

目录

摘要.....	I
Abstract.....	III
第 1 章 绪论.....	1
1.1 选题背景及意义.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 选题意义.....	1
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 绩效管理文献综述.....	2
1.2.2 绩效管理体系文献综述.....	3
1.2.3 银行绩效管理综述.....	4
1.2.4 绩效管理方法研究综述.....	5
1.2.5 研究评述.....	7
1.3 研究内容及方法.....	7
1.3.1 研究思路.....	7
1.3.2 研究内容.....	7
1.3.3 研究方法.....	10
1.4 研究创新点与不足.....	10
1.4.1 研究创新点.....	10
1.4.2 研究不足.....	10
第 2 章 基本概念与理论基础.....	12
2.1 绩效与绩效管理.....	12
2.1.1 绩效的内涵.....	12
2.1.2 绩效管理的内涵.....	12
2.2 绩效管理体系.....	13
2.2.1 绩效计划.....	13
2.2.2 绩效实施.....	14
2.2.3 绩效考核.....	14
2.2.4 绩效反馈.....	14
2.2.5 绩效结果运用.....	14
2.3 绩效管理方法理论.....	15
2.3.1 平衡计分卡.....	15
2.3.2 目标管理法.....	16
2.3.3 关键绩效指标法.....	16
2.3.4 360 度绩效考核法.....	17
第 3 章 农发行 X 市分行绩效管理体系现状及问题与原因分析.....	19
3.1 农发行 X 市分行基本概况.....	19
3.2 农发行 X 市分行绩效管理体系运行现状.....	20
3.2.1 X 市分行绩效管理体系基本情况.....	20
3.2.2 X 市分行绩效管理体系实施流程.....	20
3.2.3 X 市分行绩效管理体系访谈与调查情况.....	24
3.3 农发行 X 市分行绩效管理体系存在的主要问题.....	25
3.3.1 绩效管理体系未充分反映企业战略目标.....	25

3.3.2 绩效考核指标体系未体现精细化管理导向.....	27
3.3.3 绩效实施过程缺乏有效沟通和辅导.....	28
3.3.4 绩效跟踪反馈不到位.....	30
3.3.5 绩效考核结果运用不充分.....	31
3.4 农发行 X 市分行绩效管理体系运行主要问题的原因分析.....	33
3.4.1 企业领导层绩效管理体系意识淡薄.....	33
3.4.2 员工对绩效管理体系认知不充分.....	33
3.4.3 绩效管理体系建设缺乏有力的人才和信息技术支撑.....	34
3.4.4 未建立健全健康的绩效导向文化.....	34
第 4 章 农发行 X 市分行绩效管理体系优化设计.....	36
4.1 X 市分行绩效管理体系优化设计的原则和目标.....	36
4.1.1 X 市分行绩效管理体系优化设计的主要原则.....	36
4.1.2 X 市分行绩效管理体系优化设计的主要目标.....	37
4.2 X 市分行绩效管理体系优化设计内容.....	37
4.2.1 制定基于战略导向的绩效计划.....	37
4.2.2 突出精细化管理导向的绩效考核指标体系设计.....	38
4.2.3 提高绩效实施过程的有效性.....	41
4.2.4 完善科学的绩效反馈机制.....	43
4.2.5 有效运用绩效考核结果.....	44
第 5 章 农发行 X 市分行绩效管理体系实施优化的保障措施.....	46
5.1 提升管理者绩效管理体系意识.....	46
5.2 建立健全绩效管理组织体系.....	46
5.3 塑造适应绩效管理体系的企业文化.....	47
5.4 加强全体员工绩效管理体系的培训和学习.....	48
5.5 强化绩效考核结果兑现的时效性.....	48
5.6 加快绩效管理体系信息化建设.....	49
总结与展望.....	50
参考文献.....	52
致 谢.....	55
附录 1: 关于农发行 X 市分行现行绩效管理体系的访谈清单.....	56
附录 2: 关于农发行 X 市分行现行绩效管理体系的问卷调查.....	57

第 1 章 绪论

1.1 选题背景及意义

1.1.1 选题背景

作为我国唯一一家国有农业政策性银行，中国农业发展银行（以下简称“农发行”）以“支农为国、立行为民”为使命，致力于服务“三农”事业和国家发展战略。面对金融市场竞争日益激烈，信贷业务日益复杂，以及自身组织架构的改革变化，将全行的整体战略有效地传导到各级行和每位员工，是农发行迫在眉睫的任务。2007年，全国金融工作第三次会议出台对国内政策性银行的有关意见，提出政策性银行要重新找准定位，积极探索新的发展道路，明确农发行在农村金融中的主体地位。2014年，为适应新常态的发展需要，贯彻落实国务院的改革要求，在国务院的批准下农发行开始进行深化改革，即重新调整机构，对其重新赋予相应职责和要求，持续强化政策性属性，坚决落实各项强农惠农富农政策。2017年底，银监会发布关于《中国农业发展银行监督管理办法（试行）》的文件，对农发行的现代银行框架建设提出了一些新要求，农发行需要从内部开展积极主动、深层次的变革，才能适应外部监管。2021年，“十四五”发展规划的出台，对农发行的履职能力和改革发展提出新的要求以及新的挑战。

农发行 X 市分行作为一家地级市分行，与传统国企一样，内部管理较为松懈，对人力资源管理不重视，绩效管理体系流于形式，导致组织效率不高，员工工作热情下降，优秀人才流失。基于上述背景，本文结合农发行 X 市分行的实际情况，针对目前绩效管理体系运行中存在的主要问题，试图探索设计一套科学合理的绩效管理体系优化方案。

1.1.2 选题意义

1. 理论意义

(1) 从企业发展战略的角度为农业政策性银行绩效管理体系优化研究提供有效参考。农业政策性银行和所有企业一样，都需要运用科学的方法，制定行之有效的绩效管理体系，从而实现企业战略目标。作为金融业一个特殊的小群体，其绩效管理体系处于粗放和落后的阶段，存在的问题比较突出，亟待解决。所以，从企业发展战略的角度出发研究农业政策性银行绩效管理体系如何进行优化和完善，理论意义重大。

(2) 在农业政策性银行引入基于提高企业竞争力的绩效管理体系理论。当前，随着经济形势的日益严峻，金融业竞争尤其激烈，行业的竞争归根结底是人

才的竞争。而完善的绩效管理体系可以促进人力资源有效配置，带动人力资源管理体系乃至整个企业管理体系的提升，这对于进一步提升人才优势、资源优势，有显著的意义。

2. 实践意义

(1) 有助于提升农发行 X 市分行组织绩效，推动人力资源管理改革。基层农发行是履行政策性支农职能、支持经济社会发展的重要阵地，基层员工队伍是保持农发行持续稳定发展和打造现代化银行的基石。构建对基层员工有效的绩效管理体系，发挥有效的引导和激励作用，有利于激发各分支机构以及基层员工的主观能动性，改善人力资源面貌，有利于进一步深化人力资源管理改革。

(2) 有助于增强农发行 X 市分行治理能力和履职能力，促进战略落地。本文以 X 市分行为例，对当前绩效管理体系运行现状进行分析，剖析其中存在的主要问题和产生这些问题的原因，从绩效管理体系五个环节出发提出优化建议，这对于 X 市分行深化改革创新、提高政策性金融履职水平具有重要意义。

1.2 文献综述

1.2.1 绩效管理文献综述

早在我国三皇五帝时期，舜得到帝位是因为顺利通过了尧对其开展的绩效考核，这是我国能追溯到的最早关于绩效的思想。随着人类社会的发展和管理体制的不断深化，以考核为形式的管理在国内外进一步被广泛实践与应用，关于绩效管理体系的理论研究也越发深入和成熟。我们现在所说的绩效管理概念，二十世纪七十年代起源于西方，九十年代传播至中国，逐渐发展为一门新时代的科学，得到世界各国管理者的青睐。

