

2022-2028年中国商业银行 中小企业专营机构构建产业发展现状与未来发展趋势报告

报告目录及图表目录

北京迪索共研咨询有限公司

www.cction.com

一、报告报价

《2022-2028年中国商业银行中小企业专营机构构建产业发展现状与未来发展趋势报告》信息及时，资料详实，指导性强，具有独家，独到，独特的优势。旨在帮助客户掌握区域经济趋势，获得优质客户信息，准确、全面、迅速了解目前行业发展动向，从而提升工作效率和效果，是把握企业战略发展定位不可或缺的重要决策依据。

官方网站浏览地址：<http://www.cction.com/report/202203/276386.html>

报告价格：纸介版8000元 电子版8000元 纸介+电子8500元

北京迪索共研咨询有限公司

订购电话: 400-700-9228(免长话费) 010-69365838

海外报告销售: 010-69365838

Email: kefu@gonyn.com

联系人：李经理

特别说明：本PDF目录为计算机程序生成，格式美观性可能有欠缺；实际报告排版规则、美观。

二、说明、目录、图表目录

此处融资资金规模，既包括持牌金融机构直接提供的融资资金规模，也包括助贷机构间接帮助企业获得的融资资金规模。

48.55%的企业表示，其为中小企业客户提供融资服务的利率将会与疫情前持平；而22.52%的企业表示将大部分下调、少部分上升；18.12%的企业表示将全面下调。疫情期复工后，受调研企业为中小企业客户提供融资服务的利率变化预期（单位：%）

35.76%的企业表示，其为中小企业客户提供融资服务的资金规模4将与疫情前持平。16.18%的企业表示，其为中小企业客户提供融资服务的资金规模将大部分收缩、少部分扩大，同时有4.9%的企业表示全面收缩。15.69%的企业表示，其为中小企业客户提供融资服务的资金规模将全面扩大，同时有27.47%的企业表示将大部分扩大，少部分收缩。可见，偏向扩大、偏向持平、偏向收缩的企业约为4：3：2。疫情期复工后，受调研企业为中小企业客户提供融资服务的资金规模变化预期（单位：%）

中企顾问网发布的《2022-2028年中国商业银行中小企业专营机构构建产业发展现状与未来发展趋势报告》共三章。首先介绍了中国商业银行中小企业专营机构构建行业市场发展环境、商业银行中小企业专营机构构建整体运行态势等，接着分析了中国商业银行中小企业专营机构构建行业市场运行的现状，然后介绍了商业银行中小企业专营机构构建市场竞争格局。随后，报告对商业银行中小企业专营机构构建做了重点企业经营状况分析，最后分析了中国商业银行中小企业专营机构构建行业发展趋势与投资预测。您若想对商业银行中小企业专营机构构建产业有个系统的了解或者想投资中国商业银行中小企业专营机构构建行业，本报告是您不可或缺的重要工具。 本研究报告数据主要采用国家统计数据，海关总署，问卷调查数据，商务部采集数据等数据库。其中宏观经济数据主要来自国家统计局，部分行业统计数据主要来自国家统计局及市场调研数据，企业数据主要来自于国统计局规模企业统计数据库及证券交易所等，价格数据主要来自于各类市场监测数据库。

报告目录：

第一章 商业银行中小企业专营机构政策环境及模式特征

第一节 商业银行中小企业专营机构政策环境分析

一、中小企业专营机构相关政策的发展路径

二、中小企业专营机构相关政策的政策解读

（一）中小企业专营机构的服务对象

（二）中小企业专营机构的运行机制

- 1、标准化、流水线式的业务流程
- 2、独立的激励约束机制
- 3、独立的呆账核销机制

（三）中小企业专营机构的金融产品

- 1、丰富的金融产品
- 2、多样的担保方式
- 3、灵活的还款方式

第二节 商业银行中小企业专营机构竞争格局分析

一、国有银行中小企业专营机构的主要做法及经验

（一）交通银行中小企业专营机构的主要做法及经验

- 1、创新运用专营机构模式
- 2、推出中小特色产品服务
- 3、优化服务模式和系统流程

（二）农业银行中小企业专营机构的主要做法及经验

二、股份制银行中小企业专营机构的主要做法及经验

（一）广发银行中小企业专营机构的主要做法及经验

- 1、快速构建“小企业金融中心”服务网络
- 2、设计特色信贷产品，提供贴心金融服务
- 3、专项安排信贷资源投向中中小企业

（二）民生银行中小企业专营机构的主要做法及经验

- 1、专业化支行成为中小金融战略核心
- 2、二次转型推进网点中小专业化
- 3、专业支行行业选择关注民生
- 4、专业支行定位整体产业链
- 5、特色支行模式具有高度复制性

