

薪酬角度下商业银行基层员工离职倾向研究

徐乾昊

黑龙江科技大学管理学院, 黑龙江 哈尔滨

收稿日期: 2024年1月12日; 录用日期: 2024年3月8日; 发布日期: 2024年3月15日

摘要

随着我国经济的快速发展和金融市场的日益竞争, 商业银行基层员工的离职问题引起了广泛关注。本研究以S银行哈尔滨分行为例, 从薪酬的角度下深入探析了商业银行基层员工的离职倾向产生原因、规律以及解决对策。研究发现薪酬结构设置不合理、薪酬激励制度存在缺陷、基层员工收入不公是导致银行基层员工产生离职倾向的主要原因, 解决问题的关键在于优化银行员工薪酬结构和薪酬考核体系, 创建公平公正的薪酬环境。本研究可能产生的意义在于: 1) 丰富了商业银行基层员工离职倾向的问题研究; 2) 为商业银行人力资源管理的政策改进提供了一定借鉴。

关键词

基层员工, 薪酬, 离职倾向, 商业银行

Study on Turnover Tendency of Grassroots Employees in Commercial Banks from the Perspective of Salary

Qianhao Xu

School of Management, Heilongjiang University of Science and Technology, Harbin Heilongjiang

Received: Jan. 12th, 2024; accepted: Mar. 8th, 2024; published: Mar. 15th, 2024

Abstract

With the rapid development of China's economy and the increasing competition of financial markets, the turnover of the basic staff of commercial banks has attracted wide attention. Taking Harbin Branch of S Bank as an example, this study deeply analyzes the causes, rules and solutions of turnover tendency of grass-roots employees in commercial banks from the perspective of salary. The research finds that the main reasons for the turnover tendency of bank employees are unrea-

文章引用: 徐乾昊. 薪酬角度下商业银行基层员工离职倾向研究[J]. 现代管理, 2024, 14(3): 327-334.

DOI: 10.12677/mm.2024.143041

sonable salary structure, defects in salary incentive system and unfair income of grass-roots employees. The key to solve the problems lies in optimizing the salary structure and salary assessment system of bank employees and creating a fair and just salary environment. The possible significance of this study is as follows: 1) It enriches the research on the turnover tendency of grassroots employees in commercial banks; 2) It provides some reference for the improvement of human resource management policies of commercial banks.

Keywords

Grass-Roots Staff, Compensation, Turnover Intention, Commercial Bank

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,为了顺应不断深入的金融改革,身为金融体系核心组成部分之一的我国各大银行,开始紧随改革步伐,践行改革政策,终于发展成为极具市场竞争力且顺应我国社会主义经济规律的银行业体系[1][2]。据相关资料显示,自1995年我国首家商业银行(深圳市城市合作银行)创建至今,我国商业银行数量已逾百家,总资产规模超过45万亿[3]。然而商业银行规模的迅速扩大,却也导致各商业银行间竞争激烈,商业银行所面临的生存环境日益复杂。与此同时,随着我国老龄化问题的逐渐显现,“人口红利”时代逐渐消失,银行与员工间的关系被直接改变,并进而导致员工就业不稳定情况日益突出,越来越多银行面临员工大量流失问题[4]。根据前程无忧发布的《2022企业离职与调薪调研报告》显示,2022年我国银行员工离职率高达18.90%,同比上升了2.22个百分点,这固然与近年来金融市场的波动加剧有关,也与商业银行薪酬管理存在较大关联[5]。

诚然,自企业发展角度看,一定数量的员工离职有助于企业补充新鲜血液,提升自身适应竞争与创新能力。可金融行业员工尤其是商业银行员工太过频繁的离职,却也会为银行发展带来巨大损害。一方面,员工频繁离职会增大商业银行招聘以及培训员工的成本,另一方面,核心员工离职,会导致商业银行客户资料、产品政策外泄,进而带来商业风险[6]。因此,如何有效避免商业银行员工离职,成为商业银行人力资源部门以及其他相关部门所必须要解决的难题。

