

部门绩效管理及目标

第一节 绩效管理简介

1. 绩效管理与绩效评估

绩效管理是人力资源管理的核心工作，也是我行整体范围内一种长期的管理内容。它通过全面、客观、科学地评价各部门对实现全行整体目标的贡献程度，同时通过配以合理的竞争机制作为牵引，督促和确保部门个别利益与烟台工行整体战略保持高度一致，从而提高我行整体的工作效能，最终实现我行战略目标。

一个完整的绩效管理体系包括三方面的内容：绩效管理流程、绩效管理文化和绩效管理基础环境。绩效管理是一个企业各个部门都参与其中的完整的流程，它包括整个绩效管理体系的建立、运用和维护；绩效管理基础环境包括人员、程序和技术三个方面；而绩效管理文化则是整个企业内部绩效管理的氛围，它明确了相应各方的权利、义务和责任。绩效评估只是绩效管理的组成部分之一，它对被评估部门的实际业绩表现进行衡量和评估。单独的绩效评估并不能构成完整的绩效管理体系。

2. 绩效管理循环

如下图所示，完整的绩效管理循环包括五个步骤：设定绩效目标、确认绩效障碍、克服绩效障碍、监控与评估、奖励与指导。各步骤的主要目标和任务如下：

□ 设定绩效目标

“设定绩效目标”即确定绩效管理的目标和关键绩效指标（KPIs）及其目标值，它是整个绩效管理循环的起点和核心。根据我行的发展战略目标来制定绩效管理的目标，从而确保通过绩效管理推进的部门行为能够与全行整体的发展目标相一致。绩效管理目标包括短期目标和长期目标。同时，我行管理层需要定期对绩效管理的目标进行审视，针对我行发展战略目标的修订和我行在发展中存在的问题，对绩效管理的目标做出相应的调整。

□ 确认绩效障碍

“确认绩效障碍”是顺利推行实施绩效管理的必要前提

□ 克服绩效障碍

“克服绩效障碍”是指针对发现的绩效管理障碍而采取相应的行动。

“监控与评估”是根据绩效管理的目标，对被评估对象实际的业绩表现进行衡量和评估，及时发现存在的问题和差距。

由于绩效管理存在相互关联、相互影响的目标和具体的评估指标，为均衡各项评估目标，以期达到最大程度激励部门遵循全行发展目标前进的目的，有必要采取被称

之为“平衡记分卡”（BALANCED SCORE CARD）的方法，即确定各项评估目标和具体评估指标的权重：对相对重要的或需要特别强调的评估目标和具体指标选用较大的权重，对其它评估目标和具体指标选取较小的权重。

各部门权重的具体数值的选择，是我行高级管理层把握全行和部门整体发展方向、激励部门和员工向正确方向发展的重要手段。因此，在每年年初绩效评估委员会审定绩效管理目标及各项关键绩效指标的同时，需要确定各部门各项目标和指标的具体权重。

□ 奖励与指导

“奖励与指导”是绩效管理循环的最后一环，需要对绩效表现出色的部门进行奖励和表扬，对表现欠缺的部门进行指导和鼓励。

第二节 绩效管理的目标

建立科学完善的绩效评估体系、加强绩效管理是为了促使我行的各个部门全面贯彻我行整体的发展战略目标，齐心协力围绕我行的整体利益开展工作和拓展业务，确保部门目标与我行战略保持高度一致。

设定绩效目标是绩效管理循环中的一个步骤，它将我行的战略目标和经营方向转化为绩效标准，围绕“财务状况”、“风险控制”、“市场/客户”、“人员培养”等战略核心要素，针对我行各业务部门和职能支持部门，确定了以下四个方面的绩效管理目标：

3. 财务表现

创造收入、实现利润是我行生存和发展的最根本目标，因此，对于以创收为主要任务的业务部门而言，利润收入的评估是其业绩评估的重要内容之一。

对于非业务部门，我们以预算为基准来管理和控制各部门的可控费用支出水平，它是降低我行整体经营成本费用非常直接有效的手段，也是进一步提高我行利润水平的途径之一。

4. 内部营运

内部营运的评估内容主要包括两个方面：一是有关部门对国家制定的法律法规遵守执行情况；二是各部门对我行内部制定的各种规章制度、作业流程和授权审批程序等的遵守执行情况。鉴于国家法律法规的强制性和严肃性，以及违反法律法规给我行造成后果的严重性，在对部门遵守法律法规的考核中有必要实行单项否决制，即一旦违反法律法规，整个部门的绩效评估得零分。

5. 客户市场

客户市场也是我行绩效管理的目标之一。我们在这里所指的客户是一个比较宽泛的概念，它不仅包括那些直接为我行带来收入的外部客户，也包括我行内部的各个部门。因为从我行内部客户服务市场的角度讲，部门之间互为对方的客户。

市场占有率是体现综合实力的重要指标之一，也是行业进行各项排名的重要依据，它从另外一个侧面说明了客户对我行服务的认同程度，所以我们也在有关部门纳入了相应的市场占有率指标。

为了加强部门之间的沟通和协作，提高我行的整体产出，鼓励团队精神，为各部门设立了内部客户满意度的指标。作为协调管理我行各项内部事务、支持业务发展的部门，职能支持部门在该方面的表现是其重要的评估内容。

6. 人力资源

人力资源管理和员工培养是我行持续发展的重要推动力之一。为贯彻这一战略重点，在绩效评估中，通过员工流动率和员工对我行各项人事政策等方面的满意程度两个指标来评估我行的表现。我们建议我行人力资源部在每年年底对全行的全体员工进行一次全方位的满意度调查，其内容应涵括员工对于烟台工行的人事政策、薪酬体制、沟通渠道、绩效评估与激励等多方面的满意度。人力资源部对于该调查结果应做详细的分析，编写报告并据此调整相应的人力资源政策。

在部门的评估中，我们则设立了**人均培训时间的指标**，来衡量员工实际接受培训的情况。