

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 17520121151092

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

商业银行战略绩效管理研究  
——平衡计分卡与模糊综合评价

A Research on Strategic Performance Management of  
Commercial Banks

——Balanced Scorecard and Fuzzy Comprehensive Evaluation

林玮雯

指导教师姓名: 傅元略教授

专业名称: 会计学

论文提交日期: 2015年4月

论文答辩时间: 2015年5月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015年 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):

林玮霞

2015 年 5 月 25 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。

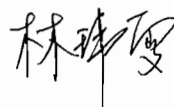
本学位论文属于：

(        ) 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）：



2015年5月25日

## 摘要

商业银行是我国经济发展的运行中枢，是金融市场的主要成分。由于商业银行经营的是金融及货币服务，与一般工商企业相比，其经营具有一定的特殊性。随着金融体制改革的深化和全球化进程的加快，外资银行的大量涌入给商业银行带来了考验。在激烈的竞争环境中，传统的绩效管理方法已无法满足我国商业银行为的发展需求。战略绩效管理从发展战略出发，采用多种维度对组织绩效进行管理，对促进公司整体绩效提升和保障公司战略目标实现有着重要作用。在这种背景下，结合商业银行的经营特点，引入战略绩效管理，综合财务和非财务因素进行绩效管理，对提高我国商业银行的竞争力具有重要意义。

本文在回顾国内外战略绩效管理和平衡计分卡的文献和理论的基础上，采用案例研究方法，对商业银行的特点与绩效管理的融合性进行研究，并针对 H 银行现行绩效管理存在的问题，构建了战略绩效管理系统，运用层次分析法与模糊综合评价法对 H 银行的整体绩效进行评价，最后总结了 H 银行在实施战略绩效管理中应当注意的几点问题。

本文的主要贡献点包括：（1）本文分析了商业银行的特点，并与绩效管理相融合，探讨了商业银行的绩效管理应具备的特性。（2）在对案例银行现行的绩效管理进行深入分析的基础上，本文指出了案例银行在绩效管理方面存在的问题，探索构建了战略绩效管理系统，并对具体解决措施加以总结。（3）本文运用模糊综合评价法对案例银行的整体绩效进行评价，得出了案例银行的评价结果为“中”，并通过对各个维度表现的分析，制定了相应的改进措施。

关键词：商业银行，战略绩效管理，平衡计分卡

## Abstract

Commercial banks are the main hubs of economic operation and elements of the financial market. Mainly involve in the financial and monetary services, the differ from ordinary industrial and commercial enterprises. With deepening financial reforms and accelerated globalization, foreign-funded banks are flocking into China, posing great threats to China's banks. In such changing environment, the traditional merit-based management cannot keep up with the development of commercial banks. The strategic performance management is based on the development strategy, using variety of dimensions to manage the organizational performance, it plays an important role in accelerating the improvement of the company's overall performance and achieving the strategic goals successfully. In this context, it can boost the competitiveness of the commercial banks to introduce in the strategic performance management which starts from the banks' operational features and well considers both accounting and non-accounting factors.

This thesis reviews the literature both home and abroad on the Strategic Performance Management and the Balanced Score Card. On this basis, using Case Study Method to study the integration of the features of the commercial banks and the performance management, concerning the existing problems of the current performance management of H bank, constructing the strategic performance system, evaluating the overall performance of the H bank by using Analytic Hierarchy Process and Fuzzy Comprehensive Evaluation Method, summarizing several problems which should be noticed during applying the Strategic Performance Management.

This thesis is contributive in its following work: (1) discusses the necessary features of the performance management in commercial banks, in the light of features of commercial and the performance management. (2) provides case studies and offers advice on the strategic performance management of commercial banks; (3) evaluates the comprehensive performances of the banks examined and provides suggestions for improvement.

Key words: Commercial Banks; Strategic Performance Management; BSC

# 目录

<b>第一章 引言</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	2
1.3 主要研究问题 .....	2
1.4 研究内容及研究方法 .....	3
1.4.1 研究内容.....	3
1.4.2 研究方法.....	3
1.5 本文主要贡献 .....	4
<b>第二章 文献综述和相关理论述评</b> .....	<b>5</b>
2.1 战略绩效管理理论基础 .....	5
2.1.1 系统论.....	5
2.1.2 委托代理理论.....	5
2.1.3 利益相关者理论.....	6
2.1.4 战略管理理论.....	6
2.1.5 企业价值理论.....	7
2.2 战略绩效管理文献综述 .....	7
2.2.1 国外学者关于战略绩效管理研究.....	8
2.2.2 国内学者关于战略绩效管理研究.....	9
2.3 平衡计分卡的相关理论 .....	10
2.4 关于平衡计分卡的研究 .....	11
2.4.1 国外的相关研究.....	11
2.4.2 国内的相关研究.....	12
2.5 本章小结 .....	14
<b>第三章 H 银行绩效管理的特点和弱点</b> .....	<b>15</b>
3.1 H 银行背景资料 .....	15
3.2 H 银行经营特征分析 .....	15
3.3 H 银行绩效管理现状 .....	17

