

商 业 银 行 实 训 书 系

总主编 朱耀明 宋夏荣

商业 银行 绩效 考核 实务

许学军 主编 © 代 瑜 李 永 副主编

上海财经大学出版社

商业银行实训书系

总主编 朱耀明 宋良荣

商业银行绩效考核实务

许学军 主 编

代 瑜 李 永 副主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行绩效考核实务/许学军主编,代瑜,李永副主编.

上海:上海财经大学出版社,2006.9

(商业银行实训书系/朱耀明,宋良荣总主编)

ISBN 7-81098-723-2/F·669

I. 商...

II. ①许... ②代... ③李...

III. 商业银行-企业管理:人事管理

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 110997 号

☐ 责任编辑 张小忠

☐ 封面设计 周卫民

SHANGYE YINHANG JIXIAO KAOHE SHIWU

商业银行绩效考核实务

许学军 主 编

代 瑜 李 永 副主编

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

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 7 印张 145 千字

印数:0 001—4 000 定价:17.00 元



许学军 经济学博士，上海理工大学管理学院副教授；在商业银行、证券公司、上市公司以及国有企业集团有过多年工作经历，曾任大型国企郑州路桥建设投资集团总经济师、党委成员；在人力资源管理、战略管理、母子公司管控和商业银行经营管理等方面有一定理论造诣和实践经验；在各类期刊上发表文章多篇、出版专著一部。

总 序

进入 21 世纪以后,中国银行业的改革与发展,在快速地向推进,各家商业银行正面临着严峻的挑战。其中一个突出的问题是需要人才的支持,特别需要懂经营,会管理,又熟悉银行业务及市场经济规则的高素质人才。造就一大批职业经理人和银行家,这是当前中国银行业面临的一项紧迫任务。而人才的培养,需要教育与培训,要求银行培训工作有大的进展,使各家商业银行成为名副其实的“学习型组织”。

但是,银行的教育培训,要求甚高,专业性较强,要做好并不容易。结合这几年培训的实践,我们体会到,要做好银行培训,须解决好三个问题,一是课程设计,二是教师选聘,三是教材编写。

一

银行培训,除通常的那种资格认证及考试的培训外,更多的是一种与银行业务发展相配合的应用型和发展型的培训。委托做培训的银行及参加培训的员工,十分注重课程内容的

实用性、知识的新颖性,以及能否达到提升银行竞争力和个人能力的目的。一句话,培训的目的全在于应用。为此,培训课程的设计应努力做到:

1. 培训课程要有较强的针对性和实用性。呈现在读者面前的这套丛书,冠名为《商业银行实训书系》,把通常的“培训”一词改成了“实训”。其中实训的“实”字至少有三层含义:一是指培训内容偏重于“实务”。这正是银行员工培训与大学金融专业或银行专业普通教育的区别之处,因为后者更侧重于理论知识的教育。当然,银行培训偏重于实务,这丝毫不意味着可以轻视理论的指导,有意削弱培训内容的学术性和哲理性。二是指培训课程的“实用”性。据此,课程设计要坚持面向银行改革与发展的重大问题,坚持面向银行业务发展中亟待解决的现实问题。三是指银行培训务求收到“实效”。尽管培训不是解决问题的灵丹妙药,但培训要讲究质量,要有成效,还是必须强调的。如这几年,各银行实行流程再造,推行客户经理制,故我们推出的市场营销和客户经理的培训课程,就较受欢迎。对单独办班的单位,根据其提出的需求,课程设计“量身订做”,由于针对性较强,因而更受到委托银行的欢迎。

2. 培训项目要多元化,即要设计并推出能满足各种各样需求的培训项目和培训课程。银行培训,既有不同的层次,即高、中、低各级管理人员的培训,又有各业务条线的专业或岗位培训,如人力资源管理、风险管理、信贷业务、会计业务、稽核业务等培训;既有服务于银行业务发展的专业培训,又有适



应员工“充电”和职业发展需要的培训。一个培训机构,如果只有为数不多的几个培训项目,就无法满足这多种多样的需求。培训项目多元化,必然要求培训课程及培训内容灵活多变,应有尽有,您要什么,我就有什么,以较好地适应和满足各单位提出的培训需求。

