



**EMPLOYEES' SATISFACTION TOWARDS WELFARE  
BENEFITS AND TURNOVER INTENTION  
INTERNET FINANCIAL COMPANIES:  
A CASE STUDY OF COMPANY P**

**BY**

**DIANXIANG WANG**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2022**



互联网金融企业员工薪酬满意度与离职倾向研究——以 P 公司为例



此论文为申请中国国际学院  
工商管理专业研究生学历  
之学术毕业论文

兰实大学研究生院  
公历 2022 学年

Thesis entitled

**EMPLOYEES' SATISFACTION TOWARDS WELFARE  
BENEFITS AND TURNOVER INTENTION  
INTERNET FINANCIAL COMPANIES:  
A CASE STUDY OF COMPANY P**

by  
DIANXIANG WANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University  
Academic Year 2022

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.  
Member

---

Jiang Haiyue, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D. Eng.)  
Dean of Graduate School  
July 29, 2022

## 致谢

时光荏苒中不知不觉已人到而立，人海茫茫，相逢终有一别，行文至此，意味着我的硕士生涯也到了谢幕时刻。回首，纵是百感交集，但心中更多的是感激。

首先，我要感谢我的导师姜海月老师，我们初次相逢是在战略管理课，当时就被姜老师对待学术的严谨和专业所折服。果然在整个论文写作过程中，姜老师凭借自己的专业和丰富的经验，辅导我度过论文写作中一个又一个难关，对于过程中我提出的各种问题，姜老师也不厌其烦、细致耐心地予以解答，在此，我对姜老师表示深深的感谢。

此外，对于我整个就读 MBA 期间的所有授课老师们，虽因为疫情的阻隔我们没有办法谋面，但是他们依然严格治学，积极传授给我相关的专业知识，更重要的是思想的激发和对世界的不同认知，这都将成为我以后人生路上的宝贵财富。

另外，我还要感谢我的父母，在身边同龄人都在忙于婚嫁生子的时候，他们还能够支持我的选择，在精神上给予我足够的尊重和鼓励，这才是我能够继续一往无前的动力，这一点也弥足珍贵。

最后，感谢一路相伴的同学，祝诸君往后前程似锦。唯愿你我历尽千帆，不染岁月风尘；遍历山河，仍觉人间值得；出走半生，归来仍是少年，永远可以保持一颗赤子之心。

王殿翔  
研究生

6305239 : Dianxiang Wang  
 Thesis Title : Employees' Satisfaction towards Welfare Benefits and  
 Turnover Intention Internet Financial Companies: a Case  
 Study of Company P  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Jiang Haiyue, Ph.D.

### **Abstract**

With the popularity of the Internet and the continuous growth of the financial market, Internet financial enterprises have become essential for the social economy. Inclusive finance, as an important part of Internet finance, has also received great attention from the Chinese government. In today's society, to achieve sustainable development, building a virtuous talent ladder has become the common tool of all companies, so a talent has also become a key to competition among Internet finance companies. As a technology-driven financial institution holding a consumer finance license, Company P is also inevitably facing the problem of talent turnover, with job-hopping and career changes from time to time. In recent years, the turnover rate of Company P has been constantly rising. Facing such a severe environment, how to effectively recruit and retain talents has been an important issue that cannot be ignored.

This paper aimed to explore and analyze satisfaction towards welfare benefits and turnover intention of employees in Company P with an emphasis on four dimensions of welfare benefits (including salary level, salary raise, benefits, salary structure and management). Data were collected using a questionnaire. The research found that salary level, benefits, and salary structure and management had a significant negative impact on the turnover intention of the employees.

(Total 69 pages)

**Keywords:** Satisfaction Welfare benefits, Turnover Intention, System Optimization

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6305239 : 王殿翔  
论文题目 : 互联网金融企业员工薪酬满意度与离职倾向研究——以 P 公  
司为例  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 姜海月博士

### 摘要

随着互联网的普及,和金融市场的不断发展,互联网金融企业已经成为社会经济中必不可少的一环,普惠金融作为互联网金融的一个重要组成部分,在中国也得到了政府的高度重视。而当今社会,企业要想可持续发展,搭建一个良性的人才梯队成为各家企业的共同认知,因此人才也成为互联网金融企业竞争的关键。作为一家持有消费金融牌照的科技驱动型金融机构 P 公司,也不可避免地面临人才流失问题,跳槽、转行的情况时有发生。近年来 P 公司的人员离职率一直不断呈上升趋势,面对如此严峻的环境,如何有效地招揽人才,留住人才已经是不可忽视的重要问题。

本文拟采用问卷调查的方法,从薪酬满意度的四个维度(薪酬水平、薪酬提升、福利、薪酬结构和管理)对 P 公司员工薪酬满意度和离职倾向进行探索分析,最终发现薪酬水平、福利、薪酬结构和管理对 P 公司员工的离职倾向具有显著的负向影响。

(共 69 页)

关键词:薪酬满意度、离职倾向、制度优化

学生签字.....指导老师签字.....

## 目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	vii
<b>第 1 章</b>	<b>绪论</b>
	1
1.1	研究背景与目的
	1
1.2	研究意义
	4
1.3	研究内容及研究框架
	6
<b>第 2 章</b>	<b>关于薪酬满意度与离职倾向的相关研究综述</b>
	9
2.1	相关概念整理
	9
2.2	关于薪酬满意度以及离职倾向相关的文献整理
	12
2.3	薪酬满意度与离职倾向的研究现状
	20
<b>第 3 章</b>	<b>研究方法</b>
	25
3.1	本文的问题点
	25
3.2	研究对象的介绍
	25
3.3	研究方法
	25
3.4	研究假设
	26
3.5	研究设计
	28
<b>第 4 章</b>	<b>P 公司现状分析</b>
	33

## 目录(续)

	页
4.1 P 公司介绍	33
4.2 P 公司薪酬体系现状	34
4.3 P 公司离职情况	35
4.4 P 公司现在的薪酬管理问题	36
<b>第 5 章 P 公司的薪酬满意度与离职倾向数据分析</b>	<b>38</b>
5.1 信度检验和效度检验	38
5.2 描述统计	41
5.3 差异统计	43
5.4 相关性分析	51
5.5 回归总结	52
5.6 分析总结	53
<b>第 6 章 结论与展望</b>	<b>55</b>
6.1 研究结论	55
6.2 对策及建议	56
6.3 不足与展望	58
<b>参考文献</b>	<b>60</b>
<b>附录</b>	<b>66</b>
调查问卷	
<b>个人简历</b>	<b>69</b>



## 表目录

表		页
表 2.1	对离职倾向相关变量梳理	19
表 3.1	影响员工薪酬满意度与离职倾向的人口统计特征	29
表 3.2	薪酬满意度调查测量量表	30
表 3.3	员工离职倾向题项描述	30
表 3.4	个人基本情况调查问卷	31
表 3.5	薪酬满意度调查问卷	32
表 3.6	离职倾向调查问卷	32
表 5.1	信度分析表	38
表 5.2	KMO 和巴特利特检验	39
表 5.3	总方差解释	40
表 5.4	旋转后的成分矩阵	41
表 5.5	基础信息统计表	42
表 5.6	各维度描述统计表	43
表 5.7	性别差异分析表	44
表 5.8	年龄差异分析表	45
表 5.9	司龄差异分析表	47
表 5.10	文化程度差异分析表	49
表 5.11	婚姻状况差异分析表	50
表 5.12	职务差异分析表	51
表 5.13	相关性分析表	52
表 5.14	回归分析表	53

## 图目录

图		页
图 1.1	技术路线图	8
图 2.1	理论框架	24
图 4.1	P 公司员工离职率	35
图 4.2	P 公司员工离职原因	36



# 第 1 章

## 绪论

### 1.1 研究背景与目的

互联网金融企业普遍具备着运营成本小、运营有效率、覆盖面广、蓬勃发展迅速、内部管理制度薄弱和经营风险大的特征。

从中国政府的《2020 互联网金融年度报告》中可知，截至 2020 年 12 月底，中国内地的网络用户人数已达 9.9 亿人，中国互联网总体的流量覆盖率已达到了 70%左右中国网民总规模已占据全世界的 20%左右。与 2020 年 3 月比较，仅 6 个月内新增网民即高达 8640 万人次，网络普及率提高了百 5.9%。智能系统手机的快速迭代和市场推广大大推进了中国移动互联网的普及，截至 2020 年底，中国手机网民达 9.86 亿人，占总体网民的 99.7%，大大促进了中国互联网金融的发展。

陈华和李国峰（2014）在研究中表明，随着互联网金融的发展，渐渐出现了以下问题：商家涉嫌虚假操作和欺诈、商家分散投资者的利益、客户信息安全得不到有效保障、产品及平台的合法性受到质疑。

2016 年 10 月 13 日，国务院政府办公室有关颁布《网络风险专项整顿管理工作实施方案的通告》；2018 年 10 月 10 日，中国人民银行、银保监会和中国证监会颁布《网络金融服务机构反洗钱和反恐怖融资办法（试行）》等文件制订并发布；2020 年 7 月，银保监会正式颁布了《企业网络借贷管理暂行办法》。

普惠金融身为互联网金融其中一个至关重要的组成，在中国也得到了政府的高度重视。为做好对中小型企业、和“三农”的金融服务，中国中央和国务院非常关注普惠金融业的发展，并于 2015 年底发布了《促进普惠金融发展规划（2016-2020 年）》，该规划从最高层面设想了普惠金融的发展，普惠金融是基于机会公平需求和商务可持续原则，以企业可承担的成本费用为有金融服务需求的经济社会各个层次和人群，供给合理、高效的金融服务。中国银行金融机构消费利益保

护局公布的《中国普惠金融服务指数分析研究报告（2020年）》的数据表明，截止2020年末，全国普惠小微信贷平均余额为15.1万亿，同比增加30.3%；2020年新增放贷数额在1000亿元以内的小微公司信贷年均收益率约为5.15%。

依托于网络的高灵活性和创新能力，普惠金融进一步完善了网络信贷产品设计和业务创新，通过在线渠道拓展业务机会，通过不断创新，加强了一系列新的金融产品和服务，如在线贷款和在线供应链金融服务，为首次借款人推出特殊的融资产品和服务，并针对中小型企业疫情期间延期偿还债务的需要，扩大和加强了在线服务。同时，还继续扩大其业务设置，更积极地提供贴近客户的金融产品和服务。持续探索建立一个全面的在线金融服务平台，以满足各行业中小型企业的金融需求。

由于中国地域经济发展的不平衡，导致各地人才纷纷涌入一线城市，但一线城市在带来工作机会的同时，也伴随着高昂的生活成本，因此员工在薪酬方面更加关注。一份令人满意的薪酬能够起到一定的正面效果，可以满足员工的基本生活需要，从而激发人员的在工作中的高效产出，同时可以有效减少人员跳槽频率；而相反，一旦员工对薪酬不满，将会产生更恶劣的工作反应，好比效率下降、对薪酬开始抱有抵触情绪、消极怠工继而寻找下一家离职公司。对员工而言，薪酬因素仍是最关键，因此对员工薪酬满意度和离职倾向进行研究，将具有非常现实的意义。

据 FESCO 互联产业人才报告显示，美国 BAT 的三家主要互联网公司人员年纪平均值为 30 岁以下，在美国整体的互联产业中，25 岁-35 岁左右的人员平均占据了 88.38%，这也表明了互联产业人员年龄水平普遍存在着年轻化的态势。而通过《金融科技人才市场报告》也可以了解，2019 年年初，美国整个的普惠化金融服务产业人才流动平均在 40% 以上，中位水平则在 36% 以下。与此同时，通过一些主要的互联网金融招聘要求调查显示，期中专科及以下人员占 5%，本科生占比 65%，研究生和博士占比 27%，说明了互联网金融对于这些要求和时代同步的大公司，不管职业类别或者技术型职位对于员工都有很大的需求。

综上所述，我们可以知道，中国互联网金融公司的高离职比例很大程度上是因为较年轻的知识型人员的高离职情况。而由于年轻一代具有和之前几代人完全

迥异的价值观和个性，团队意识感也较弱，对于专业人员的忠诚远多于对团队内部的忠诚，再加上互联网金融的业务特点是高强度的工作压力和节奏、以及外部环境变化所带来的工作机遇繁多，因此在与团队内部产生分歧时更偏向于“潇洒”的离职，互联网金融企业人员流动较为频繁。

李正一(2017)通过对金融行业员工调查发现，金融业人员一般工作压力大、工作倦怠感和离职倾向都较强，上班压力和工作倦怠的各维度，和离职趋势都呈正向的相互关系；商赫璠(2018)通过对互联网公司研究发现，员工的满意度、组织承诺和组织支持感是离职倾向中负显著的因素，员工满足与离职倾向的中介变量是组织支持感，而员工满足则在机构承担与离职倾向中具备完全的中间意义。

互联网金融本身就有着适应网络时代发展趋势的特点，是知识经济、信息革命时期的新型金融服务产品，颠覆了传统金融服务产业中的信息不对称，可以用非常低的成本、用很简单的方法直接联系客户，还可以在大数据时代，通过网络增加和扩宽了与顾客进行联系的频率和宽度，打通了物质世界与虚拟世界，还可以进行二十四小时点对点的信息咨询服务，更加契合当下客户对于服务日益提升的需求。对于传统的行业，前人已形成大量且成熟的研究，而对于一个熟悉且是时下较为新兴的行业进行研究，更便于科学地了解 and 得出较为新颖的研究视角。

本文通过研究，目的是拟查证互联网金融企业员工薪酬满意度是否是离职倾向的根本原因？员工薪酬满意度在性别、年龄、婚姻状况、文化程度、司龄、职务六个变量下的差异情况？

## 1.2 研究意义

### 1.2.1 理论意义

从参考文献来看，学界对于离职的研究较多，而金融企业中大多专注于传统金融机构的营销人员、知识型人员及管理层员工的调研，关于互联网金融企业的人员离职调研的文章很少。所以，本文从研究对象和样本上对互联网金融的员工离职研究的一个补充，本研究期望通过系统地研究互联网金融员工的薪酬满意度及其对离职情况的影响，为互联网金融企业员工离职倾向理论的完善提供一个新的视角。

员工对薪酬满意的感受，来源于员工对公司所给出的报酬的感觉和自身的期望值，而做出的比较。离职倾向是指员工在一定时期内改变其当前工作的意愿和可能性。结合学者的研究可知，对员工离职倾向进行研究要比对员工离职行动的调研愈发具有参考价值。学界专家学者们在诸多离职倾向的维度中，探索出两个最重要的相关因素：工作满意度 (Job Satisfaction) 和组织能力承诺 (Organizational Commitment)。薪酬满意度算作个体在工作满意度中最主要的影响因素中的一个，对个人离职倾向的影响力也凸显得颇为重要。

据此，需要在理论上重新整合关于薪酬满意对个人离职倾向性因素的研究，并根据互联网金融的新特征，进一步研究互联网金融公司薪酬满意和离职倾向性的研究现状，并且找出解决的有效方法。

### 1.2.2 现实意义

由于互联网金融行业的快速发展，而作为业内服务的核心，互联网金融的从业人员却很短缺，人力资源的供应赶不上互联网金融发展的速度，特别是对复合型人员更是一将难求。由于互联网金融企业实质上提供的是金融服务，因此涉及到资金来源、法律、风控、资金清结算等许多金融服务方面的知识，因此要求专业金融机构背景；但是，互联网金融业区别于传统金融业最大的地方是交易的场所和媒介产生了改变，最根本的是客户结构产生了改变。所以，互联网金融业还需要具有一定互联网知识背景的人员，他知道怎么获客，怎样提高用户活跃度，怎样真正高效地转化为用户，减少获客成本，所以，互联网金融业的复合型人员才如此关键。