1. 绩效理论

绩效的概念非常广泛，学者们从多个角度对绩效的定义进行了阐述，本文对有关绩效的文献进行了阅读与研究，针对研究者的不同观点进行了整理，归纳出绩效的定义包括：(1) 有目的的行为；(2) 工作能力或技能；(3) 工作完成度、产出成果；(4) 过程、产出及影响。Locke (1963) 认为，绩效是代表了一种自我成就动机，而非潜意识地产生成果。Gilbert (1983) 指出，绩效是一种与组织目标及价值追求相一致的行为倾向。Kane (1982) 提出“完成的或者被执行的一件事”，认为绩效是个人或者组织工作所产生的成果，是工作业绩和成效的载体。Meyer (2002) 认为绩效与薪酬是员工和组织之间的一种对等承诺关系。Erdogan (2004) 认为绩效是一种互惠的交换，受到物质、个人情感、公平公正等相关要素影响。

2. 绩效管理理论

随着工业化的发展和信息化时代的到来，学者们增加了研究的维度和广度，上个世纪七十年代末美国学者丹尼尔斯（Daniels）提出“绩效管理”的概念，随后管理学界对绩效管理展开了进一步的研究。Nickels（1994）认为，绩效评估转变为绩效管理需要参考四个方面：首先必须设定绩效管理目标，这个目标应该是上级与下属都能够认同的。必须明确地阐述下属完成目标任务的标准。目标需要随着市场和环境变化而调整，必须具有灵活性和可调整性。上级不仅仅是管理者的角色，更应该成为导师，发挥指导帮助员工工作的效用。Bredrup（1995）提出，绩效管理是管理组织绩效的管理过程。Walters（1995）认为，绩效管理就是结合组织需要对员工进行指导和支持，以尽可能高的工作效率获得尽可能好的成绩。Josef（2001）指出，有时候会存在评价错误，例如偏见产生的差错、在对比过程产生的差错、因中心趋势而导致的差错、以及宽容或苛刻的错误等，因为考核者在考核过程中免不了会进行主观的评判。

相对于西方国家而言，我国对绩效管理概念的系统研究比较晚。盛运华、赵宏中（2002）研究认为，绩效管理是员工与其主管共同协商、制定、评价工作目标的过程，它强调过程管理，注重管理过程中绩效计划的制定、员工之间的持续沟通、绩效考核、薪酬管理、人事决策与调整等各个阶段。王新安（2008）以绩效管理理论研究为基础，指出国有企业绩效管理中存在三大弊病，即把绩效考核等同绩效管理、企业经营者对绩效管理的认识误区、人力资源部门自身问题。

1.2.2 绩效管理体系文献综述

绩效管理体系是基于绩效管理的完善与升华，是一个系统性工程。绩效管理体系是以实现企业最终目标为驱动力，以关键指标和工作目标设定为载体，通过持续的环节来实现对组织不同层级、不同岗位人员工作绩效的客观评价、及时监督、有效指导、科学奖惩，从而调动全员积极性并发挥各岗位优势以提高组织绩效，实现企业的整体目标的管理体系。Richard（1999）概括了绩效管理系统的四个环节：首先是指导、计划，其次是管理、支持，接着是考察、评估，最后是发展、奖励。Andre（2003）认为，绩效管理是一个程序性体系，包括战略制订、预算制订、目标确定、绩效测量与评价以及具有激励性的报酬等子体系内容，这套体系能保证企业持续创造价值。

国内专家学者结合国内实际对绩效管理体系做了深入研究，并提出了基于企业发展战略导向的绩效管理体系研究方向。仲理峰、时勘（2002）研究认为，有效的绩效管理是全体员工参与的自下而上的过程，它主要包括绩效计划、管理绩效、绩效考核和奖励绩效四个环节的循环过程。邱洋、易树平、周成刚（2008）

针对一般企业绩效管理中的诸如考核过程不规范等问题,从基于战略的绩效管理思想出发,提出了以战略为基础的绩效管理框架、绩效考核指标体系、绩效组织保障体系,为企业有步骤的建立合理的绩效管理体系提供依据。陈文超(2021)通过对价值链流程、战略预算等环节的探究,得出战略绩效管理的成功实施离不开战略制定和量化、以及战略落地和分解等,企业文化建设亦是提升战略绩效管理的重要因素,只有在综合运用的基础上才能保证战略绩效管理顺利实施,稳妥推进。

国内学者在深入学习西方绩效管理体系理论过程中,结合我国国情进行了接地气的绩效管理体系研究,不少学者针对我国国有企业的绩效管理体系展开了多层次的研究。乐益民(2010)对国有企业的绩效管理体系进行了深入研究,从战略性的角度提出了企业战略目标与员工个人目标的结合、绩效评价体系的完善以及绩效沟通和反馈机制的健全等努力方向。廖建桥(2013)在分析我国绩效管理的形成基础上,指出我国的绩效考核具有绩效至上、结果重于过程、评估重于发展、考核与战略脱节4个特征,然后从政治、制度、文化和管理四个方面探讨了中国式绩效管理产生的原因,并重点剖析了我国绩效管理目前存在的四大问题,即急功近利、员工公平感下降、考核缺乏系统性和方法过于简单,最后根据我国未来的发展趋势,提出了改进我国绩效管理的几点对策。李宁、尹奎、彭剑锋(2016)三位学者从国有企业高管绩效管理体系优化探索与实践研究出发,提出以下观点:战略清晰化是高管绩效管理的前提;分类、精简考核是国企高管绩效指标设计的核心;平衡价值创造指标与业绩指标是高管绩效指标权重设计的关键;横向与纵向“双维”对标是实现高管公平考核激励的有效途径。王晔、潘玉香(2022)基于绩效管理系统的动态性和复杂性特性,分析影响组织平衡和绩效管理系统能动作用的重要战略力量—创新模式,继而从绩效管理系统内动态张力的平衡和绩效管理系统变化的自组织过程等角度出发,尝试构建与创新模式相契合的动态复杂绩效管理系统,助力企业适时地维持和推进组织中的双环学习过程、解决企业创新不足的问题、生成独特的创新文化。

1.2.3 银行绩效管理综述

随着绩效管理的研究越来越细致深入、理论越来越成熟,各行各业逐渐推广并广泛应用,其中对银行业的绩效管理研究逐渐丰富。

美国杜邦公司 West(1985)通过对多家商业银行的实证分析和梳理,制作了一套基于银行运营状况的绩效管理指标体系。Lawrence(1987)在分析财务报表的基础上,总结了决定银行绩效水平的因素有存贷款、运营成本、获得利润和战略方向等。Ittner 和 Larckerl(1998)对银行绩效评估系统提出了要求,首先要立

足组织的战略、愿景，过程中还须对各个层级的管理者开展及时、持续的反馈，通过战略目标层层分解，转化成最终执行层的行动纲要，实现全程通畅的有效传导，从而达成全体的共识。

Neely (1999) 认为，20 世纪 90 年代以后，世界范围内的金融市场环境发生了变化，金融市场的竞争格局也发生了变化。尽管目前金融指标的业绩评估仍是银行评估的主流，但它已不能满足现代银行发展的需求，必须进行有力的改革。

William (1999) 提出了 10P (Profits、Property、Perquisite、Product、Personnel system、Process、Potential、Promotion、Planning、Personality) 评估法，他认为银行绩效评估系统不仅仅要重视银行财务方面的指标，还需关注非财务方面的影响。这十项分别是指利润、资产、资产和负债的组合、产品、人事制度、业务流程、潜力、营销渠道、战略规划、银行个性等十个方面的指标。

Banker (2000) 通过研究发现：在几个指标中，与银行未来的财务表现有很大影响的是顾客满意指数。通过添加管理层的评价，财务能力与其他方面的绩效水平都能在某种程度上得到改善。所以，将财务指标与非财务指标融合能够互相补充、相得益彰，绝不能侧重一方而忽视另一方。

