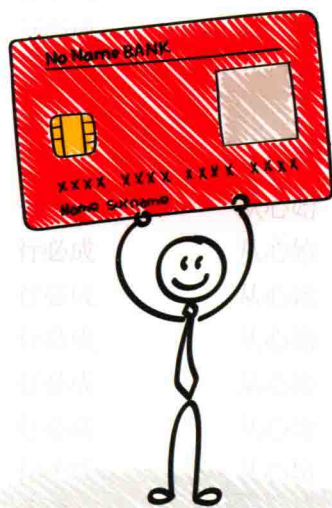




# 场景化行动学习 银行绩效提升案例集

王自生 编著



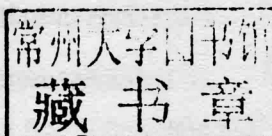
 中国言实出版社

王自生 编著

# 从心始 行必成

场景化行动学习

银行绩效提升案例集



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

从心始 行必成：场景化行动学习银行绩效提升案例集 / 王自生编著. — 北京：中国言实出版社，2017.12

ISBN 978-7-5171-2591-4

I . ①从… II . ①王… III . ①银行业务—销售管理—案例 IV . ① F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 330731 号

责任编辑：王战星

文字编辑：李 琳

封面设计：朱经仕

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编：100101

编辑部：北京市海淀区北太平庄路甲 1 号

邮 编：100088

电 话：64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京市金星印务有限公司

版 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 19 印张

字 数 368 千字

定 价 72.00 元 ISBN 978-7-5171-2591-4

## 实干实战，才有真知

欧仁杰<sup>[1]</sup>

我和王老师的合作已有十余年了，他是美国注册财务策划师学会在中国中南地区RFP推广项目的负责人，也是中国理财培训行业的先行者之一。

记得在2008年，学会中国中心有感于当时采用的美国翻译版以及自行开发版教材过于偏重理论学习而实践与案例不足，决定重新修订RFP认证培训教材，于是我邀请王老师加入了2008版教材编委会。王老师负责他擅长的《投资策划》《税务和退休计划》等部分章节的修订与编写。毕竟在国内外都从事过理财实践和教学工作，王老师很快就增订了十多万字的稿子，他扎实的文字功底、理论水平与实践理念令我非常欣赏。正是由于这一版本受到了金融机构客户和学员的肯定和欢迎，我们学会于2011年再次整理课程体系与内容并且交由吉林大学出版社正式出版了《国际理财师RFP教程》丛书。

作为学会中国理事会的理事，王老师在工作中更崇尚实干，他提出“RFP要做实战理财师”的理念也是针对银行主管部门一直以来以考核存款为主要指标，造成在银行业从上至下的业态依旧以“产品为导向”的状况，理财师们仍不能完完全全地以“客户需求为导向”，不能做客户真正意义上的理财师。中国理财师的培养还停留在学习考证的书本阶段，理财师的认证市场也鱼目混珠。为改变此状况，王老师和学会一起，多次举办RFP地区性和全国性会员年会，请海外专家组织论坛来共同倡导实战理念，担任学会独家技术支持福布斯优选理财师大赛的评委，在教学中推广我们学会的首款理财游戏“理财人生”，还共同开发了专业的理财软件“滚雪球”、实战课程“理财顾问式销售”以及系列课程如“一张纸的资产配置”“高净值客户的海外资产管理”等来推动中国理财行业向更专业、更客观、更满足客户需求的道路上前行，我们学会提倡的“财务五度”理念（指客户角度、人生高度、指导力度、专业精度和服务广度）也得到了迅速普及。

在长期辅导学员实战业绩、跟踪学员实战效果的过程中，王老师一直在银行的分支行

---

[1] 欧仁杰：注册财务策划师学会RFPI国际理事会理事及中国区授权代表，RFPI中国理事会会长，RFPI亚洲事务暨中国发展中心董事长。

和网点营销一线。他倾注了大量心血和心思，研究阳明心学的“知行合一”学说，不断总结规律，摸索更好的方法，在实践中求得真知。为写本书，他向他在中南地区的学员乃至全国地区的RFP会员收集实战成功案例，汇集成册，并结合行动学习、管理哲学等理论来充实和完善学习构架和体系，本书中的大量场景化的实战案例都真实可信，既有研究学习价值，又有实用落地价值；既可以作为专业理财师的营销操作手册，又可以作为金融业管理者的实践指导书。在此，特将本书推荐给立志在金融业做出一番业绩的广大从业者。用心研读，定会在实战方面结出累累硕果。

