

摘要

良好的激励机制是吸引人才、留住人才、激发人才主观能动性的关键。进入新时代，国内外经济金融形势日益复杂严峻，G 银行工作任务增多、工作要求变高、工作难度变大以适应新时代发展和金融市场变革的要求。与此同时，在新冠病毒疫情下，G 银行严格落实“过紧日子”的政策要求，各项员工福利待遇大幅缩减，工作任务加重与薪酬收入减少的矛盾日益突出，使大多数员工产生失落感、疲惫感，对前途感到迷茫。G 银行现行员工激励机制已经难以满足新时代行业发展和员工成长的需要，亟待构建和优化与实际情况相符合的激励机制，使 G 银行能在有限的条件下，释放出最大的人力资源潜力，达到提升 G 银行员工的归属感、获得感和幸福感，维护人才队伍稳定的目的。

本文以 G 银行作为研究对象，综合运用文献研究、问卷调查、访谈等方法研究 G 银行激励机制相关问题。首先，对激励机制相关理论及其研究现状进行综述，了解激励理论现阶段的研究进度、方向和方法。接着，系统分析 G 银行人力资源现状及主要矛盾，论证构建和优化激励机制的必要性和紧迫性，并归纳整理得出 G 银行现行的六大类主要激励机制，即薪酬激励、晋升激励、目标考核激励、精神激励、培训激励和负激励。接下来，运用李克特五度量表对 G 银行员工，就六大类激励机制现状开展满意度调查，同时，综合运用访谈方法剖析当前激励机制存在的问题，深入挖掘导致问题的原因。最后，以问题为导向，从 G 银行人力资源管理的战略全局出发，结合 G 银行实际情况，以双因素理论为框架，提出了一系列的优化对策，着力消除保健因素带来的不满，同时增加激励因素的激励效用。保健因素方面，提出一是优化薪酬激励机制；二是推动完善配套福利保障机制。激励因素方面，提出一是优化晋升激励机制；二是优化员工目标考核体系有效运用考核结果；三是优化培训激励满足员工成长需要；四是丰富精神激励内涵。

本文通过优化 G 银行员工激励机制，力求提升 G 银行全辖员工干事创业热情，为提高基层行的执行力和战斗力，更好地服务市场主体，促进特定地区特定行业经济金融向好发展提供有力保障。本文还希望能通过对 G 银行员工激励机制的优化改进研究，为其他同种类型、相似地区的银行员工激励问题的优化改进提供有价值的参考与借鉴。

关键词：银行员工 激励机制 双因素理论 优化

ABSTRACT

A good incentive mechanism is the key to attracting talents, retaining talents, stimulating the subjective initiative of talents. Entering the new era, the economic and financial situation at home and abroad is becoming increasingly complex and severe, The tasks of G Bank are increasing, the work requirements are becoming higher, and the work is becoming more difficult to meet the requirements of the development of the new era and the change of the financial market. At the same time, because of the background of the COVID-19 epidemic, G Bank strictly implement the policy requirements of "tightening life" in recent years, the staff benefits reduced significantly, the contradiction of increasing work tasks and reduced salary income is increasingly prominent, so that most employees have a sense of loss, fatigue, feel confused about the future. The current incentive mechanism of G Bank has been unable to meet the needs of industry development and employee growth in the new era, it is urgent to build and optimize the incentive mechanism in line with the actual situation, so that G Bank can release the maximum potential of human resources under limited conditions, to improve the sense of belonging, sense of gain and happiness of G Bank staff, and maintain the stability of talent team.

In this thesis, G Bank as the research object, comprehensive use of literature research, questionnaire survey, interview and other methods to study the incentive mechanism of G Bank. First of all, this thesis summarizes the relevant theories and research status of incentive mechanism to understand the current research progress, direction and methods of incentive theory. Then, it systematically analyzes the current situation and main contradictions of human resources in G Bank, demonstrates the necessity and urgency of constructing and optimizing the incentive mechanism, and concludes the six main incentive mechanisms in G Bank, namely, salary incentive, promotion incentive, target assessment incentive, spirit incentive, training incentive and negative incentive. Next, the author conducted a

satisfaction survey on the status quo of six incentive mechanisms for GZ branch employees by using the Likert Five-point Scale. At the same time, the author comprehensively used the interview method to analyze the problems existing in the current incentive mechanism and dug into the causes of the problems. Finally, based on the overall strategic situation of human resource management of G Bank, this thesis puts forward a series of optimization countermeasures based on the two-factor theory, aiming at eliminating the dissatisfaction brought by health factors and increasing the incentive effect of incentive factors. In terms of health factors, the first is to optimize the compensation incentive mechanism; Second, we will improve the supporting welfare guarantee mechanism. In terms of incentive factors, the first is to optimize the promotion incentive mechanism; The second is to optimize the staff target assessment system and effectively use the assessment results; The third is to optimize training incentives to meet the growth needs of employees; Fourth, enrich the connotation of spiritual encouragement.

By optimizing the employee incentive mechanism of G Bank, this thesis strives to enhance the entrepreneurial enthusiasm of all the staff members of G Bank, so as to provide a strong guarantee for improving the executive force and combat effectiveness of grassroots branch, better serving market players, and promoting the sound development of local economy and finance. It is hoped that the optimization and improvement of the incentive mechanism of G Bank can provide some reference for the improvement of the incentive problem of grassroots banks in other regions.

Keywords: Bank employee; Incentive mechanism; Two-factor theory incentive; Optimization

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景和目的.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 研究思路、方法、框架.....	3
1.3.1 研究思路.....	3
1.3.2 研究方法.....	3
1.3.3 研究框架.....	4
2 理论基础与文献综述	6
2.1 相关概念.....	6
2.1.1 激励.....	6
2.1.2 激励机制.....	7
2.1.3 平衡积分卡.....	7
2.2 激励的相关理论.....	8
2.2.1 激励理论概述.....	8
2.2.2 双因素理论.....	10
2.2.3 双因素理论在本文中的运用.....	11
2.3 国内外研究综述.....	12
2.3.1 国外相关研究.....	12
2.3.2 国内相关研究.....	13

2.3.3 文献述评	15
3 G 银行员工激励机制现状	17
3.1 G 银行概况	17
3.1.1 基本情况	17
3.1.2 组织架构	17
3.1.3 主要特点	18
3.1.4 人力资源概况	19
3.1.5 人力资源管理主要问题	22
3.2 G 银行现行激励方式	24
3.2.1 薪酬激励	25
3.2.2 晋升激励	25
3.2.3 目标考核激励	27
3.2.4 精神激励	28
3.2.5 培训激励	29
3.2.6 负激励	30
3.3 本章小结	31
4 G 银行员工激励机制存在问题及原因分析	32
4.1 G 银行激励机制满意度测评和分析	32
4.1.1 调查问卷设计	32
4.1.2 调查问卷信度和效度分析	33
4.1.3 调查结果统计分析	35
4.2 G 银行员工激励存在问题及原因分析	40
4.2.1 薪酬激励竞争性不足	41
4.2.2 绩效工资未能体现岗位价值	42
4.2.3 晋升激励机制不健全	43
4.2.4 员工个人成长需求满足不充分	45
4.2.5 目标考核作用发挥不够	46
4.2.6 精神奖励有失公平	47

4.3 本章小结.....	48
5 G 银行员工激励机制优化建议.....	49
5.1 激励机制优化目标、优化原则、优化思路.....	49
5.1.1 优化目标.....	49
5.1.2 优化原则.....	49
5.1.3 优化思路.....	50
5.2 基于保健因素的激励机制优化建议.....	50
5.2.1 优化薪酬激励机制.....	50
5.2.2 完善配套福利保障机制.....	52
5.3 基于激励因素的激励机制优化建议.....	53
5.3.1 优化晋升激励机制.....	53
5.3.2 优化员工目标考核体系.....	55
5.3.3 优化培训激励满足行员成长需要.....	57
5.3.4 丰富精神激励内涵.....	59
5.4 保障措施.....	60
5.4.1 上级支持保障.....	60
5.4.2 领导班子重视保障.....	60
5.4.3 组织文化保障.....	61
5.5 本章小结.....	61
6 结论和展望.....	62
6.1 研究结论.....	62
6.2 管理建议.....	63
6.3 不足与展望.....	63
参考文献.....	65
附录.....	68
致谢.....	75

1 绪论

1.1 研究背景和目的

1.1.1 研究背景

G 银行是某政策性银行在地市一级的分支机构，为中央金融企业。进入新时代，国内外经济金融形势日益复杂严峻，G 银行不仅要作为政策性银行需要履行其在补充完善特定领域（地区）的市场融资机制、诱导和牵制商业性资金流向、提供专业金融服务的职能职责，还要在金融市场变革中参与一定程度的市场化竞争。近年来，G 银行工作任务增多、工作要求变高、工作难度变大以适应新时代发展要求和金融市场变革的要求。

与此同时，在新冠病毒疫情下，G 银行严格落实“过紧日子”各项任务要求，各项福利待遇逐渐被规范化，员工的收入缩减明显，大多数员工在工作压力增加与收入减少之间难以找到平衡点，开始产生失落感、疲惫感，对前途感到迷茫，使得 G 银行的工作不再是过去人们眼中的“香饽饽”。

此外，G 银行作为国有全资银行业金融机构，其成立时间晚于四大国有商业银行，又有其行业特殊性，也决定了 G 银行在人力资源管理过程中相比于其他商业银行存在理念上的差异，G 银行现行激励机制已经难以满足发展的需要，因而非常有必要基于现代化的人力资源管理理念来积极探索，努力构建与优化与实际情况相符合的激励机制，达到提升 G 银行员工的归属感、获得感、幸福感，维护人才队伍稳定的目的。

