



**RESEARCH ON THE INCENTIVE PROBLEMS AND
COUNTERMEASURES OF CORE STAFF IN
JS BANK FROM THE PERSPECTIVE
OF PSYCHOLOGICAL
CONTRACT**

**BY
YUSHAN DAI**



**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 2023**



心理契约视角下 JS 银行核心员工激励机制优化研究



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 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE INCENTIVE PROBLEMS AND
COUNTERMEASURES OF CORE STAFF IN
JS BANK FROM THE PERSPECTIVE
OF PSYCHOLOGICAL
CONTRACT**

by

YUSHAN DAI

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

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member

Gu Fan, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

October 10, 2023

致谢

时光荏苒，岁月如流。弹指之间，研究生两年的美好时光伴随着同窗们的欢笑，老师的教诲以及毕业论文的撰写将告一段落。我思绪万千，心中满满感恩与不舍难以言表。研究生学习生活使我在各个方面都有很大的进步，这首先归功于我的导师——顾凡博士。他是一位知识渊博、思维敏捷、态度严谨的硕士生导师，也是一位随和亲切的良师益友。

学习中，顾老师不厌其烦的回答我提出的问题，特别是毕业论文的选题、大纲的确定以及论文的修改都凝聚着顾老师辛勤的汗水。生活中，顾老师虽工作繁忙，但仍然常常抽出时间与我们同学们讨论学习与生活遇到的问题。在这里，请允许我衷心的表达对导师顾凡博士无私奉献的无限敬意与感恩。感恩各位授课老师们的辛勤教育，你们用专业的理论与灵活的实践知识，使我在理论的学习与实证的研究方面受益匪浅，同时增加了我对相关专业的理解与认识。

感恩我亲爱的父母，感恩您们用汗水换我平静无忧的校园生活，感恩您们宽大的胸怀包容我的任性与无知，感恩您们的鼓励，督促我前进的步伐。感恩之情，无以为报，唯有顺利毕业、认真工作来回报。

最后感恩阅读本文并提出宝贵意见的各位专家，感谢您们在百忙之中抽出宝贵的时间，感恩您们对文章提出的意见，让我对本研究内容有更多的认识和更广泛的研究思路，向您们的付出表示最衷心的感谢。

戴雨杉

研究生

6407576 : Yushan Dai
 Thesis Title : Research on the Incentive Problems and Countermeasures
 of Core Staff in JS Bank from the Perspective of
 Psychological Contract
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

As a regional joint-stock city commercial bank, JS Bank is faced with huge development problems such as weakening advantages of national and local support policies, weak core competitiveness and declining performance. JS Bank fully recognizes that talent is the source of power for banks to "produce" and "create" better products and services and to win market competition, and core employees who master core technology or have strong management ability are valuable human capital of banks.

Through questionnaires and interviews, this research learned several incentive factors in which core employees are not very satisfied with the current incentive mechanism and very dissatisfied with the evaluation. From the perspective of psychological contract transaction, the problems include unreasonable salary structure. From the dimension of psychological contract relationship, the construction of organizational culture is insufficient. From the dimension of psychological contract development, the existing problems are that the promotion channels are not smooth. Based on three dimensions of psychological contract, this study proposes countermeasures to optimize the incentive mechanism. Moreover, from the transaction dimension, the countermeasures are to optimize the salary system. The countermeasures from the relationship dimension are to pay attention to the communication and feedback between superiors and subordinates. In addition, the countermeasures from the development dimension are to perfect the promotion system.

(Total 72 pages)

Keywords: Psychological Contract, Core Staff, Consumer, Incentives

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

6407576 : 戴雨杉
论文题目 : 心理契约视角下 JS 银行核心员工激励机制优化研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 顾凡博士

摘要

JS银行作为区域性股份制城市商业银行面临着国家及地方扶持政策优势减弱、核心竞争力不突出、业绩下滑等巨大发展问题。JS银行充分认识到人才是银行“生产”和“创造”更好的产品和服务、赢得市场竞争的源动力，而掌握核心技术或具备较强管理能力的核心员工又是银行宝贵的人力资本。

本文通过调查问卷和访谈的方式，了解到核心员工对现行激励机制不太满意和非常不满意评价的几项激励因素，从心理契约交易维度看问题有薪酬结构不合理；从心理契约关系维度看问题有组织文化建设不足；从心理契约发展维度存在的问题是晋升渠道不畅通等。本文以问题为导向，基于心理契约的三个维度提出了激励机制优化对策，其中：从交易维度提出的对策是优化薪酬制度；从关系维度提出的对策是重视上下级沟通反馈；从发展维度提出的对策是完善晋升制度。

(共 72 页)

关键词: 心理契约, 核心员工, 激励

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
第 1 章	绪论
	1
1.1	选题背景
	1
1.2	研究意义
	2
1.3	研究内容与方法
	3
1.4	研究创新点
	6
第 2 章	相关理论及文献综述
	8
2.1	核心概念界定
	8
2.2	激励理论
	10
2.3	心理契约相关研究
	13
2.4	核心员工激励机制相关研究
	15
第 3 章	JS 银行核心员工激励现状
	18
3.1	JS 银行简介
	18
3.2	JS 银行核心员工激励现状
	22
第 4 章	JS 银行核心员工激励机制存在的问题及原因分析
	26
4.1	激励现状调查分析
	27
4.2	激励现状访谈分析
	37

目录 (续)

	页
4.3 激励机制存在的问题及原因	41
第 5 章 JS 银行核心员工激励优化对策	49
5.1 激励机制优化应遵循的原则	49
5.2 激励机制优化对策	50
第 6 章 结论与展望	58
6.1 研究结论	58
6.2 不足与展望	59
参考文献	61
附录	64
附录 A JS 银行核心员工激励机制满意度调查问卷	65
附录 B JS 银行核心员工激励机制满意度访谈提纲	69
个人简历	72

表目录

表		页
表 4.1	激励因素重要度与满意度调查量表	29
表 4.2	问卷样本结构分布	30
表 4.3	激励因素重要度调查结果	31
表 4.4	交易型维度激励机制满意度评价结果	33
表 4.5	关系型维度激励机制满意度评价结果	34
表 4.6	发展型维度激励机制满意度评价结果	36
表 4.7	访谈对象个人情况表	38



图目录

图		页
图 1.1	研究思路框架图	5
图 3.1	JS 银行组织结构图	19
图 3.2	JS 银行的核心员工年龄结构	20
图 3.3	JS 银行的核心员工年龄结构	21
图 3.4	JS 银行的核心员工岗位类型结构	22
图 4.1	交易型维度满意度评价占比比较	34
图 4.2	关系型维度满意度评价占比比较	35
图 4.3	发展型维度满意度评价占比比较	37



第 1 章

绪论

1.1 选题背景

当前，国际经济金融危机深层次影响仍然存在，全球经济不容乐观，国内经济也面临着国际通胀压力大、中美利率倒挂、资金外流等诸多问题，以及需求收缩、供给冲击、预期减弱三重压力，GDP 增速逐渐放缓，递增乏力，加之受 2020 年新冠疫情的影响和地缘政治冲突造成的国际金融市场动荡不断，国内金融安全与金融发展面对着严峻挑战，内外部监管不断深化，互联网金融时代的快速崛起，利率市场化的实施，净息差收窄，资产规模无法快速增长，这些都使得传统银行业面对着前所未有的市场竞争与生存挑战，曾经躺着赚钱的传统银行尤其是对于 JS 银行这类后期成立区域性股份制城市商业银行更是面临着国家及地方扶持政策优势减弱、核心竞争力不突出、业绩下滑等巨大发展问题，相比全国性股份制商业银行以及国有商业银行面临更为严峻的竞争压力。

激烈的市场同时也开启了银行业及整个金融业之间人才的争夺战。当前，JS 银行这种区域性股份制城市商业银行因发展危机和制度问题导致员工薪酬相比全国性股份制银行不具竞争性、相比国有商业银行不具发展稳定性、员工的工作压力大，导致不少员工工作热情、主动性及积极性不高，很多追求更好发展前景的优秀核心员工因个人发展及内外各种原因，选择离职或者有离职倾向，导致 JS 银行人员储备不足，对于银行这种人才密集型行业，高素质核心队伍不稳定带来的人才危机不容忽视，不利于其稳定发展，应当引起足够重视。另一方面，面临动荡不断的经济与金融形式，以及以数据和技术为核心的互联网金融的迅速崛起，挑战与危机并存，区域性商业银行必须在产品、人才、客户三大要素上下功夫，而银行在经营往往侧重于产品和客户，忽视内部管理，但是，在当前整体市场空间有限、金融产品同质化严重的情况下，JS 银行应当认识到，要想在未来行业市

场竞争中获得更好发展，人才是关键而核心因素，人才才是银行“生产”和“创造”更好的产品和服务、赢得市场空间的源动力，人才才是其增强创新能力进而提升核心竞争力的关键所在，银行核心优秀员工的工作积极性不高，甚至离职行为会导致银行培训资源浪费、培训收益降低、在职人员因工作量增加而引起不满、重要客户流失、商业秘密泄露、业务的开展不畅等问题，对银行的运营影响很大。所以，深入剖析核心员工激励问题，探索和构建一套科学合理、系统有效的核心员工激励对策，吸引、留住和激励核心员工，更好地适应行业市场竞争，已经成为 JS 银行这类区域性股份制城市商业银行迫切需要解决的问题。

1.2 研究意义

在国际经济及国内形势严峻，金融市场不稳定，银行业面临着互联网金融等前所未有的挑战与冲击背景下，核心人才激励问题关系银行人才竞争，无论是从现实层面，还是从理论层面，研究银行核心员工激励问题及优化对策均有重要意义。

1.2.1 理论意义

激励当属人力资源管理的关键内容之一，激励问题研究关联了经济学、管理学、心理学等多个学科，激励涵盖了激发员工行为全过程，员工对一个企业的稳定发展非常重要，那么对员工的激励也就至关重要。因此，国内外学者对员工激励问题进行了大量深入的研究和实践，但很多研究尤其是企业核心员工预设了员工的逐利性、唯利性，建立了“员工为经济人”的假设，在对激励问题和对策研究中，忽视了对员工心理需求的研究。文本则以心理契约理论为基础和研究视角，基于“社会人”角度分析员工激励问题，重视物质和精神层面激励，一方面加强了核心员工激励问题研究的全面性与适用性，拓宽了关于核心员工激励问题内容的探究，也使核心员工流失问题与激励研究更加深入；另一方面，本文研究充分考虑了不同的企业文化背景、社会经济环境下，对心理契约理论的应用能够在研究对象即 JS 银行现实环境匹配的前提下，更好地发挥其理论支撑作用；此外，本文结合心理契约理论以案例形式展开应用研究，一定程度上丰富和延伸了企业

内部核心人才管理相关理论的探讨。总体上，可为深化核心员工激励理论提供一定的借鉴。

1.2.2 现实意义

企业的竞争一定程度上是核心员工的竞争，研究核心员工激励问题对企业的长足稳定发展而言至关重要。JS 银行面临的核心员工流失问题关系到银行的稳定运营和未来发展，应当引起足够重视，文本的研究对 JS 银行及其他银行均具有必要性和现实性。另外，本文对员工激励问题和真实需求的深入调查以及激励机制优化对策的研究以心理契约理论为研究框架和指导，增强了研究的科学性、有效性和适用性，对策的提出不仅有理论支撑，而且有问题调查分析为基础，对 JS 银行优化核心员工激励机制来提升人力资源管理水平，加强人才竞争实力有一定现实意义，同时，对其他银行的核心员工激励机制构建和完善优化也具有一定的借鉴和参考价值，对核心员工管理面提供更多的思路。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文要解决的问题是关于 JS 银行核心员工激励机制的优化。具体来说，论文旨在从心理契约的视角出发，对 JS 银行目前的核心员工激励机制进行研究和分析，以识别现有激励机制存在的问题，并提出基于心理契约理论的优化对策。

文章分为 6 个章节，具体内容如下：

第 1 章 绪论。本章首先阐述了本文的选题背景、研究意义；其次，梳理了研究内容和技术路线；然后，介绍了本文具体采用的研究方法；最后，总结了本文可能的创新点。

第 2 章 理论基础与文献综述。本章首先对核心员工、激励机制等概念进行界定，其次，介绍了本研究中用到的马斯洛需要层次理论、双因素理论、期望理

论、公平理论等激励理论，另外，对心理契约、核心员工激励机制国内外研究现状进行了梳理，为本文后期研究奠定了理论基础和文献基础。

第3章 JS 银行核心员工激励现状。本章首先对 JS 银行的背景及发展概况进行了介绍；其次，就 JS 银行人力资源结构情况进行了描述；最后，对当前的 JS 银行核心员工激励机制现状进行梳理概述。

第4章 基于心理契约的 JS 银行核心员工激励调查分析。本章首先基于心理契约理论设计核心员工激励问题调查问卷，然后通过调查问卷、访谈法来诊断分析当前 JS 银行核心员工激励机制存在的问题，并对问题存在的原因进行剖析。

第5章 基于心理契约理论的 JS 银行核心员工激励机制优化对策。本章首先介绍 JS 银行核心员工激励机制优化的原则；然后，从心理契约交易维度、关系维度和发展维度，多层面对 JS 银行核心员工激励机制提出针对性的优化对策建议。

第6章 结论与展望。对 JS 银行核心员工激励问题与对策研究进行深入总结，回顾与分析研究中的不足之处，同时对未来 JS 银行及其他银行的核心员工激励机制优化进行深刻展望。

本文总体上按照发现问题、分析问题、解决问题的研究思路展开研究，具体研究思路框架如下图 1.1 所示。

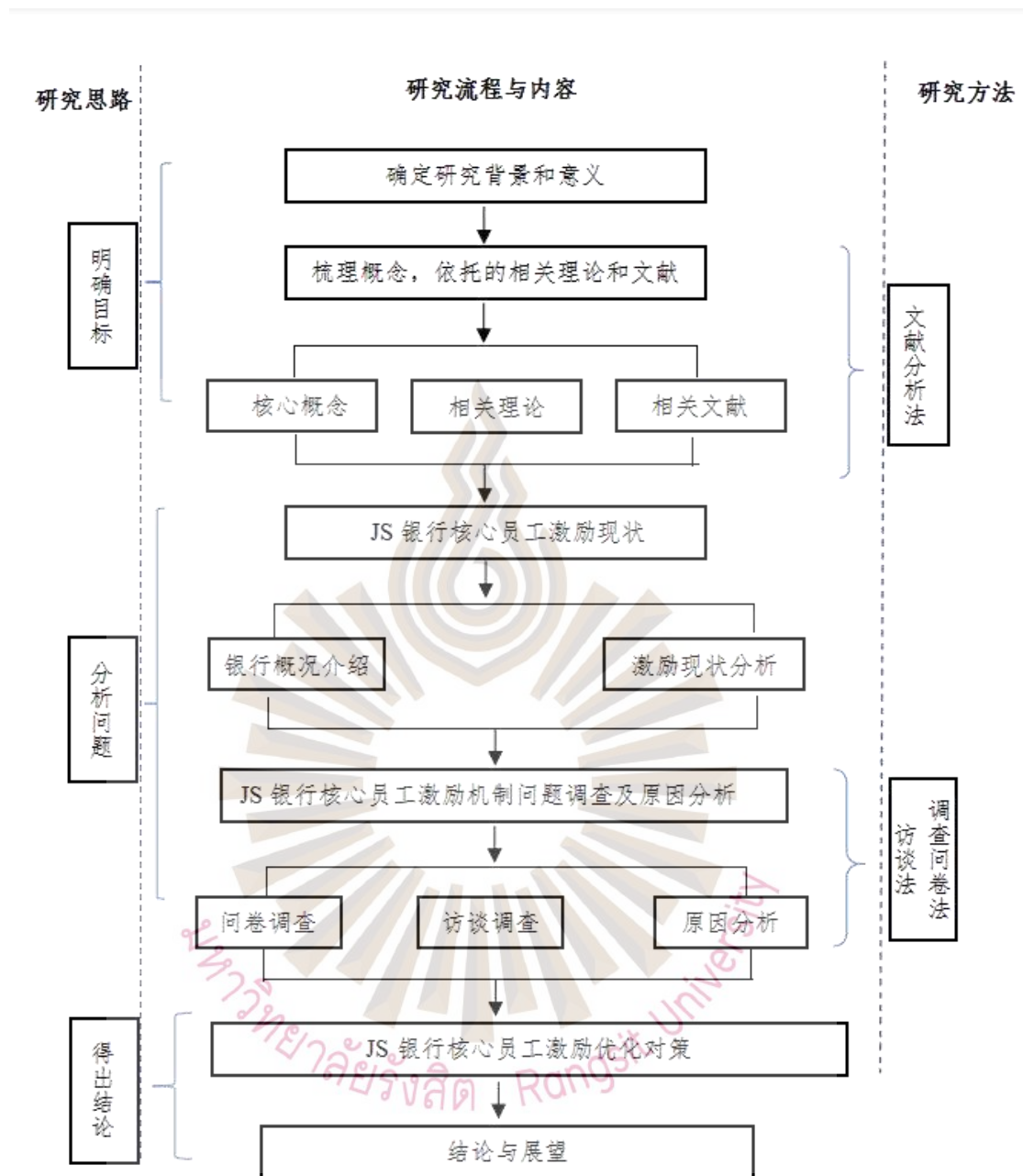


图 1.1 研究思路框架图

1.3.2 研究方法

1.3.2.1 文献研究法

本文首先利用线上资源和查阅书籍研读、梳理国内外关于心理契约理论、激励理论的研究文献，并搜集了大量关于应用心理契约理论研究员工激励问题的研

究与实践应用成果，通过归纳总结和借鉴学习，找到文本的研究切入点，也为本文研究奠定了文献和理论基础。

1.3.2.2 问卷调查法

借鉴成熟量表，根据心理契约理论及相关激励理论设计关于核心员工激励需求及对当前激励满意度的调查问卷，通过对调查数据的统计分析结果，剖析当前 JS 银行核心员工激励机制存在的问题及原因，总结核心员工真实激励需求，为针对性地提出核心员工激励机制优化策略提供依据。

