

商业银行系统化绩效考核

主编：牛锡明

商业银行系统化 绩效考核

主 编 牛锡明

副主编 庞月英 潘功胜 闫小平 郝 闽

编 委 何 平 陈志强 汪晓芳

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行系统化绩效考核/牛锡明等. —北京:知识产权出版社,2001.12

ISBN7-80011-633-6

I. 商… II. 牛… III. 商业银行—劳动—考核—
劳动制度 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 068594 号

本书的所有版权受到保护,未经出版者书面许可,任何人不得以
任何方式和方法复制抄袭本书的任何部分,违者皆须承担全部民事
责任及刑事责任。

商业银行系统化绩效考核

责任编辑:石红华

封面设计:傅斌

牛锡明 主编

知识产权出版社出版、发行

(北京海淀区蓟门桥西土城路 6 号 邮编:100088)

<http://www.cnipr.com>

(010)62026893 (010)82086765 转 8252

知识产权出版社电子制作中心印刷

新华书店经销

2001 年 12 月第一版 2001 年 12 月第一次印刷

787mm×1092mm 1/16 印张:17.625 字数:400 千字

印 数:1-5000 册

ISBN-80011-633-6/F·006

定价:28.90 元

如有印装质量问题,本社负责调换

序 言

从夏、商时期到 21 世纪序幕刚刚拉开的今天,在中国五千年漫长的历史长河中,浩瀚的历史卷章,璀璨夺目,不可胜数。但是,由于我国资本主义生产关系产生得较晚,商业银行产生和发展的历史更加短暂,因此,在我国这浩如烟海的历史卷章中,我们始终无法找到符合现代人力资源管理“人本管理思想”的只句与片章,始终无法找到符合现代商业银行人力资源管理理念的系统化绩效考核的理论论述与经验总结。

商业银行人力资源管理是“人本管理思想”的体现,它把员工作为商业银行最重要的资源,以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来为员工科学地安排最合适的工作,并在工作中充分考虑员工的成长与价值,在充分调动和发挥员工工作的积极性、主动性和创造性的同时,提高工作效率,增加工作业绩,使员工为实现商业银行经营与发展的目标做出最大的贡献。

绩效考核是商业银行人力资源管理的重要组成部分,是人力资源管理得以实施的基础与保障。一套有效的绩效考核系统对商业银行的发展是非常重要的,通过它,可以引导团队内各成员的目标与团队目标朝同一方向靠近,从而改善各成员的行为规范、提高团队绩效。

面对我国加入 WTO 的挑战,对于人力资源管理与绩效考核都相对薄弱的我国商业银行来说,按照现代商业银行经营、管理的理念,构建符合我国国情的绩效考核体系,是提高商业银行竞争能力的一个重要步骤,无疑也是一个难题。《商业银行系统化绩效考核》一书正是力求为解决这个难题,提供科学而可行的答案。

该书以商业银行城市行为蓝本,对商业银行在实行人力资源管理的过程中,如何建立绩效考核体系、如何进行绩效考核的问题,进行了比较全面的研究与探索。编著者们提出了对商业银行员工进行系统化绩效考核的新的思路和方法。这种系统化的绩效考核把员工所在团队业绩与员工个人工作业绩相挂钩,按照员工职级而不是按照员工所在部门进行考核,由职能部门而不是人事部门设计考核标准并实施考核。应该说,这种考核的方式与方法是有新意的,并且被实践证明,也是切实可行的;同时,也为我国人力资源管理的历史,填补上了新的一页。

知识经济的时代,已经悄然而至,我们面对的是一个生机勃勃而又变幻莫测的信息社会。随着我国加入 WTO,我们必将面对的是一个充满生机而又竞争残酷的金融市场。面对经济形势和金融市场的变化,我国商业银行只有对现代商业银行一切先进、有效的管理思想和方法,勇于吸收、勇于借鉴,才能够保持较高的竞争能力,并使自己能够立于不败之地。

姜建清

2001 年 8 月 8 日

目 录

第一章 商业银行系统化绩效考核概述	1
第一节 绩效考核	1
第二节 系统化绩效考核	4
第三节 团队、个人一体化的考核	7
第四节 按照职能进行的考核	8
第五节 开放资讯的考核	10
第六节 按照职级进行的考核	13
第七节 商业银行系统化绩效考核的模型	15
第二章 商业银行团队及其业务考核指标设计	25
第一节 团队设计对考核体系的影响	25
第二节 团队的设计	29
第三节 考核指标的设计	38
第四节 商业银行团队考核要素	47
第三章 商业银行经营型团队绩效考核	53
第一节 利润(成本)考核	54
第二节 业绩评估考核	58
第三节 风险控制考核	63
第四节 团队管理考核	66
第五节 进步加分指标	71
第六节 考核实施细则的制定	71
第四章 商业银行管理型团队绩效考核	77
第一节 业绩评估考核	77
第二节 风险控制考核	85
第三节 团队管理考核	87
第四节 利润(成本)考核	88
第五节 专项考核	90
第六节 考核实施细则的制定	94
第五章 商业银行分支机构团队绩效考核	99
第一节 支行科室的考核	99

