

人力资源咨询季刊

德勤管理咨询 2016年第一期

1. 破解部门绩效考核难题
2. “算计”你没商量——递延支付体系设计
3. 基于工作量指标的编制测算模型搭建及编制管理
4. 基于“MPS”模型的商业银行客户经理管理
5. 中国直销银行的独立法人化之路



Deloitte.
德勤

2016年 第一期
人力资本咨询季刊
德勤中国，德勤管理咨询出版

联系我们

若需获取更多相关资讯，请联系：

王大威

德勤人力资本咨询亚太及中国区合伙人

电邮：junglewong@deloitte.com.cn

华北区：

王拓轩

合伙人

电邮：alantxwang@deloitte.com.cn

华东区：

吴敏芳

总监

电邮：micwu@deloitte.com.cn

华南区：

王允娟

总监

电邮：yjwang@deloitte.com.cn

西南区：

许彬

合伙人

电邮：binxu@deloitte.com.cn

卷首语



德勤人力资本咨询季刊

主编：罗郁
人力资本咨询合伙人

转眼间，新年将至。在过去的一年里，我们帮助许许多多的商业银行改革完成了收官之战：我们见证和推动了多家银行的蜕变与腾飞，也经历与助力了许多银行的探索与求精；我们与客户共同成长，并为客户前进的每一步而欢呼雀跃。在这充满着收获、总结、希望的年终时刻，我们驻足回首，思绪万千，有太多的想法希望与亲爱的读者朋友们交流碰撞。在精挑细选之后，我们最终确定了五个当前各家银行都高度关注的话题，在新一期的《德勤人力资本咨询季刊—银行业特刊》中与您分享和探讨。

第一个话题是银行部门绩效管理。几乎每家银行都在思考如何建立起一套更加公平合理、具备激励与约束力、能够促进战略落地的绩效管理体系，但许多银行在真正搭建考核体系时都遇到了同样的一些问题，比如管理部门考什么、指标到底考多细以及中后台部门怎么考等，鲜茜顾问将与您就这些问题进行探讨。

第二个话题是奖金递延机制。随着监管机构对于奖金递延的要求更加明确，各家银行也都纷纷建立了奖金递延的机制，以促使银行管理者与核心员工从长期角度考虑银行的经营，本期特刊中，李旭坤顾问将与您分享一系列金融同业中关于递延奖金计算、分配以及与业绩挂钩的方法。

第三个话题是人员编制规划。“定编”是一件让各银行人力资源管理者都非常头疼的事情。黄晶顾问将向您介绍如何通过搭建基于工作量指标的编制测算模型，从“定标准”和“定机制”两个角度双管齐下来破解这一难题。

第四个话题是客户经理制改革。客户经理是每家银行的核心团队，而客户经理制度正是以建立银行产品品牌与长期服务客户为目的，通过银行的内部培训和聘用一批专业的金融产品营销人员，通过制定适宜的管理和激励制度产生最大限度地市场拓展力。那么如何建立一套以市场为导向，以客户为中心，以效益为目标的客户经理管理体系，从而促使客户经理主动从客户需求出发，调动有限资源为客户提供全方位、一体化、规范化的金融服务呢？请各位读者朋友们在史浩然顾问的文章中发掘答案吧。

最后，近年直销银行如雨后春笋般在国内涌现，那么不得不提的一个话题就是直销银行发展的组织模式了。乔玲顾问将与您分享中国直销银行的独立法人化之路，并探讨在国内大的金融环境下，商业银行以事业部制的组织形式开展直销银行业务的可行性与关键点。

以德勤所知所长，陪伴您一同前行，共同展望未来。每一位读者，都是我们无比珍视的财富；每一次分享，都是我们发自内心的期许；每一段文字，都是我们最真挚的相遇。新的一年，德勤人力资本咨询季刊将一如既往，伴您前行，愿我们能带给忙碌中的您一份闲暇，一丝感悟，一束灵光，一片清明。

那么，就让这期季刊成为助力您管理的生产力，为您企业的长远发展锦上添花，让我们共同携手，共同迎接崭新的2016年！

2016年1月

破解银行部门绩效管理难题

绩效管理体系对于银行的重要性不言而喻，几乎每家银行都在思考如何建立起一套更加公平合理、具备激励与约束力、能够促进战略落地的绩效管理体系。完整的绩效管理包括自上而下多个层级的体系，如高管绩效、部门绩效、员工绩效、分支行绩效等。而当前在大多数区域性银行中，受到关注最多、产生问题最多的当属部门绩效管理体系的建设了。德勤在帮助许多银行搭建绩效管理体系的过程中，发现银行开展部门绩效管理时都遇到过一些比较相似的难题，而这些难点都在一定程度上阻碍了绩效管理体系的建立和有效实施，削弱了绩效管理的效果。因此，本文将就这些共性的问题进行探讨，希望能够帮助读者找到解决问题的思路。

难题一：管理部门该不该直接承担业绩指标？

银行内部的许多部门，常常这样说：“我们只是做管理的，只出制度和办法，不负责具体实施，下面的人如何实施，我们也控制不了，不能直接考核我们”，或者“我们只是做管理的，不直接做经营，不接触客户，下面的业绩做得怎么样，我们也控制不了，不能直接考核我们”……“只做管理”这个理由，成为这些部门排斥业绩考核的一个理由。无奈之下，部分银行对这些部门就采取了“不考核”或者“简单考核”的方式。所谓“简单考核”，就是由各个行领导直接对部门打个主观分，或者仅仅将所有部门的奖金直接与分支行的平均绩效工资挂钩等方式。这样就导致部门之间基本无差异，做好做坏一个样，绩效考核也失去其应有的意义。

解决这个难题，应当从回答一个问题入手，即“为什么做管理”？各个部门做管理必定都是有一定的目的的，比如公司银行部是为了提升整个公司条线的业绩，促进全行公司业务战略在支行层面得到落实；风险管理部是为了预防各类风险的发生，提升全行的风险管理能力。那么部门是否达到了这些管理目的，就应当是衡量部门业绩的重要标准。因此“做管理”并不意味着只出制度、办法或者方案，同时还需要各个部门充分发挥主观能动性，推动这些制度、办法和方案真正落地实施，最终通过一些结果性的指标反映出来。只有当部门承担起这些指标的考核，才会切实关注管理的效果，促进业绩的提升。所以，即使是管理部门，业绩指标的考核也是非常必要的，这一点应当在银行内部达成共识。

难题二：业绩指标到底该考核到多细？

指标考核的精细程度也是一个存在较大争议的问题。有的银行认为，指标越细越好，因为考核的结果才会更精准；也有银行认为，考核一个收入指标、一个利润指标足矣，直接明了，考核成本低。

笔者认为，考核指标的精细度应取决于考核对象的性质，以及总行希望实现的管控力度。对于以事业部制运作的单位，财务导向为主的考核方式能够给予其更大的自主空间及灵活性，比较适合其事业部的定位。但如果总行希望将一些短期内在财务指标上难以体现的战略意图传达给各个部门，并得到贯彻落实，那么仅仅考核结果性的财务指标就远远不够了。当前许多银行都处于业务转型期，无论是向零售银行转型，还是向交易银行转型，都需要部门具备更加长远的战略眼光。因此，在这个时期内，还是建议以战略目标为基础，分解形成与战略意图相匹配的指标体系，从而形成自下而上的战略支撑力。图一是不同银行对于相同部门进行考核的指标体系，右方的考核指标在传导战略意图方面可能会更加精准。



鲜茜
德勤管理咨询人力资源咨询高级顾问

图一：部门考核指标对比

部门名称	指标名称	VS	部门名称	关键绩效领域	关键绩效指标
个人金融部	储蓄日均存款	VS	个人金融部	提高中高端客户占比	中高端客户数量新增数量
	个人金融中间业务收入			提高客户满意度	户均持有个人产品数量
公司业务部	一般贷款日均		公司业务部	发展互联网金融业务	零售互联网金融业务收入
	一般贷款利息收入		
	对公日均存款			提高业务收益率	公司存贷款利差
	部门管理贷款新形成不良控制额			提高公司客户的综合贡献度	有效客户户均贡献度增长率
	部门营销涉农贷款累计发放额			改善业务结构	贸易融资对公用信替代率
电子银行部	中间业务收入		电子银行部	新增现金平台有效客户数(户)

