

银行客户经理绩效考核体系改进策略研究

张琳

河北工程大学, 中国·河北 邯郸 056000

【摘要】绩效考核作为企业绩效管理的关键环节和人力资源管理的重要手段,对于提升企业内部管理水平、实现企业战略目标有着非同寻常的意义。本文从绩效考核的内涵出发,对L县农村信用合作联社客户经理绩效考核体系的现状进行分析,指出存在的问题,并提出具体的改进策略,形成一个完整的绩效考核体系。希望本文的论述可以为其他银行优化考核体系、进一步发挥体系价值,提供一些有益的参考。

【关键词】银行; 客户经理; 绩效考核体系

Research on Improvement Strategy of Bank Manager Performance Appraisal System

ZhangLin

Hebei University of Engineering, Handan, Hebei, China 056000

[Abstract] Performance appraisal, as the core link of enterprise performance management and an important means of human resource management, is of extraordinary significance for improving the internal management level of enterprises and achieving the strategic objectives of enterprises. Starting from the connotation of performance appraisal, this paper analyzes the present situation of the performance appraisal system of account managers of L County Rural Credit Cooperatives, points out the existing problems, and puts forward specific improvement strategies to form a complete performance appraisal system. It is hoped that the discussion in this paper can provide some useful references for other banks to optimize the appraisal system and further exert its value.

[Keywords] Bank; Account manager; Performance appraisal system

1 绩效考核概述

在现代企业管理中,绩效考核是企业对员工进行工作完成情况以及员工价值等指标考核的重要手段。通常,绩效考核会借助科学的分析方式对个人或部门进行系统评估,以便发现问题、解决问题,达到提升工作效率的目的。在绩效考核过程中,企业人力资源管理部门要秉承客观、公平、公开等考核原则,切实保证考核工作的效率,企业还能借助绩效考核充分了解员工在考核阶段的综合素质和工作能力,而绩效考核结果作为重要参考数据,可以为企业奖励机制、人事制度等进一步完善提供依据,有助于优化企业管理制度,提升企业的综合竞争力。

2 银行客户经理绩效考核现状分析

L县农村信用合作联社是经中国银行业监督管理委员会批准的地方性金融机构,目前发展成为L县存贷款规模最大、从业人员最多的银行类金融企业,客户经理96人。

该银行客户经理平均年龄为30岁,且多数客户经理为经济管理专业人才,具有较好的财务知识以及经济管理知识,该银行的客户经理具有高级职称的仅有一人,而中级职称和初级职称的占客户经理总数的70%,其余客户经理还没有职称。笔者以该银行作为研究对象,发现其客户经理绩效考核现状中存在以下主要问题。

2.1 绩效考核方法存在问题

该银行的客户经理绩效考核方法有待明确。该银行虽然将业绩指标作为考核目标,但对业绩指标缺乏全面分析以及统筹规划等细致的考评意见,关键考核指标设置不具系统化、条理化。另外,考核制度执行体系没有站在客户和客户经理角度进行相关目标参数的设置,没有和客户经理的业务指标等进行关联,调动不起客户经理的工作能动性,忽略了客户的满意度参数在考评中所占的比例,过多地追求业绩成果,对于考核过程缺乏定性分析和总结,导致不能全方位真实地对客户经理进行绩效考核。

2.2 银行各级层对绩效考核未引起足够重视

虽说绩效考核制度是由银行各层领导以及各部门负责人共同制定的,但是主要是由信贷部门作为牵头部门,人事部门下发监督各银行网点执行。由于信贷部门对绩效考核缺乏正确的认识,仅将绩效考核作为考察客户经理的绩效工资的一种方式,没有切实将绩效考核作为银行对客户经理综合业务能力的考察,无法调动客户经理的主观能动性。对于客户经理来讲,认为绩效考核仅是银行管理层对自己下发的各项工作任务考核、工资核算以及经济惩罚的一种手段,没有正确认识到绩效考核是查漏补缺、提升自我业务能力的重要依据,面对银行的绩效考核客户经理只能被动接受。长此以往,银行管理层以及客户经理等都不会对考核成绩给予重视,出现这种结果偏离了绩效考核的初衷和目的。

