

The Study on the System of
Small and Micro Loan Customer Managers' Work Performance

小微贷款客户经理 工作绩效系统性研究

刘洛◎著



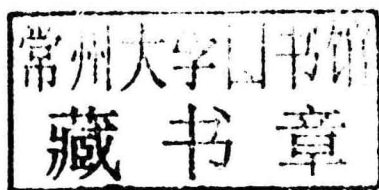
中国金融出版社



小微贷款客户经理工作绩效系统性研究

The Study on the System of Small and Micro Loan
Customer Managers' Work Performance

刘 洛 著



 中国金融出版社

责任编辑：石 坚

责任校对：刘 明

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

小微贷款客户经理工作绩效系统性研究 (Xiaowei Daikuan Kehu Jingli Gongzuo Jixiao Xitongxing Yanjiu) / 刘洛著. — 北京: 中国金融出版社, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8378 - 7

I. ①小… II. ①刘… III. ①银行业务—信贷业务—贷款管理—研究 IV. ①F830.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 011064 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 22.25

字数 328 千

版次 2016 年 4 月第 1 版

印次 2016 年 4 月第 1 次印刷

定价 40.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8378 - 7/F. 7938

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

序 一

小微企业在当今世界各国地区经济社会发展中处于十分重要的战略地位，也是我国社会主义市场经济最具有活力的经济体。实践证明，发展小微企业对于繁荣经济、促进市场竞争、保持经济持续增长和解决民生发挥着重要作用。因此，我国政府认识到支持和培育小微企业发展具有重要意义。由于小微企业规模小、从业人员素质差、技术装备水平低等原因，与大中型企业竞争处于劣势。不仅表现在行业或某个地区，而是整体性和跨部门的现实性问题。由于小微企业自身因素和金融制度等多方面原因，导致小微企业融资难。

金融是现代经济的核心，发挥着资源配置的作用。银行作为金融企业，负有特殊的社会责任。为小微企业提供商业化的、可持续发展的融资渠道，这是时代赋予我国商业银行的使命，也是对中小商业银行自身发展的要求。小微企业贷款在中国发展至今，在创造就业机会、解决民生等方面发挥了重要的作用。随着小微贷款在我国商业银行的推广，我国商业银行逐步探索出了适合自身特色的小微企业贷款经营模式。微型金融的兴起，导致小微企业贷款客户经理队伍建设的重要性逐步凸显，而客户经理工作绩效作

为商业银行人力资源管理及开发中极其重要的一部分，也日益受到重视。

关于组织和个体绩效的研究已经有近一百年的历史了。尽管对于绩效研究文献很多，但是针对股份制银行的员工绩效管理的相关文献却不多，而且多为定性评价文献。基于小微企业贷款客户经理绩效管理的文献非常少，尚缺乏系统性的研究。商业银行必须结合自身的实际情况，吸收各种绩效理论的精髓，根据商业银行自身特点，构建科学的、可操作的、与客观相符的工作绩效模型，从而有利于银行战略目标的实现。鉴于此，刘洛博士撰写的《小微贷款客户经理工作绩效系统性研究》一书，在博士论文研究的基础上，系统地整合绩效概念和维度，以及绩效结构的模型演进，结合小微企业贷款、客户经理和工作绩效的特征等其相关领域的研究，从文献研究和相关理论中，构建工作绩效的因果模型，探索金融环境因素对客户经理工作绩效模型的影响及其作用机理。

