

摘 要

作为在社会主义市场经济孕育和成长起来的“90后”，是一个自我意识强烈、思想开放多元、受教育程度高、情感丰富敏感、重视精神收获的特殊群体。随着“90后”一代逐步进入职场，日益成为推动社会和经济发展的源动力，他们在工作中表现出独立、民主、创新、抗压能力弱和忠诚度低等特征，促使各行各业探索与之相应的人力资源管理模式和激励机制。随着我国经济的稳步发展，银行间的竞争形势愈加激烈，面对日益严峻复杂的竞争形势，城市商业银行为实现高质量发展，必然要进行差异化、特色化转型，而人才作为转型发展的支撑，如何实现企业与员工双赢是银行亟需深入研究的课题。基于此，本文选取J银行为研究对象，对其90后新生代员工激励机制现状、存在问题及优化方案加以针对性的研究。

本文基于激励理论，选取J银行90后新生代员工为研究对象，通过研究相关理论文献、归纳总结90后新生代员工的特征及对J银行激励机制现状进行分析的基础上，采用问卷调查、访谈等研究方法分析目前J银行90后新生代员工激励机制方面存在的问题：薪酬激励制度不完善、员工职业发展少路径、员工培训体系缺规划以及绩效考核合理性待提升等问题，并对问题产生原因进行分析。最后，根据J银行新生代员工激励机制存在的问题，以激励理论为指导，运用全面薪酬体系，结合J银行的实际情况和新生代员工的特征，提出了针对性的优化方案：一是完善全面薪酬激励体系，优化薪酬结构，建立定调薪规则，完善物质福利与精神福利体系，通过建立平等管理模式，重视深层情绪劳动，完善加班管理制度，重视内在薪酬作用；二是打造多元职业发展通道，营造公平的职业发展氛围，建立新生代员工岗位轮换制度和职业生涯管理制度；三是建立多层次培训管理体系，突出基层培训作用，在制定培训计划时听取新生代员工的建议，同时完善线上培训平台管理，多渠道开展员工培训，关注培训效果，丰富培训结果的运用；四是完善绩效考核管理体系，细化绩效考核指标和评价方法，加强绩效考核的过程指导，完善绩效考核结果的反馈，丰富绩效考核结果的运用。

关键词：城市商业银行，90后新生代员工，激励机制，优化设计

Abstract

As gestates and grows up in the socialist market economy, the "post-90s" are such a special group with strong self-consciousness, open and diversified thoughts, high education, rich emotions and sensitivity, and attach importance to spiritual harvest. As the "post-90s" generation gradually enters the workplace, they are increasingly becoming the source of social and economic development. In their work, they show low characteristics such as independence, democracy, weak resistance to pressure and low loyalty in their work, prompting all walks of life to explore and adapt to the corresponding human resource management model and incentive mechanism. With the steady development of China's economy, the competition among banks is becoming increasingly fierce. In the face of increasingly severe and complex competition situation, urban commercial banks are bound to carry out differentiation and characteristic transformation to achieve high-quality development, and talents are the support of transformation and development. How to achieve a win-win situation between enterprises and employees is an urgent subject for banks to study deeply. Based on this, this paper selects J Bank as the object of study to conduct a targeted study on the current situation, existing problems and optimization schemes of the incentive mechanism for the post-90s new generation of employees.

Based on the incentive theory, this paper selects the post-90s new generation employees of J Bank as the research object. On the basis of studying relevant theoretical literature, summarizing the characteristics of the post-90s generation of employees and analyzing the current status of the incentive mechanism of J Bank, using questionnaires survey, interviews to analyze the current problems in the post-90s new generation of employees J bank employees incentive mechanism: the imperfect compensation incentive system, employee career development path, the less staff training system problems such as lack of rationality to improve planning and performance appraisal, and the causes of the problems are analyzed. Finally, according to the problems existing in the incentive mechanism of the post-90s new generation of employees of J Bank, guided by the incentive theory, and combined with the actual situation of J Bank and the characteristics of the post-90s new generation of employees, a targeted optimization scheme is proposed by using the comprehensive compensation theory.

First, perfect the comprehensive compensation incentive system, optimize the compensation structure, establish the salary regulation, improve the material and spiritual welfare system, through the establishment of equal management mode, pay attention to deep emotional labor, improve the overtime management system, pay attention to the role of internal compensation. Second, to create diversified career development channels, create a fair career development atmosphere, and establish a job rotation system and career management system for the post-90s new generation employees. The third is to establish a multi-level training management system, highlight the role of grassroots training, listen to the advice of the post-90s new generation of employees in the system of training plans, improve the management of online training platform, carry out staff training through multiple channels, pay attention to the training effect, enrich the application of training results. Fourth, improve the performance appraisal management system, refine the performance appraisal indicators and evaluation methods, strengthen the process guidance of performance appraisal, improve the feedback of performance appraisal results, and enrich the application of performance appraisal results.

Key words: city commercial bank, the post-90s new generation of employees, incentive mechanism, optimization design

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究综述.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.4 研究内容.....	5
1.5 研究方法与技术路线.....	6
1.5.1 研究方法.....	6
1.5.2 技术路线.....	6
第二章 相关概念界定和理论基础.....	8
2.1 90 后新生代员工概念.....	8
2.1.1 90 后新生代员工的界定.....	8
2.1.2 90 后新生代员工的特征.....	8
2.2 激励理论.....	9
2.2.1 需求层次理论.....	9
2.2.2 双因素激励理论.....	10
2.2.3 公平理论.....	10
2.2.4 期望理论.....	10
2.3 激励机制.....	10
2.3.1 激励机制的内容.....	11
2.3.2 激励机制的实施.....	11
2.4 全面薪酬.....	12
2.4.1 全面薪酬的提出与构成要素.....	12
2.4.2 全面薪酬的理论基础.....	12
第三章 J 银行 90 后新生代员工激励现状.....	14
3.1 J 银行简介.....	14
3.1.1 基本情况.....	14
3.1.2 组织架构及人力资源现状.....	15
3.2 J 银行激励机制现状.....	16
3.2.1 岗位体系.....	16
3.2.2 薪酬管理.....	17
3.2.3 绩效考核.....	18
3.2.4 培训发展.....	19
3.2.5 岗位调整、晋升.....	19
3.3 J 银行 90 后新生代员工现状.....	20
3.3.1 90 后新生代员工结构.....	20
3.3.2 激励现状.....	21
第四章 J 银行 90 后新生代员工激励问题调查与分析.....	23

4.1 调查方案设计与实施	23
4.1.1 调查方案的设计	23
4.1.2 调查方案的实施	23
4.2 访谈结果分析	23
4.2.1 非新生代员工访谈结果	23
4.2.2 90 后新生代员工访谈结果	25
4.3 问卷调查结果分析	26
4.3.1 信度分析	26
4.3.2 效度分析	27
4.3.3 样本分布情况	28
4.3.4 满意度调查描述性分析	29
4.4 J 银行 90 后新生代员工激励问题分析	34
4.4.1 薪酬激励制度不完善	34
4.4.2 员工职业发展少路径	35
4.4.3 员工培训体系缺规划	36
4.4.4 绩效考核合理性待提升	36
4.5 J 银行 90 后新生代员工激励问题产生原因分析	37
4.5.1 管理观念落后	37
4.5.2 制定制度缺乏前期调研	37
4.5.3 受到财务资源的制约	38
4.5.4 缺乏有效沟通反馈机制	38
第五章 J 银行 90 后新生代员工激励机制的优化设计	40
5.1 优化设计的目标及原则	40
5.1.1 优化目标	40
5.1.2 优化原则	40
5.2 优化设计内容	41
5.2.1 完善全面薪酬激励体系	41
5.2.2 打造多元职业发展通道	45
5.2.3 建立多维培训管理体系	47
5.2.4 完善绩效考核管理体系	49
5.3 方案实施保障	51
结论与展望	53
参考文献	55
附录 I	58
附录 II	62
附录 III	63
致 谢	64

第一章 绪论

1.1 研究背景

千秋基业，人才为本。改革开放以来，我国经济、社会、文化等各方面取得了空前发展，特别是 20 世纪 90 年代我国实行社会主义市场经济以来，人力资源管理也逐步发生转变，由过去传统的劳动人事管理向现代人力资源管理过渡。随着市场化发展的不断深入，企业逐渐认识到人力资源管理的重要性，企业期望通过有效的人力资源管理，不断激发员工潜能，实现企业目标，进而促进社会进步。

受益于我国经济的快速发展，城市商业银行已逐步发展成为支持地方区域经济发展的中坚力量。与城市商业银行的快速成长相伴而来的是不断暴露的问题和风险，伴随着中国整体经济由高速增长转向高质量发展、利率市场化改革程度加深、互联网金融的崛起以及金融监管力度不断加码等多重因素影响，城市商业银行传统的管理模式和利润增长方式受到挑战。面对新的环境和新的发展阶段，城市商业银行要实现高质量发展，必然要进行差异化、特色化转型，人力资源管理作为企业管理的重要支撑，要以企业发展战略为引领，改革人才培育机制，创新人才激励方式，推进人力资源深化改革，不断提高人力资源管理精细化水平，实现管理质效与发展质量高度匹配。

