



学校编码: 10384

学 号: X2005155143

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

M 银行公司业务部门绩效管理体系重构

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# M 银行公司业务部门绩效管理体系重构

## Re-Establishing the Performance Management System of the Operation Departments Bank M

李诚志

李 诚 志

指导教师

章达友

副教授

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 5 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

厦门大学

2009 年 4 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘 要

金融是社会经济中最为活跃的领域，其变化多端和迅猛发展，导致金融企业这一金融市场微观主体，必须不断调整和改变自己，特定的金融环境实际上决定了金融企业的形态、管理方式及发展战略必须源于企业金融环境的变化而变化。随着近几年银行业竞争的加剧，国内商业银行经历了一个从重视规模扩张的粗放型经营模式向重视风险与利润的平衡、重视质量效益的集约型模式的转变过程，逐步树立了银行价值最大化的现代经营理念。金融企业从单纯的金融服务转变为产品创新与深化管理、实施营销并重的方向发展。商业银行体系的改革进程显得尤为重要，而作为商业银行经营管理核心内容之一就是绩效考核体系的变革。因此，国内商业银行的绩效考核体制总体上也逐步从以利润最大化为核心的盈利能力考核，逐步转变为以价值管理为核心的综合效益考核，即从管理利润提升到管理价值；从单一、分散的规模考核，逐步转向综合经营考核；开始突出量化考核、建立质量型绩效考核机制，不断优化绩效考核技术。

在金融全球化和金融市场竞争越来越激烈的形势下，M 银行加快了经营模式的转变，构建了以目标管理法为核心的绩效考核体系。但随着 M 银行经营规模的扩大及改革的深入，这一考核体系已无法适应银行发展的需要，而作为银行盈利核心的公司业务部门的绩效管理体系的优劣，成为衡量一个银行是否能够生存发展的尺度。构建一个科学有效的公司业务部门绩效管理体系已成为 M 银行极为迫切的需要。

本文首先分析了 M 银行业务部门绩效管理体系的现状、存在的问题，指出 M 银行构建绩效管理体系的必要性。然后结合 M 银行发展战略目标，并与日常工作的实际情况，运用平衡计分卡的模式构建了员工的 KPI 指标体系，提出更适合公司业务人员的绩效管理的改善方案，通过引入过程化的绩效管理，描述了绩效计划、绩效沟通和辅导、绩效考核、绩效考评结果运用的整个实施过程，从而提供了一整套较为完整的绩效管理解决方案。本文详细说明了 M 银行绩效管理体系的实施过程和注重点，提出了塑造以绩效为导向的企业文化战略核心，

制度化绩效管理执行力等手段并重，运用绩效管理建立公司业务人员长效激励机制和职业发展规划的思路，以推动 M 银行核心竞争力——公司业务的稳步和长远发展。

**关键词：**银行绩效管理；平衡计分卡；绩效指标

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

Finance is the active field in economy. With its diverse character and speedy development, the financial industry must keep on adjustment and change. The specific financial circumstances decide the conformations, manage ways, developing stratagems must change with the change of the industry financial circumstances. With the violent competitions in bank trades, the domestic commercial banks experienced a course which is from emphasizing on enlarging scales to focusing on the balance of risk and profit and the changing course of qualified effect on intensive patterns. They gradually formed the modern management concepts of bank value maximization. The financial industry changed from the simple financial services to the development of innovate production, Deepen management, execute distribution. the innovation of the commercial banks is very important, and one of the core contents in the commercial banks management system is the innovation of performance management system. Therefore, the performance assessment system of the domestic commercial banks is also experiencing a transforming process on the whole, from a profitability assessment system aiming at profit maximization to a compound benefit assessment system with value management as its more.

Along with the heating competition among bank industry and recent years, the bank M have sped up the management pattern transformation and made reforms in the performance assessment revolutions, however, due to the expansion of bank M business sale and the rapid development of reform, the current assessment system may no long meet the developing needs of bank M industry. Thus, the bank M is facing an extremely urgent need of establishing a scientific effective performance management system.

