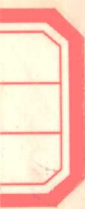


YINHANG JINGYING GUANLI KAOPING

银行经营管理考评

• 考评机制改革研究 •

徐雏凤 主编



中国经济出版社
www.economyph.com

银行经营管理考评

· 考评机制改革研究 ·

主 编 徐雏凤

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行经营管理考评/徐雏凤主编. —北京: 中国经济出版社,
2001. 8

ISBN 7-5017-5318-0

I. 银… II. 徐… III. 银行-经济管理-考核 IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 053979 号

责任编辑: 景快宁

封面设计: 白长江

银行经营管理考评

• 考评机制改革研究 •

主编 徐雏凤

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 1/32 13.5 印张 330 千字

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5318-0/F·4283

定价: 26.90 元

序

为《银行经营管理考评》而作

经营管理孕育考评，考评促进经营管理。科学、合理而又系统、及时地评价银行经营管理状况，是正确进行银行经营决策和过程控制的重要方式与基本依据。伴随着银行业的发展和科学技术的进步，人们对银行经营管理现象的认识逐步由感性走向理性，银行业越来越多地通过科学的考评系统观察、认识和调节复杂的银行经营活动。

考评是一个奇妙的管理杠杆。它的作用不仅仅是依靠一连串的科学方法与哲理，确保认识的结果真正代表一种合理的价值判断。更重要的是它的导向、护航、激励效用已受到广泛和深刻的关注。(1) 考评作为经营管理的导向工具，主要是银行通过指标体系的结构和无量纲化处理，凝聚该银行长期发展的战略思想和近期经营管理的重心及其努力方向，可充分反映银行经营决策者的管理意图。(2) 考评作为经营管理的护航工具，主要在于可用以不断地调整目标与实践的差异。任何远期战略和近期战略目标的实现，都可能遇到许多不可预期的困难或矛盾，通过过程监测、评价分析、评价反馈、现场改善等方法，既能使各级银行的管理者随时掌握其责任范围内的内部运作状况，及时发现和解决经营管理过程中面临的重大困难；或改进其管理方法与管理程序，及时纠正人力、财务、物力、时间等方面的浪费及执行上的偏差；或灵活运用例外管理惯例有针对性的及时调整经营部署，确保经营管理的健康运行。(3) 考评作为经营管理的激励工具，主要在于

它既可调节银行员工的精神需求，又可用以调节物质需求。许多银行把考评结果作为衡量各分支机构、各部门的实际贡献，使各分支机构和各部门的负责人及其所属成员，了解其工作成就，激励其工作士气。进而，越来越多的银行或分支机构，正在逐步加大考评在资料配置中的挂钩比重，将其作为奖惩与分配的重要依据。进一步激励着先进者更先进，居后者赶先进的热情。这既是经营管理高效益、高效率的有效途径，也是每一位银行家的期望。

考评是一门伴随实践而升华的管理科学，它有着精深而系统的科学理论与科学方法。为丰富、发展和运用这门科学，银行理论工作者进行了长期艰苦而严谨的学术探索。广大银行实际工作者特别是银行考评工作者，在长期的银行管理实践中，积极开拓，不断创新，创造和积累了许多宝贵的经验。例如，中国工商银行的考评工作在1994年取得试点经验的基础上，从1995年起在全系统全面推行，先后提出了统一思想探路子、配合改革打基础、建章建制抓规范、深化职能上水平、双轨合一攻重点、突出自律练内功、机制改革求整合等七个主题。一年一个主题、七年七个台阶。工作循序渐进，质量逐步提升。卓有成效地增强了全员经营管理意识，深化了经营机制改革，提高了全行经营管理水平。同时，也丰富了这门科学的理论与方法。作为中国工商银行行长，我真诚地感谢他们为此所付出的辛勤劳动。

随着形势的发展和管理要求的日趋严格，考评工作仍面临着一些难题，需要我们继往开来，共同解决。目前，正在试点研究推行的业绩价值管理模式，就是解决当前考评难题的有益探索。业绩价值管理旨在通过两个手段（业绩价值预算、业绩价值评价），解决两个矛盾（等量风险而价值不等量、等量效益而价值不等量），实现两个目标（安全价值最大化、效益价值最大化）。实施业绩价值管理模式，经营考评将又上一个新台阶。其间，还会遇到一些新困难，需要我们严格执行中国人民银行对商业银行的政

