

分类号 F203.9/1114  
U D C

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 潍坊银行客户经理绩效管理优化研究

研究生姓名: 高宁

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024 年 5 月 20 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： 高宁 签字日期： 2024. 5. 30

导师签名： 刘伟 签字日期： 2024. 5. 30

## 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內容。

学位论文作者签名： 高宁 签字日期： 2024. 5. 30

导师签名： 刘伟 签字日期： 2024. 5. 30

# **Research on Performance Appraisal Optimization of Account Managers in Bank of Weifang**

**Candidate : Gao Ning**

**Supervisor: Jing Wei**

## 摘 要

绩效管理作为一种有效的管理策略，对于银行业务的稳定增长、干部后备力量的建设和内部核心人才的培养都发挥着关键作用。当前，商业银行的绩效管理存在不足，如考核体系有待完善、考核指标的选择不够合理等问题明显，这些都影响了考核的成效。因此，针对这些问题进行深入分析，并制定有效的绩效管理措施显得尤为重要。

本文采用文献分析法、问卷调查法、访谈法、定性与定量相结合分析法等研究方法，对潍坊银行客户经理绩效考核的情况进行研究分析。通过调查发现当前潍坊银行在客户经理考核体系方面依然存在诸多问题。在绩效计划方面，存在绩效计划制定不全面、考核指标及权重不科学的问题；在绩效监控方面，存在缺乏持续的监督和辅导、绩效管理沟通不顺畅的问题；在绩效评价方面，存在考核主体相对单一、绩效评价流于形式的问题；在绩效反馈方面，存在绩效反馈效率低、绩效结果应用不充分的问题。针对潍坊银行客户经理绩效管理体系中存在的问题，制定了针对性的优化对策，在绩效计划方面，通过制定科学的绩效管理计划、基于平衡计分卡的 KPI 指标优化等对策，改进绩效计划方面工作；在绩效监控方面，通过建立绩效管理小组、绩效流程闭环式管理等对策，改进绩效监控方面工作；在绩效评价方面，通过确定多元化考核主体、加强绩效评价的监督等对策，改进绩效评价方面工作；在绩效反馈方面，通过强化绩效信息反馈、运用绩效结果等对策，改进绩效反馈方面工作。

本文旨在对潍坊银行客户经理绩效管理体系展开深度探视并提出相应优化策略，助力潍坊银行实现其经营目标。

**关键词：**潍坊银行 绩效管理体系 客户经理 指标设计

## Abstract

As an effective management strategy, performance management plays a key role in the stable growth of bank business, the construction of cadre reserve force and the training of internal core talents. At present, the evaluation system of commercial banks has shortcomings, such as the evaluation system needs to be improved, the selection of evaluation indicators is not reasonable, and other obvious problems, which affect the effectiveness of the evaluation. Therefore, it is particularly important to analyze these problems deeply and formulate effective performance management measures.

This paper uses literature analysis, questionnaire survey, interview, qualitative and quantitative analysis methods to study and analyze the performance appraisal of customer managers in Weifang Bank. Through the investigation, it is found that there are still many problems in the assessment system of account managers in the Bank of Weifang. In the aspect of performance plan, there are some problems, such as incomplete formulation of performance plan, unscientific evaluation index and weight; In terms of performance monitoring, there are problems such as lack of continuous supervision and guidance, and poor communication in performance management. In the aspect of performance evaluation, there are some problems that the assessment subject is relatively simple and the performance evaluation is merely a formality. In the aspect of

performance feedback, there are some problems such as low efficiency of performance feedback and insufficient application of performance results. Aiming at the problems existing in the performance management system of the account manager of the Bank of Weifang, the paper has formulated targeted optimization countermeasures. In terms of performance plan, the work in performance plan has been improved through the formulation of scientific performance management plan and the optimization of KPI indicators based on the balanced scorecard. In terms of performance monitoring, through the establishment of performance management team, closed-loop management of performance process and other countermeasures, improve the performance monitoring work; In the aspect of performance evaluation, the work of performance evaluation should be improved by determining diversified assessment subjects and strengthening the supervision of performance evaluation. In terms of performance feedback, through strengthening performance information feedback, using performance results and other countermeasures to improve performance feedback.

The purpose of this study is to conduct an in-depth inspection of the performance management system of Bank of Weifang's account manager and propose corresponding optimization strategies to help Bank of Weifang achieve its business objectives.

**Keywords :** Bank of Weifang; Performance appraisal system; Account Manager; Index design

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 绩效管理理论的相关研究.....	3
1.2.2 商业银行客户经理绩效管理的相关研究.....	4
1.2.3 文献述评.....	7
1.3 研究内容与方法.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 客户经理.....	11
2.1.2 绩效.....	11
2.1.3 绩效管理.....	12
2.1.4 绩效管理体系.....	12
2.2 绩效考核方法.....	14
2.2.1 平衡计分卡.....	14
2.2.2 关键绩效指标.....	15
2.3 理论基础.....	16
2.3.1 目标管理理论.....	16
2.3.2 全面绩效管理理论.....	17
2.4 本章小结.....	18
<b>3 潍坊银行客户经理绩效管理现状及问题分析</b> .....	16
3.1 潍坊银行概述.....	19

3.1.1 潍坊银行简介.....	19
3.1.2 潍坊银行客户经理现状.....	20
3.2 客户经理现行绩效管理体系.....	23
3.2.1 绩效计划现状.....	23
3.2.2 绩效监控现状.....	24
3.2.3 绩效评价现状.....	25
3.2.4 绩效反馈现状.....	26
3.3 客户经理现行绩效管理体系实施调查.....	27
3.3.1 问卷调查的设计与实施.....	27
3.3.2 调查结果统计.....	29
3.3.3 人员访谈.....	34
3.4 客户经理现行绩效管理体系存在的问题.....	36
3.4.1 绩效计划存在的问题.....	36
3.4.2 绩效监控存在的问题.....	38
3.4.3 绩效评价存在的问题.....	38
3.4.4 绩效反馈存在的问题.....	39
3.5 绩效管理体系问题的成因.....	41
3.5.1 绩效计划问题的成因.....	41
3.5.2 绩效监控问题的成因.....	42
3.5.3 绩效评价问题的成因.....	43
3.5.4 绩效反馈问题的成因.....	44
3.6 本章小结.....	44
<b>4 潍坊银行客户经理绩效管理体系优化对策.....</b>	<b>46</b>
4.1 绩效计划优化对策.....	46
4.1.1 制定科学的绩效管理计划.....	46
4.1.2 基于平衡计分卡的 KPI 指标优化.....	46
4.2 绩效监控优化对策.....	58
4.2.1 建立绩效管理小组.....	58
4.2.2 绩效流程闭环式管理.....	60

4.3 绩效评价优化对策.....	61
4.3.1 确定多元化考核主体.....	61
4.3.2 加强绩效评价的监督.....	63
4.4 绩效反馈优化对策.....	64
4.4.1 强化绩效信息反馈.....	64
4.4.2 运用绩效结果.....	66
4.5 本章小结.....	66
<b>5 潍坊银行客户经理绩效管理体系优化实施保障.....</b>	<b>67</b>
5.1 制度保障.....	67
5.2 人力保障.....	67
5.3 系统保障.....	68
5.4 外部环境保障.....	68
5.5 本章小结.....	69
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>70</b>
6.1 研究结论.....	70
6.2 研究展望.....	70
<b>附录.....</b>	<b>72</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>75</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

在全球经济一体化的大环境中，各式互联网金融工具如支付宝和微众银行，还有小额贷款平台等迎来了快速增长，它们所提供的创新借贷服务的多元化和易获取性，对传统商业银行的业务拓展造成了影响。创新业态下的竞争激励了商业银行在产品与服务上采用更为精细的营销策略，目的是增强客户忠诚度和满意度。因此，为了确保持续发展，我国的商业银行需要不断地提升自身的市场竞争能力。对于商业银行来说，科学高效的绩效管理既能精确评价其经营成果，又能有效传递银行经营策略的方向，同时极大地激发员工的主动性和创新性。

潍坊银行经过二十多年的发展，经营规模持续提升，对区域经济产生了积极影响。银行以健全的绩效管理体系为核心，不断提高内部控制水平，实现了高效管理与持续发展。全方位重新评估客户经理的绩效管理框架，并以当前情况为基础，寻求创新性的发展，是确保客户经理能够对银行发展产生积极影响的关键途径。持续改进绩效管理体系的重要性体现在两个方面：一是为了满足员工的成长需求，二是助力公司将其广泛的战略目标具体化，并为客户经理设定具体的阶段性任务，从而提高工作效率并促进潍坊银行经营收益的增长。

作为直接与客户互动的银行一线人员，客户经理扮演着销售的关键角色。银行如何培养一支既专业又素质高的销售团队，以此提升金融服务行业的竞争优势，已经变成了各大银行争夺的重点。尽管潍坊银行实施了客户经理的绩效管理体系，但由于多种因素，如绩效计划的制订不完整、绩效管理交流的不顺畅，还有评价指标和权重的不合理、绩效结果的利用不足以及绩效反馈的低效率等，限制了该体系对客户经理激励作用的发挥，未能有效激发其潜力，这不仅降低了激励效果，还导致了一些客户经理在追求个人利益时，忽视了公司的整体利益，利用体系漏洞为己谋利。针对上述问题，潍坊银行的客户经理绩效管理需要进行深度改良，以便适应将来新的发展趋势。绩效管理作为提高人力资源管理效能的关

键工具，在当代企业管理中扮演着至关重要的角色。通过实施科学的绩效评估体系来对企业各个分支和部门的业绩进行量化，企业能够依据评价结果实行绩效薪酬政策，从而有效提升员工的激情与对企业的忠诚度。在商业银行成长的过程中，绩效管理扮演了关键角色，通过高效的绩效管理体系，银行能够加速达成其成长愿景，推动企业向前发展。一个科学有效的绩效管理体系对于实现企业的战略目标至关重要。商业银行的绩效管理体系既是对其运营成果的评估，也体现了一种精细化的企业管理方法，其成功依赖于员工内部的支持。作为一种有效的激励和约束机制，绩效管理能够激发员工的积极性，从而提高工作的效率与质量。同时，合理的绩效指标设计也有助于降低银行的金融风险，推动商业银行持续健康发展。对银行从业者而言，一个公平合理的绩效管理制度不仅有助于员工确立职业目标，同时也更有效地促进了员工实现个人价值。本研究围绕潍坊银行客户经理的绩效管理展开，通过问卷调查和访谈等方式，探讨了当前潍坊银行在客户经理绩效管理上所面临的挑战及其成因，并基于这些提出了一系列绩效优化的措施。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

近期，虽然关于商业银行绩效管理的探讨已相当丰富，但这些研究主要集中在银行的整体层面，对于越发关键的客户经理群体的研究却不够充分。因此，新构建的客户经理绩效管理方案不仅丰富了学术研究，而且对理论探究具有重要意义。从上世纪 90 年代起，国内商业银行开始实施客户经理制度，成效十分明显。然而，伴随着我国社会经济的逐步发展，市场逐渐演变为买方市场，这表明只有通过不断提升产品和服务的质量，企业才能市场中占据优势。面对环境的变化，商业银行应当对客户经理的绩效管理体系进行创新和调整，以适应时代发展的需要，建立起一套新的绩效管理机制，这样做能够有效地激发员工的积极性，促使员工不断提高业务技能和服务水平，进而吸引更多高质量的客户，为银行带来更大的效益。本文对商业银行绩效管理的研究框架及内容进行探讨，在理论角度为银行绩效管理体系完善提供了一定的参考意义。

#### (2) 实践意义

首先，绩效管理有助于提升客户经理工作效率和提升潍坊银行的整体实力。

一个科学有效的绩效管理系统，能够明确的为客户经理规划职责和目标，同时，这一系统也将成为塑造银行企业形象和激发员工积极性的重要工具。有效的绩效管理机制能激发公司内在潜力、提升商业银行的运作效率及增强创造价值的的能力，同时为公司注入了新的活力。通过调整和改善考核策略，针对性地对潍坊银行现行的客户经理考核计划进行升级和优化，能够有效提高客户经理的工作效率及整体提升潍坊银行的业绩管理水平。

其次，通过实施绩效管理，能够确保银行运营的合规性和稳健性。资产管理新政策的实施背景下，我国强调了向实体经济提供服务、推进金融领域改革以及预防金融风险的核心目标，这些指导思想要求银行在遵循严格风险管理的同时，确保金融消费者权益不受侵害，为银行的金融服务规范设定了新的标准。这就要求银行的绩效管理体系必须与监管机构对于风险控制和合规经营的指导方针保持严格一致。银行应该在对客户经理的绩效管理中，包含任职资格、客户投诉以及专业认证等重要因素，增强对非经济性指标的关注，支持银行向着规范、稳健且长久的方向发展。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 绩效管理理论的相关研究

在《管理的实践》一书中，彼得·德鲁克（1954）<sup>[1]</sup>提出，企业应重点关注目标管理。其主要是指组织管理者综合考虑内外部情况，设置合理的组织目标，并完成这些目标的划分，合理分配到不同部门和人员，建立相应的考核机制，根据考核结果评估不同部门的目标完成情况。在制定绩效管理目标时，Neeraj（2016）<sup>[2]</sup>指出应充分考虑企业的战略目标，设置合理的衡量标准，采取有效的绩效管理方法，从而不断提升绩效管理质量。Ghosh 等（2018）<sup>[3]</sup>认为，企业应建立完善的绩效管理体系，通过这种方式激发员工潜能，从而提升工作效率。Francina 等（2022）<sup>[4]</sup>分析了合理的绩效管理模式，并结合相关参数搭建了相应的模型。

学者冯巧根（2018）<sup>[5]</sup>指出企业应建立合理的绩效指标，建立完善的绩效管理体系，并做好绩效反馈与沟通工作。王竹（2016）<sup>[6]</sup>认为，为了确定企业是否

制定了科学合理的绩效指标，应结合绩效结果分析，并综合考虑预期目标，确定两者的差距，绩效管理部门应加强与不同部门的沟通，调整优化绩效指标，从而不断优化战略性绩效管理体系。孙薇和王新华（2017）<sup>[7]</sup>提出，在设置绩效指标时，应设置合理的绩效评价体系，国有企业应调整优化绩效管理体系，改变以往的考核制度，创设良好的企业环境，便于后续设置更加科学有效的绩效评价指标。杜晓滨（2017）<sup>[8]</sup>指出，企业在确定科学合理的绩效指标时，应综合考虑多项原则，包括定性和定量评价等，从而确保企业获得更加准确合理的绩效结果。曾嘉（2019）<sup>[9]</sup>指出，企业在建立绩效管理体系时，应积极引入 PDCA 循环，对绩效管理体系形成正确认知，明确其具有动态性特征，绩效结果能够为企业经营管理等提供支持。王刚和王彦伟（2019）<sup>[10]</sup>指出，在银行管理过程中，绩效管理发挥着重要作用，直接关系到银行战略目标的达成。柳心怡和柳松（2020）<sup>[11]</sup>指出，在企业绩效管理工作中，企业应重点关注员工满意度，这些直接影响着绩效管理效果。吕凤亚（2020）<sup>[12]</sup>指出，在人力资源管理工作中，绩效管理占据着重要地位，其通过分析相关理论研究，确定了有效的绩效管理方法。陈文超（2021）<sup>[13]</sup>主要参考了战略绩效管理理论，从多个角度研究分析企业绩效指标，指出基于战略绩效管理视角适当调整改进企业绩效指标，并设置具有横向可比性的指标。韩团香（2021）<sup>[14]</sup>主要参考了激励相容理论，详细研究了医院绩效管理工作，指出医院应建立科学合理的绩效管理机制，从而确定医院的具体功能定位。陈亨强（2022）<sup>[15]</sup>主要依据激励相容理论，分析了医院绩效管理方法，结合该理论的具体内涵，探讨了这些绩效管理方法的应用效果，如是否符合医院的实际情况，之后从不同角度分析医院绩效管理优化措施，包括激励机制、考核内容等，从而不断提升医疗服务水平，促进医疗的良好发展。

## 1.2.2 商业银行客户经理绩效管理的相关研究

商业银行之中，客户经理发挥着重要的作用，对于客户经理绩效管理工作的开展，直接会影响到客户经理自身工作能动性，进而也会影响到商业银行整体绩效的提升。同时，在对客户经理绩效评估过程中，采用的方法也是多样的，也存在多种问题，需要制定相应策略加以解决。Watson（2016）<sup>[16]</sup>通过对多家银行客户经理的绩效评价情况的分析和对比，发现在众多的业绩评价工具中，平衡计分

卡是一种更适合商业银行客户经理的绩效评价方法。Kosim (2016)<sup>[17]</sup>提出了从财务角度和非财务角度来客观地评估银行客户经理的业绩。Amirkhani (2016)<sup>[18]</sup>认为,对客户经理的绩效评价与银行的愿景、战略和目标有着紧密的联系,在绩效评价过程中,要求管理层不断地进行交流和反馈,让员工有一种自己才是公司的主人的感觉,时刻把公司的目标和自己的利益联系在一起。Christopher (2017)<sup>[19]</sup>认为,对于不同的业务方向和职务等级,需要采用的考核指标也不一样,而平衡计分卡可以很好地解决这一问题。Muhammad (2020)<sup>[20]</sup>指出银行在绩效管理过程中,申诉机制的建立既有利于保证绩效考核的公平、公正,又有利于提升客户经理工作的积极性。

国内学者针对银行客户经理绩效管理中如何设定科学考核指标进行了探讨,这些研究成果,为此次绩效考核指标的选取提供了参考和借鉴。邓利勇 (2015)<sup>[21]</sup>认为目前我国商业银行的客户经理业绩评价体系中存在着指标设计不够合理,评价过程中缺乏沟通和公平,评价结果运用不当等问题。在今后的一段时间里,商业银行应该在体制和组织两方面都要健全自己的考核体系,改变自己的经营管理观念,让考核指标能够被设计得更加合理,并且在评价的过程中,还应该建立起一种双向交流的公司文化,让商业银行的绩效评估形成一种良性循环。张琦和王丽娜 (2015)<sup>[22]</sup>在对银行客户经理考核系统的指标进行优化时,要将客户类、财务类、内部运作和学习及成长四个方面都纳入其中,在设计指标时要遵循“少而精”的原则。奚康 (2017)<sup>[23]</sup>以平衡计分卡为基础对商业银行对公客户经理绩效管理开展了研究。认为客户经理考核指标应如下设定:一是与商业银行的经营目标、发展战略相一致;二是能反映出客户经理的工作责任和业绩承诺,方便上级领导对公司内部各个部门的工作进行引导;三是在具体的维度上,按照财务的角度,注重全面的效益,兼顾资产和负债的平衡发展;顾客维度是指将顾客群与策略性商业结合起来的;内部经营过程维度指标侧重于财务风险的预防;成长维度指标和员工学习以各业务条线沟通及内部满意度综合考虑的原则。刘国良 (2019)<sup>[24]</sup>认为,在对各个评价指标进行分解的过程中,也应该以纵向的方式来作相应的规划。要层层向各地区、各行业、各产品总部发布考核指标,再将其分解,直至对每个银行的客户经理进行准确的划分。任珂和丁文广 (2019)<sup>[25]</sup>指出,在完善考核指标时,必须重视并加强服务相关指标的考核。叶青 (2021)<sup>[26]</sup>提出,

考虑到商业银行各经营分支的营运目标频繁变更,可以采用一种灵活且可调整的积分制绩效管理方法,该方法将重要的业绩指标和平衡计分卡等要素有机地结合起来,将贷款利息收入、中间业务收入、存款、客户和普惠金融等指标都纳入到客户经理的绩效评价之中。通过为不同阶段设立各异的评分标准和比重,实施一个全方位、多角度的评分考核体系。吴刚(2021)<sup>[27]</sup>以国有控股商业银行为研究目标,尝试引入非财务性指标设计理念,通过问卷调查、主成分分析及层次分析法研究,提出相应的指标与权重。李星宇(2023)<sup>[28]</sup>指出商业银行应重视客户经理的考核,从制度上和组织上完善考核,以商业银行战略和文化为导向,与客户经理的工作相结合,实施考核指标体系的设计,从而使其承受未来利率市场化后内外环境变化的冲击。

