

县域商业银行现金业务岗位员工职业均衡发展研究 ——基于“马斯诺需求层次理论”的分析

周陈曦

(中国人民银行南昌中心支行,江西 南昌 330008)

摘要: 现金业务是商业银行的基础性金融业务之一,业务发展的日新月异对岗位员工提出了新的更高要求。借助“马斯诺需求层次理论”的分析,研究表明,县域商业银行的现金业务人员处于基层业务岗位,在生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求等五个方面的需求亟待有效满足。

关键词: 商业银行; 现金服务; 均衡发展

中图分类号: F830.4 **文献标志码:** A **文章编号:** 2095-0098(2022)04-0068-06

现金是货币供应中最活跃的部分,是商品经济正常运行的必要媒介。现金服务是商业银行向社会公众提供的一项基础性、综合性业务,是现代商业银行体系自诞生以来就一直存在的业务门类,现金业务对于商业银行生存与发展的重要性不言而喻。

在现代社会经济快速发展的背景下,大数据、AI智能、VR虚拟现实等新技术层出不穷,现金业务领域正在不断拓宽,科技含量不断提升。但县域商业银行网点的现金业务人员存在着人才队伍建设有待加强^[1]、管理能力不足^[2]、专业人员欠缺^[3]、经营理念滞后^[4]、创新能力缺乏^[5]等不利因素。科学评价现金业务人员的职业生存现状,对于促进商业银行现金业务人员岗位要求与个人需求的均衡发展具有重要的理论意义与现实意义。

按照马斯诺需求层次理论,以国内某县县域商业银行网点现金业务人员问卷调查结果为考察样本,将现金业务人员的实际需求划分为:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求等五个方面进行分析,旨在探索商业银行现金业务团队构建的有效路径。

一、县域商业银行现金业务工作内容与员工职业发展的基本现状

被调查县的商业银行网点现金业务人员共有474人,其中县本级机构72人,占比15.19%;社区级142人,占比达到29.96%;乡镇260人,占比达54.85%。经调查可知,被调查人员不同程度地存在着岗位工作内容与员工个人职业需求非均衡发展的现象。

(一) 业务操作对于岗位要求高素质化与员工原始学历水平较低并存

近些年来,新的工作内容与技术手段层出不穷,现有的现金业务处于不断变革当中,现金业务正在呈现新的面貌,操作手段的技术化取得突破的同时也对人员的综合素质提出了更高的要求。调查中的现金业务岗位有7种,除了现金保管(岗位人员大约146人),各岗位人员呈现高度平均化,人数最多的岗位人员数量为55人,人员最少岗位人数为31人,其他岗位人数在30至40人左右,各岗位人数差别不大。此外,从人员的原始学历看,“高中及以下学历”占比达到51.31%,本科及以上学历仅占现金业务全员两成左右,人员的

收稿日期: 2021-11-20

基金项目: 国家社会科学基金项目“乡村振兴战略背景下农村公共服务供给效率评价与支持系统研究”(18BJY156)

作者简介: 周陈曦(1985—),男,江西吉安人,博士,经济师,研究方向为货币流通理论。

学历结构高度单一化。可见现有的岗位安排并没有很好地体现学历的差别,各原始学历的所学专业与从事岗位之间也没有很密切的联系。

(二) 业务分工对于岗位要求的精细化与员工所属层级的单调性并存

目前的现金业务工作正在向更加细致的领域拓展,此项趋势要求现金业务工作人员在做好日常岗位工作的同时,需要进一步加强对自身业务的思考与认识,不仅要从事日常的份内工作,更要对工作方法与理念展开深层次的全面了解与探索。调研发现,现金业务所涵盖的层级包括县本级、设区、乡镇等三级,而业务岗位却包含了7个岗位。一是业务层级较少。二是岗位分工较细,说明相当比例的业务人员处于“兼岗”状态,也即同一位工作人员要承担多个类型的业务岗位工作。三是不同的业务岗位存在操作差异,甚至需要跨层级实现业务操作,不但要求工作人员具备一定的业务能力,还要求具备较好的管理能力,即对工作人员能力的多样化和全面化都提出了更高要求。

