

银行业实训丛书

上海银院 组编

SHANGYE YINHANG JIXIAO KAOHE YU XINCHOU

商业银行绩效考核与薪酬

——理论与方法

许学军 著



 上海财经大学出版社

上海市教委第五期重点学科“经济系统运行与调控”项目(J50504)

银行业实训丛书

上海银院 组编

商业银行绩效考核与薪酬

——理论与方法

许学军 著



 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行绩效考核与薪酬:理论与方法/许学军著. —上海:上海财经大学出版社,2012. 11

(银行业实训丛书)

ISBN 978-7-5642-1498-2/F·1498

I. ①商… II. ①许… III. ①商业银行-企业绩效-研究 ②商业银行-激励-研究 IV. ①F830. 33

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第246881号

☐ 责任编辑 张小忠

☐ 封面设计 张克瑶

☐ 责任校对 王从远 赵伟

SHANGYE YINHANG JIXIAO KAOHE YU XINCHOU

商业银行绩效考核与薪酬

——理论与方法

许学军 著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装潢印刷厂印刷装订

2012年11月第1版 2012年11月第1次印刷

710mm×960mm 1/16 23印张(插页:1) 319千字

印数:0 001—3 000 定价:39.00元

总 序

上海理工大学中小银行研究中心成立于2002年6月,是一个以中小银行为主要研究对象,以上海理工大学经济学、管理学、计算机信息技术领域的实战派学者为核心团队,并吸纳上海财经大学、复旦大学、上海交通大学、华东师范大学、上海金融学院等高等院校的专家、教授和中国人民银行、银监系统、证监系统、城商行系统、农信社系统、中国银行、农业银行、工商银行、建设银行、邮储、交通银行、浦发银行、中信银行、花旗银行、汇丰银行等金融机构经验丰富的实战派人士加盟的合作、互动、开放式研究平台。研究中心按照“研、学、产、市场”相结合的运作模式,对银行业金融机构发展过程中的焦点问题、热点问题、难点问题、前沿问题等进行调查研究,提出解决方案,形成研究成果,供银行业金融机构作为决策参考和经营管理实践的依据。经过长期的经验积累与持续研发,研究中心已经拥有了一批适应灵活多变的市场需求、实用性强、易操作、理念先进的研究成果,在国内产生了积极影响,并得到了银行业的普遍认同。

上海银院教育信息咨询有限公司(简称上海银院)是一个专业从事银行业金融机构教育咨询、管理咨询,业务技术开发、培训、承包等的集研发、咨询、培训于一体的机构,由上海理工大学中小银行研究中心的研发与培训团队发起组建。上海银院下设项目研发中心(含研究生工作站)、课程研发中心和业务技术培训中心,旨在充分利用上海作为中国金融中心和金融人才聚集的优势,为银行业金融机构提供优良的多层次、差异化的咨询、培训服务。经过9年的建设,我们已形成了一支治学严谨、专业



齐全、经验丰富、梯队健全、力量雄厚、善于创新的业务技术研发与培训团队。自 2002 年 6 月以来,我们的团队已承接了银行业及相关领域的业务技术咨询项目 260 多项,培训超过 10 万人次,业务范围遍布全国各地。

“银行业实训丛书”实时、动态地总结了上海理工大学中小银行研究中心的科研成果,并委托上海银院组编。本套系列教材的选题主要依据安全性、效益性、流动性的“三性”原则,运用系统管理思想和现代网络信息手段等先进的理念与技术,为银行业金融机构在公司治理、战略规划、组织结构、业务流程、产品开发、服务营销、风险管理、信用评价、内部控制与稽核、合规与法务、企业文化、业绩考核与员工激励、计划财务、会计结算、安全保卫等领域的业务培训提供系统化的教材支持。通过出版各个层次、系列或专题的业务培训教材,提供专业的、有针对性的、实用性与理论性相互统一的、高水准的培训内容,达到“既要会操作,还要会思考”的培训效果,为银行业金融机构持续实现价值增值提供业务技术支持和人力资本保障,为传统银行向科技银行的转型贡献绵薄之力。

