

分类号：
学号：20202216126

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



LH 银行 KC 分行员工绩效管理体系优化研究

学位申请人	刘新乐
指导教师	汤伟娜 副教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	人力资源管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2024 年 2 月

**Research on Optimizing the Employee Performance Management
System of LH Bank KC Branch**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Liu Xin-le

(Human Resource Management)

Dissertation Supervisor: Prof. Tang Wei-na

February, 2024

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：刘新东

时间：2024年3月8日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：刘新东

时间：2024年3月8日

导师签名：汤伟娜

时间：2024年3月8日

摘要

我们国家的金融业当前处于高速发展向高质量发展的过渡阶段，金融市场逐渐趋于成熟。在全球经济一体化的时代背景下，一方面国外资本入股我国金融业门槛的越来越低，互联网金融也在悄然兴起并发展迅速，另一方面央行将银行存款利率多次降低，诸多不利因素叠加，给我国商业银行传统存贷款业务造成了严峻挑战。面对外部环境的日新月异，商业银行一定要居安思危，采取行之有效的措施，尽可能的、快速的提高自身综合实力和全国竞争力。每个商业银行乃至其分行，拥有完善、合适的绩效管理体系对团队的稳定性和积极性有着重大促进和提升作用。本文旨在研究 LH 银行 KC 分行员工绩效管理体系中存在的问题，通过制定科学有效的方案来达到优化员工绩效管理体系的目的。稳定 KC 分行内部管理并减少人才流失，采取适当措施激发员工的积极性和主动性，全面提升 KC 分行的整体竞争力，促其健康稳定发展。

本文综合采用文献研究、问卷调查、访谈分析三种研究方法，深入分析 LH 银行 KC 分行员工绩效管理体系的现状。根据研究与调查结果，笔者认为 KC 分行员工绩效管理体系存在一些问题，因此，本文通过研究这些问题产生的原因，探索并研究出较为可行的方案，达到优化 KC 分行员工绩效管理体系的目标。笔者查阅相关理论，对 KC 分行员工绩效管理体系进行全面审查，发现并梳理总结出 KC 分行绩效计划制定不规范、缺乏有效绩效辅导环节、绩效考核方式过于传统、绩效沟通不够规范化和系统化等问题。从绩效管理体系优化的角度来看，对于出现这些问题的原因，笔者主要归纳为以下几个方面：首先是绩效管理新理念更新不够；其次，绩效管理专业的能力有待提高；第三，现行的管理制度或标准有待完善；最后，配套的体制机制尚未完善。基于上述问题及原因，本文提出了相应的优化方案。一是从 KC 分行战略的角度出发，将绩效考核指标具体化，与分行员工紧密联系；二是结合 KC 分行实际，补齐绩效管理体系缺失环节，优化薄弱环节；三是提出 KC 分行员工绩效管理体系优化的保障措施。

关键词：商业银行；绩效管理体系；优化研究

Abstract

Our country's financial industry is currently in a transitional stage from high-speed development to high-quality development, and the financial market is gradually maturing. In the era of global economic integration, on the one hand, the threshold for foreign capital to invest in China's financial industry is getting lower and lower, and Internet finance is also quietly rising and developing rapidly. On the other hand, the central bank has lowered the bank deposit interest rate for many times, and many adverse factors have superimposed, posing a serious challenge to the traditional deposit and loan business of China's commercial banks. Faced with the ever-changing external environment, commercial banks must be vigilant and take effective measures to improve their comprehensive strength and national competitiveness as quickly as possible. Having a comprehensive and appropriate performance management system in every commercial bank and even its branch has a significant promoting and enhancing effect on the stability and enthusiasm of the team. This article aims to study the problems in the employee performance management system of LH Bank KC Branch, and to optimize the employee performance management system by formulating scientific and effective plans. Stabilize the internal management of KC branch and reduce talent loss, take appropriate measures to stimulate the enthusiasm and initiative of employees, comprehensively enhance the overall competitiveness of KC branch, and promote its healthy and stable development.