本研究以S银行哈尔滨分行为例,从薪酬角度对其员工离职问题进行深入研究,旨在揭示员工离职倾向的产生成因和规律,为我国商业银行的人力资源管理提供有益的借鉴和启示。

2. 研究方法

本研究通过定性与定量相结合的方式展开调查,通过实地访谈与问卷调查等方法获得资料。

2.1. 调查问卷

本研究所选调查问卷共计两份,分别为薪酬满意度问卷和员工离职倾向问卷。其中,薪酬满意度问卷参考了于海波等学者的员工薪酬满意度量表,包括三个维度(基本收入、绩效工资、薪酬公平),14道选择题,该量表信度系数(Cronbach's Alpha系数)为0.911,分量表信度系数均不少于0.75,可以作为研究样本的数据进行使用[7]。员工离职倾向采用本研究自行设计的问卷展开调查,具体包括员工是否存在

离职倾向，有无离职方案以及离职实际行动等三项内容。

1) 薪酬满意度调查问卷

薪酬满意度是指员工对自身获得的薪酬待遇与付出之间的平衡程度，它在很大程度上影响着员工的积极性、工作满意度和忠诚度，进而影响整个企业的运营和发展。本次薪酬满意度调查问卷共计 14 道选题，包括三部分：基本收入满意度、绩效工资满意度以及薪酬公平满意度等。其中，基本收入满意度 3 道选题，绩效工资满意度 5 道选题，薪酬公平满意度 6 道选题，员工根据自身情况做出选择。

2) 离职倾向问卷

该问卷重点调查员工是否存在离职倾向，有无离职方案以及离职实际行动等三项内容。

2.2. 实地访谈

为了进一步挖掘员工关于薪酬管理的真实想法，本研究通过实地访谈的方式对调查问卷进行补充，访谈对象共计 30 名，工作年限均不少于 3 年，既有管理层也有银行基层员工。

3. 调查结果

3.1. 问卷发放情况

结合 S 银行哈尔滨分行实际情况，以 S 银行哈尔滨分行人力资源部和工会的名义，向分行不同岗位基层员工发放调查问卷。参与本次调查的员工女性 118 名，男性 77 名；30 岁以下者 86 名，30~40 岁者 79 名，40 岁以上者 30 名；专科及以下学历者 13 名，学历为大学本科者 123 名，学历硕士及以上者 59 名。收入情况为：月收入 5000 元及以下者 13 名，5000~8000 元者 51 名，8000~10000 元者 71 名，10,000~15,000 元者 43 名，15,000 元及以上者 22 名。问卷发放时间为 2023 年 1~6 月，发放数量为 200 份，回收 200 份，有效问卷 195 份，有效回收率 97.5%。

3.2. 问卷设计与统计情况

3.2.1. 被调查者薪酬满意度调查情况

通过调查发现，绝大多数被调查者不满足于当前基本收入，有 34% 的被调查者认为收入偏低；关于设置基本收入合理性的调查，有 55 人认为比较不合理或不合理，占比 28.21%；关于基本工资对于收入重要性的调查，有 93.33% 的被调查者认为比较重要，仅 13 位对此持无所谓态度，占比 6.67%；关于所在部门绩效目标任务的态度调查，有 51 人认为目标设置过高，很难通过努力达成，占比 26.15%。这说明被调查者对于 S 银行某些方面的薪酬管理存在一定不满。详情参见表 1。

Table 1. Statistical table of salary satisfaction survey among respondents

表 1. 被调查者薪酬满意度调查情况统计表

您对现在基本收入是否满意？	A、十分合理	31	15.90%
	B、比较合理	44	22.56%
	C、比较不合理	53	27.18%
	D、不合理	67	34.36%
基层员工基本收入满意度情况	A、十分合理	75	38.46%
	B、比较合理	65	33.33%
	C、比较不合理	36	18.46%
	D、不合理	19	9.74%
您认为现阶段银行设置的基本收入模式合理吗？	A、十分合理	75	38.46%
	B、比较合理	65	33.33%
	C、比较不合理	36	18.46%
	D、不合理	19	9.74%

