

# 资管新规背景下理财经理胜任力模型的构建与应用

——以P银行为例

齐岳 刘磊 陶晓彤 耿若绮

**摘要:**《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》(以下简称《资管新规》)的出台,进一步规范了银行理财业务,对银行理财经理团队建设提出了更高要求。文章梳理了P银行理财经理团队建设存在的问题,创新性地结合多种调查和实验方法,构建出包括职业素养、个人特质、营销能力与知识技能4个维度的理财经理胜任力模型,以期为银行理财经理任用、培训、考核提供参考方案,弥补学界对商业银行理财经理岗位研究的不足。与现有的胜任力研究多注重理论研究与通用性相比,文章更注重胜任力模型对现实问题的解决力与实用性,有一定的实践意义以供参考。

**关键词:**资管新规;理财经理;胜任力;因子分析

## 一、引言

2018年,《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》(以下简称《资管新规》)的出台,对包括银行理财业务在内的资管行业发展转型带来重大影响。《资管新规》打破刚性兑付,明确提出资产管理业务是金融机构的表外业务,银行理财产品不得承诺保本保息,银行要严格执行“卖者尽责,买者自负”原则;同时,还要求理财产品实行净值化管理,封闭式预期收益类理财产品将逐渐被收益率不断波动的净值型理财产品所取代;除此之外,投资者广泛关注的流动性较强的90天内封闭式理财产品也将逐步停售。这一系列的规定对银行理财业务的发展提出了更高要求。

新常态以及《资管新规》出台背景下各商业银行纷纷开始转变思路,拓宽业务范围,进行金融产

品创新,提供优质的服务。理财业务是商业银行利润的重要来源,而理财经理连接银行与市场,既要洞悉市场需求、全面了解理财产品,还要维护客户与银行的关系,是银行的核心竞争力所在。这种情况下,商业银行需要建立科学的管理机制,为理财岗位选拔合适的人才,并建立合理的培训体系与客观公正的绩效考核机制。P银行是一家股份制商业银行,目前在理财经理管理方面存在诸如理财经理水平参差不齐,部分员工素质与岗位要求不匹配;理财经理培训设计不够合理,导致部分员工上岗后欠缺必备的专业素质;绩效考核制度不够科学合理,导致部分优秀的理财经理不能留在合适岗位;部分理财经理行为不符合客户与银行的长远利益等问题。

针对这些问题,本文在回顾相关研究基础上,梳理了与商业银行理财业务和胜任力有关理论,发现关于理财经理胜任力的研究较为少见。本文从

P银行的现实状况入手,总结分析了银行在理财经理的任用、培训、考核方面存在的问题,发现其根本原因是银行缺乏一套评价理财经理能力的体系。基于此,本文将研究重点放在建立适用于P银行理财经理岗位的胜任力模型上,通过文献分析法、理财经理职能分析法及小组讨论法初步选取了理财经理胜任力要素,又通过问卷调查法收集P银行理财经理对该要素的看法之后,对数据进行了因子分析,建立了符合P银行实际情况的理财经理胜任力模型。最后,本文阐述了该模型在P银行任用、培训、考核理财经理方面的应用。

现有胜任力研究主要集中在银行行长、中高层管理人员等的研究,而理财经理作为商业银行越来越重要的人才资源,却未受到相应的关注。本文有关P银行理财经理胜任力研究既弥补了这一不足,也为商业银行对理财经理培训、考核提供建设性意见,对未来商业银行管理、金融行业其他岗位胜任力的研究也具有一定价值。此外,本文为P银行提供的一套基于科学理论且符合实际情况的理财经理胜任力评价体系,有助于解决P银行目前存在的问题,并为其他银行对理财经理的任用、培训与考核提供可行方案和一定参考。

如图1所示,本文主要分为5节:第1节为引

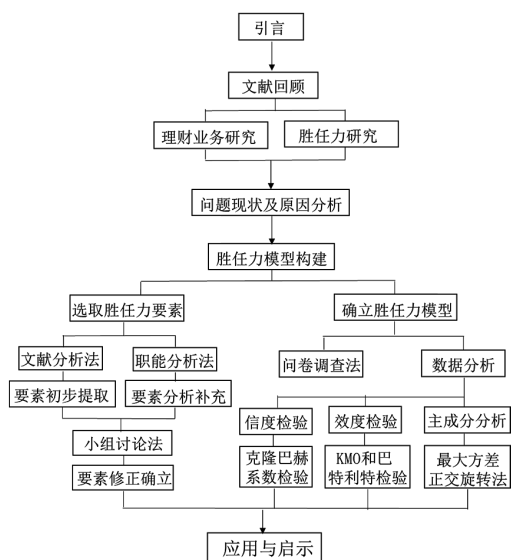


图1 研究思路

言;第2节为文献综述,主要梳理相关概念和国内外研究;第3节为问题描述,主要介绍P银行的具体情况、P银行在理财经理管理方面存在的问题及问题成因;第4节模型构建描述了构建胜任力模型的基本思路、研究基础、指标选取方法,并通过问卷调查方法进一步分析构建出胜任力模型,最后在P银行内部对胜任力模型进行短期的应用实验,证实了模型的可行性与实用性;第5节为应用与启示。

