

战略导向的商业银行经营绩效评价体系构建

安丽苑¹

(湖南工业大学 商学院, 湖南 株洲 412008)

摘要: 以战略管理视角,运用平衡计分卡的方法,从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度将商业银行战略目标层层分解,并根据各维度具体战略目标,结合商业银行业务特点筛选出各维度关键绩效指标,并应用层次分析法确定每个关键绩效指标的权重,构建出商业银行绩效评价体系。

关键词: 商业银行;绩效评价体系;关键绩效指标;指标权重

中图分类号: F832.33 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-117X(2010)01-0004-04

Constructing Strategically Guided Commercial Banks' Performance Evaluation System

AN Liyuan

(College of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412008, China)

Abstract From the perspective of strategic management, commercial banks' strategic target is explained from the four aspects which are finance, customers, internal business process, and learning and growth by applying the method of balanced scorecard. According to the specific strategy of each aspect and based on commercial banks' features, the key performance index of each aspect is selected, index weight of each key performance determined by making use of hierarchy analytic method and the commercial banks' performance evaluation system constructed. **Key words** commercial banks; performance evaluation system; key performance index; index weight

商业银行绩效评价是商业银行战略管理的重要组成部分,选择合适的绩效评价指标,构建适合商业银行的绩效评价体系是进行绩效评价的基础,目前关于商业银行绩效评价体系的研究没能与商业银行的发展战略紧密连接,在实际运用中,不少商业银行主要还是把平衡计分卡用作了一种新的绩效评价工具,过于强调平衡计分卡的评价功能,离真正的战略管理功能还存在着较大的差距。以战略为导向的平衡计分卡绩效评价体系将银行战略与绩效评价指标相结合,从提高竞争力的角度来评价绩效,抓住了绩效评价的本质。

一、战略导向的商业银行绩效经营评价目标

构建商业银行绩效评价体系,首先要明确评价目标。绩效评价目标是构建绩效评价体系的指南,商业银行评价目标应该服从于商业银行的总体战略

目标,而商业银行在不同发展阶段其战略目标也会发生变化,因而绩效评价目标也不相同。因此,构建商业银行绩效评价体系,首先要根据宏观环境和银行发展阶段,明确商业银行的战略,只有明确的战略,才能制定出具体、有效、可执行的指标体系。目前,在激烈的市场竞争环境下,商业银行总体战略目标是以客户满意为中心,保持并扩大市场份额,实现银行价值最大化,进而实现利润最大化。而平衡计分卡就是一种很好的基于战略的绩效评价工具,平衡记分卡的核心思路就是以企业战略为依据,从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度设计出相应的指标,较好地实现了商业银行的财务与非财务平衡,内部与外部平衡以及现在与未来的平衡,为企业的战略实现服务。^[1]笔者以商业银行战略为总目标,结合平衡计分卡的思想,从财务、客户、

¹ 收稿日期: 2009-10-15

基金项目: 湖南省哲学社会科学成果评审委员会立项课题/基于BSC的商业银行绩效管理研究0(0608050A)

作者简介: 安丽苑(1978-),女,甘肃景泰人,湖南工业大学讲师,管理科学与工程硕士,主要从事项目与技术经济评价研究。

内部业务流程和学习与成长四个维度层层分解,确定每一维度的具体目标,财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度目标之间不是相互独立的,而是存在一定的因果关系,即员工的不断学习与成长是为了更好的熟悉内部业务流程,是商业银行持续发展的动力。员工熟悉内部业务流程,才能更好的为顾客服务,使顾客满意,只有顾客满意,才能实现银行财务业绩目标。内部业务流程、客户、财务三方面整合可以实现银商业银行的资源目标,从而形成一个战略目标体系(见图1)。

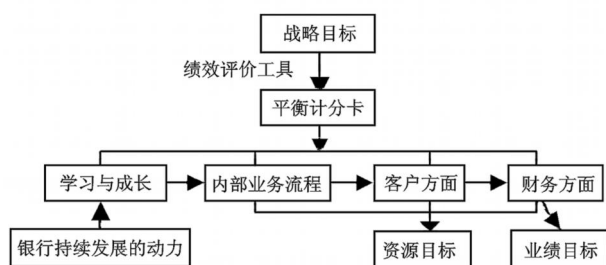


图1 商业银行绩效评价战略目标体系

二、关键绩效指标的筛选

商业银行绩效评价体系的构建应该服务于商业银行发展战略。关键绩效评价指标的选择要结合商业银行的发展战略,并能根据不同时期的战略重心进行适时的调整,以引导资源配置,增强盈利能力,降低成本,增强商业银行的核心竞争力。因此,笔者从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度将商业银行战略目标层层分解,并根据各维度具体目标,筛选关键绩效指标。

