

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 200315173

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**S 商业银行建立战略业绩评价体系探讨**

**The Research of Strategic Performance Evaluation**

**System of Commerce Bank S**

汤海婴

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 9 月

论文答辩时间: 2006 年 10 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

## 摘 要

在九十多年的发展进程中，S 商业银行不断地探索提高其经营素质的管理模式，在绩效考核方面也做了许多努力，建立了以经营利润为核心的业绩评价体系。但随着商业银行改革逐步深入和银行监管形势的变化，这一考核体系已无法适应 S 商业银行内外部环境的快速变化，重新构建一个科学有效的业绩评价体系已成为 S 商业银行极为迫切的需求。本文在分析 S 商业银行当前业绩评价体系现状的基础上，结合 S 商业银行现有的经营状况，通过借鉴国内外银行业绩评价方面成功的经验，将平衡计分卡作为 S 商业银行业绩评价体系建立的战略平台，提出我国商业银行平衡计分卡战略管理的战略框架、战略图、平衡计分卡的设计、建立业绩评价体系的思想和方法。

**关键词：**业绩评价；平衡计分卡；绩效指标

## Abstract

Over the last 90 years, Commerce Bank S has been questing for models to improve their business management. They have put tremendous efforts in performance assessment and established a profit-based performance assessment system. However, this profit-based performance assessment system has become incompatible due to the rapid reform of commercial bank practice and changes in bank system supervision. Therefore, Commerce Bank S has to reevaluate their business management practice and establish scientifically effective performance management system. In the present study, the current situation of Commerce Bank S and the successful experience of international and domestic banks in performance management were examined, a new performance management system was proposed based on Balanced Scoreboard platform. This essay proposes the strategic framework and design of Balanced Scoreboard as well as the methods of establishing evaluation system.

**Keywords:** Performance management; Balanced Scorecard; Performance index.

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节、选题背景及意义 .....	1
第二节 平衡记分卡理论简介 .....	2
第三节、研究内容 .....	3
第四节 论文结构 .....	3
<b>第二章 商业银行业绩评价体系理论和实践回顾</b> .....	<b>4</b>
第一节 商业银行业绩评价的内涵和与作用 .....	4
一、商业银行业绩评价的内涵 .....	4
二、商业银行业绩评价的作用 .....	4
第二节 国内外商业银行业绩评价理论与实践发展概述 .....	5
一、国外商业银行业绩评价理论与实践 .....	5
二、我国商业银行绩效指标体系的发展 .....	7
第三节 平衡计分卡综述 .....	8
一、什么是平衡计分卡 .....	8
二、平衡计分卡构成要素的简要解析 .....	10
三、平衡计分卡构成要素之间的因果关系 .....	14
第四节 建立以平衡计分卡为基础的战略控制体系基本思路 .....	15
一、什么是战略控制? .....	15
二、建立有效的战略控制过程的主要障碍 .....	16
三、建立以平衡计分卡为基础的战略控制体系的基本原理 .....	18
四、建立以平衡计分卡为基础的战略控制系统具体机制 .....	21
<b>第三章 S 商业银行绩效指标体系的发展和现状</b> .....	<b>26</b>
第一节 S 商业银行简介 .....	26

第二节 厦门市银行业竞争态势	27
一、机构网点和从业人员	27
二、财务状况	28
三、厦门市中外资银行的竞争优劣势分析	29
第三节 S 商业银行的战略愿景和战略要点	30
一、S 商业银行的战略愿景	30
二、战略要点	30
第四节 S 商业银行绩效指标体系的分析与评价	33
一、S 商业银行的业绩评价体系现状	33
二、S 商业银行绩效管理体系存在的几个具体问题	34
<b>第四章 平衡计分卡在 S 商业银行中的应用设计</b>	<b>36</b>
第一节、平衡计分卡在 S 商业银行的具体运用	36
一、S 商业银行实施平衡计分卡的框架	36
第二节 S 商业银行平衡计分卡的应用流程	38
一、实施前进行充分准备	38
二、实施平衡计分卡的具体流程	38
第三节 案例分析—S 商业银行个人理财服务中心的平衡计分卡	44
一、案例背景	44
二、状况分析	46
三、战略制定	46
四、制订战略地图	47
五、设定并形成关键绩效指标体系	48
第四节 S 商业银行推行平衡计分卡应注意的问题	51
一、实事求是地分析各项问题	51
二、有明确的战略目标	51
三、避免常犯的错误	52
四、员工共同参与	52
五、吸取失败的教训	52

