

# 基于平衡计分卡的商业银行战略管理

赵洪进(教授) 王 铨 王 龔

(上海理工大学管理学院 上海 200093)

**【摘要】** 本文从平衡计分卡的理论出发,就商业银行引入平衡计分卡的必要性和商业银行构建战略管理体系进行深入分析,把银行的财务管理和质量管理紧密结合起来,有利于促进商业银行加强经营管理和提高经营效益。

**【关键词】** 平衡计分卡 商业银行 战略管理 四个维度

## 一、平衡计分卡理论

目前我国商业银行绩效考评的指标体系通常只涉及财务考核,仅仅通过财务管理难以全方位衡量银行的经营绩效,难以满足银行战略发展的需要。因此,要完善绩效管理,平衡计分卡是其中一种较好的管理工具。

平衡计分卡是一套能使高层快速而全面地考察企业业绩,做出合理的战略抉择的评价系统。其包含财务指标、客户满意度、内部业务流程以及学习与成长四个维度。其中的财务指标说明了已采取的行动所产生的结果。同时,由客户满意

经营状况、偿债能力、信用记录等主要指标,综合评出不同等级,以此作为银行对中小企业信贷决策和重点扶持的依据。

### (三)政府可以采取的措施

1. 转变思想观念,为中小企业发展创造良好的发展环境、市场环境和法制环境。高度重视中小企业在国民经济发展中的特殊地位和突出作用,把促进和扶持中小企业发展作为全社会经济发展的重大战略来抓;促进大企业和中小企业紧密配合,协调发展,提高中小企业的市场竞争力,努力为中小企业创造更加宽松的发展环境;设立统一的中小企业管理机构,规范管理;制定有利于中小企业融资的优惠政策,确保中小企业有充分的资金来源;制定并实施中小企业财税优惠政策,用于支持新建中小企业和鼓励中小企业的技术改造。

2. 建立多层次的资本市场,多方面拓宽融资渠道。一方面可以成立中小企业投资公司。为中小企业提供信托投资、租赁、咨询等服务,推动中小企业的资产重组和转型升级。另一方面要大力发展中小企业资本市场。首先,构建一个多层次、多功能的资本市场,消除中小企业进入资本市场的壁垒,方便不同规模、不同发展阶段的企业进行直接融资,积极发展二板市场,降低准入门槛,让市场前景好、产品技术含量高、有发展潜力的成长性中小企业直接进入证券市场融资;其次,允许经营状况良好的中小企业特别是中小高新技术企业面向社会发行股票和债券,通过建立场外交易系统,提供投资股权变现和退出市场机制,增强股权的流动性,促进中小企业股票和债券的均衡发展。

度、内部业务流程、学习与成长三个非财务指标来补充财务指标,它们是银行业绩的推进器。平衡计分卡不是要以此取代财务指标,而是从四个方面来全面考察银行,以此进行合理的业绩考评和战略管理。平衡计分卡的基本原理如右图所示。

1. 财务维度。财务指标显示了银行的发展战略及其执行是否有助于利润的增加,评价银行经营管理者的努力是否对经济效益产生积极的作用,因此财务维度是其他三个方面的出发点和归宿。同时又要作为另外三个非财务方面的最终目标和衡量标准。该部分从传统的财务绩效评价体系中转化而

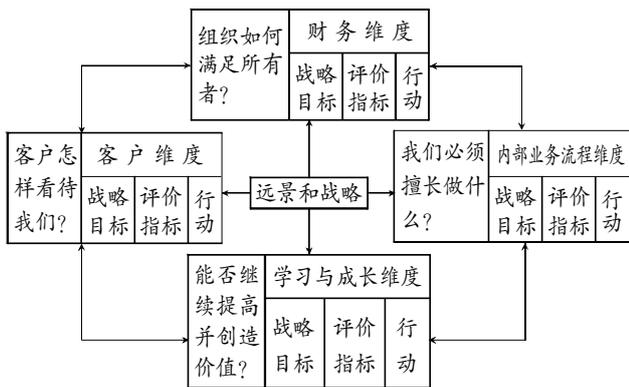
3. 构筑中小企业社会化服务体系,加强对中小企业的服务和支持。加快构建多主体、多层次、全方位的社会化服务体系,切实帮助中小企业找准产品、找准市场,提高中小企业对市场的应变能力,建立健全服务网络,完善省、地(市)、县三级中小企业服务中心,为中小企业提供公益性、扶持性的综合服务。建立健全中小企业的社会服务体系。完善包括中小企业服务中心、辅导中心、咨询公司、会计师事务所、律师事务所、资产评估公司、税务代理公司等在内的社会化中介服务机构和以贷款评估、信息咨询、管理咨询、技术合作等为主要内容的中小企业社会化服务体系。

