
部门

平衡记分卡指标

党务工作部

关键绩效指标		指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
财务方面	1、费用预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	50%		信息来自 财会部门的 报告
客户方面	党员发展	1、2003年党员统计工作。 2、执行党员发展流程	20%		上级领导
内部营运方面	1、党委中心组学习计划的制定 2、党内相关制度的制定与监督执行	“三会一课制度”、“谈心制度”、“党费缴纳制度” 等	20%		上级领导
学习发展	上级行有关规定的组织学习	按上级行的要求	10%		上级领导

监察室

关键绩效指标		指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
财务方面	1、费用预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	50%		信息来自财会部门的报告
客户方面	各种学习材料的编发	室行各部室、各支行、及时拿到学习材料	20%		上级领导
内部营运方面	1、教育组织 2、纪律监督、监察 3、责任追究	按省行要求	20%		上级领导
学习发展	上级行有关规定的组织学习	按上级行的要求	10%		上级领导

个人金融业务部

	关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
财务方面	1、费用预算达成率 2、人均新增储蓄存款 3、个人中间业务收入计划完成率 4、个人消费贷款利息收入计划完成率	$(\text{实际支出的费用}/\text{计划费用}) * 100\%$ $\text{新增储蓄存款}/\text{四行新增储蓄存款} * 100\%$ $(\text{实际中间业务收入}/\text{预期收入}) * 100\%$	30%		信息来自财会部门的报告
客户方面	1、内部客户满意度 2、大客户增长率 3、个人理财金帐户新增开户数 4、个金新业务市场占有率 5、重点客户挽留率	1、营业部、支行对个金部工作的满意度 2、现有客户对现有产品的使用频率 3、 $(\text{本期新客户数}/\text{总客户数}) * 100\%$ 4、 $(\text{新业务}/\text{新业务市场总容量}) * 100\%$ 5、 $(\text{服务实际推广数量}/\text{服务计划推广数量}) * 100\%$	30%		满意度调查问卷
内部营运方面	1、营销组织的次数 2、客户信息的提供（频率、质量） 3、保险公司签约率 4、工作流程、规章制度的建设	1、《岗位职责》、《考核办法》、《业务管理办法》	20%		上级领导

学习发展	1、关键人员业务熟练程度 2、部门员工平均培训小时数	1、部门主要业务人员能否独立完成工作 2、(年度实际总培训课时/全年平均人数)/目标人均培训课时	20%		培训考试成绩 培训记录
------	-------------------------------	---	-----	--	----------------

会计结算部

	关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
财务方面	1、预算费用达成率 2、中间业务收入计划完成率 3、会计结算中间业务收入计划完成率	(实际支出的费用/计划费用) *100% (实际中间业务收入/预期收入) *100%	30%		信息来自财会部门的报告
客户方面	1、内部协作满意度 2、结算业务的反应速度	1、结算部门在进行内部服务的客户满意度 2、(平均每项结算业务的办理时间/行业平均每项业务办理时间) *100%	20%		满意度调查问卷

内部营运方面	1、 工作流程、规章制度的执行 2、 结算账目的完整性 3、 会计、储蓄业务差错控制率 4、 现金差错控制率	1、 《中国工商银行综合业务操作规程》、《会计结算部内部岗位职责》、《中国工商银行权限卡管理办法》 2、 《检查记录》、《空白主要凭证登记簿》、 3、 账目检查、实物检查的次数 4、 (考核期内实际差错率/目标差错率) *100%	40%		上级领导
学习发展	1、 关键人员业务熟练程度 2、 部门员工平均培训小时数	1、 主要业务人员能否独立完成工作 2、 (年度实际总培训课时/全年平均人数) /目标人均培训课时	10%		上级领导与支行的评价

住房金融业务部

	关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
财务方面	1、 费用预算达成率 2、 利润计划完成率 3、 住房贷款利息收入计划完成率 4、 人均利润率 5、 不良贷款增长率	参照上级行标准执行	40%		信息来自财会部门的报告

客户方面	1、内部客户（支行）满意度 2、客户保留率 3、新客户拓展率	业务支持满意度调查	20%		上级领导
内部营运方面	1、依法合规管理 2、重点客户档案管理 3、会计结算差错率 4、开发贷款质量 5、审批数量、质量 6、工作流程、规章制度的建设、执行	《业务操作办法》	15%		清算中心 上级领导
学习发展	1、员工业务数量程度		15%		上级领导 支行

