



B 小贷公司薪酬绩效奖励机制对贷款 回收率的影响研究

**RESEARCH ON THE IMPACT OF EMPLOYEE
PERFORMANCE INCENTIVE MECHANISM ON
LOAN RECOVERY RATE OF SMALL LOAN
COMPANY B**



**吴杰
JIE WU**

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二一年一月



B 小贷公司薪酬绩效奖励机制对贷款 回收率的影响研究

RESEARCH ON THE IMPACT OF EMPLOYEE
PERFORMANCE INCENTIVE MECHANISM ON
LOAN RECOVERY RATE OF SMALL LOAN
COMPANY B



吴杰
JIE WU

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二一年一月
版权归正大管理学院所有

B 小贷公司薪酬绩效奖励机制对贷款回收率的影响研究 吴杰 二〇二一年



摘要

论文题目： B 小贷公司薪酬绩效奖励机制对贷款回收率的影响研究
作者： 吴杰
导师： 彭兆祺教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二〇年

自 2012 年以来，T 市 W 区的各家小额贷款公司经过数年经营，不良、逾期贷款逐年积累，目前达到了一个较危险的水平。怎样完善薪酬绩效奖励机制来提高 W 区各小贷公司逾期贷款回收率，是现阶段各家小额贷款有限公司发展所面临的主要问题。针对 T 市 W 区各小贷公司面临的具体情况，本文选取 T 市 W 区 B 小贷公司作为研究对象。

通过对 W 区各小贷公司进行问卷调查发现，当前各小贷公司薪酬绩效激励机制缺失，公司员工对该项工作并不积极，贷逾期贷款回收率偏低。本文将问卷获得的数据运用双因素理论和效率工资理论结合引用文献进行分析和研究，通过对 B 公司现行薪酬绩效奖励机制进行改革。并针对逾期贷款类型，提出 ABCD 分类法，用以激励员工积极性，从而提高逾期贷款回收率。经数月实践，员工积极性因新机制的激励而得到了提升，B 小贷公司贷款回收率得到有效提高，有效保障了公司长期健康发展。本研究为当地各小贷公司薪酬绩效奖励机制改革从而提高逾期贷款回收率提出了建议，并对 T 市 W 区的金融市场制度和监管的完善提供了参考。

关键词： 小额贷款公司 薪酬绩效奖励机制 逾期贷款回收率

ABSTRACT

Title: Research on the impact of Compensation Performance incentive Mechanism on Loan Recovery rate of Small loan Company B

Author: Jie Wu

Advisor: Dr. Zhaoqi Peng

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2020

Since 2012, small loan companies in W District of T City have accumulated non-performing and overdue loans after several years of operation, and now they have reached a more dangerous level. It is a main problem faced by small loan companies about how to improve the compensation performance incentive mechanism to improve the overdue loan recovery rate of small loan companies in W District. In view of the specific situation of small loan companies in W District, this paper selects B small loan company as the research object.

Through the questionnaire survey of small loan companies in W District, it is found that their compensation performance incentive mechanism is insufficient, the employees are not active, and the recovery rate of overdue loans is low. In this paper, the data obtained from the questionnaire are analyzed and studied by using the two factor theory and the efficiency wage theory in combination with the references, and the current salary performance incentive mechanism of company B is reformed. According to the types of overdue loans, ABCD classification method is put forward to stimulate the enthusiasm of employees, so as to improve the recovery rate of overdue loans. After several months of practice, the enthusiasm of employees has been improved and the loan recovery rate of B small loan company has been effectively enhanced, the long-term healthy development has been effectively guaranteed. This study provides suggestions for reforming compensation and performance incentive mechanism of local small loan companies to improve the recovery rate of overdue loans, and provides a reference for the improvement of financial market system and supervision.

Keywords: Small loan company

Salary performance reward mechanism

Recovery rate of overdue loans



目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.1.3 研究目的.....	3
1.2 研究方法与研究框架.....	3
1.2.1 研究方法.....	3
1.2.2 研究框架.....	4
1.2.3 问卷调查设计.....	5
第二章 文献综述与基础理论.....	7
2.1 文献综述.....	7
2.1.1 中国学者研究现状.....	7
2.1.2 其他国家学者研究现状.....	11
2.1.3 文献述评.....	13
2.2 理论基础.....	14
2.2.1 双因素理论.....	14
2.2.2 效率工资理论.....	14
第三章 B 小贷公司现行绩效奖励机制分析.....	16

目录 (续)

3.1 B 小贷公司概况	16
3.1.1 B 小贷公司背景	16
3.1.2 B 小贷公司组织框架	16
3.1.3 B 小贷公司现行薪酬管理机制	17
3.2 问卷调查数据分析	18
3.2.1 数据信效度检验	18
3.2.2 数据分析	22
3.3 B 公司影响逾期贷款回收率因素问题分析	23
3.3.1 满意因素分析	24
3.3.2 不满意因素分析	24
第四章 B 小贷公司贷款催收奖励机制改革方案	26
4.1 B 公司绩效管理机制改革思路	26
4.2 B 公司绩效管理机制改革设计	27
4.2.1 不良、逾期贷款分类绩效奖励方案设计	27
4.2.2 现有薪酬机制改革设计	32
4.2.3 现有其它保障机制改革方案设计	34
第五章 结论与展望	35
5.1 研究结论	35
5.2 主要贡献与不足	35
5.3 展望	36
参考文献	37
附录 A	39
致谢	42

目录 (续)

声明.....	43
个人简历.....	44



表格目录

表 3.1	现行绩效管理奖励机制满意度 Cronbach 信度分析表.....	19
表 3.2	现行绩效管理奖励机制满意度效度分析表	20
表 3.3	问卷数据平均值分类汇总表	22
表 4.1	B 小贷公司不良、逾期贷款情况表.....	28
表 4.2	不良、逾期贷款绩效奖励等级分类表	30
表 4.3	B 公司员工职位薪酬表.....	33



图片目录

图 1.1 论文框架	5
图 3.1 B 小贷公司组织框架图.....	16
图 3.2 B 小贷公司贷款申请业务办理流程图.....	17



第一章 引言

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

自 2008 年中国人民银行及银监局发布《关于小额贷款公司试点的指导意见》，G 省人民政府金融工作办公室发布《G 省小额贷款公司试点暂行办法》以来，小额贷款公司行业开始在中国 G 省 T 市出现稳步增加的态势，发展初期 T 市 W 区从零开始在 2012 年一年内增加了大小规模各异的 5 家小额贷款公司，总注册金额近 3 亿元人民币。这样的发展速度在少数民族聚集地区，人口总数只有 27 万余人的欠发达地区，已处于较高水平。

中国 G 省 T 市 W 区小额贷款行业发展到现在，经过长期的经营，普遍积累了大量不良，逾期贷款，且在资本金中所占比例也较高。大量的贷款资本金，应收利息不能有效回收，不仅占用了公司资本金资源，也使得在面对优质客户的贷款申请时往往会出现资本金不足的情况，从而导致客户流失，最终使得公司的利润率降低。如果不良贷款，逾期贷款比例持续增高，则会严重影响公司未来发展，并导致 T 市 W 区小贷行业的萎缩。目前已有超过三分二的小额贷款公司宣布取消试点资格或者停止贷款业务，全力投入逾期贷款的追讨和呆账坏账的处理工作中去。多数小贷公司虽然都采取了一些措施，但实际效果有限，不良、逾期贷款回收率仍然偏低。

该地区目前仅剩的还处于正常经营状态的小额贷款公司中，T 市 W 区 B 小额贷款有限公司虽然目前同样面临各种问题，但自开业以来在公司的经营管理策略中采取较为适合自身的战略目标，对风险的把控较好，没有盲目指定较高的利润率，不良贷款率较低，公司发展还算稳健。在开业初期的同行业者竞争中，切实制定的战略目标和利润率让公司业绩在发展初期保持一定竞争力，虽然在该区同行业中业绩不算优秀，利润率也不突出，但是对贷款风险的管控一直很好，不良，逾期贷款增长率很低，公司的长期发展一直较为稳健。但是经过数年长时间的积累，不良贷款，逾期贷款数量也积累到了一个较为危险的比例。大量的贷款资本金，应收利息不能有效回收，不仅占用了公司资本金资源，也使得在面对优质客户的贷款申请时往往会出现资本金不足的情况，从而导致客户流失，最终使得公司的利润率降低。如果不良贷款，逾期贷款比例持续增高，则会严重影响公司未来发展。降低逾期，不良贷款率，成为了 B 公司目前需要重点解决的问题。

1.1.2 研究意义

面对这一困境，多数小贷公司从贷款风险控制管理等其他方面开展了一些措施，例如加强对贷款申请人资格的审核，对贷款抵押物的充分评估，加强贷款风险管控，大大降低了不良贷款和逾期贷款的增长率，但是长期经营所积累的不良贷款和逾期贷款仍然保持之前的数量没有变化，上述措施对不良贷款回收率没有起到相应的提高效果。风险管控的加强对不良和逾期贷款回收率的提高效果并不显著，反而由于风险管理加强，导致开展新业务时对客户要求提高，手续增加，使得部分客户流失，业务增长反而小幅下降，利润降低。在公司的薪酬绩效管理奖励机制方面，由于对员工的真实需求不了解，而无法对现有员工薪酬绩效奖励机制做出有效改革，员工在贷款回收方面工作表现不积极，员工主动性的提高吸引力不足。贷款项目具体情况透明度偏低，员工对不良、逾期贷款的催收工作心存疑虑，同时目前的薪酬绩效奖励机制也无法对整个团队做出有效管理。最终由于现行薪酬绩效奖励机制存在的问题，导致不良、逾期贷款回收率的问题始终得不到解决。

目前各小贷公司均希望对现行薪酬绩效奖励机制进行改革，但苦于没有能够参考的具体方案和相应的研究来进行参考和借鉴。本文选取 T 市 W 区经营时间较长，所遇问题也最具有代表性同时薪酬绩效奖励机制问题也最突出的 B 小额贷款有限公司作为本文的研究对象。为了解决 B 公司薪酬绩效管理奖励机制中存在的问题导致不良，逾期贷款回收率偏低的问题，本文对 B 公司现行薪酬绩效管理奖励机制结合文献进行分析研究，并对 T 市 W 区所有面对该问题的小贷公司中除总经理和董事长以外受薪酬绩效奖励机制直接影响的所有在职员工进行匿名问卷调查，并对上述接受问卷调查的公司董事长和总经理进行了访谈调查，将采集的数据通过双因素理论和效率工资理论进行数据分析，最后根据数据分析研究出的结果得知，T 市 B 区 B 小贷公司存在的主要问题在于现行薪酬绩效奖励机制的不完善，员工缺乏公司绩效管理奖励机制的激励支持，使得公司员工对贷款的催收工作并不积极。同时由于员工对不良、逾期贷款的具体情况了解不足，不能有效了解催收贷款工作的难度高低，使得员工面对不良、逾期贷款催收工作时主动性不足，从而不良，逾期贷款回收率得不到提升。如何对 B 小贷公司员工薪酬机制做出有效的修改，怎样改革设计新的薪酬绩效管理奖励机制来提高 B 公司员工催收到期贷款的主动性，降低逾期，不良贷款率，成为了目前需要重点解决的问题。

1.1.3 研究目的

通过对 B 公司现行的薪酬绩效制度进行改革，对逾期贷款回收工作设计出相应的奖励机制，使其更加贴合 T 市 W 区 B 小贷公司的具体情况。并通过对大量其他学者类似问题研究的分析和对比，通过双因素理论和效率工资理论对采取的数据进行分析和研究，最终确定改革方案。对员工采取有效的薪酬绩效管理奖励机制，提高员工对不良和逾期贷款回收工作的主动性，增加贷款回收率，最终使得不良，逾期贷款率维持在较低水平，将企业流动性指标提升到合理水平，使其能顺利降低不良，逾期贷款率的同时又完善了 B 公司薪酬绩效管理奖励机制做，最终获得满意的利润率，保障了 B 小贷公司的长期发展。从而对 W 区小贷行业做出有益的参考，促进 T 市 W 区的民间金融行业进入长期的良性发展，对其他地区的小额贷款公司也能提供一个有效的参考价值，同时也对上述理论在特定地域和情况下的延伸作出进一步完善。