秦宛顺、欧阳俊 (2001) 研究认为，我国商业银行经营绩效的高低，主要是由银行效能决定的，而市场结构对银行业绩没有明显的影响。

赵国杰、赵红梅 (2004) 通过研究，提出了用平衡计分卡的工具解决我国商业银行在绩效管理中的不足。针对目前国内商业银行存在的弊端，建议引入平衡计分卡方法。通过设计财务层次、客户层次、内部业务层次、学习和发展层次四个维度的绩效评估指标，进一步明确其内部的因果关系，为我国商业银行的业绩评估提供了一种新的视角。

沈磊 (2008) 研究认为，由于我国商业银行在应用平衡计分卡过程中忽略了战略制定与实施的平衡，组织与个人绩效指标的平衡，财务指标与非财务指标的平衡，绩效管理中各个环节的平衡，导致了实施效果的不佳。需重点做好绘制战略地图、构建员工胜任力模型、强化绩效管理沟通三个方面工作。周恩红等人 (2015) 从战略角度将“流程银行”这一先进理念同绩效评价实务结合在一起，将国内外绩效评价体系以及国内某商业银行近几年绩效指标进行对比分析，结合平衡计分卡、经济增加值这两种绩效指标设计工具，使绩效评价效果更加完善，最后对我国商业银行的绩效评价体系建设提出了参考性的建议。

1.2.4 绩效管理方法研究综述

在整个绩效管理过程中，绩效管理的方法和工具是至为关键的，提供一种科学有效的途径能够较为全面、准确的评估考核对象，从而提高绩效管理的客观性、

科学性、实用性、以及可操作性。

著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)最早于 1954 年提出了“目标管理”(MBO)的管理理念,是一种旨在将组织的职责与目标任务结合起来的管理方法。

安迪·葛洛夫(Andy Grove)和约翰·道尔(John Doerr)(1999)提出了目标与关键成果法,清楚地制定了各个子目标的可量化和评估的关键成果,着重于确保所有人都能齐心协力,并在一定程度上创造出可以被评估的成果。

Hertenstein(2000)强调,在绩效考核过程中,应更加重视经营成本、经营利润与利润等财务指标,以及非财务指标如新产品的开发。

Andrew Brown(2005)认为,应通过 360 度的评价、全方位的维度来提升企业的业绩,并推动企业的发展。

Billy Wadongo(2014)认为,在选择绩效管理考核方法过程中,要结合实际情况思考“权变”影响因素,这样可以使阶段性的考核结果克服短期视角带来的影响,会更具有全面性和针对性。

意大利著名经济学家维弗雷多·帕累托利用关键业绩指标,将公司的经营目标和任务分解到各个部门和人员,使之成为具有可操作性和可评估的结果,按照“二八法则”对员工、部门、组织的工作业绩进行评估,是实施绩效考评的重要内容。

我国的专家学者对绩效管理工具的运用进行了深入研究。方振邦、王国良、余小亚(2005)以某公司为例,对平衡记分卡与关键绩效指标方法进行了比较,指出了它们的特征与不同之处,并提出了以平衡记分卡为基础的主要业绩评价指标体系,并对其在公共部门应用的可行性进行了讨论。

段波(2005)研究认为,关键绩效指标是目标管理和帕累托法则相结合的一种方法,它的核心理念是:80%的公司业绩可以被 20%的关键指标所控制,而企业要抓住这 20%的主要业绩指标,并对其战略目标的完成程度进行评价。

孙清华、赵景华(2008)研究认为,平衡计分卡是基于企业战略目标,将战略分解为短期内可以达到的目标,并将其细化为具体的指标,以某种形式将组织和战略有机地结合在一起,形成一个完整的反馈体系,同时,也要根据反馈的结果,对公司的战略目标进行调整。黎春、李子杨(2017)研究发现,在相对业绩评价组中,实验参与者更关注与战略信息有关的业绩指标,相对而言有战略信息的相对业绩评价实验参与者更加关注与战略信息有关的业绩指标,而无战略信息的相对业绩评价实验参与者更关注财务指标信息。

1.2.5 研究评述

根据国内外专家学者对绩效管理体系的研究成果来看,国外对绩效管理体系

的思想及理论研究起步较早、且比较成熟，不仅进行了深入的理论分析，还有具体的实证研究。而国内对绩效管理体系的研究起步较晚，国内学者们在国外研究的基础上联系我国企业管理的实际进行了延伸思考和研究，虽然取得了一些成果，但总的来说与国外的研究尚有差距，主要体现在：对绩效管理体系的机制研究不够深入；对绩效管理工具的评价分析较多，而具体案例的实证研究较少。在对农发行 X 市分行绩效管理体系优化研究过程中，要充分参考和运用国内外的优秀研究成果，基于绩效管理体系的各个环节，发现问题、分析问题、解决问题，为农业政策性银行的绩效管理体系优化提供一定的支撑作用。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究思路

作为现代企业人力资源管理的关键环节，有效的绩效管理体系对推动企业提升核心竞争能力、实现战略目标有着举足轻重的作用。本文旨在通过分析农发行 X 市分行绩效管理体系运行现状，把握和分析各环节特点，找出存在的主要问题，基于理论指导实践和从实现战略目标出发，综合考虑设计一套科学合理的绩效管理体系优化方案，以此增强各部门及员工的主观能动性，达到激发员工潜能，提升工作效益，促进高质量发展的目标。

1.3.2 研究内容

第 1 章，绪论。本章首先对整个选题的研究背景和研究意义进行阐述，梳理目前针对绩效管理体系的相关研究，说明本研究的具体研究问题及方法，最后提出本研究的创新点与不足。

第 2 章，基本概念与理论基础。本章首先对绩效、绩效管理、绩效管理体系等概念内涵进行阐述，对论文的核心概念进行界定，梳理绩效管理体系的相关理论，为本文的研究奠定理论基础。

第 3 章，农发行 X 市分行绩效管理体系现状及问题与原因分析。本章通过人员访谈和问卷调查对农发行 X 市分行绩效管理体系运行现状进行分析，深入研究存在的主要问题，并对产生这些问题的主要原因进行剖析。

第 4 章，农发行 X 市分行绩效管理体系优化设计。本章主要针对农发行 X 市分行现行绩效管理体系中存在的主要问题及其产生的原因，从原则和目标出发对农发行 X 市分行绩效管理体系进行优化设计，以便更适合目前该行实际工作需要和实现战略落地。

