



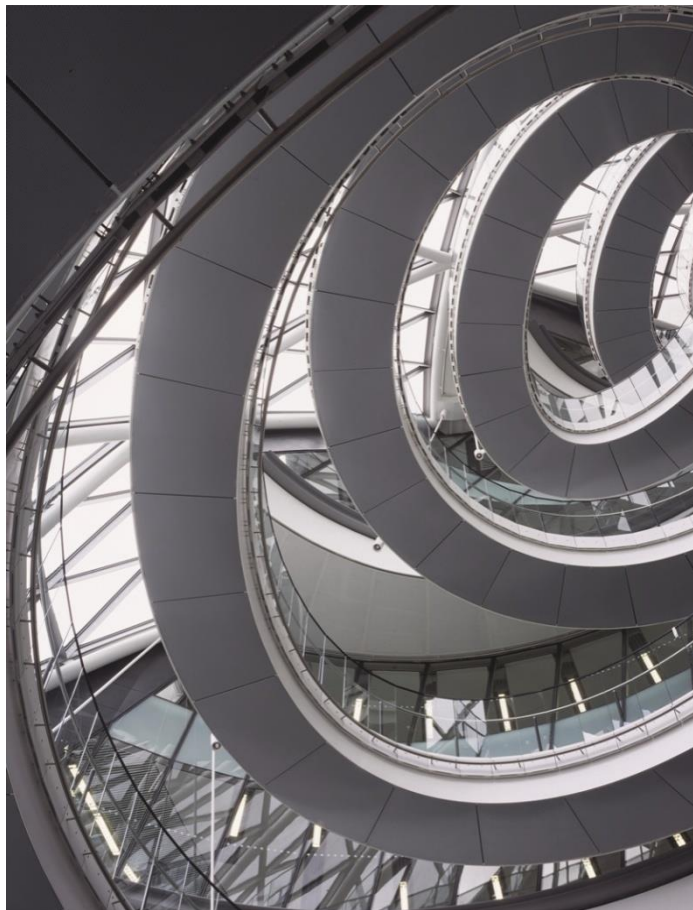
绩效考核体系设计报告

—— 致宝盈基金

韬睿惠悦

2013年12月

目录



1. 基金行业绩效考核市场实践

2. 目前绩效考核体系中存在的问题

3. 绩效考核体系方案

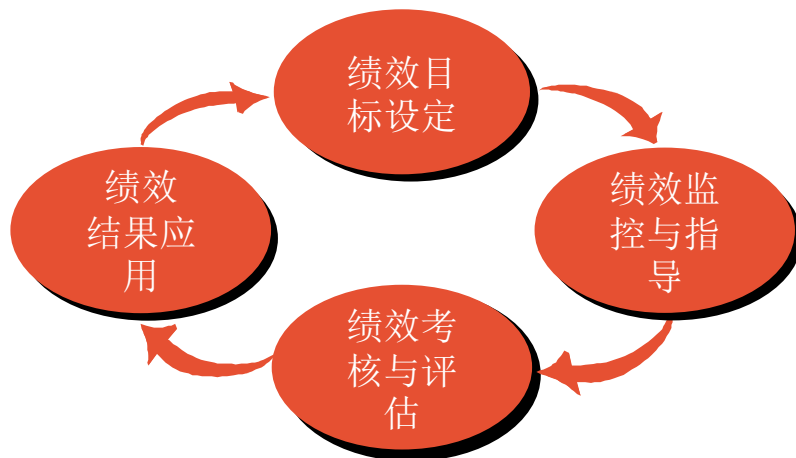
4. 各部门绩效考核指标

管理规范的基金公司应建立完善的绩效管理闭环体系，通过绩效管理体系确保战略落地，并促进员工绩效持续改进和能力提升

方法论

与公司战略紧密关联，覆盖基金业务和管理的各个方面，清晰且易于测评的绩效目标体系

将绩效考核的结果与薪资、奖金及培训发展挂钩，鼓励员工的表现符合银行的整体战略，有利于改善绩效表现



准确、及时记录银行/部门的实际绩效；建立绩效预警汇报机制；对直接下属进行及时的绩效反馈与指导

对通过汇报机制收集的绩效数据进行分析评估，查找达不到预期绩效目标的原因，修改绩效目标或制定新的行动方案

优秀的基金公司的绩效考核往往都与其战略定位和发展阶段相联结，并对相关部门形成有效的绩效牵引

基金公司业务考核体系

公司对投资部的考核

不仅要关注业务规模，更应注重对业务的培育和长期的发展

财务类	<ol style="list-style-type: none"> 1. 业务收入 2. 管理的资产规模 3. 投资收益率 4. 费用预算控制
市场和客户类	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市场份额/市场排名 2. 高端客户资产规模占比 3. 客户流失率/客户满意度
