利用调查问卷和深度访谈的形式进行数据采集。从薪酬体系、绩效考核、福利待遇、工作环境、工作内容、职业助力六个维度开展调研。通过数据深入剖析发现 D 证券反洗钱岗位员工满意度低的原因主要在于工作内容不合理、绩效考核缺乏激励机制、薪酬定级低、工作精神环境有待加强等。

通过归因分析,找出提升 D 证券反洗钱岗位员工满意度的对策。从优化公司绩效考核及薪酬体系,合理定岗,营造和谐工作环境等三方面提出兼具针对性与功能性的可行策略,以达到提升员工满意度,降低员工流失率的目的。本文将理论与实践相结合,对 D 证券反洗钱岗位员工满意度提升具有一定的指导意义。

6.2 研究中的不足与展望

尽管在论文撰写期间,进行了文献翻阅、问卷调查和深度访谈,但由于学术能力的限制,仍存在以下不足,后续研究中可以从以下方面完善:

一是调查采样样本不足。本文对 D 证券反洗钱岗位员工进行研究,数据多源自基层营业网点岗位员工,由于问卷调查的内容和设置问题还需不断改进,问卷调查面还不够大,从而使调查结果不尽如人意。后续可以对问卷内容进行完善,并将样本数量扩展到更多,受众层次更高,如公司总部层面等。

二是由于行业实行密薪制,反洗钱相关工作也属于保密工作。故,本文许多结论无法提供具体的数据及具体内容作为支撑。

参考文献

- [1] Arantuya,J.,Altanchimeg,Z.&Tsolmon,J.,et al.Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment[J]. SHS Web of Conferences,2021,90
- [2] Bin,K.B. The differing effects of individual- and group-based pay for performance on employee satisfaction: the role of the perceived fairness of performance evaluations[J]. Public Management Review,2023,25(3)
- [3] Der,V.T.V.&Anker,P.J. The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs[J]. Journal of Corporate Real Estate,2023,25(1)
- [4] Dung,T.T.P.,Tin,A.N.&Tien,N.D.,et al.The Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam[J]. Journal of Asian Finance, Economics and Business,2021,8(5)
- [5] Mekpor,S.E. Anti-money laundering and combating the financing of terrorism 13 compliance[J]. Journal of Money Laundering Control,2019,22(3)
- [6] Mohammad,N.Z.,Mamunur,M.R.&Saad.D., et al. The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM)[J]. Economies,2022,10(11).90
- [7] S,P.T.Linking Employee Satisfaction to Business Results[M].Taylor and Francis:2014-01-14
- [8] Shammari,A.T.E. Investigation of Factors Affecting Employee Satisfaction of IT Sector[J]. International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA),2021,12(2)
- [9] Singh, K.,Best,P. Anti-Money Laundering: Using data visualization to identify suspicious activity[J]. International Journal of Accounting Information Systems,2019,34(C).
- [10] The art of turnover prediction through an employee satisfaction lens[J]. Human

Resource Management International Digest,2023,31(6)