同时,部分学者也针对目前银行客户经理绩效管理中的问题,制定了相应的措施和应对策略。宋建华(2016)<sup>[29]</sup>对江苏工行个人客户经理的绩效管理现状进行了详细的探讨,识别出了其中的不足,并针对性地给出了改善和优化的方案,希望能为解决个人客户经理绩效管理分配的“最后一公里”问题有所帮助。黄柱坚(2016)<sup>[30]</sup>对建行东莞市支行的客户经理进行了详细的评价,发现目前的客户经理业绩评价系统还不能适应公司的战略需要,考核目标不合理,对团队与个体的评价缺少一个很好的均衡,奖励方式比较简单,考核结果和有关的反馈信息这五个问题没有得到很好的利用。申鹏飞(2016)<sup>[31]</sup>认为金融环境与生物环境相似,均具有生态特征。因此将金融环境分成为金融内环境和金融外环境,拓展了内部和外部环境金融结构的内容。通过把绩效分析融入金融环境中,促使绩效和金融环境并行不悖形成互动性。黎佳、吴文嘉(2018)<sup>[32]</sup>以建行 A 支行试点客户经理制为研究对象,提出了实施客户经理制既是一种商业模式,也是一种需要改善与提升的制度,因此,对其实施综合绩效评价是必要的。焦金阳(2019)<sup>[33]</sup>认为邮储银行应通过一套科学的绩效考评体系来评估客户经理的绩效。邮储银行可以采用平衡计分卡的方法,对其进行绩效评估。付国倍等(2019)<sup>[34]</sup>研究表明,河北邢台支行客户经理的业绩评价体系尚不够健全,执行中存在着一些漏洞,这不利于员工的管理,也不利于企业的发展。因此,笔者在邢台分公司建立了一套“平衡记分卡”的业绩考评管理系统,并在此基础上,提出了一种解决矛盾的方法。高一龙(2020)<sup>[35]</sup>通过分析问题发生的原因并提出补充完善绩效管理制度的解决

对策，特别是提出了“考核积分制”这一考核工具，并就实践案例中的运用成果加以举例说明，以期为商业银行提升自身竞争力提供参考借鉴。李淇石（2021）<sup>[36]</sup>指出 Z 农商银行客户经理绩效管理制度中主要存在营销产品单一、贷款数量大于质量、绩效管理办法制定有失公平、存续贷款考核不合理和奖励与惩罚机制失效等问题，应注重任务数量与质量同步发展、协调各方利益、建立科学的奖惩机制和多元化的绩效管理。陈文霞（2022）<sup>[37]</sup>指出中小商业银行在后疫情时代，同业竞争更加激烈，银行利差不断收窄，中小商业银行对公客户经理绩效评价体系，直接影响对公客户经理的切身利益，有效的绩效评价体系能够充分调动对公客户经理的工作积极性，实现其自身价值，从而推进组织目标的实现。张焯和刘伯良（2022）<sup>[38]</sup>借鉴了协同学原理，设计了一种竞争演化的客户经理评估模式，此模型优化了对银行客户经理的业绩评价，弥补了已有方法存在的缺陷。在协同演化的基础上，这个模型能够将主观和客观的因素都考虑进去，同时还能将各个评价指标间的相关性考虑进去，从而能够更加客观地评价客户经理的工作。李星宇（2024）<sup>[39]</sup>探讨了当前商业银行对对公客户经理绩效管理中存在的问题和成因，并提出以价值创造为导向，通过强化风险约束和成本意识，完善现行商业银行对对公客户经理绩效管理。

### 1.2.3 文献述评

从目前学者研究内容来看，部分学者针对关键绩效指标开展了研究，这些研究非常全面地梳理和总结了绩效管理中涉及的各类指标，为此次研究中绩效考核指标体系的构建提供了参考与依据。部分学者针对绩效管理应用开展了丰富的研究，建立了更为科学的绩效管理体系，同样也可以为此次绩效管理体系的建立提供一定借鉴。还有部分学者针对银行客户经理绩效管理进行了研究，由于银行机构具有一定的特殊性，针对银行客户经理绩效管理的研究成果能够更好地适用于其他研究，从而为此次研究的开展提供一定的思路和方向。但是，目前针对银行客户经理绩效管理的研究还是偏少，而且很少有学者结合方振邦提出的绩效管理体系模型开展研究，这一模型涵盖了绩效规划、监控、评估以及反馈四个关键方面，在此方面研究还存在一定的不足。因此，本文以银行客户经理绩效管理开展研究，结合方振邦提出的相关理论，分析银行客户经理绩效管理体系，可以为客

户经理绩效管理体的优化提供指导和依据。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

本文选取了潍坊银行作为研究对象,对当前的客户经理绩效管理开展分析之后,进行了设计,优化了其中的内容,主要内容简要介绍如下:

第 1 章,绪论。运用文献研究法,通过研究文献和成果的资料学习,采集相关的资料和信息,进行梳理和总结,介绍了本研究的背景和研究目标、意义,并提出研究本课题的研究方法。

第 2 章,相关概念与理论基础。在文献和研究成果总结和分析的基础上,界定本研究中需要使用的概念,包括客户经理、绩效与绩效管理、绩效管理体系等,并且介绍有关平衡计分卡以及关键绩效指标方面的理论方法和相关的内容。

第 3 章,潍坊银行客户经理绩效管理现状及问题分析。选取潍坊银行作为研究案例,阐述潍坊银行目前客户经理绩效管理现状、实施的绩效管理标准和措施,并进行全面的分析,从绩效计划、绩效监控、绩效评价、绩效反馈方面,总结分析目前潍坊银行客户经理的绩效管理现状。运用问卷调查的方法进行下一步的研究。问卷调查的设计过程中,包括的内容主要有:员工的基本资料和背景、绩效管理现状、需要改进的方面和建议三大部分。通过问卷调查的反馈,结合潍坊银行的总体运营目标和绩效管理机制两个方面,通过绩效管理覆盖的各项内容,进一步通过访谈,来研究潍坊银行客户经理的绩效管理体系中存在的问题。

第 4 章,潍坊银行客户经理绩效管理体系优化对策。结合潍坊银行战略目标,针对潍坊银行客户经理绩效管理存在的问题,从绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈 4 个方面,制定了针对性的优化对策,确保有效的解决潍坊银行客户经理在绩效管理方面存在的不足,并对潍坊银行的客户经理绩效管理方法进行了完善。

第 5 章,为使潍坊银行客户经理的绩效管理体系的优化实施得以顺利进行,本文从制度建设、系统支持、人力资源及外部环境等多个角度,制订了一系列相应的保障措施。

第 6 章，结论和展望。在最后总结了全文的内容，并说明了研究中的不足之处，表达了对未来后续研究的展望。

论文技术路线如图 1.1 所示。

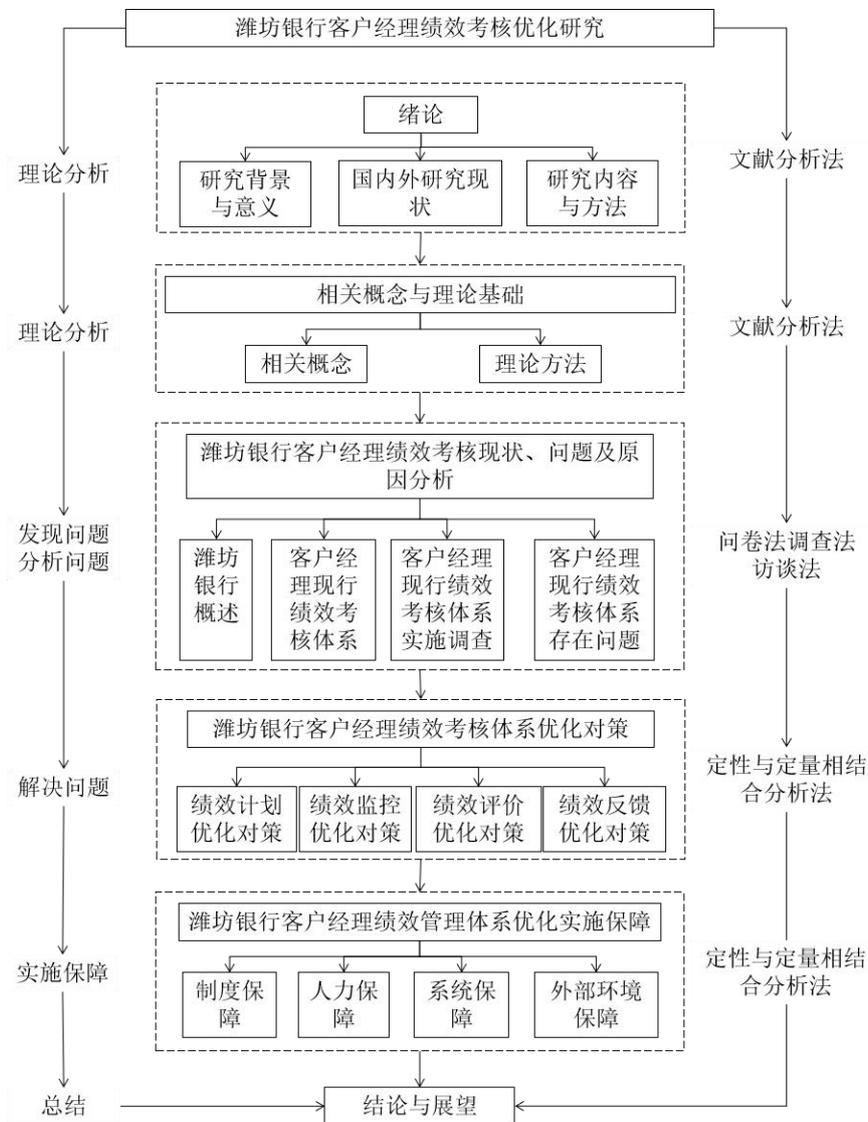


图1.1 研究技术路线图

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献分析法

在知网、维普期刊以及网络上查阅相关绩效管理方面的文献和研究资料，学习和梳理相关的理论知识，掌握客户经理的绩效管理和评估的理论基础，并且结合实际情况选取适宜的研究方法，确保在后续分析和研究潍坊银行客户经理的绩

效管理方面具备充分的理论依据。

### （2）问卷调查法

在相关文献和研究成果的基础上，设计契合潍坊银行实际情况的问卷，发放调查问卷，对潍坊银行的客户经理进行调查，然后收集问卷反馈的结果，进行统计归纳和整理，找出目前从客户经理角度认为潍坊银行存在的考核中的问题，为后续优化绩效管理方案提供真实有力的支撑。

### （3）访谈法

访谈活动主要针对潍坊银行的客户经理进行，主要探讨了关于潍坊银行客户经理绩效管理的具体情况，目的是掌握其对绩效管理体系的意见和态度。在进行访谈工作前，要做好一系列准备工作，比如设计访谈大纲，但是在访谈进行中，要懂得随机应变，可以根据具体情况随时调节大纲，以便能更为全面准确地了解当前时期潍坊银行客户经理绩效管理情况，进而为潍坊银行客户经理绩效管理体系的优化提供建设性参考意见。

### （4）定性与定量相结合分析法

在上述问卷反馈的所获取的信息和资料以及分析结果的基础上，结合相关的理论进行定性的分析。选取 KPI 指标建立员工绩效指标体系，为确保指标的科学性、客观性、有效性，运用层次分析法等定量分析方法，倾听专家的意见并结合潍坊银行的总体发展目标和战略，对指标进行调整，获取指标的权重，将定性指标进行合理的量化，从而建立针对潍坊银行客户经理的绩效指标体系，充分体现指标体系的客观和合理性。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 客户经理

在商业银行中，客户经理扮演着与顾客互动频繁的角色，主要职责包括执行客户营销的管理以及进行服务交流。虽然这该职位表面上看起来简单，但实际上对从业者的综合素质有着严格的要求。作为一名客户经理，必须迅速掌握并比较银行产品的市场定位，对产品的优势进行深入分析，并且能够向客户清晰、简洁地解释，促使客户使用银行的各项产品；此外，客户经理还需在平时的工作中维护与客户的良好互动，搜集并分析客户数据，根据客户需求提供适合的金融解决方案，增加客户的长期忠诚度，并努力开拓本地市场，提升银行的市场份额。换句话说，客户经理充当着连接银行与其客户的桥梁和纽带作用，成为银行收益增长的核心驱动力，并担任产品推广的重要角色。

#### 2.1.2 绩效

绩效主要描述了在公司制定的策略指导下，员工通过执行相应职责而达到的成果。简单来说，就是员工在日常工作中产生的价值总和。对现代企业来讲，提升绩效是其绩效管理体系追求的核心目标。实际上，在执行绩效管理时，人们通常会看到员工的表现与组织绩效之间存在关联，这包括员工为达成组织目标所付出的努力在质量、数量及成本方面的体现。现代企业绩效管理的特点通常包含以下几个关键方面：

- (1) 绩效即员工在与组织共同运作的有效期内产生的成效；
- (2) 绩效管理主要是客观事实的反映，应尽量减少主观因素的影响，重点在于体现员工为实现公司目标所做出的贡献；
- (3) 员工和组织在工作实践中创造出的成果，通常可以通过一定的方法进行评价；
- (4) 绩效可以实现客观展现统计时间内企业的工作效率。

绩效管理其所涵盖的内容不单单包括员工自身的工作绩效,还应涉及公司部门具体的绩效评估结果。此外,对于公司各部门的绩效而言,其又是部门员工绩效的集合体。因此,通常以员工绩效评估为主要内容。通常而言,在明确公司具体岗位职责的前提下,员工充分考量具体岗位职责,并与具体管理者进行沟通与交流,从而明确具体的绩效管理目标,并将具体的绩效考核结果反馈至具体的员工。

### 2.1.3 绩效管理

由于不同人员对绩效管理过程的理解与看法不同,往往也会使得对绩效管理具体概念的理解会产生相应的偏差。学者德斯勒认为,现代企业的绩效管理过程应明确具体的工作内容与标准,并对员工圆满完成工作任务之后的结果进行及时的反馈,这方才是一个全面科学的绩效管理过程所涵盖的内容。学者张文认为绩效管理即公司在开展绩效管理的过程中,员工具体的工作任务应由公司具体的管理目标与考核周期来决定,这主要是指公司在某一具体考核周期内,对公司员工具体的工作任务进行科学客观的评估与考核,从而明确员工具体的薪酬水平等激励措施。

总而言之,本文对绩效管理的定义为:公司在某一具体的周期内,结合自身的经营管理目标,在对其进行不断细分与分解之后,来明确公司各部门与员工的工作目标,并评估其目标完成情况,并对具体评价结果进行及时的反馈,如此循环,从而促使企业既定的经营管理目标得以更好的实现。

### 2.1.4 绩效管理体系

方振邦(2001)提出的绩效管理系统模型是研究范围最广、引证最多、讨论最全面的一种。这一模式的核心内容可以归纳为“三个目标”、“四个环节”、“五个关键性的决策”。请参见附图 2.1。

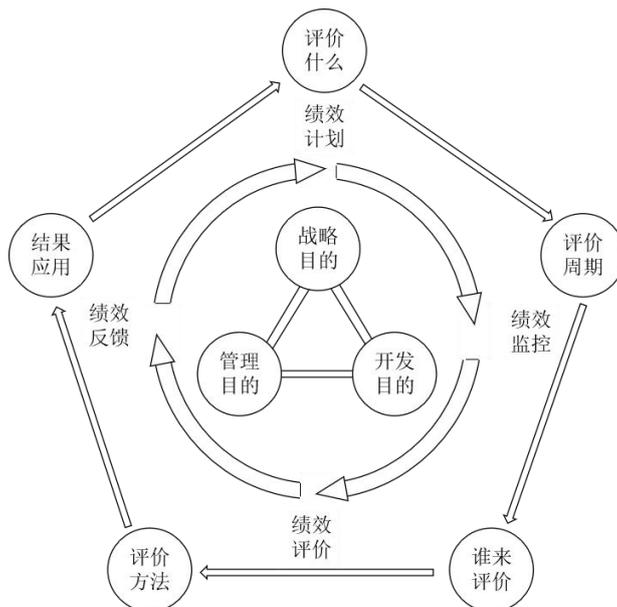


图2.1 绩效管理体系

绩效管理是一项管理工作，它贯穿于企业的经营过程中，为实现企业的战略目标、管理目标和发展目标提供了保证。绩效管理是一个包括计划绩效、监督绩效、评估绩效和反馈绩效四个环节的有机整体体系。

(1) 绩效计划：企业高管与员工对接下来一个时期，制定怎样的目标、完成时限是什么等问题达成共识，然而绩效计划的执行常常要根据具体的情况进行适当的调整。

(2) 绩效监控：管理者应该在业绩周期中与员工保持不断的业绩交流，以便对业绩周期中可能出现的各类问题提前进行预警，以帮助员工更好地完成工作。业绩监控是企业业绩评价工作能否顺利进行的一个关键环节，同时也是整个工作过程中耗费时间最多的一个环节。这一阶段的工作重点是检查、评价项目的进展情况，并对项目实施过程中出现的问题进行及时发现和解决。通过对员工进行有效的业绩监测，及时了解员工的工作情况，为下一步的业绩考核做好准备。

(3) 绩效评价：是指企业在业绩周期终了时，通过一定的评估手段与评估方法，对企业业绩进行评估的一种过程。绩效考核的实质就是管理者与雇员共同对员工的工作进度与业绩进行评估，发现缺点并改进。

(4) 绩效反馈：是指通过访谈等方式，对业绩成果和业绩过程进行评估，让员工了解自己的业绩水平，从而为下一个业绩周期做好准备。

## 2.2 绩效考核方法

### 2.2.1 平衡计分卡

平衡计分卡可以分为四个维度来进行分析，分别是财务情况、银行客户情况、银行内部流程措施、学习与成长，从中得到银行具体执行的战略方案，具体如图 2.2 所示。

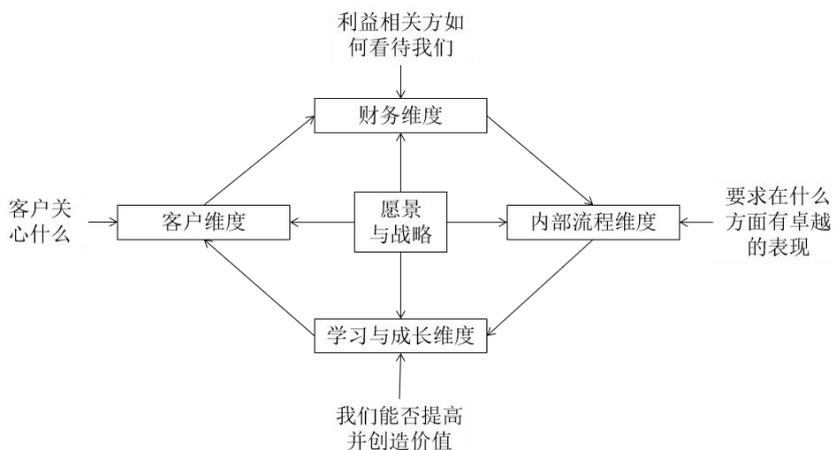


图2.2 平衡计分卡框架图

#### (1) 财务维度

财务绩效指数能够反映投资者的投资策略，以及他们的执行情况，对投资者的收益有何影响。所以，管理层对于银行财务情况更为关注，同时在开展绩效管理工作时也需要考虑如何能够平衡资源的使用，进行科学的规划，从而能够确保银行最大程度获得利润。并且根据银行各种财务指标的分析，能够得知银行现在运行是否正常，对战略目标进行实时监控。

#### (2) 客户维度

从银行的角度出发，为了达到与之对应的财务指标，银行必须把注意力集中在自己的客户群体上。只有银行主要客户群体的需求得到了满足，银行的市场占有率才可能达到银行的财务目标。如果银行想要留住客户，让客户的核心价值得以真正体现，就应该将客户的需求作为终极目标，并对目标进行研究细化。

#### (3) 内部流程维度

客户经理们要确定一个企业所能做好的重要的内部过程，以便为商业部门在

特定的市场上吸引和保留顾客，以达到股东对高收益的预期。内部流程主要针对银行内部基本情况进行分析，通过对各种业务流程进行具体的分析和评价，能够得知银行近期实际运营的情况，并且掌握现阶段还存在哪些问题需要改进，可以制定针对性的改进计划。

#### （4）学习与成长维度

在目前的市场环境中，银行面临着巨大的压力，无论是生存还是竞争力。为了能够维持和提升银行的综合实力，银行需要不断的学习新知识，对市场进行定期的分析，了解客户需求的变化，从而推动自身成长。在银行管理中，员工不仅需要参加培训还要定期进行学习，促进自身专业能力的提升，银行也需要通过引进新兴科技手段，对传统业务形式进行调整和改进。

