

分类号 F203.9
U D C 810

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于平衡计分卡的 G 县农村信用社柜台员工绩效
考核优化研究

研究生姓名: 魏娜

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021 年 3 月 18 日

兰州财经大学 MBA 学位论文

基于平衡计分卡分卡的 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化研究

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 魏卯 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 林艳 签字日期： 2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 魏卯 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 林艳 签字日期： 2021.6.16

Research on Optimization of Counter Staff Performance Appraisal of Rural Credit Cooperatives in G County Based on Balanced Scorecard

Candidate : Wei Na

Supervisor: Lin Yan

摘 要

绩效考核是企业评价员工工作业绩的重要手段，也是企业提高效率的重要途径。良好的绩效考核体系和办法能够准确评价员工的工作业绩、为组织的人事调整提供正确参考、为其他员工树立榜样。在银行业受互联网金融的冲击，竞争日趋白热化的今天，如何通过绩效考评提高员工的工作绩效，是增强银行竞争力重要路径之一。

本文在查阅大量国内外关于绩效考核方面的研究文献的基础上，运用平衡计分卡及关键绩效指标法对 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核工作展开研究。首先，文章对 G 县农村信用社柜台员工的基本情况与绩效考核制度进行了介绍。其次，基于平衡计分卡运用问卷调查法从财务方面、客户方面、内部流程方面及学习与成长方面提出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题，发现该农村信用社柜台员工绩效考核在财务方面的考核比较全面，基本不存在需要优化的问题；服务客户方面的问题表现客户工作做的不到位，维护客户不够，没有深层次挖掘客户；内部流程方面的问题表现为内部流程管理不到位，考核不全面；学习与成长方面的问题表现为不能激励柜台员工去提升自身综合素质。在此基础上对造成以上问题的原因进行了分析。再次，结合双因素理论、目标设置理论提出该农村信用社柜台员工绩效考核的优化措施：优化柜台员工年龄结构、增加客户方面的考核指标、组建客户管理信息化系统、提高管理层对内部流程管理的认识、简化柜面业务流程、多举措解决高息揽储、拓展绩效考核结果的应用范围、加大对柜台员工的培养力度等。最后，从组织保障和制度保障给出这些优化建议可以落地执行的保障措施。

希望通过本文的研究能够改善 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核现状，对于吸引并留住人才、提高他们的工作积极性有所帮助，对其他企业类似问题的解决提供借鉴。

关键词：农村信用社 柜台员工 绩效考核 平衡计分卡

Abstract

Performance appraisal is an important means for enterprises to evaluate employees' performance, and it is also an important way for enterprises to improve their efficiency. A good performance appraisal system and method can accurately evaluate employees' work performance, provide correct reference for personnel adjustment of the organization, and set an example for other employees. With the impact of internet finance and increasingly fierce competition in the banking industry, how to improve employees' job performance through performance appraisal is one of the important ways to enhance the competitiveness of banks.

On the basis of consulting a large number of research literatures about performance appraisal at home and abroad, this paper studies the performance appraisal of counter employees of rural credit cooperatives in G county by using the balanced scorecard and key performance indicators. First of all, the article introduces the basic situation and performance appraisal system of counter staff in G County Rural Credit Cooperatives. Secondly, based on the balanced scorecard, this paper puts forward the problems existing in the performance appraisal of counter employees in G County Rural Credit Cooperatives from the aspects of finance, customers, internal processes and learning and growth, and finds that the performance appraisal of counter employees in this rural credit cooperatives is comprehensive in financial aspects, and there is basically no problem that needs to be optimized; The problems in customer service show that

the customer work is not in place, the customer maintenance is not enough, and the customer is not deeply mined; The problems in internal process are that the internal process management is not in place and the assessment is not comprehensive; The problems in learning and growth are that the counter staff can not be motivated to improve their comprehensive quality. On this basis, the causes of the above problems are analyzed. Thirdly, combined with the two-factor theory and goal setting theory, this paper puts forward the optimization measures for the performance appraisal of the counter staff of the rural credit cooperative: optimizing the age structure of the counter staff, increasing the appraisal index of customers, establishing the customer management information system, improving the management's understanding of the internal process management, simplifying the counter business process, taking multiple measures to solve the problem of high interest rate, expanding the application scope of performance appraisal results, and strengthening the training of counter staff, etc. Finally, from the organizational guarantee and institutional guarantee, this paper gives the guarantee measures that these optimization suggestions can be implemented.

It is hoped that this study can improve the performance appraisal status of counter staff in G County Rural Credit Cooperatives, help attract and retain talents, improve their work enthusiasm, and provide reference for other enterprises to solve similar problems.

Keywords: Rural credit cooperatives; Counter staff; Performance appraisal;
Balanced Scorecard

目 录

1 绪论	1
1.1 研究的背景.....	1
1.2 研究的目的及意义.....	2
1.2.1 研究的目的.....	2
1.2.2 研究的意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.4 研究的内容及思路.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究思路.....	7
1.5 研究方法.....	7
2 相关概念及相关理论概述	8
2.1 相关概念.....	8
2.1.1 绩效.....	8
2.1.2 绩效考核.....	9
2.2 相关绩效考核方法.....	11
2.2.1 平衡计分卡法 (BSC)	11
2.2.2 关键绩效指标法 (KPI)	12
2.3 相关理论.....	13
2.3.1 双因素理论.....	13
2.3.2 目标设置理论.....	14
3 G 县农村信用社柜台员工绩效考核现状调查及问题分析	15
3.1 G 县农村信用社柜台员工绩效考核工作简介.....	15
3.1.1 G 县农村信用社基本情况介绍.....	15
3.1.2 G 县农村信用社绩效考核制度简介.....	15
3.2 G 县农村信用社柜台员工绩效考核问卷调查与分析.....	19

3.2.1 问卷的设计和发放.....	19
3.2.2 问卷的整理与分析.....	21
3.3 服务客户方面存在的问题及原因分析.....	27
3.3.1 柜员年龄结构老龄化.....	28
3.3.2 缺乏客户方面的考核指标.....	29
3.3.3 缺乏客户管理信息系统.....	30
3.4 内部流程方面存在的问题及原因分析.....	30
3.4.1 管理层对内部流程管理认识不到位.....	31
3.4.2 柜台业务流程过于繁杂.....	32
3.4.3 高成本吸收存款不利于成本控制.....	33
3.5 学习与成长方面存在的问题及原因分析.....	33
3.5.1 绩效考核结果应用单一.....	34
3.5.2 不重视对柜台员工的培养.....	35
4 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化.....	36
4.1 G 县农村信用社绩效考核优化的原则与思路.....	36
4.1.1 优化原则.....	36
4.1.2 总体优化思路.....	37
4.2 服务客户方面的优化措施.....	37
4.2.1 优化柜台员工年龄结构.....	37
4.2.2 增加客户方面的考核指标.....	38
4.2.3 组建客户管理信息化系统.....	39
4.3 内部流程方面的优化措施.....	40
4.3.1 提高管理层认识.....	40
4.3.2 简化柜面业务流程.....	41
4.3.3 多举措解决高息揽储.....	41
4.4 学习与成长方面的优化措施.....	42
4.4.1 拓展绩效考核结果的应用范围.....	42
4.4.2 加大对柜台员工的培养力度.....	43
4.5 G 县农村信用社柜台员工绩效考核方案实施的保障.....	44
4.5.1 组织保障.....	44

4. 5. 2 制度保障.....	46
5 结论与展望.....	48
5.1 研究结论.....	48
5.2 研究展望.....	48
参考文献.....	50
附录.....	54
后记.....	58

1 绪论

本部分主要从绩效考核相关的研究背景入手，在对国内外专家学者研究成果进行梳理的基础上，借鉴国内外专家的研究成果，为本文的研究内容和研究思路的提出做铺垫。

1.1 研究的背景

随着我国国民收入的不断提高，国家经济的高速发展，各行各业在市场竞争和服务客户方面都体会到了前所未有的竞争残酷性，如何应对复杂多变的市场环境是各行各业积极探寻的关键，而高效的管理机制是解决这一问题的方向。绩效考核作为人力资源管理的主要工作之一，发挥的主要作用是帮助企业在越来越激烈的市场竞争中实现其组织战略目标、提升核心竞争力。

伴随着国民经济的高速发展，金融行业也迎来了快速的发展。金融服务社会化、专业化、竞争化的程度越来越高，客户对服务质量的要求也越来越高。金融行业如何提高服务质量才能让客户满意，如何赢得广大的客户的信任，如何留住并吸引优质的客户，如何不断壮大客户市场份额等，这些对于金融行业的发展起到极为重要的作用，所以说，服务质量的好坏是金融行业能否在在剧烈的市场竞争中存活的关键。

农村信用社在激烈的市场竞争中要想保持优势，必须要依靠员工服务好客户。农村信用社是以省级联社为总管理机构、县级为法人地位的银行机构，在面对全国性法人银行机构的竞争对手时，如何更好地开发金融市场、服务客户是农村信用社需要认真考虑的问题。而立足市场、立足于客户的根本就是要进一步提升服务和细化管理，提升企业竞争力。良好的绩效考核体系可以帮助农村信用社实现其企业战略目标，提升企业核心竞争力，同时让员工在一个公平公正、健康有序的环境中工作，可以最大限度地激发出员工的潜能，对企业的健康发展起到持久的推动作用。

1.2 研究的目的及意义

本文着重研究 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题，通过存在问题背后的原因分析，帮助 G 县农村信用社优化柜台员工绩效考核制度，切实提高柜台员工的工作积极性，帮助其长远发展。

1.2.1 研究的目的

1. 找到 G 县农村信用社员工绩效考核存在问题及原因

G 县农村信用社绩效考核在帮助企业实现目标、促进企业与员工共同成长、激励员工等方面都存在一些问题，这些问题的存在，从短期来看严重影响了员工的工作积极性，导致企业效益下降，从长远来看还限制了企业的战略发展。这就要求 G 县农村信用社要及时解决绩效考核存在的问题，以助推其长远发展。

2. 提出适合 G 县农村信用社的绩效考核改进对策

理清清楚 G 县农村信用社绩效考核存在问题及原因之后，结合 G 县农村信用社的发展状况制定出适合自己的绩效考核改进对策，主要从绩效考核帮助企业完成目标、绩效考核促进企业和员工成长、绩效考核激励员工等方面提出可行性的改进方法，解决现有绩效考核中存在的问题。

1.2.2 研究的意义

本文具体的研究意义有以下几点：

1. 提高员工努力工作的积极性

本研究的科学性和理论指导性将会帮助 G 县农村信用社制定出适合该信用社的绩效考核体系，即解决目前绩效考核中存在的问题。改进完善绩效考核，注重企业长远发展，重视考核激励机制。以考核促学习，以考核促提高。长此以往员工的学习态度和工作态度也会发生重大的转变，员工努力工作的积极性将大大提高。

2. 帮助 G 县农村信用社长久健康的发展

结合金融市场现状和竞争对手的特点以及 G 县农村信用社未来发展的趋势，改进和完善 G 县农村信用社绩效考核体系，将有助于其提高企业管理的效率，

有利于促进其组织结构的调整，加快其改革发展制度的步伐，还能有效避免行社内部的矛盾冲突，帮助 G 县农村信用社在激烈的银行业竞争中长久健康的发展。

1.3 国内外研究现状

为了尽可能详细深入了解研究题目的国内外研究现状和发展趋势，我查阅了大量相关图书资料，并在万方数据库、中国知网等专业网站检索了有关员工绩效考核的研究文献，对国内外研究现状和发展趋势有了一定认识。

1.3.1 国外研究现状

国外学者对绩效考核的相关理论研究起始于 20 世纪 30 年代，随后涌现了大量理论成果。经过几十年的发展，到 20 世纪 70 年代，国外学者通过对绩效考核研究的总结，提出了绩效考核和绩效考核方法的概念。

1. 关于绩效考核的概念研究

对于绩效考核的概念，先后有以下国外学者对其相关理论提出了自己的观点。Janice S.Miller 和 Robert L. Card（2009）的研究提出，对员工绩效的评估可以等同于绩效考核。在绩效评估前企业应制定相应的考核方法，能够客观的评价被考核对象的实际表现，然后反馈和总结考核结果，应用于企业管理者对被考核对象的薪资变化、等级晋升、教育培训、制度建立等方面。Borman ,Dayton（2011）在研究中提出绩效管理系统是企业管理者运用信息化的和规范化的流程来维持或者改变员工行为方式的管理系统，这是该学者对绩效管理系统提出的新解释。BormAn 和 Dorsey（2015）提出了绩效管理的基本要素，即设定绩效管理的目标和反馈，以此为出发点分析了社会认知理论和目标设置理论等在绩效管理方面的应用。

2. 关于绩效考核的方法研究

对于绩效考核的方法研究方面，有以下国外学者对其进行了研究。Denisi, Smith, C.E（2014）在研究中提出了组织绩效的影响因素，他认为改善绩效所需的能力是由一般性的通用知识和技术转换而来的，如何转变是关键，这就是组织实践中需要加强的方面。Jorge Gomes 和 Mário Romão（2017）指出，对理论界学者对组织绩效管理的研究是一个永远不会停止的话题。平衡计分卡是衡量绩效

的一个非常有效的方法，具有准确、高效、完整、直观的反应绩效管理结果的特点，从而从客户、财务、组织和创新等多个角度提出绩效改进的可能性。

3. 关于绩效考核维度的研究

对于绩效考核维度的研究方面，主要有 Robert Kaplan 和 David Norton 对其进行了研究。Robert Kaplan 和 David Norton（1993）提出的平衡计分卡为标志的战略性绩效评价，帮助管理层从多个角度对企业具有战略性的领域做全方面的分析。平衡计分卡不仅聚集了长期指标和短期指标，还包含了财务方面的指标和非财务方面的指标。Robert Kaplan 和 David Norton（1996）对平衡计分卡的概念和内涵进行了界定和完善，在其研究中指出：财务、客户、内部流程和学习成长是平衡积分卡进行绩效考核的四个维度。基于此绩效考核框架，绩效考核是一套能够促进企业目标实现和经营效益提升的管理策略。Robert Kaplan 和 David Norton（2006）提出企业的长期战略目标能够利用战略地图的形式进行表达，通过设置与战略目标相匹配的平衡计分卡绩效考核指标，实现绩效考核与公司战略目标的统一。

1.3.2 国内研究现状

在政治、经济等诸多方面，我国和欧美国家都存在较大的不同，对绩效考核的研究也有较大差别。在改革开放以前，我国学术界并未开展在绩效考核方面的研究，基本处于空白状态。自改革开放以来，尤其是社会主义市场经济体制改革以来，市场经济驱动下的企业竞争日益激烈，企业开始越来越重视内在的管理，为了降本增效，人力资源管理得到了快速发展，绩效考核也成为重要的研究课题，受到学术界的高度重视，企业也越来越重视绩效考核和相关研究。

1. 关于绩效考核的概念研究

邱洋，易树平，周成刚（2008）通过分析我国企业在绩效考核中存在的问题，在此基础上提出了适应于我国企业的绩效考核指标和框架，通过一步步建立系统化的绩效考核，从而不断提高企业绩效考核水平。而赵霞（2016）在研究中指出，绩效考核是企业发展的必不可少的手段之一，需要与企业的营销策略等发展策略、公司治理结构等方面相互配合和适应。刘静萍，李璇（2015）基于现代企业管理学的理论基础对企业绩效考核进行了研究，他们在研究中指出，我国大多数企业

已经认识到企业绩效考核对提示市场竞争力的重要作用，但是要真正做到，还需要一些创新的思路和改进的方法。张梦君（2015）我国企业在实际运用绩效考核到实践中去的过程中仍然有非常多的问题，这些问题的解决有赖于企业提出更加完善的能够相配套的绩效考核制度，通过精细化管理，实现企业的规范化管理，只有这样才能起到促进企业长期发展的作用。