公司内部如何留下人才、培养、激发人员和引进人员，是公司干部和管理人员在现代公司管理工作中必须去考虑的重点。对人才的留用和重新招聘新人相比，老员工对工作的熟悉度和对公司企业文化的认同都是新聘员工无法可比的。所以对员工离职倾向的研究，有利于企业更好地去挖掘并留住人才，进而完善企业的用人机制，打造良性的企业用人和文化，进而营造良好的社会口碑。

具体表现在以下三方面：

#### 1) 优化企业人力成本

员工的离职，势必会给企业的经济效益带来损失，企业为了维持正常运作只能重新招聘，这意味着必须投入更多的时间、精力、和费用去招募和培育新人成长，争取使他们获得与工作岗位相符的条件并掌握相应的操作技巧。由于市场经济的发达，人力资源成本付出愈来愈大，对新人的录用、培训等费用皆由于人才离职产生的，故留任一个老员工比录用一个新员工能节约更多的公司人力资源成本。

## 2) 健全企业薪酬机制

对于员工而言，薪酬满意度是其最为关注的。由于网络的发达，目前大量相关论坛是各公司对薪酬的公开与比对，通过网络资讯的获取和及时掌握公司内部人员对薪酬系统的评价，精准了解公司员工对薪酬的要求和感受，能够对为公司提供来源于公司员工最实际的量化分析数据，有助于管理人员全面、深刻的认识现行体制的弊端与不足之处，为公司完善留人用人育人成人的管理机制提供真实资料。

## 3) 稳定企业员工队伍

一些员工主动离职，尤其一些工作年限较长或专业技能过硬的员工离职的话，可能会对企业中其他人员的心理带来一些负面影响，他们会觉着这么优秀的老员工都没办法留存下来，自己也就产生了危机意识，进而影响整个队伍的凝聚力，降低员工对企业的认同感和归属感，给队伍带来不稳定性。

留住好的员工和加强公司的形象是很重要的。本文从薪酬满意度的角度出发，深入研究 P 公司不同员工在薪酬和福利方面对离职倾向的影响。并以此为依据提出薪酬福利改革的建议，从而有效缓建该司离职率的持续增长，也能给行业内其它公司带来一定的借鉴意义。

# 1.3 研究内容及研究框架

## 1.3.1 研究内容

论文作者借助对有关文献的探析，采取发放问卷的研究形式对 P 公司员工的薪酬满意度与离职倾向性进行了数据采集，探索对员工薪酬满意和离职倾向性的

研究，运用 SPSS 24.0 为工具进行数据整理分析。最后依托分析结果得出结论，并给出了相应意见，制定相应薪酬机制改进建议，提出展望。本文主要包括：

第一章，绪论。本章将重点介绍本文的研究背景和目的、研究意义，并讲述研究内容与研究框架。

第二章，关于薪酬满意度与离职倾向的相关研究综述。本章将通过综合分析观点后，对关于互联网金融、薪酬满意度与离职倾向的概念定义及其所关联领域的一些研究结果加以总结，并就目前研究的现状加以点评。

第三章，研究方法。本章确定研究方法和研究对象，并提出相关假设，合理进行问卷设计。

第四章，P 公司现状分析。本章对 P 公司的现状进行概述，侧重其员工薪酬和离职情况，为本文提供研究支撑。

第五章，P 公司薪酬满意度与离职倾向数据分析。本章将利用问卷完成的数据采集、梳理，运用 SPSS 24.0 进行分析，探究薪酬满意度和离职倾向的内在关系，从而得出结论。

第六章，结论与展望。本章分析和总结了上述研究的结果，并就如何提高员工对薪酬的满意度和降低离职倾向提出了建议，就之后的研究提出展望。

### 1.3.2 可能创新点

薪酬满意度的多维结构模型在国际上已有相当的发展，由 Heneman 和 Schwab(1985)提供的四维模型是目前公认最有效的薪酬满意度多维模型。然而，中国互联网金融企业的多维度薪酬满意度模型的研究相对欠缺，尤其是在定量研究方面。因此，本文根据相关研究的结果，在对调查问卷进行本土化的设计，加入人口统计学变量。考察互联网金融企业员工满意度的四维度因素理论是否符合，在互联网金融企业中的应用，使这一理论与离职倾向之间的关系进行确立。

研究需要结合本土实际情况进行，对问卷的可靠性和有效性进行分析，并在此基础上对数据进行适当删减，以改善问卷可靠性和有效性。不同的员工间必定



有差异化的问题，经过针对性研究，对不同情况的员工找出相应的降低其离职倾向的措施，进而有效降低 P 公司的离职率。

### 1.3.3 技术路线

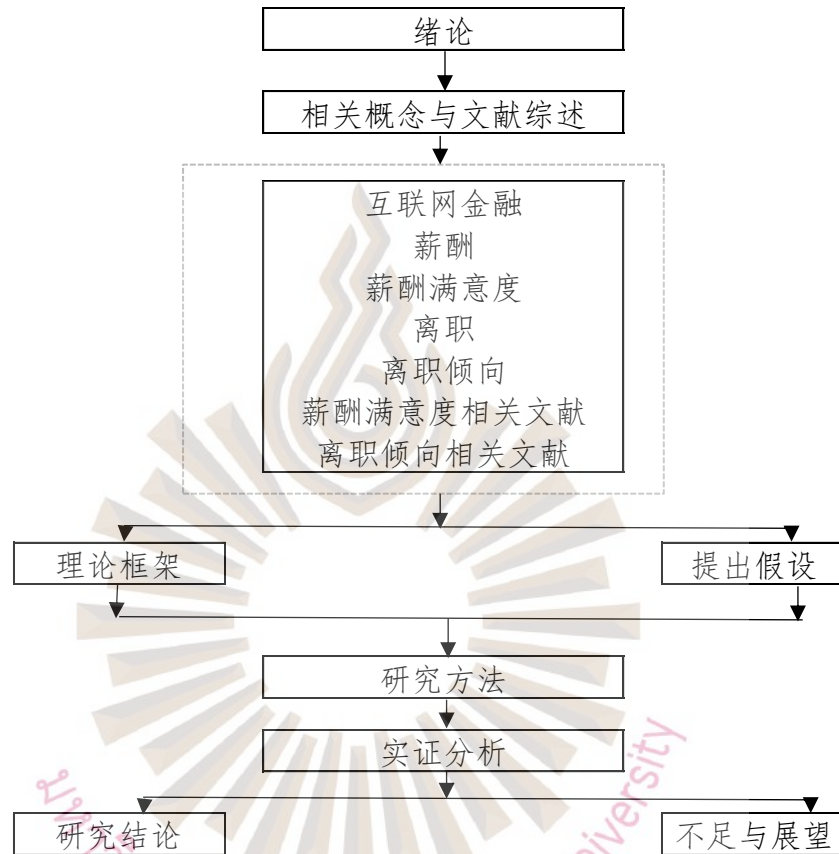


图 1.1 技术路线图

## 第 2 章

### 关于薪酬满意度与离职倾向的相关研究综述

#### 2.1 相关概念整理

##### 2.1.1 互联网金融的概念

电子互联网金融指的是由传统意义的金融企业和网络科技公司，利用互联网和网络通信技术实现的资金融汇、支付、投融资和相关信息为媒介的新型金融信息服务的形式。

互联网金融是传统金融行业与互联网精神相结合的新型应用领域，也并非单纯的“互联网科技的金融”，只是科技成为必须支持的“基于网络思维”（艾伦，2002）。谢平和邹传伟（2012）进一步阐述了对网络投融资模型的新定义，认为网络投融资是不同于中国传统企业的间接投资，又不同于传统资本市场直接投资的第三种投融资模型。杨涛（2013）则提出，互联网金融市场主要是指网络信息技术在中国传统金融服务活动中的运用和创造，但互联网金融市场并未改变金融服务的实质，而是仅仅将线下传统金融服务模式披上了网络外衣。

彭涵祺和龙薇（2014）指出，互联网金融的特点是信息相对对称、交易成本较低、资源获取能力强。沈宾（2015）提出，互联网金融的主要特点是经营方式网络化、注重对数据的分析、以提升客户体验为中心、是由传统金融机构公司和网络公司协作技术创新的网络服务模型。王宇（2016）研究指出，互联网金融降低了企业融资难度，增加了消费者支付方式，提高了信息透明度。

互联网金融企业，是时下最热门的互联网与金融业二者的有机整合企业，既适应了时代发展的需要，又有着很大的研究价值。

本文特指互联网金融机构，它们在互联网金融的普惠金融服务领域为个人、机构和组织提供各种类型的金融服务。

### 2.1.2 薪酬的概念

本文拟对互联网金融企业中员工薪酬满意度与离职倾向进行研究，那么首先要明确学术上对于薪酬的理解，方能展开对论题的进一步研究。

薪酬，是指员工为被雇用者所取得的所有形式的经济收入、有形服务，以及社会福利。薪酬的本质是一个公平公正的交易或相交换的关系，指的是员工在向企业有偿转让其劳作或劳务输出行使权利后所获得的酬劳。

薪酬管理工作专家学者乔治·米尔科维奇（2002）提出薪酬是成为雇用人际关系中的任何一方的员工所获得各类主要货币总收入，及其各类具体实际的公共服务和社会福利之和，其中包含基础薪酬、业绩薪酬、短时和长时间的激励薪酬、社会福利和公共服务。约瑟夫·J·马尔托奇奥（2002）则提出，薪酬包含了内在薪酬和外部薪酬，内在薪酬指的是员工在企业中心理方面收获的认同，而外部薪酬则指的是因为工作所得的各种货币和非货币的合计。学者黄威（2002）指出，外在报酬一般是指具有钱币性价值的劳动报酬，包含薪金、奖励、待遇等，主要是个人感兴趣的工作内容、喜欢的工作环境、良好的公司文化、友善的工作气氛、积极的公司鼓励、对员工的体恤等构成的外在因素。内在报酬是指的非货币性的奖励，主要指的是对工作收获的满足感、个人在工作中的成长机会、所收获的职业发展前景以及公司开展的多元化活动等。

本文的薪酬指的是货币性质的薪酬，包括了基本工资、奖励和货币化待遇。

### 2.1.3 薪酬满意度的概念

薪酬满意度，是指员工在对所获得公司的经济效益薪酬，与非经济性回报与员工的期待相比较后产生的内心的状态。在最广泛的意义上看，它是一种与员工因其工作而获得的各种奖励有关的心态；从经济市场的视角来看，就是人力市场价值给员工所提供的社会心态。薪酬满意度是一个相对的概念，一般指的是，收获了超过预期值的东西就代表着满意，而收获小于预期的话，就代表着不满意。

对薪酬的满意度是由专家亚当斯（1965）提出的公平理论定义的，他表示薪酬满意是一类单维的、连贯性的具备正数和负数的变化，是一类源于个提感官和

对比体验的有关于薪酬偿付公平公正的感觉。Lawler (1971) 从差别经济学理论视角探究, 将薪酬满意定义为个人对预想生活水平与实际到手报酬差别的感受。差异理论由 Locke (1969) 最先明确指出, 本质含义上也是对公平理念的某种意义上的校正, 该理论提出一个人对工作是否满意关键在于他所认定的在这项工作中实际获得和预想得到之间的差值, 只要现实得到比预期取得小, 就会形成不满足感, 反之只要二者的知觉中毫无差别出现, 就会形成高满足感。

本文认为, 对薪酬的满意度实际上是一种主观感受, 是基于员工对自己所获得的薪酬的总体评估。

#### 2.1.4 离职的概念

离职也可以简要地定义为人与工作的分离, 可以分为广义和狭义的分。广义上的离职被 Price (1977) 定义为: 该人作为该组织雇员的地位发生变化。由此可以看出, 离职意味着当事人完全改变了自己的工作状态, 与离职前的情况不同。狭窄的离职定义是指在一个群体中获得物质利益的个人, 正如 Mobley (1982) 所指出的, 解除他与群体成员的关系的过程, 这个定义只考虑个人离开组织的过程或形式。从狭义上讲, 离职也可以理解为一个组织和一个人之间雇佣合同的终止。这种理解也将帮助人力资源更好去确定什么是离职从而进行有效控制, 以便管理的举措能够更有针对性和具体。

因此, 本文对离职的定义是在狭义上进行。

#### 2.1.5 离职倾向的概念

关于离职倾向的定义, 是指员工在工作一阵子之后, 通过进行对比估评和认真思考过后, 还想离开当下团体或职位的想法。但是离职倾向和具体离职行为有所差别, 是因为前者是归属于某类内部结构的心理层面, 具有一个具象的内部结构心理层面的活动, 而后者则是实际上发生的离职行为, 因而两者具有一些差距。Mobley (1977) 提出, 当员工遭遇了不满后会产生离职想法, 然后员工便会去市场上寻找同业或者跨行业的就业机会, 再经过多方面认真思考后, 将当前工作的优劣势和找寻其他的工作可能进行对比过后就可能产生离职倾向的念头。Michaels 和 Spector (1982) 的研究表明, 离职倾向是离职的最佳预测维度。

本文研究采用 Mobley 在 1977 年提出关于离职倾向的概念。

## 2.2 关于薪酬满意度以及离职倾向相关的文献整理

### 2.2.1 薪酬满意度相关文献整理

在十九世纪六十年代，全球各地对薪酬体系的研究已展开，主要研究成果包括了三个阶段，并有不同的研究结果反映：第一阶段：在 1971 年之前，研究主要着眼于对薪酬满意度影响因素方面的研究，之后研究者已经建立出了多种影响薪酬满意度的理论模式，并采用大量实证研究进行了检验，期中 Lawler 的差距理论则认为薪酬差别对薪酬满意度影响很大，其为主要的影响因素，但同时，其认为薪酬差别中也包含着很多个体影响。美国学者亚当斯在 1965 年提倡社会公平学说。该学说是深入探究人的经济发展驱动力与本体感觉相关的一个学说，认为对工人的激发影响程度取决于对自我与参考对象之间的劳动报酬与投资的比率的主观对比感受，并侧重于深入研究薪酬劳动报酬分享的合理化水平程度、社会公平性，及其对工人产出积极性的负面影响。第二阶段：从 1971-1990 年，研究的重点已经转移到结构层面，工资体系的一维结构受到业内部分研究者的质疑，有人认为薪酬满意度它应该是一个多维的结构，直到 Heneman 提出的四维结构的理论模型的出现，薪酬满意度的结构才成为研究的重点，并认为它也应该是一个多维的结构。第三阶段：1991 年至今，研究才转向实用层面。由于 Heneman (1985) 的四维结构理论已经被许多研究者验证和检验，他提出对薪酬的满意度实际上是一种情感反映，主要表现为员工获得的报酬数额和工资。它反映了员工对他们所获得的报酬水平和报酬管理系统的看法，包括四个方面：报酬水平、待遇、报酬增长和报酬结构与管理。

中国部分学者也对薪酬满意度和离职倾向的相互关系进行了详尽、深层次的科学研究。杨昆南 (2013) 在对企业员工所进行的实证分析考察中，找到薪酬水平和离职的意愿之间的相关性显著为负。伍晓奕、董坤和凌茜 (2016) 采用定量分析方法，并对员工薪酬水平与离职倾向的彼此关联性做了探析，结果反应出员工对薪酬水平所形成的公平感受直接决定了其对薪酬满意度的判断，而员工对薪酬的满意度还会更深层次的对员工离职倾向造成影响。徐进仁 (2017) 利用组建薪酬满意度模型得出薪酬满意度的大小确定会对离职倾向造成影响，两者呈反向