第 5 章，农发行 X 市分行绩效管理体系优化方案实施的保障措施。本章从农

发行 X 市分行实际情况出发，提出一系列的保障措施，旨在促进农发行 X 市分行绩效管理体系优化方案顺利实施。

结论与展望。这一章是对全文的总结，同时指出本文存在的局限性和不足之处，并对未来研究做出进一步展望。

具体思路如图 1-1 所示：

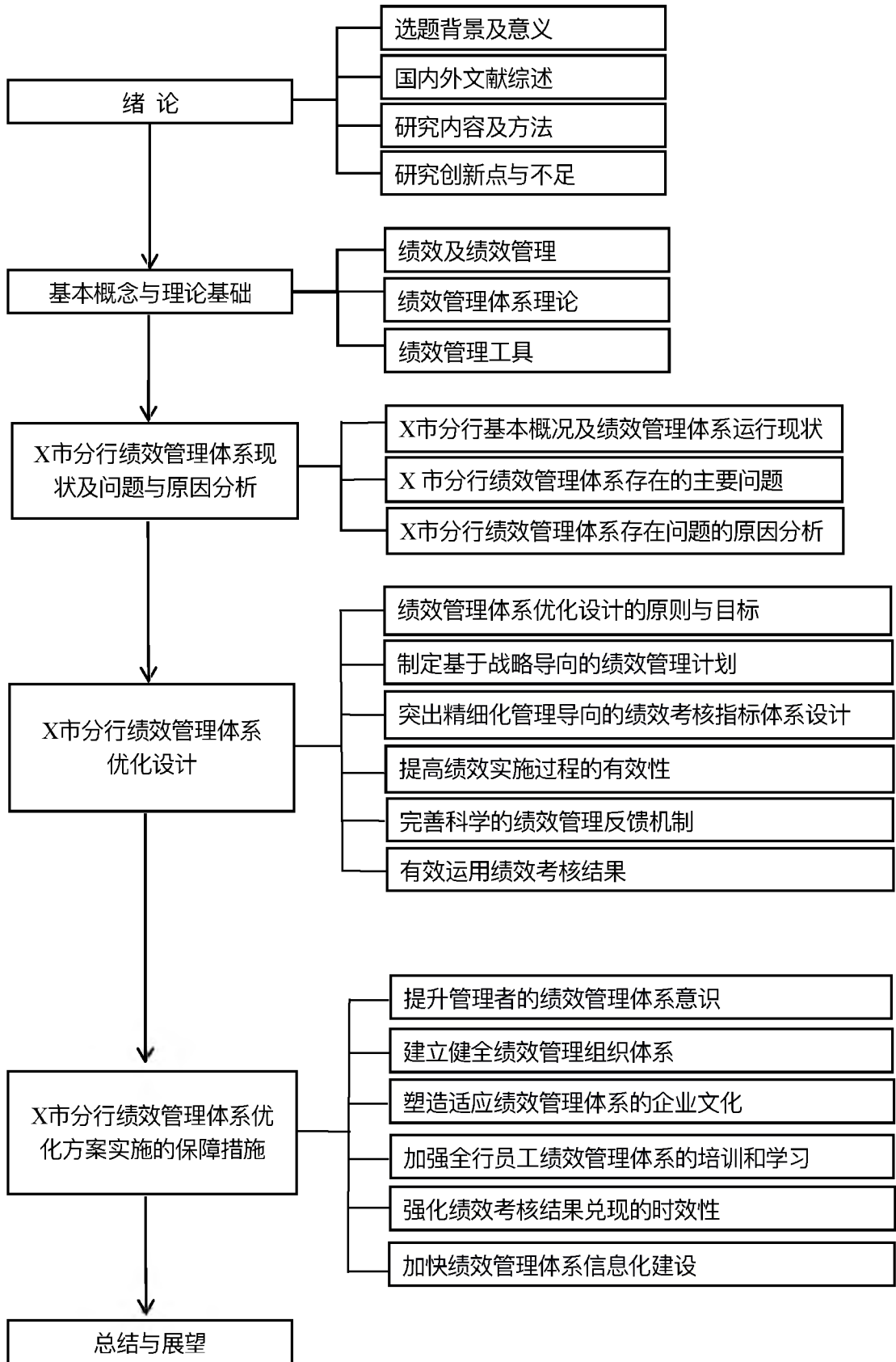


图 1-1 论文结构图

1.3.3 研究方法

1.文献研究法

通过广泛查阅国内外绩效管理体系的大量文献资料，分析整理研究现状，加强对绩效管理体系建设的理解和思考，为本论文研究奠定充实而牢固的理论基础。

2.案例分析法

本文通过实地调查 X 市分行绩效管理体系的实际情况，结合对管理者、基层员工等各类人群的访谈，获取有关信息，分析其中存在的深层次问题，并探究优化方案，为农业政策性银行的转型助力。

3.问卷调查法

为了更加直观、详细地了解 X 市分行绩效管理体系现状和存在的主要问题，结合实际情况编制一套符合该行绩效管理体系情况的调查问卷，并向该机构各层级、各年龄阶段员工发放。

4.统计分析法

在获取调查资料进行分析的过程中，利用统计学的有关分析方法和工具，从而找出研究内容之间的关联性和差异性，为逻辑推演、分析总结提供可靠有效的数据依据。

1.4 研究创新点与不足

1.4.1 研究创新点

1.优化绩效管理体系理论在国内农业政策性银行中的应用

本研究从相关的理论着眼，在阐述背景和意义后，深入研究农发行 X 市分行的绩效管理体系现状和存在的主要问题及其产生的原因，提出绩效管理体系优化方案和一系列保障措施，这些研究成果补充和丰富了当前国内政策性银行绩效管理体系研究，具有一定的实践指导意义。

2.提出突出精细化管理导向的绩效考核指标体系设计

政策性银行在金融业是一个独特的主体，受国务院直接领导，不追求盈利，其内部管理松懈、运营效率低下。通过本文系统分析研究，提出对农发行 X 市分行的绩效考核指标体系设计突出精细化管理导向，这将对提升内部治理能力、实现经营目标、促进高质量发展有一定推动作用。

1.4.2 研究不足

由于作者研究时间和研究能力有限，对绩效管理体系专业知识方面掌握还不足，实践运用也不够深入，本文针对农发行 X 市分行绩效管理体系提出的优化

改进方案，难以做到一次性解决绩效管理体系中存在的所有问题，这些工作将是本课题未来的研究方向。

第2章 基本概念与理论基础

2.1 绩效与绩效管理

2.1.1 绩效的内涵

绩效 (Performance) , 也被称为业绩、效绩、成效等, 一般指人们的成绩和成果。在特定的背景和维度下, 组织构造、人力资质、业务内容相关方面对于绩效的界定也有一定影响。目前, 管理学上对绩效的界定主要存在三种观点, 即“结果论”、“行为论”和“潜力论”: “结果论”是把绩效看作一种结果, “行为论”是把绩效看作一种行为, “潜力论”是把绩效看作一种素质。

企业经营者关注的首要问题, 员工关注的自身利益都指向于最关键最核心的绩效。企业内部的绩效可划分为组织层面和员工层面两大类。组织绩效是指在一定时期内企业完成的工作数量、质量和效率; 而员工绩效是指在一定时间内, 雇员的工作成果、行为和态度的整体表现。一般来说, 组织绩效主要是由员工个人绩效来体现, 员工的绩效水平对企业的业绩有很大的影响, 二者关系密切。因此, 绩效涵括组织绩效和员工绩效是管理学者们的共识。

影响绩效的重要因素既有内部因素, 又有外部因素, 包括技术、机会、激励、环境等方面。企业可以从这些因素出发, 发扬积极因素, 抑制消极因素, 通过科学、有效的激励机制来激发员工的工作热情, 从而使公司取得更好的业绩。

2.1.2 绩效管理的内涵

美国学者 Beer 和 Ruh 在 1976 年最先提出了绩效管理这一概念, 推断出绩效管理是管理、衡量、改进绩效并且增强发展的潜能。关于绩效管理概念界定的研究, 学者们理解所见略同, 综合起来有以下三种观点:

第一类观点: 绩效管理是管理企业绩效的系列。Bredrup 和 Rogers 十分支持此种观点, 他们认为绩效管理由计划、改进、考察三部分构成。绩效计划是第一步, 需要从组织的目标和战略出发, 对绩效做准确的定义; 绩效改进是一个存续的管理过程, 通过实施相关管理活动达到改进的目标; 绩效考察主要指如何界定绩效标准, 对绩效结果进行考核和评价。

第二类观点: 绩效管理是管理员工绩效的系列。这类观点认为应该以员工为中心, 在管理过程中着重于管理员工个体的绩效。

第三类观点: 绩效管理是管理企业及员工绩效的综合性系列。第三种观点囊括了第一二类观点, 认为绩效管理是对组织及员工管理的一种综合系列。

本文认为，第三种观点更加完善、更加系统，对绩效管理的实践更具指导性作用。绩效管理是指在企业内部，根据员工的工作行为、态度、业绩、综合素质等方面进行全面的检测、分析和评价，从而使员工的积极性、主动性和创造性得到不断的改进，从而使个体和组织的行为得到有效的发挥，从而使其发挥出最大的潜能，最终实现企业战略目标。

