

分类号：
学 号：20192216162

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



宾州农村商业银行员工绩效考核体系优化研究

学 位 申 请 人	关振宇
指 导 教 师	陈旭东 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

2022年11月

分类号：
学号：20192216162

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



宾州农村商业银行员工绩效考核体系优化研究

学位申请人	关振宇
指导教师	陈旭东 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

2022年11月

**Research on the optimization of staff performance evaluation
system in Binzhou Rural Commercial Bank**
A Dissertation Submitted to
Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of

Master of Management Science

By

Guan ZhenYu

Dissertation Supervisor: Prof. Chen XuDong

November, 2022

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：关振宇

时间：2022年11月11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：关振宇

时间：2022年11月11日

导师签名：叶东 刘向东

时间：2022年11月11日

摘 要

对员工绩效考核体系的建设进行分析与探究，能够推动企业组织战略目标的设定、计划和执行，使员工的工作积极性得到提高，使员工的工作态度及行为更加规范，让员工更加透彻地去理解企业文化和它的相关服务意识，从而使该企业的凝聚力得到提高，能够让企业选拔后备干部更加高效合理，能够为企业更好的经营决策提供有效的依据，从而使企业的战略目标能够更好地实现。

本文以宾州农村商业银行绩效考核体系为研究问题，根据调查问卷和深度访谈的研究结果表明，该银行既有的绩效考核体系不够完善，存在着现有考核体系与战略目标融合方面、现体系工作效率方面、指标是否科学、结果的运用及反馈方面、被考核对象参与的程度与广度方面等不完善的地方，基于平衡记分卡法等绩效考核的方法，分析原因并在结合战略目标对员工的绩效考核指标进行改善、提高员工绩效考核效率、科学合理的制度考核指标、有效的沟通中解决考核问题、加强考核对象的参与度方面对体系相关指标和系数进行改善，并对改善的内容提出了相应的保障措施，使银行能够建立更加高效的业务量、业务质量、文明服务及存款业绩绩效考核标准等。进一步激发员工的工作积极性，让员工主动参与营销为企业的发展助力，从而不断地提升宾州农商行的银行综合竞争能力及经济效益，对实现宾州农村商业银行的长期经营目标提供保障。

关键词：农商行；员工；绩效考核体系；优化研究

Abstract

Research on the construction of employee performance appraisal system can promote the setting, planning and implementation of enterprise organizational strategic objectives, continuously motivate employees to work hard, standardize employees' work attitude and behavior, make employees better understand the enterprise culture and relevant service concepts, continuously improve the cohesion of the enterprise, and contribute to the selection of enterprise reserve cadres, It can provide the basis for the enterprise's business decision-making and finally realize the bank's strategic goal.

This paper takes the performance appraisal system of Pennsylvania Rural Commercial Bank as the research question. According to the research results of questionnaires and in-depth interviews, the existing performance appraisal system of the Bank is not perfect. There are some imperfections in the integration of the existing appraisal system and strategic objectives, the efficiency of the current system, whether the indicators are scientific, the application and feedback of results, the extent and breadth of the participation of the assessed objects, etc, Based on the balanced scorecard method and other performance appraisal methods, analyze the reasons and improve the relevant indicators and coefficients of the system in terms of improving employee performance appraisal indicators, improving employee performance appraisal efficiency, scientific and reasonable system appraisal indicators, solving appraisal problems in effective communication, and strengthening the participation of appraisal objects in combination with strategic objectives, and propose corresponding safeguard measures for the improvement contents, To enable banks to establish more efficient business volume, business quality, civilized service and deposit performance evaluation standards. Further stimulate employees' enthusiasm for work, and let employees actively participate in marketing to help the development of the enterprise, so as to continuously improve the bank's comprehensive competitiveness and economic efficiency, and provide guarantee for the realization of the long-term business objectives of the Pennsylvania Rural Commercial Bank.

Key words: Rural commercial firms; Employee; Performance appraisal system; Optimization Research

目 录

摘 要	I
Abstract	II
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	1
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 银行员工绩效考核体系方法相关研究	3
1.3.2 银行员工绩效考核体系对企业影响研究	3
1.3.3 商业银行员工绩效考核体系发展及发挥作用相关研究	3
1.3.4 商业银行员工绩效考核体系发展与管理优化的研究	4
1.4 研究思路与研究方法	5
第 2 章 相关概念和理论基础	8
2.1 绩效考核相关概念	8
2.1.1 绩效	8
2.1.2 绩效考核	8
2.1.3 绩效考核体系	8
2.2 绩效考核基础理论	9
2.2.1 需求层次理论	9
2.2.2 公平理论	9
2.2.3 期望理论	9
2.3 绩效考核工具的内涵	10
2.3.1 关键绩效指标 (KPI)	10
2.3.2 目标管理法 (MBO)	11
2.3.3 平衡计分卡 (BSC)	12
第 3 章 宾州农村商业银行员工绩效考核体系现状	13
3.1 宾州农村商业银行网点工作员工的考核现状	13
3.2 宾州农村商业银行营销工作员工的考核现状	15
3.3 宾州农村商业银行行政工作员工的考核现状	17
第 4 章 宾州农村商业银行员工绩效考核体系调查及存在的问题及原因分析	18
4.1 宾州农村商业银行员工绩效考核体系调查问卷、访谈提纲设计及实施	18

4.1.1 调查设计的原则和意义	18
4.1.2 调研及访谈的具体过程	19
4.1.3 调查问卷结果汇总统计	19
4.1.4 员工访谈情况统计	24
4.2 宾州农村商业银行员工绩效考核体系存在的问题	25
4.2.1 绩效考核体系不能展现银行战略目标	25
4.2.2 员工绩效考核效率低及指标缺乏科学性	25
4.2.3 员工绩效考核结果缺乏沟通与反馈	26
4.2.4 被考核对象参与的程度与广度不够	27
4.3 宾州农村商业银行员工绩效考核中存在的问题的成因	28
4.3.1 绩效考核体系指标不与战略目标稳合	28
4.3.2 员工综合素质及考核指标设定影响考核效率	28
4.3.3 对考核缺少必要的沟通学习	29
4.3.4 员工对绩效考核过程参与度较低	30
第 5 章 宾州农村商业银行绩效考核体系优化设计	31
5.1 员工绩效考核体系的优化思路	31
5.1.1 员工绩效考核体系与银行发展目标保持一致	31
5.1.2 绩效考核结合实际加强管理	31
5.1.3 绩效考核结合实施监督反馈	32
5.1.4 绩效考核结合员工激励	32
5.1.5 制定科学的考核指标	32
5.2 员工绩效考核体系优化的原则	33
5.2.1 战略导向原则	33
5.2.2 综合平衡公平原则	33
5.2.3 可施行性原则	34
5.2.4 强化沟通原则	34
5.3 员工绩效考核体系优化的具体内容	34
5.3.1 结合战略目标对员工的绩效考核指标进行改善	34
5.3.2 制定合理方案指标提升考核效率	38
5.3.3 强化沟通与反馈，建立绩效面谈制度	39
5.3.4 从考核对象角度思考优化指标	40
第 6 章 宾州农村商业银行员工绩效考核体系实施的保障措施	42
6.1 建立完善的员工绩效考核组织架构	42
6.2 设计专门的绩效考核管理信息系统	42

6.3 加强宾州农商行企业文化建设	43
6.4 加强人力资源及业务培训方面保障	44
6.5 提高考核政策稳定性，加强制度的建设	44
第7章 结论与展望	46
7.1 研究结论	46
7.2 研究局限及未来展望	47
参考文献	48
附 录	51
致 谢	53
作 者 简 介	54

第1章 绪论

1.1 研究背景

截止目前农村的合作金融机构在中国存在着 70 多年的发展历史，已经成为了我国金融业中举足轻重的一部分，尤其是在支持“三农”和县城乡镇经济发展的方面作出了不可缺少的贡献。伴随着我国经济的不断进步与发展，在近些年农村信用合作社的相关股份制的改革规划在很多方面取得了较大的飞跃与发展。与此同时，在现在这个阶段农村商业银行的经营发展速度之快，但是它的管理水平十分薄弱，这两者之间的矛盾越来越明显，我国目前有许多的农村商业银行之中的公司内部治理结构以及它的内部监督控制机制并不是很完善，尤其是在员工的绩效考核管理方面水平还有待提高，比如说现存的绩效管理考核体系在财务指标方面的考核过于注重，在考虑制定绩效考核相关指标时不能够考虑到与该银行的相关战略发展目标相互衔接，还是继续采用农村商业银行还没有改制之前的绩效考核方法及方式。制定出一个即科学又合理的绩效考核体系不仅仅能够不断地提高职工的工作积极性，还能够让员工保持较好的工作意识及工作态度，但是如果一个银行存在不先进的绩效考核体系则会抑制该银行的高速发展。

宾州农村商业银行设立日期在 2016 年 3 月，宾州农村商业银行前身为宾县农村信用合作联社，宾州农村商业银行由中国银行业监督管理委员会批准设立，在工商行政管理部门注册登记，由境内自然人、企业法人依照《公司法》、《商业银行法》等法律、法规、行政规章方式设立的具有独立企业法人资格的地方性银行机构。宾州农村商业银行不仅要面对社会上的压力，还要不断的去接受面对其他各类银行及金融机构的越来越激烈的竞争，在宾县境内主要的竞争对手有四大国有银行、外资银行、地方性银行等等。目前，宾州农村商业银行进行了较为成功的体制改革，在优化服务等方面提出了更加高效的要求制定了更好的标准。这样员工的绩效考核方面工作就理所应当成为了企业经营管理的工作重点内容。绩效考核的重要的关注点是要去根据正确的对各级的机构、各级的部门及每个员工进行评估，并且要对得到的绩效的结果所关联的组织和个人要给予恰当的奖惩，这样就会不断地对绩效考核的水平进行完善，使农商行的竞争力得到提高，从而去完成宾州农商行的经营管理的目标。

1.2 研究目的与意义

本文的研究目的是在宾县金融业的竞争越来越激烈的现实情况下，怎样去保持足够

高的市场占有率,通过什么样的方式来对员工的工作积极性进行提高,通过什么方式的绩效考核能够让员工充分的展示自己的才华,使员工能够获得幸福感、成就感和满意感,并且能够使员工知道自己努力方向。目的是使员工的价值与他收入相匹配,使员工的工作的积极性得到提高,从而使企业在同行业之中的核心竞争能力提高。完善的绩效考核体系可以激发员工们的上进心。高效的绩效考核体系能够给宾州农商行指导教育工作指引方向,也可以为选拔优秀人才及后备干部做保障,为建设后备干部人才库提供帮助与参考。同时让绩效考核管理体系作为银行在招聘人才方面、调整干部方面、教育培训职工方面、奖励和处罚职工方面、及职工的工资调整及待遇调整方面作为主要的相关依据。

本篇文章的研究理论意义在于由于在我国,每一家银行都有其自身的不同的发展历史,每家银行涉及到的业务方向千差万别,不同银行的员工总体素质以及银行内部管理机制的结构体系都存在着一定的差距,每家银行的相关监管要求也都不相同,因为这些不同的原因,各个银行对员工的绩效考核体系的相关认知程度,相关建设程度,相关重视程度的不同导致各个银行就形成了较为不同的绩效考核文化。如何去建设出一个完善又适合的员工绩效考核体系就显得尤为重要,通过怎样的方式才能更好地推动银行的不断向前发展,提高银行的核心竞争力,这些都与良好的员工绩效考核体系有着密不可分的关系。

本篇文章的研究现实意义在于受新型冠状病毒的影响,经济萧条落后,企业在这样的大环境下,如何不断地去增强并且提高在市场方面及核心方面的竞争力非常重要,从银行的长远的发展角度来看,人力资源资本在银行的发展中存在着非常重大的意义,因此银行一定要重视如何去建立一个科学高效可行的员工绩效考核体系,针对宾州农村商业银行员工的绩效考核相关的考核过程及考核所涉及的指标进行不断的优化与完善,从而去不断的提高银行员工的工作效率及提高工作的积极性,员工的积极性提高就可以更好的提升银行的运营水平及管理效率。去发现宾州农商行在员工的绩效考核的考评之中有什么样的不足,去发现银行在员工绩效考核中的优缺点。根据银行改制与发展的要求,制定有效的员工考评准则,通过这种方式不断地去提高银行员工的营销积极性及工作的积极性使宾州农商行的管理层改变思维,领导员工创造农商行的专属企业文化,通过这些方法去使企业从利润最大化变化成为价值最大化本质改变。

1.3 国内外研究现状

在国外大部分的商业银行在早期就对员工的绩效考核体系投入了大量精力去研究,研究的时间比较早,国外的研究使用的方法相对也比较成熟。商业银行最早的出现是在十六世纪的西方国家之中,国外的相关专家及学者在很早的时间就对商业银行的绩效考核体系方面的知识就开始了研究探索。大约在上个世纪的五六时的年代,很多地方的政

府职能部门放开了对商业银行的相关管制，各个银行企业也慢慢地意识到了绩效管理对银行发展的重要性，与此同时，国外学者也开始对商业银行绩效考核理论及绩效考核的各种方法进行研究探讨。

在我国商业银行的发展相比外国来讲发展的比较晚，中国的学者在商业银行的绩效考核方面的相关研究的起步也比外国学者要晚，我国对商业银行绩效考核体系的研究最早的也是在二十世纪的90年代才开始，足足的比西方的国家晚了将近四十多年。

1.3.1 银行员工绩效考核体系方法相关研究

James M.Conway (2015) 通过了多种方法对现代的商业银行的绩效考核方法进行了研究，通过研究他认为如果运用多人评价的方法对商业银行员工进行绩效考核，可以让考核的结果更加的具有合理性，从而能够对银行员工的评价更加的真实准确。

Wei Huang 和 AgyenimBoateng 等人 (2015) 通过对银行员工绩效考核体系方法的研究并提出以下的看法，无论是银行还是其他的各类的金融机构对员工的绩效考核体系及方法都不应该是一成不变的，一定要不断的根据外界的变化相关因素对绩效考核体系进行调整，从而去提升银行工作人员的工作效率，要不断地从人力资源管理方面的提升、内部机构的优化整合、不断对技术创新进行投入等多个方面入手进行调整。

1.3.2 银行员工绩效考核体系对企业影响研究

Karol Harper(2016)通过研究认为，“人”是使银行企业能够从很多方面最大的程度上能够获得相关的利益目的的最关键及核心的部分，企业要想更好的发展，一定要不断地去激发激励所有的员工的工作潜力，让每一名员工都更加的积极、主动去参与到自己的工作之中，通过这种方式让企业的利益达到最大化的效果。

Sammer Marston (2017) 通过研究认为，如果想要不断地去提高银行企业员工的绩效考核管理的相关水平及效率，将企业绩效的宏观管理及微观管理进行融合是十分有必要的，要想办法将员工个人的经济利益及其他方面利益与企业的经济利益及其他方面的利益高度紧密的联系在一起，这样会使银行企业员工更加重视工作，从而达到提升员工工作积极性的目标。

Osnat Bentancul (2018) 通过大量的研究表明拥有良好的绩效考核管理体系对企业的高质量的发展存在着十分重要的推进作用，绩效考核体系的公平性是尤其重要的一点，绩效考核体系的公平性能够使员工的工作满意度得到提升。

1.3.3 商业银行员工绩效考核体系发展及发挥作用相关研究

赵莹 (2020) 通过研究认为对于商业银行来讲不断地去创新并且优化银行的员工绩

绩效考核体系对银行发展是十分重要的，这绝不是一项单单要去针对上面检查的面子工程，它是企业走进并了解员工的一项十分重要的管理手段及工具。商业银行企业应该明确自身的发展目标，并通过该发展目标为基础依据，通过这个目标来设计跟自身发展相符的绩效考核的相关体系，通过这种方式能够不断地最大程度地去提高银行员工工作的积极性，使企业在自身的规模范围之内能够创造出更大的利润。对绩效考核体系不断去加强完善，除了能对银行的员工去实现更好的激励的效果，还能够为相关的风险监督管理部门提供有意义的信息，在任何时候都有价值去进行推广与研究。银行自身的绩效考核体系的提升与优化，使银行能够在这个充满了竞争的市场中提升企业自身的竞争能力，从而使企业的发展模式及管理体系更加完善。

汤会娜（2019）通过相关研究认为员工绩效考核体系在一个商业银行的正常生产经营及管理之中有着核心及引领的作用。员工绩效考核体系的不断选择与优化，会对企业的发展产生十分深刻的影响。

柏健（2020）通过研究认为，在企业的正常生产经营及管理之中，人力资源管理及员工绩效考核体系的优化是非常重要的两个方面，这两个方面时刻地伴随着这个社会时代的不断的进步和发展。站在银行的管理人员的角度来考虑，重视相关的管理相关理念，不断去优化并去落实各项管理制度，从而使企业的经营发展更好，以此来提高银行企业的核心竞争力。

