

分类号 _____
UDC _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化研究

研究生姓名: 张建斌

指导教师姓名、职称: 王春国、副教授

学科、专业名称: 工商管理

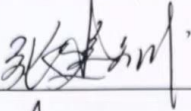
研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023.03.01

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。

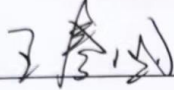
学位论文作者签名：



签字日期：

2023.6.12

导师签名：



签字日期：

2023.6.12

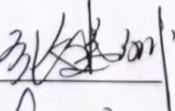
关于论文使用授权的说明

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。

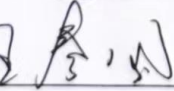
学位论文作者签名：



签字日期：

2023.6.12

导师签名：



签字日期：

2023.6.12

Research on Customer Manager Performance Appraisal System of Minsheng Bank Lanzhou Branch

Candidate : Zhang Jianbin

Supervisor: Wang Chunguo

摘 要

金融体系市场化的转型发展,为银行客户经理制度的形成和发展创造了必要条件,现已发展成为我国商业银行最基础、最核心的管理制度之一。客户经理的工作绩效与服务水平成为银行客户满意度、稳定性的重要影响因素。这就需要一套全面完善的绩效考核机制、激励机制对客户经理进行监督管理。商业银行发展至今,我国金融环境日益复杂,对商业银行的经营管理水平也提出了更高要求,而人力资源在商业银行经营发展过程中的重要性也因此不断提升。在金融产品和服务同质化日益严重的同时,人力资源管理就成为提升银行核心竞争力的主要力量。客户经理是银行与客户的交流沟通媒介,客户经理的专业素养和服务质量很大程度上决定客户对银行服务的满意度,从而对银行持续稳健发展产生巨大影响,这就充分表明客户经理管理在银行管理体制中的重要地位。

本文以民生银行兰州分行客户经理为研究对象,依托平衡计分卡考核管理体系,实现对民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系的全面梳理,找寻不足并进行优化设计。在具体内容上:首先阐述本文的研究背景及意义、国内外相关文献、研究内容及方法和技术路线。然后介绍相关概念及理论基础,包括客户经理、绩效考核、绩效考核体系、目标管理理论、期望理论、综合激励理论及绩效考核主要方法。再次,分析出民生银行兰州分行客户经理绩效考核现状及问题。通过调查问卷进行深入调研,研讨兰州分行客户经理绩效考核体系问题。之后,提出民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化方案,包括目标、原则、指标体系、指标权重、绩效反馈与申诉和考核结果的应用优化设计。最后从组织、制度、技术保障和企业文化方面,提出民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化设计实施保障措施。

客户经理是商业银行业务拓展的主要载体,客户经理的绩效考核,对于其工作效率和工作成绩有非常直接的影响。希望通过本文的研究为民生银行兰州分行激发客户经理的工作潜能提供一些新思路,并对我国其他商业银行创新人力资源和绩效管理带来启发。

关键词: 商业银行 客户经理 绩效考核体系 优化方案

Abstract

The transformation and development of the marketization of the financial system has created the necessary conditions for the formation and development of the bank customer manager system. This operation and management system was born in the 1990s, and has now developed into one of the most basic and core management systems of China's commercial banks. The work performance and service level of account managers become important factors affecting the customer satisfaction and stability of banks. Therefore, it is necessary to scientifically evaluate the work performance of account managers to ensure the smooth realization of their functions, and to ensure the stability of bank customers and satisfaction with bank services. This requires a set of comprehensive and perfect performance appraisal mechanism, incentive mechanism to supervise and manage customer managers. Up to now, China's financial environment has become increasingly complex, which has put forward higher requirements for the operation and management level of commercial banks. Therefore, the importance of human resources in the operation and development process of commercial banks has been constantly increasing. With the homogenization of financial products and services becoming increasingly serious, human resources will become the main source of the core competitiveness of banks. Account manager is the

communication medium between the bank and the customer. The professional quality and service quality of account manager largely determine the satisfaction of the customer service to the bank, thus having a huge impact on the sustainable and steady development of the bank, which fully shows the important position of account manager management in the bank management system.

This paper takes the account managers of Lanzhou Branch of Minsheng Bank as the research object, and relies on the balanced scorecard assessment management system to achieve a comprehensive review of the performance assessment system of account managers of Lanzhou Branch of Minsheng Bank to find out the shortcomings and optimize the design. In terms of specific content, the main aspects are as follows: firstly, the research background and significance of this paper, relevant domestic and foreign literature, research content and method and technical route are explained. Then relevant concepts and theoretical foundations are introduced. It includes customer manager, performance appraisal, performance appraisal system, goal management theory, expectation theory, comprehensive incentive theory and main methods of performance appraisal. Thirdly, the current situation and problems of the performance appraisal of account managers in Lanzhou Branch of Minsheng Bank are analyzed. The basic situation of the Lanzhou branch of Minsheng Bank and its account managers is introduced. In-depth

research is conducted through questionnaires to understand the problems of the performance appraisal system of account managers in Lanzhou Branch. After that, the optimization plan of the performance appraisal system for account managers of Minsheng Bank Lanzhou Branch is proposed, including the optimization design of objectives, principles, index system, index weights, performance feedback and appeals and application of appraisal results. Finally, the guarantee measures for the implementation of the optimized design of the performance appraisal system for account managers in Lanzhou Branch of Minsheng Bank are proposed from four aspects: organization, system, technical guarantee and corporate culture.

Account managers are the main carriers of commercial banks' business development, and the performance appraisal of account managers has a very direct impact on their work efficiency and work performance. It is hoped that the study of this paper will provide some new ideas for Lanzhou Branch of Mingshen Bank to stimulate the working potential of account managers and bring inspiration to other commercial banks in China to innovate human resource management mode.

Keywords: Commercial bank; Account manager; Performance Appraisal System; Optimization scheme

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
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.....	5
1.2.3 简要评述.....	6
1.3 研究内容及方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
2 概念界定及理论基础	9
2.1 概念界定.....	9
2.1.1 客户经理.....	9
2.1.2 绩效考核.....	9
2.1.3 绩效考核体系.....	10
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 目标管理理论.....	10
2.2.2 期望理论.....	11
2.2.3 综合激励理论.....	12
2.3 绩效考核主要方法.....	13
2.3.1 平衡记分卡 BSC.....	13
2.3.2 关键指标法 KPI.....	14
2.3.3 360 度绩效考核法.....	15
3 民生银行兰州分行客户经理绩效考核现状及问题调查分析	16
3.1 银行简介.....	16

3.1.1 民生银行	16
3.1.2 民生银行兰州分行	16
3.2 兰州分行客户经理状况	17
3.2.1 人员结构	17
3.2.2 岗位职责	18
3.3 兰州分行客户经理现行绩效考核体系	18
3.3.1 绩效考核原则	18
3.3.2 绩效考核实施主体	19
3.3.3 绩效考核方法和指标及权重	19
3.3.4 绩效考核结果应用	20
3.4 兰州分行客户经理绩效考核体系现状调查	21
3.4.1 问卷设计与检验	21
3.4.2 问卷调查过程	22
3.4.3 调查结果	22
3.5 兰州分行客户经理绩效考核体系问题分析	28
3.5.1 绩效考核目标缺乏明确性	28
3.5.2 考核指标及权重设置缺乏合理性	28
3.5.3 绩效考核沟通反馈缺乏充分性	29
3.5.4 绩效考核结果应用缺乏全面性	29
4 民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化方案	31
4.1 优化目标及原则	31
4.1.1 优化目标	31
4.1.2 优化原则	31
4.2 构建绩效考核战略	32
4.2.1 战略描述	32
4.2.2 关键成功因素分析	33
4.3 绩效考核体系指标的选择	34
4.3.1 财务层面指标	34
4.3.2 客户层面指标	34

4.3.3 内部流程层面指标	35
4.3.4 学习与成长层面指标	36
4.4 绩效考核体系指标权重设计	37
4.4.1 构建层次分析结构	37
4.4.2 构建判断矩阵	38
4.4.3 绩效考核指标权重确定	40
4.5 绩效反馈与申诉	43
4.5.1 绩效反馈	43
4.5.2 绩效申诉	44
4.6 考核结果的应用	45
4.6.1 职位调配	45
4.6.2 薪酬管理	46
4.6.3 培训教育	46
5 民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系实施保障措施	48
5.1 组织保障	48
5.1.1 筹建绩效考核专门小组	48
5.1.2 加强绩效考核监督指导	48
5.2 制度保障	49
5.2.1 明确实施制度	49
5.2.2 科学管理实施流程	49
5.3 技术保障	50
5.3.1 科学制定分配机制	51
5.3.2 合理设定薪酬等级制度	51
5.4 企业文化保障	52
5.4.1 加强思想认识建设	52
5.4.2 积极传播绩效文化	53
6 结论与展望	54
6.1 研究结论	54
6.2 不足与展望	55

参考文献	56
附 录	60
后 记	63

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

自加入 WTO 以来，我国以更加开放的姿态融入世界，全球经济一体化日益显著，金融国际化趋势逐步形成。伴随着我国金融市场的不断开放，大量外资银行、投资机构进入我国市场。本土股份制商业银行也不断增多，各类非银行金融机构的发展水平也不断提升，在完善我国金融市场的同时也导致了日益激烈的行业竞争，客观上加大了金融机构的竞争压力和经营风险。近几年世界各国又遭受了新冠疫情的冲击，导致我国实体经济的发展面临巨大困境，大量工厂停工、倒闭，大量劳动者失去收入来源，引发了严重的社会经济风险。虽然世界各国都采取了一定的措施渡过难关，但是效果相对较差，难以避免经济长期低迷问题。与此同时，在我国政府和社会各界的努力之下，我国较早的走出了新冠疫情的阴影，逐步恢复了正常的生产，为金融业的复苏创造了有利条件。面对经济下行的巨大压力，若想尽快摆脱新冠疫情的不利影响，我国必须进一步创新经济发展模式。对于银行业而言，同样需要创新发展理念和服务模式，进一步提升自身经营效益水平，才能渡过艰险、重现辉煌。

在经济大环境持续低迷的同时，我国传统金融也在互联网金融等新兴金融力量的冲击下雪上加霜。为了实现自身稳定发展，不断增强自身核心竞争力并提升市场影响力，越来越多的商业银行义无反顾的投身于硝烟弥漫的商场，大力争抢本就不多的客户，从而引发了更加严重的“行业内卷”问题。面对全球经济一体化、互联网金融等全新发展环境，传统商业银行迫切需要一种更加科学的经营管理模式以实现自身转型发展。特别是对于国有商业银行、国资控股银行等相对传统的银行机构而言，其转型发展的难度更大。在全新的社会环境和复杂多变的市场环境下，国有商业银行若想继续保持自身竞争优势和市场优势，关键在于加强产品和服务创新工作，以客户满意为宗旨实现创新，在加强客户经理队伍建设工作同时必须健全完善激励制度，这才是全面提升服务水平的正确方式。

本研究选的民生银行兰州分行，成立于 2014 年，是设立在省会城市的一级分行。发展至今，该银行积极推进业务创新工作，不断丰富和完善产品体系和服务内容，相关业务的创新发展为银行持续稳定发展做出了巨大贡献，同时也奠定了自身在民生银行分行级别机构的重要地位。但是在过去发展过程中，该银行也出现了比较突出的过度依赖资源型员工的问题，员工的人脉关系在为银行带来大量业务机会的同时，也导致了较为突出的业务风险。一旦此类员工发生流失，则往往导致客户和业务流失的后果。尽管该银行始终将“以人为本”确定为人力资源管理核心理念，但是银行与员工之间利益目标不一致的问题也始终存在，导致了不同程度的内部矛盾冲突问题。特别是缺乏健全完善的客户经理绩效考核体系，无法对客户经理的绩效表现进行了量化评估。再次加剧了用工双方的矛盾冲突。在未能真正解决上述问题的情况下，不仅无法保证员工良好的工作状态，也无法保证客户经理队伍的稳定性。为了解决相关问题，确保客户经理良好的工作状态和绩效水平，充分发挥其价值创造能力，首先应建立健全完善系统的考核评价机制，配合激励制度维持员工良好绩效水平。因此，需要针对传统绩效考核评价制度存在的缺陷和不足进行优化改进，提升绩效考核工作的科学性与合理性，才能保证员工的工作积极性和团队稳定性，确保银行各项业务稳健开展，并不断提升客户经理自身行业竞争优势。

1.1.2 研究意义

理论意义。本研究首先在理论层面构建起更加完善合理的绩效考核体系，为具体实践工作提供更加科学的指导。具体以现代绩效考核管理、客户经理管理等理论观点为参考和借鉴，结合样本对象实际情况，以提升绩效水平为最终目标选取相应的绩效考核评价指标，在确保绩效考核结果科学性与准确性的基础上明确绩效问题，针对性的制定实施优化改进策略，实现银行绩效水平持续稳定提升。上述研究成果，不仅有利于进一步完善相关理论体系，也能够提高理论与实践结合水平，为后续研究实践工作提供有力支持。

现实意义。本课题研究选择民生银行兰州分行，这家开业时间相对较短的股份制银行为对象开展实证研究工作，在对其客户经理绩效管理工作现状进行调研分析的基础上明确其问题所在。然后，结合现阶段国际、国内经济金融环境对其

制度创新问题进行探讨分析,在有效提升银行绩效管理水平的的基础上提升客户经理绩效水平,实现银行与客户经理的目标统一与实现共赢,从而更好的发挥改进考核机制的优势作用,提升客户经理工作积极性和绩效水平,为银行持续稳健发展提供有效保障。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 关于绩效考核理论的研究现状

放眼到国外理论界,在对绩效考核问题进行研究分析时呈现出相对清晰的发展脉络。早期研究较多关注心理学、经济学等领域的内容,一般以心理因素、经济因素为切入点开展研究分析工作,对企业所适用的绩效考核管理机制进行探讨分析,对其实现的激励作用进行探讨分析。无论是理论研究还是实践经验都表明,将绩效考核管理理念和方法引入金融领域,不仅能显著提升员工价值创造能力,还有利于员工全面发展实现与银行的合作共赢。Virag, Albu (2019)认为,在员工开展工作过程中,影响其绩效表现的因素不仅包含内部管理制度,同时也包含资源供给、岗位要求等问题。Wu Cheng Ru, Lin Chin Tsai (2020)指出,根据经济学相关理论观点,绩效考核已经成为企业最核心、最重要的管理工作之一,具体可从机会、环境、激励等因素出发,对绩效管理质量的相关影响因素以及影响作用进行探讨分析。

(2) 关于绩效考核体系建立方式的研究现状

ElisabethG (2016)认为,若想实现健全完善的绩效考核管理体系,企业管理者必须遵循求同存异的科学理念,将绩效考核方法和内容与特定的考核目标进行有机结合,充分保证考核标准的合理性与考核方法的科学性,才能确保员工对相关考核工作的认同和支持,才能为绩效考核管理工作的开展创造良好的外部环境。Helen Tyrogianni (2018)通过研究分析银行的发展战略问题,对其业务绩效的评价指标进行研究分析,明确绩效评估工作所关联的评价指标,对并各指标的重要性程度进行对比分析最终确定关键指标。他认为,绩效考核指标的选择必须以银行战略目标、经营策略高度关联,需要将绩效考核作为企业战略管理的核心

内容之一，充分保证绩效考核的重要地位。Fetene Netsanet（2019）的研究表明，民主和公平将成为绩效考核管理工作的基本原则之一。只有充分尊重考核对象以及其他相关主体的意见和建议，才能确保考核内容的合理性，才能得到相关主体的广泛认同与共同参与，从而实现良好的考核管理效果。此外，绩效考核管理机制应当成为企业运营管理的核心内容之一，为企业战略目标的顺利实现提供有效保障。Falconer Mitchell（2020）则分析论述了绩效的科学内涵，在进一步丰富和完善其内涵的同时也明确了任务绩效、周边绩效的内在关联，对二者与企业价值之间的关系进行了分析论述。