六、避免容易忽略的问题 .....	53
七、平衡计分卡宜粗不宜细 .....	53
八、高层明确认识 .....	53
<b>结 论.....</b>	<b>54</b>
第一节 研究的主要结论 .....	54
第二节 国有商业银行实施平衡计分卡的思考与建议 .....	54
一、转换银行财务管理目标 .....	55
二、加快商业银行现代企业制度的建立 .....	55
三、树立银行效益最大化的经营理念 .....	56
第三节 待进一步探讨领域 .....	56
<b>附 录.....</b>	<b>57</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>60</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>



---

**CONTENTS**

<b>Chapter 1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1. Background and sense of theme .....	1
1.2. Brief introduction of Balanced Scoreboard .....	2
1.3. Content of research .....	3
1.4. Structure of paper .....	3
<b>Chapter 2. Theoretical and practical review of evaluation system of     commercial banks</b> .....	<b>4</b>
2.1. Significance and effect of evaluation system of commercial banks .....	4
2.2. Introduction of theoretical and practical development of domestic and foreign commercial banks .....	5
2.3. General introduction of Balanced Scoreboard .....	8
2.4. Basic thoughts of establishing strategic control system based on Balanced Scoreboard .....	15
<b>Chapter 3. Present situation and development of performance index system     of commerce bank S</b> .....	<b>26</b>
3.1. Brief introduction of commerce bank S .....	26
3.2. Compete strength and weakness of foreign and domestic commercial banks in Xiamen .....	27
3.3. Strategic blueprint and keypoints of commerce bank S .....	30
3.4. Analysis and evaluation of performance index system of commerce bank S .....	33
<b>Chapter 4. Application of Balanced Scorecard in domestic commercial     banks</b> .....	<b>36</b>
4.1. Concrete application of Balanced Scorecard in domestic commercial banks .....	36

4.2.Application process of Balanced Scorecard of commerce bank S.....	38
4.3.Balanced Scorecard’s design of personal financing service center of commerce bank S.....	44
4.4.Some problems of carrying out Balanced Scorecard .....	51
<b>Chapter5. Conclusion .....</b>	<b>54</b>
5.1.Main conclusion of research.....	54
5.2.Suggestion of applying Balanced Scoreboard management system in commercial banks .....	54
5.3.Further discussion.....	56
<b>Index .....</b>	<b>57</b>
<b>Main references .....</b>	<b>60</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>61</b>

## 第一章 绪论

### 第一节、选题背景及意义

20 世纪 90 年代以来，企业组织所面临的经营环境发生了重大变化。经济全球化及其竞争日趋激烈；信息技术及其应用迅速发展；跨国间的收购、兼并与战略联盟成为当代企业战略管理的重要内容，并由此导致组织管理不断变革；这些环境变化直接导致企业组织所面临的不确定性大大提高，风险不断增大。在这种环境下，企业在采取一系列策略应对环境压力的同时，也将外部风险传递到企业组织内部。譬如，当实行多样化策略分散经营风险时，企业要面对进入一个个新行业（领域）所产生的风险；当实施国际化发展战略时，企业要面对经营地点日趋分散所带来的风险；当运用信息技术和电子交易系统来减少控制环节、提高管理效率时，企业要面对手段隐蔽的计算机犯罪机会日趋增加所带来的风险等<sup>①</sup>。一些对全球产生重大影响的事件如“安然事件”、“世通事件”等反映了环境变化所带来的风险结果。这些环境变化以及由此带来的由外向内传递的种种风险，国内各家商业银行面临的同业竞争压力越来越大，战略控制越来越被人们所重视，并导致人们对绩效评价系统的期望发生改变。

