

天津商业大学宝德学院毕业设计（论文）

基于胜任力模型的催收专员绩效考核体系 优化研究 ——以合肥佰浩企业管理咨询有限公司为 例

Research on the Optimization of the Performance Appraisal System for Debt Collection Specialists Based on Competency Model —— Taking Hefei Baihao Enterprise Management Consulting Co., Ltd. as an Example

系：	工商管理系
专 业：	人力资源管理
班 级：	2102
学生姓名：	迟喆
指导教师：	马丽 副教授
	柳利波 企业导师

2025 年 5 月

目 录

内容摘要	I
Abstract	II
1 导言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 国内外研究现状	2
1.4 研究内容与方法	7
1.5 本文创新	8
2 理论基础	9
2.1 相关概念	9
2.2 相关理论	9
3 合肥佰浩企业管理咨询有限公司催收专员绩效考核体系现状调查分析	12
3.1 公司概况	12
3.2 公司催收专员绩效考核体系现状调查设计	14
3.3 公司催收专员绩效考核体系现状调查结果分析	15
4 基于胜任力模型的催收专员绩效考核体系优化	24
4.1 构建公司催收专员胜任力模型	24
4.2 基于胜任力模型的催收专员绩效考核体系的优化方案	31
5 结论与展望	37
5.1 研究结论	37
5.2 研究展望	37
参考文献	38
致 谢	40
附录 A 催收专员绩效考核体系现状调查问卷	41
附录 B 催收专员绩效考核体系现状的访谈提纲	45
附录 C 催收专员胜任力要素访谈提纲	46

附录 D 催收专员胜任力要素调查问卷 47

附录 E 绩效计划沟通表 49

内容摘要

在“十四五”规划推进供给侧结构性改革以及加快现代服务业转型升级的战略指导下，催收业务作为管理咨询行业的关键环节，面临着催收专员绩效考核单一化问题，导致公司只关注催收专员的工作结果，忽视了工作态度和业务能力，进而致使催收专员积极性不高，人岗不匹配。因此，优化催收专员的绩效考核体系尤为重要。通过构建基于胜任力模型的绩效考核体系，明确催收专员核心胜任能力，进而提升工作效能和企业竞争力。

本文以合肥佰浩企业管理咨询有限公司为研究对象，通过梳理绩效考核理论与胜任力模型相关文献，结合问卷调查和访谈法对该公司催收专员绩效考核体系现状进行调查，明确了现行催收专员绩效考核体系存在的问题。在此基础上再次运用问卷调查法与访谈法深入调查催收专员的胜任力要素，采用主成分分析法提炼出催收专员的关键胜任力要素，进而构建了催收专员的三维胜任力模型，最终形成了基于该胜任力模型的催收专员绩效考核体系优化方案。本研究为该公司催收专员明确岗位胜任力要素，提高工作效率、促进个人职业规划，具有一定的指导作用。对公司提升催收专员绩效考核体系的科学性与准确性，最终实现公司的持续动态发展，有一定的借鉴意义。

关键词：催收专员；胜任力模型；绩效考核体系

Abstract

Under the strategic guidance of the "14th Five-Year Plan" to promote supply-side structural reform and accelerate the transformation and upgrading of modern service industries, debt collection specialist, as a key link in the management consulting industry, faces the problem of single-use performance appraisal of debt collection specialists, resulting in the company only paying attention to the work results of collection specialists, ignoring work attitude and business capabilities, which leads to the lack of enthusiasm of collection specialists and mismatch of people and positions. Therefore, it is particularly important to optimize the performance appraisal system of collection specialists. By building a performance appraisal system based on the competency model, clarify the core competency of the debt collection specialist, and thus improve work efficiency and corporate competitiveness.

This paper takes Hefei Baihao Enterprise Management Consulting Co., Ltd. as the research object. By sorting out the relevant literature on performance appraisal theory and competency model, and combining questionnaire surveys and interview methods, we investigate the current status of the company's performance appraisal system, which clarifies the problems existing in the current performance appraisal system of debt collection specialists. On this basis, we used the questionnaire survey method and interview method to conduct in-depth investigation of the competency elements of the debt collection specialist and used the principal component analysis method to extract the key competency elements of the debt collection specialist, and then built a three-dimensional competency model of the debt collection specialist, and finally formed an optimization plan for the performance appraisal system based on this competency model. This study provides a certain guiding role for the company's debt collection specialist to clarify the competency elements of jobs, improve work efficiency, and promote personal career planning. It has certain reference significance for the company to improve the scientificity and accuracy of the performance appraisal system of debt

collection specialists and ultimately realize the company's continuous dynamic development.

Key Words: debt collection specialist competency model performance appraisal system

1 引言

1.1 研究背景

在“十四五”规划推进供给侧结构性改革背景下，国家持续加强企业信用风险预警机制建设，要求金融机构及类金融机构（如管理咨询企业）完善债务管理流程。

《关于推进企业信用风险分类管理进一步提升监管效能的意见》明确指出，需建立专业化催收团队，通过合规手段化解风险。这为催收业务提出了法治化、专业化的转型要求，同时为管理咨询类企业催收业务带来增量市场，但也要求催收专员具备更强的复杂情况处理能力。然而，现有的绩效考核体系未能及时适应这些变化。因此，如何科学合理地评估催收专员的工作表现，成为行业普遍关注的问题。

许多公司在催收专员的绩效考核上存在单一性问题，主要关注工作结果而忽视工作态度和业务能力，缺乏对催收专员能力和素质的探索，进而导致催收专员工作积极性不高、人岗不匹配等问题频发，影响催收专员个性化职业发展路径及公司的可持续增长。因此，优化催收专员的绩效考核体系显得尤为重要。

本文以合肥佰浩企业管理咨询有限公司为例，将从胜任力模型的角度出发，采用文献综述、问卷调查和访谈等方法，深入分析公司催收专员绩效考核体系的现状，明确其存在的问题。设计基于胜任力模型的绩效考核体系优化方案，以全面评估催收专员的工作表现，明确催收专员的期望，促进其与公司业务的动态发展，进而提升催收专员胜任力，以确保公司长期稳定发展。

1.2 研究意义

催收业务作为管理咨询类公司的一项新增服务，有助于实现公司业务多元化和市场领域的拓宽。这意味着催收专员的工作表现和效率直接关系到公司的盈利能力和市场竞争力。但绩效考核的单一性导致公司只关注催收专员的工作结果，忽视了他们的工作态度和业务能力，进而致使催收专员积极性不高，人岗不匹配，从而影响其个性化发展，并且对企业的长期持续动态发展产生负面影响。因此，管理咨询类公司需要更加合理有效的绩效考核体系。

由于胜任力模型作为人力资源管理中的重要工具，能够更全面地评估员工的综合素质和能力。所以通过设计基于胜任力模型的绩效考核体系优化方案，明确催收

专员在工作中应具备的能力和素质，为催收员工提供一个清晰的发展路径和期望目标，关注催收专员的成长和发展。同时与公司的战略目标相结合，实现催收专员和公司业务的共同发展，激发催收专员的工作积极性和创造力，提升其胜任力和工作效率，从而增强公司的市场竞争力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 关于胜任力国内外研究现状

韦春风（2024）指出，岗位胜任力的核心要求可归纳为四大层面：专业层面，着重于专业知识与技能的精专程度；学习层面，聚焦个人主动摄取新知识以增强自身素养；社会层面，关乎对企业文化、工作场景及岗位特性的契合与融入能力；方法层面，聚焦岗位固有方法及进阶技能的熟练掌握^[1]。

Ainslie Marcy（2024）认为，基于胜任力的岗位评估能够推动岗位评估向能力导向转型，促进企业人才队伍建设。它整合了职位所必需的能力要素，融入了该职位上表现突出者的能力构成，明确列出职位员工应持有的能力特质及其组合，彰显了岗位与人才之间的紧密联系，为人才的科学配置奠定了坚实基础^[2]。

朱春林（2023）指出，胜任力模型是专门针对特定职位构建的人力资源架构，它汇聚了岗位所需的多种胜任特质，能够为岗位剖析、人员选聘、培育训练以及绩效管控等人力资源管理环节给予指引。于企业而言，该模型助力管理者了解人力资源现状，拟定契合企业长期战略布局的人力规划，其合理运用可保障人力资源管理各个环节具备科学性与明晰度，提升运作效能，推动企业稳健进步与发展^[3]。

李志梅（2023）认为，胜任力模型可分为三部分：一是核心能力素质：主要关注个体的基本品质和自我管理能力，如责任感、积极性、自我管理和执行力等，以及与他人互动的监督与倾听能力；二是通用能力素质：侧重于基本的沟通与交流能力，包括表达能力、说服力、谈判能力、写作能力以及建立和维护人际关系的能力；三是专业能力素质：强调在特定领域或职位上所需的高级能力，如亲和力、影响力、决策力、计划能力以及组织领导能力等^[4]。

Steven McCartney 等（2021）指出，胜任力模型在人力资源方面的作用显著，它为国外人力资源分析师的角色定义了六种关键能力：咨询、技术知识、数据流畅性与分析、人力资源与商业敏锐度、研究与发现以及沟通能力。胜任力模型有效地将人力资源分析师的角色与人力资本理论以及人力资源框架相联系，增强了人力资源

管理的科学性与有效性，为组织的人力资源战略规划提供了有力支持^[5]。

曾双喜（2021）指出，胜任力模型构建主要存在归纳法与演绎法这两种方式。归纳法侧重于深度访谈调研，执行时会细致地对目标群体进行划分，精准识别出高绩效人员与普通绩效人员。深度审视他们在日常工作情景中所呈现出的各种特征，详尽解析两者间的差别，发掘员工潜力，助力个人核心素养提升，把这些素养加以系统化整理与归纳，进而构建起一套完备且有借鉴意义的胜任力模型，为人才筛选、培育等工作给予强劲支撑^[6]。

王敌，程晓燕，练璐，闵晓青，刘武（2023）指出，基于“职能定位—岗位要求—特征提取—模型构建—模型验证”的思路，通过文献研究和专家咨询确定胜任力要素。采用随机抽样问卷调查，结合探索性因子分析和适配度检验，形成评价维度及要素，并验证其合理性与有效性。经过两轮专家咨询，最终构建了包含 6 个维度、30 个要素的三级综合医院中层行政管理人员胜任力模型^[7]。

袁淑君，周永新（2024）认为，构建胜任力模型时，先从质性研究入手，剖析“双师型”教师职业教育素养与工作表现，梳理提炼出关键领域与核心要素。再开展量化研究，分析核心因素构建模型，注重兼顾共性与特性，利于量化评分与统计分析。综合量化研究成果，形成完整且实用的胜任力模型，可有效评估“双师型”教师履职能力与岗位匹配性，为教师选拔、培养、考核等提供科学依据与精准导向^[8]。

1.3.2 关于绩效考核体系优化的国内外研究现状

连斯元（2022）认为，在国有企业中绩效考核体系优化非常必要。其设计思路重点聚焦于组织绩效，尤其是子公司绩效方面，会确立契合企业使命与发展战略的核心绩效指标。设计原则需秉持战略性、适配性、上下协同以及整体性。保障体系既能呼应长远战略，又能贴合实际运作情况。而设计方案会清晰界定员工绩效考核的目标、尺度以及实施主体，同时加大考核力度，由此构建一套完备且科学的考核体系，助力企业管理水平与员工工作热情的提升^[9]。

刘鸿（2021）表明，高质量的绩效考核体系在激发员工积极性、挖掘员工潜能及推动企业战略目标实现方面发挥着核心促进作用。构建科学合理的绩效考核体系，有助于管理者深入洞察员工需求，据此制定高效的激励措施，进而提升员工满意度与忠诚度，达成企业与员工的共赢。关键绩效指标（KPIs）作为绩效考核方法的关键组成部分，对引导企业战略目标的达成具有决定性意义，其重要性不容小觑，是

人力资源管理中不可或缺的元素^[10]。

胡羨之（2024）指出，企业需全方位分析绩效考核需求，依据战略规划与部门要求来明晰优化路径。借助 360 度绩效反馈、关键绩效指标（KPI）法等多元考核手段，提高考核的全面性与精准度。通过多维度评价可综合展现员工表现并且减少片面问题。同时，加强考核沟通与反馈工作，搭建定期沟通机制，提升考核透明度与公正性。此外，持续优化考核指标设计，保障其可操作性与可衡量性，细化相关指标至员工层面，构建考核结果应用机制，关联薪酬、晋升、培训等，发挥激励作用^[11]。

戚鹏，孙小茹（2024）认为，企业优化绩效考核体系时，实施保障措施至关重要。需构建多元激励制度，鼓励良好生产行为；打造专业组织培养方案，促进人才与组织发展；设立匹配的人员考核制度，实现高效管理；建立畅通的沟通反馈机制，确保新体系有效执行并不断完善。这些措施相辅相成，为绩效考核体系优化提供坚实支撑，推动其稳定持续推进，助力企业长远发展^[12]。