J 银行作为一家小型城市商业银行，1998 年在当地城市信用社的基础上组建而成。2012 年，成功引入中国最大的旅游央企作为战略投资者，成为具有中央企业和地方政府双重背景的城市商业银行。近年来，在息差收窄、市场环境多变的情况下，小型城市商业银行想要在激烈的市场竞争中赢得一席之地，必须找到一条符合自身特点的转型发展道路，发展新的竞争优势。2015 年来，J 银行借助股东旅游央企的资源优势，确定“旅游+金融+互联网”的战略发展方向，不断创新创优金融产品，推动旅游金融发展，深挖潜在客户资源，加快转型发展步伐，逐步打造旅游特色金融服务品牌。

要实现战略转型，就要有年轻化、专业化的人才队伍做保障，自 2014 年起，J 银行通过组织定期校园招聘加灵活的社会招聘组合方式，不断充实壮大员工队伍，为 J 银行未来长效发展储备人才资源。目前，90 后新生代员工作为 J 银行经营管理过程中的生力军，截止 2021 年末，人数占比达 32%，他们分布于 J 银行各个岗位中，有一线服务的综合柜员、客户经理，也有在行政职能部门中从事基础管理工作的员工，部分优秀的 90 后新生代员工已经成长为企业中层管理人员。与“60 后”、“70 后”不同，90 后新生代成

长于中国社会经济高速发展的时代，受到多元文化的熏陶，使得他们具有与上一代不同的特质，他们大多为独生子女，普遍具有高等学历，更加看重自我价值的实现，他们自信自我，思维活跃，但同时又自尊心强，受挫和抗压能力较弱。90后新生代进入职场后，社会各界对其评价也是众口纷纭，但无论“90后”好与坏，他们终将成为企业和社会未来发展的中坚力量。在J银行，90后新生代员工开始在业务转型发展过程中崭露头角，对于这一批具有鲜明时代特色和个性的群体，J银行应如何吸引和保留，并且高效的激励和培养出一支复合实用的高素质人才队伍，使其在J银行转型化发展过程中发挥作用，是J银行应当关注的重要研究课题。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

J银行作为一家小型城市商业银行，在当前竞争愈演愈烈、监管日益趋严的形势下，想要生存发展下去，就要探索出一条特色化转型发展之路，转型意味着变革和挑战，这离不开人才资源的支撑。J银行因受到机构、地域、市场化等因素的制约，外部人才引进困难重重，而内部优秀人才的流失率在连年提高，人才数量不足且质量也尚待进一步提高的问题在一定程度上制约了J银行的发展步伐。90后新生代员工做为企业发展的生力军，其鲜明的特质对J银行传统的劳动人事管理模式带来冲击，吸引外部90后新生代的加入，保留内部90后新生代员工，成为J银行人力资源管理中亟需解决的问题。

本文通过对90后新生代员工特征进行分析，运用激励相关理论知识，结合J银行实际情况及未来发展战略，优化设计J银行新生代员工的激励机制。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

随首改革开放不断深入，我国经济发展取得了瞩目成就，人们的生产生活时移俗易，同时，对外开放的程度加深，使得人们的思想观念也发生了巨大转变，这些变化深刻影响着在这个阶段成长起来的新生代，使他们与上一代人呈现明显不同的特征。随着新生代逐渐步入社会，对社会和组织生产剧烈的冲击，进而引发了管理学界对其激励问题的研究和探讨。本文就J银行这一小型城市商业银行在90后新生代员工激励中存在的问题进行研究，深入了解分析90后新生代员工特征，并结合问卷调查及访谈结果，总结出J银行90后新生代员工激励工作中实际存在的问题，并试提出切实可行的优化方案，

以期对激励理论在转型发展阶段的的城市商业银行领域的研究起到补充作用。

(2) 实践意义

90 后新生代员工有其成长的时代所赋予的独有特征，随着 90 后新生代步入职场并逐渐成长为 J 银行发展进程中的主战力，关注对 90 后新生代员工的激励与培养，是 J 银行在未来激烈的市场竞争中制胜的必要条件。本文将对 90 后新生代员工的特点进行分析，并通过对 J 银行 90 后新生代员工激励潜在的问题进行访谈和问卷调查，结合激励理论和 90 后新生代员工特征对当前 J 银行在激励机制方面存在的问题进行分析，针对分析的问题，结合全面薪酬，提出适合在 J 银行实行的、对 90 后新生代员工有效的激励机制的优化方案，以供 J 银行各级管理人员参考，同时希望对其他城市商业银行 90 后新生代员工激励机制的优化有所启发。

1.3 研究综述

1.3.1 国外研究现状

新生代起源于代际理论，西方是代际理论及激励理论的研究的泉源，主要包括代的定义、代际差异以及产生的原因，同时围绕其出生年代、共同的成长背景、相似的行为习惯等内容来展开研究。

关于代际的划分，Howe 和 Strauss（1991）^[1]对美国 20 世纪代际进行划分，分为沉默-代、婴儿潮-代、X-代和 Y-代四类，Bruce Tulgan、Carolyn A.Martin（2001）^[2]给出“Y 一代”词项，用于指代 1980 年后诞生的群体。

关于新生代员工的特征，Howe 和 Strauss（2001）^[3]认为新生代与老一辈员工的价值观迥异，与老一辈员工相比，新生代自我认知能力高，成就感和自我意识强，渴望自我实现与自我满足。Roth(2007)^[4]认为新生代在工作中不喜欢一成不变，换工作机率较大，对企业的忠诚度较低。Basset B(2008)^[5]通过研究总结发现，新生代员工个性鲜明，自我意识强烈，对他人的感受关注度较低，在就业时更倾向具有良好企业文化的大型企业。Gentry 等(2011)^[6]提出新生代员工敢于表达自己的想法，注重工作中的独立性和成就感。

关于中国新生代员工的特征，IBM 与全球两大知名猎头公司 Universum、Egon Zehnder（2008）专门面向“中国 Y 一代”的展开调查^[7]，结果表明新生代耐心有限，自我期望高，对生活和工作平衡很在意，对公司的社会责任关注度较高，熟知互联网和其他现代科技，并且还具鲜明的中国特色：对薪酬和晋升的要求高，希望在工作中能够

获得更多的培训机会，购房压力大，经济上依赖父母，但在职业建议上更依赖朋友和同学。

关于新生代员工激励，Sharmila 等（2010）^[8]研究发现，新生代受激励程度与管理人员的素质呈正相关关系。Jenna 等（2013）^[9]认为，清晰的工作任务要求、合理的职业发展规划对新生代员工具有激励作用。

国外学者对代际理论的研究起步较早并且已经比较全面成熟，关于代际理论的划分、新生代员工的特征、新生代员工激励的研究已经比较全面，也专门针对中国新生代员工开展调查，为我国学者研究新生代员工激励相关问题提供了可供借鉴的成果。

1.3.2 国内研究现状

国内关于新生代员工激励的研究起步较晚，根据出生年代时间及成长背景特点，国内学者通常认为我国的新生代员工是指 20 世纪 80 年代后出生的青年员工。随着新生代员工走入社会，开启职业生涯，传统的管理模式与新生代员工之间的冲突问题日益突显，近年来，国内越来越多的学者将研究关注点聚焦到新生代员工激励问题上，研究成果逐渐增多。

关于新生代员工的特征，林新奇、苏伟琳（2017）^[11]分析了新生代员工成长的背景和管理方面的群体特征，具有创新能力强，但流动性高、忠诚度低等特征。廖晓明、陈珊（2017）^[12]总结出“90 后”新生代员工独立自主，成就意识强，团队意识薄弱，理论知识丰富但专业技能薄弱，他们希望通过工作实现自身价值，而不是将工作简单视为谋生手段，他们更倾向民主型领导，更愿意追随有能力的领导，同时也希望得到领导的尊重和认可。孙美佳（2017）^[13]通过从新生代员工的消费观、社交观、利他观、组织观及工作价值观等五个方面，全面分析新生代的不同之处。张君、孙健敏、尹奎（2019）^[14]基于社会表征理论进行研究，90 后员工自身特征形成的社会表征更加积极和丰富。

关于新生代员工的有效激励，潘连柏、胡水兵（2015）^[15]通过对特定企业的新生代员工激励因素进行调查研究，提出了新的人性假设——“自由人”假设，基于此假设，从绩效考核、职业生涯规划、丰富培训、创造良好工作环境角度提出了激励策略。陈明淑、周帅（2018）^[16]认为给予新生代员工更多参与管理的机会，有利于提高其忠诚度，同时，内部人身份感知也可以积极促进新生代员工对企业的忠诚度。张平、董宇佳（2020）^[17]通过对新生代知识型员工在工作中的优劣势分析，提出了鼓励新生代知识型员工创新，提高工作挑战性，重视职业生涯发展，推行人性化管理等内在激励模式。唐丽均、杨佩月

(2020)^[18]提出结合组织实际实行“游戏式”管理，以此来提高新生代员工的工作兴趣，从内激发新生代员工的工作动力，促进新生代员工的工作主动性。孙怀平(2021)^[19]通过对负面领导风格对新生代员工离职倾向研究得出，羞辱型领导与新生代员工离职呈正相关关系，同时新生代员工的情绪管理能力在起着重要的调节作用。

通过对国内外学者关于新生代员工激励相关内容的研究现状梳理，能够深刻感受到大家对新生代的关注，清楚认识到新生代员工激励对企业发展及社会发展的重要意义，在关于新生代员工激励研究的必要性方面达成了共识，但聚焦处于转型发展时期的小型城市商业银行中新生代员工激励问题尚未深入研究。J 银行作为中国银行体系中的一员，其现阶段发展情况是很多城市商业银行的缩影，对 J 银行 90 后新生代员工激励问题的研究，并试提出具有操作性的优化方案，对其他城商行在新生代员工激励问题上提供一些借鉴，同时促进激励理论能够与时俱进地更新、发展。

