

硕士学位论文

基于 KPI 与 BSC 结合的炎陵农商银行绩效管理研究

**Research on Performance Management of Yanling
Rural Commercial Bank Based on KPI and BSC**

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号 _____
UDC _____

学校代码 _____ 10533
学位类别 _____

硕士学位论文

基于 KPI 与 BSC 结合的炎陵农商银行绩效管理研究

Research on Performance Management of Yanling Rural
Commercial Bank Based on KPI and BSC

作者姓名：

学科专业：工商管理（MBA）

专业领域：

研究方向：

二级培养单位：

指导教师：

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

导师签名_____

日期：_____年____月____日

日期：_____年____月____日

基于 KPI 与 BSC 结合的炎陵农商银行绩效管理研究

摘要：随着我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，农村金融体制改革的步伐不断加快。农村信用社改制组建农商银行，治理模式发生了根本性变化，深入推进深层次体制机制改革势在必行。建立一套科学合理、贴合自身的绩效管理体系，成为农商银行提升核心竞争力，实现经济新常态下高质量发展的关键。

本文对国内外绩效管理理论进行了阐述和分析，运用了问卷调查法、访谈法、定性分析法，探讨分析了炎陵农商银行绩效管理现状，发现存在以下问题：员工参与度不够、考核指标设置不合理、绩效实施过程不规范、考核结果运用效果不佳等，主要原因是人员配合不齐全、绩效管理体系不健全、绩效管理理念不深入人心。基于现行绩效管理的问题，本文提出采用 KPI 与 BSC 相结合的方法对绩效管理体系进行优化设计，首先，优化考核指标体系，选择 BSC 作为绩效管理体系的主要框架，结合 KPI 数值构建考核指标，将 BSC 四个维度之间的因果关系指标作为战略层次，用 KPI 的具体数值作为目标成果，来判断 BSC 的考核指标，实现对绩效考核结果的评价。其次，优化考核实施机制，通过转变考核方式、畅通绩效沟通渠道、实行绩效辅导，实现对绩效实施过程的优化。最后，优化反馈机制，建议健全绩效结果反馈机制，多元化应用绩效考核结果。优化后的绩效管理体系在投入运行中将会遇到许多困难，本文提出了系列保障措施，为保证该行绩效管理顺利实施指明了方向。

图 3 幅，表 2 个，参考文献 53 篇

关键词：绩效管理；平衡计分卡；关键绩效指标法；炎陵农商银行
分类号：

Research on Performance Management of Yanling Rural Commercial Bank Based on KPI and BSC

Abstract : With the transformation of China's economy from high-speed growth to high-quality development, the pace of rural financial system reform is accelerating. The reform of rural credit cooperatives and the establishment of rural commercial banks have fundamentally changed the governance model, and it is imperative to further promote the reform of deep-seated institutions and mechanisms. The establishment of a set of scientific and reasonable performance management system that fits itself has become the key for rural Commercial Bank to enhance its core competitiveness and achieve high-quality development under the new normal of the economy.

This paper expounds and analyzes the performance management theories at home and abroad. Questionnaire survey, interview and qualitative analysis are used to discuss and analyze the current situation of performance management of Yanling Rural Commercial Bank, and the following problems are found: Lack of employee participation, unreasonable setting of assessment indicators, non-standard performance implementation process, poor application effect of assessment results, etc., are mainly caused by incomplete personnel cooperation, imperfect performance management system and unpopular performance management concept. Based on the current performance management problems, the paper proposed a method of the combination of KPI and BSC to optimize the performance management system design. Firstly, BSC is selected as the main framework of performance management system, assessment indicators are constructed by combining KPI values, and causality indicators between the four dimensions of BSC are taken as the strategic level. The specific value of KPI is used as the target result to judge the assessment index of BSC and realize the evaluation of performance assessment results. Secondly, the process of performance implementation can be optimized by changing assessment methods, and establish good communication channels and implementing performance

guidance. Finally, it is suggested to improve the performance feedback mechanism and apply performance assessment results in a diversified manner. The optimized performance management system will encounter many difficulties in operation. This paper puts forward a series of safeguard measures to ensure the smooth implementation of the bank's performance management.

Keywords: Performance Management; The Balanced Score Card ; Key Performance Indicator; Yanling Rural Commercial Bank

Classificatio:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究的目的及意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.4 研究思路与研究内容.....	7
1.5 研究方法与技术路线.....	8
第 2 章 相关概念及理论基础.....	11
2.1 绩效管理相关概念.....	11
2.2 银行绩效管理理论.....	13
2.2.1 “五结合”理论.....	13
2.2.2 业绩关系理论.....	14
2.2.3 绩效管理效果理论.....	14
2.2.4 绩效管理“三个阶段、四个体系”理论.....	14
2.3 绩效管理工具.....	15
2.3.1 平衡计分卡.....	15
2.3.2 关键绩效指标.....	17
第 3 章 炎陵农商银行绩效管理现状及问题分析.....	19
3.1 炎陵农商银行简介.....	19
3.2 炎陵农商银行绩效管理现状.....	22
3.3 炎陵农商银行绩效管理现状问卷调查分析.....	24
3.4 炎陵农商银行绩效管理存在的问题.....	26
3.4.1 员工参与度不够.....	26
3.4.2 绩效考核指标设置不合理.....	26
3.4.3 绩效管理实施过程不规范.....	27
3.4.4 绩效考核结果应用效果不佳.....	27
3.5 炎陵农商银行绩效管理问题产生的原因.....	27
第 4 章 基于 KPI 与 BSC 炎陵农商银行绩效管理体系优化设计.....	30
4.1 设计依据.....	30
4.1.1 战略目标.....	30
4.1.2 战略地图.....	30

4.2 设计原则.....	31
4.3 优化方案.....	31
4.3.1 绩效管理考核指标的优化.....	32
4.3.2 绩效管理实施过程的优化.....	37
4.3.3 绩效考核结果应用的优化.....	38
第 5 章 炎陵农商银行 KPI 与 BSC 结合绩效管理实施途径及保障措施.....	39
5.1 炎陵农商银行 KPI 与 BSC 结合绩效管理的实施途径.....	39
5.2 实施 KPI 与 BSC 结合绩效管理的难点和解决办法.....	39
5.3 实施 KPI 与 BSC 结合绩效管理的保障措施.....	40
第 6 章 结论与展望.....	42
参考文献.....	43
附录：炎陵农商银行绩效管理调查问卷.....	47
致 谢.....	49

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

近年来我国经济由高速增长逐步迈向高质量发展阶段，金融供给侧结构性改革向更深阶段发展，多层次、广覆盖、有差异的现代金融体系建设步伐加快，实现高质量发展成为了各银行业金融机构经营的首要目标和战略要求。近年来，全国农信社大规模进行股份制改革，2019 年 1 月湖南省内 102 家农村合作金融机构全部完成产权改革，成全国第 6 个全面完成农信社银行化改革的省份，截至 2020 年末，全国共组建农村商业银行 1539 家，农村金融改革取得了显著的成效，农村商业银行逐渐成为了农村金融的主力军。在互联网金融迅猛发展、银行间竞争日趋激烈的经济现实中，初登舞台的农村商业银行既要守住农村市场，又要探索适合自己的现代金融业发展道路，实现高质量发展，科学有效的绩效管理在经营管理中显得尤为重要。

2012 年 6 月，中国银监会首次针对商业银行系统的绩效考核监管下发了清晰的指导意见《银行业金融机构绩效考评监管指引》，旨在引导我国银行业金融机构建立科学合理的绩效考评机制，既能实现银行业金融机构长期发展战略目标，又能兼顾以往所忽略的风险防控、非财务因素、可持续发展等因素，达到绩效管理的客观公平性、全面多维度化。在这一监管指引下，各银行业金融机构对绩效管理进行了广泛的探索和实践，积累了丰富的经验。

农商银行相对商业银行而言，对绩效管理研究起步较晚，绩效管理体的搭建还不够成熟。湖南省内农信社改制从 2010 年开始，辖内各法人行社改制组建时间不长，短的甚至才成立一年左右，由于发展历程短，基础薄弱，经验不足，绩效管理建设较滞后。一方面，由于对省联社的依赖性，各法人行社缺乏专业的技术人员，没有组建自己的研发团队，用于开发绩效管理系统，绩效管理工具不够先进；另一方面各法人行社的工作重心更多围绕经营任务进行，对绩效管理重视度不够，有的行社没有单独设立人力资源部门，或是人力资源部门没有配备专业人才，导致数年来绩效管理探索研究并没有取得突破性的进展。其他商业银行的先进做法，因农信系统的特殊性，并不适用于各法人行社。炎陵农商银行自改制以来一直致力优化公司治理，改变原来简单粗放、一刀切的绩效管理模，走出“大锅饭”时代，实现科学有效的绩效管理。经过近十年的摸索，绩效管理仍然存在诸多问题，在助推业务发展、调动员工积极性、提升经营效益、促进转型发展等方面的作用也没有得到充分发挥，迫切需要构建贴合自身实际的绩效管理体系，科学有效地进行绩效管理。

1.2 研究的目的及意义

研究的理论意义。平衡计分卡（BSC）和关键绩效指标法（KPI）都是企业常用的绩效管理工具，二者各有优劣，平衡计分卡是从财务、客户、经营过程、学习与成长四个维度进行绩效评价的，它兼顾了财务和非财务、内部和外部客户、短期利益和长期利益等考核因素，也是目前各商业银行最常用的工具。其缺点是难以考核到岗到人，而且部分指标考核不易操作。关键绩效指标法（KPI）通过量化的指标进行绩效评价，容易操作，其缺点是过于强调财务指标，而弱化了非财务指标的考核，难以引发员工的认同感和归属感；过于强调结果，间接传导了功利价值观，忽略了企业的经营风险。目前关于商业银行绩效管理的许多研究和实践，大多是从运用关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡法（BSC）、经济增加值评价法（EVA）等单一工具去探讨的，由于绩效管理工具并非完美，单一地采取某一种工具是很难实现绩效管理的目标。而综合运用各种工具的，大多研究不够深入，如平衡计分卡（BSC）和关键绩效指标法（KPI）相结合，亟待进一步研究。

研究的现实意义。目前，炎陵农商银行在绩效管理中存在以下问题：员工绩效考核更注重结果，导致出现繁琐的柜面业务没人办理的现象；过于强调存款增量、不良贷款余额、不良贷款率等财务指标，放贷揽存、放贷收息等违规现象屡禁不止；客户满意度、客户维护等非财务指标没有在考核指标中体现；由于绩效考核方案本身的不合理，造成营业网点之间年末绩效工资相差很大；为了避免薪酬差距拉得过大，银行高层人为干预绩效考核工作（如绩效工资降低、延期支付等）；银行高层的绩效管理内容空白，薪酬不透明等，导致基层员工工作积极性和能动性大大降低；人员流失严重；中层管理人员下发任务容易，执行难，网点团队凝聚力不强等等。以上种种问题的出现，更多的是由于现有绩效管理缺乏系统性、透明性、客观公平性、有效性以及考核指标不够全面所造成的，不利于炎陵农商银行持续稳健发展和风险管控，实行科学合理的绩效管理势在必行。本文将立足炎陵农商银行的绩效管理突出问题，研究分析产生问题的原因，优化炎陵农商银行的绩效管理体系，以期解决上述问题，同时为其他出现诸如此类问题的农商银行带来启示和经验。

1.3 国内外研究现状

（1）国外研究现状

国外的学者对绩效管理的研究较早开展，自上世纪初，即有相关专家学者对绩效管理的理论进行研究。

绩效管理方面，Peter F. Drucker (1954) 提出要实行目标管理，即绩效管理要

以战略目标为导向,并围绕这一目标来设置绩效考核指标,当绩效目标越合理清晰时,绩效管理越能发挥其作用,就越能促进企业的发展^[1]。Rogers(1990)和Bredrup(1992)认为绩效管理具有周期性,它是制定一套科学合理的、可操作性的、贴合实际的绩效计划,再将计划运用到企业管理中,并定期反馈实施效果,并不断修正完善的管理过程^[2]。Baker(2001)则根据其研究,提出了绩效管理有制定计划、实施计划、反馈三个重要环节,这也是绩效管理三个最重要的内容^[3]。史蒂芬·皮尔比姆(Stephen Pilbeam)、马乔里·科布纳基(Marjorie Kobnak)(2005)指出绩效管理对于企业的人力资源管理具有重要的作用,绩效管理实现了管理者与员工之间的双向沟通,通过不断的沟通可以促进企业绩效管理的完善修正,促进人力资源的优化整合,最终实现企业的战略目标^[4]。Jay M.Shafritz(2011)提出领导者在绩效管理中担当了非常重要的角色,在一个企业中,领导者可以通过沟通就绩效管理与员工达成一致意见,依据绩效管理的目标,设置绩效管理标准对组织和员工予以考核与评价,根据绩效考核结果的应用发挥激励机制的作用,优化配置人力资源,实现企业的高效发展^[5]。Kwall(2014)认为商业银行绩效考核不仅要关注业务发展,还要兼顾风险控制,因此设置风险管控能力的指标非常有必要^[6]。Barthelus(2015)指出为在柜员的日常工作中起到积极促进影响,绩效考核方案的制定要充分考虑银行柜员的自愿离职和情感性两个方面因素^[7]。

平衡计分卡(BSC)方面,罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿(1992)在所写的书中研究并提出了平衡计分卡(BSC)这一概念,指出在运用平衡计分卡(BSC)构建绩效指标架构时,要把企业的战略目标实现与绩效指标架构相联系进行绩效评估,才能确保绩效评估的有效性^[8]。Lawrie G, Cobbold(2004)研究了平衡计分卡的动态管理,认为平衡计分卡绩效考核体系实施过程中,商业银行应当定期更新各项数据及实施效果反馈,便于及时进行调整^[9];Kiran J.F等学者(2006)提出平衡计分卡学习及成长维度,不仅要有员工培养、激励的指标,还要有信息反馈、建议采纳、团队协作等评价指标^[10]。Punniyamoorthy.M, Murali R(2008)关注了平衡计分卡的可衡量性原则,认为评价指标设置要具有可操作性,如此才能使绩效考核客观可衡量^[11]。Gonzalez J.M.H, Calderon M.A, Gonzalez J.L.G, et al.(2012)认为商业银行建立平衡计分卡绩效评价体系,要根据战略目标和SMART原则来制定评价指标,指标应当包含领先指标和滞后指标,能够全面评价商业银行绩效^[12]。

关键绩效指标法(KPI)方面,Tatjana Samsonowa, Peter Buxmann, Wolfgang Gerteis(2009)提出在当今充满挑战的经济环境下,企业获得市场竞争优势比以往任何时候都更为重要,可以侧重组织绩效管理本身的研究,采用工业研究绩效评价的框架,建立一套集群,基于这些集群,在实践中实现指标可衡量能够评估

