

国家开发银行金融研究中心



商业银行绩效考核调查分析

刘明康

研究专论第十三号

二零一四年二月

香港中文大学全球经济及金融研究所
香港新界沙田泽祥街十二号郑裕彤楼十三楼

商业银行绩效考核调查分析

刘明康*

2014年2月

摘要

绩效管理作为人力资源管理的核心，是决定商业银行核心竞争力的关键因素之一。近年来，我国商业银行十分重视绩效考核体系的建设，引进国际先进的考核理念，积极探索，逐步形成了以经济资本、经济增加值等为核心内容的考核体系。本报告通过对国内经营的主要商业银行进行问卷调研，了解银行业的绩效考核操作实践，并指出我国银行业在绩效考核中的不足与可以改进之处，试图为国内银行业绩效考核的提升提供借鉴和参考。

报告主要从我国银行业绩效考核的总体情况、具体业务考核、绩效考核体系的稳定性与灵活性、问题与改进四个方面进行调查。结果显示，商业银行的绩效考核工作大都处于总行的统一管理框架之下，以季度和年度考核为主，但在不同机构层级之间各有侧重。被调查银行普遍愿意借助先进的信息技术手段促进绩效考核工作的改进。在考核运用方面，薪酬分配和选拔晋升是首要方向。绩效考核的重点指标，是风险管理类和经营绩效类指标，负债业务和经济增加值则是对分行业务考核的重点；从量化指标比例来看，财务指标所占比重不足五成。大多数商业银行绩效考核目标具有弹性，并且会依据内外部环境变化，对绩效考核指标进行调整，但是科学性和灵活性不足仍是绩效考核的主要问题，未来的改进方向是完善激励约束，增强指标的灵活性。

*香港中文大学全球经济及金融研究所 BCT 银联集团杰出研究员。本文仅代表作者个人意见，并不代表本所的观点。感谢中国银行业协会在问卷设计和收集数据过程中所提供的帮助。

一、总体情况

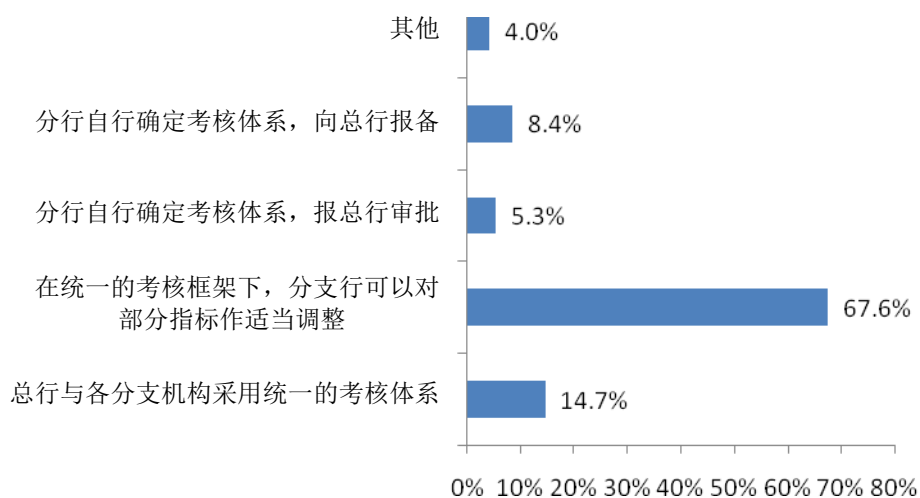
从调查情况来看，商业银行的绩效考核工作大都处于总行的统一管理框架之下，由总行绩效考核委员会/办公室或财务部门负责进行考核评价；商业银行以季度和年度考核为主，但在不同机构层级之间各有侧重。被调查银行普遍愿意借助先进的信息技术手段，促进绩效考核工作的改进。同时在考核结果运用方面，保持了一贯的延续性，薪酬分配和选拔晋升是首要方向。

（一）统一的考核框架下，分行具备有限的调整权限

绩效考核体系是由考核制度、考核目标、考核指标和权重、考核方法等共同组成的评价系统。有效的绩效考核体系，对全行的激励约束、目标实现和绩效改进起到了不可或缺的作用。各商业银行通过近几年来的发展和探索，普遍建立和完善了各自的绩效考核体系，使其逐渐成为商业银行内部管控的核心。强调考核体系框架的统一性，成为银行业绩效考核中主流的观点，在此前提下，多数银行分行也具有一定的调整权限。数据显示，在超过八成银行，总分行使用统一考核框架用以内部绩效考核。其中，67.6%的商业银行，其分行有权对部分指标作适当调整；14.7%的银行，总分行采用统一的考核体系，总行制订的考核制度、方法在全行统一实施；仅在不到10%的银行，分行具有自行确定考核体系的自主性。

上述结果，一定程度上反映了国内银行业在内部管理上的特点。一方面，中国的商业银行长期以来以层级管理体制为主，实行自上而下的管理路径。采用全行统一的考核框架，可以提高考核结果的权威性，有利于贯彻总行对分行的绩效导向，降低管理成本。另一方面，作为商业银行市场一线的堡垒，分行对市场变化和行业竞争态势有更为直观的认识，因此，赋予其对考核指标适当调整的权限，体现了银行业近年来对市场化发展的适应过程，绩效考核的灵活性得以增强。可以预见，随着部分商业银行事业部制改革实践的深入，鉴于产品、顾客、地区等方面的差异，考核指标体系的多样化趋势在未来可能会愈加明显。

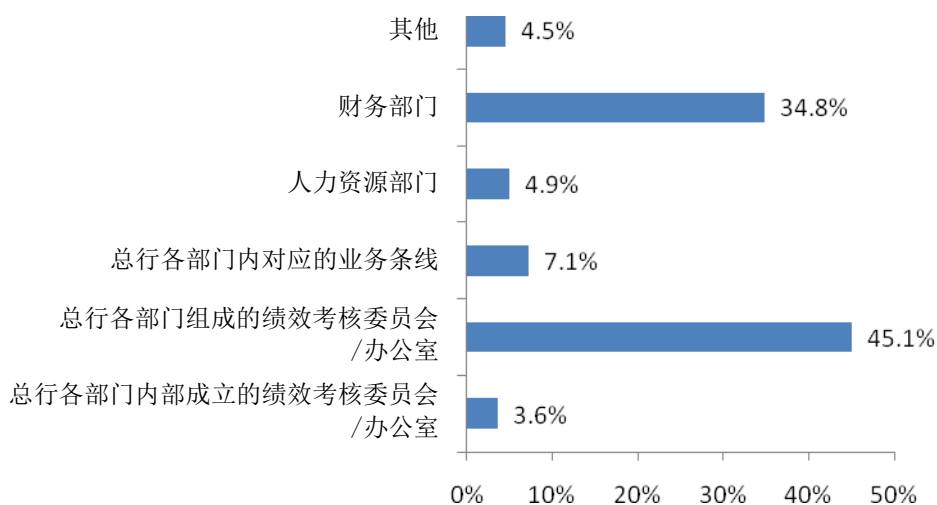
图 1 对商业银行绩效考核体系统一性的调查结果



这对分行考核评价主体的选择，对绩效考核结果无疑有着重要影响。合格的绩效考核者应当了解绩效考核的要求和标准，熟悉被考核对象的绩效表现，做到客观公正。各行在考核评价中，倾向于考虑来自多方的意见，兼顾业务专业性与客观公正性。调查显示，45.1%的商业银行，由总行各部门组成的绩效考核委员会/办公室实施对分行考核评价。其着眼点，一是通过各部门共同参与，来尽量确保考核评价的准确性；二是通过考核委员会/办公室的组织形式保证专门资源用于考核评价，同时降低部门间的协调成本。

