

金融理论与实务 系列丛书
JINRONG LILUN YU SHIWU

商业银行 绩效考核

Shangye Yinhang
Jixiao Kaohe

主 编 兰卫东



中国海洋大学出版社

商业银行绩效考核

主 编 兰卫东

中国海洋大学出版社

• 青 岛 •

图书在版编目(CIP)数据

商业银行绩效考核/兰卫东编. —青岛:中国海洋大学出版社,2009.5

ISBN 978-7-81125-317-7

I. 商… II. 兰… III. 商业银行—经济效果—经济评价—研究 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 068944 号

出版发行 中国海洋大学出版社

社 址 青岛市香港东路 23 号

邮政编码 266071

网 址 <http://www.ouc-press.com>

电子信箱 dengzhike@sohu.com

订购电话 0532—82032573(传真)

责任编辑 邓志科

电 话 0532—85901040

印 制 日照报业印刷有限公司

版 次 2009 年 5 月第 1 版

印 次 2009 年 5 月第 1 次印刷

成品尺寸 140 mm×203 mm 1/32

印 张 10.5

字 数 262 千字

定 价 39.00 元

前 言

绩效考核是考评主体对照绩效标准和工作目标,采用科学的考评方法,评定员工的工作任务完成情况、工作职责履行程度和个人发展情况,并将评定结果反馈给员工的过程。它是组织决定奖惩、晋升、培训及解雇的重要依据,更是人事选拔效度研究中的效标,因而一直备受世界工业管理心理学家的关注。随着绩效考核研究的深入,其基础理论已经在许多行业得到广泛应用。商业银行绩效考核就是运用特定的指标和标准,采用一整套科学的方法,对其经营管理活动及结果作出价值判断,从而正确引导银行的经营行为,促进银行加强管理,提高经济效益和经营效率。发达国家的商业银行绩效考核模式经历了三个阶段的演变,即 20 世纪中后期被很多国家普遍使用的风险-收益财务绩效考核模式、20 世纪 90 年代以来普遍采用的经济增加值(EVA)绩效考核模式以及基于管理和信息技术的平衡计分卡(BSC)绩效考核模式。

我国商业银行管理先后经历了统收统支的借贷资金管理体制、差额包干的信贷资金管理体制、实贷实存的信贷资金管理体制、贷款规模的取消及资产负债比例管理

体制的建立。在前两个阶段,商业银行在很大程度上处于行政计划管理体制下,其经营业绩完全由政策干预决定,基本上不存在绩效考核的问题。随着金融体制改革的深入,我国四大商业银行经营的自主性逐步加强,在其经营管理过程中,相继采用了一定的绩效考核指标体系。我国商业银行绩效考核经历了20世纪70年代末到90年代初期的经营绩效考核萌芽阶段、20世纪90年代中期经营绩效考核的雏形阶段和20世纪末21世纪初市场化经营绩效考核体系初步建立三个阶段。受当前经济、法律、社会环境、金融宏观调控体系等政策环境及商业银行自身制度建设的影响,我国商业银行现行的绩效考核模式接近风险-收益财务绩效考核模式。其特点在于可以根据银行的财务报表将银行经营中的盈利性、安全性、流动性紧密结合起来,实现经营业绩与风险控制的有效组合。但是我国商业银行绩效考核毕竟刚刚起步,在考核目的、考核指标的确定、考核运作的方式、考核结果的运用等方面,还存在很多问题,抑制了银行的经营活力。从现代企业管理角度来看,创新绩效考核机制是商业银行管理的核心问题,是关系商业银行核心竞争力和在市场充分竞争状态下能否生存与有效发展的重大问题。

不难预见,随着我国加入世界贸易组织和金融体制改革的不断深入,整个国民经济体系将进入一个全新的、更为开放的外向型经济时代,其最直接的表现就是国内市场国际化和国际市场国内化,中国的市场环境将更为

复杂。国民经济体系必然会发生巨大变化,市场经营环境也会改变,并从深层次上促进银行业的蓬勃发展。为了适应新的国内外金融环境,商业银行经营的模式也将不断变化,绩效考核模式也会在实践中得到进一步的发展。

