

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2011156004

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

国有商业银行员工绩效管理体系的优化研究

An Optimization Research on Performance Evaluation in

State-owned Commercial Banks

—A Case Study of Bank A

陈娟

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年6月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015年6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。本人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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

自股改上市以来，国有商业银行在体制改革上迈出了重要的一步，公司治理机制不断完善，业务发展迅猛，取得了历史性的成绩。与此同时，国有商业银行加快了人力资源管理转型，以构建公司化的岗位职级体系、薪酬福利体系和绩效管理体系为目标，初步建立起适应现代金融企业经营发展的人力资源管理体系，为银行的发展提供了坚实的保障。

近年来利率市场化改革进程加快，互联网金融异军突起，对银行的经营发展提出了严峻的挑战，银行正进入改革的深水区 and 瓶颈期。为加快银行战略转型，需要加强改革创新。对于人力资源管理领域而言，绩效管理是人力资源管理的核心内容，对企业的未来发展具有非常关键的作用。虽然近年国有商业银行在绩效管理领域开展了大量的探索实践，但仍然存在管理粗放、基础管理较为薄弱等问题，国有商业银行的激励约束机制有待进一步优化与完善。

本文以 A 银行的员工绩效管理为研究对象，运用绩效管理工具、绩效流程管理理论，对银行员工绩效管理进行具体分析研究，认为主要存在考核短期化、缺乏科学的考评体系和方法、忽视员工参与等问题，需要加快完善与优化员工绩效管理体系。在以上问题剖析的基础上，提出了优化绩效管理的具体建议与对策，包括建立承诺型的绩效文化、构建战略导向的绩效传导机制、优化核心员工考评体系等措施与建议，以此有效提升银行的绩效管理，不断增强银行的核心竞争力。

关键词： 国有商业银行； 员工绩效管理； 优化研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

State-owned commercial banks have witnessed great progress in completing administrative management systems and historic achievement in business developments after restructuring into shareholding enterprises. Meanwhile, the state-owned commercial banks have also boosted the transformation of HR management to build up an incorporate system consisting of position management, remuneration management and performance management. The HR management systems have been initially established, which can meet the demands of developments in modern financial enterprise and provide a firm foundation.

Traditional banking enterprises are confronted with serious competition with the liberalization of interest rate and the rise of E-finance when they are experiencing the throes of a great transition. To realize the strategic transformation, they need quickening the tempo of restructure. In the respect of HR management, the key is remuneration management, which plays an important role in the future development. Though those state-owned commercial banks have explored a lot in this field, there still exist some problems such as extensive management and poor foundation. Much work should be done to optimizing incentive and restraint mechanism.

The paper explored the remuneration management in Bank A with performance evaluation tools and relative theories. The result shows that the banks didn't do well in assessment systems and staff engagement. And they should quicken the steps of consummating performance evaluation systems. The paper carries out some advices to achieve the goal such as originating promissory culture in performance evaluation, establishing a strategy-oriented system of performance evaluation transmission and majorization in performance evaluation on key stuff, which are to help those banks to enhance managerial effectiveness and increase the core competitive strength.

Key Words: State-Owned Commercial Banks, Performance Evaluation, Optimization Research

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 国内外研究现状	3
第三节 研究内容和方法	5
第二章 绩效管理的相关理论概述	8
第一节 绩效和绩效管理	8
第二节 绩效管理工具	11
第三节 激励导向的国有商业银行员工绩效管理理论框架	15
第三章 A 银行员工绩效管理现状分析	17
第一节 A 银行的基本情况	17
第二节 A 银行员工绩效管理现状	23
第三节 A 银行现有员工绩效管理存在的问题及原因剖析	31
第四章 A 银行员工绩效管理体系优化方案	37
第一节 员工绩效管理体系改进的必要性分析	37
第二节 员工绩效管理体系优化的基本原则	38
第三节 实施员工绩效管理体系改进的对策与建议	39
第五章 研究结论和未来展望	45
第一节 研究结论	45
第二节 研究不足与未来展望	45
附件	47
参考文献	52
致谢	54

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

一、研究背景

国有银行是特殊的金融企业。国有银行的前身是国家专业银行，脱胎于中央银行，长期以来业务发展主要为计划经济下的国民经济运行而服务，是财政系统的“会计”和“出纳”。随着中国加入世贸组织以及经济金融全球化的浪潮，国有银行加快改革开放，遵循“必须把银行真正办成银行”，向着现代金融企业的目标迈进。近十多年来，国有银行剥离了大量的不良资产、四大国有银行实行财务重组和股份制改造，逐步改变公司治理，成为了真正的现代金融企业。

