

农发行省级分行 IT 绩效管理探究

中国农业发展银行上海市分行 戚海峰

多年以来,IT 绩效管理一直是银行管理的难点之一。本文试图站在农发行省级分行的角度,运用近年来逐渐兴起的 ITSM 标准和平衡计分卡方法,对 IT 绩效管理的有关问题进行初步探讨。

一、IT 绩效管理形势分析

数据大集中工程实施以后,农发行省级分行 IT 部门作为承上启下、交易控制和信息转发的枢纽环节,承担着所辖区域内包括综合业务系统和人行支付系统、前置系统等关键业务系统在内的所有信息系统的运维职责。在新的信息系统运行模式下,省级分行的 IT 运维工作不仅关系到所辖地区的业务系统、办公自动化系统和管理系统的安全运行,也关系到农发行全



行信息系统的安全运行。应该说,数据大集中以后,省级分行 IT 运维职责非但没有减轻,反而明显增强。

与此同时,随着农发行管理信息化和决策信息化进程的逐步深入,农发行省级分行 IT 部门的职能将不仅仅局限于通过 IT 运维来支撑信息系统安全运行。新的形势要求 IT 部门从“以 IT 为中心”的管理模式,过渡到以“业务为中心”的管理模式,把业务部门当成自己的客户,积极发挥自身技术优势,建立符合本区域需求的数据分析模型,充分挖掘信息资源的内在价值,努力成为区域业务发展的智囊和助手,促进 IT 定位从“技术支持型”向“业务推动型”、“战略规划型”的转变。

综合分析,一方面,IT 部门承担的运维责任明显增加,另一方面 IT 部门正面临转型,将逐步与业务部门融合,朝着 IT 与业务一体化的方向发展。新的形势迫切要求科技人员更新管理理念,创新管理制度。IT 绩效管理作为农发行战略管理的重要组成部分,对 IT 的战略定位、职能作用、业绩评价和激励约束均有重要的战略引导和现实激励作用。在省级分行建立一套科学规范、系统全面的 IT 绩效管理体系,已是箭在弦上,刻不容缓。

二、IT 绩效管理现状分析

在改革和发展过程中,农发行建立并逐步完善了全行业务评价指标体系和考评制度,极大地推动了农发行业务的发展。在 IT 管理方面,省级分行通过制定规章制度和确定服务管理模式,使 IT 管理走上正轨,并使 IT 管理水平得到了大幅提高。但是,应该清醒地认识到,农发行省级分行 IT 绩效管理仍停留在较低水平,尚未真正建立具有战略价值的 IT 绩效管理体系,主要表现在以下几方面:

(1) 定位不高。在农发行现有绩效考评体系中,IT 绩效管理与企业战略关联不够紧密,致使 IT 部门不能清晰地看到 IT 业绩对农发行战略目标的影响,业务部门也不能完整地认识到 IT 资源的价值和成本。同样,现有考评体系没有充分发挥绩效管理对企业文化和员工行为的引导作用,没有依据部门特点实行差异化管理,使绩效管理难以在企业文化和部门文化层面上发挥

作用。

(2) 精细不够。在现有 IT 绩效管理体系下,由于缺少先进的 IT 资源监控手段、统一的 IT 管理信息平台和一整套科学合理的 IT 评价方法,不仅造成了 IT 流程失控和 IT 信息不对称,还造成了 IT 绩效评价定性多、定量少,显得比较粗放。此外,在现有 IT 绩效评价体系中,还存在重技术轻管理、重建设轻运维、重结果轻流程和重感觉轻数据等倾向,显得既不科学也不合理。

(3) 机制不全。在制定和执行职务职称晋升政策或设计职业发展规划时,由于专业特殊,IT 人员较难实现跨部门培养和提升,职业发展出路相对比较狭窄。此外,多数省级分行的薪酬制度也没有充分考虑 IT 人员平均薪酬水平相对比较高的现实。最基本激励工具如职务晋升、职业发展规划和薪酬福利等的缺失,使 IT 激励约束软弱无力。

(4) 关注不多。IT 知识更新速度非常快,知识和经验并不像其他专业那样“越老越香”,IT 人员的忧患意识相对比较强烈,在马斯洛的五个需求层次中,IT 人员可能更注重自我价值的实现。但在现有考评体系和日常管理中,对 IT 工作价值和 IT 人员个人成长的必要关注相对较少,一定程度上造成 IT 人员的迷茫、烦躁和归属感缺失。

