

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 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设研究

研究生姓名: 姚登峰

指导教师姓名、职称: 黄怡 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

本人声明所提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：  签字日期： 2021.6.16

导师签名：  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， 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內容。

学位论文作者签名：  签字日期： 2021.6.16

导师签名：  签字日期： 2021.6.16

Research on Personal Account Manager Team Building of Zhangye Branch of CCB

Candidate: Yao Dengfeng

Supervisor: Huang Yi

摘 要

随着经济社会的快速发展，人们对金融服务的需求日趋多元化，商业银行间的竞争进一步加剧。作为银行发展过程中重要的制度设计之一，客户经理在商业银行维护客户、营销产品、推广品牌等方面发挥着非常重要作用，被称为“流动的银行”。近年来，建设银行张掖分行个人业务发展总体较好，转型步伐加快，但是个人客户经理团队的建设仍然存在一些问题，如团队定位不清晰、人员结构不合理、素质层次不齐、激励机制不健全等。这些问题既影响了客户服务质效的提升，又制约了业务稳定、可持续的发展。因此，对建设银行张掖分行个人客户经理团队建设进行实践性研究，有助于更好地解决个人客户经理团队建设存在的问题，把个人客户经理团队打造成为新的竞争优势。

本文以建设银行张掖分行作为研究对象，通过文献资料法对国内、外团队建设的研究现状进行梳理和对比，选择以团队“5P”要素作为论文的理论依据。同时，为客观地了解建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的现状，运用问卷调查法，设计问卷对个人客户经理团队建设现状进行了满意度调查。通过调查结果的量化分析和定性研究，找出建设银行张掖分行个人客户经理团队建设中存在的突出问题及问题背后的成因。针对问题，从团队目标、团队计划、团队定位、团队人员、团队权限等团队建设的五个基本要素入手，提出了推动该行个人客户经理团队建设的具体策略，以及从管理层、文化理念、科技手段、部门协同、内控合规等五个保障条件，从而针对性地帮助建设银行张掖分行解决发现的问题，不断提升个人客户经理团队服务客户的质效。

因此，本文的研究旨在通过理论指导实践，为建设银行张掖分行加强个人客户经理团队建设提出一些改进策略，同时也有助于其它商业银行改进和加强客户经理团队建设，提供一些有益的参考，进一步促进商业银行基层机构的转型和发展。

关键词：商业银行 个人客户经理团队 团队建设

Abstract

With the rapid development of economy and society, people's demand for financial services is increasingly diversified, and the competition among commercial banks is further intensified. As one of the important institutional designs in the development process of banks, account managers play a very important role in maintaining customers, marketing products and promoting brands in commercial banks, and are called "mobile banks". In recent years, the personal business of Zhangye Branch of CCB has generally developed well and the pace of transformation has been accelerated. However, there are still some problems in the construction of the personal account manager team, such as unclear team positioning, unreasonable personnel structure, uneven quality and level, and imperfect incentive mechanism. These problems not only affect the improvement of customer service quality and efficiency, but also restrict the stable and sustainable development of business. Therefore, the practical research on the team building of individual account manager in Zhangye Branch of CCB is helpful to solve the problems in the team building of individual account manager and build the team of individual account manager into a new competitive advantage.

This paper takes Zhangye Branch of CCB as the research object. Through the literature method, the research status of team building at home and abroad is sorted out and compared, and the "5P" elements of the team are

selected as the theoretical basis of the paper. At the same time, in order to objectively understand the current situation of the construction of individual customer manager team in Zhangye Branch of CCB, the questionnaire survey was designed to conduct a satisfaction survey on the current situation of the construction of individual customer manager team. Through the quantitative analysis and qualitative research of the survey results, the paper finds out the outstanding problems in the team construction of individual customer manager in Zhangye Branch of CCB and the causes behind the problems. In view of the problems, and from the team goals, team plans, team orientation, team personnel, permission, etc. The five basic elements of team building, put forward to promote the bank individual customer manager team construction of concrete policies, as well as from the management, the concept of culture, science and technology method, department coordination, internal control compliance and other five security conditions, in order to help Zhangye Branch to solve the problems found, and constantly improve the quality and efficiency of the individual customer manager team to serve customers.

Therefore, this article study aims to through the theory to guide practice, for the Zhangye Branch of CCB, puts forward some improvement strategies to strengthen the construction of individual customer manager team, at the same time also helped other commercial banks to improve and strengthen the construction of customer manager team, provide some beneficial reference and further promote the transformation and development of the commercial

bank organization at the grass-roots level.

Keywords: Commercial bank; Account manager team; Team construction

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究的实践意义.....	2
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 国外研究综述.....	2
1.3.2 国内研究综述.....	4
1.4 研究内容与框架.....	5
1.4.1 研究内容.....	5
1.4.2 研究框架.....	6
1.5 研究方法与工具.....	7
2 相关概念及理论	8
2.1 相关概念.....	8
2.1.1 团队的概念.....	8
2.1.2 银行客户经理制.....	9
2.2 团队“5P”要素.....	10
2.3 ERG 需要理论.....	11
2.4 X 理论-Y 理论、超 Y 理论和 Z 理论.....	13
3 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设现状及问题分析	15
3.1 建设银行张掖分行简介.....	15
3.2 建设银行张掖分行个人客户经理团队现状.....	15
3.2.1 组织结构.....	15
3.2.2 人员结构.....	16
3.3 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的满意度调查.....	17
3.3.1 问卷设计.....	17
3.3.2 问卷发放与回收.....	18
3.3.3 数据收集与处理.....	19
3.4 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设存在的问题.....	23

3.4.1 团队定位不清晰.....	23
3.4.2 团队结构不合理.....	25
3.4.3 成员素质层次不齐.....	26
3.4.4 团队激励机制不健全.....	28
4 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设策略.....	30
4.1 总体思路.....	30
4.2 具体原则.....	31
4.3 建设策略.....	31
4.3.1 团队的目标建设策略.....	31
4.3.2 团队的计划建设策略.....	33
4.3.3 团队的定位建设策略.....	38
4.3.4 团队的人员建设策略.....	40
4.3.5 团队的权限建设策略.....	42
5 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的保障条件.....	44
5.1 管理层重视保障.....	44
5.2 文化理念保障.....	44
5.3 科技手段保障.....	45
5.4 部门协同保障.....	46
5.5 内控合规保障.....	47
6 结论和展望.....	48
6.1 研究结论.....	48
6.2 研究的局限性.....	49
6.3 未来的研究方向.....	49
参考文献.....	51
附 录.....	55
后 记.....	59

1 绪 论

1.1 研究背景

随着利率市场化步伐的加快，金融脱媒已成为必然，国内商业银行从卖方市场转向买方市场，政策的红利正逐步见底，大幅盈利的“美好时代”成为过去。在这种情况下，商业银行必须回归客户，优化内部建设，推出高品质金融服务，才能更好适应市场挑战、实现自身发展。

商业银行必须主动适应竞争加剧的市场环境。随着我国金融市场的逐步开放，外资银行纷纷涌入国内市场，同时，股份制商业银行和城市商业银行快速崛起，国内银行机构数量持续增长。而且，互联网巨头跨界进入，金融服务更加易得，传统商业银行在客户、资源、服务、渠道等方面的优势逐渐丧失。为积极适应市场、科技、监督等外部环境变化，各家商业银行也积极行动，在转变思维、转换打法的同时，倾向于从内部转型积蓄发展势能，特别在组织架构上开始探索建立反应更加敏捷的任务性、功能性、专业性的团队。建设银行率先在国有大型商业银行中对客户经理制度进行了转型和探索，从转型成果来看，客户经理团队建设的成效直接关系到建设银行既定战略的顺利落地。

商业银行业务的转型也迫切需要加强客户经理团队建设。国际商业银行的实践已经证明，客户经理作为服务客户的第一接触面，在吸引、留住优质客户并建立起良好的客户关系方面，发挥着重要作用。近年来，“互联网+”快速发展，推动了客户服务需求、服务方式更加多样性。商业银行同样也面临着业务转型的压力，如何积极适应金融业态的迭代升级，响应客户的多元化需求，成为银行转型的关键。进一步提升客户服务体验，与客户建立全面关系，实现获客、留客、稳客与粘客，成为商业银行客户经营的重中之重。所以，加快客户经理团队建设是商业银行提升核心竞争力、实现转型发展的关键之举。

1.2 研究的实践意义

加强团队建设是商业银行完善公司治理机制的重要内容。国有大型商业银行的客户经理团队仍普遍采用矩阵式的组织结构和传统的科层制管理。这种管理模式造成责任、权力、利益交错，内部管理难度加大，部门间、岗位间的沟通成本增加，市场反应速度较慢，需要商业银行加以改进。

客户经理团队是商业银行应对同业竞争的重要保障，客户经理团队的建设有助于商业银行快速适应经营环境。如何提高客户经理的服务质量，已成为商业银行在同业竞争和跨界竞争中领先对手的一个普遍课题。因此，商业银行必须注重客户经理团队的建设 and 客户经理个体素质的培养，只有不断提升客户经理的素质和能力，才能打造核心竞争优势，从而持续提升商业银行的效益。

加强个人客户经理团队建设是建设银行张掖分行转型发展的迫切需要。随着金融科技快速发展，部分业务已经实现了后台集中处理，人员富余与岗位需求的矛盾逐步显现。作为建设银行的基层分支机构，建设银行张掖分行个人客户经理团队仍存在一些问题。80、90 后已逐渐成为客户经理团队中的重要力量，团队建设可以让这些年轻客户经理克服自我意识强烈、团队意识薄弱、责任感不强等不足，也有利于员工队伍的总体稳定。

1.3 文献综述

1.3.1 国外研究综述

第一，关于团队的研究。随着生产力的进步，现代组织形式不断演进，国外学者对团队的认识也在逐步深化。巴纳德（1948）在《组织与管理》中提出了系统组织理论，他运用社会学的概念，分析了管理人员在组织管理中的主要职能和工作过程，强调管理者在企业组织与管理中发挥的重要作用。系统组织理论的提出，为现代组织理论的后续研究奠定了基础。二战以后，日本经济迅速崛起，西方学者们认为，团队化的工作形式在日本企业快速提升的生产效率中发挥了极其重要的作用，

由此开始，团队的理念逐渐被人们熟知。随着第三次工业革命浪潮的到来，信息科技快速发展，越来越多的企业提倡扁平化的组织结构，强调通过整合管理幅度，提升管理效率。彼得·圣吉（1990）提出的学习型组织理论认为，组织要重视学习，并要通过学习，努力提高群体智力的整体运作能力和持续创新能力，避免“夭折”的命运。进入 21 世纪以来，网络信息技术发展迅猛，企业员工队伍的整体素质不断提高，随着企业管理规模不断扩大，更迫切需要建立一支敏捷的任务团队。因此，出现了无边界组织、虚拟团队等扁平化的组织形式。

第二，关于团队建设的研究。自从团队的概念被提出以来，关于团队建设的理论研究进入快速发展阶段，产生了一些影响深远的理论。梅雷迪思·贝尔宾（1969）根据团队成员在团队工作中的行为、贡献及与他人互动，提出了团队管理中最权威、应用最广的团队角色理论。他认为，一支结构合理的团队中应安排鞭策者、执行者、完成者、外交家、协调者、凝聚者、智多星、审议员和专家等九个互相补充、同等重要的角色。阿尔钦和德姆塞茨（1972）提出了团队生产理论，他们认为不同的团队对生产效率、激励的需求是不一样的，但是通过对这些团队生产过程中要素生产率和报酬计量能力的把控，加上有效的内部监督，有效降低了交易成本，进而形成了企业。布鲁斯·塔克曼（1977）建立了团队发展阶段模型，为团队行为的组织、发展和分析提供了依据。根据该模型，团队的发展要先后经历“组建期、震荡期、规范期、成熟期、休整期”等五个阶段。20 世纪 80 年代，人们开始运用一些心理学的知识来分析和研究组织行为。陈悦明等（2010）在《基于权力视角的高层梯队理论外国研究述评》一文中认为，高层梯队理论强调团队管理者个体在团队建设中发挥的重要作用，团队管理者的认知、感知能力、价值观等特征在一定程度上影响着团队战略选择，进而影响着企业的行为。高层梯队理论的出现，对于团队建设有一定的指导性，为学术界使用人口统计特征进行理论研究和实践应用提供了新思路。

第三，关于团队管理的研究。泰勒（1911）认为，科学管理的根本目的是追求最高效率，而实现最高效率的重要手段是用科学规范的管理方法代替经验管理，最终促进组织管理者和团队成员的共同富裕。20 世纪 30 年代，行为科学理论出现后迅速得到学术界的广泛认可，它强调建立民主型管理，把管事转变为管人，关注对人的行为的研究。这种理念更符合现代企业发展的需要。通过引入社会心理学等专

业知识，菲德勒提出了权变理论，强调团队管理者的重要作用。权变理论认为，要通过优化领导者、被领导者和情境条件三者的关系，更好发挥领导的有效性。豪斯提出了路径—目标理论，认为领导是一种激励部下的过程，领导者要用抓组织、关心生产的办法帮助员工扫清达到目标的通路，用体贴精神关心人，满足人的需要，帮助员工通向自己预定的目标。

从国外研究成果来看，团队的理论研究在随着产业发展与技术进步在不断深入，根本目的始终是围绕提升企业竞争力的需要。而且，国外学者对团队建设的研究已经逐步向团队成员行为和心里的研究过渡，更加突出理论的实用性。

1.3.2 国内研究综述

我国一些学者将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通、兼收并蓄、创新发展，总结出了一些独具特色的“中国式”团队管理思想，形象地诠释了团队管理理念。比如，《西游记》《水浒传》等经典名著都为我们提供了许多团队管理的经典案例。

卢盛忠（1992）提出，团队建设是“改进并提高团队效能的一种有计划的活动”。龚剑（2004）在《如何进行团队建设》一书中指出，团队建设需要注意三个问题：要选择技能互补且有合作精神的队员；要注重提升团队的核心能力，培养合作意识和奉献精神；要构建良好沟通氛围。余世维提出，团队必须要具备自主性、思考性和协作性，才能视为一个高绩效的团队。陈志云（2017）在《重新定义团队——好团队是这样带出来的》中指出，用互联网思维去打造团队已经成为优秀团队建设的一个重要方向。穆胜（2018）提出，用平台型的组织模式匹配互联网环境下的商业逻辑，在需求、供给两端赋予基层员工更多责权利，用灵活的机制整合各类资源，实现供、需间的高效连接。

站在组织边界管理的视角，石冠峰、林志扬（2010）提出从内向边界管理、外向边界管理以及二者的平衡，通过有效的边界管理来提高团队运行效率。朱则荣（2018）提出了中坚力量团队建设理论，团队建设就是我们所要培育、所要建设、所要展现、所要保持、所要激发的企业的根本性战略之所在。Jhony Choon Yeong Ng²、

杭震宇、谭清美（2020）基于经典扎根理论，分析了假装合群行为对团队建设造成的负面影响，指出了团队精神对团队建设的重要性，提出可以通过一些参与度高的活动，提升团队成员的集体感、荣誉感，以及团队的团结性，稳固团队关系，提升团队效能。

近年来，一些专家、学者也对国内商业银行团队建设进行了深入研究。赵援、胡杰（2009）引用“心理契约”概念，对商业银行（薪资待遇、发展机会、环境支持）和客户经理（规范遵循、职业发展、团队维护）的认知责任进行了维度分析，明确了银行和客户经理之间的责任和义务。部分国内商业银行的课题研究小组，围绕制度建设理念、机制与模式等方面的不足，对客户经理团队建设提出了一些改进策略。工商银行宁夏区分行曹咏梅等（2016）则从完善管理机制、完善考核机制、加强核心团队机制建设三个方面提出优化策略，打造专业化的客户经理团队。中国银行江苏省分行李有庆（2018）结合组织行为学在企业管理中的运用，提出分析员工真实需求、合理安排员工工作、构建学习型组织、科学管理员工压力等思路。中信银行许友清（2018）从创新管理机制、强化客户管理、加大业务考核、提升队伍素质等方面，对重构商业银行客户经理管理体系提出了建议。这些研究成果，标志着客户经理制度在我国商业银行正在逐步走向成熟。

1.4 研究内容与框架

1.4.1 研究内容

本文从国内、外团队建设的相关研究入手，结合团队和银行客户经理的定义、团队“5P”要素和其它团队建设的相关理论，围绕建设银行张掖分行发展现状，对该行个人客户经理团队建设情况进行满意度测评，梳理调查结果，找出该行个人客户经理团队建设中的突出问题，并以团队“5P”要素为理论支撑，提出一些切实、可行的个人客户经理团队建设策略，以及保障这些策略能够落地实施的措施，为商业银行基层分支机构的个人客户经理团队建设提出一些有价值的参考建议。

