

分类号：
学 号：20182216167

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



浦发银行太原分行运营部绩效考核方案 优化研究

学 位 申 请 人	周 炜
指 导 教 师	雍 会 教 授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2021 年 11 月

分类号：
学 号：20182216167

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



浦发银行太原分行运营部绩效考核方案 优化研究

学 位 申 请 人	周炜
指 导 教 师	雍会教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2021年11月

**Research on Optimization of Performance Appraisal Scheme of
Operation Department of Taiyuan Branch of Shanghai Pudong
Development Bank**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Zhou Wei

(Organization and strategic management)

Dissertation Supervisor: Professor Yong Hui

November, 2021

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：周炜

时间：2021年11月15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：周炜

时间：2021年11月15日

导师签名：[Signature]

时间：2021年11月15日

摘要

自二十世纪八十年代改革开放，金融领域就开始了全面市场化改革，竞争日趋激烈，而近些年，互联网金融快速发展，抢占了大量商业银行传统市场，利润受到较大影响。在业务同质化日趋严重的市场环境下，商业银行近 20 年高速增长的模式将彻底成为历史，“向管理要效益”将是商业银行在转型过程中不得不做的必然选择。在精细化管理中，人力资源管理重要的组成部分，历来被成功的企业管理者所重视。人力资源管理的核心，绩效考核也在企业管理中影响日趋凸显。值得注意的是，绩效考核是否科学合理不仅直接影响到企业利润率，也能够影响销售人员的工作积极性和工作效率以及员工忠诚度。

浦发银行太原分行成立于 2004 年，目前采用的绩效考核制度也是制定于 2004 年前后，随着时代发展，逐渐表现出绩效指标权重分配不合理，主观指标过多等不合理之处，已经难以在激烈的市场竞争中为企业吸引和培养人才。本文在研究绩效管理和绩效考核相关理论的基础上，首先介绍了浦发银行太原分行概况以及组织结构和运营部员工结构，然后通过访谈和设计问卷调查，了解浦东发展银行太原分行营业部员工绩效考核状况，根据问卷调查的结果进行分析，发现现行绩效考核体系实施过程中存在诸多问题，例如：考核指标与部门目标脱节、绩效考核指标设置不合理、绩效考核主体不科学、绩效考核结果运用不到位、绩效考核沟通机制不健全等问题。

为解决上述问题，本文结合目标管理法与 KPI 关键指标法，首先明确太原分行运营部的战略目标，然后逐层分解出部门层级、岗位层级的目标，根据 SMART 原则，针对 KPI 指标及权重进行设置，从考核主体、考核流程、考核结果运用和考核反馈机制等几个方面对太原分行运营部的绩效考核体系设计了改进方案，以保证绩效考核制度的合理性与可行性。最后针对绩效考核的长期实施，从组织、文化、技术、制度等几个方面提出了一些保障机制的建议，以避免随着企业的发展，绩效考核体系逐渐变得僵化而不适应市场。

本文结合浦发银行太原分行运营部绩效考核体系的现状，分析了当前绩效考核体系存在的问题，探寻问题产生的原因，并在此基础建立了契合部门战略目标与现有实际情况的绩效考核体系。这不仅有利于提高浦东发展银行太原分行员工的工作积极性，提高工作效率，而且是对国内绩效测试核心理论研究的补充，为以后绩效评估领域的研究者提供了一定的参考材料。

关键字：浦发银行；运营部门；绩效考核；改进方案

Abstract

Since the reform and opening up in the 1980s, the financial field has started a comprehensive market-oriented reform, and the competition is becoming increasingly fierce. In recent years, Internet finance has developed rapidly, occupied a large number of traditional markets of commercial banks, and the profits have been greatly affected. In the increasingly serious market environment of business homogenization, the mode of rapid growth of commercial banks in recent 20 years will completely become history. "Seeking benefits from management" will be an inevitable choice for commercial banks in the process of transformation. In fine management, human resource management is an important part, which has always been valued by successful enterprise managers. As the core of human resource management, performance appraisal has become increasingly prominent in enterprise management. It is worth noting that whether the performance appraisal is scientific and reasonable not only directly affects the enterprise profit margin, but also affects the sales staff's work enthusiasm, work efficiency and employee loyalty.

Taiyuan branch of Shanghai Pudong Development Bank was established in 2004, and the performance appraisal system currently adopted was also formulated around 2004. With the development of the times, it gradually shows that the weight distribution of performance indicators is unreasonable and there are too many subjective indicators, which has been difficult to attract and train talents for enterprises in the fierce market competition. Based on the performance management and performance appraisal theories, this paper first introduces the general situation of taiyuan branch of pudong development bank, the organizational structure and the staff structure of operation department. Then, by interviewing and designing the questionnaire, the paper analyzes the performance appraisal status of the staff of taiyuan branch of pudong development bank, and finds that there are many problems in the implementation of the current performance appraisal system, such as the unreasonable communication between the evaluation targets of departments and the performance appraisal system and the non-rational application of the performance appraisal results.

In order to solve the above problems, combined with the target management method and KPI key indicator method, this paper first defines the strategic objectives of the operation Department of Taiyuan branch, and then decomposes the objectives of department level and post level layer by layer. According to the smart principle, the KPI indicators and weights are set from the assessment subject, assessment process. This paper designs an improvement scheme for the performance appraisal system of the operation Department of Taiyuan branch from the aspects of the application of appraisal results and appraisal feedback mechanism, so as to ensure the rationality and feasibility of the performance appraisal system. Finally, aiming at the long-term implementation of performance appraisal, this paper puts forward some suggestions on guarantee mechanism from the aspects of organization, culture, technology and system, so

as to avoid that the performance appraisal system gradually becomes rigid and does not adapt to the market with the development of enterprises.

This paper takes the current situation of performance appraisal system of Taiyuan branch of Shanghai Pudong Development Bank as the starting point, analyzes the problems existing in the existing performance appraisal system, explores the causes of the problems, and establishes a performance appraisal system in line with the Department's strategic objectives and the existing actual situation. It is not only conducive to improve the work enthusiasm and work efficiency of employees in the operation Department of Taiyuan branch of Shanghai Pudong Development Bank, but also a supplement to the domestic performance appraisal theoretical research, and provide materials for later researchers in the field of performance appraisal to form a certain reference.

Keywords: Pudong Development Bank; Operation Department; Performance Appraisal; Improvement Plan

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
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 国内外研究综述	3
1.3.1 国外研究综述.....	3
1.3.2 国内研究综述.....	4
1.3.3 文献评述.....	6
1.4 研究思路与方法	6
1.4.1 研究思路.....	6
1.4.2 研究的方法.....	8
1.5 可能的创新	8
第 2 章 相关理论概述	9
2.1 绩效考核的概念	9
2.2 绩效考核的目的	9
2.3 绩效考核的相关理论	10
2.4 绩效考核的常见方法	11
2.4.1 关键指标法.....	11
2.4.2 目标管理法.....	12
第 3 章 浦发银行太原分行运营部绩效考核现状分析	14
3.1 浦发银行太原分行运营部基本情况	14
3.1.1 浦发银行太原分行概况.....	14
3.1.2 太原分行运营部组织架构.....	14
3.1.3 太原分行运营部员工结构分布.....	15
3.2 浦发银行太原分行运营部门绩效考核的现状	16
3.2.1 绩效考核的指标设置.....	16
3.2.2 绩效考核的周期与流程.....	18
3.2.3 绩效考核结果的运用.....	19

3.3	浦发银行太原分行绩效考核现状问卷调查	20
3.3.1	问卷设计	20
3.3.2	问卷的发放与回收	20
3.3.3	调查数据的描述性统计	20
3.4	浦发银行太原分行绩效考核问题分析	24
3.4.1	考核指标与部门目标脱节	24
3.4.2	绩效考核指标设置缺乏侧重	25
3.4.3	绩效考核主体过于主观	25
3.4.4	绩效考核结果运用没有体现激励性	25
3.4.5	绩效考核沟通机制缺失	26
第4章	太原分行运营部门绩效考核体系改进方案	27
4.1	太原分行运营部门绩效考核体系优化目标与原则	27
4.1.1	分行运营部门绩效考核体系优化目标	27
4.1.2	绩效考核体系设计原则	27
4.2	太原分行运营部门职能目标	28
4.3	太原分行运营部门 KPI 体系构建	29
4.3.1	基于 KPI 的考核指标的确定	29
4.3.2	KPI 指标权重确定	30
4.4	太原分行运营部门绩效考核主体与流程优化	31
4.4.1	绩效考核实施步骤	31
4.4.2	绩效考核周期	32
4.4.3	绩效考核方式	33
4.4.4	绩效考核评分标准	33
4.5	绩效考核沟通反馈机制优化	33
4.5.1	公示考核结果	33
4.5.2	建立有效的绩效反馈机制	33
4.5.3	建立申诉渠道	34
4.6	绩效结果应用优化	34
4.6.1	调整薪酬	34
4.6.2	岗位调整	34
4.6.3	培训培养	35
第5章	绩效考核实施的保障措施	36
5.1	组织保障	36
5.2	文化保障	36

5.2.1 塑造绩效考核为导向的企业文化氛围	36
5.2.2 注重绩效考核的宣传	36
5.2.3 加强绩效考核过程中的沟通	36
5.3 制度保障	37
5.3.1 建立绩效考核管理制度.....	37
5.3.2 建立绩效考核监督制度.....	37
5.4 技术保障	38
5.4.1 建立绩效考核信息管理系统.....	38
5.4.2 充分利用大数据.....	38
第6章 结论与展望.....	39
6.1 研究结论	39
6.2 未来展望	39
参考文献.....	41
附录.....	44
致谢.....	45
作者简介.....	47

第1章 绪论

1.1 研究背景

金融领域全面市场化改革以来，竞争日趋激烈，而近些年，互联网金融的快速发展，抢占了大量商业银行传统市场，在业务同质化日趋严重的市场环境下，商业银行近20年高速增长的模式将彻底成为历史，“向管理要效益”将是商业银行在转型过程中不得不做的必然选择。人力资源管理是精细化管理模式的重要组成部分，成为优秀企业管理所必须予以重视的。人力资源管理的核心，绩效考核也在企业管理中影响日趋凸显。值得注意的是，绩效考核是否科学合理不仅直接影响到企业利润率，也能够影响销售人员的工作积极性和工作效率以及员工忠诚度。

浦发银行太原分行成立于2004年3月成立，作为山西省省会城市行，太原分行依托晋商文化之雄厚底蕴，在较短的时间内取得了全面快速发展。截止到2020年，浦发银行太原分行始终坚定的支持陕西省进行高质量产业发展，累计为山西企业提供逾5700亿的金融业务支持，成为山西省经济社会发展中兼具口碑与实力的优秀金融企业。浦发银行太原分行共计员工800余人，开业17年来经营审慎，服务热情，业务规模迅速发展，目前已经拥有6地二级分行，是山西省3A级信用企业。

浦发银行太原分行运营部门目前采用的绩效考核制度制定于2004年前后，随着时代发展，逐渐表现出绩效指标权重分配不合理，主观指标过多等不合理之处，也不再适应时代的需要。绩效考核体系缺乏科学性和完整性，分行现有的人力资源管理体系已经难以在激烈的市场竞争中为企业吸引和培养人才。近年来，我国宏观经济降速叠加新冠疫情，分行的业务发展出现了困难，本地金融市场进入存量竞争阶段，不仅与地区金融机构激烈竞争，也面临互联网金融的强烈威胁，导致分行营运部门许多骨干员工流失，青年员工也出现不稳定情绪，难以吸引优秀的青年人才。因此，要应对激烈的外部市场竞争，改善内部发展困境，需要改进分行营运部绩效考核体系，有助于浦发银行太原分行营运部能够重回正轨，健康稳定的发展。

本文以浦发银行太原分行运营部门为研究对象，运用绩效考核理论，通过访谈和问卷调查，找出太原分公司营运部门绩效考核体系存在的问题并进行分析，并提出针对性的改进方案，以提升浦发银行太原分行运营部门内部管理水平，促进达成太原分行战略目标。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

(1) 对当前绩效考核理论进行了拓展,国内外学界对绩效考核的研究较多,对于企业和员工的研究也有相对丰富的研究成果,然而,目前的研究主要集中在绩效考核理论上,并根据相关理论对现有的绩效考核体系进行了设计和完善。但是关于具体银行运营部门绩效评价体系的研究相对较少,本文的研究有助于拓展现有绩效考核理论应用范围。

本文基于目标管理理论和绩效考核理论,通过访谈和问卷调查,对太原分行运营部门现行绩效考核体系中存在的问题进行了深入的研究,并提出了针对性的改进方案,是对绩效考核制度理论的具体应用。同时,有针对银行运营管理部门的绩效考核体系的研究,补充了前人研究中这一细分领域的空白,具有一定的理论意义。

(2) 丰富了现有的银行管理理论,在前人的研究中,很多学者都针对目标管理法和 KPI 考核法进行了深入研究,但是在具体应用中将两者结合起来的研究较少。本文将目标管理法和 KPI 考核法相结合,通过分析太原分行绩效考核体系,探讨了二者之间的关系,具有一定的理论意义。

1.2.2 实践意义

绩效考核是人力资源管理的核心内容之一,现代银行管理工作中也非常重视制度化的绩效管理,本文改进了浦发银行太原分行绩效考核体系,首先以周期性评估获得绩效考核结果,然后通过员工进行充分沟通以获得反馈,这样的绩效考核体系有助于提升银行运营部门工作绩效,提升银行绩效考核应用结果,提高银行整体的市场竞争力。科学合理的绩效考核体系不仅有利于提升银行经营效率,还能够激发银行运营部门员工的主观能动性,最终达到企业低成本高绩效的目的。

通过设计科学合理的绩效考核体系,促使浦发银行太原分行运营部门等能够采取科学合理的方法进行绩效评价,以绩效考核结果作为运营管理部门员工的薪酬以及职务调整的重要依据。在银行人才的培养和考核的过程中,参考绩效考核结果,以人力资源与银行运营部门共同配合进行绩效考核评价工作,完善绩效考核体系。

从实际角度出发,对绩效考核体系的研究有利于浦发银行太原分行的绩效目标。不仅有利于提升浦发银行太原分行运营部员工的主观能动性,还能够进一步培养优秀员工,提升部门工作效率。通过对绩效考核体系的优化,也能够使银行需要的人才能够增加归属感和幸福感,从而更好地服务于企业。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 国外研究综述

国早在十九世纪，英国为了规范公务人员行为，提高行政效率，就提出了现代绩效考核制度的雏形。1855年，英国成立了公务员事务委员会，该委员会作为专门管理公务人员机构设立了一系列优胜劣汰的绩效考核制度。美国的绩效考核制度诞生于1883年的《潘德尔顿法案》，该法案与英国一样，也是用于对政府的工作人员工作效率的考核。

在绩效考核的概念方面，Murphy K R (1995)认为对目标的追求是绩效考核的核心，绩效考核就是对组织成员在工作中的表现行为进行考核，以最终达到组织目标。Varma A (2005)等人认为绩效考核是根据员工业绩与行为来对其工作态度、成绩以及能力进行客观评价，但人际关系常常会造成偏见化影响。Christer 和 Idhammar (2013)着重强调绩效考核是管理活动中的过程，该过程可以进一步分解为绩效计划、绩效改进以及绩效结果考察。绩效考核是被作为一种管理控制工具以实现组织目标和提升组织效率，组织目标的实现以及使员工明白工作应如何进行两个目标同样重要。DeNisi A (2017)等人认为个体员工的工作积极性可以通过绩效考核来提升，科学合理的绩效考核能够增加管理的组织效益。Richards G (2019)认为绩效考核是组织为了实现长期战略目标而使用的一种手段。

