

刍探我国商业银行的战略地图

何学斌 聂敏 杨晓

(上海大学国际工商与管理学院 上海 200023 中国人民银行上海总部 上海 200120
上海上会会计师事务所 上海 200041)

【摘要】 本文借鉴西方发达国家评价商业银行的战略地图和平衡计分卡的运用经验,紧密联系我国商业银行所有权结构、经营的范围、目标、机制以及外部环境等的实际情况,建立我国商业银行战略地图和平衡计分卡的运用体系。

【关键词】 战略地图 平衡计分卡 非财务指标

商业银行作为企业,其经营绩效评价有着与一般工商企业经营绩效评价的共性,但作为以货币为经营对象的特殊企业,其绩效评价又有其行业特殊性。本文在总结我国过去商业银行绩效评价体系不足的基础上,借鉴国外先进的绩效评价理论,建立了一套符合我国国情的商业银行经营绩效综合评价指标体系。

一、西方先进的绩效评价理论

平衡计分卡之所以在美国银行的绩效评价中取得成功,这与美国商业银行完善的公司治理制度和先进的信息系统是密不可分的。我国商业银行实施平衡计分卡的难点并不是建立指标(包括财务指标与非财务指标)体系,而是指标体系建好后,在对商业银行的经营绩效进行实际评价时往往会遇到数据收集以及定性和定量评价的难题。这个问题主要是针对非财务指标而言的。在财务指标方面,商业银行财务会计制度已比较完善,建立了一套以资产负债表、利润表和现金流量表为核心的财务报告制度。尤其是新的企业会计准则的出台,在评价我国商业银行业绩时,财务指标的数值基本上可以根据财务报告提供的数据计算而得。但是在进行非财务指标评价时主要有以下两大问题:

1. 非财务指标的量化。非财务指标中很多都是定性指标,难以量化,只有靠专业的评价人员来评判。国外由于开展商业银行绩效定性指标评价的历史较长,造就了一批具有较高评价分析和判断能力的专业评价人员,而我国开展商业银行绩效评价的历史较短,无论是在具体方法还是评价人员的知识结构方面水平都较低,因此从我国商业银行现状看,在绩效评价中应适量采用定性指标,不宜过多,否则会影响到绩效评价的准确性。

2. 定量的非财务指标的统计。非财务指标中除了定性指标之外,还有一些是可以量化的,如银行存贷的市场占有率,这个指标可以根据中国人民银行的统计报告计算而得。但是还有一些定量指标需要依靠银行自身获得财务统计数据,由于我国商业银行的内部统计方法和信息系统还很不完善,有些数据往往难以取得或者为取得这些数据要花费很大的成

本,这就对这些非财务定量指标的评价造成了致命的打击。例如西方商业银行普遍采用的是客户层面的评价指标——客户获利率,经过笔者对我国五家上市股份制商业银行几个省市分行的调查,几乎没有一家银行能提供单个客户的获利率和单个客户获利占银行总利润的比重。这一现实也迫使我国商业银行绩效评价不能照搬西方的评价指标体系。因此,考虑到我国商业银行目前的实际情况,非财务指标的数量和权重将少于其在西方商业银行的数量和权重。

二、企业绩效评价指标与商业银行经营原则的结合

1. 企业绩效评价指标与商业银行经营原则相结合。商业银行经营绩效综合评价主要在于评价商业银行均衡、协调和统一的三条“经营原则”的能力。

盈利性、流动性、安全性是银行经营管理的基本原则,在银行经营活动的实践中必须同时兼顾,缺一不可。如果放弃对盈利性原则的贯彻,银行就会入不敷出,整个财务活动必将陷入困境,也就不可能求得银行的生存和发展;如果忽略了对流动性原则的追求,银行就极易出现清偿债务的危机,既难以满足客户提款和合理贷款的供给,也不能满足同业汇差清算的需要,银行就会失去客户、失信于同业,而一个丧失了信誉的商业银行就等于失去了生存的基础;如果不注意对银行经营风险的管理,不注重银行盈利性的安全程度,银行就会面临很大的风险,导致银行资产收益率降低,银行资产经营的损失必然增加,银行资本的流失也会日趋严重,银行也就无法逃脱破产和倒闭的厄运。因此,商业银行经营绩效评价指标应该将盈利性、流动性、安全性三者有机地结合起来,全面考核商业银行经营状况,最终形成一个综合性的指标体系,以便于各商业银行之间进行比较。