1.2 研究方法与研究框架

1.2.1 研究方法

(1) 问卷调查法

以本人在实际小额贷款公司管理工作中的经验，通过设计出针对性的问卷调查来了解员工对目前现行的企业绩效管理奖励机制的不足，从而找出问题所在。对 B 公司员工对公司奖励机制方式方法的需求问题进行深入分析，从而找出绩效奖励机制改革的方向。通过研究得出的结果，改进现有的企业绩效奖励机制来提高员工对不良，逾期贷款回收工作中存在的积极性不足问题，提高员工主观能动性，主动降低公司不良，逾期贷款率，帮助企业健康发展。

(2) 案例研究法

根据 B 小贷公司问卷调查收集的员工满意度数据，及公司长期以来实施的绩效管理奖励机制，进行持续的分析研究。找出员工中的典型案例，来分析问题和反思之前的弊端，研究当前机制的不足之处，提出对策和建议，最终优化现有奖励机制改革方向，解决公司绩效奖励机制的问题，从而使得 B 公司降低不良，逾期贷款率。

(3) 文献分析法

本文通过网络和学校图书馆查询和收集并整理大量企业薪酬奖励机制的文献资料和理论著作作为理论支撑，结合 B 小贷公司实际情况进行学习和总结。为

本文奠定研究基础，为后续问题的分析和研究做好准备。

1.2.2 研究框架

(1) 研究思路

面对上述中国贵州 T 市小额贷款行业的发展现状，本文选取 T 市 W 区 B 公司作为研究对象，针对 B 公司目前发展中遇到的企业绩效管理奖励机制中的实际问题进行分析和研究。

首先通过对整个公司除董事长，总经理以外的全体在职员工进行问卷调查，收集数据并分析员工对目前实施的企业绩效管理奖励机制的满意程度，和现行机制的不足。了解员工对于不良，逾期贷款率降低的主动性不高的原因。其次通过调查数据分析员工对于现阶段薪金和公司绩效奖励机制的看法，深入了解员工的内在和外在需求。通过对数据的对比、分析、研究获得的结果，来找出现有企业绩效管理奖励机制的问题，从而针对员工需求，通过上述理论和文献研究做出针对性的有效的绩效管理奖励机制改革，改进现有的奖励机制缺陷，同时也要确保公司的奖励成本达到合适水平，最后达到最大限度提高员工主动性，从而有效降低不良，逾期贷款率，贷款资本金和利息有效回收，资金周转加快，资金链得到保障，公司利润上升。

本文通过收集文献和问卷调查来发现问题、收集资料、最后提出解决办法的思路，对 B 公司企业绩效管理奖励机制问题进行研究。第一部分是引言部分，阐述论文的研究背景和研究意义。第二部分是文献综述和相关理论基础，通过网络和校园数据库等渠道收集相关文献，并将收集的文献结合理论基础，为后续解决问题做好理论依据。第三部分说明本论文的研究内容，设计问卷调查，论文框架和提纲。确定调查内容，调查对象与取样范围，为后续的数据研究提供方法和数据。第四部分是分析整理收集获得的数据，对获得的数据进行有效的分类和整理，对问卷结果获得的数据反馈到现有的薪酬绩效管理奖励机制对逾期贷款回收率的影响因素进行研究和分析最终找出问题所在。第五部分根据问卷调查的研究数据来对所实行的企业薪资绩效管理奖励机制改革设计和其他对预期贷款回收率的影响因素进行相应修改和调整，并最终完善现有不足。第六部分通过研究发现得出相应结论找出不足，并对未来的研究做出展望。

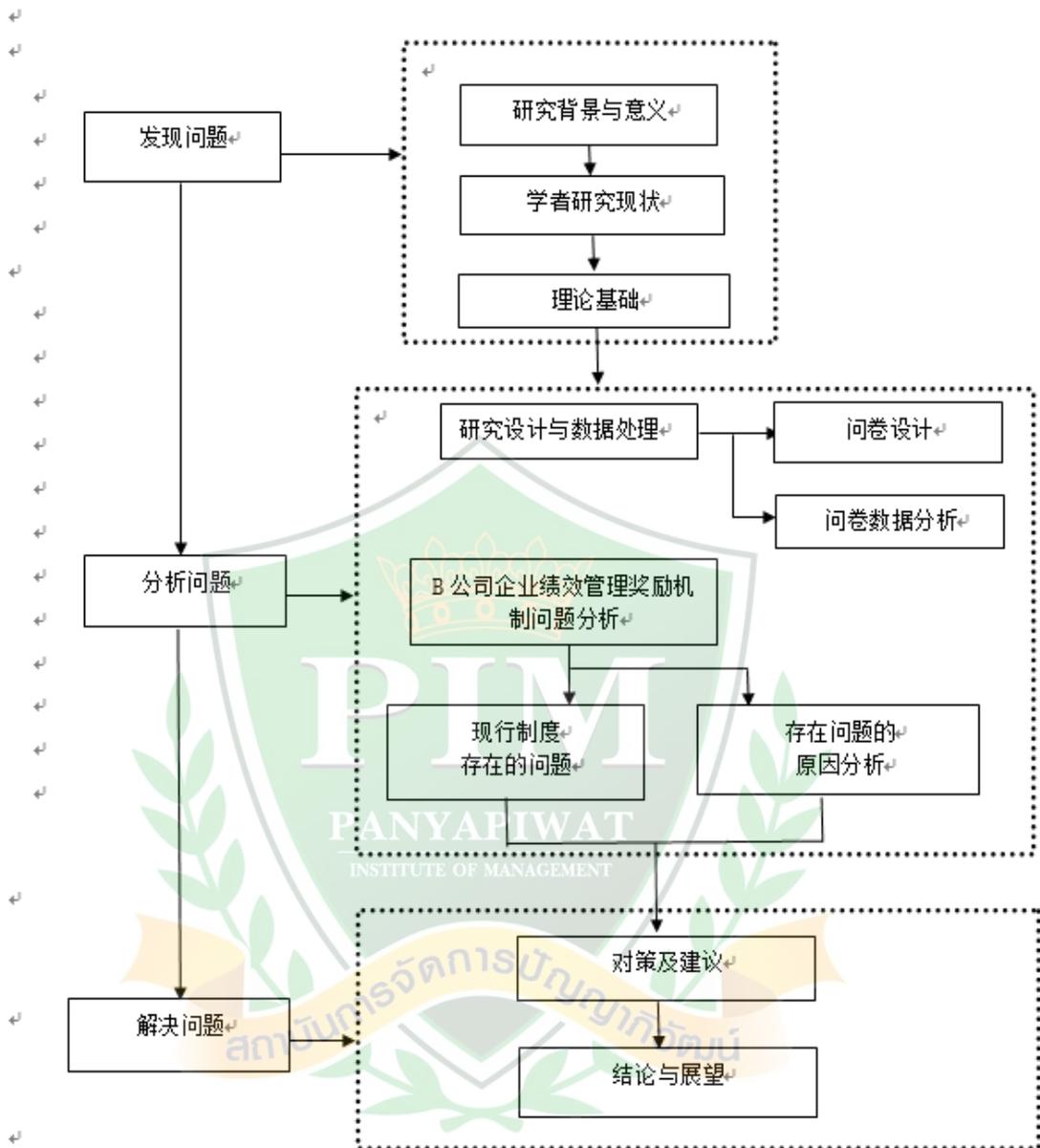


图 1.1 论文框架

1.2.3 问卷调查设计

本文问卷调查对象为中国 G 省 T 市 W 区小额贷款行业在职员工。分为通过移动网络微信发送与电脑端进行网络问卷形式对 W 区小额贷款除董事长与总经理外全体在职员工进行网络匿名问卷调查及对各公司董事长与总经理进行访谈的形式进行。公司绩效管理奖励机制情况调查问卷包含三个内容和两个维度，三个内容是个人基本情况，现行绩效管理奖励机制满意度，对不良、逾期贷款催收

工作的影响因素。问卷采用李克特 5 级量表进行设计，总共包括 18 项条目，个人基本信息（A 卷）3 项，现行制度员工满意度 7 项，对不良、逾期贷款催收工作影响因素调查 8 项。两个维度是薪酬满意度 7 项，回收贷款影响因素 8 项。在收集问卷后，对无效问卷按照以下评定标准进行剔除：1.受访者不符合抽样调查对象条件的问卷无效。2.受访者未作答题目超过题目总数 40%的问卷，或者 60%的答案雷同的问卷无效。3.受访者所作答调查问卷模糊不清，无法识别答案的问卷无效。最终收回问卷共计 69 份，无效问卷 2 份，有效问卷 67 份，有效问卷回收率 97.1%。



第二章 文献综述与基础理论

2.1 文献综述

2.1.1 中国学者研究现状

近年来,中国学者关于企业绩效管理与激励方面的解析文章较多,但是针对少数民族地区,西部欠发达地区等特定地区的小额贷款公司这一行业的企业绩效管理奖励机制研究相对较少,本文选取数篇作为参考。

陈丽,王进朝(2009)《基于心理收入的知识型员工激励与企业绩效关系研究》通过模型的建立和分析得出结论。节约薪酬成本的同时最大化知识型员工的努力程度是企业经营管理的主要目标之一,知识型员工对其工作环境越满意,就取得越高的心理收入,从而增加对企业的努力投入,此时企业可以减少支付给知识型员工的业绩提成比例。相反,当知识型员工对其工作环境的满意程度越低,其得到的心理收入越低,从而存在越高的代理成本。同时,完全满意工作环境的知识型员工的劳动投入是完全不接受恶劣工作环境的知识型员工的两倍。

曹明翔(2020)《绩效考核目的取向与员工工作卷入:内在激励的中介作用分析》的研究提到,绩效考核目的取向与员工工作卷入,包含绩效考核目的取向与员工工作卷入两部分。而在内在激励中介作用分析方面文章说道内在激励的作用和自主性倾向的调节作用两个方面。对于绩效考核目的取向对员工工作卷入和内在激励中介作用的影响,文章认为绩效考核目的取向影响员工工作卷入;绩效考核目的取向影响内在激励;引入内在激励的绩效考核目的取向影响员工工作卷入。最后在对企业绩效考核的建议中该文章认为,要选择恰当的绩效考核目的取向组合;同时提升员工情感承诺以促进员工工作卷入;最后还要加强内在激励的引入。对于绩效考核取向促进员工工作卷入,可从考核目的、情感以及内在激励等方面进行引入,进而有效促进员工工作卷入。

黄万稳(2020)在《新常态环境下中小企业员工激励管理的有效性研究》的研究中提到在新常态环境下中小企业员工激励管理受重视程度明显不足,绩效考核标准全面性较低,物质激励与精神激励严重失衡,基层员工晋升途径窄小。对于上述问题,他提出要强化员工激励管理制度建设,完善绩效考核标准,适度提升精神层面激励内容比,畅通员工晋升与发展渠道。

介翔(2012)的《中小企业绩效管理与考核的问题及对策研究》针对中小企业实施绩效管理与考核的作用分析及中小企业实施绩效管理与考核存在的问题和中小企业有效实施绩效管理与考核的政策三个方面做出了研究分析。文章认为,

中小企业要充分有效发挥实施绩效管理与考核体系的积极作用，需要企业各部门的共同努力。实施绩效管理与考核体系是一项比较复杂而且是动态的过程，不可能一蹴而就。中小企业要从思想上正确认识绩效管理与考核，能够结合中小企业自身的经营特点和特殊性，将绩效管理预考体系的建立完善纳入到企业战略管理中来，实施绩效管理与考核的过程中各个部门要协调配合，在企业中形成一种良好的绩效文化。

刘静（2020）在其发表的《基于成本控制的企业绩效评价体系研究》里也阐述了企业绩效评价管理现状及存在的问题和企业绩效评价体系构建的难点。文章认为基于成本控制的企业绩效评价体系在于思路与作用和意义。在基于成本控制的企业绩效评价体系的设计与构建中认为，成本控制环节与考评制度相结合；基于成本控制的绩效评价体系要与企业战略目标相协同；成本控制与企业价值链分析协同应用；建立科学可行的绩效考核指标。具备上述几点才能系对企业具备良好的适用性，将其有效的开展，不仅具有较高的现实意义与可行性。还能够有效降低成本，提高企业整体管理水平，进而提升自身竞争力，为企业的长远健康发展保驾护航。