续表

		A、十分重要	78	40.00%
		B、一半以上	49	25.13%
		C、比较重要	55	28.21%
		D、无所谓	13	6.67%
		A、极为满意	24	10.26%
		B、大致满意	72	36.92%
		C、很不满意	90	46.15%
		D、不确定	9	4.62%
		A、目标设定太高	51	26.15%
		B、努力便可达成目标	73	37.44%
		C、可以相对顺利完成目标	27	13.85%
		D、不了解	44	22.56%
		A、管理部门进行打分	66	33.85%
基层员工绩效工资满意度情况	您在支行通过何种形式进行绩效考核?	B、根据具体情况进行评定	104	53.33%
		C、不知道	25	12.82%
		A、很不完善	55	28.21%
		B、极其完善	38	19.49%
		C、较为完善	38	19.49%
		D、有待进一步完善	64	32.82%
		A、极其合理	26	13.33%
		B、较为合理	60	30.77%
		C、较为不合理	55	28.21%
		D、不合理	40	20.51%
		E、不清楚	14	7.18%
		A、按劳分配	21	10.77%
		B、按照员工需求进行分配	6	3.08%
		C、由领导进行分配	146	74.87%
		D、不知道	22	11.28%
		A、从不公布	90	46.15%
		B、偶尔会公布	44	22.56%
		C、部分公布	26	13.33%
		D、不知道	35	17.95%
		A、会反馈	67	34.36%
		B、经常反馈	27	13.85%
		C、几乎不反馈	70	35.90%
		D、完全不反馈	31	15.90%
		A、从不告知	55	28.21%
		B、偶尔告知	86	44.10%
		C、经常告知	56	28.72%

续表

您认为您的收入是否合理?	A、极为合理	26	13.33%
	B、相对合理	31	15.90%
	C、相对不合理	70	35.90%
	D、不合理	68	34.87%
同其他人相比,您认为您的收入是否合理?	A、极为合理	21	10.77%
	B、相对合理	40	20.51%
	C、相对不合理	55	28.21%
	D、不合理	38	19.49%
	E、无法确定	41	21.03%

3.2.2. 被调查者离职意向调查情况

通过调查发现, 195 名被调查者中仅 21 人表示从不为有过离职倾向(占比 10.77%), 有 75 名被调查者表示正在计划辞职, 有 48 名被调查者表示已经开始寻找其他工作。这说明被调查者存在一定程度的离职意向。具体参见表 2。

Table 2. Distribution of resignation intention among respondents

表 2. 被调查者离职意向分布情况

您是否有离职意向	A、从来没有	21	10.77%
	B、偶尔	64	32.82%
	C、经常有	83	42.56%
	D、不确定	27	13.85%
您是否正在计划辞去当前工作	A、是	75	38.46%
	B、否	120	61.53%
您是否已经开始寻找新工作?	A、是	48	24.62%
	B、否	147	75.38%

4. 调查结果分析

从表 2 可知, S 银行哈尔滨分行存在离职倾向的基层员工占比超过 50%, 如果不及时处理, 必将影响该银行的后续发展。而根据本研究的调查可以发现, 薪酬角度下, S 银行哈尔滨分行银行员工产生离职倾向的主要原因包括如下几方面:

4.1. 薪酬结构设置不合理

薪酬是基层员工工作的重要激励因素, 合理的薪酬结构能够提高基层员工的工作满意度和忠诚度, 降低离职倾向, 反之则会导致员工大量离职[8]。现阶段, S 银行哈尔滨分行薪酬结构主要由基本工资和浮动薪酬两部分组成, 但上述两部分在设置过程中均存在不合理处。比如说, 通过问卷调查可以发现, 有高达 61%的基层员工不满足于当前基本收入, 有 28.21%的基层员工认为现阶段银行所设置的基本收入模式不具备合理性, 这说明 S 银行哈尔滨分行在薪酬结构设置中的基本工资方面所存在一定不合理处, 从而影响银行基层员工的工作满意度, 甚至导致其产生离职倾向。此外, 本研究对 S 银行哈尔滨分行员工离职问题展开实地调查, 尽管未能得到该银行各支行的员工离职率真实数据, 却有数名支行领导表示,

自 2020 年至今，基层员工流动率极大，其原因在于银行的工作量增大，薪酬水平下降，此说法也被绝大多数基层员工认可，这说明 S 银行在员工浮动薪酬设置方面存在缺陷，进而导致员工流失。

4.2. 薪酬激励制度存在一定缺陷

薪酬激励制度在现代企业中起着至关重要的作用，不仅影响员工的工作态度和行为，还与员工离职倾向的产生与否密切相关。如果企业的薪酬激励制度存在问题(如薪酬水平偏低、激励机制不完善等)，便会导致员工对薪酬满意度较低，从而增加其离职倾向[9]。然而通过之前问卷调查发现，有近乎 50% 的基层员工不满足于银行当前针对员工的绩效考核，有 26.15% 的基层员工认为激励制度中所设置的目标门槛过高，很难通过努力达成，有 62.05% 的基层员工认为需要进一步完善或者考核指标较为繁冗复杂。这说明大部分基层员工对于分行目前员工绩效考核满意度较低，现有薪酬激励制度不适应当前银行的发展。此外，通过实地访谈得知，很多基层员工都表示支行在薪酬激励机制存在轻能力重资历、薪酬待遇不公、晋升机制不透明等问题，这进一步说明 S 银行哈尔滨分行现有薪酬制度存在缺陷，不利于银行人力资源的整合与发展，亟需进一步改进。

4.3. 基层员工收入与付出不对等

基层员工收入与付出是否对等，可以说是企业稳定员工队伍的关键因素[10]。当员工的收入与付出达到一定程度的对等时，其工作满意度就会相对较高，进而不会心生离职倾向，反之，便会极大的损害其工作满意度，进而导致其心生离职倾向甚至做出离职行为[11]。而通过上表 1 针对基层员工薪酬公平满意度情况调查发现，大部分基层员工该银行的绩效分配方式为领导分配(占比 74.87%)，仅 10.77% 的员工认为是按劳分配。与此同时，关于绩效分配结果的公布情况调查中，仅有 34.36% 的员工表示每次都会反馈；关于绩效分配后的反馈情况，大部分基层员工表示基本不反馈或完全不告知(占比 51.80%)；关于领导是否告知如何改善收入的问题，尽管大部分基层员工表示偶尔告知，但仍有 28.21% 的员工表示从不告知；关于相较于其他员工的收入是否合理这一问题，大部分基层员工表示比较不合理或不合理，仅 20.51% 的员工表示比较合理。这说明 S 银行哈尔滨分行大部分基层员工对绩效分配方式、绩效分配结果公布、绩效分配后的反馈以及付出与收入之间的合理性都存在一定不满意，普遍认为员工收入情况存在一定不公平性。与此同时，在访谈中，很多基层员工都反应，现阶段支行在薪酬发放上存在不公平、不公正、不透明现象，同样是一名员工，工作能力强工作年限短的员工其薪酬待遇往往不如工作年限长工作能力弱的员工，这无疑挫伤了员工的工作积极性，导致其看不到自身职业发展的前景，缺乏工作动力，从而心生离职想法。