2. 关于绩效考核的方法研究

张同健，胡亚会（2009）采用因子分析法构建了我国国有企业基于平衡计分卡的绩效考核管理，并指出人均利润是影响财务目标的最重要的因素，顾客满意度是影响顾客管理目标的最重要的因素，风险控制能力是影响内部流程的最重要的因素。刘俊勇，祝钧萍（2015）的研究中再次证明平衡计分卡是一套有效的绩效考核方法，并通过建立战略地图，指出平衡计分卡方法的核心是业绩指标的建立，在绘制战略地图的过程中对战略形成理解，从而构建平衡计分卡，将组织战略和业绩评价相结合。万鑫（2016）认为，与以往的绩效考核方法相比，平衡计分卡创造性的引用了财务指标，弥补了其他绩效考核方法的不足，有利于促进财务类指标和非财务类指标的相互平衡，促进公司长期战略发展目标与短期目标之间的平衡，是一种非常有效的绩效考核方法。董浩，王新利（2019）提出平衡计分卡目前在企业中已经得到了比较广泛的应用，但是在操作的过程中存在的问题也比较突出，他提出解决这些问题应从以下角度进行：对绩效管理相关人员进行有关绩效管理的系统培训，及时更新方式方法；处理好成本与收益之间的关系；通过规范的管理提升企业的管理水平。

3. 关于绩效考核的环节

梁新波（2010）在研究中指出，企业还应建立以绩效为导向的企业文化，作为绩效考核的保障，绩效计划、绩效反馈与辅导改进、绩效评价和绩效结果应用是开展绩效考核的四个必要环节。付亚和，许玉林（2014）在研究中指出，绩效评估的方面包括：设定目标和计划，理顺部门与员工之间的沟通渠道，实施绩效评估以及改善对评估结果的反馈。每个链接相互关联，共同形成一个封闭的周期性动态系统。朱伟（2015）提出绩效考核是一个多环节相互作用和影响的不间断的闭环，主要环节可以概况为：绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈和绩效考核结果应用。

1.4 研究的内容及思路

1.4.1 研究内容

本文以 G 县农村信用社为例，首先介绍了 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核现状，基于平衡计分卡运用问卷调查的方法，分析得出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题及原因，最后提出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核的改善措施。本文研究的主要内容如下：

第一章：绪论。首先介绍了本文选题的背景，并提出了运用的目的及意义，然后梳理国内外相关研究现状。其次阐述本研究采用的研究方法以及技术路线，对全文起到纲领性作用。

第二章：相关理论概述。文章主要回顾和梳理了相关理论基础，包括绩效、绩效考核的概念、绩效考核的主要方法等，为论文后续内容中的 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化措施的提出提供理论支持。

第三章：G 县农村信用社柜台员工绩效考核的现状及其问题分析。首先，简要介绍了 G 县农村信用社基本概况。其次，对 G 县农村信用社目前柜台员工绩效考核制度进行介绍，G 县农村信用社绩效考核的主要步骤有：个人述职、民主评分、划分考核等级、考核结果反馈、整理归档。而考核方式主要采取季度考核、半年度考核及年度考核。从绩效考核的结果应用来看，G 县农村信用社主要将绩效考核结果运用到奖金的发放。接着运用问卷调查法，在 G 县农村信用社柜台员工中进行了详细的调查，为了调查的全面性和可靠性，问卷从平衡计分卡的四个维度做了题型设计。通过调查总结，根据实际情况进行分析，指出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题及原因。

第四章：G 县农村信用社柜台员工绩效考核的优化措施。针对 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题，本文在基于平衡计分卡对 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核进行了优化。本文同时指出，以上问题要想彻底整改，必须要有完善的组织保障和制度保障作为依托。这样，这些改进的措施和建议才能被更好的实施。

第五章：全文总结及展望。首先对本文的重要结论进行总结，然后凝练了本文的创新点，最后提出本文研究的不足之处和未来的研究方向。

1.4.2 研究思路

本文的研究思路如图 1.1 所示：

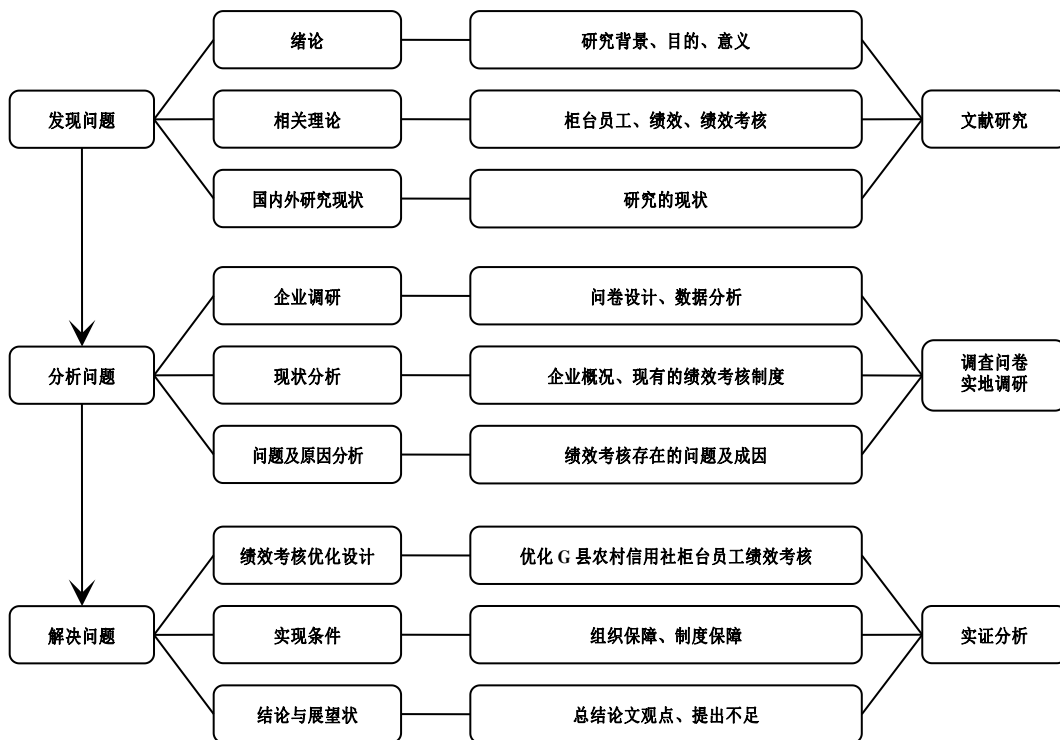


图 1.1 研究的思路

1.5 研究方法

(1) 文献研究法

为了对 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核体系进行全面优化，本研究阅读了大量经典文献。在对已有研究进行全面梳理的基础上，借助成熟的理论，提升整个绩效考核体系的合理性。

(2) 问卷调查法

为了全面分析 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核存在的问题，本文对 G 县农村信用社现有的柜台员工进行了有目的、有针对性的问卷调查，根据柜台员工做出的调查问卷，全面进行存在问题的原因分析，及提出相应的优化措施。

2 相关概念及相关理论概述

2.1 相关概念

本文结合中国知网及相关学者的观点对柜台员工、绩效和绩效考核的基本概念进行充分的了解和认知，为下文做了基础性的铺垫。

2.1.1 绩效

在现代企业管理制度中，绩效指的是组织成员在限定的时间和范围内行使工作职能，在这个过程中所表现出的行为特征以及通过工作活动所产生的结果。

蔡雯婷（2015）认为绩效由员工预期能做什么和工作产生的实际结果两个部分组成。绩效是指经过评价的工作行为、方式及其结果，是员工的工作过程。

闫研研（2016）指出绩效是企业期望所达到的效果。绩效由两部分组成，分别是组织绩效和个人绩效。组织绩效是企业的整体绩效，再细分到各个部门做出具体的绩效。个人绩效的实现是组织绩效实现的前提，只有每个员工的绩效实现，整个组织绩效才能实现。另外，不应该将绩效仅仅视为业绩，“绩”字可以理解为成绩、业绩，“效”字就是效率、效果，也可以理解为员工的责任意识和工作态度，也是员工的品行和态度，更是日常行为、交际方式、工作方法等要素的合集。

吴洁（2016）提出绩效是体现一个企业的利润目标，包括管理目标和职责要求。目标管理是一个企业前进的航标、是企业发展的方向，职责要求是对员工工作职责的要求。绩效体现的是企业的管理成熟度。

李哲（2016）认为，绩效中的“效”指的是效率、效能，绩效是一个组织中每一位员工在管理者的带领下，逐步提升能力，能够在组织中获得成长、进步。从而促进企业的发展，实现企业的战略目标。绩效的实现是通过相关考核指标的设定，经过反复沟通、反馈实现奖惩分明，用此来鼓励员工去不断努力。

根据对绩效定义的把握，结合李哲（2016）提出的绩效的概念，本文认为，绩效是组织利用现有的资源，通过全方位的管理活动使得组织中每位员工不断的去努力，获得成长与进步，最大程度地激发员工的个人潜质，让员工以企业主人

翁的角色来参与到企业的运营和工作中去，从而帮助组织实现其战略目标。

2.1.2 绩效考核

1. 绩效考核的概念

王燕青等（2013）认为基于企业的发展战略考虑，绩效考核是指运用科学的管理理念和方法，评价员工在某一阶段在其工作岗位的工作完成情况以及对公司做出的贡献。

李哲（2016）指出绩效考核是企业运营的核心，是通过设置一系列的指标来有效保证企业战略的实施。对于银行员工来说，绩效考核是一种检测手段，检测银行业务是否顺利发展，经营运行情况是否良好。同时，绩效考核能够促进企业完成战略目标、发现经营中出现的问题，解决薪酬利益分配的问题。所以说，绩效考核也是有种激励方式。

徐向真等（2018）认为绩效考核对员工的工作任务完成情况进行判断和衡量是通过借助于某些科学的标准和方法实现的。

本文根据李哲（2016）提出的绩效考核概念，本文认为，绩效考核指的是从企业的长期发展战略为出发点，基于员工的工作职责，运用一系列科学的评价方法，综合衡量和评价员工在一定工作时间内在工作岗位上的个人发展情况、任务完成情况、岗位职责履行情况等的过程。绩效考核是绩效管理流程上的一个环节，不能将绩效考核等同于绩效管理，本研究着重研究的是绩效考核的优化。

2. 绩效考核的作用

企业实施绩效考核的作用主要体现在如下六个方面：

（1）绩效考核能够为新人是否录用提供参考。在企业招聘人员的过程中，对照岗位说明书的要求，对应聘者进行既往工作、学习与成长、工作效率、未来发展等多个方面的绩效考核，从而为是否录用提供参考。

（2）绩效考核能够为人员是否晋升或降职提供参考。企业在评价员工是否需要晋升或降职时，可以对照岗位说明书，参考其工作绩效，从而进行判断。

（3）绩效考核能够为人员的培训提供参考。对是否进行培训、培训的形式以及培训的内容提供参考。在有效的绩效考核中，能够发现员工工作中的不足之处，从而对员工或一个群体开展有针对性型的培训，这样做出了的培训计划会更

加行之有效。

(4) 绩效考核能够为人员薪酬水平的确定提供参考。根据公司的薪酬管理制度和岗位说明书,可以根据绩效水平调整员工的薪酬水平,并判断薪酬的合理性,从而不断完善企业的薪酬管理制度。

(5) 绩效考核是有效的激励手段。公司激励机制的有效运用能够促进公司的健康持续发展,对员工个人而言,也能够起到帮助他们建立自我激励的心理状态。激励机制的有效运用需要绩效考核、薪酬管理、职业发展和培训的有效配合来实现。

(6) 绩效考核关乎企业和个人的未来发展。绩效考核能够直观、全面和及时的评价企业和员工个人在工作中的实际表现,有利于发现和查找存在的不足和问题,从而有利于及时改善、缩小差距,实现企业与员工个人的发展和进步。

3. 绩效考核的流程

完整的绩效考核是一个循环的闭环,其流程包括考核方案制定、考核组织实施、结果评定、绩效反馈、考核方案评价、改进措施等几个环节。绩效考核并不仅仅是人力资源部的工作,尤其是绩效方案的制定环节需要所有部门的共同参与。绩效考核实施环节应选择符合公司和员工实际的科学的绩效考核方法,在得到绩效考核结果后,人力资源部门应当与被考核人进行充分沟通,合理运用考核结果,考核过程要做到及时反馈和透明,最后对考核方案进行评价,并作出改进,在下一阶段考核中进行完善。绩效考核的一般流程如图 2.1 所示。

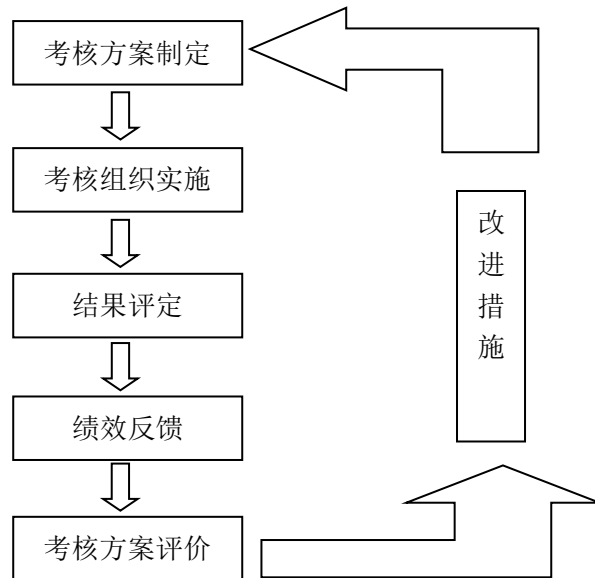


图 2.1 绩效考核的一般流程

2.2 相关绩效考核方法

2.2.1 平衡计分卡法（BSC）

由美国哈佛大学 Robert 教授提出的平衡计分卡法（如图 2.2 所示）突破了传统绩效评价单纯强调财务因素的局限，他认为将财务因素与非财务因素共同考虑进绩效评价中才能反映企业的总体发展状况。平衡计分卡是指将企业战略目标细分成互相平衡的绩效考核指标，各维度指标之间相互联系、相互制衡。并据此对被考核者进行多阶段、多方位的考核，推动企业战略目标的实现。

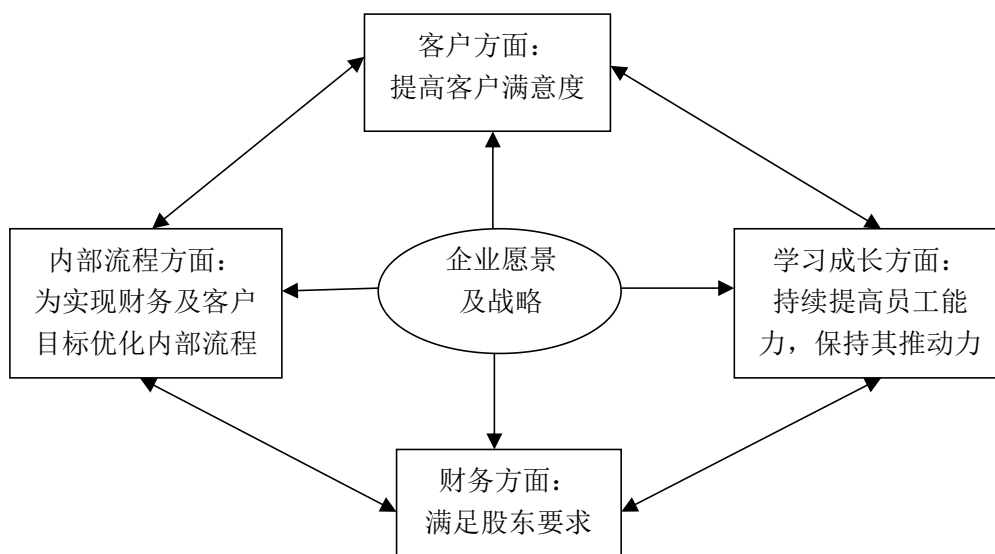


图 2.2 平衡计分卡法 (BSC) 框架

平衡计分卡是将企业战略目标分解成财务、顾客、内部业务以及学习与成才四个分目标，再对这些分目标细分成可测量的绩效考核指标。其中财务指标主要包含企业利润率、销售成本、投资回报率等等；客户方面主要的衡量指标有客户满意度、市场占有率、利润以及客户获得率等；内部业务过程指标主要包含计划控制环节、生产制造环节、售后服务环节以及内部控制环节；学习与成长方面可以通过企业创新能力、企业员工水平等指标衡量。然后由相关考核部门商定各指标的评分规则，以总评分的形式定期评估被考核者各分目标的实施情况，并不断纠偏修正。企业采取平衡计分卡法考核员工绩效，为企业及时信息有利于企业及时纠偏，更为有效地监督控制绩效，推动企业实现战略目标。

