

商业银行营销人员绩效管理问题及对策浅析

苗 蕾

蒙商银行股份有限公司, 中国·包头 014000

【摘 要】基于商业银行绩效改革战略布局, 商业银行营销人员绩效管理的高质量革新具有重要意义。在分析研究商业银行营销人员绩效管理背景与意义基础上, 总结出该绩效管理机制存在考核指标体系欠缺科学性、沟通反馈机制缺乏有效性、绩效管理权限运用不合理与激励考核机制缺失可行性现实困境。在此基础上, 提出建立完善的考核指标体系、构建高效的沟通反馈机制、制定明确的绩效职责体系和构筑健全的激励考核机制的重要建议, 希冀为商业银行营销人员绩效管理高质量推进提供理论指导。

【关键词】商业银行营销人员; 绩效管理; 考核指标体系; 绩效改革战略

Analysis on problems and countermeasures of performance management of marketing personnel in commercial banks

Lei Miao

Mengshang Bank Co., LTD., Baotou 014000, China

[Abstract] Based on the strategic layout of the performance reform of commercial banks, the high-quality innovation of the performance management of marketing personnel in commercial banks is of great significance. Based on the analysis of the background and significance of the research on the performance management of marketing personnel in commercial banks, it concludes that the performance management mechanism has some factors, such as the lack of scientificity of the evaluation index system, the lack of effectiveness of the communication feedback mechanism, the unreasonable use of the performance management authority and the lack of feasibility of the incentive evaluation mechanism. On this basis, the paper puts forward important suggestions on establishing a sound assessment index system, constructing an efficient communication feedback mechanism, formulating a clear performance responsibility system and constructing a sound incentive and assessment mechanism, hoping to provide theoretical guidance for the promotion of high-quality performance management for commercial bank marketing personnel.

[Keywords] Commercial bank marketing staff; Performance management; Assessment index system; Performance reform strategy

早前, 财政部印发《商业银行绩效评价办法》的通知(下文简称《通知》)。《通知》指出“商业银行绩效评价以新发展理念为指导, 以供给侧结构性改革为主线, 以可持续发展为目标, 引导商业银行加快转变发展理念和方式”, 为商业银行高质量发展指明战略导向。党的二十大报告提出: “必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力”, 充分表明人才是新质生产力的现实主体。作为企业的指挥棒, 一套科学化的绩效管理体系可充分调动商业银行营销人员工作积极性与主观能动性,

助推商业银行实现内部管理模式创新突破, 最终实现商业银行稳健经营。基于多项政策战略考量, 相关商业银行应以改革绩效管理体系为核心, 促使商业银行营销人员向服务流程亲民化、工作效率高效化与综合素养专业化转变, 破除商业银行传统发展格局, 为商业银行长期稳定可持续发展奠定坚实保障。

1 研究背景与研究意义

1.1 研究背景

中国商业银行具有资产规模巨大、客户数量庞大与网点

分布众多特征^[1],是中国经济活动的重要参与者。面对商业银行绩效改革政策背书,商业银行对人力资源提出更高要求。站在新的历史节点,商业银行营销人员呈现年纪趋向年轻化、学历趋于高层次化、思维渐趋活跃化的新特征。如何有效利用营销人员现有特征资源,进一步激发营销人员内生动能,促使其顺应时代变化并更好地为银行服务,是当下绩效管理实践中不可忽视的重要课题。此背景下,以“商业银行营销人员绩效管理问题及对策浅析”为研究命题,结合商业银行绩效管理现状,从实际角度出发提出实践进路,希冀为商业银行绩效改革提供一定理论指导。

1.2 研究意义

党的二十大报告强调:“深入实施人才强国战略,坚持人才引领驱动”,彰显国家统筹推进人才强国战略的决心。营销人员作为银行的核心动能,在商业银行稳健发展进程中占据战略性支撑地位。正如习近平总书记所言,人才是富本之国。有鉴于此,商业银行现下营销人员绩效管理方法已难以满足新时代战略需求,对其进行强化与升级已是势在必行。商业银行绩效管理体系通过优质化改革,可促进员工协调团结,创造良好工作氛围,提升客户满意度,满足员工的情绪需求,继而全面提升银行经济效益。