5. 降低商业银行基层员工离职倾向的薪酬对策

5.1. 优化薪酬结构

首先，提升员工的固定薪酬级差。对于基层员工而言，固定薪酬是其最低收入保障或最低薪资回报，而合理科学的固定薪酬可以提升员工的工作满意度以及组织安全感[12]。通过访谈可以了解到，S 银行哈尔滨分行员工在固定薪酬方面与同业相当，基层员工固定薪酬略高于同业，此尽管能一定程度减缓了员工离职倾向，但由于基层员工自身工作时段、职能级别低，又决定了其固定薪酬级别上升幅度小、薪酬提升额度不高，从而很容易产生不满情绪甚至离职。因此，银行须在设定员工固定薪酬级差过程中，适当提升其固定薪酬级差，从而提升基层员工的薪酬满意度和工作积极性，最大程度降低其离职倾向。

其次，提升员工浮动薪酬的占比。访谈过程中发现，2020 年 S 银行员工离职率较大的原因便在于该年银行基层员工的工作量增大、薪酬水平下降，而这会直接影响该银行基层员工个人业绩与薪酬总额的

关联度，并进而导致员工薪酬满意度降低、工作积极性减少甚至产生离职倾向。从这一角度讲，S 银行若想减少员工离职倾向，需要提升基层员工浮动薪酬占比，落实“多劳多得”的薪酬管理理念，让员工努力工作便能获得更多收获。

5.2. 建立并优化薪酬考核体系

S 银行哈尔滨分行应当建立并优化薪酬考核体系，因为薪酬考核体系是银行机构管理的重要环节，直接影响到员工的工作积极性、企业竞争力以及业务发展。

首先，建立科学的绩效考核机制。一方面，要设定明确的绩效考核指标(包括业务指标、客户指标、团队协作指标、管理指标等)，以便确保绩效考核的全面性和客观性；另一方面，需设定合理的考核周期，绩效考核周期不宜过长，以免影响员工的积极性，与此同时，对考核指标做量化和细化处理，以方便之后考核工作的正常开展，考核结束后，及时公布成绩，以便让考核体系公开、透明化，让员工从中感受到公平，进而认可考核结果[13]。

其次，优化考核薪酬体系。为保障薪酬考核体系的质量，使其真正为员工服务，相关部门需加强对薪酬考核过程的监督与优化，以便确保各项政策和制度的落地生根，防范违规操作和内部矛盾。与此同时，可以采用结合定量与定性评价相结合的方式(比如说面谈、问卷调查等)了解员工对于绩效考核机制的真实态度与建议，以便确保绩效考核的准确性和客观性[14]。

5.3. 创建公平公正的薪酬环境

创建公平公正的薪酬环境是降低 S 银行哈尔滨分行员工离职率的有效途径。只有确保薪酬公平，才能激发员工的工作积极性，提高员工忠诚度，从而为企业创造更大的价值。因此，HS 银行应高度重视薪酬公平问题，采取有效措施，营造良好的薪酬环境。

首先，要以员工的薪酬需要为起点，创建公平公正的薪酬内外部体系。创建公平公正的薪酬内外部体系是企业吸引和留住人才的重要手段。只有通过科学合理的薪酬管理，才能激发员工的潜能，实现企业的长远发展。在这个过程中，企业一方面要进行薪酬市场调查，最大程度了解同行业、同地区类似职位的薪酬水平，以确保本企业的薪酬体系具有竞争力；另一方面，需加强对基层员工职业生涯的指导与规划，激发员工的工作积极性，使其通过努力获得更多的薪酬，从而在保障薪酬内部公平性的同时提升员工薪酬满意度。

其次，创建公平公正的晋升渠道，以确保员工晋升公平。薪酬公平性还体现在晋升渠道公平上。要想实现晋升渠道的公平，银行需建立明确的晋升标准和流程，明确各个职位的晋升条件，如工作业绩、能力素质、岗位匹配度等，避免因关系、人情等原因导致晋升的不公平[15]。与此同时，银行应建立一套科学、公正的考核体系，确保员工晋升前的业绩和能力评估具有客观性和准确性，考核可以包括员工的工作成果、业务能力、团队合作、职业道德等多个方面，使晋升决策更加全面客观[16]。