4. 健全支持中小企业直接融资的法律法规体系。《中小企业促进法》需要有相关的配套法规和实施办法,以便使我国中小企业立法形成一个科学、完备、有序的体系。就直接融资而言,我国应该制定专门针对中小企业融资的法规和实施细则;研究制定公司债券市场的相关法规;适时制定风险投资法,并借鉴国际经验,考虑制定中小企业投资促进法,促进中小企业资本形成。相应法规应包含中小企业金融机构的设立、中小企业融资措施等规定,使得为中小企业服务的金融机构以及中小企业的融资等受到法律保护。

### 主要参考文献

1. 赵复元.我国中小企业信用担保问题综述.经济研究参考.2005;23

2. 周兆生.中小企业融资的制度分析.财经问题研究.2003;5



平衡计分卡的原理图

来,通过设置一系列财务指标来显示银行的战略及其执行是否有助于银行财务目标的实现。银行的财务考评以利润、存款、资产质量为核心设立指标。涉及的主要指标如下:①盈利能力指标,如资产利润率、人均利润、人均中间业务收入、核心业务收入增长、产品盈利结构、资本保值增值率、利润增长率、利息回收率等;②成本费用指标,如存款平均成本率、收入成本比率等;③资产结构指标,如资本充足率、不良资产率等。

**2. 客户维度。**银行业是一个真正以客户为导向的行业,客户主要关心的是时间、质量、性能、服务和价格。平衡计分卡要求企业把自己为客户服务的承诺转化为具体的测评指标,这些指标应能真正反映与客户有关的因素。建立以客户满意度为核心的评价指标体系,将银行的使命和战略诠释为具体的与客户相关的目标和要点,从服务时间、服务质量、服务特点等方面关注市场份额以及客户的需求和满意程度。主要指标如下:①客户满意度指标,如客户满意度、客户投诉率、投诉处理期限等;②客户保留率指标,即客户忠诚程度,是指银行继续与老客户保持交易的比率,是银行保持市场份额的关键性指标;③客户获得率指标,主要包括VIP客户的数量和市场占有率;④客户贡献率指标,主要是VIP客户的利润率。

**3. 内部业务流程维度。**银行的战略管理以客户为导向,优异的客户绩效与组织的研发、生产和售后服务密不可分。银行的内部流程直接决定其是否能满足客户需求并占领相关的市场,以及是否能够最终实现其财务经营目标。内部流程角度关注银行内部效率,测评银行的业务流程,特别是对客户满意度有重要影响的作业流程。内部流程是银行改善其经营业绩的重点。建立平衡计分卡的顺序通常是在制定财务、客户目标和指标后,制定内部流程目标和指标,这样能够使银行专注于使银行财务和客户满意度最大的业务流程。银行应着重从以下几方面来确立内部流程指标:①生产效率,单位业务耗费的工时,反映银行内部的业务操作流程是否流畅、合理。主要指标包括:管理效率、业务审批环节数量、业务审批效率。②新产品开发,具体包括新产品的获利能力和新产品的创新时间。包括的指标有:产品开发速度、市场灵敏度、市场营销效率等。③风险控制率,衡量银行风险控制、内部控制完善程度。包括的指标有:风险控制程序、风险控制率等。

**4. 学习与成长维度。**在全球化、信息化的竞争中,不断创

新和成长是银行增加价值的前提,银行必须投资于内部的基础构架,即员工、信息系统和激励机制,他们是平衡计分卡其他三个方面获得卓越业绩的动力。①员工,对员工满意度的评估可以通过以下指标来说明:员工薪酬和员工保持率。②信息系统的资本投入值,在日益资讯化的今天,银行必须提高自身的信息化程度,一方面降低成本,提高竞争力,另一方面提高效率,提高工作质量。③银行激励制度与个人目标的相容比率,测评银行激励制度对员工的激励效果。包括:新员工培训天数、老员工培训周期、新业务的培训人次、高学历员工数量、骨干员工数量等。