2. 资产负债表、损益表和现金流量表有关指标的综合。我国过去商业银行绩效评价指标体系所关注的焦点均集中在资产负债表、利润表的有关项目,而对现金流量表指标却关注甚少。我们知道,现金流的信息更能体现财务报告的目标,因为与特定银行关系最直接的财务信息的使用者,最关心的是银行创造有利的现金流动能力。资产负债表反映的是银行

特定时点上的财务状况,因此它在提供流动性信息方面是静态的、不完整的;利润表提供的是在贯彻配比等原则下企业所实现的当期收益信息,在提供流动性信息方面也是缺乏的。因此,随着我国商业银行会计信息披露的不断完善,在指标体系中应加入反映现金流量的指标,实现资产负债表、损益表和现金流量表有关指标项目的综合,以便充分反映有关流动性情况的信息。

三、建立我国商业银行战略地图的具体设想

依据上述的基本思路,我们选择了如下具体指标评价商业银行的绩效。

1. 财务层面绩效评价指标体系。

(1)反映商业银行盈利性的指标。主要有四项:①资产报酬率。它是净利润与平均资产总额的比率。该指标反映银行资产的综合利用效果和总体盈利水平。它表示每元总资产所创造的净利润,其与盈利性成正比例关系。我们认为它是单独评价管理业绩的最好指标,这是因为用它来评价企业业绩不仅能促使企业努力增收节支,多创利润,而且更能促使企业在企业资产增值方面下工夫。由于企业资产增值时净利润会等额增加,而不是同比例增加,所以企业资产增值对提高资产报酬率的作用很大。例如,企业年初资产的公允价值为100亿元,去年净利润为1亿元,年初资产报酬率为1%,本年资产并未增减,但其年末公允价值上升为125亿元,按照新准则,净利润一般也会调整增加25亿元,假定本年创造的净利润也是1亿元,加上调增的利润,本年净利润则为26亿元,本年资产报酬率为20.8%,提高1980%。②权益收益率。它是净利润与平均股东权益的比率。杜邦财务分析指标体系中,它是企业最综合的财务指标(权益收益率=收入净利率×资产报酬率×权益乘数),该分析模式客观地反映出权益收益率能够反映和分析企业最综合的盈利能力、营运能力、偿债能力和资本结构情况;从股东或投资者的角度来看,它也是最重要的指标。③利息回收率。它是本期实收利息总额与到期应收利息总额的比率。如果利息回收率达不到90%,那么银行当年以现金收回利息的情况就比较糟糕了。④资产费用率。它是营业费用与资产总额的比率。该指标用来衡量银行规模的费用水平,银行的主要资产价值是购置或租赁房屋的公允价值、购置或租赁电脑设备系统的公允价值等等。一般来说,如果资产费用率小于70%,说明该银行利用现有资产的经营活动不足,如果资产费用率大于80%,说明该银行现有资产的经营费用有不合理超支的可能,这是一个比较复杂的问题,各银行的标准不尽相同,是否将其列入商业银行盈利性指标体系中,可由各商业银行自定。

(2)反映商业银行流动性的指标。主要有三项:①流动比率。它是流动资产与流动负债的比率。用它考察银行资产的流动性,其估值要比其他行业低得多,一般超过25%即可,太大了会影响银行盈利性指标的实现。另外,高流动比率并不能保证银行有充足的现金以满足流动需求,如果应收账款过多,则高流动比率只会提供虚假的信息。②备付金率。备付金率=(存入同业款项+库存现汇)/存款余额。该项比率衡量银行随时应付流动性需求的能力。商业银行的备付金率一般超过5%

即可,如果该比率过大,则可用的贷款资金相应较少,从而影响盈利水平。在分析时,必须结合银行的规模、储户的稳定性 and 当时的融资环境通盘考虑。③(人民币、外币合并)存贷比。存贷比=(各项贷款余额-贴现贷款余额)/存款余额。该指标能够衡量银行本外币贷款的扩张程度,是反映银行流动性的主要指标,一般要求小于75%。

(3)反映商业银行安全性的指标。主要有三项:①不良贷款率。它是不良贷款与总贷款的比率。不良贷款包括次级类、可疑类和损失类等的不良贷款。该指标用来衡量银行贷款质量的恶化程度,一般要求小于25%。②估计贷款损失率。估计贷款损失率一般可用下式估算:(正常贷款×1%+关注贷款×2%+次级贷款×20%+可疑贷款×40%+损失贷款×100%)/贷款余额。该比率衡量贷款可能的损失程度,一般要求小于10%。③最大单一客户贷款比例。它是最大单一客户贷款余额与资本净额的比率。该指标衡量贷款的集中度,一般要求小于10%。④最大十家客户贷款比例。它是最大十家客户贷款余额与资本净额的比率。该指标也用来衡量贷款的集中度。客户贷款余额过度集中,会影响银行的生存和发展。

