

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系优化研究

研究生姓名: 李骞

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022 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： 李睿 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022年6月16日

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（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： 李睿 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022年6月16日

Research on optimization of Performance Appraisal system of Corporate Account Manager in Gansu Branch of Bank of Communications

Candidate : Li Qian

Supervisor: Jing Wei

摘 要

随着我国经济的增长及利率市场化的逐步推进,商业银行业之间的竞争日趋激烈,对商业银行的经营管理能力提出了新的要求。公司金融服务作为商业银行经营的主要组成部分和主要收益来源,其经营拓展工作和对公客户的服务、保障等管理工作也大多由对公客户经理负责承担,这就要求商业银行在对其对公客户经理进行管理的工作过程中具备较高的人力资源管理水平,同时,商业银行公司金融业务的发展也有赖于对公客户经理团队的和对公客户经理个人的专业以及高效,一个具备着优秀的专业知识素养和充沛的工作激情的对公客户经理队伍对于商业银行的经营管理工作意义重大。

基于此,本文通过将交通银行甘肃省分行作为研究对象,从交通银行甘肃分行现行的对公客户经理绩效考核体系出发,在对现行绩效考核体系进行研究、剖析的基础上,总结出分行现行的对公客户经理绩效考核体系中存在的主要问题、原因及其优化的方向,并根据分行目前实际运营状况,利用当前商业银行中比较普遍和广泛应用的绩效考核工具——平衡计分卡,对交通银行甘肃分行的对公客户经理绩效考核体系加以优化,最后明确了绩效考核指标的设定标准和考核方法。同时,为保证优化后的绩效考核体系具备操作性,本文还给出了实施绩效考核体系工作的保障举措,使得优化后的绩效考核体系可以在实践中使用。从而为交通银行甘肃省分行对公客户经理队伍的建设提供思路和指导,并助力分行落实高质量转型发展的战略目标。

关键词: 商业银行 对公客户经理 绩效考核 优化

Abstract

With the gradual advance of interest rate liberalization in China, the inter-bank competition among commercial banks is increasingly intensified, which puts forward new requirements for the operation and management ability of banks. Company financial business of commercial Banks as the main part of and the main source of profit, the business marketing and customer service, maintenance work toward is mainly composed of customer manager is responsible for, this is to let public customer manager's management put forward higher request, brought to account manager personal work ability and efficiency of commercial Banks plays an important role in the development of financial business, A team of corporate account managers with good professional quality and full work enthusiasm is of great significance to the operation and management of commercial banks.

Based on this, this paper takes the behavior of Gansu Branch of Bank of communications as the main research object, starts from the current corporate customer manager performance appraisal system of Gansu Branch of Bank of communications, and summarizes the main problems, causes and optimization direction in the current corporate customer manager performance appraisal system of the branch on the basis of research and analysis of the current performance appraisal system, and according to the current actual operation situation of the branch,

Using the balanced scorecard, a common and widely used performance appraisal tool in commercial banks, this paper optimizes the performance appraisal system of corporate customer managers in Gansu Branch of Bank of communications, and finally defines the setting standard and appraisal method of performance appraisal index. At the same time, in order to ensure the operability of the optimized performance appraisal system, this paper also gives the guarantee measures for the implementation of the performance appraisal system, so that the optimized performance appraisal system can be used in practice. So as to provide ideas and guidance for the construction of corporate customer manager team of Gansu Branch of Bank of communications, and help the transformation and development of the branch to achieve strategic objectives.

Keywords: Commercial bank; Corporate account manager; Performance appraisal; Optimization

目录

1 绪论	1
1.1 研究目的与意义.....	1
1.1.1 研究目的.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.3 研究内容和方法.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.1 研究方法.....	6
2 相关概念与考核工具	8
2.1 绩效与绩效考核相关概念.....	8
2.1.1 绩效.....	8
2.1.2 绩效考核与绩效管理.....	8
2.2 商业银行对公客户经理相关概念.....	9
2.3 绩效考核的方法.....	9
2.3.1 平衡计分卡.....	9
2.3.2 关键绩效指标法.....	11
2.3.3 360 度考核.....	12
3 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系现状、存在的问题及原因分析	15
3.1 交通银行甘肃省分行基本情况介绍.....	15
3.1.1 基本情况.....	15
3.1.2 对公客户经理及对公业务情况.....	16
3.2 对公客户经理绩效考核体系实施办法.....	16
3.2.1 对公客户经理绩效考核指标.....	16
3.2.2 对公客户经理绩效考核结果应用.....	20
3.3 对公客户经理绩效考核体系现状的调查.....	20
3.3.1 问卷设计.....	20
3.3.2 问卷调查的过程.....	21
3.3.3 调查结果分析.....	21
3.4 对公客户经理绩效考核体系存在的问题.....	35
3.5 对公客户经理绩效考核体系问题原因分析.....	36
4 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系的优化设计	39
4.1 对公客户经理绩效考核体系优化设计的目标和原则.....	39
4.1.1 绩效考核优化的目标.....	39
4.1.2 绩效考核优化的原则.....	39

4.2 对公客户经理绩效考核指标的确定	41
4.2.1 基于平衡计分卡的绩效考核维度的确定	41
4.2.2 基于平衡计分卡的绩效考核指标的确定	42
4.3 对公客户经理绩效考核实施措施	46
4.3.1 实施绩效沟通	46
4.3.2 建立绩效考核的反馈申诉机制	48
4.4 对公客户经理绩效考核应用的优化	49
4.4.1 基于价值导向的薪酬分配优化	49
4.4.2 基于员工职业发展的岗位调整优化	50
4.4.3 基于员工持续教育的学习优化	51
5 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系实施保障建议	52
5.1 培养正确的绩效考核文化	52
5.2 完善对公客户经理绩效培训体系	53
5.3 强化对公客户经理绩效考核制度	53
5.4 提高客户经理幸福感	54
6 研究结论与展望	56
参考文献	57
附 录	59
后 记	63

1 绪论

1.1 研究目的与意义

1.1.1 研究目的

随着我国经济的增长及利率市场化的逐步推进,商业银行业之间的竞争日趋激烈,使商业银行的经营管理能力面临着新的挑战和要求。公司金融业务是商业银行经营的主要组成部分和主要收益来源,其经营范围的不断拓展和延伸以及一些相关的保障性工作,基本上都是由对公客户经理来全面负责的,这样一来势必也就会对对公客户经理自身的能力和素养提出了更高的要求,而对公客户经理的自身工作水平和工作效率,对于商业银行公司金融业务的成长也发挥着举足轻重的影响,因此一个具备着优秀的专业知识素养和充沛的工作激情的对公客户经理队伍,对商业银行的运营管理工作意义重大。

交通银行甘肃省分行为交通银行目前在国内设立的 37 家一级分行之一,目前全行对公客户经理共 128 人,占分行总人数的 15.16%。作为本地国有商业银行之一,交通银行甘肃省分行在对公客户经理绩效考核工作中的平均主义现象还十分明显,而且在考核的体制机制设定过程当中对对公客户经理没有完全发挥正向激励作用,若长此以往,势必会影响分行整体竞争力提升及绩效目标的完成。所以,分行目前需要匹配一套合理的对公客户经理绩效考核机制,以调动对公客户经理的工作热情、提升其工作的成效,从而提高交行甘肃省分行在本地同业间的市场竞争力。基于此目的,本文希望通过对绩效考核相关工具的研究,结合企业实际,对交通银行甘肃省分行当前对公客户经理绩效考核的优化策略进行了探索,以便能够让这一个服务主体的主观能动性得到充分激发,维持客户经理团队的稳定,提高客户经理工作成效,最终助力分行经营绩效及核心竞争力的提升。

1.1.2 研究意义

绩效考核是影响商业银行核心竞争力的关键因素之一，随着银行业务规模的不扩张以及同业间市场竞争的加剧，传统的绩效考核模式已不能完全适应市场的发展需求。同时，作为商业银行基层营销的主力的对公客户经理，也必须匹配科学、合理的绩效考核制度，提升客户经理的工作质效。商业银行作为盈利性的企业，其主要收益来源便是公司金融业务，同时对公客户经理队伍的稳定性也影响着公司金融业务的发展，因此建立一套科学、合理的对公客户经理考核体系，有助于增强对公客户经理工作的满意度、稳定客户经理队伍，从而增强商业银行整体的核心竞争力。

本文的研究主要具有以下理论及实践意义：

(1) 对公客户经理是商业银行发展公司金融业务的核心人才，打造一支专业精干的对公客户经理团队，对商业银行发展公司的金融业务、提升核心竞争力具有重要意义。本文将以相关的绩效考核工具作为基础支撑，选择了交通银行甘肃省分行作为重点的案例分析对象对该银行的对公客户经理绩效考核的基本情况加以优化，力求提高分行的对公客户经理绩效考核工作的管理水平，助力分行经营发展。通过本文的研究分析，有助于我国各大商业银行对公客户经理绩效考核工作的高质量发展，而且也能够让这一个领域的理论基础变得更扎实，更充盈。

(2) 对交通银行甘肃省分行稳定对公客户经理团队，提升经营效益提供帮助。商业银行为了提升公司金融业务服务质效果、提高对公客户的价值贡献度，因此对对公客户经理的考核结果通常与客户经理所在分支机构或部门的整体业绩情况相关联。但通常对公客户经理的工作涉及面较广且在考核时难以具体表现，比如对公客户经理对公司客户的日常维护是一个长时间、连续的服务过程，有可能在持续服务的过程中该客户的价值贡献度提升较为缓慢，因此在考核时对客户经理这部分的工作职责、工作量等情况很难进行评价。此外，前述的对公客户经理的这部分工作如公司客户的日常维护及服务 etc 主观性较强，对这类工作缺乏客观合理的评价标准，极易导致部门领导绩效评分的过程当中融入更多的个人主观色彩，导致最终的考核与评价结果不够科学与公平。为此进行绩效考核指标体系架构的优化和完善，这也是全面调动银行对公客户经理工作内驱力的一个关键手段，在各项资源的高质量配置的基础之上，让银行的工作质量和竞争效益得到全面攀升。

(3) 对交通银行甘肃省分行落实转型发展、提升核心竞争力提供帮助。本文通过对交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系现状及存在的问题进行分析和研究,从总、分行战略发展及经营转型的角度,针对于该银行对公客户经理绩效考核体系进行一些优化改进的探索和研究,这也能够让银行的绩效考核文化获得更多新鲜血液,增强客户经理对绩效考核体系的高度认可,让银行发展的内驱力得到进一步激发,提升核心竞争力。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

目前国外的研究者们关于商业银行内部绩效考核管理方面的有关研究成果相对比较丰富,国外的学者们对于商业银行内部绩效考核管理方面的研究内容大多聚焦在商业银行内部绩效考核的有关理论与方法,以及绩效考核理论和方法在商业银行内部绩效考核管理工作中的具体运用等方面。

进入20世纪70年代以后,奥布里·丹尼尔斯是第一个提出绩效管理概念的核心人物,在此之后,针对于他所提出的一些研究结论和研究成果,我国以及国外的一些研究人员也展开了更深入的探究与分析。自20世纪80年代开始,绩效管理理论和绩效考核方法不断推陈出新,被广泛应用于企业的经营,绩效考核的思想也被绝大部分企业采用。

20世纪90年代中叶,Robert Kaplan等一些比较具有代表性的研究人员根据理论发展的基础,实现了理论维度和实际维度的高度融合,对绩效考核的基础理念进行了优化升级,并且专门针对平衡积分卡的考核模式进行了深度的探索,他们认为这种模式不仅能够实现财务指标要素之间的高质量发展,同时还能够确保个人目标和组织目标处于高度契合的良好状态。

进入二十一世纪之后,国外的研究者也对商业银行绩效考核机制展开了更为广泛的研究,如Paradi Joseph、Rouatt Stephen等(2011)就指出,在进行绩效考核时,人们应该选择足够多的视角,只有多角度的绩效考核才能对被考核单位的真实绩效进行评价。基于上述原因,我们在实施商业银行绩效考核管理时,不仅包括对基层营销主力的客户经理的考核,也包括对商业银行管理层的考核,引入

了两阶段数据包络分析方法,并且利用了两阶段数据包络分析方法对商业银行的绩效考核数据进行实证调研分析,之后前述学者们的研究结果被Eskelinen Juha, Halme Merja (2014)等学者加以了总结,研究者们也对商业银行中基层人员的绩效考核理论与方式做出了比较深刻的调研分析。同时,Rezaei (2012)在其研究中明确指出,对商业银行员工进行绩效考核时,应重点关注绩效考核的两个关键要素,即对绩效目标的确定程度以及与工作方法和结果之间的关联性,这两个重要要素决定了公司在对人员实施绩效时应该选择成果绩效或者行为考核。

国外目前关于绩效考核的主流观点认为,随着全球经济一体化的趋势和速度日益加快,在过去的评价活动当中,利润是核心。但是这种过度局限的评价方式已经不能够充分契合社会 and 经济发展诉求,因此国外的很多企业都将绩效考核纳入到战略发展的范畴当中,对于商业银行主体来说,也要根据自身的特点和属性进行立体化以及多维度的综合考核指标体系的构建。

1.2.2 国内研究现状

在商业银行中实施绩效考核制度的研究始于西方发达国家,尽管国内目前对商业银行中的绩效考核机制的研究已经建立了一个比较系统、全面的理论体系,但大部分理论仍然在照搬西方发达国家的绩效管理理论,对KPI、BSC、360度考评等绩效考核方式的应用创新和理论探讨也还相当少见。随着国内金融行业的不断发展,我国的学者和金融行业的管理者们开始认识到这一问题,并且逐渐的开始在商业银行绩效考核的工作过程中引入一些具有先进理论研究成果的绩效考核方法。

韩明和谢赤(2009)通过比较研究了大型国有企业集团绩效考核的现状,得出国内商业银行已初步建立起价值管理体系的结论,但仍然需从绩效考核目标、绩效指标体系的设定、业绩价值的综合评量以及绩效考核结果的科学应用等四个关键层面作为切入点展开研究与分析,对商业银行的绩效考核体系做进一步改进。李宋岚和刘嫦娥(2010)以采用平衡计分卡的公司绩效考核方式为基准,通过对中国当前主要商业银行的绩效考核及管理方式展开了调研剖析,指出当前中国商业银行在实施绩效考核时运用平衡计分卡的公司绩效考核理念,已处于商业银行绩效考核的核心地位,商业银行在进行绩效考核时要根据本行的实际情况及

具体问题,积极建立基于平衡计分卡的具有创新性、实用性和先进性的绩效考核评价体系。与以上学界在深入研究企业绩效考核工作管理体系时会以具体的绩效考核工作方案为基准不同,宋建华(2016)在对我国的商业银行客户经理绩效考核工作管理体系展开深入研究时,更侧重于以客户关系管理这一具体指标为基准,并指出了商业银行在对客户服务管理进绩效考核工作时,将考核的重心应该集中在“以客户为中心”这一根本要旨上,用考核的结果来指导客户服务管理人员进行各项经营管理工作,并由此来保证了商业银行所制订的各项经营发展策略都可以真正得以施行。奚康(2017)在剖析了目前我国商业银行绩效考核中存在的主要问题的基础上,给出了采用平衡计分卡法的商业银行客户经理绩效考核体系的设计要求,并明确了考核的执行和保障措施。罗锦珍(2019)则认为,平衡计分卡法是一个综合信息的战略管理体系,它融合了企业经营策略与业绩驱动因素,形成了高度关联的指标体系架构,将有助于商业银行在经营业绩管理方面实现新的突破。

综上所述,相较于国外有关商业银行与商业银行客户经理绩效考核研究较国内丰富的状况,国内研究者关于我国商业银行绩效管理问题的研究起步相对较晚,从各项研究结果和理论综述中能够总结出的特点是,我国商业银行对公客户经理绩效考核的有关理论知识并不完备,仍亟待做进一步深入的分析 and 研究。首先,在目前的研究方法与理论中,对于商业银行基层管理人员绩效考核与管理方面的研究比较多,但是有针对性的对对公客户经理绩效考核的研究内容及成果较少;其次,国内的学者们在对商业银行员工绩效考核管理进行研究时,多采取对定性指标进行研究的方法,而定性指标缺乏一定的客观性,因此在对定型指标进行评价时容易造成结果的偏差;第三,在对商业银行银行对公客户经理进行绩效考核实施过程中具体采用哪一种考核方法,目前国内的金融行业间以及学者的研究并没有形成公论,可以确定的是目前现行的商业银行对公客户经理的绩效考核方法很多,具体采用哪一种方法较为合适,仍然需要做更进一步的研究。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本文内容以企业绩效考核的相关方法为基础,并且选择了交通银行甘肃分行

作为重点的案例研究对象,对该银行当前现行的对公客户经理绩效考核机制进行全面评估,从而剖析了分行目前在对公客户经理绩效考核机制方面所存在的问题和不足,以研究分析的结论为基点,以分行绩效考核体系优化目标为指向,逐步建立对公客户经理绩效考核的实际优化方式。

根据以上研究内容,对于文章研究的整体思路进行了梳理,如下图1.1所示:

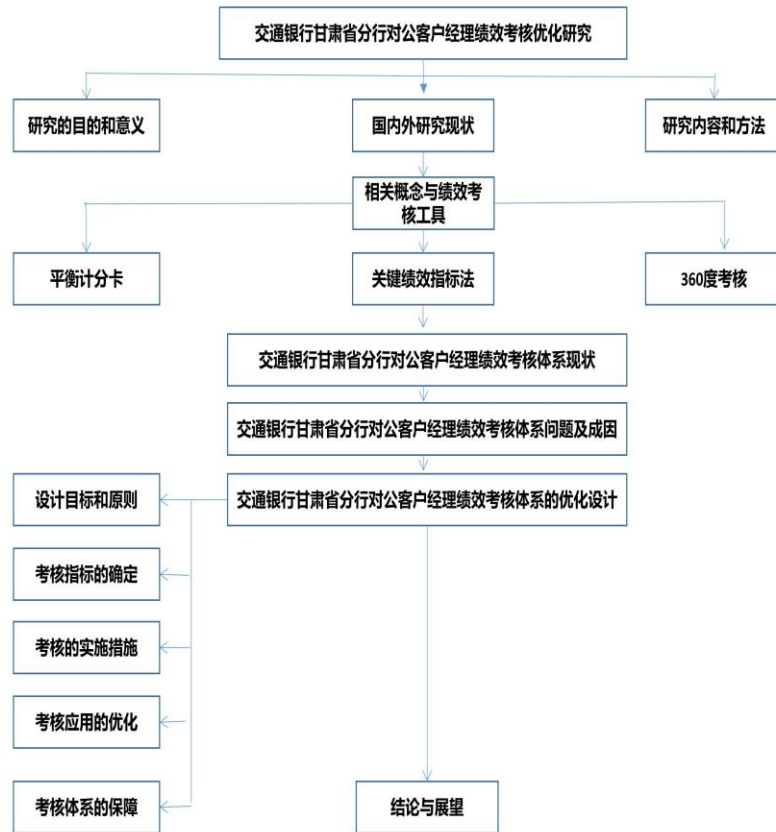


图1.1 研究思路

1.3.1 研究方法

具体来说,文章在研究开展的过程当中,主要应用了如下几种关键的研究方法。

一是运用文献研究法。在论文写作时,作者利用图书馆和有关的网络文献平台,查阅、总结、整理了大量的与企业绩效管理工作和银行业考核评价有关的书

籍、杂志和论文,并通过查阅各种文献,总结企业绩效考核的发展历史,从而认识不同时代各种绩效考核管理方式的优点与局限性;学习平衡计分卡理论与实践案例之间的相互应用;研读其他学者基于平衡计分卡理论对银行客户经理绩效考核的观点。

二是问卷调查法。以交通银行甘肃省分行对公客户经理为调查对象,以现行绩效考核体系的合理性和满意度作为调查的主要内容,了解对公客户经理对现行绩效考核体系的看法和观点以及具体实施情况,最终归纳出现有体系得到缺陷。

三是理论与实证相结合的方法。一方面着重阐述了相关绩效考核工具,另一方面又通过重点调研交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核的现实情况,对其绩效考核状况做出了研究与总结,并以绩效考核的相关方法为指导进行了实证分析,同时对绩效考核体系的各个环节和要素进行摸排和筹划,并就绩效考核指标明确定量,以保证本文设计的绩效考核方案更加具有科学性和合理性,并具有借鉴意义。

2 相关概念与考核工具

2.1 绩效与绩效考核相关概念

2.1.1 绩效

从理论层面上来进行分析,所谓的绩效指的就是某一个员工主体或者是某一个主体所取得的工作成绩以及工作成效。是指特定时间内的工作活动、方法、成果,及其形成的客观影响。从管理学的视角出发,不同的人对绩效有不同的理解,具体到不同主体的层面上,对绩效的理解与认识有所不同。。

组织绩效:是指组织在特定时间里,组织的目标在数量、品质、效益等方面的实现状况,是指整个组织战略目标的完成度;个人绩效:从个人角度上来看,就是指个人在完成组织与团队给定的工作任务过程中所显示出的个人业绩,而这种业绩通常与团队目标高度关联并且可以从个人的工作能力和工作态度等角度加以评估。

组织绩效和个人绩效,这二者彼此联系并互相区分,组织绩效的取得有赖于具体的个人绩效得到体现,组织绩效也能够自上而下地逐级分解为个人绩效,但个人绩效的取得并不一定能够确保整个团队都是有绩效的。

2.1.2 绩效考核与绩效管理

绩效考核,又称为绩效考评或是绩效评价,是指由考核主体根据组织的目标和绩效评价标准,设定一种合理的考评指标体系,并利用不同考核工具和绩效模型,对被考核者的工作职责完成程度和个人发展状况等做出客观评价并给出具体的考核结论,从而使考核结论将运用到组织的有关人员决策中,如升职、辞退、加薪、扣罚等,与此同时,针对于考核评定结果的信息反馈活动也应该纳入到全流程当中去。

对于企业来说,人力资源管理工作包含的内容是十分丰富的,其中绩效考核又是一个重中之重,是充分调动公司员工和企业管理者工作积极性的主要手段。

绩效管理,是指利用人力资源管理方法来保证将公司的组织战略、资源、业务与行动有机地整合起来,以保证公司实现一定的总体目标,因而是对绩效总体

工作把控的管理流程。绩效管理渗透于企业全过程管理中，在这个过程中，需要考虑影响企业绩效的所有因素，包括企业的战略规划、企业文化、人力资源管理等方面。

在企业的整个人力资源管理体系架构当中，绩效管理活动是最核心和最关键的部分，企业在实施绩效管理的过程中，要将企业的战略目标、经营理念以及企业文化等与员工的的价值创造紧密联系起来，对员工给予正确的激励和引导，使企业的组织绩效与员工的个人绩效相一致，从而实现企业价值与员工个人利益的双赢。

2.2 商业银行对公客户经理相关概念

商业银行客户经理制始于西方的商业银行，我国从 1997 年开始引入银行客户经理制。客户作为商业银行赖以生存和发展的基础，伴随着国内银行间的市场竞争日趋激烈而成为商业银行间竞争的焦点，为了更高效的对新客户资源进行营销拓展以及对存量客户资源进行维护和价值挖掘，同时科学整合商业银行前、中、后台业务，客户经理制已被普遍应用于我国商业银行的营销制度中。其中，对公客户经理作为从事商业银行公司金融业务的专业营销人员，成为商业银行参与市场竞争的重要人力资源，对公客户经理的职业技能及职业素养的高低将影响着商业银行公司金融业务的营销拓展是否成功及以公司金融业务能否在一个良性的循环中健康稳定的发展。

商业银行对公客户经理属于商业银行的营销序列人员，是指直接联系对公客户（企业法人、单位等）并开展信贷产品和对公服务（对公服务则是以企业法人、单位等客户为主体，围绕对公账户进行的各种存贷款、结算、付款、承兑、理财、托管等业务）服务的专职人员。

商业银行对公客户经理的工作职责主要包括：（1）发觉潜在客户群体；（2）建立与客户的良好关系；（3）向客户营销产品；（4）内部管理和工作协调。

2.3 绩效考核的方法

2.3.1 平衡计分卡

20 世纪 90 年代初期, 罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和戴维·诺顿(David Norton) 提出平衡计分卡(The Banlanced Score Card, BSC) 平衡计分卡评价系统颠覆了过去只单纯通过企业财务指标评价绩效的传统方式, 但是基于财务指标维度的基础上, 引入客户要素、内部业务流程要素以及学习与成长等几个关键要素, 以便更全面系统的对公司总体绩效做出评估, 因此平衡计分卡系统在企业绩效评价和经营战略管理过程中占有十分关键的地位。

从理论层面上对平衡积分卡进行分析, 主要包含有财务要素、客户要素、内部业务流程要素, 学习成长要素四个关键的内容。把组织的目标和策略转变为具体可评估指数的一个完整的业绩管理系统, 通过这些指标的转化确保战略的可操作性和可执行性。

平衡计分卡的内核宗旨在于四个不同维度之间的高度平衡, 确保指标之间互相驱动的因果关系对组织的整体战略轨迹进行展现, 从而达成绩效考核、业绩提升、策略执行和战术调整的目标。

平衡计分卡具有以下特点:

1. 全面性和动态性

在平衡计分卡理论提出之前, 大部分企业都采取过度单一的财务指标进行绩效评价活动。可以说这种方式已经完全不能够契合经济复杂化发展的基本要求。而平衡积分卡的考核模式则主要针对织主体的绩效进行多维度 and 全面性评价活动, 这样一来也能够为绩效考核增添全面性以及动态性的属性特征。

2. 平衡性

与其他绩效管理工具不同, 平衡计分卡更侧重于五大“平衡”, 即强调财务与非财务相互之间的平衡、长期发展的总体目标与短期内发展总体目标相互之间的平衡、结果因素与动机相互之间的平衡、公司的内部群体与外部群体相互之间的平衡、超前指数与落后指数相互之间的平衡。

(1) 积极推动财务指标要素和非财务指标要素之间的高度平衡。相比较传

统的绩效管理模式的而言，平衡积分卡有其自身的特点，其更为强调财务目标达成的同时，还强调客户、企业内部流程管理以及培训和发展等方面的基础建设，以达到财务指标与非财务指标之间的平衡，从而帮助企业在激烈的市场竞争形势下，保持长期的综合竞争力。

(2) 长期目标与短期目标的平衡。一个公司的长远目标是创造持续增长的经济价值，但是一些企业主体会过度关注于眼前的利益获得，这是不明智的经营策略。平衡计分卡既重视了公司的长期发展，又重视了近期发展目标的达成，将公司的长远目标和公司总体发展目标有效的融合，进而达到了公司的可持续发展。

(3) 结果与动因的平衡。平衡计分卡的动因为组织战略的有效实现，而平衡计分卡目标管理的结果则是可评估的指标，在此过程中所追求的就是积极推动目标，结果和动因之间处于高度平衡的良好态势。

(4) 要实现企业组织内部群体和外部群体之间的高度平衡性。以股东和顾客等为代表的群体都是企业典型的外部群体，而企业的内部群体则包括内部的管理流程和人员，因此平衡计分卡在维护组织内外部群体之间相互协调的过程中，有效实施了组织的管理策略。

(5) 要积极推动领先指标与滞后指标的高度平衡性。平衡计分卡对领先指标和之后指标间的平衡表现在企业不仅仅只重视经营结果，而且对业绩管理的整个过程也同样重视，以此使领先指标和滞后指标间取得了平衡。

2.3.2 关键绩效指标法

关键绩效指标（KPI）的概念最初源自于经济学大师彼得·德鲁克在一九五四年发表的《管理的经验》一书，于 20 世纪 80 年代形成。绩效指标是非财务性指标，是对一个具体团队的反映，关键绩效指标是对所有的公司业绩各个方面的衡量指数，这些衡量指数对企业当前的成长以及未来的成功具有关键作用。关键绩效指标考核，是指透过对团队内部流程中输入端、产出端的重要参数加以设计、提取、统计、分析，把企业的战略目标分解为切实可行的具体目标的方法，是公司绩效管理工作的基石。

我们可以将“二八原理”看成是关键绩效指标考核的核心理论基础。在这一个理论当中明确提出企业进行盈利的活动过程存在着这一明显的规律性。也就是在企业当中，两成左右的核心人员创造了企业八成左右的盈利价值。对于每一个员工来说，这一个理论也是完全适用的。这也就意味着充分掌握了 20%的关键行为能力，也就能把握了绩效考核的要点。

关键绩效指标具有以下特点：

1. KPI 来自组织对战略目标的分解

首先，KPI 所反映的考核内容将最终决定着团队的发展目标，当 KPI 已形成发展目标的高效组件或支撑系统时，它所反映的工作便将以完成团队发展目标中的各部分为自己的主要任务；一旦 KPI 与组织者战略目标脱节，那么其所体现的工作努力方向就将与组织战略目标的实现方向产生巨大分歧。

其次，KPI 是对组织整体发展目标的继续细分与进一步发展，组织发展目标是长期性的、指导性的、概括化的，而各岗位的 KPI 具体内容，是根据岗位性质而制定的。着眼于考评当年的工作业绩，必须具备可评估性。所以，KPI 才是真实驱动组织发展目标实施的具体原因，是组织战略对各个工作岗位工作业绩需求的具体化反映。

最后，KPI 根据企业战略目标的发展变化而自动调整。在组织战略侧重点发生改变时，企业 KPI 需要进行相应的调节，以体现企业战略中的内涵。

2. KPI 衡量的是绩效考核过程中可以控制的那部分绩效

组织整体运营活动的成效是由内因、外因综合影响的结果，而内因是各岗位人员最可掌控和影响程度最大的组成部分，也就是 KPI 所体现的重要组成部分。KPI 应该体现员工工作最直观可控的效果，并排除其他人以及工作环境所带来的任何方面的影响。

3. KPI 不会对所有考核过程进行衡量，而只是评价核心重点业务

一个团队中各个职位的工作内容都包含不同的方面，高层管理者的职责任务更繁杂，而 KPI 只对其中对团队总体战略目标影响很大，对战略目标实施起不可或缺的影响的职责加以评价。

2.3.3 360 度考核

360 度绩效考核, 又称 360 度绩效反馈或全方位评估, 360 度的意思即是从企业人员的视角出发, 被考评者、上司、属下、同行以至客户, 都可以对被考评者个人业绩做出评价, 通过企业全面的评价, 以达到改善企业人员行为、提高业绩等目的的考评方法。

360 度绩效考核出现于 20 世纪 40-50 年代。从 20 世纪 50 年代开始, 360 度评估方法被用于工作岗位分析。20 世纪 90 年代, 美国英特尔公司正式提出这一概念并予以实施。20 世纪 90 年代后期, 由于网络信息技术的迅速发展和线上评价方法的普及, 360 度绩效考核系统得以稳步的发展并被广泛应用。同时, 人力资源外包服务模式的兴起也使得大量的咨询公司开拓 360 度绩效评估市场, 在市场需求持续火热的背景下, 360 度绩效评估的理论逐渐完善, 评估工具也日渐丰富。

360 度绩效评估主要从以下六个维度进行评估:

1. 自我评价

自我评价, 是指由被考评者根据自身在工作期间的业绩表现, 并通过业绩表现评价其创新能力, 并由此确定未来的绩效目标。当被考评者对自身做出评价时, 会发现自己的优点与缺点, 从而愿意改正自身的缺点。

2. 同级评价

同级评价也可以称为同事评价, 指的是在考评中利用被考评者与其同事之间进行互相评价对方工作业绩的方法, 来实现对业绩评价的目的。同事由于彼此间一同上班的时间比较长, 所以他们之间互相了解的程度反而会比上司和部属更多, 因此他们之间的相互评价也反而更为客观, 再加上与同事间的相互评价, 也能让彼此更加了解自己的业务能力。

3. 下级评价

随着知识经济的发展, 更多的企业让雇员评价其上级主管的业绩, 此过程中形成了正向回报。而这种业绩评价的方法, 对上司领导在发展潜能上的研究也非常有价值。管理人员也能够通过员工的反映, 更明确的了解自己在管理工作上的哪些地方需要提高。所以, 一些人力资源管家专家指出, 员工对上级管理者能力的评价, 会对上层主管领导能力的发挥有极大的裨益。

4. 客户评价

客户评价对于公司中面向客户服务的运营类和市场营销类人才尤其关键。由于唯有顾客才最了解员工的工作质量与态度,所以在类似的相关业务当中,从业绩评价的制度上也可以将顾客的工作评价纳入评估体系当中。

5. 上级评价

上级评价是绩效评估中非常常见的一种方式,也就是说绩效评价的具体工作都是由上级领导来实现。所以,上级领导必须掌握绩效考评的方式,同时善于运用业绩考评的成果对部属加以引导,开发部属的潜力。

6. 多主管、矩阵式的评价

伴随着公司的成长,在公司中往往会出现某些要求跨部门相互协同的工作情况,所以有部分人员往往会出现需要和很多其他部门人员或者主管共同合作的情况。所以,在构建绩效评价的体系时,可把多主管、矩阵式的业绩评价模式引入业绩评价体系当中。

3 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系现状、存在的问题及原因分析

3.1 交通银行甘肃省分行基本情况介绍

3.1.1 基本情况

交通银行始建于 1908 年，1987 年组建成立股份制商业银行，总部位于中国上海。是中国境内设立时间最早、第一家在境外上市的中国内地国有控股大型股份制商业银行，也是中国境内第一家在境内外持有全部牌照的综合性金融服务控股公司，现已经发展成一个以商业银行为主导，兼具全球化、综合化业务特点的大型银行集团，经营范围涉及商业银行、离岸金融、基金、信托服务、融资租赁、保险公司、境外证券、企业债转股和资产管理等。旗下的非银企业，主要包括全资控股企业交银金融租赁有限责任公司、交银国际控股有限公司等等几个关键主体。除此之外，目前交通银行还是常熟农商银行的第一大核心股东。截止 2021 年 6 月末，交通银行境内分行机构 246 家，就省内的发展来看，分行的数量已经达到了 30 家，直属分行的数量已经达到了七家。在全省范围之内所设定的营业网点数量已经接近了 3000 个。与此同时，该银行还积极推动国外营业网点的发展和进步，目前在香港地区、首尔地区、罗马地区、巴黎地区等等已经设置了 23 家境外分行和代表处。

甘肃省分行成立于 1989 年，是交通银行总行设在甘肃地区的管辖分行，目前在兰州市设有 30 个业务网点，下辖酒泉、天水、平凉、庆阳、武威 5 家辖属分行。成立至今，交行甘肃省分行在全省众多客户的支持下，积极贯彻并落实国家各种政策方针，自觉承担大型国有商业银行分支机构的政治责任、经营责任和社会责任。由于宏观经济蓬勃发展迈入“新常态”，国民经济增长速度也从低高速度向中高速度趋缓，面对严峻的宏观经济金融环境，甘肃省分行积极转型，支持重点产业转型和实体经济发展，支持民生保障领域，支持城市建设和交通产业完善，积极为促进甘肃经济发展贡献重要的力量。

