

分类号:

学 号: 20172216124

密 级:

单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境 及影响因素研究

学 位 申 请 人	杨丽媛
指 导 教 师	程广斌 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2020年6月

分类号：
学 号：20172216124

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境 及影响因素研究

学 位 申 请 人	杨丽媛
指 导 教 师	程广斌 教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2020年6月

**Study on the Difficulties and Influencing Factors of the Career
Development of Tellers in China Construction Bank Shihezi Branch**

**A Dissertation Submitted to
Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of

Master of Business Administration

By

Yang Liyuan

Dissertation Supervisor: Prof. Cheng Guangbin

June, 2020

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：杨丽媛

时间：2020年6月12日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：杨丽媛

时间：2020年6月12日

导师签名：

杨利

时间：2020年6月15日

摘要

面对经济格局产生的变化以及市场与时俱进对企业提出新的要求，国内市场的压力逐步增加，银行综合柜员是银行中的一线员工，他们日常工作大多数为基础性工作，每天承受高强度的工作压力，需要面对各行各业、各种性格的客户。职业倦怠感较为明显，很多柜员纷纷选择转岗，更有甚者出现离职的想法。企业发展应以稳定的人才作为发展动力，银行业同样如此。银行的一线员工作为推动银行发展的基础，近些年来银行综合柜员呈现出不断攀升的离职率，加大了银行的管理成本。中国建设银行石河子市分行 1989 年 9 月正式挂牌成立，经过多年发展，其业绩不断提升，但是由于银行特殊性和管理上存在一定问题，其柜员流失率较高，职业发展迷茫，间接影响业绩。因此，本文通过中国建设银行石河子市分行综合柜员职业发展困境及影响因素的研究，不仅可使中国建设银行石河子市分行意识到一线员工的需求，改善员工待遇，做到有的放矢，而且可以降低企业的管理成本和塑造良好的企业形象和业界口碑。

本文对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境研究，利用问卷调查法等研究方法对其现状及其问题进行研究，找出其影响职业发展的因素，结合职业发展理论、需要层次理论等，提出其优化对策。主要包括五部分：第一部分：该部分是对论文研究的背景进行了阐述，包括研究意义、研究内容、研究方法、技术路线等方面；第二部分：提出相关概述及理论基础，包括银行柜员及工作特点、员工职业规划理论、双因素理论和需要层次理论，为本文奠定研究基础；第三部分：对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状进行分析，包括其分行概况、组织架构及人员现状，利用问卷调查了解柜员职业发展及存在的问题，并提出具体的影响因素；第四部分：提出完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展对策和保障措施；第五部分：研究结论、启示及局限。对本文的研究结果进行梳理与总结，指出本文存在的不足并补充。

希望通过本文对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境的研究，找出其存在的不足和影响因素，利用职业发展相关理论，提出切实可行的建议和看法，从而提高员工的稳定性，丰富员工职业发展通道，提升业绩和效率。

关键词：中国建设银行石河子市分行；柜员岗位；职业发展；存在困境

Abstract

In the face of changes in the economic landscape and the new demands placed on enterprises by the market, the pressure on the domestic market is gradually increasing. Bank tellers are front-line employees in the bank. Most of their daily work is basic work, and they endure high intensity every day. The pressure of work needs to face customers from all walks of life and various personalities. The sense of job burnout is more obvious, many tellers have chosen to change jobs, and some even have the idea of leaving. Enterprise development should be driven by stable talents, as is the banking industry. As the foundation of the bank's development, the frontline employees of the bank have shown a rising turnover rate in recent years, which has increased the bank's management costs. China Construction Bank Shihezi City Branch was officially established in September 1989. After years of development, its performance has been continuously improved. However, due to certain characteristics of the bank and management problems, its turnover rate is high, and its career development is confused, which indirectly affects its performance. Therefore, through the research on the comprehensive teller career of China Construction Bank Shihezi City Branch, this article will not only make China Construction Bank Shihezi City Branch aware of the needs of front-line employees, improve employee treatment, be targeted, reduce corporate management costs and shape good Corporate image and industry reputation.

This article studies the plight of the career development of tellers in China Construction Bank Shihezi City Branch, using questionnaires and other research methods to study its current situation and its problems, find out the factors that affect career development, and combines career development theory and level of need theory. Its optimization strategy. It mainly includes five parts: Part I: This part describes the background of the thesis research, including research significance, research content, research methods, technical routes and other aspects; Part II: put forward relevant overview and theoretical basis, including bank tellers and Work characteristics, employee career planning theory, two-factor theory and need hierarchy theory lay the foundation for the research of this article; Part III: Analysis of the career development status of tellers of China Construction Bank Shihezi Branch, including its branch profile, organizational structure and personnel status , Use questionnaire survey to understand the development of the teller and the existing problems, and propose specific influencing factors; Part IV: Propose countermeasures and guarantee measures for the improvement of the teller career of China Construction Bank Shihezi Branch; Part V: Research conclusions, enlightenment and limitations . Sort out and summarize the research results of this article, point out the deficiencies in this article and add.

I hope that through this study of the career development dilemma of the teller of the China Construction Bank Shihezi City Branch, I will find out its shortcomings and influencing factors, and use the relevant theories of career development to put forward practical suggestions and opinions, so as to improve the stability of employees and enrich their careers. Develop channels to improve performance and efficiency.

Key words: China Construction Bank Shihezi Branch; Teller Post; Career Development; Dilemma

目 录

摘 要	I
Abstract	II
第一章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 国内外研究现状	1
1.2.1 国外研究现状	1
1.2.2 国内研究现状	2
1.2.3 文献述评	5
1.3 研究方法和内容	5
1.3.1 研究方法	5
1.3.2 研究内容	5
1.4 研究目的和思路	6
1.4.1 研究目的	6
1.4.2 研究思路	6
第二章 相关概述及理论基础	7
2.1 银行柜员概述	7
2.1.1 银行柜员含义	7
2.1.2 银行柜员工作特点	8
2.2 理论基础	8
2.2.1 员工职业规划理论	8
2.2.2 双因素理论	9
2.2.3 需要层次理论	9
第三章 中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状	11
3.1 中国建设银行石河子市分行概述	11
3.1.1 中国建设银行石河子市分行概况	11
3.1.2 中国建设银行石河子市分行组织架构及人员现状	11
3.2 中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状分析	12
3.2.1 问卷设计	12
3.2.2 问卷调查	12
3.2.3 分析结果	18
3.3 中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在的问题	18
3.3.1 职业生涯重视程度不够	18
3.3.2 柜员晋升机会实际困难	19
3.3.3 培训与评估体系不完善	20
3.3.4 职业规划的指导不到位	21
3.3.5 职业发展的考核机制差	21
3.4 影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的因素分析	22
3.4.1 个人因素	22
3.4.2 家庭因素	22
3.4.3 组织因素	23

3.4.4 社会因素.....	23
第四章 完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展对策及效果评估	25
4.1 优化目标和原则.....	25
4.1.1 优化目标.....	25
4.1.2 优化原则.....	25
4.2 解决对策.....	26
4.2.1 个人角度.....	26
4.2.2 家庭角度.....	27
4.2.3 组织角度.....	27
4.2.4 社会角度.....	30
4.3 效果评估.....	30
4.3.1 职业满意度对比分析.....	30
4.3.2 职业方向对比分析.....	31
4.3.3 职业积极性对比分析.....	31
4.4 保障措施.....	32
4.4.1 创建积极乐观企业文化.....	32
4.4.2 健全员工职业咨询体系.....	33
4.4.3 提升招聘配置管理体系.....	34
4.4.4 建立完善职能管理体系.....	34
4.4.5 开发职业生涯管理系统.....	35
第五章 结论与展望.....	36
参考文献.....	37
附录	40
致 谢	42
作 者 简 介.....	43

第一章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

面对经济格局产生的变化以及市场与时俱进对企业提出新的要求，国内市场的压力逐步增加，银行综合柜员是银行的一线员工，他们日常工作大多数为基础性工作，每天承受高强度的工作压力，需要面对各行各业、各种性格的客户。职业倦怠感较为明显，很多柜员纷纷选择转岗，更有甚者出现离职的想法。企业发展应以稳定的人才作为发展动力，银行业同样如此。银行的一线员工作为推动银行发展的基础，近些年来银行综合柜员呈现出不断攀升的离职率，加大了银行的管理成本，传统观念中将银行工作视为“铁饭碗”，如今这种观念逐渐被舍弃。所以，研究商业银行综合柜员的职业规划和职业发展道路将有利于推进银行的可持续性发展。

中国建设银行石河子市分行 1989 年 9 月正式挂牌成立，经过多年发展，其业绩不断提升，但是由于银行特殊性和管理上存在一定问题，其柜员流失率较高，职业发展迷茫，间接影响业绩。因此，本文通过中国建设银行石河子市分行综合柜员职业发展困境及影响因素的研究，不仅可使中国建设银行石河子市分行意识到一线员工的需求，改善员工待遇，做到有的放矢，降低企业的管理成本和塑造良好的企业形象和业界口碑。

1.1.2 研究意义

本文研究意义主要体现在理论意义和实践意义两个方面。

理论意义：第一，通过对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境研究，可以进一步丰富银行人员职业发展理论，尤其是针对柜员；第二，本文研究可以给后续学者研究提供理论基础。

实践意义：第一，有利于提高中国建设银行石河子市分行柜员效能并提升其工作积极性；第二，为银行工作提供决策参考，尤其是针对员工留用等人力资源问题。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

Super (1957) 认为职业生涯即个人由其最初工作开始，所历经工作的顺序。Hall (1976) 提出，职业生涯属于一个持续的过程，包含个人在工作中的所有相关活动。Edgar. H. Schein (1978) 由外在和内在两个角度探索职业生涯。外在职业生涯即个人在工作过程中经历的和与工作相关的发展历程。内在职业生涯即个人工作经历中，和工作相关的发展历程；内在职业生涯则偏重实现自我价值。Arthur 等 (1984) 认为职业生涯属于个人在工作环境下的职位变化，该过程有助于推动个体的成长，令其深切感受工作的意义。Gutteridge (1986) 提出职业生涯不仅涵盖

了工作经验,此外还涵盖职业价值、理想和自我实现等,将员工需求放在首位。Arthur 等(1996)认为,职业生涯属于个人经历经验,其关乎到职业、职位信息。格林豪斯等(2006)提出职业生涯主体包括个人和组织两类。其中个人职业生涯指的是个人按自身需求,规划并安排个人的日常工作;组织职业生涯指的是由组织层面所拟定的工作方案与战略目标。Hall. D. T(2008)提出,职业生涯管理即,企业人力资源部门采用各种方式帮助单位员工实现职业生涯成长。ChaichanasakulA 等(2011),对职业发展趋势展开全面探索,提出员工职业发展方向与目标。

Mccarthy AM 等(2013)全面探讨 360° 反馈之本质,包括影响其产生的因素,并和组织使用内的更传统绩效管理流程展开深入对比。确定绩效管理与员工职业发展下和 360° 反馈有关的利益与相关问题。Davis 等(2015)对在职业发展战略的基础上构建并承诺留住员工,提出职业发展中的五项不良,认为其中最主要的问题在于缺乏职业发展,并对改进这个问题进行阐述。

Mike(2016)提出了有关职业规划的全新理念, Mike 认为内因和外因是制定职业规划时必须充分考虑的两大因素,员工只有对这两大因素进行系统的分析之后,才能制定出相对全面的、比较科学的职业生涯规划。在实证研究的基础上, Kelsey L(2016)认为职业探索、职业策略、关系发展、培训深造和自我展示是影响自我职业生涯管理的主要因素,并在此基础上,分析得出各因素之间的并列相关关系。Brooke A.(2017)结合了中国的实际国情,编订出了企业职业生涯规划管理的问卷。Selart(2017)对工作特征、员工特征影响展开全面的实证分析,深度探索两者关系,在此基础上,给出了合理化的建议。

1.2.2 国内研究现状

国内学者对职业发展的研究,近几年主要集中在以下几个方面。

施晓南(2010)基于股份制商行现状展开研究,采用职业生涯规划理论,对 A 行员工结构、人力资源管理情况和所面临的问题展开详细研究。以员工招聘进入期、早期、中期、晚期四个阶段为切入点,为股份制商行初步建立员工职业生涯系统,由务实的角度提出详细的建议和对策,涵盖职业发展设计、职业生涯管理体系、培训计划、继任者计划等。以期对全国股份制商行实现真正意义上令员工职业生涯管理能贯穿至人力资源管理的各个维度中,进而有效地令员工职业生涯规划 and 银行的发展相联,全面提高人力管理,起到良好的借鉴作用。韩雪梅(2011)通过员工职业生涯管理理论,系统分析当前我国商行员工职业生涯管理的情况和其中存在的问题,对国内商行员工职业生涯管理体系展开全面研究。给出有效的管理思路,旨在对国有商业银行进行有效的导入,全面改善其员工生涯管理,突显“以人为本”的文化导向。

张俊娟等(2011)出现代企业的个体不仅限于薪酬要求,更多的是想要实现更高的自我价值。毕小溪(2011)认为,尽管当下的职业生涯管理研究存在各种各样的问题,包括:人力资源管理内未涵盖职业生涯管理模块;或者由 HR 兼

任此项工作，而没有专业化的人才予以管理。周奇凤（2011）在全面研究银行业的基础上，提出每年的考核模式基本上是对员工德、勤、能、绩四维度展开的自我评估、同事间互评、领导测评之分值进行等级划分。

张杰（2014）通过人力资源理论，借鉴于国内外丰富的实践经验，展开深层调查。全面分析了当前昌邑农村商业银行员工在职业发展的情况和所存在的问题，对其发展通道展开了有效设计。李百川（2014）认为，想要解决 C 银行郑州分行出现的人员流失问题，应由以下五维度展开：科学合理的薪酬体系、全面完善的用人机制、健全员工培训体系、构建良好的企业文化、关注员工职业生涯管理。李嘉（2015）以 A 银行 IT 员工职业生涯管理为研究对象，采取问卷结合访谈等方式，全面搜集、整理数据和资料。找出该行 IT 员工职业生涯中存在的问题，采取职业生涯管理理论进行原因分析，得出相关优化建议。让内部 IT 员工能获得更好的发展，进而助推 A 银行的信息化发展，构建行业竞争力，推动其持续、稳定发展。阮元（2015）由城商银行的实际需求出发，针对员工职业生涯的管理展开浅析，为提升工作针对性、良好操作性进行有效的尝试。郭都（2015）尝试在一定程度上帮助我国国商行有效地完善员工职业生涯，在人力资源管理中发挥重要的意义。刘莉（2015）针对国商行发展困境和改革路径展开分析，针对国商行改革过程中面临的主要问题展开描述，给出有效的改革方案。赵承霄（2015）由 A 银行 Q 分行基层员工职业生涯管理体系的设计为视角，设计出员工职业生涯管理方案，并进行方案优化，设计良好的职业管理电子信息系统和生涯规划流程，给出不同生涯、不同时期的管理要点和保障方案，建立系统、完善的管理体系，进而有效填补该行基层员工职业生涯管理中的空白，为实现分行良好发展给予人才保障，推动项目目标实现。傅剑波等（2015）在深度访谈的基础上，结合小样本测试和正式调查，有效地拓展了职业成长测量表，验证大型商行员工职业成长四维度，即职业目标、能力提升、报酬增长、社会资本积累。本文的研究结合了生涯资本理论，有效地拓展了职业成长的维度，提出社会资本积累的全新维度。再通过探索、验证因子分析，全面验证职业成长四维结构层型拟合数据最优结论。

