

中美商业银行客户经理激励机制比较研究

李建设 李 婷 李文峰

(天津理工大学管理学院, 天津 300384)

摘 要: 随着全球化的日渐深入, 我国金融人才的激励机制已成为国内各大银行竞争成败的关键。世界第一大金融中心的美国华尔街的商业银行客户经理激励机制值得我们借鉴和参考, 因为客户经理既是银行与客户关系的代表, 又是银行对外业务的代表, 客户经理制式业务营销将在很长一段时间内保持金融市场营销的主导地位。

通过对成功案例的分析, 本文从不同角度比较中美商业银行客户经理激励机制的差异性, 可以从中得到有益启示。

关键词: 商业银行客户经理; 客户经理制; 薪酬激励机制; 绩效工资

中图分类号: F830 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2011.08.007

“客户经理既是银行与客户关系的代表, 又是银行对外业务的代表。”客户经理直接面对市场、面对客户, 享有一定的与客户谈判的自由权, 他们是银行联结市场与客户的桥梁。对外, 客户经理负责开发市场、了解客户需求, 同时, 在主动防范金融风险的前提下, 建立并保持与客户的长期密切联系。对内, 一方面, 协调和组织全行各有关部门及机构为当前客户提供恰当的适宜的金融服务; 另一方面, 上报金融市场需求信息, 为本行的金融创新提供依据, 以更好地为客户提供服务, 争取市场。

商业银行的客户经理制, 是银行的一种经营管理机制, 它以客户为中心, 以效益为目标, 其手段是建立合理的经理激励机制, 鼓励客户经理开发、营销银行产品。银行是高负债经营企业, 存款——贷款是其生命线, 客户经理就是负责盘活这条生命线的责任人。客户经理的工作业绩同商业银行的业务市场份额与利润密切相关, 因此, 如何更好地发挥客户经理的积极性和创造性, 开发其拓展客户、营销产品的服务潜能事关重大。

商业银行成熟有效的客户经理激励机制是银行公司治理结构中不可或缺的组成部分, 它不仅可

以有效防范委托-代理问题, 而且可以激发经理层的工作热情, 增强公司的吸引力和信誉, 树立企业的良好形象, 维护好银行-客户关系。

一、美国知名商业银行的激励机制

随着管理理论的完善, 以及彼此成功经营理论的相互借鉴, 在西方国家, 至少在美国, 各大银行无论是在组织结构上还是在绩效考评上都有着很多的相似之处。美国商业银行的客户经理激励机制也不例外, 相互间大同小异。

美国商业银行客户经理制是随着商业银行营销服务的开展与运用而产生的, 又通过实践的不断发展和完善, 先后经历了客户管理阶段、友好服务阶段、金融服务创新阶段、金融营销服务阶段, 发展到了现在的关系银行阶段。美国银行客户经理的主要职责是建立和维护关系, 分析客户价值, 了解客户需求, 充当客户与银行各个部门之间的联结纽带, 组织协调各部门为客户提供服务。

美国银行对客户经理的考核一般由三个部分组成: 一是素质与品质考评, 二是业绩考评, 三是客户对客户经理的评价。在整个考评体系中, 客户经

作者简介: 李建设 (1953-), 男, 天津理工大学管理学院 教授; 研究方向: 企业人力资源管理。

收稿日期: 2011年6月9日

理的业绩所占比例大约为 90%。而考评结果又与薪酬直接挂钩,因此,薪酬激励是客户经理激励机制中的主要组成部分。薪酬激励机制作为组织人力资源管理的重要内容,解决客户经理激励问题的关键在于做好客户经理的薪酬激励制度的设定。

在美国,银行员工的薪酬水平、支付方式、支付标准等不是由政府规定,而是由公司董事会的薪酬委员会决定的。该委员会主要由独立董事兼任,所谓独立董事,即该董事不参与高级管理人员和员工的薪酬福利计划。客户经理的薪酬体系以银行薪酬委员会制定的薪酬政策为标准。

以美国花旗银行为例,花旗在决定公司员工的薪酬收入标准时,一般考虑三个方面的情况:一是在特定的劳动力市场上,同等职位人员的报酬情况及这类人员的稀缺程度;二是公司本身经营业绩的情况;三是岗位人员本身的业绩。

从员工的薪酬结构来看,美国银行界一般把员工的薪酬分为基本工资、年度奖金、福利和长期激励收入四部分,对于客户经理而言,除了基本工资和福利外,还可以根据其个人业绩拿到奖金和长期激励收入奖励。工资、福利和奖金属于短期激励;长期激励收入,顾名思义,属于长期激励手段,长期激励的主要形式为股票期权,这使得客户经理在营销贷款时不仅会考虑当前的经济效益,还会考虑银行长远的经济效益。