## 二、文献综述

商业银行个人理财业务已经成为银行各项业务中非常重要的一部分,其所带来的潜在风险也成为商业银行风险防范的重点关注对象。过往很多学者都在此领域发表了自己的见解。丁竹君等<sup>[1]</sup>(2014)认为,我国商业银行理财业务存在会计核算滞后、高素质人员缺乏、产品细分不到位等诸多问题,需要借鉴国外理财产品的发展经验打破僵局。李璇<sup>[2]</sup>(2014)发现,国内各商业银行都缺少复合型高素质专业理财人员,银行理财服务人员有很大一部分是由柜员选拔而来,限制了个人理财业务的进一步发展。周月秋等<sup>[3]</sup>(2019)发现,资管新规背景下,商业银行理财业务转型速度慢,整改空间和面临的挑战较大,需要在产品端、资产端、风控体系上进行战略转型。王轶昕等<sup>[4]</sup>(2019)研究发现,理财业务强监管、去杠杆背景之下,银行理财业务面临诸多挑战,银行的经营管理模式有待进一步改善。沈自强等<sup>[5]</sup>(2019)通过与西方发达国家对比,发现我国商业银行个人理财业务在市场定位、产品创新、管理制度、人才培养以及风险控制上都有明显不足。范云朋<sup>[6]</sup>(2020)发现,我国进入大资管时代以来,商业银行资产管理业务面临理财规模增速下滑、理财产品体系发生变化、专业队伍亟需提升等问题。邱韵韵<sup>[7]</sup>(2020)通过研究提出,目前商业银行个人理财业务中存在产品销售风险,即理财经理在介绍理财产品时过度关注产品的未来受益,忽略了必要的风险提示和信息披露。要而言之,目前商业银行个人理财业务中很大一部分风险是由

于理财经理等金融从业人员专业素质不高导致的。因此,如何构建高质量的理财团队是商业银行发展个人理财业务面临的一个很大问题。

商业银行理财经理胜任力的研究为解决该问题提供了很好的思路。胜任力研究起源于美国,是用于区分个体在某一特定岗位不同绩效表现的深层次行为特征。Sandberg<sup>[8]</sup>(2000)在研究中指出,胜任力既包括先天因素,又包括由后天学习训练而得到的知识与特征,是一种综合能力的体现。仲理峰等<sup>[9]</sup>(2003)认为,胜任力是能把职位中表现优异者和表现平平者区分开的个体潜在的、较为持久的行为特征。蒋振流<sup>[10]</sup>(2013)认为,胜任力是在特定工作岗位、工作环境和公司文化氛围中,优秀的员工所具备的、可以客观衡量的具体特征,以及由此产生的可预测的、符合企业绩效考核管理要求的行为特征。

胜任力模型则是指一系列不同胜任力要素的组合。比较经典的胜任力模型有由美国著名心理学家 McClelland<sup>[11]</sup>于1973年提出的冰山模型。其将员工个体素质的不同表现划分为两部分。“冰山以上的部分”包括基本技能和知识,是比较容易了解和测量的外在表现部分;“冰山以下的部分”包括社会角色、个性特质、工作动机等内在表现,比较难测量,不太容易通过外在的影响而得到改变,但却对员工的行为和表现起着关键性的作用。美国学者 Boyatzis<sup>[12]</sup>对冰山模型进行了深入和广泛研究,提出了洋葱模型,将与胜任力有关的员工素质由内到外概括为层层包裹的结构。其中,最内层为最核心的动机和个性特质,中间层为自我形象和社会角色、态度和价值观,最外层为知识和技能。由外层到内层,越来越难以评价和习得。

国内胜任力研究探索源于上世纪80年代,对于胜任力实证研究则始于2002年。时勘等<sup>[13]</sup>(2002)率先运用BEI行为事件访谈技术构建了我国通信业高层管理者的胜任特征模型。一些学者也逐渐开始关注于商业银行领域的胜任力研究问题。魏钧等<sup>[14]</sup>(2005)通过对3家银行调研,利用团体焦点访谈法、关键行为事件访谈法、多元统计分析法和胜任力特征评价法构建了适用于商业银行

客户经理的胜任力模型。黄勋敬等<sup>[15-16]</sup>(2007)应用行为事件访谈法以及不同绩效下胜任力特征的差异比较,构建了适用于商业银行行长的胜任力模型,并在同年以构建商业银行客户经理胜任力模型为例,分析了胜任力模型在商业银行人力资源管理体系中的重要作用。王慧琴等<sup>[17]</sup>(2011)基于企业发展战略构建了国内商业银行中层管理人员胜任力模型,并通过结构方程对模型进行了分析和检验,证明模型有效性良好。高殿军等<sup>[18]</sup>(2015)通过主成分分析法和AHP法建立了地方商业银行中层管理人员的胜任力模型,并在此基础上运用模糊数学法提出了新的绩效考核办法。

