# 商业银行激励约束机制存在的问题及对策建议思考

来源：网络 作者：海棠云影 更新时间：2024-06-18

*商业银行激励约束机制存在的问题及对策建议思考激励约束机制是以一整套有效的制度为核心，激发员工的内生动力，共同朝着组织设定的目标前进，从而达到自我价值实现和组织价值达成的有机统一。科学高效的激励约束机制能够使得员工达到马斯洛需求的第五个层次，...*

商业银行激励约束机制存在的问题及

对策建议思考

激励约束机制是以一整套有效的制度为核心，激发员工的内生动力，共同朝着组织设定的目标前进，从而达到自我价值实现和组织价值达成的有机统一。科学高效的激励约束机制能够使得员工达到马斯洛需求的第五个层次，即自我价值实现需求，同时使得组织实现高质量可持续发展，对银行有着非常重要的意义。

一、科学高效的激励约束机制是现代企业管理的灵魂

在激烈的市场竞争下，商业银行推出了一系列的激励约束机制，把员工的收入和经营效益挂钩，把物质奖励与精神奖励并重，激发了员工的内生动力，推动了业务的快速增长。面临新时代和新金融的席卷，我们有必要重新认识科学高效的激励约束机制的重要性。

（一）科学高效的激励约束机制是实现高质量发展的内生动力。

激励约束机制建设是商业银行改革中一个重要方面，对商业银行竞争力和经营效率的提高有着重要作用，科学高效的激励约束机制是企业基业长青的重要基石。商业银行要适应新形势新要求，实现可持续的高质量发展，就必须健全激励约束机制，充分发挥人力资源的主动性和创造性，为可持续发展提供内在、持久的动力。

（二）科学高效的激励约束机制是实现资源配置价值最大化的迫切需要。

激励约束机制是银行人力资源管理当中非常重要的内容，好的激励约束机制所调动和激发的潜能，是没有激励约束机制或机制不完善情况下的4-5倍。科学高效的激励约束机制能够发挥人、财、物等资源的最大效能，创造最大价值，为业务发展提供强有力的资源支撑。

（三）科学高效的激励约束机制是加强银行精细化管理的重要内容。

日新月异的市场与客户需求，不仅对银行经营和服务提出新要求，也对银行的精细化管理提出了更高标准。银行精细化管理包括管理效能、资源配置等六大方面。科学高效的激励约束机制可以实现员工竞争力的可查、可评、可比，提升管理效能和资源配置价值，是银行精细化管理的重要内容。

（四）科学高效的激励约束机制是保持同业领先的不二法门。

在新形势的变化下，人是生产力中最活跃的因素，现代企业的竞争归根到底是人才的竞争。一支能征善战、勇往直前、高素质的人才队伍是银行领先同业的重要法宝。为吸引人才、留住骨干，更大限度地发挥银行员工的主动性和创造精神，必须有科学高效的激励约束机制。

二、现有激励约束机制存在的问题

随着金融改革的深入和市场竞争的加剧，商业银行现有的激励约束机制逐步显现出一些共性问题，影响了业务的发展。

（一）激励机制不够科学。

激励措施偏重于以薪酬为主的物资激励，对关键岗位和高绩效员工缺乏差异化激励措施，在岗位轮换、员工培训等方面运用不足，难以吸引、保留和激励优秀人才。

（二）约束手段不多。

在激励约束机制的具体执行中，对约束手段设置较少，执行不到位，缺乏淘汰机制，没有形成人员“能上能下、能进能出”的用人机制。

（三）政策把握不精准、政策传导不彻底。

由于各基层网点对政策理解不到位，没有根据上级行的战略部署有效开展工作，激励约束机制的实际效用大打折扣。

激励约束机制的不完善加剧了基层网点发展的短期化，导致了基层管理人员的“少作为”或者“不作为”，员工创新动力不足，不利于银行可持续发展。

三、充分发挥激励约束机制的建议

随着经济发展进入新时代，银行的竞争环境、发展战略均发生了深刻的变化，现有的激励约束机制面临着与日俱增的挑战。结合实际情况分析，我们应该坚持六个结合，用好用实激励约束机制的指挥棒，助推银行高质量发展。