2016年11月7日

## 路虽远行将必至，事虽难做则必成

刘世龙<sup>[1]</sup>

开始认识王自生老师是从交流行动学习对中国培训咨询行业的趋势发展的影响开始的，重点谈到复盘技术在行动学习中的运用时我感觉他对复盘颇有研究，以为是他善于下棋的缘故，后来才知道原来他在联想集团工作时，已受到柳传志首创复盘技术的真传。王老师的总结能力很强，当我向他介绍我一直以来在中国推行的行动学习项目中的经验时，他很快总结说，这是“中国式行动学习”，以区别他在国外见识过的行动学习和促动技术。因为西方的行动学习中的促动技术运用有着民主的群体意识和氛围，这在约翰·杜威的《民主与教育》一书中有提及。在国内，情况略有不同，于是，我们在“中国式行动学习”方面有了更加深入的探讨。

真正的探讨还是在具体项目上。他不仅向我这个行动学习导师学习，还主动向项目中的各级领导和学员请教。在客户的行动学习群里，他曾发过这样的帖子：向谁学书法，向谁学锻炼和坚持，向谁学心中装着员工，向谁学产品研究、营销和服务的统筹、修身养性……总之，在他身上真正看到了什么叫“教学相长”“三人行必有我师”。我们的知识结构，70%来自于岗位学习，20%来自于人际学习，10%来自于课堂学习。这就是721法则。如果有一种学习模式能够带领员工边做边学，他们的成长效率将会大幅度提升！行动学习基于此就很好地解决了过去传统培训“培训时激动、过程中感动、回去后不动”的痛点。其实我们每个人都有一种独特的学习方式，行动学习则让我们彼此学会在差异中学习，从共同的经验中学到不一样的事情，从自己的经验中学得最好，在一场聚会中学到的比世界允许我们应用的更多。我们学会了跨界学习，提高了帮助和指导他人的能力，如果给予我们成功的机会和支持的话，我们将从试验、错误和反馈中获益，这也是行动学习的精髓。从个人发展来看，你会在未来发现你现在的盲点和无知，所以为了降低犯错的概率，你要在实践中不断地学会反思和对问题的质疑，探讨新的解决问题的路径方法，这点

---

[1] 刘世龙：广东众行管理顾问有限公司执行董事，众行行动学习研究院院长，美国培训认证协会AACTP认证班导师。



在王老师身上都得到了很好的体现。

韦尔奇说：“我想提醒你们我观念中的领导艺术是什么，它只跟人有关。没有最好的教练你就不会有最好的球队，企业队伍也是如此——最好的领导人实际上是教练！”行动学习促动师其实就是个团队教练，教练不仅要教参与学员行动学习的剑法、兵法，更重要的是如何让大家掌握支撑其行动学习成功背后的心法——“无代马走使尽其力，无代鸟飞使臂其翼”。王老师在本书中对行动学习的理解给出了自身实践的感悟，也忠于了瑞文斯先生的原意，这是十分有价值的研究。此外，王老师还在知行的第一场景等方面有自己的独到见解，其“3—5—5—8”（三发+五场景+五环节+八大心法）的训练模式也必将有助于推进行动学习项目中学员的心智模式迁善过程。

2016年11月20日

## 前言

谈到行动学习，有人自然会联想到：行动学习嘛，不就是在行动中学习，在学习中进行吗？我每天都在行动，每天也都在学习呀！这种学习和平常的学习又有什么不同呢？当我向持有这样想法的人指出：这里面有个最大的不同是：我们要让学习者有一个很关键的动作，那就是在行动后的反思。

谈到这里，我问了他们一个问题：“你最后一次反思自己的错误，是在什么时候？”话刚落地，我的一个友人就从座位上跳起来说：“就是这样的！我老婆这一辈子都没有反思过她的错误，她总是指出我的错误！”看看，作为夫妻，一般人不是做到自我反思，而是去反思对方。

谈到这里，读者也可以联想一下，在自己的生活和工作中，有没有这样的例子？你的朋友、家人或者同事，是否总在经常反思自己过去的失误？因为，连反思都做不到，更谈不上改正自己的错误，向着正确的方向或采用正确的方法来做事了。