李星宇（2023）指出，绩效考核体系优化需全方位梳理各环节，涵盖从计划制定到绩效反馈、结果应用等，各步骤缺一不可。鉴于结果应用存在片面性问题，要拓宽应用范围，使其与员工薪酬、岗位评优、晋升等职业发展维度相挂钩。如此优化，可完善考核体系，借助物质与精神的双重激励，强化员工认同感、使命感，提升责任感与工作积极性，助力企业增值^[13]。

Alberto Bayo-Moriones（2021）表明，企业战略与创新型绩效考核体系正相关，成本战略则对绩效考核运用有负面影响。采用质量战略并实施发展评估的企业绩效更优，而采用创新战略并运用行政评估的企业净资产收益率更高。企业应将绩效考核设计与战略规划融合以提升绩效，创新型企业宜选行政评估，质量型企业应重视发展评估，以优化人力资源管理中的绩效板块，推动企业成长^[14]。

步玉洁（2023）指出，绩效考核体系优化可通过以下六方面实现：一是建立差异化绩效目标及权重，区分公益服务与市场配置单位；二是科学设定个人绩效目标及权重，明确岗位职责；三是优化考核主体，引入二级单位人员及上级部门考核；四是强化考核人员培训，统一考核标准；五是推进信息技术应用，实现公平精准考核；六是加强结果反馈与沟通，促进组织与个人绩效提升，以确保考核体系科学、公正、有效，推动单位与个人共同发展^[15]。

张驰（2021）指出，营销人员绩效考核体系优化可聚焦四方面：强化绩效反馈

与结果运用，确保考核公正透明，增进沟通；精准设定 KPI，结合企业战略，个性化定制营销人员绩效指标；优化激励机制，采用多元化手段满足不同层次需求；加强绩效辅导，通过培训提升考核双方能力；明确考评标准，筛选合适的考核主体，减少主观偏差，并保障有效的绩效沟通渠道，促进考核体系高效运行，提升营销团队整体绩效^[16]。

MD Rokibul Hasan (2024) 提出，通过一种整合商业分析与机器学习的综合途径，来优化绩效考核体系，利用绩效指标、员工数据、背景因素等多来源数据驱动信息定制精准预测模型，考察数据分析中特征要素、数据预处理、模型选择、考核指标等方面内容。研究结果证实，该综合途径对员工绩效预测有效，能助力企业在人才管理与资源分配上做出明智决策，提升整体管理效能^[17]。

1.3.3 关于胜任力模型在绩效考核体系中的应用研究的国内外研究现状

吴华利 (2024) 指出，通过绩效考核与胜任力模型，构建绩效与潜能九宫格，激励高绩效、高潜能人才，淘汰低绩效、低潜质人才。此结合有效解决了部分行业绩效考核难点，为企业构建合理的绩效管理体系，促进了企业整体绩效目标达成^[18]。

杨晓娜 (2024) 指出，胜任力模型 (含基准性胜任力 BC 与鉴别性胜任力 DC) 是评估员工岗位能力的关键框架，它揭示了员工高效创造绩效的潜力基础。BC 作为短期可提升的能力，是绩效考核的基础内容；而 DC 则着眼于长期发展，作为拓展性考核要点。两者共同达标，不仅确保员工具备岗位必备素养，还促进了工作绩效的提升，保障了工作价值的“质”与“量”，实现了员工能力与组织目标的双赢^[19]。

刘宝霞，古誉琦 (2023) 认为，胜任力模型贯穿绩效全流程 (计划、行动、评估、反馈)，以其导向明确的优势，引导组织精细化管理。该模型以绩效计划为起点，构建管理体系，制定计划；通过绩效行动，构建评价体系，细化指标，补齐短板，评价中层管理者绩效；最后通过绩效面谈，反馈结果，制定改进计划，助力中层管理者提升^[20]。

秦薇 (2022) 认为，胜任素质模型下的绩效考核方案，融合了胜任素质评估与业绩考核两因素。前者关注员工个人素质与岗位要求的匹配度，后者侧重于工作结果的达成，同时也不忽视工作过程的评估。根据不同岗位性质，两者权重灵活调整。此方案全面考虑员工行为、当前绩效及潜在能力，旨在通过提升员工素质，进而增强组织的整体效能实现长远发展^[21]。

罗炳辉（2022）指出，在胜任力模型视角下，企业绩效管理体系的实施需依靠四大保障对策：强化组织保障以确保高层支持与跨部门协作；完善基础管理保障，包括数据管理与流程优化；构建制度保障，制定明确的规章制度与奖惩机制；培育公司文化保障，将胜任力融入核心价值观与文化实践中^[22]。

王小平（2024）指出，构建企业关键岗位胜任力模型需遵循四大原则。一是对性原则，聚焦于企业快速发展阶段的关键岗位，确保模型实用高效；二是精炼性原则，筛选与岗位及业绩密切相关的核心素质指标；三是明确性原则，使用清晰明确的词汇描述胜任力特征，避免概念混淆，提升模型应用效率；四是差异性原则，根据胜任力要素对岗位绩效的不同影响程度和重要性，有针对性地赋权，避免平均分配，确保模型构建的科学性和有效性^[23]。

Sina Moradi（2020）认为，有四种管理岗胜任力要素影响绩效，一是关键性能力，如可信度、压力管理等。对于管理者的成功绩效起着重要作用，但这些能力往往难以短期提升，因此，选择那些已经具备该能力的员工会更具成本效益。二是支持性能力，如团队能力、协调能力等，相对容易培养，同样能为提升绩效做出贡献，强化培训是有效途径。三为混合性能力兼具选拔与提升绩效的双重作用。四为基础性能力，是衡量工作水平的最低标准和门槛^[24]。

Giovanni Schiuma 等（2022）指出，聚焦数字转型领导者，将其视为数字时代企业培育转型创业精神的关键特质，提出转型领导力罗盘六项能力，构建了数字变革领导力指南针框架，深入剖析此类领导者的突出能力和素养，促使企业不断培育优质员工和持续创新性发展^[25]。

1.3.4 文献综评

通过查阅大量有关胜任力模型、绩效考核体系以及两者综合应用的国内外文献，发现学者们从多个维度对绩效考核体系现状展开了调查分析。学者们从绩效考核目标着手，根据企业战略规划进行设计，强调秉持战略性和适配性的原则，进而确立核心考核指标；从绩效考核方法切入，强调多元化综合使用以提高绩效考核的全面性和精准度；从绩效考核的主体入手，引入多元考核主体，如上级、同事、下属、客户等，甚至可以借助外部专业考核机构来进行更客观、公正的评估；从绩效考核指标的维度着手，主要通过关键绩效指标和胜任力指标评估员工的岗位胜任能力和发展潜力；另外从绩效考核周期和流程以及工具切入，关注对考核周期的完善、流

程的优化和推进信息技术应用，如绩效考核软件、数据分析工具等；从绩效考核的结果应用入手，通过反馈结果并制定改进计划和培训方案，优化保障体系和激励机制，以激励员工提升绩效和胜任力。学者们从多个维度对绩效考核体系的优化进行深入分析和研究，为企业构建科学合理的绩效考核体系提供了重要的参考价值和借鉴意义。

本文聚焦于佰浩管理咨询公司催收专员群体，在充分考量公司实际状况后，从上述学者的研究中选取考核周期和流程、绩效考核方法和主体、考核指标设计、绩效考核结果应用以及保障措施等维度，作为本文研究的切入点。结合相关胜任力模型研究理论和公司战略及业务发展需求，建立适用于该岗位的胜任力模型，助力公司优化绩效考核体系与提升管理效能，进而促进个人与公司的共同发展。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本论文内容将从以下五部分展开。

第一部分：简单介绍论文研究背景及意义，国内外相关胜任力模型与绩效考核体系优化相关的文献综述、内容与方法。

第二部分：本章阐述绩效考核相关概念和胜任力模型构建的基本理论，为后续的研究打下坚实的理论基础。

第三部分：通过对公司催收专员现有的绩效考核体系进行分析，采用问卷调查和访谈法来研究公司当前催收专员绩效考核体系所存在的问题。

第四部分：通过文献综述、访谈等方法，提取催收专员的岗位胜任力要素，构建适用于佰浩企业管理咨询公司催收专员的胜任力模型，并将其应用于实际绩效考核改进优化中，提出可行性方案。

第五部分：对研究进行总结及展望，归纳本文的研究以及不足之处。

1.4.2 研究方法

（1）文献研究法：通过翻阅国内外有关绩效考核体系和胜任力模型的文献，进行归纳总结，对绩效考核体系优化和胜任力模型构建的思路和方法进行分析，总结出本文的理论基础。

（2）问卷调查法：基于催收专员绩效考核体系现状设计调查问卷并收集数据，经过分析后可得出当前催收专员绩效考核体系的问题与不足；基于访谈所筛选出的

胜任力要素设计调查问卷并展开研究检验，进一步确定各胜任力要素间的关系。

（3）访谈法：通过对人事专员进行访谈，进一步确定现存催收专员绩效考核体系的问题，从而使结果更加客观精准；通过采用文献综述法设计访谈提纲，对催收专员展开访谈并记录，了解受访者在不同情境中采用的方法或能力来完成工作，并从反馈结果中筛选和提取出岗位所需的胜任力要素。

1.5 本文创新

胜任力模型不仅是一套科学合理的绩效管理优化工具，更在岗位适配中发挥重要价值。本文以合肥佰浩企业管理咨询有限公司为例，针对催收专员绩效考核单一化痛点，基于国内外绩效考核理论及胜任力模型研究成果，通过实地调研公司催收专员现行绩效考核体系，采用问卷调查法、访谈法和主成分因子分析等实证方法，深度提取岗位胜任要素。最终创新性构建了三维胜任力模型，并以此为核心对公司催收专员绩效考核体系进行优化升级，有助于系统性管理提升与战略价值进阶。通过深度挖掘岗位核心胜任要素，使绩效考核从单一结果导向转变为动态管理过程，为行业战略目标的实现提供科学支撑。

2 理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 胜任力

麦克利兰（David McClelland）于 1973 年首次系统阐释了胜任力的概念。胜任力的本质是能够显著影响个体工作成果的行为模式与心理特质，其作用体现为对绩效水平的预测与区分^[26]。胜任力指个体内在的、能够作为绩效差异预测指标的核心特质，包含多维要素如行为动机、个性特质、自我认知、心理态度倾向、知识技能组合、团队协作能力等可通过标准化工具进行量化测评，从而精准辨识高绩效员工与普通员工的关键差异^[27]。企业可以挖掘员工胜任力素质，满足人岗匹配，促进组织与个人的协同发展。

2.1.2 催收专员

催收专员在本文作为公司中的非管理层成员，其核心职责在于通过标准化流程完成账款回收任务，是公司催收业务发展的关键要素。

2.1.3 绩效考核

绩效考核作为企业组织内部人才管理的核心机制，其运作流程涵盖前期目标规划、中期执行追踪和后期结果反馈优化的完整考核周期^[28]。绩效考核是企业对个体或团队在特定周期内工作表现进行系统化评估的管理行为，其核心在于通过量化指标与多维评估方法，对目标达成度、职责履行质量及专业贡献价值进行客观衡量。绩效考核既作为企业人力资源管理的核心环节，又以自成体系的管理机制独立运行。

2.1.4 绩效考核体系

绩效考核体系是以战略目标为驱动、以持续改进为目标的动态管理框架，包含绩效考核在内的完整闭环结构。通过将组织战略目标转化为部门和个人的具体考核指标，设计定量与定性相结合的考核方法，基于 PDCA 循环进行体系优化^[20]。确保员工价值量化结果与战略导向相匹配，通过差异化奖惩实现个体绩效与组织战略目标的协同提升。

2.2 相关理论

2.2.1 胜任力模型理论

胜任力模型的核心价值在于系统整合可观测的显性专业素养与潜在的隐性个体特质。显性特质包括行业所需的实践技术、岗位适配的软实力以及隐性特质个体内在的价值导向、日常工作未挖掘的素质等。该模型通过实证工具对不易量化的深层要素（如认知模式、行为动机等）进行测量与量化处理，进而构建差异化的评价标准。其核心应用目标是从多维度解析高绩效者与普通从业者的关键区分要素，最终实现人才能力与组织需求间的精准匹配^[29]。简言之，该模型通过整合不同维度的能力要素，形成岗位要求的系统化结构，用以全面评估个体与目标职责的匹配程度。

通过胜任力模型，管理者能清晰界定岗位能力要求，科学评估员工能力水平，据此优化人岗配置、制定培养计划。员工则可依据评估结果明确发展方向，实现能力跃升。该模型使岗位管理从“事务匹配”升级为“能力适配”，满足人岗匹配，同时促进组织与个人的协同动态发展。