- [11] 白捷. X 银行反洗钱风险管理研究[D]. 贵州大学, 2020
- [12] 包朝鲁门, 安轩. 360° 绩效评价考核法在公立医院行政科室实施后的员工满意度调查及思考[J]. 内蒙古医科大学学报, 2023, 45(S1):179-182
- [13] 程亿. 提高新生代员工满意度的工作体验设计[J]. 现代商业, 2023(06):44-47
- [14] 崔志锋. 我国物流企业管理层领导力对员工敬业度的影响[J]. 中国储运, 2023(09):194-195
- [15] 邓玉燕, 付艳飞. 越南中资制造企业核心员工满意度影响因素研究[J]. 江苏商论, 2023(04):36-38+46
- [16] 方阳春, 袁庆, 臧睿, 任艳红. 包容型领导风格对新时代员工工作幸福感的影响[J]. 科研管理, 2022, 43(02):184-192
- [17] 高晓清, 杨洋. 绩效考核公平感对县域中小学教师工作投入的影响——基于组织认同的中介效应[J]. 教育研究, 2022, 43(11):149-159
- [18] 龚富忠. 员工满意度调研分析——以厦门 L 公司为例[J]. 现代企业, 2022(11):86-87
- [19] 胡伏云, 杨宗儒. 证券公司合规管理体系的现状、问题和对策[J]. 证券市场导报, 2007(7)
- [20] 黄珂. 新时期提高央企员工培训的有效性分析[J]. 质量与市场, 2023, No. 333(10):172-174
- [21] 黄小宾, 钟云华, 孙思捷. 高校学术领导力的三个范畴研究及未来展望[J]. 高教发展与评估, 2023, 39(05):32-46
- [22] 贾月, 李忠艳. 基于心理契约的航天企业员工满意度研究[J]. 航天工业管理, 2022(11):32-36
- [23] 雷昊. 基于组织行为学视角的员工工作满意度调查与研究[J]. 企业改革与管理, 2023(06):83-85
- [24] 李朋波, 高静, 黄子欣等. 心理契约视角下不合规任务对员工离职倾向的影响机制研究[J]. 管理学报, 2023, 20(05):705-714.
- [25] 李业, 陈俊国. 员工满意度指数及测量工具研究进展[J]. 产业与科技论坛, 2021, 20(09):53-55

- [26] 梁素霞. 企业文化对员工满意度的影响[J]. 现代企业文化, 2022(33):16-18
- [27] 林新奇, 栾宇翔, 赵锴, 赵国龙. 领导风格与员工创新绩效关系的元分析: 基于自我决定视角[J]. 心理科学进展, 2022, 30(04):781-801
- [28] 凌霄. 训练有术, 有效提升年轻干部领导力[J]. 人力资源, 2023(17):98-99
- [29] 刘晋阳, 高天, 王健等. 基于文献分析法的精益实施对医院员工满意度的影响[J]. 中国医院, 2023, 27(01):45-48
- [30] 刘静, 林树. 员工满意度与企业技术创新[J]. 工业技术经济, 2020, 39(09):20-29
- [31] 刘钊. 新时代完善分配正义之绩效考核治理运行机制[J]. 湖北社会科学, 2023(04):61-69
- [32] 卢嘉. 工作满意度的结构及其与公平感、离职意向的关系[D]. 中国科学院心理研究所, 2001
- [33] 倪昌红, 朱静宜. 包容型领导风格对降低新生代员工离职意向的影响——基于压力源的中介作用[J]. 牡丹江师范学院学报(社会科学版), 2023(02):12-22
- [34] 欧阳倩. 企业员工满意度以及忠诚度提升路径探讨[J]. 中外企业文化, 2022(06):208-210.
- [35] 师路佳. 人态和谐的中小企业员工满意度路径[J]. 现代企业, 2023, No. 451(04):152-154
- [36] 石峰. 影响企业员工满意度的因素及企业管理改善策略[J]. 商场现代化, 2022, No. 974(17):67-69
- [37] 史海燕. 以调查研究提升企业家领导力[J]. 企业管理, 2023(08):30-33
- [38] 田甜. 浅析基层央行反洗钱工作面临的问题与对策[J]. 天津经济, 2023(05)
- [39] 王琛. 基于提升员工满意度的中小企业员工激励制度改进措施探析——以 JW 公司为例[J]. 企业改革与管理, 2023(04):82-83
- [40] 王东玉. 离职四大原因与提升员工满意度三大方案[J]. 中国质量, 2022(05):57-60[39]
- [41] 王秀娟. 基于员工满意度调查的企业留人机制管理对策——以三岳化工有限公司为例[J]. 德州学院学报, 2023, 39(02):69-73