电子银行部		电子银行部	提升互联网金融交易量	互联网金融交易笔数
			提升互联网金融交易量	互联网金融交易金额
			吸引客户使用互联网金融服务并提高客户忠诚度	互联网个人客户净增数量
	

难题三：中后台部门难以考核？

中后台部门的考核也是很多银行遇到的“老大难”。对于业务管理部门而言，其管理的效果是很容易通过一些结果性的业绩指标来衡量的。但对于职能管理部门，也就是我们常说的中后台部门，其工作效果很难全部通过较为合理和客观的量化指标进行衡量，比如计划财务部、办公室等。

解决这个问题，需要借助两个中后台部门考核的工具：重点工作计划考核与内部服务协议签署。

（一）重点工作计划考核

工作计划可能很多银行每年都在做，但却存在两个常见的误区。第一个误区是“自下而上一条线”。许多银行往往是由部门自行报送，再汇总形成全行的重点工作，这使各部门计划的

合理性，完全取决于部门自身的能力和意愿，无法确保全行战略导向的向下传导和落实。第二个误区是“形式主义”。不少部门年初制定的工作计划都只是为了应付行内下达的任务，泛泛而谈，同时工作计划的完成情况与考核不挂钩，对部门缺乏约束力。

因此，将“重点工作计划”作为考核的重要工具，需要同时从过程和结果两个方面入手。所谓过程，应当是先明确全行的战略重点，自上而下分解至各部门，再由各部门细化形成关键举措，自下而上，多次沟通，最终达成共识，可以与年度各条线的工作会议结合起来开展。所谓结果，即最终所形成的重点工作计划考核表，应当具备几个特点：1) 落实全行战略目标，突出重点，避免面面俱到；2) 明确关键举措、时间节点以及工作产出成果，确保具体可衡量；3) 部门与分管领导之间就评价标准达成一致。详情可参见图二示例。

图二：重点工作计划考核表示例

指标名称				
考核内容				
工作目标	重点工作内容	工作措施及进度安排	工作成果	权重
行庆十周年庆祝	一、行庆十周年专项宣传活动	1、10月中旬前，拟定宣传方案。 2、10月末前，完成行庆十周年专项宣传传播创意设计。 3、11月末前，完成形象宣传册、形象广告片的设计制作。 4、12月末前，完成所有投放。 5、行庆期间相关公关活动组织（以最终活动方案为准）。	1、专项宣传方案 2、设计定稿 3、宣传片、宣传册 4、投放落实 5、活动方案	20%
提升我行品牌形象	二、理顺对外宣传投放流程，提高公关活动组织能力，完善声誉风险管理机制	1、3月末前，完成2015年全行公关关系管理策略。 2、4月末前，完成2015年全行对外投放计划编制。 3、11月末前，完成声誉风险管理办法和应急预案的修订。	1、《办公室关于2015年全行公共关系策略的报告》 2、计划报告经行办会通过 3、完成《声誉风险管理办法和应急预案》并发文	20%
提升效能管理水平	三、建设督办管理系统	1、4月末前，完成系统需求分析。 2、8月末前，完成系统开发。 3、10月末前，完成系统测试及试运行。 4、12月末前，系统正式上线运行。	1、《系统需求说明书》 2、完成系统开发 3、完成系统测试、试运行 4、系统上线运行	20%
提升集中采购管理制度及系统，加强供应商管理	四、完善集中采购管理制度及系统，加强供应商管理	完善集中采购管理制度： 1、9月末前，完成制定《XX银行集中采购供应商管理指引》《XX银行集中采购招标代理公司管理办法》。 2、11月末前，完成修订《XX银行集中采购管理办法》《XX银行总行集中采购审批流程试行规定》。	1、《XX银行集中采购供应商管理指引》 《XX银行集中采购招标代理公司管理办法》 2、《XX银行集中采购管理办法》 《XX银行总行集中采购审批流程试行规定》	5%
		建设集中采购管理系统： 1、5月末前，制定系统建设采购申请需求，提交行办会审定。 2、6月末前，组织召开采购评审会，确定系统建设中标人。 3、11月末前，完成系统开发、测试。	1、确定采购方案 2、发放中标通知书 3、完成系统开发、测试 4、系统在总行试运行	15%

（二）内部服务协议签署

许多银行内，总行部门都将自己定位为“管理部门”，往往忽略了自己的另一个角色，即“服务部门”。尤其是中后台，很大一部分工作都是为内部的“客户”，包括其他部门和支行，提供服务的。而他们提供服务的效率和质量，也会在一定程度上影响到其他部门及支行的工作开展效率和业绩。因此，从“内部客户”的角度，评价部门是否高效履行了服务的

职能，也是对部门绩效进行考核的一种有效手段。但这里所提及的评价，并非是指让所有部门管理者相互打分，而是在明确服务关系的基础上，由服务方与被服务方就服务事项及服务标准达成一致，并形成服务承诺，签署内部服务协议作为评价标准的一种方式。通过这种方式可以尽量减少评价的主观性，也有利于促进部门之间的协作效率。详情可参见图三示例。

图三：内部服务协议示例

内部服务协议（人力资源部）											
模块	服务内容	相关责任岗位	内部服务项目			内部客户对象（评价者）	服务对象应提供的配合	承诺履行度评价			
			服务评价维度与标准	服务达成确认方式	提供证实材料			标准分值	未履行次数	得分	改进建议
人员招聘	根据全行的招聘需求，及时开展人员招聘工作	招聘管理岗	在收到部门人员招聘需求的3个工作日内给予有效的回复。 招聘信息发布结束后45个工作日内完成招聘工作，并督促人员尽快到岗。	工作联系单往来并给予反馈	服务需求方进行确认	总行所有部门	做好人员及岗位职责的制定，协助做好人员的笔试和面试工作	20.0		20.0	
员工培训	根据全行的培训需求，组织开展培训工作	培训管理岗	在收到部门培训需求的3个工作日内给予有效的回复。 在确定培训需求后7个工作日内确定培训公司及相关的授课老师组织开展员工培训工作。	工作联系单往来并给予反馈	服务需求方进行确认	总行所有部门	做好培训的课程制定	20.0		20.0	
问题咨询	及时响应有关薪酬方面的咨询问题	薪酬福利岗	对分行咨询的薪酬问题中，政策答疑、我行薪酬制度解答、额度信息查询、业务操作流程等常规咨询问题，我部将在五个工作日内反馈； 对于需要报送审批的申请，我部在接到申请五个工作日内调查核实并报请领导审批，相关报送进度及时反馈分行。	工作联系单往来并给予反馈	服务需求方在工作联系单进行确认	分行人力资源部		20.0		20.0	

难题四：该不该在部门之间进行比较？

部门考核中的另一个难题，是具体操作中计算考核结果时部门之间该不该相互比较，并实行强制分布。支持方认为如果不相互比较，很容易出现所有部门都得高分，难以体现差异，其原因可能是由于高管层面缺乏考核压力，或者由于企业文化崇尚和谐等，因此在对下级进行评价时通常偏向于宽松；反对方则认为部门之间进行比较是不公平的，因为各部门工作性质、目标不同，难以比较。

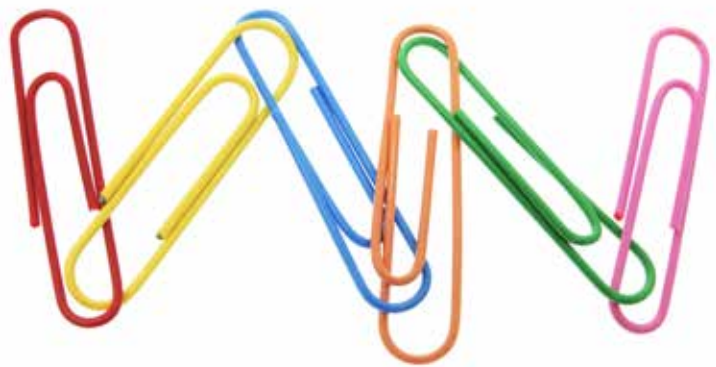
笔者认为，为了形成一定的绩效压力，产生激励效果，实行横向比较总体而言还是利大于弊的。但需要通过合理的部门分类以及对应的机制设计使比较的结果趋向于相对合理。按照部门的工作性质、工作复杂度、承担风险承度、对全行业绩贡献的直接程度等因素对部门进行分类，这种分类可适当精细化，按当前大多数银行的组织架构来看，分为四类是较为适宜的（详情参见图四示例）。