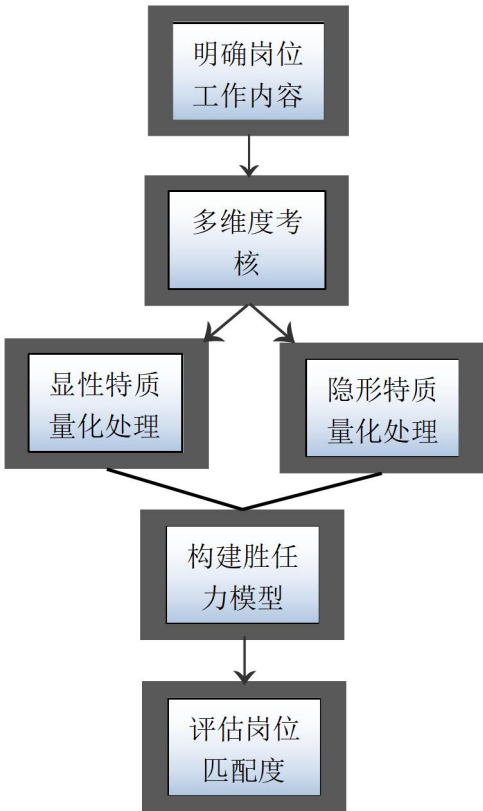


图1 构建胜任力模型流程图

资料来源：作者自绘

2.2.2 基于胜任力模型的绩效考核体系

近年来胜任力模型在考核体系中的深度应用，为优化绩效考核体系提供了新视角。基于岗位胜任力的绩效考核体系创新，通过构建涵盖知识、技能、动机、价值

观等多维要素的评估框架，有效为员工明确优势与短板，为管理者清晰界定了驱动高绩效所需的核心管理胜任力要素，以及对于员工的培训与开发提供依据，实现了考核维度从关注任务完成度到综合关注价值创造的跃迁^[19]，通过个体胜任力提升与组织绩效目标的动态校准，实现了企业人力资本增值与战略规划执行力的持续进步。

2.2.3 人岗匹配理论

人岗匹配理论的核心在于通过协调人员的能力、个性、兴趣及需求与岗位职业要求的契合度，构建双向互动机制：一方面要求岗位提供适度自主性空间，激发个体主观能动性；另一方面需依托要素有用、能级对应、激励强化等管理学基本原理，将匹配逻辑贯穿于招聘选拔、岗位配置、绩效评估等全流程^[30]。该理论强调“能力—需求”的双向平衡，旨在通过动态适配实现个人职业价值与组织效能提升的协同发展，从而形成可持续的稳定人力资源管理体系。

3 合肥佰浩企业管理咨询有限公司催收专员绩效考核体系现状调查分析

3.1 公司概况

3.1.1 公司基本情况

合肥佰浩企业管理咨询有限公司成立于 2019 年 1 月，注册地合肥，属区域性民营商务服务企业。公司聚焦中小微企业服务需求，核心业务涵盖两大板块：一是管理咨询服务，提供组织架构优化服务，同时依托专业团队重点聚焦核心催收业务；二是技术外包服务：开展网络技术开发、系统运维，并依法承接金融机构信息技术外包（如数据录入、系统维护等非核心业务），持有第二类增值电信业务资质。

采用“总部+分公司”布局，在驻马店、豫南及天津设立分支机构，形成覆盖皖豫津的服务网络。公司文化强调轻量级协作，突出年轻团队的快速响应与落地能力。服务定位扎根区域市场，通过模块化咨询方案与本地化技术实施，为中小微企业提供灵活、接地气的降本增效支持，当前业务运营平稳，持续深耕区域商务服务领域。

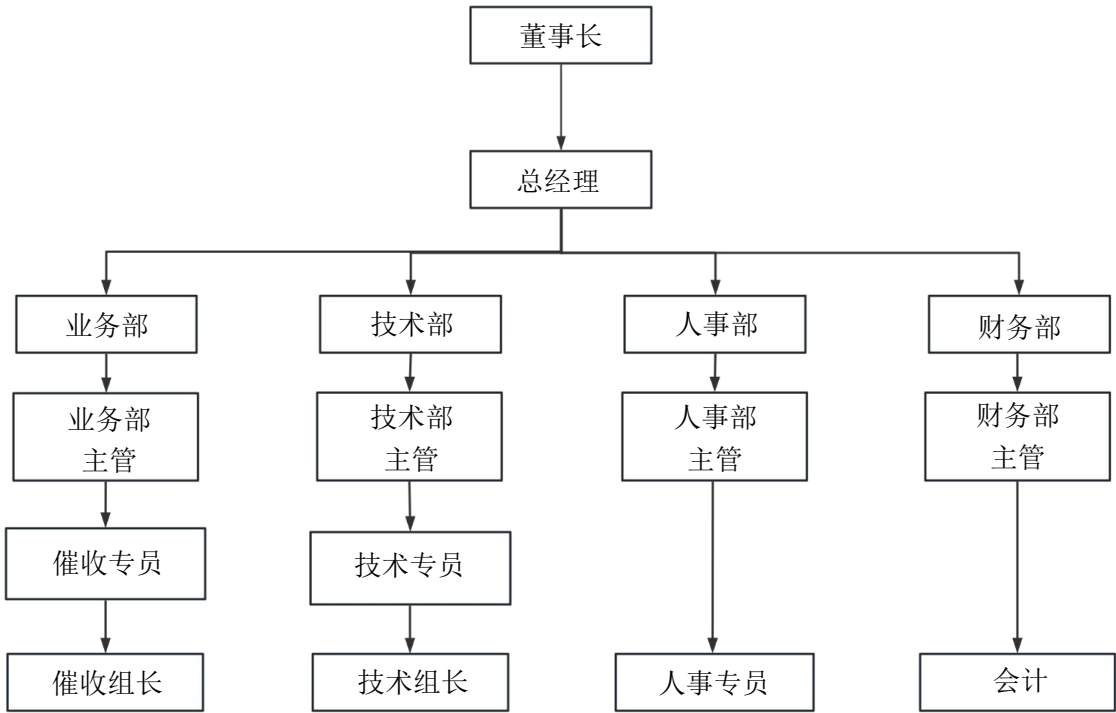


图 2 组织架构图

资料来源：作者自绘

合肥佰浩企业管理咨询有限公司（以下简称“佰浩公司”）属于直线型组织架构，下设部门有业务部、技术部、人事部和财务部。每个部门均由一名部门主管和多名部门组长以及员工构成。具体公司组织架构如上图 2 所示。

3.1.2 公司员工组成

截至到目前为止，佰浩公司共有员工 171 人，其中业务部门催收专员 102 人，占总人数的 60%，业务部员工均参与催收工作。其余技术部、人事部和财务部员工共 69 人，占公司整体人数的 40%。详情如下表 1 催收专员基本信息表。

表 1 佰浩公司催收专员基本信息表

类别	选项	人数	百分比
性别	男	54	53%
	女	48	47%
年龄	20-30 岁	36	35%
	31-35 岁	44	43%
	36 岁及以上	22	22%
	硕士及以上	15	15%
学历	本科	36	35%
	大专及以下	51	50%
	催收专员	88	86%
职级	催收组长	11	11%
	催收主管	3	3%
	1 年以下	29	29%
工作年限	1-3 年（含 3 年）	41	40%
	3-5 年	27	26%
	5 年以上	5	5%

资料来源：作者自绘

（1）性别结构

截至到目前，佰浩公司业务部门催收专员总人数为 102 人，其中男性员工为 54 人，占总员工人数的 53%；女性员工为 48 人，占总员工人数的 47%。男性和女性员工差距不大，性别结构较为平衡。

（2）年龄结构

当前，佰浩公司催收专员人员结构呈现年轻化趋势，表现出“金字塔”分布特征。青年员工占比为 78%，其中 20—30 岁区间的催收专员有 36 人，作为新生力量为部门注入新鲜活力；31—35 岁区间有 44 人，构成公司业务发展的中坚力量和关键所在；36 岁及以上区间的资深催收专员共 22 人，凭借过硬的专业知识以及丰富的实战经验为新员工进行经验分享，是催收业务发展的重要保障。

（3）学历结构

截至当前，佰浩公司催收专员人才队伍学历结构呈现对称分布的特点。本科及以上学历与大专及以上学历各占 50%，其中硕士学历为 15 人。这种结构既保留了高学历人群的学习能力和理论知识储备，又兼容了实操经验丰富、行业适应性强的基层人才，从而形成互补型团队。当前的学历层次结构可以反映出企业正在探索业务多元化布局，为其提供人力资源保障。

（4）职级结构

当前，佰浩公司基层催收专员有 88 人占比较高，为业务部门总人数的 86%。业务部共分为 11 个小组，平均每组 8 名催收专员和 1 名催收组长，主管有 3 人仅占 3%。这种扁平化职级结构可能导致晋升通道狭窄，催收专员职业发展受限，长期可能会引发人才流失或工作积极性下降。

（5）工作时长

对工作时长进行分析发现，3 年及以下催收专员有 70 人，占比为 69%。三年以上催收专员则有 32 人，仅占 31%，其中大部分为核心骨干或适应岗位要求的成熟员工。催收行业普遍存在高流动性的现象，如工作压力大、业绩考核严格等因素可能导致新人留存难，短期员工比例高可能因新岗位需求激增。

3.2 公司催收专员绩效考核体系现状调查设计

3.2.1 问卷调查设计

本文为获取关于佰浩公司催收专员绩效考核现状较为客观的数据，采用问卷调查的方式收集数据。问卷共包括两种题型：33 道选择题和 5 道填空题。其总体分为两大部分：催收专员基本信息和绩效考核体系现状调研。涉及到体系、指标、辅导、实施、反馈以及员工建议六个维度展开调查。

问卷使用到李克特五级量表，具体见附录 A。后续在处理数据时，需要将五个等级依次赋分进行计算（1—5 分分别表示为非常不同意、不太同意、一般、比较同意和非常同意），分数越高表示催收专员对于现行绩效考核体系认可程度越高。为保证问卷收集的有效性和便利性，使用微信小程序问卷星平台开展此次数据收集，同时从源头保护员工隐私不被泄露。

3.2.2 访谈提纲设计

为详细掌握公司现行绩效考核体系，本访谈将围绕绩效考核主体框架、考核方

法、考核实施流程等维度，构建面向人事专员的访谈提纲（具体见附录 B）。通过对人事专员进行访谈，可以直接收集客观且精准的催收专员绩效考核体系现状的信息，从而为后续的绩效考核体系优化打下基础。

3.3 公司催收专员绩效考核体系现状调查结果分析

3.3.1 调查问卷结果分析

3.3.1.1 问卷调查的收发情况统计

正式调研阶段采用线上形式，通过微信问卷星小程序对公司催收专员进行为期 5 天的数据收集，共发放问卷 102 份，回收问卷 100 份，问卷回收率为 98%，其中回收有效问卷 98 份，问卷有效回收率达 98%。

3.3.1.2 调查问卷的信效度检验

首先对调研数据进行分析，检验问卷设计的信度和效度，达到良好以上则证明问卷设计结构合理，可正式投入数据分析阶段。

如下表 2 数据所示：调查问卷的 Cronbach α 系数为 0.867，大于 0.8，反映量表内部一致性达到良好水平。证明问卷在调研中表现出较高的结构信度，数据质量可靠，适合进行深入调查分析。

表 2 调查问卷信度检验

维度	项目数	Cronbach.
绩效考核体系现状	28	0.867

资料来源：作者自绘

如下表 3 数据所示：调查问卷的 KMO 值为 0.864，大于 0.8，则表明数据对因子分析的适配性较强；Bartlett 球形检验中 P 值为 0.000，小于 0.05，进一步验证题项之间存在显著相关性，进而证明问卷设计科学合理。

表 3 调查问卷效度检验

KMO 取样适切性量数。		.864
巴特利特球形度检验	近似卡方	4701.814
	自由度	378
	显著性	.000

资料来源：作者自绘

3.3.1.3 问卷调查的数据分析

（1）受访催收专员基本信息分析

通过下表 4 数据可知，受访群体中男女比例基本平衡，较为公平；被调查的催收专员的年龄主要集中在 31—35 岁年龄段，次之是 20—30 岁区间，整体偏年轻化

符合该行业年龄分布规律；受访者中主要以本科和大专及以下为主，工作年限为 1—3 年区间人数占比最高，其次是 3—5 年及以上，这些员工对公司制度较为了解，因而该问卷具有典型性，可以反映佰浩公司催收专员绩效考核体系现状。