3.4 H 银行现行绩效管理存在的问题 .....	21
3.5 本章小结 .....	22
<b>第四章 H 银行战略绩效指标体系和模糊综合评价模型 .....</b>	<b>23</b>
4.1 H 银行战略绩效管理评价指标体系设计 .....	23
4.1.1 财务维度指标体系 .....	23
4.1.2 客户维度指标体系 .....	24
4.1.3 社会责任维度指标体系 .....	24
4.1.4 内部业务流程维度指标体系 .....	25
4.1.5 学习与成长维度指标体系 .....	26
4.2 H 银行战略绩效管理评价指标权重确定方法 .....	27
4.3 H 银行战略绩效评价方法——模糊综合评价法 .....	29
4.4 绩效指标体系与模糊综合评价模型关系分析 .....	32
4.5 本章小结 .....	32
<b>第五章 H 银行的战略绩效管理实施 .....</b>	<b>34</b>
5.1 H 银行战略绩效计划 .....	34
5.1.1 H 银行战略地图的设计 .....	34
5.1.2 战略绩效计划的制定 .....	36
5.2 分级构建 H 银行的绩效管理评价指标体系 .....	36
5.3 指标权重的确定和计算 .....	41
5.4 模糊综合评价 .....	44
5.5 反馈与改进 .....	51
5.6 本章小结 .....	52
<b>第六章 结论与启示 .....</b>	<b>54</b>
6.1 本文研究主要结论 .....	54
6.2 启示 .....	55
6.3 研究不足与展望 .....	56
<b>参考文献 .....</b>	<b>57</b>
<b>致谢语 .....</b>	<b>60</b>

# Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Research Background.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Research Implication.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Key Research Question.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Contents and Methods of the Research.....</b>	<b>3</b>
1.4.1 Contents of the Research.....	3
1.4.2 Methods of the Research.....	3
<b>1.5 Contributions.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapter 2 Literature Review and Recital.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Strategic Performance Management Theory Foundation.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 System Theory.....	5
2.1.2 Principal-Agent Theory.....	5
2.1.3 Stakeholder Theory.....	6
2.1.4 Strategic Performance Management Theory.....	6
2.1.5 The Theory of Corporate Value .....	7
<b>2.2 Literature Review on Strategic Performance Theory.....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Foreign Researches on Strategic Performance Theory.....	8
2.2.2 Domestic Researches on Strategic Performance Theory .....	9
<b>2.3 Theories on Balanced Score Card.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Researches on Balanced Score Card.....</b>	<b>11</b>
2.4.1 Foreign Researches on Balanced Score Card .....	11
2.4.2 Domestic Researches on Balanced Score Card.....	12
<b>2.5 Chapter Summary.....</b>	<b>14</b>
<b>Chapter 3 Features and Weaknesses of H Bank’s Performance Management.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Background Information of H Bank.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Feature Analysis of H Bank’s Operation.....</b>	<b>15</b>



<b>3.3 Management Status of H Bank's Performance Management.....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Problems in Bank's Performance Management.....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 Chapter Summary.....</b>	<b>22</b>
<b>Chapter 4 Indicator System of Bank's Strategic Performance and Fuzzy Evaluation Model.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 The Design of H Bank's Strategic Performance Evaluation System....</b>	<b>23</b>
4.1.1 The Financial Dimension Indicator System.....	23
4.1.2 The Customer Dimension Indicator System.....	24
4.1.3 The Social Responsibility Dimension Indicator System.....	24
4.1.4 Internal Business Process Dimension Indicator system.....	25
4.1.5 Learning and Growth Dimension Indicator System.....	26
<b>4.2 The Determination Method of H Bank's Performance Evaluation Indicator System.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3 The Strategic Performance Evaluation Method of H Bank -- Fuzzy Comprehensive Evaluation.....</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Relation Analysis of Performance Indicator System and Fuzzy Synthetic Evaluation Model.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5 Chapter Summary.....</b>	<b>32</b>
<b>Chapter 5 The applying of the H Bank's Strategic Performance Management.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 The Strategic Performance Plan of the H Bank.....</b>	<b>34</b>
5.1.1 The Design of the Strategic Map of the H Bank.....	34
5.1.2 The Design of Strategic Performance Plan.....	36
<b>5.2 Structure the H Bank's Evaluation Indicator System of Performance Management in Different Level.....</b>	<b>36</b>
<b>5.3 Calculation and Determination of Indicator Weight.....</b>	<b>41</b>
<b>5.4 Fuzzy Comprehensive Evaluation.....</b>	<b>44</b>
<b>5.5 Feedback and Improvement.....</b>	<b>51</b>

