

学校编码：10384  
学号：17520101151141

分类号\_\_密级\_\_  
UDC\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于平衡计分卡的商业银行绩效评价  
研究：以中信银行重庆分行为例

Study on the Implementation of Balanced Scorecard in  
Performance Evaluation of China's Commercial Banks:  
Taking Citic Bank Chongqing Branch for an Example

靳蓉

指导教师姓名：郭晓梅 教授

专业名称：会计学

论文提交日期：2013年4月

论文答辩时间：2013年6月

学位授予日期：2013年6月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2013年4月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得(以财务管理为核心的风险管控体系的构建)课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。

(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘要

商业银行在促进国家经济的发展和维护社会的稳定中有着非常关键的作用。经过 100 多年的发展和近几十年来的改革，我国商业银行体系已经日趋成熟。经历过全球 3 次的金融危机，我国商业银行在变革中前进，虽然已经取得了不俗的成绩，但同时也面临来自外部环境和商业银行内部自身的各种问题。因此，完善经营管理机制，提高自身的竞争力是当前我国商业银行的关键任务。

绩效评价在银行的经营管理中占有十分重要的地位，发挥着非常关键的作用。根据评价主体和对象的不同，商业银行的绩效评价分为外部绩效评价和内部绩效评价。外部绩效评价主要是银行外部的监管机构和评级机构等银行整体的绩效进行的综合性评价，内部绩效评价是商业银行内部董事会对管理者、上级对下级的经营业绩进行评价。本文研究的主要是商业银行的内部绩效评价。在我国商业银行的发展过程中，商业银行的绩效评价方法不断的演变，经历了单纯依靠财务指标，到引入以财务指标为主的绩效评价方法，到综合非财务指标和财务指标的绩效评价方法。

有什么样的绩效评价制度，就有什么样的企业管理行为。绩效评价引导、改变企业管理行为。平衡计分卡作为“75 年来最伟大的管理工具”，用因果关系将四个维度联系在一起，将战略与行为相结合，从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度综合评价企业的经营绩效。银行业越来越激烈的竞争要求银行在绩效评价时不能仅关注财务结果，还需要重视诸如客户关系、创新能力等非财务因素，需要将绩效评价与银行的战略实现相挂钩。时至今日，我国越来越多的商业银行正在应用或打算应用平衡计分卡进行绩效评价。虽然国外商业银行应用平衡计分卡进行绩效评价已日趋成熟，但我国商业银行仍处于摸索阶段，在应用的过程中仍出现了不少问题。本文研究的目标就是通过分析中信银行重庆分行的案例对我国商业银行应用平衡计分卡进行绩效评价给出一些建议。

本文首先介绍了文章的研究背景、意义、对象及研究思路。然后本文回顾了国外商业银行和我国商业银行绩效评价的发展历程，梳理了平衡计分卡的研究现状并作出小结。接下来，本文介绍了平衡计分卡的基本理论，包括平衡计分卡的基本理念、四个维度（财务、客户、内部业务流程、学习与成长）和实施流程。

然后本文结合中信银行重庆分行的案例进行分析,介绍了中信银行的组织结构和现行的绩效评价方法,指出了该分行在采用平衡计分卡进行绩效评价时出现的问题,再给出相应的改进建议。最后总结了本文的收获以及不足之处。

通过本文的研究,笔者的研究目标是希望通过解决中信银行重庆分行运用平衡计分卡时出现的问题,对我国商业银行采用平衡计分卡进行绩效评价给出一点建议,发挥平衡计分卡的战略意义。

**关键词:** 商业银行; 绩效评价; 平衡计分卡

## Abstract

The commercial banks have a crucial role in promoting the development of the national economy and maintaining social stability in. With the development of over 100 years and the reform in recent decades, China's commercial banking system has been gradually matured. Experienced the global financial crises more than three times, China's commercial banks have achieved good results. However, they are still facing a variety of problems from the external environment and the internal demands of commercial banks themselves. Therefore, to improve the management mechanism is the key task for China's commercial banks to improve their competitiveness. Performance evaluation occupies a very important position and plays a crucial role in the operation and management of commercial banks. The paper set internal performance evaluation of commercial banks as the study subject.