刘艺洁（2020）《普通员工薪酬激励对企业绩效的影响研究》的研究通过提出 3 个假设所构建的模型用以考虑到企业绩效高低会反过来影响企业整体员工薪酬的变动，即模型可能存在内生性问题，采用面板数据系统广义矩(SYS-GMM)方法进行估计，以保证结果的可靠性与合理性，并最终通过实证分析得出企业普通员工薪酬激励对企业绩效存在“倒 U 型”的非线性影响，随着普通员工薪酬激励程度的升高，企业绩效先升后降，通过测算，全样本下最优的普通员工薪酬激励（增长率）为 16.1%，如果剔除掉物价因素为 13.7%。此外，在经济繁荣期的最优普通员工薪酬激励程度为 18.3%，高于经济低迷期时，业绩良好企业与业绩不佳企业的最优普通员工薪酬激励程度不存在显著差距的结论。

马立强（2007）《我国中小企业员工激励管理的有效性研究》里提到了中小企业人力资源的作用和特点。文章认为我国中小企业激励管理缺失的主要表现在，激励员工的方法单一；忽视人力资源的开发,员工缺少培训和晋升的机会,发展空间不足；缺少与员工之间的快速沟通反馈渠道；中小企业缺乏核心文化。面对上述问题，文章分析得出增强中小企业员工激励管理的有效性对策有，确立“以人为本”的现代人力资源管理理念；进行物质激励,建立科学公平的薪酬体系；创造员工的成长和发展空间；管理者为员工合理创造条件,实行岗位轮换制,增加其工作的挑战性；建立企业与员工之间的沟通桥梁。

陶晓涵（2020）在《关于金融业激励机制问题的探讨》中指出在总体原则指

导下，建立公司核心业务人才的内部选拔机制，根据核心业务人才特点，建立相对应的激励机制。制定差异化、市场化的考核激励制度，鼓励追求卓越的企业文化，充分发挥考核评价机制的“指挥棒”作用，以业务目标为基础。优化考核内容和流程，在执行层面进一步加强绩效考核工作。在做好薪酬行业竞争力分析的前提下，强调员工激励与个人绩效的挂钩关系。严格绩效考核管理和执行。各业务块年度计划应严格按照公司整体业务计划分解制定。将员工培训逐步体系化、制度化，引导员工主动学习。

任洁，李丹（2009）发表的《基于双因素理论的“80后”知识型员工激励薪酬制度研究》中针对80后的知识型员工进行了特征分析，指出其主要特征在于具有较强的创新能力，具有自我增值的意愿和能力；追求高层次的需要和价值，有较强的成就动机，对权威的蔑视；由于“80后”知识型员工在某一方面的特长和知识本身的不完整性使得他们不崇尚任何权威；团队工作，个人绩效难以衡量。对待这部分职工文章提出应采用灵活的考勤工资；团队项目薪酬。这两个方面来调整激励薪酬制度。

孙国祥（2019）《人力资源管理的绩效激励改进研究》中研究了现在企业绩效管理中激励的实际情况和企业绩效管理中运用激励的具体方法。其中激励的实际情况里的主要问题有在绩效目标中没有良好体现激励；没有做好良好的绩效跟进，过程中没有充分运用激励；没有在绩效考核中良好进行公平激励；没有认真对待绩效面谈；没有增强结果激励。至于如何改进，文章分析得出在目标环节，跟进环节，考核环节，反馈环节中采用激励，在绩效结果中充分运用激励来解决上述问题。

王瑾（2011）的《构建我国中小企业员工激励机制的路径研究》中提出中小企业员工激励机制中存在的问题来自以下几个方面。员工激励方式单一；绩效考核与薪酬奖惩制度脱节；缺乏对员工职业生涯的规划；对员工培训重视不够，培训资金无法保证；缺乏健全的人力资源管理制度。针对上述问题该文章研究分析得出要根据市场调查确立公平的工资水平和奖惩制度；建立畅通的考核结果沟通机制，重视考核结果应用；重视员工成长，做好员工职业规划；运用灵活多样的培训方法，有针对性地进行培训；建立公司利润分享制，提高员工责任意识。通过上述分析得出中小企业应该积极开拓思想，寻求改进人力资源管理的新方法和新途径，不断以先进的人力资源管理理念和工具完善其人力资源管理体系，从而做到“吸引人才、用好人才、留住人才”，最终真正实现“以人为本”的人力资源管理战略，让人才为中小企业的腾飞发挥更大的作用的结论。

王双龙，周海华（2007）《基于心理契约的员工激励机制构建》通过心理契约

对于员工激励机制的影响分析，构建基于心理契约的员工激励机制表现在心理契约激励企业员工的运用方面。有运用心理契约的构建激励企业员工；运用心理契约的调适激励企业员工；运用心理契约的修补激励企业员工；运用心理契约的维护激励企业员工。最后得出的结论是心理契约即对雇员与组织双方责任和义务的交换关系的感知和理解，日益受到学术界和企业界的广泛关注，是对未来的一种期望。企业和员工建立良好的心理契约，实际上就是很好的强调了以人为本的思想，使员工在动态的条件下不断保持与企业的良好关系，充分实现员工自主能动性的开发，避免企业与员工之间由于信息不对称所带来的工作效率的缺失，充分发挥员工的积极性主动性和创造性，实现企业和员工的双赢。

王文雪（2011）《期望理论与员工激励》里通过期望理论对员工的激励做出了研究分析，通过期望理论和期望激励循环的五个阶段对期望理论的应用策略作出了研究，文章认为，准确掌握员工的需要；确定目标；准确的绩效评价；奖励要拉开距离并“投其所好”才能有效的将期望理论应用到员工激励里。

吴晓霞（2020）《企业绩效评价体系与激励制度的建立与实施》的研究中提出在现代企业绩效评价体系里通过平衡记分卡的财务层面，客户层面，内部流程层面，学习成长几个方面来实施企业绩效评价体系与激励制度，具体下来是绩效评价体系与激励制度的紧密连接，内在联系与机制的实施。而且需要具有客观性原则，多元主义原则，适用原则和成本效益原则。

袁雪峰，梁苏丽（2010）《我国中小型民营企业员工激励机制的构建及运行》里对我国中小型民营企业员工激励机制现状进行了分析，并研究了中小型民营企业员工激励机制的构建，还分析了中小型民营企业员工激励机制运行时应注意的问题。最后得出目前我国中小型民营企业的员工激励水平普遍不高，员工激励机制中存在着诸多问题，构建并运行有效的员工激励机制是解决这些问题的根本办法。构建中小型民营企业员工激励机制时，要遵循一定的构建原则、依照激励机制构建模型、结合企业实际进行构建，这样才能保证构建出的员工激励机制具有系统性、权变性的特征。为了保证中小型民营企业员工激励机制对员工起到良好的激励作用，除了考虑其构建外，还要考虑其有效运行的问题。员工激励机制运行模式要与员工激励机制构建模型紧密联系，相辅相成以使它们成为一个体系。在运行过程中，要在运行模式的三个过程中采取符合企业实际的激励措施，同时还要考虑员工激励机制以外的有利于员工激励机制运行的因素的结论。

张玥（2012）《关于完善企业员工激励机制的探讨》的文章通过分析企业激励机制对员工的重要性，以及中国企业员工激励机制存在的问题，研究分析得出要完善中国企业员工激励机制的措施，应从营造积极的激励环境；建立科学的薪

酬机制；制定有效的考核制度；建立员工效果评估制度。最终，企业只有发挥好激励机制的作用，才能最大限度地调动员工的工作积极性，才能激励各岗位人员各尽其才。充分调动职工工作积极性，企业应建立并实施适合本企业的激励机制，利用多种激励手段，提高职工工作热情，为企业经营目标的实现大显其能。有效的激励机制可以使企业员工发挥最大的潜能，从而使企业以最小的投入产出最大的效益。因此，企业一定要根据实际情况综合运用多种激励机制，把激励的手段和目的结合起来，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，最大限度地发挥职工的潜力，有利于企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

张平（2019）在其发表的《激励在现代企业人力资源开发与管理中的应用分析》中，主要提到现代企业激励中存在的问题及对策。包含忽视员工需求，盲目开展激励；激励手段单一，激励方法陈旧；激励着眼眼前，忽略长远效果。而针对上述问题他提出的对策有，在招聘与配置方面，做到“人岗匹配”；在培训与开发方面，做到按需培训；在绩效管理方面，做到科学有效；在薪酬管理方面，做到采用多种报酬形式；在职业生涯规划方面，做到重视员工的专业发展。

2.1.2 其他国家学者研究现状

相对于中国学者的研究现状，其他国家学者的研究现状则从更多的角度去研究和分析员工激励制度，例如“失去奖励”“经济紧缩时期”等。本文仅摘选部分文章作为分析参考和研究启发。

Nosenzo, Daniele（2016）《Employee incentives: Bonuses or penalties?》提出了一个很新颖的角度来看待员工激励。研究指出，薪酬与绩效之间的关联度很高，能有效提高生产力。但通过实验表明，若公司定期使用激励机制来激励员工提高工作效率，将激励表现为未能达到绩效目标而可能失去的应有奖励，而不是通过实现目标而获得的额外奖励，可能更为有效。采用“失去奖励”反而能更加激励起员工的积极性，并且没有额外的财物成本。但是同时也会损害公司与其雇员之间的信任关系，会诱导员工从事适得其反的工作行为，给公司发展带来负面的效果。总的来说，“失去奖励”应谨慎使用，公司也应该密切关注员工的满意度和公平感。使用“失去奖励”应及时察觉任何可能导致的损失从而抵消公司生产力环境的优势。

Campion, Michael; Jimenez-Arevalo, Fernando R; Posthuma, Richard A（2013）《Effective incentive compensation for sales employees during tough economic times》的文章提出在经济困难时期，公司的薪金激励会受到资金困难的限制，但是激励

的主要对象是公司的销售员工，而他们是促进公司收入增加的主要来源。如何制定紧缩时期的激励制度？该文章分析认为，应采用销售激励计划。在经济紧缩时期企业人力资源和销售方面管理者迫于压力实施预算削减，影响了薪酬计划。有51%的公司通过减少销售人员数量、调整奖励和激励计划，重新调整销售区域，平衡销售目标。文章认为尽管经济压力很大，管理者们还是应该继续致力于销售激励，因为销售人员的业绩会转化为业务的一个必要组成部分的收入来维持企业的生存，维持销售激励计划也可以降低风险。另外还需要使用现金奖励，现金奖励对销售人员的业绩有着积极影响，在经济衰退时期，人们更加重视工资计划而不是增加佣金或奖金，通过更好的选择来刺激销售人员的表现，在经济紧缩的环境下，通过稳定的基本薪金和更高比例的奖励金额，为销售员工提供对未来的确定性和稳定性，并提高员工对公司承诺的情感。同时公司还应该设置切实的可实现的任务目标，基于期望理论的大量研究表明，销售人员采取特定行动的动机是由努力将导致绩效的预期决定，绩效将带来的不同的结果，以及它们对结果的期望。也就是说，在基于销售额的佣金或奖金的情况下销售人员会估计他们的努力是否将带来足够的销售额，从而获得有价值的奖励。另外还有选择平面与分层计划的组合，提供并有效管理非现金奖励的激励，及时提供绩效反馈，并认可销售人员的业绩，在必要的情况下给予员工特权，还需要衡量和监控该绩效制度的结果和行为，个人激励与集体激励，同时还可以开展销售竞赛，采用灵活的激励方法。

Pouliakas, Konstantinos; Theodossiou, Ioannis (2009) 《Rewarding Carrots & Crippling Sticks: Eliciting Employee Preferences for the Optimal Incentive Mix in Europe》在研究中提到，确定了公司根据员工感知到的有效性对各种激励手段进行的排名。还对员工激励偏好的决定因素进行了调查，提出了“条件”条件，在这种条件下，组织的人事政策将对其员工产生最大的激励影响。根据来自七个欧洲国家的独特工人样本的信念，结果表明：员工努力程度的主要决定因素是工作中提供的自由裁量权；薪酬激励和“礼物交换”，这是最重要的激励因素；使用监控和泰勒式装配线是最无效的激励措施；企业的激励策略的最佳设计强烈地受到许多背景因素的影响。员工表达了对自治的渴望，以及对控制的厌恶，这使“参与式”管理方法可信。