[http:// www. yinyuanedu. com](http://www.yinyuanedu.com)

e-mail:bank@yinyuanedu. com

上海理工大学中小银行研究中心主任 宋良荣

上海银院院长 张鹏群

2010 年 12 月

前 言

商业银行绩效考核与激励服从于管理学中考核与激励的一般理论与方法,但又具有反映其业务特点的特质,所以,对商业银行考核与激励的把握必须与商业银行经营环境、组织结构演变、总支行管理模式变革以及业务结构调整相结合。我国商业银行的类型多样,有从国有专业银行转变而来的国有股份制商业银行,也有从农村信用社和城市信用社转变而来的农村商业银行和城市商业银行,更有以现代公司治理结构出发的、近些年突飞猛进的新型股份制商业银行。近些年来,现代信息技术在商业银行业务发展中得到了普及应用,综合业务系统的应用,对商业银行业务流程的变革产生了重大影响。所有这些,都是我们研究商业银行绩效考核与激励体系的基础和出发点。绩效考核和激励体系没有“好坏”之分,最为关键的是要结合商业银行自身的特点和需要。可以说,没有任何一家商业银行可以全盘照搬他人所谓“先进”的绩效考核和激励办法,而只能从自身的“行情”出发,应用绩效考核与激励的一般原理,借鉴他人的方法,通过不断实践摸索,调整与完善自身的考核与激励体系。

商业银行考核与激励体系是一个非常复杂的系统,可以分为考核与激励两个层次,而两个层次之间又互为因果,互为支撑。考核是激励的前提和基础,再完美的激励措施,也必须以科学合理的考核结果为基础;激励是考核的目的和深化,考核的目的就是要实现以银行经营战略为导向的对银行员工经营积极性的最大激励,而且激励效果的评估又是考核体系调整与完善的出发点。这些内容概括起来主要包括:商业银行外部评



价、经营管理层绩效考核与激励、支行绩效考核与激励、网点绩效考核与激励、柜员绩效考核与激励、客户经理绩效考核与激励和职能部门绩效考核与激励等方面。现代商业银行激励体系非常庞大,激励措施也多种多样。从我国商业银行经营管理的实际水平出发,在本书中,我们将激励体系研究的重点落实在目前最为迫切需要解决的薪酬体系上。

尽管商业银行考核与激励体系相当庞大,但基本原理、基本方法依然遵循现代考核与激励的一般原理与方法,即建立在管理会计基础上的转移价格是构成各种考核指标的基本要素,是所有考核方法的基础;而平衡计分卡、关键绩效指标是构建指标体系和选择核心指标的基本;“对内具有公平性、对外具有竞争性”,是各种激励方法的核心内涵。在本书创作中,我们特别强调了基本原理与方法的运用。

最近几年,由于世界性金融危机的影响,我国商业银行的经营环境发生了一系列重大变化,我国商业银行的盈利模式也将随之发生较大的变化,可以说我国商业银行的转型期已经到来。

美国的次贷危机和后续欧洲国家的债务危机,使得世界经济在短短三年内两次深度下滑,扩大流动性成为了世界各国抵御危机的主要手段。我国在经历了四万亿元财政投资和商业银行大规模的信贷投放之后,通货膨胀的压力在2011年达到了不可抗拒的程度,货币超发在造成资产泡沫膨胀的同时,也使得商业银行的资产规模超常增长。在目前经济二次探底现实下,通过再次超发货币拉动经济的空间已经丧失,商业银行在高货币投放下形成的盈利模式已经走到了边缘,转型盈利模式成为了商业银行进一步发展所必须面对的历史性课题。

在这样的背景下,小微企业贷款得到了政策制定者的高度肯定,并被赋予了极高的期望。通过扶持小微企业发展,拉动经济增长,并缓解可能到来的就业压力,是目前非常现实的政策取向。

由于宏观经济运行已经进入下降周期,商业银行的不良资产很有可能在未来达到一个相对较高的水平,因此按照第三版《巴塞尔协议》要求,



通过流程再造、强化风险考核和实施经济资本管理等手段,成为了应对未来不良威胁的重要手段。

本书在《现代商业银行绩效考核与激励机制》(上海财经大学出版社2008年版)的基础上,结合商业银行经营管理发展的新动向,在保持原有体系的基础上,着重优化或是增加了以下内容:小微企业贷款的绩效考核、商业银行组织结构的设计、事业部组织结构、银行流程建设、风险管理下的绩效考核、目标管理的应用,等等。

许学军负责本书总体框架的设计和主要章节的撰写,上海理工大学的纪庆亮、王洁玮和郝璐莹负责了第十章、十一章和十二章的撰写。

在经过这样的补充与完善之后,本书的体系更加完备,实用性更强,适用于各类商业银行从业人员、金融及其他经济类相关专业的学生,以及研究商业银行经营管理的各界人士。在创作过程中,我们参考了较多国内外相关文献、一些商业银行工作人员撰写的工作文稿和一些优秀的硕士、博士论文,并在行文时尽可能予以注明,在此对原作者深表感谢。如有个别疏漏之处,敬请原谅。由于作者水平有限,不妥之处,请批评指正,以便进一步修订完善,可联系 luoyangxxj@163.com。

