

浅析银行绩效考核体系存在的问题与优化

李秀成

(中国工商银行股份有限公司朔州分行, 山西 朔州 036000)

摘要:近年来,我国银行绩效考核机制建设和应用取得了卓有成效的进展,在银行的稳健经营、合规管理、战略发展等方面发挥了重要的作用。但是,随着中国经济步入新常态,利率市场化、“互联网+”日益成熟及新型金融市场业务的兴起,银行需要建立更加全面、系统的考核体系,以支撑新业务的发展,因此绩效管理重要性更加凸显出来。本文在分析银行绩效管理的重要性基础上,探讨了银行绩效管理的现状和存在的问题,并提出了完善银行绩效管理的对策建议。

关键词:银行绩效考核体系;存在的问题;优化

0 引言

我国银行是我国经济发展的主要贡献者,对于我国经济的发展有着不可忽视的作用。银行的发展依然离不开人才的助力,因此我国银行的人力资源管理中心对于我国银行的发展有着非常重要的意义。除此之外,银行的绩效管理也对银行未来的发展有着重要的影响,良好的绩效管理有助于增强银行的综合竞争力^[1]。但是从目前的经营状况来看,我国银行的人事考核并未给予绩效管理以足够的重视。通过分析当前我国银行在绩效管理方面存在的问题,提出相应的对策,以期为提高我国银行的竞争力贡献一份微薄之力。

1 银行绩效管理的现状和存在的问题

银行绩效管理是经营管理者为确保战略目标的实现,运用绩效激励手段促使各组织机构和员工达成目标,并对目标结果进行考核分析评价,以实现经营目标的管理过程。银行绩效考核体系的建立,经历近十几年的发展后,已经形成较为科学、系统和有效的管理体系,一般由考核办法制定、经营计划下达、政策辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用等环节组成,各个环节相互关联,相辅相成,在提升银行经营管理水平、增强可持续发展能力、实现组织和员工的价值提升等方面起到了重要的作用,是银行由高速度发展向高质量发展的内在催生动力。由较为粗放的绩效管理到逐步精细化的绩效管理,银行的绩效管理体系不断完善和健全,既重视结果导向又关注过程管理。但是,在过程管理的具体实践中,仍然存在制度不够细化、执行存在偏差和持续性不强等问题,具体主要体现在以下方面:

1.1 绩效管理的制度不够细化

银行年度绩效管理制度的建立,需要充分考虑稳健经营、持续发展的引导和指挥作用,在兼顾战略发展目标及短期经营目标的同时,综合考虑各组织机构的不同规模、所处地域、管理半径和发展特色等因素,统筹安排经营战略,具体考虑指标设置,最大限度促进各组织机构的业务发展和运营管理^[2]。但在实践中,银行尤其是中小银行精细化经营管理经验不足,在绩效管理方面也存在粗放式管理或考虑不够全面、细化的问题,对于不同的组织机构未采取差异化的考核导向,未能使不同组织机构和人员有效的按照绩效管理制度中提出的目标开展业务经营。

1.2 绩效考核政策与年度经营计划执行不同步

年度经营计划和绩效考核密切相关,绩效考核政策围绕年度经营计划实施才最有针对性和有效性,然而绩效考核政策与年度经营计划的下达和执行往往不匹配。首先是时间的不匹配,年度经营计划提前于考核政策下达时,银行组织机构往往更专注于其容易达成的目标任务,而未充分考虑经营效益和长远规划;年度经营计划滞后于考核政策下达时,银行组织机构往往更关注于能为其带来更多收益和绩效的指标,对战略和社会责任方面的指标容易忽视。其次是执行的不匹配。银行组织机构受宏观环境、当地市场和同业竞争等因素影响,在执行年度经营计划时存在不可预见性和执行偏差,如果银行对绩效政策的调整考虑不足,被考核机构缺乏足够的政策支持,则当年的业务发展导向作用将不能充分体现,难以确保围绕经营计划制定的综合考核办法达到有效的激励约束。

2 银行绩效考核体系优化

2.1 增强绩效目标的导向性

要想增强我国银行绩效目标的导向性,首先,我国银行积极实现从“营销产品”向“经营客户”的转变。银行应该对客户进行综合化服务,同时在营销这一方面也要实现综合化。以往我国银行倾向于对客户进行碎片化营销,而且有一些营销人员通常都只顾眼前利益,不注重对客户的定期维护;现如今我国银行应该转变这一思想,真正地做到“以客户为中心”,根据客户的需求为其推荐合适的产品,真正地满足客户的需求,同时注重对客户的维护,而且努力与客户达成长期合作关系,以此促进我国银行与客户之间的长期合作关系,从而达到同繁荣、共发展的目的。其次,促使我国银行改变原有的分行及营业网点营销模式和资源分配模式。我国银行应该努力建立以客户为中心、以经营网点为主导、以方案营销为支撑的客户综合拓展维护模式,将资源进行合理分配,促进银行业务发展,强化银行网点对所在地区客户的综合服务^[3]。最后,我国银行应该积极提升银行员工的综合素质。绩效考核管理是提升员工素质的重要途径,其可以督促银行员工熟练掌握银行业务知识,提升捕捉客户信息、服务客户的综合能力,促使银行员工由“要我学”转变为“我要学”、由“要我营销”转变为“我要营销”。

