

学校编码: 10384

分类号____密级____

学号: 17920121150903

UDC____



廈門大學

硕士学位论文

ML 银行 SZ 分行对公条线绩效管理优化研究
Research on Optimization of Corporate Business Performance
Management of ML Bank SZ Branch

韦萃

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩时间: 2015 年 5 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015 年 5 月

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

摘 要

2009 年银监会放宽中小商业银行分支机构的市场准入政策以后，很多中小型商业银行（包括城商行）开始在全国各地开立分行。中小商业银行最初的管理特点是简单灵活，在走向全国以后，为了实现长期可持续发展，就必须改进绩效管理体系。对公条线是中小商业银行异地分行的主要业务条线，建立科学和规范的对公条线绩效管理体系对中小商业银行的生存发展有重要意义。

本文分析问题和解决问题的主要理论为 MBA 课程所学的绩效管理理论知识，包括：绩效管理的内涵和外延，绩效管理的流程，绩效管理工作的目标，绩效管理的手段方法，以及绩效结果应用的理论等。

ML 银行是一家总行位于长江三角洲经济核心地区的中小商业银行，2006 年成立，在总行当地发展良好。2009 年以后，ML 银行开始在其他经济发达地区设立异地分行。SZ 分行 2010 年成立，是该行在珠江三角洲地区设立的第一家分行。SZ 分行成立以后对公业务不断发展。但是，对公业务条线绩效管理仍然存在一些问题，包括：绩效指标设置不科学、绩效监控和辅导不到位、考核评价标准模糊、绩效结果的应用难以反映客户经理的工作付出和工作能力等。上述情况，不利于 ML 银行总行战略目标的实现，也制约着 SZ 分行对公条线的经营发展，并且无助于客户经理提高能力。据了解其他中小商业银行的异地分行中也存在类似问题。因此，分析和解决 SZ 分行对公条线绩效管理中存在的问题，对其长期可持续发展有积极的意义。对其他中小商业银行的异地分行也有借鉴作用。

本文将分析 ML 银行 SZ 分行对公条线绩效管理的问题，并针对有关问题，探讨出一套具有操作可行性的优化方案。提升 ML 银行 SZ 分行对公条线绩效管理水平，进而增强 ML 银行 SZ 分行对公业务的竞争力。为解决中小商业银行异地分行对公条线绩效管理提供参考。

关键词：中小商业银行；战略目标；绩效管理

Abstracts

After the CBRC eased the market access policy for the branches of small and medium sized commercial banks in 2009, many of them (including the urban commercial banks) began to set branches across the country. The initial management of the small and medium sized commercial banks features in simplicity and flexibility, after moving towards the nation, they have to improve the performance management system to achieve long-term sustainable development. Corporate business is the main business for the nonlocal branches of small and medium sized commercial banks. Building scientific and regular corporate business performance management system plays an important role in the survival and development of the small and medium sized commercial banks.

In this article, the main theory adopted for analyzing and solving the problem is the performance management theory that the author learnt from MBA course, includes: the connotation, denotation, process, objective and methods for performance management, and the theory for proper application of performance result.

ML Bank is one of the small and medium sized commercial banks with its head office being located in the economic core area of Yangtze River Delta and has enjoyed a positive development trend in this area since its establishment in 2006. After 2009, ML Bank began to set nonlocal branches in other economic developed regions. SZ Branch was founded in 2010, being the first branch of ML Bank in the Pearl River Delta Region. Ever since the foundation, SZ Branch has made continuous advance on the corporate business. However, there are still problems in corporate business performance management, including unscientific setting of performance index, inadequate performance monitoring and counseling, vague performance evaluation standard, and difficulties in reflecting working contribution and capacity of the customer managers through performance result. The above circumstances are unfavorable for ML Bank head office to realize its strategic objective, for the corporate business development of SZ Branch or the capacity improvement of customer manager; what's more, it is known that such problems also exist in the nonlocal branches of other small and medium sized commercial banks. Therefore,

analyzing and solving the problems existing in the corporate business performance management of SZ Branch has positive influence on the long-term sustained development of the Branch, and can be referred by nonlocal branches of other small and medium sized commercial banks.

In this article, the problems existing in the corporate business performance management of ML Bank SZ Branch will be analyzed, and an optimal scheme with high operational feasibility will be come up with. The competitiveness of ML Bank SZ Branch in corporate business can be strengthened by promoting its corporate business performance management level, thus providing beneficial reference for the corporate business performance management of small and medium sized commercial banks.

Key words: small and medium sized commercial banks; strategic objective; performance management

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题背景和研究意义	1
一、选题背景	1
二、研究意义	2
第二节 本文研究内容及研究方法	3
一、研究内容	3
二、研究方法	4
第二章 绩效管理相关理论	5
第一节 绩效管理概念内涵	5
一、绩效的定义	5
二、绩效管理的定义	6
第二节 绩效管理体系流程	7
一、绩效管理体系	7
二、绩效管理流程	7
第三节 绩效管理主要方法	11
一、KPI 指标法	11
二、平衡记分卡法	12
三、目标管理法	12
四、360 度反馈法	12
第三章 ML 银行 SZ 分行对公条线的绩效管理现状及问题分析	14
第一节 ML 银行和 SZ 分行对公条线的概况	14
一、ML 银行总行的介绍	14
二、SZ 分行对公条线的介绍	16
三、对公业务团队和客户经理的基本情况	18
第二节 ML 银行及 SZ 分行对公条线绩效管理现状	20