上述问题成因复杂,有些是 IT 部门内部管理问题,有些则是外部环境和管理机制所致。但不可忽视的是,IT 本身的特殊性也是 IT 绩效管理难以科学有效实施的重要因素。

三、IT 绩效管理的特殊性和难点分析

随着信息技术在现代银行业务发展中的作用越来越明显,IT 绩效管理作为银行战略管理的重要组成部分,已成为近年来银行管理的热点和重点之一。但由于 IT 绩效管理在专业技术、工作性质、作用发挥和员工特征等方面的特殊性,使其成为银行管理中亟待破解的难题之一。

1. IT 专业的非主流性致使 IT 绩效管理地位缺失

虽然现代银行经营方式和盈利模式已发生了深刻

变化,IT对银行业务发展的支撑和推动作用也越来越明显,但在惯性思维的影响下,大多数人仍然坚持认为IT专业不是银行的主流专业,IT部门也不是银行的业务部门。IT的非主流地位导致IT的绩效管理整体缺失或流于形式。

2.IT工作的高复杂性致使考核角度难以选择

IT本身是一项综合、复杂的跨学科专业,涵盖了系统架构、主机技术、网络技术、操作系统、数据库、软件工程、信息安全和规划管理等多个学科领域,并且在管理理念、实施应用和技术进步等方面发展迅猛。IT人员不仅需要熟练掌握多项信息技术,还需要熟知相应的业务知识和流程,具备较高的外语水平、沟通技巧和学习能力。IT工作的综合性和复杂性,增加了IT考核评价角度选择的难度。

3.IT贡献的非指标性造成考核指标难以量化

人均存贷款、不良贷款率、利润贡献和管理成本等量化指标可以直接反映业务部门的工作业绩,IT部门却难以将技术工作的难度和贡献度直接量化、难以将IT指标与业务指标直接挂钩,难以将IT成果与整体战略直接关联。虽然IT对银行业务发展的支撑和推动作用有目共睹,但IT部门本身不直接创造价值,对银行的贡献是间接的、滞后的,甚至是隐性的,致使IT工作的高技术含量和低价值体现呈现矛盾和尴尬的局面。

4.IT人员的群体特征增加IT绩效管理实施难度

一方面,虽然IT人员总体数量较少,但承担的责任较大。这种以精干技术力量承担较大责任的现实带来的后果之一是:IT绩效管理非但没能加快实施,反而由于其作用面的局限性被大大延缓;另一方面,IT人员是一个特点鲜明的群体,他们一般学历高、思维活、反应快,性格内向、特立独行,技术至上、民主意识比较强烈。如何有效发挥和引导IT群体特征,对IT绩效管理的科学性和艺术性提出了严峻的挑战。

四、IT绩效管理实施策略

针对农发行省级分行IT管理面临的形势、IT绩效管理存在困难和问题,在借鉴国内外银行实践经验和学

习现代管理方法的基础上,建议通过构建IT管理基础信息平台和创新IT绩效度量考核办法,提升农发行省级分行的IT绩效管理水平。

1.参照ITSM标准构建统一的IT管理信息平台

ITSM即IT服务管理,基于ITIL(IT Infrastructure Library)标准,是一套帮助企业对IT系统的规划、研发、实施和运营进行有效管理的标准,结合了高质量服务不可缺少的流程(负责监控IT服务的运行状况)、人员(关系到服务质量的高低)和技术(保证服务的质量和效率)三大要素。这三大关键要素的整合使ITSM成为当代IT管理的法宝和利器,已被全球一万余家知名企业采用。

构建统一的IT管理信息平台,要参照ITSM标准,农发行省级分行有必要建立统一界面的IT管理信息平台,把IT服务和管理中最重要的因素即流程、人员和技术等纳入到统一的信息平台,实现IT服务提供者和管理者从原来“面向技术”转向“面向用户”或者“面向业务”,实现IT管理的规范化、可追溯化、可控化和定量化,为IT绩效考评提供真实可靠的依据,实现IT绩效考评的公开、公平和公正。

在参照ITSM标准建立IT管理信息平台的同时,农发行省级分行要顺应形势,理顺关系,完善包括人员管理、流程管理和技术管理等在内的IT管理机制,构建IT管理的框架结构,主要内容包括:

(1)客户服务。通过统一渠道(内部网站或专线电话等形式)受理故障报修和IT服务申请,通过逐笔登记服务需求、服务方式、处理时间、服务结果和满意度,建立全行IT服务档案库,实现IT服务信息化。

