

分类号 F203.9  
U D C 658

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 华龙证券兰州营业部客户经理  
绩效考核体系优化研究

研究生姓名: 靳皓文

指导教师姓名、职称: 董原教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021年3月18日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李刚毅 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 李刚 签字日期： 2021.6.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李刚毅 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 李刚 签字日期： 2021.6.16

# **Research on Optimization of Performance Appraisal System for Account Managers of China Dragon Securities Lanzhou Sales Department**

**Candidate :Jin Haowen**

**Supervisor:DongYuan**

## 摘 要

证券行业在改革开放后获得了长足的发展,规章制度得到了不断改进和完善,形成了良好的市场环境。随着证券公司之间竞争的日益激烈,客户经理在帮助证券公司获得维持和开发新客户方面,发挥着重要的作用。而客户经理的绩效考核体系制度的科学性、公平性和合理性,是发挥客户经理工作积极性的一个重要导向,可以激发客户经理的专业能力和市场竞争力,帮助公司取得更好的业绩。

本文以华龙证券兰州营业部为例,分析了华龙证券兰州营业部架构、兰州营业部人员和客户经理工作状况,结合目前先进的管理理论方法和经验,对华龙证券兰州营业部客户经理考核体系现状做了调查,从调查结果分析出华龙证券兰州营业部客户经理目前绩效考核体系存在绩效考核目标不明确、绩效考核指标比例分配不均、绩效考核流程不全面、绩效考核指标不符合实际等问题,通过对绩效考核体系目标与原则优化、绩效考核体系内容优化、绩效考核体系流程优化、绩效考核体系指标优化,有针对性地提出改进对策,同时提出实施保障策略。

希望本文的研究,不但可以对华龙证券兰州营业部客户经理考核体系的长期发展有一定的指导价值,同时对证券行业其他公司的客户经理考核评价有一定的借鉴意义。

**关键词:** 证券公司 客户经理 绩效考核体系

# Abstract

After the reform and opening up, the securities industry has made great progress, the rules and regulations have been constantly improved and perfected, and a good market environment has been formed. With the increasingly fierce competition among securities companies, customer managers play an important role in helping securities companies to obtain, maintain and develop new customers in the current market competition. The scientificity, fairness and rationality of the performance appraisal system of the customer manager is an important guidance to give play to the work function of the customer manager. It can stimulate the customer manager's professional ability and market competitiveness, and help the company to achieve better performance.

Taking Hualong Securities' Lanzhou Sales Department as an example, this article analyzes the structure of Hualong Securities' Lanzhou Sales Department, the working conditions of Lanzhou Sales Department personnel and account managers, and combines the current advanced management theories and methods and experience to analyze the status of Hualong Securities' Lanzhou Sales Department's Customer Manager Assessment System We conducted a survey and analyzed from the results of the survey that the current performance appraisal system of the account manager of Hualong Securities Lanzhou Sales Department

has problems such as unclear performance appraisal goals, uneven distribution of performance appraisal indicators, incomplete performance appraisal procedures, and performance appraisal indicators that are not in line with reality. By optimizing the objectives and principles of the performance appraisal system, optimizing the content of the performance appraisal system, optimizing the process of the performance appraisal system, and optimizing the indicators of the performance appraisal system, targeted improvement countermeasures are proposed, and the implementation guarantee strategy is proposed.

It is hoped that the research of this paper can not only have a certain guiding value for the long-term development of customer manager assessment system of Hualong securities company, but also have a certain reference significance for the assessment and evaluation of customer managers of other companies in the securities industry.

**Key words:** securities company;customer manager;performance appraisal system

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究的目的和意义.....	2
1.2.1 研究的目的.....	2
1.2.2 研究的意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国内研究现状.....	3
1.3.2 国外研究现状.....	6
1.3.3 研究述评.....	8
1.4 研究内容和方法.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	10
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	<b>11</b>
2.1 相关概念界定.....	11
2.1.1 客户经理的界定.....	11
2.1.2 绩效的内涵.....	11
2.1.3 绩效考核体系概述.....	12
2.2 绩效管理方法.....	12
2.2.1 目标管理法.....	12
2.2.2 360 度绩效评估法.....	14
2.2.3 关键绩效指标评估法 (KPI) .....	14
2.2.4 平衡卡计分法 (BSC) .....	15
2.3 相关理论基础.....	15
2.3.1 目标管理理论.....	15
2.3.2 公平理论.....	16
2.3.3 需求层次理论.....	17
<b>3 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系现状分析</b> .....	<b>18</b>

3.1 华龙证券兰州营业部客户经理基本情况.....	18
3.1.1 华龙证券兰州营业部简介.....	18
3.1.2 华龙证券兰州营业部客户经理简介.....	19
3.2 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系概述.....	20
3.3 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系调查分析.....	22
3.3.1 问卷设计与发放.....	22
3.3.2 问卷结果分析.....	23
3.4 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系存在的问题.....	27
3.4.1 绩效考核目标不明确.....	27
3.4.2 绩效考核指标比例分配不均.....	28
3.4.3 绩效考核流程不全面.....	29
3.4.4 绩效考核体系不完善.....	30
<b>4 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系优化设计.....</b>	<b>32</b>
4.1 绩效考核体系目标与原则优化.....	32
4.1.1 绩效考核体系优化的目标.....	32
4.1.2 绩效考核体系优化的原则.....	33
4.2 绩效考核体系指标内容优化.....	34
4.2.1 保障指标全面性科学性.....	34
4.2.2 明确考核指标权重流程.....	35
4.3 绩效考核体系流程优化.....	36
4.3.1 明确考核周期.....	36
4.3.2 明确考核流程.....	37
4.3.3 明确考核反馈.....	37
4.4 绩效考核体系优化补充.....	37
4.4.1 建立目标管理体系.....	39
4.4.2 关键绩效指标法（KPI）的设立及权重的设置.....	40
<b>5 华龙证券兰州营业部客户经理优化绩效考核体系实施保障.....</b>	<b>42</b>
5.1 组织保障.....	42
5.2 制度保障.....	42

<b>6 研究结论与研究展望</b> .....	<b>44</b>
6.1 研究结论.....	44
6.2 研究展望.....	45
<b>参考文献</b> .....	<b>46</b>
<b>附 录 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系问卷调查</b> .....	<b>50</b>
<b>后 记</b> .....	<b>56</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

### 1. 资本市场的变革带动了证券市场的变化

改革开放以来，中国资本市场在改革和发展中取得了巨大的成就，而证券行业作为资本市场中重要的一环，在持续改革开放的大环境下，证券行业取得了长足的发展。自 1991 年成立上海、深圳交易所以来，中国资本市场开启的了高速发展之路，形成了多元化的市场结构，股票市场、基金市场、债券市场、期货市场逐渐成熟。证券行业的发展由原先的牌照垄断到开放，证券行业的制度也逐步完善，形成了具有良好的证券市场环境。目前证券市场规范化和专业化得到加强，由全国性质的大型证券公司到各个地方出现的小型证券公司，营业网点遍布全国，证券服务的便捷性得到了逐步提高。

随着市场竞争的激烈程度不断加大，各个证券公司都在提高自身的核心竞争力，积极提高服务质量，满足客户需求，为客户提供便利。特别是在互联网金融的发展，证券公司的质量服务体系发展到线下、线上的双重竞争，与此同时，证券公司对客户经理也面临着极大地挑战。

### 2. 证券公司客户经理的稳定性需要完善绩效考核体系

客户经理出现在 20 世纪，逐渐发展为证券公司盈利的重要因素。但自 2008 年以后，证券公司为加大市场占有率，降低经纪业务的佣金，这种调整使整个行情交易量降低，客户经理的薪酬比例越来越低，特别是互联网金融的出现，服务由线下逐步转到线上，优秀客户经理的流失大部分由于发展空间模糊，或者企业缺乏科学、规范、有效的绩效考核制度，从而导致客户经理的贡献得不到公正地评价，大部分专业的客户经理转行。

近年国家在上市板块中开启了除主板、创业板和新三板外的科创板，同时采用注册制上市，在放宽公司上市审查程序上，加大监管力度。证券公司的业务和创新产品层出不穷，在这样的背景之下，必须要有专门的客户经理来进行负责和管理，因此证券公司要持续加强对于客户经理的职业培训，并且制定出科学的绩效考核方法，完善客户经理的薪酬体系，及时有效地对客户经理作出客观评价。

## 1.2 研究的目的和意义

### 1.2.1 研究的目的

通过利用问卷调查分析的方法,找出目前华龙证券兰州营业部在绩效考核方面存在的主要问题,通过整体对其考核体系进行优化,进而实现公司更好的发展。

1. 要找到当前的考核体系当中存在的主要问题。

通过调查分析之后发现当前在整体的绩效考核体系方面,华龙证券兰州营业部还存在很多非常明显的问题,通过提出这些问题,希望能够引起整个公司对于这方面的重视程度,为解决考核体系中的问题打下基础。

2. 对现行客户经理绩效考核体系进行优化

一方面,将华龙证券现行客户经理绩效考核体系调查统计结果与实际发展情况相结合,从绩效考核体系原则确立、目标定位、指标确定、内容优化、流程优化、办法优化等多方面进行华龙证券客户经理绩效考核体系分析及过程优化设计。另一方面,通过对原有的考核体系进行深入的优化,进而实现对客户经理更加科学、客观和合理的考核,加强对绩效考核体系地实施保障,助推其市场扩展积极主动性,为总公司及行业改革提供一定参考依据。

3. 强化人力资源管理转型升级

根据研究分析结果对现行客户经理绩效考核体系的改建提出科学管理提供方向指导与建议,强化华龙证券的人力资源管理与服务,保障公司人才资源稳固发展,推动公司业务可持续进步。

### 1.2.2 研究的意义

1. 理论意义

当前,在日益竞争激烈的金融市场环境中,客户经理的收入逐步下降,积极性受到打击,因此要根据华龙证券兰州营业部目前现状设计出符合实际的绩效考核体系。本文通过研究,对时代背景挑战下证券行业客户经理绩效考核体系转型优化提供一定理论依据参考。在本次研究当中,主要以华龙证券兰州营业部客户经理考核体系作为研究对象,围绕华龙证券兰州营业部现行客户经理绩效考核体系为具体案例进行分析,通过分析能够对现有的绩效考核体系相关理论进行补充

和完善，为证券行业绩效考核体系的建立进行一定的补充。

## 2. 实践意义

打造高效合理、公开公平的绩效考核体系。通过发现当前绩效考核体系当中存在的主要问题，建立高效、公平、合理竞争的绩效考核工作环境，有助于适应当前市场的发展，避免被市场淘汰引起经营危机。强化企业内部管理，提升企业形象，有助于证券公司培养专业、稳定、思想统一的团队，形成有效的内部管理，对公司和行业的健康发展具有重要性。证券行业是金融领域当中的前沿，无论是人才、技术还是资本都非常密集和突出，科学高效的绩效考核体系可通过人才战略、企业文化为有效激励提供决策依据，保障企业市场竞争力，提升风险承受能力及发展潜力。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国内研究现状

查阅大量国内研究文献发现，国内相关研究虽起步较晚但发展较快，近年来的研究成果相对丰富。研究主题主要可分为客户经理、绩效考核、客户经理绩效考核三方面，相互独立又相互联系。

#### 1. 针对证券公司客户经理的研究

相关研究主要集中在客户经理薪资激励效应、团队建设、离职倾向的方面，从不同层面分析该主体对证券公司发展的影响。如宋洪姝（2017）运用激励理论，通过调查问卷等方法，对某证券公司营业部案例分析研究，在调研后发现该公司的使用的激励机制政策对该公司客户经理没有产生有效作用；韩龙（2017）以 ZS 内外部环境作为对象进行分析，通过结合行业内的实际情况，深入讨论了当下客户经理团队所面临的困境，并提出了相应的对策。

#### 2. 针对绩效考核的研究

绩效和薪酬是人力资源管理当中最重要的两项内容，是达成企业战略目标的基础。国内绩效考核研究从理论发展、考评方法及影响要素多方面印证了企业发展战略的科学实用性。

学者主要从绩效考核的理论科学性、体系化、完整性改进与完善。如程莉莉（2016）以烟草企业的绩效考核为例展开研究，提出了相应的对策，持续地完善了企业的整体绩效管理。贾冬琰（2017）从绩效考核的作用出发，介绍了

360 考核在绩效管理和考核当中的重要作用。薛卓丽（2018）认为国有企业的绩效考核存在很多问题，如指标过多、定量指标占比少等，导致整体的绩效考核随意性大，科学性有待进一步提升。

从现有研究的情况来看，多数采用的是比较分析加实证研究的方式，通过理论与时间结合来对当前的考核体系进行优化。例如陈鲲（2015）在研究中以目标管理法和 360 度绩效考核法为根本，提出了优化企业绩效考核的方法和体系。任薇（2015）针对集团企业的绩效考核体系进行了深入的讨论和分析，提出了针对公司整体的改善办法。蒋秀红（2015）通过以 A 企业为例展开了调查和分析，研究其员工对于绩效考核的满意情况，据此得出了企业绩效考核体制制定过程中应当优先考虑的要素和排序。牛伟（2016）通过研究形成了一套完善的绩效考核管理方案，对公司的人力资源管理起到了一定的积极影响。杨娟华（2017）在研究中同样以目标管理法和 360 度绩效考核法为基础，优化了客户经理的绩效考核体系。

已有成果中将绩效考核结果的影响要素分为个人、团队、企业三大主体，从而针对性分析不同要素重要性进行探讨并提出建议。如饶志强等（2015）在研究的过程中，主要从工作效率、企业成本控制以及员工收入增加几个维度展开，并提出了相应的措施。徐维艳（2015）通过研究之后发现，在绩效考核当中，共同沟通能够起到重要的保障作用，其对于绩效考核会产生非常重要的影响。刘畅（2016）通过分析了“晕轮效应”对市场营销的影响，阐述绩效考核的相应考量要素；瓦云芸（2018）在研究中将企业的目标和员工的绩效发展有效地结合到了一起，注重于整体发展的提升。丁富植（2020）通过关键业绩指标体系对企业在绩效管理中的作用进行了研究与分析，将关键业绩指标考核应用在企业生存、发展和核心竞争力提升方面等。

### 3. 针对证券公司客户经理绩效考核的研究

从已有对证券公司及其客户经理绩效考核研究成果看，学术研究只有少数停留在对证券公司的影响分析上，具体的针对证券公司客户经理绩效考核的研究相对较少。

王伟（2011）在实证探究的基础上，设计绩效薪酬体系并运用于石家庄地区现阶段的证券公司薪酬体系当中，验证了体系设计的可行性与现实性；陈峥（2014）

综合运用了国内外管理心理学、组织行为学及管理理论知识,结合对某证券公司营业部的实际情况,进行有针对性地研究;林媛(2015)在研究中以某证券公司作为研究对象,对其客户经理的绩效考核体系展开讨论,分析其存在的主要问题,针对存在问题,结合互联网金融发展引起的变化,对其现行的制度和体系进行优化设计;蒋李华(2016)从我国证券市场的实际情况发出发,通过利用科学的研究方法,讨论当下我国证券市场运行机制的问题,并对未来证券经纪制度的发展作出预测。