(三) 业务执行对于岗位要求的团队化与员工从业时间较短并存

只有长期的业务配合才能形成稳定的银行工作团队,才能弥补员工从业时间较短而导致的经验不足。这一点在柜面服务方面表现得尤其明显,利用智能设备、互联网技术改造营业场所,优化人员结构,改进现金服务形式,提升服务效率和用户体验;代理库的试点也为商业银行业务协作开辟了一条“新路”;商业银行网点不得不借鉴移动支付、互联网金融发展经验,创新现金服务模式,完善线上与线下服务的融合,改进自助机具的功能和服务体验,推进网点智能化建设,满足客户多元化服务需求。调查表明,全县现金业务工作人员平均年龄接近45岁,51岁以上员工比例达到20%以上。此外,现金业务工作人员从事现金业务时间普遍较短,其中从事现金业务工作不到10年的占63.08%,从上述两方面的数据看,有相当部分的员工是在从事其他岗位工作一定年限后,再进入现金岗位工作的。从事现金业务工作人员对于新岗位的适应能力有限,现金业务人员队伍的组成人员在年龄和工作经验方面存在不足,从而难以结成稳定的工作团队,影响业务成效。

(四) 业务创新对于岗位要求的高技术化与员工岗位培训不足并存

随着社会经济的发展,现金业务的社会化不断增强。“放心用钱、方便用钱、用整洁钱”的意识不断深入人心;此外,冠字号码管理推行以来,便利出入库操作的同时,减少了实物检查的手工操作,对出入库操作人员、复核人员的创新意识和创新能力要求越来越高。通过在职进修,全县现金业务人员本科学历占比由19.20%上升到53.80%,还有人员通过进修取得了研究生学历。此外,中师人员占比为31.85%,拥有高级职称的人员占比仅为1.48%,初级及以下职称的人员占总人数的60%以上。由此可见,现有的现金业务工作人员大多停留在以学历为目的的学习,而围绕本岗位工作展开的综合业务能力的提高式学习较少,工作的主动性以及日常的工作层次都有待进一步提高。

表1 样本县商业银行现金业务岗位员工组成情况

分类	项目	现有人数(人)	占总数百分比(%)
按职称	高级职称	7	1.48
	中级职称	151	31.85
	中级以下职称	316	66.67
按学历 (原始)	研究生及以上	6	1.27
	大学本科	91	19.20
	大学专科	142	29.96
按学历 (进修)	高中及以下	235	49.57
	高中及以下	63	13.08
	大学专科	149	31.65
	大学本科	255	53.80
	研究生及以上	7	1.47
	30岁及以下	18	3.80
	31~40岁	88	18.57

分类	项目	现有人数(人)	占总数百分比(%)
按年龄	41~50岁	271	57.17
	51~54岁	58	12.24
	55岁及以上	39	8.22
	部门负责人	120	25.32
	柜面管理	31	6.54
	零钞保管	45	9.49
按岗位	残钞清分	55	11.60
	业务库管理	146	30.80
	反假宣传	34	7.17
	其他	43	9.07
	县本级	72	15.19
按地域	设区级	142	29.96
	乡镇级	260	54.85