Pouliakas, Konstantinos; Theodossiou, Ioannis (2009) 《Confronting Objections to Performance Pay: A Study of the Impact of Individual and Gain-sharing Incentives on the Job Satisfaction of British Employees》的研究说道，近年来，越来越多地使用激励性薪酬计划，引起了人们对其潜在对内在工作满意度(JS)，工作安全和员

工士气的有害影响的担忧。这项研究探讨了薪酬激励对英国工人的整体工作满意度及其对工作各个方面的满意度的影响。使用英国家庭面板调查（BHPS）的八次浪潮（1998-2005）数据和独特设计的幸福感数据集（EPICURUS），仅对那些领取固定时期奖金的人发现了对工作满意度的显着积极影响。

Md Lazi, Muhamad Alif (2017) 的《The impact of motivation on employee performances: ud A case study of plantation workers at Tabung Haji Ladang Bukit Lawiang Estate Muhamad Alif Md Lazi》提到，能否实现高水平的员工绩效正成为任何组织成功的决定性因素之一。由于这个原因，需要研究和调查几个因素。该文章说明，旨在基于组织文化、培训和财务奖励这三个因素来探讨动机对人工林员工绩效的影响（作为因变量）。该文献使用问卷调查法。调查范围位于 Tabung Haji Bukit Lawiang Estate, Kluang。受访者共 87 人。使用社会科学统计软件包（SPSS）记录和分析的所有问卷数据均包括相关系数，描述性分析和多元回归。结果表明，财务奖励对 Bukit Lawiang Estate 员工的绩效产生较高的积极影响，财务奖励可以帮助改善其经济状况，此外，普通工人的基本工资较低，因此工人将获得财务奖励以此来提高他们的表现。在接受培训之后，所有工人都需要接受培训以提高他们的绩效和技能，自动提高他们的绩效水平。最后是组织文化。通常，普通工人有一个工会来保护他们，而有了工会，管理层将关心福利并建立更好的组织文化。武吉劳万（Bukit Lawiang）物业管理部应给他们的工人更多的机会，使其可以为某项作业做额外的工作或加班，例如要求增加基本工资。最后，要提高效率，Bukit Lawiang Estate 需要根据实际来采取相应方案。

2.1.3 文献述评

综上所述，中国学者对员工激励方面的研究主要从对各企业的绩效管理奖励机制不完善，绩效制度奖励手段的单一，缺乏对员工的长期培养，激励水平普遍不高等方面来问题来开展研究，同时给出了相应的解决方案。例如员工激励机制运行模式要与员工激励机制构建模型紧密联系，相辅相成以使它们成为一个体系；营造积极的激励环境；建立科学的薪酬机制；制定有效的考核制度；建立员工效果评估制度；进行物质激励,建立科学公平的薪酬体系；创造员工的成长和发展空间等方面。

中国以外的学者研究从研究的视角上就已经给予本文相当大的启发，例如不处罚便是激励；放权给员工，让员工具有自主裁量权；在困难时期不降薪，反而加强绩效奖励机制等，都是非常独特的研究视角,并给出了相应的解决方案。

2.2 理论基础

2.2.1 双因素理论

双因素理论（two factor theory）又称为“激励——保健理论”。该理论将企业中有关因素分为满意和不满意两种。满意因素是员工对于现阶段公司绩效管理奖励机制中满意和激励的有效性反馈即激励因素，而不满意因素则是对现阶段公司绩效管理奖励机制中易产生问题和消极状态的原因的说明，即保健因素。该理论认为这两种因素是影响员工绩效的主要原因。满意因素是与工作相关的各种内容，包括成就，工作的挑战性，责任感等，这部分因素得到满足时能产生激励的效果，但不满足时也不会像不满意因素那样引起不满情绪。不满意因素包含公司策略，管理，监督，工资，同事，工作环境等，这些都是除工作以外的其他因素，当这些因素得到满足时，能消除大部分不满情绪，维持工作效率，但是却无法激励员工更进一步的行为。该理论的核心在于只有满意因素才能够给人们带来满意感，而不满意因素只能消除人们的不满，不会带来满意感这一论断，因此如何认定与分析激励因素和保健因素并将其区别开来才是关键。该理论在调动员工积极性方面，可以采用直接满足和间接满足两种方法。在本文的研究中该理论能够充分借鉴，通过满意因素充分激发员工的积极性，同时通过不满意因素充分使得员工降低不满状态，以积极的心态投入到降低不良，逾期贷款回收率的工作中去。

2.2.2 效率工资理论

从定性方面来说效率工资指的是企业支付给员工比市场保留工资高得多的工资，促使员工努力工作的一种激励与薪酬制度。而从定量的方面来讲，厂商在利润最大化水平上确定雇佣工人的工资，当工资对效率的弹性为1时，称它为效率工资。此时工资增加1%，劳动效率也提高1%，在这个水平上，产品的劳动成本最低，即效率工资是单位效率上总劳动成本最小处的工资水平，它保证了总劳动成本最低。事实证明，效率工资可以相对提高员工努力工作、对企业忠诚的个人效用，提高员工偷懒的成本，具有激励和约束双重功效，采用效率工资制度有助于解决企业的监控困难。效率工资理论。效率工资理论认为工人工作的效率与工人的工资有很大的相关性。效率工资理论认为，高工资使工人效率更高。目前，主要存在四种效率工资理论的解释：第一种解释适用于穷国的效率工资理论认为，工资影响营养。多给工人点工资，工人才吃得起营养更丰富的食物，而健康的工人生产效率更高；第二种适用于发达国家的效率工资认为，高工资减少了劳动的流动性。工人由于许多原因离职--接受其他企业更好的职位，改变职业，

或者迁移到其他地方。企业向工人支付的工资越高，留在企业的激励越大。企业通过支付高工资减少了离职的频率，从而减少了雇佣和培训新工人的时间和费用。第三种效率工资理论认为，劳动力的平均素质取决于它向雇员所支付的工资。如果企业降低工资，最好的雇员就会到其他企业工作，而留在企业里的是那些没有其他机会的低素质员工。第四种效率工资理论认为，高工资提高了工人的努力程度。这种理论认为，企业不可能完全监督其雇员的努力程度，而且，雇员必定自我决定是否努力工作。雇员可以选择努力工作，也可以选择偷懒，并有被抓解雇的风险。企业可以通过高工资减少工人的道德风险，提高工人的努力程度，进而提高工人效率。虽然这四种理论在细节上不同，但它们都有一个共同的理论：由于企业向内部工人支付高工资就能更有效的运行，所以企业发现工资高于供求均衡的水平是有利的。



第三章 B 小贷公司现行绩效奖励机制分析

3.1 B 小贷公司概况

3.1.1 B 小贷公司背景

T 市 W 区 B 小额贷款有限公司成立于 2012 年，是一家注册资本为 3000 万元人民币的小额贷款公司，股东 5 人，位于 T 市 W 区内，公司主要经营业务是小额信贷和票据贴现，主要服务对象为 W 区小微企业和个人。至今没有扩大资本金，采用原有注册资本金额开展业务，根据当年利润，在不影响公司正常运转和未来发展的情况下，经年度股东大会审议通过，进行现金分红。

3.1.2 B 小贷公司组织框架

B 小额贷款公司设有三个主要部门和下属的子部门。分别是行政事务部（设经理一名），内含行政部、后勤部（设部长两名）。信贷部（设经理一名），内含业务部、风控部、内审部（设部长三名）。综合部（设经理一名），内含财务部和人事部（设部长两名）。公司现有在职员工共计 30 人。行政事务部 7 人，信贷部 16 人，综合部 5 人，总经理 1 人，董事长 1 人。行政事务部经理兼行政部部长，信贷部经理兼业务部部长，综合部经理兼财务部长。具有专业技术资格 5 人，含会计师 1 人，助理会计 1 人，中级经济师 2 人，初级经济师 1 人。

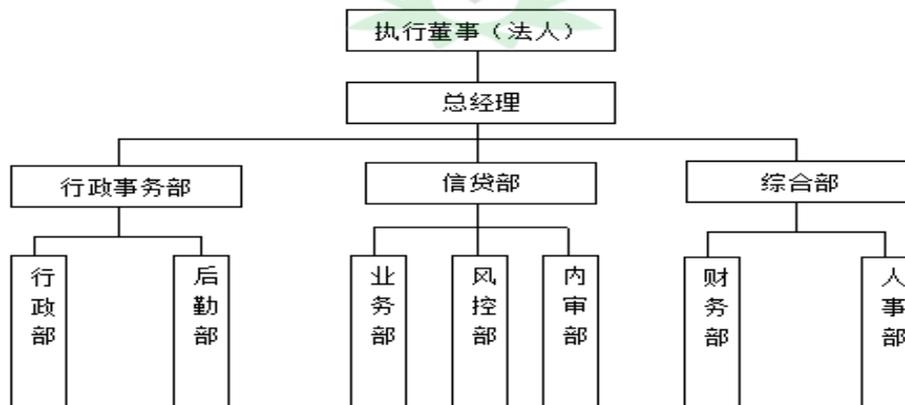


图 3.1 B 小贷公司组织框架图

资料来源：B 小额贷款公司章程及信贷部贷业务管理制度

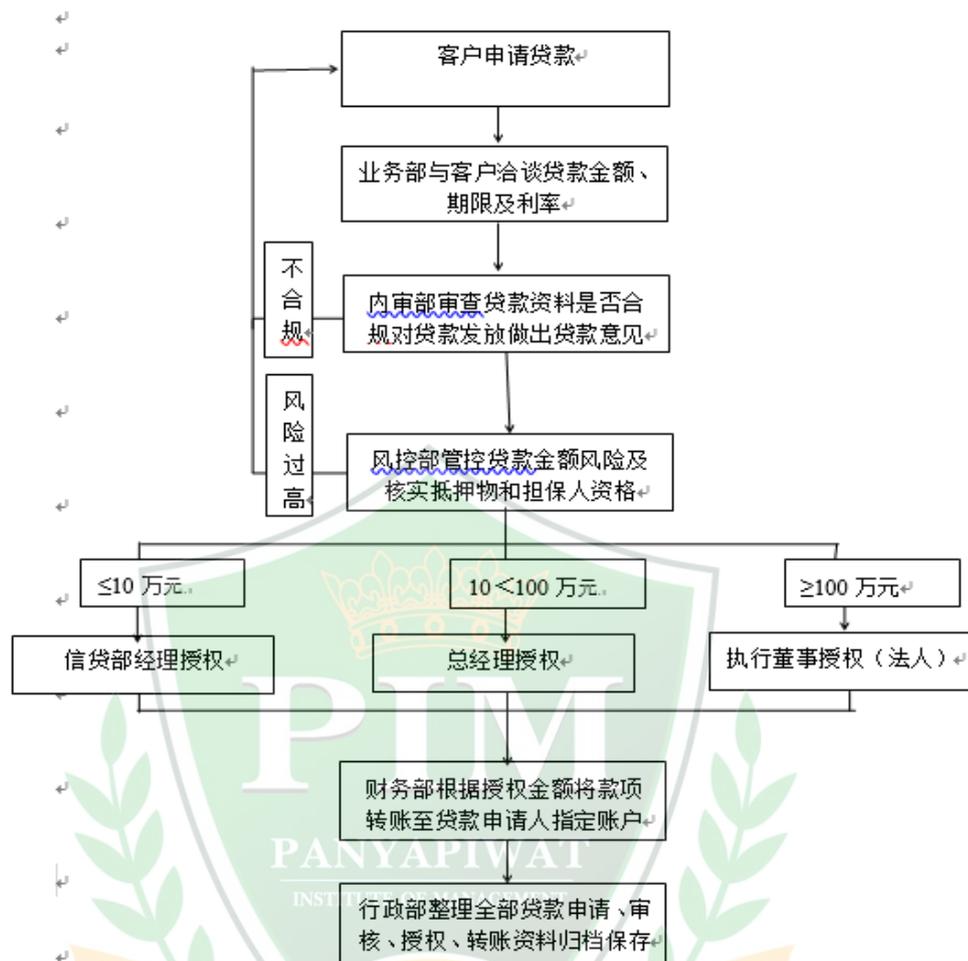


图 3.2 B 小贷公司贷款申请业务办理流程图

3.1.3 B 小贷公司现行薪酬管理机制

B 小贷公司成立之初，为了保障资本金安全和业务发展需要制定了一系列的绩效管理奖励机制。以固定月薪为主，年终根据部门绩效发放部门奖金为辅，同时为职工办理社会保险和发放相应补贴，员工的专业技术资格按其资格等级发放相应补贴，工作每满一年则固定月薪增加 100 元工龄工资。普通员工除上述绩效外个人发展业务另外单设每笔个人发展的贷款业务的业务员在该笔贷款业务成功办理之后，按贷款金额比例计算绩效，当年单笔业务绩效积累至年终一并发放。

