

商业银行绩效考核体系研究

赵杰,朱广德,刘红梅,孟庆彬
(江苏银监局,江苏南京 210004)

【摘要】近年来,商业银行都十分重视绩效考核体系建设,逐步形成了以经济资本、经济增加值等为核心内容的考核体系,但绩效考核体系还存在风险和收益未完全匹配、短期激励与长期激励不协调、考核的全面性与科学性仍需提高、员工参与度仍要加强等缺陷。因此,要进一步完善绩效考核机制,制定科学全面合理的指标体系,建立绩效考核体系的外部监管机制。

【关键词】绩效考核;经济资本;缺陷;建议

【中图分类号】F830.33 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1009-4733(2008)03-0051-04

绩效考核体系是决定商业银行核心竞争力的关键因素之一。近年来,商业银行都十分重视绩效考核体系的建设,竞相引进国际先进银行的考核理念,逐步淡化了规模考核,形成了以经济资本、经济增加值等为核心内容的考核体系^[1]。但与西方发达国家的商业银行相比,由于历史原因和传统管理体制的惯性,我国银行业在绩效考核体系方面还处于明显的竞争劣势。而随着对外资银行业务的全面开放,我国银行业将面对激烈的竞争。在这种背景下,研究商业银行绩效考核体系,具有很强的理论和现实意义。本文介绍了商业银行绩效考核体系的变迁,阐述了我国商业银行绩效考核体系的主要内容,在此基础上重点评价商业银行绩效考核体系实施的效果,着重指出其存在的缺陷和不足,并据此提出相关的政策建议。

一、商业银行绩效考核体系的变迁

商业银行绩效考核起源于西方,大致经历了三个阶段。第一阶段处于20世纪70年代以前,在严格管制下和出于成本效益及负债管理需要,以资产收益率、贷款收益率、投资报酬率为主要的评价指标。第二阶段处于20世纪70年代-90年代,随着管制的逐步放松、银行竞争的加剧以及国际监管法则巴塞尔协议的出台,为了适应外部监管需要,逐步发展出包括投资回报率、利差率、不良资产率、流动比率在内的内部绩效评价体系。第三阶段处于20世纪90年代以后,随着经济金融全球化、国际银行业大规模兼并重组、新的金融产品涌现及信息技术的广泛应用等,同时新巴塞尔协议出台客观上

要求商业银行内部评级法和系统工具要运用到业务流程中,这一切都促使商业银行绩效考核在目标设置、指标设计、考核方法选择等方面发生了深刻变化。

目前,西方商业银行广泛引入平衡计分卡、经济资本、经济增加值、风险调整资本收益率等思想或方法到绩效考核中。如运用平衡计分卡思想建立全面的绩效评价体系,根据战略发展需要随时跟踪和优化作业流程、产品及客户结构;通过比较资本成本,动态反映银行分支机构的绩效^[2]。

二、我国商业银行绩效考核体系的主要内容及特点

(一)以经济增加值为核心的考核体系初步建立。目前,商业银行普遍引入经济资本管理的概念,建立以经济增加值(EVA)为核心的绩效考核体系,强化经济资本对风险资产总量的约束和资本回报对经营管理的要求。运用经济增加值进行绩效考核,充分体现资本的价值,关注存在的风险,更加重视降低成本及经济资本占用。如建行建立以经济增加值为核心的关键业绩指标(KPI)体系,坚持以价值指标为主进行考核。工行引入模拟经济增加值单项排名指标,全面实施以经济增加值为核心的绩效考核制度和费用分配制度。中行采用经风险调整经济资本回报率指标综合考核盈利能力和风险管理能力,使风险和收益直接挂钩,体现了业务发展和风险管理的有机统一。

(二)普遍引入内控合规类指标。商业银行纷纷加

【收稿日期】2007-12-15

【作者简介】赵杰(1961—),男,江苏泰兴人,江苏银监局副局长、高级经济师。

大了内控制度、合规文化的建设力度,注重对主要业务环节和整个业务流程的控制。普遍引入了内控合规类考核指标,引导各级机构严格按照股份制改革和法律法规的要求,合规操作、稳健经营^[3]。如中行引入了年内发生、发现的各类案件、事故、违规违纪、内控建设等考核指标,采用关键事件法,实行倒扣分制,对于发生案件、事故等的分支机构,上级行根据涉及的金额和造成的后果酌情扣分。

(三)考核结果作为业务授权和资源分配的核心依据。商业银行都比较注重绩效考核结果的运用,充分发挥绩效考核的“指挥棒”、“助推器”作用。将绩效考评结果作为资源配置和内部奖惩的主要依据,如把绩效考核结果与经营奖励、费用分配、固定资产投资、机构等级管理、经营权限直接挂钩。这种以绩效考核结果作为资源配置依据的方式充分调动了分支机构的积极性和主动性。