2.2.2 关键绩效指标法 (KPI)

关键绩效指标法 (Key Performance Indicator) 是通过设置组织内部流程的输入、输出端的关键参数，并进行取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是从部门、岗位的角度分解企业战略目标并从岗位中提取可量化的重要绩效考核指标，目标量化管理模式的绩效管理办法。KPI 法符合“二八原理”即：企业 80% 的价值由 20% 的骨干员工创造，对个体成员既是 80% 的工作任务由 20% 的关键行为完成。在 KPI 法中，关键绩效指标是根据 SMART 原则设

立的，其中 S (Specific) 指绩效考核要具体，M (Measureable) 指绩效指标可度量，A (Attainable) 指绩效指标可实现，不易设置过高或过低，R (Relevant) 指绩效指标级级关联，符合公司总目标，T (Time-bound) 指需要在时间期限内完成指标。关键绩效考核法的实施流程如图 2.3 所示。

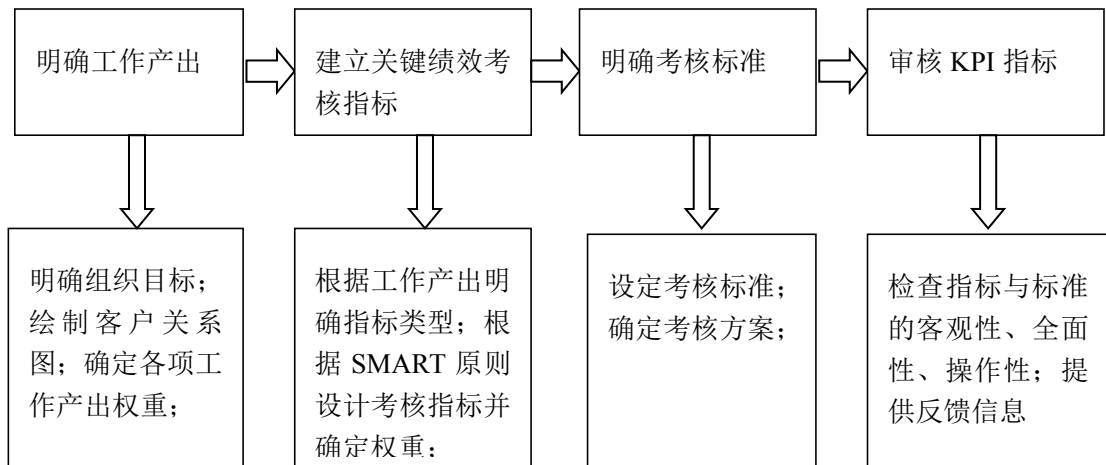


图 2.3 KPI 实施流程图

2.3 相关理论

随着劳动分工与交易的出现，激励问题逐渐成为人们研究的对象。而激励理论正是处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论，企业用一定的行为规范和惩罚性措施，通过设计和制定合适的的奖金报酬形式和工作环境的提供，以及通过良好的信息反馈，来激发、引导、保持和规范组织企业成员的行为，以有效地实现组织目标的过程。

2.3.1 双因素理论

双因素理论由美国心理学家赫兹伯格 (Frederick Herzberg) 1959 年提出，该理论也被称为“激励—保健理论”。该理论将影响员工的因素分为满意因素和不满因素。满意因素是指可以使员工得到满足的因素，即激励因素。不满因素是指容易产生意见和消极行为的因素，即保健因素。该理论认为引起人们工

作动机的因素主要有两个:一是激励因素,二是保健因素。激励因素与工作本身有关,包括成就感、别人的认可、工作性质、工作本身的意义及责任感、晋升等。这些因素的满足可以对员工产生很大的激励,即使得不到满足也不会产生不满情绪。保健因素包括组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和条件、工资等。如果能满足这些因素,就能消除员工的不满情绪,维持工作效率,但不能有效的激励员工有更积极的行为。而激励因素才能够给人们带来满意感,保健因素只能消除人们的不满,但不会带来满意感。

2.3.2 目标设置理论

目标设置理论(Goal Setting Theory)是洛克于1967年洛克正式提出的,洛克在研究中发现,工作目标的设置会直接影响到员工的工作表现,目标本身就是一种激励。目标能够引导行动指向与目标有关的行为,使人们根据难度的大小来调整努力的程度,并影响行为的持久性,因此目标本身就具有激励作用,目标能把人的需要转变为动机,使人们的行为朝着一定的方向努力,并将自己的行为结果与既定的目标相对照,及时进行调整和修正,从而能实现目标。这种使需要转化为动机,再由动机支配行动以达成目标的过程就是目标激励。

3 G 县农村信用社柜台员工绩效考核现状调查及问题分析

用平衡计分卡的方法对 G 县农村信用社柜台员工绩效考核进行分析,指出存在的问题,并通过问卷调查的形式来分析 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在问题的原因,下文将进行详细分析。

3.1 G 县农村信用社柜台员工绩效考核工作简介

下文从 G 县农村信用社的基本概况、现有绩效考核简介两个方面掌握该银行目前的基本状况。

3.1.1 G 县农村信用社基本情况介绍

G 县农村信用社是甘肃省农村信用社管辖范围内的一家具有独立法人资质的县域农村信用社, G 县农村信用社从 1952 年成立到现在已经走过了 65 个年头, G 县农村信用社的石洞信用社是全甘肃省最早成立的农村信用社,先后经历了五个发展阶段,即:社员民主管理、人民公社管理、中国农业银行管理、中国人民银行代管、中国银行业监督管理委员会代管。自 1996 年与农业银行分离之后,真正意义上实现了独立发展,金融服务规模逐渐扩大,自我管理的能力得到了很大提升。截止 2020 年末, G 县农村信用社总资产 215 亿元,存款规模 89 亿元,贷款规模 63 亿元,辖内网点 31 家,主要分布于兰州市区和 G 县县区。

随着业务的发展, G 县农村信用社成立了纪检监察部、综合管理部、计划财务部、市场发展部、电子银行部、风险管理部、稽核审计部、安全保卫部 8 个职能部门和 31 家物理网点。目前有员工 239 人,其中正式员工 214 人,劳务派遣员工 25 人,柜台员工 109 名。

3.1.2 G 县农村信用社绩效考核制度简介

G 县农村信用社在“效益优先、兼顾公平、可持续发展”的绩效考核原则下,制定了现行的绩效考核办法。目前, G 县农村信用社对柜台员工绩效考核的方法主要是利用 KPI 考核,结合自我述职 360 度考核法,对其工作进行全面了解。KPI 考核周期一般为季度和年度,自我述职 360 度考核法的考核周期为年度。综

合管理部对参与考核的人员和部门领导进行组织协调。一方面，KPI 考核需要根据各项指标完成情况进行打分。另一方面，员工需要对自己在考核周期内的工作完成情况进行述职报告，由其直接领导以及信用社的中层领导组成考核小组，对其进行打分。而绩效考核工资的兑现是在季度绩效考核的数据基础上进行的。

1. 年度绩效考核

年度绩效考核可以分为如下几个步骤：

(1) 个人述职。柜台员工根据自己一年内的的工作完成情况，进行全年总结。一方面需要撰写工作总结，另一方面，信用社综合管理部组织述职大会，柜台员工需要面向全体中高层领导进行述职报告。

(2) 民主评分。柜台员工进行述职之后，考核小组需要根据柜台员工一年工作的实际完成情况，结合其日常工作表现，对其进行综合打分。整个打分过程采取无记名投票的形式。考核小组成员包括信用社中层领导，柜台员工直接领导以及信用社员工代表。最终考核得分取这三部分的加权平均值，所占权重见表 3.1：

表 3.1 G 县农村信用社柜台员工 360 度考核比重

考核小组成员	所占权重
直接领导	50%
信用社中层领导	30%
信用社员工代表	20%

(3) 确定考核等级。根据评分小组的打分，以及各项权重，确定柜台员工的定性评价结果，按照得分分为四个等级：优秀、良好、及格和不及格。90 分以上为优秀，80-90 为良好，60-80 为及格，60 分以下为不及格。根据这项等级确定年终奖的分配。

(4) 考核结果反馈。年终考核结束后，将考核结果反馈给柜台员工，如果柜台员工提出不同意见，可以对整个考核提出复核。

(5) 整理归档。考核流程全部结束之后，将此次考核的相关资料进行整理，交由综合管理部保管。

2. 季度绩效考核

G 县农村信用社绩效工资按季度兑现，全年清算，按季度兑现不超过全年绩效的 70%，其余 30%待省联社会计决算真实性检查完后兑现。各部门、网点和个人绩效工资分配均按照经营、管理实行量化百分制考核。联社本部按重要管理指标、包片网点任务和个人任务完成情况分别进行考核；网点按业务经营占 80%、综合管理目标占 20%考核。

从网点绩效具体考核的内容来看，G 县农村信用社各网点绩效考核内容主要以联社各部门管理条线为主，按照各部门具体管理的业务模块进行考核。

3. 网点绩效工资计算方法

网点最后的绩效考核工资数额主要由业务经营考核分数和综合管理目标考核分数决定，二者都实行百分制。

(1) 业务经营考核。存款净增 21 分，其中：日均净增额占 14 分，时点净增额占 7 分，无不良贷款的网点，存款按 32 分考核（其中：日均净增额占 21 分，时点净增额占 11 分）；不良贷款净下降 21 分；利息收入 21 分；贷款净增额 21 分（其中：小微企业发放净增额占 10 分、农户及个人贷款发放净增额占 11 分），无不良贷款的网点，各项贷款净增额按 31 分考核（其中：小微企业发放净增额占 15 分、农户及个人贷款发放净增额占 16 分）；中间业务收入 8 分（其中贵金属、理财收入 3 分）；电子银行替代率 5 分；卡均存款 3 分。对以上指标超额完成的，每超一个百分点，增加相应分值乘以超出百分点，最高不超过本项指标总分的 1.5 倍；对存款下降、贷款负增长、不良贷款反弹的，每下降一个百分点扣除相应分值乘以下降百分点，最高扣除不超过本项总分的 0.5 倍；计算出本网点经营考核得分。

(2) 综合管理目标考核。每月末至次月初，联社组成工作组对各网点进行考核，考核项目内部管理工作（40 分），农户及个人贷款、信贷管理工作（20 分），案件防控及党风廉政建设工作（20 分），安全保卫工作（20 分），计算出本网点综合管理目标得分。

(3) 各网点季度绩效考核总分数的计算。经营指标考核得分乘以 80%加综合管理目标考核乘以 20%，得出本网点最终得分；G 县全县各网点总绩效工资除以全县各网点总得分计算出每分分值绩效工资；本网点最终得分乘以每分分值绩效工资计算出该网点本月应兑现的绩效工资。

4. 网点绩效工资兑现情况

G 县农村信用社各网点员工每季度应兑现绩效工资实行百分制考核兑现，G 县联社只考核到网点，网点再按实际岗位分别考核。考核系数网点负责人 1.6，副主任、会计主管 1.4，客户经理 1.2，员工 1，临时工 0.6。由各网点负责人及员工签字后上报联社财务部审核后兑现。网点个人绩效工资考核分内勤和外勤，外勤考核以业务经营为主，内勤考核以业务量为主，柜台员工属于内勤人员，所以按照内勤人员的绩效考核分配办法计算个人绩效工资。计算方法为考核得分乘以相应系数等于最终得分，网点绩效工资总额除以最终考核得分总和，等于每分分值绩效工资，再用个人最终考核得分乘以每分分值绩效，等于个人本月绩效工资。

柜台员工具体考核指标有：存款净增 35 分；中间业务收入 5 分；业务笔数 20 分；电子银行 10 分；其他工作 30 分；每发生一次投诉扣 5 分；与客户发生争吵的一次扣 10 分；每迟到、早退一次扣 2 分；环境卫生脏乱差的每次扣 4 分；优质文明服务办每通报一次扣 5 分；未统一着装的每次扣 4 分；以上分值扣完为止）。如表 3.2:

表 3.2 G 县农村信用社柜台员工绩效考核指标表

考核指标		考核指标说明	考核所占分数
加分项	存款净增	各项存款日均余额净增和时点余额净增	35
	中间业务收入	柜台员工办理的中间业务的手续费	5
	业务笔数	柜台员工办理的累计业务笔数	20
	电子银行	按照柜员完成的电子银行任务数计算考核	10
	其他工作	领导安排的临时性工作未完成每次扣 2 分	30
减分项	投诉	被客户投诉后核实是柜员过错的一次扣 5 分	5
	争吵	柜台员工与客户争吵一次扣 10 分	10
	迟到早退	柜台员工迟到早退一次扣 2 分	2
	环境卫生差	柜台员工工位环境卫生差一次扣 4 分	4
	优质文明通报	柜台员工被优质文明服务通报一次扣 5 分	5
	着装不统一	柜台员工着装不统一一次扣 4 分	4

3.2 G 县农村信用社柜台员工绩效考核问卷调查与分析

为了详细了解目前 G 县农村信用社的柜台员工绩效考核存在问题的原因，客观有效的为 G 县农村信用社绩效考核的优化提出意见和建议，为了调查结果的真实性和可信度，保证调查的质量，本人采取问卷调查的方式对 G 县农村信用社的柜台员工绩效考核现状做了一个详细的调查研究。

3.2.1 问卷的设计和发放

1. 问卷的设计

在参考国内外绩效考核问卷调查的基础上，结合平衡计分卡，并借王晓芹（2016）《甘肃银行员工绩效管理体系问卷调查》^[54]的设计思路，结合 G 县农村信用社的实际情况，设计了一套简单、实用、有针对性的调查问卷，发放给 G 县农村信用社柜台员工以了解调查其绩效考核现状（详见附录 1）。

本次的调查问卷按照严格的规范来进行设计。首先是卷首语，主要对访谈问卷进行说明。其次是卷前问题，该部分内容主要是填写参加调查人员的信息，以便于后期进行统计。最后是绩效考核调查问卷，为了更好地为了解 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题，我们从以下四个环节对问卷进行问题设计。以平衡计分卡四个维度为内容，内容涵盖了财务方面、客户方面、内部运营方面、学习与成长方面。关于平衡计分卡方法的使用，本文主要参考了 Robert Kaplan 和 David Norton（1993）提出的平衡计分卡为标志的战略性绩效评价，Robert Kaplan 和 David Norton 从多个角度出发对企业战略性的领域做全方面的分析，这些角度中包含了财务方面的指标和非财务方面的指标，比较全面的体现了企业的战略目标。本文在 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在问题和原因的探究上，以及优化策略的提出上都参考了 Robert Kaplan 和 David Norton（1996）关于平衡计分卡的研究成果。

详细来说，调查目的、填写说明和答卷致谢等内容的卷首语可以使受访者能更好地接受此次问卷调查，并且以设置卷前问题的方式来保证研究对象的针对性，以便使选取的样本符合预计的研究情境。调查问卷主体从测量量表中性别、年龄等易于回答的问题开始，到与研究主题相关问题结束，通过这种方式来增强

受访者完成全部问题的接受程度。为了能够客观真实的反映 G 县农村信用社的柜台员工绩效考核存在的现状，准确分析原有的绩效考核方面存在问题的原因，本人参考大量文献资料，设计问卷并开展调查，广泛征询柜台员工对现有绩效考核的看法，收集员工对现有绩效考核的意见和建议，为 G 县农村信用社的柜台员工绩效考核现状的优化提供依据。

2. 问卷的发放

本文采取了对员工进行问卷调查和个人谈话的方式，调查的对象范围是 G 县农村信用社的柜台正式员工。G 县农村信用社合同制员工总人数为 214 人（不含劳务派遣人员 25 人），本次问卷一共对全部的 109 名柜台员工发放了问卷，回收 108 份问卷，其中有效问卷 106 份，无效问卷 2 份（主要原因为填写人员对问卷内容不明确、或部分内容缺失导致问卷不完整），有效率 98.14%，具体问卷详见附件。该问卷将被调查人员按照性别、年龄、学历、职称等进行划分。其中性别分为男、女；年龄分为 20-30 岁及以下、31-40 岁、41-50 岁、51 岁以上；学历分为硕士及以上、本科及以上、专科、其他；职称分为高级职称、中级职称、初级职称、无职称。有效问卷的数量按柜台员工的数量发放，因此调查结果能比较客观如实的反映柜台员工绩效考核的现状，问卷调查样本情况如表 3.3 所示。