6. 结论

本文从 S 银行哈尔滨分行基层员工离职倾向的产生成因、解决方案出发，深入剖析了薪酬角度下 S 银行哈尔滨分行基层员工的离职倾向问题。研究发现：1) S 银行员工对于 S 银行薪酬管理的某些方面存在不满；2) S 银行哈尔滨分行存在离职倾向的基层员工占比较高，必须及时处理；3) 薪酬角度下，S 银行哈尔滨分行银行员工产生离职倾向的主要原因包括薪酬结构设置不合理、薪酬激励制度存在缺陷、基层员工收入相对不公等。针对上述数条发现，本研究提出了数条降低商业银行基层员工离职倾向的薪酬对策，具体包括优化员工薪酬结构与薪酬考核体系、创建公平公正薪酬环境等。

参考文献

- [1] 傅京燕, 原宗琳. 商业银行的绿色金融发展路径研究——基于“供给-需求”改革对接的新视角[J]. 暨南学报(哲学社会科学版), 2018(1): 36-46.
- [2] 李廷瑞, 李博阳. 员工薪酬激励对商业银行风险承担的影响[J]. 北京理工大学学报: 社会科学版, 2020, 22(1): 13.
- [3] 陆岷峰. 我国商业银行机构生态资源变化特点, 理论难点及发展对策[J]. 金融教育研究, 2023, 36(3): 48-58.
- [4] 王华东, 王禹博, 徐运红. 基于 Price-Mueller (2000)模型的商业银行新生代知识型员工离职动因及对策研究[J]. 中小企业管理与科技, 2023(5): 58-60.
- [5] 胡利琴, 陈思齐. 利率市场化改革背景下影子银行发展及其风险效应——基于商业银行风险承担的分析视角[J]. 中央财经大学学报, 2020(1): 11.
- [6] 丁洋洋. 商业银行基层员工离职原因及对策分析[J]. 现代金融, 2020(8): 3.
- [7] 于海波, 郑晓明. 薪酬满意度的测量, 影响因素和作用[J]. 科学管理研究, 2008, 26(1): 4.
- [8] 付蕾, 陈初昇. 国有企业薪酬改革对员工工作投入的影响研究——基于薪酬分配公平和薪酬满意度的双中介作用[J]. 科技与经济, 2018, 31(3): 6.
- [9] 何佳, 伍桃, 王膺杰, 等. 四川省公立医院薪酬制度改革对医务人员薪酬满意度的影响调查[J]. 中国医院管理, 2022, 42(9): 26-31.
- [10] 李冲, 张丽, 苏永建. 薪酬结构, 工作满意度与高校教师工作绩效关系的实证研究[J]. 复旦教育论坛, 2021(5): 89-95.
- [11] 董磊, 应欢, 汪子翔. 浅谈加强企业员工薪酬满意度管理的对策[J]. 中外企业家, 2018(20): 1.
- [12] 王宁, 宁浪. 国有金融企业分配结构和分配级差优化建议[J]. 科技创业月刊, 2022, 35(S1): 159-162.
- [13] Wu, Y., Zhao, Y., Huang, X., et al. (2015) Exploration and Practice of General Practitioner Responsibility System in an Urban Community of Shanghai. *Family Medicine and Community Health*, 3, 15-22. <https://doi.org/10.15212/FMCH.2015.0144>
- [14] Li, L. and Fu, H. (2017) China's Health Care System Reform: Progress and Prospects. *The International Journal of Health Planning and Management*, 32, 240-253. <https://doi.org/10.1002/hpm.2424>
- [15] 丁芳芳, 张茹雪. 关于某三甲专科医院薪酬制度改革的探索[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)社会科学, 2022(1): 3.
- [16] 王天珊, 郑军, 梁夕雯. 公平性视角下独立学院薪酬改革的困境与对策[J]. 营销界, 2022(19): 140-142.