乔宇(2015)利用 SWOT 分析法,对泰山品牌的烟草竞争力进行研究。张丹杰(2015)阐述经济学中经济增加值在商业银行绩效考核中的导向作用以及平衡计分卡在商业银行绩效考核中目标转化作用;程莉莉(2016)从管理学理论的角度出发,对烟草企业的绩效考核制度进行研究,整体改善了企业的绩效管理水。徐佳等(2016)通过统计学面板回归分析的方式进行建模,分析比较 148 家国有企业的绩效考核体系。

牛伟(2016)通过对绩效考核体系的构建展开研究,形成了一套相对完善的管理方案,对人力资源管理起到了一定的促进作用。孔秀丹(2016)以长春市烟草工作为例,对其客户经理的绩效考核问题展开了研究,提出了相应的完善策略。郭术兵(2017)通过对某烟草公司客户经理的实际工作状况进行了调研,通过科学的分析方法完善了企业的绩效考核管理制度。刘玥玥(2017)在研究中以某公司为例,对其人力资源管理问题展开讨论,并且提出了优化和改进绩效管理的方案,提出了专门针对国有企业绩效管理改革的办法。

#### 4. 注重优化考核指标, 构建科学体系

任翠玉(2015)教育平衡计分卡的方式,将银行的战略目标进行细化和分解,并且给每部分设定了相应的权重,从而起到更好地考核效果。黎精明等(2017)指出传统绩效评级模型忽视了非经济指标的作用,建立了符合国有企业的辅政职能指标并验证可行性和科学性;张琳(2018)主要针对我国国有企业展开研究,对其绩效考核中存在的问题和原因展开研究,并针对形成问题的原因提出了对应的优化策略。蒋莉(2018)银行在管理上要增加对于客户的服务,拓展整体管理的内容,进而实现考核体系广度的扩大。梅云(2018)提出在读考核指标进行选取的过程中,要充分结合不同岗位的职责,编制针对性的岗位说明书,从而能够

针对不同的岗位设定恰当的目标。

#### 5. 注重建立激励机制，留住人才资源

刘兆宇（2017）提出绩效考核要从多个维度展开，同时企业应当注重制度建设，要建立起完善的绩效考核评价制度。牛锡明（2017）认为企业应该根据市场情况大力对自身薪酬考核机制进行完善，在企业当中形成“职业经理人”制度。王焱（2017）认为绩效考核具有导向功能，企业应当注重这方面作用的发挥，加强绩效考核对于企业发展的作用。郑滢滢（2018）针对不同岗位的员工建议采取差异化的对待方法，指标的权重也应该存在一定的差异。翟文静（2019）在研究中主要运用关键绩效指标法，同时利用目标管理法对绩效考核体系进行完善，从而进一步加强了员工的积极性和主动性。

### 1.3.2 国外研究现状

绩效管理作为人力资源管理的重要组成部分，在国外的相关研究理论起步相对较早，研究成果也相对较深入并获得了广泛地应用实践，整体上研究主题主要有以下几个方面。

#### 1. 针对证券公司客户经理的研究

已有研究中主要针对客户经理的个人体验、企业发展、职能服务等方面对证券公司发展状况的影响进行探索。如布莱恩·李（Brian Lee,2006）在研究中就提出了关于满意度的模型，提出企业应当多个维度考虑使客户满意的原因，强化企业客户经理制度及其职能重要性；唐·佩珀斯·玛莎·罗杰斯（Don Peppers, Marth Rogers,2003）提出企业要想加强客户关系管理，必须要加强对于客户的差异化、个性化服务，与客户之间形成相互信赖的关系，并且能够持续为客户创造价值。

#### 2. 针对绩效考核的研究

国外针对绩效考核探究的成果主要从理论框架、指标建设、具体实施、原则目标、考核对象共五大主题进行细化考量，探究企业绩效考核机制的影响要素。

理论框架方面主要讨论了企业效应、社会效应、经济效应三者之间的综合影响，从而进行理论创新与改进。如安迪·尼利（Andi Nilli,2011）从利益相关方的角度出发，通过研究提出了绩效棱柱理论；帕斯卡·考特（Pascal Courty,2004）

研究了大型政府机构外在激励的博弈问题，通过调查，测量了代理者行为对组织的真实目标造成的负面影响。

指标构建主要通过分层分类、相关主体及权重设定三方面进行优化与改善。如肖尔（Shaw,2004）通过对微软公司的绩效考核展开研究，认为企业在制定考核目标的时候要符合“SMART”原则；布莱恩·默里（Brian Murray,2000）研究中认为，企业要基于员工的实际能力来对其薪酬标准进行计算和制定，这种方式也被称之为技能工资体系。

考核方案实施方面的研究主要分为对比分析法、类比讨论法进行不同角度的分析探索相关的可行性与效用性。如帕门特·弗雷德（Pamenter Fred,2000）指出，过去的绩效考核是存在较强的随机性和主观性，在实际执行时应该分析考核者潜在的心理因素；阿吉尼斯（Aguinis,2009）认为实施之前对组织的使命和战略目标、对涉及的职位的了解是两大前提；肖尔（Shore,1998）认为在绩效考核评价的过程中，如果能够加强员工的自我评价占比，能够有效的降低员工对于绩效评价的消极心理，还能强化员工对于绩效评估结果的准确性和公平性的感知。

已有成果通过设定不同主题、针对性、偏向性的原则目标对企业的绩效考核体系进行优化升级参考。如凯瑟琳（Kathlee,2008）系统性的对薪酬管理及其相关的理论进行了研究，并且对绩效工资体系设计提出了相应的看法和意见；巴特利·希尔德雷斯（Bartley Hildreth,2011）在书中详细阐述了绩效管理的原则和具体目标，为后来的绩效考核体系优化升级提供参考。

根据考核对象的主体不同，研究对企业及个人的绩效考核方案做出不同分析。其中，针对企业，艾斯·莫特（Asemota,2009）采取了数据包络线方式对该国银行进行了实证分析，指出银行在市场当中所占的份额与诸多因素有关，其中与自身资金的比例有明显的正相关关系。针对个人，劳特利奇（Routledge,2015）提出，薪酬管理与绩效考核密切相关，绩效考核结果如何能够更好地应用在客户经理的薪酬分配中，这是客户经理以及企业能够实现持续发展的根本要素。杰克逊·吉尔摩（Jackson Gilmore,2010）在研究中提出绩效是社会学领域的一种特殊行为，其中包含了人的基本生理行为以及心智行为等。

### 1.3.3 研究述评

国内对于绩效考核的研究兴起的时间较晚，开始于 20 世纪 90 年代，对国外绩效考核理论方法进行一定分析后，通过验证法等量化方法实现对国内企业绩效考核模式探究。目前研究成果涉及经济、社会、政治等多学科综合考量下的绩效考核指标构建、考核流程完善、考核方式改革多项内容，并且从最初的绩效考核阶段，已经逐渐发展到了战略绩效阶段。从具体研究的对象上来看，多数研究主要集中在商业银行当中，同时更多的是从企业的角度出发展开研究，强调企业如何能够进一步优化自身的绩效考核工作，从而有利于企业的长期发展。

国外绩效考核研究起步较早，对绩效考核方法理论与实践研究相对完善。20 世纪 80 年代，西方很多学者着手对绩效考评做了深入的探究，明确了绩效考评的整体操作流程，20 世纪 90 年代之后，西方学者围绕着绩效考评所做的探究越发深刻，涉及绩效类型及考评影响两方面。整体上，主要经历了理论开创、理论发展、理论深化三大阶段，针对绩效考核工具包含目标管理法、关键业绩指标法等一系列具体的方法和工具。从研究的对象上来看，更侧重于员工方面，提倡企业和员工共同实现自身利益最大化。

## 1.4 研究内容和方法

### 1.4.1 研究内容

本文研究内容共分为六章，具体章节如下：

第一章为绪论，主要对本次研究的背景、目的意义以及当前国内外在这方面的研究成果进行总结。

第二章为相关概念界定、绩效计划工具和相关理论基础。

第三章为华龙证券兰州营业部客户经理绩效薪酬考核现状分析。主要是以华龙证券兰州营业部作为研究对象，对其客户经理的绩效考核问题展开分析和讨论，主要研究当下的现状，总结出目前存在的主要问题。

第四章将针对第三章当中存在的问题，提出相应的优化策略，从而达到更好的考核效果，促进企业和员工的利益提升。

第五章华龙证券兰州营业部客户经理优化的绩效考核体系地实施保障,从组织保障和制度保障两方面保证实施细节和预期效果等方面。

第六章为研究结论与展望,对文章进行总结和对下一步研究的展望。如图 1.1 所示。

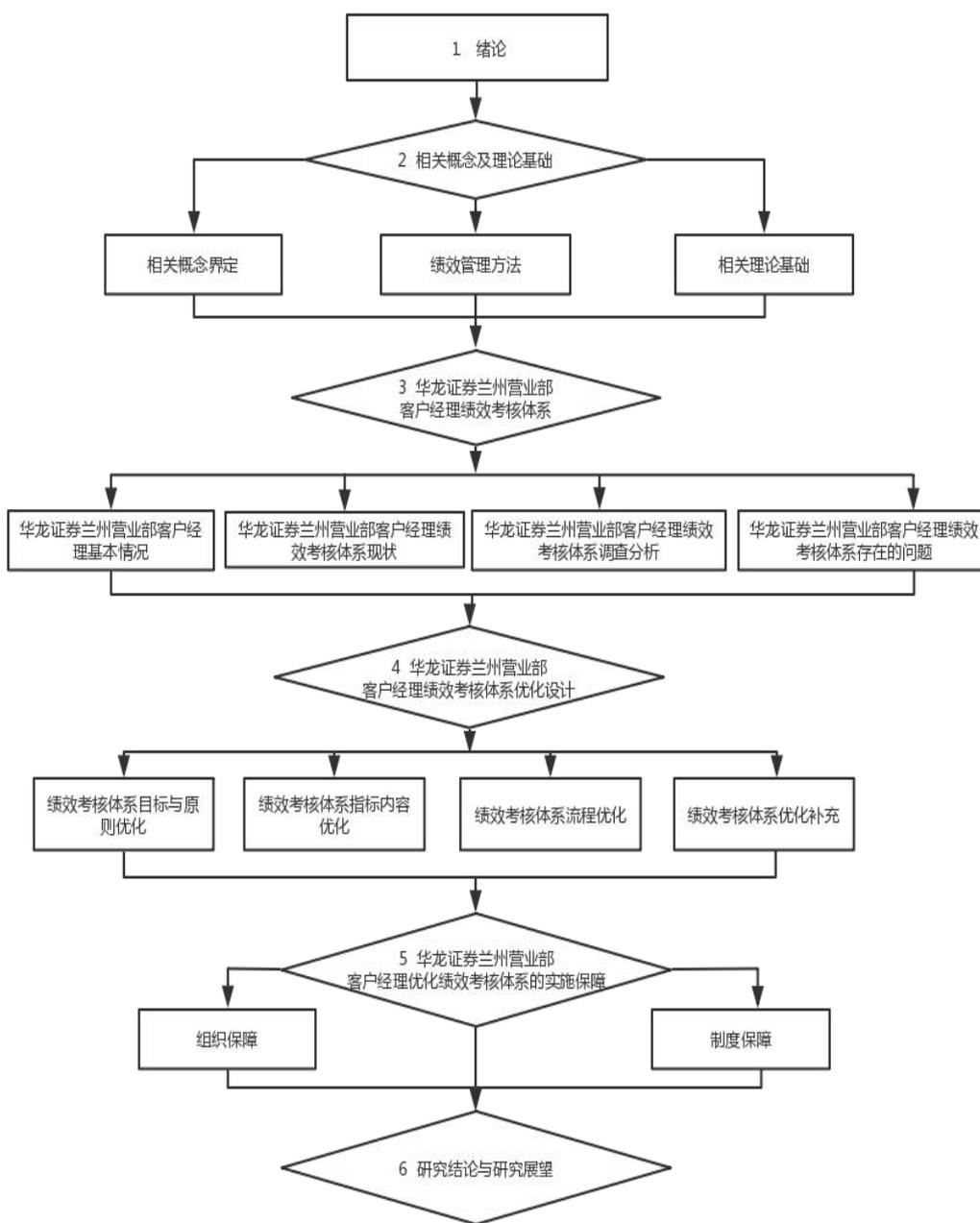


图 1.1 研究框架图

## 1.4.2 研究方法

本次研究将从理论和实践两个角度出发进行研究,通过利用相关的理论对实际的问题展开分析和讨论,从而对华龙证券兰州营业部的客户经理绩效考核问题展开深入研究,针对性地提出了有效的对策和措施,用以优化考核体系。

### 1. 文献研究法

本研究中首先针对当下国内外在绩效考核方面的研究成果进行了梳理和做节,分析当前研究所取得的成果以及可以借鉴的地方,最后详细阐述了绩效考核的概念及相关理论与方法。

### 2. 问卷调查法

在相关理论的支撑之下,通过采用问卷调查的方式对华龙证券兰州营业部的客户经理绩效考核体系执行满意度进行调查,尽可能避免个人主观偏见,力求访谈结果客观公正,并对调查结果进行完整的汇总整理。为找到华龙证券兰州营业部当前在客户经理绩效考核中存在的问题奠定了重要的基础,同时也为后续优化措施的提出提供了重要的事实基础。

### 3. 统计分析法

论文中还采用了统计分析法,主要是对调查获得的数据进行进一步的统计分析处理,从而更好地明确当前的实际状况,结合行为经济学、心理学的部分研究成果,归纳并分析目前获得的数据中出现的主要问题,可以更好的对绩效考核体系进行优化。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 客户经理的界定

1993 年美国麻省理工学院哈默教授等人提出了客户经理制度的理论思想。从国内外证券历史发展来看，客户经理是随着证券发展提出来的，随着人们对市场、营销、服务等观念的转变是形成客户经理的主要因素。同时全球性金融创新的出现，衍生出许多非银行性组织机构，发生了竞争对手的增量高于市场份额的现象，这就要求传统证券行业改变现有模式，适应新的环境与形势，积极参与市场竞争，很多大的证券公司早已认识到这一点，开始研究如何更好发展自身实力，争取更多的目标客户，留住现有客户。因此随着业务不断的扩大，形成了较为成熟的客户经理相关考评制度，推广考核体系。