在绩效考核的作用方面，Fletcher C (2001)认为绩效评估有助于保持个人行为与企业目标的一致性，文化差异将在组织与个人两个层面对绩效考核产生深刻的影响。Marr B (2012)认为绩效考核中必须注重关键指标，正确的关键指标有助于组织目标始终保持在正轨之中。Iqbal M Z (2015)等人认为绩效考核的关键在于目标性、公平和准确性，一个好的绩效考核体系有助于员工之间的分配公平，最终有助于提升员工幸福感。Ray N C (2016)等人认为一个准确、科学的绩效考核体系能够加强企业与各部门、员工之间联系，减少之间的沟通成本。Karkoulian S (2016)等人认为绩效考核可以为组织内部创造一个公平公正的环境。Cleveland H A (2019)等人认为老员工要延长职业寿命，保持长期的创造力，科学合理的绩效考核体系是关键影响因素之一。

在绩效考核的应用方面，David Norton (1992)提出了将绩效考核体系分解为四个维度绩效考核指标：财务、客户、运营流程、学习与成长，即著名的“平衡计分卡”理论。Chavan M (2009)认为平衡记分卡系统考核的关键在于打分的主体能否做到客观公正，因此在执行的过程中尤其需要注重组织的成员。Darling-Hammond L (2013)经过考察认为，绩效考核的反馈机制也决定绩效考核的效果，良好的反馈机制是保证绩效评估体系顺利实施的关键，为了管理的效率应当具备简洁、通常的特征。丹尼尔·波德戈尔斯基(Daniel Podgorski, 2015)在研究中选择了层次分析法进行建模，并通过实证分析

分析了指标的合理性和结果的客观性。De Klerk S (2016) 等人通过采用计算机仿真模拟的方法,对绩效指标的影响因素进行了验证。Posthuma R A (2018) 等人在考察绩效考核的过程中,认为现有绩效考核理论忽略了一个重要的维度——生产力权衡维度,一个无法促进生产力有序且结构性增长的绩效考核体系很难称之为好的绩效考核体系。Hinderks A (2019) 等人通过采用问卷调查法对互联网企业用户感受的各个指标的重要性进行了分级,并为用户感受的考核梳理了 KPI 关键指标。Bayo-Moriones A (2020) 等人通过对西班牙制造业的考察,深入分析了绩效考核维度的决定因素,提出劳动力的自治程度影响着主观指标的的采纳。

在商业银行绩效考核的研究方面, Ferreira, Santos, Rodrigues (2011) 从股东利益最大化的视角分析商业银行绩效考核,认为可以采用运筹学的方法对考核完整周期进行评估,以判断绩效考核质量。Gregor Virant,Iztok (2014) 通过对数个欧洲银行的绩效考核体系进行分析,认为员工的绩效激励制度与组织效益之间存在正相关关系,因此,现代商业银行的发展,有赖于管理者对绩效激励制度的重视。Franco Santos M,Otley D (2018) 认为,在英国的商业银行管理中,绩效管理的实施直接影响员工的工作热情,为了提高银行整体效益,需要配合积极的绩效激励政策激发员工的工作积极性。Raffoni A, Visani F,Bartolini M (2018)认为银行绩效考核体系的反馈环节,不仅需要注重员工的态度反馈,对于员工在完成工作中所遭遇的困难也要予以重视,并将解决困难的方式方法也纳入到考核体系,以此促进管理层与员工直接的协作关系。Azadeh A,Heydarian D,Nemati K (2018)认为商业银行陈旧的绩效考核体系在宏观经济环境不佳的时候将与艰难的业务发展形成了恶性循环,有必要为了长远发展优化绩效考核体系。

1.3.2 国内研究综述

我国由于国情所限,对绩效考核的研究主要在改革开放之后才逐渐展开,在20世纪九十年代随着大批企业的快速发展,绩效考核这一概念迅速普及,经过三十年企业界的广泛应用,我国学界在绩效考核理论的发展中有了一些关于理论的延伸和针对实践的研究。

在绩效考核的概念方面,苏钧(2007)将 KPI 考核分为五个步骤,包括明确企业目标;明确关键工作内容;设计考核指标体系;规范考核标准以及后续审核。侯方韵(2009)认为绩效管理是协调管理者与员工形成共识,共同确认组织目标的过程,是促进组织完成目标或者促使员工取得成绩或成长的管理过程。廖建桥(2013)认为,企业是一个拥有自身目标的组织,绩效管理是对企业能否达成目标的一种检验。陈国权,王晓辉(2020)等人提出了组织学习调整时滞的概念,以200多个企业数据为研究样本进行实证研究,提出探索式组织学习对于企业的绩效具有正向作用。

在绩效考核的作用方面,徐青霞(2013)认为关键绩效考核体系是当前企业绩效考

核的主流方向,能够保证员工的绩效和内外部客户的价值相连接,有助于企业的长期发展。张晓燕(2014)认为人力资源管理过程的核心就是绩效管理,好的绩效管理不仅可以帮助企业提高效率、减少内部冲突,也能够促进员工的个人发展。于茜(2015)认为 KPI 考核体系相对客观、直接的特征能够使企业管理者的精力专注到最有价值的经营活动上去。裴雪姣(2015)提出绩效管理有助于提高企业的工作有效性、提高企业自身管理水平以及发现在管理过程中存在的问题。

在绩效考核的应用方面,姚树荣(2001)在其研究中指出,我国企业的情况与西方国家差别较大,其中文化因素、与企业的核心能力是最主要的因素,因此在引入绩效考核体系的过程中必须考虑我国企业的现实情况。汤孝锦(2009)认为 KPI 指标的设计过程是从组织到个人指标,是一个自上而下层层分解的过程,因此指标的选取应对遵循 SMART 原则和层次性。臧晶(2010)在总结相关文献的基础上提出了我国企业绩效管理在绩效考核执行的环节存在的问题最为严重,基于此,文章探讨了影响绩效考核执行的几个主要因素。王炳成,王俐,张士强(2015)等人以生命周期理论为基础,对组织的生命周期与绩效考核的关系进行了实证研究,发现在企业不同的阶段分别对财务、客户、内部业务、学习与创新的在员工绩效考核的影响权重各不相同,因此企业应该依据自身的生命周期所处的阶段,对绩效考核体系进行调整。李静(2019)等人通过实施 RBRVS-KPI 绩效分配模式前后相关数据进行比较分析,发现 RBRVS-KPI 绩效体系有助于提升组织效率,并且员工普遍认为绩效工资分配更加合理。李奇儿(2016)以具体企业为例,运用 360 考核的绩效评价法分析了企业中层管理者在绩效评价环节上所存在的问题及原因,并基于此进行优化改进。曾嘉(2019)以实证的方式深入探讨了 BSC 与 KPI 相结合的绩效考核评价体系的构建。陈丽娟(2020)等人以厦门大学图书馆绩效考核体系为例,提出绩效考核体系创建以及绩效回报预期中的注意事项。宋献中,禹天寒(2021)等人通过实证的方式研究了 A 股商业银行 2009-2015 年财报数据,通过实证的方式研究了银行高管薪酬、风险承担水平对于银行绩效的影响,结果发现高管薪酬的增长反而会导致银行损失类贷款的增加,进而影响银行绩效水平。

在商业银行绩效考核的研究方面,蔡玮(2011)提出传统商业银行的绩效考核过于以财务指标、具体数据等,挫伤员工工作积极性,近年来部分国内商业银行开始引入平衡计分卡考核体系对员工进行综合评判。李浩(2012)在对银行绩效考核流程进行梳理的过程中提出银行在设计绩效考核体系时应当采用目标管理法,在制定绩效考核体系的过程中,管理者与被管理者应共同参与,达成共识,在考核实施过程中管理者与被管理者应保持双向沟通,及时反馈问题,以实现企业与员工的双赢。张梦君(2015)认为当前商业银行发展所遇到的困境中,不合理的绩效考核制度影响很大,应当推动员工在工作中的指标精细化管理以利于银行的长期发展。陈湘海(2018)提出,绩效考核体系的建立是全方位的多维度的,应当包含考核主体、考核周期、指标权重、考核反馈等多维度内容,

需要从高级管理层予以重视，自上而下的解决存在的问题。彭玉玺(2019)通过梳理多家商业银行的绩效考核制度，提出当前商业银行在绩效考核中的短板在于对绩效考核质量的重视不足，为此，应完善绩效考核制度，具体表现为：重新建立绩效考核制度、修改考核指标以及加强反馈沟通。

1.3.3 文献评述

基于上述文献观点可以看出，国内外研究学者对于绩效考核的探讨主要集中在绩效考核的概念、方法、流程，以及绩效考核在应用中的具体指标，对于商业银行绩效考核的研究中也更多的侧重于对银行整体绩效考核的考察，缺乏对商业银行具体部门进行有针对性的绩效考核体系的研究。商业银行往往规模较大，业务复杂，规模较多，一套绩效考核体系并不适用于所有部门。因此，针对具体部门的绩效考核的研究是必要的。

1.4 研究思路与方法

1.4.1 研究思路

第一章是绪论，通过借助图书馆和互联网资料，对国内外相关研究文献进行梳理，提出问题所研究的问题，确定研究框架。

第二章是相关理论概述，首先厘定了绩效考核的概念与目标；其次相关理论进行梳理，对后文所用绩效考核方法进行简单介绍，为全文打好理论基础。

第三章是浦发银行太原分行运营部门绩效考核现状分析。本章首先对浦发银行太原分行的基本情况进行了介绍，在此基础上对本文的问卷调查进行设计。基于问卷调查的结果，并结合对该行运营部门绩效考核调查问卷的结果进行分析，发现当前绩效考核体系存在的不足。

第四章是太原分行运营部门绩效考核体系改进方案。针对前文中提出的具体问题，结合目标管理法和 KPI 考核法，提出了绩效考核体系优化的目标、原则以及具体指标和指标权重的确定。

第五章是绩效考核实施的保障措施，是对绩效考核体系改进方案在长期实施过程中涉及的配套体系，是关于浦发银行太原分行绩效考核体系的应过程中组织、文化、制度和技术的保障设计。

第六章是结论与展望。通过对全文的总结，提出本文的研究成果，针对研究过程中的不足提出未来的研究方向。

本文的技术路线如图 1-1 所示：

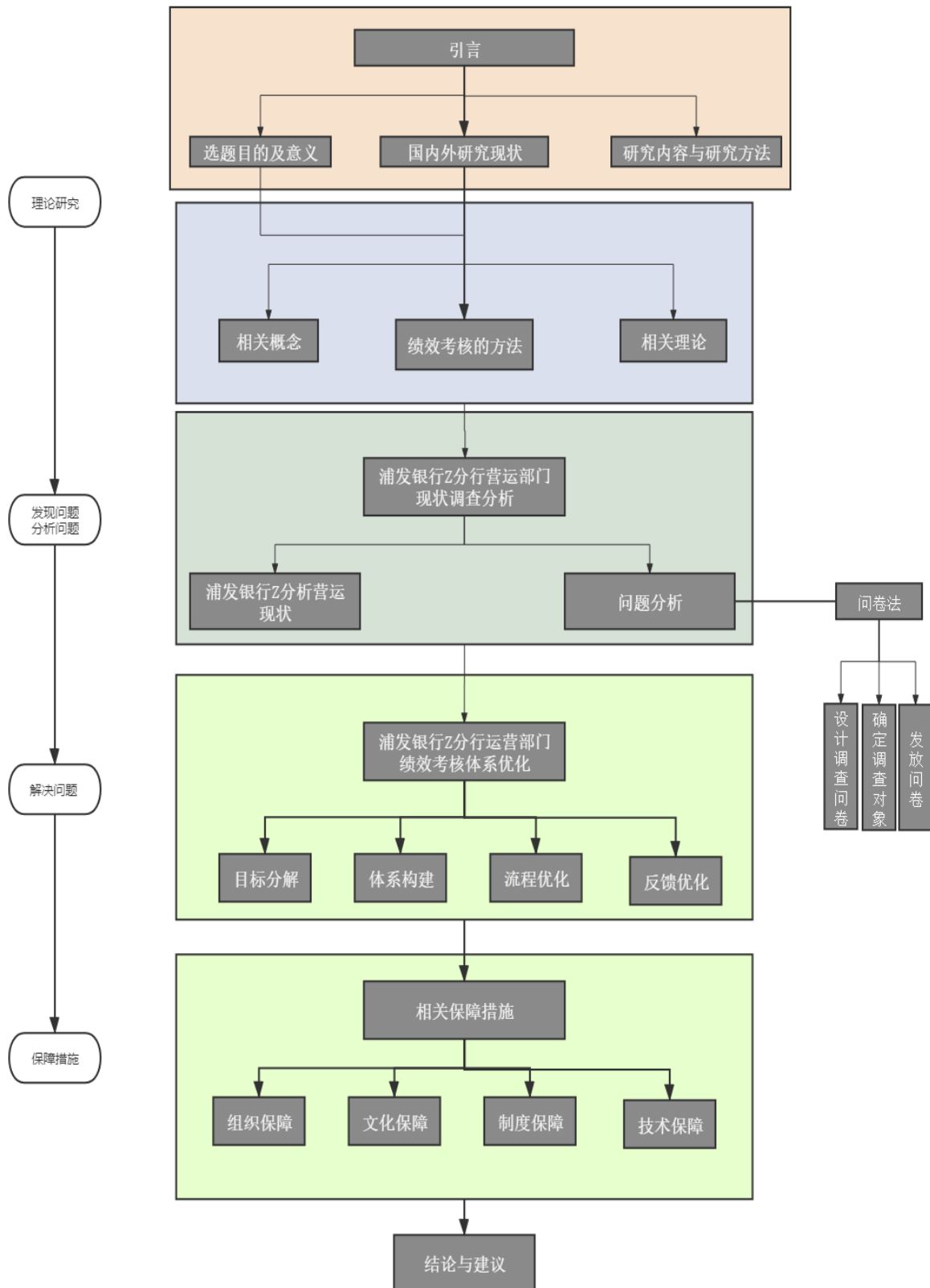


图 1-1 论文框架图

Figure 1-1 Framework of the thesis

1.4.2 研究的方法

(1) 文献研究法

笔者充分借助图书馆资源和网络资源,梳理和总结了国内外众多研究学者的关于绩效考核的理论研究成果,并结合文献参考了许多关于企业绩效考核的案例研究,为本次研究奠定理论基础。

(2) 案例分析法

本文对浦东发展银行太原分行运营部现有考核体系进行了分析。通过本部门现行的绩效考核制度进行调研和访谈,根据所学管理学理论探究现行体系中可能存在的问题以及问题产生的原因,针对问题进一步提出改进的方案。

(3) 问卷调查法

借助笔者工作便利,对运营部门的实际情况及获得相关数据资料也有一定的便利性。在具体研究时,通过对相关人员进行访谈以及问卷调查了解了该企业员工绩效考核的现状以及所存在的问题,以此了解浦发银行太原分行运营部门绩效考核体系现状。

(4) 数据统计分析法

本次研究对通过问卷调查及访谈获得的数据进行了严格的筛选,保证了数据的有效性与客观性,尽可能使研究结果更加科学,提出的措施更有针对性。

1.5 可能的创新

根据前文的分析,本文的研究具有一定的创新性:

本文将目标管理法与 KPI 考核法相结合,将组织目标与个人目标进行对应分析,是对理论应用的一个新的尝试。金融行业绩效考核体系的研究是近年来的一个热点问题,但是将企业战略目标与绩效考核目标的结合的研究还很少。因此,本文的研究是现有理论的补充与拓展。