Increasing competition in the banking industry requires banks to not only focus on the financial results, but also emphasize non-financial factors such as customer relations, innovation, etc., to combine performance evaluation with banks' strategy. Today, a growing number of commercial banks in China apply or intend to apply the Balanced Scorecard (BSC), but the application is still in the exploratory stage and there are a lot of problems in the application process.

This paper reviews the development of performance evaluation of commercial banks both abroad and at home. After that, the paper describes the current research of BSC and basic theory of BSC, including the basic concept of the BSC, the four dimensions and specific steps of implementation. Then the paper will summarize the implementation of BSC in China's commercial banks, as well as problems in the implementation process, namely financial, customer, internal procedure, and learning and growth. Then the paper will analyze the case of CITIC Bank, Chongqing Branch to point out problems in the implementation of BSC and to give suggestions.

**Keywords:** Commercial Bank; Performance Evaluation; Balanced Scorecard

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
一、研究背景 .....	1
二、研究意义 .....	2
三、研究思路 .....	3
<b>第二章 商业银行内部绩效评价发展概述</b> .....	<b>4</b>
一、国外商业银行内部绩效评价的发展 .....	4
二、国内商业银行内部绩效评价的发展 .....	5
(一) 规模指标评价时期 .....	5
(二) 财务指标评价时期 .....	6
(三) 价值指标评价时期 .....	6
(四) 指标体系评价时期 .....	7
<b>第三章 平衡计分卡的研究现状</b> .....	<b>8</b>
一、国外的相关研究 .....	8
(一) 卡普兰及诺顿对平衡计分卡的建立 .....	8
(二) 其他学者对平衡计分卡的研究 .....	9
二、国内的相关研究 .....	10
(一) 平衡计分卡的引入 .....	10
(二) 我国学者对平衡计分卡深入的解读 .....	11
(三) 平衡计分卡在我国商业银行运用的研究 .....	13
三、国内外研究小结 .....	14
<b>第四章 平衡计分卡概述</b> .....	<b>16</b>
一、第一代平衡计分卡：四个维度 .....	16
(一) 财务维度 .....	17
(二) 客户维度 .....	17
(三) 内部业务流程维度 .....	17
(四) 学习与成长维度 .....	18

二、第二代平衡计分卡：战略地图 .....	19
(一) 平衡计分卡：化战略为行动.....	19
(二) 战略地图.....	20
三、第三代平衡计分卡：战略执行 .....	22
四、平衡计分卡的实施流程 .....	24
<b>第五章 中信银行重庆分行实施平衡计分卡的案例分析.....</b>	<b>26</b>
一、中信银行的基本情况 .....	26
(一) 中信银行的基本情况.....	26
(二) 中信银行重庆分行的基本情况.....	27
二、中信银行重庆分行实施平衡计分卡的基本情况 .....	28
(一) 中信银行的战略.....	28
(二) 将战略分解为具体的战略目标.....	29
(三) 绩效指标体系的建立.....	31
(四) 平衡计分卡的分解.....	32
(五) 平衡计分卡项目的日常运营.....	35
三、银行实施平衡计分卡存在的问题分析 .....	36
(一) 思想认识方面的问题.....	36
(二) 制度设计方面的问题.....	37
(三) 绩效评价指标设置的问题.....	40
<b>第六章 中信银行应用平衡计分卡的改进建议.....</b>	<b>42</b>
<b>第七章 结论与不足 .....</b>	<b>48</b>
一、研究所做的主要工作及结论 .....	48
二、本文的不足 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>致谢.....</b>	<b>53</b>