证券行业的特殊性也决定了其产品及客户经理的与众不同，客户经理通常主要负责对新客户进行开发，拓展组织的销售渠道，或者销售企业的理财产品，与此同时，还需要负责将公司相关的信息传达给现有或者潜在的客户。客户经理还要负责对所负责的客户提供合理化的建议，为客户提供金融相关的服务，同时还需要负责策划各类营销活动，持续开发企业的高端市场。

#### 2.1.2 绩效的内涵

西方国家已经有较为成熟和完善的理论体系，在企业的发展和实践中，提供了坚实并强大的理论依据。所谓绩效，指的是一个组织或者个体在一定的周期之内，可以完成的工作或者成果的综合，与此同时，结合组织或者个体的实际情况，以此来促进他们进行改进和完善。影响绩效的因素是多样的，但可以划分为个体因素和系统因素两大类，其中个体因素主要是个体之间的差异，例如技能情况，性格特征等。而系统因素则与系统相关，包括工作职责、工作环境等等。

自身因素，被考核者自身的工作态度、掌握的知识技能、工作技能、智商、情商等；

工作管控，工作目标、工作计划、资源配置需求、过程监督管控等；  
工作方法，业务流程、制度建立、工作中各种资源协调和组织间协调；  
工作境况，企业文化、组织文化的环境、小组工作的环境、自然状态、职场环境和来自外部的压力；

监管体系，包括工作预计目标、组织监管、指导、鼓励、总结等。

### 2.1.3 绩效考核体系概述

绩效考核体系是既独立又是有关联关系的体系，该体系能较完整的根据考核指标给予评价要求，此体系有利于客观评价员工工作能力与工作情况，是考核工作的基础，同时也是保证考核结果公平合理的重要基础。考核指标能够体现出目标的完成情况，是绩效考核体系当中非常重要的一个组成部分。

对于任何一个组织的人力资源管理而言，绩效考核都是最重要的一项职责，需要通过各种科学的方法对一定周期之内组织当中的员工进行评价，并且给出相应的反馈和改进方案，绩效考核最终的目的在于提升企业整体的绩效水平，为企业能够实现战略目标打下良好基础。与此同时，绩效考核也是激励员工的重要方法，是检验企业发展的重要指标。

绩效考核的流程主要是指指标参数的设定、权重系数的取值设定、标准要求的制定，以及在实施过程及结果评价和反馈等。根本目的在于不断地激发员工的工作积极性，不断提升工作的效率和质量，最终帮助企业实现整体的战略目标。绩效考核是一个动态的过程，包含了组织当中所有的成员，是一个整体的活动。作为企业来说，在持续开发员工的潜能的同时，还要时刻记住“以人为本”，这也是绩效考核的一个重要出发点，是企业实现人性化管理的根本所在。

## 2.2 绩效管理方法

### 2.2.1 目标管理法

管理学家德鲁克在 1954 年首次提出了目标管理法，所谓目标管理法，指的是企业当中的领导者和下级通过协商讨论，制定出在一段时间内的总体目标，根据总体目标明确相关方的责任以及对目标进行分解，并且将这些目标作为下属组

织考核的主要依据，进而实现对个人的绩效考核和评估。

目标管理法通过利用 SMART 的原则对企业总体的目标进行分解，形成层次分明的部门目标以及个人目标，从整个过程来看，目标管理法主要有以下几个过程：设定总体目标、评估目标、分解目标、实施和控制目标，以及制定出相应的信息反馈和处理机制。目标管理法当中非常重要的一个内容就是目标的设定，在目标设定的过程中一般会遵循以下几个基本原则。

第一，应当尽可能地使用详细的语言或者文字，要将考核的目标和完成情况的确认标准说明清楚。在目标设置的过程中，要具体规定考核的项目以及完成的标准，同时还需要明确完成目标的具体实施方式，当然，最重要的一点是要明确完成的时间点，从而能够确保考核人和被考核人可以按照既定的计划来完成目标，并且形成可操作的考核标准。

第二，完成的目标一定要明确，最好能够采用量化的数据来明确目标，通过数据可以直观的看到是否完成目标，或者是否按照计划正常实施。完成目标与否需要从两个维度来进行判断，一方面是量化，另一方面则是质化。对于目标当中的内容，如果能够量化，则需要尽可能地量化，实在不行再进行质化的处理。对于计划方面，同样可以衡量的要进行量化处理，对于不可衡量的则需要尽可能地细化，这样有利于后期对完成情况进行评价。

第三，设定的目标一定是可以达成的，如果设定完全没有可能完成的目标，则会对员工的积极性产生严重的影响。因此在目标指定的过程中要将员工囊括进来，确保员工的个人目标与组织的整体目标是一致的。但同时也不能设定太低的目标，这样就会失去目标的意义，因此要设定出具有一定的挑战性的，同时又可以实现的目标。

第四，针对各个细化的指标，不同的指标之间一定要具备一定的关联性，也就是每一个指标不能单独的存在，同时单一的目标之间也要具有一定的联系，共同形成整体目标。

第五，针对所有的目标都要具有确定的完成期限，根据任务的紧急情况和优先级情况制定出相应的完成期限，一方面是为了更好地追踪完成的效果，同时也有利于指导相关的人员展开工作，并且在出现问题之后也能够更方便的对工作计划进行调整，从而为保证整体组织的目标完成奠定良好的基础。

### 2.2.2 360 度绩效评估法

360 度考核法通常又被称之为全方位考核法，其最早起源于 20 世纪 80 年代左右，最早出现在英特尔公司，后来在国际上被很多国家的企业应用。针对被评估人，将会从上级领导、平级同时以及下属员工等多个维度来进行评估，通过这样的方式能够对被评估人进行更加全面地了解，掌握和分析被评估人的实际情况，从而提升绩效考核的效果。相比较于以前的考核办法，360 度考核法具有以下几个明显的优势：一是能够对被考核员工展开更加全面的评估，同时也能够更好的保证考核的全面性和公正性，有效的避免了由于个人偏见等方面的因素对考核结果产生的影响，从而能够获取到被考核员工更加全面和真实的信息。二是所有员工都会参与到考核的过程中来，从而能够增强员工的参与感。三是通过全方位的考核，能够有利于提升员工的工作能力和工作效率。

### 2.2.3 关键绩效指标评估法（KPI）

关键绩效指标评估法（KPI）是目前企业当中应用最广泛的一种方法，这是一种客观的定量管理办法，通过设定组织内部进程的输入和输出，从而对其中所有的个体展开考核与评估。KPI 法通过将企业的战略目标进行细化和分解，从而形成一种具有足够的操作性的目标的工具，是企业实现绩效管理的重要基础。关键绩效考核的指标由主要的责任部门来负责确定，责任部门可以根据自身的实际职责来对其中所有的个体的指标进行设定。想要运用好关键绩效考核指标法，其中非常关键的一点就是要确保关键指标的明确和可行，关键绩效指标是用来对员工的绩效情况进行定量分析的，是考核过程中最主要的参考依据。但是必须要明确，关键绩效指标并不是一成不变的，而是要随着公司整体的目标以及部门职责、岗位等因素而产生变化的，这是这种方法的核心所在。尽管当下关键绩效指标考核法得到了非常广泛的应用，但是在实际的应用过程中也存在很明显的弊端和局限性，最主要的一个原因是并不是所有的指标都可以进行量化，一旦无法进行量化就会导致后期难以进行评判，进而导致这种方法难以发挥出正常的作用。

## 2.2.4 平衡卡计分法（BSC）

平衡积分卡（BSC）同样也是企业绩效管理当中非常常用的一种办法，最早出现在 20 世纪 90 年代初期，这种管理方法主要是将组织整体的战略目标进行细化和分解，通过这种层层分解的方式，进而转变成为个体的成绩考核指标，并且不同的指标之间是相互平衡的。对于不同的指标，其考核时间存在一定的差异，因此能够帮助企业更好的实现战略目标。针对平衡积分卡的主要内容，一般来说会包括以下几个方面的内容：内部运营，客户管理，学习成长和财务状况，将从这四个维度展开进行考核。平衡积分卡的主要优点是组织整体的目标分解提供了具体的方向，同时也提出了分解的维度，有利于实现组织当中的个人与组织的共同进步，从而提升企业整体的核心竞争力。但是这种方法也存在明显的不足，就是实施起来相对难度较大，并且在短时间内难以起到比较明显的效果。

## 2.3 相关理论基础

### 2.3.1 目标管理理论

目标管理理论由彼得·德鲁克最早提出，是一种根据目标设置理论而提出的具体的激励方案，目标管理强调组织中的个体共同参与，从而制定出可行的，并且能够进行客观衡量的目标。

根据动机激发理论，认为人的积极性和需要之间具有紧密的联系，也就是说由于人具有需要，进而对其行动产生支配作用，因此只有了解了人的需要才能更好地预测和引导人的行为。一般情况下，当人的某种需要没有得到满足的时候，就会产生不安和紧张，但是如果在这时遇到了可以满足需要的目标，那么原先紧张和不安的心理就会转变成为动力，进而推动人们产生相应的行为，不断地朝着目标前进。当目标达成之后，人的需要就会得到满足，但是这个时候又会产生新的需要，进而推动人们不断地朝着目标前进。目标管理实际上就是遵循这个基本原理，通过设置科学的目标，并且目标要尽可能的与个人的需要结合起来，从而最大限度的激发出动机，引导人的行为，最终实现整体组织目标的实现。

在目标管理当中，人不仅仅只是简单的为了生存而存在，在所有影响人的积

极因素当中，除了基本的物质基础之外，同时还有社会、心理等一系列的因素，例如在企业当中，工作的效率更多的取决于员工整体的士气，而士气不仅仅来源于员工本身，同时还取决于家庭、社会生活以及社交关系等。

从“社会人”的假设出发，就要求组织当中的管理人员充分信任员工，采用信任型的管理措施：第一，管理人员的关注点不能仅仅集中在生产任务的完成上，而更应该关注员工的需要。第二，管理人员要注重和员工之间的关系，加强员工的归属感。第三，在进行奖励的时候，要注重个人奖励制度个整体奖励制度，并且积极正向的引导员工，从而形成集体荣誉感。第四，要充分信任和尊重下属员工，经常倾听他们的意见，最大限度的发挥出员工的潜力，将他们的智慧充分挖掘出来。

### 2.3.2 公平理论

斯塔西·亚当斯在 1965 年提出了公平理论，这是一种新的激励理论，侧重于研究员工薪酬分配的合理性和公平性，并且注重薪酬分配对员工积极性产生的影响。

公平理论中认为人在工作当中的积极性不仅仅取决于获得报酬多少，同时还与人是否觉得分配是公平的有关，甚至后者产生的影响更大。人们在付出劳动之后，非常容易横向与他人进行比较，并且判断是够公平合理，觉得公平与否将会直接对积极性和工作行为产生影响。因此从很大程度上来说，动机的激发过程实际上就是人和人之间比较的过程。公平理论研究的重点在于如何能够更好地实现报酬的分配公平，以及其对员工积极性产生的影响。员工的积极性很大程度上取决于其是否感受到分配的公平性，而这种公平性的判断依据来源于社会比较和历史比较。所谓社会比较，指的是将获得的报酬（包括但不限于物质报酬、福利报酬等）与自己的投入之间的比较，所谓历史比较指的是与自身在历史上的某一个阶段进行比较。

用公平关系式来表示。设比较对象 a 和被比较对象 b，则当 a 感觉到公平时有下式成立：

$$O_p/I_p=O_a/I_a$$

其中： $O_p$ ——比较对象对所获报酬的感觉， $O_a$ ——比较对象对他人所获报

酬的感觉， $I_p$ ——比较对象对自己所作投入的感觉， $I_a$ ——比较对象对他人所作投入的感觉。

### 2.3.3 需求层次理论

1943 年马斯洛首次提出了需求层次理论，根据各类人群需求划分为了五个由低到高的层次，概况为生理需求（衣、食、住、行、性）、安全需求（财富保护等）、社交或情感需求（亲情、友性、爱情）、尊重需求（别人看得起你）以及自我实现需求（成功感、成就感），基本观点如下：

1. 这五种需求是人与生俱来的，共同形成了一个完善的需求层次，是激励和指引个体前进的主要动力。

2. 低级需要和高级需要的关系：马斯洛认为层次越低，力量越大，潜力越大。随着人的需求层次的不断提升，需要的力量会呈现出下降的需求，高级的需要出现的前提条件是低级需要得到了满足。

3. 低级需要与人的生存有着直接的联系，一旦低级需要得不到满足，将有可能威胁到人的生命安全。

4. 不同的个体对于需要的追求存在巨大的差异，这种差异与个体的实际情况有密切的联系。

如图 2.1 所示，生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要共同组成了人的需求层次，依次从低级到高级，从企业经营战略的角度上来看，每一个层次的需要所对应的产品也是不同的，因此企业的产品要具有针对性，也就是要满足哪一个层次的人群的需要，根据需要的不同也将会产生不同的营销方式和营销手段。



图 2.1 层次理论

### 3 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系现状分析

#### 3.1 华龙证券兰州营业部客户经理基本情况

##### 3.1.1 华龙证券兰州营业部简介

华龙证券股份有限公司（以下简称为华龙证券）成立于 2001 年 5 月 18 日，是由甘肃省人民政府组织筹建，经中国证监会批准的综合类证券经营机构，注册资本 63.35 亿元，公司净资本为 103.46 亿。现有本科以上学历员工 90%以上，其中研究生、博士生以上学历人数为 26%。公司先后 9 次荣获“省长金融奖”。

经过多年发展，公司已经形成了广泛的客户资源，同时在社会当中也打造了一定的形象和影响力，在全国的重点城市当中都设有相应的金融机构。华龙证券的组织架构包括：办公室、人力资源总部、战略发展部、计划财务总部、稽核总部、合规风险管理部、风险控制总部、客户资产存管中心、信息工程中心、经纪业务管理总部、资产管理总部、证券投资总部、新三板业务管理部等职能业务部门，下设 15 家分公司及 81 家证券营业部及 36 个全国网点营业部。组织架构如图 3.1 所示。