我认为本书的理论贡献在于：首先构建工作绩效模型，完善绩效理论。个体绩效研究是人力资源领域的传统基础课题。因此，本书深入研究个体绩效结构内容，揭示绩效本质，即结果、行为和过程，拓展了过程绩效。特别是在中国金融文化背景下，在金融环境中剖析从事微型金融个体的工作绩效，第一次提出安全性绩效、可持续绩效和尽职绩效。本书的研究为科学评价小微贷款客户经理工作绩效提供了工具，这对于完善个体绩效理论有着重大意义，也为人力资源和组织行为学学科的发展作出一定贡献。其次在微型金融领域构建金融内、外环境概念。环境具有内在性和外在性，而金融环境具有特定性，围绕小微贷款客户经理的工作绩效，拓展了影响工作绩效的金融环境因素。现阶段，国内、外对于小微企业贷款的研究都集中在市场和技术层面，而基于金融环境的小微企业客户经理的工作绩效研究几乎是空白，国外的相关绩效研究也仅限于薪酬激励的模式。本书进行的一系列实证研究，系统性地研究金融环境中影响绩效的各种因素，运用发展的观点拓展金融环境的传统理论。最后本书基于小微贷款客户经理工作绩效和金融环境影响因素基础上，建立了互动模型。进而探索工作绩效与环境因素之间的相关性和传导路径，其中金融环境中的部分因素、小微企业活力和工作绩效模型形成中介机制，为主效应的分析提供了

理论基础。

2009 年春天，刘洛考入大连理工大学管理与经济学部，攻读企业管理专业的博士学位。在四年博士研究生学习过程中，由我全程指导他的学习和研究。该同学品学兼优，治学严谨，在学术上精益求精、一丝不苟。刘洛在攻读博士学位期间的表现给大连理工大学管理与经济学部的老师们留下深刻的印象，是我校培养的优秀博士毕业生，属于实用性人才。从事金融工作二十三年以来，刘洛一直致力于人力资源管理、农村金融和县域经济的实践与科研工作。在攻读博士学位期间，参与新型农村金融机构多项研究项目，并取得科研成果。刘洛博士在工作、学习方面勤奋刻苦，具有很强的事业心，攻读博士期间已表现出良好的素质和发展潜力。

相信该书的出版不仅可以丰富微型金融的相关研究，而且对于中小商业银行提升小微贷款的工作绩效以及为决策层推动小微企业发展提出政策建议具有重要意义。刘洛邀我为该书写序一篇，我欣然应之。在《小微贷款客户经理工作绩效系统性研究》一书即将出版之际，作为刘洛在大连理工大学攻读博士学位期间的博士生导师，我表达祝贺之意。希望刘洛继续钻研，在金融实务和科学研究方面获得双丰收。



大连理工大学公共管理与法学学院院长

2015 年 12 月 10 日

序 二

小微企业融资是一个世界性的难题。长期以来，小微企业一直被排斥在正规商业银行金融服务之外。小微企业的自身特性决定其规模小而分散，与交易对手进行正规金融交易时，需要更多、更专业的客户经理，使得商业银行容易承担更高的交易成本。而从 20 世纪 70 年代开始，世界各国逐渐倾向于把促进小微企业融资当做一项稳定社会的政治措施。由于多采取补贴性福利型贷款等支持模式，属于权宜之计的结果只是局部和临时地解决问题，并没能从根本上改变小微企业融资难的状况。理论和实践都表明，对商业银行来说，发展小微贷款的核心任务应该是培育一大批具有专业技能、特殊的小微企业贷款客户经理，多层次、差异化地帮助微型企业、低收入人群和农户解决生存和发展问题，以促进经济增长。

有效的人力资源管理模式是激励优秀的小微贷款客户经理，并保证小微贷款业务实现可持续发展的决定因素。学界普遍认为，绩效是企业核心竞争力的主要表达。企业取得成功的最关键行动是建立适合自身发展的战略，以持续提高经营绩效。商业银行是金融业的主要组成部分，在金融运行中占有重要地位，在市场经济中发挥着重要的资源配置作用。区域性金

融产品创新是区域性商业银行发展主要动力之一，强烈地影响着区域经济运行质量和效果，对支持地区经济发展具有重要保障和促进作用。绩效模式优化是人力资源管理的重要职能之一，对于金融企业也是一样。随着金融业同质化产品竞争日益激烈，以及小微企业贷款在我国不断发展，银行的专业化服务越来越细，小微企业贷款客户经理的人力资源管理模式越来越受到重视，如何提高小微企业贷款客户经理的工作绩效已成为当前管理理论和实践的重要课题。