以上学者的研究极大地丰富了商业银行相关人员胜任力模型构建的理论框架和研究方法,完善了商业银行人力资源管理体系,为相关人员的招聘、绩效考核、培训、薪酬管理等方面提供了参考依据和评价标准。但是,通过对文献的回顾发现,国内商业银行有关胜任力的研究对象主要是银行行长、客户经理、中高层管理人员等,而具体针对理财经理这样的特殊岗位的胜任力模型构建和应用的研究还比较缺乏。因此,本文将关注点聚焦于P银行理财经理胜任力模型的构建以及其在任职评价、绩效考核、员工培训方面的应用。

### 三、P银行理财经理管理制度现存问题

P银行是一家跨区域经营的商业银行,自成立以来一直迅速发展,并于2007年开始发展个人理财业务。经过13年的扩张与发展,其理财业务规模已处于行业领先地位。目前,P银行理财经理分为普通理财经理、贵宾理财经理、私行投资顾问3个层级,负责的业务包括建立和维护高净值客户群、保持及增长客户资产规模、全方面满足客户需求、开展交叉销售等。但经笔者观察发现,P银行对理财经理的管理存在一些不合理之处,潜在地危害了银行与客户的长期利益。

#### 1. 理财经理能力与岗位要求不匹配

P银行理财经理的岗位职责包括拓展并维护



客户、全方面地满足客户需求、贯彻合规及风险控制要求、确保团队有品质的经营等,需要理财经理具备诸如专业知识与技能、沟通能力、风险意识、服务意识、团队协作等多方面能力。然而在现实中,P银行理财经理却出现专业知识与技能不合格、风险意识不强、服务不到位等现象,不仅潜在地损害了客户的利益,也不利于银行长远发展。

经过分析发现,P银行在理财经理任用环节缺乏合理的理财经理评价体系。P银行通过内部其他岗位人员转岗与社会招聘两个途径选拔理财经理,对这二者的考核主要集中于能否开发客户资源,以及粗略考核是否了解理财产品、是否掌握营销技巧。这种对理财经理的任职考核标准主要集中在客户资源方面,忽略了很多理财经理应当具备的个人素质和业务能力。本文将从这一问题切入,对P银行理财经理岗位的胜任力要素展开研究。

### 2. 理财经理培训体系存在不足

P银行的培训体系是线上与线下结合,即线上在内部平台按期推送理财业务的相关内容,线下聘请资深教授、讲师为理财经理讲解产品信息以及营销技巧。培训主题围绕银行当期主打的理财产品展开。

可以看出,P银行的培训体系存在以下两个问题:一是培训目标不明确,导致内容设置不合理。对理财经理的培训内容理应围绕理财经理应当具备的重要能力展开,而P银行由于缺乏针对理财经理的评价体系,且其培训仅限于理财知识与营销技巧,忽略了诸如风险意识、服务意识、专业技能等其他能力。二是培训目标不明确,导致培训效果不佳。P银行的培训内容零散、主题更换快、检查机制有效性弱,使得培训效果得不到保障。

### 3. 理财经理绩效考核体系存在不足

P银行考核理财经理的方式以月度、季度、年度绩效考核为主。由于P银行未建立一套针对理财经理的评价体系,其绩效考核的指标主要由关键积分\* $KPI$ 调节系数得出,而关键积分与 $KPI$ 调节系数仅聚焦于销售业绩指标。

这种考核机制并不能起到正确的督促与激励

作用。首先,尽管P银行对理财经理提出了操作符合规范、为客户提供优质服务等要求,但由于缺乏日常监管,未将之纳入绩效考核范围,员工可能会在面临业绩压力时,向客户隐瞒理财产品的真实风险,诱导其购买高风险理财产品。其次,由于考核指标过于关注销售指标,忽视理财经理具体情况,会导致一些优秀的理财经理由于负责的是风险承受能力较低的客户而被降级。

## 四、胜任力模型的构建

通过分析P银行现状及存在问题,本文认为其核心原因在于P银行缺乏一套客观评价理财经理胜任力的体系。故基于现有的胜任力研究,笔者尝试为P银行建立一套科学、实用的理财经理胜任力模型,以期为其选拔、培训、考核理财经理提供理论依据。

在构建胜任力模型方面,本文梳理了学者们采用的方法。国内时勘等人率先采用行为事件分析法,通过对数名工作人员进行访谈提炼出胜任力要素。之后,学界又陆续采用文献研究法、直接观察法、专家咨询法、行为事件调查法、问卷调查法、职能分析法、标杆分析法、陈述分析法、小组讨论法等。不同的研究方法各有优势与弊端,需要根据具体情景选择合适的方法。

