
银行价值经营创新丛书

Bank Performance Measurement

The Leading Banks' Solution to the Critical Issues

银行绩效度量

领先银行的解决之道

谭云 © 编著

014005463

F830.3
36

银行价值经营创新丛书

银行绩效度量

领先银行的解决之道

谭 云 编著



企业管理出版社



北航

C1693180

F830.3
36

83200310

图书在版编目 (CIP) 数据

银行绩效度量: 领先银行的解决之道/谭云编著.

—北京: 企业管理出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0614 - 4

I. ①银… II. ①谭… III. ①银行—企业绩效—研究
IV. ①F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 279750 号

书 名: 银行绩效度量: 领先银行的解决之道

作 者: 谭 云

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0614 - 4

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701408

电子信箱: bankingshu@126.com

印 刷: 北京通天印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 188 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 198.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

自股份制改造以来，商业银行已然成为真正经营风险的主体，市场也发生实质变化，过去利差固定的时代一去不复返。商业银行如何在利率市场化的环境中实现长期稳定可观的资本收益和快速提升短期的利润水平，如何在业务发展中取得最优的收益和风险平衡，成为业界关注的核心问题。

传统银行业绩效度量以财务利润指标为核心，在利率非市场化和以利差收入为主的时代起到积极作用。然而在利率市场化和盈利多元化的新环境下，由于财务利润指标考核忽略多数风险成本，导致以财务利润指标为核心的银行业绩度量短视，即只注重短期利润目标实现，而忽视长期资本收益目标。

现代银行绩效度量应谋求业务收益与风险的平衡，既追求短期利润目标的实现，也强调长期资本收益的稳定。与传统绩效度量指标不同，整合风险和收益两个维度的创新性绩效指标——风险调整后的收益率，由于收益是扣除风险成本的口径，分母是银行风险等价测度——经济资本，真实表达了股东投入资本的长期意义的平均边际收益，因此成为国内外业界一致公

认的谋求业务收益与风险最优平衡、实现股东价值最大化的最佳度量指标。

然而，由于银行风险度量、加总和分配技术复杂，相关数据难于全部观测和获得，使得风险调整后的收益率指标也被认为是一个最难准确计量的指标，国内许多银行多视其为畏途。归纳起来，风险调整收益率指标主要涉及三个难点：一是收益的度量问题，即需要从收入中扣除精细化度量的成本部分，包括运营成本、内部资金转移成本和风险成本；二是经济资本的度量问题，即商业银行面临和承担的新巴塞尔协议定义的第一支柱风险和第二支柱风险所占用的虚拟资本度量问题；三是银行业务单元或机构间的风险相关性问题。这三个问题的解决，需要国内银行在成本分摊、资金转移定价、全面风险管理、经济资本度量方面实现专业化、精细化和信息化。

以风险调整收益率为标志的新一代银行绩效度量，对国内任何一家银行来说都是一项庞大而又复杂的系统工程。我们认为，处于绩效度量起步阶段的国内银行，先全面系统地了解一下国外领先银行在相关领域尤其是关键问题上的解决思路和解决方法，着实是非常必要的。而说到国外领先银行的绩效管理，这正是我们专家团队的核心竞争优势所在，近10年来我们先后为近20家全球大型银行提供过这方面的咨询和培训服务，通过与这些银行客户的项目合作，我们完全做到了对全球银行绩效度量前沿了然于胸。最近两年，我们面向国内银行业

界所开办的银行业绩度量培训与讲座，场场都受到了热烈的欢迎并获得极好的评价。为了能与更加广泛的国内银行业者分享世界领先银行绩效度量的前沿做法及其背后逻辑，我们非常自豪地推出了这本《银行绩效度量：领先银行的解决之道》，以此作为我们海外华人对祖国的一点贡献吧。

