

商业银行绩效考核体系研究

韩颖丽

(鹤壁职业技术学院 458030)

摘要: 随着银行体系的不断改革和完善,管理模式也实现进一步的提升,尤其是绩效考核体系作为企业管理的根本,商业银行进行系列的尝试和探索。从商业银行绩效考核体系的本质而言,就是通过统计分析工具的力量,在设置一定的考核标准以后对银行的工作流程和效果进行科学合理评价,动态调整和优化商业银行的绩效考核体系。本文将从中国某商业银行考核体系的实际情况出发,分析其存在的问题,探究完善商业银行考核体系的策略。

关键词: 商业银行;绩效考核体系;策略

Research on the performance appraisal system of commercial banks

Han Yingli

(Hebi Vocational and Technical College 458030)

Abstract: With the continuous reform and improvement of the banking system, the management mode has also been further improved, especially with the performance appraisal system as the foundation of enterprise management, and commercial banks have carried out a series of attempts and explorations. From the essence of the performance appraisal system of commercial banks, it is to make a scientific and reasonable evaluation of the work process of the bank and its effect after setting certain assessment standards through the power of statistical analysis tools, and to dynamically adjust and optimize the performance appraisal system of commercial banks. This paper will start from the actual situation of the assessment system of a commercial bank in China, analyze the existing problems, and explore the strategy of improving the assessment system of commercial banks.

Key words: commercial bank; performance appraisal system; strategy

引言:

绩效考核体系在一定程度上决定着商业银行的发展前景,因此,近年来商业银行对绩效考核体系的优化和完善引起足够的重视,不断优化和改进考核体系的理念和方式。从商业银行所处的经济背景来看,中国正处于构建国内国外双循环经济发展格局的关键阶段,只有保证国内市场经济的持续发展,才能为商业银行的发展创造良好的条件。通过科学合理的绩效考核体系的构建,让商业银行能及时发现在管理工作中的不足之处,从而针对性进行提升,不断强化银行的管理水平,为商业银行的发展壮大提供支撑。基于当下,国内的商业银行已把绩效考核体系作为转型发展的关键,希望以此来提升银行在经济市场上的竞争力。

一、商业银行绩效考核体系相关概念解析

经济全球化的进一步深入发展,给国内商业银行的发展带来系列挑战,在面对国内国外的各种压力之下,商业银行不得不对自身的管理工作进行新的尝试和探索。因此,在本世纪之初,商业银行就以管理体系的构建和完善为着手点来强化银行的管理工作,重点是针对银行的绩效考核体系,从而提升银行在市场经济中的竞争力度。发展到现在,商业银行在绩效考核体系方面已形成相对成熟的绩效管理体系。从实际的绩效管理工作而言,主要就是根据银行的上级制定下发的年度经营计划,然后综合考核办法的制定、银行财务资源的配置实施绩效薪酬管理等内容。同时,商业银行的综合绩效管理用的是平衡记分卡的方法,最终的目的是促进商业银行的发展。商业银行的绩效考核体系所能实现的目的就是以管理的价值为根本导向,通过管理的优化促进银行业务的发展。

商业银行的绩效考核体系所服务的对象是企业宏观的发展目标,在统计和运筹等各种科学方法的辅助下,建立起相对科学的考核体系。考核体系中涉及相关标准的设定和考核的流程等,都需要

根据银行的实际情况进行制定。

平衡记分卡是国内商业银行使用比较多的一种绩效管理方法。从平衡记分卡的使用原理而言,主要是基于多维度的业绩所构建的评价框架,通过把商业银行的整体目标分为细化任务,根据具体化的任务目标来确定银行的业绩评级体系,实现了定性与定量兼具的要求,对银行的经营业绩给予科学合理的评价。在商业银行的绩效考核过程中,平衡记分卡的工作方式主要是以银行的财务、内部流程、客户和员工学习为重点,从这几个方面构建起正确的考核评价体系,实现对业务的指导和相关资源的合理配置。