路宽（2015）针对 BH 银行展开研究，一方面识别和分析了该行当前存在的问题，提出针对性地由认知、组织、制度、人力资源管理四维度给出未来 BH 银行进行人力资源规划的重要保障方案。张莹（2015）认为，伴随经济全球化发展，加大了企业的竞争力度，这为职业生涯管理带来了更大的挑战，但同时也带来了机遇。李朝东（2015）认为，由于存在一些员工整体素质低下，除了学历低之外，企业也未对其展开专业化的培训和学习。

李孟亚（2016）主要研究了银行员工在初涉职场时期的稳定性，并据此给出了相关建议。宗亚冰（2016）以某银行为例，总结该行岗位胜任力、职级体系建设、任职资格体系、人才测评与业绩评价、分类管理、人才激励等职业发展过程中的实践情况，分析了现阶段员工职业发展矛盾和主要问题，进而给出了相关的

发展建议。周怡（2016）研究了贵州银行，在走访分析的基础上，将银行基层员工四大困境展开分析。于兰（2016）、李大川（2016）通过文献研究，探索得出，在当前人力资源管理之下，员工职业生涯规划的重要性日显，现已有不少企业开始关注职业生涯规划，并将其纳入激励机制内。

郭铭（2017）在对银行员工职业道德全面研究的基础上，深层探索员工职业道德建设中的问题，给出了解决方案。在全面探索员工职业道德的范围、形式和内容特征的基础上，基于社会主义核心价值观理念，系统归纳员工职业道德问题，运用文化的功能阐述员工职业道德的重要性；采取问卷形式探索研究银行员工职业道德素质提升过程中的影响因素；结合案例，全面分析并得出提高银行职业道德的过程中所存在的问题和出现问题的原因，并对此给出了有效解决方案。

徐会敏（2017）通过整理分析有关人员流失理论模型、人力资源理论，针对上海 N 银行的员工流失问题展开对比分析。得出该行的具体情况和发展，进而全面分析人员流失情况对银行发展产生的不良影响。研究由银行自身、外部、个人的三维度分析上海 N 银行的人员流失问题，针对行业人员流失原因，给出 6 点解决方案。主要包括：关注人力资源规划；立足于人力资源为主，打造忠诚的银行文化；构建良好的薪酬机制；有效地完善考核机制，给予一定晋升空间；为人员提供良好的个人施展平台，进行有效的培训，达到人才储备的目的。最后总结全文的应用性和研究的不足。

李娟等（2017）对银行职员职业倦怠水平展开探索，全面分析其和自我效能、工作满意度间的相互关系。顾福祥等（2017）以农行仪征支行为例，结合青年员工特征，针对增强基层行青年员工的发展和培养给出合理的建议。于瑞静（2017）基于组织职业生涯管理，探索城市商行组织职业生涯管理和新生代知识型员工敬业度的作用机理，引进心理资本的中介变量，对城商行组织职业生涯管理和新生代知识型员工敬业度关系展开研究，给出有效的管理建议。

孙涛（2018）立足金融科技变革现状，思考对商业银行柜员转岗培训的挑战，提出具体的解决建议。闫芳（2018）从员工职业生涯规划的概念以及意义说起，分析了企业员工职业生涯普遍存在的主要问题，同时也提出具体解决的对策。

周露露，汪金龙（2019）以淮南市商业银行一线员工作为研究对象，针对所存在的职业倦怠问题，采用实证法，研究包括性别、婚姻状况、年龄等 7 项人口统计学变量对职业倦怠的影响。提出淮南市商业银行一线员工职业倦怠情况处于中等偏下水平，但在性别、工作年限、职位层次和单位性质变量下存在显著差异。郭玮（2019）根据对银行从业人员心理调查结果显示，发现银行员工普遍呈现负能量增长、幸福指数下降现象，就当前银行业压力下的员工动态管理浅谈一些看法。江龙晖（2019）阐述了青年行员职业生涯发展的特点、开展职业生涯规划的意义，分析了青年行员开展职业生涯规划的主要问题，并提出相关建议，期望在技术层面对青年行员具体开展职业生涯规划工作提供参考。滕芳（2019）重点阐述了企业知识型员工职业生涯管理，通过分析该项工作的意义，总结其特征，提

出了有效的管理措施。

1.2.3 文献述评

通过对国内外学术研究进行整理,发现国内外学者针对职业生涯管理主要集中在理论发展研究表面,缺乏对企业内部战略发展现状的思考。但是为本文研究奠定了一定理论意义和指导建议。本文以中国建设银行石河子市分行为研究对象,对其内部员工的职业发展进行分析,力求改善该银行人才管理体系,为公司创造更多价值,促进银行业健康持续发展。

1.3 研究方法和内容

1.3.1 研究方法

本文主要利用文献剖析法、访谈调查法、调查问卷法、数据剖析法等研究方法。

文献剖析法。这种研究方法较为普遍,主要是通过查询中国期刊网、万方、维普等文献数据库中相关课题内容,将查询到的资料分类、归纳、总结,挑选和本文主体具有较高相关性的文献,参考其内容,借鉴其研究结果。

访谈调查法。这种研究方法主要是以访谈部分柜员的方式,从柜员的回答中提取有效信息,进行归纳总结,这些信息较为客观,能够真实展现出柜员的想法,针对于一些复杂问题的研究适合应用访谈调查法。

调查问卷法。这种研究方法首先需要了解研究的问题概况,然后通过查询与研究问题关联性较大的一些资料,按照研究方向、研究对象特点编制多个问题,或者以表格的形式展现出问题清单,确定一定范围的调查对象,邀请这些人填写问题清单,通过收集问题的答案从中归纳总结数据信息。

数据剖析法。这种研究方法具体采用统计手段、定量分析的手段将数据关系内容中与研究课题相关的内容提取出来,将这些内容进行深度剖析,获得数据信息的变化特点、发展趋势、内在关联性等指标,以此作为研究问题的深度阐释材料。

1.3.2 研究内容

本文研究主要包括五个部分。

第一部分:该部分是对论文研究的背景进行了阐述,包括研究意义、研究内容、研究方法、技术路线等方面。

第二部分:提出相关概述及理论基础,包括银行柜员及工作特点、员工职业规划理论、双因素理论和需要层次理论,为本文奠定研究基础。

第三部分:对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状进行分析,包括其分行概况、组织架构及人员现状,利用问卷调查了解柜员发展及存在的问题,并提出具体的影响因素。

第四部分:提出完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展对策,从个人角度、家庭角度、组织角度和社会角度四个方面;并对优化效果进行效果分析。

第五部分：研究结论、启示及局限。对本文的研究结果进行梳理与总结，指出本文存在的不足并补充。

1.4 研究目的和思路

1.4.1 研究目的

本文通过对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境的研究，找出其存在的不足和影响因素，利用职业发展相关理论，提出切实可行的建议和看法，从而提高员工的稳定性，丰富员工职业发展通道，提升业绩和效率。

1.4.2 研究思路

本文对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境研究，利用问卷调查法等研究方法对其现状及其问题进行研究，找出其影响职业发展的因素，结合职业发展理论、需要层次理论等，提出其优化对策。本文研究思路，如图 1-1 所示。

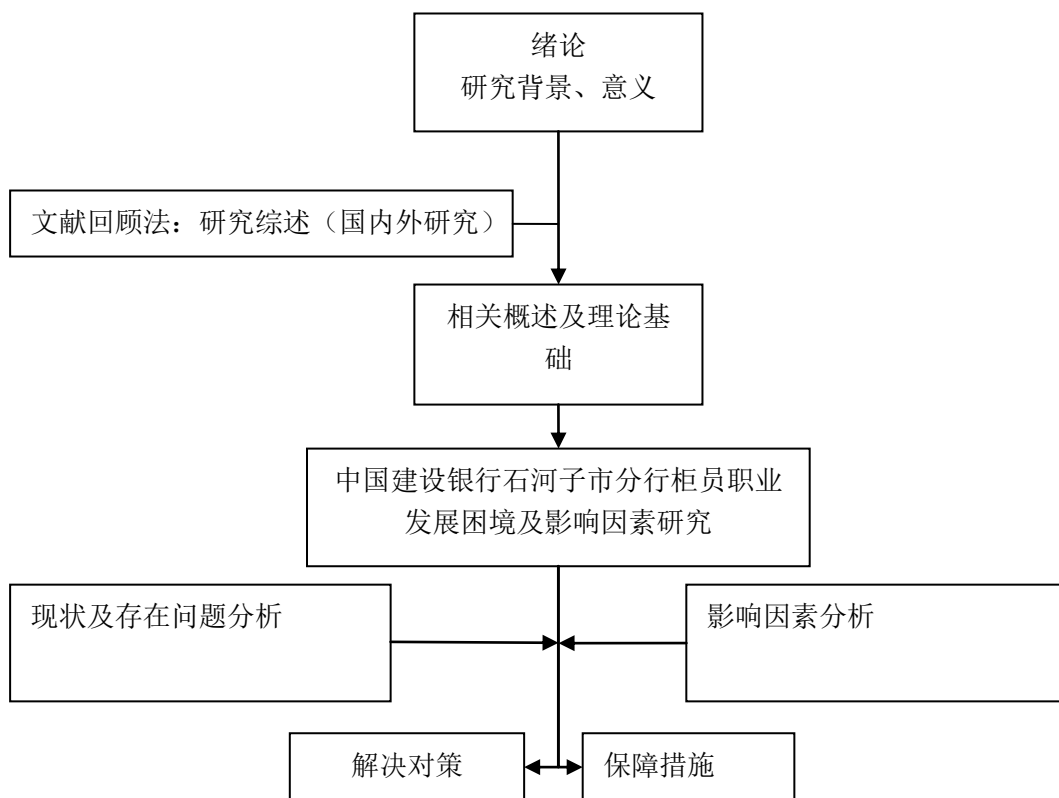


图 1-1 研究思路

第二章 相关概述及理论基础

职业发展是指一个员工长短期职业发展计划，主要分为两个层面：对企业而言，可以让企业更加了解员工的潜能，针对潜能安排相应工作和任务；对员工而言，可以让员工更加专注于自身未来的工作发展的方向，并为之更加努力。

本章提出相关概述及理论基础，包括银行柜员及工作特点、员工职业规划理论、双因素理论和需要层次理论，为本文奠定研究基础。

2.1 银行柜员概述

2.1.1 银行柜员含义

银行柜员是银行在职员工中的一部分，这些员工工作地点位于各分行柜台中，负责接待顾客，和顾客交流、沟通，为顾客提供业务服务。这些员工是银行基层的一线员工。顾客进入到银行之后，首先接触到的就是银行柜员。银行柜员有责任及时发现错误的交易，并且停止该类交易，有效挽回错误交易为银行带来的损失。

银行柜员细分为几类：普通柜员、现金柜员、综合柜员、低柜柜员、大堂经理。综合柜员也被称为会计主管，低柜柜员工作地点处于开放式柜台，因此也被称为开放式柜台柜员。

(1) 现金柜员：负责复核各项现金业务，同时兼顾零钞清点以及大额现金清点工作。这个职位一般作为新入职人员的基础岗位，每位银行柜员都从这个岗位根据工作能力考虑是否转岗至其他柜台工作。

(2) 普通柜员：主要以对公业务、对私业务的办理作为具体工作内容。核对当日账务以及结账等相关业务。此类柜员在银行中的数量高于其他类别的柜员。

(3) 综合柜员（会计主管）：工作内容包括核对、监督、审查普通柜员负责的当日各类账务是否准确。向顾客解释特殊性柜面业务的办理流程，对执行银行规章制度的具体情况进行检查、督导，兼任具体业务的办理。

(4) 低柜柜员：同时也被称为开放式柜台柜员，在涉及业务类型较多的银行营业网点中通常设置该岗位。此类柜员从事非现金业务的经办，一般包括个人理财、住房贷款、消费贷款等。这些业务对柜员个人能力要求很高，需要柜员掌握个人贷款、个人金融理财相关知识，并且具备一定的操作技能。

(5) 大堂经理：主要工作内容是向顾客宣传银行业务、引导网点客户办理相应业务、解答客户提出的各种业务问题，协调银行工作人员和客户之间的矛盾。大堂经理对比其他柜员业务能力更胜一筹，工作经验更加丰富，在大多数银行网点中，负责人和大堂经理由一人同时担任。

工作地点均位于银行网点内部。现金柜员在安全玻璃窗内工作，以个人业务和对公业务中的出纳业务为主要工作内容；对公柜员的工作区域位于银行网点中的开放区域，不会有任何现金接触。

2.1.2 银行柜员工作特点

从银行对于柜员的分类及其工作性质和环境,本文对于银行柜员工作特点进行总结、归纳,主要有以下方面。

第一,工作重复单调。银行柜员的工作内容每天都基本相同,要求银行柜员在工作中全面履行岗位职责,仅仅面对的客户对象不同。

第二,工作场所固定。银行柜员均在一个银行网点内工作,不需要外出与客户洽谈业务。

第三,操作繁琐。银行柜员每天需要面对客户提出的各种问题,操作环节较多,十分繁琐。

第四,工作谨慎性。银行柜员工作涉及到的是金钱交易,对于金额数量不能存在一丝马虎,因此要求工作人员做事谨慎。

2.2 理论基础

2.2.1 员工职业规划理论

职业规划应理解为一个人对一生时间作出的职业计划、系统性的职业生涯发展规划,具体涵盖职业定位、设定职业目标、通道设计三方面。职业规划显然会影响到一个人一生的工作和生活。

员工职业规划原则包含如下几项:

第一,个人喜好。对于一件事如果有发自内心的热爱,当做这件事的过程中遭遇困难、阻碍、对手,依然将继续坚持,不会轻易放弃,面对诱惑也无法撼动内心的坚定。

第二,个人特长。如果一个人做某项擅长的工作,那么个人能力将在做此项工作中得到进一步提升,遇到问题也容易解决。个人的特长得到了发挥,自信心将不断增强,成就感油然而生。

