

银行绩效管理

理论与实践

天维银行绩效考核最佳实践研究所◎编著



扫码进入学习课堂
更有名师视频讲解
视频学习 打卡互动 在线咨询



BANK

PERFORMANCE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Tiancom 天维

银行绩效管理

理论与实践

天维银行绩效考核最佳实践研究所◎编著



BANK PERFORMANCE MANAGEMENT
THEORY AND PRACTICE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

银行绩效管理理论与实践 / 天维银行绩效考核最佳实践研究所编著.

—北京: 中国经济出版社, 2019. 6

ISBN 978-7-5136-5556-9

I. ①银… II. ①天… III. ①商业银行—企业绩效—研究 IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 034259 号

责任编辑 张利影

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 22.75

字 数 340 千字

版 次 2019 年 6 月第 1 版

印 次 2019 年 6 月第 1 次

定 价 52.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本 版 图 书 如 存 在 印 装 质 量 问 题, 请 与 本 社 发 行 中 心 联 系 调 换 (联 系 电 话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

序 言

金融业开放、互联网金融的发展、移动支付的出现大大加剧了银行业的竞争局面，中国银行业面临前所未有的压力，银行业务由卖方市场转变为买方市场。当前，银行业已进入大变革、大转型的阶段，面临开放竞争和经济下行的双重压力，构建精细化管理体系迫在眉睫。

“L”型经济走势下，大量的企业经营出现困难，尤其是在“三去一降一补”和生态环境保护宏观政策下受到冲击的行业，其经营压力直接传导到银行业，具体表现为明显的存款下降、不良贷款上升，在部分地区这一表现尤其明显。在这种背景下，“转型创新”成为商业银行的发展战略目标，而要实现这个战略目标，激发员工动力，打破“大锅饭”，加强绩效管理是当务之急。

按照内蒙古自治区联社张建成主任的话说：“精细化管理是所有银行绕不过去的一道坎，而绩效考核是精细化管理的核心，是保证银行战略落地的‘指挥棒’，是所有银行必须首先解决的问题。”

精细化管理体系是银行走向现代化企业管理必须跨过去的一道门槛。绩效考核是精细化管理体系的动力系统，没有绩效考核体系，精细化管理体系不可能构建起来，精细化管理体系中的管理会计系统、客户关系管理系统、全面风险管理系统等离开绩效考核系统的支撑都无法落地。

绩效考核是什么？绩效考核怎么做？绩效考核谁来做？虽然很多银行不断探索尝试绩效考核模式，但仍然存在一些问题，绩效考核工作成为银行管理者最头疼的问题。

天维秉承一贯的专注精神，将先后服务过的近 500 家银行的绩效考核方案、绩效管理经验纳入“天维智库”，并于 2008 年成立业务咨询部，于 2012 年成立“天维银行绩效考核最佳实践研究所”，专门对入库材料进行归纳总

结、提炼升华，逐步探索出一套银行绩效考核理论，并在此基础上形成管理方法论、管理流程和管理工具。

这套理论的核心是“效果理论”，简单说就是以“九分业务、一分技术”“三分打造、七分运营”两个核心理念构建的“四个体系、三个阶段”理论体系。“四个体系”包括管理体系、文化体系、制度体系和软件体系，“三个阶段”包括建设期、磨合期和成熟期，简称“四三方法论”。天维公司围绕“四三方法论”构建了绩效管理各个阶段的最佳模型，实现了绩效管理简单化、标准化、流程化、系统化的“四化”建设。这套理论体系在实践中得到了很多银行客户的广泛认可。

改革开放 40 年中国经济发展取得了辉煌成就，党的十九大又做出了“两个十五年”的战略部署，中国未来还将处于中高速、高质量发展的战略机遇期。与此相适应，银行的发展空间还非常大，中国银行业将面临数量、质量两个层面的大幅度提升，并且随着金融业改革步伐的加大，上市融资、股权投资、收购合并、混业经营、异地机构设立等限制将会逐步放宽，银行业将会出现“差异化”经营的百花齐放的局面，真正的商业银行、真正的银行家将会批量出现。