1.4.2 研究框架

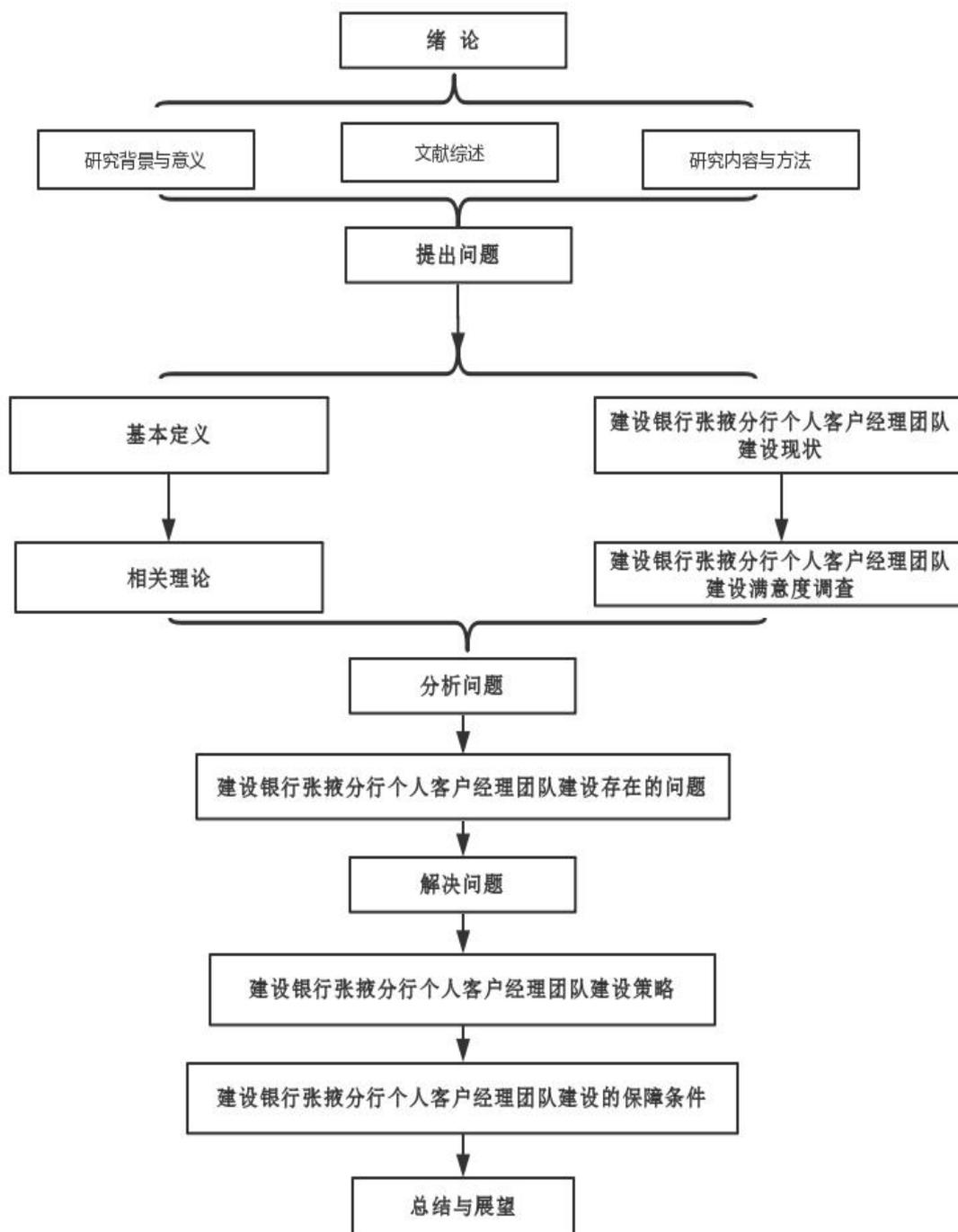


图 1.1 论文技术路线图

1.5 研究方法与工具

本文主要采用以下两种方法：

(1) **文献资料法**。通过查阅组织（团队）管理、银行客户经理制度建设、团队建设、团队激励等方面的期刊等文献资料，系统了解了部分国内、外学者在商业银行客户经理团队建设与管理等方面的研究成果，为发现问题并解决问题找到理论依据和思路启发。

(2) **调查研究法**。为全面、客观地掌握建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的现状，通过对建设银行张掖分行部分人员开展个人客户经理团队建设满意度问卷调查，并对问卷结果进行整理归纳、研究分析，通过量化对比与定性分析，找出团队建设中存在的问题并分析其原因，进而有针对性地提出个人客户经理团队建设的策略，确保问题与策略有较强的对应性。

2 相关概念及理论

2.1 相关概念

2.1.1 团队的概念

斯蒂芬·罗宾斯（1994）通过团队与群体的对比、分析，首次提出了“团队”的概念。他认为，团队是一种具有特定组成模式的群体，是由两个或者两个以上的，相互协作、相互依赖的个体，为了实现某一特定目标而组成的正式群体。

乔恩·卡曾巴赫认为团队是由一定数量具有互补技能的个体所组成，为了共同的目标而愿意相互协作的正式群体。他总结出了团队的六个基本特征：人数不多、知识（技能）互补、目的积极、目标一致、方法明确、愿意相互配合。

心理学家马斯洛提出，具有共同的愿景与目标，是杰出团队的显著特征。

麦肯锡在管理科学和管理实践中，将“团队”（Team）直译为“小组”。团队是一个组织在特定范围内，为实现特定目标而建立的相互合作、一致努力的由若干成员组成的共同体。

彼得·德鲁克认为，那些才能互补、团结和谐，并且为同一目标和标准而奉献的少数人集合在一起，才能组成团队。实行团队管理可以充分发挥团队成员各自的专长，鼓励其参与及相互合作，致力让团队发展。

我国一些学者也对团队的定义提出了自己的意见。容易（2012）年在著作《“我们”大于“我”：打造完美团队》中指出，团队是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识 and 技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。罗倩文（2016）在其主编的《组织行为学》一书中对团队的定义进行了系统梳理后指出，团队是一群为数不多的、具有相互补充技能的人组成的一个群体，他们相互承诺，具有明确的团队目标且共同承担团队责任。团队的构成条件主要有：（1）团队规模；（2）成员技能；（3）责任意识；（4）共同目标。周菲菲（2019）认为，企业团队是由基层工作人员与上层管理人员所共同组成的为实现某一共同目标的一个合作团体，这一团体可以将每一个成员的技能实现完全的发挥并整合互补，

以实现目标问题的解决。

尽管国内、外学者们站在不同的角度对团队这种特殊的组织形式进行了阐释，表述虽然存在差异，但他们普遍的共识是，团队是一种特殊形式的组织，与群体有着本质上的区别。组织建立团队的主要目的是解决存在突出问题、提升内部自我管理、服务自身发展需要。一个团队需要有共同目标、相互协作的成员，而且团队成员能够发挥各自优势，形成技能互补，提高工作效能。在本文的研究与写作中，主要参考了我国学者罗倩文提出的团队定义。同时，作者也总结出了团队的六个基本特征：（1）相同的目标和一致的价值观；（2）岗位、技能互有区别；（3）协作意识强；（4）较强的沟通能力；（5）明确的团队边界，对团队工作以外的事关注较少；（6）组织对团队有一定的支持和保障。

2.1.2 银行客户经理制

20 世纪 60、70 年代，一些西方商业银行为了维护重点客户，并为他们提供多方位的优质服务，设置了“关系经理”，这就是客户经理的雏形。随后，在银行业“二八法则”的影响下，以花旗银行、美洲银行等大型跨国商业银行为拼抢高价值客户、发展长期目标客群，逐步推广建立了客户经理制度，使商业银行客户经理制度建设逐渐走向成熟、完善。

美国的哈默等提出“企业再造”和“银行再造”理论，形成了客户经理制度的理论思想。他们指出，客户经理制度就是商业银行培训或聘用专业的金融产品营销人员，向客户营销金融产品和服务，为客户提供高质量、高效率、全方位的金融一体化服务，以实现客户资源配置优良化，金融服务商品化，增强自身竞争力为目标的经营管理模式。

由此可见，客户经理制度的产生，是金融市场在市场经济条件下发展到一定阶段的必然产物，也是商业银行服务方式的一次重大进步。客户经理制是商业银行为推进业务经营中提供客户维护拓展、产品推广销售、信息传递反馈在内的多种活动，积极实践“以客户为中心”理念的一种金融服务模式。客户经理则是银行与客户之间的纽带，通过向客户提供银行产品和服务，建立一种明确、稳定和长期的服

务对应关系，以高端客户乃至不同层次客户的忠诚来实现稳定银行收益、提升核心竞争力的最终目的。

在客户经理制度的实践与应用中，商业银行对客户经理的岗位定义逐渐清晰，建设理念也更加统一。银行客户经理主要负责客户关系管理，保持银行与客户间业务往来的持续性。建设银行对客户经理的岗位定义是，直接从事市场分析、客户营销和产品销售，承担对公、对私资产业务、负债业务、中间业务指标任务，并以此作为其业绩指标考核的人员。

结合各位学者对客户经理制度的定义，本文认为客户经理承担着客户管理、市场分析、产品营销等关键职责，是商业银行拓展市场、价值创造和风险管控的第一道关口。基于客户经理在银行经营中发挥的重要作用，所以在客户经理制度的建设中，必须要坚持以下几个理念：（1）客户导向理念。商业银行在经营中必须优先考虑客户的需求与利益，学会站在客户的角度去服务客户，培养客户的忠诚度。（2）个性服务理念。客户经理必须做到“了解你的客户”，才能挖掘客户的真实需求，为客户定制最合适的产品和服务，最大限度地为客户提供优质、专业和高效的服务。

（3）服务创新理念。客户经理是商业银行最贴近市场和客户的岗位，需要及时将搜集到的政策变化、行业动态、同业信息、客户体验等信息进行反馈，为产品和服务的创新提供信息支持。

2.2 团队“5P”要素

一些学者针对团队建设，提出了团队“5P”要素。他们认为，团队的构成要素主要有目标、计划、定位、人员、权限等五个部分。

（1）目标（Purpose）。目标是团队存在的必要性，体现了团队的价值所在。团队没有明确的目标，团队成员就失去了合作的意义。因此，确定合理的、可行的长短期目标，是团队建设过程中必不可少的重要环节。

（2）计划（Plan）。对于团队的目标实现，团队需要制定相应的规划，包括完成时间、方式、分工、阶段性成果等，这就是团队的计划。计划是对团队日常工作的一种指导，对团队目标的实现起着重要的引领作用。而且，团队计划是动态的、

可控的，组织可以根据内、外部环境变化，以及团队工作的进展情况，对团队计划做出相应的调整，使团队计划更好地指导团队工作。

(3) 定位 (Place)。团队的定位包含了组织对团队的功能定位和团队内部成员的角色定位。组织对团队的定位决定了团队的组织属性、功能作用，以及规模和在组织内的位置。团队应根据团队成员的特点，确定成员在团队中的具体分工，就是团队对团队成员的定位。准确的定位有利于团队目标的达成，也有利于团队成员之间建立良好的沟通渠道，营造融洽的团队氛围。

(4) 人员 (People)。人员是团队构成的最基本要素，也是团队建设的最核心部分。作为团队要素中唯一具有主观能动性的、能改变其他要素的力量，团队成员能力的高低和协作性是决定团队效率的主要因素。

(5) 权限 (Power)。与定位一样，团队权限也有两层含义：一是组织明确团队的职能，即团队在组织中拥有怎样的权限、可以利用哪些资源，能够决定何种层次的事务；二是团队给予每位团队成员的权限。

结合团队的“5P”要素，本文认为，五个基本要素是团队建设的根本前提，建设一个高效的团队，必须要做到目标一致、分工合理、激励到位、协同联动、权责明确，尤其是要在团队的目标、计划、定位、人员、权限等方面建立一套完善的机制，真正激发团队成员的最大潜质，才能让团队效能超越每个团队成员效能的叠加，保证团队产生更大的价值。

2.3 ERG 需要理论

克雷顿·奥尔德弗在马斯洛需要层次理论的基础上，进行了更接近实际的研究。他认为，人们的需要并不是马斯洛划分的五种层次，实际上只存在三种核心的需要，分别是生存 (Existence) 的需要、人际关系 (Relatedness) 的需要和成长发展 (Growth) 的需要，因而这一理论被称为“ERG”理论。

ERG 理论与需要层次理论的研究方向是高度一致的，但也有明显的差异。从关联性上来说，两个理论都认为人的需要层次呈现“金字塔”状，需要层次越往上，实现的难度越大 (见图 2.1)。从差异性来看，首先，马斯洛的各个需要层次是相

互独立的，且层次间的阶梯是递进的，较低层次的需要必须得到充分满足的情况下，人们的需要层次才会向较高层次的需要递进。而 ERG 理论并不关注各个需要层次间的顺序，认为即使一个人的生存和社会关系需要尚未得到完全满足，仍然可以因为成长发展的需要参与工作，而且这三种需要还可以并存，同时发挥作用。

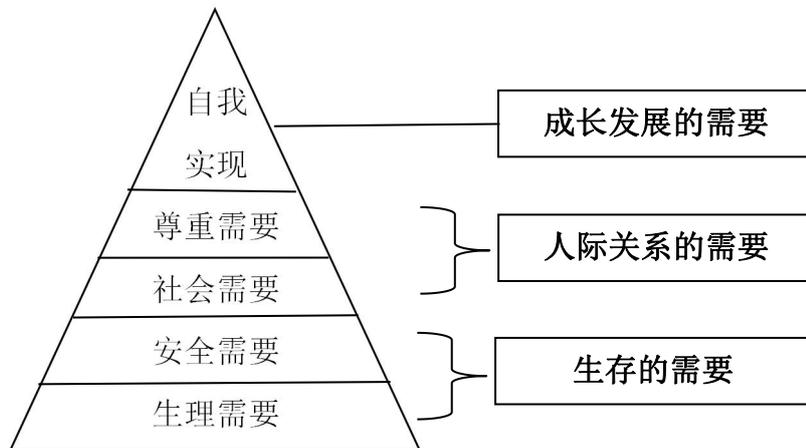


图 2.1 马斯洛需要层次理论与 ERG 理论的对应关系

基于以上认识，ERG 理论还提出了“受挫—回归”的思想，即当一个人在 G 或 R 的需要层次得不到满足时，或只能得到少量满足时，则会自然回归到较低层次的 R 或者 E，而且渴望程度更加强烈。因此，组织（团队）应该根据员工的需要结构的变化而做出相应的改变，并根据每个人不同的需要制定管理策略和激励手段，增强激励的有效性（如图 2.2 所示）。

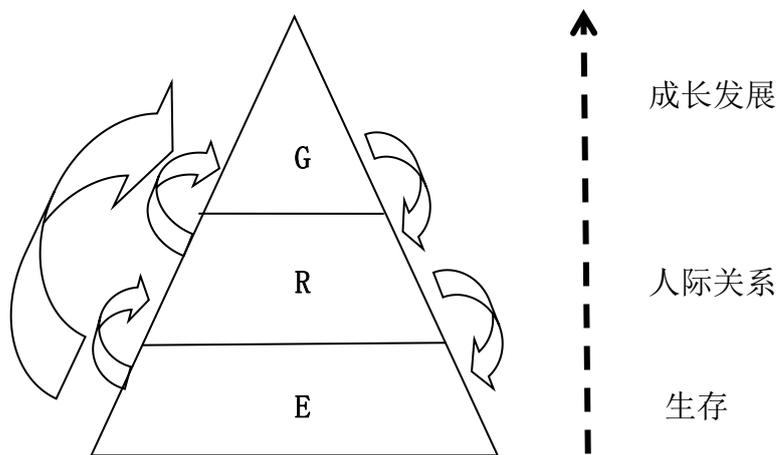


图 2.2 ERG 理论

随着经济、社会的发展与进步，人们对生存的需要已普遍得到了满足，需要层次正在向社会关系的需要和成长发展的需要转移。但是，由于个体差异的存在，大

部分人难以完全实现成长发展的需要，转而寻求满足人际关系的需要。

2.4 X 理论-Y 理论、超 Y 理论和 Z 理论

20 世纪 50 年代末期，麦格雷戈基于人性假设条件，提出了 X 理论与 Y 理论。X 理论是以“经济人”假设为前提，认为每个人都是以理性、经济的态度对待工作，所以组织在管理中既要重视金钱、荣誉等外部激励手段，还要适时强化集权、专制的管理方式，采取“胡萝卜加大棒”的管理方式，迫使人为组织做出贡献。Y 理论则以“自我实现人”假设为前提，认为每个人天生都是热爱工作的，所以管理者应把管理的重点放在内部激励上，强调在发掘员工潜力、消除成长障碍、积极提供指导等方面开展工作。

