

國家開發銀行金融研究中心



二零一四年二月

香港中文大學全球經濟及金融研究所
香港新界沙田澤祥街十二號鄭裕彤樓十三樓

商業銀行績效考核調查分析

劉明康^{*}

2014年2月

摘要

績效管理作為人力資源管理的核心，是決定商業銀行核心競爭力的關鍵因素之一。近年來，我國商業銀行十分重視績效考核體系的建設，引進國際先進的考核理念，積極探索，逐步形成了以經濟資本、經濟增加值等為核心內容的考核體系。本報告通過對國內經營的主要商業銀行進行問卷調研，了解銀行業的績效考核操作實踐，並指出我國銀行業在績效考核中的不足與可以改進之處，試圖為國內銀行業績考核的提升提供借鑒和參考。

報告主要從我國銀行業績考核的總體情況、具體業務考核、績效考核體系的穩定性與靈活性、問題與改進四個方面進行調查。結果顯示，商業銀行的績效考核工作大都處於總行的統一管理框架之下，以季度和年度考核為主，但在不同機構層級之間各有側重。被調查銀行普遍願意借助先進的資訊技術手段促進績效考核工作的改進。在考核運用方面，薪酬分配和選拔晉升是首要方向。績效考核的重點指標，是風險管理類和經營績效類指標，負債業務和經濟增加值則是對分行業務考核的重點；從量化指標比例來看，財務指標所佔比重不足五成。大多數商業銀行績效考核目標具有彈性，並且會依據內外部環境變化，對績效考核指標進行調整，但是科學性和靈活性不足仍是績效考核的主要問題，未來的改進方向是完善激勵約束，增強指標的靈活性。

^{*}香港中文大學全球經濟及金融研究所 BCT 銀聯集團傑出研究員。本文僅代表作者個人意見，並不代表本所的觀點。感謝中國銀行業協會在問卷設計和收集數據過程中所提供的幫助。

一、總體情況

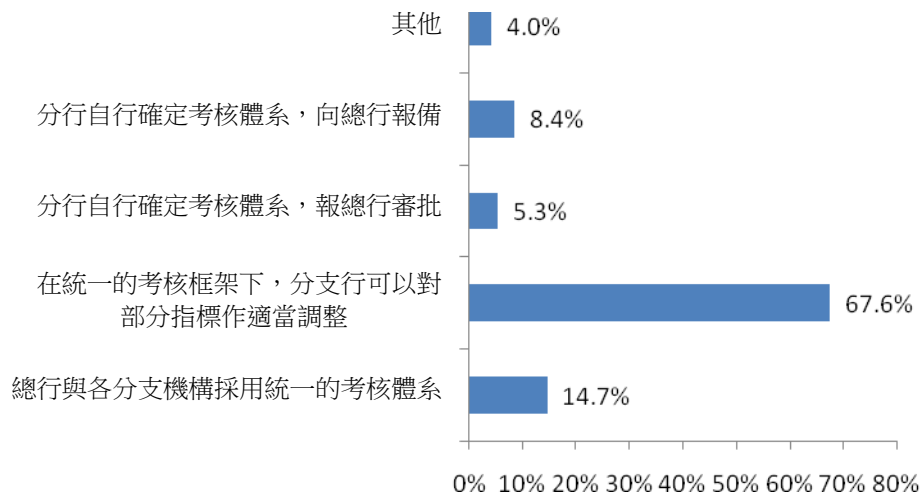
從調查情況來看，商業銀行的績效考核工作大都處於總行的統一管理框架之下，由總行績效考核委員會/辦公室或財務部門負責進行考核評價；商業銀行以季度和年度考核為主，但在不同機構層級之間各有側重。被調查銀行普遍願意借助先進的資訊技術手段，促進績效考核工作的改進。同時在考核結果運用方面，保持了一貫的延續性，薪酬分配和選拔晉升是首要方向。

（一）統一的考核框架下，分行具備有限的調整權限

績效考核體系是由考核制度、考核目標、考核指標和權重、考核方法等共同組成的評價系統。有效的績效考核體系，對全行的激勵約束、目標實現和績效改進起到了不可或缺的作用。各商業銀行通過近幾年來的發展和探索，普遍建立和完善了各自的績效考核體系，使其逐漸成為商業銀行內部管控的核心。強調考核體系框架的統一性，成為銀行業績考核中主流的觀點，在此前提下，多數銀行分行也具有一定的調整權限。數據顯示，在超過八成銀行，總分行使用統一考核框架用以內部績效考核。其中，67.6%的商業銀行，其分行有權對部分指標作適當調整；14.7%的銀行，總分行採用統一的考核體系，總行制訂的考核制度、方法在全行統一實施；僅在不到10%的銀行，分行具有自行確定考核體系的自主性。

上述結果，一定程度上反映了國內銀行業在內部管理上的特點。一方面，中國的商業銀行長期以來以層級管理體制為主，實行自上而下的管理路徑。採用全行統一的考核框架，可以提高考核結果的權威性，有利於貫徹總行對分行的績效導向，降低管理成本。另一方面，作為商業銀行市場一線的堡壘，分行對市場變化和行業競爭態勢有更為直觀的認識，因此，賦予其對考核指標適當調整的權限，體現了銀行業近年來對市場化發展的適應過程，績效考核的靈活性得以增強。可以預見，隨着部分商業銀行事業部制改革實踐的深入，鑒於產品、顧客、地區等方面的差異，考核指標體系的多樣化趨勢在未來可能會愈加明顯。

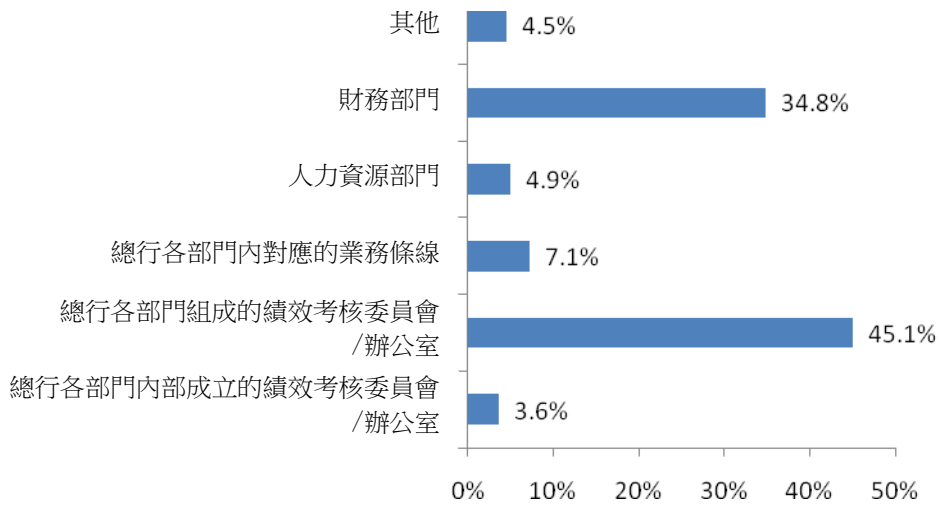
圖 1 對商業銀行績效考核體系統一性的調查結果



這對分行考核評價主體的選擇，對績效考核結果無疑有着重要影響。合格的績效考核者應當了解績效考核的要求和標準，熟悉被考核對象的績效表現，做到客觀公正。各行在考核評價中，傾向於考慮來自多方的意見，兼顧業務專業性與客觀公正性。調查顯示，45.1%的商業銀行，由總行各部門組成的績效考核委員會/辦公室實施對分行考核評價。其着眼點，一是通過各部門共同參與，來盡量確保考核評價的準確性；二是通過考核委員會/辦公室的組織形式保證專門資源用於考核評價，同時降低部門間的協調成本。