（三）华夏银行中小企业专营机构的主要做法及经验

- 1、专营机构布局“未来网点发展模式”
- 2、专营机构服务强调部门联动
- 3、专营机构服务体现“小、快、灵”
- 4、专营机构强化专属产品创新

三、城商行中小企业专营机构的主要做法及经验

（一）浙商银行中小企业专营机构的主要做法及经验

- 1、构建小企业专营模式组织体系
 - 2、专业流程提升小企业审批效率
 - 3、专营机构模式实现扁平化管理
- （二）南京银行中小企业专营机构的主要做法及经验
- （三）徽商银行中小企业专营机构的主要做法及经验
- 1、成立专业机构提供融资服务
 - 2、开发专业产品提供融资支持
- （四）临商银行中小企业专营机构的主要做法及经验
- 1、建设特色支行的四大发展模式
 - 2、因势而变，持续优化特色支行

第二章 商业银行中小企业专营机构的构建思路及注意事项

第一节 商业银行中小企业专营机构的定义及特点

- 一、商业银行中小企业专营机构的定义
 - 二、商业银行中小企业专营机构的组织特点
- （一）服务对象专一，限定为小企业
- （二）服务内容以各类授信和融资金融服务为主
- （三）组织结构和制度具有很大创新
- 三、商业银行中小企业专营机构的运营特点
- （一）融资条件宽松化
- （二）信贷产品个性化
- （三）业务流程标准化
- （四）制度建设规范化
- （五）人员配备专业化

第二节 商业银行中小企业专营机构的构建背景及管理模式

- 一、商业银行中小企业专营机构的设立背景
- （一）小企业融资特点和银行体制创新的需要
- （二）商业银行优化资产结构的需要
- （三）提高小企业信贷专业化服务的需要
- 二、商业银行中小企业专营机构的构建模式及其优势
- （一）中小企业专营机构的构建模式
- （二）中小企业专营机构构建模式的优点

- 1、有利于加强专业化管理，提高经营效率
- 2、有利于突出经营重心，真正实现以客户为中心
- 3、有利于信息的传递，增强信贷的精准性
- 4、有利于优化信贷流程，发挥规模经济优势
- 5、有利于提高营销人员积极性，培养专业性人才

三、商业银行中小企业专营机构的典型管理模式

（一）独立于分支行的管理模式

（二）归属于分支行的管理模式

- 1、以支行为单位的小企业信贷专营服务机构
- 2、单独设立并属于单位内设一级部门
- 3、单独设立但挂靠（或隶属于）单位内某部门
- 4、挂靠单位内某部门且业务不独立

第三节 商业银行中小企业专营机构模式的关键特征

一、关键特征之一：中小企业专营机构的目标客户界定

二、关键特征之二：中小企业专营机构的价值获取

三、关键特征之三：中小企业专营机构的战略控制

（一）设立专业化营销机构

（二）构建专业化营销团队

（三）实行绩效考核专业化

（四）采取差异化风险控制模式

四、关键特征之四：中小企业专营机构的业务范围

- 1、细化客户筛选标准
- 2、有序开展各项银行业务
- 3、有序推进机构布局

第四节 商业银行中小企业专营机构存在的主要问题及解决思路

75.5%的企业认为贴息政策作用较大或非常有效；86.3%的企业认为风险补偿政策的作用较大或非常有效。贴息与风险补偿对受调研企业融资业务的作用（单位：%）

金融科技以人工智能、大数据、区块链、云计算以及生物识别等科技为切入点，将为中小企业金融服务问题的解决提供新的视野。金融科技在中小企业金融服务中存在天然的优势。金融科技以人工智能、大数据、区块链、云计算以及生物识别等科技为切入点，为中小企业金融服务问题的解决提供了新的视野。金融科技解决了银企关系不畅、融资成本高、风险评估难的中小企业融资主要难点。金融科技的应用也推动了外部支撑环境的变革，为中小企