第三,价值理念。当一个人认为做这件事产生的价值高于自己付出的努力,那么将从内心中对做这件事产生由衷的欲望。

第四,发展空间。首先,需要获得工作机会,然后在工作的过程中发现努力的方向和发展空间,较大的成长空间为职业发展带来了有利条件。

职业规划主要面向在职业发展方面出现困惑的从业人员,为其提供科学性的职业发展服务。寻求专家咨询的帮助可能会花费较高的成本,因此有必要从自身特点出发,对职业发展目标进行正确的衡量,制定出具备可操作性的职业规划方案。职业发展规划的制定应从下列几个角度入手:

第一,定位职业方向。职业规划中间职业方向的定位作为最基本的环节,这也是整个职业规划中最重要的一部分,职业生涯将职业方向定位作为持续性的参照,职业方向定位也有助于明确职业特质,为将来五到十年的职业发展做出相关指导。实际上,职业方向聚集了自身所有资源,并体现出每个人特质程度的不同。所以,职业特质、职业方向的准确定位将对职业是否成功带来重要影响。

第二，职业核心能力测评。学历较高的人对于职业核心能力测评的需求并不高。由于大学学历教育中包括核心能力训练这项内容，对个人职业发展目标给予相关支持和帮助。如果在大学学习的过程中自身成绩较差，又或者对自己提出了较高的职业发展期望，那么应进行职业核心能力测评，评估自己的胜任力，以此作为制定职业目标的参照。

第三，组织环境因素。组织环境通常会影响人的职业发展，当一个人缺少资源、权利的时候，想要改造组织环境很难，个人并不具备改变组织环境的能力，而适应环境则是这种情况下的明智之举。有些人尽管付出了一定的努力，尚未得到回报，就将一切责任推给环境、外在条件以及他人，这种人需要进行职业成熟度测评。

第四，结合信息制定决策。决策需要以全面的信息作为支撑，职业规划侧重于方法论，方法论和价值观相同，都是依据和基础。所以职业规划应以职业决策的方式展现，职业信息库是信息的主要来源。职业规划结构和内容都是在经过职业咨询师、职业分析师充分研究之后得出的，经过了反复推敲和完善。

第五，专业指导建议。当一个人在深度思考职业规划问题，并且经过专业的职业规划相关知识的学习之后，依然需要某些专业性指导建议给予的客观支持。一旦遭遇复杂情况，需要专家帮助其决定取舍、制定策略、分清主次、统筹规划。

2.2.2 双因素理论

双因素理论亦称“激励-保健理论”。该理论的提出应追溯到 1959 年。将企业中的有关因素划分为满意以及不满意两方面。满意因素为人们带来心理上的满足，不满意因素注重激励作用。后者代表导致人们产生消极行为、负面情绪的因素，也被称为保健因素。

赫茨伯格双因素理论将激励因素对人们带来的心里满足感进行了充分的阐释，而保健因素则能够使人们内心不满、焦虑等负面情绪得到一定的缓解和降低，然而除此之外，无法让人们感受到充分的满足，因此对激励因素以及保健因素应准确地进行判断，进而付诸到实际应用过程中，才使得该理论发挥有效性。

保健因素与激励因素的区别在于针对于平等因素、公平因素方面产生的不同意见。平等因素代表共同享有、承受、面对的因素；公平因素则和岗位工作目标相结合，依据工作中获得的成就按等级、按层次承受、面对、享有。所以应达到基本满足的要求，然而无法实现完全满足。公正将对人们带来一定的激励效果，即便并非员工提出的，依然发挥出了激励效果，所以有必要实施公正因素。

2.2.3 需求层次理论

马斯洛理论将需求分为五类，分别是生理需求、安全需求、归属和爱的需求、尊重需求和自我实现需求。并按照由低到高进行排列。

(1) 五种需要排列顺序类似阶梯形状，从低层次的需求逐步上升到高层次的需求，这种顺序并非是固定模式，结合人的实际情况、环境特点将产生不同的改变。

(2) 一般来说, 人们满足了一个层次的需求之后, 并不会因此而止步, 而是向着比这个层次需求更高一级的需求而努力奋斗, 设法追求高一级的需求, 这也为人们进步提供了一定的动力。因此, 满足基本需求在这种情况下就不会发挥较大的激励作用。

(3) 五种需求从特点上分成高级和低级两类, 前者包括自我实现和尊重两方面的需求, 后者主要是生理、安全和情感需求, 尊重需求和自我实现需求属于高级需求级别, 满足这些需要依靠人们的自身内部因素, 人的本质特点要求人们向着更高层级的需求追求, 往往很慢得到满足。在一个阶段, 一个人可能同时有多种需求待得到满足, 但是在多种需求中必定有一个是主要需求, 人们首先需要采取各种行为来满足这种主要需求。其他的需求并不会在这种主要需求得到满足的状况下消除, 仍然将持续存在。不同需求之间存在的重叠和交叉, 互相依赖和联系, 不仅高层次需求需要被满足, 低层次需求也要需要满足, 各个层次需求都将会对人的行为产生不同的影响和激励。

(4) 马斯洛需求理论和其他心理学有关人的需求的理论均表示, 人们的需求层次理论在很大程度上由国家经济发展程度、科技水平、知识文化水平决定。经济发达地区和国家人们将高层次需求作为主要需求, 而经济不发达地区, 人们的需求以低层需求为主。

第三章 中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状

具有完善的职业发展通道对于银行柜员职业发展具有重要的意义,才能充分的调动员工工作积极性和主动性。

本章对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状进行分析,包括其分行概况、组织架构及人员现状,利用问卷调查了解柜员职业发展及存在的问题,并提出具体的影响因素。

3.1 中国建设银行石河子市分行概述

3.1.1 中国建设银行石河子市分行概况

中国建设银行石河子市分行于1989年9月16日在石河子工商局注册挂牌成立,主要经营办理固定资产投资、基建、信托、企业流动资金贷款、存款储蓄等,银行注册资本100(万元),银行地址坐落在“戈壁明珠”的美誉著称于世的石河子,在职员工241名,在银行成立30年以来,中国建设银行石河子市分行因您而变,将“服务、创新、稳健”作为核心价值观。

3.1.2 中国建设银行石河子市分行组织架构及人员现状

截至目前,中国建设银行石河子市分行员工人数为241人。其中正式合同制在岗员工人数为227人,劳务派遣员工14人。正式合同制员工中男性人数107人,女性人数120人。学历情况如表3-1所示。

表 3-1 学历情况调查表

在职状态	性别		学历			
	男	女	研究生	本科	大专	中专及以下
在岗员工	107	120	4	92	106	25
劳务派遣	4	10		4	10	0

从表3-1可以看出,中国建设银行石河子市分行现今拥有研究生学历4人,本科学历92人,大专学历106人,中专及以下学历25人。

根据内部数据整理后,发现中国建设银行石河子市分行年龄情况,如表3-2所示。

表 3-2 年龄情况调查表

在职状态	年龄					
	30岁以下	31-35岁	36-45岁	46-50岁	51-55岁	56岁以上
在岗员工	45	49	67	37	23	6
劳务派遣	2	2	6	4		

2019年,中国建设银行石河子市分行设置有以下部门:人力资源部、计划财务部、会计部、保卫部、纪检监察部、电子银行部、信贷与风险管理部、资产

管理部、审计部、综合办公室、公司业务部、个人贷款业务部，如图 3-1 所示。

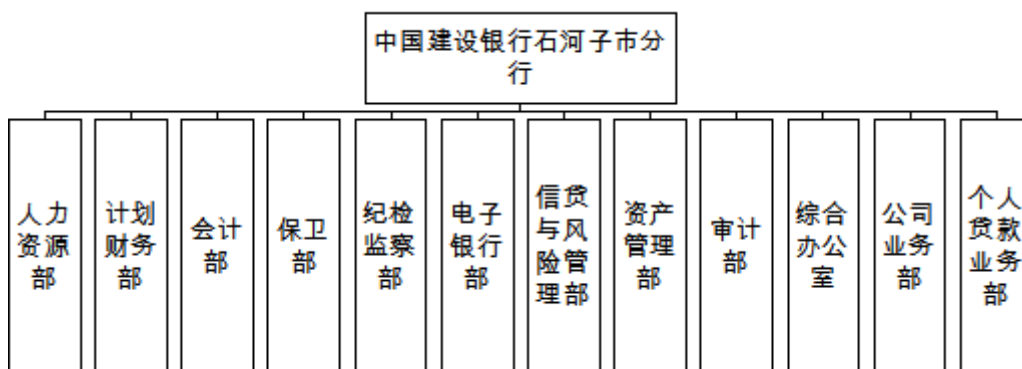


图 3-1 中国建设银行石河子市分行组织架构

3.2 中国建设银行石河子市分行柜员职业发展现状分析

3.2.1 问卷设计

为进一步了解中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在的问题进行分析，设置本次调查问卷，主要的调查对象是银行员工。本次问卷的数量是 200 份，一共收回 198 份，剔除其中答卷不全，或明显未认真作答的无效问卷后，共获得有效问卷 190 份，有效回收率达到了 95%。

问卷收集后通过 excel 统计法对其进行分析研究，具体分析如以下图表所示。

3.2.2 问卷调查

(1) 本次调查人员的基本情况调查，如图表所示。

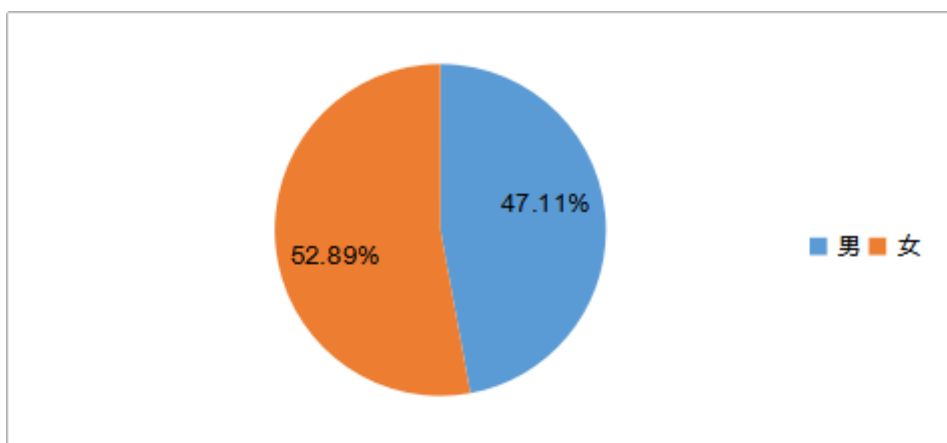


图 3-2 性别比例

从图 3-2，研究指出该公司内部女性工作人员数量多于男性工作人员数量。

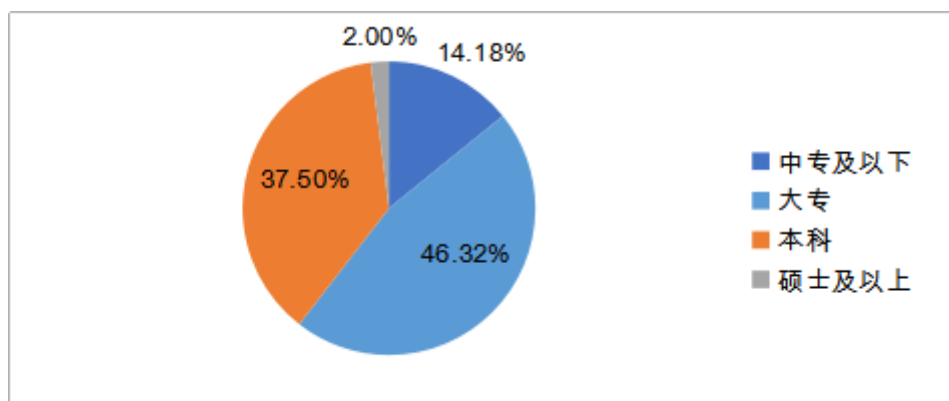


图 3-3 人员学历比例图

从图 3-3，从该企业员工的数据发现，员工的学历主要为大专以上。

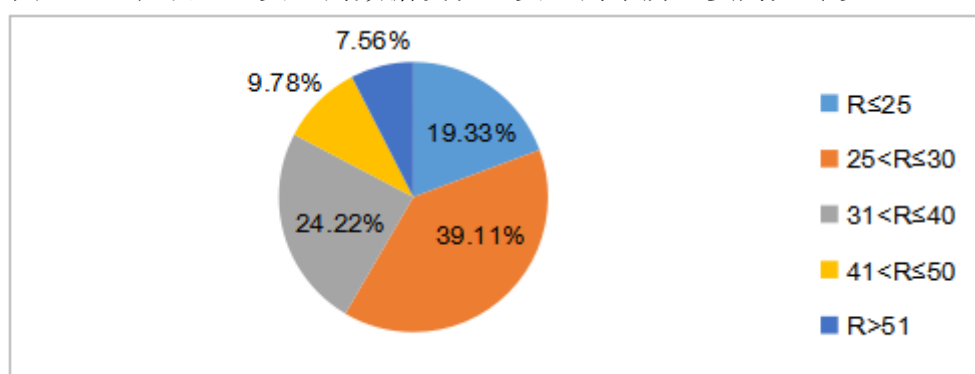


图 3-4 人员年龄比例图

从图 3-4 本文可以看出中国建设银行石河子市分行的调查对象年龄层次主要集中在 25 岁-40 岁之间，年轻化团队。

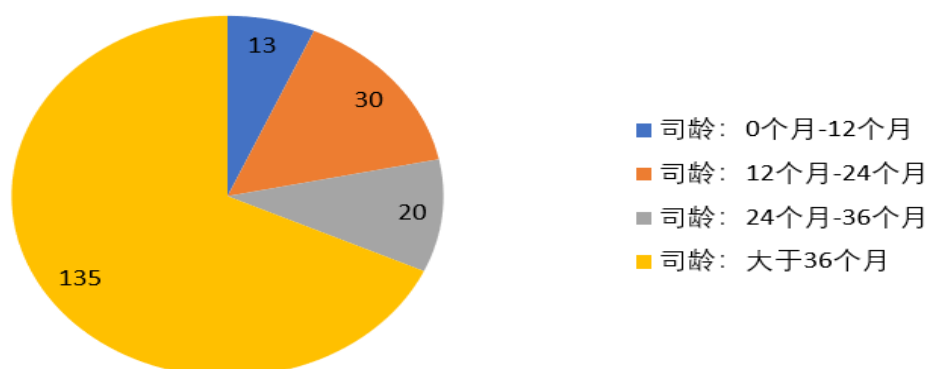


图 3-5 人员司龄比例图

从图 3-5 可看出，本次中国建设银行石河子市分行的调查对象的工作司龄为 3 年以上有 135 人，占比为 68%，司龄在 24 个月到 36 个月之间有 20 人，司龄在 12 个月到 24 个月之间有 30 人，司龄在 12 个月以内有 13 人的。