值得指出的是，别看银行绩效度量在国际银行业界属于一个非常热门的领域，但西方在此领域却鲜有专业性或理论性著作出版，国内相关的书籍虽然已有一二，但都未能系统反映国外领先银行的解决办法和经验及其背后逻辑。从这个意义上，本书的出版实际上是弥补了银行业界和金融学界的一个空白，其实践价值和理论价值是不言而喻的。

本书的主要读者应该由三类构成：一是以绩效领先和绩效管理领先为宗旨的银行从业人员，二是以推动银行业向国际领先水平看齐为已任的咨询和培训以及信息业者，三是以打造真正银行人才为目标的高校师生。阅读和参考本书的潜在读者虽然为数众多，但我们还是希望本书能为真正感兴趣的读者所使用。

内容简介

第1章总结传统绩效指标与风险调整绩效指标。这两类绩效指标常见于公开上市的金融机构的年报。这些公开报告的绩效指标会以公司整体层面的绩效数据为依据，而不是内部业务单位层面的绩效数据。在提交外部报告时，各个金融机构所需遵循的会计原则或其他原则相当统一。本章以一家大型、成熟的美国金融机构的年报为例，对每种传统绩效指标及风险调整绩效指标均给出了定义。其中有很多定义大部分读者可能早就了解，这里将这些术语的定义集中放在一起，旨在方便读者进行比较，以更好地理解不同指标间的细微差别。

与公开报告的绩效指标不同，内部业务单位层面的绩效度量结果取决于各个金融机构所采用的度量方法，也就是说，各个金融机构在度量内部业务单位的绩效时并没有统一适用的原则。业界公认，资金转移定价、经济资本度量以及费用分摊是度量内部业务单位绩效时的三大支柱。尽管资金转移定价、经济资本度量以及费用分摊这三大支柱的概念与基本方法已在业界广为人知，但具体到单个金融机构，需要从几种可能性中作出选择，这就造成同一个业务单位在不同的绩效度量方法下最终所得出的结果可能会略有不同。不管作何选择，内部业务单位的绩效度量应保证经济上的公平性和基本的透明度，以使绩效度量结果公平、可信，并能为被度量的业务单位接受。

第2章分析资金转移定价的关键问题。资金转移定价的主要目的是

明确吸储业务和放贷业务的相对绩效。资金转移定价的另一个目的是使所计算的业务单位的收入不受未来利率波动的影响。资金转移定价的计算与银行资产负债表上的各项业务的利率风险的计算应基本保持一致。本章会详细探讨一种广为使用的资金转移定价方法，即所谓的匹配定价法，这也是资金转移定价中的一种常用的最佳实务。本章还会考察资金成本曲线的推导以及资金转移定价利率的计算。资金成本曲线可以依据市场中观察到的利率进行推导；资金转移定价利率的计算既可以使用加权平均生命周期法，也可以使用现金流法。本章还讨论了资产负债表上的各项交易的具体特征对资金转移定价的影响，比如贷款的提前偿还、内嵌期权以及基差风险等特征对资金转移定价的影响。本章也简单探讨了权益的转移定价。

第3章探讨经济资本的关键问题。与资金转移定价相比，经济资本的数学计算更为麻烦。本章刻意避免了复杂的数学计算，转而将重点放在经济资本的基本概念上。讲述了如何计算单位经济资本的成本，同时还讲经济资本与监管资本和账面权益作了比较。介绍了经济资本在金融机构中的各种应用，强调了经济资本在金融机构的管理中的重要性。在前面提到过的内部绩效度量的三大支柱中，经济资本是银行财务人员最不熟悉的一种范畴。投资组合的相关性或投资组合的分散化程度是经济资本的计算中最难把握的两个概念，两者对经济资本的计算具有非线性影响。经济资本概念的提出给银行新的绩效度量模式奠定了坚实的基础，使得银行可以牢牢抓住股东价值创造这个根本目标，以股东价值最大化作为绩效度量的准绳。将绩效度量建立在股东价值创造的基础上，要求银行摒弃传统的绩效指标，转而采用与股东价值创造相一致的绩效度量指标。