业创造出更优质的发展环境。如何利用金融科技手段，帮助中小银行或金融机构更好识别的目标客群、匹配需求，需要有一个过程。从未来发展趋势看，金融科技等技术的应用频率将大幅提升，推动中小企业金融服务变革乃至整个金融领域走向智能化时代。不同技术在应用的过程中会越来越紧密，彼此的技术边界不断模糊、融合，未来更多的金融创新产品会集中在技术交叉领域，需要依赖多种金融科技技术手段，提供全方位、综合性的金融科技服务平台。

1

金融科技架起传统金融机构和中小企业信息连接的桥梁，助力破解信息不对称

从长期看，要彻底解决民营企业特别是中小企业融资难融资贵问题，需要认识其背后的深层次原因。从我们服务2万余家中小企业的经验可知，银行和企业之间常常存在着严重的信息不对称，双方建立信任的成本非常高。很多小微企业在向银行申请贷款过程中需要承担担保等第三方的服务费用，无疑加重了其融资成本。

2

金融科技为传统金融机构赋能，能够有效提升中小企业融资效率

刚性兑付、软预算约束等情况使得传统金融机构和企业的风险溢价不能够得到合理的估值，不能准确反映市场的资金供求关系和金融资产风险水平，无法生成市场化的收益率曲线。这不仅降低了投资效率，增加了系统性风险，而且在很大程度上造成金融资源配置的“挤出效应”，加剧了中小微企业融资难融资贵问题。中小企业信贷可以分为几个部分：行业分析、企业基本信息、经营信息、财务数据和担保方式。金融科技企业可以提供获客、筛选和推送、整合放款、履约信息、贷后管理等服务，为传统的金融机构赋能，也就是说在贷前、贷中、贷后，都有相关的数据去进行还原，生成一个精准的客户画像，还原企业在经营上的真实数据，有效判断其风险。一是不再局限于财务数据本身，可以扩展与客户相关的数据，比如有些具有发展潜力的小微企业，其企业主具有良好的声誉、重要的知识产权，对这类信息进行量化处理后，可以帮助银行进行信用甄选。二是利用大数据、云计算等技术找准客户需求，能够切实提升其服务效率和能力。实际上，中小企业融资困局的形成与实体经济发展质量相关，解决之道不能仅仅局限在金融体系之内。金融风险积聚的一个重要原因便是企业投资收益率偏低，有些企业本身经营粗放，过于追求规模扩张，对价值创造和投资收益率关注不够，造成了企业负债过高，这样的企业自然也难以再获得金融机构的融资支持。从长远看，既能化解民营企业融资困局，又能防范化解金融风险的办法就是提高民营企业的投资收益率，进而在整体上提高我国经济的投资效率。这就要求中小企业打铁还需自身硬，转变发展方式，提高发展质量和效益，从追求规模扩张转向追求价值创造，寻找新的增长动能。

金融科技为利用数据及模型帮助中小企业构建评价指标体系

从方法论的角度如同金融脱虚向实，金融信用应回归本源，源自贸易信用。贸易信用Trade

一、中小企业专营专营机构发展的主要制约因素

- (一) 小企业营销费用的不独立性制约小企业金融服务水平
- (二) 分支机构利益冲突问题影响小企业专营机构发展
- (三) 现行不良率考核指标体系影响小企业信贷人员考核激励
- (四) 现行利率定价机制制约小企业信贷业务发展

二、商业银行中小企业专营机构面临的主要问题

- (一) 与现有各级职能部门关系协调问题
 - 1、如何处理与分支行的竞争关系
 - 2、如何处理与落地支行或网点的合作关系
 - 3、如何处理与其他职能部门的支持关系
- (二) 产品创新与市场开拓问题
- (三) 信贷审批流程和贷款定价机制问题
 - 1、信贷审批流程问题
 - 2、贷款定价机制问题
- (四) 人员的激励约束和培养问题

三、商业银行中小企业专营机构现有问题的解决思路

- (一) 中小企业专营机构的组织架构和管理机制建设
 - 1、专营机构的组织架构建设
 - 2、建立独立的成立核算体系
- (二) 中小企业专营机构的产品和服务建设
 - 1、充分运用网络银行的优势
 - 2、建立产品经理制
 - 3、开发符合小企业特点的信贷产品
- (三) 中小企业专营机构的市场拓展建议
- (四) 中小企业专营机构的风险管理机制建设
 - 1、建立适合小企业信贷的风险管理流程
 - 2、建立科学的定价机制
 - 3、运用适宜的风险管理技术和工具
- (五) 中小企业专营机构的人力资源建设

