

《战略导向的银行绩效管理技术》



培训导师：钟虹添教授

中国人才战略学院院长

中国 HR 三支柱首席培训师

中国人才梯队建设第一人

一、 课程目标：

1. 了解银行绩效管理与实现战略目标、业绩目标的重要性与作用；
2. 掌握绩效考核指标提取的方法；
3. 掌握确定绩效考核关键指标的方法与工具；
4. 掌握指标权重的设定方法；
5. 掌握目标值的分解方法；
6. 掌握绩效指标考核设计方法；
7. 掌握绩效跟踪辅导、反馈面谈技术；
8. 掌握绩效考核评分与评价技术；
9. 掌握绩效指标改进与提升技术；

二、培训对象：

分/支行行长、各部门负责人、HR 等。

三、培训导师：

钟虹添教授。

四、培训时间：

1-2 天。

五、授课方式：

案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏/故事启发、主要技能练习等。

六、课程大纲：

第一讲：银行绩效管理与考核方法设计

一、 银行绩效管理的重要性

1. 银行业绩目标需要层层分解；
2. 业绩目标的完成需要网点全体人员的共同努力；
3. 员工的工作评价，如何体现公平、公正？需要专业、规范的评估方法；
4. 绩效管理可以帮助支行解决的问题？；
5. 银行各级人员在绩效管理活动中扮演的角色；
6. 实施绩效考核前应该准备的工作；

案例：股份制银行绩效管理案例

二、银行绩效考核的四个方法

1. 平衡计分卡（BSC）；
2. 关键绩效指标考核法（KPI）；
3. 战略目标绩效考核法（MBO）；
4. 360°考核法。

案例：股份制银行绩效考核方法案例

第二讲：银行绩效考核设计

一、银行绩效考核指标的来源与提取

1. 银行绩效考核指标的两大维度：业绩指标与管理指标；
2. 总行/分行下达的绩效指标，分解与下达的技巧；
3. 绩效指标提取的六个方法——工作分析法获得管理指标；
4. 工作分析法提取绩效指标的四个步骤、五个方法；
5. 确定关键绩效指标（KPI）的两个方法/工具。

演练：部门/支行绩效考核指标分解与提取

二、绩效考核周期

1. 每日考核；
2. 每周考核；
3. 每月考核；
4. 季度考核；
5. 半年考核；
6. 年度考核。

案例：股份制银行绩效考核周期案例

三、绩效考核指标权重设定方法

1. 三维确定法；
2. 经验法；
3. 权值因子判断表法。

演练：绩效指标权重分配方法。

四、考核指标目标值确定方法

1. 什么是合理的绩效目标？
2. 目标管理在绩效管理中的应用；
3. 不同的指标提取方法对目标值设定的影响；
4. 如何分解分行总目标？
5. 支行目标如何分解到部门？
6. 部门目标如何分解到个人？
7. 上下级之间如何对绩效目标分解进行沟通 and 面谈？
8. 如何设定绩效评价标准；

演练：绩效目标值分解与设定。

五、绩效指标考核方法选择

1. 比高法
2. 改善度法
3. 扣减分法
4. 非此即彼法
5. 线性得分法
6. 选择指标考核方法的策略

演练：绩效考核指标方法设计练习。

第三讲：绩效考核实施

一、绩效考核实施

1. 如何签订绩效合约书？
2. 避免主观评分、分数扎堆的方法和技巧；
3. 绩效考核得分控制与评定的四种实用方法——强制正态分布法、平均值法、排序法、等级法；
4. 个人考核成绩与支行绩效、部门绩效挂钩的目的和意义；

-
5. 考核实施中如何调整指标与目标值；
 6. 考核指标实施数据来源设计，确保真实有效的方法；
 7. 绩效考核成绩与薪酬、绩效工资的关系；

案例：股份制银行绩效管理案例。

二、绩效辅导与反馈

1. 绩效跟踪辅导的三个阶段：绩效考核前、绩效考核中、绩效考核后；
2. 找出绩效辅导问题：5Why；
3. 绩效反馈面谈的三个步骤：开始、正题、结束；
4. 绩效反馈面谈的技巧：三明治沟通法。

演练 1：寻找绩效辅导问题；

演练 2：绩效反馈面谈情景模拟。

第四讲：绩效管理实施

一、绩效考核结果处理

1. 考评结果的分析；
2. 绩效考评结果应用——薪酬、培训、换岗、晋升、职等、奖惩、人才储备；
3. 怎样对待考评成绩好的员工；
4. 怎样对待考评成绩不好的员工；

案例：股份制绩效考核结果处理方法。

二、绩效改进与提升方法

1. 找出绩效改进指标；
2. 绩效改进与提升的五个步骤；
3. 绩效改进方法：缺点列举法、头脑风暴法、鱼骨图、金字塔法、人员访谈法、问卷调查法、目标观察法、焦点小组法。
4. 绩效改进方法应用——鱼骨图法。

演练：利用鱼骨图改进与提升绩效。