This article comprehensively adopts three research methods: literature review, questionnaire survey, and interview analysis to deeply analyze the current situation of the employee performance management system of LH Bank KC Branch. Based on the research and investigation results, the author believes that there are some problems in the employee performance management system of KC Branch. Therefore, this article explores and studies the reasons for these problems, and develops feasible solutions to achieve the goal of optimizing the employee performance management system of KC Branch. The author consulted relevant theories and conducted a comprehensive review of the employee performance management system of KC Branch. It was found and summarized that KC Branch's performance plan formulation was not standardized, lacked effective performance coaching, had overly traditional performance evaluation methods, and lacked standardized and systematic performance communication. From the perspective of optimizing the performance management system, the reasons for these problems can be mainly summarized as follows: firstly, the lack of updating of new concepts in performance management; Secondly, the professional abilities of performance management personnel need to be improved; Thirdly, the current management system or standards need to be improved; Finally, the supporting institutional mechanisms have not yet been perfected. Based on the above issues and reasons, this article proposes corresponding

optimization solutions. Firstly, from the perspective of KC branch strategy, concretize performance evaluation indicators and closely connect them with branch employees; Secondly, based on the actual situation of KC branch, we will make up for the missing links in the performance management system and optimize the weak links; The third is to propose guarantee measures for optimizing the employee performance management system of KC branch.

Key words: Commercial banks; Performance management system; Optimization research

目录

摘要.....	I
Abstract.....	III
目录.....	V
第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 研究述评.....	6
1.4 研究内容和方法.....	7
1.4.1 研究内容.....	7
1.4.2 研究方法.....	7
1.5 技术路线图.....	9
第2章 概念界定与理论基础.....	10
2.1 概念界定.....	10
2.1.1 商业银行.....	10
2.1.2 绩效管理.....	10
2.1.3 绩效管理体系.....	11
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 目标管理理论.....	12
2.2.2 战略管理理论.....	12
2.3 管理工具.....	12
2.3.1 目标管理法.....	13
2.3.2 关键绩效指标法.....	13
2.3.3 平衡计分卡法.....	14
第3章 KC 分行员工绩效管理体系现状分析.....	15

3.1KC 分行基本情况	15
3.1.1 LH 银行 KC 分行简介	15
3.1.2 KC 分行人员构成	15
3.2KC 分行员工绩效管理体系现状	16
3.2.1 绩效计划设定情况	16
3.2.2 绩效辅导与沟通情况	16
3.2.3 绩效考核与评价情况	17
3.2.4 绩效结果应用情况	18
第 4 章 KC 分行员工绩效管理体系存在的问题及原因分析	19
4.1KC 分行员工绩效管理体系调查工具与样本分析	19
4.1.1 调查问卷设计与样本分析	19
4.1.2 访谈提纲设计与样本分析	25
4.2 KC 分行员工绩效管理体系存在的问题	27
4.2.1 绩效计划制定不规范	27
4.2.2 绩效辅导环节缺失	27
4.2.3 绩效考核方式过于传统	28
4.2.4 绩效沟通规范性和系统性不强	28
4.3 KC 分行员工绩效管理体系存在问题的原因	28
4.3.1 绩效管理理念更新不足	28
4.3.2 绩效管理人员专业度不足	29
4.3.3 管理制度或者规范性有待提升	29
4.3.4 配套的体制机制不完善	30
第 5 章 KC 分行员工绩效管理体系的优化方案	31
5.1 绩效管理体系优化基本原则和框架	31
5.1.1 优化绩效管理体系的原则	31
5.1.2 优化绩效管理体系的思路	31
5.1.3 优化绩效管理体系的基本框架	32
5.2 KC 分行员工绩效管理体系优化措施	34
5.2.1 绩效考核指标构成优化	34
5.2.2 绩效考核指标各维度权重确定	40
5.2.3 绩效管理跟踪实施阶段优化	46
5.2.4 绩效管理考核阶段优化	48
5.2.5 绩效管理反馈应用阶段优化	49
第 6 章 KC 分行员工绩效管理体系优化的保障措施	52

6.1 完善管理组织	52
6.2 加强部门协调	53
6.3 贯彻企业文化	53
6.4 注重员工培养	54
第7章 结论与展望	56
7.1 结论	56
7.2 展望	56
参考文献	58
附录：调查问卷	60
致谢	63
作者简介	65