二、现金业务岗位与商业银行员工职业发展之间存在若干问题

20世纪40年代,美国著名社会心理学家、人格理论家和比较心理学家马斯诺提出了马斯诺需求层次理论^[6],马斯诺也被有关学者称为“人类了解自己过程中的一块里程碑”。该理论指出人有一系列复杂的需要,按其有限次序可以排列成阶梯式的层次,分别是“生理需求”“安全需求”“社交需求”“尊重需求”和“自我实现需求”五个层次^[7],上述五个层次依次由较低层次上升至较高层次。其中包括四点基本假设:(1)变化性:已经满足的需求,不再是激励因素,人们总是力图满足某种需求,一旦一种需求得到满足,又会有另一种需求取而代之;(2)多样性:大多数人的需要结构很复杂,无论何时都有许多需求影响行为;(3)层次性:一般来说,只有在较低层次的需求得到满足后,较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为;(4)潜在性:由于主客观条件变化后,在一定时刻,人们才发现其潜在的需求。

具体而言,“生理需求”是人类最基本的,具有显著的原始色彩的需求,也是人之所以存在和赖以维系的基础,只有首先满足了“生理需求”,才能有进一步其他需求和发展,因此“生理需求”是人类最低层次的需求。在现代社会中“生理需求”集中体现在满足工资收入方面的需求,在现代企业中,员工对于自身岗位收入往往是比较关心的,相应的,如果在收入方面存在的一些因素往往容易对岗位员工造成不利影响。“安全需求”是仅次于“生理需求”的第二位的需求,人类在满足了基本的衣食住行的需求之后,就需要有保持安全的需求,特别是在个人的职业生涯中,时刻需要重视工作过程中的安全,或者说需要有效规避各种可能的业务风险,最大限度保证员工“安全需求”。“社交需求”是在满足了基本的物质需求基础上衍生出来的又一种重要需求,是一种建立在精神层面上的需求,个体作为社会的一员,时刻保持一定的“社交需求”,在工作中也需要保持一定的工作关系与同事之间的良好社交关系。“尊重需求”属于较高层次的需求,特别是体现在工作中个人经过长期积累所形成的在某一个领域内得到他人对于个人品行、工作能力、眼界学识等方面的了解与肯定,以及他人对工作人员自身业绩成果的认可。“自我实现”的需求是马斯诺需求理论的最高层次,是在实现了前面四个需求之后的最后一个需求,业务人员往往通过工作实现自我人生价值,这种需求是超越物质层面的一种高级精神需求,也是激励业务人员立足本职岗位工作的根本动力所在。

(一) 业务属性与员工“生理需求”的非均衡发展

县域商业银行现金业务岗位人员在工资薪酬等方面仍存在一些不足,“生理需求”和事业发展之间仍需要寻找平衡,特别是部分现金业务工作的发展与人员的生理需要之间仍存在不小的差距。调查中,一半以上的被调查者认为“薪酬待遇”是影响工作积极性的主要因素,其50.87%的比例高居其他选项之首。由此可见,业务人员的工资待遇是影响业务人员“生理需求”的重要因素。与此相关,有接近60%的被访者表示自己工作的主要原因是“对得起这份工资”,这一调查结果也在侧面说明了“生理需求”对现金服务人员职业发

展具有重要影响作用,同时上述数据也充分说明了相当比例的现金业务人员的个人需求层次还处于满足“生理需求”,而这一需求在“马斯诺需求层次理论”中处于相对较低的层次。同时,有95.41%的被访者认为自己的付出并不能同自己的收入和报酬相对等,选择“对等”的比例仅为4.59%;有32.97%的员工认为“经济压力大”是自己经历过的最大挫折,居于各项因素第二位。这一调查比例,再一次说明了有相当数量的现金业务人员对于自己的薪酬待遇有更高的期待。另有49.56%的员工认为“经济问题”给员工心理造成的压力最大,位居其他因素之首,上述数据说明,在基层商业银行,经济生活方面的压力较大程度地影响着员工的心理状况。长期以来,现金业务人员所从事的岗位相对单调,业务内容复杂程度较低,由此导致其收入水平相对有限,从而进一步加剧了现金业务人员对于“生理需求”的担忧。