绩效管理，作为一种重要的管理思想，主要基于对组织绩效相关问题的系统性思考。同时，它又是人力资源管理中一种日常管理活动和手段，其基本目标是不断提高组织和个体绩效，以达到组织的战略目标。绩效管理的终极目标是发展与提升，并在此基础上进一步完善。绩效管理的目的之一就是通过学习型组织来提升企业的核心能力，并通过对每个员工的教育与训练来提升员工的能力水平和自信心。这是一种以业绩为导向的管理方法，它包含了成果和行为两个方面。

2.2 绩效管理体系

绩效管理贯穿企业管理的整个过程，渗透到每个环节，包括战略规划、企业文化、人力资源、组织领导等各个方面。绩效管理体系，是一个使员工和公司有机融合的管理流程，重点在于对各项工作目标的制订，对绩效数据进行整理、分析与考评。与此同时，还要对员工的工作绩效进行客观评估、全面管理、标准引导、合理奖励，能够最大限度地激发员工的工作潜能，以实现公司所设定的目标。目前，学界对绩效管理体系的内涵有两种解读：从狭义的角度，绩效管理体系按照计划、执行、检查、处理这四个步骤循环运作，是一个持续的、动态的、系统的管理循环过程；从广义的角度，除了 PDCA 循环外，绩效管理体系还包括绩效反馈等过程。本文的研究主要将绩效管理体系划分为五个部分，分别是：绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效结果运用，通过这五个环节实现持续循环推进。

2.2.1 绩效计划

制定绩效计划是绩效管理体系实施的第一步。在绩效计划制定过程中，必须明确考核目的和对象、选择考核内容和方法、确定考核时间，组织要确定对员工的绩效期望并且双方达成一致。绩效计划一般来源于企业经营战略，制定计划之前必须将企业经营战略进行分解，细化部门工作任务，责任到岗到人，明确为达到目标所需的行为和结果，这需要企业上下级协调配合，管理者与下属共同参与、充分交流，达成绩效计划共识。企业的绩效计划是以组织发展战略为立足点，因此需要组织内部充分理解企业使命和战略目标，明确阶段性工作任务，这样才能使个人目标与企业目标相结合，从而推动企业的总体目标实现。

2.2.2 绩效实施

绩效实施,是指将现有的各种资源运用于完成初始业绩规划,并确保其运作。一方面,管理者开始监测员工的绩效行为,及时发现绩效管理体系运行中存在的问题并及时加以解决。另一方面,员工在有计划、有目标的基础上进入工作状态。绩效实施过程不仅仅是人力资源部门的事情,更应该是整个组织的事情。绩效实施主要包括绩效沟通和辅导两部分。在执行过程中要紧盯员工的工作进度,建立良好沟通反馈渠道,及时根据情况调整优化,并加强复盘总结。信息的沟通充分和及时尤为重要,最理想的状态是双向沟通、有效互动。考核者与被考核者围绕绩效行为是否出现偏差、绩效目标和考核方法是否需要随实际情况调整、如何改善绩效等方面进行充分沟通,加强行为反思,有效解决问题。有效的绩效沟通和辅导一方面可以积极肯定成功的做法,指出努力方向,另一方面可以听取合理建议,及时修正存在的偏差,增强员工的参与感和归属感。

2.2.3 绩效考核

绩效考核是指根据预先设定的工作目标、发展目标和测量指标,对雇员的实际工作表现进行评估的一种程序。考核的目的就是要对这一阶段的工作进行一个全面的总结,然后对这一阶段的工作进行评价。按照考核周期来划分,主要有月度、季度、年度三种。企业往往根据自身需求和考核指标来选择。绩效考评方法多种多样,要根据不同的环境、人群选择适用不同的绩效考核方法。

2.2.4 绩效反馈

一个阶段的绩效评价结束后,要对绩效考核结果进行总结和反馈,一是根据结果进行相应人事决定,调整相应岗位;二是确定发展计划,为培训与开发提供依据和方向。绩效反馈不仅能够让管理者了解员工的思想动态和行为反应,还能够使员工反思自己的绩效表现和原因,在这样的沟通交流下,可以探讨出新的绩效改进方向。绩效反馈是一种双向机制,其作用是对前期工作和付出予以肯定,让管理者与被管理者皆能体会到工作的价值,同时指出其绩效中存在的问题,并提出改善绩效的建议。通过有效反馈,一方面能强化教育指导,另一方面在激励的作用下提高员工的干事创业热情。

2.2.5 绩效结果运用

以前传统意义上的绩效考核是员工通过合理的、尽职的过程来实现工作的最好表现,从而决定员工的薪酬状况以及相应的岗位调整。而现代绩效管理的结果运用是基于改善员工与组织的双重作用。

- (1) 用于薪酬调整。主要是薪酬体系中绩效奖金的调整；
- (2) 用于人事任免。考核结果优秀的员工可以提升职位，对长期工作能力差、态度不认真的员工可以调整岗位予以解雇等；
- (3) 用于工作改进。通过考核结果让员工找到不足和薄弱环节，并提供相应的辅导与协助，使其工作效率和工作能力得到提升；
- (4) 用于培训和开发。根据绩效考核的结果，有针对性地对其进行培训与开发。

通过持续的绩效管理循环，一方面可以发现绩效管理体系运行过程中遇到的一些问题，动态地改善每个环节中的缺失以达到优化改进，引导其真正发挥管理的作用；另一方面可以在实践中总结经验，在不断循环反复的过程中修复提高。

2.3 绩效管理方法理论

2.3.1 平衡计分卡

1992年，哈佛大学教授 Robert S.Kaplan 和 David P.Norton 提出平衡计分卡，其主要内容是将组织的战略愿景与绩效管理有机结合在一起，从财务、客户、内部流程管理以及学习与成长四个维度入手，把公司的战略目标转换成可以衡量的标准与相对应的考核指标，从而实现绩效改进、组织战略落地的目标。这四个指标既考虑了财务与非财务的平衡，又注重了长期与短期的结合；既注重了前置与之后的平衡，又体现了内部与外部的平衡。这些指标以企业战略目标为出发点和落脚点，经过自上而下分解，相互驱动影响，最终形成一个双向的、持续的改进循环体系。

(1) 财务层面

在平衡计分卡的财务层面，重点突出企业的获利能力。这个指标是体现企业在运营过程中是否有助于提高组织的盈利能力。财务目标的衡量指标通常包括利润率、主营业务额、商品销售量、现金流、占用资金收益率等。

(2) 客户层面

客户是企业实现战略目标的重要因素。客户维度主要的指标涵盖了市场占有率、客户获得率、顾客满意度、顾客忠诚度等。这些指标清晰地体现了客户和市场战略，因此关注这些指标更能保持客户维度的发展。

(3) 内部流程层面

平衡计分卡理论指出，内部流程运作的效率与有序，才可以良好的达成公司财务目标和顾客满意度，这些环节有助于企业在特定市场中吸引和保留顾客。具体代表指标有内部整体运作效率、资金周转率、产品品质与服务能力提升、生产

流程优化、产品生命周期缩短、新产品研发速度加速等。

(4) 学习成长层面

学习和成长角度是公司实现战略的基石，合理的使用学习成长角度可以帮助提高公司员工知识技术管理水平，发掘公司潜能，建立一支适应公司战略需要的人才队伍。平衡计分卡的前三个维度主要是显示组织的实际能力和取得突破的绩效所需要的能力，而学习与成长层面是通过员工培训、提高员工技术本领来获得企业长期的成长与改善，这是确保企业持续发展、未来成功的关键。

平衡计分卡基于因果关系把公司的战略目标与企业绩效管理工作有机融合在一起，将战略目标转化为可操作性的具体内容。把技术指标和战略有机融合起来，克服了以往仅重视企业短期绩效评价而忽略对公司长期核心竞争力的培育问题，更侧重于对公司长期发展潜力的评价。实施平衡计分卡，有利于组织的战略转化为组织各层次的绩效指标和行动，使整个组织行动一致、服务于战略目标，有助于克服企业的短期行为，实现组织的长远发展。但平衡计分卡不是流程改进的方法，不适用于战略制定，存在指标体系建立困难、各指标权重分配比较困难等缺点，实施难度较大、实施成本较高。