关系。

对于薪酬满意度的影响因素，学界从各个方面和角度多有研究。

在个人特征方面：刘帮成、王慧和杨文圣（2008）通过研究发现，男性公务员比女性公务员更不满意自己的工资，而那些受高等教育程度较低的公务员往往对其心理更容易得到满意。刘金伟、张荆、李君甫和赵卫华（2012）在分析中发现了北京市高校老师们在根据把领取到的酬劳和当事人所付出的汗水进行比照后，多数高校老师们都觉得不太可以评判个人的工作付出，即个体公平性感知较低，这就必定会大幅度降低老师们的薪酬满意度。

在薪酬结构方面：贺伟和龙立荣（2011）发现，事实证明到手的工资对薪酬的满意度有积极影响，这种关系在低层雇员中尤其强烈，但在政府层面的影响没有明显差异，反之，在政府部门内部，薪酬比较的预测效果也不明显。然而，Shubha Bhanu（2011）表明，分散的福利对员工满意度的预测效果是不确定的，但与低市场化的员工相比，它对员工的福利满意度仍有积极影响。

在薪酬水平方面：Miceli（1991）认为，外部比较可能会显著影响对工资水平的满意度，但不会影响对工资制度的满意度。Carol 和 Danehower（1992）指出，在个人期望的收入无法量化的情况下，实际的收入水平可以被认为是影响满意度的主要变量。顾远东和陈同扬（2010）的研究表明，教师的工资满意度随着其净收入的增加而增加，但在净收入超过一定数额后，教师的工资满意度也随之增加，这项研究的结果表明，教师的工资满意度随着净工资的增加而增加。

在薪酬结构方面：薪酬结构指的是公司薪酬体系的所有组成部分，这就是为什么大多数关于薪酬结构和满意度的研究都集中在薪酬结构和满意度方面。Heneman（1985）对医院员工的满意度进行调查，结果显示与绩效相关的薪酬和薪酬满意度间呈现正相关。Ana-Maria（2012）指出，在公司中采取绩效工资能有效提高企业员工对其薪酬的满意度。祖伟、龙立荣、赵海霞和贺伟（2010）研究表明，公司员工的薪酬强度和个别薪酬满意度相互之间呈现倒U型关联，而对这关联产生产生影响的因素是职业水平。

在组织公平方面：Summers 和 Hendrix（1991）指出：员工对工资分配公平与

否的看法对工资的满意度有直接影响。McFarlin 和 Sweeney (1992) 则表明：分配公平对工资满意度的影响比系统公平的影响要更大。伍晓奕、汪纯孝和谢礼珊 (2006) 发现，公司治理的公平和合规程度是影响对不同薪酬方案满意度的最重要因素。郑锐 (2008) 从调查中获得了他们的结果：在队伍里边，分配环节越公开化，流程越公平，员工的薪酬满意度就越高，因而分配公正性要比流程中的公平性对薪酬满意度的影响更大一些，因而相比于流程公正性来讲，通常企业员工更加注重分配客观性。

Victor Vroom (1946) 年首次提出工作激励期望学说，他为美国的薪酬满意度研究提供了动力。在开始时工资满意度的研究分析集中在一个单一的心理预期上，指的是工人的心理状态与其工作预期有关。一般来说对工资满意度的研究一般都是基于某种理论研究，尽管各大学的理论基础因研究需要而不同。薪酬满意度的理论基础大致可以归为以下几类，其中公平理论和差异学说是薪酬满意度研究的两个主要理论基础。

社会心理学家 Festinger (1954) 首先指出了现代社会比较学说，在该学说中，Festinger 指出个人在没有客观参照标准的情形下，很可能会把别人当做客观参照标准，来做出对自己评价。在向上的现代社会对比中，与一个更社会化的人相比；在以下的社会比较中，做逆向对比。薪酬平等的根基是薪酬结构与管理水平，对薪酬构成和管理的满意度是影响员工对薪酬满意度的重要因素。

差异理论研究是由劳勒在 1971 年所提到的理论研究，他把薪酬满意度视作一个差异，而这种差异来自于员工期望的酬劳和实际收益间的对比。Heneman (1985) 在研究分析中运用了劳勒的差异化分析理论，并在这一基础上把薪酬满意度的概念引进，构成了修正过的差异化理论。当这个差异极小甚至基本没有变化的时候，员工就会对报酬感觉满足。

社会公平和差异理论，与需求层次理论、社会期望理论和双因素理论一起，它们共同构成了最常用的工作满意度调查的主要理论基础。。

马斯洛在 1943 年结合人类的需求层次，进而提出了需求层次理论，该理论认为，人的需求是按照阶梯层次排的，从低到高的。只有当底层的需求得到满

足的情况下，才能激发出人对高层次需求的渴望，进而才能去追求高层次的东西。因此，克莱顿在马斯洛需求层次理论的基础上，开发了一种更有经验的方法，并创立了 ERG 理论。他提出，人类社会有三种基本需求，即物质生活的基本需求、相互关联的需求以及人类成长和发展的需求。

早期研究者们对于薪酬满意度的测量大多根据薪酬满意度的一个角度展开研究，把薪酬水平满意度也视为主要研究对象。例如，Weiss（1967）在 MSQ 制定的薪资标准和评分标准都是以对薪酬水平的满意度为导向的。

然而，1985 年 Heneman 提出了一个令人满意的薪酬水平的多维框架，即工资水平、雇员福利待遇、工资改进、工资结构和工资管理，然后将工资结构和工资管理的水平整合到同一个维度。尽管多维观点被研究人员广泛接受，但对其含义没有统一的看法。Mulvey（1991）等人用可验证的因素分析法测试了工资满意度的三、四和五因素模型。Sturman 和 Short（2000）认为 PSQ 在四个维度上不能充分解释薪酬满意度。在他的研究中，他为 PSQ 中增加了一次性奖金满意度。现在学界广泛认可了四维度的看法，即薪酬水平、薪酬提升、福利、薪酬构成以及管理。本文拟采用的即是修改后的四维度调查问卷。

通过前人的研究可得知，关于薪酬满意度的研究在不断地完善，学者们的观点虽然有所差别，但是在个人特征、薪酬结构、薪酬水平、组织公平四个方面还是形成了高度地共识。虽然对薪酬满意度的研究各国学者都投入了大量的时间和精力，但是目前没有研究锁定在互联网金融企业中，由于互联网金融企业在社会经济中的所占比重越来越高，而相关从业人员如果不能很好地留存也对企业的健康发展有影响，所以对互联网金融企业员工关于薪酬满意度的研究也是势在必行。

### 2.2.2 离职倾向相关文献整理

离职倾向的影响因素有许多，主要包括了对员工个性、组织、心态、工作、外部等方面，在不同的背景下，各因素相互影响，而不是一成不变的。

Porter、Mowday 和 Boulian,（1974）在对组织者许诺、管理工作满意与离职率的三方关联调查中认为，组织者许诺与离职率呈现出明显的负相关关系，即组织者许诺愈高，离职倾向性也愈低。Quarles（1994）认为，外部工作机会对承诺



有直观的负面影响，所以会影响到员工的离职结果。Allen 和 Griffeth (1999) 的研究表明，人口统计学变量对离职也有负面影响，年龄和服务年限与离职率有直接关系，也就是说，员工年龄越大，在公司工作的时间越长，他们就越愿意留在熟悉的环境中。Griffeth、Hom 和 Gaertner (2000) 经过研究得知，工作满意度和离职直接是负相关的关联关系，管理满意度对离职率的负影响最大。张勉和李树苗 (2001) 的研究发现，管理者的工作满意度是员工离职的一个重要变量。

对于离职倾向研究的典型模型有：

Price-Mueller (2000) 模式：该模式主要是在研究人员总体丧失上影响作用及与人员离职之间的关系。Price-Mueller 模式指出相关的环境变量与离职行为直接相关，而个人因素和结构变量则与离职行为间接相关，因此 Price 吸取了经济学等众多关联学科研究成果，并经过大量的实证研究证实，对研究人员的流失理论已非常成熟。

1) 环境变量包括：机会，与亲属共同负责。Price 认为由于维持当前的家庭雇佣状况，是实现对家人共同负责的最重要途径。所以，亲属责任也会减少员工的离职几率。工作机会主要与劳动力市场有关，而更多的工作机遇也将提高员工的离职的可能性，而且工作机遇也对离职有间接的影响。但这种简洁的影响主要是通过通过对工作满意度的负面影响来起作用。

2) 个人变量可以分为：一般性训练、员工参与性和正面/负面心理情感。员工承诺是指员工愿意为自己的工作投入的努力程度，改善它也将直接影响到员工离职的概率。实验研究表明，付出更多努力的员工对工作更加投入，从而可以获得更多的工作报酬，进而使得员工的承诺和实际工作满意度较高。而这样更高员工参与性也能够形成更高的员工满意和承诺度。而正面心理情感和负面心理情感则是指在工作中感受到快乐/不快乐心理情感状况的个人情绪。Price (2000) 指出：1) 正面和负面的心理情感都对工作满意度有直接的负面影响。这主要是由于对管理工作各主要方面的选择性认知来形成的。一个拥有高度积极性情感状态的员工可以有选择性地认识管理工作中的有利主要方面，以便提高工作满意度。2) 这二种变数都可能会对其他几个关键的结构化变量的测量结果造成影响。比如低压力和高社会支持。处在高度积极性情感状态下的个人也可以回报低的压力和高

的社会支持。

3) 结构化变量包含：上班自主性、分享公正性、压力、工资、升职时机、上班单调性，以及社区支持。模型假设了上述结构化变量都是可以透过对上班满足感以及团队承担程度的直接负面影响来间接负面影响离职行为的。而其直接影响的正负效果则如图中在相应路径上的正负号所述。上班自主性，即员工支配自身上班权力的水平程度。而分享公正性假定对比在为员工评估平等时是非常关键的。也因此，员工们会比较自身的工资与工作团队中其他的工资，以评估是否平等。岗位压力是一个整体、多维度的概念，它主要有四大层面：工作资源匮乏（没有岗位所需资源）、职位角色模糊（不确定的岗位职能）、职位角色矛盾（不统一的岗位职能）和岗位负担（为岗位需求做出的贡献）。升职机会即人员在团队内潜在的垂直职位运动。而岗位单调性即岗位被重复性的程度，大量的研究文献都表明这一岗位技术性指数对离职者有重要负面影响。而社区支援程度则包括了上级、同僚以及家人对岗位的社区支援程度。

4) 中介变量主要包含：上班满意、组织者许诺度、管理工作搜寻行为，以及离职倾向。上班满意是指员工对上班方式的喜欢程度，已有的研究成果都指出它是员工形成离职倾向的一个重要变数。而组织者许诺度则是指员工对组织者忠实的程度。组织者许诺程度也能够进一步细化为对整个团队、对一个部门，以及对某个小集团的许诺。而管理工作搜寻行为则是指员工对寻求另一种管理工作方式的积极程度，已扩展的 Mobley 模式则指出管理工作搜寻行为将会增强离职倾向。即员工在搜寻到管理工作方式后，可以再选择是否离开当前的雇主。尽管如此，反过来的结果次序还是很有可能性的，亦即如果职员首先形成了离职倾向，工作搜寻行为就是离职倾向的必然结果。Price-Mueller (2000) 理论预测模型吸取了众多学术领域（经济理论、社会研究和心理研究）对离职人员的研究结果，在理解职员的心态变动过程方面显示出了非常好的预测力量。

离职倾向作为一个态度取向，是指由于组织中的人员由于某些因素而对现进行的企业管理工作产生了不满的感觉，从而想要脱离企业的倾向。

本文对以往研究中关于影响员工离职倾向的各个维度的变量加以总结，进而得出下表，如表 2.1 所示：

表 2.1 对离职倾向相关变量梳理

研究者	前因变量	中介变量、 调节变量	相关解释
张建琦 & 汪凡, 2003	组织承诺度、 工作满意度、 工作寻找行为、 机会、工作投入量、 期望匹配率、工作情感、 职业成长度	调节：分配的公平性、 晋升机会、 工作单调性	细化前因变量，验证 Price 离职倾向模型能较好解释离职意图
刘雪元, 2009	工作压力	中介：组织支持感	组织支持感对离职倾向有显著中介作用；薪酬回报压力对离职倾向有正向预测作用
翁清雄 & 席酉民, 2010	职业成长	调节：职业承担、 认知机会	职业承担率越高，认知机会越大，离职倾向就越低，因此职业成长调节对离职倾向的预警功能就越强
白光林, 2011	工作满意度	中介：职业高原、 组织者承担	职位高原会通过岗位满意与组织者承担的部分中介共同作用于离职倾向，而岗位满意也会通过与组织者承担的部分中间商作用于离职倾向
邹思远, 2012	工作倦怠	调节：情绪智力	情绪智力在工作倦怠与离职倾向的关系之间起到调节作用，并且是缓冲作用
李歌, 2016	企业	中介：外界荣誉感	员工认知的社会责任水平对员工离职倾向性具有更重要的负向因素，而在低组织内部支持感水平下，外界荣誉感对员工所认知的社会责任和人员离职倾向之间的中介因素则更强

出处：根据文献笔者整理

经过数据分析表明，研究者们对离职倾向相关变量的研究呈现多角度和多样性的特征。有以工作满意度、工作倦怠、工作压力等对个人工作层面的感受进行深入研究的，也有以组织工作承诺等对组织层面的感受作为调研重点的，还有中介变量或调节变量，包括组织支持感和情商。将前人关于人员离职倾向影响因素的研究结果加以汇总概括后，会得出一种比较全面的影响因素系统，涉及人员本身因素和工作团队内部的环境因素。不同类别的员工在离职倾向上存在规律性差异。

通过笔者查阅大量文献，以传统金融企业、制造企业、零售企业、教师、医生等为切入点进行离职倾向的研究有很多，对互联网金融行业员工的离职因素大多数是在组织因素和外部宏观因素这两个层面，没有结合互联网金融行业员工特点进行研究。由此可知，还需要从一个新的角度——互联网金融企业来探讨员工离职倾向的研究。

### 2.3 薪酬满意度与离职倾向的研究现状

大量调查证实，对待遇的不满足是造成员工产生离职倾向的主要因素，其中薪酬满意度和离职倾向间呈显著的负相关关系。

Jung 和 Yoon (2015) 研究发现，薪资满意度的每个维度，包括对薪资水平的满意度、对薪资的满意度、对薪资增长的满意度以及薪资结构和管理，都与离职倾向有明显的负相关，且对薪资结构与管理水平的预测效果也最强。张勉和张德 (2003) 结合个人访谈与小组深访的方式，发现分配不公是薪酬方面引起离职的深层次原因。王刚义与任淼 (2015) 表示员工薪酬满意度的社会福利满意维度，可划分为以下四种，除了社会福利类别满意与员工离职倾向性并不具有明显的相对关系以外，社会福利信息满意和社会福利经费满意都与离职倾向性呈现明显负相关。

杨金廷、李忠利和杨倩倩 (2013) 的实验研究表明，待遇公平对高新技术公司人员的离职情况有明显负向影响，更进一步，将薪酬公平分为薪酬本身公平性与薪酬水平公平性，那么对于职位较高的人员来说，相对于后者，前者对员工的离职倾向作用更强 (廖艺芳, 2006)。