(二) 岗位要求与员工“安全需求”的非均衡发展

相当比例的现金业务岗位属于实际操作岗位,在业务操作过程中可能存在一定的业务岗位风险,从而对于现金业务人员的“安全需求”产生不利影响,因此现金业务岗位人员的“安全需求”成为继“生存需求”之后的又一重要需求。调查表明,现金业务人员对于“安全需求”首先表现在对于自身前途及未来事业的看法,当问及自己对未来的看法时,有大约44.54%的被调查者选择“有希望、但不很明确”,居于各选项之首,还有23.36%的人表示“走一步算一步”,由此可见现金业务人员对自身工作前景不容乐观。此外,为了进一步了解现金业务人员对于自身“安全需求”的现状调查中,当问及在有关风险与压力的实际状况时,有45.63%的被调查者认为目前所承受的风险压力较大,“现金保管”“现金供应”“现金流通”是风险高发的岗位,比例分别达到60.04%、40.17%和38.86%,其安全状况最值得关注,上述岗位都是与现金直接相关的核心业务,由此导致的风险系数也越高,由于常年从事简单枯燥的业务操作,由此导致的风险也呈逐年累加的趋势,对于现金业务人员的“安全需求”造成了一定的负面影响。通过进一步调查,尽管“工作不认真”和“职业道德缺失”是导致风险发生的两项首选原因,比例分别达到74.45%和72.05%,这说明,现金业务人员普遍认为业务风险在很大程度上是由于岗位人员自身的原因造成,但在一定程度上表明员工日常工作中承受着较大的心理压力,说明现金业务人员面临的“安全需求”风险较高。

(三) 工作性质与员工“社交需求”的非均衡发展

根据“马斯诺需求理论”,当现金业务人员满足了“生存需求”与“安全需求”后,就面临着“社交需求”,并且这一需求层次较前两项需求更高。特别是现金业务岗位由于岗位内容的多样化,催生出员工的社交需要多样化。一个工作单位往往是由许多岗位的员工组成的,也就是一个微型的小社会,员工在工作过程中往往也具有较强的“社交需求”。调查中,虽然有62.66%的被调查者表示在工作中“既有竞争、又互相帮助”,居于其他关系之首,另有25.76%的被调查者表示工作中“无所谓竞争”,9.61%的被调查者表示“没竞争也没帮助,很平淡”,但是仍有1.97%的被调查者表示“竞争激烈,给自己造成了较大压力”,上述调查结果表明了现金业务人员压力基本处于可控范围以内,虽然有时候感受到了来自外界的社交压力,但这都是比较正常的现象,社交需求并未给现金业务人员造成较大压力。也有约64.85%的被调查者认为自己“偶尔”给领导和部门提过意见和建议,另有21.83%的被调查人员认为自己“经常”给领导或者部门提过意见和建议,该项调查表明现金业务人员在日常业务过程中社交需求得到了基本满足,但超过50%的被调查者表示部门领导只是偶尔和自己谈工作,当自己不被领导理解、信任时,只有45.41%的被访员工表示会“与领导沟通”,大部分员工(比例约45.85%)表示遇到家庭困难、思想问题等,部门领导“偶尔”能与自己交心谈心。上述事实说明,现金业务员工与部门领导间的沟通与交流仍存在有待改进之处。

(四) 业务操作与员工“尊重需求”的非均衡发展

相对于“生理需求”“安全需求”与“社交需求”而言,“尊重需求”是较高层次的需求,也是现金业务人员在工作中亟待面临的实际需求。岗位劳动强度满意度与才能发挥满意度的调查中,表示“满意”或者“比较满意”的不到50%,大部分比例处于“比较满意”的状态,分别达到39.3%和35.59%,大部分被调查者选择的是“一般”,比例分别达到45.2%和42.58%,表明员工对于自身被认可的程度与期望程度之间存有一定的差距,现金业务人员在劳动强度和才能发挥方面的“尊重需求”还有待切实满足。在另一项调查中,只有19.87%的被调查者认为目前的考核方式能够体现职工绩效和价值,而选择“不能”的比例达到42.79%,另