At first, this thesis analyze the existing problems of bank M and points out the necessity of rebuilding the performance management system. then considering the developing strategic target of bank MS, it receives systematically in length of the

restructuring of bank Ms performance management system referring to the balanced scoreboard theory, the set up mode of key performance indicators and the concept combined with financial module. Finally, according to the process of performance management, it specifies the implementation process and consolidated measure of the bank M performance management system.

**Key words:** Performance Management, Balanced Score Card, Performance Indicators

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 前 言.....                         | 1  |
| 第一章 绩效管理概述 .....                 | 4  |
| 第一节 绩效管理.....                    | 4  |
| 第二节 绩效管理的程序和主要环节.....            | 7  |
| 第三节 现行的几种绩效管理工具.....             | 9  |
| 第二章 M 银行公司业务部门绩效管理分析及重构的意义.....  | 14 |
| 第一节 M 银行及公司业务部门简介.....           | 14 |
| 第二节 M 银行公司业务绩效管理体系重构的意义.....     | 21 |
| 第三章 M 银行公司业务部门绩效指标体系的重构.....     | 26 |
| 第一节 M 银行战略目标的设定和分解.....          | 26 |
| 第二节 运用平衡计分卡和关键绩效指标重构绩效指标体系 ..... | 28 |
| 第四章 M 银行公司业务部门绩效管理的流程再造.....     | 36 |
| 第一节 强化以绩效为导向的企业文化.....           | 36 |
| 第二节 制定具有较强可操作性的绩效计划.....         | 37 |
| 第三节 加强绩效管理过程中的沟通与辅导.....         | 40 |
| 第四节 改善“360 度”绩效考核方案.....         | 43 |
| 第五节 运用绩效考评的结果激励员工以提高绩效.....      | 47 |
| 第五章 公司业务部门绩效管理体系制度设计.....        | 50 |
| 结 束 语.....                       | 53 |
| 主要参考文献 .....                     | 54 |

## Table of Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Preface</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>Chapter One: Summary of Performance Management</b> .....  | <b>4</b>  |
| Section One: Performance Management .....  | 4         |
| Section Two: Procedure and primary process in performance management .....   | 7         |
| Section three: Several actual implements in performance management .....   | 9         |
| <b>Chapter two: Operation analysis of performance management in bank M</b> .....   | <b>14</b> |
| Section One: Brief introductions of bank M and its operation departments.....  | 14        |
| Section Two: Necessity of rebuilding operation performance management system in competing circumstances .....                                  | 20        |
| <b>Chapter Three: Rebuilding of system of key performance indicators of in bank M</b> .....  | <b>24</b> |
| Section One: Project and disassembly of strategic targets in bank M operation .....  | 24        |
| Section Two: Rebuilding performance management indicators system with balanced score card and critical performance management indicators ..... | 26        |
| <b>Chapter four: Advancing operation performance management effectively in bank M</b> .....  | <b>34</b> |
| Section One: Establishing industry cultures aiming to performance management .....   | 34        |
| Section Two: Plans in performance management .....   | 35        |
| Section Three: Communications and instructions in performance management .....   | 38        |
| Section Four: Implements on improving 360 degree feedback .....  | 41        |
| Section Five: Arousing workers to improve performance with the results of evaluation performance .....   | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chapter Five: Redesign of performance management systems in</b> |           |
| <b>Operation .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Thanks .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>Primary references.....</b>                                     | <b>52</b> |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 前 言

从 2007 年起，由于外资银行获准在中国金融市场经营人民币业务，外资银行将以先进的管理技术以及差异化服务与中资银行展开全方位的竞争。为了在竞争中把握机遇，以银行业为代表的中国金融业借助人力、财力、物力与对手进行白热化的竞争，金融人力资源的重要性源于其培养的困难性，由于高水平的人力资源管理产生的人与市场的机会、人与企业其他资源整合效应使企业价值链的优化，并使企业获得可持续发展的动力，同时由于金融创新的不断深化，金融企业人员分工更加细化。因此，对人力资源的体系变革更加重要，而金融企业人力资源体系变革的核心内容就是绩效管理体系的构建。作为提升银行管理水平与建立核心竞争力的一种重要手段，在绩效管理制度的改革与创新中，一些西方先进银行的管理理论与经验总结逐步被引进、实施，并取得了一定效果。但目前来看，我国大多数商业银行的绩效管理体系仍不完善，还存在一定的缺陷。