战略重点类	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目标客户的开发 2. 产品开发量和产品发行量 3. 新型产品的研发和业务拓展 4. 销售渠道的开拓和培训 5. 队伍建设/人才流失 6. 其他战略重点工作
风控类	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重大风险事故 2. 监管部门处罚

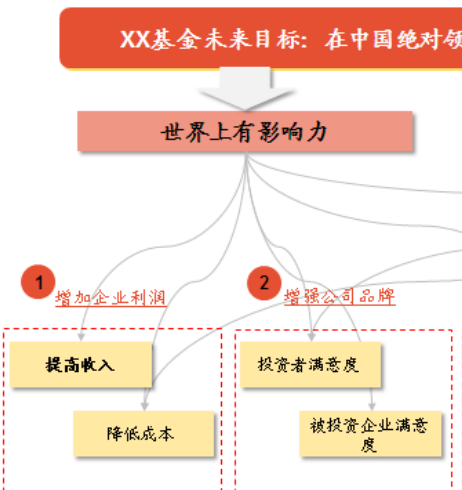
公司对其他相关部门的考核

运用绩效管理的方法，形成相关部门的合力，共同促进资产管理业务的发展

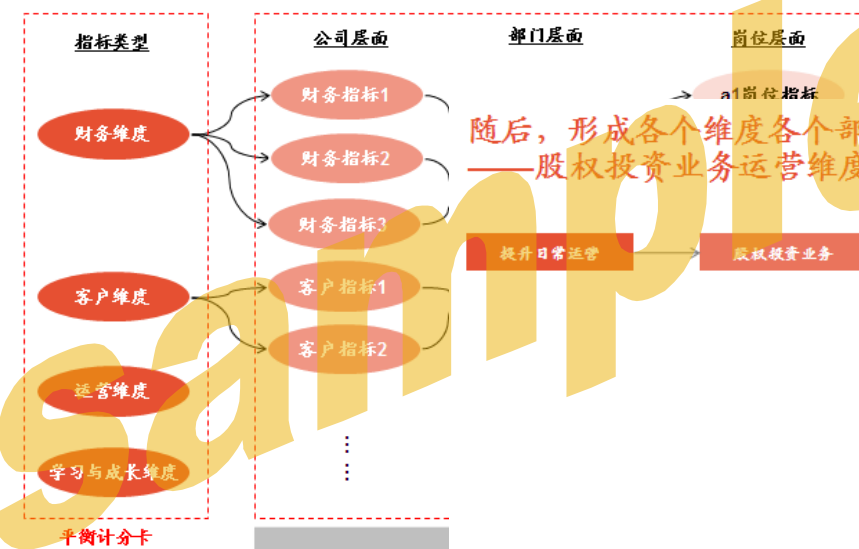
研究部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 报告的数量和质量 2. 及时性 3.
渠道销售部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基金产品的销售业绩 2. 核心客户数量 3.
机构销售部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基金产品的销售业绩 2. 核心客户数量 3.
分支机构	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基金产品的销售业绩 2. 基金客户的营销和服务 3.