表 3.3 问卷调查样本情况一览表

样	本	人数	百分比
总样本空间	员工总人数	214	
	问卷发放量	109	50%
	回收问卷	108	99%
	有效问卷	106	97%
性别	男	64	60%
	女	42	40%
年龄	20-30 岁	20	19%
	31-40 岁	31	29%
	41-50 岁	45	42%
	51 岁以上	10	9%
学历	硕士及以上	6	6%
	本科	80	75%
	专科	19	18%

续表 3.3 问卷调查样本情况一览表

样 本		人数	百分比
学历	其他	1	1%
职称	高级	0	0%
	中级	15	14%
	初级	20	19%
	无职称	71	67%

3.2.2 问卷的整理与分析

1. 基本信息

从性别上来看，男士 64 人，为调查人数的 60%；女士 42 人，为调查人数的 40%。

从年龄上来看，年龄 20-30 岁 20 人，占调查人数的 19%；31-40 岁 31 人，占调查人数的 29%；41-50 岁 45 人，占调查人数的 42%；51 岁以上 10 人，占调查人数的 9%。

从学历上来看，硕士及以上 6 人，占调查人数的 6%；本科 80 人，占调查人数的 75%；专科 19 人，占调查人数的 18%；其他 1 人，占调查人数的 1%。

从职称上来看，高级职称 0 人，占调查人数的 0%；中级职称 15 人，占调查人数的 14%；初级职称 20 人，占调查人数的 19%；无职称 71 人，占调查人数的 67%。

2. 其他信息

调查问卷中第 1 题至第 3 题用来了解 G 县农村信用社柜台员工绩效考核考核的大致情况；第 4 题至第 6 题用来了解绩效考核财务方面的情况；第 7 题至第 10 题用来了解绩效考核客户方面的情况；第 11 题至第 15 题用来了解绩效考核内部流程方面的情况；第 16 题至第 20 题用来绩效考核学习与成长方面的情况；第 21 题至第 22 题是开放式问题，广泛收集一线柜台员工对 G 县农村信用社柜台员工绩效考核改进的建议。

(1) 绩效考核基本情况方面

从 G 县农村信用社柜台员工绩效考核的基本情况调查反馈的数据来看，如表 3.4 所示，80%的调查对象认为比较熟悉 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核制

度。从第 2 题的结果来看,有 89.6%的调查对象认为有必要实施绩效考核,仅 14.1%的调查对象认为没有必要实施绩效考核。从这里可以看出大部分调查对象对自己的表达能力还是十分有信心的。从第 3 题的调查情况来看,106 个调查对象里有 74.5%认为应该考核个人业绩,60.4%认为在客户维护方面也应该考核,65.1%认为个人学习能力及创新方面考核,45.3%认为对行社日常规章制度也需要考核。由此推测,大部分柜台员工比较了解绩效考核,并在绩效考核的实施上是持有积极的态度。

表 3.4 G 县农村信用社柜台员工基本情况分析

选项		问题	选项	个数	比例 (%)	备注
题号						
基础 性问 题	1	您对本行绩效考核制度了解程度是	(1) 比较熟悉	80	75.5	
			(2) 不太熟悉	15	14.2	
			(3) 不太了解	10	9.4	
			(4) 完全不熟悉	1	0.9	
	2	您觉得有必要实施绩效考核吗?	(1) 非常有必要	57	53.8	
			(2) 比较有必要	38	35.8	
			(3) 没必要	10	9.4	
			(4) 完全没必要	5	4.7	
基础 性问 题	3	您认为绩效考核应该包含哪些指标?	(1) 个人业绩	79	74.5	多选题
			(2) 行社日常规章制度	48	45.3	
			(3) 客户维护方面的指标	64	60.4	
			(4) 个人学习能力与创新方面指标	69	65.1	
			(5) 其他方面	21	19.8	

(2) 财务方面

从财务方面反馈的数据来看,如表 3.5 所示,从第 4 题的结果来看,84%的调查柜台员工认为自己非常了解财务方面的考核指标。第 5 题,73.6%的柜台员工认为在财务方面的考核指标全面。而第 6 题,67%的柜员认为没必要优化财务方面的考核,认为有必要优化财务方面的考核的柜台员工占比仅仅是 4.7%。结合 G 县农村信用社柜台员工绩效考核简介及财务方面的问卷调查,可以认为 G 县农村信用社柜台员工绩效考核在财务方面的考核工作做的比较全面,没有优化的

必要。

表 3.5 G 县农村信用社柜台员工绩效考核财务方面情况分析

选项		问题	选项	个数	比例 (%)	备注
题号						
财务方面	4	您了解财务方面的考核指标吗？	(1) 非常了解	89	84.0	
			(2) 一般了解	9	8.5	
			(3) 不了解	4	3.8	
			(4) 完全不了解	4	3.8	
	5	您认为我行在财务方面的考核指标全面吗？	(1) 非常全面	78	73.6	
			(2) 一般	20	18.9	
			(3) 不太全面	4	3.8	
			(4) 不知道	4	3.8	
	6	您认为有必要优化财务方面的考核吗？	(1) 有必要	5	4.7	
			(2) 没必要	71	67.0	
			(3) 几乎没必要	29	27.4	
			(4) 不知道	1	0.9	

(3) 客户方面

从客户方面调查数据来看，如表 3.6 所示，第 7 题中 59.4%的柜员认为自己非常了解客户方的考核指标，仅有 17.9%柜员认为不了解。第 8 题中 51.9%的柜员认为 G 县农村信用社柜台员工绩效考核指标里同时缺乏客户满意度、客户忠诚度、客户拓展三方面的指标。第 9 题中有 74.5%的柜员认为是柜台员工年龄老化、思想认识不到位导致客户方面的工作做的不到位。而有 36.8%的柜员认为是对客户信息掌握不够全面造成的，除了其他选项以外的选项基本持平。从这 10 题可以发现，几个选项之间也是持平的，结合第 9 题，说明 G 县农村信用社客户方面的工作做不到位的原因是多方面的。

表 3.6 G 县农村信用社柜台员工绩效考核客户方面情况分析

选项		问题	选项	个数	比例 (%)	备注
题号						
客户方面	7	您了解考核客户方面的绩效考核指标吗？	(1) 非常了解	63	59.4	

续表 3.6 G 县农村信用社柜台员工绩效考核客户方面情况分析

题号	选项	问题	选项	个数	比例 (%)	备注
客户方面	7	您了解考核客户方面的绩效考核指标吗?	(2) 一般了解	24	22.6	
			(3) 不了解	10	9.4	
			(4) 完全不了解	9	8.5	
	8	您认为我行在客户方面的考核缺乏以下哪些指标?	(1) 客户满意方面的指标	17	16.0	
			(2) 客户忠诚方面的指标	13	12.3	
			(3) 客户拓展方面的指标	21	19.8	
			(4) 以上都有	55	51.9	
	9	您认为我行柜台员工在客户方面的工作做的不到位,没有深层次挖掘营销客户的原因是什么?	(1) 柜台员工年龄老化,思想认识不到位	79	74.5	多选题
			(2) 客户方面考核指标的缺乏	53	50.0	
			(3) 网点人员不够,导致精细化服务客户工作滞后	58	54.7	
			(4) 缺乏客户信息系统,导致服务客户手段单一	64	60.4	
			(5) 对客户信息掌握不够全面	39	36.8	
			(6) 其他	23	21.7	
	10	您认为应该如何去完善客户方面的考核?	(1) 从客户角度出发,全方位考核客户方面的工作	69	65.1	多选题
			(2) 增加客户满意度指标	54	50.9	
(3) 增加老客户保持率指标			67	63.2		
(4) 增加新客户开发率指标			65	61.3		
(5) 其他			34	32.1		

(4) 内部流程方面

从内部流程反馈的数据来看,如表 3.7 所示,第 11 题,87.8%的柜台员工认为自己了解内部流程方面的考核指标。第 12 题中,38.7%的柜台员工认为考核不全面、考核单一是内部流程方面考核存在的最大的问题,而 53.8%的柜台员工认为是流程化管理工作做的不到位。第 13 题中 61.3%的调查对象认为是管理者认识不到位造成内部流程方面考核指标单一、考核内容不全面,而分别有 54.7%和 55.7%认为是流程化管理工作做得不到位和考核过于侧重于量、没有重视“质”方面造成的。第 14 题中 48.1%的柜员认为可以从增加流程化管理方面考核指标入手完善内部流程方面的考核,而有 50%的柜员认为解决高息揽储问题可以有利

于成本控制。在第 15 题中，大部分柜员都认为优化流程化管理工作面临的问题是管理者不重视、业务流程繁杂、智能系统及终端的缺乏。

表 3.7 G 县农村信用社柜台员工绩效考核内部流程方面情况分析

题号		选项	问题	选项	个数	比例 (%)	备注
内部 流程 方面	11		您了解考核内部流程方面的绩效考核指标吗？	(1) 非常了解	75	70.8	
				(2) 一般了解	18	17.0	
				(3) 不了解	10	9.4	
				(4) 完全不了解	3	2.8	
	12		您认为我行目前在内部流程方面考核存在的最大的问题是什么？	(1) 考核不全面、考核单一	41	38.7	
				(2) 流程化管理工作做的不到位	57	53.8	
				(3) 不了解	5	4.7	
				(4) 完全不了解	3	2.8	
	13		您认为我行在内部流程方面考核内容不全面、考核比较单一的原因是什么？	(1) 管理者认识不到位	65	61.3	
				(2) 管理层不重视流程化管理	58	54.7	
				(3) 考核工作太过侧重于量，没有重视到“质”的方面	59	55.7	
				(4) 其他	31	29.2	
	14		您认为应该如何完善内部流程方面的考核？	(1) 增加流程化管理方面考核指标	51	48.1	
				(2) 解决高息揽储的问题，在成本控制方面多做工作	53	50.0	
				(3) 不确定	1	0.9	
				(4) 其他	1	0.9	
	15		您认为优化目前我行流程化管理工作，面临最大的问题是什么？	(1) 管理者的不重视	69	65.1	多选题
				(2) 业务流程繁杂	89	84.0	
				(3) 智能系统及终端的缺失	67	63.2	
				(4) 其他	26	24.5	

(5) 学习与成长方面

从学习与成长方面反馈的数据来看，如表 3.8 所示，第 16 题中，有 97.2% 的柜台员工认为了解学习与成长方面的考核指标。在第 17 题中，52.8% 的柜台员工认为 G 县农村信用社在学习与成长方面的考核对柜员的激励不到位，即：不能很好的激励柜台员工。有 27.4% 的柜台员工认为这方面的激励作用没有。第 18 题中 73.6% 的柜员认为绩效考核不能激励柜员的原因是缺乏学习与成长方面的考

核指标，有 77.4%的柜员认为是绩效考核应用单一造成，有 73.6%的柜员认为是管理层不重视对柜台员工的培养造成的，有 70.8%的柜员认为是晋升通道不畅通造成的。19 题中，大部分柜员认为可以通过多方面来提升柜员的满意度，比如：拓展绩效考核结果的应用、建立良好的沟通和反馈通道、绩效考核申诉渠道的畅通及行社加强对柜台员工的培训等。第 20 题中 63.2%的柜员认为管理者不重视是优化学习与成长方面工作时面临的最主要问题，而有高达 81.1%的柜员认为缺乏绩效考核监督机制是面临的最大的问题。

表 3.8 G 县农村信用社柜台员工绩效考核学习与成长方面情况分析

题号		选项	问题	选项	个数	比例 (%)	备注
学习与成长方面	16		您了解考核学习与成长方面的绩效考核指标吗？	(1) 非常了解	53	50.0	
				(2) 一般了解	50	47.2	
				(3) 不了解	2	1.9	
				(4) 完全不了解	1	0.9	
	17		您认为我行在学习与成长方面的考核能够激励柜台员工吗？	(1) 激励作用很大	11	10.4	
				(2) 激励作用一般	10	9.4	
				(3) 激励不到位	56	52.8	
				(4) 没有激励作用	29	27.4	
	18		您认为我行绩效考核制度不能激励柜台员工的原因有哪些？	(1) 缺乏相关考核指标	69	65.1	多选题
				(2) 绩效考核结果应用单一	82	77.4	
				(3) 管理层不重视对柜台员工的培养	78	73.6	
				(4) 晋升通道不畅通	75	70.8	
				(5) 其他	41	38.7	
	19		您认为如何才能提升柜台员工的满意度	(1) 拓展绩效考核结果的应用	64	60.4	多选题
(2) 要有良好的沟通和反馈通道				71	67.0		
(3) 绩效考核申诉渠道的畅通				69	65.1		
(4) 行社加强对柜台员工的培训				51	48.1		
(5) 其他				36	34.0		
学习与成长方面	20		您认为优化我行学习与成长方面的绩效考核工作，面临最大的问题是什么？	(1) 管理者的不重视	67	63.2	多选题
				(2) 柜台员工的不配合	21	19.8	
				(3) 绩效考核工作缺乏监督，网点主任一手遮天，即使考核不公平也无处申诉	86	81.1	
				(4) 其他	38	35.8	

综上所述,我们可以发现 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核在财务方面的考核几乎是全面的,不存在优化的问题。而在客户方面、内部流程及学习与成长方面存在的问题,这些问题或大或小、或轻或重,看似无关大局,但是随着时间的推移,问题越积越多逐渐形成大问题,蔓延到各个领域,逐渐影响工作效率和员工士气,最终会成为拖垮银行的最后一根稻草。根据以上的数据分析,结合平衡计分卡和 G 县农村信用社柜台员工绩效考核现状,在接下来的文章中我们会进一步分析柜台员工绩效考核存在的问题及原因。

3.3 服务客户方面存在的问题及原因分析

俗话说客户是上帝。对于一个企业来讲,虽说客户不是一个企业开始的源头,却是一个企业发展的根本,没有客户,就没有企业的发展。而 G 县农村信用社柜台员工的日常工作中,客户方面的工作做的不到位,具体表现为维护客户不够,没有深层次挖掘营销客户,行社对柜台员工在客户方面考核也不全面。如图 3.1 所示,有 52%的柜台员工认为 G 县农村信用社柜台员工的考核缺乏客户满意方面的指标、客户忠诚方面的指标以及客户拓展方面的指标。

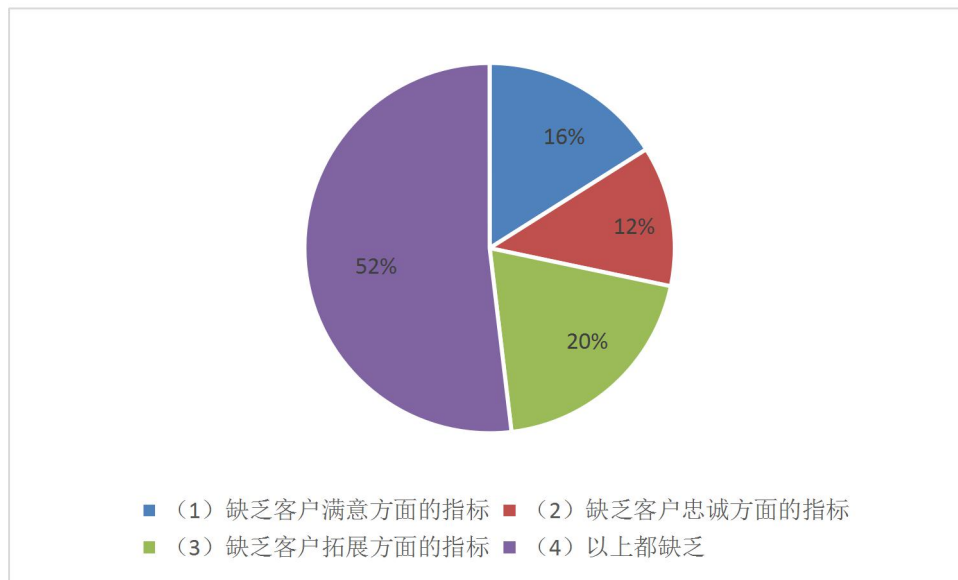


图 3.1 客户方面缺乏的考核指标情况

这就说明,客户方面的工作做的不够,没有深层次挖掘客户。在前文 G 县农村信用社柜台员工绩效考核制度简介中我们知道,在客户方面的考核单纯的偏向于柜台员工对客户的服务态度,以及客户投诉情况的考核。而如何服务客户提