绩效管理是金融人力资源管理的一个核心内容，是一切管理者都应该具备的一项重要管理技能。现代意义上的绩效管理强调员工绩效与组织绩效的融合，将员工绩效管理提升到战略管理层面，突出其系统性、目标性、沟通和指导性、过程性等特征。

作为一名银行业中层管理人员，笔者对绩效管理的重要性有较深的感触，有效的绩效管理和特色的体系建立，将逐渐变成银行业的核心竞争力。在银行业，公司业务部门创造了银行 80% 的利润来源，公司业务部门的业绩直接关系到银行的生存和发展，因此，公司业务部门的绩效管理的优劣，成为主导一个银行生死存亡的重要因素。M 银行通过吸收国内外绩效管理的先进经验，建立一整套完整的 KPI 指标体系，初步建立起了符合自身发展的绩效管理体系，并取得了一定的成效。但是在 KPI 体系向下分解的过程中，考评的效用被弱化了，绩效管理的战略意图没有得到深入的贯彻和执行，整个绩效管理在员工层面实施的效果并不理想。M 银行公司业务人员是银行内部的核心专业人才，如何有效的调动其工作积极性，提高他们的绩效水平，成为 M 银行的重要课题。

基于此，笔者通过 MBA 课程的学习，对当前绩效管理理论和实践进行了研究，同时借鉴了其它企业绩效管理实践的成功经验，对 M 银行原有公司业务部门绩效管理过程中存在的问题进行了深入分析和研究，重新构建了 M 银行公司业务部门战略性绩效管理体系，期望真正实现绩效管理与公司战略的一致性，促进企业战略目标的实现，促进员工的成长，希望该管理体系有助于提升 M 银行的经营管理水平，增强该行的核心竞争力。

### **一、研究内容及重点**

本文通过对相关绩效管理理论的研究和对 M 银行公司业务部现状及问题的分析，重建了基于战略的 M 银行公司业务部绩效管理体系，包括战略目标的明晰与关键绩效指标分解、绩效管理流程设计、绩效管理制度设计等，明确了进一步改进的方向。

### **二、研究方法**

本文采用理论应用研究和实证分析相结合的研究方法，通过对相关绩效管理理论的研究和对 M 银行公司业务部绩效管理实践存在问题的分析，提出 M 银行公司业务部战略性绩效管理构建思路与方法，并说明了其在人力资源管理模块中的应用。