1.4 研究内容

本文以激励理论为基础，选取 J 银行 90 后新生代员工为研究对象，对 J 银行现行激励机制进行分析，并总结归纳出 J 银行当前激励机制中存在的问题，再结合访谈和问卷调查结果，提出切实可行的优化方案。

第一章为绪论部分。首先介绍研究背景，研究目的和意义，其次对国内外研究现状进行综述，最后介绍本文的采用研究方法和研究内容。

第二章为研究运用的理论知识的基础概述。首先对 90 后新生代员工进行界定，总结概括 90 后新生代员工特征。随后介绍激励理论、激励机制及全面薪酬，为下文 J 银行新生代员工激励机制研究提供理论依据。

第三章为 J 银行及其 90 后新生代员工激励现状介绍。在介绍 J 银行基本情况的基础上，通过查阅管理制度、文献研究等方法调查了解目前 J 银行 90 后新生代员工激励的现状。

第四章为 J 银行 90 后新生代员工激励问题调查与分析。基于激励理论、全面薪酬构成要素设计调查问卷和访谈提纲，对 J 银行 90 后新生代员工和非新生代员工开展访谈和问卷调查，并结合结果对 J 银行 90 后新生代员工激励机制存在的问题进行定量与定性的分析。

第五章为 J 银行 90 后新生代员工激励优化设计。以发现分析的问题为基础，依据相关激励理论，针对 90 后新生代员工的特征，对 J 银行 90 后新生代员工激励进行优化

设计及实施方案保障。

第六章为结论与展望。通过前文的研究分析、归纳和总结，得出 J 银行针对 90 后新生代员工的激励机制优化结论，并指出了本文研究中存在的不足，对未来研究方向进行展望。

1.5 研究方法与技术路线

1.5.1 研究方法

文献研究法：一是通过借阅文献、研究著作，学习了解目前国内外关于新生代员工激励问题研究的情况。二是通过查阅 J 银行内部管理文件，对 J 银行现有的员工激励机制进行分析，掌握 J 银行新生代员工激励现状及问题。

问卷调查法：首先，结合本文研究方向及基础理论设计问卷，通过对 J 银行 90 后新生代员工的基本情况以及对货币报酬、福利体系、绩效考核、学习与发展、工作环境与氛围、工作压力和职业荣誉感的观点进行调查，了解 J 银行新生代员工激励的现状。随后，对问卷调查结果进行分析，总结出当前 J 银行新生代员工激励存在的问题，为 J 银行新生代员工激励机制的优化设计奠定基础。

访谈法：与 J 银行 90 后新生代员工和非新生代员工进行面对面地交谈，具体了解 J 银行 90 后新生代员工关于激励的意见及建议。

定量与定性分析法：为了更好地对问卷调查结果进行分析，拟通过定量分析法对问卷结果的数理数据进行分析。

1.5.2 技术路线

研究主要分为三个阶段：第一阶段为事前准备阶段。主要为提出研究课题，制定研究计划，并进行资料收集和理论学习工作，对国内外研究现状进行梳理。第二阶段为实施阶段。通过查阅相关文件，对有关数据进行分析，结合问卷调查、访谈对 90 后新生代员工激励机制存在的问题进行研究，并根据 90 后新生代员工的特征及激励理论，对标其他商业银行，结合 J 银行实际情况，找到改进的方向和方法，形成优化方案。第三阶段为总结阶段，整理完成研究论文。

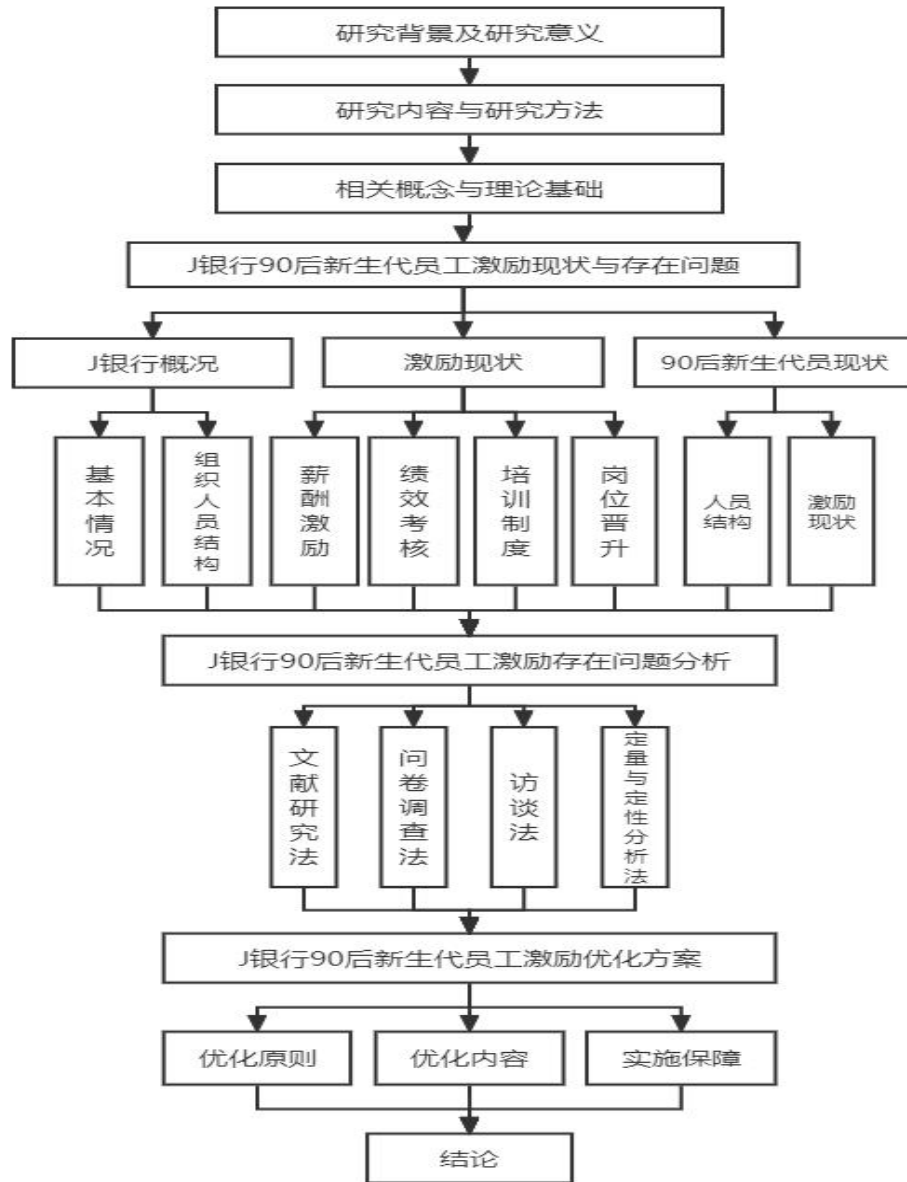


图 1.1 技术路线图

第二章 相关概念界定和理论基础

2.1 90 后新生代员工概念

2.1.1 90 后新生代员工的界定

关于对新生代员工的界定最早起源于国外，国外的研究者们用“Y-代”来代指 20 世纪 80 年代以后出生的，伴随着计算机技术的发展成长起来的一代。我国学者对新生代员工的研究起步较晚，关于对新生代员工的定义没有统一观点，一部分观点认为应根据关键历史事件和相同成长背景进行划分，认为是 1980 年以后出生的群体^[20]；另一部分观点则按照出生年代进行划分，将 1980 年-1989 年出生的人称为“80 后”，1990 年-1999 年出生的人称为“90 后”。

1992 年我国开始实行社会主义市场经济体制，以及互联网时代的到来，20 世纪 90 年代以后经济社会更加快速的发展使得“90 后”与“80 后”也存在差异。现在，最早的一部分“90 后”已跨过而立之年，最小的“90 后”也逐渐踏入社会大舞台，并成长为推动社会和经济发展的源动力，而他们在工作中表现出独立、民主、创新、追求成就、渴望得到认可和忠诚度低等特征，促使各行各业探索适应与之相应的人力资源管理模式和激励机制。结合前述两种对新生代员工定义的观点，本文选取为 90 后新生代员工为研究对象。

2.1.2 90 后新生代员工的特征

(1) 自我意识强烈，集体意识薄弱。“90 后”出生于我国经济高速发展时期，物质境况更加优渥；同时因计划生育政策的实施，他们大多数为独生子女，成长于家长全方位保护下，考虑问题易以自我为中心^[21]。工作中更加关注个人目标的实现，只有当他们认同任务的价值和重要性后，才会全力以赴实现任务目标。对自我价值的实现具有强烈的意识，远超其他年代群体，他们期望从工作中获取展示自我的平台。遇到问题更愿意自己研究解决，不善于向他人寻求帮助，不太擅长处理人际关系，团队合作观念较弱^[22]。

(2) 思想开放多元，等级观念模糊。90 后新生代员工成长于信息化时代，这一时期多元文化不断进入中国，他们个性民主，在与上级或权威交往过程中重视对等沟通，不会因为权威或上级发布的指令就绝对遵循，更希望通过平等、民主的决策建言方式自由表达自己的见解和看法，不会因为畏惧权威而保持沉默^[23]。