2.3.2 目标管理法

1954年，美国管理大师彼得·德鲁克提出了目标管理法，主要观点是考核者与被考核者一起讨论，明确组织及员工的绩效目标及努力方向和措施。他认为，一个组织应该首先确定战略目标，有了目标后再层层分解，逐级分解任务，将目标任务传达分配至每个员工。

目标管理法由确定绩效目标、过程管理和成果评价测定三个环节构成。在目标的制定中，考核者与被考核者要共同参与，再逐步分解目标，一起商定如何实现目标的行动计划，然后实施行动计划，定期检查完成目标的进展情况并适时反馈，最后进行绩效结果评价。

目标管理特别强调员工参与绩效管理，强调自我评价，重视成果成效和按贡献评价，目标管理完成的过程是从“要我干”到“我要干”的进程。值得关注的是，目标管理法在很大程度上将自我控制的管理模式代替他人管制的管理模式。

2.3.3 关键绩效指标法

关键绩效指标法（Key Performance Indicator，简称 KPI），是形成一个基于关键指标对被考核者绩效的量化或行为化的标准体系。通过将组织的战略目标层层分解，提炼出对某几个能体现具体部门和岗位的可操作性的关键指标，以此为重要评估标准，其核心理念是基于目标管理法与“二八原则”的有效结合，通过抓住重要业绩指标、管控重要领域，进而提升企业的核心竞争力，实现企业的发

展目标。

关键绩效指标法主要包括 KPI 提取、KPI 分解、过程跟踪、KPI 优化、KPI 考核等环节，其中考核标准的制定是非常重要的。关键绩效指标应该是可量化的、可达到的、有挑战性的，可以参照等级描述法、关键事件法和确定里程碑法等方法制定。一个企业的 KPI 体系一般包括三个部分，分别是企业级的 KPI、部门级的 KPI、岗位级的 KPI。确定企业级 KPI 一般通过对企业战略目标进行全面分解，寻找企业成功的关键因素，根据这些要点来设计；在明确了企业级 KPI 以后，依据其与企业业务流程的关联，可以找出业务流程的重要控制点与关键性任务，以此来设计部门级 KPI。在建立了各职能部门 KPI 后要根据工作职责和工作特征，建立相应的岗位级别 KPI。

这种方法具有流程性、计划性和系统性，聚焦对企业战略目标的分解，并随企业战略的演化而被修正，其实质在于可以将企业战略目标转化为内部活动过程，从而有效引导员工绩效行为，促进战略落地和可持续发展。其优点在于目标清晰，有利于组织目标与个人目标达成平衡与统一，有助于组织战略目标的落地。其缺点在于关键绩效指标较难定义和设计，会让管理者机械地过度依赖绩效关键指标，而忽略人为因素和客观因素的影响。

2.3.4 360 度绩效考核法

360 度绩效考核法是企业中比较常见的绩效考核方法，是指通过将受试者的有关信息传递给与受试者有工作关联的各方，从而实现对受试者的全面、多维度的评价。通过向与被考核者有工作关系的多方主体处获得被考核者的相关信息，以此对被考核者进行全方位、多维度的绩效评估。这是一种全方位覆盖的考核管理体系，是目前企业中最普遍的考核方式。这种评估方式包括员工自身、直接部属、同事、上司、客户等各个方面的综合评价。上级对公司员工的考核是绩效考核机制的核心内容，即根据员工的工作完成情况和工作态度来进行评价。同事评价通常是以同事间的相互评价来达到考核的目的，与常规的上级评价相比，同事之间的评价更能够全面地反映出员工的日常工作情况，特别是员工团队合作能力，同时也可以让被考核者对自己的人际关系有个直观的认识。下属评价和其他评价方法不同，通过下属对管理人员的绩效评价可以使企业的高层管理者了解自己的管理水平和公司潜在的问题，以便更好的提升自身管理能力。员工自评是指员工对自己的工作情况和工作能力做出初步评价，这不仅加深了员工对考核的投入程度，同时员工对自己的工作也有一个回顾，也有利于确立下一步的工作目标。客户评价是指有服务关系的客户对员工工作做出满意度评价，这样可以获得来自组织外部的信息，从而保证较为公正的评价结果。采用 360 度综合评价的优点是，

使受评者能够得到全方位的评价，清晰、完整的认识到自身的长处、不足、发展目标，从而为今后的事业发展打下坚实的基础。

第3章 农发行X市分行绩效管理体系现状及问题与原因分析

3.1 农发行X市分行基本概况

1. 政策性银行介绍

1993年底，国家提出深化金融体制改革，从工农中建四大行中剥离出政策性业务，组建了三家直属国务院领导的政策性银行。政策性银行不以营利为目标，在国家规定的业务领域内从事政策性金融活动，作为服务经济社会发展的重要手段。1994年，国家出资成立了中国农业发展银行，具有独立法人地位，初衷是支持我国“三农”事业健康发展。

农发行主要办理涉农对公业务，其业务范围具有显著的政策属性，以服务“三农”为重点，积极支持粮棉油收购、脱贫攻坚、农业农村基础设施建设、重大水利工程建设、城乡区域协调发展、生态环境建设与保护等领域。

作为我国唯一一家农业政策性银行，农发行以“服务三农”为己任，秉承家国情怀和专业素养，坚定执行国家意志，全面落实国家各项强农惠农政策，为推动经济社会高质量发展提供强有力的政策性金融支撑。目前，该行在全国设有31家省级分行，308家地（市）分行及1693家县（市）支行。

2. X市分行组织机构

X市分行属于二级分行，机关设有十个部室，包括办公室、资金计划部、政策性业务部、创新与投资业务部、信贷与风险管理部、财务会计部、内控合规部（法律事务部）、人力资源部、信息科技部、纪委办公室。下辖市分行营业部及4家县（市）支行。截至2021年12月末，各项贷款余额133.81亿元，较年初增加6.88%；对公存款余额16.24亿元，对公存款日均余额21.1亿元，较年初减少37.91%；不良贷款余额为零；全行实现FTP利润1.24亿元。

3. X市分行人力资源概况

据统计，截至2021年12月末，X市分行有在岗员工131人。

从员工性别来看，男性70人，占比53%；女性61人，占比47%，男女比1:1.15，男女比例较为均衡。

从年龄结构看，30岁（含）以下人41人，31-40岁（含）37人，41-50岁（含）19人，51-60岁34人，占比分别为31%、28%、15%、26%，说明X市分行人口两极分化、老龄化严重，有明显的年龄断层现象。

从政治面貌看，中共党员（含预备党员）107人，占比82%。说明该行政治

素质整体较高。

从学历水平看，硕士研究生及以上 28 人，占比 21%；大学本科学历 86 人，占比 66%；专科学历 14 人，占比 11%；高中及以下 3 人，占比 2%。目前，在竞争日益激烈的形势下，X 市分行正处在快速发展时期，通过总行和省分行统一招聘，不断引进高学历层次人才，有利于提升整体学历水平、缓解人才储备不足等问题。

从岗位类别看，管理岗位员工 24 人、业务岗位员工 34 人，其余员工 73 人，占比分别为 18%、26%、56%。和大多数组织一样，X 市分行一般人员人数较多，是一个关键的大群体，因此有效地利用好这些人力资源，关注他们的思想动态和工作情况，使基层干部和普通职工的积极性得到很好地发挥，这对农发行的业务发展和战略目标的实现是非常有益的。

3.2 农发行 X 市分行绩效管理体系运行现状

3.2.1 X 市分行绩效管理体系基本情况

国家成立农发行，其宗旨是为了落实国家对三农的支持，为农业、农村、农民发展提供专业金融服务。建行初期，农发行没有实行绩效考核，处于“吃大锅饭”的状态。随着业务不断发展和市场竞争日益激烈，根据上级行统一部署，X 市分行已经进行了简单的绩效考核，但在实际执行中流于形式，缺乏有力的措施和严格的落实，没有形成完整的绩效管理体系。早期，绩效考核流程相对简单，各部门按考核表的要求，对所负责的各项指标进行量化，然后根据实际情况进行评分，然后上报人力资源部，形成一年一次的业绩考评。