第二节 分理处的考核	104
第三节 储蓄所的考核	115
第六章 商业银行经营部门的岗位设计及职责	123
第一节 商业银行的工作岗位及岗位职责	123
第二节 资金营运部门的岗位设计及职责	126
第三节 营业部的岗位设计及职责	130
第四节 资金清算中心的岗位设计及职责	145
第七章 商业银行管理部门的岗位设计及职责	151
第一节 行政管理部门的岗位设计及职责	151
第二节 业务管理部门的岗位设计及职责	161
第八章 商业银行分支机构的岗位设计及职责	167
第一节 支行科室的岗位设计及职责	167
第二节 分理处的岗位设计及职责	184
第九章 商业银行员工个人考核	195
第一节 根据岗位职责制定工作业绩标准	195
第二节 工作业绩考核	200
第三节 工作能力考核	205
第四节 工作表现考核	219
第十章 商业银行分支机构员工个人考核	231
第一节 工作业绩考核	231
第二节 工作能力考核	235
第三节 工作表现考核	244
第十一章 商业银行系统化绩效考核流程	255
第一节 商业银行团队绩效考核的步骤	255
第二节 商业银行员工个人绩效考核的步骤	259
第十二章 商业银行系统化绩效考核疑难解答	267
参考文献	275
后 记	276

第一章 商业银行系统化绩效考核概述

商业银行系统化绩效考核是人力资源管理体系中一种全新的绩效考核方法。这种方法与传统人事管理中的考核方法不同,与人力资源管理中的其他绩效考核方法也存在着较大的差别。

本书的宗旨是要研究和讨论不同于传统考核方法的系统化的商业银行绩效考核方法,以及如何实施这种绩效考核。

系统化的绩效考核是把商业银行员工所在团队的业绩,按照一定的权重折算成为员工个人的业绩,通过一定技术手法进行排序和比较,然后由商业银行的职能部门从工作业绩、工作能力和工作表现三个方面,按照员工的职级对员工进行全面的评估和考核。

在对商业银行系统化绩效考核进行研究与讨论之前,首先介绍一下绩效考核的一般性概念,以使读者能够对我们所提出的系统化绩效考核与传统人事管理中的考核方法及与现代人力资源管理中的其他绩效考核方法的不同,有所认识和理解。

第一节 绩效考核

绩效考核是一种社会现象,在有人群的地方就有绩效考核。正如美国管理学家法兰克富·H·巴比森所说:对于银行或企业“不管有无制度,经营上总是要经常对人进行考核,如果缺少对业绩、能力的制度性考核,我们则只能依赖一线监督者的意见做出人事安排,这样,稍有疏忽,稍有不注意就会出现不平、不公,导致员工不满,损害员工士气和工作效率等等,所以,有为的经营者都会采用绩效考核制度,努力对职工的能力和业绩作出客观而公正的评价。”对商业银行来说,如果能够有效地考核银行团队及员工绩效,则不仅可以藉此掌握员工对银行的贡献或不足,更可在整体上为人力资源的管理,提供决策性的评估资料。

一、绩效考核的概念

绩效考核又称人事评估或员工考核,是一种通过对员工的工作进行评价和测量,来揭示员工在岗位上的工作有效性及其未来的工作潜能,从而使员工本身、企业乃至社会受益的人力资源管理活动。

这里所说的绩效,是指人们在一定时间和条件下完成某一任务时所取得的工作业绩、效果和效益。一个人的工作绩效可以在很大程度上反映其自身的各项素质,它是个人素质与工作环境相互作用的结果,主要体现在工作数量、工作质量、工作效率、工作效果、工作难度等方面。

商业银行绩效考核作为人力资源管理的一部分,运用一套系统的程序和方法,对员工工作能力、工作表现和工作成绩,进行以事实为依据的评价,为商业银行的高级管理者对员工加薪、裁员、提降职等决策提供参考。

各国人力资源管理方面的专家对绩效考核从不同的角度进行了更为细致的描述。为了使读者更好地理解绩效考核的概念,我们把这些专家的观点做几条辑录:

R.C.Smith 认为,绩效考核就是“对组织中成员的贡献进行排序”。

A. Longsner 认为,绩效考核就是“为了客观确定职工的能力、工作状况和适应性,对职工的个性、资质、习惯和态度,以及其对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的评价,包括评价的程序、规范、方法的总和”。

E. B. Flippo 认为,绩效考核就是“对职工现任职务状况的出色程度,以及担任更高一级职务的潜力,进行有组织的、定期的并且是尽可能客观的评价”。

松田宪二认为,绩效考核就是“人事管理系统的组成部分,由考核者(上司)对被考核者(部下)的日常工作进行观察、记录,并在事实的基础上,按照一定的目的进行评价,达到培养、开发和利用组织成员能力的目的”。

二、绩效考核与人力资源管理的关系

人力资源也称“劳动力资源”或“劳动资源”,是指一个国家或地区在一定时期内,能够推动整个国民经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称。人力资源管理是指经济组织为了实现既定的目标对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制、监督、激励等一系列活动的总称。它是研究人与人关系的调整,人与事的配合,以充分开发人力资源、挖掘人的潜力、调动人的积极性、提高工作效率,实现组织目标的理论、方法和技术。

商业银行人力资源管理是商业银行利用人力资源管理的一般原理,吸引、保留、激励与开发商业银行所需的人力资源的管理活动。即是把商业银行所需人力资源吸引到商业银行中来,将他们保留在商业银行之内,调动他们的工作积极性,并开发他们的潜能,以便充分发挥他们的积极作用,来为本商业银行服务的管理活动。

