

行员本职观调研及管理体系

统计分析报告

项目文件-PF-20140719·总分行级版本 HV 3.16

[版权所有，违者必究]



二〇一四年七月十九日·苏州

目录

[目录](#page2) [2](#page2)

[图表](#page4) [4](#page4)

[第一章](#page7) [调查的背景、作用和目的](#page7) [7](#page7)

[一、](#page7) [背景](#page7) [7](#page7)

[二、](#page8) [作用和目的](#page8) [8](#page8)

[第二章](#page9) [定义及相关理论支持](#page9) [9](#page9)

[一、](#page9) [行员满意度](#page9) [9](#page9)

[（一）](#page9) [定义](#page9) [9](#page9)

[（二）](#page10) [构成](#page10) [10](#page10)

[二、](#page18) [行员敬业度](#page18) [18](#page18)

[（一）](#page19) [理性敬业](#page19) [19](#page19)

[（二）](#page19) [感性敬业](#page19) [19](#page19)

[三、](#page20) [行员忠诚度](#page20) [20](#page20)

[四、](#page20) [三者的关系](#page20) [20](#page20)

[第三章](#page22) [调查方法、问卷设计、数据预处和分析说明](#page22) [22](#page22)

[一、](#page22) [调查方法](#page22) [22](#page22)

[二、](#page22) [问卷设计说明](#page22) [22](#page22)

[三、](#page22) [数据预处理说明](#page22) [22](#page22)

[四、](#page23) [数据分析说明](#page23) [23](#page23)

[第四章](#page24) [行员满意度统计分析](#page24) [24](#page24)

[一、](#page29) [对满意度的总体看法](#page29) [29](#page29)

[二、](#page31) [对工作回报的满意度](#page31) [31](#page31)

[三、](#page43) [对工作背景的满意度](#page43) [43](#page43)

[四、](#page45) [对工作群体的满意度](#page45) [45](#page45)

[五、](#page49) [对企业管理的满意度](#page49) [49](#page49)

[六、](#page53) [对企业经营的满意度](#page53) [53](#page53)

[七、](#page54) [行员满意度调查分析小结](#page54) [54](#page54)

[第五章](#page55) [行员敬业度指数分析](#page55) [55](#page55)

[一、](#page55) [分析过程](#page55) [55](#page55)

[二、](#page64) [分析结果](#page64) [64](#page64)

[第六章](#page66) [行员忠诚度分析](#page66) [66](#page66)

[一、](#page66) [分析过程](#page66) [66](#page66)

[二、](#page70) [分析结果](#page70) [70](#page70)

[第七章](#page72) [7S分析](#page72) [72](#page72)

[一、](#page75) [战略](#page75) [75](#page75)

[二、](#page76) [组织](#page76) [76](#page76)

[三、](#page77) [制度](#page77) [77](#page77)

[四、](#page79) [风格](#page79) [79](#page79)

2

[五、](#page72) [人员](#page72) [72](#page72)

[六、](#page80) [技能](#page80) [80](#page80)

[七、](#page84) [共同的价值观](#page84) [84](#page84)

[第八章](#page85) [SWOT分析](#page85) [85](#page85)

[第九章](#page87) [调研结果应用](#page87) [87](#page87)

[一、](#page88) [建立公平合理的管理制度](#page88) [88](#page88)

[二、](#page89) [实施更好的薪酬福利](#page89) [89](#page89)

[三、](#page90) [更好的职业发展机会](#page90) [90](#page90)

[四、](#page92) [提高管理层的管理素质](#page92) [92](#page92)

[五、](#page93) [完善培训体系，加强岗位专知的培训](#page93) [93](#page93)

[六、](#page95) [积极反馈行员成果，增加其精神回报](#page95) [95](#page95)

[七、](#page96) [改进企业沟通模式](#page96) [96](#page96)

[八、](#page99) [企业的制度执行和落实](#page99) [99](#page99)

3

图表

[表 2－1 影响行员满意度的五大因素图 2－1 马斯洛需求层次理论图 2－2 服务利润链模型](#page10)

表 3－1 观点表达记录

表 4－1 问题分类结果

表 4－2 行员满意度调查数据统计

表 4－3 行员满意度调查数据百分比统计表 4－4 对满意度的总体看法图 4－1 对满意度的总体看法

表 4－5 对物质回报、奖惩管理的满意度图 4－2 对物质回报、奖惩管理的满意度表 4－6 对精神回报的满意度表 4－7 对成长和发展的满意度

图 4－3 对发展和成长的满意度

表 4－8 对工作背景的满意度

图 4－4 对工作背景的满意度

表 4－9 对内部和谐度的满意度

图 4－5 对内部和谐度的满意度

表 4－10 对工作方法和作风的满意度

4

|  |  |
| --- | --- |
| 图 4－6 | 对工作方法和风格的满意度 |
| 表 4－11 | 对制度的满意度 |
| 表 4－12 | 对人员素质的满意度 |
| 图 4－7 | 对人员素质的满意度 |
| 图 4－8 | 管理层劣势 |
| 图 4－9 | 目前公司需要的人才类型 |
| 表 4－13 | 对公司管理风格的满意度 |
| 图 4－10 | 对企业经营的满意度 |
| 表 4－14 | 行员满意度调查分析小结 |
| 表 5－1 | 行员敬业度指数调查数据统计 |
| 表 5－2 | 行员敬业度指数单项得分 |
| 表 5－3 | 行员敬业度指数排序 |
| 表 5－4 | 行员敬业度指数百分比统计表 |
| 图 5－2 | 最能激励因素、最不能激励因素即目前最差因素对比 |
| 表 5－4 | 行员敬业度小结 |
| 表 6－1 | 行员忠诚度统计数据表 |
| 表 4－14 | 行员满意度调查分析小结 |
| 表 7－1 | X 公司 SWOT 分析 |

5

行员本职观调研及管理体系

统计分析报告

摘要

一个企业，随着其业务水平的不断提高和发展规模的日益增长，以及外部条件的不断变化，其原有的管理体制及管理方式必定渐渐不能适应组织当前发展的需要，甚至会对组织的生存造成致命的威胁，因此企业必须树立危机意识和前瞻意识，在发展中不断地对自身做出调整，通过变革求得更好更快的发展。

在企业内部进行调研，去深入了解企业目前的行员满意度状况。一方面，可以明确企业管理中存在的问题究竟是什么，并根据存在的问题，系统地去解决问题。然后，通过再次的满意度评价，观测是否得到了改进；另一方面，由于它是诊断组织管理现状最为重要的“温度计”，能够监控企业绩效管理的成效，因此可以对企业问题起到预防的作用。行员的敬业度和忠诚度是影响企业业绩的两个关键因素。我们通过对企业进行行员敬业度和忠诚度调查和分析，可以帮助企业了解企业行员目前的敬业度和忠诚度状况，以及影响它们的重要因素，以使企业有针对性地制定改革方案，从而有效地提高企业经营业绩。由此，我们可以看到，企业在改革之前做行员满意度、敬业度和忠诚度调查，不但可以帮助企业认清目前自身存在的经营和管理问题，还能前瞻性地帮助企业，在规避变革过程中，可能出现的影响行员满意度、敬业度和忠诚度的消极因素，从而使企业制定出更有力、有效和安全的改革措施。

本文以行员满意度、敬业度和忠诚度的相关概念和理论为支撑，以银行公司为研究对象，展开企业的行员满意度、敬业度和忠诚度调查。在调研过程中，我们不但充分考虑企业目前的改革需求，还把企业外部环境、企业历史和现状、行业特点、企业特点等因素都纳入考虑范围，谨慎而科学地设计、执行研究方案，并结合上述因素进行全面分析，以力求得出最科学严谨的结论和解决方案。

【关键词】 调研 满意度 敬业度 忠诚度 绩效管理

6

第一章 调查的背景、作用和目的

一、 背景

随着全球经济一体化进程的加快，市场竞争日趋激烈，企业与企业之间的竞争已经发生了一些微妙的变化，企业竞争环境的变化导致了企业核心竞争力的转变，企业竞争优势的评价标准已经不再是财务或技术等传统指标，而是企业拥有的人才以及他们所掌握的知识，即企业间的竞争由外部竞争转变成为内部竞争，由对消费者的竞争转变为对行员的竞争，由对顾客满意度的竞争转变为对行员满意度的竞争。这些变化说明目前的企业家已日趋理性，他们逐步认识到企业的外部竞争力来源于企业的内部竞争力，企业要获得更多的利润，必须从源头抓起，更多地去关注内部行员的利益，努力提高他们的满意度。这种背景下，行员满意度调查逐渐被越来越多的企业所重视，并开始在各个行业盛行。

行员满意度调查是企业管理中科学、先进而且见效最快、效力持久的常规工具。行员满意度调查能够帮助管理者更精确地看到企业的优势和不足，有的放矢地解决企业中存在的深层次问题，所以一般我们也会把行员满意度调查称为企业管理的“晴雨表”。由于通过对行员满意度的调查结果进行深入研究并切实解决企业问题后，能够提高企业的行员满意度，从而提高顾客满意度，进而使企业取得令其持续经营的核心竞争力，因此目前行员满意度调查已成为各企业人力资源管理工作中的一项重要工具。

7

银行公司近几年的业绩一直保持良好的增长态势。但是从长远观点看，一个企业只有居安思危，不断地改造和提升自己，不断地增强自身竞争优势，才能在激烈的市场竞争中不被淘汰，才能更好地生存和发展下去。随着公司规模的发展壮大，以及公司目前面临的新竞争环境所带来的机遇和挑战，对企业内部进行诊断并进行相应的变革已成为当务之急。银行公司目前面临的最大问题在于缺乏科学的管理体制：企业需要明确自己未来的努力方向、改革目前的不合理政策和制度、打破那些积累已久的不良习惯、势力和偏见，行员需要改变原有的不良工作意识和懒散的工作习惯，制定出的政策需要采取有效措施保证政策的顺利执行和落实。如何针对企业目前存在的各种症状进行合理分析诊断，并提出相应的合理方案供银行公司进行参考，是我们在这次项目中需要完成的工作。

二、 作用和目的

针对银行公司目前存在的问题对其进行满意度、敬业度和忠诚

度调查，能够使企业与行员进行充分的交流和沟通，及时了解行员的

需求、想法和建议，帮助企业及时发现经营管理问题，并采取相应措

施对其进行改进，以全面提高企业的管理水平，实现企业的可持续性

发展。

本调研分析报告共分为行员满意度、敬业度和忠诚度调研三部

分，我们将从满意度、敬业度和忠诚度这三个方面对公司内部的管理

现状进行分析，进而探索目前公司存在的管理问题本质，并为公司制

8

订企业经营管理决策提供数据支持。

为了方便对后面的数据分析报告进行理解，我们首先回顾一下

几个重要的管理学理论。

第二章 定义及相关理论支持

一、 行员满意度

（一） 定义

行员满意度，即 ESD（Employee Satisfaction Degree），是指行员在企业中的经历满足行员的需要而产生的一种喜悦的心理状态。行员在企业中的经历越能满足行员的需要，行员越满意。这种经历不仅是行员的一种职业经历，还包括行员在企业中所有的生活经历，这种需要也包括获得报酬、得到成就和价值、得到认同等各个方面的需要。松下电器公司的创始人松下幸之助认为，企业的顾客可以分为两种：外部顾客和内部顾客。外部顾客即客户或消费者，是企业利润的直接来源；内部顾客即企业内部行员。一般的企业往往非常关注外部顾客的满意度，却忽视了内部顾客 —行员的满意度。他们殊不知只有满意的行员才能更好地对待工作，做到对企业忠诚，只有敬业和忠诚的行员才能更好地投入工作、更好地服务客户，使企业拥有忠诚的外部顾客群，从而使企业获得长远的发展。

行员满意度调查在企业发展的重要作用已为越来越多的管理者所认识，并成为企业日常管理的重要工具。通过持续的行员满意度调

9

查，企业可以对自身管理中存在的问题进行诊断，从而系统地解决问

题题，改善企业的管理水平、提高生产效率、降低人员流失率。银行

公司目前面临的管理困境即可利用该方法进行诊断和分析。

（二） 构成

影响行员满意度的因素构成比较复杂，很难进行严格区分，但

是我们大致可以从横向和纵向两个维度上对其进行划分。

第一、从横向维度看，有五大因素在较大程度上影响行员对企

业的满意度，它们分别为：对工作回报的满意度、对工作背景的满意

度、对工作群体的满意度、对企业管理的满意度和对企业经营的满意

度，我们又将其分为 17 个维度，具体分类方法见下表 2－1：

[表 2－1 影响行员满意度的五大因素](#page4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 影响满意度的五大因素 | 各因素包含维度（共 17 个） |  |
|  | 物质回报 |  |
|  |  |  |
| 对工作回报的满意度 | 精神回报 |  |
|  |  |  |
|  | 奖惩管理 |  |
|  |  |  |
|  | 成长与发展 |  |
|  |  |  |
|  | 后勤保障及支持 |  |
|  |  |  |
| 对工作背景的满意度 | 工作作息制度 |  |
|  |  |
| 工作配备 |  |
|  |  |
|  |  |  |
|  | 工作环境 |  |
|  |  |  |
|  | 内部和谐度 |  |
| 对工作群体的满意度 |  |  |
| 工作方法和作风 |  |
|  |  |  |
|  | 人员素质 |  |
|  |  |  |
|  | 管理机制 |  |
| 对企业管理的满意度 |  |  |
| 管理风格 |  |
|  |  |  |
|  | 制度 |  |
|  |  |  |
|  | 企业文化 |  |
|  |  |  |
| 对企业经营的满意度 | 产品质量 |  |
|  |  |
| 发展远景 |  |
|  |  |
|  |  |  |

10

我们这次的行员满意度调查问卷就是以上表为架构设计而成

的。

第二、在纵向维度上，我们以马斯洛的需求层次理论为基础对影响行员满意度的因素进行划分。 马斯洛把人的需求划分为五个层次，按由低到高的次序为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求（如下图）。

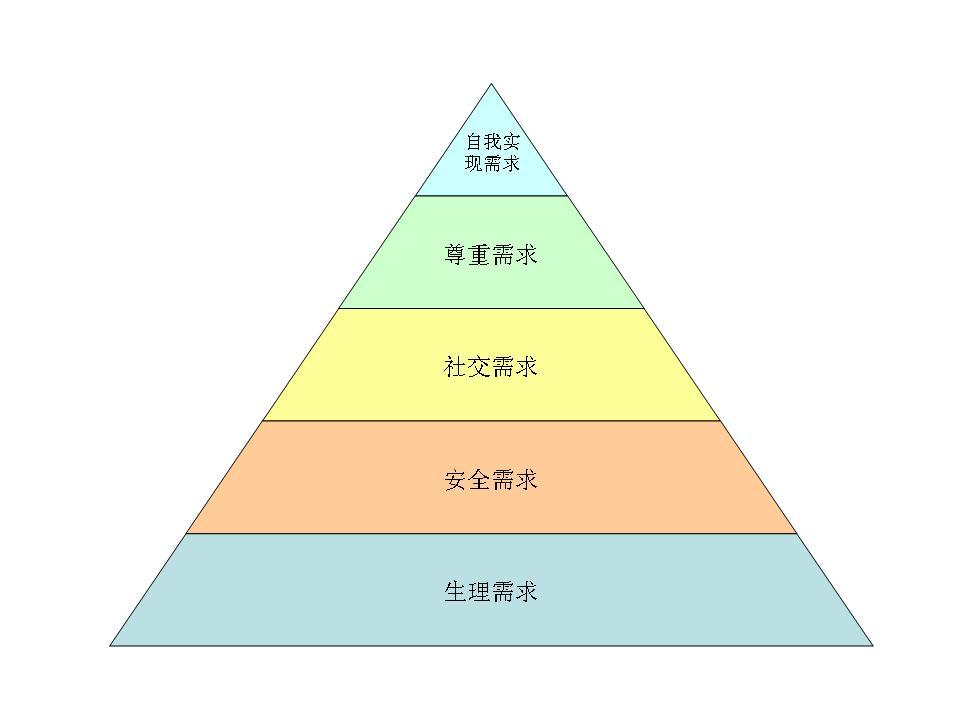


图 2－1 马斯洛需求层次理论

下面我们将结合行员的需求种类，对这五个层次分别进行划分

和分析：

A、生理需求

对食物、水、空气和住房等需求都是生理需求，这类需求的级

别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。

11

行员的物质需要主要是指行员的薪水和福利。行员的薪水，实

际上就是行员的所有劳动收入，按其性质不同可分为基本工资、奖金、

津贴和补贴等几部分；此外，企业还应当替行员考虑住房、医疗、各

种保险等福利，以最大限度地保证行员没有经济上的后顾之忧。

B、安全需求

安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾

病等的需求。和生理需求一样，在安全需求没有得到满足之前，人们

唯一关心的就是这种需求。

在企业中，满足行员安全需求的因素主要有以下几个：

（1）工作稳定；

（2）适度的工作量；

（3）安全的劳动环境和人身安全保障；

（4）诚信的企业文化；

（5）公正、公平的薪酬和奖惩制度。

C、社会需求

社会需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。当生理需求

和安全需求得到满足后，社会需求就会突出出来，进而产生激励作用。

人的社会性决定了人对社会组织的依赖性。企业既是行员物质

生活赖以生存的组织，也是行员精神生活的重要场所。在社会性方面

企业应该满足行员对归属和爱的需要。“归属”是指行员对企业的依

赖程度、需要程度、满足程度和骄傲程度，“爱”是指企业对行员的

爱护、行员对企业的爱护、上下级之间的爱护和行员之间的爱护。

12

企业中满足行员社会需求的因素包括：

（1）被行员认可的企业愿景和目标；

（2）良好的企业社会形象；

（3）“仁爱”的管理思想；

（4）良好和谐的群体关系；

（5）较好的福利计划。

D、尊重需求

尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉，即自尊；也包

括他人对自己的认可与尊重，即外界尊重。自尊和外界尊重二者相互

影响。只有行员的自尊与企业对行员的尊重、上下级之间的尊重、行

员之间的尊重以及社会关系对行员的尊重构成一个交集时，才能营造

一个尊重的氛围，有效地满足行员对尊重的需要，使他们在工作中自

信、自强，为企业创造出更多的价值。

行员对尊重的需求包括：

（1）理想的社会地位；

（2）有意义的工作；

（3）被上司及其他同事尊重；

（4）工作成绩被认可。

企业在具体实践中应注意以下几个方面：

（1）重视并学会倾听、交流和沟通；

（2）学会表扬和赞美；

（3）让行员参与管理，增强其自主性和工作生活积极性。包括

13

参与目标的制定、参与决策、参与管理、参与绩效考核和评估等；

（4）建立有效的内部岗位轮换、升迁机制；

（5）建立学习型组织。

E、自我实现需求

自我实现需求是最高级的需求，它指充分发挥人的潜能，实现

个人理想、抱负。行员的自我实现需求包括：

（1）在工作中能够发挥自己的才能；

（2）个人有发展前途。

该理论有 3 个基本假设：

1、人要生存，他的需要能够影响他的行为。只有未满足的需要

能够影响行为，满足了的需要不能充当激励工具；

2、人的需要按重要性和层次性排成一定的次序，从基本的（如

食物和住房）到复杂的（如自我实现）；

3、当人的某一级的需要得到最低限度满足后，才会追求高一级

的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内在动力。

在企业管理实践中，我们应该注意以下几点：

（1）人们的需求多种多样，可以分为多个层次，不同的人由于

年龄、性别、学历、职位等因素不同，需求情况千差万别。因此企业

应该根据实际情况区别对待，对不同的行员，既要注意需求满足的广

度问题，又要注意深度问题，才能达到行员的满意度最大化；

（2）行员的需求是动态的、可变的，一旦一种需求被满足，另

一种需求就产生了，因此企业应该注意满足行员在不同时期的不同需

14

求；

（3）生理需求是所有需求中最基础也是最强有力的一个需求。

如果这个需求无法不到满足，必然无法使行员对企业满意。当行员的

这种需求得到满足时，行员才有可能在工作中追求成就、自我价值。

因此企业首先要保障行员的生理需求能够得到满足；

（4）物质、精神激励相结合；

（5）长期、短期激励相结合

（6）公平、公开、公正。

**（3）相关理论和模型**

关于行员满意度的理论和模型相当多，这里我们根据后面文章

表述的需要，简要介绍以下几个相关理论。

第一、服务利润链理论

客户关系管理中的服务利润链理论，是由五位哈佛商学院教授

组成的服务管理课题组于 1995 年提出的，该理论揭示了服务企业利

润获取的决定因素。

服务利润链的思想认为：利润、增长、顾客忠诚度、顾客满意

度、顾客获得的产品及服务的价值、行员的能力、满意度、忠诚度、

劳动生产率之间存在着直接、牢固的关系。它们之间的关系如图 2－

1. 所示：

15



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 员工 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 满意度 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 利润 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 员工 | |  |  |  | 员工 |  | 顾客价 |  | 顾客 |  | 顾客 |  | |  |  |
| 能力 | |  |  |  | 忠诚度 |  | 值等式 |  | 满意度 |  | 忠诚度 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 增长 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 生产率 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 与质量 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



图2-2 服务利润链模型

由上图我们可以看到，客户忠诚度是依靠客户的满意度取得的，企业提供的服务价值决定了客户的满意度，而企业行员的满意度和忠诚度决定了企业服务的价值。所以说，企业行员的满意度从根本性上决定了客户的满意度，进而决定了企业获取利润的多寡。