在国有银行快速发展的同时，人力资源管理和开发工作也取得了长足的进步。长期以来，国有银行的人事管理沿袭国家机关事业单位的管理办法，带有较为浓厚的行政管理痕迹。随着 20 世纪 90 年代股份制银行的相继建立和发展，银行人才竞争日益激烈，面对人员流失严重、薪酬待遇偏低，人员队伍老化等问题，国有银行加大人事制度改革力度，在 20 世纪 90 年代逐步推行劳动合同制、实施减员增效、薪酬制度改革等举措，不断完善银行的人事管理制度。特别是在股份制改造完成之后，内部人力资源改革和提升紧随其后，各大国有银行分别实施了人力资源改革，搭建岗位管理、薪酬制度和绩效管理制度，初步形成了现代金融企业的人力资源管理模式，为银行的发展提供了组织保障和智力支持。

然而，近年来受世界性金融危机的影响，我国商业银行的经营环境发生了深刻的变化。中国经济进入新常态，标志着银行靠货币超发的盈利模式走到了边缘。同时商业银行面临着新的挑战：央行不断推进利率市场化进程，市场金融脱媒进程加快，互联网金融迅猛发展，不良资产逐步抬头，为此商业银行必须加快创新转型，寻求一条新的发展之路。

作为中国银行业的支柱力量，国有商业银行依托强大的规模和网络优势，占据着银行业 40%以上的份额，但与竞争对手相比，在创新思维、营销机制和考核力度方面还有一定的差距。国有商业银行面临着市场份额下降的挑战，资产盈利

能力和人均效益还处于相对较低的水平。因此国有商业银行不仅要在外部市场上直面竞争对手在业务领域的比拼，更要从内部管理着手，加快创新发展和体制机制转变，确保国有商业银行在竞争中立于不败之地。

绩效管理作为银行经营管理的重要内容，既连接着银行的经济效益，又关系着员工队伍的整体素质，是银行转型发展的有效切入点。为更好地应对外部竞争压力，银行业必须加快人力资源改革步伐，优化绩效管理，通过加强绩效考核力度和体系建设，激发人力资源的内在活力，来实现银行核心竞争力的提升。

二、研究意义

复杂多变的金融环境和激烈的竞争压力对银行绩效管理提出了更高的要求。建立科学有效的绩效管理体系一方面能够帮助银行实现战略目标，最大程度地增加银行的价值；另一方面可以帮助员工提升业绩和能力，落实“以人为本”的理念，帮助实现员工价值。研究的意义主要表现在以下几个方面：

第一，绩效管理理论需要实践不断地丰富与补充。在近十几年的时间内，随着中国经济不断融入全球化，众多西方管理思想和理论被纷纷引入，如 360 度考核、目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡等西方科学管理理论被引入国内。中国企业开始尝试运用新的管理工具运用于内部改革。虽然在形式上被引入管理实践，但其效果、作用上还没有真正发挥作用，需要我们在实践中进一步细化、丰富与完善。

第二，绩效管理在人力资源管理领域还处于初探期。在国内，对于绩效管理的研究主要集中在财务领域，普遍较为关注经济效益的实现，存在“机构绩效管理强、员工绩效管理弱”的问题。在现实管理中，对于如何通过实施员工的绩效计划、绩效跟进、绩效考核及反馈来提升员工的绩效，研究和实践得不够深入。在目前进入知识经济的时代，探讨基于员工的绩效管理有比较强的意义。

第三，研究国有银行具有较强的代表性。国有银行从其历史渊源来看，由政府的机关事业单位向现代商业银行演变，转变成为合格的市场竞争主体，与股份制银行、外资银行、以及更多地金融业参与者进行竞争。国有银行作为中国银行业的主体成员，其绩效管理的优化可以成为行业的标杆，意义比较重大。同时绩效管理是来自西方的管理工具，如何在中国国情下开展绩效优化和提升，具有较强的现实意义。

第二节 国内外研究现状

一、国外研究状况

西方对于绩效管理的尝试,最早可追溯到“一战”时期的通用汽车公司,1918年,该公司采用量化表对车间员工的工作业绩进行评估,并依据评估结果计算奖金。当时的尝试采用了绩效考核和激励的控制手段,具有现代绩效管理的内涵,但当时没有提出绩效管理的概念。

绩效管理的概念是由美国管理学家奥布里·丹尼尔斯(Aubrey Daniels)在研究企业管理的主流思想理论包括组织变革和学习型组织后,于1970年代提出的,他提出“企业要通过转变员工的行为提升绩效”,绩效管理一词就此诞生。经过诸多学者不断研究,逐步形成三种观点。一是认为绩效是工作结果。1984年Bernardin和Beatty把绩效定义为在特定时间范围内,在特定工作职能、活动或行为产出的结果记录。二是绩效是对结果有影响的行为和熟练程度。1987年Katz和Kahn把绩效分为三个方面,加入组织并留在组织中;达到或超过组织对员工所规定的绩效标准;自发地组织对员工规定之外的活动,如与其他成员合作,保护组织免受伤害,为组织的发展提供建议,自我发展等。三是绩效是行为和结果的统一体。1988年Brumbrach认为绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施。不仅仅是结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断。1999年Otley指出绩效是工作的过程及其达到的结果。2000年Mwita认为绩效是一个综合的概念,它应包含三个因素,行为,产出和结果。

