

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 17920081151203

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于平衡计分卡的 BC 银行绩效管理系统构建  
Rebuilding the Performance Management System for  
BC Bank: A *Balanced Scorecard Approach*

杨雨萌

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2013 年 4 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 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( )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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

我国银行业在逐步商业化运营之后，绩效管理制度已经开始迈向成熟和完善，但依然亟需缩小与国际先进银行的差距。绩效管理体系便是其中重要的一环，其成败决定着企业的业绩的好坏。平衡计分卡由卡普兰教授提出，不仅将战略融入绩效体系之中，还弥补了传统绩效管理中偏向财务指标的不足。而我国现有的银行绩效管理制度正是存在着战略契合度低、过于重视财务指标的特点。所以平衡计分卡的引入可以提升我国商业银行绩效管理水。

BC 商业银行是我国历史最悠久的银行之一。其已有的绩效管理体系中存在着与战略吻合度不高、考核指标不健全、沟通与反馈不足、考评结果运用单一、缺乏过程化管理等问题。由于同业竞争加剧以及受宏观调控政策影响，BC 商业银行需要进一步改革其绩效体系。BC 商业银行具有国内较为先进的公司治理机制和良好经营机制，具备运用平衡计分卡的各种条件。本文便试图在构建平衡计分卡的基础上对 BC 商业银行的绩效管理体系进行初步的重新构建。

本文以 BC 商业银行为背景，从 BC 商业银行的战略愿景和目标出发，绘制出 BC 商业银行的战略地图，在此基础之上分层次构建平衡计分卡体系，纵向设置了总行、分行、支行三个层级，横向上设置了各部门和各岗位的平衡计分卡，环环相扣，各层级相互承接。在 KPI 的选择上参照 SMART 原则，并且对指标的权重设置进行了有益的探索。最后本文还对 BC 商业银行绩效管理体系的实施进行了讨论，从改变传统管理观念入手，进行充分的沟通和培训，进行制度化建设，再造 BC 商业银行的绩效管理体系。

**关键词：**绩效管理 商业银行 平衡计分卡

## Abstract

Commercial banks in China have improved their performance management systems substantially in recent years, whereas they still lag behind global-leading banks. The balanced scorecard initiated by Kaplan and Norton translates a company's strategy into actions better at every level and put equally emphasis on non-financial indicators as financial indicators, it can be adopted by commercial banks in China that are commonly low-strategy-yet-high-finance-focused.

BC Bank is a renowned commercial bank in China and enjoys a long history. Its performance management system at present doesn't attempt to align with its business strategies. And the performance indicators fall short of reflecting reality. Employees and managers lack communication and feedbacks are seldom given. To cope with more intense market competition, BC Bank needs to reform its performance system. In light of its advanced corporate governance and operational systems, BC Bank is qualified to apply the BSC system. The aim of this paper is to construct a new performance management system, based on the BSC, for BC Bank.

We first map BC's strategy from its vision and goal, then build corresponding balanced scorecards for different functions at various management levels. These scorecards all have inherent connections. We select key performance indicators according to the SMART rule and explore how to set the value of the indicators' weights. At the end of this paper, we discuss the keys to a good execution. To execute well involves employee's better understanding of the system, adequate communication and training sessions, among others.

**Keywords:** Performance Management, Balanced Scorecard, Commercial Bank

# 目 录

<b>第一章引 言</b> .....	<b>1</b>
1.1 选题背景.....	1
1.2 研究内容及意义.....	2
<b>第二章 绩效管理概述</b> .....	<b>5</b>
2.1 绩效管理相关概念.....	5
2.1.1 绩效管理的涵义.....	5
2.1.2 绩效管理与绩效考核的区别和联系.....	7
2.1.3 绩效管理的几种主要模式.....	7
2.1.4 实施绩效管理的意义及作用.....	11
2.2 平衡计分卡概述.....	12
2.2.1 平衡计分卡的发展历程.....	12
2.2.2 平衡计分卡的基本框架和优势.....	14
2.2.3 平衡计分卡的应用条件.....	16
2.2.4 平衡计分卡与银行绩效管理的契合性.....	18
<b>第三章 BC 商业银行现行绩效管理体系分析</b> .....	<b>20</b>
3.1 BC 商业银行简介.....	20
3.2 BC 商业银行绩效管理体系现状和存在的问题.....	20
3.2.1 商业银行绩效管理现状.....	20
3.2.2 BC 商业银行绩效管理体系存在的问题分析.....	23
3.3 BC 商业银行绩效管理体系重构的必要性.....	24
3.3.1 BC 商业银行面临的机遇与挑战.....	24
3.3.2 BC 商业银行绩效管理体系重构的必要性.....	26
<b>第四章 BC 商业银行绩效管理体系考评指标的重新构建</b> .....	<b>27</b>
4.1 BC 商业银行业务发展指导方针和发展目标.....	27
4.1.1 BC 商业银行业务发展指导方针.....	27
4.1.2 BC 商业银行发展战略.....	27
4.2 BC 商业银行的战略地图.....	28