商业银行的绩效考核是商业银行人力资源管理的主要内容。没有高水平的绩效考核便不可能有高水平的人力资源管理;没有高水平的绩效考核,人力资源管理中的工资发放、员工培训、岗位分析、人员调配等方面的工作便缺乏针对性,也无法合理、科学的开展。

传统的绩效考核是作为一种对员工的控制手段而存在的。随着社会、经济和科学技术的发展,现代的绩效考核已大大超出了传统考核的桎梏。商业银行员工绩效考核作为人力资源管理的重要组成部分,也被越来越多的商业银行应用于管理的实践之中,成为整个人力资源管理不可或缺的部分。在人力资源管理过程中,对员工进行绩效考核,在西方商业银行管理中已经成为了人事管理的主导,并已经逐渐取代了传统的人事考核。

三、我国商业银行传统绩效考核的缺陷

人力资源管理是以人为中心的人本管理思想的体现。人本管理思想把人作为经济组织最重要的资源,以人的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和经济组织文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥人的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达成经济组织发展目标做出最大的贡献。由于商业银行的发展越来越依靠知识的积累,而员工是商业银行知识资本的所有者,这决定了商业银行的所有者(或管理者)与员工的关系不再是雇佣与被雇佣的关系,更多的体现为合作者的关系。商业银行所有者(或管理者)仅仅是物质资本的投资者,而员工则是知识资本的投资者,双方的共同投资促成了商业银行的发展。人本管理就是在这样一个发展趋势中提出来的,它迎合了社会发展的潮流。

但是,传统的人事管理虽然也包括职务分析、考核制度及奖惩制度的设计与管理、人事规

章制度的制定、员工的培训等工作,但从总体上说,传统的人事管理还只是一种原则化的管理模式,大部分还停留在简单的“反映”与“记录”的层面上,主要是人事档案的管理,如记录员工的进出,工资、职务的升降,岗位变动以及奖惩等情况,往往把人事工作与银行的经营割裂开来,把人事工作神秘化、暗箱化,很容易使被管理者产生逆反情绪。

因此可以说,传统的绩效考核缺乏考核的系统性,根本原因在于传统的人事管理未能实现把人作为资源进行管理。

在没有实行人力资源管理之前,我国商业银行实行传统的人事考核,其不足体现在如下几个方面。

(一)团队考核与个人考核相互脱节

团队考核在我国商业银行的经营管理过程中,实行得比较早,相对于商业银行的人力资源管理来讲,是比较成熟的体系。但是,这种团队考核是对商业银行经营目标的考核,仅局限于商业银行经营的范畴,而不属于商业银行人力资源管理的范畴,也与员工个人的绩效考核无关。目前,我国大多数商业银行的绩效考核是把团队考核与个人考核分别进行的,而且团队考核与个人考核基本上是由银行内部两个不同的部门负责,是不相关联的、相互脱节的。

(二)管理部门之间的业绩难以比较

以往对管理部门的考核是团队考核中的薄弱环节。其薄弱性,主要体现在:管理部门的考核结果不能实现按照绩效考核得分进行排序,这便使得考核缺乏刚性,也使考核的约束作用软化。传统的团队考核往往是以处室的目标责任或管理目标责任制的考核,代替了团队考核应该包含的诸多要素。在这些考核指标中,我们找不到团队与银行整体经营业绩的联系,也没有团队对金融和职务风险防范的关联,也就更无法对这些管理部门进行定量化的计分和排序。因此,对许多商业银行来说,如何对管理部门进行考核,依然是一个难题。

(三)不同部门之间员工的业绩难以比较

以往的考核一般是按照部门进行的,造成商业银行内部不同团队之间员工的考核结果不可比。按照部门考核之后,同样排在不同部门末位或首位的人员,按照系统化考核的观点分析,其在工作业绩、工作能力、工作表现方面往往是大相径庭的。

(四)经营部门的考核过分指标化,管理部门的考核过分定性化

在以往团队考核的一些考核方案中,经营部门的考核过分指标化,完全以利润成本核算方面的指标,进行考核;而对管理部门的考核过分定性化,没有体现商业银行利润成本核算方面的指标,没有把银行业务指标与被考核的管理部门的团队进行挂钩,没有形成考核的系统性。

(五)缺乏考核者参与的广度

以往的考核只是人事部门的事情,业务部门只是被动的接受考核,而不参与绩效考核本身的工作。同时,绩效考核部门(人事部门)往往与绩效实施部门(业务部门)相互脱节,管人的不管事,管事的不管人。这样,便使绩效考核的准确性打了折扣,也使绩效考核失去了其提高员工工作效率等方面的作用。

(六)考核角度单一

目前,我国一些商业银行对员工的绩效考核角度往往比较单一,很少从多个角度、多个侧面对员工的工作业绩做出评价。同时,还缺少对员工进行工作能力方面的考核内容,其结果便使得银行只着重于员工现在的表现,而忽视了员工潜在的能力。