所以，对于企业而言，要想使顾客满意，要想获得持续的发展和成长，必须首先做到使企业内部行员满意。而行员满意度调查恰是帮助企业诊断行员满意问题、提供行员满意度的有效工具。

第二、公平理论

该理论由美国科学家提出，其基本要点为：人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较，并对公平与否做出判断，判断结果直接影响行员的工作动机和行为。该理论可用以下公式表示：

OA/IA = OB/IB

其中 A 为当事人，B 为被比较对象。I 为个人所投入（付出）的

16

代价，如责任、岗位价值、绩效、个人素质、技能、努力、资历、工

龄、教育水平等；O 为个人所获取的报酬，如奖金、晋升、荣誉、地

位等。

当等式成立时，人会产生公平的感觉，当 OA/IA > OB/IB，人会

因为得到较多而产生内疚感。而 OA/IA > （<？）OB/IB 时，行员会认为自己投入太多、收获太少而产生委屈感，这个不等式对我们的现实指导意义很大。应用在实践中，当在组织内部行员认为自己遭受不公平待遇时，会倾向于减少工作投入。而与组织外部比较后发现自己获取报酬过少时，行员会倾向离开组织。

由上图我们可以看到，客户忠诚度是依靠客户的满意度取得的，企业提供的服务价值决定了客户的满意度，而企业行员的满意度和忠诚度决定了企业服务的价值。所以说，企业行员的满意度从根本性上决定了客户的满意度，进而决定了企业获取利润的多寡。所以，对于企业而言，要想使顾客满意，要想获得持续的发展和成长，必须首先做到使企业内部行员满意。而行员满意度调查恰是帮助企业诊断行员满意问题、提供行员满意度的有效工具。

在管理实践中，公平理论有以下几方面的应用。首先，应使行员薪酬具有外部竞争性，即行员薪酬水平与社会平均水平相比不能相差太多，其次，行员薪酬具有内部公平性，即组织内部的薪酬体现必须系统科学、为行员广泛接受，能够体现公平原则。

第三，我们应该注意到，与行员个人贡献直接相关的要素主要是责任、岗位价值、绩效、技能、努力、个人素质等，而资历、工龄、

17

教育水平与行员的个人贡献大小并无直接关联。但是不同的企业对个

人投入各要素的评价权重有所不同，如果企业为了照顾贡献不大的行

员（这些人可能拥有较高所谓的资历、工龄、教育水平等）的公平感，

那么贡献大的行员就会感到不公平而影响积极性。因此企业应该首先

关照贡献大的核心行员，这样才能使行员把努力目标真正放在绩效或

提高个人贡献度上，从而有效地提升企业的总体研究。

第四，当行员在个人成长与发展方面得到相应补偿时，可以一

定程度上弱化不公平感。

二、 行员敬业度

行员的敬业度，即 EED（Employee Engagement Degree），实际上指的是行员在情感和知识方面对企业的一种承诺和投入，他们会努力地工作，表现出一系列的行为来对公司的经营进行正面的影响。敬业的行员形成一种持续增长的合力，促进企业业绩不断前进。一般来说，衡量行员是否敬业的核心指标应该是，当他在企业工作时，他是否尽最大努力把工作做好，即他的努力程度怎样。

从纵向看，行员敬业度包含三个程度逐渐递增的层次，该理论由翰威特咨询有限公司提出。 第一层次：行员用一种积极、正面的语言来描述他所在的公司、他的同事以及他的工作； 第二层次：行员希望能够长久地呆在公司，而不仅仅是把现有工作势为临时过渡；第三层次：行员是否愿意花额外的心力致力于那些促使公司获得成功

18

的工作，即便面临被裁员仍能这样做。

而从横向上看，行员敬业度又分为两类，该理论由世界上著名

的韬睿咨询公司提出。

（一） 理性敬业

当工作能够给行员带来金钱、职业技能或者个人发展等方面的

利益时，行员就会产生理性敬业感，这时候行员能了解自己为企业做

出的贡献的重要性，了解自己和企业的目标、发展方向之间的关系，

同时，行员能进行自我激励，愿意付出非常大的努力来帮助企业获得

成功。

（二） 感性敬业

当行员珍视、热衷和相信自己所从事的工作时，“情感投入”便

会油然而生。这时候，行员对自身的工作比较满意，认为在企业工作

能发挥自己最大的潜能，行员会非常自豪地告诉别人其所在公司的名

称，并且向朋友推荐自己的工作，与此同时，行员也会更加关注其所

在公司的未来发展问题。

中国人力资源开发网认为，影响这种承诺和投入的因素主要集

中在：工作的挑战性、领导管理水平的高低、公司福利待遇的好坏、

个人的职业发展机会和空间、公司对行员能力的认可程度、个人职业

化程度这六个方面，我们这次的调查问卷也是根据该架构进行设计

的。

19

三、 行员忠诚度

行员忠诚度, 即 ELD（Employee Loyalty Degree）也就是行员对

企业的忠诚程度，体现在行员对企业目标的协调性、价值观的相容性

以及行员对企业内在环境适应性、贡献性和创新性等方面。

美国盖洛普顾问公司研究发现，决定企业核心竞争力有 3 大方

面：（一）顾客忠诚度；（二）行员忠诚度；（三）品牌影响度。其中，

行员忠诚度是实现顾客忠诚、展现卓越品牌的根本，若公司行员缺乏

忠诚度，追求顾客忠诚等于缘木求鱼，要建立企业品牌也将是徒劳无

功。《财富》杂志曾对全美 100 家最佳公司雇主进行调查发现，拥有

卓越业绩表现的公司，行员平均流动率为 12%，远低于其他公司的

26%；行员平均工作年限 6 年，同样高于其他公司的 3.6 年；这些公

司平均投资报酬率 23.5%，明显高过其他公司的 15%。

公司财务及未来发展取决于行员忠诚度。这是因为行员的忠诚

度决定工作的品质及效率，行员工作品质及效率决定公司产品的品质

及销售，公司产品品质及销售决定顾客满意度及忠诚度，最后决定公

司的财务及未来发展。因此，公司善待行员，提高行员忠诚度，其实

就是善待顾客，提升顾客忠诚度，从而获得公司持续发展的强劲动

力。

四、 三者的关系

从行员满意度、敬业度和忠诚度各自的定义来看，它们三者并

非一回事，我们不可将它们混为一谈。但是，从另一个角度讲，三者

20

又存在着密不可分的联系。它们的联系和区别在于：

（1）盈利、绩效与敬业度和忠诚度

首先，我们应该明确企业存在的根本目标是为了盈利。决定企

业业绩的直接影响因素是行员敬业度和忠诚度而非行员满意度。行员

满意度与企业业绩之间不存在相关性。

（2）满意是敬业和忠诚的影响因素和必要保障

行员是否满意是敬业和忠诚的影响因素和必要保障。如果一个

行员对其所在的企业不满意，很大程度上会损伤其工作积极性，因而

难以保证他们的敬业度和对企业的忠诚度。所以，一个企业要想获得

持续发展，要想使行员忠诚敬业，必须首先保证行员的满意度。

（3）满意度的某些因素是敬业度和忠诚度的基础和参考依据

由于行员满意度会影响其敬业度和忠诚度，所以行员满意度的

某些影响因素同时也是敬业度和忠诚度的影响因素，因此我们可以把

影响满意度的某些因素作为研究敬业度的基础和参考依据。

（4）敬业度和忠诚度需进行专门调查和分析

另一方面，我们要认识到，行员满意虽然是敬业和忠诚的必要

保障，但并非它们的充分条件。一个企业的行员满意了，并不能保障

他们一定会敬业和忠诚。敬业和忠诚的影响因素是多方面的，满意度

只是其中一方面。所以我们要对行员的敬业度和忠诚度进行分析，就

应该对它们进行专门调查和分析，而不能根据行员满意度的调查结果

想当然地推断企业的行员敬业度和忠诚度指数。

21

第三章 行员本职观调研及管理体系方法论

一、 调查方法

本次调查采用问卷调查方式，调查范围涉及行员满意度调查、

行员敬业度调查和行员忠诚度调查三大部分。

二、 问卷设计说明

我们认为，处于不同国家和地区、不同行业和不同企业发展阶

段的企业，所面临的企业问题和行员满意度、敬业度和忠诚度的影响

因素存在着很大差别，因此无论是做行员满意度调查，还是做敬业度

和忠诚度调查，我们都不可一味照搬现有量表，而应根据企业实际情

况和我们的调研目的，为企业量身定做个性化问卷。我们在做这次问

卷的设计工作时，问卷结构以及所有相关问题和选项都以我们的调研

目的为核心，以企业和行员的实际情况及偏好为设计标准，以力争取

得最准确、最有针对性和最有说服力的调研结果。

三、 数据预处理说明

本次调查过程，接受调查的人员涉及广州和上海两个地区，回

收问卷 34 份，有效样本为 34 份，其中广州 18 份，上海 16 份。

统计过程中我们规定：

（1）选项空缺不选的不参加统计

（2）单选题填多个选项的不参加统计

22

（3）单选或多选题，如果填写备选答案中不存在的选项，整个

答案不参加统计

四、 数据分析说明

由于本次调查不要求行员填写个人统计信息，所以我们在以下

的分析中未对个人统计信息进行交叉分析。

由于我们的目的在于寻找企业问题，所以在做具体数据分析时，我们

重点考察的数据项包括：不满意率高的数据、折中率高的数据以及满

意率低的数据。

在调查过程中，我们还对行员的一些观点做了相应记录，经过

整理后得到表 3－1（如下），我们在对问卷结果进行分析时须参考行

员的观点。

|  |  |
| --- | --- |
|  | 表 3－1 观点表达记录 |
|  |  |
| 序号 | 内 容 |
|  |  |
| 1 | 如果叫我对公司打分，我会打 90 分 |
| 2 | 同时希望本公司能够让我多些提升的机会，我一定会努力的！ |
| 3 | 公司能给我什么并不重要，重要的是我给公司带来什么 |
| 4 | 1、赞成公司采用淘汰制用人； |
|  | 2、每年有两次在外学习机会； |
|  | 3、行员福利方面可采用月末/周末发点水果； |
|  | 4、在细节管理方面及公司积极的远学方面每年每季度要加强。 |
| 5 | 希望各业务员与跟单人员沟通好再答应客户供货时间 |
| 6 | 工作中安排不合理 |
| 7 | 公司的销售体制不是很完善，不灵活 |
| 8 | 福利方面：“四金”没有；奖金分配不太合理，不注重职位技术技能，注重体力 |
|  | 劳动不注重脑力劳动。会议方面：领导题外话多，比较罗嗦，浪费工作时间，有 |
|  | 时占用行员下班时间。 |
|  |  |
| 9 | 要有务实精神，针对每一个人定制发展、机遇，更好地把每一个人的积极性调动 |
|  | 起来，为公司创造更好的效益。 |
|  |  |
| 10 | 公司的直接领导（管理者）没有很好地把下属的工作积极性提高，即在其领导下 |
|  | 目标感、方向感。公司行员没有很好地发挥自己的长处，也没有 100%投入工作。 |

23

第四章 行员满意度统计分析

该问卷共有 42 个问题，共涉及三种类型：第一、单一的整体评

估法（1、42 题）。即将行员满意度作为一个整体性概念进行考察，

共涉及 2 个项目：对工作的满意度（1 题）和对企业的整体满意度（42

题）；第二、多种评估要素组成的总和评分法（2－41 题）。该部分问

题涉及了影响行员满意度的五大因素（对工作回报的满意度、对工作

背景的满意度、对工作群体的满意度、对企业管理的满意度和对企业

经营的满意度），我们按照五大因素的 17 个维度（物质回报、精神回

报、成长与发展、奖惩管理、后勤保障及支持、工作作息制度、工作

配备、工作环境、内部和谐度、工作方法和作风、人员素质、管理机

制、管理风格、制度、企业文化、产品质量和发展远景）的标准对这

些问题再次分类，分类结果如表 4－1。

表 4－1 问题分类结果

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 分属 | 大 类 | 分 类 | 包 含 问 题 |  |
| 大类 |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 1 | 对公司的整体满意度 | 对满意度的总体看法 | 1 |  |
| 对工作的整体满意度 | 42 |  |
|  |  |  |
|  |  | 物质回报 | 30 |  |
| 2 | 对工作回报的满意度 | 精神回报 | 2、13、24－26、32、33 |  |
| 成长与发展 | 4、12、17、18、21、27、34－37 |  |
|  |  |  |
|  |  | 奖惩管理 | 38 |  |
|  |  | 后勤保障及支持 | 7、8、10、22 |  |
| 3 | 对工作背景的满意度 | 工作作息制度 |  |  |
|  |  |  |
| 工作配备 |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | 工作环境 |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  | 内部和谐度 | 3、9、15、28、29、39、40 |  |
| 4 | 对工作群体的满意度 | 工作方法和作风 | 5、23 |  |
|  |  | 人员素质 | 14、16、31、41 |  |
| 5 | 对企业管理的满意度 | 管理机制 |  |  |

24

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 管理风格 | 19 |  |
|  |  | 制度 | 6、20 |  |
|  |  | 企业文化 |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 6 | 对企业经营的满意度 | 产品质量 | 11 |  |
| 发展远景 |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

我们对所有问题的回答情况进行了整理，结果如下表 4－2：

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 表 4－2 | 行员满意度调查数据统计 | | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 选 |  | 项 | |  |  | 有 |  |
| 序 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 效 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 弃 |  |
| 号 | 内 | 容 | A | B | C | D | | E | F | 权 | 样 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 或 | 本 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 作 | 数 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 废 |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 您对目前的工作是否感到满意 | | 6 | 19 | 1 | 8 |  | 0 |  |  | 34 |  |
| 2 | 您认为银行公司是否对您的工作进行了正确的 | | 4 | 15 | 13 | 2 |  | 0 |  |  | 34 |  |
|  | 评价 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| 3 | 您认为银行公司管理层的主管乐意接受行员的 | | 11 | 13 | 7 | 3 | | 0 |  |  | 34 |  |
|  | 建议吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 您在银行公司里可获得更好的工作发展远景和 | | 11 | 9 | 9 | 4 |  | 1 |  |  | 34 |  |
|  | 前途 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | 您觉得目前银行公司行员的士气与心态怎样 | | 6 | 22 | 2 | 3 |  | 1 |  |  | 34 |  |
| 6 | 您对认为银行公司管理制度的执行和落实感到 | | 2 | 13 | 0 | 17 | | 2 |  |  | 34 |  |
|  | 满意吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| 7 | 银行公司各职能部门是否能够很好地服务于您 | | 3 | 22 | 5 | 4 | | 0 |  |  | 34 |  |
|  | 所在的部门 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |
| 8 | 在您工作需要相关部门协助时，相关部门的配合 | | 10 | 17 | 4 | 3 | | 0 |  |  | 34 |  |
|  | 状况为 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | 在您的部门内同事间的意见沟通是畅通.良好的 | | 7 | 21 | 5 | 1 |  | 0 |  |  | 34 |  |
| 10 | 您的工作部门在必要时常常得银行公司其它部 | | 12 | 14 | 7 | 1 | | 0 |  |  | 34 |  |
|  | 门的协助 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | 您认为银行公司对于客户提供了良好的服务品 | | 11 | 18 | 3 | 2 |  | 0 |  |  | 34 |  |
|  | 质 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | 您现在是否有离开银行公司，另谋职业的想法和 | | 2 | 3 | 27 |  |  |  |  | 2 | 32 |  |
|  | 打算 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | 您认为自己的积极性能发挥多少 | | 18 | 10 | 6 | 0 |  | 0 |  |  | 34 |  |
| 14 | 您认为银行公司目前最需要什么样的人才 | | 6 | 18 | 5 | 3 |  | 1 | 1 |  | 34 |  |
| 15 | 如果您对银行公司的工作存在疑问，您将： | | 16 | 6 | 7 | 4 |  |  |  | 1 | 33 |  |
| 16 | 您认为现任总经理/副总经理/领导班子的劣势 | | 7 | 6 | 1 | 4 |  | 12 |  | 4 | 30 |  |

25

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 是 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | 您是否愿意继续或长期留在银行公司 | 8 | 23 | 2 | 1 |  |  |  | 34 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | 在银行公司里，想上进的人会有很多发展的机会 | 10 | 13 | 8 | 1 | 2 |  |  | 34 |
|  | 吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | 您的直接上司和银行公司管理层是否经常鼓励 | 11 | 14 | 6 | 2 |  |  | 1 | 33 |
|  | 您指出银行公司的不足并请您提合理化建议 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | 您对自己工作职责是否明确 | 32 | 2 |  |  |  |  |  | 34 |
| 21 | 您是否得到从事本岗位工作充分的指导或培 | 3 | 9 | 11 | 6 | 5 |  |  | 34 |
|  | 训 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | 在您需要您的直接上司或银行公司管理人员的 | 14 | 7 | 11 | 1 | 0 |  | 1 | 33 |
|  | 帮助时一般都能得到吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | 直接上司和银行公司高级管理层对您的工作期 | 4 | 7 | 15 | 2 | 3 |  | 3 | 31 |
|  | 望太多或要求太高，给您造成很大压力吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | 您认为自己的工作具有挑战性吗 | 13 | 18 | 3 | 0 |  |  |  | 34 |
| 25 | 您认为自己的能力是否得到了充分发挥 | 6 | 24 | 2 | 0 | 1 |  | 1 | 33 |
| 26 | 您的工作成果是否能得到直接上司和公司高级 | 4 | 20 | 9 | 1 |  |  |  | 34 |
|  | 管理层认可 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | 您在目前的工作中可以学到很多新东西（如专业 | 8 | 13 | 12 | 0 |  |  | 1 | 33 |
|  | 知识、一般知识、管理知识等）吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | 您与同部门及其他部门的同事合作是否融洽 | 15 | 11 | 6 | 1 | 0 |  | 1 | 33 |
| 29 | 您的同事在工作中经常互相帮助吗 | 19 | 9 | 1 | 5 |  |  |  | 34 |
| 30 | 您对工资收入是否感到满意 | 1 | 9 | 7 | 12 | 2 |  | 3 | 31 |
| 31 | 您对银行公司管理人员的管理艺术感到满意 | 3 | 11 | 5 | 14 | 0 |  | 1 | 33 |
|  | 吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | 对您来说，您对银行公司有认同感和归属感吗 | 10 | 11 | 10 | 3 | 0 |  |  | 34 |
| 33 | 您是否感到工作有成就感 | 14 | 14 | 0 | 4 | 0 |  | 2 | 32 |
| 34 | 您的个人能力及特长是否得到发挥 | 3 | 18 | 7 | 6 | 0 |  |  | 34 |
| 35 | 您对银行公司的培训机制感到满意吗 | 4 | 14 | 7 | 6 | 2 |  | 1 | 33 |
| 36 | 您是否常获得银行公司给予的发展机遇 | 4 | 12 | 7 | 8 | 1 |  | 2 | 32 |
| 37 | 您对银行公司岗位专业知识培训满意吗 | 2 | 16 | 5 | 9 | 1 |  | 1 | 33 |
| 38 | 您认为银行公司的物质及金钱奖励公正吗 | 2 | 13 | 4 | 11 | 1 |  | 3 | 31 |
| 39 | 您与同事之间的沟通与交流状况如何 | 7 | 23 | 2 | 2 | 0 |  |  | 34 |
| 40 | 您对同事之间的人际关系状况是否感到满意 | 8 | 19 | 2 | 5 | 0 |  |  | 34 |
| 41 | 您对银行公司管理人员的管理才能感到满意 | 4 | 12 | 5 | 12 | 0 |  | 1 | 33 |
|  | 吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 42 | 总的来说，您对银行公司整体满意度的看法 | 2 | 19 | 6 | 6 | 0 |  | 1 | 33 |
|  | 是 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

26

下表是将行员满意度数据进行百分比统计后得到的（经过处理

后数据）。

表 4－3 行员满意度调查数据百分比统计

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | 选 | 项 |  |  | 有 |  |
| 序 |  |  |  |  |  |  |  |  | 效 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 号 | 内 | 容 | A | B | C | D | E | F | 样 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 本 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 数 |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 您对目前的工作是否感到满意 | | 17.65 | 55.88 | 2.94 | 23.53 | 0 |  | 34 |  |
| 2 | 您认为银行公司是否对您的工作进行 | | 11.76 | 44.12 | 38.24 | 5.88 | 0 |  | 34 |  |
|  | 了正确的评价 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | 您认为银行公司管理层的主管乐意接 | | 32.35 | 38.24 | 20.59 | 8.82 | 0 |  | 34 |  |
|  | 受行员的建议吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 您在银行公司里可获得更好的工作发 | | 32.35 | 26.47 | 26.47 | 11.76 | 2.94 |  | 34 |  |
|  | 展远景和前途 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | 您觉得目前银行公司行员的士气与心 | | 17.65 | 64.71 | 5.88 | 8.82 | 2.94 |  | 34 |  |
|  | 态怎样 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | 您对认为银行公司管理制度的执行和 | | 5.88 | 38.24 | 0 | 50 | 5.88 |  | 34 |  |
|  | 落实感到满意吗 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | 银行公司各职能部门是否能够很好地 | | 8.82 | 64.71 | 14.71 | 11.76 | 0 |  | 34 |  |
|  | 服务于您所在的部门 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | 在您工作需要相关部门协助时，相关 | | 29.41 | 50 | 11.76 | 8.82 | 0 |  | 34 |  |
|  | 部门的配合状况为 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | 在您的部门内同事间的意见沟通是畅 | | 20.59 | 61.76 | 14.71 | 2.94 | 0 |  | 34 |  |
|  | 通.良好的 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | 您的工作部门在必要时常常得银行公 | | 35.29 | 41.18 | 20.59 | 2.94 | 0 |  | 34 |  |
|  | 司其它部门的协助 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | 您认为银行公司对于客户提供了良好 | | 32.35 | 52.94 | 8.82 | 5.88 | 0 |  | 34 |  |
|  | 的服务品质 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | 您现在是否有离开银行公司，另谋职 | | 6.25 | 9.375 | 84.375 |  |  |  | 32 |  |
|  | 业的想法和打算 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | 您认为自己的积极性能发挥多少 | | 52.94 | 29.41 | 17.65 | 0 | 0 |  | 34 |  |
| 14 | 您认为银行公司目前最需要什么样的 | | 17.65 | 52.94 | 14.71 | 8.82 | 2.94 | 2.94 | 34 |  |
|  | 人才 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | 如果您对银行公司的工作存在疑问， | | 48.48 | 18.18 | 21.21 | 12.12 |  |  | 33 |  |
|  | 您将： |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | 您认为现任总经理/副总经理/领导班 | | 23.33 | 20 | 3.33 | 13.13 | 40 |  | 30 |  |
|  | 子的劣势是 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | 您是否愿意继续或长期留在银行公司 | | 23.53 | 67.65 | 5.88 | 2.94 |  |  | 34 |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | 在银行公司里，想上进的人会有很多 | | 29.41 | 38.24 | 23.53 | 2.94 | 5.88 |  | 34 |  |