3.1.2 对公客户经理及对公业务情况

截止 2021 年 6 月末，甘肃省分行共有对公客户经理 128 人。目前省分行对公客户经理属于专业序列的营销岗位人员，其工作定位为省分行直面市场，其核心任务职责就是进行营销关系的拓展以及客户管理活动，力争能够为广大的客户主体提供更优质的金融产品以及更为优化的金融服务。

截止 2021 年 6 月末，甘肃省分行公司业务板块实现经营利润 4.2 亿元，非利息净收入 0.61 亿元，其中人民币对公存款的日均余额已经达到了 267 亿元，相比较去年同期增长了 6.02%。当前该银行对公有效客户数量已经达到了 8889 家。基本来看，银行内部每一名客户经理需要管理的客户人员总数为 69.45 户。这也就意味着银行对公客户经理的工作压力是比较大的。

3.2 对公客户经理绩效考核体系实施办法

3.2.1 对公客户经理绩效考核指标

结合总分行绩效考核导向，考核过程当中主要引入全员全产品计价考核体系，考核原则为“谁营销谁受益，以业绩定积分，以积分定奖金”

具体考核内指标括本外币对公存款、本币同业存款、本外币对公贷款、普惠两增贷款、非利息净收入、客户指标和交易结算类考核指标。

1. 本外币对公存款考核

(1) 本币对公存款

本币对公存款日得分=(各档期本币对公存款时点余额-各档期本币对公存款日均基数)/各档期本币对公存款分值/360。

本币对公存款上年贡献度得分=上年本币对公存款年日均余额增量得分/4

本币对公 7 天周期型结构性存款日得分=(本币对公 7 天周期型结构性存款时点余额-本币对公 7 天周期型结构性存款日均基数)/28300/360。

本币单位定期型结构性存款日得分=(本币单位定期型结构性存款时点余额-本币单位定期型结构性存款日均基数)/170000/360。

本币对公存款月末最后一日时点余额增量得分=(本币对公存款月末最后一

日时点余额-本币对公存款上年末时点余额) /4000/360

(2) 外币对公存款

外币对公存款日得分=(外币对公存款时点余额-外币对公存款日均基数) /2300/360。

外币对公存款上年贡献度得分=上年外币对公存款年日均余额增量得分/4

2. 本币同业存款考核

本币同业存款考核为增量考核, 先计算日得分, 再计算累计得分。

本币同业存款日得分=(各档期本币同业存款时点余额-各档期本币同业存款日均基数) / 各档期本币同业存款分值/360。

3. 本外币对公贷款、普惠两增贷款

(1) 本币对公贷款

本币对公贷款考核包括非贸易融资实质性贷款、国内保理、票据贴现。

本币对公贷款日得分=(各档期本币对公贷款时点余额-各档期本币对公贷款基数) / 各档期本币对公贷款分值/360。

(2) 普惠金融“两增”口径贷款。

普惠口径贷款包括公司、普惠、个金三大业务条线纳入银保监会普惠金融重点领域贷款情况考核的相关业务。

普惠金融“两增”口径贷款余额增量得分=(考核期末普惠“两增”口径贷款时点余额-考核期初普惠“两增”口径贷款时点余额) /100000。

(3) 外币对公贷款

外币对公贷款考核包括外币非贸易融资实质性贷款。

外币对公贷款日得分=(外币对公贷款时点余额-外币对公贷款基数) /10000/360。

4. 收入考核

(1) 非利息净收入

非利息净收入包括公司同业板块各部门业务所带来的中间业务收入。

贷款承诺手续费收入、银团贷款手续费收入、同业理财业务收入、投行业务收入 1 个绩效分值对应非利息业务收入 0.4 万元。其他公司同业板块非利息净收入 1 个绩效分值对应非利息业务收入 0.2 万元。

5. 客户指标

客户指标，按拓展难易程度采用不封顶的计分标准考核，并根据分行任务完成情况进行调节。主要包括：对公达标客户、政府机构客户、智慧金服平台达标客户、达标现金管理客户、达标产业链客户、代发个人客户、企业手机银行达标客户、企业网银动户、国际业务动户、单一窗口达标签约客户、普惠“两增”口径客户。具体得分公式如下：

(1) 对公达标客户净增数得分：净增 1 户对公达标客户得 15 分。

(2) 新增政府机构客户：政府机构重点客户包括机构重点行业客户及零余额账户。政府机构重点客户是指财政、社保、住房、医疗、教育、海关、公检法等行政事业优质目标客户。其中，财政（社保）行业目标客户包括县级及以上的各类财政专户以及零余额账户；住房行业目标客户包括县级及以上住房公积金和物业维修资金客户；医疗行业目标客户为医保局、卫健委等管理机构客户和区域内具有较强医疗综合实力、品牌及竞争优势明显的三级及以上或相当资质医院；教育行业目标客户为全国和省级重点高校及高职院校、重点中学及培训行业龙头企业。零余额账户是指各级财政或执行机构在代理商业银行开立的、用以进行资金集中支付服务的清算帐户。

新增 1 户日均存款 100 万元以上的政府机构客户每户得 600 分。

新开 1 户零余额账户每户得 600 分。

(3) 智慧金服平台达标客户得分：净增 1 户智慧金服平台客户得 90 分。

(4) 达标现金管理客户净增数得分：净增 1 户达标现金管理客户得 50 分，净增 1 户达标现金管理动户得 150 分。

(5) 达标产业链客户数得分：存量客户达标 1 户得 5 分，新增结算达标客户 1 户得 25 分，新增融资达标客户 1 户得 60 分。

(6) 代发个人客户：代发个人客户（折算前）是指最近 12 个月累计代发金额达到 12000 元（含）以上的个人客户。

净增 1 户代发个人客户得 4 分。

(7) 企业手机银行达标客户数：企业手机银行达标客户指考核期内新签约企业手机银行并在移动支付场景下发生一笔动账的对公客户。移动支付场景包括票据、代发工资及财务报销、电商平台（含其他外部系统）推送订单支付、贸易

结售汇等动账类交易。

新增企业手机银行达标客户每户得 6 分。

(8) 企业网银动户：企业网银动户指签约企业网银且发生动账交易的对公客户。

净增企业网银动户每户得 6 分。

(9) 国际业务动户：国际动户指当年在交行发生国际业务的对公客户（含离岸户）。

新增 1 户国际业务动户得 30 分。

(10) 单一窗口达标签约客户：单一窗口达标签约客户是指本年度在单一窗口平台上与我行签订三方协议、绑定账户且发生业务的有效客户。

单一窗口达标签约客户每户得 40 分。

(11) 普惠“两增”口径客户净增数

普惠“两增”口径客户是指公司、个金、普惠条线单户授信总额 1000 万元（含）以下的小型及微型企业贷款客户、小微企业主贷款客户、个体工商户贷款客户等当年计入普惠金融“两增”考核口径的客户。每季度按与上季度环比计算净增数。户数计算标准如下：

1. 贷款余额 1 万元（含）以下的客户不计入全员全产品计价考核。

2. 贷款余额 50 万元以下的客户，按 0.7 户计算；贷款余额 50 万元（含）-100 万元的客户，按 0.8 户计算；贷款余额 100 万元（含）以上的客户，按 1 户计算。

每净增 1 户“两增”口径客户得 25 分。

6. 交易结算类指标

按业务发展难易程度采用不封顶的计分标准考核，并根据分行任务完成情况进行调节。主要包括：国际业务量、同业金融生态圈线上交易量。

国际业务量：1 个绩效分值对应国际业务量 20 万美元。

同业金融生态圈线上交易量：1 个绩效分值对应同业金融生态圈线上交易量 200 万元。

公司板块绩效考核总得分为公司板块本外币对公存款、本币同业存款、本外币对公贷款、普惠两增贷款、非利息净收入、客户指标和交易结算类指标六类指

标的合计分值。计算公式为：

公司板块绩效考核总得分=本外币对公存款得分+本币同业存款增量得分+本外币对公贷款增量得分+普惠两增贷款增量得分+非利息收入得分+客户指标得分+交易结算类指标得分。

3.2.2 对公客户经理绩效考核结果应用

绩在实际发展的过程当中，银行也十分关注对绩效考核结果的高质量运用，在奖金发放以及考核评片过程当中都是以绩效考核的结果作为依据和支撑。绩效奖金兑现原则：按日计分，按季考核、兑现，年末决算。

对公客户经理的考核评聘由分行评聘领导小组办公室于考核期末根据客户经理综合得分，按照评聘实施细则，确定客户经理的晋档、降档情况。客户经理考核评聘中个人业绩积分按全员全产品计价系统中的实际分值计算，如考核期末人民币对公存款指标、人民币储蓄存款指标得分为负分的，不清零。

对公客户经理职档评定是以个人综合得分作为基本依据。

3.3 对公客户经理绩效考核体系现状的调查

3.3.1 问卷设计

为充分了解目前交通银行甘肃省分行对公客户经理基本情况及现行绩效考核体系设定情况进行了全面的调研，以便查摆出短板和不足。并针对这些不足进行全面的分析，为本论文提供真实有效的数据支撑，我们对分行公司条线 128 名对公客户经理进行问卷调查。

为确保本次调查问卷结果的真实性和客观性，本次问卷的设计在充分考虑对公客户经理在日常工作中重点反映出来的问题的基础上，通过对相关部门责任人员意见的征集和整理，结合本次调查目的有针对性的设计问题并进行问卷发放。

本次调查问卷的设计共 20 道客观选择题和 1 道主观填空题，主要分为两个部分，第一部分是基本信息调查，其中包含的内容是比较丰富的，例如当前该银行对户客户经理的年龄情况，性别情况，学历情况等等。第二部分主要是针对于现状的调查分析，全面查摆目前对公客户经理针对于该银行考核体系现状的主观

感受、总体评价、认同度和满意度、是否具有科学性等进行了全面的调研和深入的分析，在后面的附录当中对问卷调查的主要内容进行了明示。

3.3.2 问卷调查的过程

此次问卷调查的发放和参与通过“问卷星”(<https://www.wjx.cn/vj/QFwtIaR.aspx>)网站以网络问卷的方式匿名实施，本次调查活动总共发放问卷数量为128份，其中收集获得的有效问卷数量一共为120份，通过计算得出此次调研活动的问卷有效率达到了93.75%。

3.3.3 调查结果分析

对问卷的最终结果进行了全面的分析和数据整理，多角度了解交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系的运行现状。调查问卷详细情况统计汇总如下：

1. 基本情况

研究表明，目前该银行对公客户经理在年龄层面上的分配是处于比较均匀的态势。从性别层面上来看，男性客户经理在总人数当中占据的比重为54.17%，女性占据的比重为45.83%。

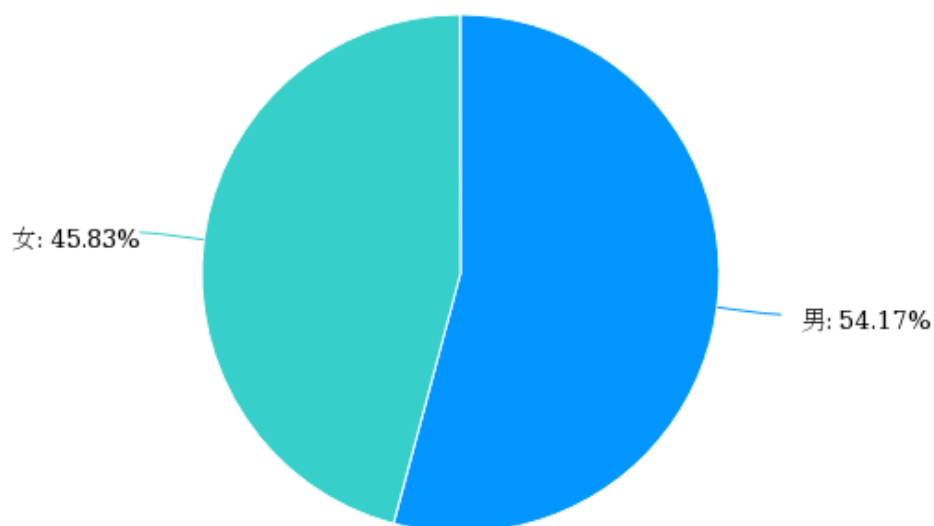


图 3.1 交通银行甘肃省分行对公客户经理性别分布统计图

对回收的调查问卷进行统计后可知，目前交通银行甘肃省分行对公客户经理团队中，其中年龄在 25 岁以下的占据总调研人数的 26.67%，年龄在 25 岁到 30 岁之间的占据总人数的 32.5%，年龄在 30 岁到 35 岁之间的占据总人数的 35.83%，年龄在 35 岁以上的占据总人数的 5%，这个结论也就可以看出目前该银行对公客户经理年轻化发展态势是相当明显的。

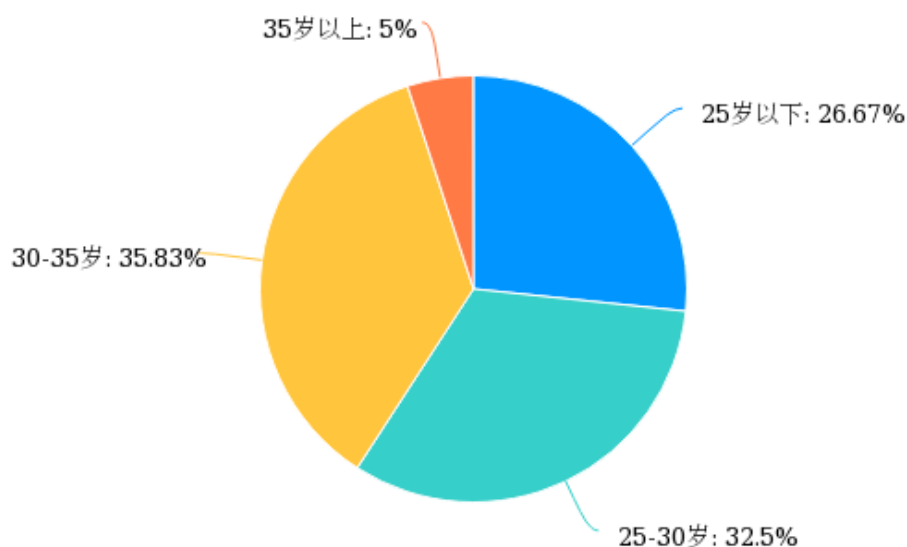


图 3.2 交通银行甘肃省分行对公客户经理年龄分布统计图

通过对交通银行甘肃省分行对公客户经理的学历的调查，具有硕士研究生及以上学历的对公客户经理占比为 20%，具有大学本科学历的客户经理占比为 76.67%，其中拥有大专学历的占 3.33%，大专及其以下学历的客户经理是不存在的。

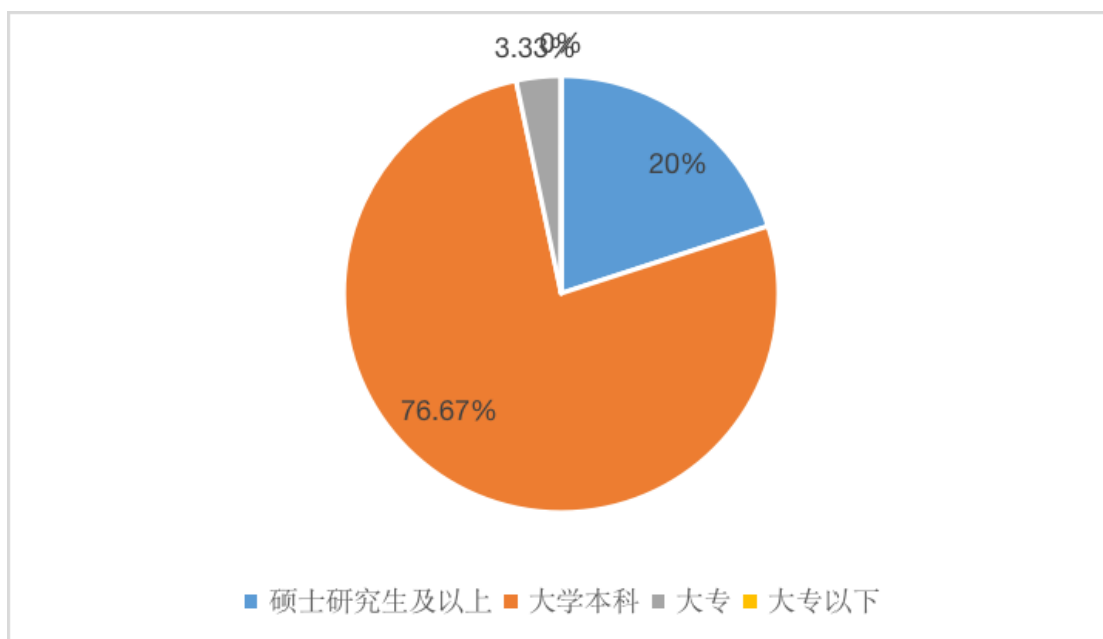


图 3.3 交通银行甘肃省分行对公客户经理学历统计图

针对对公客户经理从业年限的调查统计，目前分行对公业务从业年限在 1 年以内的占据总调研人数的 20.83%，从业经验在一年到三年之间的占据总人数的 45%，从业经验在三年到五年的占据总人数的 15%，超过五年的占据总人数的 19.17%。

