

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



The WORLD MONEY 1 SHOW
Unlock the Global Investment Opportunity

WORLD MONEY 1 SHOW
LIVE MARKET

Investment Management Solutions



时代金融 Times Finance

用户登录

作者投稿

稿件察看

首页 上半月刊 下半月刊 综合

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



The WORLD MONEY 1 SHOW
Unlock the Global Investment Opportunity

WORLD MONEY 1 SHOW
LIVE MARKET

Investment Management Solutions

时代金融 -> 下半月刊 -> 正文

热门文章 [2006年6月]我国商业银行绩效评估存在的问题 【字体: 大 中 小】

作者: [李志伟] 来源: [本站] 浏览: [20] 评论: [0]

商业银行的绩效评估是指银行通过建立一套科学、客观、易操作的指标考核体系,对经营者和员工的工作作出系统的评价,进而公平的决定他们的地位、待遇和发展。它可以促进人才开发和合理利用,对人力资源的监督、反馈系统,起着最终提高组织绩效的作用。

一、商业银行绩效评估中存在的问题
随着商业银行经营机制的不断的完善,竞争意识的不断增强,我国的商业银行已在绩效评估方面进行了诸多尝试,为商业银行绩效评估理论的发展作出了一定的贡献。但是在逐步开放的金融市场和进一步深化的金融改革中,商业银行也日益暴露出绩效评估体系中存在的一些问题。

1. 评估过程中平均化倾向严重
由于长期以来的平均主义偏好,尤其是对大多数国有商业银行来说,只考虑劳动时间的投入,不顾及实际劳动投入的多少,以工龄的长短作为定岗定级的重要指标,而淡化经济个体的工作效益的多少。一些作出突出贡献的,具有较高劳动技能的职工,并不能获得相应的物质利益。比如信贷部门,与个人努力程度相关的存款业务、贷款业务等获得的收益,常常采取均分的方式共享,个人收益权的非他性被忽视,从而导致了绩效评估对于员工的激励作用以及提高组织绩效的作用。

2. 绩效考核流于形式,考核标准不科学也是问题的所在
我国不少银行,由于缺乏相关经验,标准的制定主要靠吸收国内外同行业及其他公司的先进经验。这样,由于没有考虑自身的具体情况,对具体岗位职责及行为缺乏科学的规范,而导致标准的建立不适当或执行过程中存在严重的偏差,因而难以比较较好地,使绩效评估流于形式。

3. 考核内容不全面、主观性强
对于经营者和员工的考察主要体现在业务绩效方面,即更多地体现在由岗位而生的工作效果或工作量的考核上,而缺乏必要的业务绩效相关的诸如服务质量、工作态度等因素的考察。因而在评价员工时,缺乏历史的具体体现和贡献记录,而且即便存在此类考核项目,也往往主观性强。

4. 一些银行存在着按计划比例分配评估结果的问题
往往在绩效评估前制定评估结果的计划比例,由人事部门硬性规定各部门评估等级比例或名额数量的结果。这样不仅造成业务部门对人事部门的不信任,还把绩效考评的结果当作“机密”对待。人事考核不公公开加重了员工对考评的不安心理和对人事部门的不信任感。

二、商业银行绩效评估的解决措施
1. 加大绩效评估意义的宣传力度,提高绩效评估双赢的认识
绩效评估是一项既有利于企业发展,又有利于员工发展的双赢工作。对企业而言,通过绩效评估既可实现企业对员工工作的指导和监督,又可通过双向沟通找出企业管理工作中存在的薄弱环节和管理缺陷,从而有效的确定企业管理改进的方向和措施,进一步规范企业管理行为。对员工而言,通过绩效评估可以提高员工工作能力,推动员工职业生涯重新规划,促进员工个人事业的全面发展。

加大绩效评估意义的宣传力度,要立足于企业与员工的双赢宣传,要克服过分强调绩效评估对促进企业发展,提升企业业绩的作用,而忽视绩效评估对提升员工能力,促进其职业生涯发展的牵引作用。只有企业与员工对绩效评估目的的双赢性有了深刻认识,才能有效的避免评估工作中的偏误,增强评估结果的客观性。

