



首都经济贸易大学  
CAPITAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

# 专业硕士学位论文

## RX 互联网金融公司绩效管理体系 优化方案研究

培养单位：工商管理学院

学科专业：工商管理硕士（MBA）

作者姓名：刘慧

指导教师：周施恩 副教授

二〇一七年六月

# **Optimization research of RX Internet financial enterprise performance management system**

A Dissertation Submitted for Professional Degree of MBA

**Candidate: Liu Hui**

**Supervisor: Prof. Zhou Shien**

School of Economics

Capital University of Economics and Business, Beijing, China

# 独创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在指导教师指导下独立进行研究工作所取得的成果，论文中有关资料和数据是实事求是的。尽我所知，除文中已经加以标注和致谢外，本论文不包含其他人已经发表或撰写的研究成果，也不包含本人或他人为获得首都经济贸易大学或其它教育机构的学位或学历证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对研究所做的任何贡献均已在论文中作出了明确的说明。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文作者签名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全同意首都经济贸易大学有权使用本学位论文（包括但不限于其印刷版和电子版），使用方式包括但不限于：保留学位论文，按规定向国家有关部门（机构）送交学位论文，以学术交流为目的赠送和交换学位论文，允许学位论文被查阅、借阅和复印，将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，采用影印、缩印或其他复制手段保存学位论文。

保密学位论文在解密后的使用授权同上。

学位论文作者签名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

指导教师签名：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日



# 摘要

笔者以工作单位---互联网金融行业知名企业 **RX** 公司为研究对象，分析其现行的绩效管理体系存在的问题，探讨实施绩效管理体系的优化方案。

作为一家在行业具有高知名度的公司，在面对我国日趋激烈的金融竞争环境下，现实行的为传统的以 **KPI**（关键绩效指标）为主的绩效管理方案，目的是促进员工成长、提升公司绩效和行业地位。然而，**RX** 公司在绩效管理的实施过程中，存在很多问题。本文通过由表及里的思路，首先找出主要问题，剖析问题出现的原因，进一步探讨实施绩效管理体系的优化变革思路。

通过对目前应用较多的绩效方法作对比分析，笔者提出“基于 **BSC**（平衡计分卡）的 **OKR**（目标与关键成果法）绩效管理体系优化方案”，并将 **OKR** 的实施过程与绩效管理 **PDCA** 循环相结合。首先获得公司高管层的支持和认可，先在公司各业务组织绩效层面上应用实施。通过被考核主体发起任务目标，由上级领导层评估其可行性；双方充分沟通，明确目标的“关键结果”；在执行过程中的定期“回顾和纠偏”来保证各部门的努力方向是无误的；最后通过对考核结果的分析来具体分析各业务的业绩情况和运营能力，并判断当期目标的科学合理性，以此作为制定下一个考核期任务目标的依据之一。

本论文案例分析采用了理论与实践相结合的方法，以 **BSC**、**OKR** 等工具为框架，制定更适用于 **RX** 公司的绩效管理优化方案。最后，通过对 **RX** 公司各业务的绩效考核结果分析，得出较之前更加全面的各业务业绩分析和近期发展、运营能力评价。虽然本论文中存在一定的问题和不足，但 **RX** 公司具有一定的业务规模和发展特点，对于其他同类企业的绩效管理实施有一定的借鉴意义。

**关键词：**绩效管理；平衡计分卡；**OKR**；

# Abstract

The author takes the work unit ---- the Internet financial industry well-known enterprise RX company as the object of study, analyzes its present performance management system existence question, and discusses the implementation performance management system optimization plan.

As a company in the industry with high visibility, in the face of increasing competition in the financial environment in our country, the implementation of traditional is given priority to with KPI performance management plan, the purpose is, promote employees to grow and improve corporate performance and industry status. However, RX group in the process of the implementation of performance management, highlighted problem. In this article, through the thinking of its excellent, first find out the main problems, analyzes the cause of the problem, further explore the implementation of performance management system optimization change train of thought.

Comparing and analyzing many performance methods at present, the author puts forward "OKR performance management optimization scheme based on BSC. First get group of senior management support and recognition, first in the group's business organizational performance level application implementation. Initiated by the appraisal subject objectives, evaluate its feasibility by the higher leadership; Both sides fully communication, clear objectives of "key" results; In the process of execution "review and correction" on a regular basis to ensure implementation effort direction is correct; Finally through the analysis of the assessment results to specific analysis of the business performance and operating ability, and to assess the scientific rationality of the target of the current period, as for the next assessment period one of the goals for the following tasks.

Case analysis this paper adopted the method of combining theory and practice of using the BSC and OKR tools as the framework, making RX group complete performance management optimization plan. Finally, through to the RX group each business performance appraisal result analysis, it is concluded that more comprehensive than before the business performance analysis and the recent development, operational capability evaluation. Though this thesis has certain problems and defects, but the RX group have a certain business scale and development characteristics, for other similar enterprises of performance management implementation has the certain reference value.

**Key words:** performance management; BSC (Balanced Score Card); OKR

# 目录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景	1
1.2 选题意义	1
1.3 研究思路	2
1.3.1 研究目标	2
1.3.2 研究方法	2
1.3.3 研究设计	3
<b>2 相关理论综述</b>	<b>4</b>
2.1 绩效管理理论	4
2.2 绩效考核方法	5
2.3 绩效管理主要方法比较	9
2.4 互联网金融行业的特点	10
<b>3 RX 公司绩效管理现状及存在问题诊断</b>	<b>13</b>
3.1 公司简介	13
3.1.1 公司基本情况	13
3.1.2 组织架构	13
3.1.3 经营情况及业务简介	13
3.2 RX 公司绩效管理运行现状	15
3.3 调研设计及结果	16
3.3.1 RX 公司现行绩效管理的优点	18
3.3.2 RX 公司现行绩效管理存在的问题	19
3.4 成因分析	20
<b>4 RX 公司绩效改进方案</b>	<b>21</b>
4.1 RX 公司绩效改进方案综述	21
4.2 RX 公司绩效管理体系的改进方案	21
4.2.1 前期准备	22
4.2.2 第一阶段：目标发起，确定可行性	23
4.2.3 第二阶段：明确目标的“关键结果”	23
4.2.4 第三阶段：执行与定期回顾	24
4.2.5 第四阶段：绩效考核与更新	24
4.2.6 考核结果应用阶段	24
4.3 各业务绩效指标体系设计	25
4.3.1 P2P 网络信贷业务绩效指标体系设计	26
4.3.2 保险代理业务绩效指标体系的设计	26
4.3.3 基金业务绩效指标体系的设计	27
4.3.4 保理业务绩效指标体系的设计	28
4.4 绩效考核结果验证分析	28
<b>5 结论</b>	<b>32</b>
<b>参考文献</b>	<b>34</b>

附录 A .....	36
致谢.....	39



# 1 绪论

## 1.1 研究背景

随着全球经济一体化进程的不断加快,金融行业对于国家经济发展起到了非常重要的作用,而传统金融行业与信息技术(IT)的结合很大程度上促进了金融业的发展,从最早出现的网上银行、电子商务,直到近些年出现的互联网金融,都逐步创新了人们的理财和投资理念及行为。互联网企业的优势就是掌握了相当庞大的用户数据,并以此来逐渐了解既有客户对金融服务的习惯和偏好,逐步从简单的支付发展到汇款、信用卡、现金、理财、私人银行、资产管理、保险等商业银行的传统领域。这意味着金融和互联网业务的发展战略和方向的出现了重叠,两者的融合为金融业提供了广阔的空间和可观的利润。

然而,我国金融行业与信息技术相结合起步较晚,在发展过程中既要借鉴西方资本管理历程的经验和教训,也要结合中国特有国情制定相应的管理政策。国内互联网金融呈现出多种多样的业务模式和运行机制,主要有众筹、P2P网贷、第三方支付、数字货币、大数据金融、信息化金融机构、金融门户等。

对于互联网金融企业来说,面对不断创新的业务模式和市场环境,要想做大做强,内部管理一定要匹配的上业务模式创新步伐。目前在企业人力资源管理中,对组织的贡献价值和员工个人的贡献价值的研究和探索显得尤其重要,也就是说绩效管理要起到上承战略,下接人才的重要作用,所以当务之急是建立一套对互联网金融企业现状来说更加科学合理的绩效管理机制。

## 1.2 选题意义

本论文选择笔者的从业单位为研究对象,在分析了互联网金融企业在成长期及转型期各业务模块的发展阶段、业务特点、运营情况和现行的绩效管理存在问题的基础上,深入剖析绩效管理方法的实用性和可操作性等方面情况后,为RX企业中的不同业务设计不同的绩效管理体系,重点解决如何更加科学合理的评价公司业绩、业务的创收价值、组织的发展潜力等问题,也为众多同行业的企业提供了可借鉴的绩效考核思路和方法。

综合考虑,目前比较常用的绩效考核方法有KPI, BSC, 目标管理法, 360度考评, OKR等,每种方法都有其优缺点,和使用前提或局限性。良性的管理离不开合理的评估手段,同时,有效的绩效计划和结果的应用可以促进组织的成长与学习,进而做到持续改善。

## 1.3 研究思路

### 1.3.1 研究目标

本文以互联网金融企业—RX 公司为背景，其下有四条主营业务线，分别为：P2P 网络信贷业务、保险代理业务、基金业务、保理业务。根据互联网金融行业背景、以及企业在成长期的运营现状和特点，加以分析现行绩效管理存在的问题和不足，笔者建立一套基于 BSC 的 OKR 绩效管理优化方案。主要是在保留了平衡计分卡中的四个分析维度（财务、客户、内部流程、学习与成长）的基础上，运用 OKR 方法核心理念，设计某个组织（业务）的阶段性的目标和关键结果，重点是关注这一阶段内目标实际完成情况，并对阶段性目标实际完成情况进行分析和结果验证，运用 OKR 目标设计的理念和思路完善绩效管理 PDCA 全过程的优化设计。

基于 BSC 的 OKR 绩效管理优化方案主要拟解决互联网金融行业单一绩效管理模式中出现的核心问题，例如绩效指标完全是财务类指标，战略层层分解的过程中出现偏差，绩效管理只为了最后的一个分数，员工对绩效考核的抵触心理等，通过此相对科学合理的方法去全方位的分析各业务组织绩效结果，旨在明确业务的战略分解和努力方向，既能评价某业务的业绩创造能力，又能对某组织的健康发展能力和发展潜力作出判断，这样更能放眼前于企业的长期目标和长远发展，提升中长期竞争力。

### 1.3.2 研究方法

#### （1）研究方法

①文献分析法。在对已提出的课题进行研究设计之后，通过研究中外互联网金融行业的特点，以及目前绩效管理的前沿理论，分析其优劣势、使用范围和使用前提条件等内容，设计、指导、建立更适合于互联网金融企业的绩效管理体系。