1.3.2.3 访谈法

根据相关激励理论，提前撰写访谈大纲，对 JS 银行部分分管人力资源的领导、及部分核心员工进行深度访谈，深入实际、收集汇总当前核心员工真实激励需求与期望以及对当前激励机制的建议和意见，也为调查量表的设计，提供了重要参考，同时也为对策的科学有效性奠定了基础。

1.4 研究创新点

本文可能的创新之处有两点：

首先，研究对象创新。现有文献不乏对员工流失问题的研究，对于银行员工流动问题研究主要集中于各国有商业银行，亦或者是所有员工流动问题研究，针对 JS 银行区域性商业银行研究较少，而针对区域性商业银行核心员工的研究几乎没有，而本文研究的 JS 银行区域性商业银行在当前经济增长乏力、互联网金融冲击大、各大银行竞争激励的环境下，吸引、留住并用好核心员工对于其持续稳定的发展显得更加迫切，尤为关键。本文对 JS 银行这类区域性商业银行人才流失问题的剖析和应对策略的总结，对 JS 银行乃至全国其他同类银行解决核心员工流动问题、加强人力资本竞争力、提高人力资源管理水平都具有一定参考价值。

其次，研究视角创新。国内外学者对于激励问题研究大多基于激励理论构建调查问卷题项和优化对策框架，而对于心理契约的研究则多围绕其维度划分以及对员工工作效率、工作期望等方面的影响，本文从心理契约视角来设计激励满意度和激励需求调查量表，剖析核心员工离职和离职倾向问题，并以心理契约理论维度为指导和依据，提出 JS 银行核心员工激励机制优化对策建议，研究结果更具科学性和有效性，这样的研究视角具有一定创新性。



第 2 章

相关理论及文献综述

2.1 核心概念界定

2.1.1 核心员工的概念及激励要素

1) 核心员工的概念界定

当前国内外企业实践界、学术理论界对核心员工这一名词的具体内涵尚未形成明确而统一的定义。David (1999) 从人力资本视角对核心员工概念进行了界定, 他认为核心员工能为企业形成竞争优势和获得发展起关键作用, 对企业具有更高价值, 他认为企业人力资本类型不一, 激励机制、管理策略也应不同。Charity (2017) 认为核心员工对于一家公司来说是比较稀缺而且较难被替代, 对企业技术研发、创新与发展至关重要的人物。而 Hendy (1976) 从组织构成视角进行了研究, 他将组织成员分为三部分, 一是具有对组织发展所需知识的, 对组织具有不可替代性的核心员工, 二是契约员工, 三是伸缩性劳工, 这三类员工好似三叶草, 在薪酬及管理上应区别开来。

国内学者对核心员工的定义也各有侧重, 不少学者在对这一概念界定中结合了中国企业实际, 如于淑华 (2004) 在研究中认为银行属于高附加值的金融专业知识服务型行业, 即智力密集型行业, 因此, 人力资本是银行、保险这类金融产业价值增长的主要动力, 其作用更加突出, 因此, 对于银行而言, 核心员工主要是包括行长、部门负责人在内的中高级管理人才、客户经理等营销人才以及财务、审计、理财等中高级专业技术人才, 即包括了管理岗、营销岗、专技岗三大类人才。再比如, 郭云贵 (2004) 从二八法则来界定核心员工, 认为核心员工是对企业价值增长最具影响力的 20% 的员工; 熊向清 (2020) 认为核心员工是具有较高人力资本价值, 且在企业整个人力资本中具有中心结点特征的知识型员工。

本文根据学者以及企业管理实践者的概念描述与应用，认为核心员工与一般员工相比，首先具有稀缺性，可替代性更弱，招聘成本和重置培训成本更高，其次，核心员工企业价值更高，对企业创收、战略目标实现影响作用更突出。因此，本文将核心员工界定为：核心员工首先不应将企业董事会成员、监事会成员以及高层管理者包括在内，是指除这类高层管理者以外的，掌握行业核心技术、关键业务的所有中层管理人员、核心技术人员以及核心业务人员。本文研究的 JS 银行核心员工，首先不包括 JS 银行董事会、监事会以及银行总行长等高层管理者。

2) 核心员工的特点及激励要素

根据核心员工概念描述以及相关文献可以总结核心员工相比较普通员工而言，通常具有以下特点：

一是工作能力强，且具有工作自主性、独立性、创新性。核心员工通常以脑力劳动为主，属于技术型、知识型员工，在专业技术上或者在管理能力上具有突出优势，在工作中富有远见卓识、勇于开拓创新，思维活跃、充分工作激情，往往不愿意受控于人，有明确的奋斗目标，工作效率高，工作自主性、独立性强，

二是高自我价值感，核心员工在工作上更倾向于完成富有挑战性的工作任务，更愿意通过工作来展现自身能力和实现自我价值，得到外界认可赏识，更注重成就感、价值感的获得。另外，由于核心员工所具有的技术与能力是其通过长期的学习与努力而积累，因而渴望通过工作能得到较高的回报，包括物质上与社会地位、职业发展等精神上的回报。

三是流动性较大。核心员工掌握了行业核心技术或者较强的管理能力，在职业选择和发展上具有一定主动权，一旦在现有工作中感到乏味，或者得不到自己预期期望的物质上、精神上，如较高的薪酬待遇、职位的晋升提拔等回报，极易产生离职倾向或者直接选择跳槽，另谋高就。

根据以上关于核心员工的特点分析,可知,核心员工对于企业都至关重要,关系到企业的稳定发展,对核心员工的激励则应当充分结合其特点而展开,不仅要注重其薪酬福利待遇的分配,更应到充分考虑其专业能力不断学习提升、职业发展的需求,既要注重工作环境、工作氛围的融洽、和谐,也要在激励中充分体现人文关怀、人格尊重与自我价值实现等激励因素。

2.1.2 激励机制的概念

关于激励机制的定义,很多学者结合实践和理论研究给出了界定,且总体上观点一致。李彩燕(2023)认为激励机制为了能最大化激发员工积极性和能动性,实现对组织贡献的最大化而采取的相对规范化的特定手段。张晓朔(2022)认为激励机制是为了实现员工对组织价值创造作用的最大化行为,而采取的相对固定的激励措施,这些措施在技术、法律等层面实现组织和员工之间的相互制约。包括行为导向、幅度以及归化性制约,也包括了行为诱导性手段。本文认为激励机制是通过一套规范化、科学化的特定管理方式和管理体系,与员工之间形成一种相互作用和制约的关系,以使得员工对组织及所承担工作的承诺最大化的过程。

2.2 激励理论

2.2.1 激励理论的分类

激励理论的研究起步较早,尤其是国外研究成果较多,应用广泛,具有代表性的激励理论概况起来可以分为三大类:一是内容型激励理论,包括马斯洛的需求层次理论、奥尔德弗的 ERG 需求理论、阿德佛的需要理论、麦克利兰的成就需求理论、赫兹伯格的双因素理论,内容型激励理论流派较多,应用也都很广泛;二是过程型激励理论,侧重研究从动机到行为过程中的主要影响因素,以研究各因素与行为之间作用机理和影响关系为目的,主要包括有弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论、波特劳勒综合激励理论等;三是行为改造型激励理论,主要是研究使员工从消极状态到积极工作状态转化的途径,包括斯金纳的强化理论,海德的归因论以及挫折理论等。

2.2.2 典型激励理论的回顾

1) 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是学者 Maslow (1943) 提出, 这一理论将人类需求的高低以金字塔为模型形式划分为五个层次。

生理需求为最低层的需求, 其包括人类衣食住行基本生理需求, 对于企业而言, 就是薪酬的发放来满足员工最基本的生活保障, 而提高薪资待遇则能让员工的生活需求得到更好的或更高水平上的满足。

安全需求是位于生理需求之上的另一低层次的需求, 主要指人类对人身安全、生活工作稳定性以及免受痛苦、威胁等的需求。对于员工而言, 工作的不稳定、组织给予工作待遇和未来发展等方面的不确定性均会使员工产生不安全感, 另外, 工作晋升、待遇等方面的不公平性也会使其缺乏安全感。

社交需求是较高层次的需求, 也称之为爱和归属感需求。对于员工而言, 如果在工作中感受不到来自同事、领导和组织的关怀、关注, 自我工作价值没有得到认可, 甚至遭受打压, 就会失去工作积极性。

尊重需求位于社交需求之上, 同样属于较高层次的需求, 是人类对于成就自我、实现自我的个人情感需求, 同时也包括期望得到他人认可和尊重的情感需求。对于员工而言, 如果其在工作中表现出较强的工作能力、工作业绩没有得到组织认可, 没有得到奖励, 那么其工作积极性就会下降, 因此, 企业对承担艰巨工作任务, 攻克工作难点, 勇于创新的员工及时给予奖励以及晋升提报, 让其尊重需求得到满足。

自我实现需求是马斯洛需求层次理论的最高层级的需求, 是前面四个层级的求得到满足之后, 人类开始追求高于物质和低层次精神需求的一种更高层面的、

至高境界的精神需求，对于员工而言，自我实现需求是指期望在工作中能发挥潜能，展现个人能力，实现更高人生价值。

2) 公平理论

公平理论由心理学专家 Adams (1965) 在 1965 年提出，是很具代表性的过程激励理论。这一理论主要研究薪酬分配的公平性与员工满意度、工作积极性之间关系。这一理论认为员工会对自己得到的劳动薪酬与付出的劳动比较、与其他员工比较，也会与社会比较，还会与自己过去收入做比较，员工对于所得到薪酬的满意程度会受比较结果的影响。薪酬水平的合理性、公平性直接影响其满意度，进而影响工作热情、工作态度和工作效率。一旦缺失薪酬待遇上的公平感，最终结果会导致工作绩效的下降，影响企业总体绩效。

3) 麦克利兰成就需求理论

由前文关于核心员工特点描述以及激励需求分析可知，自我发展与自我实现这样的成就需求是核心员工的普遍追求。美国学者 McClelland (1967) 提出的成就需求理论，将人的需求氛围成就需求、权力需要和亲和需要三个层面，这一理论对于需求的划分观点更适合于分析事业心强、有明确的职业发展和奋斗目标、勇于在工作中开拓创新，追求发展与成就的员工的需求分析，正好契合于本文所研究的 JS 银行核心员工需求特点。因此，本文将麦克利兰提出的成就需求理论作为理论基础。这一理论中的权力需求指核心员工更渴望在工作中影响或控制他人，即在工作中拥有一定职位或影响力；亲和需求则主要指工作中协作、亲密、愉快而舒服的工作关系，包括组织有效而畅通的沟通交流；而成就需求则希望工作能充分发挥其专业技术及能力，攻坚克难，应对挑战，从而工作中获得成就与成功的需求。

4) 奥尔德弗的 ERG 需求理论

ERG 理论是以马斯洛需求层次理论为基础发展而来的激励需求分析理论，由耶鲁大学的 Alderfer (1969) 教授于 1969 年根据管理实践测试研究而提出，这一理论是基于组织行为学研究而提出新的人本主义需求激励分析观点。该理论认为

人的需求可分为生存（Existence）需要、相互关系（Relatedness）需要以及成长（Growth）需要，这三项需求与马斯洛的需求层次分析基本一致，如生存需要与马斯洛提出的生理与安全需求相符，为基本的较低层次的需求，无论普通员工还是本文研究的核心员工这一需求均为基础性需求，而相互关系需求即对应于马斯洛提出的爱与尊重的需求，尤其是本文所研究的核心员工对于工作环境、组织氛围这样的团队关系、上下级关系更为关注；成长需求则对应于马斯洛提出的自我实现需求，这一较高层次的需求是核心员工需求特点，也是研究其激励问题的关键要素，本文认为这一理论涵盖了个人从低层次到高层次的需求要素，因而，本文基于这一理论来分析 JS 银行核心员工激励需求。

2.3 心理契约相关研究

2.3.1 心理契约的内涵研究

国外关于心理契约概念及相关理论的研究早于国内，该词最早是由美国组织行为学家 Argyris（1960）教授提出，其应用主要为管理学领域，国外对心理契约理论研究大致经历了两个阶段，第一阶段主要是概念及内涵的定性探索，心理契约概念的提出者 Argyris（1960）仅用该词来描述工厂雇主的领导风格与雇员积极工作与否之间关系，但对其概念并未明确界定；Levinson（1962）则通过访谈深入研究雇主与雇员关系，发现二者之间确实存在一种无形的、隐含的、动态变化的相互期待，这就是所谓的心理契约。美国著名管理学家 Schein（1980）也给出了类似研究观点，他认为心理契约是雇主或者管理者与员工之间一直存在的非书面化、不开制度化但又是行动重要决定因素的一种期待，既包括来自个体层面的期待又包括来自组织层面的期待。也有学者认为这种期待关系是以雇员个体的单向为主体，如 Rousseau（1990）提出的狭义概念界定，本文则主要采用这一狭义界定，侧重研究 JS 银行核心员工对于组织的期待，如薪酬、晋升发展等。

随着市场经济的快速发展和国外对企业管理理论的不断深化，国内学者和企业高管也在不断更新对企业管理的认知，并越来越重视企业管理，诸多学者对于心理契约的研究在借鉴国外研究成果的基础上，结合国内实际进行了深入探索。

对于心理契约概念的界定研究，具有代表性的观点有：陈加洲（2001）认为心理契约应当是员工与组织对彼此间对对方应承担的责任与义务，付出与回报的一种主观心理约定，是一种隐形的、未表达的一系列心理活动形成内心的期望；刘俊清（2018）认为目前心理契约概念界定不够清晰，总体上有两种倾向，一是认为心理契约是组织与员工个体之间的双向关系，如王慧敏（2018）认为心理契约组织与员工契约双方间一系列非明确表达的相互心理期望，二是员工对组织应该承担的责任义务的一种感知，是单向关系，如沈英莉（2017）认为员工在与企业互动发展的过程中感知到的企业必须承担的责任和义务。

2.3.2 心理契约的维度研究

国外学者在经历了第一阶段心理契约内涵研究之后，进入了第二阶段研究，即对心理契约内容与结构维度以及作用机理等方面的定量研究，这一阶段学者们研究观点各异，具有一定影响力有 Rousseau 与 Tiojrimala（1996）经过对医院与护士关系实证研究后提出的三维度结构：交易维度、关系维度和团队维度。交易维度主要包括组织和员工个体之间劳动付出与获得报酬的经济或物质利益关系；关系维度主要指组织和员工个体之间除物质利益关系外的交流沟通、相互信赖的情感关系。

国内对于心理契约结构研究，典型的有陈加洲（2004），借鉴了 Rousseau（1990）的观点，结合国内外文化差异等，将心理契约划分为“现实因素”和“发展因素”两个维度，并进行了实证研究，这一二维结构观点在国内有一定应用。李原与郭德俊（2006）经过访谈调查实证研究，从责任与义务角度，提出国内企业与员工之间规范型、发展型和人际型三维度结构观。规范型责任是企业应履行的薪酬福利等物质经济责任，员工认真履行工作职责；发展型责任企业给员工的发展创造机会、提供支持平台，员工则要通过努力工作来获得更好的晋升；人际型责任指企业要为员工安心、舒心工作营造和谐的组织文化和人际关系氛围，员工则要维护良好企业工作氛围。很多学者研究中基于李原的三维度结构观点，提出了交易型、关系型、发展型三维度观点，如陈方舒（2022）在研究强调组织与员工关