2. 制定客观明确的评估标准,选择科学合理的评估方法
制定客观明确的评估标准是选择科学合理的绩效评估方法的基础。制定绩效评估标准要以绩效评估的内容为依据。虽然绩效评估的内容千差万别,但综合起来可以归纳为业务能力、工作态度、工作业绩三个方面。人力资源管理理论认为,衡量绩效的总原则有两条,即是否使工作成果最大化,是否有利于提高组织效率。在国外,有的管理学家将以结果的形式表现出来的绩效称为任务绩效,将影响工作结果的绩效称为行为绩效。对任务绩效通常用质量、数量、时效、成本等指标进行评估;对行为绩效通常采用行为性描述来进行评估。因此,制定绩效评估标准,就要借鉴国外绩效评估的成功经验和做法,从我国企业的实际情况出发,吃透岗位工作要求,根据员工不同的职位标准,制定相关工作流程,突出重点,分清主次,科学确立各指标间的权重,把实现企业目标作为制定绩效评估标准最根本的出发点,把员工履行职责的情况作为绩效评估的主要依据,以实际可观察测量到的指标为主,通过量化员工绩效进行评估。

3. 选择合适的评估人员,实施严格的绩效评估培训
选择合适的评估人员有助于提高绩效评估工作的客观性、实效性。企业绩效评估人员包括企业绩效评估委员会和人力资源部的人员,他们负责领导和指导绩效评估工作,审查通过或修改评估标准,审查评估结果,处理投诉案件,纠正评估中的偏差,改进评估工作,但不承担具体的评估工作。选择合适评估人员就是要求参与具体评估工作的人员要多元化。一方面评估人员的构成由员工的主管、同事、下属以及人事专家、技术骨干、老员工等组成。另一方面评估人员的素养参差不齐,既有技术专长的人,也有管理专长的人,专长互补,从不同方面,不同角度全面评估员工工作,对不同评估者的评估结果赋予不同的权重系数,赋予主管较高的权重系数,加权平均各评估者的评估结果,只有这样才能得出一个比较全面、客观真实的评估结果。

对评估者进行培训,是提高绩效评估工作科学性、确保评估工作质量、有效避免评估偏误的重要措施。对评估者的培训包括绩效评估专业知识、企业评估制度、评估目的以及职业道德等内容的培训教育。通过培训,使评估者了解企业绩效评估体系的基本内容,掌握绩效评估的技巧和方法,了解绩效评估过程中容易出现的问题、可能带来的后果、避免这些问题发生的办法。

4. 公开评估过程和评估结果,建立绩效评估投诉制度
公开评估过程和评估结果,既是评估工作民主化和科学化的客观要求,也是防止和纠正绩效评估工作偏误的有效措施。在绩效评估工作正式开始前,商业银行要公布评估工作方案,让员工了解、熟悉、思考企业绩效评估工作目标、标准和流程。在绩效评估工作结束后,商业银行管理人员要把评估结果对员工进行反馈。

在绩效评估过程中,因各种原因导致员工对绩效评估工作的不满意,出现投诉是必然的。因此要建立绩效评估投诉制度。第一,员工对绩效评估结果有争议时,由绩效评估委员会调解仲裁。第二,企业要以积极的态度解决员工的投诉。在处理员工的申诉时,要尊重员工个人意见,认真分析员工提出的问题。找出问题发生的原因。第三,企业要把处理员工申诉的过程作为互动互进的过程。企业要把员工申诉的过程作为完善企业绩效评估体系,促进员工提高绩效的机会。

参考文献:
【1】李欣 虚拟 构建我国商业银行绩效评估体系 天津市职工现代企业管理学院学报 2004 2
【2】方家平 绩效评估的“五项注意” 人力资源管理 2005 5
【3】朱德徽 肖辉 试论国有商业银行有效治理的途径 上海金融 2005 9
【4】桑玉成 论政府绩效评估的基本原则 城市管理 2005 3
【5】胡筱亭 我国商业银行绩效评价初探 南通职业大学学报 2005 9
【6】张晓连 我国商业银行业绩评估体系构建分析 西安金融 2005 9
(作者单位:广东发展银行郑州分行)

相关文章

· 暂无

推荐文章

◆ [2006年1月]产品市场竞争强度影响上市..

◆ [2006年1月]商业银行走混业经营是必然..

◆ [2006年1月]中国存款保险制度 模式..

◆ [2006年1月]中国创业板市场风险成因及..

◆ [2006年1月]从华夏并购案看券商重组

【评论】 【推荐】

评一评

· 暂无评论

笔名:

评论:

发表评论 重写评论

【注】发表评论需遵守以下条款:

- 尊重网上道德,遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

[评论将在5分钟内被审核,请耐心等待]

Copyright ©2007-2008 时代金融 XML RSS 2.0

POWERED BY EliteArticle System Version 3.00 Beta2
当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