1.3.4 商业银行员工绩效考核体系发展与管理优化的研究

王刚（2019）等通过分析研究在当今时代银行的员工绩效考核体系中存在的突出问题，提出了这样的观点，不断地去完善优化银行员工的绩效考核体系是去健全金融系统之中正向去激励的一种良好措施，能够去解决一些如民营及小微企业融资比较难、融资比较贵等问题，能够作为疏通货币的政策并进行传导的环节的关键有力的抓手。

凌睿（2019）研究认为在现在这个阶段来讲，不断地去完善员工绩效考核管理体系已经逐渐的成为了现代的商业银行的一种非常重要的管理手段和工作方法。良好的员工绩效考核体系不仅能够对企业以前的生产经营情况做出总结，同时通过绩效考核体系也能够查找并发现商业银行在生产经营过程中存在的不足的地方，通过这样的手段可以更好的去挖掘银行的发展潜力，从而对商业银行的未来发展进行展望。在当前严峻复杂的市场环境中，商业银行想要获得更好的可持续发展，必须加强内部管理，采用更加先进更加科学并适合自身发展的员工绩效考核管理体系。

沈治强（2019）通过分析研究认为银行企业绩效考核体系相关结构的配置是经济不断发展进步的核心，可以把企业的经济情况与企业绩效考核体系紧紧关联起来，银行企业使用恰当的方法不断地将企业自身的绩效考核体系进行优化改善，通过这种方式来使

企业的经营目标得到实现，从而使企业的经营得到更好的发展。

王军（2020）通过分析研究提出以下的看法，商业银行等金融机构在考虑设计建设绩效考核体系的时候，一定要从多个方面进行考虑，最主要的是要从企业的发展战略的角度出发，要科学合理地去设计绩效考核的相关评价指标，完善绩效考核的评价方式，确定合理的评价周期，对相关绩效评价的基础管理相关工作进行完善，采用不同的手段及措施去改进优化绩效考核体系，从而全面提升银行的经营效益。

孟灿（2019）通过相关分析认为，各个商业银行所存在的基层支行及网点到现在仍然十分受限于它们自身的经营特点，如何去加强并且改善绩效考核管理体系依然是一项长期艰巨的任务。要想不断地去提升员工绩效考核的水平就一定要从建立合理的绩效考核机制、完善绩效考核指标、完善公司内部考核体系等方式进行入手研究。

1.4 研究思路与研究方法

本文的结构和主要内容如下：

第一部分：本部分为文章绪论，本部分的内容是阐述本篇文章的研究的背景、研究的目的与意义、绩效考核国内外的研究现状、本篇文章的研究思路及研究方法、商业银行员工绩效考核体系综述。

第二部分：本部分书写内容为绩效考核体系相关概念和理论基础，本部分主要是阐述是：绩效考核相关概念、绩效考核基础理论、绩效考核工具的内涵。

第三部分：本部分主要是介绍了宾州农村商业银行员工绩效考核的现状。

第四部分：宾州农村商业银行员工绩效考核体系调查及存在的问题及原因分析，该部分介绍了宾州农村商业银行员工绩效考核体系调查问卷、访谈提纲设计及实施，宾州农村商业银行员工绩效考核体系存在的问题，宾州农村商业银行员工绩效考核中存在问题成因。

第五部分：宾州农村商业银行绩效考核体系优化设计及实施，该部分内容主要是介绍员工绩效考核体系优化的思路，员工绩效考核体系的优化原则，员工绩效考核体系优化具体内容。

第六部分：宾州农村商业银行员工绩效考核体系实施的保障措施，该部分内容主要是介绍建立完善的绩效考核组织架构，设计专门的绩效考核管理信息系统，加强宾州农商行企业文化建设，加强人力资源业务培训方面保障，提高考核政策稳定性，加强制度建设。

第七部分：结论及展望，该部分对本篇文章的相关研究成果进行了总结，指出文中存在的不足。

本文的研究方法如下：

文献研究法：通过线上资源网络上的资源如中国知网、中国期刊网及万方网等资源，和线下的资源图书馆中的藏书、期刊等，深入阅读学习从而去了解相关的国外及国内的专家的相关研究结论。不断地去阅读学习各种相关绩效考核方面的资料，通过总结研究相关的资料，总结出有关于商业银行员工的绩效考核体系优化的方面有价值的观点及论述，从而为本篇文章的研究提供了相关的理论上的依据。

深度访谈法：通过对宾州农村商业银行的绩效考核主体的工作人员进行访谈，全面地去了解当前宾州农村商业银行员工的绩效考核体系的现状，存在的问题及改进的建议看法和观点，进行详细的记录并进行分析。

调查问卷法：通过向宾州农村商业银行全体一线员工发放调查问卷，了解他们对现在实施的绩效考核体系现状、存在的主要问题及不良影响的态度和看法，把调查中的有效的问卷分类进行汇总及对数据进行统计及分析。

对比分析法：本文即采用了定性分析的方式同时也采用了定量分析的方式，用这两种方式结合起来进行研究，定量分析的方式是指通过所统计出来的数据作为相关基础数据，建立出相关的数学模型，通过模型的数据从而去计算相关的目标及数值。定性分析的相关方法要以分析者自身的经验和直觉作为依据，通过对绩效考核过去的信息资料进行分析，对企业主体的特征和如何发展做出准确的判断，这两者之间的关系是相互促进，互相补充的。定性分析是定量分析的基础，而定量分析是定性分析的实例化，他们之间的关系是可以结合并灵活运用，能够使绩效考核达到最佳的效果。

第2章 相关概念和理论基础

2.1 绩效考核相关概念

2.1.1 绩效

绩效的含义是指某个个人或者一个组织团队在经过了一段时间的工作及努力之后所获得的相关成绩。首先，在主体的方面来讲，这个主体可以是某一个个体人物或者是由几个人组成的非正式的小团体，同样也可以是一个企业，或者是政府的相关部门或者其他类的非政府组织的其他机构等。其次，在时间的方面来讲，一般来讲都是从一个月、一个季度、半年或者一年为实际单位来确定绩效。最后，在体现的意义及结果的方面，绩效不只是单单能够通过定量来测评工作的成果，同时也是可以包括其他方面的抽象的不能够通过数据去测量的思想进步或意识提升等方面。

2.1.2 绩效考核

绩效考核是对指某个个人或者一个组织团队在经过了一段时间的工作及努力之后所获得的相关成绩进行评价的方法、评价的过程及评价的结果。首先，在绩效考核的方法之中，包含平衡计分卡，关键绩效指标法等。其次，在进行评价的过程之中，要按照规定的流程及相关步骤对数据信息进行采集、对相关的指标进行评分。最后，在体现的结果方面，要得出一个明确的评价相关结论，这种结论既可以以判定得分的形势来体现也可以以进行排名的方式来体现。

2.1.3 绩效考核体系

绩效考核体系包含三方面内容，包括员工个人的工作能力，员工的工作态度，及员工工作所取得的业绩。要通过一定方式把企业发展目标与接受考核的对象相关工作任务结合到一起，考评指标的公平合理性能直接对绩效考核体系框架的确定和被考核对象的相关认同感产生较大的影响。进行考核的标准要为每一个考核指标制定要求，其中最核心的内容是对考核指标的要求及分配，一定要考虑被考核对象工作的特征、工作相关业务的范围、及工作任务的不同，而且针对这些指标的衡量标准要有所不同，但是如果被考核的对象的基础条件是一致的，他们的考核标准就需要一致，这样才能够体现出绩效考核工作的公平性，才能发挥考核的激励效果。绩效考核的评分是指对绩效考核的指

标达到了考核的标准，依据考核相关标准其中的不同差距来确定出分值，它的核心内容是指标的评价，将被考核对象在一定的考核时期内的绩效进行了量的分析，用数据的方式及形式去评价反映出其与该企业制定的标准之间的差距，这样企业就能够清楚并且了解企业相关组织目标的完成实现的情况，及被考核的对象本身的工作实际情况，企业可以根据此项内容对被考核对象进行惩罚或者奖励，这样就能够达到激励的效果。

2.2 绩效考核基础理论

2.2.1 需求层次理论

20世纪40年代，美国心理学研究者马思洛在一本名叫《人类动机理论》的著作中提出了以下的观点，每一个人都有自己的需求，会注重自己没有满足的一些需求进而会影响自己的做法，从而鼓励人去参加社会的活动；生活物质水平的不断提高，需求的层次就会越来越高，这就要在渐渐满足的过程之中存在一些进一步激励机会。较低层次需求在激活更高层次需求前得到满足，理论在管理中运用十分常见。

2.2.2 公平理论

20世纪60年代，斯塔西亚当斯认为绝对收入不是员工取得个人报酬的满意程度的唯一指标，有些时候他们对相对收入的在意程度更高。这种相对收入一方面是指自己与别人收入比较；另一方面是自己现在和过去收入的对比。员工对收入满意度会影响工作积极性，员工如果付出同样的劳动得到的却比其他人少，这样员工会认为不公平，工作将不在积极。当员工感受到不公平的待遇时可能会产生这样几种行为：降低自己对工作的投入程度、产生错误的认知、离职等。由此可见，这种理论为管理决策者提供新思路，要提高公平感。可以从三个角度开展：第一是使员工对公平性有正确认知，不高估自己付出，不低估其他人贡献；二是管理人员一定要去遵守公平规则，做事要公平，分配要合理，不应有私心区别对待；三是绩效分配科学，要做到多劳多得、责重多得、质优多得。

2.2.3 期望理论

20世纪60年代，维克托提出了激动力量等于期望值乘以效价，一样的目标对员工有正、零、负效价三种效价。激动力量和效价正相关，效价越大激动力量越大。可以把它比作成去摘苹果，当跳起来就能摘到苹果时，人会努力摘；当跳了也够不到时，人们就会放弃；如果不去跳也能够够到，就不会去努力了。由此看来，管理者在下达工作任务、工作计划及设立奖项时，在员工能完成的前提设定，这样才能使员工充满期望。

2.3 绩效考核工具的内涵

2.3.1 关键绩效指标（KPI）

关键绩效指标方法是指从很多的待选择的指标中去挑选且保留最重要且关键指标的一种考核办法。首先，一定要竭尽所能去罗列出很多的待选择的指标，这些指标的来源可以通过阅读参考文件或者是经过严密的调查访谈的相关结果等。其次，要检验这些待选择的指标是否符合 SMART 的原则，同时也一定要明确到究竟符合其中的哪几项原则。最后，要根据企业自身的经营情况，从这些待选择的指标中选择出最合适作为考核相关指标的关键绩效指标。在银行的整个继续管理进行的过程之中，为了能够去保证银行的战略性发展能够顺利的进行实施，银行的管理层人员在对指标进行设计的时候，要严格按照关键绩效指标原则的规定，从而能够保证整个绩效考核具有科学有效性。在银行发展的特殊阶段，关键性指标是能够让企业的战略可以顺利去实现完成，是银行在发展过程中的重要的因素之一。在银行进行管理的过程之中，这种方法可以对银行在发展中遇到的难题，制定有效的措施，从而保障银行健康的进行发展。

在目前的阶段关键绩效指标在商业银行的实施中的设立能够划分为以下的三个阶段：第一个阶段是指将银行企业的相关战略的目标去进行不断分解以及进行细化，去提取出比较关键的成功要素；第二个阶段是指以这些关键的成功要素作为基础根本，去设计及制定绩效考核的相关目标及绩效考核的相应的标准；第三阶段是去对关键的绩效指标进行检测。具体一点来讲，就是把银行的相关的战略目标不断地进行分解以及细化，去找到能够实现银行企业战略的目标的关键部分，当关键绩效指标相关的体系在确定之后，还要通过一些基础方法如关键事件法、确定里程碑法等对绩效的设立相应的评价标准。最重要的一步是要对 KPI 的相应指标去进行检测，同时能够确定确保这些比较关键的因素及考核相应指标能够相对客观地、比较全方面地去反映出被考核员工的绩效的情况。设立关键的绩效指标的方法一定要去遵循符合 SMART 的原则，在该项原则之中 S 表示的是具体的，要求考核指标的描述要是比较清晰及具体的；M 表示的是可度量，是指考核的指标是能够进行量化及可以进行行为化的，指标是可以进行衡量的；A 表示的是可以实现的，表示的是所制定的绩效考核的指标难度要适中，这些考核的指标在部门或者相应员工进行努力的付出之后这些考核的指标是能够实现的；R 表示的是绩效考核的各个目标之间是具有相互的关联性的；T 表示的是设定的完成这些考核的绩效指标是存在一定的时间期限的限制的。

2.3.2 目标管理法 (MBO)

目标管理法的核心内容及思想是指设置绩效考核的相关企业、相关部门及参与考核的个人都一定要把明确相应的目标放在首位,之后再通过所设定的相关目标去开展企业的生产经营及相关工作,由此可见,这种方法在绩效考核之中就意味着要把设定员工的工作目标定位首要任务,之后在对相应考核的目标是否完成了已经决定的目标进行考核评价工作。

在目前的阶段目标管理方法在商业银行中的实施及应用可以划分为以下几个阶段:首先的第一个阶段是目标管理方法的准备计划及相应的推广阶段,这一阶段主要是由银行的管理者一般来讲都是银行的董事长在整个银行全行的范围内进行推广推行,由负责的相关业务部门对实施的方法及表格进行设计同时也负责对方法举办相应的教育培训及相关的说明;一般来讲第二个阶段指的是目标的设定,目标的设定总体来讲是同时由考核人员及被考核的人员一起进行协商设定的,根据一个总的大目标去设定每一个员工的分目标,这些分目标又同时的进行汇总而形成了银行组织的整体的相关目标,目标进行设立是一个同时包括自上而下及自下而上的一个双向的运行过程;第三个阶段指的是目标进行执行,一定要去一套有时效的相关报告的制度,从而使管理者能够去了解目标的完成进度情况,对于在执行工作之中存在困难的特殊情况要及时地去采取果断的措施去解决;第四个阶段指的是目标进行考核,要去关心注意目标所完成的程度、存在困难的程度及员工的努力程度,除了员工不断地进行自我进行考核之外,银行员工的直属的主要管理人员及其他的上级的主管也应该参与到其中。

目标管理法在银行的绩效考核要更加注意以下三个方面的内容,第一方面去要去重视银行员工的参与度,要想把银行员工与银行的发展目标高度的融合在一起,银行在管理的过程中就可以使用目标管理的方法,对这两者之间的互相参与性、银行员工的民主性、员工的自我控制性深入地分析,创建一个良好的上下级之间的关系,从而保证银行员工独立地实现目标。第二方面是要去重视进行目标考核最终的结果,要想保障总体目标的顺利进行,银行的管理人员通过目标管理法对员工进行考核。银行在对员工的工作情况进行评估的过程中,不仅要去分析一下发展的目标,还要综合去考虑人事进行考核的标准。总体来说,为了实现银行目标和为了对个人有更好的监督管理,考核体系应对任务实行的状况全面考量,从而去保证考核办法具有科学性。第三个方面的目标链要与目标的体系存在一定的关联,目标管理法顺利推行,可以去创立从个人到部门再到公司完整的机制,从而能够去保证权力、利益、责任能够明确地进行分工,具体分配到每一位的员工。

2.3.3 平衡计分卡（BSC）

平衡计分卡和上述两种绩效考核方法都存在相同的地方，平衡计分卡也是将企业或者相关工作部门的目标逐层的进行分解成每一个员工的个人的目标，由此来确定出考核的指标。平衡计分卡和上述的两种方法同样存在不同的地方，平衡计分卡在确立具体的绩效考核指标的时候是预先设立了四个维度的，无论在分解之后员工的绩效考核个人目标是什么，都要从这四个维度之中去挑选出能完成日常工作目标的考核指标。商业银行从这四个维度来进行考虑的话，一是财务，二是内部流程，三是客户，四是学习与发展。平衡计分卡进行顺利的实施，可以把银行整体的战略的目标去根据它的特点及层次去划分成一个平衡、具体的绩效考核的指标，可以去结合银行在实际的运营中所面对的问题及状况，去实现银行的战略目标的完成和去保证绩效考核能够落实到位。

在平衡记分卡这种方法中，财务主要的含义：企业如何去看待所有者提出的财务相关目标？为了确保财务的成功，企业应如何去面对股东？客户市场的主要含义：企业如何去看待希望去吸引到客户？为了完成相关的使命，企业应该如何地去面对客户？内部运营的含义是指为了客户，企业必须在何处有更加优秀的表现？为了使企业的股东及客户满意，企业必须在经营的程序上超越什么？学习发展的含义指的是企业如何去取得更好地发展？为了完成相应的使命，企业将如何去保持变化与改进的能力？