执行董事和总经理采取年薪制，年薪总额为按月发放的基础薪金和年终发放的企业绩效年薪之和，享受相应职位的津贴和相应职位的通讯、车辆、差旅等各项补贴。其拥有专业技术资格等级享有相应的技术资格补贴。其薪金计算公式为：

薪金总额=基础薪金+企业绩效年薪+职位补贴+专业技术资格补贴

部门经理采取月薪制加年终部门绩效制，月薪为固定职位薪金，不享受职位津贴，但享受通讯、车辆、差旅等部门经理职位补贴待遇，同时根据个人的专业技术资格等级享有相应技术资格补贴，年终根据职位等级发放部门绩效奖金。其薪资计算公式为：

薪金总额=固定职位月薪+部门经理补贴+年终部门绩效奖金+专业技术资格补贴

子部门部长采取月薪制加年终部门绩效制，月薪为固定职位薪金，无职位津贴，补贴为部长职位补贴，也享受个人的专业技术资格等级相应的技术资格补贴，年终按职位等级发放部门绩效奖金。其计算公式为：

薪金总额=固定职位月薪+部长补贴+年终部门绩效奖金+专业技术资格补贴

普通职员采取月薪制加年终部门绩效制，月薪为固定职位薪金，无职位津贴，发放普通职位补贴，享受个人的专业技术资格等级相应的技术资格补贴，员工还具有业务发展绩效奖金，该绩效为个人绩效，不包含在部门绩效内。年终根据个人绩效单独发放。计算公式为：

薪金总额=固定职位月薪+普通职工补贴+专业技术资格补贴+年终部门绩效+年终个人绩效。

除上述薪资外，B公司还为员工发放了各种福利，如组织员工基本技能培训，节日礼品发放，上下班，外勤公司车辆接送等内容，从而保障公司员工基本所需，保持较好心态工作。

3.2 问卷调查数据分析

3.2.1 数据信效度检验

从表 3-1 可知：信度系数值为 0.838，大于 0.8，因而说明研究数据信度质量高。针对“项已删除的 α 系数”，任意题项被删除后，信度系数并不会会有明显的上升，因此说明题项不应该被删除处理。综上所述，研究数据信度系数值高于 0.8，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

表 3.1 现行绩效管理奖励机制满意度 Cronbach 信度分析表

Cronbach 信度分析			
名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
公司目前给予您的薪资水平能够体现您在公司和团队中的个人价值	0.478	0.827	0.838
公司目前实施的业务绩效奖励机制能够有效提高您开拓新业务的积极性	0.593	0.821	
公司目前的补贴和福利水平能够对您在工作上提供支持和帮助	0.481	0.827	
您在为公司工作过程中遇到的困难时能够得到部门和团队及时有效的帮助	0.586	0.821	
公司目前提供的办公环境和条件能够满足您日常办公所需	0.266	0.841	
公司目前的发展策略能够对您个人未来的发展提供机遇和平台	0.432	0.83	
您所在部门领导不偏袒部门任何员工，保持部门稳定团结	0.523	0.825	
公司对不良、逾期贷款催收采取绩效激励制度会提高您对待该工作的积极性	0.605	0.818	
不良、逾期贷款等级分类制度能有效体现该笔贷款的催收难度	0.265	0.84	
不良、逾期贷款等级分类制度下的绩效奖励机制能够激发您对催收贷款工作的主动性	0.583	0.824	
如公司采取阶段性渐进式固定月薪制度，能够提高您积极完成各项工作的动力	0.444	0.829	
公司组织的员工贷款回收工作技能培训，能够有效提高您对贷款回收工作的积极性	0.31	0.839	
您在处理贷款回收工作时往往因为客户个人原因导致工作出勤时间的不确定性	0.422	0.83	

续表 3.1 现行绩效管理奖励机制满意度 Cronbach 信度分析表

由于公司所处地域限制，您在处理贷款回收工作过程时因为客户的问题会影响到您个人的社会关系	0.554	0.823	
公司对不良、逾期贷款回收工作中对不同职位的能够给予的让利权限是影响您对贷款催收工作的因素	0.534	0.824	
标准化 Cronbach α 系数: 0.846			

从表 3-2 可知：所研究项对应的共同度值大部分高于 0.4，说明研究项信息可以被良好地提取。另外，KMO 值为 0.783，介于 0.7~0.8 之间，意味着数据效度较好。另外，两个因子的方差解释率值分别是 24.69%，17.93%。旋转后累积方差解释率为 42.62%，意味着研究项的信息量可以提取出来。最后，根据因子载荷系数的情况，维度和研究项对应关系与预期相符，T 市 W 区小贷公司企业绩效管理奖励机制问卷调查表研究数据具有效度。

表 3.2 现行绩效管理奖励机制满意度效度分析表

效度分析结果			
名称	因子载荷系数		共同度 (公因子 方差)
	因子 1	因子 2	
公司目前给予您的薪资水平能够体现您在公司和团队中的个人价值	0.605	0.211	0.41
公司目前实施的业务绩效奖励机制能够有效提高您开拓新业务的积极性	0.541	0.291	0.377
公司目前的补贴和福利水平能够对您在工作上提供支持和帮助	0.625	0.186	0.425
您在为公司工作过程中遇到的困难时能够得到部门和团队及时有效的帮助	0.601	0.2	0.401
公司目前提供的办公环境和条件能够满足您日常办公所需	-0.066	0.756	0.576

续表 3.2 现行绩效管理奖励机制满意度效度分析表

公司目前的发展策略能够对您个人未来的发展提供机遇和平台	0.164	0.514	0.291
您所在部门领导不偏袒部门任何员工，保持部门稳定团结	0.677	0.095	0.467
公司对不良、逾期贷款催收采取绩效激励制度会提高您对待该工作的积极性	0.527	0.496	0.524
不良、逾期贷款等级分类制度能有效体现该笔贷款的催收难度	0.208	0.45	0.246
不良、逾期贷款等级分类制度下的绩效奖励机制能够激发您对催收贷款工作的主动性	0.329	0.634	0.511
如公司采取阶段性渐进式固定月薪制度，能够提高您积极完成各项工作的动力	0.652	0.086	0.432
公司组织的员工贷款回收工作技能培训，能够有效提高您对贷款回收工作的积极性	-0.049	0.761	0.582
您在处理贷款回收工作时往往因为客户个人原因导致工作出勤时间的不确定性	0.563	0.031	0.317
由于公司所处地域限制，您在处理贷款回收工作过程时因为客户的问题会影响到您个人的社会关系	0.69	0.013	0.476
公司对不良、逾期贷款回收工作中对不同职位的能够给予的让利权限是影响您对贷款催收工作的因素	0.392	0.449	0.356
特征根值(旋转前)	4.69	1.703	-
方差解释率%(旋转前)	31.27%	11.35%	-
累积方差解释率%(旋转前)	31.27%	42.62%	-
特征根值(旋转后)	3.703	2.689	-
方差解释率%(旋转后)	24.69%	17.93%	-
累积方差解释率%(旋转后)	24.69%	42.62%	-
KMO 值		0.783	-
巴特球形值		282.051	-
<i>df</i>		105	-
<i>p</i> 值		0	-

3.2.2 数据分析

接下来将对上述问卷进行数据分析，分析现阶段薪资绩效奖励机制及不良、逾期贷款催收奖励机制导致员工工作积极性不足的原因，从而为后续的改革方案设计提供依据。问卷将职工人群分为三类，根据年龄，学历，入职年限来分类汇总，统计出不同人群在回答同样问题的情况，计算出所有答案的平均分用于对比，即可直观反应出客观存在的问题。

表 3.3 问卷数据平均值分类汇总表

分类汇总分析结果-基础指标（平均值）										
问题	您的年龄（岁）			您的学历			您的入职年限			汇总
	20-29	30-39	40 以上	大专及以下	大学本科	硕士及以上	2 年以下	2-5 年	5 年以上	
B1	3.471	4.171	4.444	3.933	4	4.6	3.4	3.87	4.324	4.03
B2	3.824	4.049	4.222	3.8	4.064	4.2	3.9	3.957	4.088	4.015
B3	3.824	4.098	4	3.8	4.064	4.2	3.6	4.087	4.088	4.015
B4	4.176	3.976	3.889	3.6	4.128	4.2	3.9	3.913	4.118	4.015
B5	3.706	3.683	3.444	3.267	3.745	4	3.5	3.652	3.706	3.657
B6	4	3.951	3.556	3.333	4.085	4	3.6	3.957	3.971	3.91
B7	3.941	4.098	3.889	3.733	4.106	4.2	3.7	4.087	4.088	4.03
C1	3.824	4.268	4.111	3.8	4.213	4.4	3.6	4.087	4.324	4.134
C2	4.059	3.854	4.556	4.267	3.894	4.2	4.1	3.87	4.059	4
C3	4.235	4.171	4	3.933	4.234	4.2	4.2	4.174	4.147	4.164
C4	4	4.122	4	3.8	4.213	3.6	3.6	4.13	4.176	4.075
C5	3.647	3.976	4.222	3.667	3.936	4.6	3.3	4.043	4.029	3.925
C6	3.824	4.024	4	3.533	4.149	3.6	3.8	3.826	4.118	3.97
C7	4.118	4.098	4.333	4.067	4.128	4.4	3.9	4.043	4.265	4.134
C8	3.882	4.098	4.222	3.867	4.128	4	3.9	3.957	4.176	4.06

由表 3-3 可见 B1 至 B7 主要是针对目前公司内部拓展新业务的绩效和薪资满意度进行的调查。内容有薪资水平，团队协作，补贴和福利等数个方面。

由表 3-3 中的 B1, B2, B3 问题可以得出入职年限,学历, 年龄三类越高对现行薪资和绩效奖励机制和补贴福利的满意度也越高, 相反则越低, 由此可见对新入职的年轻低学历员工的薪资和激励需要加强, 从而保障人员工作的连续性。B4, B7 问题在三类人群的回答中表现出新入职员工更容易得到团队的帮助, 从而有效培养专业人才, 提高新员工工作技能。但相对新员工 30 岁以上, 入职 2 年以上员工所面对的问题团队能够给予的帮助不够, 需加强团队技能培训解决新老员工面对的困难, 提高团队凝聚力, 减少分歧。B5 问题在三类员工的满意度回答均分只有 3.657, 需针对性改善现状, 提高满意度。B6 问题三类人群的得分比较平均, 但总平均分不高只有 3.91, 需要继续强化措施提高满意度。

由 C1,C2,C3,C4 针对催收贷款奖励机制改革的问题可知, 本科以上学历, 入职教 2 年以上, 30 岁以上员工得分较高, 对这几个问题表示赞同, 但大专及以下, 入职 2 年以下, 30 岁以下员工评分不高, 贷款回收奖励机制的高低, 和贷款回收难度会阻碍员工积极性, 因此此项问题需要针对这部分员工做出调整。C5 问题在 40 岁以下职工中得分较为平均, 40 岁以上, 本科以上学历员工表现出更高的评分, 表明工作技能的提高在这部分职工中的需求更高。C6 在出勤制度问题上, 在 30 岁以上, 本科及以上学历, 入职 5 年以上员工的满意度相对较高, 而在新入职的年轻高学历员工中满意度较低, 需针对该问题进行修正。C7 问题中, 除入职不满两年的新进员工外, 均得出 4 分以上较高分数, 说明入职越久, 对 C7 问题认同度越高, 越担心个人的社会关心收到影响, 可以组织培训从法律角度, 催收手段技能角度避免矛盾激化, 从而影响到个人社会关系。C8 问题中三类人群的区别就较为明显年纪越轻, 学历越低, 入职时间越短得分也就越低。反正则得分越高。说明入职时间越久学历越高越能善于利用职位权限, 同时职位权限的限制也就越明显。