升客户满意度、如何维护老客户保证客户忠诚度、如何拓展客户提高新客户开发率进一步增加市场占有率，对于这些问题，G 县农村信用社在柜台员工的考核当中完全没有体现。下面就该方面存在问题深层次的原因进行分析。

3.3.1 柜员年龄结构老龄化

根据表 3.7 所示，第 9 题的数据来看，G 县农村信用社 106 个柜台员工中有 74.5%的认为是柜台员工年龄结构老化，导致服务客户意识不强。从问卷调查的基本信息来看，G 县农村信用社柜台员工中有 51%的年龄是 40 岁以上的。从这个数据比例来看，G 县农村信用社柜台员工结构中老龄化比较突出。如图 3.2 所示：

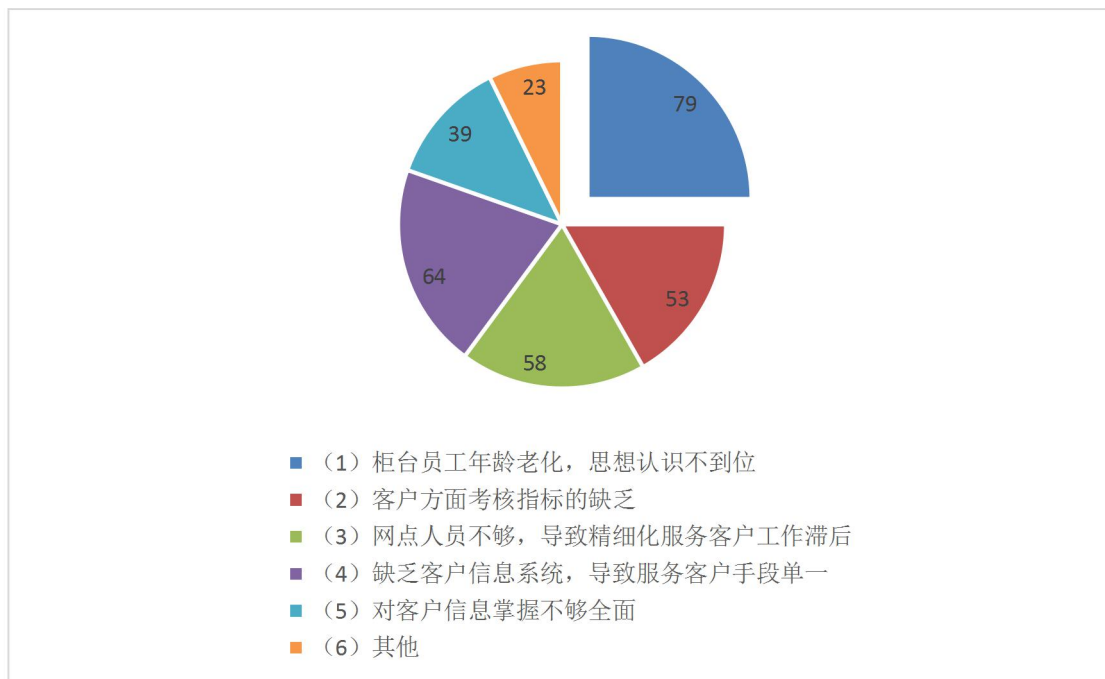


图 3.2 客户方面工作做的不到位的原因

柜台员工属于直接面向与客户的前台工作人员，临柜人员年龄老化，面对业务种类的增加和劳动强度的不断加大，老龄化柜台员工的身体状况和精神状态在面临这种情况下会每况愈下，难以满足客户办理业务的需要。因为年龄老化的原因，柜台员工在办理业务的时候显得有些缓慢，主动服务客户的意识也有所淡化。如此一来，办理业务速度慢了，客户等待时间长了，就容易引起客户的不满，乃至不必要的客户投诉。同时，因为柜台员工年龄老化，一些柜员无法驾驭电子化支付和电子银行方面的产品，表现出不会使用一些产品。这样在服务客户的过程

中，势必会造成对客户讲解产品不到位、服务不到位。

3.3.2 缺乏客户方面的考核指标

根据表 3.7 所示，第 8 题的数据来看，G 县农村信用社大部分柜台员工认为同时缺乏客户满意度方面、客户忠诚度方面、客户拓展方面的考核指标。如图 3.3 所示：

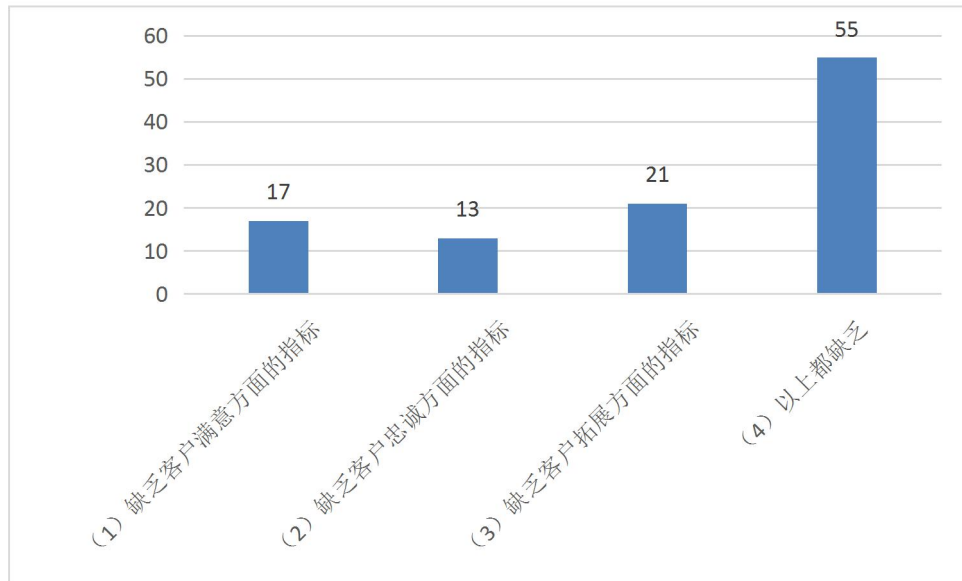


图 3.3 客户方面考核指标缺乏情况

结合前文中 G 县农村信用社柜台员工考核指标分析出，G 县农村信用社在客户管理方面管理客户的理念比较落后，因为缺乏完善的客户方面考核指标，所以导致柜台员工在服务客户导向性不够。换言之，G 县农村信用社现有的柜台员工客户方面的考核，不能引导柜员主动与客户建立长久的联系，从而导致不能充分的了解客户，对客户的个性化需求也无法满足。长此久往，形成不重视客户，没有对老客户进行深层次的挖掘，对新客户的开发力度也不够。主要原因还是 G 县农村信用社仍然以“产品为导向”的经营模式没有转变，片面的认为与客户之间的关系是简单的人际交往关系，导致对客户的管理不够重视。所以，G 县农村信用社要想在客户方面的工作做得扎实有效，那么就应该从客户满意度、客户忠诚度以及客户拓展方面进行深入考核。

3.3.3 缺乏客户管理信息系统

根据表 3.7 所示,第 9 题的数据来看,G 县农村信用社 106 个柜台员工中有 60.4%的认为缺乏客户信息系统,导致服务客户手段单一。因为客户信息系统的缺乏,不利于精细化管理维护客户。如上文 3.3.1 中图 3.2 所示。

前文中提到,G 县农村信用社是以“产品为导向”的经营模式,对客户管理工作不够重视。日常工作中管理维护客户的数据基本来源于柜台员工综合业务系统,并没有专门的客户管理信息系统。客户信息数据收集比较困难,收集的客户数据也比较单一,对客户信息的挖掘不够深入,从而导致不能精准的满足客户个性化需求,也直接影响到客户与产品的交易率。在信息技术突飞猛进的今天,G 县农村信用社应该积极筹备组建自己的客户管理信息系统,以更加积极的态度去满足当前的市场需求。

3.4 内部流程方面存在的问题及原因分析

从平衡计分卡角度讲,G 县农村信用社在内部流程方面的工作存在“短板”,结合前面的问卷调查分析,如图 3.4 所示,有 54%的柜台员工认为内部流程方面存在的问题是内部流程方面管理工作做的不到位,有 38%的柜台员工认为是考核指标单一,考核不全面。

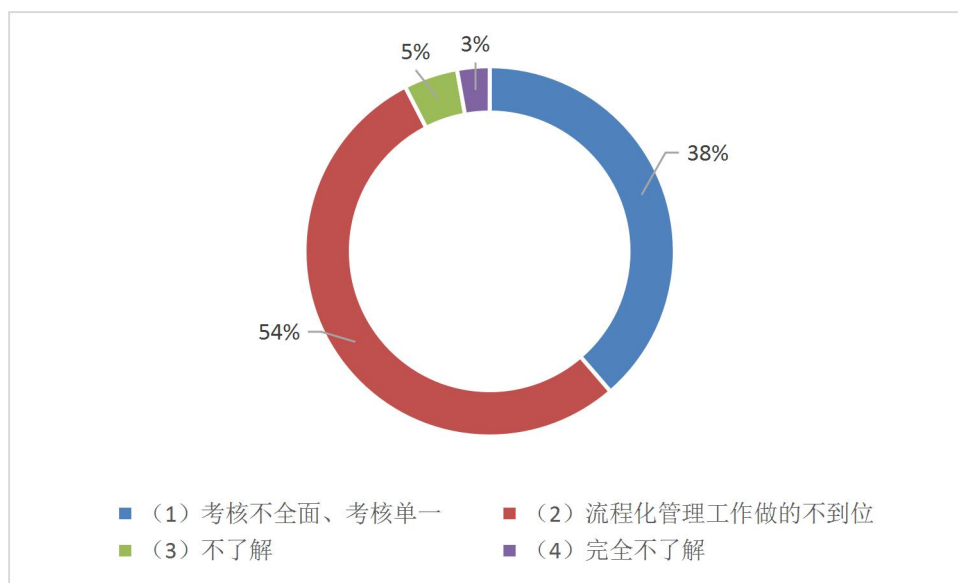


图 3.4 内部流程方面存在的问题

平衡计分卡的内部流程方面研究的是企业如何建立起适合自己的流程、管理机制，在哪些方面存在不足和优势，如何改善流程并降低运营成本。而 G 县农村信用社在柜台员工绩效考核内部流程方面的考核主要是业务笔数的考核，柜台员工干的业务笔数多，相对应的绩效考核分数就高。然而在 G 县农村信用社柜台员工绩效考核工作中如何改善流程并降低运营成本方面没有涉及，比如在简化业务流程和解决高息揽储问题，这些方面工作做的不够，没有进行相应的考核。在电子化支付日益完善的大环境下，伴随着业务的精细化发展，G 县农村信用社应该积极去调整相关业务结构，进一步优化内部运营管理，使其在金融市场上更有竞争力。下面我们会进一步分析产生该问题的原因。

3.4.1 管理层对内部流程管理认识不到位

根据表 3.7 所示，第 13 题的数据来看，G 县农村信用社大部分柜台员工认为是管理者对内部流程方面认识不到位造成的考核不全面、考核单一。如图 3.5 所示：

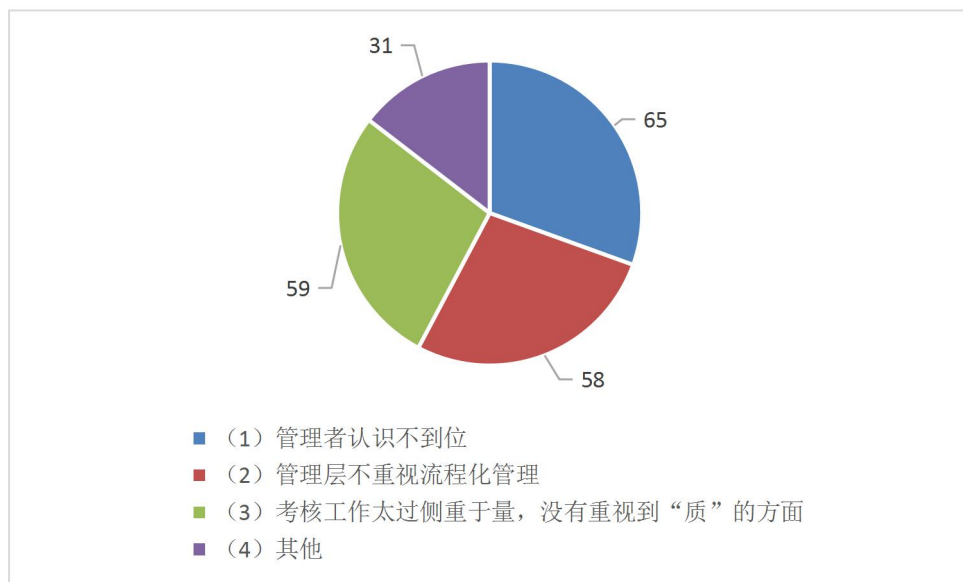


图 3.5 内部流程考核不全面的原因

对于银行来说，内部流程管理就是内控管理，内控管理对一个银行而言可不是小事。正如前文中提到的内部流程方面研究的是企业如何建立起适合自己的流

程、管理机制，在哪些方面存在不足和优势，如何改善流程并降低运营成本。G 县农村信用社柜台员工绩效考核在内部流程方面不全面、考核单一，是因为管理层不懂如何去进行流程化管理。柜面作为银行网点业务营销的主要阵地，柜台员工岗位是最基层的，也是最重要的，因为柜台员工是直接与客户接触的，如果对内部流程方面的工作不加以规定和引导，很大程度的会出现临柜人员操作失误频繁出现、客户排队办理业务、客户不满服务效率等现象，如果管理层认识到这些，在平常的工作中对柜台员工的工作进行考核引导，那会让柜台业务更加快捷、让客户体验感更加愉悦、让企业运行的更加顺畅。

3.4.2 柜台业务流程过于繁杂

根据表 3.7 所示，第 13 题的数据来看，有 63.2%的柜台员工认为业务流程繁杂是 G 县农村信用社优化流程化管理考核面临最大的问题。如图 3.6 所示：

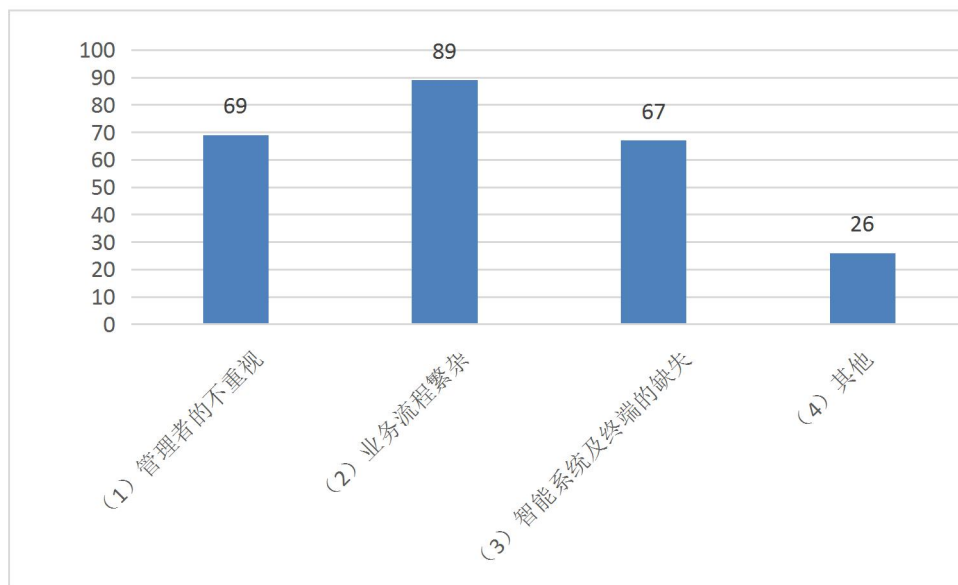


图 3.6 优化流程化管理面临最大的问题

G 县农村信用社柜面业务流程繁杂可以从以下两方面看：一是未能根据不同客户、不同风险业务设计相应的业务流程。G 县农村信用社目前管理权限的划定，主要根据业务金额大小进行划分，这样就会造成越是大客户、越是优质的客户办理业务时，业务流程会显得越复杂。二是部分交易未能有效整合、业务流程中重复性工作多。在实际工作中，各种申请资料重复填写、各种登记簿重复记录，信息资源不能共享，这样势必会影响服务效率和客户体验感。G 县农村信用社网点