X 理论强调对组织成员的外部控制，Y 理论强调依靠组织成员的自我控制。理论实践也表明，运用 X 理论的企业，组织、实施的控制更加严密，结果因人员素质的不同而不一样；而运用 Y 理论的企业，效果则相反。可见，X 理论、Y 理论并不具有普遍适用性。

1970 年，约翰·莫尔斯和杰伊·洛希根据“复杂人”假设，又提出了“超 Y 理论”。理论的基本观点可以归纳为，每个人都是怀着对个人需要的动机和自我价值的评估去工作的，但由于自我能力不同，对工作环境的期许与要求也不同，所以，企业应该根据自身的组织结构、管理层次等实际和工作的性质、目标，以及人员的素质来分别制定个人的绩效计划，并根据工作目标的达成来不断调整和优化企业的目标，激发每个人提高工作效率。

按照超 Y 理论的主要观点，我们可以把组织管理方式设置为一个函数：

$$Y=f(X_1, X_2, \dots, X_n)。$$

其中，因变量 Y 为管理思想及技术影响下所要实现的管理目标，自变量 X_i 为影响组织内、外环境的各种因素。所以，组织可以根据自变量对因变量影响程度的大小，采取相应的管理措施，确保管理方式与经营环境、组织形态、工作性质、成员素质等的匹配，实现最佳管理。

1981 年，韦廉大内提出了 Z 理论。Z 理论认为，企业的成功离不开员工的信任、

敏感和亲密，因此企业完全可以在开放、沟通原则下实现高效、民主管理。

基于 Z 理论，企业在组织建设过程中，首先要建立稳定的雇佣制度，因为稳定的员工队伍有利于拓宽员工职业发展道路，培养员工的诚信与品行；其次，领导者和管理者要共同制定企业管理战略，明确经营宗旨；再次，要建立合理、长效的考核和晋升制度，通过岗位轮换等富有弹性的激励措施，确保企业目标贯彻执行。最后，员工和组织要建立全面、整体的关系，鼓励工会组织和员工积极参与到企业管理，而且参与的领域要扩大。

综上所述，X 理论-Y 理论、超 Y 理论和 Z 理论都是基于人性假设理论而提出的，是一脉相承、不断进步的。X 理论-Y 理论以对人性认识的两个极端作为前提，更加体现人性的特殊性；超 Y 理论处于 X 理论、Y 理论的中间地带，鼓励组织通过加重员工身上的责任，让员工充分运用自我智慧和自我控制，从事更多富有挑战性的工作，不断积累工作经验，积极参与组织建设；Z 理论则倡导从组织内部建设入手，强化“以员工为中心”的理念，通过建立和谐的工作环境与氛围，激发员工的工作热情。相对而言，超 Y 理论具有一定的普遍性和辩证性，而 Z 理论则更加符合现代企业治理的方向。上述理论对于研究团队成员的行为差异具有极强的指导性，有助于我们提出更加合理的团队建设策略。

3 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设现状及问题分析

3.1 建设银行张掖分行简介

建设银行张掖分行（以下简称“张掖分行”或“该行”）是建设银行下设的二级分支机构，下辖 12 个营业网点（4 个县域支行和 8 个城区支行），内设办公室（含工会）、人力资源部、营运管理部、风险管理部、公司业务部、个人金融部、机构业务部、网络金融部等 8 个部门，小企业、个人贷款等 2 个经营中心，以及资产保全、内控合规等 2 个职能团队，另设 1 个派驻纪检组。

表 3.1 2016-2019 年张掖分行存、贷款规模（单位：亿元）

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
一般性存款	66.11	67.73	69.84	70.73
对公存款	35.69	36.67	36.42	32.73
个人存款	30.42	31.06	33.42	38.00
各类贷款	45.35	55.41	52.57	52.70
对公贷款	25.88	25.28	20.61	20.72
个人贷款	19.47	30.13	31.96	31.98

数据来源：以上数据来源于《张掖综合年鉴》。

从表 3.1 可以看出，2016—2019 年，张掖分行个人存款、贷款均保持着增长的态势。2019 年末个人存款、贷款分别占到全行存款、贷款余额的 53.73%、60.68%。个人业务已经超越了对公业务，成为张掖分行业务发展的重要支柱。

3.2 建设银行张掖分行个人客户经理团队现状

3.2.1 组织结构

张掖分行个人客户经理团队按组织管理层级、业务管理层级两个维度总体呈现矩阵式的组织架构。

按组织管理层级，从低到高依次为网点、部门和分行。行长和分管零售业务的副行长，可作为首席个人客户经理，统筹全行个人业务的发展，有时还会设置 1 名高级客户经理。个人金融部是该行个人业务的牵头部门，统筹负责全行个人条线目标任务的分解、激励政策的传导、产品指标的督导、营销服务的推动、业绩指标的考核等具体工作。部门的主要职责是：负责个人条线产品的推进、督导和考核，指导网点完成各项营销任务，协助网点进行客户管理。网点是银行服务的末端，是完成各项业务指标和实现各类金融产品营销的主要渠道。网点设置网点负责人、客户经理、营运主管、大堂经理、柜员等岗位，通过岗位协同，实现对客户的日常服务和积极营销。部分综合性网点在客户经理外，还设置了产品经理，专门负责产品政策传导、营销商机的发布和营销活动的组织。

按业务管理层级，依据客户服务流程所处的不同阶段，又可分为前台、中台和后台。前台主要负责客户的营销、拓展与维护；中台主要负责业务推进、风险防控、督导考核和系统支持；后台主要负责核算、人力、后勤等服务的保障和管控。

3.2.2 人员结构

截至 2019 年末，张掖分行聘任客户经理职务的员工共 40 人，主要分布在该行下辖的 12 个网点。实际上，部分客户经理已不再从事客户经理的工作。比如，聘任为个人业务客户经理的 16 名员工中，目前从事客户经理本职工作的仅 3 人，占比 18.75%；其余 13 人已调整到了大堂经理、柜员、信贷管理等岗位。近两年，该行补充了部分青年员工担任个人客户经理，目前实际履行个人客户经理岗位职责的员工 28 人，其中专职从事个人客户经理的 19 人，占比 67.9%，主要分布在网点；兼职从事客户经理的员工 9 人，担任网点营销主管或产品经理，占比 32.1%，主要从事个人产品的政策宣导、营销管理等工作。

如表 3.2 所示，张掖分行个人客户经理团队中，女性占比较高，年龄分布总体均衡，40-50 岁之间略多。团队成员的从业时间多数在 10 年以上，具备一定的工作经验。大多数个人客户经理为大学本科学历，文化层次相对较高。绝大多数个人客户经理目前正处于职业生涯的起步阶段，职称和专业技术多为初级，因此对高职级岗位的潜在需求较大。

表 3.2 张掖分行个人客户经理人员结构情况表

	类别	人数(人)	占全行同类员工比重
性别	男	10	6.76%
	女	18	14.88%
年龄结构	30岁以下	9	15.52%
	31—40岁	5	14.7%
	41—50岁	10	13.7%
	50岁以上	4	4.08%
学历结构	研究生及以上	0	—
	大学本科	19	13.01%
	大学专科	9	9.89%
职称情况	中级职称及以上	6	9.23%
	初级职称	16	15.09%
	无职称	6	6.52%
从业时间	1—5年	4	10.53%
	5—10年	9	18.37%
	10年以上	15	8.52%
专业技术岗位	高级客户经理	0	—
	中级客户经理	6	17.14%
	初级客户经理	22	40.74%

3.3 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的满意度调查

3.3.1 问卷设计

为了在分析个人客户经理团队存在的问题时有一定的数据支持，作者依据团队“5P”要素和个人客户经理岗位的主要特点，设计了《建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的满意度调查问卷》（详见附录），主要目的是通过调查结果掌握张掖分行个人客户经理团队建设的真实现状。

在问卷题目的设置上，既考虑了调查对象年龄、学历、岗位、工作年限等个性特征，又考虑了客户经理团队的目标设置、计划安排、职能定位、人员素质、授权管理等团队的构成要素。题目以客观题为主，通过统计每个选项被选择的频次，可以全面掌握受调查者的真实意愿。

问卷共 22 道题目，分为三个部分。第一部分（题目 1-5）主要了解受调查者的性别、年龄、学历、岗位、薪酬等基本信息。第二部分（题目 6-21）从团队目标、定位、计划、人员、权限五个维度出发，针对张掖分行个人客户经理团队建设现状设置了一些问题。第三部分（题目 22）为意见建议，征求了调查对象对于张掖分行个人客户经理团队建设的意见和建议。

3.3.2 问卷发放与回收

本次问卷调查采取了分层抽样的方式，问卷的主要发放对象为该行所有个人客户经理、网点（部门）的负责人及部分其它岗位员工。据此，样本容量上限设置为 110，占全行员工总数的 40.89%。年龄、知识结构与岗位分布合理（见图 3.1、图 3.2、图 3.3），问卷调查结果可信度较高。

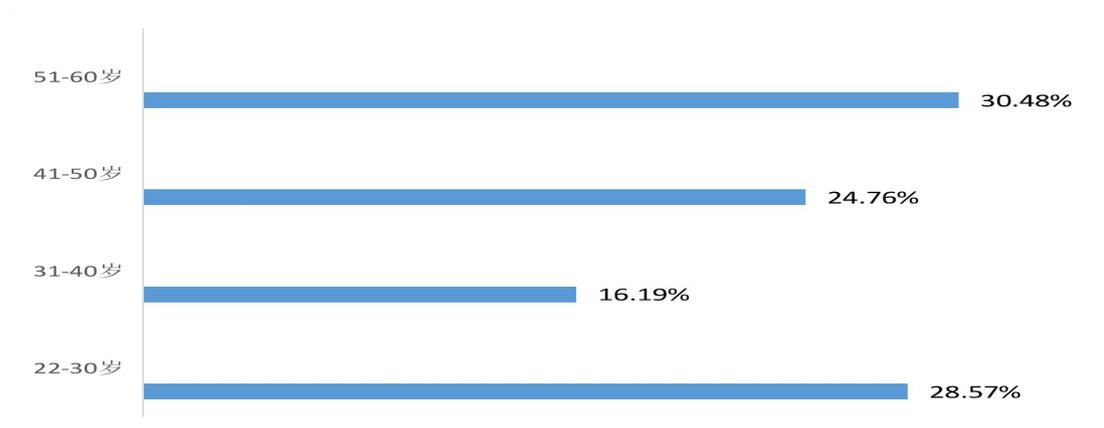


图 3.1 问卷调查对象年龄分布图

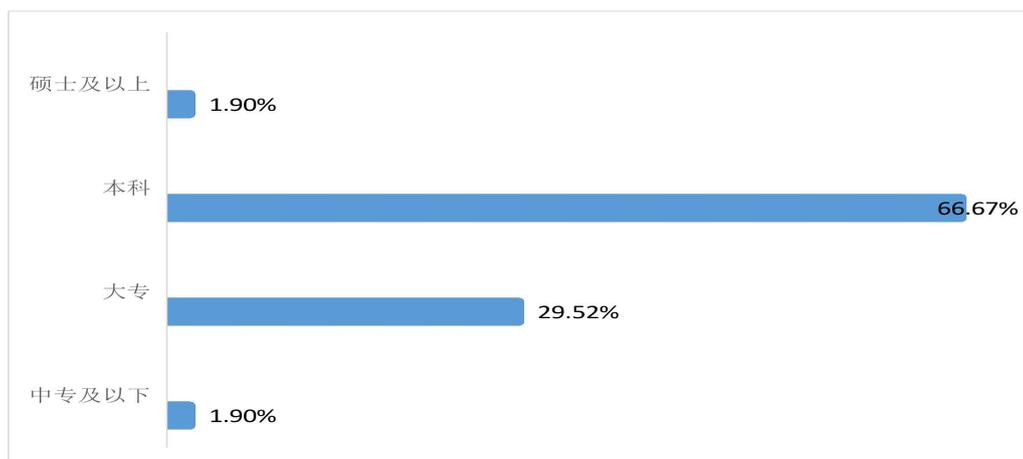


图 3.2 问卷调查对象学历分布图

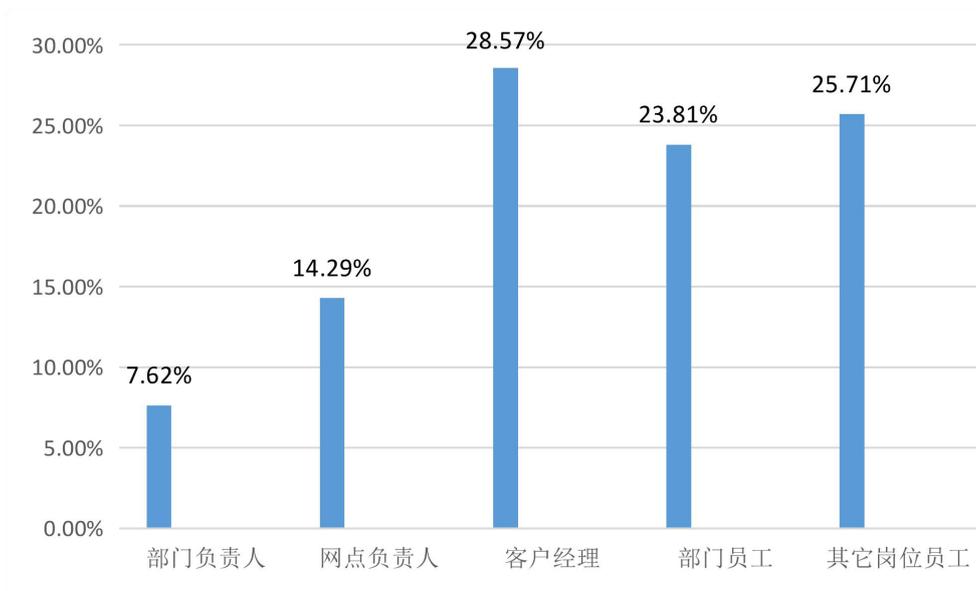


图 3.3 问卷调查对象岗位分布图

问卷使用了在线调查的方式，利用手机小程序将问题提前编辑成在线调查问卷，然后将问卷的二维码分享给目标调查对象，说明调查目的和填答方式，由被调查者在线填答问卷，然后由程序自动完成对调查结果的统计、分析。问卷对填答时间、选项、渠道、次数等方面设置了限制条件，保证了调查问卷的有效率。截止调查结束，共回收问卷 105 份，回收率 95.45%，问卷有效率 100%。

3.3.3 数据收集与处理

从总体看，41%的受调查者对该行个人客户经理团队建设的现状表示“不太满意”，31%的受调查者选择了“满意”，18%的受调查者选择了“比较满意”。从以上数据来看，大多数受调查者认为张掖分行个人客户经理团队建设还需要改进（见图 3.4）。

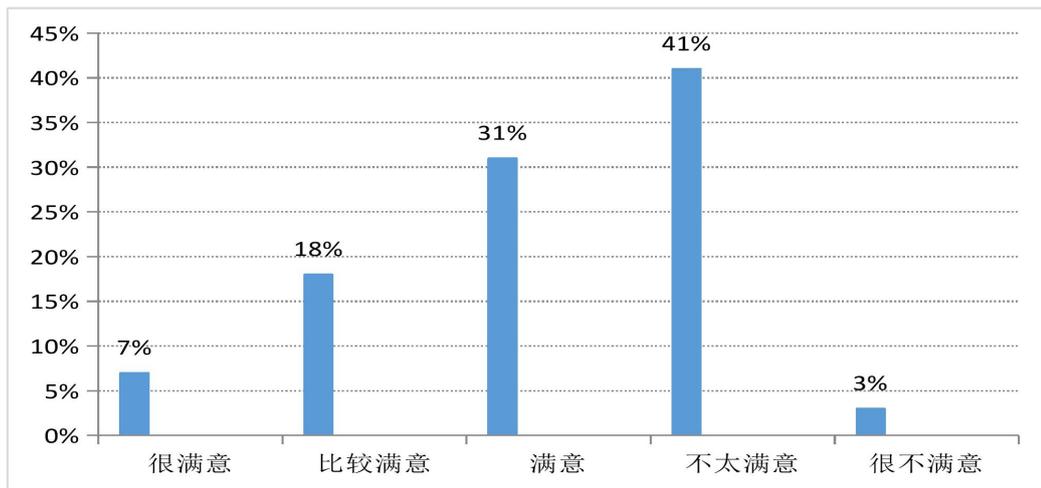


图 3.4 张掖分行个人客户经理团队建设满意度调查结果统计

职业动机方面，近 45%的受调查者认为个人客户经理岗位职责的认知比较清晰，是为了更好地服务客户；26.67%的受调查者把客户经理岗位作为自己职业生涯的一种历练，从中汲取营养、积累经验；21.9%的受调查者认为担任客户经理岗位可以学到更多东西；6.67%的受调查员工认为担任客户经理可以获得比其它岗位更高的绩效工资（见表 3.3）。综合图 3.1 中受调查者的年龄结构，年龄段在 21-30 岁的青年员工普遍选择了“有利于自己的职业规划”和“可以学到更多东西”两个选项，反映出青年员工对于个人职业生涯成长的迫切期盼。