系，因而用关系型替换修改了人际型，交易型与规范型基本描述一致，但交易更强调了组织和员工之间相互的经济利益关系，因此用交易型替换了规范型。

2.3.3 心理契约研究现状综述

纵观国内外关于心理契约理论的研究与应用在不断深化与完善，国外研究起步较早，国内学者结合国内企业实际从深度和广度上进一步展开研究，成果颇丰。虽然学者们由于研究对象和视角不同，在概念界定及维度划分上各有侧重，综上所述，本文认为心理契约是以员工和组织雇佣关系为前提，以双方对责任和义务的承诺和主观感知为基础，存在于组织和员工之间的一系列无形、内隐、非书面化的心理期望，员工对于相互责任的期望是指员工对外显和内在的贡献努力、能力和忠诚等与组织诱因报酬、晋升和工作保障等之间的交换关系的承诺的理解和感知。对于维度划分，本文采用交易型、关系型、发展型三维度观点，认为更符合本文 JS 银行与核心员工关系研究。

2.4 核心员工激励机制相关研究

2.4.1 国外关于核心员工激励机制的研究

国外对于核心员工激励问题的研究主要是围绕什么是企业核心员工，核心员工流失问题以及如何进行激励的研究。Zhoutao (2013) 认为核心员工是掌握行业先进技术的精英，认为核心员工流失对其研究的工业型企业造成了巨大损失，采用 ULR 和层次回归分析，以组织公平为调节变量构建模型，研究了总报酬等因素对核心员工离职倾向的影响。Xin (2015) 以科技型企业核心员工为研究对象，基于心理契约理论，构建心理契约违背导致离职的负面效应模型，探讨了科技型企业核心员工离职的负面效应问题，并从两个角度对离职倾向和离职的负面效应进行分析，为降低离职的负面效应提供依据。Dongsik 与 Hongkeun (2019) 在工作嵌入对中小企业核心员工离职倾向的影响研究中，提出了相应的应对策略。

2.4.2 国内关于核心员工激励机制的研究

国内学者对于核心员工的研究也主要围绕核心员工对企业的创新发展的重要性研究，以及如何通过激励机制吸引并留住核心员工的问题展开，相关研究无论从理论体系、方法应用还是涉及行业领域都广泛深入，成果也颇为丰富。杨乔乔（2022）认为核心人才是国有企业的关键资源，是创新的核心主体，文中设计了针对国有企业核心员工的一套具有操作性激励体系。辛玥（2022）认为采用股权激励方式来激发核心员工工作积极性，增强其创新意愿。曾烨（2022）通过实证研究分析了核心员工股权激励与企业技术创新绩效的关系。在采用的研究理论方面体现较为多元，如赵大庆（2020）基于双因素理论提出了核心员工激励机制改进建议；胡建锋（2019）从心理契约视角分析科技研究型企业核心员工激励诉求并提出了相应的激励措施；刘淑婷（2022）基于 ERG 理论，从生存、关系、发展三个层面提出了核心员工激励机制。白小裴（2022）以需求层次理论为基础，对连锁美容院核心员工的激励问题进行了研究。

2.4.3 核心员工激励机制研究现状综述

国内外对于核心员工激励问题研究的重心大多围绕如何建立有效的激励机制来应对核心员工流动问题，并更好地激发核心员工创造力、创新力，进而提升企业创新绩效。在研究理论和方法上也很丰富，在企业性质和行业领域上，国内研究多为用人体制和激励制度较为传统的国企，以及科技研究型企业，对于本文研究的区域性银行核心员工激励问题研究较为鲜见，结合心理契约研究银行核心员工激励问题的甚少，而企业所处行业、体制及市场环境等不同，已有研究与管理实践对本文研究对象适用性不强，有必要根据研究对象实际情况，对症下药，制定更有针对性、有效的激励机制。

在激励理论方面，研究者在考虑不同理论的时候，选择了心理契约理论作为主要框架。这是因为心理契约理论能够更全面地解释员工对于雇主的期望和承诺，涵盖了物质和非物质方面的回报，与核心员工激励密切相关。心理契约理论关注

员工与组织之间的非正式协议，这在核心员工激励研究中显得尤为重要，因为核心员工通常在组织中扮演着关键角色，其期望和愿望可能不仅仅局限于薪酬。

马斯洛需求层次理论、公平理论、成就需求理论和 ERG 需求理论等典型的激励理论在研究过程中被回顾，但选择心理契约理论并不是排斥这些理论，而是因为心理契约理论能够更好地解释员工在核心员工激励方面的期望与回报。心理契约理论强调了非正式的、双向的期望，涉及员工对于工作环境、发展机会、认可和成就感等方面的期待。这与核心员工通常对于工作内容和工作环境有更高的期望密切相关。

心理契约理论的选择并不排除其他激励理论的重要性，但在本文中，研究者选择了心理契约理论作为主要框架，因为它能够更准确地揭示核心员工在激励方面的独特需求和期望。在后续的研究中，将会通过心理契约维度、关系维度和发展维度等多层面来提出针对性的优化对策，以更好地满足核心员工的期望，进而提高他们的满意度、绩效和忠诚度。

总之，论文选择了心理契约理论作为主要框架，是基于其能够更全面地解释核心员工激励的特点。这并不否认其他激励理论的重要性，而是在研究焦点和问题背景下做出的选择，以更好地分析并提出解决方案。

第 3 章

JS 银行核心员工激励现状

3.1 JS 银行简介

3.1.1 JS 银行概况

JS 银行成立于 1998 年，是 SX 省省属城市股份制商业银行。成立以来以打造根植 SX，展望全国，打造具有较强竞争力和影响力的民族品牌为发展愿景，成立以来，发展势头强劲，根据 2021 年年报数据，JS 银行资产总额为 3158.05 亿元。在 2016 年实现了对全省 11 个地级市的网点全覆盖，下辖 160 家营业网点，2019 年在香港联合交易所挂牌上市。2022 年发布的“2021 年中国银行业 100 强榜单”中，JS 银行位列第 74 位。

作为 SX 省本土最大的城市商业银行，JS 银行虽然发展快速，拥有一定资本实力，但在 SX 省金融业中，网点覆盖、资金实力以及市场占有率与国有银行无法相比，市场竞争地位相对落后，其经营和发展和其他国有银行呈跟随态势，产品重合，特色不明显，无论发展战略规划还是产品服务创新都离不开人才，因此，人力资本，尤其是核心员工对于 JS 银行走出竞争窘境非常重要。

3.1.2 JS 银行组织结构

JS 银行总行在部门设置上，根据职能和业务发展设置了 28 个部门，主要有客群部门，如公司客户部、个人信贷部、私人银行理财管理部等；产品部门，如信用卡中心、资产托管部、金融市场部等；风险管理部门，如借贷管理部、法律合规部等；后台支持部门，如人力资源部、考核培训部、财务会计部、网络信息部等，JS 银行下辖 14 家分行、35 家支行。在组织结构上，根据经营与行政管理需要，采用集权式结构，框架关系为总行、分行、支行、营业网点的组织结构，

如下图 3.1 所示，各分行按职能和业务发展的需要设置职能部门，经营管理逐级向下负责。

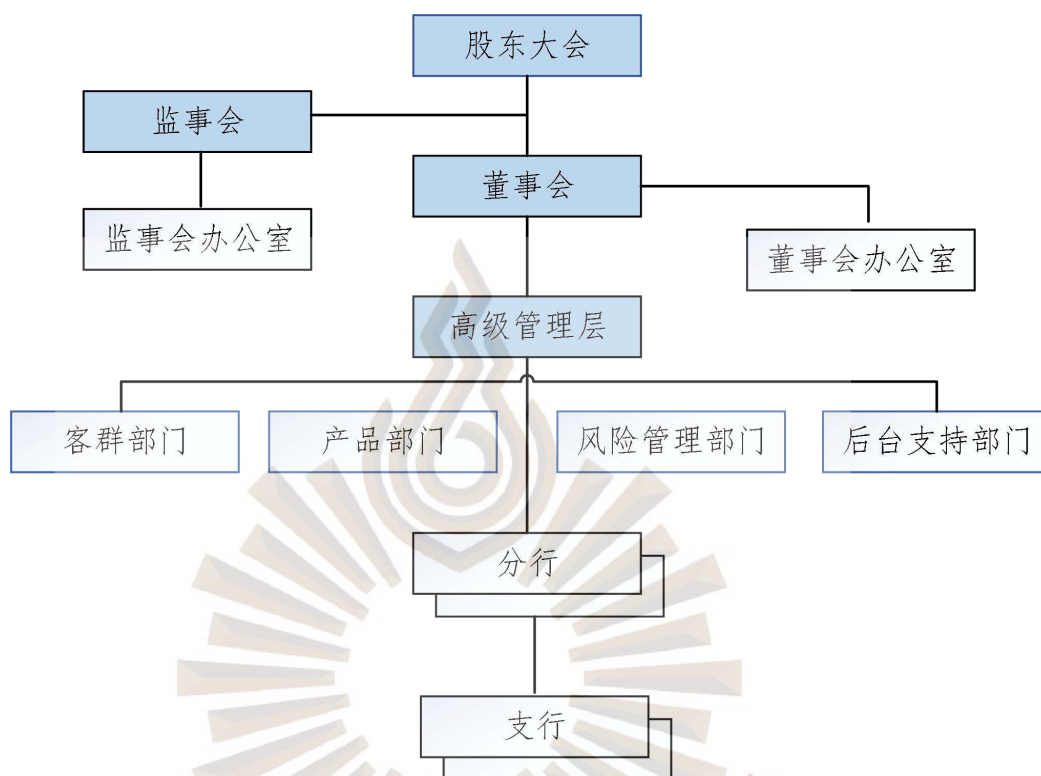


图 3.1 JS 银行组织结构图

3.1.3 JS 银行人员结构

JS 银行现有员工 4492 人，其中：年龄为 30 岁及以下的员工占比为 36.6%，31 岁至 45 岁员工占比 37.3%，本科及以上学历的员工占比为 89.7%，截至 2021 年末，JS 银行具备 AFP 金融理财师证书资格的员工有 340 名；拥有 CFP 特许金融分析师证书的员工为 33 名。年龄、学历分布以及高端专业人才来看，JS 银行拥有一支年轻而充满活力、学历和专业素养较高的高素质人才队伍。

JS 银行在人才结构方面，按照管理领军型、管理与专业复合型、专业技术型、应用型四大分类，目前 JS 银行顶端管理领军型人才约占全行员工的 14.7%；本文研究的核心人才界定范围基本与管理与专业复合型人才、专业技术型人才相符，仅占比约 32.9%，从比例看呈现了一定的断层现象，而绝大多数员工处于应用型

人才发展阶段。JS 银行目前的人才结构基本为金字塔状，与普遍人才成长发展规律相符，但是，对于其可持续稳定发展而言，人力资源问题还应引起高度关注。

3.1.4 JS 核心员工界定与构成

很多银行谈到核心员工普遍认为能够给银行带来业绩和利益的管理人员、销售人员就是其核心员工，对核心员工的识别和认定局限于当前利益而忽视未来发展，较为片面。按照前文对核心员工的概念界定，本文中对 JS 银行核心员工的识别和认定首先是不包括董事会、监事会、总行长等高级、高层次管理人员在内，其次，凡是熟悉掌握金融、信息网络等专业知识和能力，掌握银行重要核心资源，肩负核心业务，对银行未来发展有重大贡献的员工均为其核心员工，包括管理核心员工、核心技术员工、营销核心员工，具体来讲，JS 银行总行各职能部门经理、分行及支行行长等中层管理人员；金融专业、网络金融、网络信息、法律等高端专业技术人员；熟悉和掌握客户管理知识，扩大银行客户群体和市场规模的市场营销人员，结合上文管理与专业复合型人才、专业技术型人才比例看，可认定为 JS 银行核心员工的约有 1477 人。

1) 年龄结构

JS 银行核心员工的年龄结构来看，如下图 3.2 所示，30 岁及以下员工占核心员工数量的 14.8%，31 至 45 岁的核心员工占总核心员工数量的 63.6%，46 岁以上占总核心员工数量的 21.6%。

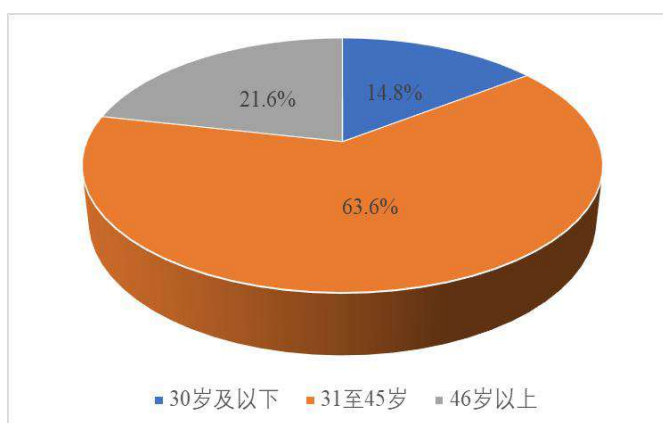


图 3.2 JS 银行的核心员工年龄结构

由此可见，当前 JS 银行核心员工中，大多为处于事业成长发展期的中青年员工，这部分员工在工作中独立自主性强，富有创造力和工作热情，具备较强的业务能力和高效的工作能力，发展潜力较大，注重个人发展与自身价值实现，属于银行的中坚力量。

2) 学历结构

JS 银行核心员工普遍具有本科以上较高学历，其中，具有研究生及以上学历为 627 人，占核心员工的 42.5%，本科学历为 711 人，占比为 48.2%，专科学历仅占 9.3%。可见，JS 银行核心员工中本科以上高学历人员占比达 90%以上。

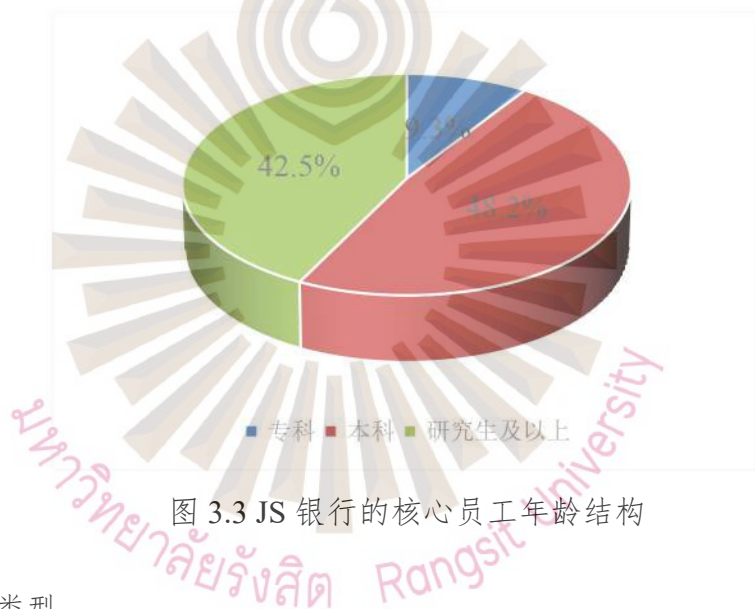


图 3.3 JS 银行的核心员工学历结构

3) 岗位类型

按照管理类核心员工、技术类核心员工和营销类核心员工划分，如果核心员工兼有承担管理、技术职责，若为管理岗正职则划分为管理类核心员，管理和营销兼有，如果管理工作属于营销业务，则按营销类核心员工划分类别。JS 银行核心员工在三大类型的比重分布为：管理类核心员工为 462 人，占核心员工的 31.3%，技术类核心员工为 535 人，占比为 36.2%，营销类核心员工为 480 人，占比为 32.5%，岗位结构分布如下图 3.4 所示。

