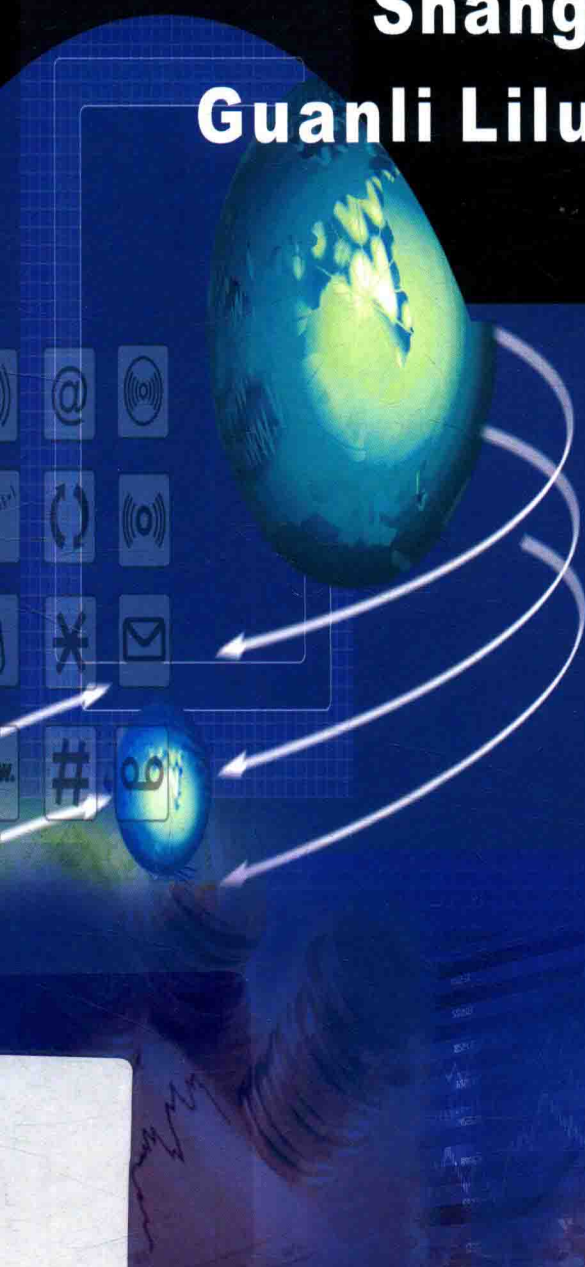


商业银行绩效管理 管理理论与实践

Shangye Yinhang Jixiao
Guanli Lilun Yu Shijian

陈武 著



西南财经大学出版社

中国·成都

商业银行绩效管理理论与实践

Shangye Yinhang Jixiao
Guanli Lilun Yu Shijian

陈武 著



西南财经大学出版社

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

商业银行绩效管理理论与实践/陈武著. —成都:西南财经大学出版社,2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2597 - 2

I. ①商… II. ①陈… III. ①商业银行—经济绩效—银行管理
IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 196537 号

商业银行绩效管理理论与实践

陈武 著

责任编辑	王利
封面设计	杨红鹰 张姗姗
责任印制	封俊川
出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www. bookcj. com
电子邮件	bookcj@ foxmail. com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	15. 75
字 数	340 千字
版 次	2016 年 8 月第 1 版
印 次	2016 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2597 - 2
定 价	38. 00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

前言

当前,我国经济金融形势出现了新的态势,经济增长进入中速运行,结构调整进入实质阶段,市场化改革全面深化,金融业自由化加快,银行监管加强,市场准入放松,金融创新加快,金融脱媒加速,互联网金融大潮来势迅猛,我国银行业面临着严峻的挑战。外部环境要求银行业必须改变和创新。但不论银行进行何种形式的改变和创新,归根结底都离不开人才战略的驱动。重视人力资源管理,实施以人力资源战略为驱动的创新应成为银行业应对挑战的共识。

众所周知,绩效管理作为人力资源管理的核心,其地位和作用毋庸置疑。在研究绩效管理的学者看来,企业管理等于人力资源管理,人力资源管理等于绩效管理,绩效管理已经成为企业获取可持续竞争优势的关键所在。