1.1.2 研究目的

本文力求通过问卷调查发现 G 银行现行激励方面存在的问题，通过访谈的方法来深入挖掘导致问题出现的原因，再运用双因素理论为框架，以问题为导向，提出与时俱进且行之有效的激励措施，构建和优化 G 银行激励机制。本文希望能通过对 G 银行激励机制的优化，来提升员工干事创业的主观能动性，提高 G 银行的执行力和战斗力；本文也希望能从人力资源管理的角度，为 G 银行更好地在特定地区特定领域发挥作用，提供更为专业的金融服务，促进地方经济高质量发展，提供有力保障。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

近年来，在激励机制优化方面，国内外学者对不同企业、各大商业银行、政府机关的激励机制开展了大量研究，且均获得颇具价值的研究成果，尤其是对高层管理者、知识型员工激励和管理的研究已成为热点。但由于政策性银行机构的特殊性，国内外学者针对政策性银行分支机构的激励机制研究却少有，而从双因素理论视角展开对政策性银行的激励机制优化的研究则更少。因此，本文可以从一个侧面丰富学术界关于政策性银行分支机构激励机制的研究，对于提升政策性银行分支机构人力资源管理能力具有一定理论意义。

1.2.2 现实意义

G 银行在支持特定地区、特定领域经济发展中，优化服务环境和金融生态环境，构建银企、银政交流合作平台，为支持和发展地方经济发挥着重要作用。这些作用能否有效发挥，关键在人。G 银行现行激励机制相对传统、形式较为单一、缺乏针对性和灵活性，忽略了员工的实际需求。本文通过借鉴国内外构建激励机制的成功经验，结合 G 银行实际和发现问题，从进一步

增强凝聚力和战斗力，调动员工干事创业的主观能动性和创造性，提升人才队伍综合素质的角度出发，研究设计激励机制优化对策，来提升 G 银行履职效能，促进地方经济金融持续健康发展，具有重要的现实意义。G 银行即使具有独特性，但与很多政策性银行分支机构还是有非常多的类似地方，本文的研究可为其他同种类型、相似地区的政策性银行分支机构激励机制的建立和优化提供参考建议。

1.3 研究思路、方法、框架

1.3.1 研究思路

为确保本文研究合理、科学，本篇文章参阅既往应用研究普遍采用的相对规范化的研究思路，即：确定研究对象——确定运用理论——描述现状——归纳问题——分析成因——提出建议。在确定研究对象环节，本文确定 G 银行作为研究对象，确保能够及时获取研究素材。在确定运用理论环节，本文结合研究对象实际情况，确定双因素理论作为研究的重点理论基础。在描述现状环节，本文运用问卷调查法充分掌握当前 G 银行激励机制的实际情况。在归纳问题、分析成因和提出建议环节，运用问卷调查法和访谈法相结合的方式找出导致现行激励机制无法适应当前干部职工需求问题的症结所在，基于双因素理论，以问题为导向，各个击破，提出激励因素和保健因素优化措施和方案。此外，本文还会尝试把激励机制拓展开来，从不同类型银行员工的特点入手，丰富优化 G 银行激励机制，适应 G 银行在新时代的发展需要，从人力资源角度助力地方经济金融发展。

1.3.2 研究方法

(1) 调查问卷法：结合 G 银行现行的激励机制，设计调查问卷，采用网上测评系统对 G 银行员工开展激励机制的满意度问卷调查，为后续的深入分析研究提供充分数据支撑。

(2) 访谈法：对 G 银行人力资源部、计划财务部、办公室等部门主要负责人和相关工作人员开展有针对性地访谈，记录他们反馈的数据资料与信息。

(3) 文献研究法：通过查阅国内外著作、国内外不同行业员工激励机制的研究进度、方向和方法等文献资料，重点研读了双因素理论运用、发展及银行员工激励机制的相关资料，为本文研究提供丰富理论基础。

1.3.3 研究框架

下图 1.1 展示了本文的研究框架。首先，笔者大量查阅激励理论相关文献，为后续研究提供充分理论支撑。然后，对 G 银行激励机制的现状开展员工满意度调查，并通过访谈法挖掘出现行激励机制存在的问题和导致问题出现的原因。最后，在此基础上，以激励-保健因素为框架，提出一系列优化措施来消除保健因素带来的不满，同时增加激励因素的激励效用。

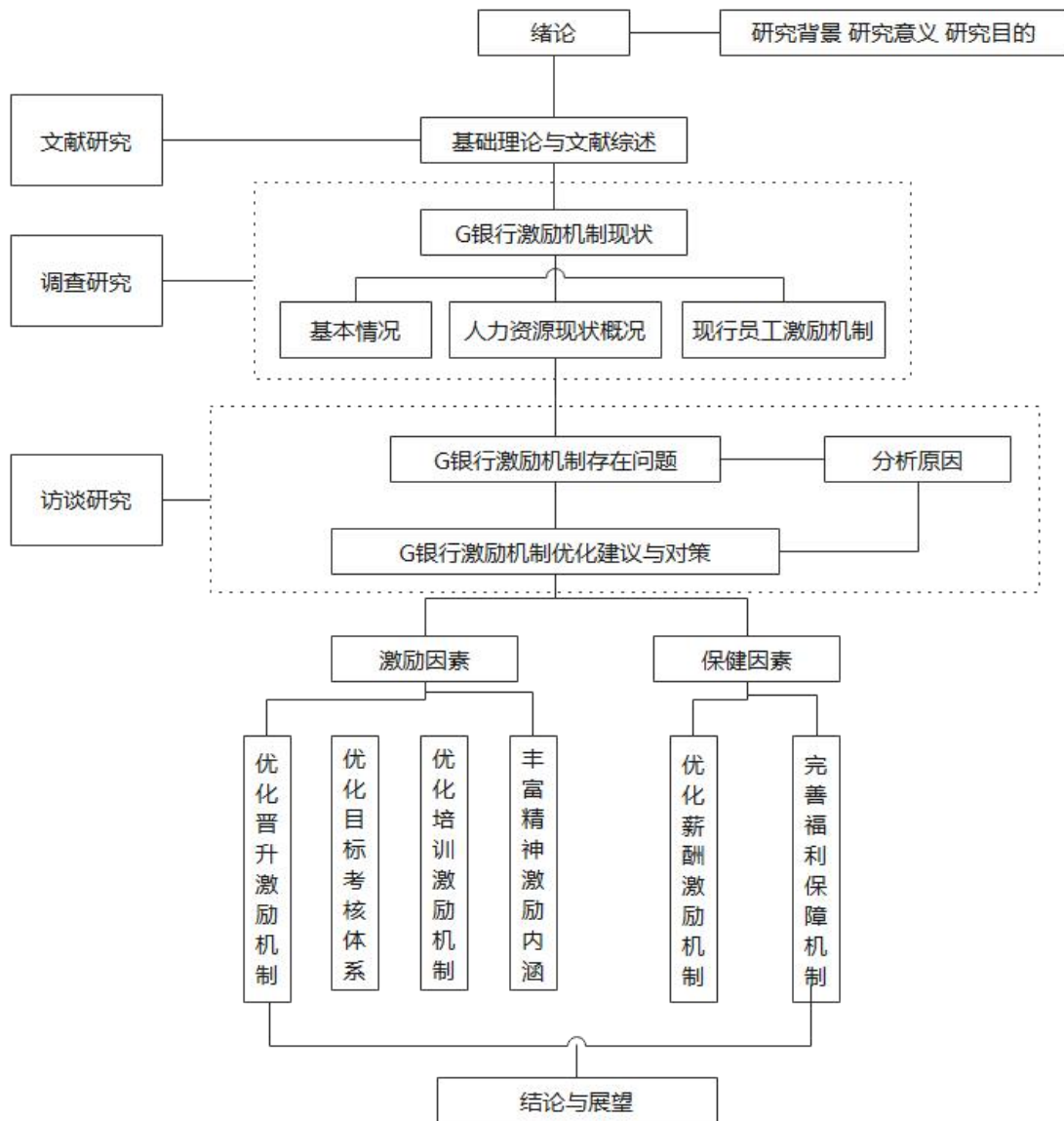


图 1.1 本文研究框架

2 理论基础与文献综述

2.1 相关概念

2.1.1 激励

激励是组织通过设计适当内外部奖励报酬形式和工作环境，以一定行为规范和惩戒措施，借助信息沟通方式，来激发、诱导、保持、规范组织及组织成员行为，达到有效实现组织及组织成员目标的一个过程。激励的主要目标是满足成员需求，即组织通过改善工作环境和给予组织成员相应奖酬来满足成员内外在的需求。

在不同的条件下，根据激励的内容、性质、目的和作用效果等，激励有着不同的分类：①正激励和负激励。正激励主要指在员工所做行为符合组织预期、有利于实现组织目标时，组织予以其一定奖励，引导其继续保持和加强该行为；负激励主要指当员工所做行为背离组织期望和组织目标，予以其一定的惩处，遏制其再次出现该行为。目前在银行基层员工中正激励与负激励并存，并逐渐呈现出负激励与正激励相辅相成，共同构建基层银行激励机制的趋势。②物质激励和精神激励。物质激励主要是指满足人的最基本的物质层面的需求，精神激励主要是指满足人的心理方面的需求。物质激励和精神激励都是为了激励员工，应该两者兼顾，不能只注重其中的一方面，顾此失彼。③内激励和外激励。内激励是与工作本身有关的激励，是由内部因素所引起的，它与工作内容是同步的，能够产生持久作用；外激励是与工作本身无直接关系的激励，由外部因素引起，它与工作内容可以是不同步的。在激励银行员工的过程中，应注意把握激励的层次和深度，对于不同类型员工