综上所述, 贷款催收绩效奖励机制需要针对不同难度, 不同金额进行区别, 在保障现有新业务拓展奖励机制的情况下, 设计出针对不良、逾期贷款的绩效奖励机制来提高员工主动性, 从而达到提高不良、逾期贷款回收率的实际效果。针对员工需求的差异, 做出相对应的改革设计。

3.3 B 公司影响逾期贷款回收率因素问题分析

B 小贷公司现行实施的薪酬绩效管理奖励机制主要分为两方面, 分别是开发新业务的绩效和职位基本薪酬。通过新业务的开发来增长利润, 基本薪资则保障了员工的基本需求得到满足。针对问卷满意度评分, 本文通过双因素理论, 将问

卷分为满意因素和不满因素两个类别，结合已有数据和中国及中国以外学者的相关研究，分别对问卷中的影响因素进行分析研究，得出现行机制中存在的以下问题。

3.3.1 满意因素分析

对比现行的新业务绩效奖励，不良、逾期贷款催收工作方面相应的绩效奖励机制缺失，员工对此类工作积极性不如新发展业务的积极性高，谁也不愿主动承担此类工作，导致逾期贷款率始终无法降低到理想水平。通过问卷满意度，我们可以得知，面对不良、逾期贷款的催收工作时，即使设立了绩效奖励机制，但对员工的积极性提升仍然有限，通过对出现该问题的原因进行分析，其主要问题在于员工在面对数年积累的不良、逾期贷款的催收工作时，催收这部分贷款的员工大多不是新业务发展时该笔贷款的原责任业务员，而且部分贷款责任业务员由于人员流动离开公司，使得多数不良、逾期贷款信息透明度偏低，员工对该笔贷款逾期具体情况和催收工作难度都不了解，公司也没有对贷款催收工作开展相关的技能培训，员工面对催收工作时，诉讼流程和催收方法、手段了解不足，并且还担心催收工作影响到自身个人社会关系，从而导致了催收工作的积极性提升有限。问卷调查中员工对于贷款难度分类机制满意度也从侧面反映出员工对于不良、逾期贷款催收的难度和贷款的性质具有更进一步了解的需求。有能力的骨干员工渴望绩效奖励高，更具有挑战性的工作，以获得更大的成就感。而普通员工也希望能根据自己的能力来选择相应的逾期贷款，更有效率的完成催收工作以获得对应的薪酬绩效奖励和提高自身的工作能力，从而达到个人价值目标的实现。

同时为了降低不良、逾期贷款率，公司现行制度允许员工在职权范围内给予这部分贷款利息相应降低的优惠权利，但不同职位能给予的优惠程度也不同，职位越高，能给予的优惠越高。通过员工在面对这个问题的满意度的评分分析，可见员工对该权限对贷款催收工作有较大影响持多数赞同意见，因此员工职位权限也的确对贷款催收工作产生了影响，大多数员工希望获得更高的利息优惠权限来保障催收工作的顺利开展，也使能提高不良、逾期贷款的催收效率，同时也提升了员工个人社会关系和工作的成就感。

3.3.2 不满意因素分析

在现行薪资水平方面，员工对目前薪资水平满意度具有一定分歧，30岁以下，学历不高的新入职员工对目前薪资，福利，补贴满意度偏低，而入职时间越长，满意度也越高。通过对该满意度的分析我们可以得知，该部分员工刚进入公

司，由于本身业务水平和工作流程熟悉程度带来的局限，导致能开拓的新业务数量有限，即便认真努力工作，但薪资和绩效奖励的收获却并不高，个别员工收入低到影响基本生活保障，容易产生挫败感，个人的付出与回报并不相等，不能体现出自己的价值，新员工离职率偏高。同时骨干员工的薪资和绩效水平也没有达到完全满意的状态，一旦出现不满，部分骨干很有可能离开当前任职的公司。加之现行薪酬绩效奖励机制对员工监控程度不足，偷懒成本较低，工作积极性受到影响，最终影响到公司团队稳定性，公司未来发展受到影响，利润率降低。

在公司现行的出勤制度方面，问卷调查结果反映出员工普遍较为认同现行出勤制度在一定程度上限制了自己在催收工作上的时间自由度，每日单位所在地上下班按时打卡的方式，对自己的催收工作造成了影响。问题的原因在于被催收客户不会按照固定的时间给予员工实施催收工作，员工为了完成催收任务，需要更加灵活的出勤制度。但过度的自由度又会使得员工工作偷懒成本降低，公司对员工的监控降低，最终导致员工工作效率降低，并逐渐脱离公司监管。

当问卷问到公司现有办公环境的满意度时，三类员工的满意度回答得分较为一致，且都属于中等水平。从目前公司的情况来看，办公设备和环境自开业以来已经数年未有更换，设备老化，性能下降，经常需要维修，办公室也长时间未增加绿植，同时办公地点虽处于交通便利的位置，但也导致噪音污染较大，公司业务车辆和司机数量不足，对员工外勤的支持力度不够，这都是导致员工满意度评分较低的原因。据此分析可知员工具有更好的改善办公环境包括办公设备和必要的空间装饰以及车辆提供用以办公效率提高的需求。

在公司内部团队方面，通过对问卷结果的分析可知，团队员工中对于新员工所遇到困难的帮助能够达到新员工的满意度，而对于老员工所遇到的问题团队能给予的帮助则较为有限，原因在于老员工所面对的困难难度较大，而且是部门工作中不常见的问题，导致能够给予的帮助十分有限。在公司管理层的公平方面，经分析问卷评分发现，虽然该现象出现较少，但每次出现都会对员工造成极大影响，因此如何通过制度层面解决管理层的公平公正是现在有的团队问题所在。

公司福利和补贴在问卷调查中的评分处于中等偏上的水平，通过对现有福利和补贴的分析研究。问题主要在于现有福利和补贴的不公平性上，即偷懒的员工和勤奋的员工福利补贴一致，导致勤奋的员工心理不满。而基层领导者和员工福利、补贴的差异过大也是导致员工不满的因素之一。同时外勤工作所需要的误餐，交通，以及与客户通讯联系，也需要根据现行的物价水平相应提高补贴，公司长时间未有举办团建活动，也是福利缺失的表现之一。员工的带薪公休假，以及婚嫁陪产假制度的不完善也是需要解决的问题。

第四章 B 小贷公司贷款催收奖励机制改革方案

4.1 B 公司绩效管理机制改革思路

综合上述问卷满意度的评分，结合双因素理论和效率工资理论进行研究分析的问题，本文针对性的提出了以下改革方案。

首先现行的新业务奖励机制和薪资制度需要根据上述问题进行修改，在保持激发开拓新业务保障 B 公司利润率增长的员工积极性的基础上（满意因素），对目前所欠缺的贷款回收方面制定出有效的绩效管理奖励制度（不满因素）。通过解决现在薪资制度的不足以及对催收贷款奖励金额比例，以及考勤制度的改革，诉讼执行流程培训，团队培养几个方面完善目前薪酬绩效管理奖励机制。通过上述方案来提高员工满意度，最大限度提高员工主动参与该工作的积极性。

B 小贷公司正是通过有效的拓展新业务的绩效奖励机制才使得公司利润一直处于增长的水平。首先明确了底薪+绩效奖励的机制使得员工在得到充分保障的同时，有足够的奖励使他们能够更加积极的拓展新业务。同样，在催收工作方面，B 公司需要将上述机制应用到贷款回收的绩效制度上来。

首先，第一步，按照不良、逾期贷款的金额，拖欠时间，贷款担保方式三个情况分为 ABCD 四个难度档次。即 D 类贷款金额不高，拖欠时间较短，具有有效的抵押担保方式，催收难度不高。C 类贷款金额不高，拖欠较长，大部分贷款具有有效担保，催收难度一般。B 类贷款金额较大，但拖欠时间较短，部分有抵押，催收难度较难。A 类则是金额较大，长期拖欠，贷款方式多为信用贷款或第三方担保，催收工作难度很大。根据上述分类，结合效率工资理论，采取不同等级的奖励机制，难度越高绩效奖励越高。使得 B 公司能够根据员工的个人能力和不良、逾期贷款情况，在不影响拓展新业务的基础上由团队或员工在自主安排催收工作，做到公平公正，从而保持公司内部员工队伍团结和稳定，并使不良、逾期贷款率有效降低。

针对个别难度极高，金额巨大，拖欠时间较长，没有任何抵押和第三方担保的不良贷款，采取由各部门抽调人员临时组成催收工作小组，采取针对性的催收方法，由部长级别员工担任组长，直至该笔贷款回收结束，最后按照公司绩效管理奖励机制的团队绩效进行奖励，避免了催收极为困难的逾期贷款得不到有效的工作人员安排。

第二步是改革原有薪酬制度，即员工在基本生活能够得到有效保障的情况下，通过新增与拓展新业务完成情况，阶梯式的增长基本工资水平和补贴、福利。有

效提高员工对新旧业务工作的积极性。具体方案是催收贷款的绩效奖励与拓展新业务绩效奖励保持一致，采取阶梯渐进式基本工资增长体制，提高员工对待业务工作的积极性，提高员工偷懒成本，有效监管员工。在新业务开展和不良、逾期催收业务中不会采取差别对待的工作态度，在保障新业务发展不受影响的同时积极主动完成不良、逾期贷款的催收工作。

第三步，通过对员工因催收工作而需要的加班、交通、出勤和误餐方面加大支持。采取灵活的出勤打卡方式，增加公司业务车辆，提高误餐补助等方式解决员工在催收工作中的不安因素。同时 B 公司采取集中培训的方式，提高员工的催收工作技能，熟悉诉讼执行的工作流程，指导员工合理合法催收贷款，避免矛盾激化影响到个人的社会关系。另外员工在催收工作中所需要工作权限给予放宽，给员工一定比例的利息优惠权限，有效提高不良、逾期贷款回收率。

4.2 B 公司绩效管理机制改革设计

4.2.1 不良、逾期贷款分类绩效奖励方案设计

B 小额贷款有限公司贷款催收奖励机制改革最为核心和困难的部分就是根据贷款催收的难度划分出 ABCD 四类不良、逾期贷款，根据类别采取不同的奖励金额比例。如催收难度设置失衡，容易对整体催收工作起反效果，影响团队稳定。设计出公平的不良、逾期贷款分类，以及按类别绩效的奖励机制才能有效促进员工积极性，同时保障团队团结和稳定。

目前 B 小贷公司共有不良贷款、逾期贷款 46 笔，总金额共计 1375 万元人民币，占公司注册资本总数的 45.83%。其中 10 万元及以下贷款总数为 23 笔，占全部不良、逾期贷款的 50%，10-50 万元贷款共 10 笔占比 21.7%，50-100 万元贷款共 9 笔占比 19.6%，100 万元以上共 4 笔占比 8.7%。

在不良、逾期贷款中，本金及贷款利息拖欠超过合同规定时间 6 个月未满 1 年（含 1 年）的贷款共计 11 笔占比 23.9%，超过 1 年未满 3 年的贷款共计 28 笔占比 60.8%，超过（含 3 年）3 年的共计 7 笔占比 15.3%。

不良、逾期贷款中，信用贷款共 25 笔占比 54.3%，抵押贷款共 13 笔占比 28.3%，第三方担保贷款共 8 笔占比 17.4%。

不良、逾期贷款情况见下表：（为保障客户隐私，均未登录客户个人资料，采取序号处理。）

表 4.1 B 小贷公司不良、逾期贷款情况表

序号	贷款金额 (单位: 万元人民币)	贷款方式	合同逾期时间 (单位: 年)
1	5	信用	1<3
2	5	信用	1<3
3	5	信用	≥3
4	6	信用	0.5≤1
5	4	第三方担保	1<3
6	6	信用	1<3
7	7	信用	1<3
8	8	信用	1<3
9	6	信用	0.5≤1
10	7	信用	1<3
11	5	抵押	1<3
12	6	信用	0.5≤1
13	6	信用	1<3
14	7	信用	1<3
15	4	信用	0.5≤1
16	5	信用	0.5≤1
17	5	信用	1<3
18	3	信用	1<3
19	8	信用	≥3
20	4	第三方担保	0.5≤1
21	6	信用	1<3
22	7	信用	0.5≤1
23	8	信用	0.5≤1
24	15	抵押	0.5≤1
25	17	第三方担保	1<3