我国的制度背景下，国有商业银行是否能够安全和稳健发展，对国家的经济发展和社会稳定具有非常重大的影响。因此，在上述商业环境下，我国国有商业银行如何建立一套能够与其发展战略和竞争战略保持内在一致性的战略业绩评价体系，以保证银行战略管理的有效性，实现治理结构、风险管理以及内部控制的改善，已成为国有商业银行制度建设的核心问题。

虽然目前我国商业银行都在不同程度上建立了各有特色的绩效管理体系，但利用平衡计分卡战略管理建立绩效管理体系仍在少数。纵观我国商业银行绩效考核机制的历史演变进程，大体经历了三次转变。第一次转变是改革开放初期，“大锅饭式”的分配体制被打破，商业银行逐步建立起绩效考核机制。第二次转变是 1995 年《商业银行法》

---

<sup>①</sup>例如，毕马威国际会计公司曾在 1998 年对涉及 20 个行业的 5000 家企业和组织进行了调查，结果显示仅雇员和经理贪污案件，平均每起的贪污金额达 11.6 万美元。在美国，截止到 2001 年 7 月止，由于舞弊正在被 SEC（证券交易委员会）调查的企业有 260 家，其中 15% 是财富 500 强企业，45% 的涉案企业从事高新技术相关的领域如计算机、通信和半导体等。

实施，以存款规模为主的绩效考核机制逐渐确立。第三次转变是 1998 年亚洲金融危机后，在控制风险的前提下，以效益为核心的绩效考核机制逐步确立。应该说，我国目前商业银行各具特色的绩效考核机制，在激发员工动力，促进业务发展等方面均发挥了积极的作用，但同时也暴露出激励扭曲化、约束弱化、行为短期化等诸多缺陷。随着我国加入世贸组织过渡期的结束，外资银行的设立和业务竞争，使商业银行将面临更加严峻的挑战，因此建立科学、合理的战略管理体系和绩效管理体系对于促进我国商业银行改善经营管理、提升核心竞争能力促进持续健康的发展，具有重大的现实意义。

基于以上情况，本文试图从企业战略出发，寻求一种与企业战略保持内在一致性的战略绩效评价体系，具体是建立以平衡计分卡（Balanced Scorecard，简称 BSC）为基础的战略控制系统，从财务与非财务平衡，内部（流程）与外部（客户）平衡，长期与短期平衡，刚性与柔性线结合的多维角度，全面评价国有商业银行的经营绩效。

## 第二节 平衡记分卡理论简介

平衡计分卡（Balanced Scorecard）是哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授（Robert S. Kaplan）和复兴国际方案总裁大卫·诺顿（David P. Norton）共同开发的。他们通过对绩效测评方面处于领先的 12 家公司进行了为期一年的研究之后推出的。根据一项调查估计，财富前 1000 家企业中 50% 的企业运用平衡计分卡来设计企业经营绩效的评估体系<sup>①</sup>。

作为一种战略工具，平衡计分卡将战略置于中心地位，从四个不同的侧面，将企业的远景和目标转化为目标和考核指标，从而实现对企业绩效全方位的监控和管理，而不仅仅是财务指标。该方法从四个角度关注企业绩效：顾客角度、内部流程角度、学习与成长角度与财务角度。作为一种评估企业经营绩效的有效工具，平衡计分卡采用了衡量企业未来业绩驱动因素的方法，具有战略管理的功能<sup>②</sup>。

<sup>①</sup> 参见保罗·尼文著，胡玉明等译，《平衡计分卡：战略经营时代的管理系统》，中国财经出版社，2003 年版第 4 页。

<sup>②</sup> 参见前结书第 17~21 页。

### 第三节、研究内容

本文以绩效管理体系为基点，以厦门辖内商业银行（一级分行）绩效考核机制为切入点，分析国内商业银行在绩效考核管理中的作用和不足。同时，通过借鉴平衡计分卡战略管理基本原理，提出我国商业银行平衡计分卡战略管理的战略框架、战略图、平衡计分卡的设计、建立绩效管理体系的思想和方法，以期为我国商业银行全面开展战略管理，建立科学合理的绩效考核体系，提升我国商业银行的核心竞争力做出一定的推动作用。