与以往的绩效考核方法相比较，传统的绩效考核办法仅仅关注财务的指标，但是平衡计分卡这种方法不仅仅兼顾的当前的阶段的重点的经营发展的部门以及企业的长期的战略的发展的目标，要着重去注意银行客户的评价以及感受，这样比较符合在当今的市场之中把客户作为中心点的相关重点理念。而且这种绩效考核的方法比较关注银行内部的管理的流程情况以及员工的学习与发展的情况，能够有效地去降低企业的人才流失等问题，在企业发展的同时，促进个人的发展，实现双丰收。平衡记分卡的四个基本的因素进行相互影响作用，共同能够达到实现银行企业战略与愿景的目的。银行企业可以通过平衡计分卡这种方法来选择银行发展战略的关键的成功性要素，由此来作为公司的战略的管理工具。

第3章 宾州农村商业银行员工绩效考核体系现状

宾州农村商业银行的生产经营地址为黑龙江省哈尔滨市宾县宾州镇西城街38号，它不仅经过了中国银保监会的批准，而且拥有自己独立的法人。宾州农村商业银行的开业日期为2016年3月8日，从而实现由宾县农村信用社向宾州农村商业银行的突变。它的经营范围为吸收公众存款，发放贷款，办理国内结算，办理票据贴现等金融业务。

宾州农商行的网点分布在宾县各个乡镇，目前设立存在了10个职能部门，分别为人力资源部，财务综合部，信用贷款部，风险部，安全保卫部，会计结算部，资产保全部，电子数据银行部，审计稽核部，网络部，存在下辖一个营业部，为宾县支行营业部。存在12个支行，分别为糖坊支行，满井支行，乌河支行，三宝支行，常安支行，平坊支行，宾西支行，永和支行，宾州支行、宁远支行、胜利支行、经建支行。存在5个储蓄所，分别为宾县第一储蓄所，宾县第二储蓄所，宾县第三储蓄所，宾县第四储蓄所，宾县第五储蓄所甚至有18个营业网点，覆盖了17个乡镇，包括143个行政村，与其他县的金融机构相比，该银行拥有最多的营业网点，是覆盖面最为广泛的县域的金融部门。

宾州农村商业银行共有职工462人，其中：大专以上学历以上的共有251人，占比54%，大学以上学历109人，占比24%，高中以上的学历及其他学历的人数为102人，占比22%。年龄不到35岁干部为130人，占比28%，35岁—55岁干部为332人，占比72%。

在宾县县城内，除了宾州农村商业银行外，宾县内有宾县工商银行、宾县建设银行等金融机构，截至2021年11月份，全县存款总额1,038,723万元，贷款总量565,452万元。宾州农商行的存款余额为255,252万元，存款的余额量为全县金融机构存款总余额量24.28%，在宾县高居第二名的位置。

3.1 宾州农村商业银行网点工作人员的考核现状

网点工作人员的经营目标：包括营业网点坐班主任、综合柜员、勾挑员、大堂经理、基层社经警等。

网点工作人员职责。一是准确地引导帮助客户填制凭条、签字，为客户正确的办理业务。二是有效提升银行的优质文明服务行为及语言，为上班之前的工作做好准备，在工作期间的人流较多时的高峰期做好人员分流的工作。三是准确地去了解客户需要，从客户的角度出发去推荐存款方案和理财产品。四是坚持顾客就是上帝，以顾客的满意为目标，提升顾客的满意度，为增加农商行声誉做出努力。

网点员工绩效考核制度：

一是网点员工绩效薪酬从两方面来评判，分别是：存款绩效薪酬，办理业务的手续费。存款绩效薪酬即维护存量存款费用和个人营销存款绩效薪资。在这两部分中个人的营销存款的绩效薪酬是按照存量存款的日均额，在计划以内的存款的日均增长额，超额完成计划外的存款日均增长额，存款的时点金额分别按照既定的占比来进行计算以及支付。

根据个人营销存款存量日均额，依次分为六档，依据个人营销存量存款日均额，在计划以内的存款的日均增长额，超额完成计划外的存款日均增长额分别按照既定的占比来进行计算。各模块占比情况如下表：

表 3-1 存款绩效各项目提取薪酬比例

项目基数	个人营销存款存款 日均额计付比例	个人营销存款计划内 日均额计付比例	个人营销存款超计划 日均额部分计付比例
100 万元以下	0.005%	0.017%	0.02%
100-300 万元	0.01%		
300-500 万元	0.015%		
500 万元以上	0.02%		

二是办理业务的绩效。根据总业务办理量和每个业务金额的乘积总和来计算业务办理总量，以及薪酬的支付。以系统中查处的柜员工作量作为基准。例如：授权及勾挑每笔为零点零三元；存款取款、股金支付每笔为零点零四元；贷款相关业务每笔为零点零四元；对公业务每笔零点二五元；假设计算时业务以 1000 为阈值，按照不超过阈值的文件，单价为 5 元，如果大于阈值，那么每增加 100 笔就在单价的基础上再增加零点五元；办理挂失、冻结等不常见事项的业务单价为零点八元。

特殊岗位绩效：库管员业务量绩效为每月每收付 10000 元增加零点零二元；农业贷款记账管理员每月所订立的贷款档案按一本零点一五元计算；农商行经警的护绩效是前台柜员平均业务量绩效得百分之二十，坐班主任业务核算绩效与前台柜员绩效的平均值息息相关，呈正相关关系。假如前台柜员在办理业务时出现问题，那么会按照五倍得业务量绩效处罚，同时坐班主任会得到前台柜员的双倍处罚。如果在办理业务时发生了资金的责任事故相关人员要进行包赔。

3.2 宾州农村商业银行营销工作员工的考核现状

营销工作员工的工作目标：营销工作员工的职责主要是为客户提供多种金融服务，包括但不限于负债、中间业务等，同时也要经营市场开发以及维护和客户的关系等。

营销工作员工主要有以下四点职责。一是为客户提供信贷服务，在贷款放贷之前对客户进行相关的背景调查以及评估，从而分析客户的资产情况，进行相关风险估计，同时也负责在发放贷款之后的贷后检查相关工作。二是调研县域内的经济市场，获得辖区内可能存在的客户的经济状况，对有用的信息及资料进行收集分析，去查找目标客户。三是为客户提供金融服务，包括存款取款及中间发展业务，以及办理业务的信息咨询服务，除此之外，还要负责不良贷款的清收。四是对相关业务进行风险监测，去知晓辖区之内产业资源市场情况，了解有业务的客户，随时知晓客户危机。

宾州农商行的营销员工的绩效考核制度如下：

实行分级管理的制度，分为八个层级，按照定量指标和定性指标双结合的百分制分数来评定等级。定量指标包括：存款的日均额、贷款的日均额、存款的时点额、不良贷款回收率、到期贷款回收率、新增贷款损失率、中间业务收入；定性指标包括：贷款档案建立情况、制度执行情况。考核项目、基础分值与考核标准如表 3-2 所示，营销员工各个等级关联分数如表 3-3 所示，营销员工基础薪酬岗位工资系数如表 3-4 所示。

表 3-2 各项考核项目、基础分值和考核标准

考核项目	基础分值	考核标准
存款日均额	22 分	按完成计划百分比得分；每超额完成一个百分点加 0.5 分，上限 10 分
存款时点额	5 分	按完成计划成百分比得分；每超额完成一个百分点，加 0.5 分，上限 5 分
贷款月均额	26 分	按完成计划增长比例得分，每增加一个百分点增加 0.5 分，上限 20 分
到期贷款回收率	26 分	达到回收比例 98.5% 的，得满分，每多完成 0.5 个百分点加 2 分；低于 98.5% 的，每少完成 0.5 个百分点扣 5 分，基础分扣完为止其中表内 7 分，表外 3 分不良贷款回收率，按完成百分比得分；每超额完成一个百分点，加 0.5 分。上限 15 分
不良贷款回收率	10 分	按完成计划百分比得分；每超额完成一个百分点，加 0.5 分，上限 5 分
中间业务收入	5 分	信贷档案资料必须真实、完整，八个逐笔落实到人，每少一项档案资料扣 0.5 分，无下限
信贷档案	4 分	未执行贷款“三查”、贷款催收以及工作日志、报告、例会、保密等制度的，每少执行一次扣 1 分，无下限
执行制度	2 分	

表 3-3 营销员工每个等级所对应的分数

员工级别	分数
一级	115 分（含）以上
二级	110 分（含）-115 分
三级	100 分（含）-110 分
四级	90 分（含）-100 分
五级	80 分（含）-90 分
六级	70 分（含）-80 分
七级	60 分（含）-70 分
八级（见习员工）	60 分以下

表 3-4 营销员工基本薪酬岗位工资系数

员工级别	岗位工资系数
一级	3.8
二级	3.1
三级	2.5
四级	2.1
五级	1.9
六级	1.6
七级	1.4
八级	1.0

3.3 宾州农村商业银行行政工作人员的考核现状

行政工作人员管理职能如下：行政工作人员含县级农商行机关干部及下属分支机构的主要负责人等管理人员。

行政工作人员主要有以下五点职能。一是要去开发寻找大客户，有组织协调能力，能够提升员工的整体素质。二是有能力去调动营销工作及网点工作人员工作，让他们工作更加积极、更加努力、更加具有创造力。三是具备比较敏锐的风险防范能力，能够发现工作中问题，并能解决这些问题。四是拥有一定的财务基础，能对财务进行分析、同时在文字的写作的方面及语言的表达方面较为擅长，熟知本行的各项产品和服务。五是进行社会交往，尽可能地去联络银行与企业关系，为银行创造利益。

考核制度如下：由储蓄存款绩效薪酬，发放贷款绩效薪酬，固定绩效薪酬共同决定。

存款绩效薪酬算法如下，是将个人营销存量存款日均额、计划内存款日均增长额、超额计划存款日均增长额和存款时点额按照对应地比例计算。在此部分行政与网点工作人员绩效薪酬计算方式一样。

营销贷款绩效薪酬算法，将营销贷的款生成的利息乘以固定百分比，然后再与本岗位支付薪酬提取百分比进行相乘。比例按照营销工作人员绩效薪酬的比例。

固定绩效薪酬的部分。分级别分档次按月发放固定数额薪酬。分三个等级：部门经理两千五百元每月；部门副经理一千五百元每月；普通员工一千三百元每月。

银行领导班子所有业务营销，百分之百计提薪资，一半绩效工资发放给个人；一半绩效工资根据所管辖职工工作贡献度等因素来制定方案从而进行分配。

领导班子绩效工资与他承担的工作职责相关指标相互关联。考核指标如下：理事长：按照银行的实际利润额、贷款迁徙率；行长：按照银行的实际利润额、银行电子产品渠道的拓展（发行银行卡数量、ATM自助取款机的分布与设计等）；个人存款的日均增长计划。监事长：按照银行的实际利润额。副行长：按照银行的实际利润额、及不良贷款的下降计划等。

第4章 宾州农村商业银行员工绩效考核体系调查及存在的问题及原因分析

4.1 宾州农村商业银行员工绩效考核体系调查问卷、访谈提纲设计及实施

4.1.1 调查设计的原则和意义

本篇文章首先是针对员工的绩效考核体系利用相关的理论概念来进行整理，并且依据它的独特性，对员工的绩效考核体系从体系的建设目标、体系的构成结构等多个方面去进行界定分析。为了规避和降低银行各方面的风险，打造和培育银行自己的核心竞争力，助力银行业绩稳步提升的目标。通过对不同案例进行相关分析，整理并且总结了宾州农商行员工绩效考核体系目前的问题，并找到原因。然而，依据目前的分析结果来看，对银行的治理的结构所存在的问题及对它的原因进行分析中还是存在不足的地方。因此，要想更深层面的去调查了解宾州农商行的员工绩效考核体系系统，就需要从制度等方面，通过对宾州农商行的员工绩效考核体系以及制度进行深入的分析，使用相关的调查问卷法和访谈法客观的去对宾州农商行员工绩效考核体系实行现状进行调研，利用这种调研的方式来调查分析该考核体系存在的问题和具备的优势，通过更深层次的解析，进而对该体系有更深入的认识与理解。在不同的分析角度对该体系进行阐述，一方面该考核体系能够从直接或间接的角度反映出银行的治理现状。另一方面，利用对相关数据和调查结果的体现内容的分析，剖析宾州农商行的员工绩效考核制度，能够使银行更加合理的了解、把握和利用宾州农商行的员工绩效考核体系。

在分析宾州农商行使用的业绩绩效考核体系现状之后，再结合商行人力资源管理方式，由此总结出了商行现有业绩管理出现的问题，针对这些问题及问题出现的原因进行了数据的分析和状况的解读。但是，要想把问题分析透彻，仅有现在的这些相关资料和数据来作为解读问题的基础是不足够的。因此，在基于这种前提下，为了能够更好的开展对于宾州农商行绩效考核体系现状的考察工作，比对不同的调查手段和方法，选取最适合的调查手段和方式，就宾州农商行绩效考核体系的现状进行了最全面的调研，同时收集了最新且最全面的情况资料和数据资料。通过对这些资料的汇总分析之后发现，在一方面这些材料能够体现出该银行的绩效管理现状情况。从另一个角度，利用这些分析调查的结果，能够更好地体现出宾州农商行的绩效考核体系的现状，因此，本次调查我使用了面谈和调查问卷相结合的方式进行。

调查问卷的内容涉及到了以下五个方面的问题：一是员工绩效考核的总体进行评估

情况，二是设定绩效考核目标，三是绩效的指导和反馈情况，四是对绩效的评估情况，五则是对考核结果的应用情况。从上述的五个方面来进行调查问卷的设计，在得到问卷数据之后，对所得数据进行汇总，得到问卷的反馈结果之后对结果进行分析，这种方式从数据角度实现了对宾州农商行绩效考核体系现状进行调查分析的初衷。问卷详细内容见附录一。

访谈调查方式指的是在调查者在明确调查目的，对调查活动准备充分的前提之下，再通过访谈的方式去开展的一项活动，进行访谈的主要目的主要从两个方面考虑，一是对问卷结果中表现出来的一些员工的绩效考核管理的效应的情况的采访，通过访谈的方式，面对面向被采访者了解到最基层的一些情况，弄清问卷中体现出的问题的幕后原因，并针对涉及到的这些问题提供相应的信息和方案。二是为了更好深入地了解宾州农商行的绩效考核系统的现有状况，同时利用两种综合方法对体系进行改革和完善。访谈调查的概要详细内容请参照附录二。

4.1.2 调研及访谈的具体过程

该项调研中调查问卷的发放由宾州农商行的人力资源部负责，并面向全行统一开展调查。调查问卷的参与人员包括了网点工作人员、营销工作人员、行政工作人员，共计224名员工。具体的实施步骤如下，通过宾州农商行人力资源管理部来进行员工绩效考核体系的问卷调查，为了确保问卷调查结果的有效性和准确性，参与调查的人员需要按时抵达单位。在进行问卷调查之前，各个网点应该准备好发放调查问卷工作，指定专人负责此项工作，人力资源部负责人委托各网点的负责人，在银行员工的调查问卷填写完毕之后，各网点负责人对问卷进行统一的回收与汇总，清点问卷份数是否与发放之前存在误差，然后将调查问卷统一送到人力资源部。对机关各部门的行踪客户经理的调查问卷，由人力资源部负责人委托各个部门负责人对调查问卷进行发放，人员填写完毕后由各部门负责人汇总统一收齐后交给人力资源部门。

访谈的具体过程如下，按照所设计的访谈提纲，委托人力资源部门负责人，在非工作日时间，选取不同网点的不同岗位的网点工作人员20人，营销工作人员20人，行政工作人员20人，选取专门进行访谈的办公室，按照访谈提纲对选取的60位银行员工进行访谈，每名员工进行专项访谈20分钟，把每一名访谈职工的访谈内容通过谈话笔录进行记录，把记录内容落在纸上，以便对访谈的内容进行具体的分析。

4.1.3 调查问卷结果汇总统计

本次调查问卷工作：一共发出了224份问卷，回收完毕224份，其中有效回收份数224份，问卷的回收比例达到100%。

表 4-1 样本结构与问卷收集情况

人员	发放的问卷数量	收回的问卷数量	占比%
网点工作人员	82	82	36.61
营销工作人员	76	76	33.93
行政工作人员	66	66	29.46

调查问卷结果数据分析情况如下：

图 4-1 显示出了宾州农商行共计 224 位工作人员参与了本次调查问卷作答，其中存在近 64.45%的职工表示对与宾州农商行员工绩效考核体系相关指标是了解的，其中 16.34%的职工对于绩效内容已经达到非常了解的程度。总体概况来讲，该单位大概 80%的人员对公司的绩效考核体系是了解的，因而可以推断出，该公司的绩效考核体系的宣传效率非常高。

