

银行厦门分行对公客户经理绩效管理研究

杨宇丹

指导教师：程文文
副教授

厦门大学



学校编码：10384

学号：17920091150869

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

A 银行厦门分行对公客户经理绩效管理研究

The study of Corporate Client Manager's performance management in Bank A, Xiamen Branch

杨宇丹

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2012 年 4 月

论文答辩日期：2012 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2012 年 4 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着银行业竞争的日趋激烈，客户经理作为银行一线业务人员的重要作用凸显，客户经理的绩效管理问题与如何拓展银行业务同时被提上最重要的议事日程。

本文选择 A 银行厦门分行对公客户经理绩效管理体系作为研究对象，通过剖析现状，找寻存在的问题，分析其中的原因。本文根据 A 银行厦门分行的实际情况及对公客户经理的岗位特点，运用岗位平衡计分卡、关键绩效指标、主基二元法等绩效管理工具，设计出一套适合 A 银行厦门分行对公客户经理的考核指标体系，并通过重新梳理绩效管理流程，整理出绩效管理改进方案。

本文将绩效管理理论与 A 银行厦门分行的对公客户经理实际管理问题相结合，旨在探讨出一套具有可操作性的绩效管理办法，提升 A 银行厦门分行对公客户经理绩效管理水平和，进而增强 A 银行厦门分行的综合竞争力，同时为其它相关领域的绩效管理研究提供一种视角。

本文包括以下五个部分：第一章是前言，主要介绍本文的研究目的与意义、研究内容与框架；第二章是理论基础，通过对绩效管理相关理论的介绍，为下文的问题分析以及改进提供理论依据；第三章是企业概况介绍与对公客户经理绩效管理现状的分析，旨在找出存在的问题及其中原因；第四章主要针对绩效管理存在的问题，运用相关绩效管理工具提出改进方案；第五章为本文主要结论。

关键词：客户经理；绩效管理；考核

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With banking competition escalating, the role of Client Manager is increasingly recognized as business-development precursor. Performance management of Client Manager and business progress of the bank are significantly correlative.

This research selects Xiamen branch of bank A as the case and analyzes its present condition on performance management system for Corporate Client Manager, and further explores the existing shortages and the causes. According to position characteristics of Corporate Client Manager, BSC, KPI and main-base duality method are applied to design a tailored performance appraisal system for Xiamen Branch of Bank A. The proposition for performance management could be achieved through optimizing the workflow.

Combining performance management theories with the practice in Xiamen Branch of Bank A, this research aims to exploit an effective blue print for improving performance management of Corporate Client Manager and further enhance the bank's comprehensive competitiveness, and also hopes to offer a insight for researching other positions' or banks' performance management.

Five parts compose this research. Firstly, purpose, significance, issue and structure are narrated in Introduction. Secondly, the relevant performance management theories are summarized. The case study of performance management for Corporate Client Manager is presented in the third part. An optimized performance-appraisal-system is proposed in Chapter Four, and the Conclusion is summed up in Chapter Five.

Key Words : Client Manager; Performance Management; Performance Appraisal

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 前言	1
第一节 本文的研究目的与意义	1
第二节 本文的研究内容与框架	2
第二章 理论基础	3
第一节 绩效管理概述	3
第二节 绩效管理工具	10
第三章 银行概况及对公客户经理绩效管理现状	16
第一节 银行概况	16
第二节 A 银行厦门分行对公客户经理绩效管理现状	22
第三节 绩效管理存在的问题及原因分析	31
第四章 A 银行厦门分行对公客户经理绩效管理改进方案	38
第一节 改进方案概述	38
第二节 绩效管理流程梳理	39
第三节 新考核指标体系的建立	42
第四节 改进方案小结	48
第五章 本文主要结论	50
参考文献	51
致 谢	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 前言