(2) 员工对于自身职业规划的情况调查情况，如以下图表整理所示。

对员工是否了解职业生涯规划进行调查，如图 3-6 所示。

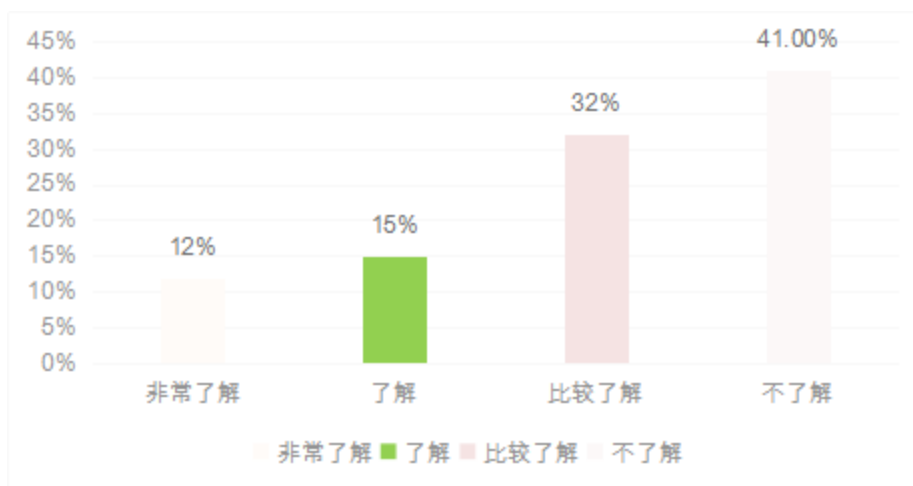


图 3-6 员工了解职业生涯规划调查图

从图 3-6，可以看出本次调查人员对于中国建设银行石河子市分行职业发展规划不了解，占比为 41%，仅有 27%员工了解职业规划。

通过对员工对自己未来的工作是否有规划进行调查，如表 3-3 所示。

表 3-3 员工对自己未来的工作是否有规划调查表

类别	占比
有明确规划	12%
有规划，但不很清晰	24%
暂无规划	64%

从表 3-3，可以看出本次调查人员中有明确规划人员，占比为 12%；有规划，但不很清晰，占比为 24%；暂无规划，占比为 64%，因此需要强化中国建设银行石河子市分行员工职业规划。

对现今从事工作岗位与职业生涯规划匹配进行调查，如图 3-7 所示。

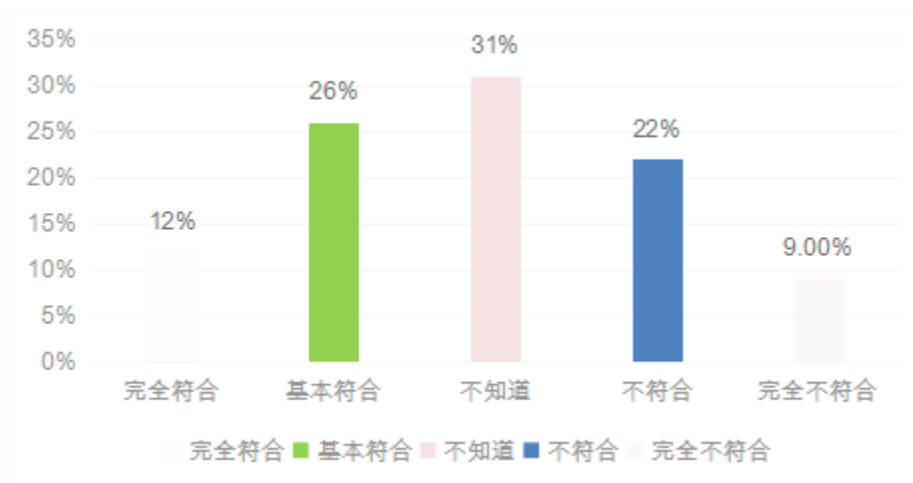


图 3-7 员工从事工作和职业规划的匹配程度

从图 3-7，可以看出本次调查人员现今从事工作岗位与职业生涯规划匹配整体不高，仅 38% 员工认为是匹配的，因此需要进一步调整和完善。

对自己的工作现状是否满意进行调查，如表 3-4 所示。

表 3-4 对自己的工作现状是否满意调查表

问题	非常满意	比较满意	一般	不满意	非常不满意
对自己的工作现状是否满意	14%	21%	35%	15%	15%

从表 3-4，可以看出本次调查人员对现今自己的工作现状是否满意程度，其中非常满意占比为 14%；比较满意占比为 21%；一般占比为 35%；不满意占比为 15%；非常不满意占比为 15%。

对中国建设银行石河子市分行以下几个方面进行满意度调查，如表 3-5 所示。

表 3-5 对中国建设银行石河子市分行内部调查表

类别	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
工资与福利待遇	12%	18%	37%	21%	12%
职位晋升机制	13%	15%	39%	22%	11%
培训机制	11%	17%	38%	18%	16%
工作环境	7%	19%	45%	15%	14%
人际关系	8%	21%	38%	15%	18%

从表 3-5，通过调查发现本次调查人员对中国建设银行石河子市分行工资福利、晋升机制、培训机制等方面满意度，其中非常满意平均占比为 10%；满意平均占比为 18%；一般平均占比为 39%；不满意平均占比为 18%；非常不满意平均占比为 14%。

(3) 对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展通道进行评价，整理如以下图表所示。

对认为中国建设银行石河子市分行柜员成长的主要表现在哪些方面，如图 3-8 所示。

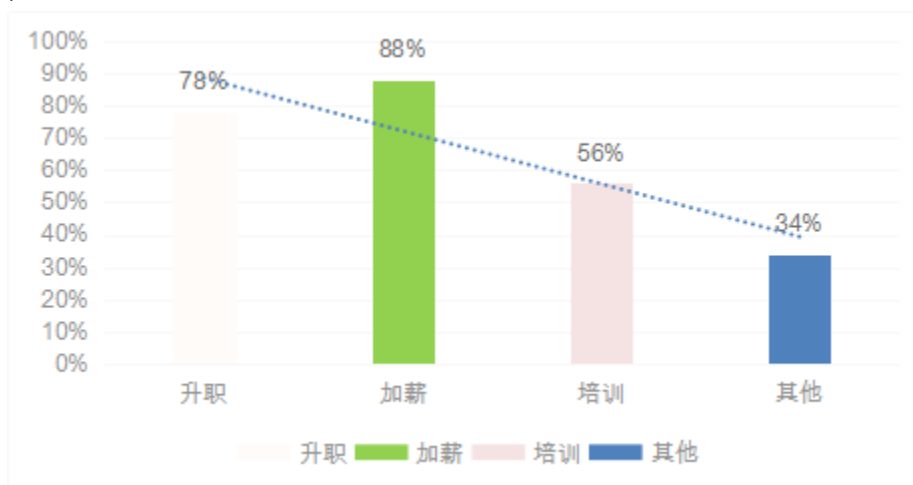


图 3-8 柜员成长的主要表现图

从图 3-8，可以看出本次调查人员认为中国建设银行石河子市分行柜员成长的主要表现在升职、加薪、培训和其他模块，其中加薪和升职是重点关注的范围。

对中国建设银行石河子市分行柜员成长中存在什么问题进行调查，如图 3-9 所示。

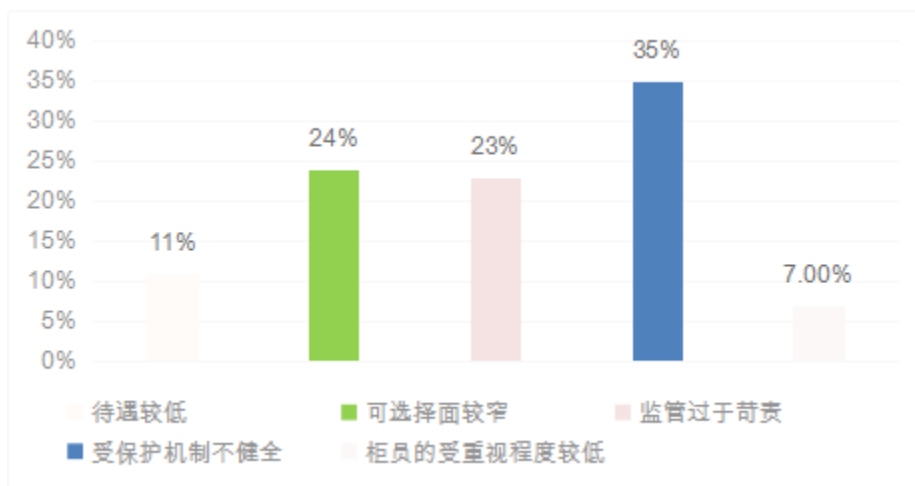


图 3-9 柜员成长中存在什么问题调查图

从图 3-9，可以看出本次调查人员认为柜员成长发展存在待遇较低、可选择面较窄、监管过于苛责、受保护机制不健全和柜员的受重视程度较低等问题，分别占比为 11%、24%、23%、35%和 7%等。

对认为中国建设银行石河子市分行柜员的发展通道存在什么不足进行调查，如表 3-6 所示。

表 3-6 柜员职业发展通道存在什么不足

问题	晋升通道过窄	晋升机制不完善	其他
柜员职业发展通道存在什么不足	35%	61%	4%

从表 3-6，可以看出本次调查人员认为柜员职业发展通道存在晋升通道过窄和晋升机制不完善等不足，需要进行一定改进。

对认为中国建设银行石河子市分行柜员的成长途径进行调查，如表 3-7 所示。

表 3-7 柜员职业发展成长途径调查表

问题	自学	单位培训	自费培训	其他
柜员职业发展成长途径	12%	45%	33%	10%

从表 3-7，可以看出本次调查人员认为柜员职业发展通道主要为自学、单位培训、自费培训等，其中单位培训占比最大。

对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在什么问题进行调查，如图 3-10 所示。

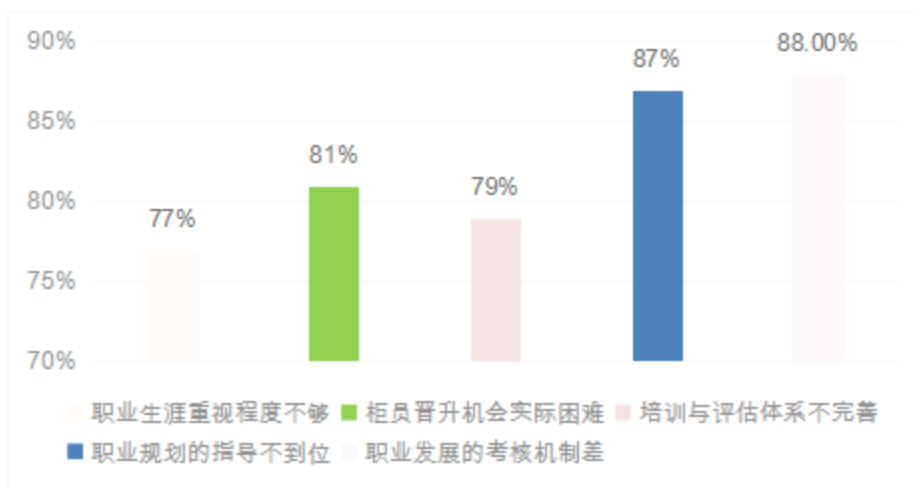


图 3-10 柜员职业发展存在什么问题调查图

从图 3-10,可以看出本次调查人员认为中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在职业生涯重视程度不够、柜员晋升机会实际困难、培训与评估体系不完善、职业规划的指导不到位和职业发展的考核机制差等问题

对认为影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的因素有哪些进行调查,如图 3-11 所示。

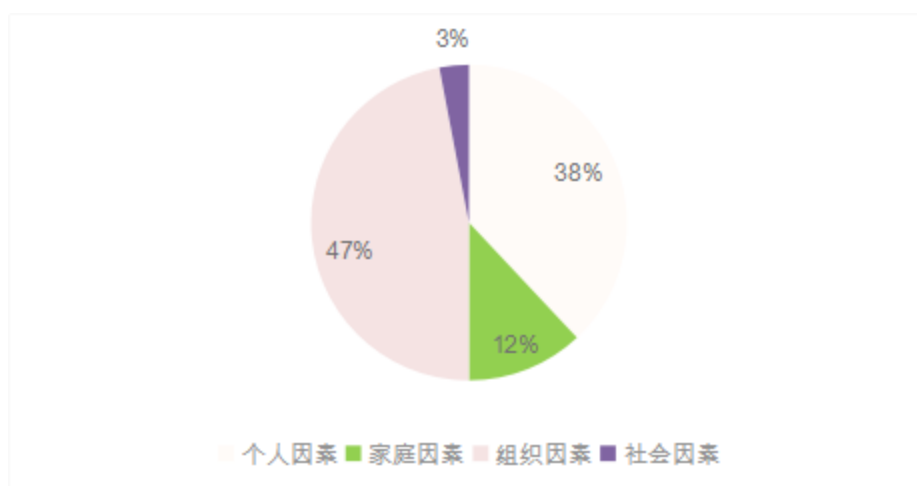


图 3-11 影响柜员职业发展的因素调查

从图 3-11,可以看出本次调查人员认为影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的因素有个人因素、家庭因素、组织因素和社会因素四个层面的因素,其中组织因素属于关键因素。

对认为如何有效完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展通道进行调查,如图 3-12 所示。

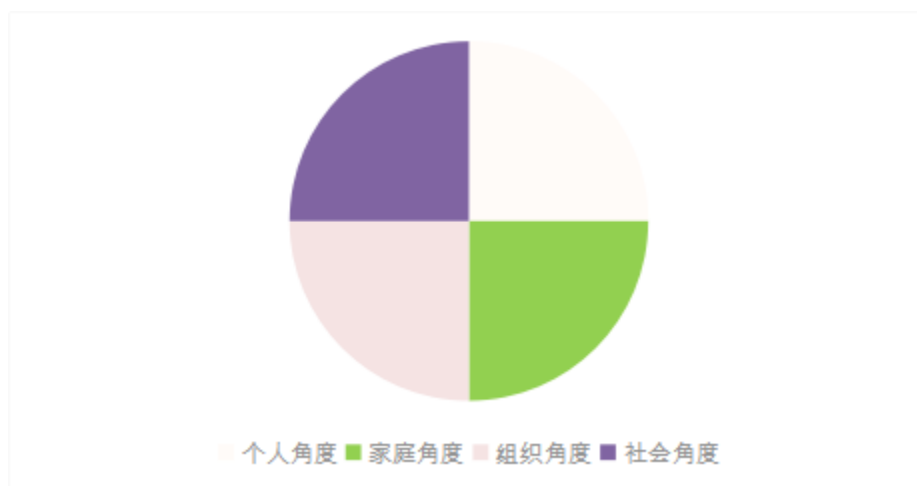


图 3-12 完善柜员职业发展的对策调查

3.2.3 分析结果

通过调查分析，本文发现中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在问题，急需解决和完善，以便进一步提高员工工作积极性和稳定性，提升员工满意度。