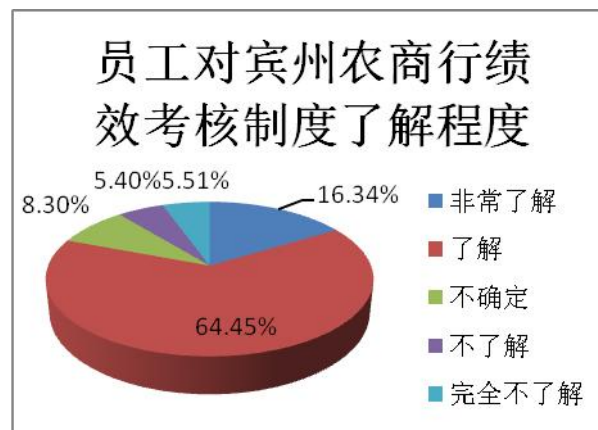


图 4-1 员工对宾州农商行继续考核制度了解程度

图 4-2 显示出了宾州农商行对该员工绩效考核体系的满意程度的调查结果，图中显示 70.82%的员工比较满意目前的考核体系，17.08%的员工对绩效考核体系不确定，然而 7.04%的员工对现存的绩效考核体系是不了解的。从整体来看，大约 29.18%的人相信现有的绩效考核体系需要得到进一步的完善。

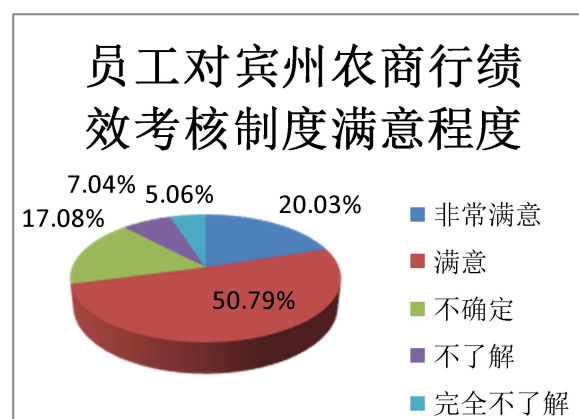


图 4-2 员工对宾州农商行继续考核制度满意程度

图 4-3 显示出了宾州农商行员工对宾州农商行绩效考核体系的看法与评价。其中，有 26.78% 的员工认为该绩效考核体系的针对性非常强，40.06% 的银行员工认为该员工绩效考核体系存在一定的针对性。约 1/3 的剩余员工则表示，该员工绩效考核体系的系统针对性有必要去进行提升。一般情况下，宾州农商行员工对于绩效考核体系的系统认知及理解方面发挥了相对较好的作用。

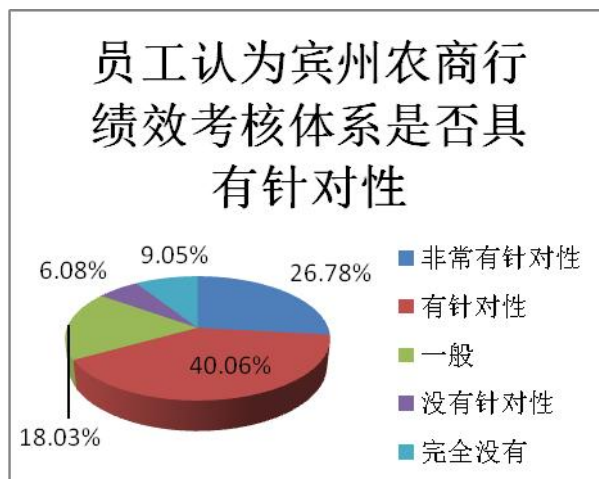


图 4-3 员工认为宾州农商行继续考核体系是否具有针对性

图 4-4 显示出了宾州农商行绩效考核的体系对于该银行员工的激励作用程度情况。约百分之六十五的员工认为，目前现存的绩效考核体系是对员工工作的热情具有一定的激励作用，26.65% 的员工对该问题持有中立的态度，剩余的 8.35% 的员工则认为运行的绩效考核体系对银行员工的工作积极性并没有积极的促进作用。

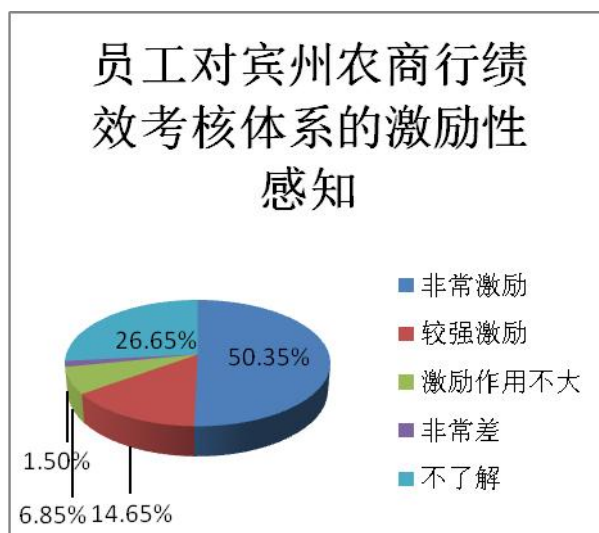


图 4-4 员工对宾州农商行绩效考核体系的激励性感知

图 4-5 显示出了宾州农商行员工对于该绩效考核体系与公司的战略目标相关关系认知情况。绝大部分员工认为，该绩效考核体系比较接近银行的战略目标的。约一半左右的员工认为，该公司的日常业务和绩效考核政策紧密联系，四分之一左右的职工觉得他们的工作内容是和银行的发展目标相关的，仅有极少部分员工认为，他们的工作内容和

银行的发展几乎无关。

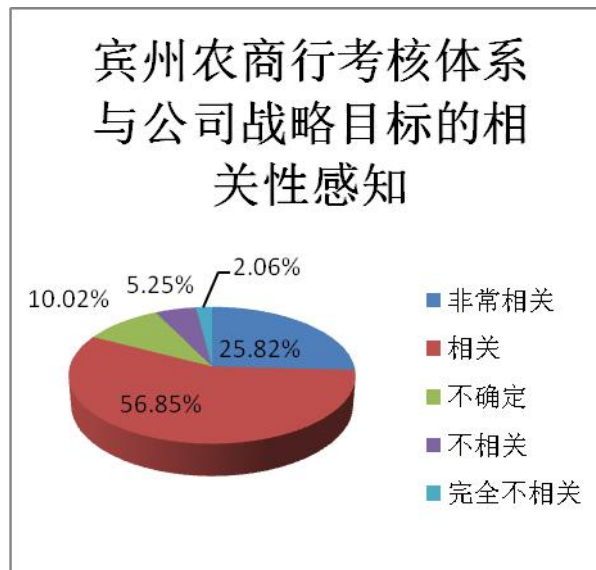


图 4-5 宾州农商行考核体系与公司战略目标的相关性感知

图 4-6 显示出了宾州农商行员工对自己的绩效考核结果的了解程度。图中显示过半的员工对自己的绩效考核结果是了解的，宾州农商行还是有部分员工对绩效考核的结果不是特别了解，根据调查问卷显示，大约 82.67% 的员工对宾州农商行的绩效考核自己的考核结果的明晰的，剩下约 17.33% 的员工对自己的绩效考核过程及结果了解程度不高。

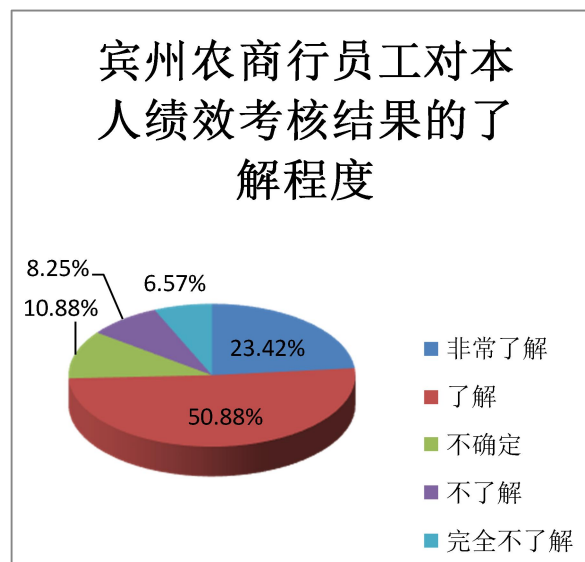


图 4-6 宾州农商行员工对本人继续考核结果的了解程度

图 4-7 显示出了宾州农商行员工对该绩效考核体系是否能够对员工的工作能力及业绩有效反映的认可程度，通过调查问卷显示，大部分的员工认为该绩效考核体系能够有

效的反映出员工本人的工作能力和业绩，少数员工认为该绩效考核体系不能够有效全面真实的反映相关情况，其中大约 69.53%的员工认为该绩效考核体系能够反映员工在企业的能力及业绩，剩余 30.47%的员工对该绩效考核体系的反映员工能力及业绩的情况呈现出不确定的态度。

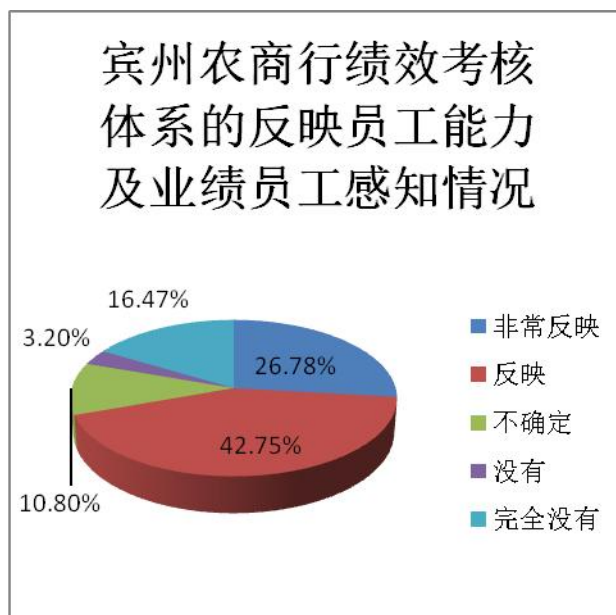


图 4-7 宾州农商行继续考核体系的反映员工能力及业绩员工感知情况

图 4-8 显示出了宾州农商行员工能否与上级或者考核部门对绩效考核体系进行有效沟通交流的情况，通过调查问卷的情况显示，很少有员工就绩效考核的问题与领导进行沟通交流反馈，有大约 23.8%的员工没有机会进行交流，经常与领导或上级沟通交流的只有 5.2%的员工。

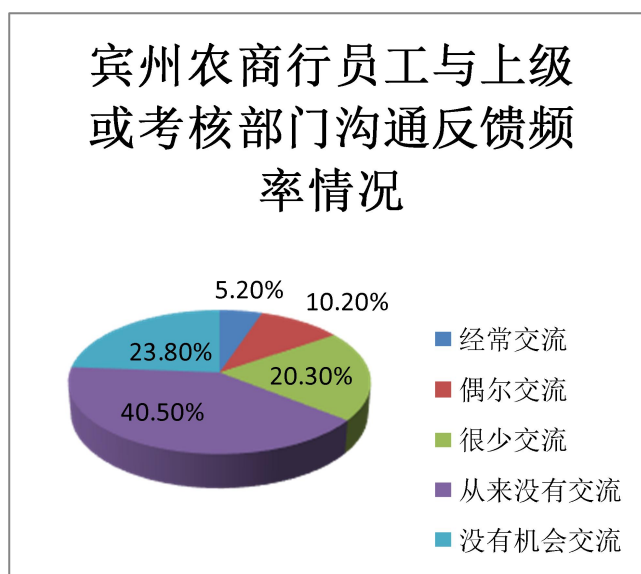


图 4-8 宾州农商行员工与上级或考核部门沟通反馈频率情况

4.1.4 员工访谈情况统计

通过对这 60 名员工进行访谈, 每名员工访谈时间为 20 分钟, 由人力资源部配合完成, 有的员工对银行的经营目标及发展战略并不了解, 同时对绩效考核了解不够深入, 有一些乡下偏远地区的职工对绩效考核所制定的统一的绩效薪酬工资系数不满意, 他们认为应当按照地区恰当的调整以下工资系数, 因为在偏远地区本来工作成本就高, 如果不给予特殊的政策, 对员工的积极性会有大的影响。同时很多员工对绩效考核方面还提出了很多意见。

通过分析和筛选采访谈话内容, 总结了采访过程中所获得的宾州农村商业银行的绩效考核及体系的相关信息, 整理的结果如下所示:

一、访谈内容

(一) 根据行政工作人员的访谈内容了解到, 宾州农村商业银行自从成立以来, 宾州农村商业银行一直致力于文化的建设, 虽然在过去的时间内也组织举行了一些娱乐及活动, 但并没有明确过银行的发展目标, 尽管每年都存在一些按部就班进行的工作相关计划, 但是没有做到把经济的指标与发展的目标和全年的工作计划相结合, 不仅没有明确短期的发展目标, 而且没有明确长期发展战略。

(二) 根据网点工作人员的访谈内容了解到, 他们的上级领导不能直接评价他们的工作业绩, 只有在考核周期结束时, 人事绩效考评部门将会计算出来每一个基层网点工作人员的业绩评估得分, 然后为员工发放绩效工资, 不足的一点是评价指标不能涵盖他们所有的工作内容。

(三) 根据营销工作人员的访谈内容了解到, 业绩考核指标单一化, 并不能够对员工的工作的能力及工作的效率进行综合的考量, 单单是以业绩实际为基础来对员工的工作水平和能力来进行判断, 他们的工作内容及业绩不能够完全通过评价的指标来体现。

通过绩效考评的结果进行分析得出结论, 员工会觉得评价结果不公平主要是由于评价指标是由每一个部门的工作职责决定的, 但是每一个部门的工作职责较为模糊, 没有重点的内容。因此, 绩效考核并没有做到公平公正。

二、基本情况分析

不同岗位的员工所处的工作的位置及环境是不相同的, 在工作的各个方面上都会存在区别, 而且不同岗位上的员工遇到的客户群体是有差异的, 以基层的网点工作人员为例, 作为一名基层大堂的工作人员, 他们能够直接与客户接触, 但是不能把信息及时传递给柜台, 其他银行进行开发时, 会采用很多智能机器, 从而实现在不增加人工的条件下完成八成以上大堂的相关工作, 以网上银行为例, 大部分业务处理都是在大厅进行的, 因而相应人员就要完成更多的销售工作, 然而客户的信息基本上掌握在客户经理手中, 所以他们在平时工作中为了随时掌握客户的资产和风险状况, 要充分利用电话、信息与

客户进行沟通，因而为了提升对应的工作人员的专业能力，需要对他们进行培训，提升他们的专业素质，才能更多地推荐产品。但是就营销工作而言，客户经理与其他岗位工作人员则是有差异的。

通过调查访谈的结果表明了，虽然宾州农村商业银行对银行的发展的使命进行了明确，但是对它的理想及想法没有进行阐述，只是通过简单的方式把各种各样的经营的指标及开发的目标在年度的工作计划之中进行反映，银行的行政管理人员对员工的绩效考核管理体系没有那么多的重视及关注，觉得人力资源部门应该完全负责起宾州农村商业银行的绩效考核管理的全部责任。

4.2 宾州农村商业银行员工绩效考核体系存在的问题

4.2.1 绩效考核体系不能展现银行战略目标

宾州农村商业银行所开展的所有的经营业务以及业务活动都必须牢牢地以战略的目标去作为工作的基础，进行绩效考核管理最为关键的目的就是要去保证银行的相关战略目标去完成。宾州农商行员工绩效考核体系之中，虽然表面上看是将所有的绩效的指标一层层的分别分配到了每一个部门及每一个员工的身上，但是其实质是并没有去明确银行的战略的目标，指标的提出就是根据各个部门不同的工作内容为依据的。在宾州农商行员工绩效考核体系的实际运行之中，绩效管理的过程与银行的战略目标是间断的，并不能够从银行的长期发展战略的角度去设计相应的绩效考核评价的指标，所设计的指标不能与银行长期战略发展一致，银行长期发展的利益不能够展现在银行的绩效管理的过程之中。宾州农村商业银行现运行的绩效考核指标并不能够促进银行整体的业绩去进行改善，该体系不能够对部门及员工的具体工作进行有用的评价，主要就是站在了每一个部门的相关收益角度去考虑，不能促进全行去发展，这就与绩效考核的初衷不一致。

4.2.2 员工绩效考核效率低及指标缺乏科学性

宾州农村商业银行的员工的绩效考核相关制度虽然看上去是比较高大上的，但是这个绩效考核的制度在实际的运用及推广以及在实施的过程之中并不是很完美，在绩效考核的体系中一些标准的条件以及一些规章及制度都很大程度上的影响了银行员工的工作积极性，这种情况对宾州农村商业银行的绩效考核的工作开展是十分不利的。

在现行的绩效考核体系之中，银行员工的实际收益现在是小于银行的固定的维护的绩效。宾州农村商业银行在每一年的年初在下达相关的任务指标的时候，会对各项绩效指标的完成的绩效薪酬去进行明确，去根据每一个月份、每一个季度、每半个年度、每