②访谈法。本文将针对高层管理者设计“关于企业绩效管理方面探讨”的访谈提纲，根据访谈结果的总结分析，得出目前互联网金融企业中绩效管理存在的问题。

③问卷调查法。本文将针对中层干部、基层员工设计“关于公司现行绩效管理政策方面的调研”调查问卷，选取适量的样本后对结果进行分析，得出公司现行绩效管理存在的问题。

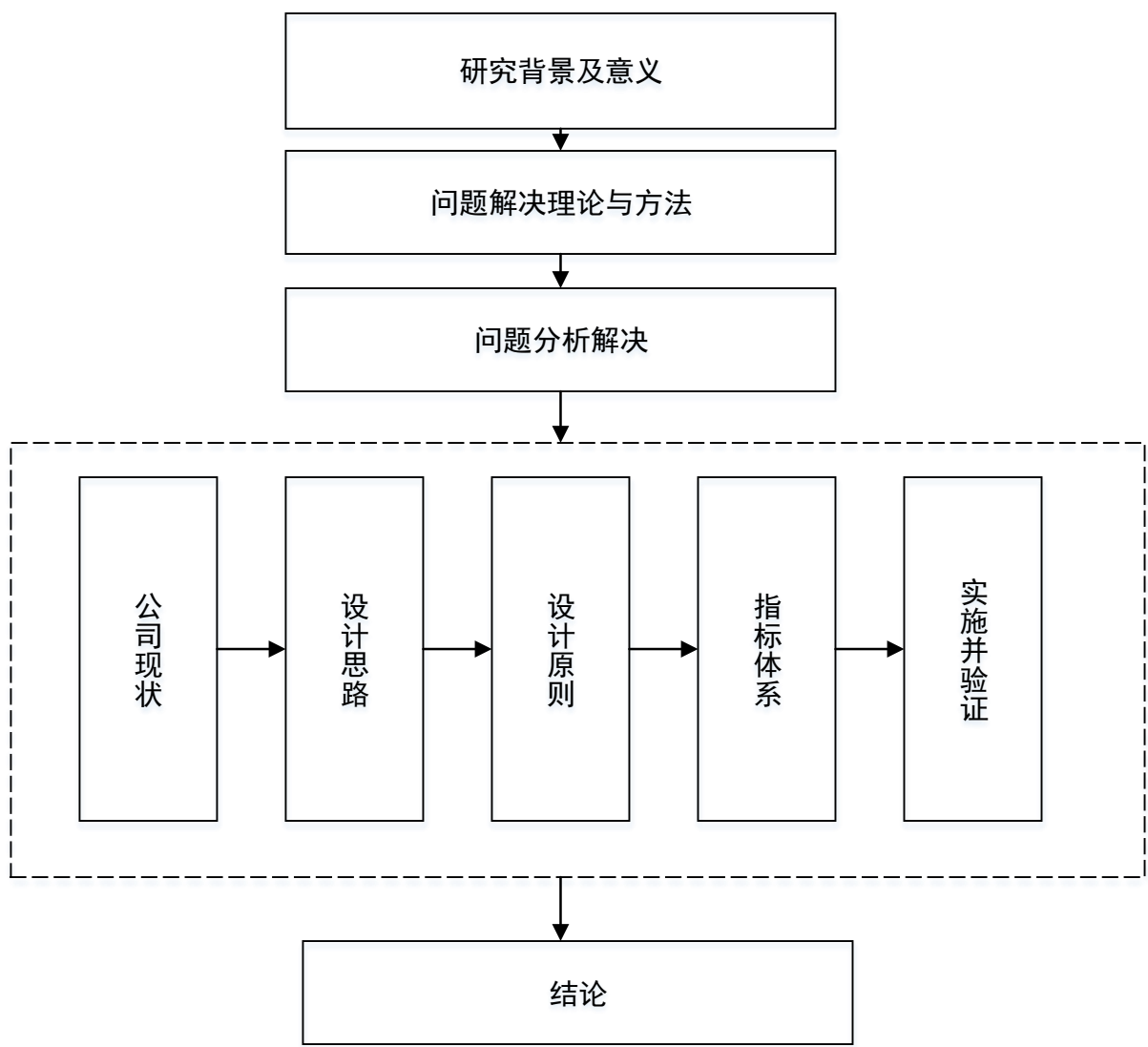
#### （2）关键问题

如何通过组织绩效管理，分解企业战略目标，使绩效管理以实现公司成长为目标，以业绩为导向，起到激励员工，提升员工的作用。本文需深入分析 RX 公司现行绩效管理体系存在的问题，具体要用到问卷调研法和高层访谈法；并剖析影响其实施效果的关键因素，并尽可能的在新方案中规避；还需要在高层领导会议上充分讨论新绩效方案的可行性，并做相应的绩效文化宣贯工作，以取得更多员工的支持和理解。

1.3.3 研究设计

根据上述的研究目标和研究方法，设计出本论文的技术路线如图 1-1：

图 1-1 论文研究设计路线图



## 2 相关理论综述

主要对绩效管理理论的发展历程、绩效管理的目的和意义等方面，以及对目前常见的绩效管理工具方法和特点进行对比分析阐述；并对互联网金融行业的发展和管理特点进行阐述。

### 2.1 绩效管理理论

绩效管理(Performance management)这个概念于 1976 年首次被学者 Beer 和 Ruh 提出，他们将绩效管理定义为“管理、度量、改进绩效并且增强发展的潜力。”<sup>1</sup> 绩效管理是一个持续不断的管理及沟通的循环的过程，它是各级领导者和员工为了达成组织目标共同参与的，包括绩效计划的制定、绩效实施与管理、绩效评估、绩效面谈与反馈、绩效评估结果的应用，它不但能对个人的绩效进行甄别和衡量，同时可以对组织的绩效进行甄别和衡量。赫尔曼·阿吉斯在《绩效管理》一书中将绩效管理定义为“绩效管理是指识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的一个持续性过程。”<sup>2</sup>

绩效管理的概念非常广泛，不同学者对于绩效管理的定义有很多种，根据评估对象及评估要素的不同，对于绩效管理的定义也有所不同，正如王怀明曾提出“不同时期、不同发展阶段、不同对象，绩效有它不同的含义”<sup>3</sup>。概括起来主要可从以下三方面来理解绩效管理的定义<sup>4</sup>。

(1) 绩效管理是管理员工绩效的一种体系。该体系认为个体员工是绩效管理的关键，更关注员工个人的绩效，在假定组织绩效已经明确的前提下，针对员工个人绩效进行管理的过程，并对影响个人绩效结果的影响因素进行分析和研究。

(2) 绩效管理是管理组织绩效的一种体系。该体系认为绩效管理的关键是组织绩效的达成，通过各个组织绩效的达成最终实现战略目标的达成，更关注组织内部运行情况以及业务流程等对组织绩效的影响。

(3) 绩效管理是把组织绩效和员工绩效管理两者相结合的一种体系。这一体系通过将员工个人绩效与组织绩效的有机结合，有效的将战略目标层层分解，逐层传递，直至落实到每个员工的个人绩效中，从而达到个人绩效达成有效促进组织绩效达成乃至战略目标达成的目的。在这一过程中各个层级的领导和员工就各自绩效目标达成共识，并

<sup>1</sup> M Beer & R·A Ruh. Employee growth through performance management [M], Harvard Business Review, 1976, 54(4), 59-66.

<sup>2</sup> 赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理（第二版）[M]. 北京：中国人民大学出版社，2013:4-5.

<sup>3</sup> 王怀明. 绩效管理 [M]. 济南：山东人民出版社，2004，6：22

<sup>4</sup> 方振邦. 绩效管理（第二版）.[M].北京：人民大学出版社，2007:7-16.

努力促成绩效的达成,领导者在关注个人绩效的达成同时也会挖掘下属的潜力确保个人和组织绩效的共同达成。

这三种对绩效管理的理解各有其适用的范围和场合,也有其存在的合理性,目前第三种理解更容易为企业和人力资源从业者所接受,并广泛应用于企业绩效管理当中。它有效的践行了绩效管理是一个持续不断的管理及沟通的循环的过程。在这一管理循环的过程中,企业不再把员工定义为绩效考核的被动接受者,而是鼓励并要求员工积极的参与制定组织或者个人的绩效目标,并就其与直属领导进行持续不断的沟通,最终确保个人绩效与组织绩效方向的一致性;而各级领导者也参与到绩效管理的循环过程中,不再认为绩效管理是人力资源部门的事情,而是通过与下属进行有效的持续不断的绩效沟通与循环的过程逐步实现组织、团队、员工个人三个层面持续绩效改进的目标。

绩效管理的发展,经历了由单一指标的业绩考核、多指标的考核,到专注于绩效考核工具及技术的绩效评估,再到倡导企业战略的战略性绩效管理,是绩效管理理念逐步提升的过程,从单一到多面、从个体到组织的过程,同时也是人力资源管理理论与实践逐步趋于完善和提升的过程。

## 2.2 绩效考核方法

目前常见的绩效考核方法有:目标管理法(MBO)、360°绩效考核法、关键绩效指标法(KPI)、平衡计分卡(BSC)、比较类考核法、量表类考核法等。下面就应用较广的几种方法作以介绍。

### (一) 目标管理法(MBO)

目标管理法是目前最常见的绩效考核方法之一,是由管理学大师彼得·杜鲁克于1954年在其著作《管理的实践》中提出的一种科学管理的方法,广泛的应用于企业管理实践之中。该理论认为“企业的目的和任务必须转化为目标”。企业首先确定出一段时间内的企业战略目标,并将企业战略目标逐层分解,直至分解为每个员工的工作目标,确保目标分解的准确性,从而使员工个人目标可以支撑企业战略目标的达成,通过员工个人目标的达成最终促进企业战略目标的实现。目标管理法目标分解方法见下图 2-1:

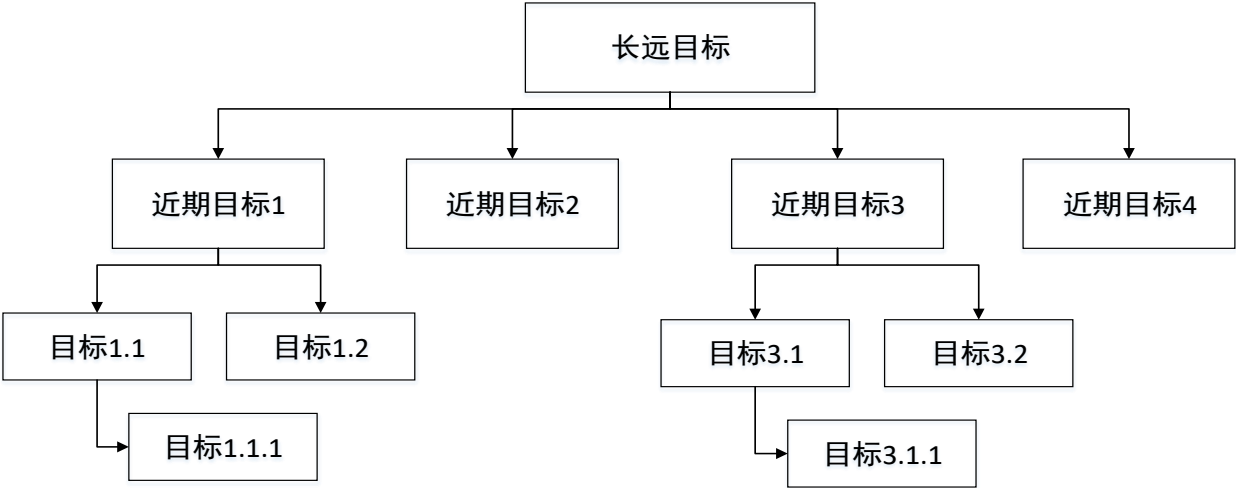


图 2-1 目标分解过程

目标管理法的操作流程相对明了，即开始于制定目标，结束于完成情况的考核。通过工作成果的评定作为任务目标完成程度的标准和员工考核及奖惩的依据，这种导向的结果就是以工作成果成为评价、管理工作绩效的唯一衡量标准，而上级并不过多的关注完成目标的具体方式。因此，在目标管理法思想的指导下，对于设定目标的完成情况高于对达成结果的过程的管控。目标管理与传统管理方式相比的独特之处可以总结为以下三点：第一，目标体系的建立，并将目标逐层分解逐层传递；第二，更关注对于个体的考核，强调个人目标的完成；第三，最终的衡量标准为目标的完成情况，是以结果为导向的考核方式。

目标管理法在实施过程中发现了一些缺点，存在诸如在目标逐层分解的过程中出现偏差，逐渐细化目标的过程中下级的目标不足以支撑上级目标的实现；将长期目标分解为短期目标的过程中目标的设定难以量化；目标的达成不一定能反映员工或者团队的能力和努力程度，这也造成了很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

（二）经济增加值（EVA）

EVA 是一项财务类绩效考评指标，是指经营所得在支付完成本后的剩余价值，又称为经济利润；其含义是企业税后净营业利润与企业所占用的资本成本之间的差额。

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= \text{税后营业净利润} - \text{总投入成本} \\ &= \text{税后营业净利润} - \text{总投入资本} \times \text{资本成本率} \end{aligned}$$

如企业的经济增加值为正，说明企业盈利能力强，实现了经济利润创造了财富；如企业的经济增加值为负，则说明企业盈利能力下降出现亏损；如值为零，则说明企业的剩余价值为零，税后利润仅能维持总体投入，维持企业正常运转。

1982 年由 Stem. Stewart & Co. 提出的剩余收益 RI(residual income)的概念，即为经济增加值的起源，至此，EVA 成为建立在现代金融学基础理论之上的绩效评价工具。

EVA 的使用局限性是对企业的财务管控能力要求较高，并且属于短期财务指标，多应用于上市公司或评价职业经理人。但是也存在管理者为了任期的 EVA 数据好看而采取极端行为去影响它，因为投资者财富最大化在于企业未来很长的一段时间内创造的价值，而非短期就能实现或达到的。

（三）平衡计分卡（BSC）

平衡计分卡(Balanced Score Card)是由哈佛的教授罗伯特.卡普兰(Robert Kaplan)和代维.诺顿(David Norton)在 1990 年提出，并于 1992 年正式发表的一种新的绩效评价体系。2000 年《战略中心型组织》一书的出版，将平衡计分卡从最初的衡量体系转变为战略执行的绩效管理体系。2004 年卡普兰与诺顿有出版了《战略地图》一书，阐述了如何将组织的战略可视化并通过战略地图来描述组织的无形资产转化为有形成过的方法。平衡计分卡是从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度去评价组织业绩的一种绩效衡量体系。它以组织的战略为导向，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种绩效管理体系。平衡计分卡四个维度的核心内容见表 2-1：

表 2-1 平衡计分卡的四个维度

	具体内容
财务维度	公司能否为股东创造价值  财务目标通常与企业的获利能力有关，可以显示企业的战略及实施和执行是否对改善企业盈利做出贡献，利润始终是股东所追求的最终目标
客户维度	直接客户如何评判公司的业绩表现  客户指标通过管理者明确竞争的客户和市场，以及衡量客户和市场的指标，向客户提供所需的产品和服务，满足客户需求，提高企业竞争力
内部流程维度	我们必须在哪些方面有卓越表现  管理者需要确认组织的关键内部流程，这些流程可以帮助企业提供价值主张，以及吸引和留住目标细分市场的客户，并满足股东对财务回报的期望
学习成长维度	公司是否有能力不断创新，改进，从而实现持续增长  确立了企业需要实现持续增长的未来成功的关键因素

（四）目标与关键成果（OKR）

OKR 全称是 Objectives & Key Results，即目标与关键成果，是针对目标与关键成果的考量方法，也称为“目标与关键成果法”<sup>5</sup>。OKR 最早由英特尔公司 CEO 安迪.格鲁夫提出，并在英特尔公司推行。OKR 制度后被引入谷歌，并一直沿用至今，是互联

<sup>(5)</sup> Sridhar K. Employment branding at Google: a challenge to attract and/or build talent [J]. International Journal of Sustainable Society, 2013,4: 350-356.