第二节 系统化绩效考核

系统化绩效考核是商业银行人力资源管理体系中的一种新的考核方式。这种考核方式与传统人事管理中的考核不同,与人力资源管理中的其他绩效考核也存在方法上的区别。

一、系统化绩效考核的概念

系统化绩效考核是对员工工作业绩、工作能力、工作表现及其与所在团队业绩的关联性进行考核的人力资源管理体系中一种新的绩效考核方式。它不同于传统的人事考核,也不同于人力资源管理中的其他形式的绩效考核。

这里所说的系统化,是相对于传统绩效考核中人与事分离、团队与个人分离、行政部门与经营部门不可比的相对片面、单一的绩效考核来说的。

系统化绩效考核是在转变传统人事管理为现代人力资源管理的情况下,对人力资源管理过程中员工绩效考核工作的再造过程,是一种商业银行人力资源管理实践过程中的全新概念的绩效考核方式。

系统化绩效考核要求对员工实现多角度、全方位的绩效考核,即上级与下级评议相结合、群众考核与自我考核相结合、平时考察与定期考核相结合、定性考核与定量考核相结合;要求对员工实现公正与公开的绩效考核,即对任何被考核者都严格按照事先规定的已经被大多数人认同的标准进行考核,不因被考核者职务高低及与领导者的亲疏远近而在标准上宽严不一,同时,要将考核标准、考核过程和考核结果进行公开。

系统化绩效考核,对员工绩效考核的科学性,体现在考核标准的设计上。考核标准要符合业务和岗位特色,符合企业的特殊属性。对员工绩效考核的全面性,体现在考核标准的设计上。要求对员工的业绩考核从不同的业务角度,多个方面进行。对员工绩效考核的民主性,体现在考核标准的设计上。要求被考核者亲自参与考核标准的制定,这个标准是完全由被考核者认知的和公开的。对员工绩效考核的准确性体现在绩效考核指标具有多维的特点。要从定性方面,及更多地从定量方面来实施考核,同时,定量指标要从比率、额度、完成计划情况诸多方面进行设计。对员工绩效考核的关联性体现在对员工本身业绩考核的同时,还要对员工所在的团队进行考核,实现对团队考核与对个人考核的合二为一。

二、系统化绩效考核的作用

对于一个团队来说,虽然每个人都发挥了自己的才能,但是如果将每一个人的作用叠加起来,总效不一定最大。这是因为团队的总体绩效是所有人的“向量和”,而不是简单的“ $1+1=2$ ”。

不同的绩效考核标准可以导致不同的绩效,不同的绩效是不同的人力资源绩效考核工作运行的结果。有没有绩效考核体系,绩效考核体系的标准确定得是否科学、合理,是可以直接影响到企业经营成果。商业银行作为经营货币的特殊的金融服务性企业,对员工实行绩效考核就比其他企业具有更加重要的作用,我们把这种作用归纳如下。

(一)提高工作效率的手段

银行员工对银行的发展具有十分重要的作用。如果银行员工认同商业银行的发展目标并愿意为实现这个目标而付出自己的最大努力,银行就会具有较大的凝聚力和较高的业绩。银行员工的最佳表现是通过银行的激励机制来得以实现的。绩效考核体系本身是一种绩效控制

手段,通过对银行员工业绩的评定与认可,使银行员工体验到成就感、自豪感,达到激励的作用。

绩效考核是要把银行员工的动机引导到银行的发展目标上来,促使员工不断地提高自己的绩效水平。绩效考核是银行要求员工工作所应该达到的一个高度,它告诉了员工努力完成了绩效考核目标的人员,将得到奖励与升迁;没有完成绩效考核目标的人员,将受到减薪、调任,甚至辞退的处分。

因此,绩效考核大大地调动了商业银行员工的工作积极性,从而,也大大地提高了商业银行的经营效率和竞争优势。

(二)提高员工素质的途径

1. 加强员工的自我管理

由于绩效考核给员工强化了明确的工作要求,使员工责任心增强,明确自己应该怎样做才能够更符合银行的期望。

2. 发掘员工的潜能

通过绩效考核发掘员工的潜能,可以将其调到更具挑战性、更能够发挥其潜能的工作岗位,会取得意想不到的工作成效。

3. 使岗位培训具有针对性

绩效考核对员工的工作业绩、工作表现及工作能力进行考核后,就象一面镜子照出了员工素质方面的优势与不足,为管理者及员工自身提供了明确的培训与学习的方向。

(三)调整员工岗位的工具

1. 使人适其岗,岗适其人

中国的孩子小的时候大多听过这样一个童话。从前,有一个瞎子和一个瘸子,他们要渡过一条河。可是,瞎子看不见路,无法过去;瘸子只有一条腿,也没法过去。但是后来两个人都过去了,你知道他们是怎么渡过了这条河吗?原来,是瞎子背着瘸子,由瘸子指挥着瞎子,两个人互相合作,结果都过了河。

这个童话是要告诉孩子们,做事要注意合作、注意开动脑筋。另一方面,这个童话也阐述了在人力资源管理过程中的合理的配置人员的问题,即要把员工放在恰当的位置上,即使位置适合人,也使人适合于他的位置,这样才能创造出巨大的效益来。

要想合理的配置人员,就要对员工有一定的了解,而这一切都于依赖考核的实施。当然,这里考核的内容不仅仅是员工的绩效,而且包括他们的能力和个性的考核。

2. 撤消岗位,裁减冗员

人类进行了产业革命以后,大机械化生产仅用了数年的时间,便创造出了人类手工生产需要数百年、上千年才能够创造出的财富。随着信息革命的来临,互联网时代的到来,知识经济带给我们的经济增长恐怕是用目前的思维方式所无法理解的。进入 21 世纪,世界经济的发展较之上个世纪将有更加迅猛的发展。