(3) 受教育程度高，具有创新精神。得益于我国义务教育的普及，随着高校扩大招生人数教育政策的改革的实施，90后新生代有更多优势接受高等教育^[24]；同时，物质条件的改善，家长有经济能力投入到对90后新生代员工兴趣爱好和才艺的培养，兴趣爱好也被广泛培养发掘。他们更倾向于接受具有挑战性的任务，希望能够在工作中得到乐趣^[25]。90后新生代员工的创新能力可以为企业带来更多活力，但同时也可能会出现因沟通不对称，影响工作进程。90后新生代员工还喜欢体验不同工作岗位，全面了解自身潜能，突破自身局限，收获自我成就感。

(4) 情感丰富敏感，受挫抗压力弱。作为独生子女的90后新生代员工，一方面享受着家长完整的宠爱，另一方面也承受着家长过高的期许。这使得他们心思敏感，更在意他人的评价，渴望得到认可^[26]。同时，因自小成长于家长保护羽翼之下，但走出父母的呵护独自迈入社会后，面对就业压力、房贷压力、人际交往压力等，因缺乏明确的规划可能会对未来发展感到迷茫^[22]。

(5) 重视精神收获，看重工作与生活的平衡。90后新生代员工的成长环境经济状况不断改善以及经济全球化发展，物质条件更加丰富，而且作为独生子女，也享受着祖辈父辈的精心呵护，不必承担更多的生活重担。这使得他们在就业时更加关注未来职业发展前景和晋升机会。当基本生存的物质条件已经得到满足，他们更加追求精神的收获，更愿意根据兴趣选择工作。认为工作只是生活的一部分，关注工作与生活的平衡，不希望因为工作而放弃社交、爱好等^[27]。

(6) 对组织忠诚度低，工作流动性强。与上一辈员工将一份工作视为终身事业不同，当工作对他们失去吸引力，或是在工作中感到不满，并且不满的因子不能得到解决时，他们会提出离职^[28]。而且当前社会跳槽代价正在减小，随着市场化程度的提高，互联网招聘的普及，90后新生代员工有更多选择的机会，更容易找到心仪的新工作平台。

2.2 激励理论

2.2.1 需求层次理论

马斯洛需求层次理论将人的需求由低到高定义为生理需求、安全需求、情感和归属需求、尊重需求和自我实现需求五个层次，这五种需求又可以划分为两大类，前三种需求属于低层次需求，后两种需求属于高层次需求。当低级需求得到满足后，会开始向上追求更高一层次需求，这时，对更高一层次的追求就成为驱使行为的动力，而

已经得到满足的低层次需求不再具有激励力量。需求层次理论对管理工作具有启发意义，管理者对员工需求的掌握是运用需求层次理论对员工进行激励的前提，采取多元化的激励手段，注重实施效果的评价，以满足不同员工、不同阶段的需求，达到激励效果。

2.2.2 双因素激励理论

双因素激励理论又叫激励保健理论。保健因素是指那些让员工感到不满的因素，激励因素是指让员工感到满意的因素。当保健因素不足时，员工会产生不满情绪，对工作不积极，消极怠工，但是在保健因素得到改善后，即使再如何改善也不能使员工感到满意，因此很难调动员工的工作积极性。而增加激励因素则会让员工感到满意，并且能够极大地激发员工工作的积极性，但是，即使无法满足激励因素，员工也不会感到不满意。

该理论认为，在对员工进行激励时应区分保健因素和激励因素，不是满足员工一切需求就能起到激励作用。只有激励因素的需求得到满足才能调动人们的积极性，但是如果同时不具备保健因素也会引起员工的不满，而只有保健因素不一定会调动积极性。

2.2.3 公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯于 1965 年提出的，该理论认为员工能否受到激励，不仅与员工得到的有关，和员工自己所得与其他员工所得是否公平也有重要关系。当员工付出劳动后并取得相应的报酬时，他们不仅会关心所取得报酬的绝对量，而且关注相对量，员工会通过多种角度进行全面比较，来确定自己所得的报酬是否合理，如果他们通过比较后发现自己受到不公平待遇时，就会降低工作积极性。

2.2.4 期望理论

期望理论是心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆于 1964 年提出的，该理论认为，调动人们的积极性取决于期望值与效价，当人们对实现目标的把握越大，估计达到目标的概率越高，越能强烈的激发起动力，积极性也就越大。运用期望理论对员工进行激励，就必须让员工清晰的了解到工作能够向他们提供他们真正需要的东西，并且是和绩效联系在一起的，只要努力工作就能提高绩效。

2.3 激励机制

2.3.1 激励机制的内容

激励机制是指企业运用有效的管理方式，促进员工发挥最大潜能实现组织目标的过程，企业人力资源管理工作中，激励主体与激励客体之间相互作用，相互制约，激励机制不断演变，是企业将理想目标变为现实的重要手段。

激励机制包含诱导因素集合、行为导向制度、行为幅度制度、行为时空制度、行为归化制度五大要素。诱导因素集合是指企业运用的所有能调动员工工作积极性的要素集合；行为导向制度即对员工行为、价值观的引导；行为幅度制度是对员工行为强度的控制；行为时空制度则强调激励的时间和空间，以期引导员工关注长期行为；行为归化制度是对员工进行组织同化和对行为违反的处罚。激励机制应涵盖以上五种要素，才能进行良性循环。

根据马斯洛需求层次理论，将激励机制内容可分为精神激励、薪酬激励、工作激励及荣誉激励。

事物都具有两面性，激励机制也是如此。一方面，激励机制对符合企业目标的员工行为具有强化作用，同时对不符合企业目标的行为也有约束作用，企业只有准确找到员工真正所需，并通过激励措施满足员工需求，最终才能实现企业目标。另一方面，激励机制也具有削弱作用，无论激励机制本身好坏，都可能存在无法激励一部分员工的情况。因此，企业需要发现激励机制的削弱因素并剔除，选用积极有效的激励因素。

2.3.2 激励机制的实施

激励机制是从员工进入工作前开始，贯穿企业目标实现的全过程，在此过程中，体现了信息交流的作用，也体现了激励机制的逻辑性和可操作性。

首先，企业和员工应该双向交流。企业应当了解员工的基本条件（如学历信息、专业技能等）、工作需求、职业规划等，同时，也应当向员工传导企业发展目标、价值观、管理规范等，使员工和企业双方相互了解。而员工应恰如其分的向企业展示自身的能力以及表达对企业的期望，同时应掌握并遵守企业的各项规范要求。

其次，企业和员工双方采取行动。根据双向交流获得的信息，企业向员工提供合适的工作岗位，采取合理的考核方法进行目标考核，运用得当的管理方式开展管理工作。员工根据企业要求，采取恰当的行为方式、工作态度开展工作。

再次，进行阶段性效果评价。通过定期对工作开展情况进行及时评价，帮助企业管理者 and 员工对下一阶段工作的开展进行适应性调整。年终时，员工根据阶段性和年度评价结果获得相应报酬，同时企业也应当听取员工对工作的评价。

最后，进行评价效果比较与再交流。员工会对自己的劳动报酬的公平性进行评判，当员工对此感觉不满意，可再与企业管理人员进行商议，企业也需要根据员工评价结果及付出的劳动报酬进行评估，若企业和员工双方无法达成一致意见，员工则会选择离职。

2.4 全面薪酬

2.4.1 全面薪酬的提出与构成要素

与传统的以企业为导向的薪酬管理体系相比，全面薪酬是以员工为导向的整体薪酬设计体系，Edward (1972) 研究发现虽然经济性的报酬能够提高员工工作的积极性，但是员工的需求并不仅限于此，从员工角度来看，员工对未来发展、职位晋升等非经济性薪酬的需求增加，就企业而言，最大限度地满足员工需求、使其发挥出最大潜力来为组织的成功贡献力量成为关键问题，同时员工和企业对非经济性薪酬的关注进一步促进全面薪酬的产生^[29]。

全面薪酬主要由外在薪酬和内在薪酬组成。外在薪酬分为经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬进一步细分为直接经济性薪酬和间接经济性薪酬，直接经济性薪酬指以货币来发放的部分，如基本工资、绩效奖金等，间接经济性薪酬指虽然不是以货币形式发放的，但可以用货币衡量的部分，如企业为员工缴纳的社会保险、补充保险等。非经济性薪酬指员工未来发展、企业能为员工提供的学习培训机会等不直接以货币体现的部分。内在薪酬指员工心理方面的回报等。全面薪酬的构成要素随着人性认识由“经济人”“社会人”到“知识人”的变化相应的变化，美国薪酬协会（WAW）提出了全面薪酬六维度模型，构成要素包括货币报酬、福利、工作与生活的平衡、认可奖励、绩效管理和员工发展。

2.4.2 全面薪酬的理论基础

激励理论是全面薪酬的理论基础，因为全面薪酬作为以员工为导向的整体薪酬体系，从激励理论出发，不仅能满足员工的外在的低层次的生存需求，也能满足员工内在的更高层次的心理需求，是企业吸引外部优秀人才、保留和激励内部人才的重要手

段，最大程度地发展员工潜能为企业创造更多价值，实现企业和员工双赢。

从马斯洛需求层次理论来看，全面薪酬中的经济性薪酬满足了员工低层级需求，非经济性薪酬、内在薪酬能够满足员工较高层级的需求，企业内部员工的需求是不同的，全面薪酬体系可以使员工不同层次的需求层次得到满足。