（3）绩效管理应用研究成果的研究现状

根据当前国外理论观点可知，绩效管理已经成为企业最基础、最核心的管理工具之一。相关学者更加侧重于以下问题的研究：

Roberts 等学者强调指出了平衡计分卡在绩效考核管理领域的重要应用价值。与其他方法工具相比较，BSC（平衡计分卡）与企业经营实际更加契合，所得到的考核结果更加客观和准确，能够为企业战略决策的制定实施提供更加可靠的依据。这一考核方法所得考核结果更加直观和准确，可以通过各种指标的综合运用，相对全面、准确的分析企业绩效状况，帮助企业了解自身不足并提供改进方案，从而不断提升企业的绩效水平。Bill Halkias（2018）提出了一种基于平衡计分卡的更加科学的绩效考核机制。他根据企业管理需要，具体将盈利、经营、发展等相关指标作为绩效考核工作的核心指标工具。在此基础上，开展量化考核工作，明确企业绩效水平从而为企业决策管理提供科学依据。Canavan Maureen E（2019）在创新研究思路和方法的基础上，从考核对象的角度出发，对绩效考核指标的选择标准进行了探讨分析，强调指出全面性、实用性的重要意义。此外，他还认为绩效考核应当形成周期性考核机制，能够定期开展考核工作明确绩效状况，及时发现影响绩效的因素和问题并针对性的进行解决处理，以此保证企业良好的绩效表现。Rainer Lueg（2020）认为，动态性将成为绩效考核工作的基本原则之一，应当根据内外部环境的变化和员工需求的变化及时调整考核指标体系，方可保证考核工具的适用性。Barida（2021）强调了绩效考核在企业制定调整薪酬待遇标准方面的重要作用。只有实现考核结果与薪酬待遇科学匹配，才能确保员工收入的公平性，才有利于建立和谐的氛围和稳定的团队结构。

1.2.2 国内研究现状

(1) 关于绩效考核管理体系的研究

由于我国现代企业制度建立较晚,与国外理论研究工作相比,我国学术界关于绩效考核问题的研究呈现出起步晚、发展时间短、发展迅速等特征。目前,已经形成了相对完善的理论体系。李娜(2019)从可持续发展的角度出发,对绩效考核管理体系与企业发展之间的内在关系进行了研究分析,肯定了前者对后者的重要意义。她认为,健全完善的绩效考核制度有利于提升企业对优秀人才的引进能力和保留能力,也可以构建起企业与员工之间的利益共同体关系,为双方合作共赢奠定良好基础。胡建勋(2020)研究认为,对于商业银行这种特殊的经营主体而言,绩效考核同样应成为最核心、最基本的管理内容之一。绩效考核标准和内容的制定应当由考核双方协商一致,这样才能保证考核工作顺利开展和考核结果的可信度。张蕾(2021)对绩效考核的内涵进行了创新和发展。她认为,对于商业银行这个特殊的经营主体而言,绩效考核应当更加强调全面性和综合性,这样才能确保考核结果的有效性与可靠性,为银行经营管理工作的开展提供科学准确的依据,以此提升银行运营管理水平并实现更好的经营绩效。

(2) 绩效管理应用研究成果的研究现状

由国内理论研究成果可知,我国学者在对绩效管理问题进行研究分析时主要侧重于以下领域:

李诗剑(2019)以平衡计分卡为研究基础,对绩效考核管理问题进行研究分析。其研究结果表明,企业在开展绩效考核工作时,首要任务是明确战略目标,然后将平衡计分卡与考核指标体系密切结合,然后以员工为对象开展必要的教育培训工作提高其对绩效考核的认知水平和认可程度,从而为绩效考核管理工作的顺利开展创造良好环境。江小华(2020)研究认为,企业在制定实施经营战略时不能片面关注业务问题,而是需要综合考虑财务、非财务两大体系的指标,引导企业走上绩效考核管理的科学道路。王帅等人(2020)强调指出科学评估方法在企业管理领域的重要地位。他们认为,若是能够充分保证考核评估方法的科学性与完善性,就能够充分保证考核结果的公平性和公正性,提高员工对考核工作的认可和支持程度从而实现良好的考核结果并切实有效提升员工绩效水平,构建起企业与员工之间的良好合作共赢关系。张其广(2020)认为,企业在经营发展过

程中必须秉持脚踏实地的发展原则，管理者应当重视基层员工，倾听和反馈其诉求，发挥绩效考核机制等管理工具的优势作用，确保员工对企业的认可度和忠诚度，营造良好的工作氛围，充分保证员工工作积极性并充分挖掘其价值创造潜力。邓利勇（2021）在研究分析美国商业银行管理模式的基础上，对其科学的绩效管理理念和方法给予了高度认可，肯定了科学完善的个人绩效管理机制，在保证员工良好绩效状态方面的积极作用。

1.2.3 简要评述

梳理当前国内外理论研究成果可知，目前国外学术界在对绩效考核问题进行研究分析时，更多关注绩效考核的方法、内容、形式等问题，但在具体应用模式方面缺乏充分的重视。此外，现有的研究内容比较宽泛，尚未就某一具体的商业银行开展绩效管理研究工作，难以为商业银行绩效管理工作的科学开展，提供充分可靠的理论支持。而我国学术界在绩效管理课题研究领域呈现出发展时间短、发展速度快等特征，但是主要停留在理论研究层面，缺乏完善系统的实证研究内容。因此，在对我国商业银行绩效考核机制进行研究分析时，只能以现有的理论研究成果为指导和依据，在参考和借鉴国外研究成果与实践经验的基础上，结合我国现实国情进行探讨分析，尽可能全面、系统的研究分析商业银行绩效考核管理机制的发展和应用现状，对其中存在的问题和不足进行梳理和总结，进而以科学理论为指导，探讨分析一种更加科学、合理的绩效考核新模式，以此提升我国商业银行绩效考核管理工作水平，为商业银行持续稳健发展提供有效保障。基于以上考虑，本文选择民生银行兰州分行开展实证研究工作，全面系统的研究分析其绩效考核机制，对其中存在的问题进行梳理总结，然后针对性的提出解决方案，构建起更加科学合理的新绩效考核体系，为该银行以及其他商业银行绩效管理工作的创新发展提供有价值的参考和借鉴。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文的研究内容主要有以下几个部分：

第一部分，绪论。分析了本文的研究背景、研究意义、国内外相关文献，指出本文的研究内容、研究方法，绘制了本文的技术路线。

第二部分，概念界定及理论基础。界定了客户经理、绩效考核和绩效考核体系的概念，提出了目标管理理论、期望理论和综合激励理论，指出了平衡记分卡 BSC、关键指标法 KPI 和 360 度绩效考核法等三种绩效考核的主要方法，为本文的研究奠定了理论基础。

第三部分，民生银行兰州分行客户经理绩效考核现状及问题调查分析。首先介绍了民生银行及民生银行兰州分行基本情况、客户经理的情况和兰州分行客户经理现行绩效考核体系，然后采用调查问卷法对 90 名民生银行兰州分行客户经理进行调查，并分析了兰州分行客户经理绩效考核体系的相关问题。

第四部分，民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化设计。由理论结合实际，提出绩效考核体系的优化设计方案，包括优化目标、优化原则、指标体系、指标权重、绩效反馈与申诉和考核结果的应用的优化设计。

第五部分，民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系实施保障措施。从组织、制度、技术保障和企业文化四个方面，提出民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化设计实施保障措施。

第六部分，结论与展望。总结全文，指出存在的不足，并进一步说明后续需要完善的内容。

1.3.2 研究方法

根据研究需要，本文主要选择以下研究方法：

问卷调查法。在明确研究任务的基础上，本文具体完成调查问卷的设计、发放、回收和整理分析工作，在对相关调研结果进行归纳总结的基础上了解当前绩效考核管理工作的实际情况，为课题研究工作提供充分支持。

系统分析法。本研究以系统论为研究基础，针对民生银行兰州分行现行绩效考核管理制度开展调研分析工作，明确其考核评价指标体系的具体内容，对其考核指标体系进行全面系统的评估分析，明确其优势和不足。

案例分析法。针对民生银行兰州分行这个实证研究对象开展调研分析工作，全面系统的梳理和总结其绩效考核制度的具体内容和实施效果，明确其问题所

在，并针对性的制定解决方案以提升绩效管理工作水平，从制度和方法层面为绩效考核管理工作的顺利开展提供有效保障。

2 概念界定及理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 客户经理

本研究所说的银行客户经理具体是指商业银行专门设立的，充当银行、客户之间交流沟通渠道媒介的一种特殊职能岗位。客户经理在开展具体工作时必须坚持客户中心原则，根据客户需求为其提供业务方面的支持和帮助，充分保证客户所享受服务的质量水平，在满足客户服务需求的基础上，提升客户对银行的认可度和忠诚度，进而构建起良好的合作关系，实现银行业务的稳健发展。客户经理的基本工作职责表现在：一是做好客户交流沟通工作，及时发现客户对金融服务的潜在需求，并根据客户特征和需求为其提供专业性的产品和服务信息；二是在确保老客户关系管理质量水平的基础上，发挥其客户推荐功能作用，提高银行客户开发拓展能力，更好的挖掘客户价值潜力；三是针对客户需求和现实问题为其提供科学有效的解决方案，同时结合市场环境的变化情况，对产品和服务进行优化和改进，实现产品和服务的创新，以便更好的满足客户需求，提高客户对银行业务、服务的满意度；四是积极履行其岗位职责，确保银行与客户之间和谐、稳定的合作关系，确保双方利益目标的协调统一，并发挥现代管理方法的优势作用，实现绩效考核管理方法的创新发展，不断提升绩效管理工作水平，为银行可持续发展提供有效保障。

2.1.2 绩效考核

作为现代企业管理和有效人力资源管理的重要工具之一，绩效考核借助各类考核方法和工具，基于考核主体的需要和考核对象的实际情况，制定相应的考核标准和考核指标。对考核对象的绩效状况进行全面、系统、准确的评估分析，然后在交流沟通考核结果的基础上，实现其激励效果，推动员工不断前进，不断提升其绩效水平，从而为企业经营目标的顺利实现提供有效保证。相关理论发展至今，绩效考核的理论体系日益丰富和完善，诞生了许多广受认可的考核理论和方

法工具。

2.1.3 绩效考核体系

以经营管理者绩效目标为基础的绩效考核体系，首先体现了管理者的目标和期望。在对员工绩效状况进行量化分析的基础上，形成相应的评价结果并向员工进行反馈，明确员工自身问题并为其提供改进的方法和建议，不断提升员工绩效水平进而更好的实现企业绩效目标，实现员工和企业利益一致、协调发展。绩效考核体系的构成要素主要表现为考核指标、考核流程、考核标准、考核制度等。其中，考核指标应当涉及绩效相关各个环节中，无论是宏观的企业战略还是微观的日常岗位职责都应面面俱到，这样才能保证考核结果的全面性与准确性。若能够充分保证考核指标的合理性与全面性，能够实现良好的绩效考核工作成效，准确客观的分析和评价员工绩效状况，为相关管理工作的顺利开展，提供充分可靠的依据。考核流程就是具体的工作安排，是考核计划的落实方法和要求，以考核结果的反馈、员工改进为终点。而周期性的绩效考核工作，则以上一次的考核反馈结果为起点，构建起循环发展的考核流程，实现员工的不断发展进步和企业绩效持续提升。考核制度则明确了绩效考核工作的原则和要求，是考核工作正常开展的先决条件和重要保证。

2.2 理论基础

2.2.1 目标管理理论

著名管理学大师——彼得·德鲁克比较全面系统的分析和论述了目标管理理论的内涵。他提出了“目标管理和自我控制的主张”，认为“企业的目的和任务必须转化为目标。企业若无总目标及与总目标相一致的分目标，来指导职工的生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大。”概括来说目标管理也即是让企业的管理人员和员工亲自参加工作目标的制订，在工作中实行“自我控制”，并努力完成工作目标的一种管理制度。他认为，目标管理是企业一种全面、系统的管理工具，其目的在于，为企业战略目标的实现提供必要的支持和保障，充分发挥企业自身优势，创建良好的内部管理环境，对员工

绩效水平进行全面考核和分析,在帮助员工不断提升其绩效水平的同时也提升企业经营管理水平。

在开展绩效考核管理工作过程中,目标管理理论将为民生银行兰州分行的各项工作提供科学指导,充分保证绩效考核管理工作的科学水平。针对客户经理这个特殊的岗位,银行需要明确其岗位职责和绩效目标,以科学理论为指导设计相应的考核指标体系,充分保证评价指标的科学性、全面性与代表性,发挥不同关联主体的功能作用形成完整的考核体系,以此实现科学有效的考核结果,为客户经理的发展进步提供科学指导,不断提升客户经理和银行的绩效水平。

2.2.2 期望理论

1956年,维克托-弗鲁姆最先对期望理论的内涵进行了分析论述。该理论又叫作“效价-手段-期望理论”。这一理论体系的基本观点为,激励效果等于期望值与效价的乘积结果。用数学公式表示就是激励效果=期望值*效价。激励效果也可理解为激动力量,是员工能够保持工作的积极性,是员工价值创造潜力的具体体现;期望值内涵则是员工根据自身行为经验,所形成的任务完成可能性的一种预测;效价的含义则是绩效目标实现同时员工需求被满足的程度。由此可知,员工的价值创造积极性是其期望与效价的共同作用结果。如果员工能够较好的实现既定目标或者完成既定任务,那么期望值的取值就相对较大,有利于员工潜能的挖掘和激发,从而有利于保持员工良好的工作状态。在日常管理环节,企业和管理者必须充分重视员工工作积极性的重要性,通过科学的方法提升其工作积极性才能实现良好的工作效果。基于上述理论观点,企业在绩效考核管理工作中,必须做好宣传教育工作,提高员工对自身绩效的认知水平,引导员工形成科学的职业观和发展规划,从而维持其良好的工作状况和绩效水平,实现员工个人目标的同时也实现企业的持续稳健经营发展。

具体对于民生银行兰州分行而言,期望理论在其制定实施绩效考核管理工作方针方面,同样表现出重要的指导意义。在实际工作中,管理者需要以客户经理实际情况完成任务分配工作,合理控制客户经理的工作强度,确保其任务目标与能力的匹配性,即确保客户经理在充分发挥自身才能的基础上,能够顺利实现绩效目标甚至超额完成任务。只有这样才能维持客户经理良好的工作状态,才能不

断提升其工作积极性。若是岗位职责超过了其个人能力范畴，则必然影响绩效目标顺利实现，严重挫伤员工的工作热情；反之，若绩效目标过低，客户经理就会失去挑战性，也无法满足客户经理对实现自我价值的追求，从而导致其出现不同程度的倦怠情绪，导致其工作绩效下降。因此，绩效考核目标必须与岗位职责科学挂钩，充分保证考核目标的科学性与合理性。

2.2.3 综合激励理论

该理论模型的构建者为波特、劳勒等人。该模型的核心构成要素为工作绩效、努力程度、综合回报、满足感等。其基本特性为：员工工作状况与工作绩效密切相关，而工作绩效则是其劳动报酬的决定性因素，物质与精神层面的报酬将共同成为员工满足感的来源。该模型的理论基础为公平理论、双因素理论、期望理论等现代理论观点。这一理论认为，员工在完成其绩效任务实现预期目标之后，能够对获得的相应回报。这种回报具体包含了外在报酬（物质报酬）、内在报酬（心理满足）两大类，具体可根据需求层次理论的相关内容进行理解和划分。整体来看，外在报酬属于物质层面，在需求层次结构中处于较低水平，是员工最基础的需求。包括工资、地位、提升、安全感等。在具体考核管理中，很多员工劳动付出难以进行准确量化分析，而是需要综合考虑各项因素影响才能得到相对受认可的结果。薪酬回报并不是某一特定因素影响的结果，而是所有因素共同作用的产物。内在报酬则侧重心理层面的需求和满足，主要表现为个人价值的体现、社会地位得到认可、从工作中得到成就感等。需要强调的是，员工对报酬是否满意并不是一个绝对的判断，而是一个相对的概念，即员工将自身付出回报关系与其他员工的付出回报关系进行横向比较，也将自己付出回报的前后变化进行纵向比较，根据比较结果来判断自己的付出回报是否对等。若他们认为结果满意，那么就会表现出更加积极的工作态度，反之，如果他们认为不满意，那么就会出现工作积极性下降、岗位认可度降低等问题，从而不利于员工良好的工作状态和团队的稳定性。

上述理论观点，同样可以作为民生银行兰州分行绩效考核管理工作的科学理论依据。在具体工作中，银行需要合理制定绩效目标和激励机制，确保员工在努力之后能够顺利实现绩效目标，在满足企业发展需求的同时，也为自己带来合理