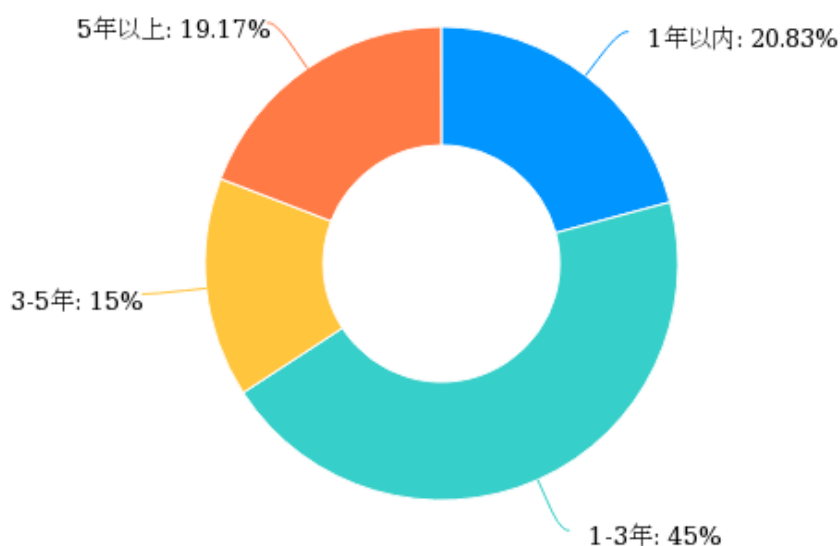


图 3.4 交通银行甘肃省分行对公客户经理从业年限统计图

2. 现行绩效考核体系运行现状

调查显示，在对分行对公客户经理绩效考核体系的整体满意度方面，有 13.33% 的客户经理表示非常满意，有 16.66% 的客户经理表示比较满意，有 63.01% 的客户经理表示一般，有 7.5% 的客户经理表示不满意。

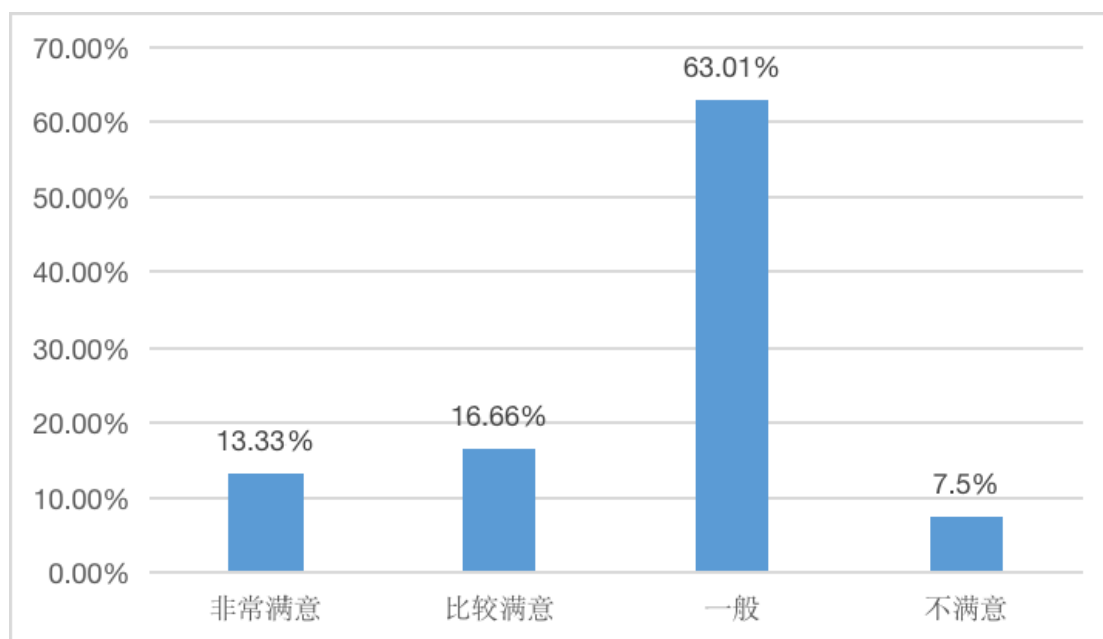


图 3.5 对分行现行的绩效考核体系整体是否满意

通过调查，在对分行现行的客户经理绩效考核指标是否了解方面，有 7.83% 被调研人员认为自己是十分清晰的，认为比较清晰的占据总人数的 32.12%，认为一般的占据总人数的 53.53%，认为不了解的仅仅占据 6.52%。可以看出，目前分行一半以上的对公客户经理对绩效考核涉及的指标不甚了解。

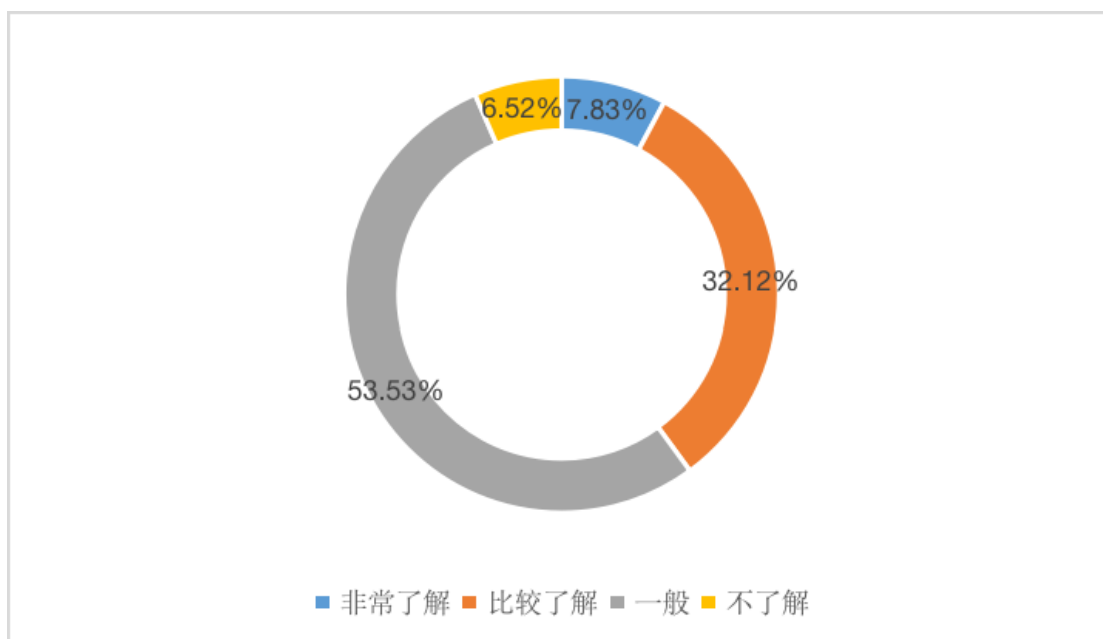


图 3.6 对绩效考核体系的考核指标是否了解

通过对调查的结论进行梳理总结以后就可以清晰的看出目前该银行绩效考核指标设置是否处于科学的状态，其中认为十分合理的有 15%，认为比较合理的有 19.16%，认为一般合理的有 56.67%，认为不合理的有 9.17%。综合来看，备考和主体之间的不满意问题还是应该引起关注的。

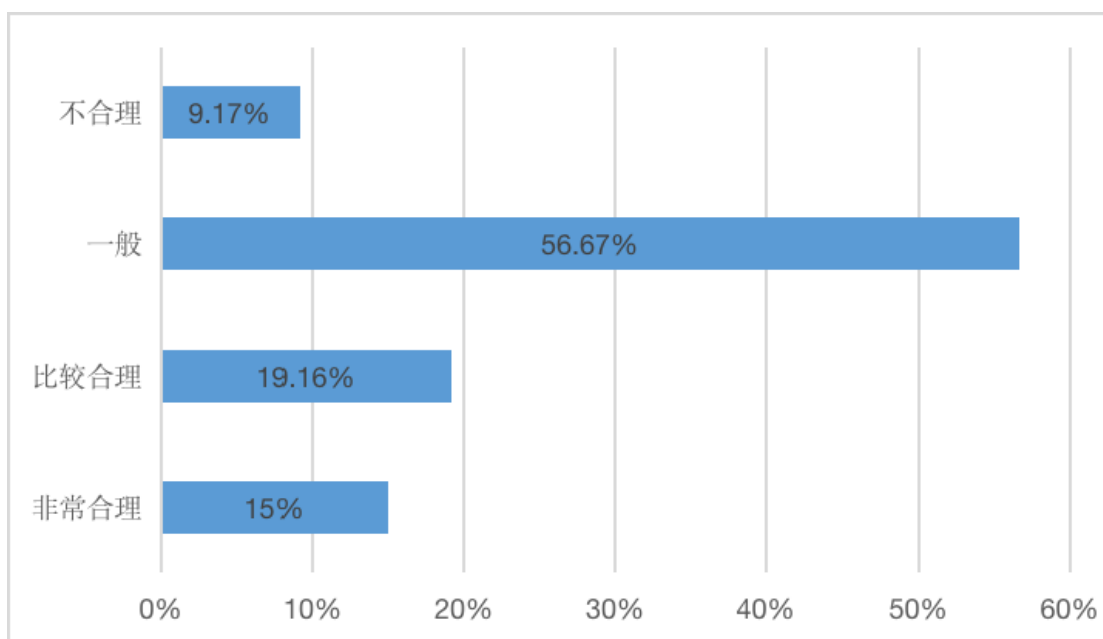


图 3.7 绩效考核指标设置是否合理

通过调查，在绩效考核体系对员工的激励作用方面，有 10.15% 的客户经理提出当前整个体系架构所发挥的激励引导作用是相当明显的。认为激励引导作用比较明显的占 13.13%，认为激励作用不够明显的占 62.65%，有 13.87% 的客户经理表示不确定。

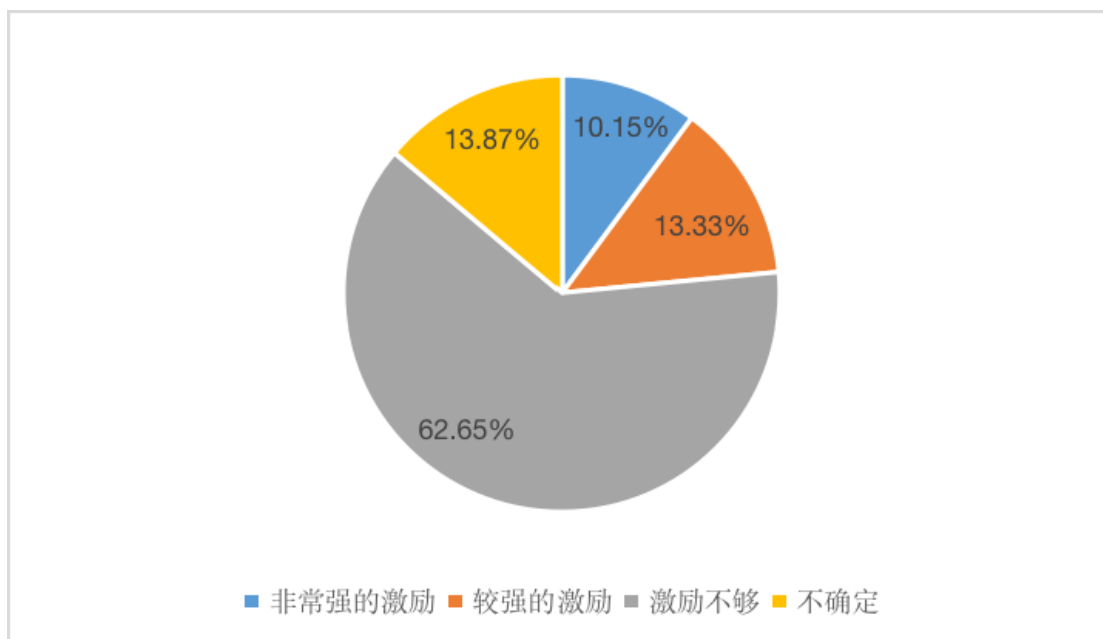


图 3.8 绩效考核体系对员工的激励作用

调查显示，在实行绩效考核的主要目的方面，被调研人员的阐述结论当中认为绩效考核活动的实施，能够为个人晋升提供参考依据的占总人数的 28.33%。认为此项工作能够为薪酬发放提供依据的占总人数的 27.5%，认为可以为目标发展提供导向的占总人数的 20.83%，16.67% 的客户经理认为主要目的是监督检查岗位工作完成情况，只有 6.67% 的客户经理认为目的在于助力分行完成经营目标。

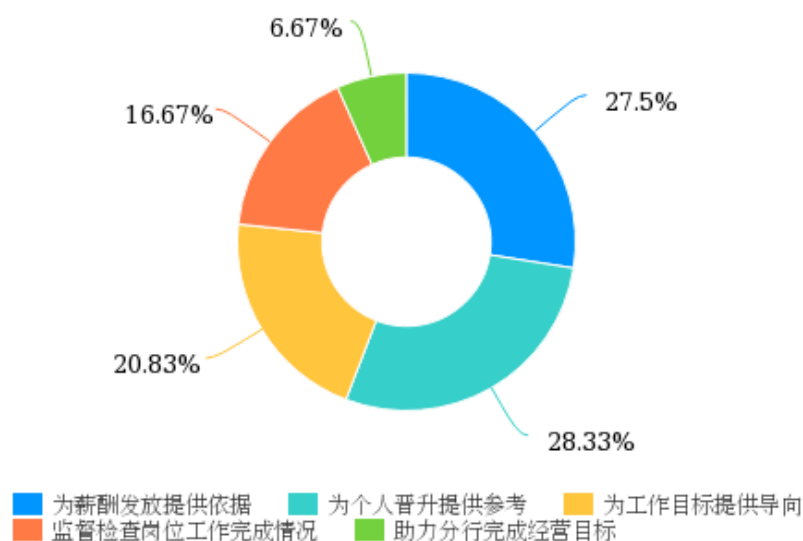


图 3.9 实行对公客户经理绩效考核的主要目的

通过调查，在对绩效考核体系的执行情况是否满意方面，7.5%的客户经理表示非常满意，14.5%的客户经理表示比较满意，68%被调研人员认为处于一般状态，还有另外 10%的客户经理认为十分不满意，这也就意味着很多客户经理都认为当前该体系的优化完善还是应该关注的重点问题。

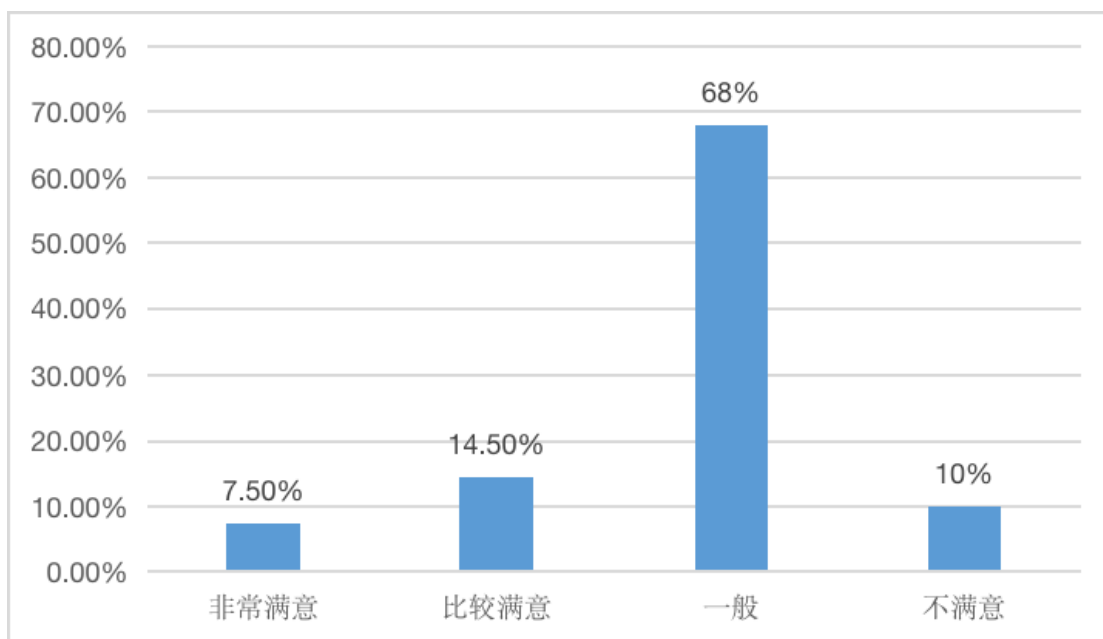


图 3.10 对绩效考核的体系的执行情况是否满意

调查显示,在对绩效考核结果是否是否能十分精准的反应客户经理的工作情况,其中认为可以精准反映的占总人数的 8.12%,认为可以比较精准反映的占总人数的 16.67%,除此之外还有 66.88%的经理认为反应程度仅仅处于一般的状态,8.33 的客户经理认为不能准确反映自己的工作情况。由此可以看出,绝大部分客户经理不认同绩效考核结果与自身实际工作的关联性,造成员工的不满。