2.2 强化企业内部横向纵向的组织协同

促进我国银行绩效管理的改善,就需要强化企业内部横向纵向的组织协同。首先,需要树立“经营客户、服务客户”的意识,打破过去很长一段时间形成的“部门银行”壁垒。我国银行应积极构建以客户为中心的新的绩效管理体系,促使银行创造价值、增长银行效益。同时,银行可以进一步加强考核指标在绩效考核和价值配置中的运用,努力提升银行工作人员的经营效益意识,促进银行业务量的增长,同时也提升银行工作人员为客户全面服务的能力。其次,我国银行需要强化银行内部的精细化管理,促使资源合理配置。银行通过优化银行的费用结构,可以有效促使精细化管理和成本控制的加强^[4]。除此之外,还可以促使银行资源实现统筹调度,化解过去由于各种原因形成的资源配置矛盾,最终实现各银行对本行的统一指导与规划。这样做的好处就是能够有效减少银行内部的损耗,提高资源的使用效率,为全行业务转型提供支撑和保障。

2.3 提高员工参与度,加大考核结果的应用

上下充分沟通,保持反馈渠道的畅通,与分支行进行充分地沟通后制订考核政策,将绩效考核作为日常重要的管理工作开展,充分认识到各级管理者和员工在绩效管理中的重要作用,加大绩效工作和政策的宣传贯彻,让所有的员工都了解政策要求,进一步提升绩效考核机制的分解效率。公开透明绩效考评的过程和结果,重视考核结果反馈对于发挥绩效考核价值的作用,建立绩效考核反馈机制,及时回复和解

(上接第96页)

静态呈现和各期间的动态变化都需要关注。在制定年度财务预算的现金流量表时,应充分考虑资金收支的顺序时点,尽量将现金收支情况拆分到季度和月度,而在制定资金计划时,也应对照全年预算进行时间匹配,关注各期间资金收支在年度财务预算中的比例,防止预算执行过松或过紧,还可在年度财务预算分析中增加与资金计划执行的对比等内容^[3]。

2.2 与融资方案紧密结合

融资方案应与资金收支计划紧密结合,一方面编制融资方案时应参考年度财务预算和月度资金计划,明确企业所需融资款项的使用时间;另一方面编制资金计划发现资金缺口时,及时与融资部门沟通提款时间,提早规划资金来源和金额,合理选择内部拆借或外部机构融资,降低资金成本,提高资金使用效率,最大程度实现月度资金计划的预警功能,避免出现现金流断裂情况。

2.3 科学规划资金计划报送方案

不同企业可灵活选择资金计划的报送时间,除了一般采用的月度之外,也可根据企业自身情况选择其他报送频率,如季、周、日等,对于大额的资金收支,可提早几个期间进行报备,以留出充足的时间进行资金筹集工作,另外,可根据企业不同规模和管理要求,选择资金计划编制的金额限制与类型限制,如仅报送10万元以上资金变动、仅报送经营类收入支出等,突出重点,强调大额和突发资金收支,弱化常规和小额资金收支,更直观体现企业经营状况和现

决被考评机构和人员的疑问,鼓励员工积极参与到绩效考核中去,强化沟通和引导^[5]。在完成绩效考核后,将结果和指标细节都透明的反馈给被评价单位和员工,针对其不足的方面提供改进和发展的相关建议,并将提升情况融入下一阶段的绩效考核之中,真正实现绩效考评对于员工能力素质提升的作用,实现资源的优化配置,借助大数据分析、先进的人才管理方案为个人成长制订各阶段发展规划。

3 结语

银行的绩效考核完善道路并不是一蹴而就的,是一项系统、长期的工程。随着过去一段时间的快速的发展,银行经营管理中的问题也逐步显现,合理科学的绩效考核体系在银行今后的发展过程中也起到越来越重要的作用。相信伴随着我国银行管理制度的不断规范,绩效管理必然能够发挥出更大的价值。

参考文献

- [1] 张慧娟.经济资本管理下的银行绩效考核体系转型研究[J].财经界(学术版),2018(07):12.
- [2] 梁艺山.我国上市银行高管薪酬与银行绩效的相关性研究[D].重庆工商大学,2018.
- [3] 苏佳录.中国上市商业银行高管薪酬激励与经营绩效的相关性研究[D].兰州交通大学,2020.
- [4] 甘雨溪.上市商业银行高管薪酬与银行业绩关系的研究[J].商场现代化,2020(15):84-87.
- [5] 汝晓可.我国上市银行高管薪酬激励与银行经营绩效关系研究[D].首都经济贸易大学,2018.

金流波动情况。

2.4 提高计划编制单位重视度

在资金计划的实际使用中,报送单位由于对其重视不足,普遍存在漏报和多报情况,使得计划与实际的偏差性较大。若要求最大程度发挥资金计划的预算功能,首先需要提高各单位对其的重视,一方面在财务培训中增加相关方面内容,定期对各单位报送的资金计划准确度进行评估和排名;另一方面可考虑与绩效挂钩,考核报送计划与真实值的偏差度大小,从而影响薪酬,由此提高报送单位和报送人员重视度,全面考虑资金计划报送准确性,降低报送误差。

3 结语

在实际工作过程中,由于资金计划本身的局限性和使用不当等原因,企业使用资金计划进行预算管理和资金管理工作时,常常遇到各种问题,从而影响资金计划作用的发挥。我们需要结合公司管理实际需求,提出相应的优化措施,加强资金计划执行力度,降低资金使用成本,提升资金使用效率、保证企业现金流安全。

参考文献

- [1] 余磊.全面加强公司预算管理和资金计划的探讨[J].中国集体经济,2018(28):146-147.
- [2] 张丽娟.浅论企业资金计划管理策略[J].现代商业,2019(26):133-134.
- [3] 赵凯琴.国有企业资金计划的编制与执行分析[J].财会学习,2018(21):197-198.