4.3	BC 商业银行平衡计分卡考评体系的构建.....	29
4.3.1	选择 KPI 的原则和思路.....	29
4.3.2	分层次构建平衡计分卡.....	30
<b>第五章</b>	<b>BC 商业银行新绩效管理体系的实施.....</b>	<b>45</b>
5.1	绩效管理体系实施前的准备工作.....	45
5.2	绩效计划.....	46
5.3	绩效沟通与辅导.....	47
5.4	绩效考核.....	48
5.5	绩效考核结果的反馈和运用.....	50
5.5.1	沟通反馈机制的建立.....	50
5.5.2	绩效考核结果的运用.....	51
<b>第六章</b>	<b>全文小结.....</b>	<b>55</b>
	<b>参考文献.....</b>	<b>57</b>
	<b>致 谢.....</b>	<b>58</b>
	<b>致谢.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>



## Table of Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Section 1	Backgorund .....	2
Section 2	Research significance .....	2
<b>Chapter 2</b>	<b>Introduction on Performance Management</b> .....	<b>5</b>
Section 1	The concepts of performance management .....	5
Section 2	Balanced scorecard .....	12
<b>Chapter 3</b>	<b>BC Bank’s Performance Management System</b> .....	<b>21</b>
Section 1	Introduction on BC Bank .....	21
Section 2	Inherent problems of current performance system .....	21
Section 3	Why BC Bank needs to rebuild its performance system .....	24
<b>Chapter 4</b>	<b>Rebuild the Performance System for BC Bank</b> .....	<b>27</b>
Section 1	Vision and goal of BC Bank .....	27
Section 2	Mapping BC Bank’s strategy .....	28
Section 3	Build a balanced scorecard system.....	29
<b>Chapter 5</b>	<b>Execute the New Performance Management System</b> .....	<b>45</b>
Section 1	Preparational work .....	45
Section 2	Performance planning .....	46
Section 3	Performance communication and training.....	47
Section 4	Performance assessment.....	48
Section 5	Performance review .....	50
<b>Chapter 6</b>	<b>Remarks</b> .....	<b>55</b>
	<b>Reference</b> .....	<b>57</b>
	<b>Acknowledgement</b> .....	<b>58</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 第一章 引言

## 1.1 选题背景

改革开放 30 多年中，金融体制的改革起着举足轻重的作用。这一期间，我国从传统的计划经济体制向市场经济转轨，金融业的强劲发展也带动着其它产业的发展 and 进步。没有金融的发展，很难想象当今社会是什么样的情形。改革开放后的第二年，中农建三家国有银行开始恢复运营。其后第五年，成立了中国工商银行，承接之前中国人民银行的部分业务，主要为工商储蓄和信贷，而中国人民银行也随之真正地成为了中央银行，主要制定和执行货币政策。随后 10 多年间，各级信用社以及城商行开始涌现，成为了补充力量。保险市场、证券市场、外汇市场均迅速发展。21 世纪开始，整个金融体系朝着更为成熟的方向迈进。剥离不良资产、证保银三个监会分管、QFII 启动均是其中的标志性事件。

银行业的发展虽然有目共睹，但是依然存在着诸多影响行业发展的问題。例如，我国的商业银行存在产权不明晰、内部人控制、董事会监督不足等问題，公司治理水平和外资银行存在很大差距。这几年虽已有所进步但并没有达到质变的程度。此外，我国的风险管理水平也需要进一步提高，国外采用了量化的数据模型、先进的管理技术，而我国更多的是定性分析。风险敞口得不到有效的控制，相关人才梯队的建设也跟不上时代的步伐。利润来源方面，我国更多的是传统的利用存贷差，需要寻求新的增长点，加强金融创新。