为了让读者更了解和更会运用行动学习技术，针对每个案例，我们都在后面列出几个问题，让大家学会总结反思和行为改变，并马上行动。当读者回答这些问题前，建议不要往下阅读，否则说明你还没有反思，并不打算付诸行动。

这本书是一本行动学习的心法操作手册。为什么讲心法？本书后面会有详述。本书就是想告诉读者把行动学习作为绩效提升落地的一个逻辑，那就是：

提升绩效——就要搞行动学习（有意无意地）——就必须改善心智模式——就最好知道中华文化集大成者阳明心学——就要把阳明心学依据工作场景具体操作落地。

这就是笔者书名上所提示的：从心始，行必成。换句话说，就是：不从心开始，行动成不了。

讲一个老掉牙的故事：有一位博士看到游泳教练登的招生广告：“三天内教会你游泳，否则1000元费用全退。”于是这个博士花了1000元报名参加了游泳班，但他心里很不屑，因为自己花了好长时间学游泳都没有学会，作为学霸，自己当然感到不好意思。他想：这个教练，想必也是个头脑简单四肢发达之人，竟然要在三天之内把我教会，我还真不信呢！于是在他上游泳课的三天里尽和教练对着干，别人下水练，他不下水，心中还



想：看你这个教练还能有什么绝活教会我？三天过去，教练拿他还真没有办法，只好退费了事。

在这里，笔者请问读者，博士心中是想学游泳吗？

当然不是！他的心里压根没有想去学游泳，他心里想的是测试教练的水平！这就是博士的“心魔”，而这个心魔会阻碍他的学习。即使有再好的学习方法，心魔不除，学难长进。

掌握心法有如掌握杠杆，可以拨开一叶，看见泰山，可以一通百通，否则即使用了千钧之力，也一样很难落地。如果你心中理解的行动学习只是大家开会讨论的流程和方法，只是换桌子，只是贴墙纸，那就走偏了。那些只是形式，不是根本，根本在心法。除了个人的心智模式以外，组织的心智模式同样重要，本书中也有所涉猎。

有了这个基本思想，该书的框架和形式就应运而生了。我们通过学习不少银行学员和笔者亲身经历过的实际案例来填充学习工作场景，来充实落地的素材，这样能更好地帮助学员理解和反思。

实际上，本书中的行动学习理论绝不仅仅适用于银行，只是笔者从事的大多是银行的项目，案例多出自银行业而已，其他行业的从业者一样可以学习此书。这本书对读者到底有何好处呢？请读者凭心想清楚一点就够：如果把心的问题解决了，还有什么问题不能解决？