27

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 发展的机会吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | 您的直接上司和银行公司管理层是否 | 33.33 | 42.42 | 18.18 | 6.06 |  |  | 33 |
|  | 经常鼓励您指出银行公司的不足并请 |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 您提合理化建议 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | 您对自己工作职责是否明确 | 94.12 | 5.88 |  |  |  |  | 34 |
| 21 | 您是否得到从事本岗位工作充分的指 | 8.82 | 26.47 | 32.35 | 17.6 | 14.71 |  | 34 |
|  | 导或培训 |  |  |  | 5 |  |  |  |
| 22 | 在您需要您的直接上司或银行公司管 | 42.42 | 21.21 | 33.33 | 3.03 |  |  | 33 |
|  | 理人员的帮助时一般都能得到吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | 直接上司和银行公司高级管理层对您 | 12.90 | 22.58 | 48.39 | 6.45 | 9.68 |  | 31 |
|  | 的工作期望太多或要求太高，给您造 |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 成很大压力吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | 您认为自己的工作具有挑战性吗 | 38.24 | 52.94 | 8.82 | 0 |  |  | 34 |
| 25 | 您认为自己的能力是否得到了充分发 | 18.18 | 72.73 | 6.06 | 0 | 3.03 |  | 33 |
|  | 挥 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | 您的工作成果是否能得到直接上司和 | 11.76 | 58.82 | 26.47 | 2.94 |  |  | 34 |
|  | 银行公司高级管理层的认可 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | 您在目前的工作中可以学到很多新东 | 24.24 | 39.39 | 36.36 | 0 |  |  | 33 |
|  | 西（如专业知识.一般知识.管理知识 |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 等）吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | 您与同部门及其他部门的同事合作是 | 45.45 | 33.33 | 18.18 | 3.03 | 0 |  | 33 |
|  | 否融洽 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | 您的同事在工作中经常互相帮助吗 | 55.88 | 26.47 | 2.94 | 14.71 |  |  | 34 |
| 30 | 您对工资收入是否感到满意 | 3.23 | 29.03 | 22.58 | 38.71 | 6.45 |  | 31 |
| 31 | 您对银行公司管理人员的管理艺术感 | 9.09 | 33.33 | 15.15 | 42.42 | 0 |  | 33 |
|  | 到满意吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | 对您来说，您对银行公司有认同感和 | 29.41 | 32.35 | 29.41 | 8.82 | 0 |  | 34 |
|  | 归属感吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | 您是否感到工作有成就感 | 43.75 | 43.75 | 0 | 12.5 | 0 |  | 32 |
| 34 | 您的个人能力及特长是否得到发 | 8.82 | 52.94 | 20.59 | 17.65 | 0 |  | 34 |
| 35 | 您对银行公司的培训机制感到满意 | 12.12 | 42.42 | 21.21 | 18.18 | 6.06 |  | 33 |
|  | 吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 36 | 您是否常获得银行公司给予的发展机 | 12.50 | 37.5 | 21.88 | 25 | 3.125 |  | 32 |
|  | 遇 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37 | 您对银行公司岗位专业知识培训满意 | 6.06 | 48.48 | 15.15 | 27.27 | 3.03 |  | 33 |
|  | 吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38 | 您认为银行公司的物质及金钱奖励公 | 6.45 | 41.94 | 12.90 | 35.4 | 3.23 |  | 31 |
|  | 正吗 |  |  |  | 8 |  |  |  |
| 39 | 您与同事之间的沟通与交流状况如 | 20.59 | 67.65 | 5.88 | 5.88 | 0 |  | 34 |
|  | 何 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | 您对同事之间的人际关系状况是否感 | 23.53 | 55.88 | 5.88 | 14.71 | 0 |  | 34 |
|  | 到满意 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41 | 您对银行公司管理人员的管理才能感 | 12.12 | 36.36 | 15.15 | 36.36 | 0 |  | 33 |

28

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 到满意吗 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 42 | 总的来说，您对银行公司整体满意度 | 6.06 | 57.58 | 18.18 | 18.18 | 0 |  | 33 |
|  | 的看法是 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

下面，我们将根据表 4－3 中的分类，对各部分问题分别进行分析。为了便于分析，必要时我们会将五分法选项中的表示满意的前两项“非常满意”和“基本满意”进行合并（也包括形如“非常正确”和“基本正确”、“非常好”和“比较好”等格式的选项），将表示不满意的选项“不满意”和“极度不满意”进行合并（也包括形如“不正确”和“极度不正确”、“不好”和“非常不好”等格式的选项），并将表示折中的选择“不确定”或“一般”单列为一项。但有时为了显示更细致的数据，或该部分由于有非五分法选项的答案而不便合并，我们则不再对相应选项进行合并。

首先，我们先来看行员对满意度总体看法的分析结果。

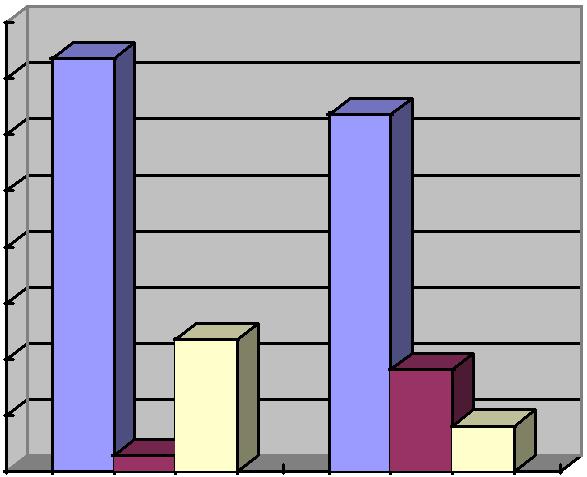
一、 对满意度的总体看法

表 4－4 对满意度的总体看法

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | 满意 | 一般 | 不满意 | 现状及可能的结论 | |
| 号 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 对满意度的总体看法 | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 您对目前的工 | 73.53% | 2.94% | 23.53% | 73.53% 行员 | 两成行员对 |
|  | 作是否感到满 |  |  |  | 对 工 作 满 | 工作和公司 |
|  | 意 |  |  |  | 意，但也有 | 都不满意。 |
|  |  |  |  |  | 23.53% 对工 | 七成行员对 |
|  |  |  |  |  | 作不满意 。 | 工作满意， |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 42 | 总的来说，您对 | 63.64% | 18.18% | 18.18% | 总体来说， | 六成对公司 |
|  | 银行公司整体 |  |  |  | 18.18% 的行 | 满意。 |
|  | 满意度的看法 |  |  |  | 员对公司并 |  |
|  | 是 |  |  |  | 不满意。 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

29

图 4－1 对满意度的总体看法



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 80 |  |  |  |
| 70 |  |  |  |
| 60 |  |  |  |
| 50 |  | 满意 |  |
| 40 |  |  |
|  | 一般 |  |
|  |  |  |
| 30 |  | 不满意 |  |
|  |  |  |
| 20 |  |  |  |
| 10 |  |  |  |
| 0 | 1 | 42 |  |
|  |  |
|  |  | 对满意度的总体看法 |  |
| 73.53% |  |  |  |
| 63.64% |  |  |  |
| 2.94% |  |  |  |
| 18.18%23.53% |  |  |  |
| 18.18% |  |  |  |
| 0.00% |  |  |  |
| 20.00% |  |  |  |
| 40.00% |  |  |  |
| 60.00%80.00% 1 | 42 |  |  |
| 满意一般不满意 |  |  |  |
|  |  | Excel 数柱插图 |  |

从上图的统计分析结果可以看到： 在对工作的满意度方面，我

们从图 4-1 可以看到，行员对目前所从事工作的喜好比较明确，要么

满意，要么不满意，73.53%的行员对目前工作感到满意，持折中态度

的只占 2.94%，这说明绝大多数行员对自己工作的问题认识比较清晰

和成熟。有高达 23.53％的行员对工作感到不满意，人力资源部门应

该分析导致这部分人不满意的原因，并采取措施提高这部分人群的满

意度，我们在下面的分析中将会通过对相关问题进行分析找出产生这

30

些问题的原因。

在对公司的满意度方面，只有 63.64%的行员对公司感到满意，

各有 18.8%的行员分别持折中和不满意态度，从该数据我们看到行员

对公司的满意度情况不算理想。

为什么有 23.53%的行员对工作不满意？为什么有 18.8%的行员

对公司分别持折中和不满意态度？到底有哪些因素影响了他们的满

意度？下面我们将按表 3－1 的结构顺序在问卷的统计结果中寻找答

案。

二、 对工作回报的满意度

1） 对物质回报的满意度

表 4－5 对物质回报、奖惩管理的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | 满意 | 一般 | 不满意 | 现状及可能的结论 | |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 一、对工作回报的满意度 | | |  |  |  |  |  |
| 1、物质回报 | |  |  |  |  |  |  |
| 30 | 您对工资收入 | 32.26% | 22.58% | 45.16% | 对工资不满意的 |  | 近一半行员对工 |
|  | 是否感到满意 |  |  |  | 行员比例高达 |  | 资收入不满意 |
|  |  |  |  |  | 45.16%（劣势） |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2、奖惩管理 | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | | |  |
| 38 | 您认为银行公 | 48.39% | 12.90% | 38.71% | 38.71% 的 行 员 |  | 有近四成行员对 |
|  | 司的物质及金 |  |  |  | 认为奖励不公 |  | 奖励公正性持否 |
|  | 钱 |  |  |  | 正。 |  | 定态度。 |
|  | 奖励公正吗 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

31

图 4－2 对物质回报、奖惩管理的满意度

对物质回报、奖惩管理的满意度

32.26% 48.39% 22.58% 12.90% 45.16% 38.71% 0.00%

10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%30 38

满意一般不满意

Excel 数柱插图

从上图可以看到，行员对物质回报方面的满意度不容乐观。高

* 45.16%的行员对工作收入不满意，22.58%的行员折中，满意的比率仅占 32.26%，而对奖励的公正性持否定态度的行员比例高达

38.71%，12.91%折中，满意的不到 50%。

根据马斯洛的需求层次理论，薪酬问题属于满足第一层次生理

需求的范畴，当该问题不能令行员满意时，必定严重挫伤他们在工作

中的积极性。因此即使行员暂时留在公司工作，也很可能只是看好公

司其它方面的因素，如工作环境、培训和学习机会等等。随着他们工

作能力的提升，他们可能会觉得公司给予的报酬和其个人能力以及为

公司创造的价值之间不能得到足够的平衡，这样一旦他们有机会找到

待遇更好的工作，就很可能跳槽。行员将公司当作“跳板”或“培训

学院”，使公司完成前期培育的投入后，却得不到应有的收获，那么

公司的损失其实是相当大的。不论公司的薪酬管理采用哪种管理类

型，进行岗位的市场价值评估是必不可少的。建议将 X 公司行员的

薪酬水平与同行业同岗位的薪酬水平进行比较，检查是否在没有适当

补偿的情况下不合理的增加工作强度或延长工作时间的情况。所以公

司的人力资源管理部门应该首先解决公司目前薪酬体系中存在的问

32

题。只有解决好这个问题，解决其他问题才有效果。

我们再来看奖励的不公正问题。由公平原理我们知道，在一个企业中，行员对物质回报的满意度很大程度上会受公正性因素的影响。如果行员认为公司的内部薪酬机制不公平，自己得到的报酬较少，一部分人必定心理失衡，并倾向于减少工作投入；同时他们会产生自身不受企业重视的感觉，精神回报也会大大减少，从而使工作积极性大大降低。因此，公司必须对组织内部奖励机制的公平性进行检查，建立一套科学评价职务贡献高低的统一标准和有说服力的度量模板，使得该体系能够被行员广泛接受，以尽量减少行员的不公平感。企业如果不能提供有竞争力的薪酬，也应该从提高内部公平度入手，尽量提高行员对薪酬的满意度。例如在制定薪酬制度时，人力资源部门可以让行员参与进来。实践证明，行员参与决策不但能使决策更易于推行，还能提高行员对薪酬管理的满意度。

结合观点表达记录第 8 条中，我们总结目前公司的薪酬体系存

在着以下问题：1、工作收入可能无法令人满意（由于物质工作收入

本来就属于“消极因素”，行员的评价容易偏低，所以此处还不能完

全确定该方面是否存在较大问题）2、福利方面没有四金 3、奖金分

配缺乏公平合理性，不注重职位技术和技能，重视体力劳动不重视脑

力劳动。目前公司这种不合理的奖金分配制度将难以激发行员提高职

位、技术、技能水平的动力。

33

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2） | 对精神回报的满意度 | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | 表 4－6 对精神回报的满意度 | | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 序 | 内 容 |  | A | B | C | D | E |  | F |  |  | 现状及可能的结论 |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 一、对工作回报的满意度 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2、精神回报 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |
| 2 | 您认为银行公司 |  | 11.76% | 44.12% | 38.24% | 5.88% | 0 | 44.12%的行员在公 | | |  | 九成行员认为工作 |  |
|  | 是否对您的工作 |  |  |  |  |  |  | 司对自己的工作给 | | |  | 有一定挑战性，自 |  |
|  | 进行了正确的评 |  |  |  |  |  |  | 予正确评价的问题 | | |  | 己能力得到了较好 |  |
|  | 价 |  |  |  |  |  |  | 上不持肯定态度 | |  |  | 发挥，自己会有一 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |
| 13 | 您认为自己的 |  | 52.94% | 29.41% | 17.65% | 0 | 0 | 29.41%的人认为 | | |  | 定成就感。但四成 |  |
|  | 积极性能发挥 |  |  |  |  |  |  | 发 | 挥 | 了 |  | 多在公司对自己的 |  |
|  | 多少 |  |  |  |  |  |  | 60%-80% | | 。 |  | 工作是否给予正确 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 17.65%只发挥了 | | |  | 评价的问题上持折 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 40%－60% 24 | |  |  | 中或否定态度。三 |  |
| 24 | 您认为自己的 |  | 38.24% | 52.94% | 8.82% | 0 |  | 91.18%行员认为自 | | |  | 成行员认为自己的 |  |
|  | 工作具有挑战 |  |  |  |  |  |  | 己的工作有挑战 | | |  | 积极性只发挥了 |  |
|  | 性吗 |  |  |  |  |  |  | 性， 8.82% 行员否 | | |  | 60%～80%，近两成 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 定。 |  |  |  | 认 为 只 发 挥 了 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  | 40%-60%。只有一 |  |
| 25 | 您认为自己的能 |  | 18.18% | 72.73% | 6.06% | 0 | 3.03% | 高达 90.91%的行员 | | |  |  |
|  | 力是否得到了充 |  |  |  |  |  |  | 认为自己的能力得 | | |  | 成行员工作成果经 |  |
|  | 分发挥 |  |  |  |  |  |  | 到了充分发挥 | |  |  | 常得到管理层认 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  | 可。 |  |
| 26 | 您的工作成果是 |  | 11.76% | 58.82% | 26.47% | 2.94% |  | 只有 11.76%行员工 | | |  |  |
|  | 否能得到直接上 |  |  |  |  |  |  | 作成果经常得到管 | | |  |  |  |
|  | 司和银行公司高 |  |  |  |  |  |  | 理层肯定。26.47% | | |  |  |  |
|  | 级管理层的认可 |  |  |  |  |  |  | 持 折 中 态 度 。 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 58.82%为偶尔，其 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 余为很少或从未有 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |
| 32 | 对您来说，您对银 |  | 29.41% | 32.35% | 29.41% | 8.82% | 0 | 8.82% 的行员对公 | | |  |  |  |
|  | 行公司有认 |  |  |  |  |  |  | 司没有认同感和归 | | |  |  |  |
|  | 同感和归属感吗 |  |  |  |  |  |  | 属感。三成折中 | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |
| 33 | 您是否感到工作 |  | 43.75% | 43.75% | 0 | 12.5% | 0 | 12.5% 的行员工作 | | |  |  |  |
|  | 有成就感 |  |  |  |  |  |  | 没有成就感。43.5% | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 行员有时有成就 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 感。12.5%的行员工 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 作没有成就感。 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 43.5% 行员有时有 | | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 成就感。 | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

34

首先，我们先来考察 24、25 题。由上表可知，91.18%行员认为自己的工作有一定挑战性，只有 8.82%行员对此否定。而高达 90.91% 的行员认为已经充分发挥了自己的能力。这说明行员对工作本身的评价较好，认为工作本身具有一定挑战性，且能够较好地发挥自己的能力。

但是，行员从公司得到的精神回报方面的数字并不容我们乐观。

从第 2 题可以看到，虽然 55.88%的行员认为公司对自己的工作给予

了正确评价，也只有 5.88%的行员予以否认，但高达 38.24%的行员持折中态度，背后的问题是什么？显然是公司未对行员的工作给予及时恰当的评价。另外，从第 26 题看，只有 11.76%的行员经常得到公

司领导的认可，高达 85.29%的行员得到领导认可的次数为偶尔或很

少，可见，公司管理层在对行员工作成绩认可方面的工作做得非常

差。

由于公司对行员工作的认可度不够，行员的工作积极性、成就

感以及对公司的认同和归属感就不会太理想，这一点我们也可以从对

13、32、33 题的统计结果看出来。13 题中，29.41%的行员认为自己

的积极性只发挥了 60%-80%，而 17.65%的行员只发挥了 40%－60%。

1. 题中，只有 43.75%的行员很有成就感，12.5%的行员没有成就感，而另有 43.75%只是有时有成就感。32 题中，只有 61.76%的行员对公司有归属感，而近三成的行员在该问题上持折中态度。由此可见，行员在精神方面得到的回报还远远不够。

由上面三组数据，我们可以对公司行员精神回报方面的情况作

35

一幅素描，即：虽然绝大部分行员认为工作有一定的挑战性，且认为已经充分发挥了自己的水平，但是由于公司未对他们的工作及时地做出恰当的评价和认可，所以行员的工作积极性、成就感以及对公司的认同和归属感受到了较大影响。

由强化理论我们知道，当有意识地对某种行为进行肯定强化时，可以促进这种行为重复出现。也就是说，如果公司管理人员对行员的工作成果及时做出恰当的评价、认可和奖励，将会促使行员保持良好的工作积极性和工作状态。公司目前在精神回报方面的问题就是对行员的正强化不够。所以，公司首先应该对管理层和部门主管进行相关培训和指导，使他们在工作中学会对下属的工作成果进行正强化，及时给行员恰当的评价、建议和肯定，以提高行员在工作信心和积极性，增加他们对公司的归属感，使他们真正融入到企业中去。其次，公司还可制定相应措施，从公司或各部门等层面上采用多种方式对下属的工作成果进行正强化，增加对行员的精神奖励。如公司开展月度、季度、年度优秀行员的评选工作，对工作表现优秀的工作人员给予精神或适当的物质奖励等等。

3）对成长和发展的满意度

* 4－7 对成长和发展的满意度由强化理论我们知道，当有意识地对某种行为进行肯定强化时，可以促进这种行为重复出现。也就是说，如果公司管理人员对行员的工作成果及时做出恰当的评价、认可和奖励，将会促使行员保持良好的工作积极性和工作状态。公司目前在精神回报方面的问题就是对行员的正强化不够。所以，公司首先应