## Table of Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Research Background.....	1
1.2 Research Significance .....	2
1.3 Research Contents .....	3
<b>Chapter 2 Development of Internal Performance Evaluation of Commercial Banks.....</b>	<b>4</b>
2.1 Development of Internal Performance Evaluation of Foreign Commercial Banks.....	4
2.2 Development of Internal Performance Evaluation of Commercial Banks of China.....	5
<b>Chapter 3 Literature Review of Balanced Scorecard .....</b>	<b>8</b>
3.1 Literature Review Abroad.....	8
3.1.1 Establishment of BSC by Kaplan and Norton .....	8
3.1.2 Research by Other Scholars .....	9
3.2 Literature Review in China.....	10
3.2.1 Introduction of BSC.....	10
3.2.2 Study by Scholars of China.....	11
3.3.3 Study of BSC Applied in Commercial Banks of China .....	13
3.3. Summary of Literature Review .....	14
<b>Chapter 4 Theories of BSC .....</b>	<b>16</b>
4.1 First Generation of BSC: Four Dimensions .....	16
4.1.1 Financial Dimension .....	17
4.1.2 Customer Dimension .....	17
4.1.3 Internal Process Dimension .....	17
4.1.4 Study and Growth .....	18
4.2 Second Generation of BSC: Strategy Map .....	19
4.2.1 BSC: Transition of Strategy into Action .....	19

4.2.2 Strategy Map .....	20
<b>4.3 Third Generation: Strategy Execution.....</b>	<b>22</b>
<b>4.4 Procedures of Applying BSC.....</b>	<b>24</b>
<b>Chapter 5 Case Study of Chongqing Branch of CITIC Bank.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Basic Information of CITIC Bank.....</b>	<b>26</b>
5.1.1 Basic Information of CITIC Bank .....	26
5.1.2 Basic Information of Chongqing Branch.....	27
<b>5.2 Basic Information of BSC in Chongqing Branch .....</b>	<b>28</b>
5.2.1 Strategy of CITIC Bank .....	28
5.2.2 Transit Strategy into Specific Strategic Objectives.....	29
5.2.3 Establishment of Performance Indicators .....	31
5.2.4 Decomposition of BSC .....	32
5.2.5 Operation of BSC.....	35
<b>5.3 Analysis of Problems in the Application .....</b>	<b>36</b>
5.3.1 Aspect of Recognition.....	36
5.3.2 Aspect of System Design .....	37
5.3.3 Aspect of Design of Performance Indicators .....	40
<b>Chapter 6 Suggestions of Chongqing Branch to Apply BSC.....</b>	<b>42</b>
<b>Chapter 7 Conclusions and Outlook.....</b>	<b>48</b>
<b>7.1 Main Conclusions.....</b>	<b>48</b>
<b>7.2 Outlook.....</b>	<b>49</b>
<b>References.....</b>	<b>50</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>53</b>

## 第一章 绪论

### 一、研究背景

随着我国金融体制改革的深入,国有商业银行和部分所有制商业银行成功上市,我国银行业的竞争环境发生了较大的变化。我国加入 WTO 后加大了金融市场对外开发的力度,外资银行进入我国市场的限制减少、门槛降低。凭借雄厚的资本、成熟的经营和创新的观念等方面的优势,外资银行在我国金融市场的占有率逐步扩大,从而对我国商业银行产生了极大的冲击。知识经济时代的到来,员工知识水平、客户关系、创新能力等无形资产越来越重要,传统的绩效评价方法难以全面评价银行的经营绩效。对于我国商业银行而言,如何塑造核心竞争力推动发展是当下的迫切任务。

评价什么就得到什么,管理大师德鲁克曾说过,“如果你不能评价,你就无法管理”,绩效评价制度在一定程度上决定了企业的管理行为。如何通过构建合理的绩效评价制度,引导我国商业银行塑造自身核心能力,推动银行发展呢?卡普兰和诺顿创造的平衡计分卡有助于解决这个问题。平衡计分卡把企业的战略转化为绩效评价目标、指标和行动,将战略与行为相联系,融合了财务指标与非财务指标,通过财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度全面综合评价企业的绩效。

