



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

间借贷利率

国衍生金融

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2008年8月]战略转型期中国商业银行绩效评价体系构建初探

【字体: 大 中 小】

作者: [刘 玉 蔡 雯 李春凌] 来源: [本站] 浏览:

一、商业银行有效绩效评价体系结构

绩效评价不是简单的结果评定,它既是一个指标评价过程,也是一个控制过程,其最终目的组织的战略目标。绩效评价模式应当是一个有机的整体系统,它不仅包括指标体系的设置,而在一定目标的导向下,应用系统管理的思想,将绩效评价的理念、方法、程序、标准和技术与具体化的整个过程。

绩效评价体系应包括评价主体、评价目标、评价信息的质量特征、评价内容、评价方法以及准。绩效评价是为评价主体服务的,其实施和运行的最终目的是为了满足不同评价主体追求最大要,因而评价的目标即为评价主体的决策提供有用信息,这也是评价指标、评价内容设定总的指导。绩效评价体系一般是按照指标来搜集评价信息,这是绩效评价工作的基础。从某讲,评价指标的选择和分配决定了一套绩效评价体系的成败。它在绩效评价体系中起着承上作用。因而绩效评价应既反应企业的经营业绩,又要反应被评价者的努力程度,整套指标层次、多角度、多方位地反应要评价的内容。绩效评价的结果需要以一定的标准做参考,而要结合银行历史业绩、竞争对手的业绩标准和银行的目标进行正确定位。评价方法将评价指标两个独立的要素结合起来,形成评价的结果,经过一定的整理和提取供评价主体决策使结果是否有效、及时,不仅受评价指标的影响,还取决于评价方法的选择。评价方法的选择导层的经营理念、内部组织结构、历史背景等多种因素相关。

二、我国商业银行基于新经营环境的战略转型

近十几年来,决策性银行,股份制银行,专业性银行,城市商业银行的相继成立,改善了我的市场环境,加强了银行之间的竞争。同时,我国积极推进银行经营管理机制的改革和监督革,放松了利率和经营范围方面的限制,如降低商业银行设立注册资本金的限额等。我国商生存环境的特点:四大国有商业银行在银行业处于市场主导地位,国内股份制商业银行后发显,外资银行跑马圈地步伐加紧,国外战略投资者对投资中国银行业的兴趣增加。商业银行要想在竞争中取胜,战略转型成了当务之急。主要体现在以下四个方面:

一是从资产负债业务为主向资产负债业务和表外业务并重转变,通过兼并收购等措施走混业路。虽然目前四大股份制商业银行业务发展盈利主要还是靠吃利差,但通过近几年的经营业示,收益利差正逐步下降。然而从国内整个银行业来说,表外业务的收入所占比重非常低,空间很大,如财富管理、私人银行、银行卡、贸易融资和衍生产品等是未来银行业战略转型容之一。据调查花旗、汇丰的表外业务占40%~50%。

二是风险管理从内部化、集中化向外部化、分散化转变;近几年各大银行都注重不良资产的低风险。然而据2006年四大国内商业银行的年报显示中国银行的不良贷款率仍达到4.04%,行必须及时转变原有风险管理模式,从内部化向外部化转变,将对集团客户的风险预警、市操作风险纳入进来。

三是经营方式从资金密集型向知识和技术密集型转变;一支集专业和创新在内的高水平的市伍能够及时根据市场需求进行金融创新,创造优势产品,使银行业务始终处于时代的前沿。商银行中间业务收入约有40%来自创新产品。

四是经营模式从粗放型向精细集约型转变,提高专业化的经营水平。商业银行的经营战略在拓展的同时,仍应注重经营模式的精细性,服务的专业精湛性。

三、处于战略转型期的我国商业银行绩效评价体系的构建

银行绩效评价体系作为促进银行发展的服务工具,贯穿于银行的整个经营过程中,我国商业型趋势客观上要求绩效评价体系进行如下战略性改进。

第一,建立战略导向的绩效评价体系。鉴于战略管理思想的引入取得了的良好效果,很多银了相应的战略发展计划。从理论上讲,银行发生了战略转型,绩效评价体系中也要设置相应价指标才能与银行经营相匹配。有关调查报告(《普华——永道绩效管理报告》)显示,我效考评体系最突出的矛盾和问题是:绩效考核体系与企业战略实施相脱节主要表现在战略目效地与部门目标和个人目标相结合;现行绩效评价体系与企业战略目标相关性低等。战略导评价体系是一个动态、整体、可控制的系统,要求银行管理层改变仅将它作为一个固定管理念,在设计开始时就阐明远景与战略,与员工达成共识,对各业务单元间的战略关联进行定行沟通与联系,实现企业业务计划和财务计划的一体化,最后做好战略的反馈与学习,如此形成一个战略导向性的绩效评价循环系统。