在美国花旗集团内部,同其他员工一样,花旗银行对客户经理设定有一系列的股票期权计划。除此之外,花旗银行还根据它的“资本增值计划”向其合格的雇员(这里当然包括优秀的、合格的客户经理)以限制性股票或延期股票的形式来发行花旗集团的普通股,这种限制性股票和延期股票通常都有 1~3 年的锁定期,即在此期间内股票持有人不得出售或者转让。目前,花旗的员工,通过股票期权计划、限制性股票计划、股票购买计划等形式,已直接持有花旗集团 4.5 亿股普通股。

在以物质奖励为基础的正向激励机制下,同时使用外部市场监督与制约的手段对客户经理进行约束。美国华尔街的几大知名银行,都已在纽约上市,公司经理层的经营行为及最终的业绩都要接受市场的评判,好的业绩能在带给他们丰厚的物质回报的同时带来名誉上的享受,如果公司业绩下跌,

股票表现不如预期,由于美国成熟的经理人市场的存在,经理层人员包括客户经理在内很有可能被其他人取而代之,这是对客户经理行为的很好的外部制约机制。

二、我国国有商业银行的激励机制

目前,我国国有商业银行的工资制度基本上都是沿用 1993 年我国工资改革时所确定的事业单位工资制度中的银行业“行员等级工资制”。客户经理的个人收入构成主要为行员等级工资和责任目标津贴两部分,目标责任津贴按行员贡献大小分配。对于大多数银行员工而言,基本工资的比重较高,约为 60%。

2001 年中国加入 WTO 后,中国的市场逐渐开放,包括核心行业的金融市场,也逐渐有外资银行的进驻和私有银行的瓜分,国有银行相继上市以应对时局的变化和市场的竞争。随即,国有银行开始实行改革,改革后实行“年薪制”,“年薪制”工资的基础工资所占比例略有下降,大约为 55%。

随着我国社会主义市场经济的发展和金融体制的不断完善以及银行生存环境的改变,银行业现代企业制度逐步建立了起来。客户经理制也日渐向国际靠拢。

根据徐瑶(2008)调查,以国有商业银行中的中国银行为例,客户经理的收入是按客户经理责任利润的大小确定:客户经理个人收入=基础工资+绩效工资+综合评分,其中:基础工资是客户经理的固定收入,依照客户经理的职位等级发放;绩效工资=责任利润×计酬比例,计酬比例是指银行每万元利润中用于奖金的比例;综合评分是根据银行的日常管理制度对客户经理的日常行为、执行管理制度情况、职业道德体现等进行综合评价的得分。

相关资料及调研结果显示,国有商业银行客户经理的综合评分为其带来的经济效益基本为零,除基本工资外,其余收入来自绩效工资。一般来讲,客户经理的最终收入 60%来自基本工资,这部分收入与客户经理当前的努力基本没有联系,当然,在每年的业绩考核中,对于业绩好的会按照一定的标准给予其级别提升以示奖励,从而间接上给予优秀的客户经理物质奖励与精神奖励。

在国有商业银行,根据工作重点的不同,银行

一般把客户经理分为理财经理和客户经理,其中客户经理又包括个人客户经理和企业客户经理。理财经理主要向中高端客户提供专业化的理财策划服务,并且为客户制定个性化理财方案,其绩效工资来自于理财产品营销的总和。客户经理扮演着客户关系维护人员和促销人员的角色,维护和稳固存量中的中高端客户,深入挖掘内部潜力客户,积极拓展外部客户资源,简单地说,其职责就是拓展市场、营销产品,其中个人客户经理面向个人,企业客户经理面向机构或者企业,二者的绩效工资来自于揽存和贷款。

在以精神奖励为主、物质奖励为辅的正向激励下,国有商业银行对客户经理的约束主要采用内部的制度约束和外部的上级机构监管与法律、法规的约束。

据徐瑶(2008)调查,在银行内部的制度约束中,银行根据中国人民银行的总体规定与部署,从风险控制、人员任用、业务发展等方面制定出相应的规章制度,以此来维持银行的正常运行。在外部的约束方式中,各大商业银行根据惯例,接受中国人民银行每年的定期或不定期监督、检查,银行客户经理在营销金融产品的行为必须执行国家的政策、方针、路线,符合法律的要求,客户经理必须严格遵守《银行法》和《银行监管条例》等相关的法律条款规则。

三、中美商业银行客户经理激励机制的差异性比较

1. 管理模式的差异

以国有商业银行为例,在我国,客户经理属于客户经理序列,故由其所在行的上一级公关部或者个银部负责日常管理,但又因工作场所的要求,其任务指标的完成更多要依靠所在网点人员的配合,这使得客户经理在做好外部营销工作的同时,还得花大力气维护好与网点主任和柜员之间的良好合作关系,分散了客户经理的工作精力,增加了客户经理的工作难度。