除此以外，财务部门在大部分银行都是考核指标的制定者和管理者，亦具备较强的独立性，有 34.8%的银行将其确定为考核评价的主体。

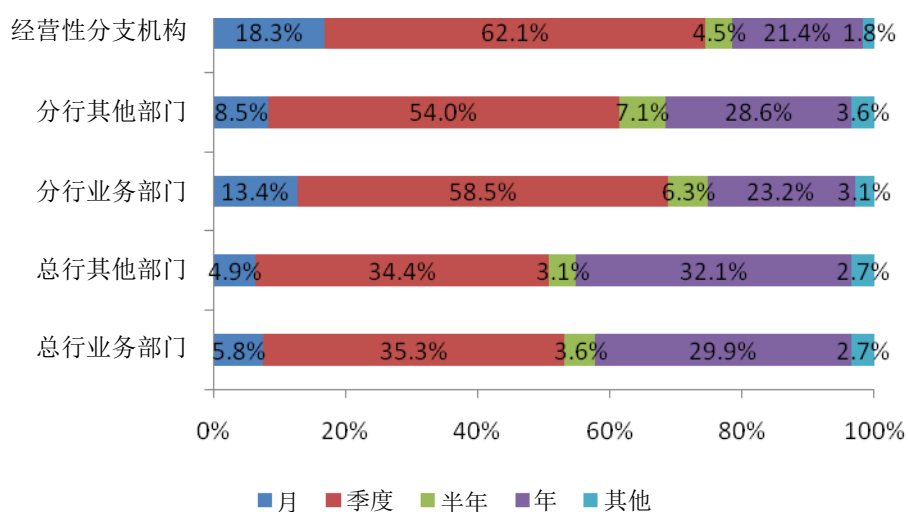
图2 对分行考核评价的执行主体



(二) 考核周期以季度和年度为主，不同机构层级差异明显

考核周期的设置需要考虑到各类因素的影响，合适的考核周期需要考虑机构职能性质、考核指标特点等因素。考核周期过短，会增加不必要的管理成本；考核周期过长，又会降低评价的准确性，不利于绩效改进。在银行业，对于被考核对象来说，往往存在多个考核周期，但调查显示，各行机构和部门中，最为常见的考核周期是季度（34.4%-62.1%），其次为年度（21.4%-32.1%）。月度考核可能被认为周期过短，而半年度考核，很大程度上可被季度考核所替代，因此两者不是银行业主要使用的考核周期。

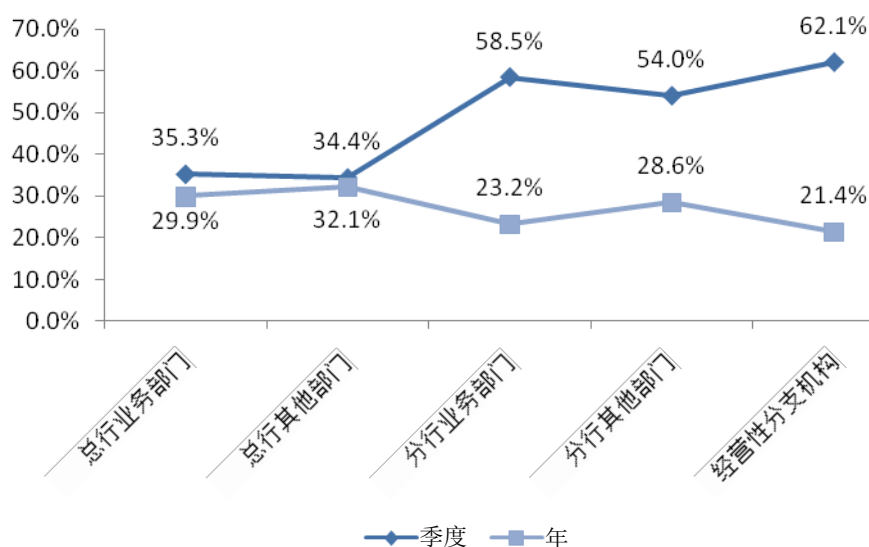
图3 商业银行相关部门/机构的绩效考核周期



调查还发现，因不同机构层级伴随而来的绩效导向和考核目标差异，明显影响到考核周期的设置。针对越低机构层级，采用季度考核的商业银行越多，采用年度考核越少；而随着机构层级的提高，由于对经营与管理状况评估的全面性要求，使用季度考核的比重随之下降，年度考核的比重上升。对总行部门，一般年度与季度考核并重，采用了两种考核周期（占比约三分之一）。分支机构则主要以季度考核为主。其中，在分行层面，采用季度考核的银行超过五成，约为采用年度考核银行比例的两倍；而对于经营性分支机构，业务发展导向更为明确，以季度为周期的考核也更加普遍（占比 62.1%）。

另外，在同一层级机构的部门之间，没有体现太大差别，使用的考核周期基本一致，未体现差异性。这间接反映出商业银行的绩效考核周期，主要细化到机构层级，尚未区分部门差异，未实现“一部一策”。

图 4 各层级机构和部门年度与季度考核周期分布

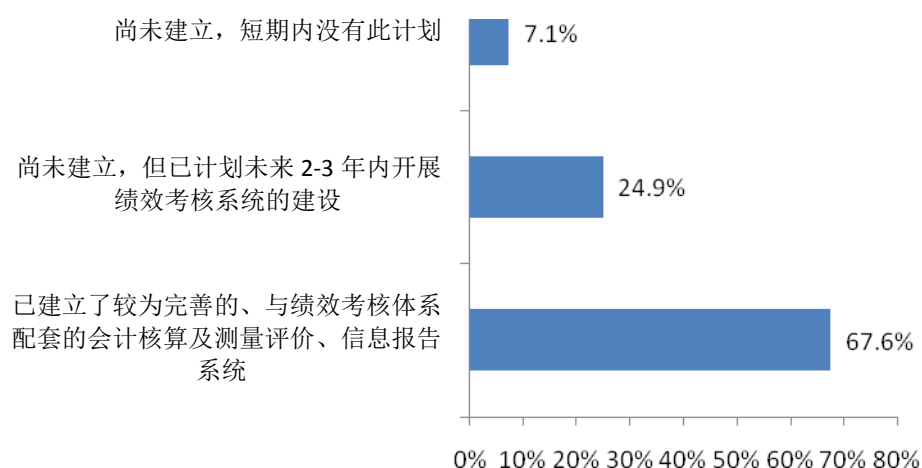


（三）信息系统在商业银行绩效考核中得到广泛的应用

在现代社会，信息技术的发展对效率提升的作用已被充分证明。对商业银行而言，信息系统是一个有力的考核工具，能够明显提升银行的考核管理和分析能力，带来更高的工作效率和灵活性。显然，绝大多数商业银行对此有着充分的认识。