府评价决策，以求务实的精神和作风，及时发现和解决经营管理及其考评中出现的新问题与新矛盾，推动考评机制的进一步完善，促进经营管理水平的进一步提高。

中国工商银行行长

姜建清

写于北京申奥成功的日子

目 录

序	(1)
引论 改革评价机制与优化资源配置	(1)

A 篇 专题研究篇

第一章 银行考评若干认识论问题	(13)
第二章 银行经营考评的业绩价值哲理	(71)
第三章 现代银行经营考评观念研究	(110)
第四章 银行业经营考评的沿革	(121)
第五章 银行业经营考评的发展趋势	(141)

B 篇 专题讲座篇

第六章 货币政策与商业银行考评	(159)
第七章 商业银行资源配置与资源分配整合性优化	(185)
第八章 机构改革和劳动人事政策	(220)
第九章 分类授权及依法合规经营管理专项考评	(250)
第十章 境内分行行长经营绩效考评	(273)
第十一章 经营评价的国际思潮	(289)
第十二章 商业银行自律性评价分析方法	(315)
第十三章 行长绩效考评自动化系统	(346)
后 记	(418)

引 论

改革评价机制与优化资源配置

——访中国工商银行总行考评办主任徐维凤

新世纪的第一个春天，中国工商银行翻开了经营管理评价发展的崭新一页，决定在全行范围内推行经营管理评价机制改革。这项改革，是该行经营管理评价发展史上的重大变革和创新。日前，《中国城市金融》杂志记者（以下简称记）就此采访了中国工商银行总行考评办主任徐维凤（以下简称徐）。

一、经营管理考评对改革与发展作出了贡献

记：徐主任，总行领导曾经评价工商银行的经营管理考评一年一个主题，一年一个台阶，为全行的改革与发展作出了突出贡献。请您谈谈这方面的情况？

徐：的确如此。经营管理考评既是伴随工商银行的改革与发展而发展起来的，也为工商银行的改革与发展作出了应有的贡献。我行从新一轮金融体制改革的当年起就开始了长达两年时间的经营管理考评试点。从1995年起正式在全行上下全面推行以评价行长经营业绩为内容的经营管理考评。几年来，考评工作按照循序渐进，逐步深入的路子，每年都有一个明确的工作主题。从1995

年的“统一思想探路子”，1996年的“配合改革打基础”，1997年的“建章建制抓规范”，1998年的“深化职能上水平”，1999年的“双轨合一攻重点”，2000年的“突出自律练内功”，到2001年的“机制改革求整合”，经营考评工作一环扣一环，环环紧扣，一步跟一步，步步扎实。

几年来，各分行行领导既率领全行在提高经营效益和经营水平上，创造和积累了许多行之有效的新方法、新经验；又身体力行，率先垂范。各行考评办按照总行的统一部署，充分发挥经营管理考评的激励和导向功能，在定量检测、定性评价、推进改革、改善经营、辅助决策等方面做了大量工作，出色地完成了各项任务，为促进全行经营目标的实现和改革发展做了积极贡献。

记：一年一个主题，很有创意，很有特色。您能否对每个主题的基本内容作个简略介绍？

徐：好的。从1995年始，我行首次全面推行经营管理综合考核，将标准差、加权平均值引入了考核体系，设计了存款、效益、质量、合规经营等四类指标和综合指数，无论是形式与内容、方法与原理都是首次探索。1996年，为配合全行推行的行长目标责任制改革，对辖内分行实行了行长目标责任综合考评与经营效益考核。1997年为推动全行从严治行，相应出台了一系列工作流程、内查规则，进一步规范了考评工作制度，加大了考评的奖惩力度。1998年，根据行领导的要求，总行考评办提出了“收缩职能广度、挖掘职能深度”的策略，围绕把各级考评办办成经验传播机、风险预警台、经营加油站、决策智囊团来开展工作。1999年，顺应全行机构改革的需要，将行长经营目标责任考评与经营效益实行双轨合一，推行经营管理综合考评。从而，使导向更明确、约束更有效。同时，结合当年工作中心，把当年的全行工作重心——收贷、收息列入考评重点，组织开展收贷、收息两个专项考核，使全行不良贷款明显遏制，收息率明显提高。2000年经营考核评价