而在国外,如花旗银行,它将银行营销业务部门分成三个系列,即关系维护系列、产品应用管理系列和区域延伸服务系列,这三个系列分别代表客户营销人员、产品应用管理系列和网点结算人员,

同样,一个客户能得到有效而全面的服务,必须要求以上三个系列的人员齐心协力,三个系列各司其职,减少了内部的无谓牵制。

管理模式上的差异,也就决定了客户经理考核标准的明晰度,国内商业银行里错综复杂的关系大大增加了客户经理业绩量化的难度,导致我国国有商业银行客户经理所创造的业绩为自己带来的薪资报酬效果不如美国的明显,也正因为如此,国内客户经理薪酬制度行政化特色突出。

2. 薪酬激励机制的差异

由于客户经理的职责是维护老客户和发展新客户,所以,银行对客户经理的绩效考评一般都包括了对存量客户和新发展客户的考核两部分。然而,在我国国有商业银行,超过80%的中高端客户都是存量客户,这些客户在国有商业银行办理业务主要是因为对银行品牌的信任,真正靠客户经理个人关系营销获得的比例很小,因此,储源的丰富程度将大大影响客户的新增率和流失率。所以,在实施客户经理制过程中,存在着诸多矛盾,难有明确的、公平的标准。而国外商业银行更注重针对不同客户的不同需求及其对银行的利润贡献度,分别开发和提供不同的金融产品和服务,推行客户分级管理。

另外,中美商业银行的绩效考核结果对客户经理的激励作用也相差甚大,再拿国内某大型商业银行分行对收回不良贷款的奖励系数来说,客户经理每收回一万元只能得到0.5元的奖励,假如客户经理收回了100万元的不良贷款,客户经理也仅能获得50元的奖励,这基本上起不到什么激励作用,付出和回报不成比例。

对于中国商业银行的客户经理而言,年终总收入都绝不会超过100万元,然而在美国,客户经理的收入超过100万美元几乎不是什么稀奇的事情。过于重视行政激励、即时激励,而忽视物质激励、长期激励是当前我国商业银行客户经理机制的主要症结所在。

3. 约束机制的差异

我国商业银行在组织结构上基本还沿用原来的直线职能型,虽然也设有专业技术职务,但是受直线职能型组织结构本身缺陷的影响,其职务与分配挂钩的较少,客户经理晋升的机会也就较少,影

响了经理们的工作积极性。而美国的商业银行,一般对客户经理实行等级制管理,各个等级的客户经理享受不同的待遇和权限,也就是,在行政职位之外为客户经理创立了一条晋升渠道,满足客户经理的自我实现需要。

从根本上说,银行体系的运行机制同整个国民经济的运行机制是相同的,即均为利益驱动机制、价值规律机制、竞争淘汰机制,这是最基本的运行机制,除了这些经济性运行机制以外,还有国家各种行政监督管理机制和法律的强制与保护机制^[9]。

四、几点启示

进入 21 世纪以来,几年前社会科学研究学者和银行内部相关工作人员就开始呼吁制定科学的客户经理绩效考核办法,通过绩效考核充分运用组织的激励机制,促使企业健康发展,以求在激烈竞争中生存和发展。国内商业银行也在不断探索企业改革的新思路、新方法。

就目前情况来看,一方面,客户经理激励机制有所成效,也就是相比过去,客户经理的工作积极性有所提高,一改以往坐等客户上门的作风,开始走出去服务客户,了解市场;另一方面,客户经理激励机制见效甚微,没有真正树立起以市场为导向、以客户为中心、以利润最大化为目标的现代商业银行经营理念。

我国国内银行目前除了考核机制存在不合理现象之外,还存在一个明显的问题,就是偏重短期激励,比如资产回报率、资本回报率,以及其他一些业务考核指标,只要这些指标上来了,业绩就能上来。业绩上来,对于国有商业银行客户经理来说,行政职位就能上来;对于私有商业银行客户经理来说,收入就能上来;但是中长期激励普遍不足,由此造成了大量的人才流失和不少金融案件纠纷的形成。

李嘉焱和陶长高(2008)认为,在我国银行业全面开放的背景下,为缩小国内商业银行与外资银行之间的差距,以及增加我国商业银行留住人才、吸引人才的能力,制订和实施股权激励计划将是现实的选择。因此,国内各大商业银行开始对新的激励机制进行摸索和实践。不过,从目前根据对各大行的调研情况来看,各大商业银行都有试行股权激励

