

商业银行实训书系

总主编 朱耀明 宋良荣

现代商业银行绩效考核 与激励机制

许学军 著

 上海财经大学出版社

总序

进入 21 世纪以后,中国银行业的改革与发展,在快速地向前推进,各家商业银行正面临着严峻的挑战。其中一个突出的问题是需要人才的支持,特别需要懂经营,会管理,又熟悉银行业务及市场经济规则的高素质人才。造就一大批职业经理人和银行家,这是当前中国银行业面临的一项紧迫任务。而人才的培养,需要教育与培训,要求银行培训工作有大的进展,使各家商业银行成为名副其实的“学习型组织”。

但是,银行的教育培训,要求甚高,专业性较强,要做好并不容易。结合这几年培训的实践,我们体会到,要做好银行培训,须解决好三个问题,一是课程设计,二是教师选聘,三是教材编写。

银行培训,除通常的那种资格认证及考试的培训外,更多的是一种与银行业务发展相配合的应用型和发展型的培训。委托做培训的银行及参加培训的员工,十分注重课程内容的实用性、知识的新颖性,以及能否达到提升银行竞争力和个人能力的目的。一句话,培训的目的全在于应用。为此,培训课程的设计应努力做到:

1. 培训课程要有较强的针对性和实用性。呈现在读者面前的这套丛书,冠名为《商业银行实训书系》,把通常的“培训”一词改成了“实训”。其中实训的“实”字至少有三层含义:一是指培训内容偏重于“实务”。这正是银行员工培训与大学金融(银行)专业普通教育的区别之处,因为后者更侧重于理论基础知识的教育。当然,银行培训偏重于实务,这丝毫不意味着可以轻视理论的指导,有意削弱培训内容的学术性和哲理性。二是指培训课程的“实用”性。据此,课程设计要坚持

面向银行改革与发展的重大问题,坚持面向银行业务发展中亟待解决的现实问题。三是指银行培训务求收到“实效”。尽管培训不是解决问题的灵丹妙药,但培训要讲究质量,要有成效,还是必须强调的。如这几年,各银行实行流程再造,推行客户经理制,故我们推出的市场营销和客户经理的培训课程,就较受欢迎。对单独办班的单位,根据其提出的需求,课程设计“量身定做”,由于针对性较强,因而更受到委托银行的欢迎。

2. 培训项目要多元化,即要设计并推出能满足各种各样需求的培训项目和培训课程。银行培训,既有不同的层次,即高、中、低各级管理人员的培训,又有各业务条线的专业或岗位培训,如人力资源管理、风险管理、信贷业务、会计业务、稽核业务等培训;既有服务于银行业务发展的专业培训,又有适应员工“充电”和职业发展需要的培训。一个培训机构,如果只有为数不多的几个培训项目,就无法满足这多种多样的需求。培训项目多元化,必然要求培训课程及培训内容灵活多变,应有尽有,您要什么,我就有什么,以较好地适应和满足各单位提出的培训需求。

3. 培训内容要体现个性化要求,即各培训项目的课程及内容,既要有层次高低、内容繁简的区分,更要突出不同专业和岗位的特殊要求。比如,银行行长(信用社主任)培训班,应不同于一般的业务操作培训,过于具体的业务知识和操作技能,一般并不需要。对他们来说,课程内容要稍宏观一点,并更具哲理性,特别需要传授现代商业银行经营管理的理念和知识,需要国内外同行先进经验的介绍和交流。又如信贷业务培训,课程设计要强调其专业性,要尽可能多地讲授客户信用分析,会计信息(含财务报表)真假识别,授信业务尽职调查和问责制,贷款风险控制及防范,贷款决策与审批,问题贷款成因、识别、监测和不良资产清收等内容。显然,惟有专业性,才体现出差别化和个性化;惟有专业性,才有培训的针对性和实用性。

4. 培训内容要有一定的前瞻性,即培训课程内容要考虑银行发展前沿的需要,有一点“提前量”。如眼下各银行普遍实行扁平化管理,原来的办事处、分理处和储蓄所,纷纷升格为二级支行和路支行。于

是,对二级支行和路支行行长或网点负责人的培训,显得尤为必要。适时地推出“二级支行(网点)行长研修班”培训课程,正好适应了这种需求。

二

培训业,属于知识密集型的服务行业,而银行培训,更因其培训对象是高素质、高智商的银行员工,并具有较强的专业性,一般属于高端培训。这就意味着,对培训师资的选聘,要设置较高的“门槛”。这里包括教师的层次、素质、知识结构等方面较高的要求。高端培训和高层次师资,两者相匹配,方可以满足银行高标准的需求,培训质量也更有保证。同样地,培训课程设计的一些要求,也要靠一支高素质的师资团队去实施,否则再好的设计,只能是“纸上谈兵”。