整个年度的完成情况以及比例和具体的完成情况去给予完成所相对应的相关奖励。但是，有一些绩效考核的制度会使银行的员工的身心感到疲惫，会对员工的工作的积极性产生严重的影响。各个银行的存款的绩效共分为两个部分，一个部分是公共部分的维护绩效，另一个部分是个人部分绩效，公共部分的存款是需要银行全部的职工共同来进行维护，个人部分的存款就需要员工个人进行维护，于此同时银行也会给予一定的支持力度，会承诺兑付给员工一定比例的固定的维护的绩效。有一些员工只是站在了个人绩效的角度来考虑，在这方面花费了大量的精力及付出了很大的代价，但是公共部分的存款的任务指标都没有完成，在这种情况下就只能按照低值的比率来进行绩效的兑付，这种情况下就会产生员工所得到的年终的绩效还没有自己的花费多，这就会严重的打击员工对待工作的积极性。

目前银行存在的绩效考核体系，各个层面的管理岗位的人员对绩效考核的态度的认知认真程度不够，每一项绩效考核制度的执行都是需要各个层级的管理岗位的人员进行积极的配合与进行实际的操作。有一些分理处的负责人及会计主管等对年度的各项的指标考评的重视程度不够，不能够切实地去重视并为员工去获得更多的绩效考虑，不对员工的工作方向做出正确的指导，怀着顺其自然的态度，任员工按照自己的态度去进行工作。这些情况就会使员工进行服务的热情较低，工作的态度也并不积极，顾客对银行的满意度也不高。员工的绩效考核制度不能够有效认真地执行，每一位员工不能够得到既定的相关目标的绩效，使员工心灰意冷，导致很多的员工对工作怀有漠不关心的态度，同时也有一部分员工跳槽到了其他的单位。

宾州农村商业银行的绩效考核角度比较单一，科学性较弱，宾州农商银行的考核结果比较关注财务的相关数据，比如：存款余额、贷款余额、不良贷款回收率、电子银行开通率进行指标考核，考评办法较为单一，只要能够完成下发的任务就成功了，导致员工采取一切手段去骗取绩效工资，考核不但没实现激励作用，反而变成了员工互相利用、伤害的工具，这将对银行长远发展产生不好的影响。宾州农商行对复杂的劳动力与简单劳动力的价值，管理相关岗位及业务岗位的规模及业务贡献度和岗位之间的工作重点等进行检查，该体系不能有效的对员工所创造的绩效进行评估及考核。

4.2.3 员工绩效考核结果缺乏沟通与反馈

宾州农村商业银行的相关绩效考核的制度在进行沟通时不够充分也不够及时，员工对此绩效考核十分的缺少认同感。第一方面来讲，在进行计划执行时员工的绩效考核的相关制度比较缺少相对的灵活性。宾州农村商业银行进行绩效评估的措施方法是一种比较传统的自上向下的相关的目标的评价的方法。绩效考核办法的发布采取的是指令的方式，每一个银行的网点都只能十分被动地去接受总行的相关规定，另一方面来讲，银

行员工对绩效考核的看法理解程度也存在一定的误区及盲点。一些员工不择手段地去争取绩效评估的短期的利益，有一些员工甚至是不为银行的长远发展角度考虑去操控绩效。同时该绩效考核体系对于结果过于的看重，在这样的绩效考核体系下，银行的领导层不能够与在基层进行工作的员工有效地进行沟通，也不能够在考核的绩效的过程中向工作的人员提供一些业绩上的指导，这种情况就会使绩效考核水平不高的员工不能够清楚明白自己的问题出现在了哪里，这种情况下就很难让员工的业务技能的水平以及员工工作的效率得到有效的提高。

绩效考核的反馈其实就是把绩效考核的结果去反馈给进行考核的对象，它的主要的目的是去考核主体之间的各种相关的信息。进行绩效考核的最终目标是让每一名银行员工都清楚自己是否完成了在年初的绩效的周期所设定的相应目标，以及去明了每一位员工对自己的工作的态度是否是积极的，通过这些手段让银行的管理层面和普通的员工的双方都对绩效考核的结果达成一致的共识。与此同时，能够让员工去清楚明白绩效考核不是很理想的原因，并通过这种手段去研究设计绩效的相关提升的计划和相应的方法及方案。宾州农村商业银行虽然有一套相对来讲较为完整的绩效考核的方案，也实施了绩效考核的相关工作，但是取得的成效并不是很大，并不能够促进银行更好的发展。第一方面来讲该绩效考核系统绩效评价所确定的结果只是去明确了员工如何去分配绩效的工资。各个网点银行员工工作岗位的调整、工作职级的晋升与绩效考核所产生的结果没有关联性，这样就会使基层员工的工作的热情不能够被充分的调动起来。第二个方面来讲是对绩效考核结果去进行分析及结果分析利用率比较低，进行绩效考核是指利用绩效考核的相关方法去对银行的员工的工作方向及前景去进行绩效考评及进行评估的过程，最后在对相应的结果进行绩效反馈。可以通过对绩效考核的结果进行分析，去帮银行基层工作人员能够有效及时地去查找存在的问题，然后针对问题提出改进的意见。宾州农村商业银行在相应的绩效考核结束之后不能够对绩效考评分析的相应结果去进行有效的利用，不能够去提出一些针对问题如何去改进的相关措施。通过这种情况就可以显现，如何有效地去对绩效考核的结果去进行反馈运用是进行绩效考核相关工作最为重要及关键的一个环节。

4.2.4 被考核对象参与的程度与广度不够

在商业银行的绩效考核过程中，最常见问题是基层员工对绩效考核的工作不能有效地进行参与，不能够使绩效考核的体系达到进行高效的管理的目标。宾州农村商业银行在进行绩效考核的相关指标的设定时没有自上而下地去征求意见，在相关的绩效考核的过程之中，银行的领导层面也没有对基层的绩效进行实时高效的监督检测与进行指导，与此同时，在每一年的年末绩效评估结束之后，银行的工作人员普通员工也不对绩效考

核的结果进行反馈，员工进行申诉的机制也没有。在这样的情况之下，绩效考核的部门就不能够去正确的引导银行员工的发展的方向，同时也不能对员工进行激励，就更不能够为了去实现银行的战略目标去服务。员工有效参与绩效考核，有利于银行清楚地认识到绩效考核工作之中存在的差距及不足，并且能够去提出哪个方面需要进行改进。如果每一位员工都是只能够看到眼前的利益回报，那么绩效考核的部门就很难能够去对他们的工作方略进行改进。

4.3 宾州农村商业银行员工绩效考核中存在的问题的成因

4.3.1 绩效考核体系指标不与战略目标稳合

宾州农村商业银行现阶段的绩效评价的水平相对来讲是比较落后的，现在只是处于相关的财务指标的初级的评价的阶段，都是来源于银行的上级部门的领导及业务经理或者来自于银行的职工员工。很多的银行的员工对绩效考核的评估所发挥的作用没有足够的认识。宾州农村商业银行把绩效考核单单去作为进行奖金发放的标准与工具，不能够与该银行总体的战略发展目标去配合。绩效考核评估过程是对银行发展战略目标及相关工作人员具体比较分析过程，通过这种方式来去保证宾州农商行每一个分支的机构的所有工作能够整合在一起，全盘考虑去实施全行的总体的发展战略。目前宾州农村商业银行所运行的绩效考核体系并没有对每一个员工及所有的银行部门去进行有效的绩效评价，该绩效考核的体系主要就是注重及去考虑了一个部门的收益，这种只考虑一个部门的方式与有效地去进行员工的绩效考核的出发点渐行渐远。

4.3.2 员工综合素质及考核指标设定影响考核效率

员工的整体素质不高，导致了员工对绩效指标的考核效率较低，进而影响了绩效考核的效率，宾州农村商业银行的人员构成结构比较复杂，每个员工综合素质不同，这种差异会使在进行绩效考核过程中存在问题，这些问题会使绩效考核在执行的过程当中存在的问题比较多，这样就会间接的去影响了绩效考核的相对科学性。宾州农村商业银行改制的时间并不是很长，在这几年的经营中，无论是总行还是各个支行分理处等都把短期的行为看做为重点，这样就会忽视了银行在长远角度上的发展。在现行的绩效考核体系之中，绩效考核的结果的运用相对来讲具有一定的孤立性和片面性，仅仅是只注重了员工绩效薪酬和工资分配情况，激励方式成为单单是金钱奖励。比如平时工作中，有些员工为了获得绩效奖金快速增加业务量，银行的员工的风险管理的意识不够到位，有的员工甚至在发放贷款的时候使用了虚假的收入相关证明但是没有对这种行为及时快速地去采用一定的防控的措施，有的员工在发放贷款的时候存在抵押物虚假及抵押情况不

实问题,甚至只要有担保公司担保,银行的信贷员工就同意发放贷款,这种做法虽然在一定的程度上能够减少银行的损失,但是这种做法也是违法法律规定的,很难把责任落实到个人。金融行业的法律条文也都越来越完善,同样银行内部风险控制部门也同样的在风险事故发生之后有了很大的进步,但是,无论怎么进步改善,都会有一些领导为了自己的利益,不去为银行的长远发展去考虑,把能力不足的人调动到领导岗位上,都会存在一些下属支行的行长及发放贷款的信贷员在发放贷款的时候存在吃拿卡要的情况,最后都是会害人害己,法律是不会放过任何一个违法的人。通过这种情况来看,宾州农村商业银行在招聘员工的时候一定要提高标准,要多招录一些知识渊博、对法律精通的高水平优秀人才。人员素质提高了,对绩效考核工作的效率就会有很大的帮助,这样绩效考核效率才会明显的改善。

绩效考核是一个非静态的且不断的进行循环的一种体系,要去通过绩效考核体系的不断制定及进行实施及进行评价反馈,从而进行不断的去改进循环这样才能够使绩效考核的管理发挥它的效能。绩效考核制度进行实施后,不能够得到有效的绩效考核反馈的意见,从而使这个评价的机制不能够反哺给绩效考核从而进行改善。人力资源部人员数量少,绩效考核管理的人员就更少,这种现象就会导致绩效考核的人员不能够对银行全部员工的绩效考核数据及反馈的情况进行整理,工作量大,工作人员较少,加上银行的领导层面人员对绩效考核的重视程度不够,导致保障的体系不能够形成坚定的后盾及支柱,绩效考核的指标不能够及时进行完善,导致了绩效考核指标较为缺乏相应的科学性。

4.3.3 对考核缺少必要的沟通学习

对员工绩效考核能够顺利的进行的前提条件是与银行员工进行良好的沟通与进行学习。如果说银行的职工对于工作及绩效考核的相关内容不知道,在日常的工作之中与绩效评估的目标有很大的差异。不能及时进行沟通,对绩效的认识程度不够,就不能够达到绩效预期效果。绩效考核制度执行中,基层的员工与银行领导的思考问题的方式思维不公开明了,比较落后陈旧。在员工的绩效考核评估的过程之中,虽然双方都已经做了很大努力,但是绩效考核评估却仍然不能够达到预期的效果,主要的原因就是缺少学习与沟通,缺乏对现代绩效考核体系机制的理解。银行的领导层对绩效考核的流程的理解不够透彻,这样就会使银行的无论是经营的理念还是管理的目标都是十分的难以进行量化及细化的,这样就不能够建立标准去对银行业务的水平、银行服务的质量和客户的满意程度进行评估。

同时现有的员工绩效考核体系之中只有单位对员工进行了评价,而且都是按照一定时间一定规律,并没有员工自己对自己评价及其他同事对自己的评价过程,按照这样的考核体系不能够使个人更好的认识到自己的优缺点,不能够使个人在这个绩效考核体系

中更清楚的知晓自己在整个企业中发挥的作用，及根据相关的指标不断去提升自己。没有去进行有效的沟通，在绩效考核的过程之中应该存在一个沟通的过程。

4.3.4 员工对绩效考核过程参与度较低

宾州农村商业银行整体来讲对于绩效管理的关注度及重视程度不够，企业的管理人员对企业的绩效管理不够重视，间接的导致了全体的员工对绩效的重视程度不够，各个层级的行领导及各个网点的负责人更加注重短期的经济效益，只是单单的把绩效考核与经济业务的增长紧密的联系了起来，目光不够长远，如何对产权进行合理的布置在一定程度上会对资源配置利用率产生决定性作用。绩效考核的制度要想去发挥其应有的作用就一定要遵循人力资源进行管理的根本的要求。这样看来存在一套高效的绩效考核体系及制度是十分必要的。银行要想发展这不单单是一个人的责任与义务。此外，也许存在很多“内部人士”对自己的利益看得太重，就忽略了所有者权益。绩效考核所制定的相关目标都是以银行的上级机关的规定为基础依据所制定的标准，不能够有效的去考虑下面基层网点支行的实际经营情况，这种场景下绩效考核起不到推动银行实现战略目标的作用，使绩效考核目标失去了引导银行实现战略目标的作用，这种情况会使宾州农商行缺乏长期的创新能力及市场竞争能力，同时在绩效考核的过程之中，所有的人员在绩效考核前、绩效考核过程之中、绩效考核之后都一定要对全过程进行参与并进行总结，现有的绩效考核体系不能够实现这一目标。

第5章 宾州农村商业银行绩效考核体系优化设计

5.1 员工绩效考核体系的优化思路

5.1.1 员工绩效考核体系与银行发展目标保持一致

员工绩效考核体系及其方法的确定及绩效考核体系的设计必须要充分的站在宾县农村商业银行所处的内部环境及外部环境的标准上来考虑，要充分去思考银行业务发展所对应的特点及他的战略目标并不断地进行完善，这是宾州农商行绩效管理能够走向更加的系统化、更加标准化及规范化的基础。每一个企业的自身运营情况都不相同，所以几乎是不存在能够普遍都通用的一套绩效考核的体系。因此，银行的绩效考核体系作为银行进行经营管理比较重要的环节之一，银行员工的绩效考核一定要以企业的实际情况作为依据，用战略发展做导向，明确各部门主要职责，把实现员工绩效考核的目的作为基本原则，努力构建开发出一套与银行的自身发展相互适应的员工绩效考核方法体系。其次，要不断地去优化绩效考核指标的内涵与权重，无论是三种绩效考核方法去独立的运用还是将这三种方法综合去运用，都一定要紧紧盯住银行的战略目标，结合企业实际情况，挑选出合适的考核指标并且准确地去把握它的内涵，确定指标分配的规则和相应的标准，不仅要确保考核的工作能够连续的进行，而且也能够根据战略目标的相应变化，恰当适时地去调整绩效考核指标及其权重，发挥绩效考核优势，从而可以调动被考核对象工作积极性。

5.1.2 绩效考核结合实际加强管理

绩效考核体系对员工的工作主动性有着深刻的影响，面对不同岗位的工作人员，以及在同一工作岗位但是在不同网点的员工，对绩效考核体系的建设设计就一定要考虑网点的所在地理位置，所处的支行员工的竞争力及其他多个方面的因素影响，针对不同的网点客户经理、营销客户经理以及行政客户经理所涉及的绩效考核指标要因人、因地、因客观大环境来进行指标的相关设计，最大程度的使员工绩效考核具有公平性、公开性、公正性，让员工对绩效考核的指标能够有正确的认识，同时不同的工作岗位人员所设计的绩效考核指标一定要结合员工工作的实际情况来进行设定，使每个员工都能感受都绩效考核的公平性，从而去促进不同的岗位员工的工作积极性。

5.1.3 绩效考核结合实施监督反馈

绩效考核反馈的目的在员工的角度上来讲，绩效反馈就是让职工个人知道在某一段的时间内自己的工作目标是否已经完成，去知晓自己的表现是否符合规定，去了解银行员工自己本人与考核者的绩效考核结果是否存在一定的差距。正是因为有了绩效反馈，通过绩效反馈员工能知道自己的不足，从而使员工对以后的绩效考核工作提供相应的数据上的支持。同时也可以依据绩效考核反馈的相关信息去制定进行下一次绩效考核的相关目标及考核的时间，使考核者和被考核员工意见统一。

绩效反馈是一个过程，该过程要使用面谈方式进行，所有的参与绩效考核的员工都要参加面谈，面谈的相关工作是由银行员工所属部门的直属领导来进行负责，在绩效考核结果公布后进行。面谈前，员工做好准备，员工填写评估的报表，员工根据考核结果去反省在工作中存在的不足；员工需要对自己未来的发展制定出详细的计划，并且员工需要在进行面谈的过程中去说明出自己的计划；对绩效考核中存在的相关疑问在面谈过程之中向领导提出。在进行面谈之前，站在领导的角度来看，要准备好面谈所需要的员工基础资料，对每一名具体员工的考核结果进行分析，并且对面谈的相关内容进行详细的计划。通过面谈要达成领导和员工对绩效考核的结果意见的一致性，不应出现分歧。