第二,丰富评价内容,加强评价指标时代性。目前我国多数商业银行的绩效评价都引入了平衡计分卡,从财务、顾客、内部业务和学习与创新四个维度出发对银行进行绩效考评。但随着金融市场的发展,平衡计分卡也表现出一定的局限性。随着绿色消费绿色贸易壁垒相继出现,越来越多的银行注意到企业社会责任的重要性,只有实现了社会效益的最大化,才能使企业实现自身利益最大化成为可能,并能够实现银行的可持续发展。因而银行对环境及社会应承担的责任应列入平衡记分卡体系中。同时,银行要辩证地对待绩效评价的结果,有效的绩效评价体系的构建是理论方法和银行自身情况相磨合的过程,对于不同的地区同一评价指标并不一定存在普遍适用性,因此在绩效评价过程中,不仅要评价内容还要对评价指标是否具有高度的准确性和敏感性进行评价。例如经实践和实证分析证明风险补偿资产收益率是优于资产收益率、净资产收益率的银行绩效指标,股权制衡度、董事会和监事会规模及高管薪酬与银行绩效有着密切关系,银行在绩效评价时就可以用风险补偿资产收益率来替代原来的同类指标;六西格玛顺应我国商业银行激烈的竞争环境、业务操作很强的规律性重复性、银行交易流程的标准化的客观环境出现,银行应该逐渐学习接受六西格玛的管理理念并将其渗透到实际的绩效评价中来。这要求银行绩效评价相关负责人员用动态、现代化的眼光关注绩效评价。

第三,增强激励约束的准确性和敏感性。绩效评价系统的评价结果是员工业绩的具体反应,也是银行分配薪酬的依据,根据美国心理学家赫茨伯格提出的双因素理论和亚当斯的公平理论,为了充分发挥员工工作的积极性主动性,挖掘员工的潜在能力,要做到薪酬的绝对公平和相对公平,即做到敏感性,有利于员工认识到自己贡献得到了认可,从而获得一定的满足感,工作努力工作业绩的细微差别

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

insights... investment boutique discover

直接体现在奖励上的差别；根据员工所处的不同需要层次，选择是外在激励为主还是内在激励领先。即提高奖励的准确性，同样的奖励给不同员工带来的效果会截然不同，这就要求银行要熟悉员工资料，按需要对员工进行分类。另外，绩效评价结果是对以前业绩和现在工作制度工作形式的一种反应，根据绩效评价，银行可以获知哪些工作形式不够科学人性化，然后对工作再设计，这也是一种间接奖励方式。利用条件反射理论正确运用积极强化、惩罚强化、消极强化和衰减强化措施进行激励，即实现激励和约束的对等，利润和个人收益相挂钩。

第四，注重风险防范，引进先进技术，加强创新。鉴于商业银行经营对象的特殊性，风险管理是我国商业银行的弱点，不良资产占有率一直居高不下，我国四大国有独资和股份制商业银行在风险管理和经营水平都和国际知名大银行有很大的差距。从某种意义上讲绩效评价体系反应银行经营好坏，反映银行经营的重点，因此商业银行在设计绩效评价体系结构时应提高风险防范，加强内部控制力度，如增加这类指标在绩效评价中的权重，作为奖励制度的重要依据等。整合传统的管理流程，充分利用现代计算机网络，建立有效的风险预警机制。国际性竞争性的银行一般都有现代化的技术设备与之相匹配。特别是现代网上业务的开展和电子货币的逐步拓展，技术在竞争中所占比重越来越重要。同时，一套有效的绩效评价体系也需要信息系统软件与之相对应。总之科技对银行的内部管理、客户服务、产品竞争力等多方面起着至关重要的做用，因此银行应加强计算机网络建设，积极进行科技创新。

参考文献：

- [1] 《基于战略管理的绩效考评》段钢 机械工业出版社 北京 2007 01
 - [2] 《财务会计概念框架与公司层业绩评价体系-业绩评价思路构建》占美松 当代财经 2008 01
 - [3] 《依靠金融创新，力推战略转型》连平 新金融 2007 12
 - [4] 《基于BSC和AHP的企业可持续发展能力评价》金颖财会月刊（理论） 2008 02
 - [5] 《六西格玛：商业银行绩效改进的管理工具》谢清河 2007 12 财会月刊（理论）
 - [6] 《我国股份制商业银行公司治理结构与绩效的灰色关联》李永强 杨晓明 2008 02 财会月刊（理论）
 - [7] 《我国商业银行的风险管理——基于CAMELS指标的实证分析》韩俊梅 周高宾 浙江金融 2007 06
 - [8] 《我国商业银行混业经营问题探讨》陈曦 胡克琼 财会月刊（综合） 2008 03
 - [9] 袁凌 李敬 吴文华 《组织行为学》 湖南大学出版社 长沙 2004
- （作者单位：湖南大学会计学院）

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融   2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