



# 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

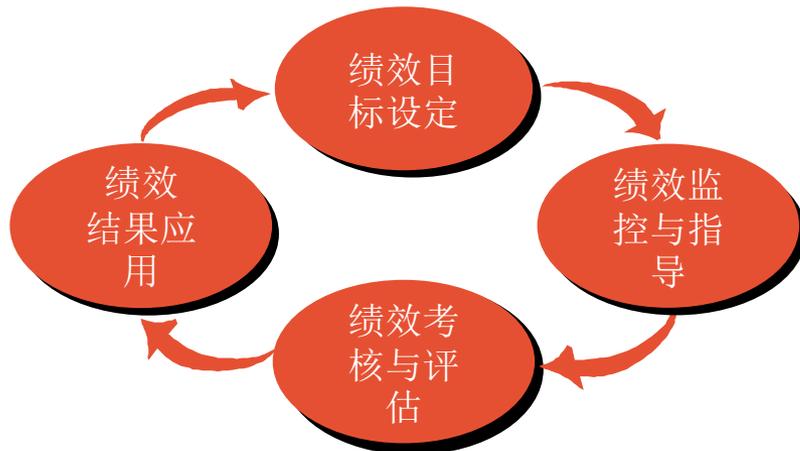
## 4. 各部门绩效考核指标

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

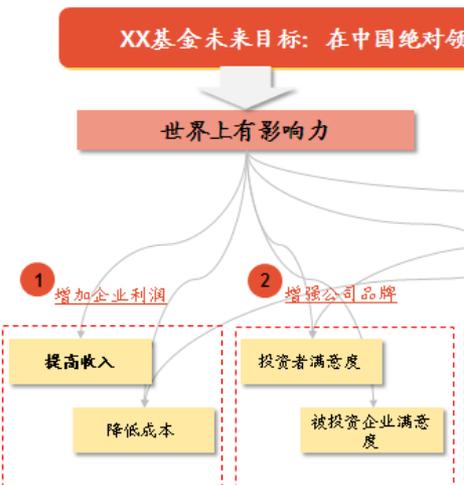
### 公司对其他相关部门的考核

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

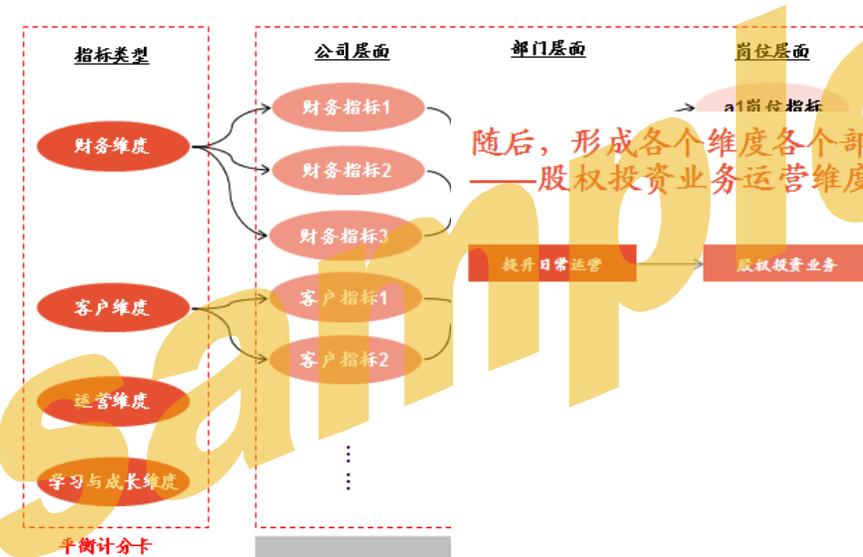
研究部	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 报告的数量和质量</li> <li>2. 及时性</li> <li>3. ....</li> </ol>
渠道销售部门	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基金产品的销售业绩</li> <li>2. 核心客户数量</li> <li>3. ....</li> </ol>
机构销售部门	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基金产品的销售业绩</li> <li>2. 核心客户数量</li> <li>3. ....</li>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