刘洛博士所著《小微贷款客户经理工作绩效系统性研究》一书，以博士论文研究工作为基础，基于结构和金融环境等影响因素对小微企业贷款客户经理工作绩效进行了系统性研究。他分析了任务型组织、可持续性组织和稳健型组织的演变过程，剖析了小微企业贷款客户经理工作机理，结合金融环境构建了工作绩效总体模型。他从理论和实证的角度对小微企业贷款客户经理工作绩效、影响绩效的金融环境因素以及金融环境因素作用于工作绩效的机制等问题进行了系统和深入的研究，获得了一些有创新性的成果。这些研究方法和成果有利于系统地认识和把握小微企业贷款客户经理的工作绩效，确定影响工作绩效的金融环境因素及其作用方式，有针对性地完善、修正工作绩效模型，加强小微企业贷款客户经理人员队伍建设，改进商业银行组织环境，优化宏观金融环境，促进小微企业贷款客户经理工作绩效水平的提升，进而推动小微企业贷款的商业化和可持续发展。

我认为本书在三个方面有创新：一是运用系统性思想构建了小微贷款客户经理工作绩效总体模型，从影响绩效的环境因素出发，首次将金融环境引入小微贷款客户经理工作绩效研究中，丰富了组织行为学和人力资源管理领域的绩效模型设计理论和实践。工作绩效总体模型包括工作绩效本身、赖以存在的金融环境以及金融环境与工作绩效相互作用关系三个组成部分，三个方面相互作用，构成一个不可分割的小微贷款客户经理工作绩效总体模型。本书系统性建立了互动模型，全面阐释小微贷款客户经理的工作绩效，不仅能够考察绩效本身的实质、客观准确作出评价，而且能够深入其相互作用的环境因素以及影响模型的潜在结构。

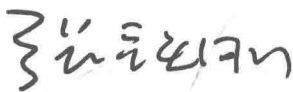
二是根据小微贷款的特性,提出五维度客户经理的工作绩效结构。传统的绩效理论只强调任务的结果和关系的行为,运用在微型金融绩效评价中存在缺陷,因为评价中没有可持续和过程绩效成分,不符合小微贷款的特性。而本书提出五维度的工作绩效,有效将传统绩效与过程绩效相融合,更加科学评价小微贷款客户经理的工作效能,实现全过程中的控制,开辟了微型金融领域全流程管理的新思路。本书详细界定了组织绩效评价模式,在探析小微贷款绩效结构维度的基础上,编制小微贷款客户经理工作绩效的量表,突破了学术界只将工作绩效定位于任务绩效和关系绩效的框架。强调金融服务的特殊性在于其利润的当期性和风险的滞后性形成的错配,而有别于其他行业。本书首次提出安全性、可持续和尽职绩效的新成分,揭示了风险、尽职和可持续因素在小微金融绩效中的重要意义。本书提出,在五维度结构中,胜任绩效属于结果绩效,促进绩效和可持续绩效属于行为绩效,安全性绩效和尽职绩效归属过程绩效。

最后是以新视角拓展了影响工作绩效的金融内、外环境的结构,并将环境的特性引入小微贷款客户经理工作绩效研究领域。环境总是作为外部性而存在。微型金融固有的脆弱性,决定了它对环境具有较强的依赖性,金融环境的优劣会迅速影响到小微贷款的健康发展。所以,只有准确识别影响工作绩效的金融环境的关键因素,对其概念进行科学的界定,才能有针对性地对完善内部治理和优化外部环境。根据微型金融和环境之间的联系和特性,本书将金融环境划分为金融内环境和金融外环境两个层次。其中,金融内环境包含银行的管理、机制和文化等,与微型金融绩效关系密切,甚至能够成为工作绩效自身要素;而金融外环境则包含国家的政治、经济和信用等,虽然与小微贷款的关系明显不同,但也对微型金融的发展起到推动或阻碍作用。本书突破传统对金融环境定义,将环境特性移植在金融环境领域,紧扣小微贷款的实质,揭示金融环境的内在性和外在性。通过对金融环境划分和充实,使其内容更加新颖,范围更加明确。一方面,从金融内环境入手,帮助商业银行建立小微绩效提升机制,为商业银行管理层进一步改进内部治理提供理论依据;另一方面,着眼于金融外环境,使决策层推动小微贷款做好顶层设计,为政府优化金融外环境提供理