不同公司的绩效^[13]。Amir Mahdi Malek, Mohammad Taghi Taghavifard (2011) 为改变过去采用线性加权法、层次分析法、TOPSIS、模糊逻辑和数学规划等多种方法来解决绩效考核指标选择问题,研究采用灰色决策方法来处理与组织战略计划有关的指标选择问题^[14]。Abdul Alimul Karim, Sri Gunani Partiw 和 Adithya Sudiarso (2018) 提出利用宏观人机工程学的方法来设计 KPI, 分为宏观人机工程学属性选择、基于专家知识排序的专家选择、模糊层次分析法加权、帕累托法确定人机工程学属性的优先级和 KPI 设计三个阶段^[15]。Lisa Buttkeireit (2020) 指出关键绩效指标法 (KPI) 是能够降低企业采购部门日常工作复杂性的管理工具, 并采用 BG Klinikum Duisburg 的示例论证如何进行绩效考核^[16]。

BSC 与 KPI 相结合方面, Hung-Yi Wu (2012) 提出构建 KPI 和 BSC 相结合的商业银行绩效考核体系, 运用决策制定尝试和评价实验方法找出考核指标之间的逻辑关系, 明确核心因子, 建立可视化战略图, 对应 BSC 的四个维度设置绩效指标和权重^[17]。Muh Rokhim (2017) 提出将 BSC 与 KPI 相结合构建绩效考核体系, 一方面平衡计分卡 (BSC) 用于管理战略的实施, 衡量财务和非财务业绩, 并向利益相关者传达远景、战略和业绩。另一方面 KPI 用于管理组织中每位员工, 确保其行为与管理层的愿景和战略目标保持一致, 有效避免绩效考核结果出现主观偏好现象^[18]。Kim Doyeong, Oh Wongyun, Yun Jiyeong, et al. (2021) 研究提出了小型建筑公司的管理绩效评估指标 (MAPEI), 用于衡量员工人数不超过 10 人的建筑公司管理绩效。MAPEI 由 BSC (平衡计分卡)、绩效以及 KPI (关键绩效指标) 的层次结构和加权重组成。经过专家访谈, 以大型建筑企业的管理绩效指标为基础, 通过修改和补充, 构建了最终的小型建筑企业层级结构^[19]。

(2) 国内研究现状

国内关于银行业金融机构绩效管理相关研究相对较少, 近年来, 大批学者投入到理论研究中, 银行业金融机构也纷纷进行了许多有益的探索和实践, 它们主要运用的绩效管理工具有关键绩效指标法 (KPI)、平衡计分卡法 (BSC)、经济增加值评价法、目标管理法等。和西方国家金融机构绩效管理研究相比, 绩效管理内容仍然有待完善, 绩效指标建设还不够完整, 在理论研究与实践运用上还存在较大差距。

在绩效管理方面, 夏雷 (2013) 指出, 企业建立绩效考核体系分三步走, 首先要设置符合自身实际的绩效指标; 其次要实行考核计划管理; 第三是进行有效的考核过程管理^[20]。刘荣华 (2016) 提出对绩效薪酬考评系统实施动态管理, 要减少考核层级, 要避免绩效考核工作中人为因素的干扰, 促使考核内容和权重分配更加细化^[21]。李磊磊 (2017) 认为, 除了财务指标, 员工的表现和客户的反馈也应作为建立全面系统的评价体系的准则之一, 而且应当通过长效激励机制, 调动

员工的工作积极性,促使员工在职场中不断成长^[22]。王草芳(2019)指出,绩效管理对于推动农村商业银行的良性发展具有非常重要的作用,农村商业银行应当建立符合自身实际情况、银行长远发展、企业战略目标的绩效管理体系^[23]。王成琳(2019)指出,为了确保银行经营管理的规范性和科学性,银行要根据绩效管理工具特点和自身特殊性,配合使用这些工具,以达到更加客观、公正地考核评价员工和单位^[24]。扈明(2019)指出,农村商业银行要结合自身实际,以绩效管理理论为指导,建立以战略定位为导向的全面绩效管理,实施多维度、多措施、流程化、规范化的绩效管理^[25]。王彦杰(2019)等学者对银行业金融机构绩效管理存在的问题和原因进行了相关研究分析,其研究成果指出,建立有效的绩效考核体系、丰富绩效考核方法、提升管理人员关注度、拓宽绩效考核结果的应用、畅通绩效沟通渠道,是优化绩效管理的主要路径^[26]。马涛(2019)指出,绩效管理在对员工进行绩效评估时,为体现绩效管理工作的公平性、公正性、公开性原则,需对其业务成绩、个人能力、组织协调等情况进行一次全面透彻地分析^[27]。陆谊(2020)指出,绩效管理是一个双向的管理过程,其主要功能是细化企业的战略目标,支撑和保障战略目标的实现。简而言之,商业银行实施绩效管理的过程就是实现商业银行战略目标的过程^[28]。

平衡计分卡(BSC)方面,马士成(2009)研究我国国有控股银行基于BSC建立的绩效管理体系,将其分解成4个要素16个指标的测度体系,采用SPSS11.5和LISREL8.7方法进行验证性因子分析^[29]。毛凯茜(2010)研究分析国外商业银行运用BSC的案例,提出了几点借鉴意见,即在实行BSC时应重点关注指标合理、动态管理、过程透明、全员参与等内容^[30]。张云(2010)引入平衡计分卡,通过明确、分解战略目标、选取关键绩效指标和确定权重四个步骤,建立农行一级分行层面的综合绩效考评体系^[31]。于挺(2011)提出在构建平衡记分卡绩效管理系统时,可基于企业各方面的内在联系建立BSC指标体系因果图,有助于绩效管理的顺利开展和目标实现^[32]。戴媛(2016)指出商业银行运用平衡计分卡不是简单粗暴地从四个维度设置指标,而应当是全面地系统运用^[33]。李艳锦(2016)介绍了我国商业银行绩效管理现状,阐述了绩效管理在思想观念、实际操作中的问题,提出建立BSC的绩效考评体系^[34]。王训(2017)提出把BSC的四个方面作为一级指标,再根据地方性商业银行的特点,设置二级指标,构建地方性商业银行的BSC绩效评价体系^[35]。鲁芳凝(2018)认为企业运用平衡计分卡法进行绩效管理,可以围绕客户、财务、内部管理和学习与成长等角度,综合平衡财务和非财务指标等多种考核因素,实现多维度、多层次、全方位的对企业进行考核评价^[36]。张懿熙(2019)认为商业银行在采用平衡计分卡构建绩效管理体系时,一般先层层分解银行的战略目标,再着重从平衡计分卡的四个维度构建绩效管理体系^[37]。朱莉斯

(2020)认为为适应新时期发展的需求,建议商业银行引入平衡计分卡方法进行绩效管理,在保留商业银行财务指标的同时,将对内部业务流程等非财务指标加入考核体系,设计基于平衡计分卡的绩效管理体系^[38]。

关键绩效指标法(KPI)方面,黄勋敬、张敏强(2008)认为部门考评体系设计应以关键绩效指标(KPI)为指引,结合各部门业务特点,平衡市场、客户和流程的关系,平衡定量考核和定性评价的关系^[39]。廖世理、程广林(2008)认为KPI指标体系对于商业银行经营管理具有重要意义,银行可以依据战略目标自上而下构建组织-部门-个人KPI指标体系,确定KPI权重和目标值^[40]。王军、杨德玲(2011)引入“元场域”和“域内市场份额”的概念对商业银行网点进行分级分类,运用网点关键绩效指标(KPI)方法实现银行网点的精细化绩效管理^[41]。赵平(2018)分析了现阶段我国商业银行在绩效考核中存在的问题,提出建立贴合组织架构、绩效指标及权重合理、考核程序规范、结果运用公开公平的全面的绩效考核体系^[42]。

BSC与KPI相结合方面,唐辉(2009)通过分析比较A银行的平衡计分卡法和B银行的关键绩效指标法,得出实际应用中二者的共通之处以及不同的实践效果,并指出了两种工具暴露出的缺陷,建议建立平衡计分卡法和关键业绩指标法“混合”的员工绩效评价方法^[43]。饶蓝、方勤敏、刘晓艳(2009)通过对比BSC与KPI二者的优缺点,从实现短期绩效和长期战略目标的角度,设计了建立结合BSC与KPI的战略绩效指标体系的步骤流程^[44]。杨致利(2010)提出运用BSC和KPI构建企业绩效考核体系,依据BSC的四个维度分解战略目标,再把战略目标以绩效指标形式分解落实至相关部门和岗位。史超芹(2011)鉴于BSC和KPI的互补性,提出将BSC和KPI整合建立绩效考核体系,通过投入NEO公司运用并取得了积极效果,用实例证明了绩效考核体系的可行性和优势^[46]。马福山(2011)认为,在后金融危机时代,我国商业银行应当转变和创新绩效考核理念,认识到KPI绩效考核的缺陷,引入BSC建立绩效考核体系^[47]。尹海峰(2011)认为商业银行在绩效指标体系设计上可以采用关键绩效指标法和平衡计分卡相结合方法,一方面可以根据关键绩效指标法对商业银行的战略目标进行细化分解,突出核心重点业务;另一方面可以根据平衡计分卡构建的目标框架为基础,针对不同业务、不同岗位设置绩效指标和工作目标,实现战略目标与具体工作任务的衔接^[48]。付强(2015)将BSC与KPI结合法运用到我国大型企业绩效管理中,用以解决企业在员工层面、绩效辅导、绩效评价、绩效反馈上存在的问题^[49]。丁自明(2017)认为商业银行建立平衡计分卡+KPI绩效考核体系,可以通过整体考核与分项考核的双向交叉来推动,同时兼顾了部门业务条线考核和分支机构条线,更具完整性^[50]。吴双伶(2019)阐述了国企在使用推广KPI与BSC考核所遇到的环

境、人员、技术等问题，通过分析问题提出相应对策^[51]。孙凌峰（2020）将 BSC 和 KPI 结合引入教育领域，他提出为了提高高校管理效率，将 BSC 和 KPI 两种管理工具融合，构建 BSC 为核心、KPI 为载体的高校预算绩效评价指标体系^[52]。陈旭、王茜媛、张晓玫、包红霏（2020）综合运用熵权法、层次分析法确定维度比重和指标占比，将“BSC+KPI”引入到机械制造业，建立企业的绩效评价体系^[53]。

从国内外的研究情况来看，国内关于绩效管理的研究相比于国外，兴起得比较晚，是在国外研究成果的基础上，结合我国企业的实际情况，对国外理论研究进一步的创新和完善，和国外尤其是西方发达国家的研究成果相比，仍有一定的差距。KPI、BSC、EVA、目标管理法、360 考核法等绩效管理工具受到了国内外学者的广泛认可和肯定，通过研究和实践对绩效考核方法的优缺点形成了一致性的认识，即单个工具都存在缺陷，可以根据工具之间的互补关系进行整合建立科学的绩效管理体系。至此，有关工具间整合、融合的绩效管理体系的研究拉开帷幕，国内外都在教育、医疗、工业、制造业、金融业等多个领域进行了大量的理论研究和实践探索，并延续发展至今。具体来看，BSC 与 KPI 相结合方面，国内外学者认为可以将两种管理工具相结合，有诸多案例可以证明，研究发现基于此建立的绩效管理体系应用到商业银行同样具有可行性。

由于银行的个体特殊性和经营情况的不同，工具的选择、相关指标的设置还需要兼顾统筹各种因素，不能照搬照抄，建立科学有效、贴合自身的绩效管理体系仍是需要研究的重要课题。因此，基于 KPI 与 BSC 结合的炎陵农商银行绩效管理研究还有很大的探索空间。

1.4 研究思路与研究内容

（1）研究思路

本文以炎陵农村商业银行作为研究对象，从该行在绩效管理中存在的问题入手，采用关键绩效指标法（KPI）与平衡计分卡法（BSC）结合的方法来优化设计绩效管理体系，确定选择平衡计分卡法（BSC）作为绩效管理体系的主要框架，再结合 KPI 的数值优化绩效考核指标，完善绩效管理实施过程，健全绩效考核结果应用，进而优化炎陵农商银行的绩效管理。

（2）研究内容

本文结合炎陵农商银行的绩效管理现状，分析了该行绩效管理存在的问题以及原因，将平衡计分卡（BSC）、关键绩效指标法（KPI）相结合建立的管理体系引入到绩效管理应用中，对现有的管理体系进行优化，使绩效管理体系更适合银行，有助于解决人力资源管理、业务经营、战略管理等问题。文章研究内容一共包括六部分，主要内容如下：

第1章为绪论。这一部分重点阐明简介了炎陵农商银行绩效管理的研究背景、目的、意义、国内外研究现状、内容和方法。

第2章为相关概念及理论基础。这一部分内容主要包括绩效管理的相关概念及其作用、绩效管理的流程、绩效管理的工具，阐述了银行绩效管理的相关理论，详述了平衡计分卡和关键绩效指标法的含义、优缺点及构建程序。

第3章为炎陵农商银行绩效管理现状及问题分析。简单介绍了炎陵农商银行的基本情况，重点介绍了该行的绩效管理现状，通过问卷调查分析，挖掘当前绩效管理存在的问题，剖析了绩效管理问题产生的原因。

第4章为基于KPI与BSC炎陵农商银行绩效管理体系优化设计。共分为三部分，简述了绩效管理体系的设计依据、设计原则，重点介绍了对绩效管理的考核指标、实施过程、考核结果应用等内容进行的优化设计。

第5章为炎陵农商银行KPI与BSC结合绩效管理实施途径及保障措施。这一部分主要介绍了炎陵农商银行如何实施KPI与BSC结合绩效管理，在实施过程中所遇到的难点，并就难点提出了解决办法，以及为了保证绩效管理的顺利运行所采取的保障措施。

第6章为结论与展望。

1.5 研究方法与技术路线

（1）研究方法

本文主要运用如下研究方法：

①问卷调查法

事先围绕炎陵农商银行绩效管理存在的问题、意见建议等内容设计调查问卷，选择炎陵农商银行不同职级、岗位、年龄阶段的在职员工作为调查对象，收集数学分析所需数据，利用数学模型对收集的数据进行处理分析，得到关键信息来指导我们得出合理的调研结论。

②文献研究法

文献研究法是围绕某一研究对象或课题，搜集、整理、研究、分析文献，从而达到科学地认识所研究问题的一种方法。本文在大量阅读其他学者研究成果的基础上，进一步结合炎陵农商银行的具体情况针对性的调查研究，得出更为准确适用的结论化建议。

③访谈法

访谈法是指通过与采访对象一对一的沟通、谈话以了解人的心理活动和行为动因的一项研究方法。本文将通过与炎陵农商银行员工进行大范围的访谈搜集广泛的工作分析信息。

④定性分析方法

定性分析法是指通过逻辑推理、经验对比和辩证思维等方式，对所获取的信息或者事物进行研究分析的一种方法，它更趋向于找出信息或者事物内在联系或者一定规律，而非以某一具体数据指标进行定性的方法。本文将对绩效管理的问题、解决方案进行定性分析，得到主要的影响因素，剔除掉无关或者是作用较小的因素，在最大限度上提高我们分析数据的准确性和有效性。

（2）技术路线

本文主要按照发现问题、分析原因、解决问题的基本思路展开，运用问卷调查、人员访谈等研究方法揭示炎陵农商银行绩效管理问题所在，针对该行绩效管理存在的弊端和问题采用定性分析方法进行深入的分析 and 研讨，找出主要原因。通过对国内外相关的理论研究，结合该行的客观实际情况，运用平衡计分卡