本文考虑到在现有研究中,已有学者对于理财、销售等相关岗位进行了行为事件分析法的研究,并总结出这些岗位通用的胜任力要素,故没有使用这一方法,而是用文献研究法总结出理财经理通用的胜任力要素。此外,考虑到现有的许多文献主要研究通用的胜任力模型,而不同的企业有不同的战略与发展背景,具体问题还应具体分析,故本文创新性地加入了职能分析以及小组讨论法,并在文献分析法基础上,结合P银行战略,对P银行理财经理具体工作内容进行分析,进而有针对性地初步确立P银行理财经理的胜任力要素。之后,为了使胜任力要素对现实有一定的指导意义,本文邀请了数个P银行资深员工,基于他们的工作经验,对初步确立的要素进行讨论与调整,保证了本文初步

确立的胜任力要素既具备科学的理论基础,也符合P银行理财经理的实践经验。最后,为了进一步检验这些要素的普遍性,对之进行分类,进而构建胜任力模型,本文参考了相关文献,并与内部员工进行多次讨论,设计出一套科学的、结合P银行具体情况的胜任力要素调查问卷,向P银行内部员工发放。本次问卷最终回收108份有效问卷,全面覆盖了P银行理财经理的不同层级、工作年限与学历水平。笔者通过对问卷数据进行因子分析,构建出P银行理财经理的胜任力要素模型。

本文通过建立适用于P银行理财经理的胜任力模型,为银行日后的培训与考核机制提供了关键的设置思路,有效解决了P银行理财经理任用、培训与考核方面存在的问题。此外,由于该模型建立在与内部员工反复沟通与调研的基础上,聚焦于解决企业所面临的现实问题,因而具备一定的应用性与现实指导意义。

### 1.要素选取

#### (1)文献研究法

查阅国内外胜任力相关文献,了解胜任力的基本理论、基本模型及其在人力资源管理方面的应用。通过查阅商业银行理财经理相关研究,了解理财经理的业务类型、业务要求以及理财经理较为重要的能力要素,便于对相关的关键词整合、分析与梳理,提取初步的胜任力模型要素。

#### (2)职能分析法

理财经理作为P银行与市场沟通的重要窗口,对银行整体战略的落实有着重要的作用。通过分析P银行的整体战略、理财业务部门战略、P银行的治理理念,本文将战略目标层层分解,得出符合P银行长远利益的理财经理任职要素。之后,分析了P银行对于理财经理的任职资格要求与日常业务服务要求,梳理出与工作内容密切相关的能力要素。最后,结合银行战略与理财经理的岗位要求,并同文献梳理出的要素指标进行对比。经过增添与删减,进一步修正了初步的能力要素指标。

#### (3)内部人员小组讨论法

笔者将初步整理并修订的指标交予由资深内

部员工组成的讨论小组,请他们根据自己常年的工作经验对现有的能力指标进行讨论,并对这些指标进行了进一步修正,以使其不脱离现实,符合日常经验,保证结果对现实工作具有指导意义。

### 2.问卷调研

#### (1)问卷设计

问卷分为两部分:第一部分为调研对象的基本情况,包括学历、年龄、性别、任职时长等几项内容,目标是检验调研样本的选取是否具有代表性;第二部分是调研P银行理财经理对于这些胜任力要素的看法,进而构建胜任力的具体要素模型,这一部分以五级量表为选项。

#### (2)问卷分析

##### ①基本情况分布

问卷基本情况如表1所示。

表1 基本情况描述

描述性特征	统计类别	人数(个)	百分比(%)	描述性特征	统计类别	人数(个)	百分比(%)
年龄	18—25岁	7	6.48	最高学历专业	经济类	26	24.07
	26—30岁	59	54.63		金融类	26	24.07
	31—40岁	42	38.89		市场营销	25	23.15
性别	男	38	35.19		其他	31	28.7
	女	70	64.81	工作年限	1年及以下	14	12.96
最高学历	本科以下	12	11.11		2—5年	56	51.85
	大学本科	77	71.3		6—10年	36	33.33
	硕士	19	17.59		11年及以上	2	1.85

通过线上问卷与线下纸质发放问卷2种方式,共回收问卷113份,其中有效问卷数量108份。调研对象年龄结构与P银行理财经理岗位年龄分布相仿,26—40岁人群占比达到93.52%。这一年龄段正是职业发展的重要阶段,对理财业务工作有了实际经验与基本了解,样本的年龄结构具有代表性。与此同时,调研对象的学历主要集中在大学本科,具有比较好的教育背景和认知水平;调研对象的专业主要分布在经济、金融与营销,具备与理财岗位相关的知识,工作年限2—5年居多,其次是6—10年,与实际情况相符,故样本总体来说具有较好的代表性。

##### ②信度与效度检验

为了检验样本是否可靠与有效,接下来使用

SPSS26.0对问卷的信度与效度进行检验。首先利用克隆巴赫 Alpha 进行信度分析,结果如表2所示。

表2 可靠性统计

克隆巴赫 Alpha	项数
0.940	25

分析结果显示,克隆巴赫 Alpha 系数为0.940,大于0.7,说明本问卷的可信度较高。利用KMO和巴特利球形检验对样本进行效度分析,以验证样本对象是否适合进行因子分析方法,结果如表3所示。