# 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

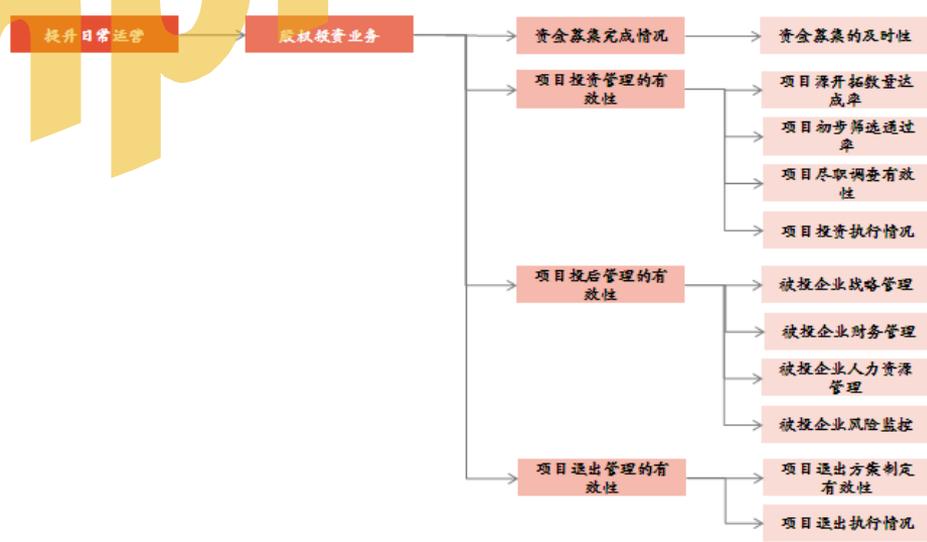


其次，将指标逐层分解至部门及岗位层面



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)