36

该对管理层和部门主管进行相关培训和指导，使他们在工作中学会对

下属的工作成果进行正强化，及时给行员恰当的评价、建议和肯定，

以提高行员在工作信心和积极性，增加他们对公司的归属感，使他们

真正融入到企业中去。其次，公司还可制定相应措施，从公司或各部

门等层面上采用多种方式对下属的工作成果进行正强化，增加对行员

的精神奖励。如公司开展月度、季度、年度优秀行员的评选工作，对

工作表现优秀的工作人员给予精神或适当的物质奖励等等。

3） 对成长和发展的满意度

表 4－7 对成长和发展的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | A | B | C | D | E | F |  | 现状及可能的结论 |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 一、对工作回报的满意度 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3、成长与发展 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 您在银行公司里可获得 | 32.35% | 26.47% | 26.47% | 11.76% | 2.94% | 14.70% 的 行 员 |  | 只有六成行员认为自 |  |
|  | 更好的工作发展远景和 |  |  |  |  |  | 认为自己在公司 |  | 己在公司有发展前 |  |
|  | 前途 |  |  |  |  |  | 没前途，26.47% |  | 途。只有三成行员非 |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 行员折中 |  | 常看好在公司的发展 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | 您目前是否有离开公司 | 6.25% | 9.375% | 84.375% |  |  | 6.25%行员打算 |  | 机会，只有一成行员 |  |
|  | 另谋职业的想法 |  |  |  |  |  | 另谋职业， |  | 认为公司经常给自己 |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 9.375%有打算 |  | 发展机遇。四成在工 |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 但受条件限制 |  | 作中 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | 您是否愿意继续或长期 |  |  |  |  |  |  |  | 学到的知识单一，三 |  |
|  | 留在公司 |  |  |  |  |  |  |  | 成多行员很少能学到 |  |
|  | 23.53% 67.65% 5.88% |  |  |  |  |  |  |  | 东西。只有三成多承 |  |
|  | 2.94% 5.88% 行员不想 |  |  |  |  |  |  |  | 认自己满意得到的岗 |  |
|  | 再留在公司，67.65%去 |  |  |  |  |  |  |  | 位指导和培训。近两 |  |
|  | 留要考虑自身发展 |  |  |  |  |  |  |  | 成对培训体制不满， |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 两成折中。三成对岗 |  |
| 18 | 在银行公司里，想上进 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 的人会有很多发展机会 |  |  |  |  |  |  |  | 位专业知识培训不 |  |
|  | 吗 |  |  |  |  |  |  |  | 满，一成五折中。 |  |
|  | 29.41% 38.24% 23.53% |  |  |  |  |  |  |  | 两成认为自己为发挥 |  |
|  | 2.94% 5.88% 38.24% 的 |  |  |  |  |  |  |  | 能力，两成折中。一 |  |
|  | 行员认为发展机会一 |  |  |  |  |  |  |  | 成五有流动倾向，七 |  |
|  | 般，23.53%行员认为很 |  |  |  |  |  |  |  | 成行员去留要考虑自 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

37

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 少，只有三成认为很多 |  | 身发展需要。 |
|  |  |  |  |
| 21 | 您是否得到从事本岗位 |  |  |
|  | 工作充分的指导或培训 |  |  |
|  | 8.82% 26.47%32.35% |  |  |
|  | 17.65% 14.71% 32.36% |  |  |
|  | 的行员认为自己没得到 |  |  |
|  | 充分的岗位工作指导或 |  |  |
|  | 培训，32.35%行员折中 |  |  |
|  |  |  |  |
| 27 | 您在目前的工作中可以 24.24% 39.39% 36.36%0 | 39.39% 行 员 在 | |
|  | 学到很多新东西（如专 | 目前工作中能学 | |
|  | 业知识、一般知识、管 | 到很多新知识但 | |
|  | 理知识等）吗 | 知识结构单一， | |
|  |  | 36.36% 行 员 学 | |
|  |  | 到的知识很少 | |
|  |  |  |  |
| 34 | 您的个人能力及特长是 |  |  |
|  | 否得到发挥 |  |  |
|  | 8.82% 52.94% 20.59% |  |  |
|  | 17.65% 0 17.65%的行员 |  |  |
|  | 认为自己的能力和特长 |  |  |
|  | 没得到发挥，20.59%折 |  |  |
|  | 中 |  |  |
|  |  |  |  |
| 35 | 您对银行公司的培训机 |  |  |
|  | 制 感 到 满 意 |  |  |
|  | 吗 12.12% 42.42% |  |  |
|  | 21.21% 18.18% 6.06% |  |  |
|  | 24.24%行员对公司培训 |  |  |
|  | 机制不满意，21.21%折 |  |  |
|  | 中 |  |  |
|  |  |  |  |
| 36 | 您是否常获得银行公司 |  |  |
|  | 给 予 的 发 展 机 |  |  |
|  | 遇 12.50% 37.5% |  |  |
|  | 21.88% 25% 3.125% 只 |  |  |
|  | 有 12.12%行员认为自己 |  |  |
|  | 经常得到公司机会，其 |  |  |
|  | 余均为偶尔或没有或不 |  |  |
|  | 确定 |  |  |

1. 您对银行公司岗位专业知 识 培 训 满 意吗 6.06% 48.48%

15.15%27.27% 3.03%

30.03%的行员对公司岗位专业知识培训不满意。

38

图 4－3 对发展和成长的满意度

对成长与发展的满意度

58.82%67.65%35.29%63.63%61.76%54.54%50.00%54.54%26.47%23.53%32.35%20.59%

21.21%21.88%15.15%14.70%8.82%32.36%36.36%17.65%24.24%28.12500%30.30%0%

20%40%60%80%100%4 18 21 17 34 35 36 37

满意一般不满意

Excel 数柱插图

下面我们再来看一下行员对工作中成长和发展情况的满意度。

首先来看行员对目前工作成长情况的评价。27 题中，只有 24.24%

的行员能够学到很多新知识，39.39%行员在目前工作中能学到很多新

知识但知识结构单一，36.36%行员学到的知识很少。行员目前的工作

积累将决定他们能力提升的速度和能力发展的方向。目前在工作中学

到的东西越多，则当未来机会来临时，越有可能抓住机会，对将来的

前途越有利。学到的知识结构单一的好处是容易使行员在某一领域内

实现纵深发展，达到较高的专业化程度，但坏处是无法拓宽人的能力

和视野范围，也容易使行员对工作产生厌倦感，而且由于未来从事的

工作很难与目前从事的工作完全相同，所以目前工作中积累的知识结

构的单一性对其未来发展有一定限制，因此会导致行员的不满。另外，

* 34 题看，17.65%的行员认为自己的能力和特长在工作中没有得到发挥，20.59%持折中态度，这说明企业在挖掘行员个人能力和潜能方面的工作做得还不充分。

行员具有自己独特的性格特点，主要表现在具有较强的自主意识和独立的价值观，有非常明确的奋斗目标，他们工作不仅仅是为了获取报酬，而且有发挥自己专长、成就事业的追求，更有一种表现自

39

己、希望得到社会认可的强烈愿望，他们一般热衷于接受具有挑战性

的工作。因此重视通过有效培训提升行员的职业安全感和工作能力，开发行员潜能，这是人力资源管理的方向。具体到 X 公司，首先在于认清公司的定位，并区分核心的管理型和知识型行员，他们是最需要学习和发展的行员群体。对他们提供适宜的指导或培训，不仅能够迅速提高整体行员的满意程度，而且由于这些人才能够成为企业的核心竞争力量，因而又为公司的长远发展打下基础，有利于企业做强做大。

接下来我们从机会和前途方面考察行员的满意度。第 4 题中，

只有 58.82%的行员认为自己在公司有发展前途，14.7%的行员认为没前途，高达 26.47%的行员不置可否，可见很多行员并未看到自己在公司的发展前景，这将无法激励他们很好地投入工作。另外，只有29.41%的行员认为想上进的人有很多发展机会，高达 38.24%的行员

认为发展机会一般，26.47%行员认为很少或没有。而从 36 题看，只

* 12.12 行员认为自己经常得到公司机会，其余均为偶尔或没有或不确定。由于行员看不到努力上进能够给自己带来的发展机会，他们将会失去上进的动力，而甘于平庸的工作绩效或碌碌无为。

然后我们再对公司的培训体制进行分析。从 21 题看，32.36%的行员认为自己没得到充分的岗位工作指导或培训，32.35%行员态度折中。再看 37 题，有 30.03%的行员对公司岗位专业知识培训不满意，

15.15%的行员态度折中。这些数据说明目前公司在行员岗位知识培训

方面的工作做得不能令人满意。当行员不能得到充分的岗位工作指导

40

或培训时，他们在工作中会遇到不同程度的阻力和困难，对工作问题

缺乏正确的判断和解决能力，这将不利于他们专业化程度的提高，以

及工作信心和工作积极性的增强。因而从整个企业角度来看，如果一

个企业缺乏专业且具有较高自信心和积极性的工作人员，则企业的产

品和服务质量将无法得到保障，从而无法形成自身的核心优势，进而

无法适应激烈的市场竞争，无法获得自身的可持续性生存和发展。再

* 35 题，24.24%行员对公司培训机制不满意，21.21%折中。从以上数据，我们可以看到，目前公司的培训机制存在着一定的问题，无法令行员满意，且行员所受的岗位知识培训不足成为一个突出的问题。

最后，我们再来考察行员是否愿意在公司继续发展的问题。首先从 12 题看，目前公司有 84.375%的行员暂时没有另谋职业的想法；

6.25%有这种想法；9.375%有这种想法但是受条件限制，不过当外界

条件成熟时，他们可能就会从企业中流失掉。也就是说，目前有

15.625%的行员具有从企业流失掉的可能性。虽然该比率不算太高，

但一旦发生核心人员的流失事件，就可能造成严重的后果，因此公司

应该设法考察该类人群的构成情况，以尽量避免企业核心行员流失的

可能性。因为对于一个企业来讲，企业的核心竞争力往往取决于少数

的核心行员，这类人员的流失给企业带来的损失可能是无法估量的。

所以公司应该对这部分不稳定人群的构成情况进行分析，排除核心行

员流失的可能性。然后看 17 题，23.53%的行员愿意继续留在公司，

5.88%行员不想再留在公司，67.65%去留要考虑自身发展，其余不确

定。从这里可以看出，对公司抱有较高忠诚度、愿意继续留在公司的

41

行员所占比率不高，只有两成多。而明确表示不想留在公司的行员数

量更少，只有 5.88%。大部分人（67.65%）是抱着一种实际的观察和

保留态度，根据自己的发展前途决定在公司的去留。我们可以乐观地

认为，如果我们能够提高这部分人群对工作和公司的满意度，给予他

们较好的发展机会，他们中将有相当一部分人会选择在本公司继续发

展。

从对以上四部分的考察我们看到，行员在公司中的成长和发展状况不甚理想。首先在目前的工作岗位上，相当一部分人学到的知识结构过于单一，还有一部分人学到的东西很少。另外近两成的行员认为自己没有在工作中充分发挥能力和专长。在发展机会上看，有相当数量的行员对企业的发展前景并不看好。从培训体系角度看，公司在岗位专业知识方面的培训工作还没做到位，行员对企业培训机制也有怨言。在行员继续发展意愿方面，大部分行员会从个人发展角度考虑在公司的去留问题。

从上述小结我们可以看到，在公司行员的成长与发展方面，目前需要做的工作主要是为行员提供足够的发展机会，使他们能够充分成长。

首先，人力资源部门应该从公司总体发展的高度上检查：第一、管理层对企业本身是否有清晰的认识和合理的定位，是否专注于企业发展，是否追求卓越和精益求精。决策层是否较好地贯彻了自己的意志，使基层行员充分认识到本职工作的重要性和发展前景；第二、公司是否招聘到了适合的人才；第三、公司是否为行员提供了充分合理

42

的晋升机会。虽然从行政管理的角度来看，所有的企业都是金字塔形

状的，有限的管理职位会阻碍不少优秀人才的进一步发展。但是如果

能够为这些优秀人才提供其它发展机会或奖励作为补偿，即使他们最

终选择离开，也会为公司留下良好的人脉和口碑。

其次，根据发现的具体问题，可以采取的措施包括：1、为行员

提供更多发展机会 2、使行员在目前工作岗位上有机会学到更多的知

* 3、对企业目前的培训体系进行改进。可以采用的具体方式包括岗位轮换，在职培训，增加不同部门之间的行员一起工作、相互学习和交流的机会，根据行员意愿、能力、特长和个人潜力对行员在公司的职业发展进行合理的规划和引导，改善公司的培训机制、加强岗位知识培训工作、使新行员有更多机会与老行员交流并能得到他们的指导和帮助、组织行员对岗位知识和技能进行交流和讨论、培训后对培训效果及时进行总结和修正等。

三、 对工作背景的满意度

表 4－8 对工作背景的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | A | B | C | D | E | 现状及可能的结论 |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 二、对工作背景的满意度 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | 银行公司各职能部门是否能够很 | 8.82% | 64.71% | 14.71% | 11.76% | 0 | 73.53%的行员感到满意 | 七至八成行 |
|  | 好地服务于您所在的部门 |  |  |  |  |  | 各职能部门的服务工作， | 员认为各职 |
|  |  |  |  |  |  |  | 14.7%折中，11.76%否认 | 能部门尽到 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | 在您工作需要相关部门协助时，相 | 29.41% | 50% | 11.76% | 8.82% | 0 | 79.41%的行员对相关部 | 职责。自己或 |
|  | 关部门的配合状况为 |  |  |  |  |  | 门对自己的工作配合感 | 自己部门可 |
|  |  |  |  |  |  |  | 到满意 | 以经常得到 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | 您的工作部门在必要时常常得银 | 35.29% | 41.18% | 20.59% | 2.94% | 0 | 76.47%的行员认为必要 | 其他部门协 |
|  | 行 |  |  |  |  |  | 时自己部门可以得到其 | 助。两成行员 |
|  | 公司公司其它部门的协助 |  |  |  |  |  | 它部门的协助，20.59% | 不能得到及 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

43

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | 折中 |  | 时帮助。三成 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 多有时不能 |  |
| 22 | 在您需要您的直接上司或银行公 | 42.42% | 21.21% | 33.33% | 3.03% |  | 21.21% | 的行员向领导求 |  |
|  |  |  |
|  | 司管理人员的帮助时一般都能得到 |  |  |  |  |  | 助时不能得到及时帮助， | | 得到帮助。 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 吗 |  |  |  |  |  | 33.33%人有时无法得到 | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | 帮助 |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

图 4－4 对工作背景的满意度

对工作背景的满意度

73.53%79.41%76.47%42.42%14.71%11.76%20.59%21.21%11.76%8.82%2.94%36.36%0.00%10

.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%70.00%80.00%90.00%781022

满意一般不满意

Excel 数柱插图

从上图可以看到，公司部门开展协助工作的情况较为理想。7

题结果表明各职能部门对行员所在部门给予的配合工作的满意度为

73.53%，10 题结果表明其它部门对行员所在部门协助工作的满意度

为 76.47%。而 8 题结果表明相关部门对行员协助工作的满意度高达

79.41%。但是从不满意和折中态度的比例来看，各部门对行员或其他

部门的协作工作尚有一定的改进空间。

1. 题考察的是管理人员对行员工作的支持情况。从上图来看，情况不甚理想。只有 42.42％的行员比较满意。还有 21.21%的行员向领导求助时不能得到及时帮助，33.33%人有时无法得到帮助。由于行员的个人能力和资源有限，所以在工作过程中，将不可避免地需要向直接主管或公司其他管理人员寻求帮助，如果得不到管理人员的帮助或及时帮助，将会无法使行员的工作顺利展开，行员的最终工作绩效将会受到影响，这不但会降低他们对管理人员的满意度，而且由于工作受挫，他们对自身的工作信心和对公司的满意度都会降低。从整个

44

公司角度来看，行员遇到的问题如果无法得到解决或及时解决，将会

使企业问题得不到及时解决，从而增加了企业的不安全因素，而且低

效率的问题解决状况，也增加了企业的运营成本。所以公司必须尽快

解决该问题。可以采取的方式包括对规定管理人员的工作方式、进行

专题培训，使管理人员能够对行员提出的问题正确地给予及时的帮助

或指导；建立解决企业问题的快速通道，使某些重要问题或紧急问题

能够被及时反映和迅速解决。

四、 对工作群体的满意度

1） 对内部和谐度的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 表 4－9 | | 对内部和谐度的满意度 | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 序 | 内 容 | A |  | B | C | D | E | 现状及可能的结论 |  |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 三、工作群体满意度 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1、内部和谐度 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | 您认为银行公司管理层 | 32.35% |  | 38.24% | 20.59% | 8.82% | 0 | 8.82% 认为主管不乐意 | 七成行员认为主管乐 |  |
|  | 的主管乐意接受行员的 |  |  |  |  |  |  | 接受行员建议，20.59%折 | 意接受行员建议。三 |  |
|  | 建议吗？ |  |  |  |  |  |  | 中 | 成情况下工作疑问通 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | 在您的部门内同事间的 | 61.76% |  | 14.71% | 20.59% | 2.94% | 0 | 82.35%的行员认为自己 | 过私人途径宣泄，不 |  |
|  | 意见沟通是畅通.良好的 |  |  |  |  |  |  | 部门内同事间沟通畅通 | 能得到解决。八成认 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 良好，只有 2.94%的人持 | 为自己部门内同事沟 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 反对意见 | 通良好，同事间人际 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | 如果您对银行公司的工 | 48.48% |  | 18.18% | 21.21% | 12.12% |  | 48.48%直接与上级沟通， | 关系良好。八成认为 |  |
|  | 作存在疑问，您将 |  |  |  |  |  |  | 18.18%与亲密同事沟通， | 自己与同事合作融 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 21.21% 找 熟 悉 领 导 ， | 洽，九成认为自己与 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 12.12%只发牢骚 | 同事沟通良好。三成 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 认为同事间很少互相 |  |
| 28 | 您与同部门及其他部门 | 45.45% |  | 33.33% | 18.18% | 3.03% | 0 | 78.78%的行员认为自己 |  |
|  | 的同事合作是否融洽 |  |  |  |  |  |  | 同其他部门的同事合作 | 帮助。一成多不确定。 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 是融洽的 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | 您的同事在工作中经常 | 55.88% |  | 26.47% | 2.94% | 14.71% |  | 29.41%的行员认为同事 |  |  |
|  | 互相帮助吗 ？ |  |  |  |  |  |  | 间工作中很少或几乎不 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 相互帮助， 14.7% 看情 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

45

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  | 况。 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 40 | 您对同事之间的人际关 | 23.53% | 55.88% | 5.88% | 14.71% | 0 | 79.41%的行员对同事间 |  |
|  | 系状况是否感到满意 |  |  |  |  |  | 人际关系感到满意 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

图 4－5 对内部和谐度的满意度

对内部和谐度的满意度

70.59%82.35%78.78%55.88%88.24%79.41%20.59%14.71%18.18%14.71%

5.88%5.88%8.82%2.94%3.03%29.41%5.88%14.71%0%20%40%60%80%100%3

928293940

不满意一般满意

Excel 数柱插图

从统计结果来看，公司内部的和谐度状况比较令人满意：七成

的行员认为主管乐意接受行员建议（3 题），八成的行员同事间的人

际关系（40 题）感到满意，认为自己部门内的同事间沟通畅通良好

（9 题）。九成行员认为自己与同事间的合作融洽（28 题），对自己与

同事间的沟通状况感到满意（39 题）。公司内部的高和谐度不但能够

令部门间、同事间的沟通顺畅良好，从而降低企业的运营成本，使工

作能够顺利地开展，还会使生活在这种理想工作环境中的行员心情放

松愉快，对企业产生归属感，提高他们的工作满意度。

但有以下几点值得我们注意：1、第 29 题，29.41%的行员认为

同事在工作中很少或从来不相互帮助，结合前面我们碰到的企业培训

工作不能令人满意以及行员不能及时得到管理人员帮助的状况，可以

想象，如果企业培训工作本身就有不足，行员遇到问题时又得不到上

司帮助，同事间相互帮助的状况又不理想，这种情况下，新行员在工

作中遇到的困难和阻力会较多，对其个人发展和成长非常不利，很容

易令他们失去工作信心，产生离职的想法。企业应该根据自己的实际

46

情况，考虑倡导同事间相互帮助、友好和谐的企业文化，加强对新行

员的岗前培训工作以及直接主管的辅导工作，以缓解这些因素对新行

员造成的不利影响。2、第 3 题，在主管是否乐意接受行员建议的问

题上，20.59%的行员态度折中，这可以反映主管在对接受行员建议的

方面有所保留，或有些地方或采用方式不能令行员满意或信服。因此

建议，主管在接受行员建议时，应该抱着开放和真诚的态度，放下主

管的架子，不管是决定接纳建议还是不接纳建议，都应该对行员说明

充分的理由。而这需要有真诚、开放、沟通的企业文化进行支撑。3、

* 15 题考察的是对公司工作存在疑问时行员选用的沟通方式。近一半（48.48%）的行员会直接与上司沟通，而其余人会采用其他方式，如与最亲密的同事私下沟通（18.18%）、找比较熟悉的领导交流（21.21%）、发牢骚作罢（12.12%）。需要指出的是，后三种方式都不是解决问题的正确途径，只能拖延问题的解决时间，增加问题解决路径的长度和复杂度，增加企业成本。所以公司应该对目前的这一问题设法进行改进，针对该问题寻找其深层次的原因，对全员进行有相关教育培训，建立简单、直接、高效的企业工作作风和企业文化，强调工作中的对事不对人等等。

2） 对工作方法和作风的满意度

* + 4－10 对工作方法和作风的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | 满意 | 一般 | 不满意 | 现状及可能的结论 |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 2、工作方法和作风 | |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |
| 5 | 您觉得目前银 | 82.36% | 5.88% | 11.76% | 82.36% 的行员对 | 八成行员认 |
|  | 行公司行员的 |  |  |  | 公司行员士气和 | 为公司行员 |
|  |  |  |  |  |  |  |