与此类似的研究中，向征和彭建国 (2006) 以高学历员工作为样本进行离职原因调查时，发现高学历员工离职倾向的产生往往取决于员工对其薪酬待遇的公平性感知。

研究人员开发了许多工具来衡量个人对薪酬的满意度，Heneman 使用了修正的差异理论，现在人们普遍接受，员工对薪酬的满意度可以分为四类，即对薪酬结构的满意度、对薪酬水平的满意度、对薪酬模式的满意度和对薪酬体系的满意度。虽然衡量薪酬满意度的四维结构已被相对一致地接受，但最近的证据表明，

由于样本结构和量表的不同，衡量薪酬满意度的维度也有二维、三维和五维的结构，对每个层面的具体应用缺乏具体研究。

### 2.3.1 互联网金融行业薪酬满意度与离职倾向相关文献整理

郑志强（2016）通过对金融行业的业务类人员研究表明，工作倦怠与离职倾向呈正相关，而工作倦怠与工作幸福感呈负相关。工作倦怠能够积极预测员工的离职倾向，而工作倦怠则可以负向预示上班幸福。刘雪琪（2017）通过对证券公司员工离职倾向调查得知，组织承诺和员工工作满意度是影响员工离职的因素。张海鹏（2018）通过对国有银行员工离职调查得知，国有银行职员压力必须达到中上水平，并且会直接或正向影响其离职倾向；越来越严格的经营管理和管控压力，这可能导致人们认为来自公司的支持不足，而来自公司的组织支持的看法在一定程度上是压力和离职倾向之间的调解因素。。

经过对文献的调查后发现，对互联网金融行业人员的离职原因大多数从组织承诺、工作压力、经营与监管压力等方面展开，但大部分都是在组织因素和外部宏观因素这两个层面，没有结合互联网金融行业员工特点进行研究。互联网金融行业人员普遍年轻化、要金钱也要快乐，并崇尚自我价值的实现；但同时互联网金融行业也和传统行业有所不同，它对人员的教育水平要求较高，这不仅仅是互联网金融产业的主要发展特征，同时也是人员薪酬水平相对于其他行业较高，势必导致竞争力提升；2020 年对互联网技术人才需求所设定的总职位比例是 30%，简历投放率则有 55%，按照市场经济基本原理：当供应多于需求量时，供给方价格下降。这个状况下，尽管互联网金融企业的待遇相对较高，但由于竞争所造成的企业待遇差异巨大，加上青年人的个性独立、思想前卫以及广受媒体等零散资讯的冲击，再加上青年人所面对的各种生活成本也较多，他们迫切提升收入水平，若出现了猎头挖人的现象就会偏向于要求更高的待遇，而上述原因也都会造成员工因为待遇满意度不高而导致的集体跳槽现象。而对于互联网金融企业少部分年长的人，如果职级没有达到一定高度，仍然处于基层，薪酬满意度更低，也很容易造成离职。另外在互联网金融公司中的知识型人员也较多，而通过文献的发现，这一类人员也希望通过付出可以获得报酬。员工不仅对组织内部结构进行横向对比，如公司内部同级别的和同行业不同企业的对比；同时还要和不同时期的自己

做对比,假如觉得自己比以前更加努力而工资并没有提高,就容易形成不平等感,从而更倾向于离职。

在关于薪酬满意度与离职倾向相关研究论文中,得出了本文研究的基本思路:

1)研究样本的选择。样本主要选取了私营企业的员工、电网的员工、教师等。针对互联网金融公司这一特定领域进行的调查较少。作为市场经济的一个重要组成部分,互联网金融对市场经济的发展具有重要意义,大量员工辞职也是互联网金融行业的一个突出问题。所以,本文将以互联网金融为主要调研样本展开相应分析研究。

2)影响离职倾向的因素的选择。众多的学术研究表明,有许多原因影响着离职的倾向,本文根据互联网金融业务主要人员年轻化、业务竞争加剧、青年人面对的各项生活支出较多、少部分年长人员薪酬满意度等特征,因此,本文选取薪酬满意度作为前因变量,分析其对离职倾向的影响。

3)测量量表的选择。由于衡量薪酬满意度的工具已经发展成熟,因此有多种量表可供选择。目前,很少有案例使用 PSQ 测试量表来检测和分析互联网金融公司的薪酬满意度。因此,在比较了几种现有评估量表的结构和内容后,初步研究决定选择 Heneman 于 1985 年开发的 PSQ 测试量表来检测和分析薪酬满意度。由于 PSQ 测试量表在薪酬满意度的研究中发挥着重要作用,并且被广泛重复测试,因此专门选择该测试量表来提高本研究结论的可靠性。

4)薪酬满意度测量维度。该研究结果暂没有明确定义,但结合研究结论会对不同的样本生成不一样的模型。因此,本文将以互联网金融企业为基础,探讨员工满意度的维度。

5)对薪酬满意度的差异分析。对薪酬的不同态度,取决于公司和员工的类型。互联网金融公司中人员的教育水平要求比较高,比较其他行业更偏向于寻求自我价值的表现,从而对薪酬满意度比较在意。所以,本文通过运用个人特征变量对薪酬满意度进行差异化分类,研究不同类别人员在个人薪酬满意度各层次上的差异体现。

不同类别的人员对待薪酬存在差异的看法，于是本文运用个人特征变量对薪酬评价进行差异化分析，探究不同类别人员在薪酬满意度各层面上的差异体现。所以本文将个人特征因素作为控制变量进行研究。

### 2.3.2 研究述评

关于薪酬满意度和离职率之间的正向关系的研究最早是在 1974 年进行的，当时 Wanous 通过对一些大公司的薪酬管理系统的实验观察得出结论：一个好的薪酬管理系统是实现薪酬效果的首选方式，对提高离职率非常有效。Heneman(1985)通过对文献的归纳总结得出，薪酬满意度和离职倾向之间存在负相关关系。Williams、Mcdaniel 和 Nguyen (2006) 通过理论分析和实证研究证明了这一结果。公司员工的薪酬满意度是公司员工对其有偿工作的总体态度的体现，因此影响着公司员工对其工作和行为的总体态度。薪酬被视为公司员工第一份工作收入的普遍反映，薪酬满意度的下降也可能促使员工在工作场所的后续心态和行为，导致公司员工逐渐产生离开团队的想法。

经查证，现关于互联网金融企业员工薪酬满意度和离职倾向研究暂属欠缺状态。基于此，本文在前人研究的基础上结合当前互联网金融企业发展现状，选取 P 公司为研究样本具有独创性，同时，结合本研究实际需要对问卷做探索性因子分析和验证性因子分析，突破了以往研究仅采用一种方法对问卷进行检验的限制，可以更加合理和科学地做出解释，对有效改善互联网金融企业员工离职问题，具有重要作用。

### 2.3.3 理论框架

通过对以往论文的调研与总结，各方研究者关于离职倾向性问题的研究成果更加丰富，论文还将在实证上检验互联网金融公司薪酬满意度与离职倾向之间的关联，并探讨在互联网金融公司薪酬满意度的不同层次上如何对离职倾向形成差异影响，以便给互联网金融的研究人员们留用并提出一些建议。薪酬水平决定了公司对外彰显的实力，对人员的吸收和保留有着非常关键的影响，薪酬水平同时代表着到手薪水、岗位薪酬水平、以及总体的薪酬结构；薪酬提升指由于人员对组织的贡献程度和重要性提高，期望得到的薪酬水平也会随之提高，而薪酬增

加则反映着组织内部对人员的认同与关注程度，薪酬提升代表加薪的额度、领导对加薪的影响作用、对以往加薪的满意度和加薪规则；薪酬结构和管理是指企业内部薪酬架构和管理体系，代表薪酬构成、工资明细信息公布、对其他岗位工资感受、薪酬政策是否一致、不同工作岗位的工资差距和公司整体的薪酬管理规则；福利是指组织奖励给员工的各种补贴、奖金、保险、公积金等额外收入，代表公司是否有福利制度、福利价值高低、福利项目（例如延长产假和带薪年假，提供企业年金，节日礼物等）和员工真正能获得的福利待遇感受。构建理论框架图如下：

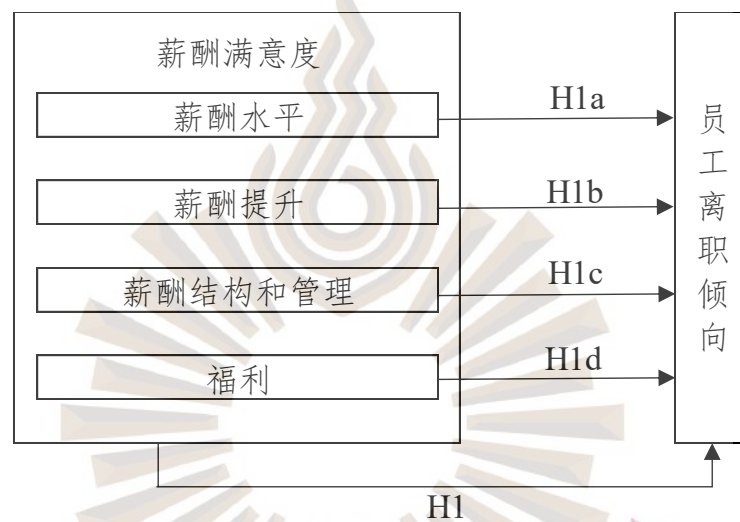


图 2.1 理论框架



## 第 3 章

### 研究方法

#### 3.1 本文的问题点

本文拟解决的问题是：互联网金融企业员工薪酬满意度是否是离职倾向的根本原因？员工薪酬满意度在性别、年龄、婚姻状况、文化程度、司龄、职务六个变量下的差异情况？

#### 3.2 研究对象的介绍

P 公司是一个经银保监会审核，拥有消费金融服务牌照的技术驱动类金融机构。企业于 2015 年 6 月宣布重新开业，并在 2016、2017、2018 年先后进行了三度增资额扩股，总注册资本金已达到了 40 亿。截止 2021 年上半年，企业的注册用户已突破 1.4 亿，累积成交额突破了 7000 亿，累计纳税超 36 亿元，创造就业岗位 2000 余个。

首先，基于互联网的金融企业，已经逐渐成为中国经济社会中引领社会发展的新的动力源，在社会经济中占据越来越重要的地位，其次，作为互联网金融企业行业先锋的 P 公司，不管是在企业规模，还是企业在经营中所暴露出来的关于员工离职的问题方面，都颇具有代表性和参考性，因此本文将 P 公司作为互联网金融企业员工薪酬满意度与离职倾向研究的研究对象。

#### 3.3 研究方法

##### 3.3.1 文献归纳法

在做实证调研之前，利用相关网络平台获取大量有关薪酬满意度与离职倾向的文献资料，对相关研究成果和发展态势有所了解。经过严谨的归纳和整理，再结合合理的分析，选取相关研究成果作为本文的理论来源和参考依据。通过对已有研究成果的学习与总结，可以了解薪酬满意度与个人离职倾向之间的内在联

系，并以此为依据设计本次研究方案。

### 3.3.2 问卷调查法

使用问卷调查法能够更高效地获取研究所需数据，因此选择问卷调查法成为本研究的重点研究方式之一。在设计问卷的过程中，参考了具有相关度的一些研究的问卷形式，并最终结合本文研究对象的个性化设计出契合本文的研究问卷。问卷调查系统主要采用了网上问卷调查形式，从 2022 年 2 月 6 日至 2 月 26 日，向 P 公司的全体职员借助公司内部交流群，利用网络问卷的调查形式进行派发，并以此对 P 公司薪酬满意度和离职倾向状况开展调查。同时经过对研究问卷系统的后台数据回收、梳理、综合汇总和数据分析，进而对所提出的问题展开了分析研究。

本研究将对 P 公司员工实施抽样问卷调查。本文共发放问卷 350 份，扣除无效问卷后回收有效问卷 320 份。本次问卷调查的回收率为 92%。本问卷中的人口统计学变量包括六个方面：性别、年龄、司龄、文化程度、婚姻状况和职。

### 3.3.3 数据分析法

本研究在收集了样本数据信息的基础上，使用 SPSS 24.0 工具对收集到的数据进行统计分析，包括信效度检验、描述统计、差异分析、相关性分析和回归分析方法，并最后进行分析总结，进一步分析相关因素的内在联系。以此为依据对 P 公司的薪酬制度提出针对性的建议。

## 3.4 研究假设

薪酬满意度是指员工对其工资的主观感受和心理状态，Miceli 将其定义为员工对其工资的积极或消极情绪状态的总和。薪酬满意度的维度之和将在本文中引入 Judge (1994) 的四维框架。在这种情况下，薪酬水平被定义为一个人目前的直接收入；薪酬提升是指一个人工资水平的变化；薪酬结构和管理是指个人对薪酬的管理、制定和实施；福利指的是一个人的休假、保险、养老金、基本收入保障和各种公共服务；离职倾向是指员工通过比较评估和慎重考虑，在一段时间后离开一个组织或工作场所的意愿 (Mobley, 1977)。这是一种态度上的意向，也是

一种主动分离的类型。

根据公平理论，薪酬满意度是员工对其工资的积极或消极感受的总和，可以通过对比公司不同岗位工资和对公司管理的公平与否感知，而且有研究表明，薪酬满意度越高，离职倾向就会越低，可以有效降低企业的离职率。

由上述文献所知，关于员工薪酬满意度与离职倾向研究，各位学者都有不同的研究角度和见解。在查阅大量有关文献后，针对互联网金融企业状况，笔者采用四大变量：薪酬水平、薪酬提升、薪酬结构和管理、福利，来解释员工的离职倾向。这些不同指标的水平对离职倾向的决定因素有什么影响？在广泛的文献回顾基础上，作者提出了以下假设：

根据马斯洛的需求层次理论，人的需求由低至高分为五个层次，分别为：生理需求、健康需求、社会需求、尊严需求、自身满足需求。马斯洛的需求分层理论，对员工薪酬满意度的调查也有着很重要的影响，具体结合本文而言，企业提供给员工的报酬，是员工赖以生存个改善生活的物质保障，薪酬水平的高低决定了员工的工作积极性和稳定性。贺伟和龙立荣（2010）研究表明，对薪酬水平的满意度和离开公司的意愿呈现负相关，于是提出假设 H1a：

**假设 H1a：**薪酬水平满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。

Williams 等人（2006）指出，尽管在 Lawler 的薪酬水平满意的差异模式中，工资增长和工资水平满意度之间的关系还没有得到证明，但感受到的加薪因素的好处，预期加薪比率将与薪酬水平满意成正相关。而谢宣正和薛声家（2009）在对中国企业劳动力管理员工报酬满意的研究中也表明，合理提高中国企业劳动力管理员工的薪酬水平，会直接影响到其工作积极性。屈艳梅（20）对公司员工关于涨薪与晋升的关系进行了研究，研究结果显示出，如果企业能够结合考核结果或者公司的晋升体系，给一些表现优秀的员工予以待遇和职位的提升的话，可以大大提升员工对企业的认同感，可以增强企业在市场的竞争力，反之如果没有行之有效的加薪晋升体系，则容易导致员工流失。于是提出假设 H1b：

**假设 H1b：**薪酬提升满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。

亚当斯的公平理论以及 Festinger 的社会比较学说,都对薪酬的公正性作出了解释。科学合理的薪酬体系将使员工明确分配原则,促进员工对薪酬公平的看法。因此,合理的薪酬和管理结构会增加公司的公平性,增加员工的信心,进而有效留存员工。宋杰和丁艳平(2012)经过研究支出,员工对薪酬结构和管理制度的满意度对员工流失率有负面影响,于是提出假设 H1c:

假设 H1c: 薪酬结构和管理满意度对离职倾向产生明显负向影响。

Igbaria 和 Greenhaus 经过对一家公司的研究发现,员工对公司提供的福利水平满意度与其本身的离职倾向之间呈现出负相关的关系,企业中员工对福利的满意度,对员工自身的工作表现积极性和离职倾向有很大的影响。公司的员工福利计划作为一种间接补偿形式,在公司的运营管理中扮演者重要的角色,好的福利计划能大大增加员工与公司的粘度。因此,一个好的员工福利计划可以确保公司吸引优秀的人才,减少人员流失。Shaw、Duffy、Jenkins 和 Gupta (2011)认为,福利满意度会对员工的离职产生负面影响,于是提出假设 H1d:

假设 H1d: 福利满意度对员工的离职倾向具有产生明显负向影响。

### 3.5 研究设计

#### 3.5.1 测量量表设计

笔者根据学者们认为在研究员工薪酬满意度与离职倾向时应控制的人口统计特征如下表 3.1 整理所示。

表 3.1 影响员工薪酬满意度与离职倾向的人口统计特征

作者	年份	影响员工工作满意度的人口统计特征
赵双敏	2013	工作岗位、年龄、工龄、学历、婚姻状况
孙可涵	2017	年龄、性别、司龄、文化程度、职位
高建桐	2019	性别、年龄、学历、工作职务、工作岗位、婚姻

出处: 根据文献笔者整理

综述了各位专家学者们在对企业员工满意度测评时的人口统计主要控制因

素，笔者总结了一些影响出现机会较多的重要变量：性别、年龄、婚姻状况、文化程度、司龄、职务做为控制变量，详见问卷 3.4 和附录部分。

薪酬满意调查测评量表采用 Heneman(1985)提出的薪酬满意度量表(PSQ) 3.2 进行表示，用“对目前每月实际获得的薪水，您觉得”描述公司员工对目前薪酬水平的满意度；用“对目前总体员工福利状况，您觉得”描述员工对福利的满意度；用“对最近一次的加薪，您觉得”描述员工对薪酬提升的满意度；用“对公司薪酬结构（基本工资、奖金和员工福利的比例），您觉得”描述员工对薪酬结构和管理满意度等。将 18 个问题分为四个方面：薪酬水平满意度(L)，由问题 1、5、10 和 14 组成；员工福利满意度(B)，由问题 2、6、11 和 15 组成；薪酬提升满意度(R)，由问题 3、4、7 和 16 组成；薪酬结构和管理满意度(S/A)，由问题 8、9、12、13、17 和 18 组成。详见问卷 3.5 和附录部分。

表 3.2 薪酬满意度调查测量量表

题项描述	维度
1、对目前每月实际获得的薪水，您觉得	L
2、对目前总体员工福利状况，您觉得	B
3、对最近一次获得的加薪，您觉得	R
4、对于上司对您工资的影响，您觉得	R
5、就您当前的工作岗位而言，对目前的工资，您觉得	L
6、对公司在“您的员工福利”上的花费，您觉得	B
7、对您以往通常获得的加薪，您感到	R
8、对公司薪酬结构（基本工资、奖金和员工福利的比例），您觉得	S/A
9、对公司向您提供的有关于工资方面的信息，您觉得	S/A
10、对总体工资水平（包括基本工资和奖金），您觉得	L
11、对公司所提供的员工福利满足您的需要，您觉得	B
12、对公司中其他岗位的工资，您觉得	S/A
13、对公司工资政策的一致性，您觉得	S/A
14、就您的期望而言，对目前的工资，您觉得	L
15、对您实际获得的员工福利，您觉得	B
16、对如何确定加薪，您觉得	R
17、对公司中不同工作岗位的工资差距，您觉得	S/A
18、对公司的工资管理，您觉得	S/A

出处：Heneman 提出的薪酬满意度量表

离职倾向测试量表主要基于 Horn 和 Grifeth 的企业离职倾向量表，分为六份问卷，并结合企业员工个人的真实想法对员工的离职倾向进行调查，具体问卷题

项内容如表 3.3 所述：

表 3.3 员工离职倾向题项描述

题项描述
1、考虑辞去目前的工作
2、想去同行其它公司工作
3、考虑跨行业工作
4、觉得工作没有意义，可替换性强，考虑换工作
5、认为跳槽可以在别的公司可以找到合适的职位
6、知道别的公司有适合的工作空缺，认为可以获得

出处：Horn 和 Grifeth 提出的离职倾向量表

详见问卷 3.6 和附录部分。

### 3.5.2 问卷设计

本次问卷共分四部分，合计 29 道题。

第一部分为员工个人基本信息的收集。其中包含了性别、年龄、婚姻状况、文化程度、司龄、职务共 6 个人口统计学问题。

表 3.4 个人基本情况调查问卷

基本情况	选项					
性别	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女				
年龄	<input type="checkbox"/> 25 岁以下	<input type="checkbox"/> 26 岁-35 岁	<input type="checkbox"/> 36 岁-45 岁	<input type="checkbox"/> 45 岁以上		
婚姻状况	<input type="checkbox"/> 未婚	<input type="checkbox"/> 已婚				
文化程度	<input type="checkbox"/> 初中及以下	<input type="checkbox"/> 高中/中专	<input type="checkbox"/> 大专	<input type="checkbox"/> 本科	<input type="checkbox"/> 硕士及以上	
司龄	<input type="checkbox"/> 不到 1 年	<input type="checkbox"/> 1 年及以上-3 年	<input type="checkbox"/> 3 年以上-5 年	<input type="checkbox"/> 5 年以上-10 年	<input type="checkbox"/> 10 年以上	
职务	<input type="checkbox"/> 普通员工	<input type="checkbox"/> 基层管理	<input type="checkbox"/> 中层管理	<input type="checkbox"/> 高层管理		

出处：根据文献笔者整理

第二部分为薪酬满意度调查问卷。所有问题采用李克特 5 点记分法（1=非常不满意，5=非常满意）。例如：“就您当前的工作岗位而言，对目前的工资，您

觉得”、“对公司薪酬结构（基本工资、奖金和员工福利的比例），您觉得”。18个题目全部为正向题，分数越高，表示员工感受到的满意度水平越高。

表 3.5 薪酬满意度调查问卷

问项	维度
1、对目前每月实际获得的薪水，您觉得	薪酬水平 满意度
5、就您当前的工作岗位而言，对目前的工资，您觉得	
10、对总体工资水平（包括基本工资和奖金），您觉得	
14、就您的期望而言，对目前的工资，您觉得	
3、对最近一次获得的加薪，您觉得	薪酬提升 满意度
4、对于上司对您工资的影响，您觉得	
7、对您以往通常获得的加薪，您觉得	
16、对如何确定加薪，您觉得	
2、对目前总体员工福利状况，您觉得	福利满意 度
6、对公司在“您的员工福利”上的花费，您觉得	
11、对公司所提供的员工福利满足您的需要，您觉得	
15、对您实际获得的员工福利，您觉得	
8、对公司薪酬结构（基本工资、奖金和员工福利的比例），您觉得	薪酬结构 和管理满 意度
9、对公司向您提供的有关于工资方面的信息，您觉得	
12、对公司中其他岗位的工资，您觉得	
13、对公司工资政策的一致性，您觉得	
17、对公司中不同工作岗位的工资差距，您觉得	
18、对公司的工资管理，您觉得	

出处：根据 Heneman 的薪酬满意度量表整理

第三部分为离职倾向调查问卷。所有问题采用李克特 5 点记分法（1=非常不满意，5=非常满意）。例如：“觉得工作没有意义，可替换性强，考虑换工作”、“知道别的公司有适合的工作空缺，认为可以获得”。5 个题目全部为正向题，分数越高，表示员工的离职倾向越高。

表 3.6 离职倾向调查问卷

问项	维度
1、考虑辞去目前的工作	辞去工作可能性
2、想去同行其它公司工作	寻找其它工作可 能性
3、考虑跨行业工作	
4、觉得工作没有意义，可替换性强，考虑换工作	
5、认为跳槽可以在别的公司可以找到合适的职位	获得其它工作 能性
6、知道别的公司有适合的工作空缺，认为可以获得	

出处：根据 Horn 和 Grifeth 的离职倾向量表整理

## 第 4 章

### P 公司现状分析

#### 4.1 P 公司介绍

P 有限公司重要股东还包含了重庆百货大楼股份有限公司（600729.SH）、北京市中关村科金信息技术公司、物美科技控股有限公司、中华人民共和国重庆商业银行有限公司（01963.HK、601963.SH）、北京太阳财产保障有限公司、杭州国家小商品城集团股份公司（600415.SH），以及新一轮战略投资方中金公司、中信建投以及重庆市两江雄安新区建设公司等央企以及地方政府国资背景资本，P 公司的最新股权结构表示，重庆百货持为公司第一位股东，实际持有 31.6%；位列第三至四名的为中关村科金、物美控股、成都银行，分别持股 29.506%、16.121% 和 15.530%。

秉持“科技让生活更轻松”的宗旨，P 公司将以用户为中心，专注于普惠金融服务，并借助技术的赋能革新，致力于建设成为全国最被信任的居民消费金融服务提供商。作为技术驱动的金融机构，P 公司积极在全国范围内招聘金融、大数据分析和人工智能等领域高精尖人员，已形成了千余人的技术队伍、300 余人的大数据分析风控队伍，并相继建立了人工智能研究所、博士后科研工作站、智能金融机构中心和国家大数据挖掘重点实验室等内部研发平台，还积极与中科院、重庆师范学院等重点科研高校共同合作国家应用数学中心项目，进行横向课题研究，以进一步增强公司产学研合作实力。依托上述的研发基础，企业已自主开发了九百多套涉及消费与金融全流程、全生命周期的技术体系，已累积提交发明专利申报四百九十多项，取得中软知识产权登记认证七十四件。

据中国 P 公司的 2020 年财务报告数据显示，P 公司全年实现收入 76 亿，同比减少了 15.5%；实现盈利为 7.1 亿元，同比减少了 16.5%。该企业按照最新金融手段准则，重述后的实际盈利为 4.8 亿元。



截止 2020 年末，P 集团总负债累计为 524.84 亿港元，相较上年末减少了 4.25%。同时，该公司的累积注册用户达到了 1.2 亿，累积成交额达到 5463 亿，累积纳税 32.88 亿多元。

P 公司将于 2019 年推出开放式平台公司经营策略，并形成了"AI+场景+贸易"管理模式和"自营+开放式平台公司+金融服务云"的管理模式，为合作方带来金融服务、与技术融合的多元化增值业务。

为了筹集资金，P 公司已经开启了发行筹划工作，将在 2020 年 9 月获得重庆银保监局审核，将原则上批准其第一次公开发售 A 股证券，总发售规模为不超过 13.33 亿股。2021 年 1 月中国证监会官网公布消息，P 公司已与保荐机构达成指导合同，辅导机构为中金公司和中信建投。

## 4.2 P 公司薪酬体系现状

P 公司薪酬体系主要分为固定和浮动薪两部分。针对公司的中后台管理条线实行固定薪，对于销售条线实行浮动薪。

固定薪，是指根据入职人的文化程度、岗位性质、工龄、职位等级来综合评定的薪酬水平。这些员工主要从事诸如人事、行政、财务、风险管控、贷后管理、销售管理、数据分析、人员培训等，为整个公司的运营和销售提供支持类工作。

浮动薪指的是绩效工资，主要适用于从事销售的员工，根据员工的销售业绩、利润贡献和预计销售目标达成率来乘以相应的绩效系数，原则上都是上不封顶，多劳多得、少劳少得、不劳不得，但会根据每年更新的《销售人员基本管理办法》来对销售队伍的管理做出明确考核规定，关于销售人员的绩效系数、升职、降职、奖惩情况等均会适当调整。

公司的薪酬机制最初是为了提高员工的薪酬满意度和工作积极性而建立的。但从实践运用中表明，由于职业评估的不足，晋升渠道的封闭，薪酬结构和水平与市场化的偏离，导致企业人力资源成本无谓的耗费，投入相同的成本也不能取得期望的效益。员工对企业薪酬机制的不稳定没有安全感，加上市场环境的变化，员工对企业逐渐缺乏信任，使得对工资敏感度大的人员上班积极性降低，从而使

得离职率连续攀升。

### 4.3 P 公司离职情况

P 公司近年来深受人员离职的困扰，2016-2020 年，P 公司的离职率呈现连续上升态势，分别为 25%、29%、39%、43%、45%。在一些销售团队甚至出现了招聘的新人全部流失的问题，人员留存问题很严峻。

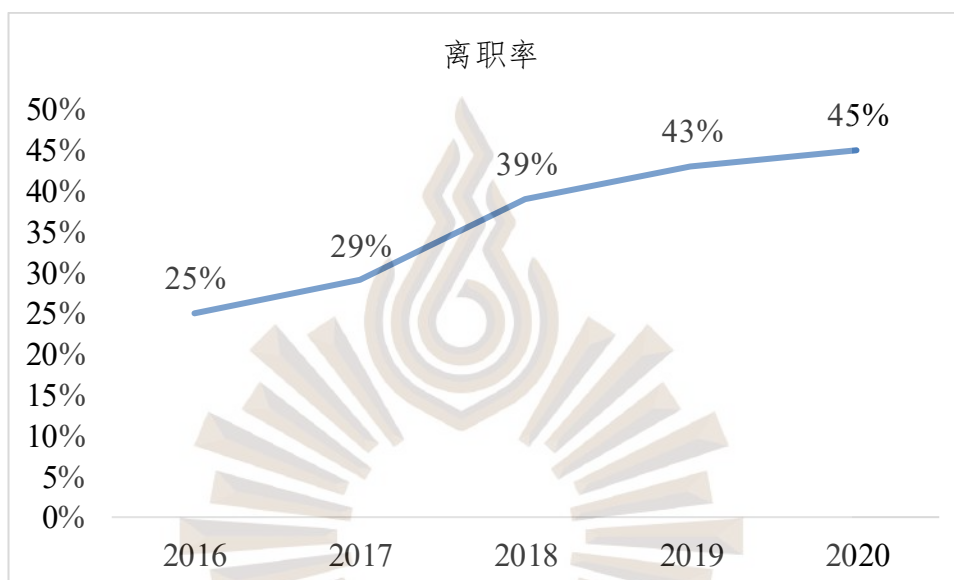


图 4.1 P 公司员工离职率

出处：P 公司人事离职数据整理

结合 P 公司对离职人员的面谈可得知，离职的原因有很多，有的人觉着薪酬不满意，有的人觉着未来的职业发展受限，有的人觉着公司氛围不好，有的人觉着福利太少。但总体而言，对薪酬不满意的人占到了 68%，薪酬成为他们选择离职的决定性因素。因此，公司要想在市场上取得持续有效的竞争力，就需要关注人员流失的主要原因，关注员工所看重的薪酬问题，才能及时制定合理的管控措施，有效降低人员流失给公司带来的损失。

