2020年网点绩效考核方案

2020年网点绩效考核方案
  
为充分调动全体员工积极性，营造团结、奋进、和谐的团队精神，有效地调动全体员工的工作积极性，实现本网点战略产品营销的全面突破，根据分行下发的工资分配办法、KPI考核方案网点人员KPI“一人一表”考核办法，再结合网点实际，制定季度绩效分配方案，具体内容如下。
  
第一章 分配原则
  
一、真实性原则
  
真实性原则即谁维护，划归谁；谁营销，分给谁。网点管理岗人员（包括网点负责人、营销主管、营运主管）实际维护的客户和营销的业绩作为公共资源，不能分配至非管理岗员工（包括客户经理、产品销售经理、大堂经理、营运副理）。
  
二、及时性原则
  
网点拓展的客户和营销的业绩应及时分配到人；人员岗位变动应将其维护客户重新调整，调出客户重新分配到网点其他人员，涉及到岗位变动的人员应做好客户交接，并通知客户其专职维护人员的变动情况。
  
三、公平性原则
  
网点的客户和业绩的分配由网点负责人或营销主管负责分配。
  
四、公开性原则
  
网点应及时将所有员工已分配的客户和业绩、综合营销团队成员间的业绩分成比例和分配结果、调整后的计价绩效在网点内公开。
  
五、严肃性原则
  
网点所有客户分配及业绩分成比例一经确定，原则上不得随意变更。
  
第二章 客户分配细则
  
一、个人客户分配
  
个人客户分配遵循全员参与原则、客户相熟原则、岗位匹配原则、及时分配原则。个人客户原则上直接分配到个人，即维护比例为100%，不进行维护比例分配；条线每季度下发的个人客户维护奖罚将按实际维护落实到每位员工。
  
（一）全员参与原则
  
网点八岗位所有员工均应参与个人客户的维护，网点综合考虑各岗位员工实际人数、待分配客户的数量以及工作职责等，确定每个员工的维护客户量，确保网点重要客户分配比例达到100%。各岗位员工维护客户数量参照个金下发指引。
  
（二）客户相熟原则
  
为了提高维护效率和客户体验，客户尽可能分配给与该客户最熟悉的网点员工进行维护，员工直接营销的客户直接分配到个人维护。网点员工可主动向网点负责人申请维护指定的某个客户，当多个员工均与客户熟悉或申请维护某客户时，由网点负责人考虑综合员工岗位、工作能力以及客户情况决定客户的维护人员。
  
（三）岗位匹配原则
  
网点负责人按照网点员工的岗位、能力分配客户，营销岗位相对其他岗位应承担更多的客户维护责任。网点负责人、营销主管、客户经理、A类产品经理分配客户人数原则上不超过500人，营运主管、营运副理、B类产品经理、大堂经理分配客户原则上不超过300人，网点内同一岗位员工的分配客户数量差异原则上不超过2倍。
  
（四）分层维护原则
  
在相熟原则的前提下，原则上，网点负责人、营销主管应承担网点重点客户的维护责任，高端客户由网点负责人、营销主管和客户经理维护，中高端客户由客户经理和A类产品经理维护，分层维护原则如下：
  
一是日均存款余额100万元以上客户，由网点负责人、营销主管、客户经理参与维护；
  
二是日均存款余额20至100万元客户，按照客户的重要性，依次分配给客户经理、产品经理维护；
  
三是日均存款余额5至20万元客户，按照客户的重要性，依次分配给产品经理、大堂经理维护；
  
四是日均存款5万元以下客户，按照客户的重要性，依次分配给大堂经理、营运主管、营运副理、B类产品经理维护。
  
二、对公客户分配
  
对公客户区别有贷户、无贷户，按重要性进行分配。对公客户原则上直接分配到个人，即维护比例为100%，不进行维护比例分配；但由网点负责人及其他员工共同维护的对公客户，网点负责人比例为70%、共同维护的员工比例为30%。
  
（一）有贷户分配规则
  
按照客户的重要性及贷款管护权归属，原则上要求依次分配给网点负责人、网点客户经理、产品经理。贷款金额200万以上的直接由网点负责人维护，贷款金额在200万及以下的由客户经理、产品经理维护。
  