5.6 Chapter Summary.....	52
<b>Chapter 6 Conclusion and Implications.....</b>	<b>54</b>
6.1 Research Conclusions.....	54
6.2 Implication.....	55
6.3 Limitation of the Study and Suggestions for Future Studies.....	56
<b>References.....</b>	<b>57</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>60</b>

廈門大學博碩士論文摘要



## 第一章 引言

### 1.1 研究背景

商业银行经营的是金融及货币服务，与一般工商企业相比，其经营具有一定的特殊，如外部监管要求高、经营风险高、以客户为中心、对信息化的建设有较高的要求等。随着金融体制改革力度的加大，商业银行之间的竞争越来越激烈。另一方面，我国加入WTO后，金融市场对外开放的力度加大，外资银行的进入给我国商业银行带来了一定的考验。另外，知识经济的到来，银行的无形资产如客户关系、人力资本、企业文化、创新能力等越来越重要，传统的绩效管理方式已经不适合商业银行的发展趋势。传统的绩效管理具有看重短期业绩忽视长远利益、仅靠财务指标无法衡量技术创新、内部变革等方面给企业带来的效益，最重要的其对企业战略目标缺乏关注，已经无法满足当今知识经济环境下企业在竞争日益激烈中保持不败之地的需求。现代战略绩效管理坚持以企业的发展战略为出发点，对指标进行一层一层的分解，然后进行评价、监督，及时反馈与改进，形成一个完整的体系<sup>1</sup>。战略绩效管理从发展战略出发，采用多种维度对组织绩效进行管理，对促进公司整体绩效提升和保障公司战略目标实现有着重要作用。因此，结合商业银行的经营特点，引入战略绩效管理，综合财务和非财务因素进行绩效管理，对提高我国商业银行的竞争力具有极其重要意义。

平衡计分卡作为公司绩效管理的重要工具，其能有效将企业总体战略进行转换，进而变成公司各层次员工均可轻松理解目标。同时通过运用平衡计分卡，企业全员参与战略绩效管理的过程，可以使原本不受重视的非财务指标被纳入考核体系，更有一些指标地位大幅提高，考核指标的合理性让企业绩效管理在战略基础上，更加完整、客观的评价企业目前状况，为未来改进方向提供至关重要的参考。

战略绩效管理通过从企业总体战略出发，根据企业实际情况，将目标一级一级下分，并对考核过程中任何存在的问题保持充分沟通（包括标准值确定等），其后按照既定标准和方法对实际情况进行度量，最终根据实际情况寻求问题所在并对此提出改进的措施，循环反复，不断地推动企业的战略目标更好地实现。对

商业银行绩效方面的研究，多数学者还是把大部分的精力放在绩效评价阶段上，对于战略绩效管理的研究较少。因此，梳理战略绩效管理的主要理论与研究，并结合案例银行的现状进行分析十分有必要。

## 1.2 研究意义

通过运用平衡计分卡，将战略与绩效有效结合，对我国商业银行的管理和发展具有较大的现实意义。

(1) 商业银行的经营管理效果可以通过有效的绩效评价进行判断，并且决策者也能依据有效的绩效评价做出正确决策。商业银行的经营运作透明化需要多维度的绩效评价，从而对商业银行的经营管理在多个维度进行评价。通过运用财务和非财务指标结合组成的平衡计分卡的绩效评价能够为商业银行的运营状况提供有效的财务数据和非财务数据，让经营决策者全面把握银行的整体状况。

(2) 完善基于平衡计分卡的绩效管理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。我国商业银行对平衡计分卡的应用虽然不如西方商业银行，但却有着强烈的需求。在如今不断开放的激烈金融竞争环境下，我国商业银行要想有自己的一席之地，就必须加速与国际接轨，缩小与西方商业银行间的差距。

## 1.3 主要研究问题

本文在对相关理论展开描述基础上结合案例分析，主要的研究问题包括以下几点：

(1) 本文对商业银行的特征进行分析，并将其与绩效管理相融合，探讨商业银行的绩效管理所具备的特性。

(2) 在分析案例银行的绩效管理现状的基础上，本文试图解决案例银行在绩效管理中缺乏过程控制，考核指标不全面、战略导向性不强、长期激励不足以及缺乏有效沟通机制等问题。