在本书的编著过程中,作者结合多年的金融实务和教学经验,借鉴发达国家商业银行绩效考核的经验,通过对我国商业银行绩效考核的研究,对商业银行绩效考核分8章进行了阐述,内容包括绩效考核理论概述、发达国家商业银行绩效考核、我国商业银行绩效考核、商业银行绩效评价体系、商业银行绩效考核方法、商业银行内外部绩效评价、EVA与BSC指标体系、商业银行绩效考核难点及导向。

本书内容翔实、案例典型、体系完备、阐述清晰,可作为大专院校金融、财经、保险、工商管理等专业教学的教材和参考用书,也可作为我国商业银行从业人员的培训教材。

编者

2009年5月

金融理论与实务系列丛书

编委会

总 主 编 赵 晋

主 编 兰卫东

参加编写人员 兰卫东 徐建业 杨现茹

宋敏健 赵 晋

目 次

第一章 绩效考核理论概述	(1)
1.1 绩效考核相关概念	(1)
1.2 绩效考核的框架	(14)
1.3 绩效考核的理论依据	(25)
第二章 发达国家商业银行绩效考核	(38)
2.1 发达国家商业银行绩效考核模式的演变	(39)
2.2 发达国家商业银行绩效考核的评价方法	(59)
2.3 美国商业银行绩效管理	(76)
第三章 我国商业银行绩效考核	(85)
3.1 我国商业银行管理体制及绩效考核的演进	(85)
3.2 商业银行经营环境及模式对绩效考核的影响	(89)
3.3 我国银行绩效考核体制的发展现状	(103)
案例:假日服务战——上海银行业春节开门“孵”市场...	
.....	(118)
第四章 商业银行绩效评价体系	(120)
4.1 商业银行绩效考核体系的划分	(120)
4.2 内部绩效考核	(142)

4.3	外部绩效考核	(152)
	案例:中国公司企业经理人案例解读——山西票行经 理人激励制度	(163)
第五章	商业银行绩效考核方法	(170)
5.1	考核方法选择依据及分类	(170)
5.2	商业银行绩效评价方法综述	(178)
第六章	商业银行内外部绩效评价	(212)
6.1	内部绩效考核的评价	(212)
6.2	外部绩效考核的评价	(231)
6.3	部分国家或地区商业银行实行内部评级法的情况	(241)
	案例:花旗银行散户业务策略	(248)
第七章	EVA 与 BSC 指标体系	(251)
7.1	商业银行 EVA 指标体系	(251)
7.2	平衡计分卡指标体系	(268)
7.3	EVA 与平衡计分卡的比较分析	(278)
第八章	商业银行绩效考核难点及导向	(283)
8.1	商业银行绩效考核存在的难点	(283)
8.2	商业银行绩效考核与风险控制	(292)
8.3	商业银行激励机制与文化建设	(306)
	案例:以人为本——花旗银行的人才战略	(317)
	参考文献	(319)

第一章 绩效考核理论概述

在理解商业银行绩效之前,需要对绩效考核这一概念进行深入的了解和全面的掌握。本章就绩效考核和绩效管理的概念与理论给予阐述,以便在后面的章节中更好地应用和理解商业银行的绩效考核。所谓绩效考核是指识别、观察、测量和开发组织中人员的绩效的过程。绩效考核的研究已有七八十年的历史。绩效考核是一种重要的管理工具,与计划、组织、指挥和控制四种主要管理职能有关,是组织决定奖惩、晋升、培训及解雇的重要依据,也是人事选拔效度研究中的效标,因而一直备受世界工业管理心理学家的关注。在人力资源管理实践中,绩效考核也是一个重点和难点问题,大多数员工及主管对他们的绩效考核系统并不满意,事实上,“绩效考核”一词已很少有人使用,现已被“绩效管理”所取代。但二者之间还是存在多多少少的区别,本章第三节分析二者细微的差别之处。在研究领域,多年来也一直存在多种理论取向和研究策略,没有一种统一的或主导性的考核范例。近 10 多年来,该领域的研究再度成为热点,取得了令人瞩目的成果,开始出现理论整合的趋势。