2.3 银行客户经理绩效考核指标不明确

银行客户经理考核制度虽然在该银行执行,但对于客户经理的考核指标设置却缺乏明确的框架,很容易导致考核结果存在偏差,无法对客户经理进行全面考评。如该银行将客户存款数量作为考核客户经理的重要指标,其他的指标作为普通考核项目,导致客户经理不得不将工作重点转移到提升客户存款数量上来,这对客户经理的时间和精力都会造成影响。另外,客户经理除遵循银行的考核指标外,还需要结合本部门的发展目标适时调整自己的工作重点。这种缺乏定向考核指标以及明确考核框架的考核制度,对客户经理而言不仅增加了工作强度,也不利于提升客户经理的工作能力以及综合素质。

2.4 培训沟通机制不健全

首先,银行未将绩效评价方案的相关内容融入至日常培训管理中,考核对象无法正确解读、认识、理解考核方案以及绩效评价。而这会导致绩效考核工作仅是作为一种流程存在,无法发挥其真正的作用。其次,银行并未搭建平台供考核人员和考核对象沟通交流,无论是前期考核方案的制定,还是后期考核结

果的通报, 仅是由考核方单向开展。无论考核是否存在不合理或是不公平之处, 客户经理只能被动接受, 无法通过有效渠道进行意见反馈, 如此一来, 导致考核结果简单粗暴, 缺少核实环节, 明显不利于绩效考核整个流程的良性循环。

3 客户经理绩效考核体系的改进策略

3.1 改进思路

在改进思路方面, 银行应坚持将考核理念与经营理念相结合, 秉承综合发展、全面进步的管理方针, 进一步提升客户经理考核体系的合理性, 打造有利于约束客户经理工作的考核内容。

首先, 确保改进思路的全面、可行。银行应从自身实际工作出发, 对现阶段客户经理绩效考核体系中存在的问题进行深入分析, 采用关键业绩指标法或平衡积分卡等方式, 对绩效考核方法予以优化。绩效考核应围绕银行经营开展, 以此强化绩效考核体系的落实效果, 使其与银行的整体发展战略目标相契合。在此基础上, 还要保证绩效考核体系可以满足银行的人才培养需要, 为银行的更好发展提供人才上的支持。

其次, 坚持全面性以及重点突出原则。在数据处理方面, 可采取多样化指标分析机制, 结合财务和非财务指标落实银行客户经理绩效考核体系改进机制, 尤其是从财务、客户、内部运营和成长层面共同分析总体目标下子目标的考核要素, 确保能对不同级别的客户经理建立对应的考核模式, 突出重点的同时提高考核效果。

最后, 秉承公正公开的原则, 确保从考核内容制定、考核过程、考核结果公布的整个过程都是透明且公开的, 如此才能使客户经理对考核内容信服。银行需要构建双向沟通与反馈机制, 保证客户经理意见与建议可以及时得到反馈, 保证考核体系的合理性。

3.2 具体的改进策略

3.2.1 优化绩效考核方法

银行可以采用平衡积分卡的方式对绩效考核体系予以优化, 但该方法的实施需要团队站在整体角度进行统筹思考, 且能彼此间高度配合。

首先, 平衡计分卡绩效评价模式可以帮助银行更好的实现战略目标, 从组织发展的高度来推进相关工作。因此在具体执行过程中, 需要将其设置在优先等级。而新绩效考核体系的落实也需要有高层的保驾护航, 鉴于高层的重视, 可避免制度落实中出现的一些阻碍与矛盾, 避免新考核方案浮于表面, 无法深入。

其次, 从银行的实际情况出发, 由高层领导主导, 人力资源部门、信贷、财务部门配合, 构建绩效评价领导小组。该领导小组需要对整个绩效考核工作进行全局性的统筹, 并对执行效果负责。

最后, 为避免因决策主体单一而影响绩效考核工作效果, 可在领导小组中配置一名客户经理, 且该经理需定期轮换, 由其他客户经理以不记名投票的形式产生, 借此进一步完善绩效考核体系。

3.2.2 加强对考核过程的管理

绩效考核方案需要定期对其进行评估与分析, 需要考核人员加强过程管理, 立足绩效考核的流程、指标处理以及客户分类、分配机制等, 科学控制体系运行情况, 评估所筛选的考核指标是有积极有效。具体来说, 可从以下几个方面入手:

(1) 明确考核流程。战略宣导工作是绩效考核工作开展的重要依据, 所以需要采取多种有效方式对银行战略目标进行普及与宣传, 如下发文件、会议学习等。考核人员需站在银行战略发展的视角, 为客户经理全面讲解绩效考核的既有指标, 使其对考核流程与内容做到心中有数。

(2) 确定岗位责任。客户经理日常工作的开展是以明确岗位目标与责任为前提, 因此需要从具体人员的岗位情况出发, 对岗位责任予以明确, 让客户经理对工作有着全面且明确的认识。同时, 注意部门间的配合与协调, 由人力资源部门统一收集考核结果, 对其进行汇总与评估, 然后于银行内部公示,

并将其作为绩效判断的依据。

(3) 定期开展问卷调查。问卷调查的对象既要包括普通员工, 也要覆盖管理层。银行可充分利用人力资源考核系统, 当一个考核周期结束后, 可将问卷发放给所有人。而针对问卷设计, 则要注重对考核准确性、公平性与有效性的考察。

3.2.3 构建客户经理分配机制

首先, 绩效考核结果应保证客户经理薪酬分配的公平性与准确性。银行给予客户经理的奖励, 应是在基础工资之上, 结合排名以及业绩完成情况进行分配。L县农村信用合作联社人力资源部门的评判标准是取考核成绩的前三名, 分层次对其发放现金。如全行排名10%、10-30%以及30-50%、50%及以后客户经理分别给予目标绩效150%、120%、100%、90%目标绩效奖金。

对于客户经理来说, 要认识到, 日常工作不能仅是局限于产品营销或是业务服务, 需要树立全产品营销理念。而针对全产品的绩效考核, 则需要银行制定合理且科学的考核机制, 保证奖励额分配的公平性与准确性。以L县农村信用合作联社为例, 就是以70%、30%作为主营销者以及业务具体操作者的奖金分配比例。如果工作中还涉及共同营销, 则需要对分配比例再细化。

3.2.4 设置绩效考核申诉机制

第一, 保证客户经理对绩效考核存在疑问或质疑时, 有畅通的机制能够反馈, 且该渠道是长期有效的。以L县农村信用合作联社为例, 当客户经理对考核结果产生质疑时, 可以在七个工作日内按照银行制定的申诉流程提出申诉。首先, 客户经理需要填写申诉单, 并上报至银行主管人员。如果客户经理不认可申诉结果, 可以向银行的人力资源管理部门再次提出申诉。之后, 受理申诉的主管人员开始重新考核申诉人员。

第二, 对绩效考核结果进行监督与检查。银行的人力资源管理部门不仅需要对客户经理绩效考核的全过程进行监督, 还需要定期或不定期对绩效考核结果进行抽查。若是在监督或是抽查中发现被考核人员存在问题, 需立即采取有效措施处理, 并同时对此前的考核结果进行更正, 调整绩效分数, 确保绩效考核结果的准确性, 真正让客户经理所信服, 激起客户经理的自主意识, 切实发挥出绩效考核体系的作用。

4 结语

总而言之, 客户经理作为银行价值创造主体之一, 对于银行提高自身的市场竞争力具有一定的促进作用。但在现阶段的客户经理绩效考核体系中, 还存在一些问题, 所以需要银行人力资源管理部门从实际情况出发, 不断优化绩效考核体系, 加强对考核过程的管理, 构建客户经理分配机制, 设置绩效考核申诉机制, 以此使绩效考核体系可以更大程度的发挥价值, 确保客户经理薪酬的公平性与合理性, 激发客户经理工作的主动性与积极性, 并最终为银行业务与营销工作的更好开展提供保障。

参考文献:

- [1] 孙统海. 城市商业银行绩效考核管理存在的问题及改进建议[J]. 中国市场, 2022 (09).
- [2] 藏晶晶. 商业银行绩效管理与激励机制建设探讨[J]. 现代商业, 2022 (08).
- [3] 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.
- [4] 倪玮聪. 建立银行的战略价值——新时期银行战略的辩证思考[J]. 中国银行业, 2021 (01).
- [5] 孟庆红. 以精准服务助力“第一个人金融银行战略”实施[J]. 现代金融导刊, 2021 (12).

作者简介:

张琳 (1995.2-), 女, 汉族, 河北邯郸人, 河北工程大学管理工程与商学院, 20级在读研究生 (中国人民银行临漳县支行 助理经济师), 学士学位, 专业: 工商管理, 研究方向: 人力资源管理。