第4章剖析费用分摊的关键问题。如前所述，费用分摊是内部绩效度量的第三个支柱，费用分摊可能也是大部分财务人员最为熟悉的一个

概念。成本分摊是会计文献中最常见的一个主题，本章不准备将宝贵的篇幅花在成本分摊的“科普”上，更为关注费用分摊对银行内部绩效度量以及产品定价的影响。过去十多年来，大部分银行已陆续引入了作业成本法（ABC）作为基本的费用分摊方法。本章简单介绍了作业成本法。如前所述，资金转移定价和经济资本计算中所涉及的方法相对较新，分析起来也更为复杂；与此相反，费用分摊在银行绩效度量中并不是什么新东西，分析起来也较为简单。然而，对银行中的某些人员来讲，完全掌握费用分摊原理可能十分困难。风险管理人员尤其是信用风险经理和市场风险经理对本章中介绍的相关概念一般不是很熟悉。

第5章解析内部业务单位层面的绩效度量。前面分别在第2章、第3章和第4章中介绍的资金转移定价、经济资本和费用分摊问题在第5章中将会得到再次回顾。与第1章介绍的公司层面的绩效度量不同（公司层面的绩效度量以一般公认会计原则即GAAP为依据），内部业务单位层面的绩效度量严格地讲取决于银行所采用的内部绩效度量方法。这使得与公司层面的绩效度量相比，内部业务单位层面的绩效度量平添了一种全新的复杂性。本章试着准确地定义在内部绩效度量中使用的更为重要的财务绩效指标，这些绩效指标也用于内部绩效的监控和审查。引入经济资本概念后，重点自然会偏向风险调整绩效指标以及股东价值创造目标。分部（公开）报告是金融领域最近的一项发展。本章第二部分会批判性地探讨分部报告中所存在的问题。尽管不同金融机构所采用的业务单位绩效度量方法在概念上十分相似，但具体细节可能存在很大差异。这也从一个侧面解释了为何不同金融机构的业务单位绩效报告不具备可比性。

第6章考察风险调整后的绩效度量、以风险为基础的信贷产品定价以及建立在信用基础上的业务关系。越来越多的银行开始将传统贷款产品视作一种客户诱饵（有时是损失诱饵），通过这种诱饵，银行能向客

户交叉销售其他金融产品和服务，从而能与客户建立起多样化的产品/服务关系。从这个意义上讲，绩效考评必须从单一信贷产品的角度以及客户关系的角度加以考察。本章还会探讨由各种信贷产品组成的资产组合的信用风险，以及信用风险的经济资本的计算方法。以风险为基础的产品定价采用的是产品生命周期视角，而风险调整后的内部绩效度量采用的是特定期间（季度或年）的盈余贡献视角。以风险为基础的产品定价针对的是某个特定的生效时点（如信贷产品的发放时点），而风险调整后的绩效度量针对的是在不同时点生效的所有现存产品并考察这些产品的盈余贡献。本章会讨论以风险为基础的产品定价与风险调整后的绩效度量间的区分，并举例说明在不了解二者间的这些区分的情况下所可能导致的混乱。

第7章讲述积极信用组合管理下（ACPM）的绩效度量。积极的信用组合管理对金融机构而言是一个相当新的概念。直至最近，金融机构才可以普遍利用资本市场信用工具，用以构建积极的信用组合管理战略。本章关注于如何通过积极的信用组合管理来提升风险调整绩效。本章会提供一种非数理方法，目的是最大化信用组合的风险调整回报或者至少在一定程度上提升信用组合的风险调整回报。这里的信用组合可以是一般意义上的信贷产品，本章中有时会特指提供给中小企业的信贷产品。本章还会介绍信用转移定价（CTP）的概念，并以经济资本为依据提出了一种信用转移定价机制。信用转移定价使得投资组合管理活动与贷款发放活动可以相互隔离，从而能有效解决投资组合管理单位与贷款发放单位间可能存在的利益冲突。本章针对积极的信用组合管理提出了若干风险调整绩效指标。通过关注于这些指标，金融机构的总体风险调整绩效将能得到大幅提升。