表 3.3 张掖分行个人客户经理团队职业动机总体情况统计

职业动机	选择人数	百分比 (%)	排名
A.能够更好的服务客户	47	44.76%	1
B.可以学到更多东西	23	21.9%	3
C.有利于自己的职业规划	28	26.67%	2
D.绩效收入高于其它岗位	7	6.67%	4
E.客户经理手里有一定的权力	0	0%	5

受调查者认为张掖分行对个人客户经理的职责定位总体还比较清晰，认可率接近 75%（见表 3.4）。同时，超过 25%的受调查者认为还存在一定不足，主要表现在：（1）客户经理每天花费在事务性工作上的时间占比过高，与专职化的要求还有差距。（2）相关部门的协同配合程度还存在差距，仅 17.14%的受调查者认为部门对基层客户经理团队的支持是到位的。可见，该行在个人客户经理团队建设上还缺乏科学的管理和有效的支持，有待进一步改进。

64.76%的受调查者对目前张掖分行个人客户经理团队的绩效考核方式表示了认同,但同时也指出一些不足,如:针对客户经理的绩效考核指标小而杂,客户经理无法把握重点。激励的有效性上,56.19%的受调查者认为该行目前采取的激励方式比较有效,54.29%的受调查者认为任务分解方面做得比较科学,但与绩效考核的认可率相比,两者分别低了8.57%、10.47%。可见,该行目前个人客户经理在计划控制与考核评价的机制建设上,还没有实现均衡与匹配,绩效考核方面还存在激励方式不够丰富、任务分解不够合理等问题,在一定程度上影响了个人客户经理团队工作的积极性。因此,该行个人客户经理团队的考核评价体系还需要进行修正和优化。

表 3.4 张掖分行个人客户经理团队管理机制现状调查分析

管理机制	选择频次	百分比 (%)	排名
A.清晰的职责定位	78	74.29%	1
B.科学的任务分解	57	54.29%	4
C.积极的考核方式	68	64.76%	2
D.有效的激励手段	59	56.19%	3
E.完善的培训体系	57	54.29%	4

如表 3.5 所示,该行个人客户经理专业素养不足的问题仍然普遍存在,主要体现在服务客户的能力与技巧还有欠缺,不能有效地挖掘客户的真实需求。这说明该行在个人客户经理岗位能力的塑造与培养仍然任重道远。

表 3.5 张掖分行个人客户经理能力素质建设需求统计

素质能力表现	选择频次	选择次数排名
A.对市场的情况了解不够	56	3
B.不能有效挖掘客户的真实需求	67	2
C.服务客户能力和技巧还有欠缺	68	1
D.对产品的流程还不太熟悉	32	6
E.专业知识比较薄弱	49	4
F.激励手段没有到位	38	5

通过对员工离职的原因进行调查,受调查者认为目前前三位的压力来源分别是岗位角色压力、个人职业发展、工作条件(见表 3.6)。张掖分行还应从员工的压

力来源入手，完善相关机制，缓解员工的工作压力。

表 3.6 张掖分行个人客户经理压力来源分布统计

压力来源	选择人数
A.工作条件	14
B.岗位角色压力	47
C.处理人际关系	8
D.个人职业发展	22
E.组织结构	2
F.协调工作与家庭的关系	12

调查显示，张掖分行员工选择离职的最主要原因是工资收入过低，选择该选项的人数占 62.86%（见图 3.5），具有一定的普遍性。近年来，基层分支行任务指标完成难度加大，加上不良资产持续高位运行，经济资本占用增大，经济增加值（EVA）^①形成负数，绩效收入锐减，进而让新入行的员工感到银行并非是“幸福的天堂”，加上考核指标的压力，心理落差加速了员工离职想法的产生。

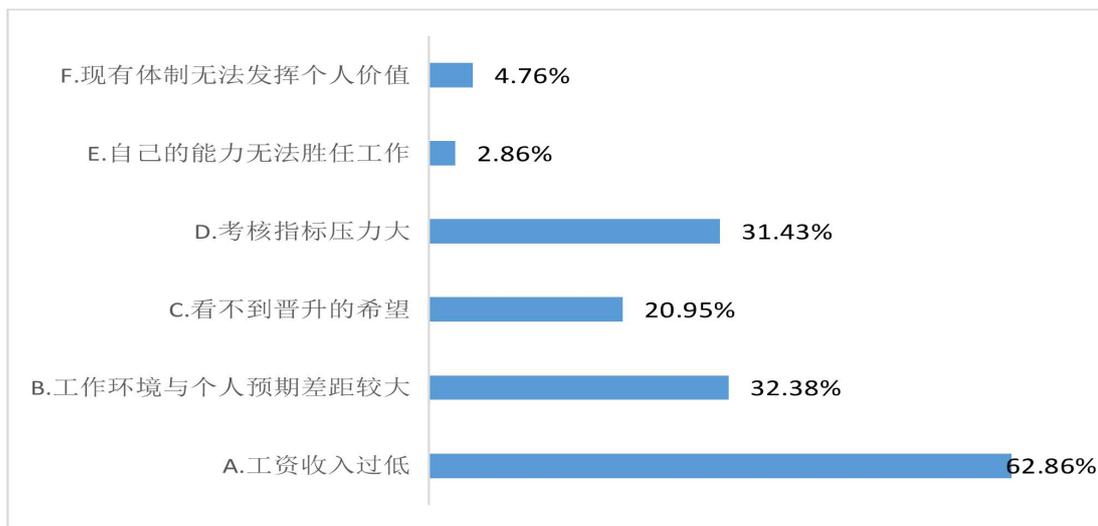


图 3.5 张掖分行近年来员工选择离职原因分布图

受调查者认为最有效的激励方式依次是提高绩效收入、职务职级的晋升、考核能够及时兑现、增加外出培训的机会、荣誉等精神性激励（见表 3.7），说明个人客户经理最看重的还是绩效工资收入和个人发展。同时，受调查者对于提高话语权、安排更有挑战性的工作、带薪休假等方面的需求并不非常强烈。因此，设计一些相对现实的激励机制，对于激发个人客户经理团队的整体活力，是很有必要的。

^①经济增加值（EVA）定义为税后净营业利润减去资本成本后的经济利润。

表 3.7 张掖分行个人客户经理激励方式需求统计

激励方式	被选择频次
A.职务职级晋升	76
B.提高绩效收入	89
C.增加外出培训的机会	60
D.荣誉等精神性激励	40
E.考核能够及时兑现	62
F.安排更有挑战性的工作	21
G.带薪休假奖励	26
H.提高话语权	19

总体来看，本次调查的数据是准确的，比较客观地反映了张掖分行个人客户经理团队的真实现状，团队目前存在的问题主要体现在：绩效考核不到位、人员结构矛盾突出、激励手段还不够完善等方面（见图 3.6）。



图 3.6 张掖分行个人客户经理团队建设突出问题统计图

3.4 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设存在的问题

3.4.1 团队定位不清晰

长期以来，国有银行对客户有着较强的吸引力，这种天然的优越性形成了等客上门的思想。在这种思想的作用下，张掖分行虽然名义上建立了在分行或网点（部

门)内成立了客户服务团队,但对个人客户经理团队的职能定位并不清晰,导致个人客户经理脱离了拓展客户、维护客户的主要职责。部分个人客户经理对自己的职责定位也存在偏差,将自己视为一名营销人员,把产品营销置于客户服务之前,本末倒置,没有真正做到“以客户为中心”。

客户经理团队建设的机制仍然滞后,个人客户经理的选拔聘用、考核评价与日常管理由人力资源部、个人金融部和所在网点分别负责,三者对个人客户经理的考核管理上缺乏有效的沟通与协调,工作的支持指导、考核评价,以及正常权益的落实上得不到有效保障。团队分工协同方面,由于对团队的建设并不重视,只是对工作职能简单进行了切块分割,无法发挥出团队的整体效能。

客户经理仍然无法有效实现专责专职。我们调查了网点个人客户经理用于事务性工作的占比,以此考量客户经理工作的专注程度。调查数据显示,大部分客户经理参与一些事务性工作的时间,占到工作时间的 10%-30% (见图 3.7)。客户经理不得不分散部分时间与精力,岗位作用发挥不明显。

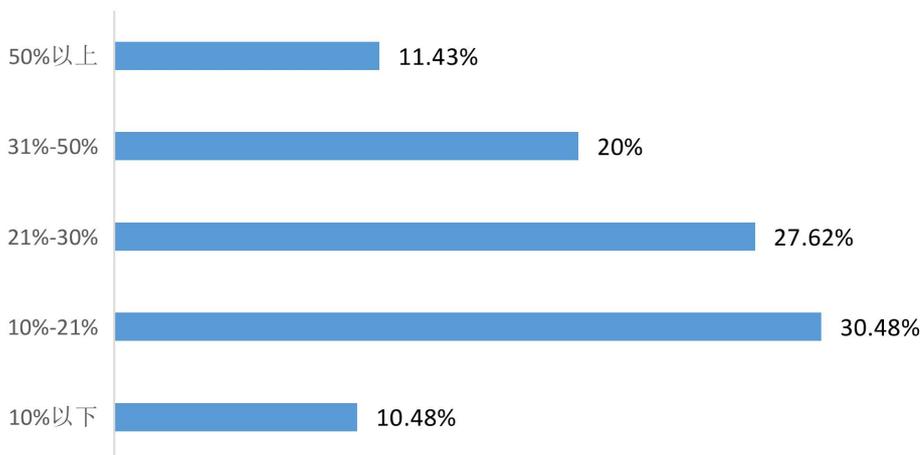


图 3.7 张掖分行网点个人客户经理用于事务性工作时间占比图

团队支持方面,由于部门壁垒和岗位边界的存在,中后台部门习惯于划清职责范畴,人为设置了一些工作壁垒,信息互通共享和资源整合利用较难,而且容易出现职能重叠、利益冲突和资源的拼抢等现象,对个人客户经理团队建设的支持力度偏弱。

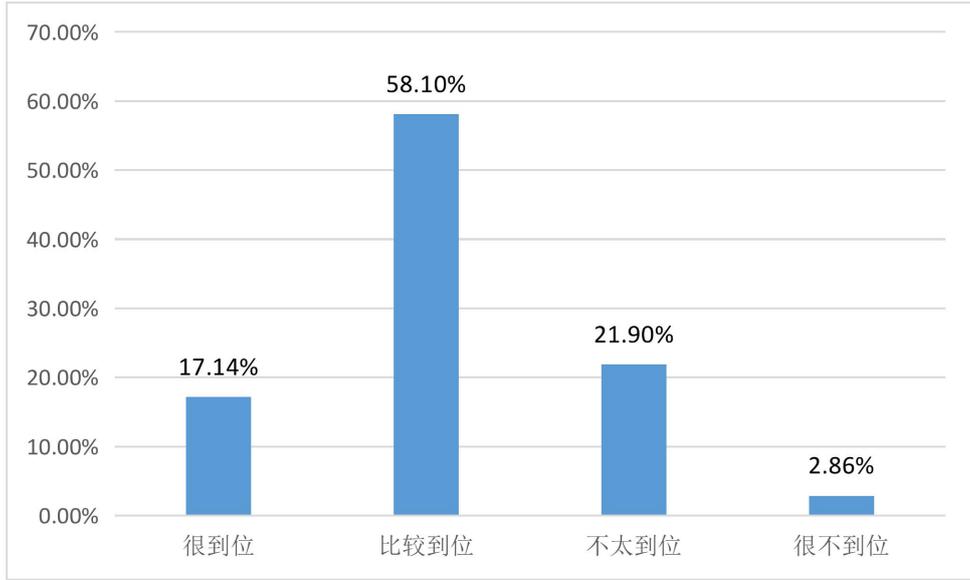


图 3.8 张掖分行部门对基层一线工作支持配合程度评价图

3.4.2 团队结构不合理

随着居民的金融资产快速增长，银行个人客户数量呈现几何级增长的态势。这就要求商业银行个人客户经理的数量也必须持续递增，才能保证对个人客户的有效维护。

表 3.8 张掖分行网点个人客户经理维护客户数量情况表

网点	配备客户经理	维护客户数量
A	2	1211
B	2	1068
C	2	895
D	2	850
E	1	203
F	1	468
G	1	213
H	1	561
I	2	1037
J	1	700
K	2	593
L	2	366

从表 3.8 可以看出，张掖分行 12 个网点只配备了个人客户经理 19 人，网均个

人客户经理 1.58 人，人均维护个人客户 429.74 名，个人客户经理数量不足的矛盾比较突出，既影响存量客户的维护，也不利于挖掘和拓展潜在客户。根据建设银行个人客户服务能力模型测算，个人客户经理配备标准为每 300 名 AUM 20 万元以上客户配备 1 名客户经理。据此标准，张掖分行至少需要配置 23 名专职个人客户经理，客户经理的充足率才能达到 100%。

目前，张掖分行个人客户经理的年龄区间集中在 41-50 岁，年龄断层现象十分明显。近年来，该行人员流失比较严重，既无法满足个人客户经理配备的需要，也缺乏相应的人员储备，无法建立有效的传帮带机制。而且，在产品营销难度加大和任务指标仍然较重的双重压力下，个人客户经理岗位付出的机会成本增大，岗位的吸引力自然下降。在这种情况下，一旦出现个人客户经理离职，只能另外选拔一些优秀青年员工进行突击培养。但是，原客户经理在工作经验和客户关系等方面具有一定的不可替代性，新选拔出来的客户经理工作资历较浅，从业知识和营销能力相对薄弱，对岗位职责的理解不够清晰，工作经验还相对欠缺，只能边学边干，必然会影响客户的服务效率。这就无形中也增加了银行的人力成本，也容易造成优质客户的流失。而且，个人客户经理在客户信息交接的过程存在信息不对称，新聘任的个人客户经理不能及时与客户建立维护关系，更无法建立客户档案。

3.4.3 成员素质层次不齐

目前，张掖分行大多数个人客户经理是由柜面业务人员转岗而来，人员素质层次不齐。大部分个人客户经理只接受过柜面操作的培训，知识储备单一，工作经验欠缺，营销技能也不够熟悉，队伍整体素质有待进一步提高。调查问卷显示，张掖分行个人客户经理团队成员在工作中还存在一些短板，专业服务能力整体相对较弱，还不能有效地满足客户的金融服务需求。

建设银行总行每年都会举办个人客户经理专题培训班，提升个人客户经理综合素质，但培训的期数和班额仍然有限，根本无法做到全面覆盖。大多数情况下，客户经理仅能通过视频会议形式掌握和了解新的产品和业务，这种线上培训的效果并不乐观，且不能建立有效的跟踪、反馈机制。据统计，近三年未参加过总行、省分行脱产培训的个人客户经理人数仅占 21%，且人均参加培训的次数基本都在 2 次以内（如图 3.9 所示），培训需要和实际培训时间不够的矛盾比较明显，这也是造成

个人客户经理业务素质不能适应岗位需要的重要因素之一。

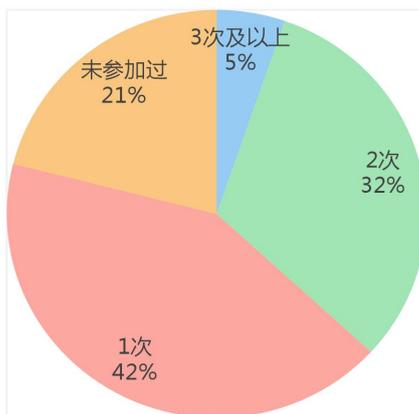


图 3.9 张掖分行个人客户经理近三年外出参加培训频次情况统计

作为履职的基本要求，个人客户经理岗位员工必须考取相关的资质证书。但是，资质认证培训及考试费用偏高，通过难度也较大，导致员工报考的意愿不强。截至目前，该行大部分个人客户经理只参加了行内组织的岗位考试，获得了总行颁发的客户经理岗位证书，而取得基金从业资格的个人客户经理仅 2 人，考取了 AFP 等客户经理外部资质认证的只有 5 人，极大影响了客户经理的专业化程度。通过调查分析，个人客户经理能力不足、素质不高的主要原因还是自我主动学习的意愿不强，习惯于被动地通过培训来接受新的业务、知识与技能（见图 3.10）。在知识更新加速的大环境下，一些个人客户经理不能主动转变思维理念，适应新环境，学习新业务，导致工作效率不高，无法有效挖掘客户需求。尤其一些年龄偏大的个人客户经理对参加资格认证培训不重视，不愿意花费时间去学习新系统、新业务，素质普遍不高，履职能力有限。可见，优化培训体系、营造浓厚的学习氛围是提升该行个人客户经理专业素养的重要途径。