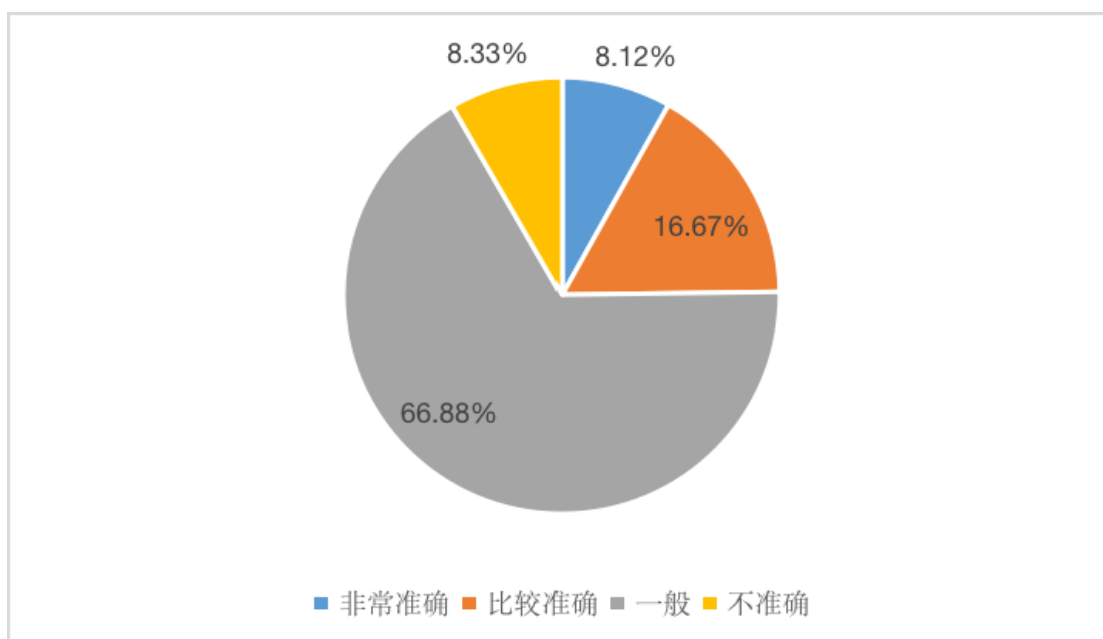


图 3.11 绩效考核结果是否能准确反映客户经理的工作情况

通过调查,在对绩效考核结果的运用是否满意方面,11.67%的被调研人员对这一结果是十分满意的,认为比较满意的占总人数的 15.83%,一般的占 66.67%,不满意的占 5.83%。反映出目前交通银行甘肃省分行在对公客户经理绩效考核结果的运用方面还存在不足。

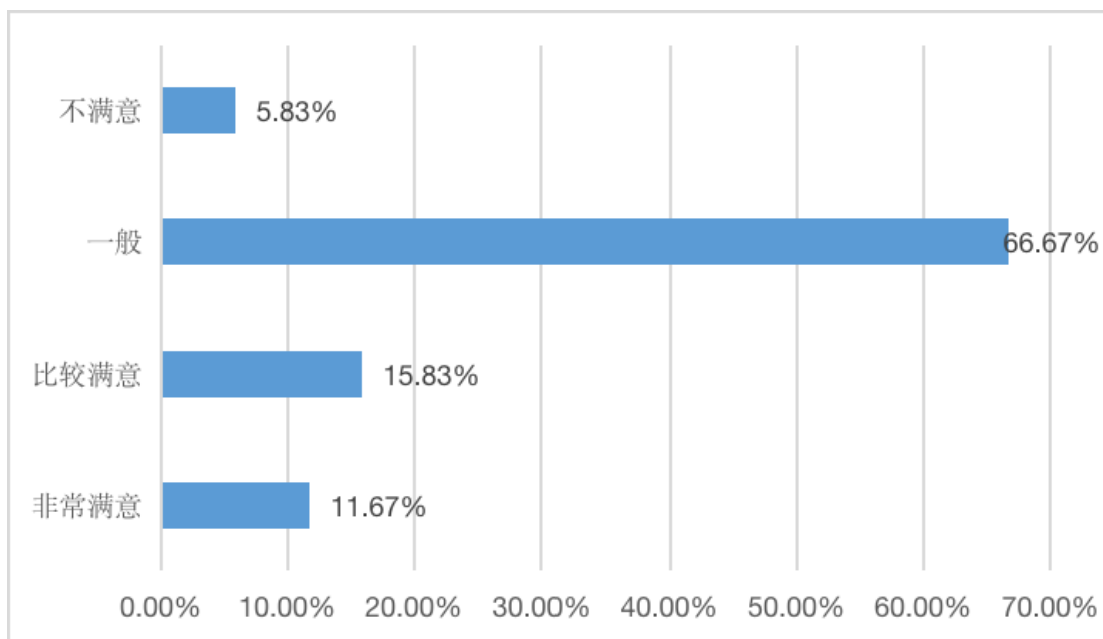


图 3.12 对绩效考核结果的运用是否满意

调查显示，在影响对公客户经理对绩效考核结果运用最主要的因素方面，有 40.83% 的客户经理选择了职级的晋升因素，35% 的客户经理认为影响其满意度的最主要因素为薪酬、绩效的发放，15% 的客户经理认为考核过程的公平、公正是衡量其对绩效考核结果运用是否满意最重要的因素，9.17% 的客户经理认为最主要的因素在于考核的反馈机制和申诉渠道是否畅通。

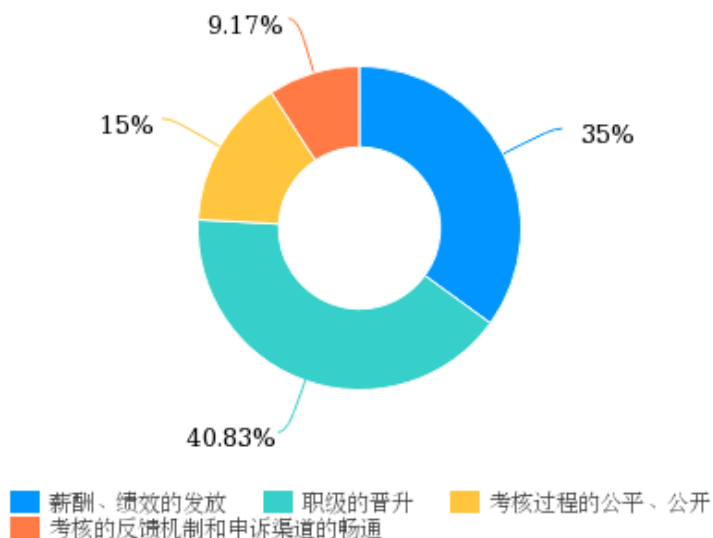


图 3.13 影响客户经理对考核结果运用满意程度的最主要因素

通过调查，在对公客户经理绩效考核体系实行过程中需要加强的方面，有 35%的客户经理认为应加强对考核结果的运用，有 28%的客户经理认为应加强对考核指标的设计，有 27.17%的客户经理认为应加强考核的反馈机制和申诉渠道的畅通，有 7%的客户经理认为应加强考核过程中的公正透明，有 2.5%的客户经理认为应加强考核办法的宣导。由此可见，目前客户经理对考核体系中需要进行优化改进的方面主要集中在考核结果的运用、考核指标的设计以及考核的反馈机制和申诉渠道上。

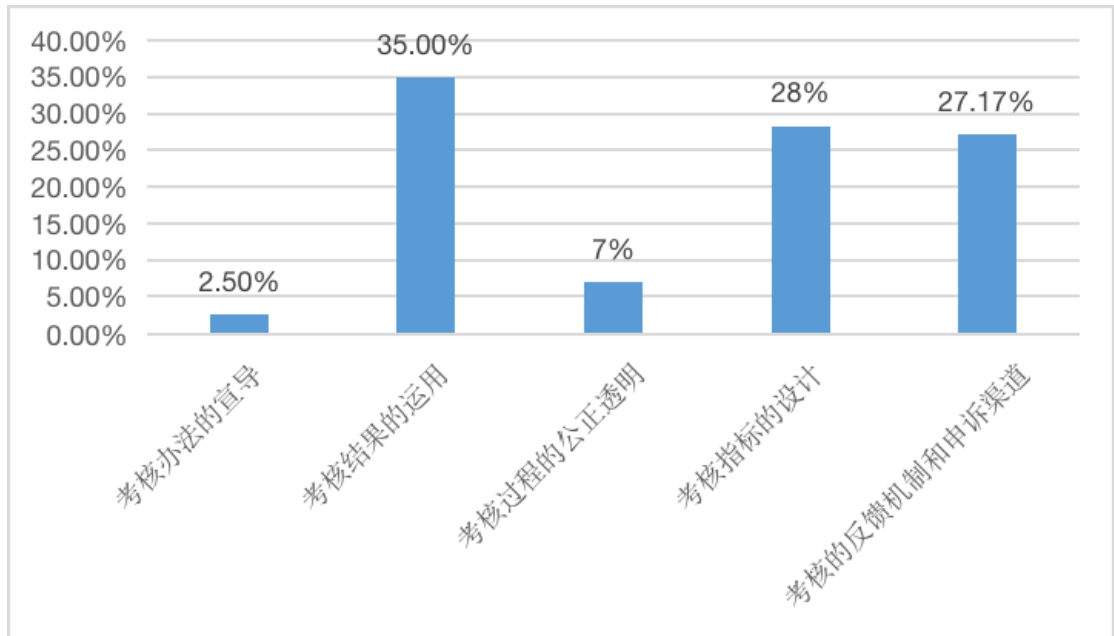


图 3.14 绩效考核体系需要加强的方面

在上面的图表当中可以十分清晰的看出该银行对公客户经理绩效考核结果影响因素的相关内容。认为客户资源占比是关键考量要素的占总人数的 44.17%，认为营销技能是关键要素的占总人数的 32.5%，认为个人执行能力是关键要素的占 10%，6.67%的客户经理认为从业年限及资质是影响考核结果的主要原因，2.5%的客户经理认为主要原因在于团队配合，4.17%的客户经理选择了其他原因，且并无明确说明具体原因。可以看出大部分客户经理认为客户资源及营销技能是决定绩效考核最终结果的最主要的两个原因，一定程度上也反映了目前绩效考核体系的价值导向，即收入与贡献相匹配。

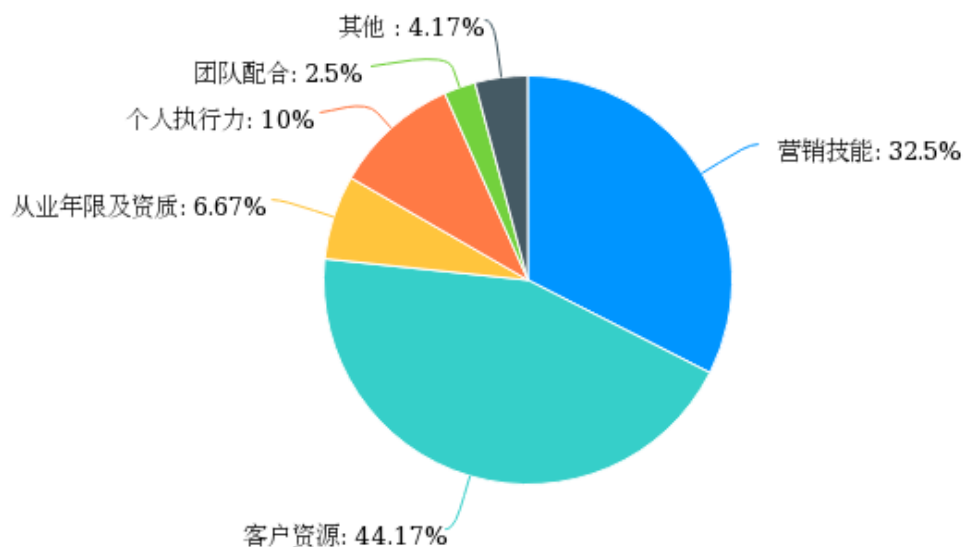


图 3.15 影响客户经理绩效考核结果的主要原因

通过调查，在绩效考核指标需要改进的方面，32.5%的客户经理认为存、贷款指标需要进行改进，30.83%的客户经理认为中间业务收入指标需要进行改进，13.33%的客户经理认为对公新开户及达标户指标需要进行改进，9.17%的客户经理认为利润指标需要进行改进，7.5%的客户经理认为授信客户管户数指标需要进行改进，6.67%的客户经理认为产品使用类考核指标需要进行改进。

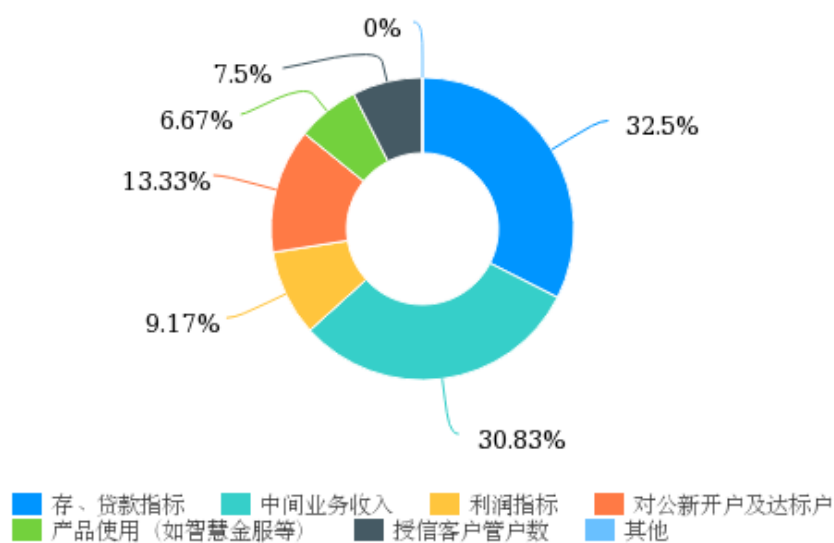


图 3.16 绩效考核指标需要改进的方面

调查显示，在对公经理的主要评聘指标方面，28.33%的客户经理认为应主要以存、贷款指标为主，27.5%的客户经理认为应主要以利润指标为主，21.67%的客户经理认为应以客户指标为主要评聘指标，22.5%的客户经理认为应综合考虑以上三个指标，不应将某一单一指标作为对公客户经理评聘的主要标准。

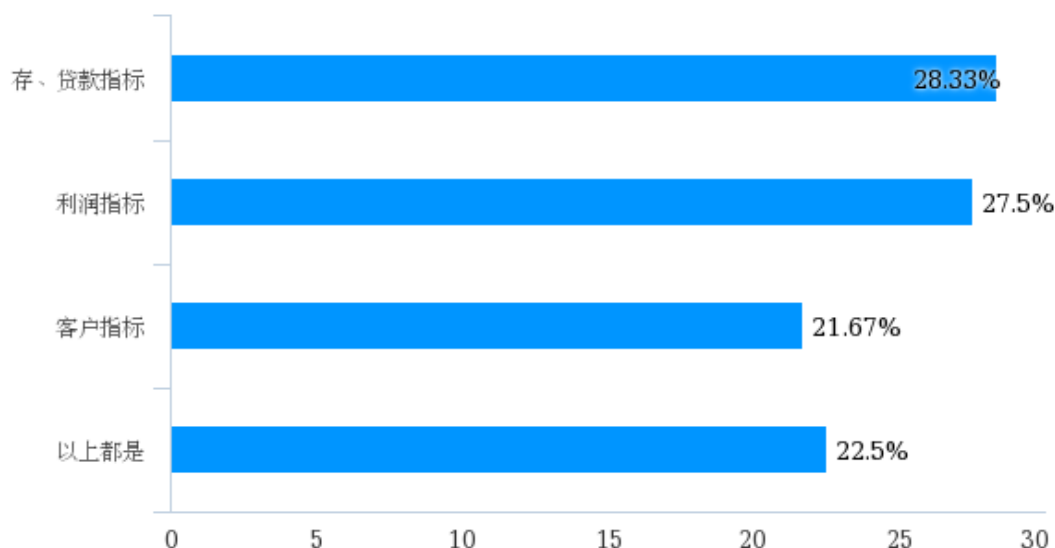


图 3.17 对公客户经理评聘依据的主要指标

通过调查,在绩效考核体系对客户经理职业能力的成长和职业生涯规划中所起到的作用方面,其中提出作用比较明显的占 31.67%作用,十分明显的占 21.67%,30%的客户经理认为绩效考核体系对于职业能力成长和职业生涯规划所起到的作用不明显,16.67%的客户经理表示对现行的绩效考核体系是否对个人职业能力成长或职业生涯规划有帮助不清楚或不确定。

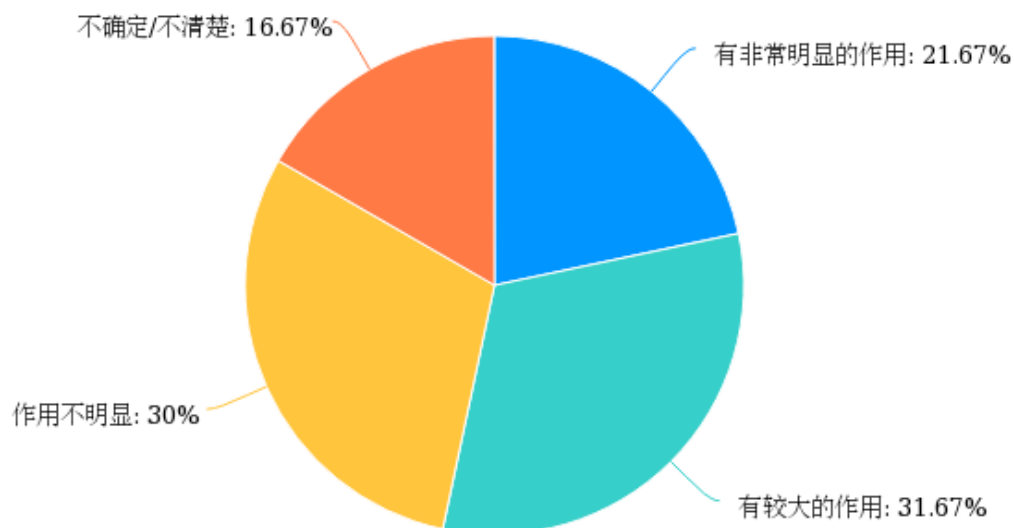


图 3.18 绩效考核体系对职业能力成长及职业生涯规划所起到的作用

调查显示,在是否同意建立对公客户经理绩效考核底线退出机制方面,分行客户经理的意见呈两极分化,其中 55.83%的客户经理同意建立退出机制,44.17%的客户经理不同意建立退出机制。