的回报，这样才能保持员工良好的工作状态。反之，一旦员工认为考核目标、激励内容与自身需求或者判断不一致，则必然无法认同绩效考核工作内容，同时出现工作积极性下降、组织认可度和忠诚度减弱等问题，最终影响企业良性稳健发展。在具体绩效管理工作中，银行需要制定合理的目标，提供合理的回报，公正公平的开展考核工作，这样才能赢得员工的认可和支持，才能体现企业对员工的尊重和重视，从而有利于提升员工工作积极性和忠诚度，从而实现员工与企业的目标统一和协调发展，构建起双方合作共赢的良好关系。

2.3 绩效考核主要方法

2.3.1 平衡记分卡 BSC

平衡计分卡一般简称为 BSC，其提出者为卡普兰等人。该理论观点出现于 1992 年，并迅速得到了众多学者的认可和支持，迅速发展成为世界各国广泛认可和推崇的一种管理方法。BSC 的核心要素为财务、内部运营、客户关系、学习与成长等四项。各核心要素又分别对应着若干二级要素，构建起相对完善、可靠的层次架构，这就是评价指标体系的核心内容。这一理论观点的进步性在于，以相对明确、具体的量化指标对部分宏观、抽象的指标进行细化和分析，兼顾财务与非财务要素、长期与短期目标，以此充分保证的战略目标的科学性与合理性，同时在应用过程中也进一步提升了绩效考核工作的科学水平。

将 BSC 应用于绩效考核体系中首先实现了管理方法的创新，构建起一种可准确量化的考核工具体系，能够对绩效相关影响因素进行科学准确的研究分析，充分保证了考核结果的准确性与可靠性，因此得到了考核各方的广泛认可和支持。其基本内涵详见下图：

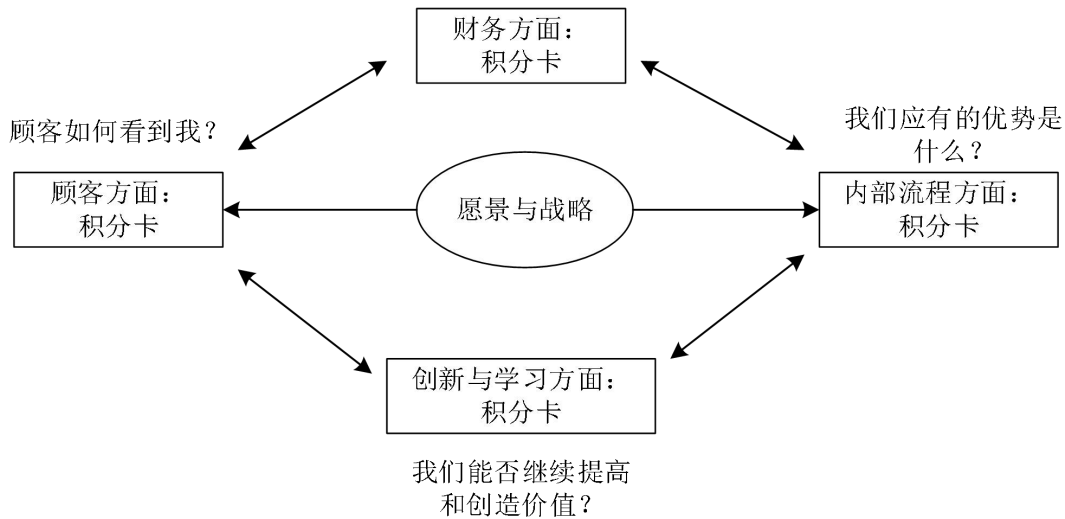


图 2.1 平衡计分卡基本框架

2.3.2 关键指标法 KPI

KPI 即关键指标法。该方法的进步性在于进一步分解和细化了考核指标，在降低考核指标复杂性的同时，也进一步提升了考核内容的科学性与合理性，在对比分析理想目标和员工实际情况的基础上，准确确定其绩效水平。

KPI 理论的基础之一就是“二八原则”，即 20%的关键事项将决定组织 80%的绩效表现，在科学分解战略目标的基础上可形成可控目标、不可控目标两种情形，KPI 针对的就是可控部门开展评估分析工作，以此确保该领域考核内容的准确结果。

在具体应用中，KPI 所选择的关键目标与企业、考核对象密切相关，根据企业、考核对象的特征，确定考核标准和具体内容，构建相应的评价指标体系对考核对象绩效状况开展量化分析工作。尽管其考核目标相对明确清晰，能够合理兼顾组织、个人的利益诉求，具备良好的共赢基础。但是相关指标的选择仍然依赖历史数据，这种基于过去数据对未来进行推测的方法难免存在一定的偏差，进而导致考核结果出现不可靠的可能。此外，该方法还存在未考虑个体心理特征的缺陷，同样影响了考核结果的准确性与可靠性。因此，在具体应用中需要综合考虑系统性、计划性问题，才能得到令人满意的结果。主要遵循以下工作流程：

制定目标、分解目标、整合流程、选取关键指标、构建 KPI 体系。

2.3.3 360 度绩效考核法

即全方位考核法，是目前绩效考核领域认可度较高、使用水平较高的一种科学方法。该理论诞生于上世纪八十年代，被在美国主流媒体的宣传下得以迅速推广，在西方世界得到了广泛认可。该方法在具体应用中，需要广泛收集不同个体的、相关主体的意见和建议，从不同维度、不同层面出发对目标对象开展考核工作，尽可能保证考核内容和结果的全面性。该方法旨在改善员工绩效，提高其绩效水平，不是具体的管理措施。因此，在不同的企业组织中表现出良好的适用性，能够从理论层面，提供科学的指导从而实现相对较好的应用效果，成为目前最受欢迎、最具应用优势的绩效考核工具之一。

3 民生银行兰州分行客户经理绩效考核现状及问题调查分析

3.1 银行简介

3.1.1 民生银行

民生银行成立于 1996 年 1 月 12 日，总部位于首都北京。这家全国知名的股份制银行是国内首家以非公有制企业为股东的民营银行之一，其性质和运营管理模式也显著区别于其他国有股份制银行。作为首家民营银行的出现和发展引起了社会各界的广泛关注，被誉为我国现代金融系统革新、银行改革的重要试点。经过三十余年的发展，民生银行在我国金融体系中的影响力不断提升，呈现出良好的发展状况，成为我国金融改革特别是银行业改革的典型代表。发展至今，民生银行资产规模迅速扩大，市场份额不断提升的同时社会影响力也不断提高，成为我国最受客户喜爱的一家商业银行。

3.1.2 民生银行兰州分行

2014 年 9 月，民生银行兰州分行正式成立。经过近十年的发展，该省会城市分行贯彻落实科学的发展理念，为广大客户创造提供高品质、多元化的金融服务，有效补充国有大型股份制银行服务的缺陷和不足，极大提升了我国金融体系的服务能力，为我国实体经济乃至社会经济的发展提供了有力支持。

自设立至今，民生银行兰州分行已经进入了稳健发展的运行状态，业务规模不断扩大，在当地金融体系中的影响力不断提升。在立足开拓兰州本地市场的同时，民生银行兰州分行还积极拓展周边城市金融市场，分支机构数量迅速增加，服务覆盖范围逐渐扩大。

但在经济低迷大环境的影响下，我国金融业的发展也整体进入相对低迷的状态。相应的，民生银行兰州分行同样呈现出发展缓慢的问题，无论是客户新增数量、新增速度、新增规模等都有所下降。在总行的指导和要求下，该行积极转变业务发展理念，努力应对经营环境的严峻挑战，加快业务和服务创新发展速度。在具体工作中，该行不改初心，始终以客户需求为出发点，开展各项创新工作，

重点扶持广大中小微企业、民营企业的发展，在合理控制风险的前提下，尽可能满足不同类型客户的金融服务需求。

3.2 兰州分行客户经理状况

3.2.1 人员结构

目前，民生银行兰州分行的客户经理人员结构详见下表所示：

表 3.1 民生银行兰州分行客户经理基本情况

指标	维度	人数	占比
性别	男	118	62.43%
	女	71	37.57%
年龄	18-25 岁	21	11.11%
	25-35 岁	81	42.86%
	36-45 岁	55	29.10%
	45 岁以上	32	16.93%
工龄	1 年以下	16	8.47%
	1-3 年	88	46.56%
	3-5 年	65	34.39%
	5 年以上	20	10.58%
学历	硕士及以上	35	18.52%
	本科	147	77.78%
	大专及以下	7	3.7%

数据来源：民生银行兰州分行人力资源部

从表 3.1 可以分析出，民生银行兰州分行客户经理以男性为主，占比达 62.43%；年龄以 30 岁左右为主，占比达 71.96%；工龄以 3 年左右为主，占比达 80.95%；学历以本科生为主，占比达 77.78%。民生银行兰州分行客户经理队伍总体呈现出年轻为主、精力旺盛、经验丰富、学历较高的人员结构。

3.2.2 岗位职责

发展至今，客户经理制始终作为民生银行兰州分行最核心、最基础的管理制度之一。该制度明确了客户经理的岗位职责，主要内容为：

一是根据客户需求制定实施各类营销活动，充分满足客户对相关产品和服务的需求；

二是研究分析营销计划，以客户需求为出发点开展产品研发和创新工作，逐步完善银行产品体系；

三是加强老客户关系管理与新客户拓展工作，积极充当银行与客户之间的交流沟通渠道，及时传递双方信息，确保双方良好的相互了解，建立信任关系，满足客户对高品质金融服务的需求；

四是实现自身发展进步，不断提升业务能力；

五是严格遵守国家法律法规、规章制度，积极开展融资职能作用，尽可能降低金融业务风险，为银行稳健运营做出应有的贡献。

3.3 兰州分行客户经理现行绩效考核体系

3.3.1 绩效考核原则

在绩效考核环节方面，该行主要坚持以下基本理念：

（1）有效激励原则。在开展考核工作时，该行始终坚持激励、约束协调均衡的科学理念，确保考核指标的科学性与合理性，充分保证考核工作质量水平。

（2）内生性原则。充分挖掘自身潜力，全面提升自身核心竞争力，在激烈的竞争环境中实现良性发展。

（3）公平性原则。创建公平的内部环境，确保考核结果的公平性与合理性，确保考核对象对考核结果的认可程度。

（4）科学透明原则。考核内容必须清晰透明，便于相关主体理解和接受，为具体工作顺利开展创造良好环境。

3.3.2 绩效考核实施主体

作为现代银行管理和人力资源管理制度的核心内容之一，绩效考核制度成为银行最重视的工作之一。针对客户经理这个特殊岗位的职责设定，科学选取评价指标，对客户经理的绩效表现进行客观、准确的评价分析，充分保证相关主体对考核结果的认可度。在此基础上开展激励工作，帮助客户经理不断改进工作方式，不断提升绩效水平，从而为客户提供更加高品质的服务。

3.3.3 绩效考核方法和指标及权重

条线管理将作为绩效考核工作的核心内容。一般采取半年度的考核安排，以 KPI 方法为工具开展量化评价工作，明确客户经理绩效水平。同时结合 360 度考评法，进一步完善考核体系。

(1) KPI 相关考核工作。采取一年两次的考核安排，具体以表 3.2 指标为工具对客户经理绩效状况进行量化分析：

表 3.2 兰州分行客户经理 KPI 指标及权重

指标类型	指标名称	评价方式	基本分	权重
定量指标	存款日增量	期末存款日均-期初存款日均	40 分	40%
	拨备前利润	考核期间累计利润	40 分	40%
	有效客户数增量	期末有效客户数-期初有效客户数	20 分	20%

资料来源：民生银行兰州分行人力资源部

$$\text{各指标得分} = \frac{\text{半年（年度）指标实际值}}{\text{半年（年度）指标任务值}} \times \text{考核指标分值}$$

$$KPI \text{得分} = \sum \text{各指标得分}$$

(2) 360 度考评法。该方法采取年度考核方案，以人力资源部门为实施主体开展具体考核工作，具体使用部门考评、员工自评相结合的工作机制，按照以表 3.3 指标体系和标准开展评估工作：

表 3.3 兰州分行客户经理 360 度考评指标及权重

指标类型	指标名称	评价方式	分数	权重
	勤勉尽责	360 度考核	25 分	25%

定性指标	知识技能	360 度考核	25 分	25%
	团队协作	360 度考核	25 分	25%
	开拓创新	360 度考核	25 分	25%

360度考评得分 = \sum 各指标加权得分

年度考评分数=KPI 得分*70%+360 度考评得分*30%

3.3.4 绩效考核结果应用

在明确考核结果的基础上，该行以人力资源管理规定为基准，确定员工薪酬标准。主要内容如下：

(1) 明确工资薪酬。基于考核结果对客户经理进行分级，然后明确不同等级客户经理享受的薪酬待遇。

(2) 支持年度评优评选工作。绩效考核结果不仅直接作为薪酬标准的设计依据，同时也会作为员工升职、加薪的重要参考标准。相关内容如表 3.4：

表 3.4 绩效考核等级标准

考核等级	考核分数	强制分布比例
优秀	90 分以上	15%
良好	75-89 分	25%
合格	60-74 分	55%
不合格	60 分以下	5%

(3) 合理调整薪酬等级。绩效考核结果在作为客户经理分级依据的同时，也将明确不同级别对应的基本工资标准，如表 3.5：

表 3.5 基本工资薪档调整标准

对应等级标准	基本工资薪档调整标准
优秀	上调 2 档
良好	上调 1 档
合格	不变
不合格	下调 1 档

3.4 兰州分行客户经理绩效考核体系现状调查

本研究以问卷调查法为工具，对银行绩效考核制度的认可程度，进行调研分析。

3.4.1 问卷设计与检验

调查问卷需要对研究所需资料信息进行收集、整理和分析，对调查问卷的设计做到了科学、合理。此次设计的调查问卷，主要分为 3 个部分，即前言、正文和结束语。首先明确了调查的目的，确立一个鲜明的题目“民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系调查问卷”，让客户经理明白调查的意图。问卷前言部分首先是问候语，向客户经理简要说明调查的宗旨目的和对问题回答的要求的内容，引起他们的兴趣，同时明确调查采用匿名调查方式，解除他们回答问题的顾虑。问卷正文部分是调研内容，具体包含基本信息、绩效考核认知情况等内容。首先对客户经理的基本情况进行调查，以检验问卷调查的可信度。从客户经理对绩效考核体系与银行发展战略的结合度进行调查，了解客户经理对绩效考核体系的认知度。具体到对绩效考核内容的认知情况，调查考核指标体系设计、指标权重合理性是否恰当，并发现绩效考核内容中存在的问题。同时对交流沟通机制和反馈渠道也要进行问卷调查，最后对绩效考核结果应用和满意度进行调查。问卷问题的罗列符合应答者的思维程序。问卷通俗易懂，避免主观性和暗示性。问卷的长度也控制在了 20 个问题 10 分钟以内。问卷信效度检验结果，详见表 3.6、表 3.7：

表 3.6 问卷信度检验

变量	问题数	Alpha 系数
基本信息	4	0.858
绩效考核信息	20	0.835

上述结果表明，本问卷信度检验结果均满足有效性条件。

表 3.7 问卷效度检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin	度量	0.87
	近似卡方	258.34

	<i>df</i>	17.67
	<i>Sig.</i>	0

上述结果表明，本问卷效度检验结果同样满足有效性条件。

3.4.2 问卷调查过程

为了确保研究质量，本文以民生银行兰州分行部分客户经理为对象，开展问卷调查活动。该行现有客户经理 189 人，问卷发放数、回收数分别为 98 份和 95 份，其中包含 90 份有效问卷，调研时间跨度为 20 天。

3.4.3 调查结果

(1) 被调查样本基本情况

调研对象基本信息详见表 3.8:

表 3.8 被调查样本基本情况

指标	维度	人数	占比
性别	男	57	63.33%
	女	33	36.67%
年龄	18-25 岁	11	12.22%
	25-35 岁	38	42.22%
	36-45 岁	25	27.78%
	45 岁以上	16	17.78%
工龄	1 年以下	7	7.78%
	1-3 年	40	44.44%
	3-5 年	33	36.67%
	5 年以上	10	11.11%
学历	硕士及以上	19	21.11%
	本科	66	73.33%
	大专及以下	5	5.56%

从以上样本分布情况可以看出几点:

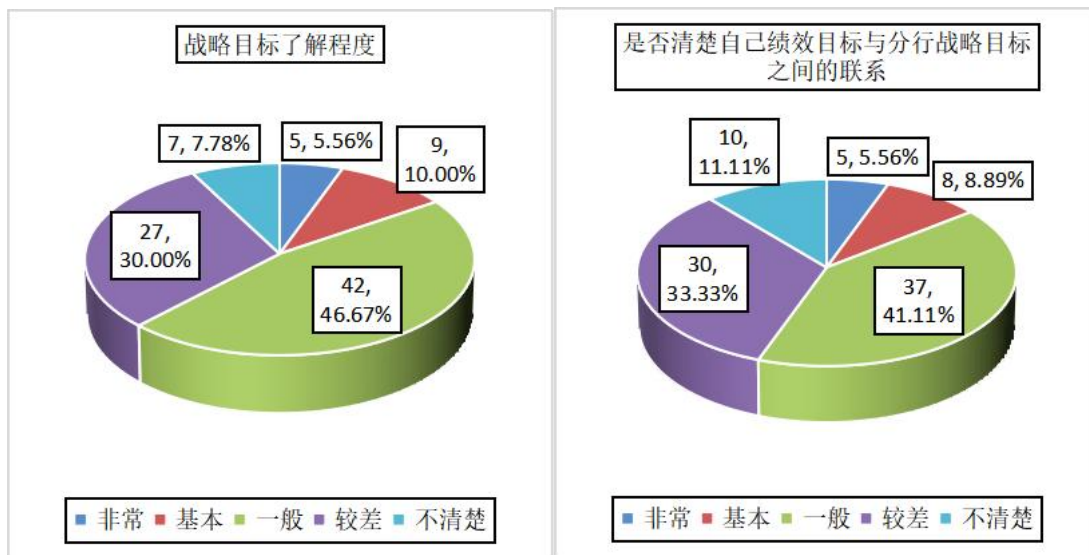
性别方面。调查对象中男性所占比例达 63.33%，女性所占比例为 36.67%，这种分布与民生银行兰州分行客户经理性别分布相符合。

年龄方面。从调查人员的年龄分布情况来看，年龄段主要集中在 25-45 岁的区间内，其中 25-35 岁，占比达 42.22%，35-45 岁，占比达 36.67%，而 45 岁以上，占比达 17.78%，此年龄分布符合民生银行兰州分行现有客户经理主要以 80、90 后为主的特点。

工龄方面。以从事金融工作年限分布来看，1 年以下和 5 年以上的所占比例相对较小，分别为 7.78% 和 11.11%，而 1-3 年和 3-5 年所占比例相对较多，分别为 44.44% 和 36.67%，这说明调查对象大多数都有一定的金融工作经验，能够保证调查的有效性和客观性。

学历方面。大专及以下所占比例最小，仅为 5.56%，而本科所占比例最大，达 73.33%，硕士以及硕士以上学历，占比达 21.11%，可见大部分调查对象具有较高的知识水平和认知能力，对问卷结果的专业性具有一定的保障。

(2) 战略目标方面



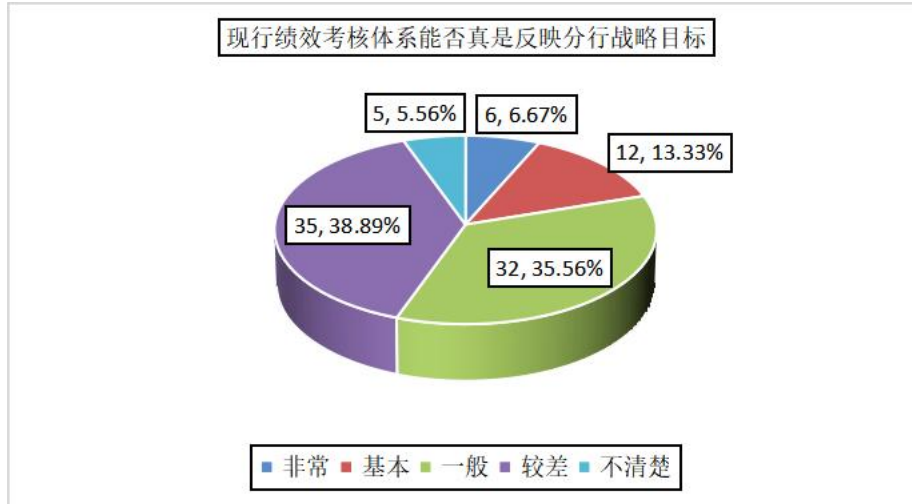


图 3.1 绩效考核体系反映战略目标方面调查情况

具体到银行战略目标，对此表示不了解、一般了解、比较了解的受访员工比重分别为 37.78%、46.67%和 15.56%。这一结果表明大多数员工对银行战略目标缺乏认知，迫切需要银行在这一方面继续加强宣传教育工作，不断提升员工认知水平，提高团队凝聚力，从而提升员工工作积极性，实现更好的绩效结果。关于战略目标、绩效目标的关系问题，也有较大比重的员工对此表示缺乏了解，导致其在开展职能工作时缺乏科学指导和依据。

(3) 绩效考核内容方面

表 3.9 绩效考核内容方面调查情况

调查内容	非常	基本	一般	较差	不
指标设置是否符合岗位职责及工作目标	7.78%	15.56%	34.44%	37.78%	4.44%
指标权重的设计是否合理	5.56%	15.56%	30.00%	43.32%	5.56%
考核周期的设计是否合理	5.56%	23.33%	41.11%	25.56%	4.44%
绩效考核能否客观反应个人能力和发展情况	1.11%	16.67%	11.11%	60.00%	11.11%
绩效考核体系能否适应分行的发展要求	2.22%	20.00%	26.67%	37.78%	13.33%

具体到对绩效考核内容的认知情况，肯定考核指标体系设计合理、指标权重合理的员工比重相对较低，距离员工普遍认可的差距还十分显著。表明银行方面必须进一步加强沟通交流工作，提高员工对绩效考核工作的认知水平。在有效交流的基础上，协商确定考核指标以及对应的权重，在尊重和参考员工意见的基础上设计考核指标体系，以此保证员工对考核指标体系的认可程度，从而为考核工作的开展创造有利条件。

(4) 绩效沟通反馈与结果应用方面

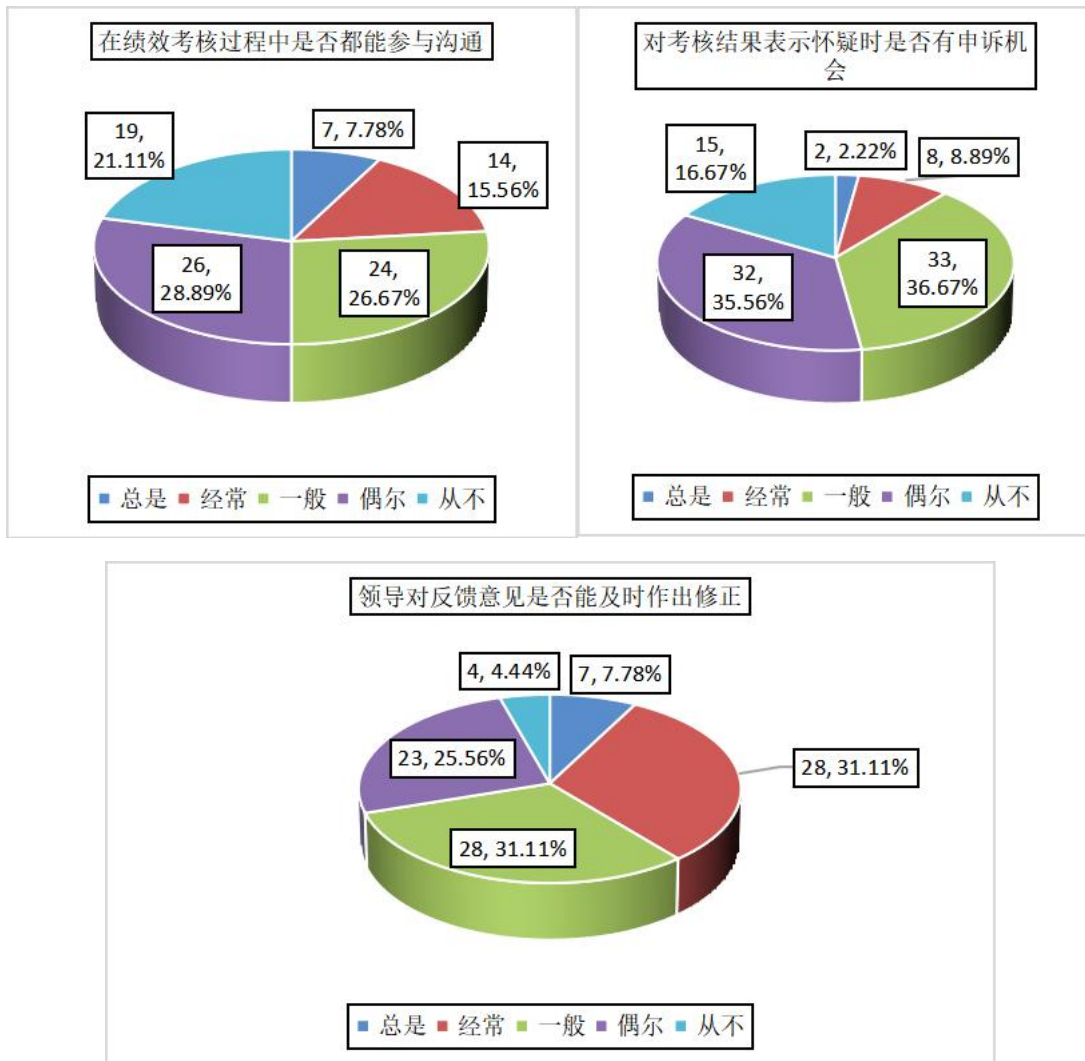


图 3.2 绩效考核沟通反馈方面调查情况

问卷结果表明，缺乏健全完善的交流沟通机制和反馈渠道是员工普遍存在的问题。在绩效考核工作中，员工往往对考核过程、结果缺乏充分了解，对银行的考核制度、考核标准也缺乏充分认知，这就导致其难以真正参与到绩效考核工作的全过程，而是沦为了被动管理的对象。这就极大挫伤了员工的参与积极性，难以发挥员工的主观能动性共同开展绩效考核工作，难以实现良好的工作成效。因此，银行迫切需要健全完善交流沟通机制，满足员工表达诉求、参与管理的需求。

(5) 绩效考核结果应用方面

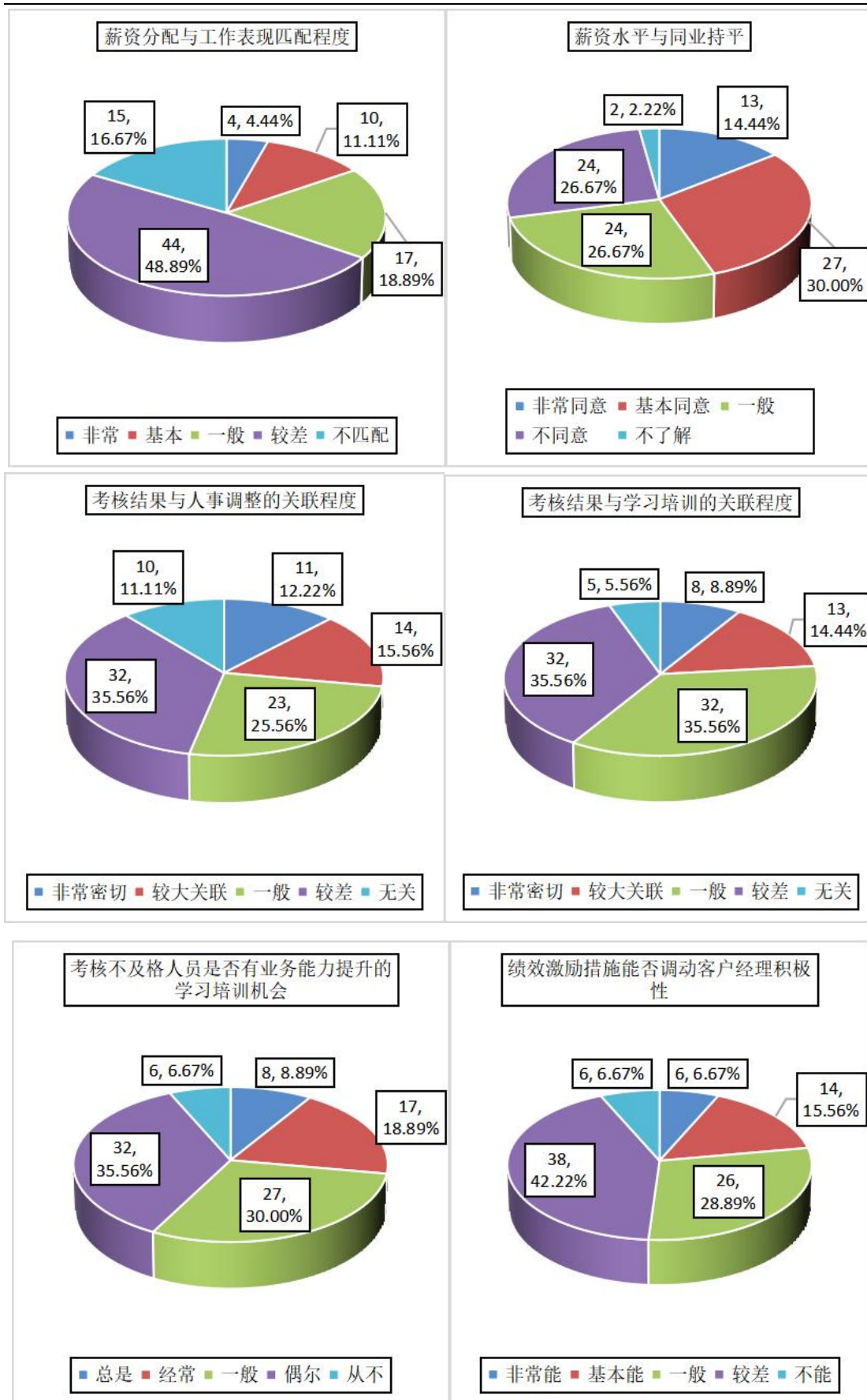


图 3.3 绩效考核结果应用方面调查情况

问卷结果表明,较大比重的人员认为现行绩效考核制度的结果运用水平相对较低,难以实现考核结果与薪酬待遇等激励制度的科学关联,难以发挥考核结果的激励作用提高员工绩效水平。一些人员认为,目前银行整体薪酬标准落后同业平均水平,并且绩效考核结果无法作为薪酬调整的有效依据之一,导致员工对绩效考核工作的重视程度和参与积极性不足,导致绩效考核工作出现了比较突出的形式化问题。