- [42] 王昭君. X 证券公司员工满意度影响因素研究[D]. 东华理工大学, 2022
- [43] 吴昊. 情绪失调与组织不信任对酒店员工离职倾向的影响实证研究——以心理契约破裂为中介效应[J]. 经营与管理, 2023 (05) :125-132
- [44] 吴帅胜. 企业管理中提高员工满意度的方法探讨[J]. 企业改革与管理, 2023 (13) :87-89
- [45] 夏晓琼. 基于员工满意度调查的人力资源管理分析[J]. 经济研究导刊, 2022 (04) :97-99
- [46] 许迪斐. 银行员工满意度与激励对策的实证分析[J]. 老字号品牌营销, 2022 (18) :80-82
- [47] 许红梅, 倪晓然, 刘亚楠. 上市企业员工满意度与创新——来自“中国年度最佳雇主 100 强”的经验证据[J]. 金融研究, 2021 (09) :170-187
- [48] 许希, 向娇娇, 任华亮等. 员工—组织价值观一致性与员工满意度的关系研究——组织公平感的调节作用[J]. 经营与管理, 2022 (04) :73-79
- [49] 杨华. 透视员工满意度影响机制[J]. 人力资源, 2022 (24) :36-37
- [50] 杨伦, 文思君, 董政祎. 北京市社区青年汇专职社工队伍人员流失及其应对[J]. 中国青年社会科学, 2021, 40 (05) :43-51
- [51] 余培, 王欣. 反洗钱工作继续向纵深发展[J]. 中国外汇, 2023 (02)
- [52] 张娟. 高质量就业视角下柔性人力资源管理对员工满意度、离职倾向之研究[J]. 中小企业管理与科技, 2023 (07) :68-70
- [53] 张立峰, 夏征茹和路永萍. 真实型领导对员工满意度的影响: 领导认同的中介作用[J]. 河北企业, 2023 (05) :49-53
- [54] 张亚莉, 何光辉, 张海鑫. 颠覆性技术团队中领导风格对项目绩效的影响[J]. 科技管理研究, 2022, 42 (03) :127-134
- [55] 赵文文, 范雪青, 王润娜. 企业人力资本投资对员工满意度的非线性影响——基于中国和韩国数据的纵向追踪研究[J]. 时代经贸, 2023, 20 (03) :90-95
- [56] 中国人民银行. 2022 年中国反洗钱报告 [EB/OL]. <http://www.pbc.gov.cn>, 2024
- [57] 中国人民银行. 中国代表团参加金融行动特别工作组第三十三届第一次全会 [EB/OL]. <http://www.pbc.gov.cn/fanxiqianju/135153/135241/135244/469>

3168/index.html, 2022-10-28

- [58] 朱曼萍. 基于双因素理论的 S 电商公司员工工作满意度的影响因素研究 [D]. 中国政法大学, 2023
- [59] 邹乃发, 王欣欣. 核心员工满意度问题研究——以 D 企业为例 [J]. 办公室业务, 2021 (24) :62-64.
- [60] 左国立, 石美琪, 王欣兰. 中层管理者危机领导力模型构建与提升策略 [J]. 企业管理, 2023 (08) :119-122

后 记

2020 年有幸被母校录取，开启了 MBA 求学之路。职场重返校园，是一次深造的机会，也是一场平衡的考验。三年往返于学校和工作之间，辛苦有之，但更多的是成长。这段学习经历必将成为人生中一段难忘之路。

首先，感谢三年来每一位老师孜孜不倦的教诲。母校老师不仅教学态度严谨，传道授业解惑，令我学到了专业知识。更重要的是老师们打开了我的眼界，树立了学习观和世界观，用他们的眼界告诉我世界有多大，学海无涯。这不仅对于学术有效，对于生活和工作也很有指导价值。

其次，特别感谢我的导师。从论文选题、开题到论文指导，文献整理方式和研究方法都给予了十分悉心的指导。特别是本人因产假耽误了论文的进度，导师依旧没有放弃我，在导师的指导和鼓励下，才得以完成论文的写作。

最后，感谢我的家人的支持和同事的帮助。在学习和家庭冲突时，是家人的理解，让我得以继续完成学业。在论文的数据采集期间，得到了同事的大力支持，才得以最终搜集到数据，论文得以圆满完成。也感谢没有放弃的自己，一万个放弃的理由，工作、学业、家务共同夹击时没有彻底放弃。

文末，借用屈原的“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”以表内心，今后的学习、工作、生活中，不负老师们的教诲，努力做一个积极上进的人。

作者：李一鸣
2024 年 12 月 28 日