5.1.4 绩效考核结合员工激励

绩效考核激励包含精神激励与物质激励，对员工进行绩效考核的目标是让员工更好的认清自己，能够去促进员工的自我进步，为了使这种促进效果能够更加的明显，需要采取激励措施。从员工的精神激励方面来讲，注重员工精神层面需求，无论是个人荣誉还是部门荣誉都是重要的一部分；从员工的物质激励方面来讲，机会公平及薪资福利待遇合理是非常重要的。员工在精神层面及物质层面都达到比较均衡的状态，这样员工才能够去保持一个平稳的、向上的工作状态，才能够努力去提高自我和部门绩效。宾州农村商业银行在绩效考核的过程之中，不仅仅要去衡量好薪资福利的待遇、岗位的晋升机会、获得资源的机会等物质层面的激励外，同时要关注员工在精神层面的追求，每个层级的领导都要关心下属的精神动态，并且能及时对下属进行指导与疏导。

5.1.5 制定科学的考核指标

绩效考核指标的设置一定要坚持科学性，并且一定要和银行的实际情况进行结合，科学合理地制定和下发考核指标，实事求是。设定的指标必须是一些员工通过自己各方面的努力最终能够去达到和完成的指标，对于不能完成或者完成性较低的指标不能制定和发布，不能不结合实际情况，一味盲目的进行跟进。也就是说，在总行提出并下达绩

效考核的指标时，必须各方面都要考虑到各支行的实际运营情况，对考核目标进行把握和调节，把绩效考核指标妥善维护到可以实现的难度，所设定的业绩指标必须秉承着实事求是、科学分析的理念，防止在银行出现人为的虚报存款、虚搞数字游戏的情况。如虚假增加存款或贷款的金额，虚假增加 ATM 机的刷卡数量、虚假增加 POS 机的使用量等，他们这么做并不是为银行的实际效益考虑，也不算为了银行的宣传的效果，各个银行采取一切可能使用的手段，只为了达到评估的指标才进行操作。

5.2 员工绩效考核体系优化的原则

5.2.1 战略导向原则

为了能够更好地去解决宾州农村商业银行在经营发展的战略之中和他的员工能力去自我实现之间的差异的相关问题，宾州农村商业银行在业绩的评价过程中应该注重去引导企业的发展战略，员工从金融市场的相关定位、及实践的相应角度中去开发出银行的战略目标。这样就可以在一定的程度上可以避免银行在发展的过程中为了去实现短期的效益而产生一些不必要的风险，从而可以去完成均衡的健全的全面性的发展。

5.2.2 综合平衡公平原则

员工绩效考核体系是否能够有效且高效的实施前提与基础是：企业保证考核管理制度的三大特性，即公平性、公正性和公开性。对于整个体系，首先保证制度公平合理，然后对绩效考核的整体流程做到规范有效的监督，同时在保证考核结果公开透明的前提下，兼顾考核结果的差异性，这就是银行绩效考核体系遵循的公平性原则。

新制定出的绩效考核体系及制度要充分的去考虑各个科室、各个部门、各个分行和支行的实际情况，结合银行的运营、管理特点，必须避免出现不受约束和难以实施的情况。让银行的每个员工都参与到绩效考核政策的制定过程中来，从而保证考核政策的民主性，让每个人的相关意见能够得到充分的尊重，并且给他们权利及相应渠道让他们可以对绩效考核体系的建设进行咨询及监督。在银行的绩效考核之中，能够考虑到的差异因素，主要两方面的内容是不同支行所处的地理位不同导致资源的差异及被考核对象自身素质之间的差异，这就需要对绩效评估的方法进行相应的调整，要站在那些绩效考核结果较差的员工的角度考虑，考虑他们的心理状态等。要想在根源上彻彻底底地去解决员工绩效考核的难题，比如对与那些工作非常努力的员工并不能够在第一时间就能够对他们进行奖励等，就一定要对业绩的相关评价指标进行优化，同时在针对宾州农商行进行应急预防、及开发与管理的因素，更重要的是要在绩效考核最后所产生的结果与可以去维持企业进行可持续的发展相关方面来进行考虑与考量。

5.2.3 可施行性原则

关于现行的绩效考核制度体系，则要考虑宾州农村商业银行的自身情况，结合宾州农村商业银行的运行特点，来搭建规范合理的制度体系，一定要遵循实事求是的相关理念与原则，从而确保绩效考核制度的实施。为了达到把现有的绩效考核体系进行改善和加强的目的，就一定要把可以实施操作的部分进行有机结合，并对相关流程进行合理的改进。利用相关手段，对处在银行不同级别、不同分工的工作人员制定较为合适绩效考核标准。最后，要对绩效考核的过程中的相应指标进行经验总结，对操作性不强的指标进行调整，避免违法乱纪、弄虚作假的情况发生。

5.2.4 强化沟通原则

如果要想把员工对绩效考核体系的相关认同认知程度提高，去确定员工明确的奋斗方向及目标，就一定要在评价的每一个环境之中，如对于相应考核目标的设定、绩效考核的过程等相应的部分与银行员工要进行全方面的交流及进行沟通。

5.3 员工绩效考核体系优化的具体内容

5.3.1 结合战略目标对员工的绩效考核指标进行改善

(1) 对定性评级指标进行改善

银行的营业利润的增长率和银行员工的绩效的增长率是相互勾稽的，两者之间存在着相互匹配的关系。银行利润增加，不但要和以往横向历史数据进行对比，还要和年度纵向数据进行对比，根据对历年来的数据的比较和年度数据的对比结果的分析 and 总结，从而去制定出一套全新的、针对银行情况的评价标准。存在这样的前置条件，就可以实现如果银行利润下降，使员工能得到的绩效薪酬金额降低，从而有效的控制成本支出，在银行甚至都不能去实现银行年初的承诺时，如果银行年初的经营利润是十分可观的，那么银行的员工在这个时候就只能获得在年初时银行计划所分配的绩效额度。换个角度思考就是如果在当年银行的经营利润并不好，但是银行确方向的去增加了员工的绩效薪酬的比例部门，这样就增强了银行员工营销工作力度，所有员工都努力，这样可能在下一年银行的经营情况就会出现新的转机，站在另外一个角度来思考，如果当年银行经营利润数据好，按照制定比例对员工进行剩余价值分配工作，对在银行绩效考核过程中表现优秀员工给予绩效奖励，进行二次分配，可以启到对员工的激励作用。

绩效考核体系的指标要统筹兼顾宾州农商行的实际效益及长远发展，长期激励时限一年以上十年以下，银行采取长期激励方法提高员工在整体薪酬中激励比例，这种做法

可以达到的最大的益处就是可以把银行的员工与银行长远的经济利益紧紧地绑在了一起，此背景下，员工不能随意离职。长期激励措施实施，不仅员工绩效工资薪酬、银行待遇提升方面十分有利，同时能够对银行更好的进行长期发展打下坚实基础。具体的实施措施可以如以下做法：对每一个工作年度都能够积极去获得绩效相关薪酬的员工优先进行提拔，同时关注那些在工作岗位上能够日益进取，具有敬业奉献精神的员工进行奖励，同时也要去鼓励及奖励为宾州农村商业银行的长远发展能够做出贡献的员工，对员工的绩效考核工资的发放方式参考递延收益方向，进行递延奖金发放的模式等。银行通过以上的这些举措就可以做到保证能够在很长的一段发展周期之内，不但能够有一个让本行员工满意并且还具有进行可持续性发展能力的绩效。

(2) 以平衡计分卡法为基础对定量评级指标进行改进

在银行绩效考核的过程之中要把财务数据的相关指标与非财务的相关指标进行有效的结合起来。在银行的绩效考核之中针对财务方面的绩效考核是相对来说比较传统的一种考核方式，但是在现在经济环境背景中，金融行业正在快速的发展，在绩效考核中一定也不能去忽视一些非财务的考核指标，要把财务和非财务指标结合在一起。宾州农村商业银行在实际运营之中的企业文化和自身获得的管理能力都可以是绩效考核中的非财务指标。把财务指标与非财务指标整合起来，这种方式不单单能提高宾州农村商业银行的核心竞争力，还能够对银行的长远发展产生积极的影响。平衡计分卡考核的方法就是一种以战略为基础的绩效考核模式，这种方法相对来说并不复杂，主要包含有四类指标，它的主要内容涉及有财务方面、客户方面、内部流程方面和学习方面。财务方面指标银行利润最关键，利润决定企业生存，是生产经营的目的地，利润最大化非常关键，但是过分的注重利润会对银行长期发展不利。坚持客户为中心，银行时刻考虑客户利益，与客户的关系要良好，换角度来讲，客户会依据银行服务质量、银行员工业务质量等方面对银行和员工表现进行考察，好服务会得到社会认可。宾州农商行在指标设定时，一定要坚持简洁且高效的原则，要最大程度地去控制相应的风险，要使企业能够做到最快捷、最高效率地去为银行客户提供优质金融服务，需要在组织方式、管理机制以及相应流程方面，发挥银行优势，弥补银行存在缺陷的地方。企业员工是企业能够进步的基础，员工整体的素质提升，这样银行才能够更好的进行发展，换一个意思来说就是，一定要不断地去创新与学习，才一定能够不断地去实现跨越式的进步。指标权重进行设计，考核指标如下表。

表 5-1 员工绩效考核指标表

维度	指标名称	权重
财务类指标	存款增长、贷款增长、不良贷款	50%
	压降、利息收入中间业务收入	
客户类指标	净增客户数、贷款投向、新增电	30%
	子银行客户数、储蓄卡有效使用	

	率、客户投诉	
内部控制指标	案件防控、安全保卫	15%
学习与成长指标	培训效果评价	5%

以上具体指标分析情况如下：

存款增长：超计划增量存款、计划内增量存款、日均存量存款；贷款增长：贷款增长额为年末贷款余额和上年度贷款余额之间的差值；不良贷款压降：可疑、次级、损失贷款压降；利息收入及中间业务收入：利息收入、代发工资、代理保险以及代理理财业务收入。

净增客户数：对私对公的客户数量；贷款投向：贷款的实际用途；新增电子银行客户数：手机银行、企业及个人网银、POS机和ATM机新增的客户数量；储蓄卡有效使用率：存量和增量的储蓄卡每年至少需要办理三笔的存取款业务；客户投诉：投诉到县（区）级联社、市联社、省联社分级处理。

案件防控：有效办理资金业务往来和防控资金运营案件中存在的差错案件；安全保卫：有效的防控劫、盗、投、抢之类的案件。

培训效果评价：参加省、市、县（区）级农村商业银行的培训学习和各种项目比赛。

（3）合理的对绩效考核薪酬进行分配

基于公平理论，选择最优的方式对本行员工的绩效薪酬进行合理化分配。宾州农村商业银行针对各个级别的工作人员要进行分级别的管理，另外对人员实行层层监督控制的绩效评估方式。银行领导走进基层，对员工的思想情况进行了解，同时也要对客户需求情况了解，从而根据实际情况去制定设计与银行发展实际情况相符的绩效考核指标。宾州农商行员工的服务积极性及工作努力性会上升，服务加强三农的农信相关事业一定会越发向上。

根据宾州农商行岗位职责及员工需要，各岗位存款的分配的比例按如下方法进行设计：

在进行上级下发的存款任务分解时，宾州农商行在内机关员工承担省农商行下发的全县的计划指标不能够低于30%，所有领导班子所承担的机关的计划指标不能够低于40%。银行前台和后台工作柜员存款的计划比例要求按照4:1；基层农商行大堂经理、网点副主任、网点主任在内的人员的存款计划是前台工作人员的2倍；

对于储蓄所的所长的存款的计划，需要达到前台工作柜员的80%；营销工作人员的存款计划，需要达到基层农商行网点主任存款计划的60%；坐班主任人员的存款计划任务是前台柜员与后台柜员的综合数量之和的二分之一；劳务派遣以及毕业刚参加工作的大学生的存款计划要求是同岗位员工的50%；而对于机关工作人员（风险监督管理员），则按照银行级别核定全年度的固定存款任务，不低于全年全县人均增长计划。

针对银行工作人员个人名下对公存款账户，不论是存量存款还是增量存款在内，均

要按照日均额，即都应该按照《员工实施细则》中的各存量的各个档次储蓄存款的绩效比例存量存款调增到 0.003% 计付绩效、增量调整到了 0.006% 计付绩效。

银行严格禁止员工只考虑到本人相关的利益，从而去要求辖区内机构的客户去相关银行做开户变更等的操作，宾州农商行机关在例行检查中如果发现或者接到有关的客户具备相关条件的时候，有银行员工要求辖区内的客户做开户变更导致客户有反感情绪，使客户流失，对被举报的员工视具体情况做出相关的处理：下调基本的岗位工资薪酬指数或者停止岗位工作两个月。

银行的理财产品进行销售的绩效按照 70%，20%，10% 的比例分别去分配给营销工作人员、柜员、坐班主任。

银行所销售关于电子产品的绩效，如网银、手机银行、POS 机商户等分别按 70%，30% 的比例分配给营销人员和前台柜员。

营销存款存量的日均额为基数可以划分六个不同的档次，之后按照个人营销存量存款日均额、计划内存款日均增长额、超额计划存款日均增长额等分别乘以对应的计付比例，各项提取薪酬参照比例如下表所示。

表 5-2 各项提取薪酬参照比例

项目基数	个人营销存量存款日均额计付比例	个人营销存款计划内日均额计付比例	个人营销存款超计划日均额部分计付比例
200 万元以下	0.10‰	0.17‰	0.20‰
200-500 万元	0.15‰		
500-1000 万元	0.19‰		
1000 万元以上	0.17‰		

去办理相关银行业务的绩效，是可以依据本行员工办理的相关业务的业务量去乘以相对应的金额之后，再去计付薪酬比例，所办理的业务量是按照在综合业务系统内的柜员所查询到的工作量做基准。其中：勾挑业务和授权业务，每笔 0.05 元；股金业务以及存取款业务是每笔 0.1 元；贷款相关的业务是每笔 0.1 元；对公账户的相关业务能达到 0.25 元；批量操作导入信息的业务则按照 500 笔以内文件，每个导入的文件 5 元，超过 500 笔之后，在原来的基础上，增加 100 笔加 0.5 元；特殊的业务包括查询业务、挂失业务、扣划业务、冻结业务、对公账户业务等在内的，每笔为 1 元；录制贷款影像业务则每笔达到 1.8 元。

对于特殊岗位类的工作绩效，农贷记账员每月贷款档案为每本 0.4 元来进行计算；大库管理员的绩效则按当月现金收付量来计算，每万元 0.02 元；基层经警绩效按前台柜员平均绩效 20% 进行计算；而坐班主任业务核算绩效则按前台柜员绩效平均值进行计算。在客户办理业务发生差错事故，每 1 笔扣罚 5 笔业务量的绩效，同时扣罚坐班主任

10笔业务量绩效。如果有出现了资金责任事故，银行将实行包赔制度。银行希望通过优化绩效考核标准与制度，提升员工工作积极性，要在能够使银行经营利润稳增的相应基础上，推进宾州农商行向业务多元化发展。

5.3.2 制定合理方案指标提升考核效率

(1) 基于平衡记分卡完善考核方案

提高员工的绩效考核的效率，可以通过基于平衡计分卡的办法来完善宾州农商行的绩效考核方案。宾州农商行在社会中有特殊的地位，同时宾州农商行具有对社会提供服务的能力和作用，尽力提升银行企业的业务量，拉动当地的经济的发展，以为为人民服务为企业的发展方向和员工的工作方向。与此同时，银行企业还扩展了很多新的市场，开发了很多新的产品，但这些能否取得一定的成果，在很大程度上是依赖于一线员工的工作能力和工作态度的，因此，鼓励员工主动参与新产品的营销工作是重中之重，以往的方式是企业发布的新产品给员工发放任务，通过员工区进行推广，完成任务的给予合格，未完成规定任务量的还需要得到惩罚，这种方式无疑会给员工带来很大的工作压力，反而适得其反，降低了工作人员的工作积极性，不如换一种奖励的激励方式，通过以薪酬和奖励为主的方式去激励员工无疑是最好的方式。

银行内部的考评制度应当十分严格，对等级柜员的考评相关机制采取百分制的考核办法，考核过程中对宾州农商行所有支行的员工也要采取一视同仁的方式对待，要采用合理的方式方法对一线的员工进行考核，以最大的力度去补偿一线的员工。采取百分制的方式对员工进行考试，考核的科目包含以下所述的6个科目：

一是业务量。满分10分。把所有工作人员的工作量进行统计，工作量最高的工作人员的数量作为考核基准，每下降10个百分点以内降1分。

二是业务质量。满分50分。以企业内部的专门的质量监督部门和客户群体的反馈状况作为评定的标准。

三是业务知识考试。满分10分。对工作常用的相关规程、规定、计算方式等进行考核。

四是电脑的使用情况，满分为10分。分为打字考核和软件使用考核，规定工作量，固定固定时间，规定时间内完成的及格，超量完成的，按照超量的质量进行加分，反之，未完成的按相差的量进行扣分。