适用于不同的激励方式，注重对银行员工实行分人分类、多种激励并施的方式，使激励效果更加持久。

2.1.2 激励机制

激励机制，是组织通过特定的管理方法和体系，促进员工在组织和工作中最大限度提高投入程度，将员工对组织及工作的承诺最大化的过程。激励机制存处于组织系统内部，激励的主体系统采用各个激励手段并且将其规范化和固定化，和激励的客体之间相互制约和作用的结构、路径、关系、演变规律的总和。

2.1.3 平衡积分卡

平衡积分卡（Balanced Score Card）是绩效考核方式之一，由哈佛大学商学院卡普兰（Kaplan）和复兴全球战略集团总裁（兼创始人）大卫·诺顿（Norton）在上世纪 90 年代初期共同提出的一种绩效评价体系，这种绩效评价体系打破传统以财务度量为主的绩效评价模式，使组织策略转变成为“行动”，来综合评价组织长期战略目标。组织战略或使命被划分为财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度，每个维度都设计得有评价指标，每个评价指标都被赋予差异化权重，用来开展绩效评价管理^[1]。平衡计分卡的基本框架，如图 2.1 平衡积分卡基本框架图所示。本文试图将平衡积分卡引入在 G 银行目标考核体系中，实现对员工全面、客观、公平、公正的评价。

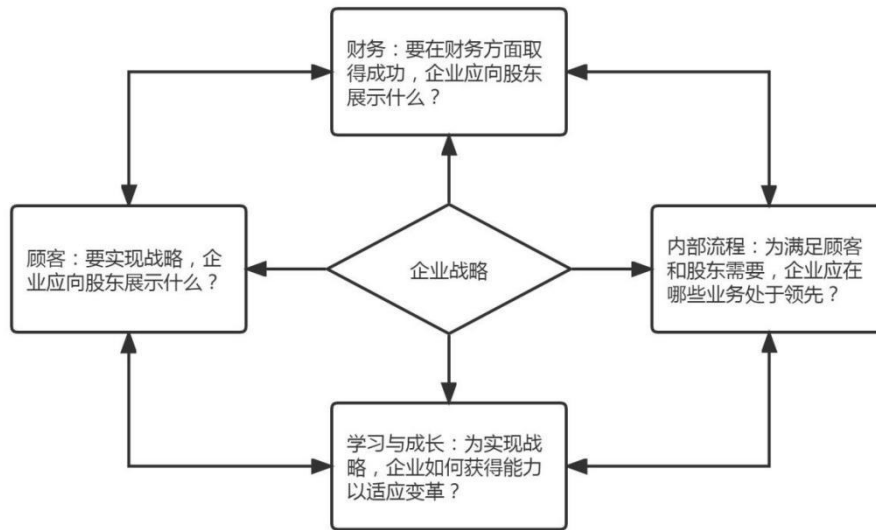


图 2.1 平衡积分卡基本框架图

2.2 激励的相关理论

2.2.1 激励理论概述

国外对激励方面的研究起步较早，早在 19 世纪末管理学之父泰勒便指出奖金是可以用来激励员工的，管理者通过留心观察不同工人的不同特点，掌握其性格特征、发现优点，为其制定合理的发展计划，并帮助其完成，使工人成长，为工厂带来效益，减少浪费^[2]。20 世纪来，国外许多学者从社会学、管理学、心理学、行为学等多学科中萃取出不同类型的激励理论，形成了非常丰富的研究成果。激励理论主要被分为三类：内容型激励理论、行为改造型激励理论、过程型激励理论。

(1) 内容型激励理论。即从人们的动机、行为源头出发，着重研究引起、维持动机和行为的诱因，围绕着如何满足人的某种需要进行研究，故又称为需要理论，以马斯洛需求层次理论、麦克莱兰的成就动机理论、赫茨伯格的双因素理论等为代表。马斯洛（Maslow,1943）首次提出需要层次理论，把人类的需求分为五级层次，从低到高依次为：生理需求、安全需求、社会需求、

尊重需求、自我实现需求^[3]。哈佛大学心理学教授麦克利兰（上世纪 50 年代）提出成就需求理论，用其解释社会经济发展^[4]；赫茨伯格（Herzberg, 1959）提出了一个影响人的工作态度因素的二维范式——双因素理论（two factor theory），是本文重点运用的理论，在下文中会更为详细分析该理论基础。双因素理论核心在于将企业中不同因素区分为保健因素和激励因素。激励因素能使人得到满足和使人斗志被激发；保健因素易使人产生不满的情绪和消极的行为^[5]。

（2）行为改造型激励理论。这类理论围绕“激励的目的是改造和修正人的行为”开展研究，代表性理论观点有强化理论、归因理论。强化理论，是美国心理学家斯金纳（Skinner, 1999）提出，该理论认为人的行为是对其所获刺激的函数。如果这种刺激对人有利，则会引导这种行为反复出现；如果对人不利，则这种行为就会被遏制直至消失。因此管理者要运用各种强化手段促使员工行为符合组织目标。通过正向激励，加强组织需要的行为；通过负激励惩罚与组织不兼容的行为，从而逐渐削弱这类行为^[6]。归因理论，由社会心理学家海德（Heider, 1958）提出，他认为不同的归因会直接影响人对工作的态度和积极性，进而影响工作绩效及行为。对过去成功或失败的归因会影响未来的期望和努力水平。人们对个人成败皆会做出以下归因，分为努力程度、能力大小、任务难易、运气与机遇四类，其中，努力程度、运气与机遇被归纳为不稳定因素，能力大小和任务难易被归纳为稳定因素^[7]。

（3）过程型激励理论。该类理论运用动态、系统的分析方法研究激励机制，围绕“从动机产生到采取行动的心理过程”开展研究，是一种以外在目标为激励导向的理论，代表理论有期望理论、公平理论、目标管理理论等。期望理论由弗鲁姆（Vroom, 1964）提出，可以用公式“ $M=E \cdot V$ ”表示，M（Motivation）代表激励，E（Expectancy）代表期望，V（Valid）代表效价，核心是说明需要与目标之间的过程模式，即：个人努力—个人绩效—组织奖励—个人目标^[8]。①努力和绩效的关系。取决于个体对目标的期望值，期望值由目标是否匹配个人认识、态度、信仰等个性化因素，和个人社会地位、别人对他的期望等社会化因素共同决定。即由目标本身和个人的主客观条件共同决定。②绩效与奖励关系。人们期望在达到预期绩效后，得到合理奖励，如奖金、晋升、提级、表扬等。③奖励和个人需要关系。要考虑效价，奖励内

容需要匹配不同人的不同需要，最大限度地激发潜力，最高效地提高工作效率。④需要的满足与新的行为动力之间的关系。当人的需要被满足后，种好个人就会产生新的需要并追求新的目标。公平理论由亚当斯（Adams，20世纪60年代）提出，他认为人的公平感来自一种社会比较，当某人感到其投入工作的努力与工作所带来的报酬的相比，与他人的投入产出比相等时是公平的，否则就是不公平的。激励的强弱不取决于报酬的多少，而主要取决于是否公平。当出现不公平时，人们会寻求并采取很多手段予以补偿^[9]。目标管理理论是由彼得·德鲁克（Drucker，1954）以科学管理及行为科学管理理论为基础，首先提出的“目标管理”概念，他强调组织群体共同参与制定具体可行性且能够客观评价的目标，并在工作做到自我控制来保证目标实现的一种管理方式^[10]。

2.2.2 双因素理论

双因素理论，又称“激励—保健理论”，是本文运用的最为主要的激励理论，由美国行为主义学家、心理学家赫茨伯格（Herzberg，1959）提出的，该理论把组织中相关因素分为两类，即激励因素和保健因素。激励因素指能让人感到满足和激励的因素；保健因素是容易产生意见和消极行为的因素。如果满足保健因素，能消除不满情绪，维持原有的工作效率，但不能激励人们更积极的行为。如果满足激励因素，可以使人产生很大的激励，若得不到满足，也不会像保健因素那样产生不满情绪。

（1）双因素理论的核心。该理论论证了“只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感”，因此如何识别和分析这两种因素并“因材施教”是有效运用理论的关键。

（2）双因素理论运用原则。建立激励措施或者激励方案时，应当考虑：
①划分激励因素和保健因素，并在此基础上建立具有针对性和有效性的激励措施。保健因素的满足可以消除员工不满，但不能使员工产生满意，如工作环境改善、人际关系优化、工资增长等；而激励因素可以让员工感到满意，产生持久的激励作用，如工作有成就感、工作本身具备挑战、在职业前景好等。
②统筹协调激励-保健因素两者关系。前提是需具备必要的保健因素才能

保证员工不至于产生不满情绪，但只顾及保健因素往往不够，应运用激励因素来鼓舞激发员工对待工作积极，和产生热情。可以尝试优先考虑满足员工保健因素方面的需求，改善工作环境和设施等，在满足保健需要的前提下，实施岗位轮换、委以重任等激励因素，激发员工工作热情，调动员工的主观能动性。