绩效考核是商业银行转型的重要工具，是实现战略目标的“指挥棒”，是“一把手工程”。根据“三分打造、七分运营”的理念，运营绩效考核“指挥棒”的重要性将远远高于打造“指挥棒”的过程，天维公司将积极探索创新银行绩效考核机制与方法，使之更加科学、更加有效。

知也无涯，哪个能未卜先知？

长路漫漫，我们将砥砺前行。

在不远的将来，我们还会不断将成熟的理论、案例汇集成册，弥补该领域理论研究的不足，供大家参考及批评指正。

广州天维信息技术股份有限公司董事长兼总经理

丁家奎

2019 年 1 月 22 日

前 言

绩效管理是商业银行管理的核心与枢纽，是提高组织绩效、实现组织战略目标的保障。因此，探索和研究商业银行绩效管理体系设计和实践方法，对我国商业银行绩效管理体系的完善与改进具有重要的现实意义。

银行绩效管理体系的构建是一个非常复杂的系统工程，它涉及多个学科的专业知识，包括金融、人力资源管理等。本书对银行绩效管理的理论、运营构架、考核制度以及信息化等方面进行理论阐述与实践总结，并系统阐述了不同考核模式、考核对象下的应用场景，对绩效运营效果实现路径提出了相应的解决方案。

本书共分为十章，其中，第一章和第二章分别为理论方法篇，概括银行绩效管理最新理论与工具；第三章至第六章为绩效管理考核对象篇，分别针对银行分支机构、职能部室、岗位和业务（或产品）进行阐述，既有理论分析，又有方法与案例的介绍；第七章至第九章为绩效管理运营篇；第十章为银行绩效管理发展趋势。本书具有以下特点：

第一，指导性。本书根据商业银行绩效管理实践中所面临的各种问题，围绕建立以效果为核心的绩效管理体系来编写的，具有较强的指导作用。

第二，实操性。本书在介绍商业银行绩效管理理论和方法的同时，融合了大量案例，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，设计了银行分支机构、职能部门、岗位、业务等考核方法和模板，是笔者多年银行绩效管理经验的提炼，具有很强的实用性。

第三，系统性。结合当前我国商业银行的经营管理特点以及分支机构、岗位等职责，系统介绍了商业银行分支机构、职能部门、岗位、业务等绩效

考核体系,帮助各大商业银行确立、完善绩效考核体系,帮助一线人力资源从业人员设计、应用具体的绩效考核模板。

第四,创新性。在考核方法上,总结出了“五结合”“效果理论”“业绩关系”等理论,并对其应用做了详细论述,为快速、高效建立绩效考核体系提出了新的思路和途径,降低了建立绩效考核体系的难度,提高了绩效考核工作的效率。

本书由蔡华统稿。具体编写分工如下:第一章银行绩效管理导论,由蔡华、杨家泉撰写;第二章银行绩效管理方法,由李聪健、黄海涛撰写;第三章银行分支机构考核,由苏家怡撰写;第四章银行职能部门考核,由顾玲玲撰写;第五章银行岗位考核,由王毅撰写;第六章银行业务考核,由王营撰写;第七章银行绩效管理运营体系,由王远光、刘汉祥撰写;第八章银行绩效考核系统建设,由周艳、钟国文撰写;第九章银行绩效管理效果评估,由蔡华撰写;第十章银行绩效管理发展趋势,由蔡华撰写。

本书能够顺利出版,要特别感谢以丁家奎董事长为代表的高管团队。从立项论证、出版资助到内容质量把关方面,丁董事长都亲力亲为,给予支持。为保证书稿质量,公司多次组织业内权威专家与学者进行评审;感谢公司各职能部门与省中心的大力配合,没有他们的协助,书稿很难如期完成;感谢研究所黄文静女士,在组织协调方面做了大量的工作。本书在编写过程中,吸取了部分学者的研究成果,使本书的内容得到了丰富和完善,因此,对这些学者表示衷心的感谢。本书可供银行绩效管理理论研究与实践的同行参考,也可以作为高校教学范本之用,以及人力资源管理和工商管理专业等相关领域人员阅读。由于水平有限,本书难免有疏漏不妥之处,敬请读者批评指正。