第一节 本文的研究目的与意义

银行客户经理制是在市场经济条件下，商业银行进行业务拓展和营销的一种经营组织模式，通过客户经理向客户全面营销银行的金融产品和服务，全面负责客户在银行的事务沟通，从而成为介于银行内部作业和银行客户之间的桥梁和纽带，并制定适合营销人员管理和激励特点的考核激励管理体系和规章制度，以最大限度鼓励客户经理人员努力拓展银行市场。客户经理制作为一项金融体制创新打破了传统的营销服务模式，倡导了以客户为中心的经营新概念，在金融行业竞争日益激烈化的时代背景下显示出了极强的生命力与巨大的发展空间。随着经济竞争的加剧，商业银行之间的服务内容日趋接近，客户经理作为银行业务拓展的一线人员，其在银行同业竞争中的作用日渐凸显。“客户经理”是客户经理制最重要的载体，是银行业务拓展的一线战士，对客户经理的管理是商业银行业务发展战略实施成败的关键。

A 银行作为一家国有商业银行，在引入客户经理制方面走在了全国同业的前面。1997 年，A 银行厦门分行在全国系统内率先推行客户经理制，十几年的发展，客户经理队伍不断细分，对客户经理的管理与激励成为各级管理层越来越重视的问题。因而，客户经理的绩效管理问题与如何发展银行业务被不可分割地提到了最重要的议事日程上。

美国企业管理大师彼得·德鲁克曾经说过“你不能考核也就不能管理”，美国微软公司领导人比尔·盖茨则认为“人们按你对其考核的方式行事”，这些都印证了绩效考核在企业管理中的普遍性和重要性。绩效考核是绩效管理的关键环节，绩效管理是企业管理的重中之重。一个完善的绩效管理体系可以有效提高个体与组织绩效，极大地提高员工满意度并调动个体积极性，顺利地完成企业战略使命。相反，一个企业如果绩效管理薄弱，员工满意度降低，将对企业核心竞争力构成直接威胁，甚至威胁企业生存^[1]。绩效管理存在于企业的各个角落，大到企业的战略发展，小到底层员工的个人管理，绩效管理对各个层级

的管理人员来说既是一个工具，也是一种能力。

本文作者在 A 银行厦门分行从事客户经理工作 7 年有余，除了在工作经验上的成长，在对待考核方面也从被动接受考核结果到开始思考个人、团队绩效管理的问题。本论文选择了所在单位的对公客户经理绩效管理体系作为研究对象，从作者个人角度上的研究目的除了对本职工作的考核现状有更深刻的认识之外，还希望在研究中提升自己绩效管理的水平与能力；同时，从管理层的角度，研究商业银行客户经理绩效管理体系，对于如何调动客户经理的积极性，激发客户经理的营销热情和工作活力，留住与激励优秀的客户经理人才，巩固与发展优质的客户群体，实现提升银行盈利能力的目标都有重要的意义。

第二节 本文的研究内容与框架

前文说到由于 A 银行的客户经理队伍在十几年的发展中有了不同的细分，有针对个人客户服务的理财客户经理、个人贷款客户经理，有针对公司机构客户服务的对公客户经理、产品经理、信贷经理等，本文研究的客户经理主体特指在分配在支行工作的“服务公司机构类客户的对公客户经理”（下文简称“对公客户经理”或“客户经理”）。

本文旨在通过对 A 银行厦门分行现有的对公客户经理绩效管理体系存在的问题进行分析，在相关绩效管理理论上把现有的对公客户经理绩效管理体系优化再设计成为适应银行战略发展的体系，提高 A 银行厦门分行对公客户经理绩效管理水平和，通过解决对公客户经理绩效提升问题、个人绩效与团队绩效的协调问题，增强 A 银行厦门分行的综合竞争力。

本论文共分为以下几个部分：第一章前言，主要介绍本文的研究目的与意义、研究内容与框架；第二章为本文的理论基础，通过对绩效管理相关理论的介绍，为下文的问题分析以及改进提供理论依据；第三章是企业概况介绍与对公客户经理绩效管理现状的分析，通过现状分析找出存在的问题以及出现问题的原因；第四章主要针对绩效管理现状存在的问题，在结合绩效管理的相关理论上提出了改进方案；第五章为本文主要结论。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库