1.1 绩效考核相关概念

顾名思义,绩效考核就是对绩效进行考核。对什么是绩效,绩效有什么特点;绩效考核又是什么,为什么要绩效考核;绩效管理是什么,绩效管理和绩效考核又有什么区别,绩效管理有什么功能,绩效管理对绩效考核有什么影响,本节将给予解释。

1.1.1 绩效

1. 概念

一般而言,可以从组织、团体、个体三个层面给绩效下定义,层面不同,绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同。就个体层面来讲,学者们主要有三种观点:第一种是把绩效看做结果;第二种则把绩效看做个体行为;第三种把绩效看做素质。

(1)把绩效看做结果的观点

伯纳丁(Bernadin,1995)等学者认为,“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系密切”。还有学者在前人研究结果的基础上,把绩效定义为“在特定的时间里,由特定的工作职能或活动产生的产出记录”。把绩效定义为产出的结果与人们日常的感受相符合,便于人们理解;同时结果作为绩效在进行绩效衡量时操作性强,有利于明确具体的指标,如生产总量、次品率、销售量等,容易保持客观性。

(2)把绩效看做行为的观点

不同意把绩效作为产出或结果的学者对上述观点提出了以下质疑:

质疑一:绩效结果受多因素影响。在许多情况下员工的工作结果不一定由员工自己行为产生,也可能是与工作的人无关的其他因素在起作用,如营销人员所在区域经济发展状况不同,绩效很有可能受到影响。

质疑二:绩效结果受工作性质的限制。有些岗位很难将结果作为衡量员工绩效的标准,如组织中的职能管理人员、行政人员等。

质疑三:绩效结果忽略了过程和行为。单纯地追求结果,很可能导致员工一些不当行为,如追求短期利益行为、同事之间恶性竞争、忽视组织整体利益的行为等等。

坎贝尔(Campbell,1993)指出,“绩效是行为,应该与结果区分开,因为结果会受系统因素的影响”。他在1990年提出“绩效是行为的同义词,它是人们实际的并能观察到的行为表现。就定义而言,它只包括与组织目标相关的行动或行为,能够用个人的熟练程度(贡献水平)来测量。绩效不是行为后果或结果,而是由行为本身决定的,绩效由个体控制下的与目标相关的行为组成,不论这些行为是认知的、心理的、心智活动的或人际的”。

伯曼(Borman & Motowidlo,1993)则提出了绩效的二维模型,认为行为绩效包括任务绩效和关联绩效两方面。任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为,是正式定义的工作的各个方面;关联绩效指自发的行为或与非特定的工作熟练有关的行为,属于超职责行为。

任务绩效与关联绩效的提出更加符合社会发展与管理发展的现实。在20世纪传统的科层式的职能管理阶段,更加强调任务绩效,组织对员工绩效的要求更多是完成本职工作,即按照工作说明书中规定的工作职责来完成任务;关联绩效的提出,与组织变革和组织再造中的组织结构扁平化所倡导的团队协作,与工作丰富化的多技能要求、合作与奉献的要求相适应。由此,也为传统的考核结果的方法增加了新的内容,即考核行为的方法,如关键事件法、行为锚定法等。

(3)把绩效看做素质的观点

这一观点在伯姆瑞(Brumbrach,1988)的定义中得到很好的体现,即“绩效指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施,行为不仅仅是结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断”。该观点强调员工潜能与绩效的关系,不再认为绩效是对历史的反映,而更关注员工素质,关注未来发展。对绩效概念的这一认识,实际上已将个人潜力、个人素质纳入了绩效评价的

范畴。

由于人们对员工绩效的研究不断深入,绩效内涵也越来越丰富,在不同时期、不同发展阶段,针对不同对象,绩效有其不同的含义和适用对象。当员工的工作更适合用结果来衡量时,结果导向的绩效观点更适合解释;当员工个人的工作结果不明显或受很多因素影响时,行为导向的观点更适合解释;同理,更加关注员工未来能做什么,能给组织带来什么价值时,素质导向的绩效观点更适合解释。