(3) 双因素理论的局限。①双因素理论原始样本仅 203 人，数量偏少，研究对象是工程师、会计师，这类人群在工资、工作条件、安全保障等方面都较优越，所以这些因素对他们并不会起到激励作用，调查样本受到一定程度局限，使得该理论难以代表广泛的一般职工的情况。②双因素理论并没有把满意的程度与劳动生产率挂钩，满意度高低和劳动生产率高低没有产生关联。③完全区分保健因素和激励因素是不够妥当的，一项影响员工工作满意度的因素应该被归纳为保健因素或者激励因素并不是绝对的，保健因素或者激励因素在一定程度上是相互联系，且在特定条件下能互相转化。

2.2.3 双因素理论在本文中的运用

双因素理论最早用于对企业激励问题的研究，但由于该理论科学的研究方法和丰富的理论内涵，在许多行业、部门都得到了广泛应用，双因素理论对 G 银行员工的在激励方面的研究同样适用。

(1) 研究对象适用。双因素理论最开始以企业员工的需求入手研究，之后在不同行业、领域得以论证和发展，G 银行员工也有自然人和经济人属性，对不同激励因素有不同需求，这点和企业员工一样有共性。双因素理论强调调查对象的差异化需求属性，体现了差异性特征，G 银行员工激励问题的研究也是以 G 银行员工差异化的激励需求为导向，因此这种“以人为本”的研究方法在本文具有较强的适用性。

(2) 研究方法适用。双因素理论调查了员工对企业的态度，分析了与员工工作积极性相关的因素，为企业制定和完善激励措施提供了参考。满意度调查的方法对 G 银行员工同样适用，影响 G 银行员工工作满意度的因素获取后，可以就问题深入剖析，提出措施和建议来各个击破。因此，研究 G 银行员工激励机制问题同样可以用双因素理论的研究方法来开展。

2.3 国内外研究综述

2.3.1 国外相关研究

(1) 国外学者对激励机制研究文献

Horovitz (2009) 对国外几家运营规范且知名的企业的激励机制进行提炼总结, 得出激励机制的重要组成部分包括工作内外部环境、岗位重要程度、现阶段公司薪酬与员工自身需求情况的匹配程度以及公司未来发展前景等^[11]。Rousseau (2011) 对国外一部分企业员工激励机制进行研究, 通过实验, 总结出企业福利、工作环境、个人提升与发展、工作成就、工作重要性等方面都是激励员工的重要内容^[12]。欧盟伊斯拉姆斯学院科研项目 (2017) 研究对东南亚企业员工的人力资源管理, 指出员工看中个人的发展和职业生涯规划, 这是企业有效激励的重要因素之一^[13]。Alfayad Z, Suriani L, Arif M (2017) 实证研究企业员工建言在提高工作满意度中所起的作用, 指出员工建言是提高工作满意度的独特和关键因素, 有助于组织的成功和成长, 并建议管理者应营造良好建言氛围, 鼓励员工表达意见建议^[14]。

(2) 国外学者对双因素理论研究文献

Ruthankoon (2003) 等人在泰国建筑行业中检验双因素理论, 得出在不同环境中, 影响建筑工地员工满意度的因素不同, 适用员工的激励机制也不同^[15]。Dartey-Baah 等人 (2011) 以加纳工人为研究对象, 通过改善其保健因素 (金钱、工作保障等), 得出管理者需要有效混合激励和保健两种因素, 在中间取得平衡, 甚至在某些情况下, 更强调保健因素, 来适应员工特殊需求, 从而以更好激励员工, 提高组织工作效率^[16]。Ghazi, Safdar Rehman 等人 (2013) 以巴基斯坦 4 所大学中的 300 名高校教师为样本研究双因素理论, 结果显示, 高校教师认为对工作的满意度更多来源于保健因素, 并建议高校管理者应充分考虑高校教师保健因素的实现, 以提高其工作满意度和绩效^[17]。Alshmemri, Shahwan-Akl and Maude (2016) 研究了沙特阿拉伯 3 家主要公立医院护士的工作满意度, 研究结果支持赫茨伯格双因素理论, 指出激励因素最为重要, 可以直接影响护士工作满意度, 而保健因素的重要性相对较小^[18]。

不难发现，国外学者对激励理论的应用和研究在私人领域和公共管理领域都有较为广泛的涉足，对双因素理论的研究也广泛涉及不同的公共部门和私人部门，但是由于政策性银行这一组织机构的特殊性，各国对其类似机构的研究鲜有，对政策性银行激励机制的研究现状的参考则更多来源于国内学者。

2.3.2 国内相关研究

国内学者对激励理论的研究稍晚于西方国家，但随着我国经济社会的迅猛发展，学者们也不断在我国的各类企业、各大商业银行以及行政事业等公共管理部门发展和运用激励理论，这些理论结合了我国的实际情况，为本文G银行员工激励机制的建设和完善提供有力的指导作用。

(1) 国内学者对激励机制研究文献

①企业员工激励机制相关研究方面：齐红倩（2004）基于“生产”和“契约”的统一，对激励问题开展实证研究和规范分析，指出有效的企业激励机制具有“生产”和“契约”的二重性，当企业物质激励达到某个阈值后，激励对员工的效果将呈现拐点，即适度物质激励是有效的，但仅仅采用物质激励会引发激励不充分的问题，需进一步施以精神激励^[19]。王睿俊（2022）指出中小民营企业只有建立科学、有效的人才激励机制，才能真正发挥员工的创造性和积极性，促进企业质的发展和基业长青^[20]。张莎莎（2022）指明通过对员工物质或者精神上的奖励，在企业管理运营中提升激励效果、激励作用，有利于企业实现现代化转型，有利于企业构建高效的管理体系^[21]。

②商业银行员工激励机制相关研究：罗明忠（2004）主张要重视银行与员工之间的沟通。只有银行和员工达成“心理契约”，员工才能把银行的事情当成自己的事业去做，为银行贡献个人才智^[22]。李东林（2007）采用问卷调查法和访谈法的方式，对目前国有商业银行员工需求激励的金钱财富、工作自主性、个体成长发展、工作成就、企业文化这五个维度进行了对比分析，得出金融企业要有有效激励员工，必须从这五个维度予以高度重视^[23]。杜映梅（2014）提出将绩效考核的内容分为工作能力、工作业绩、工作态度和发展潜力^[24]。谢铮、黄智斌（2017）以经济新常态下的视角，提出了商业银行全

面激励战略的概念，并从物质激励和发展激励两个方面，探索对商业银行员工实施全面激励战略的路径^[25]。柳红（2017）分析商业银行员工绩效考核和薪酬分配现状，对存在的突出问题，提出完善员工岗位工资分配方案与激励改革的思路和措施建议^[26]。卢岳斌（2018）基于马斯洛需要层次理论，对银行青年员工激励机制展开研究，提出构建合理的薪酬体系、健全工作激励保障、多方位拓宽青年员工晋升通道等建议来满足银行青年员工较高层次的需求^[27]。张蕾（2018）指出绩效考核效果优劣关系到银行能否对员工形成有效激励，关系到银行的经营业绩^[28]。高晓云（2021）立足互联网金融背景，指出银行培养员工需顺应时代潮流，运用互联网技术制定合理的绩效目标、搭建良好发展平台、组合优化人力资源来调动员工对经营模式主动创新的积极性^[29]。

③公共部门激励机制相关研究方面：上海财经大学教授蒋硕亮（2008）把对公务员的激励分为拉动、推动和自动这三种，指出要想发挥激励效用就需要寻求他们在个人、社会、国家利益三者上实现高水平均衡的管理机制^[30]。徐汝华（2011）认为，中国政府部门务必要大幅度提升行政效率，同时，还应设计完善激励机制，让公职人员自发为民服务，主动实现改革目标^[31]。

④政策性银行激励机制相关研究方面：李楠（2011）提到随着股份制商业银行发展和外资银行涌入，政策性银行面临更加严峻的人才竞争，这必然要求政策性银行加大用人制度和绩效考核制度的改革力度，建立科学有效的人才激励约束机制^[32]。吴晶晶（2015）表明政策性银行要重视同时熟悉互联网模式、金融业务、行业知识的复合型人才的引进与培养来抵抗互联网金融对行业的冲击^[33]。陈美孜（2019）通过对某政策性银行薪酬激励开展研究，基于员工人均薪酬水平低于商业银行、绩效考核结果没有量化、内部公平性较差等问题，提出优化薪酬激励机制的建议确保政策性银行微利生存和发展^[34]。周小川（2020）指出应推进政策性银行的改革和发展，加强金融研究，促使政策性银行等金融机构为中小企业应对新冠疫情等应急事件中发挥更好地作用^[35]。王锋（2021）研究农发行青年员工，提出要从加强理想信念建设、完善培养机制、优化激励制度、重视身心健康、促进交流合作五个方面来推动青年员工成长成才^[36]。