转型也相对滞后,没有智慧银行的相关设备,客户办理业务只能依赖于银行柜台,几乎所有的业务都要经过柜台员工。这就导致柜员以全流程业务操作为主,没有多余而充足的精力和时间跟客户进行详细深度的沟通,更没有时间进行和开展产品营销。

3.4.3 高成本吸收存款不利于成本控制

G 县农村信用社经营方式落后,主要通过存贷款利差模式来实现盈利,产品创新能力差,目前的金融产品完全不能满足客户多样化的需求,同时受品牌影响力和地域限制,所以,G 县农村信用社主要要通过高利率来吸引客户,依靠粗放型的经营模式来生存发展,随着银行间竞争的加剧,高成本吸收存款表现出来的弊端越来越明显,比如高利息揽储不利于企业的成本控制工作、基层网点在营销存款的过程中过分依赖高息揽储。

深层次的原因主要有以下两方面:

一是金融工具创新缺乏导致盈利业务单一。G 县农村信用社中间业务稀少,缺乏金融工具的开发,导致其自身不能培育新的经济增长点,只能依靠简单粗放的存贷款利差来实现经营任务。

二是金融产品创新缓慢、金融产品种类少导致盈利模式单一。目前 G 县农村信用社只有网上银行、手机银行等基本性的金融产品,像信用借记卡、代客理财设计、对外担保等新的金融产品未开发出来。

3.5 学习与成长方面存在的问题及原因分析

如图 3.7 所示,53%的柜台员工认为学习与成长方面的考核对自己激励不到位。目前,G 县农村信用社柜台员工绩效考核在学习与成长方面的考核只是停留于工作业绩的考核,而对于员工素质与员工满意度方面根本没有涉及。换言之,现行的绩效考核基本没有实现对员工学习与成长方面的考核的功能,绩效考核结果仅仅被用于绩效考核薪酬的分配,绩效考核结果并没有得到全面利用,无法全方位的去激发员工干劲。员工的能力、素质与企业的成长、企业的竞争力能否提高有着密切的关系。从长远来看,只有不断的学习和创新,企业才能实现长远发展,而这一切都离不开员工。学习与成长方面的问题表现为不能激励柜台员工去

提升自身综合素质。

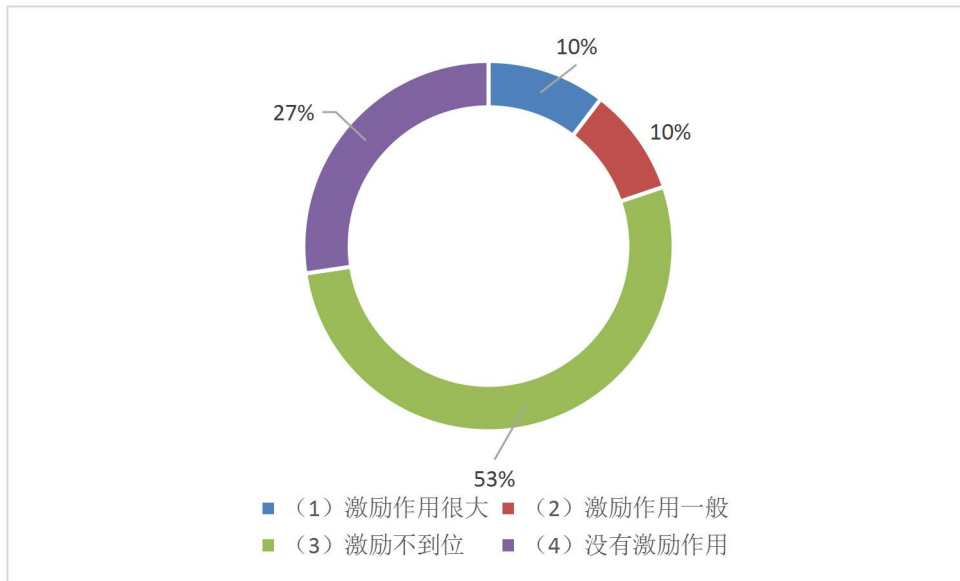


图 3.7 学习与成长方面的激励情况

3.5.1 绩效考核结果应用单一

绩效考核过程是一个费时费力的繁琐的过程，因此为了提升组织的管理效率，就应该最大化利用绩效考核的结果。而 G 县农村信用社柜台员工绩效考核的结果尚未得到有效利用，仅仅被用于绩效考核薪酬的分配，并没有得到全面利用。从表 3.8 中第 18 题数据来看，有 77.4% 的柜台员工认为绩效考核结果应用单一，绩效考核结果应用单一导致对柜台员工激励不到位。如图 3.8 所示：

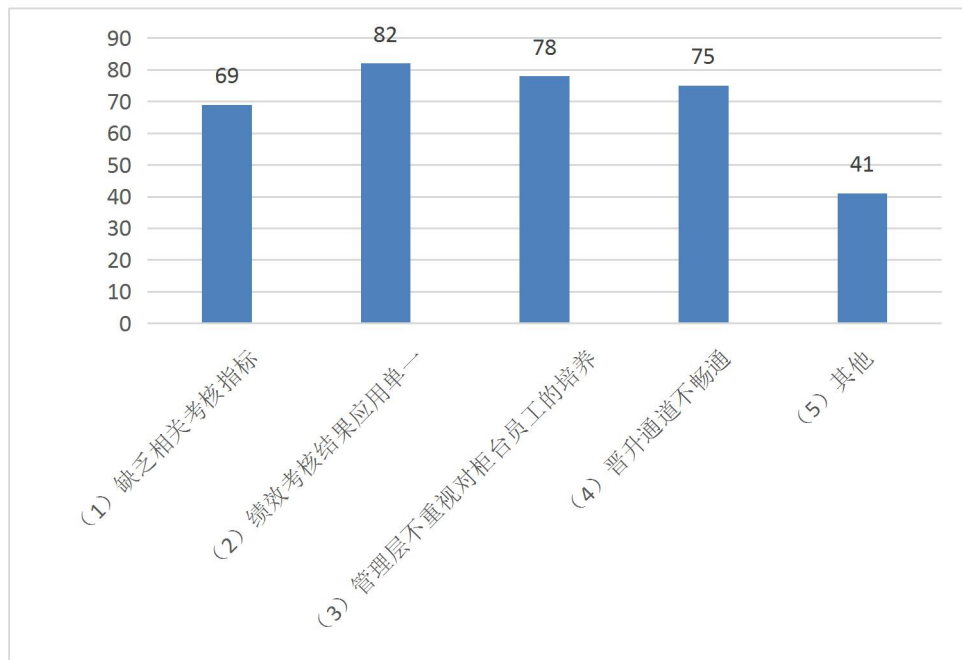


图 3.8 学习与成长方面考核不能激励柜员的原因

绩效考核作为企业有效的管理工具，考核不仅仅是目的，更应该注重的是过程。绩效考核的结果要被充分的、全方位的利用起来，才能激励员工。G 县农村信用社要想激励广大的柜台员工积极参与企业建设与成长，必须要从全方位拓展绩效考核结果，将绩效考核与晋升、改善工作、薪酬等挂钩，才能最大程度的调动员工的工作积极性。

3.5.2 不重视对柜台员工的培养

从表 3.9 第 18 题的数据来看，G 县农村信用社柜台员工认为自己得不到管理层的重视，管理层对柜员的培训不够。同时，表示柜台员工晋升通道也不畅通。如 3.5.1 中的图 3.8 所示。

松下幸之助曾经说，培训很贵，但不培训更贵。企业组织培训会花费很多金钱，但是如果不培训，企业在将来可能支付更大的成本。银行要想拥有高素质、复合型的人才，就要花大力气为员工提供全方位的培训。G 县农村信用社柜台员工占据一半人数，理所应当的对柜员的培训工作重视起来。柜台员工是最基层的员工，也是直接服务于客户的员工，柜台员工服务状态的好坏直接影响客户的服务体验感，这样从柜台员工到客户，直接影响到平衡积分卡的两个层面。所以，G 县农村信用社应该大力组织对柜台员工的培训、培养工作。

4 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化

通过第三部分对 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在问题及原因的梳理归纳,结合对公司员工的深度访谈结果,综合学者们的研究成果,尝试性的提出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化策略,希望可以改变现状提高柜台员工的满意度。

4.1G 县农村信用社绩效考核优化的原则与思路

下文中将重点阐述 G 县农村信用社柜台员工绩效考核的优化原则和总体优化思路。

4.1.1 优化原则

1. 公平、公正原则。G 县农村信用社柜台员工的考核,必需秉持着公平、公正的原则,制定出科学明确的考核评价指标,并明确指出考核只是针对柜台员工表现等各方面的考核,而不是针对人的主观性的考核,在确定考核指标时,要杜绝出现人的主观性,从客观的角度出发进行制定。

2. 公开、开放原则。为了解决信息的不对称等问题,G 县农村信用社将绩效考核各项标准充分公示,尤其是要加强跟柜台员工的充分交流和沟通,绩效考核制定人员在制定考核标准的同时,有必要充分考虑到柜台员工目前面临的困境、工作特殊性等实际情况,以此为基础,加强考核方法的合理性和适用性,争取通过绩效考核能够真正激发员工工作的积极性。

3. 反馈、修改原则。很多分析指出,当前很多信用社绩效考核的形式大于实质。通常仅仅只公布绩效考核的结果,忽视了员工的反馈机制。考核者没有跟柜台员工就其存在的问题进行沟通,也没有及时收集到员工的反馈建议,绩效考核没有发挥出真正的效用,也没有落到实处。综上,为了使 G 县农村信用社柜台员工的绩效更加有效,就必须要有有一个合理有效地反馈机制。

4. 定期化、制度化原则。G 县农村信用社的绩效考核优化要符合于信用社发展过程化、持续性的特征,并且要依据信用社具体部门的不同设计差异化的绩效考核标准。绩效考核的实行要定期展开,应当培养柜台员工接受绩效考核的常态

化意识。

5. 差异性考核原则。通过学者的研究，指出 G 县农村信用社要想更大程度的提升柜台员工的工作绩效，应当按照内部工作岗位的不同制定不同指标，众所周知，每个岗位承担的具体职责都是不尽相同的，因此，G 县农村信用社的绩效考核应当根据员工具体工作内容的不同设置差异化指标。此外，如果信用社在员工升职、岗位调整、员工工作激励措施等方面都能够体现出差异化和等级化的话，势必会更大程度提高柜台员工的工作热情，激发其工作潜力。

4.1.2 总体优化思路

G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化的整体思路如下：从 G 县农村信用社柜台员工绩效考核存在的问题及原因出发，根据平衡计分卡提出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核的优化措施。

对 G 县农村信用社柜台员工的客户方面、内部流程方面及学习与成长方面的优化措施构成了整体的绩效考核优化举措，最终的目的是提升柜台员工满意度、激励柜台员工努力工作，增强 G 县农村信用社的竞争力。

本文通过对 G 县农村信用社柜台员工现有的绩效考核办法的研究，用平衡计分卡分析指出其问题所在，再通过问卷调查的方式分析出存在的问题及原因，从而提出 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化措施，分别从客户方面、内部流程发明及学习与成长方面完善现有的柜台员工绩效考核办法。

4.2 服务客户方面的优化措施

客户方面的优化措施从两方面进行，即：优化柜台员工年龄结构和增加客户方面考核指标。下文将着重从这两方面进行分析。

4.2.1 优化柜台员工年龄结构

双因素理论中，工作环境对员工的工作积极性影响也很大。在双因素理论中，工作环境属于保健因素，而保健因素不具备，或者说是没有，会导致员工的强烈不满。对于 G 县农村信用社而言，柜台员工年龄结构老化，老员工对客户服务态

度的不好等会对年轻柜台员工造成一定的影响，影响年轻柜台员工也不好好服务客户，形成恶性循环。所以，要解决这一问题可以从两方面入手，从短期来讲，加大对年龄大柜员的改造、加大优质文明服务工作的考核；长远来看，往 G 县农村信用社柜台员工的队伍中注入新鲜血液，优化柜员员工队伍年龄结构。下面就这两方面进行详细说明。

一是加强对岁数稍大柜台员工主动服务客户的思想引导，加大优质文明服务工作的考核力度。面对柜面年龄大，主动服务客户意识淡薄的问题，要引起管理层要高度重视，联社管理层要对资历较深和年龄较大的柜员进行约谈、面谈，督促其提升服务客户思想认识。另一方面，联社优质文明服务小组要加大对年老柜台员工的奖罚力度，从制度层面进行约束和改进。

二是加大校园招聘力度。在招聘工作中加大校园招聘的力度，招聘完之后在分配上要有所倾斜，主要分配到基层网点柜台员工的岗位。校园招聘进来的都是大学生，大学生都是年轻人，他们有朝气、有激情、有梦想，并且容易被管理。其次，效仿其他银行，招聘派遣制柜员，目标群体还是年轻人。合理使用派遣工可以提高柜面服务效率、提升网点服务质量，同时用工成本低，派遣人员又好管理。派遣工的使用可以产生“鲶鱼效应”，对平时不好好工作的柜员也是一种警示，促使其产生危机感。年轻柜台员工到位之后，可以将年龄较大的柜员安排到其他岗位上。

4.2.2 增加客户方面的考核指标

为了进一步引导 G 县农村信用社柜台员更好地服务客户、挖掘客户，本文主要从客户满意度方面、客户忠诚度方面、客户拓展方面三个层次对考核指标进行设计。如表 4.1 所示：

表 4.1 柜台员工客户方面的考核指标表

考核维度	考核目标	具体考核指标
客户方面	客户满意度	客户满意度（满意度客户数/客户总数*100%）
		客户投诉率（投诉客户数/客户总数*100%）

续表 4.1 柜台员工客户方面的考核指标表

考核维度	考核目标	具体考核指标
客户方面	客户满意度	客户投诉解决率（已投诉并且撤诉的客户数/投诉客户的总数*100%）
	客户忠诚度	老客户保有率（（本期客户交易额-上期客户交易额）/上期客户交易额*100%）
		客户存款市场份额（客户在 G 县的存款数额/G 县所有银行的存款总额*100%）
	客户拓展	新客户开发率（新客户的获得数/客户总数*100%）
		新增存款份额（新增的存款数额/存款总额*100%）

根据目标设置理论，目标本身就具有激励作用，使人们朝着一定的方向努力。对 G 县农村信用社而言，客户满意度目标中的客户满意度、客户投诉率及客户投诉解决率三个指标主要用来衡量柜台员工对客户的服务态度，通过以上三个指标的设置引导柜台员工更加优质的服务客户。客户忠诚度中老客户保有率、存款市场份额两个指标主要是引导柜台员工除了要优质服务客户之外，还应该主动维护老客户，保持老客户交易率，从而确保存款市场份额。新客户拓展中新客户开发率、新增存款份额两个指标的设置旨在引导柜台员工维护客户，积极挖掘新客户资源，增加新增存款市场份额。

通过对以上考核指标在绩效考核指标中的加入，来引导柜台员工进一步服务客户，让柜台员工明白，客户服务工作做的越好，获得报酬越多，报酬不仅仅来自自己收入的增加，还有岗位的晋升等方面。

4.2.3 组建客户管理信息化系统

随着金融电子化支付的迅猛发展，银行地域的概念以及物理网点的分布已经在逐渐缩小，G 县农村信用社凭借实体网点的优势已不再那么突出。同时，客户已成为各大银行关键的商业资源，各银行不断从产品为导向的经营模式转变成以客户为导向的经营模式，不断的在挖掘“客户效益”。因此，G 县农村信用社应该提高客户管理工作重要性的思想认识，积极实施客户信息的管理，重点关注及开发客户关系，正如像了解自己的产品一样了解客户，将客户真正视为像“上帝”

一样对待，像管理资产一样去管理客户，切实实行“以客户为中心的”管理经营理念。通过组建自己的客户管理信息化系统来帮助 G 县农村信用社在日常的工作中提高客户方面的工作效率，比如：客户的获得、客户的保留、客户的忠诚等方面的工作。

组建客户管理信息系统是一项工程，需要做大量的、周密的计划，需要各方面专业的人才，还需要一定的财力支持，并且开发周期也不短，系统需要分步骤、分阶段进行实施，还需要采取切实可行的策略。