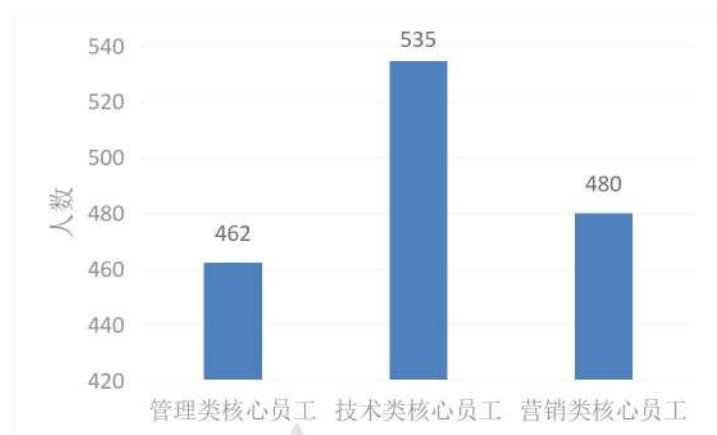


图 3.4 JS 银行的核心员工岗位类型结构

3.2 JS 银行核心员工激励现状

JS 银行成立以来，建立了一套较为系统的人力资源管理制度，并随着现实需求不断进行优化完善。本文通过 JS 银行人力资源管理部、考核培训部等相关部门对当前银行实施的人力资源管理相关制度进行了查阅和研究，对有关核心员工激励机制进行了深入具体的了解，归纳概括为以下内容：

3.2.1 薪酬福利激励

薪酬福利是组织给予员工工作和生活的保障条件，无论核心员工还是普通员工，都需要通过薪酬福利这一最基础的物质条件来保障和提升生活质量和水平，可以说薪酬福利是最基础，也是最重要的员工激励因素和激励方式。JS 银行目前形成了一套与绩效考评制度、福利制度、职级职务划分制度相挂钩的薪酬体系，其薪酬福利结构主要由岗位级别工资、岗位绩效工资、奖金、补贴及福利组成，具体如下：

绩效考核工资=岗位级别工资（职称、行业资质、学历）+工龄津贴+65%岗位绩效工资+奖金+补贴+福利。

其中，岗位级别工资主要按照管理岗、技术岗、员工岗划分级别，而相同岗位员工则根据员工个人具体的职称、学历和不同而设计了一定差额；岗位绩效工

资 JS 银行各分行、支行所辖的网点员工的绩效完成情况发放，每月预发放 65%，其余绩效工资则按照每季考核发放，具体绩效考核则主要根据各网点年度绩效任务完成情况发放，并根据员工所在部门与岗位进行具体分配，基本同部门同酬，基本体现不出岗位差别，激励性有限。奖金工资主要与季度绩效考核任务完成情况和年度绩效考核任务完成情况挂钩，上级单位具体根据每年利润情况制定当年、当季的奖金分配标准和方案，基本同部门同岗位奖金额度相同，激励性同样有限；补贴方面，主要由午餐补贴以及交通补贴等不同种类的补贴组成，按照岗位级别不同交通补贴额度不同，餐补则员工标准一致；福利方面，JS 银行设置了传统节日福利、生育福利、带薪年假、员工体检等传统福利内容。

3.2.2 职位晋升激励

JS 银行目前的晋升通道相对固定，岗位类型不同晋升发展路线不同，主要有三类：管理类岗位为网点负责人→支行行长→分行行长→总行，营销类岗位为柜员→客户经理→高级客户经理→营销副行长→支行（副）行长；业务类岗位为柜员→高级柜员（柜长、会计主管）→网点主任→支行（副）行长，或按照执行业务经理、业务副经理、业务经理等通道晋升；晋升职位级别序列划分则参照我国公务员职位级别序列，分为科员、副科、正科、副处、正处等。职位的提拔晋升有相应的制度和学历、工作业绩等考核条件。JS 银行晋升通道上的岗位主要通过内部晋升来确定，很少一部分是由高端人才引进确定，当有岗位职位空缺或需要调整时，人力资源部会内部招聘，员工可通过个人申报、部门推荐、总行或分行考评，最终确定并公示晋升结果。

一方面，这种晋升体制在一定程度上可以为有能力的人提供发挥能力的平台，为 JS 银行能够选拔和吸引优秀人才，尤其对于渴望和追求事业有所成就的 JS 银行核心员工，通过职位的晋升，不仅可以提升薪酬水平、改善物质生活条件，而且，通过晋升实现身份和社会地位的提升，也是其自我价值与成就的实现，因而，晋升制度为核心员工明确了职业发展目标，很具激励作用。另一方面，JS 银行由于发展规模、岗位职位设置有限，当前可供竞争的职位岗位有限，大部分核心员

工在同一岗位、职位上工作时间较长，难以得到晋升，久而久之失去了对刚入职时职业发展、职位晋升的积极性和信心。

3.2.3 培训学习激励

JS 银行有专门负责员工培训的培训考核部，从总行到各分行、支行都很注重员工培训。当前的培训主要有入职培训和在岗培训。入职培训主要由人力资源部主持，培训内容是 JS 银行的发展历程与发展规划、组织构架、企业文化、管理制度、职业规范和职业道德等常规性内容，以及职场技能及业务知识梳理集中训练课程。在岗培训主要是业务培训、专业领域技能与知识培训，内部培训或外出学习。内部培训通常由所属总行部门、分行或支行组织，业务领域专业知识培训，目的是更好地贯彻执行总行制定的业务规范、业务流程，或者提升业务水平。而“走出去”学习，则是针对中高层管理团队或高端技术人员开展的培训，对金融前沿动态发展信息进行学习。总体上，JS 银行员工培训近乎日常化、常态化，非常频繁，已经成为员工工作与加班的重要内容。另外，JS 银行鼓励员工进行专业技能和学历学位上提升学习，如银行鼓励员工考取 AFP 金融理财师证书资格、CFP 特许金融分析师证书、注册会计师证书等资格证，以及进行学历深造，对于获得证书或取得专业毕业证与学位证的员工给予一定学费奖励以表激励。

3.2.3 绩效考核激励

JS 银行对总行职能部门、对各分行、各支行的绩效考核分为年度综合考核、专项业务考核、个人绩效考核三大部分。年度综合考核，JS 银行总行下达到各分行、支行的目标任务，总行对考核指标以及考核体系有总体要求，各职能部门、各分行、各支行在遵照总行总体考核原则要求下，可以依据部门或分行、支行实际情况来改进绩效考核指标，比如考核责任书上有关业务发展各项具体考核指标，可以细化补充、删减调整。个人绩效考核部门由所在分行或支行以及所在部门具体分解上级单位下达的考核任务后具体分配，通常分为年度、季度、月度绩效考核，本文研究的核心员工中，很大一部分员工担任管理职责，以管理类核心员为例，对其的绩效考核除了自身所承担的责任书上的各项量化考核指标外，还包括

其对部门的管理情况，如对所管部门绩效任务分解、落实与督促情况，以及作中表现出的管理协调能力、创新能力、公平公正等定性的考核。对管理类核心人才的考核由上一级主管领导组织进行考核评价、评定。员工考核结果作为员工薪资发放与调整、职位晋升等直接依据。例如，各支行网点以及分行员工的绩效考核工资与绩效系数相关。绩效工资总额按季度、按比例发放，而员工绩效工资月度考核发放 65%，季度考核发放 20%，年度考核发放 15%，预发具体额度则根据具体岗位确定。不同职位、岗位所承担的职责不同，总行制定了具体分配系数，如分行行长或主任分配系数为 2.65，分行副行长或副主任分配系数为 2.35 等。



第 4 章

JS 银行核心员工激励机制存在的问题及原因分析

在本研究中，问卷调查和访谈分析是相互搭档的方法，以从不同维度深入探究 JS 银行核心员工激励机制存在的问题及原因。问卷调查通过大样本量的数据收集，能够获取广泛的核心员工意见和看法，从整体上把握他们对激励因素的评价、满意度和期望。而访谈分析则能够进一步挖掘深层次的信息，了解员工的具体体验、个人观点以及对激励机制的建议。

问卷调查通过结构化的问题设计，涵盖了心理契约交易型、关系型、发展型三维度，从重要度评价和满意度评价两个方面，量化了核心员工对激励因素的看法和期望，形成了较为客观的数据基础。这些数据不仅提供了整体的激励倾向，还为后续访谈的问题设计提供了指导，能够让访谈更有针对性地探索核心员工对于激励机制的深层认知。

访谈分析则通过深入交谈，倾听核心员工的声音，探索他们在实际工作中的体验和观点。访谈对象的选择考虑了不同职位、岗位的核心员工，以获取多样性的意见。访谈过程中，研究者能够根据问卷调查结果的反馈，在关键问题上进一步追问，挖掘更多有价值的信息，也能够直接了解员工对于现行激励机制存在的问题的具体描述和对应原因分析。

通过问卷调查和访谈分析的搭档实施，研究者可以综合考虑量化和定性数据，获得全面的核心员工激励需求和机制问题的认知。这种方法的结合能够弥补问卷调查和访谈各自方法的局限性，形成更为丰富和深入的问题分析和解决方案建议。问卷调查和访谈分析的搭档实施为本研究提供了更全面、深入的核心员工激励机制问题和原因分析，为优化对策的提出提供了更有力的依据。

4.1 激励现状调查分析

4.1.1 调查目的与内容设计

1) 问卷调查目的

问卷首先了解 JS 银行核心员工对激励因素重要度的评价，从核心员工角度了解其对激励机制的真实需求，他们认为哪些激励因素更为重要，其次，问卷调查了核心员工对 JS 银行现行激励机制的满意度，通过对这两个方面的调查，以更进一步对比分析核心员工的激励需求与激励手段之间是否存有偏差，据此，更为客观而全面地探寻 JS 银行对核心员工激励机制存在的问题，探究其原因，为后文提出更有针对性且有效的激励机制优化对策明确了方向，提供了依据。

2) 问卷的内容构成

本文研究基于心理契约理论，在维度结构划分上按照交易型、关系型、发展型的三维结构维度，在员工与组织心理契约关系研究上，本文侧重研究组织对于员工需要履行和承担的责任这一单向关系。因此，本文问卷主要内容的设计依据是交易型、关系型、发展型的三维结构心理契约理论。

在调查内容上，本次调查问卷主要由三个部分构成，调查问卷内容详见附录 A 《JS 银行核心员工激励机制满意度调查问卷》。这三部分调查内容设计如下：

第一部分是调查的 JS 银行核心员工的基本信息，包括年龄、学历、岗位、职位、政治面貌、工作年限等，通过这部分内容调查，主要实现对被调查对象即样本的结构与分布情况的统计，以了解样本是否具有代表性、样本覆盖面是否达到要求，这些统计结果直接关系本次问卷调查结果的可靠性。

第二部分是测量 JS 银行核心员工对于激励因素的重要度评价，这部分内容主要基于心理契约交易型、关系型、发展型的三维度，通过对激励因素重要评价，形成激励因素重要度排序，这样，可以从员工角度更好地了解其真实的激励需求

是什么，与 JS 银行现行激励机制做对比，分析偏差，也能更好地分析 JS 银行核心员工激励满意度调查结果。

这部分调查采用李克特五级评分法，1-5 分别代表“非常不重要”、“不重要”、“比较重要”、“重要”、“非常重要”，由被调查对象根据自己真实感受而作出评价。对于评价结果的统计计算方式是，首先对各题项五个评价等级频次（打分人数）做汇总，然后再通过加权平均即五个评价等级频次与对应的评分乘积之和，除以本次调查有效样本数 823，就得出该题项的重要度平均评分，最后，根据重要度评价结果对激励因素进行重要度排序。

第三部分是现行激励机制满意度调查表，这部分内容主要基于心理契约交易型、关系型、发展型的三维度了解 JS 银行核心员工对现行激励机制的满意度。

为了能了解核心员工对于激励因素的期望与实际之间的差距，以更好地反映出核心员工在交易、关系、发展三个维度下的心理契约期望达成程度，本问卷对于各个题项分别从员工满意度评价角度开展；激励因素满意程度评价为“非常不满意”、“不太满意”、“一般”、“比较满意”、“非常满意”5 个评价选项，问卷采用李克特五级评分法，每一问题的分值为 1 至 5 分，由低到高分别对应以上程度评价选项，被调查对象根据自身想法做出对应选择。对于评价结果的统计计算方式是，首先对各题项五个评价等级频次（打分人数）做汇总，然后再通过加权平均得到最后的满意度评价结果，即五个评价等级频次与对应的评分乘积之和，除以本次调查有效样本数 823，就得出该题项的满意度评价结果。

问卷调查的可行性关乎于样本的代表性和问卷设计的合理性。本次研究通过收集了 823 份有效问卷，覆盖了 JS 银行不同岗位、职位、工作年限的核心员工。因此，样本具有一定代表性，能够在一定程度上反映 JS 银行核心员工的激励需求和问题。为了确保问卷的稳定性，本研究采用了李克特五级评分法，并且在问卷设计过程中注重了问题的清晰度和表达准确性。为了验证问卷的稳定性，我们

可以进行测试.再测试法,即在一定时间间隔后,再次对部分被调查对象进行同样的问卷调查,然后通过统计分析比较两次调查的结果的一致性。

4.1.2 问卷测量维度的选取

本次问卷测量量表如下表 4.1 所示

表 4.1 激励因素重要度与满意度调查量表

维度	细分维度编号	细分测量维度内容
交易维度	T1	公平合理的薪酬
	T2	丰富的福利待遇
	T3	满意的休假制度
	T4	良好的工作环境
	T5	公平合理的考核
	T6	有认同感的组织文化
关系维度	T7	领导信任、支持与尊重
	T8	融洽和谐的工作关系
	T9	组织对个人的关心
	T10	畅通的沟通渠道
	T11	公平的晋升机会
发展维度	T12	合理的职业发展规划
	T13	有效的培训体系
	T14	人员与岗位适配
	T15	公平的学习进修机会

资料来源: 由本研究整理

在设计问卷时,为了保证问卷调查结果的可靠性,根据广泛查阅的国内外心理契约相关文献,尤其是国内诸多知名学者经过深入实证研究的文献发现,大部分研究借鉴了胡建峰(2019)基于心理契约交易型、关系型、发展型三维结构而设计的测量员工心理契约的调查问卷,这一问卷应用较广泛,且经过检验问卷的

信效度良好，但是鉴于该问卷开发时隔久远，并且研究对象为普通员工，与本文银行核心员工不符，因此，本文的调查问卷设计时主要参考了王奕为（2020）针对知识型员工而开发的调查问卷，这一问卷虽然也是在李原（2006）问卷基础上进行完善的，但是研究对象为知识型员工，本文研究的银行核心员工也属于知识型员工，二者激励特点基本一致，该问卷更符合 JS 银行核心员工激励调查需求，因此，本文充分结合 JS 银行实际情况，围绕文本单边组织责任关系研究视角，对王奕为（2020）问卷内容作了相应调整，最终形成了基于心理契约理论交易维度、关系维度和发展维度三个维度，各 5 个细分测量维度，共计 15 个细分维度。问卷关于激励因素重要度调查、满意度调查均基于这 15 个细分维度展开调查。

4.1.3 样本结构分析

1) 调查对象

为了保障实现本文针对核心员工激励问题的研究目的，调查对象仅限于本文界定的 JS 银行核心员工范围。

2) 问卷收发

本文调查以匿名形式参加，关于针对问卷调查第一部分关于个人基本信息的调查，数据汇总如下表 4.2 所示：

表 4.2 问卷样本结构分布

样本信息	样本选项	样本数量	占比
年龄	30 岁及以下	98	11.9%
	31 岁至 45 岁	541	65.7%
	46 岁以上	184	22.4%
婚姻	未婚	83	10.1%
	已婚	740	89.9%
学历	专科	67	8.1%
	本科	409	49.7%
	研究生及以上	347	42.2%

表 4.2 问卷样本结构分布（续）

样本信息	样本选项	样本数量	占比
岗位类型	管理类核心员工	244	29.6%
	技术类核心员工	302	36.7%
	营销类核心员工	277	33.7%

资料来源：由本研究整理

本次问卷调查得到了 JS 银行人力资源部、培训考核部的大力支持，在部门组织与协调下完成了问卷的发放与回收工作，为最大程度地保障调查的顺利开展，问卷以问卷星电子问卷为主，纸质问卷为辅两种形式展开。问卷于 2023 年 2 月 15 日至 3 月 15 日，共发放 900 份，收回有效问卷 823 份，有效率占 91.4%，约占 JS 银行核心员工总数的 55.7%。

从上表 4.2 关于调查样本分布情况来看，各个年龄段、学历层次、岗位类型均有涉及，这几个方面样本占比基于与前文核心员工构成分析相符，说明本次调查抽取的样本具有一定随机性、代表性和普遍性，样本分布较为全面，能够较为可靠真实地反映 JS 银行核心员工实际情况。

4.1.4 激励因素重要度调查结果分析

根据上文对激励因素重要度调查结果的统计方式，这部分调查结果如下表 4.3 所示：

表 4.3 激励因素重要度调查结果

题项 编号	频次					平均	综合
	非常不重要	不太重要	一般	比较重要	非常重要	得分	排序
T1	23	50	82	277	391	4.17	1
T2	37	25	159	213	389	4.08	2
T3	119	211	137	237	119	3.03	15
T4	66	118	223	241	175	3.41	11