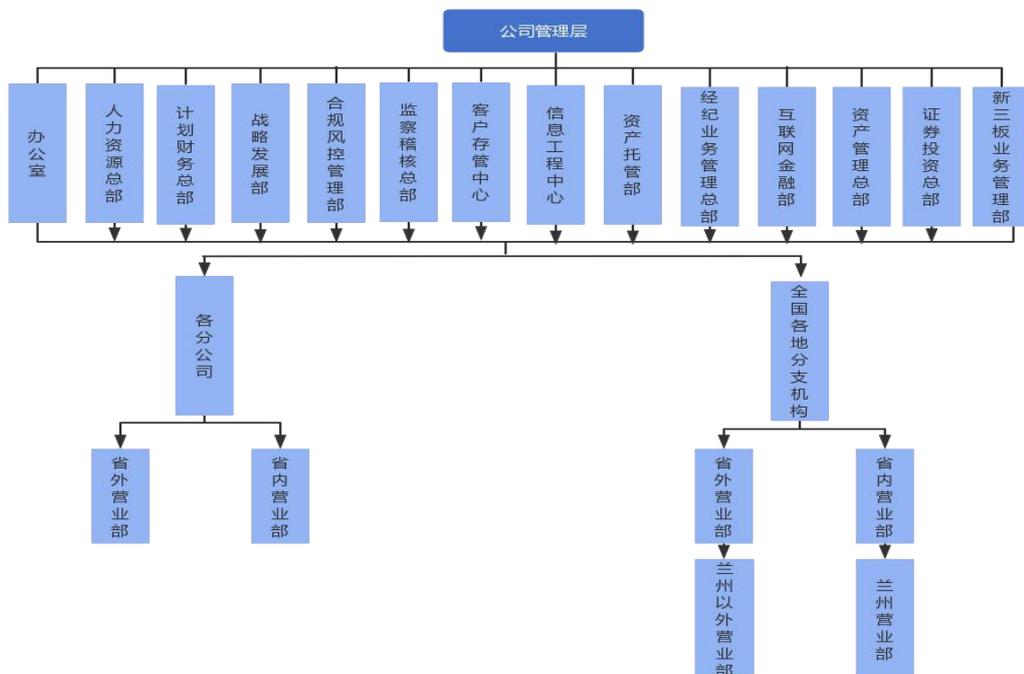


图 3.1 华龙证券组织架构

华龙证券兰州营业部截止 2021 年,在职员工数量 506 人,其中正式员工 332 人,兰州营业部员工平均年龄在 33.4 岁,都有 3-5 年的工作经验,很容易受企业文化的熏陶,积极上进,有较强的可塑性和学习能力,是企业业务发展的重要力量,也是企业储备人才的重要来源。其中大部分一般员工为普通客户经理,公司员工具备较高的学历,同时也是潜在的中级以上客户经理人选,他们通过证券业务考试,再经过职前岗位培训和对证券行业大环境的初步认识,熟悉证券业务流程,随着工作的熟悉程度加增,具备营销的阅历和经验,可以为公司开拓新的客户来源,是公司潜在的中高级客户经理的储备人才库。

### 3.1.2 华龙证券兰州营业部客户经理简介

根据统计,华龙证券兰州营业部客户经理的总数为 174 人,客户经理人数占比为 34%,根据客户经理工作性质将客户经理划分为销售类和管理类,从岗位划分为客户经理和客户经理团队长,从职级分为见习客户经理、初级客户经理、中级客户经理和高级客户经理。如表 3.1 所示。

表 3.1 客户经理分类情况表

工作性质	岗位	职级
销售类	客户经理	见习客户经理
		初级客户经理
		中级客户经理
		高级客户经理
管理类	客户经理团队长	团队长

华龙证券兰州营业部客户经理中,男性 100 人,女性 74 人,其中 25 岁以上的客户经理 146 人,占比为 84%,其中 25-30 岁年龄居多占比为 54%,即公司客户经理趋于年轻化,流动性很大。见习客户经理 37 人、初级客户经理 93 人、中级客户经理 26 人和高级客户经理 18 人分别占比 21%, 53%, 15%和 10%。由此可看出,公司高级客户经理占比较低,而见习和初级客户占比近 74%,客户经理的自身素质和业务能力有待提高。工作年限中 3-5 年客户经理居多,说明华龙证券兰州营业部与客户经理黏性不够,忠诚度不高。目前,兰州营业部客户经理学

历高、年轻化，人员结构的构成本科以上学历占比最大，综合素质相对较高，在证券行业激烈的竞争环境下，具有较大的潜在优势。兰州营业部见习客户经理与初经客户经理 130 人，这也可以看出公司制定绩效管理的目的，让客户经理通过发挥各自的级别作用，努力提升，以竞争的优势。如表 3.2 所示。

表 3.2 客户经理基本情况

类别	基本信息			
	女 74 人		男 100 人	
性别				
年龄	25 岁以下 28 人	25-30 岁 94 人	30-40 岁 32 人	40 岁以上 20 人
工作年限	3 年以内 28 人	3-5 年 86 人	5-8 年 45 人	8 年以上 15 人
学历	大专以下 10 人	本科 130 人	研究生 28 人	博士 6 人
职级	见习客户经理 37 人	初级客户经理 93 人	中级客户经理 26 人	高级客户经理 18 人

华龙证券兰州营业部 2019 年到 2020 年年底，客户经理数量减少 36 人，即华龙证券兰州营业部客户经理从业人员工作稳定性不高。这与企业对员工的职业规划、晋升途径和绩效考核等多方面有关。同时互联网金融的发展，特别金融互联网科技公司，减弱了证券行业的中介地位，加大了证券行业的竞争，客户的选择变的多元化，导致客户黏性降低，从业客户经理受发展瓶颈的限制，职业和薪酬提升困难。因此证券公司需要做出平台优势，提升客户经理的竞争优势，完善客户经理的评价体系。

### 3.2 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系概述

华龙证券客户经理绩效考核实行团队管理，公司经纪业务管理总部负责建立客户经理管理制度，履行对客户经理及团队的管理、监督职责，通过综合业务管理平台实施统一管理。公司其他相关部门根据自身职责履行对客户经理的相应管理职能。营业部根据实际情况组建客户经理团队，负责对客户经理的日常业务管理、合规管理、考核管理以及薪酬管理等，并为客户经理提供渠道及培训等营销支持，规范和控制其业务风险。如图 3.2 所示。

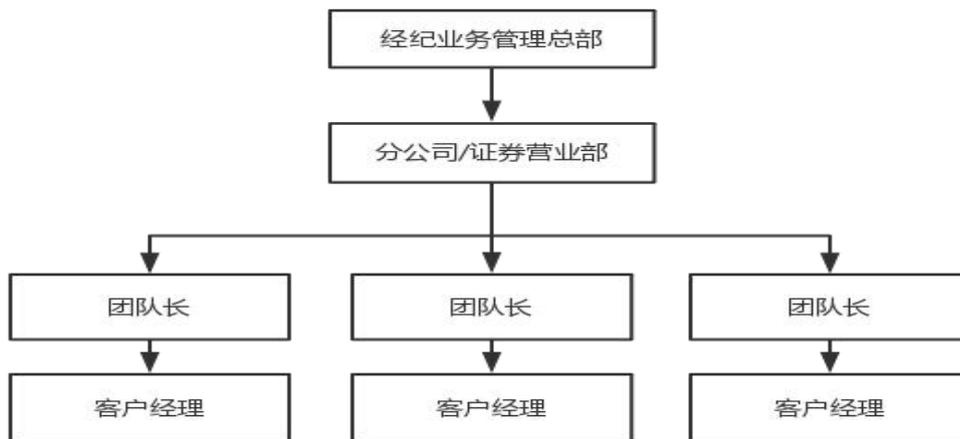


图 3.2 兰州营业部组织结构

华龙证券兰州营业部客户经理的绩效考核体系主要从个人业绩、能力态度、部门满意度等进行考核，根据不同的业务收入，对客户经理分级管理，分为 4 个等级，包括见习客户经理、初级客户经理、中级客户经理和高级客户经理。如表 3.3 所示。

表 3.3 客户经理业绩考核指标表

级别	工资标准	新增有效客户	新增客户资产(万)	存量客户资产(万)	综合净收入(万)	日常综合表现
权重取值范围		25%	25%	20%	20%	10%
见习客户经理	1800	12	60	100	1	10%
初级客户经理	2300	12	60	100	1.5	
中级客户经理	3000	15	90	300	2	
高级客户经理	3900	12	60	1200	3	

1. 个人业绩

从表 3.3 可以看到，当前针对客户经理的考核指标在数量上是比较多的，新增有效客户数、新增客户资产、存量客户资产、综合净收入、日常综合表现。其中：新增客户资产是客户经理考核期的新开客户总资产；有效户的标准为总资产大于等于 5000 元；存量客户的资产为客户经理考核期外的客户总资产；（包含普通账户总资产、两融账户担保品资产、OTC 产品资产、个股期权资产；不包含限售股和新三板股份托管、PB 业务等非交易资产）；综合净收入为客户经理考核期内各种业务净收入总和；客户经理考核周期为 6 个月；客户经理的考核计算公式如下：

客户经理考核得分=[(新增有效客户数/指标值)\*权重+(新增客户资产/指标值)\*权重+(存量客户资产/指标值)\*权重+(综合净收入/指标值)\*权重+(综合表现/指标值)\*权重]\*100

## 2. 能力态度

客户经理晋级，客户经理在达到某级别的资产要求时才能参与晋升考核。经考核达到晋级标准的，可晋升一级别，执行晋级后岗位工资标准。客户经理降级，客户经理考核未达到相应级别保级标准的，其客户经理级别应相应降低至下一级别，并执行降级后岗位工资标准。

客户经理晋级除了能力还有除营销业绩以外仍需要定性考核，其中包括公司价值观、业务规范、业务管理等考核条件。服务能力是保持现存客户量和扩展新客户的基础，同时也要遵循管理层的指示，也是用心为企业服务的体现，只有一心一意的为营业部着想，得到营业部认可，为客户服务，得到客户认可，才能留住客户，保持公司的可持续发展。在考核期内一旦出现行为不合规，服务不适当，客户投诉的任何一种情况，在本考核期内不予晋升，情节严重者给予降级，同时根据公司相关制度进行处理。

## 3. 部门满意度

华龙证券兰州营业部由于业务开展多样化，绩效考核指标繁多，客户经理的考核指标中不但有证券开户和金额累计指标，同时也包括华龙基金的销售额度、客户服务等，由于市场人为因素的影响，导致考核指标较多，尤其是在互联网金融高速发展的背景下，客户经理在工作过程中使用的工作模式、工具等也都产生了巨大的变化，客户经理的工作重点不仅仅要放在开发新客户方面，如何能够维护好老客户，让客户满意、推进新产品以及加强业务宣传让部门满意也成为重点。通过指标设置，能够让客户经理更加专注于维护和跟进客户上。考核体系不仅仅需要注重业绩指标，在其他方面还需要制定出相应的定性考核指标，这一点也是非常重要的，例如在客户服务、团队合作、客户满意、部门满意口头沟通、书面交流、创新能力、解决问题的能力、计划组织能力等方面做出考核。

### 3.3 客户经理绩效考核体系问卷调查分析

#### 3.3.1 问卷设计与发放

为了获得更加真实可靠的数据,研究华龙证券兰州营业部当前在考核体系方面存在的突出问题,本文采用问卷调查方式获取资料,对华龙证券兰州营业部各个级别的客户经理进行调查;调查问卷采用纸质版和邮箱分发给客户经理进行调研。

问卷设计共分为五部分,问卷见附录。

第一部分 1-5 题,客户经理基本情况,主要调研客户经理的年龄、性别、学历、工作年限和薪资水平。

第二部分 6-10 题,绩效考核体系现状,主要调研公司的绩效考核体系科学与否、目前公司绩效考核体系分配合理性、公司绩效体系考核是否体现客观公正、公司目前的绩效考核体系提成比例合理性、公司绩效考核体系指标反映了日常工作能力。

第三部分 11-15 题,绩效考核体系内容,主要调研绩效考核体系与公司发展战略相一致、公司对绩效考核主体有明确分类、目前的绩效考核体系非常细化、公司绩效考核体系有区域局限性、绩效考核体系公平。

第四部 16-20 题,绩效考核体系流程,主要调研公司绩效考核流程合理性、公司绩效考核流程健全性、公司绩效考核体系中考核周期是否明确、公司绩效考核体系权重是否合理、对公司的绩效考核流程是否完全了解。

第五部分 21-25 题,绩效考核体系方法,主要调研公司绩效考核体系方法是否合理、公司绩效考核体系职位晋升方法是否合理、绩效考核体系绩效反馈内容是否能够及时解决、公司对绩效反馈重视度是否高、是否有完整的目标体系。

#### 3.3.2 问卷结果分析

本次问卷调查过程中一共发放了 100 份问卷,成功收回 83 份,其中 81 份问卷有效,有效率为 81%,通过调查和分析得出以下结论:

1. 基本信息部分,如表 3.4 所示,综合来看,华龙证券兰州营业部的客户经

理比较年轻化，具备较大的发展潜力和发展空间，同时也面临着收入差距过大问题。

表 3.4 被调查客户经理基本信息

类别	基本信息			
	女			男
性别	31%			69%
年龄	25 岁以下	25-30 岁	30-40 岁	40 岁以上
	18%	52%	23%	7%
工作年限	3 年以内	3-5 年	5-8 年	8 年以上
	17%	48%	25%	10%
学历	大专以下	本科	研究生	博士
	11%	77%	9%	3%
薪资	2500 以下	2500-4000	4000-8000	8000 以上
	3%	66%	27%	4%

2. 绩效考核体系现状数据中，表 3.5 为绩效考核体系现状调查表，图 3.3 为考核体系认可调查表的柱状图，图 3.3 更加直观地表现了对绩效考核体系现状的调查结果，其中有 61% 的客户经理认为公司绩效考核体系不是很科学，58% 的客户经理觉得分配不太合理，有 59% 的客户经理对目前的考核提成比例不太认可，对目前的考核指标体系认可度较低，即考核指标体系存在较大的问题。

表 3.5 绩效考核体系现状

序号	问题	非常认可	认可	较不认可	非常不认可
6	公司的绩效考核体系科学	19%	20%	30%	31%
7	目前公司绩效考核体系分配合理	13%	29%	46%	12%
8	公司绩效体系考核体现客观公正	29%	36%	18%	17%
9	公司目前的绩效考核体系提成比例合理	21%	20%	35%	24%
10	公司绩效考核体系指标反映了日常工作能力	20%	12%	36%	22%

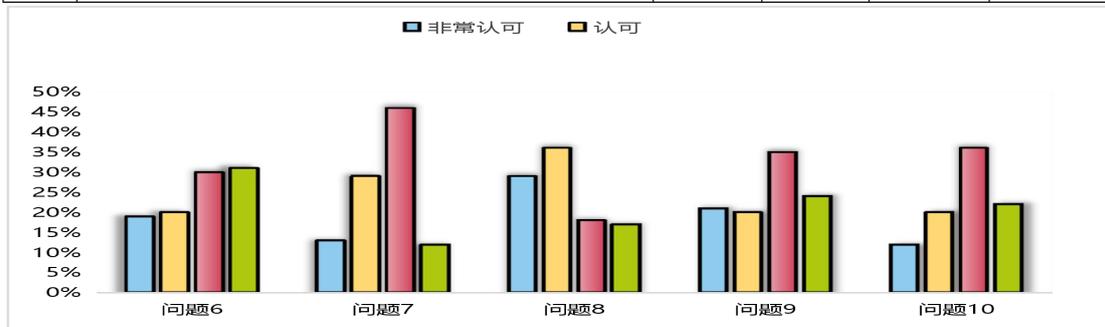


图 3.3 考核体系认可度调查结果

3. 绩效考核体系内容调查结果中，表 3.6 为绩效考核体系内容调查表，图 3.4 为绩效考核体系内容调查表的柱状图，图 3.4 更加直观地体现了绩效考核体系内容的调查结果，54%的客户经理认为还需要加强绩效考核主体分类，58%的客户经理认为目前的绩效考核体系细化度不够，还需要加强，57%的客户经理认为公司绩效考核体系公平性有待提高，制约了客户经理更好的发展，很难对客户经理起到激励作用，容易打击客户经理工作积极性。