许学军

2012年7月于上海

目 录

总序	1
前言	1
第一章 现代商业银行绩效考核概述	1
第一节 绩效考核的一般原理与方法	1
第二节 商业银行绩效考核体系的演化	6
第三节 商业银行经营环境与模式对绩效考核体系的影响	12
第四节 总支行管理模式下的绩效考核	21
第二章 现代商业银行激励体系概述——以薪酬激励为主	32
第一节 现代商业银行激励体系概述	32
第二节 薪酬体系概述	40
第三节 薪酬设计的主要内容	44
第三章 支行绩效考核与激励	72
第一节 支行绩效考核的基础	72
第二节 支行绩效考核指标体系的设计	82
第三节 支行考核结果的应用	94
第四章 新网点主义下的网点考核与整合	100
第一节 网点概述	100



第二节	新网点主义与网点发展趋势	102
第三节	新网点主义的网点评价	109
第四节	自助银行绩效考核体系	118
第五节	网点整合	123
第五章	员工绩效考核与激励	129
第一节	员工绩效评价概述	129
第二节	岗位分析	133
第三节	柜员绩效考核与激励	142
第四节	理财中心的网点柜员考核	152
第五节	管理人员绩效考核	156
第六章	客户经理绩效考核与激励	159
第一节	客户经理制实施的主要内容	159
第二节	客户经理绩效考核与激励	169
第七章	商业银行外部评价体系	193
第一节	社会中介评价	193
第二节	金融监管评价	199
第三节	银行业内评价	203
第八章	经营管理层绩效考核与激励	206
第一节	国家作为股东对经营管理层的考核与激励	206
第二节	现代公司治理结构下的考核机制	216
第三节	对经营管理层的激励	221
第九章	平衡计分卡在商业银行绩效考核中的应用	235
第一节	平衡计分卡方法概述	235
第二节	平衡计分卡在商业银行绩效考核中的应用	243



第三节	商业银行平衡计分卡考核中的指标层次衔接·····	256
第十章	经济资本在商业银行经营管理中的应用·····	266
第一节	经济资本的内涵·····	266
第二节	经济资本的计量方法·····	270
第三节	经济资本在商业银行资本配置中的应用·····	273
第四节	经济资本在商业银行绩效考核中的应用·····	280
第十一章	目标管理法在商业银行绩效考核中的应用·····	287
第一节	目标管理法概述·····	287
第二节	目标管理法在商业银行中的应用·····	295
第十二章	商业银行的组织结构设计 with 事业部制·····	306
第一节	商业银行组织结构·····	306
第二节	商业银行事业部制·····	318
第三节	小微企业贷款专营机构建设与小微企业贷款流程创新 ·····	328
附录	·····	340
参考文献	·····	353

第一章

现代商业银行绩效考核概述

第一节 绩效考核的一般原理与方法

在我国企业实现向现代经营机制转变的过程中,加强绩效管理已经成为现代企业管理的核心内容和改革的重要方向。由于事关国民经济稳健运行,中国商业银行体系改革相对滞后,建立现代商业银行绩效考核体系也还任重道远。而现代商业银行绩效考核,就是在商业银行具体业务和会计核算方法基础上,对现代绩效考核原理与方法的具体运用。

一、绩效管理及一般流程

(一)绩效管理的含义

绩效管理是指管理者与员工双方就目标及如何实现目标而达成共



识,并协助员工成功达成目标的管理方法。绩效管理不是简单的任务管理,它特别强调沟通、辅导及员工能力的提高;不仅强调结果导向,而且重视达成目标,是促进员工实现工作目标和个人和谐发展的过程。绩效管理与绩效考核不同。绩效考核是指一套正式的结构化的制度,用来衡量、评价并影响与员工工作有关的特定行为与结果,考察员工的实际绩效;而绩效管理是以绩效考核制度为基础的一个人力资源子系统,它表现为一个有序的复杂的管理过程。

绩效管理首先是管理,涵盖管理的一切职能,如计划、组织、领导、协调、控制;其次,绩效管理是一个持续不断的交流过程,该过程是由员工及其主管通过达成协议来保证完成的;再次,绩效管理不仅强调工作结果,还强调完成目标的过程,绩效管理是一个循环过程,在这个过程中,它不仅强调达成绩效成果,更通过目标、辅导、评价、反馈,重视达成结果的过程。