除此以外，財務部門在大部分銀行都是考核指標的制定者和管理者，亦具備較強的獨立性，有 34.8%的銀行將其確定為考核評價的主體。

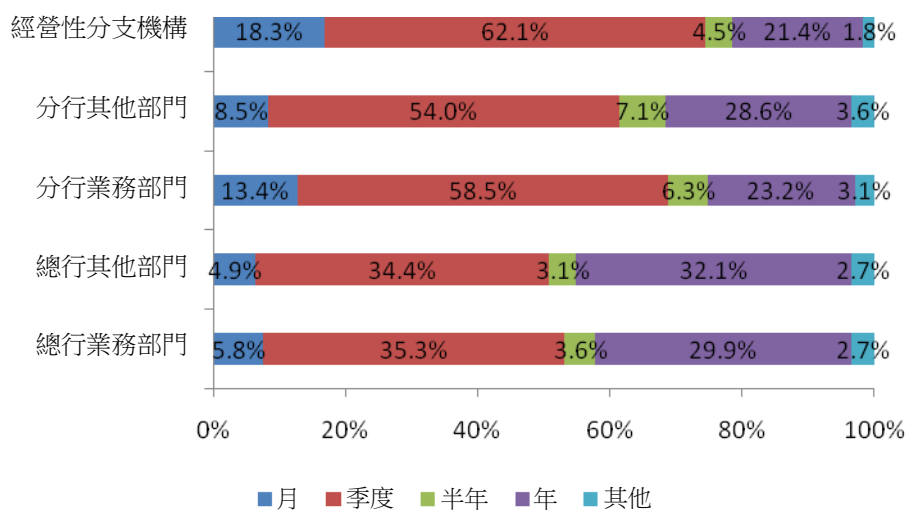
圖 2 對分行考核評價的執行主體



(二) 考核週期以季度和年度為主，不同機構層級差異明顯

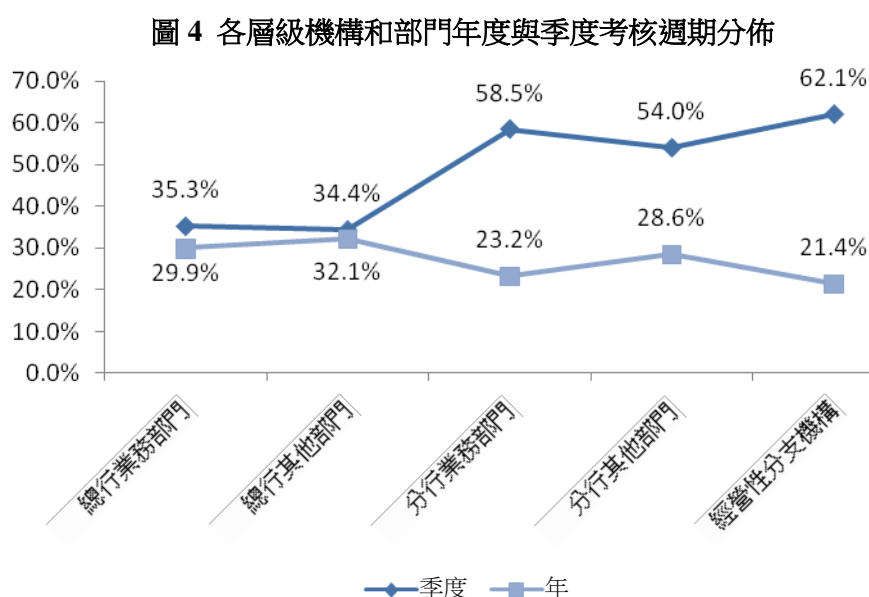
考核週期的設置需要考慮到各類因素的影響，合適的考核週期需要考慮機構職能性質、考核指標特點等因素。考核週期過短，會增加不必要的管理成本；考核週期過長，又會降低評價的準確性，不利於績效改進。在銀行業，對於被考核對象來說，往往存在多個考核週期，但調查顯示，各行機構和部門中，最為常見的考核週期是季度（34.4%-62.1%），其次為年度（21.4%-32.1%）。月度考核可能被認為週期過短，而半年度考核，很大程度上可被季度考核所替代，因此兩者不是銀行業主要使用的考核週期。

圖 3 商業銀行相關部門/機構的績效考核週期



調查還發現，因不同機構層級伴隨而來的績效導向和考核目標差異，明顯影響到考核週期的設置。針對越低機構層級，採用季度考核的商業銀行越多，採用年度考核越少；而隨着機構層級的提高，由於對經營與管理狀況評估的全面性要求，使用季度考核的比重隨之下降，年度考核的比重上升。對總行部門，一般年度與季度考核並重，採用了兩種考核週期（占比約三分之一）。分支機構則主要以季度考核為主。其中，在分行層面，採用季度考核的銀行超過五成，約為採用年度考核銀行比例的兩倍；而對於經營性分支機構，業務發展導向更為明確，以季度為週期的考核也更加普遍（占比 62.1%）。

另外，在同一層級機構的部門之間，沒有體現太大差別，使用的考核週期基本一致，未體現差異性。這間接反映出商業銀行的績效考核週期，主要細化到機構層級，尚未區分部門差異，未實現“一部一策”。



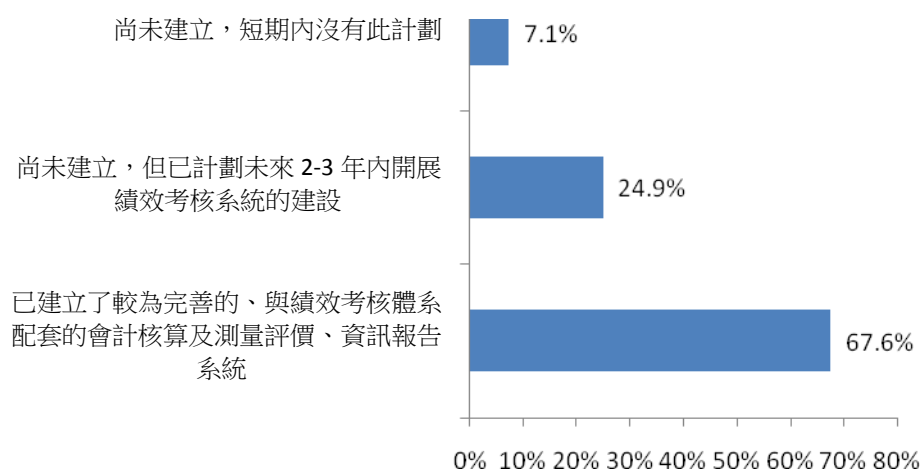
（三）資訊系統在商業銀行績效考核中得到廣泛的應用

在現代社會，資訊技術的發展對效率提升的作用已被充分證明。對商業銀行而言，資訊系統是一個有力的考核工具，能夠明顯提升銀行的考核管理和分析能力，帶來更高的工作效率和靈活性。顯然，絕大多數商業銀行對此有着充分的認識。