表 4.3 激励因素重要度调查结果（续）

题项	频次					平均	综合
编号	非常不重要	不太重要	一般	比较重要	非常重要	得分	排序
T5	11	25	188	311	288	4.02	4
T6	90	118	166	271	178	3.40	12
T7	31	95	143	255	299	3.85	5
T8	43	76	196	290	218	3.69	7
T9	105	112	110	230	266	3.53	8
T10	99	132	140	204	248	3.45	9
T11	37	68	84	266	368	4.04	3
T12	54	79	159	293	238	3.71	6
T13	87	211	169	237	119	3.11	14
T14	113	140	121	251	198	3.34	13
T15	55	72	282	299	115	3.42	10

资料来源：由本研究整理

由上表 4.3 中关于 JS 银行核心员工对基于心理契约三维度的 15 项激励因素重要度评价结果来看，交易维度的薪酬福利待遇以及考核机制，发展维度的晋升机会，关系维度的领导的信任、支持与尊重，以及发展维度的职业生涯规划的重要度评价依次位列前六，均分在 3.7 分以上，其中，薪酬福利待遇、晋升机会、考核机制按评分结果看，属于“比较重要”。总体上，核心员工对于激励因素而言，首先期望能够得到较高的薪酬福利待遇，对于核心员工而言，较高的薪酬福利待遇不仅是较高生活水平的保障，也是对于自身创造性、骨干型劳动付出的认可，也是自我价值实现的认可，此外，核心员工有较高的晋升与职业发展需求，更加渴望领导或组织能够认可其工作成就，并给予提拔晋升，更希望能够在事业上获得更好的发展前景。这一分析结果与前文核心员工激励因素特点基本符合，也从另一方面反映了本次调查结果相对客观、真实、可靠。

4.1.5 激励机制满意度调查结果分析

心理契约是一种内隐的，未书面化的心理期望，如若期望不能实现，就会引起员工的心理契约违背，影响激励机制对员工工作积极性激励。员工良好的心理契约源自心理期望和实际感知间相平衡。本文对回收的有效问卷分别按照三个维度类型以及下设题项进行整理汇总，统计了 JS 核心员工对激励因素满意情况结果评价，可以分析判断员工期望银行给予的激励和实际获得激励的差距，从而为找出 JS 银行现行激励机制存在的问题，并提出针对性激励机制改进对策提供依据。

1) 基于心理契约交易型维度的激励机制满意度评价

本次调查关于心理契约交易型维度的题项内容涉及有薪酬待遇、福利待遇、绩效考核等五个方面，调查评分结果如表 4.4 所示。按评分评价百分比统计，结果如图 4.1 所示。

表 4.4 交易型维度激励机制满意度评价结果

题项 编号	频次					平均 得分
	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	
T1	157	130	285	164	87	2.87
T2	129	172	294	121	107	2.88
T3	111	100	383	138	91	3.00
T4	92	105	391	141	94	3.05
T5	99	103	392	141	88	3.02

资料来源：由本研究整理

基于心理契约交易型维度测量 JS 银行核心员工对组织给予的激励的满意度情况，由表 4.4 可知，JS 银行在薪酬待遇、福利待遇方面在交易型心理契约中所体现出来的评价结果分别为 2.87 分和 2.88 分，对应到李克特五级评分则为“不太满意”，没有达到员工心理契约的平衡，说明是不太符合员工的心理预期。而休假制度、工作环境、绩效考核的评价结果均略高于 3 分，属于“一般”评价状

态范围，说明 JS 银行这三项激励因素基本上达到了心理契约的平衡，这三项激励因素基本符合员工的心理预期。

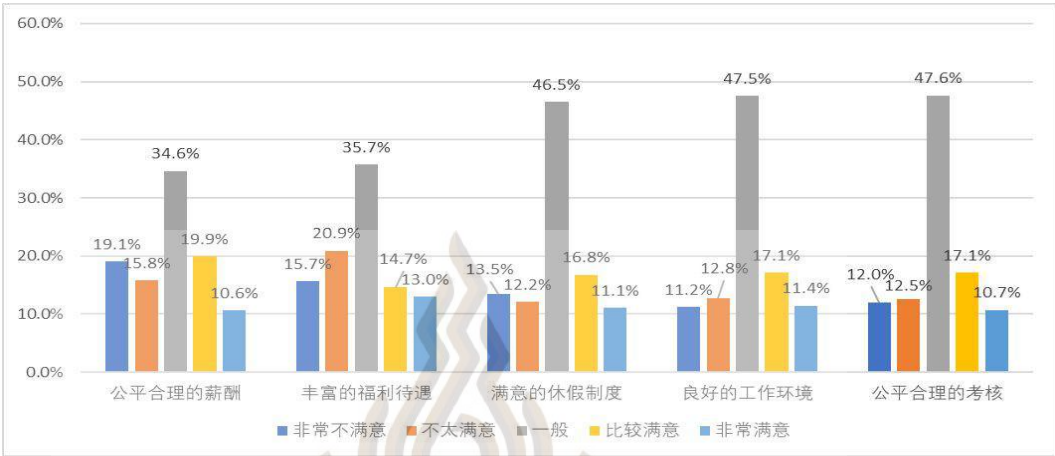


图 4.1 交易型维度满意度评价占比比较

由图 4.1 可知，从各个评价等级占比情况来看，对“公平合理的薪酬”持有“非常不满意”评价态度的人占比最多为 19.1%，其次是“丰富的福利待遇”，占比为 15.7%。而员工对这两项激励机制持有“非常满意”态度的人数分别仅为 10.6%和 13.0%。由此可见，JS 银行在薪酬待遇的公平合理性上，福利待遇品类上均有改善和提升的空间。

2) 基于心理契约关系型维度的激励机制满意度评价

本次调查关于心理契约关系型维度的题项内容涉及有企业文化、沟通交流、人际关系、领导及组织尊重关注等五个方面，调查结果如下表 4.5 所示，按评分评价百分比统计，结果如下图 4.2 所示。

表 4.5 关系型维度激励机制满意度评价结果

题项	频次					平均
编号	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	得分
T6	149	140	285	164	85	2.87
T7	98	105	377	121	122	3.08
T8	99	268	265	104	87	2.77

表 4.5 关系型维度激励机制满意度评价结果（续）

题项	频次					平均
编号	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	得分
T9	102	109	389	124	99	3.01
T10	100	257	270	104	92	2.79

资料来源：由本研究整理

基于心理契约的关系型维度，测量 JS 银行核心员工对组织给予的激励的满意度情况，由上表 4.5 可知，JS 银行核心员工对于组织文化、沟通渠道、工作关系三个方面激励因素表现出的满意度评价结果分别为 2.87 分、2.77 分和 2.79 分，对应李克特五级评价等级，处于“不太满意”状态，而关于组织对个人的关心、领导信任与尊重满意度评价结果为一般，基本符合员工的心理预期。因此，JS 银行应从关系型心理契约的角度思考，注重组织文化建设，体现人文关怀，提高员工认同感，健全沟通机制，营造融洽的工作关系，形成组织与员工、领导与员工、员工同事之间和谐融洽、团结协作的良好关系。

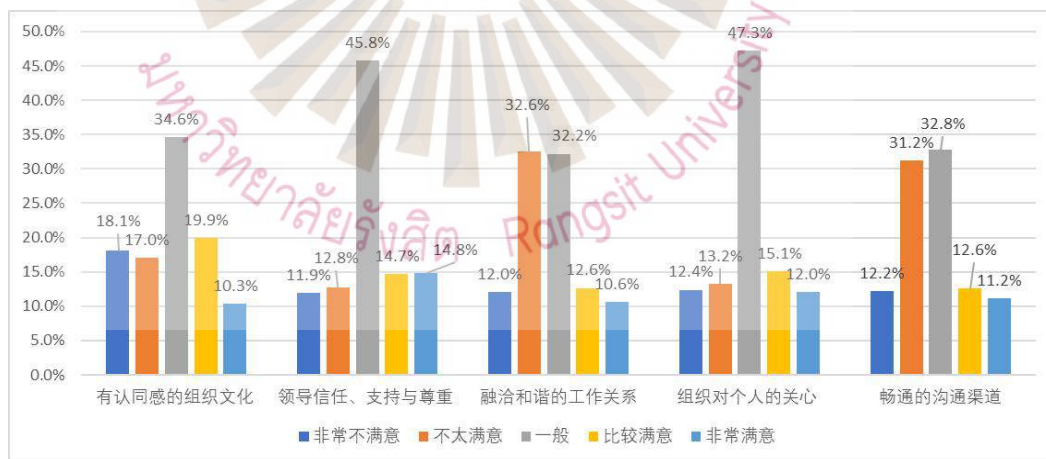


图 4.2 关系型维度满意度评价占比比较

由图 4.2 可知，从各个评价等级占比情况来看，核心员工对于关系维度的五个细分调查项持有“一般”态度的人均远远高于其他态度人数占比。其中，对 JS 银行组织文化认同感评价中，持“一般”及以下评价的人数占比将近 70%，对融洽和谐工作关系评价持“非常不满意”和“不太满意”态度人数约 45%，对于 JS

银行所搭建的沟通渠道满意度评价结果也不容乐观，仅“不太满意”态度人士占比就超过了三分之一。由此可见，JS 银行在这三项激励因素上均有改善和提升的空间。

3) 基于心理契约发展型维度的激励机制满意度评价

本次调查关于心理契约发展型维度的题项内容涉及有晋升制度、职业发展规划、培训学习、岗位匹配、参与决策等五个方面，调查结果如表 4.6 所示。按评分评价百分比统计，结果如图 4.3 所示。

表 4.6 发展型维度激励机制满意度评价结果

题项 编号	频次					平均 得分
	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	
T11	149	359	198	60	57	2.41
T12	138	235	243	105	102	2.75
T13	103	281	250	111	78	2.73
T14	102	120	379	115	107	3.01
T15	83	204	286	134	116	3.00

资料来源：由本研究整理

基于心理契约的发展型维度，测量 JS 银行核心员工对组织给予的激励的满意度情况，由上表 4.6 可知，JS 银行核心员工对于“公平的晋升机会”、“合理的职业发展规划”、“有效的培训体系”三个方面激励因素表现出的满意度评价结果分别为 2.41 分、2.75 分和 2.73 分，对应李克特五级评价等级，处于“不太满意”状态，尤其是对于晋升机会的满意度评价为本次调查问卷 15 个题项的最低评分。而对于“人员与岗位适配”和“公平的学习进修机会”的评价则为“一般”态度，基本符合员工的心理预期。因此，JS 银行应从发展型心理契约的角度思考，高度重视晋升制度、培训制度、员工成长发展问题。

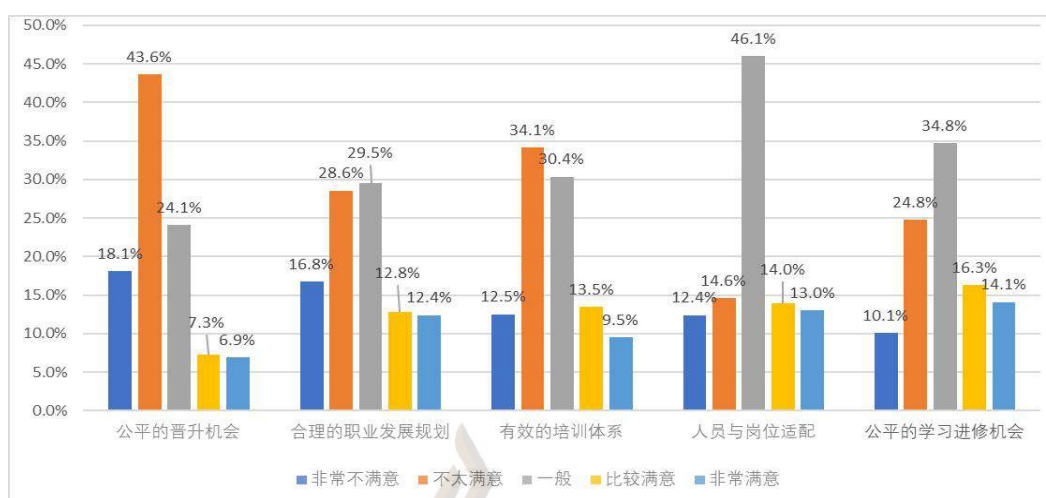


图 4.3 发展型维度满意度评价占比比较

由图 4.3 可知,从核心员工对于发展型维度各激励因素评价等级占比情况来看,“公平的晋升机会”激励因素评价中,持有“不太满意”和“非常不满意”态度的人数占比超过了 60%,对于职业生涯规划 and 有效培训体系两个激励因素的满意度评价,持“非常不满意”和“不太满意”的人数占比也均接近 50%,这也与上表 4.6 中这三项激励因素最终为“不太满意”的结果相一致。尤其是晋升机会的评价,从人数占比和最后满意度评分结果看,都非常不乐观,需引起 JS 银行在下一步激励机制优化中的足够重视。

4.2 激励现状访谈分析

4.2.1 访谈目的

相比问卷调查访谈法的研究偏于定性分析,能以日常谈话形式进行提问探索。心理契约的核心特点是主观性,是员工个体的主观感知,因人而异,因而,采用员工个别访谈形式,能从不同角度深入地了解 JS 银行核心员工对现行激励机制的意见建议,以及其真实的激励需求反馈。

本研究访谈的根本目的是为了了解 JS 银行现行的激励机制是否能对核心员工发挥激励作用,基于心理契约三个维度层面,挖掘出 JS 银行核心员工注重哪

些激励因素，对哪些心理契约内容期待更高，同时，进一步了解前期调查问卷结果反馈的问题，为本文研究提供更多事实依据。

访谈是一种定性研究方法，能够深入了解被访谈者的真实观点和看法。本研究选择了 20 位核心员工进行访谈，其中涵盖了不同职位和岗位的员工，确保了访谈对象的多样性。访谈问题设计经过仔细考虑，能够针对激励机制的不同维度进行深入探讨。为了确保访谈的稳定性，本研究在访谈设计中保持了一致性，确保相同问题在不同访谈中被提出。此外，针对访谈结果的稳定性，可以考虑对不同访谈对象的访谈内容进行比较，看是否出现类似的观点和问题，以验证结果的稳定性。

4.2.2 访谈设计

本研究的访谈对象主要为 20 位 JS 银行核心员工，其中：管理岗位员工共 4 人，包括分行行长、支行行长、总行人力资源管理部等部分职能部门经理等；关键岗位业务骨干以及普通核心员工 13 人，其中包括人力资源部管理部员工 2 人；另外还有 3 名已跳槽离职的核心员工。下表 4.7 为访谈对象具体情况。

本次访谈，对于在职员工，访谈采用了面对面现场采访形式，对于已离职员工采用了电话访谈形式，为不受问题答案的干扰，以开放式问题形式提问，受访者可以自由发表个人想法和意见建议。访谈的内容提纲基于心理契约理论框架，紧紧围绕核心员工的特点和激励需求，并以调查问卷结果分析为导向，进一步深入了解具体问题及原因为主导，经严格论证后，按照访谈对象职务类型以及在职、离职情况分为三大类，一是管理岗的访谈问题，二是普通员工的访谈问题，三是离职员工的访谈问题。具体访谈内容如下（详见附录 B）。

表 4.7 访谈对象个人情况表

访谈对象编号	职务	部门	岗位类型	年龄	学历
管理者 1	分行行长	——	管理岗	44	研究生
管理者 2	支行行长	——	管理岗	47	本科

表 4.7 访谈对象个人情况表（续）

访谈对象编号	职务	部门	岗位类型	年龄	学历
管理者 3	人力资源部 经理	人力资源部	管理岗	40	研究生
管理者 4	资产托管部 主任	资产托管部	管理岗	51	研究生
员工 1（业务骨干）	——	网络信息部	技术岗	30	研究生
员工 2（普通员工）	——	法律合规部	技术岗	33	研究生
员工 3（普通员工）	——	人力资源部	技术岗	37	本科
员工 4（普通员工）	——	人力资源部	技术岗	39	研究生
员工 5（业务骨干）	——	个人信贷部	技术岗	43	本科
员工 6（业务骨干）	——	财务会计部	技术岗	29	研究生
员工 7（业务骨干）	——	借贷管理部	营销岗	33	本科
员工 8（普通员工）	——	借贷管理部	技术岗	38	研究生
员工 9（普通员工）	——	私人银行部	营销岗	31	研究生
员工 10（业务骨干）	——	私人银行部	技术岗	29	研究生
员工 11（普通员工）	——	考核培训部	技术岗	41	研究生
员工 12（普通员工）	——	客户部	营销岗	48	本科
员工 13（普通员工）	——	金融市场部	营销岗	42	研究生
离职员工 1	金融市场部 经理	金融市场部	管理岗	36	研究生
离职员工 2	——	网络信息部	技术岗	30	研究生
离职员工 3	——	私人银行部	营销岗	32	研究生

