

关键绩效指标的目标值制定和修正

1. 目标值的定义

目标值是我行对未来绩效的期望。通过设置绩效评估指标的目标值，可以推动我行的政策得到落实执行。目标值可以为 my 行的运作提供方向，并提供对员工的激励。同时，目标值的设置必须明晰清楚地传达到每一个负责的员工，才能使效率得到保证。

短期目标值是指未来一年的目标值。长期目标值是指未来三年或五年的目标值。

2. 目标值的制定和修正

每年年底，各部门根据 my 行的战略目标，可以通过以下五个主要的步骤来制定和修正部门长、短期的关键绩效指标目标值：

□ 确认所需的数据来源，获取历史和当前的绩效数据

首先，可以通过编制《目标值所需数据来源汇总表》确定计算关键绩效指标所需的数据来源，样表如下：

关键绩效指标	计算公式	涉及数据	相关部门	相关报表或文件
指标 1				
指标 2				
指标 3				
...				

其中：

- ✦ 关键绩效指标：全部绩效指标
- ✦ 计算公式：各绩效指标计算公式
- ✦ 涉及数据：根据各绩效指标计算公式确定计算该指标所需全部数据
- ✦ 相关部门：各数据涉及的部门
- ✦ 相关报表或文件：各数据涉及的相关报表或文件

然后，各部门根据《目标值所需数据来源汇总表》汇总相关的数据，并计算各自历史和当年关键绩效指标的数值，作为拟定目标值的参考值。

□ 获取行业内外借鉴信息

行业内外的借鉴信息也是制定长、短期目标值的参考数据。

□ 获取以我行全面预算为基础的绩效数据

全面预算是计算财务表现关键绩效指标的目标值的基础，在制定我行的短期目标值时，必须以根据我行全面预算结果计算出的绩效数据为主要依据之一。这是因为根据我行全面预算为基础制定的目标值具有一定的科学依据，避免了主观性和随意性，保证了绩效评估体系的顺利实施。另外，基于全面预算的目标值也充分体现了各部门的意见，从而使目标值更切合实际，有利于激发各部门实现目标值的积极性，并达成绩效评估的顺利推行。

□ 短期目标值与长期目标值的制定

根据以上步骤所获得的历史和当前数据、行业内外借鉴信息和我行的预算目标，编制如下样式的《目标值设定工作表》，初步制定目标值。

关键绩效指标	历史数据				目标	行业数据		预算目标	目标值		
	1月	2月	...	x月		行业内	行业外		1年	3年	5年
指标 1											
指标 2											
...											

其中：

- + 关键绩效指标：全部绩效指标，取自《目标值所需数据来源汇总表》（绩效评估委员会）
- + 历史数据：当年已经可以获得的各月的指标数据
- + 工行烟台分行：我行的战略目标
- + 行业数据：部门获得的行业内外借鉴信息
- + 预算目标：根据全面预算计算出来的绩效指标
- + 目标值：全面综合上述各方面的结果制定的长、短期目标值

各部门将初步的短期目标值及长期目标值及相关的支持文件提交给人力资源部。人力资源部收集和汇总各部门制定的目标值，编写评估方案，并上报给绩效评估委员会讨论通过后，将最终的目标值下达给各部门。

□ 短期目标值与长期目标值的修正

综合考虑我行配置情况及限制条件等，各部门应定期对短期目标值进行调整。短期目标的修正以半年或季度为一个期间。在每次调整时，各部门应将短期目标值的修正提案递交人力资源部，提案中应包括需调整的指标名称、原定目标值、原定目标值的计算依据、需调整的计算依据、调整该计算依据的幅度、调整的原因及支持文件、调整后的目标值。人力资源部在收集和汇总后，再将其上报给绩效评估委员会同相关部门负责人，在审核以上文件后，做出是否同意修改以及修改后的目标值的意见，下达相应的部门。