47

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 士气与心态怎 |  |  |  | 心态感到满意 | 士气与心态 |
|  | 样 |  |  |  |  | 良好。三成 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | 直接上司和银 | 35.48% | 48.39% | 16.13% | 35.48%的行员认 | 五行员认为 |
|  | 行公司高级管 |  |  |  | 为管理层对自己 | 领导给自己 |
|  | 理层对您的工 |  |  |  | 的期望过高，给自 | 带来较大工 |
|  | 作期望太多或 |  |  |  | 己造成了很大压 | 作压力。仅 |
|  | 要求太高，给您 |  |  |  | 力。五成行员折 | 有一成五行 |
|  | 造成很大压力 |  |  |  | 中，只有 16.13% | 员对此进行 |
|  | 吗 |  |  |  | 予以否认。 | 否认。 |
|  |  |  |  |  |  |  |

图 4－6 对工作方法和风格的满意度

对工作方法和风格的满意度

82.36%35.48%5.88%48.39%11.76%16.13%0.00%

20.00%40.00%60.00%80.00%100.00%

1. 23

满意一般不满意

Excel 数柱插图

根据上图，我们可以看到，82.36%的行员认为公司行员的士气

和心态良好，仅有 11.76％的行员持反对意见，这说明目前公司的行

员士气和心态状况良好。值得我们注意的是，35.48%的行员认为管理

层给自己的工作期望或要求过高，给他们造成了很大的工作压力，

48.39% 的人折中，明确表示未给自己造成太大压力的行员仅占

16.13%，我们可以想象，在公司中由于上司的过高期望或要求造成的

工作压力是普遍存在的，这种压力既有正面作用，如激励行员投入更

大的热情工作，给他们带来更多的机会和挑战，但同时也有很多负面

的作用，尤其是压力过大的时候，比如带来的工作热情丧失、效率降

低、挫折感、工作情绪不稳定、对行员身体和精神造成危害、促使行

员离职等等。针对这种状况，公司应该采取各种措施设法缓解行员的

工作压力。除采取措施提高行员的专业能力以增加他们的工作信心

48

外，还可以采用增加部门和同事协作、建立氛围宽松的工作环境、组

织娱乐活动、增加行员福利等多种方式缓解这一问题带来的负面影

响。

五、 对企业管理的满意度

1） 对制度的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | 表 4－11 | | | 对制度的满意度 | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 序 | 内 容 |  | A |  | B | C |  | D | E |  | F |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 现状及可能的结论 | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 四、对企业管理的满意度 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1、制度 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | 您对认为银行公司管 |  | 5.88% |  | 38.24% | 0 |  | 50% | 5.88% | 55.88% 的行 | 五成多行员对公司制 |
|  | 理制度的执行和落实 |  |  |  |  |  |  |  |  | 员对政策执 | 度的执行和落实不满 |
|  | 感到满意吗 |  |  |  |  |  |  |  |  | 行和落实情 | 意。九成多员 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 况不满意 | 工能够明确自己的工 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | 您对自己工作职责是 |  | 94.12% |  | 5.88% |  |  |  |  | 5.88%行员 | 作职责。 |
|  | 否明确 |  |  |  |  |  |  |  |  | 不明确自己 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 的工作职责 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

图 4－6 对制度的满意度

对制度的满意度

44.12%94.12%55.88%5.88%0.00%

20.00%40.00%60.00%80.00%100.00%

1. 20

满意 不满意

Excel 数柱插图

从上图我们可以发现，高达 55.88％的行员对企业管理制度的

执行和落实不满意。这说明企业的管理力度需要加强。当制定好管理

制度却不去执行时，企业的各项工作和改革措施就会难以彻底推行下

49

去，长此以往，这些管理制度将会形同虚设，不但不能保障企业制度

的威严性，更损害企业的持续经营能力，

另外，94.12%的行员明确自己的工作职责，这说明企业内部分

工较明确，行员对自己的工作要求有着清晰的认识，但还有部分行员

不明确自己的工作职责，公司对这部分行员的职位应该重新进行定义

和规定，并使之权责明确，这样才能使行员在对自己工作有清晰认识

的基础上更好地开展工作。

2） 对人员素质的满意度

表 4－12 对人员素质的满意度

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | A | B | C | D | E | F | 现状及可能的结论 |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2、人员素质 | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | 您认为公司目前最需要 | 17.65% | 52.94% | 14.71% | 8.82% | 2.94% | 2.94% | 17.65% 认为需要 | 三成多行员不 |
|  | 什么样的人才 |  |  |  |  |  |  | 管理类，52.94%认 | 满意管理层管 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 为需要销售类， | 理才能，四成多 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 14.71% 认为需要 | 不满意他们的 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 市场类 | 管理艺术。最需 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | 您认为现任总经理/副总 | 23.33% | 20% | 3.33% | 13.13% | 40% |  | 23.33% 认为优柔 | 要营销类，其次 |
|  | /领导班子的劣势 |  |  |  |  |  |  | 寡断，20%行员认 | 是管理类、然后 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 为缺乏管理能力/ | 是市场类 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 经验， |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | 您对银行公司管理人员 | 9.09% | 33.33% | 15.15% | 42.42% | 0 |  | 42.42%的行员否 |  |
|  | 的管理艺术感到满意吗 |  |  |  |  |  |  | 定对管理人员的 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 管理艺术，15.15% |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 折中 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 41 | 您对银行公司管理人员 | 12.12% | 36.36% | 15.15% | 36.36% | 0 |  | 36.36% 的行员不 |  |
|  | 的管理才能感到满意吗 |  |  |  |  |  |  | 满意管理人员的 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 管理才能，15.15% |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 折中 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

图 4－7 对人员素质的满意度

对管理人员素质的满意度

42.42%48.48%15.15%15.15%42.42%36.36%0.00%

50

10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%

1. 41

满意一般不满意

Excel 数柱插图

16、31、41 考察了行员对企业管理人员素质的满意度。由 31

题可以看到，只有为 42.42%的行员对管理人员的管理艺术感到满意，

还有同等数量的行员对此持反对意见，48.48%的行员对管理人员的管

理才能感到满意，36.36%的行员不满意。对管理人员的管理艺术和能

力的不满意程度如此之高，必定是因为管理人员管理素质有一定缺

陷、他们在日常管理工作中的表现不能令人满意造成的。企业管理层

的管理能力和素质对企业的生存和发展至关重要，其管理艺术和能力

将在很大程度上影响到行员的满意度，进而影响行员的工作绩效。从

以上数据看，提高管理人员的素质对公司来讲是一项相当迫切的任

务。对该问题的解决，应该根据企业实际情况，灵活地把加强管理人

员素质和能力培训和淘汰部分不合格管理人员结合起来。

图 4－8 管理层劣势

管理层劣势

23.33%20%3.33%13.13%40%0.00%

5.00%10.00%15.00%20.00%25.00%30.00%35.00%40.00%45.00%

16

决策优柔寡断 缺乏管理经营能力/经验 不能独立决策 没有个人魅力 其它

Excel 数柱插图

从上图可以看到，23.33%行员认为管理层的劣势在于优柔寡断，

20%认为缺乏管理能力/经验，13.3%认为没有个人魅力，3.3%认为不

能独立决策，还有 40%为其它。以上数据说明，目前管理层在问题决

51

断力、管理能力/经验和个人魅力方面存在着一定的缺陷，管理层应

该结合行员的看法有针对性地对领导班子进行改进，另外还有 40%

为其它原因，公司应该继续探求 40%的劣势比例中是否还有其他重要

的管理层缺陷并对该缺陷进行改进。改进的方法可以包括调整管理

层，使能者上、庸者下。公司应该对那些民议较大的管理人员进行考

核，观察其是否真正胜任自己的岗位。对那些无法达到标准的管理人

员可以安排到其它更能发挥自己才能的岗位。同时采取从内部提升或

外部推荐或招聘具有管理才能的行员充实管理层，并且在企业内部制

定相应管理职位的胜任资格和擢升标准，实行管理职位的公平和透明

竞争。这样不仅能为企业的管理职位找到合适的人才，还能大大增加

他们的工作积极性和自我提高动力，为企业的发展带来无限活力。

图 4－9 目前公司需要的人才类型

目前公司最需要的人才

17.65%52.94%14.71%8.82%2.94%2.94%0.00%

10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%1

管理类 销售类 市场策划类 技术类 企业文化类 其他

Excel 数柱插图

从上图看，52.9%的行员认为公司目前最需要销售人才，17.65%

认为公司最需要管理人才，14.71%认为公司最需要市场策划类人才，

8.82%认为公司最需要技术类人才，分别有 2.94%的人认为公司需要

企业文化类和其它类。公司在未来不管是招聘行员还是培养行员，都

可以以此为参考。

表 4－13 对公司管理风格的满意度

52

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序 | 内 容 | A | B | C | D | 现状及可能的结论 |  |
| 号 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3、管理风格 | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | 您的直接上司和银行公司 | 33.33% | 42.42% | 18.18% | 6.06% | 只有 33.75%的行员 | 只有三成行员经常 |
|  | 管理层是否经常鼓励您指 |  |  |  |  | 认为上司经常鼓励 | 受到上司鼓励参与 |
|  | 出银行公司的不足并请您 |  |  |  |  | 自己提出合理化建 | 公司的改进工作。 |
|  | 提合理化建议 |  |  |  |  | 议。其余为偶尔、很 |  |
|  |  |  |  |  |  | 少几乎不 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

只有三分之一的行员经常受到上司鼓励参与公司的改进工作。三分之二的行员为偶尔、很少或根本没有这种机会，由于统计结果并不完全，我们这里不能看出到底有哪些人有这种机会，哪些人没有这种机会。但是借鉴很多成功企业的经验，我们知道，一方面由于不同的部门和不同的个体对企业的观察角度和个人体验不同，所以其提出的建议也会是多角度、多范围的，具有自己的独特性；另一方面，而且行员有机会参与企业事务不管是对提高其主人翁意识，还是对提高其工作积极性以及增强其企业归属感都是很有好处的，所以企业应该广开言路、鼓励行员大胆提出自己的想法和建议。除了建立行员善于思考企业问题、积极建议以及管理人员广开言路的企业文化外，管理人员在日常工作中应该对行员提出的建议进行及时的回应和肯定，以增加他们的积极性，另外公司可考虑设专门部门或专人对行员提出的改革意见进行处理和反馈，并将这些意见与企业改革和战略制定紧密联系起来。

六、 对企业经营的满意度

图 4－10 对企业经营的满意度

对企业经营的满意度

53

85.29%8.82%5.88%0.00%

20.00%40.00%60.00%80.00%100.00%

1

同意不确定不同意或强烈反对

Excel 数柱插图

从上图可以看到，公司有 85.29%的行员对企业为客户提供的良

好服务予以肯定，但仍有 14.71%的行员对此持不确定或否定态度。

公司行员对企业经营信心不足的问题到底出在什么地方，公司不应因

为这部分持反对意见的行员人数少就放弃对该问题的挖掘，因为企业

行员对自身产品和服务的评价本来就往往偏高，而真理也往往掌握在

少数人手中，因此企业应对这些问题进行进一步考察，找出自身经营

方面的问题，并对其进行相应改进。

七、 行员满意度调查分析小结

经过对银行公司行员满意度调查数据的深入分析后，我们可以

看到目前该公司的管理上存在着以下薄弱环节，本小节的分析结果将

为银行公司未来的改革措施提供参考基础，具体的归纳结果如下表：

* 4－14 行员满意度调查分析小结（表名与表内容对否?）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 非 | 基 | 一 | 基 | 非 | 弃 | 有 |
|  |  | 常 | 本 | 般 | 本 | 常 | 权 | 效 |
| 序 | 内 容 | 同 | 同 |  | 不 | 不 | 或 | 样 |
| 号 |  | 意 | 意 |  | 同 | 同 | 作 | 本 |
|  |  |  |  |  | 意 | 意 | 废 | 数 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 1 | 我从小到大对待生活的态度是非常积极的 | 22 | 8 | 3 | 0 | 0 | 1 | 33 |
| 2 | 我所在的公司很有前途，前景诱人 | 10 | 8 | 12 | 3 | 1 | 0 | 34 |
| 3 | 单就工作本身来说，我很喜欢现在所从事的职 | 14 | 13 | 4 | 3 | 0 | 0 | 34 |

54

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 业 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 我对我的工作要求知道的非常清楚 | 24 | 7 | 3 | 0 | 0 | 0 | 34 |
| 5 | 我有做好我的工作所需要的材料和设备 | 14 | 11 | 6 | 3 | 0 | 0 | 34 |
| 6 | 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事 | 6 | 7 | 15 | 3 | 1 | 2 | 32 |
| 7 | 在过去的六天里，我因工作出色而受到了表扬 | 7 | 4 | 10 | 8 | 4 | 1 | 33 |
| 8 | 我觉得我的主管和同事关心我的个人情况 | 8 | 10 | 10 | 5 | 0 | 1 | 33 |
| 9 | 工作单位中有人鼓励我的发展 | 10 | 7 | 9 | 5 | 1 | 2 | 32 |
| 10 | 在工作中，我觉得我的意见受到重视 | 3 | 7 | 13 | 8 | 2 | 1 | 33 |
| 11 | 公司的使命目标使我觉得我的工作非常重要 | 15 | 10 | 7 | 1 | 1 | 0 | 34 |
| 12 | 我的同事们致力于高质量的工作 | 5 | 9 | 13 | 5 | 2 | 0 | 34 |
| 13 | 我在工作单位至少有一个好的朋友 | 21 | 9 | 2 | 1 | 1 | 0 | 34 |
| 14 | 在过去六个月内，工作单位有人和我谈及我的 | 10 | 9 | 6 | 3 | 4 | 2 | 32 |
|  | 进步 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长 | 13 | 7 | 7 | 2 | 2 | 3 | 31 |

上表中，问题均采取正向提问的方式，每个问题的选项按照满

意程度由强到弱排列。根据满意程度的强弱，规定各选项的评分标准

为：A——5 分；B——4 分；C——3 分；D——2 分；E——1 分。其

中选项空缺不选的不参与统计。计算方法：单项得分=Σ（频数\*分值）

/单项有效样本数，得到行员敬业度的单项得分。

第五章 行员敬业度指数分析

一、 分析过程

敬业度即行员在情感和知识方面对企业的一种承诺和投入，影

响这种承诺和投入的因素主要集中在：工作的挑战性、领导管理水平

的高低、公司福利待遇的好坏、个人的职业发展机会和空间、公司对

行员能力的认可程度、个人职业化程度这六个方面。

行员敬业度调查问卷共有 19 个问题，首先对行员目前的个人职

业化程度、职业发展机会、公司认可程度和工作环境等方面进行了调

55

查，然后对影响行员敬业的激励因素和影响因素进行了考察。

行员敬业度指数的调查问卷，可分为两部分，第一部分是李克特

表，共 15 个问题，旨在考察行员目前的敬业状况。第二部分为选择

题，分别考察了使行员敬业的激励因素（17）和保健因素（18），敬

业度影响因素中公司做的最差的地方（19），以及对公司不满意时行

员做出的反应（16）。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 表 5－1 | 行员敬业度指数调查数据统计 | |
|  |  |  |  |
| 五大因素 | 具 体 维 度 |  | 包 含 问 题 |
|  |  |  |  |
|  | 精神回报 |  | 1、公司在对行员工作的反馈方面所作的工作不能令 |
|  |  |  | 人满意，工作评价满意率仅为 55.88%，且只有 11.76% |
|  |  |  | 的行员工作经常得到管理层的认可；2、对公司的归 |
| 工作回报 |  |  | 属感不强 |
|  |  |  |  |
|  | 成长与发展 |  | 1、工作中学到知识结构单一（39.39%）或学到东西 |
|  |  |  | 很少（36.36%）；2、行员能力未完全发挥（17.65%）； |
|  |  |  | 3、不看好在公司中的发展机会；4、培训机制有待 |
|  |  |  | 完善，尤其需要加强岗位专业知识培训 |
|  |  |  |  |
|  | 奖惩管理 |  | 近四成行员认为公司的奖励制度不公正 |
|  |  | |  |
| 工作背景 | 后勤保障及支持 | | 不能得到管理人员的及时帮助或得不到帮助（仅 |
|  |  |  | 42.42%能得到帮助且及时） |
|  | 内部和谐度 |  | 1、当对公司工作存在疑问时，只有 48.48%的行员与 |
|  |  |  | 上司直接沟通；2、29.41%的行员认为同事间很少或 |
|  |  |  | 几乎不互相帮助 |
|  |  | |  |
|  | 工作方法和作风 | | 35.48%的行员认为领导期望过高导致自身工作压力 |
| 工作群体 |  |  | 大，五成折中，仅有一成对此持否定态度。 |
|  |  |  |  |
|  | 人员素质 |  | 1、管理层管理艺术和管理能力不能令人满意；2、 |
|  |  |  | 管理层的劣势还在于缺乏决断力、缺乏个人魅力等； |
|  |  |  | 3、公司目前需要的人才依次为销售类（52.94%）、 |
|  |  |  | 管理类（17.65%）、市场类、技术类、其它 |
|  | 管理风格 |  | 公司在鼓励行员参与企业改革的工作做的不够（仅 |
|  |  |  | 有 33.75%）经常得到鼓励 |
|  | 制度 |  | 管理制度的执行和落实情况差（55.88%不满意） |

表 5－2 行员敬业度指数单项得分

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 内 容 | 单项得分 |
|  |  |  |

56

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 我从小到大对待生活的态度是非常积极的 | 4.58 |
| 2 | 我所在的公司很有前途，前景诱人 | 3.68 |
| 3 | 单就工作本身来说，我很喜欢现在所从事的职业 | 4.12 |
| 4 | 我对我的工作要求知道的非常清楚 | 4.62 |
| 5 | 我有做好我的工作所需要的材料和设备 | 4.06 |
| 6 | 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事 | 3.44 |
| 7 | 在过去的六天里，我因工作出色而受到了表扬 | 3.06 |
| 8 | 我觉得我的主管和同事关心我的个人情况 | 3.64 |
| 9 | 工作单位中有人鼓励我的发展 | 3.63 |
| 10 | 在工作中，我觉得我的意见受到重视 | 3.03 |
| 11 | 公司的使命目标使我觉得我的工作非常重要 | 4.09 |
| 12 | 我的同事们致力于高质量的工作 | 3.29 |
| 13 | 我在工作单位至少有一个好的朋友 | 4.32 |
| 14 | 在过去六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步 | 3.56 |
| 15 | 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长 | 3.87 |
|  | 总分 | 56.99 |
|  | 平均分 | 3.80 |
|  | 敬业度指数 | 75.99% |

根据上表，我们可以看出，各个问题得分均在 3 分以上，最高

分为第 4 题，得分为 4.62。我们算出的单项得分平均分约为 3.80，将

平均分除以 5 再转化为百分值数，计算出公司目前的敬业度指数为

75.99%。当一个公司的满意度指数达到 80％分时，表明企业在该类

指标上的平均程度为基本同意。而此处的敬业度离这一标准还稍有距

离。 将上表根据单项得分排序,我们得到:

表 5－3 行员敬业度指数排序

57

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 内 容 | 单项得分 |
|  |  |  |
| 4 | 我对我的工作要求知道的非常清楚 | 4.62 |
| 1 | 我从小到大对待生活的态度是非常积极的 | 4.58 |
| 13 | 我在工作单位至少有一个好的朋友 | 4.32 |
| 3 | 单就工作本身来说，我很喜欢现在所从事的职业 | 4.12 |
| 11 | 公司的使命目标使我觉得我的工作非常重要 | 4.09 |
| 5 | 我有做好我的工作所需要的材料和设备 | 4.06 |
| 15 | 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长 | 3.87 |
| 2 | 我所在的公司很有前途，前景诱人 | 3.68 |
| 8 | 我觉得我的主管和同事关心我的个人情况 | 3.64 |
| 9 | 工作单位中有人鼓励我的发展 | 3.63 |
| 14 | 在过去六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步 | 3.56 |
| 6 | 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事 | 3.44 |
| 12 | 我的同事们致力于高质量的工作 | 3.29 |
| 7 | 在过去的六天里，我因工作出色而受到了表扬 | 3.06 |
| 10 | 在工作中，我觉得我的意见受到重视 | 3.03 |
|  | 总分 | 56.99 |
|  | 平均分 | 3.8 |
|  | 敬业度指数 | 75.99% |

根据上表我们找出单项得分低于平均分 3.8 的问题进行分析，它

们分别为问题 2、8、9、14、6、12、7、10。其中 2、8、9、14、6、

7、10 属于行员精神回报方面的问题，说明公司在行员精神回报方面

尤其是对公司的归属感和认同度、公司对行员的关注、促进成长和工

作成绩肯定、职位安排等方面与行员的理想还有一定的差距。12 题

可以使我们从行员看待他人的角度看出，公司目前的行员敬业度情况

不算理想。

将利克特表中的问题分类整理并转化为百分数形式，并将“非

常同意”和“基本同意”项合并，将“基本不同意”和“非常不同意”