应付考试或认证的培训,讲的是考试分数,讲的是证书本身的“含金量”。有权颁证的机构,有可能靠“卖”证书赚钱,而应用型和发展型的银行培训,“卖”的是真才实学,“卖”的是有实用价值的培训产品。所有这些全要靠教师的创造性活动来实现。可以这样说,一家培训机构存在的价值,就在于它有一支水准较高的师资队伍;一个培训项目的成功与否,就看它师资的选聘和配备;一家培训机构的培训质量,也主要看它的教师水平及教师结构,教师聪明才智的发挥。否则,课程设计得再好,广告做得天花乱坠,到头来,只会使人大失所望。

那么,高素质的师资队伍,是否就意味着对培训的师资必须有高学历(如硕士、博士等)和高职称(如副教授、教授)的要求。我们的回答,既是,又不完全是。银行培训,需要高学历和高职称者加盟,这是必须要肯定的。因为,银行业是靠“精英”打拼的行业,当今社会的佼佼者大量云集于银行。如上海银行,1999年至2004年,6年中,共录用博士生就有15人。试问,面对这样“双高”(高学历、高职称)的员工队伍,培训师资团队的结构和层次是否应该更高一些呢?有人说,“什么博士、硕士,没干过实事,什么也不是”,还有人一概排斥所谓“学院派”(高校教授、副教授)入主培训机构。这些说法和做法,都有点偏颇。实际上,硕士、博士,一般有较扎实的理论功底,对国外银行的新东西,尤其是一些新的理念、方法、工具较

为熟悉,无论是现在还是将来,他们都是师资团队中最活跃的一支力量。高校教授的讲课,内容较为深入、丰富,且有教学经验,系统性、逻辑性较强,已为大家所公认。在银行培训的师资团队中,受到欢迎的教授,为数不少,就是明证。

但我们的经验也证明,单由高校教师组成的师资团队,而没有具有银行实际工作经验的行长、老总们加盟,这样的培训项目往往压不住阵脚,也缺乏应有的吸引力。如果一个老师,从来没有干过银行,缺乏银行的实际知识和实际经验,就恐怕难以胜任应用型的培训课程。而这类课程,对来自银行的老领导、老同志来说,则轻车熟路,他们的讲课自然、亲切,便于同行之间的交流,效果一般都比较。对此,有一个现象可以佐证:讲课间隙或结束后,学员团团围住主讲教师,问这问那,不肯散去,还争相交换名片,那位老师很可能就是某银行的行长或老总。当然,问题的另一面是,作为银行行长或老总,做得好又讲得好的不是很多。尤其是在职的行长、老总,因工作过于紧张,能抽出时间来讲课的则更少。好在上海银行机构集中,人才济济,只要用心去“挖掘”,总能找到做得好、讲得好又愿意接受授课任务的行长和老总。这可能正是地处上海的银行培训机构所具有的条件和优势。

好的教师,要千方百计地去“挖”,真心诚意地去请。但这还不够,重要的是对讲课教师,要不断地进行筛选,即把优秀的教师留下来,次优的列入B角(预备队),不适合的果断地割爱或舍弃,如此等等。一位优秀的教师,有可能打造出精品的课程,但这要有个过程。作为培训机构来说,一则对教师要有信心,给予他足够的时间;二则要加以扶持,对同一个讲题,有意识地安排教师,反反复复地去讲,不断地打磨和不断地提高。

这里,还有个需要提高认识并着力解决的问题:如何调动和提高教师的积极性,让他们下工夫研究所讲授的课题,准备好讲课的内容,上好每一场课。当前社会上对精神产品包括培训讲课在内,估价普遍偏低。但委托单位,仍对培训费用压了又压;而培训机构,为了吸引、保留优秀教师,要支付较高的薪酬,与此相对应,希望进一步提高培训收费标准,这成了一个两难的问题。然而,我们相信,培训收费标准要逐步提高,教师授

课薪酬也随之不断增加,这种趋势恐怕是难以逆转的。

三

好的培训项目,除了好的课程设计和配备优秀师资外,还要有适用的培训教材。培训教材,无论是作为教师讲课的“脚本”,还是作为供学员自学的材料,都是不可缺少的。没有培训教材,或培训教材不太适用,培训效果会大打折扣。因此,根据培训的要求,编写专门的银行培训教材还是很有必要的。