从上述观点可以看出,绩效是一个多义的概念,在不同情景下有不同的解释和侧重。从管理实践的历程来看,人们对于绩效的认识是不断发展的:从单纯地强调结果绩效到强调行为绩效,从强调绩效是过去历史的反映发展到强调绩效在未来的潜力。因此,应综合考虑素质、过程、方式、结果以及时间的因素来理解绩效的概念。将上述观点结合起来,就能够对绩效有一个比较完整的认识:绩效是员工在一定时期内以个人知识、技能等的投入,通过某种方式、方法实现某种结果的过程。

2. 绩效的特点

根据绩效的定义,绩效可以理解为员工自身各项素质在具体条件下的综合反映,是员工素质与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。因此,绩效会因时间、空间、工作任务和工作条件(环境)等相关因素的变化而不同,从而绩效具有以下特点:

(1) 多因性

绩效的多因性即指绩效的优劣不是取决于单一因素,而是要受多种因素影响。其中四种主要因素是激励、技能、环境与机会。

(2) 多维性

多维性即应多维去分析与考评。一名员工的绩效,除了产量指标完成情况外,质量、原材料耗损率、能耗、出勤,甚至团结、服从纪律等硬软方面的表现,都需要综合考虑,逐一考评。

(3)动态性

员工的绩效会随着时间的推移发生变化,不能以僵化的眼光来看待员工的绩效。在确定绩效考核周期时,应该充分考虑绩效的动态特征,如能力指标和态度指标更适合长期考核,结果指标更适合短期考核等。

1.1.2 绩效考核

1. 概念

绩效考核是指考评主体对照绩效标准和工作目标,采用科学的考评方法,评定员工的工作完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况,并且将评定结果反馈给员工的过程。它是对员工工作行为与工作结果全面、系统、科学地进行考察、分析、评估与传递的过程。绩效考核的本质是考核员工对组织的贡献,是管理者与员工之间为提高员工能力与绩效,实现组织战略目标的一种管理沟通活动。与绩效考核相关的其他术语包括绩效评估、绩效评价、员工评价和员工评估等。

商业银行作为一种盈利性的金融企业,经营成果的评价标准及方法应与其经营目的和原则紧密相关,即在保证安全性和流动性的前提下,运用银行稀缺的内部及外部资源取得盈利性结果。可以看出,商业银行经营绩效考核就是为了其盈利性目的,运用特定的指标和标准,采用一整套科学的方法体系,对其经营管理活动及结果作出价值判断,从而正确引导银行的经营行为,促进银行加强管理、提高经济效益和经营效率。其核心是比较所费与所得,力求用尽可能小的费用取得尽可能大的所得。商业银行绩效考核指标体系就是围绕这一核心展开的。

2. 目的

由于绩效具有多样性、多维性、动态性等特点,绩效考核的目的也是多重的。传统上,我们常常把绩效考核的目的局限于人力

资源管理领域,但近年来已扩展到更为广阔的领域。绩效考核的目的主要有三个:

(1)提高组织管理效率及改进工作

组织的管理者通过绩效考核能够达到以下目的:①了解员工完成工作目标的情况,包括成绩、差距和困难;②建立管理者和员工之间的沟通渠道、改善上下级关系;③表达管理层对员工的工作要求和发展期望;④获得员工对管理层、对工作以及对组织的看法、需求和建议;⑤共同探讨员工在组织中的发展和未来的工作目标;⑥为生产、供应、销售、财务等职能部门制定有关决策时提供参考依据。

(2)绩效考核是员工改进工作及谋求发展的重要途径

员工通过绩效考核可以实现以下要求:①明确自己所负担工作的目标、职责和要求;②使自己的工作成就、工作实绩获得组织的赞赏和认可;③使自己在工作中的需要获得组织的理解和帮助;④提出自己的发展要求,并了解组织在有关问题上可能予以的支持;⑤了解组织对自己的期望和未来的工作要求,找出差距,调整工作方式,以期更好地完成任务;⑥在绩效考核工作中获得参与感。