表 3.6 绩效考核体系内容

序号	问题	非常认可	认可	较不认可	非常不认可
11	绩效考核体系与公司发展战略相一致	18%	33%	34%	15%
12	公司对绩效考核主体有明确分类	26%	20%	41%	13%
13	目前的绩效考核体系非常细化	17%	25%	30%	28%
14	公司绩效考核体系有区域局限性	22%	26%	30%	22%
15	绩效考核体系公平	30%	13%	38%	19%

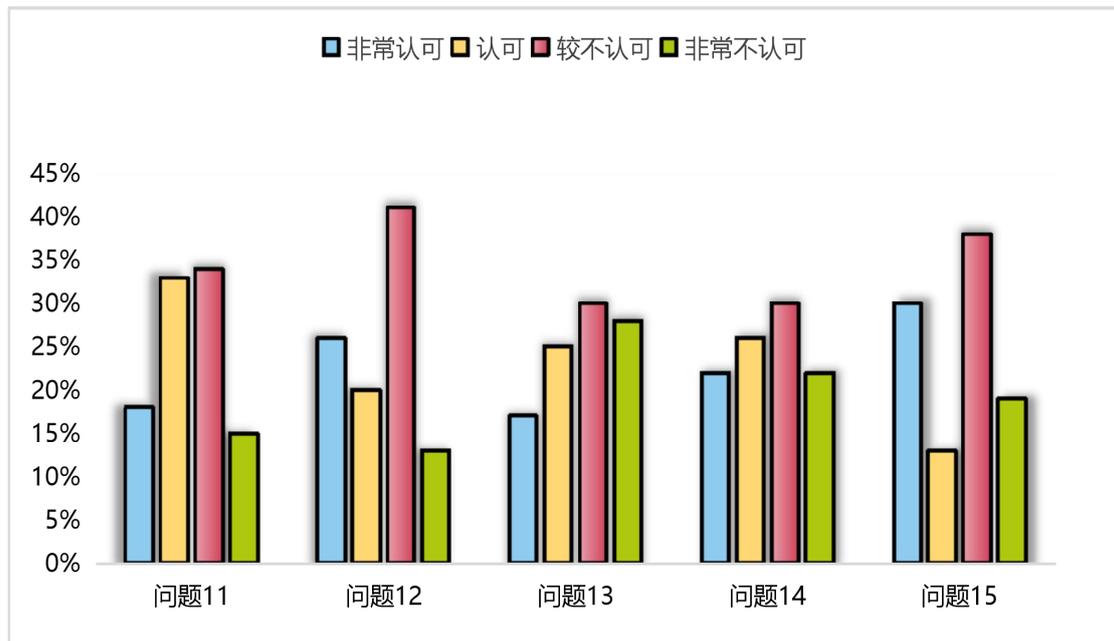


图 3.4 绩效考核体系内容调查结果

4. 绩效考核体系流程调查中，表 3.7 为绩效考核体系流程调查表，图 3.5 绩效考核体系流程调查表柱状图，图 3.5 更加直观地体现了绩效考核体系流程中的调查结果 50%的客户经理认为公司绩效考核流程不太合理，67% 客户经理对公司绩效考核中考核周期明确度不够，57%的客户经理认为公司绩效考核体系权重还需要更加合理，58%的客户经理对公司绩效考核流程不熟知。

表 3.7 绩效考核体系流程

序号	问题	非常认可	认可	较不认可	非常不认可
16	公司绩效考核流程合理	18%	32%	35%	15%
17	公司绩效考核流程健全	27%	41%	20%	12%
18	公司绩效考核体系中考核周期明确	19%	14%	33%	34%
19	公司绩效考核体系权重合理	11%	32%	30%	27%
20	你对公司的绩效考核流程完全了解	22%	20%	37%	21%

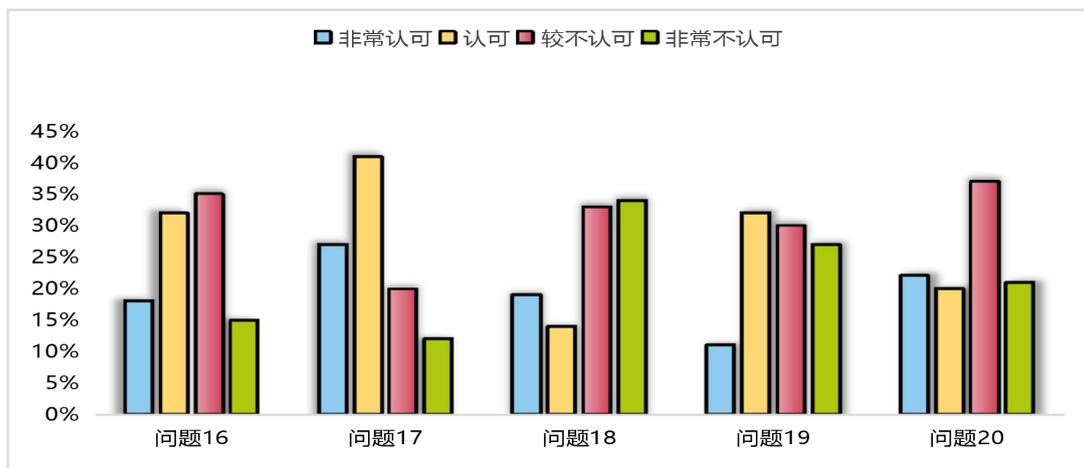


图 3.5 绩效考核体系流程调查结果

5. 目前绩效考核体系方法调查中，表 3.8 为绩效考核体系方法调查表，图 3.6 为绩效考核体系方法调查表柱状图，图 3.6 更加直观地体现了绩效考核体系方法的调查结果，以及时解决并分析存在的问题。52%的客户经理认为公司绩效考核体系方法合理性要完善，51%的客户经理认为目前绩效考核体系职位晋升方法还需要改进，55%的客户经理认为公司还需要加强对绩效考核体系内容的反馈和解决及时性。

表 3.8 绩效考核体系方法

序号	问题	非常认可	认可	较不认可	非常不认可
21	公司绩效考核体系方法合理	30%	18%	28%	24%
22	公司绩效考核体系职位晋升方法合理	23%	26%	33%	18%
23	绩效考核体系绩效反馈内容能够及时解决	18%	27%	31%	24%
24	公司对绩效反馈重视度高	31%	20%	23%	26%
25	有完整的目标体系	24%	27%	30%	19%

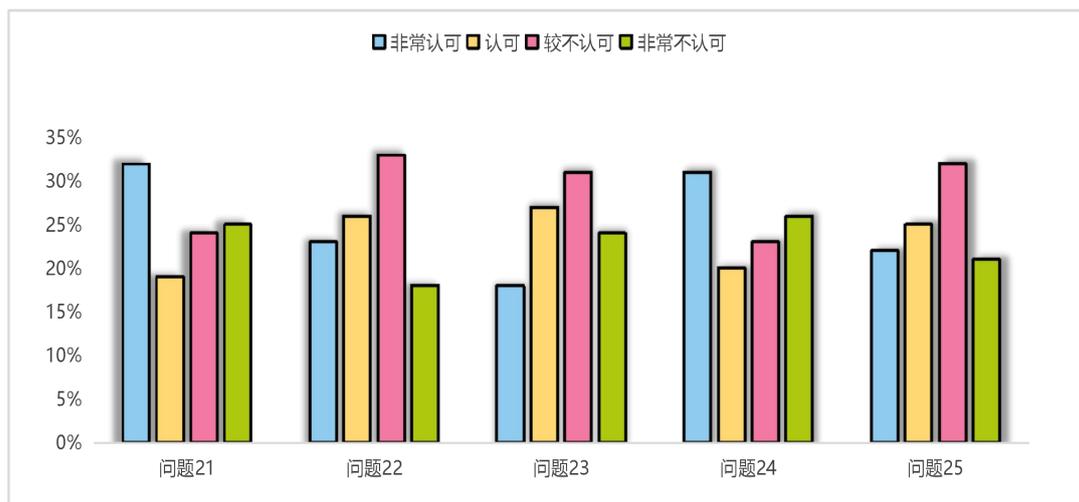


图 3.6 绩效考核体系方法调查结果

综合以上调研结果，华龙证券兰州营业部客户经理目前对公司的考核体系、绩效考核体系方案、流程、内容认可度不高。而客户经理中大部分为 3-5 年工作经验的年轻人，一方面公司考核指标中，华龙基金、客户资金累计量和新客户累计量占比较大。证券行业竞争日益激烈，另一方面互联网金融产品的线上竞争白热化，导致客户经理在发展新客户和客户资金累计量上严重受阻。其次，客户经理每天需要处理来自于客户不同的需求，与此同时还需要应付市场当中同行业和互联网金融等的竞争对手的排挤，年轻客户经理的压力相对普通职员和高级客户经理来讲也要大很多。与此同时，付出和汇报不成正比，大大降低了客户经理的主观能动性。在这种压力以及不确定性造成了年轻客户经理比其他职位的员工面临地风险更高，导致离职或者转行。

问卷调查显示，客户经理对目前的考核体系存在较大的不认可性，即考核指标比重分配不合理，互联网金融衍生品的快速发展，客户资金利用有了多方面的选择，加上中国金融板块逐渐完善，各种基金和投资理财产品层出不穷，对客户经理来说与公司销售基金金额挂钩，更是雪上加霜。

### 3.4 客户经理绩效考核体系存在的问题

#### 3.4.1 绩效考核目标不明确

##### 1. 考核细化不够

华龙证券兰州营业对个人业绩是非常注重的，但是一定程度上忽略了个人与团队之间的关系，根据调查对象的反馈，以前的绩效考核体系细化不够，有 57% 的客户经理认为，公司对绩效反馈重视度不高、侧重点不对，营销团队之间的高效沟通和合作，相对于个人来讲更能提高效率。

## 2. 问卷调查内容分析

有 58% 的接受调查的客户经理认为，当前他们实际的工作内容已经超出了考核的内容，超出的部分并没有得到有效的考核，再加上证券创新业务和创新产品的不断增加，这种情况还在加剧。因此客户经理不但在维护存量客户数量和累积资产量上花费大量的精力，而且还需要满足客户各种各样的要求，也要花费大量的时间在这方面，但是这些内容在考核体系当中都没有明显的体现。其次，华龙证券兰州营业部在各个指标的分配上也存在不合理的情况，在实际访谈的过程中，不少客户经理提到，在当下互联网金融的冲击之下，公司并未考虑线上和线下的不同，伴随着客户选择理财产品和投资途径的多样化，在当前的考核体系下，很难反映出他们目前的工作能力，同时也在一定程度上打击了他们目前的工作热情，从中看出，华龙证券兰州营业部在客户经理的考核指标设立方面，并没有充分考虑互联网金融对市场带来的冲击，不但对客户经理的评价有失偏薄，而且也造成客户经理工作热情消退，辞职率较高。

### 3.4.2 绩效考核指标比例分配不均

#### 1. 建立综合评价体系

从华龙证券兰州营业部的当前所使用的绩效考核方案及调查问卷分析得出，54% 的客户经理认为还需要加强绩效考核主体分类，目前华龙证券兰州营业部对客户经理的考核主要是以两个方面为主，分别是新增客户资产和金融产品销售，这与当前客户经理的业绩拓展已经出现了一定程度的脱节，随着金融产品的不断丰富，互联网对于传统金融行业也产生了极大的冲击，因此客户经理的工作重心已经发生了转变，更多的是在当前的市场态势下如何为客户提供更好的服务。华龙证券兰州营业部在对客户经理实施绩效考核的指标体系过程中，没有有效地对客户经理作出工作反馈和客观评价，只是人事部门只是制定客户经理绩效考核办法，然后推行，仅仅是将绩效考核作为评价客户经理优劣的指标工具，而不对客

户经理自身的发展和其他工作内容作出定量和定性的考核管理,一味地追求业绩,客户经理很容易丧失工作动力,达不到考核要求。从而导致人才流失,公司需要及时地发现和弥补自身的不足,改进工作内容和方法,建立综合评价体系,从而提高客户经理的工作效率。

## 2. 考核体系要细化

58%的客户经理认为目前绩效考核体系细化不够,在当前的绩效考核系统中,客户资金累计量指标是整个考核方案的占比最大,其次是客户量和金融产品销售量,但是各个指标的比例失衡。量化考核体系指标可以根据行业和营收状况,比较容易制定考核方案,即客户经理考核期内按照营销额度给予提成。但是,客户经理在目前互联网金融冲击的大环境下,仅仅靠量化的指标已经不能完全地反映出他们为公司创造的价值,对其他方面所做出的努力往往得不到重视和认同。特别是客户理财渠道广泛,单纯的量化考核,无法激励客户经理的工作积极性和创造性,会缺失对客户经理的多数工作成果的评价,致使客户经理在当代大环境下无法持久专心为客户提供专业化服务,影响客户经理职业的健康发展。

## 3. 考核体系比例需调整

63%客户经理认为公司绩效考核体系公平性还需加强,目前公司的绩效考核指标主要在于传统证券行业的定量指标,并且绩效考核指标有省内、省外区分,忽视了他们在工作内容和工作效率、执行能力和解决问题能力的考核以及区域压力。而这些方面,恰恰能评估出一个客户经理的综合素质,并且从长远的角度来看,综合素质高,恰恰可以带来长久持续的贡献。这种绩效考核体系中比例的分配不均或失调,导致客户经理在当前环境下很难有理想的业绩。

针对当前的考核方案来看,考核周期定位半年,这个考核周期相对较长,无形之中会对客户经理的积极性产生一定程度的影响,同时也增加了客户经理在这个过程中产生的变数。客户投资渠道越来越广泛,很可能出现当前客户的流失。这种考核周期加大了客户经理的流失率,问卷中有几位客户经理具有三年左右的从业经理,但是辞职和重新就业改行也的次数多大 5 家公司。客户经理的考核周期过长,中间变数过多,导致客户经理团队工作不稳定,离职率也相对较高。

### 3.4.3 绩效考核流程不全面

### 1. 考核周期要明确

根据问卷调查分析，67%的客户经理认为公司考核中考核周期明确度不够，华龙证券兰州营业部现行对客户经理的考核指标工作周期跨度过长，而且对于各等级客户经理的考核周期没区分，仅仅重视考核表面结果。