(四)日益重视非财务指标特别是内控合规类指标。商业银行逐步改变了单纯采用财务指标考核的办法,重视非财务因素在银行经营管理中的作用,体现对分支机构的科学指导^[4]。例如中行运用平衡记分卡原理,把一些非财务因素纳入了绩效考核体系,使考核指标涵盖财务、客户、工作进程和员工学习与成长四个维度的内容,建立起以质量、风险、效益为重点的“核心业绩指标”。

三、我国商业银行绩效考核体系实施的效果与评价

(一)有效传导了上级行的发展战略。绝大多数商业银行制定了总体战略规划或业务发展战略纲要,将零售业务和中间业务作为战略转型的重点。充分发挥绩效考核的政策导向作用,把战略规划的内容引入绩效考核体系,有效传导董事会、高管层和上级行的发展意图,使基层行在“指挥棒”的指导下能深入贯彻落实上级行的发展战略和要求。如中行江苏省分行于2007年初对绩效考核内容作了较大调整,增加了经济资本指标和零售业务收入指标,中间业务收入增长率指标的权重由5%增加为7%;各二级分行对下属行的考核中也引入了省分行的绩效考核导向。通过绩效考核指标的调整,有效落实了战略发展规划的内容。

(二)引导基层行加快经营机制和增长方式的转变。股改前,商业银行普遍把市场占有率、业务增长率作为绩效考核的主要内容;股改后,各股改行逐步淡化规模指标,普遍引入经济资本和经济增加值指标,促使各级分支机构更加注重结构优化和降低成本,引导基层行加快经营观念和经营机制的转变^[5]。根据业务或地区资产组合的风险大小配置经济资本,科学确定资本成本和风险调整后的资本回报。正确处理规模扩张与质量效益、业务发展与合规经营的关系,按照统筹速度、质量、效益与风险管理的要求,促进业务的良性发展。通过引入经济资本和经济资本回报率指标,充分发挥绩效

考核体系在资源配置中的导向作用,强化资本约束资产发展的理念,平衡风险和收益的关系,优化信贷和财务资源配置。

(三)营造了良好的合规经营文化氛围。通过设立合规性指标,促进各级分支机构经营管理责任的落实,对违法违规行为实行扣分等制约措施,增加经营单位和员工违规的机会成本,规范从业人员行为,落实“内控优先”和“合规经营”的理念,较好地增强了商业银行员工依法合规经营的自觉性,初步形成了依法合规经营的文化氛围。如中行引入内控与合规类扣分指标,对考核年度内发生、发现的案件、事故、违规等要视具体情况扣分,使全行上下在很大程度上改变了以往存在的重经营、轻合规现象,更好地处理了合规与经营的关系。

(四)员工的积极性得到一定程度的提高。商业银行普遍通过绩效考核甄别部门、机构和员工的绩效,据此对机构和个人进行排名,排名靠前的员工给予奖励,列后的员工相应地扣减奖励。通过奖优罚劣、奖勤罚懒,发挥绩效考核体系的激励约束作用,有利于调动员工的主动性,提升服务质量。特别是,中行运用“平衡记分卡”,设立员工学习与成长维度的指标,引导全行加强员工的全面开发,关注员工的职业生涯发展,大力提高员工整体素质,将个人发展和单位、部门绩效有机地融合在一起,极大地激发了员工的积极性,塑造了良好的企业文化。

四、我国商业银行绩效考核体系存在的主要缺陷和不足

(一)风险和收益平衡的理念尚未完全体现。新的绩效考核体系虽已全面实施,但部分银行传统考核在一定程度上仍然发挥主要作用,还存在“速度情结”与“规模冲动”,仍过度追求资产增长和规模扩张,将片面追求市场份额作为经营目标^[6]。

1. 个别行片面强调规模类指标。如农行的绩效考核体系中规模类指标权重最高,具体有新增本外币存款市场份额、新增外币存款量、卡存款总量、国际结算总量等指标。

2. 某些行还过度强调市场份额类的考核标准。突出表现为在绩效考核体系外,各业务条线还正式或非正式地下达市场份额类考核指标,在实际操作中制定了专门的内部费用分配方案,将费用分配与存、贷款等份额类指标直接挂钩。基层机构为完成任务必然忽视成本和风险,过度追求规模扩张,极易发生变相抬高存款利率或降低贷款利率和中间业务手续费等现象,扭曲正常的经营行为,导致银行业恶性无序竞争。