调查显示，67.6%的商业银行已经在行内建立了较为完善的绩效考核信息系统。另外，24.9%的商业银行目前虽然尚未建立相应的绩效考核信息系统来对考核工作形成有效的支持，但已计划在近两三年内着手绩效考核信息系统的建设。短期内没有系统建设计划的银行仅占7.1%。

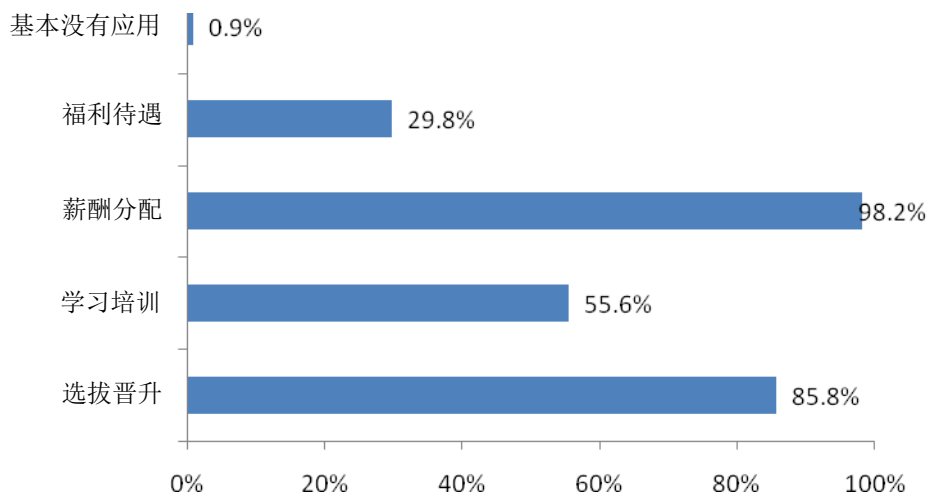
图5 对商业银行绩效考核系统建设情况的调查结果



（四）绩效考核结果集中运用于薪酬分配与选拔晋升

绩效考核结果应用与被考核对象的切身利益紧密结合。调查结果显示，薪酬分配（98.2%）与选拔晋升（85.8%）作为传统的考核运用方式，直接关系被考核者的切身利益，有着很强的激励约束作用，因而在商业银行得到普遍应用。同时，通过绩效考核结果，管理者能够有效了解员工的不足与薄弱环节，为有针对性的培训提供依据，帮助绩效改进，因此学习培训也在55.6%的银行得到应用。相较之下，福利待遇可能更多具有普及性，经常不被看作体现个人绩效差异的方式，仅在29.8%的银行得到运用。

图 6 绩效考核结果的运用

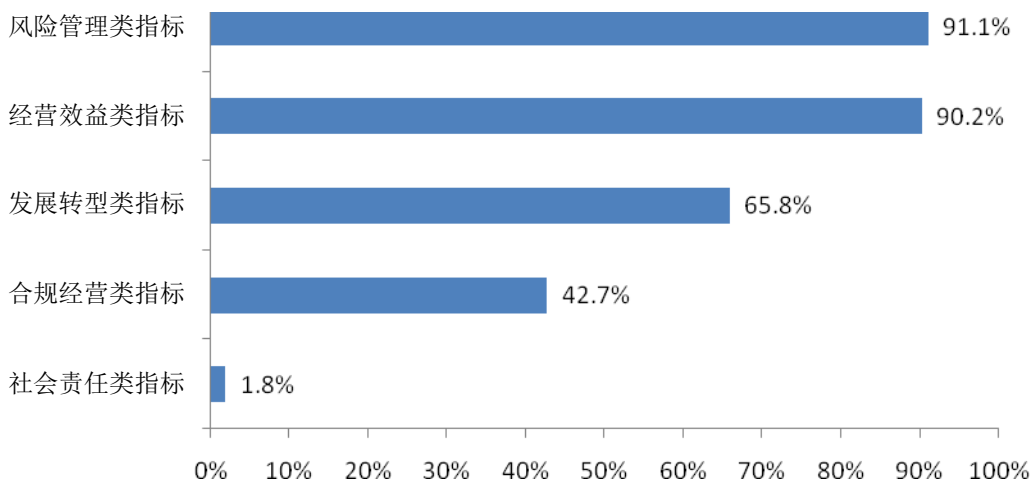


二、具体业务考核

(一) 风险管理类和经营绩效类指标是绩效考核的重点

从绩效考核体系来看，91.1%的被调查对象都选择将风险管理类指标作为整体绩效考核的重点。其次是经营效益类指标，占比为 90.2%。仅有 1.8%的银行选择社会责任类指标这一选项，反映了社会责任类指标并未成为银行整体绩效考核的重点。

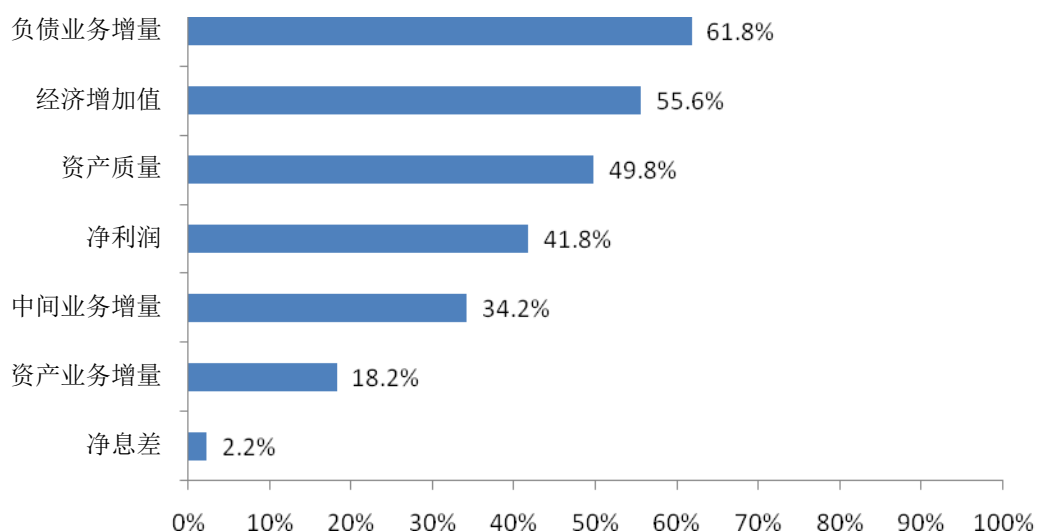
图 7 绩效考核的重点指标



（二）对于分行的考核，最为重视负债业务和经济增加值

在对分行的业绩考核中，有 61.8% 的被调查银行将负债业务增量作为分行业绩考核重点，反映了相较资产业务和中间业务而言，商业银行对于负债业务有着相对更高的竞争程度。同时，经济增加值也成为银行对分行考核的重点，有 55.6% 的银行选择这一选项。此外，有 49.8% 的被调查对象将资产质量作为对分行业绩考核最为重要的指标，反映了当前经济存在下行压力的环境下，商业银行对于维持良好资产质量的重视。由于利率尚未完全实现市场化，因此净息差并不是银行业绩考核的重点，占比仅 2.2%。