3.2.2 X 市分行绩效管理体系实施流程

1. 绩效计划

每年年初，X 市分行领导根据上级行下发的业务经营计划目标，结合实际制定本行的年度目标责任状，包括具体的工作任务及完成某项任务的时间等。然后将业务经营计划分配给机关各部室及县级支行，对于员工个人没有制定绩效计划。

2. 绩效实施

绩效计划制定后，由 X 市分行人力资源部和绩效考核小组定期展开绩效实施，包括对各支行和各部室考核。管理层在每月业务分析会议上将绩效结果反馈给各支行和各部室负责人后，听取各相关负责人对绩效结果的意见，然后制定下一阶段的工作计划。

3. 绩效考核

X市分行的绩效考核对象包括县级支行、机关部室和员工个人，相关职能部门按照绩效计划和绩效考核指标，结合实际工作情况对考核对象进行考核评价。

(1) 县级支行绩效考核指标

一是落实国家政策方面。包括当年粮棉油贷款累放累收额、特定政策性专项业务、政策性业务占比、支农资金筹集情况、业务经营计划完成情况。

二是风险管理与内控合规方面。包括不良贷款率、不良贷款余额下降率、当年新增不良资产额、关注类贷款率、其它风险管理、内控评价、合规经营。

三是经营效益方面。包括人均经济增加值、经济资本回报率、资产利润率、成本收入比、客户群建设、中长期固定资产贷款项目储备、电子支付业务替代率。

四是社会责任方面。包括绿色信贷、小微企业贷款、外贸金融服务。

另外，为突出各县级支行对业务发展的贡献程度，设置加减分项，包括贡献类、负贡献类、消耗类指标和其他加减分事项。

表 3-1 县级支行绩效考核指标

关键指标	主要内容
落实国家政策	当年粮棉油贷款累放累收额粮棉油贷款累放累收额、特定政策性专项业务、政策性业务占比、支农资金筹集、业务经营计划完成
风险管理与内控合规	不良贷款率、不良贷款余额下降率、当年新增不良资产额、关注类贷款率、其它风险管理、内控评价、合规经营
经营效益	人均经济增加值、经济资本回报率、资产利润率、成本收入比、客户群建设、中长期固定资产贷款项目储备、电子支付业务替代率
社会责任	绿色信贷、小微企业贷款、外贸金融服务
贡献类指标 (加分项)	贷款日人均、存款日人均、人均 FTP 利润、现金清收不良贷款额
负贡献类指标 (减分项)	人均不良贷款、人均不良资产、当年不良资产新增率、案件事故损失额、检查处罚额
消耗类指标 (减分项)	人均费用支出（包括工资、奖金所占费用支出）

绩效考评结果以最后得分高低排名。绩效考评结果一是与财务资源、绩效薪

酬、领导班子评价与使用挂钩，二是用于奖励性绩效工资的分配。

(2) 机关部室绩效考核指标

一是部室履职方面。考核部室主要经营指标完成情况、省分行条线考核完成情况、助力脱贫攻坚工作任务完成情况、履行部室职责情况及督查督办联系行工作情况等。该项指标由各部室根据年度经营目标和重点工作任务拟定，报该部室分管行领导审核，经市分行党委审定后每年初以通知的形式发布执行。

二是基础管理方面。主要对因私出国（境）管理、国家安全人民防线建设和保密制度执行情况、反洗钱履职情况、重要岗位人员轮岗完成情况、声誉风险防控、工作效率、日常行为管理等情况进行考核。

三是党建廉政方面。考核党建工作、廉政建设等情况。

四是综合测评方面。对部室业务素质、协同配合、服务管理、作风形象等方面进行测评考核。市分行机关部室互相评价（横向评价）和支行评价（纵向评价）权重各占 50%。

部室年度考评结果根据得分分为四等，即 A 等（90 分及以上）、B 等（80 分及以上）、C 等（75 分及以上）和 D 等（75 分以下）四个等级。按计分规则计算部室考评得分，按上述规则提出部室评级初步意见，如果得分 90 分以上的部室多，则从高到低进行排名，A 等部室按不超过部室数的三分之一确定名额，经市分行党委研究确定部室最终考评等级。设立部室绩效考评优秀奖。优秀部室按不超过部室数的三分之一确定名额，由市分行党委根据各部室绩效考评情况确定优秀奖。

表 3-2 机关部室绩效考核指标

关键指标	主要内容
部室履职	主要经营指标完成情况、省分行条线考核完成情况、助力脱贫攻坚工作任务完成情况、履行部室职责情况及督查督办联系行工作情况
基础管理	因私出国（境）管理、国家安全人民防线建设和保密制度执行情况、反洗钱履职情况、重要岗位人员轮岗完成情况、声誉风险防控、工作效率、日常行为管理
党建廉政	党建工作、廉政建设情况
综合测评	部室业务素质、协同配合、服务管理、作风形象

(3) 员工绩效考核

每年末，由员工填制提交《员工年度考核登记表》，由行领导召开办公会，基于民主集中制原则，根据员工个人的年度表现，按一定比例评定员工优秀、合格和不合格三个等级。而机构负责人的绩效考核结果由组织的绩效水平决定，也就是说，本组织的考评结果就是机构负责人的绩效考评结果。在 X 市分行绩效管理体系中，各机构根据支行经营绩效考核结果排名确定一个绩效奖金总额，但是在每个机构内部，主要还是依照个人的行政级别发放绩效，且差距水平不大，没有根据员工的业务能力和贡献来衡量。

表 3-3 员工年度考核登记表

机构: _____ 填表日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

姓 名		性 别		出生年月	
政治面貌		学 历		现任职务	
任现职时间					
工作职责					
个人总结					
本单位评鉴意见					
审核机关意见					
被考核人意见					
备注					

4. 绩效反馈

针对组织的绩效考核情况会按月、按季在业务分析会上对各支行、各部室负责人反馈，年度考核结束之后，将结果在内网进行公示。针对员工的绩效考核是一年一次，按一定比例评定员工优秀、合格和不合格三个等级，其绩效考核情况将在第二年年初评定，员工绩效考核结果并不会在全行公示。

5. 绩效考核结果运用

组织绩效考核结果以最后得分高低排名，支行绩效考核结果一是与财务资源、绩效薪酬、领导班子评价与使用挂钩，二是用于奖励性绩效工资分配。员工绩效考核结果一般是作为员工年度绩效薪酬分配和年度奖励性绩效工资发放的依据，且与年度评优评先挂钩，但是与职务晋升、培训开发等并不挂钩。

3.2.3 X 市分行绩效管理体系访谈与调查情况

为了对 X 市分行绩效管理体系运行情况进行深入的分析，本文通过现场访谈和问卷调查的形式，旨在了解员工对绩效管理体系的看法及建议，找出绩效管理体系运行过程中存在的主要问题及成因，以便深入剖析、对症下药，为优化该行绩效管理体系提供方向与指导。

1. 访谈设计与实施

从不同层级员工对绩效管理体系的认识出发，分别从 X 市分行机关及支行选取了 1 名高层管理者、2 名中层管理者以及 3 名基层员工作为访谈对象，采取面对面、一对一的形式进行访谈，每人每次 20 分钟左右。

与管理层访谈可以发现，管理层对绩效管理体系认识不深刻。一位管理者说到：“我们的工作目标是根据上级行下达的任务指标制定的，只要达到这个目标，我们的绩效就完成了”。科学的绩效管理体系应该是以战略为导向，来提升组织绩效，实现战略目标，进而实现企业的可持续发展，而不是单纯的为了完成某个任务指标。通过访谈得知，管理层对绩效管理体系缺乏深刻而全面的认知，导致绩效管理体系只是规范行为和完成任务的控制工具，而不是改进工作、激励员工和提高企业可持续发展能力的管理方式。