（2）国内学者对双因素理论研究文献

李易明（2019）探究激励-保健因素对员工工作整体满意度的影响，得出保健因素对工作整体满意度的影响要大于激励因素，并提出改善保健因素减少消极情绪和强化激励因素提高职业认同感的措施^[37]。赵志荣（2020）以90后员工为例，基于双因素理论分类整理国有企业、民营企业、知识性员工、技能型员工的不同特点和不同诉求，多维度分析90后员工面临的普遍问题，并有针对性地提出差异化的激励机制^[38]。何红利（2020）认为双因素理论下，简单以高薪为诱饵并不能有效地提高知识型员工忠诚度，需要企业结合外部环境，突破认知，积极改变，并指出要从营造尊重人才的企业环境、建立员工发展所需的晋升机制、构建与员工成就感相匹配的薪酬体系、给予员工工作自主和自我激励的空间等方面来激励知识型员工^[39]。张泽泓（2021）探寻双因素理论与农行员工离职问题之间关系，得出激励因素会让员工满意，降低离职率；激励因素的没有满意会使员工得不到激励，易产生离职情绪。对保健因素的不满意，使得员工产生离职倾向；对保健因素的没有不满意，对员工的离职行为有预防作用^[40]。伍春丽（2022）对南宁中小企业激励机制现状开展实证研究，提出优化薪酬体系、完善晋升机制、塑造以人为本企业文化、构建合理职业发展通道等对策建议，促进中小企业良性循环发展^[41]。关鑫磊（2022）以双因素理论为视角，提出具体举措用于消除因保健因素不足产生的抑制作用及增强激励因素产生的促进作用^[42]。李悦（2022）归纳整理出18项影响员工激励效果的激励因素，对员工就双因素理论开展实证分析，正式确立了保健因素包括政策与行政管理、工资福利、上级关系、同事关系、社会地位、工作环境、安全感、管理监督、考核体系等9项；激励因素包括个人能力的发挥、个人成就、领导赏识、责任感、职业发展前途、培训学习、表彰奖励、富有挑战的工作等8项^[43]。

2.3.3 文献述评

综合国内外不同学者的观点可以看出：一是在激励理论的研究方面，国内外学者不论研究何种类型的激励理论，都是基于人的动机和行为的分析，从人的需求着手，研究得到的。而激励机制形成的影响因素涉及多个方面，既有物质方面的，如工资薪水、办公环境、福利待遇等，又有非物质或者说

精神方面的，如人际关系生态、个人成长机会、工作成就感、职业发展前景、企业文化、个人价值实现等。二是在激励机制的优化方面，不同行业、不同部门在构建和优化员工激励机制的过程中，都尝试因地制宜，充分把握员工真实需求，运用激励理论，得出切实可行的优化方案。三是在双因素理论研究方面，国内外学者都已不同程度尝试如何在组织中优化激励措施，来消除员工对保健因素不满和增强激励因素对员工激励的效用。

本文充分借鉴国内外企业、商业银行、其他政策性银行等部门对激励机制优化的成功经验与不足之处，基于对现有文献的参考，立足实际，按照 G 银行员工特点及其需求特征，划分人员类型，再分类构建覆盖全体员工、满足员工实际需求的激励机制优化方案，力求尽量消除员工不满意因素和提升激励效果，进一步激发 G 银行员工干事创业热情，强化履职效能，促进员工和 G 银行共同发展。

3 G 银行员工激励机制现状

3.1 G 银行概况

3.1.1 基本情况

G 银行是某政策性银行在地市州一级的分支机构，为中央金融企业。G 银行主要任务是以国家信用为基础，以市场为依托，发挥国家战略支撑作用，是在特定领域开展特定金融业务的银行类金融机构。经营范围包括办理中央、国务院、省政府对特定产品、特定地区经济发展，特定行业基础建设和设计改造的贷款、代理拨付，办理开户企业事业单位的存贷款的结算，办理国务院和中国人民银行批准的其他业务。

3.1.2 组织架构

G 银行目前共有 10 个职能部门，受 G 银行党委的统一领导和管理，分为党群管理部门、内控管理部门、前台业务部门三种类型，其中党群管理部门有办公室（党委办公室）、人力资源部（党委组织部）、宣传群工部（党委宣传部）、纪委监察室；内控管理部门有内控合规部、信贷与风险管理部、计划财务部、安全保卫部；前台业务部门有客户部、直营业务部，G 银行辖区下设 1 个区县级支行。截至 2022 年 10 月底，G 银行共有 118 名正式员工，7 名劳务派遣员工。行级领导干部（党委班子成员）共 5 人，中层领导干部 46 人。图 3.1 详细载明了 G 银行的组织架构。

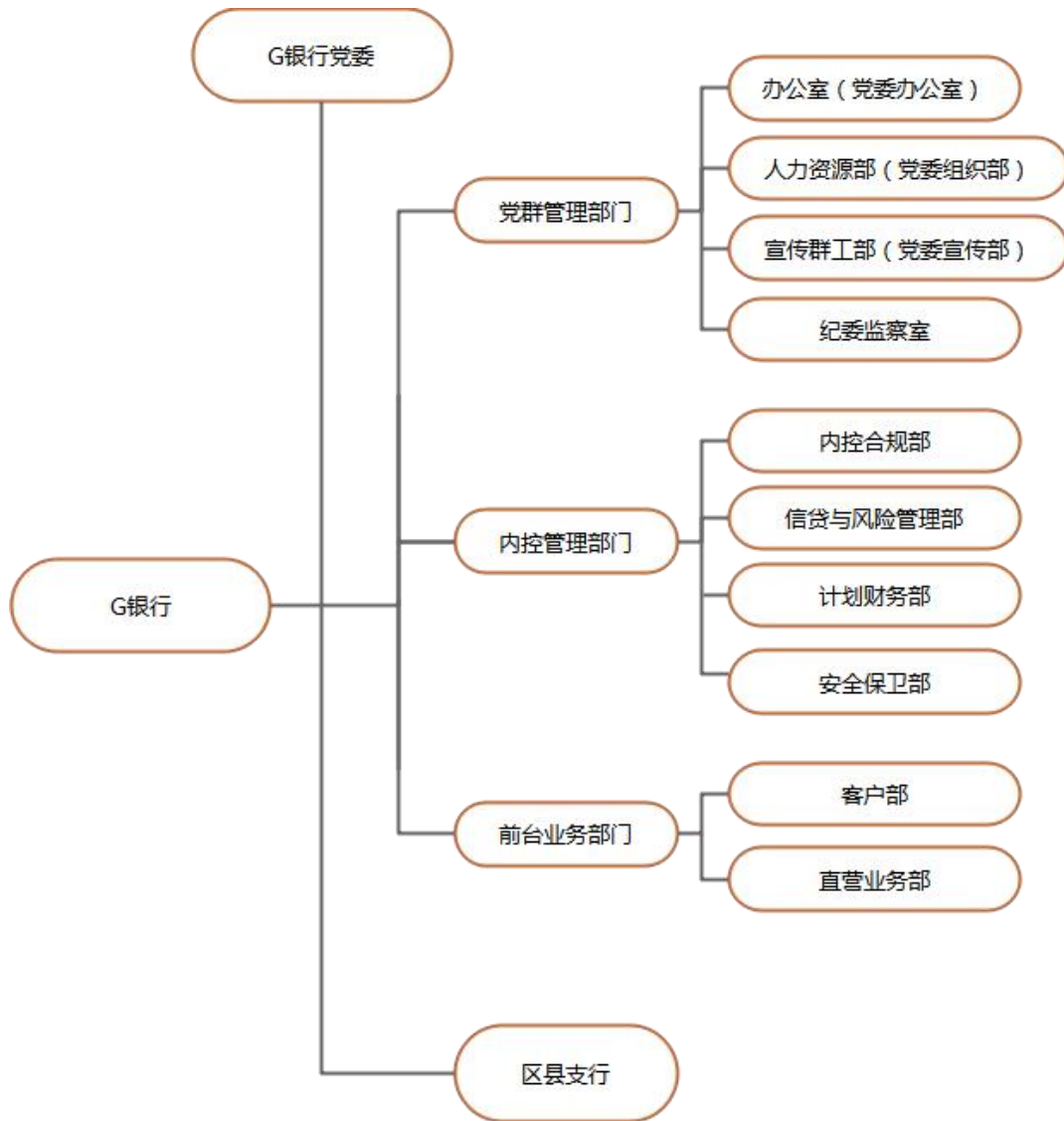


图 3.1 G 银行组织架构图

3.1.3 主要特点

G 银行作为政策性银行的分支机构，与商业银行分支机构比差异较大。一是在职能职责上，主要是以弥补商业银行在资金配置方面缺陷为目的，支持和完善国家金融体系建设。二是在资本层面上，G 银行由国家拨款、参股设立，由国家控股、运营和管理，即 G 银行的主要投资主体是国家而非任何私人部门或个体，与政府有着密切关系，其盈利所得归国家所有。三是在经营宗旨上，G 银行虽然具有盈利性，但不以盈利为主要目的，而是以贯彻和

执行国家在特定领域或地区的社会经济责任为主要目的。特别说明一点是，G 银行不以盈利为目标并不意味着不盈利，或是无视效益，只不过 G 银行的职能职责、所处地区、服务领域等因素决定 G 银行不适合把追求盈利作为组织愿景。四是在市场层面上，G 银行虽然是政策性银行，服务于国家相关政策，但是 G 银行与商业银行均处在市场环境中，需要遵从市场化原则开展业务整体运作，提升组织的核心竞争力，实现政策执行目标和经营效益目标的统一。五是在业务发展层面上，G 银行主要资金来源是向人民银行举债或发行金融债券，不能吸收公众活期存款，这一点也与商业银行相比也有很大区别。

3.1.4 人力资源概况

G 银行受上级行的领导，业务开展、内部管理均受其管理监督。按照干部管理权限，G 银行副处级以上领导职务和非领导职务由上级行选拔、任命、考核。员工的招录、经费的预算等也由上级行统筹管理。近年来 G 银行履职受国内外经济金融环境、行业竞争环境影响较大，使 G 银行面临严峻挑战，这必然要求 G 银行从优化人力资源管理，强化队伍建设着手，为 G 银行更好地应对挑战、发挥作用、健康发展提供人才保障。