图四：部门分类考核示例

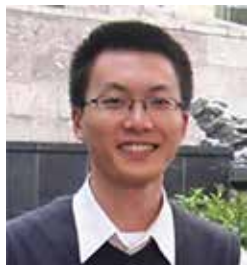
部门类别	包含部门	绩效系数计算方式	绩效系数范围
直接经营类	金融市场部、小微事业部……	分数直接对应绩效等级与系数，无强制分布	[1.8,0.3]
业务管理类	公司业务管理部、零售业务管理部……	在同类部门之间进行得分比较排名，按强制分布确定绩效等级与系数	[1.5,0.5]
业务支持类	客户服务中心、运营管理部、资产保全部……		[1.3,0.7]
综合保障类	党群部、纪检监察部、后勤服务部……		[1.2,0.8]

不同类别的部门绩效系数计算方式与范围可差异化。直接经营类部门可直接按其目标绩效完成情况确定考核系数，无须参与排名强制分布，鼓励其业绩越多越好；管理、支持、保障类部门都是通过管理及服务的手段支撑业绩，因此需通过排名和强制分布确定绩效等级与系数。同时，对于全行业绩影响更直接、承担风险更大的部门，可适当扩大其绩效系数上下浮动的范围，而保障类的部门则可相对平稳。

最后，笔者想再强调一点，绩效考核是银行管理中难以绕开的一个话题，许多银行关注它最初的动因可能还是因为与奖金戚戚相关，而这一点也正是使绩效考核难以做到完全公正客观的一个主要原因。但我们也不应该忽略它另外一个根本性的功能，即推动战略落地、传达银行管理导向的指挥棒。很多看似棘手的问题，当我们以这一功能的角度来思考时，往往就能够迎刃而解了。



“算计”你没商量——递延支付体系设计



李旭坤

德勤管理咨询人力资本
咨询经理

随着金融行业的快速发展，如何规避经营风险已经成为各级管理层所关注的问题，各个管理条线都在做相应的努力：风险条线梳理“八大”风险体系、财务条线搭建资产负债和流动性风险防范体系、内控条线优化整体内控体系等，而奖金递延支付则成为人力条线的关键抓手之一。

那么，如何设计递延支付体系、具体涉及哪些设计点、每个设计点需考虑哪些方面的内容，则值得深入探讨。经多个项目运作经验，德勤认为，企业内的递延支付体系大致可以分为三个方面（如图一所示）：通过递延设计解决的问题、递延支付的设计问题、递延薪酬的发放问题。

一、递延支付体系整体介绍

（一）意识层面

通过递延设计解决的问题

从企业层面看，进行递延支付设计，主要想解决如下问题：一是行业波动性带来的收入不确定性；二是业务风险管控的问题；三是解决奖金过高导致的内外部不平衡问题；四是解决业绩体现和薪酬报酬的时间对接问题；五是希望能够对员工形成一个无形的“手铐”或者给竞争对手挖角带来较大成本，从而让员工持续为公司服务，否则奖金会受到一定程度的减损。

图一 递延支付体系所涉及的问题点汇总

设计层面	递延支付涉及人群	发放层面
不同级别人员的递延	递延分多少年	递延部分是否承诺发放
不同类型奖金的递延	是否等分递延	何种情形下递延奖金减损
	不同级别人员的延误	是否存留奖金至离职发放
	是否设置递延最低额度	
意识层面	通过递延设计解决的问题	

（二）递延支付的设计问题

递延支付涉及人群

一般情况下，公司会要求中高管、业务条线关键员工、风险管控员工等，进行奖金递延，因为这些人员需要为公司整体运营状况负责。

递延分多少年

国内外金融机构对这个问题的回应略有不同，但以三至五年的为主：如瑞银、巴克莱等金融机构，按三年进行递延；汇丰银行采用四年递延；而花旗、德意志则进行五年递延。

是否等分递延

国内外金融机构的做法同样不同，较普遍的做法是：第一年占比较大，后面年份较少且等分，比如瑞银采用60%、20%、20%；汇丰银行采用40%、20%、20%、20%。当然，也有例外的情形：巴克莱每年各三分之一；某中型证券一般员工按70%、20%、10%。对于中小型金融机构，由于缺乏强大的品牌影响力，若等分或前少后多，可能会造成员工的凝聚性不足。

以团队所得进行递延还是按照个人所得进行递延

该设计点主要考虑的是：如果某个业务条线前台团队获得一定额度的奖金，公司是在奖金分配至团队前，先按照递延规则，将前台团队的部分奖金留存，还是待奖金分配至团队个人之后，公司在奖金发放时才进行递延留存。

是否设置需要递延的最低额度

若想解决该问题，需与“通过递延设计需要解决的问题”对接，如果递延设计只是解决风险规避，那么，设置最低限额是合适的，因为如果奖金较少，对风险的控制或影响较小；但如果递延设计要解决大小年的蓄水池问题，则不建议进行最低额度的设置，避免出现有些员工“出钱”或“出大钱”，有些员工“搭便车”的情况。

不同级别（不同类型）人员的递延设计

这个问题需要与公司管理成熟度、管理颗粒度相关，如果公司已经能够辨别高层管理者、中层管理者以及部分条线高职级人员（如银行的专家、资深级别人员；券商的MD条线的D或ED职级以上人员）、风险条线人员需承担的责任

和风险程度，则可以差异化不同职级（不同类型）人员的递延设计情况。如某大中型金融机构将中高管、风险条线人员归为一类，其它人员归为一类。

不同类型奖金的递延方式

在投行，会涉及承揽承做等收入奖金和年底利润奖金两种类型奖金。两种奖金都可进行递延设计，但是，递延的比例和递延的时间应该有所差异。承揽承做奖主要体现的是个人的努力和对业务推进的引导，其发放应该更为紧凑、快速，首付比例应该更高；而利润奖金更多的体现整个团队的努力情况所带来的收益，发放可以相对延长，首付比例可适度降低（但如前所述，占比仍然较大）。

（三）递延薪酬的发放问题

何种情形下递延奖金会减损

如果该中高层领导、风险条线人员在职责范围内未尽责，导致公司经营业绩受损、被相关监督管理部门进行通报批评或扣罚，则可以视情况进行递延奖金扣减（当然，需要视具体情况分类扣罚）。

递延部分是否承诺发放（即是不是员工应得的奖金）

该问题需要与前面的“通过递延设计需要解决的问题”对接。

具体涉及两种情形：一、如果递延支付是解决大小年蓄水池的问题，若遇到小年（或者该员工业绩不好），则前期的递延起到“以丰补歉”的效果。淡马锡的做法是：如果效益不好，则需从每位员工的账户中扣除递延奖金；国内某中型金融机构在递延时，也未向员工承诺递延奖金一定会发放。此外，最新的央企薪酬改革思路，也较为激进：若业绩较差，已经发掉的奖金有可能会在未来索回。二是，如果某员工正常离职，递延部分是否会发给他，一种做法是离职后的某个时间点才发放，一种做法是直接规定不进行发放。

是否留存部分奖金在离职时才发放

也许这个做法本身就是递延支付的“终极”做法：将递延支付做得更为彻底，在三至五年内进行递延还不行，还需要一直留存一部分奖金在公司。

二、递延支付各项问题的关联性

如上分析，各个设计点之间是存在较强影响的：如图二所示，若希望通过递延设计解决行业波动性造成的收入、利润（进而影响奖金）波动问题，则需重点考虑支付人群、按团队或个人进行递延、是否设置递延最低额度以及递延部分是否承诺发放等问题。

如图三所示，若希望通过递延设计解决风险管控问题，则需要重点考虑涉及人群、递延支付年数、不同级别人员承担的风险与递延额度、出现风险事故的奖金减损问题、是否留存部分奖金至离职发放等问题。