从双因素激励理论来看，保健因素包括薪水、公司政策、工作环境等，可以对应全面薪酬的外在薪酬，激励因素包括工作成就感、得到认可等，可以对应全面薪酬的内在薪酬，双因素激励理论认为只有同时具有保健因素和激励因素，员工才会没有不满并得到激励，企业只有同时提供全面薪酬的几个要素来满足员工的需求，才能提升员工工作动力。

从公平理论角度分析，员工只有在感到付出与回报相匹配、自身所得与其他员工公平，才会受到激励。企业在执行全面薪酬管理时，需要关注公平性，让员工与员工之间、企业与员工之间、管理者与员工之间保持相对公平。

第三章 J 银行 90 后新生代员工激励现状

3.1 J 银行简介

3.1.1 基本情况

城市商业银行的前身是城市信用合作社，是我国商业银行的重要组成部分，城市商业银行是我国金融发展改革的产物，为地方经济发展、支持当地中小企业发展发挥了不可替代的作用。

J 银行是一家小型城市商业银行，1998 年在当地城市信用合作社的基础上组建而成。2012 年，引入旅游央企作为战略投资者，成为具有中央企业和地方政府双重背景的城市商业银行，由此开启了“旅游+金融+互联网”特色业务发展之路。近年来，J 银行先后与国内旅游领军企业开展了紧密业务合作，加快推动旅游特色金融建设，特色业务发展逐步得到中国人民银行、中国银保监会、国家文化和旅游部的关注和支持。

截至 2021 年末，J 银行注册资本 50 亿元，资产总额 1012 亿元。J 银行立足本位、服务实体，落实国家政策，持续优化信贷结构，加大制造业贷款投放；支持普惠金融与乡村振兴，引导经营机构主动对接小微企业，及时响应客户需求；加大普惠型涉农贷款投放和资源配置力度，推出特色贷款产品，深耕细作农村市场；设立金融消费者权益保护中心，完善消保工作机制，践行金融为民理念。

从 J 银行规模上看，近年来 J 银行主动调整投资结构，压降信托非标资产、同业投资、同业负债，加大贷款投放；从营业收入上看，通过合理统筹财务资源，加大资产流转，合理控制支出增长速度，压缩不必要的费用开支，实现营业收入的稳步增长；从支撑保障来看，积极开展安全生产月、网络安全生产、存款保险宣传等活动，确保每一项监管要求和工作措施落到实处，全力做好金融安全维稳工作。

J 银行在取得一定成绩的同时，也面临着发展瓶颈的问题。一是随着城商行“三个服务”定位越来越明确，异地业务受到逐步压缩，更加聚焦本地发展，J 银行过往规模和速度驱动的外延式发展模式也将难以维系，内涵式、特色化的发展模式成为未来行稳致远，实现高质量发展的关键。二是监管要求更加精准严格，各类存款产品按照监管要求进行规范，以往靠高息产品揽储优势不再。三是风险防控能力有待进一步加强，“灰犀牛”和“黑天鹅”风险交织，受疫情影响，预计仍会有金融风险会延后暴露，J 银行面临的风险防控压力依然较大。四是 J 银行经营能力仍需不断提高，虽然 J 银行营

业收入增幅符合预期，但中间业务收改占比持续偏低，负债付息率依然上升，生息资产收益率有所下降，这不仅反映出 J 银行风险定价能力和利率风险管理水平不足，拓展优质资产投放的能力不够，也反映 J 银行从“向规模要效益”转向“向质量要效益”的管理支撑不够，各管理层对宏观政策解读的敏感性和执行敏锐度有较大差距。

3.1.2 组织架构及人力资源现状

J 银行目前总行管理部门 25 个，下设 1 家分行和 40 家支行。总行部门按照职能划分前、中、后台管理部门，共有 10 个前台业务部门、7 个中台管理部门、8 个后台支持保障部门，并设立了独立的审计监督部门。同时，总行下设 8 个公司业务团队。

2017 年成立首家分行，标志着跨区域经营迈出了实质性步伐。分行下设 14 个管理部门，同时下设 10 个旅游公司团队、1 个机构业务部、5 个旅游零售团队、2 家综合支行。

人员结构方面，截止 2021 年末，J 银行正式在岗职工 1253 人，劳务外包人员 224 人，内部退养人员 60 人，正式退休人员 270 人。

表 3.1 正式在岗职工人员结构情况

维度	分类	人数	占比
性别结构	男	622	49.64%
	女	631	50.36%
年龄结构	30 岁以下	252	20.11%
	30 岁-39 岁	666	53.15%
	40 岁-49 岁	256	20.43%
	50 岁以上	79	6.31%
学历结构	大专以下	35	2.79%
	大专	91	7.26%
	本科	918	73.27%
	研究生	209	16.68%
职称结构	初级职称	88	7.02%
	中级职称	266	21.23%
	高级职称	12	0.96%
	其他	887	70.79%

3.2 J 银行激励机制现状

根据全面薪酬货币报酬、福利、工作与生活的平衡、认可奖励、绩效管理和员工发展六维度模型，在介绍 J 银行目前岗位体系的基础上，从薪酬管理、绩效考核、培训发展和岗位调整、晋升四个方面介绍 J 银行激励机制现状。

3.2.1 岗位体系

J 银行的岗位可以按照归属部门的性质进行划分，即按照经营单位和管理部门进行分类。经营单位下设中层管理序列、营销序列和运营序列。运营序列中由营业部经理负责，中层管理序列中支行行长对经营单位整体情况负责，支行副行长/支行行长助理根据分管业务分别对营销序列、运营序列负责。经营单位岗位如图 3.1 所示。



图 3.1 J 银行经营单位岗位体系图

管理部门主要有部门中层管理人员和 6 大员工岗位序列，细分为 128 个岗位。部门中层管理人员负责对本部门员工管理。管理部门岗位体系如图 3.2 所示。

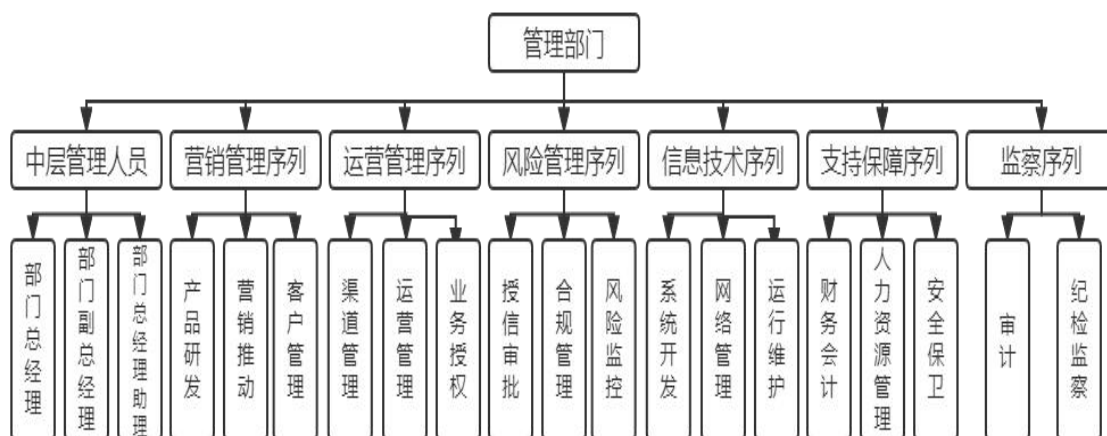


图 3.2 J 银行管理部门岗位体系图

3.2.2 薪酬管理

J 银行薪酬包括固定工资、绩效奖金、津贴补贴和福利。薪酬结构如图 3.3 所示。

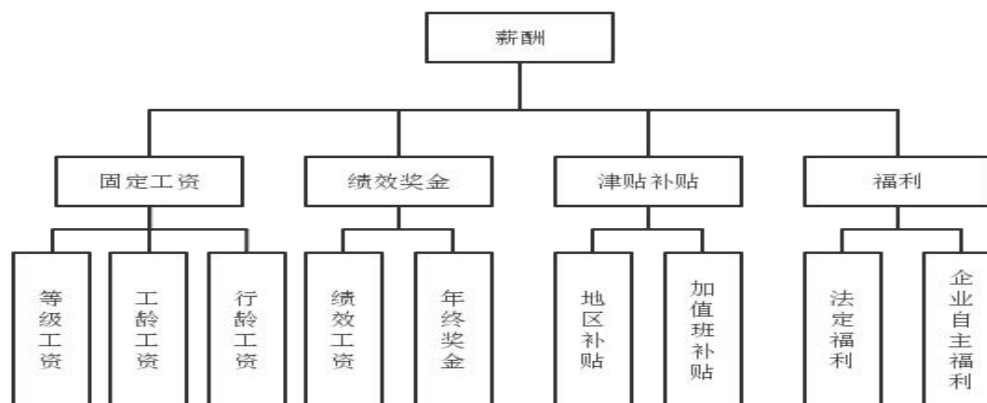


图 3.3 J 银行员工薪酬结构图

固定工资和绩效奖励与岗位相关，按照管理部门和经营单位性质形成差异化工资。

(1) 管理部门

总分行管理部门人员根据职务、学历、专业序列等级等确定年薪标准和固浮比，进而确定等级工资、绩效工资和年终奖，其中绩效工资每季度根据部门考核结果进行核算，不再与个人考核结果挂钩；年终奖与年度个人考核结果挂钩，但考核结果对该部分奖金的影响较少，只有考核结果为“优秀”和“不称职”的人员预留年终奖会较标准值上下浮动 10%，而考核结果为“优秀”的人员数量有严格的比例限制，不得超过部门员工总数的 10%。