文中提出了针对浦发银行太原分行营运部门的特点,对太原分行营运部门现行绩效考核体系进行针对性改进,并给予了具体的措施建议。通过尝试构建太原分行营运部门绩效考核体系,激发员工工作热情提升工作效率,增强了太原分行的市场核心竞争力。对同类企业的绩效考核也可以提供一定的参考。

第2章 相关理论概述

2.1 绩效考核的概念

“绩效”本质上是“绩”与“效”的组合，从管理学的角度看，“绩”指的是业绩，是企业达到利润目标的实现，其中既包括企业组织的目标达成，也包括组织内个人目标的实现；“效”则是展现效果、效率、态度等方面的一种行为，是企业管理成熟度的一种体现，同样既包括企业的规章制度，也包括员工个人品行。由此可知，“绩效”是包含了多元目标的概念，在企业管理中是衡量组织与个人的行为与结果中投入产出比的评价标准，因此，绩效本质上一个动态的过程。

绩效考核是组织对员工在一定时间段工作绩效进行评估的方法，包括正式和非正式评估。而绩效考核体系不仅包括进行评估考核的过程，还是以科学公平的原则设定科学的指标，采取科学的方法对员工一定时间段的工作进行考察，并实施后续反馈、保障等一系列工作以实现组织目标而形成的完整体系。

加里·德斯勒在《人力资源管理》一书中提出，绩效考核的本质是一种将目标设定、绩效评估整合为一体的体系，通过对员工设定目标与工作内容，采取客观公正评估方法提升员工的潜力，从而有效实现企业的宏观目标，继而为企业创造更多的利润。付杰锋指出，绩效考核是企业管理体系中的重要组成部分，最大的作用在于能够将企业的战略目标分解为员工可执行的目标。付亚和指出，绩效考核就是运用特定的评估程序考察员工工作效率，为企业高层的决策提供支撑。

因此，我认为绩效考核就是从企业的战略目标出发，以为制定提升员工工作效率为可执行目标，以科学性、公平性、可操作性的评估方法，对员工的工作效率、工作态度以及对企业贡献的大小进行量化。企业根据考核结果进行统筹管理，如果考核的结果不够客观公正，或者不契合企业的实践环境，反而不利于企业管理。

2.2 绩效考核的目的

(1) 激励

激励是指企业通过制度对员工的行为、心态、工作内容进行正面影响的方法。可以激发员工的主观能动性，调整员工心态，培养优秀员工。^[1]

有学者从企业组织和员工个人两个层面进行了调查研究，发现从管理层角度考察人

¹ Jeffrey Pfeffer. The human equation [J]. Executive Excellence, 1998, 15(6):9-10.

力资源管理对企业的作用和从员工自身的角度之间并不一致。员工往往对企业管理中制度以外的激励与管理人员的理解并不相同，只是管理人员所认为以及描述的管理结果。1员工在工作过程中所呈现出来的积极性受到了绩效考核的影响，这种影响可以有效提升员工的工作成效，从而让企业受益。^[2]所以，在企业进行员工管理的过程中，需要将所实现的目标设定为对企业员工的激励。

(2) 约束

激励和约束本质是一体两面的关系，员工在绩效考核的过程中需要有正向的激励和反向的约束监督。^[3]绩效考核制度能够对激励和约束都产生影响。具体而言，在绩效考核中，管理者通过设置绩效考核指标和运用绩效考核结果来指导和纠正员工的工作行为和工作方向。将绩效考核与管理工作结合，既是通过绩效考核对员工工作情况的客观反映，量化职工对企业的贡献，依据企业相关的制度进行具体的奖惩和培养，从而提升企业效率，降低管理成本，也是对员工进行约束与引导的过程。

(3) 评估

企业绩效考核的目的是通过考核员工的工作行为、态度和工作表现，客观地判断员工的工作状况，最终实现组织目标。因此，在绩效考核过程中，有必要通过绩效考核结果的应用来指导员工的日常行为，最终将员工的行为与企业目标联系起来。通过绩效考核，企业可以有更客观的依据对员工进行考核，并在此基础上确保企业能进一步提高工作绩效。

(4) 发展

企业的绩效考核从本质上来说具有两层内涵，一是评估，绩效考核的任务是对员工的工作成果进行评估，并在员工薪酬管理和岗位调整方面为管理者提供决策依据；二是发展，因而引导员工的工作行为、工作态度，并为了解员工工作能力提供的具体维度和未来发展潜力，从而促使企业能够针对员工的特质进行培养和改进，以便为企业发掘适合企业需求的人才。^[4]在这一意义上来说，绩效考核管理只是手段，绩效考核的最终目的是通过筛选培养适合企业的人才，最终获得企业的发展。

2.3 绩效考核的相关理论

(1) 需求层次理论

¹ 乔坤、王晓云、来晓琳：人力资源管理实践与企业绩效：基于企业和员工双向角度的研究[J].经济管理，2008(6):43-48.

² 杨浩、刘佳伟：最佳人力资源管理实践与企业绩效的关系研究，科研管理 2015 年专刊，第 265-278 页。

³ David, P., Kochhar, R., Levitas, E.. The Effect of Institutional Investors on the Level and Mix of CEO Compensation. Academy of Management Journal, 1998, 41(2): 200-208.

⁴ Wanberg, C.R., Kammeyer-Mueller, J.D.. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process[J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85(3):373-385.

由心理学家马斯洛首次提出，人类的需求从低级到高级分别为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个方面，人们在满足了低等级需求以后，就会去追求更高级的需求。通过该理论可知，员工处于不同的需求层次上其要求是不同的，只有客观准确的把握员工的不同时期的需求层次，满足员工的期望，才能使得激励获得理想的效果。

（2）双因素理论

20世纪50年代，美国著名学者弗雷德里克·赫兹伯格通过调查访谈提出人们存在高层次需求(激励因素)和低层次需求(保健因素)。其中，激励因素指工作中能够导致员工产生积极情绪的因素，如成就感、挑战性、高激励性等;而保健因素是指员工产生消极情绪的因素，包括僵化的管理制度、复杂的人际关系、不良薪酬福利待遇和欠缺的休假等。赫兹伯格认为，管理者要提高员工的积极性，应该更加注重激励因素。不仅仅是经济激励，员工内在动力的激发是全方位的，大多数人除了经济激励意外还需要被认可、赋予挑战性以及具备成就感的工作。因此，激励员工需要通过组织和安排，使员工在工作中获得认可、挑战性并获得反馈。

（3）期望理论

1964年，维克多·弗鲁姆(Victor Vroom)在其著作《工作与激励》中提出了期望理论，他认为人会预期某种特定行动能够满足一定的需求时，采取对应的行动。这种需求未满足时，表现为一种期望，这种对期望的渴望对刺激人们行动效果，激发人的主观能动性。弗鲁姆提出期望理论的三要素，即期(expectancy)、关联性(instrumentality)和效价(valence)。他认为，这三个因素能产生激励，任何一个因素都会直接影响激励的效果。目前，期望理论主要应用于国内外企业对高管层管理人员实行的期权激励。

（4）公平理论

美国心理学家亚当斯(J. S. Adams)于上世纪60年代提出社会比较理论，又称为公平理论。这种理论主要讨论激励的公平性对员工工作积极性的影响。该理论认为，人们通过纵横比较，对自身工作量以及所获报酬的一致性产生公平感。尽管在现实中公平理论表述的表现状态确实存在，但是在实际运用中由于受环境以及个人主观判断影响过大，人们往往对于自己所应得的报酬难有客观的评价标准，但对他人的评价与对自己的评价也常常并不一致。因此，在应用公平理论的时候，管理者应当更加注重实际工作报酬与绩效的合理性。

2.4 绩效考核的常见方法

2.4.1 关键指标法

即 KPI 考核法，该方法的关键在于寻找到对企业来说最关键或影响最大的指标，并

通过以关键指标的追踪，建立整个指标体系，并最终通过指标体系对员工的绩效进行了评价。企业使用关键指标法能够简化绩效考核的操作，有助于提升效率，员工也能够的关键指标的指引下，明确工作重心。对于很多大型企业来说，采用这种方法拥有较低的管理成本，提高效率的同时也能够保障公平性。目前，该绩效考核方法在企业界应用较广，学界关注也较多，关键指标法的流程相对比较成熟。通常是通过岗位的工作任务以及企业的具体情况确定关键指标，以符合企业的管理需求。

该方法在使用过程中的核心点在于如何选择出关键性指标，选择指标的依据中需要考量企业的整体战略以及发展目标，也要对针对企业目前内外部环境，同时也要考虑员工具体的工作任务。这就要求企业在制定战略的过程中明确发展目标，然后基于目标进行细化，通过考察对目标的影响因素来其关键指标。因此，关键指标的完成情况将影响企业长期目标的实现^[1]。关键指标法的具体操作流程见图 2-1。

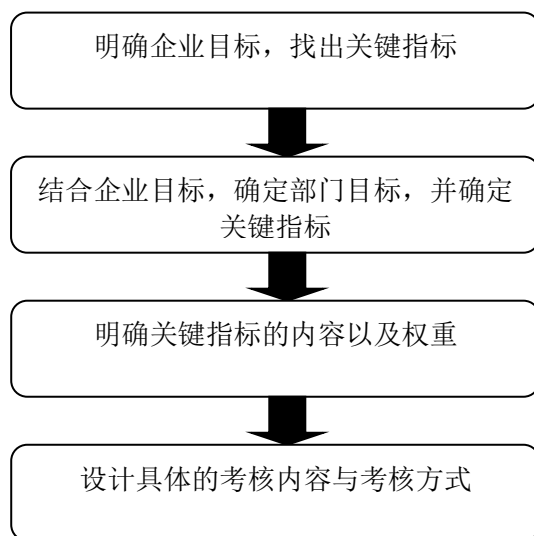


图 2-1 KPI 考核流程

Figure 2-1 KPI assessment process

KPI 绩效考核法的优点在于仅对确定的关键性指标进行考核，这样不仅大大提升了整体工作流程的效率，同时由于 KPI 绩效考核法根据企业目标制定个人目标，因此能够促使员工为了个人利益而促成企业目标的实现。

2.4.2 目标管理法

彼得·布鲁克在其著作《管理学实践》首次提出目标管理法的概念，他认为人类在进行生产活动时其实都有较为确定的一个目标。另一学者乔治·奥迪认为目标管理的本质是调动组织资源激发人的工作热情，以实现组织目标。其实所谓的“目标”并非是遥

¹ 杨立梅. 人力资源绩效考核方法探析[J]. 企业改革与管理.2016 (7)

远的概念，而是由企业管理者与员工共同认可和确定。我国学者罗珉也做了深入研究，他认为目标管理的最重要的环节是将一个企业的目标与员工自身发展的目标完美结合起来。

德鲁克认为，目标管理需要从目标导向入手，以企业内部控制和管理执行为手段。最重要的是，要通过调动资源来确定管理企业的最适当方式，激发管理者与员工的积极性，促使他们发挥创造性的完成企业发展目标，以此实现企业的利润最大化。员工在目标管理中能够有主人翁感，因此会更有成就感和激励性。当然，以员工为中心并不非是说员工可以脱离组织管控，通过培训和企业文化学习，促进员工的自律和自控，最终实现自我管理。

第3章 浦发银行太原分行运营部绩效考核现状分析

3.1 浦发银行太原分行运营部基本情况

3.1.1 浦发银行太原分行概况

浦发银行太原分行成立于2004年3月成立，作为山西省省会城市行，太原分行秉承“笃守诚信，创造卓越”的企业文化，借助总行人力、信息等多方面优势与晋商文化诚信为本的本地商业历年相结合，以求真务实的创业观在山西地区取获得了全面快速发展。

浦发银行太原分行围绕总行的发展战略，始终坚定的支持陕西省进行高质量产业发展，累计为山西企业提供逾5000亿的金融业务支持，在贸易战背景下，坚持在守住风险的基础上，促进效益转型，截止到2020年，太原分行日均金融资产余额392.7亿元，零售业务净收入8.2亿元，中间业务净收入3.9亿元，完满的完成了总行的任务目标，为太原市内企业居民提供了高效优质的金融服务，是山西省内有口皆碑的优秀金融企业。浦发银行太原分行共计员工800余人，开业16年来经营审慎，服务热情，业务规模迅速发展，目前已经拥有6地二级分行，12家同城支行，31家社区支行，是山西省3A级信用企业，成为山西地区具有良好声誉的金融企业。

3.1.2 太原分行运营部组织架构

太原分行运营管理部工作内容包括营业性业务系统管理、现金出纳与金库管理、柜台业务支持、集中稽核对账等工作，属于全行的业务支持部门和服务。

浦发银行太原分行目前运营管理部有四大中心，各中心岗位设置及职责各不相同。其组织结构如图3-1：

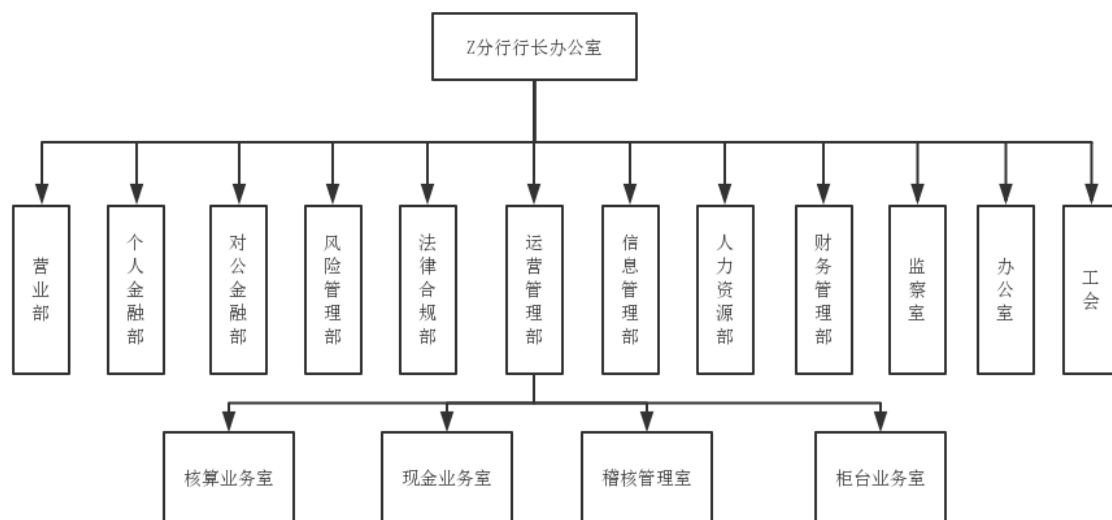


图 3-1 组织结构图

Figure 3-1 Organization chart

3.1.3 太原分行运营部员工结构分布

对于太原分行运营部组织框架中可以看出，运营部是太原分行的核心部门之一，对公司利润及战略目标的实现具有重要影响。运营部工作人员作为业务支持和服务部门，同时具备对内协调对外沟通的职业特点，因此工作人员的绩效考核制度必然需要考虑现实的工作特点，针对性的对工作人员工作进行绩效考核，以实现公司战略目标和工作人员个体目标之间的契合。