### 2.2.2 关键绩效指标

关键绩效指标法也被称为 KPI 考评法，它是一种突出主要矛盾，抓住核心问题的一种管理方式，即从全部的考核指标体系中，找出对公司发展或者达到业绩目标具有决定作用的因素，并对这些关键要素进行持续的延伸和量化，形成具体的考核指标与评价标准，从而构建一个 KPI 的考核指标体系。这一方法已经被许多企业证实是一种有效的管理方式，在对绩效考核目标进行明确、量化后，找到了达到目标最重要的点，这是一种衡量重点经营活动的方式，而不是反映公司、业务单位或个人的整体工作量或价值贡献。这是 2/8 原理中的一个经典例子，也就是说，企业 80% 的战略目标都是由 20% 的关键行为完成的。

可以看到，其核心在于决定什么指标可以被导入到 KPI 体系中，在这个过程中，已经有了 KPI 指标筛选的准则，也就是，所确定的关键指标要符合 SMART 原理。这意味着所选择的指标应当具有下列五种特点：业绩评价指标要明确、具体；业绩目标的定量化，并能有效地用数据来体现；业绩目标必须经过一定的努力才能达到，不能太高也不能太低；业绩考核要与企业的业务目标紧密结合，并与企业的战略取向相一致；业绩目标必须对截止日期作出清楚的规定。在制定 KPI 指标时，既要充分考虑以上五个方面的需求，又要防止对需求的误解而掉进另一个误区，例如，由于过于注重具体原则，使得指标太过精细，从而无法对公司的经营发展和价值创造起到重要的推动作用。另一方面，由于对考核指标的严

格控制，导致一些难以量化的指标被剔除考核指标。

## 2.3 理论基础

### 2.3.1 目标管理理论

上个世纪 50 年代，德鲁克创新性地提出了目标管理理论，并全面细致地解释分析了目标管理理论。首先，制定在工作目标的过程中，要考虑到每一个考核对象；其次，考核标准不能一概而论，应该具有针对性、差异性；最后，要及时听取员工的意见和建议。目标管理理论要求的是，为保证目标管理的作用，银行与客户经理的发展目标要具有一致性。目标管理的内容要求动员全部客户经理参加制定目标并保证目标实现，即由银行中的上下级一起商定组织的共同目标，并把具体化展开至银行的各个部门、层次和成员。与银行内每个单位、部门、层次和成员的责任和成果相互密切联系，在目标执行过程中要根据目标决定上下级责任范围。在绩效结果的评定过程中，要以目标作为评价和奖励标准，实行个人的评定和上级的评定相结合。以此最终银行形成一个全方位、全过程、多层次的目標管理体系，提高银行管理层领导能力，激发银行客户经理的积极性，保证目标实现。本文在设计公司员工绩效考核指标的过程中，借助了目标管理理论。

目标管理法的具体实施过程包括以下几个步骤：

(1) 确定组织目标。在确定组织战略和整体计划的基础上，明确相应的组织目标。

(2) 确定部门目标。由各部门负责人和他们的上司共同制定本部门目标。

(3) 讨论部门目标。部门负责人就本部门目标与部门下属人员展开讨论（一般是在全部门会议上），并要求部门每位员工分别制定自己的工作计划。换言之，在这一步骤上需要明确的是，本部门的每一位员工如何才能为部门目标的实现做出自己的贡献。

(4) 确定个人目标。即对计划的预期结果做出个人层面的界定，值得强调的是，个人短期的绩效目标需要员工和部门领导商讨后共同决定。

(5) 工作绩效评价。部门负责人对其下属人员进行目标结果的审查，主要是对比员工的工作成果以及事先提出的预期目标，并作出合适的评价。

(6) 提供反馈。部门负责人为了能及时了解目标的完成程度并制定适合环境的措施，需要定期召开会议，和下属员工进行交流。

以潍坊银行发展战略为出发点，制定部门的绩效目标，进而在此基础上，对员工在不同时期的绩效目标进行明确划分；对员工考核内容与公司发展目标的一致性进行判断和分析。借助目标管理，有利于对潍坊银行绩效管理中的问题进行快速识别和判断，对员工目标与公司目标进行判断和剖析，针对不同问题展开分类，帮助潍坊银行客户经理改善绩效水平。

### 2.3.2 全面绩效管理理论

上个世纪中后期，绩效管理理论首次问世，绩效评估被克莱伦斯雷蒙和赫伯特西蒙在二人著作中第一次提出，逐渐演化为绩效管理理论。而布坎南公共选择理论为公共绩效考核提供了更加多元化的理论支撑。除此之外，目标管理和绩效管理是该理论的根基，该理论有利于为目标管理等一系列方面提供参考。该理论与目标确立等一系列环节具有紧密联系，下图所示即为具体过程。

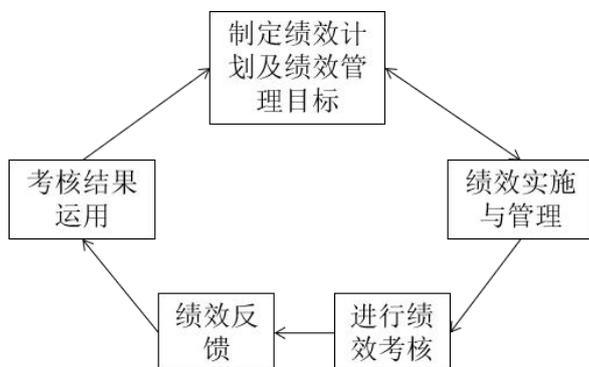


图2.3 全面绩效管理过程图

第一步：依据绩效目标设计考核流程，详细的管理目标、具体的实施途径、考核部门和员工的标准要求等，以上因素都要涵盖在绩效计划之内。

第二步：绩效实施与管理，绩效实施的过程比较复杂，包括但不限于制定绩效实施要求、实施过程规章制度等等。除此之外，监督部门的设置也必不可少。

第三步：绩效考核，要借助 PDCA 循环不断完善和健全个人绩效考核。考核结果可以反映出组织和个人的工作完成度，将考核结果公之于众。

第四步：绩效反馈，也就是为达到绩效目标，不断反馈和调整考核结果。

最后，运用考核结果，一般情况下，企业分析讨论绩效考核结果，然后根据

实际情况调整和优化绩效计划，并在薪酬调整、员工晋升时，参考绩效考核结果。

全面绩效管理，从管理会计的角度看，依据人力资源管理理论的大框架，建立公司整体战略目标，进行战略管理和预算管理的分解、落实，以及在成本管理、营运管理过程的控制和反馈，形成公司、部门、个人各层面的绩效指标和考核评价体系。主要包括绩效计划与激励计划的制定、执行，绩效评价与激励的实施，以及绩效评价与激励管理报告。

## 2.4 本章小结

本章介绍了客户经理、绩效与绩效管理、绩效管理体系等相关概念，梳理了此次研究中应用到的平衡计分卡、关键绩效指标、全面绩效管理理论等绩效考核方法和相关理论基础，为后续研究提供可靠的理论支撑。

### 3 潍坊银行客户经理绩效管理现状及问题分析

#### 3.1 潍坊银行概述

##### 3.1.1 潍坊银行简介

潍坊银行 1997 年 8 月开始营业，原始运营资本 1.66 亿元，2009 年，其更名为潍坊银行。现阶段，潍坊银行运营资本为 44.22 亿元左右，并且国有资本占比较大，比例为 78.74% 左右，潍坊市政府是实际运营核心代表。截止 2022 年，共有 1918 户股东入股潍坊银行。前 10 名的股东情况如下图所示。

表 3.1 截止 2022 年十大股东持股情况（单位：%）

排名	股东名称	股东性质	持股比例
1	潍坊城建集团		19.50
2	潍坊滨海旅游集团		12.30
3	潍坊投资集团		5.29
4	潍坊金融控股集团		6.05
5	桑莎制衣集团	民营法人	4.47
6	峡山绿色科技集团		4.90
7	潍坊财金投资		4.56
8	潍坊潍州城投		4.92
9	潍坊滨城投资		4.77
10	高密国有资产	政府部门	3.96

经济发展突飞猛进，主要商业城市和优质项目成为潍坊银行的选择。现阶段，小微企业服务是其发展重中之重，获得诸多认可与青睐。以“创优机制”为基础，实施内部管理要素改革迫在眉睫，从而打造符合其发展历程、市场动态发展等实际情况的内部管理体系。潍坊银行业务范围广泛，涉及到全市，其先后在山东省多家地市创办分行，现阶段潍坊银行的营业部、分行、管辖行和支行数量分别是

1 家、5 家、16 家和 97 家。2018 年，潍坊市国有企业成为其战略投资者，公司的运营框架逐步健全。图 3.1 为潍坊银行的组织架构图。

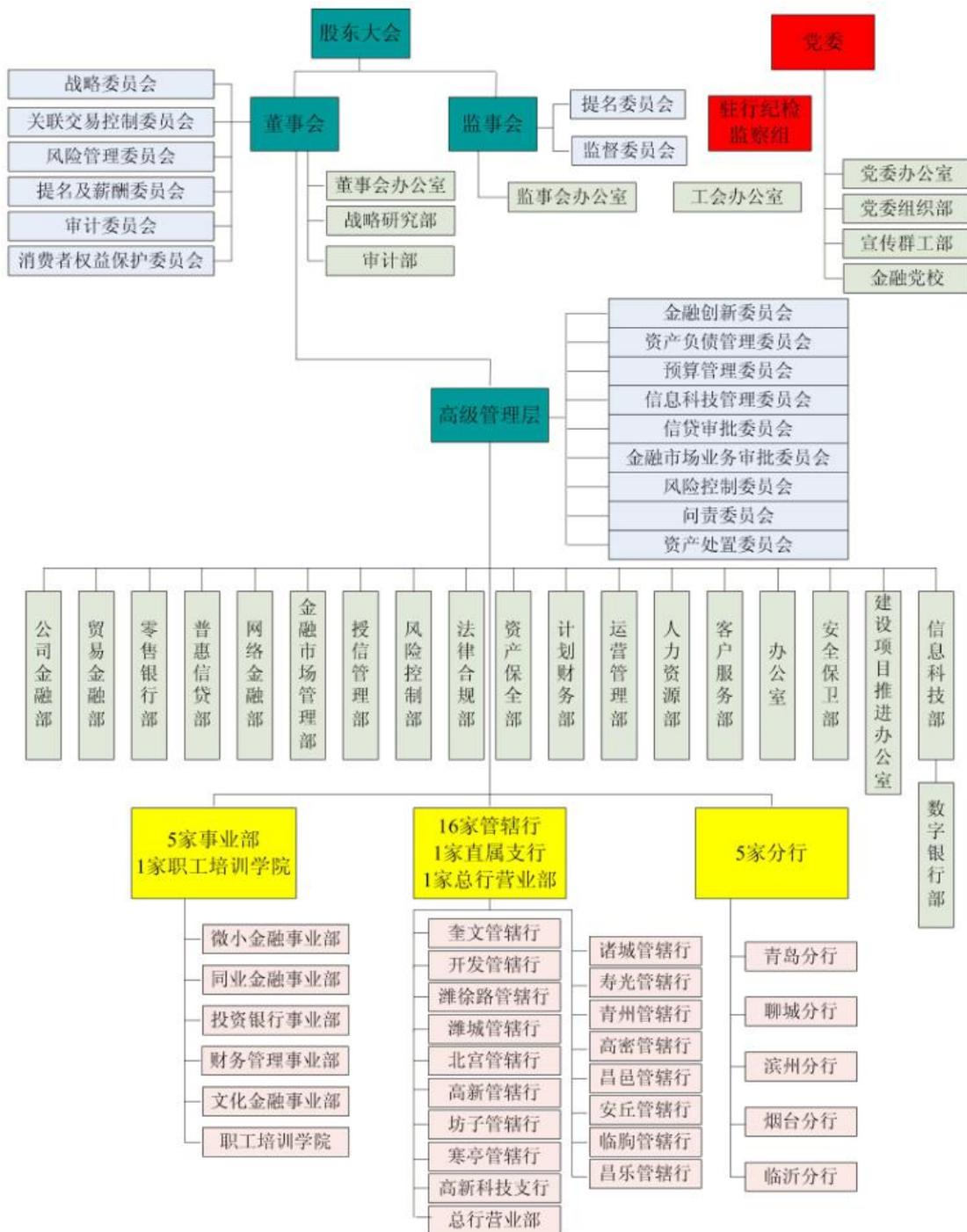


图3.1 潍坊银行组织架构图

### 3.1.2 潍坊银行客户经理现状

当前，潍坊银行共有 213 名客户经理，对其客户经理的评价都是根据该公司

的统一规范进行的。对潍坊银行目前的员工结构，按照员工总数和男女比例，年龄分布，学历情况，工龄结构等因素，逐一进行了分析。

#### (1) 从业人数及男女比例

潍坊银行 213 位客户经理中，男 171 位，女 42 位，其中 80% 以上为男性，这是因为这个职位的性质决定的。然而，在商业银行中，性别的差别已经不再是最重要的影响因素了。

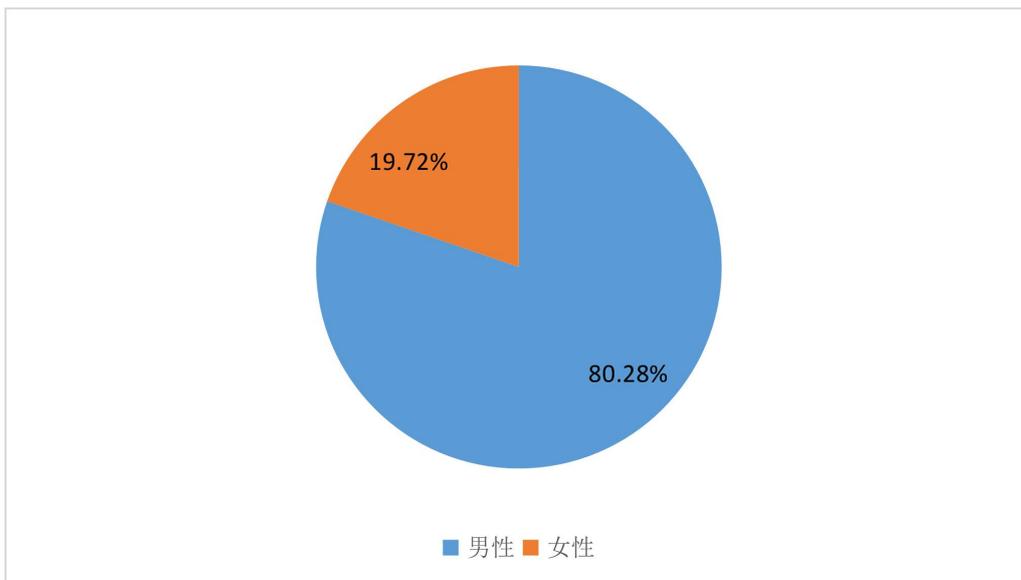


图3.2 潍坊银行客户经理男女比例

#### (2) 年龄分布

潍坊银行管理团队总体上是一支比较年轻、充满朝气的队伍，这一点从其客户经理的年龄上来看是以 25-40 岁为主。从统计资料来看，26 岁以下的有 6 位，26 至 30 的有 49 位，31 至 35 的有 76 位，36 至 40 的有 67 位，40 多岁的有 15 位。这个团队较为年轻，敢于拼搏，乐于接受新的东西，对专业的学习和理解能力也比较强，在团队工作中更易于沟通和协调。但是，也有一些客户经理从业时间较短，从业经验较少。

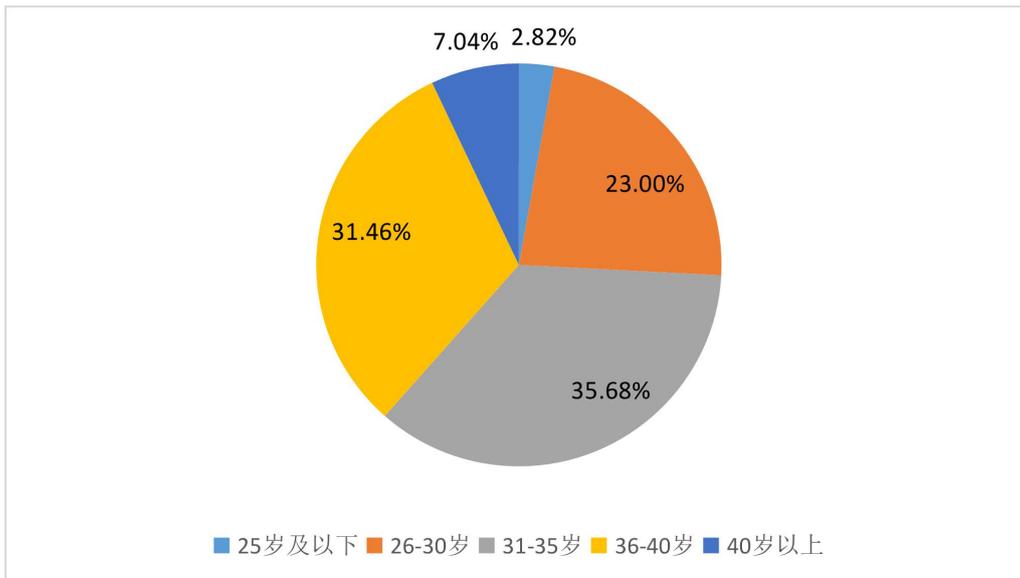


图3.3 潍坊银行客户经理年龄分布

### (3) 学历情况

客户经理中，研究生 21 人，专科生 6 人，其他都是本科生。潍坊银行客户经理是通过网上公开招聘的，整个招聘过程都是按照相关的标准来进行的，这就保证了员工的学历和学识水平较高，理论基础扎实，理解力和交流能力强，综合分析能力强。

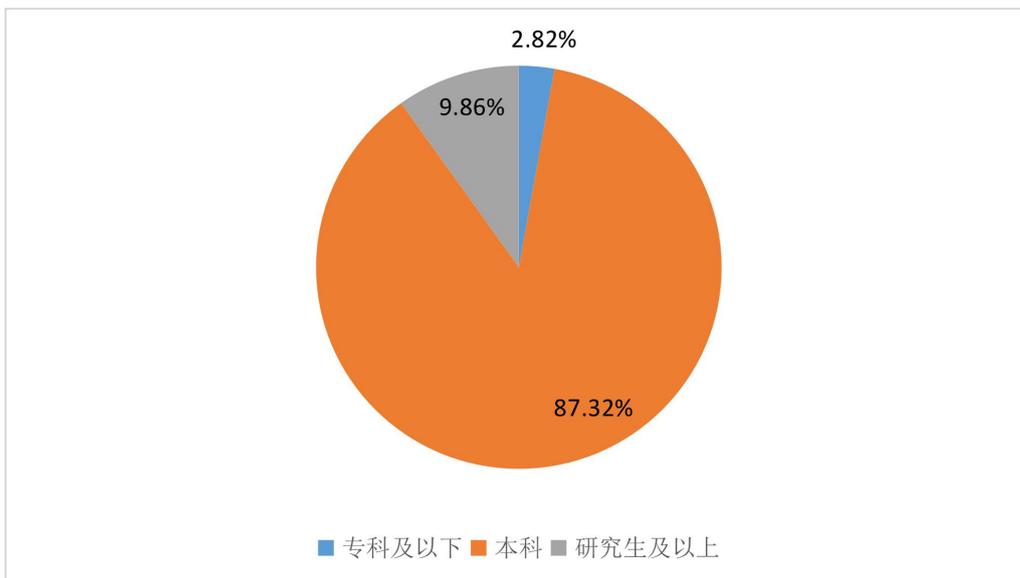


图3.4 潍坊银行客户经理学历情况

### (4) 工龄结构

潍坊银行客户经理中工龄介于 1 年至 5 年的为 166 人，低于 1 年的为 29 人，

高于 5 年的为 18 人，由此也可以看出潍坊银行客户经理群体年轻化，业务经验较为缺乏。



图3.5 潍坊银行客户理工龄情况

## 3.2 客户经理现行绩效管理体系

### 3.2.1 绩效计划现状

当前潍坊银行客户经理的业绩评价方案的程序为：首先，将总体的业务计划下发给各业务经营部门，然后按照不同职能岗位进行细分。而对于资源差异、职位差异等特性的考虑较少。在潍坊银行的业绩评估方案的制订上，存在着管理者片面布置任务，员工简单地接受方案的问题。潍坊银行的业绩考核方案有以下几个方面：第一，客户经理被动地接受了业绩任务，对各种指标的重要程度和组织的策略目标都不了解，只关心自己的工作，只想着完成自己的任务。第二，为了完成任务，客户经理必须选择业绩好的项目，而忽视了本身与资源的契合度，造成了资源和能力的不匹配，挫伤了员工的积极性。第三完成度与员工薪资直接挂钩，造成薪资不公平现象加重，职工投诉增加。