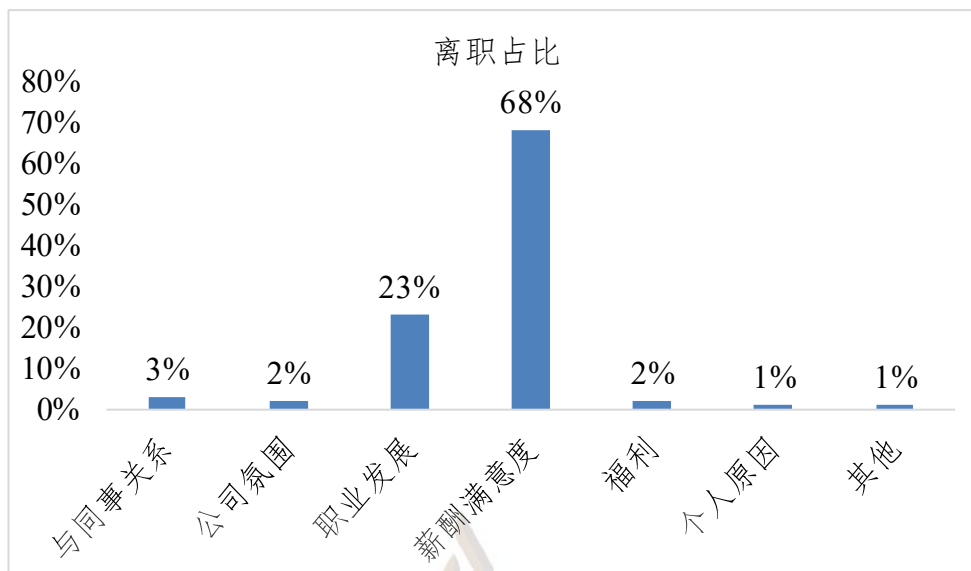


图 4.2 P 公司员工离职原因

出处：P 公司人事离职档案整理

#### 4.4 P 公司现在的薪酬管理问题

结合 P 公司人事部薪酬管理人员提供的资料，以及查阅 P 公司离职人员档案，可以得知现在 P 公司存在以下薪酬相关的问题：

##### 1) 薪酬水平缺乏竞争力

相对于目前的市场而言，互联网金融企业的薪酬水平应该还是比较占优才是。基于行业的年轻化特性，刚出社会的年轻人对于薪酬水平的高低也具有更直观的感受，员工们还会经常把自己所拿到的工资和别人家的比较，但 P 公司的薪酬水平在同业中并不具有优势，所以员工大部分时间都感到不平等，薪酬满意度也就相应降低。员工觉得自己既然付出了劳动，为什么总比其他人的回报低，但从来不思考其他人的付出是不是比自己多，这个比较与评判本身就没有公正性，而更依赖员工的主观感觉。

##### 2) 薪酬提升空间有限

员工们不仅会关心当下的薪酬水平，也会关注薪酬提升的空间和可能性，即关注自身的职业发展规划。员工会比对更有薪酬提升空间的公司，如果员工所在公司薪酬提升不理想，有可能会引发跳槽，这样会导致公司缺乏很多人力资源，

严重的影响公司的实力与效益，影响公司的正常运作。

### 3) 薪酬结构和管理不公平

企业的薪酬分配原则和依据要保持公平、公正、公开，使员工了解明白，而且保证薪酬制度的一贯和持续性，不能频繁变更，更不能暗箱操作，能够在薪酬决策中积极听取职工意见，通过科学合理的岗位设置和调整，提高工资结构和管理的公平性。否则而当员工觉得自己的薪酬与贡献不符时，其薪酬满意度也会随之降低，进而引发离职。

### 4) 福利项目补贴欠缺

随着社会的发展和各家企业对人员流失的重视，越来越多的企业在福利补贴方面下功夫。好比定期的下午茶时间，员工的生日福利，定期的团建活动，各个节日的公司装扮和活动举办，年会的开展和奖品的发放，班车的开通，健身房和食堂的组建等等。而P公司在福利补贴项目方面，比较欠缺，也导致了员工对公司和工作的不满情绪加重。



## 第 5 章

### P 公司的薪酬满意度与离职倾向数据分析

#### 5.1 信度检验和效度检验

在设计了薪酬满意度和离职倾向调查问卷后，作者使用 SPSS 24.0 来检验问卷的信效度。信度主要用于检验问题，它是评估研究规模质量的最重要标准。效度检测的目的是为了检查研究数据量表的有效性，即研究问题中设置的问题是否合理可行，即该量表能否合理地衡量待调查问题的正确性。

问卷数据采用信度和效度分析进行评估。首先进行了信度和效度分析，然后用克隆巴赫-Alpha 技术检验了数据的可靠性。在信度分析中，克隆巴赫-Alpha 系数通常等于或大于 0.7，这意味着问题的整体信度系数比较高，问题可以被分解。从下表可看出，本研究问题中各维度的克隆巴赫系数均超过 0.7，表明该问题的整体可靠性系数非常高。

表 5.1 信度分析表

维度	克隆巴赫 $\alpha$	项数
薪酬水平	0.871	4
福利	0.868	4
薪酬提升	0.864	4
薪酬结构和管理	0.917	6
离职倾向	0.909	6

出处：根据分析笔者整理

其次，采用因子分析法进行效度分析。在效度分析中，KMO 值一般保持在

0.7 以上，因此问卷分析法也适用于因子分析。从下表可以看出，从 KMO 检验结果中获得的值为  $0.934 > 0.7$ ，而巴特利特球形度测试 Sig 为  $0.000 < 0.05$ ，表明统计数据适用于因子分析。

表 5.2 KMO 和巴特利特检验

KMO 取样适切性量数。		0.934
巴特利特球形度检验	近似卡方	4742.515
	自由度	276
	显著性	0.000

出处：根据分析笔者整理

从下表能看出解释的总方差为 72.931%，即因子解释能力较好。提取出的 5 个因子能够保留原有大部分信息。



表 5.3 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %
1	9.268	38.616	38.616	9.268	38.616	38.616	4.424	18.432	18.432
2	2.904	12.098	50.715	2.904	12.098	50.715	4.327	18.031	36.463
3	2.194	9.141	59.855	2.194	9.141	59.855	2.998	12.491	48.954
4	1.718	7.158	67.013	1.718	7.158	67.013	2.863	11.930	60.885
5	1.003	4.178	71.191	1.003	4.178	71.191	2.474	10.306	71.191
6	0.552	2.301	73.492						
7	0.502	2.093	75.586						
8	0.477	1.988	77.574						
9	0.452	1.885	79.459						
10	0.432	1.800	81.258						
11	0.420	1.749	83.007						
12	0.407	1.696	84.703						
13	0.390	1.626	86.330						
14	0.375	1.561	87.891						
15	0.356	1.485	89.375						
16	0.343	1.430	90.805						
17	0.323	1.345	92.150						
18	0.315	1.314	93.465						
19	0.303	1.261	94.726						
20	0.287	1.197	95.923						
21	0.263	1.096	97.019						
22	0.255	1.061	98.080						
23	0.242	1.010	99.090						
24	0.218	0.910	100.000						

出处：根据分析笔者整理

从下表可以看出维度区分度比较好，各因子均落在对应维度上。总体而言，问卷的信度效度较高，可靠且有效，因此可以支持进行进一步的研究分析。

表 5.4 旋转后的成分矩阵

成分矩阵	成分				
	1	2	3	4	5
薪酬结构和管理 6	0.810				
薪酬结构和管理 1	0.808				
薪酬结构和管理 4	0.798				
薪酬结构和管理 3	0.791				
薪酬结构和管理 5	0.781				
薪酬结构和管理 2	0.762				
离职倾向 3		0.786			
离职倾向 4		0.767			
离职倾向 6		0.765			
离职倾向 5		0.764			
离职倾向 1		0.764			
离职倾向 2		0.710			
福利 4			0.819		
福利 1			0.814		
福利 3			0.789		
福利 2			0.761		
薪酬提升 2				0.861	
薪酬提升 4				0.851	
薪酬提升 3				0.833	
薪酬提升 1				0.824	
薪酬水平 1					0.717
薪酬水平 4					0.712
薪酬水平 3					0.690
薪酬水平 2					0.686

出处：根据分析笔者整理

## 5.2 描述统计

本次问卷调查共收集有效问卷 322 份，通过统计发现，薪酬满意度的四个维



度平均分在 3 左右，说明互联网金融企业员工的薪酬满意度一般。其中对于薪酬结构和管理最不满意，其评分只有 3.17。从描述分析结果来看薪酬满意度的四个维度评分比较接近，最低和最高只相差 0.05。离职倾向评分为 2.91，说明员工对离职的态度存在比较大的不确定性。

为了解被调查对象的基本情况，使用描述统计进行分析，分析结果如下表所示：

表 5.5 基础信息统计表

题目	选项	频率	百分比
性别	男	163	50.6
	女	159	49.4
年龄	25 岁以下	84	26.1
	26 岁-35 岁	101	31.4
	36 岁-45 岁	81	25.2
	45 岁以上	56	17.4
	不到 1 年	56	17.4
司龄	1 年及以上-3 年	101	31.4
	3 年以上-5 年	102	31.7
	5 年以上-10 年	47	14.6
	10 年以上	16	5.0
婚姻状况	未婚	89	27.6
	已婚	233	72.4
文化程度	初中及以下	19	5.9
	高中/中专	34	10.6
	大专	109	33.9
	本科	96	29.8
职务	硕士及以上	64	19.9
	普通员工	130	40.4
	基层管理	110	34.2
	中层管理	62	19.3
	高层管理	20	6.2

出处：根据分析笔者整理

表 5.6 各维度描述统计表

维度	个案数	最小值	最大值	平均值	标准差
薪酬水平	322	1	5	3.22	1.050
福利	322	1	5	3.21	1.025
薪酬提升	322	1	5	3.18	1.062
薪酬结构和管理	322	1	5	3.17	1.048
离职倾向	322	1	5	2.91	1.027
薪酬满意度	322	2	5	3.19	0.684

出处：根据分析笔者整理

### 5.3 差异统计

#### 5.3.1 薪酬满意度在性别方面的差异

为了了解不同性别之间薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度是否存在差异，采用独立样本  $t$  进行统计分析，根据下表可以看出，差异显著性均大于 0.05，不存在显著差异。

通过分析均值可得知，不同性别的员工对于薪酬满意度没有显著差异。造成这样的现象可能是由于现代社会中方方面面提倡男女平等，女性群体也在各方面愈加独立自主，女性也开始成为社会和家庭的半边天，所以女性在薪酬的期望上和男性也更加接近。

表 5.7 性别差异分析表

维度	性别	均值	标准差	t	P
薪酬水平	男	3.23	1.057	0.285	0.776
	女	3.20	1.046		
福利	男	3.19	1.045	-0.290	0.772
	女	3.22	1.006		
薪酬提升	男	3.23	1.082	0.987	0.325
	女	3.12	1.041		
薪酬结构 和管理	男	3.17	1.047	0.016	0.987
	女	3.17	1.051		
离职倾向	男	2.92	1.043	0.181	0.856
	女	2.90	1.013		
薪酬满意 度	男	3.21	0.725	0.390	0.697
	女	3.18	0.642		

出处：根据分析笔者整理

### 5.3.2 薪酬满意度在年龄方面的差异

为了了解不同年龄之间薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度是否存在差异，通过单因素方差分析法进行检验，通过下表可发现，薪酬水平、福利、离职倾向、薪酬满意度差异显著性均小于 0.05，具有明显差异，年级大的离职倾向较低，其余维度较高。薪酬提升、薪酬结构和管理差异显著性大于 0.05，不存在显著差异。

通过分析均值可得知，各年龄段的员工在薪酬满意度的四个维度和各个组的样本上均有差别。其中，25 周岁以下的人员薪酬满意度在四个维度上评分基本均在 3 以内，且处在较低水平；45 岁以上人员整体薪酬满意度平均分为 3.33 分，基本达到 3 分，四个维度的得分也基本达到 3 分，即 45 岁以上人员对薪酬水平高度满意。从统计数据分析来看，年轻人的总体薪酬满意度普遍较低，这可能是由于年轻人的原因，因为他们可能入司时间并不长，工作职位也不高，从而造成整体薪酬水平的普遍较低，并且不少人可能刚刚毕业，会误判为市场提高了其工资的额度，或者觉着跳槽的成本也较低，所以希望获得更高的待遇；但 45 岁以上人员若在一个企业干过很多年的话，通常也都有职务，薪酬水平和福利待遇有很大的提升，因此薪酬满意度要优于年轻人员。

表 5.8 年龄差异分析表

维度	年龄	均值	标准差	t	P
薪酬水平	25 岁以下	2.88	1.106	4.092	0.007
	26 岁-35 岁	3.34	1.036		
	36 岁-45 岁	3.36	1.043		
	45 岁以上	3.30	0.904		
福利	25 岁以下	2.86	1.039	6.530	0.000
	26 岁-35 岁	3.20	0.963		
	36 岁-45 岁	3.31	1.029		
	45 岁以上	3.60	0.957		
薪酬提升	25 岁以下	3.09	1.051	0.337	0.799
	26 岁-35 岁	3.22	1.071		
	36 岁-45 岁	3.17	1.096		
	45 岁以上	3.25	1.029		
薪酬结构和管理	25 岁以下	2.94	1.088	1.991	0.115
	26 岁-35 岁	3.27	1.035		
	36 岁-45 岁	3.29	1.033		
	45 岁以上	3.18	1.002		
离职倾向	25 岁以下	3.50	0.888	15.672	0.000
	26 岁-35 岁	2.83	0.984		
	36 岁-45 岁	2.72	1.056		
	45 岁以上	2.47	0.885		
薪酬满意度	25 岁以下	2.94	0.641	5.456	0.001
	26 岁-35 岁	3.26	0.696		
	36 岁-45 岁	3.28	0.724		
	45 岁以上	3.33	0.581		

出处：根据分析笔者整理

### 5.3.3 薪酬满意度在司龄方面的差异

为了了解不同司龄之间薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度是否存在差异，通过单因素方差分析进行检验，通过下表可以发现，薪酬水平、福利、离职倾向、薪酬满意度差异显著性在 0.05 以下，存在明显差异，司龄大的离职倾向较低，其余维度较高。薪酬提升、薪酬结构和管理差异显著性超过 0.05，不存在显著差异。

从均值结果来看，不到 1 年的员工离职倾向高达 3.54，远远高于其它司龄的员工，这可能是由于员工刚刚入司，对于公司还没有更多的认同感和更好的归属感，因此对于薪酬的直观感受都要高于其它因素，也导致其离职可能性最大。



表 5.9 司龄差异分析表

维度	司龄	平均值	标准差	F	P
薪酬水平	不到 1 年	2.75	1.112	5.718	0.000
	1 年及以上-3 年	3.11	1.047		
	3 年以上-5 年	3.38	1.019		
	5 年以上-10 年	3.63	0.824		
	10 年以上	3.23	1.047		
福利	不到 1 年	2.88	1.016	4.735	0.001
	1 年及以上-3 年	3.05	1.059		
	3 年以上-5 年	3.32	0.949		
	5 年以上-10 年	3.63	0.929		
	10 年以上	3.42	1.110		
薪酬提升	不到 1 年	3.01	1.035	0.688	0.601
	1 年及以上-3 年	3.13	1.068		
	3 年以上-5 年	3.24	1.070		
	5 年以上-10 年	3.26	1.066		
	10 年以上	3.39	1.095		
薪酬结构和管理	不到 1 年	3.04	1.033	2.284	0.060
	1 年及以上-3 年	3.06	0.985		
	3 年以上-5 年	3.18	1.100		
	5 年以上-10 年	3.57	1.000		
	10 年以上	3.14	1.109		
离职倾向	不到 1 年	3.54	0.856	12.923	0.000
	1 年及以上-3 年	3.08	1.035		
	3 年以上-5 年	2.71	1.027		
	5 年以上-10 年	2.30	0.777		
	10 年以上	2.79	0.783		
薪酬满意度	不到 1 年	2.92	0.603	6.447	0.000
	1 年及以上-3 年	3.09	0.700		
	3 年以上-5 年	3.28	0.686		
	5 年以上-10 年	3.52	0.601		
	10 年以上	3.30	0.622		

出处：根据分析笔者整理

### 5.3.4 薪酬满意度在文化程度方面的差异

为了了解不同文化程度之间薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度是否存在差异，使用单因素方差分析法进行检验，根据下表可以看出，差异显著性均大于 0.05，不存在显著差异。