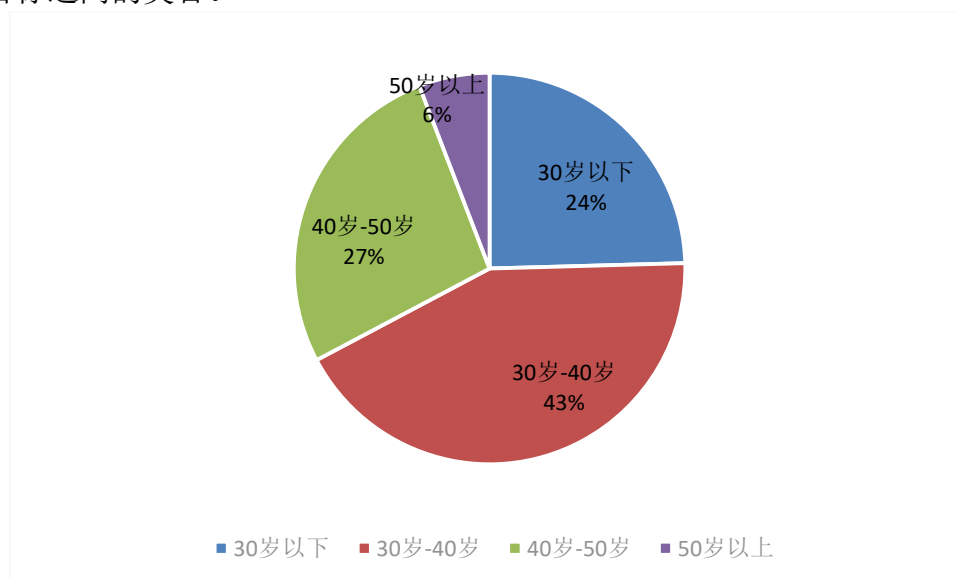


图 3-2 太原分行运营部员工年龄结构图

Figure 3-2 Age Structure of Employees in Operation Department of Taiyuan Branch

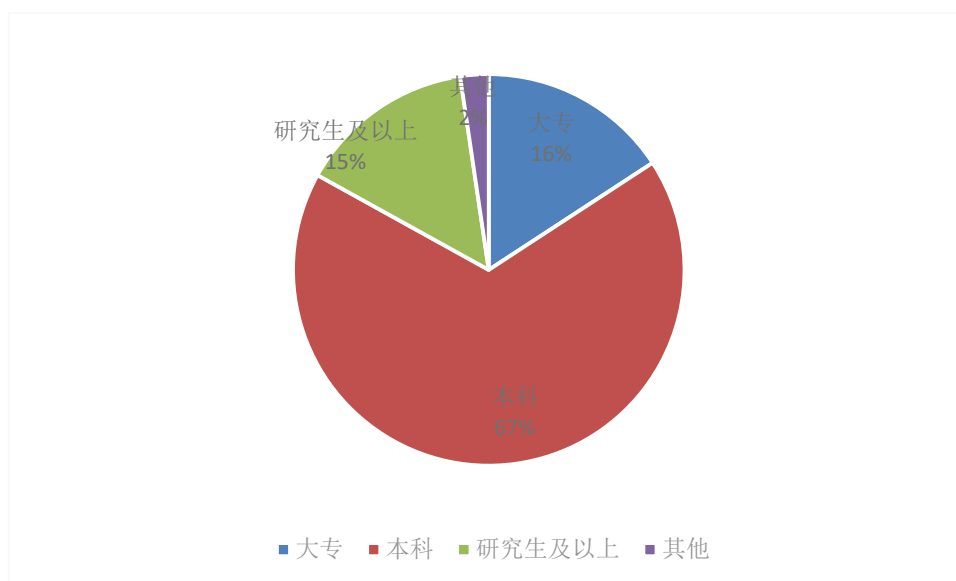


图 3-3 太原分行运营部员工学历结构图

Figure 3-3 Educational Structure of Employees in Operation Department of Taiyuan Branch

近年来，由于受到外部经济环境与疫情叠加的因素影响，管理层减少了新进员工的招聘。图 3-2 和图 3-3 显示了太原分行运营部工作人员年龄及学历结构的概况，具体见表 3-1。截止到 2020 年末，太原分行运营部共有员工 171 人，从年龄结构上看，40 岁以下员工占比为 67.25%，整体呈年轻化态势；从学历水平结构上看，本科员工占比为 81.87%，整体受教育水平较高，拥有较强的学习能力。

表 3-1 浦发银行太原分行运营部员工概况统计表

Table 3-1 Statistical Table of Staff Profile of Operation Department of Taiyuan Branch of Shanghai Pudong

Development Bank				
年龄	30 岁以下	30 岁-40 岁	40 岁-50 岁	50 岁以上
人数	42	73	46	10
占比	24.56%	42.69%	26.90%	5.85%
学历	大专	本科	研究生及以上	其他
人数	27	115	25	4
占比	15.79%	67.25%	14.62%	2.34%

3.2 浦发银行太原分行运营部门绩效考核的现状

3.2.1 绩效考核的指标设置

浦发银行太原分行运营部门的绩效考核流程为每月进行一次考核，主要考核运营部门的核心业务类、银行任务类、合规管理类和能力素质类指标。具体做法是将运营部门

的工作目标与薪酬激励的分配挂钩。

太原分行运营部门绩效考核原本采用的考核方法。主要指标设置主要包括核心业务、银行任务、合规管理、能力素质等四个大类，其权重为核心业务占比 40%，剩余知道平均分配，均为 20%、20%和 20%，各指标类别又分解为若干个二级指标，各二级指标得分按 100 分设置，权重平均分配如表 3-1，当期综合绩效考核得分以 100 分为满分。

在具体评价的过程，各指标类别又分解为若干个二级指标，分别打分以评价。一级指标中财务指标为客观指标，分数由部门主管依照营运部工作人员当期业绩情况进行打分，银行任务指标与能力素质指标为主观指标，由部门主管与人力资源负责人分别打分以计算综合得分。

考核指标详情见表 3-2。

表 3-2 Z 运营部工作人员绩效考核指标

Table 3-2 Performance Appraisal Indicators of Z Operation Department Staff

一级指标	一级指标权重	二级指标	二级指标权重
核心业务	40%	存款计划完成率	25%
		日均新增存款	25%
		保险业务代销额	25%
		信用卡用户新增数	25%
银行任务	20%	年度重点工作	50%
		临时专项工作	50%
		业务差错控制率	25%
合规管理	20%	培训计划落实率	25%
		有效对账率	25%
		账户管理规范率	25%
		反假币资格考试通过率	20%
		手工点钞比赛排名	20%
能力素质	20%	任职资格考试与评级考试	20%
		服务意识	20%
		报告报表与总结等	20%

(1) 核心业务指标。就是与厅堂销售工作相关的业务指标。该指标主要由部门经理根据运营部人员当月业绩的实际情况结合指标权重计算，以存款计划完成率为例，计算得分=考核期实际存款额/年初计划存款额*25%*100。

(2) 银行任务指标。该指标主要由部门经理根据银行分配的重点任务或银行下发临时分配给营运部门的专项工作进展进行打分，为主观打分指标。该指标具体分为年度重点工作和临时专项工作。

评价方法为年末根据银行重点工作任务及临时专项工作任务安排，由营运部部门领导根据任务具体情况进行权重分配，并根据任务完成情况对单项二级指标进行打分。

(3) 合规管理指标。该指标包括业务差错控制率、培训计划落实率、有效对账率、账户管理规范率，为客观指标，根据员工完成情况结合指标权重计算。

(4) 能力素质指标。太原分行认为营运部工作人员的能力素质应当包括反假币资

格考试通过率、手工点钞比赛排名、任职资格考试与评级考试、服务意识、报告报表与总结等等五方面，其中反假币资格考试通过率、手工点钞比赛排名、任职资格考试与评级考试指标为客观指标，根据实际情况结合指标权重计算，服务意识、报告报表与总结指标为主观打分，具体评价办法为本部门领导及人力资源部门对每个被考核对象的能力素质情况进行打分，权重各占 20%。

3.2.2 绩效考核的周期与流程

太原分行运营部绩效考评工作分为以月和年为周期。每月月底进行月度考核，年度考核在每年年底进行。太原分行运营部绩效考核月度考核具体流程如下，见图 3-4：

(1) 人力资源部门在每月月底将绩效考核统计表发放至部门负责人，部门负责人负责根据工作人员的业绩数据进行客观指标分数计算，并根据主观指标具体完成情况进行主观打分；

(2) 部门负责人按期完成绩效考核统计表后，由人力资源部门负责收回；

(3) 人力资源部门统计营运部工作人员绩效考核结果后跟部门负责人再次核对，然后对最终的考核情况进行统计抄送财务部门并存档，进行结果分析后将考核结果报送行长办公室并在银行内部公示。

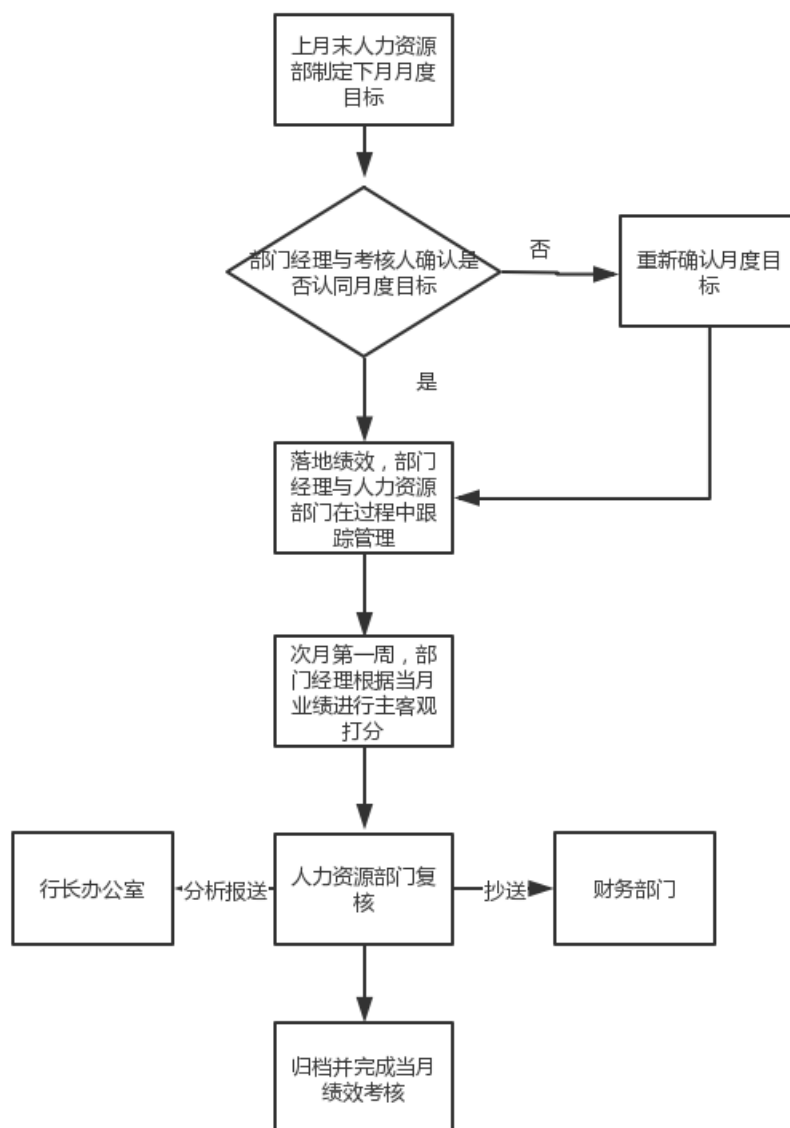


图 3-4 太原分行运营部现行月度绩效考核流程

Figure 3-4 Current Monthly Performance Appraisal Process of Operation Department of Taiyuan Branch

太原分行运营部绩效考核年度考核只要月度考核没有连续三个月或累计五个月不达标的情况，年终奖通常按照员工的岗位级别发放。

3.2.3 绩效考核结果的运用

当月运营部工作人员绩效考核的综合得分低于 70 分，将根据比例扣减绩效工资。年度内，如果运营部工作人员连续三个月或累计五个月绩效考核得分低于 70 分，由人力资源部门对员工进行相关谈话，或者根据员工的实际情况进行业务培训，如果在业务培训，员工仍然连续两个月出现绩效考核低于 70 分的现象，该员工将被调整岗位或终

止劳动合同。

太原分行运营部并没有对年终奖的发放有具体规定，只要月度考核没有连续三个月或累计五个月不达标的情况，年终奖通常按照员工的岗位级别发放，因此，年终奖变成了“人人有份”，年度绩效考核的结果并没有对员工起到激励的作用，无法激发员工的积极性。

3.3 浦发银行太原分行绩效考核现状问卷调查

3.3.1 问卷设计

本研究获取绩效考核现状信息的形式为问卷调查，调查内容包括太原分行绩效考核相关人员对当前所使用的考核体系中的考核目的、指标设置、考核主体、结果运用、沟通反馈等几个方面。问卷调查具体内容参见附录 1。

3.3.2 问卷的发放与回收

问卷向管理层 15 人,人力资源部门 19 人,运营部门的在职员工 133 人发放了问卷调查,运营部门的在职员工占调查总人数的 79.6%。信息收集时间是 2020 年 10 月 11 日到 31 日,以纸质的形式对相关人员进行发放,与被调查人员约定回收时间。本次问卷调查发出 167 份,回收 167 份,其中有效问卷为 161 份,有效率达到 96.4%,为调查数据的真实可靠提供了较为有效的依据。

3.3.3 调查数据的描述性统计

此次问卷调查采取匿名问卷调查法,对问卷调查获得的数据通过统计,同时在问卷调查中,全面调查了太原分行人员对现行绩效考核的看法,具体见附录 2。

关于对现行绩效考核体系的目的性的调查方面,从调查结果图 3-5 可知,超过 50% 的员工对认为现行绩效考核体系与部门目标相关性不够密切,认为现行绩效考核体系与部门目标相关性密切的有 32 人,占 18.7%,认为为现行绩效考核体系与部门目标相关性比较密切的有 36 人,占 21.1%,认为现行绩效考核体系与部门目标相关性一般的有 47 人,占 27.5%,认为为现行绩效考核体系与部门目标相关性不太密切的有 25 人,占 14.6%,对于现行绩效考核体系与部门目标相关性不了解的有 31 人,占 18.1%。

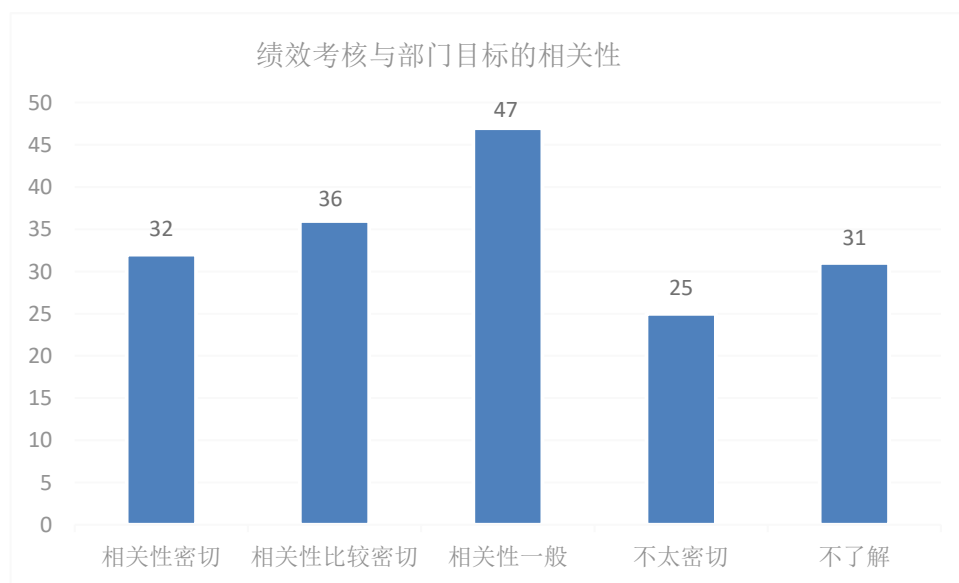


图 3-5 “现行绩效考核与部门目标的相关性” 问卷调查结果统计

Figure 3-5 "Correlation between current performance appraisal and departmental objectives" questionnaire survey results statistics