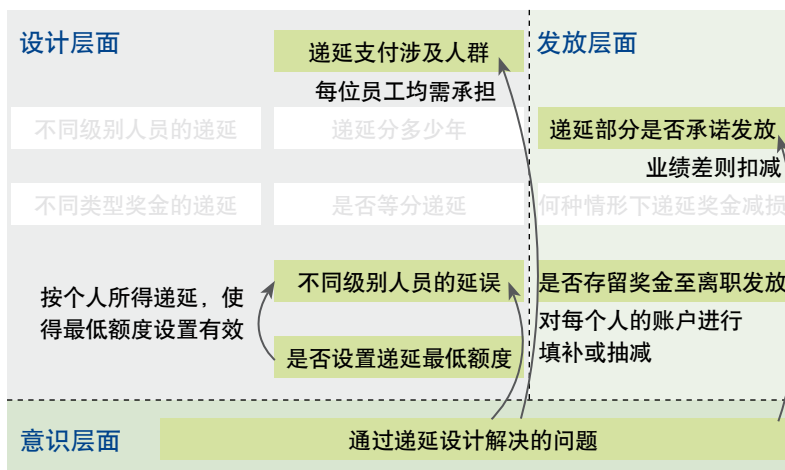
当然，如果希望通过递延设计解决业绩体现和薪酬兑现的时间匹配性等问题，则还会有不同的思考和关联方式。

三、递延支付体系的适用性和完善性探讨

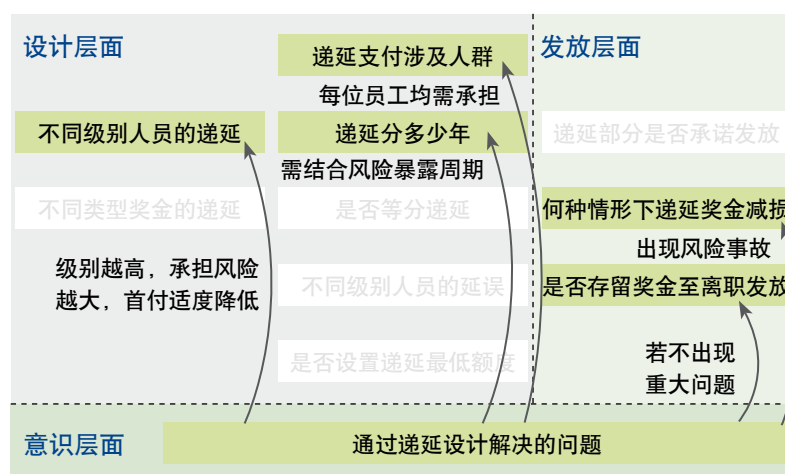
从适用性角度看，该递延支付体系所涉及的部分问题，会出现在每家企业的设计框架中。但是，不同层级（仅高管或全员）、不同设计目的（通过递延设计解决的问题）所需要考虑的重点有所不同，需要针对性考虑。

从完善性角度看，可能存在三个方面的补充：一是所涉及的问题点是否完整，德勤认为，还有很多问题点需要补充（或者从现有问题点中进行适度拆分）；二是各类问题的深度问题，即每个问题点需要考虑的内容相信还可以进行分层考虑和探讨，从而达到对问题的“立体化”思考；三是这个体系还只是处于“孤岛式”、“静态化”的状态，即未与整个企业运营管理体系很好的挂钩，当然，若能做到这点，相信还会有很多问题点需要补充，并进行“动态化”的挂钩，则该体系将对企业管理和员工保留和培养更为有效。

图二 通过递延设计解决行业波动性问题



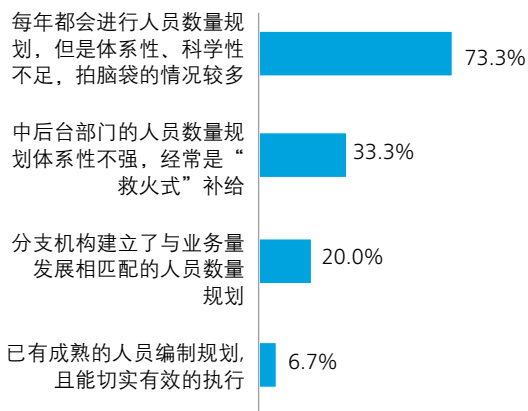
图三 通过递延设计解决风险管控问题



基于工作量指标的编制测算模型搭建及编制管理

“定编”，是一件让各个银行人力资源管理者都非常头疼的事情。我们常常听到来自人力资源部的疑问：“又到招聘季节了，我们到底应该招聘多少人呢？”、“各部门都说缺人，但平时看员工的工作状态好像也并没有特别忙，大家都要人，我们也不知道到底哪些部门应该加人”……因此，“定编”对于银行，或者由领导主观裁定，或者演变为一场耗时耗力的博弈之战，博弈结果是否合理却没有一个人能说得上来。德勤管理咨询2015年发起的“区域性银行人力资源管理现状调查”结果显示（见图1），73.3%的银行表示尽管每年都会进行人员编制规划，但是多为领导拍脑袋的结果，因此缺乏科学性和体系性。

图1：是否有与整体业务发展相匹配的人员数量编制规划



出现这种情况，主要原因有两个，一是缺少相对客观的定编依据，导致人力资源部在与部门的博弈之中基本处于被动地位；二是缺少促进自主控编的管控机制，导致各部门和机构常常抱着“人越多越好”的态度提需求，而现有员工的效能并未充分发挥。因此，若想要解决上述问题，也应通过“定标准”和“定机制”双管齐下。

一、“定标准”

所谓“定标准”，即明确相关部门/机构的人员编制应当基于何种标准进行增减，该标准尽可能可量化可衡量。德勤建议根据各部门/机构承担的具体职责，提炼出与其工作量相关的核心指标，并以这些指标的变化为依据，确定人员编制。比如公司银行部管理的对公存款总额、公司客户总数量，授信审批部完成的授信审批笔数，客服中心受理的电话呼入总数等。确定指标以后，还需要建立指标与编制之间的关系，即指标数量达到多少时，编制应相应增加/减少多少。确定这种关系的过程即建立编制测算模型的过程，具体的方法主要有三种：回归分析法、人均效能法、市场标杆法。

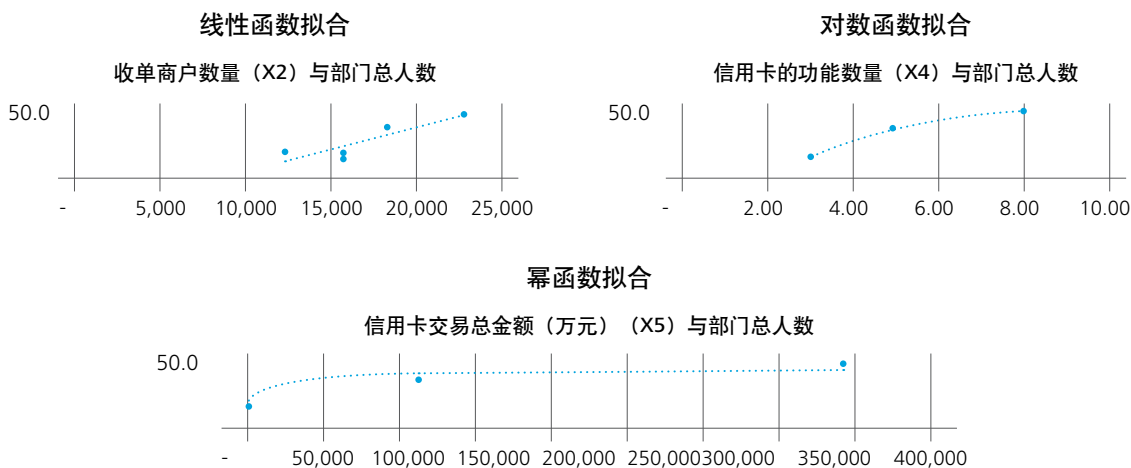
1、回归分析法

基于历史业务数据指标与人员数量进行回归建模，以此确定未来的人员编制。该方法尊重历史，但是不适用于历史和现状人员配置不合理的部门。（见图2）



黄晶
德勤管理咨询人力
资本咨询顾问

图2：回归分析法示例



2、人均效能法

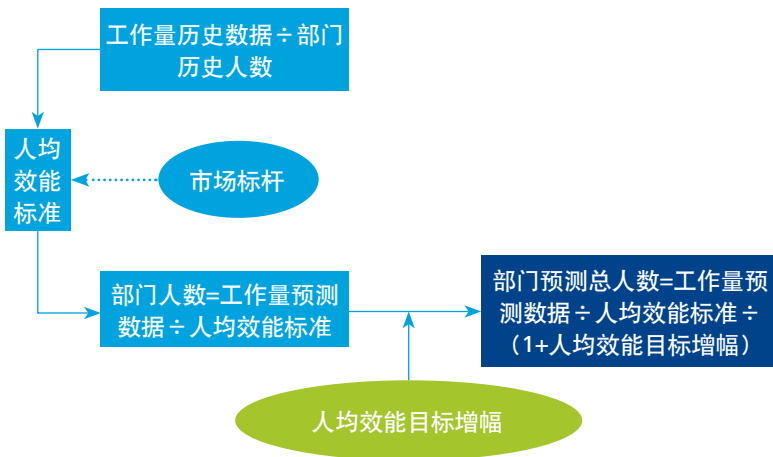
通过历史参考、市场对标等途径计算一定时间节点上业务量与人员数量之比，确定业务量指标对应的人均效能标准，例如柜员的人均效能标准为人均日均100笔柜员业务，则网点日均业务量每增加100笔时可增配1名柜员（见图3）。该方法简单易于理解，但是在确定人均效能标准时容易产生争议，且需要按照部门业务发展阶段进行调整。