### 2. 考核体系权重需完善

57%的客户经理认为还需要完善公司绩效考核体系权重，不能采取单一的综合标准，目前客户经理的考核指标并没有紧跟大环境的潮流做出适当的改进和完善，华龙证券兰州营业部现处于经营业务加快转型阶段，但是没有准确、及时和有效地制定制度和规范，以及对客户经理当前市场环境中所承担的责任，应当在企业转型期积极引导客户经理转变营销策略，增加各类业务知识培训，提升个人业务能力及工作态度，更快地融入公司新的战略大局中。

### 3. 考核流程要熟知

58%的客户经理对公司绩效考核流程不熟知，营业部中很少记录客户经理的日常工作，导致客户经理工作职责不明，工作目标明确不够，导致客户经理对本人工作业绩及行为表现（能力态度等）没有及时总结，工作效率受到不确定因素的影响，不能很好有效地专注于当前业绩的考核指标去执行。

## 3.4.4 绩效考核体系不完善

### 1. 合理完善考核体系方法

证券行业总体竞争情况越来越激烈，如果想要获得更多的市场份额，就必须赢得客户，这也是企业生存和发展的根本，52%客户经理认为公司绩效考核体系方法合理性有待完善，因此，大多数证券公司在长时间内仅对客户经理工作内容中的业绩绩效考核作为重点，并且要根据业绩的完成情况来确定具体的指标，通过借助分层管理公司的模式，从上自下的选择最为恰当的考核办法。这种方式在银行业领域当中已经取得了一定的成果，在这种考核方法之下，能够帮助客户经理更加灵活和高效的掌握市场机遇，能够进一步扩大企业在证券市场当中的份额。华龙证券与当时大部分公司对绩效考核方法大同小异，华龙证券兰州营业部也是参考这种方法，把开户数量、交易量以及佣金收入等作为客户经理的考核指标。并且在此考核的基础上，进行定量考核方法。

## 2. 改进考核体系职位晋升方法

根据问卷调查分析,51%的客户经理认为目前绩效考核体系职位晋升方法还需要改进,伴随着证券行业的不断发展,整体上也在不断地完善和正规化,加上金融产品的种类不断增加,客户经理的工作重点也在跟随着发生相应的改变,与此同时,相比较于以往,客户经理在营销取向方面也出现了一定的变化,更多的客户经理不仅仅关注自身薪酬的情况,同时也更加重视职务方面的改变,在原有的考核体系当中,仅仅对业绩考核作为唯一指标,过分强调业务指标的重要性,从而忽视客户经理的自身需要的发展,因此导致企业当中大量优秀的客户经理流失,为了建立起更优的绩效考核体系,并根据不同层级的个人和团体的贡献分配合理的权重,指引客户经理将个人持续发展与公司战略相对应是促进华龙证券兰州营业部更高速发展的重要议题。

## 3. 加强有效沟通

在客户经理的考核过程中,如何进行绩效沟通是非常重要的,并且绩效沟通应该贯穿于整个考核的过程中。有55%接受调查的客户经理认为当前公司需要进一步加强这方面的工作,要对考核的内容以及结果跟客户经理进行直接的沟通,通过有效的沟通将能够进一步加强绩效考核产生的效果。再者,在制定考核指标体系的过程中,应充分考虑客户经理面临的困难,做出及时有效的沟通,可以有效避免优秀客户经理的流失。对考核中出现的种种问题进行沟通和交流,并且基于当下市场的变化以及发展趋势,要及时对考核的指标体系进行更新和完善,并且在考核绩效结果出来之后,考核者与被考核者之间应该进行至少一次正面的沟通交流,总结过去一个考核周期当中存在的不足以及获得的经验,吸取教训,做到扬长避短。

## 4 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系优化设计

通过第三章的调查问卷结果分析以及华龙证券兰州营业部在绩效考核体系方面存在的问题，为使绩效考核体系能够随着企业的发展不断完善，必须要对考核制度进行持续的优化，通过这样的方式不仅仅能够使考核的方案得到完善和优化，而且还能在修改的过程中增加客户经理对绩效考核体系的认可度，使绩效考核体系易于推广与实施。

### 4.1 绩效考核体系目标与原则优化

#### 4.1.1 绩效考核体系优化的目标

从对华龙证券公司的组织架构，发展战略方针和现行的绩效考核方案，结合实际调查的结果可以看到，当前华龙证券兰州营业部在对客户经理的考核方面，仍旧处于比较传统和初级的阶段，尤其是指标设置方面，仍旧以传统的业绩指标为主。

改进和优化客户经理团队的绩效管理应当采用“过程化”管理。管理应该要改变业绩结果导向的模式，要转变成为工作能力导向，形成一种过程导向，因此针对考核的指标方面，不仅仅要注重业绩指标，同时要重视和工作能力相关的指标。通过考核针对工作能力、工作态度等进行全方位的综合评价。同时在这个过程中，要重视客户经理的个人职业发展，通过建立起科学完善的考核体系，让客户经理能够与整体的环境一起实现发展、绩效考核方案是引导客户经理努力提高业绩和工作质量的指挥棒，是对客户经理工作成果的认可和褒奖的基础和标准。在制定考核指标体系时必须要注重科学性，同时要做到指标明确，要尽可能的减少或者消除不公平的指标，降低引起客户经理抱怨和不满的概率。针对华龙证券兰州营业部，在考核体系优化设计的过程中应注重以下四个方面的内容：

##### 1. 目标分解

在优化的过程中应该注意，考核不仅仅是针对业绩结果，同时对于工作能力和管理能力的考核也是非常重要的，因此在绩效考核中要将目标进行分解，由中长期目标分解为个人的年度目标、季度目标，甚至是月度目标等，通过这样过程

管理的方式，能够帮助整个组织完成共同的目标。

## 2. 优化考核方案

绩效考核优化设计是一个持续的过程，要在过程中不断地优化和完善，尤其是在考核目标的设定、达成以及后期的改进等等过程中，通过优化方案不断地发现问题、解决问题。

## 3. 合理分配比重

针对客户经理而言，其绩效考核体系应该由两个部分组成，分别是基础绩效和提成绩效。因此可将这个部分的绩效分配比重，根据相关业务按比例进行分配。

## 4. 关注个人发展

绩效考核的最终目标是实现组织和个人的共同发展，因此通过绩效考核能够发现当前存在的问题，并且对这些问题进行解决，最终实现组织和个人双赢。

### 4.1.2 绩效考核体系优化的原则

针对客户经理的绩效考核体系，应该是一个非常完整并且不断循环的过程，整个过程可以划分成为绩效计划、绩效辅导、绩效评估与绩效反馈四个步骤。基于此，华龙证券兰州营业部客户经理的绩效考核优化设计将遵循绩效管理的循环理论来设计。绩效考核原则是一个组织建立绩效考核的根本依据，同时也是系统得以正常运行的一个重要条件。对于任何一个组织而言，科学的绩效考核制度应该具备科学、高效且可操作性的特征，根据华龙证券兰州营业部的具体情况，除了上述的几点之外，还应该具备以下几方面的特征：

#### 1. 与企业的战略目标相结合原则

企业的战略目标是一个企业发展的原动力所在，是企业的所有经营活动所期望产生的成果，因此对于华龙证券兰州营业部而言，其绩效考核体系必须要以整体的战略目标为基础，所有的考核都应该服务于企业的战略目标，使得绩效考核为达成战略目标保驾护航。与此同时，绩效考核应该确保企业能够实现自身的发展目标，同时持续提升员工的技能，为企业的长期发展奠定良好的人力基础。绩效考核是一个动态的过程，无论是针对具体的指标，还是每一个指标的权重都不是一成不变的，而是需要根据组织发展的实际情况进行转变，只有这样才能持续保证考核体系的科学性和合理性。

## 2. 客观公正原则

考核不应该受到人的主观意识的影响，要以客观事实作为主要的依据，在现有的制度之下，所有的员工应该是平等的，不能差异化的对待。作为考核者，要根据客观事实进行考核，同时在具体的考核过程中要绝对杜绝凭某个人或某些人的主观臆断进行评价。只有在客观公正的基础上实施考核，才能产生预期的效果，为企业发展奠定基础。

## 3. 针对性原则

针对不同的岗位，绩效考核体系要具有针对性，对于客户经理而言，要根据其工作的职责和实际情况制定具有针对性的考核体系，并且能够在一定的周期之内有针对性地进行考核和评价，体现出不同的客户经理的目标完成情况，为后期的晋升、涨薪等提供依据。

## 4. 及时反馈原则

为了更好地保证绩效考核的作用，让被考核者能够及时的了解自身工作的效果和情况，进而不断对自身的工作进行改进，作为考核者要及时将考核的结果告知被考核者本人，同时要积极听取被考核者对于结果的看法和意见，对于考核过程的不合理的地方进行改正，同时对于有异议的地方要做出合理的解释，指出被考核者存在的不足，指明未来发展和努力的方向。

## 4.2 绩效考核体系指标内容优化

### 4.2.1 保障指标全面性科学性

整个绩效管理过程当中，绩效计划是源头，同时也是绩效管理作用实现的基础，在华龙证券兰州营业部中实施绩效管理最重要的目标就是要对组织的战略进行分解，将整体的战略分解到每个营业部，由营业部分解至客户经理。因此在绩效计划阶段，高层管理者要制定中长期的战略目标，营业部分解并执行。华龙证券兰州营业部在制定战略目标过程中，不仅需要关注财务指标，同时还需要保证指标的设定具有难以被模仿和差异化的特性，确保为构建核心竞争力奠定基础。在明确战略目标之后，要对不同的业务板块进行分析，讨论不同时期各业务部门工作的重点。通过这种差异化的方式，增加华龙证券兰州营业部的市场竞争力。

## 4.2.2 明确考核指标权重流程

### 1. 确定华龙证券兰州营业部的战略目标及考核主体

企业和员工奋斗的方向就是目标，如果能够明确目标，就能让组织当中所有的员工朝着一个方向努力，在这样的情况下企业的效率自然会提升。建立国际大投行是华龙证券兰州营业部奋斗的一个重要目标，同时也是一个长期目标，但是从短期来看，首先要在互联网金融不断发展的前提下进行转型，从而为实现长期目标奠定基础。

华龙证券公司经纪业务管理总部负责对客户经理绩效考核目标及指标的制定，履行对客户经理及团队的管理监督职责，通过综合业务管理平台实施统一管理。

### 2. 考核指标的选择

针对未来的绩效考核体系，首先要做到指标细化，要将现有的指标进行进一步的细分，形成主要考核指标和辅助考核指标，前者主要是个人业绩方面的指标，辅助指标以客户服务、团队合作、创新能力等为主的指标，通过两个维度的指标，能够充分展现出客户经理的主要工作完成的情况，确保其工作与公司整体的战略目标保持一致。与此同时，要在恰当的周期内进行考核，可将原有的半年考核改为按季度考核。

### 3. 指标权重的确定

在确定好指标体系之后，需要对不同的指标的权重进行确定，要根据指标的优先级以及指标之间的关系进行赋权，对客户经理在考核期内的能力、业绩、态度、质量、服务、满意度等所有指标为核心，作出公平公正合理的评价，如图 3.3 中，见习客户经理和初级客户经理按照全部的权重范围完成指标比例比中级及高级客户经理完成比例既有差距也有压力，如查在权重取值范围中见习客户经理与初级客户经理在达到考核指标一半即比例为 50%时。

### 4. 指标体系的实施

针对指标体系进行优化之后，可以在组织内部选择合适的区域展开实施，并且观察实施的具体效果，一旦发现问题要及时进行调整，确保完善之后才能在全国范围内进行推广使用。在具体的实施过程中，客户经理及时进行反馈与交流意见，公司高层管理人员及时将得到的反馈意见根据市场情况适时调整。

### 4.3 绩效考核体系流程优化

结合互联网金融背景下证券公司对于客户经理的新要求，以及证券公司客户经理的工作特点，在本次研究中将采用平衡积分卡的方式来进行体系优化，主要从业绩收益、业务能力以及服务态度三个方面展开对组织的目标进行划分，在这个基础上，制定了 15 项个人考核指标，具体如图 4.1 所示。

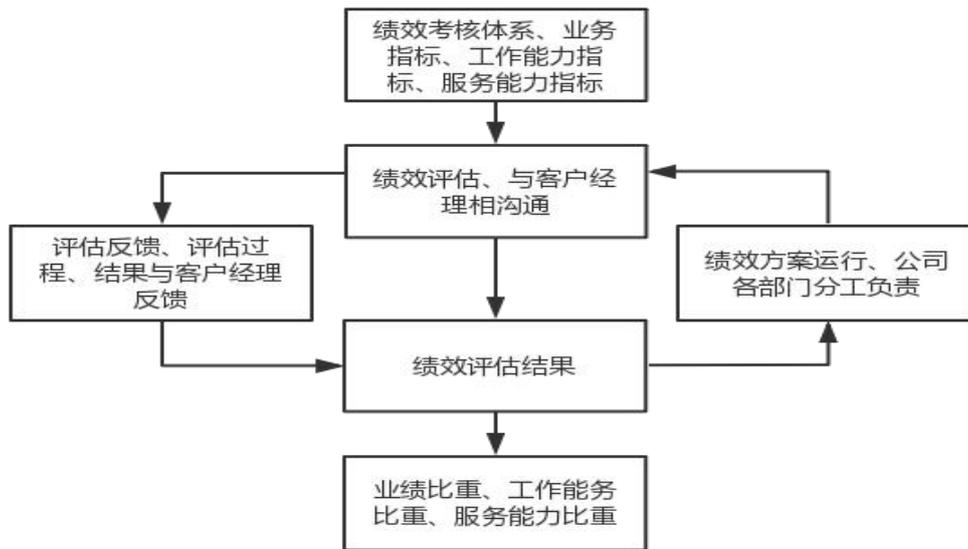


图 4.1 绩效评估流程

#### 4.3.1 明确考核周期

利润是企业追求的最终目的，是企业长期生存的基本要求。因此以考核周期三个月为准，衡量客户经理为证券公司创造价值的时间度量。在业绩考核中指标中新增客户量、存量和新增客户资产量和金融产品销售占大比例。其次是佣金额度，随后是在扩展客户时帮助解决客户疑问和难题的评价指标，在证券公司托管的客户资产，不仅能够帮助公司产生经纪业务方面的收入，同时也为其他业务创新提供了基础。只有具备了足够的存量才能促进组织不断地发展和壮大。因此对于客户经理而言，其最重要的一项任务就是要实现增量的增加，并且要盘活存量，尽可能地减少流失情况的发生。