从以上分析可以看出,平衡计分卡一方面考核银行的产出(上期的结果),另一方面考核银行未来的成长潜力(下期的预测);再从客户角度和内部业务角度考核企业的运营状况参数,把银行的长期战略与短期行动联系起来,把远景目标转化为一套系统的业绩考核指标。平衡计分卡具有系统性与全面性,并把目标聚焦到战略远景,可使经营收入等外部考核指标与新产品开发等内部考核指标达到平衡。一个合理的平衡计分卡可以反映银行的策略,并可以将银行的策略转化为一系列相互联系的指标。

## 二、我国商业银行引入平衡计分卡的必要性

**1. 引入平衡计分卡是商业银行战略实施和实现组织变革的需要。**平衡计分卡为银行战略的顺利实施提供了有力的支持:①平衡计分卡让银行的管理者得以使用简洁、直观的方式来描述和传递战略;②平衡计分卡将银行的资源和战略紧密联系起来;③平衡计分卡为银行内部各部门、各员工之间建立全新的组织关系提供了逻辑和框架。

**2. 引入平衡计分卡是全面、动态地反映商业银行绩效的需要。**在现代国际大银行中,绩效管理是整个战略管理体系的重要组成部分。绩效评价体系在银行战略的制定、实施和有效公司治理机制的实现等方面起着关键作用。目前,商业银行主要依靠财务指标对各部门、各机构在考核期内的业绩做出评定,这种传统的绩效评价体系存在以下缺陷:一是造成绩效管理和战略目标相脱节;二是不能全面反映组织绩效;三是不利于组织预测未来绩效。而平衡计分卡的引入为战略和绩效提供了链接,同时通过一系列非财务指标的设置克服了单一财务指标的缺陷。

**3. 引入平衡计分卡是商业银行业务流程再造的需要。**商业银行业务流程改造的目标是建立以战略为指导、以客户为中心的最优的价值链。平衡计分卡为这一目标的实现提供了可能:①平衡计分卡通过逐层分解将战略目标融入业务流程,使业务紧紧围绕战略展开;②平衡计分卡将业务流程看做满足客户需求、实现组织业绩提升的最有效的驱动力,业务流程的设计是为客户及财务维度目标的实现服务的;③平衡计分卡强调部门间的协调,克服了部门间业务流程的重复,优化了资源配置,有利于提高业务流程的运营效率。

## 三、基于平衡计分卡的商业银行战略管理体系

有效的平衡计分卡绩效管理体系是将银行的战略和一整套财务和非财务考核手段相结合,以改善银行财务状况,最终

实现商业银行的发展蓝图和战略目标。建立有效的基于平衡计分卡的商业银行战略管理体系的基本思路是:从商业银行的战略出发,将其按照战略管理的内在要求,从财务、客户、内部业务流程和学习与成长等四个维度分别确立战略目标,然后将战略目标具体转化为考核指标,从而构成一整套以战略为核心、目标指标与过程指标并存、财务指标与非财务指标并重、长期与短期指标相平衡的平衡计分卡绩效管理体系。

平衡计分卡体系是系统性地把一个银行的战略、价值定位、具体目标以及关键绩效指标(KPI)联系起来,利用平衡计分卡的思想方法明确银行的战略、价值定位和总体目标,通过平衡计分卡中的“因果关系分析”,清晰地勾画出为实现战略目标的各个角度和衡量指标之间的因果关系,从而建立企业战略管理的基础架构,平衡计分卡的一个关键目标就是把企业的发展战略明确地表达出来。我国商业银行在竞争激烈的市场环境中,为实现可持续发展,必须切实提高自身的核心竞争力,从平衡计分卡的四个维度来构建我国商业银行的战略管理体系。根据平衡计分卡原理,首先从四个维度建立各自的战略目标,以战略目标为基础分析实现战略目标的关键因素。其次,分析反映和影响关键因素的关键绩效指标,并在经营和管理过程中随时监控指标动向。最后,根据关键绩效指标的信息反馈对四个维度的战略目标进行修正和改进。进而影响企业远景目标和整体发展战略,形成一个实时反馈系统。