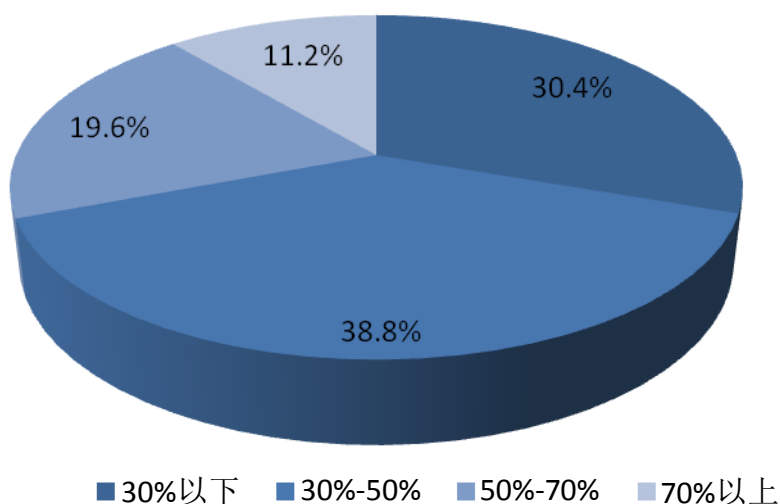
图 8 对分行业务考核最重要的指标



（三）财务指标所占分行考核比重不足五成

在财务指标占分行考核比重方面，30.4% 的商业银行在 30% 以下，38.8% 的银行占比在 30%-50% 之间，也即在将近 70% 的银行中，财务指标占对分行考核指标的比重不足五成，只有 11.2% 的银行占比在 70% 以上。这证明大部分商业银行较为强调整体均衡发展，而不仅仅单一地鼓励业务的拓展。

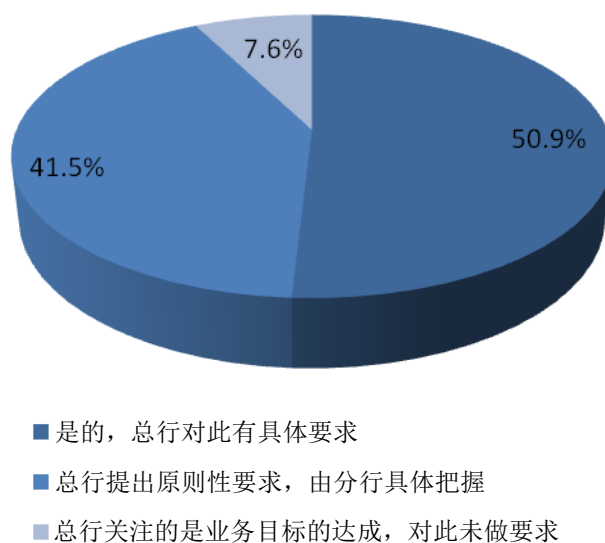
图9 财务指标所占比重



(四) 在业务目标以外，分行业务开展的准入条件也是考核内容之一

目前，国内商业银行主要采取自上而下逐级考核的方式，大多数银行分行除了接受上级机构制定的任务指标之外，还要满足总行制定的业务限制条件，以达到质量与效率并重。调查结果显示，92.4%的银行总行对分行业务开展设定了准入条件，仅7.6%的银行总行对分行业务考核只关注业务目标的完成情况，而对业务开展的准入条件没有要求。在设定分行业务开展条件方面，50.9%的银行总行对分行开展业务条件有具体标准和要求，而41.5%的银行总行仅对业务开展提出原则性要求，具体标准则由各分行自行掌控。

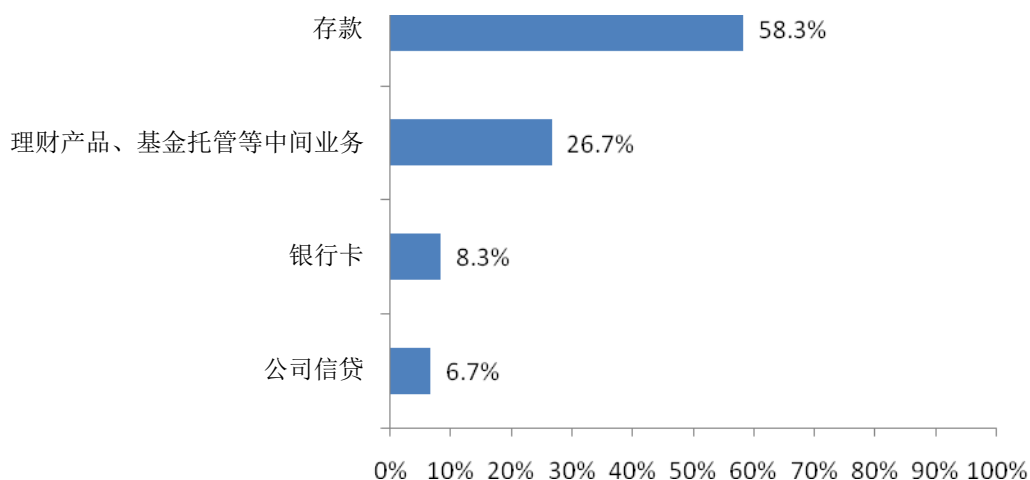
图10 总行对业务开展准入条件限定情况



（五）存款业务与网点柜员绩效收入紧密挂钩

从具体业务与绩效收入关系紧密程度来看，在 58.3% 的银行，存款业务是目前影响银行网点柜员绩效收入的主要因素，从一个侧面反映了吸储是银行基层机构当前面临的最主要任务。其次是以理财产品、基金托管等为代表的中间业务，占比 26.7%。相较于存款业务和中间业务，银行卡和公司信贷业务目前并非与银行网点柜员绩效收入紧密挂钩的业务。