（二）无贷户分配规则
  
按照客户的日均存款多少确定重要性，依次分配给网点负责人、营销主管、客户经理、产品经理、大堂经理。
  
一是日均存款余额100万元以上的客户，由网点负责人、营销主管、客户经理参与维护；
  
二是日均存款余额20万元以上的客户，按照客户的重要性，依次分配给客户经理、产品经理；
  
三是日均存款余额20万元以下客户，按照客户的重要性，原则上依次分配给产品经理、大堂经理。
  
（三）相熟客户分配原则
  
为了提高维护效率和客户体验，客户尽可能分配给与该客户最熟悉的网点员工进行维护，员工直接营销的客户直接分配到个人维护。
  
三、住房按揭楼盘分配
  
为了提高维护效率和客户体验，客户尽可能分配给与该客户最熟悉的网点员工进行维护，员工直接营销的客户直接分配到个人维护。当有异议时，由网点负责人考虑综合员工岗位、工作能力以及客户情况决定客户的维护人员。目前本网点的住房按揭楼盘维护人员清单详见附件二。
  
维护人员是维护该楼盘的第一责任人，负责跟进楼盘按揭件的所有进度、给件情况等。如有出现楼盘、客户投诉等现象，视情节严重，给予责任人不低于200元、不高于500元扣罚。
  
四、车行维护分配
  
谁营销的车行归谁维护，若有人员调动，由网点负责人进行分配。车行维护不能仅依靠购车团队，需要主动与车行取得密切联系，敢于问车行拿件，维护人员是该车行维护的第一责任人，若连续三个月出现没件，换人维护。若进件量季度超10件、且排名本网点前3名，依次给维护人员奖励500元、400元、200元。
  
目前本网点的车行维护人员清单详见附件三。
  
五、装修公司维护分配
  
谁营销的装修公司归谁维护，若有人员调动，由网点负责人进行分配。维护人员是该装修公司维护的第一责任人，若连续三个月出现没件，换人维护。若进件量季度超5件、且排名本网点前3名，依次给维护人员奖励500元、400元、200元。目前本网点的装修公司维护人员清单详见附件四。
  
第三章 业绩及计价绩效分配细则
  
一、分配原则
  
（一）在公平竞争的机制下实现“多劳者多得，不劳者不得”。
  
（二）网点管理岗位人员由市分行直接考核，不参与网点的业绩及计价绩效分配，其维护客户的业绩及计价绩效作为公共资源，但可以参加专项方案奖励分配，具体比例需根据个人贡献大小来确定，不得超分行设定的最高比例和最低比例。
  
二、分配小组成员
  
分配小组由网点负责人、营销主管、营运主管及员工代表组成，主要职责是负责草拟、调整、审核和执行业绩及计价绩效分配细则，核对数据准确性，审议分配中的重大事项和分配结果，反馈员工意见，提供调整建议等。
  
三、数据来源
  
（一）产品销售数据以营销人员预约或营销时记录客户资料和产品为准，大堂经理负责每天业绩核实登记，于次日晨会或微信群公布；产品牵头负责人于每周、月、季汇总登记网点员工业绩登记表，公示后作为业绩及计价绩效分配基础数据。
  
（二）按市分行相关部门统计数据为准，如员工自行登记超出市分行通报的数据，需核查后作相应调整。
  
（三）员工“一人一表”考核数据根据日常业绩真实认领作为依据。
  
四、业绩及计价绩效分配
  
网点员工计价绩效工资由市分行按照系统业绩积分和积分单价进行计价绩效工资的一次分配。网点可按规定提取网点员工计价绩效总额的30%与管理岗位人员的计价绩效共同作为公共资源，按照非管理岗位人员综合贡献度进行二次分配。（小企业贷款除外）
  
为鼓励积极营销及独立经办小企业贷款，独立经办的，贷款计价提取10%公共部分，90%归营销经办人员分成，营销经办分成比例为4：6。1+1经办的贷款提取70%公共部分，30%归营销人员。贷后管理不抽取公共部分，全额归经办人员。
  
住房贷款、分期营销推荐与经办的比例是2.5：7.5。
  
其他产品营销推荐与经办的比例是5：5；保险、基金、理财、黄金等若涉及到双录的，营销推荐与经办的比例是：2.5：7.5.
  