調查顯示，67.6%的商業銀行已經在行內建立了較為完善的績效考核資訊系統。另外，24.9%的商業銀行目前雖然尚未建立相應的績效考核資訊系統來對考

核工作形成有效的支持，但已計劃在近兩三年內着手績效考核資訊系統的建設。短期內沒有系統建設計劃的銀行僅佔 7.1%。

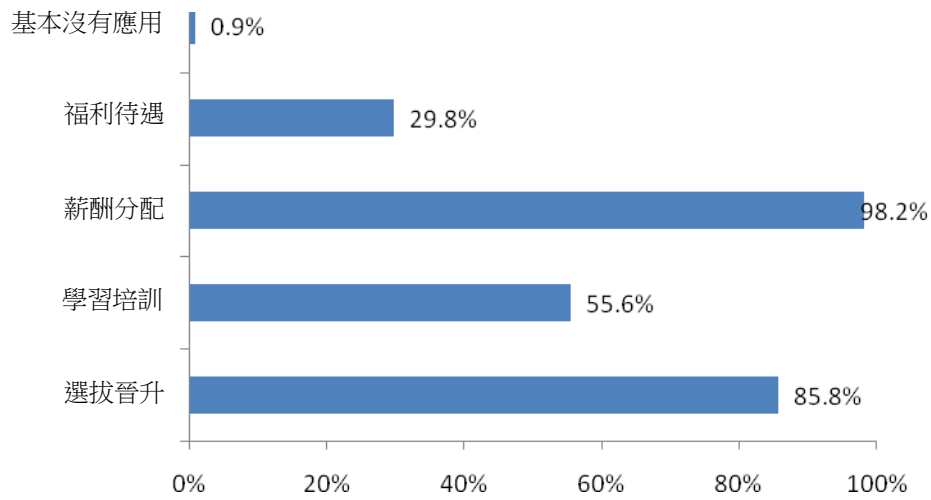
圖 5 對商業銀行績效考核系統建設情況的調查結果



(四) 績效考核結果集中運用於薪酬分配與選拔晉升

績效考核結果應用與被考核對象的切身利益緊密結合。調查結果顯示，薪酬分配（98.2%）與選拔晉升（85.8%）作為傳統的考核運用方式，直接關係被考核者的切身利益，有着很強的激勵約束作用，因而在商業銀行得到普遍應用。同時，通過績效考核結果，管理者能夠有效了解員工的不足與薄弱環節，為有針對性的培訓提供依據，幫助績效改進，因此學習培訓也在 55.6%的銀行得到應用。相較之下，福利待遇可能更多具有普及性，經常不被看作體現個人績效差異的方式，僅在 29.8%的銀行得到運用。

圖 6 績效考核結果的運用

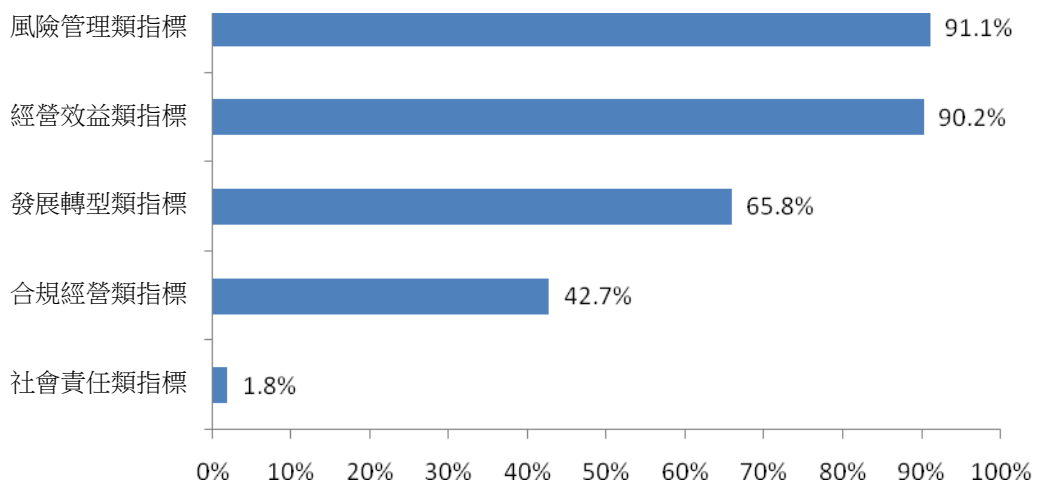


二、具體業務考核

(一) 風險管理類和經營績效類指標是績效考核的重點

從績效考核體系來看，91.1%的被調查對象都選擇將風險管理類指標作為整體績效考核的重點。其次是經營效益類指標，占比為 90.2%。僅有 1.8%的銀行選擇社會責任類指標這一選項，反映了社會責任類指標並未成為銀行整體績效考核的重點。

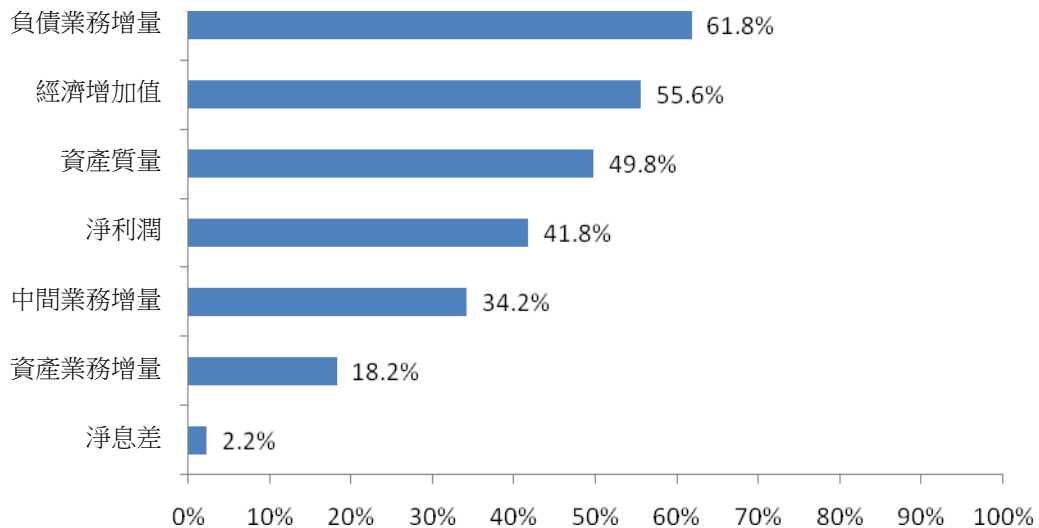
圖 7 績效考核的重點指標



（二）對於分行的考核，最為重視負債業務和經濟增加值

在對分行的業績考核中，有 61.8% 的被調查銀行將負債業務增量作為分行業績考核重點，反映了相較資產業務和中間業務而言，商業銀行對於負債業務有着相對更高的競爭程度。同時，經濟增加值也成為銀行對分行考核的重點，有 55.6% 的銀行選擇這一選項。此外，有 49.8% 的被調查對象將資產質量作為對分行業績考核最為重要的指標，反映了當前經濟存在下行壓力的環境下，商業銀行對於維持良好資產質量的重視。由於利率尚未完全實現市場化，因此淨息差並不是銀行業績考核的重點，占比僅 2.2%。