一、ML 银行总行的绩效管理体系	20
二、SZ 分行对公条线的绩效管理	20
第三节 SZ 分行对公条线绩效管理体系问题及分析	24
一、绩效指标体系设计不科学	24
二、部分绩效监控和辅导开展不到位	28
三、部分绩效考核评价不够客观公正	29
四、绩效结果应用有失公平	30
第四节 SZ 分行对公条线绩效管理体系改进必要性分析	32
一、指标体系改进的必要性分析	32
二、监控和辅导环节改进的必要性分析	33
三、考核和反馈环节改进的必要性	34
四、绩效结果应用环节改进的必要性分析	34
第四章 ML 银行 SZ 分行对公条线绩效管理的优化设计	36
第一节 SZ 分行对公条线绩效管理优化的思路	36
一、指导思想	36
二、改进原则	36
三、考核导向	37
第二节 SZ 分行对公条线绩效管理目标的梳理	37
一、SZ 分行的绩效目标	37
二、SZ 分行对公条线绩效管理目标	38
第三节 SZ 分行对公条线绩效指标体系的改进	39
一、以 KPI 指标法优化指标体系	39
二、对公业务团队职责与客户经理岗位职责分析	41
三、指标项目的优化	43
四、SZ 分行对公条线绩效指标体系的建立	46
第四节 SZ 分行对公条线绩效监控和辅导环节的优化	57
一、对客户经理的工作过程的监控	57
二、持续沟通促进各项工作围绕战略目标开展	59
第五节 SZ 分行对公条线绩效考核环节的优化	60

一、考核要素的确定	60
二、提高定性指标考核人员和被考核人员的责任心	62
三、360 度评价客户经理综合工作表现	63
第六节 SZ 分行对公条线绩效结果应用环节的优化	64
一、根据绩效结果做好客户经理分类管理	64
二、实现绩效奖金与绩效结果的紧密结合	65
三、薪级调整的优化	67
第五章 SZ 分行对公条线绩效管理体系实施保障	69
第一节 组织保障	69
一、优化改造阶段的组织保障	69
二、新绩效管理体系实施阶段的组织保障	69
第二节 系统保障	70
一、建立绩效管理系统与风险管理系统的对接	70
二、实现绩效管理系统与薪酬管理系统的对接	70
第六章 结论	71
一、结论	71
二、有待进一步研究的问题	71
参考文献	73
致谢词	74

CONTENTS

1 Introduction.....	1
1.1 Research Background and Significance.....	1
1.1.1 Research Background.....	1
1.1.2 Research Significance.....	2
1.2 Research Contents and Method.....	3
1.2.1 Research Contents.....	3
1.2.2 Research Method.....	4
2 Performance Management Theory	5
2.1 Connotation of Performance Management.....	5
2.1.1 The Concept of Performance.....	5
2.1.2 The Concept of Performance Management.....	6
2.2 Performance Management Systems and Processes.....	7
2.2.1 Performance Management Systems.....	7
2.2.2 Performance Management Processes.....	7
2.3 Performance Management Main Tools.....	11
2.3.1 Key Performance Indicator.....	11
2.3.2 The Balanced Score Card.....	12
2.3.3 Management By Object.....	12
2.3.4 360 Degree Performance Appraisal.....	12
3 Research on Optimization of Corporate Business Performance Management of ML Bank SZ Branch	14
3.1 Overview of Corporate Business of ML Bank and SZ Branch.....	14
3.1.1 Introduction to ML Bank Head Office.....	14
3.1.2 Introduction to Corporate Business of SZ Branch.....	16
3.1.3 Basic Information of Corporate Business Team and Customer Manager..	18
3.2 Current Situation of ML Bank and SZ Branch on Corporate Business Performance Management.....	20
3.2.1 Performance Management System of ML Bank Head Office.....	20
3.2.2 Corporate Business Performance Management of SZ Branch.....	20
3.3 Problems in Corporate Business Performance Management System of SZ Branch and Analysis.....	24
3.3.1 Unscientific Design of Performance Index System.....	24

3.3.2 Inadequate Performance Monitoring and Counseling.....	28
3.3.3 Non-objective Performance Evaluation.....	29
3.3.4 Unfair Application of Performance Results.....	30
3.4 Analysis on the Necessity for SZ Branch to Improve Its Corporate Business Performance Management System.....	32
3.4.1 Analysis on the Necessity of Improving the Index System.....	32
3.4.2 Analysis on the Necessity of Improving the Monitoring and Counseling..	33
3.4.3 Necessity of Improving the Assessment and Feedback.....	34
3.4.4 Analysis on the Necessity of Improving the Performance Result Application.....	34
4 Optimal Design of Corporate Business Performance Management of ML Bank SZ Branch.....	36
4.1 Idea of SZ Branch on Optimizing Corporate Business Performance Management.....	36
4.1.1 Guiding Thought.....	36
4.1.2 Improvement Principle.....	36
4.1.3 Assessment Guidance.....	37
4.2 Sorting of SZ Branch on Corporate Business Performance Management Objective.....	37
4.2.1 Performance Objective of SZ Branch.....	37
4.2.2 Corporate Business Performance Management Objective of SZ Branch.....	38
4.3 Improvement of Corporate Business Performance Index System of SZ Branch.....	39
4.3.1 Optimization of the Index System by KPI Index Method.....	39
4.3.2 Analysis on the Responsibilities of Corporate Business Team and Customer Manager.....	41
4.3.3 Optimization of Index Items.....	43
4.3.4 Founding of Corporate Business Performance Index System of SZ Branch.....	46
4.4 Optimization of Corporate Business Performance Monitoring and Counseling of SZ Branch.....	57
4.4.1 Monitoring of Working Process of Customer Manager.....	57
4.4.2 Developing Various Works around the Strategic Objective through	

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