（BSC）和关键绩效指标法（KPI）两种绩效管理工具建立绩效管理体系，对该行现有的绩效管理进行优化。技术路线图如下图所示：

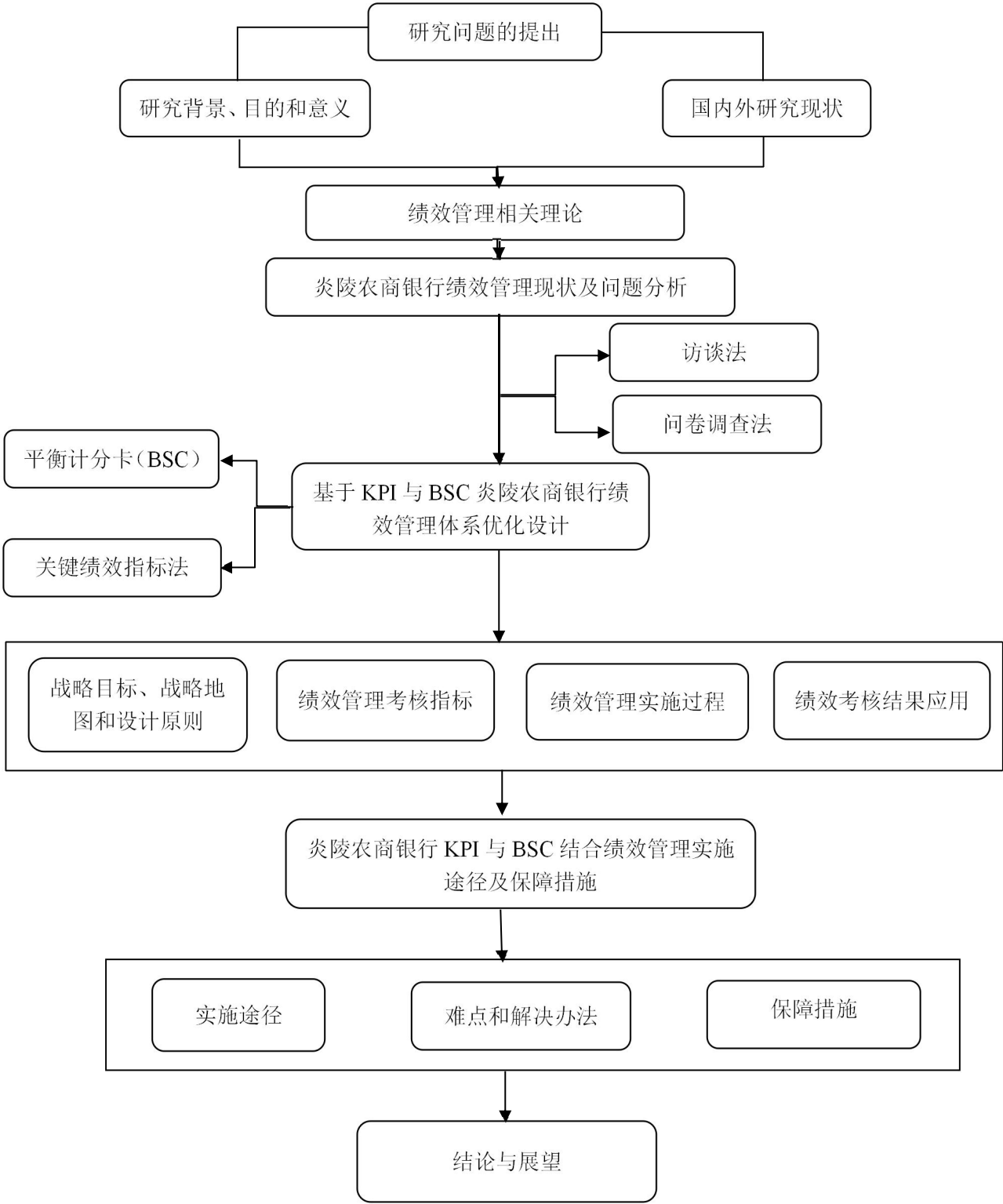


图 1-1 技术线路图

第2章 相关概念及理论基础

2.1 绩效管理相关概念

(1) 绩效的概念

当前,学术界对于绩效的定义尚未形成一致的结论,不同学者从不同的角度出发给予绩效不同的定义,当下绩效的定义主要可以分为以下几种:有的学者认为绩效属于一种行为。持这种观点的学者认为绩效是个人为了实现共同工作目标而实施的行为,强调的是行为本身,与结果没有关联。有的学者认为绩效是一种结果,是个人在工作中投入所带来的工作产出,即工作表现的结果,它反映了个体工作完成情况,这个绩效可以通过各种方法进行测算。还有部分学者认为绩效是工作行为和工作结果的复合体,这种定义与工作实践相符合,合理解释了行为与结果的关系,因此被越来越多的学者所接受,现在,我们通常把绩效运用于衡量个人工作目标进度,反馈个人在工作的具体表现和工作过程。

(2) 绩效管理的概念

早在上个世纪七十年代“绩效管理”这一概念就被提出,但是直到上个世纪八十年代到九十年代,绩效管理才被人力资源管理领域的专家学者所重视,开始纳入到人力资源管理研究中去。经过广大专家学者的不断探索研究,绩效管理理论得到了不断完善,但对于绩效管理的定义学术界始终没有达成一致。当下能够被业界人士和广大学者认可的绩效管理思想主要包括三种:

第一,绩效管理是管理组织绩效的系统。以英国著名的学者布瑞德鲁普和罗杰斯为代表的学者认为,组织战略是绩效管理的核心部分,在这个过程中,个体因素不是绩效管理的主要对象。

第二,绩效管理是管理员工绩效的系统。在艾恩斯沃斯、奎因和斯坎奈尔等人看来,绩效管理不包含组织因素,它是一个企业对员工能力和工作成绩的评价和考核,并且形成一个闭环。

第三,绩效管理是管理组织和员工绩效的综合系统。考斯泰勒等学者的观点是,要把企业的管理者和员工目标与企业战略目标相结合,通过绩效管理最终促进企业目标实现。但由于强调内容上的不同,因此此观点内部并未形成统一的观点而是细化为不同理论。

(3) 绩效管理的作用

绩效管理的作用主要表现在:

①促进绩效目标实现。将组织的绩效目标分解细化为个人目标,促进组织战略目标与个人目标建立清晰的联系,及时将组织目标传递给员工,让员工明确个人的绩效责任与目标,强化员工责任担当,充分调动员工的工作积极性和主动性,

更好地激励员工实现组织发展目标。让员工参与组织目标和计划的制定,能够使员工更加理解组织的要求和所要达成的目标,还能通过绩效管理及时获取组织的评价与认同,让员工知道自身不足,及时改进,能够为自身争取得到分配利益,如薪酬工资、职位晋升、奖励荣誉等等,实现个人和组织的绩效双提升。

同时,还有助于实现企业战略目标。不能实现战略目标的绩效管理体系是无效的。就一个科学有效的绩效管理体系而言,无论是个人绩效达成,还是组织绩效实现,其最终的导向都是战略目标,企业应当将个人目标、组织目标与战略目标相结合,把战略目标作为工作行为、企业发展的指导方向。

②优化企业经营管理。绩效管理实现管理者与员工之间良好沟通,管理者可以准确地向员工传达工作要求,合理的工作标准及工作权责,定期检查员工工作计划执行情况和目标完成情况,对员工实行监督管控,引导员工行为与企业目标保持方向的一致,实现人力资源的优化配置和利用效率。绩效管理让管理层、部门、员工三个层级之间职责分工明确,各司其职,有效避免了职责重复或不明确诱发的相互推诿、扯皮等情形,简化业务流程,清除内部淤塞,促进企业内部顺畅运转。绩效管理的激励性特质,也让员工自发地提升工作效率,提高工作质量,助推企业工作效率地提升。

③提升管理层管理水平。绩效管理实施过程是一个不断发现问题、探讨问题、解决问题的过程,不但能够激励员工不断学习,实现员工与企业的共同成长,促进团队和谐运转,也可以让管理层发现管理中的不足之处。绩效沟通、考核结果反馈等都可以反映企业的业务发展情况,掌握经营管理中的不足,为管理层作出决策提供依据,便于管理层及时调整发展策略,纠正发展方向,进而提升管理层的管理水平。同时,由于管理层在绩效管理中扮演重要角色,绩效管理实施效果的好坏还间接反映了管理层的管理水平高低。

(4) 绩效管理的流程

在一个完整的绩效管理流程中,应当包含标体系构建、绩效过程控制、绩效评估、绩效面谈、绩效结果应用五个关键环节,上述五个环节共同形成了一个管理流程的闭环。

①绩效计划与指标体系构建

绩效计划是绩效管理中的第一个工作内容,绩效计划应包括企业的长期和短期工作目标、考核指标、难题和保障措施等等内容,并上述内容达成一致意见。给出条理清晰的绩效计划之后,需要按照绩效计划设计绩效指标体系,建立指标体系主要分为两部分:有关标准和绩效指标。绩效指标是企业针对客户经理的工作产出而展开衡量的一个数据或者信息,标准指的是在对客户经理工作内容展开考评时,客户经理需要达到的水平。

②绩效管理的过程控制

绩效计划与指标体系构建完成后,员工要按照绩效计划展开各项工作,在这个过程中管理者要实施监测员工的工作状况和绩效,及时就工作上的问题进行沟通,给予员工帮助同时,指导员工改善不足之处。此外,绩效管理不仅要分析员工工作目标完成情况,还要关注完成的工作质量,避免过度强调结果,导致大量短期行为的发生。

③绩效考核与评估

所谓绩效考核,指的是管理人员针对客户经理在某个时间段需要完成的任务,给出具体的绩效考核指标,按照这些指标展开考核的一个过程。整个考核过程需要确保其公证性,考核结果将用于客户经理的加薪、奖金、客户经理发展需求等方面。

④绩效反馈与面谈

管理者应该及时向员工反馈绩效管理的结果,反馈方式一般采用面谈的方式,便于员工清楚自身的工作表现,并及时对需要完善的地方进行调整。同时这种反馈是双向的,客户经理也可以向管理者提出在完成考核指标过程中遇到的困难,以便管理者发现问题并有效解决。

⑤绩效考核结果的应用

绩效考核工作完成之后,并不意味着绩效管理流程的完成,需要将绩效考核结果进一步应用,以此为依据让员工享受分配利益或员工其他诉求,以最大限度发挥绩效管理的激励作用。

2.2 银行绩效管理理论

近年来,国内许多学者引入国外先进的绩效管理理论和方法,对银行绩效管理方面进行了深入研究,许多银行人力资源从业人员将理论与银行实际结合进行了大量实践探索,取得了丰富的理论成果。

2.2.1 “五结合”理论

“五结合”理论是银行绩效管理工作的一个重要理论。其主要内容是:

(1) 要把绩效管理与经济形势和金融政策相结合。由于银行是经营货币的企业,容易受外部因素影响,因此一套科学、适合的绩效管理体系应当把绩效管理与经济形势和金融政策相结合。在经济上行时绩效考核的重点是信贷投放,在经济下行时绩效考核则应侧重于精细化管理。

(2) 要把绩效管理与银行发展阶段相结合。银行在不同的发展阶段业务发展的重点不同,根据银行处在创业、成长、成熟、衰退的阶段,判断采用何种绩效考核方法。

(3) 要把绩效管理与银行战略管理年度计划相结合。银行的战略管理年度计划为绩效管理指明方向,能够更好让业务目标和个人目标服务于银行的战略目标的实现。

(4) 要把绩效管理与银行管理基础相结合。绩效管理促进银行优化组织结构,强化内部管理,良好的银行管理基础,为绩效管理提供保障,提高绩效管理的效能,二者联系紧密,相辅相成。

(5) 要把绩效管理与领导管理风格相结合。银行管理层在绩效管理中地位举足轻重,对于不用管理风格的领导,要采用不同的管理方式,指导型、成就导向型领导能够高效推进绩效管理实施,支持型、参与型领导则需采用渐进式绩效管理方式。

2.2.2 业绩关系理论

业绩关系是指考核员工的业绩归属。业绩关系理论以业绩关系为基础,把银行存量业务和增量业务分配到个人,按照个人业务完成情况衡量考核,确保实现考核到人、激励到人。为了防止业务计算的误差和重叠,还区分了资源转介、存量维护、业绩认定三种关系。由于业绩关系理论实施的工作量较大,人为因素存在偏离,许多银行开始设计组建绩效管理系统,借助绩效管理系统进行数据运算和信息采集。业绩关系理论主要是对财务指标的考核,打破了大锅饭的传统格局,能够激发员工的工作积极性和创造性,充分发挥绩效管理的激励机制作用。

2.2.3 绩效管理效果理论

绩效管理体系在不同阶段所产生的不同效果。绩效管理的直接导向就是实施效果,就如何来衡量绩效管理体系的效果,提出了三个标准,分别是员工积极性、银行业务、客户价值。一套科学合适的绩效管理体系由于其绩效管理的客观公正、绩效考核公开透明、考核结果运用适宜,能够体现员工个人价值,充分调动员工的工作积极性,还能促进员工成长成才,有利于人才储备。银行的各项业务指标被分解细化为绩效考核指标,考核指标一旦达标,绩效目标就完成了,银行业务自然得到进一步发展。同时,绩效管理能够促进客户价值提升,进而给银行带来利润增长。

2.2.4 绩效管理“三个阶段、四个体系”理论

银行建设绩效管理体系一般都会经历建设期、磨合期和成熟期三个阶段。在建设期,银行着手搭建绩效管理体系,制定绩效考核指标,规范实施流程,把绩效管理体系投入使用接受实践验证;在磨合期,绩效管理体系基本形成,通过评估和效果检验,适时改进调整绩效管理内容,员工逐步接受绩效管理,绩效管理

实施效果初显；在成熟期，一套科学健全的绩效管理体系已经形成，绩效管理实施效果达到预期，银行实现战略目标，员工实现个人发展。

四个体系是指银行的管理体系、文化体系、制度体系和软件体系。良好的绩效管理是以完善的内部治理、卓越的企业文化、健全的管理制度以及完备的系统平台为支撑，银行在绩效管理建设过程中，要把四个体系同步进行系统化建设，并把这一动作贯彻于绩效管理的三个阶段。三个阶段与四个体系密不可分，交织发展，共同推进银行绩效管理体系的有序发展。

2.3 绩效管理工具

目前，最为常用的绩效管理的方法工具主要包括平衡计分卡（BSC）、360 度考核法、关键绩效指标法（KPI）、目标管理法（MBO）等。

平衡计分卡（Balanced Score Card）是指将某一较为宏大的目标按照不同层级、不同深度进行分解，然后对各个分解细化的目标逐一制定绩效评价标准，定期开展指标评价，使每一个小指标的达成都成为最终目标的一个部分，确保最终目标的顺利实现。它从财务、客户、经营过程、学习与成长四个维度进行考核，具有全面性的特点。

360 度绩效管理方法由英特尔公司首创的，该方法主要形式为，组织与员工工作关联度较高的的相关主体，对绩效管理对象进行全方位评价，该评价形式能够从不同的角度获取较为全面的评价结果，也被称为全方位评价法。