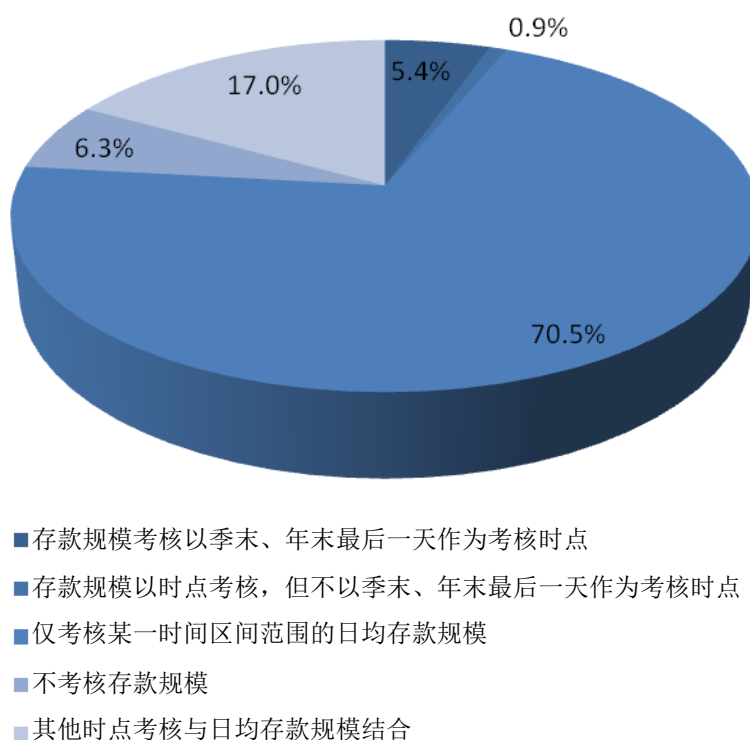
图 11 各项业务与银行网点柜员绩效收入关系紧密程度



（六）对于存款规模的考核，以日均存款规模为主

商业银行的存款时点规模考核曾广受议论，时点指标人为地放大了银行体系，以及信贷、货币市场的波动。调查显示，随着监管部门将日均存贷比作为流动性监管指标之一，70.5% 的被调查银行不再选择考核时点存款规模，而“仅考核某一时间区间范围内的日均存款规模”。另有 17% 的银行表示其考核采取时点与日均结合的方式。仅有 6.3% 的调查对象表示不对存款规模进行考核，反映出存款仍是商业银行竞争和考核的主要内容。

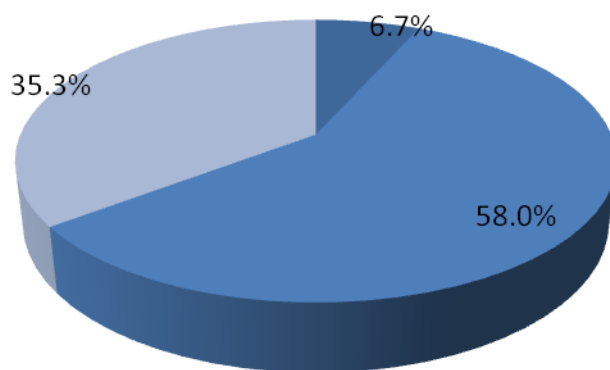
图 12 存款规模考核的方式



（七）“乱收费”并不是普遍存在的现象

有观点认为，银行“乱收费”问题和商业银行的绩效导向有关，但调查结果显示，仅有 6.7% 的银行同意是商业银行过高的经营指标和不当的绩效考核，造成了银行业不合理收费的问题。58% 的商业银行认为“乱收费”现象仅在个别地区和银行发生，与商业银行的绩效考核设置关系不大，35.3% 的银行则认为根本不存在所谓“乱收费”问题，这是商业银行市场化运作下正常的服务收费。

图 13 对银行“乱收费”的看法



- 商业银行过高的经营指标和不当的绩效考核，造成了银行业不合理收费问题
- 仅在个别地区和银行发生，与商业银行的绩效考核设置关系不大
- 是商业银行市场化运作下正常的服务收费，不存在所谓“乱收费”问题

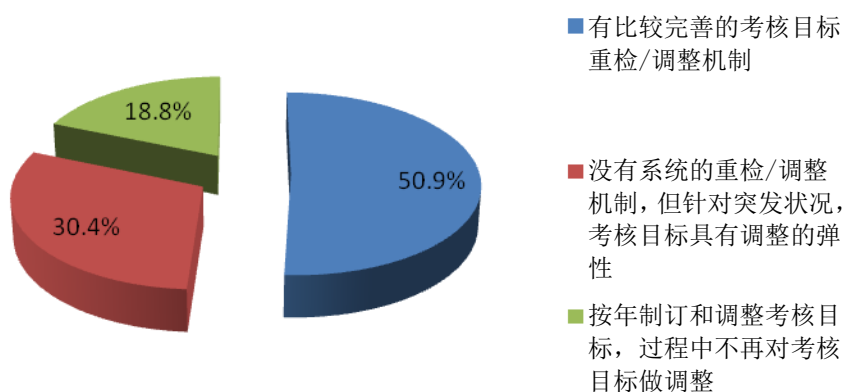
三、绩效考核体系的稳定性与灵活性

绩效考核中，稳定性与灵活性的平衡、考核目标高低的设定，考验了考核者的考核能力与水平。绩效考核体系在保持稳定性的同时，需要具备一定的灵活性，以适应复杂多变的经营环境。分行是商业银行业务的载体与绩效考核目标的承担者，总行对分行的考核目标既要保证一定的进取性，但又不能太高而使分行为完成目标承担过高风险。被考核对象在绩效考核中的参与程度，将会直接影响绩效考核制度实施的有效性，最终也会影响商业银行的整体竞争力。

（一）多数商业银行形成了绩效考核体系的调整机制

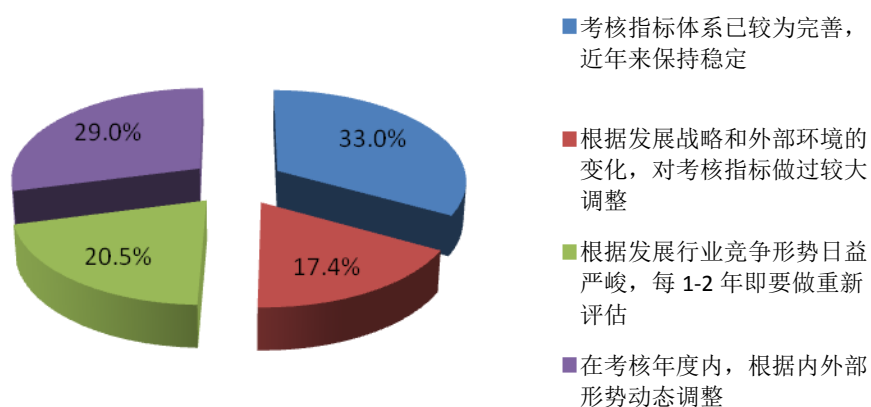
由于银行经营环境的变动，年初制定的绩效考核目标可能因内外部环境变化而变得不合时宜，因而考核目标需要具备一定的弹性。调查结果显示，八成左右的商业银行绩效考核目标可以根据外部环境的变化进行调整，其中 50.9% 的商业银行建立了较完善的考核目标重检/调整机制，30.4% 的商业银行虽未建立重检/调整机制，但仍会针对一些突发状况，对考核目标进行调整。不过，还有 18.8% 的商业银行会严格按照年初制定的目标进行考核，中间不对考核目标进行调整。