(6) 绩效考核满意度方面

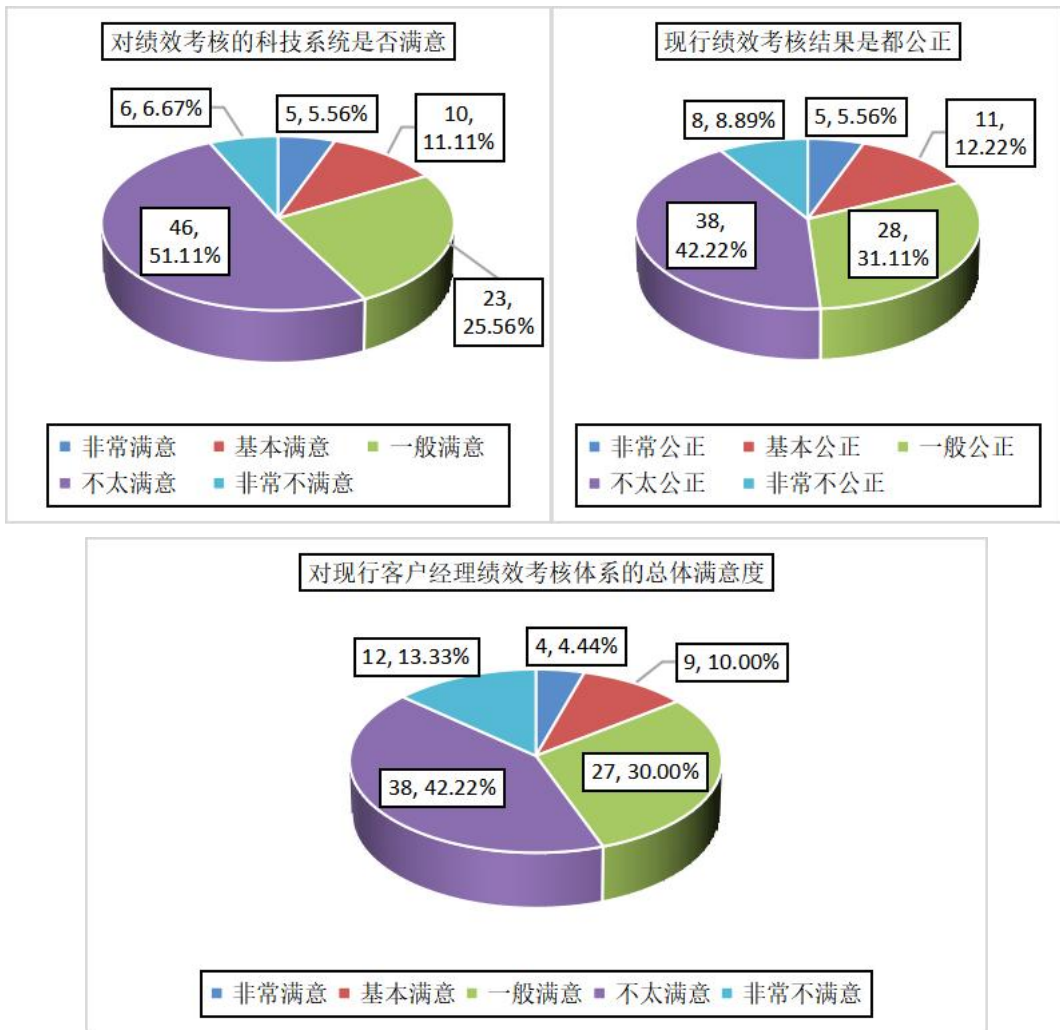


图 3.4 绩效考核体系满意度调查情况

上述问卷结果表明,过半客户经理并不认同银行绩效考核制度,对考核制度的公平性缺乏认同,对相关工作的满意度和支持程度也相对有限。

3.5 兰州分行客户经理绩效考核体系问题分析

3.5.1 绩效考核目标缺乏明确性

(1) 未能与银行战略目标高度匹配。兰州分行现行的绩效考核制度在具体考核目标方面存在不科学、不明确的问题，难以构建起考核目标与银行战略目标之间的科学关联，导致银行上下对绩效考核制度缺乏认可。虽然分行已经积极响应国家号召，积极投身于扶持民营资本发展的事业中，但是在具体工作落实中却存在较大问题。而考核目标与战略目标不匹配的问题尤为突出。这就使得员工过度关注绩效考核问题，对银行战略目标缺乏认知和认同，无法确保银行战略目标的有效落实。

(2) 发展短期性问题比较突出，缺乏科学的规划。民生银行兰州分行三年发展规划作为该行战略发展的重要指导，不仅存在规划时间较短的问题，而且规划内容与银行现行考核制度缺乏科学关联。这一问题的存在导致绩效考核、发展规划都缺乏长远规划，无法保证相关工作的持续性和稳定性，对银行稳健经营、长远发展造成不利影响。

3.5.2 考核指标及权重设置缺乏合理性

(1) 缺乏全面系统的考核指标量化标准。为了实现自身稳健发展，银行在设计考核制度时，更多侧重于财务方面的指标和数据，相对忽视了非财务、绩效方面的内容。调查结果表明，近一半员工认为考核指标的设计欠缺合理性，难以同岗位职责紧密关联，片面注重效益等财务指标，对员工非财务领域的付出缺乏认可，从而导致员工对考核指标缺乏认可度。上述问题的存在使得客户经理对银行绩效考核工作缺乏认可，加之考核流程也存在不合理的问题，共同导致客户经理难以积极主动配合考核工作，导致绩效考核工作目标无法顺利实现，反而导致了不必要的资源浪费问题，不利于银行良性发展。

(2) 在指标权重量化方面也存在欠合理的问题。问卷结果表明，较大比重的客户经理并不认可银行考核指标的权重设定。认为银行过度关注财务指标，甚至完全以效益数据为依据开展评估工作，并未考虑员工对非财务工作的付出，也

没有认识到员工积极工作态度的重要意义。这种冰冷的作法不仅会伤害客户经理的感情，也会导致其对工作缺乏热爱和投入，只会僵硬的履行银行规定的工作职责，缺乏积极主动创新工作的意愿，甚至导致客户经理对银行缺乏认同感和忠诚度，从而加大团队稳定风险。

3.5.3 绩效考核沟通反馈缺乏充分性

通过调查发现，考核工作流程也存在沟通交流不足的问题。问卷结果表明，接近 50%的受访对象抗议银行在开展绩效考核工作时，对员工缺乏尊重和重视，缺乏完善有效的沟通交流渠道，不会主动倾听员工心声，员工的意见和建议也无法传达给上级领导，导致领导者与基层员工之间存在非常严重的交流隔阂问题，无形中导致了日益严重的矛盾冲突风险。绩效考核制度的制定也缺乏客户经理这个核心主体的参与，仅仅由管理层根据自身认知和经验制定相关内容，无法真正体现客户经理这个特殊岗位的职责特征，从而导致考核内容与现实业务无法科学统一，导致员工对考核指标缺乏认同。不仅不利于考核工作顺利开展，甚至导致了非常严重的副作用，引发员工强烈的抵触情绪和逆反心理，从而影响了正常的考核工作和日常管理工作。上述问题的存在，都反映出银行管理层对员工意见缺乏重视，对员工的参与权利也缺乏尊重，从而导致员工比较突出的不满情绪，不仅影响了正常的考核工作，也对银行客户经理团队的稳定性造成了不利影响。这样日积月累，必然导致银行绩效考核工作流于形式，甚至对正常经营造成危害。

3.5.4 绩效考核结果应用存在片面性

根据调查结果来看，该分行绩效考核结果应用效率不高，还处于传统应用阶段。客户经理经过考核以后，所得的结果也只是对薪酬和年底评优起到一定作用，但是造成的现象是：不满意当前薪资水平的人员占比为 28.89%，认为薪资水平与日常工作完全无法匹配的人员占比为 65.56%。

由此可见，针对客户经理进行的绩效考核结果无法应用于岗位晋升、人才培养和学习成长，这就导致客户经理绩效考核与员工培训，没有实现良好的结合。当客户经理考核结果不理想时，在技术和知识等方面，也无法根据其考核结果来实施针对性培训。对于该分行客户经理绩效考核结果应用分析后，我们发现结果

化应用所占比重较高，对当前激励措施表示认可的人员占比不高，有 47.78% 的人员认为这种方式并不能将客户经理工作积极性调动出来，当考核结果得出以后，有相应上级领导谈话和指导这项环节，然而很多领导工作繁忙，与客户经理间的谈话流于表面。从马斯洛需求理论层面来看，员工所处层次较高时会更希望获得他人尊重。目前该分行客户经理多为 80 后、90 后，属于知识型员工，不仅思维奇特、想法多元，在工作时个人特色非常浓厚，更愿意将自己视为银行的合伙人，对个人兴趣和职业理想都非常看重。如果银行还是以短期激励措施为基本模式，很难将个人长远发展目标实现，想要达成的激励效果无法实现。

4 民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化方案

4.1 优化目标及原则

4.1.1 优化目标

目前该分行在进行客户经理绩效考核时，所要达成的优化目标主要为：将分行经营管理及战略目标支撑作为根本导向，以科学方法及工具来确立考核系统，达到相对公平、合理、有效的状态，让员工对当期业绩和风险控制有平衡意识，构建出符合个人能力及分行长远目标的创造价值方式。此优化目标，对于调动员工积极性有重要意义，是客户经理绩效水平提升能力的重要动力来源。

4.1.2 优化原则

(1) 以战略为导向。考核系统的确立应当严格遵照组织发展战略方向，由此为根本导向。制定的考核内容必须符合组织战略目标，考核活动主要目的是实现组织战略目标，二者相互关联紧密。当银行绩效考核水平实现整体提升时，企业在战略发展方面可以获得很好的成效，对有效资源的配置效率更高。考虑到银行战略驱动受到的影响程度，设定主次关系，将组织战略目标层层分解后，确定绩效考核总则。

(2) 突出重点原则。选择考核指标的过程中，最核心绩效点的确定。主要是通过战略目标实现及经营策略实施所需核心因子，根据岗位职责所需来设计指标关系，这对考核评定精准性的提升非常有效，有效资源配置效用得到合理提升。

(3) 重视结果与过程。对于银行来说，考核工作的实施并不应该只针对其结果，考核全过程都应当得到合理管控，事前考评、过程考评都必须得到科学合理的监督，这样才能得到正确的考核结果。

(4) 激励与约束并存原则。在制定绩效考评模式时，必须同时考虑到激励和约束相关问题，以指标体系设置、计分权重、评分规则等为重点，为分行经营管理主动性及创造性的增强提供激励来源。分行要获取利润，就必须持续创造价值。与此同时，考核结果和分行管理者及各部门员工利益是紧密结合的，实施科

学严格的奖惩制度，确立考核系统权威性。

4.2 构建绩效考核战略

4.2.1 战略描述

兰州分行在对甘肃省金融市场环境分析后，以商业银行业发展状态为视域，将未来发展方向确定后，调整核心客户群，着重研发新产品、推广新业务，实现自身经营特色的凸显，对业务持续发展有着重要动力作用。兰州分行在进行客户经理绩效考核战略规划时，主要考虑到如下六个层面：

(1) 市场定位。国内金融市场竞争白热化趋势愈发明显，金融市场细分成为必然趋势，对于兰州分行而言，差异化发展战略是未来发展的基本方向，将自身相对于其他同业的优势凸显出来，所推行金融产品也必须具有地方特色，这有利于确定目标群体，由此来实现短期内目标市场的锁定。定位客户对象时，需要考虑到大型金融机构对大规模公司的争夺，这种直接竞争压力很大，而以兰州分行的能力，应当着重考虑小规模企业，注重地方企业和普通客户。业务发展模式可以通过持续创新，来拓展客户规模，因此民生银行兰州分行对金融风险防控一定要高度重视，这是确保银行整体效益和员工人均效益的重要前提。

(2) 业务发展。该分行工作第一要务就是满足不同客户的需求，既要做到稳定已有客户，还要做到对新市场新客户群体的有效开拓，以源源不断流入的客源，来确保分行发展可持续动力。

(3) 人力资源管理。银行发展离不开人才推动，当前国内外大型商业银行人力资源管理，都在进行不断更新调整，因此兰州分行应当主动创新人力资源管理模式，让员工个人材质有充分发挥的优质平台。以人力资源激励机制来吸引新的人才流入，同时将原有人才价值最大化，实现人力资源管理效益的提升。

(4) 风险控制。由于金融市场风险具有不确定性，任何机构和个人都无法对其进行完全有效防控，对兰州分行而言可以通过风险控制体系的优化升级，以制度为基准，同时引进先进风险控制技术，在业务流程方面要严格规范，以全过程管控风险的方式，实现预期目标。初期考虑风险预警及识别，将风险性质及等级精准确定，这是制定有效管理措施的前提。不同业务流程面对风险节点差异较

大,要通过全方位关注和监管的方式,对任何形式的风险苗头进行预警,并随之采取相应措施,严格控制风险扩大化。银行内部风险防控教育应当实时进行,让员工在每次风险发生时,都有清晰的认知,对个人风险防控意识和能力有极大的提升作用。

(5) 信息技术。当先进信息技术出现时,分行应当着重考虑金融服务的技術可用性,这对于服务内容及形式的丰富化有很好的帮助,也可以根据客户不同需求来实现差异化服务,业务办理技术性特点的体现,可有利于业务流程缩短,这是实现客户满意度提升的主要方式。

(6) 组织文化。银行员工所受到的潜在影响主要来自于组织文化,兰州分行所秉持发展理念为“以人为本、合规治行”。这一理念必须坚持不动摇。对组织文化创建要渗透合理的文化意识,确保与时俱进的发展态势,并将规范经营和诚信经营等基本原则,以组织文化的方式体现出来,将员工主观能动性充分激发。

4.2.2 关键成功因素分析

依据绩效考核的 3 种方法,即平衡计分卡法 BSC、关键指标法 KPI。本文结合民生银行兰州分行经营目标和客户经理的基本情况,依据上述方法的理论核心,即平衡计分卡法 BSC 的核心要素为财务、内部运营、客户关系、学习与成长等四项,构建起一种可准确量化的考核工具体系。KPI 理论的基础就是“二八原则”,即 20%的关键事项将决定组织 80%的绩效表现。360 度考核法从不同维度、不同层面出发对目标对象开展考核工作,尽可能保证考核内容和结果的全面性。认为提升民生银行兰州分行绩效考核水平的关键因素是财务指标、客户服务、内部管理和学习发展。

(1) 财务指标。拓宽新的存贷款业务空间,有利于业务规模的合理扩大,是实现业务成本科学管控的前提,经营波动性因此得到优化,资产质量不断提升。

(2) 客户服务。根本目标是实现客户满意度提升,当前银行业竞争热点有了新的发展,原有的客户关系及业务渠道竞争,转变为资本、技术与管理的竞争,同时还要考虑银行所能提供的业务及服务品牌。金融领域准入者越来越多,客户在市场中可选择范围也更加宽泛,当客户满意于某家银行的服务时,就会在某一阶段成为该银行忠诚度较高的客户。

(3) 内部管理。通过业务结构的优化实现预期目标，由于常规业务质量非常重要，也应当通过金融创新来考察新的项目，结合地区产业特点及经济状况，才能实现新业务有效拓展。但宏观环境处于时刻变化状态，分行风险防控工作应当得到高度重视，对金融市场变化应当实时掌握。

(4) 学习发展。将企业文化不断丰富及拓展，企业文化确立主要目标是提升员工忠诚度，这对于团队价值提升有重要的作用，员工培训体系的建立健全，不仅可以为个人发展提供良好的指引，还可以对员工个人职业发展目标起到很好的推进作用，并最终实现银行与员工个人目标统一。

4.3 绩效考核体系指标的选择

民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系指标的选择，是基于该行经营目标的分解，在对客户经理岗位工作的内容和职责进行分析的基础上，结合业务流程进行科学选择，主要从财务、客户、内部流程、学习与成长层面进行选择。

4.3.1 财务层面指标

前文我们已经论述过，企业战略目标最终要体现在财务指标方面，但其他三项指标的作用也是以财务指标实现为根本目的。对财务指标作用归纳后，主要有如下两点：第一，规划企业预期业绩，可将企业战略目标当中财务效益所求目标表达出来；第二，为其他指标指明实现方向。企业发展阶段差异所在，导致财务指标各不相同。因此兰州分行进行财务指标设定，必须考虑到各个阶段的不同因子特征，所需要的项目因素差异很大，涉及到业务发展方向、效益目标、业务基础等。这样一来财务指标设定以后，是可以体现客户经理工作成绩，并可以对银行业务条线平衡计分卡实施状况进行说明。本文根据兰州分行当前业务需求分析后，将财务指标进行三个项目的设定，主要包括：存款日均增量、新增普惠贷款、拨备前利润。

4.3.2 客户层面指标

金融机构要得以生存，就必须能够满足市场需求，为目标客户所需要的金融

服务及产品,是其赖以生存和发展的基础。民生银行兰州分行经过市场调研以后,对客户需求获得深层次的把控,由此研发得出的产品和服务,可以体现客户实际需求,这是其竞争力的根本所在。客户价值提升是银行业务量增加的前提,同时考虑到新业务的拓展,对客户服务的创新。兰州分行当前业务需求,需要将新的客源与原有客户有效融合。因此,本次课题制定客户指标包括如下三个:新增有效客户数、代发薪业务量、客户投诉次数。

新增有效客户数指标,银行作为经营货币信用的基本单元,服务好有效客户是其实现经营目标的基础,无客户一切无从谈起。因此,从战略上重视大客户,深入掌握、熟悉客户的需求和发展的需要,有计划、有步骤地开发、培育和维护对银行的生存和发展有重要战略意义的有效客户,为其提供优秀的产品/解决方案,建立和维护好持续的客户关系,帮助企业建立和确保竞争优势。同时,将有限的资源(人、时间、费用)充分投放到有效客户上,从而进一步提高银行在融资领域的市场份额,改善整体利润结构。

代发薪业务量指标,对银行来说工资代发薪业务是非常重要的基础性业务。而且是企业个人通吃的一块业务。一个企业在某个银行办理代发薪之后,就会有很多沉淀资金。同时,可以批量获得银行零售业务客户,带动零售业务的发展。在企业发薪之后,很多员工的钱并不会马上从银行上取走,很多人的钱仍然会以活期的形式或者定期的形式存放在银行卡上。银行可以挖掘广大员工潜在的价值。一旦银行拿到企业的代发薪之后,企业的员工就会变成银行的客户。银行就可以有针对性的去开展一些营销活动,比如向用户推荐信用卡,推荐理财产品,保险产品等等,这些业务都是银行的收入来源。