并且利用价值树分析等手段，明确公司级的绩效指标，并基于对企业战略的层层分解，最终落实至部门和岗位的绩效指标

首先，利用价值树分析将企业战略进行分解

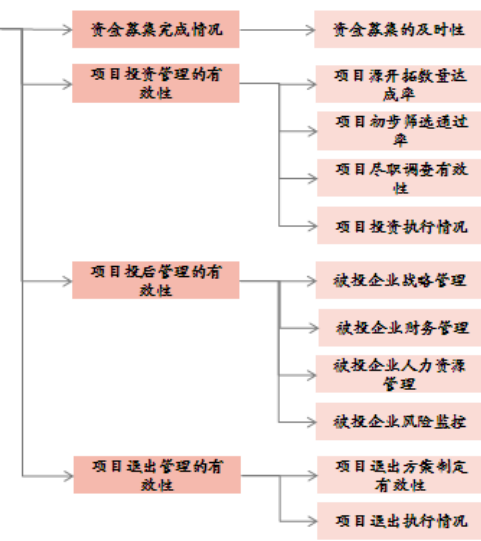


其次，将指标逐层分解至部门及岗位层面

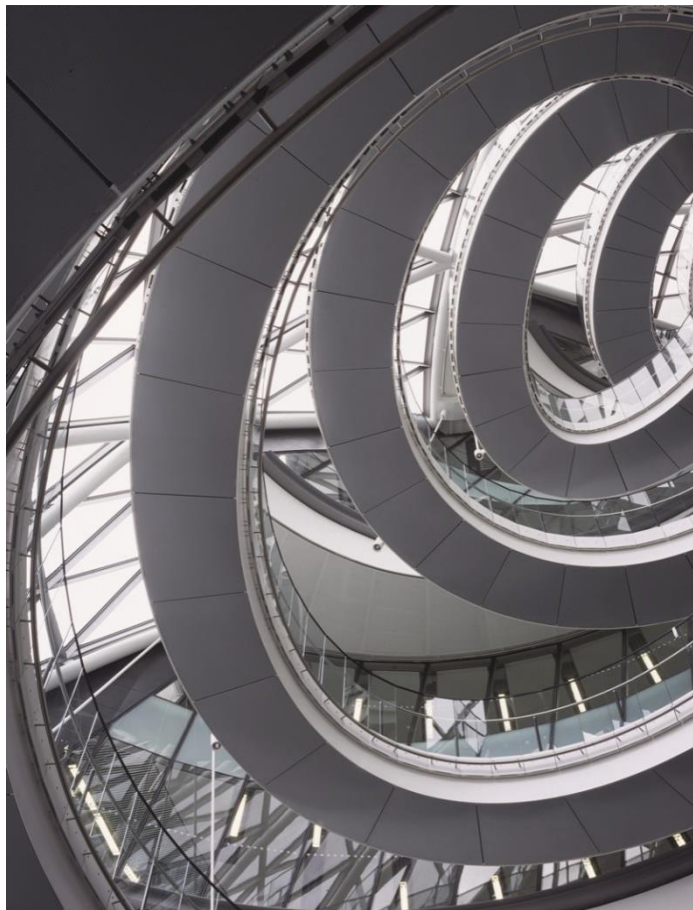


随后，形成各个维度各个部门的绩效考核指标库——股权投资业务运营维度指标库

公司财务备选指标库
资产管理业务利润
自有资金投资利润
客户数量
信托业务规模
营业费率执行率
资本市场投资收益
非资本市场投资收益
市场占有率
费用
投资规模
投资收益率



目录



1. 基金行业绩效考核市场实践

2. 目前绩效考核体系中存在的问题

3. 绩效考核体系方案

4. 各部门绩效考核指标

目前宝盈基金绩效考核体系中存在的问题（1）

1. 公司整体或条线的绩效考核导向不清晰且体系性不强

各部门考核指标的设置比较随意，体系性不够，和公司的总体指标及战略导向的相关性不直接

建议对策：

建立系统化的绩效考核体系，导入EVA考核理念，侧重体现投入产出效率，更真实地揭露企业经营业绩和获利能力，凸显人力资本效率最大化导向

2. 核心业务条线或岗位绩效考核指标设置不合理，与公司战略衔接不够紧密

如基金经理侧重对其个人投资业绩的反应，如基金排名、基金净值等，忽略了和最终收益相关的规模性指标的考量，不利于建立基金经理的经营意识

建议对策：

在考核体系的设计中，侧重体现投、研、销一体化的理念，将投资业绩和规模相匹配，提升整体获利能力，除投资业绩外，同时加入资产管理规模的考量，如新增资产管理规模、新增业务收入等