条线管理原则是潍坊银行公司客户经理绩效管理的主要依据，一般情况下，半年为一个考核期，主要借助关键绩效指标考核法来判断客户经理的业绩完成情况，权重配比占七成；除此之外，360 度考评方法也发挥了作用，判断和评估客

户经理的行为，权重配比占三成。

#### (1) 关键绩效指标考核

考核主要分为两个部分，分别是月度考核、季度考核，指标设计涉及到拨备前利润、存款日均、有效客户数。如表 3.2 所示。

表 3.2 公司客户经理 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	存款日均增量	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%

各指标得分=指标实际值/指标任务值×考核指标分值

KPI 得分=∑各指标得分

#### (2) 360 度考评法

由人事管理部门负责开展，单位负责人对员工开展评价，主要涉及四个指标，比例各占四分之一，分别是勤勉尽责、知识技能、团队协作、开拓创新。如表 3.3 所示。

表 3.3 公司客户经理 360 度考评指标及权重

指标类型	指标名称	评价方式	基本分	权重
定性指标	勤勉尽责	360 度考核	25 分	25%
	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=∑各指标加权得分

年度考评分数=KPI 得分\*70%+360 度考评得分\*30%

### 3.2.2 绩效监控现状

在每个月度的业绩规划任务发布之后，潍坊银行客户经理可以根据这个月度的指标来进行工作，并且在月末的时候，对潍坊银行客户经理的任务完成率进行

统计和排名。在现有的业绩评价制度中，存在着严重的“短视”行为，管理人员往往以某个项目的完成度或某个月的工作业绩来衡量客户经理的业绩，而对年度的评价则更多地关注在年终冲刺阶段的业务完成度，这就造成了客户经理在关键项目和关键时间节点上，集中地完成公司指派的经营指标。

针对对公客户经理，潍坊银行在实行绩效监控时，管理人员会定期举行对公业务经营情况说明会，根据业务目标的完成情况上报工作绩效，并对潍坊银行具体工作进行安排。同时潍坊银行管理人员就上月工作中出现的情况作出报告提交讨论，并提交下一时期工作计划。对公业务部门则会通过总结例会，对部门和个人发展情况开展探讨，同时针对部门和个人当前实际工作中出现的情况开展探讨，提供解决问题方法，帮助他们有效克服工作中的问题。另外，潍坊银行内部还采取了个人进展回顾和单位跟踪相结合，全面对对公客户经理工作的进展情况加以监督。同时潍坊银行内部还督促职能部门对公客户经理做好月度工作分析回顾，并在本月结束 7 日内，将各项管理工作分析结果集中报告至部门负责人；将本部门的 15 个工作日的工作情况报告人力资源部。

在绩效辅导方面，管理人员通过绩效规划，选择合适的方法对对公客户经理实施长期的引导，保证对公客户经理岗位不背离银行的发展目标，从而提高其业绩实力，使其可以持续适应岗位要求。潍坊银行制定了对公客户经理引导计划，其重点是通过引导对公客户经理实现自身价值，并让其与个人目标和团队目标保持一致，从而比较清晰地了解到对公客户经理中面临的主要问题，采取相应的方式和途径对对公客户经理加以引导，并培训其管理工作中所必需的技巧与能力。但是，由于潍坊银行的绩效辅导工作在平时的工作中并没有落实，潍坊银行中各部门缺乏绩效管理方面的专业知识，部门领导并没有形成绩效管理的意识，因此导致部门领导对于绩效管理计划的实施并没有起到监督作用，更不用说对绩效管理中存在的问题进行纠正。

### 3.2.3 绩效评价现状

在实施考核的过程中，目前潍坊银行的流程步骤如下：即前期的准备工作、考核以及评分、结果的公布和应用、客户经理的反馈和处理等等。通过调查了解到，客户经理可以在 3 天内向部门负责人提交相关资料和文件，包含业绩数据

等等。随后，人力资源部门对信息数据进行统计和处理，并得到最终的结果，并提交给上级管理层进行审阅。针对前期准备的环节，部门要在规定时间内提交相关信息数据。在绩效管理的过程中，负责人员会基于各个岗位的差异性和特征，得到各个指标的评分，最后对其进行整理和汇总。

潍坊银行在进行绩效管理时，针对部门考核和客户经理选择的周期各不相同，对于部门考核选择的是年度考核，对于客户经理考核选择的是月度考核和年度考核相结合的考核方法。表 3.4 是潍坊银行制定的绩效管理计划。

表 3.4 现行绩效评价细则

	签订 时间	被考核者	评价周 期	评价主体	评价维度
部门绩效合同	年初	业务部门	年度	人力资源部	工作业绩为主，工作态度 和劳动纪律为辅
客户经理绩效合同	年初	部门客户经理	月度和 年度	人力资源部	

由上述分析的绩效评价内容可知，潍坊银行在考核绩效时，使用的考核手段较为传统。在具体实施评价的过程中，选择依据是潍坊银行制定的年度战略目标。而由于不同部门之间存在差异性，业务范围也不相同，需要通过细分，制定部门目标。部门内部不同岗位之间的职能和特征也各不相同，需要以此为依据完成岗位目标的制定，这才能保证制定的绩效指标更加准确。

### 3.2.4 绩效反馈现状

针对考核结果的反馈，首先人力资源部门会及时发布考核结果，确保客户经理可以及时了解自身绩效情况。随后和客户经理进行面对面的沟通和确认，财务部、部门负责人等都将对最终的考核结果进行分析和审核。在此基础上，将以该绩效结果为依据，人力资源部门和财务部门相互协作，分配客户经理的绩效工资以及其他福利待遇。针对客户经理的反馈和处理环节，假设客户经理对于自己的考核结果有异议，则可以及时向人力资源部提出反馈意见。随后，负责人员将进行审查和分析，并将核实结果上报给管理层，通过多个部门的会议和商讨，得到

最终的处理结果，反馈给客户经理。

当初步了解潍坊银行的情况之后，发现人力资源部门完成考核情况下，将考核结果进行等级分类。当人力资源部门完成考核工作之后，需要完成数据的分析与统计工作，并且将结果排序。在确定等级时，分成了 4 个等级，客户经理的等级越高，其被评为年终先进工作者的可能性越大。如果客户经理的等级较低，那么可能会被调换职位，如果在工作中没有任何贡献，可能也会面临辞退的风险。

笔者通过深入调查发现，客户经理在调整工资以及发放年终奖金时，参考的主要内容是绩效结果。当完成了周期性的考核后，为了保证计算的绩效工资准确性，财务部门联合人力资源部门一起，参考考核结果，完成相关的审核工作，具体情况如表 3.5 所示。

表 3.5 绩效工资系数区间表

绩效结果	优秀	良好	合格	不合格
	90 分以上	80-90 分	70-80 分	70 分以下
绩效工资系数	1.2	1.0	0.8	0.5

客户经理在发放年终奖金时，主要的依据是年度考核结果，以此为基础完成具体金额的计算，表 3.6 中是具体的信息数据。

表 3.6 年终奖金系数区间表

绩效结果	优秀	良好	合格	不合格
	90 分以上	80-90 分	70-80 分	70 分以下
年终奖金系数	1.2	1.0	0.8	0.5

### 3.3 客户经理现行绩效管理体系实施调查

#### 3.3.1 问卷调查的设计与实施

##### (1) 问卷调查设计

第一步是确立调查表的主旨。为了保证调查表的编制符合工作目标，使其不

走样，在编制调查表之前，先以《潍坊银行客户经理绩效考核调查》为题进行了调查。第二步开展收集资料。在进行这次调查之前，要先弄清楚调查的目的，调查对象的范围，加深对目前的绩效考核计划的了解，了解目前的绩效考核计划的目标和意义，从而保证调查问卷更加有效。第三步是初步的设计。在了解了绩效考核计划之后，在平时的工作中和同事们进行了交流，并且参考了绩效管理的过程，从绩效计划、绩效监测、绩效评估、绩效反馈等几个角度来设计问卷。该调查问卷包括三个方面的内容，第一部分是调查对象的个人资料，包括调查对象的性别，年龄，工作年限，文化程度等。第二部分是调查对象对潍坊银行客户经理绩效考核满意度情况调查，从绩效计划、绩效监控、绩效评价、绩效反馈等方面了解调查对象对绩效考核的满意度情况。在对满意度程度上评价的评分方面，采用李克特 5 点量表表示，最终根据得分均值来表示出客户经理对于潍坊银行现阶段绩效考核实施方案的满意度及认同度情况。第三部分为主观题，考察了客户经理在业绩评价中认为存在的不足之处，并提出了相应的改进意见。第四部分对设计进行了改进。就调查表的设计是否合理与有关部门领导进行沟通，也就是能否对现有的业绩评价中的问题进行充分的分析，为下一步的最优设计打下基础。并在此基础上，对调查表进行修订，形成最后的调查表。

## （2）问卷调查的实施

第一，前期准备。结合相关理论和经验，在充分调查了潍坊银行现状和客户经理岗位特点后，设计得到了调查问卷的初稿，随后提交给潍坊银行的管理人员进行检查和审核，提出相关建议，从而保障问卷符合潍坊银行实际情况，具备较强的可操作性。第二，具体实施。调查的时间为 2023 年 9 月 5 日到 15 日，共计 10 天。参与调查的员工是客户经理，共 120 人。在调查的过程中，也听取和采纳了客户经理的想法和建议，对调查问卷进行了优化和改进，提升了有效性和实用性。第三，数据统计和分析。向客户经理共发放了 120 份问卷，回收后进行有效性验证，剔除了 8 份无效的问卷，有效问卷共 112 份，因此计算可得有效率为 93.3%。为了提升计算的精确性，采取了 Excel 等工具，通过对问卷的数据统计和分析，绘制得到了对应的图表，便于后期进行深入的研究。

### 3.3.2 调查结果统计

#### (1) 问卷样本的基本情况

对调查对象基本信息进行统计，如表 3.7 所示。

表 3.7 调查对象基本信息统计

基本信息		人数/人	占比
性别	男	86	76.79%
	女	26	23.21%
年龄	25 岁以下	2	1.79%
	25-30 岁	24	21.43%
	31-35 岁	46	41.07%
	36-40 岁	31	27.68%
	40 岁以上	9	8.04%
学历	专科及以下	4	3.57%
	本科	102	91.07%
	硕士及以上	6	5.36%
工龄	1 年以下	19	16.96%
	1-5 年	82	73.21%
	5 年以上	11	9.82%

从调查对象性别构成来看，男性客户经理的占比达到了 76.79%，而女性客户经理的占比仅为 23.21%，这主要是因为目前潍坊银行的客户经理队伍之中，男性所占的比重较大；从调查对象的年龄构成情况来看，在调查对象之中 31-35 岁的客户经理所占比重最大，为 41.07%，而年龄在 25 岁以下的客户经理所占比重最小，仅为 1.79%，不过整体来看，所调查的客户经理呈现年轻化的趋势，年龄在 40 岁以下的客户经理占比达到了 91.96%；从调查对象的学历来看，绝大部分调查对象的学历为本科学历，占比为 91.07%，而专科学历和硕士及以上学历的人员占比分别为 3.57%和 5.36%；从调查对象的工龄来看，工龄在 1-5 年的调查对象所占比重最大，为 73.21%，而工作超过 5 年的调查对象所占比重最低，

为 9.82%。从调查对象的整体情况来看，无论是在性别、年龄、学历以及工龄等方面，均和潍坊银行客户经理队伍的整体构成相吻合，也可以反映出此次问卷调查所选取的对象具有一定的代表性，能够较为全面和准确的反映出目前潍坊银行客户经理绩效管理的真实情况。

## (2) 绩效计划调查数据分析

针对绩效计划，此次调查共设计了 7 个问题，具体调查结果如表 3.8 所示。

表 3.8 绩效计划制定情况问卷调查结果

序号	题目	评价				
		非常满意	比较满意	一般	不太满意	非常不满意
1	绩效计划的制定科学与全面性是否满意	2.68%	8.04%	13.39%	43.75%	32.14%
2	绩效目标的设定科学合理性是否满意	6.25%	9.82%	18.75%	31.25%	33.93%
3	客户经理清楚自己的绩效目标	16.07%	43.75%	21.43%	12.50%	6.25%
4	绩效计划执行情况是否满意	23.21%	44.64%	15.18%	12.50%	4.46%
5	绩效考核指标公平公正性是否满意	58.93%	18.75%	11.61%	7.14%	3.57%
6	绩效考核指标全面合理性是否满意	5.36%	14.29%	18.75%	33.04%	28.57%
7	绩效考核指标权重科学适宜性是否满意	7.14%	8.93%	12.50%	16.96%	54.46%

从绩效计划的制定科学与全面性调查结果来看，有 43.75% 的客户经理表示不太满意，还有 32.14% 的客户经理表示非常不满意，超过七成的客户经理都认为绩效计划的制定不太合理。在绩效目标的设定方面，同样有超过六成的客户经理表示不太满意，也正是由于潍坊银行客户经理绩效管理中绩效目标的设定存在一定的不科学性，才导致了绩效计划的制定不够科学。而目前客户经理对于自己的绩效目标还是相对清晰的，有超过一半的客户经理都表示比较满意，认为目前潍坊银行客户经理绩效管理中自己需要达到的绩效目标相对明确。虽然目前所制定的绩效计划不太科学，但是绩效计划依旧得到了有效的执行，超过六成的客户

经理对于绩效计划的执行较为满意，这反映出目前潍坊银行客户经理在执行绩效管理计划中工作相对到位。

从绩效管理指标的公平公正性来看，58.93%的客户经理表示非常满意，还有18.75%的客户经理表示比较满意，整体来看，目前客户经理认为现在的绩效考核指标相对是公平和公正的，但是并不代表表现阶段的绩效考核指标就是符合现实的。立足于绩效考核指标的合理性调查结果来看，33.04%的客户经理表示不太满意，还有28.57%的客户经理表示非常不满意，不满意的人数在调查人数之中占比超过了六成，这反映出了目前潍坊银行客户经理绩效考核的指标存在一定的不合理性。而从绩效考核指标权重科学性调查结果来看，有16.96%的客户经理表示不太满意，甚至超过一半的客户经理表示非常不满意，所以，可以反映出目前潍坊银行针对客户经理绩效考核指标所设定的权重是不科学的，如此也会影响到潍坊银行客户经理对于绩效考核结果的认同。

### (3) 绩效监控调查数据分析

针对绩效监控，此次调查共设计了4个问题，具体调查结果如表3.9所示。

表 3.9 绩效监控情况问卷调查结果

序号	题目	评价				
		非常满意	比较满意	一般	不太满意	非常不满意
8	客户经理了解自己绩效完成情况	3.57%	14.29%	29.46%	35.71%	16.96%
9	管理人员对绩效完成的沟通频率适宜是否满意	7.14%	12.50%	18.75%	32.14%	29.46%
10	绩效形成过程中的记录是否满意	25.89%	33.04%	19.64%	15.18%	6.25%
11	客户经理了解如何提升自身绩效	37.50%	28.57%	17.86%	14.29%	1.79%

从客户经理了解自己绩效完成情况调查结果来看，有35.71%的客户经理表示不太满意，还有16.96%的客户经理表示非常不满意，整体来看，超过一半的客户经理都表示自己不太了解绩效完成度，这显示出，潍坊银行的信息沟通受到阻碍，并未传达至所有客户经理。从管理人员对绩效完成的沟通频率调查结果来看，同样有超过六成的客户经理表示不满意，整体来看，管理者与员工的沟通频

率一般，沟通渠道不太畅通。从目前绩效形成过程中的记录情况来看，有 25.89% 的客户经理对于记录情况是非常满意的，还有 33.04% 的客户经理对于记录情况表示比较满意，可以看出，虽然潍坊银行在客户经理绩效管理中的沟通频率偏少，但是在沟通中能够做好信息的记录工作。而且，由于目前潍坊银行客户经理绩效管理所设定的指标相对单一，所以客户经理也能够了解如何通过提升业绩而提升自身绩效，在此方面有超过六成的客户经理都表示满意。

(4) 绩效评价现状调查数据分析

针对绩效评价现状，此次调查共设计了 4 个问题，具体调查结果如表 3.10 所示。

表 3.10 绩效管理评价现状问卷调查结果

序号	题目	评价				
		非常满意	比较满意	一般	不太满意	非常不满意
12	绩效管理周期合理性是否满意	17.86%	23.21%	26.79%	18.75%	13.39%
13	目前绩效管理方式是否满意	26.79%	34.82%	22.32%	12.50%	3.57%
14	目前绩效管理公平性是否满意	28.57%	26.79%	21.43%	15.18%	8.04%
15	目前绩效管理的主体是否满意	1.79%	8.04%	26.79%	41.96%	21.43%

在绩效管理周期方面，17.86% 的客户经理表示自己对于绩效管理周期是非常满意的，还有 23.21% 的客户经理表示自己对于绩效管理周期是比较满意的，整体上来看，四成左右的客户经理对于绩效管理的周期相对满意，不过依旧还有三成客户经理对于绩效管理的周期不太满意，在绩效管理周期方面的态度存在一定的分歧。在对绩效管理方式调查中了解到，26.79% 的客户经理对目前的考核方式是非常满意的，还有 34.82% 的客户经理对目前的考核方式是比较满意的，反映出目前潍坊银行客户经理的考核方式还是具有一定科学性的，客户经理的满意度相对高。在对考核公平性调查中，28.57% 的客户经理对于公平性也是非常满意的，还有 26.79% 的客户经理对于绩效管理的公平性也是比较满意的，虽然目前潍坊银行在客户经理绩效考核指标设定方面不太科学，但是目前所设定的指标能够较好的量化，在实际考核中还是相对公平和客观的。但是，从对绩效管理的主体调

查中了解到，目前在客户经理绩效管理方面，主要是上级主管进行评价，超过六成的客户经理对于绩效管理的主体不太满意，认为目前客户经理的绩效管理缺少自我评价，而且也缺少客户和下级的评价，整体而言绩效管理的主体相对单一。

#### (5) 绩效反馈调查数据分析

针对绩效反馈，此次调查共设计了 9 个问题，具体调查结果如表 3.11 所示。

表 3.11 绩效反馈问卷调查结果

序号	题目	评价				
		非常满意	比较满意	一般	不太满意	非常不满意
16	绩效面谈采取的策略是否满意	3.57%	13.39%	25.00%	36.61%	21.43%
17	绩效考核结果反馈渠道是否满意	7.14%	17.86%	15.18%	32.14%	27.68%
18	绩效考核结果反馈时效是否满意	14.29%	27.68%	25.00%	21.43%	11.61%
19	绩效管理结束后对改进建议及时性是否满意	28.57%	24.11%	21.43%	18.75%	7.14%
20	绩效管理结束后对改进建议合理性是否满意	19.64%	32.14%	23.21%	14.29%	10.71%
21	绩效考核结果与薪酬关联性是否满意	46.43%	30.36%	16.96%	6.25%	0.00%
22	绩效考核结果与人事调整关联性是否满意	6.25%	12.50%	14.29%	34.82%	32.14%
23	绩效考核结果与培训关联性是否满意	0.00%	6.25%	12.50%	31.25%	50.00%
24	绩效考核结果与评优评先关联性是否满意	3.57%	9.82%	16.96%	24.11%	45.54%

从绩效面谈采取策略的满意度来看，36.61%的客户经理表示不太满意，还有 21.43%的客户经理表示非常不满意，整体来看，超过一半的客户经理对于面谈的策略表示不满。而从反馈渠道的满意度来看，有 32.14%的客户经理表示对于反馈渠道不太满意，还有 27.68%的客户经理对于反馈渠道非常不满意，将近六成

的客户经理对于反馈渠道是不满意的,反映出目前在客户经理绩效管理中反馈渠道的建设不到位,未能建立顺畅的反馈渠道。从绩效考核结果反馈的时效来看,部分客户经理对于绩效管理反馈的时效性较为满意,同时也有超过三成的客户经理对于绩效管理反馈的时效性不太满意,同样反映出了在客户经理绩效考核结果反馈方面存在一定的问题。而从改进建议的及时性和合理性的调查结果来看,大部分客户经理对于绩效管理结束后对改进建议及时性和合理性还是较为满意的,说明了在绩效管理得出结果之后,上级部门会及时的根据考核结果制定改进方案,从而更好的确保客户经理绩效进一步提升。