五是单指数钞票数量的能力。满分10分。设置固定的考试时间，规定及格的量和优秀的量，对所有相关工作人员进行测试和考评。

六是远程办理银行业务的质量。满分5分。每出错一次就减去1分。

(2) 对岗位工资系数进行调整

为了使不同网点的员工心里平衡,体现出公平原则,可以对岗位工资系数进行调整。宾州农村商业银行的健康发展与银行基层员工的努力是密切相关的,员工的岗位所挂钩的工资系数一定要向前线的工作人员去侧重。银行柜员不单单可以去办理相关银行业务,同时在办理业务时候还可以进行宣传还可以进行金融商品的销售;做信贷业务的工作人员不但能够办理业务,还能在推广业务的同时帮助企业树立良好的企业形象,为企业带来更多的客户与用户。企业内所有员工的共同努力将会为企业的发展起到难以估量的促进作用,为促进工作人员的工作积极性,应该对工作业绩出色,工作积极的员工实行适当的鼓励,工资系数的提升是对员工极大地鼓励。以某支行为例对所有员工的工资系数进行介绍,支行长、营业部主任的工资系数为 2.50、机关工作人员的副职及其它的副级人员工资系数为 1.80,一级员工系数为 3.80,二级员工系数为 3.10,三级员工系数为 2.50,四级员工系数为 2.10,五级员工系数为 1.90,六级员工系数为 1.60,七级员工系数为 1.40,大堂经理系数为 1.50,一般的员工系数均为 1.40。通过调整工资系数来调动员工的积极性,通过绩效考核的手段来激励员工,可以对有突出表现的员工工资系数提升 0.01,以 0.01 为提升幅度,给所有工作人员以工作动力。

(3) 考核的角度要多元化

对宾州农村商业银行的员工绩效考核的角度要多元化,宾州农村商业银行因为各个部门和各个支行网点的工作人员的岗位职责有所不同,所以在绩效考核方面,在相关角度也会有不一样的侧重点。绩效考核是核心的内容,任何一个企业都愿意发现综合能力较强的工作人员,银行企业是以工作量对相关的工作人员进行考核,其它方面的考核是素质、道德、健康等另外一个方面的考核。绩效考核不应该只对工作人员的工作量进行评价,还应该包含其它的内容,例如平时的工作技巧、服务规范的执行情况、服务的意识是否到位等方面都需要进行计算和考量。工作的积极性,工作的效率也是绩效考核的标准。

5.3.3 强化沟通与反馈,建立绩效面谈制度

要想使绩效考核的体系能够科学高效,需要在绩效考核的过程之中加上绩效面谈的制度。加入面谈最主要的目标是要把管理人员对工作人员的督导效果进行加强,从而使所有的网点工作人员、营销工作人员、行政工作人员都能够了解自己在绩效考核中的表现,并由此确定未来的奋斗方向。把绩效的面谈分为以下的三个步骤,第一步为面谈的准备工作,第二步为面谈的过程控制,第三步为确定绩效改进的具体计划。在进行绩效之前,银行的管理人员要合适的时间地点,在进行谈话之前要去了解知晓面谈的员工过去的及现在的情况,知道他平时的工作表现。员工在面谈之前也要去思考自己在日常工作之中所取得的成绩及工作状态,制定初步发展规划。在进行面谈的时候,面谈的

双方需要相互信任，确定面谈的用意及目标。管理人员在进行面谈时要调动员工的主动性，一起对绩效考核的结果去进行研究，去设定未来的工作的计划。在进行绩效面谈时，要对重点的内容进行分析，对未来的计划目标相关思路进行记录整合，从而为下个考核期的考核重点及面谈方向提供制定的思路。

绩效的工资在发放之后，行长按月与副行长进行绩效谈话，副行长（行政工作人员）按月与分管部门及个网点主任进行绩效谈话，分支机构网点主任（行政工作人员）按月分别与本网点的网点工作人员、营销工作人员进行绩效谈话，部门负责人按月与本部门的员工进行绩效谈话，并形成书面记录。

5.3.4 从考核对象角度思考优化指标

（1）绩效考核前开展调研活动

绩效考核时要去确保要被考核的对象能够在工作的整个过程中都在参与考核的内容，本地的农商银行要明确工作人员的发展方向，规定好绩效考核的意义和结果的作用，不同岗位的工作人员要采取不同的合适的考核方式和考核指标，方案制定之前要做好充足的调研工作，调研方式尽量不采用问卷调查应该尽量扩大调研的范围，时间允许的情况下应该落实到每个人，也可以鼓励工作人员进行主动报名，主动参与的形式，考核的过程和结果都应实事求是，不能被情感和级别等外部因素所左右，这样的制度才有说服力，才能够得到所有人的拥护，人人都愿意遵循的考核制度才是合理的人性化的考核方式，才能够具有足够的说服力。

（2）绩效考核考虑考核对象的资源差异

宾州农商行在绩效考核的过程中应该全面地去考虑员工的素质差异性，同时也需考虑所处位置的资源的差异性。由于宾州农村商业银行全辖的各个支行网点所在的地理的位置及竞争的环境是不同的，每一个地方的工作的难易程度业不尽相同，这种情况就会使不同网点的员工的工作的主动性与积极性也会不同，这种情况的产生在很大的程度上主要是因为不同网点所处位置的资源性不同所产生的。相同的工作指标在不同的因素影响下就会出现不公平的现象，这虽然是矛盾的症结点所在。可以以办理手机银行的客户量和薪资进行挂钩的激励方式，它的积极面在于能够以此来激励员工的积极性，但它的反面现象所带来的消极影响也不容忽视，原因是这项指标为不同网点的工资带来了较大的差异，原因是因为不同的银行网点所处的地理位置不同，因此导致的直接结果就是人流量的不同和客户量的不同，自然这会直接带来业绩上的差距和工资上的差异，在交通便利的繁华地段，客户的整体认知水平也相对较高，不会对银行的可信度有怀疑，且对智能手机的应用也不存在问题，同时银行业务需求也较高，所以手机银行的使用量较大，需求量也高，相反，地处郊区或者乡下的网点，周边居民用户存在着年龄大、经济水平

不高、对银行业务需求量低等几个特点。因此，手机银行及其他的业务推广起来都存在着困难，老人的智能手机普及程度也不是很高，操作上也不灵活，同时老人的认知程度也不能和职场的工作人员相比，对网上转账还存在一定程度的不相信，因此，郊区和乡下地段的网点自然和繁华地段网点的业务推广量产生巨大的差距，这样所带来的薪资差距将会使低收入的工作人员产生极大的负面情绪，这样的问题不是不能够解决，只是欠缺合理的管理方案，对不同地段进行实际的调研，让工作人员主动参与进调研中来，对不同地段的网点采用不同的数据来进行约束才是解决问题的根本方法。

（3）改良考核对象收入分配结构

考核对象的收入分配结构进行优化改良，宾州农商行要采取方法去使相关工作人员的收入分配更加合理，合理的分配工资所得能够免去很多不必要的麻烦，也能在一定程度上对工作人员起到激励的作用，宾州农商行在绩效考核结束后，要根据绩效考核的结果合理对工资薪酬进行分配，要使每笔工资的发放、每个人的所得都有相应的依据，一定要达到工资薪金“按劳所得”，根据存款总额、贷款总额、业务量、客户量、柜面营销、柜面操作等绩效考核指标对工资进行合理的分配。对薪酬分配改良之后会使每名员工都均等，无论是领导还是普通干部都会参与到绩效考核中去，因为这样绩效考核与他个利益及发展都是息息相关的。

第6章 宾州农村商业银行员工绩效考核体系实施的保障措施

6.1 建立完善的员工绩效考核组织架构

对于宾州农村商业银行来说,要想保障工作能够顺利的进行就必须要有强大的组织保障,员工的绩效考核的工作也是这样。每一个组织的实质都是由几个人或部门构成的团体,在进行发展时,组织的首要任务是建立奋斗目标。组织体系越完善,绩效任务就能够合理划分,每个成员或者部门的职责范围更清晰。因此,在考核体系设计时,宾州农村商业银行必须要把组织的建设进行完善。根据员工的绩效考核需求建立适当组织结构是各个分行机构进行发展的前提。在目前的各个支行的发展的过程之中,要去根据各个支行的资源及战略目标及管理,去优化组织的结构,为宾州农商行全行的发展保驾护航。有完善的组织结构能够有效促进员工绩效考核计划实施,同时也能够银行其他各项任务的顺利提供相应助力,从而把组织的目标实现,从而对分行的发展起到积极作用,对个人的绩效发展起到增强作用。

要去建立一套完善的组织监管机制,为了使新的员工绩效考核体系顺畅的实施,要从组织体系的建立上下手,从而保障体系的可行、合理及配套性。除此之外,要对银行员工进行监督、约束,让员工都去遵守执行绩效考核体系,这对银行的发展有着重要意义。从前文中提出的优化方案来看,宾州农村商业银行的绩效考核体系优化需要完善员工申诉制度、增强管理组织的管理能力、开发绩效考核线上系统,建立考核对象的评估机制等,为保证考核公平公正,要把组织监管与上述环节融合。使企业的管理层能够控制把握每一个环节的发展方向,确保所有环节都按计划发展。

6.2 设计专门的绩效考核管理信息系统

绩效考核体系想要有效的运行就一定要有完善可靠的相关信息技术的平台提供相应的技术支持,宾州农村商业银行对该银行的内部管理相关系统的设计及应用是十分重视的,通过不断的投入了人力物力财力,慢慢的逐渐地去开发出新型的人力资源更加数字化的系统、相关金融产品的计价系统、及企业经营信息数据的分析相关系统等等,但是目前对绩效考核的信息系统来讲暂时没有真正做到开发及使用的状态,系统与银行经营数据的相关信息共享还并没有去实现,绩效考核所依据的指标及评价信息还存在于很多个信息的系统当中,没有有效的统一整合,其中有很多的数据相应的计算过程还需要用人来进行手工的录入及进行计算,这样的系统需要进行整改完善。首先,宾州农村商

业银行要对现行的旧的系统进行改造并且升级,通过旧的系统为新考核体系的建立去提供基础数据,其次,要想建立一个完善的新的绩效考核信息系统就一定要密切地联系起新的绩效考核体系的新的要求,一定要包含体系中的各种数据资源指标,并且设计出能够通过业务操作的相关方式就能够获得绩效考核所需要的基础性数据。最后,通过与计算机的管理软件相结合,去达成评价指标能够进行动态变化,这样就可以使每一个部门、每一个员工的绩效考核结果都可以减少人为操作对其产生影响,从而能够实现无纸化的办公方式,进而提升效率,使考核的结果能够更加的准确与及时。在新的绩效考核系统之中,员工只要登陆系统,在系统中就可以查询自己的工作相关成果能够知道自己的工作进度,能够使员工更好的对工作进行安排及对绩效进行了改进。同时人力部门可通过绩效考核系统对考核情况进行分析,基于这个原因,相应的管理信息系统必须要具备超强的处理数据的能力,这样就可以帮助对各项的绩效评价的指标提供出必要的基础数据并且对基础数据进行了统计分析。建立新的绩效考核信息系统过程之中,一定要对原有的绩效评价体系进行充分的考察并且利用,在原有基础上对系统进行整合开发,使新旧系统能够合理的进行衔接。

6.3 加强宾州农商行企业文化建设

企业文化广义上指企业的共同价值观。宾州农村商业银行作为中小型的银行,虽然经历了多年的一系列改革,但是在企业的运营过程中仍然存在一些体制内的陋习,比如说处理工作时按部就班的完成,处理工作的效率比较低,严重缺乏创新的精神;除此以外,现代管理和经营的方法理论虽然在银行的各个网点进行了贯彻与实施,但是由于方法理论在每一个地方的实施方式和实施进程有细微的区别,之后对银行的整体考核效果有很大的影响。绩效管理的核心是“人”,而企业文化对“人”存在非常大的影响力,在进行绩效考核管理时,要进行企业文化的优化和改造工作,以便为企业创造更加适宜绩效管理的一个环境。

为了加强宾州农商行的企业文化,结合银行实际情况提出几点做法建议。一是在新员工的入职阶段,办理入职手续,发放企业文化手册,介绍企业文化要点,帮助新员工更好融入宾州农商行。二是学习考试,在进行转正考试时要在试题中涵盖企业文化的知识点,及各支行半年度及年度成长的考试内容要涉及企业文化知识点。三是培训讲解,在新员工入职培训时,采用专门章节去对企业文化内容进行讲解。四是绩效文化,宾州农商行的绩效文化是“公平、公正、公开,绩效优先、价值体现。”支行绩效考核体系的核心是绩效文化,该绩效文化要通过各级干部的身体力行,在员工中传播。

6.4 加强人力资源及业务培训方面保障

员工绩效考核的管理是银行人员招聘、调整干部、进行教育培训、奖惩、晋升和待遇调整的参考依据。保障绩效薪酬的合理分配，人力资源管理是其重要的保障。银行发展到一定层次，才能够拥有绩效管理体系，绩效管理的基础是必须拥有明确清楚的战略目标，具有清晰明了的组织结构及标准规范的业务流程及岗位职责。在当前社会中，在绩效薪酬制度的制定过程之中，把员工个人绩效和银行整体利益关联是必要的。为控制这一差距，要努力去实现根据员工的贡献度能够按照员工的劳动贡献量合理的进行分配，就要通过绩效考核作为方法手段，去构建出最为公平工资结构模型，从而将薪酬对员工及银行的激励作用发展到最大化。人力资源运行质量对员工绩效有很大影响。提高银行绩效管理水平和去增加银行企业的竞争能力，对银行人力资源结构调整十分必要，尤其是要从知识的结构及年龄的梯度的方面进行入手，确保人员的结构比例合理化，去实现宾州农商行人员的可持续性的发展。同时，对员工进行培训也是重要的。员工的绩效考核对于高层领导来说是比较陌生，也有一部分人对绩效考核管理的理解存在偏差，对银行高管进行有效培训，让他们知晓员工绩效考核体系的内容，让他们了解绩效考核体系有效实施的重大意义，这样在普通员工之间可以有效的宣传培训，不仅对提高银行员工的个人素质及才能有积极影响，也可以促进工作的顺利开展，使各个部门能够相互协作。员工加强学习沟通，宾州农商行将继续进步发展，银行员工的综合素质也会提升。

6.5 提高考核政策稳定性，加强制度的建设

要对宾州农村商业银行内部的系统管理进行加强，严格地去设计与建设每一项的相关规章制度和组织纪律，要对全行员工的滋味管理约束能力及优化服务意识进行增强，保证高效运行的工作秩序，切实地保证宾州农商行各个部门科室，各个营业网点都能够保证质量、保证效率地去完成每一项工作的任务，将宾州农商行的优质管理服务的形象，从而推进宾州农商行能够事业稳定并且健康长远的去发展，并且要对宾州农商行建设性能完善的各项规章和相关制度。为使员工绩效考核体系在制定上、实施的过程中及对于考核结果的测评中存在的行为保证能够顺利实施，建立一套保障制度是非常必要的。

绩效考核管理制度可以分为三个部分，第一方面的制度为工作报告制度，第二方面的制度涉及日常工作管理，最后一方面则为监事会监督制度。工作报告制度顾名思义，是银行考核小组负责对绩效考核制定中的进度、成果进行双向沟通后得到的方案，需要全程激励并且定期地向领导报告，领导对报告在规定时间内进行答复。日常的管理工作制度是指各个科室部门、各个营业网点应该严格遵守银行制定的相关的“上下班相关制度”、“请假相关制度”、“外出报备登记制度”、“下乡调查规范制度”等来对本行员工的日

常工作行为进行规范化管理，同时需要对员工的日常行为的规范性进行考核，防止无故离岗情况的出现。“监事会监督制度”指的是银行在对员工的考核过程中，监事会履行监管职能，必须要做到认真履行自己的监督职责，对员工在工作中操作的合规合法性进行监督，防止员工为了完成绩效考核任务发生违规行为。

第7章 结论与展望

7.1 研究结论

拥有一套科学的员工绩效考核体系,可以使员工工作热情得到提升,使员工内心充满成就感,减轻员工的反面情绪。同时也能够提升商业银行在现在这个竞争越来越激烈的金融市场中的企业经营及管理水平还有银行的综合性竞争能力。宾州农商行指标是否合理,绩效提升目标能否实现,绩效管理能否提升,这些都与考核体系是否具有科学性、银行整体管理水平高低有着非常紧密的联系,绩效考核是否有效的基础因素是该银行的绩效考核体系是否具有较科学的科学性。