事物总是在不断发展变化的,西方一些昔日看似永远辉煌的大银行,而今已经走到兼并与破产的边缘。中国加入 WTO 之后,以目前我国商业银行的人员素质和资产质量,面对国外超级航母般的大银行的激烈竞争,我们真的可以做到屹立不倒吗?实事求是地说,随着中国人关后,外资银行的大量涌入,国内商业银行兼并与破产现象的发生,也会成为正常的事情,而不再是天方夜谭。

同时,由于商业银行技术条件的改善,商业银行对员工素质的要求趋强,对员工数量的需求趋弱,银行内部的就业岗位,将越来越少。

另外,在以互联网为标志的知识经济的时代,商业银行的概念很有可能发生革命性的变化。一个计算机主机,外加若干个终端,通过互联网连结,再加几十个业务及维护人员,有可能成为新兴城市商业银行的模式。商业银行可能不再需要队伍庞大的员工,也不再需要储蓄所、分理处和支行这些满街林立的银行分支机构。

由此可见,大批淘汰冗员,是国内商业银行已经采取和不得不采取的做法。但是,对于已经习惯在银行终身就业的我国商业银行员工,特别是国有商业银行的员工来说,解除劳动合同,让其脱离银行,自谋生路,是一个很难做出的决策,因为它涉及难于解决的感情、社会,甚至是政治问题。商业银行的绩效考核无疑为解决这一问题提供了一个能够被社会、政府、银行、员工各方所广泛认同的手段。

(四)提高商业银行团队的绩效水平

所谓团队是指因商业银行的机构设置,而使各成员联合起来形成的在行为上有彼此影响、在心理上能够相互意识到彼此存在,并有相互归属感的集体。由于商业银行是由各个团队整合起来的金融企业,团队绩效的高低直接影响着银行的经济效益和同业竞争能力。商业银行系统化考核的目标是增强团队的凝聚力,使个人能够为实现团队的共同目标,心往一处想,劲向一处使,并用标准和责任提高团队的协作精神、用激励机制提高团队成员的相关技能。从而,在个人获得较好绩效的基础上,使团队获得比所有员工绩效的简单相加更高的绩效水平。

由于银行员工的绩效考核结果与其团队的考核结果是紧密相连的,员工个人不可能独立于团队之外,赫然成为优秀者。所以,团队业绩与员工个人业绩进行关联考核,促使员工个人的工作要考虑团队的整体利益,使得团队的业绩不仅仅是内部员工业绩“ $1+1=2$ ”的简单加法,而是“ $1+1>2$ ”的效果,从而提高了团队的工作水平;同时,增加员工个人之间的相互协作精神、增加团队对冗员的淘汰力度,使得商业银行通过绩效考核达到一种全新的工作境界。

(五)简化商业银行的考核体系

目前,商业银行对团队和个人的绩效考核基本上是分别进行的。往往是对员工的考核由人事部门负责,对团队的考核又由另一个部门专门负责,两个部门分别设计两套考核体系,分别对人和团队进行互不关联的考核。有的商业银行内部甚至有十余套考核体系,分别用于考核利润指标、资产质量指标、安全指标、服务指标等内容,造成人力和物力的较大浪费。商业银行内部虽然机构复杂、分工细致,但是,万变不离其宗,如果抓住了银行的主要业务,建立系统化考核体系,便可以以一当十,节约成本、提高工作效率。

(六)使商业银行管理部门之间和不同部门员工之间的不可比为可比

在传统人事管理和以往人力资源管理的其他绩效考核方式中,管理部门之间和不同部门的员工之间是不可比的,而我们通过团队业绩与员工个人业绩挂钩,使用一系列的统计方法,利用计算机进行操作,可以使管理部门之间和不同部门的员工之间按照绩效考核的结果进行排序,化不可比为可比。

(七)提高商业银行员工考核结果的客观性

打胜仗的团队中有了一个逃兵,打败仗的团队里出了一位英雄,这种现象是可能出现的,但是,这种现象出现的概率毕竟比较低。在商业银行系统化绩效考核过程中,一个绩效考核不合格的团队,其员工的绩效水平非常高,甚至出现“优异”,是不可能的。因为,员工的绩效是要

紧紧与团队的绩效挂钩的,所以,这样考核可以激发员工的团队精神,其结果也是相对客观的。

(八)促进上下级之间、银行部门之间的沟通

在绩效考核中,银行员工的实际工作表现要经过上级的考察与测评,考核结果也要反馈给员工,使得员工有了向银行管理者对自己工作进行说明和申诉的机会,促进了上下级之间的沟通,了解了彼此对对方的期望。同时,由于考核标准出自各个不同的职能部门,在考核的过程中,银行各个部门之间增进了相互的了解,加强了团结、合作的整体意识。

第三节 团队、个人一体化的考核

对团队、个人进行一体化考核是商业银行系统化绩效考核的主要方法之一,也是在考核方法上与传统人事管理中的考核及与人力资源管理中其他绩效考核的主要区别之一。

一、团队与员工个人一体化考核的概念

我们所说的团队与员工个人一体化考核,就是把团队业绩和个人业绩进行连接、挂钩的绩效考核,即通过一定的权重把团队业绩转化为个人业绩。见第16页表1-1 商业银行系统化绩效考核流程模型。

