

从战略到执行: 商业银行的平衡计分卡

——商业银行绩效评价体系现状评述及改善

黄慧馨, 林小驰

(北京大学 光华管理学院, 北京 100871)

摘要:平衡计分卡是通过战略性业绩管理将企业战略目标分解到各个业务单元的重要工具。在全面回顾了相关文献的基础上,具体考察了5家重要的商业银行的业绩评价体系。提出:目前商业银行的业绩评价体系仍然存在着偏重财务指标、关注风险管理、对内部控制与管理 and 客户管理方面重视不足的现象。但从长期来看,内部控制与管理 and 客户管理必然会构成各个商业银行竞争力的重要部分。文章还结合商业银行的经营目标与发展战略,提出了一套适合我国商业银行的战略性业绩评价体系。

关键词:绩效评价; 商业银行; 平衡计分卡

中图分类号: F830.42

文献标识码: A

文章编号: 1009-3370(2006)03-0062-04

从19世纪末20世纪初企业管理的产生到今天出现了众多的管理学派, 企业管理的发展阶段可以清晰地划分为生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理阶段^[1]。战略管理阶段的特点是强调管理要以企业战略为核心, 要围绕企业战略展开。而企业战略的实现必须依赖于一定的管理控制手段, 因为管理的一个最基本的原则是我们不可能管理我们无法衡量的事物。正如哈佛大学教授罗伯特·卡普兰所说, 好的战略加上差的执行, 几无胜算, 差的战略加上好的执行, 或可成功^[2]。企业的绩效管理作为一种重要的管理控制手段也因此成为管理理论界和实务界研究的热点领域。

在对企业战略管理与绩效管理进行研究的基础上, 美国的学者提出了战略性绩效管理的观点, 认为绩效管理应当是企业战略落地的载体, 是构建和强化企业文化的工具, 是企业价值分配的基础。

一、绩效管理: 从考核生产效率到平衡计分卡

绩效管理也经历了从考核生产效率到战略管理的发展阶段。早期的绩效评价主要是采用一些业绩指标来评价企业内部的生产效率, 通常使用一些较为简单的生产指标, 如每公斤成本, 销售毛利等; 后来逐步发展为标准成本、信用评价等方面^[3]。到了20世纪初, 财务评价指标开始成为业绩评价的主体内容, 如投资报酬率等; 1992年, 哈佛大学的教授卡普兰和诺顿在平衡计分卡中给出了财务、顾客、内部业务流程、学习与创新4个方面的评价指标, 构建了财

务指标与非财务指标相结合的评价指标体系, 并在以后的文章中给出了可操作性的实施步骤, 使其成为战略管理的有效工具。

2000年, 卡普卡和诺顿教授又提出了“战略地图”的新观点。认为: 高层管理者要实施企业战略时, 需要一个能够沟通战略和实施过程的系统来帮助他们实施战略; 其后于2002年在“化战略为行动”一文中说明了“怎样将战略转化为指标?”, 并全面说明了战略性绩效评价模型的构建和评价实现。文章提出, 平衡计分卡将顾客满意的目标、内部经营过程目标、学习与提高的目标也包含进来, 注重企业全面绩效。将这些目标以及其实现途径的因果关系表达出来, 就形成了战略地图, 即企业的战略性绩效评价体系的构建是战略地图的具体体现。

总体来看, 战略性绩效评价模型的构建是将战略相关知识转化为战略结构并在战略结构上采取行动的过程。整个模型构建过程以实施战略为目标和主线, 将各项活动统一于战略之下。企业目标通过若干项基本评价单元最终将战略落实到具体行动内容上, 可在企业内部进行交流并实施, 增强战略运作和实现能力。

二、商业银行的绩效评价体系现状及评述

对商业银行的考核, 国家有关部门分别制定了《商业银行考核评价暂行办法》(2000年)和《关于中国银行和中国建设银行公司治理改革与监管指引》、《股份制商业银行风险评级体系设计》等相关文件。