有 37.34% 的被调查者认为“基本可以”,说明现有的业务考核方式在充分体现现金业务人员实际绩效方面还有待改进。有不足 50% 的受访者认为现有的现金业务操作流程能够有助于自己更好地完成工作目标,选择“基本能”和“不能”的比例达到 53.49% 和 3.28%。在业务培训方面,有接近 40% 的受访者认为现金服务部门的培训不够多,另有 44.54% 的受访者认为所提供的培训数量一般,这从一个侧面体现了岗位培训在给予现金业务人员“尊重需求”方面还存在改进余地;在培训内容方面,有 68.56% 的受访者认为需要进行业务操作的培训,而需要理论学习培训的人员仅有 23.58%。由此可见,现金业务人员能力培养层次需求较低,也折射出单位对工作人员在业务理解培养方面的重视程度有待进一步提高。

(五) 业务发展与员工“自我实现”的非均衡发展

“自我实现”是层次最高的需求,对于普通的现金业务人员而言,单位是业务人员“自我实现”的重要平台,业务操作是“自我实现”的重要方式,现金业务人员只有立足本职岗位才能实现马斯诺需求层次理论中“自我实现”的需求。在调查中,大部分的被调查员工对现金服务的认识仅仅停留在“金融机构固有职能之一”的比例达到 74.67%,而选择“与国计民生密切相关”的比例为 46.07%,由此可见员工对本职岗位的认知程度还比较低,自我价值的认知度还存在差距。当问及“对周围同事精神面貌”的选项时,比例最高的是“安于现状、安于本职”,比例达到 46.29%,选择“积极进取、开拓创新”的比例达到 23.36%,其次是“工作努力,但还不够”的比例达到 21.40%,可见员工“自我实现”方面体现不够显著,现金业务人员在工作中的获得感和满足感方面还有待进一步提升,由此可见,相当数量的现金业务工作人员对未来和前途充满各种不确定性。在被调查者“自身才能发挥满意度”的选项上,占比最大的受访者选择“一般”,比例大约为 42.58%,选择自己的人格和工作成果能够得到上级尊重的被访者不到 50%,有超过 44.76% 的被调查者认为自身人格和工作成果能够被上级认可,另外有 44.1% 的被调查者认为同事能够尊重自己的想法和感受,说明现金业务人员得到同事或是上级认可的情况总体是满意的。此外,有 83.41% 的被调查者表示自己的生活或工作目标“有时能够实现,有时候不能够实现”,有 44.51% 的被调查人员认为自己的未来“有希望,但不很明确”,说明员工“自我实现”需求与业务发展之间还存在一定不协调不均衡的现象,亟待采取有关措施加以改进。

三、促进商业银行现金业务与员工个人需求均衡发展的有效措施

上述调查结果表明,商业银行现金业务人员在“生理需求”“安全需求”方面能够得到较好满足,业务属性与“生理需求”均衡发展情况较好,岗位要求与“安全需求”基本适应。现金业务人员“社交需求”总体上得到较好满足,工作性质与“社交需求”均衡发展情况较好。“尊重需求”与业务操作之间发展总体上是比较均衡的,现金业务人员在大多情况下都能得到单位或同事的认可。“自我实现”需求是较高层次的需求,在这一方面,商业银行现金业务人员的获得感和满足感还有待提升。现提出如下对策建议:

(一) 强化人才队伍

按照知识化和专业化的标准,选拔懂管理、会服务的商业银行现金业务干部充实人才队伍,实现人员的动态管理,全面提升现金业务队伍的综合素质,更好地适应新时期新职能的需要。将政策水平高、业务素质好、责任心强的干部充实到现金服务工作队伍中来,并保证人员的相对稳定。