工作再上新台阶，根据行领导关于3年实现经营状况大改观的要求，我们把目光聚焦在自律性评价上。如果说上级行对下级行可以看清差距，利于导向，那么，各行自己对自己的自律性评价则可以澄清成因，利于达标。因此，我们在全国家商业银行业最先出台了用于各分行的自律性评价分析办法，在全行范围内开展大规模的经营管理评价分析，收到了很好的效果。2001年根据行领导关于发挥全行整体功能的要求和发展需要，提出了以力量整合、靠近国际惯例为手段，以优化资源配置为目标的经营管理评价机制整合性改革，把经营管理评价推向了一个崭新的阶段。

二、 经营管理评价机制改革是工行发展史上的一大创新

记：据了解工商银行经营管理考评一直处于国内同业的先进水平，形成了鲜明的特色；一些发达国家的商业银行都表示出极大的兴趣，为什么仍有必要改革现行的经营管理评价机制？

徐：尽管经过几年的探索，我行的考评机制日趋成熟，考评工作也取得了较好的成绩，由于内外部条件发生变化，评价机制还是存在着某些不适应。如：参照系统和评价表达与国际惯例不够吻合，计分体系与计划调控不够吻合，专业考评和综合考评不够吻合，特别是中央银行将对商业银行实行政府评价，有关机构组织的社会评价也日渐增加，为适应政府评价与社会评价的需求，也有必要改革我行原有的经营管理评价机制。

记：最近，总行在广东举办了全国分行考评处长培训班，反响热烈。各行的考评处长们一致认为，这次评价机制改革是工商银行管理体制上的一大贡献和创新。您认为它的贡献与创新体现在哪些方面？

徐：我认为，贡献与创新主要反映在思维方式与管理思路上。有许多管理思路也只是刚刚打开，有许多问题仍在起步研究之中。

如果说这次改革对我行管理体制有所创新，也只是在以下六个方面有所探索：

(1) 人力、财力、调控力各项管理力量相整合。整合是这次评价机制改革最突出的特点。这套改革方案包括自律性评价、境内机构绩效考评、境外机构绩效考评、等级管理、分级调控、分类授权、资源分配等一系列专门制度与办法。各项办法互相衔接、互相补充、互相制衡，形成了十分有效的管理合力。这无论是在评价机制上，还是在其它内部管理机制上都是首例。其重要意义还在于，它是对制度资源有效配置的成功探索。

(2) 坚持国际化、标准化与整合化相配套。通过评价方式的国际化，促进全行经营管理向国际化管理水平靠拢；通过评价内容的标准化，明确全行长期经营目标，促进各项工作的规范化；通过功能的整合化，促进全行整体功能的发挥。

(3) 坚持效益性、安全性、流动性相协调。突出以经营效益、资产质量为中心，促进全行强化效益意识和质量观念，推动业务发展由粗放型向集约化转变。

(4) 稳健、拓展、改善相统一。使全行在依法合规经营的前提下，积极拓展业务，改善经营结构，促进各项工作稳健协调地发展。

(5) 导向、激励、约束相结合。通过指标体系、计分权重、评价方法正确引导和约束全行的经营行为；通过评价结果真实、客观、公正地反映各行的经营与发展水平；通过评价的配套措施激励各行增强经营管理的主动性和创造性，不断提高全行经营管理水平。

(6) 基础、手段、目标相衔接。这次评价机制改革最具生命力的地方在于它明确了：以绩效考评为基础、以力量整合为手段、以资源配置的整合性优化为目标。思路清晰、方向明确、观念先进，紧扣实践需要。

记：您把力量整合称为本次改革最突出的特点。管理力量的整合本身就是一种最有效的资源配置优化方法。总行考评办曾把它称为制度资源配置，提法很贴切，很有创意。总行考评办是如何考虑评价机制整合的？

徐：您说得很对。总行考评办一直在呼吁制度资源的有效、优化配置，因为无形资源的有效配置较有形资源的有效配置更复杂、更艰难，作用力更大。正是基于这一考虑，总行考评办在研究评价机制改革过程中，始终格外关注各种管理力量的整合。