续表 4.1 B 小贷公司不良、逾期贷款情况表

26	18	信用	$1 < 3$
27	20	抵押	$1 < 3$
28	15	第三方担保	≥ 3
29	12	信用	$0.5 \leq 1$
30	12	信用	≥ 3
31	13	抵押	$1 < 3$
32	13	第三方担保	$1 < 3$
33	15	抵押	$1 < 3$
34	60	抵押	$1 < 3$
35	70	抵押	$1 < 3$
36	55	第三方担保	$1 < 3$
37	50	抵押	≥ 3
38	60	第三方担保	$1 < 3$
39	55	抵押	$1 < 3$
40	60	抵押	$1 < 3$
41	58	第三方担保	$1 < 3$
42	65	抵押	$1 < 3$
43	120	抵押	$0.5 \leq 1$
44	150	第三方担保	≥ 3
45	110	抵押	$1 < 3$
46	180	信用	≥ 3

资料来源：B 小额贷款有限公司信贷部

根据上述不良、逾期贷款情况，本文将上述贷款的催收难度设计，采取 ABCD 分类，分类依据为逾期时间，贷款类型，和贷款金额三个方面。

A 类贷款由于没有抵押物的保障，除开信用贷款以外就只有第三方担保，且逾期时间较长，因此在贷款催收工作的处理上难度较高。对该部分贷款的催收工作采取较高绩效奖励以激励员工面对困难的心态和催收积极性。回收贷款本息奖励金额按收回该笔贷款本金的 5% 加利息回收总额的 10% 计算绩效。

B 类贷款主要体现在部分贷款具有抵押物，能较好处理。而没有抵押物的贷

款要么金额较低，要么时间较短，催收工作总体难度相对 A 类贷款要低，因此采取的奖励机制也要相对降低。回收贷款本息奖励金额按收回该笔贷款本金的 4% 加利息回收总额的 8% 计算绩效。

C 类贷款和 B 类贷款类似，但总体逾期时间比 B 类更短，逾期金额更低，同时具有抵押物的贷款也更多，催收工作处理难度相对 B 类贷款也要低，因此采取回收贷款本息奖励金额按收回该笔贷款本金的 3% 加利息回收总额的 6% 计算绩效。

而 D 类贷款完全是由于之前公司没有相应的催收工作绩效奖励机制，导致员工主动性不足而引起的短期或小额逾期贷款，该部分贷款均有抵押物，在催收工作上可以通过法院申请强制执行而回收贷款本金及利息，因此工作难度是这几类各分类中最低的一类，因此回收贷款本息奖励金额也是最低的，即按收回该笔贷款本金的 2% 加利息回收总额的 4% 计算绩效。

不良、逾期分类标准见下表：

表 4.2 不良、逾期贷款绩效奖励等级分类表

不良、逾期贷款类别	贷款金额（单位：万元，人民币）	贷款方式	合同逾期时间	绩效奖励计算方式
A	100 万元以上	第三方担保	3 年以上	收回贷款本金总额 5% 加逾期利息回收总额 10% 收回贷款本金总额 4% 加逾期利息回收总额 8%
A	50-100 万元	第三方担保/信用	3 年以上	
B	100 万元以上	第三方担保/信用	1-3 年	
B	100 万元以上	抵押	3 年以上	
B	50-100 万元	第三方担保/信用	1-3 年	
B	50 万元以下	第三方担保/信用	3 年以上	

续表 4.2 不良、逾期贷款绩效奖励等级分类表

C	100 万元以上	抵押	1-3 年	收回贷款本金总额 3%加逾期利息回收总 额 6%
C	100 万元以上	第三方担保 /信用	1 年内	
C	100 万元以上	第三方担保 /信用	1 年内	
C	100 万元以下	抵押	3 年以上	
C	50-100 万元	第三方担保 /信用	1 年内	
C	50 万元以下	第三方担保 /信用	3 年内	
D	100 万元以上	抵押	1 年内	
D	100 万元以下	抵押	3 年内	

根据上述分类表，通过相应催收难度的绩效奖励激励效应，激发员工对催收工作的积极性，根据自己的工作能力等自行选择催收任务。可以个人单独，也可以自行在公司内员工间合作，根据部门分配或者自主选择某一笔不良、逾期贷款开展催收工作，催收难度越高，金额越大，所得到的绩效奖励也就越高。而同一笔不良、逾期贷款同一时间段内只能有一个员工或一个小组负责催收，直至该笔贷款全部回收或者负责该贷款催收的员工或小组放弃催收为止。并在公司内安装不良、逾期贷款催收工作看板，标注某笔贷款已经有人或小组在进行催收工作，不能多人单独和多个小组同时催收，避免由此引发的绩效管理混乱以及员工间某笔贷款的同时催收对公司资产的消耗，同时还能激发员工间工作效率的竞争性，提高工作效率。

同时该分类表中包含的所有不良、逾期贷款类型中唯独剔除了贷款金额 100 万元以上，贷款方式为信用贷款，且逾期超过 3 年的贷款。该逾期贷款多是欠款人长期故意拖欠，又无抵押物与第三方担保保障贷款本息安全。此类业务一般由公司股东或高管引荐而来，贷款风险较高，所贷金额大，即便起诉至法院申请强制执行也很难全额收回贷款本金及利息，催收工作难度极大，员工单独催收很难

收回的不良、逾期贷款种类。因此，本文专门设计了针对该种贷款类型的催收方案。方案为从各部门抽调人员兼任小组成员，人数最多不超过 5 人，组成临时专项催收工作小组，由部门经理兼任小组组长，保障公司日常工作不受较大影响。绩效奖励按贷款金额的 8%加收回利息总金额的 16%作为催收小组团队绩效奖励。通过此种形式专门负责此类贷款的催收工作。具体到团队分工，小组组长负责该笔贷款催收工作的策略制定与工作内容安排，是否起诉，是否申请执行，采取何种方法催收均由小组组长负责，小组其他成员负责执行等工作。因此组长按催收工作绩效奖励总金额的 40%分配绩效奖励。临时小组除组长以外的组员按人数均分剩余 60%绩效奖励。

4.2.2 现有薪酬机制改革设计

根据问卷回收得到的数据，小贷公司员工对于当前薪金水平满意度具有一定分歧，随着 ABCD 分类制度的指定和实施，针对现有工资薪金机制改革设计是整体绩效管理机制改革的重要一环。效率工资理论可以相对提高员工努力工作、对企业忠诚的个人效用，提高员工偷懒的成本，具有激励和约束双重功效，采用效率工资理论有助于解决企业的监控困难。根据理论，本文针对问卷分析出的实际问题，重新设计并制定了普通职工渐进阶梯式工资，工资分为业务、行政两类。

第一类业务类，共分四档，工资标准参考了 B 公司所在 G 省 T 市 W 区的工资标准，针对信贷部部门员工制定。第一档为新进员工等级工资，为新进公司员工而制定的工资等级，仅限于为员工解决基本生活保障需求，同时对员工的工作技能的培训不扣费，并提供通信和误餐补贴。月基本工资 2000 元，该工资为不含职位、技术资格等级补贴，不含业务绩效奖励的基础固定月薪，计算工龄工资。第二档为普通职员等级工资，以第一档新进职工为提升对象，要求为进入公司满 6 个月，有效完成日常工作任务。每人每月基本工资 3000 元，职位、技术等级补贴和绩效奖金及福利另外单独计算，计算工龄工资。第三档为业务专员等级工资，提升目标主要对象为第二档普通职员，提升至第二档工资时间满一年，并连续 6 个月完成拓展新业务金额标准或贷款回收工作标准的业务专员职员工资，每人每月基本工资 4000 元，计算工龄工资，另外还享有职位、技术等级补贴和福利。第四档为业务骨干等级工资，该等级人员均由业务专员提升而来，条件为进入公司至少 3 年以上，工作期间无个人重大过错，上年度业务绩效排名前十或连续 12 个月完成新业务拓展工作或贷款回收工作任务指标的职员，每人每月基本工资 5500 元，享受经理级别补贴和福利待遇。

第二类行政类，共分三档，工资标准制定同样参考了 B 公司所在 G 省 T 市

W区的工资标准,针对后勤,行政,财务等部门员工制定,补贴、福利、技术资格补贴、职位绩效、工龄工资另行计算。第一档,初级职员,目标对象为新入职员工,月基础工资2400元。第二档,中级职员,入职满6个月,有效完成日常工作任务可晋升,月基础固定工资3500元。第三档为高级专员,入职满两年,工作期间无个人重大过错,同时要求具有与职位相关的专业技术资格可晋升,每月基础固定工资为4500元。该部分职位员工无贷款相关业务要求,但可在不影响本职工作的情况下,自行参与新业务拓展与不良、逾期贷款催收的工作,所获绩效奖励与业务类职位相同。

表 4.3 B 公司员工职位薪酬表

序号	类别	档位	职位	福利、补贴等级	晋升要求	固定月薪
1	行政类	一	初级职员	初级	新入职	2400
2	行政类	二	中级职员	中级	入职满6个月,有效完成工作任务	3500
3	行政类	三	高级专员	高级	入职满两年,无重大工作过错,有相关初级(含以上)专业技术资格	4500
4	业务类	一	初级职员	初级	新入职	2000
5	业务类	二	普通职员	中级	入职满6个月,有效完成工作任务	3000
6	业务类	三	业务专员	高级	入职满一年,并连续6个月完成拓展新业务金额标准及贷款回收工作标准的业务专员职员工资	4000
7	业务类	四	业务骨干	经理级	入职满3年,无重大过错,上年度业务绩效公司排名前三或连续12个月完成新业务拓展工作或贷款回收工作任务指标	5500

通过上述阶梯渐进式工资制度,同时按照法律法规要求为员工办理社会和医疗保险,有效提高了各个阶段员工的工作积极性,新入职员工工作积极性也得到了有效保障,为员工在公司内的各个阶段做出了不同的薪酬等级,鼓励员工努力工作晋升,采用同地区最高固定基础月薪,降低公司骨干和高级职员离职率,提高职工忠诚度,增加职工偷懒成本,具有激励与约束双重效果。

4.2.3 现有其它保障机制改革方案设计

除了上述业务绩效激励与固定月薪阶梯激励外，本文还在公司出勤制度，后勤保障制度，员工技能培训，职位权限下放等方面做出了相应改革设计。

在职位权限限制方面，撤销原有优惠职位等级限制，采用根据不同催收难度和金额设定最高优惠比例，A类最高5%，B类最高7%，C类最高优惠8%，D类最高10%，给予所有员工均按照此标准最高上限规定的自行裁量权，自行根据催收工作的具体情况灵活实施浮动的优惠比例，该制度还有效降低了员工因为催收工作对自身个人社会关心影响的担忧。

出勤制度方面，由于不良、逾期贷款催收的时间不固定，出访客户时间无法全部约定在工作时间内，职工受出勤制度限制较大。针对上述情况员工出勤制度修改重点放在对职工工作时间自行安排的基础上。采取上下班单位办公地点现场打卡与外勤拍照打卡相结合，采用移动智能APP员工端自行上传外勤照片制度，消除员工外勤办理业务的不安因素。

后勤保障制度方面，增购办公车辆一辆，增加专职司机一名，为员工外勤提供便利，提高工作效率。外勤误餐补贴从原有每人每餐20元提高至每人每餐40元，对员工外勤工作做出有效保障。

技能培训方面，每隔六个月在公司内部开展业务技能培训。针对阶段性出现的问题展开专门的方法和技能培训。邀请担任公司法律顾问的专业律师针对民事诉讼流程，强制执行申请的流程，以及诉讼过程中需要注意的问题和强制执行工作中出现的难点进行专门的员工培训，同时提高员工法律意识，避免与客户矛盾激化，合理合法催收不良、逾期贷款，提高员工专业技能，增加催收手段和方法，提升工作效率。