资金营运部

关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
--------	-----------	------	----	-----

财务方面	1、人民币机构存款计划完成率 2、人民币同业存款计划完成率 3、人民币新增对公存款四行站比 4、票据业务净收益计划完成率 5、机构存款、同业存款成本率 6、费用预算达成率	参照省行要求执行 (实际支出的费用/计划费用) *100%	50%		信息来自财会部门的报告
客户方面	1、对支行的业务指导 2、机构存款的业务支持	1、业务支持调查	20%		支行满意度调查 支行对口业务人员调查
内部营运方面	1、内部制度建设 2、各类报表的数量/质量 3、调查报告数量/质量 4、业务分析报告	《资金运营部岗位职责》、《业务操作规程》、《业务管理办法》 各类报表按上级行要求进行审核	20%		上级领导
学习发展	1、关键人员业务熟练程度 2、员工平均培训小时数	1、要业务人员能否独立完成工作 2、年度实际总培训课时/全年平均人数) / 目标人均培训课时	10%		培训记录

信息技术部

考核指标	定义	权重	分数	考核者
------	----	----	----	-----

财务角度	费用预算目标达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%		信息来自财会部门的报告 信息来自财会部门的报告
客户角度	1.内部协作满意度 2.客户(内部)系统使用满意度	1、确定部门在进行内部服务、协作目标的指标 2、满意度调查问卷	30%		信息来自经理满意度调查 信息来自客户满意度调查
内部流程角度	1.业务开发 2、设备维护 3．系统运行重大故障率 4．计划项目完成率	按计划完成 故障排除效率 确定IT部门系统维护质量目标的指标 确定计划项目完成情况的指标	40%		上级领导
学习发展	1.部门员工平均培训小时数	(年度实际总培训课时/全年平均人数)/目标人均培训课时	10%		上级领导

电子银行中心

	关键绩效指标	指标计算公式或定	权重	分数	信息来源
财务方面	1、费用预算达成率 2、电子银行交易额 3、业务收入 4、收益成本比	(实际支出的费用/计划费用) *100% 比上年度增加% 比上年度增加%	30%		考核组/计财部
客户方面	1、新客户增长 2、现有客户保有率 3、客户满意度 4、客户经理满意度	1、新客户年增长20% 2、现有客户保有率100% 3、客户满意度 90%	20%		
内部营运方面	1、作业支持 2、促销活动的组织 3、高端客户售后服务 4、工作流程、规章制度建设 5、系统故障率 6、坐席业务答复率	作业反应时间 《业务管理办法》、《业务操作流程》	30%		培训记录 培训安排 人力资源部
学习发展	1、业务人员业务熟悉程度 2、培训安排	1、业务人员能准确翔实地告知我行所有电子银行业务 2、安排部门员工培训不少于20小时/人.年	20%		培训记录 培训安排 人力资源部

法律事务部

考核指标	定义	权重	分数	考核者
------	----	----	----	-----

财务角度	费用预算目标达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%		信息来自财会部门的报告 信息来自财会部门的报告
客户角度	1.内部协作满意度 2.客户(内部)系统使用满意度	1、确定部门在进行内部服务、协作目标的指标 2、满意度调查问卷	40%		信息来自经理满意度调查 信息来自客户满意度调查
内部流程角度	1.法律监察制度的建设	《法律监察管理办法》	20%		上级领导
学习发展	1.部门员工平均培训小时数	(年度实际总培训课时/全年平均人数)/目标 人均培训课时	20%		上级领导

国际业务部

	考核指标	定义	权重	分数	考核者
财务角度	1、费用预算目标达成率 2、外币对公存款、同业存款计划完成率 3、外币贷款利息计划完成率 4、外币利润计划完成率 5、国际业务收入计划完成率 6、外币对公存款、同业存款成本率	参照上级行要求 参照计财部门计算公式	40%		信息来自财会部门的报告 信息来自财会部门的报告
客户角度	1.内部协作满意度 2.客户(内部)满意度	1、确定部门在进行内部服务、向支行提供现有客户与潜在客户信息，参与大客户营销。 2、满意度调查问卷	30%		信息来自经理满意度调查 信息来自客户满意度调查
内部流程角度	1、内部管理制度建设。 2、业务操作流程建设。 3、各种业务管理办法	《外汇贷款操作流程》等 日常业务审批在一个工作日内完成	15%		上级领导
学习发展	1、门员工平均培训小时数 2、员工独立承担业务工作的能力	(年度实际总培训课时/全年平均人数)/目标人均培训课时 员工能否独立按要求完成各类审批工作	15%		培训时间由HR提供数据 支行提供数据