表 4 佰浩公司受访催收专员基本信息统计分析表

类别	选项	人数	百分比
性别	男	50	51%
	女	48	49%
年龄	20-30 岁	35	36%
	31-35 岁	42	43%
	36 岁及以上	21	21%
	硕士及以上	15	15%
学历	本科	35	36%
	大专及以下	48	49%
	1 年以下	28	28%
工作年限	1-3 年（含 3 年）	39	40%
	3-5 年及 5 年以上	31	32%

资料来源：作者自绘

（2）催收专员绩效考核体系现状数据分析

收集到有效问卷后，利用统计软件计算出各题目的均值。其评分标准为 1 至 5 分（5=非常同意，4=比较同意，3=一般，2=不太同意，1=非常不同意），同时筛选出均值≤3 分的题目，并判定为需优先改进的薄弱环节。

表 5 催收专员对现行绩效考核体系认可程度

具体题目	非常同意	比较同意	一般	不太同意	非常不同意	均值
1.绩效考核体系与公司发展战略契合	10	32	41	9	6	3.3
2.认可公司现行的绩效考核体系	13	27	44	6	8	3.3
3.绩效考核体系条理清晰且定义精准	17	35	33	8	5	3.5
4.助于提升工作能力及明确职业发展前景	10	24	35	11	18	3.0
5.详细全面了解公司的绩效考核体系	15	30	39	7	7	3.4
6.对过往绩效考核体系整体评价较高	12	21	33	18	14	3.0

资料来源：作者自绘

通过表 5 数据可知，催收专员对绩效考核体系现状的评分。其中题目 1、2 和 5 的均值处于 3.3—3.4 之间（小于 3.5），更接近于 3，所以处于一般水平，表明体系存在系统性优化需求。另外题目 3 “绩效考核体系条理清晰” 均值为 3.5 更接近于 4，处于中等偏上水平；题目 4 “绩效考核有助于提升工作能力及明确职业发展前景” 和题目 6 “对过往绩效考核体系的整体评价” 均值为 3.0，两项指标催收专员的认可程

度比较低，需要进一步优化改进。

（3）催收专员绩效考核指标现状数据分析

表 6 催收专员对现行绩效考核指标认可程度

具体题目	非常同意	比较同意	一般	不太同意	非常不同意	均值
1.了解公司年度经营管理的重要目标	8	32	40	11	7	3.2
2.考核指标的制定科学且合理	14	22	42	11	9	3.2
3.各项指标的权重设置合理且均衡	6	33	37	12	10	3.1
4.个人及公司考核指标员工高度参与	5	25	42	15	11	3.0
5.绩效考核指标可根据实际变化及时动态调整	11	27	43	10	7	3.3

资料来源：作者自绘

经问卷数据绘制的表 6 得知，催收专员对现行绩效考核指标的评分。其中题目 1、2、3 和 5 均值在 3.1—3.3 区间（小于 3.5），接近 3，因此催收专员对于该部分认可程度一般，反映指标设计与实际岗位需求脱节。另外只有题目 4 “个人和公司的考核指标员工参与度高”的均值为 3.0，表明在考核指标设计时缺乏催收专员的有效参与。可以基于胜任力模型优化设计绩效考核指标，进而完善其科学性与有效性，增强考核指标的适配性。

（4）催收专员绩效考核面谈沟通现状数据分析

表 7 催收专员对现行绩效考核面谈沟通认可程度

具体题目	非常同意	比较同意	一般	不太同意	非常不同意	均值
1.考核时充分理解并执行领导对岗位目标的明确界定	16	34	28	13	7	3.4
2.主动向上级沟通工作中遇到的困难	18	30	32	14	4	3.4
3.上级主动根据工作变化调整考核指标	15	36	30	12	5	3.4
4.上级可以完整记录并客观反映工作表现	17	30	28	17	6	3.4
5.认可上级的沟通方式并感到被重视	8	38	32	16	4	3.3

资料来源：作者自绘

根据上述表 7 数据所示，佰浩公司催收专员对现行绩效考核面谈沟通的评分均值处于 3.3—3.4 区间，小于 3.5 所以更靠近 3，所以对于该部分认可程度为一般，但相比于表 6 和表 7 数据而言，该部分整体均值略高一些。从而证明公司对于考核面谈沟通环节较为关注，建议在保持现有的框架基础上，进一步优化面谈标准与结果应用，提升人力资源管理战略协同性。

(5) 催收专员绩效考核实施结果现状数据分析

表 8 催收专员对绩效考核实施结果认可程度

具体题目	非常同意	比较同意	一般	不太同意	非常不同意	均值
1.工作表现与考核结果匹配度高	8	27	31	20	12	3.0
2.绩效考核流程透明且员工信任	9	26	30	19	14	3.0
3.与上级所理解的考核标准是相统一的	25	40	11	13	9	3.3
4.考核指标对不同特征的员工有差异性	9	28	27	24	10	3.0
5.绩效考核奖惩制度清晰明确	20	47	11	15	5	3.6
6.高绩效可以带来薪酬激励和晋升机会	13	18	35	22	10	3.0

资料来源：作者自绘

佰浩公司催收专员对绩效考核实施结果的评分均值处于 3.0—3.6 区间，其中题目 5 “奖惩制度明确” 的均值为 3.6（大于 3.5），更靠近 4，处于中等偏上水平；题目 3 “催收专员与上级所理解的考核标准相一致” 的均值为 3.3（小于 3.5），更接近 3，所以是在一般水平。具体如上表 8 中数据显示，其余 4 个维度的评分仅为 3.0，涵盖工作表现与考核结果匹配、指标差异化、考核流程透明以及薪酬激励和晋升。表明需要建立流程公开机制以提升透明度，同时将绩效结果与薪酬激励、培训晋升相挂钩，从而进一步优化绩效考核体系。

(6) 催收专员绩效反馈现状数据分析

表 9 催收专员对现行绩效反馈认可程度

具体题目	非常同意	比较同意	一般	不太同意	非常不同意	均值
1.直接上级将考核结果及时传达到本人	16	40	27	10	5	3.5
2.能够做到上下级有效参与沟通	7	16	52	20	3	3.0
3.上级对您的工作表现具有完整且客观的认知	12	39	33	5	9	3.4
4.与上级就面谈结果达成一致并制定具体改进计划	14	42	24	11	7	3.5
5.工作投入与收获是平衡的	4	22	31	31	10	2.8
6.详细了解绩效申诉的渠道和具体流程	6	24	45	14	9	3.0

资料来源：作者自绘

通过上述表 9 数据显示，催收专员对现行绩效反馈评分均值范围在 2.8—3.5 之间，其中题目 1 和 4 均值为 3.5，接近 4 处于中等偏上水平；题目 5 均值仅为 2.8（小

于 3)，处于中等偏下水平，催收专员对该项指标认可程度低；题目 6 “绩效申诉渠道和流程”为 3.0 分，表明现行申诉机制在透明度、响应效率或处理公平性方面还存在进一步优化空间。

综上所述，佰浩公司催收专员的绩效考核体系现状评估均值介于 2.8 至 3.6 分之间，显示出整体表现处于中等水平，存在较大提升潜力与空间，以及通过上述数据和员工建议指明了未来改进的方向。通过优化考核标准、强化培训指导及激励机制，进一步激发团队潜能，推动公司业务持续健康发展。

3.3.2 访谈调查结果分析

基于对佰浩公司人事专员访谈调研得知，公司针对催收专员的绩效考核体系较为基础化和形式化，以下将从考核主体、考核周期、考核内容以及结果应用和绩效反馈等维度入手，全面客观分析催收专员绩效考核体系现状。

（1）绩效考核主体和周期

佰浩公司针对催收专员绩效考核推行“直属组长负责制”，以业务组为单位实施精细化绩效管理。考核主体仅为组长一职，按照专员真实情况客观评分。考核周期主要是采用月度考核快速反馈并调整策略，强化组长对团队效能的管理连带责任，同时简化考核层级以提升执行效率。

（2）绩效考核内容与结果应用

考核内容涵盖日常考勤与业务指标两大维度。其中考勤制度以规范出勤纪律为核心。设立月度全勤奖励 300 元，若出现请假三次则取消该奖励。每月可申请累计不超过两小时的临时假期及单日病假一次，此类情况不纳入全勤奖统计范畴。

另外综合运用关键绩效指标（KPI）与薪酬激励联动机制，基于回款金额规模实施阶梯分层指标，并辅以奖金激励模式，使绩效考核体系在量化标准与动态激励层面实现双重优化，兼顾客观考核与多维激励导向，具体如下表 10—14 所示。

单笔大额回款奖金实时发放，于达成当日直接结算，独立于月度薪酬体系外执行。催收专员个人排名奖和个人月回款激励奖两类奖项，均以实际回款金额（表 10）为依据。需特别说明的是，系统自动划扣回款或虽显示主动还款但无法提供与客户有效交互记录的，其回款仅计入划扣范畴，不纳入上述奖励计算范围。其中有效交互指客户通过电话沟通录音、微信或短信等可追溯方式，明确表达还款意愿，或经第三方确认转告后的主动还款或划扣行为。

表 10 绩效考核指标与提成比例表

实际回款金额	绩效提成比例
实际回款金额<2 万	0
2 万≤实际回款金额<3.5 万	6%
3.5 万≤实际回款金额<5 万	9%
5 万≤实际回款金额<6.5 万	11%
6.5 万≤实际回款金额<8 万	13%
8 万≤实际回款金额<9.5 万	14%
9.5 万≤实际回款金额<11 万	15%
实际回款金额≥11 万	16%

资料来源：作者自绘

表 11 催收专员项目整体排名奖

公司项目整体排名	整体绩效提成比例（在表 10 基础上）
甲方整体排名第一名	+1%
甲方整体排名第二名	+0.5%
甲方整体排名第三名或组内人均回款 6 万	0
甲方整体排名第四	-1%
甲方整体排名第五	-2%

资料来源：作者自绘

表 12 催收专员个人排名奖

个人排名奖金指标	奖金
项目排名第一名且回款≥8 万	1200 元
项目排名第二名且回款≥7 万	800 元
项目排名第三名且回款≥6 万	700 元
项目排名第四名且回款≥5 万	600 元
项目排名第五名且回款≥5 万	500 元
项目排名第六名且回款≥5 万	400 元

资料来源：作者自绘

表 13 催收专员个人月回款激励奖

个人月回款激励	奖金
月回款≥7 万	奖励 600 元
月回款≥6 万	奖励 500 元
月回款≥5 万	奖励 400 元

资料来源：作者自绘

表 14 催收专员单笔大额回款现金奖

单笔大额回款激励	奖金
单笔回款≥2 万	奖励现金/转账 200 元
单笔回款≥3 万	奖励现金/转账 300 元
单笔回款≥4 万	奖励现金/转账 400 元
单笔回款≥5 万	奖励现金/转账 500 元
依次类推…	依次类推…

资料来源：作者自绘

（3）绩效反馈

绩效反馈机制采用督导模式，由组长客观记录催收专员的绩效进展，通过每周总结会进行过程性复盘，结合月末大会开展综合考评。针对绩效落后并且未达标的催收专员开展一对一面谈进行工作分析，当前沟通模式以单向为主。

（4）绩效考核流程

绩效考核流程包括绩效计划、实施与应用三个核心环节：绩效计划是根据公司承接项目规模、市场竞争态势及人力资源配置，通过量化分析制定兼具科学性与挑战性的绩效考核指标，经审批后严格执行。绩效实施则是层级目标分解，由直系领导将 KPI 指标逐级分解至个人，组长负责实时更新记录。考核结果直接与薪酬激励挂钩。优异者可获得绩效奖励，未达标者需进行绩效反馈辅导。该流程利于形成较为初级的 PDCA 循环，激发催收专员工作积极性同时提升组织整体效能。

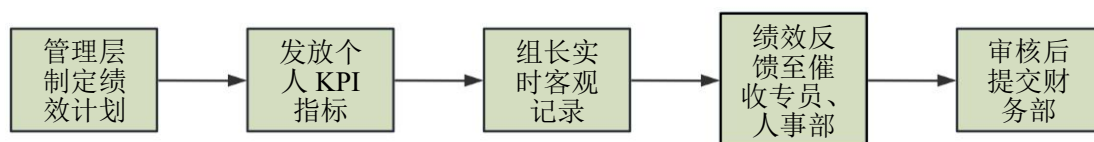


图 3 绩效考核流程表

资料来源：作者自绘

3.3.3 公司催收专员绩效考核体系现状中存在的问题以及原因分析

通过对问卷调查和访谈结果进行分析可知，公司现行的催收专员绩效考核体系存在以下四方面问题：

（1）绩效目标员工参与度低

通过问卷调查表 6 所反映的结果可知，当催收专员的绩效目标仅由组织基于战略目标、市场趋势等宏观因素设定时存在局限性，并容易忽略以下两点：一是催收专员视角的缺失。催收专员是一线员工，对市场变化和客户需求有直观感知，但缺乏向上反馈渠道；二是目标转化存在断层。战略目标需拆解为个体行为指标，在分层向下传递时，若缺乏员工参与，指标可能脱离实际工作场景。