资料来源：由本研究整理

4.2.3 访谈结果

本次实际完成的访谈总计 20 人次，其中有效访谈 20 人次，有效率 100%。在访谈结束后，对访谈内容进行了整体与分析，总结接受访谈的 JS 银行核心员工对目前激励机制的满意度反馈以及激励需求，“薪酬结构不合理，公平性不足”、

“培训过于频繁而不注重实效”、“福利一成不变，不灵活，缺乏弹性”、“晋升机会渺茫”等问题较为集中，较为典型，具有普遍性和代表性的访谈摘录如下：

受访人为某支行行长，接受关于“您对现在的薪酬福利是否满意，存在哪些问题？”问题的提问时，回答：“与 SX 省其他区域性银行相比，我们的薪酬水平略高，但与国有银行和其他全国性股份制银行相比，我们的薪酬水平远不及，另外，薪酬的结构不合理，岗位级别工资发放没有体现岗位差别。关于福利，主要是很传统，缺乏新意，没有惊喜。”

受访人为总行某部门经理，接受关于“您对 JS 银行晋升制度是否满意”的问题时回答：“JS 银行虽然是民营股份制银行，但是传统晋升模式明显，想上一级，很难。”，对于“您认为 JS 银行为您提供了参与决策的机会了吗”问题的回答是：“JS 银行一向会议多，下午下班之后，甚至周末都会有各种会议，总结汇报为主，参与决策的机会较少”。

受访人为某普通员工在对关于“您对 JS 银行培训制度是否满意，希望提供哪些方面的培训？”问题的回答是：“JS 银行培训是常态化工作，但是培训内容不见得是我们想要学习提升，主要是迫于情面、考核而不得不参加，培训成了负担，而非员工提升自我的平台。”

受访人为某业务部门骨干，在对关于“您对 JS 银行晋升制度是否满意，有哪些建议？”问题时回答：“要想晋升提拔非常不容易，可供晋升的岗位很少，竞聘条件不明确，而且很多人为因素，不公平，机会渺茫，不敢想。建议能提供更多晋升职位和机会，晋升公平、公开化。”

受访人为国内一流金融 985 高校毕业生，拥有 CFP 特许金融分析师证书，是业务部门技术骨干，在对关于“您 JS 银行文化和工作氛围如何？有哪些建议？”问题时回答：“JS 银行的管理理念中倡导以人为本，但在管理实践中体现的是以业绩为本，每位员工都在为完成工作业绩而努力，同事间、上下级间交流沟通不

畅，影响整个工作氛围，让人感到压抑，情绪和工作问题没有表达的机会。建议能改进文化氛围，工作氛围，愉快工作。”

受访人某离职人员在问到“您从 JS 银行离职的主要原因是什么？”时回答：“在 JS 银行晋升发展平台有限，薪酬待遇也不及期望值”，而对于“您对当前就职工作最满意的是什么”问题的回答则是：“薪酬待遇较满意，组织文化更具情怀，工作很愉快”。

由上访谈可知，基本与调查问卷结果反馈相符，访谈中，20 名核心员工中，包括离职员工在内有 11 人认为 JS 银行薪酬福利对外没有竞争性、对内也缺乏公平合理性；有 4 人认为晋升机制不健全，机会少；还有 5 人认为公司的培训任务重，收效甚微，培训反而加大了工作负担。员工对于矛盾突出的几个问题，更多地表达出了具体问题所在以及造成问题的原因。为下文整理归纳 JS 银行核心员工激励机制存在的问题及提出优化对策提供了依据，指明了方向。

4.3 激励机制存在的问题及原因

从问卷调查和访谈的结果分析可知，当前 JS 银行核心员工的激励机制存在明显需要优化改进的问题，这些问题主要从 JS 银行核心员工对激励因素的期望值与当前的实际状况存在差异反馈出来，当这一差异达到一定程度后，核心员工很容易产生心理契约违背，导致工作积极性下降或者离职倾向和行为发生。基于心理契约理论三个维度，JS 银行核心员工激励机制存在的主要问题及原因如下：

4.3.1 交易型维度激励机制存在的问题及原因

1) 薪酬结构不合理，分配公平性不足

由奥尔德弗 ERG 理论可知，人的需求分为生存、关系与成长需求，而薪酬是满足和保障员工基本生存需求的重要条件。因而，薪酬结构的合理性、薪酬分配的公平性对员工激励满意度有重要影响。问卷调查结果显示，核心员工对当前薪酬待遇的满意度评价结果分别为 2.87 分，处于“不太满意”状态，而核心员工

对薪酬待遇的重要度评价排名首位，转化评价结果为“比较重要”，访谈中谈到有关薪酬待遇问题，部分员工认为 JS 银行整体薪资水平较满意，但是对结构合理性、分配公平性不太满意，员工岗位的绩效工资差距不大，可以发现，JS 银行现行的薪酬待遇机制在合理性、公平性上存有问题，极易对员工工作情绪产生消极影响，也不能更好地实现薪酬待遇对核心员工的激励效果。结合 JS 银行当前薪酬结构和发放制度来看，主要存在以下不足：

一是薪酬结构不合理，缺乏公平性。JS 银行的岗位级别工资是员工薪酬的最基础部分，在总体薪酬工资中占比较高，而岗位级别工资仅与岗位、工作年限、学历直接挂钩，升职机会较少，岗位很难调整的情况下，实际发放级别主要按照工作年限和学历确定，岗位工作繁重程度、岗位任务完成情况不同，岗位级别工资差别不大，如此一来，同一岗位，工龄越长工资越高，即使倚老卖老不主动承担工作任务也不影响其岗位级别工资的发放。在 JS 银行员工薪酬结构比例可知，岗位级别工资占比较高，但目前该项工资缺乏公平性和激励性，而绩效工资的计算基数为岗位级别工资，虽然与个人绩效考核结果挂钩，但绩效级别等级划分不明确，绩效差距并不明显，绩效工资分配缺乏公平性。目前 JS 银行薪酬机制容易导致员工产生消极情绪，甚至造成消极怠工情况，影响同事间团结协作的工作氛围，也未能很好地发挥激励作用。

二是加薪渠道较少。由 JS 银行目前薪酬结构可知，岗位级别工资占比较高，包括绩效工资的发放，其基数也与岗位级别工资相关，而岗位级别工资的提升在学历不变的情况下，大幅调整只能通过岗位的晋升，而向上提升岗位竞争激烈，机会甚少，这对于渴望通过薪酬待遇、晋升发展来实现自我价值与成就的核心员工来说，很不利于其在工作中发挥其创造性高效工作能力，而且可能导致心理契约违背，产生离职倾向或离职行为。

2) 福利普惠性发放，缺乏弹性

JS 银行的福利类型较为传统，主要为指定蛋糕店的生日蛋糕卡、每年健康体检、传统节日福利、7 天带薪休假，通过前文调查和访谈结果，核心员工对福利

待遇的重要度评价排名为第二，转化评价结果为“比较重要”，满意度调查结果为 2.87 分，属于“不太满意”，对“丰富的福利待遇”持有“非常不满意”评价态度人数占比为 15.7%，而访谈中员工也表示对福利类型过于单一、没有选择余地，被动接受，毫无激励性。JS 银行核心员工对福利表示不满意的情绪，主要问题及原因如下：

一是福利发放普惠性强，激励性弱。JS 银行对于福利发放一贯秉承人人平等原则，福利平均化原则，福利制度的制定初衷则是对所有员工的普惠，久而久之，银行员工对福利这种非现金形式的报酬的认知和感知较为茫然，完全感受不到福利本应具有的组织人文关怀和激励作用，而且容易产生对组织不重视员工需求，不尊重员工感受的想法，降低归属感。

二是福利类型单一，不注重员工多元化需求。从 JS 银行福利类型可知，较为单一，员工没有自主选择机会和权利。福利制度未经过需求调研，核心员工没有发言权和参与决策机会，福利制度的制定简单照搬，传统单一，缺乏弹性。比如：中秋佳节发放米、面、油，很多员工还未使用完，春节又以相同品类发放福利，员工对此很无奈。发放福利的出发点是好的，但缺乏人性化，看似具有公平性，其实却很不合理，银行福利成本未减少，但福利的激励效果不佳，反而容易引起员工反感等负面情绪，会降低员工的积极性。

综上，究其原因，主要是 JS 银行高层片面认为当前银行薪酬水平总体高于当地同规模、同性质的银行薪酬水平，而忽视内部员工对薪酬机制的态度。另外，没有认识到福利制度的激励性，对福利制度的人文关怀作用重视不够，福利类型的选择、发放制度都存有懒政行为，一切照旧的工作态度，仅仅为了完成发放福利这一工作而发放福利，是造成 JS 银行核心员工对福利制度不满的原因所在。

4.3.2 关系型维度激励机制存在的问题及原因

基于心理契约关系维度，JS 银行核心员工激励机制存在的主要问题是组织文化、工作关系和交流沟通，问卷调查显示，核心员工对这三项激励因素的满

意度评价为 2.87 分、2.77 分与 2.79 分，持有“不太满意”态度，重要度排序中，和谐融洽的工作关系重要度评分为 3.69 分，偏向“比较重要”，组织文化和交流沟通评分也均在 3.40 分及以上，均超过评价中位数 3 分，可见，核心员工认为这三项激励机制较为重要，但目前 JS 银行做得还有差距。访谈中，核心员工也对当前上下级沟通问题、融洽的良好工作关系和氛围营造问题意见颇大，尤其是不少核心员工认为银行整个组织文化已经逐渐背离了“以人为本”的管理理念，归纳起来，主要问题及原因如下：

1) 组织文化建设不足，员工价值认同感低

第一，以人为本管理理念落实不到位，降低了核心员工价值认同感。对于 JS 银行来说，核心员工是其核心竞争力，是谋得长足发展的宝贵资源，高层管理者应当有效激发核心员工的探索创新的热情，发挥中坚力量的作用。但事实上，JS 银行高层管理者过于重视效益，薪酬、奖金、提拔晋升等都紧紧与工作业绩挂钩，这种以利为本的管理理念形成的工作氛围使得人力资源管理过程中与以人为本的管理初衷渐行渐远。注重绩效忽视员工工作压力等工作感受，有效激励不到位，核心员工难以真正融入组织，更不能认同银行的组织价值观与理念，难以形成主人翁的工作态度，一旦条件成熟，核心员工极易选择跳槽离职。

第二，文化激励不足，导致员工和组织难以形成统一价值认同。JS 银行的核心员工普遍年轻、学历高，思想活跃，充满激情，随着社会信息化、文化多元化发展，核心员工的思想观念、认知角度、利益诉求呈现多层次、多元化，在经济高速发展的时代，很大一部分核心员工的价值趋向和目标追求具有一定趋利性，在工作中更多关注个人利益，精力和注意力过多地放在了薪酬福利待遇等问题上，而 JS 银行在员工思想观念、价值观上没有做到很好地引导，相反，JS 银行以工作业绩为本，而非以人为本的管理方式助长了核心员工的趋利价值观。这种文化激励的不足与欠缺，导致部分核心员工以个人利益和个人发展为出发点，认为 JS 银行利益与发展无关乎个人，更不注重 JS 银行振兴 SX 金融的使命与价值追求，工作中和思想上理想信念模糊，利己主义倾向突出，忽视社会效益，价值认同与归属感较低。

2) 工作氛围与工作环境不够融洽

JS 银行工作氛围与工作环境不够融洽、不够和谐主要体现在两个方面:

一是 JS 银行上下级工作关系中存在沟通的不通畅、不信任等问题。从调查问卷和访谈中交接到核心员工认为导致 JS 银行上下级工作关系不融洽、不和谐问题的根本原因在于上下级间缺乏有效沟通, JS 银行工作专业性强、知识密集度高, 但工作中暴露出来的很多问题并非源于业务、专业和技术, 更多地表现在没有建立有效沟通而产生的上下级之间命令传达、工作汇报的误读误解, 以及 JS 银行行政色彩过于浓厚, 上下级沟通中工作任务指派下达多, 而耐心听取下级员工工作汇报和工作中遇到的问题与困惑倾诉少, 以及对下级员工工作汇报回应少, 这种上下级沟通机制不利于工作关系融洽度和工作满意度提升, 后果则是核心员工认为上级领导对自己想法不够重视, 不够尊重, 影响关系型心理契约, 另外, 逐渐形成的上下级紧张工作关系会给管理者的决策造成不同程度的风险。

二是 JS 银行沟通渠道单一, 不利于上下级、员工同事间工作交流沟通, 也不利于信息共享和提高工作效率。交流沟通是企业管理非常重要的内容, 沟通交流能提高工作效率, 能够协调组织成员的工作方向和行动步伐, 才能更好地团结协作, 共同完成工作目标。当前 JS 银行沟通渠道主要是员工彼此间口头沟通、微信、电话交流, 形式较为单一, 没有为员工搭建更为正式的沟通交流平台, 如视频会议、新媒体等更为丰富多样的沟通渠道。而交流沟通的信息重要程度、响应速度、复杂程度不同, 需要的沟通方式不同, 往往需要交叉运用多种渠道传递信息。

综上, 究其原因主要是 JS 银行管理层对组织文化在企业管理, 尤其是人力资源管理实践中的意义和价值认识不够。另外, 虽然为股份制体制, 但并未脱离传统旧体制影响, 行政色彩浓厚, 管理层官僚作风表现较为突出, 长期忽视对下级员工向上沟通、向上汇报的渠道建立和有效回应, 尤其对于核心员工而言, 管理层没有认识到为核心员工参与决策搭建渠道的重要性, 这种非常不利于拉近上下级关系, 更会影响核心员工工作潜能和积极性的发挥。

4.3.3 发展型维度激励机制存在的问题及原因

基于心理契约发展维度,JS 银行核心员工激励机制存在的主要问题是晋升制度、职业发展规划和培训制度,尤其是晋升制度,调查问卷调查结果显示为 2.41 分,为“不太满意”,百分比统计结果显示,核心员工对“公平的晋升机会”这一激励因素持有“不太满意”和“非常不满意”态度的人数占比超过了 60%,而在激励因素重要度调查中,核心员工对其评价是 4.04 分,持有“比较重要”态度,可见,核心员工非常看重晋升机会,但 JS 银行的晋升制度明显存有不足,在所有被调查的激励因素中,晋升制度的问题最为突出。一方面说明核心员工有更为强烈地提拔晋升期望,这与核心员工特征相符,但另一方面,说明 JS 银行目前晋升制度存有问题,二者之间存在较为突出的矛盾和较大的差距。结合访谈,不少员工也表达了对晋升提拔的各种意见和不满,总结起来,主要问题及原因如下:

1) 晋升渠道不畅通,晋升发展空间小

结合 JS 银行现行晋升制度来看,主要存在晋升渠道不畅通,晋升空间小无法满足核心员工发展需要的问题。具体体现在以下几个方面:

一是晋升渠道不畅通。总行对于员工晋升并未出台专项制度文件,而是融合在了考核制度中,在制度上未形成明确的晋升流程和通道指导。另外,总行人力资源部虽然负责发布有关内部招聘公告,但事实上很多晋升提拔信息并未公开发布,晋升提拔由管理层直接考核任命较多。另外,虽然与考核结果挂钩,但也存在论资排辈现象,核心员工更加注重个人发展,一旦认为大材小用,升迁无望,便会另寻施展才能之路。

二是晋升空间小,晋升发展机会少。从 JS 银行所有员工以及核心员工的年龄结构来看,普遍年轻化,管理岗位、高层级岗位员工退休补充的机会较少,而且股份制体制但仍有旧体制痕迹,“干部能上不能下”现象严重,新体制在提拔任用问题上仍存受人情、面子、关系、权利渗透影响。另外,JS 银行现有规模和岗位设置并不能提供更多管理类、高层级技术类岗位可供晋升和竞争,经常出现

一个岗位成百人竞争的现象。再加上受“外来和尚会念经”传统思想影响以及为了通过招聘扩大银行影响力等原因，很多高层级岗位还要向外招聘，晋升机会很小，而职位晋升与职业生涯的发展是核心员工的激励需求重要因素，目前，JS 银行晋升制度为核心员工提供的升职发展机会少，是造成其对该项制度不满意的重要原因。