表3 KMO和巴特利特检验

KMO取样适切性量数		0.887
巴特利特球形度检验	近似卡方	1414.809
	自由度	300
	显著性	0.000

由分析结果可知,KMO的检验值为0.887,大于0.5,而巴特利球形检验的p值小于0.001,达到验证的显著性水平,说明原始的变量之间有很大可能性存在相关性,适合运用因子分析。在此基础上,为了调查理财经理们对这些要素的认可度,求出变量描述性统计结果,如表4所示。

表4 观测变量描述性统计

变量	均值	标准偏差	变量	均值	标准偏差
客户沟通能力	4.611	0.609	成就动机	4.481	0.634
市场敏感度	4.583	0.582	客户服务能力	4.602	0.546
产品把握度	4.500	0.588	责任心	4.556	0.631
风险意识	4.570	0.551	抗压能力	4.611	0.624
灵活性	4.491	0.619	随机应变能力	4.481	0.588
合规意识	4.426	0.599	多元知识	4.537	0.554
服务积极性	4.602	0.546	团队协作能力	4.528	0.587
服务意识	4.565	0.552	专业知识	4.685	0.505
资源整合能力	4.546	0.632	客户沟通能力	4.593	0.530
业务工具运用能力	4.407	0.698	职业规划能力	4.472	0.633
客户挖掘能力	4.583	0.532	个人成长动机	4.546	0.647
工作计划能力	4.500	0.604	自我反省能力	4.333	0.670
执行力	4.481	0.662			

如表4所示,各个变量的均值皆大于4,说明理财经理对于以上的提取因子有较高的认可度。此外,各个变量的标准差均小于1,说明调查对象对于模型因子的认可度较为一致,也进一步说明以上提取的因子具有合理性。

### ③因子数据分析

为了得到具体的胜任力要素模型,接下来继续使用SPSS26.0对以上因子进行因子分析,并使用其中的主成分分析法。笔者结合对这25个要素的思考与分类,将这些指标大致分为职业素养、知识技能、营销能力以及个人特质4类。设置公共因子数为4,并使用最常用的最大方差法正交旋转。旋转后的因子结构变得更加简明,提取出4个公共因子,各个因子的特征值和累计贡献率如表5所示。

表5 观测变量的累计贡献率

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%
1	10.358	41.430	41.430	10.358	41.430	41.430	4.499	17.994	17.994
2	1.761	7.045	48.475	1.761	7.045	48.475	4.213	16.853	34.848
3	1.341	5.363	53.839	1.341	5.363	53.839	3.509	14.037	48.884
4	1.119	4.475	58.313	1.119	4.475	58.313	2.357	9.429	58.313

方差贡献率是指这些公共因子的方差所占总样本方差的比例。由表5可知,这4个公共因子的累计方差贡献率达到58.313%,说明经过旋转的结果携带着大部分原始数据的信息,代表原始信息的效果较好。

经过最大方差正交旋转后,因子载荷矩阵如表6所示。

表6 探索性因子分析结果

要素指标	成分			
	1	2	3	4
服务意识	0.681			
随机应变能力	0.663			
工作计划能力	0.629			
团队协作能力	0.598			
风险意识	0.574			
业务工具运用能力	0.520			
市场敏感度				
服务积极性				
合规意识				
成就动机		0.751		
职业规划能力		0.709		
执行力		0.703		
自我反省能力		0.581		
个人成长动机		0.560		
抗压能力		0.536		



表6(续)

要素指标	成分			
	1	2	3	4
责任心				
客户洞察能力			0.671	
灵活性			0.635	
客户挖掘能力			0.596	
客户沟通能力			0.581	
资源整合能力		0.577	0.579	
客户服务能力	0.519		0.538	
产品把控度				0.814
多元知识				0.590
专业知识				0.566

由分析结果可知,资源整合能力、客户服务能力在两个公共因子中都有显示,说明这两个因子在这两个维度上都表现出一定的合理性。经过与其他因子的对比以及对于现实情况的考虑,笔者将资源整合能力归入第二个主成分中,将客户服务能力归入第三个主成分中。此外,市场敏感度、服务积极性、合规意识、责任心没有被归入任何一个公共因子中,说明它们无法被归类,因此将这4个要素指标删除。接下来,笔者将剩余的21个因子进行了分类整理。

### 3.模型建立

#### ①胜任力要素确立

综合上述分析结果,整理出理财经理胜任力模型如表7所示。

#### (2)胜任力模型要素分析

职业素养是一种通用能力,反映了理财经理对客户的服务意识、团队合作意识以及处理日常工作的能力,是完成日常工作的保障,也是一名优秀的理财经理所应具备的基本条件。职业素养较难通过短期培训提高,但从长期看,对于理财经理的行为和表现具有重要作用,应当给予充分重视。

个人特质是理财经理的内隐特征,反映出其对于个人成长、职业规划、工作挑战的态度,决定了理财经理能否超预期地完成工作、主动迎接挑战以及迅速获得成长。从长期看,其可以为银行的人才竞争积累优势。它们较难描述与测量,更多取决于理财经理的性格和人生经历,难以在短期的培训中得