从绩效考核结果和薪酬关联性的满意度调查结果来看,有 46.43%的客户经理表示非常满意,还有 30.36%的客户经理表示比较满意,整体来看,客户经理认为目前绩效管理的结果和薪酬调整的关联性较大,能够有效的指导薪酬调整。从绩效考核结果和人事调整的关联性来看,有 34.82%的客户经理表示不太满意,还有 32.14%的客户经理表示非常不满意,整体上来看,客户经理认为绩效管理的结果在人事调整方面的应用较为欠缺。从绩效考核结果和培训关联性的满意度调查结果来看,31.25%的客户经理表示不太满意,还有一半的客户经理表示非常不满意,这一调查结果和绩效考核结果与评优评先关联性的调查结果基本一致,标明客户经理对于绩效考核结果在培训方面和评优评先方面的应用均不满意。

### 3.3.3 人员访谈

2023年9月18日-21日实地走访了潍坊银行进行调查,并与潍坊银行客户经理进行面对面的交流,以了解潍坊银行客户经理对绩效管理的认知情况。在进行现场访谈时,主要是按照事先制定好的采访大纲,根据采访现场的具体情况,对采访内容进行适当的调整,以保证采访达到预期的目标和效果。本文共对10名对象进行访谈,相应的抽样号码为A01-A10。如表3.12所示。

表 3.12 访谈对象基本信息

编号	姓名	性别	年龄	学历	访谈编号
A01	刘某	男	44	硕士	20230918-01
A02	卢某	女	40	本科	20230918-02

表 3.12 访谈对象基本信息（续）

编号	姓名	性别	年龄	学历	访谈编号
A03	和某	男	51	本科	20230919-01
A04	王某	男	34	本科	20230919-02
A05	蒋某	男	36	硕士	20230919-03
A06	朱某	男	26	本科	20230920-01
A07	李某	男	23	本科	20230920-02
A08	陈某	男	27	本科	20230921-01
A09	栗某	女	23	专科	20230921-02
A10	蔡某	男	26	本科	20230921-03

在访谈设计方面，主要是与潍坊银行客户经理进行交流，并按照潍坊银行客户经理绩效管理内容以及流程等设计了访谈的内容，以此可以对潍坊银行客户经理绩效管理相关情况进行更深层次的理解和搜集，为本文的研究工作中存在的问题和具体的原因提供支撑。

通过对潍坊银行客户经理的访谈，总结了核心观点，如表 3.13 所示。

表 3.13 访谈核心观点归纳

访谈时间	核心观点
20230918	目前潍坊银行虽然针对客户经理制定了相应的考核制度，确定了具体的考核指标，但是所设定的考核指标不够合理。 在实际考核工作开展过程中，没有建立通畅的沟通渠道，沟通工作开展不够顺利。
20230919	针对客户经理考核时，所参与的考核主体相对单一，这同样会影响到考核结果的公平性。 潍坊银行客户经理考核程中，采用的考核方式不够合理，考核结果容易受到主观因素所影响。 整个绩效考核实施环节，未能做好绩效的监督工作，无法及时发现问题，及时改进绩效管理工作。

表 3.13 访谈核心观点归纳（续）

访谈时间	核心观点
20230919	目前绩效考核的结果只是应用在薪酬调整之中，绩效管理工作的作用难以充分得到发挥。
20230920	潍坊银行绩效管理工作的开展过程中，高层重视程度不足，很多计划没有做到位，无法有效的保障绩效管理工作顺利开展。 绩效指标的设定欠科学，而且不同考核指标权重也不够合理，这很大程度上影响到客户经理工作积极性。
20230921	即便是获得好的考核结果，也仅仅是绩效工资稍微多一些，其他方面基本上不会和绩效考核挂钩。 绩效评价过程中公平性欠缺，应当让更多的人参与进来，全方位的开展考核工作。 考核者很多情况下对被考核者不太了解，由于部分考核指标无法量化，所以，这容易出现不公的问题。 目前在绩效管理中，没有制定更为合理的激励措施，整个考核工作以惩戒为主，极大的影响到了客户经理工作能动性。

### 3.4 客户经理现行绩效管理体系存在的问题

#### 3.4.1 绩效计划存在的问题

##### （1）绩效计划制定不全面

潍坊银行客户经理的绩效计划制定存在一些问题，其目标和措施方面都没有与分行完全统一，在绩效考核的制定中，忽视了考核的长期性和可持续性，更加关注短期利益，与总的战略目标有所偏移。在制定绩效计划的过程中，并没有邀请客户经理共同参与并协商，最终达成一致的认可，只是指令式的下传，这种方式难以得到被考核者客户经理的充分认可，难免在后续的执行中存在一些不配合的情况，工作中也显露出消极和不满。绩效管理的正确理解涵盖了以下两个方面的重要内容：第一，绩效计划的制定是一个双方提出要求并协商认可的过程，并

不是单纯的上级派发任务，协商方式要充分体现客观和公平，在双方达成一致的情况下，绩效考核才能发挥最大的作用，客户经理在执行中对目标有充分的理解和把握，从而激发工作热情，实现绩效目标。第二，绩效目标的制定应该是在考核的周期前指定，而不是如同潍坊银行在每月中旬下发绩效计划，这在时间上和客户经理的工作安排，以及银行的结算交割时间、客户经理的月度总结等都有所冲突，不但有滞后性，而且容易引起数据紊乱，与月度总结和薪资发放的时间交叉，无法真正开展工作计划的有效实施。如果从平衡计分卡理论的角度来审视这一问题，组织的绩效目标应该也包含财务目标之外的另外三个维度，如工作表现方面、对于公司的贡献方面等，但是目前潍坊银行将大部分的考核内容聚焦在财务层面，存在过于强调业绩而忽略管理的倾向。

## （2）考核指标及权重不科学

从调查结果可以看出，在绩效考核指标体系的设计之中，客户经理认为目前绩效考核的指标设计不够全面，同时指标的权重也不够科学。潍坊银行当前的客户经理绩效管理明显偏重财务指标，现行的绩效考核指标主要以存款日均增量和拨备前利润等作为 KPI 指标。这些指标能够充分反映客户经理的营销业绩，但是并不能全面反映客户经理的工作情况，尤其是行为类指标和个人成长状况，这些也需要作为评估的重要指标。客户经理的工作除了营销业绩外，还需要日常的客户维护、精准营销、培训员工等工作，这些工作是没有办法体现在业绩指标中的，但这些却是一位优秀的客户经理的必备条件，可见，仅以销售业绩为重要指标的绩效考核，并不能真实反映客户经理的实际能力和工作业绩。例如，在合规经营方面，是银行从业的一个重要的原则，如果过于追求业绩，可能会存在客户经理为达成业绩目标而采取不正当手段的行为，增加了潜在风险，一旦出现这一类事件，不但违背了银行业务的基本原则，甚至会造成银行的巨大损失。

此外，潍坊银行的考核指标权重设置方面也存在一些不合理之处。从表 3.2 可见，银行在定量指标的权重分配上，业务指标的权重和定性指标分别为 70%和 30%，这一比例体现了评价指标主要依赖于客户经理的工作经验和惯例，不够客观和合理。潍坊银行的指标权重设置就不够细化，设置的过程中没有考虑每个指标的重要性，也没有考虑指标对于总行的贡献程度，因此与潍坊银行的总体战略目标联系不够密切，严重影响了绩效评估的准确性。总而言之，科学合理的

权重设置，才能够准确并全面地反映客户经理的全面能力，正确评估客户经理对银行总目标的贡献。

### 3.4.2 绩效监控存在的问题

在绩效方案启动执行后，绩效监控扮演着至关重要的角色。然而，潍坊银行当前针对客户经理的绩效考核架构中并未有效融入这一关键步骤。在该公司体系内，管理层过度聚焦于期末的绩效产出，采取在考核起始阶段公布奖惩规则，然后待考核周期结束后再奖惩的方式，且通常惩罚力度超过奖励，忽视了对日常工作的实时监控。由此，客户经理在月度结算时面对罚款结果，严重影响其工作积极性，而无暇深入思考日常工作中的不足之处，也无法清晰掌握自身绩效进度的具体情况。如此一来，便陷入了管理者疏于指导、客户经理被动应对的恶性循环，使得客户经理的工作积极性难以激发，绩效目标的实际执行效果大受影响，这对潍坊银行战略目标的达成及其内部人才的成长都构成了负面影响。潍坊银行的高层管理者作为整体绩效考核工作的核心主导者，应当承担起定期获取各层级绩效进展并给予适时指导的责任；部门主管则需担当部门内绩效考核的第一责任人，积极跟进并指导客户经理的绩效进程，表彰优秀员工，助力落后员工改进，通过榜样的力量推动整个部门朝着目标迈进。从顶层到底层建立起有效的绩效沟通辅导链，层层联动，方能共同推动潍坊银行整体绩效目标的实现，同时助力每位客户经理获得个人成长。此外，潍坊银行的其他相关部门也应积极履行职能，及时提供各项数据信息，为管理层开展绩效监控提供坚实的数据支持。

### 3.4.3 绩效评价存在的问题

潍坊银行在对其客户经理的绩效考核过程中，采用了以月度为基础的短期评价体系，忽略了股权激励在薪酬结构中的应用，这一特征在某种程度上促使客户经理趋向于追求短期内可见的经济回报。由于考核期限偏短，它只能捕捉到客户经理在某一时间段内对公司业绩的具体贡献，但却无法有效地将长期潜在风险与薪酬挂钩，当风险事件突然爆发时，难以迅速确定相关人员的具体责任归属。在当前考核制度下，短期业绩主要依赖公允价值计算的利润来衡量，这种计算方法天然带有较强的顺周期性特点。这意味着，当前的绩效评价机制难以建立绩效与

公司未来可能出现的风险之间的内在联系。如果潍坊银行在评估客户经理绩效时不充分考虑长期风险因素的影响,那么员工在决策时可能会受到高额奖金诱惑而倾向于冒险,一旦投资成功就能收获丰厚的年度奖金,即便失败也不会直接影响到基本工资。因此,改进和完善绩效考核制度对于潍坊银行而言至关重要,旨在防微杜渐,避免潜在危机的发生,并确保公司利益的最大化实现。通过构建一个能兼顾短期效益与长期风险管理相结合的绩效评价体系,可促使客户经理做出更为稳健和负责任的决策。

另外,从实际情况来看,目前潍坊银行主要采用的是通过上级对下级进行考核的方式来进行绩效管理,而由于上级领导往往需要面对数量众多的下级员工,导致其无法做到全面细致的了解所有的下级员工,导致考核结果具有一定的缺陷。

#### 3.4.4 绩效反馈存在的问题

##### (1) 绩效管理反馈不顺畅

当前,潍坊银行在处理被考核者提出的疑问时,多采用口头解答方式,对反馈意见和建议的接纳态度并不积极主动。考核者与被考核者之间缺乏一套完整、高效的沟通机制,这导致绩效考核方案可能无法准确贴合经营单位业务的真实发展需求。在潍坊银行客户经理的绩效考核实施过程中,沟通交流明显不足。绩效考核制度的制定主要依靠高层管理人员和中层管理者参与研讨,制度颁布后由负责执行的部门负责人向大家宣讲解读考核制度、内容和标准。经调查发现,客户经理对于现有的面谈沟通和反馈渠道的满意度较低,表明他们在考核过程中更多的是处于被评价的地位,缺乏主动参与的权利。究其原因,是因为潍坊银行的绩效考核政策主要由上层决策者单方面制定并向下推行,其他员工则处于被动执行的状态。客户经理在日常工作中,对绩效考核流程的理解不够深入,往往只是机械地完成分配的任务,而非主动把握全局和长远规划。由于绩效考核沟通反馈流程的缺失,客户经理的整体视野和长远观念受限,工作积极性和团队意识也因此受到影响。

在对客户经理进行绩效考核的过程中,考核人员能够轻易识别出被考核对象(即下属客户经理)存在的诸多问题和不足。为使被考核者能够及时认知并改正

这些问题，考核人员应及时将有关绩效考核的结果反馈给被考核者。然而，实地调研结果显示，潍坊银行在向客户经理反馈绩效考核信息方面存在显著缺陷，体现在两方面：首先，关于考核期间发现的主要问题和不足，未能及时告知被考核者，有时会有几天甚至更长时间的延误，有的时候甚至完全没有任何反馈；其次，在考核结束后，关于各项考核项目的得分、总分、扣分缘由等具体信息，也没有及时传达给被考核者。绩效考核沟通渠道是保证考核信息在考核期间和考核结束后得到有效反馈和交流的关键途径，对于提高客户经理绩效和不断完善潍坊银行的绩效考核机制至关重要。从沟通渠道类型上看，主要包括垂直沟通渠道，即上下级间的沟通；水平沟通渠道，即人力资源部门与各相关部门经理间的沟通。可以说，构建通畅的绩效考核沟通渠道是支撑潍坊银行客户经理绩效考核机制健康运行的核心要素。但现实调研显示，潍坊银行在绩效考核信息沟通渠道的建设上尚存在较大问题，体现在两个主要方面：一是由于考核者和被考核者双方工作繁忙，导致垂直沟通渠道时常中断；二是由于人力资源部门人手有限，对接的客户经理众多且对其具体工作情况不够熟悉，导致横向沟通渠道受阻。

## （2）绩效考核结果应用不充分

在运用绩效考核结果时，对员工职业发展轨迹的关注有所缺失，具体表现如下两个层面：一方面，考核结果的应用层次较为扁平。在潍坊银行对客户经理的现行绩效考核体系中，普遍采取的做法是对成绩优异者给予物质性的嘉奖，而对于连续表现不佳的员工则执行末位淘汰制，而在非物质激励、精神鼓励等方面缺乏系统的设计。另一方面，考核与员工个体的长远发展规划衔接不足。在潍坊银行，客户经理们面临的指标繁多，现行的考核体系中，绩效评估高度集中于任务完成指标的比例，这种导向使得客户经理在一定程度上忽视了自身的持续学习与成长。尽管在实际晋升至管理层的过程中，诸如拥有高级职称证书、高阶职位资质证明等反映个人学习进步的因素，往往是决定能否成功竞聘的重要参考，但在日常的绩效考核中，此类学习成长指标却没有得到充分重视和整合。

当前阶段，潍坊银行在运用客户经理的绩效考核结果时，未能充分涉足岗位晋升、人才培养以及个人学习成长领域，尚未将绩效考核与员工教育活动紧密结合起来。对于那些绩效考核表现欠佳的客户经理，在技能升级、知识补足等方面，公司并未依据具体的考核结果为其提供精准化的培训与指导。潍坊银行在

运用客户经理绩效考核结果时，偏向于将其简单化为纯粹的结果导向，不少客户经理对此表示不满，认为当前的绩效考核结果在人事调整、教育培训和评优评先中发挥的作用有限，难以有效激发他们的积极性。尽管公司设有上级领导的提醒对话和指导帮扶环节，但由于工作压力较大，这类举措往往流于表面形式，未能落到实处。

根据马斯洛的需求层次理论，高层次需求的员工在寻求自我实现的同时，期待得到他人和社会的认可与尊重。潍坊银行的客户经理群体以 80 后、90 后的知识型人才为主体，他们在工作中深受个人兴趣和个性特质影响，期望被视为公司合作伙伴而非单纯雇员，他们珍视个人兴趣所在，对未来职业发展有自己的规划愿景。然而，潍坊银行当前采取的一些短期激励措施，无法满足他们追求个人发展目标的需求，激励效果不尽理想。

因此，绩效考核结果的运用不应仅仅局限在薪酬分配上，更应多样化地渗透至激励机制中。比如，通过将适合的人安排在合适的岗位，为表现出色的客户经理创造更多晋升空间等方式，充分发挥绩效考核结果的作用，切实有效地激励客户经理。唯有如此，绩效考核的作用才能得以全面展现，确保激励目标的有效达成。

### 3.5 绩效管理体系问题的成因

#### 3.5.1 绩效计划问题的成因

##### （1）开展绩效管理工作的管理人员的意识还有待加强

在进行绩效管理时首先应当进行计划的制定，做到全面细致，安排绩效指标。通过对潍坊银行客户经理的参与度进行访谈和调查，发现潍坊银行对绩效管理的关注度不够高。各个部门的工作任务繁重，潍坊银行中人力资源管理人员专业能力有待加强，没有专业的人员进行培训指导。在制定绩效计划时涉及多个方面，例如目标的树立、指标的建立、绩效管理沟通以及改进等，是一项系统性工作，如果没有专人主导，或者没有足够的时间和精力投入，绩效管理难以取得理想的效果，同时也容易被客户经理所抵触，无法实现对银行战略的支持和推动作用。

##### （2）考核指标设计理念不科学

现有绩效管理方案是基于《员工绩效管理办法》而开展的。需要注意的是，该文件是各部门自己制定的。管理层不参加针对不同岗位制定绩效指标的前期工作，因此无法了解细节，也无法深入了解指标是否合理科学，仅在最终进行审核，因此考核的标准和模式都较为混乱。在通用的《员工绩效管理办法》的指导下，虽然得出了考核结果，但是不符合公平性的要求。很多客户经理反映不公平，认为自己工作上付出了很多，但是获得的绩效奖金却和别人差不多，个人出色的工作未能得到应有的回报。而基于对考核指标的分析，可以发现，其中绝大多数都属于定性指标，定量指标的数量较少。因此，在进行评价和分析的过程中，往往受到了人为主观因素的影响，没有客观的标准，打分是不公正的。因此，考核结果无法真实反映出客户经理的真实情况。

### 3.5.2 绩效监控问题的成因

#### (1) 绩效监管缺乏封闭式管理机制

潍坊银行的绩效监管在实施过程中未能有效建立全面的封闭式管理机制，其关注点主要局限在绩效指标的设定、绩效评估以及基础考核等几个方面，未形成全面、多维、系统化的绩效监管体系。绩效监管需要从点状监控模式升级至全面、多维的系统性绩效监管模式。在监控的基础上开展 PDCA 闭环式管理工作，在进行计划阶段时应当对现状有清醒认识，考虑影响因素并提出改进措施，致力于实现 5W1H。要根据计划实施，及时根据内外部环境变化进行改动；在检查阶段时应当和计划目标作比较，对计划的执行结果进行检验；在结果的处理阶段应当及时进行经验总结，总结工作中出现的问题原因，并做出整改方案用于下一个绩效周期。

#### (2) 未能建立良好的沟通渠道

在开展员工绩效管理工作时以及完成了此项考核工作以后，需要有良好的沟通渠道来向客户经理有效地反馈其绩效的结果，使之获得重要的相关信息，这将会进一步提高其绩效水平，促进银行在绩效评估管理工作当中的效率提升，实现预期的考核目标。目前所采用的沟通渠道包括下述类型：首先为纵向的渠道，即在潍坊银行上级和下级之间建立交流渠道；其次为横向的渠道，即人资管理部门和其他部门的员工之间建立沟通渠道。然而在进行了实地考察之后发现，潍坊银

行在开展此项工作时还缺乏非常通畅的沟通交流渠道。首先，因为考核者以及客户经理日常工作均十分的繁忙，还需要学习提高与参加会议，很多时候无法同时在银行里，由此所带来的结果就是纵向渠道往往是关闭的；其次，因为潍坊银行的人资管理工作人员不多，却有非常多的客户经理，而且人力资源部的员工并不是很熟悉银行的客户经理具体情况，影响到了横向渠道的畅通性。

### 3.5.3 绩效评价问题的成因

#### (1) 员工参与度低

针对现阶段潍坊银行客户经理绩效管理过程中的员工参与度进行了调查，发现很多客户经理都认为，考核过程中客户经理参与度偏低。潍坊银行客户经理没有参与前期的指标制定工作，因此很多指标的设计，没有充分考虑到客户经理的实际工作，最终出台的考核指标中，很多指标和客户经理工作现状是脱节的，并不具备实用性。在缺乏客户经理建议和反馈的条件下，考核方案无法适用于实际情况，而客户经理对绩效工作也存在不理解的问题，甚至出现不配合的行为。这就使得绩效管理无法发挥应有的作用，甚至会造成潍坊银行资源的浪费。

#### (2) 绩效评价主观因素、趋中效应明显

潍坊银行客户经理绩效评价中主要是管理人员对客户经理绩效情况进行评价，很多情况下是凭借管理者对客户经理表现的主观印象进行评价，因为管理者具有“最终裁量权”，其评价能够对最终的考核结果进行调整，这样一方面会使得被考核的客户经理认为考核结果不够客观公平，不能够让人信服，权威性不足；另一方面还容易使人出现错误观念，认为“领导认可最重要，与业绩能力强弱关系不大”，这就使得业务部门侧重于短时间能产生成效的工作，对潍坊银行的长期发展十分不利。