网公司争相模仿、使用、推行的绩效考核方法。**OKR** 是一个用于定义和追踪目标及其完成情况的管理工具，它强调的是员工要有成果要达成目标，而不仅仅是完成某个考核指标<sup>6</sup>。

**OKR** 是企业进行目标管理的一个有效的系统，它将目标自上而下分解，并精确的找到实现每个目标的若干个关键成果。**OKR** 系统示意如图 2-2：这里任务目标是努力的方向，关键任务则是通过何种方法来达成目标也就是需要做哪些努力。

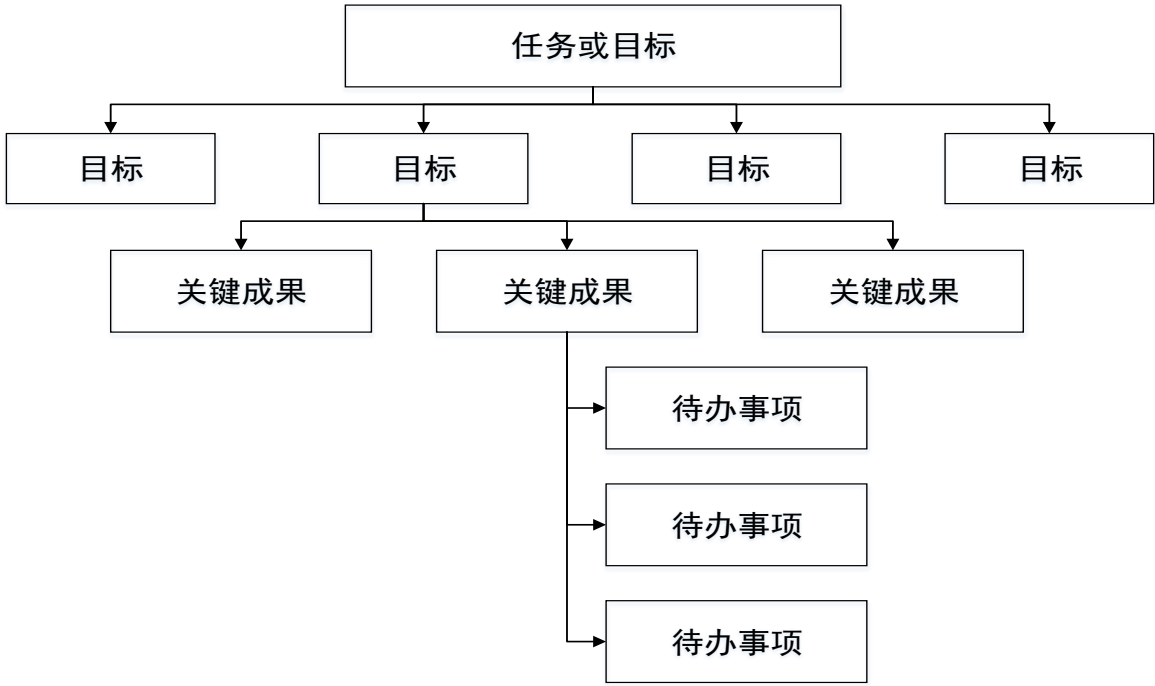


图 2-2：OKR 系统示意图

**OKR** 实施的流程包括以下三个步骤：

第一步，设定目标 **O**。目标要能支撑企业战略且必须是上下一致的，组织和团队、团队和个人的目标必须一致，也就是说将长期战略目标分解为短期战略目标。这里目标必须是具体的、可量化的（时间和数量）、有挑战性的；季度设定的目标通常为 4-5 个。

第二步，明确每个目标的关键成果 **KRs**。确定了目标也就是方向后，需要明确达成这个目标，需要做什么。所有目标都是通过行动来实现的，每个 **O** 确定的 **KR** 通常不超过 4 个。**OKR** 是公开透明的，每个组织、团队、员工的目标及关键结果都是公开和透明的，这样有利于每个人清楚的知道自己的任务和结果对整个组织目标达成所起的作用，同时确保考核的公平性。

第三步，定期回顾。通常 **OKR** 的考核周期为季度，**OKR** 在执行过程中需要定期回顾，例如每月通过上下级之间的沟通确定如何更好的达成目标，同时可以及时调整目标执行过程中产生的偏差，上下齐心最终达成战略目标。

<sup>6</sup> 杨林杰，张馨月，打造中国特色的 **OKR** [J]. 通信企业管理，2015，（7）： 33-35.



OKR 的使用局限是企业组织架构需扁平化，对企业员工素质要求高，企业文化氛围比较轻松，多倾向于激发员工主动性和积极性，而不是用强压、薪资等方式去下任务。故该方法更多适用于互联网类型企业。

2.3 绩效管理主要方法比较

目标管理评价法由于不同岗位及部门间绩效考核目标有所不同，其绩效考核评价结果不便于奖金的分配以及晋升的决策，但因其能够及时发现问题，以便修改工作目标与计划，更适用于管理者对员工进行意见反馈与辅导。OKR被互联网企业所采纳，更好的适应开放、包容、有激情的企业文化，迅速响应快速变化的业务管理模式，同时这种方法更适合于高学历、高素质的员工。OKR与MBO的详细区别见表2-2：

表2-2 OKR与MBO的区别

	OKR	MBO
定义	是定义、跟踪员工目标及关键成果完成情况的系统,根据由目标设定关键成果的完成情况进行考评	将一段时间内的企业战略目标自上而下逐层分解为具体目标,并监督员工的完成情况
实质	测量员工对企业战略目标的贡献	测量员工是否完成了企业分派的任务
导向性	以组织愿景为导向,鼓励员工挑战自我	控制导向,监控员工工作结果
理论基础	以人性的Y理论和Z理论为基础,认为员工天生热爱挑战和创造	以科学管理和人性的X理论为基础
参照原则	目标的挑战性、关键事件的可衡量性	SMART原则
上下级关系	员工与其直属领导共同设定目标,共同达成	上下级之间是命令与服从的关系
适合行业	强调创造性、灵活性的行业	工业、生产制造业行业

平衡计分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系,他将关键绩效指标系统的划分为财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度,从而将当前的绩效和未来的绩效有机结合起来<sup>7</sup>。平衡计分卡适合处于已成熟的大型跨国企业,因其已具规模,且拥有明确战略目标,较高素质的员工,较成熟的企业文化。关键绩效指标法(KPI)是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析。衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标。它结合了目标管理和量化考核的思想。在企业实际绩效管理过程中,往往困惑于这两种管理方法的选择问题,笔者总结了BSC与KPI的详细区别,可见表2-3:

<sup>(7)</sup> 周施恩. 人力资源管理高级教程.[M].北京: 清华大学出版社, 2017.4.

表2-3 BSC与KPI的区别

	BSC	KPI
定义	从“财务、顾客、内部运营、学习与成长”四个方面进行测评,分别设置具体的考核指标	找出每个职位的关键成功因素,通过对这些关键指标的设立,数据采集以及考核评价,从而实现对职位的考评
实质	是一种绩效管理体系	不能算是一种完整的绩效管理工具,以二八法则为理论基础而建立
常规步骤	设计出以四个维度为内在关联的指标	罗列指标、筛选指标、设置权重、修改确认
侧重点	强调目标均衡,公司长期与短期目标并重	找出成功的关键因素,由上至下层层分解
难易程度	实施难度大,较难建立指标体系,对领导层的管理水平要求较高	突出经营活动重点,便于实时动态调整
适合人群	中高层管理者	较容易入手,更适合刚成立的公司,或基层员工

通过上述对目前常用的绩效考核的工具方法的阐述,以及其优缺点、使用的局限性等对比分析得出,企业在建立绩效考核体系时应该优先考虑企业自身的发展规模、所在行业属性、发展阶段等特点。绩效考核方法各有其优缺点及适用的行业及对象,企业应随着发展阶段不同、考核对象的不同、立足于企业自身的战略目标、所处环境、发展阶段,吸取各种绩效考核方法的精髓,设计适合企业发展的具有针对性、可行性的绩效考核体系,从而更好的实现企业的战略目标,做到企业的长远发展。

## 2.4 互联网金融行业的特点

互联网金融(ITFIN)是指以互联网为服务平台进行的一切金融活动,如线上资金筹集以及线上理财等金融服务,整个金融活动的开展、进行和完成均应以互联网为依托,有效突破了全通金融在时间、地域上的限制,解决信息不对称的问题,使资源配置更加方便、快捷、透明、有效<sup>8</sup>。目前我国互联网金融行业业态见表 2-4:

<sup>8</sup> 资料来源:2014 中国互联网行业深度研究报告

表 2-4 互联网金融业态模式列表

类型	内容	行业特点
资金筹集	众筹	创意类项目的发起者通过在线平台向投资者筹集资金
	P2P 网贷	个人或个体商户基于个人信用通过互联网平台进行贷款
	电商小贷	电商企业利用平台积累的企业数据完成小额贷款需求的信用审核并放贷
资金融通	银行业互联网化	利用互联网平台发展银行理财业务
	证券业互联网化	利用互联网平台发展证券业务
	基金业互联网化	利用互联网平台发展基金业务
	保险业互联网化	利用互联网平台发展保险业务
货币支付	第三方支付	独立于商户和银行的在线支付和结算平台
货币发行	虚拟货币	通过计算机技术生成的非实体货币

中国互联网金融发展历程要远短于美欧等发达经济体。截至目前，中国互联网金融大致可以分为三个发展阶段：第一个阶段是 1990 年代 - 2005 年左右的传统金融行业互联网化阶段；第二个阶段是 2005 - 2011 年前后的第三方支付蓬勃发展阶段；而第三个阶段是 2011 年以来至今的互联网实质性金融业务发展阶段<sup>9</sup>。在互联网金融发展的过程中，国内互联网金融呈现出多种多样的业务模式和运行机制，其行业特点总结为如下几点：

（一）成本低。互联网金融模式下，借款人与出借人可以通过网络平台自由匹配，借款人通过平台完成贷款资质审核、并将借款信息发布在平台上，出借人通过平台找到适合的借款人，并完成交易。整个交易过程通过网络平台完成，既降低了金融机构开设营业网点的资金投入和运营成本，同时出借人可以快速找到适合自己投资的金融产品，并且没有交易成本。

（二）效率高。互联网金融平台模式下，所有交易的过程均由计算机处理，操作简单流程标准，用户免除了排队等候的手续，交易速度更加迅速，金融服务的用户体验更好。对于借款人的资质审核也是通过计算机完成，借款人根据平台设定的风险审核条件提交个人资料，审核流程通过网络完成，时效性较传统金融机构有了大幅度的提升。

（三）基于大数据的应用。互联网金融平台通过大数据的应用，有针对性投放、推送平台信息，让资金需求双方快捷的享受金融服务，同时基于大数据应用可以提高个人信用审核的准确性，甚至在出现金融风险的情况下，可以通过大数据信息将损失降到最低。

<sup>9</sup> 陈远鹏，互联网金融走向规范化[J]. 小康，2016，（4）：15-18.

（四）抗风险能力弱。由于互联网金融平台的风控手段有其自身的局限性，在风险管控的能力上远低于传统商业银行，同时互联网金融企业自身的风险控制、合规稽查、和催收机制的不健全对于金融风险的承受能力也低于传统金融，另外由于互联网金融平台的信用信息没有接入人民银行征信系统，也一定程度降低了借款人违约的责任。

（五）员工层次高，流动性大。互联网金融企业对员工的专业能力要求相当高，这就意味着互联网金融行业从业人员多具有较高的学历，且以年轻人居多。面对日趋激烈的行业竞争，人才是企业的核心竞争力，互联网金融行业员工面临的职场诱惑也高于其他行业，跳槽成本低，也加剧了互联网金融行业人才的流动性。

综上所述，互联网金融有着更加开放、灵活、复杂多变等特点，对多样化人才的需求也更加强烈。目前互联网金融监管层对于行业鼓励创新、加强监管的态度日趋明朗，合规化、专业化和规范化是互联网金融行业发展的趋势，未来对于互联网金融专业人才的需求更加白热化，企业对关键核心人才的需求越来越大，因此企业在设置绩效管理体系的过程中更要关注对专业化人才的培养与考核。

## 3 RX 公司绩效管理现状及存在问题诊断

### 3.1 公司简介

#### 3.1.1 公司基本情况

RX 公司成立于 2012 年，总部位于北京，目前已发展成为集财富管理咨询与服务、信用风险评估与管理、信用数据整合服务、小微借款咨询服务、网络借贷咨询服务、中小企业管理咨询与金融服务、融资租赁、保理等于一体的综合性现代化金融服务企业。在北京、上海、南京、福州、厦门、洛阳、郑州、西安、重庆、杭州、成都、天津、青岛、长沙、株洲、贵阳、沈阳、兰州等 70 多个城设立了 130 多家分支结构。共有员工 3000 余人。

RX 公司自成立以来坚持金融服务与信息技术创新，充分运用大数据、云计算等最新技术，致力于打造诚信、透明、公平、高效的服务平台，引领行业发展，践行企业社会责任，为广大客户提供更优质的网络借贷信息中介服务。

#### 3.1.2 组织架构

RX 公司顺应中国金融市场的变化，为获取更大的竞争优势，经过 2015 年公司业务重组调整，内部管理流程优化等工作努力后，目前公司的组织结构图如下图 3-1 所示。

#### 3.1.3 经营情况及业务简介

RX 公司下设 2 个互联网金融平台：网络信贷平台 A 和网络信贷平台 B；RX 公司通过多家控股公司持有多个金融牌照开展其他金融业务，包括：保险代理业务、私募基金业务、公募基金销售业务、保理业务、贸易票据业务、信用管理业务、不良资产催收处置业务等。