3.3 中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在的问题

3.3.1 职业生涯重视程度不够

我国学者对职业生涯管理的研究正处在初级发展阶段，不过，员工对职业生涯发展规划的重视程度在不断加强，现代企业生产和发展也追求的是与企业员工共同成长。在调查中发现，中国建设银行石河子市分行，无论从领导还是基层员工，对职业生涯管理的认识都不够重视。分行管理人员并没有单独设立职业生涯管理模块，而是穿插在人力资源管理中。银行其实是一种特殊行业，基本上都是围绕业绩来制定管理制度。分行的基层员工可以概括为两类，一类是刚入职的新员工，另一类是在同一岗位工作时间较长员工。刚入职的新员工正处在职业生涯的探索阶段，对一切都不确定，此时，如果没有正确的职业生涯引导，很可能没有清晰的职业奋斗目标。相应的，这一类的员工经过高水平的教育，对职业生涯规划有强烈的要求，由此可见，职业生涯管理在分行发展中的重要性。另一类的员工，由于在同一岗位上工作的时间较长，如果没有清晰的职业生涯规划，随着时间的推移，他们会产生消极的心理，得过且过，进而影响各项业务和各项指标的逐步推进。具体来说，可从以下几个方面来阐述。

(1) 分行没有建立专门的基层员工职业信息系统。目前，中国建设银行石河子市分行已建立后备人才库，但缺乏基层员工职业信息系统。分行现阶段如果存在职位空缺或者职位需求，就会将信息发送到各个支行的部门邮箱中，由各个部门的负责人传达给每个员工，这就导致分行无法关注到员工的职业生涯需求，员工也不能获得分行相关信息，造成了员工和单位之间互动性降低。基层员工职业信息系统要增加分类搜索功能，根据基层员工的不同需求进行分类，同时对分

行需求进行分类，系统自动匹配，匹配后进行人工配对，确保基层员工职业信息系统能够满足分行员工的双方需求，实现共赢。通过调查发现，70%调查员工反映现今中国建设银行石河子市分行并没有建立专门的基层职业信息系统，主要管理是通过内部 EHR 系统，只记录相关基础的信息。

(2) 职业生涯管理缺乏部门支持。职业生涯管理的工作具有长期性、动态性和变化性。现阶段，中国建设银行石河子分行并没有改变以往的人力资源管理模式，缺乏相应的培训和人才引进机制。基层员工覆盖企业的各个部门和各个年龄段，这些员工的职业生涯处在不同的时期，因此，分行基层员工的职业生涯管理研究工作不仅需要人力物力财力的支持，还需要专业人才和各个部门的协调配合。换句话说，分行每个部门的管理者在职业生涯管理中都发挥着重要作用，对职业生涯管理起到决定性影响，因此部门管理者是员工的直接领导，对员工的能力有更多的认识 and 了解。从过去职业生涯管理工作内容来看，大部分都只在形式上做到了对员工的职业生涯管理，缺乏真正的贯彻落实。因此，要新增制度帮助实施职业生涯管理。通过调查发现，68%调查员工提出现今中国建设银行石河子市分行柜员职业发展并没有获得内部培训机制的助力。

(3) 宣传度不足。员工对于本行的职业生涯管理制度认知程度较低，归根结底是中国建设银行石河子市分行缺乏对本行职业生涯管理制度的宣传和推广，实际上是银行的高层管理者缺乏对职业生涯管理的重视。在初级发展阶段，中国建设银行石河子分行缺乏相应的职业生涯管理知识，在开展职业生涯管理工作的过程中，照本宣科，缺乏实践性和创新性。另外，行内缺乏有关职业生涯管理规划的资料，也未有针对性地开展培训，员工对晋升的规则和要求都不了解。另外，无法满足员工的职业生涯规划指导需求，使得部分员工对自身的发展不够认识和了解，缺乏明确的奋斗目标。实际上从中国建设银行石河子市分行的新员工的角度来看，跟物质需求相比，这类员工更重视的是自我价值的实现，因此，管理者缺乏职业生涯管理意识，会影响职业生涯管理工作在本行推行的成效。通过调查发现，90%调查员工不清楚职业发展的通道，宣传力度严重不足。

3.3.2 柜员晋升机会实际困难

通过分析发现：石河子市分行员工职业晋升渠道明确，但在实际工作中，基层员工无法获得晋升。对私柜员在柜员岗位的工作时间一般为 1-3 年，在这期间，他们掌握了该行的基本柜面业务，能够应对各种突发事件，完全胜任岗位职责。可他们却很少能够晋升为会计主管，通常需要再坚持 2-3 年的时间，而在这段时间内，有的员工会出现职业倦怠，出现离职或者进行平行转岗。在银行营运条线中，对公柜员主要负责的是对公客户的各项指标。通常情况下，对公柜员在一段时间内不会发生变化，因此对公柜员所负责的客户是对公客户，这类客户对公司有着很大的作用，对公客户和对公柜员的业务往来最为密切，而更换对公柜员，会出现纰漏，从而造成对公单位的流失，造成必要的损失。对公柜员的工作时间一般是 3-6 年，经过这段时间，他们才会被晋升为会计主管，客户服务经理通过

要先做 1-3 年的客户服务经理助理，他们的主要任务是营销。客户服务经理能够选择营销路线，但需要 5-10 年的时间，而选择管理路线需要 5-15 年的实践。因此，晋升时间越长，晋升越困难。

客户经理的晋升更为困难。一是客户数量不多，都需要进行维护；二是分行客户经理需要相应的资质才能够胜任，现阶段行内拥有这种资质的人很少；三是客户经理晋升必须有相应的职称，还要通过分行领导的笔试和面试测试。综上所述，基层员工很难得到晋升，在缺乏合理职业生涯规划指导下，会造成人才流失，也会使得员工产生职业倦怠，不利于实现分行的战略目标。

3.3.3 培训与评估体系不完善

员工培训作为银行的长远发展投资活动，需要引起足够的重视。员工培训要根据员工的实际情况开展，而投资要具有收益。结合中国建设银行石河子市分行现在的状况，分行有时会为基层员工提供培训，可员工培训缺乏成效，主要问题有下面几点：

第一，基层员工培训积极性低。基层员工的上班时间是上午十点到下午七点，一天都很忙碌，基本没有休息时间。因此分行对基层员工的培训时间大部分都集中在晚上和周末。工作量大的基础员工经过一天的工作十分疲倦，这时候面对培训就无法集中精力和精神去学习，影响培训效果。分行采用的培训方式包括线上培训和线下培训。线上培训主要是通过网络进行培训，这种线上培训需要依靠员工自身的自觉，基层员工在工作累时间紧的情况下，只能是造成培训流于形式的现象。因此，线上和线下培训中，员工的积极性都比较低。分行的管理者也缺乏对员工未来职业发展的科学规划和认识了解。通过调查发现，75%调查员工指出一般培训主要是集中在周末时间，导致个人学习积极性不足，且大量采用线上培训，培训的氛围不足。

第二，培训内容针对性弱。中国建设银行石河子分行主要研究银行的需求，缺乏对员工自身需求的考虑。在培训内容设置上缺乏针对性，大部分培训内容是中国建设银行的发展史、文化史、业务史和能力史。分行的基层员工认为培训内容偏离培训主题，缺乏有关职业生涯规划指导方面的内容。通过调查发现，80%调查员工指出现今内部培训的内容主要是通用性培训，例如文化史、业务史等，针对技能培训、专项素质培训等内容较少，针对性不足。

第三，培训模式缺乏多样性。中国建设银行石河子市分行受培训成本的限制，未对基层员工进行分类指导，在培训的过程中将新老员工集中在一起进行培训，培训方式主要是采用发放教材和 PPT 的形式，而部分员工认为观看教材和 PPT 的培训方式跟在学校上课一样，缺乏互动和交流，无法积极参与到讲师的讲解中，也无法理解和记忆培训内容。另外，分行在培训的过程中，缺乏对基层员工自身需求的认识 and 了解，因此，造成有的员工在经过培训后并未获得跟自身工作相关的信息。通过调查发现，78%调查员工反映现今内部培训开展主要采用课堂讲授型培训模式，导致员工参与感不强，对于培训内容兴趣度不足。

第四，培训反馈效果并不明显。为适应分行人力资源管理改革，分行设置了培训效果反馈环节，这一环节主要针对的是培训讲师的反馈，缺乏对培训内容的反馈，且员工认为讲师是分行的领导，都会给予良好或者优秀评价，缺乏实质性的改善效果。通过调查发现，75%调查员工内部开展培训，但是针对培训反馈执行不到位，主要是主观评定为主。

3.3.4 职业规划的指导不到位

在中国建设银行的工作期间，员工的职业生涯会经过四个阶段，分别是入职前阶段、职业初期、职业中期和职业晚期。不同阶段的职业规划不同，但都会影响银行的发展，跟银行的生存和经营休戚相关。

第一，未建立双向沟通交流机制。大部分银行员工都不同意银行制定员工职业生涯规划和相关咨询，这也表示，中国建设银行并没有就员工职业生涯规划跟员工进行协商，也未从员工的实际情况出发。对中国建设银行石河子市分行而言，缺乏对不同年龄段员工的认识 and 了解，对员工缺乏职业生涯规划指导；对员工而言，工作任务重，业务多，时间紧，缺乏时间考虑自身职业生涯发展问题，不明确自身的定位，无法把握职业锚，加上缺乏职业发展规划引导。而刚入职的青年员工主要的工作岗位是网点柜员和客户经理，缺乏对岗位职责的认识和了解，更没有结合自己的兴趣爱好和职业发展意向制定职业生涯规划，不利于以后的职业发展。因此，缺乏双向互动的职业生涯规划指导模式。通过调查发现，90%调查员工认为建设银行石河子市分行缺乏对员工职业生涯规划指导，未有效的建立双向沟通交流机制。

第二，缺乏信息处理机制。员工缺乏对银行发展目标的认识和了解，无法将银行发展目标和自身发展相融合，无法形成两者的发展合力。受职业生涯规划管理信息处理机制的限制，不能收集到分行员工的基本信息，无法为员工提供职业生涯规划指导，不能实现职业生涯规划管理信息的实时传递，调查中，80%员工反馈到，在工作中不能及时了解到企业有关职业生涯规划的政策，缺乏职业发展参考，无法做出跟银行发展目标相一致的职业发展规划目标。

3.3.5 职业发展的考核机制差

通过调查发现，现今中国建设银行石河子市分行内部职业生涯发展的考核机制存在一定不足。

第一，人力资源部门未统一制度考核标准。人力资源管理部门作为组织职业生涯规划管理的重要部门。目前，中国建设银行石河子市分行的人力资源部门是分行的管理部门，但在职业生涯规划管理工作的效果检验中并未进行相应的考核。作为中国建设银行石河子市分行的管理部门，人力资源部门的工作缺乏相应的考核机制。人力资源部门的薪酬管理和绩效管理也没有跟组织的职业生涯规划管理效果相联系，造成了组织职业生涯规划管理缺乏显著成效的现象，且缺乏相应的职业生涯规划考核机制和培训反馈，需要进一步完善和改进考核体系。通过调查发现，56%员工提出相关管理部门，例如人力资源部对于内部考核规定未进行统一，导致执行

存在差异。

第二，中国建设银行石河子市分行在对员工进行评估时，通常是利用积分管理作为参考的。如员工的年度考核成绩、资格证书的考取情况，技术技能比赛的获奖都是员工加分的考核得分项，员工获得相应的积分就能够得到晋升。可是在积分管理中仍存在一定的的问题，积分管理缺乏相应的登记和系统记录，造成部分员工不了解自己的考核积分。中国建设银行石河子分行拥有高效的管理信息系统，可这个系统并没有发挥作用，系统并未对员工的积分进行记录，造成了资源的浪费。缺乏相应的职业生涯规划考核机制和培训反馈，需要进一步完善和改进考核体系。

3.4 影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的因素分析

3.4.1 个人因素

通过调查，发现影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的个人因素主要体现在以下几方面。

第一，职业倦怠现象明显。中国建设银行石河子市分行柜员身上存在职业倦怠现象。柜员日常业务种类繁多，早上九点半正式上班，首先需要进行相应准备工作，十点银行正式接待客户，直至下午七点结束一天的对外营业服务，而柜员需要做相应的结束工作，每天下班时间将近晚上八点到八点半之间，柜员每天的工作日程都排的很满，工作繁琐且价值感不高。调查发现，很多柜员对于自己每天从事的工作感到厌烦，重复性劳动逐渐降低了工作兴趣，主观能动性逐渐消失，调查中了解到柜员认为自己的日常工作量过大，晋升无望，仅能采取“得过且过”的方式对待每天的工作。新生代的员工针对于柜员这份工作有较高的期待，希望在这份工作中得到自我实现的需要，并且满足自身情感上、精神上的需求。

第二，个人学习积极性较低。通过走访和问卷调查发现，现今中国建设银行石河子市分行柜员主要是属地化招聘为主，当地居民占比为 50%，由于属地招募，生活安稳，员工个人工作积极性较低。

第三，自信心不足。通过走访了解，现今中国建设银行石河子市分行柜员中 80%对于生活认知较为平淡，认为主要满足现在的基本情况，有所增幅就好，自信心严重不足。

3.4.2 家庭因素

通过调查，发现中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的家庭因素主要体现在以下几方面。

第一，家庭支持力度不足。据悉通过调查发现，现今中国建设银行石河子市分行柜员有 50%属于外地员工，其家庭并不在石河子市，导致上下班和照顾家庭等方面引起家庭的不满意，家庭支持力度不足。

第二，家庭对于其职业发展和薪资情况不满意。由于中国建设银行石河子市分行柜员薪资和职业发展受限，导致家庭支持不够，对其职业提出质疑和建

议，导致柜员稳定性不高。

3.4.3 组织因素

通过调查，发现影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的组织因素主要体现在以下几方面。

第一，尚未设立职业生涯管理相关制度。银行作为经营单位具有明显的特殊性，始终将业绩视为最重要的部分，制定各种制度也将有利于实现分行各项指标，单位和员工的工作目标是做好业务经营工作，提高经济收入。人力资源部门要根据基层员工设置培训内容和方法，确保培训的效果，结合分行整体情况，考虑到基层员工的个人职业发展情况，将员工职业发展规划和组织的培训计划有效衔接，才能实现员工个人和分行的双赢。所以，分行缺乏职业生涯管理制度，有必要制定相关制度约束组织和员工，实现共同发展、携手进步。