论基础，为培育合理的内生机制和优化健康的外部政策指明了一条切实可行的思路。

我结识刘洛时间不长，但彼此很投缘。刘洛善学善行，见贤思齐。他的“守正直而佩仁义”的为人处世原则给我留下深刻的印象，正如《国语》中所说“同德则同心，同心则同志”。于是，我推荐刘洛进入中央财经大学博士后流动站，从事理论经济学的科学研究，并建议选择政治经济学专业。由于刘洛博士的经济学和管理学基础扎实，对于经济、金融运行规律有比较深刻的理解，特别是对县域经济和农村金融有较深的感悟，而且他的动手能力强，工作勤奋刻苦，具有很强的事业心。我相信，凭借其良好的素质和发展潜力，刘洛在经济发展与政策方面的研究领域会更加有所建树。

在《小微贷款客户经理工作绩效系统性研究》这本专著即将付梓之际，作为刘洛博士在中央财经大学博士后科研流动站的博士后合作导师，我欣然为之作序。希望这一研究成果的出版，能帮助商业银行构建可持续、全流程的金融个体绩效实质模型，为更好地支持小微企业和中国“三农”获得融资、实现社会公平与正义作出贡献。同时，为商业银行培育小微企业贷款客户经理专业化队伍，探索微型金融在我国实现商业化、可持续之路指明方向。



中央财经大学国际文化交流学院院长

2015年12月10日

摘要

小微企业作为我国社会主义市场经济最具有活力的经济体，越来越受到政府的重视；小微企业贷款作为股份制商业银行金融产品和服务的创新，也越来越受到监管局的关注。绩效模型研究是人力资源管理职能的基础，对于金融企业也是一样，绩效的实现是商业银行追求卓越的发展目标。本书运用系统生物的思想，将金融环境引入工作绩效中，力图构建小微贷款客户经理的工作绩效总体模型，研究其本身的绩效结构维度、影响工作绩效金融环境因素以及绩效与环境互动过程，并加以实证检验。

基于文献回顾和实践需要，本书采用深度访谈与问卷调查相结合的方法，在一家全国性的城商行五家跨区域分行和其在全国发起的 28 家新型农村金融机构中，抽取 1155 位从事小微企业贷款的客户经理作为样本进行测试，立足于行为、结果和过程三维立体视角，拓展结构维度。基于金融环境的内在性和外在性的特性，提出有别于传统金融环境的新概念，并对其与工作绩效的互动过程展开分析。本书采用定性和定量分析相结合的方式开展实证研究，运用统计软件对样本数据进行分析，分别对提出假设进行验证，得出如下结论：

(1) 构建小微贷款客户经理工作绩效模型。本书借鉴国内、外学者以往绩效研究成果的基础上,以递进的方式分析了任务型传统组织、持续性组织和稳健型组织的形态和特征,通过对城市商业银行和村镇银行小微贷款客户经理工作的深入研究,分析小微贷款客户经理的工作特性,拓展小微贷款客户经理的工作绩效结构。本书认为,工作绩效结构由胜任绩效、促进绩效、可持续绩效、安全性绩效和尽职绩效五个维度构成,这五个维度又包含十五个子因子:一是胜任绩效,包含经营业绩、综合知识和专业技能三个因子;二是促进绩效,包含职业操守、团队协作和努力奉献三个因子;三是可持续绩效,包含培训、自我学习和创新三个因子;四是安全性绩效,包含覆盖风险、防范风险和化解风险三个因子;五是尽职绩效,包含尽职工作、执行效率和把握政策三个因子。金融环境类似生物环境,同样具有生态的属性。本书运用生态学的思维,将金融环境划分为金融内环境和金融外环境两个层次,并拓展了金融内、外环境的内容结构。运用系统性思想的方式,将工作绩效融入金融环境中进行探析,基于绩效本身和金融环境的相互作用形成大系统,以此构建小微贷款客户经理工作绩效的总体模型。

