

某商业银行员工绩效考核体系的设计

李 鸿

富滇银行重庆分行, 中国·重庆 400020

【摘要】绩效考核在商业银行的经营管理中起着核心和主导作用,绩效考核方法的选择和优化对商业银行的业务发展有着举足轻重的作用。本文从绩效管理体系设计的准备和绩效管理体系的设计出发,探讨了某商业银行员工绩效考核体系的设计。

【关键词】绩效管理; 考核; 设计

1 绩效管理体系设计的准备

1.1 制定岗位说明书

岗位说明书内容一般分为岗位基本信息、岗位职责、岗位关系、等几个方面。

1.1.1 职位的基本信息: 岗位名称、岗位级别、岗位编码、定岗定责等信息。

1.1.2 岗位职责: 工作内容和岗位要求, 是从事该职业和岗位应该履行的责任和具体的工作事项。

1.1.3 岗位关系: 分为监督和岗位关系、工作权限。监督和岗位关系具有一定的相互性和交差性, 部门与部门之间, 岗位与岗位之前存在互通或衔接; 工作权限是在本岗位工作范围内具有一定的权限, 便于更好的完成本职工作, 保证各部门之间的协调发展。

1.2 设计绩效指标

绩效考核是商业银行运营情况和效益的核心指标, 在商业的银行的管理中至关重要。目前某商业银行绩效考核方法主要有关键绩效指标(KPI)、平衡计分卡(BSC)和360度考核。

1.2.1 关键绩效指标考核是善于抓住关键点, 从关键部分着手, 以核心工作带动部分工作的形式, 实现企业的利益最大化。

某商业银行在实践中, 把战略目标逐一分解, 形成可操作性强的战术目标, 通过战略转化增强企业核心竞争力。

1.2.2 平衡计分卡考核平衡计分卡是基于战略和愿景, 而不是控制。它结合了财务、客户、内部流程、学习和成长四个方面, 使管理者能够理清它们之间的相互关系, 帮助他们超越职能的划分, 从而做出更好的决策和解决问题。

1.2.3 360度考核又叫全方位考核法, 从多个角度来对员工的绩效进行考核, 如他人的评价、自我评价、直接领导和经理的评价、对接客户的评价等

2 绩效管理体系的设计

绩效管理可以进一步描述为一个定期, 系统和客观的过程。可以分为为绩效计划、绩效实施、反馈改进三个阶段。

2.1 绩效计划

绩效计划是为了完成既定的目标, 商业银行管理者根据部门或员工实际情况来规划未来应完成的指标和规定的任务, 并制定一定的实施步骤。以此来评估员工的绩效完成程度, 作为绩效考核的依据之一。^[1]

2.1.1 指标的确定。考核的最终目的是确保商业银行战略和目标的实现, 因此考核指标应与商业银行战略和目标密切相关。考核指标应与点、线、区有机结合, 考核指标的确定应与评价的目的和内容一致, 并能客观地衡量工作的成果。某商业银行根据实际经营情况和工作要求, 确定了一些绩效指标。(1)将绩效指标划分为评价层次, 抓住关键绩效指标。(2)是对整个商业银行运营情况的反馈, 不是单独的一个部门, 绩效考核必须从整体经营的角度来考虑, 一个员工或一个部门的作用必须从整个商业银行经营的角度来评估。(3)注重价值链业务流程的动态评价, 而不仅仅是静态的业务结果的评价和测量。

2.1.2 权重分配。权重是一个绩效指标在总分中所占的比例, 也是该指标在整个指标体系中重要性的体现。员工在工作期间所做的工作是非常复杂的, 工作目标往往是复合的。要进

行全面的绩效评估, 就必须设置不同的绩效指标。这些绩效指标之间的权重分配也应包括在绩效计划中。(1)关键绩效指标和工作目标设定两者之间的权重分配。绩效指标的权重是对各项指标重要性的权重和评价, 不同的权重会产生不同的评价结果。绩效指标的权重分布在一定程度上反映了商业银行在绩效领域的重心分布, 可以反映出商业银行的价值取向, 对员工的工作行为具有一定的指导作用。因此, 管理者在设计绩效指标权重时, 应充分反映商业银行的战略目标。中高层管理人员没有既定的工作任务, 只有总任务和战略目标, 各管理部门根据各部门的实际情况设定不同的绩效目标, 绩效目标和权重分配不是一成不变的, 要根据不同的时间和商业银行的经营情况来确定。^2关键绩效指标权重的确定。关键绩效指标权重有一些硬性指标, 如客户满意度、客户忠诚度、新开户客户、客户留存率等, 商业银行应设置统一的标准来考核各部门的绩效完成情况, 保证商业银行内部的公平性和原则性。

2.2 绩效实施

某商业银行要想绩效管理得到有效的落实, 管理者要多重视和做好绩效管理实施中的基本点, 从细节处做好有效落实。

2.2.1 绩效监控。突出重点。绩效运行监控要突出重点, 识别影响绩效运行的关键环节和关键点, 准确确定绩效目标实现的过程和程度; 适时适当。及时进行绩效监控, 掌握绩效运行状况; 同时, 要注意把握报告反馈间隔时间。过于紧密, 会增加工作人员的负担。过于疏松, 则不能及时发现并处理重要的问题, 使得绩效监控失去价值; 及时纠正。当发现绩效监控与绩效目标有偏差时, 应及时进行纠正和调整, 以确保如期实现绩效目标。

2.2.2 绩效指标的调整。对于商业银行来说, 任何战略目标都很难是完全合理的。因为目标是对未来的预测, 而不是已经发生的事实。所以, 在讨论目标的时候, 要关注在这个阶段你想要什么。在此基础上, 只有将目标转化为指标, 再将指标转化为行为, 才能实现真正自上而下的高效协作。

2.3 反馈改进

员工个人绩效面谈 直接主管与被考核员工就当期绩效管理流程和绩效考核结果进行面对面沟通, 并对考核结果达成一致的过程。在这一环节中, 主管还应结合本绩效考核周期中绩效计划的完成情况, 下一绩效考核期下属的新工作任务, 与下属共同制定下一绩效期新的工作目标和工作标准。这实际上是为了帮助下属共同制定新的绩效合同, 为下一个绩效考核周期做准备。

3 结论

绩效考核是商业银行实现战略目标的重要手段, 商业银行通过将战略目标分解为部门和个人, 将商业银行绩效考核与员工绩效考核有机地结合起来, 建立起完整的绩效考核体系。通过考核、激励和改进, 促进商业银行战略的实现。

参考文献:

[1] 刘笑羽. 商业银行D支行员工绩效考核问题研究[D]. 郑州大学, 2020.

[2] 谭月. 某商业银行X分行员工绩效考核改进研究[D]. 河北经贸大学, 2019.

作者简介: 李鸿, 女(1980.7.22—), 汉, 四川泸州, 信息管理信息系统本科学士 工商管理硕士(无学历证) 职称: 经济师。