对好的培训教材,有这样几项要求:(1)适用性好。现成的金融专著、译作和大专院校教材,不能代替培训教材。原因是:有的学术性较强,过于艰深;有的内容过于宽泛,同培训要求相距甚远。出路只有一条,根据培训的内容和要求,选择好的作者,去编写与培训项目相配套的教材。(2)可读性强。培训教材不同于一般金融论著,也不同于高等院校金融专业用的教材,其最大的特点是,深入浅出,言简意赅,并有较多案例和实际材料。尽管培训教材属于普及性读物,但仍应不失其专业性和学术性。这方面的要求可能是比较高的,并不是所有作者都能做到的。(3)篇幅要小。因为培训时间有限,学员工作又忙,根本没有时间和精力去“啃”那些鸿篇巨制。俗话说,少则得,多则惑。我们相信,少而精、普及型的培训教材,只要内容充实、写得好,也有可能成为“热门书”和“畅销书”。

教材编写,关键是要物色水平较高又热心于写作的作者。教材的作者队伍,除高校教师外,还要注意物色在银行从事实际工作的同志参加,调动他们著书立说的积极性。另外,培训教材要尽可能多搞小册子,不要片面追求系统性、学术性,搞大部头著作。在选题时,“手册”、“指南”一类实用性强、读者面广的实务类书,似可多选一点。

编写和出版《商业银行实训书系》,是我们在银行培训教材建设方面的一种尝试。计划每年出版10种左右,并坚持3到5年。届时,可能有四五十种教材面世,自成一体,蔚为大观。

诚然,我们深知自己的水平不高,力量也有限,仅是想为银行培训教材建设做一点基础性工作而已。期待得到银行界领导的鞭策与支持,期

待得到读者的批评与指正。

上海理工大学中小银行研究中心

上海明鸿中小银行培训中心

主 任:朱耀明教授

副主任:宋良荣博士、教授、博士生导师

2008年9月

电话:021-62442817

传真:021-62442309

网址:<http://www.msbank.org.cn>

邮箱:msbank@msbank.org.cn

前 言

改革开放以来,中国经济高速发展,取得了举世瞩目的成就。微观领域的企业经营机制改革和宏观领域的融资体制改革,一直是伴随中国经济增长的主线。由于事关国民经济稳定运行,金融领域成了整个改革体系的核心、重点和难点。相对于其他领域,金融领域改革较为滞后,而商业银行又处于金融领域核心,其改革就显得尤为重要和困难。

近些年,随着企业融资机制变革加快,以及居民理财需求旺盛,无论是监管层、商业银行自身还是广大居民和企业,都迫切希望能够加快中国商业银行体系的改革进程。在商业银行经营所需资源中,人力资源是最为重要的、决定核心竞争力的要素。钢铁大王卡内基说过:“我的厂房、机器设备都可以搬走,只要把人员留下,几年之后,我仍然是钢铁大王。”从微观领域看,商业银行人力资源管理体系变革的核心内容就是绩效考核体系和激励体系变革。

在《商业银行法》颁布之前,中国的银行不是真正意义上的商业银行,中国商业银行也根本不存在严格意义上的绩效考核体系和激励体系。从1995年《商业银行法》颁布以来,中国商业银行改革迅速深化,由此导致的利益分配变革已经涉及到每个从业人员,已经在所有类型的商业银行中产生了巨大震动。如今,在这个系统内工作的每一个从业人员,上至行长下至柜员,都面临着前所未有的巨大压力,往日的“铁饭碗”已经不复存在了。

商业银行绩效考核与激励服从于管理学中考核与激励的一般理论与方法,但又具有反映其业务特点的特质,所以,对商业银行考核与激励的

把握必须与商业银行经营环境、组织结构演变、总支行管理模式变革以及业务结构调整相结合。我国商业银行的类型多样,有从国有专业银行转变而来的国有股份制商业银行,也有从农村信用社和城市信用社转变而来的农村商业银行和城市商业银行,更有以现代公司治理结构为基础的、近些年突飞猛进的新型股份制商业银行。近些年来,现代信息技术在商业银行业务发展中得到了普及应用,对商业银行业务流程的变革产生了重大影响。所有这些,都是我们研究商业银行绩效考核与激励机制的基础和出发点。绩效考核和激励体系没有“好坏”之分,最为关键的是要结合商业银行自身的特点和需要。可以说,没有任何一家商业银行可以全盘照搬他人所谓“先进”的绩效考核和激励办法,而只能从自身的“行情”出发,应用绩效考核与激励的一般原理,借鉴他人的方法,通过不断地实践摸索,调整与完善自身的考核与激励体系。