3、市场标杆法

参考同业中相同部门、职能、岗位的人员配置情况确定人员的编制，对标方式包括绝对数对标、比例对标、效能对标等。该方法要求必须具备类似口径的市场标杆数据，当口径不一致时，对标结果可能存在偏差。

上述三种方法各有优劣势，在实际运用时可根据预测对象的特点，以及可获取的数据情况等进行选择，或者组合使用。当上述三种方法均无法使用时，或测算结果存在特殊的问题时，采用职责分析法进行编制预测，即根据部门或机构的职责现状以及发展规划等因素确定其人员编制。

图3：人均效能法测算过程



以某银行总行的审计稽核部为例，其具体的编制模型搭建及测算过程如下：

首先，采用市场标杆法选取“审计稽核人数占全行在岗员工总人数比”进行对标分析，结果显示与同业对标市场平均水平接近，因此确定该部门的编制方向为“未来可视情况适当提升人均效能以控制部门人数”。

其次，选取其核心的工作量指标“审计项目数”与历史员工人数进行回归分析，指标的拟合系数 $R^2 < 0.8$ ，模型不可用。

最后，采用人均效能法进行编制测算分析，由于各银行审计项目的统计口径不一致，无法参考市场中的人均效能水平，因此以本部门的历史值作为参考，取过去5年人均效能的中位值作为人均效能标准，最终确定该部门人均承担的审计项目数为X个，即每增加X个审计项目时，可增加编制1人。

二、“定机制”

为了促进各部门/机构自主控编、提升人员效能，配套的编制管控机制应当明确几个核心的问题：1) 如何运用上述标准对各部门/机构的实际用人需求进行管理？2) 若实际用人与编制不符时如何处理？3) 若因为现有人员表现不佳导致用人需求增加怎么办？

问题1：如何运用上述标准对各部门/机构的实际用人需求进行管理？——基于部门/机构特点的差异化编制管控方法

由于各部门/机构的工作性质有所差异，对于业绩贡献的直接程度不一样，为了有效控制人员编制的同时又能对业务发展形成有力的支撑，可将各部门/机构划分不同类别进行编制测算分析，一般包括：直接经营类、业务管理类、业务支持类及综合保障类：

- 1) 直接经营类：该类部门/机构通过直接的客户营销或业务交易为银行带来收入及利润，例如实行总行直营的公司业务部、或金融市场部等。针对此类部门/机构，需确保充足的人员配置，因此可采取“编制软约束”的管控思路，即按照部门/机构的实际需求随时增配人员，但必须根据人均效能标准“加人加任务”。
- 2) 业务管理类和业务支持类：业务管理类部门不直接创造收入和利润，而是通过对其他部门/机构进行管理、推动、服务等手段为银行带来收入及利润，例如一般的总行零售银行部等；业务支持类部门主要为业务管理类和直接经营类部门提供某一特定领域的支持，以促进业务的发展与提升，例如风险管理部等。这两类部门的工作量多与其管理或支持的业务规模相关，因此可采取“编制硬约束，匹配业务规模”的管控思路，即每年根据部门/机构的年初计划核定编制，原则上不再调整，年末按实际值进行清算，确保人数增长匹配业务规模扩大的需求。
- 3) 综合保障类：该类部门主要提供一些与业务关联紧密度较低的职能支持，其工作职责在各家银行中基本类似，比如党委办公室等。因此可参考市场标杆确定编制后，采取“编制刚性约束”的管控思路，若职能或业务模式不发生较大变动，则部门人员编制保持不变。

问题2：若实际用人需求与定编结果不符时如何处理？——与部门/机构奖金挂钩的编制管控

人员编制通常在年初根据各部门/机构的业务规划进行测算和核定，但有可能出现部分部门/机构为了增加编制而高估业务量指标的情况，导致实际用人需求与定编结果不符。为了减少这一情况的发生，可将部门/机构的奖金与编制数量进行挂钩，在年末按实际应核定的编制人数进行奖金清算。例如，年末发现部门/机构实际应核定的编制为10人，即使部门/机构实际用人为12人，也以10人为基础进行奖金核算，反之亦然。通过奖金与编制挂钩机制的建立，可以促使部门/机构自觉控编、主动提升人均效能水平，同时在计划制定时减少虚报高估的情况。

问题3：若因为现有人员表现不佳导致用人需求增加怎么办？——配套的绩效考核与人员退出机制

许多部门/机构的管理者会抱怨，我现有的个别人员效能不足，没有发挥应有的作用，但却占用我的编制导致我无法新增人员。因此，管理者会要求新增编制以抵消这部分人员的影响。解决这个问题需要配套的绩效考核与人员退出机制，通过合理的绩效考核识别出效能不足的员工，并为效能不足的员工提供逐步退出的通道，例如为其提供一段考察期和培训期，若其绩效表现仍无法达标，则安排转岗、待岗或降薪等。

总之，基于工作量指标的编制测算模型是一项有力的编制管控工具，通过将人员编制与业务量挂钩，可以为编制核定提供相对客观的依据，减少主观博弈的影响，并促进各部门/机构提高人均效能并主动控编。但须注意，编制测算模型不是完全基于流程和任务的工作量分析，而是业务量与人员编制之间相对关系的构建，这种关系可确保部门/机构在业务量增加/减少到一定程度时可相应增加/减少编制，从而使部门关注业务量的增加而非单纯关注人员的增加。

基于“MPS”模型的商业银行客户经理管理 ——打造“市场化、专业化、序列化”的正规军



客户经理制是现代商业银行在开拓业务经营中建立的以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标的经营管理体制和组织运营模式，是一种营销导向的制度安排和管理架构设计。

客户经理制的实质是一切从客户和市场的有效需求出发，建立以市场为导向、以客户为中心、以营销为动力的全行联动的市场营销服务机制。通过培植一个庞大、稳定的优质客户群体，使得商业银行效益最大化。