（2）绩效考核指标设置单一

对访谈进行总结后得出（表 10—14），催收专员绩效考核指标单一化问题反映了绩效管理战略与人才管理目标脱节。具体表现为以下两方面：一是激励体系存在缺失。单一回款指标仅满足生理和安全需求（薪资），忽视团队协作、客户认可以及自

我实现需求，导致产生职业惰性。二是缺乏对催收专员胜任力的挖掘。催收岗位胜任力应包含谈判技巧、情绪管理、合规意识等多维度能力，但现有考核指标仅聚焦结果，未建立过程性行为锚定体系。

佰浩公司初始未设置独立的人力资源部门，虽然后续组建了人事管理部门，但也缺乏专业的人员，并且其职能主要局限于员工招聘、薪酬核算、档案管理等基础事务性领域。尽管针对催收专员设计了绩效考核方案，但绩效考核工作仍深陷传统人事管理思维，部分管理者仅将其视为奖惩工具，未认知其战略价值，导致变革动力不足，整体存在明显短板。绩效考核流程和平台也不够完善，所以无法为考核的高效实施提供有力支撑。这种较为碎片式的管理方法既难以准确反映组织战略目标，也无法有效支持员工个人的能力与发展。

（3）绩效考核实施结果不完善

根据问卷调查分析及访谈记录显示，当前催收专员的绩效考核实施结果存在以下三点问题：一是工作表现与考核结果匹配度较低，仅用业绩指标来衡量考核结果，缺乏对工作态度和能力的匹配。二是考核机制过度聚焦于绩效指标与薪酬激励的单一关联，缺乏对高潜力催收专员的针对性人才培养机制，导致其专业能力提升受限、职业发展路径模糊，加剧了人才流失风险。三是在实际执行中绩效考核指标未根据催收专员岗位差异化特征进行动态化调整，未能体现个体差异与岗位适配性。

健康的组织文化生态能够有效降低绩效考核实施阻力，而科学系统的考核体系也可以推动企业文化的更新迭代^[22]。佰浩公司现行的催收专员的绩效考核管理呈现显著量化的特征，关注利益和短期财务指标而忽略员工长期能力发展，且缺乏岗位的动态调整。进而导致管理层对绩效考核体系的优化缺乏关注，既未能培育出支撑绩效考核落地的企业文化，也削弱了绩效考核对组织效能的提升。

（4）绩效反馈面谈沟通主动性低

通过对问卷调查分析后所得表 9 以及访谈记录可知，绩效面谈仅作为月末业绩未达标的应急措施，组长仅在催收专员指标异常时启动单向沟通程序，给予补救性建议和指导。该模式导致管理缺失：一是沟通频次集中于事后干预，月中缺乏双向互动机制，员工未能主动寻求绩效改进与支持，组长未能及时识别过程偏差或传递经验方法；二是管理层对绩效考核的认知不足，对目标设定、过程监控、结果应用的全流程缺乏体系化理解，对绩效辅导知识匮乏，面谈技巧运用单一。这种沟通模

式不仅削弱了绩效考核的时效性，更导致员工长期处于被动应对状态，难以形成持续性的能力提升闭环。同时现行绩效考核反馈机制中，因申诉流程不明确、追踪机制缺失，导致催收专员对考核结果的公平性存疑，影响工作积极性与组织公信力。

上述问题反映了催收专员绩效考核体系的核心根源在于缺乏胜任力导向的底层逻辑，既未能有效匹配催收岗位核心能力要求，也未能通过绩效考核促进催收专员能力与组织战略目标的双向协同发展。因此，亟需以胜任力模型为基础，确立科学的催收专员绩效考核体系优化方案，作为提升当前不足、推动考核体系优化升级的关键路径。

4 基于胜任力模型的催收专员绩效考核体系优化

4.1 构建公司催收专员胜任力模型

基于第三章对佰浩公司催收专员绩效考核体系现状的研究得知，佰浩公司当前亟需构建具有管理咨询类行业特色的催收专员胜任力考核体系。该体系通过深度挖掘并量化员工能力素质、专业知识、潜在能力等关键要素，精准施策并形成科学合理的考核标准。与传统绩效考核的逻辑不同，胜任力模型强调过程赋能，既关注当前绩效提升路径，又重视未来潜力挖掘。确立绩效考核指标的客观标准，同时又为催收专员培养提供方向指导，最终将个体能力的成长转化为组织战略目标实现的关键动力。所以构建基于胜任力模型的绩效考核体系非常必要。

4.1.1 构建前提和原则

构建基于胜任力模型的绩效考核体系的前提是以双重目标为导向。一是要精准对接公司战略目标，深度研究国家战略规划与市场经济形势^[23]，据此明确催收专员需具备的核心能力素质，确保其胜任特征与企业发展要求同频共振；二是要清晰界定岗位目标，针对催收专员工作特性，将专业能力、团队效能、职业态度及个人发展潜力等纳入考核维度^[19]。通过明确岗位职责、强化责任落实，推动业绩质量与管理效率的双重提升，形成战略导向与岗位履职深度融合的绩效考核体系。

建立催收专员基于胜任力模型的绩效考核体系需遵循三项核心原则。一是践行以人为本理念，立足于催收专员实际能力与发展需求，设定合理且可达成的绩效目标，通过精准的人岗匹配实现效能提升^[9]；二是贯彻公开透明原则，建立客观真实的业绩记录与多维评价体系，全程公开考核标准、流程与结果，确保评价过程可追溯、结果可验证，最大限度减少主观偏差^[23]；三是实施动态优化原则，构建双向反馈机制，根据市场变化与企业战略调整，定期审视指标科学性与流程适配性^[25]，形成“实施—评估—改进”的有效闭环管理。

4.1.2 构建胜任力模型

4.1.2.1 实施访谈法初步提取胜任力要素

（1）访谈提纲设计

本环节通过查阅大量研究文献从而设计出访谈提纲，详情见附录 C。通过请教

人事部和导师后，同时结合佰浩公司催收专员的组织结构，将研究对象确定为催收专员并设置为绩优组和对照组^[6]。绩优组需要严格筛选符合“职业优良（无违规记录）、岗位经验超一年、业务零重大失误且持续高绩效（近一年考核≥良好）”标准的催收专员。访谈采用一对一私密访谈（20—30 分钟每人），全程实施双轨记录（电子录音+人工速记），主要关注复杂程度催收场景的决策逻辑与行为模式捕捉。

在访谈启动环节，需向受访者明确阐释研究目的，并郑重承诺确保其个人信息得到严格保密。交流过程中需严格遵循既定访谈框架，同时灵活运用追问技巧引导受访者展开细节描述。通过评估陈述内容的“全面性”与“逻辑性”来辨析访谈对象的可信度。若发现其表述存在内容缺失、逻辑矛盾或时序混乱等情况，则该信息可信度存疑^[31]。访谈结束时需向受访者表达衷心感谢。

（2）访谈调查结果分析

通过对 8 名高绩效催收专员与 5 名普通绩效催收专员展开访谈调研，系统记录其岗位特征及能力要素，最终归纳整理出催收岗位核心胜任力指标要素，分别为以下 20 项：遵纪守法、诚实正直、冲突管理、客户关系维护、谈判技巧、人际适应、与人沟通、任务执行、灵活变通、时间效能管理、决策评估、概括分析、自主学习、创新思维、抗压能力、情感行为解读、自信、组织归属感、自我控制以及积极乐观。

（3）胜任力要素的提取

表 15 催收专员核心胜任力要素

胜任素质	具体含义
冲突管理	识别客户抗拒心理，运用双赢化解矛盾的能力
客户关系维护	建立长期信任以促进良性客户还款的能力
谈判技巧	在合规框架内与客户达成还款协议的能力
人际适应	在复杂社交情境中灵活调整自身有效满足他人需求的能力
与人沟通	有效传递信息、理解他人、建立关系并达成共识的能力
任务执行	准确高效达成工作要求，同时协助团队实现整体目标
时间效能管理	在多案件并行中优化催收效率的能力
决策评估	综合判断客户偿债能力与还款意愿并制定差异化策略
概括分析	通过录音和记录自主分析反思的能力
自主学习	自主学习并适应行业变化与政策更新的能力
创新思维	创新思维通过改进话术更新模式提升企业效益
抗压能力	有效管理工作生活压力并通过自我调节适应新环境
情感行为解读	准确分析他人的情绪反应与行为模式并精准理解事物本质
自信	对自身能力以及面对挑战时展现出的积极心理状态
组织归属感	主动将个人职业发展与组织战略相结合的心理状态

资料来源：作者自绘

本章在提取催收专员胜任力要素时，将采集到的原始数据与行业通用胜任力词典库和文献理论进行系统性比对，结合佰浩公司现行绩效考核体系框架，充分考虑管理咨询行业对催收岗位的特殊要求。基于公司长短期战略规划和岗位说明书中的履职目标，从访谈记录中提炼出 20 项胜任力特征。经过人事部门专业评审后，剔除“遵纪守法、诚实正直”等难以客观量化的指标，最终保留 15 项能够有效区分佰浩公司催收专员绩效差异的胜任力要素。详情见上表 15 所示。

4.1.2.2 检验分析胜任力要素

本章节通过问卷调查的形式收集数据对催收专员胜任力要素进行检验分析，具体流程如下：首先基于上文提取的胜任力要素（表 15）设计问卷，采用李克特量表量化收集催收专员对各要素重要性的主观评价；其次运用主成分因子分析对问卷数据进行降维处理；最终将关联性强的层级要素归至同一维度，从而构建胜任力要素指标模型^[7]。该方法通过统计学检验了胜任力要素的结构效度，使模型既能反映岗位客观要求，又兼顾催收专员认知倾向，为后续优化绩效考核体系提供科学依据。

（1）调查问卷设计

本问卷的调查对象为催收专员和人事专员，能够更加客观精准获得问卷数据。问卷从两个维度入手：基本信息统计和胜任力要素调查。本问卷使用到李克特五级量表，将五个等级依次用 1 至 5 进行编码，方便后续使用 SPSS 进行分析。问卷将根据上表 15 绘制佰浩公司催收专员胜任力要素调查问卷，详情见附录 D。

（2）调查问卷收集数据结果

本次问卷依旧采用线上形式开展为期 5 天的数据收集，共发放问卷 107 份，回收问卷 99 份，回收率为 92.5%；回收有效问卷 95 份，有效回收率达 96%。

（3）调查问卷信效度分析

在进行数据分析前，首先需要对问卷进行信效度检验，将编码数据录入 SPSS27.0 统计软件，只有当检验通过方可正式投入后续操作。经检验如下表 16，调查问卷的 Cronbach α 系数达到 0.827，大于 0.8，表明其内部一致性处于良好水平。该结果证实问卷的结构信度较高且数据质量可靠，可为后续深度分析提供有效支撑。通过表 17 可知，调查问卷的 KMO 值为 0.853，大于 0.8，则表明数据对因子分析的适配性较强；Bartlett 球形检验中 P 值为 <0.001 ，小于 0.05，进一步验证题项之间存在显著相关性。进而证明问卷设计科学可正式研究分析。

表 16 催收专员胜任力要素调查问卷信度检验

维度	项目数	Cronbach.
胜任力要素	15	0.827

资料来源：作者自绘

表 17 催收专员胜任力要素调查问卷效度检验

KMO 取样适切性量数。		.853
巴特利特球形度检验	近似卡方	1763.196
	自由度	105
	显著性	<.001

资料来源：作者自绘

（4）主成分因子分析

针对催收专员胜任力指标要素开展主成分因子分析，重点需要考察指标间的关联结构。通过上表 17 效度检验对因子分析适用性进行验证。结果显示，KMO 值达到 0.853，显著超过 0.7，表明变量间存在强相关性，满足因子分析的前提条件。观测值为 1763.196，进一步验证数据适宜进行主成分因子分析。

公因子方差表（表 18）反映各变量经公因子提取后的信息还原度，通常认为超过 0.5 即具备基本解释力，高于 0.7 则表明变量能被公因子有效表达。如下表 20 数据显示，各变量提取值除任务执行 0.694、时间效能管理 0.635、创新思维 0.588 和情感行为解读 0.656 这 4 个变量外，其余变量提取值均达到 0.7 以上，则表明这 4 个变量可以被合理表达，其他剩余 11 个变量可被有效表达。

表 18 公因子方差

	初始	提取
冲突管理	1.000	0.973
客户关系维护	1.000	0.897
谈判技巧	1.000	0.853
人际适应	1.000	0.797
与人沟通	1.000	0.920
任务执行	1.000	0.694
时间效能管理	1.000	0.635
决策评估	1.000	0.809
概括分析	1.000	0.750
自主学习	1.000	0.936
创新思维	1.000	0.588
抗压能力	1.000	0.776
情感行为解读	1.000	0.656
自信	1.000	0.806
组织归属感	1.000	0.803

