

银行业绩效管理创新丛书

Innovation in Performance
Management of Banks

第 1 版

World-Class Bank Performance Measurement in Chinese Way

本书以中国式的视角和世界级的高度，创造性地将银行的“全面绩效”分解为“盈利绩效”、“风险绩效”、“供应链绩效”和“人力绩效”等四个既相互独立又相互关联的组成模块，并系统阐述了各种绩效下的应用场景、管理方法和创新焦点，且对绩效管理的两大支柱即会计核算和数据服务提出了全新的主张，同时对绩效管理IT信息化的实现路径研发了相应的解决方案。

• 用友银行客户事业部 编著 •

全面绩效管理

盈利绩效

风险绩效

核算

绩效数据服务

绩效考核

银行全面绩效管理

中国式世界级的银行管理解决方案



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

银行业绩管理创新丛书

银行全面绩效管理

中国式世界级的银行管理解决方案

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行全面绩效管理：中国式世界级的银行管理解决方案 / 用友银行客户事业部编著. —北京：企业管理出版社，2011. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 776 - 5

I. ①银… II. ①用… III. ①银行管理—经济效果—研究—中国 IV. ①F832. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 039756 号

书 名：银行全面绩效管理：中国式世界级的银行管理解决方案

作 者：用友银行客户事业部

责任编辑：韩天放

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 776 - 5

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 68701292 发行部 68467871

电子信箱：bjtf@vip.sohu.com

印 刷：北京天正元印务有限公司

经 销：新华书店

规 格：180 毫米 × 240 毫米 16 开本 30.5 印张 576 千字

版 次：2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定 价：228.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序

每当和银行业的朋友们讨论关于银行经营管理的话题，我们的谈论经常由一个个单独的点，不经意间发散到银行的整体经营管理范畴。这样的状况引发了用友银行服务团队更多的思考，在“风险、盈利、创新”这三大银行永恒的主题下，在银行纷繁复杂的经营领域中（存款、贷款、资金交易、中间业务……），是否存在着这样一条主线：它依存在银行日常经营管理中并能将“业务”和“管理”彻底打通，而抓住这条主线，就抓住了银行发展的关键。

带着这样的思考，在2008~2010年这三年的时间里，用友银行服务团队系统地研究了我们所服务的130余家商业银行，观察和梳理了他们每一天所面临的经营管理难题，探索和试验了相应的解决对策。出于服务更多银行业客户的需要和引导银行业发展方向的考量，我们愿意将这方面的独到心得予以公开，于是就有了一本本诸如《银行资金转移定价》和《银行经济资本管理》等国内独一无二的著作陆续呈现在银行业界面前，并获广泛好评和大面积应用。正是在这些研究成果的基础上，我们确定了在银行的经营管理中确实存在着这样一条主线：即“银行全面绩效管理”。

绩效管理对银行业界来说并不陌生，很多银行近些年来都已开展这种管理实践，甚至取得较好的收效，但用友银行服务团队在这本《银行全面绩效管理》中，将以中国式的视角和世界级的高度，创造

性地将银行的“全面绩效”分解为“盈利绩效”、“风险绩效”、“供应链绩效”和“人力绩效”等四个既相互独立又相互关联的组成模块，并系统阐述各种绩效下的应用场景、管理方法和创新焦点，且对绩效管理的两大支柱，即会计核算和数据服务提出全新的主张，同时对绩效管理 IT 信息化的实现路径勾勒相应的解决方案。

深刻解读“银行全面绩效管理”的内涵、作用和意义，需要对银行近二十年的发展进行系统的总结和分析。伴随着中国经济的迅速崛起，在新世纪，中国的银行业顺势迎来了这一轮较长时期（可能长达 20 年）的大发展机遇。而在已经过去的 2000 ~ 2010 年这十年间，中国的银行业大都获得了“跨越式”的增长，并且在中国严格监管的体制保护下，躲过了一波又一波世界范围内的经济、金融危机的重击。然而我们也不得不承认，“市场”终究是“市场”，而且也只有竞争的市场下，银行才能真正地锻炼自己、真正地形成并提升自己的核心竞争力。