2 商业银行营销人员绩效管理存在的问题

2.1 考核指标体系欠缺科学性

当前,部分商业银行的绩效管理指标体系欠缺科学性^[2-3]。具体而言,多数商业银行考核指标体系根据全年任务制定,并未根据实际情况调整指标构成以及权重占比,导致各项任务出现不均衡、不平衡发展趋势。同时,囿于商业银行网点分布较广泛,各网点之间业务范围、客户需求和某一时间主要任务均具有差异性。在此情况下,部分商业银行倾向使用统一标准的考核指标,对营销人员进行考核。如此,其考核结果缺乏公允性,引致营销人员缺失对工作的责任心与激情。另外,部分商业银行绩效管理指标并未根据难易程度进行分层划分,无论市场环境是否向好、工作任务是否简单,均以统一标准进行考核,从而降低管理层公信力,打击营销人员工作积极性,无法引导营销人员绩效管理以持续向好趋势发展。

2.2 沟通反馈机制缺乏有效性

作为商业银行的监督复盘机制,沟通反馈机制在银行愿景实现过程中具有不可替代的地位。商业银行在完成每一阶段工作任务后,都需要对营销人员进行针对性指导与沟通,以提升该人员工作能力。然而,商业银行的沟通反馈机制缺乏有效性。其一,沟通不足^[4]。基于实际工作情况,部分商业银行并未认识到沟通的重要性,难以及时发现营销人员在工作中尚存不足之处,仅将绩效结果反馈至上级部门,并以传统方式规划下阶段目标,以促使营销人员完

成工作,引致其营销工作没有针对性,滞后营销业务可持续发展进程。其二,反馈不足。沟通反馈机制多数桎梏于自上而下的单行道,呈现结果仅是简单等级划分,引致部分营销人员以私下讨论、个人猜测等方式揣测反馈依据,阻滞商业银行营销人员绩效管理工作的高质量发展。

2.3 绩效管理权限运用不合理

多数商业银行的领导层非人力资源管理专业毕业,无法合理运用相应绩效管理权限。一方面,考核职责分配欠缺专业性。商业银行在规划绩效管理权限时,并未对规划目标进行合理拆解、对评判主体进行专业划分,引致绩效管理流程节点较混乱,致使其评判结果具有片面性。基于此,营销人员潜力以及凝聚力得不到快速提升,引致商业银行的发展滞后于社会需求。另一方面,考核结果欠缺合理性。通常而言,商业银行领导层为绩效管理主体,而该考核主体在匹配绩效管理权限时,尚未对绩效管理目的以及效用进行深入了解,引致考核权限匹配层次较肤浅。领导层将绩效管理视为浅显的自上而下单向评价,抑制这一环节效用充分发挥,致使该环节趋向流程化、表面化运行,滞碍商业银行营销人员绩效管理工作优质化运行。

2.4 激励考核机制缺失可行性

当前,部分商业银行在开展绩效管理工作时,创设的激励考核机制欠缺可行性^[5],忽略营销人员多方面需求,并未完全激发营销人员工作热情,从而延缓商业银行营销人员绩效管理高效能改革进程。具体而言,商业银行在规划绩效管理机制时,多数以银行自身利益出发,更倾向于将目标放入阶段性工作任务,忽视营销人员在工作中充当的主体地位^[6]。同时,当营销人员绩效成绩达到相应目标时,较多商业银行选择将奖品分发至市场部门,只有较少部分商业银行会针对营销人员工作表现进行内在剖析与针对性激励,以满足该人员情绪与工作经验层面需求。基于上述现实困境,商业银行营销人员的工作效率难以实现大幅度提升,并未启迪其主观能动性 with 积极进取性。长此以往,商业银行整体效益将无法实现持续增长,滞碍商业银行营销人员绩效管理的稳步推进。

3 商业银行营销人员绩效管理改革

3.1 建立健全考核指标体系

商业银行应以自身效益为导向,以客户需求为中心,顺应商业银行绩效改革战略需求,从客户满意度、任务完成度、个人成长度和学习与发展四维度对营销人员进行综合评估,以高效率推进绩效管理革新进程。其一,利用定量考核原则。与定性考核指标相比,定量考核指标更具有客观性、可量化性与真实性,可全面评估营销人员工作表现。其二,以层次分析法对较复杂指标权重进行判断。针对构成较复杂的绩效指标,商业银行应根据网点实际

情况,采用层次分析法对绩效指标涵盖的小指标进行确定。具体步骤如下:第一,采用平衡计分法确定各指标权重;第二,进行层次排序。商业银行应采取上述方式,调动各实施主体参与到绩效管理工作,对营销人员进行科学考核,以增加此工作真实性,从而启迪营销人员工作积极性,驱动商业银行营销人员绩效管理工作高质量运行。