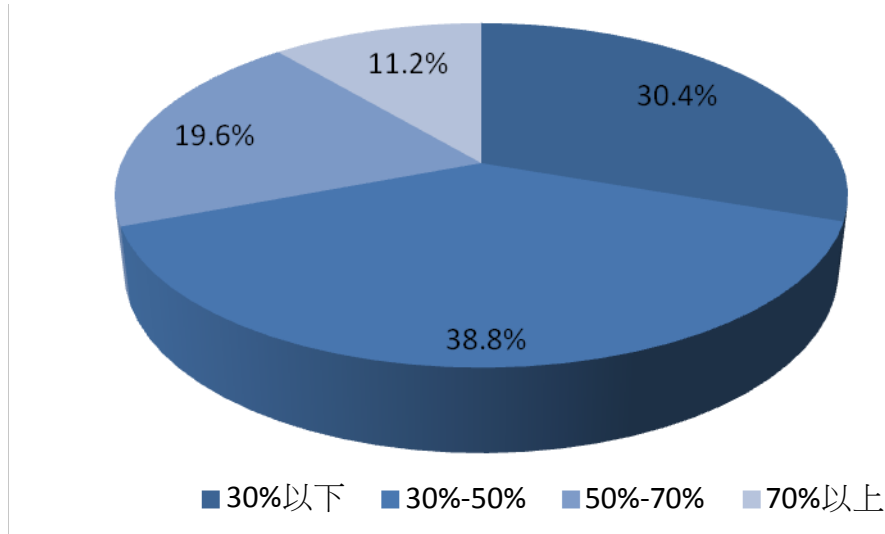
圖 8 對分行業務考核最重要的指標



（三）財務指標所佔分行考核比重不足五成

在財務指標佔分行考核比重方面，30.4% 的商業銀行在 30% 以下，38.8% 的銀行占比在 30%-50% 之間，也即在將近 70% 的銀行中，財務指標佔對分行考核指標的比重不足五成，只有 11.2% 的銀行占比在 70% 以上。這證明大部分商業銀行較為強調整體均衡發展，而不僅僅單一地鼓勵業務的拓展。

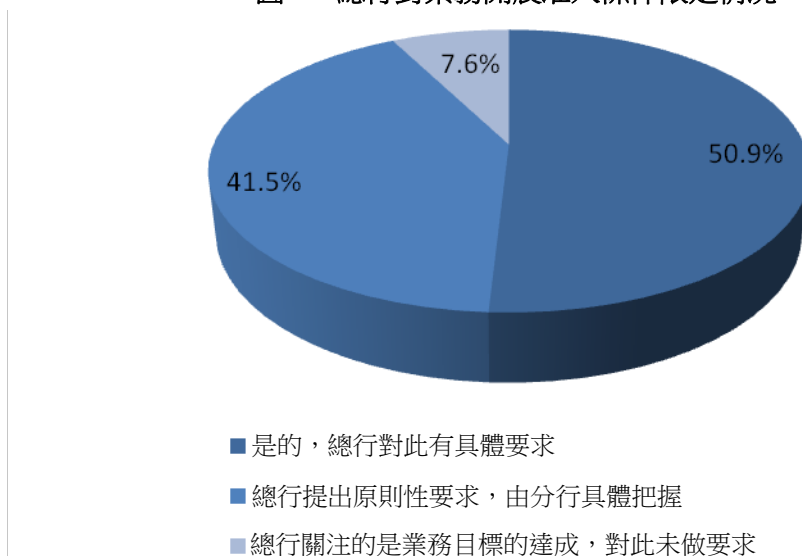
圖 9 財務指標所佔比重



(四) 在業務目標以外，分行業務開展的准入條件也是考核內容之一

目前，國內商業銀行主要採取自上而下逐級考核的方式，大多數銀行分行除了接受上級機構制定的任務指標之外，還要滿足總行制定的業務限制條件，以達到質量與效率並重。調查結果顯示，92.4%的銀行總行對分行業務開展設定了准入條件，僅 7.6%的銀行總行對分行業務考核只關注業務目標的完成情況，而對業務開展的准入條件沒有要求。在設定分行業務開展條件方面，50.9%的銀行總行對分行開展業務條件有具體標準和要求，而 41.5%的銀行總行僅對業務開展提出原則性要求，具體標準則由各分行自行掌控。

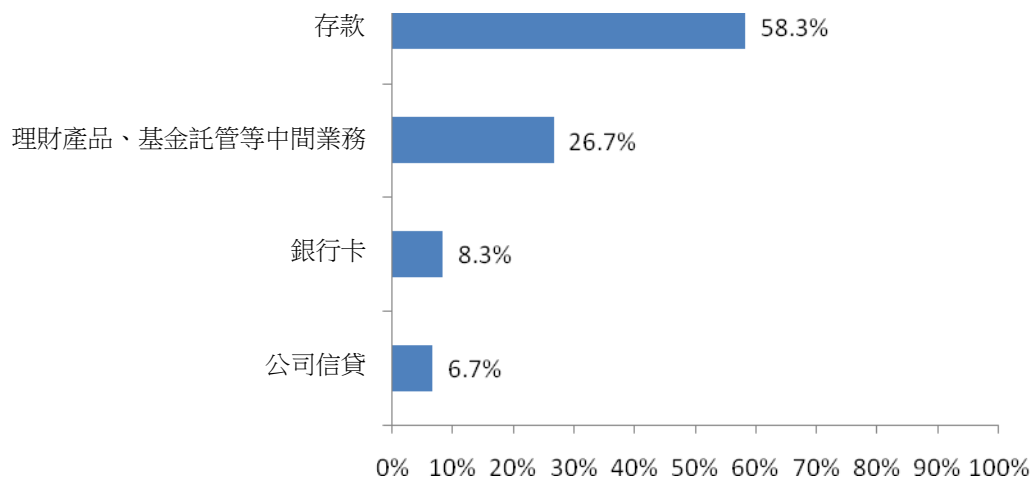
圖 10 總行對業務開展准入條件限定情況



（五）存款業務與網點櫃員績效收入緊密掛鉤

從具體業務與績效收入關係緊密程度來看，在 58.3% 的銀行，存款業務是目前影響銀行網點櫃員績效收入的主要因素，從一個側面反映了吸儲是銀行基層機構當前面臨的最主要任務。其次是以理財產品、基金託管等為代表的中間業務，占比 26.7%。相較於存款業務和中間業務，銀行卡和公司信貸業務目前並非與銀行網點櫃員績效收入緊密掛鉤的業務。