行动学习心法，用十二字以概括，那就是：

不反思，无学习。从心始，行必成。

# 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 一、为什么要引进行动学习绩效提升项目        | 1  |
| (一) 银行绩效提升的难点和问题在哪里       | 1  |
| 四个层面                      | 6  |
| 财务面                       | 6  |
| 客户面                       | 7  |
| 内部营运面                     | 7  |
| 学习与成长面                    | 7  |
| (二) 行动学习到底能解决什么问题         | 9  |
| 是解决人的意愿问题重要还是解决能力问题重要     | 9  |
| 解决人的意愿问题实际上要解决什么问题? 如何去解决 | 9  |
| 如何点燃每个人的工作热情              | 10 |
| 如何让行动产生绩效                 | 11 |
| (三) 除了行动学习, 还有别的选择吗       | 12 |
| 二、什么是行动学习                 | 15 |
| (一) 行动学习的由来               | 15 |
| (二) 什么是行动学习               | 15 |
| 行动学习与传统培训的区别              | 17 |
| (三) 心智模式改变在行动学习中的重要性      | 18 |
| (四) 十二个优势心智模式             | 22 |
| 三、阳明心学对心智模式的改变            | 27 |
| (一) 阳明心学简介                | 27 |
| (二) 四句教于心性的释义             | 28 |
| 无善无恶心之体——世界观              | 28 |
| 有善有恶意之动——人生观              | 28 |
| 知善知恶是良知——价值观              | 29 |
| 为善去恶是格物——实践论              | 29 |
| (三) 阳明心学是中华文化集大成者         | 30 |
| (四) “从心始, 行必成”的八大操作心法     | 33 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 四、场景化行动学习.....               | 57  |
| (一) 什么是场景化行动学习 .....         | 57  |
| (二) 从场景抽离到经验总结 .....         | 62  |
| (三) 本书的独特写法就是行动学习的实践环节 ..... | 63  |
| 五、服务提升绩效场景案例二十四例.....        | 65  |
| 案例5-1 柜员李黎：天道酬勤的天心人 .....    | 65  |
| 案例5-2 时间和硬件有限，静心思变天地宽 .....  | 67  |
| ——网点行长杨迎红                    |     |
| 案例5-3 以心相交，方能成其久远 .....      | 70  |
| 案例5-4 留住客户靠细心 .....          | 71  |
| 案例5-5 精致服务，让人心动 .....        | 73  |
| 案例5-6 切换心情的“黑脸守则” .....      | 75  |
| 案例5-7 理财资格为中心，理财业务上台阶 .....  | 77  |
| 案例5-8 新支行，用“心”计 .....        | 79  |
| 案例5-9 服务好客户，不忘警惕心 .....      | 81  |
| 案例5-10 诚心服务，无“心”营销 .....     | 83  |
| 案例5-11 服务从内心开始 信任从细节建立 ..... | 85  |
| 案例5-12 只有付出真心，才能赢得真心 .....   | 87  |
| 案例5-13 以铜为镜知兴替，业精于勤荒于嬉 ..... | 89  |
| 案例5-14 多一份关心，多一份保障 .....     | 92  |
| 案例5-15 善心常有，客户常在 .....       | 94  |
| 案例5-16 服务得欢心 专业获回报 .....     | 95  |
| 案例5-17 七擒七纵有耐心 .....         | 97  |
| 案例5-18 热情传播产品，用心帮助客户 .....   | 98  |
| 案例5-19 激活流程书，省下客户心 .....     | 100 |
| 案例5-20 解客户差钱困局，加客户微信圈中 ..... | 101 |
| 案例5-21 没有K线图，求助有心人 .....     | 103 |
| 案例5-22 两次被盗刷，一样真服务 .....     | 105 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 案例5-23 你急我不急,解决真问题 .....          | 106        |
| 案例5-24 专业好化解客户疑心,交接好保证服务一致 .....  | 108        |
| 案例5-25 一句好贵啊,带来34个ETC .....       | 111        |
| <b>六、零售客户营销场景案例 .....</b>         | <b>113</b> |
| 案例6-1 被动变主动,诚心感动客户 .....          | 113        |
| 案例6-2 微笑化干戈,真诚换玉帛 .....           | 116        |
| 案例6-3 虚心学习,提升自我,不让业务营销能力成短板 ..... | 119        |
| 案例6-4 稳存先稳心态 .....                | 121        |
| 案例6-5 浇灭客户心火,挖来大额存单 .....         | 123        |
| 案例6-6 待时机,收金子 .....               | 124        |
| 案例6-7 捧出真心,让青春闪光 .....            | 126        |
| 案例6-8 上下同心诞生营销冠军 .....            | 127        |
| 案例6-9 “财富之星”的修炼心法 .....           | 129        |
| 案例6-10 “斤斤计较”方能脱颖而出 .....         | 131        |
| 案例6-11 “三听”营销法,拉近客户心 .....        | 133        |
| 案例6-12 齐心协力,逆袭成功 .....            | 134        |
| 案例6-13 老翁成铁杆,靠的是耐心 .....          | 136        |
| 案例6-14 要客户回心,必须真比拼 .....          | 137        |
| 案例6-15 认同源于专业,成功源于耐心 .....        | 140        |
| 案例6-16 平时积累多,用时不嫌少 .....          | 141        |
| 案例6-17 时时上心,事事落实,才能笔笔到位 .....     | 143        |