(2) 实证检验工作绩效结构维度。按照心理学问卷编制流程,经过深度访谈、项目收集、多次预试和科学检验,开发了一套“小微贷款客户经理工作绩效量表问卷”。运用探索性分析和验证性分析的方法检验了样本数据对小微贷款客户经理工作绩效结构维度的支持。在验证过程中发现,小微贷款客户经理工作绩效存在二阶因素结构,即结果绩效、行为绩效和过程绩效三因子结构;在结构方程模型中,初始构想模型与实际调查数据的主要拟合指标均达到良好的拟合水平,说明实际调查数据很好地支持了小微贷款客户经理工作绩效为二阶三因子、一阶五因子的结构维度。

(3) 拓展并验证金融内环境内容结构以及金融内环境与工作绩效之间的相关关系。本书认为,基于金融环境的内在性,本书提出影响小微贷款客户经理工作绩效的金融内环境由五个因子组成,即组织架构、商业银行的技术水平、授权机制、商业银行的战略愿景、战略目标、商业银行的市场定位以及小微贷款客户经理的核心价值观。探索性和验证性研究结果

检验了金融内环境为五因子内容结构。实证分析金融内环境各个因素对工作绩效的影响关系；相关性分析证实了金融内环境的变量与小微贷款工作绩效五维度之间的显著作用关系；层次回归分析证实了金融内环境各个变量对小微贷款客户经理工作绩效五维度的影响程度。

(4) 拓展并验证金融外环境的内容结构以及金融外环境对工作绩效发生作用的路径。基于金融环境的外在性，本书提出影响小微贷款客户经理工作绩效的金融外环境由四个因子组成，即国家宏观经济状况、经济政策取向、政府对小微小企业的重视程度、区域微小企业的发展状况和信用环境。本书开展的探索性分析和验证性分析检验了影响小微贷款客户经理工作绩效的金融外环境为四因子的内容结构。同时，本书研究了金融外环境相关变量对小微贷款客户经理工作绩效模型发生作用的影响关系，这种影响作用通过复杂路径传导，一部分相关变量以单路径完全中介发生作用，另一部分变量的影响是通过双路径部分中介作用实现的。

最后，本书作出总结与展望，指出了本书的局限性以及需要进一步思考的问题，并给管理层和决策层提供了一些政策建议。

系统性研究结果证实，小微企业贷款客户经理工作绩效模型包括工作绩效本身、金融环境以及相互作用关系三个方面。客户经理的工作绩效维度由结果绩效（胜任绩效）、行为绩效（促进绩效和可持续绩效）和过程绩效（安全性绩效和尽职绩效）构成，金融环境包括金融内环境和金融外环境，金融内、外环境的各个因素对小微贷款客户经理的工作绩效产生不同作用的影响。

Abstract

The small and micro businesses, which are the most vibrant economic entity in the Chinese socialist market economy, are receiving much more attention from the government; The small and micro enterprise loan, which is the financial product and service innovation of joint-stock commercial bank, is also causing the attention of the regulatory authority increasingly. The research on the performance model is the basis of the human resource management function, and it is the same for the financial enterprises. The realization of performance is the development target of the commercial bank striving for excellence. This book tries hard to construct the scientific and reasonable structural model of work performance of the small and micro loan customer manager, expands the financial environment impact factors and makes the empirical test.