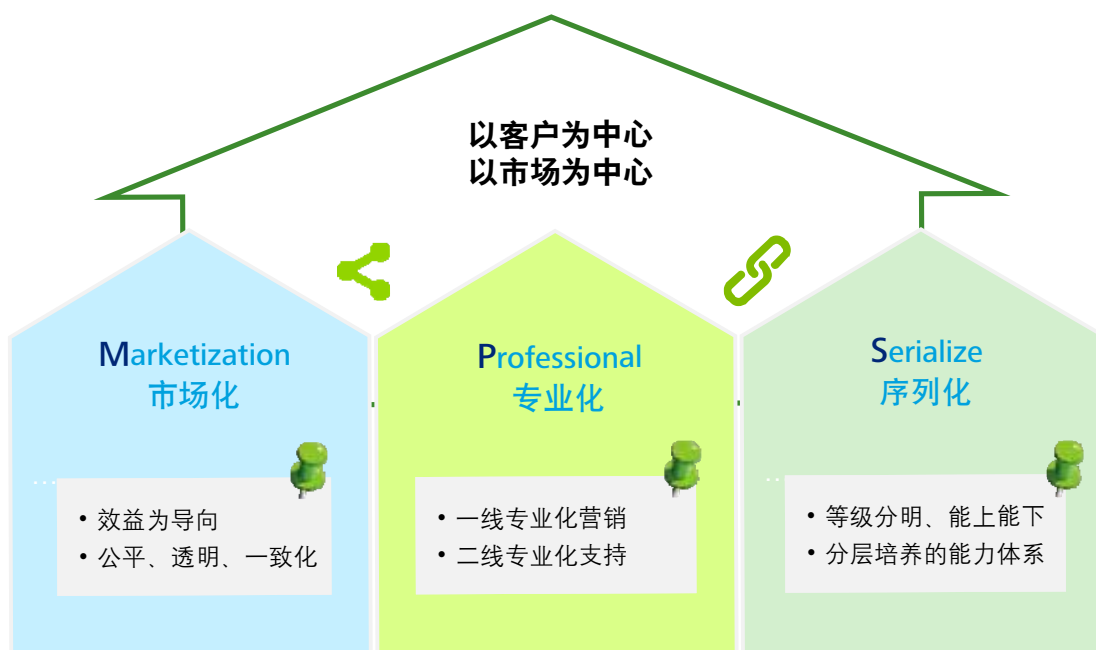
一、商业银行客户经理管理MPS模型

商业银行客户经理管理的内核是“MPS”——“市场化、专业化、序列化”。“M”市场化是指建立以效益为中心，以客户经理个人为主体，公平、透明、一致化的绩效激励机制；“P”专业化是指打造一线客户经理以客户为中心，专业化营销，二线团队以支持服务一线为中心，专业化支持的管理模式；“S”序列化是指形成结构合理、等级分明的客户经理团队，同时打造以能力为核心的分层培训发展体系。

史浩然

德勤管理咨询人力资本
咨询高级顾问

图1：德勤商业银行客户经理管理内核“MPS”模型图



二、商业银行客户经理管理的一般困境

根据“MPS”模型分析，从市场化、专业化、序列化三个维度进行诊断，目前市场上部分商业银行在客户经理管理方面容易存在三大管理难题：

(一) 客户经理出身论，绩效分配凭感觉

第一，客户经理出身论，业绩受所属分支机构的历史业务状况影响极大，个人创利并非个人能力的直接体现，而是所属支行历史业务水平的体现，存量差异造成客户经理之间分配的不公平性，客户经理更希望调往基础好的大行，而不是专心于自身业务水平的提高。

第二，绩效分配无明确、统一的规则，绩效资源配置以块状为主，分支机构的二次分配没有统一、透明的标准，绩效资源配置不科学，分配欠缺公平性，客户经理业绩表现与实际所得绩效薪酬存在倒挂，客户经理工作积极性未得到充分发挥，易造成高素质人才流失。

(二) 一线队伍综合化，二线队伍未匹配

第一，一线营销队伍建设欠缺专业化。客户经理队伍以综合客户经理为主，未按公司、小企业、零售等业务类型对客户经理进行专业化定岗，且没有针对不同业务类型客户经理岗位的差异化管理考核办法，无法实现专业化考核、专业化管理，也无法在市场上为客户提供更专业化的服务。

第二，二线营销队伍未匹配，产品经理、风险经理等专业化营销的支持队伍配置不到位，无法为客户经理前端营销提供专业化支持，造成客户经理无法在复杂化、综合化产品的营销上形成有效的竞争优势，不利于业务、产品的营销。

(三) 人才结构不合理，上升通道未打通

第一，结构不合理，存在新老不平衡、普遍缺乏经验的情况，不能形成一支有活力、有沉淀、结构稳固的客户经理队伍。同时，分支机构管理部门人员偏多，机构冗余，营销人员占比偏低，人力资源没有投向市场端和客户端。

第二，客户经理职业生涯发展通道未打通，支行长、部门总经理等管理岗位仍然是客户经理上升通道的唯一出路，但管理岗位职数有限，造成中高经验水平人才流失，队伍稳定性不足、积累不足。

三、商业银行客户经理管理优化思路

针对客户经理管理中遇到的困境，建议优化思路如下：

(一) 建立市场化的绩效管理机制

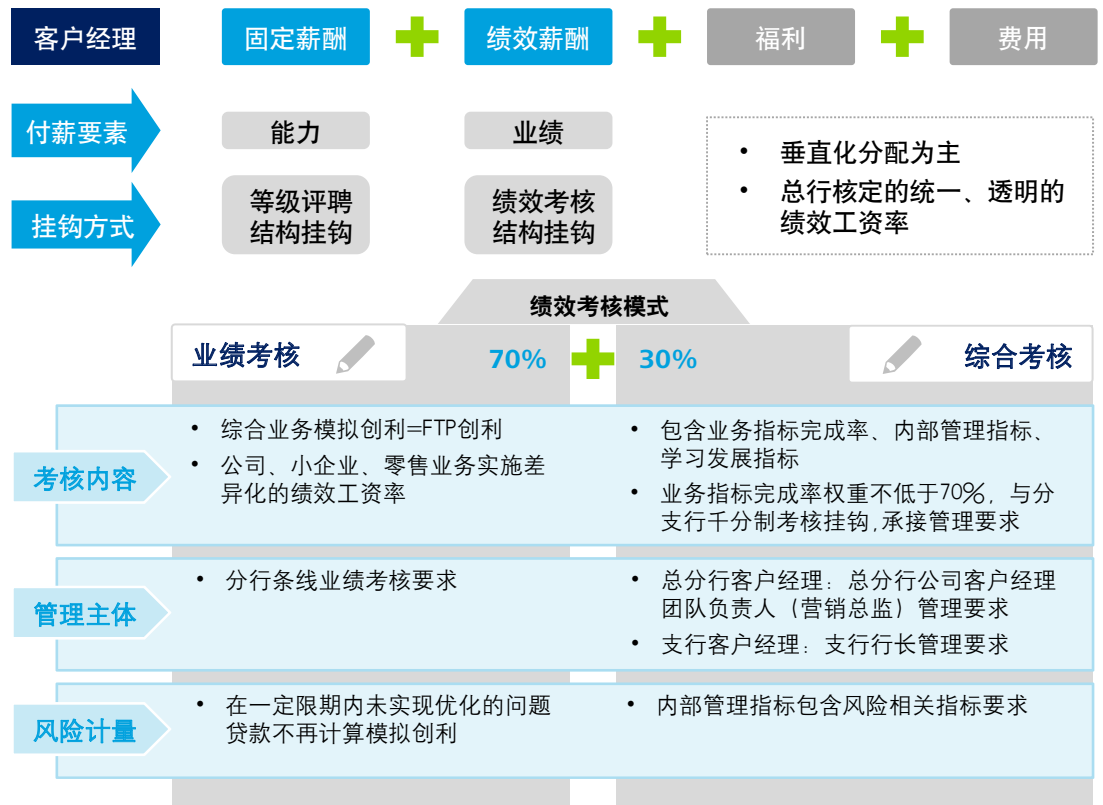
首先，建立以客户为中心的经营模式，将存量业务分配到人、业绩计量到人。设置推荐人、管户人、销售人三大虚拟角色，进行客户分配，明确每个客户/账户对应的推荐人、管户人、销售人，将经营管理责任落实到客户经理个人。

图2：客户分配虚拟角色认定图

角色	分工定位	适用对象
推荐人	营销获客者 客户的开发方，强调对新客开发的激励，获客后立即移交管户人负责维护，推荐人仍可在一定期间内参与客户业务分配	员工（包含客户经理和非客户经理）机构
推荐人	客户经营者 强调深耕经营，全面接管客户事务，统筹客户营销服务，除部分专业性较强的业务外，其他人员不介入该客户营销，管户人业务分配与客户综合贡献度紧密挂钩	客户经理（可为一人或者多人） 说明：必须到个人
销售人	交叉销售者 强调专业化销售，在保持当前管户关系不变的基础上，由具备相关业务资质的专业人员介入客户、交叉销售相关产品，销售人参与客户业务分配，但仅涉及其关联业务部分	客户经理

其次，明确垂直化考核为主、综合化考核为辅的绩效考核模式，核定统一、透明、提前公布的绩效工资率，让客户经理能够根据自身的业绩贡献明确可得的绩效薪酬，形成公平化的绩效考核激励模式。