在与基层员工进行交流时，发现大部分员工对单位实施的绩效管理体系并不理解，他们认为绩效管理就是走形式、走流程，意义不大，平时做好领导安排的工作就行了，不应该上纲上线。

2. 问卷调查设计与实施

针对该行员工进行绩效管理体系满意度问卷调查。调查问卷共有 18 道题，主要包含个人基本信息（含性别、年龄、岗位、学历等）、对该行绩效管理体系的了解程度、参与程度、满意度等方面。此次共发放调查问卷 63 份，共收回有效问卷 62 份。

从表 3.4 可以看出本次问卷调查的发放对象中男性占 47%，女性占 53%，男女比例较为均衡；每个年龄段的员工分布均匀，有助于体现不同年龄层员工的想法；从岗位结构上看，管理岗 19%，非管理岗 81%；从被访人员学历水平看，大学本科及以上学历有 59 人，占比 95%，整体素质水平较好；从参加工作年限情况看，将近 90%的受访者工作了 3 年以上，说明对 X 市分行比较了解。

表 3-4 问卷调查者的基本信息情况

人员基本信息		人数	占比
性别	男	29	47%
	女	33	53%
年龄结构	20-30 岁	23	37%
	31-40 岁	20	32%
	41-50 岁	9	15%
	50 岁以上	10	16%
岗位结构	管理岗	12	19%
	非管理岗	50	81%
学历	大专以下	1	2%
	大专	2	3%
	大学本科	41	66%
	硕士研究生及以上	18	29%
工作年限	3 年以下	7	11%
	3-5 年	12	19%
	6-10 年	20	32%
	10 年以上	23	37%

3.3 农发行 X 市分行绩效管理体系存在的主要问题

通过分析和梳理农发行 X 市分行绩效管理体系运行现状，不难发现存在诸多问题，主要包括绩效管理体系未充分反映企业战略目标，绩效考核指标体系未体现精细化管理导向，绩效实施过程缺乏有效沟通和辅导，绩效跟踪反馈不到位，绩效考核结果运用不充分等五个方面。下面将针对这些问题进行深入阐述和分析。

3.3.1 绩效管理体系未充分反映企业战略目标

1. 绩效管理体系与企业战略目标的契合度不高

根据图 3-1，当被问到“绩效管理体系与企业战略目标的契合度如何”时，52%的员工认为 X 市分行绩效管理体系与企业战略目标的契合度一般，47%的员工认为两者契合度不高，只有 1%的员工认为两者契合度高。通过深入访谈得知，当前 X 市分行的战略目标是“从严管党治行不断深化，依法合规经营意识不断增强，实现方向正确、功能突出、风险可控、经营高效、体制完善、服务优质、文化引领的高质量发展”，然而现行的绩效管理体系并未在战略的高度去实施，只是为了完成绩效考核而考核，绩效管理体系在实际运行过程中没有充分反应企业的战

略导向和战略要求。

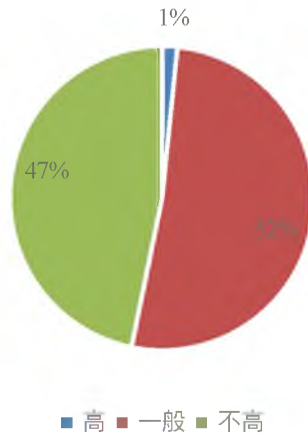


图 3-1 绩效管理体系与企业战略目标的契合度

2. 未能基于企业发展战略建立健全绩效管理体系

从与员工的访谈中了解到，X 市分行的绩效管理体系缺乏方向性、系统性，并没有基于企业发展战略形成完整的绩效管理体系，只是笼统的绩效考核。绩效管理体系应该服从和服务于企业发展战略，应与企业其它管理层面、全行运营发展息息相关，而非孤立地进行。绩效管理体系的各个环节相互联系和影响，应该以战略为导向构建一套动态循环运作的绩效管理体系。而 X 市分行未能基于企业发展战略制定完整的绩效管理体系制度，未能基于企业发展战略将绩效管理体系与业务流程、人力资源管理 etc 有机地融合在一起，未能按照企业发展战略的要求形成一套完善的集绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和结果应用于一体的绩效管理体系。

3. 缺少基于企业战略导向的员工个人绩效计划

从图 3-2 中可以清晰地看出，在被问到“对绩效计划的了解程度”时，3%的员工对绩效计划了解程度非常低，52%的员工了解程度一般，32%的员工了解程度不高，8%的员工了解程度高，仅有 5%的员工了解程度非常高，说明大多数员工对绩效计划认知度低。通过进一步访谈得知，农发行 X 市分行员工普遍对绩效计划缺乏一定的了解和认知，并且没有制定基于企业战略导向的员工个人绩效计划。当前 X 市分行对组织绩效计划没有层层分解到个人，更没有将企业战略目标与员工个人的工作内容、绩效计划有机融合，对员工更多的是关注其日常表现，导致员工不清楚自己的工作标准和绩效目标，不清楚自己的工作与实现企业战略目标的内在关联，导致企业战略目标的实施难以落地，这也极大地影响了员工工作的积极性和主观能动性，导致无法发挥绩效管理体系在促进企业发展战略实施中的真正作用。

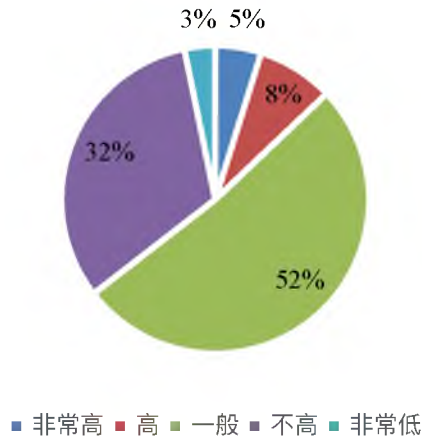


图 3-2 对绩效计划的了解程度

3.3.2 绩效考核指标体系未体现精细化管理导向

1. 县级支行绩效考核指标设计未体现精细化管理导向

从图 3-3 可以显示，当进行对现行绩效考核指标设置的评价调查时，仅 8% 的员工认为现行绩效考核指标设置非常合理，61% 的员工认为比较合理，16% 的员工认为不合理，15% 的员工对此不了解。绩效考核指标体系的合理性直接影响到评价结果的公平性，并对其激励效果产生重要的影响。通过深度访谈了解到，县级支行的绩效考核指标体系缺乏深层次的逻辑性，多为量化指标，部分指标并不能真正体现企业经营管理情况和战略目标，忽视了定性指标的使用。例如对内控管理层面的考核指标不够全面，应该包含安全保卫等方面，缺少对支行党建工作开展、学习成长、队伍建设层面的考核指标等。

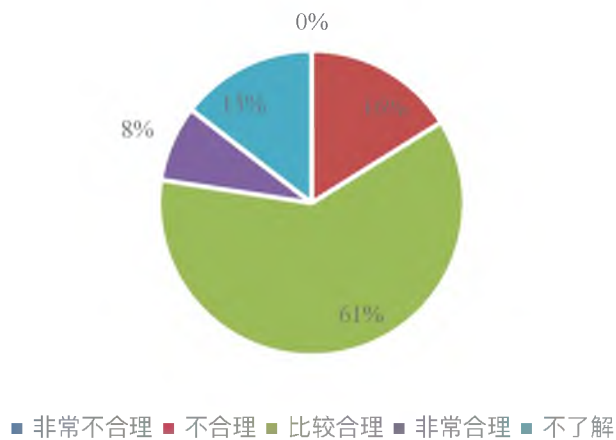


图 3-3 现行绩效考核指标设置的评价

2. 缺少对员工细化的绩效考核指标

如图 3-4 所示，当开展“员工绩效考核指标与岗位契合度”调查时，69% 的员

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/017064115104006030>