在本书中,商业银行绩效考核与激励体系的“抓手”是确立商业银行总支行的管理模式。之所以这样,是因为我们在理论上和实践中都深刻认识到,总支行管理模式的确立,是深刻理解包括考核与激励在内的商业银行经营管理方方面面内容的关键。总支行管理模式问题,实际上就是经营管理权限在总行和支行之间如何划分和界定的问题。在“小总行、大支行”的昨天,支行具有很大的经营管理权限,经营重心在支行;而在“大总行、小支行”的今天,经营管理的重心在总行,支行已经演化为对外服务的窗口和业务操作的平台;随着事业部体制成为商业银行组织结构的主流,在“小总行、大事业部、小支行”的明天,经营管理的重心又可能会下放到各个事业部。这样,随着经营管理重心的变化,商业银行绩效考核与激励体系就要发生相应变化。

商业银行考核与激励体系是一个非常复杂的系统,可以分为考核与激励两个层次,而两个层次之间又互为因果,互为支撑。考核是激励的前提和基础,再完美的激励措施,也必须以科学合理的考核结果为基础;激励是考核的目的和深化,考核的目的就是要实现以银行经营战略为导向的对银行员工经营积极性的最大激励,而且激励效果的评估又是考核体系调整与完善的出发点。这些内容概括起来主要是,商业银行外部评价、经营管理层绩效考核与激励、支行绩效考核与激励、网点绩效考核与激

励、柜员绩效考核与激励、客户经理绩效考核与激励、职能部门绩效考核与激励等方面。现代商业银行激励体系非常庞大,激励措施也多种多样。从我国商业银行经营管理的实际水平出发,我们在本书中将激励体系研究的重点落实在目前最为迫切需要的薪酬体系上。

尽管商业银行考核与激励体系相当庞大,但基本原理、基本方法依然遵循现代考核与激励的一般原理与方法,即建立在管理会计基础上的转移价格是构成各种考核指标的基本要素,是所有考核方法的基础,而平衡记分卡、关键绩效指标是构建指标体系和选择核心指标的基本,“对内具有公平性、对外具有竞争性”,是各种激励方法的核心内涵。基于上述的理解,所以在本书中我们特别强调基本原理与方法的运用。

本书在《商业银行绩效考核实务》(上海财经大学出版社 2006 年版)的基础上,对客户经理绩效考核、经营管理层绩效考核、平衡记分卡考核、柜员绩效考核等内容做了进一步的修正、补充、调整与完善,同时,又在各章中增加了员工激励,特别是薪酬激励的相关内容。另外,本书专门增加了现代商业银行激励体系,现代商业银行薪酬设计等内容,使全书主要内容从单纯讨论绩效考核,转变为研究相互关联的考核与激励两方面的内容。同时,在书中我们增加了许多案例,使得全书的实用性得到大幅提高。

本书体系完备,资料性较强,对现代商业银行绩效考核与激励体系建设进行了全面论述,可作为各类商业银行从业人员、金融及其他经济类相关专业学生教材,亦可作为关注和研究商业银行经营管理的各界人士的工作参考书。在编写过程中,我们参考了较多国内外相关文献和一些商业银行工作人员撰写的工作文稿和论文,并尽可能予以注明,在此对这些参考文献的作者深表感谢。如有个别疏漏之处,也请原谅。由于作者水平有限,不妥之处,请批评指正,以便进一步修订完善。读者可联系 luoyangxxj@163.com。

编写者

2008 年 8 月于上海

目 录

总序	1
前言	1
第一章 现代商业银行绩效考核概述	1
第一节 绩效考核的一般原理与方法	1
第二节 商业银行绩效考核体系的演化	5
第三节 经营环境与模式对考核体系的影响	8
第四节 总支行管理模式下的绩效考核	16
第二章 现代商业银行激励体系	26
第一节 现代商业银行激励体系概述	26
第二节 薪酬体系概述	33
第三节 薪酬设计的主要内容	37
第三章 支行绩效考核与激励	55
第一节 支行绩效考核的基础	55
第二节 支行绩效考核指标体系的设计	64
第三节 支行考核结果的应用	81

