

基于岗位指标库构建进阶式员工绩效评估体系研究

张添竺 申 亚 谭 迪 吉 雅

中国邮政储蓄银行软件研发中心 北京 100070

摘 要：围绕R中心考核中存在的现实问题，以岗位胜任力模型为基础，通过拆解细化部门年度战略目标、分析研究处室职责和年度任务，构建基于岗位胜任力模型的进阶式绩效考核指标库，以数字化展示平台为抓手，适时监测指标完成进度，精细化考核过程管理，强化绩效考核的反馈与运用。提升员工核心竞争力，激发员工干事创业的热忱，推动中心的战略目标实现，并支撑全行的高质量发展。

关键词：考核指标；岗位指标库；进阶式考核

习总书记指出，“推进中国式现代化，科技要打头阵”。为完整、准确、全面贯彻新发展理念和中央金融工作会议精神，做好数字金融大文章，R中心作为银行信息化建设的主力军，想要在企业的数字化转型中勇立潮头，必须进一步加强绩效考核“指挥棒”作用，提升自身的核心竞争力。

1 R中心考核现状及问题

R中心2014年1月成为总行直属单位，主要负责软件研发、产品创新、系统测试等工作，下设五个二级部，是全行信息化建设的主力军。在行内战略改革的支持下，已增长至目前的三千余人。随着队伍规模的不断增长，总体呈现出年轻化、行龄短及技术人员占比多等显著特征。

1.1 绩效考核现状

R中心于2021年8月授予较为全面的人力资源管理权限，在全行绩效管理的框架下，逐步构建符合中心实际的绩效考核体系，包括制定绩效计划、绩效辅导沟通、绩效考核实施、结果反馈与应用四大部分。

1.2 目前主要存在的问题

作者简介：张添竺（1988.11—），女，汉族，河北唐山人，硕士研究生，中国邮政储蓄银行软件研发中心，副处长，主要研究方向：人力资源管理。

申亚（1980.11—），女，汉族，河北定州人，硕士研究生，中国邮政储蓄银行软件研发中心，副处长，主要研究方向：人力资源管理。

谭迪（1988.07—），女，汉族，广东中山人，硕士研究生，中国邮政储蓄银行软件研发中心，员工，主要研究方向：人力资源管理。

吉雅（1989.04—），女，蒙古族，内蒙古鄂尔多斯人，硕士研究生，中国邮政储蓄银行软件研发中心，员工，主要研究方向：人力资源管理。

（1）考核指标呈现显著差异性/同质性。

部分考核指标设置关注战略落地拆解，而忽略了岗位基本要求；部分指标设置则过度关注员工是否能够完成工作任务，与中心战略脱节严重，导致无法在同一标准体系下衡量评价、排序。同时，同岗不同级人员考核指标设计和目标要求趋于相同，考核打分全凭主观印象，缺少客观数据支撑，评估精细化程度不足，难以保证评价的公平与公正，影响员工的工作积极性和团队凝聚力。

（2）考核指标缺乏实时监控/灵活调整机制。

在标准化考核体系下，考核目标一经确定，考核周期内一般不做调整。但由于考核周期较长，考核期内往往缺乏专人或专项机制持续跟进考核指标的完成情况，无法及时评估和纠偏员工的工作状态。同时，缺少实时监督预警和指标调整系统或流程，一旦意识到考核指标难以完成，已处于考核末期，进而可能影响整个中心的核心业务和重要指标完成度。

（3）考核指标与职业发展规划黏合度不足。

在设置和评估考核指标的过程中，发现员工往往侧重于“低头赶路”，而忽略了“抬头看路”。所设置的指标具有一定的局限性，忽视了对员工创新能力的挖掘，沟通技巧的提升以及团队协作能力的加强等。无法将日常工作有效地与个人的职业发展规划相融合，让他们难以清晰地了解到自己将来的成长轨迹和未来发展方向；也无法全面评估员工的整体工作价值，进而降低了员工的工作积极性和成就感。

2 基于岗位指标库构建进阶式员工绩效评估体系构建

R中心以考核管理中存在的实际问题为切入点，基于现有的绩效考核体系，结合岗位胜任力模型，提炼关键指标，制定符合中心特点的科学有效绩效考核指标库。同时，围绕绩效考核计划、绩效考核沟通与辅导、绩效

考核实施、考核结果反馈与应用四个关键环节，使绩效考核具备较高的客观性和操作性。

2.1 分层分类，全面梳理“岗位—能力”新指标

绩效考核体系中的绩效指标来源应围绕R中心战略目标，同时兼顾处室的职能职责、员工的岗位胜任力要求和员工的自我实现和科技创新等要素，按照总行级、中心级、处室级、员工级分层划分，选取与岗位胜任力模型相匹配的内容进行拆解量化，最终形成岗位标准分、基础加分项和提升加分项三类，最高累计100分。

(1) 岗位标准指标库（扣分项）：聚焦规范岗位工

作标准，细化岗位要求及评分细则，引导提升岗位核心工作能力。

(2) 岗位提升指标库（加分项）：聚焦岗位工作的系统性规划、体系性提升和标准化流程，助力岗位工作的经验总结和技术沉淀，引导员工提升工作质效，培养工作上的“多面手”。