(一) 财务评价指标的筛选

在以战略为导向的商业银行绩效评价体系中财务指标的设立应充分考虑商业银行的战略规划和长期目标的实施,而不是简单对当期和短期财务指标的考核。^[2]所选指标既要具有代表性,同时要遵循重要性的原则,不能太多太滥。因此财务维度应以/提高银行获利能力和持续增长能力,使银行价值最大化0为战略目标,筛选以下绩效指标:(1)净资产收益率,是评价营运资金及其积累获取报酬水平的指标,最具综合性与代表性,可反映资本运营的综合效率;^[3](2)中间业务收入比重,中间业务是指商业银行利用技术、信息、机构网络、资金和信誉等方面的优势,不运用或较少运用银行的资财,以中间人和代理人的身份替客户办理收付、咨询、代理、担保、租赁及其他委托事项,提供各类金融服务并收取一定费用的经营活动,中间业务收入比重是衡量金融

创新和持续发展能力的一个重要指标;(3)不良贷款率,是衡量银行贷款总额中不良贷款所占比率的指标,是评价贷款综合管理水平的重要指标,全面反映贷款质量状况及其面临的风险;(4)营业收入增长率指本年营业收入增长额同上年营业收入总额的比率,是评价成长状况和发展能力的重要指标,该指标用于衡量经营状况和占有能力,是预测经营业务拓展趋势的重要标志;(5)近三年利润平均增长率,反映利润连续三年的增长情况,是衡量发展潜力的重要指标。以上指标作为财务评价指标并没有体现商业银行价值最大化的目标,因此,在平衡计分卡的基础上借鉴经济增加值(EVA)评价法,运用EVA进行绩效评价的基本思路是:由于投资者可以自由地将投资于银行的资本变现,并将其投放在其他投资上,因此他们至少应从银行获得相应投资的机会成本。^[4]所以,只有超过此机会成本的利润才是真正为投资者创造了价值增值。因此,笔者在平衡计分卡财务评价指标中引入经济增加值中的EVA和EVA回报率对财务评价指标进行补充完善。

(二) 顾客评价指标的筛选

客户是商业银行生存的基础。商业银行要想在激烈竞争的环境中实现自身的战略目标,必须注重拓展和维护自己的客户群体,并通过优质的服务来拥有稳定、忠诚、优质的客户群。依据这一价值取向,银行要制定相应的绩效考评指标来衡量和评价商业银行客户方面的绩效。因此以/一切为了顾客满意,并使顾客保持一定的粘着度0为战略目标,考虑顾客满意、顾客忠诚、市场份额、顾客获利能力等关键因素,筛选以下关键绩效指标:顾客投诉率、顾客保有率、市场占有率、顾客收益率等。顾客投诉率是从对立的角度反映顾客对银行提供的服务的满意程度,该指标具有一定的客观性,可由顾客投诉记录获得数据,顾客投诉率越低,说明顾客满意度越高;顾客保有率可以反映顾客对银行的忠诚度,该指标可以从银行历年所持有的顾客资料通过纵向分析比较获得;市场占有率是衡量银行在同业市场中所占份额的重要指标,用来说明银行在同业市场中的地位,可通过统计部门数据获得;顾客收益率是指银行确定的目标客户群能给银行带来收益的程度,反映银行拥有的各类目标顾客群的获利能力,可以通过对顾客资料的分析计算获得。只有以客户为中心,不断地提高顾客的满意度,顾客满意,忠诚度也就提高了,这样有利于商业银行保持较高的市场份额,才能实现尽可能多的利润,从而实现银行战略目标。