合并，得到下表：

表 5－4 行员敬业度指数百分比统计表

58

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 内 容 | 同 意 | 一般 | 不同意 |
|  |  |  |  |  |
| 1 | 我从小到大对待生活的态度是非常积极的 | 90.91% | 9.09% | 0 |
| 2 | 我所在的公司很有前途，前景诱人 | 52.94% | 35.29% | 11.76% |
| 11 | 公司的使命目标使我觉得我的工作非常重要 | 73.53% | 20.59% | 5.88% |
| 15 | 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长 | 64.52% | 22.58% | 12.90% |
| 3 | 单就工作本身来说，我很喜欢现在所从事的职业 | 79.42% | 11.76% | 8.82% |
| 6 | 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事 | 40.63% | 46.88% | 12.50% |
| 4 | 我对我的工作要求知道的非常清楚 | 91.18% | 8.82% | 0 |
| 5 | 我有做好我的工作所需要的材料和设备 | 73.53% | 17.65 | 8.82% |
| 12 | 我的同事们致力于高质量的工作 | 41.18% | 38.24% | 20.59% |
| 7 | 在过去的六天里，我因工作出色而受到了表扬 | 33.33% | 30.30% | 36.36% |
| 8 | 我觉得我的主管和同事关心我的个人情况 | 54.54% | 30.30% | 15.15% |
| 9 | 工作单位中有人鼓励我的发展 | 53.13% | 28.13% | 18.75% |
| 10 | 在工作中，我觉得我的意见受到重视 | 30.30% | 39.39% | 30.30% |
| 14 | 在过去六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步 | 59.38% | 18.75% | 21.88% |
| 13 | 我在工作单位至少有一个好的朋友 | 88.23% | 5.88% | 5.88% |

下面我们将对上表统计结果进行分析。

—、个人生活态度（1 题、由于该题意义不大，此处不再进行分

析） 二、对公司前景和企业目标的认同度（2、11 题）

对公司前景和企业目标的认同程度，也将会很大程度上影响行

员的敬业度。对企业前景和目标越认同，认识得越清晰，行员的敬业

度则越高。

第 2 题中，本次调查中行员对公司前景充满信心的仅占 52.94%，

11.76%反对，高达 35.29%的行员态度折中。这一点应该引起管理人

员的重视，为什么有那么大比率的行员对企业前景没有信心，是不认

同公司愿景，还是因为企业发展过程中存在着各种各样令他们失望的

问题导致他们不看好企业前景。他们的看法怎样，他们对公司的发展

有什么意见和建议，这个问题值得进一步挖掘。

* 11 题中，七成多行员认为公司的使命目标使自己认识到工作的重要性，持反对意见的仅占 5.88%，说明目前的各个岗位能够较好

59

地公司的使命目标进行设计，且大多数行员都对企业发展有着较强的

责任心。但需注意到，仍有 20.59%的行员持折中态度。

从上面两个问题可以看出，一半以上的行员认同公司的前景和

使命目标。但有两成至四成的行员对公司的前景和使命目标并不认同

或并不关心。这说明公司应该在企业愿景和使命方面与行员有充分的

沟通，使他们对此有更清晰的认识，从而提高他们对企业愿景的认同

度；或者企业应该积极听取行员意见，通过他们的视角来检查自身发

展中是否存在问题，企业的愿景及表述方面是否存在问题，并进行相

应改进和修正，从而使行员能够为他们所认同的企业未来而努力。

三、对目前工作的喜好程度（3、6、15 题）

对工作的喜好程度当然也会影响行员的敬业度，对工作越喜欢，行员

越容易全身心投入进去，越容易取得成功。当工作本身能够带给行员

不断的学习和成长机会，或者目前的工作岗位是行员喜欢的职业时，

行员的工作喜好程度都比较高。

是否有持续的学习机会和较大的职业发展空间，是影响行员满

意度和敬业度的重要因素。一份不断有机会学习和成长的工作，自然

可以使行员认真对待工作，以求在工作中得到更多的锻炼和成长。本

次调查中，第 15 题的统计结果显示，62.5%的行员肯定自己在过去一

年内有机会学习和成长，而有 12.9%的行员表示否定，22.58%态度折

中，这说明有相当一部分数量的行员对其目前职位的学习和成长机会

并不满意。

对于行员来说，只有从事其喜欢、适合和擅长的职业时，自己

60

才最有可能达到较高的专业水平，发挥个人的最大潜能；反之，如果

对工作厌倦，则很难在该岗位上取得骄人的成就。第 3 题的统计结果

显示，八成（79.42％）的公司行员满意自己目前所从事的职业，说

明公司的人员与职位搭配情况总体来说较合理。但还有两成的人不喜

欢目前的职业，公司应该考虑对这些人的岗位进行重新考虑，结合他

们的意愿、特长以及公司的实际需要，帮助他们规划更合适的职业道

路，以使他们在工作岗位上发挥自己的最大潜能，走上更有可能成功

的职业道路。

另外值得注意的是，第 6 题的调查结果显示，仅有四成（40.63%）

的行员认为自己每天都有机会从事自己最擅长的工作，有六成的人对

此持折中或否定态度。对比第 3 题，有 8 成的公司行员喜欢目前从事

的职业，我们看到，有四成（79.42%-40.63%）的行员虽然喜欢目前

的职业，但该工作不是自己最擅长的。究其原因，还是因为公司的培

训体系不健全，未能有效地提高行员的专业能力。所以对于在回答 6

题时选折中或否定答案的行员，应该根据其实际情况区别对待，一部

分考虑加强培训，而另一部分考虑将其调整到合适的职位上去。

四、对工作的专业程度（4、5、12 题）

个人专业化程度是行员对自身主体的要求。行员对目前工作的

专业化程度越高，其工作信心和责任心也相应越高。4 题统计结果显

示，九成的行员对自己的工作认识很明确，5 题显示七成多行员准备

工作做得较好。这说明公司行员对工作认识状况较好，但实际工作时，

对工作的准备能力和水平还有待进一步提高。另外第 12 题中，当对

61

周围同事的敬业度做出评价时，仅有 41.18%的行员持肯定态度，

38.24%态度折中，20.59%反对，这说明尽管行员普遍对工作认识水

平较高，但实际工作成绩和敬业度并不被他人认可。因此，我们认为，目前公司行员的敬业度不算理想，我们应该进一步检讨出现这种情况的问题根源及本质，并采取相应措施进行改善。

五、公司的人文环境（行员的受重视度、工作的受认可度以及行员在公司的人际关系）

公司的认可程度和工作挑战性都是通过职业发展机会的出现而得到满足，这些问题又需要一个良好的人文环境来支撑，也就是说上级的管理水平又决定着前面这些因素。

当行员在公司中受到重视、工作成果受到认可时，他们的工作自信心、积极性以及对企业的归属感都会提高，进而激励其保持理想的工作质量，因此行员的受重视程度和工作的被认可度能够一定程度上提高他们的敬业度，公司在日常工作中应该善于利用这一点，以提高行员的工作敬业度。

行员敬业度是公司管理需要认真考量的一个重要课题，行员敬业度高的企业，行员与公司恪守的价值观也是高度趋同的。基于对公司为实现其价值观所设定的目标、流程、架构和管理的认同，行员必然愿意主动自发地维系这一基础，并在这个过程中发挥自己的最大价值。因此，企业需要制定出合理的管理体系，以引导和诱发行员释放出工作热情。

1. 题结果显示，有三成行员在过去六天内受到表扬，五至六成行

62

员认为主管及同事关心自己、公司中有人鼓励自己的发展、半年内自

己的进步被人提起过；另外仅有三成的行员觉得自己的意见受到重

视，39.9%的行员态度折中。这些情况表明，在公司中，对行员的重

视程度和工作认可工作仍有很大的提升空间，公司应该建立人性化的

企业文化，对行员实行人文关怀，管理人员要学会及时地肯定下属的

工作成绩，使他们更认真更负责地对待工作。

下面我们转到第二部分的分析，17、18、19 的统计结果如下图，

图 5－2 最能激励因素、最不能激励因素即目前最差因素对比

最能激励因素、最不能激励因素及目前最差因素对比

32.08%3.78%28.30%13.21%3.77%7.55%1.89%5.66%3.77%

13.51%18.92%8.11%2.70%13.51%13.51%8.11%2.70%18.92%

16.28%9.30%13.95%37.21%9.30%2.33%2.33%4.65%4.65%0.00%

5.00%10.00%15.00%20.00%25.00%30.00%35.00%40.00%

abcdefghi

17 18 19

Excel 数柱插图

其中：a、更好的薪酬福利；b、更好的人际关系；c、更好的职

业发展机会；d、更公平合理的管理制度；e、更好的企业愿景；f、

更好的领导和管理；g、更好的工作环境；h、更好的企业文化；i、

更有效的组织架构和工作流程。

由上图我们可以看出，最能激励工作的因素差距较明显，a 和 c

提及率最高，其次为 d；最不能激励工作的因素分别为保健因素为 b

和 i，其次为 a、e、f。而目前做的最差的以 d 最为突出，其次依次为

a 和 c。

此时，我们可以看到，在公司中，最能激励行员努力工作的因

63

* a 项和 c 项及 d 项，恰恰是目前行员们最不满意的前三项。企业的这种现状，必定无法使企业获得理想的行员敬业度。所以公司现在急需做的工作就是进一步对 a（更好的薪酬福利）、c（更好的职业发展机会）和 d（更公平合理的管理制度）进行详细分析，并采取相应的措施对其进行改善，以更有针对性地提高行员的敬业度。
  + 5－4 行员敬业度小结

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 部 |  | 内容 | 存在问题 |
| 分 |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  | 1 | 对公司前景和企业目标认同度 | 对企业前景充满信心的仅占 52.9% |
|  | 2 | 对目前工作喜好度 | 四成行员虽然喜欢目前工作，但其并非最擅 |
|  |  |  | 长该工作 |
|  |  |  |  |
|  | 3 | 工作专业程度 | 仅 41.18%认同周围同事的敬业度（即企业 |
|  |  |  | 敬业度不高） |
|  |  |  |  |
|  | 4 | 人文环境 | 仅有三成行员认为自己受到重视，还有 |
|  |  |  | 39.9%态度折中 |
|  | 5 | 17、18、19 题分析 | 需要改善这三项：a、更好的薪酬福利；b、 |
|  |  |  | 更好的职业发展机会；c、更公平合理的管 |
|  |  |  | 理制度； |
|  |  |  |  |

二、 分析结果

通过对本部分内容进行总结，我们认为，目前企业应采取以下

措施：

（1）提升行员的归属感

行员对于企业发展理念的认同，是建立在“以人为本”的企业

文化之上。对行员实施人性化管理，关注行员需求，及时肯定和鼓励

他们的工作成功和进步，不断改进行员管理方式，刚柔并济地调和管

理方式，促使行员达到自我启发式的管理，才能将行员真正融入企业，

64

真正培养和提升行员认同感。

（2）让行员明确该做什么，了解行员需要得到什么

在企业的价值创造体系中，每一行员都是企业价值的创造者，

但不同的部门与职位所承担的责任和创造的价值是不同的。必须给予

行员最适合其特点和所长的职责与职位，让他明确该做什么，怎么做；

每一个行员都会有所差异，了解不同行员的不同需求，尊重他们的需

求，调动起他们的积极性从而使他们创造出更大的价值。

（3）营造良好的人文环境，给予行员充分的支持

行员有三分之一的时间是在企业度过的，一个有朝气、和谐的环境能够使行员乐于投入其中工作。基于管理体系的保障，使真正有才能的人得到信任并在工作实践和竞争中能获得公正合理的评价，满足行员的成就感。在这个过程中，企业还应为行员提供各种资源支持，包括权力的赋予和信任感，这些都是增加行员工作信心和精力的有效措施。

（4）帮助行员不断学习和成长

行员的能力是随着工作实践和不断学习而持续提高的，朝更高层次的发展必然需要各种专业知识和技能的学习机会。从行员进入企业一开始，就应该提供给行员一个持续学习和成长的环境。帮助行员在企业里的每一个成长阶段都能有明确的追求和奋斗目标，让他们都能看到自己的成长方向和空间，这也是提高行员敬业度的最佳途径。

65

第六章 行员忠诚度分析

一、 分析过程

行员忠诚度指数的调查问卷共有 10 个问题，首先考察了行员总

体的满意度、敬业度和忠诚度，然后又从正面和反面两个维度对行员

忠诚度的影响因素进行了考察。

我们可以把这些问题分为以下几部分并分别进行分析：

1、总体情况考察：包括对行员满意度（1）；行员对目前公司的

看法（4）；行员忠诚度（2）；行员敬业度（3）。

2、对个人忠诚度状况的考察：包括是否准备跳槽（8）；忠诚度

记录（跳槽次数－6）。

3、对忠诚度影响因素的考察：包括理想的公司（7）；决定跳槽

的原因（9）；跳槽的最主要激励因素（5）；激励行员对公司忠诚的最

主要因素（10）。

表 6－1 行员忠诚度统计数据表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | 选 | |  | 项 | | | 有 |  |
| 序 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 效 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 弃 |  |
|  | 内 | 容 |  |  |  |  |  |  |  |  | 权 | 样 |  |
| 号 |  |  | A |  | B |  | C | D | E | F | 或 | 本 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 作 | 数 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 废 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 1、总体情况考察 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 你对目前的公司满意吗 | | 7 |  | 14 |  | 12 | 1 | 0 |  |  | 34 |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 你目前所在公司会考虑行员利益吗 | | 16 |  | 10 |  | 7 |  |  |  | 1 | 33 |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 你对目前的公司忠诚度如何 | | 33 |  | 0 |  | 0 |  |  |  | 1 | 33 |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | 你如何对待工作任务 | | 27 |  | 5 |  | 1 |  |  |  | 1 | 33 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 2、个人忠诚度情况 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |  |  | | |  |  |
| 8 | 你是否准备跳槽 |  | 1 |  | 4 |  | 27 |  |  |  | 2 | 32 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

66

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 | 你到目前为止已跳槽的次数 | 12 |  | 7 | 12 | 2 |  |  | 1 | 33 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3、忠诚度影响因素 | | |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | 你会对怎样的公司保持忠诚 | 11 |  | 17 | 5 |  |  |  | 1 | 33 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | 你认为什么原因会使你决定跳槽 | 8 |  | 3 | 11 | 7 |  |  | 5 | 29 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | 你不愿离开目前公司的原因是 | 27 |  | 3 | 1 |  |  |  | 3 | 31 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | 你留在本企业的最主要原因是 | 11 |  | 1 | 10 | 3 | 3 | 2 | 4 | 30 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

（1）总体情况

对公司的满意度

61.76%35.29%2.94%

0.00%10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%70.00%

1

满意一般不满意

Excel 数柱插图

公司是否考虑行员利益

48.48%30.30%21.21%

0.00%10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%4

主动考虑不主动考虑注重行员发展和培训

Excel 数柱插图

对公司是否忠心

100%000%

20%40%60%80%100%120%2

忠心不忠心混日子型

Excel 数柱插图

对怎样的公司保持忠诚（理想公司）33.33%

51.52%15.15%0.00%

0.00%10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%

7

使个人专业技能提升 公平竞争 薪水福利好 知名度高

Excel 数柱插图

从以上图看出，对公司感到满意的行员占 61.76%，明确表示不

满意的仅占 2.94%，35.29%的行员态度折中，认为公司会主动考虑行

员利益和重视行员个人发展的行员占 69.69%，认为公司并未考虑行

67

员利益的约有三成。从这两个问题的统计数字我们可以看出，约有三

成的行员（在两个问题上持折中态度的行员）尽管对公司并非心怀满

意，但也谈不上满意，这说明公司在行员满意度方面的工作做的还不

够充分。100％的行员对公司表示忠心，该数字与满意度调查中的数

字相比稍高，但差距不是太大，我们可以认为公司目前的行员忠诚度

状况良好，绝大多数短期内不会离开公司。敬业度方面，八成的行员

认为自己会为了公司利益完成额外工作，15.15%只完成份内工作，仅

* 1 人承认自己在工作中偷懒，这些数字说明公司的行员绝大多数都有积极主动的敬业精神。

（2）个人忠诚度情况

是否准备跳槽

3.13%12.50%84.38%

0.00%10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%70.00%80.00%90.00%

8

一直在寻找机会 正在考虑 目前没打算

Excel 数柱插图

已跳槽次数

36.36%21.21%36.36%6.06%

0.00%5.00%10.00%15.00%20.00%25.00%30.00%35.00%40.00%

6

无 1 次 2－4 次 4 次以上

Excel 数柱插图

由统计结果看出，八成多行员安于状况，没有跳槽的打算，但

* 14.62%的行员是不稳定的，这与行员满意度调查中的统计数字非常接近，起到了相互验证的作用。从行员的跳槽历史看，跳槽次数 1

次以下的行员约占总人数六成，2－4 次的占 36.36%，四次以上的仅

68

* 6.06%。

对怎样的公司保持忠诚（理想公司）

33.33%51.52%15.15%

0.00%0.00%10.00%20.00%30.00%40.00%50.00%60.00%

7

使个人专业技能提升 公平竞争 薪水福利好 知名度高

Excel 数柱插图

跳槽的原因

27.59%10.34%37.93%24.13%0.00%

0.00%5.00%10.00%15.00%20.00%25.00%30.00%35.00%40.00%

9

薪酬不高 福利待遇不好 公司制度不合理不公平 领导管理能力差 与同事关系不和谐

Excel 数柱插图

不跳槽原因

87.10%9.68%3.23%0

0.00%20.00%40.00%60.00%80.00%100.00%

5

喜欢目前公司和工作 公司福利待遇好 担心难找到合适工作 混日子

Excel 数柱插图

留在公司最主要原因（激励因素）

36.67%3.33%33.33%10%10%6.67%

0.00%5.00%10.00%15.00%20.00%25.00%30.00%35.00%40.00%

10

成功的希望大 职业机会更佳 更好的培训与发展机会 更多发挥才华的机会 与同事关系融洽 丰厚的薪酬

Excel 数柱插图

（3）忠诚度影响因素分析

先看图 1，我们可以得出以下结论：能让行员保持忠诚的最主要

的因素是公平竞争，其次是使个人专业技能提升，然后才是薪水福利

好。这几个因素是使行员忠诚的激励因素。

我们再来分析图 4，行员留在公司的最主要两个原因分别为成功希望

69

大和有更好的培训与发展机会。通过对比图 1 的结论，我们能够发现

目前公司在为行员提供个人职业发展空间的工作做得比较好，这成为

使行员对公司忠诚的最主要因素。

二、 分析结果

通过分析图 2 统计结果，并结合上面两段分析，我们得到如下

结论：

（1）促使行员离职的最主要因素为公司的制度不公平不合理。

而图 1 我们知道制度的公平性是使员 工忠诚的最主要因素，可见公

司在未来为了减少行员离职率，提高公司吸引力，应该把建设公平合

理的公司制度放在首位，以消除威胁行员忠诚度的最重要影响因素。

（2）我们知道，极具竞争力的薪酬制度对于吸引和留住行员至

关重要。然而，薪酬仅仅是需要考虑的多种因素之一，通过调查发现，

薪酬是行员忠诚度的驱动因素，但并非是最强有力的。但是，没有竞

争力的薪酬很容易导致行员的不满，并促使他们离职。因而，我们可

以说，虽然较高工资水平并不必然产生行员的高忠诚度或低行员流失

率，但是过低的工作水平却非常容易导致行员的低忠诚度和高流失

率。所以，有时薪酬问题也被称为“保健因素”。

本案例中，公司的薪酬不高成为促使行员离职的其次因素。从

* 1 我们看到薪酬在对公司的吸引力方面并未占到特别重要的因素，结合图 4 知薪酬并未成为吸引行员留在公司的主要因素，但在图 2 中

导致跳槽的因素中却占到了较高的比重，我们能够认识到，尽管薪酬

70

问题对使行员对公司保持忠诚的激励作用不大，目前企业的薪酬水平已经使行员产生了不满情绪，并在很大程度上影响他们对企业的忠诚度。所以公司应该考虑对薪酬进行合理规划和改革，以降低行员在该因素方面的不满情绪。

但是，另一方面，我们需要注意的是，公司必须对薪酬问题进行通盘考虑。即使公司通过一定措施消除了行员的不满情绪，也不代表他们就会对公司忠诚。真正忠诚的行员不仅需要高工资，还需要良好的工作环境、鼓舞人心的领导和广阔的个人发展空间等等。所以，企业必须将薪酬与其它人力资源管理体系整合起来。

促使行员离职的第三大因素为公司管理人员的管理能力问题。行员满意度的调查结果也显示，公司管理人员的管理能力不能令人满意。该因素在行员忠诚度范畴也属于“保健因素”范畴，虽然对使行员保持忠诚的激励作用不大，但是如果行员对公司管理人员的管理能力产生不满，则会导致公司离职率的上升。为了消除该隐患，公司必须对这个问题加以重视，采取多种措施保障管理人员的管理能力，包括学习、培训，建立灵活合理的管理人员选拔机制等等。

培养行员的忠诚度或许是当前在中国经营的所有企业最重要的目标之一。然而，行员忠诚度却是最令人难以捉摸的东西。其原因在于行员忠诚度所具有的复杂性特征。有许多因素可能对行员的组织忠诚度产生影响。薪酬非常重要，因为它是基础。一旦这种基础已经建立，要培育长期忠诚度时，其它因素的重要性就凸显出来。最重要的是：鼓舞人心的领导与管理、高效的绩效管理、积极的工作环境、较