由表可知，随着文化程度的提升，对薪酬提升的均值也随之提升，表明随着文化程度层次的提升，他们追求的是在工作中得到的认可和发展路径，可以带来成长的收获、职务的提升，进而得到薪酬提升，他们更注重长远的发展。



表 5.10 文化程度差异分析表

维度	文化程度	平均值	标准差	F	P
薪酬水平	初中及以下	3.43	1.105	1.361	0.247
	高中/中专	3.54	1.113		
	大专	3.14	1.048		
	本科	3.12	1.046		
	硕士及以上	3.25	0.999		
福利	初中及以下	3.22	1.003	0.721	0.578
	高中/中专	3.47	0.961		
	大专	3.16	1.071		
	本科	3.22	1.031		
	硕士及以上	3.13	0.980		
薪酬提升	初中及以下	3.17	1.222	0.943	0.439
	高中/中专	3.21	1.093		
	大专	3.03	1.054		
	本科	3.23	1.061		
	硕士及以上	3.32	1.013		
薪酬结构和管理	初中及以下	3.56	0.900	2.451	0.046
	高中/中专	3.59	0.920		
	大专	3.09	1.117		
	本科	3.07	1.028		
	硕士及以上	3.13	1.009		
离职倾向	初中及以下	2.74	1.073	0.681	0.606
	高中/中专	2.85	1.046		
	大专	3.02	1.083		
	本科	2.82	0.992		
	硕士及以上	2.95	0.963		
薪酬满意度	初中及以下	3.35	0.716	2.004	0.094
	高中/中专	3.45	0.734		
	大专	3.10	0.700		
	本科	3.16	0.644		
	硕士及以上	3.21	0.660		

出处：根据分析笔者整理

### 5.3.5 薪酬满意度在婚姻状况方面的差异

为了了解不同婚姻状况之间薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度是否存在差异，通过采用独立样本 t 检验进行数据分析，



通过下表可以发现，薪酬水平、福利、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度差异显著性小于 0.05，存在显著差异，已婚员工的离职倾向要低于未婚员工，但别的维度却高，薪酬提升差异显著性大于 0.05，不存在显著差异。

之所以已婚员工离职倾向低于未婚员工，是因为考虑以下三点原因：一是已婚员工一般会较成熟，并且有着明确的职业规划，比较定性；二是已婚人士肩负有社会和家庭负担，无法轻易承受离职带来的后果；三是已婚员工一般已有相关职务，工资较为不错，工作氛围和工作环境较为熟悉，不愿轻易改变。

表 5.11 婚姻状况差异分析表

维度	婚姻状况	均值	标准差	t	P
薪酬水平	未婚	2.99	1.006	-2.363	0.019
	已婚	3.30	1.057		
福利	未婚	3.03	0.987	-1.988	0.048
	已婚	3.28	1.032		
薪酬提升	未婚	3.14	1.075	-0.395	0.693
	已婚	3.19	1.059		
薪酬结构和管理	未婚	2.96	1.057	-2.261	0.024
	已婚	3.25	1.035		
离职倾向	未婚	3.16	0.959	2.727	0.007
	已婚	2.82	1.038		
薪酬满意度	未婚	3.03	0.631	-2.679	0.008
	已婚	3.26	0.695		

出处：根据分析笔者整理

### 5.3.6 薪酬满意度在职务方面的差异

为了了解不同职务之间薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度是否存在差异，使用单因素方差分析进行检验，根据下表可以看出，薪酬水平、离职倾向、薪酬满意度差异显著性均在 0.05 以下，存在着明显的差异，职务高的离职倾向较低，其余维度较高。福利、薪酬提升、薪酬结构和管理差异显著性均超过 0.05，不存在显著差异。

结合均值结果可以看出，中高层管理的满意度在各维度均明显优于普通员工和基层管理。原因可能在于普通员工直面客户，需要承担巨大的工作压力，而基

层管理作为承上启下，也需要背负沉重的业绩考核压力，二者的薪酬与业绩达成情况直接挂钩。而中高层管理更多侧重高屋建瓴的工作，不是一线业务，所以压力较小。

表 5.12 职务差异分析表

维度	职务	均值	标准差	F	P
薪酬水平	普通员工	2.99	1.119	3.869	0.010
	基层管理	3.34	0.994		
	中层管理	3.48	0.937		
	高层管理	3.18	0.994		
福利	普通员工	3.12	1.063	1.032	0.378
	基层管理	3.25	1.002		
	中层管理	3.36	0.979		
	高层管理	3.05	1.025		
薪酬提升	普通员工	3.15	1.116	0.056	0.982
	基层管理	3.20	1.055		
	中层管理	3.18	0.995		
	高层管理	3.18	1.007		
薪酬结构和管理	普通员工	2.98	1.019	2.416	0.066
	基层管理	3.28	1.071		
	中层管理	3.33	1.008		
	高层管理	3.34	1.111		
离职倾向	普通员工	3.25	0.947	9.156	0.000
	基层管理	2.78	1.068		
	中层管理	2.57	0.953		
	高层管理	2.53	0.920		
薪酬满意度	普通员工	3.06	0.651	3.035	0.029
	基层管理	3.27	0.728		
	中层管理	3.34	0.643		
	高层管理	3.19	0.666		

出处：根据分析笔者整理

## 5.4 相关性分析

为了了解薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理、离职倾向、薪酬满意度，下表显示，薪酬提升与薪酬水平、福利、薪酬结构和管理、离职倾向之间相关性大于 0.05，不存在显著相关性。其余维度之间相关显著性均小于 0.05，存

在显著相关，离职倾向和其他维度之间存在负相关，其余维度之间存在显著正相关关系。

表 5.13 相关性分析表

	薪酬水平	福利	薪酬提升	薪酬结构和管理	离职倾向
薪酬水平	1				
福利	0.516**	1			
薪酬提升	-0.023	0.024	1		
薪酬结构和管理	0.589**	0.379**	-0.046	1	
离职倾向	-0.681**	-0.489**	-0.015	-0.522**	1

出处：根据分析笔者整理

注：\*\*表示  $P < 0.01$

## 5.5 回归总结

为了研究薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理对离职倾向的影响，首先将性别、年龄、司龄、婚姻状况、文化程度、职务作为自变量，离职倾向作为因变量，使用线性回归建立回归方程 M1。根据下表可以看出，年龄、司龄、婚姻状况、职务显著性小于 0.05，对因变量存在显著影响，性别、文化程度显著性大于 0.05，对因变量不存在显著性影响。在方程 M1 的基础上纳入自变量薪酬水平、福利、薪酬提升、薪酬结构和管理建立回归方程 M2，可以看出，薪酬水平、福利、薪酬结构和管理显著性小于 0.05，存在显著影响，薪酬提升显著性大于 0.05，不存在显著影响。因此可以看出，在排除控制变量的影响后，薪酬水平、福利、薪酬结构和管理能够对离职倾向产生显著负向影响。

表 5.14 回归分析表

自变量	M1			M2		
	B	t	P	B	t	P
常量	4.881	14.210	0.000	6.555	22.302	0.000
性别	-0.064	-0.624	0.533	-0.054	-0.717	0.474
年龄	-0.214	-4.046	0.000	-0.166	-4.227	0.000
司龄	-0.205	-4.014	0.000	-0.092	-2.413	0.016
婚姻状况	-0.292	-2.536	0.012	-0.091	-1.069	0.286
文化程度	0.019	0.404	0.686	-0.039	-1.136	0.257
职务	-0.211	-3.685	0.000	-0.143	-3.366	0.001
薪酬水平				-0.446	-9.169	0.000
福利				-0.119	-2.698	0.007
薪酬提升				-0.010	-0.285	0.776
薪酬结构 和管理				-0.163	-3.628	0.000
R <sup>2</sup>		0.214			0.585	
F		14.324***			43.780***	
△R <sup>2</sup>		0.214			0.370	
△F		14.324***			69.323***	

出处：根据分析笔者整理

## 5.6 分析总结

通过数据分析研究得出，P 公司员工对薪酬的满意度总体不算高。

基于互联网金融企业年轻化和工作压力大的特性，从年龄方面看，25 岁以下的员工薪酬满意度最低，但离职倾向却最高，因为 25 岁以下员工中，普通员工占比较大，又主要集中在业务团队，高强度的业绩考核压力，使得他们收入水平偏低，加之刚入职不久并没有成熟的职业规划，因此离职成本较低。

从婚姻状况方面分析，已婚人员的薪酬满意度从不同层面和总体上都明显优于未婚人员，且离职倾向低于未婚人员。根据现实因素考虑，产生这一现状主要的原因就是未婚人员通常年纪都比已婚人员要小，同时也由于高校扩招以及家庭对教育的重视，年轻人的学历普遍较高，而且在各方面的生活成本和压力也较小，对家庭的社会责任感也较轻，在人才市场有着很大的竞争性，所以不确定性也很

大。

通过上述分析可得知，薪酬水平、福利、薪酬结构和管理与离职倾向呈现负相关关系。根据 P 公司员工离职倾向的情况，本文调研以薪酬满意度为切入点，通过分析最后为其提出行之有效的建议。通过确立合理的薪酬水平、制定严格的薪酬提升、健全薪酬结构和管理体系、形成完善的福利规划，进而来逐步提升从业人员对薪酬的满意度，从而减少员工的离职情况，解决离职比例持续上升的状况。

其中薪酬提升对离职倾向的影响不显著，出现这一结果的原因可能是在于：互联网金融企业中考核难度较大，因此薪酬提升的机会和幅度并不是很大，在当前全球经济的大环境下，加之各种地缘冲突和各国之间贸易摩擦不断，以及全球性疫情传播，通货膨胀比较严重，物价飞涨，因此如果薪酬提升有限的情况下，就很难对员工的薪酬满意度产生影响，所以薪酬提升在互联网金融企业中体现的不是很显著。



## 第 6 章

### 结论与展望

#### 6.1 研究结论

本文在第 1 章提出，拟查证互联网金融企业员工薪酬满意度是否是离职倾向的根本原因？通过调查与分析，关于互联网金融企业员工薪酬满意度与离职倾向研究假设基本得到验证：

假设 H1：薪酬满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。假设不确定。

假设 H1a：薪酬水平满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。假设成立。

假设 H1b：福利满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。假设成立。

假设 H1c：薪酬提升满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。假设不成立。

假设 H1d：薪酬结构和管理满意度对员工的离职倾向产生明显负向影响。假设成立。

经过上述论证结果可以看出，从薪酬满意度的视角对离职倾向进行分析是很正确的。本文的结果表明薪酬水平、福利、薪酬结构和管理满意度与离职倾向呈现出负向的预测能力，这表示这三个维度都会对离职倾向产生影响。而对薪酬提升的满意度对个人离职倾向的负面影响没有得到实证检验，这可能是由于抽样程序中，收到反馈的大多数是在公司工作时间较短的员工，他们在公司中居多还是新人或者初级岗位，薪酬提升对于他们而言还没有产生实际的影响，他们大多还是拿着比较低的底薪或者实际工资，因为样本反馈上来的数据差异化也不大。

关于员工薪酬满意度在性别、年龄、婚姻状况、文化程度、司龄、职务六个变量下的差异情况？通过验证分析可得知，员工薪酬满意度在性别和文化程度方面不存在显著差异，而在年龄、婚姻状况、司龄、职务方面则有差异表现。

为了了解互联网金融企业受访者对薪酬满意度的感受，作者对所有样本数据进行了描述性数据分析，得出平均薪酬满意度为 3.19，其中平均薪酬水平满意度为 3.22，福利满意度平均为 3.21，薪酬提升满意度为 3.18，平均薪酬结构和管理满意度为 3.17，表明互联网金融企业员工整体满意度不高。而互联网金融企业员工薪酬满意度较低，是由于互联网金融行业的特性使然，会对业务结构和产品线频繁调整，加上在不同阶段对人员技能的要求变化，而且往往在互联网金融企业聚集的区域内各种消费也比较高，因此工资成为了从业者非常关注的一个核心点。如果单纯依靠提高员工的薪酬来提高他们的满意度，这是不太具有可操作性的。因为每个工作者都希望能得到尽可能多的报酬。因此，公司可以利用不同的方式来降低员工离开公司的可能性。

互联网金融企业员工的平均离职倾向为 2.91，这反映了被调查员工的离职倾向相对较高。影响员工离职倾向的因素除了与员工的个人特征和心理因素有关外，还与组织的外部环境和团队的心理作用有关，因此，互联网金融企业员工的离职倾向较高，一般是由于这些因素相互作用的结果。文中讨论的薪酬满意度也会对此产生影响，较低的薪酬满意度与较高的离职倾向有关。而员工的高流失率一直是互联网金融企业发展中的一个难题，影响流失率的因素有很多，也很复杂。因此，如果想有效地减少离职倾向，需要运用多种方式共同作用才行。

## 6.2 对策及建议

### 1) 确立合理的薪酬水平

互联网金融企业在目前的市场中是以高强度的工作压力和相对高额的薪酬水平所被人熟知的，而且企业年轻化的趋势也大大加剧了员工的流动。因此，如果没有提供相应的能够吸引人留存下来的薪酬水平，没有办法和市场上同业或者其他行业相抗衡，那企业的人员稳定性肯定要差很多。而一个企业要想良性发展，固然离不开人才的更新轮换，但一个相对稳定的环境才是更重要的。为了满足员工的内部公平竞争，可以采用科学合理的工作评估，使各个职位间的比较价值得以公平反映。利用职位分析与职务评估，比较各个职位在公司中的比较价值，获得职位的比较重要程度，从而成为判断各个职位工资比较水平的重要依据。强化对工资的成本费用管理，提供超过市场水平的待遇确实可以提高企业在人员招聘

方面的实力，但同样使人工成本的绝对值提高，要基于企业的现实力量，并充分考虑与导致企业经济效益增长方面的差距，寻找二者之间的均衡点，才能减少企业的经济损失。

## 2) 制定严格的薪酬提升

从前文中的分析中可知道，互联网金融企业 P 公司员工对薪酬提升信心较低，说明公司应重视加薪，特别是与薪酬直接挂钩的绩效考核。绩效考核工作是公司内部评价人员管理工作的重要标准，要按照公司自身特征以及不同岗位的管理职能，根据职业说明内容而制定不同的考核指标，而考核指标体系又要结合公司实际情况加以运用，并合理地对人员的行为表现以及工作成果加以考核。在绩效考核管理评价指标体系制定流程中，要保证评价指标体系的可评判性和指标值抓取的可执行性，使评价指标体系更富有可扩展性和操作性。而企业内绩效考核管理是对员工进行管理方面的基础工作，企业内绩效考核管理最终结果是将企业绩效考核的结果与员工的升职和调动相关联，从而促使公司员工更加注重考核，从而提升工作业绩。通过绩效考核，将其成果运用于公司的管理决策当中，有助于公司作出合理的决定，提升管理，让公司员工认识差异，进一步改善员工素质，让优秀员工和公司的发展保持同步。

## 3) 健全薪酬结构和管理体系

互联网金融企业要想有效提升员工的薪酬满意度，就势必要健全薪酬结构和管理体系。在企业的薪酬分配管理中，要妥善根据市场供给的岗位薪酬率来决定公司的薪酬分配水平，确保薪酬分配的外部平衡。在公司内，按照职业特点和岗位责任等原因对职务加以划分，各个职务的薪酬不相同，达到薪酬的内在平衡。合理拉开薪酬差异，向重要职务和优秀人才倾斜。公开的薪酬规定能够让管理者和员工彼此沟通意图，员工关于薪酬的设想与期待能够让政策制定者理解，而公开相应的薪酬信息，让员工熟悉薪酬体系和计薪准则等具体内容，提升对于薪酬的满意度，这样开放式的机制就更易于得到各层人员的拥护与信赖。企业应结合实际情况，建立更加公平、公正符合自身的薪酬结构和管理体系。