平衡计分卡不是一个战略制定系统,而是一个战略管理系统,即贯彻、实施已形成的战略步骤,并对其进行不断的反馈和修正。构建平衡计分卡战略管理系统的时候,首先要加强战略管理,明确银行现阶段的战略,然后将银行战略所内含的一连串假设具体转化为一系列的因果关系链。因果关系链的建立,一方面可以有助于将银行战略准确地转化为平衡计分卡上的一系列考核指标,另一方面则有助于将银行战略顺利地传达给下属单位和银行员工。将银行战略目标准确地转变为下属单位的具体目标和员工的个人目标,保持两者的一致性。进而对他们的工作重点产生影响,使他们的行为朝着有利于实现银行战略的方向努力。利用平衡计分卡战略管理思想,制定商业银行的战略管理基础架构如表1所示。

表1 商业银行四个维度绩效考核一览表

维度	指标构成
财务维度	净资产收益率、三年利润平均增长率、营业收入增长率、人均利润增长、核心业务收入增长、存款平均成本率、收入成本比率、产品盈利结构、成本费用收益率、资本充足率、不良资产率等
客户维度	市场占有率、VIP客户的数量、客户保留率、VIP客户的利润率、进入目标市场的进度、客户满意度、客户投诉率、投诉处理期限等
内部业务流程维度	管理效率、业务审批环节数量、业务审批效率、新产品的获利能力、产品开发速度、市场灵敏度、市场营销效率、风险控制程序、风险控制率等
学习与成长维度	员工薪酬、新员工培训天数、老员工培训周期、新业务的培训人次、高学历员工数量、骨干员工数量、员工的价值趋向指标、团队的成长能力等

#### 四、我国商业银行引入平衡计分卡进行战略管理的初步构想

平衡计分卡从四个方面都设置一些可量化的指标来衡量企业的表现。同时,通过限制指标的数量将信息负荷减少到使用者可以把握并能据以操作的程度。我们借鉴一家国际银行的平衡计分卡设计,初步构想组建一个精简的、适合我国商业银行的平衡计分卡指标体系。具体如表2所示。

表2 商业银行平衡计分卡指标体系

财务维度	客户维度	内部业务流程维度	学习与成长维度
创造股东价值类指标	新增客户类指标	风险控制指标	吸引及留存员工指标
经济利润	新增客户比率	信贷风险成本	缺勤率
营运净利润	来自新客户的收入	贷款分类的准确度	员工流失率
股东权益回报率	潜在新客户比率	贷款净亏损比率	全职员工平均成本
股东回报总额	新客户的新业务	逾期贷款额	员工满意度指数
增加利润类指标	加强客户关系类指标	坏账比率	员工薪酬级别的划分
预算准确度	来自原有客户的新业务	诉讼事件数	员工平均收入
支出/资产比率	来自原有客户的收入	效率改善指标	员工培训指标
可借贷资金成本	原有客户持有产品比率	成本/收入比率	新员工培训天数
净利息收入	客户的平均营业收入	客户经理的平均客户数	老员工培训周期
非利息收入比率	贷款使用比率	后勤员工与客户比率	新业务的培训人次
产品定价指数	存续客户类指标	交易失误率	员工平均利润贡献度
息差收入比率	账户中止数	报告准时率	员工考评完成率
新业务完成比率	客户流失率	交易处理平均成本	持续创新指标
资产回报率	客户存续率	项目完工率	新产品开发周期
资金加权平均成本	客户满意度指数	优质客户服务指标	新产品开发速度
风险防范类指标	客户持续平均时期	网点服务平均等候时间	新产品创利能力
资本充足率	客户投诉数	网点交易平均时间	新产品的收入比率
信贷风险贷款亏损准备	投诉处理期限	电子银行使用率	如期完成的项目比率
风险资产回报率		E-mail平均回复时间	
流动比率			
贷存比率			
营运现金流量			

把银行的远景目标转化成银行的发展战略,再将平衡计分卡指标与商业银行发展战略紧密结合起来,并将这些指标层层向下分解,最终将商业银行的战略表达成具体的指标及相应的目标,检验这些指标的完成程度就能相应的保障我国商业银行战略的实现程度。

#### 主要参考文献

毕意文,孙水玲.平衡计分卡中国战略实践.北京:机械工业出版社,2003