其中 P2P 平台网络信贷平台 A 自上线以来累计成交金额为 56 亿元，累计出借笔数 100 万笔，累计出借总人数 33 万人，注册用户数 141 万。网络信贷平台 B 自上线以来累计成交金额为 10 亿元，累计出借笔数 1.7 万笔，累计出借总人数 3.9 万人。

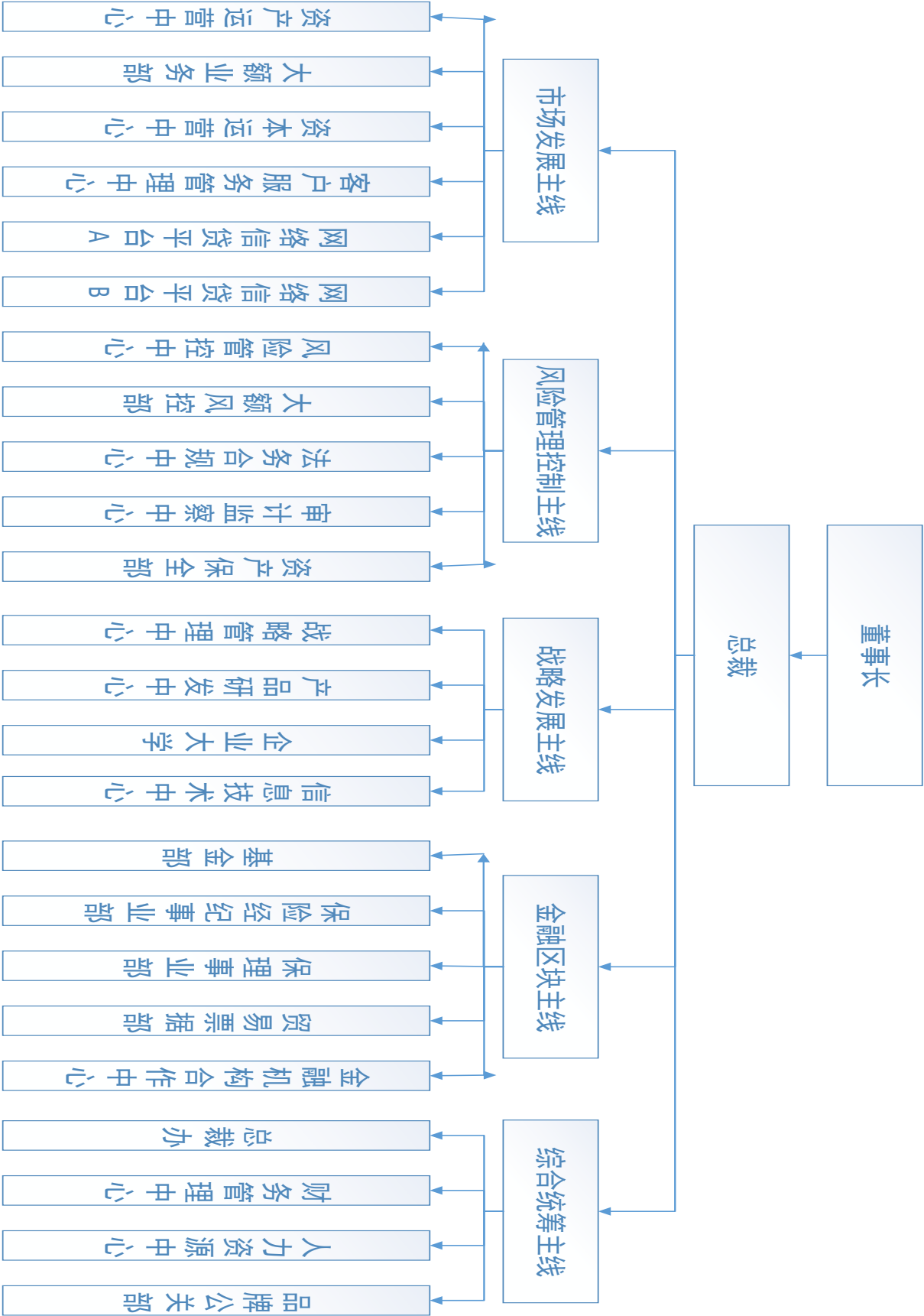


图 3-1：RX 公司组织结构图

### （一）P2P 网络信贷平台

网络信贷平台 A 作为一家金融服务平台，采用互联网创新服务模式，将线下业务与线上互联网有机结合，为出借人和借款人创建的诚信、高效、安全、专业、透明的互联网金融平台。自 2014 年 1 月上线以来，凭借创新的服务模式、综合保障机制、专业的抵质押服务、全方位的安全保障体系赢得了客户的信赖。网络信贷平台 B 是 RX 公司旗下独立品牌，于 2016 年 2 月上线，自上线以来，以打造专业的互联网综合金融服务平台为己任，致力于满足用户的个性化金融服务需求。网络信贷平台 B 在服务于用户财富增值的同时，致力于陪伴用户实现自我价值的提升。

### （二）保险代理业务

保险经纪事业部成立于 2016 年，依托公司分支机构在全国范围内开展保险代理业务。业务范围包括：在全国区域内（港、澳、台除外）代理人身保险、财产保险等业务；代理收取保险费；协助和代理保险公司查勘、理赔以及中国保监会批准的其他业务。通过专业顾问及在线平台，提供包括风险管理、保险咨询、保险方案、投保服务、查勘理赔、防灾防损、保单保全服务在内的一揽子服务。

### （三）基金业务

基金事业部成立于 2013 年，是 RX 公司下设的专业资产管理公司。基金事业部以母基金投资管理为主线，业务范围包括私募股权类、房地产投资基金、定增、上市公司+并购、PPP 产业基金、海外资产配置类产品投资等多元化领域，未来专注于为高净值客户提供财富管理服务。

### （四）保理业务

保理事业部成立于 2015 年，模式以有追索权的明保理为主，以核心企业为依托，操作其上下游的债权融资。通过严格的风控体系审核交易背景、付款方信用风险及项目操作风险。一方面建立双人复合机制，合理设置业务流程，确保每一步骤内部合规；另一方面，确立保理后对账及提示付款工作机制，避免付款方可能出现的操作失误；此外，建立完善的保后管理制度，配套设置风险预警机制。

## 3.2 RX 公司绩效管理运行现状

RX 公司自 2012 年成立之处建立了以 KPI 为主的绩效考核制度，针对职能人员和销售人员设定了绩效考核管理办法，从高层管理者到职能端基层员工个人都实行 KPI 和重点工作相结合的月度 90° 垂直的绩效考核方式，个人绩效考核分数与个人绩效工资系数挂钩。在人力资源中心实际执行的过程中，发现现行员工对公司实行绩效管理具有一定的认同感，但是长期以来的松懈管理已经基本失去了实施绩效管理的根本目的。其中有不少管理者往往把绩效管理的责任推给人力资源中心，自己在下属面前装好人；而员工个人绩效考核的内容一般都会选择容易完成的，或没什么挑战和难度的；尤其是

在制定中高层绩效指标的时候，往往就是一场拉锯战，或者变成“诉苦大会”，部门管理者痛诉业务开展的难度等等；最为严重的是公司一级部门之间的重点工作内容看似承接的公司战略，实则各自为政，缺乏横向沟通。

### 3.3 调研设计及结果

为深入了解 RX 公司现行绩效管理体系的运行状况，笔者结合 RX 公司实际情况设计了以问卷调查和访谈法相结合的调研方法。

（一）结合 RX 公司实际情况，实施问卷调查法的优点如下：

突破时空限制，可以在较为广阔的范围内对众多调查对象同时进行调查。封闭式问卷调查内容相对集中，便于对调查结果进行定量研究。

问卷调查法是结构化调查，对于问题的表述方式，提问的顺序、答案的内容和方式都是固定的，统计结果易量化，便于统计处理和分析。

针对于员工层面，对绩效管理的认识的局限性，设定固定的问题和答案方便快捷获得调研所需内容。鉴于 RX 公司有员工 3000 余人，故针对员工采用随机抽样法进行问卷调查。

（二）鉴于 RX 公司中高层人数较多，对于绩效管理的重视程度不同，针对中高层人员采用了访谈法。实施访谈法的优点如下：

访谈法由于采用的是资深绩效管理总监与公司高层领导之间的一对一的访谈方式，在时间上便于灵活操作；还可以探测观察无法获取的脑力思考及心理活动。

针对访谈内容涉及现行绩效管理体系，涉及一些关于绩效激励的敏感话题，通过一对一的深入访谈，可以获得更多有效信息，能够了解到中高层人员对于绩效管理的真正诉求，便于发现现有绩效考核中存在的深层次问题。

由于问卷调查法的答案内容固定，对于中高层人员不利于其真实想法的表达，而采用访谈法则可以规避这些问题。

为深入了解 RX 公司现行绩效管理体系的运营情况，笔者设计了面向公司内部员工绩效管理运行情况的调查问卷，可见附录 A,表 A.1 RX 公司内部员工绩效运行情况调查问卷。笔者从 2016 年 12 月开始调研，面向中层及以下员工采用随机抽样法，可以确保数据的真实有效。直至 2017 年 1 月调研结束，共计发放问卷 180 份，回收问卷 178 份，在回收的 178 份问卷中有 12 份因回答的问题极端值太多或答案相同或回答项目不完整被视为无效问卷而剔除。经统计得到有效问卷 166 份，问卷结果见附录 A,表 A.2：RX 公司内部员工绩效运行情况调查问卷结果。针对中高层的访谈，共访谈了 30 名中高层人员，访谈提纲详见附录 A.3。有效问卷参与者的基本情况详见图 3-2 和 3-3 所示。



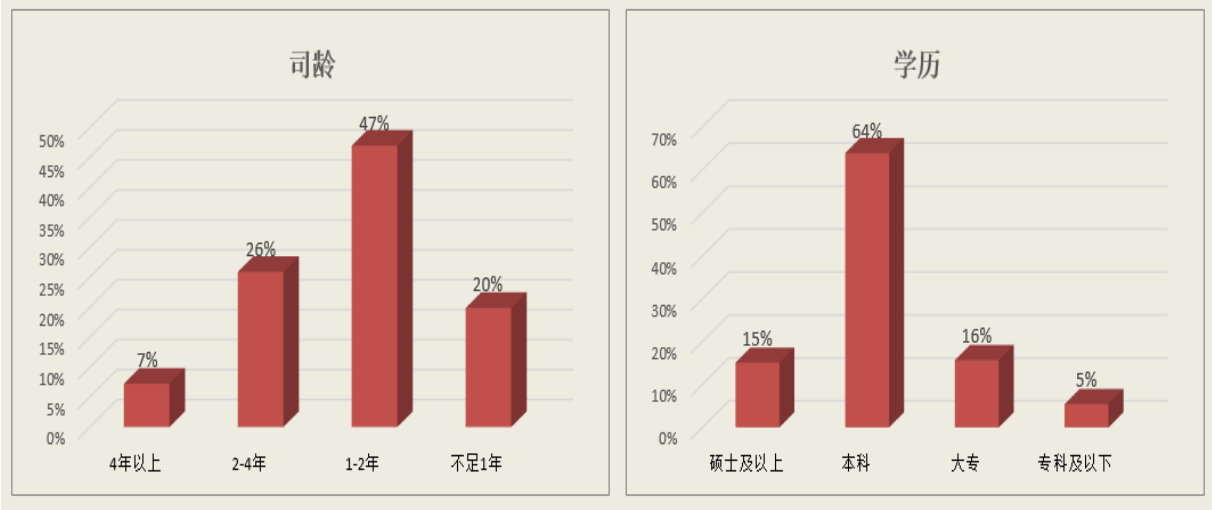


图 3-2 有效问卷参与者的基本情况图 1

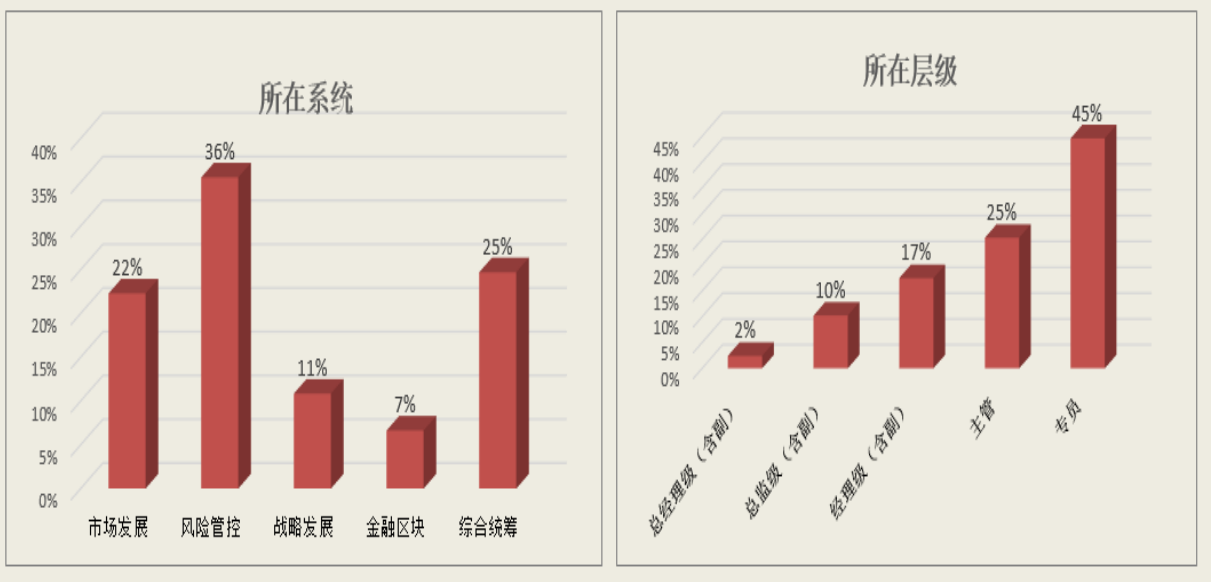


图 3-3 有效问卷参与者的基本情况图 2

通过对调研问卷内设置的 12 个具体问题归类成四个维度，即指标设置、考核流程、结果评价和沟通反馈。其中指标对应问题为 2、6；考核流程对应问题 4、9、10；结果评价对应问题 1、7、8；沟通反馈对应问题 5、11。再对问卷调研结果进行分类分析后得到下图 3-4、3-5、3-6、3-7 所示。