这是一本 **» 超实用的绩效管理指导书**

名师指导、在线咨询、互动交流，帮你轻松搞定绩效管理！

【名师课堂】 培训老师视频讲解绩效管理方法，帮助读者高效完成学习任务。

【绩效管理Q&A】 常见问题分类解答，快速解决学习困惑。

【在线咨询】 专家在线解答个性化问题，帮助解决实际绩效管理问题。

【学习打卡】 完成每天阅读任务，互动打卡赢奖励金。

【绩效管理交流圈】 分享学习资料，交流学习经验。

简单三步，绩效学习快人一步

- ① 扫码关注公众号。
- ② 点击进入界面，自主选择服务获取内容。
- ③ 使用内容，轻松学习绩效管理。

»

扫码进入学习课堂

«



扫码进入学习课堂

更有名师视频讲解

视频学习 打卡互动 在线咨询



扫码加入学习交流圈
与名师互动答疑解惑

目 录

第一章 银行绩效管理导论	1
第一节 银行绩效管理概述	1
第二节 银行绩效管理理论	10
第三节 银行绩效管理组织模式	26
第四节 银行绩效管理的历史演进	36
第二章 银行绩效管理方法	44
第一节 银行绩效管理方法概述	44
第二节 基于目标管理的绩效管理体系	48
第三节 基于关键绩效指标的绩效管理体系	51
第四节 基于 360 度评估的绩效管理体系	59
第五节 基于平衡计分卡的绩效管理体系	64
第六节 基于 EVA 的绩效管理体系	70
第三章 银行分支机构考核	79
第一节 银行分支机构概述	79

第二节	分支机构的绩效考核	84
第三节	分支机构的等级考核	106
第四章	银行职能部门考核	118
第一节	职能部门概述	118
第二节	职能部门考核体系设计	128
第三节	经营性职能部门考核	148
第四节	非经营性职能部门考核	158
第五节	职能部门员工考核	161
第五章	银行岗位考核	165
第一节	银行岗位考核概述	165
第二节	银行管理类岗位考核	173
第三节	银行专业序列岗位考核	189
第四节	银行营销序列岗位考核	198
第五节	银行操作类岗位考核	207
第六章	银行业务考核	216
第一节	银行业务考核概述	216
第二节	银行负债业务考核	222
第三节	银行资产业务考核	235
第四节	银行中间业务考核	245
第五节	银行国际业务考核	249

第七章 银行绩效管理运营体系	254
第一节 银行绩效管理运营体系概述	254
第二节 绩效管理团队	257
第三节 流程保障	262
第四节 绩效文化	272
第五节 绩效反馈与改进	278
第八章 银行绩效考核系统建设	282
第一节 绩效考核系统概述	282
第二节 绩效考核系统建设	289
第三节 绩效考核系统实施	299
第九章 银行绩效管理效果评估	302
第一节 绩效管理效果概述	302
第二节 绩效管理效果评价	304
第三节 个体工作绩效评价	312
第十章 银行绩效管理发展趋势	326
第一节 构建精细化管理体系的迫切性	326
第二节 中国银行业绩效管理现状	327
第三节 银行绩效考核发展趋势	336
参考文献	348

第一章 银行绩效管理导论

第一节 银行绩效管理概述

什么是绩效管理？如何进行绩效管理？若已经实施了绩效管理，有没有效果？关于这些问题，几乎所有的组织都会遇到。如何保障银行绩效管理效果，则需要对绩效、绩效考核和绩效管理有一个全面的了解。