第二，领导层对员工职业生涯管理缺乏正确认识。中国建设银行石河子分行领导层不重视员工职业生涯管理，缺乏职业生涯管理氛围，我国学者对于职业生涯管理理论的研究不够深入，缺乏理论和实践的结合实例，领导层的不重视是主要原因。

第三，不了解员工职业生涯管理的作用。职业生涯管理根据银行的战略目标进行，要增加和员工的互动性，并逐步完善和调整形成的。职业生涯管理有利于员工对自身职业作出正确定位、找到自身潜在的特长，帮助员工实现职业理想，同时平衡好事业和家庭二者的关系，增强员工的向心力、凝聚力，保证银行效能的逐步提升。然而目前看来，中国建设银行石河子分行尚未了解到员工职业生涯管理的作用。

第四，没有认识到员工职业生涯管理属于系统性工作。调查发现，中国建设银行石河子分行中的大多数员工对于职业生涯管理缺乏正确认识，认为其作用和薪酬、激励、职业生涯规划完全一致。所以，在分行开展职业生涯管理活动的过程中员工参与热情较低，有必要将人力资源部门职能进行整合，成立专门的职业生涯管理机构，分行对于人力资源管理的认识不到位。

第五，将职业生涯管理归为消耗性工作类别。67%的员工将培训视为投资活动，因此，分行无法因为培训活动加大资金投入，缺乏对职业生涯管理工作的正确认识。

第六，员工职业生涯规划缺乏全面指导。员工在中国建设银行石河子分行工作一直到退休，职业生涯由入职前、职业初期、职业中期和职业晚期几个阶段组成。各阶段职业规划特点有较大区别，但都和银行的发展目标紧密相连。

3.4.4 社会因素

通过调查，发现影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的社会因素主要体现在以下几方面。

第一，社会地位不高。通过调查发现社会人员对于柜员的社会认知，主要局限在一个银行服务人员，对其社会地位的认可度不高。

第二，社会认知存在一定狭隘。通过调查，发现社会人员认为柜员其主要的工作就是取钱、存钱等简单业务，对其社会再就业提供的岗位较少，对其工作经历也存在一定不认可。

第四章 完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展对策 及效果评估

职业生涯是人们生命中的重要过程，占据了人生的大部分时光。职业生涯管理就是帮助人在职业生涯期间发挥最大的工作热情和工作潜力，更好地度过职业生涯。本文的员工职业生涯管理优化方案就是根据这个特点设计的，旨在帮助员工实现职业发展和银行发展的共赢。

本章提出完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展对策，从个人角度、家庭角度、组织角度和社会角度四个方面；并对优化效果进行效果分析。

4.1 优化目标和原则

4.1.1 优化目标

本文针对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展优化的基本目标，主要有以下几个方面。

第一，旨在解决中国建设银行石河子分行员工职业生涯管理思想意识不高的问题，如对职业生涯管理的重视程度低。

第二，充分调动中国建设银行石河子分行员工工作的积极性和主动性。如增加员工职业晋升渠道，调整不同年龄阶段员工的职业生涯规划。

第三，推动中国建设银行石河子分行员工职业发展，如建立健全培训机制，从培训标准、培训形式和培训内容方面进行改革和调整，提高企业员工的参与度。

总之，职业生涯规划管理方案优化有助于解决中国建设银行石河子分行员工在职业生涯管理方面的问题，提高员工的工作积极性，提高工作效率和服务水平，提高企业的市场竞争力，实现员工个人职业发展和企业发展的共赢。

4.1.2 优化原则

针对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展优化的原则，包括全面性、差异性、公平性、双赢性和可操作性原则。

第一，全面性。职业生涯管理是人力资源的管理范围，职业生涯管理包括职业生涯规划、开发和评估，涉及多个部门和岗位的员工。因此，职业生涯管理要坚持全面性原则，这关系到企业整体的发展和经营。中国建设银行石河子市分行柜员职业发展优化过程中要关注不同性别、不同性格、不同经验员工其职业发展的不同性，要考虑的更加全面。

第二，差异性。因为中国建设银行石河子分行和其他银行不同，其员工职级、岗位、年龄层次和员工性格能力都不同。因此，职业生涯管理的职业生涯规划、培训和职业发展道路设计都需要仔细规划。中国建设银行石河子市分行针对柜员职业发展优化，要基于不同的员工个体，提出具有一定差异性的操作方案。

第三，公平性。坚持公平性原则，营造良好的工作氛围。岗位信息要做到公开透明，让所有员工都能够拥有了解岗位信息的权利，以便员工能够积极主动参

与到工作中，发掘员工的潜力，发挥其个人价值。因此，在方案设计中要遵循公平性原则。中国建设银行石河子市分行针对柜员职业发展优化，要坚持内部具有一定公平性，例如针对相关内部资源要偏向优秀员工，在整体资源的分配上不能集中在某个模块。

第四，双赢性。员工职业生涯管理要符合银行发展规划和员工职业发展需要。因此，要将职业生涯管理的各个部分融入到银行的生存和发展中，坚持和实现银行发展和员工发展的共赢。中国建设银行石河子市分行针对柜员职业发展优化，长期坚持双赢性原则，坚持员工成长和对企业发展目标要达成一致。

第五，可操作性。银行在进行员工职业生涯管理的过程中，应该结合银行发展的实际情况以及员工职业生涯不同阶段的不同目标、任务和方法进行岗位匹配，提高职业生涯管理的可行性。中国建设银行石河子市分行针对柜员职业发展优化，长期坚持可操作性原则，例如针对职业发展梯队具有可实现性原则，即员工努力就可以达到，而不能建立空中楼阁；另一方面，应该建立短期、中期、长期操作方案。

4.2 解决对策

4.2.1 个人角度

对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展实际情况，从柜员个人角度出发，主要可以从以下几方面着手。

第一，明确能力差异，制定生涯发展规划。柜员自身要根据自身能力进行评估，制定符合自己发展的职业目标，主要包括长期职业目标、中期职业目标和短期职业目标。例如，以入职 1 年内的男性柜员为例，如表 4-1 所示。

表 4-1 入职 1 年内的男性柜员职业发展目标

职业规划	年限	目标
短期职业目标	1-2 年	绩效考核 S，职级升 2 级；获取会计、证券等职称
中期职业目标	2-3 年	绩效考核 S，职级升 3 级；中级职称的会计师、经济师
长期职业目标	3-5 年	绩效考核 S，职级升 4 级；金融理财师：AFP、CFP 等证书

第二，提升自我情绪控制能力。对于柜员而言，需要增强自我情绪控制能力，以便灵活应对各种突发事故，在面对同事、下属和上级领导的时候始终维持良好的形象，成熟、理智地对待各种情况。在工作中逐渐锻炼自身的沟通能力、协调能力，做到处事不惊。

第三，增强自信，营造自身积极心态。对于柜员而言，需要不断给予自己肯定，提高自信。

第四，积极提升自身职业素质，提高工作效率。利用各种学习机会不断提升自我职业素质和能力，例如办公软件培训、商务礼仪、投诉处理课程等。

第五，学会自我解压、自我调适。职业发展瓶颈可以看作为个人心理方面的

矛盾和压力，所以必须采取自我解压的方式来缓解这种问题，通过增强自身调适能力，不断突破职业发展瓶颈，并在日常工作中适度解压来预防职业发展瓶颈的到来。

第六，主动争取外在支持。中国建设银行石河子市分行柜员应该主动争取家人和朋友的支持，一起承担家庭和工作事务，减少这些因素对其职业发展造成的阻碍。

4.2.2 家庭角度

对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展实际情况，从家庭角度出发，主要可以从以下几方面着手。

第一，家人的理解与支持。强化柜员自己和家庭的沟通，获取家庭的理解和支持，从而减少来自家庭的阻碍。

第二，培育良好的家庭环境，增强成就动机。银行立足实际，对于柜员家庭提供工作分享日和联谊活动，协助柜员职员培育良好的家庭环境，并让柜员家人认可员工的工作内容。

4.2.3 组织角度

对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展实际情况，从组织角度出发，主要可以从以下几方面着手。

第一，创造公平的晋升平台。中国建设银行石河子分行将岗位作为晋升基础，依据个人业务能力、业绩标准作为职业发展的重要参照。柜员的职业发展需求主要体现在实现自我价值、晋升层级等方面，所以，分行应就柜员的需求设立目标。针对于柜员的多元化需求设计多元化的晋升机制。

(1) 改变以往狭窄的晋升渠道。中国建设银行石河子分行以往采取普通的纵向晋升以及横向晋升模式，优化后的横向晋升体现在：第一，一般网点和分行的柜员能够实现流动管理，结合网点柜员自身的专业、技能水平等特点，将其分流到分行某部门从事相关工作，将分行柜员分流至基层网点从事一线工作；第二，地区之间建立晋升渠道，增加跨地区工作调动的机会，柜员能够结合自身需求申请到别的地区工作，人才流动促进了地区之间业务的沟通。第三，消除管理岗位和技术岗位之间的壁垒，如果一位员工具备多年的某岗位从业经验，然而一直没有得到职位晋升管理岗位的机会，可以将其晋升为专业技术岗位。优化后的纵向晋升体现在：破除职务层级以及工资等级的上限标准，例如，服务人员的职务层级允许高于客户经理一级。

(2) 积分优化手段。中国建设银行石河子分行不懂得如何通过便捷的方式查询个人积分规则、积分明细，柜员不了解自己的积分情况，积分优化体现在积分规则以及积分系统两个具体方面。优化积分规则内容为：年度柜员的考核得分、绩效以及荣誉称号积分全部是积分考核规范中的内容，年度柜员考核结果分成五个档次，分别是优秀、良好、合格、基本合格以及不合格，根据档次分别积分4分、3分、2分、1分、0分。总行级别荣誉称号以及技术比赛获得前三名成绩的

允许积 3 分，获得省级荣誉称号以及技术比赛前三名的允许积 2 分，获得市级荣誉称号以及技术比赛获得前三名成绩的允许积 1 分。荣誉称号允许多项累计积分。积分系统的优化体现在：分行内分离资源管理系统建立积分模块，将柜员入职开始的每一积分获得原因、获得时间等详细情况记录在案，积分记录作为柜员积分考核依据的一项核心内容。与此同时，为了便于柜员申请积分增加，设置积分系统申诉模块。

(3) 优化岗位工资。中国建设银行石河子分行中柜员工资档次、工资等级晋升速度较慢，柜员从入职开始至少需要两年时间能够提升一个档次的工资标准，本次优化岗位工资主要体现在：年度柜员考核与绩效考核严格按照积分原则，年度考核得分达到 3 分以上允许晋升 1 个档次的工资等级，每年晋升工资等级最高以 3 档为限。晋升工资档次之后将本年度已使用的积分消除，本年度未使用的积分可以顺利累计至次年。本次优化工资等级主要体现在：工资档次得到晋升之后，如果工资档次晋升超过 3 级，可以直接晋升到上一个工资等级。与此同时，达到相应条件的资深柜员允许晋升工资档次一次，工作年限超过 5 年就能够晋升一次工资档次，工作年限超过 10 年允许晋升工资档次 2 次，按照此规律。优化工资档次以及工资等级的措施外，还增加了岗位贡献补贴，根据年限划分等级，工作达到一年以上具备领取岗位补贴的资格。

(4) 优化岗位轮换制度。中国建设银行石河子分行实施岗位轮换活动主要原因是岗位出现空缺，没有从增加员工技能的角度为员工设置岗位轮换活动。本次优化岗位轮换制度的具体内容体现在：基层岗位设置一年的轮岗时间，运行管理岗位设置两年的轮岗时间，网点管理人岗位设置三年的轮岗时间。网点柜员和分行柜员可以跨地区、跨部门、跨岗位轮岗。不同岗位的人员可以实现交叉轮岗，例如网点服务代表和客户经理、网点管理人员和客户经理等。多种形式的轮岗有效促进了人才的成长。

第二，加强领导重视。有必要向中国建设银行石河子分行的领导普及柜员职业生涯管理方面相关知识，宣传在这方面的成功经验、优秀做法，试图阐释柜员职业生涯管理的操作可行性，获得领导的支持和肯定。

第三，领导牵头组织。中国建设银行石河子分行专门建立了职业生涯管理领导小组，组长由分行人力资源部部长兼任；人力资源部两名同级别领导担任副组长职位，以指导职业生涯管理工作为职责；支行行长、支行各部门负责人担任小组成员，主要负责职业生涯管理调研工作，为职业生涯管理提供建议，开展具体实施工作。此外，还应增加两名小组成员，负责职业生涯管理系统的日常维护工作和常规性职业生涯管理工作。

第四，针对于柜员职业生涯建立相应的信息系统互动平台。将原有的人力资源系统进行整合，以此作为职业生涯管理信息系统的基础，将人事信息发布在职业生涯管理信息系统中，遵循公平、透明的原则，建立更加便捷的职业生涯互动平台，方便管理者和柜员的使用以及维护。为了使系统的作用得到有效发挥，首

先应保证及时发布和更新相关信息，这些工作由职业生涯管理领导小组负责。一方面需要更新银行发展战略信息、中长期发展规划信息，另一方面还应注重及时公布职位空缺信息，为柜员带来更多的职业发展机会。其次，针对于新系统的建立组织专门的培训活动。培训以讲解加实践为主要内容，专业内容现场演示新系统的使用方法，讲解新系统的功能，要求银行所有柜员熟练掌握新系统的操作方式。与此同时，发挥在线培训的作用，实现培训资源在柜员中的共享，支持职业生涯管理开发。

第五，完善柜员职业发展咨询工作。首先，银行职业生涯领导小组可以印制职业生涯管理知识手册，帮助银行柜员进行个人职业规模和发展方向进行深入讨论。其次，部门领导不仅需要对接柜员的业务工作进行指导，同时还应主动承担柜员自身职业发展责任，拓宽柜员的职业发展道路，帮助柜员准确定位自身优势特点，制定职业规划发展目标，为目标的实现积极提供相关有效措施。

第六，内部培训体系的进一步完善。中国建设银行石河子分行应加强内部培训体系的逐步完善，从柜员工作特点、工作内容出发设立相关培训内容，使柜员综合能力、个人素质得到全面增强，优化培训管理的各个环节。

(1) 培训需求分析。针对于员工的培训需求应广泛开展调查，掌握柜员个人技能的薄弱方面以及培训需求方向，把握培训工作整体趋势。只有从柜员客观的培训需求出发，才能够制定出满足柜员培训需求的有效培训计划。利用调查问卷的方法深入了解柜员需求。第一，分析业务特点，中国建设银行石河子分行应注重对重点业务开展培训，在培训计划中增加业务培训活动，使培训与本行业务发展同步。第二，分析产品特点，中国建设银行石河子分行的产品类型较为丰富，具体涵盖理财、存款、基金、贵金属等类型产品以及和其他企业合作的产品，对热销产品特点进行分析，以热门产品为主题展开培训活动，要求柜员掌握热门产品特点，有利于产品营销。第三，分析柜员个人特点，每一名柜员的性格、处事方式、素质、能力均不同，职业生涯的规划也有明显区别。分行应采取个体访谈结合调查问卷的方式，了解柜员个人需求，制定针对性的培训内容。