现阶段，G 银行的工作人员可分为两类：一是正式编制员工，即本文所指的“G 银行员工”。一般是通过每年系统内正式招聘考试进入，应届生录用后直接签署三方协议，社会在职人员录用后签署短期聘用合同，试用期期满后转为正式员工。正式在编员工的档案在人事部门保管，没有重大错误，单位无权将其开除。二是劳务派遣人员。G 银行的劳务派遣制员工与 G 银行不产生直接雇佣关系，而是与劳务公司签订合同，再由 G 银行与劳务公司签订劳务外包合同，劳务派遣人员一般处于一线岗位，需同时服从劳务公司和 G 银行的管理。

由于正式编制员工是 G 银行最为主要的人力资源，占比高达 90%以上，本论文分析的对象也是 G 银行（含所辖区县支行）的正式编制员工，人力资源概况分析也以 G 银行正式编制员为主。此外，如无特别说明 G 银行即是指 G 银行机关及其所辖区县支行，G 银行员工则是指所辖的正式在编员工。截至 2022 年 10 月底，G 银行共有正式员工 118 人。具体构成情况如下：

(1) 年龄结构。如图 3.2 所示，G 银行人员结构整体呈现出年轻化态势，35 岁以下青年员工占比 44.1%；36-45 岁中青年员工占比 14.5%；46-55 岁中年员工占比 34.7%；56-59 岁员工占比 6.8%。从人数分布来看，G 银行占据主要地位的是 35 岁以下青年干部和 46-55 岁的中年干部，36-45 岁的中坚力量相对薄弱。按照近十年的统计分析，每年新员工录用在 5-10 人不等，平均每年退休、辞职等减人 3—8 人不等，梯队可能会进一步年轻化。

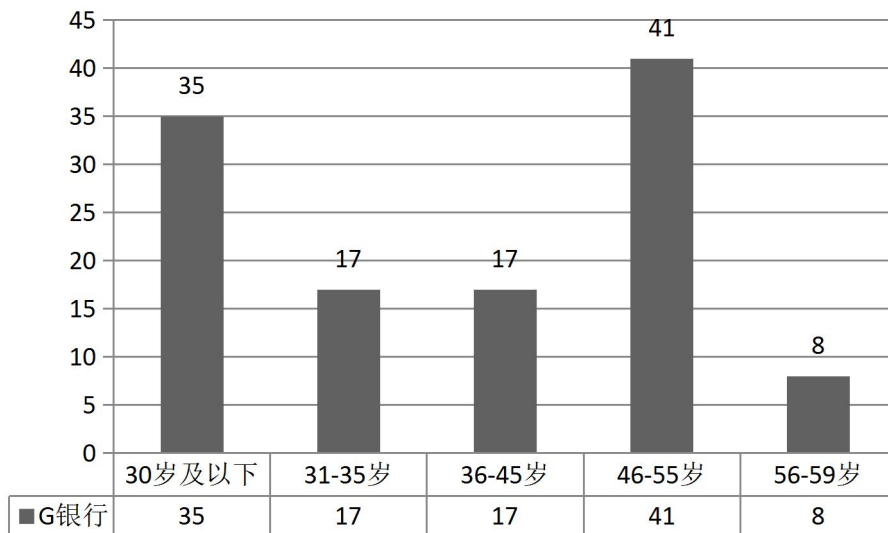


图 3.2 G 银行员工年龄结构图

(2) 学历结构。G 银行工作专业性也较强，且 G 银行历来重视人才引入和培养，因而近 10 年招录人员几乎为大学本科学历。如图 3.3 所示，G 银行整体学历结构较为优良，员工绝大多数是大学本科及以上学历，占全辖在职员工的 85.6%，其中博士学位 1 人为上级行下派干部，硕士学历 1 人是系统内在职学历教育取得。

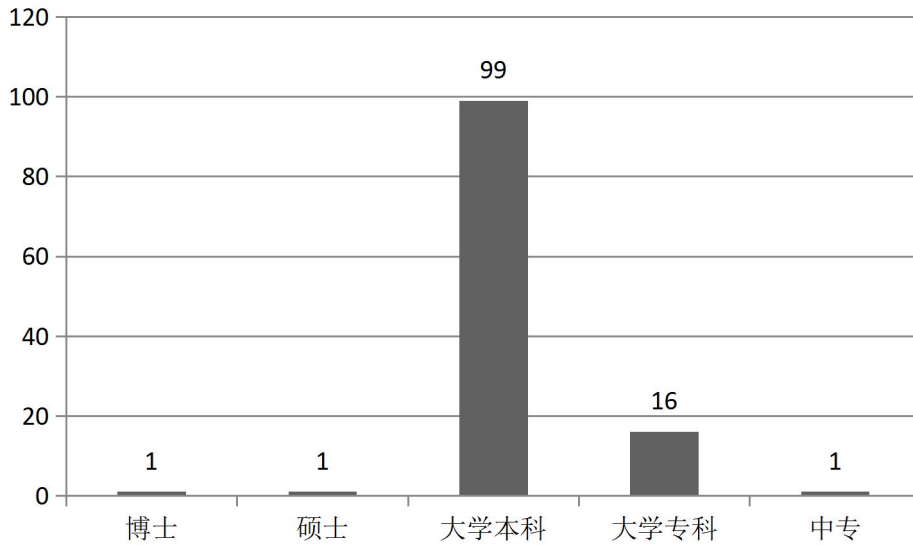


图 3.3 G 银行员工学历结构图

(3) 职务结构。G 银行实行“职务+职称”双通道晋升机制，根据上级行政职务管理的有关规定，G 银行不允许超职数配备领导干部，核定行政职数为：正处级领导职务 1 个，副处级领导职务 5 个，正科级领导职务 17 个，副科级领导职务 37 个，非领导职务配备不超过现有同级领导职务配备的 50%，按照现有领导职务数量计算得出 G 银行行政职务核定数与现有数量情况对比如表 3-1。

表 3-1G 银行行政职务核定职数与现有职数对比表

行政级别	核定职数	现有职数	空缺职数
正处级	1	1	0
副处级	5	4	1
副处级非领导职务	2	2	0
正科级	17	15	2
正科级非领导职务	7	2	5
副科级	37	28	9
副科级非领导职务	14	8	6
科员及以下	——	58	——

(4) 职称结构。G 银行中高级职称聘任数量按照员工专业技术职务资格的一定比例核定，高级职称不超过全行具有专业技术职务资格人员的 12%，

中级职称不超过 62%¹。截至 2022 年 6 月末，根据 G 银行现有在职员工专业技术资格认定及其聘任情况，则高级职称最多可聘任 9 人，中级职称最多可聘任 67 人，初级职称可聘任若干，但现有受聘中高级专业技术职称人数远未达核定职数。如表 3-2 详细说明 G 银行专业技术职务核定职数与现有职数情况。

表 3-2G 银行专业技术职务核定数与现有数对比情况表

专业技术职务级别	核定职数	现有职数	空缺职数
高级职称	9	3	6
中级职称	67	41	26
初级职称	——	71	——
无职称	——	3	——

3.1.5 人力资源管理主要问题

为给后续研究现行激励机制存在的问题提供研究必要性和参考依据，本文分析了当前 G 银行人力资源面临的四点主要问题。

(1) 人员流动频繁，队伍难以持续壮大。分析近 10 年的人员流动情况，G 银行员工流入，除少数上级行或其他地区系统内调入的领导干部外，以总行统一招考录用的应届毕业生或社会在职人员为主；员工流出，主要是以离职、退休为主，近年来，退休及提前退休人员较多，国家法定退休年龄是男满 60 周岁，女满 55 周岁（高级职称、处级干部可延至 60 周岁），但由于 G 银行地处艰苦边远地区，临退休人员即男满 55 周岁、女满 50 周岁的员工或者不论男女工龄超过三十年可以申请提前退休。见下图 3.4G 银行 2012—2022 年员工流动情况图。

¹依据《G 银行专业技术资格管理暂行规定》。

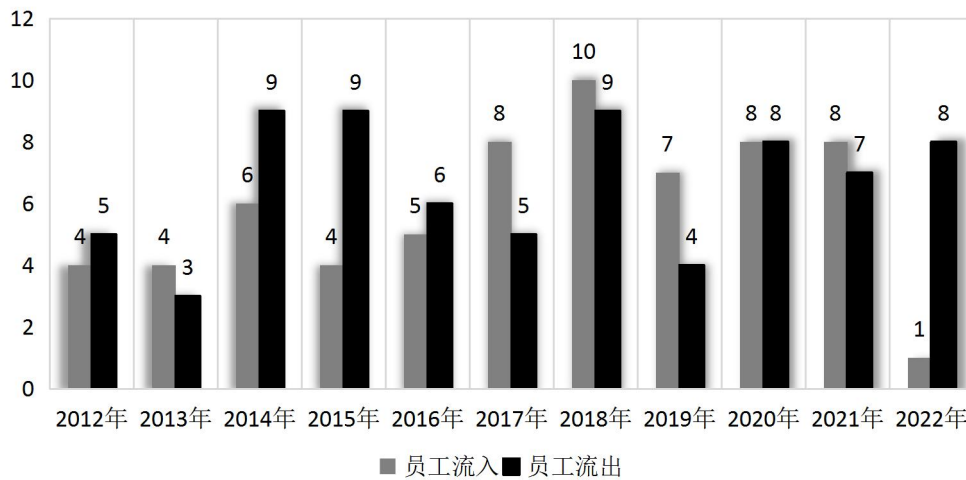


图 3.4 G 银行 2012—2022 年员工流动情况图

(2) 人员结构不优，队伍中坚力量薄弱。从年龄结构分析来看，G 银行呈现“青年力量雄厚，中年力量薄弱，临退休人员居多”的特点。35 岁以下的青年风华正茂，但相对缺少工作经验，对 G 银行工作推动的整体把控能力稍显薄弱；50 岁以上近退休人员工作经验丰富，但或由于身体不适，或由于对工作热情减退等因素，更多倾向于种好个人的“一亩三分田”，对 G 银行新形势下的工作推动落实贡献度有限；而 36-50 岁之间的员工身强力壮，在履职经验、管理能力、综合素质等方面都具有较为显著优势，属于 G 银行履职的中坚力量，但这部分员工全辖仅 36 人，占比不到三成。