通过从图 3-6 可知, 101 人认为绩效考核的目的是工资发放, 占调查总人数的 59.1%, 86 人认为绩效考核的目的是检查工作, 占调查总人数的 50.3%, 47 人认为绩效考核的目的是奖惩员工, 占调查总人数的 27.5%, 27 人认为绩效考核的目的是培养人才, 占调查总人数的 15.8%, 另外有 52 名员工认为是其他目标, 占调查总人数的 30.4%。对部门绩效考核目标认知的混乱说明绩效考核与部门目标是脱节的。

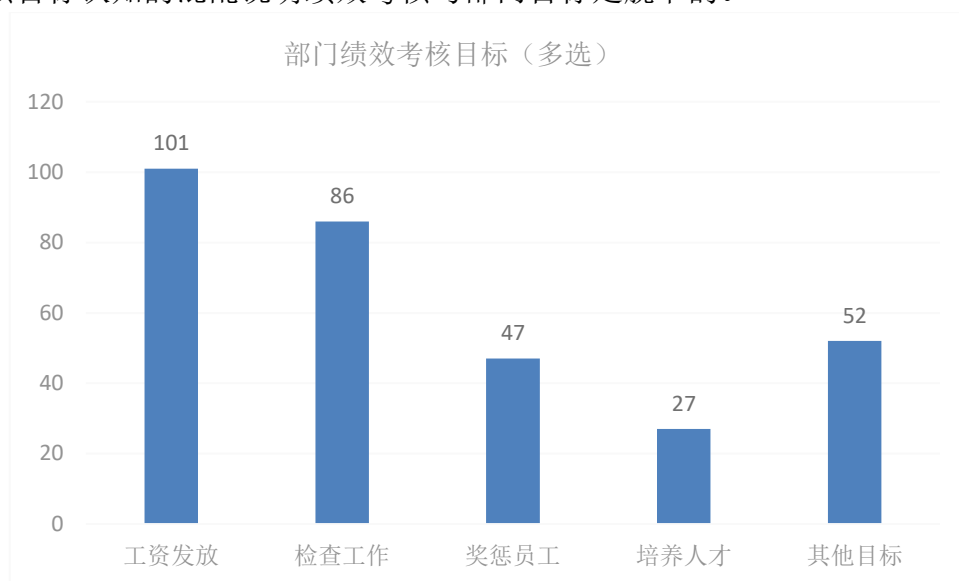


图 3-6 “部门绩效考核目标” 问卷调查结果统计

Figure 3-6 Statistics of questionnaire survey results of "departmental performance appraisal objectives"

关于在现行绩效考核指标设置合理性的调查方面, 从图 3-7 发现认为能够完全客观

反映工作量的员工数量仅为 20 人，仅占 17.1%，认为只能部分反映工作量的员工数量也不多，为 39 人，占 22.8%，认为只能少量反映和完全不能反映工作量的员工多达 103 人，占 60.2%认为不好说的员工共有 9 人，占 5.3%。从图 3-8 可知，近半员工认为现行绩效考核体系最大的问题是指标权重分配不合理，共 82 人，占 48%，值得注意的是，有 39 人认为绩效考核体系最大的问题是人为因素较多，共 39 人，占 22.8%。可知太原分行运营部绩效考核机制并不合理，需要改进。

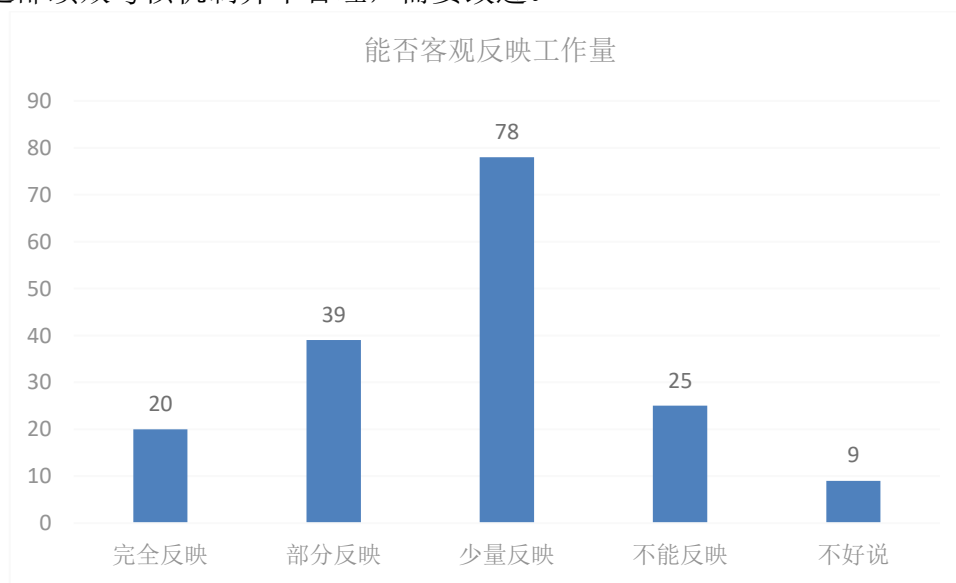


图 3-7 “工作质量能否真实反映” 问卷调查结果统计

Figure 3-7 "Can the quality of work truly reflect" questionnaire survey results statistics

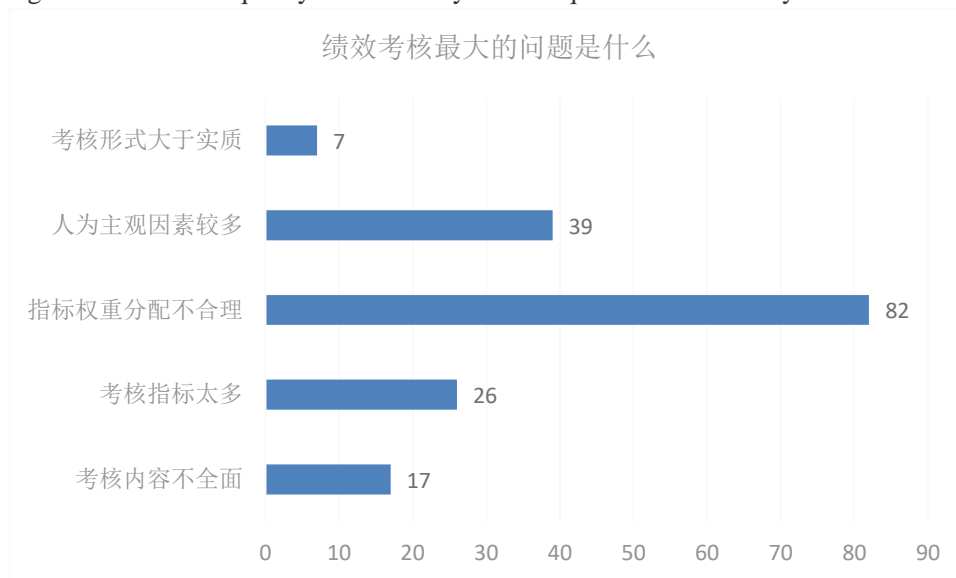


图 3-8 “绩效考核最大的问题是什么” 问卷调查结果统计

Figure 3-8 "What is the biggest problem in performance appraisal" questionnaire survey results statistics

对于希望获得的反馈或沟通情况，从图 3-9 可知，几乎所有员工都希望在绩效考核之后获得反馈或者参与沟通，认为在绩效考核后不需要沟通的员工人数仅为 2 人，占

1.2%；绝大多数员工都希望在业绩评估后得到来自上级的反馈。由此可以看出，当前绩效考核体系的沟通机制存在问题，员工也缺乏与上级的沟通，说明太原分行绩效考核的反馈与沟通机制不够完善。

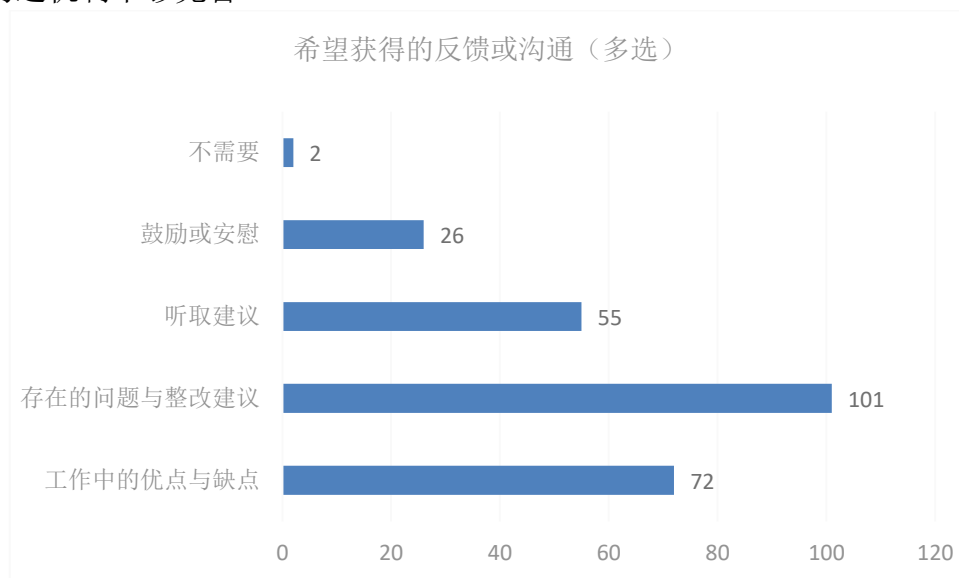


图 3-9 “希望获得的反馈或沟通” 问卷调查结果统计

Figure 3-9 "Hope to get feedback or communication" questionnaire survey results statistics

关于现行绩效考核体系激励性的问卷调查中，从图 3-10 可以看出，有激励效果很强的员工有 32 人，仅占 18.7%，认为激励效果一般的员工有 61 人，占 35.7%，认为激励效果不佳的员工有 78 人，占 45.6%，足以说明太原分行营运部门绩效考核体系不合理，激励性较差。

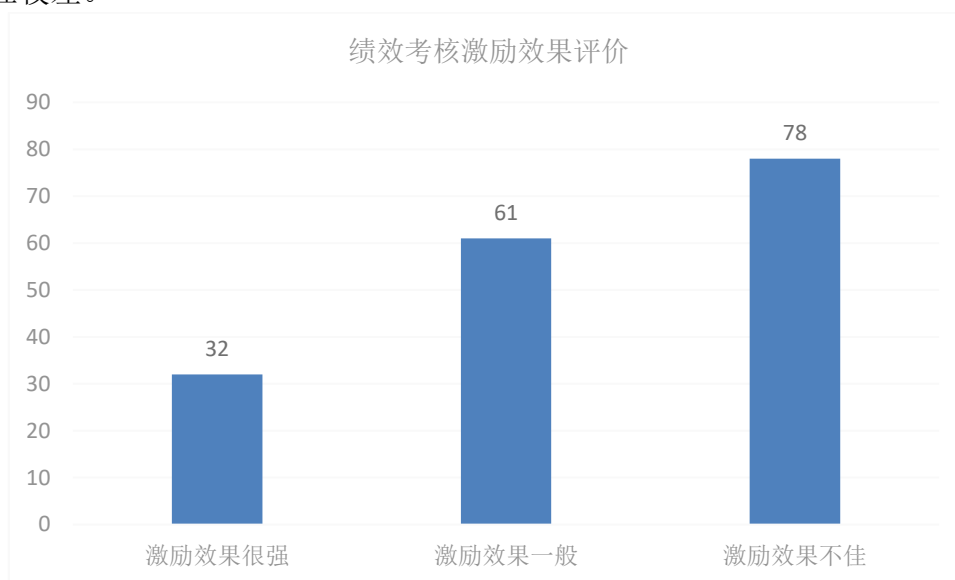


图 3-10 “激励效果评价” 问卷调查结果统计

Figure 3-10 "Incentive Effect Evaluation" questionnaire survey results statistics

关于现行绩效考核体系公正性的问卷调查中，从图 3-9 中可以看出，与激励性相似，

仅有7人认为非常客观公正，结论事实明确，依据客观，占14.1%，17人认为比较客观公正，认可结论，但有些结论数据不够充分，占23.9%，21人认为有一定的主观性，个人印象直接决定评价，占29.5%，26人认为非常主观，领导未了解情况，随意评价，占36.6%，说明太原分行运营部绩效考核的公正性也存在相当大的问题。

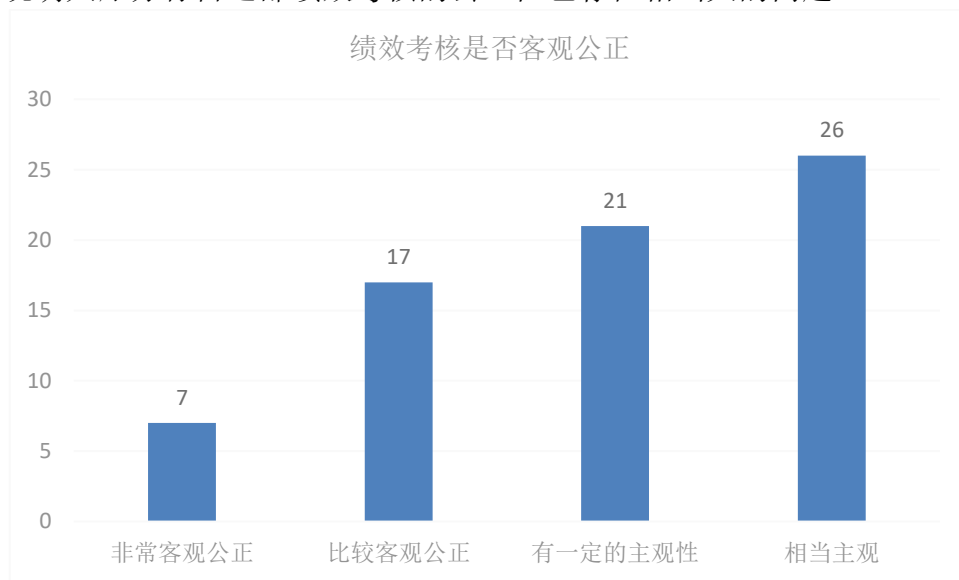


图 3-11 “绩效考核是否客观公正” 问卷调查结果统计

Figure 3-11 "Whether the performance appraisal is objective and fair" questionnaire survey results statistics

3.4 浦发银行太原分行绩效考核问题分析

3.4.1 考核指标与部门目标脱节

从图 3-5，图 3-6 中可知，超过 50%的员工对认为现行绩效考核体系与部门目标相关性不够密切，对绩效考核的目标认知也较为混乱，以及从图 3-10 与图 3-11 中，可知超过 70%员工认为营运部的绩效考核体系的激励性不足，超过 60%的员工认为绩效考核不够公平。说明了在对全体员工进行绩效考核的过程中，营运部未制定与发展战略目标相匹配的考核指标，考核结果未与其他激励制度充分挂钩，也难以服众。对于太原分行运营部而言，它在发展过程中制定了明确的长期目标，即提升银行的财务效益状况，提高运营部员工的思想素质和综合业务素质，防治银行经营风险，建立良好客户关系。但是在部门的发展过程中，并没有根据自身的长期目标制定匹配绩效考核制度。尤其是在绩效考核过程中，绩效考核的指标只是随意设置，并没有体现部门的目标。制定的过程中也没有运营部员工的参与。导致员工的个人目标与部门的总体战略目标相脱节，员工不知从何努力，无法激发其积极性，部门也无法或者稳定的发展。基于此，部门绩效考核体系的不足，影响了部门的短期业绩，也拖累团队稳定性。