(2)系统维护。建立统一的IT基础设施集中管理平台,建立机房的实体环境、硬件设备、系统平台和各项应用系统资料库,对各系统运行数据和生产指标进行直观的实时监测和管理,实现事件管理、问题管理、变更管理、配置管理和版本管理的信息化。

(3)项目管理。建立IT项目管理资料库,登记每个IT项目的负责人、参与人员、项目需求、需求分析、技术方案、进度安排、实施进度、项目结果、总体评价和支持配套等信息,实现项目管理信息化。

(4)文档管理。将适于公开的规划方案、项目文档、技术资料、培训教材、学习心得和研究论文等上挂网络,

实现网络在线调阅和管理;同时,将客户服务、系统管理和项目管理中的有关信息提炼成知识库,实现知识共享,供各类用户分析利用。

在建立统一的 IT 管理信息平台并实施 IT 管理信息的完整录入之后,可以按照一定的规则分类统计 IT 部门和 IT 员工的工作业绩,并按照 IT 考评维度和量度,对 IT 业绩进行综合、量化的评价。

2. 引入平衡计分法建立科学的 IT 绩效管理体系

(1)平衡计分卡

平衡计分卡(BSC)的理念最早由哈佛商学院的 Kaplan 和 Norton 提出。它从四个维度评价公司活动,这四个维度除了传统绩效量度——财务指标以外,还包括客户满意度、内部过程、学习和创新三个指标。可以说, BSC 实现了财务和非财务衡量方法之间的平衡,长期目标与短期目标之间的平衡,外部和内部的平衡,结果和过程的平衡,管理业绩和经营业绩的平衡,被称为“平衡的艺术”。

(2)建立 IT 绩效管理体系

参照 BSC 的基本原理,根据农发行省级分行 IT 管理的特点,选取并动态调整适当的维度和量度作为 IT 业绩指标,实现对 IT 部门和 IT 员工的绩效考评的科学化、合理化,拉近 IT 部门业绩与农发行战略目标之间的距离,提高农发行上下对 IT 这一业务“驱动因素”的关注程度。

①IT 部门绩效管理。IT 部门绩效考核主要关注两个方面,一是对日常运行维护质量进行考核;二是对项目管理进行考核,并分别从以下六个指标进行评估。

a.战略指标。考核信息化支持和推动业务发展的情况,主要包括 IT 规划与农发行战略发展的匹配度、IT 整体技术架构合理性和可持续发展性、管理信息支持度、IT 项目实施进度、系统整体安全等级、IT 文化和谐度等;

b.财务指标。考核信息化建设资金使用效率情况,主要包括全辖 IT 运行成本控制、IT 项目成本控制、IT 投资回报率、资金计划合理性和执行效率等;

c.客户指标。考核客户服务情况,主要包括客户服务渠道畅通性、客户服务界面合理性和友好度、需求回复率、技术支持度、运维满意度、项目满意度、总体

满意度等;

d.技术指标。考核技术支持和保障情况,主要包括 IT 基础设施的完备性、系统的可用性和健壮性、改造升级效率和效果、宕机情况、资源可用性、IT 项目实施和完成情况等;

e.管理指标。考核部门内部管理情况,主要包括目标明确性、制度流程完备性合理性、外部沟通有效性、内部资源集成性、执行力、质量控制力、人员调配合理性、内部激励、团队精神等;

f.学习与创新指标。考核部门持续发展能力,主要包括员工整体能力和岗位胜任度、学习培训次数、人次及水平、员工知识水平和专业技能提高程度、整体活跃程度、业务创新驱动力、人员流动性等。

②IT 人员绩效管理

IT 人员绩效管理要综合评价不同岗位(如管理、技术、安全和综合等)和不同专业特长人员(网络、软件和数据库等)的部门贡献度,并从以下四个方面进行评价:

a.管理指标。考核参与 IT 部门管理的积极性和执行管理制度的情况,主要包括参与制定信息化建设总体规划程度、参与制定部门规章制度和工作流程程度、执行分行和处室各项规章制度情况、完成项目总结报告和技术文档情况、外包公司管理、培训管理和采购管理等;

b.技术指标。考核在信息化建设过程中的技术贡献度,主要包括基础设施建设和运维管理、网络系统建设和运维管理、小型机等设备运维管理、操作系统运维管理、数据库运维管理、应用系统运维管理、软件开发项目管理、新系统新应用推广项目管理等;

c.服务指标。考核客户服务和技术支持数量、质量和客户满意度,主要包括客户服务数量和质量(质量包括响应速度、工作效率、服务态度、服务结果和客户评价)、客户服务技术难度评价、客户服务情况登记质量和客户满意度分析调查等;

d.成长指标。考核学习能力、沟通能力和创新能力等持续发展能力,主要包括政治学习和业务知识培训、IT 业务交流(如外出培训必须进行交流,中级职称以上每年必须进行技术交流一次等)、理论研究成果(如在各级刊物上发表文章等)和工作方式创新等。