而 2011 ~ 2020 年这个接下来的十年，是迎接巨变、应对挑战、强者更强、弱者消亡的，机遇和毁灭共存的时期。就在近期，“利率市场化”已经悄然来到了我们的身边，央行已将此纳入年度工作目标！利率市场化带给银行的最大挑战是金融产品和服务以往价格垄断优势的丧失，和以存贷款利差为主要收入来源的传统盈利模式的终结。同时，越来越开放的资金和资本市场，强势出击的巴塞尔资本协议 III，这些会带来银行经营管理根本性变化的现实格局，都将给中国银行业带来巨大的冲击。过去保护性很强的行业监管时代正在走向终结，变革已经开始！

这一切将对中国银行业经营管理的理念、思路、方法、制度等一系列经营管理形成根本性颠覆。面对这场前所未有的新挑战，中国的银行经营管理层需要新的环境下认真思考：什么样的产品与服务能

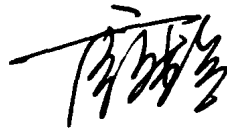
够赢得市场？产品与服务该如何定价？要“规模”还是要“效益”？如何更深层次地识别和防范风险？……而这一切，其实都离不开“全面绩效管理”这个核心！只有真正弄清“盈利绩效”，我们才能清楚地知道我们的产品与服务的价值、知道来自市场的真实反馈；只有真正弄清“风险绩效”，我们才能清楚地知道我们的产品和服务的定价、知道如何识别和防范风险；只有真正弄清“供应链绩效”，我们才能清楚地知道如何管控采购行为和降低采购成本，实现实物资产管理增效；只有真正弄清“人力绩效”，我们才能清楚地知道资源与产出的正确配比，知道如何实现高效激励！

可以坚定地说，抓住了“全面绩效管理”，就是抓住了新时期银行经营管理的主线。我们必须深入关注盈利绩效、风险绩效、供应链绩效和人力绩效，深入关注这些绩效间的相互依赖、相互制约和相互促进关系！我们必须尽快进入最佳状态，不仅在业务层面、管理层面，而且要在技术层面（银行是高度信息化的企业），充分发挥想象力和创造力，并通过系统的应用实践，不断验证和调整绩效管理的策略、方式和方法，并通过绩效管理对银行整体经营管理形成控制力和推动力。

我所供职的用友软件公司，是中国最大的管理软件企业，二十余年来努力为中国的企业管理提供 IT 信息产品和服务，并致力于通过 IT 服务推动社会进步。银行业作为用友公司服务的最重要的行业之一，自 1998 年开始至今，用友银行团队已提供服务十三载，目前所服务的银行业客户超过 130 家，服务领域包括银行全面绩效管理的各个环节和各个层级。

在这十余年里，对于中国的银行，我们零距离的观察着、思考着、总结着、创新着、实践着！我们非常乐意通过本书为载体，为中国的银行业经营管理提供一些思考引导和实践经验。这本《银行全面绩效

管理》，以及前几年已经出版的《银行资金转移定价》和《银行经济资本管理》等，就是我们团队努力的结晶！时逢“十二五”开局之年，无论个人、组织和社会都处在进行深层次学习实践的最令人兴奋的历史时刻，如果这三本著作能助力中国银行业继续前行，我们将深感欣慰！



用友软件股份有限公司助理总裁

兼银行客户事业部总经理

廖继全

对“中国式、世界级管理”的一点诠释

21 世纪看中国，中国崛起已经是一个不争的事实，中国正在向世界级进程迈进！依据历史的统计，每 700 年中国复兴一次，这一次是中华民族的第五度兴起，势必在管理上有一番作为。这番作为就是要向全世界倡导“中国式管理”。中国式管理的最大特性，在于伦理与管理合二为一^①，中国古圣先贤倡导的“仁”、“义”、“礼”也将成为 21 世纪普遍流行的管理总法则，并运用于实际管理运作中。

如何解读“中国式”是深刻理解“世界级”的关键，1990~2010 年的短短 20 年间，中国的银行业持续摸索、总结、发展，通过不断的实践，以事实充分解读了“中国式、世界级”的内涵和辩证关系。

梁漱溟先生^②说：中国人把文化的重点放在人伦关系上，解决人与人之间怎样相处。冯友兰先生^③说：中国的文化讲的是“人学”，注重的是“人”。

“中国式”就是中国千年文化的传承载体，中国千年文明的内涵就是“中国式”管理的精神本质。“中国式”管理正是基于“人”而进行的管理活动，发现、解读和运用“人性”，并在各种社会实践中根据“客观”现实、基于“和谐”目标进行的一系列管理活动，这些管理活动可以充分激发人的能动性，帮助社会团体实现经营目标，而