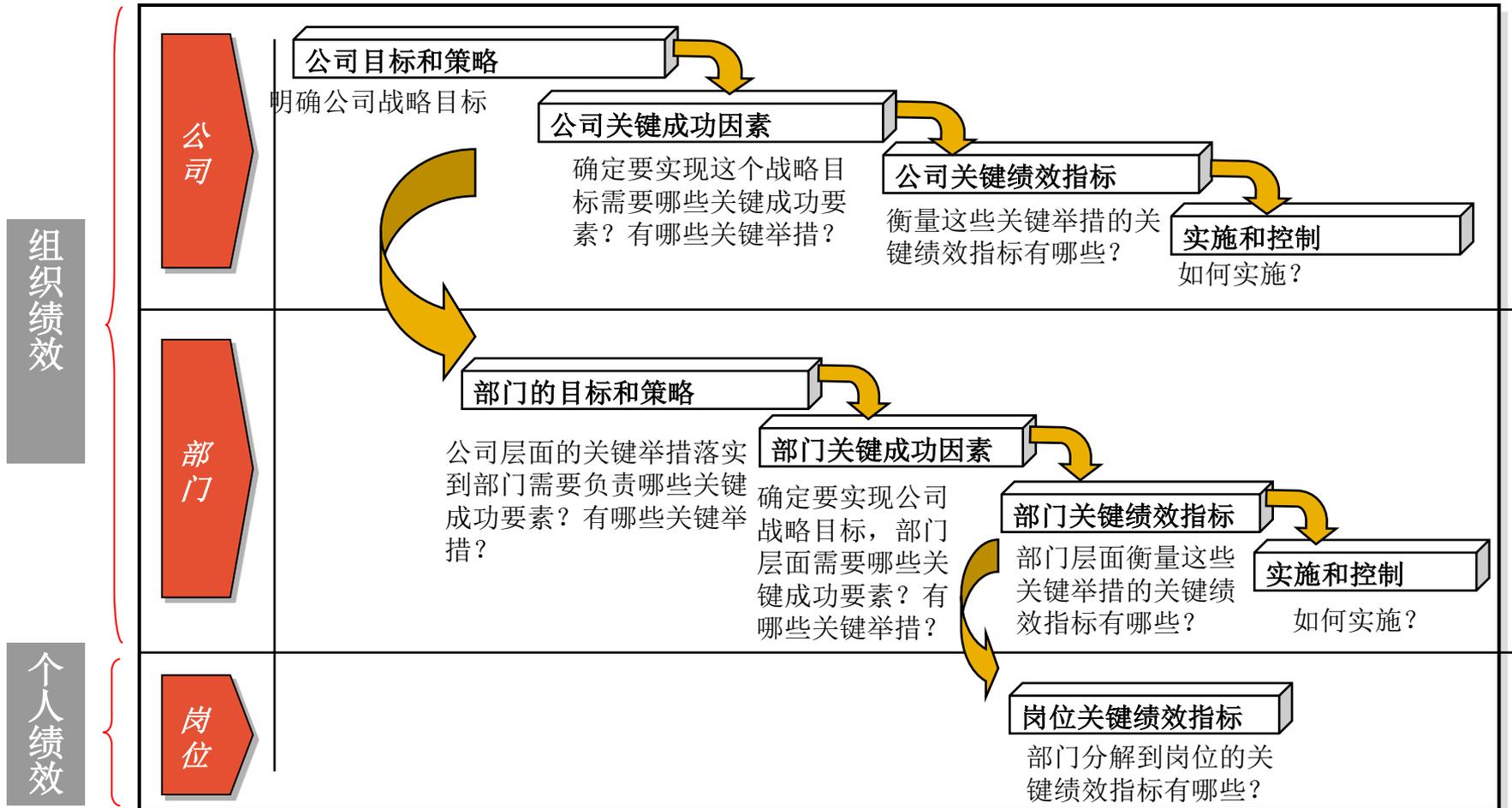
侧重对基金经理个人投资业绩的反应, 忽略了和最终收益相关的规模性指标的考量

- 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

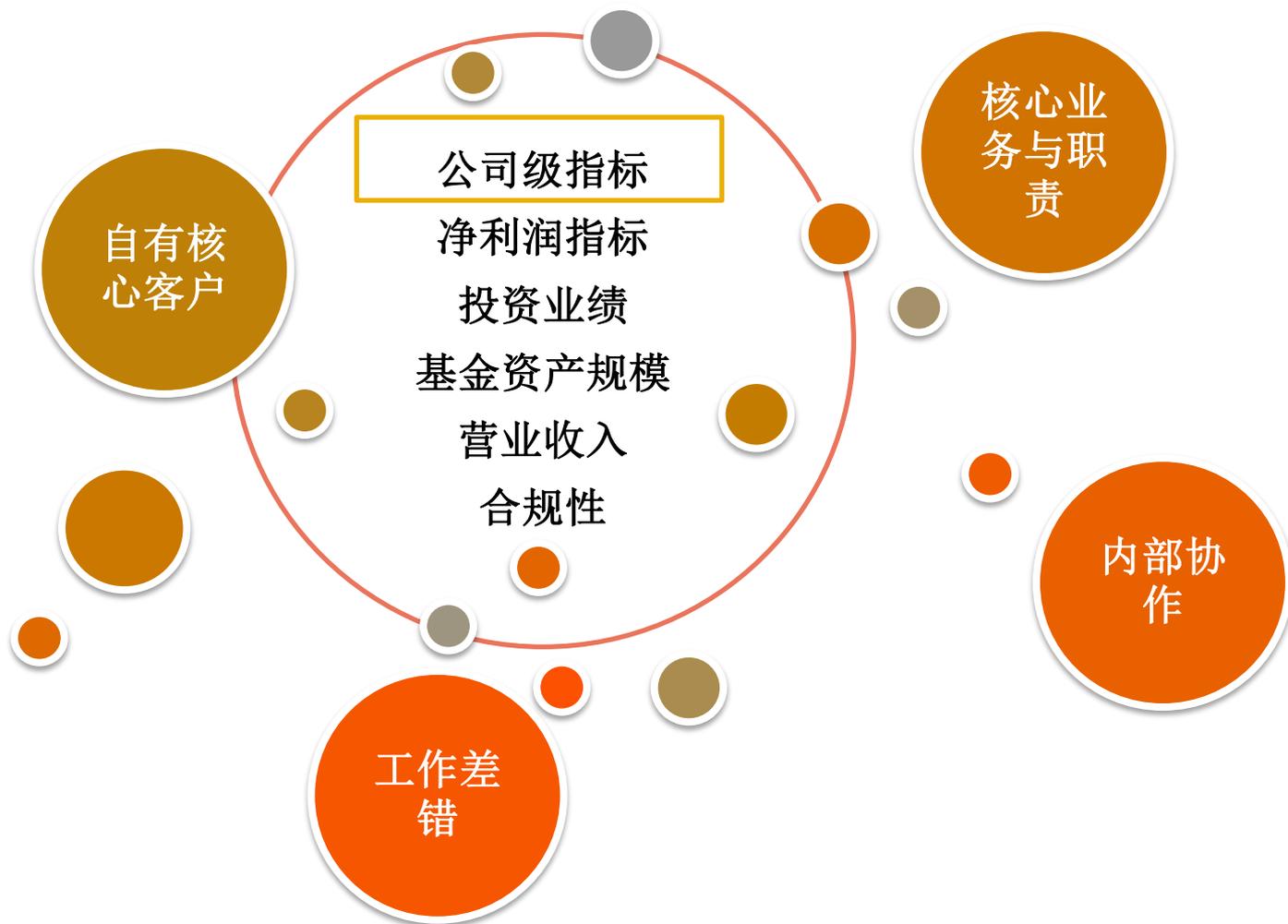
侧重体现投、研、销一体化的理念, 将投资业绩和规模相匹配, 提升整体获利能力

# 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>