一是制定客户管理信息系统的可行性实施方案。

二是组建客户管理信息团队。除了要有 G 县农村信用社管理层的支持之外，还要有信息科技方面的人才，银行内部业务方面的精英参加。

三是成立客户管理信息系统建设的项目小组。项目小组负责系统的具体建设。

四是实施计划要明确，明确系统的适用范围、客户的应用模式及具体的产品选择。

客户管理信息系统的建立是以“客户为中心”的具体表现，建立的过程需要管理层的高度重视和支持，这是建立客户管理信息系统的首要条件，也是 G 县农村信用社客户管理信息系统是否能够建成的最关键的因素。

4.3 内部流程方面的优化措施

内部流程方面的优化从三方面进行，分别是提高管理层的认识、简化柜面业务流程、多举措解决高息揽储。下文将从这三个方面进行阐述。

4.3.1 提高管理层认识

G 县农村信用社管理层要认识到进一步深化业务流程改造和优化，对 G 县农村信用社的发展又极大的推动作用。内部管理流程的优化与提高服务客户的效率有直接必然的关系。同时，内部流程的优化可以节约资源，进一步控制企业成本。

为了保证业务流程的合理性、柜面业务操作的规范性以及办理业务的高效性，可以规范和使用科学、合理、统一的业务流程。为了避免以流程改流程，G

县农村信用社管理层要转变思想认识，内部流程的优化是以“客户为中心”开展的，一切的工作只为客户。客户是银行开展各项业务的基础，没有客户就没有资源，只有深化以“客户为中心”才能不断的创新金融产品、优化服务流程，才能保持对客户足够的吸引力。

4.3.2 简化柜面业务流程

文中通过 G 县农村信用社柜台员工绩效考核调查问卷的统计和分析，可以看出在内部运营方面，主要存在的问题是业务流程繁杂以及存款融资成本高。业务流程繁杂方面，G 县农村信用社可以通过对不同业务特点的分析，优化一些不必要的业务流程，使柜台员工办理业务的时候更加流畅和快捷，实现业务流程的高效化运行，提高工作的实效性。具体地，我们可以从以下两方面可以优化：

一是根据不同的客户、不同风险的业务设计相应的流程。比如：目前 G 县农村信用社大于等于 5 万元的存取款业务都要进行相应级别管理岗位的授权。这项业务可以通过提高授权金额额度来减少授权频率，优化业务流程，方便客户办理业务。

二是整合部分业务流程中重复性的工作。一方面，取消废卡登记簿及废卡重要空白凭证留存，G 县农村信用社的废卡主要是客户通过办理借记卡换卡业务或者销户业务完毕时所产生的借记卡废卡。此两项业务办理完毕后，废卡的登记及保存完全没有意义，对于银行来说没有任何风险。另一方面，取消大额存取款业务手工登记簿及电子银行登记簿，可以用银行综合系统中打印的登记簿替代。

4.3.3 多举措解决高息揽储

G 县农村信用社的经济利润主要取决于存贷款利差，贷款发放后，贷款的收回存在一定的风险，而存款方面融资成本高问题很突出，G 县农村信用社依赖于高成本吸收存款，客户也早已习惯了这种高息存款模式，面对这种存款吸收模式，G 县农村信用社管理层深深的知道弊大于利，但是苦于无法解决，因为其他地方性也是通过这样的方式吸收存款。G 县地域有限，存量客户有限，客户都是哪家银行利率高去哪家存款，长年累月的形成了恶性竞争的趋势。下面就解决这一问题提出试探性的对策。

一是与其他地方性银行进行谈判协商存款利率。目前，在 G 县实行高利率揽储的金融机构主要是各地方性银行，G 县农村信用社作为 G 县地方性银行的先驱者，应该积极与其他地方性银行进行协商谈判，进行统一降息，降低存款融资成本，让其他地方性银行可以明白降息工作对大家来讲都是有利的。

二是在柜台员工绩效考核中增加低利率吸收存款任务比重的考核。通过该项考核指标的设置，引导柜面员工积极营销低利率存款。

三是紧跟市场形势和客户需求，加大金融产品创新力度。一方面，对现有的金融产品进行更新优化改造，完善现有的电子银行金融功能，比如网上银行、手机银行、微信银行金融功能，让用户能够真正了解 G 县农村信用社的电子银行产品，满足用户的差异化需求，提高其使用率。另一方面，金融产品的研发，弥补和优化现有的金融产品结构，柜台员工可以大力推荐营销新产品，新产品的问世可以解决客户过分依赖高息存款的业务。

4.4 学习与成长方面的优化措施

柜台员工在学习与成长方面的优化措施主要从拓展绩效考核结果和加大培训力度两个方面进行分析。

4.4.1 拓展绩效考核结果的应用范围

根据双因素理论，激励和保健因素是影响员工绩效的两个方面，保健因素包括公司的政策、工资、同事关系和工作条件等，激励因素包括成就、赞赏、责任感、晋升、发展等。保健因素能消除不满情绪，但不能激励人们更积极地行为，而激励因素的满足可以对人产生很大激励。对于一个企业来讲，要想绩效考核发挥巨大的激励作用，除了要按时发放员工正常的绩效薪酬外，还应该拓宽绩效考核的应用结果。对 G 县农村信用社而言，应该拓宽绩效考核结果的应运，全面利用绩效考核结果，要特别重视考核结果的应用，以绩效考核结果为依据，推动 G 县农村信用社柜台员工努力提高工作效率，提升自身业绩能力，进而推动信用社的发展。

首先，绩效考核的结果用于绩效工资发放的依据。一是将柜台员工的绩效考核结果会划分成 A、B、C、D 四个级别。按照该级别对柜台员工月度的绩效工

资加以调整：当月被评为 A 级的柜台员工：绩效考核工资全额发放，并且会以当月实发工资的 100%作为奖金；当月被评为 B 级的柜台员工：绩效考核工资会全额发放，但是没有额外奖励；当月被评为 C 级的柜台员工：扣掉绩效考核工资的 30%；当月被评为 D 级的柜台员工：不发放绩效考核工资。二是奖金的确定。现行 G 县农村信用社奖金分为季度奖金和年度奖金。本文研究将奖金细分成集体奖金和个人奖金两个部分，通过把奖金和柜台员工个人绩效以及团队绩效结合起来综合参考，这样一来，G 县农村信用社柜台员工的绩效奖金发放包括了集体奖金和个人奖金两个部分。集体奖金的发放依据是部门年度关键绩效指标任务的完成进度，如果按时全额完成，那么将足额发放年终集体奖金，如果没有完成，就没有集体奖金。如果超额度完成，那么将根据超额的比例发放额外的集体奖励。个体奖金主要依据柜台员工月度和年度绩效考核结果，基本上只有考核结果为优或者有过突出业绩贡献的柜台员工才有个人奖金。

其次，绩效考核结果用于职位晋升、人事岗位调整及评优评先。一是对于年度绩效考核结果为 A 级的柜台员工，G 县农村信用社人力资源部要根据信用社现有的员工晋升机制以及柜台员工的职业规划，综合考虑信用社目前用人状况，为 A 级柜台员工制定个性化的晋升方案，对于连续三年的绩效考核结果都被评为 A 的柜台员工，可以在同等条件下晋升一个级别。如果柜台员工年度绩效考核结果是 B 级或者 C 级，那么可以根据 G 县农村信用社的正常员工晋升制度予以晋升。二是如果柜台员工年度绩效考核结果不合格，那么 G 县农村信用社在充分了解并分析不合格的原因之后，再决定是让其继续呆在原岗学习还是对其目前的职位进行调整。如果柜台员工连续两年的考核都不合格，可以考虑将其待岗，待岗的员工不思悔改的可以考虑将其辞退；如果是病情岗位，予以调整之后还是没有办法完成考核任务目标，那么信用社考虑与其解除劳动合同。三是人力资源部可以将绩效考核结果作为年度评优、评先进的参考。

4.4.2 加大对柜台员工的培养力度

企业要想长远发展，在员工培训方面是绝对不能放松的。人才是企业发展战略中的关键，所有的战略实现都离不开人。企业通过在企业文化、管理经营、技术水平、人文素养等方面的倾力打造，员工的凝聚力、忠诚度等都将呈现质的飞

跃，工作能力、工作效能及品质都会有很大提升，员工的成长有利于企业综合实力的增强。因此，对员工的培训绝不是无偿的投入，反而让企业获得丰厚的回报。

人力资源部作为员工培训工作的中坚力量，建立与企业战略相匹配的培训方案，同时方案的实施必须要考虑柜台工作的实际情况，柜面业务繁琐、时间不好统一，培训方案在培训时间的计划安排上必须要灵活。为了避免有些员工反复参加培训，而其他员工却无缘参与的现象，还要考虑重点培训与普遍提高的关系。让柜员积极参与制定培训内容，柜员与主管共同制定培训计划，这样，会提高柜员参加培训的积极性。

人力资源部在确定培训课题及项目时，应该尽量搜寻培训公司教学经验丰富的讲师及行业内有口碑的专业的带头人，通过业务往来、网络等形式获取优秀的培训课目资料，并根据 G 县农村信用社的需要，制定相应的培训内容。

培训要避免形式化，培训工作就要做到有计划、有过程考核、有形成最终的培训结果。脱岗培训的柜员回来后将培训内容与大家进行分享。人力资源部要发挥监督职能，将培训过程中柜员的表现及实际结果存入柜员个人档案中，作为柜员绩效考核、职位晋升、薪酬调节的依据之一。

4.5 G 县农村信用社柜台员工绩效考核方案实施的保障

为了使 G 县农村信用社柜台员工绩效考核优化策略得以实现，我们从组织保障和制度保障两方面为柜台员工绩效考核优化策略的实现保驾护航。

4.5.1 组织保障

众所周知，所有的组织要素里面，人是作为最核心的因素，在 G 县农村信用社正常的经营活动中，无论是上层决策的制定、方案的落地实际执行等都离不开人这一主体，同样的，G 县农村信用社科学、合理的绩效考核体系的建设，也离不开人的参与。绩效考核方案的设计，离不开 G 县农村信用社的一批专业技能熟练、综合素质高、公平公开公正、认真细致地绩效考核管理人员，经过大量的实际调查之后，G 县农村信用社发现绩效考核最终结果的有效性很大程度上取决于绩效考核管理人的工作态度和工作能力。换句话说，G 县农村信用社绩效考核机制是否能够发挥出真正作用，还要看考核人员是否能秉持着公正、认真的态度，

工作态度的好坏能够对考核结果的准确性和真实性产生直接影响。

1. 柜台员工内部培训的重要性

跟人力资源管理类似，G 县农村信用社的绩效考核工作同样贯穿了始终。对于每一个 G 县农村信用社来说，能够搭建一套科学的绩效考核体系是尤其重要的，能够在实施绩效考核工作过程当中，对柜台员工的合适的岗位、对其培训以及薪酬待遇、激励政策等进行合适的安排和调整，很大程度上有利于柜台员工的发展。也就是说绩效考核成为了一个连接点，缩短了 G 县农村信用社领导跟柜台员工之间的距离，通过充分组织专业技能培训和面谈会议，有效的考察和评估柜台员工未来工作动向以及存在的潜在问题，促进 G 县农村信用社领导对柜台员工的再培训。可以看出，加强对绩效考核者的培训和评估同样也十分重要。

2. 科学规划柜台员工的职业发展

G 县农村信用社要统筹协调管理好内部柜台员工的职业生涯规划，主要包含以下四个方面：（1）针对柜台员工的自我评价应当从科学、合理的角度出发，对柜台员工工作能力、个人爱好特长以及行为习惯等充分评价；（2）为了加强 G 县农村信用社与柜台员工之间的互动和交流，应当尽快出台一个有效合理的沟通反馈制度，此外，对柜台员工未来的晋升机会以及职业规划等加以合理的评判；（3）以柜台员工的实际工作表现和行为习惯等为基础，帮助其对自身职业未来方向做出科学正确的选择；（4）G 县农村信用社负责柜台员工的定期职业咨询，为柜台员工构建完整的职业发展规划，制定终极发展目标。

三个主要目的：（1）通过上述提到的种种途径，争取让柜台员工能够清楚地意识到 G 县农村信用社组织机构下的现有多种潜在职业晋升渠道；（2）确保 G 县农村信用社能够及时引进人才，以满足 G 县农村信用社目前和未来的人才实际需求；（3）G 县农村信用社通过利用自身具备的人力物力社会等资源，将柜台员工的职业发展跟 G 县农村信用社战略目标协同起来，进行结合，以不断提升柜台员工工作能力和专业技能的方式，促进 G 县农村信用社战略目标的早日实现。通过加强绩效考核工作，不但能够尽快提高柜台员工专业能力，还能更快速地实现 G 县农村信用社既定任务目标。此外，还能够利用绩效考核体系对柜台员工日常工作不断优化，确保 G 县农村信用社所有工作流程越来越合理。根据中外学者的大量研究表明，评估 G 县农村信用社是否具备完整的绩效考核体系，只需

要找到柜台员工工作过程中出现的问题,判断 G 县农村信用社各层级是否能够快速通过沟通制定出柜台员工的问题解决方案,如果能,表明 G 县农村信用社的绩效考核体系发挥了真正的效用。

综上,文章认为将企业现代管理工作同绩效考核体系结合起来,构建 G 县农村信用社柜台员工及岗位的双向选择体系,并推出柜台员工竞聘上岗的竞争体系,通过此种措施不断完善 G 县农村信用社人才体系和员工队伍建设,给柜台员工提供更多上升空间和机会,不仅仅是柜台员工,像其他的技术岗、行政岗等都可以竞聘,由此可以进一步促进员工工作积极性的提高,进而有利于整个 G 县农村信用社工作效率的提高。

4.5.2 制度保障

制度是确保对策实施的关键,通过建立绩效考核沟通机制,让柜台员工了解和知道在本次周期内是否完成既定的绩效考核目标,工作行为和态度是否完全符合预期要达到的标准,可以弄清楚员工绩效不合格的原因,这都有利于员工对自身工作形成正确、客观的认识,也是为下一周期工作的开展做好准备。

一是建立绩效考核面谈机制。首先,在绩效考核打分之后,主管考核的领导与柜台员工交流绩效考核结果的看法,就绩效现状达成共识,为绩效面谈的顺利开展打好基础。其次,在绩效面谈中探讨和分析需要改进的地方,并按照改进的方向确定今后行动的工作计划。面谈应该在主管领导和员工在一种互相尊重的氛围中进行,主管考核的领导应该鼓励员工积极参与到反馈过程中来,做到赞扬和建设性批评相结合的方式,尽可能的表达对员工绩效亮点的赞扬,循序渐进的向不良业绩的问题方面靠近,经过认真的探讨和分析,让员工明确绩效改进的方向和方法,以及自身需要提升的技能、知识、及素养。

二是建立绩效考核结果公开机制。在绩效考核面谈反馈之后,将绩效考核的结果在 G 县农村信用社内部运行的网络系统中进行公布,让所有的员工及时查阅和学习。确保每一位员工能够明确知道自己绩效考核的结果。

三是建立绩效考核结果申诉机制。员工对绩效考核结果有异议,可以填写绩效考核申诉表,向越级领导进行申诉申请。越级领导在收到申诉申请后三日作出复核意见,交由人力资源部保存。在绩效考核结束后,由人力资源部与考核直接

负责人、申诉员工单独沟通。

综上，本部分从 G 县农村信用社的组织与制度方面对柜台员工绩效考核优化对策提出的保障措施，建议进一步重视对柜台员工的培训，科学规划柜台员工的职业生涯发展，建立绩效考核沟通机制等，通过以上保障措施的实施可以促进柜台员工绩效考核优化对策的实现。

5 结论与展望

5.1 研究结论

绩效考核作为企业人力资源管理理论的重要组成部分,越来越受到企业的青睐和重视。本文以 G 县农村信用社柜台人员为研究对象,综合运用文献研究法、问卷调查法等研究柜台人员的绩效考核问题,帮忙解决 G 县农村信用社柜台绩效考核工作存在的问题,从而提升柜台人员的工作绩效,主要做了以下几个方面的工作:

1. 通过整理、总结国内外在绩效考核方面的研究成果,发现目前针对具体组织的具体某类人员的研究还不够深入,并且在研究方法的应用方面缺乏指导性。从研究内容来看,关于绩效考核的研究宏观方面比较多,而且比较偏学术性,偏应用型的研究相对较少,特别是关于柜台人员的研究还比较少。