从一定意义上而言,平衡记分卡的方法虽然能为商业银行的发展和员工的发展带来一定好处,但是从银行的具体发展情况来看还是具有一定的缺陷和不足。商业银行不同于一般性质的企业,在工作的系统性和复杂性上是比较高的,这不仅对银行的管理工作提出了更高的要求,也给商业银行考核体系的构建提出一定挑战,从整体的构建而言较困难。此外,商业银行考核体系的构建过程中,面对不同的指标需要采取不同的措施,虽然各项指标在促进银行收入的目标上是一致的,但不同指标导致了指标数量多、实施成本大等一系列问题。因此,不同的商业银行在采用平衡记分卡进行绩效考核体系构建时,所采用的各项指标也是不同的。

二、商业银行绩效考核体系分析

中国的商业银行是比较多的,尤其是国有四大银行,中国建设银行、中国招商银行、中国工商银行和中国邮政银行在商业银行中占据着非常大的比重,因此,四大银行的绩效考核体系也具有一定的代表性。以中国建设银行为例,通过分析其在绩效考核体系方面的工作情况就可以对中国的商业银行绩效考核体系构建情况有初步的了解和掌握。

(一) 中国建设银行绩效考核概况

现阶段的中国建设银行在绩效考核体系的构建上,采取的主要方式还是以总部为主,在每年年初的时候制定全年的业务指标,并按照各部分以及各个支行的实际经营情况,进行业务指标的分配,然后以季度为单位对各支行的业务完后情况进行考核,最后在年终对各个季度的考核结果综合进行分析,给予每个支行科学的评价,以及对员工全年的业绩进行综合性的考量。随着银行的不断发展和对管理工作的不断优化,在员工的绩效考核方面也进行了一定程度的创新,在评级维度的选取方面更加合理,采用了横向和纵向结合的评价维度。从纵向评价的维度来看,主要针对的就是对各个部分和各个支行的考核管理,把各个支行的业务指标完成情况作为费用资源配置的参考。从横向评价的维度来看,就是对各个分支和各部分内部的员工进行绩效考核,采取的方式也是买单制,通过这样的绩效考核方式让员工的工作积极性受到激励,而且对于营销意识的认识和理解也掌握得更加到位,促进银行的不断发展。

(二) 商业银行绩效考核现状

1. 绩效考核存在一定隐患风险

建设银行在绩效考核的过程中所采取的买单制,虽然能激发员工的营销理念和营销意识,但长期下去会产生一定的负面影响。过于严重的营销意识会让员工的营销思想和方式发生一定的扭曲,银行会把更多精力投入到回报比较到的产品上,直接造成银行产品的结构种类失衡。同时,员工营销意识的扭曲,会让员工过度追求经济效益,只给客户推荐计价高的产品,忽略客户的真实需求,让客户的自身权益受到一定的影响,导致在后续的服务过程中对银行的产品产生消极印象,造成银行在客户心中的形象直线下降,不利于银行的长期发展。

2. 薪酬存在两极分化的情况

买单制绩效考核体系与买单制薪酬分配的方式同步实施,买单制薪酬分配的出发点是为激发员工的营销理念。但由于绩效监管体制机制不完善的问题,让银行内部出现薪酬两极分化的问题。在买单制绩效薪酬分配体系下,银行内部的员工把利益作为最大的追求,但从实际情况而言,银行内部能拥有较多客户、获得更多收益的员工仅有少数,这在一定程度上忽略银行大部分职工的利益诉求,使得薪酬的两极分化问题进一步凸显,难以发挥出薪酬激励机制的应有作用。

3. 考核指标设置不合理

在绩效考核指标的設置上,建设银行目前所采取的还是从工作业绩和工作能力两个方面进行评价。员工的工作业绩主要就是根据员工的业务完成情况进行确定,相对而言指标是可以量化的,能够最大程度上保证对员工评价的科学性和合理性。但员工的工作能力评价具有一定主观性,难以做出定量的评价,只能采取定性的方式进行评价。这就导致评价的过程中很容易掺杂个人的情感,而且指标单一,很难实现精准科学的评价结果。