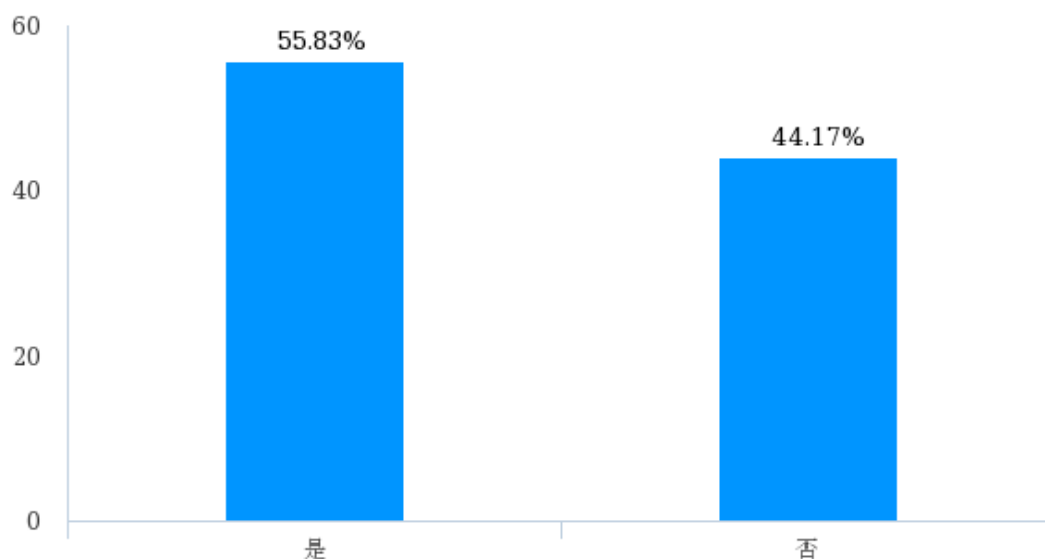


图 3.19 是否同意建立客户经理绩效考核底线退出机制

通过调查，在如何提升客户经理绩效考核方面，42.5%的客户经理认为分行应加强客户关系管理系统的建设和信息获取，24.17%的客户经理认为应加强对客户经理的职业技能培训，17.5%的客户经理认为应从分行层面对客户营销进行辅导和帮助，15.83%的客户经理认为应加强个人绩效兑现的及时性。

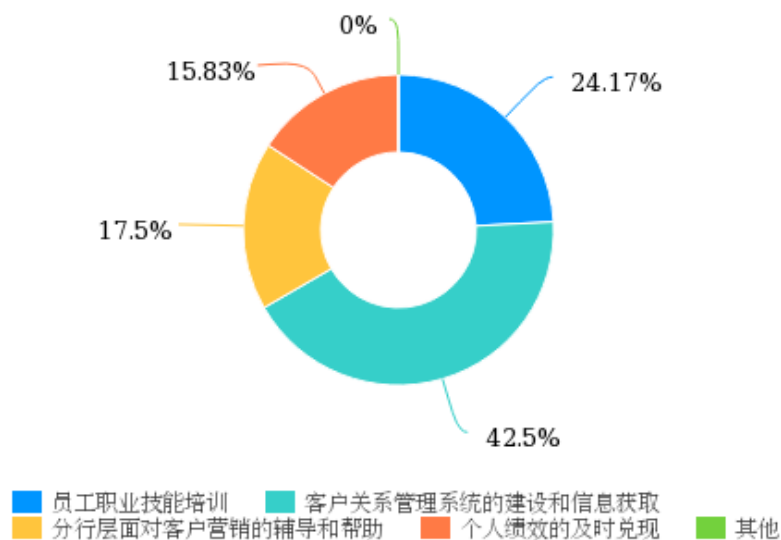


图 3.20 分行通过加强哪些方面帮助客户经理提升个人考核绩效

3.4 对公客户经理绩效考核体系存在的问题

通过对对公客户经理进行问卷调查,并对调查结果进行整理和分析,得出交通银行甘肃省分行现行的对公客户经理绩效考核体系还存着一些问题,需要再做进一步的优化和完善,具体问题如下:

1. 部分考核指标设置不合理、重点不突出

目前分行实施的全员全产品计价考核办法中,对公客户经理的绩效考核指标包括了六大类共二十六个指标,对公客户经理的绩效考核指标在设计中比较繁琐,并且往往不能突出重点指标。分行层面的绩效考核导向为全产品计价,其目的在于鼓励全员全产品营销,但在实际操作中却容易造成客户经理对考核指标的不认同,在调查中也显示,仅有 34.16%的客户经理比较认可当前现行的绩效考核指标设置的基本情况。这也就意味着很多对公客户经理都认为考核的重点不够明晰,从长远看无法有效发挥绩效考核体系的作用。

2. 绩效考核时效性较差

一是整体绩效考核办法公布的时效性差。目前,分行的绩效考核办法一般会在当年的三季度下发布,这主要是因为总行对分行的整体绩效考核的指标和方案需要时间去调研改进,分行也需要根据总行确定的绩效考核方案制定具体的考核办法,管理部门在考核办法下发后才会根据具体的任务情况对客户经理进行任务分解,这就导致对公客户经理在绩效考核办法公布前的工作缺乏导向性。

二是对于考核积分的兑现不及时。目前,对公客户经理实行按季度考核,并在次季度季中月份公布客户经理上季度绩效考核结果,考核结果具有滞后性,从而导致考核计分不能及时兑现,同时信息的传递也会受到阻碍,这就会影响到对公客户经理工作的及时调整和不断优化。

3. 绩效考核过程客户经理参与度不高

分行目前现行的对公客户经理全员全产品绩效考核办法主要由分行公司业务部牵头,人力资源部、财务管理部等共同参与制定,从绩效指标的设置及考核结果的运用,一线对公客户经理的参与度几乎没有。从前期的调查中显示,有将近四成的客户经理对具体绩效考核指标较为熟悉,但部分客户经理对具体绩效指标的设定目的和积分权重并不甚了解,使得对公客户经理对分行施行的绩效考核工作体系没有认同感,甚至有一定比率的对公客经理觉得具体绩效考核体系并不

合理,极大的降低了对公客户经理的工作激情和工作积极性。

4. 绩效考核结果运用不合理

考核结果主要运用在考核期末对客户经理进行职级评聘,且以全员全产品考核办法中个人积分为主要评聘依据,因客户经理个人掌握的客户资源及所在部门规模的不同,部分分值占比较重的考核指标的得分整体受限于客户经理所在部门的客观情况,但在考核期末评聘时不会综合考虑这部分因素,即使其他指标完成的再好,个人绩效得分也不一定就高,极易导致对公客户经理的挫败感,影响工作成效。

5. 缺乏绩效反馈机制和申诉渠道

通过前期的问卷调查发现,交通银行甘肃省分行现行的对公客户经理绩效考核体系中,缺乏有效的绩效考核反馈机制和申诉渠道。比如,一旦客户经理对绩效考核结果没有提出不同的想法,不知道应该采取什么样的方式进行反馈和信息的传递的时候,也没有向管理部门及上级领导反馈意见和建议的渠道,这不仅不利于分行内部良好工作氛围的形成,也容易引起员工对管理部门和上级领导工作部署的误解,就会直接影响到对公客户经理服务质量的优化发展。当然这样一个不良态势的出现,自然也会从根本上制约着整个组织文化的建设和进步。

3.5 对公客户经理绩效考核体系问题原因分析

针对交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系存在的问题进行分析,得出问题的成因如下:

1. 绩效考核观念的制约

目前,交通银行甘肃省分行的绩效考核观念仍停留于把绩效考核看作是进行利润分配的工具,但是恰恰没有关注到在绩效管理活动当中,绩效考核只是其中的一个构成要素而并非所有内容。同时使员工的工作能力和银行的核心竞争力不断提升。而分行目前的绩效管理工作仅仅只是根据总行下达的整体任务指标进行任务的分解,如此批量分解任务指标的做法,一方面导致考核指标没有细化、考核的重点不够突出;另一方面在制定绩效考核办法时没有前瞻性,管理部门只有等总行对分行的考核任务下达后才着手制定本分行的绩效考核办法,反映出交通银行甘肃省分行绩效管理工作粗放的弊端,最终导致绩效管理工作没有对分行的

整体经营管理水平提升提供帮助。

2. 绩效考核机制的缺陷

目前，分行全员全产品绩效考核指标积分设置的主要依据是总行对分行下达的任务比重及考核权重，因此一些考核指标的积分经常会发生按该项考核任务序时进度的完成率而进行调整的现象，分行对此解释为根据考核任务完成率进行动态调整，但却容易导致对公客户经理认为分行的绩效考核办法朝令夕改，影响绩效考核的公平性。此外，全员全产品绩效考核方案中，部分指标的业绩无法通过系统自动提取数据核算个人积分，而是由管理部门人工统计总数后下发至经营单位进行人工分配，之后再由管理部门统一导入系统，使得绩效考核在时效性方面存在缺陷。

3. 忽视客户经理的客观差异

目前分行在对公客户经理的聘任方面主要采用行内招聘转岗的方式，转岗后由所在经营单位对客户经理进行管户客户资源分配，因各家支行经营绩效不尽相同，因此新转岗客户经理的绩效考核结果往往取决于所在支行为其分配客户资源的多少，如果客户经理承接的客户资源较好，存、贷款规模较大，在现行绩效考核体系中存、贷款得分占比仍较高的情况下，该客户经理往往可以取得较好的考核结果；而对于承接客户资源较少的客户经理来说，即使在客户指标方面表现优异，拓展了大量的新客户，但如果在短时间内存、贷款考核无法实现净增长的情况下，也无法获得较好的绩效考核结果，特别是在职级评聘方面，考核办法明确规定存款指标是硬性指标。分行在客户经理绩效考核分值上向对公存、贷款、对公中间业务收入等核心指标倾斜，过分地注重单项业务规模，而忽视了客户经理的价值创造能力。

4. 没有形成良好的绩效考核文化

目前分行现行的对公客户经理绩效考核办法的制定主要由管理层决定，分行管理层没有注重对考核办法的沟通和反馈，因此基层经营单位无法参与考核办法中具体指标的 settings 及比分数权重配比，只能被动接受。在这样的氛围背景下，对于基层客户经理来说，即使对绩效考核办法有所异议也不会主动提出，认为就算提出问题也不会影响已制定的考核办法施行；同样，对于基层经营单位的管理者来说，关注的重点也是分行下达的考核任务完成进度如何，不会花费时间与员工就

考核办法进行沟通交流 and 反馈，长此以往容易导致客户经理工作积极性受挫，影响分行公司业务在良性循环下的健康发展。

4 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系的优化设计

4.1 对公客户经理绩效考核体系优化设计的目标和原则

4.1.1 绩效考核优化的目标

绩效考核体系设计的目的是为了科学、公正的考核对公客户经理的工作行为和结果，通过改善工作业绩并提升对公客户经理个人能力，从而有效达成分行的经营目标。因此，交通银行甘肃省分行在进行绩效考核，优化发展的过程当中，应该遵循如下的目标指引。

1. 要在对公客户经理工作热情激发的过程当中，付出更多的努力和探索，进行更多的研究，确保多劳多得良好工作态势的呈现，让广大的对公客户经理都能够感受到一种公平性，让他们能够更积极主动的在本职岗位上做出更多的创造，实现更大的价值，从而实现对公客户经理个人与分行双赢的良好局面。

2. 使考核指标与分行总体战略相关联，推进分行总体战略目标的实现

分行施行绩效考核活动所需要完成的最终目标就是要为银行的战略发展服务，因此说两者应该呈现出高度一致的状态。对于分行来说，好的绩效考核制度的绩效考核导向需要与分行高质量转型发展的总体战略目标保持高度一致。针对当前体系的优化和改进，同时也需要以客户经理晋升渠道的完善作为一个关键支撑。当绩效考核的结果得到更积极，更有效利用的时候，才能够让对公客户经理工作的热情不断提升，让他们在工作的过程当中感受到更多的乐趣和更多的幸福感，当然这样一个良好状态的塑造，不仅仅能够带动对公客户经理个人的发展，也能够为整个商业银行综合战略目标的实现搭建起坚实的平台支撑。

4.1.2 绩效考核优化的原则

针对交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核的优化目标，整个体系的优化也是银行在综合发展过程当中应该重点强调的核心问题。其中最关键的要素就是考核指标体系的设定是否科学，指标的选择是否合理。

具体来说，应该充分遵循如下几点基本原则。

1. 战略导向原则

对公客户经理绩效考核的目标导向，要与支行各项经营目标的导向保持高度统一，即坚持以效率和服务质量为主线，以转型与发展为主体，围绕“效益、质量、负债、转型”的核心目标，充分调动和激发对公客户经理的工作积极性、创造力，以促进业务、增加对顾客的服务贡献度为核心，努力培育一批优秀的对公客户经理团队，以促进支行业务经营的持续、健康、高速发展。

2. 分类考核原则

积极推动和实施分类考核的体制机制，根据不同对公客户经理的工作内容及工作属性进行考核指标的选择，只有这样才能提升其灵活性和可行性。在考核指标的设置上应更具有针对性的同时具有指向性，将不同职级，从业年限、客户资源等不同的客户经理进行分类考核，针对不同分类下对公客户经理的客观实际，确定客户经理的考核重点，是绩效体系的优化更具有针对性。

3. 公平、公开原则

对公客户经理绩效考核办法的制定必须坚持公平、公开的原则，使绩效考核体系具有可靠性、客观性、公平性。这就要求分行管理部门要以科学、客观、公正的态度去制定本分行对公客户经理的绩效考核流程及绩效考核制度，无论是绩效考核指标体系的设定，还是最终考核结果的统计分析，都应该借助于多种渠道进行公开和公示。这样一来也能够让广大对公客户经理能够充分了解自己的成绩，了解自己的排名情况，了解自己的亮点优势，同时也了解自己的短板和不足。

4. 全面参与原则

分行管理部门在制定对公客户经理年度绩效考核办法时，应鼓励对公客户积极参与绩效考核办法的制定过程。对公客户经理作为绩效考核制度的实际参与者，对于绩效考核工作指标体系的设定、考核分数权重与占比、绩效分数的兑现等直接关系其权益的重大问题尤为重视，所以在此过程中，分行及各业务机关均应主动引导对公客户经理积极参与其中，并贯彻全员参与原则，在绩效考核制度政策的制订与执行过程中，对客户经理建议与关注的问题及时予以反馈，在发现问题后及时与客户经理开展沟通，并听取建议和意见，确保绩效考核办法真正落到实处，促进分行公司业务的健康发展。

5. 有效反馈原则

绩效考核的目的并不仅仅是对被考评者业绩的考核,而且还要考虑到绩效结果的反馈。在绩效考核结果完成的前提下对考核结果进行反馈,通过将绩效考核的结果与绩效管理的过程相结合,对整体绩效管理的成果开展评价和分析工作,使绩效考核体系不断优化和完善。有效的绩效反馈结果能在管理部门进行绩效考核的过程中增进员工的被认同感和被尊重感,可以对绩效考核工作中出现的问题进行有效的分析和研究。因此,制定切实有效的反馈计划及反馈机制,能针对性的为分行对公客户经理绩效考核工作起到相应的提高作用。

4.2 对公客户经理绩效考核指标的确定

4.2.1 基于平衡计分卡的绩效考核维度的确定

平衡计分卡要求商业银行主体能够基于四个关键的维度来实现自身的目标,同时也要为各个维度制订出详尽而具体的考评目标与指标。

1. 财务维度

财务维度的指标所体现的是商业银行的运营结果与经营获利能力,其目标就是通过改变商业银行的收入构成,从而提升经营盈利水平,所以,应该把财务维度的指标作为核心。对公客户经理作为支行对公服务的专职销售工作人员,担负着支行转型发展的重担,所以在财务层面的考评方面,要在总体上满足存款保障、收益能力、市场流动性、可持续发展、风险管理能力等目标的同时,把财务层面的指标细化为:日均存款余额、净资产收益率、存贷款占比、中间业务收入占比、不良资产率五个方面的指标。通过对资本成本的比较,调整分行各经营部门、各业务产品、客户结构等要素的投入与产出之间的关系,实现分行整体经营成果的价值最大化。

2. 客户维度

客户维度的指标,主要围绕着客户的基本价值主张以及银行所必须达到的和关心的服务目标,而客户维度指标的总体战略目标是提升银行服务质量,以满足顾客要求,进而提升客户的满意和保留率,具体目标策略则可细分为扩大市场份额、提高服务水平、维持现有客户以及获取新客户。随着银行业务的蓬勃发展,

在服务型银行中人们更加注重于服务品质,而客户服务的品质也直接影响着银行业务的市场占有率和顾客吸引力。所以,顾客维度的评估关键指数应当分为维护顾客权益指数、顾客业务发展指数、客户满意度指标。

3. 内部流程维度

健全的内部管理对于银行经营来说具有重要意义,通过有效的内部管理能够激发员工的工作热情和工作意识。作为银行经营主要利润来源点的对公管业务,其整个业务流程相对于银行其他业务来说较为复杂和繁琐,这就要求对公客户经理团队具有较高的工作效率和工作能力,并且客户经理之间也要强合作、强化业务风险控制和流程优化。因此在绩效考核体戏中设置内部流程维度指标,将有助于银行加强金融创新、完善风险管理的战略目标的实现。

4. 学习与成长维度

对于银行内部的每一名对公客户经理来说,在个人职业生涯的发展过程当中,终身学习理念的树立以及成长目标的获取都是带动其发展的一个关键因素。在发达国家中,学习型组织的这一概念已经被包括商业银行在内的企业或组织广泛使用,因此对银行客户经理老说,通过不断加强自身的业务学习和职业能力的成长,不断强化自身工作能力以及专业水平,将更有利于对公客户经理针对自身职业生涯发展进行规划、帮助对公客户经理更好地成长。对于银行来说,通过对客户经理的培养,更有助于其坚强团队建设能力。