20世纪70年代后期,研究者还分别从组织取向、个人取向、组织与个人相综合取向的角度,对绩效管理进行了研究。分别形成了三种不同的绩效管理模型。第一种观点认为绩效管理是管理组织绩效的一种体系;第二种观点认为绩效管理是管理员工绩效的一种体系;第三种观点认为绩效管理是将对组织的管理和对员工的管理相结合的一种体系。三种模型的出发点虽然各不相同,但是最终目的是一致的,都是为了提高企业、部门及员工的绩效。

西方绩效管理发展历程分为四个阶段,以财务控制为主、注重产品质量和客户服务、注重无形资产和注重企业价值。

第一阶段以财务控制为主，是在 20 世纪 70 年代以前，西方企业处以生产为导向的工业时代，企业管理以提高生产效率为目标，典型的考核手段为杜邦分析法、投入产出分析法和目标管理等方法。

第二阶段为注重产品质量和客户服务阶段。20 世纪 80 年代，西方市场处于“供大于求”，客户要求提高，传统财务指标无法真实反映企业的发展状况，促使西方企业关注客户指标，逐步将质量成本、客户满意度等非财务指标引入企业绩效管理。典型的考核手段为质量控制体系 ISO9000 认证、360 度考核法、价值矩阵、KPI 等方法。

第三阶段为注重无形资产阶段。20 世纪 90 年代初，西方企业开始注重对品牌、渠道、客户群等无形资产的管理，代表为平衡计分卡为基础的四维考核指标。

第四阶段为注重企业价值阶段。进入 21 世纪后，西方企业转向对企业价值的思考，认为“企业应该是社会的”，应该以利益相关者为导向。绩效棱镜 (Performance Prism) 是以企业管理参与者 (客户、员工、股东、供应商) 为中心的度量体系，从利益相关者的满意、利益相关者的贡献、战略、流程和能力等五方面来评价企业业绩。

综上所述，西方企业的绩效管理经历了由粗到细、从低级向高级发展的过程。绩效管理的研究者和实践者提出了各种管理工具和模型，如目标管理法、关键绩效指标法、平衡计分卡和 360 度考核法等。这些工具和模型对现在的绩效管理具有非常重要的指导价值。

二、国内研究状况

绩效管理对于中国企业而言，是西方引入的管理理论，是一项全新的管理内容。在激烈的市场竞争背景下，企业对绩效管理的重视程度不断加大，成为实现企业战略目标的重要手段。

国内研究绩效管理理论，主要处于外部理论的引入和学习阶段，自主创新的不多，总体而言，处于边学习边实践阶段。中国企业绩效管理发展现状可分为实践探索和理论引进各自发展期、实践和理论研究逐步接轨阶段、理论研究系统深入阶段。第一阶段为 20 世纪 80 年代，实践探索和理论引进各自发展期，主要是中国学者将西方绩效管理理论翻译成中文，引进中国。实践探索在改革开放初期，以产量为主的单一绩效考核指标和以产量、质量、销售、成本等多绩效考核指标

阶段。第二阶段为 20 世纪 90 年代，是实践和理论研究逐步接轨阶段，逐步在考核过程中纳入计件工资、提成工资、分红等，比较有名的企业是海尔和华为。第三阶段理论研究系统深入阶段，主要为 1997 年亚洲金融危机至今，包括绩效方案模仿和理论反思。由简单的拿来主义，向符合中国式管理发展趋势，逐步考虑文化背景因素对绩效管理的调整。特别是 2008 年国家出台劳动合同法，对于企业进一步加强规范管理，重视绩效管理的适用性、科学性和有效性。

总而言之，中国用短短 30 多年时间走完了西方企业 100 多年的发展历程，并用二十多年的时间吸收了西方国家半个多世纪的探索经验，确实还需要继续完善和优化绩效管理，这也是本文研究的意义所在。

第三节 研究内容和方法

一、研究内容

本文从绩效管理、绩效管理工具等相关理论入手，分析了国有商业银行绩效管理在转型发展期面对的激励困境，并就国有商业银行转型发展期完善优化绩效管理提出相关方案和建议。

本文结构安排如下：第一章为绪论，主要阐述本文的研究背景和意义，国内外研究现状和研究的主要内容和方法；第二章为绩效管理、绩效管理工具的相关理论；第三章以国有商业银行 A 银行为例，介绍国有商业银行员工绩效管理的沿革和存在的问题；第四章为 A 银行绩效管理体系优化方案；第五章为研究结论和未来展望。