2) 培训模式固化，效果欠佳

从培训内容和形式来看，JS 银行主要以专题活动、讲座交流、会议文件、课堂讲授等形式展开，培训内容多为思政教育、业务规范等业务相关知识的培训，主要是以工作角度进行的岗位培训，很少开展有关业务领域前沿动态技术、动态信息的学习和培训，职业规划、组织文化与组织关怀方面的培训也很少涉及。这种培训形式固化，缺乏针对性，不利于满足核心员工个性化成长发展需求，因而，无法调动核心员工学习的积极性与主动性，更无法使核心员工在专业领域得到真正的提升。

从培训效果来看，一个是员工常迫于培训是工作内容之一，或者由于组织培训为上级主管领导，因而参加培训处于被动接受状态，主动性和积极性不强，培训效果不佳，另外，JS 银行的培训体系中缺乏对培训效果的考核反馈机制，没有培训评估办法，难以了解员工的培训学习效果，也无法收集到员工对培训内容、培训形式的意见和建议，从上至下，为了完成培训而培训。

综上，究其原因，主要是 JS 银行高层忽视了核心员工成长与成就需求。由麦克利兰的成就需求理论可知，对于核心员工而言，相比物质激励，成就需求、权利需求对其吸引力更大，由核心员工特征分析可知，他们更渴望事业发展有所成就的需求，更期望影响、控制他人而不受他人控制，表明其追求发展，期望提拔晋升获得更高职位，以更好地发挥自己才能的机会和平台。而 JS 银行无论是晋升制度还是无形之中形成的传统官僚风气都能为核心员工营造良好而纯粹的晋升环境。另一方面，追求专业和技术水平的不断提升，也是核心员工具有的特点，目前 JS 银行培训模式固化，培训内容与需求不符等问题突出。当核心员工

在晋升提拔和个人成长发展都感到无望后，负面情绪不断积累，极易产生不满情绪和离职行为。



第 5 章

JS 银行核心员工激励优化对策

5.1 激励机制优化应遵循的原则

5.1.1 公平性原则

亚当斯的公平理论中指出员工会将付出与收入进行比较，也会对自身收入与他人进行社会比较，与过去进行历史比较。薪酬分配体现的公平性，将直接影响员工工作情绪和工作绩效。此外，晋升制度等各项激励机制的公平性都直接影响激励作用的发挥，因此，每项激励措施都应落实到制度，严格制度的执行性和流程性，减少人为干预，体现公平性。

5.1.2 尊重性原则

ERG 需求理论提出的相互关系所指的相关尊重需求是人的重要需求之一，因而，激励机制优化尊重是重要前提和原则。JS 银行核心员工激励特点可知，薪酬回报是基本生活需求，而其在工作中获得自我价值实现、得到个人成长发展对其吸引力更大。因此，在激励机制优化中要注重从物质激励和精神激励上及时对核心员工工作绩效、工作能力与表现给予肯定。此外，激励机制优化中，还要充分考虑核心员工不同发展阶段激励需求的变化，尊重动态差异性，采取相应的激励措施。

5.1.3 个体目标与组织目标相协同的原则

本文虽然主要侧重心理契约单项关系研究，但不可否认，心理契约是员工与组织双向关系，对应的激励机制优化应遵循的原则也应当是实现员工与组织双赢。因此，在激励措施中注重对员工的激励性，一方面是激励其工作积极性，另一方面是让其对组织有归属感，责任感，尤其是本文研究的具有高学历、高专业素养、

掌握核心技术的核心员工而言，通过有效激励，实现个人职业发展与 JS 银行经营发展目标共同实现，因而，要遵循个人目标与组织目标协同的原则。

5.2 激励机制优化对策

5.2.1 交易型维度的激励机制优化对策

心理契约交易型维度主要体现的是员工与组织的物质与经济联系，该维度下员工劳动付出与组织经济物质回报相匹配，就会对二者间建立起良好的交易型心理契约起到推动作用，同时起到对员工工作表现的正向激励的作用，根据上述分析，基于交易型维度，对 JS 银行核心员工激励机制提出以下建议：

1) 优化薪酬制度，有效发挥薪酬激励作用

优化薪酬结构，提高薪酬公平性对激励核心员工工作积极性，提升工作绩效具有重要作用。根据前文对 JS 银行薪酬不满意关键问题的分析，建议 JS 银行充分考虑不同岗位工作实际，结合核心员工激励需求，建立严格层级或等级划分标准和制度，对薪酬体系进行优化设计，通过有效执行来提高薪酬激励效果，具体建议如下：

一是完善和优化岗位评价，提高岗位级别工资公平性。岗位评价是 JS 银行薪酬体系中设置岗位级别工资的基础，是薪酬体系内部公平性的关键。JS 银行需要做好岗位的工作责任分析工作，进一步明确岗位职责，综合工作强度、难度、工作时间、压力，以及专业职称、专业资格认证情况等要素量化岗位评价，为岗位级别工资标准制定提供依据，奠定基础。

二是优化薪酬结构设计，提供薪酬合理性。对于各岗位、职位的岗位级别工资、绩效工资在薪酬结构中所占比重进行调查、计算，结合核心员工对于薪酬结构反馈问题，进行优化设计。建议岗位级别工资主要按照岗位分析评价，由岗位工作强度、难度以及员工专业职称、专业资格认证等因素决定，划分级别与确定级差，不再与工作年限和学历挂钩，真正体现岗位级别工资因岗位工作责任不同

而不同，体现公平性；增加薪级工资项目，该项工资由资历决定，员工资历具体学历和工龄决定，这项工资占比不超过工资总额的 10%，同学历工龄不同，薪级工资不同，而同工龄学历不同，薪级工资也不同，体现员工为组织贡献以及接受专业教育两项付出的激励。绩效工资方面，则首先健全完善绩效考评指标体系，科学制定定量定性考评指标和方法，绩效工资要充分体现员工个人绩效与组织整体（部门、支行、分行以及总行）绩效一致性和关系紧密性。具体建议根据目标绩效完成结果来考核，依据部门或分行、支行的目标绩效完成情况确定其绩效工资总额，再对下属员工绩效工作按照员工个人绩效考核结果进行发放，发放基数和具体系数及比例，可按照优化后的岗位级别工资，岗位不同贡献不同，个人工作完成情况不同，绩效工资不同，体现其公平性。

三是加强薪酬市场调查，提高薪酬竞争性。对于核心员工而言，薪酬待遇不仅是提升其生活水平的保障，更是对其工作价值的体现，不低于同行同岗的薪酬待遇能给核心员工带来自我价值实现的心理感知，也能满足其对高收益、高社会地位的预期，进而提升心理契约水平，不仅能激励其在工作中充分发挥潜能，更能提升其忠诚度，进而提升 JS 银行人力资源竞争力。核心员工拥有行业知识与资源稀缺性，离职跳槽成本低，而 JS 银行招聘、培养一名核心员工的成本较大，因此，建议 JS 银行通过市场调查等机构对同行薪资水平进行跟踪调查，及时掌握行业状况，及时优化调整薪酬机构、薪酬水平，以保障薪酬待遇的竞争力。

2) 优化福利制度，体现人文关怀

依据 ERG 需求理论关系需求所涵盖的相互尊重与归属感需求，结合前文调查结果反馈出的 JS 银行核心员工对当前福利满意度不高的问题，究其原因主要 JS 银行福利制度传统化，而核心员工具有个性需求独特、注重新潮，同时也期望得到组织尊重等性格和行为特征，二者之间有一定差距，因此，表达出了不满情绪。建议 JS 银行从以下几个方面优化福利制度，打破传统，更加灵活，充分体现 JS 银行对核心员工的人文关怀。

一是扩大福利种类，打破福利普惠性特征。在福利待遇种类方面，JS 银行墨守成规，一成不变，生日蛋糕、传统节日礼品等福利项目较为单一，建议在激励成本允许情况下，考虑核心员工个性化与多元化需求，适度增加福利项目，如餐饮补助、旅游奖金、外出旅游等，让核心员工在福利激励方面，充分感受到组织以人为本，文人关怀。另外，目前福利具有普惠性，人人平等，人人有份，建议对表现突出、考核优秀的员工进行福利奖励，如组织外出旅游、外出带薪进修等，以更好地体现福利的激励性。

二是实行灵活的自助餐式福利制度。对于更为灵活、更具弹性的自助餐式福利其实并不是新概念，早在二十年前就在《薪酬方案》一书中被提出，但国内很多企业对于福利激励作用认识不足，也是为了避免自助餐式福利种类多而管理麻烦，通常采用一刀切模式发放福利。建议 JS 银行在激励成本范围内，组合一系列福利项目，由员工自主选择、自由组合福利项目，这样的福利制度让核心员工有了参与决策过程的体验感和被尊重感。通过自助餐式福利制度，不仅能让员工获得符合自身需求的福利品，更能让其感受到组织对福利激励的重视和用心，感受到来自组织的人文关怀。

5.2.2 关系型维度激励机制优化对策

心理契约关系型维度强调员工与金融机构之间的情感纽带，员工投入情感于组织，期望获得人文关怀与支持，并期待在组织中建立积极的人际关系。满足这些情感期望将有助于构建更为牢固的交易型心理契约。鉴于此，考虑到金融行业的特殊性及其特点，对 JS 银行核心员工激励机制的优化提出以下建议：

1) 建立健全沟通渠道，打造良好交流平台

在金融领域，时刻保持与员工之间的密切联系至关重要。当前，JS 银行核心员工主要依赖面对面会谈和电话沟通，然而，金融机构的核心员工通常年轻且注重高效率，因此，引入适应现代需求的沟通方式势在必行。除传统形式外，充分利用网络、电子邮件、专属网站、移动应用等信息化渠道，有助于核心员工更自由、高效地表达自己的想法与需求。这样的沟通渠道不仅可以传递银行的各类信

息，如行业动态、战略规划、人事变动等，还能够促进员工之间、上下级之间的交流互动，进而提高信息的传递效率与工作的整体效能。在金融行业，信息的敏感性与及时性对业务运营至关重要。因此，借助先进的技术手段，如加密通讯、内部专属平台等，可以确保信息在传递过程中的安全性。此外，金融机构可以考虑建立员工反馈机制，定期收集员工的意见和建议，以更好地满足员工的期待，从而加强员工与组织之间的情感联系。

2) 重视上下级沟通反馈，尊重员工情感表达

重视上下级沟通反馈，尊重员工情感表达。在金融行业，建立一套完善的沟通机制不仅仅涉及沟通渠道的健全，还包括具备双向反馈机制的沟通体系。JS 银行在行政层级上具有明确的划分，然而，许多政策、业务规范、工作任务等信息往往是由总行管理层向下级分行、支行传达的，这缺乏自下而上的反馈渠道。这种单向传达往往导致了信息传递中的误解和隔阂。

特别是在金融行业，准确传递指令和信息对于业务的顺利运作至关重要。然而，金融机构的核心员工通常在年轻且富有创新意识，他们希望能够表达自己的想法、提出建议，并期待这些意见得到认真考虑。如果他们的反馈被忽视，可能会导致心理契约的破裂。因此，JS 银行有必要建立由下而上的畅通沟通反馈渠道，实现双向交流机制。

在金融领域，双向反馈的实现需要特别的关注。JS 银行可以考虑采用现代技术手段，例如内部社交平台、在线反馈系统等，以便员工能够随时随地提交问题、建议和反馈。此外，定期的员工满意度调查和焦点小组讨论等方法也可以用来收集员工的看法，从而更好地洞察员工需求。

为了保证反馈机制的成功运作，金融行业的特殊性需要在考虑之中。信息的安全性是金融机构的重要关切，因此，确保反馈渠道的保密性和安全性是至关重要的。同时，对反馈信息的快速处理和透明度也能够增加员工的信任感。

3) 打造文化氛围，注重人文关怀

金融领域核心员工的激励需求呈现多元化且不断变化的特点。根据 ERG 需求理论和成就理论，核心员工强烈渴望社交认同和尊重，他们期待领导的认可，组织的支持以及人文关怀。在此背景下，JS 银行高层应当将文化建设与经济目标同等重视，从而实现全面的核心员工激励。鉴于金融行业的特殊性，文化氛围的塑造尤为关键。

JS 银行高层需要认识到，文化建设对于员工凝聚力的增强和内在动力的培养至关重要。一个积极、健康的组织文化能够建立员工对组织的责任感和归属感，从而实现核心员工自我价值、银行组织价值和社会价值的有机融合。通过传递组织价值观、经营理念等，JS 银行可以将其文化特点融入到核心员工的工作生活中，引发他们对银行发展战略和文化价值的深刻认同，进而形成稳固的关系型心理契约。

在金融行业，随着市场经济的发展，组织文化需要不断吸纳和融合适应时代发展的新理念、新文化和新技术。特别是对于年轻、高学历的核心员工群体，他们通常具备先进、前沿的思想观念，文化建设应当与时俱进，以满足他们对于创新、多元性的需求。

另外，构建积极的文化氛围还需要 JS 银行高层将“以人为本”的员工管理理念贯彻进文化建设中。积极推动上下级间的坦诚沟通、信息共享，重视员工的反馈和参与，这些都有助于建立尊重、信任的文化氛围。此外，注重人文关怀方面，JS 银行应不仅关注员工的绩效，还应关心员工的情感状态、思想需求和生活问题。通过在通勤、医疗保障、工作满意度等方面提供帮助和支持，银行能够让核心员工更加专注地投入工作，实现自我价值和职业理想。

5.2.3 发展型维度激励机制优化对策

发展型心理契约重点体现在员工与组织间的发展交换，也就是组织满足员工事业发展需求，让员工在工作中获得成就感、满足感，员工通过工作绩效促进组

织发展,实现双方的共同发展。ERG理论指出员工个体的自我成长需求是成就需求的具体表现。前文对发展型维度下JS银行激励机制的分析可知,在晋升发展与培训学习方面还存有问题,有待提升,具体建议如下:

1) 完善晋升制度,注重职业发展规划

就晋升制度而言,JS银行目前的晋升渠道不畅通、晋升空间小,无法满足核心员工晋升发展需求,而且JS银行虽然为股份制这一新体制,但在提拔任用上旧体制痕迹严重,有失公平与规范,极易让核心员工产生晋升提拔无望心理而另谋高就。因此,加强晋升制度的公平性与规范性非常之必要,也非常之重要。具体可从几个方面入手:

一是形成管理岗位与专业技术岗位双晋升通道制度,增加晋升机会和晋升空间,构建核心员工层级阶梯,制定专项制度明确晋升的流程、每一层级晋升的标准、资格条件,为核心员工提供详细晋升规划,从而可以根据个人发展需求自主选择晋升路径。。

二是JS银行在提拔任用上彻底打破旧体制影响,打破干部“能上不能下”、“终身制”的困扰,实行唯才是用,推行能者上,能上能下、能进能出,严格按照岗位任职要求和资格条件选拔人才,严格绩效考核制度,为晋升选拔提供依据。总之,形成良好制度环境,以保证晋升机制的严格落实,为核心员工施展才能提供公平环境和机会。

三是制定岗位晋升规划,建立核心员工职业发展之道机制。通过为核心员工设计制定有发展前景的事业发展阶梯,为其实现自身价值创造条件、明确路线。具体而言,JS银行应该以总行整体战略发展规划为导向来制定各部门(分行、支行)岗位层级与晋升规划。不同市场环境、不同发展时期银行发展规划有差异,有必要根据银行整体发展战略规划来动态调整岗位管理机制。同时,注重核心员工个人晋升规划管理,为核心员工依照个性化需求全面规划职业晋升发展道路提供帮助,制定明确的目标,并为实现各个发展阶段目标需具备的专业知识和技术

进行持续开发。这样，核心员工明确了发展目标和路径，更有助于激发核心员工工作潜能，实现晋升机制对其的激励作用。

另外，对于核心员工而言，除职位晋升外，也非常注重个人职业生涯规划与发展，JS 银行如果能帮助核心员工制定合理、系统的职业生涯规划，将有利于与其建立良好的关系型心理契约，而且，职业生涯规划对于核心员工心理和行为有积极导向作用，JS 银行要通过科学管理手段帮助核心员工做好职业生涯规划，具体措施如下：

一是借助科学而可靠的测试工具，对核心员工性格、个体特质、专业兴趣与特长等进行测试，帮助核心员工更深入地了解 and 明确自身特质、特长。

二是一人一档，建立核心员工职业生涯规划档案，动态跟踪记录每名核心员工岗位变动、技术提升、工作绩效等发展轨迹，在个性化培训内容开发、职位提拔晋升、岗位调配等方面，提供重要参考，另外，还要定期与核心员工沟通交流职业规划目标的实现进度，促进员工不断进步。