3. 考核指标的形式较为单一

目前的考核指标都是以KPI的形式表现，但有很多工作并不能用KPI来衡量，特别是中后台部门

建议对策：

考核内容分为KPI和关键工作任务两大类，充分体现对部门工作绩效的评价与认可

目前宝盈基金绩效考核体系中存在的问题（2）

4.年度考核与季度考核不一致

部门的年度结果性指标和季度过程性指标很多不一致，不知道哪些是重点导向，季度指标会不会影响到年度指标不清楚，季度指标的运用没有达到多少激励效果

建议对策：

年度与季度考核统一，季度考核定为于是年度考核的季度细化，采用相同的考核指标，重点关键任务具有时间

5.目前部门协作的考核过于形式化，起不到实际作用

部门协作这种指标用互相打分来评价太形式化，容易出现工作做得越多，被打分越低，还不知道低在什么方面，对工作改进没带来任何建设性意义，反而鼓励大家花时间做关系交际

建议对策：

对于中后台职能部门的服务性工作，考核对具体某项工作的服务满意度，通过向全员进行满意度调查的方式进行，评价内容清晰具体

6.全员营销的考核模式有必要进一步优化

全员营销是公司重要的业务策略，但考核方式应优化，过去占了20%的权重，比很多本职工作指标的占比都要高，激励导向和部门职责不一致，会影响本职工作

建议对策：

全员销售应该是额外的正向激励，完成后公司应该给予奖励，全体员工都应参加员工销售奖励计划

目前宝盈基金绩效考核体系中存在的问题（3）

7.对于一些战略性任务没有设置指标进行牵引

对于一些战略性任务没有设置指标进行牵引，如公司可以直接控制的核心客户数等

建议对策：

以公司战略为基础，重新梳理各部门绩效指标，对于战略性任务尽可能设置相应指标进行清晰明确的牵引

8.考核成绩计算方式不合理

考核分数的计算方法不科学，目前采用的是台阶式的5分计分法，每个单项的考核分数不能突破5分，前台部门的绩效得分通常都比后台低

建议对策：

通过科学合理的分数计算方法进行考核分数计算，考核采取三档目标，对应相应的分数计算曲线，采用百分制，根据分数考核分等级

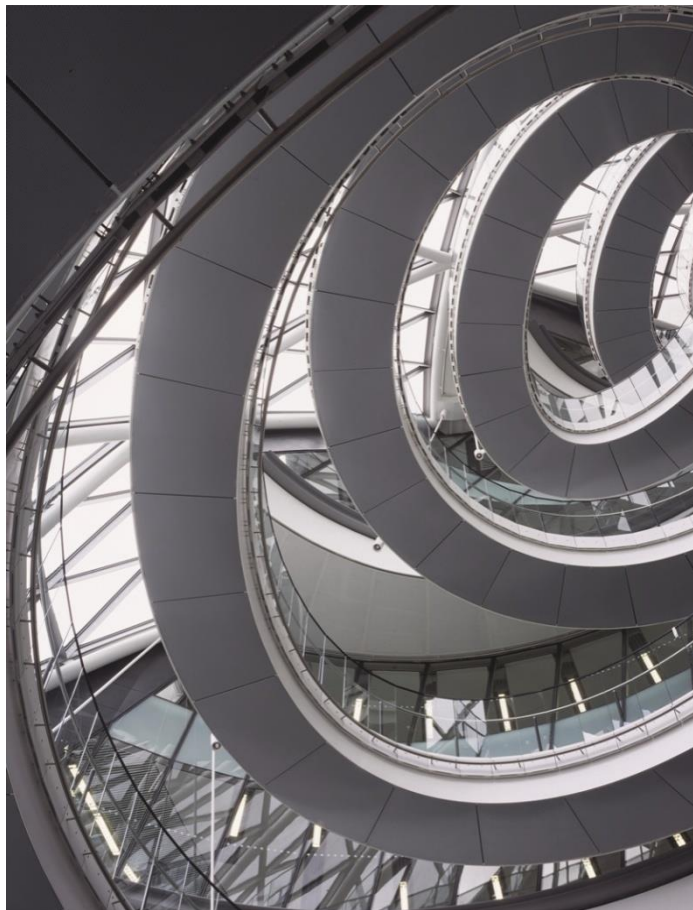
9.目标值设置应加强沟通

目标值设置的过程双向互动不够：公司对我们的考核指标即使不合理，我们也没有什么好商量的空间

建议对策：

在进行目标设置时，加强上下级的沟通与互动，通过目标层层分解的方式进行目标设置，并达成共识

目录



1. 基金行业绩效考核市场实践

2. 目前绩效考核体系中存在的问题

3. 绩效考核体系方案

4. 各部门绩效考核指标

针对宝盈基金目前绩效管理体系存在的问题，韬睿惠悦建议在公司整体、各条线以及核心岗位实现绩效考核方式的转变

公司整体或条线绩效考核方式的转变 (以财务类指标为例)