随着科技进步、社会发展和环境变迁,绩效管理的内涵也随之不断丰富和完善,人们开始全方位思考绩效管理体系的构建和执行,使之充分体现战略性、平衡性、协调性,实现财务绩效与非财务绩效、长期绩效与短期绩效、外部绩效与内部绩效、滞后性绩效与前置性绩效的平衡,有效协同组织绩效、群体(部门)绩效以及个人绩效,兼顾绩效计划、绩效监控、绩效评价以及绩效反馈等问题。

但同时,在银行绩效管理实践中,往往得不到经理的喜欢和员工的支持,“费力不讨好”是其真实写照。这种现象不是无缘无故的,而是缘于一系列对绩效管理的不正确理解和对绩效管理方法的不恰当执行。对于何为绩效、目标如何与战略挂钩,绩效指标应当如何设计、绩效管理执行的关键是什么,大部分绩效管理的实施人员心中只有一个模糊的概念,往往只是凭经验和感觉去做,结果自己落入了绩效管理的误区中却还不自知。严格地说,能深刻理解绩效管理的内涵,能抓住其要点、懂得其核心问题并有效执行的人并不多。

本书是在新的经济金融环境下,运用绩效管理的基本原理,广泛吸收国内外绩效管理新理论和新方法,结合笔者绩效管理实践经验的基础上,推出的一本理论和实践高度统一的应用型书籍。本书主要有以下几个特点:

第一,结构严谨,体系独特。本书在层层递进剖析绩效、绩效管理和战略绩效管理基本概念的基础上,以银行战略为导向,以银行绩效管理执行流程为主线,用通俗易懂的语言对银行宏观战略层面和微观战略层面进行系统阐述,揭示不同战略层次的绩效目标在银行绩效管理过程中的差异性。

第二,内容前沿,紧贴实践。促进银行价值创造力提升,是本书的最高宗旨。本

书力求内容先进，所涉及的绩效管理理论和方法尽可能体现国内外绩效管理的最前沿做法和发展趋势。同时力求应用创新，结合当前金融脱媒、互联网金融和利率市场化新形势，突出银行战略绩效管理。将战略地图引入网点战略转型和一行（点）一策微观战略等当前银行发展热点领域，契合了当前银行转型与创新主题。此外，力求问题导向，着重分析了银行绩效管理过程中经常遇到的疑点和难点问题，有针对性地提供了解决问题的关键技术和方法。

第三，详实易学，操作性强。本书在系统介绍绩效管理理论和方法的同时，列举了大量鲜活案例，兼顾了专业性和可读性。本书坚持以解决银行绩效管理实践中的具体问题为出发点和落脚点，设计了大量的工具和模板，突出好用管用，努力打通基层银行绩效管理落地“最后一公里”难题。特别是本书最后两章，跳出了绩效管理流程具体的某一个环节，是笔者对自己多年基层银行工作经验的提炼，具有很强的实用性。

本书可以作为普通高等院校管理类专业了解绩效管理理论和实践的教学用书和银行管理培训用书，也可以作为银行经营管理工作者的的重要参考资料和实务指导。在本书的写作过程中，笔者参阅和借鉴了部分相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于笔者的水平和经验，本书难免存在不足之处，敬请读者批评指正。E-mail: chenwu1128@sina.com。

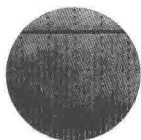
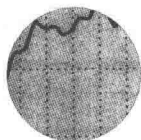
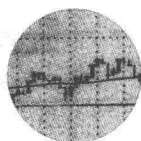
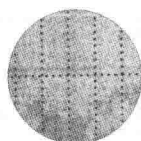
目 录

第一章 绩效考核与绩效管理	(1)
一、绩效是什么	(2)
知识链接 不同视角下的绩效	(5)
二、“管”与“考”的异同	(6)
案例分析 从绩效考核到绩效管理	(10)
三、绩效管理中的几个组织	(11)
四、我国商业银行绩效管理的历史演进	(13)
第二章 银行绩效管理方法	(16)
一、目标管理法	(17)
二、360 度考评法	(21)
案例分析 看起来很美,用起来却难如人意	(26)
三、标杆管理法	(28)
四、关键绩效指标法	(32)
五、经济增加值评价法	(43)
案例分析 EVA 在某股份制银行考核中的运用	(49)
六、平衡计分卡	(51)
案例分析 为什么导入不如预期	(70)
知识链接 汇丰银行员工职业素质词典	(71)
七、非系统考核法	(73)
案例分析 关键事件法在客户管理中的运用	(80)
第三章 银行战略绩效管理	(82)
一、企业战略	(83)
二、银行战略	(84)
三、银行战略实施与绩效管理	(96)
四、平衡计分卡与战略地图	(97)
五、战略执行:绩效管理五部曲	(100)