本文中运用的具体方法有：文献资料研究法、访谈法等。

### **三、研究思路和内容**

本论文通过对金融行业业务特点及人力资源管理的要求等研究，在深入分析 M 银行公司业务部绩效管理体系存在问题的基础上提出了绩效管理体系构建的思路。

本文研究的思路如下图 1 所示：

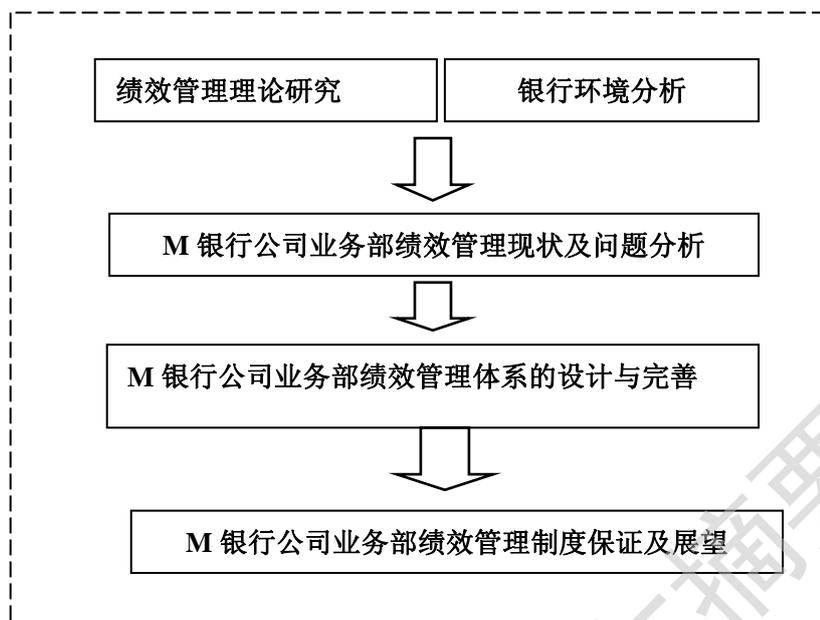


图 1：本论文研究的思路图

资料来源：笔者整理

本论文共分为五个部分：

第一部分：即前言，简要说明本论文的选题动机、研究目标、研究方法和论文结构。

第二部分：即第一章，简要介绍了绩效管理的涵义与作用，以及本文拟重点运用的几种绩效管理理论，包括平衡计分卡、关键绩效指标等相关理论。

第三部分：即第二章，简要分析当前 M 银行公司业务经营中面临的内、外部环境与未来发展战略目标，以及绩效管理中存在的问题，指出 M 银行公司业务绩效管理体系重构的必要性。

第四部分：即第三章，简述了重新构建 M 公司业务部门银行绩效管理体系的过程，这部分是全文的核心。本文从 M 银行的战略发展目标出发，主要运用平衡计分卡和关键绩效指标理论与方法，并结合 360 度考核办法，重新构建了 M 银行公司业务绩效管理体系。

第五部分：即第四章和第五章，先论述塑造以绩效为导向企业文化的重要性，再按照绩效管理的循环过程：绩效计划、绩效沟通与辅导、绩效考核与评定的顺序详细说明了 M 银行公司业务部绩效管理体系的实施过程，提出绩效考评结果的应用等措施来强化新绩效管理体系的执行效果，并且在考核制度上进行了描述，确定考核制度保障在绩效管理中的重要性。

## 第一章 绩效管理概述

绩效管理在组织人力资源管理体系中占据核心地位，发挥重要作用。通过绩效管理，人力资源管理系统中的其他模块实现很好的对接，能帮助企业建立目标一致、和谐的企业文化，保证企业能够拥有持续发展的动力。本章对绩效管理的概述，有助于加深对绩效管理的认识，使理论知识和实践运用达到完美统一。

### 第一节 绩效管理

#### 一、绩效管理的基本概念

绩效是一个多义的概念，而且随着人力资源管理实践深度和广度的增加，对其概念和内涵的认识也不断加深，绩效实际上反映的是员工在一定时期内以某种方式实现某种结果的过程。简而言之，我们一般认为绩效指的是那些经过评价的工作行为、方式及其结果，也就是说绩效包括了工作行为、方式以及工作行为的结果。

绩效可以分为员工绩效和组织绩效。员工绩效是指员工在某一时期内的工作结果、工作行为和工作态度的总和。组织绩效是指在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及赢利状况。

绩效管理是基于企业战略基础之上的管理活动，它是通过企业战略与经营计划的分解与传递，制定员工绩效目标和计划、进行绩效辅导和考核，并将绩效成绩运用于企业日常管理中以激励员工绩效持续改进提高并最终实现企业战略目标的一种正式管理活动。

绩效管理既是对组织绩效进行管理的系统，又是对员工绩效进行管理的系统，是对组织和员工绩效进行管理的综合系统，把组织与员工绩效紧密结合起来，绩效管理中的考评不仅要考评员工个人能力和绩效，更要考虑到员工绩效对组织绩效的影响。因此，绩效管理不是一个简单的测量和评价的过程，而是管理者和员工之间相互理解的途径，建立管理者和员工之间开放式的沟通，建立起绩效合作伙伴关系。