信贷管理业务部

考核指标	定义	权重	分数	考核者
------	----	----	----	-----

财务角度	1、公司业务中间业务收入计划完成率 2、1999年以来新增贷款不良控制计划完成率 3、2001年以来新增贷款（法人客户）风险拨备控制计划完成率 4、流动资金贷款投向计划完成率 5、新增贷款投向计划完成率 6、费用预算达成率	参照上级行要求 参照计财部门计算公式	20%		信息来自财会部门的报告
客户角度	1、内部客户满意度	1、信贷审查答复在3个工作日内完成 2、满意度调查问卷	30%		信息来自经理满意度调查 上级领导的意见
内部流程角度	1、管理制度的建设和执行 2、员工工作效率	《工商信贷管理办法》、 《CM2002操作流程》、	0%		上级领导 支行提供考核数据
学习与发展	1、部门员工平均培训小时数 2、员工独立完成工作的能力	(年度实际总培训课时/全年平均人数)/目标人均培训课时	10%		上级领导

稽核部

关键绩效指标		指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
财务方面	1、部门预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	30%		信息来自 财会部门的 报告
客户方面	1、内部工作评价	1、算部门在进行内部服务的客户满意度	20%		上级领导
内部营运方面	1、流程、规章制度的执行	1、《稽核操作手册》、《专项实施细则》 2、《稽核报告》的数量和质量（内容的完整性）	40%		上级领导
学习发展	1、人员业务熟练程度 2、员工平均培训小时数	1、要业务人员能否独立完成工作 2、年度实际总培训课时/全年平均人数) /目标人均培训课时	10%		上级领导 培训记录

风险资产处置中心

	考核指标	定义	权重	分数	考核者
财务角度	1、表外利息清收计划完成率 2、一逾两呆不良贷款压缩计划完成率 3、五类分级不良贷款压缩计划完成率 4、贷款清收处置计划完成率 5、一逾两呆不良贷款控制计划完成率 6、五类分级不良贷款控制计划完成率 7、BB级以下企业正常贷款压缩计划完成率（两种口径） 8、费用预算达成率 9、收息额 10、收息率	参照上级行要求 参照计财部门计算公式	40%		信息来自财会部门的报告
客户角度	1、内部客户满意度 2、每月运作项目的数量 3、项目报告的数量/质量	1、满意度调查问卷	20%		信息来自经理满意度调查 风险控制办法的提供是否及时 服务态度、服务专业化水平
内部流程角度	1、管理制度的建设和执行 2、员工工作效率	《工商信贷管理办法》、《贷后管理办法》、《不良贷款清收管理办法》等	30%		上级领导 支行提供考核数据
学习与发展	1、部门员工平均培训小时数 2、员工独立完成工作的效率	(年度实际总培训课时/ 全年平均人数)/目标人均培训课时	10%		上级领导

保卫部

	关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、部门费用预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%		信息来自财会部门的报告
客户方面	满意度调查报告	安全检查的执行	30%		上级领导 支行
内部营运方面	1、内部规章制度建设 2、安全管理制度的执行	《消防管理手册》、《营业网点安全管理规定》、《金库管理规定》、《枪支使用管理规定》等 《检查登记簿》、《检查情况报告》	40%		上级领导
学习发展	1、员工人均培训小时数 2、员工独立工作能力		10%		培训记录 支行与上级领导的评价

现金中心

关键绩效指标		指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、部门费用预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%		信息来自财会部门的报告
客户方面	满意度调查报告	安全检查的执行	30%		支行
内部营运方面	1、出入库票据的完整性。 2、现金送达完成时限 3、库存限额保持率	《现金出入库管理规定》、《现金中心岗位职责》、《现金中心业务操作规程》	40%		上级领导
学习发展	1、工人均培训小时数 2、员工独立工作能力		10%		培训记录 支行与上级领导的评价