- (净) 资产收益率
- 资产管理规模
- 投资业绩 (基金净值排名等)
-

侧重体现 (净) 资产回报率, 忽略资本成本

$EVA = \text{税后净营业利润} - \text{全部资本} \times \text{加权平均资本成本率}$

- EVA
- 资产管理规模
- 投资业绩 (基金净值排名等)
-

侧重体现资本利用效率, 更真实地揭露企业经营业绩和获利能力, 凸显人力资本效率最大化导向

核心业务条线或岗位绩效考核指标的 转变 (以基金经理为例)

- 投资业绩为主
(基金排名、基金净值等)

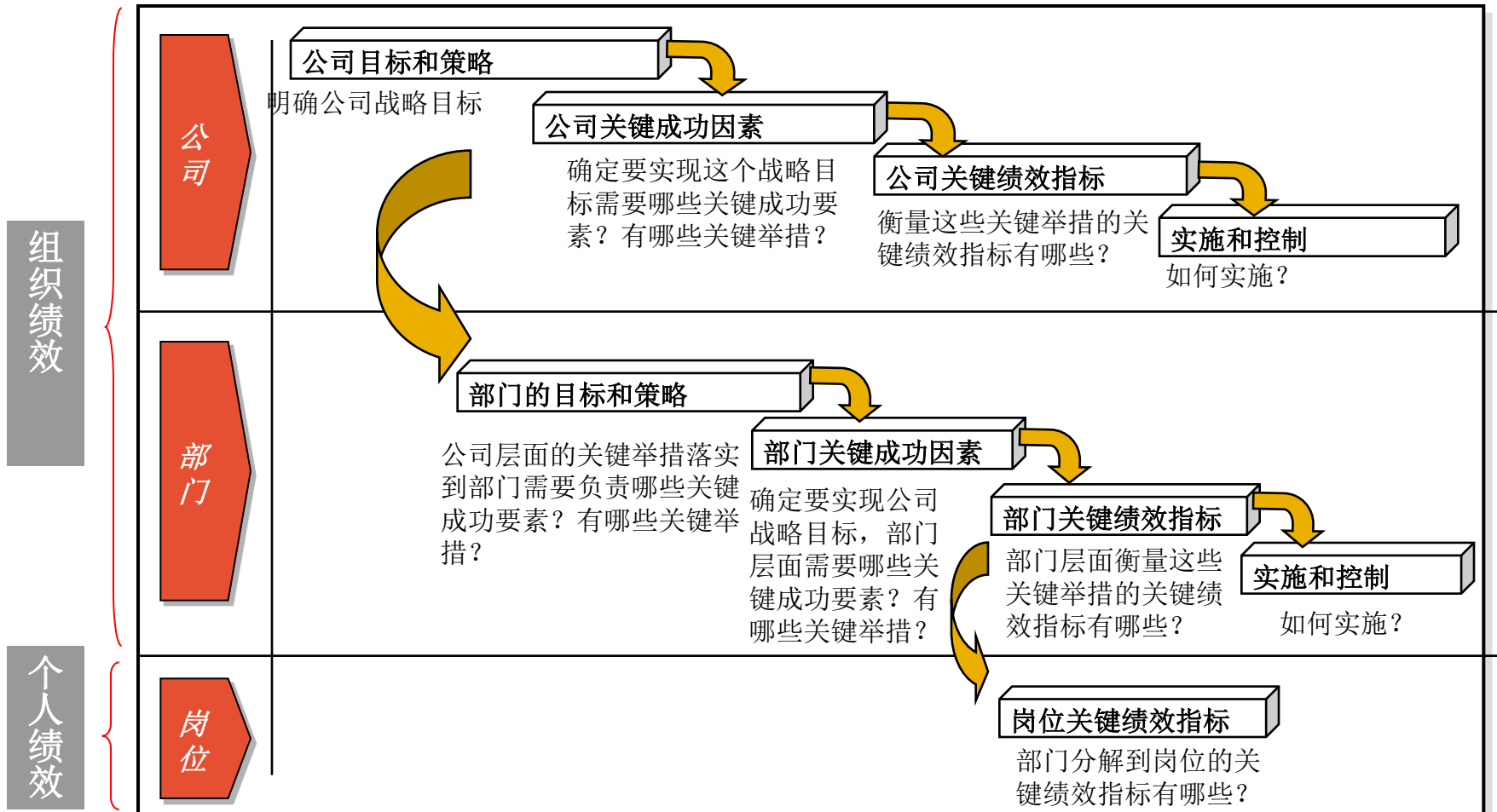
侧重对基金经理个人投资业绩的反应, 忽略了和最终收益相关的规模性指标的考量

- 除投资业绩外, 同时加入资产管理规模的考量, 如新增资产管理规模

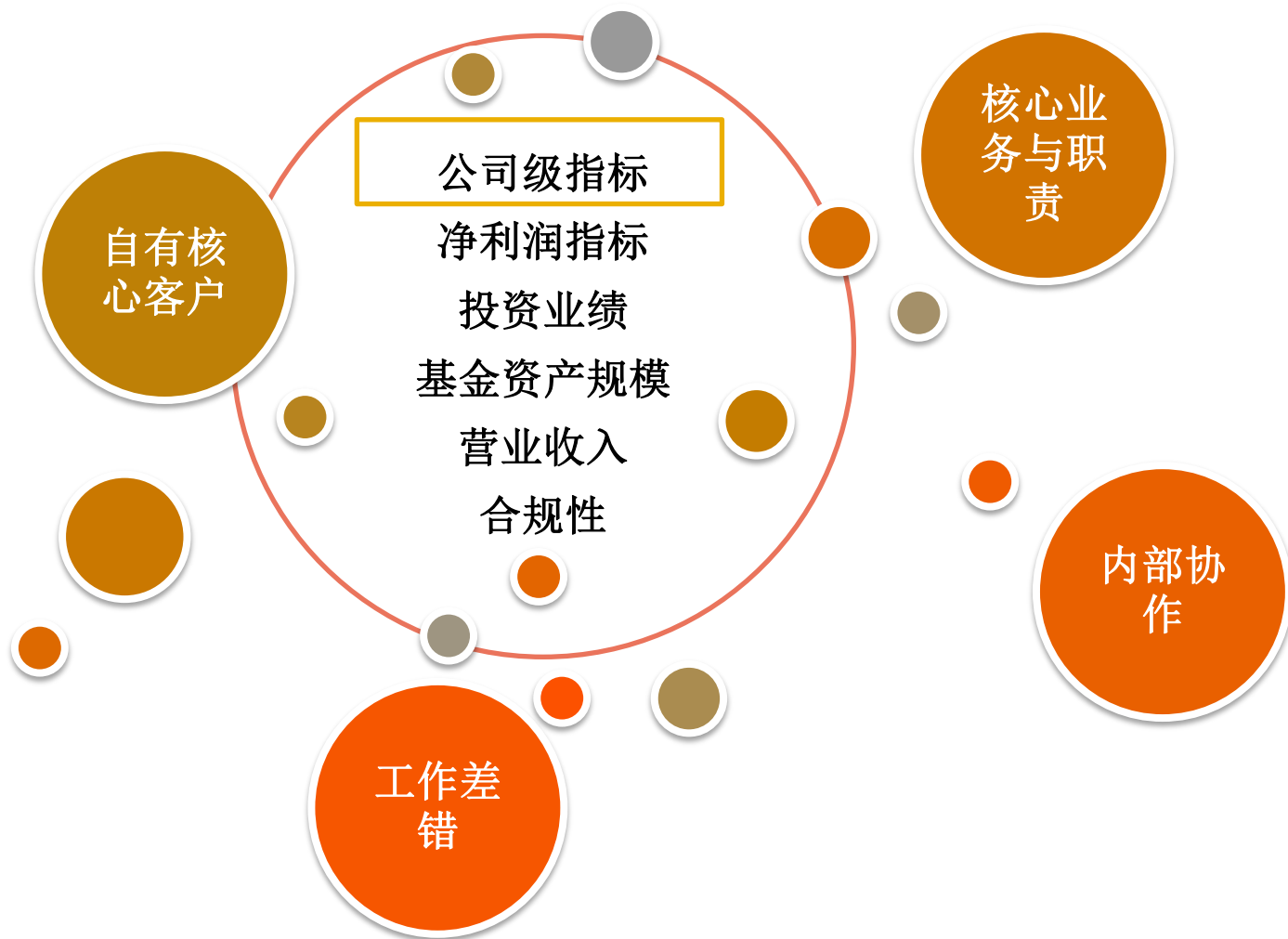
侧重体现投、研、销一体化的理念, 将投资业绩和规模相匹配, 提升整体获利能力

并通过层层分解的方式，把公司的战略目标落实到每个部门、每个业务条线以至于每个员工的绩效指标与目标

绩效指标设计的思路是从公司目标和策略开始，通过关键成功因素分析和关键指标分解把目标分解到各部门和岗位，从而把岗位目标与公司整体发展战略联系起来。



通过公司战略和业务分解，建立全公司一体化的、支撑公司战略的部门考核指标体系，对于战略性任务尽可能设置相应指标进行清晰明确的牵引



在部门考核指标制定中，首先将公司级指标分解到各部门

宝盈基金各部门对公司级指标的支撑

序号	公司级指标项	投资部	固定收益部	专户投资部	金融工程部	研究部	集中交易部	产品规划部	客服中心	渠道业务部