This book constructs the ideal model by combining the in-depth interview based on the literature review and the practice requirement, with the questionnaire survey through testing 1155 customer managers who are engaged in small and micro enterprise loan from 5 branch offices of a nationwide joint-stock

city commercial bank and 28 new-type rural financial institutions from the three-dimensional perspective of behavior, result and process. Subsequently, this paper combines the qualitative and quantitative analysis for empirical research and makes the empirical test by analyzing data by the statistical software of SPSS, AMOS and lisrel on the basis of proposing the five-dimension work performance model of the micro loan customer manager in line with the work particularity. It obtains the following conclusions:

(1) Constructing model of work performance of the small and micro loan customer manager. On the basis of using the previous researches on the work performance model by the domestic scholars, the structural model of work performance of the small and micro loan customer manager is expanded by the deep thinking on the work performance of the small and micro loan customer manager of city commercial bank and the working characteristic of the small and micro loan customer manager. This dissertation thinks that the work performance model consists of five dimensions including competence performance, promotion performance, sustainable performance, safety performance and duty performance, and these five dimensions further include fifteen sub-factors: 1) the competence performance includes three sub-factors: business performance, comprehensive knowledge and professional skills; 2) The promotion performance includes three sub-factors of professional integrity, teamwork and efforts to dedication; 3) The sustainable performance includes three sub-factors of training, self-learning and innovation; 4) The safety performance includes three sub-factors of covering risks, preventing risks and diminishing risks; 5) The duty's performance includes three sub-factors of working dutifully, execution efficiency and grasping the policy.

(2) Testing the work performance model empirically. According to the preparation process of psychology questionnaire, a set of "work performance scale questionnaire for small and micro loan customer manager" is expanded by in-depth interview, item collection, multiple trial tests and scientific tests.

Next, this thesis proves the sample data support for the structural model of work performance of the small and micro loan customer manager by exploratory analysis and confirmatory analysis. Though the verification process, the writer finds that the work performance model for the small and micro loan customer manager includes the second-order three-factor structure which is the three-factor structure of result performance, behavior performance and process performance; in the structural equation model, the main fitting indexes of both initial ideal model and actual survey data all reach the good fitting standard, which indicates that the actual survey data support the second-order three-factor and first-order five-factor structural models of work performance for the small and micro loan customer manager well.

(3) Expandedting and testing the content structure of financial internal environment and the relationship between the financial internal environment and work performance. This book thinks that the financial internal environment influencing the work performance of the small and micro loan customer manager consists of five factors which are organizational structure, the technological level and authorization mechanism of commercial bank, the strategic vision and strategic objectives of commercial bank, the market positioning of commercial bank and the core value of small and micro loan customer manager. The results of exploratory and confirmatory researches prove that the financial internal environment is the five-factor content structure. The empirical analysis proves the influence the factors of the financial internal environment on the work performance; the correlation analysis proves the significant action relation between partial variables of the financial internal environment and five dimensions of micro loan work performance; and the hierarchy regression analysis proves the influence degree of the variables of the financial internal environment on the five dimension of the work performance model for the micro loan customer manager.

(4) Expandeding and testing the content structure of financial external

environment and the relationship between the financial external environment and the work performance. The financial external environment influencing the work performance of the small and micro loan customer manager consists of four factors which are national macroeconomic condition, economic policy orientation, governmental emphasis on micro business and the development status and credit condition of regional micro business. The exploratory analysis and confirmatory analysis in this paper prove that financial external environment influencing the work performance of the small and micro loan customer manager is the four-factor content structure. At the same time, this dissertation studies the influence of relevant variables of financial external environment on the work performance model for the small and micro loan customer manager, such influence is conducted through a complex path, a part of relevant variables act in the form of single-path full mediation, and the influence of the other part of variables which is realized by the intermediation in the double-path part.

The final part of this book is summary and forecasting, which points out the limitation of this dissertation and the questions for further consideration and provides the management layer and the decision layer with some relevant policy suggestions.

The use of systematic study, the results prove that the work performance of the small and micro enterprise loan customer manager consists of result performance (competence performance), behavior performance (promotion performance and sustainable performance) and process performance (safety performance and duty performance), In addition the factors of financial internal and external environments have different influences on the work performance of the small and micro loan customer manager.