(3) 能力提升指标库（加分项）：结合行内或中心年度战略导向和发展规划，鼓励新技术、新流程、新机制、新思考的有效落地应用。

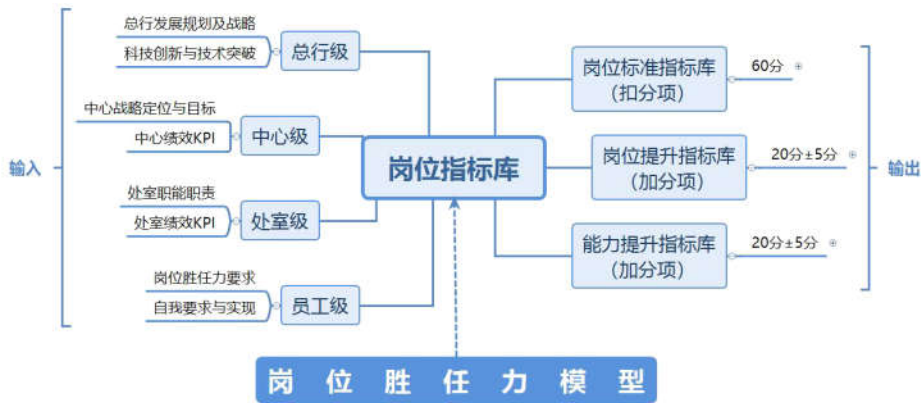


图1 岗位基础指标库建设图

2.2 优选关键，充分激发干事创业新活力

在全面梳理岗位标准指标库的基础上，坚持目标导向和问题导向的原则，结合R中心战略发展需要和各岗位技能要求，针对中心考核指标同质性高、难以量化打分等问题，提出解决路径。

首先，按照相同岗位统一原则、统一标准、统一程序，由处室与员工共同参与指标的制定工作，以岗位胜任力模型为基础，与科技、数据等新生产要素相融合，确保考核指标库科学有效，既能满足员工创新发展需求，又能体现个体差异化。

其次，强化关键业绩指标，精细化管理程序。通过

专家会议法、德尔菲法等，挑重点、挤“水分”、减条目、看实效，全面提升考核指标设置的“精准度”，将细化、量化、优化提炼后的绩效考核指标直接应用于员工年度平衡计分卡中核心业务考核，如图2所示。

最后，员工需从岗位标准、岗位提升和能力提升三大指标库中，结合年度工作任务，选取相应指标形成当年度平衡计分卡。原则上，岗位标准、岗位提升和能力提升三项指标不可缺项漏项。如年度内有岗位调整，经二级审批后可通过调整各指标权重和指标内容进行动态变更。如有额外基础加分项，未列入指标库的，由员工提出加分申请，经二级审批后可调整加分。

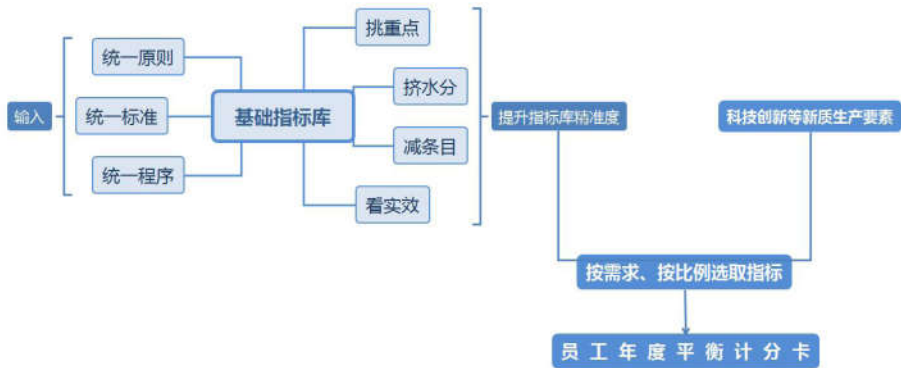


图2 制定员工年度平衡计分卡流程图

2.3 监测进度与效度,持续推进日常考核新模式

在平衡计分卡内容确定后,关键在于引导并协助被考核员工达成目标。一方面,处室负责人和HRBP需依据处室设置指标考核的规则,定期对指标完成的进度和效度进行监测,统计员工得分并排序。针对完成度较好的员工给予实时激励;对于绩效偏差较大的员工,及时预警提醒并适时开展绩效沟通与辅导。另一方面,结合绩效沟通内容,分析考核周期内出现的问题并探寻解决途径,及时调整工作重点、修正考核目标,避免出现年底一次性运用绩效评估结果导致的用工和舆情风险,实现绩效过程管理从“重痕迹”向“重实绩”的转变。

2.4 大数据分析,提供精细化管理新思路

绩效考核核心价值在于通过客观、公正的反馈机制,以考核指标数据应用的智能化赋能绩效考核高质量发展为目标,以创新引领为驱动,明确数据源,从“数据指标库+平台技术流”双侧发力,持续挖掘绩效考核指标,将数据服务敏捷、高效地嵌入全考核流程,全面提升数据应用绩效质效。