### 4.3.2 明确考核流程

业务能力是客户经理为公司创造价值的基础保障，明确流程是对业务能力的体现，首先制订完整的考核目标，然后对考核目标进行监督管理，对管理的考核目标制定绩效考核体系，给予绩效考核评分，针对不同评分的客户经理进行绩效结果面谈与反馈，及时更进绩效考核体系，以便于下一轮的绩效考核目标。业务能力考核分为岗位专业技能、团队合作、沟通协调、计划执行、问题预判和解决能力、应变能力和学习创新能力。

### 4.3.3 明确考核反馈

绩效考核的反馈是绩效考核体系中最后一步，主要以面谈为主，目的是让客户经理与管理人员一起对绩效考核的结果进行回顾与讨论。如果缺少绩效考核反馈这个环节，那么对客户经理的考核就会失去相对应的激励、奖惩和培训的功能。因此，有效的绩效面谈与反馈对绩效考核体系的运行起着重要的作用。如图 4.2 所示。



图 4.2 绩效考核反馈图

## 4.4 绩效考核体系优化补充

相比较于原先的考核体系，优化后的绩效考核体系主要对以下几个方面进行了优化和补充：

1. 资金分配。为了能够更有效地发挥出绩效考核的激励作用，考核的结果必须要与客户经理的收入相结合。根据华龙证券兰州营业部的实际情况，在本次优化的过程中，根据绩效考核按照个人绩效分配系数来实现资金的分配，分配系数按客户经理绩效分配系数进行赋值：

2. 职位晋升。根据实际的考核结果，制定出相应的等级比例，不同的部门之间可以进行横向对比。在本文中也制定了详细的分级方案，考核分数达到 60 分的给予降级，分数达到 60-100 分给予保级，分数达到 100-200 分的给予升级，客户经理晋升除营销业绩以外仍需要定性考核，其中包括公司价值观、业务规范、业务管理等考核条件。在考核期内一旦出现行为不合规，服务不适当，客户投诉的任何一种情况，在本考核期内不予晋升，情节严重者给予降级，同时根据公司相关制度进行处理。如下表所示。如客户经理能够连续两年在考核中获得优秀，可考虑晋升为区域经理，以发挥优胜劣汰的良性机制。

表 4.1 客户经理升降级考核表

考核分数	级别调整
[0, 60]	降级
[60, 100]	保级
[100, 200]	升级

3. 注重并加强考核中的沟通与反馈。在绩效考核完成之后，并不代表着绩效管理过程结束，作为考核者，还要根据考核的情况对客户经理进行及时地反馈。针对具体反馈的形式可以包含面谈、绩效改进计划以及申述、奖惩兑现等几个方面。其中面谈是非常重要的一项内容，一般情况下考核完成之后，考核者或者部门的主管要第一时间根据考核的结果与被考核者进行面对面地沟通，告知其考核的具体结果，例如等级、排名等。通过这样的方式，一方面能够让客户经理感受到组织对于自身发展和工作的重视，同时通过沟通也能够让客户经理明确自身存在的不足，以及将来努力的方向。另一方面，通过沟通之后，管理者也能够从客户经理处得到一定的信息，例如考核体系存在的问题，以及客户经理认为应该如何进一步完善等等。在考核完成之后，难免会有一些客户经理对于最终的结果存在异议，例如认为考核过程不公平，标准设置不科学等，针对这些情况，考核体系应该设定相应的申诉渠道。绩效评估的目的是让客户经理对自身的绩效水平有一个更加深入地认识，这也是绩效管理中非常重要的一项内容，是实现绩效沟通的一种办法。绩效评估的过程实际上也是组织当中客户经理统一思想的过程，在

这个过程中，组织的管理者要明确未来工作的方向，同时在这个过程中也能发现当前存在的主要问题，并且对这些问题进行完善和修正。与此同时，绩效评估要与其他的人力资源管理工作充分地结合起来，如薪酬、培训、晋升等。绩效评估也是对客户经理的营销技能，如交流能力、服务意识等方面进行评估，通过评估帮助员工有效规划自己的职业发展，成为更加出色的营销者、管理者。

针对华龙证券兰州营业部，可以针对绩效考核设定相应的绩效评价委员会，该委员会主要负责接受和调查客户经理的申诉，并且要在一定的时间内给出公平公开的裁决。此外，根据前文提到的激励理论，当绩效考核完成之后，必须要及时对奖惩措施进行兑现，只有这样才能产生激励效果。并且在具体的考核过程中，主要应该以奖励为主，惩罚为辅，同时不仅注重物质奖励，同时还要具备一定的精神奖励，只有这样才能产生更好的激励效果，引导客户经理正确的向前发展。

#### 4.4.1 建立目标管理体系

目标管理法是一种优秀的管理模式，其本质实际上就是绩效价值导向，通过目标管理的方式，能够让整个组织当中的不同组成部分都具备明确的、量化的目标，在过程中进行检查和考评，完成后兑现奖惩。作为企业来说，要根据目标之间的关联性形成统一的目标体系，加强不同的目标之间的联系，从而才能发挥出整体的关系。

在企业绩效管理当中，企业的总目标是“中枢神经”。因此建立科学的总目标是建立目标体系的关键所在。首先，企业的战略目标是企业中长期发展的重要体现，因此年度目标应该来源于战略目标。对于企业来说，想要完成战略目标，就需要将其分解到每一个年度去完成，只有这样才能最终实现战略目标。其次，总体目标的设置一定要具有科学性，能够真实地反映出企业的关键业绩。我们都知道，企业发展的核心在于实现投资收益，实现企业的资产增值，因此与之相适应的指标就是产值目标、销售收入目标、成本目标等。

目标管理体系能够帮助企业带来大量的好处，通过建立明确的目标，能够指引管理者更好的管理企业，抓住生产和经营过程中的关键，保障整个团队能够高效的运转。根据不同岗位的职责对目标进行分解，将企业的战略目标进行注意的分解，成为组织当中各个部分的近期目标。根据企业的运营流程，构建出共同的

目标，这种目标体系的存在能够有效的将整个组织黏合在一起，形成总体目标实现的横向关联。目标还可以进行逐步授权管理，通过这样的方式能够逐渐降低其也的经营压力，这对于团队整体运行效率的提升是非常重要的。

#### 4.4.2 关键绩效指标法（KPI）的设立及权重设置

在对评价指标进行选择的过程中，要根据证券行业的实际情况，使用定量和定性相结合的方式来进行全面的评价，在这个过程中，应当以定量分析为主，同时定性分析作为主要的参考，从而确保评价的科学性和合理性。

在设定指标类型和指标权重的过程中，要对存量业务与新增业务的关系进行有效的区分。一方面来说，根据指标的设定，能够确保客户经理充分重视对现有客户关系的维持，确保现有业务的份额稳定。另一方面，要极大地鼓励客户经理开发新客户，拓展新的业务。要注重对现有客户的潜力进行挖掘，提升客户对于组织的忠诚度和贡献度。与此同时，在设置的过程中不仅仅需要关注指标的内容，同时还要注重其他条线的指标，进而才能保证业务得到持续的发展。

综合以上绩效考核的思路，本次华龙证券兰州营业部客户经理考核体系主要应用关键绩效指标法进行分解和确立，客户经理作为华龙证券兰州营业部业务的营销人员，不仅要考虑到业务的推动，更应考虑客户是业务的源泉，加强业务源泉考核，提升客户经理的各项业务能力，为今后做好持续的售后管理工作，为业务稳健发展打下良好基础。

根据 KPI 的具体考核指标内容和权重的设置进行充分探讨之后，应该根据公司的实际情况以及行业的发展，对考核的指标进行具体的设定，依据企业目标、部门目标、职务目标来确定目标导向，同时重注工作质量，建立工作指量指标进行控制，最后从技术上保证指标的可操作性，建立完善的信息收集渠道，并确立各指标的权重，权重一般按重要至轻排列，从而确定打分规则，以百分制作为得分项。同时针对不同的部分设定出相应的权重，进而明确评价的规则，分解权重可以从三个方面考虑，第一对该岗位有激励性作用的，第二分解后的指标客户经理是可控的，第三指标具有可考核性。



图 4.3 关键绩效指标设立图

#### 1. 客户维持和拓展方面（50%）

客户是企业的业务发展的重要源泉，因此客户拓展是客户经理最为重要的一项工作，因此针对客户维持指标，其权重设定为 25%，针对客户拓展，其权重设置为 25%。促使客户经理在维持现有客户的基础上，积极扩展潜在证券用户。

#### 2. 业务能力与服务提升方面（20%）

针对能力提升方面，将从学习、外部评价以及其他三个方面来进行考核和评价，学习主要指的是通过考试获得相应的专业资格证书，同时要鼓励客户经理加强向其他客户经理和其他岗位的学习，确定学习的优秀标准，如果存在特别优秀的，可以由部门直接进行确认。

#### 3. 薪酬分配（20%）

在新的绩效考核体系设置完成之后，薪酬的发放要以考核的结果作为依据，同时要给予基础负责人一定的调和智能权利，最终整体形成客户经理的最终收入。与此同时，作为企业来说，要不断地对自身的业绩分配及机制进行完善，促进团队合作的产生。要注重薪酬奖励兑现的及时性，一旦业绩考核结果确认之后就要及时兑现，从而提高员工的积极性。最后要对薪酬调整体系进行健全，将绩效考核的结果与客户经理全年的各类收入结合起来，并且定期对其固定薪酬进行调整，进而起到进一步的激励作用。

#### 4. 职等晋升及岗位调整（10%）

根据考核的结果将客户经理依次进行划分，例如年度考核结果占前 30% 的客户经理可以划分为初级以上，针对这部分客户经理可以根据工作的需要提出晋升等相关的奖励。针对年度排名在后 10% 以内的客户经理，根据工作的需要进行警告等相应的惩罚处理，对于连续两年处于这个级别的客户经理，可以进行降级处理，并且由专门的负责人进行约谈，严重者可以调离经理条线。

## 5 华龙证券兰州营业部客户经理优化绩效考核体系实施保障

### 5.1 组织保障

华龙证券经纪业务管理总部是承担绩效考核实施和管理的主要部门,想要更好的保障绩效考核工作的顺利实施,必须要建立一个完善的考核机构,因此可以在经纪业务管理总部当中设置一个专门针对绩效考核的保护部门。对于考核人员的要求,首先要具备正直的作风,在平时的工作中办事公道,并且具有极强的工作责任心,同时还要具备一定的绩效考核经验。针对绩效考核委员会成员,一般由公司的管理专业以及经纪业务管理当中的人员共同组成,同时还应该包含各个业务部门的主要负责人,其主要职责是评价考核制度是否合理和公平,决定考核实施过程中各类重要的事项,同时负责对考核的结果进行审批,并且对考核工作具有最终解释权。其次,要在经纪业务管理总部中设立专门的考核办公室,这是公司当中负责绩效考核工作的主要机构,负责所有的日常工作和具体事务,同时还要承担起起草和编制相关规章制度的任务,实施和监督考核过程,定期汇总被考核者的意见和建议,保存所有的考核档案等。

### 5.2 制度保障

#### 1. 建立配套的奖励激励

在对考核的结果进行激励的时候,不仅需要重视物质激励,例如工资奖金等,同时还要注意精神激励,例如带薪休假、子女教育津贴等等。通过这种组合形式的奖励不仅能够体现出组织对于客户经理的关心和认可,同时还能体现出组织对于客户经理的价值的认可,使其成为保障客户经理收入的最重要的决定因素。

#### 2. 做好职级分析工作

想要客观评价客户经理工作能力,就要对客户经理进行职级分析,职级分析能够对不同的职级的标准进行明确,主要是针对职级的职责,对设置的目的以及衡量标准等进行分析说明,让客户经理都能够清晰的了解和认识,只有在这样的基础上才能帮助企业做到优胜劣汰。另一方面,通过职级分析还能不断地改进的职级设计,优化整体的工作环境,更重要的是明确了不同职级的能力模型,为

实施绩效考核提供了重要的依据。

### 3. 建立客户经理的素质能力模型

由于近年来整体证券市场呈现出低迷的状态，营销工作展开的难度比较大，因此在客户经理的招聘方面，标准也一再降低，使得很多并不适合营销的人员也进入到了这个行业当中来。因此，如果从源头上未能招聘到合适的客户经理，那么后期的绩效考核体系再完善也是没有用的。通过对市场中成功的客户经理进行调查研究之后发现，想要成为一名合格甚至是优秀的客户经理，一般会具备以下四个特征：第一要具备内在动力，也就是要有强烈的主动性和进取心，要具备获得成功的欲望，只有在这种情况下才能驱动人不断地朝着前进的方向进步，把当前的所有工作做好。第二要具备严谨的工作作风，也就是要根据工作的目标制定出详细周密的计划，并且在后续的工作中能够不打折扣的去执行和完成，我们都知道，客户经理在实际的工作中不仅仅需要面对自己的上级，同时还要直接面对大量的客户，因此所有的工作必须要有严格的计划，并且充分的按照计划去执行，第三要具备完成销售的能力，这就要求客户经理不仅对自我销售的产品具有足够的认知，同时对于客户的需求也要了如指掌，并且要具有一定的销售技能，只有这样才能顺利地地完成各项销售工作。第四要具备真诚的品质，能够换位思考，为客户着想，与客户建立起良好的关系。根据客户经理的需求，从 20 世纪 80 年代开始欧美的很多公司都开始建立了客户经理的素质能力模型，但是我国在这方面的起步还比较晚，目前证券行业当中的已有很多证券公司意识到了这一点，并且开始尝试建立起适合于自身的模型。

从客户经理管理的维度上来看，如果在招聘的过程中就能够按照既定的素质模型来进行招聘，选择具有上述四种特质的人来从事客户经理的工作，就可以看到这种素质模型能够为后期的考核提供重要的依据，最终对于整体提升客户经理的管理水平有着非常重要的意义。从另一个角度来看，还可以对组织当中现有的优秀的客户经理进行分析，总结他们身上存在的特征和优点，将这些成功的行为提炼出来，形成企业内部的标准，为构建素质模型增加维度。将这些工作完成之后，企业中的客户经理只要能够按照这样的标准不断地要求和完善自身的营销行为，那么在企业当中就会形成更多的优秀人才，进而不断地提升营销队伍的水平。

## 6 研究结论与研究展望

### 6.1 研究结论

绩效考核是人力资源管理工作的核心内容,越来越多的企业开始重视绩效考核的作用,因此如何才能形成一套完善的绩效考核方案,这是每个企业管理者所需要重点考虑的内容。

1. 通过建立科学的绩效管理体系,将公司的整体目标和公司内所具有的人员、资源等有效结合起来,在公司内部形成高度统一的发展模式,最大限度的发挥出各类资源的潜力,不断提升市场价值。

华龙证券兰州营业部定期对客户经理进行绩效知识相关培训,通过培训让客户经理对绩效考核中的考核指标、考核方法、考核主体以及考核的流程和内容进行了解,以此提高客户经理的工作责任心和积极地工作态度。新的绩效考核体系将公司的整体目标进行分解,从客户经理持续发展的角度出发,减少因为外部环境变化而对客户经理产生的影响,使华龙证券兰州营业部的战略目标与客户经理个人目标趋于一致。