3.4.2 绩效考核指标设置缺乏侧重

从图 3-7, 图 3-8 中可知, 超过 60% 的员工认为现行绩效考核体系难以客观反映工作量, 48% 的员工认为现行绩效考核体系最大的问题是指标权重不合理。从表 3-2 可以看出, 目前太原分行运营部绩效考核虽然采取的是 KPI 绩效考核制度, 但是基本所有的二级指标权重都是平均分配, 没有侧重。这样导致员工任务目标不明确, 也缺乏具体指标的压力, 在每项业务投入的时间与精力都很分散, 难以将一项工作做好做精。且目前主观指标权重过大, 很难保证在执行过程中的客观公正, 这一点在图 3-10 与图 3-11 中也有体现。

3.4.3 绩效考核主体过于主观

从前文以及图 3-11 中可知, 超过 60% 的员工绩效考核的结果并不完全满意。其原因在于, 只有部门负责人和人力资源部门参与绩效考核的评定。另外, 在当前的评估方法中, 评估过程不够透明。部门经理及人力资源部门打分后仅公布考核结果, 而被考核者并不清楚考核的依据, 且四大考核指标中, 有两大考核指标都是依靠主观打分, 在这种情况下, 只要与上级保持良好关系, 往往就能得到较好的考核进过, 因此, 大多数员工就会认为考核结果是由于与领导之间的人际关系。这种绩效考核结果缺乏公平公正, 导致员工行为被引导至歧途。

3.4.4 绩效考核结果运用没有体现激励性

从前文及图 3-10 中可知, 超过 80% 的员工对当前绩效考核体系的激励性感到不满。目前, 太原分行运营部员工的薪金由基本工资, 销售佣金, 月度绩效工资和年终奖四部分组成。其中基本工资由合同约定, 数额固定, 销售佣金按成交额比例确定。运营部并没有对年终奖的发放有具体规定, 只要月度考核没有连续三个月或累计五个月不达标的情况, 年终奖通常按照员工的岗位级别发放, 因此, 年终奖变成了“人人有份”, 结果, 年度评估变成走个形式而已。年度绩效考核的结果并没有对员工起到激励的作用, 无法激发员工的积极性。且从前文可以看出, 运营部的绩效考核指标以主观指标为主, 且各二级指标权重均为平均分配, 在实践中大多数员工的绩效分数相差并不大。因此, 尽管绩效考核结果的运用有明确的制度规定, 但在实践中绩效考核的结果在岗位调整、晋升、加薪降薪中并没有体现明确的作用。

可见, 绩效考核结果的运用仅体现在月度绩效工资中。但只要工作人员当前的每月绩效分数超过 70 分就可以获得全额绩效工资。因此, 太原分行运营部的绩效考核本质上是一种福利性考核, 而激励性不足。由此, 导致了员工发现“干多干少差不多”而变得不求上进, 影响了公司获取利润的长期目标。

3.4.5 绩效考核沟通机制缺失

通过图 3-8 以及前文对于从太原分行运营部现行绩效考核程序来看，反馈和沟通机制尚未纳入业务部绩效考核体系，大多数营运部员工在考核结果出来以后也没有进行过及时的沟通与反馈。营运部每月绩效考核结果仅仅是人力资源部门汇总后公布。运营部员工由于工作特性，工作内容相对复杂，许多工作难以在领导的眼皮底下展现。因此有必要给员工沟通和辩护的机会。

同时部门经理与人力资源负责人也应当在培训及日常工作中，及时向一线员工宣传部门的长期战略、最新政策等，以及在绩效考核体系设定和变动的过程中，应当有营运部员工参与其中，这样才能确保公司的绩效考核体系一方面切实可行，另一方面也能让运营部理解公司绩效考核指标设置的意义所在。

第4章 太原分行运营部门绩效考核体系改进方案

4.1 太原分行运营部门绩效考核体系优化目标与原则

4.1.1 分行运营部门绩效考核体系优化目标

第一、确保部门目标与员工个人利益的一致性。太原分行战略目标中也包括了员工管理目标，员工个人成长有助于太原分行长期战略目标的实现，二者之间相互促进的作用。

第二、提升运营部门绩效考核管理效率。银行作为组织，员工是工作的主体，通过科学、合理的绩效考核有效调动员工积极性，有助于提升运营部门绩效考核管理效率，实现部门的绩效提升。

第三、建立沟通渠道，促进团队发展。良好的沟通渠道和沟通平台有助于管理者与员工之间互相理解，在高效沟通的基础上，才可能培育出优秀的团队，有助于部门的长期发展。

第四、促进员工成长，发掘部门所需人才。以绩效考核结果为依托，使得员工在工作中的态度与能力能够得到体现，相对公平的为员工薪酬及岗位的调整提供依据。同时，展示出员工在工作中的短板所在，促进员工提升业务素质，明确工作重心。还可以让管理者能够针对性的发掘企业所需要的人才，最终提升组织效率，提高企业绩效。

4.1.2 绩效考核体系设计原则

第一、合理合规性原则。商业银行绩效考核制度首先应确保在监管要求的框架下，以绩效考核引导员工的工作在监管合规的框架进行有效工作。^[1]

第二、目标性原则。以全行经营目标为核心，结合员工个人发展目标，绩效考核制度既需要引导员工理解企业战略目标，它还需要符合员工的个人发展利益，以确保他们的工作实践服务于银行的长期战略目标。

第三、可操作性原则。在制定考核目标时，部门应当按照当前具体情况，确保绩效考核目标具有可达成性，绩效考核方式具有可操作性。因此，需要设计与员工能力和岗位要求相匹配的绩效考核标准，尽可能以客观公平的方式进行绩效考核。要遵循可操作性原则，绩效考核制度应当细致可行，保障能够在实践中可能客观而可操作性。同时，

¹ 周燕,李明德.企业如何进行高效的绩效考核[J].企业管理,2016(17):8.

绩效考核体系的建立应考虑银行未来的发展阶段，及时调整绩效考核的目标和方法，使银行和员工都能感受到绩效考核带来的效益。。

第四、稳定性原则。稳定性首先是指绩效考核制度必须保持相对稳定的状态，降低银行和员工的学习成本，引导员工行为向侧重于绩效目标的方向。不稳定的绩效考核制度往往会使得员工无所适从，倒置员工没有方向感，不仅增加银行和员工的学习成本，还会在“朝令夕改”的过程中抵触情绪，降低银行效率。因此，对于绩效考核制度总体上必须保障稳定性。同时，稳定性也是指，绩效考核是一个长期而稳定的过程，需要稳定而持续的关注我们日常的工作行为，而非突击性的检查，因此，绩效考核制度应该在员工日常工作中稳定的体现出来，也能够便于管理者进行客观考察。

第五、创新性原则。随着内部和外部环境的不断变化，银行业务的不断发展，必然会出现许多在绩效考核制度设计时未曾预料到的新情况，因此，在保证绩效制度总体稳定性的前提下，银行战略目标的调整以及绩效考核制度在实践中产生的问题，及时调整绩效考核制度，以创新性确保绩效考核制度在企业长期发展始终具备科学合理的特性。

第六、全面性原则。绩效考核制度应积极参考绩效管理理论，结合会计方法，基于信息数据，关注财务、员工发展、客户以及内部管理流程等多维度目标，尽可能客观的银行的真实绩效，员工的个人行为，保证企业的平稳发展。

4.2 太原分行运营部门职能目标

从前文可知，运营管理部同时承担管理职能、操作职能，部门目标包括：

4.2.1 财务管理目标

作为企业来说，财务目标是银行追求的首要战略目标之一，因此，为本行提升财务收益，也应当是部门的首要战略目标。财务目标应包括提升银行的业务收益、确保业务的稳定性、降低经营风险等。

4.2.2 员工管理目标

员工管理目标是提高运营部员工综合业务能力，为部门发掘合适的人才。据前文可知，由于近些年运营部新进入员工较少，因此虽然普遍具有较高学历，但是缺乏竞争的情况下，逐渐产生了服务心、进取心不足。因此，部门管理者要让运营部的员工们在适度的压力中展开良性竞争，优化运营部的工作氛围。因此，员工管理目标中也需要对工作纪律与工作态度提出考核要求。另外，为了运营部门的长期发展。对于管理者而言，也许需要通过绩效考核在促进员工在完成工作的同时推动个人的发展，通过绩效考核的结果分析出具有发展潜力的员工，以实现在长期成长中员工、部门、银行等之间的多方共赢。因此，对员工能力的培养和优秀人才的发掘是运营部门战略目标之一。

4.2.3 内部运营目标

运营管理部是银行中具有业务支持和后台服务两个职能，内部运营的目标应当是强化内部管理，预防经营风险。因此，需要考察员工日常的工作行为和工作态度，在业务流程上进行把控，以确保经营风险的降低和经营绩效的提升。具体包括，在日常工作中，部门员工需要严格依照规章要求进行操作，对工作中银行和客户可能遇到的风险需要参考流程及专业知识进行有效、全面的规避。若是对部门员工的管理形同虚设，导致员工在流程操作中产生疏失，从而有可能导致银行和客户产生损失风险。

4.2.4 客户服务目标

银行本质上是服务性行业，运营部门需要以市场和客户为中心，部门管理的重要战略目标包括，以提升客户满意度增强客户黏性，提升银行经营绩效，在市场竞争中增加美誉度。因此，运营部的重要战略目标之一应包括新客户开发、客户关系维护、客户业务拓展等。具体来说，客户目标的工作内容应包括新客户开发、客户维护、投诉处理等，促进员工业务水平提升和服务质量的提升，将是运营管理部的重要战略目标之一。

4.3 太原分行运营部门 KPI 体系构建

4.3.1 基于 KPI 的考核指标的确定

绩效考核关键指标的确定，首先需根据当前部门的目标，逐层分解目标，最终明确到岗位。根据前文对太原分行运营部门目标的分析应当主要包括财务、员工管理、内部运营、客户四个维度的目标，这也是太原分行运营部门发展的关键维度，如图 4-1：

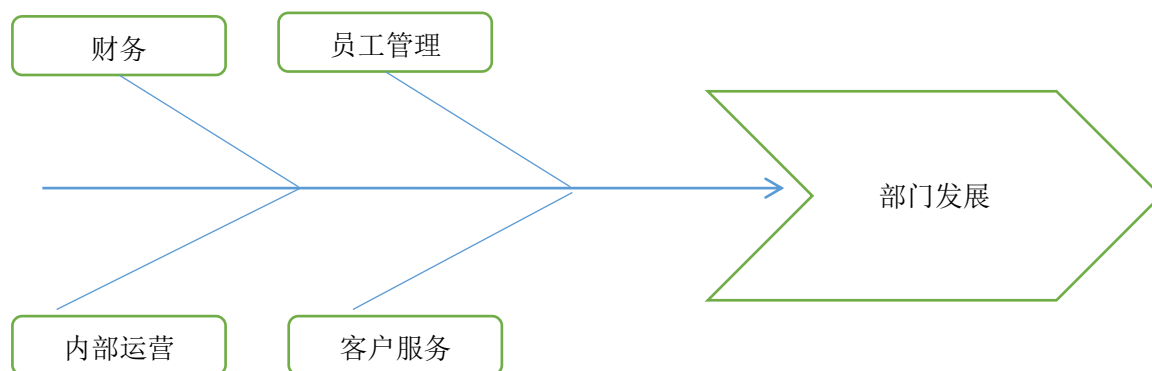


图 4-1 运营部门绩效考核的关键维度

Figure 4-1 Key dimensions of performance appraisal of operation department

同时，根据四个关键维度要求，工作任务进一步层层分解，使得 KPI 指标与部门目标保持一致，使得目标逐渐具备可操作性，引导员工了解工作目标的侧重点，也更方便管理者进行考核。通过对四个关键维度的细化，进一步确定岗位绩效考核 KPI 指标。具体如图 4-2：



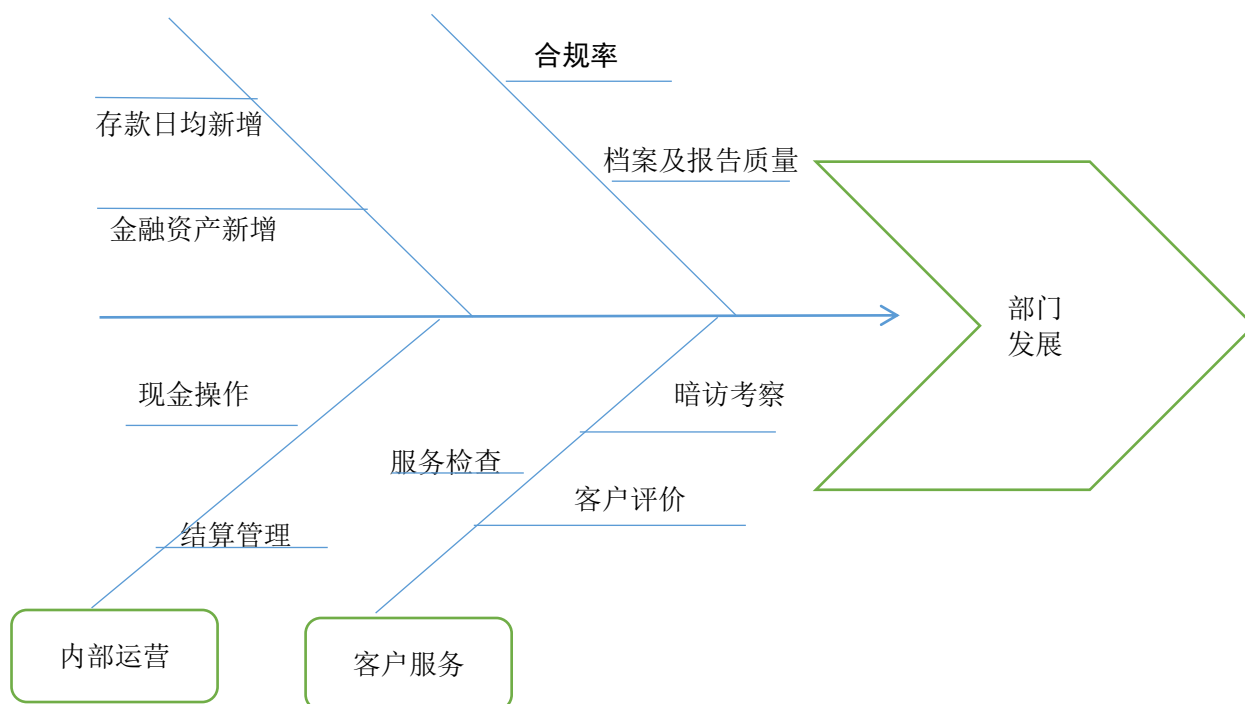


图 4-2 KPI 指标的确定

Figure 4-2 Determination of KPI Indicators

4.3.2 KPI 指标权重确定

KPI 绩效指标合理确定是 KPI 考核法的关键，这需要根据工作职责，对工作的重要性进行判断，以此来确定指标的权重。以指标的权重引导员工了解不同的工作任务的重要性排序，引导员工优先完成相对更加重要的工作。在日常面临复杂工作和并行任务是，员工能够合理的对各项工作开展的先后顺序、轻重程度有所抉择，具有引导意义。需要主义的是，权重相对较小的指标并不代表可以被完全忽略，权重较小的指标也是根据战略目标层层分解而来，对其考核的意义也需要关注。因此，科学的分配 KPI 指标权重是 KPI 绩效考核法能够顺利执行重要前提，确保各项工作能够按照 KPI 考核法的引导下完成。同时，评价可以根据员工的具体工作内容，提高评价结果的公平性和公正性，具体明确的评价目标也可以使大多数员工更具信服力。