① 引自曾仕强：《管理的真相——曾仕强剖析中国式管理的特性》，北京大学出版社 2009 年版。

② 梁漱溟，著名的思想家、哲学家、教育家、社会活动家、爱国民主人士，著名学者、国学大师，有“中国最后一位儒家”之称。

③ 冯友兰，著名哲学家，哥伦比亚大学博士学位，被誉为“现代新儒家”。

人的价值亦在此过程中予以实现。

“世界级”是一种境界，意味着“正确性、先进性、科学性”，这种境界可以渗透和输出到全球范围；“世界级”同时是一种目标，其策略、方法和措施供落后者敬仰和学习，并成为其奋斗发展的方向；“世界级”更是一种力量，这种力量是由处于世界之巅的实力给予和支撑。

“中国式”管理正在成为“世界级”，就银行业而言：

首先，当前在“中国式”管理文化氛围下的中国经济已经成为全球经济的最重要力量，而中国的银行业实力亦领先世界——全球总资产TOP25的银行中国占4席，全球银行1000强中的中资银行（包括我国港澳台地区）占31席。

其次，中国银行业的经营管理，经过近二十年的不断钻研、学习（包括早期引进国外的银行管理理念）、探索和实践，从一点点开始做起，无论是产品、服务，还是技术手段，从无到有、从有到精，蕴含了中国银行业一代人员的智慧和付出。特别在管理方面，中国银行业充分理解“中国式”管理内涵，以人为本，从实际出发，不生搬硬套，理论结合实际，始终坚持创新，最终帮助中国的银行业走向成功，从这个意义上，“中国式”管理亦标志着“世界级”管理水平——“正确性、先进性、科学性”。

再次，“中国式”的管理解决方案，伴随着中国不断扩大的对外贸易逐步走向世界，正在全球范围内发生深刻影响。中国式管理解决方案表明银行根植于本土，深刻理解中国宏观经营环境和企业文化，强调运用的有效性，体现了中国式管理的博大精深、中国管理哲学的奥秘。中国式世界级管理解决方案体现了中国银行业管理哲学与国际先进银行管理科学的有机结合，具有很强的实用性与适应性。

“十二五”规划已经开始，历史赋予中国银行业宝贵的机遇，通过对中国式世界级的银行管理的深刻解读和深入实践，中国的银行业必将迎来高速发展的未来。

目 录

第1章 全面绩效管理	(1)
1.1 “十二五”期间中国银行业发展趋势	(1)
1.1.1 重大环境变化	(1)
1.1.2 银行业转型	(4)
1.2 银行全面绩效管理释义	(7)
1.3 中国式世界级的银行管理解决方案	(8)
1.3.1 银行管理整体解决方案	(9)
1.3.2 银行管理：四个管理主题	(10)
1.3.3 银行管理：七个基础应用领域	(10)
1.3.4 银行管理：四个应用层级	(11)
第2章 盈利绩效	(12)
2.1 概述	(12)
2.1.1 银行绩效管理模型	(13)
2.1.2 RAPM 盈利评价体系	(15)
2.2 经营分析	(20)
2.2.1 机构/部门盈利分析	(25)
2.2.2 业务品种盈利分析	(39)
2.2.3 客户经理盈利分析	(43)
2.2.4 客户群盈利分析	(45)
2.2.5 业务线盈利分析	(48)

2.2.6	行业盈利分析	(49)
2.3	计划预算与经营预测	(52)
2.3.1	计划预算管理体系	(52)
2.3.2	计划预算管理组织	(53)
2.3.3	计划预算管理流程	(54)
2.3.4	计划预算解决方案	(57)
2.4	经营绩效考核	(63)
2.4.1	绩效管理执行银行战略	(63)
2.4.2	绩效考核基本程序	(64)
2.4.3	绩效考核的方法	(66)
2.4.4	绩效考核结果的应用	(67)
2.5	资金转移定价	(70)
2.5.1	概述	(70)
2.5.2	FTP 业务方案	(75)
2.5.3	解决方案	(81)
2.6	费用分摊	(86)
2.6.1	费用分摊的作用	(86)
2.6.2	费用分摊应用模式	(86)
2.6.3	中国式费用分摊应用方案	(87)
2.7	绩效管理信息化创新——指标服务引擎	(89)
2.7.1	指标服务引擎基本功能	(90)
2.7.2	机构考核指标	(92)
2.7.3	支行、总行公司业务部考核指标	(93)
2.7.4	客户经理考核指标	(94)
2.8	案例分享	(94)
2.8.1	YH-ZGJCK 经营管理分析系统	(94)
2.8.2	YH-FJNX 决策支持系统	(98)
2.8.3	YH-CZSH 绩效考核系统	(102)