图 14 绩效考核目标重检/调整机制的建立情况



绩效考核指标是绩效考核目标的具体化，考核目标的弹性调整将会直接传导至考核指标体系。在近几年的实践中，有近七成商业银行表示对绩效考核指标体系进行过重新评估或调整，以适应内外部环境的变化，但具体实施的情况各自略有不同。其中，29.0%的商业银行根据考核年度的内外部形势来对考核指标进行动态调整；20.5%的银行会依据行业竞争形势，每一至两年对绩效考核指标进行重新评估；有17.4%的商业银行依据发展战略及外部环境变化，对绩效考核指标做过较大调整。而亦有33.0%的银行认为目前自身绩效考核指标体系已较完善，近年来保持稳定。

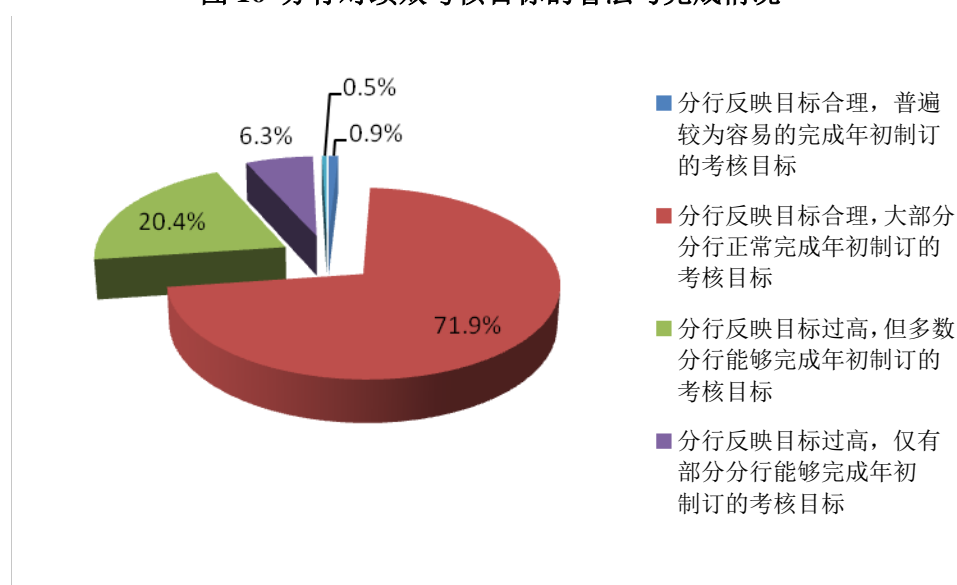
图 15 考核指标体系的稳定性



（二）大多数商业银行制定的分行考核目标合理

分行是商业银行业务的主要载体与考核目标的主要承担者，而考核目标的重检/调整机制有助于分行完成总行制定的考核目标。调查结果显示，大多数商业银行认为总行制定的考核目标合理，且 71.9% 的商业银行认为大部分分行能够正常完成年初制定的考核目标。不过，仍有 26.7% 的商业银行认为总行制定的考核目标过高，影响到考核目标的完成。

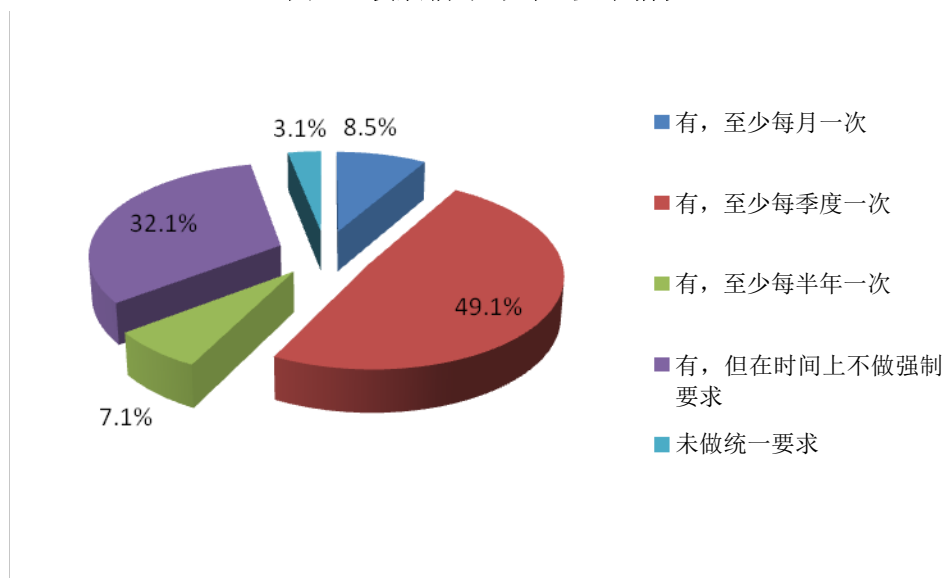
图 16 分行对绩效考核目标的看法与完成情况



（三）对绩效辅导与沟通有开展要求，被考核对象参与程度较高

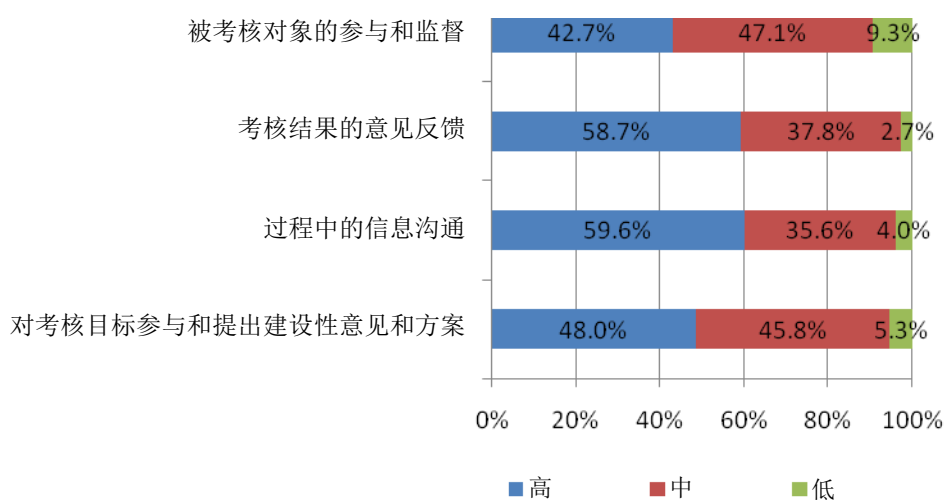
绩效辅导与沟通贯穿于整个绩效管理过程，既有助于管理层及时了解被考核对象工作进展及遇到的阻碍，帮助其解决困难，提高绩效，又有助于及时修正工作目标与计划在执行过程中出现的偏差。调查显示，商业银行普遍要求开展绩效辅导与沟通。在频率方面，49.1% 的商业银行要求至少每季度进行一次，7.1% 的商业银行要求至少每半年一次，32.1% 的商业银行未对频率进行要求，另有 8.5% 的商业银行至少每月进行一次绩效辅导与沟通。