据全球平衡计分卡协会的调查显示:超过 70% 的全球前 300 强的银行应用了平衡计分卡,并取得了显著成效。当前我国部分商业银行已经开始采用平衡计分卡进行绩效评价。相比于西方商业银行,我国商业银行应用平衡计分卡的时间不长,在应用过程中出现了各种问题。西方商业银行对平衡计分卡的应用相对成熟,我们可以从中挖掘一些有用的经验并借鉴到我国商业银行对平衡计分卡的使用。

对平衡计分卡的研究,我国的学者仍将大部分的精力放在平衡计分卡构建和指标选取这些初级阶段,对于银行现有的问题只是简短盖过。因此借鉴国外案例的先进经验,结合我国其他行业的平衡计分卡实施情况,以及学者们对于在这些

行业实施平衡计分卡所存在问题的探讨，深入到银行业中探讨我国银行业平衡计分卡制度尚存的缺陷和不足是十分迫切和必要的任务。

## 二、研究意义

在来自外部环境和自身发展需求的双重压力下，我国商业银行必须迎难而上，直面各种挑战。基于平衡计分卡的绩效评价系统，将绩效评价与银行战略相结合，对我国商业银行的管理和发展有很大的现实意义。我国商业银行在应用基于平衡计分卡的绩效评价时遇到的诸多问题都影响了平衡计分卡的作用发挥，使其难以推动商业银行战略实现。因而，本文的研究，即对平衡计分卡在我国商业银行绩效评价中产生的问题给出改进建议，对我国商业银行完善绩效评价有着多方面的现实意义：

首先，基于平衡计分卡的绩效评价从四个维度对银行业绩进行评价，财务、客户、内部业务流程和学习成长，多维度完整的绩效评价能够满足不同利益相关者对银行绩效信息的需求。比如，客户能够了解到银行的服务品质和存款的资金安全等。多维度的评价也有助于提高商业银行的发展能力，提高商业银行适应市场变化和满足市场需求的能力，进而提高商业银行的核心竞争力，促进商业银行战略的实现。

其次，有效的绩效评价可以正确判断商业银行的经营管理效果，为决策者作出正确决策提供依据。多维度的绩效评价使商业银行的经营运作透明化，进而可以从多个维度对商业银行的经营管理进行绩效评价。基于平衡计分卡的绩效评价体系结合了财务和非财务指标来全面判断商业银行的运营状况，能够提供真实可靠的财务数据和非财务数据以使经营者和决策者准确把握银行的经营情况。

再次，完善基于平衡计分卡的绩效评价可以加速我国商业银行与西方成熟的商业银行之间的接轨。西方商业银行对平衡计分卡的应用趋于成熟，而我国商业银行对有效绩效评价有着强烈的需求。在我国日益开放的竞争激烈的金融市场环境下，面对历史性的机遇和挑战，我国商业银行只有迅速与国际接轨，缩小与西方成熟的商业银行之间的差距，才能在市场中有自己的一席之地。

### 三、研究思路

根据评价主体和对象的不同,商业银行的绩效评价分为外部绩效评价和内部绩效评价。外部绩效评价主要是银行外部的监管机构和评级机构等银行整体的绩效进行的综合性评价,内部绩效评价是商业银行内部董事会对管理者、上级对下级的经营业绩进行评价。本文研究的主要是商业银行内部绩效评价。本文首先介绍了文章的研究背景、意义、对象及研究思路。接下来,本文回顾了国外商业银行和我国商业银行绩效评价的发展概述。然后,本文梳理了国内外平衡计分卡的研究现状并作出小结。接下来,本文介绍了平衡计分卡的基本理论,包括平衡计分卡的基本理念、四个维度(财务、客户、内部业务流程、学习与成长)和实施流程。然后本文结合中信银行重庆分行的案例进行分析,首先介绍了中信银行的组织结构和现行的绩效评价方法,然后指出该分行在采用平衡计分卡进行绩效评价时出现的问题,再给出相应的改进建议。最后总结了本文的收获以及不足之处。本文研究框架如下:

第一章 绪论。阐述了本文研究的背景及意义、本文的研究对象及思路。

第二章 商业银行绩效评价概述。分为二个部分,分别阐述了国内外商业银行绩效评价的发展历程。

第三章 平衡计分卡的研究现状。分成三个部分,第一和第二部分分别阐述了国内外平衡计分卡的相关研究;第三部分对平衡计分卡研究现状的小结。

第四章 平衡计分卡概述。本章介绍了平衡计分卡的理论依据、三代平衡计分卡的发展和平衡计分卡实施流程。

第五章 中信银行重庆分行实施平衡计分卡的案例分析。主要分为三个部分,分别阐述该分行的基本情况、该分行实施平衡计分卡的基本情况以及实施过程中存在的问题分析。

第六章 中信银行应用平衡计分卡的改进建议。对中信银行重庆分行应用平衡计分卡进行绩效评价的过程中出现的问题给出了相应的改进建议。

第七章 结论。总结本文所做的研究内容和主要结论,指出优点和不足。

## 第二章 商业银行内部绩效评价发展概述

### 一、国外商业银行内部绩效评价的发展

Farrell (1957) 创立的数据包络分析法最早运用于商业银行的内部绩效评价, 该方法用于评估银行支行的运营效率, 在银行中运用的主要方式是通过选取能够反映银行支行生产力效率高低的指标来对银行的绩效表现进行评价, 如选取整个支行系统适当的投入指标 (劳动时间) 以及适当的产出指标 (现金支票、存款凭证), 再建立两者投入产出关系的模型, 从而得出效率指标进行横向对比。数据包络分析法实质上是一种线性规划的模型, 其中含有较为复杂的数学思想, 因此银行内部没有进行普遍运用, 只有一些学者在研究银行效率的相关问题时会借用数据包络分析法的相关模型<sup>[1]</sup>。如 Halkos 和 Salamouris (2004) 利用希腊银行连续三年的数据利用数据包络分析法进行效率方面的实证研究, 结果发现资产规模越大的银行, 其经营效率也会不断提高<sup>[2]</sup>。

随着现代财务制度的完善, 财务报表体系在金融行业逐渐建立, 杜邦分析体系开始成为银行业中流行的内部绩效评价方法, 最早介绍杜邦分析法结合到银行绩效评价领域的专家是美国的戴维·科尔 (1972)。他阐释银行应以投资回报率作为银行业绩评价的核心指标, 并将这一指标进行层层分析, 以观察不同银行在不同财务指标上的对比, 从银行各个方面的财务指标来衡量不同支行的业绩。尽管以财务指标进行银行内部的绩效评价只是侧重了银行的盈利性和流动性, 但由于其所需数据是源自公开公正的财务报表, 因此所做出的绩效评价结果令人信服, 财务指标评价仍然是较为成熟的方法<sup>[3]</sup>。

美国的 Stern Stewart 咨询公司在 20 世纪 80 年代提出了经济增加值模型, 学者们开始研究如何将 EVA 运用到银行的绩效评价体系中。Ai Ehrbar (1999) 详细介绍了 EVA 能够在银行内外部业绩评价中起到的重要作用, 商业银行在引入 EVA 后, 以 EVA 的结果作为衡量支行绩效表现的手段。EVA 的计算公式为税后净营业利润减去资本总额与加权平均资本成本的乘积, 计算支行的 EVA 结果,

当 EVA 大于零时,说明该支行为银行创造了价值,当 EVA 小于零时说明该支行不仅没有创造财富反而毁灭了股东财富<sup>[4]</sup>。

当银行业的竞争发展更加激烈,传统的财务指标评比已经不适合新的经济形势的要求。国外的专家开始在商业银行的绩效评价中引入非财务指标进行补充,威廉·米勒(1995)在其著作《商业银行评估》中提出了 10P 评估法,将营销渠道、人事制度、战略计划等作为银行业绩评价的一部分,认为这些非财务方面的因素为银行的未来提供了创造利润的机会,对银行的绩效评价影响重大<sup>[5]</sup>。