71

高的工作满意度和有效的沟通交流。关注这些因素能够帮助您创造一

个更加成熟且更加高效的人力资源制度。

第七章 10S 分析

麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称 7S 模型

如图示），另加 LMK3S，指出了企业在发展过程中必须全面考虑各方

面的情况，包括人才人员（Staff）、战略战术（Strategy）、组织结构

（Structure）、系统制度（System）、资本资金（Sterling，LMK）、文

化风格（Style）、技术技能（Skill）、运营资源（Stuff，LMK）、社会

资源（Socio-info，LMK）、共享价值（Shared Vision）。

机构战略管理 10S 模型既包括企业中的“硬件”要素，又包括

企业中的“软件”要素。战略[规划、计划、目标等]、结构[组织、架

构等]和制度[规章、办法、条例、规定规则等]被认为是企业成功的“硬件”要素，而风格[作风、模式、文化等]、人员[人才、骨干、人员等]、技能[技术、能力等]和共同的价值观[使命、愿景等]被认为是企业成功经营的“软件”要素。麦肯锡 7S 模型和 LMK3S 认为企业的“软件”要素和“硬件”要素同样重要。

我们在此将使用 10S 模型对银行公司现存的问题进行分析，通过对企业问题进行科学而全面地思考来形成更为完善及合理的调研方案。

一、 人才人员

72

人力资源（该术语是个伪称，资源通常是指可受人支配的其他

物质！）准备是企业战略实施的关键。IBM 的一个重要原则就是尊重

个人，并且花很多时间来执行这个原则。因为，他们坚信行员不论职

位高低，都是产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同时，

应注意配备符合战略思想需要的行员队伍，将他们培训好，分配给他

们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业

的战略相适应的思想观念和工作作风。

公司目前在人员上存在的问题在于：

（1）行员虽然基本上对目前的工作满意，但目前的工作并非是

其最擅长的。或者部分行员并不喜欢自己现在的职业（约两成）。

（2）部分行员认为自己的特长和能力没有得到充分发挥。

（3）行员对自己在公司发展的机会和前途不满意，只有约六成

行员认为自己在公司有发展前途，三成认为想上进的人有很多发展机

会，其余认为一般或很少。

（4）培训方面的主要问题一是培训机制不完善，二是岗位培训

不足，使得行员不能较好地完成本职工作。

（5）企业管理人员素质有待提高。四成多对管理人员的管理艺

术不满意，三成多对他们的管理才能不满意，且领导能力差也成为了

导致行员跳槽的原因之一（24.13%）。

（6）52.9%的行员认为公司目前最需要销售人才，17.65%认为

公司最需要管理人才，14.71%认为公司最需要市场策划类人才，

8.82%认为公司最需要技术类人才，分别有 2.94%的人认为公司需要

73

企业文化类和其它类。公司可在招聘行员和培养行员时以此作为参

考。人力资源准备是企业战略实施的关键。IBM 的一个重要原则就是

尊重个人，并且花很多时间来执行这个原则。因为，他们坚信行员不

论职位高低，都是产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同

时，应注意配备符合战略思想需要的行员队伍，将他们培训好，分配

给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与

企业的战略相适应的思想观念和工作作风。

公司目前在人员上存在的问题在于：

（1）行员虽然基本上对目前的工作满意，但目前的工作并非是

其最擅长的。或者部分行员并不喜欢自己现在的职业（约两成）。

（2）部分行员认为自己的特长和能力没有得到充分发挥。

（3）行员对自己在公司发展的机会和前途不满意，只有约六成

行员认为自己在公司有发展前途，三成认为想上进的人有很多发展机

会，其余认为一般或很少。

（4）培训方面的主要问题一是培训机制不完善，二是岗位培训

不足，使得行员不能较好地完成本职工作。

（5）企业管理人员素质有待提高。四成多对管理人员的管理艺

术不满意，三成多对他们的管理才能不满意，且领导能力差也成为了

导致行员跳槽的原因之一（24.13%）。

（6）52.9%的行员认为公司目前最需要销售人才，17.65%认为

公司最需要管理人才，14.71%认为公司最需要市场策划类人才，

8.82%认为公司最需要技术类人才，分别有 2.94%的人认为公司需要

74

企业文化类和其它类。公司可在招聘行员和培养行员时以此作为参

考。

从上面看到，公司人员方面的问题在于：一、行员的能力与岗

位的不匹配；二、行员不满意发展机会；三、培训机制不完善，岗位

培训不足；四、管理人员素质问题，且成为行员离职的主要因素。

以上问题的解决方案：

（1）完善培训机制，不但要加强岗位知识培训，还加强对管理

人员的培训；

（2）加强行员在技能方面的沟通，如新行员上岗时，分配老行

员对其进行培训和帮助，并明确责任；

（3）根据企业战略、行员个人才能和发展方向等各方面情况，

对岗位实施更佳匹配；

（4）根据行员的特点和发展意愿，对其量身定做在企业中的职

业生涯发展规划；

（5）管理职位的合理聘用机制，淘汰素质低无法胜任该岗位的

管理人员，通过竞争上岗、外聘等寻找更合适人选。

二、 战略战术

战略是企业根据内外环境及所具备的资源情况，制定的中长期

发展目标及达到目标的途径和手段。企业的经营战略不但是一个企业

经营思想的集中体现，而且是一系列具体决策的开始。因为企业会根

据制定的战略目标制定具体的行动计划。

75

公司战略层面目前存在的问题是：仅三分之一的行员经常受到

上司鼓励参与公司的改进工作。而三分之二为偶尔、很少或根本没有

这种机会。可见行员对公司改进工作的参与度是非常低的。

行员对公司积极地参与公司改进工作，不但因为集思广益而提

高公司改进工作的质量，还能使行员真正地投入到改进工作的执行中

去，并由此大大提高行员对公司的归属感，从而利于公司战略的执

行。

因此公司应该考虑在制定公司战略以及推出对公司的改进方案

时，多吸收行员参与，使得改革工作能够顺利进行。

三、 组织结构

战略需要完善的组织结构来保证实施，组织结构是企业的组织

意义和组织机制赖以生存的基础。企业的结构是指企业的人员、职位、

协同关系、信息等组织要素的排列组合方式。不同的战略需要不同的

组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。战略的有效落实必

须将企业的目标任务分解到各个部门，再继续分解到岗位，从而使企

业构成了一个由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系

统的有机整体。

组织目前存在的问题在于：

（1）行员不能从公司那里得到令人满意的精神回报。包括对行

员工作的正确评价和认可度以及对行员个人及其意见的重视程度，这

些使得行员不但缺乏工作动力，也无法对公司产生归属感。

76

（2）管理人员对行员工作的支持情况不理想。有五成多行员无

法得到上属及时有效的帮助。

（3）上下属沟通存在问题。三成行员不认为主管乐于接受建议。

当工作存在疑问时，选择与上司直接沟通的占不到五成。

（4）岗位之间的沟通机制有待完善，如业务员和跟单人员在对

客户供货的时间方面沟通不充分。

从上述我们可以看到，目前组织存在的问题主要为行员不能从

上司或公司得到满意的精神回报，上下属之间存在沟通与工作支持问

题，以及岗位间沟通机制。

解决方案：

（1）加强管理人员对行员工作的支持度

（2）合理规划公司各部门和层级之间的沟通机制。

（3）从公司和管理层双方面都要增加行员的精神回报，对其工

作成果正确评价、进行表扬、予以重视，尊重行员，关心行员个人发

展等等。

四、 系统制度

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，各项制度又

是企业精神和战略思想的具体体现。这些制度也就是企业内部的行为

规范，使行员的工作有所遵循。因此，在战略实施过程中应制定与战

略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免

背离战略的制度出现。

77

银行公司目前在制度上主要存在以下问题：

（1）公司制度不公平不合理，这一点是行员目前认为公司做的

最差的地方（37.21％），也是导致行员跳槽的最主要原因（37.93%）。

（2）行员对工作收入普遍不满意，满意率仅占三成，且薪酬不

好和福利不高在导致行员跳槽的原因中所占比例为 37.93%。且福利

没有四金。

（3）55.88％的行员对管理制度的执行和落实不满意。

从上面三点可以看到，制度上的问题首先在于公司制度的不公

平不合理性上，包括奖励制度的不合理性，这一点对行员对公司的归

属性、行员的忠诚度和敬业度都有着较大的影响。另外一方面是行员

对收入不满意，并成为导致行员离职的一个主要原因。另外的一个弊

病是制度的落实问题。这三方面都是企业急待解决的问题，尤其是前

两个因素，对行员的忠诚度。

解决方案：改变奖励制度的不合理性、科学的工作与奖励机制、

与外部工资水平进行比较并根据本企业情况重新界定本公司工资水

平、管理制度执行和落实力度的加强。

五、 资本资金

资本资金（广义上讲可以归属资源类，但就其非自然产生的特

性，应属独科别类）涉及部门岗位资金与系统机构资本，策略资金与

战略资本，经营条线资金、经营管理条线资金与管理条线资金，运营

资金与预算资金，这四类之间及其本身之间的资本资金比例配置极其

78

重要。在银行业，众所周知，部门与岗位之间，部门与机构之间，机

构与系统之间的资金配比失衡，尤其是部门与岗位之间，部门与机构

之间的资金配比失衡明显。机构下拨的资金比例明显侧重于部门，而

部门则将得到的资金以很小部分的比例分配给个人岗位，再加上时有

时无的预算计划，不确定是否有无部分给个人岗位，导致处于一线的

银行经营条线作为主要经营人员的客户经理雪上加霜，更不用说处于

二线经营管理或三线管理条线的个人岗位运营资金的持有比例啦。由

此可以得知，无论经营条线，还是经营管理条线或管理条线的行员，

合理的资金配置，有效的运营系统，人性的企业管理，对其本职观的

正确持有，无论是满意度，还是敬业度，或是忠诚度，都有着极其重

要的递阶关联。

六、 文化风格

杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权宽严并济的管理风

格，这些企业让它们的生产部门和产品开发部门极端自主，另一方面

又固执地遵守着企业特有的价值观。

公司的工作人行员作态度普遍积极向上，单主要问题是行员工

作敬业度较低（当对周围同事的敬业度做出评价时，仅有 41.18%的

行员持肯定态度，其余反对或这种）。

行员的敬业度主要由以下几方面决定：1、个人发展机会；2、

奖励制度；3、上司；4、同事；5、公司传统。要想提高行员敬业度，

也要从这几方面入手，增加个人发展机会，更公平合理的奖励制度（公

79

平性、四金等），加强上司的管理水平，在企业中营造敬业文化并以

相应的奖励机制予以支持。

七、 技术技能

行员的技能高低也会对公司的战略实施产生很大的影响。行员

的技能的发展和培养依赖于企业完善的培训体系。松下幸之助认为，

每个人都要经过严格的训练，才能成为优秀的人才。如果不接受训练，

一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

行员技能问题在于：

（1）大多数行员在目前的工作中学到的知识有限（四成行员在

目前工作中能学到很多新知识但知识结构单一，三成多行员学到的知

识很少）。

（2）行员工作的专业化水平有待提高，岗位培训不足。

以上问题的解决方案：实行岗位轮换、加强岗位知识培训等。

从上面看到，公司人员方面的问题在于：

一、行员的能力与岗位的不匹配；

二、行员不满意发展机会；

三、培训机制不完善，岗位培训不足；

四、管理人员素质问题，且成为行员离职的主要因素。

以上问题的解决方案：

（1）完善培训机制，不但要加强岗位知识培训，还加强对管理

人员的培训；

80

（2）加强行员在技能方面的沟通，如新行员上岗时，分配老行

员对其进行培训和帮助，并明确责任；

（3）根据企业战略、行员个人才能和发展方向等各方面情况，

对岗位实施更佳匹配；

（4）根据行员的特点和发展意愿，对其量身定做在企业中的职

业生涯发展规划；

（5）管理职位的合理聘用机制，淘汰素质低无法胜任该岗位的

管理人员，通过竞争上岗、外聘等寻找更合适人选。

八、 运营资源

银行的运营资源涉及软性资源、硬性资源和刚性资源。软性资源分有内部资源和外部资源，内部资源包括部门内部协调资源、 部门之间协调资源；外部资源包括系统内协调资源、系统外协调资源。硬性资源包含有形资源和无形资源、自然资源和社会资源。 有形资源是指办公设备、生产设施和经营场所， 无形资源是指同业拒止竞争能力、市场占有率形成的经营能力，强有力的讨价还价能力、企业文化所铸成的凝聚力等。

从分门别类来看，有特立一门和普分五类，即资本资金投入类、行政后勤服务类、计划质量管控类、生产技术运营类、市场营销竞争类等五大普通类；人事组织是特殊主导门户，并不是通常国内外都把其列入资源类（有误！）所看待。人是有生命的，主导其他无生命的

81

资源，也或有生命的资源，而其他资源类皆从属于人来主导。因为人

* 1，其他都是 1 之后的零；没有 1，其他的零也就没有存在的意义。五大类资源，是银行经营发展的必要条件，也是银行制定战略

发展决策的主要依据，在银行发展中起的作用如何，取决于行员本职

观持有程度。配置和运用得好，银行不仅仅是以它为基础实现发展，

而是把它变成一个支点，通过它撬动广泛的并不为自己所有的其它社

会经济组织的资源，为银行自身的存在和发展服务，以实现银行的跨

越式发展，使银行以超常规的速度发展。

九、 社会信息

在本文中，社会信息具备一个有别于通常涵义的概念，其既是指，即将或已到来的信息社会所具有的广义普通信息，也是指信息社会所具有的狭义特殊信息。社会信息可分为广义的社会信息和狭义的数据信息两大类；从其功能上来讲，也可分为对称信息和非对称信息。通常，对称信息是比较容易得到，且应用效益也是比较好的；而不对称信息的得到是比较困难的，但往往运用后得到的效益却是意想不到的。在狭义的社会信息领域里，特别要强调的是关注数据经过处理而形成的信息，有别于互联网时代之前的信息。因为互联网时代和未来的信息社会里的数据经过处理所形成的信息远超互联网时代之前的信息，这些海量的数据信息也就是未来的人工智能和智慧社会的基础。由此可见，银行对于互联网时代之前的信息的运用还处于前互联网时代初级阶段的步骤经营思路，到了互联网时代是程序经营思路，

82

到了后互联网时代是方案经营思路，到了万物联时代是策略经营思

路，而到了智慧社会时代那必须是战略经营思路。

从组织方面来看待数据信息，即某个部门有哪些岗位，每个岗位参与了哪些流程的哪些活动(功能)，在某个功能上操作了哪些数据信息，对这些数据信息进行了哪些逻辑处理；从功能方面来看待数据信息，即某个功能操作了哪些数据信息，对这些数据信息进行了哪些逻辑处理，这个功能属于哪个流程，可以由哪些岗位来使用这些数据信息。

信息化是银行企业进步发展到一定 [阶段所产生的一个](http://www.so.com/s?q=%E9%98%B6%E6%AE%B5&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn) [新阶段。](http://www.so.com/s?q=%E6%96%B0%E9%98%B6%E6%AE%B5&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)信息化是建立在 [计算机技术、数字化技术和](http://www.so.com/s?q=%E6%95%B0%E5%AD%97%E5%8C%96%E6%8A%80%E6%9C%AF&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn) [生物工程技术等先进技](http://www.so.com/s?q=%E7%94%9F%E7%89%A9%E5%B7%A5%E7%A8%8B%E6%8A%80%E6%9C%AF&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)术基础上产生的。信息化使银行企业以更快更便捷的 [方式获得并传](http://www.so.com/s?q=%E6%96%B9%E5%BC%8F&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)递科技创造的一切文明成果；它将提供给银行企业非常有效的交往[手段，促进员工之间、部门之间、机构之间和系统组织之间的密切交往](http://www.so.com/s?q=%E6%89%8B%E6%AE%B5&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)和对话，增进相互理解，有利于银行企业和员工的共同发展。信息化是银行企业从文牍化阶段发展到一个以信息为标志的新阶段。信息化不是关于物质和能量的[转换过程，而是](http://www.so.com/s?q=%E8%BD%AC%E6%8D%A2%E8%BF%87%E7%A8%8B&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)[关于时间和空间的转换过程；](http://www.so.com/s?q=%E5%85%B3%E4%BA%8E%E6%97%B6%E9%97%B4&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)在信息化这个新阶段里，银行企业生存的一切 [领域，在管理、经营、](http://www.so.com/s?q=%E9%A2%86%E5%9F%9F&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)组织和技术等方面，甚至个人生活中，都是以信息的获取、加工、传递和分配为 [基础。信息化是银行企业从有形的](http://www.so.com/s?q=%E5%9F%BA%E7%A1%80&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn) [物质产品创造价值的](http://www.so.com/s?q=%E7%89%A9%E8%B4%A8%E4%BA%A7%E5%93%81&ie=utf-8&src=internal_wenda_recommend_textn)阶段向无形的信息创造价值的新阶段的转化。

个人级、部门级、机构级和系统组织级信息的获得、处理、应用和效益，在各自级别里应用得好的话，无论个人、部门和机构，还

83

是系统组织的信息应用，都将是压倒竞争对手的强大信息管理战略。

这就要求银行企业在信息资源的规划、信息技术与系统、信息获得与

集成、信息传播与介质、信息存贮与处理、信息共享时效性、信息价

值与应用诸多方面有效实施信息管理战略。

十、 共享价值

共同的价值观是维系企业行员的一条无形精神纽带。一个企业

的发展战略不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员层面上，而

应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图，并使行

员认同企业的发展战略。因此，企业就需要利用这条精神纽带团结所

有的行员，使这条纽带具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，从

而激发全体行员的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为

实现企业战略目标而努力。

目前公司在共同价值观方面的问题在于：

（1）对公司前景认同度低，本次调查中，行员对公司前景充满

信心的仅占 52.94%，其余反对或折中。

（2）认为公司未主动考虑行员利益（三成）。

以上问题的解决方案：

加强企业文化建设，更好的沟通，实施对行员的人文关怀，加

强行员在公司目标与计划中的参与作用。

84

第八章 SWOT 分析

SWOT 分析可以通过对内外战略环境的分析描述，对企业目前

所处的地位进行分析，研究和评价环境所提供的机会（Opportunity）

和威胁（Threat），以及企业在行业所拥有的优势（Strength）和劣势

（Weakness），以使企业在市场营销活动中发挥优势、弥补劣势、利

用机会、规避风险，帮助企业制定出合理有效的战略或政策。

我们在这里对 X 公司目前的状况进行 SWOT 分析，是希望综合

考虑该公司目前面临的内外有利和不利条件，然后制定出最有效解决

1. 公司目前所面临各种管理问题的最佳问题解决方案。

下面我们将结合上几章分析和结论，尤其是表 4－14 行员满意

度调查分析小结和表 5－4 行员敬业度小结以及第六章中对行员忠诚

度的小结对公司做 SWOT 分析，以确定企业目前应实施的改革重点：

* 4－14 行员满意度调查分析小结 我们在这里对 X 公司目前的状况进行 SWOT 分析，是希望综合考虑该公司目前面临的内外有利和不利条件，然后制定出最有效解决 X 公司目前所面临各种管理问题的最佳问题解决方案。

下面我们将结合上几章分析和结论，尤其是表 4－14 行员满意度调查分析小结和表 5－4 行员敬业度小结以及第六章中对行员忠诚度的小结对公司做 SWOT 分析，以确定企业目前应实施的改革重点：

85

表 4－14 行员满意度调查分析小结

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 内容 | 存在问题 |
|  |  |  |
| 1 | 对公司前景和企业目标认 | 对企业前景充满信心的仅占 52.9% |
|  | 同度 |  |
|  |  |  |
| 2 | 对目前工作喜好度 | 四成行员虽然喜欢目前工作，但其并非最擅长该工作 |
|  |  |  |
| 3 | 工作专业程度 | 仅 41.18%认同周围同事的敬业度（即公司行员的敬业度不高） |
|  |  |  |
| 4 | 人文环境 | 仅有三成行员认为自己受到重视，还有 39.9%态度折中 |
|  |  |  |
| 5 | 17、18、19 题分析 | 需要改善 a、更好的薪酬福利；c、更好的职业发展机会；d、更公平合 |
|  |  | 理的管理制度； |
|  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 表 7－1 | | X 公司 SWOT 分析 |
|  |  |  |  |
| 五大因素 | 具体维度 |  | 包含问题 |
|  |  |  |  |
|  | 物质回报 |  | 近一半行员对工资收入不满意 |
|  |  |  |  |
|  |  |  | 1、公司在对行员工作的反馈方面所作的工作不能令人满意，工作评 |
|  | 精神回报 |  | 价满意率仅为 55.88%，且只有 11.76%的行员工作经常得到管理层的 |
|  |  |  | 认可。 2、对公司的归属感不强 |
|  |  |  |  |
| 工作回报 |  |  | 1、工作中学到知识结构单一（39.39%）或学到东西很少（36.36%） |
|  | 成长与发展训 |  | 2、行员能力未完全发挥（17.65%） |
|  |  |  | 3、不看好在公司中的发展机会 |
|  |  |  | 4、培训机制有待完善，尤其需要加强岗位专业知识培 |
|  |  |  |  |
|  | 奖惩管理 |  | 近四成行员认为公司的奖励制度不公正 |
|  |  |  |  |
| 工作背景 | 后勤保障及支持 |  | 不能得到管理人员的及时帮助或得不到帮助（仅 42.42%能得到帮助 |
|  |  |  | 且及时） |
|  |  |  |  |
|  | 内部和谐度 |  | 1、当对公司工作存在疑问时，只有 48.48%的行员与上司直接沟通 |
|  |  |  | 2、29.41%的行员认为同事间很少或几乎不互相帮助 |
|  |  |  |  |
|  |  |  | 35.48%的行员认为领导期望过高导致自身工作压力大，五成折中，仅 |
|  | 工作方法和作风 |  | 有一成对此持否定态度。工作方法和作风。35.48%的行员认为领导期 |
|  |  |  | 望过高导致自身工作压力大，五成折中，仅有一成对此持否定态度。 |
|  |  |  |  |
|  |  |  | 1、管理层管理艺术和管理能力不能令人满意 |
|  |  |  | 2、管理层的劣势还在于缺乏决断力、缺乏个人魅力等 |
| 工作群体 |  |  | 3、公司目前需要的人才依次为销售类（52.94%）、管理类（17.65%）、 |
|  |  |  | 市场类、技术类、其它 人员素质 |
|  | 人员素质 |  | 1、管理层管理艺术和管理能力不能令人满意 |
|  |  |  | 2、管理层的劣势还在于缺乏决断力、缺乏个人魅力等 |
|  |  |  | 3、公司目前需要的人才依次为销售类（52.94%）、管理类（17.65%）、 |
|  |  |  | 市场类、技术类、其它 |
|  |  |  |  |
|  | 管理风格 |  | 管理层在鼓励行员参与企业改革的工作做的不够（仅有 33.75%）经 |
|  |  |  | 常得到鼓 |
|  |  |  |  |
|  | 制度 |  | 管理制度的执行和落实情况差（55.88%不满意） |
|  |  |  |  |