(3) 人员配置与工作量不符。G 银行各部门的人员数量与上级行的部门、人员数量呈现出倒金字塔形状，如信贷与风险管理部，现有工作人员 7 人，对口上级行的信贷管理部、风险管理部、政策研究室 3 个部室的工作任务，平均 1 人对口上级行 3-5 个人的工作，工作压力层层增加，G 银行各个部门都承担了与部门人员数量不相匹配的工作量。

(4) 工作任务加重与薪酬收入不升反降矛盾加剧。近年来银行间市场竞争日益激烈，G 银行接受上级行相关部门、地方党政部门、金融监管部门、社会群众的监督程度越来越高，工作要求不断变高，工作任务持续加重。但与此同时，G 银行人均工资计划已连续多年增加幅度不超过 5%，甚至有些年度还会有所下降。

综上，当前 G 银行的人力资源面临的主要问题日益突出，甚至出现年龄断层情况，这对 G 银行释放人才队伍潜能，从而强化人才队伍的建设，提出了更严峻的要求。如何有效激励员工干事创业、守正创新热情，持续为 G 银行贡献力量就成为当下的重点。

3.2 G 银行现行激励方式

本文充分借鉴地方商业银行、企事业单位等其他相似组织的具体激励实践，并依据《G 银行员工激励约束管理办法》，结合 G 银行实际情况，按照激励的目标、方式的不同进行分类，归纳整理得出目前 G 银行现行的相对成熟的六类激励方式，即薪酬激励、晋升激励、目标考核激励、精神激励、培训激励、负激励，其主要激励方式及划分依据见表 3-3G 银行现行主要激励方式所示：

表 3-3 G 银行现行主要激励方式

激励机制类型	主要激励方式	划分依据
薪酬激励	以法定货币和法定形式，通过相对公平合理的、富有竞争力的薪酬水平，调动员工工作积极性，实现个人目标与基层行组织目标的有机统一。	《G 银行工资管理办法》《G 银行奖励性绩效工资分配方案》等。
晋升激励	对工作表现优异的员工多提供行政职务、专业技术职称晋升的机会。	《G 银行专业技术职称管理办法》《G 银行薪火相传计划》《G 银行干部队伍建设工作计划》等。
目标考核激励	给员工设定合理的目标任务，引导员工落实目标责任，达成后组织给予一定奖励，是组织对员工的一种引力。	《G 银行目标考核管理办法》等。
精神激励	对员工工作态度和工作贡献度予以精神荣誉奖励、员工关怀等。	《G 银行劳动竞赛管理办法》《G 银行关爱干部职工十五条措施》等。
培训激励	通过岗位培训、新员工培训、任职培训、领导干部轮训、青年骨干培训等，激励干部职工干事创业热情，引导员工工学结合，学思并用，知行合一。	《G 银行 XX 年度干部培训计划》《G 银行 XX 年度新员工培训方案》等。
负激励	对违法违纪，违反中央八项规定精神及其实施细则，甚至出现苗头性、倾向性问题的干部职工给予党内处分、行政处分。	中央八项规定精神及其实施细则、《G 银行干部监督谈话实施细则》等。

3.2.1 薪酬激励

按照《G 银行工资管理办法》《G 银行奖励性绩效工资分配方案》等薪酬绩效相关文件要求，G 银行作为国家按照事业单位管理的中央金融企业，在薪酬制度方面一定程度上参照事业单位薪酬管理的精神和框架。G 银行薪酬激励作为其最为主要的物质激励方式，来调动员工工作积极性，实现个人目标与 G 银行组织目标的有机统一。薪酬激励由基本工资和绩效工资共同体现。

(1) 基本工资，包括岗位工资、薪级工资和基础绩效工资，基本工资的发放依据是岗位类型和级别、任职年限等要素分级分档发放，发放标准一定程度参考人力资源和社会保障部、财政部关于企事业单位工作人员基本工资发放标准的相关文件。此外，特殊岗位还享受特殊岗位津贴，也属于基本工资范畴，如内审、纪检岗位人员，每月享受 220 元的特殊岗位津贴。

(2) 绩效工资，主要是指 G 银行的奖励性绩效工资。奖励性绩效工资根据不同员工的不同行政职务或专业技术职务的岗位类型和级别，按月、按季度、按年计发对应分配系数的奖励性绩效。G 银行的年度奖励性绩效工资与员工年度考核结果有关，考核结果为“优秀”“称职”的员工可以按照当年的奖励性绩效分配方案获得年度奖励性绩效，而对考核结果“基本称职”和“不称职”的员工，不予发放年度奖励性绩效工资。近年来，G 银行津补贴规范化、标准化程度不断提升，其薪酬计划、薪酬结构、薪酬档位自主调整空间比较有限，仅在奖励性绩效工资分配上拥有较大自主分配权。

3.2.2 晋升激励

目前，G 银行晋升激励和国有大型商业银行一样，实施的是“职务职称双通道”晋升机制（以下简称“双通道”晋升机制），即员工可以同时晋升行政职务和专业技术职务，两个通道并行晋升，使 G 银行员工同时拥有行政职务和专业技术职务。不论是行政职务晋升还是专业职务晋升，均可给员工带来薪酬增加和个人成就感提升。体现在薪酬上，则是如果员工按照其行政

职务职级计发的薪酬更高则薪酬靠行政职务发放，如果员工专业技术职称计发的薪酬更高，则薪酬按照专业技术职称发放。

(1) 行政职务晋升。主要依据《G 银行 X 级领导（非领导）干部选拔任用工作实施细则》，具体做法如图 3.5G 银行行政职务晋升流程图。

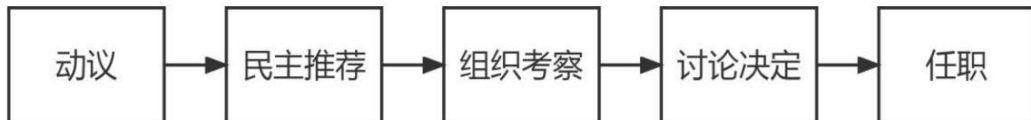


图 3.5 G 银行行政职务晋升流程图

动议²——G 银行人力资源部（党委组织部）事先根据领导（非领导）岗位职数空缺数量和工作实际需要充分酝酿，提出动议方案，提请党委会研究。民主推荐——经 G 银行党委会同意后，开展会议推荐，把条件符合的员工列入候选名单，同时开展民主推荐和谈话推荐，人力资源部（党委组织部）汇总推荐情况汇报党委，确定考察对象。组织考察——成立考察组，发布考察方案和公告，考察组与考察对象工作相关人员（含科室成员、业务相关人员、各部门主要负责人等）逐一开展考察谈话，考察组还将审查考察对象人事档案、个人有关事项报告及风险排查表，征求同级纪委、基层党组织等相关组织的意见，形成考察材料。讨论决定——人力资源部（党委组织部）提出任用建议书提交 G 银行党委会集体审议，党委应到会成员超过半数同意形成决定，确定拟任对象名单和拟任岗位。任职——党委会研究通过后，发布任前公示、开展任职谈话，公示期满后发布正式任职文件，试用期为一年。部分职务如人力资源部（党委组织部）部长、办公室（党委办公室）主任、计划财务部负责人、团委书记等还需征求上级有关部门意见，予以请示、备案。

(2) 专业技术职务晋升。专业技术职务序列，由低到高分为初级、中级、高级职称三类。初级职称，如助理经济师、助理会计师等采用评审方式，资格在新员工入行满一年试用期转正后即可确认，并予以聘任。中级职称，如中级经济师、中级会计师等，需要满足更多的聘任条件方可通过评审获得中

²动议是干部选拔任用工作的初始环节，即党委（党组）或者组织（人事）部门按照干部管理权限，根据工作需要和领导班子建设实际，提出启动干部选拔任用工作意见并形成工作方案的过程。

级专业技术聘任资格。一是符合初级专业技术职务任职年限³。二是通过相应等级职称、计算机、英语考试。三是符合专业技术职务相应业绩条件等等。G 银行人力资源部会根据全行专业技术职务职数情况，中级职称在职数充裕的情况下予以直接聘任，如果职数不充裕将采用竞争性方式予以有条件地聘任。高级职称，由上级行聘任，聘任条件与受聘难度都远远高于中级专业技术职称。一方面，人力资源部组织符合条件的员工提交业绩材料，并辅以佐证资料，匿名提交上级行相关部门；另一方面，申请人员需要通过上级行组织的专业技能考试；此外，专家评审团会对其工作能力、工作业绩成效等开展评审，层层过关后员工才能取得高级职称聘任资格，之后再由 G 银行根据高级专业技术职称数量缺余情况予以聘任。

3.2.3 目标考核激励

G 银行制定《目标考核管理办法》，通过给员工设定合理的目标任务，引导员工落实目标责任，达成后组织给予一定绩效工资奖励，目标考核激励机制可以调动员工积极性，引导 G 银行员工创先争优。当前的目标考核分为部门目标考核及员工个人目标考核，不论是部门目标考核或是员工个人目标考核的结果都与绩效工资一定程度挂钩。