绩效管理是改善公司治理中非常重要的一环，绩效管理的成败直接决定了企业的业绩好坏。对于国内商业银行来说，基本都面临着绩效管理体系建设缺失或者不完善的问题。例如：过多的重视短期财务目标而忽视其他问题；绩效管理与银行战略契合度小，战略没有合理的进行分解和分配；以计价为激励手段，对员工业绩的判断手法单一，不利于公平，打击积极性等。而国外商业银行则具备良好的管理体系，绩效管理更为完善。

要想缩小与国际领先商业银行的差距，就需要从绩效管理体系的构建入手，

提升其科学性和合理性，多维度的对绩效进行考核、沟通、反馈和运用，从根本上改善当今绩效体系中存在的诸多问题。这些问题的解决可以使企业在一个更健康的环境中发展，好的绩效管理体系是业绩提升的助推器。

在诸多的绩效管理工具中，平衡计分卡具有战略性契合度高、考察维度多且注重指标间“平衡”的特点，从业务流程、财务、客户、员工学习与成长四个角度，将战略层层分解，将计价方式变为综合计分，有利于公平公正的考察绩效水平。自其诞生以来，已经在诸多大型企业中得到了采用，并取得了良好的效果。我国商业银行现阶段的治理水平虽有诸多问题，但是大型商业银行基本具备了施行平衡计分卡的基础，也满足平衡计分卡的应用条件。

国内外对平衡计分卡的研究已经趋向成熟，而国内商业银行绩效管理体系又并不健全，因此在现有研究的基础之上，结合我国商业银行的特点，特别是以某一商业银行为范本，设计出一套切实可行、具有实用价值的绩效管理体系的需求是迫切以及可行的。我国商业银行的绩效管理体系需要借助平衡计分卡的优点来得到进一步改善。

## 1.2 研究内容及意义

本文以商业银行绩效管理为研究内容，以 BC 商业银行为背景，以平衡计分卡为手段，研究我国商业银行绩效管理体系如何进行改进，并且提出基本的框架架构，为后续的研究打下基础。具体来说，本文将会横向、纵向几个方面来设计不同层级、不同职能部门的平衡计分卡，设计出每个维度所需要重点考察的 KPI 以及相应的权重，并且对实施过程进行初步的探究和设计。

本文的研究内容具有重要的实践意义。平衡计分卡是一个战略导向的系统，并且考核角度全面。消除了以往的绩效管理体系中过于重视财务指标等缺点。但它的施行又是一个复杂的过程，需要各方面良好的协调，需要全体员工的配合，也需要企业有明确的战略地图，对企业自身的要求较高。BC 商业银行是历史悠久的商业银行，具有施行的基础。研究 BC 商业银行可以给我国的商业银行提供一个可以借鉴的战略绩效管理范本。

BC 商业银行采用平衡计分卡之后，管理者会自然的对客户、员工以及流程等方面更加重视，增强 BC 商业银行的核心竞争力，找到绩效改善的突破口，更

为关键的一点是，这些绩效的改善都是配合着企业的战略目标的。BC 商业银行平衡计分卡体系的构建探究对我国商业银行的经营实践具有指导意义，商业银行的流程会更为完善，系统会更为灵活，员工学习能力也会有所增强。

本文共分为五部分，全文框架如下：

首先是引言部分，即第一章，说明本文的研究背景、研究意义、研究内容和研究方法。

第二部分，即第二章，笔者首先介绍了绩效管理概念、流程、与考核异同等，然后介绍目标管理法、KPI 的功能、特点、异同。随后介绍平衡计分卡的发展历程、框架及优势。最后是绩效管理的涵义以及平衡计分卡与绩效管理的关系。

第三部分，即第三章，对 BC 商业银行现行绩效管理体系存在的问题进行了分析，并阐述了对 BC 商业银行进行绩效管理体系重构的必要性。

第四部分，即第四章，结合 BC 商业银行的战略远景和发展目标，对该行的绩效管理体系考评指标进行重新构建，对全行各层级的平衡计分卡体系进行系统设计。

第五部分，即第五章，叙述了 BC 商业银行绩效管理体系具体的实施流程以及在实施时应注意的问题。

由于笔者专业知识和岗位实践经验有限，对银行绩效管理和平衡计分卡方面的研究和知识不足，文中遗漏和不妥之处，请各位教授和老师海涵并指正。

厦门大学博硕士学位论文摘要库



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