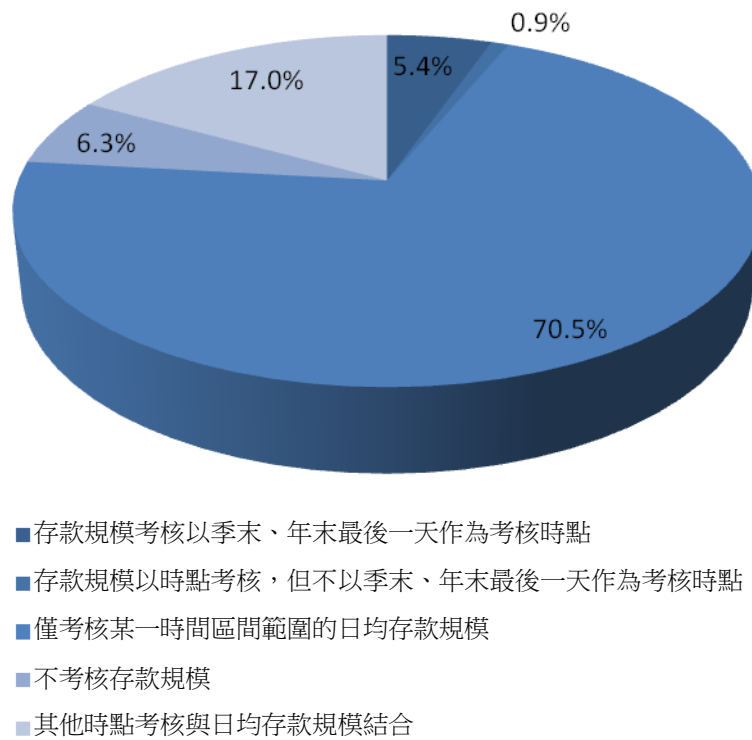
圖 11 各項業務與銀行網點櫃員績效收入關係緊密程度



（六）對於存款規模的考核，以日均存款規模為主

商業銀行的存款時點規模考核曾廣受議論，時點指標人為地放大了銀行體系，以及信貸、貨幣市場的波動。調查顯示，隨着監管部門將日均存貸比作為流動性監管指標之一，70.5% 的被調查銀行不再選擇考核時點存款規模，而“僅考核某一時間區間範圍內的日均存款規模”。另有 17% 的銀行表示其考核採取時點與日均結合的方式。僅有 6.3% 的調查對象表示不對存款規模進行考核，反映出存款仍是商業銀行競爭和考核的主要內容。

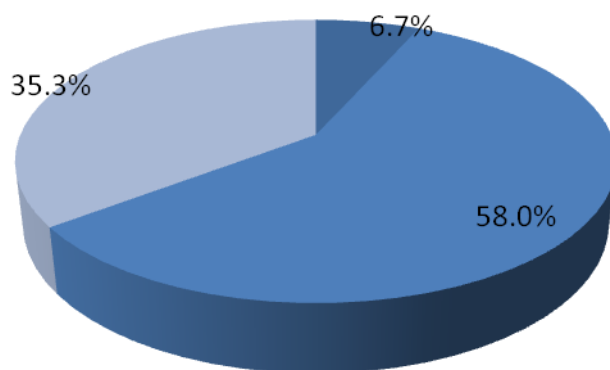
圖 12 存款規模考核的方式



（七）“亂收費”並不是普遍存在的現象

有觀點認為，銀行“亂收費”問題和商業銀行的績效導向有關，但調查結果顯示，僅有 6.7%的銀行同意是商業銀行過高的經營指標和不當的績效考核，造成了銀行業不合理收費的問題。58%的商業銀行認為“亂收費”現象僅在個別地區和銀行發生，與商業銀行的績效考核設置關係不大，35.3%的銀行則認為根本不存在所謂“亂收費”問題，這是商業銀行市場化運作下正常的服務收費。

圖 13 對銀行“亂收費”的看法



- 商業銀行過高的經營指標和不當的績效考核，造成了銀行業不合理收費問題
- 僅在個別地區和銀行發生，與商業銀行的績效考核設置關係不大
- 是商業銀行市場化運作下正常的服務收費，不存在所謂“亂收費”問題

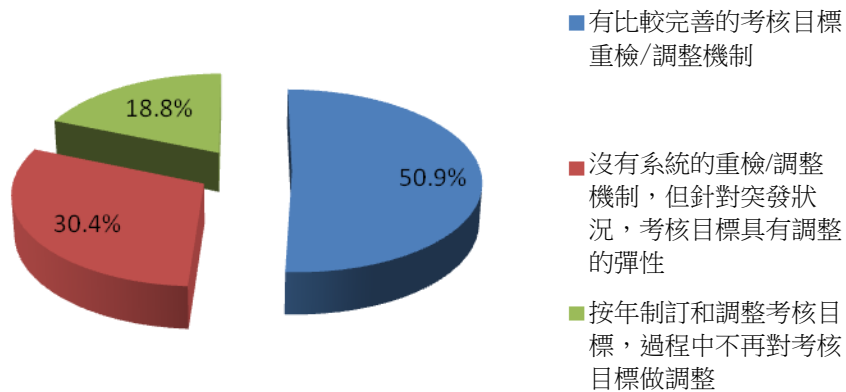
三、績效考核體系的穩定性與靈活性

績效考核中，穩定性與靈活性的平衡、考核目標高低的設定，考驗了考核者的考核能力與水平。績效考核體系在保持穩定性的同時，需要具備一定的靈活性，以適應複雜多變的經營環境。分行是商業銀行業務的載體與績效考核目標的承擔者，總行對分行的考核目標既要保證一定的進取性，但又不能太高而使分行為完成目標承擔過高風險。被考核對象在績效考核中的參與程度，將會直接影響績效考核制度實施的有效性，最終也會影響商業銀行的整體競爭力。

（一）多數商業銀行形成了績效考核體系的調整機制

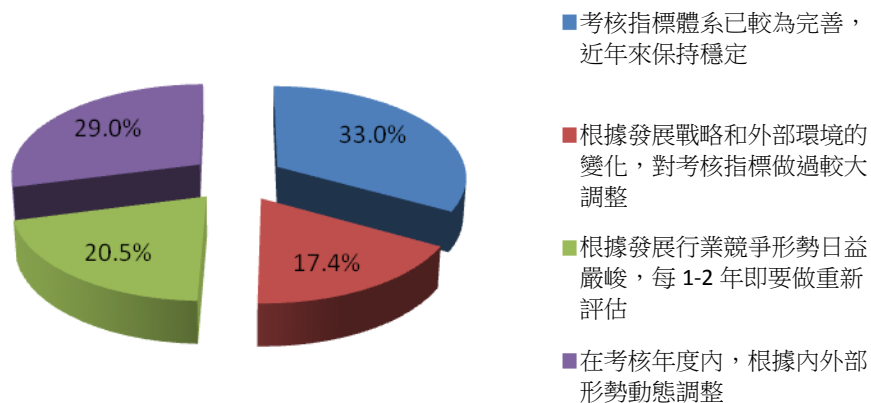
由於銀行經營環境的變動，年初制定的績效考核目標可能因內外部環境變化而變得不合時宜，因而考核目標需要具備一定的彈性。調查結果顯示，八成左右的商業銀行績效考核目標可以根據外部環境的變化進行調整，其中 50.9% 的商業銀行建立了較完善的考核目標重檢/調整機制，30.4% 的商業銀行雖未建立重檢/調整機制，但仍會針對一些突發狀況，對考核目標進行調整。不過，還有 18.8% 的商業銀行會嚴格按照年初制定的目標進行考核，中間不對考核目標進行調整。

