

文章编号: 1007-5399 (2015) 05-0042-03

# 浅谈邮政储蓄银行的晋升激励机制

王海林

(中国邮政储蓄银行宁夏分行, 宁夏 银川 750001)

**摘要:** 努力提高企业员工整体素质, 深入调动员工积极性, 充分发挥员工潜能, 成为现代企业管理中至关重要的问题。文章指出了晋升激励机制对企业与员工发展的重要性, 从晋升途径、晋升通道、晋升标准和发展环境四方面提出了邮政储蓄银行晋升激励机制的设计思路, 并就职级岗位、负向流动、晋升与薪酬关系等问题探讨了实施晋升激励应注意的问题。

**关键词:** 晋升; 激励; 职级; 薪酬; 绩效; 机制

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

在邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)基层实践活动中, 只有建立科学合理的晋升机制, 发挥人的积极因素, 充分调动员工的主观能动性, 才能让员工尽心尽力地为企业服务, 实现企业与员工的长足发展。目前邮储银行面临进一步深化改革、内涵式增长、能力型驱动、精细化管理等一系列新任务。坚持“以人为本”的发展理念, 以人才开发推动战略转型, 以战略转型促进人才开发, 方能为邮储银行注入恒久活力, 这也是邮储银行得以稳定前进的永续动力。

## 1 建立晋升激励机制的必要性

首先, 人的积极性是与需要相联系的, 是由人的动机推动的。所谓需要, 是个体缺乏某种东西时产生的一种主观状态, 它是客观需求的反映, 既包括人内部的生理需求, 也包括外部的社会需求; 既有物质需要, 也有精神需要。按照心理学家马斯洛的人类动机理论, 人生来就渴望满足一系列的需要, 包含生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要、自我实现需要。不管是哪个国家、地区、文化和种族, 人的这些基本需要都是一样的; 同时, 人的这些需要有层次区别, 由低级向高级发展。最低级的需要是生理需要, 最高级的需要是自我实现需要, 即人总希望能得到自己真正向往的目标和境界, 最大限度地施展自己的才华。因此, 按照人的天性, 在满足低层次需要后, 有必要解决高层次需要问题, 这是内因。

其次, 人的积极性是一种能激发人在思想、行动方面努力进取的心理动力。当这种心理动力受到激励时, 人就会处在自觉、主动的心理活动状态, 这种状态具体表现在人的意识活跃水平、情绪振奋程度和意志力强度等方面, 从而直接导致行为效率的提高。哈佛大学教授威廉·詹姆士通过对员工的激励研究发现, 在按时计酬的制度下, 一个人要是没有受到激励, 仅能发挥其能力的20%~30%; 如果受到正确而充分的激励, 则其能力就能发挥到80%~90%, 甚至更高。激励就是激发人的动机的心理过程。应用于人力资源管

理中, 它的含义就是变“要我工作”为“我要工作”, 是外因的作用使然。

一个人可能同时有多种需要和动机, 但是人的行为却是由最强烈的动机引发和决定的。因此, 要使员工产生企业所期望的行为, 可以根据员工的需要设置某些目标, 并通过目标导向激发、强化, 改造、改进员工行为, 使员工出现有利于企业目标的优势动机, 并按企业所需要的方式行动, 这就是激励的实质, 符合事物发展的内因和外因的辩证关系: 内因是变化的根据, 外因是变化的条件, 外因通过内因起作用。将这一机理贯穿于企业的制度安排, 就形成了激励机制。

## 2 晋升激励机制的设计思路

企业设计晋升激励机制, 要设置一些既可以满足员工需要, 又符合组织要求的目标, 并通过目标导向使员工出现有利于组织的优势动机且按组织所需要的方式自觉行动, 它具有按组织目标进行运作、管理、调节、控制的功能。有效的激励机制要处理好刺激变量、机体变量及反应变量之间的关系。

在邮储银行基层, 因所从事工作的内容、性质不同, 岗位很多, 存在较为明确的职系。因此, 在晋升途径、晋升通道、晋升规范以及晋升流程等方面都要力争科学合理, 充分发挥激励作用, 达到激励的目的。