资料来源：作者自绘

主成分分析可以将大量相关变量转化为一组很少的不相关变量，是一种降维方法。通过 SPSS 软件计算得出各因子的特征值与方差贡献率，如下表 19 所示。前三个主成分累计贡献率高达 79.289%，表明这三个公因子能解释原始 15 项指标 79.289% 的方差信息，数据压缩过程中信息损失较小，对原始数据有较好的解释能力。

表 19 总方差解释表

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	累积百分比	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积百分比
1	4.807	32.045	32.045	4.807	32.045	32.045	4.432	29.549	29.549
2	4.104	27.363	59.408	4.104	27.363	59.408	4.418	29.455	59.004
3	2.982	19.882	79.289	2.982	19.882	79.289	3.043	20.285	79.289
4	0.499	3.324	82.613						
5	0.486	3.243	85.856						
6	0.455	3.033	88.889						
7	0.329	2.193	91.082						
8	0.3	1.997	93.08						
9	0.252	1.68	94.76						
10	0.225	1.503	96.262						
11	0.222	1.483	97.745						
12	0.141	0.937	98.683						
13	0.099	0.66	99.342						
14	0.07	0.468	99.811						
15	0.028	0.189	100						

资料来源：作者自绘

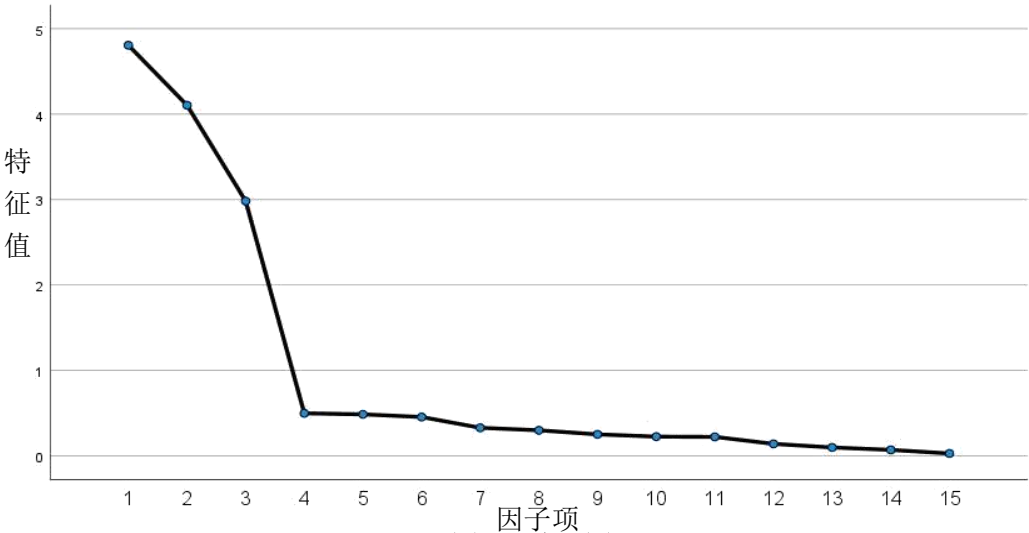


图 4 碎石图

资料来源：作者自绘

碎石图 (图 4) 显示前 3 个因子特征值显著且下降陡峭，从第 4 个值后趋于平缓，与累计贡献率 79.29% 共同验证，提取 3 个主成分最合理。

采用最大方差旋转法处理后，因子载荷矩阵呈现清晰分化特征。各公因子按载荷量排序，可划分如下表 20 所示。

表 20 旋转成分矩阵

变量	成分		
	因子 1	因子 2	因子 3
冲突管理	0.984		
与人沟通	0.956		
客户关系维护	0.942		
谈判技巧	0.918		
人际适应	0.891		
自主学习		0.966	
决策评估		0.896	
概括分析		0.866	
任务执行		0.830	
时间效能管理		0.795	
创新思维		0.765	
组织归属感			0.895
自信			0.891
抗压能力			0.880
情感行为解读			0.809

资料来源：作者自绘

根据第二章胜任力概念和上述分析可知：第一个公共因子包括冲突管理、与人沟通、客户关系维护、谈判技巧和人际适应共 5 个二级指标。其中在冲突管理、人际沟通及客户关系维护 3 项指标上载荷均超 0.95，该维度强调个体在团队系统中的协作效能，所以可命名为“协同胜任力”。第二个公因子则反映自主学习、决策评估、概括分析、时间管理效能、创新思维以及任务执行等 6 个工作必备能力二级指标，其中自主学习载荷高达 0.966，决策评估和任务执行载荷均超 0.85，表明该因子主要表现为个体在岗位价值创造的核心技能，故命名为“职业胜任力”。第三个公共因子在心理韧性维度表现突出，包括组织归属感、自信、抗压能力和情感行为解读共 4 个二级指标，并且载荷均超过 0.8。其反映个体在组织环境中的心理特质，因此命名为“心理胜任力”。根据上述分类与因子分析结果，将胜任力要素设置为催收专员绩效考核指标，同时把胜任力分类明确为考核评估方向，由此建立催收专员的胜任力模型。

根据下表 21 所述，得知公因子旋转后方差解释率数据，可计算出其在方差累计解释率中的权重系数，具体结果详见下表 22。其中方差解释率率越高的公因子，占

总体权重系数越大，表明该公因子对整体信息的影响更关键。

表 21 公因子权重

	因子 1	因子 2	因子 3
变量个数	5 个	6 个	4 个
方差贡献率	29.55%	29.46%	20.29%
所占权重系数	37.27	37.15	25.58

资料来源：作者自绘

表 22 胜任力指标权重分配

成分指标	相对权重系数	二级指标	综合权重系数
公因子 1	0.3727	冲突管理	0.0773
		与人沟通	0.0762
		客户关系维护	0.0757
		谈判技巧	0.0735
		人际适应	0.0700
公因子 2	0.3715	自主学习	0.0742
		决策评估	0.0614
		概括分析	0.0571
		任务执行	0.0657
		时间效能管理	0.0608
公因子 3	0.2558	创新思维	0.0523
		组织归属感	0.0689
		自信	0.0663
		抗压能力	0.0572
		情感行为解读	0.0634

资料来源：作者自绘

如上述表 22 所示，利用旋转后载荷系数等信息进行权重分析，通过计算线性组合系数和综合得分系数，最终可得出各二级指标综合权重值。经研究显示，通过各级胜任力指标分配可以反映出题项对整体信息的解释系数比例。其中冲突管理和与人沟通指标对整体信息影响较为关键，概括分析和创新思维指标的决定作用较小。

4.1.2.3 确定胜任力要素指标

经过对访谈内容的检验分析，并完成催收专员岗位胜任力要素的归类整理，进一步提取出核心公因子，最终确定佰浩公司催收专员的胜任力指标体系，并由权重从高到低排序，具体内容见下表 23 所示。

表 23 佰浩公司催收专员胜任力指标体系

公因子	胜任力要素	二级指标
1	协同胜任力	冲突管理、与人沟通、客户关系维护、谈判技巧、人际适应
2	职业胜任力	自主学习、任务执行、决策评估、时间效能管理、概括分析、创新思维
3	心理胜任力	组织归属感、自信、情感行为解读、抗压能力

资料来源：作者自绘

4.2 基于胜任力模型的催收专员绩效考核体系的优化方案

佰浩公司为推进绩效考核组建绩效考核小组。小组组长由部门经理出任，成员涵盖催收部门主管、组长以及若干催收专员。小组核心职责有提取催收专员胜任力以及对考核工作进行沟通布局、最高引领与实时监督，还需针对重大事项作出建议和决策。组长定期开会分析考核指标执行情况，同时发现问题所在并反馈给主管。部分催收专员则根据实际工作情景反映绩效指标的有效性，以及对如何完善提出可行对策。人事部扮演执行机构的角色，负责搭建胜任力模型并不断优化与实时更新工作、经办胜任力相关知识培训事宜、整理并公布考核结果、接纳办理绩效申诉等。

绩效考核小组不仅提升考核效率，更成为公司变革的加速器。在真实工作场景中，建议使用复合型考核体系，并配套使用数字化校准工具等。

4.2.1 优化绩效考核计划

制定绩效计划需注重双向沟通与反馈，避免单向决策挫伤催收专员积极性，导致对工作缺乏热情。针对催收岗位特性，需着重构管理层与执行层的立体沟通体系，通过多层级对绩效目标研讨达成共识并设定可量化的考核指标权重，使其具备客观性和科学性，避免考核主体的主观臆断以及绩效目标传导过程中的信息衰减或变质。

基于胜任力模型的绩效计划优化方案应围绕“协同一职业一心理”三维胜任力构建双向沟通体系。在目标分解阶段，管理层需通过书面调查表与 1V1 面谈（具体细节参阅附录 E），结合催收岗位特性对协同胜任力中的冲突管理、谈判技巧等指标进行场景化权重分配，同时将职业胜任力的任务执行、时间效能管理转化为可量化的日/周指标。重点关联心理胜任力要素（如抗压能力、情感行为解读），通过私密谈话对员工决策评估、概括分析等职业能力短板提供辅导，并将组织归属感、客户关系维护等长期指标纳入季度动态调整机制，最终形成目标传导零衰减、能力评估有支撑、反馈辅导可追溯的立体化绩效考核体系。

4.2.2 优化绩效考核实施

4.2.2.1 考核周期和主体

佰浩公司针对催收专员创新采用多周期考核模式，主要是月度、季度和年度。考核主体采用 360 度考核，综合上级、同事、客户和本人四方面评价，划分不同的权重系数，确保实事求是并由人事部统计。公司应立足项目和市场的实际情况以及人力资源状况，基于胜任力模型，根据变化及时完善考核指标及权重比例系数，具

体见下表 25 催收专员胜任力指标考核权重表。

4.2.2.2 基于胜任力的绩效考核指标

本环节创新设立了胜任力绩效指标分级评分表。该细则中通过规范层级编码，清晰界定各得分区间，既为组长提供明确评价标尺，又有效规避评分过程中的主观判断偏差，确保考核结果的客观公正。催收专员的胜任力要素评分如下表 24 所示。

表 24 催收专员胜任力要素评分表

胜任力素质	层级	指标内涵	分数标准
冲突管理	1	加剧客户抗拒，激化矛盾	0-20 分
	2	被动应对冲突，未达成双赢	21-40 分
	3	能安抚情绪但未解决根本矛盾	41-60 分
	4	识别抗拒点并引导客户参与解决方案	61-80 分
	5	转化矛盾点，达成长期合作意向	81-100 分
客户关系维护	1	客户流失率高无复联记录	0-20 分
	2	机械式维护客户或客户主动联系还款	21-40 分
	3	建立基础信任分期结清款项	41-60 分
	4	建立长期良好信任关系大额一次性结清	61-80 分
	5	主动维护复盘季度画像提升转介率	81-100 分
谈判技巧	1	突破合规底线达成无效协议	0-20 分
	2	仅达成基础还款目标，缺乏弹性	21-40 分
	3	在合规框架内完成标准谈判流程	41-60 分
	4	创造多选项方案并争取不免息还款	61-80 分
	5	有效谈判企业大额欠款一次性结清	81-100 分
人际适应	1	无法识别客户情绪和还款意愿	0-20 分
	2	执行标准化沟通流程但缺乏个性化调整	21-40 分
	3	向组长寻求帮助后可以确定客户意图	41-60 分
	4	通过语气或关键词等识别客户情绪变化	61-80 分
	5	针对不同客户类型采用不同沟通策略	81-100 分
与人沟通	1	向客户传递错误信息率>10%	0-20 分
	2	单向输出信息与客户无有效互动	21-40 分
	3	仅与客户完成基础信息的交流	41-60 分
	4	主导沟通环节或说服成功率>50%	61-80 分
	5	实施精准说服并促进后续回款环节进行	81-100 分
任务执行	1	无法独立处理客户异议需实时求助	0-20 分
	2	周均需申请同事协助处理案件 2—3 次或回款金额<2 万	21-40 分
	3	能够独立完成月度指标或 2 万≤回款金额<5 万	41-60 分
	4	根据客户类型匹配最优催收方案或 5 万≤回款金额<8 万	61-80 分
	5	月度回款金额≥8 万	81-100 分
	1	工作流程混乱，常需他人催促补救	0-20 分