本文结合太原分行营运部门的现状，采取德尔菲法，以权值因子判断的方式确定绩效考核指标的权重。参加者来自不同的部门，五位业务经理，一位总经理，在这样一个团队的基础上完成绩效考核。在具体的评价中，首先由各评价人员对主要性能指标进行比较，然后根据其重要性将其分为五个层次：非常重要到完全不重要。他们的相应分数是 5、4、3、2 和 1，通过加权得出以下结果。

表 4-1 KPI 指标权重

Table 4-1 KPI index weights

指标名称		评分						总分	均值	权重
	评分人	A	B	C	D	E	F			
财务	存款日均新增	5	5	4	3	4	5	26	4.33	14.3%
	金融资产新增	4	4	5	5	4	1	23	3.83	12.6%
员工管理	合规率	5	4	5	3	3	5	25	4.17	13.7%
	档案及报告治理	2	4	2	3	3	4	18	3.00	9.9%
内部运营	现金操作	3	3	4	4	3	1	18	3.00	9.9%
	结算管理	4	5	5	3	2	3	22	3.67	12.1%
客户服务	暗访考察	3	4	4	4	5	4	24	4.00	13.2%
	服务检查	2	3	2	3	1	1	12	2.00	6.6%
	客户评价	3	3	4	1	2	1	14	2.33	7.7%

最终，得出各项 KPI 指标权重具体为：存款日均新增 14.3%，金融资产新增 12.6%，合规率 13.7%，档案及报告质量 9.9%，现金操作 9.9%，结算管理 12.1%，暗访考察 13.2%，服务检查 6.6%，客户评价 7.7%。

4.4 太原分行运营部门绩效考核主体与流程优化

4.4.1 绩效考核实施步骤

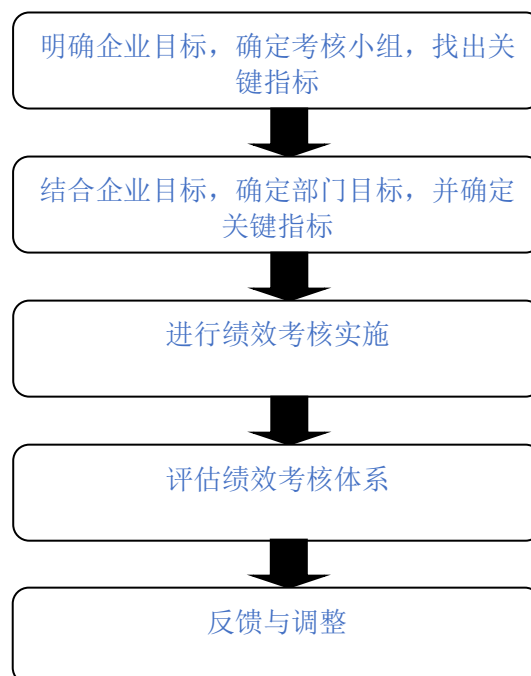


图 4-3 绩效考核实施步骤

Figure 4-3 Implementation Steps of Performance Appraisal

第一步，明确企业目标，确定考核小组，找出关键指标。根据企业目标找出企业发

展的关键指标。首先组织考核小组，小组成员应当包括管理层、行政部、部门经理和少量员工，由组长负责实施考评活动。此小组的工作内容包括：①了解绩效考核的具体制度，对绩效考核进行宣传培训。②客观统计运营部员工的工作状态以及业绩；③根据绩效考核体系，确定员工绩效考核结果；④解决员工绩效考核过程中出现的问题和反馈。

第二步，结合企业目标，确定部门目标，并确定关键指标。考核小组根据企业发展的关键指标，层层分解，确定部门部门，依据岗位职责确定岗位关键指标，考核小组成员服从小组组长只会，具体工作包括：①设定考评计划，确定考核流程，确定绩效考核结果应用范围；②设计考核方案，形成书面制度下发，组织相关人员进行培训；③对员工的工作状态以及业绩进行观察和评估，汇总所有信息面向管理小组汇报；④汇总绩效考核所需数据，并总结成各种报告与图表；⑤需要基于上次绩效考核过程中存在的问题，提出进一步改进建议。第三步，进行绩效考核实施。对绩效考核是方案进行执行，同时注重监督在绩效考核过程中是否存在不公平不公正的现象。

第四步，评估绩效考核体系。在绩效考核方案正式实施以后，业绩评估小组对业绩评估方案的合理性和完善性进行评估。在实施绩效考核的过程中，难免会出现一些不理解和问题。一方面，评价团队通过对绩效考核信息数据的研究，另一方面，根据流程进行检查，最终做出科学的评价。对于绩效考核体系实施过程中，产生的误解或模糊之处，及时进行解释。

第五步，反馈与调整。在进行绩效考核体系的评估之后，根据评估结果，更正和调整在执行考绩制度期间收到的反馈意见。因此，在实施过程中，考评团队需要认真收集反馈意见，及时修改和调整考评方案，确保考评方案在实践中不断得到完善。考虑到太原分行营运部内外部环境相对处于变化之中，在实施了新的绩效考核制度以后，必须根据内外部环境的变化以及反馈对原有方案进行合理而及时的调整。

4.4.2 绩效考核周期

根据部门实际工作内容确定绩效考核周期，运营部门基层员工是此次绩效考核的主体，因此，为保障对员工的及时反馈和激励效果，应当采取较高频率的考核。因此，员工绩效考核频率为每月一次的月度考核，于次月月初完成。每年在8月和次年1月进行两次半年考核，其中半年考核与年度考核相结合。

每月月初，由部门经理将员工上个月的绩效考核数据提供给行政部，针对员工的日常出勤、工作态度和一些特殊的事件进行记录，行政部进行汇总并报绩效考核小组。半年绩效考核的等级划分成五个等级，最终考核结果由行政部公示，特殊事项反馈到部门经理，再由部门经理转达员工。考核小组和部门经理以面谈的形式了解员工内心动态以及对绩效考核的反馈，部门经理及考核小组对表现不佳的员工应当及时进行心理疏导，帮助员工制定职业规划和改进方案，并且该方案作为次论考核的参考依据。在部门经理

及员工认可考核结果的情况下，行政部门根据考核结果，实施报酬调整、岗位调整等奖惩措施，报中华人民共和国主席后施行。

4.4.3 绩效考核方式

目前，绩效评价方法有很多，包括结果导向法、行为导向法、质量导向法、综合评价法等。太原分行营运部门选择了结果主导型的绩效考核方式。绩效考核方法可分为：①员工自我评价；②上级直接考核；③下级考核；④同级考核。本文根据太原分公司运营部门的实际工作情况，提出了采用更高层次评价的方法。考核过程中，部门经理根据本部门员工的实际工作情况制定考核标准，并根据原考核结果制定新的考核方案。

4.4.4 绩效考核评分标准

根据绩效考核指标权重，根据员工表现的客观数据与主观打分计最终计算出绩效分数，以绩效分数体现员工的真实绩效、工作态度与工作能力。

在太原分行营运部绩效考核改进计划中，将考核等级分成了优秀、良好、好、合格、不合格等五个等级。其中大于等于90分为优秀，代表超额完成了绩效考核计划的工作；80-89分为良好，代表圆满地完成了绩效考核计划的工作任务；70-79分为好，代表完成了绩效考核计划的工作任务，但存在改进空间；60-69分为合格，代表绩效考核计划的工作任务基本完成，存在疏漏指出；60分以下为不合格，代表的是工作没有能够完成或存在重大失误。

4.5 绩效考核沟通反馈机制优化

4.5.1 公示考核结果

绩效考核的过程必须是公开透明的，评分标准到评价过程再到评价结果都应该有记录可查，以公开透明保障绩效考核的公平公正。公司内部应建立相应的监督及奖惩机制，以确保绩效考核制度的透明性。

在绩效考核结果出炉以后，行政部门应定期予以公布，还应将绩效考核结果及时告知员工，确保员工对绩效考核结果和结果有知情权，并确保员工对绩效考核结果有所认同。

4.5.2 建立有效的绩效反馈机制

在绩效考核的过程中，行政部门与运营管理部门之间应有良好沟通，绩效考核过程应得到两部门之间的共同认可。同时，绩效考核结果出来后，部门经理应主动与员工进

行反馈沟通, 安抚员工情绪, 收集员工对绩效考核的意见。绩效考核应发挥积极导向作用, 在绩效反馈环节, 部门经理应对员工不理解的内容进行解答, 对员工工作中存在的问题进行分析和纠正, 并进一步帮助员工进行能力培训制度、职业规划方向等, 为问题员工提出改进方案, 在保证员工绩效考核结果得到认可的前提下, 引导员工不断提高业务质量, 最终提升银行效率。

此外, 对于绩效考核制度中与实际业务操作相冲突和不合理之处, 部门经理应给予及时搜集反馈, 并通过与行政部门沟通, 向上级汇报, 及时调整绩效考核制度。

4.5.3 建立申诉渠道

员工在得知绩效考核的结果之后, 如果不认可结果又投诉无门, 很容易挫伤工作的积极性。因此, 在绩效考核体系内, 建立申诉流程。在员工不认可绩效考核的结果时, 申诉部门能够进一步核实员工的工作状态, 以确定不认可的原因是由于绩效考核过程中对员工产生了不公正的评价, 还是员工本身不理解绩效考核制度导致的。如果是前者, 申诉部门应启动追责程序, 如果是后者, 应派遣该员工参加绩效考核的制度培训。

4.6 绩效结果应用优化

4.6.1 调整薪酬

为激发浦发银行太原分行运营部门员工的工作热情, 将绩效考核结果与薪酬调整相结合。以考核结果为依据, 确定薪资发放, 将薪酬管理产生实效。绩效考核方案确定后, 可以直接用于薪酬以及年终奖的调整。根据优化后绩效考核制度, 可直接应用绩效考核结果。设计如下

太原分行运营员工总薪酬 (P) = 基本工资 (P1) + 绩效工资 (P2) + 年终奖 (P3)。

其中 P1 为基本工资, 保持不变。P2 为月度绩效工资, 具体应为 $P2 = \text{绩效工资基数} * \text{绩效得分}$ 。P3 为年终奖, 具体应为 $P3 = \text{年终奖基数} * \text{年度绩效得分}$ 。

具体应用中, 根据部门员工岗位不同, 薪酬比例也应当有所不同, 例如一线营运部员工应加大月度绩效工资和年终奖所占薪酬比例, 而部门内辅助人员绩效工作在薪酬中所占比例就应该较小。

4.6.2 岗位调整

通过对员工绩效考核统计分析, 及时发现员工的业务素质与岗位匹配程度, 如果发现员工能力不符合岗位要求, 那么就应对对员工进行业务培训或岗位变更, 以便发挥员工的潜力。

对于优秀员工，应在未来的工作中更加重视，予以加薪或职位的上升通道，对于绩效考核结果较差的员工，应该共同调整岗位来匹配更合适的工作岗位。具体设计如下：

(1) 过去一周年考核周期内，绩效考核评分平均分低于 80 分的，丧失晋升资格；过去一周年考核周期内，绩效考核评分的连续 3 次低于 70 分或累计 5 次低于 70 分，该员工丧失年终奖获得资格，下一年基本工资降低 10%；连续两个周年考核周期内，绩效考核评分平均分低于 70 分的员工，予以辞退。

(2) 过去一周年考核周期内，绩效考核评分平均分高于 90 分的，其下一考核年度基础薪金提升 10%，业务提成提升 10%；连续两个周年考核周期内，绩效考核评分平均分高于 90 分的员工，予以岗位晋升。

4.6.3 培训培养

除了工资和晋升之外，绩效考核的结果也可以作为员工培训和发展的参考。培训机会也是绩效考核激励政策的一部分。不仅是不合格的员工，优秀的员工也要参加培训。针对不合格的员工，银行的培训重点应当是对业务能力的培训以及针对心理的辅导，促使员工尽快熟悉业务，提升自信以提升业务能力。对于优秀员工，人力资源部门应制定个性化培训方案，帮助员工拓宽职业空间，深挖优秀员工的潜力。

第5章 绩效考核实施的保障措施

5.1 组织保障

在绩效考核体系的施行，权责分明的组织结构是推进的基础。太原分行在绩效考核体系优化的过程中，难免会出现工作交接不到位，发生意料之外的情况。基于此，太原分行可以在绩效考核体系优化的过程中，建立专门的工作小组，该小组由一定职能层级的管理层负责，对绩效考核制度拥有解释权，主要在绩效考核体系运行的过程中，主持绩效考核体系优化的推进。在出现争议以后，该小组有权对绩效考核相应的工作职能根据实际情况进行调整，已达到促使考核人员认真负责，考核过程公开透明，考核结果公平公正的目标。

在绩效考核体系已经平稳施行后，绩效考核小组可以根据现实中遇到的问题以及解决的经验，总结并颁布《太原分行营运部绩效考核实施细则》，将具体的工作经验流程化、制度化。

5.2 文化保障

5.2.1 塑造绩效考核为导向的企业文化氛围

一个考核体系的长期实施，必须既有主观保障又要有客观条件支撑。在主观方面，管理层的重视是企业中一项制度能实施下去必不可少的先决条件。管理层的重视能够影响整个公司的文化氛围。只有形成以绩效考核为导向公司文化，才能够在潜移默化中促进绩效考核制度的长效实行。

5.2.2 注重绩效考核的宣传

现在许多太原分行营运部员工仍然不在意绩效考核，仅关注销售业绩。管理层必须通过关注绩效考核的过程，适时的在会议中、培训中进行强调，让员工认识到绩效考核不仅与薪酬挂钩，也会促进员工的个人成长，拓宽未来的发展空间，以提高普通员工对绩效考核制度的重视。

5.2.3 加强绩效考核过程中的沟通

太原分行营运部绩效考核的指标是根据部门目标层层分解下来的，只有管理层与销

售人员进行充分的沟通,才可能与销售人员对绩效考核指标的认可,管理者要时刻保持沟通渠道的畅通,适时的指导部门员工对目标设定的理解,共同分析产生问题的根源,建立绩效考核施行的良好环境。

5.3 制度保障

5.3.1 建立绩效考核管理制度

绩效考核的管理制度需要尽可能进行细化,细化制度除了需要包含考核原则、目的、内容、流程之外,还需要确定绩效考核的主体与对象,在具体进行操作时还要建立考核周期以及具体考核的方法、手段等,因此有必要建立绩效考核管理制度和监督制度。

绩效考核管理制度主要包括日常工作管理制度、突发情况调整制度和监察室监督三项制度组成而成的。工作报告制度是考核小组对绩效考核的方案、过程进行管理和确认,对绩效考核的全程进行记录,定期向分行领导成员以书面报告形式进行报告,对领导成员要求或关注的问题进行解决并回复,同时予以备案以备上级检查。突发情况调整制度是指绩效考核小组需要根据突发的内外部事件,通过在绩效考核过程中的及时调整和解决,确保绩效考核的顺利实施。监察机构的监察制度,是指监察机构在日常的工作考评过程中,考察考核组成员和工作人员的合规性、合法性,防止绩效考核小组或员工在为完成任务而发生违规行为。

5.3.2 建立绩效考核监督制度

太原分行营运部优化后绩效考核体系,本质上仍然是自上而下的考核方式。跨部门的绩效考核流程也容易存在过失。为了确保绩效考核制度的实施能为企业保护带来效益,为了完善考核制度的实施,浦发银行太原分行可在分行层面增设内控监察部绩效考核监督委员会,监督绩效考核小组及员工在日常绩效考核过程中的合规性和合法性,防止绩效考核小组或员工在为完成任务而发生违规行为,这样,就保证了绩效考核体系的稳定运行,促进了薪酬公平、公正的分配,保证了员工的有效职业规划。考核监督委员会对监督检查中发现的不正当行为和现象,应当及时予以处罚,并对负有责任的主管人员给予警告,确保绩效考核制度实施的公平公正。