(2) 培训活动的具体实施。第一，加强培训激励工作。邀请行业内的专职培训讲师在分行中设立主题讲座，对柜员做好培训激励，提升柜员增强学习意识，主动思考，加强实践，提升自身素质。第二，改进培训基地学校培训班设置，拓宽培训对象范围，增加培训课程，从基层一线柜员和基层管理人员的培训需求入手提供针对性的培训服务。设立高校教师培训班，在实力较强的高校中建立高水平的师资队伍，设置高校课程培训班。培训内容以大数据、人工智能、战略管理、人力资源管理为主，帮助柜员更新知识结构，掌握领先科学知识和技能，提高自身竞争力。第三，逐步改进视频培训中的不足方面。采取技术手段实现移动手机客户端观看视频培训，柜员接受视频培训不再受到时间、空间的约束。第四，注重培训结束后的跟踪调查。班主任负责跟踪每个课程班的课程设置、参训人员设置、课程具体实施，做好全面的培训记录，提出优点和缺点，待后续逐步完

善。

(3) 培训评估活动。针对于培训活动设立培训考核评估机制，重点评估考核课程培训机构、课程内容设置、讲师教学质量、柜员参训效果等几方面内容。采取打分、问卷调查、培训考试的方式掌握培训机构设置、培训工作保障、讲师授课质量、教学成果、课程设计的实用性、柜员学习效果等方面状况，将这些效果直接纳入到考核指标中，对考核评估权重进行动态设置，有效提升培训效果。

(4) 培训费用支出。积极鼓励柜员通过自身努力获得各类资格证书、在职继续教育证书，给予一定比例的报销作为奖励，使柜员不断扩展知识面、增强自身技能，与时俱进地提升个人素养。

4.2.4 社会角度

对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展实际情况，从社会角度出发，主要可以从以下几方面着手。

第一，提升社会认同感。要提高社会对于柜员的认同感，要提高认知，提升柜员的一定社会地位，银行方也需要强化这一方面的认知操作。

第二，营造宽松的就业环境。银行上下游资源上要进一步丰富柜员的职业发展通道，针对柜员发展提供较为宽松的就业环境。

4.3 效果评估

通过内部职业优化改进，对现有职业发展通道满意度进行调查，与之前进行相比。

4.3.1 职业满意度对比分析

调查显示，优化员工职业发展通道能够有效提高银行柜员的工作积极性，且在工作不同阶段对银行柜员满意度的反映也不同，从整体上来看是有所提升的，对比数据如表 4-2 所示。

表 4-2 员工满意度对比分析

问题	优化前					优化后				
	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意
1. 您对自己在中国建设银行石河子市分行的收入是否满意?	38%	14%	10%	10%	28%	5%	10%	12%	28%	45%
2. 您是否满意现在的工作?	40%	18%	9%	11%	22%	4%	11%	16%	24%	45%
3. 您是否满意中国建设银行石河子市分行的氛围?	52%	20%	7%	15%	6%	4%	13%	17%	22%	44%
4. 您是否对于中国建设银行石河子市分行现有制度	48%	15%	12%	16%	9%	3%	12%	18%	20%	47%

满意?

5. 您是否对于中国建设银行石河子市分行激励制度满意?	44%	18%	13%	14%	11%	5%	13%	13%	29%	40%
6. 您是否满意现有中国建设银行石河子市分行绩效管理体系?	39%	21%	11%	11%	18%	6%	11%	17%	28%	38%

从表 4-2 可以看出, 在中国建设银行石河子市分行优化柜员职业发展通道后, 平均满意度由原来平均 29%, 直接提升到 68%, 优化效果还是较为明显的。

4.3.2 职业方向对比分析

通过调查, 发现优化职业发展通道, 中国建设银行石河子市分行柜员整体的职业方向有所增强, 学习意愿也有大幅度的提高, 对比数据如表 4-3 所示。

表 4-3 柜员职业方向对比分析

问题	优化前					优化后				
	很不清晰	不太清晰	一般	清晰	很清晰	很不清晰	不太清晰	一般	清晰	很清晰
1. 您是否有着清晰的职业目标?	46%	22%	7%	10%	15%	3%	9%	14%	29%	45%
2. 您是否有着清晰的学习计划?	49%	19%	9%	11%	12%	5%	12%	14%	25%	44%
3. 您是否有清晰的培训计划?	50%	21%	10%	13%	6%	7%	11%	12%	33%	37%
4. 您是否对于未来职业发展所了解?	44%	19%	11%	12%	14%	6%	11%	16%	21%	46%

从表 4-3 可以看出, 在中国建设银行石河子市分行优化柜员职业发展通道后, 柜员职业方向性有所提高, 从原来平均 24%, 直接提升到 70%, 优化效果还是较为明显的。

4.3.3 职业积极性对比分析

通过调查, 发现优化职业发展通道, 有助于提高银行柜员的积极性。在优化方案执行后, 对于中国建设银行石河子市分行内部工作积极性起到了正面影响, 对比数据如表 4-4 所示。

表 4-4 员工满意度和积极性对比分析

问题	优化前				优化后					
	很不主动	不太主动	一般	主动	很主动	很不主动	不太主动	一般	主动	很主动
1. 您是否对在中国建设银行石河子市分行会发生的问题, 主动进行解决?	46%	12%	6%	7%	29%	4%	10%	13%	28%	45%
2. 您是否会与中国建设银行石河子市分行同事积极进行沟通?	49%	12%	9%	8%	22%	6%	9%	15%	17%	53%
3. 您是否会与努力完成中国建设银行石河子市分行目标?	50%	11%	11%	6%	22%	4%	12%	17%	23%	44%
4. 针对工作和生活您是否会有意识提高自身能力?	44%	18%	9%	4%	25%	6%	10%	18%	16%	50%

从表 4-4 可以看出, 在中国建设银行石河子市分行优化柜员职业发展通道后, 提高了中国建设银行石河子市分行内部员工的工作积极性, 将平均主动率从 31% 提高到了 69%, 优化效果还是较为明显的。

4.4 保障措施

为了保障中国建设银行石河子市分行优化柜员职业发展顺利开展, 主要开展以下保障措施。

4.4.1 创建积极乐观企业文化

企业文化是企业发展中重要的影响因素, 好的企业文化能够增强集体凝聚力, 帮助员工认清职业定位, 发挥自身特长, 并提升员工自身素质和修养。银行作为较为稳定的行业, 好的银行内部文化能够将历史经验进行传承, 使得银行内部形成强大凝聚力, 同时能够指导银行更好的外向扩展。积极的银行文化还能提升柜员工作效率, 提升银行业绩。

中国建设银行石河子市分行需要重视自身的企业文化建设, 不断的在发展成长中形成积极上进, 开放包容的企业文化。具体可以从以下几点入手:

第一, 重视在招聘过程中的企业文化灌输, 在大学开展招聘会的过程中, 重视企业文化宣传, 让新生力量从开始就认同并熟悉公司企业文化。

第二, 任人唯贤, 而不是任人唯亲。对于能力突出, 业绩出色, 积极上进, 尤其是对企业文化认同感强的员工必须予以激励措施, 比如提拔岗位或者提升能

级等。员工只有在深刻的领悟并且认同公司文化后，才能最大限度的发挥自身能动性，积极开展公司新业务拓展和推广，投入到公司创新型服务中去。企业文化在员工们中能够形成和谐融洽的氛围，能够鼓励员工不断实践公司的服务理念。

第三，因材施教，对于不同的员工需要差异化的为他们制定出适合自己的职业发展规划。只有尊重员工意愿和需求，公司文化才能被员工接纳和认同。也只有这样，才能保证公司员工的个人职业规划和公司的战略目标有机融合，帮助企业发展。

第四，中国建设银行石河子分行需要重视企业文化的内部宣传和日常灌输。负责公司职员职业规划的人力部门需要制定有效措施，在日常工作中多宣传企业文化，鼓励员工们实现自身价值，提升工作效率，不断为公司发展添砖加瓦。

第五，为了促进企业文化在银行内部的宣传和贯彻，中国建设银行石河子分行需要做到以下几点：1) 强调理想信念，鼓励实现自我 2) 重视实际业务，鼓励踏实努力；3) 重视服务客户，提升服务质量 4) 重视银行口碑，树立诚信形象 5) 重视以人为本，薪酬按劳分配；6) 重视创新服务，打破传统规则；7) 重视执行力度，讲求效率优先；8) 强调团队合作，鼓励共同提高；9) 树立长远目标，重视长期经营；10) 学会一反三，重视思考总结。

第六，中国建设银行石河子分行必须意识到，真正好的企业文化必然是深入员工内心的。真正的企业归属感和认同感会让员工在工作中激发自身潜力，高效而积极地执行公司决策，为公司发展尽心尽力。为了达到这一目的，银行需要重视员工培训。在员工培训中需要树立典型模范，以光辉道德形象的前辈为员工做榜样，积极引导员工去理解企业文化，去认同企业文化。潜移默化间将企业文化深入人心。

最后，通过帮助员工确立良好的职业发展方向也是灌输企业文化的好方法，员工对于认同的职业规划会让个人潜能最大化，其工作态度也有积极影响。优秀的企业文化不仅仅是有生命力的，而且是可以团结员工，增强员工凝聚力的。

4.4.2 健全员工职业咨询体系

作为职场菜鸟，职场新人想要快速的融入公司大家庭，并且准确的找清自身的发展方向，最好的办法就是向老员工们寻求帮助，取得建议。因此很多成熟的银行培训体制都会为新员工设立带教制度，帮助新人快速成长。中国建设银行石河子分行也可以建立这种新人带教制度，给每位新晋员工配备一位经验丰富的导师，在职业规划，生活日常，工作流程，工作心态等方面给予指导。

首先是工作方面的指导，这也是最直接有效，最能体现指导效果的方面。对于银行工作的方方面面，带教都可以给新人提供指导，帮助他们快速的展开工作，熟悉工作流程，掌握工作技巧，而且也可以帮助他们更好地融入集体，被大家认可，尤其可以防止新人出现工作中的重大纰漏；

其次是心理方面的指导，对于新员工而言，进入一个新的工作环境，难免产

生不适应的心理情况，有了带教指导，新人可以快速的融入集体，而且和老员工们建立友谊，这种互相接纳，相互了解的过程对新人而言非常重要。

总的说来，有了老员工的带教指导，新入职员工能够快速的熟悉整个中国建设银行石河子分行的组织框架，而且能够快速的上手工作，融入集体。作为带教员工而言，在指导的过程中能够体会新人们对公司的整体战略，工作日常的理解和实践，从而能够有反馈的对带教过程进行修正，不断地优化指导过程，使得新人能够更准确的理解公司战略，更有效的为公司发展贡献力量。对新人进行指导本身也是老员工们提升自我，同时分享工作经验的好方法。

4.4.3 提升招聘配置管理体系

首先，重视招聘环节。中国建设银行石河子分行在招聘过程中，需要将应聘者的个人职业规划和公司的发展有机的结合到一起。在招聘的过程中不仅仅重视应聘者的能力，还有综合考虑其兴趣爱好，职业规划和个性特点等。在招聘环节，中国建设银行石河子分行需要诚信的向应聘者描述工作未来和公司发展前景，不能编造虚假信息。因为一旦新入职员工意识到公司之前在“画大饼”，就很有可能愤然离职，造成公司人员流失。

其次，必须根据职工的个人特点合理化的配置工作岗位。在岗位需求配置的过程中，中国建设银行石河子分行需要注重员工的个人意愿，不能一味的按照公司岗位空缺去配置人员。因为只有员工们在适合自己岗位，并且当前工作能够满足其职业发展规划的前提下，才能最大限度的激发其工作潜能，也才能更好的为公司做贡献。如果公司出现管理层空缺较少，但是待提拔人员较多的情况，公司需要考虑让员工们换岗工作，这样做一方面可以为公司培养全方位人才，同时也能满足员工的新鲜感和求知欲，对公司而言，这样能够有效的缓解公司管理层岗位较少的尴尬，留住核心工作员工。如果当前的员工配置已经超负荷，在不考虑裁员的背景下，中国建设银行石河子分行需要重视工作任务分配和人员配置，使得工作量可以较为平均的分配到每个员工，保证每个员工都能积极饱满而又松弛有度的开展工作。

4.4.4 建立完善职能管理体系

在银行中，员工职业生涯管理工作若能取得成功，必然与银行领导层面的大力支持是分不开的。同样的，中国建设银行石河子分行在开展员工职业生涯管理各项工作中，也需要得到高层领导的认可和支持，并设立相应的职业生涯管理职能机构，建立起一套完整的职能管理体系，具体采用如下措施：

第一，成立职业生涯管理委员会，由中国建设银行石河子分行行长，或分管人力资源管理相关工作的副行长担任委员会主任，由其他高层领导担任委员，成立内部职业生涯管理委员会，负责相关指导工作。

第二，是中国建设银行石河子分行内部设立员工职业生涯管理办公室，对日常职业生涯工作，包括晋升、培训、考核等进行全面管理，一般设在人力资源部。

第三，是设立职业生涯管理工作组。因为中国建设银行石河子分行员工的岗

位分布在各个业务部门，根据各业务条线设立不同的职业生涯管理工作组，落实员工职业生涯管理具体工作。

4.4.5 开发职业生涯管理系统

在对基层员工实施有效的职业生涯管理的过程中，所产生的员工数据是非常巨大的。而且职业生涯管理工作的每一步推进，都要基于之前的各项信息反馈，同时也需要形成每个员工的职业生涯发展档案。这些需求，如果没有电子信息系统的支撑，工作是无法进行的，所有的设想只能沦为纸上谈兵。目前，中国建设银行石河子分行的人力资源管理信息系统经过近几年的发展，已经能实现人员信息、职位管理、薪酬管理、绩效管理模块的基础功能。为了能做好基层员工职业生涯管理工作，在现有人力资源信息管理系统中要增加职业生涯管理模块，主要从以下几方面工作着手。

第一，中国建设银行石河子分行对员工进行职业生涯相关信息的采集和管理，如员工学历、专业、兴趣特长、职业发展意向、个人特征、履历等。

第二，公布中国建设银行石河子分行职业生涯管理工作相关信息，例如各序列通道中各职位的内部招聘信息及其任职资格要求、银行的职业生涯管理的战略目标、相关制度规定等。职业生涯管理信息系统的建立是非常重要的，它是各项工作得以开展落实的重要载体，为员工职业生涯管理工作的实施保驾护航。