六、战略绩效管理的目的	(103)
七、战略绩效管理系统	(104)
案例分析 富国银行的启示	(106)
第四章 银行战略地图构建	(109)
一、战略地图：让战略可视化	(110)
二、战略地图的绘制	(115)
三、网点转型：需要合力驱动	(121)
案例分析 “搅局者”“余额宝”带来的启示	(123)
四、一行（点）一策：差异化造就竞争力	(125)
第五章 银行绩效计划	(142)
一、关键绩效指标	(143)
二、关键绩效指标权重	(147)
三、绩效标准	(156)
四、行动方案	(159)
五、绩效计划制订	(161)
第六章 银行绩效监控	(166)
一、绩效监控方法	(167)
案例分析 把所有经理的椅子靠背锯掉	(168)
二、绩效沟通	(169)
三、绩效辅导	(179)
四、绩效信息收集	(184)
第七章 银行绩效评价	(188)
一、绩效评价内容	(189)
二、绩效评价的过程模型	(191)
三、评价主体	(192)
四、评价主体误区	(197)
五、评价周期	(201)
第八章 银行绩效反馈	(204)
一、绩效反馈面谈	(206)
二、绩效申诉	(210)
三、绩效改进	(211)

四、评价结果的运用	(214)
第九章 银行绩效管理“1-2-3-4”法则	(216)
一、一个体系	(217)
二、两项诊断	(219)
三、三项技术	(221)
四、四大关键	(229)
第十章 银行绩效管理的误区与困扰	(234)
一、绩效管理的认识误区	(235)
二、绩效管理的十大困扰	(237)
参考文献	(244)

第一章 绩效考核与绩效管理



“绩效”，一个常常挂在人们嘴边的词，一个个人人都不得不关注的话题。那么，到底什么是绩效？什么是绩效管理？绩效考核就是绩效管理吗？为什么绩效考核总是充满了矛盾和冲突？怎样才能改进和提高员工的绩效呢？对于此类问题，很多人并不是很理解，由此导致对绩效的管理也走入误区。据统计，企业经营管理中大约 80% 的问题涉及绩效管理，因此，企业对于人力资源管理越来越重视，人力资源管理中最基本和最核心的绩效管理，更是得到了加倍的关注。

一、绩效是什么

（一）几种不同的认识

关于“绩效”的基本概念，实务管理界和专家、学者仍然存在着不同的看法，没有形成一个统一的观点。目前，主要有三种典型的认识：“结果说”“过程说”和“能力说”。

（1）绩效=结果

“以结果为导向的绩效”观点认为，绩效是工作结果的记录，对绩效的描述主要采取“目标”“结果”“责任”“关键成功因素”等词语。这种观点在企业中最为广泛，如常用的 KPI、MBO 等都是以结果为导向的绩效考核。

（2）绩效=行为

“以行为为导向的绩效”观点认为，绩效是行为本身，而不是行为的结果，它是组织或个人为完成某一任务或目标而采取的一系列行为。“以行为为导向的绩效”一般应用在绩效无法用结果衡量的工作中，如银行后台人员只要按照银行规定的流程和标准化的行为要求去做，就能达到期望的结果，从而实现绩效。

（3）绩效=能力

“以能力为导向的绩效”观点认为，绩效是实际工作能力。对于组织期望的结果，能力强的人会在更短的时间内完成，甚至结果会超出期望的目标。如银行业务处理系统的开发，能力强的人无疑效率和质量都会更高。

目前，关于绩效的定义更倾向于综合上述观点，认为绩效就是一种结果，反映出人们从事某一项工作或任务所产生的成绩、成果、成效，而且这种结果会随着具体的行为和能力的变化而变化，优化行为和能力能促使产生更好的结果。

正如大哲学家亚里士多德曾经说过的那样，世上最困难的事莫过于下定义了。时至今日，人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧，这可能是导致绩效管理实践中遇到问题 and 困惑的本质原因。