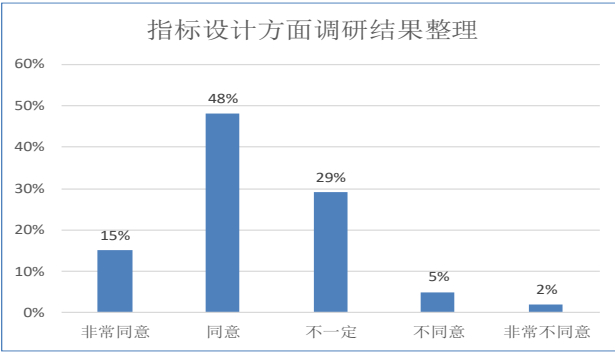


图 3-4 指标设计方面调研结果整理图示

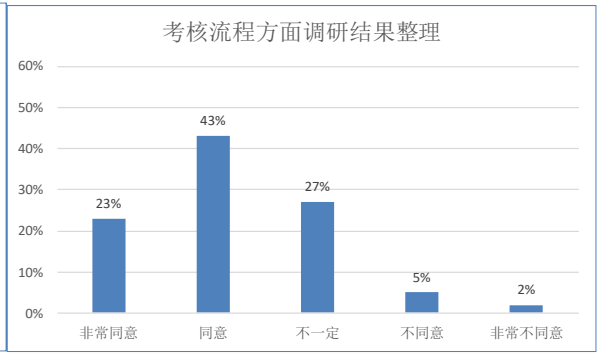


图 3-5 考核流程方面调研结果整理图示

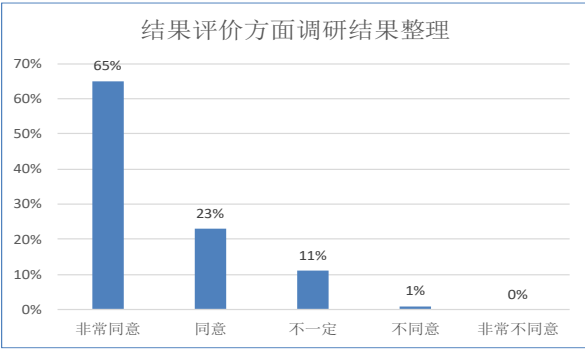


图 3-6 结果评价方面调研结果整理图示

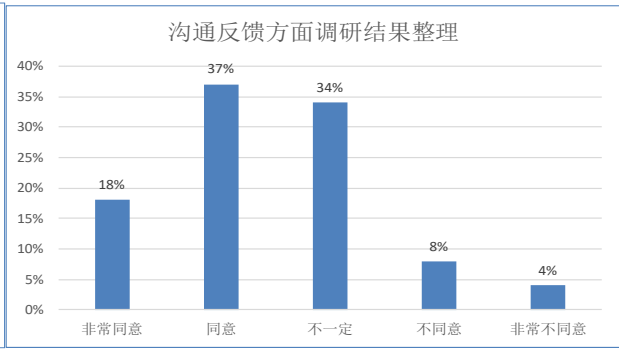


图 3-7 沟通反馈方面调研结果整理图示

根据问卷调查具体调查项目，结合对访谈内容的整理，得到以下结论：

（1）85%的员工明白自己的绩效结果是如何被评估的，另外 15%对绩效结果的评估过程存在不同程度的疑问；而这一数据在中高层人员中则呈现相反的状态，60%的中高层不清楚绩效结果是如何被评估的。这一结果反映出中层人员与员工的绩效沟通效果优于高管与中层管理人员的沟通。

（2）78%的员工和 70%的中高层认为公司的考核方式过于复杂投入的人力物力多但起效甚微；这一结果显示 RX 公司的绩效考核方式过于繁琐和呆板，令员工感到不满。

（3）55%的员工和 80%的中高层认为在工作遇到问题时能够得到上级的帮助；由此表明更高级别的员工对于其下属的指导更加有效。

（4）70%的员工和 85%的中高层认为目前的绩效考核效果不能起到预期的激发员工潜能的作用。

（5）61%的员工和 40%的中高层认为企业中存在一定比例的达不到岗位职责要求而选择混日子的员工。

### 3.3.1 RX 公司现行绩效管理的优点

RX 公司经过五年的发展，为绩效管理体系积累了大量的资料和数据，同时在公司高层领导层面对于绩效管理的认识有一定的理论和实践基础，员工对绩效考核也并不陌生，接受程度较高。

根据互联网金融企业的特点,结合前期业务发展迅速的特点,在 2013 年至 2015 年间,基本保持着每半年更新一次销售人员薪酬绩效管理办法,随着业务步入成熟期,于 2016 年 3 月进行了一次大的绩效考核方案调整,改方案一直延续至今,针对 P2P 网络信贷业务的考核日趋成熟和稳定。

根据公司内部业务发展,战略部门也会根据年度经营目标将业绩目标分解至各个业务条线,这也为战略目标分解提供了一定的基础,各部门负责人一定程度上对于公司下达的业绩目标有相应的认可程度。

经过 2015 年的业务重组,以及 2016 年的业务模式创新,公司新业务板块的发展方向也日益明确,这也为绩效管理体系优化奠定了基础。

### 3.3.2 RX 公司现行绩效管理存在的问题

目前,RX 公司实行的是控制导向、制度主义、按部就班的传统绩效管理方法—KPI。RX 公司绩效考核就是绩效管理,绩效管理体系有所缺失,公司将绩效管理片面的执行为绩效考核,并未做到绩效管理 PDCA 循环过程。严重缺失绩效辅导和反馈环节的相关机制,绩效结果的应用方面只局限于绩效工资发放,过于单一。具体分析后,尚存在以下几点不足之处尤为突出:

#### (1) 缺乏绩效沟通机制

在 RX 公司绩效管理的过程中,从战略目标的分解、部门绩效指标的确立、绩效辅导、绩效结果反馈各个环节,都缺乏个人利益与集体利益之间的有效博弈。

公司中高层领导很少就直接下属的绩效目标设定、绩效指标达成等进行沟通,也很少会就指标实施中可能遇到的问题障碍、指标能否达成、是否存在困难等进行沟通。也就是说在绩效计划环节,缺乏领导和下属的双向沟通过程;在绩效辅导过程中,缺乏对过程指标的实时监控和反馈过程;在绩效反馈过程中,缺乏就考核结果的面对面沟通过程。

#### (2) 绩效考核指标单一

各部门绩效考核指标采用单一的 KPI,存在考核指标均为定量化的指标,而选取的量化指标不能完全承接公司的战略,导致部门绩效达成的情况下,公司整体业绩并未达成的情况时有发生。

#### (3) 缺乏第三方评价机制

在各业务部门的考核指标中,除了财务类的指标可以由第三方部门(一般是财务管理中心)输出权威性指标数据外,其余指标基本不能做到第三方部门评价,这就造成了业务部门考核中,被考核的部门既是运动员,又是裁判员的现象。其考核结果自然不能做到完全的客观公正。

#### (4) 绩效文化宣贯力度不足

绩效指标的侧重点、考评标准的松紧程度、奖罚力度等相关机制都是体现绩效文化的一个方面。RX 公司并没有定期对员工进行绩效管理制度的宣讲，包括新员工在内仅仅是通过部门负责人或同事的讲解，认识及了解现行的绩效管理方案。员工对于绩效管理制度中存在的问题没有有效的沟通渠道，比如员工对绩效计划表的填写规范，考核的具体流程，绩效结果不满的申诉途径等都存在不同程度上的疑问，这些理解偏差严重影响了绩效管理的整体效果。

#### （5）绩效考核结果应用方面单一

目前 RX 公司绩效考核结果仅仅应用于被考核人的绩效工资发放，应用途径单一，给员工造成了“绩效考核就是为了扣钱”的假象，同时会让员工对绩效管理产生抗拒心理，不能用积极的心态去面对，不愿意与上级领导进行绩效沟通等。

### 3.4 成因分析

绩效管理体系应该随着公司业务模式的发展而变化，是一个不断优化改进的过程，通过对 RX 公司目前绩效管理方面存在的不足结合调研问卷结果的分析，以及对高层访谈的整理发现，RX 公司现行绩效考核体系存在问题的原因如下：

（一）绩效管理体系不完善，制度不健全。根据公司现状，建立并逐步完善绩效管理循环机制并加强绩效沟通机制，使员工在绩效管理的过程中真正实现能力的提升和业绩的提升，从而促进组织绩效的达成。

（二）高层领导的关注程度与支持程度不高。绩效文化是企业文化的重要组成部分，高层领导对绩效管理工作的关注与支持是推动绩效管理步骤中的必要条件。尤其是一些改变员工惰性工作方式的机制，更需要从高层领导们做起，才能逐步影响全公司。

（三）考核方式过于呆板。像 RX 公司这种金融类公司，其员工普遍是高学历高素质人群，其中海归类也占了不小的比例。这就要求公司的绩效管理工作要灵活多变，不宜呆板，来消除员工的抵触心理，使其积极配合，达到员工个人和公司整体的双赢。

（四）未开发使用绩效管理信息系统。信息化的缺失导致管理成本的增加，当涉及到项目类管理、交叉管理、多头管理等现象时，绩效考核流程中没有信息化的支持就很繁琐；信息化的缺失还会导致第三方数据平台搭建成本的增加，没有信息化的支持，想要做第三方数据平台，势必要组建一个团队，靠人工去收集、验证有效数据，这样做无疑增加了人工成本，并且降低了工作效率。

## 4 RX 公司绩效改进方案

### 4.1 RX 公司绩效改进方案介绍

互联网金融企业绩效的考核周期更短，其管理的核心在于人，需要最大程度激发员工的潜能；开展不同业务特点的部门要有不同的绩效考核方式和侧重点；需要从管理创新的角度提升业务绩效，有的部门偏重产品结构的创新，有的部门则是执行方式的创新等特点。

根据调研结果，与进一步分析的 RX 公司绩效管理现状及优缺点，为了改善 RX 公司现有绩效管理体系，解决现行绩效考核系统存在的问题。结合互联网金融公司的行业特点和绩效管理的特点，及互联网金融公司的绩效考核与传统金融行业及互联网企业的区别。

笔者针对 RX 公司的组织现状、业务模式、业务发展阶段，借鉴目前国内外互联网企业及互联网金融企业所使用的绩效管理方法，提出 RX 公司“基于 BSC 的 OKR 绩效管理优化体系”，并将 OKR 的实施过程与绩效管理 PDCA 循环有效结合起来。此体系在保留传统绩效管理体系 PDCA 循环的优点可以持续改进及形成闭环系统管理的基础上，更具灵活性和针对性，尤其在指标设计体系过程中，通过 BSC 中财务、客户、内部流程、学习与成长四个考核维度，可以避免单一财务指标评估的短期行为，有效的将公司的战略转化为各部门的绩效指标，从而实现组织的长远发展。同时利用 OKR 对 BSC 四个维度指标的目标和关键结果进行确定，而 OKR 在确定目标和关键结果的过程中，即简单、直接、透明，又能突出核心目标，使沟通更加精准，让每个人清楚的了解哪些目标是最重要的，并实时了解与目标的差距还有多大使组织的努力更加聚焦。

### 4.2 RX 公司绩效管理体系的改进方案

绩效管理体系是一套有价值的管理工具，最根本的核心理念有两个。

（1）各级人员（含管理者与普通员工）的一切行动都应该以既定目标为导向。

（2）目标的实现，是各级管理者认真监督、悉心辅导和正确引导得来的，而不是绩效考核考出来的<sup>10</sup>。

结合 BSC 与 OKR 的管理理论，笔者针对 RX 公司绩效管理体系优化方案设计出以下实施过程，见图 4-1：

<sup>10)</sup> 周施恩. 人力资源管理高级教程.[M].北京：清华大学出版社，2017,4.