续表 24 催收专员胜任力要素评分表

胜任力素质	层级	指标内涵	分数标准
时间效能管理	2	偶发不可控事件导致节点延误>3次/月	21-40分
	3	建立每日工作清单同时预留缓冲时间	41-60分
	4	实施四象限法则区分任务优先级	61-80分
	5	跨部门时间协同合作并且资源调配效率提升	81-100分
	1	完全依赖标准催收流程,无差异化调整	0-20分
决策评估	2	仅根据经验制定催收策略无法判断意愿	21-40分
	3	对常见逾期原因如失业、疾病等有基础应对话术,可以大致预约还款期限	41-60分
	4	判断正确客户如期还款率 $\geq 60\%$	61-80分
	5	开发催收策略效果预测模型准确率 $\geq 90\%$	81-100分
	1	从不分析通话录音和记录	0-20分
概括分析	2	仅复述录音内容发现表象缺乏深度解读	21-40分
	3	识别客户逾期表面原因	41-60分
	4	通过通话录音分析识别客户未明说的潜在诉求	61-80分
	5	根据客户需求现场直接回复还款方式	81-100分
	1	拒绝参加任何形式的合规培训	0-20分
自主学习	2	仅参加公司组织的集中培训,无自主学习记录	21-40分
	3	将学到的谈判技巧转化为标准化话术	41-60分
	4	所学知识自动匹配不同客户类型(如企业/个人)	61-80分
	5	预判行业趋势(如智能AI应用)提前布局学习	81-100分
	1	完全依赖标准话术,通话录音文本相似度 $> 95\%$	0-20分
创新思维	2	能配合执行上级创新指令	21-40分
	3	设计简单催收策略如节日祝福+还款提醒组合	41-60分
	4	自创10余场景化应对方案	61-80分
	5	创新整套话术并被采纳或其他成果	81-100分
	1	面对客户辱骂时通话录音出现5秒以上沉默	0-20分
抗压能力	2	遇到复杂逾期案件需组长全程指导	21-40分
	3	遇到高危客户时主动请求组长支援	41-60分
	4	面对客户威胁保持专业话术录音评分 ≥ 85 分	61-80分
	5	灵活处理高难度压力方案并被部门采纳	81-100分
	1	误判客户情绪致谈判破裂	0-20分
情感行为解读	2	仅能识别基础情绪,反应滞后	21-40分
	3	预测情感行为倾向准确率 $> 80\%$	41-60分
	4	解锁客户潜台词并及时制定针对性策略	61-80分
	5	建立客户心理画像库并预测行为采取方案	81-100分
	1	面对客户质疑时频繁使用“这个、那个”等不确定语气词	0-20分

续表 24 催收专员胜任力要素评分表

胜任力素质	层级	指标内涵	分数标准
自信	2	需要组长多次确认催收方案和话术可行	21-40 分
	3	独立完成常规案件催收并回款金额达标	41-60 分
	4	客户满意度评分高于团队均值 20%	61-80 分
	5	在月度大会分享经验并被采纳 ≥ 2 次	81-100 分
	1	从未主动了解公司宏观战略目标	0-20 分
组织归属感	2	仅完成岗位说明书规定职责	21-40 分
	3	主动参加部门培训月均 ≥ 2 次	41-60 分
	4	主动参与新项目并进行客观反馈	61-80 分
	5	参与设计部门文化并落地方案	81-100 分

资料来源：作者自绘

4.2.2.3 考核权重

在具体考核实施阶段，考核小组依据协同胜任力、职业胜任力和心理胜任力等，参照胜任力要素分级评分表（见上表 24）和催收专员胜任力指标考核权重表（详情见下表 25）进行多维度评分，确保评价全面客观且公开。月度考核形式便于组长实时掌握催收专员工作动态，及时提供辅导并优化工作方式，形成个人和团队的双赢。

表 25 催收专员胜任力指标考核权重表

考核项目	指标权重	细分指标	占比	考核主体	主体权重
协同胜任力	37%	冲突管理	8%	上级	40%
		与人沟通	8%	客户	30%
		客户关系维护	8%	同事	20%
		谈判技巧	7%	本人	10%
		人际适应	6%	本人	10%
职业胜任力	37%	自主学习	7%	上级	40%
		决策评估	6%	客户	30%
		概括分析	6%	同事	20%
		任务执行	7%	同事	20%
		时间效能管理	6%	本人	10%
心理胜任力	26%	创新思维	5%	本人	10%
		组织归属感	7%	上级	40%
		自信	7%	客户	30%
		抗压能力	6%	同事	20%
		情感行为解读	6%	本人	10%

资料来源：作者自绘

4.2.3 优化绩效考核结果应用

4.2.3.1 绩效反馈

绩效考核完成后，各组长需与催收专员开展一对一面谈，围绕考核结果进行双向沟通：一方面，针对催收专员在考核周期内的绩效表现，明确其工作成果与不足，

并协助制定或调整个性化改善计划，确保下一周期有效提升；另一方面，基于胜任力模型的考核体系，将反馈重点延伸至能力与行为的关联分析，通过剖析绩效不佳的内因（如岗位胜任力短板）与外因（如外部环境限制），辅导其提升工作胜任力和优化工作表现。各组长需全程跟踪计划执行进度，及时提供辅导支持。这种结构化反馈机制既能降低员工抵触情绪，又能通过针对性归因分析，形成更精准的改善策略，最终实现绩效闭环管理目标。

同时建立多维度申诉通道，明确申诉受理时限与责任人，配套开发可视化追踪系统实时更新处理进度，并完善申诉机制对争议考核结果进行二次复核，配套设置申诉结果反馈与心理疏导环节，确保催收专员既获得客观公正的考核结果，又能增强对绩效考核体系的信任度。

4.2.3.2 绩效激励

绩效激励占比较大的部分在于薪酬部分。佰浩公司为催收专员构建包含基本工资、绩效工资及奖金的薪酬体系。其中绩效工资奖金与明确的绩效考核结果挂钩，而奖金则增加季度与年度两种形式，季度奖金可激励短期业绩冲刺，年度奖金则用于表彰全年绩效优秀的员工。此外，为提升员工工作积极性和归属感，公司需增设交通、电话费、餐食费等津贴，并安排其他福利待遇，确保薪酬体系的全面性和激励性，有效激发催收专员的工作动力与忠诚度。详情见下表 26。

表 26 催收专员绩效考核评分等级激励表

等级	优秀	良好	中等	合格	不合格
分数	85 分以上	75—84 分	65—74 分	51—64 分	50 分以下
季度激励(≥2 个月)	+500 元	+400 元	+300 元	+200 元	0
年度激励(≥9 个月)	+1000 元	+800 元	+600 元	+400 元	0

资料来源：作者自绘

4.2.3.3 员工培训

员工培训是绩效考核结果应用的重要环节。通过深入分析绩效考核结果，公司能够精准识别员工在催收工作中的能力优势与短板，明确其所需提升的胜任力，从而为员工制定针对性的培训计划，助力未达标催收专员查漏补缺，提升个人岗位胜任力，实现人岗精准匹配，达到“育人”的目的。同时，可以为绩效优异者提供深造机会，强化创新思维和客户关系维护等核心胜任力。

基于绩效考核结果与胜任力模型，可以从三方面优化催收专员的培训方案：一是强化协同胜任力。针对未达标员工，重点补充冲突管理、谈判技巧等短板，通过

情景模拟训练提升客户沟通与人际适应能力；对于绩效优异者，深化客户关系维护专项培训，强化高价值谈判能力。二是精进职业胜任力。围绕任务执行效率、决策评估质量等共性需求开展全员培训，引入催收案例推演提升概括分析能力；为高潜员工增设创新思维工作坊，结合时间效能管理工具训练，培养复合型业务骨干。三是塑造心理胜任力。通过压力情境演练增强抗压能力，组织团队文化建设活动提升组织归属感，运用情绪识别训练加强情感行为解读能力，构建稳定心理支撑体系。

强化培训后通过模拟考核、实战追踪等方式验证知识转化效果，建立“短板补齐—优势强化—心理赋能”的闭环培养机制，实现人岗精准匹配与组织效能提升。

4.2.3.4 岗位调整

如下表 27 中所示，针对绩效考核等级评定为不合格且持续时间达 2 个月及以上的催收专员，应及时启动培训机制，通过系统性能力评估与针对性辅导，协助其识别业务短板、优化工作方法，从而提升履职效能。经培训后，若员工在首次两次考核中仍未能达到合格等级标准，公司可依据管理制度启动劝退程序。

表 27 催收专员岗位调整表

评分等级	职级变动
优秀或良好≥12 个月	岗位晋升
中等或合格≥8 个月	晋升失败，保留原岗位
不合格≥2 个月	培训后再次评分
培训后首评不合格≥2 个月	劝退处理

资料来源：作者自绘

岗位晋升渠道多元化，既包含管理方向，也涵盖专业职级方向。如上表 27 数据所示，对于年度业绩达标且表现优异的催收专员，可通过竞聘答辩向管理方向发展，逐步晋升为组长、主管，直至部门经理。而对于深耕专业领域的催收专员，则可沿着专业职级方向晋升，从催收专员起步，逐步成长为中级、高级催收顾问，在专业领域内不断发展，实现职业价值的提升。两种晋升渠道均为催收专员提供了多样化的职业发展路径，利于激发工作动力同时提升团队稳定性。

总而言之，佰浩公司催收专员绩效考核体系基于胜任力模型进行优化，既实现短期绩效提升，又推动催收专员胜任力与组织目标的长期协同，使个人职业理想与企业愿景高度契合，并为催收部门稳定性与效能提升提供系统性保障。

5 结论与展望

5.1 研究结论

面对管理咨询行业催收业务规模持续增长的现实背景，本文聚焦催收专员绩效考核方式单一化的核心痛点，总结归纳绩效考核体系和胜任力模型的研究维度和优化方案，运用问卷和访谈法完成对佰浩公司绩效考核实际体系情况的调查，并详细分析形成问题的原因。同时提出基于胜任力模型的绩效考核体系优化方案，为解决不足之处提供新视角，也为行业实践形成具有操作价值的优化路径。

本文在研究过程中发现佰浩公司存在绩效目标员工参与度低、绩效考核指标设置单一、绩效考核实施结果不完善、绩效反馈面谈沟通主动性低的问题，为此作者构建佰浩公司催收专员胜任力模型。在现行绩效考核体系中，借助胜任力模型将岗位所需胜任力细分为二级绩效考核指标和权重系数，进而达到优化目的。改善之处有以下三点：首先是考核结果更客观具体，建立考核小组与人事部协同发挥作用，制定双向沟通的绩效计划，员工参与度和满意度提升；其次是面谈和反馈更加频繁，将其融入日常事务性的考核环节，传达及时迅速并且额外增设绩效申诉通道，对于不清晰或有异议的方面可尽快核实；最后是绩效激励渠道丰富，包括薪酬保障、员工培训发展以及岗位晋升，明确催收专员胜任力并提升员工积极性和忠诚度，为企业后续不断发展提供有力保障。

5.2 研究展望

本文虽已完成上述研究，但由于本人学术研究能力与实践经验的限制，仍存在诸多不足：在访谈数据的记录过程中，受主客观影响可能存在解读偏差；对催收专员绩效考核体系在实际工作情境中考虑欠缺，另外优化后的考核体系尚未投入实践。因而，在未来研究中可以将催收专员优化后的绩效考核体系实践应用作为研究维度，进行适用性和有效性检验分析，从而反映构建的胜任力模型是否符合行业要求。甚至可以从催收专员不同项目入手，探究各项目间绩效考核问题。将理论与实际相结合，促进催收专员岗位胜任力的提升，同时对明确个人职业发展和增强公司竞争力提供制度保障，进而为整体行业发展提供建设性意见和参考价值。

参考文献

- [1] 韦春风.胜任力模型在电子商务人才培养中的应用探究[J].中国管理信息化,2024,27(04):171-173.
- [2] Marcy A, Christine P, Carla N, et al.Evaluating Person-Centered Competencies: The Nurse Practitioner Student Competency Assessment (NPSCA)[J].The Journal for Nurse Practitioners,2024,20(2):104886.
- [3] 朱春林.胜任力模型在事业单位人力资源管理中的应用[J].人才资源开发,2023,(08):39-41.
- [4] 李志梅.探究基于胜任力模型的企业员工培训体系[J].东方企业文化,2023,(S2):77-79.
- [5] McCartney S, Murphy C, Mccarthy J. 21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts[J].Personnel review,2021,50(6):1495-1513.
- [6] 曾双喜.构建胜任力模型的四种方法[J].人力资源,2021,(23):78-79.
- [7] 王敌,程晓燕,练璐,等.三级综合医院中层行政管理人员胜任力模型构建研究[J].中国卫生质量管理,2023,30(02):93-97+105.
- [8] 袁淑君,周永新.“双师型”教师胜任力模型构建研究——以湖南工程职业技术学院为例[J].经济师,2024,(05):160-161+165.
- [9] 迮斯元.刍议国有企业绩效考核指标体系的优化设计[J].商讯,2022,(22):156-159.
- [10] 刘鸿.中小企业关键绩效指标设计与应用[J].纳税,2021,15(19):161-162.
- [11] 胡羨之.企业绩效考核指标体系设计与优化策略[J].投资与合作,2024,(11):184-186.
- [12] 戚鹏,孙小茹.“双碳”背景下煤炭企业绩效考核体系优化研究[J].矿业科学学报,2024,9(01):126-134.
- [13] 李星宇.商业银行零售客户经理绩效考核体系的优化方案——一个典型案例[J].商业观察,2023,9(29):85-90.
- [14] Bayo-Moriones A, Galdon-Sanchez J E, Martinez-de-Morentin S. Business strategy, performance appraisal and organizational results[J].Personnel Review,2021,50(2):515-534.
- [15] 步玉洁.事业单位绩效考核体系的优化探析[J].东方企业文化,2023,(S1):73-75.
- [16] 张驰.营销人员绩效考核体系优化策略分析[J].中国管理信息化,2021,24(12):151-152.
- [17] Hasan M D R, Ray R K, Chowdhury F R. Employee performance prediction: An integrat

ed approach of business analytics and machine learning[J].Journal of Business and Management Studies,2024,6(1):215-219.