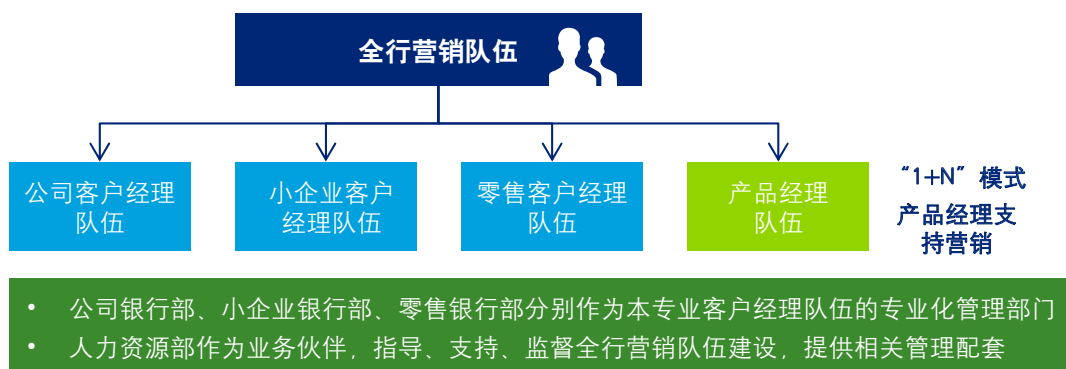
图3：客户经理考核模式示意图



(二) 建立专业化的营销队伍管理架构

匹配商业银行的业务发展模式，建立与之相匹配的营销队伍管理架构。由业务部门负责本条线队伍管理和建设，制定差异化的管理考核办法，同时配置产品经理等配套支撑队伍，通过“1+N”的专业化营销模式，形成一线专业化营销、二线专业化辅助的管理架构。

图4：营销队伍组织架构示意图



(三) 建立序列化的团队建设体系

首先，形成“以业绩为核心，能上能下”的专业序列体系，通过“业绩条线+基本资质”，明确客户经理等级评定条件，并定期（每半年度/年度）进行客户经理等级评定，并为各等级匹配与市场竞争力水平相当的固定薪酬。

图5：某股份制商业银行客户经理专业序列体系示意图

客户经理等级		对应行员等级	对应固薪级档	职衔称谓
首席客户经理	一级	分行副职	各级别对应一定的固薪标准 标准依据人力资源部规定执行	首席客户总监
	二级	分行助理		
资深客户经理	一级	支行正职		客户总监
	二级	支行副职		
高级客户经理	一级	分行部室团队主管		高级客户经理
	二级	分行部室团队主管副职		
中级客户经理	一级	经理一级		客户经理
	二级	经理二级		
初级客户经理	一级	助理经理一级		
	二级	见习期、试用期人员		

其次，按照客户经理各等级的能力素质要求，匹配与之相对应的培养发展体系，打造管理序列化、能力层级化的队伍。

图6：客户经理培训发展体系示意图



四、结语

商业银行客户经理管理不是简单的岗位体系的转变，也不是单纯的服务方式的改变。其成功实施推进，需要商业银行从管理体制、营销观念、绩效考核、培养发展等一系列配套措施上齐头并进，方能在推进客户经理管理优化之路上更加成功稳健，方能不断提升商业银行的市场化管理水平和核心竞争力。

中国直销银行的独立法人化之路

10月26日，在中国国家主席习近平和荷兰国王威廉·亚历山大见证下，北京银行与ING银行约定将共同探索成立合资独立法人实体直销银行。

11月17日，中信银行发布公告，拟与百度合作共同设立直销银行，该直销银行拟定名称为“百信银行股份有限公司”。

直销银行究竟是何方大神，竟获得如此高规格的礼遇？国家领导人见证了、BAT都参与进来了、各大银行纷纷上线了，而且大伙们都想用独立实体的形式去发展。

什么是直销银行？

直销银行(Direct bank)，是指几乎不设立实体业务网点、不发放实体银行卡，而是通过网上银行、电话银行、ATM、电子邮件、移动终端等远程渠道，实现业务中心与终端客户直接进行业务往来的银行。

直销银行于20世纪90年代末在欧美等经济发达国家诞生，在近20年的发展过程中，经受了互联网泡沫、金融危机的历练，商业模式已经相对成熟。这种商业模式成功的关键在于：1、低廉的运营成本：直销银行的交易成本仅仅是柜面交易的1/10，获客成本也只有传统银行的1/3；2、标准化的产品服务：通常直销银行会对客户进行精准定位，摒弃客户的个性化需求，仅提供多数客户需要的、标准化的个人金融产品和服务；3、低价格、高收益的金融产品：直销银行将客户定位在对“价格”敏感的客户群体，在国外直销银行的储蓄利率通常可以达到传统银行的2到3倍或更高。

在国内，2013年9月18日，北京银行宣布与荷兰ING集团合作推出直销银行服务模式，成为中国市场上第一家直销银行。2014年2月28日，民生银行直销银行正式上线。2014年下半年，直销银行在互联网的推动下获得了爆发式增长。截止目前，我国已经有超过50家银行开展了直销银行业务。在分类布局上，城商行如北京银行、南京银行、江苏银行、上海银行等数量占比最高，城商行积极参与，有利于其摆脱区位限制和网点束缚，扩展业务渠道；股份制银行数量居中，如民生银行、兴业银行、平安银行等；工商银行作为大型国有银行也进入直销银行队伍。

目前中国直销银行开展的业务大多脱胎于传统银行业务，产品和业务模式有一定的同质化，但各家都在利用或创造自身优势，在摸索中打造有竞争特色的直销银行。

直销银行为什么要追求独立法人化？

我们可以从必要性和可行性两个角度来回答这个问题。

必要性一、独立法人化能够帮助风险隔离。互联网金融毕竟刚刚起步，而且变化之快让人瞠目结舌。银行本身对于互联网金融的风险管控机制尚不成熟，风险的影响程度尚未可知。直销银行的独立法人化能够帮助其与母银行进行风险隔离，防范风险传染。风险隔离可以包括管理隔离、业务隔离、声誉隔离、人员隔离、信息隔离和退出隔离等各方面。

必要性二、独立法人化的契机有助于引入技术类合作伙伴。传统银行的互联网技术能力普遍不强，亟需外部技术公司的介入形成优势互补、资源整合，提升核心竞争力。直销银行可以借独立法人创立的契机引入多方合作伙伴成为共同股东，如核心及业务系统开发运营商、流量平台、前端UI开发及优化机构。

必要性三、独立法人化有利于管理机制的创新。传统银行体量较大，制度的灵活性相对较差，以安全性、稳定性为管理原则。而互联网金融每天都充斥着变化和惊人的可能性，谁能拔得头筹便可抢占先机。对用户需求的快速响应、产品的迭代开发都需要内部高效的运营流程和决策效率的支持。独立法人化能够给直销银行带来更大的经营自主权，进一步缩短决策流程，提高决策效率。另一方面，直销银行的人才来源不会局限于商业银行，而更多的会从互联网公司、电信运营商、资管公司获取人才，这些公司对人员的任职要求和激励体系都与商业银行有所差异。员工股权激励、持股计划在互联网公司的使用已经非常普遍。若能在直销银行的独立法人层面引入员工持股机制，则能更容易吸引跨界人才。同时，持股机制可以有效捆绑员工与公司的利益，有助于保留核心人才。

再从直销银行的目标客群及获客渠道来看看独立法人的可行性。

首先，直销银行与传统银行的目标客群存在明显差异。直销银行普遍定位于年轻客户，他们熟悉互联网应用，并且更愿意相信具有银行背书的产品。而传统银行网点的客户更多是有一定经济基础的中老年客户及公司客户。这就使得两者提供的产品和服务也都会存在较大差异，直销银行对于母银行的依赖程度较小。

其次，从获客渠道来看，直销银行主要从线上



乔玲

德勤管理咨询人力
资本咨询经理

平台和第三方合作平台获得大量客户，与传统网点的交集甚少，不需要通过传统网点推广直销银行业务，独立性较强。区域性银行如此热衷于推广直销银行业务的初衷也是希望能够跨出网点覆盖区域，高效拓展区域外客户。

所以，无论从哪个维度去看，直销银行确实有独立的必要性和可行性。美国最具代表性的16家直销银行（包括Ally Bank, American Express Bank, Barclays Bank Delaware等）都拥有独立的法人资格，独立开展业务，而非作为实体银行的网络补充所存在。