第8章详解非定期存款的转移定价。非定期存款相当于给存款人提供了一个内嵌期权，存款人有权随时提取不定期存款账户中的资金，并

且存款人的提款行为不会遭致任何罚金。考虑到非定期存款没有明确的到期期限或摊还安排，因此第2章中介绍的转移定价方法并不适用于非定期存款。非定期存款的转移定价要求对第2章中介绍的转移定价公式作出适当的调整，比如应按产品类型对非定期存款组合的余额行为进行建模，同时还应对非定期存款利率的波动情况进行建模。由于每种存款组合中均包含大量存款账户，根据大数法则，这种建模比较容易进行。本章用详实的数据具体解释了非定期存款的一种建模方法，尽管这种建模方法稍嫌笨拙。建模的目的旨在推导非定期存款的转移定价，最终目的是度量非定期存款的绩效/贡献。

第9章诠释预算编制、绩效监控以及激励薪酬制度。财务人员对本章中介绍的大多数概念可能都比较熟悉，风险管理人员对这些概念可能会稍觉陌生。本章主要关注预算编制流程的潜在缺陷。尽管预算编制/规划流程存在这些缺陷，但对金融机构而言，预算编制仍旧是财务规划和绩效监控的核心所在，预算编制与激励薪酬制度的设计也紧密相关。

第10章聚焦于平衡计分卡（BSC）。尽管中层管理者长久以来在日常管理活动中一直在关注一种或多种经营效率指标，但高层管理者在审查银行的绩效表现时往往以实际财务绩效与预算绩效间的对比情况作为关注重点。为全面、公正地考察银行的绩效表现，除了财务视角之外，银行还应从另外三个视角出发进行绩效度量。也就是说，银行的绩效度量应基于以下四个视角：财务视角、客户视角、内部业务流程视角以及创新和学习能力视角。平衡计分卡实施中的关键在于如何沿着组织层级自上而下地贯彻平衡计分卡方法。本章举例说明了公司层面以及较低组织层级上的平衡计分卡模型。本章最后讨论了银行的战略思维能力以及平衡计分卡在银行的战略管理中所发挥的作用。

第11章从提高银行财务绩效与经营绩效的角度解构巴塞尔协议Ⅱ和Ⅲ。这与将巴塞尔协议Ⅱ完全视作一项监管要求的传统观点截然不

同。巴塞尔协议Ⅱ对监管资本的界定更接近于经济资本。巴塞尔协议Ⅱ促使银行集中精力关注相关数据以及对相关数据的分析，并将这些数据及分析结果作为风险度量和风险管理的主要依据。经济资本是新的财务绩效指标的核心所在，经济资本与银行的最终目标即股东价值创造间具有最大程度的一致性。除了对经济资本的认可之外，巴塞尔协议Ⅱ对操作风险也给出了全新的界定。巴塞尔协议Ⅱ针对操作风险提出的高级方法已成为银行操作风险管理方面的最佳实务，该高级方法的一些构成要素甚至可以用于银行的流程改善以及提高银行的操作流程效率。本章介绍了建立在分析学基础上的战略决策。巴塞尔协议Ⅱ的数据要求加上完善的客户关系管理工具，使得银行的战略决策完全可以建立在数据分析的基础上，这种战略决策如果能得到很好地执行，银行将能获得独特的竞争优势。

- 国内独家/最先出版
- 顶级专家团体研发
- 全球银行先进实践
- 纲要性知识体系
- 刚需性解决方案
- 定价仅为欧美的五分之一

银行价值经营创新丛书·银行业绩管理创新丛书

1. 《新一代银行管理会计》
2. 《银行绩效度量》
3. 《银行绩效考核》
4. 《巴塞尔协议Ⅲ解读与银行经济资本应用实务》
5. 《银行经济资本管理》
6. 《银行内部资金转移定价》
7. 《银行资金转移定价》
8. 《银行费用分摊》
9. 《银行流动性管理》
10. 《银行行业管理解决方案》
11. 《银行全面绩效管理》