[18] 吴华利.基于胜任力模型的人力资源绩效考核管理[J].现代企业,2024,(10):22-24.

[19] 杨晓娜.胜任力模型视角下员工绩效的提升策略[J].全国流通经济,2024,(04):101-104.

[20] 刘宝霞,古誉琦.基于胜任力模型,让组织绩效好看又好用[J].人力资源,2023,(23):20-22.

[21] 秦薇.胜任素质模型在企业人力资源管理中的应用策略[J].中国市场,2022,(36):91-93.

[22] 罗炳辉.胜任力模型视角下企业绩效管理体系构建[J].现代商业,2022,(21):111-113.

[23] 王小平.人力资源绩效管理中基于胜任力模型视角的体系构建[J].现代商业,2024,(11):151-154.

[24] Moradi S, Kähkönen K, Klakegg O J, et al. A competency model for the selection and performance improvement of project managers in collaborative construction projects: Behavioral studies in Norway and Finland[J].Buildings,2020,11(1):4.

[25] Schiuma G, Schettini E, Santarsiero F, et al. The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship[J].International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,2022,28(5):1273-1291.

[26] McClelland D C. Testing for competence rather than for" intelligence."[J].American psychologist,1973,28(1):1.

[27] 宋利斌.胜任力理论在组织人力资源管理中的应用研究[J].中小企业管理与科技,2022,(12):91-93.

[28] 唐贵瑶,陈志军.集团公司人力资源管理[M].中国人民大学出版社,2021:296.190-201.

[29] 周席凤.绩效考核中关键绩效指标法的应用策略思考[J].中国市场,2021,(24):110-111.

[30] 李婷.基于人岗匹配视角浅谈事业单位人力资源管理[J].市场周刊,2025,38(03):168-171.

[31] 朱尧兴.基于访谈法对干部的质性考察[J].办公室业务,2023,(03):4-6.

致 谢

白驹过隙忽三载，负笈求学恍如秋。提笔致谢之时，恍见初入大学那日，怀揣着炽热的憧憬，将梦想播撒在这片沃土。图书馆闭馆的音乐，寝室楼不灭的灯光，社团活动的欢声笑语……那些散落在时光里的碎片，当时只道是寻常，而今回望，方知是命运赠予的成长养分。那些熬过的夜，啃过的书，做过的实践，使我在不知不觉中提升了自我，更感恩师友亲人一路相携，让我在试错与顿悟中不断成长。

感谢一直给予我无限关爱的家人，他们永远是最坚强的后盾，正是他们的守护与激励，才让我有勇气面对任何困难；正是他们的理解与支持，才能让我充满斗志。家人的期待与信任，将照亮我不断前进的道路。

感谢遇到我的指导教师马丽老师。她学术精湛，认真负责，耐心细致，循循善诱，从论文选题到最后定稿的全过程都离不开老师的悉心指导，为我指点迷津并细心提出修改意见，经过老师多次审阅和循序渐进的指导，本论文才得以在天津商业大学宝德学院工商管理系顺利完成。

感谢我可爱的同学们，我们来自不同的省份，相聚在一起是莫大的缘分。我们享受课堂，团结互助，共同争取班级荣誉；我们畅谈未来，分享点滴，成为我青春画卷中浓墨重彩的一笔。聚是一团火，散是满天星，愿我们各自努力，顶峰相见。

在致谢的尾声感谢那个不曾轻言放弃的自己。成长之路跌跌撞撞，学会接受自己的平凡而不是平庸。希望在今后的工作生活中保持乐观向上的心态，脚踏实地，整装待发，迎接未来全新的挑战。

谨以此篇，献给我的本科生涯及炽热而又无畏的 22 岁。愿大家心想事成，前程似锦，一路繁花相送！

附录 A 催收专员绩效考核体系现状调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！首先感谢您参与本次问卷调查。我是一名大学生，目前正在开展一项关于催收专员绩效考核体系现状的调查，仅用于本人学术成果产出，不涉及任何商业用途。问卷预计耗时 5-7 分钟，采取无记名形式，不涉及您的个人隐私。问题无标准答案，请您根据实际情况放心作答。

再次感谢您的理解与支持，祝您工作顺利、生活美满！

一. 基本信息

1.您的性别。[单选题]

A 男

B 女

2.您的年龄。[单选题]

A 20-30 岁

B 31-40 岁

C 41-50 岁

D 51-60 岁

3.您的受教育程度。[单选题]

A 硕士及以上

B 本科

C 大专

D 中专、高中

4.您在公司的工作年限。[单选题]

A 不足 1 年

B 1 年（含）至 3 年

C 3 年（含）至 5 年

D 5 年（含）以上

5.您在公司的职位级别。[单选题]

- A 催收专员
- B 催收组长
- C 催收主管
- D 经理及以上

二. 绩效考核体系现状

- 1.您认可目前催收专员绩效考核体系与公司发展战略相契合。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 2.您非常认可公司现行的绩效考核体系。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 3.您认同公司现行的绩效考核体系条理清晰且定义精准。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 4.您认同绩效考核体系有助于您提升工作能力以及明确职业发展前景。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 5.您详细且全面了解公司的绩效考核体系。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 6.您对过往的绩效考核体系的整体评价较高。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

三. 绩效考核指标现状

- 1.您详细了解公司年度经营管理的重要目标。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 2.您认可绩效考核指标的制定具有科学性与合理性。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 3.您认为公司对于绩效考核各项指标的权重设置合理且均衡。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意
- 4.您认为个人及公司绩效考核指标是有员工高度参与的。[单选题]
A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

5.您认可您的绩效考核指标可根据实际变化及时进行动态化调整。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

四. 绩效面谈沟通现状

1.您在考核期间充分理解并内化执行领导对岗位目标的明确界定。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

2.您倾向于主动向上级沟通工作中遇到的困难。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

3.您认可上级能主动根据工作变化及时调整考核指标。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

4.您认同在绩效面谈中上级可以完整记录并客观反映您的表现。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

5.您认可上级的沟通方式并感到被理解和重视。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

五. 绩效考核实施结果现状

1.您认为您的工作表现与考核结果匹配度高。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

2.您认同绩效考核流程具备透明度与员工信任度。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

3.您认为您与上级所理解的考核标准是相统一的。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

4.您认为绩效考核指标对于不同特征的员工具有差异性。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

5.您认同现行的绩效考核奖惩制度清晰明确。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

6.您认可在具体实施中高绩效可以带来薪酬激励和晋升机会。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

六. 绩效反馈现状

1.您认可您的直接上级可以将考核结果及时传达给您个人。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

2.您认可绩效面谈是能够做到上下级均有效参与的沟通。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

3.您认为您的上级对您的工作表现具有完整且客观的认知。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

4.您认同与上级就面谈结果达成一致并制定具体改进计划。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

5.您认为您的工作投入与收获是平衡的。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

6.您详细了解绩效申诉的渠道和具体流程。[单选题]

A 非常同意 B 比较同意 C 一般 D 不太同意 E 非常不同意

七. 员工建议

1.您觉得现行的绩效考核体系中遇到的最大难题是什么？[填空题]

2.您认为绩效考核指标应如何优化以促进员工个人成长和职业发展？[填空题]

3.在您看来促使催收专员持续展现高绩效的关键驱动力包括哪些？[填空题]

4.您觉得在绩效沟通辅导中应改进哪些方面？[填空题]

5.您认为在具体实施中绩效考核结果与薪酬或晋升的关联度如何？[填空题]

附录 B 催收专员绩效考核体系现状的访谈提纲

尊敬的先生/女士：

您好！本次调研是为了解现行绩效考核体系所做的访谈工作，请您按照真实情况如实回答。
感谢您的全力支持与配合，祝您事业顺利、生活美满！

- 1.目前催收专员的绩效考核由哪些主体负责评估？例如同事互评或客户反馈是否纳入考核。
- 2.您所在公司对催收专员的考核周期是如何设定的？
- 3.贵司催收专员的考核内容涵盖哪些核心维度？详细说说具体考核指标是如何量化的。
- 4.催收专员绩效考核指标的调整机制是怎样的？
- 5.催收专员的绩效考核结果如何应用呢，是否会有明确奖惩制度？
- 6.您如何安排催收专员的绩效面谈？反馈频率和形式是什么？
- 7.公司为催收员提供了怎样的绩效提升支持？

附录 C 催收专员胜任力要素访谈提纲

尊敬的先生/女士：

您好！本次调研是为优化绩效考核体系所做的前期准备工作，所有访谈内容将全程严格保密，请您放心按照真实意愿并提供客观详实反馈，您的意见对我们完善考核体系至关重要。感谢您的支持与配合，祝您工作顺利、心想事成！

一. 基本情况

- 1.您的性别。
- 2.您的年龄。
- 3.您的学历。
- 4.您的岗位。
- 5.工作年限。

二. 访谈内容

- 1.您认为当前岗位是否与您的工作能力相匹配？
- 2.否描述您日常工作中最具代表性的几项任务和工作能力？
- 3.在您看来，胜任本岗位需具备哪些关键能力或素质？
- 4.除基础能力外，您认为本岗位还需哪些特殊胜任力支撑？
- 5.当工作进展顺利时，您认为哪些个人优势发挥了关键作用？
- 6.当遇到挑战时，您认为主要困难是什么？哪些能力有助于克服困难？
- 7.您如何评价自己的职业发展轨迹？未来计划提升哪些工作胜任力？
- 8.基于岗位需求，您希望公司未来提供哪些针对性的胜任力培训？

附录 D 催收专员胜任力要素调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您参与本次调研。选择您认为在实际工作中所需具备的胜任力要素即可。本次结果将严格保密，请您提供详实回答。再次感谢您的支持与配合，祝您工作顺遂、事业有成！

一. 基本情况

1.您的性别。[单选题]

A 男

B 女

2.您的年龄。[单选题]

A 20-30 岁

B 31-40 岁

C 41-50 岁

D 51-60 岁

3.您的受教育程度。[单选题]

A 硕士及以上

B 本科

C 大专

D 中专、高中

4.您在公司的工作年限。[单选题]

A 不足 1 年

B 1 年（含）至 3 年

C 3 年（含）至 5 年

D 5 年（含）以上

二. 胜任力要素

1.冲突管理：识别客户抗拒心理，运用双赢化解矛盾的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

2.客户关系维护：建立长期信任以促进良性客户还款的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

3.谈判技巧：在合规框架内与客户达成还款协议的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

4.人际适应：在复杂社交情境中灵活调整自身有效满足他人需求的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

5.与人沟通：有效传递信息、理解他人、建立关系并达成共识的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

6.任务执行：准确高效达成工作要求，同时协助团队实现整体目标。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

7.时间效能管理：在多案件并行中优化催收效率的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

8.决策评估：综合判断客户偿债能力与还款意愿并制定差异化策略。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

9.概括分析：通过录音和记录自主分析反思的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

10.自主学习：自主学习并适应行业变化与政策更新的能力。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

11.创新思维：创新思维通过改进话术更新模式提升企业效益。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

12.抗压能力：有效管理工作生活压力并通过自我调节适应新环境。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

13.情感行为解读：准确分析他人的情绪反应与行为模式并精准理解事物本质。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

14.自信：对自身能力以及面对挑战时展现出的积极心理状态。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

15.组织归属感：主动将个人职业发展与组织战略相结合的心理状态。[单选题]

①很重要 ②重要 ③一般 ④不重要 ⑤很不重要

附录 E 绩效计划沟通表

姓名		所在部门		岗位名称	
现行绩效目标：					
绩效目标、考核指标及权重系数是否需要改进					
				否	是
需要改进原因：					
实施改进计划：					
被考核人：			组长：		
年 月 日			年 月 日		