- 1、建立多渠道的人才吸纳机制
- 2、建立科学的小企业信贷营销队伍考核体系
- 3、加强小企业信贷人员的专业化培训

第三章 商业银行中小企业专营机构实现高效运行的实战策略

第一节 中小企业专营机构的信贷管理工作思路及基本原则（ ）

一、商业银行中小企业专营机构信贷管理模式的工作思路

- （一）准确的市场定位是提高小企业信贷管理体制效能的前提
- （二）小企业信贷管理体制没有最优模式，只有最适合的管理模式
- （三）加强小企业信贷服务关键在于制度创新力度
- （四）提升小企业信贷投放能力关键在于提升科技支持水平
- （五）同样条件下推动小企业信贷快速增长的关键在于不断完善小企业信贷的激励约束机制
- （六）小企业信贷管理模式存在就是必须，银行需发挥其最大效能

二、商业银行中小企业专营机构管理的基本原则

- （一）适应中小企业融资需求特点的原则
- （二）机构协调与业务兼容性原则
- （三）信贷运营精简高效原则
- （四）利于风险控制的原则
- （五）可行性原则
- （六）符合未来发展走势的原则

第二节 专营机构高效运行的前提条件——人力规划及绩效管理

一、中小企业专营机构人力资源规划建设的主要问题

- （一）柜面业务量上升，会计骨干人员数量短缺矛盾进一步显现
- （二）资产业务发展和风险控制需要，致使客户经理数量配比矛盾突出
- （三）业务规模扩大，专业化的授信审查和检查等中后台管理人员配备出现偏差