(1) 员工层面。考核指标区分岗位基础、岗位提升、能力提升三部分,不仅能够更好地鼓励员工的自我实现、自我创新和即时奖励,同时可以有效减少因考核结果不公开不透明引发的结果申诉问题。

(2) 处室层面。通过对员工考核指标完成情况进行数据统计和图表分析,做到切实用数据观测各岗位员工工作饱和度及完成情况,量化人员岗位履职情况,为处室人员精细化管理提供考核数据支撑,助力处室内部管理,提升处室人工能效。

(3) 中心层面。通过应用基于岗位指标库构建的进阶式考核评价模型,对各处室的岗位指标进行全面审视,一方面可以利用数字统计结果优化资源配置,制定完善的个性化、层次化、可量化、可追踪的人才发展路径与发展方案,精准提升每位员工的专业技能。同时,可以基于中心现有项目工作特性,更为精准地构建人才画像,为助推R中心创新项目和人才发展做强人才“蓄水池”。

3 主要成效与未来展望

3.1 主要成效

(1) 系统梳理,精细化构建岗位指标库。

以组织战略为导向,借鉴行业头部企业价值导向,把岗位作为最基本的管理单元,系统梳理各岗位职责。同时,基于岗位胜任力模型,全面盘点岗位技能要求,进一步优化岗位说明书,确保组织中的各个岗位与整体战略目标精准对接。虽各岗位同质性较高,但通过将指标分为岗位标准库、岗位提升库和能力提升库三大类

别,指标设置不仅紧密贴合业务要求,为考核管理工作提供科学依据,同时满足员工自我提升的需求,为组织创新发展持续赋能。

(2) 过程管控,形成“嵌入式”绩效管理与沟通。

通过建立分层分类的考核指标库,为绩效管理搭建稳固而科学的“骨架”。使绩效管理贯穿全年,形成“嵌入式”沟通反馈机制,实现对指标完成情况的实时管控,全面了解员工工作表现,真实反映员工对于企业的贡献程度,有力推动考核评价向客观公正、精准高效发展。

(3) 全员参与,提升员工满意度。

这个考核过程中,管理者与员工基于充分研讨与沟通,综合考量岗位特征以及员工的学习与成长等因素,引导员工在完成基础岗位工作时,积极探索新方法、新思路,优化工作流程、创新工作内容。既保证了绩效考核管理的合理性,又增强了员工在绩效考核实施过程中的参与程度,不仅实现了团队激励与员工满意度提升的双赢局面,同时营造了“人人都是创新者,事事皆可创新”的良好氛围。

3.2 后续展望

(1) 细化岗位绩效评价标准,提升指标库效度与信度。

围绕R中心总体战略规划和处室主要职责,逐步细化、优化能够有效评估岗位贡献的相关指标库,制定能够体现员工价值创造的评分细则(包含综合考虑项目难易程度、工作职责多少等因素赋予一定系数和指标出入库机制)。通过以HRBP团队为重要抓手,以绩效沟通反馈为关键环节,以企业文化建设为坚实基础,加强员工意见征集,以期进一步提升考核指标效度与信度,确保考核结果公正、公平,加大员工对最终考核结果的认同感。

(2) 依托数字化平台,打造考核数据的智能化分析。

依托数字化考核平台,实现多系统联动,全流程自动监控,积分同步更新。利用大数据分析技术,增加智能考核看板分析。根据岗位排名,智能预警关键重点工作任务推进程度,协助管理人员直观掌握人员情况,完成数智化人才技能盘点。

(3) 基于人岗匹配,助力员工职业生涯规划。

基于岗位指标评分,定期对员工的人岗匹配程度进行观测,通过对关键绩效和重点任务完成情况的评估与分析,能充分了解员工的潜力和发展需求,挖掘职业潜能。盘点员工个性化的优势,因材施教定制培训培养方案、职业生涯规划,辅助员工实现自身的发展目标等。

(4) 多模块联动,赋能科技人才成长。

构建进阶式绩效考核评价体系,将评价结果应用于薪酬管理、用工管理、人才选拔等多个关键模块,进而精准勾勒科技人才画像,有力推动科技人才全面发展。在薪酬分配方面,实现“绩”与“薪”的紧密联动,持续深化收入“能增能减”机制,确保薪酬分配兼具公平性与激励性。在用工管理方面,根据实际考核情况,对于未达到考核要求或不胜任岗位人员,及时进行岗位调整,并逐步建立完善的退出机制。在人才选拔方面,准确识别关

键人才和高潜人才并加以培养。持续优化人才结构,着力搭建人才梯队,切实有效提高团队的整体效能。

参考文献

[1]张志军.ZL公司绩效考核体系优化研究[D].燕山大学,2022. DOI:10.27440/d.cnki.gysdu.2022.000601.

[2]李海龙.基于平衡计分卡的W公司绩效考核指标体系构建研究[D].内蒙古财经大学,2018.

[3]行金玲,贾萌.研发人员绩效考核指标体系与实证研究[J].北京劳动保障职业学院学报,2008,(03): 21-23.