3. 培训内容要体现个性化要求,即各培训项目的课程及内容,既要有层次高低、内容繁简的区分,更要突出不同专业和岗位的特殊要求。比如,银行行长(信用社主任)培训班,应不同于一般的业务操作培训,过于具体的业务知识和操作技能,一般并不需要。对他们来说,课程内容要稍宏观一点,并更具哲理性,特别需要传授现代商业银行经营管理的理念和知识,需要国内外同行先进经验的介绍和交流。又如信贷业务培训,课程设计要强调其专业性,要尽可能多地讲授客户信用分析,会计信息(含财务报表)真假识别,授信业务尽职调查和问责制,贷款风险控制及防范,贷款决策与审批,问题贷款成因、识别、监测和不良资产清收等内容。显然,惟有专业性,才体现出差别化和个性化;惟有专业性,才有培训的针对性和实用性。

4. 培训内容要有一定的前瞻性,即培训课程内容要考虑银行发展前沿的需要,有一点“提前量”。如眼下各银行普遍实行扁平化管理,原来的办事处、分理处和储蓄所,纷纷升格为二级支行和路支行。于是,对二级支行和路支行行长或网点负责人的培训,显得尤为必要。适时地推出“二级支行(网点)行长研修班”培训课程,正好适应了这种需求。



培训业,属于知识密集型的服务行业,而银行培训,更因其培训对象是高素质、高智商的银行员工,并具有较强的专业性,一般属于高端培训。这就意味着,对培训师资的选聘,要设置较高的“门槛”。这里包括:教师的层次、素质、知识结构等方面较高的要求。高端培训和高层次师资,两者相匹配,可以满足银行高标准的需求,培训质量也更有保证。同样地,培训课程设计的一些要求,也要靠一支高素质的师资团队去实施,否则再好的设计,只能是“纸上谈兵”。

应付考试或认证的培训,讲的是考试分数,讲的是证书本身的“含金量”。有权颁证的机构,可以靠“卖”证书赚钱,而应用型和发展型的银行培训,“卖”的是真才实学,“卖”的是有实用价值的培训产品。所有这些全要靠教师的创造性活动来实现。可以这样说,一家培训机构存在的价值,就在于它有一支水准较高的师资队伍;一个培训项目的成功与否,就看它师资的选聘和配备;一家培训机构的培训质量,也主要看它的教师水平及教师结构,教师聪明才智的发挥。否则,课程设计得再好,广告做得天花乱坠,到头来,只会使人大失所望。

那么,高素质的师资队伍,是否就意味着对培训的师资必须有高学历(如硕士、博士等)和高职称(如副教授、教授)的要求。我们的回答,既是,又不完全是。银行培训,需要高学历和高职称者加盟,这是必须要肯定的。因为,银行业是靠“精

英”打拼的行业，当今社会的佼佼者大量云集于银行。如上海银行，截至2004年末，银行主业岗位员工4232人，其中，博士、硕士研究生学历249人，占6%，1999年至2004年，6年中，共录用博士生15人；本科学历1181人，占28%；大专学历1507人，占36%；中级以上职称者926人，占22%。试问，面对这样“双高”（高学历、高职称）的员工队伍，培训师资团队的结构和层次是否应该更高一些呢？有人说，“什么博士、硕士，没干过实事，什么也不是”，还有人一概排斥所谓“学院派”（高校教授、副教授）入主培训机构。这些说法和做法，都有点偏颇。实际上，硕士、博士，一般有较扎实的理论功底，对国外银行的新东西，尤其是一些新的理念、方法、工具较为熟悉，无论是现在还是将来，他们都是师资团队中最活跃的一支力量。高校教授的讲课，内容较为深入、丰富，且有教学经验，系统性、逻辑性较强，已为大家所公认。在银行培训的师资团队中，受到欢迎的教授，为数不少，就是明证。

但我们的经验也证明，单由高校教师组成的师资团队，而没有具有银行实际工作经验的行长、老总们加盟，这样的培训项目往往压不住阵脚，也缺乏应有的吸引力。如果一个老师，从来没有干过银行，缺乏银行的实际知识和实际经验，就恐怕难以胜任应用型的培训课程。而这类课程，对来自银行的老领导、老同志来说，则轻车熟路，他们的讲课自然、亲切，便于同行之间的交流，效果一般都比较好。对此，有一个现象可以佐证：讲课间隙或结束后，学员团团围住主讲教师，问这问那，不肯散去，还争相交换名片，那位老师很可能就是某银行的行