关键绩效指标的理论基础是二八法则，是将企业目标层层分解、细化为具体可执行的工具。

目标管理法是彼得德鲁克在 GE 公司提出并付诸实施，取得了较为显著的成果，该管理方法突出结果导向，主要针对成果和行为难以量化的工作，注重员工的参与度，能够较好的激发员工主观能动性。

由于本文主要涉及平衡计分卡和关键绩效指标法两种工具，接下来从概念、构建流程和优缺点三个方面详细介绍这两种工具的相关内容。

2.3.1 平衡计分卡

平衡计分卡（Balanced Score Card，简称 BSC）是指将某一较为宏大的目标按照不同层级、不同深度进行分解，然后对各个分解细化的目标逐一制定绩效评价标准，定期开展指标评价，使每一个小指标的达成都成为最终目标的一个部分，确保最终目标的顺利实现。平衡计分卡包括以下六种要素：维度、战略目标、绩效指标、目标值、行动方案和具体任务，并且把企业业绩的评价分为四个维度：财务、客户、经营过程、学习与成长。BSC 是当前世界上最先进的绩效管理工具，集测评、管理与交流功能于一体，它突破了财务指标进行绩效考核的传统，

这一方法的应用主要从财务、客户、经营过程、学习与成长四个维度进行考核评价，分析其各自间存在的联系，进而促进企业的战略目标的实现。

（1）构建 BSC 的程序

建立平衡计分卡整体上可分为以下五个步骤：

第一步，制定企业战略。BSC 能够很好地平衡企业短期利益目标和长期战略目标之间的关系，为了实现企业长远发展，首先必须制定企业战略，如此才能使 BSC 的四个维度围绕企业的战略目标开展，这一环节也是 BSC 成功与否的关键。

第二步，达成一致目标。就企业的战略目标而言，管理者可能会有不同观点，但是不论是什么观点，在长期发展目标上都要实现意见的统一。唯有达成一致战略目标，企业发展方向才能保持一致，才能不分散精力凝聚全部力量实现长期发展目标。

第三步，确定考核指标。BSC 当中的每个指标要求能够准确反映出战略目标分解后的每个特定目标。一般来说，考核指标的设计坚持简单和关键的原则，既不能设计重复无用的指标，也不能设计出难以掌控的指标，建议每个因素以 3 到 4 个指标为最佳。否则，容易导致绩效管理混乱，且无法准确把握其特定目标。

第四步，制定实施计划。考核指标确定后，应当落实到具体实施中。为此制定具体详细的实施计划并按照计划严格执行就显得十分有必要了，以此保证该过程在企业内部的全面开展。

第五步，监测和反馈。BSC 实行后，要对实施过程进行实时监测，向管理者及时反馈考核结果。

（2）优缺点

优点：一是将抽象的战略目标进行了分解细化，直接体现是，战略目标细化后，对员工日常工作中有直接的体现和工作要求，使得宏观、抽象的目标成为日常实际工作中具体工作安排，并能顺利执行。二是解决了之前的考核工具对短期、非财务、外部因子等考核要素考虑不全面的问题，在内部和外部、短期与长期、财务与非财务之间进行了统筹考虑和平衡，不仅更加全面，也做到了公平、公开、公正。

缺点：①可操作性不强：一是对高级管理人员管理能力要求高，要求其能准确定位公司战略；二是对各中层管理人员能力要求高，要求其能全面考虑 BSC 涉及到的考核因子，同时能够高效推广应用。②考核难以落地：一是分解落地难，BSC 以岗位为分解标准，难以落实至具体人员；二是要求标准不清晰，BSC 未突出对个人岗位职责和素质的明确要求，导致无法进行准确评价。③短期成效不明显：BSC 是一个庞大的系统工程，推广、实施周期较长，在短期内成效不明

显。

2.3.2 关键绩效指标

关键绩效指标，简称 KPI，是指在开展绩效评价时，选取出数量相对较少但能够突出重点的关键指标，以便评价衡量绩效的指标体系。

在绩效管理中，KPI 能否发挥实实在在的作用，关键在于 KPI 的制定是否符合实际、是否切实可行。结合企业的各类生产要素，如何通过 KPI 体系的构建，使得劳动力这一关键要素被最大程度的激活和利用，确保在企业在生产活动组织过程中，能够最大程度利用好现有的人力资源，发挥 KPI 体系对人力资源潜力的发掘作用。

（1）构建 KPI 的程序

建立平衡计分卡整体上可分为以下四个步骤：

第一步，明确工作目标。给绩效管理对象在一定时间内给定一个相对具体的要求，针对绩效管理对象的关键绩效指标，要以工作目标完成为前提来进行评价。

第二步，设定评价指标。设定评价指标时，一方面要兼顾结果和过程的关系。另一方面要坚持 SMART 原则，确保绩效指标是明确的、可度量的、可实现的、可观察的、有时限的。

第三步，设定评价标准。绩效标准的设立主要分两个层级设定，一是基础考核标准，主要是针对满足基本考核要求的考核对象，设定一个基本的待遇水平，在达到基础考核标准情况下，给予正常的待遇；二是激励层级，设定这一评价层级，主要针对超过预期目标值，超过基准考核要求，而且能够形成较好的引领和示范作用，通过激励制度的制定，在薪资和职务晋升等方面给予激励待遇，发挥好绩效激励的正向引导作用。

第四步，关键指标把关，针对绩效体系中的核心关键指标，要进行科学客观的评估，首先要考虑是否能够较好的体现被评价对象的工作业绩，其次要考虑是否符合实际，是否能有效执行。

（2）优缺点

KPI 具有以下优点：一是能够聚焦突出最重要，影响最大核心指标，通过指标系数的设定，能够很清晰的让员工聚焦工作重点，瞄准核心目标。二是能够结合实际进行动态调整，KPI 能够根据实际情况调整考核目标值，使之更符合企业实际需求，同时能够通过指标系数的调整，将资源及精力调整至企业最需要的地方。三是执行较为灵活，能够通过 KPI 指标体系的调整，使其满足管理的考核需求，同时也能够促使员工根据关键指标的设定，更清晰的了解自己工作重点，规划好自身行为。四是 KPI 考核指标的可调节性，根据企业发展战略目标的调

整，可动态对 KPI 指标进行动态调节，通过指标的调整，使之能够适应企业发展，能够促进企业战略目标的达成。

KPI 的缺点主要有以下几点：一是 KPI 没有构建系统性、完整性的指标框架体系，缺乏指导意义。二是 KPI 目标分解方式存在问题，自上而下的分解方式容易导致 KPI 指标及目标值的设定脱离实际，不符合实际。三是对于无法法定比定量的工作，必须统筹考虑指标与定性两种考核手段，确保绩效考核的实效性。

本文对 KPI、BSC 两个绩效管理工具的优劣势进行了全面的介绍，通过比较可以清晰的了解到，BSC 制定切合实际需求的指标体系，将绩效管理与战略目标进行了有效结合；但也暴露出其不能将指标直接分解落实到基层业务单元的问题短板。就 KPI 而言，其优势即是将指标与基本业务单元进行了有效衔接，可操作性更强；但也存在指标体系不完整、执行中存在薄弱环节等问题，综合对比可知，综合 BSC 和 KPI 的优缺点，取长补短制定绩效管理体系，是一种很好的做法。

第3章 炎陵农商银行绩效管理现状及问题分析

3.1 炎陵农商银行简介

(1) 经营状况

炎陵农商银行是湖南省首家由县级信用联社直接改制组建的农商银行，于2010年5月10日挂牌开业。目前该行下辖23个营业网点，设立助农取款服务点188个、布放各类自助设备145台，构建了覆盖全县各乡、镇、村的金融服务体系。2017年，炎陵农商银行实现了跨区域发展，先后发起设立湖南蓝山神农村镇银行和湖南道县神农村镇银行，现两家村镇银行运营情况良好。成立10年来，炎陵农商银行始终秉承“扎根三农、扶优小微、支持三化”的市场定位，做精做优，各项业务得到迅速发展，盈利能力不断提升，全力支持了县域实体经济发展，充分发挥了农村金融主力军的作用，截至2020年末，该行各项存款余额62.32亿元、贷款余额48.19亿元，市场份额占比分别为63.67%、63.57%，存、贷款市场份额连续多年稳居县域金融机构首位。2020年末炎陵县金融机构存贷款分布统计表详见表3-1。炎陵农商银行多年蝉联炎陵县第一大纳税大户，先后荣获“湖南省农村信用社先进基层党组织”、“湖南省农村信用社等级考核先进单位”、“湖南省普惠金融工作先进单位”、“湖南省文明标兵单位”、“全国十佳普惠金融农商银行”、“国家级‘送金融知识下乡’宣传服务站”及“湖南省金融扶贫专项竞赛五一劳动奖状”等称号。

表 3-1 2020 年末炎陵县金融机构存贷款分布统计表

机构名称	存款余额（万元）	占比（%）	贷款余额（万元）	占比（%）
工 行	19663	2.01	13957	1.84
农 行	122812	12.55	142405	18.78
建 行	59631	6.09	59387	7.83
炎陵农商行	623197	63.67	481885	63.57
邮储银行	45797	4.68	53294	7.03
邮政储蓄	101166	10.34		
银太公司			7162	0.94
合 计	972267		758090	
全 县	978866		758090	

目前，湖南炎陵农村商业银行主要业务经营范围包括：①吸收公众存款；②发放短期、中期和长期贷款；③办理国内结算业务；④办理票据承兑、贴现；⑤代理发行、兑付、承销政府债券、金融债券；⑥从事同业拆借；⑦办理银行卡业

务；⑧代理收付款项及代理保险业务；⑨提供保管箱服务；⑩经中国银行业监督管理委员会批准的其他业务。主要信贷品种有：①“农户小额授信贷款”、②“农户大额授信贷款”、③“农户联保贷款”、④“林权抵押贷款”、⑤“农房抵押贷款”、⑥“跃龙门助学贷款”、⑦“山城白领贷款”、⑧“商户授信贷款”、⑨“股权质押贷款”、⑩“项目贷款”、⑪“按揭贷款”等。

（2）企业文化

湖南炎陵农村商业银行秉承“厚德立责革故立新”的核心价值，“兴农兴商至诚至信”的经营理念，“客户至尊员工至尚”的服务理念，紧紧围绕“建设有温度的百姓银行”这一发展愿景，坚持服务“三农”、服务社区、服务中小企业、服务县域经济发展目标不动摇，着力打造“农民朋友的贴心银行、社区居民的亲情银行、中小企业的伙伴银行”，努力建设成为实力强劲、管理科学、内控严密、形象一流的现代金融企业。

（3）组织架构

炎陵农商银行的决策系统主要由股东大会和董事会组成。股东大会是炎陵农商银行的权力机构，由全体股东组成，该行共有9名法人股东，618名自然人股东，股东大会对公司重大事项进行决策，有权选任和解除董事，并对公司的经营管理有广泛的决定权。该行设立了由13名董事组成的董事会，为股东大会的执行机构和本行的经营决策机构，全体董事由股东大会选举产生，下设战略发展与“三农”委员会、薪酬与提名委员会、风险管理和关联交易控制委员会、审计监督和合规委员会。行长是商业银行的最高行政负责人，高级管理层根据银行章程及董事会授权开展经营管理活动，确保银行经营与董事会所制定批准的发展战略、风险偏好及其他各项政策相一致。在高级管理层的领导下，炎陵农商银行设置12个业务职能部门，各业务部门根据总行工作部署，具体负责推进、指导该行下辖各营业网点的业务开展，各职能部门负责后勤保障各营业网点的正常运行。监督系统由监事会和稽核部门组成。监事会是本行的监督机构，对股东大会负责，监事会成员由七人组成，其中2名股东监事、3名职工监事和2名外部监事。监事会职责为指导内部审计部门独立履行审计监督职能，对内部审计部门进行业务管理和工作考评。炎陵农商银行下设有23个营业网点，经营各项基础业务，公司事业部和金融市场部分别负责开展信托业务和资金业务。炎陵农商银行组织架构图如下图所示：

炎陵农商银行组织架构图

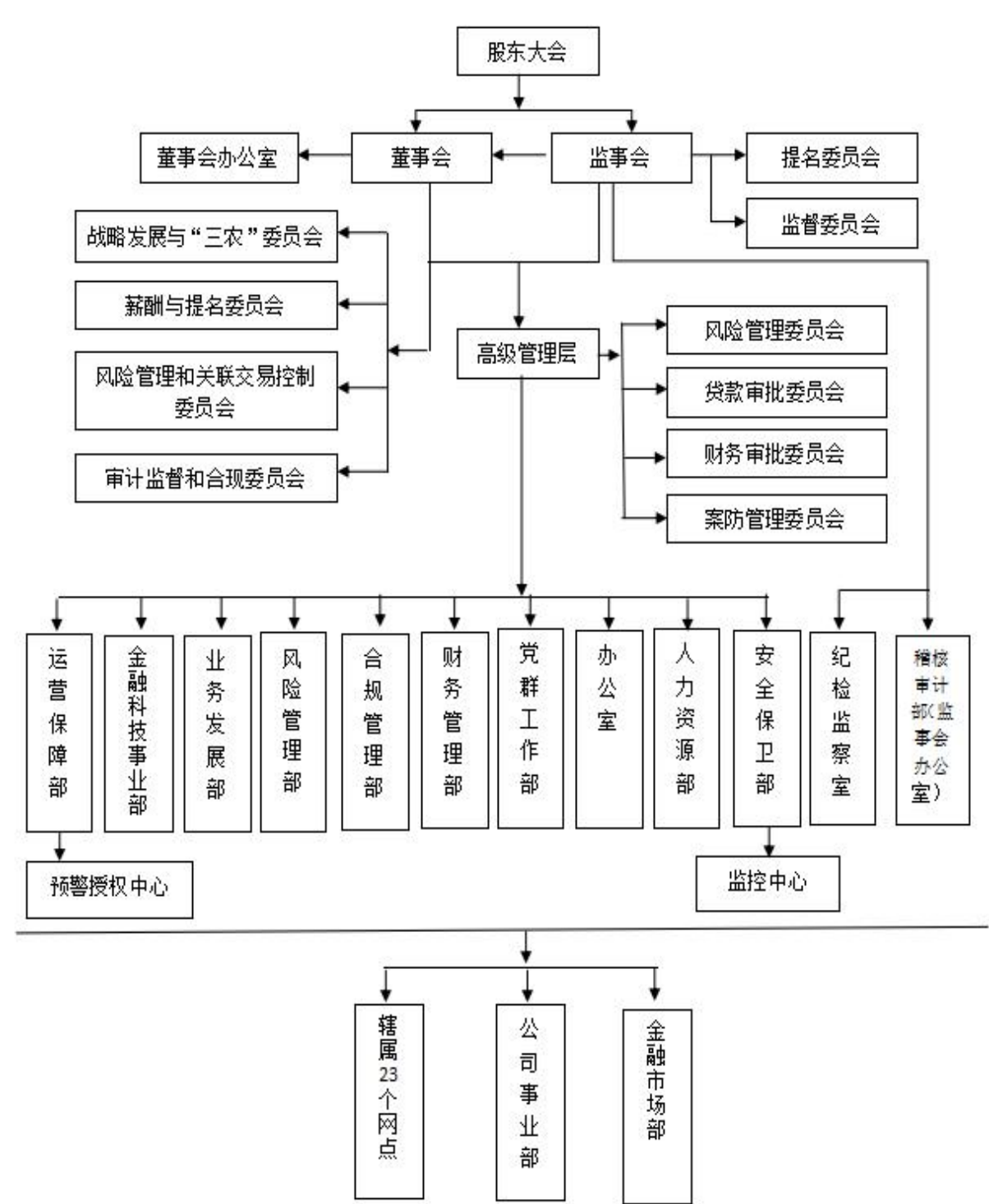


图 3-1 炎陵农商银行组织架构图

(4) 员工构成

炎陵农商银行整体规模较小，截止 2020 年 6 月末，炎陵农商银行在职员工

共计 267 人，其中合同制员工 256 人，占企业在职员工总人数的 95.89%；派遣制员工 11 人，占企业在职员工总人数的 4.11%。

从文化程度上看，员工学历本科及以上学历的 142 人，占比 53.18%，大专学历的 105 人，占比 39.33%，大专以下学历的 20 人，占比 7.49%。