(3)绩效考核是人力资源管理系统中多项环节的重要依据

人力资源管理系统中许多环节的决策、调整和操作,需要以人力资源的绩效考核作为依据,因此绩效考核在人力资源管理中起着核心作用。如图 1-1 所示。①绩效考核的反馈信息给人力资源规划提供了重要的参考和依据;②绩效考核的结果为组织结合新一轮的工作任务来考虑人力资源的因素提供了依据;③绩效考核的结果为员工的激励、奖惩与惩罚提供了客观的依据;④绩效考核的结果为薪酬制度的设立和调整提供了客观的依据;⑤绩效考核对人力资源培训提出了直接的要求;⑥根据绩效考核的反馈信息,可以采取相应的人事决策与工作调整。

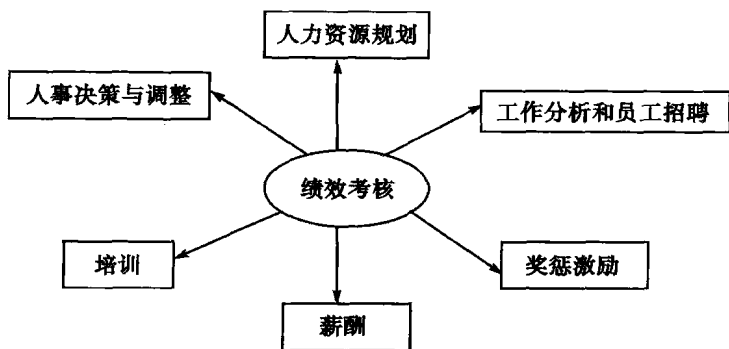


图 1-1 绩效考核在人力资源管理中的核心作用

无论采用何种方式,绩效考核的最终目的是改善员工的工作表现,以达到组织的经营目标,并提高员工的满意程度和未来的成就感,实现个人与组织的共同发展。

在传统的人事管理中,绩效考核只停留在获取员工工作绩效的相关信息层面上,只注重个人考核和奖励的分配过程,是“立足现在看过去”的一种考核方法。而在现代人力资源管理中,绩效考核中的工作信息收集只是考核过程的一个步骤,关键在于信息如何以组织需求为衡量标准并及时反馈给员工,不断改进绩效才是最重要的。所以,现代人力资源管理中的绩效考核是“立足现在看将来”的考核方法,在注重工作结果的同时更注重工作过程。因此,现代人力资源管理理论将绩效考核的过程上升为一种重要的管理方法,提出了绩效管理的概念。

1.1.3 绩效管理

1. 概念

绩效管理是一个完整的系统,在这个系统中,组织、经理和员工全部参与进来,经理和员工通过沟通的方式,将企业的战略、经

理的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理的基本内容确定下来,在持续不断沟通的前提下,经理帮助员工清除工作过程中的障碍,提供必要的支持、指导和帮助,与员工一起共同达到绩效目标,从而实现组织的远景规划和战略目标。

绩效管理首先是管理,涵盖管理的一切职能,例如,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,该过程是由员工和他的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,还强调达到目标的过程,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,更强调通过目标、辅导、评价、反馈,达成结果的过程。

在绩效管理这个概念中,有几个值得特别注意的地方:

(1) 系统性

绩效管理是一个完整的系统,不是一个简单的步骤。绩效管理不是一个特殊的事物,更不是人事部门的专利。它说到底还是一种管理手段,涵盖了管理的所有职能即计划、组织、领导、协调、控制。所以,我们必须系统地看待绩效管理。

(2) 目标性

目标管理的一个最大的好处就是员工明白自己努力的方向,经理明确如何更好地通过员工的目标对员工进行有效管理,提供支持帮助。同样,绩效管理也强调目标管理,目标加沟通的绩效管理模式被广泛提倡和使用。只有绩效管理的目标明确了,经理和员工的努力才会有方向,才会更加团结一致,共同致力于目标的实现,共同提高绩效能力,更好地服务于企业的战略规划和远景目标。

(3) 强调沟通

沟通在绩效管理中起着决定性的作用。制定目标要沟通,帮员工实现目标要沟通,年终评估要沟通,分析原因寻求进步要沟通,总之,绩效管理的过程就是员工和经理持续不断沟通的过程。