自 2015 年至今，J 银行进行了两次薪酬改革，但改革时仅根据当年工资预算情况，在保证员工工资水平不下降的前提下将全员薪酬适度上涨一定比例后就近就高匹配到新的薪酬体系中，并未进行岗位价值评估、人岗匹配评估，也没有明确的定调薪规则，造成管理部门的员工除竞聘中层管理人员这一途径外，并没有其他涨薪的通道。

(2) 经营单位

支行及业务拓展团队人员根据岗位分为经营单位班子、公司、零售、小微和运营条线。经营单位班子的等级工资与机构所处的地域、职能定位相关，共分为三个序列，绩效工资与机构整体存款规模、存款新增和盈利情况挂钩，虽然主要是经营职能，但考虑其具有一定的管理职能，故设置有保底绩效工资；公司、零售、小微条线客户经理的等级工资根据岗位要求的业绩、技能确定，并定期进行调整，绩效工资和年终奖金主要与其个人业绩完成情况挂钩，不同考核项目按单价提成，上不封顶下不保底；

运营条线员工的等级工资根据岗位要求的技能考试结果确定，绩效工资和年终奖金与业务量、服务质量等考核挂钩，如参与经营单位指标的营销，额外发放营销绩效工资。

津贴补贴根据派驻偏远地区和加值班实际情况发放。

福利包括法定福利和企业自主福利。法定福利包括养老保险、医疗保险、生育保险、失业保险、工伤保险和住房公积金；企业福利包括企业年金、补充医疗保险、节日福利、取暖降温费、生日福利。

3.2.3 绩效考核

绩效考核分为季度考核和年度考核。季度考核时经营单位班子的考核与营业网点或业务团队整体业绩完成情况挂钩，最终考核得分在所在序列中由高到低进行排名，排名前 20%的，当季绩效工资上浮 10%，排名后 20%的，当季绩效工资下浮 10%，排名在中间的，绩效工资不变；经营单位其他员工 80%与个人业绩完成情况挂钩，20%与所在经营单位考核得分挂钩。管理序列分为主线推动类、业务支持类和监督类，在季度考核时按部门进行考核，部门考核由定量考核、定性考核和全行战略重点工作考核组成，定量考核与部门管理的全行定量指标对应挂钩，定性考核由行领导班子成员评价、管理部门互评和经营单位评价组成，最终部门考核得分在对应类别内由高到低进行排名，排名为第一名的部门，其部门员工的绩效工资上浮 30%，第二名上浮 25%，依次类推，排名最后一名的部门，其部门员工绩效工资下浮 30%。管理序列在季度考核未考核到员工个人，其绩效工资与个人表现没有关系，完全取决于部门考核结果，不利于对员工个人的激励与约束。

年度考核对象是机构和个人，对机构的年度考核方式与季度考核一致，因存贷款、利润等指标为全年累计，每年四季度考核结果即为全年考核结果。对个人的年度考核主要采用 360 度考核方法，中层正职由行长、主管行领导、本机构副职和员工及其他正职进行评价；中层副职由主管行领导、本机构的正职、员工及自我进行评价；员工由本机构正副职、员工相互进行评价和自我评价。考核结果分为优秀、良好、称职、不称职，对同一机构优秀、良好名额进行限制，考核结果为优秀和良好的不得超过本机构所有参评人数的 10%和 35%，年度考核结果不仅与年终奖金挂钩，而且是未来竞聘、晋升的重要参考条件。考核体系如图 3.4 所示。



图 3.4 J 银行员工绩效考核体系

3.2.4 培训发展

J 银行依照上级人才培养要求，围绕行内人才队伍建设目标和战略重点工作安排，分层级、分阶段采用线上、线下两种方式持续开展教育培训工作。线上培训方面，J 银行 2017 年建设专门的线上课堂学习平台，面向全员提供上 5000 余个课程，并每年进行课程更新，线上学习平台新增直播课、录播形式，对线下培训进行有益补充，丰富员工的培训内容和培训方式。线上课堂上线运营后，员工积极登录平台参与学习和练习，改善原有单一线下培训模式，让员工不受时间、空间限制进行学习，人均学时约 87 学时/人/年。线下培训方面，认真贯彻落实上级培训工作要求，紧扣本行战略发展目标，全面提升员工的专业素养，依照人才队伍、岗位类别，分别侧重不同的培养内容和方向，2018-2020 年共组织开展外聘培训 92 期，内部培训 209 期，员工参加外出培训 83 期，累计受训 25000 余人次。

3.2.5 岗位调整、晋升

(1) 岗位调整

岗位调整可分为由员工自行发起的调整和行内公开选聘。中层以下人员自行发起

的岗位调整经相关部门负责人、主管行领导以及人力资源部审批同意，并完成原岗位工作交接后即可到任新岗位，中层人员需经党委会研究决定后进行调整；行内公开选聘由用人机构向人力资源部提出用人需求，或因人员流动造成机构缺编，由人力资源部根据核定的人员编制情况向全行公开发布内部招聘公告，经审核人岗匹配情况后组织面试、访谈，最终确定招聘人员名单后进行岗位调整。

岗位调整与岗位编制情况密切相关，如相关岗位人数充足，或通过员工兼职能够满足日常管理需要，则无法进行岗位调整，因此科学的定编机制对员工职业发展起到非常重点的作用。J 银行 2019 年聘请专业咨询公司搭建组织架构并进行了机构定编，但缺乏持续的编制调整机制，每年并未随着内外部经营环境的变更而调整，造成部分岗位工作量实际已超负荷，而受编制限制人员并不能增加。

(2) 职位晋升

由人力资源部根据考核情况、中层职数缺编情况，向行内发布竞聘公告，经审核符合任职资格，如从事营销序列岗位的员工，还需要考核业绩要求，由行领导班子成员、相关业务主管部门、人力资源部、纪委进行面试，最终结果经党委会审议后进行任命，任命后通常有 6 个月到一年的试用期。

3.3 J 银行 90 后新生代员工现状

自 2014 年起，J 银行通过校园招聘、社会招聘、同业引进等方式，不断充实壮大员工队伍，为 J 银行未来健康持续发展储备年轻化、专业化的人才资源，目前，90 后新生代员工已经成长为 J 银行经营管理过程中的生力军，截止 2021 年末，1990 年出生的员工人数 408 人，在正式在岗员工总数中占比 32.56%。2021 年共有 85 人离职，其中 90 后新生代员工 54 人，在离职总人数中占比为 63.53%。

3.3.1 90 后新生代员工结构

从年龄结构上看，1990 年-1994 年出生的 324 人，在 90 后新生代员工中占比 79.41%，1995 年-1999 年出生的新生代员工 84 人，占比 20.59%；从性别方面来看，男性 168 人，在 J 银行 90 后新生代员工中占比 41.18%，女性 240 人，占比为 58.82%；从学历结构上看，J 银行 90 后新生代员普遍具有高等学历，最高学历为大专的 9 人，占比 2.21%，本科 285 人，占比 69.85%，研究生 114 人，占比 27.94%；从岗位结构上看，在经营单位工作的有 230 人，管理部门工作的有 178 人，具体岗位分布情况如

表 3.2 列示。

表 3.2 J 银行 90 后新生代员工岗位分布情况

管理部门中层	管理部门员工	经营单位中层	客户经理 (含大堂经理)	运营条线员工
1 人	177 人	3 人	150 人	77 人
0.25%	43.38%	0.74%	36.76%	18.87%

3.3.2 激励现状

(1) 薪酬管理

2015 年以来，J 银行在两次薪酬改革中，为了吸引保留校园招聘的 90 后新生代员工，针对新入职的校园招聘员工制定了具有吸引力的定薪规则和薪酬标准，而且薪酬水平高于当地同行业水平，但是由于缺乏系统性薪酬制度的支撑，入职以后的调薪机会极少。在管理部门工作的 90 后新生代员工，可以通过参评专业序列、提升职务来涨薪，但是 90 后新生代员工一方面因为在工作年限、工作经验上与老员工相比缺乏竞争力，另一方面受限于专业序列评聘人数限制，通过专业序列的提升薪酬待遇的机会对 90 后新生代员工来讲十分有限；由于 90 后新生代员工普遍具有全日制本科学历，其转正后定薪水平已高于专业序列初级的薪酬水平，即使评聘上专业序列，也不一定能够涨薪，虽然 90 后新生代员工现有薪酬水平并不低于同行业水平，但涨薪机会渺茫，在一定程度上挫伤了他们的工作积极性。在经营单位工作的 90 后新生代员工，面对较大的营销业绩压力，其薪酬主要依靠业绩提升获取，业绩和客户资源是依靠积年累月不停营销累积的，90 后新生代员工在社会经验、应对客户方面的经验没有老员工丰富，业绩提升难度大，相应的薪酬水平也难以提升。

(2) 绩效考核

目前 J 银行对 90 后新生代员工的绩效考核方式与其他员工一致，更偏重结果导向，缺少过程管理。而 90 后新生代员工大多刚刚走出校园步入职场，工作经验不够丰富，对于绩效考核的认识还比较模糊，导致在季度考核时未能取得很好的绩效考核结果，而在以定性评价为主的年度考核中，大多数单位在考核打分时，存在论资排辈的情况，这样一来，90 后新生代员工在入职前几年获得“优秀”结果的机会很小。这对于重视自我、渴望得到认可的 90 后新生代员工来说，容易挫伤他们的工作积极性，绩效考核也就失去了激励作用。另一方面，年度考核结果确定后，只有员工本人签字确认的环节，90 后新生代员工对自己这一年的工作表现缺少客观认识，不利于在日