(一)团队业绩与其内部员工的工作业绩紧密相连

虽然银行团队的业绩并不是团队内员工工作业绩的简单相加,但是,有了银行团队内部员工的工作业绩,才会有银行团队的业绩,这是很明显的事实。因此,商业银行团队的经营状况与团队内部员工的工作业绩是直接联系着的,只是由于员工在团队中所起的作用不同,造成其对银行经营效果贡献程度不同,这种员工工作业绩与银行团队的联系也就有所不同。这种不同程度的联系是可以通过不同的权重,通过定量的数值反映出来的。具体的说,商业银行团队的整体业绩完全代表了团队一把手的工作业绩,对团队的业绩考核,其实也就是对团队一把手的工作业绩的考核,团队的业绩与团队一把手的工作业绩是相等的;而对银行团队内部诸副手及普通员工的工作业绩考核,只要分别设定不同的权重去调整商业银行团队的整体业绩便可以得出他们各自不同的、代表各自真实情况的工作业绩来。

(二)团队考核是对员工工作业绩考核的主要要素

由于商业银行团队的经营状况与团队内部员工的工作业绩是直接联系着的,所以,对员工所在团队进行准确考核的同时,也就把握住了其员工的主要工作业绩,也就为员工的工作绩效考核打下了基础。

因此,所谓团队与员工个人一体化考核便是把团队考核作为员工工作业绩主要考核要素的考核。在商业银行对员工的系统化绩效考核中,团队考核可以作为商业银行的业绩评估系统而独立作用,同时也是员工业绩考核的一部分,是员工工作绩效考核的重要组成部分。

二、团队与员工个人一体化考核的可行性

在一本最普通的有关商业银行经营管理的教科书里,就如何对银行团队经营状况进行分析,都会有比较详尽的介绍,但是,商业银行团队的业绩与团队员工有怎样直接的联系呢?通过这种联系能否对员工的业绩做出评价呢?却罕有论述。我们认为这种把团队绩效和个人绩效进行连接、进行挂钩的绩效考核,不但在实践中是可行的,在理论上也是能够被接受的。

(一)团队与员工个人考核指标具有整体上的对应性

按照现代人力资源管理的理念来看,商业银行的经营运作过程,就是人力资源的管理与调

配的过程;商业银行的经营效果,也就是银行员工业绩的整合结果。商业银行对团队的考核,不外乎是对银行或其部门经营效果及其各项业务完成过程的评价,而对员工工作业绩的考核也不应该超出对团队考核的指标范围,而把其他不相干的业务纳入工作考核的范围之内。因此,可以说,商业银行团队绩效的考核指标与商业银行员工个人的考核指标是相互对应的。

(二)团队业绩与员工个人业绩具有关联性

不同岗位员工的业绩可以通过不同的权重与团队的经营结果挂钩,从而通过团队绩效考核,实现对员工个人工作绩效的考核。我们可以根据员工所在岗位与银行各项经营目标权、责、利程度的不同而对员工确定不同的权重,把银行整体经营中各项指标的考核结果,与员工的工作业绩挂钩并进行考核。比如,负责信贷资产质量的岗位员工与负责报表的信贷综合岗位员工,他们对银行的资产质量和信贷报表编报质量的挂钩权重应该是不相同的。信贷资产质量的岗位员工的工作业绩,就要与银行的资产质量指标的完成情况 100% 的挂钩;而对信贷报表编报质量的指标的完成情况,则最多只能按照 80% 的权重挂钩,否则,便不能够真实的反映该岗位的真实业绩,体现不出这一岗位对两项指标不同的权、责、利程度。对负责报表的信贷综合岗位员工的挂钩权重情况亦然。

第四节 按照职能进行的考核

按银行团队的职能设计考核指标并实施考核,是商业银行系统化绩效考核的另一主要方法。这也是在考核方法上与传统人事管理中的考核方法及与人力资源管理中其他绩效考核方法的主要区别之一。

一、职能考核的概念

在商业银行的团队中,有一些业务部门分管其系统内的某一项业务工作并在其分管的业务领域具有权威性。比如,商业银行的信贷部门对其信贷资产质量的管理具有权威性。全行信贷政策的制定、信贷政策执行情况的检查、压缩不良贷款、开拓信贷市场等工作的组织与计划,都出自该部门。我们把商业银行这种具有业务管理职能的权威部门叫作职能部门。在商业银行对团队各项业务工作进行绩效考核的工作中,无论从指标的制定,还是工作结果的考核由这种部门实施,比都由人事部门实施,更便捷、更合理,也更科学。这种由商业银行的职能部门制定考核标准并实施考核,最后由人事部门进行考核结果汇总的绩效考核实施办法,叫作按照职能进行的考核,或简称为职能考核。