3. 还存在重经营业绩轻内控管理的倾向。表现为绩效考核体系指标中效益类、发展类指标权重过高,内控合规管理方面只是设置了扣分指标,视具体情况酌情扣分,并且一般还有扣分上限,在一定程度上弱化了绩效考核指标在加强内控、合规机制建设等方面的导向作

用。

(二)短期激励过度与长期激励不足并存。近几年,商业银行不断完善绩效考核体系,绩效考核的指标设置日趋合理。但其设置的效益指标更多考核的是当期经营成果,导致商业银行基层行特别重视短期的盈利表现,而忽视长期盈利能力的积累。考核结果的运用相对孤立、片面,对员工过于注重短期激励、忽视长期激励,只是简单地将考核结果与被考核行的年度经营费用和员工工资奖金报酬收入直接挂钩,激励手段变成了单纯的收入奖励和费用增拨,约束手段变成单纯的奖金和费用扣减^[7]。为最大限度地获取与短期效益挂钩的收入,基层银行的管理层必然产生积极扩张资产、负债规模等一系列短期经营行为。如为完成业务规模指标,虚增存款、盲目发卡;为完成效益指标,大量贷款集中于房地产、基础设施等行业;因过于强调“即期创利”,目前商业银行的贷款投放明显集中于上半年、尤其是第一季度。

与短期激励过度形成对比的是长期激励不足。除物质报酬外,与员工长远利益、个人发展相关的激励方式较少,不能有效提高员工的专业技能,难以培养员工的忠诚度,导致经营人才的不正常流动,一些有社会关系、客户资源的高管人员和信贷客户经理在领取即期报酬后频繁跳槽。

(三)绩效考核的全面性与科学性仍需提高。商业银行经营目标的实现,其关键驱动因素在于具有内在逻辑结构的因果关系链:员工管理目标(促使人才队伍的形成、稳定并提高人才素质)-实现内部运营目标(加快创新,强化内控及风险管理)-实现客户目标(取得客户对服务的满意和认可)-实现财务目标(各项业务稳步增长及资产质量的改善)^[8]。因此,完整的绩效考核指标应该包括上述关系链各方的财务指标、内部运营指标、客户指标和员工发展指标,通过四方面指标之间的相互驱动实现银行绩效的持续改进和四方面指标的良性循环^[9]。目前大部分商业银行现有的考核指标内容仅包括了以效益、发展和质量为主的三大类财务指标^[9],没有建立起包括其他三方面的绩效综合考核指标,而财务指标只能从财务角度而不能从客户角度反映对商业银行服务质量、服务创新的满意度;只能反映商业银行经营最终结果,不能反映其内部运营过程和活动,也不能从员工发展角度采取对应的措施提高员工素质,不能将基层行的整体绩效、部门绩效和员工个人绩效有机结合起来。

(四)考核中员工参与度仍要加强。员工是考核机制的对象和载体,员工对考核指标的理解和认同直接影响到绩效考核的有效性。商业银行整个绩效考核办法中,存在的共同问题就是普遍忽视员工的参与。在考核目标的制定方面,事先往往没有自上而下地广泛征求意见,造成大部分基层员工对现行考核办法的目的和作用知之甚少,简单认为绩效考核仅仅是工资、奖金和职务

晋升的依据。这导致了普通员工对绩效考核办法缺乏认同感,甚至对绩效考核采取消极应付的态度,难以调动员工的工作积极性和主动性。绩效考核过程缺乏绩效辅导和反馈环节,管理层对员工的辅导几乎没有;考核结果公布后,仅执行“机械式”的奖惩、提薪或升迁措施。员工只能看到眼前的物质利益,但无法了解工作中存在的不足和缺陷,难以有的放矢地改进工作技能,提高工作水平。这种只进行考核而不分析影响员工绩效原因的考核办法,使绩效考核失去了激励、奖惩与培训的重要功能,无法提高银行的长远绩效和员工的工作能力,甚至在某种程度上可能挫伤员工的工作主动性和职业归属感。

五、改进我国商业银行绩效考核体系的建议

(一)进一步完善绩效考核机制。

1、强化绩效考核的基础性工作。在设计和建设业务管理综合系统时,应同时考虑建立完善的信息管理系统,制定科学的内部定价方法和资金内部转移成本分析,为衡量和评价员工工作绩效水平提供准确的依据。充分利用信息系统收集考核的基础信息,对员工的平时成绩随时记录,对关键事件进行文字记载,确保绩效考核有理有据。

2、加强绩效管理的组织建设。商业银行基层行绩效考核小组或考评委员会的成员除行领导、相关管理部门负责人外,还应吸纳被考核机构部分员工。考核办法要在广泛征求各方意见、并经各级员工充分讨论的基础上颁布实施,保证考核过程的民主性和科学性,提高考核工作的透明度,增强考核结果的认可度。