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

随着信息化时代的到来，全球经济交流与合作日益频繁，推动经济全球化的进程也以惊人的速度发展。此外，金融风险管理市场也在向地球村双向发展，呈现出多种多样、计算机化、智能化的趋势。出乎意料的是，在此背景下，外资金融机构对我们国家银行业产生了巨大的压力。2022 年，在新冠疫情常态化的背景之下，全球经济发展面临着过去十年积累的问题需要解决，不可调和的矛盾日益显现的混乱局面。随着经济的发展，当今社会和金融领域不断受到冲击，世界各地的形势始终复杂多变。美联储收紧货币政策，俄乌战争带来的不确定因素，引发全球经济复苏前景的担忧。从某种角度来看，不少银行等金融机构对 2023 年全球经济发展持谨慎态度，对其发展前景并不乐观，伴随着国际金融危机的一些风险尚未消除。

近年来，我国银行业经过蓬勃发展不断壮大。自 2022 年第四季度，全国对 COVID-19 疫情管控措施逐渐放松，其他许多地区的经济发展活动逐渐恢复正常，预计经济会进入到快速复苏期。但与预期不同的是，叠加接近三年的疫情迫使我国金融行业和一些中小型企业面临经营困难，发展前景不容乐观。这种经济下行压力的加大也传导到了银行业，主要体现到了住房抵押贷款需求不足、市场利率下降等问题上。与此同时，商业银行利差收紧、实物流动性风险加大以及理财暴雷事件频发等因素也给银行资产质量提升带来一定阻力，进而造成净利润增速放缓。这些负面因素影响广大客户的信任度与忠诚度，进一步加剧了同业银行相互间的竞争。这不仅仅包含传统布局上的激烈竞争，还有各银行对高素质人才、先进技术、企业数字化转型、高质量服务的竞争。大部分制度和机制仍处于操作层面。各商业银行办理存款、理财、信贷业务的相关部门面临着日益激烈的竞争环境。在当前经济形势下，构建现代科学有效的员工绩效管理体系愈加迫切，这对于整个商业银行业来说都十分重要。

LH 银行全称为“LH 农村商业银行”，由农村合作银行整体改制而来，创立于 2011 年年初，一季度正式挂牌开业。作为一家国有资本控股的区域性农村中小金融机构，LH 银行下设分行一百多家，LH 银行 KC 分行（简称 KC 分行）于 2011 年年底成立，成为该行第一家跨省分行。

自 KC 分行正式经营，长期以来 KC 分行沿用总行的绩效管理体系，但总行所在地与分行所在地相隔成几千公里，区域跨度很大，存在省域间经济基础的差距。两地在企

业、客户、环境等外部资源禀赋方面差距巨大，单单按照总行的考核指标就衡量 KC 分行，常常导致 KC 分行“力不从心”甚至“水土不服”。例如 KC 分行员工积极性不能得到有效提高，正向激励效果不明显，员工抱怨声较大。此外，总行在考虑 KC 分行实际情况时明显存在一些不足之处，并没有贴合分行所在地政策、人文、地理、经济等情况去研究如何优化。LH 银行仅是简单地减少和降低了 KC 分行的考核指标，而实际上没有建立科学有效的员工绩效管理体系。这便成为了 KC 分行成长阶段面临的核心并尤为关键的难题——总行逐层分解总体战略目标、下达考核指标，KC 分行只能按照上级制定的战略目标和考核指标运作经营。对于地处边远地区的 KC 分行而言，生搬硬套这种绩效管理模式的有很大局限性，不利于 KC 分行健康发展，更不利于员工进步成长。为解决上述存在的不利问题，笔者将以实证研究加本地实际为切入点，广泛听取员工的意见、建议和心声。在妥善完成一系列准备工作的基础上，深入分析研究 KC 分行员工绩效管理体系现状，努力为解决问题提供理论和实践参考。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