二、职能考核具有考核实施主体的广泛性

由于商业银行存在众多的职能部门,因此,商业银行按照职能进行的考核,在考核标准的确定、绩效考核的实施上,必然具有广泛性。

(一)考核实施主体单一性引来的问题

传统考核实施主体的单一性,会造成考核结果的不准确性。而系统化绩效考核的实施主体,具有广泛性,可以避免考核实施主体的单一性造成的考核结果的不准确性。

有这样一个关于考核的例子:某商业银行支行营业部的甲经理,不久以前辞退了原来的前台业务主管,重新聘用乙某为前台业务主管。因为根据甲经理的考察,乙某的工作责任心非常强。每周的固定时间他去营业部前台视察时,都会发现乙某总是忙得不亦乐乎,不是在散发宣传材料,就是在热心地为顾客解答问题,从来没有闲着过。但奇怪的是,乙某担任了业务主管

后,他自己的薪金大幅度提高了,可营业部前台的营业额不但没有上去,反而比以前下降了。

“这是怎么回事呢?”甲经理百思不得其解。后来,甲经理从营业部前台普通员工的嘴里找到了原因:“您所看到的一切,只不过是乙某故意做出来给您看的,其实乙某在工作过程中是一个非常懒散的人,而且根本没有组织、策划的能力。”

在传统的绩效考核中,由上级对下级实施考核、由人事部门对银行其他部门实施考核,是一成不变的事情。但是,一个上司或人事主管,由于受到种种主、客观原因的限制,造成对员工的绩效考核有时是不准确、不公平的,对提高银行的经营效果不利。

造成这些问题的原因主要有:

(1)精力的限制。由于商业银行的业务异常的繁杂,要求主管或人事部门对其业务都很熟悉是比较困难的。同时,一家银行团队内部员工的人数是不确定的,要求主管或人事部门对其员工的情况全盘掌握也是不现实的。如果以主管或人事部门为单一的考核实施主体,就会对银行员工业绩的考核失去了科学与准确的基础。

(2)个人偏好的限制。人是感情动物,又由于出身、经历、品德、教育程度的不同,对人、对事的看法会有很大的不同。正如一本《红楼梦》,卫道士看到的只是离经叛道,好色之徒读出来的,全部是男盗女娼,而鲁迅先生体会出来的则主要是其对封建社会衰败的史诗般的描述一样。

(3)业绩信息采集的限制。单单由上级主管和人事部门对员工业绩信息进行采集往往是片面的,而根据片面的信息以偏概全,考核的结果也必然是不准确的。

(二)被考核者参与考核标准的制定

按照职能进行的考核具有被考核者参与考核标准制定的特点。在商业银行系统化绩效考核的体系中,按照职能进行的考核,员工工作业绩考核的实施者同时也可以是被考核的对象,被考核者同时也可以是对其他员工及其自身进行工作业绩考核的实施者。这种被考核者参与考核标准制定的特点,主要体现在两个方面。

1. 被考核者制定本岗位分管业务的考核标准

商业银行员工所承担的工作一般包含着两类指标,一类是从其他部门而来的横向指标,一类是自身部门的纵向指标,就象地球的经纬线一样,不同岗位上的银行员工便被不同任务的经线、纬线覆盖着。

对于商业银行来说,几乎所有业务,都是需要团队甚至全行协同努力才能够完成的。比如,利润指标的完成,是使银行获得资金来源的筹资部门、使银行资金生息的信贷部门以及其他服务部门配合的结果。因此,在商业银行的许多岗位上,被考核者(被其他职能部门考核)也就不得不成为考核的实施者(制定本职能部门的考核标准并实施考核),考核的实施者(某一职能部门)也就不得不成为被考核者(被其他职能部门考核)。比如:银行对压缩不良资产指标的制定,一般是由信贷部门负责的;银行完成存款任务的指标,一般是由筹资部门来制定的,这时候,信贷部门便是全行完成压缩不良资产指标的考核者,是完成存款任务指标的被考核者;而筹资部门,则是完成存款任务指标的考核者,是完成压缩不良资产指标的被考核者。因此,信贷部门和筹资部门员工在作为银行被考核者的同时,也都是银行员工工作业绩的考核者,同时,也就是相关业务考核指标的制定者。

2. 被考核者制定自身工作的考核标准

商业银行的组织机构从是否直接办理业务的角度可以分为经营部门和管理部门。经营部

门的考核以完成银行经营指标为主要的考核指标,以团队管理、风险控制等指标为次要指标。管理部门的考核指标则相反。但是,无论是经营部门,还是管理部门,他们都有一部分自身的工作,这一部分工作具有特殊性,其他部门一般不甚了解,也没有其他哪一个部门能够充当考核标准的最准确的制定者。比如:本部门的工作计划,就需要本部门自己确定,再由权威部门评估。这一部分工作考核标准的最佳制定者,就是被考核部门自身。

商业银行经营部门及管理部门属于自身工作的那一部分考核标准,在系统化绩效考核体系中,按照职能进行考核时,需要其自己制定,再由有关部门讨论、认可即可。

第五节 开放的考核资讯

所谓开放的考核资讯是指系统化的绩效考核在员工自然信息、统计信息等有关考核信息的收集方面是公开进行的,在考核标准的制定、考核方法的选择方面是民主与公开的。开放的考核资讯可以避免我国商业银行传统绩效考核中的一些弊端,尤其可以避免传统人事绩效考核中暗箱化操作的弊端,这也是商业银行系统化绩效考核的主要方法之一。