2. 通过深入分析 G 县农村信用社柜台人员绩效考核的现状,采用问卷调查的方法,深入了解 G 县农村信用社柜台人员绩效考核存在的问题,这些问题主要包括客户维护工作不够,没有深层次挖掘客户;内部流程方面的问题表现为考核指标单一,流程化管理不到位;学习与成长方面的问题表现为不能激励柜台员工去提升自身综合素质。

3. 本文基于平衡计分卡,提出 G 县农村信用社柜台人员绩效考核的优化建议。主要从客户方面、内部流程方面及学习与成长方面提出优化措施。

4. 为了保障平衡平衡计分卡在 G 县农村信用社柜台人员绩效考核的顺利实施,本文从组织、制度两个方面给予保障措施。

5.2 研究展望

本文尽管通过研究提出了大量改进 G 县农村信用社柜台员工绩效考核的措施,但是可能仍存在以下不足之处:

1. 样本适用范围

本文研究的对象仅仅只是 G 县农村信用社柜台员工的绩效考核体系,只是特定领域的某一个组织,研究出来的结论能不能适用于其他组织绩效考核改进方案这一结论暂时还不得而知,因此结论无法确定是否有广泛的代表性。在此后的

研究中,可以考虑研究某一行业中同一类型员工绩效考核情况,得出适用范围更加广的结论。另一方面,本文只是对 G 县农村信用社的柜台员工的绩效考核进行优化,对其他岗位的员工是否会有不公平的问题存在,可以在此后的研究中进行详细阐述。

2. 绩效考核体系以及相关的薪酬、培训制度等进行完善和修正

G 县农村信用社绩效考核体系是一个完整的体系,如果只是对柜台员工的绩效考核进行调整和改进,很有可能会引起 G 县农村信用社内部制度不协调的情况。因此,G 县农村信用社相关部门应该在实施柜台员工绩效考核过程中充分考虑到信用社整体绩效考核体系的协调性和完整性。适时对整体绩效考核体系加以调整,保障柜台员工绩效考核的顺利实行。与此同时,跟绩效考核体系相关联的薪酬激励体系、培训制度等也要有所调整,确保 G 县农村信用社人力资源管理能够从根本上得到完善,从而有助于信用社选拔和吸引、激励人才。

参考文献

- [1]Angelo Denisi,Caitlin E.Smith.Performance Appraisal,Performance Management,and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research[J].The Academy of management Annals,2014(8):12-18.
- [2]Borman,Dayton.The new thinking in management appraisal[J].Workforce,2011(5):14-28.
- [3]BormAn, WC., White, L.A. &Dorsey, D.W., Effects of rate task Performance And interpersonal factors on supervisor And peer Performance ratings[J]. Journal of Applied Psycholgoy, 2015(80):168-177.
- [4]David A.Waldman, Leanne E.Atwater, &David Antonio. Has 360 degree feedback gone amok? [J].Academy of management Executive,1998,12(2):86-94.
- [5]De Oliveira Lacerda R T, Ensslin L, Ensslin S R. A performance measurement view of IT project management[J]. International Journal of Productivity and Performance Management, 2011, 60(2): 132-151.
- [6]Jorge Gomes,Mário Romão.The Balanced Scorecard :Keeping Updated and Aligned with Today's Business Trend[J]. International Journal of Productivity,Management and Assessment Technologies,2017,5(2):1-6.
- [7]Janice S.Miller&Robert L. Cardy. Self-monitoring and Performance Appraisal. Rating Outcomes in Project Teams[J].Journal of Organizational Behavior. 2009 , 14(6):64-71.
- [8]Pamenter,Fred.Moving from appraisal to employee enhancement[J].Canadian manager,25(1):67-82.
- [9]Robert S Kaplan, David P Norton. The Balanced Scorecard :How Balaned Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment[M].Boston:HarvardBusiness School Press, 2000:12-18.
- [10]Robert S Kaplan, David P Norton. Alignment:Using the Balanced Scorecard to Creat Corporate Synergies[M].Boston:Harvard Business School Press, 2006:12-18.

- [11]Robert S.Kaplan,DavidP.Norton.Transforming the Balanced Scorecard for Performance Measurement to Strategic Management:Part I and Part II[J].Accounting Horizons,2016,15:25-78.
- [12]Robert S Kaplan, David P Norton. The Balanced Scorecard :Translating Strategy into Action[M].Boston:Harvard Business School Press, 1996:12-18.
- [13]Robert S Kaplan, David P Norton. Putting the Balanced Scorecard to Work [M].Boston:Harvard Business Review, 1993:12-18.
- [14]艾林, 曹国华. 商业银行盈余管理与经营绩效[J]. 管理世界, 2013(11):174-175.
- [15]北森人才管理研究院. 360 度评估反馈法: 人才管理的关键技术[M]. 中国经济出版社, 2013:5-10
- [16]彼得. 德鲁克. 管理的实践[M]. 机械工业出版社, 2006:98-110
- [17]蔡雯婷. BZ 市农村信用社员工绩效管理体系优化研究[D]. 武汉工程大学, 2015
- [18]陈晖, 许学军, 商业银行柜台人员绩效考核分析[J]. 现代商贸工业, 2017(11):69-71
- [19]陈柱. 绩效管理-从“鸡肋”到美味[J]. 21 世纪商业评论, 2017(11):51-53
- [20]董浩, 王新利. 对基于平衡计分卡的绩效管理问题分析[J]. 现代营销, 2019(2):137
- [21]付亚和, 许玉林. 绩效考核与绩效管理[J]. 电子工业出版社, 2017(2):39-42
- [22]付亚和, 许玉林. 复旦博学. 21 世纪人力资源管理:绩效管理(第三版)[M]. 复旦大学出版社, 2014:26-189
- [23]傅罡, 李向军和李永强, 商业银行绩效管理[J]. 北京:清华大学出版社, 2014(7):32-39
- [24]贾文颖, 王秀海. 商业银行绩效管理的缺失及对策思考[J]. 理论界, 2015(8):192-193.
- [25]李哲. 基于平衡计分卡的柜台员工绩效考核体系[D]. 河北经贸大学, 2016
- [26]梁新波. 如何做好绩效管理工作[J]. 科技情报开发与经济, 2010(29):211-212

- [27]林文. 绩效考核在企业中的现状分析和对策研究[J]. 现代商业, 2016(6):12-15
- [28]刘静萍, 李璇. 新常态视角下我国商业银行绩效管理的思考[J]. 产业与科技论坛, 2015(5):123
- [29]刘俊勇, 祝钧萍. 平衡计分卡非财务绩效影响财务绩效的机理研究-基于 ZZ 药业的案例[J]. 财务研究, 2015(2):36-46
- [30]麦敏. 建立与绩效管理相匹配的薪酬分配体系[J]. 人力资源管理, 2015(6):94-94
- [31]欧小利. 平衡计分卡在商业银行战略实施中的运用[J]. 中国人力资源开发, 2012(10):62-65
- [32]秦杨勇, 平衡计分卡与绩效管理[J]. 中国经济出版社, 2014(4):32-37
- [33]邱洋, 易树平, 周成刚. 基于战略的绩效管理研究与应用[J]. 价值工程, 2008(8):121-123
- [34]万鸿. 关于优化我国商业银行绩效管理的探讨[J]. 财经界, 2012(11):104-105.
- [35]万鑫. 平衡计分卡在企业绩效管理中的应用[J]. 商业经济, 2016(11):58-59
- [36]王静. 商业银行柜面人员管理机制创新[J]. 中国人力资源开发, 2018(8):5-7
- [37]王帅, 王旭. 基于 DEA 与 BSC 相结合的上市商业银行绩效评价研究[J]. 价值工程, 2012(8):104-106.
- [38]王晓芹. 甘肃银行员工绩效管理体系改进研究[D]. 兰州大学, 2016
- [39]王燕青, 徐晶和李楹. 基于全过程的航空公司签派员安全绩效考核指标体系设计[J]. 安全与环境学报, 2014(2):69-71
- [40]魏钧, 绩效考核的指标设计[J]. 北京大学出版社, 2015(10):76-81
- [41]吴洁. 平衡计分卡在 Y 银行绩效管理中的应用研究[D]. 沈阳工业大学, 2016
- [42]吴奕珺. 浅谈商业银行的绩效考核体系[J]. 商场现代化, 2012(6):35-36.
- [43]夏先德. 全过程预算绩效管理机制研究[J]. 财政研究, 2013(4):11-16.
- [44]徐向真, 段曼曼. 财务高管能力和素质对企业绩效的影响研究[J]. 黑龙江工业学院学报: 综合版, 2017(11):67-73
- [45]闫研研. H 银行基于平衡计分卡的绩效管理研究[D]. 沈阳工业大学, 2016

- [46]尹海峰. 商业银行绩效管理体系问题及对策[J]. 中国人力资源开发, 2011(4): 99-101.
- [47]张梦君. 我国企业绩效管理中的问题及对策[J]. 总外企业家, 2015(2): 152-153
- [48]张同健, 胡亚会. 基于 BSC 的我国银行业绩效考核体系经验解析[J]. 会计之友, 2009(31): 64-66
- [49]赵尚梅, 杜华东和车亚斌. 城市商业银行股权结构与绩效关系及作用机制研究[J]. 财贸经济, 2015(7): 39-48.
- [50]赵霞. 新形势下如何做好国有企业的绩效考核工作[J]. 中国商论, 2016(15): 28-30
- [51]赵旭, 蒋振, 中国银行业市场结构与绩效实证研究[J]. 金融研究, 2018(2): 56-71
- [52]朱伟. 绩效管理[M]. 江苏科技出版社, 2015: 80-199

附录

G 县农村信用社柜台员工绩效考核调查问卷

尊敬的员工：

您好！为了更好地了解 G 县农村信用社绩效考核的现状，有针对性地进行员工绩效考核方案的优化设计，特展开此次调查问卷，请您在工作之余根据您的实际情况填写，感谢您的积极参与和合作！本问卷采取不记名方式，所有问卷调查信息仅供研究使用，不会用于商业目的，敬请放心！

此调查问卷只有一个答案，请您按照实际情况选出答案！

一、个人基本资料：（请在括号内划√）

- 1、性别：男（ ）女（ ）
- 2、年龄：20-30 岁（ ） 31-40 岁（ ） 41-50 岁（ ） 51 岁以上（ ）
- 3、学历：硕士及以上（ ）本科及以上（ ）专科（ ）其他（ ）
- 4、您的职称：高级职称（ ）中级职称（ ）初级职称（ ）无职称（ ）

二、绩效考核调查问卷

- 1、您对本行绩效考核了解程度是（ ）
(1) 比较熟悉 (2) 不太熟悉 (3) 不太了解 (4) 完全不熟悉
- 2、您觉得有必要实施绩效考核吗？（ ）
(1) 非常有必要 (2) 比较有必要 (3) 没必要 (4) 完全没必要
- 3、您认为绩效考核应该包含哪些指标？（ ）
(1) 个人业绩
(2) 行社日常规章制度
(3) 客户维护方面的指标
(4) 个人学习能力与创新方面指标
(5) 其他方面
- 4、您了解财务方面的考核指标吗？（ ）
(1) 非常了解 (2) 一般了解 (3) 不了解 (4) 完全不了解
- 5、您认为我行在财务方面的考核指标全面吗？（ ）

(1) 非常全面 (2) 一般 (3) 不太全面 (4) 不知道

6、您认为有必要优化财务方面的考核吗? ()

(1) 有必要 (2) 没必要 (3) 几乎没必要 (4) 不知道

7、您了解考核客户方面的绩效考核指标吗? ()

(1) 非常了解 (2) 一般了解 (3) 不了解 (4) 完全不了解

8、您认为我行在客户方面的考核缺乏以下哪些指标? ()

(1) 客户满意方面的指标

(2) 客户忠诚方面的指标

(3) 客户拓展方面的指标

(4) 以上都有

9、您认为我行柜台员工在客户方面的工作做的不到位, 没有深层次服务客户的原因是什么? ()

(1) 柜台员工年龄老化, 思想认识不到位

(2) 客户方面考核指标的缺乏

(3) 网点人员不够, 导致精细化服务客户工作滞后

(4) 缺乏客户信息系统, 导致服务客户手段单一

(5) 对客户信息掌握不够全面

(6) 其他

10、您认为应该如何去完善客户方面的考核? ()

(1) 从客户角度出发, 全方位考核客户方面的工作

(2) 增加客户满意度指标

(3) 增加老客户保持率指标

(4) 增加新客户开发率指标

(5) 其他

11、您了解考核内部流程方面的绩效考核指标吗?

(1) 非常了解 (2) 一般了解 (3) 不了解 (4) 完全不了解

12、您认为我行目前在内部流程方面考核存在的最大的问题是什么?

(1) 考核不全面、考核单一

(2) 流程化管理工作做的不到位

(3) 不了解

(4) 完全不了解

13、您认为我行在内部流程方面考核内容不全面、考核比较单一的原因是什么? ()

(1) 管理者认识不到位

(2) 管理层不重视流程化管理

(3) 考核工作太过侧重于量, 没有重视到“质”的方面

(4) 其他

14、您认为应该如何完善内部流程方面的考核? ()

(1) 增加流程化管理方面考核指标

(2) 解决高息揽储的问题, 在成本控制方面多做工作

(3) 不确定

(4) 其他

15、您认为优化目前我行流程化管理工作, 面临最大的问题是什么? ()

(1) 管理者的不重视

(2) 业务流程繁杂

(3) 智能系统及终端的缺失

(4) 其他

16、您了解考核学习与成长方面的绩效考核指标吗? ()

(1) 非常了解 (2) 一般了解 (3) 不了解 (4) 完全不了解

17、您认为我行在学习与成长方面的考核能够激励柜台员工吗? ()

(1) 激励作用很大

(2) 激励作用一般

(3) 激励不到位

(4) 没有激励作用

18、您认为我行绩效考核制度不能激励柜台员工的原因有哪些? ()

(1) 缺乏相关考核指标

(2) 绩效考核结果应用单一

(3) 管理层不重视对柜台员工的培养

(4) 晋升通道不畅通

(5) 其他

19、您认为如何才能提升柜台员工的满意度？（ ）

(1) 拓展绩效考核结果的应用

(2) 要有良好的沟通和反馈通道

(3) 绩效考核申诉渠道的畅通

(4) 行社加强对柜台员工的培训

(5) 其他

20、您认为优化我行学习与成长方面的绩效考核工作，面临最大的问题是什么？（ ）

(1) 管理者的不重视

(2) 柜台员工的不配合

(3) 绩效考核工作缺乏监督，网点主任一手遮天，即使考核不公平也无处申诉

(4) 其他

21、您认为我行绩效考核还存在哪些问题？

22、您对我行绩效考核还有何建议？

后记

MBA 研究生求学马上就要结束了。回想过去几年的学习生活，面对培育我的母校，心中感慨万千。

有机会进入兰州财经大学校园 MBA 学习使我终生受益。感谢我 MBA 学习期间所有的任课老师，老师们教学严谨、恪尽职守，在课堂上精心授课，课堂外虚心指导且不厌其烦耐心指正，我积累的不仅是知识，还有许多为人处世的道理。学习过程中结识了来自各行各业的精英同学们，在他们身上让我看了自己的不足，最亲爱的家人给与了无私的支持，使我人生的道路多了一份执着和勇气。

论文从选题开始到写作修改，再到最终的定稿，林艳教授从学术方面给了我充分的指导，论文倾注了林教授的精力和心血。林教授为人正直、知识渊博、教学认真细致、治学很严谨，学生很是钦佩。在论文修改的过程中，林教授不断地指点我、鼓励我，让我有信心完成最后的论文。老师的谆谆教诲，学生永远铭记在心，受益终生。在此，谨向恩师表示最衷心的感谢和最诚挚的敬意。

感谢兰州财经大学 MBA 中心的老师在学习和生活中给予我的帮助，感谢学习期间曾经帮助过我的同学们，是你们让我收获了珍贵的友谊。

感谢我的家人，在 MBA 继续教育及论文写作过程中的全力支持，让我无后顾之忧之忧，安心完成我的学业。

感谢评审老师百忙中对我论文的审阅。

辛苦了！

作者：魏娜

2021 年 3 月 18 日