剩余属于网点公共的绩效可用作方案奖励及其他分配。按照每位非管理岗位人员贡献度系数进行分配,系数的确定由管理岗位人员以10分制打分，取平均分排名。按照排名分别设置优、良、中、及格四个等级，每个等级的系数根据实际情况依次递减。打分人员应根据员工业绩、工作态度、是否获得市分行或更高级别奖励、平时是否常取得精神卡、是否合规经营等多维度考量。
  
分配结果须经网点分配小组集体研究，并向网点所有员工公开。
  
  
（三）战略性产品业绩及计价绩效。
  
网点员工的战略性产品业绩及计价绩效与个人战略产品营销业绩直接挂钩。网点管理岗位人员的战略性产品计价绩效由市分行根据网点全体员工战略性产品平均绩效的一定倍数直接确定，其战略性产品业绩及计价绩效作为公共资源。网点非管理岗位人员的战略性产品业绩实行台账登记制度，每个季度末上交台账并由网点绩效小组确认。网点非管理岗位人员的战略性产品业绩分配原则如下：
  
网点非管理岗位人员战略产品计价绩效由市分行按照系统内统计的战略性产品营销业绩积分和积分单价进行战略性产品计价绩效工资的分配，计价总额的70%分配给营销人员，剩余30%纳入公共资源。
  
（四）中间业务计价绩效
  
网点管理岗位人员的中间业务计价绩效由市分行根据网点全体员工战略性产品平均绩效的一定倍数直接确定。网点非管理岗位人员的中间业务计价绩效由网点根据各岗位贡献度进行分配，原则如下：
  
网点非管理岗位人员的中间业务计价绩效统一纳入公共资源参与分配，与个人贡献度系数直接挂钩，按照每位非管理岗位人员贡献度系数进行分配，
  
（五）违规扣罚
  
1．服务检查中，由于服务不规范造成网点被扣分的员工每次每分扣罚100元，连续两次及以上造成网点被扣分的则逐次递增每分扣罚100元的倍数。
  
2．出勤：迟到或早退每次扣罚20元；每月累计迟到或早退3次及以上的，每次扣罚100元。旷工每次扣罚100元并上报市分行。以钉钉打卡时间为准。
  
3. 稽核差错奖励 : 整个季度没有发生任何差错，则设无差错奖300元。奖励附加条件：第一：当季没有一般违规或属于屡查屡犯类型差错；第二：柜员月均业务量笔数必须达到全行平均水平以上。
  
4. 稽核差错扣罚：
  
（1）规范类稽核差错：每确认一笔规范类差错，经办责任人扣100元。
  
（2）一般违规类稽核差错：每确认一笔一般违规类差错，对经办责任扣200元。
  
（3）严重违规类稽核差错：对经办责任人扣300元/笔。
  
对于一般违规类、严重违规类积分，另外分行财会与营运管理部下发积分, 内控合规部在积分系统按轻微违规行为积分标准积分，由内控合规部审批后报人力资源部每季减发绩效。
  
其他违规差错的扣罚：按省分行季度考评结果扣罚，即网点季度考评中有扣分项目的，例如：“逆流程、违规操作、各项检查发现的屡查屡犯问题、客户身份识别、客户信息不完整或者错误、柜面支付审核、暂收暂付挂账超期限挂账”等各类差错被省分行纳入突出风险事项、屡查屡犯等问题另行再扣分的，差错经办人加罚扣100元/笔。
  
5. 在安全保卫、纪检检擦方面，违反相关规定，造成网点被扣分的，对当事人进行扣罚，具体扣罚金额视情节严重程度而定。
  
6. 对网点各项管理工作造成扣分项的，视具体情况进行100至500元扣罚。
  
第四章 产品主管考核办法
  
根据市分行下达的产品任务计划，本网点为各项主要产品指定一名产品主管。一名员工可以是多项产品指标的产品主管，产品主管由班子成员根据网点实际情况商量指定。
  
为激励产品主管积极推动产品营销工作，市分行对产品主管设置薪酬待遇相关的考核、奖惩方案。本网点为加大对各项重点产品的推动，除执行分行相关考核制度外，在二次分配中将对产品主管作如下奖罚：责如下：
  
1.产品主管必须做到重点产品每天晨会通报，每月统计业绩。
  
2.产品主管A对产品的推动负主要责任，产品主管B协助并向产品主管A学习精通此产品，是该产品的后备产品主管,A休假时B顶上。若在产品推动的协助上起到重要作用可与产品主管A进行协商分配绩效奖励。
  
第五章 附则
  
一、本细则由网点负责人负责解释。
  
二、本细则在全体员工签名确认后并报备市分行后生效。
  
员工确认签名栏：