五、农发行省级分行 IT 绩效管理实施保障

就像“平衡木”不好走一样,BSC 虽然是一个高超的战略管理方法,但实施成功必须具备充分的保障条件,否则极有可能半途而废或者名存实亡。这些保障条件包括:

1.全行上下的高度认可和积极参与

首先,行领导必须高度认同 BSC 的战略理念和工作方法,积极支持基于 BSC 的 IT 绩效管理在农发行省级分行的实施;其次,建立适应管理需要的绩效管理团队,积极制定 IT 绩效考评的实施细则和规章制度,并从 IT 组织设计、流程管理和资源分配等方面予以指导;再次,积极引导业务部门和全行所有员工通过统一信息平台提出需求、跟踪过程、检查内容和考核结果,通过广大“客户”的积极参与提供完整的基础数据;最后,督促 IT 人员严格按照相关制度和流程录入完整信息,确保基础数据的可用性和完整性。

2.IT 职责的重新评估和分工

首先,正确梳理农发行战略地图中各部门之间的协作和驱动关系,从战略层面重新评价 IT 部门的职能定位,提高 IT 部门运维职能(包括 IT 基础设施运维、业务和管理系统运维、操作系统和数据运维等)和信息化项目实施职能(包括系统建设、软件开发和应用推广等)的战略认知程度,区分不同职能分别建立相应的 IT 业绩指标;其次,在 IT 部门内部重新进行职能分工,按照 IT 安全原则合理设置技术岗位,区分不同岗位确定相应的岗位系数,使 IT 绩效管理既参照工作业绩,又充分考虑工作技术含量。

3.IT 管理信息平台和软件系统的建立

首先,可考虑在已有的综合管理网站上建立 IT 管理信息平台,作为统一门户受理各类 IT 服务需求;其次,在研究 IT 管理和服务的数据结构和管理模型的基础上,建立数据库系统,为信息平台提供标准的数据格式和优化的数据关系;再次,设计面向客户服务和 IT 管理的用户界面和操作功能,提供友好的录入方式和完整的功能服务;最后,强化系统的统计和分析功能,按照管理主题灵活生成统计和分析报告,实现 IT 绩效考评信息化。

4.绩效管理制度和流程的建立、培训和优化

首先,加快建立基于 BSC 绩效考评制度,明确相应流程和相关责任,进行考评结果的适当反馈,提高绩效管理的及时性、有效性和指导性;其次,在正式推行 IT 绩效考评体系前,必须进行相应的沟通和培训,让全行上下了解考评体系的实施目的、管理理念、系统平台、操作方法以及每个人的作用和角色;再次,定期进行 IT 绩效管理体系的评估,对不完善和不适应的部分进行动态修订和优化,特别要根据业务战略的变化相应调整考核的维度及其相应分值占比。

5.收入分配与考核结果合理挂钩机制的建立

首先,考虑到 IT 工作的技术含量和市场价格等因素,可将各部门收入平均水平的 1.2 倍作为 IT 部门的平均收入基数,在此基础上根据 IT 部门的业绩考核情况进行奖励或扣减;其次,在设定 IT 岗位基数的基础上,按照 IT 绩效考核结果调整部门内部收入分配,鼓励先进,督促落后;再次,对在重大信息化建设项目上发挥重要作用的 IT 人员可实行额外奖励;最后,依托信息系统缩短绩效考评周期,可采取季度考评或半年度考评制度,将收入与绩效实时挂钩,提高绩效考评的时效性。

总之,绩效管理是农发行业务发展战略的重要内容和最终体现。采用基于信息平台的 BSC 进行 IT 绩效管理,是建立“有效管理、沟通平等、科学考核、公平分配”考评体系的有效途径,是农发行省级分行实行 IT 精细化管理的必然要求,也是农发行实施总体战略管理的迫切需要,必将成为增强农发行综合竞争力的重要武器。 