收稿日期: 2006-03-14

基金项目: “北京大学光华海波龙企业绩效管理研究中心”资助项目

作者简介: 黄慧馨(1964—), 女, 副教授, 博士, 研究方向为财务管理、绩效评估, E-mail: hhx@gsm.pku.edu.cn

从目前的情况看，各个银行都在积极探索良好有效的绩效评价体系，现行的办法也都体现了不同的特点。

从我们对5家银行考查的情况来看，有一家银行提出了应当重视“战略目标管理”，并对原有的考察指标进行了相应的调整。大多数银行的考核都以业务发展与利润考核作为重点，有的银行也考虑到了风险控制与管理水平方面的内容。具体情况如下。

第一家银行的绩效考评办法突出了分类指导、资源整合，强化了绩效考评与内部等级管理之间的关系；建立了涵盖效益管理、资产质量、业务发展和案件控制4大类14项指标。还明确提出对分行的考核“以利润为中心，资产质量为重点”，注重业务结构调整，提高管理水平和各项业务的全面发展，考核的指标主要是将利润与费用和工资的情况相结合。具体情况是：考核分为综合考核与零售业务考核2个部分，其中又分别分为效益与管理2个方面。具体情况如表1所示。

表1 第一家银行绩效考核表

考核内容	考核的项目	考核指标
	效益指标	税后利润
综合考核	管理指标(包括日常管理 与重大事项等)	业务推动: 对公司、同业经营指标考核 内部管理: 对办公室、安全、培训等进行考核)
零售业务 考核	效益方面 管理方面	零售业务利润考核 零售业务的推动与内部管理

年度考核结果经考评委员会审议后，要与绩效工资等挂钩。

第二家银行的绩效评价体系基本上包括绩效考核与业务监控2方面的内容。考核指标包括：利润总额、人民币存款日均余额、成本对收入比率、上缴利润等。监控指标包括：不良资产总额、外币存款日均余额、国际结算总量、营业收入和工资总额固定部分等。

第三家银行则把业务考核的内容作为业务发展计划的一部分进行列示。主要包括信贷(存款与贷款及其增长)计划、中间业务收入计划、其他业务计划(包括电子银行交易额和开户数计划和国际贸易结算量计划)以及风险控制计划(包括不良贷款率和不良贷款锁定额等)。这些计划都具体给定计划金额。而财务收支计划则以本外币经营利润作为具体的考核指标，并确定计算口径。其考核思路是：本着兼顾发展力求努力增收、多创效益的原则，以存量财务收支预算为基础充分参考存贷款增量的影响，同时考虑各支行特殊因素分别测算存量利润和增量利润，再根据考核的结果来评定业绩。在绩效评价体系中体现了以业务经营计划管理为基础、绩效增量与效

益工资挂钩的特点。

第四家银行对各分行的绩效考核以公平性、公开性、差异性、连续性为原则，旨在激励分行从创造价值、控制风险、增强竞争力3个方面追求长期价值最大化的目标。公平性是指考核以“锁定存量、考核增量”为出发点，为各个分行设置一个公平的起跑线，突出增量变化对当期绩效考核的影响；公开性是指指标设置采用目标达标法，以考核最终的得分情况决定评价结果；差异性是指在考核时考虑各分行存在的客观差异，实行分组考核、分类指导；连续性是指考核指标、计分规则、挂钩政策在一定时期内保持相对稳定，促使各分行有计划、有步骤地开展经营活动，提高经营绩效和管理水平。

该行的绩效考核采取统一指标、锁定存量、分组考核的方式。具体指标包括经营效益(经济增加值、人均利润、资产利润率)、风险控制(不良贷款比例/不良贷款余额下降率、中长期贷款占比)、竞争力(中间业务收入占比、成本收入比率、集约经营度)等。

在我们调查的银行中，有一家银行提出了“战略目标管理”的理念，并具体设定了指标。具体地说，是将银行的总体发展目标具体化到对各分行的考核指标上，包括发展类指标、效益类指标和质量类指标3类。应该说，这种考核方式充分体现了《中国银行业监督管理委员会关于中国银行、中国建设银行公司治理改革与监管指引》的7项监管指标要求，即以提高资产利润率、风险调整资本回报率为目标，以控制不良资产率为前提，以扩大市场份额为手段，同时指标之间相互制衡，旨在引导分行形成“以银行价值最大化为中心，资本约束风险资产增长，规模、质量、效益协调发展”的现代商业银行经营理念。其考核办法更多地强调了对股东价值的回报，更多地考虑了企业发展战略导向问题，更多地考虑了内部控制与非财务指标的设定问题。其中，战略目标管理指标主要取决于总行在某一时期的战略目标，取决于各分行在发展、效益和质量等方面目标责任制的完成情况。其中发展情况主要通过目标市场份额完成率来反映，效益情况通过是否完成既定的资产利润率、综合回报率和成本收入比来反映，质量情况通过是否达到不良资产率控制要求来反映。