| 案例6-18 厅堂微沙龙,讲后要跟踪 .....          | 145        |
| 案例6-19 以客户为中心,以团队为后盾 .....        | 147        |
| 案例6-20 产品逐次销售,须以客户体验为上 .....      | 149        |
| 案例6-21 私公联动,用心在前 .....            | 151        |
| 案例6-22 你诚心,客户也诚心 .....            | 153        |
| 案例6-23 专业带来信服 .....               | 155        |
| 案例6-24 专业配置下的省心方案 .....           | 157        |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 案例6-25 细心发问, 有的放矢 .....               | 158        |
| 案例6-26 专心的理财方案 贴心的银行服务 .....          | 162        |
| 案例6-27 四心齐备, 栽花备席 .....               | 164        |
| 案例6-28 路遥知马力, 日久见人心 .....             | 166        |
| 案例6-29 厅堂营销靠耐心 .....                  | 168        |
| 案例6-30 外拓搞营销, 有心就有果 .....             | 169        |
| 案例6-31 外拓不畏难, 走近客户心 .....             | 171        |
| 案例6-32 营销处处有惊喜, 恒心相伴客户来 .....         | 173        |
| <b>七、对公客户营销场景十六例 .....</b>            | <b>176</b> |
| 案例7-1 心有多远就能走多远 .....                 | 176        |
| 案例7-2 贴近客户心, 解决我难题 .....              | 178        |
| 案例7-3 专业方案打动客户 .....                  | 180        |
| 案例7-4 策划精心, 回报可喜 .....                | 182        |
| 案例7-5 岳阳某行案例: 利国利民建广场 安居乐业民心亲 .....   | 184        |
| 案例7-6 诚心诚意不变, 安身立命之本 .....            | 186        |
| 案例7-7 B银行案例: 供销链融资, 打通上下游 .....       | 188        |
| 案例7-8 上下齐努力 资金终归集 .....               | 191        |
| 案例7-9 某行营业部案例: 消除客户担心 银政企三方合作共赢 ..... | 193        |
| 案例7-10 展现农行精神, 赢得客户信任 .....           | 195        |
| 案例7-11 怀化分行案例: 功夫不负有心人 .....          | 198        |
| 案例7-12 贸易融资数案例: 产品创新, 顺应需求 .....      | 200        |
| 案例7-13 先有决心, 再来决胜 .....               | 202        |
| 案例7-14 心若在, 梦就在 .....                 | 204        |
| 案例7-15 行动前专心, 行动中恒心 .....             | 206        |
| 案例7-16 美女都是“狠心人” .....                | 208        |
| <b>八、高净值客户营销场景十五例 .....</b>           | <b>212</b> |
| 案例8-1 “服务贴心, 专业制胜”铸就客户成长 .....        | 212        |
| 案例8-2 你有恒心, 柳暗花明 .....                | 214        |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 案例8-3 您的增值,我的成长 .....               | 215 |
| 案例8-4 要销一张卡,变成一私行 .....             | 217 |
| 案例8-5 一路自我反思,一路与您同行 .....           | 219 |
| 案例8-6 留人,留学到留心 .....                | 221 |
| 案例8-7 有心之举成就资产提升 .....              | 223 |
| 案例8-8 心中有分析,“管家”才落地 .....           | 224 |
| 案例8-9 大额理财的背后是用心的付出 .....           | 226 |
| 案例8-10 上下联动,赢得客户心 .....             | 228 |
| 案例8-11 三级联动 客户归心 .....              | 230 |
| 案例8-12 留心客户不流失 赢得信任是双赢 .....        | 233 |
| 案例8-13 专业资产配置,精心联动客户 .....          | 236 |
| 案例8-14 团队模式,赢在心齐 .....              | 238 |
| 案例8-15 一颗红心,两手准备 .....              | 240 |
| 九、用管理提升绩效场景十五例 .....                | 242 |
| 案例9-1 学习型银行建设显著 .....               | 242 |
| ——周早林行长                             |     |
| 案例9-2 每个员工的合页夹,夹住的都是对员工的关爱和关注 ..... | 244 |
| 案例9-3 勇担责任心的行长 .....                | 249 |
| 案例9-4 实现当下小目标,不忘未来大目标 .....         | 251 |
| 案例9-5 上下同心,其利断金 .....               | 255 |
| 案例9-6 心态决定状态 .....                  | 257 |
| 案例9-7 三个“心中有” .....                 | 260 |
| 案例9-8 谈心正激励,自主上业绩 .....             | 262 |
| 案例9-9 “靶心”疗法 积分“说话” .....           | 263 |
| 案例9-10 情智管理留人心 .....                | 265 |
| 案例9-11 一颗小红星,心中有确幸 .....            | 268 |
| 案例9-12 内部齐心,对外攻心 .....              | 271 |
| 案例9-13 单点突围,专员专管 .....              | 274 |