后的工作中扬长避短，改进工作绩效，同时，也会让他们感觉自己不受上级的重视，缺少被认同感，这样导致没有发挥出绩效考核的指挥棒作用，缺少将 90 后新生代员工工作目标向集体目标的引领。

（3）职业发展

90 后新生代员工普遍接受过高等教育，具有成就性强，重视自我价值的实现的特点，对于自身职业发展定位有一定期望，同时思维灵活，创新能力强，富有挑战的工作更能激发他们的积极性，当他们的理想抱负无法与实际工作相关联，工作缺乏挑战性，认为自身能力不能得到充分发挥时，他们渴望轮换到更有吸引力的工作岗位中，一方面增加工作阅历，掌握更多工作技能，提升自我价值，另一方面增加挑战，发掘更多兴趣，学习实践知识。若无法满足他们职业发展的需求，会使他们失去工作的积极性，甚至造成人才流失。

J 银行的岗位调整取决于编制的空缺，若没有空缺，员工无法调岗。而 90 后新生代员工重视个人发展，在职业发展中具有多样性，同时渴望在职场中取得成就，传统的由企业发起的、员工被动的管理机制已不再适合 90 后新生代员工，他们更希望根据自己的意愿和兴趣主动选择，并且有机会体验多种岗位。

（4）人才培养

J 银行大多针对员工岗位技能提升进行培训，对员工职业发展规划方面的指导较少。对于校园招聘的员工来说，J 银行在校招员工入职后，组织进行 1—2 个月的入职培训后，参考校招员工的意愿和各机构编制情况将校招员工分配到各机构工作，入职培训的内容以熟悉了解 J 银行基本业务情况为主，到工作岗位工作后，仅靠“老带新”传授经验。校招员工刚刚从学校毕业，对具体工作仍没有很清晰的概念，面对接手的工作不知所措，缺乏明确的指引，他们只有在不断的犯错中摸索，同时，90 后新生代员工易受到环境的影响，在碌碌无为中消磨掉对未来的热情，产生消极情绪，渐渐也会变成新的“老员工”。

作为知识文化水平较高的群体，无法激发 90 后新生代员工的潜在价值为企业发展做出贡献，对企业和 90 后新生代员工个人都是一种损失。

第四章 J 银行 90 后新生代员工激励问题调查与分析

4.1 调查方案设计与实施

4.1.1 调查方案的设计

为发掘 J 银行 90 后新生代员工激励机制存在的问题，客观掌握 90 后新生代员工对 J 银行目前的激励机制的满意度，了解他们认为具有激励意义的方式，本文主要采取了访谈法和问卷调查法。在访谈提纲和调查问卷的问题的设计上，以激励理论为基础，根据全面薪酬的外在薪酬和内在薪酬两方面的构成要素，分类进行设计。

为客观评价 J 银行 90 后新生代员工激励机制，访谈对象分为 90 后新生代员工和非新生代员工两大类，并分别设计访谈提纲。针对 90 后新生代员工的访谈，根据全面薪酬构成要素，将访谈提纲分为基本情况、薪酬福利、绩效考核、职业发展、工作与生活的平衡以及优化建议六个方面（详见附录 II）；针对非 90 后新生代员工的访谈，主要从对 90 后新生代员工的评价、对 J 银行目前激励机制的评价和对 J 银行激励机制对 90 后新生代员工作用的评价三个方面进行访谈了解（详见附录 III）。

除访谈调研外，本研究还采用了问卷调查法。调查问卷的问题分为基本情况、货币报酬、福利体系、绩效考核、学习与发展、工作环境与氛围、工作压力和职业荣誉感，共设 35 道题目（详见附录 I）。调查问卷以单选题型为主，除参与调查人员的基本情况外，问卷主体部分采用 Likert 五点单选量表来表示对题目的认可程度。

4.1.2 调查方案的实施

本次调查方案于 2021 年 11 月 20 日至 2021 年 11 月 30 日进行。首先，与 4 名非新生代员工进行了访谈，4 位受访者分别为人力资源部副总经理、支行行长、管理部门员工和营业部经理。对新生代员工的访谈选取 14 名新生代员工进行了面对面访谈，包括 6 名总行管理部门新生代员工，6 名新生代柜员和 2 名客户经理。

随后，通过“问卷星”软件向 J 银行 90 后新生代员工发布电子问卷，收回的正式问卷共有 217 份，将问卷填写时间不足一分钟的及存在明显错误的问卷排除，最终无效问卷 6 份，有效问卷共 211 份，有效问卷回收率 97.24%。

4.2 访谈结果分析

4.2.1 非新生代员工访谈结果

在访谈开始,首先对 J 银行人力资源部副总经理 A 经理进行了访问,其具有十多年人力资源工作经验,对人力资源管理的各模块工作熟练掌握,并对 J 银行人员情况十分了解。在谈到对 J 银行 90 后新生代员工评价时, A 经理认为他们学历高、综合素质强,学习能力强,但也存在眼高手低、看待问题容易理想化的情况。对于 J 银行目前激励机制的评价,作为人力资源部的工作人员, A 经理表示 J 银行近年来不断探索优化激励机制的模式,如进行薪酬改革,探索拓展员工晋升机制的方法,建立补充医疗方案,完善员工福利体系等。但对于有个性的新生代员工,这些方法可能还是不够的, J 银行受限于当地区域因素,对于向往繁华大都市的 90 后新生代员工不具有地域优势,但也会向其他银行学习,借鉴其他银行的先进方式,继续不断探索适合 J 银行的激励机制。

其次对支行行长 D 行长进行了访问。他认为 90 后新生代员工文化程度高,对待工作认真踏实,但实践能力较弱,受挫抗压能力差。在工作中,对新知识、新技能的接受度高,悟性强,但对于营销客户,特别是刚刚毕业的 90 后新生代员工,比较抗拒电话营销、拉存款等工作。D 行长对目前薪酬水平、考核制度、福利体系是比较满意的,对于职业发展通道,认为 J 银行应该完善岗位调整机制,并增加晋升的机会,形成相对固定的晋升制度。关于对 90 后新生代员工的激励, D 行长认为应加强对 90 后新生代员工的职业辅导,给予新生代员工多方面了解银行业务的机会,只有对业务、岗位有充分了解,才能使他们对自己的职业发展有更加清晰的规划。

随后对总行管理部门员工 F 就 90 后新生代员工激励问题进行了访谈。员工 F 入行已有 20 年,经历了 J 银行多次组织架构调整,在 J 银行多个部门、岗位上有工作经验,自 2015 年起负责带新分配到本部门的新生代员工熟悉工作。F 认为 90 后新生代员工都有较高的文化水平和理论知识,创新能力强,但秩序感强。F 对福利体系比较满意,但对于薪酬制度,认为应更突出工作经验的贡献;对于管理部门的考核制度,认为激励性和指引性不强;对于晋升机制,认为在晋升机会有限的前提下,应开发薪酬晋升通道。谈到对 90 后新生代员工激励方面,认为 J 银行应为新生代员工提供更多岗位轮换的机会,认为具有挑战性的工作和对新生代员工委以重任对新生代员工更具有激励性。

最后,对支行网点的营业部经理 C 进行了访谈。营业部经理 C 入行 10 年来,从普通柜员、联行柜员,到会计主管再到营业部经理,均从事运营工作,柜员岗位也是新生代员工入职后首先要接触的工作。C 认为 90 后新生代员工个性鲜明有主见,也

容易叛逆，受挫能力较差。在前台服务客户的过程中，遇到难缠的客户时常常表现的不知所措，缺少应具备的职业性。对 J 银行目前的薪酬水平和福利体系比较满意，但对于考核制度认为应该改进，应减少前台运营条线业绩考核目标，对于晋升机制，认为运营条线人员在竞聘时相对于客户经理优势较少，应给予运营序列更多机会。关于 90 后新生代员工激励机制，认为 J 银行应建立新生代员工职业发展通道。

4.2.2 90 后新生代员工访谈结果

本次实际访谈 90 后新生代员工 14 人，其中总行管理部门 6 人，经营单位柜员 6 人，经营单位客户经理 2 人。

(1) 薪酬福利方面，8 人对工资收入水平和福利体系感到基本满意，但对于定调薪机制和薪酬的公平性意见比较多，主要集中于认为定薪机制不合理，而且提高薪酬的途径不明确。在管理部门工作的新生代员工表示对自己目前的薪酬不满意，也不清楚单位的定调薪机制，大家不知道应通过何种方式能提高自己的薪酬，没有努力的方向。柜员普遍表示不喜欢被强制拉存款、冲业绩，虽然存款增升会有绩效工资奖励，但更希望通过做好本职工作来提升收入。客户经理则认为业绩指标在确定基本工资和绩效工资中占比过重，应适当加入体现个人素质能力的其他要求。这说明了 J 银行薪酬福利机制不明确，虽然打破了过去的分配方式，却没有建立起一套适应市场、标准明晰的薪酬制度。

(2) 绩效考核方面，访谈对象中大多都表示对年终考评的不满，认为考评结果仅代表单位负责人的个人观点，评价结果主观性过强，也有部分员工表示优秀员工是单位内部轮流被评。关于绩效考核结果运用方面，被访谈员工表示不清楚考核结果会运用到哪些方面，在晋升时可能会参考。同时，管理部门员工还反映了季度绩效工资仅与部门整体考核结果挂钩，不结合个人表现，也是不合理的地方，因为管理部门考核往往根据部门分工，与全行整体完成情况挂钩，作为部门员工来说，整体业绩完成情况并非员工通过个人努力就能够决定，希望绩效工资中能更多体现个人工作表现。