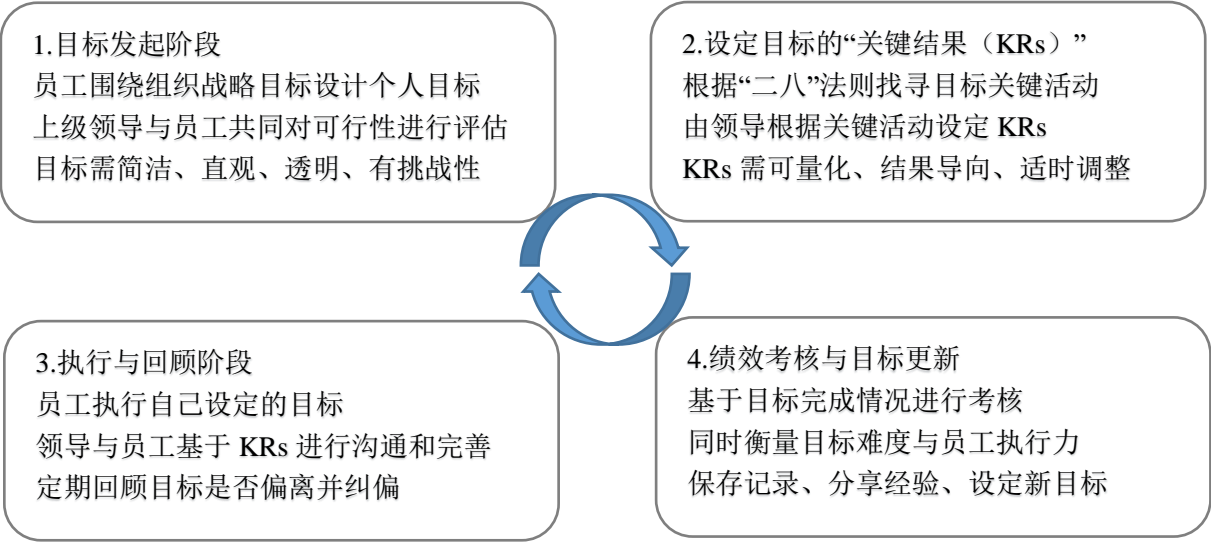


图 4-1 绩效管理实施过程

4.2.1 前期准备

鉴于 RX 公司实施绩效考核已经有五年的基础，从公司高层到中层管理者、员工对于绩效考核的基本概念、考核工具有一定的了解，但是对于 BSC、OKR 以及绩效管理体系的认识存在不足，有必要针对基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系进行针对性的培训。针对不同层级的员工设定不同的绩效管理体系课程，进行集中培训和宣贯。其中获得高层管理者的支持尤为重要，并且提出综合考虑公司发展现状，适当时机引入绩效管理信息系统，使绩效考核流程更加清晰明了，考核指标的数据更加客观公正。

为确保优化方案顺利实施，结合 RX 公司实际情况，制定了分级推进的策略，具体见表 4-1：

表 4-1：RX 公司绩效优化实施推进表

	成员	职责	要求	具体活动
绩效管理委员会	董事长 总裁 副总裁、	绩效优化方案的倡导者；方法论传播者；方案实施的总指挥	向中层管理者传导绩效变革的优势，并获 得其认同	在组织层面明确绩效变革的优势；分析公司战略确定战略目标；明确绩效变革的具体方向及深入程度
中层管理者	各一级部门负责人	OKR 的具体执行者 实施过程中的教练	根据公司培训资料结合部门情况设计培训内容；培训基层管理者和员工能够提取部门 OKR	在部门内部宣导 OKR；指导下属完成部门 OKR 设置；在 OKR 实施过程中参与下属 OKR 的设定并提供指导
基层管理者	各二级部门负责人	向下属讲授目标设定及 KRs 的方法与	帮助下属设定符合公司及部门战略的 KRs	根据下属岗位的具体情况指导员工设定目标；与员工共同

设定原则				评估目标的可行性并确定相应的 KRs; 定期对员工的执行情况进行跟踪和指导
员工	其他员工	设定个人任务目标	与直属领导共同设定目标; 执行领导确定的达成目标的 KRs	提交个人任务目标; 执行关键成果的 KRs; 出现问题及时反馈; 与领导定期回顾 KRs 执行情况

#### 4.2.2 第一阶段：目标发起，确定可行性

目标的设定，即相当于传统绩效管理循环中的“绩效计划”，是整个绩效管理实施周期的开始，并且其实施的质量，决定了后面的整个绩效管理体系和运作投入的时间精力是否能发挥最大价值。由于笔者主张搭建的是基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系，那就需要打破旧有的常规，促进探索新的模式。需要高层管理者从战略方面进行明晰，给出指导意见和具体要求。根据逐层分解的战略目标，公司一级部门需要明确其组织任务目标，还需要每个员工发起个人的任务目标，并与直属领导进行讨论，确定此目标是否符合部门任务目标。无论是组织任务目标还是员工个人目标的设定，都依循如下具体要求：

- (1) 目标要明确，要求目标要可量化的并且可衡量，每个维度可设置 1-3 个任务目标 O。
- (2) 目标要有挑战性，要求目标不是员工轻而易举就能达到的，而是要付出努力之后才能达到，将正常完成情况下的分值设定为 0.6-0.8 分。
- (3) 每个目标 O 的权重为 100%，暂且不考虑四个维度的目标 O 的权重相加是多少。
- (4) 目标要公开透明，要求组织及员工的目标在公司内部公开、透明。
- (5) 被考核人与直接上级领导充分沟通讨论，最终确定任务目标

#### 4.2.3 第二阶段：明确目标的“关键结果”

关键结果强调了指标的重要性，目标一旦确定后将不可修改。在“关键结果”的设定环节，必须通过对工作流程的分析，寻找到核心关键点，这一过程需要上下级之间进行充分的沟通和广泛的讨论。核心关键点与一般重点的区别之一，在于一般重点往往是过程性的，代表对最终价值创造有影响的节点，而核心关键点是直接促成本岗位 80% 业绩产生的点，代表最终的结果，这就要求我们选择的关键结果，具体价值衡量的效果，其价值的判定也是组织内能够较为容易观察和证实的。这一阶段的具体要求如下：

- (1) KR 必须是可以量化的，确保每个关键结果的衡量标准是可量化的。
- (2) KR 必须以结果为导向而非指标为导向。

(3) KR 要有数量和时间限制，在一段时间内每个目标最多设置 4 个 KR。

#### 4.2.4 第三阶段：执行与定期回顾

此阶段相当于传统绩效管理循环中的“绩效沟通与辅导”。只有不断回顾绩效目标和结果的进展情况，才能更高效地提升员工业绩。在最终进行绩效打分之前，应该有两到三次的对目标的阶段性回顾。这种回顾可以在上级下级之间定期进行，也可以范围扩大到整个团队，回顾的主要方式，就是研究所设定的目标进展如何，期间遇到的挑战和工作障碍是什么。根据 RX 公司业务实际状况，考核周期为季度考核，月度回顾。具体要求如下：

(1) 各级员工需严格执行 OKR。

(2) 每个月直属领导需与员工进行一次绩效回顾，了解员工 KR 的完成情况，及时发现执行过程中的偏差，并及时调整。

#### 4.2.5 第四阶段：绩效考核与更新

此阶段融合了传统绩效管理循环中的“绩效考核与反馈”和“绩效诊断与提高”两个阶段的内容。作为 OKR 绩效考核流程的最后一个环节，这种评定，需要把对个人的评价与对组织的总体大目标的达成情况，结合来进行。其中需要坚持上对下的逐级考核，即公司最高管理者对中层，中层对基层的评价。在评价的过程中，各层被考核者首先要收集自己的工作完成或进展的相关文本资料，这可以给考核者以有效的事实依据，使得评价便于准确地展开。同时，对于绩效改进的设定，也提供丰富的信息，便于各层管理者对绩效缺陷给出改进建议。考核周期结束后，由考核人对被考核人的 KR 完成情况进行评价。此过程需要对每个目标 O 进行评价，分析其完成情况，暂时放弃对绩效考核表整体或者总分的评价。

(1) 每个员工针对季度完成情况提交成果。

(2) 一级部门负责人针对组织目标的实现过程和最终成果进行展示

(3) 高管层审查并考核各个一级部门 OKR 完成情况，并就公司整体战略目标分解完成情况进行审视。

(4) 根据本周期完成情况确定下一考核周期的任务目标。

#### 4.2.6 考核结果应用阶段

原则上，收尾阶段不属于 OKR 考核流程的一环，但是考虑到绩效管理体系的完整性，以及企业在实际过程为了使更多的员工能循序渐进的接受这种绩效管理理念和方法，故笔者在此加入绩效结果应用的内容。

前文提到，在设置业务部门组织任务目标时，从 BSC 的四个维度着手，并使其最大化的既能承接公司战略，又能保证各目标之间的内部关联性。在绩效考核阶段得出每



个目标 O 的得分后，运用层次分析法和内部讨论协商的方法对四个维度的全部目标 O 进行权重分配，使其相加后为 100%，再运用加权平均的算法得出业务部门绩效考核整体结果。层次分析法在确定基于平衡计分卡的绩效考核指标权重的建模过程是：

（1）建立递阶层次结构。确定目标层（战略分解）、准则层（BSC 四个维度）、子准则（每个维度的具体指标，即 OKR 中的目标 O）。

（2）构造两两判断矩阵。先对员工进行“背靠背”的抽样统计调查，再构造判断矩阵。

（3）计算元素相对权重。可以运用矩阵的求解方法，也可以使用运筹学的方法相对简便，同样会得出两两比较矩阵的特征向量。

（4）一致性检验。为了检验判断的合理性，需对所求解进行一致性检验计算，再与标准值相比较可以对结论是否一致性做出判断。

（5）在确定了准则层的相对权重后，可依据上述四个步骤对子准则求相对权重；最后将这两个权重进行汇总计算就会得出各个具体考核指标在整个考核指标体系中的总体权重。

当一个考核主体经过绩效考核后得到一个具体的结果（量化或者非量化）时，就可以更方便的应用在人力资源的其他模块中，例如绩效工资、奖金、人才发展、干部晋升、干部储备、人员异动、员工轮岗、员工培训等，制定相应的联动机制，将绩效结果（分数或者等级）作为公司 HR 其他模块的基础和门槛条件之一，最终起到帮助员工提升能力，辅助企业成长发展的根本作用。接下来需要各业务高管制定改善措施和下一个考核期的任务目标，循环复始，不断改善。

### 4.3 各业务绩效指标体系设计

当企业具备了对绩效管理流程的良好把握，并且对其中各个环节都有充分沟通和不断完善，另外一个影响考核系统成效的重要方面就是考核的指标体系的质量。科学、有效的考核指标，是考核价值发挥的重要支撑。这套考核指标必须是在关注企业战略，同时又紧密扣住业务发展进程，来相应设计，要确保指标间的相应关联，以及指标本身的科学量化。

绩效考核模式下，可以选择的考核指标工具是相对丰富的，因此，制定绩效指标体系时，首先要比较和明确我们所选择的考核指标工具。接下来，是要明确指标设计的一些原则，比如对战略的关联，或者是效益导向等等。接下来，是设定各层管理者或专业人员的具体考核指标内容，从而形成最终的完整的一套绩效指标体系。

本文所选择的绩效管理工具是结合平衡计分卡对指标分析的四个维度，与 OKR 量化目标、强调产出的精髓，形成基于 BSC 的 OKR 绩效优化体系。旨在既能辅助业务部门在设计工作任务目标时明确各项考核指标的维度和内在关联性，在绩效周期内按照

OKR 的方法进行展示和阶段性成果回顾，又能在考核时关注任务的完成结果，而不是一味的关注最终的考核分数。

在目标 O 的提取中，结合业务单元发展阶段，利用战略目标解读法和职责分析法对各业务单元进行绩效指标提取。其中战略目标解读法通过解读公司中长期战略和季度经营计划，找到重点工作，并将其转化为绩效计划及相应的任务目标；职责分析法则通过对部门职责进行分析，并从中确定部门重点工作，以此作为目标提取的理论基础。

故针对 RX 公司目前开展的四个具有一定规模的业务设计 2016 年第四季度的绩效考核指标。

### 4.3.1 P2P 网络信贷业务绩效指标体系设计

对 RX 公司来说，P2P 网络信贷业务是相对传统的业务模块，处于成熟期，业绩处于稳步增长中，管理和操作流程较为完整，人员配备较为稳定，基于这些特点，以业务战略目标为出发点，再从平衡计分卡的四个维度和 OKR 的目标量化双重角度去考虑，设计如表 4-2 所示的季度工作任务目标，即考核指标。其中“关键成果”是为了完成“目标”而做的进一步动作分解。

表 4-2 P2P 网络信贷业务工作任务目标

序号	目标分类	目标 (O)	关键成果 (KRs)	KR 权重	O 分值
1	财务	平台交易规模 3 亿	A 类区域（城市）P2P 理财业绩（折标）1.5 亿 B 类区域（城市）P2P 理财业绩（折标）0.9 亿 C 类区域（城市）P2P 理财业绩（折标）0.6 亿	50% 35% 15%	
2	客户	客户创新与维护	新客转化率 10% 老客续投率 80%	50% 50%	
3	内部流程	C-M1% 金额转化率 2.6%	C-M1%=当月每天新增 M1 账户剩余本金之和/上月末正常账户剩余本金之和	100%	
4		品牌宣传	平均每月发稿 5 篇至 10 家网站、公司内部邮件每月 4 篇，微博、微信每日发布更新	100%	
5	学习与成长	客服团队达满编（需招聘 10 人）	招聘组员工每周至少成功约见 4 名应聘人员	100%	

### 4.3.2 保险代理业务绩效指标体系的设计

RX 公司的保险代理业务目前处于起步阶段，利润贡献率较低；需在保险产品推广和新增渠道方面加大投入力度；业务核心成员已组建到位，急需不断加强业务能力，并保持高管层的稳定性；基于这些特点，以业务战略目标为出发点，再从平衡计分卡的四