既然一时无法统一认识，那就无须过分纠结于标准定义，我们不如换个思维，深入剖析其内涵，可能更有助于理解绩效的意义和正确运用绩效管理方法。

本书认为,对企业来说,绩效最终表现为利润,也表现为某些将来对利润产生明显、直接影响的因素,比如更多的销售收入、更高的市场份额、更高的客户满意度、更好的服务质量、更好的管理制度、更好的工作流程、更好的工作态度和更优秀的员工素质……当这些因素与利润有效联系起来,促使利润或者将来利润产生时,我们称之为绩效。因此,我们可以将绩效理解为企业利润以及促使企业利润产生的因素。

(二) 银行绩效的含义

对于商业银行来讲,绩效包括银行利润以及促使利润产生的客户维度、内部流程维度和学习与成长维度等关键因素,如图 1-1 所示。

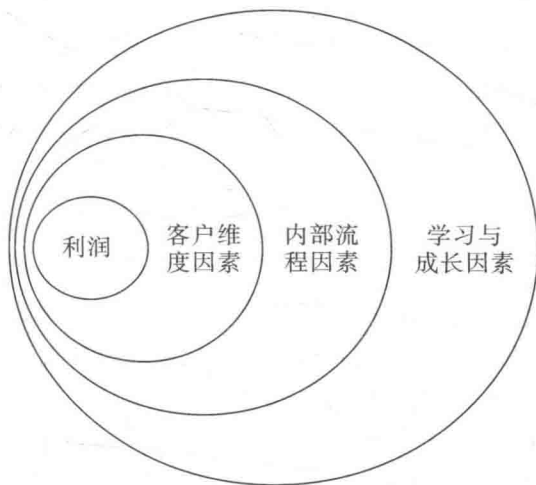


图 1-1 银行绩效的四个层面

其具体表现为四个层面:

第一层面:银行绩效首先表现为利润,如净利润、经济增加值、经济资本回报率、资产回报率、成本收入比等。

第二层面:银行绩效也表现为促使利润产生的客户维度因素,如存款、贷款、中间业务收入、客户拓展和市场份额等。

第三层面:银行绩效同时表现为促使客户维度因素表现处于较好状态的内部流程因素,如金融创新、客户管理、运营管理和风险管理等。

第四层面:银行绩效同时还表现为员工能较好地掌握和驾驭内部流程的学习与成长因素,如知识、能力、态度等。

1. 银行绩效表现为利润

从本质来讲,企业存在的目的就是取得利润,实现股东价值最大化,在既定成本前提下实现收入最大化或者在既定收入前提下实现成本最小化。从最终意义上讲,商业银行所有的经营活动都是围绕利润来开展的,其最终结果都是为了创造利润。可以这么认为,如果银行创造了利润,就可以说该银行有绩效;如果某员工的工作直接或

间接产生了利润，那么他也就有了绩效。

利润有短期利润、中期利润和长期利润之分。如果银行过于强调短期利润，那么势必会影响导致长期利润增加的投入如研发投入、对人力资本的投入，最终影响银行的长期绩效，甚至导致破产。因此，银行在紧盯利润增长 S 曲线的同时，也应该盯住三条隐形的 S 曲线——竞争曲线、能力曲线和人才曲线。唯有如此，银行对利润的追求才是理性的，银行的绩效表现才是健康良好可持续的。

2. 银行绩效表现为客户维度因素

其实，银行绩效不仅仅只表现为利润，而且表现为给银行带来利润的客户维度因素，包括市场份额、产品交叉销售、客户满意度、高价值客户的增长、中间业务产品的销售等。所以通常说，客户经理争取到了大额存款，那么他就取得了较高的绩效；理财经理通过为客户量身定制理财方案而获得了一个高价值客户，那么他也取得了较高的绩效；银行赢得了较高的存款市场份额，那么银行就取得了较高的绩效。上述客户维度因素与银行利润表现为很直接的关系，会直接导致银行利润的增加，因此，通常也称之为绩效。

3. 银行绩效表现为内部流程因素

银行内部流程因素包括金融创新、客户管理、运营管理、风险管理等。例如，银行人力资源部门制定了能充分调动员工积极性的绩效考核机制，那么人力资源部门就取得了较好的绩效；信贷管理部门进一步优化了信贷审批流程，那么信贷管理部门就取得了较好的绩效；银行网点通过深入的内外调研制订了切实可行的“一点一策”方案并有效实施，那么银行网点就取得了较好的绩效。凡是能促成利润产生，促成客户维度因素表现为较好状态的因素，我们都称之为绩效。