机制的计划,很多银行,包括工商银行、中国银行、建设银行等都已制订出详细的股权激励机制方案,但是都没有明确的实施计划。

尽管我国国有商业银行客户经理激励机制存在各种各样的问题,但是,客户经理制式业务营销今后必将成为我国商业银行求生存求发展的必然趋势,是提升我国商业银行市场竞争力的有效手段,因此,决不能因为所谓的国情而不尝试执行有效的客户经理激励机制,而应该根据问题采取积极主动的、各个击破的方法解决矛盾。

第一,建立银行整体营销的战略体系。客户经理对外服务客户体现的是银行整体优势,一次成功的金融产品营销往往是银行内各个机构诸多成员间相互配合的结果,银行应建立整体营销的战略体系,并使之成为银行的一种企业文化,深入人心,减少银行客户经理工作时的不必要牵制,提高客户经理的工作效率,从而提高我国商业银行的整体战斗力以应对市场竞争。

第二,构建合理、公平的绩效考评机制。林翰和张国(2006)认为,对于客户经理的绩效评价和奖金分配要坚持“以按业绩分配为主,按劳分配和按客户资源分配并重”的分配原则。细分客户经理的工作活动,对其营销业绩,找出哪些属于其劳动付出,哪些是银行原始积累的结果,哪些又是自然增长,等等。在这个细分基础上,确定奖金的分配方式和分配基数,当然,利润分配方式、分配基数针对的不只是客户经理还包括银行的其他工作人员,因为客户经理的工作成果是银行所有员工共同努力的结果。

第三,改进薪酬激励机制。针对当前激励机制的短视行为,建议我国商业银行落实股权激励机制,将客户经理的个人利益与公司的整体利益紧密联系。股票期权计划是美国各大商业银行常用的激励工具。股票期权计划早在 20 世纪 50 年代便在美国出现,它在客观上把公司高管人员的长期利益同公司的长期利益捆绑在一起了。

对经理层人员设置以股票为载体的奖励计划,可以得到如下几个好处:一是可以使员工的利益和股东的利益协调一致;二是使公司在作经营决定时能够考虑到公司的长期利益,避免利益短视;三是能够吸引优秀的人才加盟公司;四是能够留住优秀

的人才,防止人才流失;五是为员工和高级管理人员提供致富的机会和相应的致富手段。另外,股票期权计划具有“公司请客,市场买单”的特点,在整个运作过程中,不需要花费公司任何成本,而限制性股票的发行通常也不影响公司资产负债表的变动。

第四,完善客户经理监督机制。在不同的时期和不同国家,银行监管的方法千差万别^[4]。中国的金融监管模式是“分业经营,分业监管”。^[6]规范客户经理工作报告程序,加强对客户经理的非现场稽查。同时,建立一套不依赖于客户经理的客户反馈机制,对每个客户经理属下的客户信息进行必要的核对和验证,防止关系户在各个银行间“寻租”,以及由此导致的银行利益损失。

第五,提升客户经理素质。当前多元化竞争格局的金融市场要求客户经理能为客户提供更高层次、全方位的服务,建立一支反应迅速、综合素质高的客户经理队伍势在必行。我国商业银行应完善客户经理培训制度,定期开展学习活动,让客户经理

得到针对性强、实用性强、系统性强的各种技能培训。一个成功的企业首先必须建立一个清晰的具有比较竞争的战略目标或指导性的公司价值文化和道德行为操守^[7]。■

参考文献

- [1] 徐瑶. 中国银行深圳分行客户经理薪酬激励制度研究. 西北大学工商管理学院硕士论文, 2007
- [2] 李嘉焱, 陶长高. 中美上市银行股权激励比较: 殊途? 同归? 资本市场, 2008, (8)
- [3] 林翰, 张国. 我国国有商业银行客户经理制的发展及完善. 龙岩学院学报, 2006, (1)
- [4] 李志国, 张俊喜, 张春雨. 银行监管的比较研究[J]. 经济问题探索, 2009, (11).
- [5] 白钦先. 论比较银行学的研究对象[J]. 生产力研究, 1999, (9).
- [6] 万立明. 中韩外资银行监管比较研究及启示 [J]. 亚太经济, 2009, (2).
- [7] 徐龙华. 中外商业银行公司治理准则的比较和启示[J]. 上海金融, 2002, (4).

Comparative Study on China and U.S. Commercial Banks Account Manager Incentives

LI Jianshe, Li Ting, Li Wenfeng

(Management School, Tianjin University of Technology, Tianjin 300384)

Abstract: Financial incentive mechanism become the key factor to be successful in domestic major banks competition as the process of globalization. The account manager incentives of Wall Street is a good reference for China because the account manager is not only the relationship between banks and their customers, but also the bank's foreign business representatives. This paper analyzes the difference of manager account incentives between China and U.S. through a successful case, and gets useful insights.

Key words: commercial bank account manager; account manager system; pay incentives; pay for performance