3、重视绩效考核的全过程管理。考核过程强调与员工持续不断的沟通,增强员工对绩效考核的理解与认同。考核过程中应及时监控考核机制对被考核对象经营行为的影响,切实帮助员工找出实际工作中存在的问题。针对考核结果和存在的问题,针对性地开展教育培训,为员工规划职业生涯,帮助员工改进工作技能不断,提高工作素质,强化核心技能,提升业务工作水平^[3]。加强对绩效考核结果的跟踪,通过多种方式认真听取被考核者的反馈意见、建议和疑问,发现发生偏离既定目标情形时,要及时分析原因,调整指标设置,改进考核办法。

(二)建立科学全面合理的指标体系。

1、增加非财务考核指标。充分借鉴平衡记分卡原理,丰富考核指标的内容,使考核指标涵盖财务指标、客户指标、内部运营指标、员工发展指标等多方面内容,实现财务、非财务指标间的平衡,短期目标与长期目标间的平衡,经营业绩与内控业绩的平衡^[9]。

2、弱化市场份额类考核指标。银行业产品的同质经营,必然造成同质竞争。突出表现在营销中的贷款垒大户、存款争大户、中间业务争相压价等,这些都与市场份额类考核指标考评高度相关。^[10]因此,要弱化市场份

额类考核指标,特别是必须禁止业务条线在正式的绩效考核体系之外再下达一些市场份额类的考核指标。

3.要加大资产质量和内控合规考核的力度。商业银行要研究成熟市场经济国家的公司治理模式,把资产质量和内控合规考核列入基本考核内容,适当增加分值和权重,切实建立提高资产质量的长效机制,使违规违章者付出一定代价,把操作风险消灭在萌芽状态。4.纠正过度的短期激励。为解决经营行为短期化的痼疾,可在条件成熟的情况下,引入一些长期激励办法,如适时引入国外商业银行实行的奖金延后支付、股票期权、员工持股等激励办法。^[11]

(三)建立绩效考核体系的外部监管机制。

1.建议尽快出台“商业银行绩效考核指引”。对商业银行绩效考核的理念、思路等提出指导性意见,对如何完善绩效考核体系、制定绩效考核办法等提出原则性要求。

2.注重发挥监管的评价管理功能。监管部门应将商业银行绩效考核体系建设作为监管的重要内容之一,充分结合非现场监管和现场检查中掌握的情况和问题,督促商业银行完善绩效管理体系,并对绩效管理的办法制定、组织实施、效果评估、奖惩落实实行全过程动态监管。从对经营行为的导向角度,寻找管理体系的制度缺陷,提出改进绩效管理方法、指标设计及体系建设等建议。

[参 考 文 献]

[1]马迁,薛文才,余荔.商业银行绩效考评[M].北京:

中国金融出版社,2004.

[2]张云.商业银行绩效评价体系研究[M].北京:中国金融出版社,2004.

[3]邹志明.我国商业银行绩效评估与考核中存在的问题及对策[J].中国金融,2006,(10).

[4]戴新华.商业银行分支机构绩效评价系统的设计与实证分析[J].金融论坛,2006,(8).

[5]刘巧灵.商业银行应用关键业绩指标考核体系的探讨[J].福建金融,2006,(8).

[6]葛雷.关于完善商业银行分支机构绩效考核体制的探讨[J].中国高新技术企业,2007,(2).

[7]朱建武,李华晶.中小银行经营绩效的国际比较[J].财经科学,2007,(1).

[8]林新奇.绩效管理手册[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2006.

[9]王妮妮.基于平衡记分卡的商业银行绩效评价指标体系研究[J].金融经济(理论版),2007,(1).

[10]郁国培.应构建以价值创造为导向的商业银行绩效评价体系[J].财经科学,2007,(3).

[11]张磊.基于风险调整的商业银行绩效评价研究[J].浙江金融,2007,(3).

(责任编辑:徐柏青)

Research on performance appraisal system of commercial banks

ZHAO Jie, ZHU Guang-de, LIU Hong-mei, MENG Qing-bin
(Jiangsu Office, China Banking Regulatory Commission Nanjing 210004, China)

Abstract: In recent years, the commercial banks value the developments of performance appraisal system, therefore they develop the performance appraisal system whose core is economic capital and economic value added etc. But there are some shortage in performance appraisal system. For example, the risk doesn't match with the income, the short encourage doesn't match with the long encourage, the appraisal isn't comprehensive and scientific and small employees participate. So the performance appraisal system need be perfected, and the scientific, reasonable indexes need be established, and the exterior regulatory system about the performance appraisal of commercial banks need be founded.

Key words: performance appraisal; economic capital; shortage; suggestion