1	净利润指标	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率
2	投资业绩	公募基金绝对收益率 基金排名	固收基金绝对收益率 基金排名	专户主动权益类产品绝对收益率	数量化产品投资收益率		交易贡献率			公募基金绝对收益率 基金排名
3	基金资产规模	公募权益资产规模	资产规模（日均）	期末专户资产规模	数量化资产规模（期末）				募集专户资产规模 基金份额保有量增长率	公募权益资产规模
4	营业收入	权益资产收入	固定收益业务收入	专户业务收入	数量化产品收入				渠道业务净收入	权益资产收入
5	合规性	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价

在部门考核指标制定中，首先将公司级指标分解到各部门（续）

宝盈基金各部门对公司级指标的支撑

序号	公司级指标项	机构业务部	电子商务部	信息技术部	基金事务部	公司财务部	监察稽核部	总经理办公室
1	净利润指标	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	公司费用预算达成率 部门费用预算达成率	部门费用预算达成率	部门费用预算达成率
2	投资业绩					自有资金收益率		
3	基金资产规模	募集专户产品销售规模 基金份额保有量增长率	报告期基金份额保有量					
4	营业收入	机构业务净收入						
5	合规性	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	内控评价	风险事故次数	内控评价 重大财产安全事故次数

同时，设计除公司级指标以外的，支撑公司战略/或由部门职责派生出的指标