### 2.1 规范晋升途径, 为员工提供广阔的舞台

多数企业的晋升模式, 往往采用以行政管理职位为主导的晋升途径, 邮储银行也不例外, 但在实际工作中还存在操作类、营销类等职系。相对行政管理职位晋升而言, 专业类、营销类员工因其掌握的技术、知识领域或者拥有的客户资源、创造业绩量的不同, 其付出的努力与行政管理类员工相差较多, 因此, 对该类员工以行政管理职位进行晋升嘉奖, 吸引力有限, 不仅不能从薪酬、地位、权利、机会等方面为员工带来更多满足, 反而因为跨专业, 工作环境、内容

的改变，偏离原职系，导致专业丢失；还有部分专业人员因管理能力问题，与晋升不相适应，在新的职务岗位上不得要领，甚至对工作或职务产生逆反情绪。这些都会导致激励效应弱化，导向作用微弱，而且可能诱发合格或优秀的专业人员转化为劣质管理者的现象。

如果晋升途径仅以行政管理为主导，就会出现千军万马前拥后挤，只为通过晋升管理层这一座独木桥，因为没有别的途径验证自己的成就。过分强调晋升，会使绝大部分管理人员感到失望，情绪低落。这也将导致一种错误的竞争精神。在这种精神下，个别人会以损害其他同事利益为代价，想方设法使自己出人头地。

所以，按照职系明确分类，可以分为行政管理类、专业类、销售类、操作类及行政事务类五条晋升途径，每条途径设置一定的岗位群，每个岗位都能在相应群落中，从下到上，一步一步地上升晋级。同时，还要注意其他类别的职系与行政管理类晋升通道对应岗位的利益保持对等，包括职系职位与管理职位不同层级、不同岗位的薪酬、在职消费标准与额度、岗位责任、社会价值认可等因素，这也将成为员工选择职业发展路径的决定性因素。

## 2.2 要建立晋升通道，给员工搭建进步的阶梯

在规范晋升途径，即明确哪种岗位从哪个职系路径上升之后，需要搭建进步的阶梯，规定在这条路径上，还有多少层级的岗位。本文采用组织行为学的相关理论设计激励晋升模式。

对于邮储银行而言，考虑到职系、岗位群较多，在设计职级时，每个职级间的差距不应太大，否则容易造成晋升困难，久而久之，会使员工产生困顿的感觉，感觉晋升无望，从而失去工作热情。

企业根据员工的发展需要、自我成就的需要，通过晋升通道把人的动机系统激发起来，激活员工思想，推动员工行为。科学的晋升通道，要明确列出每个职系序列职位渐进的顺序，包括每个职位的头衔、薪水、所需能力、经验、培训等能够区分各个职位的不同方面。以营销人员为例，可以分为见习客户经理、初级客户经理、中级客户经理、高级客户经理等层级。如此，就能根据企业发展情况，为每个岗位的优秀员工设计出未来的职业发展方向，并规定一旦达到某条件即可晋升更高一级的职业，员工也可以根据通道设计来确立自己的职业目标。在对员工的工作设计上，应尽量丰富工作内容，增加趣味性和挑战性，减少传统工作的单调、重复、平淡和乏味。通过工作内容丰富化，提高工作本身的挑战性和意义，激发员工的积极性。另外，每个职系每个职级的条件可以调整，不是一成不变的，晋升通道确立后，企业可以根据发展情况调整相应指标，重新划定岗位。

企业如果缺乏系统的晋升通道规划，就会阻碍员工对职业发展的规划，妨碍员工职业目标的实现；相反，企业的晋升通道明确、合理，员工可以通过努力得到晋升，在初步理想得以实现后，员工能够不断地通过绩效考核、能力考核等，提升自己的业绩和能力，进入发展通道，企业也因此得

到持续发展的机会，这恰恰是激励的真谛。

## 2.3 制定晋升标准，给员工树立公正的平台

企业的晋升体系要形成整体、严密的系统，制定足够的依据和严格的标准。无论是哪个职系的员工，不能只依靠工作年限、资历等晋升，也不能简单地按照业绩定论，如有些营销人员专业能力很强，有独到的交往客户、拓展市场的能力，但并不表明他能够在高一层级的管理职位上同样出色。