表7 理财经理胜任力模型

维度	胜任力要素	要素解释
职业素养	服务意识	围绕客户需求和利益展开工作,能够耐心细致地为客户解决理财及银行相关业务遇到的问题。
	随机应变能力	发生突发事件时沉着冷静,快速做出正确反应。
	工作计划能力	对工作各环节进行合理规划,并依此展开工作,确保工作的有效完成。
	团队协作能力	具备良好的团队沟通、协作能力,愿意与同事交流、分享,善于寻求合作。
	风险意识	具备明确的风险意识,在为客户推荐理财产品或办理业务时遵纪守法,按照规章制度执行。
	业务工具运用能力	善于使用各类数据、图标和营销工具,有效筛选客户,助力销售行为。
	成就动机	有强烈地达成目标的动机,并尽可能超额完成任务。
	职业规划能力	有明确的职业规划路线,愿意接受挑战并持之以恒。
个人特质	执行力	执行力强,不折不扣地完成上级布置的任务。
	自我反省能力	善于归纳总结工作上的得失,举一反三,做出相应改进。
	个人成长动机	善于学习新的知识技能,如新系统、新文件等。愿意用业余时间参加行业研讨会或外部培训等。
	抗压能力	抗压能力强,当销售任务和工作压力大时能够做到有效自我调节,面对挫折具有锲而不舍的精神。
	资源整合能力	善于业务拓展,有效整合并充分利用内外部资源。
	客户洞察能力	善于倾听客户,根据客户的需求和偏好推荐合适的产品。
营销能力	灵活性	具有一定的灵活变通能力,灵活掌握政策和规章制度。
	客户挖掘能力	观察力强,快速判断客户资质,面对不同类型的客户,善于运用各类营销技巧和话术促成销售。
	客户转化能力	能够与客户深入沟通,表达具有调理性和说服力,使客户接受自己的观点。
	客户服务能力	具有亲和力,善于循循善诱引导客户,让客户觉得踏实并值得信任。
知识技能	产品把握度	信任并充分了解本行审批通过的金融产品,积极向客户推荐并解答相关问题。
	多元知识	知识结构丰富,对金融以外的行业有一定了解,与客户有共同话题。
	专业知识	具备丰富的金融市场知识,了解金融产品,持有相关证书。

到提升和发展,但对于理财经理的工作表现具有非常重要的影响。

营销能力是理财经理所需具备的能力,反映出理财经理对于客户的洞察与把握,与理财经理的业绩、银行的利润直接挂钩,决定了理财经理能否把个人的综合能力转化为客户资源,是商业银行的重

要竞争力。它们可以通过客户数量与客户满意度进行描述与测量,也可以通过专业的培训以及日常经验的积累提升与发展。

知识技能是理财经理开展业务的前提,反映其对金融市场、金融产品、金融行业以及其他行业的知识积累,决定理财经理是否对相关行业、产品有自己全面和深入的理解,向客户提建议时是否基于充分的判断与分析。从长期看,其对于业务质量与客户满意度有重要影响,可以通过考试、证书进行测量,也可以通过合理的培训得到提升。

### (3) 胜任力模型各要素权重确定

为了将胜任力模型更好地应用在任职评价、培训与绩效考核中,需要进一步确定各个胜任力维度以及要素的重要程度。本文采用德尔菲法,对于胜任力要素的各项权重进行调查,由P银行3位支行长、一位投资顾问、一位财富管理部总经理组成专家组,向其发送胜任力元素重要程度权重表,对各个胜任力要素的重要程度进行打分,满分为10分。评分表回收后,笔者综合5位专家意见,通过分析与折算,最终得出胜任力模型各要素的权重如表8所示。

表8 胜任力模型各维度及要素权重

维度 (权重)	胜任力要素	权重 (%)	维度 (权重)	胜任力要素	权重 (%)
职业素养 (28%)	风险意识	6	个人 特质 (25%)	成就动机	4
	团队协作能力	5		抗压能力	4
	服务意识	5		执行力	4
	随机应变能力	4		个人成长动机	4
	工作计划能力	4		职业规划能力	3
	业务工具运用能力	4		自我反省能力	3
营销 能力 (23%)	客户洞察能力	6	知识 技能 (24%)	资源整合能力	3
	客户转化能力	5		产品把握度	9
	客户服务能力	5		专业知识	8
	客户挖掘能力	4		多元知识	7
	灵活性	3			

### (4) 胜任力模型的实用性分析

笔者在构建胜任力模型的过程中对P银行现状进行了具体分析,并对P银行内部人员进行了多次意见征询与调研,因此该模型具备一定的实用性与可行性。此外,笔者将构建的胜任力模型交予P