目前，我国有关边远地区商业银行分行员工绩效管理体系的研究内容还比较有限。本文立足于 KC 分行实际运营情况和员工的真实诉求，借助实地调查和研究的方式进一步丰富商业银行边远地区分行员工绩效管理体系的基础理论。经过笔者汇总梳理，现有文献研究更侧重于企业员工绩效管理体系的具体概念、一般功能和具体方法，而对实施过程中可能出现的问题的研究相对偏弱且不够深入。从某种角度看来，对于大多数资深学者在对企业员工绩效管理体系进行研究时，普遍缺乏针对性。为了解决这相对棘手的问题，本文突出主题，有针对性的选择 LH 银行 KC 分行为研究对象。在获得该分行负责人许可后，精心制定调查问卷与访谈提纲，进而使用问卷调查法和访谈分析法相结合的方式进一步了解 KC 分行员工绩效管理体系。最后根据调查和访谈结果，分析出 KC 分行员工绩效管理体系存在的问题，并提出相应完整、可行的优化方案，使员工绩效管理体系的理论深度能够拓展。

1.2.2 实践意义

本文选取 KC 分行为优化研究对象，在充分了解其绩效管理体系的基础之上，进一步调查了 KC 分行目前阶段的运营情况、绩效考核执行情况和绩效沟通反馈情况。并在充分调查之后结合当地实际情况后发现了 KC 分行员工绩效管理体系的局限性和不足之处。对于 KC 分行关于绩效管理体系方面存在的问题，本文提出相应优化建议，并选取

适当方法进行调整,以确保经过优化后的绩效管理体系与总行战略目标实现更好地融合,充分发挥 KC 分行的优势和特色。这样做不仅能激发员工活力、加强改革创新,还能提升分行绩效管理体系的实施能力,并为银行业乃至其他领域的整体发展做出积极贡献。需要指出的是,当前绩效管理体系存在的问题并非仅限于 KC 分行,在整个银行业都是普遍存在。因此,本文提出的建议具有一定的普适性。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

自 20 世纪 60 年代以来,国外学者便将商业银行员工的绩效考评作为一个研究领域,期间产生了多种衡量银行经营能力的分析方法。随着社会的变革和经济的发展,国外学者对商业银行的研究已不再局限于绩效考核指标的设定,而是逐渐转向到绩效管理的优化,最终形成了绩效管理体系的概念。

(1) 关于员工绩效考核的研究

采用传统的财务指标体系来衡量商业银行的工作业务优劣,是国外学者早期的主要研究形式。伴随着经济的快速发展以及社会的不断变革,银行业整体已不局限于传统业务的办理,仅以财务指标为基础的绩效管理已不再适用,单一的考核难以产生正向激励,甚至会限制银行的整体发展。尤其根据 Dracker (2013) 等学者的研究显示,绩效考核是一种过程,可以持续有效的提高员工的工作状态。员工在被引导、支持和鼓励下不断发挥自身的潜能,从而为企业长远且稳定的发展做出应有贡献。因此可以明显看出绩效管理不是单一方面的考核。在这种背景下,必须从多个层面有效地开展绩效管理。它不仅强调对内部员工进行绩效考核,还应该对管理者进行评估,并且需要保持适当平衡以避免混淆^[1]。在企业持续追求最高经营利益的同时, Marr 和 Bernard (2016) 等学者认识到企业如果能够坚持“以人为本”的发展理念,使整体和员工个体有着共同的目标,能达到十分可观的效果。根据这些观点,他们制定了一种新的考绩方法,包括三个方面:考绩方法、考绩设计方法和业绩反馈方法^[2]。

根据 Raffoni 等人 (2018) 的研究,银行应当重视员工的反馈意见,并解决他们在任务完成过程中遇到的困难,这对于制定绩效考核体系至关重要。为了展现对员工的关心,可以将员工反馈机制纳入绩效考核部分,以此促进高层管理者与员工之间形成紧密的合作关系^[3]。单从绩效考核指标来说, M.A.Barrett (2019) 提出了定量和定性两类指标,将这两类指标结合起来使用可以更全面地评估员工的工作情况和工作质量等方面^[4]。在 Andy Neely (2020) 对于考绩管理研究提出了初步界定考绩指标框架的想法,并建议