### 第四节 论文结构

本论文共分为五个章，以下是论文的整体框架：

第一章即前言，简要说明本论文的选题背景、研究目标、研究方法和论文结构。第二章，构筑了国内商业银行业绩评价的理论平台。简要介绍了国内外商业银行业绩评价体系理论和实践情况，以平衡计分卡为战略平台的业绩评价系统。第三章指出了S商业银行业绩评价系统重构的必要性。主要介绍了S商业银行业绩评价现状和存在的问题。第四章，以S商业银行个人理财中心为例阐述了构建以平衡计分卡为导向的业绩评价体系的步骤。该部分是全文的重点，按照业绩评价的战略制定、以平衡计分卡为导向的业绩评价指标体系的建立、评价标准的确立、实施平衡计分卡的配套支持、应注意的问题的顺序详细说明了S商业银行个人理财中心新的业绩评价系统的建立过程。其中，S商业银行的关键绩效指标分析是整个业绩评价过程建立的基础。第五章，即结论部分，阐述了本文研究的主要结论，提出建议和有待进一步探讨的领域。

## 第二章 商业银行业绩评价体系理论和实践回顾

商业银行业绩评价是指运用一系列财务及非财务指标和一定的测评方法,对商业银行的经营目标实现程度进行考核、测评的过程。由于商业银行本质上是通过向客户提供多种金融产品和服务以获取最大化利润为目标的金融企业,盈利是其生产和经营的基本前提,是其发展的内在动力。因而,对它的经营成果和效率进行测度和评价以指导其日常经营管理不仅必要,更是商业银行管理科学化的前提和基础。

### 第一节 商业银行业绩评价的内涵和与作用

对商业银行的经营业绩和效率进行客观科学全面的测度和评价、报告是商业银行自身、股东(投资人)和金融监管机构对商业银行管理活动的基本要求。

#### 一、商业银行业绩评价的内涵

简单地说,商业银行绩效评价就是对其经营效果的判断,既包括对客观结果的测评,也包括对经营管理者主观行为的判断。商业银行的绩效评价内容主要有两个方面:一是确定业绩测度的标准及方法,并据此对各银行的经营管理水平做出判断和评价;二是对影响业绩的相关因素进行分析,找出改进业绩、提高效率的有效途径,这是绩效评价工作的根本目的。<sup>①</sup>

#### 二、商业银行业绩评价的作用

对商业银行的业绩进行评价主要有三方面的作用:

(1) 对银行自身来说,可根据业绩评价结果确定经营活动最佳行为和最差表现。这既可以作为银行所有者对管理层的业绩考核标准,又可以通过“奖优罚劣”的激励机制引导银行的经营管理,促进银行努力提高业绩。业绩评价是科学激励制度建立的基础和银行一切经营活动的指挥棒。

(2) 从整个商业银行体系来看,业绩评价可以对市场中的银行进行业绩排序,有利于股东和投资者了解银行的经营管理状况,知晓银行在同业竞争中的位置;还可以通

<sup>①</sup>付亚和 许玉林:《绩效考核与绩效管理》,电子工业出版社,2003年10月,P177-181

过描述银行业的平均业绩表现来与其他行业或国外机构进行对比,并考查不同分析方法如何影响银行业绩,从而从外部激励约束银行的经营管理活动。

(3) 对金融监管当局来说,通过银行业绩评价可以对每家银行机构的经营状况及银行业整体风险状况做出判断,开展有针对性的监管工作;可以通过对放松管制、取消兼并限制等管制措施的测评以及银行业市场结构对业绩影响的分析,为金融兼管政策的制定提供信息。银行业绩评价可以针对整个银行业,某家银行或同一银行内部的不同分支机构进行分析比较,既可以为金融宏观决策提供依据,又可以为微观的银行管理提供参考。