中国直销银行独立法人化的进展和出路？

最早实现直销银行独立法人化的是腾讯麾下的前海微众，随后便是阿里麾下的网商银行。然而他们的独立并非因为直销银行的由头，而是顶着民营银行的帽子。主导发起民营银行的企业，都是没有银行背景的非金融企业。

对于银行系的直销银行而言，法人化之路就没有那么顺利了。民生银行创立之初即以成为“独立法人的直销银行”作为业务战略目标；北京银行在2014年8月的董事会上就早已决议，全票通过《关于设立法人直销银行的议案》，同意设立法人直销银行，并授权高级管理层办理相关具体手续。然而一年多过去了，却没有更多的进展。

当然，我们可以理解银监会对于直销银行设立独立法人积极且谨慎的态度。2014年5月，银监会已就成立独立法人直销银行事宜，组织了工商银行、民生银行、北京银行、恒生银行、包商银行等5家银行召开研讨会。我们相信直销银行的独立法人化将在不久的将来实现，并且很可能先于理财业务、私人银行业务。

那么，当下的过渡期商业银行该以何种组织形式开展直销银行业务？我们认为事业部制不失为一种温和的转型方式。

所谓事业部制，最核心的五个特点在于：

- 独立核算，责任和利益明晰 – 清晰核算，透明化的业绩考核和激励机制
- 资源支配权与责任相匹配 – 拥有充分的人、财、物支配权
- 自身拥有完整的客户链 – “产供销”一体的客户链
- 垂直管理分支机构 – 总部垂直管理地区分支机构

- 总行提供共享服务支持 – 总行提供运营作业、科技信息等共享服务支持。

事业部制相较部门制能够给予直销银行业务更多的经营自主权，同时又能得到总行的中后台共享服务支持。如何利用好这两点，并处理好纵向、横向的协同关系，是事业部组织结构设计的关键。

我们曾经运用“管控定位模型”为某城商行设计了战略控制型的总行与直销银行事业部管控关系。在这种管控定位下，总行的职责在于定方向、控预算、管考核、控风险、横向协调资源、提供支持服务，而事业部则更专注于业务经营，在整体战略方向、预算获批的前提下，拥有充分的经营管理权限，对中基层员工也有直接的任免考核职责。

总行管控服务目标	总行管控服务职能	直销银行事业部对应职能
管战略、管方向，确保事业部做正确的事情	<ul style="list-style-type: none"> • 战略决策 • 战略监控 • 战略调整 	<ul style="list-style-type: none"> • 行业分析 • 提供战略规划报告 • 根据总行战略决策制定经营计划
管预算、管资源配置，确保资源向优势业务集中	<ul style="list-style-type: none"> • 整体预算编制 • 预算执行监控 • 横向资源协调 	<ul style="list-style-type: none"> • 事业部预算编制 • 事业部预算执行监控及上报 • 提出资源需求
管关键人员、管绩效考核，确保激励奖惩到位	<ul style="list-style-type: none"> • 事业部管理团队任命 • 事业部整体考核目标设置 	<ul style="list-style-type: none"> • 事业部中、基层员工任命 • 事业部中、基层岗位任务分解 • 事业部激励奖惩制度制定
管风险、管审计，控制重大风险	<ul style="list-style-type: none"> • 设置风险偏好 • 提供风控技术 • 派驻风控人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 配合风控 • 配合审计监察
通过信息化共享与集成，提高管控效率	<ul style="list-style-type: none"> • 提供信息技术平台 • 提供信息技术服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 提出信息技术需求 • 需求验收

目前，大多数银行系直销银行尚只是以部门的形式存在，甚至只是电子银行部底下的二级部门，对于产品开发、渠道管理、营销管理、风险控制、运营管理、信息技术管理、人力资源管理等等作为独立银行经营应该具备的能力都有待加强和完善。如果能在事业部制下将这些能力先建立起来，那么当政策成熟时，翻牌独立法人必将水到渠成。

关于德勤管理咨询

德勤作为全球服务历史最悠久，声誉最卓越的专业服务机构之一，在全球150个国家，拥有约20万名专业服务人员。

作为全球最大的专业管理咨询机构，德勤管理咨询是德勤全球旗下，与审计，税务，风险，财务服务并重的五大事业部之一。德勤品牌1917年进入中国市场，德勤管理咨询于1998年在中国注册独立的法律实体。

目前在北京，上海，深圳，广州，成都，哈尔滨和香港，我们已经拥有近1600名双语专业咨询专家与顾问，为整个大中华区的大中型国有企业，在华跨国公司，高科技高成长的民营企业提供覆盖企业全价值链的高质量行业专业化专业服务。

我们以‘为企业提升价值’为服务目标，提供的解决方案覆盖了企业的全价值链，包括：战略与运营服务，人力资本服务，信息技术服务；我们以‘与客户共同成长’为服务理念，重视规划与流程设计的切实落地，与我们的客户建立战略性长期且深入的服务与合作关系。

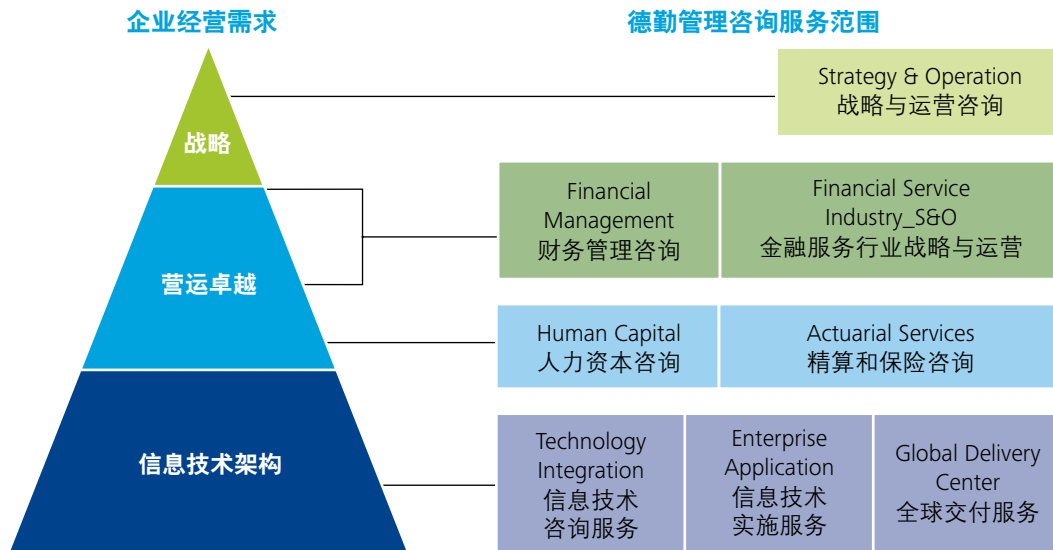
请与我们联系：

若您对我们的服务有任何的兴趣或问题，您可以通过如下方式与我们联系：

公司网址：www.deloitteconsulting.cn

市场邮箱：cndcmarketing@deloitte.com.cn

服务热线：+86 21 6141 2255



来源	能力指标	排名
肯尼迪排行榜 Kennedy	全球咨询公司与管理咨询公司	#1
高德纳排行榜 Gartner	全球咨询服务提供者	#1
Vault 50大咨询公司排行榜	50大管理战略咨询企业	#3
Vault 50大咨询公司排行榜	顶级实习机构	#2 (排名最高的咨询公司)
《咨询》杂志	最佳雇主排名	#6
肯尼迪排行榜 Kennedy	人力资源转型服务	#1
肯尼迪排行榜 Kennedy	生命科学与医药卫生行业服务	#1
独立分析机构 Verdantix	可持续发展能力	Leader
肯尼迪排行榜 Kennedy	人力资本	#1
肯尼迪排行榜 Kennedy	全球金融行业咨询服务	#1
肯尼迪排行榜 Kennedy	全球战略咨询服务	#2
肯尼迪排行榜 Kennedy	运营管理咨询服务	#1

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、企业管理咨询、财务咨询、风险管理、税务及相关服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家，凭借其世界一流和高质量专业服务，为客户提供深入见解以应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过225,000名专业人士，致力成就不凡。每5家财富全球500强企业，就有4家是德勤客户。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所，我们在大中华设有22个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工，按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

德勤品牌随着在1917年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络，在德勤全球网络的支持下，为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国，我们拥有丰富的经验，一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2016。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

BJ-002CN-01