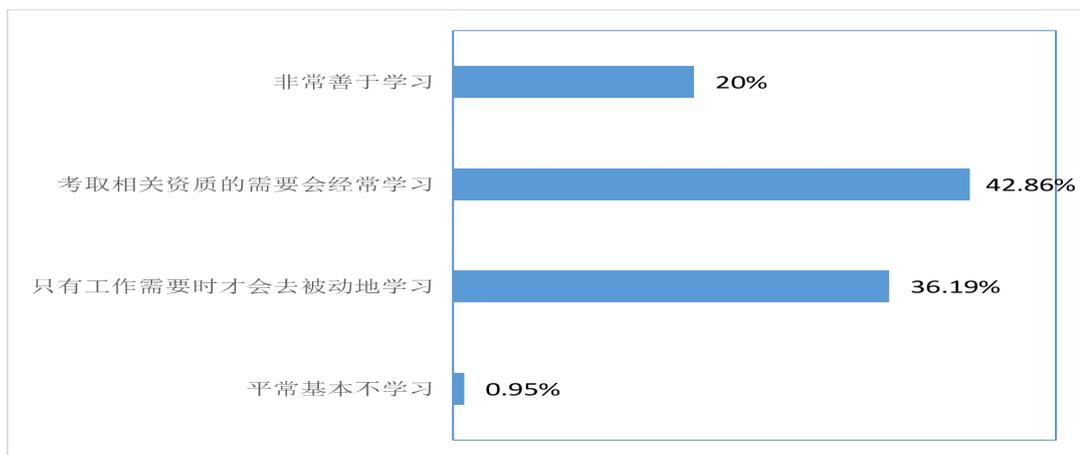


图 3.10 张掖分行个人客户经理团队学习氛围调查情况分布图

3.4.4 团队激励机制不健全

对于个人客户经理而言，他们对于个人利益的需求也是极强的，渴望银行能够建立多元化的激励机制，尽可能达到自己心目中的预期。

国有商业银行的激励机制仍然不够灵活。当下，相较于股份制银行和城市商业银行，国有大型商业银行在人员的激励机制方面的劣势就会暴露出来，制度规定过多、过严，激励手段相对死板、单一，导致员工工作积极性不足，“跳槽”成为谋求更高收入或职位的途径。国有商业银行个人客户经理掌握着大量优质客户的资料信息，在人力资源市场上更是成为各家同业争抢的主要对象。这些客户经理的流失必然会造成银行人力资源与客户资源的潜在流失，对业务发展的持续性产生影响。

绩效收入是企业衡量员工价值大小以及能力高低、业绩优劣的尺度和依据。但是，张掖分行基层机构对员工的考核差异性较大，对员工价值创造理念传导出现脱节（见图 3.11）。一是团队的考核机制和绩效分配还不够清晰，重指标下达、轻绩效指导的现象还很突出，指标量化仍有漏项。比如，个人客户经理的考核、薪酬分配还没有形成表单化管理习惯，导致绩效工资分配与绩效指标并不完全挂钩，存在“被平均化”的情况，弱化了客户经理在工作上的主导性。二是考核中对内部协作分成缺乏统一标准，目前，该行仍实行产品计价考核，不同岗位联动营销的价值链分成机制难以建立对个人客户经理的边际贡献无法测算，绩效考核难以体现权责利的匹配，不能有效调动客户经理的积极性。三是绩效兑现的及时性不够。出现这种情况，除了该行相关部门绩效考核机制执行不到位的情况外，还缺乏科学有效的业绩计量工具作为支持，这对基层个人客户经理的积极性也有一定的影响。

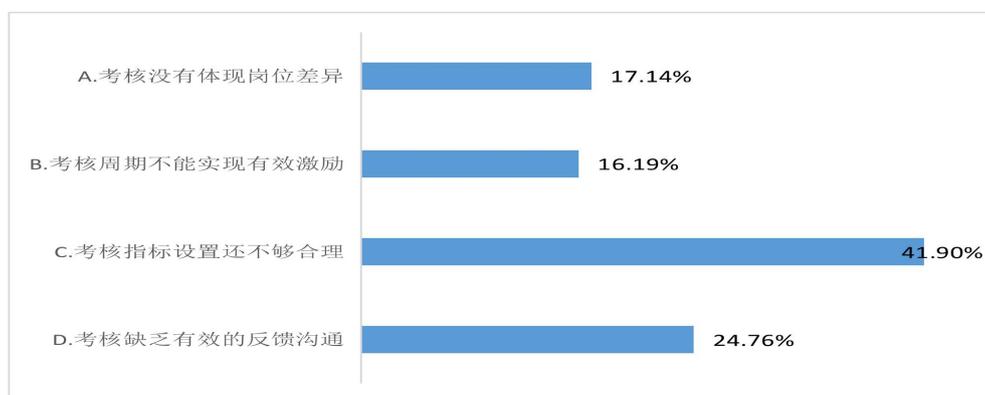


图 3.11 张掖分行个人客户经理的绩效考核评价图

此外，绩效考核中对客户经理的个人成长关注不够。按照 ERG 需要理论，张掖分行目前对员工的激励方式，还停留在解决员工生存的需要等初级层次，对人际关系、成长发展等方面还不到位。主要表现为：一是个人客户经理的晋升渠道还比较窄。从该行个人客户经理职级分布来看，管理岗位的职级数控制已明显不能匹配员工职业发展的需要，行政职务或专业技术获得晋升的有 8 人，真正解决职级的晋升仅 3 人，占比 15.79%。还有部分不从事客户服务工作的员工，却占据了客户经理的职级。二是员工工作压力的疏解还不到位。前面也说到，个人客户经理面临繁重的考核压力、绩效收入不高形成的生活压力、以及掌握新业务、新产品的学习压力，工作热情逐渐消退。三是职务晋升、培训机会等方面还存在论资排辈的落后思想，挫伤了青年员工的工作积极性。

对年轻客户经理职业生涯指导存在缺失。80 后、90 后员工思想活跃，他们的身上带有明显的性格标签，诸如主观意识较强、比较自信、责任感较弱，目标设定多变、缺乏社会经验和危机意识等。他们渴望相对宽松的工作空间，对自己的能力、水平有较高的预期，希望快速得到单位和他人的尊重与认可，但在遇到挫折时，容易对现有工作感到迷茫，缺乏进步动力。相较于薪酬待遇与工作环境，他们更看重发展空间。但是，部分管理人员没有把青年员工未来的价值实现作为一种潜在的生产要素，对青年员工群体的管理缺乏连续性，忽视了制定青年员工职业发展规划，导致青年员工感觉个人发展空间受到限制，不能有效发挥自己的作用。2015 年以来，张掖分行离职员工达到 27 人，35 岁以下青年员工占到 74%。这说明，张掖分行在青年员工职业生涯的规划方面做的很不到位，对青年员工缺乏一个从学校到社会的过渡期，导致青年员工入职后存在特长盲区，每天只能在柜面为客户办理简单业务，而且还要面对各类规章制度，极易让他们对银行工作感到乏味，进而出现离职的念头。

4 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设策略

4.1 总体思路

团队的建设必须要有良好的内部机制，才能实现团队的帕累托改进。对照团队“5P”要素，从团队目标、团队计划、团队定位、团队成员、团队权限五个方面，提出张掖分行个人客户经理团队建设的策略。总体思路如图 4.1 所示：

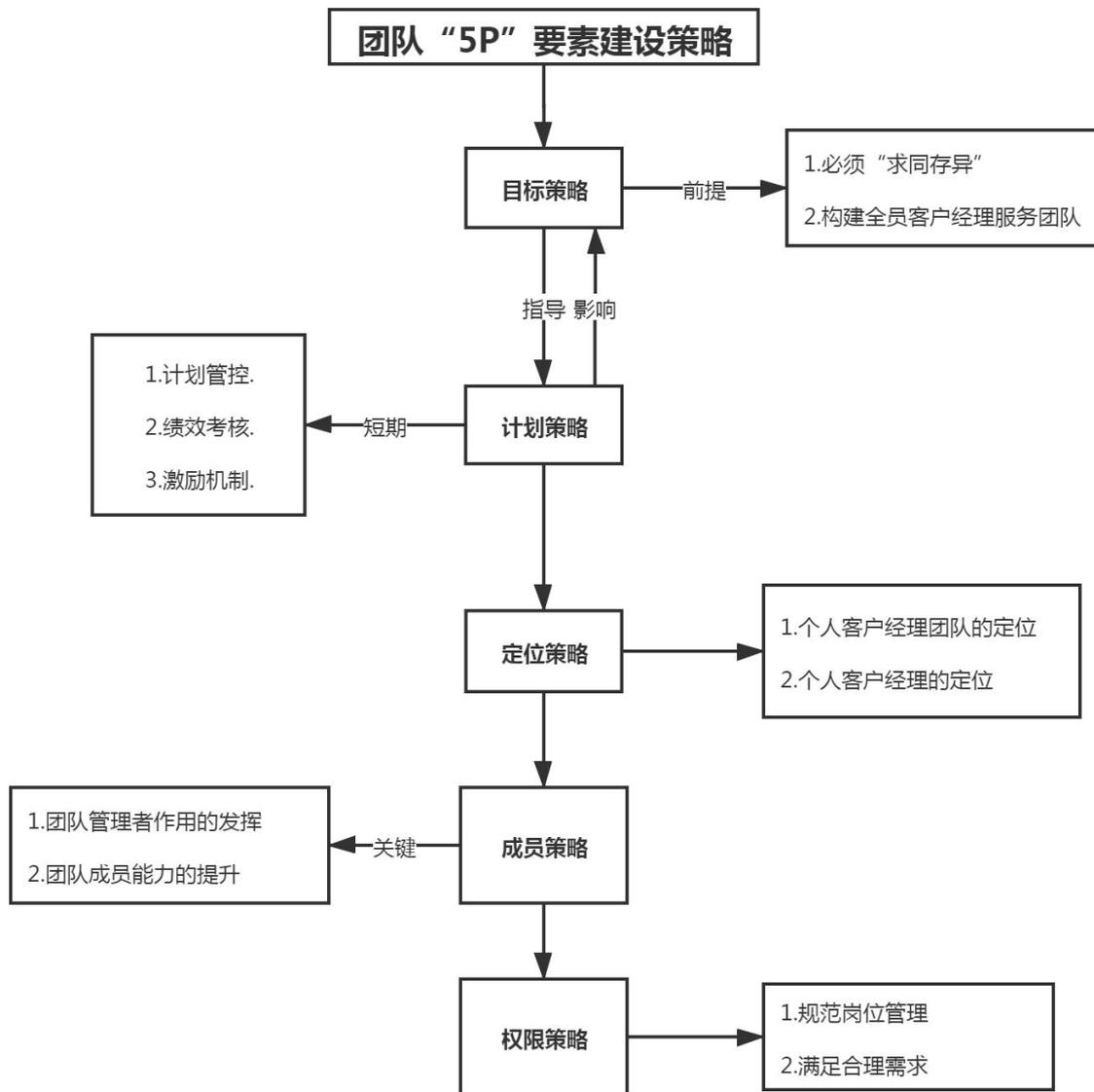


图 4.1 张掖分行个人客户经理团队建设策略设计思路图

4.2 具体原则

在张掖分行个人客户经理团队建设策略的设计中，需要把握以下几个原则：

1. 目标导向原则。实施团队建设，根本目的在于面对激烈的外部竞争环境，适应市场变化，让员工更有激情、更有主动性。所以，张掖分行个人客户经理团队的建设要以提升信息传导效率为切入点，打造高效、优秀的个人客户经理队伍，提升客户的服务体验，塑造客户忠诚度，实现“以客户为中心”。

2. 问题对应原则。我们所提出的团队建设措施，必须依据前面对张掖分行个人客户经理团队建设现状分析和满意度问卷调查中所分析出的问题与不足，并针对这些问题有针对性地提出相应的策略，做到相互对应、有的放矢。

3. 具体可行原则。提出策略的目的是改进不足、补齐短板，所以，策略必须控制在张掖分行能够变革的组织框架内，充分考虑具体工作和实际情况。否则，团队建设策略无法有效落地实施，必然会影响本论文研究的必要性。

4. 策略改进原则。团队策略要以激发员工工作积极性为突破点，避免对张掖分行原有的任务分解、绩效考核、激励手段进行“一刀切”，而是在一定幅度内予以修正与优化，并提出了自己的策略思路，有利于实现张掖分行经营管理秩序的平稳。

4.3 建设策略

4.3.1 团队的目标建设策略

团队作为一个实行目标管理（MBO）的组织，目标是团队存在的必要条件。因此，团队建设过程中必须要有一个确定的目标，作为团队成员提供明确的努力方向。

1. 团队目标必须允许“求同存异”

有效的团队建设，必须让每个团队成员清楚地知道自己需要做什么，才能完成目标。同样，团队成员是否对团队以及团队目标具有认同感，是决定团队目标能否实现的一个关键因素。但是，每个团队成员的差异性，个体目标却不一定统一。所以，在团队目标的设定和标准的制定上，关键是要发动团队成员都能参与进来，保证团队成员对团队目标的共同认可，而且要允许“存异”，引导团队成员要将自己

的“小目标”主动融入团队的“大目标”，保证组织目标、团队目标与个人目标的一致性。

个人客户经理是银行构建卓越客户关系、提升综合竞争力的重要载体。对于张掖分行来说，其发展目标就是积极落实总行提出的发展战略，实现各项业务的发展，更好地服务地方经济社会。所以，张掖分行个人客户经理团队的目标也必须要围绕这个总目标去设定。面对客户多样化需求，个人客户经理团队还需要不断提升金融服务能力和品质，在产品展示、网点服务和业务联动等方面发挥更加重要的作用，成为商业银行挖掘客户价值的“主力军”。

2. 构建全员客户经理服务团队

当前，个人中高端客户的增速远超个人客户经理的增速，专职个人客户经理的模式已无法覆盖全量个人客户。而且，个体工商户等长尾客群已成为商业银行目前乃至未来重点拼抢的个人客户群体。如果个人客户经理的数量不能及时得到补充，客户服务的时效和质量必然出现下降。所以，要实现客户经营的这个团队总目标，必须打破客户经理专职化带来的客户服务“人少面窄”的局限，推进员工从“岗位”向“角色”转换。长期来看，该行个人客户经理团队建设的总体规划应该是构建起全员客户经理体系（见图 4.2）。

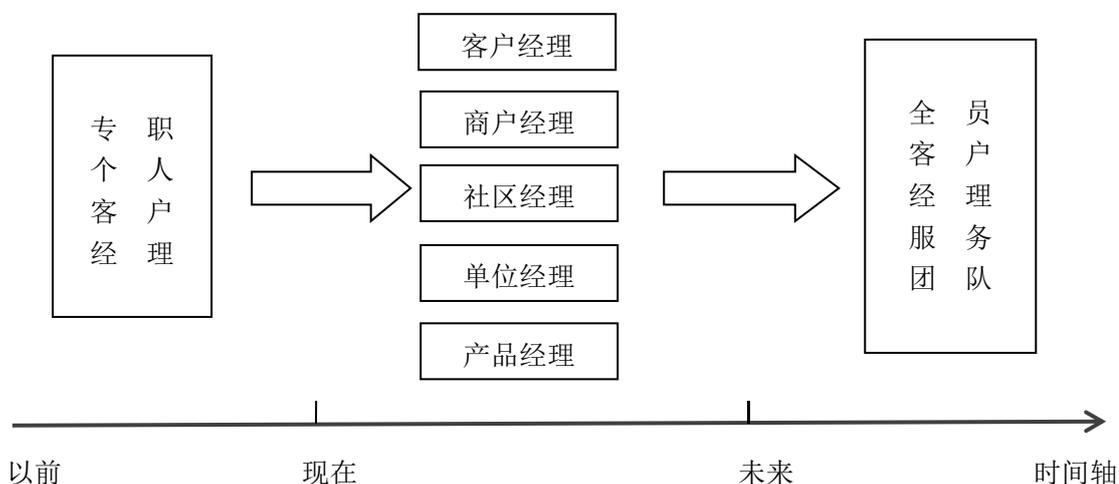


图 4.2 张掖分行个人客户经理团队建设目标设计

具体来说，全员客户经理服务团队就是通过进一步明晰内部职责，优化网点劳动组合，让全员都逐步承担客户经理角色及职责，建立包括客户经理（负责私人银行客户等个人中高端客户日常维护）、商户经理（负责辖内商圈的个体工商户）、社区经理（负责维护社区居民关系）、单位经理（负责拓展和维护代发工资单位员工）、产品经理（负责各类产品的政策传导和营销组织）在内的子客户经理团队，全面提