二、中小企业专营机构优化人力资源情况的工作思路

（一）人力资源架构及主要职能定位

- 1、中小企业专营机构的人力资源架构
- 2、中小企业专营机构的主要岗位职责定位

（二）人员招聘工作注重差异化选择

- 1、小企业客户经理招聘
- 2、会计人员招聘

3、管理人员招聘

（三）人员培养工作实行渐进式模式

1、加强专业化培训

2、加快人才培养使用

（四）绩效考核工作突出数量化管理

三、中小企业专营机构人员管理的运营保障机制设计

（一）中小企业专营机构的人力布局及进出通道设计

1、中小企业专营机构的人力资源引入及岗位设计

2、中小企业专营机构人员的进出通道设计

（二）中小企业专营机构人员责任分担机制设计

（三）中小企业专营机构资源配置保障机制

（四）保证领导层对中小企业审批人员的信任

四、同业案例：浦发银行长沙分行中小企业专营中心人员管理做法

（一）浦发银行长沙分行中小企业融资专营中心的职能定位

（二）长沙分行中小企业审贷流程再造的人员岗位职能要求

1、授信审批权限移交对中小企业专营中心风控能力提出要求

2、中小企业融资专营中心负责人的任职资格及权限设定

（三）浦发银行长沙分行中小企业融资专营中心的人员安排

1、选拔经验相对丰富的审查人员任职信贷管理岗位

2、选择非资源型但有营销潜力的客户经理任职市场营销岗位

3、中小企业授信业务的其他主要岗位及其职能设计

（四）浦发银行长沙分行中小企业融资业务激励机制设计

五、同业案例：吉林银行中小企业金融业务绩效考核方案设计

（一）中小企业金融业务模拟利润的计算

（二）分行中小企业部、营销团队的考核设计

（三）分行中小企业部、营销团队负责人及客户经理的考核设计

1、分行中小企业部、营销团队负责人及客户经理的目标模拟利润的确定

2、非财务指标考核对团队负责人及客户经理实际完成利润的影响

3、营销团队及分行中小企业部目标完成情况对客户经理及团队负责人完成利润的影响

4、分行中小企业部、营销团队负责人及客户经理绩效工资及奖金的计算

六、同业案例：浙商银行小企业客户经理绩效考核方案

（一）小企业客户经理的考核原则

（二）小企业客户经理的考核对象和周期

（三）小企业客户经理的考核指标

- 1、考核经济增加值
- 2、专项奖励指标
- 3、日常管理考核指标
- 4、营销部门经营业绩考核指标

（四）小企业客户经理的考核挂钩办法

- 1、营销费用
- 2、考核工资收入
- 3、奖励期薪
- 4、营销部门主要负责人岗位考核工资收入

第三节 专营机构高效运行的盈利保障——信贷产品设计思路及注意要点

一、中小企业信贷产品设计的主要思路

二、中小企业信贷产品设计的注意要点

（一）产品应与中小企业业态特征高度契合

- 1、贷款期限与中小企业的资金循环高度契合
- 2、贷款发放与支付与企业用款时机高度契合
- 3、贷款还款设计与现金流模式高度契合
- 4、贷款担保和企业的资产负债表与信用资源高度契合
- 5、贷款定价与中小企业的收益、风险程度高度契合

（二）信贷产品设计应实现外部规则内部化

- 1、将监管规则体现在产品中
- 2、将社会外部规则体现到信贷产品设计中

（三）利用授信平台进行中小信贷产品创新

- 1、利用授信平台的信息积聚优势进行产品创新
- 2、依托授信平台与中小企业之间的资金联系进行产品设计

（四）产品设计与内部适应性相结合

- 1、与信贷技术的结合
- 2、与信贷流程整合、岗位设置的结合
- 3、与组织机构、专营理念的结合
- 4、与IT系统相结合
- 5、与品牌推广相结合

三、同业案例：浙商银行小企业贷款专营产品设计

（一）简化贷款流程为出发点的产品设计

- 1、一日贷
- 2、小企业三年贷
- 3、生意金•自助贷

（二）创新担保方式为出发点的产品设计

- 1、小企业联保贷款
- 2、桥隧模式
- 3、免保应急贷和免保置换贷

（三）创新还款方式为出发点的产品设计

- 1、“定贷零还”还款方案
- 2、宽限期还款法

（四）开发区域特色产品设计

- 1、三农概念——村民保证贷款、农房抵押贷款
- 2、市场概念——“生意金.信用贷”

四、同业案例：成都银行科技支行特色信贷产品设计

（一）有担保基金介入的平台公司统借统还模式

（二）知识产权质押贷款

（三）科技型中小企业集合贸易融资

（四）科技型企业联保、互保贷款

（五）科技专项经费搭桥贷款

（六）科技型中小企业融资辅导计划

第四节 专营机构高效运行的安全保障——风险控制机制及流程设计策略

一、商业银行中小企业专营机构运营风险类型及成因

（一）运营风险之一：金融风险

- 1、信用风险
- 2、操作风险
- 3、法律风险
- 4、协变风险

（二）运营风险之二：监管不到位

- 1、监管内容不明确
- 2、对侵害借款人利益的行为缺乏有效监管

（三）运营风险之三：配套法律制度不健全

- 1、小企业贷款风险补偿基金制度落实不到位
- 2、《贷款通则》有待修订
- 3、动产抵押登记制度存在问题

二、中小企业专营机构运营风险管理的具体工作思路

（一）建立合理、完善的业务流程

（二）构建独立、垂直的风险控制体系

（三）构建独立的授信审批制度

（四）实行严格的责任追究制度

（五）建立小企业客户准入、退出的动态管理制度

（六）完善专营机构人员管理和培训制度

三、同业案例：中信银行小企业专营机构授信风险管理设计

（一）中信银行专营机构授信风险控制的基本要求

- 1、满足投向管理政策
- 2、落实收益覆盖风险的要求
- 3、还原真实信息
- 4、坚持本地化原则
- 5、符合审慎性原则
- 6、坚持合规性原则

（二）中信银行专营机构授信风险控制的基本流程

（三）中信银行专营机构授信风险控制的风险分析

- 1、实际控制人分析
- 2、关联关系分析
- 3、生产经营及管理情况分析
- 4、财务分析
- 5、融资需求分析
- 6、担保条件分析
- 7、授信方案分析
- 8、审批结论