绩效管理是一个完整的系统，它将员工绩效和组织绩效相融合，将员工绩效管理提升到战略管理层面。绩效管理要求组织管理者邀请员工共同参与，通过持续沟通，将企业的战略和目标、管理者的职责、员工的工作绩效目标、管理者与员工的伙伴关系等传递给员工，并在持续不断沟通的过程中，管理者帮助员工消除工作过程中的障碍，提供必要的支持、指导，激励员工一起完成绩效目标，从而实现组织的战略目标。因此，进行绩效管理应达到战略目的、管理目的和可持续发展目的。

## 二、绩效管理与绩效考核的联系与区别

在日常工作中，很多管理者将绩效考核等同于绩效管理，事实上，二者具有本质的区别。绩效考核与绩效管理的区别可列示如下表 1：

表 1：绩效管理和绩效考核的区别

| 区别点  | 过程的完整性        | 侧重点                    | 出现的阶段       | 针对的对象       |
|------|---------------|------------------------|-------------|-------------|
| 绩效管理 | 一个完整的管理过程     | 侧重于信息沟通与绩效提高，强调事先沟通与承诺 | 伴随着管理活动的全过程 | 包括组织绩效和个人绩效 |
| 绩效考核 | 管理过程中的局部环节和手段 | 侧重于判断和评估，强调事后的评价       | 只出现在特定的时期   | 侧重于个人绩效     |

资料来源：笔者整理

从上表可以看出：

- 1、绩效管理是一个完整的系统，绩效考核只是系统中的一个环节。
- 2、绩效管理注重整个过程，绩效考核只是阶段性总结。
- 3、绩效管理具有前瞻性，绩效考核滞后于成果的回顾分析。
- 4、绩效管理是能力培养，绩效考核是一种手段。
- 5、绩效管理建立的是合作关系，绩效考核易引起冲突。

总而言之，绩效管理是人力资源管理体系中的核心内容，而绩效考核又是绩效管理中的重要环节，两者的重要性均不可忽视。对绩效管理和绩效考核的联系与区别的认知度，可以侧面反应企业管理者的管理水平处在什么样的水平

上。

### **三、绩效管理在人力资源管理体系的定位和作用**

人力资源管理是金融获取竞争优势的有力工具，绩效管理在人力资源管理体系中占有重要的位置，主要体现在以下几个方面：

#### **(一) 绩效管理在人力资源管理体系的定位**

##### **1、绩效管理与人力资源战略**

绩效管理是在企业战略规划下有目的、有步骤地展开的，因为企业进行绩效管理的目的就是实现组织目标。绩效管理的一项重要工作是将组织目标分解为部门目标和员工绩效标准。

##### **2、绩效管理与工作分析**

工作分析是绩效管理的重要基础。通过工作分析确定职位的工作职责以及最终的绩效目标，绩效管理在此基础上进一步制定该岗位绩效评价的一系列关键绩效指标。因此工作分析成为了绩效管理的重要基础。

##### **3、绩效管理和薪酬管理**

员工的绩效完成情况是企业支付员工薪酬的一个重要依据，绩效管理和薪酬管理相结合可以激励企业员工提高绩效水平。

##### **4、绩效管理和培训开发**

绩效管理的主要目的就是不断提升员工的绩效，因此，从现代人力资源的观点上看，培训开发与绩效管理联系最为密切。

##### **5、绩效管理与员工关系管理**

绩效管理实际上是在有效的帮助员工获得更多的物质和精神上的满足，因此能有效的改善企业和员工之间的关系。

从以上分析可以看出，绩效管理在组织人力资源管理体系中占据着核心地位，发挥着重要作用，通过绩效管理，人力资源管理体系中的其他模块实现很好的对接。

#### **(二) 绩效管理在人力资源管理体系的作用**

##### **1、明确经理对员工期望的工作目标**

通过绩效管理、沟通和协议，员工对本部门的职责和自己所从事的工作有

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库