升生产效率，真正形成高效的客户分层级维护体系。

4.3.2 团队的计划建设策略

团队目标指导团队计划，而团队计划的有效性影响着团队目标的达成。实现团队目标，既要制定团队长期的发展规划，还应该明确团队短期的计划控制。相对而言，短期的计划控制更容易实现控制，效果更加直观，对团队的建设也更加重要。

1. 加强个人客户经理的计划管控

通常，团队进行计划控制的主要途径是将团队的计划分解到每个团队成员，或者将周期较长的计划任务分解成周期相对较短的阶段性的任务，按阶段推进。所以，科学、合理地制定个人客户经理年度计划，并将确定的年度任务按一定的序时进度分解到季度，季度任务还可以分解到月或旬，月（旬）的任务还可进一步分解到周、天，通过对每周（日）计划的有效管控，确保各项任务指标顺利完成。

商业银行客户经理团队的目标一般是围绕客户拓展、存款新增、资产提升、信贷服务、中间业务、利润效益、风险控制等七大目标开展的，因此，在个人客户经理任务指标的制定上，应突出其所承担的维护客户、营销产品的主责主业，紧紧围绕客户增长、客户资产增长、客户综合贡献三个维度设置具体的任务指标（见表 4.1）。

表 4.1 张掖分行个人客户经理计划体系

指标维度	考核目标	评价口径
客户增长维度	存量客户升级	客户经理名下（白金级升至钻石级的客户数+金级升至钻石级的客户数+金级升至白金级的客户数）
	新客户拓展	当年客户经理名下从普通升至个人富裕客户数量
	VIP 客户保有率	年初存量个人富裕客户在该月份的保有数量/客户经理名下的年初存量个人富裕客户
客户资产增长维度	个人资产提升及增长率	考核期客户经理名下客户人均 AUM-期初客户经理名下客户人均 AUM
客户综合贡献维度	中间业务收入	客户经理销售各类基金、办理信用卡等产生的中间业务收入或手续费收入

在计划任务的分解上，我们既要统一分解口径，也必须考虑到客户资源禀赋、

员工素质能力等方面存在的差异性。如果不考虑差异性因素，给一些团队成员的计划任务定的过高，任凭成员再怎么努力，也无法完成进度，就必然会挫伤成员的积极性。所以，合理的任务分配，客户经理才能有目标、有信心完成每个阶段的计划进度，才能保证计划管控的有效性。因此，最好让团队成员主动参与到团队计划的制定与分解的全过程，或者在计划分解前、后有充分的沟通，确保双方对计划都能认可，并且愿意投入努力，确保任务完成的进度相对平衡。

在计划任务的执行上，可以建立一些可视化、穿透式的管理手段，提升个人客户经理计划任务的执行力，进而实现计划控制。一方面，可以建立“一行一单、一人一表”的计划任务表单。另一方面，可以在考核中设置一些过程化管理的指标，如客户产品覆盖度、信息维护率及工作日志等，主要考核个人客户经理日常工作情况及客户关系深度。

2. 优化客户经理绩效考核体系

完善的绩效考核体系能够明晰客户经理在团队中的作用，有效推动团队目标的实现，是客户经理团队实现计划控制的重要途径。

(1) 完善量质并存的考核体系。

基层机构可以把个人客户经理当作一个独立经营主体，建立包括价值创造、客户发展、风险防控、工作执行、个人成长等指标维度在内的个人客户经理考评体系。

借鉴平衡计分卡的绩效考核思路，张掖分行应该从业绩指标（KPI）、关键任务指标（KTI）和品能目标（KBI）三个维度出发，将客户经理的绩效收入与个人努力程度以及对银行价值贡献相挂钩，做到数量与质量并重、定量与定性有效结合、业绩与品能综合评价。关键是要将各指标维度落实到具体指标上，尽可能做到量化，可以通过计价体系转换为收入与支出来考核；要统筹各岗位的协同联动，完善成本分摊、内部协作分成等机制。

具体来说，个人客户经理的 KPI 指标主要包括存款、贷款、中间业务收入和一些战略性、联动性的业务指标；KTI 指标包括客户服务满意度、学习培训、业务合规性等指标；KBI 指标则包括价值贡献能力、工作执行力、影响带动能力、自我提升能力等。如表 4.2 所示：

表 4.2 张掖分行个人客户经理平衡计分卡考评体系表

考核类别	权重占比	指标名称	具体指标	考核负责部门
关键业绩指标 (KPI)	60%	效益指标	经济增加值 (EVA)	个人金融部
		市场指标	存款	
			中间业务收入	
			客户金融资产	
		产品指标	战略性产品	
			联动性业务	
		客户指标	客户数量	
客户质量				
关键任务指标 (KTI)	20%	客户服务满意度		营运管理部
		学习培训情况		人力资源部
		业务合规性		内控合规团队
品能指标 (KBI)	20%	发展业务能力	考核评先评优等	个人金融部、支行
		有效执行能力	遵守工作纪律等	个人金融部、支行
		影响他人能力	后备人员培养等	人力资源部、支行
		超越自我能力	专业技能提升等	人力资源部、支行

(2) 重视绩效谈话的作用。

绩效谈话是团队管理者与团队成员极为有效的一种沟通方式，也是团队管理中最能产生效果的一个环节。绩效谈话一方面可以帮助团队管理者对团队成员的工作进行客观公正的评价，建立团队牵引机制；另一方面有助于团队成员及时校正自己的工作方向，实现绩效改进，确保后期绩效计划的落实与完成。流程如图 4.3 所示：

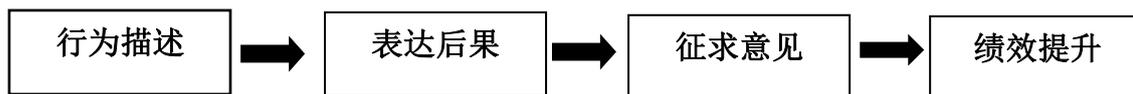


图 4.3 绩效谈话流程图

根据绩效谈话的 SMART 原则，绩效谈话需要做到直接具体 (specific)、互动 (motivate)、事实 (action)、原因 (reason)、互信 (trust)，才能保证谈话的效果。我们在绩效谈话中，必须坚持以下五个原则：

第一、直接具体。团队负责人（分管行领导或个人客户经理主管）要定期对团队成员阶段内的绩效表现做出公正、客观的评价，使团队成员明白自己在哪些方面做得好，还存在哪些差距，最好有一些数据、具体事实作为支持，做到有理有据，让团队成员心悦诚服地接受并主动改进。第二、互动原则。团队负责人在谈话中要善于做倾听者，鼓励团队成员说出自己的真实想法，而不能让谈话成为“一言堂”。

第三、事实原则。坚持“对事不对人”，不能一味地批评与指责，或者将话题对准团队成员的生理、性格上的缺陷，否则极易触发团队成员的抵触情绪，弱化谈话的效果。第四、原因原则。谈话的根本目的是引导个人客户经理对自己前一阶段的工作进行全面盘点，总结成绩，查找不足，并针对不足找出具体的解决办法，实现靶向施策、对症下药。第五、互信原则。只有信任和被信任同时提升的情况下，绩效谈话才能获知对方的真实想法。团队负责人要善于换位思考和学会自我批评，努力赢得成员的信任。

(3) 重视绩效考核结果的运用。

坚持激励与约束对等，把个人客户经理绩效管理考核的结果作为薪酬调整、职级晋升、评先表彰等的重要依据，加强个人客户经理团队动态管理。

表 4.3 建设银行张掖分行个人客户经理业绩评价档次及占比

分档	占比
A 档	10%
B 档	40%
C 档	40%
D 档	10%

如表 4.3 所示，将个人客户经理的处考核结果由高到低划分为 A、B、C、D 四个等级，定期考核。完成当年任务指标 100%（含）以上，绩效考核中排名居前 5% 或连续两年居前 10% 的，在满足专业技术岗位职务聘任资格的前提下，年终考核连续两年达到 A 档的，次年晋升到上一职级的岗位职务。对业绩不佳者，视情况予以解聘或降职使用。考核评级当年为 D 档的，可视其当年履岗能力下降，次年基本工资、岗位工资下调一档。若业绩连续两年排名靠后，每年绩效考核中排名居后 5% 或连续两年居后 10% 的，及时调整工作岗位。对于退出客户经理职位序列的，按照“岗变薪变”的原则进行调整。

3. 配套有效的激励机制

根据 ERG 理论，实现有效的激励，就必须准确了解团队成员的利益需求和心理动态，才能更加合理地对团队成员给予利益补偿。对于 80、90 后员工来说，精神激励发挥的作用更加重要。

(1) 补充物质激励手段。客户经理承担的营销任务、工作责任和考核压力较大，如果不能在薪酬激励上体现合理的薪酬级差，客户经理的工作热情必然会在

定阶段后自然消退，进而影响团队工作进度。

第一，引入岗位价值工资机制。目前，建设银行实施的“固定工资+浮动绩效”的薪酬结构总体科学，但浮动绩效在分配中还不能完全做到按价计酬，存在人为调节的现象，岗位的价值创造能力不能充分体现。所以，该行可以运用收入分配杠杆，在员工既定的薪酬上，综合衡量岗位的职责差异、价值贡献、工作复杂程度、替代成本和任务强度等因素，对每个岗位再设定一个岗位薪酬系数，增加部分作为岗位价值工资，在绩效分配中予以体现，通过岗位薪酬差异实现激励。

第二，取消绩效封顶的限制。进一步打破绩效薪酬的限制，为客户经理额外配置一定幅度的浮动薪酬，允许客户经理的绩效高于上级管理者，做到上不封顶、下不保底。对客户经理当季计划任务完成情况进行考评后设定一个调节系数，按照这个调节系数从公共绩效池（行长奖励基金）中予以兑现，使客户经理绩效工资具有一定的吸引力。调节系数根据客户经理当季的绩效考评得分进行调节，可正可负，让客户经理明白自己绩效收入的高低完全取决于个人的努力程度。

第三，建立持久激励机制。实施利润价值考核，在业务价值与风险持续时间相匹配的前提下，通过价值递延使客户经理充分享受自己拓展客户和业务带来的效益，并承担业务存续期内的风险，做到权责利一体。

第四，建立收入补偿机制。对于当年因工作原因未能落实年休假、探亲假或法定假日的，依据一定的标准，建立相应的收入补偿机制，这样可以避免员工对于无法落实休假而出现心生怨言，影响工作效率的情况。

（2）强化精神激励。

一方面，全面打通个人客户经理的职业发展通道，用业绩说话，建立一套较为规范的内部竞争、晋升的“双渠道”机制。另一方面，重视客户经理职业自豪感的满足，对表现突出、业绩优良的客户经理可以采取职务晋升、表彰奖励、评先评优、推荐培训机会、建立荣誉墙等有形的精神激励方式；通过自媒体、制作视频等方式在行内、外进行大力宣传，形成较强的示范效应和带动作用。此外，该可以用员工名字命名一些成熟经验、工作方法、创新思路，或者优秀的客户经理理财工作室等方式，通过积极推广，打造员工品牌，鼓励员工在工作中敢于创新、做出业绩。

4.3.3 团队的定位建设策略

团队职能定位是相对固定的，但会根据内部战略和外部政策、市场的变化而进行相应的调整。但是，团队成员却是不断补充、调整或更替的。所以，团队的定位建设，必须从团队和团队成员两个层面同时进行。

1. 加强个人客户经理团队的定位

对于个人客户经理团队来说，它既是一个任务营销型团队，又是一个功能服务型团队，两个职能紧密结合、不可分割。

从商业银行的长远发展考虑，大力拓展长尾客群对于银行实现可持续发展有重要作用。但是，仅占 20% 的高价值客户却关系到银行存款等核心指标的市场占有率，而且其极强的衍生能力也是银行获客、业务扩展的重要途径。这些客户对银行利润的稳定性仍然起到决定性作用。

大数据技术的快速发展，也对传统商业银行形成了较大的影响，商业银行也急需提升数字化经营能力，在客户经营、关系管理和营销能力上实现质的飞跃，提升同业综合竞争力。在这种情况下，客户经理必须改变以往的获客方式，用数据对客户精准画像，对客户提供个性化的金融服务，提升客户体验。新的经营理念对个人客户经理团队也提出了更高的要求。张掖分行个人客户经理团队的建设必然要紧跟总行的战略与思路，强化大数据工具运用，全力推进数字化经营，为零售业务持续发展奠定基础。

商业银行业务发展还要注重对公业务与个人业务的综合化经营。从业务发展逻辑来看，公司、机构客户业务做好了，企业单位的高层人员自然成为了网点的个人中高端客户；丰富的个人产品和强大的支撑体系，反过来又维护和稳定了公司、机构客户。在客户金融需求日益多元化的环境里，商业银行单纯依赖对公，或者个人业务，都无法实现业务的健康、可持续发展。因此，商业银行个人客户经理团队的建设也必须探索一体化、综合化的经营服务，才能更好地满足客户，实现价值创造。通过人员的重新组合，团队的产品营销能力和综合服务能力自然会得到很大的提升。

2. 实施个人客户经理胜任力评价

结合学历、资历等基本要求，建立个人客户经理胜任能力模型，进一步明确个人客户经理的胜任特征（见表 4.4），在此基础上研究制定个人客户经理的任职资

格条件和准入退出制度，保证个人客户经理团队成员的质量。

表 4.4 张掖分行个人客户经理胜任力评价指标设置

胜任力指标	指标特征描述
文化认同	认同建设银行的企业文化。
个人素养	①工作责任心强，有韧性； ②具有亲和力，能够较好地处理人际关系； ③诚实守信； ④上进心强，学习力强； ⑤有团队意识，适应团队合作的工作方式。
专业能力	①熟悉个人客户常用银行产品的基本处理流程及基本功能、特点、优势等； ②有较强的沟通和表达能力，善于处理各种事务及突发事件； ③具备市场营销的基本知识和技能； ④掌握个人业务相关政策法规和规章制度； ⑤信息敏感性强，具有风险意识，有较强的信息识别、采集和分析判断能力； ⑥有较强的客户识别能力，把握客户偏好和需求的能力突出； ⑦有一定的创新意识和能力。
岗位资质	原则上应取得外部机构认证的基金从业资格、理财策划师（CFP、AFP、RFP）等资质，或者通过行内认可的个人客户经理技术职称。
对外形象	①能够准确、适当地展示产品和服务的比较优势，展示专业形象； ②有较强的市场和客户拓展能力，与客户建立融洽的合作关系。

前面已经提到，张掖分行个人客户经理个人能力还有不足，影响到个人履职的专业性和客户的信任程度。而且，客户经理在客户拓展、商机挖掘、关系处理、工作执行、人际沟通、产品销售、谈判沟通、风险管控、个人管理等方面的能力有高有低。所以，对照个人客户经理胜任力标准，让每个人建立自己的优劣势图谱，既有助于客户经理更好地实现个人计划的控制，也有助于银行针对性提升客户经理的关键能力。

4.3.4 团队的人员建设策略

张掖分行个人客户经理团队规模较小，团队成员不足以分别承担每个角色，角色存在重叠或者兼职。因此，我们可以借鉴团队角色理论，从团队管理者、团队成员两个层面分别改进。

1. 有效发挥团队管理者的作用

优秀的团队领导者，对于组织、团队和团队成员，都需要承担不同的角色和使命，他在团队建设中的作用是极为重要的。

对于组织而言，团队领导者必须是组织发展愿景的追随者，对组织的使命、发展战略，以及组织业务结构、工作推进思路有清晰的认识，也有自己一定的理解，这样才能准确地把工作推进、业务拓展、激励方式的方传导给团队成员，并带领团队向正确的方向前进。所以团队管理者应该培养专业的素养和专注的态度。对于团队而言，团队领导者首先要将自己视为团队的普通一员，不断引导成员培养“分工不分家”的团队意识，这样有助于建立融洽的团队关系、更好地凝聚团队成员，使团队焕发生机和活力，对团队的建设有积极的作用。否则，团队领导者会始终让自己游离在团队之外，不利于团队建设。对于团队成员而言，团队领导者既是团队日常的管理者、决策者，也是团队气质的引领者、塑造者。团队管理者要有一定的影响力，平常能够传递出爱岗敬业的担当精神，在关键时刻能够实施有效的计划、组织、协调与管理，让团队成员凝心聚力、密切配合、团结协作，确保团队成员认真执行每个指令，实现团队目标。