第五章 结论与展望

5.1 研究结论

本文对 T 市 W 区 B 小额贷款有限公司现行薪资、绩效奖励机制对贷款回收率的影响进行了研究，通过研究发现，B 小额贷款公司现行的薪资绩效奖励机制的不足之处在于对回收贷款缺乏薪资绩效奖励机制，员工缺乏激励导致对回收贷款缺乏积极性，同时在出勤制度和后勤保障方面也具有一定不安因素。因此本文针对上述现行薪资绩效激励制度所存在的问题做出研究和分析，设计了逾期贷款 ABCD 分类制度，对不同催收难度的不良、逾期贷款采取了不同的绩效奖励机制，提高员工对贷款回收工作的积极性。同时在薪资方面设计了两类，七档的新制度。通过该薪资制度激励员工完成绩效任务，提高员工偷懒成本，还能有效监控员工工作进度。

通过上述改革方案设计，经过数月实践后，B 小贷公司贷款回收率得到了有效提高，员工工作积极性也因为新机制的激励而得到了提升，B 公司不良、逾期贷款本息逐渐资金回流，新业务增加，利润率回升，有效保障了公司长期健康发展。

5.2 主要贡献与不足

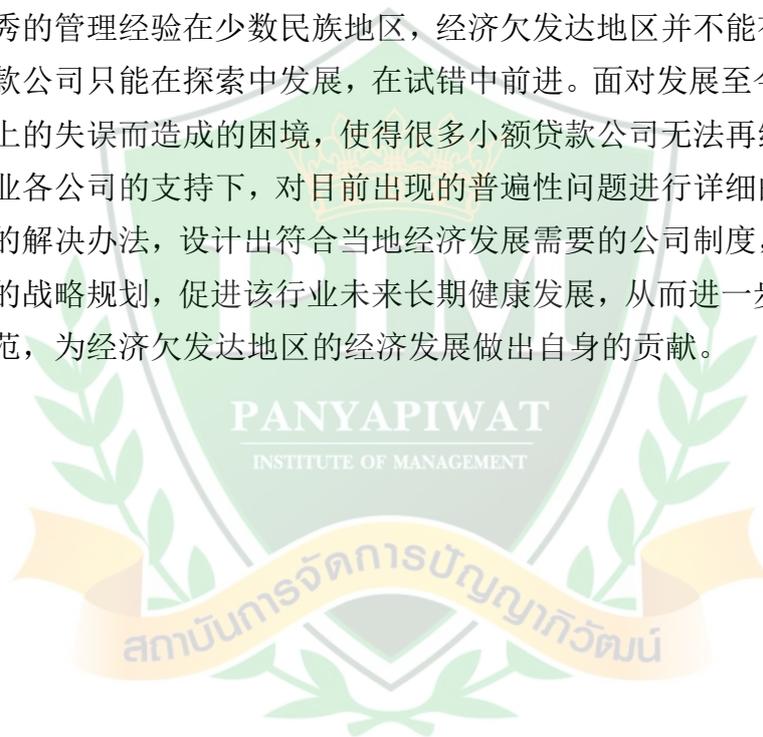
本文对 T 市 W 区 B 小额贷款有限公司现行薪资、绩效奖励机制对贷款回收率的影响进行了研究，通过研究发现，B 小额贷款公司现行的薪资绩效奖励机制的不足之处在于对回收贷款薪资绩效奖励机制不完善，员工缺乏激励导致对回收贷款缺乏积极性，加上不良、逾期贷款信息透明度偏低，同时在出勤制度和后勤保障方面也具有一定不安因素。因此本文针对上述现行薪资绩效激励制度所存在的问题做出研究和分析，通过文献的启发，设计了逾期贷款 ABCD 分类制度，对不同催收难度的不良、逾期贷款采取了不同的绩效奖励机制，提高员工对贷款回收工作的积极性。同时在薪资方面，由问卷采集得来的数据，通过双因素论文和效率工资理论的分析和应用，设计了两类，共七档的薪酬制度。通过该薪酬制度激励员工完成绩效任务，提高员工偷懒成本，还能有效监控员工工作进度。最终完善了双因素理论和效率工资理论在特定情况下的延伸。通过上述改革方案设计，经过数月实践后，B 小贷公司贷款回收率得到了有效提高，员工工作积极性也因为新机制的激励而得到了提升，B 公司不良、逾期贷款本息逐渐资金回流，新业

务增加，利润率回升，有效保障了公司长期健康发展。

由于本人能力和时间关系，对 B 公司的薪资绩效奖励机制问题只做出了初步的分析和现行机制改革方案设计，但是对保障措施没有进行优化和完善，逾期贷款难度 ABCD 分类设计对其第三方因素的考虑不够全面，总体设计有待于进一步提高。

5.3 展望

在中国 G 省 T 市，小额贷款公司从开业到发展至今，其它地区的小额贷款公司优秀的管理经验在少数民族地区，经济欠发达地区并不能有效借鉴，当地的小额贷款公司只能在探索中发展，在试错中前进。面对发展至今出现的问题和管理决策上的失误而造成的困境，使得很多小额贷款公司无法再继续坚持下去。因此在行业各公司的支持下，对目前出现的普遍性问题进行详细的分析和研究，找出问题的解决办法，设计出符合当地经济发展需要的公司制度，对未来的发展做出有效的战略规划，促进该行业未来长期健康发展，从而进一步完善当地的金融行业规范，为经济欠发达地区的经济发展做出自身的贡献。



参考文献

- 曹明翔, (2020). 绩效考核目的取向与员工工作卷入: 内在激励的中介作用分, *商讯*, 10, 30 期.
- 陈丽, & 王进朝, (2009). 基于心理收入的知识型员工激励与企业绩效关系研究, *华东经济管理*, 09 期.
- 黄万稳, (2020). 新常态环境下中小企业员工激励管理的有效性研究, *中国管理信息化*, 6 月, 第 11 期.
- 介翔, (2012). 中小企业绩效管理与考核的问题及对策研究, *中国商论*, (曾用名 *中国商贸*, 4 月, 第 10 期.
- 刘静, (2020). 基于成本控制的企业绩效评价体系研究, *中国市场*, 11 月, 第 31 期.
- 刘艺洁, (2020). 普通员工薪酬激励对企业绩效的影响研究, *财会通讯*, 9 月, 第 20 期.
- 马立强, (2007). 我国中小企业员工激励管理的有效性研究, *江苏商论*, 6 月, 第 06 期.
- 任洁, & 李丹, (2009). 基于双因素理论的“80 后”知识型员工激励薪酬制度研究, *生产力研究*, 9 月, 第 09 期.
- 孙国祥, (2019). 人力资源管理的绩效激励改进研究, *中国管理信息化*, 8 月, 第 22 卷第 15 期.
- 陶晓涵, (2020). 关于金融业激励机制问题的探讨, *现代商业*, 6 月, 2020 年第 18 期.
- 王瑾, (2011). 构建我国中小企业员工激励机制的路径研究, *当代经济*, 2 月 23, 第 4 期.
- 王双龙, & 周海华, (2007). 基于心理契约的员工激励机制构建, *财会通讯* (学术版), 3 月, 第 03 期.
- 王文雪, (2011). 期望理论与员工激励, *企业管理*, 9 月, 09 期.

吴晓霞, (2020). 企业绩效评价体系与激励制度的建立与实施, *人力资源*, 9月, 第18期.

袁雪峰, & 梁苏丽, (2010). 我国中小型民营企业员工激励机制的构建及运行, *四川理工学院学报 (科学版)*, 02期.

张平, (2019). 激励在现代企业人力资源开发与管理中的应用分析, *现代营销 (经营版)*, 第9期.

张玥, (2012). 关于完善企业员工激励机制的探讨, *经济研究导刊*, 6月, 第17期.

Confronting (2009). Objections to Performance Pay: A Study of the Impact of Individual and Gain-sharing Incentives on the Job Satisfaction of British Employees, Pouliakas, Konstantinos; Theodossiou, Ioannis, *MPRA Munich Personal RePEc Archive*, 3 March.

Fernando R; & Posthuma, Richard A, (2013). Effective incentive compensation for sales employees during tough economic times, Campion, Michael; Jimenez-Arevalo, *Organizational Dynamics*, 42.

Md Lazi, Muhamad Alif, (2017). The impact of motivation on employee performances: *ud A case study of plantation workers at Tabung Haji Ladang Bukit Lawiang Estate Muhamad Ali*, Muhamad Alif, Universiti Teknologi MARA, Universiti Teknologi MARA.

Nosenzo, Daniele, (2016). *Employee incentives: Bonuses or penalties*, IZA World of Labor Evidence-based policy making, January.

Rewarding Carrots & Crippling Sticks: (2009). Eliciting Employee Preferences for the Optimal Incentive Mix in Europe, Pouliakas, Konstantinos; Theodossiou, Ioannis, *MPRA Munich Personal RePEc Archive*, 19 March.

附录 A

T 市 W 区小贷公司企业绩效管理奖励机制问卷调查表

该问卷为匿名问卷，对您的填写的问卷将严格保密，请放心并仔细作答。在以下问题的选项中，请在最符合您当前的真实情况和想法的选项后打√即可，同一问题只能选择一个答案，多选、不选则该题回答无效。（1）非常不同意（2）不同意（3）一般（4）同意（5）非常同意

附件：T 市 W 区小贷公司企业绩效管理奖励机制问卷调查表

A 卷 个人基本情况									
1.您的年龄	20-30		30-40		40 以上				
2.您的学历	大专及以下		大学本科		硕士及以上				
3.入职年限	2 年及以下		3-6 年		6 年以上				
B 卷 现行机制满意度调查									
1.公司目前给予您的薪资水平能够体现您在公司和团队中的个人价值	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
2.公司目前实施的业务绩效奖励机制能够有效提高您开拓新业务的积极性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
3.公司目前的补贴和福利水平能够对您在工作上提供支持和帮助	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
4.您在为公司工作过程中遇到的困难时能够得到部门和团队及时有效的帮助	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				

5.公司目前提供的办公环境和条件能够满足您日常办公所需	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
6.公司目前的发展策略能够对您个人未来的发展提供机遇和平台	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
7.您所在部门领导不偏袒部门任何员工，保持部门稳定团结	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
C 卷 不良、逾期贷款催收工作的影响因素									
1.公司对不良、逾期贷款催收采取绩效激励制度会提高您对待该工作的积极性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
2.不良、逾期贷款等级分类制度能有效体现该笔贷款的催收难度	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
3.不良、逾期贷款等级分类制度下的绩效奖励机制能够激发您对催收贷款工作的主动性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
4.如公司采取阶段性渐进式固定月薪制度，能够提高您积极完成各项工作的动力	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
5.公司组织的员工贷款回收工作技能培训，能够有效提高您对贷款回收工作的积极性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
6.您在处理贷款回收工作时往往因为客户个人原因导致工作出勤时间的不确定性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				
7.由于公司所处地域限制，您在处理贷款回收工作过程时因为客户的问题会影响到您个人的社会关系	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)				

8.公司对不良、逾期贷款回收工作中对不同职位的能够给予的让利权限是影响您对贷款催收工作的因素	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)	
--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--



致 谢

在泰国这段时间的学习，是我人生中最美好的经历。放下书本，工作多年的我，再一次走进了教室，尽管心情有些忐忑，却也非常充实。在毕业论文的写作过程中，我的导师彭兆祺教授给予我各种帮助和指导。从论文的选题，写作中的各种问题，到最后的定稿，导师都非常严格的把关，非常亲切的指出问题所在，导师看待问题的严谨，与分析问题的角度都使我受益颇深。如果没有导师的指导，就没有这篇论文的出现，也就没有我今天的成绩。在此我要感谢我的导师彭兆祺教授，谢谢您对我的悉心指导，老师您辛苦了。

吴杰

二〇二一年一月一日



声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：B 小贷公司薪酬绩效奖励机制对贷款回收率的影响研究

作者签名：_____ 日期：_____年__月__日



个人简历

姓名：吴杰

学历：

2021 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2015 年 本科 农学专业
中国农业大学

职业：经理

工作地点：铜仁市万山区强民小额贷款有限公司
中华人民共和国贵州省铜仁市

E-mail: 45897267@qq.com

专业能力/特长：阅读