2) 从战略发展规划高度创新培训制度

人力资源管理应当具有必要的前瞻性规划，核心员工对于 JS 银行而言是一种重要的战略性资源，因此，对核心员工的培养是围绕银行整体发展战略而制定的战略规划重要内容，目前，JS 银行核心员工包括培训内容、培训形式在内的整个培训体系缺乏总体规划，而带有一定盲目性、随机性和短期性。完善和创新 JS 银行现有培训制度，建议从以下几个方面入手：

第一，形成核心员工培养投资机制，提高核心员工素质技能。把核心员工作为 JS 银行未来战略发展目标实现的重要力量，加大投资与投入力度重点培养。另外，通过定期的岗位资格考试和认定，督促核心员工不断学习进取，提高业务素质。加大岗位轮换和交流力度，鼓励员工掌握多种业务知识，具备多种岗位资格，培育和充实客户经理的队伍。

第二，做好培训需求调查，提升培训效果。对于 JS 银行的培训需求大致有组织需求、岗位需求以及个体需求三个方面。目前 JS 银行培训模式固化，缺乏需求调查，建议培训组织部门在前期做好三个方面需求调研，有侧重点地展开，形成以组织需求为核心，充分考虑岗位需求和核心员工个体需求的结合来制定培训内容。另外，针对不同的核心员工岗位类别不同，制定培训内容，技术类核心员工，则有针对性地就当前技术发展和前沿动态做系统培训，可采取线上培训，外出培训多种形式，增进核心技术人员的技术水平，开阔眼界和思维，使其专业技术水平实现持续提升。而对于管理类核心员工，由于 JS 银行属于知识密集型行业，很多管理岗位员工基本为技术出身，通过专业技术能力得到的职位提升，更擅长技术而非管理，则应开展管理方法、管理知识方面的培训，提升管理类核心员工的综合管理能力。

第三，注重培训开发与核心员工职业发展的契合度。针对每名核心员工不同的专业特长、不同的职业生涯发展规划，有针对性开发个性化、多样化、动态化的培训，也就是要随着核心员工岗位变化进行跟踪性培训，提升核心员工综合素质的同时，帮助其更快更好地适应新的工作环境，新的岗位专业技能要求。

第四，完善培训反馈环节，注重培训效果的跟踪评价。具体措施可以利用考核来强化培训效果。JS 银行要对每次培训内容进行考核，交接员工培训过程中是否很好地掌握了培训内容。另外，要根据培训目标制定培训评估体系，及时跟踪了解员工对培训形式、培训内容作用与价值、培训师等的评价意见，JS 银行可以根据培训效果评价了解培训存在的问题并及时调整改进，从而形成更有效更具适用性的培训制度。

总之，JS 银行的培训体系既要从银行总体发展战略规划考虑，也要从核心员工个人发展和能力提升需求出发，建立起一套更加有效、更加切合实际的培训体系，全面激发和提升核心员工的战斗力和 JS 银行的市场竞争力。

第 6 章

结论与展望

6.1 研究结论

本文从心理契约理论和人力资源管理激励相关理论出发，在充分阐述核心员工价值与特点以及 JS 银行现行激励机制的基础上，通过调查问卷和访谈的方式，开展了关于 JS 银行核心员工对现行激励机制满意度考察，从心理契约的交易维度、关系维度和发展维度，找出并分析现行激励机制存在的问题及原因，并提出针对性优化对策建议，主要研究成果和结论如下：

1) JS 银行进行核心员工激励机制优化研究是非常迫切而必要的。JS 银行作为一家成立仅 20 余年的区域性股份制城市商业银行，在网络金融快速发展冲击下，在面临着国有银行、股份制商业银行等严峻的竞争下，为顺应现代银行业务开展趋向全能化、集中化、电子化、网络化，内部管理趋向集约化、扁平化、专业化的总体发展趋势，加强人力资源管理，吸引优秀人才，提高员工忠诚度，留住人才、稳定员工队伍已经成为 JS 银行高层管理者非常重视的发展问题。

2) JS 银行现行激励机制是存在不足之处的。本文通过调查问卷和访谈的方式，了解到核心员工对现行激励机制不太满意和非常不满意评价的几项激励因素，从心理契约交易维度看问题有薪酬结构不合理，分配公平性不足；福利普惠性发放，缺乏弹性；从心理契约关系维度看问题有组织文化建设不足，员工价值认同感低；工作氛围与工作关系不够融洽；从心理契约发展维度存在的问题是晋升渠道不畅通，发展空间小；培训模式固化，效果欠佳等。

3) JS 银行核心员工激励机制优化对策。以问题为导向，本文基于心理契约的三个维度提出了激励机制优化对策，其中：从交易维度提出的对策是优化薪酬

制度，有效发挥薪酬激励作用；优化福利制度，体现人文关怀；从关系维度提出的对策是重视上下级沟通反馈，尊重员工情感表达；打造文化氛围，注重人文关怀；从发展维度提出的对策是完善晋升制度，注重职业发展规划；从战略发展规划高度创新培训制度。

4) 本文认为 JS 银行核心员工激励机制存在的问题的根本原因在于对银行高层过度重视业绩与效益，而忽视对人力资源管理尤其是核心员工的重视。没有真正落实以人为本的管理理念，核心员工这类优秀人才是银行难得的宝贵资源，激励手段与措施与现代企业人力资源管理有不吻之处，还有传统旧体制痕迹，不利于核心员工个人发展，也就对 JS 银行发展不利。本文的研究以期对 JS 银行及其他同类企业人力资源管理实践起到参考价值。

6.2 不足与展望

企业的激励机制优化无论是学术上还是企业管理实践都是一个重点和难点，核心员工、知识型员工这类企业优秀人才的激励机制优化问题更是复杂，涉及到了管理学、心理学、行为学等多领域内容，对研究者本人的学术造诣和管理实践经验都有一定要求，尽管作者本人在银行工作，同时也进行了管理专业深造学习，在理论和实践上有一定基础积累，但还是存在很多不足之处仍需完善与改进：

1) 成果应用普适性有限。本文的研究对象 JS 银行是一家区域性股份制城市商业银行，其薪酬、晋升等激励机制存在的问题并不一定具有代表性，尤其是晋升提拔存在的旧体制痕迹在大型股份制银行中未必凸显，研究结论有待时间和实践检验，研究结论的普适性有限。

2) 本文问卷题项基于了心理契约理论，但该理论量表研究成果较多，对于维度划分、量表设计本文借鉴了学者的研究成果，结合了本文研究实际，在问卷题项设计上并未充分考虑行业纵深，难免有设计不合理及不全面之处，影响调查结果的可靠性。

3) 本文理论水平有限，尤其是定量分析方法水平有待提高，因而本文样本数据采集、分析方法、问题及原因剖析、优化对策深度有限，均有需要加深完善之处。

总的来说，由于作者研究能力、时间及资源等客观条件的限制，本文的研究存有遗憾之处，回顾整个研究过程，作者总结了以上研究不足，同时，也深知学术研究需要通过不断的学习以及在实践中开拓创新，通过理论与到实践的灵活应运与结合，才能进步，研究不足之处也正是今后努力的方向。



参考文献

- Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange*. New York: Academic Press.
- Argyris, C. P. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Charity, E. (2016). Human resource management practices and retention of core employees' in the oil and gas industry in Nigeria. *Human Resource Management*, 6(7), 8-13
- David, P. L. (1999). The human resource architect: Core competencies for management development. *Organizational Development Journal*, 17(3), 37-50.
- Dongsik, S. & Hongkeun, K. (2019). A Study on the Effect of Job-Embeddedness on Core Employee's in SMEs Turnover Intention : Focused Moderating Effects of Naeil Cheum Deduction System. *The Korean Academic Association of Business Administration*, 32(10), 27-35.
- Hendy, C. (1976). An empirical examination of some relationships between individual and organizational characteristics and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-228.
- Levinson, H. (1962). The concept of Psychological Contract: Some issues arising from recent research. *Personnel Psychology*, 15(1), 18-29.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. (1967). *Achievement Motivation Theory*. New York: Organizational Behavior 1. Routledge.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their Employer's Obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. & Tijorniala, M. (1996). Psychological contracts in finland: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 511-534.
- Schein, E. H. (1979). *Organizational Psychology*. New York: Pearson Education.

参考文献（续）

- Xin, J. (2015). The analysis of the science and technology enterprise core employee turnover status and characteristics. *Technological Development of Enterprise*, 4(1), 7-8.
- Zhoutao, C. (2013). Does total rewards reduce the core Employees's turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 8(20), 350-361.
- 白小裴. (2022). 需求层次视角下邯郸市连锁美容院员工激励措施研究 (硕士学位论文). 河北工程大学, 中国.
- 陈方舒. (2022). 心理契约维度对员工创新行为的影响研究. *创新与创业研究*, 15(1), 123-128.
- 陈加洲. (2001). 心理契约: 现代企业员工关系管理新范畴. *经济管理*, 23(6), 9-12.
- 陈加洲. (2004). 心理契约与组织公民行为关系的实证研究. *管理世界*, 5, 132-143.
- 郭云贵. (2004). 构建我国企业核心员工制度. *上海行政学院学报*, 6(6), 45-49.
- 胡建峰. (2019). 心理契约维度与工作绩效的关系研究. *西南科技大学学报*, 34(1), 94-100.
- 胡建峰. (2019). 基于心理契约视角的WKM公司核心员工激励问题研究 (硕士学位论文). 西安建筑科技大学, 中国.
- 李彩燕. (2023). 激励机制的设计与实践研究. *管理科学与工程*, 7(1), 24-31.
- 李原, & 郭德俊. (2006). 员工心理契约的结构及其内部关系研究. *社会学研究*, 5, 151-168.
- 刘俊清. (2018). 心理契约研究述评与展望. *中国人力资源开发*, 35(14), 9-14.
- 刘淑婷. (2022). 基于ERG理论的Y物业公司事业部员工激励机制研究 (硕士学位论文). 河南大学, 中国.
- 沈英莉. (2017). 心理契约与员工职业生涯发展关系研究. *华东经济管理*, 31(3), 73-77.
- 王慧敏. (2018). 心理契约对组织公民行为影响的实证研究. *现代管理科学*, 7, 69-70.
- 王奕为. (2020). 心理契约视域下J公司资产重组后知识型员工激励机制优化研究 (硕士学位论文). 山东大学, 中国.

参考文献（续）

- 辛玥. (2022). 核心员工股权激励对企业创新的影响研究 (硕士学位论文). 兰州财经大学, 中国.
- 熊向清. (2020). 知识型员工核心地位的建构及其影响因素研究. 企业经济, 2, 77-87.
- 杨乔乔. (2022). 国有企业核心员工激励体系的构建与完善. 人才资源开发, 19, 89-91.
- 于淑华. (2004). 国有商业银行核心员工激励机制研究 (硕士学位论文). 中国海洋大学, 中国.
- 张晓朔. (2022). 激励机制对员工绩效的影响研究. 人力资源开发, 18(5), 37-42.
- 赵大庆. (2020). 基于双因素理论的山东XX公司核心员工激励机制优化研究 (硕士学位论文). 陕西师范大学, 中国.
- 曾烨. (2022). 核心员工股权激励与企业技术创新绩效管理研究. 国际商务财会, 10, 38-40.



附录 A

JS 银行核心员工激励机制满意度调查问卷

亲爱的同事：

您好！感谢您在百忙中抽出时间参与本次问卷调查！本次调查旨在了解您对现行激励机制的满意度，以便为完善本行激励机制提供依据。此调查问卷纯属学术研究，请您按自己真实情况作答，您真实客观地作答直接关系到本次学术调研的可靠性，衷心感谢您的参与！

第一部分：基本信息

请在符合的选项对应方框内打钩“√”

- 1.您的年龄： ☐30 岁及以下 ☐31 岁至 45 岁 ☐46 岁以上
- 2.您是否已结婚： ☐已婚 ☐未婚
- 3.您的最高学历： ☐专科 ☐本科 ☐研究生及以上
- 4.您的岗位类型： ☐管理岗 ☐技术岗 ☐营销岗

第二部分：JS 银行核心员工激励因素的重要性调查

请您对下列激励因素重要性作出评价，并在相应的方框内打钩“√”。

题项	激励因素	非常不重要	不太重要	一般	比较重要	非常重要
T1	公平合理的薪酬					
T2	丰富的福利待遇					
T3	满意的休假制度					
T4	良好的工作环境					
T5	公平合理的考核					
T6	有认同感的组织文化					
T7	领导信任、支持与尊重					
T8	融洽和谐的工作关系					
T9	组织对个人的关心					
T10	畅通的沟通渠道					
T11	公平的晋升机会					
T12	合理的职业发展规划					
T13	有效的培训体系					
T14	人员与岗位适配					
T15	公平的学习进修机会					

第三部分：JS 银行核心员工激励机制满意度调查

请对以下题项的认同程度作出评价，并在相应的选项格内打钩“√”。

1.您对 JS 银行薪酬的公平合理性评价是：

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

2.您对 JS 银行福利待遇满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

3.您对 JS 银行休假制度满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

4.您对 JS 银行工作环境满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

5.您对 JS 银行考核制度的公平合理性满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

6.您对 JS 银行组织文化满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

7.您对 JS 银行领导对您的信任、支持与尊重满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

8.您对 JS 银行创建的工作关系融洽和谐方面满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

9.您对来自 JS 银行对您个人或同事的关心满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

10.您对 JS 银行沟通渠道的畅通性满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

11.您对 JS 银行提供的晋升机会公平性满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

12.您对 JS 银行对员工职业发展规划满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

13.您对 JS 银行为员工提供的培训体系有效性满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

14.您对 JS 银行在人员与岗位适配方面满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

15.您对 JS 银行在为员工提供的学习进修机会公平性上满意吗？

A.非常满意 B.比较满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo is a circular emblem with a stylized flame or sunburst at the top, radiating lines in the middle, and a circular base. The text "มหาวิทยาลัยรังสิต" (Mahavithayalai Rangsit) is written in Thai script along the bottom arc, and "Rangsit University" is written in English along the bottom arc.

附录 B

JS 银行核心员工激励机制满意度访谈提纲

1. 访谈对象

本研究的访谈对象主要为 20 位 JS 银行核心员工，涵盖不同职位，包括分行行长或副行长、支行行长、总行部分职能部门经理、关键岗位业务骨干等。另外，还将通过电话访谈形式，进行 3 位已跳槽离职的核心员工的访谈。

2. 访谈时间与地点

访谈将在 2023 年 3 月 18 日至 3 月 28 日之间进行，地点设定在 JS 银行的会议室。

3. 访谈问题大纲

本次访谈的问题大纲基于心理契约的三个维度（交易型、关系型、发展型），旨在深入了解核心员工对于激励因素的期望和感受。以下是访谈问题的具体设计：

4. 关系维度（关系型心理契约）：

（1）对于管理岗核心员工的访谈：

您觉得在 JS 银行的工作环境和同事关系如何？

您认为公司在关心和支持员工的工作生活平衡方面做得如何？

在团队合作和上下级沟通方面，您有哪些体会和建议？

（2）对于普通核心员工的访谈：

您觉得在 JS 银行的工作氛围和团队合作方面有哪些优势？

您是否认为公司对员工的职业发展有明确的规划和支持？

您认为公司的文化是否鼓励员工的创新和表现？

5. 交易维度（交易型心理契约）：

（1）对于管理岗核心员工的访谈：

您对薪酬福利体系是否满意？是否认为薪酬与岗位职责相符？

在晋升制度方面，您是否认为晋升机会公平合理？是否存在改进的空间？

（2）对于普通核心员工的访谈：

您对薪酬福利的期望与实际是否相符？是否有任何不满意之处？

您认为晋升制度是否对员工的激励和发展有足够的引导作用？

6. 发展维度（发展型心理契约）：

（1）对于管理岗核心员工的访谈：

您认为公司为您提供了足够的培训和发展机会吗？

您对于公司的领导力培养和管理培训有何看法和建议？

(2) 对于普通核心员工的访谈：

您对公司的培训计划是否满意？有哪些方面您希望能够得到更多的支持和提升？

您对公司是否提供了足够的职业成长空间和晋升机会？

(3) 离职核心员工：

您离开 JS 银行的主要原因是什么？

您在目前的就职工作中最满意的是什么？



个人简历

姓 名	戴雨杉
出生日期	1997 年 10 月 19 日
出 生 地	云南省
教育背景	本科：湖北警官学院 专业：刑事侦察，2021 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	中国云南省
联系邮箱	2667020676@qq.com

