

個人金融的銷售績效管理 – 常見議題和建議方法

Feb 22, 2016

作者：Sean Choo (管理合夥人)

Joseph Huang (台灣分公司負責人)

背景

個人金融的績效管理 (無論針對分行或個人) 不只是直接影響銀行獲利表現、也是鼓勵以 “客戶為中心” 行為的重要關鍵。最佳化前線的銷售表現尤其對於銀行過度競爭而房地產成本很高 (分行成本的大宗) 的成熟市場十分重要。

基本上，在成功的銷售績效管理框架中，有三個重要的元素：

- 1) 指標 – 要衡量的是什麼？
- 2) 目標設定 – 如何設定目標？
- 3) 激勵 – 如何獎勵表現？

常見的作法和遭遇的問題

1) 指標

以業務量為基礎或以會計指標為主的制度最為常見，如：貸款量、存款量、會計利潤等，這可能導致兩方面的問題：

- **銷售努力與銀行真正價值不一致**：如某一產品可能帶來當年度可觀的業務量，但相比其他產品，其多年期風險調整後的獲利對銀行來說可能不高。理想的情況下，銷售人員看到的不同產品間相對價值應該與對於銀行的真實價值相同；如此才能確保銷售人員個別對於自身跨產品的銷售努力和紅利最佳化可以達成銀行獲利最大化的目標
- **只顧銷售不管服務**：端視各個角色的銷售與服務職責設計，缺乏維繫客戶關係的指標將使前線人員的行為過份偏向產品銷售而忽略客戶服務。

2) 目標設定

前線人員的銷售目標往往根據自上而下的目標 (由銀行總經理和個人金融執行長根據產品線意見訂定的整體目標分配而來) 再根據歷史表現和溝通談判調整得出。當地區域潛力或與特定分行相關的因素 (如：當地財富水平、進入市場期間、分行資源、競爭環境等) 則很少在訂定個別分行目標時納入考慮。

尤有甚者，個別的產品目標往往都十分巨大，這情形在以產品線為主的組織更為常見，因為每個產品線時常深信唯有訂定愈來愈高的目標才可以影響前線的銷售行為。

以上目標設定的方法有一些缺點：

- **缺乏真正價值創造的指標**，如：表現良好的分行可能因為團隊投入的努力過人，或得利於富裕的區域位置，以後者的情形來說，即使不特別努力也可能表現超過其他分行
- 由於過好的表現可能導致隔年更高的目標，因此分行可能有“**剛好滿足**”目標的動機
- 過多的高產品目標限制了銷售團隊專注於銷售存在最多自然需求的產品。當大多數的努力都花費在追逐可以達成各產品目標的銷售時，往往犧牲了客戶真正的需求。當目標愈多，愈有可能導致錯誤的銷售和浪費的銷售努力。

3) 獎勵

通常是具有上限、下限、多重目標/懲罰金的複雜制度，往往是隨著長時間的實施，一點一滴小小改變累積而成的結果，缺乏整體規劃的同時，還時常造成無法激勵更好表現的持平 (一視同仁) 獎勵制度。