全球银行同业实务操作丛书·银行资金交易与资金管理丛书

1. 《全球货币市场手册》
2. 《全球回购市场手册》
3. 《债券收益率曲线手册》
4. 《银行资产负债管理》
5. 《银行资金风险管理》
6. 《交易对手风险管理》
7. 《银行资产证券化流程》

以上图书如相关书店缺货，请直接联系：13910061121 或
bankingshu@126.com

目 录

第1章 银行整体层面的绩效度量	(17)
导论	(17)
与损益表相关的绩效指标	(18)
与资产负债表相关的绩效指标	(23)
资产负债表和损益表同时披露的绩效比率	(27)
与股票市场相关的绩效指标	(29)
与风险相关的传统指标	(31)
风险调整绩效指标	(36)
表外业务的绩效度量	(41)
小结	(44)
附录	(46)
第2章 资金转移定价的基本问题	(48)
导论	(48)
常用的资金转移定价方法	(49)
资金成本	(50)
使用加权平均生命周期法计算资金转移定价利率	(52)
使用现金流法计算资金转移定价利率	(53)
权益的转移定价	(54)

提前还款与资金转移定价	(57)
采用贴现率价差法计算资金转移定价利率	(58)
内嵌期权与资金转移定价	(59)
小结	(60)
附录	(61)
第3章 经济资本的基本问题	(63)
导论	(63)
账面权益、监管资本与经济资本	(64)
经济资本指标与标准公司金融指标	(66)
单位经济资本的成本	(68)
经济资本的准确定义及实务困境	(70)
股东价值创造	(72)
基于风险的产品定价与产品盈利能力	(75)
客户盈利能力	(79)
多期视角	(80)
积极的信用组合管理与经济资本	(81)
小结	(83)
第4章 费用分摊的基本问题	(86)
导论	(86)
与绩效度量相关的费用分摊	(88)
费用分摊方法	(90)
作业成本法	(94)
作业成本法与模拟建模	(96)
费用分摊与产品定价	(98)

固定成本与变动成本以及增量定价法	(99)
吸收成本法与基于产能的成本计算法	(101)
费用的转移定价	(103)
小结	(104)
第5章 银行内部业务单位层面的绩效度量	(107)
导论	(107)
内部业务单位层面的传统绩效指标	(108)
内部业务单位层面的风险调整绩效指标	(111)
期间绩效与初始绩效	(112)
同行绩效比较	(114)
小结	(117)
附录	(118)
第6章 信用产品和信用关系的绩效度量	(120)
导论	(120)
适用于信用风险的经济资本模型	(121)
金融机构所面临的信用风险类型	(124)
单一信用产品的绩效度量	(126)
信用关系的定价与绩效度量	(139)
第7章 积极信用组合管理下的绩效度量	(142)
导论	(142)
积极信用组合管理简介	(143)
针对中小企业信贷组合实施积极信用组合管理	(148)
提升投资组合的风险调整回报	(155)

信用转移定价	(159)
积极信用组合管理下的绩效度量	(166)
小结	(169)
第8章 非定期存款的绩效度量	(172)
导论	(172)
余额预测法	(173)
核心存款余额与非核心存款余额	(174)
非定期存款绩效度量的相关概念	(176)
活期存款的绩效度量	(178)
活期存款绩效度量实例演示	(183)
利率受管制产品的绩效度量	(188)
非定期存款的资金转移定价	(189)
第9章 预算编制、绩效监控与激励薪酬	(195)
导论	(195)
预算与预测	(196)
零基预算法	(197)
绩效监控	(198)
实际绩效与预算绩效间的比较和差异分析	(199)
激励薪酬制度	(201)
第10章 平衡计分卡	(205)
导论	(205)
平衡计分卡的基本原理	(206)
平衡计分卡制度的实施	(209)