海宁公司

关键绩效指标		指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、 物业费用预算达成率 2、 办公用品预算达成率 3、 车队预算达成率 4、 餐厅预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%		信息来自财会部门的报告
客户方面	满意度调查报告	物业安全检查的执行、对部门物资供应的程序	30%		行内机关提供
内部营运方面	1、 车辆随时配备 2、 办公用品及时领用，不影响部门工作使用。 3、 设备故障率 4、 事故处理效率 5、 餐厅服务态度	《物资管理办法》、《车辆管理办法》	40%		上级领导 部门投诉
学习发展	1、 员工人均培训小时数 2、 职业资格证书获取率		10%		培训记录 支行与上级领导的评价

银行卡部

	关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、部门费用预算达成率 2、银行卡业务总收入计划完成率 3、收益成本比 4、银行卡不良透支占比控制计划完成率 5、卡均收益	(实际支出的费用/计划费用) *100%	30%		信息来自财会部门的报告
客户方面	1、满意度调查报告 2、卡用户增长计划完成率		40%		支行 财会部门的报告
内部营运方面	1、部制度建设 2、重点客户服务与风险控制达成率 3、发卡差错率与发卡完成效率 4、达卡差错率 5、系统故障率	《银行卡风险管理办法》《银行卡人员岗位职责》、《银行卡业务操作流程》	20%		上级领导
学习发展	1、人均培训小时数 2、员工业务熟练程度		10%		培训记录 行内组织业务考核

人力资源部

关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、部门费用预算达成率 2、工资福利费用控制率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%	信息来自财会部门的报告
客户方面	满意度调查报告	对部门的培训安排、人事手续的办理、“四险一金”等	30%	满意度调查
内部营运方面	1、计划项目完成率 2、内部制度建设	《员工手册》、《人事考勤管理办法》 人事手续办理效率	40%	上级领导
学习发展	1、人均培训小时数 2、员工独立工作能力	员工工作报告	10%	培训记录 上级领导的评价

清算中心

关键绩效指标		指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、 门费用预算达成率	(实际支出的费用/计划费用) *100%	20%		信息来自财会部门的报告
客户方面	满意度调查报告	满意度调查问卷	30%		支行长 上级领导
内部营运方面	1、 内部制度建设 2、 查询报告质量 3、 专项报告 (汇报) 质量 4、 清算工作质量	《内部工作制度》 对工作报告的评价	40%		上级领导 市行其他部门的例行检查 总会计/检查辅导员的检查报告

学习发展	2、人均培训小时数 2、员工独立工作能力	员工工作报告	10%		培训记录 上级领导的评价
------	-------------------------	--------	-----	--	-----------------

计划财务部

	关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者或信息来源
财务方面	1、利润计划完成率 2、资产利润率 3、人均利润率	(实际支出的费用/计划费用) *100% 省行的指标要求	30%		信息来自财会部门的报告
客户方面	满意度调查报告	工作质量满意度调查	20%		支行对计财提供的分析报告质量

内部营运方面	1、计财内部制度建设 2、月度财务报告准确率 3、绩效考核方案制定的合理性 4、《规模轧算表》正确率 5、报销凭证审查差错率	《计财部门岗位职责》、《机关财务管理规定》等	40%		上级领导 省行评价
学习发展	1、人均培训小时数		10%		培训记录

公司业务部

关键绩效指标	指标计算公式或定义	权重建议	分数	考核者
--------	-----------	------	----	-----

财务方面	1、人民币公司贷款收息计划完成率 2、公司中间业务收入计划完成率 3、人民币公司存款计划完成率（时点、日均） 4、公司贷款计划完成率 5、公司存款计划完成率 6、公司贷款推出计划完成率 7、项目贷款收回	（实际支出的费用/计划费用）*100% 新增储蓄存款/四行新增储蓄存款*100% （实际中间业务收入/预期收入）*100%	30%		信息来自财会部门的报告
客户方面	1、新客户增长率 2、重点客户保留率 3、内部客户满意度	1、本期新客户数/总客户数)*100% 2、满意度调查	30%		支行满意度调查
内部营运方面	1、客户销售推广数量达成率 2、贷款评估报告质量 3、客户分析报告质量 4、市场分析报告质量 5、工作流程、规章制度的建设	1、（实际推广活动次数/计划推广活动次数）*100% 2、 workflows 的建设质量，主要看任职者本人是否按规定时间完成工作任务，是否建立各种规章制度	30%		上级领导信贷部门
学习发展	部门员工平均培训小时数	(年度实际总培训课时/全年平均人数)/目标人均培训课时	10%		培训记录