一、考核资讯开放性在考核过程中的体现

商业银行的系统化绩效考核,考核资讯的开放性,体现在如下几个方面。

(一)标准制定前的反馈

标准制定前的反馈是指商业银行制定绩效考核标准前,要尽量广泛的收集各个业务部门已经既成的办法,按照银行经营目标的要求,对原有办法加以提炼,进行取舍。绩效考核标准形成后,要组织提供考核标准的部门及被考核的部门,对标准的准确性、科学性及其可操作性等方面的情况加以研讨,并对标准存在的问题进行修改,广泛地征求意见,最后交商业银行有权部门(一般是行长办公会)拍板,确定绩效考核的标准。

经过了上述程序,商业银行的绩效考核标准就会被员工广泛知晓,同时使员工明确了工作的方向和目标。

(二)考核结果的多部门汇总

考核结果的多部门汇总是指由制定标准的各个部门分别进行考核,并分别提供出所分管部门的考核结果,在人事部门进行汇总,各个部门汇总的考核结果便是银行团队的考核排序结果。再根据团队成员在团队中的不同职级,按照既以设定的权重和方法,计算出员工工作业绩的考核结果。

(三)考核模式的公开化

考核模式的公开化是指绩效考核标准、方法及权重是被考核者事先知道的,大部份标准、方法和权重都是被考核者自己制定或确认的。考核过程中的各种公式及计算方法也得到了大部分员工的认可。

(四)反馈结果的可查询性

反馈结果的可查询性是指考核结果通知员工之后,员工可以对考核的整个过程进行查阅,使员工不但知道自己的考核结果,而且知道自己为什么会有这样的考核结果。

(五)与人力资源管理的关联性

与人力资源管理的关联性是指系统化考核的结果要与人力资源管理中员工职务的晋升、岗位的调整、等级薪档的调整、奖金的分配等事项相结合,从而使绩效考核成为商业银行人事

管理过程中的刚性工作。

二、考核资讯开放性在考核实施者身上的体现

为了科学、全面、准确地描绘商业银行员工绩效考核的真实过程,并对其过程和结果进行科学准确地评估,严格来说,员工工作过程的参与者与见证者,都应该成为其绩效考核的实施者。但是,由于银行岗位职责的侧重点不同,考核的内容也就应该有所侧重,我们对其岗位责任侧重点以外的事项,没有能力、也没有必要逐一记录和考核,考核的实施者也就没有必要是参与和见证员工全部工作的全部人员。我们只需以银行的经营计划为中心,对员工主要工作过程及结果进行记录和考核,便可以较为准确地评估员工的工作业绩。同时,只需将参与和见证员工主要工作过程的人员作为考核的实施者,便可以基本准确地考核员工的业绩情况。商业银行按照职能进行绩效考核的实施者应该包括:

(一)银行各类业务的管理部门

关于考核的实施者,以往常常误认为是专职人事干部的事情,但是按照现代商业银行的管理理念,商业银行的各级管理者,都是广义的人力资源管理者和绩效考核实施者。绩效考核的主要职责在各级管理者身上,因为,他们处于第一线,是主角;人事干部处于第二线,只能是配角,只能起后勤、顾问的作用。另外,商业银行是一家经营货币的企业,它的主要经营活动便是经营资产业务、负债业务、中间业务三类业务。可以说,商业银行的所有成员都是围绕着这三类经营活动来工作的,只是不同的岗位与业务关联的轻重程度不同。衡量员工完成银行某一类任务的好坏,最权威和具有发言权的部门应该是此一项任务的计划制定者和管理者。比如:对银行员工完成存款任务的考核,就应该由主管存款任务的筹资部门制定考核标准,并对员工完成存款任务情况进行记录和评估;对银行员工完成不良贷款任务的考核,则应该由主管信贷业务的部门制定考核标准,并对员工完成压缩不良贷款任务情况进行记录和评估。因此,某一项任务的计划制定者和管理者,就成为对员工此一项任务绩效的考核者。

(二)上级

员工的上级是员工工作任务的下达者和验收者,也是对员工完成工作结果的最权威的考核者。由于在传统的绩效考核中,上级是员工唯一的考核者,并且对员工的考核又大多没有定量指标,主观性和随意性较强,才会造成传统考核的不准确性。在商业银行的系统化绩效考核体系中,上级的考核只是员工考核的一项指标,是整个考核过程的一个部分,并且是以定量标准为主的,这样,便可以在很大程度上减少传统考核中的主观因素。

(三)同事

在商业银行的绩效考核工作中,有定量任务的人员比较容易考核。比如银行规定员工日均存款 3000~5000 万元,考核期每个人的存款情况都有报表统计出来,有没有完成存款任务,便会一目了然。而对非经营部门的人员考核则较难。由于考核的实质就是在人群中,把每一名员工的业绩分成三六九等,因此,对管理部门的人员,我们采取互评表的办法,按照得分实现个人排序法,即在同一部门中,由每一名员工对全体人员按照互评表进行排序,而后再把员工排序进行加权平均,最后出来的名次,就是该员工某一业绩的最终结果。这时,同事便成为了员工绩效考核的实施者,由同事进行的考核便成为了系统化绩效考核的一个部分。

(四)下级

中国有一句成语,叫作“欺上谰下”。说的是有一类人,在工作表现方面,对上级一套,对下级又是另一套。在绩效考核过程中,由下级对上级的领导能力、业绩水平、工作表现作一评价,