4. 银行绩效表现为学习与成长因素

学习与成长因素包括员工的知识、能力和素质等。例如，人力资源部门通过培训规划和培训的组织实施，使员工增加了知识，提升了员工的工作能力和工作质量，我们说人力资源部门取得了绩效；直线经理通过绩效沟通，指出了员工的不足，提出了改进计划，帮助员工提升了能力，我们说直线经理取得了绩效；行长通过倡导高绩效的企业文化，在全行建立了良好的工作氛围，使员工工作主动性、工作责任心都得到了提升，那么，行长就取得了绩效。与客户维度因素、内部流程因素一样，学习与成长因素与利润不一定等价，但是高素质的员工可以更高效地掌握工作流程和方法，进而更好地为客户提供服务和拓展市场，最终表现为银行利润的产生，创造了银行绩效。

总而言之，商业银行绩效就是利润以及有利于促使将来利润产生的因素。凡是有利于利润产生包括能最终促使利润产生的客户维度因素、内部流程因素、学习与成长因素，我们都称之为银行绩效，如表 1-1 所示。

表 1-1

商业银行绩效种类举例

银行绩效	具体因素	具体表现
利润	净利润 人均利润 经济增加值 (EVA) 人均经济增加值	经济资本回报率 资产回报率 资本利润率 成本收入比
客户维度因素	存款 法人客户 个人贵宾客户 现金管理客户 信用卡客户	存款净增 客户净增 市场份额增加 产品交叉销售率提升 客户满意度
内部流程因素	风险管理 内部控制 业务流程	管理制度体系 激励体系 工作协调体系 工作目标与计划制订
学习与成长因素	战略规划能力 业务知识 营销能力 沟通能力	工作责任 主动性与进取心 团队精神 企业文化

商业银行组织是由不同岗位的员工组成的,不同岗位的员工其绩效表现不同,如客户经理的绩效主要表现为存款营销、贷款营销、中间业务产品销售、客户营销与维护等;柜员的绩效主要表现为业务量办理、服务质量、潜力客户推荐等;人力资源部门员工的绩效主要表现为绩效管理、薪酬管理、员工培训、劳动合同管理等。一般来说,前台员工的绩效更多地表现为利润或者客户维度因素,中后台员工的绩效更多地表现为工作方法、工作流程、管理机制等内部流程因素。

【知识链接】

不同视角下的绩效

“绩效”一词源于英文单词“Performance”,绩效是“绩”和“效”的组合。“绩”就是业绩,包括组织业绩、部门业绩的完成情况和个人业绩的表现;“效”则是效率、效果、方式和方法等,包括纪律和品行。纪律指企业的规章制度、规范等,品行指个人的行为。不同的学科领域,对绩效会有不同的理解。

从管理学的角度看,绩效是组织期望的结果,它包括个人绩效和组织绩效。组织绩效是建立在个人绩效实现基础上的,但个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。如果组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人,那么只要每一个人都达成了组织的要求,组织的绩效就实现了。

从经济学的角度看,绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工的承诺。一个人进入组织,必须对组织所要求的

绩效做出承诺,这是进入组织的前提条件。如果员工完成了他对组织的承诺,组织就必须兑现其对员工的承诺。这种对等关系的本质,体现了等价交换的原则,而这一原则正是市场经济运行的基本规则。

从社会学的角度看,绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。他的生存权利是由其他人的绩效保证的,而他的绩效又保障了其他人的生存权利。因此,出色地完成他的绩效是他作为社会一员的义务,他受惠于社会也就必须回馈社会。

二、“管”与“考”的异同

人们在谈论绩效时,常常会提到绩效考核和绩效管理,在相关的专业书籍中,这两个概念也经常交替出现。因此,很多人认为绩效考核就是绩效管理。事实上,绩效考核和绩效管理有着巨大的区别。

(一) 什么是绩效考核

在实际工作中,我们经常要定期组织绩效考核,但对于绩效考核,真正了解的人并不多。关于绩效考核,不同的人有不同的认识。从较早期的观点看,有以下几种描述:(绩效考核)是对组织中成员的贡献进行排序;是对员工个性、资质、习惯和态度,以及对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的考评,它是考评的程序、规范、方法的总和;对员工现任岗位状况的出色程度以及担任更高一级岗位的潜力,进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的考评;人事管理系统的组成部分,由考核者对被考核者的日常职务行为进行观察、记录,并在事实的基础上,按照一定的目的进行考评,以达到培养、开发和利用组织成员能力的目的;定期考评和考察个人或工作小组工作业绩的一种正式制度。