个维度和 OKR 的目标量化双重角度去考虑，设计如表 4-3 所示的保险代理业务季度工作任务目标，即考核指标。

表 4-3 保险代理业务工作任务目标

序号	目标分类	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	O 分值
1	财务	规模保费（首年度佣金）600 万	销售人员人均产能 50 万	100%	
2	客户	新增渠道 20 个	新增保险代理销售渠道 20 个	100%	
3		签约客户数增长率 20%	（当月签约客户数-上月签约客户数）/上月签约客户数*100%	100%	
4	内部流程	内部生态圈建设	推出三个优质客户活动及专项激励方案	50%	
			完成内部员工车险，实现员工通过链接购买车险，享受内部优惠	50%	
5	学习与成长	员工业务培训	每月至少组织两次业务培训会	100%	

4.3.3 基金业务绩效指标体系的设计

RX 公司的基金业务主要指私募基金业务，未来市场前景广阔，公司投入很多人力财力，目前处于稳步成长阶段，利润贡献率逐步增长中；需加强私募基金产品研发能力，同时提升销售人员精准营销能力。业务核心成员刚刚组建完成，急需在加强业务能力的同时拓展新的客户和渠道；基于这些特点，以业务战略目标为出发点，再从平衡计分卡的四个维度和 OKR 的目标量化双重角度去考虑，设计如表 4-4 所示的季度工作任务目标，即考核指标。

表 4-4 基金业务工作任务目标

序号	目标分类	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	O 分值
1	财务	基金募集完成率 100%	每月发起一支基金	50%	
			根据投资项目设立基金资金规模并完成募集	50%	
2	客户	投资客户数增长率 20%	设立项目储备库，入库项目 6 个	50%	
			销售人员人均客户增长 5 人	50%	
3	内部流程	基金管理（设计、发行）工作计划完成率	基金设立后拟定相应的项目管理目标分解计划并按时完成，按期完成进度考核	100%	
4	学习与成长	产品培训	根据发行产品组织产品培训	100%	

### 4.3.4 保理业务绩效指标体系的设计

RX 公司的保理业务为新开展的业务，目前处于业务摸索阶段，重点工作在于探索符合公司战略发展的保理业务，需在产品设计、利润模型演示及测算、产品风险控制体系建设，核心业务人员刚刚到位，其他关键岗位人员配合业务发展正在招聘中；基于这些特点，以业务战略目标为出发点，再从平衡计分卡的四个维度和 OKR 的目标量化双重角度去考虑，设计如表 4-5 所示的季度工作任务目标，即考核指标。

表 4-5 保理业务工作任务目标

序号	目标分类	目标（O）	关键成果（KRs）	KR 权重	O 分值
1	财务	业务利润 200 万	每个销售团队的业务利润为 100 万	100%	
2		放款规模金额 4 亿	每个销售团队的放款规模金额 2 亿	100%	
3	客户	开拓潜在客户 5 个	收集、整理客户资料，每月寻找意向客户 5 个	50%	
			现场调查、并提交符合项目风控要求的评审报告及文件资料 5 份	50%	
4	内部流程	优化业务流程和产品操作细则	在原有风控管理办法文件基础上进行目标和流程优化，形成新制度	50%	
			形成业务流程和产品操作细则文件，并报领导审批	50%	
5	学习与成长	维持核心团队人员稳定，搭建两个业务团队	每月组织工作心得交流会；并在行业中获取人才资源	100%	

## 4.4 绩效考核结果验证分析

应用并实施基于 BSC 的 OKR 绩效考核方法，需要明确评分规则，单项关键成果完成百分比即为其得分；单项目标的得分需将关键成果得分乘以权重后相加而得。原则上，目标得分在 0.6-0.7 分之间为理想分数；0.6 以下为需要改进；若单项目标得分达到 1 分，则需要评审最初制定 OKR 时该目标设置是否符合基本要求，很可能目标设置的太容易，不具有挑战性。在考核期结束后，得到各业务绩效考核结果。

（1）P2P 网络信贷业务绩效考核结果如下表 4-6 所示，根据各项 O 值得分，可以分析出：高管层对成熟型业务的把控比较全面，财务维度的目标值设置的较合理，符合现有业务能力，下一季度的目标值可根据市场变化再进行微调，另其他维度的目标均完成较好，说明该业务并未有明显的困难和挑战，可从财务部门得到准确的利润数据后再对业务战略做具体的判断分析。

表 4-6 P2P 网络信贷业务考核结果

序号	目标分类	目标 (O)	关键成果 (KRs)	KR 权重	O 分值
1	财务	平台交易规模 3 亿	A 类区域 (城市) P2P 理财业绩 (折标) 1.5 亿 B 类区域 (城市) P2P 理财业绩 (折标) 0.9 亿 c 类区域 (城市) P2P 理财业绩 (折标) 0.6 亿	50% 35% 15%	0.8
2	客户	客户创新与维护	新客转化率 10% 老客续投率 80%	50% 50%	0.65
3	内部流程	C-M1% 金额转化率 2.6%	C-M1%=当月每天新增 M1 账户剩余本金之和/上月末正常账户剩余本金之和	100%	0.6
4		品牌宣传	平均每月发稿 5 篇至 10 家网站、公司内部邮件每月 4 篇, 微博、微信每日发布更新	100%	0.77
5	学习与成长	客服团队达满编 (需招聘 10 人)	招聘组员工每周至少成功约见 4 名应聘人员	100%	0.61

(2) 保险代理业务绩效考核结果如下表 4-7 所示, 根据各项 O 值得分, 可以分析出: 学习与成长维度目标分值为 1 分, 说明其目标不具有挑战性, 应对业务培训的内容和课时做更具体的要求; 客户维度中新增渠道目标设置的较为合理, 其分值在正常值范围内; 其他维度目标分值偏低, 说明保险代理业务在创造利润、内部运营方面与市场竞争对手存在一定的差距, 可在下一季度的任务目标中做出调整。

表 4-7 保险代理业务考核结果

序号	目标分类	目标 (O)	关键成果 (KRs)	KR 权重	O 分值
1	财务	规模保费 (首年度佣金) 600 万	销售人员人均产能 50 万	100%	0.58
2	客户	新增渠道 20 个	新增保险代理销售渠道 20 个	100%	0.6
3		签约客户数增长率 20%	(当月签约客户数-上月签约客户数)/上月签约客户数*100%	100%	0.5
4	内部流程	内部生态圈建设	推出三个优质客户活动及专项激励方案 完成内部员工车险, 实现员工通过链接购买车险, 享受内部优惠	50% 50%	0.5
5	学习与成长	员工业务培训	每月至少组织两次业务培训会	100%	1

(3) 基金业务绩效考核结果如下表 4-8 所示, 根据各项 O 值得分, 可以分析出:

财务和内部流程维度目标分值在正常值范围内,说明目标设立符合目前业务创造利润能力;但是新增客户能力稍弱,需加大力度开拓市场;学习与成长维度目标分值为 1 分,说明其目标不具有挑战性,应对业务培训的内容和课时做更具体的要求。

表 4-8 基金业务考核结果

序号	目标分类	目标 (O)	关键成果 (KRs)	KR 权重	O 分值
1	财务	基金募集完成率 100%	每月发起一支基金 根据投资项目设立基金资金规模并完成募集	50% 50%	0.65
2	客户	投资客户数增长率 20%	设立项目储备库,入库项目 6 个 销售人员人均客户增长 5 人	50% 50%	0.5
3	内部流程	基金管理(设计、发行)工作计划完成率	基金设立后拟定相应的项目管理目标分解计划并按时完成,按期完成进度考核	100%	0.8
4	学习与成长	产品培训	根据发行产品组织产品培训	100%	1

(4) 保理业务绩效考核结果如下表 4-9 所示,根据各项 O 值得分,可以分析出:财务和学习成长维度目标分值较低,说明目前销售团队人员创收能力不足,核心岗位人员有离职的情况,稳定性受到影响,应在招聘入口端,做好尽调工作,要招聘适合公司文化,业务现状的核心岗位人员;但是在创收能力不足的情况下,开拓潜在客户目标分值却高出正常值范围,说明该目标设置的偏低,没有跟财务类目标相关联,需要在下一季度的任务目标工作做出调整。

表 4-9 保理业务考核结果

序号	目标分类	目标 (O)	关键成果 (KRs)	KR 权重	O 分值
1	财务	业务利润 200 万	每个销售团队的业务利润为 100 万	100%	0.46
2		放款规模金额 4 亿	每个销售团队的放款规模金额 2 亿	100%	0.55
3	客户	开拓潜在客户 5 个	收集、整理客户资料,每月寻找意向客户 5 个 现场调查、并提交符合项目风控要求的评审报告及文件资料 5 份	50% 50%	0.9
4	内部流程	优化业务流程和产品操作细则	在原有风控管理办法文件基础上进行目标和流程优化,形成新制度 形成业务流程和产品操作细则文件,并报领导审批	50% 50%	0.86

5	学习与成长	维持核心团队人员稳定，搭建两个业务团队	每月组织工作心得交流会；并在行业中获取人才资源	100%	0.5
---	-------	---------------------	-------------------------	------	-----

根据上述目标分值情况，同时考虑行业均值等数据，从 BSC 的四个维度分析出各业务的经营现状。这些分析既说到了在业务发展中显而易见的问题，又挖掘出了一些隐性的问题，在对比行业标杆企业的相关数据后，可以更好的帮助管理层了解业务发展现状，以及未来发展的潜力。

根据对 RX 公司绩效管理现状存在的优缺点分析后，搭建的基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系，在发扬优点的基础上有效的规避了缺点：

(a) OKR 的四个阶段，从目标发起确定可行性、明确目标的 KR，执行与定期回顾到绩效考核与更新，每一个阶段都要求被考核主体与上级领导进行充分的沟通，同时优化了绩效管理的流程；

(b) 搭建第三方数据平台最有效的办法就是组建绩效管理信息系统。但这一措施需要公司高层领导的决策支持，笔者作为公司绩效部门的一员，会大力推进，并制定出详尽的绩效政策宣贯方案和绩效文化的创建工作；

(c) 在绩效结果应用方面，笔者提出了在绩效工资、奖金、人才发展、干部晋升、干部储备、人员异动、员工轮岗、员工培训等方面的应用，可以参考行业标杆企业的先进管理经验，但是具体的应用模式还需要与负责这些工作的同事进行进一步的商讨。

OKR 的评价优势是具体又细致的对每个目标 O 进行分析评价，可以突出每个目标 O 的完成情况及详细的客观分析；但考核结果不对员工个人进行任何应用。鉴于我国互联网金融企业所处的快速发展的初级阶段这一现状，如果缺失结果应用的环节，会降低绩效管理的整体效果，对个人的激励力度将大打折扣。故笔者在本章第二小节中阐述了基于 BSC 的 OKR 的绩效考核指标如何使用科学的方法分配权重，再根据每个目标 O 的考核结果，最终得到一个绩效考评分数，即可对此绩效结果进行应用。

RX 公司通过基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系的设计，对比绩效管理体系改进前后，改进后的绩效管理体系有效规避了考核指标单一、各部门考核结果分裂不具有横向对比性的劣势，更符合公司业务转型期间对业务单元的战略导向，有效的将公司的战略目标分解至各业务单元，实现了公司内部各业务单元之间的横向业务比较，更加合理的评价各业务单元业绩及业务创收价值。

## 5 结论

本文搭建了基于 BSC 的 OKR 完整绩效管理体系,得到公司高层领导的大力支持后,从绩效政策宣传入手,将 OKR 的管理过程与传统绩效管理 PDCA 相融合,既体现了考核方式的灵活性及考核结果的全面应用,还解决了之前绩效管理中缺乏沟通机制的问题。笔者选取 2016 年第四季度为考核期,对 RX 公司四个主要业务条线建立基于 BSC 的 OKR 绩效考核指标,得出考核结果后并对每个目标 O 进行结果分析,同时根据现状去验证考核结果的合理性,为 2017 年第一季度在公司全面推行基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系奠定了理论基础。

笔者深知理论与实际的结合是一个不断发展、持续优化的过程。尤其对于公司的各层管理者而言,需要充分理解、吸收、转化新的管理思路和方法,并在实际工作中做到融会贯通,而不是照本宣科,死板教条。在各业务组织绩效层面的成功实施下,基于 BSC 的 OKR 绩效管理优化方法可以继续拓展到公司中层管理者、各部门及员工岗位绩效。同时,基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系对于互联网金融行业其他企业有一定的借鉴意义,为其他企业绩效管理体系优化及变革提供了新的视角和方法。

本文研究不足:

(1) 未对各业务层面的战略做详细的战略分析。基于 BSC 的 OKR 绩效优化方法中目标设置是自上而下的,这就高度要求公司战略目标,到各业务战略目标要清晰明了,并运用科学的方法不断向下分解。RX 公司作为互联网金融类公司,在行业中占有一席之地,其整体达到了一定的规模,但是公司下属的各业务所处的发展阶段各不相同。需要企业有明确的战略目标:降低成本、优化资产配置;或者摊薄成本,提高整体业绩。

(2) 只做到组织绩效层面,未对员工岗位绩效和绩效结果应用做更详尽的研究和分析。笔者考虑到要让一个企业导入新的绩效管理方法,应稳步的循序渐进。并未在全公司员工岗位绩效层面大范围的应用。该方法应用到员工岗位绩效层面上时,则需要建立更多的相关规则,明确导向性、确保公平性、激励性,并将绩效信息化建设应用其中,以及考核结果的应用方面。