4.2.2 基于平衡计分卡的绩效考核指标的确定

在充分探讨了交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核的在上述四个维度方面的重点内容后,根据现代绩效管理理论与交通银行甘肃省分行战略目标,用平衡计分卡的绩效考核方式对上述四大维度的绩效指标进行了分析确认,同时结合目前分行经营实际及总行整体考核导向,确定绩效考核评分规则。具体如下:

1. 财务维度的绩效考核指标确定

指标名称	计算公式
日均存款余额	每日日终存款余额之和/存款考核期天

	数之和
净资产收益率	净利润/平均净资产
存贷款占比	贷款总额/存款总额
中间业务收入占比	中间业务收入/全部业务收入
不良资产率	不良贷款总额/贷款总额

表 4.1 财务维度指标计算公式

通过实地调研，结合交通银行甘肃省分行历年绩效考核结果，确定财务维度指标在绩效考核体系中的权重及体现在全员全产品计价系统中的规则如下：

指标	权重	得分规则
日均存款余额	35%	得分=日均存款计划完成率*日均存款考核权重*100
净资产收益率	20%	得分=净资产计划完成率*净资产考核权重*100
存贷款占比	15%	得分=存贷款占比计划完成率*存贷款占比考核权重*100
中间业务收入占比	20%	得分=中间业务收入计划完成率*中间业务收入考核权重*100，完成率低于60%的得分在该基础上*50%
不良资产率	10%	得分=不良资产率计划完成率*不良资产率考核权重*100，当年新增不良资产占计划完成数 25%或以上的不得分，当年清收不良资产占计划完成率 45%或以上的得分在该基础上*50%

表 4.2 财务维度考核指标权重及得分规则

2. 客户维度的绩效考核指标确定

根据交通银行目前现行的客户服务管理办法，参考同业服务标准的基础上，将客户维度考核指标具体设置为以下三个指标：新增客户指标、存量客户指标、客户满意度指标。

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分规则
客户维度 指标	新增客户指标	新增公司授信客户	25%	得分=新增公司授信客户数计划完成率*新增公司授信客户考核权重*100
		新增普惠“两增”客户	25%	新增一户得 30 分，未完成计划任务但完成计划任务率 90%以上的，一户得 20 分；未完成计划任务但完成计划任务率 50%以上的，一户得 10 分，计划完成率 50%以下的不得分。
		新增对公达标客户	15%	得分=新增对公达标客户计划完成率*新增对公达标客户考核权重*100
	存量客户指标	存量授信客户续贷	15%	得分=存量授信客户续贷任务计划完成率*存量授信客户续贷任务考核权重*100
		存量客户流失	10%	扣分项，1 分/1 户
	客户满意度指标	客户投诉	10%	扣分项，1 分/1

				笔
--	--	--	--	---

表 4.3 客户维度考核指标权重及得分规则

3. 内部流程维度的考核指标确定

结合总、分行内控管理办法及对公客户经理调研结果，将内部流程维度指标具体设置为以下三个指标：金融创新指标、风险管理指标、业务管理指标。具体考核权重及得分规则见下表：

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分规则
内部流程维度 指标	金融创新指标	存量产品使用数	10%	得分=产品使用数/客户经理平均使用数*权重*100
		新产品使用数	15%	得分=产品使用数/客户经理平均使用数*权重*100
	风险管理指标	业务差错率	20%	扣分项，0.2分/笔
		内控合规	20%	得分区间【-20，20】
	业务管理指标	授信客户存贷比	15%	得分=存贷比/全行平均存贷比*权重*100
		首贷户拓展	20%	得分=计划完成率*权重*100%

表 4.4 内部流程维度考核指标权重及得分规则

4. 学习与成长维度的考核指标确定

根据分行目前对对公客户经理的学习、培训计划，结合调研结果，确定优化后的交通银行甘肃省分行对公客户经理学习与成长维度方面具体绩效考核指标为：学历提升、业务技能培训考核、资格证书获取三个方面的指标。

指标名称	得分规则
学历提升	新增学历证书当年考核得 15 分，此后每年考核得 5 分
业务技能培训考核	满分 5 分，考核不达标 1 次扣 1 分
资格证书获取	新增一个证书得 5 分

表 4.5 学习与成长维度考核指标权重及得分规则

4.3 对公客户经理绩效考核实施措施

4.3.1 实施绩效沟通

绩效沟通是绩效管理实施过程中最关键的部分，实施绩效沟通的最终目的是要达到目标管理以及计划管理。在具体的绩效考核指标确立和绩效考核体系实施后，许多影响人员工作业绩的重要因素，包括人员的专业知识与技术储备、人员的工作动机、人员的个性价值观、工作心态和人员的个性特点等，因此必须通过有效的沟通了解员工对于工作过程中产生的需求和建议。沟通也是企业进行绩效管控的必要工具，而绩效沟通的重要价值包括：让绩效考核成为企业业绩提升的有效工具；做好对业务的全过程监测工作，在监控过程中能及时发现存在的问题并及时处理，不断完善各项管理工作；在监控过程中能够对各项管理中的薄弱环节存在的问题及时解决；对于执行过程中变现不佳或较差的员工要有相应的绩效考核应对方案。

1. 在绩效考核的制定和实施过程中要重视沟通的作用并落实沟通工作。对公客户经理的绩效考核制定及管理工作通常由分行公司业务部牵头、人力资源部、财务管理部等部门共同执行，因此在开展绩效管理之前，各部门要集相应的信息，在保证绩效方案科学合理的前提下，确保各项计划的开展及落实具有可行性，通过与上、下级之间的沟通得出解决问题的最优方案。通过设计科学、合理的绩效管理目标，按照分行公司业务的发展情况进行任务管理。在具体任务的配置方面，要兼顾对公客户经理、分行公司业务、管理部门的发展要求，通过持续的沟通与交流，厘清这三者发展需要，在绩效计划的制定过程中，分行管理部门和管理层应持续做好沟通工作，多向基层客户经理征求意见、建议，基层客户经理

也应多参与分行绩效计划的制定工作,这样一来,管理部门与基层客户经理做好双方的沟通工作,使制定的绩效考核方案能够满足双方的需求。在一定程度上,可以说持续不断的完善沟通是整个绩效规划过程的关键,沟通方式可以利用多种渠道进行管理者与基层员工、上级与下级之间的沟通,在沟通过程中对双方的意见、建议进行整合,不断优化绩效管理计划,吸收有益的意见和建议,不断提升绩效规划方案的整体性能,使绩效规划方案能够得到顺利执行。

2. 有效的绩效沟通通过绩效面谈来实现,各级管理机关的管理人员或上级应当重视加强自己的交流技能:以充分交流但不能惩处为目的,坦诚交流,仔细分析问题;对事不对人,如果员工在管理工作中成绩不好或办事不当时要防止对人不对事的现象;管理人员和上级领导要主动听取基层人员的意见与建议,做到多听少言,使员工能够充分表明自己的看法和意见;切记与不相干的员工比较,有时与不相干员工的比较会挫伤员工的工作积极性;业绩交流过程要功过清楚,不要由于员工的某件过失就否定其全部的工作成绩;在交流中要注重交流的技能与交流的心态,保证交流是充分有效的交流;针对员工提出的合理化建议要在进行充分调研的基础上进行实施,通过员工反应的要及时做出系统汇总。

3. 在绩效考核结果的运用上做好沟通工作。绩效沟通的核心目的,是通过管理人员和基层工作人员之间的双向交流,以及时发现自己在管理工作过程中存在问题并加以改善,但并非利用沟通达到惩罚人员的目的,当发生重大问题后双方就应该齐心协力的解决,这样才能利用绩效沟通使工作人员们对下一步的工作方针和工作目标有更清晰的了解。对于优秀员工传达激励、认可的态度,帮助员工更好时间工作,鼓励员工积极进取。对于施行激励后员工的表现给予及时鼓励,在员工出现表现欠佳的情况下,帮助员工分析原因并找到问题所在共同制定相应的解决办法。对于表现落后的员工,在认真分析绩效结果较差的基础上,对其严格落实《绩效改进计划》表,同时要提出在绩效改进过程中需要落实的关键点。

绩效改进流程:

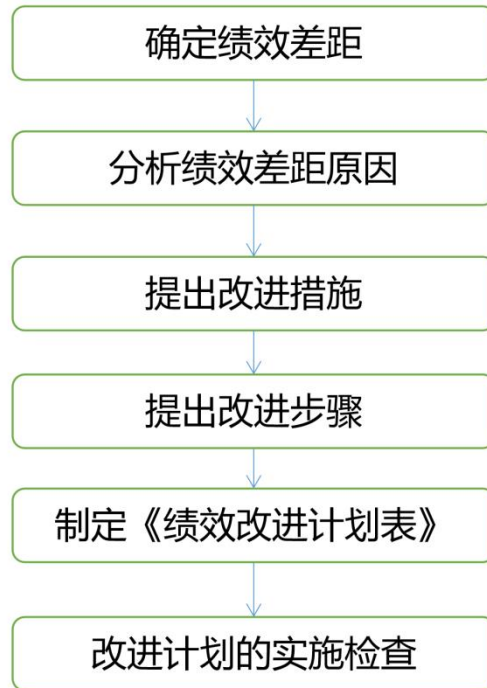


图 4.1 绩效改进流程图

4.3.2 建立绩效考核的反馈申诉机制

在整个绩效考核活动当中,绩效信息的反馈以及申诉活动是最后一个基本流程。绩效考核工作结果的反馈过程一般是双向交互的过程,一方面,由考评员或经人力资源部,可以对考核的结果提出自己的观点,同时考评结果也能够体现出对公客户经理所存在的一些问题与不足,有效的反馈可以有助于对公客户经理对自己一个更直观的了解,以便于在今后工作中有针对性的提高自己,有利于提高工作绩效;另外,如果对公客户经理对考评结论提出异议,可以向绩效考核领导小组进行反馈和申诉,经过重新复审后确认了考评结论,这就使得对公客户经理也有了一个直接申诉的途径,更有利于对问题的处理;再有,我们所提到的对公客户经理不仅是为考核的对象,同时也是整个考核工作的实际参与主体。对绩效考核体系实施过程中出现的问题及评价指标体系与方式出现的问题有着很深切的感受,这就使得对公客户经理能够结合自己的工作诉求以及自身的实际想法进行

一些意见的提出。

具体实施办法为，对公客户经理如对某月绩效评估结果不了解或发现评估结果有误，则可向分行主管部门或绩效考核领导小组进行申诉，并通过 OA 办公系统查询申诉表处理进程，主管部门或绩效考核领导小组在收到有关人员所提出的申诉之后，应该在第一时间进行认真的排查活动和调研活动。对于相关工作人员所提出的申诉内容，应该确保在三个工作日的时间之内给予明确的答复。如果对公客户经理本人所反映的事件是真实的，则应该进行纠正程序的设定，在第一时间对相关人员的责任进行追究，这样也可以尽可能的纠正偏差。

4.4 对公客户经理绩效考核应用的优化

4.4.1 基于价值导向的薪酬分配优化

1. 将绩效考核结果重点应用于对公客户经理薪酬奖金分配等物质奖励方面。其一，将绩效考核的结果与对公客户经理的岗位薪资标准的调整挂钩，通过客户经理整体考核得分的结果确定薪资调整的得分区间确定，对考核结果达到岗位薪资调整标准的，根据相关管理办法提高岗位薪资标准，对考核结果处在靠后位置的客户经理，可以考虑适当的降低其岗位薪资标准；其次，要以对公客户经理绩效考核的结果来进行绩效工资兑现活动。针对于那些在某一个考核周期之内能够更好地完成任务、能够做出突出贡献的客户经理来说，应该给予他们高度的认可，同时也要在工资层面上给予表现。但是反过来看，对于自身的实际工作成效不断降低的对公客户经理来说，则要对其绩效工资进行调整和优化，甚至在必要的时候还要积极地取消其当年优秀的评审资格。

在实际操作的过程当中，应当将绩效考核的最终结果和对公客户经理的自身薪酬情况进行高度整合，只有借助于这种方式才能充分调动起广大客户经理的工作热情。具体来说，可以从如下三个层面着手推动。第一就是要确保责任和权利处于高度一致的状态，确保激励和约束处于相互契合的状态。第二就是要针对于产品营销活动和业务推广活动进行全面的计价考核，在工作当中取得成绩比较多的，应该给予更多的报酬。第三，针对于最终获得的考核结果，要实行垂直考核模式与二次考核模式相分配的基本方式。

2. 实施量入为出的支付方式, 提高收入分配管理水平和配置效率。绩效管理的全过程应该密切联系起绩效考核与考核结果的应用, 促进员工的工作热情, 结合分行高质量转型发展的目标, 实现客户经理与分行共同发展的双赢局面。对分行对公客户经理的绩效考核工作按照薪酬奖金分配模式加以调节, 并进行资金的流动管理, 同时根据分行对公客户经理的绩效考核结果进行工资奖金的配置, 以充分调动分行对公客户经理的工作热情和工作的积极性。增加表现优异的的客户经理的激励, 并给予额外的奖励, 以持续改善管理人员的业绩和资产质量。在落实对公客户经理岗位核心职责的过程中, 实现产品考核结果的科学划分, 加强对金融产品与客户经理服务之间的约束和相关的管理, 加入对公客户经理的价值贡献度考核, 鼓励客户经理以提升客户贡献度作为工作的重点方向, 在提升自身薪酬收入的同时助力分行整体经营目标的实现。

3. 通过优化后的绩效考核的实施, 促进分行整体绩效考核制度的完善, 通过对实施结果的测评定期对绩效考核制度进行调整, 根据考核的基本结果情况, 对对公客户经理的个人薪酬进行综合的调整。

4.4.2 基于员工职业发展的岗位调整优化

1. 根据对公客户经理绩效考核结果, 可以了解到其工作完成情况、个人的能力和素质等, 与此同时, 也可以以绩效考核的最终结果作为依据对整个岗位进行重新的优化调整活动。如果对公客户经理所取得的考核结果成绩是比较理想的, 则可以说明其个人的岗位胜任力比较强。但是如果连续多次所取得的考核结果都不是十分理想, 则要给予重新的认定和考虑。相反, 如果多次考评结果都不好, 则表明其并不可以很好的胜任本职工作, 如持续二年以上需要降级管理, 则可以将其调离对公客户经理岗位, 将其调整至与其能力相符的岗位。根据不同的绩效考核结果, 可以对对公客户经理的工作优势与弱点有相应的认识, 从而全面发掘客户经理的岗位潜能, 同时相应的工作调整, 能够实现人力资源的有效配置, 有利于分行人才管理工作的顺利开展, 真正发挥每个客户经理的才干。

2. 从本质上来进行分析, 员工个人职业目标的实现和企业的综合战略发展目标之间应该是高度相关, 同时也是相互推动的。通过绩效考核工作落地和实施, 也能够让广大的对公客户经理更好地了解自己的工作状态, 了解自己的短板和不

足，并专门针对这些缺陷进行一些策略的查办，让自己的亮点能够得到充分的发挥，从而进一步促进分行对公业务的发展。

4.4.3 基于员工持续教育的学习优化

对公客户经理要具有较高的业务管理才能和知识，还必须具有良好的协调能力，这就要求对公客户经理在其职业生涯发展规划过程中，将持续的学习计划纳入职业生涯发展规划，通过学习与培训来提升自身的专业素质和业务能力，并以此积累丰富的工作经验。因此分行公司业务主管部门要为对公客户经理制定专业的培训计划。通过对优化后的绩效考核结果进行数据分析，要重点关注考核指标中考核权重较大但大部分客户经理得分较低的或只有少部分客户经理得分较高的指标，重点分析该项指标得分较低的原因，并有针对性的组织相关的培训，及时帮助对公客户经理掌握该项指标的考核方式，营销拓展思路等，通过对重点考核指标的分析，也能为整个分行客户经理培训的高质量发展提供一些决策参考。除此之外，还要注重于加强对其特殊业务管理能力的培训和协调能力的培训；对考评结果居中的对公客户经理，分行应当着重进行有关专业知识和金融产品的培训，并着力提高其专业素质和行业内的经营开拓能力；对在考评期内多次排位靠后的对公客户经理也要加以重点的注意，通过对这些客户经理工作模式、工作能力等的监控分析，以找到存在的问题并剖析成因，同时分行业务部门还需要根据这些对客户经理情况制订专门的培训计划和方案，并适时进行相应的培训工作，持续提升分行对公客户经理队伍的整体素质，在对公客户经理内部形成比学赶超的良好学习氛围，助力分行公司业务的高质量发展。

5 交通银行甘肃省分行对公客户经理绩效考核体系实施保障建议

5.1 培养正确的绩效考核文化

企业文化是企业发展壮大力量来源，也是企业实力的关键衡量标准。一个企业如果具备比较优良的发展文化。要确保其在思想理念上高度整合，这样以来也能够让各种制度的推广和落地实施都变得更为高效，更为顺畅。所以，在优化后的交通银行甘肃省分行在对公客户绩效考核体系推行的过程中，要注意企业绩效考核文化环境的培养和推广，通过培育积极向上的企业绩效考核文化环境，不但有助于企业绩效考核体系优化方法的成功推行，而且便于考评者和被考评者之间进行互动交流，要有发现新方案当中困境和不足的勇气与能力，并针对这些问题进行及时的优化和变革。