据此,我们可以从以下三个角度理解绩效考核:

(1) 绩效考核是从企业经营目标出发对员工进行考评,并使考评结果与其他人力资源管理职能结合,以推动企业经营目标的实现。

(2) 绩效考核是人力资源管理系统的重要组成部分,它运用一套系统、一贯的制度性规范、程序和方法进行考评。

(3) 绩效考核是对组织成员在日常工作中所表现的能力、态度和业绩进行以事实为依据的评价。

归纳起来,绩效考核是指考评主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的考评方法,评定员工的工作任务完成情况、员工的工作履行程度和员工的职业发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。

(二) 什么是绩效管理

自20世纪80年代以来,经济全球化的步伐越来越快,市场竞争日趋激烈,在这

种竞争中,企业要想取得竞争优势,必须不断提高其整体效能和绩效。实践证明,提高绩效的有效途径是进行绩效管理。那么,什么是绩效管理呢?

绩效管理即企业为实现利润最大化,运用各种管理方法和手段,对影响企业利润的各种关键因素进行管理的过程,是直线经理与员工双方就如何实现目标达成一种共识,并协助员工成功完成目标任务的管理方法。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。绩效管理不仅强调结果导向,而且重视目标任务的完成,促进员工实现绩效目标和个人和谐发展。

绩效管理是一个管理循环,它包括绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈等环节。当一个绩效管理循环结束后,根据绩效管理循环中反映出来的问题,新一轮绩效管理循环又开始了,如图 1-2 所示。

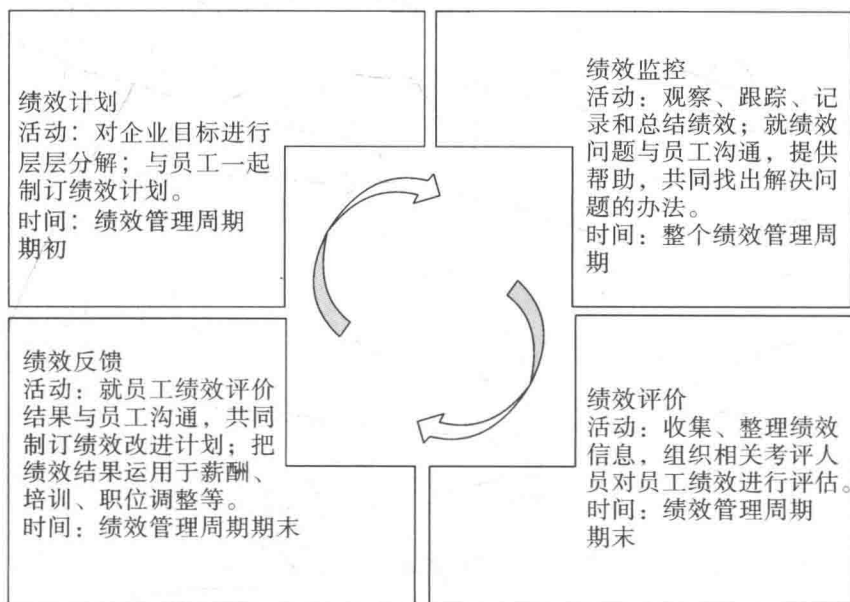


图 1-2 绩效管理循环

(三) 绩效考核与绩效管理的区别

当前,我们很多人都在讲绩效管理,而其实他们做的是绩效考核,把绩效考核误认为绩效管理了。其实,绩效管理与绩效考核有着巨大的区别。绩效考核是强调绩效评估的管理方式,而绩效管理不同,它是从绩效计划制订,到绩效监控,再到绩效评价,最后到绩效反馈的整个循环过程。它不仅强调绩效评估,更强调绩效的引导、绩效的诊断及绩效的改进提升等。绩效管理的范畴比绩效考核要广泛得多,绩效考核只是完整的绩效管理过程中的一个重要环节,因而不能以绩效考核来代替绩效管理。无论是在基本概念上,还是在具体的实际操作上,绩效管理与绩效考核之间都存在着较大的差异,如表 1-2 所示。

(1) 绩效考核比较强调员工之间绩效好坏的判断,而绩效管理十分强调绩效的计

表 1-2 绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核	绩效管理
侧重于判断和评估	侧重于绩效沟通与提高
强调事后奖惩	注重解决问题
得失关系	双赢关系
结果	结果与行为
管理过程中的局部环节和手段	一个完整的管理过程
威胁性	推动性
针对过去绩效	面向未来绩效