从年龄结构上看，25 岁以下的 19 人，占比 7.12%，25—30 岁的 51 人，占比 19.1%，31—40 岁的 99 人，占比 37.08%，40 岁以上的 98 人，占比 36.70%。

从岗位分布上看，其中中层人员 58 人（含副职），会计 22 人，客户经理 42 人，柜员 90 人，机关人员 55 人。

综合上述情况，该行人员结构呈现出员工学历中等偏上、年龄整体偏大的特点，岗位设置向一线倾斜。

3.2 炎陵农商银行绩效管理现状

通过对炎陵农商银行历年制定的《营业网点薪酬分配考核办法》等文件分析研究，该行建立了以岗位工资为保障，年功津贴为补充，绩效工资按贡献分配的岗位绩效工资制，将员工收入与绩效考核挂钩，发挥考核在激励员工积极性的作用。

（1）网点绩效考核现状

每年年初，炎陵农商银行总行根据省联社、株洲办事处下达的任务指标，综合网点业务规模、人员配置、地域等因素将各项任务合理分配到各营业网点，各营业网点再制定年度方案将各项任务指标分配到岗到人，年末根据业务完成的多少量化计算绩效工资，实行多劳多得。由于强调对年度各项业务指标任务进行量化，分配到岗到人，以结果为导向的考核方式一定程度上对员工起到了激励作用。网点绩效考核由定性指标考核和定量指标考核组成，分别占 20%和 80%，实行百分制计分，其中定性指标考核由各业务条线部门负责，用于评价各网点在合规管理、安全保卫等方面表现，根据半年和年末两次考核结果加权得出分值，不过定性指标考核往往比较松散，并不能很好地起到考核作用，很多考核内容细化后可操作性不强，或不适应当前需求。定量指标考核根据年末网点各项任务完成情况得出最终分数，考核内容与网点负责人考核指标一致，只是储蓄存款余额净增、贷款营销两项占比有细微区别。具体框架如下：

表 3-2 炎陵农商银行营业网点绩效考核框架

考核项目	权重（%）	考核内容	考核分值
定性指标考核	20	合规管理	10

表 3-2 炎陵农商银行营业网点绩效考核框架（续）

考核项目	权重（%）	考核内容	考核分值
定量指标考核	80	安全保卫	10
		财务会计管理	8
		风险管理	13
		业务发展	18
		资产管理	10
		信息综合管理	8
		人力资源管理	8
		运营保障	12
		纪检监察	3
		各项存款余额净增	15
		储蓄存款余额净增	15
		存款日平净增	15
		贷款营销	8
		到期贷款收回率	8
		信贷客户净增	9
		不良贷款控制额	7
		不良贷款率	3
		收回表外不良贷款	5
		电子银行业务	15

（2）员工绩效考核现状

采用的是绩效考核的管理模式，员工工资由保障工资、绩效工资两部分组成，其中保障工资占 40%，由岗位等级、用工形式、资格证书、职称、工龄、网点补差等要素决定；绩效工资占 60%，由绩效考核情况决定，根据岗位的不同，设置了不同的绩效考核指标。建立的 KPI 考核指标库，指标包括对公存款余额净增、储蓄存款余额净增、存款日平净增、贷款利息收入、中间业务收入、表外不良贷款收回、电子银行业务和客户经理贷款营销户数等内容，考核内容设计以财务指标为主。该行员工绩效考核根据岗位的不同分为柜员、客户经理、网点负责人三类绩效考核，其中柜员和客户经理的考核指标未设置权重，实行多劳多得，分类计价；网点负责人的则对各项考核指标实行百分制计分，根据所在营业网点各项指标完成情况量化得分比例兑现工资。具体框架如下：

表 3-3 炎陵农商银行员工绩效考核框架

岗位	考核对象	考核指标	分值
业务 岗位	柜员	对公存款年末净增额	

表 3-3 炎陵农商银行员工绩效考核框架（续）

岗位	考核对象	考核指标	分值
管理 岗位	客户经理	储蓄存款年末净增额	
		日平净增额	
		存款客户净增数	
		中间业务	
		电子银行业务	
		贷款利息收入	
		贷款客户净增户数	
		贷款笔数	
		不良贷款收回额	
		便民卡净增户数	
		中间业务	
		电子银行业务	
	网点负责人	各项存款余额净增	15
		储蓄存款余额净增	13
		存款日平净增	15
		贷款营销	10
		到期贷款收回率	8
		信贷客户净增	9
		不良贷款控制额	7
		不良贷款率	3
		收回表外不良贷款	5
		电子银行业务	15

3.3 炎陵农商银行绩效管理现状问卷调查分析

基于对炎陵农商银行绩效管理现状的认识，此次调查共设计 20 道题，通过调查问卷的方式获取员工对当前绩效管理看法的第一手资料。本次调查共发放调查问卷 82 份，回收有效问卷为 82 份，回收率为 100%，参加调查的人员均为炎陵农商银行的在职员工，本次问卷调查采用线上匿名的方式，仅用于学术研究，确保调查对象能表达自己的真实想法。

（1）问卷中第 6-9 题关于绩效管理认知情况的调查显示，炎陵农商银行高度重视绩效管理，高级管理层希望通过绩效管理完成各项指标任务，作出人力资源决策，建立人才储备，改变企业文化，最终实现银行战略目标；员工个人希望通过绩效管理得到合理的工资薪酬，获得上级表彰奖励，进一步提升业务能力，有针对性培养教育帮助达成职业规划。炎陵农商银行自上而下积极推行绩效管理制度，以期在实现银行长短期目标，促进科学经营管理，同时帮助员工获得和成长。

该行绩效管理制度宣传途径比较多样化，主要包括组织员工培训、公司内网公开、同事讨论交流、参加相关会议等，解读工作做得较到位，多数员工对现阶段

段绩效管理制度有比较清晰的认知。但是由于该行宣传没有做到全员覆盖,还有15.85%员工表示不太了解绩效管理制度,他们固守旧思想,对绩效管理怀有抵触心理,没有意识到了绩效管理制度与自身利益的密切关联。

(2) 问卷中第10-13题有关绩效考核指标的调查显示,该行在制定绩效考核指标时没有将战略目标充分融入,只关注短期利益,对长远规划重视不够。有21.95%员工不太清楚绩效考核指标的制定过程、依据,反映该行在制定绩效指标时,没有与员工进行充分沟通,听取员工意见,在绩效考核指标选取和权重设置上缺少科学的先进的方法,操作流程有待规范,不利于保持银行目标和员工行动方向的一致性,对后期的结果反馈也将产生不良的后果。78.05%员工认为指标不符合岗位实际情况,绩效分配可能存在不均。43名调查对象表示绩效考核方法没有体现客观公平,而在实际绩效管理工作中也确实存在着诸多个人因素干扰,导致产生晕轮效应等偏差。

总之,该行在绩效考核指标制定的过程缺乏客观公平、透明公开,绩效考核指标设置不合理,忽略战略目标、非财务指标等,没有满足银行绩效管理需求,真实反映业绩发展和目标实现,也让员工产生不满情绪,不利于发挥其激励机制作用。

(3) 问卷中第14-17题有关绩效管理实施的调查显示,大多数员工并不能非常愉快地接受上级的绩效考核,原因可能有二:一是由于上下层级之间缺乏沟通,下级对绩效管理认识不够,对绩效考核的不安心理,容易产生抵触甚至焦虑的情绪;二是考核本身存在缺陷,又因指标等其他因素的加持,变得让人难以接受,员工对上级产生信任危机。上级、自己、同事、客户、下级都是该行绩效考核评估主体,其中认为上级作为评估主体参与员工绩效考核的有64人,占调查对象的78.05%;自己作为评估主体有43人,占比52.44%,评估主体的多元化,确保了考核的真实性、完整性及准确性。42名调查对象表示按照现有绩效考核标准进行考核不能正确反映其真实表现,占比51.22%。在绩效管理实施过程中,需要改进完善的环节分别是考核的公正性、公开透明性、绩效沟通、绩效辅导,该行可以从指标选取、考核方式、减少人为干预、搭建上下级交流平台、给予帮助指导等方面努力。

(4) 问卷中第18-20题有关绩效考核结果应用的调查显示,该行在绩效考核结果应用环节存在反馈不及时、结果应用不合理等问题。82名调查对象中有36人表示有反馈但是不及时,有6人则认为没有反馈,说明该行在考核中能够履行考核结果反馈操作,但是反馈速度上没有跟上,员工不能及时获得自身工作表现的评价。值得注意的是,对考核结果的应用不满意的员工达到了60.98%,该行可以将考核结果运用到包含不限于员工薪酬分配、培养提升、升职调岗、评

先评优等方面，要与员工意愿诉求关联，否则二者相左，激励作用大打折扣。

在对绩效管理满意度的调查中，有 44 名调查对象表示对现行的绩效管理制度不太满意，有 31 人表示比较满意绩效管理制度，有 5 人表示非常不满意，仅 2 人表示非常满意，这说明当前该行绩效管理现状不容乐观，在绩效计划辅导、实施管理、结果反馈和应用阶段仍存在诸多问题亟待解决。

3.4 炎陵农商银行绩效管理存在的问题

通过问卷调查分析，共有 82 名来自不同网点、岗位、级别、年龄段的员工对当前的绩效管理表达了自己的看法。依据调查结果显示，炎陵农商银行的绩效管理工作存在较多问题，还有 6 名员工愿意接受面对面的详细访谈，就当前绩效管理存在的具体问题进行了交流。经梳理总结，目前炎陵农商银行绩效管理问题主要体现在以下几个方面：

3.4.1 员工参与度不够

绩效管理是一个繁琐细致的过程，涉及到每个部门、每位员工，不是一个部门可以完成，也不是一个人可以推动的，卓越的绩效管理往往是企业全体人员共同努力的结果。炎陵农商银行在推行绩效管理制度时，有的员工认为事不关己，态度敷衍；有的员工极力拒绝，不配合；还有的员工做表面功夫，内心不认同。究其原因认识不够，不少员工仅仅是模糊地了解绩效管理制度的内容，不清楚绩效管理到底是什么，不知道绩效管理的重要性，也不明白绩效管理与切身利益的关系，由于解读工作的不到位，无法带动员工产生共鸣和认同，在绩效实施中自然不能做到发动全员参与，在后续绩效结果应用环节中也将引发连锁反应。

3.4.2 绩效考核指标设置不合理

（1）指标与岗位不匹配。根据对炎陵农商银行绩效考核指标的评价，60% 的员工对于绩效考核指标究竟是如何制定的并不清楚，绝大多数员工的绩效目标直接由上级制定并分配，没有充分地参与和听取他们的诉求。由于上级部门对员工的诉求缺乏关注、对岗位要求缺乏准确认知，导致绩效考核指标无法满足岗位要求。

（2）指标设置不全面。炎陵农商银行建立的 KPI 指标库财务指标偏多，非财务指标很少，更多地关注各项业务指标的完成，客户满意度、客户忠诚度等非财务指标没有在考核指标中体现。作为金融服务行业，客户的满意与否、忠诚与否很大程度上是与服务质量和水平正相关，优质服务的不重视容易给员工错误的引导，片面追求短期目标的完成，大大降低了客户的粘度，长此以往在日益激烈的市场竞争中将占据不利的市场地位。

(3) 考核指标与战略目标结合不够紧密。炎陵农商银行没有把战略目标纳入绩效管理之中,没有从全局可持续地角度来实施绩效考核,直接导致绩效指标不能体现银行长期发展目标和发展愿景,使银行发展与员工难以产生共鸣和认同。银行业务发展围绕短期目标而开展,员工以短期行为追逐利益最大化,不利于银行的长远发展和网点的良性发展。

3.4.3 绩效管理实施过程不规范

(1) 人为因素干预。现行的绩效管理制度执行后,各营业网点间的工资差距较大,员工与员工之间的差距就更大了,为了防止矛盾激化,往往需要临时进行人为调整。而调整依据则是各网点提交的申请报告,偏主观、准确性无法确定。员工的工作积极性和热情受到一定打击,认为干多干少、干好干坏一个样。

(2) 绩效沟通不畅。由于上级管理层没有与员工进行持续有效的沟通,无法了解员工绩效管理制度解读情况、工作开展情况和日常表现。员工在实施过程中碰到的疑问和难点无人解答,容易产生认知误差,导致工作行为与银行目标之间不能很好的保持一致性。

(3) 缺乏绩效辅导。炎陵农商银行在绩效管理实施过程中,没有专门的绩效辅导去定期跟踪员工的考核指标完成进度;在员工遇到问题时,无法及时给予帮助和指导;不能提前发现绩效管理制度暴露出的问题,并作出调整。

3.4.4 绩效考核结果应用效果不佳

(1) 绩效结果反馈机制不完善。炎陵农商银行对绩效结果反馈没有规定明确的时限和流程,一般采用分条线手工统计绩效考核结果,由人力资源部统一发布,过程繁琐冗长,考核数据更新较慢,造成绩效结果反馈不及时。同时,没有建立申诉通道,员工如果对考核结果及应用有意见建议,向上级反馈存在难度。

(2) 绩效考核结果应用单一。炎陵农商银行绩效考核的结果应用不尽人意,考核结果主要应用于薪酬分配,没有与考核对象最为关心的个人职业规划、培养提升、职位晋升、评先评优等方面直接有效挂钩。由于每个员工的诉求是不一样的,这实际上将绩效考核结果应用与员工诉求脱节,未考虑到员工队伍的稳定性,忽略了人才的吸引和留住,不利于员工形成对银行的忠诚度和员工团队的稳定,也不利于银行的长远发展。

3.5 炎陵农商银行绩效管理问题产生的原因

(1) 人员配备不齐全。炎陵农商银行没有建立专门的绩效管理团队,一直以来都是由人力资源部门负责推行,导致很多员工产生“绩效管理是人力资源部

的事”的错误看法。人力资源部一共三个人，在实施绩效管理的过程中由于人员紧缺，往往一人身兼数职，心有余而力不足。同时，人力资源部员工并非专业的技术人员，没有人力资源管理的相关经验，也不具备相关专业知识。由此产生了诸多问题，如在制定绩效管理制度时，没有基于绩效管理的工具和理论，缺乏科学性和合理性，绩效管理考核指标中财务指标偏多、非财务指标偏少，考核指标设置不合理，目标任务分配任意性，导致制度在执行过程中经常进行修补调整，人为干预影响了绩效管理的客观公正性，制度朝令夕改也让制度丧失了权威性。在考核实施时由于人员配备问题，导致没有专门的绩效辅导人员，上下级沟通不畅影响了绩效管理实施进度和工作质量。