四、同业案例：包商银行小企业信贷风险全流程管理设计

（一）包商银行的小企业信贷政策设计

- 1、小企业信贷政策细则规定

- 2、小企业目标客户的准入条件
- 3、支行办理小企业贷款资格和授权管理
- 4、小企业贷款决策机构构成及运作方式
- 5、小企业贷款信贷人员奖励办法

（二）包商银行审贷会的风险控制

- 1、检查错误及完整性
- 2、仔细核查信息的可靠性
- 3、数字和比率进行评估
- 4、总体评估

（三）包商银行贷后监督的风控要求

- 1、贷后风险管理的监督要求
- 2、信贷员的监督性联系要求
- 3、监督性拜访的目的和内容

第五节 专营机构高效运行的组织保障——组织架构典型模式及其特征

一、商业银行中小企业信贷组织架构的典型模式

- （一）独立准法人制中小企业信贷中心模式
- （二）准事业部制中小企业“信贷工厂”模式
- （三）专业支行制中小企业信贷专营模式
- （四）分级管理制中小企业信贷专营模式

二、商业银行中小企业专营机构典型模式的优劣比较

三、同业案例：宁波银行小企业专营中心设计思路

- （一）小企业专营中心组织架构与人员配备
- （二）小企业专营中心业务对象界定及运作特点
 - 1、贷款对象界定及筛选
 - 2、信贷业务流程调整及运作特点
- （三）小企业专营中心信贷技术特点及流程改造思路
- （四）小企业专营中心贷款营销模式的改造思路
 - 1、对贷款进行产品化设计与包装
 - 2、设立“专营店”连锁经营

第六节 专营机构高效运行的流程设计——流程再造设计及典型模式推荐

一、中小企业专营机构的流程再造设想及工作要点

- （一）流程银行思想导入的客观必然性

(二) 中小企业信贷流程组织机构的构建要点

(三) 以流程为核心的中小企业信贷组织框架

二、中小企业专营机构流程再造的“信贷工厂”模式推荐

(一) “信贷工厂”模式的理念及建设过程

1、“信贷工厂”的理论渊源

2、“信贷工厂”的建设过程

(二) “信贷工厂”的组织架构设计及作业流程

1、“信贷工厂”“钻石团队”的构成与内部工作分工

2、“信贷工厂”的业务单元及操作环节设计

3、“信贷工厂”模式的作业流程设计及运行特点

4、“信贷工厂”的基本组织架构设计

5、“信贷工厂”的标准作业程序设计

(三) “信贷工厂”的风险管理准则及五道风险闸门

1、“信贷工厂”风险管理的三条准则

2、“信贷工厂”的业务对象选择偏好 ()

3、“信贷工厂”风险管理的五道闸门

(四) “信贷工厂”模式在小企业专营机构的应用

1、基于“信贷工厂”的小企业专营机构组织模式设计

2、基于“信贷工厂”的小企业专营机构运作模式设计

3、基于“信贷工厂”的小企业专营机构管理模式

图表目录

图表1：银监会关于小企业专营机构的相关政策路径

图表2：农业银行专业化的小企业经营组织管理组织架构

图表3：广发银行“好融通”产品特点

图表4：华夏银行“小、快、灵”

图表5：浙商银行中小企业业务专营组织体系

图表6：徽商银行中小企业业务管理层次

图表7：商业银行中小企业经营组织架构模式

图表8：独立于分支行的管理模式简图

图表9：归属于分支行的管理模式简图

图表10：浙商银行小企业贷款三种专营组织模式

图表 11：某银行小企业信贷流程

图表 12：小企业信贷专营机构的组织架构模式一

图表 13：小企业信贷专营机构的组织架构模式二

图表 14：小企业信贷专营机构的组织架构模式三

图表 15：信贷审批流程图

图表 16：科学定价机制的三个阶段

图表 17：专营机构模式的组织结构

图表 18：市场企划团队——客户收集岗位职责

图表 19：市场企划团队——客户筛选岗位职责

图表 20：客户营销团队——客户开发岗主要岗位职责

图表 21：客户营销团队——客户维护及交叉销售岗主要岗位职责

图表 22：中小企业专营机构尽职免责的要求

图表 23：浦发银行中小企业信贷审批流程设计

图表 24：中小企业授信业务的其他主要岗位及其职能

图表 25：浦发银行长沙分行客户经理平衡计分卡

图表 26：存款模拟利润计算办法

图表 27：贷款模拟利润计算办法

图表 28：对分行（直属支行）中小企业部及营销团队考核的参考指标

图表 29：对客户经理非财务维度考核的参考指标

图表 30：小企业客户经理经济增加值计算方法

更多图表请见正文……

详细请访问：<http://www.cction.com/report/202203/276386.html>