客户投诉次数指标,是衡量客户经理服务质量,客户对银行服务满意度的重要指标。对该指标的考核首先要落实客户投诉是否合理属实,是否属于客户经理服务造成的客户投诉。该指标为客户经理绩效考核的减分项。

4.3.3 内部流程层面指标

内部流程的重要性在于,为财务指标与客户指标提供可实现的支撑基础。民生银行兰州银行本身存在较多业务事项,当前设定的流程相对繁琐,需要从精简环节角度着手,严格控制内部关键因素,这对于内部流程的控制与规范有重要意

义。对其内部运营状况分析以后，内部流程指标创新成为第一要务，银行自身产品竞争力经过创新增强以后，是实现运营效率提升的前提，对银行规范经营实现有重要意义。对该分行业务要求分析后，论证不同业务流程，由此，总结内部流程指标有如下四个：信贷业务新发生不良率、贷后管理质量、重点业务推进和内控合规。

贷后管理质量的高低直接影响信贷业务的不良率，严格的贷后管理能够有效防范不良贷款的产生。银行是由资产和负债驱动的，银行的核心业务“贷款”具有特殊性，银行高杠杆业务收益与风险在时间和空间上的不对称性。贷款利息收入是基于巨额本金。贷款利息可以在当期的利润中反映出来，但本金的损失将在未来反映出来。因此，对客户经理设立贷后管理质量和信贷业务新发生不良率指标的考核，对银行风险管理具有重要的作用和意义。

4.3.4 学习与成长层面指标

财务指标、内部流程指标、客户指标，主要考察视角放在部门层面。而针对银行层面设定的学习与成长指标，目的是实现银行本身可持续发展。对于客户经理而言，这项指标考察的是其业务能力，当客户经理无法达标时，并不能将前文提到三项指标合理实现。兰州分行实施人力资源考核时，必须通过相关指标的设定，来实现这个目标。由此可见，本课题对该指标进行两个层面的设定，分别为：培训积分完成率和综合满意度。

培训积分以每年“民生学吧”培训系统积分为主，便于培训学习成长量化考核。并结合分行和客户经理所在部门培训学习，进行培训综合积分考核。

最后，由客户经理管理部门、中后台部门对客户经理进行全方位满意度打分，结果列入绩效考核。

客户经理绩效考核指标的设置，详见表 4.1。

表 4.1 民生银行兰州分行客户经理绩效考核指标体系

	维度	绩效考核指标	评价方式
民生 银行	财务	存款日均增量	业务管理部负责统计
		新增普惠贷款	业务管理部负责统计
		拨备前利润	财务部负责统计

兰州 分行 客户 经理 绩效 考核 指标 体系	客户	新增有效客户数	业务管理部负责统计
		代发薪业务量	业务管理部负责统计
		客户投诉次数	运营管理部负责统计
	内部运营	信贷业务新发生不良率	授信管理部负责统计
		贷后管理质量	法律合规部负责统计
		重点业务推进	业务管理部负责统计
		内控合规	法律合规部负责统计
	学习与成长	培训积分完成率	人力资源部负责统计
		综合满意度	360 度考核

4.4 绩效考核体系指标权重设计

4.4.1 构建层次分析结构

本课题通过客户经理绩效考核过程的分析，确定当前兰州分行客户经理绩效所受影响因素主要为如下四个：财务、客户、内部流程、学习与成长因素。指标权重计算结构模型建立在层次分析法基础上，设定的扣分项主要是客户投诉次数和内控合规指标，不具备参与比对作用。图 4.1。

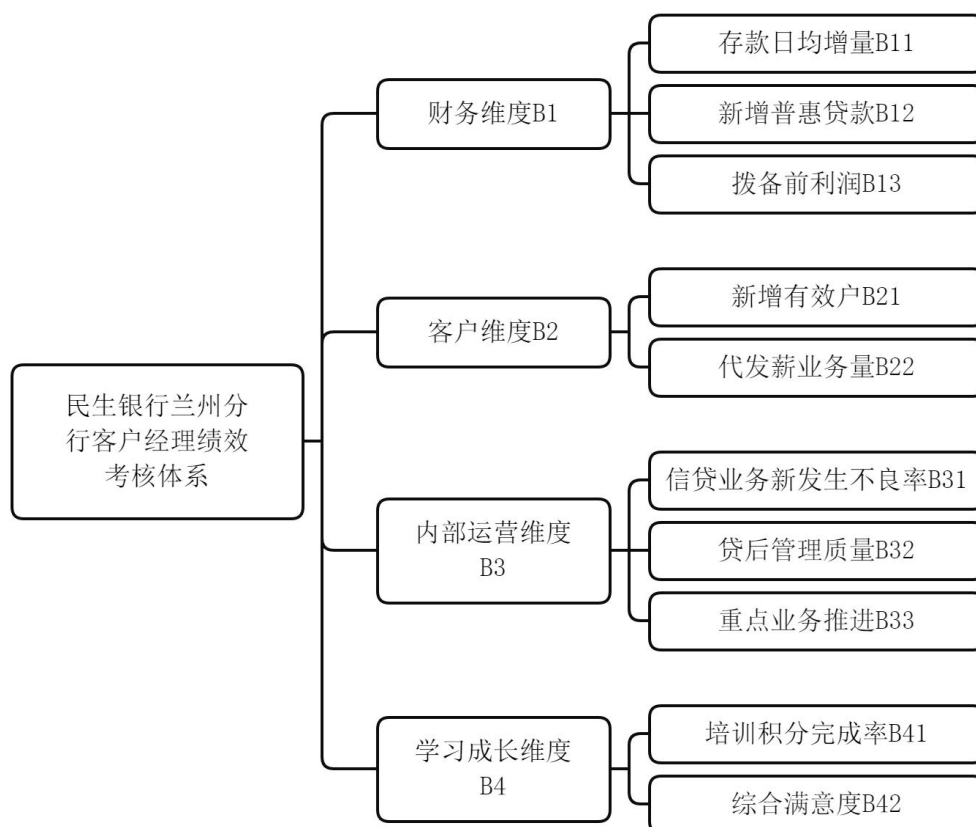


图 4.1 层次结构模型图

4.4.2 构建判断矩阵

层级分析结构不断完善，必须考虑到各个指标的基本关系，通过两两比对的形式，根据构造模式来进行判断矩阵的建立，这对于不同指标间的区别及关联有效表达非常重要。一般情况下，具体量化形式为表 4.2。

重要性等级	标度
i, j 两种指标同等重要	1
i 指标比 j 指标较重要	3
i 指标比 j 指标重要	5
i 指标比 j 指标很重要	7
i 指标比 j 指标非常重要	9
以上相邻判断值的中间值	2, 4, 6, 8

如果因素 i 与因素 j 的重要性之比为 a_{ij} ，则因素 j 与因素 i 的重要性之比为 $a_{ji} = 1/a_{ij}$	倒数
--	----

表 4.2 重要性等级

本次课题研究所邀请的考评咨询小组成员主要为：民生银行兰州分行中高层管理人员、客户经理代表。最后形成的小组构成人员来自于银行高管代表、公司业务管理部、风险管理部、授信审批部、计划财务部、人力资源部等部门负责人，以及部分支行行长、客户经理代表，都是银行内部的重要人力组成，对兰州分行发展状况相对了解，小组成员年龄结构比较科学，选定人员文化素质较高，对绩效指标评价关注点有相对客观的反映作用。形成考核咨询小组以后，以集体讨论形式来对两两指标相对重要性进行评估，所得判断矩阵结果整理为表 4.3、表 4.4、表 4.5、表 4.6、表 4.7。

表 4.3 准则层判断矩阵

客户经理绩效评价	评分			
财务指标	1	2	3	3
客户指标	1/2	1	2	2
内部流程指标	1/3	1/2	1	1
学习与成长指标	1/3	1/2	1	1

表 4.4 财务指标判断矩阵

财务指标	评分		
存款日均增量	1	2	2
新增普惠贷款	1/2	1	1
拨备前利润	1/2	1	1

表 4.5 客户指标判断矩阵

客户指标	评分	
新增有效客户数	1	2
代发薪业务量	1/2	1

表 4.6 内部运营指标判断矩阵

内部运营指标	评分		
信贷业务新发生不良率	1	2	2
贷后管理质量	1/2	1	1
重点业务推进	1/2	1	1

表 4.7 客户指标判断矩阵

客户指标	评分	
培训积分完成率	1	3
综合满意度	1/3	1

4.4.3 绩效考核指标权重确定

本节研究分析对象是 A-B 层指标，由此来说明权重计算方式，整理为表 4.8。

表 4.8 目标层 A 的判断矩阵

A	财务 B1	客户 B2	内部流程 B3	学习与成长 B4	W_i	Q_i
财务 B1	1	2	3	3	1.917	0.4256
客户 B2	1/2	1	2	2	1.278	0.2857
内部流程 B3	1/3	1/2	1	1	0.639	0.1428
学习与成长 B4	1/3	1/2	1	1	0.639	0.1428

CR=0.048<0.1，矩阵一致性明显，数值有效。

其中：

$$W_1 = \sqrt[4]{1 * \frac{3}{2} * 3 * 3} = 1.917; \quad W_2 = \sqrt[4]{\frac{2}{3} * 1 * 2 * 2} = 1.278$$

$$W_3 = \sqrt[4]{\frac{1}{3} * \frac{1}{2} * 1 * 1} = 0.639; \quad W_4 = \sqrt[4]{\frac{1}{3} * \frac{1}{2} * 1 * 1} = 0.639$$

$$Q_1 = \frac{1.917}{1.917 + 1.278 + 0.639 + 0.639} = 0.4286$$

$$Q_2 = \frac{1.278}{1.917 + 1.278 + 0.639 + 0.639} = 0.2857$$

$$Q_3 = \frac{0.639}{1.917 + 1.278 + 0.639 + 0.639} = 0.1428$$

$$Q_4 = \frac{0.639}{1.917 + 1.278 + 0.639 + 0.639} = 0.1428$$

由此，民生银行兰州分行客户经理平衡记分卡绩效考核体系，准则层主要维度有财务、客户、内部运营、学习与成长，对应权重 43%、29%、14%、14%。

采用相同方式可以将各项指标权重精确计算得出，整理为表 4.9。

表 4.9 绩效考核指标权重计算结果

	准则层		属性层		
	一级指标	权重	二级指标	权重	总权重
民生银行 兰州分行 客户经理 绩效考核 指标 体系 B	财务维度 B1	43%	存款日均增量	46%	19
			新增普惠贷款	27%	12
			拨备前利润	27%	12
	客户维度 B2	29%	新增有效客户数	59%	17
			代发薪业务量	41%	12
	内部运营 维度 B3	14%	信贷业务新发生不良率	46%	6
			贷后管理质量	27%	4
			重点业务推进	27%	4
	学习与成 长 B4	14%	培训积分完成率	37%	5
			综合满意度	63%	9

尤其要重点注意，“综合满意度”指标评估，应用方式为 360 度绩效考核法，得出结果后与被考核对象日常行为进行综合评定，测评维度主要有：勤勉尽责（25%）、知识技能（25%）、团队协作（25%）、开拓创新（25%）。通过对分行客户经理岗位职责内容的评估，日常业务推进会影响到公司多个后台部门，比如业务管理部、授信审批部、风险管理部等。经过优化以后，绩效考核体系将后台管理部门人员也纳入其中。360 度绩效评估人员及权重如表 4.10。

表 4.10 360 度绩效评估人员及权重

被考核对象	绩效考核人及权重			
	A 票（35%）	B 票（15%）	C 票（25%）	D 票（25%）

客户经理	所在部门负责人	所在部门其他员工	后台公司业务条线管理部门负责人	后台公司业务条线管理部门其他员工
------	---------	----------	-----------------	------------------

这项权重考核表是提出绩效评分表的基础。经过访谈与调研我们认为，当前实施绩效考核必须将档次绩效考核作为参照，将最高得分者所得分数采用同比例换算的方式，这其中工作量大大增加，也让客户经理产生不公正的感觉。将得分极值问题考虑其中，在指标得分上进行上限与下限的设定，最低分是 0 分，最高分是基本分的 1.2 倍。指标考核标准设置整理为表 4.11。

表 4.11 民生银行兰州分行客户经理绩效考核标评分表

维度	考核指标	说明	分值
财务维度 B1	存款日均增量 B11	存款日均增量=期末存款日均-期初存款日均； 得分=基本分*计划完成率。	19
	新增普惠贷款 B12	普惠贷款的标准：单户授信总额 1000 万以下（含）的小微企业法人贷款、所有个体工商户和小微企业主经营性贷款的余额新增； 得分=基本分*计划完成率。	12
	拨备前利润 B13	拨备前利润=净利息收入+净非利息收入-营业费用； 得分=基本分*计划完成率。	12
客户维度 B2	新增有效客户数 B21	有效客户的标准：存款年日均≥10 万； 得分=基本分*计划完成率。	17
	代发薪业务量 B22	代发薪的标准：当年新签定代发薪协议，且发生过代发薪业务的企业数量； 得分=基本分*计划完成率。	12
	客户投诉次数 B23	每发生一次有效客户投诉，扣 1 分；由监管部门转办的投诉，每发生一次扣 2 分。	-5-0
内部运营维度 B3	信贷业务新发生不良率 B31	新发生不良率指标标准=考核当期新产生的授信不良余额/分管客户的授信余额；完成率计分规则：新发生不良率在[0, 0.3%]区间，完成率为 100%；在(0.3%, 0.5%]区间，按照 0.3%基础上每超 0.1 个百分点扣 20	6

		分计算,完成率=100%-(实际值-0.3%)/0.1*20*100%; 得分=基本分*计划完成率。	
	贷后管理质量 B32	按照分行授信管理部制定的贷后管理实施细则进行打分,按权重折算该指标得分。	4
	重点业务推进 B33	1.按时完成阶段性工作任务的,得基本分; 2.落实各项工作要求不到位、没有按要求的时限和质量报送工作报告的,每次扣0.5分。	4
	内控合规 B34	1.监管部门或总分行检查发现存在违规操作的,每发现一例扣0.3分; 2.各类内外部检查发现的问题存在屡查屡犯现象的,每个问题扣0.5分; 3.对内外部检查发现的问题未按要求整改的,每项扣0.5分。	-5-0
学习与 成长	培训积分完成 率 BB41	1.由学习平台统计培训学习积分; 2.得分=基本分*积分完成率	5
B4	综合满意度 B42	根据360度考评系统得分按比例折算该指标得分。	9

4.5 绩效反馈与申诉

4.5.1 绩效反馈

绩效反馈,这是当前绩效考核管理非常重要的环节之一,此处不再赘述。绩效考核工作完毕时,兰州分行管理人员需要直接与被考核客户经理进行沟通,对绩效考核情况及结果,由管理人员向客户经理进行反馈。对客户经理阶段性个人工作结果进行综合评估。根据绩效考核结果来进行双方沟通,管理人员根据考核结果向客户经理提供指导和帮助,客户经理同时可以将工作所遇问题,向管理人员提出并共同探讨,制定合理的解决办法。

兰州分行绩效考核反馈的根本目标有:一是促进考核双方交流,检验考核结果是否能够形成一致意见;二是考核人员有义务说明和分析被考核人员所得成

绩，让被考核人员感受到重视；三是双方根据考核结果，来重新梳理被考核人员工作状况，对于无法解决的工作问题可以向考核人员提出，共同探讨如何解决。一般情况下，绩效考核反馈采用的是面对面沟通形式，但是在具体实施过程中，必须考虑的问题有如下几点：

（1）展开面谈以前，客户经理会对自己的工作做出总结，给个人工作情况进行自评，并由此表达个人对工作状况的理解。管理人员在进行交流时，需要通过被考核人员的性格特征、工作能力、心理状态等，来确定沟通内容，目的是保证反馈结果发挥出最大效用。

（2）交流时，客户经理的管理人员将考核结果向其反馈，对所得成绩实施鼓励和赞许，同时指出工作当中存在的不足，并与客户经理共同探讨解决方案。

（3）沟通时，客户经理与管理人员之间保持良好的谈话氛围，管理人员要鼓励客户经理所得成绩，并对客户经理实际工作有正确认知，能合理倾听客户经理的需求。

（4）沟通以客观性为基准，具体问题具体分析，减少个人主观倾向，给予客户经理最全面合理的解释。

（5）考核反馈重心，要以客户经理绩效为主，探索期在下阶段实现提升的可能性。管理人员对客户经理应当有及时引导，对于不理想的绩效考核结果，要有分析能力，为客户经理提供改善标准。