## 4) 形成完善的福利规划



相较于其他传统行业而言，互联网金融企业更要形成完善的福利规划，因为互联网金融高强度的工作难度和压力在业内是有目共睹的，员工更需要有相关的福利补充来进行调剂，以保证工作的质量和人员的留存。企业福利体系应当同企业发展总体策略保持一致，并在策略层面上加以分析与考虑，既要考虑公司的长期发展目标，也要分析公司不同的经济发展阶段、市场等各种因素的综合影响，福利规划体现了公司对员工的长远承诺和公司发展前景的长期稳定性，并根据人才市场上供求情况与市场物价变动，科学合理地制定了工资待遇水平。一个好的福利规划可以让企业在用工市场赢得良好的口碑，也可以适应员工的各种需求，从而增加他们的归属感和满意度，同时员工也将以更高水平的工作绩效回馈给公司，这样就可以提升公司的整体效益。综上所述，经过对公司员工薪酬满意度的数据分析，制定出符合互联网金融发展趋势的薪酬系统，以科学系统的管理模式和领先的科技为手段，完善公司机制，以此提升公司员工的积极性与创造力，推动公司的长期发展。

## 6.3 不足与展望

### 6.3.1 不足

1) 此次共发出 350 份问卷，并回收了 322 份有效问卷。而且由于条件限制，本次问卷发放人群主要是中低层员工，中高层管理者数据收集难度较大。因此样本数据涵盖范围有限。

2) 调查问卷以数据收集的形式对同一阶段的薪酬满意度和离职倾向展开，但在时间跨度的维度上还不够，对考证的分析研究需要更多的纵向研究。

3) 薪酬满意度和离职倾向测量维度众多，本文仅仅验证了部分维度，对于其他一些维度是否有效还需进一步验证。

4) 本文仅仅对 P 公司进行了研究，互联网金融企业包含范围很广泛，因此本文针对性改进建议不具有普适性。

### 6.3.2 展望

目前关于互联网金融企业员工薪酬满意度与离职倾向的研究分析还很少，但

结合现阶段别的行业的研究分析，本篇文章也进行了一定的探索性研究分析，并仍待深入的研究分析和不断完善：

1) 扩大调查样本：应该扩大调查样本数量，样本应当包含更多的范围、更广的目标群体，与此同时可以通过特定范围内有差异的群体展开对比和分类管理，如此一来获取的结论才更具有科学性和可用性。

2) 优化研究方法：通过团队合作，对本文分析的变量进行详细的研究，或增加更多的前因、结果、中介和调节变量，研究薪酬满意度和离职倾向之间的关

3) 创新研究内容：可以将企业管理学、社会心理学等的有关理论与实验研究内容继续开展和深化，可能会发现一些新的对员工离职后产生负面影响的原因被继续找到，丰富该领域的研究。



## 参考文献

- Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (1999). Job performance and turnover :a review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
- Ana-Maria. (2012). The antecedents of satisfaction with pay in teams: do performance-based compensation and autonomy, *Psychology of Women Quarterly*, 22(3), 23-25.
- Carol,& Danehower . (1992). A conceptual model of the determinants of employee benefit satisfaction. *Human Resource Ma*, 24(2), 46-49.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of mis employees' turnover intentions: a structural equation model. *Communications of the ACM*, 97(45), 77-79.
- Judge. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: the impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48(2), 22-26.
- Lawler. (1971). Long-term impact of employee participation in the development of pay incentive plans: a field experim. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 805-814.
- Locke . (1969). Discrepancy theory. *Handbook of Combinatorics.*, 21(6), 57-61.
- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research notes. distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Man agement Journal*, 35(3), 626-637.
- Miceli. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 7(2), 20-22.

## 参考文献(续)

- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover : a test of the mobility, griffeth, hand, and meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Mobley. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley. (1982). W.H. Employee Turnover . Case ,consequences and control. *Addison-Wesley*, 35(6), 38-44.
- Mulvey, P. W. (1991). Pay system satisfaction : an exploration of the construct and its predictors. *The Journal of Social Psychology*, 39(2), 127-129.
- Porter, L. W., R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-605.
- Price, J. L. (1977). The study of turnover. *american journal of sociology. International Journal of Manpower*, 37(5), 345-366.
- Price, J. L. (2000). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions . *Journal of Managerial Issues*, 6(2), 176-194.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1999). Positive and negative affect, signal sensitivity, and pay satisfaction. *Journal of Management*, 25(2), 12-15.
- Shubha Bhanu. (2011). Effect of Pay Satisfaction in Information Technology Enabled Sector in India. *Journal of Management Research*, 11(2), 23-25.
- Sturman, M. C., & Short, J. C. (2010). Lump-sum bonus satisfaction: testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personnel Psychology*, 53(3), 673-700.
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (2011). Modelling the role of pay equity perceptions: a field study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 64(2), 145-157.

## 参考文献(续)

- Victor Vroom. (1946). Expectancy theory. *Nature*, 33(5), 125-134.
- Wanous, J. P. (1974). Organizational entry : recruitment, selection and socialization of newcomers .*Academy of Management Journal*, 33(2), 423-436.
- Weiss. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 42(5), 53-56.
- Williams, M. L., Mcdaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *J Appl Psychol*, 91(2), 392-413.
- 艾伦. (2002). 互联网经济学理论. *商情*, 21(4), 22-24.
- 白光林. (2011). 职业高原与工作满意度、组织承诺、离职倾向关系研究. *软科学*, 25(2), 4.
- 陈华, & 李国峰. (2014). 互联网金融: 现状、存在问题及应对策略. *金融发展研究*, 35(5), 79-81.
- 高建桐. (2019). *G 银行潍坊分行员工薪酬满意度与离职倾向研究* (硕士学位论文). 山东大学, 中国.
- 顾远东, & 陈同扬. (2010). 高校教师薪酬满意度的实证研究——基于高校全面实施校内岗位津贴制度的背景. *南京工业大学学报: 社会科学版*, 9(4), 5-9.
- 贺伟, & 龙立荣. (2010). 转型经济下员工薪酬满意度的维度及其与情感承诺, 离职倾向的关系研究. *珞珈管理评论*, 17(2), 13-15.
- 贺伟, & 龙立荣. (2011). 实际收入水平、收入内部比较与员工薪酬满意度的关系——传统性和部门规模的调节作用. *管理世界*, 21(4), 13-19.
- 黄威. (2002). 企业员工工作满意度与敬业度关系研究. *商场现代化*, 33(9), 84-86.
- 劳勒. (1965). *管理态度和成绩* (博士学位论文). 耶鲁大学, 美国.
- 李歌. (2016). 中小企业员工感知的企业社会责任对离职倾向的影响机制研究. *管理学报*, 13(6), 8-13.
- 李正一. *金融业员工工作压力对离职倾向影响研究* (硕士学位论文). 重庆工商大学, 中国.

## 参考文献(续)

- 廖艺芳.(2006). 企业高层经理离职的影响及原因分析. *中山大学学报论丛*, 26(7), 4-12.
- 刘帮成, 王慧, & 杨文圣.(2008). 薪酬满意度的测量及其作用机制研究:以政府雇员为例. *心理科学*, 31(3), 6-9.
- 刘金伟, 张荆, 李君甫, & 赵卫华.(2012). 北京高校教师薪酬满意度及其影响因素分析——基于北京地区18所高校教师的抽样调查. *复旦教育论坛*, 12(1), 7-11.
- 刘雪琪.(2017). *A证券公司员工离职倾向的管理对策研究* (硕士学位论文). 河北大学, 中国.
- 刘雪元.(2010). 民航从业者工作压力研究:基于网络论坛资料的编码研究. *人类工效学*, 22(3), 5-8.
- 马斯洛.(1943). 人类激励理论. *人本主义心理学*, 23(2), 22-26
- 彭涵祺, & 龙薇.(2014). 互联网金融模式创新研究——以新兴网络金融公司为例. *湖南社会科学*, 25(1), 4-7.
- 乔治·米尔科维奇 (2002). *薪酬管理*. 北京:中国人民大学出版社.
- 屈艳梅.(2022). 现代企业制度下薪酬管理与绩效考核有机结合的策略探究. *市场调查信息:综合版*, 32(3), 3-8.
- 商赫璠. *互联网企业员工离职倾向研究* (硕士学位论文). 中国地质大学, 中国.
- 沈宾.(2015). 新时期互联网金融模式创新策略探究. *中国市场*, 33(17), 2-4.
- 宋杰, & 丁艳平.(2012). 武汉市某软件有限公司薪酬满意度对员工离职倾向影响的实证分析. *中国外资*, 28(4), 272-273.
- 孙可涵.(2017). *员工薪酬公平和离职倾向的关系研究:以薪酬满意度为中介变量* (硕士学位论文). 首都经济贸易大学, 中国.
- 王刚义, & 任淼.(2015). 新员工福利满意度对其离职倾向影响的实证研究. *人力资源管理*, 41(5), 2-11.
- 王宇.(2016). 互联网金融模式创新. *时代金融*, 14(4), 2-4.

## 参考文献(续)

- 翁清雄,& 席酉民.(2010). 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用. *南开管理评论*, 27(2), 13-17.
- 伍晓奕, 董坤, & 凌茜.(2016). 酒店内部服务质量对不同代际员工服务绩效的影响研究. *旅游科学*, 30(1), 18-22.
- 伍晓奕, 汪纯孝, & 谢礼珊.(2006). 薪酬管理公平性对员工薪酬满意感的影响. *外国经济与管理*, 28(2), 8-10.
- 向征, & 彭建国.(2006). 企业高学历员工离职管理的实证研究. *工业工程与管理*, 11(3), 4-6.
- 谢平, & 邹传伟.(2012). 互联网金融模式研究. *新金融评论*, 32(1), 50-52.
- 谢宣正, & 薛声家.(2009). 企业人力资源管理人员薪酬满意度实证研究. *科技管理研究*, 30(9), 4-8.
- 徐进仁.(2017). 中小民营企业如何减少核心员工的流失. *人力资源管理*, 42(2), 2-5.
- 亚当斯.(1965). *社会交换中的不公平*. 北京:北京商务图书馆.
- 杨金廷, 李忠利, & 杨倩倩.(2022). 高新技术企业员工离职倾向影响因素的实证研究. *软科学*, 25(1), 4-7.
- 杨昆南.(2013). *江苏民营企业员工薪酬满意度、主管支持感和员工离职倾向的研究* (硕士学位论文). 南京财经大学, 中国.
- 杨涛.(2013). 理性认识金融与产业的"互联网+". *当代金融家*, 23(9), 4-6.
- 约瑟夫.J.马尔托奇奥.(2002). *战略薪酬:人力资源管理方法*. 北京:社会科学文献出版社.
- 张海鹏. *工作压力对国有银行员工离职倾向影响机制研究: 组织支持感知的中介作用* (硕士学位论文). 华南农业大学, 中国.
- 张建琦, & 汪凡.(2003). 民营企业职业经理人流失原因的实证研究——对广东民营企业职业经理人离职倾向的检验分析. *管理世界*, 22(9), 7-11.
- 张勉, & 李树苗.(2001). 人口变量,工作满意度和流失意图的关系实证研究. *统计研究*, 22(10), 6-9.

## 参考文献(续)

- 张勉, & 张德. (2003). IT 企业员工离职影响因素研究. *中国软科学*, 25(5), 76-80.
- 赵双敏. (2013). "80 后" 员工薪酬满意度与离职倾向相关研究 (硕士学位论文). 长江大学, 中国.
- 郑锐. (2008). 社会学视野中的白领阶层. *湖南科技学院学报*, 29(12), 4.
- 郑志强. (2016). 金融行业业务型员工工作疲劳的状况调查与解决对策 (硕士学位论文). 华中师范大学, 中国.
- 邹思远. (2012). "80 后员工" 情绪智力, 工作倦怠与离职倾向的关系研究 (硕士学位论文). 东北师范大学, 中国.
- 祖伟, 龙立荣, 赵海霞, & 贺伟. (2010). 绩效工资强度对员工薪酬满意度影响的实证研究. *管理学报*, 32(9), 8-13.







附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

尊敬的先生/女士：

非常感谢您可以抽空参与本次问卷调查，此问卷为匿名填写，不涉及任何个人隐私，您可以放心填写。我们郑重承诺：本次调研结果仅用学术研究之用，绝不作为其它任何用途。

一、下列题请按您个人实际情况，在相应的选项打“√”即可。

基本情况	选项				
性别	男	女			
年龄	25岁以下	26岁-35岁	36岁-45岁	45岁以上	
婚姻状况	未婚	已婚			
文化程度	初中及以下	高中/中专	大专	本科	硕士及以上
司龄	不到1年	1年及以上-3年	3年以上-5年	5年以上-10年	10年以上
职务	普通员工	基层管理	中层管理	高层管理	

二、根据您个人真实感受，在相应的选项打“√”即可。

问项	非常不满意	不满意	有点满意	基本满意	非常满意
1、对目前每月实际获得的薪水，您觉得	1	2	3	4	5
2、对目前总体员工福利状况，您觉得	1	2	3	4	5
3、对最近一次获得的加薪，您觉得	1	2	3	4	5
4、对于上司对您工资的影响，您觉得	1	2	3	4	5
5、就您当前的工作岗位而言，对目前的工资，您觉得	1	2	3	4	5
6、对公司在“您的员工福利”上的花费，您觉得	1	2	3	4	5
7、对您以往通常获得的加薪，您觉得	1	2	3	4	5
8、对公司薪酬结构（基本工资、奖金和员工福利的比例），您觉得	1	2	3	4	5
9、对公司向您提供的有关于工资方面的信息，您觉得	1	2	3	4	5
10、对总体工资水平（包括基本工资和奖金），您觉得	1	2	3	4	5
11、对公司所提供的员工福利满足您的需要，您觉得	1	2	3	4	5
12、对公司中其他岗位的工资，您觉得	1	2	3	4	5
13、对公司工资政策的一致性，您觉得	1	2	3	4	5
14、就您的期望而言，对目前的工资，您觉得	1	2	3	4	5

15、对您实际获得的员工福利，您觉得	1	2	3	4	5
16、对如何确定加薪，您觉得	1	2	3	4	5
17、对公司中不同工作岗位的工资差距，您觉得	1	2	3	4	5
18、对公司的工资管理，您觉得	1	2	3	4	5

三、根据您个人真实想法，在相应的选项打“√”即可。

问项	非常 不满 意	不 满 意	有 点 满 意	基 本 满 意	非 常 满 意
1、考虑辞去目前的工作	1	2	3	4	5
2、想去同行其它公司工作	1	2	3	4	5
3、考虑跨行业工作	1	2	3	4	5
4、觉得工作没有意义，可替换性强，考虑换工作	1	2	3	4	5
5、认为跳槽可以在别的公司可以找到合适的职位	1	2	3	4	5
6、知道别的公司有适合的工作空缺，认为可以获得	1	2	3	4	5

问卷至此结束，再一次感谢您的参与！



## 个人简历

姓 名	王殿翔
出生日期	1991 年 01 月 15 日
出生地	山西省朔州市
教育背景	本科：太原理工大学
	专业：会计学，2015 年 07 月
	硕士：泰国兰实大学
	专业：工商管理，2022 年 08 月
联系地址	中国山西省朔州市
联系邮箱	547681845@qq.com