第五章 结论与展望

随着经济的发展，市场竞争日益剧烈，对于企业而言，人才竞争是第一竞争要素，因此重视内部人才长期稳定发展，对于企业而言，具有重要的意义。本文以中国建设银行石河子市分行为研究对象，对其柜员职业发展进行研究，主要得出以下结论。

第一，发现中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在的问题，包括职业生涯重视程度不够，（1）分行没有建立专门的基层员工职业信息系统、职业生涯管理缺乏相关部门支持和宣传力度不足；（2）柜员晋升机会实际困难，向上通道较窄；（3）培训与评估体系不完善，例如基层员工培训积极性不高、培训内容缺乏针对性、培训模式比较单一和培训反馈效果不佳；（4）职业规划的指导不到位，例如缺乏双向沟通交流机制和缺乏信息处理机制；（5）职业发展的考核机制差，例如人力资源部门缺乏必要的制度考核标准和评估系统使用不当。

第二，通过调查发现影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的因素，包括个人因素、家庭因素、组织因素和社会因素四个层面的因素，其中组织因素属于关键因素。

第三，针对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展情况提出解决中国建设银行石河子市分行员工职业生涯管理思想不到位的问题和调动中国建设银行石河子市分行员工工作的积极性和主动性等优化目标，并提出全面性原则、差异性原则、公平性原则、双赢性原则和可操作性原则等优化原则。

第四，从个人角度、家庭角度、组织角度和社会角度四个角度，提出解决中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在的问题，从而有效的提高职业发展的选择性、对于银行的满意度和工作积极性。（1）个人角度，包括明确能力差异，制定生涯发展规划、提升自我情绪控制能力、增强自信，营造自身积极心态、积极提升自身职业素质，提高工作效率和主动争取外在支持；（2）家庭角度，包括家人的理解与支持、培育良好的家庭环境，增强成就动机、实现家务劳动社会化、家庭设施现代化；（3）组织角度，包括创造公平的晋升平台、加强领导重视、针对于柜员职业生涯建立相应的信息系统互动平台、完善柜员职业发展咨询工作、建立良好的企业文化和内部培训体系的进一步完善；（4）社会角度，包括提升社会认同感和营造宽松的就业环境等。

第五，通过调查发现，优化职业发展通道，银行柜员的积极性、满意度都有所提升。

由于本文学者学识等问题，论文在研究内容上还有很多的欠缺，研究前的准备工作上数据收集不够完善，在以后的研究中会更加注意这方面的问题，同时对银行进行调查时，应该更加了解金融行业的相关政策，以此有效的结合柜员岗位提出完善的职业发展建议。

参考文献

- [1]施晓南.股份制商业银行员工职业生涯管理与对策研究[D].天津大学,2010.
- [2]韩雪梅.实施员工职业生涯管理建立“以人为本”的企业文化——国有商业银行员工职业生涯管理探析[J].商业文化(下半月),2011,2011(3):124.
- [3]张俊娟、韩伟静. 企业培训体系设计全案[M]. 2011.
- [4]毕小溪. 西安兵工企业员工培训参与动机研究[D]. 西安工业大学, 2011.
- [5]周奇凤. 中小企业员工培训满意度研究[D]. 黑龙江大学, 2011.
- [6]宋涛.试析商业银行员工职业生涯规划[J].焦作大学学报,2012,26(3):69-70.
- [7]胡亚春.A 银行基层员工职业生涯管理研究[D].云南大学,2012.
- [8]武田.A 银行 IT 员工职业生涯管理中的主要问题及对策研究[D].云南财经大学,2013.
- [9]张杰.昌邑农村商业银行员工职业发展通道设计[D].河北工业大学,2014.
- [10]李百川.C 银行郑州分行人员流失问题及对策研究[D].2014.
- [11]李嘉.A 银行 IT 员工职业生涯管理研究[D].2015.
- [12]赵承霄.A 银行 Q 分行基层员工职业生涯管理体系的设计[D].2015.
- [13]刘莉.国有商业银行的发展困境及改革路径研究[J].财经界(学术版),2015(17):37-37.
- [14]郭都.国有商业银行员工职业生涯管理浅析[J].知识经济,2015(3):62-62.
- [15]傅剑波,牡丹,卿涛.大型商业银行员工职业成长结构维度研究[J].西南金融,2015(4):33-36.
- [16]路宽.BH 银行人力资源发展规划研究[D].2015.
- [17]李孟亚.提升银行员工职业初期职业稳定性的建议[J].知识经济,2016(7):38-38.
- [18]宗亚冰.基于共赢的银行业员工职业发展实践与思考[J].甘肃金融,2016(11):18-23.
- [19]周怡.银行基层员工困境分析——基于贵州银行业基层员工的分析[J].企业改革与管理,2016(20).
- [20]于兰,李大川.电力企业员工培训的有效管理与创新[J].通讯世界,2016(2):280-281.
- [21]郭铭.我国银行员工职业道德问题及其对策研究[D].2017.
- [22]徐会敏.上海 N 银行人员流失的对策研究[D].2017.
- [23]李娟,赵琳,王章元,etal.银行职员职业倦怠水平与自我效能及工作满意度的相关性[J].新乡医学院学报,2017(9).
- [24]顾福祥,杨光.关于基层行青年员工发展培养的思考与对策[J].现代金融,2017(11):52-53.
- [25]于瑞静.城市商业银行组织职业生涯管理与新生代知识型员工敬业度关系研究[D].2017.
- [26]蒙毅.民族地区银行基层员工职业倦怠现状及对策研究——以贵州银行为例[J].全国流通经济,2018(25):60-64.
- [27]丛明.国有商业银行员工流失问题与对策探讨——以中国建设银行 M 分行为例[J].行政事业资产与财务,2018(16):24-25.
- [28]李海燕.商业银行内部控制对策研究——基于某商业银行假理财案的分析[J].全国流通经济,2018(23):84-85.
- [29]吴琦,王丽娟.我国上市银行员工变动分析及对策建议[J].银行家,2018(08):82-87.

- [30]肖明明.试析商业银行员工职业的规划[J].人力资源管理,2018(04):41.
- [31]郭云贵.我国上市银行对员工的社会责任履行状况分析——基于 2014 年度社会责任报告的研究[J].现代管理科学,2017(01):100-102.
- [32]傅剑波,牡丹,卿涛.大型商业银行员工职业成长结构维度研究[J].西南金融,2015(04):33-36.
- [33]陆艳华.商业银行员工满意度管理的问题与对策[J].内蒙古财经大学学报,2014,12(01):16-18.
- [34]王雯,隋宇飞.商业银行中年员工职业倦怠干预研究[J].农村金融研究,2013(12):44-47.
- [35]朱品歌.探究吉林银行员工职业生涯管理体系的构建[J].中国高新技术企业,2013(30):151-153.
- [36]葛静,王山.对基层中央银行青年员工职业发展路径的思考[J].内蒙古金融研究,2013(08):69-70.
- [37]林瑜.浅议商业银行工作激励机制的建立与完善[J].时代金融,2013(21):129-133.
- [38]綦艳宁.银行员工职业道德风险的防范与治理[J].工会论坛(山东省工会管理干部学院学报),2013,19(02):79-80.
- [39]陈文.论股份制银行信用卡中心员工的职业发展规划[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2013(02):166.
- [40]杨承荣.银行职业精神的内涵及培养[J].中国农村金融,2013(02):65-67.
- [41]Supper.D.E.A life-span,life-space approach to career development[J].Journal of Vocational Behavior,1957,16(3):282-298.
- [42]Hall.D.T. Careers in organizations [M].Senta Monica, CA :Goodyear Publishing Company ,1976
- [43]Gutteridge.T.G Organizational Career development systems: The state of the practice [A].SanFrancisco:Jossey-Bass Publishers,1986,50-95
- [44]Arthur.M.B and Lawrence.B.S. Perspectives on Environment and Career: An Introduction [J].Journal of Occupational Behavior,1984,5(1)
- [45] Arthur.M.B, Rousseau.D.M. The Boundless Career: A New Employment Principle for a New Organizational era [M].New York: oxford university press 1996:237-255
- [46]Greenhaus.J.H.Career management .orlodo,FL:Dryden.2005.
- [47]格林豪斯,卡拉南,戈谢德克.职业生涯管理[M].王伟.北京:清华大学出版社,2006.
- [48]Douglas.T.Hall:Career Development in Organization, Jossey-Bass Pub,1976,203-233
- [49]Hall.D.T. Protean career of the 21st Century[J].Academy of management executive ,2008.
- [50]Chaichanasakul A , He Y , Chen H H , et al. Progressive Trends and Impact of the Journal of Career Development: A Citation Analysis[J]. Journal of Career Development, 2011, 38(6):456-478.
- [51]Mccarthy A M , Garavan T N . 360° feedback process: performance, improvement and employee career development[J]. Journal of European Industrial Training, 2013, 25(1):5-32.
- [52]Davis P J . Implementing an employee career-development strategy[J]. Human Resource

Management, 2015(4).

[53]Selart M , Johansen S T . Coping with Career Development: A Field Study Measuring the Influence of Work Characteristics and Employee Personality[J]. Behaviormetrika, 2017(48):1-15.

附录

中国建设银行石河子市分行柜员职业发展调查问卷

为进一步加强对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展中存在的问题进行分析，设计本次调查问卷，请您根据您的经历进行真实作答。这是匿名调查，您的问卷结果仅供学术研究使用，

第一部分：调查对象基本信息

1.请问您的性别？

男 女

2.请问您的最高学历？

大专及以下 本科 硕士及以上

3. 请问您的年龄属于哪个阶段？

R≤25 25<R≤30 31<R≤40 41<R≤50 R>51

4.请问您的司龄属于哪个阶段？

司龄≤3个月

3个月<司龄≤6个月

6个月<司龄≤12个月

12个月<司龄≤24个月

24个月<司龄≤36个月

36个月<司龄

第二部分：员工对于自身职业规划的情况

5.您是否了解职业生涯规划？

非常了解 了解 比较了解 不了解

6.您对自己未来的工作是否有规划？

有明确规划 有规划,但不很清晰 暂无规划

7.您认为您的工作岗位与职业生涯规划匹配吗？

完全符合 基本符合 不符合 不知道

8.您对自己的工作现状是否满意？

很满意 比较满意 一般 不满意 很不满意

9.在中国建设银行石河子市分行的以下几个方面中，您是否满意？

类别	很满意	满意	一般	不满意	很不满意
工资与福利待遇					
职位晋升机制					
培训机制					
工作环境					
人际关系					

第三部分：对中国建设银行石河子市分行柜员职业发展通道进行评价

10.您觉得中国建设银行石河子市分行柜员成长的主要表现是：

A 升职 B 加薪 C 培训 D 其他

11.您觉得中国建设银行石河子市分行柜员成长中的问题有哪些？

A 待遇低 B 可选择面较窄 C 监管过于苛责 D 受保护机制不健全 E 柜员的受重视程度较低

12.您认为中国建设银行石河子市分行柜员的发展通道存在什么不足？

A 晋升通道过窄 B 晋升机制不完善 C 其他

13.您认为中国建设银行石河子市分行柜员的成长途径有什么？

A 自学 B 单位培训 C 自费培训 D 其他

14.您认为中国建设银行石河子市分行柜员职业发展存在什么问题？

A 职业生涯重视程度不够

B 柜员晋升机会实际困难

C 培训与评估体系不完善

D 职业规划的指导不到位

E 职业发展的考核机制差

15 您认为影响中国建设银行石河子市分行柜员职业发展的因素有哪些？

A 个人因素 B 家庭因素 C 组织因素 D 社会因素

16.您认为如何有效完善中国建设银行石河子市分行柜员职业发展通道？

A 个人角度 B 家庭角度 C 组织角度 D 社会角度

致 谢

光阴荏苒，三年的研究生生活即将结束，石河子大学以优良的学术氛围、严谨的科研态度让我在求学路上不断成长与进步，在这离别之际，我却始终依依不舍，因为这里有我许许多多的人和事值得我去感激和思念。值此毕业论文完成之际，我谨向所有关心、爱护、帮助我的人们表示最诚挚的感谢与最美好的祝愿！

首先，我要感谢我的导师程广斌教授。在三年的研究生生涯中，我很幸运的得到了老师的抬爱，师恩难忘，永记于心，感谢程老师近三年来对我的亲切关怀和悉心指导。从论文题目的选择、研究资料的收集，到论文结构的组织、论文主体的撰写，直至最后论文的反复修改、润色，每一个环节都凝聚了导师的大量心血。感谢程老师对我的关心和爱护。此刻，谢谢已经不足以表达我此刻的心情，惟愿我可敬可爱的老师永远健康，永远快乐！

其次，要感谢我的家人，尤其是我的父母，正是父母用辛勤的劳作给予我生活和精神上的莫大支持。借此机会向我的父母致以深情的谢意，感谢他们的养育之恩，他们的鼓励和支持是我前进的动力，在这里向你们道一声真诚的谢谢！

同时还要感谢我的同窗，三年的学习生活大家相处在一起，共处同一片蓝天下，朝夕相处，谢谢你们伴我度过了这三年的美好时光，愿大家的友谊地久天长。感谢所有在我学习生活中给予帮助的领导和师弟、师妹们，祝愿你们工作顺利、学业有成、万事如意。

最后，衷心感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，感谢你们给了我一个审视自己学习成果的机会，感谢你们对论文的指导和提出的宝贵意见！在今后的工作和生活中我一定会不断努力，提升自我。以优异的成绩回报母校，以勤勉的工作为社会做出贡献！

作者简介

杨丽媛，女性，生于 1986 年 8 月，籍贯甘肃。2010 年毕业于新疆财经大学会计学专业，获管理学学士学位。同年参加工作，目前在石河子市财政局工作，2017 年 8 月起在石河子大学经济与管理学院学习工商管理专业。

在学期间发表的文章

1. 银行柜员职业倦怠现状相关因素分析

刊物名称：科学与财富 刊号：CN51-1627/N

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	杨丽媛	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

论文对于中国建设银行石河子市分行柜员职业发展困境进行研究,找出其存在的不足和影响因素,利用职业发展相关理论,提出切实可行的建议和看法,从而提高员工的稳定性,丰富员工职业发展通道,提升业绩和效率。

文章中利用问卷调查法等研究方法对其发展现状及影响因素进行研究,找出其影响职业发展的因素,结合职业发展理论、需要层次理论等,提出其优化对策。

论文结构合理,写作较为规范,数据翔实,规范研究与案例分析具有一定深度,提出的观点及对策建议具有参考性。论文反映出该生已基本掌握了相关研究的知识,基础理论和专业知识较为扎实。

论文写作符合学术规范要求,达到非全日制硕士专业学位论文水平。

指导教师签字:

2020年6月15日