长或老总。当然,问题的另一面是,作为银行行长或老总,做得好又讲得好的不是很多。尤其是在职的行长、老总,因工作过于紧张,能抽出时间来讲课的则更少。好在上海银行机构集中,人才济济,只要用心去“挖掘”,总能找到做得好、讲得好又愿意接受授课任务的行长和老总。这可能正是地处上海的银行培训机构所具有的条件和优势。

好的教师,要千方百计地去“挖”,真心诚意地去请。但这还不够,重要的是对讲课教师,要不断地进行筛选,即把优秀的教师留下来,次优的列入B角(预备队),不适合的果断地割爱或舍弃,如此等等。一位优秀的教师,有可能打造出精品课程,但这要有个过程。作为培训机构来说,一则对教师要有信心,给予他足够的时间;二则要加以扶持,对同一个讲题,有意识地安排教师,反反复复地去讲,不断地打磨和不断地提高。

这里,还有个需要提高认识并着力解决的问题:如何调动和提高教师的积极性,让他们下工夫研究所讲授的课题,准备好讲课的内容,上好每一场课。当前社会上对精神产品包括培训讲课在内,估价普遍偏低。但委托单位,仍对培训费用压了又压;而培训机构,为了吸引、保留优秀老师,要支付较高的薪酬,与此相对应,希望进一步提高培训收费标准,这成了一个两难的问题。然而,我们相信,培训收费标准要逐步提高,教师授课薪酬也随之不断增加,这种趋势恐怕是难以逆转的。



三

好的培训项目,除了好的课程设计和配备优秀师资外,还要有适用的培训教材。培训教材,无论是作为教师讲课的“脚本”,还是作为供学员自学的材料,都是不可缺少的。没有培训教材,或培训教材不太适用,培训效果会大打折扣。因此,根据培训的要求,编写专门的银行培训教材还是很有必要的。

对好的培训教材,有这样几项要求:(1)适用性好。现成的金融专著、译作和大专院校教材,不能代替培训教材。原因是:有的学术性较强,过于艰深;有的内容过于宽泛,同培训要求相距甚远。出路只有一条,根据培训的内容和要求,选择好的作者,去编写与培训项目相配套的教材。(2)可读性强。培训教材不同于一般金融论著,也不同于高等院校金融专业用的教材,其最大的特点是,深入浅出,言简意赅,并有较多案例和实际材料。尽管培训教材属于普及性读物,但仍应不失其专业性和学术性。这方面的要求可能是比较高的,并不是所有作者都能做到的。(3)篇幅要小。因为培训时间有限,学员工作又忙,根本没有时间和精力去“啃”那些鸿篇巨制。俗话说,少则得,多则惑。我们相信,少而精、普及型的培训教材,只要内容充实、写得好,也很有可能成为“热门书”和“畅销书”。

教材编写,关键是要物色水平较高又热心于写作的作者。教材的作者队伍,除高校教师外,还要注意物色在银行从事实



际工作的同志参加,调动他们著书立说的积极性。另外,培训教材要尽可能多搞小册子,不要片面追求系统性、学术性,搞大部头著作。在选题时,“手册”、“指南”一类实用性强、读者面广的实务类书,似可多选一点。

编写和出版《商业银行实训书系》,是我们在银行培训教材建设方面的一种尝试。计划每年出版 10 种左右,并坚持 3 到 5 年。届时,可能有四五十种教材面世,自成一体,蔚为大观。

诚然,我们深知自己的水平不高,力量也有限,仅是想为银行培训教材建设做一点基础性工作而已。期待得到银行界领导的鞭策与支持,期待得到读者的批评与指正。

上海理工大学中小银行研究中心

上海明鸿中小银行培训中心

主 任 朱耀明教授

副主任 宋良荣博士、教授

2006 年 8 月

网址:<http://www.msbank.org.cn>

邮箱:msbank@msbank.org.cn



前言

改革开放以来,中国经济高速发展,取得了举世瞩目的成就。微观领域的企业经营机制改革和宏观领域的融资体制改革,一直是伴随中国经济增长的改革主线。由于事关国民经济稳定运行,金融领域成为了整个改革体系的核心、重点和难点。相对于其他领域,金融领域改革较为滞后。而商业银行又处于金融领域核心,其改革就显得尤为重要和困难。