除此之外，在开展绩效管理工作的过程中，趋中效应在评价部门中十分常见，这表示的是虽然评价者不喜欢在考核中给出过优评价或太差的评价，所以即使评价者有较为妥当的评价依据，但是在评价时还会给出适中结果，这种效应对考核工作也十分不利，客观来说，该行的管理岗位流通性不强、人员退出机制不够完善，受该行特征还有工作环境的作用，评价部门为了尽可能地不出现矛盾，在评价过程中经常给予中等评价。不管是考核工作中的趋中效应还是给以过高评价，

都违反了绩效管理的奖励努力和惩罚懒惰的基本原则，也是导致潍坊银行客户经理绩效管理缺乏关注和权威性的重要原因。

### 3.5.4 绩效反馈问题的成因

#### (1) 考核反馈机制不健全

首先，在管理层制定绩效方案的过程中，尚未和各个部门和岗位的员工进行沟通。管理层通过简单的会议，自行确定了相关方案和措施，并没有充分考虑到不同员工的情况，也没有听取和采纳客户经理的意见。这就导致了在具体实施的过程中，很多措施不符合实际情况，管理混乱，客户经理对此也普遍不认可，无法积极配合绩效工作的开展。相比于一般的员工，客户经理表现出了很强的特殊性，而现有的绩效体系并不符合客户经理的需求，难以发挥应有的激励作用。其次，在得到了考核的结果后，并没有及时将结果反馈给客户经理。这就导致了客户经理无法及时识别自己工作中的问题和不足，难以改进自己的工作模式。因此，很多工作中的问题长期存在，难以得到彻底结果。客户经理的工作能力难以得到提高，工作的积极性也会降低。

#### (2) 考核结果应用机制不完善

在无法充分应用绩效结果的情况下，绩效管理工作难以发挥最佳的作用。通过对潍坊银行现状的调查，可以发现，在得到了最终的绩效考核结果后，人力资源部门会和财务部门相互协作，根据绩效考核结果来发放奖金。因此，绩效结果仅仅被应用在简单的物质奖励上。对于客户经理而言，他们无法得到合理的激励，很多心理精神上的需求并没有得到满足。客户经理往往对实现个人价值、取得职业晋升等有更高的期待，但是绩效考核结果在这些方面的应用不足，无法满足客户经理的需求。在缺乏合理激励的情况下，客户经理的工作积极性较低，也难以对银行产生归属感和信任感。因此，绩效管理工作的价值难以有效发挥，效果甚微。

## 3.6 本章小结

通过实地调查，了解了潍坊银行整体情况，分析了潍坊银行客户经理队伍人员结构现状，结合调查所得资料信息，从多个方面论述了目前的绩效管理现状，

并通过问卷调查法和访谈法,研究潍坊银行客户经理的绩效管理体系中的不足以及漏洞,同时探究了产生问题的原因。

## 4 潍坊银行客户经理绩效管理体系优化对策

### 4.1 绩效计划优化对策

#### 4.1.1 制定科学的绩效管理计划

客户经理能够参与绩效目标优化相关工作，应用的方式主要为协商定案，一方面，客户经理参与原则通过此种方式能够进行体现，另一方面，客户经理参与到绩效目标的制定中，无论是认可度，还是积极性，都能够显著提升。在制定绩效计划时，绩效目标层层分解的方式需要针对上级、下级逐步进行，这是打通上下渠道的重要保障措施，客户经理由此能够明确其中的绩效目标，与此同时，监控、考核个人绩效目标的完成情况也能够及时完成。

潍坊银行在制定绩效计划时，分解目标必不可少，以具体情况作为依据而进行的再分解，从而得到了各部门目标，领导针对确定完成的部门目标做出回应，并将计划承诺制定完成；个人目标主要包含在部门目标当中，对于此时的客户经理来讲，收到目标后需要针对上级主管做出回应，假如此时的目标相对合理，那么可以制定相应的计划，反之，则将自己的意见向上级领导反馈。制定绩效计划的步骤如下所示。

第一步，准备阶段。首先，潍坊银行需要将发展规划、战略目标等制定完成，与此同时，对年度发展计划进行相应的设计；其次，分解潍坊银行目前的发展目标，针对部门发展计划、发展目标这两个方面开展划分工作；最后，进一步分解部门目标，客户经理通过此种分解能够明确自身的绩效结果。

第二步，沟通阶段。通常来讲，管理人员与客户经理之间的沟通主要采用的是一对一的方式。沟通内容主要与绩效周期内的工作进度、工作质量情况有关，另外，目标完成需要依据相关标准、目标完成后对于效果的应用等也有相应的涉及；通过交流与沟通，进一步结合客户经理的实际情况，个人绩效计划由此形成。

#### 4.1.2 基于平衡计分卡的 KPI 指标优化

##### (1) 构建战略地图

根据潍坊银行提出的“打造综合金融集团与一流银行，引导业务发展加强业务创新，发展互联网金融和打造智慧银行的发展方向”发展方向，采用平衡记分卡的方法，对该公司在财务、运营、客户服务以及成长与知识学习这四个方面要达成的目标进行了详细规划：

①财务维度。在财务方面，潍坊银行的主要目的集中于“深化和强化本地业务，争取成为金融行业的佼佼者”。这里的“深化和强化本地业务”构成了潍坊银行的中期战略目标。在未来三年的战略发展计划中，企业将重点在巩固基础、回归根本、优化业务结构和深入开发本地市场上下功夫，旨在提高对实体经济服务的质量和效率。潍坊银行将“成为金融行业的佼佼者”作为其长期追求，旨在积极参与并促进地区和国家经济进步。公司致力于通过提供全方位的区域发展金融服务，实现收益的最大化，并力争提升其在本地金融服务市场中的份额。为达成这些目标，公司计划通过提高资产的收益性、增加资产的利用效率等措施来实施。

②客户维度。对于潍坊银行来说，其经营策略的核心在于围绕客户构建业务，致力于迎合其需求，进而提高服务效率和客户的满意程度。实现这一目标的途径包括提供全面的金融服务解决方案，加大对客户群体的培养力度，以及增强公司品牌的知名度。

③内部运营维度。潍坊银行致力于在内部运营方面达成的宗旨是“从各个角度增强对风险的管理和控制，同时提高遵守法规的管理效率”，这涵盖了操作风险、投资风险、声誉风险等全方位的风险管理，以及内部控制流程的优化等诸多方面。

④学习与成长维度。潍坊银行致力于在学习与成长的层面上达成包括“推动创新理念、业务熟练度提升、增强团队的合作与向心力、提高规范意识”在内的几项关键目标。为了实现这些目标，公司将采取一系列措施，如加强企业文化的推广、提高员工的工作满意度以及通过培训提升员工的综合技能等。通过对潍坊银行在这四个关键领域的战略目标进行深入分析和拆解，可以构建出相应的战略地图：

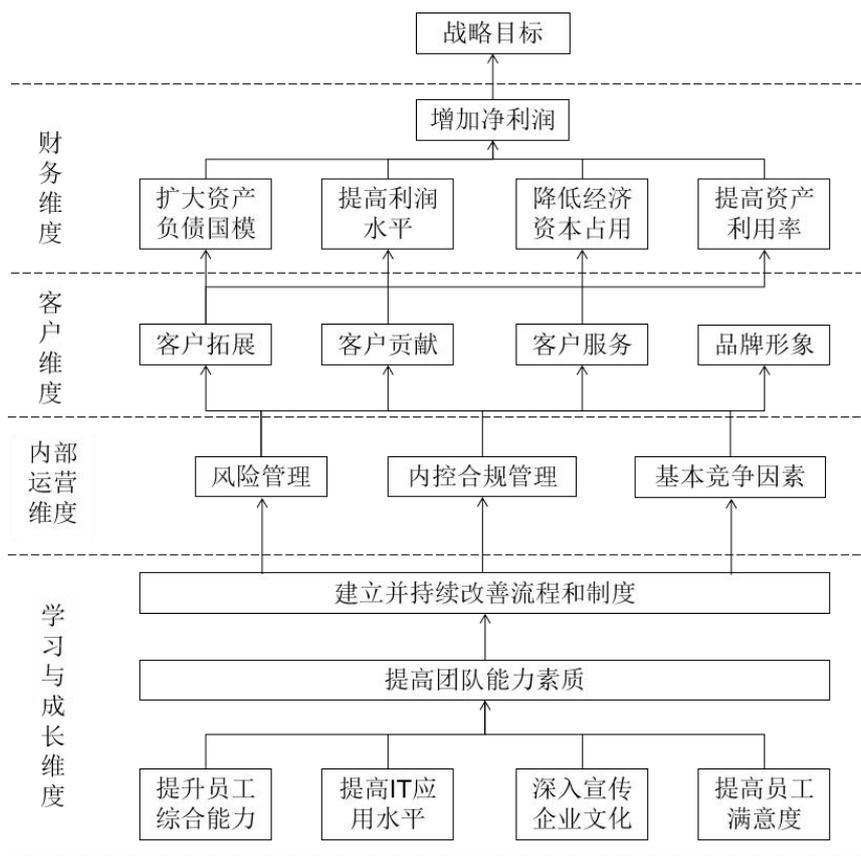


图4.1 潍坊银行战略地图

(2) 运用关键指标法

①财务维度。这一方面与潍坊银行的成长策略紧密相连，展现了潍坊银行的运营和发展状况，它在平衡记分卡中占据了重要的位置，作为一个核心指数，它不仅展示了该维度的相关结果，也能够指导其他维度的发展。结合对该维度的评价和探讨，并根据银行和客户经理的状况，对该维度的指标进一步的优化。

②客户维度。银行的发展要以客户服务为宗旨，不断实现客户对金融业务的各项要求，从而更高层次的契合客户的满意度，才能在日趋激烈的行业竞争中占据优势。潍坊银行自始至终都贯彻客户至上的原则，在日常考核中通过融合客户经理保留现有客户和吸引新客户，挑选出客户获得率、客户投诉频率等作为衡量客户满意度的关键指标。

③内部运营维度。此项指数能够有效加强前两项指数的说服力。潍坊银行在资产管理领域展现出高度的专业化，业务操作环节繁杂。针对不同业务需求，潍坊银行制定了众多管理规范，以保障日常运营的顺畅进行，并实现提升服务质量、防范风险与增加效益的双重目标。此外，公司的客户经理严格按照法律规定行事，

对市场和操作中可能出现的风险进行了深入的预测，明确了自己的责任边界。对内部运营维度进行相应的补充。

④学习与成长维度。为了激励员工更好地参与培训项目，以提高其专业知识和职业技能，潍坊银行应当重视培训和发展，并将其纳入员工绩效评价体系中，这样做旨在激发员工对学习的兴趣，进而打造一个以学习为中心的组织文化氛围，增强公司的市场竞争力。

经过前面的分析，得出了以下表格中的四个考察维度的指标：

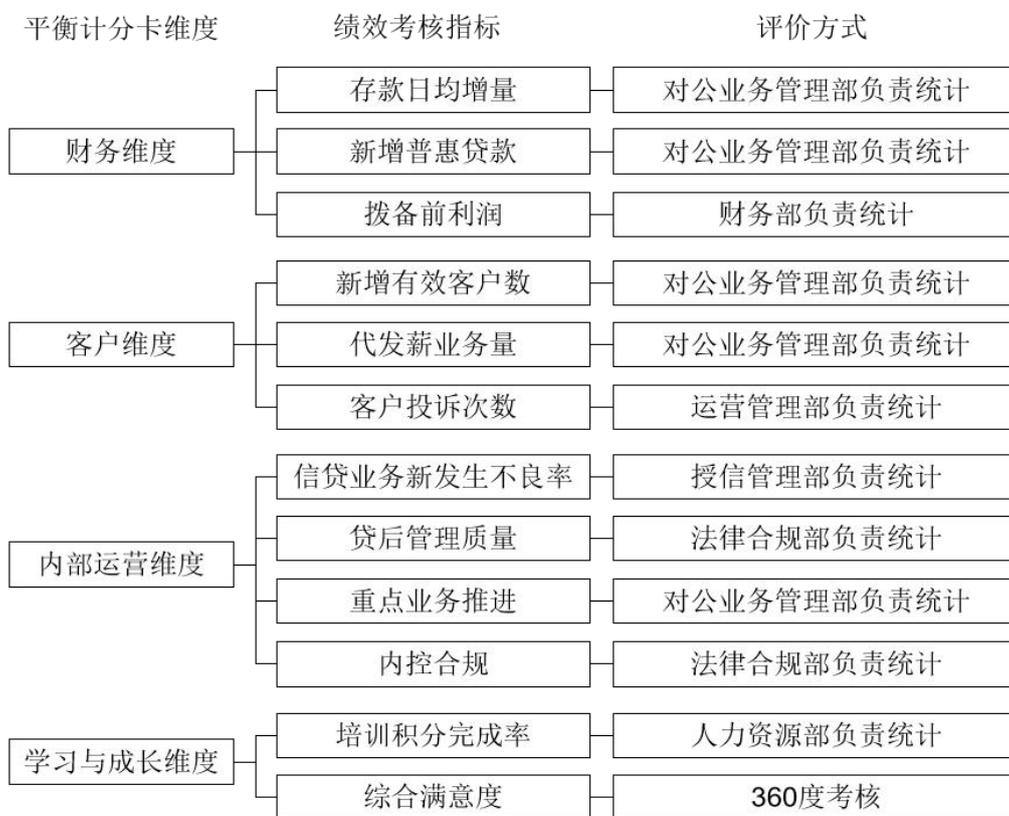


图 4.2 改进后的公司客户经理绩效考核指标体系

### (3) 绩效考核指标权重计算方法

绩效考核指标权重计算经常使用层次分析法。层次分析法因具有系统性、逻辑性、实用性和间接性而被广泛知晓。该方法主要使用定性和定量相结合的方法进行分析，并在分析过程中结合思维规则进行层次化和量化的研究，以支持决策分析。主要操作过程是：

第一，建立一个分层且逐步深入的评估模型框架。将潍坊银行的客户经理业

绩评价指标进行分类，并对这些分类进行层次上的整理，确保这些指标组按照它们所处的层级顺序排列。在此过程中，组成复杂、内容繁多的潍坊银行客户经理绩效考核指标，被拆分成多个层级的指标，每个层级的指标由其上一层的指标所决定。

第二，构建评估指标的权重系统，包括调查问卷和评价矩阵。针对潍坊银行客户经理的绩效考核指标体系，在相同级别的各项指标之间进行逐一对比。通过对比分析各因素的重要性并给予相应的权重，构建了一个判断矩阵。例如，在最高层级 A 下，一级指标包括 A1 和 A2，还有 A3 以及 A4 等不同的能力维度，相应的，针对这些一级指标与最高层 A 的关系，本研究建立了一个基于最高层 A 的判断矩阵：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & a_{24} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & a_{44} \end{bmatrix}$$

在以上矩阵里面， $a_{ij}$  表示在将因素 i 与因素 j 进行比较时，前者对后者的重要性的具体数值。在设置  $a_{ij}$  的值时，考虑了相关数据的综合性。为了确立指标的重要程度，采纳了一种 1 到 9 的等级划分方法，这样做是为了确保对两个因素进行比较时能够量化，详细内容见表 4.1。

表 4.1 评价指标权重计算中判断矩阵各层次标度

标度数值	含义
1	i 同 j 相比，二者重要性相同
3	i 同 j 相比，i 对 j 的重要性为稍微重要
5	i 同 j 相比，i 对 j 的重要性为明显重要
7	i 同 j 相比，i 对 j 的重要性为强烈重要
9	i 同 j 相比，i 对 j 的重要性为极端重要
2, 4, 6, 8	即为两相邻判断的中值

第三，通过对判断矩阵的分析计算出权重值。以上一级的结果为依据，评估并排序本级要素的相对重要性。在评定  $A_i$  与  $A_j$  之间的权重关系时，需先提取特

征向量  $W$ ，随后执行标准化过程，以此确立  $A_i$  相对于  $A_j$  的重要性水平，也就是其权重。

第四，进行执行一致性的验证。具体的操作步骤如下：

测算一致性指标：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

一般情况下，随机一致性指数  $RI$  的经验值是变动的，公式中的最大特征值用  $\lambda_{\max}$  表示，不同规模矩阵的随机一致性指数  $RI$  的具体数值如表 4.2 所示。

表 4.2 不同阶矩阵所对应的一致性指标  $RI$  数值表

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49	1.52

一致性比率的计算方法是通过  $CR=CI/RI$  来进行的。首先，如果  $CR$  的值小于 0.1，那么可以认为判断矩阵在一致性方面是做得很好的，满足了规定的标准。反之，如果这个标准无法满足，就意味着需要对原始元素的赋值做出修改，以确保满足一致性的要求。

第五，计算各层元素的组合权重。在计算基础元素在总体结构中的组合权重的过程中，必须遵循严格的从上到下、分层处理的规则。根据以上数据，我们进行了不同元素对上层元素权重的分别测算，并最终得出了不同层次、不同元素的权重。

#### (4) 权重的计算

第一，构建分层模型。通过应用层次分析法，形成用于计算指标权重的分层结构模型，如图 4.3 所示。

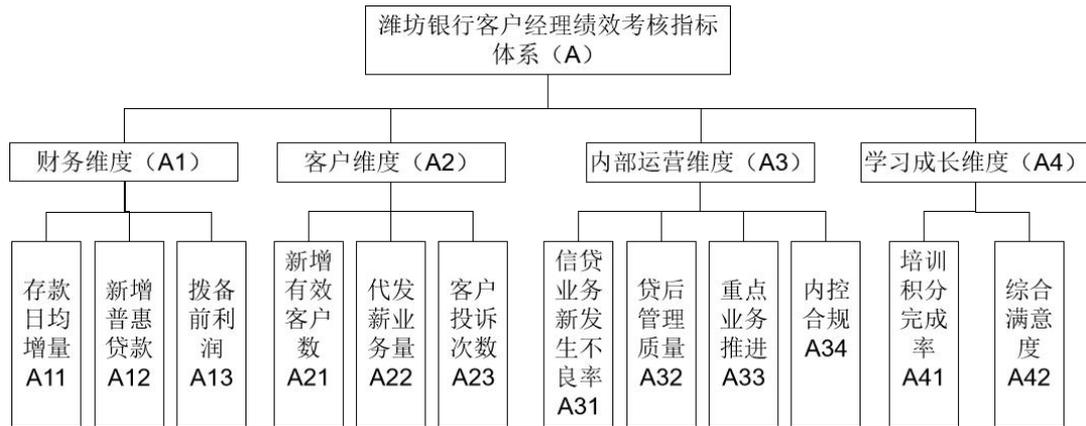


图4.3 层次结构模型图

第二，权重计算。在计算潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中各指标权重大小的过程中，首先，邀请 6 名潍坊银行管理人员以及 4 名绩效考核领域专家共 10 人专家团队，根据表 4.1 列出的不同因素的重要性标度，进行指标间的逐一对比与评分，进而求出专家评分的平均分值。在计算专家评分的平均值时，得到的数值可能与表 4.1 中的标准值存在差异。因此，为确保计算结果与指标重要性的标准相匹配，本研究将计算后的平均值与标准值进行比较，并选取与之最相近的参数作为最后结果，具体如下所示：

①平衡计分卡维度指标调查结果。针对潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中平衡计分卡维度指标进行调查，所得结果如表 4.3 所示。

表 4.3 平衡计分卡维度指标矩阵调查表

A	A1	A2	A3	A4
A1	1	1	2	2
A2	1	1	1	3
A3	1/2	1	1	1
A4	1/2	1/3	1	1

如此，能够构建下列矩阵：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 & 3 \\ 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1/3 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

通过采用迈实 AHP 软件，对收集的数据进行分析和处理，同时确定在潍坊银行客户经理绩效评估体系中，各项指标分别承担的权重差异。此外，还将对矩阵的一致性进行必要的验证。通过上述数据处理步骤的执行，观察到所有矩阵均展现了较高的一致性水平，为后续研究提供了合适的基础。详细的分析结果列于表 4.4。

表 4.4 平衡计分卡维度指标的权重计算和一致性检验结果

A	A1	A2	A3	A4	权重数值	一致性检验数值
A1	1	1	2	2	0.3359	CR=0.0127<0.1
A2	1	1	1	3	0.3126	
A3	1/2	1	1	1	0.1997	
A4	1/2	1/3	1	1	0.1518	