第四章 经营网点考核	87
第一节 银行网点概述	87
第二节 新网主义与网点发展趋势	89
第三节 新网主义的网点评价	95
第四节 自助银行绩效考核体系	103
第五节 网点整合	107
第五章 员工绩效考核与激励	113
第一节 员工绩效评价概述	113
第二节 岗位分析	116
第三节 柜员绩效考核与激励	121
第四节 理财中心的网点柜员考核	129
第五节 管理人员绩效考核	133
第六章 客户经理绩效考核与激励	136
第一节 实施客户经理制的主要内容	136
第二节 客户经理绩效考核与激励	145
第七章 经营管理层绩效考核与激励	158
第一节 国家作为股东对经营管理层的考核与激励	158
第二节 现代公司治理机制下的考核机构与标准	166
第三节 对经营管理层的激励	171
第八章 商业银行绩效考核与激励新方法	181
第一节 平衡记分卡	181
第二节 经济增加值	196
第三节 经济资本	200
第九章 商业银行外部评价体系	206
第一节 社会中介评价	206

第二节 金融监管评价.....	211
第三节 银行业内评价.....	214
参考文献.....	217

第一章

现代商业银行绩效考核概述

第一节 绩效考核的一般原理与方法

一、绩效管理及一般流程

(一)绩效管理的含义

绩效管理是指管理者与员工双方就目标及如何实现目标而达成共识,并协助员工成功达到目标的管理方法。绩效管理不是简单的任务管理,它特别强调沟通、辅导及员工能力的提高,不仅强调结果导向而且重视目标的实现,是促进员工实现工作目标和个人和谐发展的过程。绩效管理与绩效考核不同。绩效考核是指一套正式的结构化的制度,用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特定行为与结果,考察员工的实际绩效;而绩效管理是以绩效考核制度为基础的一个人力资源子系统,它表现为一个有序的复杂的管理过程。

绩效管理首先是管理,涵盖管理的一切职能,如计划、组织、领导、协调、控制;其次,绩效管理是一个持续不断的交流过程,该过程是由员工及其主管通过达成协议来保证完成的;最后,绩效管理不仅强调工作结果,还强调完成目标的过程。绩效管理是一个循环过程,在这个过程中,它不仅强调绩效成果,更通过目标、辅导、评价、反馈等,重视达成结果的运行过程。

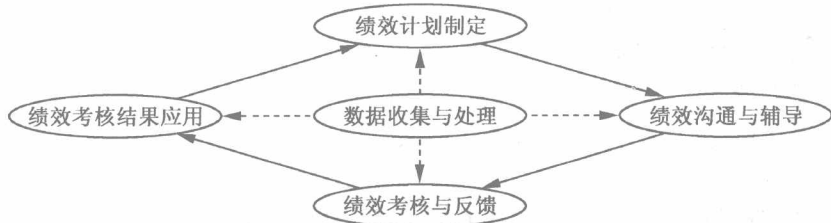


图 1.1 绩效管理流程

（二）绩效管理的一般流程

如图 1.1 所示，绩效管理大体要经过以下阶段：

1. 绩效计划阶段。这一阶段的主要目的是绩效目标的确定与分解。首先要明确绩效考核的目标。在明确了考核的目标后就需要将考核的大目标分解成多个在实际工作中可以度量的、操作性强的、具有指导意义的具体目标。比如，我们的目标是建立一个高效率的分销网络。我们可以进一步将目标分解为一系列可操作的具体目标，如销售成本、顾客增长率、顾客保有率、新顾客增长率等。

2. 绩效辅导阶段。这一阶段主要是确定信息收集的渠道，保证收集上来的信息能反映真实的情况。信息的收集与积累在绩效考核中是非常重要的，它是绩效评价的事实基础和绩效改进的有力依据，完整真实的信息积累是绩效考核取得成功的前提条件，同时还要建立沟通与反馈的渠道。绩效管理强调员工与主管的共同参与，强调员工与主管之间形成绩效伙伴关系，共同完成绩效目标的过程。这种员工的参与和绩效伙伴关系在绩效辅导阶段主要表现为持续不断的沟通。通过沟通，主管可以全面了解员工的工作情况、掌握工作进展，并有针对性地提供相应的辅导与资源；而员工可以通过沟通发现自己上一阶段工作的不足，确立自己下一阶段绩效改进的方向。这样的沟通和反馈过程是绩效管理成败的关键环节。

3. 绩效考核及改善阶段。这一阶段的主要任务是通过考核得出结果，考核者与被考核者共同对照考核目标与工作结果，找出差距，明确下一阶段考核目标和改善目标。考核结果明确后，考核者应该找被考核者面