在财务指标与非财务指标相互结合进行银行内部绩效评价成为趋势后,卡普兰和诺顿的平衡计分卡理论伴随着实践的发展而产生。据全球平衡计分卡协会的调查显示:“仅银行 300 强中就有超过 70% 的银行应用了平衡计分卡,并取得了显著成效”。如美国的化学银行,与曼哈顿银行合并后出现了多方面的问题,比如组织和沟通方面的问题,在引入平衡计分卡后,这些问题得到了很多的解决,并顺利完成了合并时所定的利润目标<sup>[6]</sup>。其他外国银行比如巴西 UNIBANCO 银行及日本东京三菱银行等金融企业在引入平衡计分卡后的经营业绩也取得了明显的改观。平衡计分卡的运用会在下文详细阐述<sup>[7]</sup>。

## 二、国内商业银行内部绩效评价的发展

我国商业银行对内部绩效评价的发展是从上世纪八十年代末开始的,在金融机构改革之前,银行的经营不存在竞争行为,并没有进行内部绩效评价的必要,这之后随着我国银行业的不断发展,银行的内部绩效评价变得十分重要,为了应对市场竞争的局面,各银行每年都会制定内部支行的考评计划,考评的核心指标也随着西方先进理论的传播而不断升级。

### (一) 规模指标评价时期

改革开放之前,我国只有一家银行,中国人民银行。1979 年成立了中国银行、农业银行等专业银行。此时,人民银行具有双重职能,金融管理机关和负责办理城市工商信贷业务。1984 年,我国金融机构开始改革,工、农、中、建四大国有专业银行先后组建,人民银行则专司中央银行职能。明确的业务分工和集

中的金融资源，使得四大国有专业银行之间的竞争比较小，因此这一时期的银行绩效评价压力不大，主要是以银行所拥有的资产规模为评价对象，例如存款总额、开户总数量等简单的绝对指标，由于银行之间缺乏竞争的关系，这一时期的绩效评价只是对上级的简单汇报，缺乏绩效评价的内在含义<sup>[8]</sup>。

## （二）财务指标评价时期

1993年我国银行进行了商业化改革，12月颁布的《国务院关于金融体制改革的决定》非常明确地指出了“要把我国的专业银行办成真正的商业银行”。1995年《中华人民共和国商业银行法》规定了商业银行设立的组织机构和基本规则等。1996年我国《商业银行法》颁布后，专业银行向商业银行转变，其他股份制商业银行如雨后春笋般成立起来，银行间的竞争逐渐激烈起来，对金融资源的争夺也越发激烈<sup>[9]</sup>。我国商业银行开始关注自身的盈利能力，银行对于内部支行的绩效评价采用以利润为核心的指标来反映银行的经营成果，如资产收益率、成本利润率等。相比较于规模指标，财务指标使得各个银行间的绩效水平有了可以横向比较的基础，银行内部也可以通过财务指标的对比进行绩效评价。财务指标的出现使得银行的绩效评价具有了真正的意义，但财务指标给银行业发展带来的缺点也显而易见，银行为了取得良好的业绩而开始进行高速扩张并进行高风险的活动，这一阶段银行的不良贷款率也迅速攀升，就是追求财务指标的后果<sup>[10]</sup>。

## （三）价值指标评价时期

随着商业银行之间的竞争加剧，且银行股权结构逐步清晰，股东开始成为参与银行经营的重要力量，实现股东价值最大化成为了商业银行开始追逐的新目标。因此银行绩效评价开始引入价值指标，尽管价值指标仍然是财务指标的一种，但考虑了资本的机会成本后，银行绩效评价体系很好的规避了决策的短时行为，开始重视长远的价值创造及股东回报<sup>[11]</sup>。常用的价值评价指标包括经济增加值（EVA）和风险调整收益率（RAROC），前者使得价值创造的概念深入商业银行，使得商业银行认识到会计利润并不是银行经营应该追求的目的，考虑了资本成本后的经济利润才是银行真正追求的目标，这才符合股东对银行的期望。后者又使



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