如果晋升对象不能胜任新职位，必然有失落感和巨大的压力，非但做不好工作，反而留恋过去的辉煌，这种反差会导致员工本人的自我实现需要严重受损，随即出现满意度下降的现象。同时，下属员工若面对一位有专业能力而无管理能力的领导，会质疑其管理方式，初期会积极建言献策，但若发现采纳率过低，则会产生厌倦、腻烦等情绪，认为自己怀才不遇；相反，如果员工的合理化建议履被采纳，员工可能会产生蔑视领导、骄傲自大的情绪，同样会对组织不满，认为组织用人不当；再加上管理领导职位较少，自己升迁无望，自然会产生工作缺乏动力，工作绩效下降的结果；对整个组织来说，员工士气低落，生产效率降低是不可避免的。若被晋升到管理职位的员工确实不能胜任，主动放弃高一级职位，即降职回归本位，那么员工的自尊心也会受到极大伤害，影响员工工作热情和积极性。

因此，企业在设计晋升标准时，要力求完善、切实可行，主要包括企业的用人导向、员工的任职资历、职务岗位要求、员工绩效相关要求，用多维度的视角去观察人，用多角度的标准去考察人，用多像素的色彩去培养人，在具体晋升操作过程中要完全按章办事，对任何人都要一视同仁，从晋升机制的公正性、公平性严格把关，为员工建立公正的平台，让有能力的员工充分施展才华，最终企业因为人的发展而得以长足发展。

晋升的标准维度包括四个部分：岗位的专业导向要求，包括管理素质、专业技能、销售业绩、任职资历等，各种导向应该明确确定性；任职资格要求，具体包括学历、专业、专业年限、行业年限、同等职务年限等，应有量化指标；岗位能力要求，即适应这一岗位所需具备的能力；绩效要求，即晋升这一岗位所需达到的绩效标准。

对于不同的类型导向，选材的维度也应有所不同。管理素质导向型人才，不一定拥有较强的销售能力，在选拔时应多考虑其指挥、带动、组织工作能力，而不是其本人拥有的业绩量，可以给其一个团队，让其充分发掘团队成员的能力、潜力，组织带领团队奋斗，而不是让其独自一人创造业绩。专业技能导向型人才，因爱好一个专业、一项技能而投入感情和心血，对自己的专业领域有强烈和持久的承诺，如IT技术人员，他们的忠诚多是对其专业，而不是组织领导或组织，为了和专业发展现状保持高度一致，他们需要经常更新知识，从工作中获得大量的满足感，他们的专业能力很强，但是管理能力却一般或者存在问题，对这类人可以匹配较高的工资，按照专业通道进行晋升。

## 2.4 营造发展环境, 给员工展示自我的平台

在企业管理活动中, 如何实现员工的工作满意度, 进而实现员工对组织的强烈归属感和对工作的高度投入, 既源于企业的各项制度、企业文化等保证, 也源于人的心理契约。

美国著名管理心理学家施恩教授认为, 心理契约是个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合。它虽然不是一种有形契约, 但确实发挥着有形契约的影响。表现在企业实践中, 即企业成长与员工发展的满足条件虽然没有通过一纸契约载明, 但企业与员工依然能找到决策的各自焦点, 如同一纸契约加以规范。对于企业员工, 一般心理契约包含七方面的期望: 良好的工作环境、任务与职业取向的吻合、安全与归属感、报酬、价值认同、培训与发展机会以及晋升。企业若要得到长足、健康的发展, 就应该达成与维持心理契约, 建立以人为本的晋升制度保证和企业文化氛围。科学合理的晋升机制与健康向上的企业文化能在企业中创设一种奋发、进取、和谐、平等的企业氛围和企业精神, 为全体员工塑造强大的精神支柱, 形成坚不可摧的生命共同体。在这一基石之上, 企业的一切经营管理活动都充分围绕如何正确发挥人的能力, 倡导企业员工为企业多做贡献, 实现个人的社会价值。现代企业理论认为, 企业员工把自己的工作自由与权利交给企业安排, 是因为他们相信企业能够实现他们的愿望, 提供与之工作绩效对称的发展。否则这种平衡是不能维持的。

因此, 良好的企业发展环境, 要求企业及其管理者为员工的能力发挥提供良好的制度保障、有效的机制、正确的政策和宽松的企业氛围, 即建立一个以能力发展为价值导向的企业经济体制及运行机制, 每位员工把最大限度地发挥能力作为自己价值追求的主导目标, 并为此积极努力。在这种环境之中, 企业领导与员工才能上下同心, 经营理念才能得以落实, 共识得以建立, 公司使命得以实践, 最终实现人与事的理想结合。