(2) 绩效管理体系不健全。首先，炎陵农商银行尚未建立一套科学完善的绩效管理体系，虽然制定了《薪酬分配考核办法》，并且逐年完善健全，但薪酬分配和绩效考核并不简单粗暴地等于绩效管理，需要构建科学有效、贴合自身的绩效管理体系做支撑，合理有效地进行绩效管理。其次，炎陵农商银行未建立明确的发展战略，内部治理不够完善，而绩效管理体系的整套流程都是围绕着战略目标而展开，从而使得绩效考核的目标模糊化，得不到指引。最后，绩效管理工具相对落后，在具体实施考核中，更多的是依托各业务部门进行数据收集审核，人力资源部计酬汇总，财务部进行审核和发放，绩效管理工具不够先进，有时候部门间联动性不足，对员工绩效考核流程长、耗时久、准确性不够。

(3) 绩效管理理念未深入人心。一是员工观念陈旧。炎陵农商银行改制组建时间不长，改制前绩效管理较为粗放，忽略了不同岗位、不同贡献的差别，存在“吃大锅饭”的情况。大部分员工沿袭了改制前的“陋习”，认为实施绩效管理任务压力大，拿不到高工资，对绩效管理的重视度不够，不理解绩效管理考核的意义，以事不关己的态度置身于绩效管理考核之外。二是管理人员老好人思想严重，绩效管理实际就是利益分配，执行绩效制度过程中不可避免产生一些矛盾，部分管理者本着“你好我好大家好”的观念，对绩效管理未真正抓起来，管起来，在绩效实施过程中和稀泥，搞平均，做多多少一个样，干好干坏没差别，无形之中打击了员工的工作积极性，不能发挥绩效指挥棒作用。三是考核结果应用单一，激励不足。人力资源部门未能将绩效管理考核结果与职业规划、培训教育、职务晋升、评先评优等紧密结合，绩效管理的终点是薪酬分配，考核结果的唯一作用是薪酬分配的依据，考核结果没有得到充分运用，绩效的激励作用和指挥棒作用得不到有效发挥。

(4) 绩效考核导向不清晰。目前炎陵农商银行实行以结果为导向的绩效管理考核制度，自上而下侧重于考核的结果而忽视管理过程，管理层关注的是绩效管理能否帮助银行实现利润目标和战略目标，员工关心的则是绩效管理能为自己

分配多少薪酬、实现岗位的晋升等个人目标。片面地追求考核结果，一是绩效管理实施过程失控，甚至出现为了达到绩效目标不惜踩踏行业底线红线的现象。如员工为了获得更高的薪酬进行挑拣作业，哪种业务计价高，哪种业务容易办理人就往哪里挤，繁琐且计价低的柜面业务没人办理、相互推诿，有的客户跑了几个网点业务问题仍然没有解决，引发客户投诉；过于强调存款增量、不良贷款余额、不良贷款率等财务指标的完成，尤其是对不良贷款的清非压降实行重奖重罚，容易出现重经营轻风控的苗头，放贷揽存、放贷收息等违规现象屡禁不止；营业网点之间竞争激烈，经常出现恶性竞争行为，缺乏团队作战，银行内耗严重，引发资源严重浪费，经营成本不断提高。二是绩效管理实施过程不公平。绩效沟通不再成为绩效管理实施的重要一环，员工对自身工作行为是不是与战略目标一致不关心，对工作表现是不是符合规范不关心，不公平的现象滋生，导致了考核结果的不公正，大大地降低了员工的工作积极性。

第4章 基于KPI与BSC炎陵农商银行绩效管理体系优化设计

4.1 设计依据

4.1.1 战略目标

目前商业银行绩效管理已经进入了战略性绩效管理阶段,战略性绩效管理是以战略为中心的绩效管理,因此在设计炎陵农商银行绩效管理体系的时候,首先应当明确该行的战略目标。只有明确了战略目标,才能将战略目标融会贯穿到各项指标考核中去,最大限度地促进银行短期目标和长期目标的实现,实现银行战略性管理和持续性发展。

炎陵农商银行为贯彻落实中央、省委关于高质量发展工作要求和省联社工作部署,提出要推动该行由规模速度型向质量效益型转变,实现兴社强行的战略目标,紧紧围绕建设有温度的百姓银行这个发展愿景,实现全行高质量发展。为实现这一战略目标,必须持之以恒加快推进市场转型、科技转型、管理转型“三大战略转型”,实施“五大战略工程”,即推进党的核心作用引领工程,以强化党员和支部为基础,让党员作用发挥在岗位、支部作用发挥在网点;推进金融核心业务提升工程,以强化质量和效益为导向,树立质量优先的发展观和业绩观;推进科技核心系统建设工程,以强化平台和产品为支撑,发挥科技在转型和创新中的先导作用;推进团队核心管理优化工程,以强化业绩和效率为目标,运用现代人力资源管理理念,坚持以人为中心,突出对高管人员的管理;推进企业核心价值培育工程,以强化创新和责任为宗旨,加强企业文化和企业精神培育,塑造共同的企业信念和价值。

4.1.2 战略地图

炎陵农商银行绩效管理体系是基于平衡计分卡法(BSC)这一绩效管理工具的基础上构建的,同时结合了关键绩效指标法(KPI)。因此构建绩效管理体系时,第一步就是要依据构建平衡计分卡的程序制定炎陵农商银行的战略地图。战略地图是从平衡计分卡四个角度构建完成战略目标的具体路线,具体如下图所示:

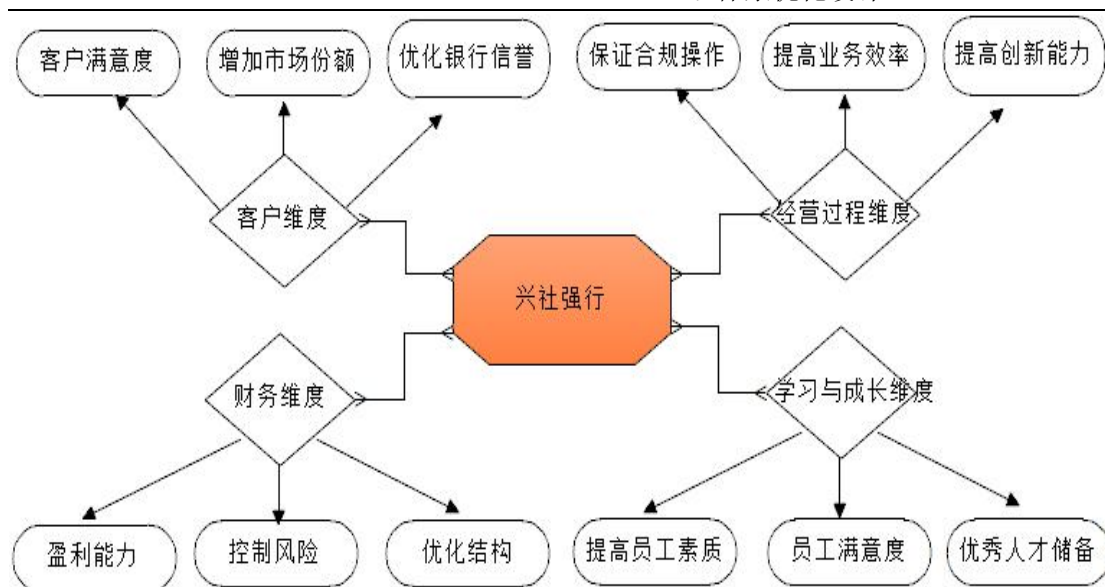


图 4-1 战略地图

4.2 设计原则

在绩效管理体系构建过程中，炎陵农商银行应当充分考虑绩效管理考核指标的科学性和有效性，构建符合企业自身情况的绩效管理体系过程中，需遵循以下基本原则：

第一，坚持全面性和重要性相结合的原则。要突出银行战略目标，在突出重点的同时要兼顾全面。在构建体系过程中必须全盘考虑各方面、各层级的业务特点和工作性质，同时在总体原则不变情况下，按照分层分级的原则进行搭建，确保根据绩效管理体系得出的评价结论，能够真实的反应考评对象的工作业绩。

第二，坚持定量指标和定性指标相结合的原则。炎陵农商银行搭建绩效管理体系时应当注意质和量，即要充分考虑工作量的指标，也要统筹考虑工作质量、工作难易程度等指标，避免绩效执行过程中的“感情分”，导致出现考核不公开透明、不客观公正。

第三，坚持过程性指标和结果性指标相结合的原则。绩效管理体系构建过程中过程评价和结果评价应当同步进行，银行各项业务的开展是实时进行的，相应的指标也在进行动态变化，绩效管理体系的构建，应当对指标的变化进行动态评价，及时纠正偏差，确保最终执行结果与体系构建所要达成的目标相统一。

第四，坚持通用可比性原则。绩效管理体系最终形成的评价结果，必须具备横线和纵向的可比性，在不同部门、不同专业间应当能进行对比，从而形成激励机制，避免因无法比较引发的利益分配矛盾。

4.3 优化方案

4.3.1 绩效管理考核指标的优化

结合 BSC 绩效管理特点和 KPI 的指标特点,将 BSC 作为绩效体系的主要构架,根据 KPI 的数值构建考核指标,将 BSC 四个维度之间的因果关系指标作为战略层次,把 KPI 作为这一因果关系的最终导向,用 KPI 的具体数值作为目标成果,来判断 BSC 的考核指标。下面将依据上文所列的选取原则,充分考虑炎陵农商银行的实际情况,优化完善炎陵农商银行绩效管理考核指标。

(1) 网点层面考核指标优化

相较于该行原绩效考核,网点绩效考核指标做了以下调整:一是不再切割定性指标与定量指标的关系,删减重复的指标,对原考核指标进行了精简。二是从四个维度出发,新增了客户维度的客户满意度、客户增长率、市场占有率、客户贡献率等 4 项指标,更加重视客户的市场重要性,关注客户的金融需求,改变原来非财务指标偏少的情况。新增了经营过程维度业务差错率、事故发生率、电子银行替代率等指标,对银行营业网点风险管控和经营质量提出了更高要求。新增了学习与成长维度员工培训率、员工满意率、员工流失率等 3 项指标,在非财务指标中有了关于员工的诉求和愿景的内容,给予员工人文关怀,进一步增强员工队伍的凝聚力和向心力。三是对财务、客户、经营过程及学习与成长四个维度进行权重设置。在权重分配层面,财务维度占比 40%,客户维度占比 30%,经营过程维度和学习与成长维度各占比 20%比重。在整个机构占比中,四个维度成为了相互关联、相互影响的不可或缺的考核指标,做到了财务指标与非财务指标两手抓,把财务指标与非财务指标都摆在了重要位置。

①财务维度,该行的财务维度关注的主要有盈利能力、控制风险、优化结构等战略主题,在以上四个战略主题的基础上设置的考核指标,较原有指标没有进行大的变动,也是遵循上级行管部门要求回归主业,做小做散,定位服务三农、服务中小微企业的应有之义。同时,3 项指标囊括了该行基础性业务,直接反映业务经营实际情况和信贷质量,对于加强业务风险的管控,对于银行走向健康可持续的高质量发展之路至关重要。各项考核指标分别为:

a 资本利润率:指银行净利润与实收资本的比率。用以反映银行投入资本进行盈利的能力。资本利润率越高,说明银行的盈利能力越强。

$$\text{资本收益率} = \text{净利润} / \text{实收资本} \times 100\%$$

b 成本收入比:是银行营业费用与营业收入的比率。该指标反映的是银行的盈利能力,成本收入比越高,银行获取收入的能力就越强,反之该指标越低,获利能力就越弱。

$$\text{成本收入比} = \text{营业费用} / \text{营业收入} \times 100\%$$

c 不良贷款率:是指次级类贷款、可疑类贷款、损失类贷款三类不良贷款占

各项贷款总额的比重，反映了银行的信贷质量。不良贷款率越高，贷款的质量就越差，贷款损失就越多。

$$\text{不良贷款率} = (\text{次级类贷款} + \text{可疑类贷款} + \text{损失类贷款}) / \text{各项贷款} \times 100\%$$

②客户维度，客户维度主要关注的是提高客户满意度、增加市场份额以及优化银行信誉的三个战略主题。对客户方面的重视是客户维度的要求，也是该行绩效管理缺失的部分。在日趋激烈的市场竞争中，谁赢得了客户谁就赢得了市场，客户就是资源。客户满意率与客户增长率是正相关关系，只有优质的金融服务、便捷的金融产品，才能获得客户的满意，只有客户满意度提高并逐渐认可银行，才能赢得客户的信赖，市场占有率才能不断提升。客户忠诚度、客户贡献度反映的是银行优质客户的数量，优质客户越多，粘度越大，客户忠诚度和客户贡献度就越高，这一指标的确定有利于鼓励员工挖掘、拓展和培育优质客户。各项考核指标分别为：

a 客户满意率：可以很直接的反映客户对银行提供的服务的评价。

b 客户增长率：它反映的是商业银行新客户的增长情况，客户增长率越高，新客户发展越快，市场拓展程度越高。

c 市场占有率：是指该银行所有业务总量占同期行业业务总量的比重，反映了银行在该区域金融行业的市场竞争力。

d 客户贡献度：是指银行在为客户提供金融产品和服务中所获得的净收益。它是银行资源产出与资源投入的差值，是客户收入与客户成本的差。

③经营过程维度，经营过程维度主要关注的是保证合规操作、提高业务效率以及提高银行创新能力三个战略主题。业务差错率反映银行合规性的指标，旨在引导网点强化风险管控，全面提升风险管理水平。把事故发生率作为重要指标也纳入了考核，强调未来经营中要提高内控合规管理水平，确保经营无案防风险、无安全事故，唯有如此才能实现在经济新常态下平稳运营。为顺应数字经济发展趋势，实现业务自动化处理，该行大力推广电子银行业务，把电子银行替代率作为重要指标来考核。各项考核指标分别为：

a 业务差错率：银行业务差错发生的概率。用于衡量员工操作风险的大小，业务差错率越低，员工业务操作越规范，操作风险越小。

$$\text{业务差错率} = \text{业务差错量} / \text{业务处理总量} \times 100\%$$

b 事故发生率：是指银行案件事故和安全事故差错发生的概率。反映了银行的安全合规执行情况和风险管控能力。

c 电子银行替代率：是衡量银行业务自动化程度的重要指标，反映了银行简化业务流程、提升业务效率、实行服务转型的情况。

$$\text{电子银行替代率} = \text{电子银行业务笔数} / \text{总业务笔数} \times 100\%$$

④学习与成长维度，学习与成长维度主要关注的是提升员工技能水平、提高员工认同感和提升员工忠诚度三个战略主题。学习与成长维度方面，通过多项指标设立旨在给予员工更多的关心关爱，员工关注的不仅仅只有薪酬晋升，还有岗位晋升、职业规划、培训激励、精神奖励、价值认同等等，多元化激励才能让员工产生归属感，增强员工的切实幸福感，最终对银行保持忠诚度。此外，鼓励员工不断提升自身业务能力和服务质量，与银行实现同发展、共成长，间接地促进了客户维度相关指标的提升。各项考核指标分别为：

a 员工培训率：是指员工当期参加培训的次数占银行当期培训次数的比率。反映银行对员工能力培养的重视程度，员工培训率越高，员工接受学习教育时间越长。

员工培训率=员工参培次数/银行培训次数

b 员工满意率：个人在工作当中一种积极的心理体验，是一种自我的主观感受，是银行员工对自身价值的认同。

c 员工流失率：指通过确定当期离职人员数占全体员工数的百分比来反映的。
炎陵农商银行网点绩效管理考核指标设置详见表格 4-1：

表 4-1 炎陵农商银行网点绩效管理考核指标表			
考核维度	权重（%）	考核指标	目标值
财务维度	40	资本利润率	20%
		成本收入比	45%
		不良贷款率	1.95%
客户维度	30	客户满意率	100%
		客户增长率	10%
		市场占有率	55%
		客户贡献度	10%
经营过程维度	15	业务差错率	25
		事故发生率	0
		电子银行替代率	88%
学习与成长维度	15	员工培训率	100%
		员工满意率	100%
		员工流失率	0