|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 案例9-14 用爱经营，尽心尽力 .....     | 275 |
| 案例9-15 以梦为马，不负韶华不负心 .....  | 279 |
| ——天心区黑石铺支行杨迎红              |     |
| 十、结语：知无涯，行不止 .....         | 282 |
| （一）当下的环境是最合适的环境 .....      | 282 |
| （二）眼中的员工状态，其实就是自己的表象 ..... | 282 |
| （三）特别不喜欢的，就是自己最需要提升的 ..... | 283 |
| （四）把员工看成什么，他是什么 .....      | 283 |
| （五）员工的彻底认同，只有靠感化 .....     | 283 |
| （六）所有面临的问题，都是自己造成的 .....   | 284 |
| （七）好“果”必定是早前种下的善“因” .....  | 284 |
| （八）心存侥幸的事件肯定会暴露 .....      | 284 |
| （九）知易行难，所以更要重视“行” .....    | 285 |
| 参考文献 .....                 | 287 |
| 后    记 .....               | 288 |

# 一、为什么要引进行动学习绩效提升项目

## （一）银行绩效提升的难点和问题在哪里

中国各大银行的绩效考核标准几乎大同小异，从总行、省行到地区分行、县域支行，一路下来，层层下放，变化不大，不外乎是存款指标、贷款指标、中收指标、风险管理指标等等，我们称之为KPI（Key Performance Indication）关键业绩指标。下面列出几个表作为例子：

表1 业绩绩效考核指标表

| 考核类型   | 考核指标     | 数据来源      |
|--------|----------|-----------|
| 存款     | 网点存款日均增量 | 系统报表数据    |
|        | 网点存款时点增量 |           |
| 贷款     | 个贷投放增量   | 业绩台账（电子档） |
| 中间业务   | 外币存款     |           |
|        | 国际汇款     |           |
|        | 现金管理平台   |           |
|        | 投行顾问     |           |
|        | 理财       |           |
|        | 贵金属      |           |
|        | 基金       |           |
|        | 信用卡      |           |
|        | 其他       |           |
| 重点产品销售 | 网银       |           |
|        | 短信       |           |
|        | 手机银行     |           |
|        | 电话银行     |           |
|        | ETC      |           |
|        | POS      |           |
|        | 转账电话     |           |
|        | 其他       |           |
|        | 国债       |           |
|        | 保险       |           |
|        | 基金定投开户   |           |
|        | 第三方存管开户  |           |
|        | 中期理财产品   |           |
|        | 短期理财     |           |
|        | 其他       |           |

续表

| 考核类型     | 考核指标       | 数据来源      |
|----------|------------|-----------|
| 客户管理     | 个人贵宾客户数    | 系统报表数据    |
|          | 个人潜力客户数    |           |
|          | 系统管户金融资产增幅 |           |
|          | 管户客户产品覆盖度  |           |
|          | 对公客户       |           |
|          | 小微企业贷款客户   |           |
| 柜台分流、转推介 | 以折换卡       | 系统提取、大堂统计 |
|          | 日均转推介客户数   |           |
|          | 厅堂自助设备交易量  |           |
|          | 柜台可分流业务    |           |

表2 重点考核指标体系

| 项目   | 指标名称         | 计算公式                                                                                                               | 计分标准<br>(权重分)                      |
|------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 扣分项目 | 拨备后(前)利润     | 拨备后(前)利润—拨备后(前)利润计划                                                                                                | 未完成扣4分<br>(按季考核, 每季最高各扣1分, 年末各扣2分) |
|      | 信用类经济资本限额    | 信用类经济资本余额—信用类经济资本限额计划                                                                                              | 超计划扣3分<br>(按季考核)                   |
|      | 信贷资产质量管理     | 根据《信贷资产质量管理办法》扣分                                                                                                   | 最高扣5分<br>(按季考核)                    |
|      | 贷款规模限额及均衡投放  | 1.贷款规模限额超计划或结余扣分, 每次1分封顶; 2.计划未完成按季依率扣分, 每次1分封顶, 年度不累计; 3.个人单笔100万元以上、法人贷款未取得放款通知书发放贷款及未按LPR要求定价, 每次扣0.05分, 0.5分封顶 | 最高扣5分<br>(按月、按笔考核)                 |
|      | 网点服务品质       | 1.对上级行神秘人检查得分全省排名后10%的支行, 或全省排名后10%网点所在支行, 每次扣2分; 2.客户投诉影响重大且主要责任不在客户的, 每件次扣1分                                     | 最高扣3分<br>(按季考核)                    |
|      | 存款偏离度及季度控制目标 | 1.未完成月度存款偏离度控制目标, 每次扣0.5分; 2.未完成季度存款控制目标, 每次扣0.5分                                                                  | 最高扣5分(按月、按季考核)                     |