## 3 晋升激励机制的实施途径

现代企业人力资源管理以企业人力资源为中心, 冲破了传统劳动人事管理的约束, 强调为员工创造各种条件, 使其主观能动性和自身劳动潜力得以充分发挥。商业银行必须创造一个适合吸引人才、培养人才的良好环境, 建立凭德才上岗、凭业绩取酬、按需要培训的人才资源开发机制, 吸引人才, 留住人才, 满足企业经济发展和竞争对人才的需要, 从而实现企业的快速发展。因此, 在实施晋升激励时, 应着重处理好以下问题。

### 3.1 合理设置职级岗位层递

企业设计有效的晋升激励机制是组织发展动力的核心问题, 关键在于组织目标与个人需要的兼容。岗位职责设计时, 各个职级岗位层递标准要适当, 让员工通过一定努力可以达到, 既不能伸手即得, 致使员工藐视目标, 轻视工作, 给企业造成高级职位人员繁冗, 机构臃肿, 流动性差, 薪酬资源浪费; 又不能高不可攀, 使员工感觉升迁无望, 人才外

流, 给企业造成人力资源储备的压力。对员工的工作设计应掌握工作丰富化要求, 尽量丰富工作内容, 增加趣味性和挑战性, 激发员工的积极性。岗位职责设计应体现出核心职责明确、管理层级精简、管理幅度适度、职业发展畅通、工作负荷饱满。

### 3.2 有效衔接晋升与薪酬关系

薪酬管理是岗位管理、绩效管理 and 人员发展管理的有效控制点, 占据人力资源管理的重要地位, 是激励作用发挥的基础。商业银行应该建立以岗位价值为基础、以市场为导向、充分激励和有效约束相结合的薪酬管理体系。在设计薪酬体系时, 要保持薪酬体系中薪酬等级与岗位等级一一对应, 从而实现以岗位付薪、以绩效付薪、以能力付薪, 公平、公正地体现员工的岗位价值和个人能力, 提升员工薪酬与机构绩效、部门绩效和个人绩效的关联性, 调动员工的积极性, 引导员工不断提高业绩水平和工作能力, 促进企业经营效益的提高和整体竞争力的增强。

### 3.3 处理好负向流动问题

企业人力资源管理活动的最终目的在于降低组织对人的依赖性, 通过激励机制(正向激励)促使员工充分发挥聪明才智, 为组织增加效益; 当员工行为不符合企业目标或社会需要时, 则通过约束机制(负向激励)保障组织目标的实现, 规范和约束员工的行为。如果员工晋升后, 无法适应新岗位的要求, 或在岗位工作中出现较大失误, 应考虑进行负向激励, 如降级、降薪、轮岗、停岗等, 避免其他员工对企业的用人机制和环境不满, 出现工作不安心、对企业没信心等问题。唯有创造良好的、能上能下的人才使用环境, 才能让每一个有能力、有事业心的员工发挥自己的全力, 实现自我抱负。

### 3.4 进行广泛正确的宣导

对于企业, 一项好的制度、政策的推行, 须有广泛、正确的途径进行宣导。商业银行的管理者要将晋升通道以流程图的方式进行简单、直接地展示, 将晋升标准明确化、公开化。员工可根据自身所处的位置, 明确向上努力的方向, 与理想之间的差距, 通过积极努力和正确途径实现理想; 对于企业来讲, 公开宣传展示清晰有序的岗位管理体系和晋升通道, 可以表明管理的意志, 向员工表明无差异竞争的立场, 体现公平、公开、公正的用人原则, 进而打造人力资源的各级梯队, 增强晋升体系的激励作用。

总之, 对员工来讲, 职务晋升是员工个人职业生涯发展的重要途径。员工获得晋升的机会, 是企业对其工作能力和工作业绩的肯定与赏识, 是自身价值的提升, 是个人职业生涯成功的标志, 有利于增强员工对本职工作的热爱和信心, 对企业抱有一种更加认可和趋同的看法, 因此更加努力工作, 而企业也会因此实现良性、可持续的发展。

收稿日期: 2015-04-02

作者简介: 王海林(1972~), 女, 陕西富平人, 研究生, 经济师, 主要从事企业经营管理、员工晋升机制研究。