2.8.4	YH-NC 管理会计系统	(104)
2.8.5	YH-YT 全面管理解决方案一体化应用	(110)
第3章	风险绩效	(116)
3.1	资产负债管理	(116)
3.1.1	资产负债管理概论	(116)
3.1.2	ALM 模拟概览	(119)
3.1.3	保值政策	(123)
3.1.4	资产负债管理模拟	(130)
3.1.5	资产负债管理和运营风险	(142)
3.2	信用风险管理	(149)
3.2.1	概述	(149)
3.2.2	信用风险管理策略	(151)
3.2.3	信用风险管理组织	(154)
3.2.4	信用风险管理流程	(157)
3.2.5	风险管理信息	(161)
3.2.6	组合管理	(163)
3.3	市场风险管理	(178)
3.3.1	概述	(178)
3.3.2	市场风险管理策略	(178)
3.3.3	市场风险管理组织	(179)
3.3.4	市场风险管理流程	(181)
3.3.5	风险管理信息	(185)
3.3.6	压力测试	(186)
3.4	操作风险管理	(188)
3.4.1	概述	(188)
3.4.2	操作风险管理的策略及政策	(188)
3.4.3	操作风险管理组织	(189)
3.4.4	操作风险管理流程	(191)

3.4.5	风险管理信息	(193)
3.4.6	风险策略	(194)
3.5	经济资本配置	(213)
3.5.1	资本管理	(213)
3.5.2	经济资本概述	(220)
3.5.3	信用风险经济资本配置解决方案	(225)
3.5.4	市场风险经济资本配置解决方案	(231)
3.5.5	操作风险经济资本配置解决方案	(242)
3.5.6	经济资本管理价值分析	(246)
3.5.7	案例分享：YH-LS 经济资本系统	(247)
第4章	供应链绩效	(252)
4.1	采购管理绩效	(252)
4.1.1	银行业采购业务模式	(252)
4.1.2	采购管理解决方案	(263)
4.1.3	案例分析：YH-ZS 采购管理系统	(271)
4.2	资产管理绩效	(276)
4.2.1	综述	(276)
4.2.2	应用分析	(277)
4.2.3	应用方案	(279)
4.2.4	应用系统	(283)
4.2.5	典型案例：YH-JS 共享服务中心	(291)
第5章	人力绩效	(296)
5.1	银行人力资源管理现状	(296)
5.2	银行人力资源管理发展趋势	(297)
5.3	银行人力资源管理模式	(298)
5.3.1	银行人力资源管理特点	(298)
5.3.2	银行人力资源管理体系框架	(300)

5.4	人力资源管理信息系统解决之道	(302)
5.4.1	方案总体思路	(302)
5.4.2	总体应用架构	(303)
5.5	案例分享	(313)
5.5.1	YH-ZGYZCX 人力资源系统	(313)
5.5.2	YH-BJNS 人力资源系统	(317)
第6章	绩效管理基础之会计核算	(321)
6.1	概述	(321)
6.2	大总账	(323)
6.2.1	总账功能定位	(323)
6.2.2	总账建设前提	(324)
6.2.3	总账应用方案	(324)
6.2.4	应用系统特色	(334)
6.2.5	案例分享: YH-HS 大总账系统	(335)
6.3	新准则	(338)
6.3.1	金融工具	(338)
6.3.2	信贷业务	(342)
6.4	财务共享服务中心	(353)
6.4.1	应用分析	(353)
6.4.2	应用方案	(354)
6.4.3	应用系统	(355)
6.4.4	应用价值	(356)
6.4.5	案例分享: YH-GJKF 财务共享服务中心	(357)
6.4.6	案例分享: YH-XM 基于“流程银行”的 FSSC	(359)
6.5	财务管理	(363)
6.5.1	总体架构	(363)
6.5.2	财务总账	(364)
6.5.3	资产管理	(374)