本文通过理论与实践相结合的方法进行分析，其研究框架如图 1-1 所示：

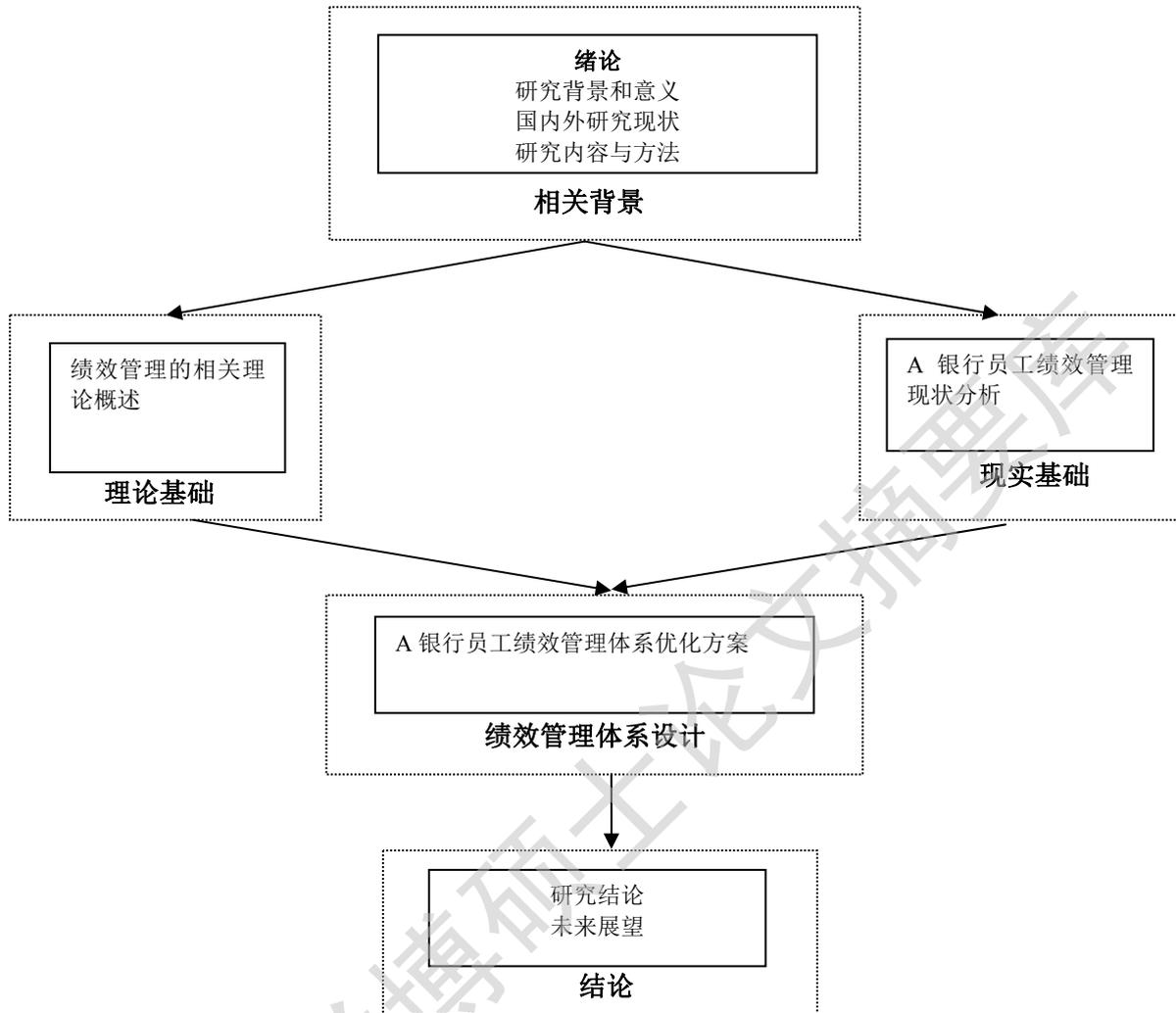


图 1-1 论文研究结构图

资料来源:作者自行整理

二、研究方法

本文主要采用的研究方法有:

1、文献分析法。通过大量阅读国内外绩效管理和绩效管理工具理论书籍,进行系统性分析与整理,了解国内外学术研究成果和进展,进而构建出本研究的基本命题和研究框架。

2、案例分析法。运用选取样本银行实际的绩效管理案例,来分析存在的问题,同时通过绩效管理理论和管理工具来寻求改进优化的最佳方案。

3、调查问卷法与个别访谈法。以发放调查问卷的形式,了解目前国有商业银行绩效考评和管理现状,找准绩效管理中存在的问题。同时与相关银行管理层、

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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 for delivery details.