图 17 绩效辅导与沟通要求情况



被考核对象能否积极参与到绩效考核过程当中，很大程度上影响着绩效考核工作实施的有效性。接受调查的商业银行认为，被考核对象在绩效考核各环节的参与程度均较高，在“中、高”的比例均在 90% 以上。由于商业银行对绩效辅导与沟通均有要求，在近 60% 的银行中，被考核对象在信息沟通与意见反馈方面参与程度“高”。相对而言，在绩效考核监督方面，被考核对象参与程度偏低，仅有 42.7% 的商业银行认为被考核对象在该方面参与程度“高”，低于其他环节；同时 9.3% 的商业银行认为被考核对象在该环节参与程度“低”，比例高于其他环节。

图 18 被考核对象在绩效考核各环节的参与情况

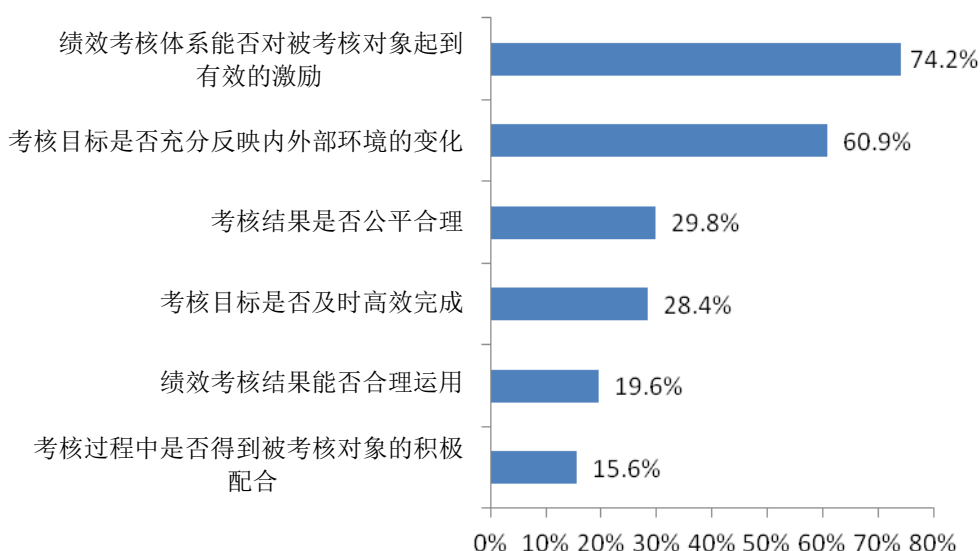


四、问题与改进

（一）科学性和灵活性不足是绩效考核的主要问题

绩效考核在银行的整体经营管理中处于重要地位，中国银行业在近几年取得明显进步的同时，实际工作中也面临着诸多问题。调查显示，对于 74.2% 的银行，“绩效考核体系能否对被考核对象起到有效的激励”是绩效考核中面临的最主要难点，其次是“考核目标是否充分反映内外部环境的变化”，占比 60.9%。除此以外，“考核结果是否公平合理”、“考核目标是否及时高效完成”两者占比也较高，分别为 29.8% 和 28.4%；而“绩效考核结果能否合理运用”以及“考核过程中是否得到被考核对象的积极配合”两者的占比较少，分别为 19.6% 和 15.6%。

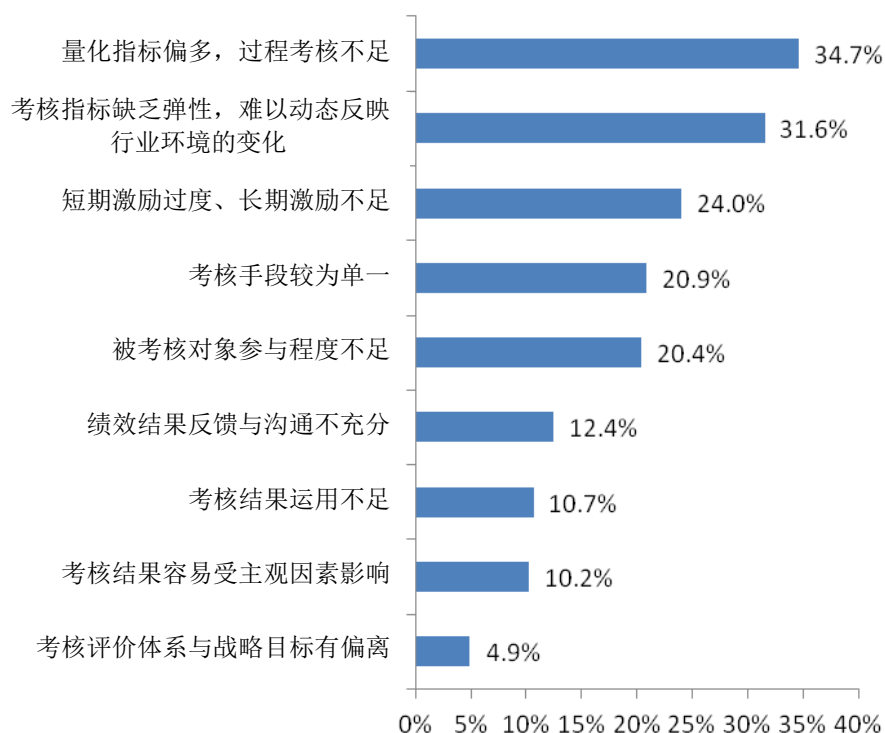
图 19 绩效考核的难点



在具体的考核设置上，“量化指标偏多、过程考核不足”和“考核指标缺乏弹性、难以动态反映行业环境变化”被认为是绩效考核存在的最主要问题，两者占比分别为 34.7% 和 31.6%。“短期激励过度、长期激励不足”、“考核手段较为单一”以及“被考核对象参与程度不足”也是绩效考核存在的问题，占比分别为 24.0%、20.9% 和 20.4%。“绩效结果反馈与沟通不充分”、“考核结果运用不足”、“考核容易受主观因素影响”以及“考核评价体系与战略目标有偏离”等问题的占比依次降低。以上结果表明，我国银行业在绩效考核的科学性和灵活性上虽然有了很大进步，建立了基本的制度框架，但仍有继续改进的空间，在非量化指标