（一）激励手段与约束手段相结合。

激励和约束相辅相成、相互补充。有激励没约束，企业会失控，有约束没激励，企业会桎梏不前。用好激励约束机制，企业才能有活力、有发展。银行近两年一直致力于推进干部责任管理办法，营造有为就有位，有位必须有为的用人氛围。在执行过程中发现，当完成某项任务有较大困难时，员工的主动性和积极性不高，物资激励已经不能刺激员工奋勇争先。在实际考核时，讲情面的多，真约束的少，约束机制不到位导致了员工对约束机制的敬畏感淡化，安于现状，丧失斗志。因此，科学高效的激励约束机制必须要奖罚分明，既要奖得心动，更要罚得心痛，营造人人有任务、人人有压力、人人得奖励，人人受约束的氛围，这样才能更好地激发员工活力。

（二）物质激励约束与精神激励约束相结合。

激励约束是一整套机制，要坚持物质激励约束和精神激励约束并重。根据马斯洛需求理论，要区别员工的不同需求因地制宜，因人施才。有的员工在生存和安全需求层面，有的员工更注重荣誉感和自豪感。因此，在激励方面，要综合运用职位职数、薪酬福利、职业发展、培训培养、荣誉奖励等激励资源，形成激励合力。在约束方面，要充分运用谈话函询、诫勉谈话、公开约谈、干部责任考核制度、员工行为管理办法等内部约束手段，提升管理干部自我意识，层层压实责任。比如，银行可以在全行范围内开展评优选先活动，由全员投票选出大家最认可的榜样，用足用好精神激励，激发员工担当精神，极大提升员工的主动性和创造力。

（三）短期目标与长远发展相结合。

只顾短期目标而没有长远规划，员工就会追逐眼前利益，忽视了基础性工作，企业的发展必将失去后劲；只追求长远发展而忽视短期目标，员工的辛勤付出得不到及时的鼓励，也会影响企业发展的速度和质量。在网点调研时，笔者发现，银行长远发展的基础性工作，比如客户维护，新客户拓展等，往往需要投入大量的时间和精力，效果还不一定明显。而一些理财产品、分期产品等却能快速上量并且迅速带来绩效买单。因此很多员工患上“近视症”，仅仅着眼于快速产生短期效益的产品营销，而对一些短期难见效益的战略工作和基础工作不重视、不作为。这违背了激励约束机制的初衷。因此，银行在制定激励约束机制时，一定要权衡短期目标与长远发展，加大对战略业务和基础业务的激励约束机制，引导网点重视长远发展，为未来发展储备动力。

（四）共性要求与个性设置相结合。

科学高效的激励约束机制既要深入贯彻落实好上级行的政策导向，体现共性要求，也要充分考虑各网点发展现状、资源禀赋、未来定位等，对个性指标、特色业务采用不同权重。比如市场型网点做商户业务就有天然优势；建筑企业类客户多的网点具备推进资产业务、代发业务的资源优势；工业园区内网点推进普惠金融业务具有得天独厚的优势。因此，科学高效的激励约束机制要因地制宜，因行施策，让大行践行大行的担当，小行做出小行的特色。

（五）政策制定与有效执行相结合。

“制度的生命在于执行”。银行制定了激励与约束配套考核方案后，如何高效地执行，确保政策的落实落地就成为了工作的重中之重。不少基层网点不熟悉政策、不会算账，政策执行不及时甚至不执行，政策出现问题没有及时修正等情况。因此，支行在政策的细化和传导上要发挥更加重要的作用，及时有效地传导到基层网点，综合运用各类工具确保政策的执行落地，还要建立完善的后评价机制以保证政策失灵得到及时修正，实现支行、基层网点的发展方向与省行的战略方针同频共振。

（六）均衡发展和突出重点相结合。

银行要高质量发展，必须实现业务规模、价值创造和风险管控的均衡发展，也要突出重点，拉长短板。在调研中我们发现，有的网点不关注业务规模，只着眼于价值创造，小富即安。有的网点不关注价值创造和风险管控，一味地营销拓展，只求做大，不求做强。这些都会影响银行的长远发展。因此，我们在制定激励约束机制时，既要关注均衡发展，又要突出重点业务，及时发现基层行业务发展的短板，适时地进行调整，实现高质量均衡发展。

科学高效的激励约束机制是管理的灵魂，是激发内生动力的重要举措。银行要保持竞争优势，就要本着以人为本的理念，建立和健全激励约束机制，激发员工的主动性和创造性，迸发出源源不断的发展活力。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找