炎陵农商银行根据营业网点各项考核指标的完成情况按照权重进行测算打分，并以分数的多少作为考核评价的依据。其中：网点工作成果突出，能够超额完成指标任务，未发生违法违规行为，客户零投诉，且评分 90 分（含）以上的，评为 A 等级；网点工作任务完成达标，未发生违法违规行为，且评分在 75（含）-90 分区间的，则评为 B 等级；网点工作任务基本完成，个别指标任务没有达标，未发生违法违规行为，且评分在 60（含）-75 分区间的，则评为 C 等级；网点工

作任务完成未达标，且评分 60 分以下的，则评为 D 等级。具体如下表所示：

表 4-2 炎陵农商银行网点绩效考核评价表

评级	分数	评价
A	90 分（含）以上	工作成果突出，指标任务超额完成，未发生违法违规行为，客户零投诉
B	75（含）-90 分	工作任务完成达标，未发生违法违规行为
C	60（含）-75 分	工作任务基本完成，个别指标任务没有达标，未发生违法违规行为
D	60 分以下	工作任务完成未达标

（2）员工层面考核指标优化

炎陵农商银行将网点的绩效目标进行分解，依据员工的岗位职责制定个人绩效目标，从财务、客户、经营过程、学习与成长四个维度细化形成员工绩效考核指标。

①财务维度，员工考核的主要内容包括存贷款营销、电子银行业务（如网上银行、手机银行、微信银行、福祥 E 支付、福祥 E 贷等）营销、不良贷款清收压降等，可转化为存款余额净增、存款日平净增、贷款余额净增、到期贷款收回率、不良贷款率、电子银行业务完成率六项考核指标。部分考核指标的释义如下：

a 存款余额净增：即存款较去年末的增长额，净增额越大，反映银行吸收存款的能力越强；反之，则吸收存款能力越差。

b 存款日平净增：本期的日均存款较上期的日均存款的净增额。可以真实地反应银行存款净增情况。

c 贷款余额净增：一个计算周期内，贷款的贷出额与还贷额之差。

d 到期贷款收回率：反映银行到期贷款回收任务的完成情况。到期贷款收回率越高，说明贷款回收任务完成得越好；反之，则说明贷款回收任务完成得越差。

到期贷款收回率=当期到期贷款已收回额÷当期到期贷款总额×100%

e 电子银行业务完成率：是指手机银行、网上银行、手机银行、微信银行、福祥 E 支付、福祥 E 贷等电子银行业务的任务完成情况。

②客户维度，含有客户满意度、客户增长率、市场占有率、客户投诉件数四个考核指标，其中客户投诉件数是指造成客户投诉的数量，用于评估客户对员工服务的满意度。意在引导员工以客户为中心，打造优质专业的金融服务，形成快捷高效的业务操作，以赢得客户的认可，不断提升客户的满意度。还要立足网点辐射区域，巩固原有客户，挖缺潜在客户，争取新客户，进一步扩大网点的覆盖面。

③经营过程维度，主要考核员工是否遵守法律法规和相关规章制度，是否按照业务流程进行业务操作，引导员工树立合法合规意识，防范操作风险。包含业

务差错率、违法违规行为数两项指标，其中违法违规行为数是指员工在业务工作中出现违反国家法律法规、监管和行管部门及内部各项规章制度的行为的频次，用于衡量员工行为的合法合规性。

④学习与成长维度，主要考核员工学习成长的能力水平，包含业务技能合格率和业务培训时间两项指标。

a 业务技能合格率：指员工在业务技能水平测试达到合格以上成绩的概率，可以反映员工业务水平的高低程度。员工通过业务技能测试对自身业务水平有了认识，对于不合格的，要加强练习，不断提升业务技能。

b 业务培训时间：指员工参加银行相关业务培训的总共时长。业务培训可以是行内组织的，也可以是银监部门、省联社或市办组织的，它能反映员工学习的积极性和自我提升的渴望。

炎陵农商银行员工绩效管理考核指标设置详见表格 4-3：

表 4-3 炎陵农商银行员工绩效管理考核指标表			
考核维度	权重（%）	考核指标	目标值
财务维度	40	存款余额净增	200
		存款日平净增	15
		贷款余额净增	20
		到期贷款收回率	100%
		不良贷款率	1.5%
		电子银行业务完成率	100%
客户维度	30	客户满意度	100%
		客户增长率	10%
		市场占有率	55%
		客户投诉件数	0
经营过程维度	15	业务差错率	0.1%
		违法违规行为数	0
学习与成长维度	15	业务技能合格率	100%
		业务培训时间	60 小时

炎陵农商银行将员工绩效考核指标数据与目标值进行比对，按照权重计算分数，按照分数高低划分了 A、B、C、D 四个绩效等级，用来评价员工的绩效成果和工作表现。对于工作期限表现突出，指标任务超额完成，未发生违法违规行为，客户零投诉的，分数在 90 分（含）以上的，评为 A 等级；对于工作表现优良，指标任务完成达标，未发生违法违规行为，分数在 75（含）-90 分区间的，评为 B 等级；对于工作表现合格，个别指标任务没有完成，未发生违法违规行为，分数在 60（含）-75 分区间的，评为 C 等级，工作表现不合格，大多数指标任务未完成，分数在 60 分以下的，评为 D 等级。此评价结果将作为薪酬分配、岗位调动、晋升、评先评优等考核结果应用的依据。炎陵农商银行员工绩效考核

评价表，见表格 4-4:

表 4-4 炎陵农商银行员工绩效考核评价表		
评级	分数	评价
A	90 分（含）以上	工作表现突出，指标任务超额完成，未发生违法违规行为，客户零投诉
B	75（含）-90 分	工作表现优良，指标任务完成达标，未发生违法违规行为
C	60（含）-75 分	工作表现合格，个别指标任务没有完成，未发生违法违规行为
D	60 分以下	工作表现不合格，大多数指标任务未完成

4.3.2 绩效管理实施过程的优化

（1）非现场考核与现场考核相结合。非现场考核的主要内容是将可量化指标与绩效目标值进行比对。过去绩效考核指标数据由条线部门收集、汇总和统计，为了防止人为干预，提高数据的准确性和真实性，拟依托绩效管理系统进行数据处理，实时掌握员工量化绩效指标的完成进度，采集各项指标数据，程序计算考核结果。而现场考核则是对各类定性指标进行考核，还可以跟踪员工绩效表现、监督工作质量是否达标、遇到哪些困难。在现场考核时，建议至少安排 2 名以上考评者独立考评，汇总结果后要求考评者在考评成绩单上签名，对考评结果的公正性负责，尽量减少人为因素的主观性。

（2）畅通绩效沟通渠道。由于绩效管理的实施过程自始至终都离不开持续有效沟通，因此应当保障沟通渠道的畅通。一是定期召开专题会、座谈会，这种一对多、多对多的形式，参会代表会前广泛收集、汇总和筛选来自各层级、各条线、各岗位的意见建议，会上管理层能够集中获取有效的意见建议，发现员工关注的焦点和难点。二是开展绩效面谈。管理层与被考核者围绕绩效管理的方方面面进行一对一的交流，适用于紧急、激烈的特殊情况。三是不定时沟通。在绩效管理实施过程中，管理者一旦发现员工行为偏离方向，立即与员工沟通并引导纠正，对于出现的问题和矛盾，及时提出措施化解和解决；员工在实施过程中出现的难题也可以向上级反馈，便于管理层全面跟踪绩效管理实施过程。

（3）建立绩效辅导机制。炎陵农商银行为了弥补绩效辅导的空缺，把绩效辅导贯穿到绩效实施的全过程：一是总行层面，设置专职人员负责全行的绩效辅导。二是网点层面，建立绩效辅导制度，网点负责人为绩效辅导责任人。在绩效管理制度下发时，网点负责人要帮助员工解读文件，分解细化网点绩效考核指标，制定个人绩效考核指标，确保网点业务目标与个人绩效目标保持一致；在绩效管理实施时，网点负责人要密切关注员工的工作开展情况，帮助和指导员工所遇到

的问题，总结员工成功经验，进行推广宣介。同时，跟进网点绩效完成情况，把握工作方向，查漏补缺。

4.3.3 绩效考核结果应用的优化

(1) 健全绩效结果反馈机制。绩效考核结果一旦形成，既要让员工知道自身绩效结果，发现存在的不足，针对有疑问的地方上级有回复、有解决方案，又要让绩效成果的运用能够与员工的诉求相一致，发挥绩效的激励作用。整个实施过程都可能碰到各种难题，只有有效的双向沟通，才能保证绩效管理的顺利实施。为此，首先明确每个月的前5个工作日内，由人力资源部公布绩效考核结果，让员工及时获取自己的绩效评价。其次，绩效考核结果公布后，如员工存在疑问，可在7个工作日内与人力资源部门进行沟通反馈，人力资源部门负责对员工反馈情况进行核实，做好相关意见解释，并在5个工作日内给予答复。

(2) 考核结果应用多元化。依据员工的诉求，把考核结果应用到员工工资薪酬、职业规划、培养提升、职位晋升、评先评优等方面，对员工进行物质和精神双向激励，实现人力资源的合理配置。对于表现突出的基层员工，依照其职业发展规划或是进行岗位轮换、网点调动，或是给予职位晋升，逐步走上管理岗位，同时享受评先评优；表现落后的员工则要进行末位淘汰。对于成绩显著的管理岗员工依照其职业发展规划实行轮换锻炼或是留任，同时享受评先评优，表现落后的则要进行降级处理。还要将考核结果作为员工参加何种培训的依据，合理安排培训计划。高绩效员工的培训计划要侧重于偏弱知识模块，全面提升专业知识技能，注重培养管理能力，帮助其成为业务标杆、走上管理岗位。通过绩效结果，员工可以很清晰的认识到自身存在的短板，从而针对性的加强相关学习，补齐自身短板，提升综合能力。

第5章 炎陵农商银行 KPI 与 BSC 结合绩效管理实施途径及保障措施

5.1 炎陵农商银行 KPI 与 BSC 结合绩效管理的实施途径

根据“三个阶段、四个体系”理论，绩效管理实际上就是一个 PDCA 循环过程。因此炎陵农商银行绩效管理体系优化后要进入实施环节，通过具体落地来进行效果检查和评估。主要实施途径包括：

(1) 全员参与绩效管理活动。绩效管理体系由上而下顺利地推行，离不开管理者和员工协作推进，因此必须发动全员参与。发动全员深入了解优化后的绩效管理体系，明晰银行绩效目标和个人绩效目标，理解绩效考核指标，争取银行全体员工对绩效管理体系的认同。发动员工以个人绩效目标为行动指南，按照责任分工，团结协作，积极主动参与绩效活动。发动管理层积极参与，在工作部署中给予重视，在重大事项上科学决策，在资金、人力和物力支持上给予倾斜，坚持·适度原则，避免上级过度干预。

(2) 指导监督绩效行为表现。人力资源部门对员工的绩效目标完成进度和工作表现进行追踪，于每月初收集全行员工的考核指标数据，并及时反馈至员工个人。对于绩效目标超额完成、表现优秀的员工给予鼓励，树立典范向全行推广；对于表现落后的员工，帮助查找原因和解决困难，指导他们如何更好地完成任务指标；对于扰乱绩效流程、阻碍绩效实施的行为，及时制止；对于工作中不配合、唱反调的员工，进行纠正教育；对于弄虚作假、违法违规的员工，依法依规惩处。指导和监督是持续不间断的，存在于绩效管理实施的整个阶段。

(3) 反馈改进绩效管理体系。实施绩效管理体系的过程中，要畅通沟通渠道，广泛收集各网点、各岗位员工的意见建议，对反馈的绩效结果要及时进行梳理建立台账。意见建议的收集不仅限于实施过程中的难题和矛盾，还包括绩效结果运用出现的不合理不公平等问题，收集的内容也不仅限于困难问题，还应包括提出的好的想法和优化的意见建议。对于收集的意见建议，要认真对待，及时进行筛选整理，结合“五结合”理论，调整改进绩效管理内容，这样才算是一个完整的实施流程。

5.2 实施 KPI 与 BSC 结合绩效管理的难点和解决办法

(1) 长期战略与当前效益相互矛盾。营业网点的人员配置和行业的特殊性，往往导致网点更多倾向于短期效益行为，追逐当前利益，这就诱发了长期战略与当前效益二者之间的矛盾。为此，在绩效考核指标的设置上，银行应当考虑长期战略目标，将其与短期目标、与员工诉求愿景结合起来，在实施过程中要通过过

程管控,保证营业网点发展目标与银行未来发展方向保持一致,在完成当期利润目标的同时保障银行的长远发展。

(2) 公平与效率无法兼顾。绩效管理在关注效率的同时,应当兼顾公平公正。绩效管理的效率关系着银行在投入人力、物力、财力等资源后的投入产出比,能够衡量绩效管理的效益。而绩效管理的公平与否,则关系绩效管理过程的客观公正、考核结果应用的合理公开透明,是绩效管理质量的衡量标准。一个丧失公平的高效绩效管理和一个公平但低效的绩效管理一样,对银行的发展甚至会起到反作用。因此,要用好沟通工具和技术手段,充分调动各网点和员工的积极性,在绩效考核中兼顾好公平性。

(3) 过程和结果顾此失彼。绩效管理不仅要注重实施的过程,更要重视结果的应用。绩效管理的最终结果,一定要与银行的薪酬岗位、员工的诉求关联,如果绩效管理结果不能有效的应用,绩效考核则不能够对员工激励、约束方面起到应有的作用,甚至起到挫伤员工积极性的反作用,因此必须处理好过程与结果的关系。

5.3 实施 KPI 与 BSC 结合绩效管理的保障措施

湖南省联社针对绩效管理方面改革非常重视,并且提出了要进一步提升管理理念,绩效管理日趋企业化、专业化、精细化,为全系统各法人行社在战略方向上起到了引领作用。炎陵农商银行在省联社的指导下,无论在发展战略上,还是重点工作上,都把绩效管理摆在重中之重的位置上,作为全局性工作进行部署,在制度、组织、技术等方面给予极大的支持和保障。