(3) 本文中对于员工绩效管理运行情况的调研问卷设计的不够全面,还需 HR 人员在日常工作中多与各层员工沟通,听取意见和建议,多途径了解员工对于绩效管理的真实想法,逐步设计出更加完善的调研问卷。

进一步深入的研究方向:

绩效管理体系的科学化通过 PDCA 循环得以充分体现,通过绩效计划制定、绩效计划实施与辅导、绩效评估、绩效反馈四个环节形成相对完整的封闭的管理系统。绩效管理是与人密切相关的,如何在企业绩效管理体系中从人性角度出发,既能体现绩效管



理的科学化，又能兼顾人性化管理，对于个人绩效、组织绩效的管理都具有重要的理论和实践价值。

（1）通过实际应用总结基于 BSC 的 OKR 绩效管理体系在企业组织绩效管理中运用存在的问题，进一步研究战略绩效对于绩效考核目标 O 确定的影响因素，同时结合岗位特点与工作职责研究将此方法在个人绩效管理体系中的应用。

（2）通过将绩效管理系统与 OKR 有机结合起来，OKR 的实施过程融入了绩效管理 PDCA 循环的理念，进一步利用 PDCA 循环的管理方法控制 OKR 实施过程，在突出灵活性的基础上更加科学化，建立更加完整的绩效管理体系，使绩效管理体系在企业应用中发挥更大的作用。

（3）随着我国互联网金融行业监管机制的不断明确和完善，互联网金融行业经历了探索的萌芽阶段、爆发增长的扩张阶段，目前已进入行业细化阶段、行业中的众多企业正面临业务转型、业务创新等核心问题，绩效管理体系作为上承战略，下承人才的重要内部管理工具，不可以一沉不变，而是需要根据实际情况不断的完善和优化，更好的为人才的成长、企业的发展服务。

## 参考文献

- [1] M· Beer & R·A· Ruh. Employee growth through performance management[M], Harvard Business Review, 1976, 54(4), 59-66.
- [2] 梁官龙. 金融行业绩效考核[M]. 北京高教音像出版社,2014.
- [3] 沃纳. 双面神绩效管理系统(完全版)[M]. 徐联仓 电子工业出版社,2005.
- [4] 刘美凤, 方圆媛. 绩效改进[M]. 北京大学出版社,2011.
- [5] 谢广营, 徐二明. P2P 网贷企业绩效的影响因素[J]. 中国流通经济,2016(30):73-79.
- [6] 邱添. P2P 网络借贷平台商业模式创新的绩效评价研究[J]. 现代经济信息.264.
- [7] 张建国, 徐伟. 绩效体系设计[M]. 北京工业大学出版社,2003.
- [8] 李艳锦. 基于 BSC 的金融机构绩效管理研究[J]. 河南工业大学报,2016(12):91-95.
- [9] 陈文婷. 金融 IT 企业绩效管理的策略分析[J]. 企业战略,2015(11):179-181.
- [10] 王达. 美国互联网金融的发展及中美互联网金融的比较 [J]. 环球金融,2014(12):47-57.
- [11] 谢平, 邹传伟, 刘海二. 互联网金融手册[M]. 中国人民大学出版社,2014.
- [12] 王媛媛. 基于 DEA 的互联网金融类上市公司绩效评价 [J]. 现代商贸工作,2015(11):113-114.
- [13] 张文静. 金融 IT 企业绩效管理方案研究[J]. 经营管理者, 2014(26):161—162.
- [14] 李惠彬, 张丽娜. 金融资本绩效与制度安排[M]. 中国财政经济出版社,2013..
- [15] 加里·德斯勒 (Gary Dessler)、曾湘泉. 人力资源管理第 10 版·中国版[M]. 中国人民大学出版社, 2007.
- [16] 罗伯特·巴克沃. 陈舟平译. 绩效管理[M]. 中国标准出版社, 2002.
- [17] 徐兆铭编著. 企业绩效与激励机制——战略的观点[M]. 中国税务出版社, 2006.
- [18] 方振邦、罗海元. 战略性绩效管理 (第三版) [M]. 中国人民大学出版社,2010.
- [19] 赫尔曼·阿吉斯. 绩效管理 (第二版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013:4-5.
- [20] Wickramasinghe V. Effects of human resource development practices on service quality of services offshore outsourcing firms[J]. International Journal of Quality&Reliability Management, 2015, 32.
- [21] Agwu, Mba Okechukwu, Ogiriki, Tonye. Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny[J]. Journal of Management & Sustainability, 2014, 4(4).
- [22] Shigeki A. Peta—gogy for Future: Major Issues of“Liaison Committee on Human Resource Development for Innovative IT Integration”[J]. Ipsj Magazine, 2014, 55: 1148—1151.

- [23] Allen, H. Hawkins, J. and Sato, S. Electronic Trading and Its Implications for Financial Systems [J]. BIS Papers Chapters 2001(11):4-7.
- [24] Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order[J]. Personnel Psychology, 2005(7), 409-446.
- [25] Wright, P. M., & Nishii, L. H. Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis[J]. CAHRS Working Paper Series, 2007(4),468-475.
- [26] Steven Schwarcz. Systemic Risk[J]. Georgetown Law Journal,2008(11):28-34.
- [27] Kent Bauer, KPI-the metrics that drive performance management[J].DM Review,2004(9).
- [28] Dirk Engel,Private equity, investment and financial constraints: firm-level evidence for France and the United Kingdom[J]. Small Business Economics, 2014(6).
- [29] Panisoara G., Panisoara I. O., Human Resources[J].Polirom Publisher, Iasi,2004.
- [30] 王怀明. 绩效管理 [M]. 济南: 山东人民出版社, 2004, 6: 22
- [31] 方振邦. 绩效管理 (第二版) .[M].北京: 人民大学出版社, 2007:7-16.
- [32] Sridhar K. Employment branding at Google: a challenge to attract and/or build talent [J]. International Journal of Sustainable Society, 2013,4: 350-356.
- [33] 杨林杰, 张馨月, 打造中国特色的 OKR [J]. 通信企业管理, 2015, (7): 33-35.
- [34] 陈远鹏, 互联网金融走向规范化[J]. 小康, 2016, (4): 15-18.
- [35] 黄军生, 互联网企业绩效管理现状与对策研究[J]. 教育现代化, 2017, (1): 205-208.
- [36] 周施恩. 人力资源管理高级教程.[M].北京: 清华大学出版社, 2017,4.

## 附录 A

表 A.1 RX 公司公司内部员工绩效运行情况调查问卷

序号	问题	根据对问题的认可程度1-5分，由低到高给出分数
1	我明白我的绩效结果如何被评估的	5分；4分；3分；2分；1分
2	我觉得那些绩效标准是恰当的，因为它们考核的是我应该做的事情	5分；4分；3分；2分；1分
3	在达成绩效目标的过程中，我做得如何我能得到及时的反馈	5分；4分；3分；2分；1分
4	我认为公司的考核方式过于复杂，投入了很多人力物力，但却并没有起到应有的作用	5分；4分；3分；2分；1分
5	我的上级在我工作有挑战或难度时可以方便地接触和求援	5分；4分；3分；2分；1分
6	我的绩效指标是有效的合理的，因为它来源于我的上级、部门（公司）的目标的分解	5分；4分；3分；2分；1分
7	我认为主管、领导在评价我的绩效时是很客观的，因为他们了解我的工作完成情况	5分；4分；3分；2分；1分
8	我清楚自己的绩效考核结果，也知道它与薪酬和其他人力资源方面是如何关联的	5分；4分；3分；2分；1分
9	我认为目前绩效考核周期是非常合理的，考核周期过长不利于及时评价员工的绩效达成	5分；4分；3分；2分；1分
10	如果在绩效考核中受到不公正的考核评价，员工是能够通过申诉或投诉渠道进行反馈并得以解决	5分；4分；3分；2分；1分
11	我认为目前的绩效考核是有效的，它促进了绩效目标的达成与个人的成长进步	5分；4分；3分；2分；1分
12	我们企业存在有不少没有得到工作标准或工作要求而混日子的员工	5分；4分；3分；2分；1分

表 A.2 RX 公司公司内部员工绩效运行情况调查问卷结果

序号	问题	答案选项	分数	问卷数量	占比
1	我明白我的绩效结果如何被评估的	非常同意	5分	25	15%
		同意	4分	117	70%
		不一定	3分	17	10%
		不同意	2分	5	3%
		非常不同意	1分	2	1%
2	我觉得那些绩效标准是恰当的，因为它们考核的是我应该做的事情	非常同意	5分	18	11%
		同意	4分	80	48%
		不一定	3分	51	31%
		不同意	2分	12	7%
		非常不同意	1分	5	3%
3	在达成绩效目标的过程中，我做得如何我能得到及时的反馈	非常同意	5分	10	6%
		同意	4分	75	45%
		不一定	3分	62	37%
		不同意	2分	14	8%
		非常不同意	1分	5	3%
4	我认为公司的考核方式过于复杂，投入了很多人力物力，但却并没有起到应有的作用	非常同意	5分	49	30%
		同意	4分	79	48%
		不一定	3分	35	21%
		不同意	2分	3	2%
		非常不同意	1分	0	0%
5	我的上级在我工作有挑战或难度时可以方便地接触和求援	非常同意	5分	42	25%
		同意	4分	50	30%
		不一定	3分	44	27%
		不同意	2分	21	13%
		非常不同意	1分	9	5%
6	我的绩效指标是有效的合理的，因为它来源于我的上级、部门（公司）的目标的分解	非常同意	5分	21	13%
		同意	4分	94	57%
		不一定	3分	36	22%
		不同意	2分	11	7%
		非常不同意	1分	4	2%
7	我认为主管、领导在评价我的绩效时是很客观的，因为他们了解我的工作完成情况	非常同意	5分	20	12%
		同意	4分	81	49%
		不一定	3分	50	30%
		不同意	2分	11	7%
		非常不同意	1分	4	2%
8	我清楚自己的绩效考核结果，也知道它与薪酬和其他人力资源方面是如何关联的	非常同意	5分	108	65%
		同意	4分	38	23%
		不一定	3分	19	11%
		不同意	2分	1	1%
		非常不同意	1分	0	0%
9	我认为目前绩效考核周期是非常合理的，考核周期过长不利于及时评价员工的绩效达成	非常同意	5分	86	52%
		同意	4分	41	25%
		不一定	3分	33	20%
		不同意	2分	3	2%
		非常不同意	1分	3	2%
10	如果在绩效考核中受到不公正的考核评价，员工是能够通过申诉或投诉渠道进行反馈并得以解决	非常同意	5分	37	22%
		同意	4分	57	34%
		不一定	3分	61	37%
		不同意	2分	7	4%
		非常不同意	1分	4	2%
11	我认为目前的绩效考核是有效的，它促进了绩效目标的达成与个人的成长进步	非常同意	5分	14	8%
		同意	4分	37	22%
		不一定	3分	93	56%
		不同意	2分	16	10%
		非常不同意	1分	6	4%
12	我们企业存在有不少没有得到工作标准或工作要求而混日子的员工	非常同意	5分	37	22%
		同意	4分	65	39%
		不一定	3分	59	36%
		不同意	2分	3	2%
		非常不同意	1分	2	1%

表 A.3 RX 公司绩效管理体系中高层人员访谈提纲

访谈目标	1. 实现绩效管理与战略的联动作用，使高管明确绩效管理对组织战略的支撑作用
	2. 找到绩效考核在运行过程中的不足，为制定绩效考核方案提供基础性资料，实现绩效考核与薪酬的对接
访谈对象	RX 公司中高层管理人员
访谈题目	1. 您心目中的绩效考核是什么样的？
	2. 请您描述一下公司今年要实现哪些目标？年度目标与组织战略之间的关系是什么？绩效管理在其中起到什么样的作用？
	3. 与去年相比，今年的目标有哪些变化？实施的重点以及目标是否合理？
	4. 您认为现行的绩效考核制度能否达到激励高管的作用，现行的绩效考核与高管的绩效回报关联性有多大？您能具体谈谈么？
	5. 公司从哪几方面考核您，有几项关键指标？
	6. 您认为您所属部门绩效指标设计是否合理（是否单一、是否直接战略目标）？
	7. 您的目标与您下级员工目标的关联性有多大？
	8. 您认为下级员工都明确自己的工作目标么？
	9. 您是如何为下级员工做绩效面谈的，如何帮助员工提高绩效的？
	10. 您认为现行的考核体系能否正确评价员工的绩效？
	11. 针对现行的绩效管理体系，您认为还存在哪些问题？请给出相应的建议。

## 致谢

本论文是在导师周施恩教授的悉心指导下完成的。从最初的选题到最终成稿，周施恩教授给予了我极大的支持与帮助、提出了中肯而宝贵的意见和建议。周施恩教授丰富的理论知识、独到的见解和新颖的思路给我的论文指明了方向。在我的论文写作过程中恩师一直给予我莫大的关怀和鼓励，这也正是我能够如此顺利的完成我的论文的主要原因。在此，我向周施恩教授表示衷心的感谢。

在撰写论文期间，所在单位的各类研究、调研报告、运营数据对我的论文提供了极为有价值的参考，单位的领导、同事也对我的研究给予了很大的支持和帮助。还有特别感谢一下我同事们，是他们辛勤的努力才使问卷调查得以顺利的完成。

还要感谢我的家人对于我生活的悉心照料才使我专心从事论文的研究和写作，还有与我共同成长的朋友以及关心过我帮助过我的人。