(二) 健全内控制度

科学规范的管理必须贯穿于各个业务环节和整个业务流程的始终,必须坚持经常化、长期化。确立“风险首位”和“内控先行”的思想和原则,结合实际工作,查找风险点、责任点,对现有的内控制度、操作流程、授权管理等进行重新梳理,同时根据现金业务管理政策的变化,及时修订相关的内控制度和业务操作流程,增强内控制度的时效性、有效性。积极从制度的层面充分确保员工的基本需求,最大限度保护现金业务人员的人身安全,充分确保业务人员在自身业务操作过程中人身安全得到有效保护。

(三) 优化工作环境

采取多种措施充分发挥员工积极性,在商业银行现金业务人员中大力倡导和培养实事求是和理论联系实际的学风,以及认真负责和扎实肯干的工作作风。围绕单位工作重心,开展各类竞赛活动,激发员工的工

作热情,鼓励大家争创优良业绩,争做优秀员工。经常开展各项集体性活动,增强团队凝聚力,培养健康向上的工作氛围。积极帮助员工解决实际困难,使员工真切地感受到单位的温暖,全身心地投入到工作中。

(四) 提升培训力度

一方面要强化自学机制,营造学习氛围,建立适应现金业务改革需要的长效学习机制,让现金业务人员结合业务实际,有系统地学习现金业务政策法规和业务操作规程,不断适应现金业务发展的需要。另一方面要积极组织人员参加上级行的各项业务培训、政策法规讲座等,使现金业务管理人员尽快学习新知识、新业务,不断“充电”,掌握过硬的业务技能和娴熟的现金业务政策法规理论知识,不断提高自身的知识层次。

(五) 完善福利待遇

实施必要的政策支持,让从业人员时时处处感到组织的信任与温暖,使他们安于现职岗位并脚踏实地、尽心尽力的做好工作。在激励机制上给予适当倾斜,多考虑现金业务队伍的特殊性,提高基层商业银行现金业务职工待遇。

参考文献:

- [1]王秋实. 关于农业银行现金管理业务发展对策的探讨[J]. 财经界, 2016(11): 23-35.
- [2]陆岷峰. 中小商业银行公司治理: 设计初衷、现实困境与突围路线[J]. 金融教育研究, 2020(4): 49-55.
- [3]扈文捷, 付霖炜. 民营企业获取金融资源的现状及路径选择——以江西长江沿岸150户民营企业信贷样本为例[J]. 金融教育研究, 2020(5): 55-60.
- [4]柴小茜, 邹建荣. 对我国商业银行发展现金管理业务的思考[J]. 当代经济, 2010(1): 12-31.
- [5]穆生强. 银行现金管理业务存在问题及发展措施[J]. 现代营销(信息版), 2020(7): 22-40.
- [6]胡万钟. 从马斯洛的需求理论谈人的价值和自我价值[J]. 南京社会科学, 2000(2): 7-25.
- [7]贾小明, 赵曙明. 对马斯洛需求理论的科学再反思[J]. 现代管理科学, 2004(6): 11-16.

The Research on the Career Balanced Development of Cash Business Employees in County Commercial Banks

——Analysis Based on “Maslow’s Demand Hierarchy Theory”

ZHOU Chenxi

(Nanchang Central Branch of the People’s Bank of China, Nanchang, Jiangxi 330008, China)

Abstract: Cash business is one of the basic financial businesses of commercial banks. The rapid development of business puts forward new and higher requirements for employees. With the help of “Maslow’s demand hierarchy theory”, the research shows that the cash business personnel of the county commercial bank are at the grass-roots level, and their needs in five aspects: physiological needs, security needs, social needs, respect needs and self-realization needs need to be effectively met. Scientific evaluation of the professional living conditions of relevant personnel is of great significance to promote the balanced development of cash business and employees’ personal needs in commercial banks.

Key words: Commercial bank; Cash business; Balanced development; Maslow’s demand hierarchy theory

(责任编辑: 沈 五)