圖 14 績效考核目標重檢/調整機制的建立情況



績效考核指標是績效考核目標的具體化，考核目標的彈性調整將會直接傳導至考核指標體系。在近幾年的實踐中，有近七成商業銀行表示對績效考核指標體系進行過重新評估或調整，以適應內外部環境的變化，但具體實施的情況各自略有不同。其中，29.0%的商業銀行根據考核年度的內外部形勢來對考核指標進行動態調整；20.5%的銀行會依據行業競爭形勢，每一至兩年對績效考核指標進行重新評估；有 17.4%的商業銀行依據發展戰略及外部環境變化，對績效考核指標做過較大調整。而亦有 33.0%的銀行認為目前自身績效考核指標體系已較完善，近年來保持穩定。

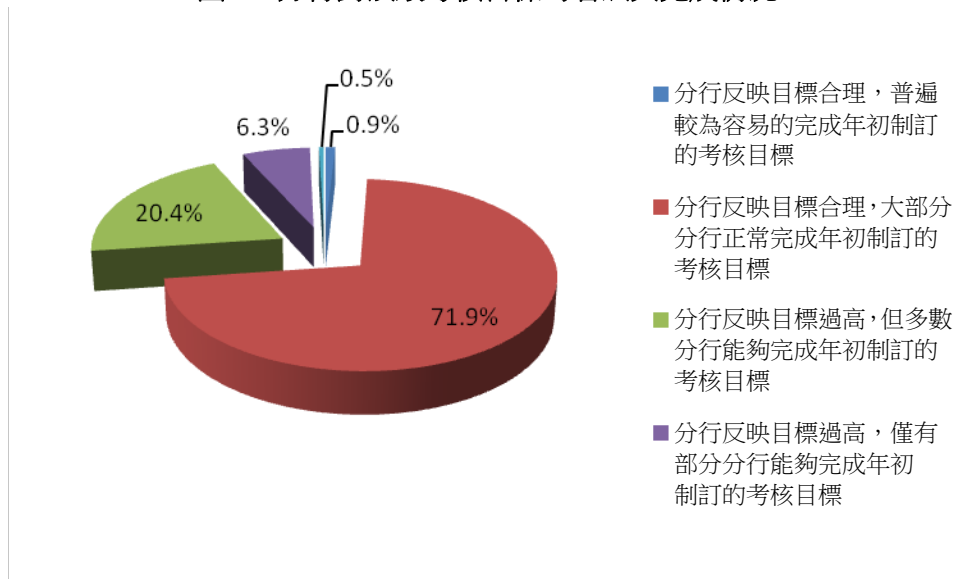
圖 15 考核指標體系的穩定性



（二）大多數商業銀行制定的分行考核目標合理

分行是商業銀行業務的主要載體與考核目標的主要承擔者，而考核目標的重檢/調整機制有助於分行完成總行制定的考核目標。調查結果顯示，大多數商業銀行認為總行制定的考核目標合理，且 71.9% 的商業銀行認為大部分分行能夠正常完成年初制定的考核目標。不過，仍有 26.7% 的商業銀行認為總行制定的考核目標過高，影響到考核目標的完成。

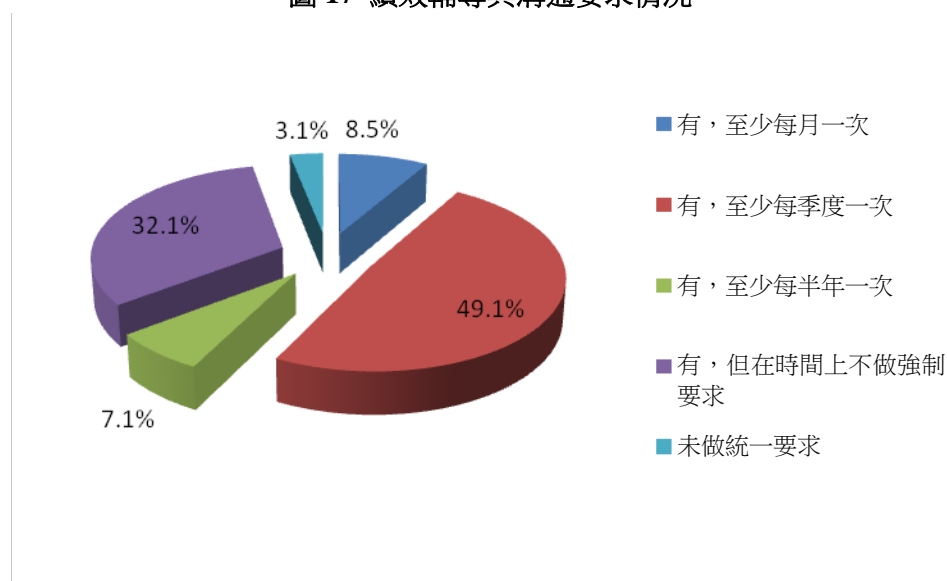
圖 16 分行對績效考核目標的看法與完成情況



（三）對績效輔導與溝通有開展要求，被考核對象參與程度較高

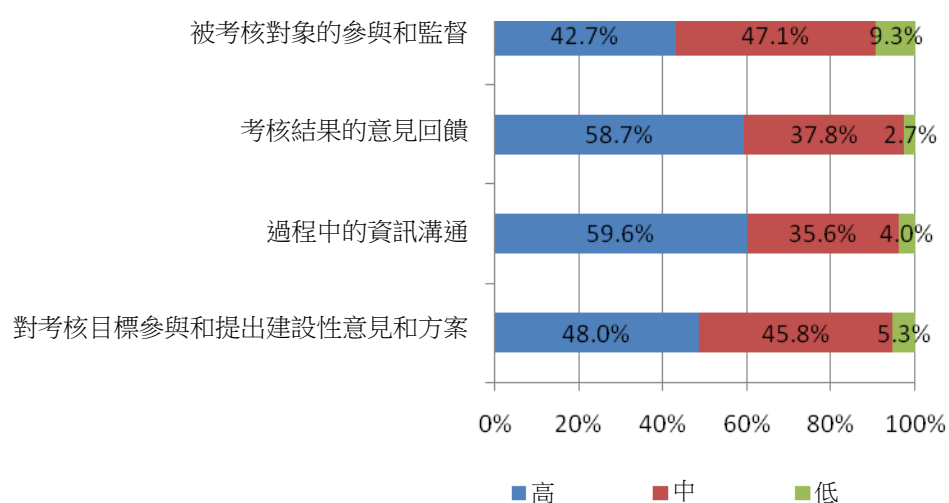
績效輔導與溝通貫穿於整個績效管理過程，既有助於管理層及時了解被考核對象工作進展及遇到的阻礙，幫助其解決困難，提高績效，又有助於及時修正工作目標與計劃在執行過程中出現的偏差。調查顯示，商業銀行普遍要求開展績效輔導與溝通。在頻率方面，49.1% 的商業銀行要求至少每季度進行一次，7.1% 的商業銀行要求至少每半年一次，32.1% 的商業銀行未對頻率進行要求，另有 8.5% 的商業銀行至少每月進行一次績效輔導與溝通。