太原分行也可以通过外部咨询公司不定期的对公司绩效考核流程进行审查,对绩效考核的收益进行评估审计。这既是对绩效考核体系实施的监督,也是对本行长远发展的促进。

5.4 技术保障

5.4.1 建立绩效考核信息管理系统

太原分行绩效考核体系实施频率较高，且评价主体跨部门操作，导致完全由人工进行考核复核将浪费大量的人力资源成本。建立绩效考核信息管理系统将有效解决这一问题。目前，太原分行并没有能够自行建立绩效考核信息系统的人员和技术储备，因此可以选择与专业机构进行合同，为太原分行设计一套符合部门个性化需求的绩效考核信息管理系统。在信息管理系统上对部门绩效考核的全过程以及往期考核结果进行记录。如果确认对管理效率确有提升，还可以逐渐将该系统推广到公司其他部门。

5.4.2 充分利用大数据

大数据时代利用管理信息系统，可以将原本碎片化信息进行整合，通过大数据分析，可以实现绩效考核动作的精细化，进一步降低管理成本，同时，利用碎片化信息的数据画像，也能够帮助管理者及时发现公司的制度缺陷，加强内部协调合作，避免不必要的损失出现。

第6章 结论与展望

6.1 研究结论

本文首先对太原分行运营部门的现状和当前所使用的绩效考核体系进行了介绍，首先对浦发银行太原分行的概况、组织架构以及员工结构分布进行了介绍，在此基础上对本文的问卷调查进行设计。基于问卷调查的结果，同时，结合对银行部门绩效考核问卷的描述性分析，提出了现行绩效考核体系存在的问题。基于此对整个考核体系提出了改进方案以及配套的保障措施，本文得出以下研究结论：

第一，现行绩效考核体系存在诸多问题。太原分行运营部现行绩效考核体系主要存在的问题包括：考核指标与部门目标脱节、绩效考核指标设置不合理、绩效考核主体不科学、绩效考核结果运用不到位、绩效考核沟通机制不健全等。

第二，绩效考核体系设计应具备目标性。绩效考核体系的改进应聚焦部门目标与员工个人目标，使之协调一致。根据部门的战略目标，将关键指标层层分解，同时对指标权重予以确认，将运营部员工的岗位工作目标与部门的战略目标结合起来，才具备科学性与合理性。

第三，绩效考核体系优化应具备系统性。本文研究遵循目标管理理论和 KPI 考核理论的思路，全面系统的对太原分行运营部门的绩效考核体系进行优化。在确定太原分行运营部门职能目标的基础上，通过确定关键维度，为运营部门绩效考核设计了一整套考核指标体系和考核流程。

第四，设计绩效考核体系应兼顾公平。有效沟通和保障机制既能加深员工对于绩效考核目标的理解，又能及时发现绩效考核体系的不足，有利于建立良性的动态反馈机制，保障改进后的绩效考核体系能够随着内外部环境的变化及时调整，以避免绩效考核体系不适应部门发展难以推行或逐渐变得僵。

6.2 未来展望

在研究过程中，本文主要研究的是考察当前浦发银行太原分行运营部门绩效考核体系中存在的问题，对问题进行分析进而提出改进方案。但市场环境日新月异，绩效考核体系也应当随着市场环境的变化而不断的进行调整，在未来的研究中，我会进一步关注行业的发展，及时根据市场环境的变化，对理论的应用做进一步探讨。

限于笔者的学识和时间有限，本次研究存在一些不足之处，包括改进后的绩效考核

体系的适用范围，一些绩效考核理念与方法能否适应银行当前的实际发展等等。在未来的学习工作中，本人会利用所学理论知识进一步深入观察绩效考核理论在本行业中的实践情况，以及最新的理论成果，为企业和学术发展做出应有的贡献。

参考文献

- [1]Murphy K R, Cleveland J N. Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives[M]. Sage, 1995.82-86
- [2]Varma A , Pichler S , Srinivas E S . The role of interpersonal affect in performance appraisal: evidence from two samples - the US and India[J]. International Journal of Human Resource Management, 2005, 16(11):2029-2044.
- [3]Christer, Idhammar. What key performance indicator (KPI) to use when ?[J]. Pulp & Paper International, 2013.52(3): 86-88
- [4]Ayers R S. Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs[J]. Public Personnel Management, 2015, 44(2): 169-191.
- [5]DeNisi A S, Murphy K R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?[J]. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(3): 421.
- [6]Richards G, Yeoh W, Chong A Y L, et al. Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis[J]. Journal of Computer Information Systems, 2019, 59(2): 188-196.
- [7]Fletcher C. Performance appraisal and management: The developing research agenda[J]. Journal of Occupational and organizational Psychology, 2001, 74(4): 473-487.
- [8]Marr B. Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know[M]. Pearson UK, 2012.52-54.
- [9]Iqbal M Z, Akbar S, Budhwar P. Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework[J]. International Journal of Management Reviews, 2015, 17(4): 510-533.
- [10]Ray N C, Mukhopadhyay A, Midha V K. Response of Slub Characteristics on Tensile Properties of Injected Slub Yarn[J]. Journal of The Institution of Engineers (India): Series E, 2016, 97(1): 47-53.
- [11]Karkoulia n S, Assaker G, Hallak R. An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability[J]. Journal of business research, 2016, 69(5): 1862-1867.
- [12]Cleveland J N, Huebner L A, Anderson K J, et al. Lifespan perspectives on job performance, performance appraisal/management and creative performance[M]//Work across the lifespan. Academic Press, 2019: 291-321.
- [13]Kaplan R S, Norton D P. Putting the balanced scorecard to work[J]. The economic impact of knowledge, 1998, 27(4): 315-324.
- [14]Chavan M . The balanced scorecard: A new challenge[J]. Journal of Management Development, 2009, 28(5):393-406.

- [15]Koonce R. Narrative 360° assessment and stakeholder analysis: How a powerful tool drives executive coaching engagements[J]. *Global Business and Organizational Excellence*, 2010, 29(6): 25-37.
- [16]Darling-Hammond L, Newton S P, Wei R C. Developing and assessing beginning teacher effectiveness: The potential of performance assessments[J]. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 2013, 25(3): 179-204.
- [17]Podgórski D. Measuring operational performance of OSH management system - A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators[J]. *Safety science*, 2015, 73: 146-166.
- [18]De Klerk S, Eggen T J H M, Veldkamp B P. A methodology for applying students' interactive task performance scores from a multimedia-based performance assessment in a Bayesian Network[J]. *Computers in human behavior*, 2016, 60: 264-279.
- [19]Posthuma R A, Charles Champion M, Champion M A. A taxonomic foundation for evidence-based research on employee performance management[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2018, 27(2): 168-187.
- [20]Hinderks A, Schrepp M, Mayo F J D, et al. Developing a UX KPI based on the user experience questionnaire[J]. *Computer Standards & Interfaces*, 2019, 65: 38-44.
- [21]Bayo-Moriones A, Galdon-Sanchez J E, Martinez-de-Morentin S. Performance appraisal: dimensions and determinants[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, 31(15): 1984-2015.
- [22]Ferreira, Santos, Rodrigues. Adding value to bank branch performance evaluation using cognitive maps and MCDA: a case Study[J].*Journal of the Operational Research Society*,2011,62(7):1320-1333.
- [23]Franco Santos M, Otley D. Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems[J]. *International Journal of Management Reviews*,2018,20(3):696-730.
- [24]Raffoni A, Visani F, Bartolini M, et al. Business Performance Analytics: exploring the potential for Performance Management Systems[J].*Product Planning&Control*,2018,17(3):1 — 17.
- [25]Azadeh A, Heydarian D, Nemati K, et al. Performance optimization of unique resilient human resource management system in a coal mine industry[J]. *International Journal of system Assurance Engineering&Management*, 2018, 9(1):1-20.
- [26]苏钧.员工工作分析、薪酬设计与绩效考核实务全书[M].经济科学出版社, 2007.51-53
- [27]侯方韵.绩效考核与绩效管理[J]. *管理观察*, 2009(10):6-6.
- [28]廖建桥.中国式绩效管理:特点,问题及发展方向[J].*管理学报*,2013(06):781-788.
- [29]徐青霞.基于 KPI 视角的企业绩效考核机制研究[D].华中师范大学, 2013.
- [30]陈国权,王晓辉.组织学习与组织绩效:环境动态性的调节作用[J].

2021(2012-1):52-59.

- [31] 张晓燕,杨硕.浅谈企业人力资源绩效管理体系的构建[J].商品与质量·建筑与发展,2014,000(011):797-797.
- [32] 于茜.基于 KPI 的 R 公司中层管理人员绩效考核研究[D].大连:大连海事大学.2015
- [33] 裴雪姣.绩效管理作用及绩效考核体系研究[J].商场现代化,2015(04):70-70.
- [34] 姚树荣.创新型人力资本、制度与企业绩效[J].当代财经,2001(2):3-7.
- [35] 姚树荣.企业绩效差异根源理论的演变与创新[J].价格理论与实践,2003,(03):61-62.
- [36] 汤孝锦.关键绩效指标(KPI)在现代企业绩效管理中的应用[J].企业经济,2009(11):47-49.
- [37] 臧晶.企业绩效评价的理论基础[J].工业技术经济,2010,29(010):37-40.
- [38] 王炳成,王俐,张士强.企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效影响的实证研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2015,21(1):69-76.
- [39] 李静,张国庆,姜华静,等.RBRVS-KPI 绩效考核方案应用与评价[J].中国卫生质量管理,2019,26(06):12-13,18.
- [40] 李奇儿.企业中层管理人员 360 绩效考核评估研究[J].劳动保障世界,2016(33):7-8.
- [41] 曾嘉.企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J].技术经济与管理研究,2019(6):62-66.
- [42] 陈丽娟,陈滨,刘海霞.厦门大学图书馆的绩效考核评价体系[J].图书馆论坛,2020,40(01):146-152.
- [43] 宋献中,禹天寒.商业银行高管薪酬,风险承担水平与银行绩效——基于信贷集中度与损失类贷款研究[J].2021(2018-5):172-176.
- [44] 蔡玮.商业银行绩效评价方法研究[J].河北师范大学学报:哲学社会科学版,2011,34(3):78-81.
- [45] 李浩.中国农业银行 N 分行绩效管理研究[D].南京:南京大学,2012.
- [46] 张梦君.我国企业绩效管理中的问题及对策[J].中外企业家,2015(2):152-153.
- [47] 陈湘海.我国商业银行绩效管理机制的完善策略[J].中国市场,2018(15):85-86.
- [48] 彭玉玺.商业银行绩效评价的现状问题与对策研究[J].环渤海经济瞭望,2019,(07):173.
- [49] 史晓蕾.完善公立企业薪酬激励机制的几点思考[J].人力资源管理,2017,06:251.
- [50] 龙华平.公立企业人员薪酬制度的现状问题分析及对策[J].企业家天地(下半月刊),2016,04:54-55.

附录

浦发银行太原分行运营部门绩效考核满意度调查

您好!欢迎参加浦发银行太原分行运营部门绩效考核满意度调查工作。此次调查是为了更好地了解银行相关人员的绩效考核现状而设计的,旨在对银行绩效考核制度做一些改进,希望您抽出一点时间填写答卷,感谢您的参与!

说明:此次调查采用匿名形式,仅用于论文研究,我将严格保密您的信息,请放心作答。

第一部分:基本信息

1、您的性别 ()

A.男 B.女

2、您的年龄 ()

A.20-30岁 B.30-40岁 C.40-50岁 D.50岁以上

3、您的教育水平 ()

A 大专 B.本科 C.硕士及以上学历 D.其他

4、您在浦发银行的工作时间 ()

A.不足1年 B.1-3年 C.3-5年 D.5-10年 E.10年以上

第二部分:满意度调查

1.您认为当前绩效考核与部门目标的相关性程度?

A.相关性密切 B 相关性比较密切 C 相关性一般 D 不太密切 E 不了解

2.你认为浦发银行太原分行运营部门当前绩效考核的目标是? (最多选三项)

A 工资发放 B 检查工作 C 奖惩员工 D 培养人才 E 其他目标

3.您认为当前绩效考核体系能否真实客观的反映实际工作量?

A 完全反映 B 部分反映 C 少量反映 D 不能反映 E 不好说

4.您认为当前绩效考核体系最大的问题是?

A.考核内容不全面 B 考核指标太多 C 指标权重分配不合理 D 人为主观因素较多

E 考核形式大于实质

5.针对浦发银行太原分行运营部门的绩效考核现状,您最想获得的反馈内容是? (最多选三项)

A 工作中的优点与缺点 B 存在的问题与整改建议 C 听取建议 D 鼓励或安慰
E 不需要

6.您认为当前绩效考核体系的激励效果如何？

A.激励效果很强 B 激励效果一般 C 激励效果不佳

7.针对浦发银行太原分行运营部门的绩效考核体系的中，您认为公平性如何？

A.非常客观公正 B.比较客观公正 C.有一定的主观性 D.非常主观

第三部分:开放式访谈

8.除了薪酬以外，您更看重本行提供的那些价值？

9.如果有一天您离开运营部门，您认为最大的原因是什么？

10.关于绩效及薪酬调整，您有那些意见和建议

致 谢

三年的研究生学生生活一晃而过，回首过往，心中倍感充实，言语已无法形容我的喜悦。三年来，石河子大学给了我太多的回忆，用它那优良的学风、严谨的科研氛围教会我认知，以其博大的包容胸襟、浪漫充实的校园生活教会我做人，让我不断地收获和成长。在论文即将完成之际，在此我想对我的母校，我的父母、亲人们，我的老师以及我的同学们表示感谢。

首先，我要感谢我的导师雍会教授，感谢老师对我的关怀和指导。论文从选题到收集资料，论文提纲的确定，中期论文的修改，再到论文的形成、反复润色及调整，每一处都给予我严谨、严肃而悉心地指导，我才能最终使论文顺利完成。雍老师不仅使我学会了专业知识，更用他那严谨的治学态度、认真的工作作风，让我学会了很多做人、做事的道理。在此，我向我的导师雍会教授表示深深的谢意与祝福！

其次，我要感谢我的家人，我父母、丈夫给予我的支持，给了我动力让我走过三年，他们无私的爱，让我更加坚强勇敢的面对生活中、学习中的各种挑战，让我知道我不是一个人在战斗，他们的支持，让我拥有了更好的学习平台来提升自己的能力，让我走的更高更远。

最后，要感谢我的同学们，正是因为大家的团结友爱，志向高远，在求学的路上我们相互扶持，充满力量，我们亲如兄妹、彼此关爱、相互勉励。

此外，还要感谢研究生学习期间的积极管理学院的各位老师，正式因为有了他们严格、无私、高质量的教导，我才能在这几年的学习过程中不断地汲取专业知识，快速地提升学习能力。

衷心感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，由于实习时间和经验有限，论文中的有些观点以及对企业实力的归纳和阐述难免有疏漏和不足的地方，欢迎各位专家和老师的批评指正。感谢您们给了我一个审视自己学习成果的机会，感谢您们对论文的指导和提出的宝贵意见！

作者简介

周炜，女，生于 1988 年 02 月，籍贯河南。2007 年 9 月至 2011 年 6 月就读于黄淮学院艺术系艺术设计专业，获得学士学位；2018 年 9 月至 2021 年 6 月就读于石河子大学经济与管理学院，攻读硕士学位。

在校期间发表的文章：

《商业银行绩效管理存在的问题及应对策略研究》