综上所述，从我们对几家银行目前的业绩评价体系的现状来看，各个银行在绩效管理方面体现了银行狠抓效率、严控风险的特点，并取得了一定的效果。但除了一家银行在对分行的考核中提出“战略目标管理”之外，大多数银行的绩效管理中只强调财务指标的现象仍然十分普遍。

三、构建以平衡计分卡为基础的商业银行绩效评价体系

平衡计分卡作为将企业的战略具体化为执行目标的管理工具,其重要特点是将企业的战略具体化为几个重要的考核维度,然后具体化为考核指标。

1. 商业银行的考核维度的设定与历史经验

平衡计分卡的考核维度通常都包括4个方面,并力图实现这4个方面不同类型的指标之间的平衡。具体地说,包括:财务指标和非财务指标的平衡(即财务、客户、内部业务流程和学习与创新4个维度指标之间的平衡);企业的长期目标指标和短期目标指标之间的平衡(从企业的战略、也就是从企业的长期目标开始,逐步分解到企业的短期目标,从而解决了企业的战略规划可操作性差的问题);结果性指标与动因性指标之间的平衡(以有效完成战略为动因,以可衡量的指标为目标业绩管理的结果);企业组织内部群体指标与外部群体指标之间的平衡(即包括了股东与客户等外部群体的评价指标,以及员工和内部业务流程等内部指标);还有反映过程的指标与反映结果的指标之间的平衡(财务指标是结果指标,客户、内部流程等是过程指标)。总体来说,即要指标反映企业战略的重点,反映关键的成功因素;要从不同方面评价企业战略经营业绩,而且,指标的不同层面之间有因果关系^[4]。

从国外和台湾地区已经实行过平衡计分卡的银行来看,实施之后都带来了很好的结果。比如,汉华(大通)银行(CHEMICAL RETAIL BANK)实施平衡计分卡后,成功关闭数百家因合并而资源重叠的分行,大幅度降低了成本;同时,银行也更专注于目标市场的开拓,不仅减少了因合并而可能造成的顾客流失,还因为目标顾客群的大幅增加而扩大了收入的基础(Kaplan与Norton, 2001)。台湾中信银行实施平衡计分卡后,使员工了解了平衡计分卡各维度间的相互关系,改变了企业内部的思考模式与作业模式,也从一个方面检验了银行战略的正确性(陈依苹、郑惠之, 2001)^[5]。

但在这一方法的实施过程中也出现了一些困难。比如,衡量指标中非财务性指标难以确定,很难沟通让员工认同这一新的业绩评价体系。另外,在平衡计分卡实施过程中出现的技术方面及人为因素方面的原因也会导致一些困难的出现,包括定性化指标难以量化;因为不重视战略沟通与部门间的相互支持关系,使各部门、团队与员工的个人目标难以与战略连结;公司仍以传统预算制度的思维模式作为组织长、短期资源分配的基础,使得战略难以与

长、短期目标连结等等。

2. 构建以平衡计分卡为基础的商业银行绩效评价体系

商业银行要建立起一套“将战略化为行为”、以平衡计分卡为工具的绩效评价体系,首先要充分考虑到银行经营战略,并将它具体体现为考核指标上。而银行的经营战略,首先要从避免经营失败、谋求发展开始。

Burstyn(1999)说明导致银行失败的主要原因有以下7点:远离核心事业;错误贷款;未能认清消费者的需求;缺乏战略性规划;领导风格弱势;员工缺乏专业技能;过度投资于固定资产。我国银行受到法规限制,不会有与的状况发生,但应当避免出现其它状况。因此,银行制定的发展战略应朝着如何避免错误贷款、真正认清消费者需求、规划具战略性,与对员工进行专业培训上发展。高层主管的领导风格也应当着眼于尽力避免以上的情况发生。