3.2 构建高效沟通反馈机制

商业银行应构建一套由下到上的沟通反馈机制,以提升营销人员知识吸收能力与纠错能力,增强团队创新与协作能力,为商业银行营销人员绩效管理工作稳步运行夯实人才根基。首先,双向联动保持沟通。商业银行领导层应定期与营销人员保持绩效沟通,以掌握每位营销人员工作运行情况,并随时提供工作指导与相应数据支持。同时,每月工作结束,营销人员应主动向领导层展示工作成果,并虚心接受领导层反馈与建议。其次,优势互补厘清目标。商业银行领导层应在沟通过程中合理采纳营销人员建议,摆正合作心态,及时制定工作计划以拔高绩效。同时,在计划投入实施后,领导层与营销人员应持续保持沟通,以便及时纠错,力争达到预期目标。最后,团结协作制定下一步工作计划。绩效管理工作并非只是结果,更是具有学习性的过程。在双方积极沟通基础上,人力资源专业人员、领导层与营销人员应共同制定下一步工作目标与计划,确保该工作计划具备可衡量性、可执行性与具体性,且与绩效目标保持一致,促使商业银行营销人员绩效管理工作可持续运作。

3.3 制定明确绩效职责体系

商业银行应将优化营销人员绩效管理置于战略高地,强化各级工作人员责任意识,实现各级管理层的合理确权,构建科学合理、权责一致的绩效职责体系。其一,明确考核相关人员职责。商业银行需进一步梳理关系,打破上下级沟通壁垒,确保上下级协同完善绩效管理职责体系,拆解职责组织目标,划分职责阶段。其二,确定管理层职能定位。商业银行上下级应联同探讨制定职责归属,确保领导层各司其职,既要规避管理真空与职责真空,也要避免工作的重复低效,促使绩效职责体系科学化运行,以此提高商业银行营销人员绩效管理工作运行效率。其三,制定绩效体系。商业银行上下级应协同编制营销人员个人绩效计划、改进计划,逐层拆解到最基本的工作节点,逐一明确营销人员应承担的工作职责。同时,上下级应围绕绩效计划制定管理周期,选取最合适周期进行工作汇报与反馈,驱动上下级保持充分沟通,以此增强营销人员工作效率、启迪工作激情,推进商业银行营销人员绩效管理工作优质化运行。

3.4 构筑健全激励考核机制

商业银行应遵循国家战略导向,树立“人才是第一资源”观念,探索构筑一套可行性营销人员绩效激励考核机制,以此实现对优秀员工的激励、对工作成绩较差员工的鞭策,促使商业银行整体向上发展。商业银行工作具有差异化特征,在制定激励考核机制过程中也应遵循差异化原则,并将绩效考核结果与营销人员业绩直接挂钩,以此加大激励考核机制正向效果。换言之,商业银行应以多劳多得为激励原则,对工作态度不认真、不端正的人员给予一定惩罚措施,对工作态度认真的人员给予精神与物质层面双重奖励,做到有功当赏、有过当罚。另外,商业银行应将绩效考核结果与薪酬制度结合,保证营销人员获得与自身工作能力匹配的薪酬,增强营销人员归属感,提升其工作积极性。值得注意的是,构建一套健全的、公平的激励考核机制属于商业银行长期发展需要严格坚守的底线。只有长期坚守该底线,商业银行才能实现营销人员绩效管理工作平稳运行。

4 结语

伴随国家做出的商业银行绩效改革战略部署,商业银行应紧随战略趋势,全面深化改革营销人员绩效管理体系。营销人员作为商业银行的人才支撑,对商业银行经济效益的提升具有重要价值意蕴。习近平总书记在党的二十大报告中指明:“人才是第一资源”,着重强调人才占据的重要地位。对此,立足商业银行营销人员绩效管理的背景与意义作出详细阐述,并针对此工作当下困境提出重要举措,以期商业银行营销人员绩效管理工作有序推进提供理论指导。

参考文献:

- [1] 林光彬,冯帅.中国金融行业与其他行业收入分配差距研究[J].人文杂志,2023(11):72-82.
- [2] 刘莉亚,李涛.金融开放深化提升了银行绩效吗?——来自中国金融开放冲击的证据[J].财经研究,2023,49(8):139-152.
- [3] 陈文慧,梁娜.商业银行经营绩效对股价波动的影响研究[J].东岳论丛,2021,42(3):122-130.
- [4] 王蕾,池国华.银行内部控制如何影响信贷风险识别能力:来自A股上市银行的经验证据[J].中国软科学,2023(8):157-174.
- [5] 刘焱,田沅鑫,于震.管理层信心对商业银行风险承担的影响[J].江汉论坛,2023(11):29-36.
- [6] 陶弈成,龙圣锦.商业银行环境信息披露的价值目标、现实困境与监管路径[J].金融与经济,2023(8):69-77.

作者简介:

苗蕾(1988.4.7—),女,汉,河北省邯郸市,研究生,研究方向:工商管理。