宾州农商行的压力不单单是来自于社会,在经营中要和其他的金融机构竞争。宾州农村商业银行资金实力与其他银行相比处于相对薄弱的地位,银行的服务范围也没有其他银行涉猎广泛,同时银行的服务产品也比较单一,这就导致银行的抗风险能力较差,人力资源方面更显得比较匮乏。宾州农商行如果要在这样激烈竞争的金融行业中有一席之地,拥有一套高效的员工绩效考核体系是十分必要的。结合宾州农商行现行的员工绩效考核的现状,通过对现在商行存在的大部分问题进行数据分析,同时通过对相关的理论进行的研究,提出了相关的更为优化的方案和更为完善的保障措施,进行了如下总结:

一是发现了关于宾州农村商业银行的员工绩效考核体系中所存在的所有问题,同时对银行产生这些问题的原因进行了分析,通过对宾州农村商业银行员工发放调查问卷及进行深度访谈的方式多个角度对本行的绩效考核现状详细的进行了分析处理,总结出相关原因:该银行的员工绩效考核方法比较跟同行业的银行相比较为落后,从而导致绩效考核体系与银行制定的战略目标脱节,所以考核的工作效率较低,没有达到预计水平,同时在考核过程中,缺乏有效的沟通,考核角度单一,考核方式上面缺乏考核对象参与的广度,银行内控的考核方式对比来说较为滞后,导致考核的结果没有及时进行反馈,不能达到银行激励员工实现个人和银行价值最大化的目的。以上这些问题所产生的原因归根结底是因为银行现行的绩效考核制度思想落后,银行员工整体的素质不达标,银行的治理结构落后,银行产权结构存在不合理和模糊的现象,而且银行外部监管机构较为缺乏。如果银行不去尽快解决以上存在的这些现实问题,并针对这些问题制定出科学合理的员工绩效考核体系,银行将会在残酷并且激烈的市场竞争中会失去自己现有的优势,最后终将被金融业的市场所淘汰,不会在市场上占有自己的一席之地。

二是提出了一些关于完善绩效考核体系相关的具体内容,本文结合了360度员工绩效考核法、关键业绩指标法和平衡记分卡法等绩效考核办法,为宾州农商行提出一些优化的相关措施,可以分别从战略目标、员工绩效与内控制度管理、考核效率、考核过程、考核角度、绩效考核的对象及绩效考核的结果等方面进行详细的论述。银行战略目标需要与绩效考核目标一致,这就要求可以让银行在低成本的前提下,获得更高收益、更高效率、更高标准。进行优化时,要不断去增强对于人才的培养,可以引进高端人才,培养现有的员工进行专业能力的进修,双头并进,同时不断提高客户对银行和对员工各方面的满意度,从而为员工谋求更多的福利,进而带动银行的效益,带动银行的各方面、全方位发展。这些优化措施的实施,对宾州农商行绩效考核体系的不足之处进行了优良的改进。

三是强调了宾州农商行员工绩效考核体系需要进行实施相关保障的措施,银行员工绩效考核体系的成功实施,十分有必要进行相关的保障措施,提升宾州农商行现有体制机制的改革与建设,提升银行的高层管理者的对此事的重视程度,进而开展相关的组织建设类工作,开发与强化银行人力资源方面的相关辅助的功能,对员工绩效考核的培训指导工作进行全面有效的开展,同时大力改革与推动和考核体系相互匹配的企业文化,建设完善的信息化系统,以上这些都是针对宾州农商行员工绩效考核体系运行的保障措施。

7.2 研究局限及未来展望

虽然在本研究运用了360度员工绩效考核法、关键业绩指标法、平衡记分卡法等对宾州农商行员工绩效考核体系进行了全方位的优化,但是指标有限,不能够达到更加全面、更高层次的层面。在本文写作的过程出现了时间较为紧张、对国内外研究的了解不够深入彻底等问题,文章还有许多不足需要加强。

在以后的工作之中要去观察和思考各个行业和领域的单位员工绩效考核体系情况,参考更多领域的专家的意见,合理利用各种方法对员工绩效考核的指标进行商定,在日常工作中多收集意见建议,对数据资料进行系统化的整理,对本研究进行的优化绩效管理的体系再次进行完善补充,对新的绩效考核体系在实施过程当中发现的问题进行跟踪,去观察银行员工对新的绩效考核体系的反映情况,把能去解决实施的建议作成相关的准则,从而进一步的推动对绩效考核体系进行完善和改进。以上均是为提升员工绩效考核体系的实施有效性,加强宾州农村商业银行对考核管理的重视,在银行战略计划实施中,为绩效管理的工作提出更加有价值的意见和建议,从而能够帮助宾州农村商业银行在金融市场中实现良性的可持续发展。

参考文献

- [1] James M.Conway. Linking Top Management Support and IT Infrastructure With Organizational Performance: Mediating Role of Knowledge Application[J].Canadian Social Science, 2015(81):112-115
- [2] Agyenim Boateng, Wei Huang, Nana Kwabena Kufuor.Commercial bank ownership and performance in China[J].Applied Economics,2015, 10(49): 102-106
- [3] Karol Harper. Patterns of Socialization into Professions: The Case of Student Nurses[J].Sociological Inquiry, 2016.37(1):47-54
- [4] Sammer Marston. Police officer performance appraisal and overall satisfaction[J].Journal of Criminal Justice, 2017(2):137-150
- [5] Osnat Bentancul. Strength-based performance appraisal and goal setting[J].Human Resource Management Review, 2018(2):137-147
- [6] 赵莹, 我国商业银行绩效考核机制现状及创新策略分析[J].全国流通经济, 2020 (4) 152-153
- [7] 汤会娜.农村商业银行绩效考核问题与对策-基于 SWOT 的比较研究[J].乡村科技, 2019 (6) : 56-57
- [8] 柏健, 公共部门人力资源管理研究[J].中国管理信息化, 2020 (5) 198-199
- [9] 王刚,王彦伟, 补齐银行绩效考核短板[J].中国金融, 2019 (4) 38-39
- [10] 凌睿, 浅谈商业银行绩效管理存在的问题及对策[J].中国商论, 2019 (2) 43-44
- [11] 沈治强, 城市商业银行绩效考核问题及对策研究[J].财经界, 2019 (6) 165-166
- [12] 王军, 商业银行绩效评价体系优化探讨[J].财会学习, 2020 (5) 246-247
- [13] 孟灿, 商业银行基层支行绩效管理的思路和重要性[J].现代经济信息, 2018 (5) 324
- [14] Kelvin Cross, Richard Lynch David Col.The Balanced Scorecard-Strategy to Drive Performance [M].Management Accounting, 2015(9)36-38
- [15] 王海雯, 对银行业绩效考核管理的探索[J].现代商业, 2019 (7) 103-104
- [16] 王昌建, 商业银行绩效考核机制改革研究[J].商场现代化, 2019 (13) 64-66
- [17] 彭建周, 浅谈我国商业银行绩效考核体系中存在的问题及对策[J].中国集体经济, 2019 (8) 112-113
- [18] 葛虹, 浅谈金融企业绩效管理存在的问题及对策[J].纳税, 2019 (18) 252-253
- [19] 焦金阳, 基于邮储银行信贷客户经理绩效考核优化的思考[J].现代经济信息, 2019

- (6) 89-90
- [20]付国倍,高中豪,河北银行邢台分行客户经理绩效考核管理研究[J].价值工程,2019(5) 87-89
- [21]侯烈晖,如何发挥绩效考核“指挥棒”作用[J].现代金融,2019(2) 56-57
- [22]张慧,浅析邮储银行经营机构绩效考核存在的问题及对策[J].中国集体经济,2019(22) 94-95
- [23]杜后扬,李卢霞,大型商业银行绩效考核问题的几点思考[J].银行家,2019(4) 65-67
- [24]张懿熙,浅析国有商业银行绩效管理存在的问题及对策研究-以 A 行为例[J].商讯,2019(5) 22-23
- [25]赵丽萍,建立绩效考核机制实现经营管理目标[J].金融经济,2019(2) 149-150
- [26]吴慧,浅析管理会计在商业银行绩效考核中的运用[J].财会学习,2019(8) 147-148
- [27]王大勇,商业银行绩效考核体系研究[J].时代金融,2018(5) 72-74
- [28]蔡跃祺,基于经济资本的商业银行绩效考核体系研究[J].上海金融,2018(6) 68-74
- [29]孙孟丽,基于 EVA 的商业银行绩效考核体系的构建[J].时代金融,2018(8)92
- [30]卢峰,乌仁斯琴等,基于大数据的 kpi 银行绩效考核系统研究[J].内蒙古科技与经济,2020(7) 43-44
- [31]张建华,新时代农商银行高质量发展的六个方向[J].银行家,2020(4) 71-72
- [32]丁俊龙,国有商业银行青年员工离职原因及对策分析[J].现代金融,2020(3) 8-10
- [33]张卫华,试析商业银行二级分行绩效考核困境及改进策略[J].现代经济信息,2019(4) 9-10
- [34]吴秀清,农村商业银行人力资源管理机制改革分析[J].就业与保障,2019(5) 20-22
- [35]刘琼玮,县级农村商业银行职能部门绩效优化研究-以 XX 农村商业银行为例[J].银行家,2019(7) 87-88
- [36]杨舒林,对商业银行分支机构绩效考核的几点思考[J].中国金融,2019(2) 186-187
- [37]刘国良,商业银行客户经理绩效管理机制的构建[J].财会月刊,2019(14) 248-249
- [38]秦帅波,某银行员工绩效考核管理系统的设计[J].会计之友,2019(8) 72-73
- [39]Ullah Zia, Ahmad Naveed, Scholz Miklas, Usman Muhammad. Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems; The Case of a Non-for-Profit Organization from an Emerging Economy[J].Sustainability, 2021, 13(4)
- [40]刘荣华.关于农村商业银行薪酬绩效管理机制的实践与思考-以江苏滨海农商银行为例[J].吉林金融研究,2016(6): 79-81
- [41]王永春.浅谈中小金融企业绩效管理存在的问题与对策[J].现代商业,2019(11): 98-99
- [42]姜永福.农商银行加强总部建设提高管理效能[J].金融经济,2019(4): 146-147
- [43]陈晨.改进绩效考核工作升银行监管效率[J].财政科学,2018(1): 121-127
- [44]刘喜文,邹营等.商业银行后勤价值创造与深化改革研究[J].农银学刊,2019(1): 44-48

- [45]中国农业银行青岛分行课题组, 宁吉会.新形势下银行网点转型思路与策略研究[J]. 农银学刊, 2019 (5) : 15-19
- [46]李军阳,刘淑洁等.探索多维度预算考核体系推进商业银行精细化管理[J].中国管理会计, 2018 (3) : 52-58
- [47]李荣华.员工激励机制建立与创新探讨[J].现代商贸工业, 2019 (29) :71-72

附 录

附录一调查问卷设计内容（打对号“√”）

宾州农村商业银行绩效考核制度调查问卷

调查问卷相关说明：

一、您的见解和意见将用于作者的硕士学位论文研究，做出的选择并没有对与错，只是为本次研究提供一份真实、有效的调查数据，可以匿名填写。再次感谢您的配合！

二、没有答题的数量超过一半，该问卷废除。

三、以实际的状况进行实际的回答，不然会对结果形成较大的影响。

四、对于作答的方法作出答案的选择，其都是单向确定。

五、个人信息

（一）年龄阶段：（ ）

A.小于 25 岁 B.25 岁到 35 岁 C.35 岁到 45 岁 D.大于 45 岁

您属于：（ ）

A.网点工作人员 B.营销工作人员 C.行政工作人员

（二）对宾州农村商业银行绩效考核体系相关问题调查问卷

1、您了解宾州农村商业银行员工的绩效考核办法吗？（ ）

A.非常了解 B.了解 C.不确定 D.不了解 E.完全不了解

2、您对当前宾州农商行的绩效考核满意程度是？（ ）

A.非常满意 B.满意 C.不确定 D.不满意 E.完全不满意

3、您认为本行绩效考核对于实际岗位有没有很强的针对性（ ）

A.非常有针对性 B.有针对性 C.一般 D.没有针对性 E.完全没有

4、您觉得目前的绩效考核体系及方法是否能够激励员工工作热情（ ）

A.非常激励 B.较强激励 C.激励作用不大 D.非常差 E.不了解

5、当前绩效考核体系对于宾州农商行的目标、价值观和使命是明确的，与其发展战略是否相关？（ ）

A.非常相关 B.相关 C.不确定 D.不相关 E.完全不相关

6、您对您的绩效考核结果是否了解？（ ）

A.非常了解 B.了解 C.不确定 D.不了解 E.完全不了解

- 7、您认为当前的绩效考核体系，员工的工作能力及业绩是否能够得到反映（ ）
A.非常反映 B.反映 C.不确定 D.没有 E.完全没有
- 8、你是否可以与上级或考核部门进行沟通反馈？（ ）
A.经常进行面谈交流 B.偶尔进行面谈交流 C.很少进行面谈交流 D.从来没有进行面谈交流 E.没有机会面谈交流
- 9、您对近几个月的考核结果是否满意？（ ）
A.非常满意 B.比较满意 C.比较不满意 D.非常不满意 E.完全不满意
- 10、您觉得绩效考核体系的实施需要什么保障措施？（ ）
A.财力物力 B.人力资源 C.业务流程 D.体制机制
- 11、您认为宾州农村商业银行的绩效考核办法有哪些需要改进的地方？（根据您的工作岗位实际需要具体说明）

本问卷到此结束，感谢您的参与！

附录二《宾州农村商业银行绩效考核制度访谈提纲》

访谈问卷内容

访谈人：	日期：
访谈对象：	职务：
部门：	工作年限：

访谈问题：

- 1、银行存在什么样的短期开发目标和长期的发展战略？
- 2、本行的绩效考核体系和结构是否符合本行的实际发展情况？
- 3、你认为现有的员工绩效考核体系能够有效激发员工的工作热情吗？如果不能，那么原因又是什么？
- 4、请对宾州农村商业银行的绩效考核体系进行综合评价，并指出其存在的问题。
- 5、您知道员工的绩效评价标准和程序吗？
- 6、请您谈一下您的绩效考核主体有哪些。
- 7、您对改善现有绩效考核方案的建议是什么？
- 8、您认为绩效考核制度对岗位的激励效果好不好？
- 9、您认为绩效考核系统合理吗？有什么建议？

致 谢

时光飞逝，光阴似箭，一转眼三年的研究生学习生活已经接近了尾声，有很多的感受不知从何说起，总而言之，这三年时光走来要感谢的太多太多，心中的感受也太多太多，我的心中充满了对恩师、父母、妻子的感激之情，在这里要对他们说一句由衷的感谢。

在这里，首先要感谢的是我的导师陈旭东教授，真心的感谢陈老师这三年来对我的亲切关怀与帮助，从本篇论文的的选题开始，到主要结构的编写，以及最后的论文修改与完成，陈旭东老师孜孜不倦的对我进行指导并提出合适的建议，陈老师就是我在科研道路上的灯塔，能遇到陈老师是我一生的荣幸，在这里，我要真诚的表达对陈老师的感谢。

我也要非常感谢我的父母及妻子对我的研究生学业的支持，因为在曾经的本科期间由于学分仅仅以 0.6 学分的差距未能如愿保研成为了一生的遗憾，后来参加了公务员考试到税务局工作，由于自己想要更加提升自己的学习水平又参加了全国研究生联考考入了美丽的石河子大学经济管理学院继续攻读硕士研究生学位，正是我的父母及妻子对我毫无怨言的支持及鼓励，让我没有后顾之忧安心学习，圆了我的研究生之梦。

同时我也要感谢学习期间石河子大学经济管理学院各位老师，从参加军训开始各位老师对学生无微不至的关怀让我心存感激，能够加入石河子经济管理学院这个大家庭是我一生的幸运，正是因为有了各位老师高质量、严格、无私的教导，我才能不断的提升自己的学习能力。同时也感谢我来自全国各地的同学们，正是因为加入了这个充满爱的集体，我们都怀着相同的志向，在求学的路上互相关心，互相鼓励，彼此关爱。

最后致敬这三年的学习历程，即便心中充满了太多太多的不舍。希望在以后的人生道路之中，能用今日之所学去服务这个社会，做好自己的本职工作，实现自己的人生价值。

作 者 简 介

关振宇，男，生于1995年6月，籍贯黑龙江。2011年9月至2015年6月就读于东北农业大学经济与管理学院会计学专业，获管理学学士学位；2019年9月至2022年6月就读于石河子大学经济与管理学院工商管理专业，攻读硕士学位。自2015年8月起在国家税务总局宾县税务局工作。

在校期间发表的文章：

获奖情况：

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	关振宇	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	人力资源管理
学术评语： 论文思路清晰，语句通顺。能很好的调查宾州农村商业银行员工绩效考核中存在的问题。作者对于论文内容有一定的了解和熟悉。思路清晰，层次清晰，逻辑结构合理。观点表达准确。研究原理采用恰当。总体上达到了毕业要求。 指导教师签字： 陈旭东 2022 年 11 月 11 日			