圖 17 績效輔導與溝通要求情況



被考核對象能否積極參與到績效考核過程當中，很大程度上影響着績效考核工作實施的有效性。接受調查的商業銀行認為，被考核對象在績效考核各環節的參與程度均較高，在“中、高”的比例均在 90% 以上。由於商業銀行對績效輔導與溝通均有要求，在近 60% 的銀行中，被考核對象在資訊溝通與意見回饋方面參與程度“高”。相對而言，在績效考核監督方面，被考核對象參與程度偏低，僅有 42.7% 的商業銀行認為被考核對象在該方面參與程度“高”，低於其他環節；同時 9.3% 的商業銀行認為被考核對象在該環節參與程度“低”，比例高於其他環節。

圖 18 被考核對象在績效考核各環節的參與情況

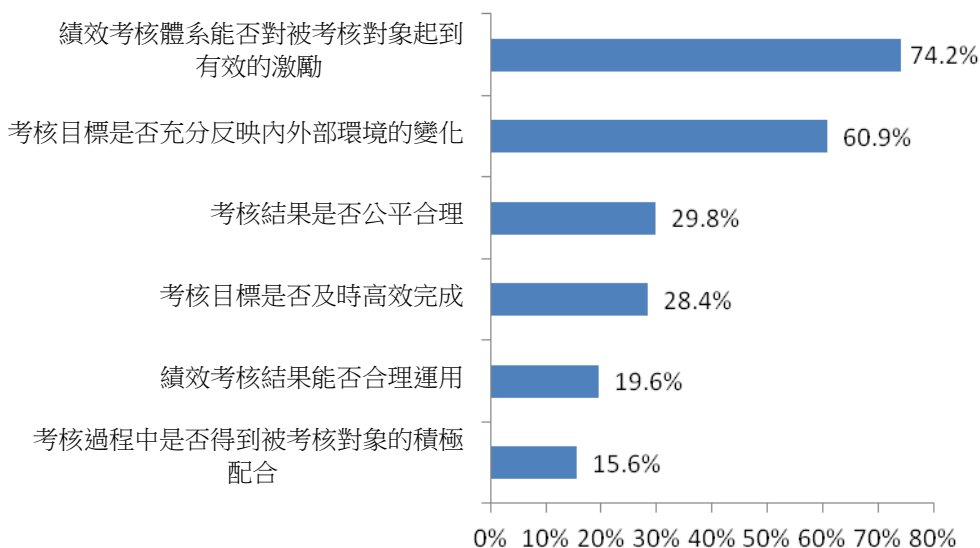


四、問題與改進

(一) 科學性和靈活性不足是績效考核的主要問題

績效考核在銀行的整體經營管理中處於重要地位，中國銀行業在近幾年取得明顯進步的同時，實際工作中也面臨着諸多問題。調查顯示，對於 74.2% 的銀行，“績效考核體系能否對被考核對象起到有效的激勵”是績效考核中面臨的最主要難點，其次是“考核目標是否充分反映內外部環境的變化”，占比 60.9%。除此以外，“考核結果是否公平合理”、“考核目標是否及時高效完成”兩者占比也較高，分別為 29.8% 和 28.4%；而“績效考核結果能否合理運用”以及“考核過程中是否得到被考核對象的積極配合”兩者的占比較少，分別為 19.6% 和 15.6%。

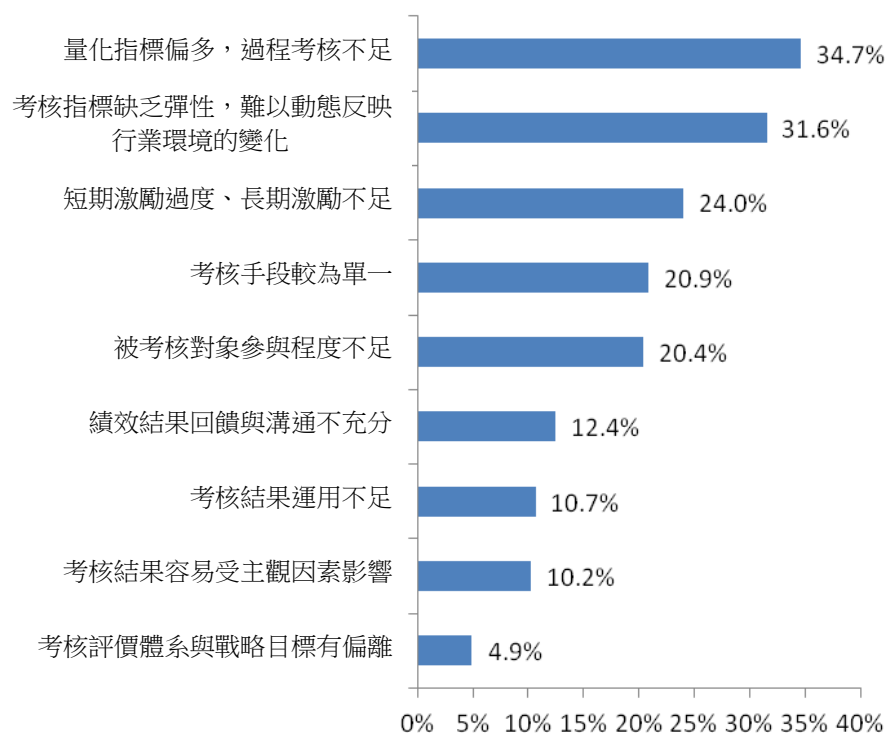
圖 19 績效考核的難點



在具體的考核設置上，“量化指標偏多、過程考核不足”和“考核指標缺乏彈性、難以動態反映行業環境變化”被認為是績效考核存在的最主要問題，兩者占比分別為 34.7% 和 31.6%。“短期激勵過度、長期激勵不足”、“考核手段較為單一”以及“被考核對象參與程度不足”也是績效考核存在的問題，占比分別為 24.0%、20.9% 和 20.4%。“績效結果回饋與溝通不充分”、“考核結果運用不足”、“考核容易受主觀因素影響”以及“考核評價體系與戰略目標有偏離”等問題的占比依次降低。以上結果表明，我國銀行業在績效考核的科學性和靈活