2. 改变现有绩效考核目标,让绩效计划的制定、监控、评价和反馈等绩效沟通工作贯穿于整个绩效考核的过程。落实绩效沟通工作,才能优化既定的绩效目标,绩效目标与客户经理的工作目标达成一致,才能得到共识。掌握客户经理的工作动态,才能为其提供相对应的培训和工作支持,解决客户经理在工作过程中遇到的困难。

3. 完善绩效考核流程,使客户经理职责和权限更明确。新的绩效考核体系能明确各部门的工作目标,梳理各项业务流程,确定合理的绩效考核指标并及时开展绩效考核工作。新的绩效考核体系明确了公司经纪业务总部和营业部之间,员工与管理者之间的工作职责和权限,减少绩效考核工作中相互推责,促进绩效考核工作的顺利进行。

4. 增强了企业管理意识,改进现有考核指标。新的绩效考核体系的目的是强调提升客户经理的工作能力,增加客户经理工作的动力,进一步促进营业部更加客观公正的管理。华龙证券兰州营业部将客户经理的考核结果反馈给个人,与个人进行及时的反馈与沟通,管理者将绩效考核结果及反馈进行分析,以便更好地

了解客户经理并提供相应的支持。新的绩效考核体系不仅是对客户经理工作的认可，也是为绩效考核数据不佳的客户经理提供各类培训的依据。对于优秀客户经理，考核结果是他们职级晋升、加薪、进修的重要指标也是工作能力的体现，绩效考核的结果能为管理者提供解决实际问题的依据，其工作能力也能迅速提高。新的绩效考核系统减少管理者的随意性，增加客观公平性，提高工作的计划性，也能增强华龙证券兰州营业部对经营活动的控制。

总之，华龙证券兰州营业部充分利用新的绩效考核体系，采用岗位晋级、岗位轮换等形式提高客户经理的综合水平和业务素质，为华龙证券兰州营业部储备优良的营销人才。同时通过有效运用绩效考核结果，形成长效制度，促进绩效考核工作对客户经理的良性发展，逐步促进华龙证券兰州营业部战略的实现。

## 6.2 研究展望

本文通过理论与实际结合的方式，对华龙证券兰州营业部的客户经理绩效考核问题展开了研究，对其考核体系进行了优化和改进，进一步简化了绩效考核工作的复杂性，同时提高了考核的针对性，实现了对客户经理的全面考核和激励。本文在考核指标优化的过程中，改变了传统单纯注重业绩指标的模式，在这个基础上更加重视客户经理的个人能力发展，这有利于实现客户经理个人和组织的共同发展，同时也更有利于公司制定合理的薪酬体系，激发客户经理的积极性，提高其对于组织的满意度。通过本文的研究，为华龙证券兰州营业部提供了一个相对完善的绩效管理方案，同时也为其他的事业部或者类似的企业提供了一定的借鉴。

但是由于个人水平和能力的限制，加上时间和篇幅等因素的影响，同时在内外因素不断变化的趋势背景之下，导致研究的过程中出现了很多不可预料的问题，研究的成果也存在一定的局限性，因此还有许多需要调整 and 优化的地方，因此针对华龙证券兰州营业部实际的考核方案，需要在实际的操作过程中进一步的进行完善，笔者也将根据情况进一步根据方案的实施。通过本次研究和论文的撰写，以及在实际考核当中的经验总结，笔者充分的意识到绩效考核不是一个独立存在的管理模块，必须要与其他的企业管理模块充分结合起来，才能真正的发挥出作用，为企业的发展奠定良好的基础。

## 参考文献

- [1] Aguinis H, An Expanded View of Performance Management[J]. 2009:1-43.
- [2] Brian Murray. Skill-based Pay and Skill Seeking[J]. Human Resource Management Review, 2000 ,(3):271-287.
- [3] Brian Lee. the Legal and Institutional Preconditions for Strong Securities Markets [J], UCL Law Review,2006,48:781-858.
- [4] Bartley Hildreth, Miller G J. Handbook of Public Administration [M]. New York: Marcel Dekker,2011:237-264.
- [5] Don Peppers.Marth Rogers. The One to One Manager. Real-World Lessons in Customer Relationship Management[M]. New York: Doubleday,2003:54-58.
- [6] Godwin N.O. Asemota. Approximate Maximum Likelihood Commercial Bank Loan Management Model[J]. Journal of Social Sciences,2009,(4):84-89.
- [7] Kathleen A. How Do Firms Adjust Director Compensation.[J]. Journal of Corporate Finance,2008 ,(4): 153-162.
- [8] Pamentier F. Moving from Appraisal to Employee Enhancement[J]. Canadian manager,2000,(1):13.
- [9] Pascal Courty. An Empirical Investigation of Gaming Responses to Explicit Performance Incentives[J]. Journal of Labor Economics,2004, (1):23-56.
- [10] Routledge. Gaining Altitude on Global Performance Management Processes: Multilevel Analysis[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2015,(10):1955-1964.
- [11] Shore T H, Adams J S, Tashchian A. Effects of Self-Appraisal Information, Appraisal Purpose and Feedback Target on Performance Appraisal Ratings[J]. Journal of Business and Psychology,1998,12(3):283-298.
- [12] Shaw K N. Changing the Goal-Setting Process at Microsoft[J]. The Academy of Management Executive (1993-2005),2004,18(4):139-142.
- [13] Sreve Jackson , Dean Gilmore. Using Benchmarking to Drive R and D improvement[J].World ClassDesign to Manufacture. University Press,2010

2(2):12-13.

- [14] 宋安迪. 尼利. 公司绩效评估[M]. 李强, 译. 北京: 中信出版社, 2011:35-39.
- [15] 王伟. 石家庄地区证券公司客户经理绩效薪酬体系研究[D]. 燕山大学, 2011.
- [16] 陈峥. 证券公司客户经理积极性的增进研究[D]. 西南大学, 2014.
- [17] 任薇. 集团企业综合经营绩效考核体系的构建[J]. 生产力研究, 2015, (10): 123-125.
- [18] 饶志强. 祝敬华. 郑洲. 徐晓林. 以岗位工作量为基础的绩效考核实践[J]. 人力资源管理, 2015, (11):28.
- [19] 徐维艳. 企业与员工共同成长视角的绩效沟通研究[J]. 中小企业管理与科技, 2015, (11)8-9.
- [20] 陈鲲. 王连喜. 开放大学教师绩效考核的环境分析与体系构建[J]. 广播电视大学学报(哲学社会科学版), 2015, (2):117-121.
- [21] 蒋秀红. 企业绩效考核实施满意度调查分析[J]. 经济研究导刊, 2015, (25):8-9.
- [22] 林媛. 证券公司客户经理绩效薪酬体系优化研究[D]. 华南理工大学, 2015.
- [23] 乔宇. 品牌文化营销的多维度构建与实践探索[J]. 商业经济研究, 2015, (18):66-67.
- [24] 张丹杰. 我国商业银行绩效评价研究—基于价值驱动的 EVA 平衡计分[J]. 特区经济 2015, (08):64-65.
- [25] 任翠玉. 杨喜影. 高冠群. 基于平衡计分卡的 M 银行绩效评价体系设计与实施[J]. 财务与会计, 2015(8):22-25.
- [26] 刘畅. 小议市场营销中“晕轮效应”的影响和应用[J]. 现代营销, 2016, (03):61.
- [27] 牛伟. 绩效管理作用及绩效考核体系的构建初探[J]. 时代金融, 2016, (24):322.
- [28] 蒋李华. 西南证券公司客户经理激励机制构建研究[D]. 昆明理工大学, 2016.
- [29] 程莉莉. 重庆基层烟草商业企业绩效管理工作存在的问题及对策分析[J]. 新经济, 2016, (27):115-116.
- [30] 徐佳. 陈艳. 利益相关者对国有企业绩效评价影响程度的研究[J]. 宏观经济

- 研究, 2016, (7):122-128, 159.
- [31] 牛伟. 绩效管理作用及绩效考核体系的构建初探[J]. 时代金融, 2016, (24):322.
- [32] 孔秀丹. 长春市烟草公司营销中心绩效考评方案设计[D]. 长春: 吉林大学, 2016:22-36.
- [33] 刘兆宇. 浅谈薪酬激励与绩效考核在网点转型中的应用[J]. 现代金融, 2016, (06):13-14.
- [34] 洪姝. A 证券公司客户经理激励机制研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2017.
- [35] 韩龙. 优化上海地区证券行业客户经理团队建设的研究[D]. 苏州大学, 2017.
- [36] 贾冬琰. 绩效考核在人力资源管理中的作用[J]. 现代商业, 2017, (29):45-46.
- [37] 魏亚宏. 企业 360 度考评应用分析[J]. 经贸实践, 2017, (16):196.
- [38] 杨娟华. W 市烟草公司客户经理绩效考核体系优化[D]. 郑州: 郑州大学, 2017:22-26.
- [39] 郭术兵. 张霞. 路风涛等. 管理层激励视角下客户经理绩效考核机制优化研究——以烟草企业为例[J]. 中国商论, 2017, (12):103-105.
- [40] 刘玥玥. 张新玲. 基于 SMART 原则的分层分析在绩效考核中的运用——以 ZT 公司为例[J]. 黑龙江生态工程职业学院学报, 2017, 30(1):37-40.
- [41] 黎精明. 李翔. 基于职能划分的国有企业绩效评价模式优化[J]. 财会月刊, 2017, (10):33-35.
- [42] 牛锡明. 大型银行集团公司的治理[J]. 中国金融, 2017, (16):12-14.
- [43] 王焱. 提升商业银行绩效管理效能的研究与建议[J]. 商业会计, 2017, (17):104-106.
- [44] 薛卓丽. 如何完善国有企业绩效管理体系[J]. 金融经济, 2018(6).
- [45] 蒋莉. 中国银行 D 分行营销部绩效考核体系优化研究[D]. 广西大学, 2018.
- [46] 梅云. QT 农村信用合作联社中层管理人员绩效考核体系优化设计[D]. 山东大学, 2018.
- [47] 郑滢滢. 中行 LY 分行绩效考核体系优化研究[D]. 西安理工大学, 2018.
- [48] 瓦云芸. 绩效管理作用及绩效考核体系应用研究[J]. 贵州中财产交通科技有

限公司, 2018, (28):130-131.

[49] 张琳. 新形势下做好国有企业绩效考核工作的策略研究 [J]. 纳税, 2018, (25):2.

[50] 翟文静. 农业银行 W 支行柜员绩效考核体系研究 [D]. 西安石油大学, 2019.

[51] 丁富植. 探析关键业绩指标考核体系在企业绩效管理中的作用 [J]. 财经界 (学术版), 2020 (07):230-231.

## 附录

### 华龙证券兰州营业部客户经理绩效考核体系问卷调查

尊敬的客户经理：您好！为了完善营业部客户经理绩效考核体系，调动客户经理工作的积极性，防止客户经理流失，改进公司现有绩效考核体系，现进行调查，方式采用匿名方式，填写时请不要漏项，感谢配合！

#### 第一部分 基本信息

Q1：您的性别

- ❖ 男
- ❖ 女

Q2：您的年龄

- ❖ 25 岁以下
- ❖ 25-30
- ❖ 30-40
- ❖ 40 岁以上

Q3：您的文化程度

- ❖ 专科及以下
- ❖ 大专
- ❖ 本科
- ❖ 硕士及以上

Q4：您的工作年限

- ❖ 3 年
- ❖ 3~5 年
- ❖ 5~10 年
- ❖ 8 年以上

Q5：您薪资水平

- ❖ 1500 以下
- ❖ 1500-3000

---

❖ 3000-5000

❖ 5000 以上

---

## 第二部分 绩效考核体系现状

---

Q6: 公司的绩效考核体系科学

❖ 非常认可

❖ 认可

❖ 较不认可

❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q7: 目前公司绩效考核体系分配合理

❖ 非常认可

❖ 认可

❖ 较不认可

❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q8: 公司绩效体系考核体现客观公正

❖ 非常认可

❖ 认可

❖ 较不认可

❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q9: 公司目前的绩效考提体系提成比例合理

❖ 非常认可

❖ 认可

❖ 较不认可

❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q10: 公司绩效考核体系指标反映了日常工作能力

❖ 非常认可

❖ 认可

---

- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

### 第三部分 绩效考核体系内容

---

Q11: 绩效考核体系与公司发展战略相一致

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

Q12: 公司对绩效考核主体有明确分类

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

Q13: 目前的绩效考核体系非常细化

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

Q14: 公司绩效考核体系有区域局限性

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

---

Q15: 绩效考核体系公平

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

#### 第四部分 绩效考核体系流程

---

Q16: 公司绩效考核流程合理

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q17: 公司绩效考核流程健全

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q18: 公司绩效考核体系中考核周期明确

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q19: 公司绩效考核体系权重合理

- ❖ 非常认可
  - ❖ 认可
  - ❖ 较不认可
  - ❖ 非常不认可
-

---

不认可原因:

---

Q20: 你对公司的绩效考核流程完全了解

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

### 第五部分 绩效考核体系方法

---

Q21: 公司绩效考核体系方法合理

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q22: 公司绩效考核体系职位晋升方法合理

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q23: 绩效考核体系绩效反馈内容能够及时解决

- ❖ 非常认可
- ❖ 认可
- ❖ 较不认可
- ❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q24: 公司对绩效反馈重视度高

- ❖ 非常认可
  - ❖ 认可
  - ❖ 较不认可
-

❖ 非常不认可

不认可原因:

---

Q25: 有完整的目标管理体系

❖ 非常认可

❖ 认可

❖ 较不认可

❖ 非常不认可

不认可原因:

---

## 后 记

光阴似箭，日月如梭，转眼 MBA 研究生求学生活就要结束。三年的学习生活，心中无限感慨。

在论文即将完成之际，首先感谢我的论文指导老师董原老师，董老师品行高尚，学识渊博，教学风格独树一帜，治学态度兢兢业业，董原老师有幸指导我的论文，使我受益良多，收获颇丰，从论文的命题、选材到论文中的修改董老师都给予了我帮助，在与老师的沟通后让我茅塞顿开，她的引导犹如春风化雨一般，让遇到的问题被解决，为我的论文撰写提供了巨大的帮助。

其次感谢给予我帮助的兰州财经大学管理学院的各位老师，让我开阔了视野，提升格局，激励着我对未知事物持续不断的探索 and 了解；感谢我所在的单位、我的领导、我的同事，给予我极大的支持与配合，让我能完成学业，顺利完成论文的撰写，感谢家人与同事的理解照顾和无私付出，让我排除后顾之忧，心无旁骛的完成学业。

作者：靳皓文

2021 年 3 月 18 日