比重的提高、长短期指标的权衡以及考核指标的多样化和过程考核上尚待改善。

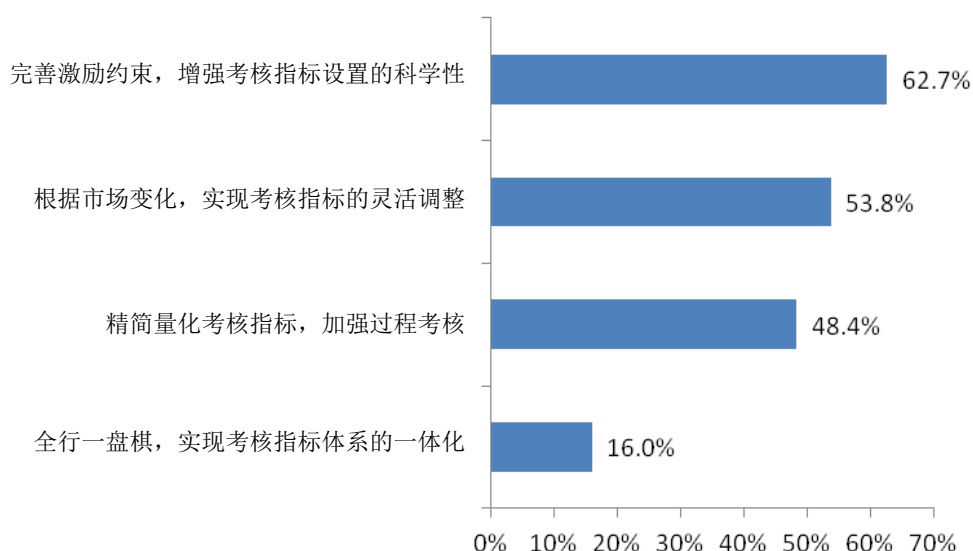
图 20 绩效考核的主要问题



（二）未来的改进方向是完善激励约束，增强指标的灵活性

对于绩效考核指标体系的改进，62.7%的被调查对象认为，中国银行业在“完善激励约束，增强考核指标设置的科学性”方面有很大改进的空间。此外，“根据市场变化，实现考核指标的灵活调整”的占比也达到了 53.8%。“精简量化考核指标，加强过程考核”的占比到达 48.4%，“全行一盘棋，实现考核指标体系的一体化”的占比仅有 16.0%。结果表明，增强指标设置和考核机制的科学性和灵活性仍是未来改进的主要方向，这与前述中国银行业绩效考核存在的问题和面临的困难是一致的。

图 21 绩效考核指标体系的改进方向



五、结论

近年来，利率市场化进程加快，金融创新不断深化，监管环境进一步放松，中国的商业银行与国外同业，以及证券、信托、保险等其他金融机构的交集日益增多，竞争更加激烈，“转型”成为了中国银行业的必经之路，但除了广受关注的业务转型外，与之配套的管理转型也在悄然进行。在商业银行绩效管理工作中，考核目标的弹性化、更具针对性的绩效导向、更高的信息沟通频率均体现了绩效考核工作在当前环境下的转型调整。

（一）统一考核框架下，初步建立了考核目标的弹性调整机制，但未来仍需持续改进

从传统的观点，商业银行总行是全行管理工作的中枢。总行负责确定发展战略，制订年度计划，发布管理制度；各分支机构负责落实执行和结果反馈。由此，各商业银行形成各自对外独立、对内统一的全行管理体系。绩效考核作为商业银行的核心管理工作也不例外。在超过八成的商业银行的考核体系中，总分行保持在统一的考核框架下开展绩效考核，总行对分行的绩效表现有着权威的决定作用。从考核主体来看，总行一般由各部门组成的绩效考核委员会/办公室，或财务管理部门来担任对分行考核评价的执行主体；从考核内容来看，总行不仅关注

业务目标的完成情况，还普遍对业务开展的准入条件，如客户资质、资产规模等作了具体或原则性要求，纳入绩效考核体系。

与此同时，为适应市场环境的变动，商业银行绩效考核工作的一些传统做法也在发生变化，尤其是在绩效考核目标的调整方面。过去，行业政策、市场环境，以及从业机构的均衡状态比较稳定，总行年初制定的年度考核目标和考核标准，能够符合商业银行的考核工作需要。但在当前日益开放的行业环境下，这种状态很难再保持，静态的考核目标与行业环境动态变化的矛盾逐渐显现。为此，商业银行主要从两个方面作了尝试：一是允许分行结合本地实际，对考核指标作一定的调整；二是建立考核目标的重检机制，使全行考核目标保留了动态调整的可能性。根据调查结果，多数分行反映其绩效考核目标合理，能够正常完成。

然而，虽然银行业总体取得明显的进步，但相当一部分商业银行仍存在着考核指标缺乏弹性的情况。该问题与有效激励问题一起，成为了商业银行绩效考核中存在的最主要难点和问题，有待持续完善和改进。

（二）风险管理的重要性凸显，负债业务增量是最重要的业务考核指标

业务拓展和风险控制，对商业银行而言，是正常前行的两条腿，两者发展若不均衡，则或者业务开展受到过多约束，或者产生较大的业务风险。近年来，银行业暴露出多起违法违规案件，造成极为负面的影响；同时，08 年全球金融危机的深刻教训犹在眼前，各行普遍提高了对风险控制工作的重视程度，除了保持对经营效益的重点考核，亦均加强了风险管理的考核力度，体现了内控优先的绩效导向，并反映在财务类指标的比重上，目前在约 70% 的银行的分行考核指标中，财务指标所占比重已低于 50%。

在对业务的考核中，负债业务对于分行绩效考核的重要性十分明显，负债业务增量是近两年来分行最重要的考核指标。不难理解，以间接融资为主的金融体系下，银行是社会融资最主要的提供者，但存贷比监管指标的限制，使存款规模成为各行贷款投放规模的一大瓶颈。积极鼓励“揽存”，成为了银行绩效考核的导向所指，随着业务指标的逐级下派，在经营性分支机构，直接体现为存款业务与网点柜员绩效收入的紧密挂钩。

除了加强考核力度，各行也普遍调整了对存款规模的考核方式，以往采用的多为时点考核，造成了国内银行业“冲时点”现象，存款规模大起大落。对此，银监会已下发通知，要求银行业金融机构在对其分支机构设置考评指标时，不能设立时点性规模考评指标。目前，多数商业银行采用了某一时间区间范围内的日均存款规模作为考核指标。

（三）保持较高的信息反馈沟通频率，主要周期以季度为主

信息的反馈沟通，是考核者及时了解被考核对象绩效表现的主要渠道，反馈周期的长短，决定了考核者掌握信息的及时性程度。调查发现，按季度考核是商业银行最常用的考核方式，在较低层级的机构，这一特征尤其明显。与之相辅相成，有近半数商业银行对被考核对象的绩效辅导与沟通要求至少每季度开展一次，因此，在绩效考核各环节中，近 60% 的被考核对象在信息沟通与意见反馈方面体现出较高的参与程度便不足为奇。

上述工作安排，与银行业内外部环境的变化密不可分。从外部看，更加开放的银行环境、变化更快的市场环境，客观上要求及时了解分支机构的工作进展，以便于管理策略的适当调整；从内部看，由于信息技术在现代社会的广泛应用，多数商业银行已经建立了较为完善的绩效考核信息系统，为更高效的绩效考核工作效率提供了技术支持，从而能够保证更高频率的考核和沟通，满足绩效管理需要。