性上雖然有了很大進步，建立了基本的制度框架，但仍有繼續改進的空間，在非量化指標比重的提高、長短期指標的權衡以及考核指標的多樣化和過程考核上尚待改善。

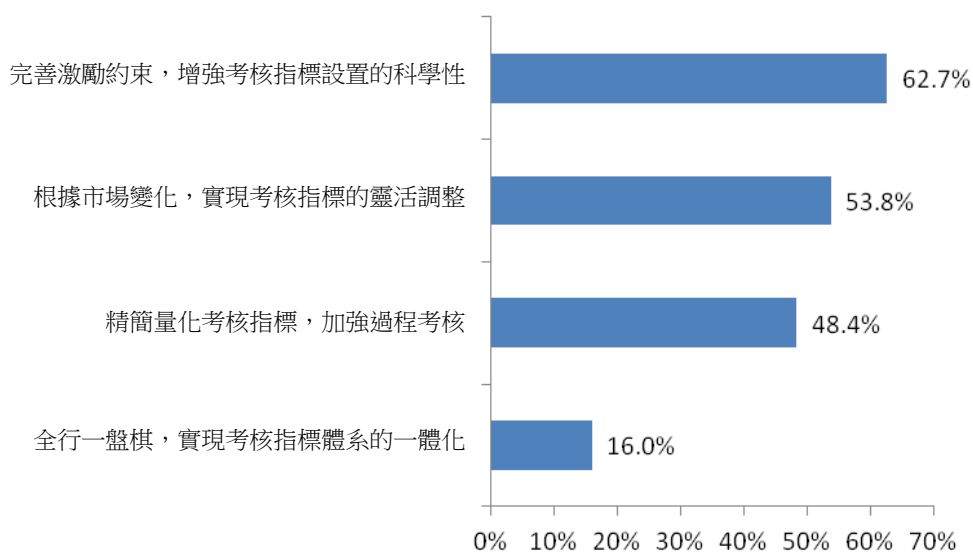
圖 20 績效考核的主要問題



（二）未來的改進方向是完善激勵約束，增強指標的靈活性

對於績效考核指標體系的改進，62.7%的被調查對象認為，中國銀行業在“完善激勵約束，增強考核指標設置的科學性”方面有很大改進的空間。此外，“根據市場變化，實現考核指標的靈活調整”的占比也達到了 53.8%。“精簡量化考核指標，加強過程考核”的占比到達 48.4%，“全行一盤棋，實現考核指標體系的一體化”的占比僅有 16.0%。結果表明，增強指標設置和考核機制的科學性和靈活性仍是未來改進的主要方向，這與前述中國銀行業績效考核存在的問題和面臨的困難是一致的。

圖 21 績效考核指標體系的改進方向



五、結論

近年來，利率市場化進程加快，金融創新不斷深化，監管環境進一步放鬆，中國的商業銀行與國外同業，以及證券、信託、保險等其他金融機構的交集日益增多，競爭更加激烈，“轉型”成為了中國銀行業的必經之路，但除了廣受關注的業務轉型外，與之配套的管理轉型也在悄然進行。在商業銀行績效管理工作中，考核目標的彈性化、更具針對性的績效導向、更高的資訊溝通頻率均體現了績效考核工作在當前環境下的轉型調整。

（一）統一考核框架下，初步建立了考核目標的彈性調整機制，但未來仍需持續改進

從傳統的觀點，商業銀行總行是全行管理工作的中樞。總行負責確定發展戰略，制訂年度計劃，發佈管理制度；各分支機構負責落實執行和結果回饋。由此，各商業銀行形成各自對外獨立、對內統一的全行管理體系。績效考核作為商業銀行的核心管理工作也不例外。在超過八成的商業銀行的考核體系中，總分行保持在統一的考核框架下開展績效考核，總行對分行的績效表現有着權威的決定作用。從考核主體來看，總行一般由各部門組成的績效考核委員會/辦公室，或財務管理部門來擔任對分行考核評價的執行主體；從考核內容來看，總行不僅關注業務目標的完成情況，還普遍對業務開展的准入條件，如客戶資質、資產規模等

作了具體或原則性要求，納入績效考核體系。

與此同時，為適應市場環境的變動，商業銀行績效考核工作的一些傳統做法也在發生變化，尤其是在績效考核目標的調整方面。過去，行業政策、市場環境，以及從業機構的均衡狀態比較穩定，總行年初制定的年度考核目標和考核標準，能夠符合商業銀行的考核工作需要。但在當前日益開放的行業環境下，這種狀態很難再保持，靜態的考核目標與行業環境動態變化的矛盾逐漸顯現。為此，商業銀行主要從兩個方面作了嘗試：一是允許分行結合本地實際，對考核指標作一定的調整；二是建立考核目標的重檢機制，使全行考核目標保留了動態調整的可能性。根據調查結果，多數分行反映其績效考核目標合理，能夠正常完成。

然而，雖然銀行業總體取得明顯的進步，但相當一部分商業銀行仍存在着考核指標缺乏彈性的情況。該問題與有效激勵問題一起，成為了商業銀行績效考核中存在的最主要難點和問題，有待持續完善和改進。

（二）風險管理的重要性凸顯，負債業務增量是最重要的業務考核指標

業務拓展和風險防控，對商業銀行而言，是正常前行的兩條腿，兩者發展若不均衡，則或者業務開展受到過多約束，或者產生較大的業務風險。近年來，銀行業暴露出多起違法違規案件，造成極為負面的影響；同時，08 年全球金融危機的深刻教訓猶在眼前，各行普遍提高了對風險控制工作的重視程度，除了保持對經營效益的重點考核，亦均加強了風險管理的考核力度，體現了內控優先的績效導向，並反映在財務類指標的比重上，目前在約 70% 的銀行的分行考核指標中，財務指標所佔比重已低於 50%。

在對業務的考核中，負債業務對於分行績效考核的重要性十分明顯，負債業務增量是近兩年來分行最重要的考核指標。不難理解，以間接融資為主的金融體系下，銀行是社會融資最主要的提供者，但存貸比監管指標的限制，使存款規模成為各行貸款投放規模的一大瓶頸。積極鼓勵“攬存”，成為了銀行績效考核的導向所指，隨着業務指標的逐級下派，在經營性分支機構，直接體現為存款業務與網點櫃員績效收入的緊密掛鉤。

除了加強考核力度，各行也普遍調整了對存款規模的考核方式，以往採用的多為時點考核，造成了國內銀行業“沖時點”現象，存款規模大起大落。對此，銀監會已下發通知，要求銀行業金融機構在對其分支機構設置考評指標時，不能設立時點性規模考評指標。目前，多數商業銀行採用了某一時間區間範圍內的日均存款規模作為考核指標。

（三）保持較高的資訊回饋溝通頻率，主要週期以季度為主

資訊的回饋溝通，是考核者及時了解被考核對象績效表現的主要渠道，回饋週期的長短，決定了考核者掌握資訊的及時性程度。調查發現，按季度考核是商業銀行最常用的考核方式，在較低層級的機構，這一特徵尤其明顯。與之相輔相成，有近半數商業銀行對被考核對象的績效輔導與溝通要求至少每季度開展一次，因此，在績效考核各環節中，近 60% 的被考核對象在資訊溝通與意見回饋方面體現出較高的參與程度便不足為奇。

上述工作安排，與銀行業內外部環境的變化密不可分。從外部看，更加開放的銀行環境、變化更快的市場環境，客觀上要求及時了解分支機構的工作進展，以便於管理策略的適當調整；從內部看，由於資訊技術在現代社會的廣泛應用，多數商業銀行已經建立了較為完善的績效考核資訊系統，為更高效的績效考核工作效率提供了技術支援，從而能夠保證更高頻率的考核和溝通，滿足績效管理需要。