银行的支行行长、资深理财经理以及人力资源部经理进行讨论,得到了广泛认可。最后,P银行人力资源部在理财经理面试环节对胜任力模型的应用进行了实验,结果证实该模型能为面试环节提供科学合理的评价准则与计分依据,且能为银行的培训与考核制度的设计提供清晰、可行的思路,有助于企业更好地识别、培养及管理优秀人才,具有一定的可行性与实用性。

## 五、解决P银行理财业务现存问题建议

### 1. P银行内部的措施

(1) 基于胜任力模型确定的理财经理任职评价体系

P银行目前对于理财经理的考察过于片面化,不能全面反映应聘者的能力。因此,基于上文确立的胜任力模型,面试官可以通过基于行为事件的面试方法,即设立情景,给出几个理财经理工作中可能遇到的棘手问题,通过应聘者的答案对其进行职业素养、个人特质、营销能力、知识技能4个维度以及21个胜任力因子的评分,并按相应权重计算总分,得到应聘者的胜任力分析结果,继而再通过分数的高低确定应聘者是否可以胜任理财经理这一职位,进而作出是否录用的决定。另外,面试官还可以通过此种方法预测应聘者未来潜力,实现人岗匹配。这样,有利于构建一支优秀的理财经理团队。

(2) 基于胜任力模型确定的理财经理绩效考核机制

目前,P银行对于理财经理的绩效考核过度重视销售指标和盈利指标。这样的考核制度对位置偏僻、客户资源较差的支行经理是非常不利的。基于上面构建的胜任力模型,笔者发现针对客户的营销能力是理财经理所必备的要素。因此,银行在制定绩效考核制度时可以增设“客户关系”维度,其中包括客户满意度指标(由客户进行量化评分)、客户对于该经理和银行的信任度与忠诚度(产品到期后持续将其资金放入该银行进行理财的客户比例)



等。在绩效管理过程中,领导者要关注理财经理的胜任力特点,帮助理财经理发掘自己的潜能,实现更好的成长。

### (3)基于胜任力模型确定理财经理培训体系

目前,P银行的培训体系对理财经理的针对性不强,看似全面却并没有起到很好的效果。基于上文所述的胜任力模型,银行可以采取集中运营分层培训模式。首先,了解理财经理的培训需求,对理财经理进行个人胜任力评价,将其与岗位的胜任力要求进行比较,找到差距,确定培训需求。之后,再根据培训需求制定个性化培训方案,因材施教,并通过与理财经理的沟通反馈将方案进行调整,最后开展培训。培训过后的反馈机制也是值得银行关注的,单纯的考试并不能很好地反映培训结果。银行应该根据培训过后理财经理在工作中的应用能力进行评分,建立持续的培训跟踪体系与反馈机制,以实现和提升培训的效果。

### 2.银保监会要加强监管力度,建立统一的风险评测标准

针对商业银行目前存在的对客户风险偏好评估不到位的情况,银保监会可以制定银行业内统一的风险评测标准。各大商业银行都应按此标准对客户进行风险能力评估,并将结果上传到指定网站,实现信息透明化,保障投资者权益。

### 3.健全金融消费者权益保护体系,加强金融消费者教育

随着金融创新和金融自由化的发展,商业银行理财产品个人投资者已成为一个接受综合金融服务的新群体。<sup>[19]</sup>由于我国资本市场的弱有效性,投资者普遍有短视倾向,对金融市场缺乏深入的观察和理性的判断。<sup>[20]</sup>因此,健全金融消费者权益保护体系是很有必要的。具体措施包括:加强特定制度建设,使金融消费的事前、事中、事后都有相关制度可以遵循;在金融消费者中进行专业知识的普及和消费者文化的建设,强化消费者的自我保护意识,提升消费者在购买理财产品时的风险认知水平,从而推动理财市场健康稳定发展。

## 六、对行业的启示

本文以P银行为例,分析了其个人理财业务中存在的一系列问题,结合理论与实践经验,构建了P银行理财经理的胜任力模型,包括职业素养、个人特质、营销能力、知识技能4个维度以及其之下的21个胜任力因子,为银行选拔潜在优秀的理财经理提供了多方面建议,并以此为基础,对完善理财经理的培训体系和绩效考核制度提供了理论依据和改进思路。这套方法有利于银行选拔并培养一支能力强、服务优、成长快的理财经理团队,有利于优质人才得到更好的成长、客户获得更优质的服务以及银行在知识经济时代中获得生存与竞争优势。此外,本文对未来金融行业其他岗位的胜任力研究也具有一定的参考意义。

### 参考文献

- [1]丁竹君,林茜.我国商业银行理财业务发展中的问题及其化解[J].西安财经学院学报,2014,27(05):22-27.
- [2]李璇.商业银行个人理财业务现状、问题及对策[J].财经问题研究,2014(S1):56-59.
- [3]周月秋,藏波.资管2.0时代商业银行理财业务的转型与发展[J].金融论坛,2019,24(01):3-11.
- [4]王轶昕,负菲菲.强监管、去杠杆背景下商业银行理财业务转型研究[J].管理现代化,2019,39(06):8-11.
- [5]沈自强,徐勤龙,卜妍,等.商业银行推进个人理财业务发展思路与对策[J].现代金融,2019(12):18-20.
- [6]范云朋.新形势下商业银行资产管理业务的转型与发展[J].现代管理科学,2020(01):109-111.
- [7]邱韵韵.商业银行个人理财业务风险防范[J].中国经贸导刊,2020(02):82-83.
- [8]J·rgen Sandberg.Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach[J].The Academy of Management Journal,2000,43(1):9-25.
- [9]仲理峰,时勘.胜任特征研究的新进展[J].南开管理评论,2003(02):4-8.
- [10]蒋振流.基于胜任力模型的商业银行理财经理队伍建设策略研究[J].国际金融,2013(02):27-31.