(二)绩效管理的一般流程

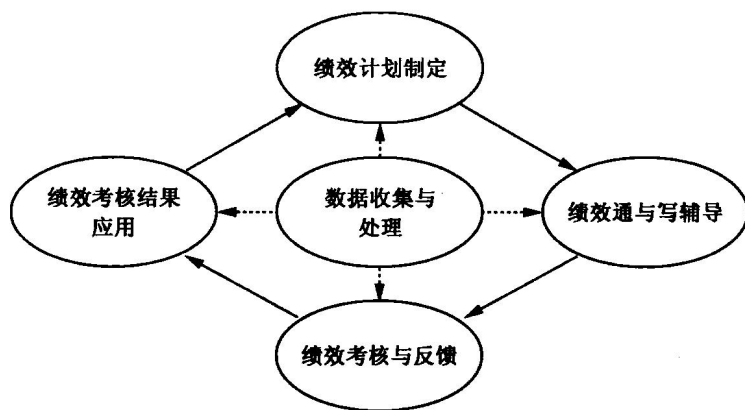


图 1.1 绩效管理流程

如图 1.1 所示,绩效管理大体要经过以下阶段:

1. 绩效计划阶段。

这一阶段的主要目的是绩效目标的确定与分解。首先要明确绩效考核的目标。在明确了考核的目标后就需要将考核的大目标分解成多个在



实际工作中可以度量的、操作性强的、具有指导意义的具体目标。比如,我们的目标是建立一个高效率的分销网络。我们可以进一步将目标分解为一系列可操作的具体目标,如销售成本、顾客增长率、顾客保有率、新顾客增长率等。

2. 绩效沟通与辅导阶段。

这一阶段主要是确定信息收集的渠道,保证收集到的信息能反映真实的情况。信息的收集与积累在绩效考核中是非常重要的,它是绩效评价的事实基础和绩效改进的有力依据,完整真实的信息积累是绩效考核取得成功的前提条件,同时还要建立沟通与反馈的渠道。绩效管理强调员工与主管的共同参与,强调员工与主管之间形成绩效伙伴关系,共同完成绩效目标的过程。这种员工的参与和绩效伙伴关系在绩效辅导阶段主要表现为持续不断的沟通。通过沟通,主管可以全面了解并考核员工的工作情况、掌握工作进展情况,并有针对性地提供相应的辅导;而员工可以通过沟通发现自己上一阶段工作的不足,确立自己下一阶段绩效改进的方向。这样的沟通和反馈过程是绩效管理成败的关键环节。

3. 绩效考核及改善阶段。

这一阶段的主要任务是通过考核得出结果,考核者与被考核者共同对照考核目标与工作结果,找出差距,明确下阶段考核目标和改善目标。考核结果明确后,考核者应该找被考核者面谈,对考核结果进行沟通,使被考核者清楚组织对自己工作绩效的看法,共同分析原因、共同确立下一个绩效管理周期的绩效目标和改进点,以便在以后的工作中不断改进绩效,提高技能。

4. 绩效考核结果的应用。

绩效管理是面向未来的,图 1.2 描述了绩效管理的应用领域。

二、绩效考核的常用工具

(一)考核指标体系设计的原则:SMART 原则

考核指标体系要解决的是考核什么的问题,考核指标的设定要满足

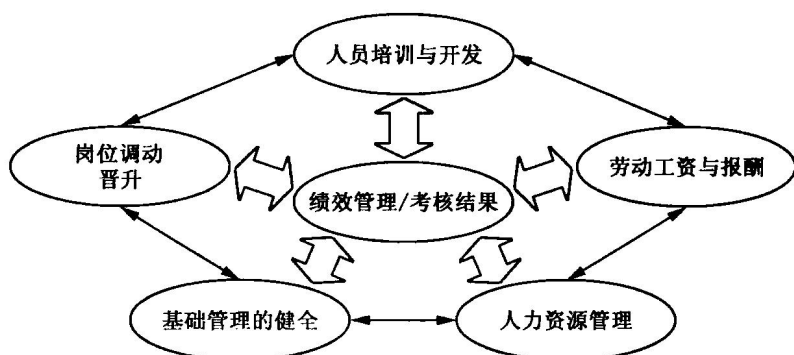


图 1.2 绩效管理的应用

SMART 原则:指标必须是具体描述的(Specific),可以衡量的(Measurable),考核的数据或者信息是可以获得的,可以通过努力实现的(Achievable,即要求员工要“跳起来摘苹果”:目标过低员工没有成就感,目标过高员工会有挫折感),有结果导向型的(Result Oriented,绩效考核指标必须是与具体工作密切相关的,它考核的是员工的主要工作职责和工作任务),有时间性的(Timed,即员工的绩效是在一定规定时间内完成的目标绩效)。