(1) 考虑绩效考评与评价分析的整合性。尽可能在同一指标体系，同一评价标准的基础上，采取不同的操作方法，实现评价分析的诊断功能、自律功能和绩效考评的评价功能、他律功能的统一。同时，按国际惯例和政府评价的要求，简化评价分析方法，使其更科学、更简易、更可行。

(2) 考虑境内与境外机构考评的整合性。力求在考评的运作原理上体现境内外机构的共性，在运作技巧上体现各自的特性，以贯彻落实总行的经营决策意图。

(3) 考虑分行与下属分支机构考评的整合性。根据国际惯例，既统一系统内的评价标准，又考虑各分行间的客观差异，允许各行根据分类指导原则和当年经营的需要，自行确定计划值、计划计分权重以及配套考评办法，体现适当的灵活性。

(4) 考虑评价主观努力与评价客观制约的整合性。为公正、公平、科学地评价分行经营业绩，考虑到因客观环境形成的行际间不可比差异，根据环境影响原理与分类指导原则，设置了环境调节系数，以缓解因环境差异造成的不可比矛盾，进一步调动不同类型、不同水平分行的积极性。

(5) 考虑绩效考评与机构管理改革的整合性。《分支机构内部等级管理暂行办法》与分行绩效考评的等级方法及等级结果挂钩、衔接。

(6) 考虑绩效考评与相关改革措施的整合性。为优化资源配置, 总行考评办一并研究制定了《资源分配整合规则》和《分级调控改革意见》, 各项重要资源分配以及法人分类授权等管理, 均以绩效考评结果为主要依据。同时, 并与正式推行的全面成本管理体系相配套, 以形成管理合力。

三、自律、他律与配套是评价机制改革的重点

记: 自律性评价分析制度在全国商业银行界属首创, 并被称为这次评价机制改革的三大重点之一, 请您对自律性评价分析做一个简略介绍?

徐: 去年春, 根据姜建清行长的部署和具体指示, 总行考评办研制推行了《经营管理自律性评价分析暂行办法》, 是工行成立以来的第一个用于分行自律的经营评价分析办法, 也是我国银行业第一个自律性的经营评价制度。引入当今国际上最为先进的评价分析方法与技术。各分行在实施过程中也遇到一些“水土不服”的问题, 总行在维持基本原理、基本思路、基本方法不变的前提下, 主要作了两大改进: ①改变了评价体系和标准, 与绩效评价采用同一标准体系, 评价标准由当地同业先进值改为国际同业中等水平的标准值, 偏离权重亦与绩效考评的计分权重相一致; ②完善敏感分析, 部分指标变为同具自变量、因变量双重性的指标, 使敏感分析指标压缩了 60%, 并与偏离分析指标基本相同, 从而不仅使自律性的诊断与他律性的评价联系紧密, 相得益彰, 而且使办法更易于推行, 便于制度化、经常化运作。

记: 工商银行的分行绩效考评在国际商业银行中一直享有较高的声誉, 在本次评价机制改革中, 也被列为三大重点之一, 请您谈一谈绩效考评改革的主要内容。

徐: 我行的绩效考评分为境内、境外两条线。从境内分行的绩效考评看, 主要在以下六个方面做了较大改革:

①重新选设指标体系。指标体系主要以人民银行的政府评价体系为原型，共分经营效益、资产安全、资产流动、发展能力四大类指标，删除了不宜作为非法人考评的指标，新增了国际银行业通行的指标；保留了原办法中与政府评价相一致的指标。指标体系概括了经营管理的主要方面，具有较强的综合性与代表性。②新设考评标准。以国际同业中等水平和人民银行的规定值为依据，首次统一设定了考评标准及标准值。③改变计分方式。设标准、进步、计划执行三类计分方式。分别反映各行实际业绩与标准值的偏离水平，各行业绩变化水平，完成当年各项计划的水平。④首次引入国际通行的业绩评级方法。参考国际通例首次尝试绩效等级评定，设等次，每等内设级次。绩效等级直接与标准得分挂钩。⑤首次引入了环境影响原理。根据统筹兼顾、分类指导的原则，用当地经济状况为依据，设置环境调节系数，以适当增加落后地区行标准计分，使考评结果更加公平、公正。⑥统一评价模式。统一了全系统分支行经营业绩考评标准，各行除可自行确定计划值及其权重外，均应严格执行统一的评价，使考评结果更具可比性。