谈,对考核结果进行沟通,使被考核者清楚组织对自己工作绩效的看法,共同分析原因、共同确立下一个绩效管理周期的绩效目标和改进点,以便在以后的工作中不断改进绩效,提高技能。

4. 绩效考核结果的应用。绩效管理是面向未来的,图 1.2 描述了绩效管理的应用领域。

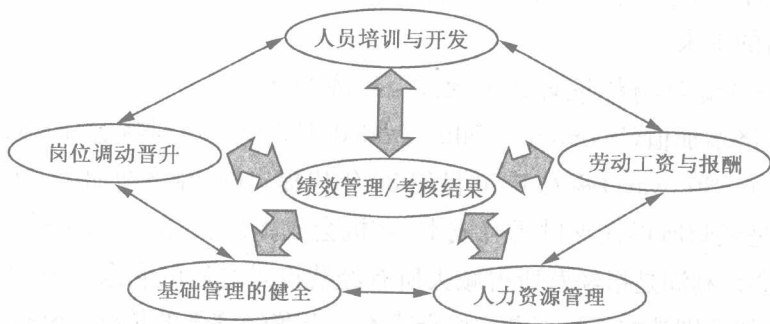


图 1.2 绩效管理的应用

二、绩效考核的常用工具

(一)考核指标体系设计的原则——SMART 原则

考核指标体系解决的是考核什么的问题,考核指标的设定要满足 SMART 原则:指标必须是具体描述的(Specific);可以衡量的(Measurable);考核的数据或者信息是可以获得的;可以通过努力实现的(Achievable),即要求员工要“跳起来摘苹果”,目标过低员工没有成就感,目标过高员工会有挫折感;有结果导向型的(Result Oriented),绩效考核指标必须是与具体工作密切相关的,它考核的是员工的主要工作职责和工作任务;有时间性的(Timed),即员工的绩效是在一定规定时间内完成的目标绩效。

(二)绩效指标设计工具之一:平衡记分卡

平衡记分卡(Balanced Score Card)由美国商学院教授 Kaplan 与美国复兴全球战略集团总裁 Norton 于 1992 年提出。作为一种绩效考核模型,平衡记分卡由四个方面的指标组合,它们是财务方面(Financial)回答

怎样满足股东的要求,内部经营方面(Internal Business Progress)回答组织必须在哪方面擅长或专业,学习与成长方面(Learning and Growth)回答如何使能力得到持续的发展和提高,客户方面(Customers)回答怎样满足客户的要求。四个方面构成一个结构化的指标体系,并且各个方面的指标之间有着相互驱动的因果关系,其相互驱动又紧密结合共同支持组织的战略。它要求四个方面要取得绩效效果的相互平衡,这也正是该工具命名的由来。

(三)绩效指标设计工具之二:经济增加值

经济增加值(Economic Value Added,EVA)是由斯特恩和斯图尔特(Stern & Stewart)两人于20世纪80年代提出的,经济增加值又称经济利润,是经营所得在支付所有成本(含机会成本)之后的剩余部分。与此相对,会计利润是指经营所得减去所有经营投入之后的剩余部分,两者之间最大的差别就在于是否考虑机会成本。沿袭经济学的传统,经济增加值通过机会成本向人们强调了这样一个事实:如果你公司赚的钱没有比投资在别的项目上赚的钱多,你的公司就是不好的。经济增加值从诞生的那一天起,其主要目的与功效就在于通过一种合理的考核与有效的激励机制相结合,使得员工为股东利益,同时也是他们自己的利益而加倍努力。

(四)绩效指标设计工具之三——关键绩效指标 KPI

关键绩效指标(Key Performance Index,KPI)是用来衡量某一职位工作人员或是某一组织中某一部门工作绩效表现的具体量化指标。通过关键绩效指标的考核,经营管理者可以将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上,及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。在设定关键绩效指标的时候,首先要明确本企业的战略目标和年度的经营指标,然后进行价值链分析并得到本企业的价值树;随后,对本企业的价值树进行详尽分析,找到决定本企业增加值的关键价值点和推动这些关键价值点实现的关键驱动因素;在关键驱动因素找到之后,就可以在此基础上,找到与关键驱动因素相对应的关键绩效指标,同时也就可以从关键价值点的标准,得到关键绩效指标的标准。关键绩效指标并不一定能直接用于或适合所有岗位人员考核,但因为关键绩效指标能在相当程度上反映组织经营重点和阶段性方向,所以成为绩效考核