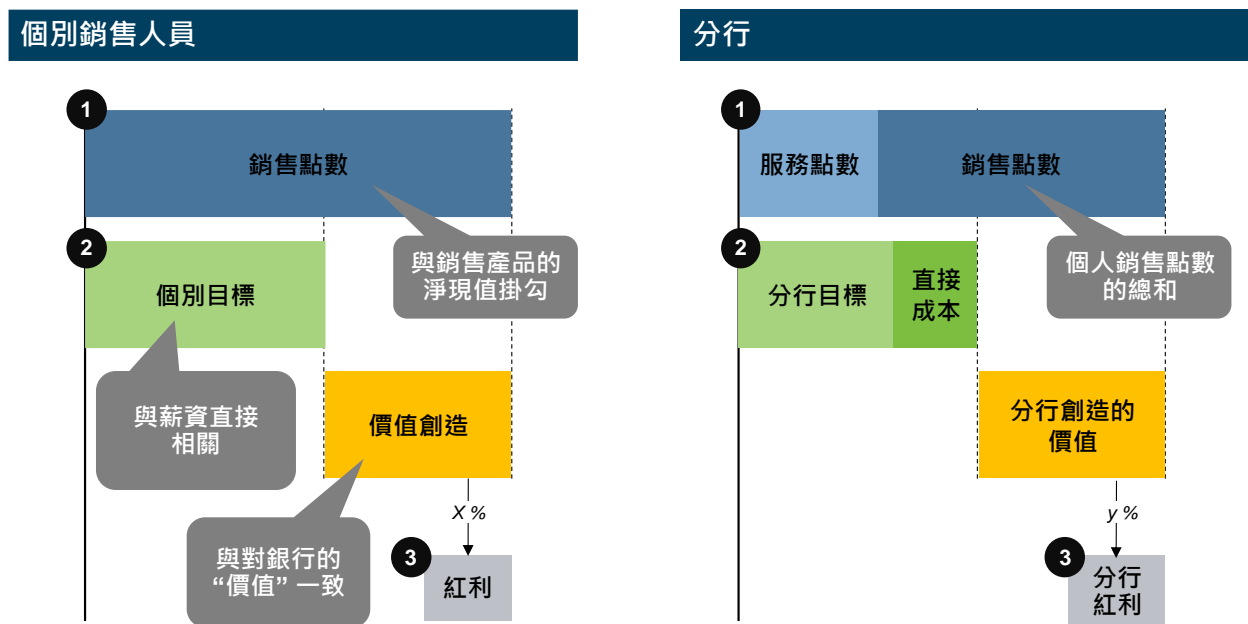
在以上的制度下，主要的問題包括：

- 複雜的制度通常導致**投機取巧的機會**，而產生生產力下降的行為，例如：將部分銷售延至下期、與同事互換某期的績效等行為
- 過多的懲罰金可能導致銷售人員在特定期間**放棄銷售** (如果無論如何無法達成紅利起始的目標)，事實上，任何的銷售增家都對銀行有益
- 持平的紅利發放制度除非有非常強大的組織文化 (人人都要作對銀行整體有益的事) 支撐 (十分少數銀行具備，難以複製到其他銀行)，否則將導致**銷售動能不足**

與“淨現值” (NPV) 連結的點數制度是較好的作法

與產品淨現值連結的銷售點數制度是較好而全面的系統，其中的目標則根據地區和分行的客觀條件分別設定。這樣的作法將確保個別銷售人員的行為在最佳化個人的“付出努力與紅利”比的情況下，同時自然地導致銀行獲利最大化的結果

圖示 – “銷售點數” 制度



此制度的特性包括：

- 在以點數為基礎的制度下，策略性產品仍然可以透過外加的補貼達成，意即將策略性產品的銷售點數“加碼”，實施方式有許多選擇，例如：給予各產品線年度“額外點數”預算以自行決定各檔銷售活動的加碼、針對較長期的策略性產品則可以由銀行管理層決定特定的額外點數等
- 服務點數可用來鼓勵維繫客戶關係和提供優質服務，當然，服務點數的設定端視特定前線人員對每個產品的銷售和維護的所需付出比例
- 簡單的線性紅利方程式，最好具備相對陡峭的斜率(可設計為漸進式)，以確保良好的表現能受到獎勵
- 儘量不增設個別的硬性產品目標；紅利發放的起始點設於較低的銷售水平

最後，如果制度實施良好，以點數為基礎的制度將導致前線銷售行為的具體改變。主要的行為改變包括：

設計	希望造成的行為改變
點數是單一而跨產品通用的“貨幣”	<ul style="list-style-type: none">我可以輕易地計算出如何最佳化我的付出以達成想要的銷售紅利水平 (藉由銷售我最在行的產品，而間接達成銀行獲利的最大化)
容易理解的制度	<ul style="list-style-type: none">在簡易的制度下，我只需要專注於提升銷售，而非如何在複雜的制度下投機取巧
低度 / 無硬性的產品目標 (如果沒有達到則必須付出懲罰金)	<ul style="list-style-type: none">使我不受任何束縛、可以專注於我最有效率的銷售品項 (在考慮所需時間和努力後)。我再也不需要為了達成個產品的最低目標而硬賣一些我不在行或客戶不需要的產品
紅利發放起點設定於低度的銷售水平	<ul style="list-style-type: none">即使在景氣不佳的時期我也會持續嘗試銷售在過去得制度下，當我感覺無論如何都無法達到能獲得紅利的目標水平時，我大多選擇放棄銷售
服務點數/轉介激勵	<ul style="list-style-type: none">使我理解如果專注於新的銷售以外的事物 (如：注意客戶整體滿意度及各方面的需求) 也能有紅利

制度實施的障礙

既然最終目的是要引導銷售行為改變，改變既有觀念和溝通的過程往往比計算正確的銷售點數重要。在實施過程中常見的觀念障礙包括：

- 產品線 (尤其是在以產品線為主的組織) 過去負責指引通路行為並對於目標和激勵有很大的影響力，因此在新制度下必須要體認 (並願意) 放棄設定個別產品目標將對銀行整體表現有所助益
- 正確計算各產品淨現值有其困難之處；在此，淨現值的概念只是代表一個能跨產品的一致方法，目標在於得到“方向正確”的估算，而非絕對精確的數值
- 前線銷售人員必須體認，在新的“獲利貢獻度”計算框架中，必定產生一些與現有制度相比的“贏家”(既得利益者)和“輸家”
- 管理層和財務部門也許會對於較高的紅利水平有所疑慮；事實上，新的制度仍可以校準至既有的紅利水平，而唯有在新制度創造更高銷售的情況下，才會發放更多的紅利