(三) 内部业务评价指标的筛选

商业银行各部门的高效运作是实现商业银行战略目标的基本条件。商业银行要完成顾客满意度最大化战略,就必须监测商业银行内部运作的效率,督促和激励各部门和流程高效地完成工作任务,并针对各部门和流程设计各项内部运作指标。以提高经营效率,改善经营效果为战略目标,考虑创新能力、服务质量、售后服务等关键因素,筛选以下关键绩效指标:金融创新产品数量与比重、电子银行业务覆盖率、服务方式、服务效率、售后服务质量、售后服务成本等。^[5]金融创新产品数量和比重用来衡量银行确立和培育新市场、新客户以及开发新产品和服务能力的指标;电子银行业务覆盖率主要指银行客户中使用电话银行或网络银行占有所有客户的比重,电子银行业务覆盖率是反映银行为客户服务效率和市场竞争力的重要指标;服务方式和服务效率是从服务的角度体现银行在销售产品时提供各种服务的质量,是反映银行经营效率的重要指标;售后服务质量和售后服务成本衡量产品销售给顾客后为顾客提供的后续服务的水平和耗费,是反映银行经营效果的重要指标,可由售后服务记录和顾客回访分析获取。

(四) 学习与成长评价指标的筛选

企业战略目标的实现都是由人去实现的,因此

在绩效改进中应把决定员工绩效的个人能力以及动力因素放到核心位置,通过提高员工个人能力来实现组织绩效改进。因此以/增强学习能力,为银行持续发展提供动力为战略目标,筛选以下关键绩效指标:员工培训支出与质量,员工满意度,员工工作效率,电子信息处理效率等。员工培训支出与质量是衡量银行为员工提供培训的强度和水平,以激发员工的活力并提高其技术水平,是反映银行增强员工学习能力的重要指标;只有让员工满意,才能最大限度的调动员工积极性为客户服务,员工满意度可以通过问卷调查来获取;员工工作效率可以从员工岗位特点和工作强度角度进行分析判断获取,是衡量员工学习能力和效果的重要指标;电子信息处理效率主要指使用电子信息系统对内外部数据和信息的收集处理是否准确及时,通过对信息响应和处理的时间以及信息覆盖比率等数据进行衡量,是反映员工学习先进技术能力的重要指标。

由此,笔者以平衡记分卡(BSC)为基础,从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度构建出了商业银行经营绩效评价指标体系,如表1所示。

三、确定关键绩效指标的权重

用表1中的指标类别和关键绩效指标对商业银

表1 商业银行绩效评价指标体系

指标类别	权重	战略目标	关键绩效指标	权重
财务评价指标	B ₁	提高银行获利能力和持续增长能力,实现银行价值最大化	净资产收益率	W ₁
			中间业务收入比重	W ₂
			不良贷款比率	W ₃
			营业收入增长率	W ₄
			近三年利润平均增长率	W ₅
			EVA	W ₆
			EVA回报率	W ₇
客户评价指标	B ₂	一切为了顾客满意,并使顾客保持一定的粘着度	顾客投诉率	W ₈
			市场占有率	W ₉
			顾客收益率	W ₁₀
			顾客保有率	W ₁₁
			金融创新产品数量与比重	W ₁₂
内部业务评价指标	B ₃	提高经营效率,改善经营效果	电子银行业务覆盖率	W ₁₃
			服务方式和服务效率	W ₁₄
			售后服务质量和成本	W ₁₅
			员工培训支出与质量	W ₁₆
学习与成长评价指标	B ₄	增强学习能力,为银行持续发展提供动力	员工满意度	W ₁₇
			员工工作效率	W ₁₈
			电子信息处理效率	W ₁₉

行进行综合评价时,从评价的目标来看,各评价指标对评价对象的作用并不是同等重要。为了体现各个评价指标在评价体系中的重要程度,在指标体系确

定后,必须对各指标赋予不同的权重系数。

为了最大程度地保证权重系数的准确性和客观性,一级指标权重(B₁) B₄和二级指标权重(W₁) W₁₉

均采用主观赋权法中的层次分次法来确定。确定权重的步骤如下:^[6]

(一) 构造判断矩阵

判断矩阵由同一层次指标针对上一层次指标的相对重要性进行两两比较的结果构成, 假定 A 层因素中 A_k 与下一层次 B 中的 B_1, B_2, \dots, B_n 有联系, 则将构造的判断矩阵以表格形式表示为:

A_k	B_1	B_2	...	B_n
B_1	δ_{11}	δ_{12}	...	δ_{1n}
B_2	δ_{21}	δ_{22}	...	δ_{2n}
...
B_n	δ_{n1}	δ_{n2}	...	δ_{nn}

其中 $D_{ij} (i=1, 2, \dots, n; j=1, 2, \dots, n)$ 即为相对重要性比较值。相对重要性的量值采用 1-9 标度法来赋值, 使定性评价转化为定量评价。

判断矩阵使得决策者判断思维数学化。但是, 人类思维具有一致性特点, 即认为因素之间的关系应该具有传递性: 若已知因素 B_2 与因素 B_1 的相对重要关系系数 D_{12} , 因素 B_3 与因素 B_2 的相对重要关系系数 D_{23} , 则可以根据 D_{12} 和 D_{23} 得到因素 B_3 与因素 B_1 的相对重要关系系数 $D_{13} = D_{12}D_{23}$ 。很容易证明, 当判断矩阵在满足一致性的条件时, 判断矩阵的元素 D_{ij} 就是各因素权重的比值, 即 $D_{ij} = w_i / w_j$, 判断矩阵有唯一非零特征值 λ_1 是最大特征值, 这时, λ_1 所对应的特征向量, 就是各元素的权重系数。

(二) 判断矩阵的最大特征值及其对应的特征向量

从上可知, 求取各指标的权值, 就是求取判断矩阵的最大特征向量。这里采用几何平均值法计算特征值之特征向量, 其计算过程为:

(1) 对矩阵 A 先按行将各元素连乘并开 n 次方, 求得各行元素的几何平均值:

$$b_i = \left(\prod_{j=1}^n D_{ij} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (i=1, 2, \dots, n)$$

(2) 再把 b_i 归一化, 即求得最大特征值所对应的特征向量:

$$w_i = \frac{b_i}{\sum_{k=1}^n b_k} \quad (i=1, 2, \dots, n)$$

(3) 由 $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$, 则判断矩阵 A 的最大特征值 λ_{max} 满足:

$$AW = \lambda_{max} W \text{ 得到:}$$

$$\sum_{j=1}^n D_{ij} w_j = \lambda_{max} w_i \quad (j=1, 2, \dots, n)$$

(4) 计算判断矩阵的最大特征值 λ_{max} :

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^n D_{ij} w_j}{w_i}$$

(三) 判断矩阵的一致性校验

为保证所确定的权值的可信度和准确性, 必须对判断矩阵进行一致性校验。一致性校验准则为:

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} < 0.10$$

C.R. 称为随机一致性比率 (consistency ratio), 当 $C.R. < 0.10$ 时, 判断矩阵有可以接受的 inconsistency, 否则, 就认为初步建立的判断矩阵是不能令人满意的, 需要重新赋值, 仔细修正, 直到一致性校验通过为止。

综上所述, 基于商业银行战略的视角, 结合平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度将商业银行战略目标层层分解, 并根据各维度具体战略目标, 结合商业银行业务特点筛选出各维度关键绩效指标, 用层次分析法分析每个关键绩效指标的权重为从战略角度为构建绩效评价体系提供了思路。商业银行在具体应用时要结合银行具体战略, 关键绩效指标的筛选要随战略的改变而调整, 对于指标的权重, 要体现不同指标的重要程度, 反映战略重点, 以发挥绩效考核的导向作用, 并定期进行调整。

参考文献:

[1] 赵国杰, 赵红梅. 基于平衡计分卡构建商业银行绩效评价体系 [J]. 现代财经, 2004(5): 3-6
 [2] 杨学锋. 中国商业银行经营绩效评价体系研究 [D]. 华中科技大学经济学院, 2006
 [3] 陆昊, 张欢. 商业银行绩效评价指标体系构建及应用 [J]. 财会通讯: 理财版, 2007(9).
 [4] 王晖. 国外商业银行绩效考核特点评析 [J]. 中国金融, 2007(18): 22-24
 [5] 朱芳, 韩俊英. 基于平衡记分卡的银行绩效主体体系研究 [J]. 现代金融, 2008(10).
 [6] 叶义成, 柯丽华, 等. 系统综合评价技术及其应用 [M]. 北京: 冶金工业出版社, 2006 97-100

责任编辑: 徐蓓