②财务维度二级指标调查结果。针对潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中财务维度的二级指标进行调查，所得结果如表 4.5 所示。

表 4.5 财务维度二级指标矩阵调查表

A1	A11	A12	A13
A11	1	2	1
A12	1/2	1	1
A13	1	1	1

如此，能够构建下列矩阵：

$$A_1 = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

通过借助于 AHP 计算软件进行计算，可以得到潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中财务维度之中对应二级指标具体权重以及一致性数据，详见表 4.6。

表 4.6 财务维度二级指标的权重计算和一致性检验结果

A1	A11	A12	A13	权重	一致性检验
A11	1	2	1	0.4126	CR=0.0516<0.1
A12	1/2	1	1	0.2599	
A13	1	1	1	0.3275	

③客户维度二级指标调查结果。针对潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中客户维度的二级指标进行调查，所得结果如表 4.7 所示。

表 4.7 客户维度二级指标矩阵调查表

A2	A21	A22	A23
A21	1	1/2	2
A22	2	1	3
A23	1/2	1/3	1

如此，能够构建下列矩阵：

$$A_2 = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 & 2 \\ 2 & 1 & 3 \\ 1/2 & 1/3 & 1 \end{bmatrix}$$

通过借助于 AHP 计算软件进行计算，可以得到潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中客户维度之中对应二级指标具体权重以及一致性数据，详见表 4.8。

表 4.8 客户维度二级指标的权重计算和一致性检验结果

A2	A21	A22	A23	权重	一致性检验
A21	1	1/2	2	0.2970	CR=0.0088<0.1
A22	2	1	3	0.5396	
A23	1/2	1/3	1	0.1634	

④内部运营维度二级指标调查结果。针对潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中内部运营维度的二级指标进行调查，所得结果如表 4.9 所示。

表 4.9 内部运营维度二级指标矩阵调查表

A3	A31	A32	A33	A34
A31	1	1/3	1/2	1
A32	3	1	2	3
A33	2	1/2	1	2
A34	1	1/3	1/2	1

如此，能够构建下列矩阵：

$$A_3 = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 1/2 & 1 \\ 3 & 1 & 2 & 3 \\ 2 & 1/2 & 1 & 2 \\ 1 & 1/3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过借助于 AHP 计算软件进行计算，可以得到潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中内部运营维度之中对应二级指标具体权重以及一致性数据，详见表 4.10。

表 4.10 内部运营维度二级指标的权重计算和一致性检验结果

A3	A31	A32	A33	A34	权重	一致性检验
A31	1	1/3	1/2	1	0.1411	CR=0.0039<0.1
A32	3	1	2	3	0.4550	
A33	2	1/2	1	2	0.2627	
A34	1	1/3	1/2	1	0.1411	

⑤学习与成长维度二级指标调查结果。针对潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中学习与成长维度的二级指标进行调查，所得结果如表 4.11 所示。

表 4.11 学习与成长维度二级指标矩阵调查表

A4	A41	A42
A41	1	1/2
A42	2	1

如此，能够构建下列矩阵：

$$A_4 = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 \\ 2 & 1 \end{bmatrix}$$

通过借助于 AHP 计算软件进行计算，可以得到潍坊银行客户经理绩效考核指标体系中学习与成长维度之中对应二级指标具体权重以及一致性数据，详见表 4.12。

表 4.12 学习与成长维度二级指标的权重计算和一致性检验结果

A4	A41	A42	权重	一致性检验
A41	1	1/2	0.3333	CR=0.0000<0.1
A42	2	1	0.6667	

对上述指标权重进行梳理，同时为了便于实际应用，进一步对各指标权重进行修正，最终得到权重结果如表 4.13 所示。

表 4.13 绩效考核指标权重计算结果

平衡计分卡维度	绩效考核指标	综合权重/%
财务维度	存款日均增量	14
	新增普惠贷款	9
	拨备前利润	11
客户维度	新增有效客户数	9
	代发薪业务量	17
	客户投诉次数	5
内部运营维度	信贷业务新发生不良率	3
	贷后管理质量	9
	重点业务推进	5
	内控合规	3
学习与成长	培训积分完成率	5
	综合满意度	10

新构建的潍坊银行客户经理绩效考核指标体系不仅在考核指标方面更加全面,而且权重的分配更为合理。潍坊银行客户经理原始绩效考核指标仅包含 7 项,而且大部分考核指标是财务维度。而新构建的考核指标体系包含有财务维度、客户维度、内部运营维度、学习与成长四个维度,同时结合 KPI 指标选取方法,在财务、内部运营、客户、学习与成长四个考核维度又进一步选取了 12 个 KPI 考核指标,指标覆盖范围更为全面,内容考察维度更为广泛,而且考核指标涉及的内容更为全面,可以更加全面地对客户经理绩效情况加以考核。而从考核指标的权重来看,最初潍坊银行客户经理绩效考核指标体系所设计的指标权重分值相对均衡,而且分值确定无相关依据,只是简单地将其规定为 20 分或 40 分等,如此会导致绩效考核结果的准确性较差。而新构建的潍坊银行客户经理绩效考核指标体系之中,权重分布更加科学,可以更好地凸显客户经理在工作中业绩对于银行发展的贡献。

#### (5) 考核标准的确定

对于前文中设计的绩效指标,本章节为每个指标明确了被考核者需达到的绩效水平,并对打分规则及其标准进行了阐述。指标的考核标准设置情况如图 4.4:

平衡计分卡维度	绩效考核指标	考核标准
财务维度	存款日均增量	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。
	新增普惠贷款	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。
	拨备前利润	拨备前利润=净利息收入+非利息净收入-营业费用； 得分=基本分×计划完成率。
客户维度	新增有效客户数	有效客户的标准：存款年日均≥10万； 得分=基本分×计划完成率。
	代发薪业务量	代发薪的标准：当年新签订代发薪协议，且发生过代发薪业务的企业数量； 得分=基本分×计划完成率。
	客户投诉次数	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。
内部运营维度	信贷业务新发生不良率	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	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。
	重点业务推进	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。
	内控合规	1.监管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。
学习与成长维度	培训积分完成率	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。
	综合满意度	根据360度考评系统得分按比例折算该指标得分。

图 4.4 考核标准描述

## 4.2 绩效监控优化对策

### 4.2.1 建立绩效管理小组

潍坊银行需要重视绩效管理相关工作，针对其中不同的环节，将专门的工作小组尽快组建完成。首先，小组组长由行长担任，对不同部门的高素质人员进行抽调，从而作为小组成员，对于整体的规范性、专业性起到一定的保证作用。其次，在考核各部门的过程中，是依据《员工绩效管理办法》而进行的。在银行内部设置绩效办公室，核心职能主要是制定分配绩效奖金的计划与方案，并对基层

绩效管理工作进行相应的组织，协助绩效管理、发放奖金等。由此，需要建立了更为科学的内部组织结构，从而科学分解工作职能，如此潍坊银行无论是绩效管理的规范性，还是工作秩序，也都能够随之提升。同时，也需要明确参与绩效管理的不同部门具体职责：

(1) 考核管理组长职责。为了提高考核管理效果，在建立绩效管理时考核管理组长应发挥带头作用，积极落实相关考核工作：建立专门的考核管理小组；根据年度战略目标确定合适的考核任务；推动考核方案在各个部门的落实，加大宣传力度，提高人员考核管理意识，组织座谈会，及时总结考核管理成果。

(2) 考核办主任的职责。考核办主任应做好考核管理工作，确保考核管理工作顺利开展，工作内容包括：与各个部门加强沟通与交流，确定考核工作要求，监督考核管理工作；及时向组长提供考核管理报告，便于组长了解考核管理落实情况；开展考核管理培训工作，使人员意识到考核管理的重要性，能够积极配合考核管理工作；了解员工对考核管理的意见；开展宣传工作；落实上级领导提出的各项要求。

(3) 考核专职员的职责。考核专职员需要推动考核工作的顺利开展，工作内容包括：查看各部门业绩情况，完成审核工作；负责培训工作并组织相关会议，使人员意识到考核管理的重要性；了解对公客户经理的反馈意见，并及时与考核办主任沟通相关问题；收集各个部门对考核管理工作的建议，并及时反馈，以此为依据改进绩效管理；落实相关考核任务。

(4) 业务管理部门的职责。该部门主要负责完成考核管理相关管理工作，工作内容包括：参与考核管理相关会议，制定考核管理方案；收集相关数据与资料，完成相关数据的分析与处理；与其他人员或部门协作完成各项工作。

(5) 人力、科技部门的职责。人力资源部的工作内容包括：完成审核工作，根据考核结果完成人员等级认定，负责人员专业资格审核等；确定人员岗位职责和工作内容，负责人员管理；根据考核结果确定人员工资，提供相关分析报告。科技部门的工作内容包括：分析绩效管理体系是否存在问题；查看后台数据是否符合要求，防止数据丢失或遗漏；分析系统功能是否正常；组织培训工作，帮助对公客户经理学习一些系统基础知识；配合其他部门的工作，如整理相关数据；及时更新优化绩效管理体系。

在对绩效管理目标进行设置时，依据的主要是个人岗位职能与责任。岗位职责依据上述内容逐步实现，与绩效目标的匹配度更高。站在管理层的角度来讲，需要依据岗位说明书将各个岗位的特殊性逐步明确，尤其是岗位的责任范围与工作任务这两个方面。依据这些内容能够设计完善绩效管理方案，能为绩效管理方案具备较强的使用性提供相应的保障，使其与不同岗位的需求相一致。围绕客户经理编写岗位说明书，在这个过程中，鼓励客户经理的积极参与，工作人员相互协作，发表自身观点，依据这些内容使岗位说明书更加完整，指标设置的有效性、全面性得以保障。

针对潍坊银行进行调研能够得知，关于绩效管理的意义、目的，银行内部的客户经理了解程度并不深，多数客户经理只是对于自身薪酬是否会受到绩效管理的影响重点关注，并认为工资管理工具就是绩效管理，由此可见，激励作用未能通过绩效管理充分发挥出来。针对此种问题，绩效管理的宣传力度需要进一步提升，帮助客户经理认识到绩效管理的重要性，对于潍坊银行来讲，员工能认识到绩效管理的价值所在是银行发展的思想基础，也是推进银行绩效管理工作的顺利实施的重要保障。

#### 4.2.2 绩效流程闭环式管理

潍坊银行在实现战略目标的基础上，进行了绩效考核流程的优化。这种优化超越了单纯的绩效指标调整，涵盖了所有绩效考核流程，包括从公司管理制度到企业文化的全面升级。在潍坊银行，绩效考核的实施过程中面临着包括考核环节不全等多项挑战，导致绩效考核周期未能有效地提高客户经理的工作表现。因此，需要构建一个闭环的绩效考核流程，该流程以 PDCA 理论为基础，把绩效考核视为一个连续的、动态的、循环的管理流程。

绩效考核体系包含四个密切相连的部分，每部分的任何缺陷都可能妨碍达到绩效目标，乃至妨碍公司战略目标的完成。所以，确保绩效考核的各个部分紧密结合，形成一个整体是至关重要的。这样，通过逐步推进，不仅能够完成绩效考核的目标，实现效率提升和成本降低，还能进一步促进潍坊银行的发展。

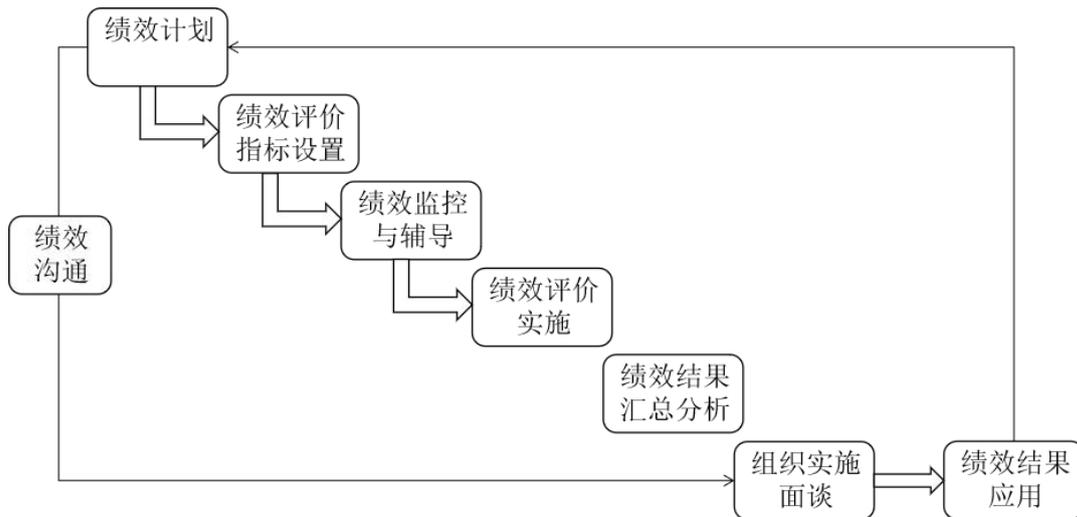


图4.5 潍坊银行绩效流程优化图

## 4.3 绩效评价优化对策

### 4.3.1 确定多元化考核主体

在对客户经理的绩效考核指标体系之中，运用 360 度考核法，进行综合满意度考核，其中的绩效考核指标需要多主体参与，具体如下：

(1) 自我考评：客户经理对自己在特定时间内的表现进行打分。在此过程中，要严格依照岗位标准，评分细则来进行评价，遵循客观性和全面性的标准要求。

(2) 考核小组考核：考核小组的工作人员负责对客户经理进行考核。在具体实施时，必须要科学、客观，并坚持有据可依，有据可查。严格基于关键绩效指标，打分标准等来进行操作，得出精确有效的考核结果，从而判断在特定时间阶段内的客户经理综合表现。

(3) 下属考核：这种考核针对的是有下属的客户经理。在操作的过程中，要严格依照客观事实，避免主观因素的干扰，科学进行评价和分析。在此过程中，不能够受到个人喜好的影响，要始终严格基于规范来进行操作。为了提升公正性和有效性，避免后期客户经理对下属的报复，使用不记名的方式。下属要根据相关规范和操作标准进行考核，得出有效的考核结果。

(4) 客户考核：客户根据客户经理提供相关服务的实际感受，对客户经理的工作表现进行打分。

为了严格保障考核的客观性和全面性，避免考核结果受到人为主观因素的影响。在此次研究中，选取使用了层次分析法，计算得到了考核主体的权重。具体的操作流程如下所述：

(1) 构建判断矩阵。选取了 6 名潍坊银行管理人员、4 名绩效管理专家一起，组成了指标核定的工作小组，充分协商和探讨，完成了指标对比分析，依照层次分析法计算得出各评价主体权重大小。

第一，针对无下属的客户经理，考核主体有自我考核、考核小组考核和客户考核。调查表如下：

表 4.14 无下属客户经理绩效管理主体矩阵调查表

	自我考评	考核小组考评	客户考评
自我考评	1	1/3	1/2
考核小组考评	3	1	2
客户考评	2	1/2	1

根据矩阵调查表得到判断矩阵：

$$B_1 = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 1/2 \\ 3 & 1 & 2 \\ 2 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}$$

第二，针对有下属的客户经理，考核的主体有自我考核、考核小组考核、下属考核和客户考核。调查表如下：

表 4.15 有下属客户经理绩效管理主体矩阵调查表

	自我考评	考核小组考评	下属考评	客户考评
自我考评	1	1/3	1	1/2
考核小组考评	3	1	2	2
下属考评	1	1/2	1	1/3
客户考评	2	1/2	3	1

$$B_2 = \begin{bmatrix} 1 & 1/3 & 1 & 1/2 \\ 3 & 1 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 \\ 2 & 1/2 & 3 & 1 \end{bmatrix}$$

(2) 权重确定。运用层次分析法，将各个因子归纳总结，形成矩阵如下，并且在 2 个判断矩中运用 AHP 计算软件，通过一致性检验后，计算指标权重，具体分析结果见表 4.16 和表 4.17。

表 4.16 无下属客户经理绩效管理主体的权重计算和一致性检验结果

	自我考评	考核小组考评	客户考评	权重	一致性检验
自我考评	1	1/3	1/2	0.1634	CR=0.0088<0.1
考核小组考评	3	1	2	0.5396	
客户考评	2	1/2	1	0.2970	

表 4.17 有下属客户经理绩效管理主体的权重计算和一致性检验结果

	自我考评	考核小组考评	下属考评	客户考评	权重	一致性检验
自我考评	1	1/3	1	1/2	0.1434	CR=0.0383<0.1
考核小组考评	3	1	2	2	0.4178	
下属考评	1	1/2	1	1/3	0.1434	
客户考评	2	1/2	3	1	0.2954	

### 4.3.2 加强绩效评价的监督

在执行组织绩效考核与评估过程中，可以让潍坊银行的绩效管理部门负责全面监管，以保证评估的严格性和公正性。具体监管内容包括以下几个方面：①确保评价人员正确获取数据；②保证评价过程遵循既定标准；③确保绩效评价遵守相关审核和审批流程；④监控评价活动中任何可能影响评价结果公正性的因素。如果在执行绩效评核时遇到前述问题，相关评核人员的部门将被评定为“不合格”，并将扣减该评核人员的绩效薪资。该评核人员也将不再被考虑加入未来的组织绩效考核团队。若此行为导致了严重的后果和影响，除了上述措施之外，绩

绩效管理办公室还会将此事报告给公司，根据潍坊银行规章制度相关条款做出相应的惩处。

## 4.4 绩效反馈优化对策

### 4.4.1 强化绩效信息反馈

绩效面谈是考核人员和客户经理之间进行沟通，通过面对面的方式，彼此提出自己的想法和建议，针对考核结果进行商讨。这样就可以促使客户经理认识到自己的工作现状，明确存在的问题和不足，从而进行针对性的调整和改进。同时，针对考核人员而言，也可以通过沟通而掌握目前绩效管理中存在的薄弱环节，需要改进之处。通过面谈，客户经理可以确认自己的考核结果，也可以提出质疑。通过积极的沟通和交流，可以有效激励客户经理，指导他们进行工作态度的改善，提升工作的积极性，在工作岗位上发挥潜力。具体而言，绩效面谈的流程如图 4.6 所示。

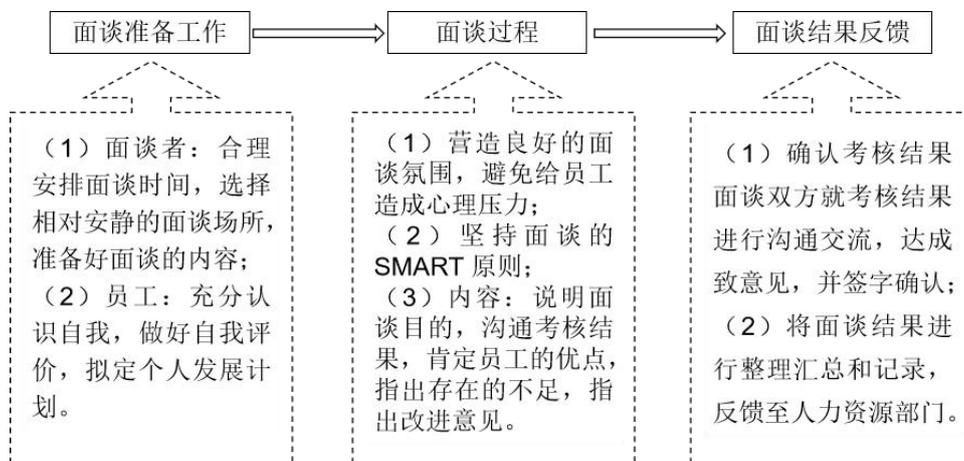


图4.6 绩效面谈流程

在得到了自己的考核结果后，客户经理可以提出质疑，及时和上级进行沟通，反馈自己的想法和意见。上级在得到了提交的资料后，要迅速进行审核和检查，可以和绩效负责人员进行联系，共同分析其中是否存在问题，随后提出具体的审查结果和意见，及时通知客户经理。假设客户经理对上级的处理方式和方案不满意，此时还可以提出申诉，和人事部门的负责人员进行联系。之后，还可以向上级管理人员提出裁决，直到满意最终的结果，认可潍坊银行的做法。具体而言，