86

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 优势（S）： | 劣势（W）： |
|  | 1、绝大部分行员工作具有一 | 1、制度包括奖励制度缺乏公 |
|  | 定挑战 | 平合理性 2、 薪酬无竞争力 |
|  | 性，能够较好地发挥行员能 | 3、管理人员的管理艺术和能 |
|  | 力 2、各职能部门和其它部门 | 力不足 4、 行员精神回报不 |
|  | 的支持配 | 足 |
|  | 合工作较好 | 5、 培训机制有问题，行员所 |
|  | 3、 行员内部沟通较好，相互 | 受岗位培训不足 6、行员在工 |
|  | 关系融 | 作过程中所学知识单一或不 |
|  | 洽 | 足 7、管理制度执行和落实情 |
|  | 4、绝大多数行员对企业向客 | 况差 |
|  | 户提供 | 8、行员不能从管理层处得到 |
|  | 的服务予以认同 | 充分的工作支持 9、行员与领 |
|  |  | 导之间的直接沟通不足 |
|  |  | 10、企业文化不足，对公司归 |
|  |  | 属感不强、认为 |
|  |  | 发展机会少 |
|  |  |  |
| 机会（O）： | SO： | WO： |
| 1、 公司近几年业绩稳步上 | 1、 实施变革，改进目前存在 | 1、 完善培训机制，加强岗位 |
| 升 2、 绝大部分行员在忠诚 | 不足。 | 培训，培训后反 |
| 度方面 | 2、为行员提供充分的发展空 | 馈 |
| 比较务实，会根据个人发展 | 间，提 | 2、 增加行员的精神回报，管 |
| 状况决定去留 | 高其忠诚度 | 理层给予行员充 |
|  | 3、 进一步加强行员沟通，增 | 分的支持、肯定和建议 |
|  | 强其归 | 3、 对职位进行重新设计、岗 |
|  | 属感 | 位轮换、增加员 |
|  |  | 工交流和学习机会 |
|  |  | 4、管理制度的执行和落实保 |
|  |  | 障措施 5、改善企业沟通方式 |
| 威胁（T）： | ST： | WT： |
| 1、 行员流失 | 1、 加强与行员的交流与沟 | 1、 建立公平合理的管理制 |
| 2、 薪酬水平无竞争力 | 通，建立 | 度 2、 支付有竞争力的薪酬 |
|  | 强势企业文化，增强行员归属 | 3、对管理层进行培训及必要 |
|  | 感 | 的结构调整 |
|  |  | 4、 建立良好的企业文化，增 |
|  |  | 加行员与管理层 |
|  |  | 沟通，增强行员归属感 |
|  |  |  |

第九章 调研结果应用

经过对行员满意度、行员敬业度、行员忠诚度以及行员观点表

87

达记录的分析，以及我们所做的 SWOT 分析结果，结合我们的调研

目的，我们建议实施以下措施：

一、 建立公平合理的管理制度

根据公平理论，我们知道，当一个企业的内部管理制度缺乏公平性时，将会挫伤行员的工作积极性，使努力工作的行员倾向于减少工作投入，以减轻内心的不平衡感。因此，缺乏公平性的管理制度将无法保障企业的行员敬业度，从而无法保证企业的整体绩效，必须要对其进行变革。

根据银行公司的统计分析结果，我们发现，该公司的管理制度缺乏公平性，目前管理制度的不公平性不合理性已经对行员的满意度、敬业度和忠诚度都造成了很大影响，因为我们认为，公司必须对其现有管理制度的不公平性进行改革，使公司行员能够在公平合理的管理制度下工作，达到更高的满意度、敬业度和忠诚度，为企业创造更多的业绩。

在公平制度的建设过程中，我们应该对造成行员认为制度不公平的因素进一步进行挖掘，寻找目前制度中使行员感觉不公平的因素，并将其消除或进行修正。另外，公司制定的管理制度应该能显示其公平性，为行员所广泛接受。

可以参考的改进方法包括：

（1）应规划建立奖励体系及年度奖励计划。

（2）奖励应与晋升制度、考核制度相结合。

88

（3）晋升、考核等制度需要检讨修订，以达公平合理。

（4）薪酬制度的结构应公开化，说明薪资的结构，以消除行员

的疑虑和不满情绪。

（5）明确薪资管理办法、考核办法、晋升及奖励办法。

（6）奖惩制度需实时、公开、公正，避免人情包袱，才能正风

人心。

（7）针对观点表达记录中第 8 条，企业应考虑消除原来奖励制

度中存在的“不注重职位技术技能，注重体力劳动不注重脑力劳动”

等问题。

二、 实施更好的薪酬福利

根据马斯洛需求层次理论，我们知道，薪酬问题属于满足第一

层次生理需求的范畴，当行员对自己的薪酬不满意时，将会严重挫伤

他们在工作中的积极性，并倾向到企业外部寻找职业机会。而在本次

调查中，相当一部分人对公司薪酬不满意，该因素已经成为促使行员

跳槽的主要因素之一，所以公司的人力资源管理部门必须解决公司在

薪酬体系中存在的问题。

公司在对薪酬福利进行调整和改革时，应该考虑如下几点：

（1）进行内部比较时，公司薪酬设计是否公平合理；

（2）与外界比较时，公司的薪酬水平在行业中或地位相似的企

业中处于什么地位，与其它企业比有哪些优势和劣势；

（3）检查是否有在没有适当补偿的情况下，不合理的增加工作

89

强度，延长工作时间的情况；

（4）公司在进行薪酬设计时，必须建立评价职务贡献高低的统

一标准和有说服力的度量模板，增加制定标准的透明度，使行员从心

里认同内部分配是公平的，并为他们所广泛接受；

（5）薪酬保密制可以一定程度上减少行员进行比较从而产生不

公平感的机会，但保密制度只有建立在公平合理的基础上，才能发挥

长久的防御作用；

（6）可以实现灵活的薪酬和福利设计体系，使行员在对自己的

薪酬和福利结构的选择上有一定的自由，这样不但能够更有效地针对

行员个性和需求向他们提供适合自己的薪酬方案，也能减少他们的比

较意识及不公平感；

（7）针对观点表达记录，企业应根据自身实际情况考虑是否增

加“四金”。

三、 更好的职业发展机会

在行员满意度调查中，相当数量的行员并不看好自己在公司的

发展机会，还有一部分人认为自己的工作能力没有完全发挥，对于这

部分人群，企业应该通过为其提供更多发展机会提高其满意度；另外

有一部分虽然喜欢目前的职位，但对其并不擅长，企业应该对其进行

相应岗位培训、或对其工作岗位进行调整或重新设计，以帮助行员找

到最适合自己的职位，走上能让自己取得更大成功的职业发展道路。

公司的行员在工作中，还存在着所学知识少或知识结构单一的问题，

90

公司可以通过对他们实施培训、岗位轮换等措施，使他们在工作过程中学到更多的知识，扩大了个人能力的广度。

实现企业与行员的共同成长，关键在于建设“以人为本”的企业文化，在企业中创设出一种奋发、进取、和谐、平等的企业精神和氛围，为行员塑造强大的精神动力，在理念层次达到企业内部和谐一致，达到孙子所说“上下同欲者胜”之境界。这就要求企业必须善于为行员的能力培养与发挥提供良好的制度保障、有效机制、正确的政策和宽松的企业氛围。为了使行员能够适应多种工作和应对未来竞争的需要，企业必须有计划地进行培训。企业要首先为行员创造一个舞台，让行员能够施展才华，实现自我价值，同时要及时引导，让行员在企业中能够找到一条发展道路，把自己的全部身心融入到企业的发展中，奉献全部智慧。行员要谋求职业发展，只能是一个不断提升自我的过程，而培训作为企业发展人力资源潜力的有效手段，特别是面对新经济浪潮的冲击，以企业为主导的培训应成为辅助行员职业发展的有利武器。

企业运行机制的核心是人的激励与约束，如果没有有效的激励机制、约束机制与发展机制，行员的积极性、创造性就可能得不到极大发挥。管理者首先应当明确行员的职位升迁不应是企业对行员的酬谢或赏赐，而是双方共同的目标，是行员追求自我发展的必然，应该建设完善的“以人为本”的企业文化予以保证。行员要发展，也要实现自我，就可能谋求横向的（如金钱）、纵向的（如职位）发展，企业必须提供相应的、足够的、以证明其自我实现的内部条件如职位、

91

福利、待遇等，本着“以人为木”的思想，从尊重行员发展需要，帮助行员发展的角度出发，制定人性化与理性化相结合的职业提升方案，让其拥有向前发展的希望。

企业要善于分析、掌握不同行员的职业发展特征，在现有职位上是否具备深入的潜力：职位特征是否宜于扩大，从而赋予更大工作权限；如果暂时不适应岗位要求，是培训还是予以调整；等等。因人而异地制定相应职务提升计划，从而保证人力资源管理的主动。企业应该牢牢记住：行员到企业来，是为了实现自我价值的，必须时时刻刻注意为行员创造更适宜的发展前景，随时了解其对企业管理的反应与要求，及时调整、创造让行员满意的工作环境。企业忽视行员的未来发展，就要冒丧失企业未来的危险。企业的发展要有战略引导，人才的成长也要有战略保证。与此同时，如果行员个人目标与企业目标相协调，当个人目标实现时，对企业也做出了相应的贡献。对企业的贡献反过来又进一步强化了行员的动力，所有行员在实现其各不相同的个人目标的过程中，企业也在不断的实现其自身的目标，企业也就能不断的成长。

四、 提高管理层的管理素质

在企业中，管理层的管理能力和管理艺术将决定其所在整个部

门的绩效。根据调查结果我们知道，银行公司管理层的管理素质存在

着以下缺陷：1、缺乏管理艺术和管理能力 2、缺乏决断力、缺少个

人魅力。而且管理层能力不足已经成为促使行员流失的因素之一。

92

在提高管理层素质方面，应该根据调查中发现的上述管理素质缺陷，以及现有的管理层对行员的鼓励、肯定、工作支持不够等问题有针对性地对管理层开展有效培训，并把对下属的支持、肯定、赞扬、鼓励等工作作风作为一种企业文化在企业中推广。

其次，必要时还应对管理层结构做出必要调整，使能者上、庸者下。公司应该对那些民议较大的管理人员进行考核，观察其是否真正胜任自己的岗位。对那些无法达到标准的管理人员可以安排到其它更能发挥自己才能的岗位。同时采取从内部提升或外部推荐或招聘具有管理才能的行员充实管理层，并且在企业内部制定相应管理职位的胜任资格和擢升标准，实行管理职位的公平和透明竞争。这样不仅能为企业的管理职位找到合适的人才，还能大大增加他们的工作积极性和自我提高动力，为企业的发展带来无限活力。

五、 完善培训体系，加强岗位专知的培训

企业最宝贵的资源是人力资源。而培训则是获得高质量人力资

源的有效手段。因此完善和加强企业的培训体系对于企业的长远发展

有着非同一般的意义。

目前在该公司，无论是对管理层还是对行员的培训工作的要求

都很迫切。行员评价公司的管理层缺乏管理能力和管理艺术，在对行

员的关注、意见反馈、工作成果肯定以工作支持方面所做的工作不尽

人意，并表现出优柔寡断、缺乏经营管理经营、缺乏个人魅力等问题。

管理层整体素质的提高不仅需要必要的管理层结构调整，更需要对他

93

们进行必要的管理思想和管理方法培训，以综合提高他们的管理素质，使他们能够更好地胜任其现有岗位，在工作中能够更好地发挥其领导作用和管理才能，赢得行员的敬重和追随。

问卷中有较大比例的行员认为目前企业的培训机制存在问题，且行员得不到充分的岗位培训，这使得他们在胜任自己的工作岗位、成为卓越的专业人才方面存在较大障碍，因而也大大降低了他们对企业的满意度。

当行员对自身工作岗位缺少足够的岗位专业知识培训和指导而无法充分胜任该岗位时，容易在工作中产生挫败感，公司应该有针对性地对这部分人群进行重点培训，使他们尽快掌握本岗位工作技能，还可以采取老行员一对一指导、增加行员之间相互交流和学习等其它方式帮助其更快地成长。

公司不管是对管理层还是普通行员开展培训，首先都应制定详细合理的培训计划，应该根据目前企业面临的问题来设计课程、编写或选用教材、组建师资队伍、配置教学设备等，使培训达到预期效果。同时还需要建立一套完整的培训管理制度体系，包括培训计划管理、课程管理、教材管理、师资管理、学员管理、教学设备管理以及经费管理等。

培训计划制定得再完整，企业还是应该认识到，培训实施过程中的检查和效果评价是有效培训的关键。要加强培训实施中的过程控制，确保培训实施与培训计划的一致性。有关培训的效果评估可以从四个层面进行。第一个层面是反应层面，主要是在培训结束时，通过

94

问卷、面谈等方式评估受训行员对培训的满意程度以及建议；第二个

层面是在培训结束时或者结束半个月以后，通过考试、讨论、现场演

示等方式评估受训行员在知识、技能、态度、习惯等方面提高与改善

的程度；第三个层面是在培训结束后的下一个考核周期中评估受训行

员是否学有所用，行为有所改善；第四个层面是通过定期（半年或一

年）数据采集评估受训行员在质量、成本、数量、利润等指标方面的

工作绩效是否有所改进。

此外，X 公司应该认清公司的定位，并区分核心的管理型和知

识型行员，他们是最需要学习和发展的行员群体。对他们提供适宜的

指导或培训，不仅能够迅速提高整体行员的满意程度，而且为公司长

远的发展打下基础，这些人才将会成为企业的核心竞争力量，有利于

企业做强做大。

为了有效地做好培训工作，公司应该把培训视为一项系统工程，

即采用一种系统设计的方法，使培训活动能符合公司的目标，同时让

其中的每一环节都能实现行员个人、工作和公司本身三方面的优化。

六、 积极反馈行员成果，增加其精神回报

通过前面的分析我们知道，当对行员的工作成果进行及时的正

确评价和认可时，可以增强行员的工作信心、成就感和工作积极性，

增加他们对企业的归属感。但是在行员满意度调查中我们看到，由于

公司目前在这方面做的工作还不够，使得企业行员没有得到理想的精

神回报。

95

公司应该对管理层和部门主管进行相关培训，使他们在工作中

能够对下属的工作成果进行正强化，给予他们及时而正确的评价、建

议和肯定，提高行员在工作方面的自信心、积极性，增加他们对公司

的归属感，使他们真正融入企业中去。另外，公司还可以制定相应措

施，从公司层次对下属的工作成果进行正强化，如公司开展评选月度、

季度、年度优秀工作人员，对工作表现优秀的工作人员给予精神或适

当物质奖励等等。并在整个企业中建设一种浓厚的勤奋、上进、超越

自我的企业文化，无形之中使行员形成对勤奋、敬业、上进的自我要

求。

七、 改进企业沟通模式

由前面分析，我们可以看到公司中，当行员对公司的工作存在

疑问时，只有不到一半的行员会直接与上司进行沟通。而在观点表达

记录中也暴露了企业的另外两个沟通方面的问题，5 中“希望各业务

员与跟单人员沟通好再答应客户供货时间”，以及 8 中“会议方面：

领导题外话多，比较罗嗦，浪费工作时间，有时占用行员下班时间”。

从上述 3 个问题可以看出，有必要对公司目前的沟通模式进行改进。

在此，我们根据企业沟通模式的设计原则对公司的沟通改进工作提出

建议。公司应从以下几个方面检视目前公司的沟通模式是否存在问

题，并进行相应的改进。

（1）首先是企业战略性管理沟通设计，这里主要指沟通渠道结

构设计。沟通渠道体系的完整合理，在很大程度上决定了管理沟通的

96

完整性、适当性与可实施的程度与可实现的沟通效率、效益。沟通渠道既要与企业管理目标相匹配、相适应。同时也必须与企业的组织结构与管理结构相融合，三者合而为一体，形成一个完整而精练，全面而高效能的管理沟通系统。

这里需要注意的是：企业的规模与业务模式决定了企业应该采取的基本组织结构与日常管理结构，而企业基本的组织结构与管理架构又构成了企业管理沟通渠道结构的主干部分。但除此之外，企业还需要其它的管理沟通渠道，以充分实现管理与管理沟通的目的。就像在该企业中，我们建议企业应对行员提出一些重要问题设立快速通道，以尽快消除导致企业不安定和行员不满的因素，提高企业的运营效率。

（2）其次是对企业管理沟通方式的设计，一个企业对于每一种管理沟通行为过程的方式细节应该，而且完全可以一一详细规定。因为在企业中，许多主要的管理沟通活动的发生是重复性的，它们应采取的具体沟通方式、方法完全有规则可循。因此，只要企业坚持不懈地细化、完善各种管理沟通行为过程的方式细节，必能在花很少成本的前提下，逐步形成科学、规范的管理沟通方式体系。而观点表达记录中的会议问题，也可以通过重新规定会议沟通方式进行改进。

（3）然后是企业管理沟通内容的设计。企业在经营管理过程当

中，会产生和接受到多种多样、纷繁复杂的管理信息。一般说来，有

实力与能力的企业与管理者可以处理更多的信息。而一些小的企业或

较弱的管理者则由于资源、能力有限，并非对所有有用的信息都能予

97

以及时分析处理。因此，企业必须根据自己的实力、能力情况，对企

业管理沟通所必须进行处理，传送的信息进行分类区分，公布明确。

（4）然后是企业管理沟通目标的设计。企业管理沟通的渠道、

内容、方式等等的设计必须具有明确的目标与目的性。企业整体的管

理沟通应该达到企业管理的整体目标，而各个具体、局部的、琐细的

管理沟通也应该具有各自明确的沟通目标。这样才能防止企业为了沟

通而沟通的沟通形式主义，但最终却偏离了企业管理沟通的根本经济

与社会目的。

（5）然后是企业管理沟通原则的设计。企业在进行战略性管理

沟通模式设计时，应该首先明确设计管理沟通模式应该遵循的管理沟

通原则。从理想化的角度来看，企业应当明确公开自己的管理沟通原

则，务必使企业成员人人皆知，以可以避免在管理沟通模式发生变化

时，有些成员违反沟通原则，谋取或保护私利。

（6）然后是企业管理沟通支持的设计。企业战略性管理沟通模

式设计里面，还不应该缺少对于企业管理沟通模式的支持、维护体系。

这一体系主要由所有参与沟通的管理者与被管理者的行为规范，以及

企业设计的管理沟通模式的维护要求所组成。企业中人人都有责任遵

守管理沟通制度所规定的沟通职责，维护好正常的管理沟通活动秩

序。尤其是总经理与企业人力资源部，他们分别作为一个企业的最高

领导、管理权威与制度制定、执行权威，对企业管理沟通系统的维护、

支持负有不可推脱的重要责任。

（7）然后是企业管理沟通考评的设计。与企业战略性管理沟通

98

设计的支持设计相对应的是，企业的管理沟通行为过程还必须有一套

完整的沟通绩效考核体系，来对管理沟通效果即效率与效益进行评估

分析。

八、 企业的制度执行和落实

由前述分析，我们同样可以看出目前企业在制度执行方面存在

着严重的问题，有高达 55.88％的行员对企业管理制度的执行和落实

不满意。当制定好管理制度却不去执行时，企业的各项工作和改革措

施就会难以彻底推行下去，长此以往，这些管理制度将会形同虚设，

不但不能保障企业制度的威严性，更会损害企业的持续经营能力。

我们在加强企业管理制度的执行和落实方面，应该注意以下几点：

（1）制度的制定要科学合理。

既要有针对性，又要有可操作性；既要有一定的前瞻性，又要

考虑大众的承受能力；既要明确规范什么行为，又要有落实制度的具

体措施，还要有违反制度的惩戒手段。

（2）抓好监督检查。

各级要不定期地对各项制度的执行情况，明确落实责任范围，

对违反者制定相应惩罚措施。

（3）领导带头。

领导是设计、制定制度的主体，同时也是落实制度的主体。领

导带头执行制度对于制度的落实起着关键的作用。一些制度规定之所

以不能尽快转变为实际行动，一个重要原因，就是领导不能率先垂范、

99

身体力行。领导带头违反某项制度就等于宣布某项制度作废。领导带

头执行，就是无声的命令。各级领导执行制度，要视为一种自警、自

律的行为，在制度的执行上进行对我监督。

100