4.5.2 绩效申诉

（1）设立科学合理绩效申诉途径。当员工对个人绩效考核结果不认可的时候，可以在结果公示 7 个工作日内提出申诉，根据申诉流程填写申诉单，同时把个人申诉要求向业务主管进行说明。如果给出的申诉结果员工还是不认可，可继续向人力资源管理部门提出申诉要求，再次由人力资源主管来对员工绩效重新考评，将最后申诉结果向员工反馈。

（2）绩效监督和检查。由人力资源管理部门发起的绩效考核，可通过定期与不定期等形式，来抽查客户经理工作状况。具体的考核过程中，整个流程必须得到管理部门的有效监督，杜绝任何形式的徇私舞弊，一旦发生相应问题必须严肃处理。当客户经理所得考评结果不合理或不正确时，应当重新审查考核管理制

度具体执行过程，同时对考核人员进行处理，并对考核分数重新调整。

4.6 考核结果的应用

4.6.1 职位调配

客户经理绩效考核工作的展开，让兰州分行对员工业务能力及经营环境有更深入的了解，这对于人才配置优化有很好的帮助。当绩效考核结果理想时，说明客户经理对自己的岗位有很好的胜任能力，具有承担更复杂、压力更大工作的能力，可以适当增加工作难度；当客户经理绩效考核结果不理想时，说明人员与岗位的适配性不好，或者是客户经理本身工作能力较差，也需要进行岗位调整或工作内容的重新设定，为岗位调配提供重要的参照依据。

要保证绩效考核结果能够对职位调配起到作用，可参照理论方法较多，主要包括库克曲线和组织寿命学等。通过对相关理论知识内容的参照，结合民生银行兰州分行发展需求，以及银行对客户经理职责设定标准，让客户经理在岗位上可以将工作能力充分发挥。因此兰州分行的主要职责之一，就是为客户经理提供个人发展规划，将短期工作目标设定出来以后，结合长期发展方向制定不同的工作模式。某个工作项目结束后，根据实际工作情况来对长期工作目标进行调整。由此可见，在进行短期规划时，重点考虑的是客户经理岗位胜任力如何提升，而长期规划发展目标的设定，需要考虑的是客户经理本人职务晋升的可行性。我们以新入职客户经理为例，兰州分行一般会在 1~3 年内制定个人发展规划，并且每年要进行微调一次。针对客户经理个人能力来进行职业规划，需要银行对客户经理实际要求充分考虑，以尊重和帮助的态度来为客户经理提供横向与纵向发展路径的支持。具体来说，横向发展路径可以向银行内部其他工作进行转换；纵向发展路径可以让客户经理在当前岗位上实现能力和职务的提升。这就说明为客户经理提供个人职业规划，主要目的是将其个人发展目标与银行发展目标相互统一，这是客户经理个人及银行企业获得共同发展的重要形式。

4.6.2 薪酬管理

根据本课题研究结论，我们认为兰州分行在获得客户经理绩效考核结果时，可通过不同应用方式来实现结果效应的提升。一是考核结果与个人绩效奖金相关联；二是考核结果与个人职位晋升相关联，对应的职级会对以后薪酬和福利待遇有所影响；三是绩效结果与个人职务晋升相关联。只要是考核结果连续三年内都是良好及以上，就可以参与到更高职务竞聘当中，如果不达标则没有参与竞聘资格。本文对兰州分行当前应用绩效考核结果的状况分析后，发现其功能就是与奖金相关联，绩效结果得出以后根据分数来确定奖金比重和数额，这是客户经理积极主动提升个人能力的基本前提。如表 4.12。

表 4.12 民生银行兰州分行客户经理薪酬奖惩

得分值	高级客户经理奖惩措施	中级客户经理奖惩措施	见习客户经理奖惩措施
10	奖励绩效工资 1.2 倍	奖励绩效工资 1.5 倍	奖励绩效工资 1.8 倍
9-10	奖励绩效工资 1.1 倍	奖励绩效工资 1.2 倍	奖励绩效工资 1.6 倍
8-9	维持绩效工资	维持绩效工资	维持绩效工资
7-8	发放绩效工资 0.8 倍	发放绩效工资 0.8 倍	发放绩效工资 0.8 倍
小于 7	发绩效工资 0.7 倍	发放绩效工资 0.7 倍	发绩效工资 0.7 倍

4.6.3 培训教育

当客户经理绩效考核流程结束后，所得绩效结果需要实施全面分析，这是下一轮员工培训工作所需的重要参考内容，应当根据绩效考核结果来探索和总结管理工作当中各项问题，这是未来绩效考核得以科学调整的重要前提。如果绩效考核工作存在明显问题，应当通过组织培训来重新调整活动内容。如果认为绩效考核所存在的问题是受到员工职业态度影响，那么兰州分行就应该通过企业文化的构建，实现思想上的合理交流，这对于员工文化素质的提升有重要意义。当绩效考核所存在问题是员工业务能力导致的，那么银行就应当通过业务培训活动，来尽力提升员工个人能力，对客户经理潜在能力进行深入挖掘。

本文通过对民生银行兰州分行客户经理选拔过程的观察，发现绩效考核结果

是非常重要的参考指标，对选拔结果实施验证必不可少。当选拔得出客户经理上岗后取得良好绩效时，表示本次人员调岗是有正面作用的；但是当客户经理选拔到岗位上后所得绩效考核结果不佳，就表示当前的选拔工作不够科学，并没有达到预期目标，应当重新调整 and 规划。经过深入培训和管理，客户经理绩效考核所得结果能够有改进，就表示这种培训活动是有意义的；但是当客户经理经过培训后，并没有体现在绩效提升方面，这表示这种培训工作并不科学，还需要进一步改善和优化。

5 民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系实施保障措施

5.1 组织保障

5.1.1 筹建绩效考核专门小组

要保证客户经理绩效考核机制全面落地，民生银行兰州分行可通过独立绩效考核小组的成立，来跟踪负责这件事。一般情况下，业务分管副行长会作为小组组长，副组长分别由业务管理部及人力资源部的总经理承担，选择考核小组成员，主要来自于银行内部各个机构和部门。对于核心考核部门——业务管理部而言，通过绩效考核办公室的设定，由其来承担组织活动的组织，并全方位监督组织执行过程。进行数据考核时，主要考虑的是不同部门实际情况，来给出针对性的管理和帮助。人力资源管理部门是绩效考核小组执行机构，同时负担着考核结果应用的重要责任，对相应数据考核测算有重要影响，制定考核结果的发布方式和奖金分配标准，并为员工提供解答途径，接受员工申诉等。

通过对考核小组工作践行过程及结果的分析，可以通过银行当前信息系统来制定科学规划方案，这是考核透明度得以提升的关键，也是银行绩效考核工作权威性获取的重要来源。

5.1.2 加强绩效考核监督指导

当前民生银行兰州分行在绩效考核体系的推动过程中，主要根据银行纪委监察部门的准则和要求，来构建考核监督委员会，这是保证绩效考核各个环节都能够得到全方位的落地管理，同时将考核结果及应用价值合理规划，监督管理工作价值与效益得到全面保障。这是实现绩效考核机制科学稳健运行的重要前提，与合理的薪酬分配制度结合后，客户经理能够在公开、公正、公平的职业规划基础上，制定出新的发展规划。对于考核监督委员会而言，日常工作主要是监督管理职责的充分发挥，由此来为员工提供相关学习内容，这对于员工个人学习热情的提升非常有效，同时也是针对监督过程当中违纪违规操作及时发现、严厉惩处的保障。当客户经理能够接受科学公正的绩效考评时，考核监督委员会权威

性会大大提升，应当考虑监督检查管理机制构建的优化和升级，打造全流程、全环节的监督与检查模式，非现场监测或现场巡查等都是重要的监督形式，让银行内部全体员工可以对激励及绩效考核工作管理动态有所理解，如果存在并未按照绩效考核要求的工作现象，一定要及时查处并探究原因，追究相应责任人的责任。

5.2 制度保障

5.2.1 明确实施制度

当绩效考核方案制定得出后，需要进行一段时间的试行，这是检验方案是否具有实践价值的过程，也是调整方案进一步科学化的前提。试行阶段工作管理同样非常重要，考核方案要确保能落到实处，就要在试行阶段严格执行，具体准备工作主要内容，可以分为如下几个方面：

一是分行发文。绩效考核工作要获得理想的执行力和约束力，必须由人力资源机构来积极推进，将绩效考核方案制定出来，要得到各级领导的认可和签批，并以文件下发的形式积极推进方案落地，这是保证各个部门员工都对绩效考核内容有全面了解的基础。

二是组织推动。已经制定出的绩效考核方案要获得理想的实施效果，必须建立在全体员工都对其工作内容和方式方法的认可基础上，同时结合制定出的绩效考核方案，来对专项培训和动员会进行组织，主要培训内容涉及到绩效考核、测评方式、工作规划等。

三是规划落实。绩效考核方案落地过程当中，需要根据不同流程和步骤来进行具体操作的调控，科学规划时间节点，对于绩效考核进度的严格执行有重要意义，是保证考核结果的重要前提。

5.2.2 科学管理实施流程

当绩效考核制度制定完成，对应的是科学严格的管理监督模式，这种管理绩效考核方案的作用就是能够确保各个环节落到实处。实施绩效考核方案，方案运行过程必须得到全方位监控，由此来进行定期评估与分析，这说明现行绩效考核工作必须立足于绩效考核本身，根据其流程、指标处理、客户分配等，形成一种

全方位的全民管理制度，并对这项体系运行过程科学管控，来对所筛选考核指标积极程度进行评估。根据实施流程来进行的管理，分为如下几个层面：

（1）正确规划绩效考核步骤。绩效考核工作的实施核心，就是确保战略宣导工作的稳定开展，通过文件下发或会议组织等方式，来对银行战略目标提供宣传，根据分行经营战略目标来制定员工考核指标，并让员工能够对绩效考核有深入认知。绩效考核工作展开过程中，各部门和各个岗位的职责必须明确，员工可以清楚认知自己的工作内容，这有利于各部门各岗位之间的协调配合。绩效考核结果得出后，由人力资源部门统一汇总评估，并在内部进行考核结果公示，下发绩效工资并接受员工申诉。

（2）以定期问卷调查来调整阶段性问题。当某个周期绩效考核工作完成时，通过银行内部人力资源考核系统，将调研问卷发放到每个岗位员工手上，管理层和基层人员都要接受调研。因此在进行问卷设计时，需要根据不同员工的理解和看法，来对绩效考核过程进行公正性、有效性、准确性等的检验。

（3）对考核结果进行评估。根本目的就是确定考核是否精准，对考核方式实施针对性调整策略，保证考核工作能够高效准确的实施。当绩效考核工作完成以后，人力资源结构需要得到重新科学调整，同时将客户经理绩效排名、考核分数评估比对等工作完成，来对考核结果科学性实施评估。当绩效考核结果过于集中时，就表示绩效考核工作开展还存在明显的指标设置不科学问题，也可能是计算方式不正确。由此可见，应当对绩效考核体系实施针对性调整。

（4）指标监测反馈。评估指标完成结果采用的方式各有不同，对绩效考核方式是否达成预期考核目标进行全方位的评估。

（5）科学设置申诉程序。当绩效考核体系已经制定出时，出于有效落地的目标，应当采用科学稳健监督模式来推动其运行，让相关考核人员对体系认知更清楚、接受度更高，同时在绩效考核体系当中以科学申诉机制来规划相关问题。

5.3 技术保障

银行日常运营过程中，客户经理是银行经营活动展开的重要主体，对银行未来发展影响巨大。当绩效考核工作落实不到位，或者是存在考核过程与工作任务不匹配，这些都是绩效考核不能发挥激励作用的直接原因，甚至会让员工心理存

在压力和抵触情绪，很难将个人工作积极性充分发挥，这就是导致员工在践行工作时，无法实现个人优势发挥的根源。绩效考核工作实施过程中，会将体系优化作为重要内容，绩效考核结果如何应用到实际工作中，需要考虑到被考核员工的薪资待遇、职位晋升、个人规划发展等问题。

5.3.1 科学制定分配机制

客户经理薪酬分配制度，需要与绩效考核结果合理关联，为员工提供基本工资和绩效工资，根据绩效排名和业绩完成水平，来为客户经理提供绩效激励。激励客户经理过程中，主要考虑到绩效考核结果，前三名成绩的客户经理可获得现金奖励，其与客户经理可获得分层激励。

目前，民生银行兰州分行实施的全产品战略提升制度，主要联动模式有：公私联动、本外币联动、1+N 多方面联动等。客户银行经理推进营销工作过程中，不应当仅仅是对公司业务和相关产品进行推广，其中应当增加更多元的内容，具体包括，银行代销基金、贵金属、保险等，将其作为日常营销工作的具体内容，客户经理应当建立起全产品营销理念。涉及到奖励额分配过程中，应当以科学合理的分配机制来构建奖励制度，主要营销者和业务操作者所对应奖金比例，采用七三分模式。如果是共同营销，所分配奖金比例应当结合实际来合理设定。。

5.3.2 合理设定薪酬等级制度

设定合理的绩效薪酬体系是落实客户经理绩效考核结果的基本保障。民生银行兰州分行应当建立专门的薪酬管理小组，集中管理全行的薪酬分配。对肩负起全行经营目标实现的主体——客户经理绩效薪酬的考核是其工作重心。根据本文的研究结果，当客户经理在两个季度内连续绩效评估结果，都是内部排名前 20%，除薪酬等级加分以外，还可以提供客户经理所需要的针对性奖励；让客户经理绩效评估结果在 4 个季度内，都能够达到全行排名前 20%，可以直接实施薪酬升级。这种模式就是绩效考核结果与薪酬直接关联，对客户经理有很好的激励效果、如果出现连续三个季度考核结果排名为全行后 10%，应当实施的惩处是降薪或者是转岗。这样就打通了薪酬上下通道，拉大客户经理的薪酬，做到依据绩效，薪酬可高可低、薪酬等级能上能下。

在人才储备方面，民生银行兰州分行积极做好人才储备库建立工作，员工可以获得的针对性培训每年至少两次。鉴于这种情形，本课题经过分析论证以后，认为客户经理职业规划与设计应当结合人才储备制度，相应的职级晋升在受到绩效考核结果影响之后，可以为个人提供合理的发展空间。如果客户经理在连续三个季度之内，都有非常出色的绩效考核结果，则可以给出考核升级的评定，年度评先当中，评级结果为良好及以上时，可以作为后备人才纳入到储存库中。银行所需的后备干部正是来源于此，同时可以将其晋升到二级或三级客户经理，让员工感受到组织的关注，能够将个人职业发展与银行发展相关联。这是银行为客户经理提供理想发展空间的具体表现，也是其获得人才认可的重要方式，员工对银行忠诚度提升时，不仅可以提高银行业绩，还能实现预期经营目标的快速达成。

5.4 企业文化保障

本文通过对民生银行兰州分行绩效考核过程的分析，发现方案不明、过程不清等都是之前存在的问题，主要原因就是思想工作落实不理想，绩效考核工作先进观念没有渗透到整个银行内部。客户经理思维当中如何将绩效考核实际作用应用到工作中，需要绩效考核结果关键性理解提升来实现。这种情况下，该银行应当积极推进思想建设，保障绩效文化获得全面传播，客户经理能够认识到考核的重要性，推进新的绩效考核机制不断完善。

5.4.1 加强思想认识建设

对于绩效考核过程所得结果分析后，我们认为当前管理层及基层员工对绩效考核结果的认知都不够明确，这正是造成考核工作实际效果无法推进的主要原因，考核工作也因此遭受负面影响，无法给出合理的考核结果。发展至今，该银行管理层应当认识到客户经理思想与政治双重建设的重要性，工作力度与频率持续增强，这也是客户经理认识到考核关键所在的方式，能够充分认知绩效考核管理的意义。一旦了解到绩效考核对个人提供的好处，才能将年度考核真正重视起来，根据考核所需指标来调整自身工作能力。这样一来，定量考核可以成为新的工作重点，有利于客户经理专项能力的快速提升。