(下转第25页)

- [4]许从宝,刘晓星,石广平.沪港通会降低上证A股价格波动性吗?——基于自然实验的证据[J].金融经济研究,2016(6):28-39.
- [5]刘海飞,柏巍,李冬昕.沪港通交易制度能提升中国股票市场稳定性吗?——基于复杂网络的视角[J].管理科学学报,2018(1):97-110.
- [6]Fang,V.W.,M.Maffett, and B.Zhang,2015.“Foreign Institutional Ownership and the Global Convergence of Financial Reporting Practices” Journal of Accounting Research,53: 593-631.
- [7]李沁洋,许年行.资本市场对外开放与股价崩盘风险——来自沪港通的证据[J].管理科学学报,2019,22(08):108-126.
- [8]Auzairy N A, Ahmad R, HoCSF. The Impact of Stock Market Liberalization and Macroeconomic Variables on Stock Market Performances[J].International Proceedings of Economics Development & Research, 2011.
- [9]Bai Y,Chow DYP. Shanghai-Hong Kong Stock Connect: An Analysis of Chinese Partial Stock Market Liberalization Impact on the Local and Foreign Markets[J].Journal of International Financial Markets Institutions & Money,2017: 182-203.
- [10]邹新阳,邓瑶.沪港通对沪港两市波动性的影响——基于GARCH模型的实证分析[J].当代金融研究,2018(01): 57-66.
- [11]武翰.实证分析沪港通对沪市的影响——基于Fama-French三因素模型[J].财经界:学术版,2016,(2):31-35.
- [12]姚洪心,胡阳艳.沪股通股票的定价有效性研究——基于流动性因子的F-F扩展模型[J].金融理论探索,2016(6):39-46.
- [13]潘慧峰,刘曦彤,周轩宇.资本市场对外开放促使价值投资回归了吗?——来自沪港通的证据[J].国际金融研究,2018(11):77-86.
- [14]朱喜安,李文静.股票流动性对定向增发绩效影响的实证分析[J].统计与决策,2018,34(21):155-159.
- [15]Hussainey K, Mgbame C O, Chijkoe-Mgbame A M. Dividend Policy and Share Price Volatility: UK Evidence[J].The Journal of Risk Finance, 2011,12(1)
- [16]Syed A S, Umara N. Stock Price Volatility and Role of Dividend Policy: Empirical Evidence From Pakistan[J].International Journal of Economics and Financial Issues,2016,6(2).

(作者单位:上海理工大学)

(上接第19页)

- [11]David McClelland.Testing for Competence Rather Than for Intelligence[J].American Psychologist, 1973, 28 (01) .
- [12]R.E. Boyatzis. The Competent Manager: A Model for Effective Performance[J]. competent manager a model for effective performance, 1982, 9:80-82.
- [13]时勘,王继承,李超平.企业高层管理者胜任特征模型评价的研究[J].心理学报,2002(03):306-311.
- [14]魏钧,张德.国内商业银行客户经理胜任力模型研究[J].南开管理评论,2005(06):4-8.
- [15]黄勋敬,李光远,张敏强.商业银行行长胜任力模型研究[J].金融论坛,2007(07):3-12.
- [16]黄勋敬,张敏强.基于胜任力模型的现代商业银行人力资源管理体系分析[J].管理现代化,2007(01):4-6.
- [17]王慧琴,罗瑾琰,余海斌.国内商业银行中层管理人员胜任力模型研究[J].金融论坛,2011,16(09):51-56.
- [18]高殿军,韩婧婧.基于胜任力模型的地方商业银行中层管理人员绩效考核研究[J].应用泛函分析学报,2015,17(03):291-296.
- [19]杨东.论金融服务统合法体系的构建——从投资者保护到金融消费者保护[J].中国人民大学学报,2013,27(03): 118-127.
- [20]齐岳,张雨,张小湔.金融支持实体经济下行业投资价值评估与实证分析[J].金融理论探索,2020(01):49-60.

[基金项目:2015年国家自然科学基金重点项目“现代社会治理的组织与模式研究”(项目编号:71533002);2018年国家社会科学基金项目“金融创新背景下多目标公司治理投资支持实体经济研究”(项目编号:18BGL063)]

(作者单位:南开大学商学院、天津市中国特色社会主义理论体系研究中心南开大学基地)