6.5.4	现金/报销管理	(385)
6.5.5	应收/应付管理	(394)
6.5.6	费用预算与控制	(398)
6.5.7	股东权益管理	(401)
6.6	税务管理	(404)
6.6.1	管理诉求	(404)
6.6.2	管理重点	(406)
6.6.3	解决方案	(412)
6.6.4	案例分享: YH-HS 税务管理系统	(419)
第7章	绩效管理基础之数据服务	(422)
7.1	数据服务综述	(422)
7.1.1	数据整合平台	(423)
7.1.2	新准则应用数据集市	(425)
7.1.3	管理会计数据集市	(426)
7.1.4	风险管理数据集市	(427)
7.2	数据服务架构	(428)
7.2.1	银行数据管理架构	(428)
7.2.2	银行数据应用架构	(429)
7.2.3	银行数据总线服务	(430)
7.3	数据存储架构	(431)
7.3.1	数据存储方案	(431)
7.3.2	数据存储结构	(432)
7.3.3	物理表的结构	(434)
7.4	ETL 架构	(434)
7.4.1	ETL 架构设计的特性	(434)
7.4.2	标准 ETL 过程	(436)
7.5	数据管控	(438)
7.5.1	数据整合步骤	(438)

7.5.2	数据分析方法	(439)
7.5.3	数据质量解决手段	(440)
7.6	数据服务标准	(441)
7.6.1	数据服务流程	(441)
7.6.2	金融数据模型	(442)
7.6.3	数据服务标准内容	(444)
7.7	案例分享：YH - FJNX 数据服务	(445)
7.7.1	银行概况	(445)
7.7.2	数据现状	(446)
7.7.3	解决方案	(446)
7.7.4	解决方案关键功能和应用特色	(447)
7.7.5	应用效果	(448)
第 8 章	绩效考核	(449)
8.1	银行绩效管理现状及建议	(449)
8.1.1	西方商业银行绩效评价发展情况	(449)
8.1.2	我国银行绩效评价的演进	(452)
8.1.3	中国式绩效管理的问题及建议	(454)
8.2	绩效考核目的与原则	(457)
8.2.1	绩效考核目的	(457)
8.2.2	绩效考核原则	(458)
8.3	银行绩效考核方案	(460)
8.3.1	银行绩效管理体系	(460)
8.3.2	绩效管理模式与考核对象	(461)
8.3.3	绩效管理的循环流程	(462)
8.3.4	绩效管理的常用方法	(462)
8.3.5	关键绩效指标 (KPI) 的选择	(463)
8.3.6	权重体系	(465)
8.4	银行全面绩效管理信息化路径	(467)

第 1 章 全面绩效管理

1.1 “十二五”期间中国银行业发展趋势

1.1.1 重大环境变化^①

“十二五”期间外部环境的重大变化将为中国银行业带来新的机遇与挑战。

首先，中国经济发展方式的转变和经济结构调整，将给国内银行业发展带来非常深远而重大的影响。中国经济将由过去过度依赖投资、出口，向投资、出口和国内消费同时驱动转变，而且会更注重扩大内需来支持经济的可持续发展。同时，要由过去过度依赖第二产业和第一产业，向第一、第二、第三产业协调发展转变。由过去单纯的 GDP 增长，向更加注重国民经济发展的质量、效益、安全转变。更加有力地控制、限制过剩的生产能力，进一步采取措施以提高资源的有效利用。限制高耗能、高污染的行业和企业。同时要发展一大批具有战略意义的新兴产业，包括新能源、新医药、新材料、节能环保技术等等。这些发展方式的转变和经济结构的调整，直接影响我国的监管政策和信贷政策，也进一步影响银行的信贷投向和结构，并对存量贷款的质量产生重大影响。

第二，中国将进一步加强和改善宏观管理和宏观审慎监管，进一步加强对系统性风险的监管。进一步加强财政政策、货币政策、利率政策、信贷政策的协调，同时继续加强宏观经济政策和监管政策的协调配合，不断探索和完善宏观审慎管理和宏观审慎监管的工具和手段，以建设一个更加有效的反经济周期的宏观审慎经济政策和宏观审慎金融监管政策框架，从而增强经济应对冲击的弹性和金融系统稳定性。

第三，金融危机过后，必将迎来一场包括中国在内的全球范围的银行发展模

^① 王兆星：《股份制银行转型机遇》，《财经年刊 2011：预测与战略》。