5.4.2 积极传播绩效文化

目前民生银行兰州分行所形成的绩效文化，正是来自于客户经理在业务实践当中构成的团体心理状态。这是一种价值导向性极高的心理模式，在实施绩效考核时，着力点就是绩效文化。扩增绩效文化内容与方式非常重要，经过改良优化以后，考核系统能够成为该分行企业文化的核心，利用绩效考核机制将科学管理概念深入人心，为客户经理提供绩效考核效果认知的途径，不可将其视为简单的工具，应当积极推进管理目标与激励性制度的结合。不管是管理层还是普通基层员工，绩效文化影响下都要积极将个人修养持续提升，这对于职位功能优化和事物认知水平提升具有重要意义，是绩效考核工作效果优化的基本前提。如果文化积淀深厚，客户经理数量和个人素质也会快速提升，不仅让银行内部工作氛围愈发和谐，市场口碑也会逐渐完善，构建出符合现代管理概念的银行企业形象。

6 结论与展望

6.1 研究结论

本次课题研究的重点是绩效考核相关理论及方法的综述。一是根据民生银行兰州分行客户经理绩效考核系统现状,来探索新的发展方向,分析系统问题成因,分析方法采用问卷调查法。二是根据调查发现相关问题,使用平衡计分卡,利用最强工具来优化改进绩效考核指标体系,最终制定指标权重时应用层次分析法。三是确保绩效考核体系落地方针稳定,保障维度涉及到组织、制度、技术和企业文化。根据研究结果得出结论如下:

(1) 本次课题研究根据民生银行兰州分行实际情况来设计客户经理绩效考核体系,采用的工具是平衡计分卡和关键绩效指标评估等。既能够保证绩效考核结果真实有效,还能将不明因素从考核过程当中有效剔除。考核客户经理时,要本着公平、公正、公开等基本原则,根据相应考核指标设定结果,将客户经理工作绩效合理体现,并精准评估客户经理贡献度,这对于绩效考核成本有很好的控制效果,获得实际效应情况更加科学。

(2) 本次课题通过对绩效考核体系流程的各个环节分析,由此制定出合理的改进措施,通过规划设计、考核过程控制、评估考核结果、反馈沟通、时效应用等,来论证合理的考核流程设计模式。

(3) 要保证本课题研究对象民生银行兰州分行在客户经理绩效考核体系设计当中,能够获得最终实际效应。课题根据实际情况制定相应保障措施,涉及到组织、制度、技术和企业文化四个保障维度。

本次课题研究根据民生银行兰州分行客户经理工作具体情况,结合相应管理需求,将人力资源管理与绩效考核各项理论作为出发点,由此来优化相应的绩效考核体系环节,目的是可以将绩效考核体系不断完善优化,为该行提供更好的人力资源管理模式,创建新的人力资源效用应用方向,为相关商业银行绩效考核工作提供有效参照。

6.2 不足与展望

本文在前期准备工作过程中，根据相应考核制度优化理论及实践资料，为民生银行兰州分行客户经理考核体系优化提供有效措施，但是由于本次研究篇幅有限，以及笔者个人能力不足，研究过程及结论还存在很多主观性问题，需要在以后的研究当中实现进一步优化与完善。国际国内市场环境处于持续变化发展过程中，银行核心驱动力就在于客户经理，对其绩效进行考核以及考核系统如何科学化，成为当前银行研究的重要内容。由此可见，以后相关研究应当与银行客户经理管理机制有机结合，对激励客户经理工作的具体方式方法深入研究，通过绩效考核体系的有效完善，为民生银行兰州分行所处金融竞争环境状态，提供更好的稳定发展空间。

综合来说，绩效考核当中对平衡计分卡这项工具的全面应用，是现代商业银行管理策略的重要表现之一。特别是有利于经营绩效成效的提升，为银行发展提供很好的帮助，但是当前还存在定位标准模糊的问题，导致其实质性作用并未得到充分发挥。局限性主要体现在如下三个层面：第一，非财务指标标准化定义尚未形成，只能采用多种数据形式来衡量，各个支行定义不统一，无法实现量化；第二，非财务指标与长期绩效因果联系无法给出合理定义，多数时候只能采用手工测量，不仅工作量巨大，主观因素始终无法剔除；第三，社会责任没有正确承担，指标系统当中并未将社会责任纳入其中。由此可见，这些都是相关课题在未来研究当中应当着重思考的内容。

参考文献

- [1]Barida Biiranee Kelvin Friday.Retail Banking and Bank Performance:Evidene from Nigeria[J].International Journal of Economics and Finance, 2021, 26(5):11-13 .
- [2]Falconer Mitchell,Hanne Norrekliit,Oana Alexandra Albertsen,Rainer Lueg.The balanced scorecard's missing link to compensation:A literature review and an agenda for future research[J].Hournal of Accounting&Organizational Change,2020,29(4):58-60.
- [3]Fetene Netsanet,CanavanMaureen E,Megentta Abraham,Linnander Erika,Tan Annabel X,Nadew Kidest,Bradley,Elizabeth H.District-level health management and health system performance[J].PloS one,2019,33(2):77-80.
- [4]Helen Tyrogianni,Bill Halkias,Anna Politou,Pagona Kotzampassi.The Attica Tollway Operations Authority KPI performance System[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2018,41(11):19-21.
- [5]Paradi Joseph C.,Schaffnit Claire.Commercial Branch Performance Evalution and results Communication in a Canadian Bank-A Dea Application[J].European Journal of Operational Reserarch,2021,39(3):719-735.
- [6]Raphael Gwahula,Man Wang.Integrating Financial and Non Financial Measures to Measure the Performance of Commercial Banks:Evidence from Tanzania[J]. Research Jounal of Finance&Accounting,2022,32(17):109-112.
- [7]Virag,Albu.Human Resource Management in Micro and Small Enterprises[J]. Bulletin of the Transilvania University of Brasov.Series V:Economic Sciences, 2019,87(56):112-114.
- [8]Wu Cheng Ru,Lin Chin Tsai.Analysing Alternatives in Financial Services for Wealth Management Banks:The Analytic Network Process and The Balanced Scorecard Approach[J].Ima Journal of Management Mathematics 2020,65(3):303-321.
- [9]Zhang Xing,Li Fengchao,Ortiz Jaime.Internal risk governance and external capital

- regulation affecting bank risk-taking and performance:Evidence from P.R.China[J].International Review of Economics and Finance,2021,62(7):70-74.
- [10]奚康.基于平衡计分卡的商业银行公司客户经理绩效考核研究[J]. 中国市场, 2022,(19):77-78.
- [11]陈文霞.中小商业银行对公客户经理绩效评价问题及对策分析[J].企业改革与管理,2022,(08):106-108.
- [12]许莉,路程,朱珠,曹东.分层次商业银行绩效评价体系构建——兼论《金融企业绩效评价方法》[J].财会通讯,2022,(01):42-43.
- [13]朱芳,韩俊英.基于平衡记分卡的银行绩效评价体系研究[J].现代金融, 2021, (10):5-7.
- [14]何琪.从绩效考核到绩效管理:人力资源管理理念的发展[J].社会科学论坛, 2021,(4):109-112.
- [15]李尧.商业银行员工绩效考核满意度影响因素研究[J].现代管理科学,2019,(12): 158-167 180.
- [16]叶青.商业银行客户经理绩效管理存在的问题与对策研究[J].营销界,2021,(05): 137-138.
- [17]黄柱坚.建设银行东莞分行客户经理绩效考核体系评价[J].科技经济市场,2021, (04):162-163.
- [18]上官永清,牟卿.商业银行公司业务考核指标设计研究[J].经济与管理研究, 2021,(3):88-93.
- [19]白海琦,彭永芳.商业银行二级分行绩效考核困境及改进策略[J].银行家,2021, (11):64-66.
- [20]余顺坤,周黎莎,李晨.Anp-fuzzy 方法在电力企业绩效考核中的应用研究[J].中国管理科学,2021,(1):165-173.
- [21]李宋岚,刘嫦娥.基于平衡接福农卡的商业银行绩效考核分析[J].财经问题研究, 2020,(4):76-79.
- [22]汤文.普惠金融背景下银行客户关系管理研究[D].扬州大学,2022.
- [23]胡楠.民生银行 HY 支行理财经理绩效考核体系优化研究[D]. 山东财经大学, 2022.

- [24]崔少思.民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系优化研究[D]. 河北地质大学,2022.
- [25]崔凯凯.A 农商银行客户经理绩效考核体系的优化研究[D].山西大学,2021.
- [26]李淇石.关于商业银行客户经理绩效考核的思考——以 Z 农商银行为例[J].投资与创业,2021,(09):121-123.
- [27]张泓.银行客户经理绩效考核体系的改进分析[J].商讯,2020,(30):100-101+178.
- [28]任珂,丁文广.银行高端理财客户经理绩效考核问题研究——以民生银行兰州分行为例[J].生产力研究,2019,(12):46-49.
- [29]焦金阳.基于邮储银行信贷客户经理绩效考核优化的思考[J].现代经济信息,2019,(11):371-373.
- [30]刘国良.商业银行客户经理绩效管理机制的构建[J].纳税,2019,(14):248-249.
- [31]刘涛.国有商业银行差异化战略对运营绩效促进效应研究[D].江苏大学,2017.
- [32]黄柱坚.建行东莞分行客户经理绩效考核体系优化策略[J].现代商贸工业,2022,(20):82-83.
- [33]邓利勇.对商业银行客户经理绩效考核优化的思考[J].商,2021,(02):54.
- [34]周恩红,王永军,孟亮,樊飞舟.商业银行绩效管理评价体系重构[J].金融理论与实践,2020,(05):109-111.
- [35]郭炜,李家兴,林晶亚.D 银行基于平衡记分卡的中小企业贷款绩效评价体系建设[J].财务与会计,2020,(19):55-56.
- [36]毛艺林.基于绩效三棱镜的商业银行绩效评价——以 A 商业银行为例[J].财会通讯,2021,(32):29-31.
- [37]胡元林,黎航.平衡记分卡因果逻辑关系的实证[J].统计与决策,2020,(01):87-89.
- [38]王晓菲.商业银行客户经理绩效考核研究[J].现代商业,2019,(26):40-41.
- [39]杨思静,杜海霞.商业银行客户信用评级研究——基于平衡记分卡视角[J].技术经济与管理研究.2019,(4):89-93.
- [40]安秀芳.基于平衡记分卡下中国民生银行兰州分行的绩效考核管理研究[D].山西财经大学,2019.
- [41]马强.模糊综合评价法用于公立医院绩效考核的理论架构[J].南通大学学报:社会科学版,2022,(3):145-152.

- [42]王江涛,周泓,邱月.层次分析法在商业银行部门绩效考核的应用[J].北京航空航天大学学报:社会科学版,2020,(2):76-78.
- [43]岳玲.管理控制和绩效管理关系的文献综述[J].改革与战略,2019,(3):190-192.
- [44]朱红.浅谈绩效管理在现代企业人力资源管理中的应用[J].经济研究,2020,(3):11-13.
- [45]黄美灵,周茹.绩效考核与绩效管理关系的文献综述[J].北方经济 2021,(7)20-21.
- [46]周海燕,应勇,李小桃.我国商业银行绩效评价体系优化的内源性及其策略取向[J].商业时代,2020,(14):59-60.
- [47]仲伟周,曹永利,Shunfeng Song.我国非营利组织的绩效考核管理指标体系设计研究[J].科研管理,2019,(3):116-122.
- [48]文鹏,廖建桥.不同类型绩效考核对员工考核反应的差异性影响——考核目的视角下的研究[J].南开管理评论,2020,(2):142-150.
- [49]赵琛徽,王好扬.国有商业银行员工考核中平衡记分卡的应用研究[J].中国人力资源开发,2019,(10):68-71.
- [50]游思远,向映.从绩效考评到绩效管理的转变[J].人口与经济,2020,(12):89-92.
- [51]郭庆松.试论绩效管理的战略管理功能[J].中国人力资源开发,2020,(10):45-48.
- [52]孙玲芳,汲铮.传统绩效管理与现代绩效管理的比较分析[J].江苏科技大学学报:社会科学版,2020,(9):33-36.
- [53]张同健.基于平衡记分卡的国有商业银行绩效测评体系研究[J].河南金融管理干部学院学报,2019,(02):63-66.
- [54]楼翔,刘晓东.对平衡接福农卡在商业银行中运用的思考[J].金融与经济,2019,(06):84-85.
- [55]盛运华,赵宏中.绩效管理作用及绩效考核体系研究[J].武汉理工大学学报,2022,(2):88-90.
- [56]骆净华.绩效考核发展成绩效管理必然性的必然性[J].商业经济,2019,(1):45-48.

附 录

民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系调查问卷

尊敬的女士/先生：

首先感谢您的参与！本次民生银行兰州分行客户经理绩效考核体系问卷调查。本次调查的主要目的是旨在了解您对贵行客户经理绩效考核在多个方面的看法，发现其中存在的问题，为提升贵行客户经理绩效考核水平提供参考依据。本问卷不必填写真实姓名，为保证结果的准确性，请您客观评价、如实填写，在相应的选项处打“√”，感谢您的配合！

一、个人基本情况

1.性别：男 女

2.年龄：_____岁

3.工作年限：_____年

4.受教育水平：硕士及以上 本科 大专 中专及以下

二、调查内容

1.您对贵行战略目标的了解程度。

非常了解 基本了解 一般了解 不了解 一点也不了解

2.您是否清楚自己的绩效目标与银行战略目标之间的联系。

非常清楚 基本清楚 一般清楚 不清楚 一点也不清楚

3.您认为现行的公司客户经理绩效考核体系能否真实反映银行的战略目标。

非常能 能 一般 较差 不能

4.在您看来，当前选择的评价指标是否与岗位职责及工作目标相符。

非常符合 基本符合 一般 较差 不符合

5.您认为现行公司客户经理绩效考核指标权重的设计是否合理。

非常合理 基本合理 一般 较差 不合理

6.您认为目前公司客户经理绩效考核的周期的是否合理。

非常合理 基本合理 一般 较差 不合理

7.您认为目前的公司客户经理绩效考核能否客观反应员工的个人能力和发展情况。

非常能 能 一般 较差 不能

8.您认为现行的公司客户经理考核体系能否适应银行的发展要求。

非常能 能 一般 较差 不能

9.在整个绩效考核的过程中您是否能参与沟通。

总是 经常 一般 偶尔 从不

10.当公司客户经理对绩效考核结果表示怀疑时，管理者是否给予了申诉机会。

总是 经常 一般 偶尔 从不

11.领导是否重视员工的反馈意见并及时作出修正。

非常重视 基本重视 一般 较差 不重视

12.您认为现行公司客户经理绩效考核体系的薪资分配是否与工作表现相匹配。

非常匹配 基本匹配 一般 较差 不匹配

13.您认为目前公司客户经理的薪资水平与同业水平相比程度如何。

远高于 高于 持平 低于 远低于

14.您认为绩效考核结果与其他各项人事调整(如岗位调整、职业发展等)的关联程度。

非常密切 较大关联 一般 较差 无关联

15.您认为公司客户经理参加培训和继续教育的机会与绩效考核结果的关联程度。

非常密切 较大关联 一般 较差 无关联

16.领导是否会对考核不合格的公司客户经理组织业务能力提升的学习与培训。

总是 经常 一般 偶尔 从不

17.您认为目前的绩效激励措施能否充分调动公司客户经理的积极性。

非常能 基本能 一般 较差 不能

18.对公司客户经理绩效考核的科技系统是否满意。

非常满意 基本满意 一般 不满意 非常不满意

19.您认为当前公司客户经理的绩效考核结果是否公正。

非常公正 基本公正 一般 不公正 非常不公正

20.您对目前实行的公司客户经理的绩效考核体系总体是否满意。

非常满意 基本满意 一般 不满意 非常不满意

后 记

流年似水，岁月如歌！转眼间，两年多的兰州财经大学 MBA 学习生涯即将画上圆满的句号。回首过往，收获颇丰。我深切感受到了兰州财大老师们的学识智慧和家国情怀，也深刻领悟到了丰富的管理知识和实践经验，更结识了一帮有趣的灵魂。

感谢兰财，为我们提供了如此优秀、卓越的平台，让我们有机会习得知识、展现自我、追寻梦想；感谢兰财，为我们营造了良好的学习、生活和交流环境，让我们有机会拥抱明天、尽情绽放。

临别之际，祝兰财再上新征程、再创新辉煌！一入兰财门，一生兰财人，念念不忘，必有回响，一期一会，江湖再会！