(3) 本文探讨如何解决案例银行的绩效指标的权重确定和模糊综合评价的问题，如何尽量降低评价过程中存在的主观判断的误差。

## 1.4 研究内容及研究方法

### 1.4.1 研究内容

本文主要框架如下：

第1章，引言。此部分点出展开本次研究的背景因素，意义，以及将要讨论的主要问题，预期贡献。

第2章，文献综述和相关理论述评。此章节主要对战略绩效管理与平衡计分卡理论进行深入研究，并对国内外目前的研究现状进行简要评析。

第3章，案例银行绩效管理的特点和弱点。此章节主要介绍了案例银行H银行的背景资料和经营特征，分析了H银行绩效管理的现状，总结了其存在的几个问题。

第4章，案例银行战略绩效指标体系和模糊综合评价模型。此章节主要设计了案例银行基于平衡计分卡框架的战略绩效指标体系，并介绍了绩效指标量化评价方法，首先运用层次分析法解决指标权重的确定，其次运用模糊综合评价模型使得定性指标与定量指标都具有可比性。这为下一章的具体实施提供了理论铺垫。

第5章，案例银行战略绩效管理的实施。该部分包括了战略地图的设计，分级构建绩效管理评价指标体系，采用模糊综合评价法进行绩效评价，以及具体解决措施的总结。

第6章，结论。该部分介绍了本文的研究结论和启示，提出了本文研究存在的不足及今后深入研究的方向。

### 1.4.2 研究方法

本文运用了文献研究法和案例分析法，对商业银行战略绩效管理进行了深入的研究。

#### (1) 文献研究法

笔者通过多种渠道对已有的商业银行战略绩效管理相关文献资料进行搜集、整理归纳，对其中的关键点进行认真的整合、总结和学习，参考银行业中的实际案例形成综合的研究方案，充分利用在研究中对参考文献学习与思考获取的理论

知识，努力运用理论来引导实践，并且思考实践中遇到、发现和解决的问题来丰富理论知识。

## （2）案例分析法

本研究通过对案例中的H银行的绩效管理现状进行分析，研究其存在的问题并且提出相应的解决措施，以此为其他银行的绩效管理提供借鉴。在案例研究中，从H银行的实际情况出发，通过实地调查、沟通访谈等方式进行综合了解，将所获取的资料进行有效地总结分析。

## 1.5 本文主要贡献

本文主要的贡献点和创新包括以下几个方面：

（1）本文分析了商业银行的特点，并与绩效管理相融合，探讨了商业银行的绩效管理所具备的特性。

（2）本文对文中探讨的H银行现行的绩效管理进行深入分析后，指出其重点存在的不足之处，在此基础上探索构建了适合其发展的战略绩效管理系统，并对具体的解决措施加以总结。

（3）本文选用模糊综合评价法对本文所构建的系统进行绩效考核，并根据考核结果对各个维度表现展开具体分析，制定了相应的改进措施。

（4）通过案例分析，本文提出了在运用模糊综合评价法的时候，在指标选择、定性指标的处理以及评价标准的确定等方面的一些建议，为以后企业运用模糊综合评价法提供一些启示。

## 第二章 文献综述和相关理论述评

### 2.1 战略绩效管理理论基础

#### 2.1.1 系统论

系统是一个整体，它由相互依赖而且存在某种关系的若干部分组成<sup>2</sup>。系统论为战略绩效管理提供了一种思想上的指导，它使得人们能够从企业的整体出发，站在战略的高度上，全面系统地进行战略绩效管理，而不是只考虑单个部门的绩效情况，它帮助人们更多地考虑不同组成部分的联系和影响，优化企业内部不同部门、不同层级的员工之间的沟通协调。

战略绩效管理关系到企业的各个方面，我们不仅要考虑企业的内部情况例如员工知识、管理效率等等，还要考虑企业的外部情况，包括竞争环境等等，把这些因素进行综合考虑，以系统的观念对其进行有机整合。作为企业管理系统的子系统，战略绩效管理系统也是要遵循从企业整体出发，对企业这个有机整体的各个方面进行综合评价。

#### 2.1.2 委托代理理论

在现代企业中，所有权与经营权相分离，一般企业都会采取雇佣经理人的方式以保障企业更好的管理。由此产生的问题就是目标不一致的问题，因此所有者在进行雇佣代理人时必须谨慎，并不断改善企业的应聘机制、激励机制和约束机制。激励和约束机制就主要体现在对代理人决策行为的控制和经营过程的监督，包括战略绩效管理。

从委托代理理论的角度来看，战略绩效管理要有一致性和准确性。一致性体现了代理人行为对绩效管理的影响与对委托人预期影响之间的相符合程度；准确性是指战略绩效管理中的绩效评价体现代理人努力程度的准确度。这要求绩效管理体系对经理层人员的评价应该公正科学，使委托人和被委托人的效用一致，确保公司长期绩效。为了降低公司中的代理成本，公司管理层作为受托人应从战略出发，并视具体的经营情况选取正确的评价指标。这样才能保证对代理人进行公



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.

廈門大學博碩士論文摘要庫