4. 考核结果未能做到有效利用

现阶段的建设银行在绩效考核的结果应用上,更多体现在员工的薪酬上,虽然在一定程度上激发员工的工作积极性和主动性,但从员工长远发展的角度而言不太友好。过于注重物质方面的奖励,让员工只把考核结果作为一种获得收益的方式,没有从银行全局发展来对待绩效考核。这就导致员工对于银行的经营管理目标没有充分认识,对应该承担的责任也不明确,直接导致绩效考核结果的约束性下降。

(三) 分行绩效考核体系的优化设计

从商业银行具体的考核内容来看,就是要设置出三个具体的指

标,即关键业绩指标、任务指标和品行与能力。

第一,关键业绩指标从本质上而言属于量化指标,各分行根据总行的安排,结合自身的完成情况进行综合的考量。在业绩指标的评价体系下,把银行的效益、风险、竞争、客户以及产品渠道等作为其中的加分项目或者减分项目,然后再根据不同的岗位进行业务目标的划分。该指标的考量标准就是根据项目的实际完成效果进行科学合理的评定。

第二,关键任务指标。在关键任务指标的评价过程中,更加凸显岗位的责任,尤其是把岗位上所涉及的任务数量和质量充分地明确。在银行具体的工作中,不同的岗位会面临着不同的职责。同时,重要程度也有着明显的区别,要根据岗位的不同情况进行科学合理的评价,可以把岗位上完成任务的工作时间和质量作为评分的标准。

第三,关键的品行和能力指标。在品行和能力指标下涉及的内容较复杂,既要考虑银行工作人员需要拥有的素质和能力,也要对素质和能力进行相应的细化,充分地考虑到指标的全面性和科学性。该指标在一定程度上无法定量分析的,因此,以行业认定标准为高效行为标准,同样根据岗位的重要性和不同岗位性质进行设定。

三、商业银行绩效考核体系实施的关键策略

(一) 充分发挥指标中长期的价值导向影响

新时代的商业银行绩效考核体系的构建要紧紧围绕银行的中长期发展战略,始终以战略目标的实现作为商业银行的出发点和落脚点,确保各项信息和政策在总部和分行之间畅通无阻地进行传输。同时,要定期召开相关的培训会议等,把银行的目标与战略与各分行的经营情况紧密地联系起来,确保商业银行的管理工作取得应有的效果。在此基础上,银行员工能够以更高的角度和站位去对待企业的绩效考核制度,在工作时注重收益也注重银行的业绩,实现经营风险和经营业绩兼顾的目的。并把绩效考核的结果和员工的长远发展联系起来,以高效的管理制度保障员工的发展。

(二) 强化考核结果的应用、管理

考核结果的应用是商业银行绩效考核体系构建的关键,因此,银行要针对考核结果的管理和应用引起足够的重视,要以考核结果作为引领银行发展的旗帜。同时,和业务管理、资源配置、薪酬设计等一一对应,使其成为管理的一部分。在一一对应的的基础上,让买单制的薪酬分配机制能够发挥出应有的作用和作用,实现薪酬支付和风险之间的平衡,进一步提升商业银行在市场经济中的竞争力度。

四、结束语

总而言之,商业银行的发展要把绩效考核体系作为重要的基础,科学合理利用平衡记分卡模式,结合银行的业绩和管理工作实际,不断优化银行的绩效考核体系,保障银行管理工作的正常开展,更好应对发展过程中需要面临的系列问题。

参考文献:

- [1]田英. 商业银行绩效考核体系优化研究[D].新疆大学, 2021.
- [2]唐大伟. LY 商业银行绩效考核体系优化研究[D].西南大学, 2020.
- [3]彭建周. 浅谈我国商业银行绩效考核体系中存在的问题及对策[J]. 中国集体经济, 2019(24): 111-113.
- [4]谢珍贵. 商业银行绩效考核体系建设对策研究[J]. 财会学习, 2018(14): 218+227.

作者简介: 韩颖丽, 女, 河南, 汉, 出生年月: 1982年3月, 硕士, 讲师, 研究方向: 金融。