操作流程如表 4.18 所示。

表 4.18 公客户经理绩效管理申诉记录表

申诉人	所在部门	岗位
申诉内容		
申诉受理人	受理日期	
	(问题简要描述)	
	调查情况	
协调与调查		
情况	协查结果或建议解决方案	
	协查/调查人:	
	日期:	
项目经理裁		
决意见	签名:	
	日期:	
	人力资源部	签名:
裁决结果反		日期:
馈情况	申诉人	签名:
		日期:

潍坊银行通过构建这样的申述机制,可以促使客户经理对绩效管理形成更加全面的认识和理解,认识到绩效管理的公平性和客观性,从而提高对绩效管理工作的配合程度,认可和支持潍坊银行的做法,逐渐对潍坊银行形成更高的归属感。同时,上下级也可以高效沟通,及时针对绩效考核结果进行商讨,处理好各项问题,营造更加积极舒心的团队工作氛围。

## 4.4.2 运用绩效结果

潍坊银行对绩效考核结果除了应用于确定考核等级，调整基本工资薪档外，还可以作为职级管理、岗位调整、培养学习、职业生涯规划的重要依据。

### (1) 等级调整

可以根据等级进行必要的调整，给予相应的待遇提升。如果一个人位列该年度考核前 5%，通过相关测评，可以让其进入干部储备库。如果在考评期间出现 2 次以上考核不合格的情况，可以降低其待遇和岗位级别。

### (2) 岗位变动

要充分运用绩效考核结果展现出的客户经理的特点，将其安排到适合的岗位上去，挑选出优秀的客户经理人带领团队实现银行网点效益的提升，对于考核结果不理想不能胜任客户经理的员工可以调整其岗位，按照岗位适用的原则进行调整可以实现最佳的人才配置，优化潍坊银行的人力资源配置。

### (3) 职业培训

通过评估学习目标的完成情况，明确客户经理的职业发展目标，并增强客户经理学习的积极性，提高业务素质和能力。对于学习目标完成度较高的客户经理给予一定的物质和精神奖励，进一步提高其学习的积极性。对于学习目标完成度较低的客户经理加强培训和辅导，通过制定学习计划，积极组织业务培训和技能辅导，全面提升他们的能力和综合素质。

## 4.5 本章小结

结合潍坊银行战略目标，针对潍坊银行客户经理绩效管理存在的问题，从绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈 4 个方面，制定了针对性的优化对策，确保有效的解决潍坊银行中的绩效管理问题，推进银行绩效考核的制定和实施与总行的目标一致。

## 5 潍坊银行客户经理绩效管理体系优化实施保障

### 5.1 制度保障

潍坊银行在制定战略目标时，必须结合客户经理绩效管理进行，这是因为绩效管理的最终目的是通过落实绩效管理计划促进员工完成个人绩效目标、推动业务实现高质量发展等保证战略目标的达成。因此，在绩效管理中，要加强制度保障，首先科学制定完善的内控制度，以此保证绩效管理工作的顺利开展；其次要建立健全的风险管控机制，确保绩效管理各环节风险能被及时识别，并得到有效管控；最后要建立切实可行的信息管理制度，为信息化建设提供保障的同时，用于规范信息管理系统对业务、财务等数据信息的收集、处理等过程，以此实现信息传输效能和信息化建设水平的提升。而不管是客户经理季度绩效奖金的计算，还是客户经理的资格认定，或者是考核结果的公示，均由经营单位的业务部负责。

在进行潍坊银行客户经理绩效管理时，首先要基于总行考核和管理原则进行，其次要采取统一考核方式进行其所在单位绩效和分行绩效完成情况的考核，最后要邀请所有员工参与其中。另外，针对客户经理岗位间和部门间的考核，要明确保护期、过渡期、流动考核要求等；对客户经理定级定档的基本标准和管理办法进行细化和完善；建立完善的客户经理准入、淘汰、绩效管理反馈、职能管理、协作管理等机制，从而为潍坊银行客户经理绩效管理工作的开展提供一定保障。

### 5.2 人力保障

在绩效管理工作中，“全员参与”是一项重要条件，其直接关系到绩效管理效果。客户经理主要负责营销等工作，其工作情况直接影响银行利润收入。为了实现商业银行绩效目标，需要提出科学合理的绩效管理方案。领导决策层应重视绩效管理工作，应根据商业银行实际情况提出合适的考核方案，确保方案后续得到落实，同时及时关注反馈结果。首先，应安排专门的人员负责收集相关资料和数据，提出科学合理的考核方案并进一步优化考核体系。其次，考核结束后应关注考核结果，如果考核管理工作存在问题应及时解决，应明确考核指标，保证考

核的公正公开；最后，应积极开展调研活动，了解基层对考核方案的看法，明确客户经理的需求，加强与客户经理的沟通，为客户经理提供帮助，提高人员工作积极性。

### 5.3 系统保障

为了确保绩效管理工作顺利开展，信息技术保障至关重要。国外先进银行一般建立了信息管理系统（MIS），该系统在绩效管理工作中发挥着重要作用，大幅度提高了绩效管理工作效率，同时能够保证绩效考评的客观性。考核信息系统应用范围较广，其中包含了大量数据信息，如业务信息和资产信息等。但是潍坊银行绩效管理系统存在一定缺陷，相关信息数据不够全面，仅涵盖了部分业务信息，一些考核指标没有纳入系统中，需要人员辅助处理相关数据，增加了人员工作压力，而且可能导致数据处理结果不准确。针对这一问题，该分行应进一步完善绩效管理系统，及时引入相关技术优化系统，确保系统中的数据信息更加全面，采用该系统灵活处理各种信息数据为绩效管理工作提供支持，提高绩效考核结果的准确性。

绩效管理数据的多维度分析是一项重要工作，分析结果能够为银行战略目标决策提供支持。考核数据库中包含大量数据信息，如客户经理和业绩信息等，利用数据库保存这些信息能够及时为银行决策提供相关数据。另外，人员可以利用数据库中的信息数据掌握绩效管理情况，及时发现绩效管理方面存在的问题，及时采取相应的措施弥补漏洞，确保绩效管理工作顺利开展。

### 5.4 外部环境保障

在当今新的发展时期，国务院等颁布了重要文件，其中对商业银行提出了诸多要求，如重视对民营企业的贷款业务等。同时对金融工作提出了相关标准与要求，明确后续发展目标和重点发展方向，这些一定程度上推动了银行业的发展。考虑到国家宏观经济政策，潍坊银行需要落实相关工作，积极为民营企业等提供金融支持，根据外部政策及时调整经营管理方案。该行的知名度不高，金融产品种类较少，与国有商业银行等存在较大差距。该行产品竞争力明显不足，没有确定合适的产品布局，同时不同金融产品和业务相对分散，没有实现有效联动。该

行需要采取相应的措施提高市场份额和知名度，第一，应提供高质量服务，更新服务方式，积极引入大数据等技术，吸引更多客户，搭建相应的金融服务平台，扩大服务范围，提高服务效率；第二，应增加金融产品种类，注重业务创新，根据外部环境调整经营管理手段，明确客户需求优化服务模式，注重与客户的沟通。第三，应积极与互联网企业建立合作关系，拓宽客户获取渠道，针对潜在客户群体应及时转化，加大宣传力度，改变产品布局，开展营销活动，注重产品创新，明确客户需求，扩大市场份额并提高知名度。

## 5.5 本章小结

本章结合潍坊银行实际，并根据潍坊银行客户经理绩效管理的优化对策，进一步提出了潍坊银行客户经理绩效管理优化实施保障，主要包括：制度保障、人力保障、系统保障和外部环境保障。能够有效帮助潍坊银行客户经济绩效管理的优化。

## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

绩效管理不仅是商业银行内部治理体系的核心管理工具，也是促进银行经营有序发展的制度支持，绩效管理对于提效增质，稳定人才方面发挥了巨大的作用。因此，完善的绩效考核体系，是推进银行业可持续发展的保障。本文以潍坊银行为研究对象，重点分析客户经理绩效管理体系运行的状况及存在问题，深入探讨各个方面对于绩效考核成效的影响，综合分析了问题的成因，结合相关理论，探讨了绩效考核体系改善的可能性，并进一步提出了优化建议，总结得出了以下研究结论：

首先，针对潍坊银行客户经理的绩效考核工作，结合公司现状，通过实证分析得出其考核工作存在以下问题需要改进：第一，绩效计划。计划制定的考核指标选取不够科学、权重分配不够合理；第二，绩效监控。监督性不强，没有跟进辅导，没有建立有效沟通；第三，绩效评价。考核的主体不够多元化、绩效评价太过表面化；第四，绩效反馈。反馈的效率低下、绩效结果的应用程度较低。

其次，通过以上问题，对潍坊银行客户经理的绩效考核工作改进，进行保障策略方面的建构。在绩效计划方面，通过制定科学的绩效管理计划、基于平衡计分卡的 KPI 指标优化等对策，改进绩效计划方面工作；在绩效监控方面，通过建立绩效管理小组、绩效流程闭环式管理等对策，改进绩效监控方面工作；在绩效评价方面，通过确定多元化考核主体、加强绩效评价的监督等对策，改进绩效评价方面工作；在绩效反馈方面，通过强化绩效信息反馈、运用绩效结果等对策，改进绩效反馈方面工作。通过以上改进措施的实施，有利于潍坊银行更好地开展内部管理工作，有利于增强客户经理的业务能力、提升业务素质，帮助潍坊银行有效实施经营战略。

### 6.2 研究展望

本文在针对潍坊银行客户经理绩效考核工作展开研究时，所使用的信息都来自潍坊银行的公开数据，所以具有一定的局限性，数据比较滞后，并且相关的改

进优化，以及保障措施在具体的实施过程中，可能会产生行为偏差，执行并不容易。由于时间不够充分，加上自身的能力不足，本文并没有开展立体式分析工作，关于现有数据在维度划分、结论方面还有待进一步优化。在以后的实践过程中还需要进行思考、改进，创新。

针对潍坊银行客户经理的绩效考核体系，本文给出的优化方案具有一定的参考性，有利于公司更好地开展考核工作，激发客户经理学习与工作的积极性，增强员工的责任感，加深企业认同感。对于其他商业银行来说，在优化方案以及保障策略方面，本文的研究也具有借鉴意义。理论指导实践，本人在以后的学习与工作中，会不断学习绩效考核体系方面的相关理论内容，关注实践成果，总结经验、创新思路，在研究的道路上不断努力。

## 附录

### 潍坊银行客户经理绩效管理体系问题问卷调查

您好：

本次调查主要是为了获取潍坊银行客户经理绩效管理体系的相关信息数据，便于后续研究客户经理绩效管理体系，分析其中存在的问题，希望您积极配合本次调查，根据实际情况完成本问卷的填写，为本次研究工作提供支持。第一部分主要是为了获取调查对象的相关信息；第二部分则主要是为了获取潍坊银行客户经理绩效管理情况，设置了五点量表，获取相应的调研结果，设置了不同分值，具体范围是 1-5 分，表示非常不满意、不太满意、一般、比较满意、非常满意。本次调查采用匿名方式，没有固定答案，调查结果仅为研究提供支持，不会泄露您的信息，感谢您的支持与配合。

#### 第一部分：调查对象基本信息

1. 您的性别为：

男

女

2. 您的年龄为：

25 岁以下

25-30 岁

31-35 岁

36-40 岁

40 岁以上

3. 您的学历为：

专科及以下

本科

硕士及以上

4. 您目前的工龄为：

1 年以下

1-5 年

5 年以上

第二部分：潍坊银行客户经理绩效管理部分

维 度	问题	非常 符合	比较 符合	一般 符合	不符 合	很不 符合
	绩效计划的制定科学与全面性是否满意					
	绩效目标的设定科学合理性是否满意					
绩 效 计 划 维 度	客户经理清楚自己的绩效目标					
	绩效计划执行情况是否满意					
	绩效考核指标公平公正性是否满意					
	绩效考核指标全面合理性是否满意					
	绩效考核指标权重科学适宜性是否满意					
	绩效计划的制定科学与全面性是否满意					
	绩效目标的设定科学合理性是否满意					
	客户经理清楚自己的绩效目标					
绩 效 监 控 维 度	客户经理了解自己绩效完成情况					
	管理人员对绩效完成的沟通频率适宜是 否满意					
	绩效形成过程中的记录是否满意					
	客户经理了解如何提升自身绩效					
绩 效 评 价 维 度	绩效管理周期合理性是否满意					
	目前绩效管理方式是否满意					
	目前绩效管理公平性是否满意					
	目前绩效管理的主体是否满意					
绩	绩效面谈采取的策略是否满意					

---

效 绩效考核结果反馈渠道是否满意

反 绩效考核结果反馈时效是否满意

馈 绩效管理结束后对改进建议及时性是否  
维 满意

度 绩效管理结束后对改进建议合理性是否  
满意

绩效考核结果与薪酬关联性是否满意

绩效考核结果与人事调整关联性是否满  
意

绩效考核结果与培训关联性是否满意

绩效考核结果与评优评先关联性是否满  
意

---

### 第三部分：意见和建议

1. 您对改进潍坊银行客户经理绩效管理体系有什么意见和建议？

## 参考文献

- [1]彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社,2018.
- [2]Neeraj Kumari. A study of performance management system in Steria[J]. International Journal of Research in Economics and Social Sciences, 2016, 6(12): 103-114.
- [3]Ghosh, Das, N. Cause and effects of performance management in higher educational institutions, Business and Information Management[J]. Journal of Economic Issues, 2018, 32(1): 59-63.
- [4]Francina Oketai Mange. Performance Appraisal Management Faces New Challenges: The Dilemma Hindering the Flow of Teachers in Public Secondary Schools[J]. Journal of Educational Research and Policies, 2022, 4(12): 126-134.
- [5]冯巧根.管理会计视角的全面绩效管理[J].会计之友,2016(03):130-136.
- [6]王竹.房地产企业绩效管理体系构建[J].财会通讯,2016(20):55-57.
- [7]孙薇,王新华.绩效考核目的理论研究与发展[J].中国人才,2017(06):42-43.
- [8]杜晓镔.企业业务人员绩效管理问题及对策探讨——以 FY 公司为例[J].经济研究参考,2017(65):107-111.
- [9]曾嘉.企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J].技术经济与管理研究,2019, (06): 62-66.
- [10]王刚,王彦伟.补齐银行绩效考核短板[J].中国金融,2019(07):38-39.
- [11]柳心怡,柳松.全员组织绩效考核在 M 公司的运用[J].财务与会计,2020(01):74- 75.
- [12]吕凤亚.互联网时代下人力资源绩效管理的创新方式分析研究——评《人力资源与大数据分析》[J].云南财经大学学报,2020,36(05):112-113.
- [13]陈文超.战略绩效管理对企业竞争力提升作用研究[J].人民论坛,2021(16): 88- 90.
- [14]韩团香.公立医院绩效管理存在的问题及改进建议[J].财务与会计,2021(23): 72- 73.
- [15]陈亨强.三级公立中医院绩效考核优化路径研究[J].会计之友,2022(24):122- 128.
- [16]Watson. Survey on Trade Finance[J]. Euro money Special Supplement, 2016, 25(2):9-12.
- [17]Kosim Zunarni and Ahmad Nor Hayati and Choo Tan Sek. Determinants of Sales Force Performance in Banking Sector: A Case of Malaysia[J]. Information Management and Business Review, 2016, 8(4) : 13-23.
- [18]Amirkhani Amir Hossein and Farahani Ali and Farahani Amir. Influence of Conflict Management on Improved Personnel Performance in the Bank of Industry and Mining[J].

- Mediterranean Journal of Social Sciences, 2016,(08):11-18.
- [19]Christopher James. Credit risk analysis:a tryst with strategic prudence[J]. New Delhi:Tata Mc Graw-Hill Publishing Co, 2017, 11(2):23-27.
- [20]Muhammad Asrar Ul Haq et al. Congruence of perceptions between bank managers and subordinates about leadership style and performance in Pakistan[J]. Cogent Business & Management, 2020, 7(1):44-48.
- [21]邓利勇.对商业银行客户经理绩效考核优化的思考[J].商,2015(02):54.
- [22]张琦,王丽娜.关于我国商业银行客户经理绩效管理的优化研究[J].现代经济信息,2015(09): 378.
- [23]奚康.基于平衡计分卡的商业银行对公客户经理绩效考核研究[J].中国市场, 2017, (19):77- 78.
- [24]刘国良.商业银行客户经理绩效管理机制的构建[J].纳税,2019,13(14):248-249.
- [25]任珂,丁文广.银行高端理财客户经理绩效考核问题研究——以 A 银行为例[J].生产力研究,2019(12):46-49.
- [26]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.
- [27]吴刚.省联社主导客户经理绩效管理见真招[J].中国农村金融,2021(06):84-85.
- [28]李星宇.商业银行零售客户经理绩效考核体系的优化方案——一个典型案例[J].商业观察,2023,9(29):85-90.
- [29]宋建华.国有商业银行个人客户经理绩效管理建设研究——以工商银行江苏省分行为例[J].金融纵横,2016(03):9-17.
- [30]黄柱坚.建设银行东莞分行客户经理绩效管理评价[J].科技经济市场,2016(04): 162-163.
- [31]申鹏飞.小微贷款客户经理工作绩效简易模型构建——基于包商银行与其发起新型农村金融机构的视角[J].金融经济,2016(12):130-131.
- [32]黎佳,吴文嘉.商业银行客户经理绩效考核制浅析——以建设银行 A 支行为例[J].现代营销(下旬刊),2018(01):176-177.
- [33]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.
- [34]付国倍,高中豪,赵莉琴.河北银行邢台分行客户经理绩效管理研究[J].价值工

- 程,2019,38(17):87-89.
- [35]高一龙.商业银行客户经理绩效管理存在的问题与对策研究[J].中国乡镇企业会计,2020,(11):117-118.
- [36]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,2021,32(09):121-123.
- [37]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.
- [38]张焯,刘伯良.邮储银行小企业客户经理绩效考核优化建议——基于小企业客户经理问卷调查的结果分析[J].邮政研究,2022,38(06):66-69.
- [39]李星宇.商业银行零售客户经理绩效考核存在的问题及对策[J].现代商业,2024(03):94-97.
- [40]谭玲,田伟,谯韵佳.层次分析法在医院手术科室年度绩效考核中的应用[J].中国医院管理,2022,42(05):85-87+93.
- [41]周文霞,齐乾.绩效评价公平感对员工绩效的影响机制研究——以高科技企业知识型员工为例[J].科技管理研究,2020,40(09):126-132.
- [42]刘国栋.企业员工绩效管理的问题分析及改进措施[J].人才资源开发,2020(06):65-66.
- [43]郑森圭,崔笑宁,汪寿阳等.基于动态基础薪酬的企业薪酬制度研究[J].系统工程理论与实践,2022,42(04):958-966.
- [44]王晓云,周云波.薪酬水平与企业效益的协同效应关系——基于异质性的分析视角[J].商业研究,2022(02):111-122.
- [45]李丽玲.战略视角,重构绩效薪酬管理[J].人力资源,2022(02):134-13.
- [46]李慧萍.激励理论在企业薪酬管理中的应用[J].人力资源,2021(20):48-49.
- [47]蒿坡,龙立荣.化被动为主动:共享型领导对员工主动变革行为的影响及作用机制研究[J].管理工程学报,2020,34(02):11-20.
- [48]张兰,孙旌凯,薛东波.混改背景下国有企业绩效考核体系创新研究——基于 KPI 与 OKR 比较的借鉴与启示[J].税务与经济,2022(06):101-106.
- [49]王欣,张文静.知识型员工的全面认可激励研究:基于 4 家科研院所的问卷调查[J].技术经济,2023,42(10):14-25.

## 后 记

对于本文的顺利完成，我需要特别地感谢我的导师荆炜教授，荆炜教授的帮助贯穿了我论文的始终，很多建设性意见让我对整篇文章有个系统性的构思。撰写过程中，荆炜教授不仅对论文的组织结构非常用心，还对我写作内容中的遣词造句也给予指导。这种严谨的态度和耐心、细心地品德也让我内心颇为感动的同时，也让我肃然起敬，找到了今后踏入社会进入工作中的榜样。

感谢老师和同学们，给予我无私的帮助和关爱，感谢求学路上一直在背后默默给予我精神支持和经济支持的我亲爱的家人朋友们，你们默默地付出是我求学路上前进的不竭动力，我时常由衷地感叹，有你们真好，也由衷地感谢你们！

本文的最后，我必须再次衷心的感谢所有遇见，那些在这一路上温暖过我的每一个人，你们都是我人生路上的灯，谢谢你们，为我照亮了人生的路！

作者：高 宁

2024 年 5 月 20 日