## 第二节 国内外商业银行业绩评价理论与实践发展概述

### 一、国外商业银行业绩评价理论与实践

20世纪60年代以前,西方商业银行运营的外部环境一直受到高度监管,其特点表现为低利息率、存款利率受到严格控制,收益曲线也相对容易预测。当时,银行提供的金融产品种类有限,市场对银行产品的需求远大于供给,产品定价由政府或有限竞争决定,大幅度存贷利差是普遍现象,银行通过对外公布的财务报表和监管报表足以使银行轻松自如地经营管理并保证盈利,因而很少进行成本控制,几乎不需要进行业绩考评,也缺乏提高经营效率的动力。

但是从20世纪60年代开始,银行业的管制开始放松并持续了近三十年。管制放松不仅缩小了利差,最重要的影响是导致了竞争的加剧:商业银行的业务种类和地理范围逐渐延伸,非金融公司也进入了金融服务行业。这使银行经营获利空间日渐缩小,银行在努力进行金融创新开拓新的收入来源的同时,感觉到采用各种方式测评经营业绩,进行业绩管理变得日益重要。于是,随着西方财务会计理论的发展,西方商业银行业绩评价在理论上也逐渐形成了较为完善、系统的财务业绩测评体系,如杜邦模型、现值分析法、市场价值分析法、比率分析法、经济附加值法、作业基础成本法等。这些财务业绩评价体系基本采用财务比率指标形式,如资产收益率、权益报酬率、净利息收益率等来分析、比较、测评银行经营业绩。又由于商业银行独特的资产负债结构,银行流动性和清算力状况成为其能否生存的关键,因而财务测评体系一般将指标分为四大类:盈利性指标、流动性指标、风险指标、清算力指标。

20 世纪 80 年代始，金融管制的放松和金融竞争的加剧，使得西方国家的消费者获得金融服务产品的来源已相当广泛。银行业开始面临多变的、高度竞争的经营环境，这使得银行仅仅用财务指标评价业绩远远不够，财务指标无法确切反映银行的真实经营状况和竞争能力，而且有时是不准确的，甚至是误导。一方面，银行传统的成本会计与产品定价策略太笼统，无法提供准确的财务信息；另一方面，竞争环境的变化极为迅速，今天还是获利的产品明天可能就亏损了，而消费者在决定选择哪家银行的服务时，也越来越重视银行业务的处理速度而不再仅仅对比产品的价格。所以，银行开始比以往更注重客户对每次银行业务交易的满意程度。同其他许多行业一样，银行业也在重整它们的业务程序，以便为客户提供更高效的服务。这时，银行业绩考评需要更多的信息，包括：银行客户满意程度、银行内部业务流程效率、金融创新能力以及财务数据的综合指标体系，才能全面反映商业银行的经营现状与发展潜力。这对传统的银行服务产品定价、“粗造”的成本管理系统及以财务指标体系为基础的绩效测评和业绩管理系统提出了巨大的挑战。

20 世纪 90 年代，美国哈佛商学院教授 Robert S. Kalan (1992) 和复兴全球战略集团创始人兼总裁 David P. Norton (大卫·P·诺顿) 在对美国 12 家大企业成功经验进行了一年多的潜心研究后，针对传统财务测评体系的缺陷，创造性地推出了一种综合平衡财务指标与三类非财务业绩评价衡量指标（顾客、企业内部业务流程、学习创新与成长），把管理业绩与长远发展战略紧密联系起来的具有革命性的业绩评价体系——BSC 法（Balance Scorecard, 译为“平衡计分法”或“平衡计分卡”）

平衡计分法顺应了变化迅速、竞争加速的信息社会企业绩效管理的需要，在国际企业界迅速得以推广应用，领域十分广泛，既有服务提供商，也有生产制造商；既有传统的金融服务企业，也有高科技企业。许多商业银行也致力于 BSC 这一新颖的评价体系的研究，开发出了适应自身经营战略的 BSC 业绩评价系统，并取得了显著的成果，如美国的 Citi Bank、Chemical Bank、Boston Community Bank，印度尼西亚的 Bank Universal 等。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库