目前，张掖分行个人客户经理团队的管理者主要包括分管零售业务的副行长、个人金融部负责人和个人客户经理主管，以及网点的负责人。他们在团队管理中首先要不断提升自己的思维理念和职业素养，把建设银行提出的发展战略充分认同，在学习领会的基础上再进行传导落实；其次，要强化自我定位，把个人也作为客户经理团队的一员，带头承担起落实客户分层分级维护的工作职责，形成较好的示范作用；再次，要加强对基层个人客户经理的流程管理，严格落实指标任务分解、激励政策传导、工作业绩督促、履职能力评价等过程管理；最后，要增强团队领导能力和管理素质，加强团队的文化建设，培育团队成员良好的工作习惯，推动个人客户经理团队目标的整体实现。

2. 提升团队成员的履职能力

客户经理岗位对员工的专业技能有一定的要求，所以增强人员结构、素质提升与业务发展的适应性，引导客户经理自觉将岗位要求转化为个体素质与能力要求，是张掖分行适应市场激烈竞争和客户需求变化的必要手段。

前文提到，张掖分行个人客户经理本领不足、能力不强的问题，我们必须从选拔晋升、优化配备、培训培养三个方面入手，培养一批合格的个人客户经理，把合适的人放在客户经理的岗位上。

拓宽选拔渠道，以内部调剂为主，高校招聘为辅，内外结合，解决对个人客户经理的需求。内部调剂时，择优选用从事柜面服务，及中、后台部门的青年员工，将其作为个人客户经理供给的第一来源。通过加大低效网点、柜台的撤并力度，通过持续推进网点“减高增低”，把部分柜面服务人员调整充实到销售队伍中。而且要适度放宽个人客户经理准入政策，淡化学历、专业背景、职称因素，强调能力胜任，有计划地从人员相对富余的部门选调部分员工。外部招聘的主要途径是每年开展的校园招聘，经过短期培养、跟岗历练，并通过相应的岗位考试后，充实到客户经理队伍中。对具备担任个人客户经理潜质的员工以及新员工提前进行培训、考核、资格认定，建立起个人客户经理储备库。

优化人员配备，要根据个人业务的发展目标，进一步明晰各层级、各类别个人客户经理的目标任务、功能定位、岗位职责，增强个人客户经理配置的针对性。一方面要增加个人客户经理数量。基于张掖分行个人客户经理团队建设的现状，短期内达到总行规定的标准难度较大。因此，该行可以按照网点客户规模、中高端客户贡献分级及维护人员服务能力，合理地配置网点客户经理数量，在每个网点至少配备一名专职客户经理的基础上，再按存款规模、客户数量适度增加兼职客户经理的配置。比如，个人存款余额达到 3 亿元的网点，或者个人高资产客户（AUM>20 万元）数量达 500 户以上的网点，至少配备 2 名专职个人客户经理。另一方面，要针对该行员工年龄结构断层、青年客户经理数量逐步增加的现状，必须对客户经理的搭配组合进行优化，坚持“以老带新”，让老客户经理在客户管理、产品营销上的能力经验、人脉关系与年轻客户经理的知识接受、工作热情形成一种能力上的互补，发挥出最佳效果。

完善培训体系，从培训资源管理、岗位资格认证、分层阶梯式培训、“两新”

人员（新转岗客户经理、新入行员工）培训四个方面入手，打造一支业务能力强的客户经理团队（见图 4.4）。

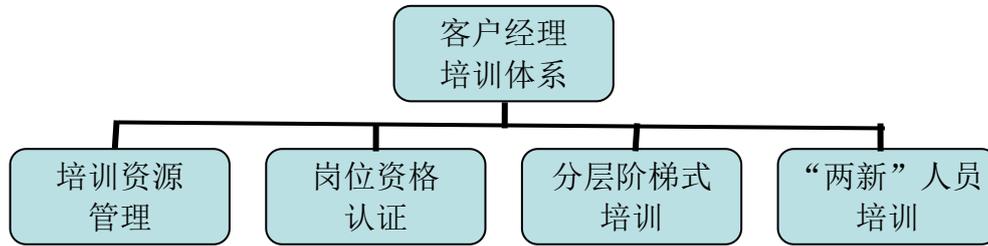


图 4.4 张掖分行个人客户经理培训体系图

首先，培训资源管理方面。一方面要充分依托总行在培训渠道、资源的优势，积极选派优秀客户经理参加高层次培训班，锻造个人客户经理的核心能力；另一方面要立足自身，定期组织开展行内业务培训和风险合规培训，重点解决个人客户经理工作中遇到的系统操作、疑难解答，通过实操提升客户经理的履职能力。

其次，岗位资格认证方面。通过实施培训积分制，固定每年的线上学习积分，引导客户经理通过行内培训资源主动进行学习，强化客户经理持续学习能力。对于参加行外资格认证考试的员工，组织开展补课式培训，提高资质认证的通过率。完善行内岗位资格考试机制，明确要求将岗位考试成绩作为升（任）职的必要条件。

再次，分层阶梯式培训方面。建立客户经理岗位资格、履岗能力和职业生涯发展在内的阶梯式培训体系，综合考虑客户经理的差异性，实现培训内容定制化。适应碎片式学习的特点，建立网络学习课堂和微信小课堂，根据每个客户经理的技能需求，安排学习内容。建立客户经理内部信息交流研讨平台，加大业务指导，形成有计划的团队学习与运作机制，将学习融入日常工作。

最后，“两新”人员培训方面。对新转岗客户经理人员，重点做好员工综合素质与业务技能提升培训，从客户经理工作要求、系统支持、重点业务等方面全面确保培训质量与效果。统一规划新员工培训与培养，明确入职 1—3 年内培养计划，将学习成长纳入绩效考核，激发客户经理学习动力。

4.3.5 团队的权限建设策略

制度是保障团队运行的有效手段。只有明晰团队的边界，做到规范化加制度化，才可能造就一支优秀的团队，而团队成员行为规范化和有序化，才能使客户经理的

行为朝着团队期望的方向发展。

更充足的资源，可以带来更高的回报。近年来，各家商业银行都在不断压缩成本支出，在这种情况下，张掖分行分配到个人客户经理手中可供支配的营销资源也相对有限，客户经理工作的积极性必然受到影响。分行应该加强费用资源的管理与调剂，完善客户经理财务资源分配和支持体系，明确客户经理营销费用、通讯费用、交通费用以及办公设备等资源的分配依据和使用的管理办法，尽可能为客户经理开展客户营销工作提供财务资源支持，“把好钢用在刀刃上”。

商业银行在客户分配方面，通常会采取“熟人策略”，优先鼓励员工主动认领与个人关系良好的客户作为基础客户；剩余的客户，则根据网点客户数量、柜员业务量、存量客户、客户拓展计划等基础数据，进行二次分配。但是，对网点间客户资源的调配仍然存在一定的限制，个人客户经理调整到其它网点后，与原网点客户资源的关系被人为隔绝，造成客户关系维护成本的增加。所以，分行应授予团队负责人在客户调配、个人客户经理调整等方面应赋予一定的话语权和决策权，避免团队内部因客户资源拼抢产生矛盾与隔阂。

在一些重点客户的服务中，银行还会采取组建客户综合金融服务团队的策略，体现对客户的重视。张掖分行在不违背上级行制度的前提下，可以赋予客户经理一定的业务牵头权力，授权客户经理承担一些客户服务团队的主导权，对于客户的需求，能够由客户经理主导，在降低信息失真风险的同时，提升服务效率。

个人客户经理工作压力普遍较大，团队领导者要重视心理疏导，尽可能让员工获得更多的私人时间和空间，有效平衡工作与家庭之间的关系，缓解各类压力。重视弹性排班，杜绝无效加班，尽量减少对员工休息时间的占用。加强员工日常关爱，丰富员工精神文化生活，积极组织一些户外活动、拓展训练，增进团队成员关系，让团队成员心情舒畅，尽可能创造一个轻松的工作环境。

5 建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的保障条件

5.1 管理层重视保障

个人客户经理团队建设的重要性已不言而喻，但提出的团队建设策略能否顺利实施，关键还要看是否得到管理层足够的重视。

近年来，建设银行大力推进“零售优先”战略，积极推进数字化经营，拓展全面关系型客户，构建深度的客户关系型银行。作为基层一线的“指挥官”，张掖分行管理层必须站在现代金融的前沿，将战略、理念传导推进，进而让全行员工深化个人客户经理团队建设重要性的理解和认识。

站在决策层面，管理者们必须积极思考谋划，从组织架构、薪酬激励、管理机制等方面制定适合自身特点和实际的措施与打法，并能随机应变，努力适应市场环境的变化，激发员工活力，有效解决问题。特别是在行内部门与网点的协同配合上，要着力消除条线、部门间存在的壁垒与障碍，强化服务意识，在工作上形成合力。

站在同业竞争的层面，个人客户经理作为“流动的银行”，是银行员工素养的整体体现。只有打造出一支业务技能强、服务意识强、风险意识强、综合素质硬的个人客户经理团队，才能使客户服务更优、体验更佳，赢得客户的信赖。因此，管理者们要发挥出带动和示范作用，主动关注、研究和支持个人客户经理团队的建设，在个人客户经理团队的建设、机制建设、考核管理、风险控制、培训体系、分层管理和工作指导等方面创造性地开展工作。

站在关爱员工的角度，管理者们还应该大力倡导家园文化，培育员工的岗位意识、责任意识和主人翁意识。在青年员工的管理上，可以采取一些柔性化的管理手段，鼓励青年发扬思维活跃、敢于创新的优势，组织开展创新孵化活动，引导员工不断突破自我，让员工主观能动性和个性化思维能够得到充分培养与保障。

5.2 文化理念保障

任何制度的建立和实施必须要有良好的文化理念作为支撑，员工对于企业文化的认同将影响到组织员工的行为表现、团队习惯、价值观念和价值判断。建设银行

“以客户为中心”服务理念就是张掖分行个人客户经理团队建设的共同理念和道德规范，是团队建设策略落实的有力保障。

引导员工主动探寻“以客户为中心”理念的深刻内涵，并自觉将其作为价值准则，并进而外化为员工的一种行为习惯。借助于建设银行的企业文化与价值观体系和培训开发体系，向个人客户经理清晰表达企业对其的行为和绩效期望。加强日常教育，通过宣扬先进典型和开展行史教育，引导员工正确选择自身的行为，培育爱岗敬业的职业操守，促进团队发展目标的实现。

客户的需求在不断的多元化、丰富化，个人客户经理只有通过不断学习，才能保证思想上与时俱进，本领上满足客户需求。要教育全员树立危机意识、岗位意识和竞争意识，引导个人客户经理强化热爱学习的理念，让学习成为他们的一种自觉和习惯，构建起主动学习、不断提升职业素养的浓厚氛围。

前面已经提到，张掖分行近两年员工流失严重的主要原因之一是员工认为自己目前的工作环境与心理的预期有差距，找不到一种归属感。所以，该行应立足于员工自我价值的实现等心理需要，配套设计员工的成长路径图谱，帮助员工快速找到自身定位并明晰职业发展路径。在分行内部积极营造干事创业的良性机制，坚持有为才有位，引导员工思想从“要我干”向“我要干”转化，使员工渴求在组织内部完善自我、释放潜能。加强青年员工使用与培养，避免员工队伍和关键岗位出现青黄不接的情况，进一步提升员工的获得感，真正做到“环境留人、事业留人”。

5.3 科技手段保障

建设银行运用金融科技的力量，开发了“新一代”业务系统，并将业务支持、客户服务、经营管理等功能模块不断加载到系统中，已逐步形成了一个功能强大的业务支持系统，为客户经理服务和营销客户提供了有力的保障。

持续推进客户关系管理系统（CRM）的建设和应用，推广应用操作型个人客户管理系统（OCRM），逐步搭建分析型客户关系管理系统（ACRM），强化网点实施客户关系管理。推广使用更加全面的客户信息和指标体系，进行客户群体的行为分析和贡献度评价工作，逐步形成覆盖分行网点的客户关系管理流程。建立上、下级客户经理信息支持制度，形成通畅、快速、高效的纵向和横向信息沟通渠道，提高市

场响应速度。

在新冠疫情的影响下，非接触式服务已成为一种必然趋势。这就要求商业银行加快推进数字化经营，运用数据模型对数据资源进行分析、筛选和甄别，实现对客户的有效识别，并依据不同客群的特征，对客户进行分类分群分层，编制客户标签，精准定位目标客户，延伸客户服务半径。

加强客户经理横向和纵向信息沟通渠道的建设，逐步建立包括产品经理队伍体系、产品研发体系、价格策略体系、员工业绩计量体系等，完善包括系统支持、智力支持、后台为前台服务支持、财务资源支持的个人客户经理后台支持保障体系，为客户经理的准入、退出、评优、考核、晋升和绩效分配提供可靠的数据支持，提高客户经理团队建设的透明度和公正性。

5.4 部门协同保障

业务和产品的迭代持续加快，意味着银行必须在第一时间将产品与政策传导到基层一线，否则产品的先发优势将丧失，业务的创新价值也会下降。这就要求前台经营部门、中后台保障部门加强信息沟通，提高反应速度。

前台部门作为产品的营销管理部门，要强化服务基层、服务一线、服务客户的意识，加强对网点个人客户经理的指导，及时将产品的要点传导给基层网点。而且，前台部门面对客户的机会较多，要增强上下协同、同级联动的主动性，主动协助网点拓展业务。

中、后台部门也要意识到自己在个人客户经理团队建设中所发挥的重要作用，加强对客户经理工作环境、硬件设施等保障。只有改变传统的单打独斗的局面，不断提高服务、保障的时效，才能助力业务高质量发展，让后台部门员工充分享受发展带来的红利。

部门不能把自己单纯地作为业务管理部门，只负责管理职能，而不承担服务职能，对网点个人客户经理提出的问题和诉求不能及时响应，必然影响客户服务的时效性，造成客户体验的满意度下降。所以，前、后台部门要主动参与到个人客户经理团队的建设中，加大支持配合和服务保障的力度。

5.5 内控合规保障

个人客户经理的品德操守是吸引客户的重要特质。近两年，银行员工违规、违法事件频发，个人客户经理作为产品、制度、客户等信息资源的主要聚集岗位，已成为违规违法的高风险区。所以，个人客户经理团队的建设，离不开完善的内部控制机制、严格的员工行为管理和浓厚的合规经营氛围。

完善内部控制机制，坚持用制度管人，制定员工行为管理基本制度与员工行为守则，明确从业底线，规范客户经理职业道德行为准则。认真执行员工强制休假和岗位定期轮岗制度，落实岗位 A、B 角制度，有效防范操作风险和道德风险。

严格员工行为管理，加强大数据工具运用，定期组织开展自查自纠、交叉互查，对潜在风险提前进行处置。对客户经理实施异常行为排查，加大八小时外的行为动态管理，杜绝一些客户经理因攀比、贪婪等心理进行“权力寻租”，将风险堵截在苗头状态。

持续开展案件警示教育，引导员工增强对法律、规章和制度的敬畏，营造合规经营的良好氛围。加强职业操守的培育，引导客户经理在日常工作中主动做到按章操作、合规经营和廉洁从业，不断规范自身行为，做到爱岗敬业、勤勉尽责。

6 结论和展望

6.1 研究结论

随着金融领域改革逐步深入，健康、有序的金融运行环境已成为必然，而银行的综合竞争实力将成为赢得市场的“终极密码”。在这种情况下，客户经理制度作为现代商业银行重要的服务理念，加强客户经理团队建设已成为金融机构高度关注、全力建设的重要环节。因此，加强个人客户经理团队建设是赢得个人中高端客户，实现商业银行零售业务发展的必然之路。

本文结合团队“5P”要素，坚持目标导向、问题对应、具体可行、策略改进的原则，提出了个人客户经理团队建设策略。

1. 团队目标要注重短期目标与长期目标的延续性。短期内可以允许“求同存异”，但终究要引导团队成员将个人目标融入团队建设目标，形成团队的长期目标。

2. 团队建设中要强化计划控制的有效性。要统筹考虑团队长期目标，合理分解和制定短期的节点目标，将目标具体化、表单化。要重视绩效工具的运用，让绩效真正发挥团队管理中的作用。要注重物质激励和精神激励的综合运用，最大程度激发团队潜能。

3. 清晰的团队定位是团队建设的基础。团队的功能要适应客户需求、市场环境、行业发展的变化，提高团队服务能力；团队成员也要对自己有一个精准的评价，对照团队胜任要求补齐短板。

4. 团队管理者领导力和团队成员技能的提升是团队建设的关键。团队管理者要明晰自己在组织、团队、团队成员面前的角色与职责，更加有效发挥作用；要善于从选拔晋升、培训培养等机制建设上入手，引导团队成员主动提升履职能力。

5. 合理授权是优化团队工作氛围的保证。科学划定每个团队成员的职责边界，建立岗位说明书，规范团队运行。要适度放权，注意尊重团队成员的正当需求，积极营造轻松的工作环境。