境外行绩效考评与境内行考评的原理、方法、机制基本相同，并根据贴近国际、统筹兼顾、分类指导的原则，作部分特性处理。

记：多年来，总行考评办一直不断地改革创新，引导了许多新的经营理念和管理方式。最近又根据行领导要解决等量投入产出不等量矛盾的理论，具体提出要解决等量效益价值不等量，等量风险价值不等量的矛盾。把考评结果的配套运用列为评价机制改革的三大重点之一，是否也是基于这样的考虑？

徐：是的。解决等量投入产出不等量的矛盾，解决两个价值不等量的矛盾，旨在实现效益价值的最大化和安全价值的最大化，需要全行各方协力。总行成本办协同各部门积极努力地做这方面的工作。对此，总行考评办在研究评价机制改革方案中也十分注重。整个评价机制改革注重了考评结果的四个配套：①与构体制

改革的相关方案配套。绩效等级考评结果直接与内部机构等级划分及其管理挂钩,实现有机统一。②与分行及分行行长年度经营奖励方案相配套。总行对分行、及分行行长实行年度经营奖励,并以绩效考评结果为基本依据。③法人分类授权改革相配套。根据绩效等级赋予各类分行不同的经营管理权限。④与资源分配相配套。各项主要资源通过建立绩效等级、绩效进步、量本利测算、环境与经营变化的系数调整模型进行分配,以增强资源分配的整合效应。

四、经营评价机制改革以资源配置的整合性优化为目标

记:在近期印发的有关宣传资料中,总行考评办提出了考评工作“三服务”的工作思路,其中把推动资源配置的整合性优化列为首要服务目标,让人感觉到总行考评办正在围绕全行工作中调整工作思路和工作方法。那么,评价机制改革是否也强调这一问题?

徐:考评不是目标,只是手段。考评是为了引导全行的经营行为,调动全行的积极性,提高经营效益。实现这些目的,需要有相应的中间目标,这就是资源配置优化。因此,评价机制改革是以资源配置的整合性优化为目标的。资源配置的整合性优化,是提高全行经营管理水平和经营效益的必需。从某种程度说,理想的商业银行经营管理过程,就是根据不平衡发展原理,整合性优化的资源配置过程,是实现资源增值过程。要取得好的经营效益,就需要引导经营资源向管理水平高、资源丰富的、投入产出效益高的地区流动;就需要通过某种规则避免各方面的资源分配力量的相互脱节甚至相互抵消,要形成同方向运作的合力。评价机制改革方案统一了资产负债、资本金、科技投入、人力资源以及经营费用等各方面分配的原则和依据,对总行各部门、各分行的资

源配置加以规范，强调各项改革的相互配套以及各项管理的内在联动，确保各项资源与效益、效率同方向，同幅度的配置。

记：无论是解决两个价值不等量的矛盾，还是实现两个价值最大化的目的，都离不开资源配置的整合性优化，抓住它就意味着抓住了银行经营与发展的魂。那么，如何才能确保各项资源配置的整合性优化呢？

徐：这是一个很大的课题，需要全行各方面共同做。为此，考评机制改革方案确定了一个“规模定基、系数调节、成本认证”的分配模型。“规模定基”是以分配对象一定周期资产总额在全系统的平均占比，确定其在全行某项资源总额中的占比基数。“系数调节”是通过统一规定的经营绩效、量本利测算、发展潜力、环境与经营变化等项目及其弹性权重，在该项资源总量一定份额内依次调增调减其分配基数。“成本认证”是根据全面成本管理原理，对调增调减的分配系数进行机会成本认证和调整，以确保资源投入与资源积累的效益效率最佳化。

当然，分配模型只是一个总体规则，用以确保各项资源流向同方、流量同幅。在各专业的具体操作中，还须进一步细化，例如，制定成本等各种资源配置标准，逐步淡化基数预算等等。对此，总行考评办正在组织力量展开大规模的专题研究。

评价机制改革涉及许多新理念、新思路、新举措，有的已经成熟，有的只是刚刚萌芽，还需要在实践中不断探索。

（转自《中国城市金融》2001年第6期）