宝盈基金各部门对公司级指标的支撑

序号	公司级指标项	投资部	固定收益部	专户投资部	金融工程部	研究部	集中交易部	产品规划部	客服中心	渠道业务部
6 其他	自有核心客户								新增核心客户数量	
	核心业务与职责				投资风险管理评估	股票库的管理 投资建议的模拟 收益率 研究部模拟组合 收益率 基金经理评价	指令完成率 交易执行质量	新产品募集项目计划完成率 新产品储备项目计划完成率 老产品营销组合项目渗透度	项目计划完成率	
	内部协作	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度
	工作差错									

同时，设计除公司级指标以外的，支撑公司战略/或由部门职责派生出的指标

宝盈基金各部门对公司级指标的支撑

序号	公司级指标项	机构业务部	电子商务部	信息技术部	基金事务部	公司财务部	监察稽核部	总经理办公室
6 其他	自有核心客户	新增核心客户数量						
	核心业务与职责	项目计划完成率	平台建设项目完成率 线上产品计划完成率 官方媒体资讯服务优化	信息技术系统运行完好率 IT项目计划完成率				人力资源工作计划完成率 关键员工流失率 行政后勤服务满意度
	内部协作	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度	内部协作满意度
	工作差错				运营安全率（责任事故数） 运营安全率（业务差错数）	常规业务差错次数	日常工作差错次数	

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/445330140300011043>