(1) 部门目标考核。G 银行部门目标管理考核由目标管理领导小组办公室⁴具体负责，考核结果由上级行对口业务处室考核、G 银行党建综合部门考核、加分项共同决定。具体考核方式为：①上级行业务考核评分（50 分）。上级行考核排名（以分行办公室下发的排名为准）第 1 得 50 分，每低 1 名减 1 分。在此基础上再与上年度的考核排名比较，每升降 1 名，加减 0.2 分。对上上级行两个或三个及三个以上处室的科室，按 5: 5 或 3.3: 3.3: 3.3 或 2.5: 2.5: 2.5 的权重计算最终得分。②G 银行党建综合和业务目标考核（50 分）。考核责任部门按照考核细则对被考核的各部门开展目标考核，并将考

³本科学学历员工在获得初级专业技术职务后需要满 4 年、研究生学历员工获得初级专业技术职务后需要满 2 年。

⁴G 银行目标管理领导小组由办公室、人力资源部、纪委监察室、宣传群工部等相关职能部门主要负责人组成，领导小组办公室设在 G 银行办公室（党委办公室）。

核结果送 G 银行目标管理领导小组办公室汇总。③加分项(最多不超过 2 分)。各部门对加分项进行自主申报,由 G 银行目标管理领导小组集体审议。

最终,经过自查、初审、复审、终审、公示后,G 银行目标管理领导小组办公室对各部门反馈考核结果。根据部门目标考核结果,员工可获得对应目标考核结果的奖励。具体资金来源与发放由人事部门从上级行年度下达的绩效工资总额范围内提出建议意见,报经人事部门分管行领导审定后,确定机关目标管理考核发放比例和总额,此项绩效考核奖励于次年计算发放。一般而言,目标考核排名第 1 名的部门员工可获得 6000 元左右的奖励,考核排名最后一名的仅能获得 800 元左右的奖励。

(2) 个人目标考核。员工个人目标考核,分为一般员工、中层领导干部、行级领导干部三个层级开展,其中行级领导干部由上级行考核。重点从员工的德、能、勤、绩、廉五个方面开展考核,通过个人自评、部门评定、民主测评、考核委员会集体审议后,提交党委会最终确定。考核结果一般有 4 个等级,即优秀、称职、基本称职和不称职,其中“优秀”占比不超过 35%。评为优秀的员工,将获得一次性奖励,奖励金额为其执行的基础绩效工资高定一档的差额*12,一般在 1200 至 1600 元之间。

3.2.4 精神激励

G 银行精神激励围绕荣誉表彰激励、组织文化、员工关怀开展。

(1) 荣誉表彰激励。G 银行有国家级、系统内、地方党政部门等荣誉表彰项目多达几十项,分为集体荣誉和个人荣誉,每项荣誉表彰视其表彰单位级别而具有不同的“含金量”。具体见表 3-4G 银行荣誉项目列表。

表 3-4G 银行荣誉项目列表

集体荣誉	个人荣誉
“五一”劳动奖章	“五一”劳动奖章
G 银行先进集体	G 银行优秀员工
文明家庭	青年岗位能手
文明单位（文明科室）	巾帼标兵
青年文明号	优秀党务工作者
女职工示范岗	优秀共产党员
目标管理先进科室	优秀共青团干部
先进基层党组织	优秀共青团员
业务条线先进集体	业务条线先进个人
……	……

(2) 文化建设。G 银行位于艰苦边远且经济欠发达地区，一直以来，G 银行持续加强文化建设，以“艰苦不怕吃苦”为行训，统一思想，凝聚人心，倡导其立足岗位，艰苦奋斗，守正创新，汇聚发展正能量，提升员工“精气神”，激发广大员工干事创业热情。一方面，G 银行以制度建设为导向，在工作学习、培训教育、管理内控等方面渗透管理理念和价值观，创建了 G 银行的荣誉室、阅览室及其他文化硬件设施，并经常性开展文体活动，凝聚文化合力，使广大干部职工对 G 银行文化理念自觉认同和主动践行，形成上下一致的文化理念。另一方面，以干部队伍建设为抓手，挖掘、收集、加工整理干部职工干事创业中涌现出的先进集体及典型人物事迹，打造身边的榜样，在打造榜样和宣传表彰中，增强 G 银行干部职工的向心力。

(3) 员工关怀。G 银行能够坚持在干部职工婚丧嫁娶、生病住院时给予关心关爱、探望慰问，在员工生日时以一定形式给予祝福，在员工退休、工作调动时开展座谈会欢送祝福；能够坚持民主集中制，每年职工代表大会召开不少于 1 次，保障干部职工民主管理权力。此外，每个月还设有“行长接待日”，由领导班子成员轮流接待干部职工，与员工开展交心谈心，倾听员工对组织发展或个人发展的意见建议。

3.2.5 培训激励

培训激励是 G 银行系统内一项机制相对健全激励方式，每年初 G 银行根据最新要求和发展趋势，制定年度培训计划；培训后及时开展培训评估；年

末总结培训成效等。G 银行培训激励按培训地点区分主要有自主培训和脱产培训两种类型。自主培训，即从培训计划、培训方案、培训评估与效果等均为 G 银行负责，一般在 G 银行行内开展；脱产培训，一般是由总分行根据业务条线或者按照领导干部职务职级组织实施的在 G 银行系统内外的培训基地集中开展的培训项目，这类培训有“培训任务轻、培训品质高、培训效果好”等特点，具有较大的福利性质。（1）从培训总体情况来看，培训计划和项目包含新员工培训、任职培训、领导干部轮训、青年骨干培训等，基本能覆盖全行不同类型、不同岗位的员工，通过相对健全的培训计划和丰富的培训内容，一定程度上满足员工成长需要，引导员工工学结合，学思并用，知行合一。（2）从青年员工培训来看，G 银行近年来创新开展青年员工培养，且开展多项交流项目，选派优秀青年员工参加援助类项目，如援藏项目、到贫困地区驻村等，或选送业务骨干参与总行、上级行、地方商业银行交流学习，帮助青年员工拓展视野、增加阅历、打开思路。（3）从在职学历教育来看，G 银行鼓励青年员工在单位和部门的批准下，通过在职教育取得学历学位，但需要提前与单位签订“培训协议”，协议准予开展在职学历教育的员工一年不超过 30 天事假用于学历教育，获得学历学位后需继续为单位至少服务 3 年，否则对于剩余未满年限需按照 2 万/年支付单位违约金方可办理离职手续。

3.2.6 负激励

负激励指的是组织成员在行为上与组织目标或社会需要不相符合时，由组织给予惩罚批评，使其行为减弱或消退，进而遏制这种行为，甚至不奖励或少奖励也是一种负激励。G 银行的负激励除了运用法律法规、党纪党规的手段以外，还会根据《G 银行内部人事管理制度》等行内规章制度来规范约束员工行为。一直以来，G 银行加强对重点领域、重要岗位、对关键环节权力行使情况的监督和约束，在内部管理及业务工作开展中，持续贯彻落实岗位（廉政）风险防控的各项要求，运用党内巡视巡察、内外部审计、各条线业务检查等，并畅通群众监督渠道，形成监督合力，提升监督效果。据不完全统计，自十八大以来，对各项检查督查中发现的影响较大或者造成恶劣影响问题，运用监督执纪“四种形态”分别对相关责任人开展提醒谈话 19 人次、

诫勉谈话 6 人次、系统通报 3 人次，勒令作出书面检讨 6 人次，给予党内警告 2 人次，行政降职 2 人次，取消评优评先资格 2 人次⁵。

3.3 本章小结

本章介绍了研究对象 G 银行概况，包括基本情况、主要特点、人力资源概况及当前面临的主要问题等，重点归纳整理并分析了 G 银行六大类现行主要激励方式，介绍了部分激励方式的主要流程。

⁵数据来源：G 银行纪委监察室。

4 G 银行员工激励机制存在问题及原因分析

G 银行人力资源管理面临的主要问题在最近的几年里逐渐凸显，另一个角度也说明 G 银行现行员工激励机制的作用没有充分发挥出来。本文通过对 G 银行员工开展激励机制满意度调查问卷，聚焦当下人力资源管理中面临的主要问题，设计员工满意度调查问卷，以定性分析为主，结合一定程度定量分析；设计访谈提纲，与部分中高层管理者及部分具有代表性的员工开展深入访谈，以获取相关资料剖析 G 银行现行激励机制存在的问题及原因。

4.1 G 银行激励机制满意度测评和分析

4.1.1 调查问卷设计

国内外学者均探索出较多较为成熟的标准化调查问卷对激励机制满意度开展测评。如果本文直接采用成熟的标准化调查问卷，如工作满意度指数量表等，优点在于其可靠性、有效性能得以保障，且可以对照数据进行内外部和历史比较，但缺点是针对性不强，不一定能够反映和说明 G 银行的实际情况和特点，与文章调查研究目标有较大差距。笔者在查阅文献并结合 G 银行实际情况后，最终决定借鉴企业员工满意度测评问卷，设计 G 银行现行激励机制满意度调查问卷，从薪酬激励、晋升激励、目标考核激励、精神激励、培训激励、负激励六个方面开展满意度测评，并利用 SPSS 软件开展信度和效度分析，充分保障调查的针对性、可靠性、有效性。

调查问卷采用李克特五维量表进行编制，设定答题选项，“非常不满意”即 1 分，“不满意”即 2 分，以此类推，到“非常满意”即 5 分。2022 年 11 月底，笔者在 G 银行 118 名员工中发放覆盖不同职务、性别、年龄、学历层

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/375203110230011042>