(1) 制度方面的保障措施。为了确保绩效管理体系的顺利推行,炎陵农商银行必须制定相配套的绩效管理制度给予保障。该制度主要内容应包括:考核指标内容是什么、如何考核、实施推行步骤是什么、各条线的职责有哪些、应急处理措施等等,一方面要使新的绩效管理体系的内容清晰化、具体化,实施步骤可操作化、条理化,让营业网点及其员工明白如何进行绩效管理,每一步、每个阶段需要做什么;另一方面要自上而下明确高级管理层、中层部室、营业网点的权责,避免出现推诿、懈怠、抵抗等行为,促进员工的规范化操作,助推绩效管理体系在炎陵农商银行有效实施和顺利运行。

(2) 组织方面的保障措施。绩效管理涉及每位员工的利益,系统庞杂、流程繁多,它不是人力资源部或某个部室能够一肩挑可以完成的,也不是某个人的责任,它需要炎陵农商银行全体成员齐心协力、共同参与才能成功实施。为此,首先要成立一个绩效管理领导团队,由分管行长担任组长,人力资源部、财务部、办公室、业务发展部等相关部室为成员,明确具体职责分工,指导推进绩效管理

的有序实施。其次，以各营业网点为单位，权责到岗到人，负责绩效管理的具体实施，整个实施过程、每个环节、每个流程，要求全体员工共同参与，保证绩效管理实施的客观公开公平。

（3）技术方面的保障措施。为了改变过去绩效管理的简单粗暴，因人为因素导致数据采集不准确和考核结果的不公平等现象，炎陵农商银行可以聘请经验丰富的专业技术团队搭建与该行贴合的绩效管理系统。由于全省农信系统绩效管理搭建迫在眉睫，已经有部分行社在省联社的指导下聘请了系统外具有丰富经验的专业团队进行绩效管理系统建设，并且取得了较好的成果，为炎陵农商银行提供了有益的借鉴。在绩效管理系统导入各项指标和测量方法，实现绩效考核的取数、分析、计算等系统化操作，大大节省了人力、物力成本和时间成本。同时，通过这一系统，网点及其员工可以实现实时查看绩效考核结果和绩效工资，透明化的管理方式刺激员工在竞争中迅速成长，有力推动炎陵农商银行各项业务的发展。

第 6 章 结论与展望

本文以炎陵农商银行作为研究对象,深入剖析了绩效管理存在的问题,阐释了导致问题出现的原因,基于 KPI 和 BSC 对炎陵农商银行的绩效管理体系进行优化设计。现将本文研究结论总结如下:

通过问卷调查等方式分析现行绩效管理制度,发现存在以下问题:员工参与度不够;绩效考核指标方面,指标设置不合理、指标与岗位不匹配、指标设置不全面、考核指标与战略目标结合不够紧密;绩效管理实施过程方面,人为因素干预、绩效沟通不畅、缺乏绩效辅导;绩效考核结果应用方面,绩效结果反馈机制不完善,绩效考核结果应用单一。采用定性分析法挖掘引发上述问题的原因,主要有:人员配备不齐全、绩效管理体系不健全、绩效管理理念未深入人心、绩效考核导向不清晰。

本文以绩效管理理论为基础,明确战略目标并绘制战略地图,制定了炎陵农商银行绩效管理体系的优化方案。首先,优化绩效考核指标,按照网点、员工两个层次,以 BSC 的财务、客户、经营过程和学习与成长四个维度作为绩效考核指标的框架,结合 KPI 具体数据指标,制定绩效管理考核指标。其次,优化考核实施机制,实行非现场考核为主和现场考核为辅的考核方式,畅通绩效沟通渠道,建立绩效辅导机制。最后,优化考核结果应用,健全绩效结果反馈机制,多元化应用考核结果。优化后的绩效管理体系贴合炎陵农商银行自身特色,更具现实的参考价值,也为其他农商银行优化绩效管理体系提供了新的思路。

存在不足之处:

(1) 本文所涉有关炎陵农商银行的资料,由于炎陵农商银行的保密要求,导致对各项经营数据和绩效管理等资料收集得不够完整,可能会影响绩效管理体系的准确性。

(2) 由于本人学术水平和专业知识有限,本文可能存在一些片面观点和成熟建议,对于炎陵农商银行的绩效管理体系只作出了网点层面和员工层面的设计优化,没有对机关部室的绩效进行设计,没有细化员工分类,绩效管理体系的适用性可能受到影响。

未来,优化后的绩效管理体系在实际投入使用过程中碰到的难题将会更多、更复杂,需要炎陵农商银行全体员工齐心协力、共同努力,才能顺利推进绩效管理体系实施。绩效管理体系本身也存在诸多不足之处,需要在具体实践的过程中不断改进和完善,这些都为下一步深入研究留下了空间。

参考文献

- [1] 彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社.2006:24.
- [2] Rogers Edward.Measuring Organization Performance in Strategic Human Resource Management[J].Human Resource Management Review,1990(6):311-331.
- [3] Baker.Incentive Contract and Performance Management[J].Political Economy,2001(4):598-614.
- [4] 史蒂芬·皮尔比姆(Stephen Pilbeam),马乔里·科布纳基(Marjorie Kobnak).人力资源管理实务[M].北京:经济管理出版社,2005:23.
- [5] Jay M.Shafritz.Classics of Public Administration[M].2011.
- [6] Kwall,Eisenbis.Theory of the Finn:Managerial Behavior,Agency Cost and Owner Ship Structure[J].Journal of Financial Economics,2014,(3):305-310.
- [7] Barthelus.Management Influence on Bank Tellers' Voluntary Turnover and Affective Organizational Commitment[D].Dissertations & Theses,2015:69-71.
- [8] 罗伯特·卡普兰 (Robert S.Kaplan),戴维·诺顿 (David P.Norton).平衡记分卡战略实践[M].北京:中国人民大学出版社,2009.02.
- [9] Lawrie G,Cobbold I.Third-generation Balanced Scorecard:Evolution of an Effective Strategic Control Tool[J].The International Journal of Productivity and Performance Management,2004, 53(7):611-623.
- [10] Kiran J.F,Raja V,Whalley A,et al.Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization[J].Technovation,2006, 26(5/6):623-634.
- [11] Punniyamoorthy.M, Murali R.Balanced Score for the Balanced Scorecard:a Benchmarking Tool [J]. Benchmarking, 2008,15(4):420-443.
- [12] Gonzalez J.M.H,Calderon M.A,Gonzalez J.L.G,et al.The Alignment of Managers' Mental Models with the Balanced Scorecard Strategy Map[J].Total Quality Management & Business Excellence,2012, 23(5/6):613-628.
- [13] Tatjana Samsonowa,Peter Buxmann,Wolfgang Gerteis.Defing KPI Sets for Industrial Research Organizations-a Performance Measurement Approach[J].Government Publications Review (1973),2009.
- [14] Amir Mahdi Malek,Mohammad Taghi Taghavifard.Using Grey Decision Making Approach to Ranking Key Performance Indicators (KPI) and Increase

- Effectiveness of Strategic Plans[J].Industrial Management Studies,2011.
- [15] Abdul Alimul Karim,Sri Gunani Partiw,Adithya Sudiarno.Designing Key Performance Indicators (KPI) with Macro Ergonomics Approach[J].Sanitatswarte,2018.
- [16] Lisa Buttkeireit.Key Performance Indicators (KPI):Transparenz,Steuerung und Qualitätsbewertung von logistischen Versorgungsprojekten[J].Klinik Einkauf,2020.
- [17] Hung-Yi Wu.Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard[J].Evaluation and Program Planning,2012,35(3):303-320.
- [18] Muh Rokhim.Penentuan Key Performance Indicator Dengan Metode Balanced Scorecard[J].Jurnal Teknik Industry,2017.
- [19] Kim Doyeong,Oh Wongyun,Yun Jiyeong,Youn Jongyoung,Do Sunglok,Lee Donghoon.Development of Key Performance Indicators for Measuring the Management Performance of Small Construction Firms in Korea[J].Sustainability,2021.
- [20] 夏雷.浅析绩效管理在银行人力资源管理中的应用[J].中国经贸,2013(16):90-91.
- [21] 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[J].吉林金融研究,2016(06):8-12.
- [22] 李磊磊.基于常态视角下我国商业银行绩效管理的探究[J].商业经济,2017(07):153-154.
- [23] 王草芳.农村商业银行绩效管理存在的问题及对策研究[J].纳税,2019(24):235-236.
- [24] 王成琳.绩效管理工具在商业银行中的应用[J].山西财政税务专科学校报,2019(03):11-13.
- [25] 扈明.农村商业银行绩效管理体系建设浅析[J].市场周刊·理论版,2019(19):0076-0078.
- [26] 舒钰珊,王彦杰,王刚.浅谈我国商业银行绩效管理[J].河北企业,2019(03):9-10.
- [27] 马涛.析我国商业银行的绩效管理[J].理财:经论版,2019(04):61-62.
- [28] 陆谊.谈公司绩效管理[J].纳税,2020(04):260-260,262.
- [29] 马士成.基于BSC视角的国有控股银行绩效管理体系实证研究[J].技术经济与管理研究,2009(05):101-103.
- [30] 毛凯茜.平衡计分卡在银行业成功推行的案例思考[J].财会月

- 刊,2010(26):85-86.
- [31] 张云.基于BSC的农行一级分行综合绩效考评体系的重构[J].湖北农村金融研究,2010(02):19-23.
- [32] 于挺.基于平衡记分卡构建商业银行绩效评价体系[J].商业经济,2011(21):114-115,127.
- [33] 戴媛.平衡计分卡在商业银行运用现状、难点及启示[J].金融会计,2016(08):29-34.
- [34] 李艳锦.基于BSC的金融机构绩效管理研究[J].河南工业大学学报(社会科学版),2016,12(02):91-95,116.
- [35] 王训.基于BSC模型的地方商业银行绩效评价体系[J].中外企业家,2017(09):144.
- [36] 鲁芳凝.基于平衡计分卡的绩效管理策略探讨[J].商业经济,2018(03):135-137.
- [37] 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(13):22-22.
- [38] 朱莉斯.城市商业银行绩效考核管理存在的问题及改进建议[J].管理学家,2020(01):129-130.
- [39] 黄勋敬,张敏强.基于KPI和行为考核的部门绩效管理体系设计——以某商业银行广东省分行为例[J].人力资源管理,2008(01):490-498.
- [40] 廖世理,程广林.关键绩效指标(KPI)的分解与设计[J].农村金融研究,2008(09):16-20.
- [41] 王军,杨德玲.基于KPI的银行网点分类分级研究[J].商业时代,2011(26):71-73.
- [42] 赵平.关于完善商业银行基层机构KPI绩效考核方法的思考[J].经营者,2018(032):59-60.
- [43] 唐辉.BSC与KPI在银行绩效评价实践中存在的问题及对策[J].南方金融,2009(09):57-59.
- [44] 饶蓝,方勤敏,刘晓艳.BSC与KPI整合的战略绩效指标设计[J].中国人力资源开发,2009(05):57-59.
- [45] 杨致利.BSC综合KPI的指标构建[J].中国商界(下半月),2010(07):261.
- [46] 史超芹.基于BSC和KPI整合的绩效指标设计方法及实证探析[J].中国人力资源开发,2011(09):31-34.
- [47] 马福山.国有商业银行基于BSC的绩效考核体系的构建研究[J].现代商业,2011(24):22-25.
- [48] 尹海峰.商业银行绩效管理体系问题及对策[J].中国人力资源开发,2011(04):99-101.

- [49] 付强.论战略导向下 BSC 与 KPI 在绩效管理中的结合应用[J].中国商贸,2015(04):53-55.
- [50] 丁自明.平衡计分卡+KPI:优化商业银行绩效考核的思路探讨[J].国际商务财会,2017(10):42-44.
- [51] 吴双伶.KPI 与 BSC 考核在国企中的推广研究[J].现代经济信息,2019(13):48,50.
- [52] 孙凌峰.基于 BSC 和 KPI 的高校预算绩效评价指标体系构建[J].会计师,2020(08):73-74.
- [53] 陈旭,王茜媛,张晓玫,包红霏.基于战略导向的“BSC+KPI”企业绩效评价研究——以 W 企业为例[J].财务管理研究,2020(11):15-22.

附录：炎陵农商银行绩效管理调查问卷

1、您的性别：

A 男 B 女

2、您的年龄：

A 25 岁以下 B 25—30 岁 C 31—40 岁 D 41 岁以上

3、您的职位级别：

A 高层 B 中层 C 基层 D 不清楚

4、您在炎陵农商银行工作年限：

A 1 年以下 B 1-5 年 C 6-10 年 D 11-15 年 E 15 年以上

5、您的学历：

A 高中及以下 B 大专 C 本科 D 硕士及以上

6、您对银行的绩效管理制度的理解程度：

A 非常了解 B 比较了解 C 基本了解 D 不太了解 E 根本不了解

7、您从哪些途径了解到绩效管理制度：

A 员工培训 B 内网公开的相关制度 C 同事 D 参加相关绩效管理的会议 E 其他

8、银行高层领导是否重视绩效管理：

A 非常重视 B 比较重视 C 一般重视 D 不重视

9、您认为银行绩效管理的目的是：

A 确定员工的绩效目标检查员工的工作完成情况 B 奖励员工 C 薪酬分配
D 发现并培育员工的能力 E 人才储备 F 辅助员工职业生涯规划
G 改变企业文化 H 以便做人力资源决策 I 实现战略目标 J 其他

10、您认为银行目前的绩效管理体系与战略目标结合情况为：

A 紧密 B 一般 C 很少结合 D 根本不结合 E 没有实施，无所谓结合

11、您是否清楚银行的绩效指标如何制定：

A 非常清楚 B 比较清楚 C 一般清楚 D 不清楚

12、您认为现有的绩效考核标准是否符合您的岗位要求：

A 不符合，太泛 B 不符合，太细 C 不符合，与实际不符 D 符合

13、您认为银行的绩效考核方法是否客观公平：

A 非常客观公平 B 比较客观公平 C 不太客观公平 D 不客观公平

14、当上级要对您进行绩效考核时，您的感受是：

A 非常愉快 B 比较愉快 C 不确定 D 有些焦虑 E 心情非常糟糕

15、以下哪些评估主体参与了银行对您进行的绩效考核：

A 自己 B 下级 C 上级 D 同事/客户 E 其他

16、根据现有的绩效考核标准进行考核能否反映出您的真实表现：

A 能够正确反映 B 能够部分反映 C 不是很能反映 D 不能反映

17、您认为在绩效管理制度实施的过程中，需要加强的环节有：

A 考核的公正性 B 考核的公开透明性 C 绩效沟通 D 绩效辅导

E 其他

18、绩效考核中上级是否及时反馈考核结果：

A 非常及时的反馈 B 比较及时 C 有反馈，但不及时 D 无反馈

19、您对绩效考核结果应用是否满意：

A 非常满意 B 比较满意 C 不太满意 D 非常不满意

20、您对现行的绩效管理制度是否满意：

A 非常满意 B 比较满意 C 不太满意 D 非常不满意