一、绩效、绩效考核和绩效管理的含义

（一）绩效的含义

从管理学角度看，绩效是指组织、团队和员工个人，在一定时期内，对目标实现程度和完成效率的衡量和反馈。具体到不同主体的层面上，对绩效的认识有所不同。

1. 组织绩效

从组织层面看，绩效是整个组织的任务在数量、质量及效率等方面完成的情况，是组织战略目标的完成度。

2. 团队绩效

从团队层面看，绩效是团队对组织既定目标的完成情况，体现了团队成员的协作能力以及团队在组织内部的竞争力。

3. 个人绩效

从个人层面看，绩效是个人在完成组织和团队任务的过程中所体现出的个人业绩。

（二）绩效考核和绩效管理的含义

早期的企业管理中，一般用“绩效考核”来表示对绩效的评价。随着经

济发展步伐的加快,市场竞争日趋激烈,企业管理者发现,对于绩效不能仅仅停留在考核层面,还必须进行有效的管理,使其在促进企业可持续发展方面发挥应有的效果。

1. 绩效考核

绩效考核概念是随着人力资源管理理论的发展而逐渐被提出的。绩效考核也称绩效考评、绩效评价等,是指考核主体对照工作目标和绩效标准,设计一套适用的考核指标,运用各种考核工具和考核模式,评定考核对象的工作职责履行程度和考核对象的发展情况,同时,将考核结果应用于组织的相关人事决策(晋升、解雇、加薪、扣罚等),并将评定结果反馈给考核对象的过程。绩效考核是人力资源开发与管理中的一项核心工作,是调动员工和管理者积极性的重要手段。

2. 绩效管理

绩效管理是将组织战略、资源、业务和执行有机地结合起来所构成的一个完整的管理流程。绩效管理包括绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果反馈、绩效结果应用和绩效目标提升。绩效管理作为一种管理思想,渗透在企业管理的整个过程中,与企业战略计划、企业文化、组织结构、人力资源管理、领导风格、激励制度、内部控制等方面都有密切的联系。

二、绩效考核与绩效管理的区别

绩效考核与绩效管理的区别主要体现在以下五个方面。

(一) 对人性的假设前提不同

绩效考核把人看作“经济人”,人的行为在于追求自身利益最大化,人工作的动机就是为了获得经济报酬。这种人性观认为员工在没有监督的情况下会尽量少工作,因此,需要通过考核提高员工的工作绩效。而现代人力资源管理推崇的是“以人为本”的管理理念,绩效管理作为人力资源管理的核心环节,体现了这种管理理念,认为人不是简单的生产工具,而是需要被信任、授权和激励。

（二）目的不同

绩效考核重点在于考核，目的是通过设定考核指标，采用适当的考核方法对员工的工作绩效进行评价。绩效管理更强调管理，除了评价员工绩效，还对员工的绩效进行监控、反馈、辅导，协助员工改进绩效，使员工绩效与组织绩效相一致，从而实现组织与个人的双赢。

（三）时间跨度不同

绩效考核是对组织内的成员一段时间的工作、绩效目标等进行考核，是前段时间的工作总结，注重过去发生的结果；而绩效管理是基于组织的战略目标和年度计划，结合前一阶段的绩效结果，制定下一阶段的绩效规划，是过去、现在与未来的结合。

（四）参与者的角色定位不同

在绩效考核环节，管理者是单向行动的，包括制定考核规则、评价指标等，被考核者是完全被动的；而绩效管理从制订绩效计划阶段开始就要求被考核者参与其中。

（五）管理的宽度不同

绩效考核围绕绩效结果来进行，涉及的范围相对狭窄，程度相对较浅；而绩效管理不仅强调绩效结果，而且重视达成目标的过程，在这个过程中，需要考虑影响绩效的所有因素，包括企业的经营管理、制度文化、人员素质和能力等。

三、银行绩效管理

银行是间接金融机构的重要组成部分，主要经营存款、贷款等业务，在市场中充当信用中介的角色。为了便于研究，本书所指的银行绩效指商业银行绩效。商业银行的绩效是多重因素共同作用的结果。现代商业银行是按照现代公司制组织形式成立的金融机构，本质上来说，商业银行与其他企业一样，以追求企业价值最大化为经营目标。但是商业银行具有其自身的经营特殊性，它除了盈利目标，还有安全性和流动性的经营管理要求。此外，由于商业银行在金融领域具有较强的影响力，还承担着稳定金融市场的职责，其经营风

险控制能力要求比一般企业高。因此,可将商业银行的绩效定义为:在市场机制的作用下,在一定经营期间内,商业银行按照“盈利性、安全性、流动性”的基本经营原则,围绕企业价值最大化的目标,合理配置、充分使用自身所拥有的经济资源,提供适应市场需求的金融产品和金融服务所表现出来的经营业绩、运作线路、风险管理以及持续发展的能力。