要让企业的绩效考核文化朝着高质量的方向不断发展，有助于分行整体战略目标的实现。对于分行的管理部门和管理层来说，培养正确的绩效考核文化能够让整个对公客户经理队伍处于更稳定的态势，让工作主体的积极性得到全面激发，最终助力基层支行整体经营绩效的提升。因此站在分行管理者的视角上，要积极地在行内区域内推动并鼓励优化后的绩效考核管理方法的执行，并在行内举办有关绩效考核管理的专项培训班与学习，同时通过对行全体及全体对公客户经理宣讲优化后的对公客户经理绩效考核方法，引导对公客户经理对提升客户价值贡献度的认识，关注自身及分行长期利益的发展，使对公客户经理个人的职业发展规划与分行整体战略目标有机统一。

培养正确的绩效考核文化，必须建立有效的绩效沟通渠道和绩效反馈机制。在具体考核活动实施和推动的过程当中，尤其要强化对对公客户经理参与度的关注程度。要让不同层级以及不同部门的对公客户经理都能够主动的参与到绩效考核活动当中来，借助于这种模式也能够大大的提升绩效考核工作的全面性和公开性。对于每一个分行来说，都应该以经营目标作为方向指引，采取更为便捷、更为灵活的绩效考核评估作业模式。应当制定具体有效的反馈规范、并将反馈人员做具体落实，确定好反馈的方式及并对绩效考核结果做分析比对，在一个绩效考

核周期结束以后，及时将考核结果反馈至对公客户经理。

5.2 完善对公客户经理绩效培训体系

当整个体系得到彻底的优化和完善之后，要让商业银行内部的所有考核人员和被考核人员都能够精准的了解新的绩效考核目标，都能够对操作的基本方式以及实现的路径有清晰的认知。这样一个目标的实现，还需要有广泛的培训和深入的宣传作为基本支撑。只有在不断宣传和氛围营造的态势之下，才能够让所有的人员都了解新方案的价值和作用。而且培训活动也不是一蹴而就的，而是应该针对不同的培训主体进行分步骤的实施活动。首先应该明确新方案，向分行绩效考核主要领导人员和责任人员进行优势的阐述，并进行一些答疑活动。当形成共识以后，才能够为新方案顺利推动创设良好的环境氛围。在考核人员对全新的方案有清晰的了解之后，还要积极地开展针对于备考核主体的方案培训活动。这样一来也能够让他们在实际的工作当中得到更好的应用，当考核方案的执行更为顺畅的时候，也能够大大的提升考核的质量和效率。与此同时，针对于新方案实施之前的培训活动，其核心目标就是要让广大的考核人员以及考核人员都能够了解此项工作对银行战略目标实现的积极作用。

5.3 强化对公客户经理绩效考核制度

好的绩效考核制度只是一张蓝图，在强调考核导向和目标战略的同时，更强调绩效考核制度的执行。

第一，在分行层面要确立起对公司客户经理绩效考核的管理领导小组，领导团队负责人应当由分行一把手兼任，并设有绩效考核管理工作的领导团队副组长，副组长也应当由分行内负责公司业务管理的副行长担任，绩效考核管理领导工作小组的成员可由公司业务管理的有关部门或者绩效考核行政主管机关的负责人兼任，具体工作部门应当涵盖分行公司业务部、同业机构科、投行部、人力资源部、风险和授信管理部、普惠金融事业部、法律合规部、财务管理部等部门。在此过程中如果遇到特殊情况或特殊问题，可以组织行内业务专家或聘请外部专业机构进行问题的研究和解决，切实推动分行公司业务的发展。在基层分支机构层面，包括省辖分行、中心支行及直属支行，各基层机构一把手或负责人支要端

正工作态度，从思想上提高客户经理绩效考核重要性的认识。在绩效考核推动执行的过程中勇于担当，要及时向对公客户经理传达分行的制度精神，组织绩效考核办法专题培训和学习，与此同时，还要及时的和对公客户经理进行一些问题的沟通，一旦出现了一些问题和不足，耐心倾听做好记录，并及时反馈至分行相关业务管理部门，最大程度确保绩效考核体系的顺利执行。

其次，要监督并落实优化后的绩效考核方案的实施情况。对于每一个分行来说，都要根据自身的实际诉求以及考核工作的基本需要，以对公客户经理职能专一的绩效考核领导小组体系的构建作为基础支撑，对整个监督流程进行全维度的管控。只有这样才能够让绩效考核工作朝着更为公正的方向发展和进步。在严格化以及实时化监督管理的方向指引之下，也能够让绩效考核的流程变得更为精准，更为明晰。而且还要对整个考核活动进行综合的监测，这样也能够提升考核结果的科学性与公正性。基于学习和培训的维度上来进行分析，考核工作领导小组也要不断的提升自我能力，要积极落地履行自身的核心职责。凡是在考核过程当中出现的一些不科学以及不公平的情况都应该在第一时间给予解决。

最后，要针对绩效考核流程采取全过程化的管理模式。绩效考核流程是一种不断互动的流程，在此流程中，高效的互动可以提高员工管理的有效性。对公客户经理通过和上级交流完成绩效计划，能够了解上级对他的期待与需要，从而利用绩效反馈发现并纠正错误与低效率的因素来提升绩效，通过正式或非正式的渠道提高沟通的频次和效果，确保绩效计划实现既定的目标。

5.4 提高客户经理幸福感

对公客户经理由于个人的执业年限，专业资历，客户资源和所属部门规模上的差异，在严格实施优化后的对公客户经理绩效考核方法时，也要兼顾员工的幸福感。因此，一是要对新转工作岗位或新入职的对公客户经理给予相应的保护期措施，或者按照个人实际状况，进行不少于三个月的保护期措施，在保护期间，对这些刚转岗位或新入职的对公客户经理，暂不参加具体的绩效考核管理，也不参与具体的对公客户经理考核排名，同时在保护期内要重点加强新转岗或新入职对公客户经理的营销技能及专业素养的指导和培训工作，帮助这部分客户经理尽快掌握对公条线的各项专业知识和工作技能，在保护期结束后尽快调整工作状

态，进入对公客户经理的角色。其次，要关注考核排名靠后的员工的利益。对于一部分绩效考核排名长期处于靠后状态的客户经理，应加强与其的沟通交流，找出存在的问题并分析原因。对于连续三个考核期内处在考核末端的客户经理，可以认定为不适合对公客户经理岗位的工作，对于这一部分客户经理，应协助其进行岗位工作的调整；对于新转岗或新入职的对公客户经理，应重点加强对其专业知识和业务学习的帮助，制定老客户经理以师带徒的形式帮助新客户经理尽快转变角色，更好的从事公司业务的相关工作；对于一部分在转岗或入职时因承接的对公客户资源较差导致考核期内考核结果不尽如人意的客户经理，要能确保他们的基本薪酬收入不低于当地最低收入标准，保证这部分客户经理的基本生活，同时可以适当考虑在不违反整体考核制度要求的情况下，综合考虑这部分客户经理的客观实际，采取预支一部分绩效奖金的方式，以保障其生活水平。最后，要落实对公客户经理尽职免责政策。对于对公客户经理而言，一旦发生了高风险以及不良资产等情形时，就会对绩效考核结果和自身职业生涯产生很大的负面影响，所以就必须严格执行尽职免责政策，而对于对公客户经理在授信业务 贷前调查、授信发放以及贷后管理过程中已经严格落实了和执行了展业三原则的（即“了解你的客户”“了解你的业务”“尽职调查”），可以根据造成不良或高风险资产产生的实际原因及风险情况，对相关责任客户经理做尽职免责的处理，通过尽职免责，有助于客户经理工作幸福感的提升，促使对公客户经理在营销拓展新客户和维护存量客户的过程中更加尽职尽责。

6 研究结论与展望

本文以交行甘肃分行为主要研究对象,从交通银行甘肃分行现有的对公客户经理绩效考核体系出发,采用了在全行区域内广泛发放现行对公客户经理绩效考核体系调研问卷的方式开展研究,并通过对调研问卷进行数据分析,确定了交通银行甘肃分行现行对公客户经理绩效考核体系所面临的主要问题、问题的原因及其必须优化的方向,并基于分行目前实际运营状况,使用了当前商业银行中比较普遍和应用广泛的企业绩效考核工具——平衡计分卡,对交通银行甘肃分行现行的对公客户经理绩效考核体系进行了全面优化,最后明确了企业绩效指标体系的设定与考评方式,即按照财务、客户、内部流程、学习与成长等四个核心的维度来进行绩效考核体系的设定和分析工作,与此同时,要确保优化之后的考核体系能够切实可以落地实施,为了能够实现这一个目标,文章还提出了一些具体的保障举措和发展策略。

希望通过本文的研究,能为交通银行甘肃省分行更好的开展对公客户经理绩效考核管理工作提供借鉴和参考,借助优化后的绩效考核体系的施行,充分调动对公客户经理的工作积极性和主动性,同时也希望优化后的对公客户经理绩效考核体系能为分行管理层提供业务决策支持,更好的助力分行整体经营绩效的完成和战略目标的达成。

受限于个人专业知识及业务水平,在论文研究的过程中还存在一些不完善的地方,例如在设计绩效考核指标的权重及考核规则时,主要是通过对基层客户经理的调研总结并参考了其他商业银行的先进做法,由于各经营机构的客观情况不同,各项考核指标的权重赋比和得分规则未必是最优赋比和规则,适用范围较窄,需要在今后的学习和工作中进行更深入的研究。

参考文献

- [1] Spangengers. The Performance Appraisal Source Book [M]. Amherst: Human Resource Development Press, 2011.
- [2] Adesina Kolade Sunday. How diversification affects bank performance: The role of human capital [J]. Economic Modelling, 2021, 94(11):303-319.
- [3] Yutong Tang, Yan Zhou. Performance Evaluation and Application of Banking Industry Based on Equator Principles [J]. E3S Web of Conferences, 2020.
- [4] Bouteska Ahmed. Do Board Characteristics Affect Bank Performance? Evidence from the Eurozone [J]. Journal of Asset Management, 2020, 21(6):535-548.
- [5] Hans-Jurgen Kujath, Gero Holthoff. Performance Management bei Bayer [J]. Controlling, 2015, 81(2):81-88.
- [6] Rostar. Service orientation and performance: an organizational perspective [J]. Journal of Services Marketing. 2013, 4(12):136-147.
- [7] Avis S, Albright T. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance [J]. Management Accounting Research, 2015, 15(2):135-153.
- [8] 兰卫东. 商业银行绩效考核 [M]. 青岛: 中国海洋大学出版社, 2009.
- [9] 彼得·德鲁克. 人与绩效-德鲁克论管理精华 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2018.
- [10] 戴维·帕门特. 关键绩效指标-KPI 的开发、实施和应用 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2017.
- [11] 戴维·尤里奇. 高绩效的 HR-未来的 HR 转型 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [12] 贺清君. 绩效考核与薪酬激励整体解决方案 [M]. 北京: 中国法治出版社, 2018.
- [13] 张登印, 李颖, 肖艳. 商业银行绩效考核量化大全 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2013.
- [14] 周炜. 商业银行绩效管理存在的问题及应对策略研究 [J]. 经济管理文稿, 2020(23):89-90.
- [15] 黄秋华. 浅谈商业银行基层网点员工绩效管理 [J]. 行政事业资产与财

- 务, 2020(22):25-26.
- [16]张琳娜. 我国商业银行绩效管理问题与对策[J]. 经济研究导刊, 2020(34):64-65.
- [17]齐素文. 商业银行绩效管理存在的问题及对策探讨[J]. 财经界, 2019(09):18-20.
- [18]刘艳. 我国商行银行绩效考核体系的设计研究[J]. 营销界, 2019(38):119-128.
- [19]张文基. 基于平衡计分卡的银行绩效考核管理研究[J]. 中外企业家, 2018(09):187-188.
- [20]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(05):102-104.
- [21]何莹莹. 关于加强国有商业银行对公客户经理建设的几点思考[J]. 北方金融, 2019(10):67-71.
- [22]彭祖佑, 杨帅, 郑旭华, 薛卫. 新形势下加强对公客户建设推进经营转型的几点思考[J]. 农银学刊, 2018(05):4-7.
- [23]施雁飞. 试论平衡计分卡在商业银行绩效评价中的应用——以某国有银行 Z 分行为例[J]. 当代金融研究, 2017(03):115-124.
- [24]李庆亮. 商业银行绩效考核体系有效运行的保障建议[J]. 环渤海经济瞭望, 2017(07):43-44.
- [25]焦莉平. 我国国有商业银行绩效考核体系研究分析——以 S 分行为例[J]. 西部金融, 2017(07):83-87.
- [26]林广正. 基于平衡计分卡的商业银行绩效考核体系构建探讨[J]. 人力资源管理, 2016(09):90-91.
- [27]李宋岚, 刘嫦娥. 基于平衡计分卡的商业银行绩效考核分析[J]. 财经问题研究, 2010(04):76-79.
- [28]韩明, 谢赤. 我国商业银行绩效考评体系研究[J]. 金融研究, 2009(03):106-118.
- [29]彭琪. HR 湘潭银行湘潭分行对公客户经理绩效考核体系优化研究[D]. 湘潭大学, 2020.
- [30]王宇. J 行安徽分行对公客户经理绩效考核体系优化研究[D]. 安徽大学, 2018.
- [31]李舒婷. 招商银行太原分行对公客户经理绩效考核体系优化研究[D]. 山西财经大学, 2018.
- [32]交银金融网[DB/OL]. <http://www.bankcomm.com/BankCommSite/shtml/jyjr/cn/7804/16356/2629241.shtml?channelId=7804>.

附 录

分行对公客户经理绩效考核体系调查问卷

亲爱的公司条线战友：

您好！

为了切实了解您对分行对公客户经理绩效考核体系现状的理解，并帮助我们更好的对绩效考核体系进行完善，现请您协助回答以下问题，请您根据自己的实际情况对以下问题进行客观作答。

本次调查采用不记名方式，感谢您的配合！

1：您的性别是？

男

女

2:您的年龄是？

25 岁以下

25-30 岁

30-35 岁

35 岁以上

3:您的最高学历是？

硕士研究生及以上

大学本科

大专

大专以下

4:您从事对公客户经理的工作年限是？

1 年以内

1-3 年

3-5 年

5 年以上

5:您对分行现行的对公客户经理绩效考核体系整体的满意程度？

非常满意

比较满意

一般

不满意

6:您对分行现行的对公客户经理绩效考核体系的考核指标是否了解?

非常了解

比较了解

一般

不了解

7:您认为分行目前的对公客户经理绩效考核指标设置是否合理?

非常合理

比较合理

一般

不合理

8:您觉得分行目前的对公司客户经理绩效考核制度对客户经理的激励效果如何?

非常强的激励

较强的激励

激励不够

不确定

9:您认为分行目前现实行对公客户经理绩效考核体系的主要目的是什么?

为薪酬发放提供依据

为个人晋升提供参考

为工作目标提供导向

监督检查岗位工作完成情况

助力分行完成经营目标

10:您对分行目前对公客户经理绩效考核体系的执行情况是否满意?

非常满意

比较满意

一般

不满意

11:您认为分行目前的绩效考核体系结果是否能对您的工作情况进行准确的反映?

非常准确

比较准确

一般

不准确

12:您对分行目前对公客户经理绩效考核结果的运用是否满意?

非常满意

比较满意

一般

不满意

13:影响您对分行对公客户经理绩效考核结果运用满意程度的最主要因素是?

薪酬、绩效的发放

职级的晋升

考核过程的公平、公开

考核的反馈机制和申诉渠道的畅通

14:您认为当前对公客户经理绩效考核体系施行过程中最需要加强的是?

考核办法的宣导

考核结果的运用

考核过程的公正透明

考核指标的设计

考核的反馈机制和申诉渠道

15:您认为影响对公客户经理绩效考核结果的最主要的原因是?

营销技能

客户资源

从业年限及资质

个人执行力

团队配合

其他__

16: 您认为分行目前的对公客户经理绩效考核指标在哪些指标方面需要进行改进?

存、贷款指标

中间业务收入

利润指标

- 对公新开户及达标户
- 产品使用（如智慧金服等）
- 授信客户管户数
- 其他__

17: 您认为对公客户经理的评聘应以什么指标为主?

- 存、贷款指标
- 利润指标
- 客户指标
- 以上都是

18:您认为分行目前对公客户经理绩效考核体系对您的职业能力成长和职业生涯规划起到的作用是?

- 有非常明显的作用
- 有较大的作用
- 作用不明显
- 不确定/不清楚

19:您是否同意建立对公客户经理绩效考核底线退出机制?

- 是
- 否

20:您认为分行应主要在哪方面进行加强,帮助您更好的提升个人考核绩效?

- 员工职业技能培训
- 客户关系管理系统的建设和信息获取
- 分行层面对客户营销的辅导和帮助
- 个人绩效的及时兑现
- 其他__

21: 如您有其他建议或意见, 请描述: _____

再次感谢您的配合!

后 记

时光荏苒，三年的 MBA 硕士学业转瞬即逝，回忆这三年的学业，心中无限感慨。在兰州财经大学三年的学习生活，让我充实了知识，拓宽了眼界，在结交了良师益友的同时也提高了自己的工作水平，这三年的学习经验将成为我人生道路上的又一大宝贵财富。

非常感谢我的毕业论文导师荆炜老师，从毕业论文的选题、撰写思路、到理论和逻辑框架方面，荆炜老师都给予了我详细、耐心的帮助和指导。正是在荆老师的引导与支持下，论文写作得以顺利完成。

同时也非常感谢我所在单位的同事们，在整个文章撰写的过程当中，他们给我提供了很多有建设性的意见和想法，正是在他们的不断帮助和鼓励之下，才让我获得了更多关键的数据资源。

鉴于自身理论知识和学科水平还具有局限，所以文章中仍然有很多不足，敬请各位专家学者批评指正！