(3) 职业发展方面，经营单位人员的反馈结果比管理部门人员的积极，8 位经营单位员工中有 5 个人认为未来 3 年有机会晋升，认为只要营销业绩好晋升提拔的机率很大，经营单位岗位间的岗位调整也相对容易，而如果想要到管理部门工作则更依赖机遇。对于晋升制度大多数人认为在晋升的决定因素是领导重视，这说明晋升机制问题需要设置更加科学合理的标准，而非依靠领导重视培养。经营单位新生代员工虽

然营销业绩压力较大，但还是比较乐观，充满斗志的，他们每天服务于不同的客户，更容易获取最新的市场信息，所以思维更开阔。而管理部门的新生代员工则显得没有经营单位的积极，他们大多认为未来晋升机会少，不用面对经营业绩压力；对于岗位调整他们认为在本部门调岗相对比较容易，但如果想要跨部门调整则比较困难，而且部分来自管理部门的访谈对象表示不愿意到经营单位工作，对营销工作感到无从下手。未来如果没有晋升机会，更愿意选择离职。

(4) 关于工作与生活的平衡，很多 90 后新生代员工反映新入职上班时不能接受在休息时接到工作电话的情况，对于加班但没有加班工资颇有微词，但随着工作年限的增加也逐渐适应目前工作的高强度、快节奏，多数新生代员工认为工作不是生活的全部，应有充足的时间来独处，更加注重自我发展的需要。

(5) 关于对薪酬激励机制的建议，很多新生代员工认为应加强薪酬、考核等政策的公开性，很多员工对于 J 银行目前的薪酬体系、考核制度不太清楚，虽然实施密薪制，但应公开定薪、调薪、考核规则，才能更好的对员工进行激励。

4.3 问卷调查结果分析

4.3.1 信度分析

量表应用信度检测其可靠性，即问卷数据的一致性，数据一致性越高，信度越好。本研究使用的信度评价方法为克隆巴赫 α (Cronbach' α) 信度系数对量表信度进行检验， α 值应当在 0 和 1 之间，且越接近 1，问卷信度越好。表 4.1 列示了不同范围的 α 信度系数值对应的信度水平。

表 4.1 不同范围的 α 信度系数值对应的信度水平

α 值的范围	信度水平
0.9-1.0	十分可信
0.7-0.9	很可信
0.5-0.7	可信
0.4-0.5	稍微可信
0.3-0.4	勉强可信
0-0.3	不可信

为证明数据可信度，从各方面和总体量表均进行了信度检验，经检验，量表总体

的 α 信度系数为 0.957，表明总体量表内部一致性高，量表十分可信，根据全面薪酬的构成要素，将问卷的问题分为货币报酬、福利体系、绩效考核、学习与发展、工作环境与氛围、工作压力和职业荣誉感维度，分别检验量表的信度，结果如表 4.2 量表信度检验结果所示， α 信度系数均在 0.7 以上，量表结果符合标准。

表 4.2 量表信度检验结果

	α 信度系数	项目数
货币报酬	0.897	5
福利体系	0.771	4
绩效考核	0.866	3
学习与发展	0.916	8
工作环境与氛围	0.773	5
工作压力	0.818	2
职业荣誉感	0.850	2
问卷整体	0.957	29

4.3.2 效度分析

量表的效度是指真实性和准确性程度，量表的结果必须符合其目标才是有效的。量表效度的测量通常使用 KMO 检验和 Bartlett's 球型度检验，当 KMO 值越接近 1，表明变量间的相关性越强，变量越适合做因子分析；当 KMO 值在 0.9 以上，表示非常适合做因子分析；KMO 值在 0.8-0.9 区间内，表示适合因子分析；KMO 值在 0.7-0.8 区间内，表示一般；KMO 值在 0.6-0.7 之间，表示不太适合做因子分析；当 KMO 值在 0.5 以下表示极不适合做因子分析。Bartlett 球型度检验当 Sig.<0.05（即 p 值<0.05）时，各变量之间具有相关性，可以进行因子分析。本次量表效度检验的 KMO 和 Bartlett's 检验结果如表 4.3 量表效度检验结果所示。

表 4.3 量表效度检验结果

变量	KMO 值	Bartlett's 球型检验 近似方卡	自由度 df	显著性 sig
全面薪酬因素	0.935	4411.776	406.000	0.000

全面薪酬因素量表的 KMO 值为 0.935，在 0.9 以上，且 Bartlett's 球型度检验结

果 $\text{sig.} < 0.05$ ，表示非常适合做因子分析。

4.3.3 样本分布情况

样本的人口统计学变量分布情况如表 4.4 所示。

表 4.4 调查对象人口统计学变量分布情况

人口学变量	分类	人数	占比
性别	男	85	40.28%
	女	126	59.72%
年龄	22 岁-26 岁	34	16.11%
	27 岁-31 岁	177	83.89%
最高学历	大专	0	0.00%
	本科	138	65.40%
	研究生	73	34.60%
工作年限	2 年以下	24	11.37%
	2 年（含）-5 年	71	33.65%
	5 年（含）-8 年	103	48.82%
	8 年（含）-11 年	12	5.69%
	11 年及以上	1	0.47%
岗位	管理部门中层管理人员	1	0.47%
	经营单位中层管理人员	2	0.95%
	客户经理（含大堂经理）	71	33.65%
	运营条线员工	44	20.85%
	管理部门员工	93	44.08%

在样本结构方面，女性员工占比较多，占比为 59.72%，男性占比 40.28%，这一结果可能与调查对象为银行员工有关；参与调查的员工 27 岁-31 岁人数较多，占比为 83.89%，22 岁-26 岁占比为 16.11%，即 1990 年-1994 年出生人数多于 1995 年-1999 年，这一结果与 J 银行新生代员工整体年龄分布情况相符；最高学历为本科的人数最多，占比 65.4%，研究生占比 34.6%，最高学历为大专的为 0 人，新生代员普遍具有高学历，或重视高等教育，上班后仍不断提高自身素质，考取更高学历；工作年限在 5 年（含）-8 年的新生代员工占比较多，占比为 48.82%，其次为 2 年（含）-5 年的

新生代员工,占比为 33.65%;样本中岗位人数最多的为管理部门员工,占比为 44.08%,其次为客户经理(含大堂经理),占比为 33.65%。

样本的月平均工资在 3000 元(含)-6000 元区间的人数最多,占比为 43.6%,其次月平均工资在 6000 元(含)-9000 元区间的占比 42.18%,其他收入区间的人数占比为 14.22%。月平均工资情况如图 4.1 所示。

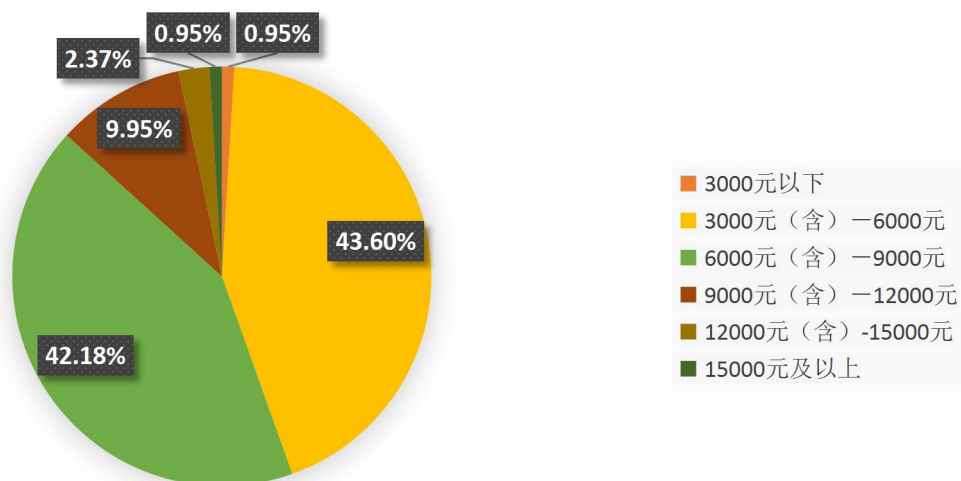


图 4.1 月平均工资情况

4.3.4 满意度调查描述性分析

员工激励机制的满意度的调查结果,主要包括货币报酬、福利体系、绩效考核、学习与发展、工作环境与氛围、工作压力和职业荣誉感七个方面,分析调查问卷的数据信息,能够得出以下结论:

(1) 货币薪酬维度

表 4.5 货币薪酬维度的满意度情况

题项	认同程度					认可率	
	非常符合	比较符合	一般	不太符合	非常不符合		
您对自己目前的薪资收入感到满意	2.37%	19.91%	54.50%	16.59%	6.64%	22.27%	
您对目前的薪酬结构是满意的	0.95%	21.80%	50.71%	19.43%	7.11%	22.75%	
您认为取得的薪酬与工作付出是匹配的	4.74%	24.64%	39.81%	24.17%	6.64%	29.38%	28.72%
您认为您的薪酬在单位内部具有相对公平性	2.37%	24.17%	48.34%	18.96%	6.16%	26.54%	
您认为您的薪酬在同地区同行业中具有竞争力	5.69%	36.97%	37.91%	14.69%	4.74%	42.65%	

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/377141102030006043>