对上述5个方面的内容进行分析与分解,与平衡计分卡的考核维度相结合,可以将银行的战略主题阐述为以下5个方面:利润稳定成长(这是财务维度的战略主题);保障资产质量与加强经营的合规性(即风险管理维度的战略主题);增加新产品/服务与落实顾客关系管理(这是顾客维度的战略主题。关心顾客就等于关心银行未来)。推动组织再造与实行流程改造计划(这是内部程序维度的战略主题);提高人力资源素质与提高员工满意度(这是学习与成长维度的战略主题。满意的员工可以营造良好的工作气氛与环境)。

更进一步,可以将商业银行上述五个维度的战略主题具体化为绩效考核指标,并将目标值与负责的部门明确化。比如,财务维度方面的平衡计分卡模式可以用表2的形式来体现。

表2 商业银行的平衡计分卡的财务维度指标

战略主题	衡量指标	目标值	负责的单位
利润稳定增长	1、资产利润率	元	
	2、贷款综合收益率	元	
	3、人均利润	元	
	4、成本收入比	元	
	5、经济增加值	元	

同样,风险控制维度方面的指标也可以以这种形式来表述,可以采用反映不良贷款余额、资本充足率以及逾期贷款管理制度等指标,其核心在于保障资产质量与遵守法规,原则即是快速降低逾期贷款率与阻止逾期贷款率的上升。

顾客维度方面的指标通常反映为新产品/服务

与顾客关系管理两个方面, 目的在于拓展客户基础, 进一步开拓市场、扩大市场份额。在顾客关系管理上, 不仅要对各分行的服务质量进行评价, 还应当设置内部顾客满意度的评价指标, 考核管理部门的服务情况。可以采用的指标包括新增顾客数量、新增存款数量、顾客满意度等。

在内部程序维度上, 则考察组织再造与流程改造计划 2 个方面的内容。在流程改造计划上, 通常强调信息化的建设工作, 并强调业务创新、简化作业流程和缩短授信申请批准/驳回的时间。在组织再造上, 可以将提案制度与帐务处理正确率作为评价项目, 将提案制度明文化并给予奖励。采用的指标包括提案制度建设、信息系统完整性、是否有业务创新,

等。

学习成长维度则以提高人力资源素质与提高员工满意度为目标, 目的在于使银行的员工能成为训练有素且士气高昂的工作团队。因此可以考虑设置教育培训计划完成率、新入行员工本科以上学历比率、金融业务能力认证与其它专业证照认证, 以及鼓励在职进修等指标。在员工满意度方面, 则相应设置员工满意度调查指标供管理者参考。但在进行考核时采用较严格的标准, 对无法胜任的员工将不再保留, 从而保证建立学习型与战斗型兼顾的团队。

通过以上几个维度的综合考核, 可以较好地把握银行经营的总体目标与考核体系结合起来, 从而实现银行的业绩评价体系的“化战略为行动”的过程。

参考文献:

- [1] 王方华, 吕巍. 企业战略管理[M]. 复旦大学出版社, 1997.
- [2] Robert S Kaplan, David P. Norton: Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System[R]. Harvard Business Review, January- February, 1996.
- [3] 王化成, 刘俊勇. 企业业绩评价模式研究——兼论中国企业业绩评价模式选择[J]. 管理世界, 2004(4):82.
- [4] 张蕊. 企业战略经营业绩评价指标体系研究[M]. 北京: 中国财经出版社, 2002.
- [5] 陈依葦, 郑惠之. 平衡计分卡在中国信托[J]. 会计研究月刊, 2001, 1:45- 54.

From Strategy to Action: The Balanced Scorecard for Commercial Banks

HUANG Hui-xin, LIN Xiao-chi

(Guanghua School of Management Peking University, Beijing, 100871)

Abstract: As an important management tool, the Balanced Scorecard approach is a strategic management system focusing on delivering strategic performance and results. This approach translates the mission and vision of the organization into related financial, customer, internal processes as well as learning and growth perspectives. Based on the review of related literature, this paper focuses on the application of balanced scorecard in commercial banks and examines the performance evaluation systems of five commercial banks in China. By discussing the current systems and considering the operation aim and development strategy of commercial banks, this study designs a new performance evaluation system for the banks.

Key words: performance evaluation; balanced scorecard; commercial banks

[责任编辑: 孟青]