划，并以绩效计划来引导员工的工作。

(2) 绩效考核比较强调员工在某些方面做错后的惩罚，而绩效管理通过绩效诊断与反馈，把绩效问题反馈给员工，并共同寻求解决问题的办法，因此绩效管理比较强调问题的解决。

(3) 绩效考核强调绩效结果，比较强调员工之间绩效的对比，使员工之间形成“得一失”的竞争关系，而绩效管理强调绩效辅导，强调员工共同产生更高的绩效，使员工形成“双赢”的伙伴关系。

(4) 绩效考核十分注重绩效结果，而绩效管理既强调绩效结果，又关注过程，认为好的过程是好的结果的原因。

(5) 绩效考核比较强调人力资源管理程序，强调人力资源部门在绩效评估中的作用，而绩效管理强调整个管理程序，强调评估者、被评估者、人力资源部门之间的互动。

(6) 绩效考核具有明显的惩罚性、威胁性，员工做得不好就要接受惩罚，而绩效管理更注重找出影响绩效的原因和问题，并推动员工共同解决问题。

(7) 绩效考核注重过去的绩效怎样，而绩效管理更注重以后的绩效如何提高，面向未来绩效。

绩效管理与绩效考核又是一脉相承、密切相关的。绩效考核是绩效管理中一个不可或缺的组成部分，绩效考核成功与否在很大程度上取决于整个绩效管理过程，有效的绩效考核有赖于整个绩效管理活动的成功开展，而成功的绩效管理也需要有效的绩效考核来支撑，通过绩效考核可以为绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理水平和帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。

实施绩效管理能够为企业带来持续的绩效改善。美国某公司对一些上市公司的调查资料显示，实施了绩效管理的企业和没有做绩效管理的企业各主要经营指标差距非常大，如表 1-3 所示。

表 1-3

企业实施绩效管理效果对比

单位: %

指标	未实施绩效管理	实施绩效管理
股东投资回报率	0.0	7.9
股权收益率	4.4	10.2
资产回报率	4.6	8.0
投资回报现金流动率	4.7	6.6
实际销售增长率	1.1	2.2
员工人均销售额 (\$)	126 100	169 900

企业实施绩效管理,其作用是显而易见的:

(1) 企业实施战略落地的手段

绩效管理的根本目的就是让战略落地。企业通过绩效管理将战略目标层层分解到各个业务单位、部门,直至落实到具体的工作岗位上。同时,企业通过合适的人岗匹配,设计合理的绩效考核机制和分配机制,并通过对每个员工的绩效进行管理、改进和提高等手段,提升企业整体的绩效,进而实现企业所期望的“愿景和使命”以及战略目标。

(2) 企业培育核心竞争能力的过程

一方面,企业层层分解目标计划,并结合外部环境的变化确定关键绩效指标及考核标准的过程,其本身就是一个企业对自身竞争能力进行分析和认识的过程;另一方面,企业定期诊断自身绩效结果,与行业优秀标杆进行对比,并针对关键成功领域存在的差距,确定追赶策略的过程,其实就是一个企业培育核心能力的过程。企业核心能力的培育是一个自上而下、持续不断努力的艰苦的渐进过程。

(3) 为员工绩效纠偏提供帮助

绝大多数员工都愿意了解自己的个人绩效,也想知道怎么做才能到达组织的期望,这不仅是员工个人寻求满足感的需要,员工也希望通过提升绩效来提高薪酬和获得晋升机会。绩效考核可以为员工提供反馈信息,绩效管理能够帮助员工认识自己的优势和不足,从而有针对性地制订绩效改进计划和明确培训方向。如果企业不能提供员工绩效的信息反馈,员工就会寻找非正式的渠道了解自己的绩效水平,而且还可能变得非常敏感,例如,员工可能会因为直线经理对自己不够热情而产生猜疑和挫折感,进而影响工作。

(4) 为企业实施薪酬激励和员工晋升提供依据

绩效考核可以为甄别高绩效和低绩效的员工提供标准,为奖惩提供依据,从而确定绩效工资和晋升机会在员工个人之间的分配。在薪酬分配中,员工业绩是一个重要的因素。只有实行客观公正的绩效管理体系,不同岗位员工的工作成绩才能得到合理的比较,薪酬分配、晋升晋级才能起到真正的激励作用。