(二)绩效指标设计工具之一:平衡计分卡

平衡计分卡(Balanced Score Card,BSC),由美国商学院教授 Kaplan 与美国复兴全球战略集团总裁 Norton 于 1992 年提出。作为一种绩效考核模型,平衡计分卡由四个方面的指标组合而成:财务方面(Financial)回答怎样满足股东的要求,内部经营方面(Internal Business Progress)回答组织必须在哪方面擅长或专业,学习与成长方面(Learning and Growth)回答如何使能力得到持续的发展和提高,客户方面(Customers)回答怎样满足客户的要求。四个方面构成一个结构化的指标体系,并且各个方面的指标之间有着相互驱动的因果关系,其相互驱动又紧密结合共同支持组织的战略。它要求四个方面要取得绩效效果的相互平衡,这也正是该工具命名的由来。



(三) 绩效指标设计工具之二: 经济增加值

经济增加值(Economic Value Added, EVA),是由斯特恩和斯图尔特(Stern & Stewart)两人于20世纪80年代提出的,经济增加值又称经济利润,是经营所得在支付所有成本(含机会成本)之后的剩余部分。与此相对,会计利润是指经营所得减去所有经营投入之后的剩余部分,两者之间最大的差别就在于是否考虑机会成本。沿袭经济学的传统,EVA通过机会成本向人们强调了这样一个事实:如果某公司赚的钱没有投资在别的项目上赚的钱多,则该公司就是不好的。EVA从诞生的那一天起,其主要目的与功效就在于通过一种合理的考核与有效的激励机制相结合,使得员工为股东利益,同时也为他们自己的利益而加倍努力。

(四) 绩效指标设计工具之三: 关键绩效指标

关键绩效指标(Key Performance Index, KPI)是用来衡量某一职位工作人员或是某一组织中某一部门工作绩效表现的具体量化指标。通过关键绩效指标的考核,经营管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上,及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施。在设定KPI指标的时候,首先要明确本企业的战略目标和年度的经营指标,然后进行价值链分析并得到本企业的价值树;然后,对本企业的价值树进行详尽分析,找到决定本企业增加值的关键价值点和推动这些关键价值点实现的关键驱动因素;在找到关键驱动因素之后,就可以在此基础上,找到与关键驱动因素相对应的关键绩效指标,同时也就可以从关键价值点的标准,得到关键绩效指标的标准。KPI并不一定能直接用于或适合所有岗位人员考核,但因为KPI能在相当程度上反映组织经营重点和阶段性方向,所以成为绩效考核的基础。

(五) 绩效指标设计工具之四: 目标管理法

目标管理法(Mangement by Object, MBO),是由美国加州克莱蒙特研究院著名的管理学大师彼得·德鲁克在1954年出版的《管理的实践》一书中首先提出的。该书关于目标管理的主张有三:首先,需要明白确定



企业的整体目标,包括市场地位、革新、生产力、人力与财务资源、获利能力、主管的绩效与培养、员工的绩效与态度、社会责任八项。其次,每个主管须根据整体目标,各自设定本身的目标,以实施自我控制(Self-Control)的管理方式,因此,企业的经营活动,尽可能安排到最低管理层。最后,基于前述两项基础才能推行分权(Decentralization)及绩效考核。

由此可见,商业银行目标管理就是每个人根据银行的总目标,建立其特定的工作目标,并且自行负责计划、执行、控制、考核的管理方法。简而言之,它就是引导各阶层主管工作,达成银行整体预期成果的一种管理方法。它使组织中的上级和下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

第二节 商业银行绩效考核体系的演化

一、绩效考核的演化规律

由于所处的历史时期不同,银行经营与管理的侧重点不同、规模不同、可利用的技能和专业化管理手段也不同,这就决定了银行的绩效考核要经历由低到高、连续演变、梯次推进的若干个发展阶段:

第一阶段,预算与责任报告。责任报告是指根据责任会计记录编制的反映责任预算实际执行情况,揭示责任预算与实际执行情况差异的内部会计报告。编制责任报告,可完成责任中心的业绩评价和考核。在这一阶段,商业银行自下而上地编制责任经济指标,管理层以责任报告为依据,分析、评价各责任中心责任预算的实际执行情况,找出差距,查明原因,借以考核各责任中心工作成果,并实施奖惩。这一阶段的典型业绩信息包括预算报告,以及实际费用、预算费用和上年同期实际费用之间的比较结果。报告的内容大体包括利润、质量、增长、成本等。

第二阶段,费用分配。在这一阶段,管理层通过建立一套费用归集系