为确保以上策略能够有效实施，本文也提出了从领导重视、文化理念、人力资源、科技手段、内控合规等方面加大支持力度，确保建设银行张掖分行个人客户经理团队建设取得成效。

通过论文写作，旨在通过建设银行张掖分行个人客户经理团队建设的分析，为该行加强个人客户经理团队建设提供一些策略和建议，同时也为其它商业银行完善和改进客户经理团队提供有益的参考。

6.2 研究的局限性

论文写作中，受到条件的限制，仍存在一些不足，有待于在以后的研究中加以改进。

1. 团队建设是现代管理的一个重要内容，融合了管理学、经济学、心理学等多个学科的知识，本人学识水平仍然有限，研究过程中在相关理论运用的准确性和深入性还存在不足。

2. 本文仅对建设银行张掖分行作为研究个体进行了研究，问题分析中样本容量还较小，因此研究结论仍有局限性。

3. 受研究对象数据资料使用权限的限制，论文研究中相关数据获取难度较大，只能来源于网络、通报、调研等渠道，且具有滞后性，一定程度上影响了论文的客观性和科学性。

6.3 未来的研究方向

个人客户经理团队建设能够很好地解决广大客户对个性化、专业化金融服务的诉求，已成为我国银行界的关注点之一，更是商业银行未来转型道路上持续解决的一个重要课题，需要持续进行研究。

商业银行正在步入 Bank4.0 时代，数字化的思维与打法改变了银行个人客户经理的工作习惯。在数字化转型的大背景下，国有商业银行员工供需的矛盾日益突出，客户经理团队的稳定性制约了银行的可持续发展。因此，客户经理团队建设愈加重要。另外，受 2020 年以来新冠肺炎疫情的影响，社会治理体系和居民行为习惯正在加速由“线下”向“线上”转变，银行服务客户的模式也出现了一些明显变化。人们更愿意通过非物理渠道办理金融业务，与银行客户经理面对面的接触式服务正在减少。这些变化要求商业银行个人客户经理服务模式进行转型，也必然对商业银

行客户经理制度的发展产生一定的影响。

希望本文的研究能够为商业银行基层机构客户经理团队建设研究提供一些参考，推动商业银行更好地服务经济社会发展。

参考文献

- [1] Catherine Pardo, Björn Sven Ivens, Barbara Niersbach. An Identity Perspective of Key Account Managers as Paradoxical Relationship Managers[J]. *Industrial Marketing Management*, 2020, 89:355-372.
- [2] Giancarlo Pereira et al. Top Managers' Role in Key Account Management[J]. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2019, 34(5): 977-993.
- [3] Fernandes T , Pinto T . Relationship Quality Determinants and Outcomes in Retail Banking Services: The Role of Customer Experience[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019, 50:30-41.
- [4] Mahlamaki T , Rintamaki T , Rajah E . The Role of Personality and Motivation on Key Account Manager Job Performance[J]. *Industrial marketing management*, 2019, 83(11):174-184.
- [5] Liu Y , Huang Y , Fan H . Influence Tactics, Relational Conditions, and Key Account Managers' Performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 73(8):220-231.
- [6] 薛晶. 企业的矩阵式组织管理[J]. *企业改革与管理*, 2016(19):10+13.
- [7] 陈瑶. 基于贝尔宾角色理论的团队建设研究[J]. *企业改革与管理*, 2016(19):70+60.
- [8] 陈悦明, 葛玉辉, 宋志强. 基于权力视角的高层梯队理论外国研究述评[J]. *未来与发展*, 2010, 33(8):118-121+86.
- [9] 黄炯华, 黄文群, 邹火龙等. 管理学[M]. 人民邮电出版社, 2015:237.
- [10] 严鼎程. 领导者激励下属的方法——基于路径目标理论的探讨[J]. *中国领导科学*, 2019(3):54-57.
- [11] 卢盛忠. 组织行为学——理论与实践[M]. 浙江教育出版社, 1992.
- [12] 龚剑. 如何进行团队建设[M]. 北京大学出版社, 2004.
- [13] 陈志云. 重新定义团队——好团队是这样带出来的[M]. 北京工业大学出版社, 2017.
- [14] 穆胜. 释放潜能——平台型组织的进化路线图[M]. 中国工信出版集团、人民邮电出版社, 2018.
- [15] 石冠峰, 林志扬. 团队建设研究的新思路: 边界管理的视角[J]. *中国工业经济*, 2010(1):94-101.
- [16] Jhony Choon Yeong Ng', 杭震宇, 谭清美. 团队建设中的假装合群行为——基于经典扎根理论的研究[J]. *重庆交通大学学报(社会科学版)*, 2020(2):51-61.

- [17]赵媛,胡杰.基于心理契约的银行客户经理管理[J].科技与管理,2009(2):63-65.
- [18]曹咏梅,涑洁,崔芾,岳华魏.对公客户经理队伍建设探究——以中国工商银行宁夏分行为例[J].中国城市金融,2016(6):49-51.
- [19]李有庆.组织行为学在企业管理中的应用研究[J].企业改革与管理,2018(7):20-21.
- [20]许友清.商业银行客户经理管理体系研究[J].华北金融,2018(10):57-64.
- [21]斯蒂芬·P·罗宾斯、孙建敏.组织行为学[M].中国人民大学出版社,1997.
- [22]容易.“我们”大于“我”:打造完美团队[M].吉林出版集团有限责任公司,2012:2-3.
- [23]罗倩文.组织行为学[M].科学出版社,2016:149-152.
- [24]唐宁玉.国有商业银行人力资源管理战略探析——兼谈某商业银行的薪酬战略[J].上海管理科学,2002(3):55-57.
- [25]中国工商银行江苏省分行课题组.商业银行客户经理制度建设探讨[J].金融论坛,2010,15(6):57-62.
- [26]张晓艳,马娜,兰婷.客户经理制:我国商业银行再造的必经之路[J].金融理论与教学,2014(1):20-24.
- [27]邱永昌.A银行青岛分行对公客户经理团队建设策略研究[D].山东大学,2017.
- [28]蒋巍巍.高效率团队的五个构成要素[J].人才资源开发,2016(5):71-72.
- [29]鲁守博,杨盛莹,蔡雯霞.银行客户经理职位存在的问题及对策[J].西南金融,2014(8):71-73.
- [30]弘毅.银行与客户——银行哲学要义之六[J].中国金融,2020(16):102-103.
- [31]邓彤.我国商业银行客户经理制度研究[J].陕西广播电视大学学报,2014,16(3):65-67.
- [32]董莹琬.商业银行基层客户经理队伍建设存在的问题及对策[J].中国商论,2017(12):12-13.
- [33]苏红.员工满意度的影响因素研究[J].商业经济,2019(3):90-91.
- [34]吴红霞.银行客户经理满意度影响因素研究[J].企业改革与管理,2019(5):102-104.
- [35]王健,刘秀清.从客户经理制角度分析我国商业银行客户经理流失问题[J].经济研究导刊,2009(29):74-76.
- [36]闫卓.基于胜任力模型客户经理制优化研究[D].天津财经大学,2018.

- [37]周颖. 对近年来银行业离职率不断增长的原因分析[J]. 中外企业家, 2019(5):217.
- [38]刘蕾, 杜小明. 国有商业银行一线员工流失成因及对策分析[J]. 经营与管理, 2020(3):88-90.
- [39]杨钧凯. 我国商业银行客户关系管理存在的问题及对策研究[J]. 经济视角(下), 2012(6):112-114.
- [40]任颖. 我国商业银行客户关系管理现状及对策[J]. 合作经济与科技, 2012(7):56-57.
- [41]杨琰. 公司客户经理激励机制问题分析——以中信银行 X 分行为例[J]. 农村经济与科技, 2019, 30(18):106-107.
- [42]任珂, 丁文广. 银行高端理财客户经理绩效考核问题研究——以 A 银行为例[J]. 生产力研究, 2019(12):46-49.
- [43]王少茹. 关于银行个人客户经理管理工作的思考[J]. 商讯, 2019(30):194.
- [44]祁军. 金融科技背景下商业银行获客思考——以高端潜力客群为例[J]. 现代经济信息, 2019(4):314.
- [45]唐瑞. 基于数字技术的银行客户关系管理[J]. 农业发展与金融, 2020(8):40-42.
- [46]孟莹. 数字化转型助力银行客户经营模式升级[J]. 现代金融, 2019(10):22-23+21.
- [47]王锋. 互联网思维对于零售金融的启示[J]. 现代经济信息, 2019(13):331.
- [48]骆红雯. 加强银行客户经理队伍管理的几点思考[J]. 中国银行业, 2018(11):89-90.
- [49]范云鹤. 关于完善我国商业银行客户经理制的思考[J]. 山西能源学院学报, 2018, 31(1):118-121+136.
- [50]邓尧. 建设银行 Y 分行客户经理团队建设研究[D]. 云南财经大学, 2015.
- [51]唐辰. 工商银行西安分行客户经理制改进方案研究[D]. 西北大学, 2018.
- [52]何莹莹, 吴锡军. 提升商业银行综合金融服务能力的思考及建议[J]. 时代金融, 2019(29):32-34+42.
- [53]李广民. 农村信用社零售营销客户经理管理的有效办法探析[J]. 商讯, 2020(13):188-189.
- [54]费笑. 商业银行零售客户管理研究[J]. 中外企业家, 2019(18):49-50.
- [55]南京市农村金融学会课题组. 商业银行建立新型稳定的客户关系研究[J]. 现代金融, 2019(5):21-23.
- [56]朱坤福. 管理企业团队如何平衡合作与竞争的关系[J]. 管理观察, 2017(23):25-26.

- [57] 魏钧, 张德. 商业银行个人业务客户经理胜任力模型研究[J]. 金融论坛, 2007(6):25-29.
- [58] 吴斌, 曾韵, 王惠兰. 客户经理胜任力特征分析——基于江苏省城市商业银行的调查[J]. 金融论坛, 2012, 17(4):63-68.
- [59] 陈瑶瑜. 商业银行绩效考核指标的设计与运用研究[J]. 金融经济, 2017(14):122-125
- [60] 常永亮, 李睿, 李如楠. 基层银行团队建设绩效激励效果论——基于双因素理论的视角[J]. 河北金融, 2020(2):32-35.
- [61] 王庆锋, 吉庆春, 杨扬, 刘云飞. 实施全过程绩效管理 打造优秀公司信贷客户经理队伍[J]. 杭州金融研修学院学报, 2017(12):19-22.
- [62] 刘国良. 商业银行客户经理绩效管理机制的构建[J]. 纳税, 2019, 13(14):248-249.
- [63] 金婧. 智能化背景下商业银行网点客户经理职业能力需求及培养机制研究[J]. 现代商业, 2019(13):70-71.
- [64] 邹松云. 提升银行客户经理履职能力三策[J]. 银行家, 2020(1):84-85+8.
- [65] 朱峰磊. 银行客户经理的三项基本修炼[J]. 现代商业银行, 2020(13):66-68.
- [66] 皎亮. “大零售”战略模式下基层行私人银行业务发展调研报告——以工商银行 W 支行为例[J]. 中国银行业, 2017(9):91-94.
- [67] 吕斌. 商业银行客户关系管理应用实施战略研究[J]. 浙江金融, 2012(4):48-50.
- [68] 陈翀. 基于学习型组织理论的员工团队管理措施研究[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(2):83-84.

附 录

建设银行张掖分行个人客户经理团队建设满意度调查问卷

问卷说明：

您好，我是兰州财经大学工商管理专业的一名在读研究生，我们正在对建设银行张掖分行个人客户经理团队建设情况进行研究，首先感谢您能抽出宝贵的时间填写我们的问卷。

基于学术研究的需要，恳请您结合自身工作状况，真实填写本问卷，您的答案将帮助我们找到张掖分行个人客户经理团队建设中存在的问题，并针对问题提出相应的策略，提升个人客户经理团队的整体服务效能。再次对您的积极配合表示感谢！

第一部分 个性特征

1. 您的性别是？

A. 男 B. 女

2. 您目前的年龄区间是？

A. 22-30 岁 B. 31-40 岁 C. 41-50 岁 D. 51-60 岁

3. 您的文化程度是？

A. 中专及以下 B. 大专 C. 本科 D. 硕士及以上

4. 您目前的工作岗位是？

A. 部门负责人 B. 支行负责人 C. 客户经理 D. 部门员工 E. 网点柜员

5. 您目前个人月均收入处于哪个区间？

A. 2000-3000 元 B. 3000-4000 元 C. 4000-5000 元 D. 5000 元以上

第二部分 团队建设现状

6. 您对张掖分行个人客户经理团队定位的总体评价是什么？

A. 很满意 B. 比较满意 C. 满意 D. 不太满意 E. 很不满意

7. 您认为分行领导对客户经理团队建设的重视程度？

A. 很重视，有明确的目标、清晰的定位和完善的机制

- B. 比较重视，有一些目标和机制
- C. 不太重视，机制还有待完善
- D. 很不重视，目标与机制缺失较多
8. 您认为自己如果选择从事个人客户经理岗位，初衷是什么？
- A. 能够更好的服务客户
- B. 可以学到更多东西
- C. 有利于自己的职业规划
- D. 绩效收入高于其它岗位
- E. 客户经理手里有一定的权力
9. （可多选）分行或部门已经在个人客户经理团队建设方面建立了哪些管理机制？
- A. 清晰的职责定位
- B. 科学的任务分解
- C. 有效的考核方式
- D. 积极的激励手段
- E. 完善的培训体系
10. 您近三年参加过几次总行或省分行举办的客户经理培训班？
- A. 3 次及以上 B. 2 次 C. 1 次 D. 未参加过
11. 您认为目前个人客户经理每天用在与岗位职责无关的事务性工作上的时间，大约占到正常工作时间的比例是多少？
- A. 不足 10% B. 10%-20% C. 20%-30% D. 31%-50% E. 50%以上
12. 您对分行相关部门对基层一线的工作响应与配合程度怎么评价？
- A. 很到位 B. 比较到位 C. 不太到位 D. 很不到位
13. 对于网点或条线下达给员工的考核指标，您如何评价？
- A. 很合理，完全体现了岗位分工
- B. 基本合理，考虑了岗位职责
- C. 不太合理，没有充分考虑每个岗位掌握的客户资源
- D. 很不合理，完全没有考虑岗位差异
14. 您认为分行对个人客户经理的绩效考核的不足之处，主要体现在哪个方面？
- A. 考核没有体现岗位差异
- B. 考核周期不能实现有效激励

- A. 工作条件
- B. 岗位角色压力
- C. 处理人际关系
- D. 个人职业发展
- E. 组织结构
- F. 协调工作与家庭的关系

21. (可多选) 您认为张掖分行个人客户经理建设中存在的最突出问题是什么?

- A. 客户经理数量少, 不能满足工作需要
- B. 人员普遍年轻化, 缺乏工作经验
- C. 考核指标重, 造成信心不足
- D. 管理松散, 管理不够精细
- E. 绩效收入低, 没有体现自身价值
- F. 压力太大, 对工作没有激情

第三部分 意见建议

22. 您对建设银行张掖分行个人客户经理团队建设有哪些具体的改进建议?

后 记

光阴似箭，日月如梭。随着研究生毕业论文的完成，我在兰州财经大学的 MBA 学习生活也即将划上句号。回想起过去两年多的求学经历，我不仅增长了学识、提升了自己，更收获了老师、同学和朋友们对我的关心、帮助与支持，这些都是我人生中的宝贵财富。在此，我要向他们送上我最诚挚的谢意！

首先，我要感谢我的论文指导老师黄怡教授。黄怡教授平日里工作十分繁忙，但她仍然抽出宝贵的休息时间，在我论文的研究方向、选题思路、文献查阅、提纲设计、中期修改等每一个环节，都给予我悉心指导和精神鼓励，让我倍受鼓舞。黄怡教授为人和善，平易近人，严谨细致，她的处世风格和学术态度，都是我今后工作、生活中学习的榜样。再次感谢黄怡教授对我的支持、关心和照顾，在此表示最诚挚的谢意。

其次，我要感谢兰州财经大学为我提供了这个学习的机会和平台，感谢 MBA 中心为我们安排了丰富而又充实的学习课程，感谢所有老师课堂内外对我们的谆谆教诲。在兰州财经大学的学习生活，让我的视野更加开阔、思维更加活跃，能力得到了提升。感谢兰州财经大学 MBA 中心！

再次，我还要感谢我单位的领导、同事们，他们在工作上给予我许多支持和帮助。感谢我的父母与妻子，他们是我求学过程中的坚强后盾，给予我最大的支持、包容和理解，让我没有后顾之忧，能够顺利完成学业。我将继续努力，用更好的成绩回报你们。

最后，感谢每位评审老师，感谢您们在百忙之中对我论文的指导！

作者：姚登峰

2021 年 3 月 18 日