近些年,随着企业融资机制变革加快,以及居民理财需求旺盛,无论是监管层、商业银行自身还是广大居民和企业,都迫切希望能够加快中国商业银行体系的改革进程。在商业银行经营管理所需要的所有资源中,人力资源是最为重要的、决定核心竞争力的要素。对此,钢铁大王卡内基说过:“我的厂房、机器设备都可以搬走,只要把人员给我留下,几年之后,我仍然是钢铁大王。”从微观领域看,商业银行经营管理变革的核心内容之一就是绩效考核体系变革。

在《商业银行法》颁布之前,中国的银行根本就不是真正意义上的商业银行,中国商业银行也根本不存在严格意义上的绩效考核体系,但是,中国商业银行的改革在迅速深化,已



经涉及到经营管理的方方面面和每个从业人员,尤其是绩效考核体系的变革,已经在所有类型的商业银行中产生了巨大震动。如今,在这个系统内工作的每一个从业人员,上至行长下至柜员,都已经面临着前所未有的巨大压力,往日香香甜甜的“铁饭碗”已经不复存在了。

商业银行绩效考核服从于管理学中绩效考核的一般理论与方法,但又具有和其企业性质以及业务特点相结合的特质,所以,对商业银行绩效考核的把握必须与商业银行经营环境的变化、组织结构的演变、总支行管理模式的变革以及业务结构的调整相结合。在本书中,我们将把商业银行绩效考核体系作为抓手,来确立商业银行总支行管理模式。之所以这样,是因为我们在理论上和实践中都深刻认识到,总支行管理模式的确立,是深刻理解包括绩效考核体系在内的商业银行经营管理方方面面内容的关键。总支行管理模式问题,实际上就是经营管理权限在总行和支行之间如何划分和界定的问题。在“小总行、大支行”的昨天,支行具有很大经营管理权限,经营重心在支行;而在“大总行、小支行”的今天,经营管理的重心在总行,而支行已经演化为对外服务的窗口和业务运作的平台;那么,随着事业部体制成为商业银行组织结构的主流,在“小总行、大事业部、小支行”的明天,经营管理的重心又可能会下放到各个事业部。这样,随着经营管理重心的变化,商业银行绩效考核体系就要发生相应变化。在本书的创作中,我们特别强调了总支行管理模式对商业银行绩效考核体系的影响。



商业银行绩效考核体系是一个非常复杂的系统,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、支行绩效考核、网点绩效考核、柜员绩效考核、客户经理绩效考核和职能部门绩效考核等方面。尽管商业银行绩效考核体系相当庞大,但基本原理、基本方法还是一致的,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,而平衡记分卡和关键绩效指标,是构建指标体系和选择核心指标的基本方法。在本书中,我们特别强调了基本原理与方法的运用。

由于居于国民经济运行核心,所以商业银行经营管理受到各种机构和法规的严格约束。在进行商业银行绩效考核时,还必须考虑监管和法规因素,把绩效考核体系置于监管和法规之下。

本书整体框架和写作思路由许学军同志制定,代瑜、李永为副主编。全书共九章。第一章和第二章由韩旭和王一凡两同志完成,论述了商业银行绩效考核的一般原理与方法,以及总支行管理模式对绩效考核的深刻影响,为全书创立了基本的理论基础和行文依据。其余章节由许学军、代瑜和李永同志完成,从支行、网点、柜员、客户经理、职能部门、经营管理层、外部评价以及商业银行绩效考核新思路等方面,介绍了绩效考核的基本方法,建立了较为详尽的、具有实用价值的考核指标体系,并在建立指标体系的同时,介绍了紧密相关的绩效奖金分配模型,具有相当的实用价值。

本书可作为各类商业银行从业人员、金融及其他经济类



相关专业学生教材,亦可作为关注和研究商业银行绩效考核的各界人士的工作参考书。在写作过程中,我们参考了较多国内外相关文献,并一一予以注明,在此对那些原作者深表感谢。由于作者水平有限,如有不妥之处,请批评指正,以便以后修订,可联系 luoyangxxj@163.com。

编著者
2006年6月



目 录

总序/1

前言/1

第一章 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/7

第三节 商业银行经营环境与经营模式对绩效考核体系的影响/12

第二章 总分支行管理模式下的绩效考核/24

第一节 总分支行管理模式/24

第二节 传统模式绩效考核与扁平化模式绩效考核/31

第三章 建立在目标管理基础上的支行(部门)绩效考核—— 目标绩效考核/39

第一节 支行绩效考核基础/40