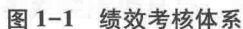
基于绩效管理的定义和银行本身的特性,可以将银行绩效管理界定为:在市场机制作用下,在一定的经营期间内,银行各级管理者和员工为达到银行目标而共同参与的绩效计划制订、绩效沟通辅导、绩效考核评价、绩效反馈与结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。在此过程中,按照绩效管理的基本原则,合理配置和充分利用自身所拥有的资源,提供适应市场需求的金融产品和服务,目的是激发员工的积极性,推动银行业务发展,为银行的转型和创新提供动力。银行绩效管理是一个持续改进、不断完善的过程,它与银行的内外部环境、条件因素紧密相关。银行绩效管理体系建设与运营是一个系统工程,包括管理体系、制度体系、文化体系和软件体系。四个体系的建设是一个持续改进、不断优化的过程,四者相辅相成、缺一不可。

绩效管理是人力资源管理的核心,是企业经营管理最重要的环节,可以把绩效管理流程看作一个 PDCA 循环过程。管理工作一般可以划分为四个阶段:计划(Plan)阶段、实施(Do)阶段、评价检查(Check)阶段和行动(Action)结果反馈阶段。绩效管理按 PDCA 循环顺序展开工作,将工作任务落实到各个环节,形成一个循环机制,推动绩效管理逐步提升。一个绩效管理循环结束后,根据整个过程反映出来的问题,又开展新一轮的绩效管理循环。

绩效计划阶段:主要把经营目标分解成考核指标,制定考核方案,各级管理者将考核周期内的工作目标、工作内容、工作完成具体要求等做出明确说明,并且与被考核者达成一致。绩效实施阶段:主要包括对相关岗位培训、与银行沟通;考核制度的推行、信息收集与分析、直接主管对员工的指导与帮助等。绩效考核评价阶段:主要依据考核制度进行评价,其主要内容包括考核的方法、指标等,由考核者对被考核者进行考核,从而得到考核结果。绩效反馈与结果应用:主要把绩效考核结果反馈给被考核者,通过员工座谈

四、银行绩效考核体系

在制定相关的考核制度以及整体绩效计划阶段中,需要考虑考核对象、考核主体、考核内容、考核指标体系与考核方法、考核结果保障与应用等要素。绩效考核体系如图 1-1 所示。



（一）考核对象

绩效考核对象可以从两个维度设计：一是岗位角色，二是组织层面。岗位角色中，一般按照管理、专业、操作以及营销四大类别进行划分。在银行业中，管理角色包括分支机构负责人、职能部门负责人等；专业角色包括各类专业人才及技术人才岗位；操作角色包括柜员等内勤工作人员；营销角色包括客户经理等。此外，对分支机构（或部门）、团队以及岗位等不同层次的考核其实也是对岗位角色的考核。例如，一般来说，对分支机构（或部门）和团队的考核主要是对负责人的考核。

组织架构可以参照分支机构、非经营性职能部门和经营性职能部门进行划分。分支机构的层级设立以及职能部门的划分一般是由银行的组织架构决定的。总体上，根据商业银行的业务和战略导向，可以对各个考核角色划分考核内容，然后根据战略方向和角色定位的不同有不同的侧重。总体考核角色如表 1-1 所示。

表 1-1 考核角色矩阵

考核部门		岗位角色			
		管理类	专业类	操作类	营销类
组织层面	非经营性职能部门	高管、部门负责人	风险管理人员	部门一般员工	
	经营性职能部门	部门负责人	技术人员等	内勤人员等	客户经理等
	分支机构	经营机构负责人	风险管理人员、技术人员等	内勤人员等	客户经理等

值得注意的是，在商业银行中，对某一岗位的角色并不能进行明确的划分，例如，在全员营销的考核导向中，管理类和操作类员工也需要履行和被考核营销类工作，但是在考核权重方面会有所不同。

（二）考核主体

考核主体是考核的实施者，也是组织绩效考核人。不同的考核角色的考核者也有所不同，银行绩效考核中的考核者一般包括上级领导评估以及总行进行垂直评估。例如，在经营机构的操作类和营销岗位中，一般进行垂直考核和二次分配，垂直考核是总行作为考核者，直接对员工的价值贡献进行评