(4)反映商业银行资本充足性的指标。主要有两项:①资本充足率。它是资本净额与表内外加权风险资产的比率。该指标主要考核银行资产的风险抵御能力,是国际银行界为了更好地衡量商业银行的资本适宜而设计出来的一个比率。资本是银行取得客户信任、吸纳客户资本、开展信贷业务的基础,是银行赖以生存的前提。保持充足的资本金,有利于弥补资产风险,保护存款人的利益。这个比率不应低于8%,该比例越大,说明银行资产安全性越好。我国根据商业银行资金来源的性质做出了不同于会计资本概念的界定,将银行资本划分为核心资本和附属资本。关于加权风险资产的计算,按中国人民银行1994年2月印发的《关于资本和资产风险权数的暂行规定》,把银行业的资产按不同的风险程度划分为不同的权数。具体地说,奉献权数按不同百分比划分为五个档次:第一级为0,表示无风险的资产;第二级为10%;第三级为20%;第四级为50%;第五级为100%,为具有完全风险的资产。我国将商业银行的资产划分为六大类:第一类为现金;第二类为对中央银行与中国中央银行的授信;第三类为对公共企业的债权(指邮电、水、电话、煤气、交通等基础部门);第四类为对一般企业和个人的贷款;第五类为同业拆放;第六类为住房抵押贷款。用银行资产负债表上的资产项目分别乘以相应的风险权重,然后再将各个乘积相加,得到风险加权后的资产。②核心资本充足率。它是核心资本净额与表内外加权风险资产的比率。核心资本是指银行的实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润。附属资本是指银行的贷款呆账准备。核心资本的特点是:资本的价值相对稳定;资本在银行账的账目上公开;资本同银行的盈利率和竞争能力有密切关系,可以作为资本充足率的衡量基础。一般要求核心资本充足率大于4%;同时,附属资本与核心资本的比率不能超过100%。

(5)反映商业银行发展性的指标。主要有存款增长率和贷款增长率两项指标。存款增长率可以反映出银行存款规模的

扩张情况。贷款增长率可以为分析贷款质量提供前瞻性帮助。

(6)反映商业银行现金流量的指标。主要有销售现金比率、全部资产现金回收比率和经营现金净流量与净利润的比率三项指标。销售现金比率反映每元销售得到的净现金,其数值越大越好。全部资产现金回收比率说明银行资产产生现金的能力。经营现金净流量与净利润的比率说明银行净利润的质量。

2. 非财务层面绩效评价指标体系。

(1)内部控制层面绩效评价指标。风险的防范问题是现代银行生存与发展的核心问题。随着世界经济全球化、金融国际化进程的加快以及我国金融体制改革的不断深化,商业银行风险防范问题日渐突出,加强内部控制显得尤其重要,内部控制是商业银行为实现经营目标,通过制定和实施一系列制度、程序和方法,对风险进行事前防范、事中控制、事后监督和纠正的动态过程和机制。对商业银行内部控制的评价可以借鉴COSO委员会(2004)2003年7月发布的《企业风险管理框架》进行,其包括八个方面:①内部环境;②目标设定;③事项识别;④风险评估;⑤风险应对;⑥控制活动;⑦信息与沟通;⑧监控。其中,上下、平行和内外等的信息沟通尤为重要。

(2)客户层面绩效评价指标体系。银行业是一个完全以顾客为导向的行业,应围绕顾客制定其战略计划。“首先要为客户提供其所需的价值”是当今银行一种很典型的口号。客户层面的绩效评价指标体系应包括客户满意度、市场份额、客户利润率三个方面的指标。

(3)创新层面绩效评价指标体系。创新和学习是银行实现长期发展的根本动力,银行的创新和银行的价值直接相联系。也就是说,只有不断开发新产品,为顾客创造更大的价值,不断提高经营效率,银行才能获得新的市场,提高收入和利润。起码应设置以下两项指标:①创新业务的获利能力。创新活动不仅要力求成功,而且还应关注其获利能力,因为创新的目的是获取利润。新业务的先进性和适用性、新产品的改进程度和被市场接受的程度等都直接影响着银行获利的潜力。②创新业务的时间性。银行创新活动的时

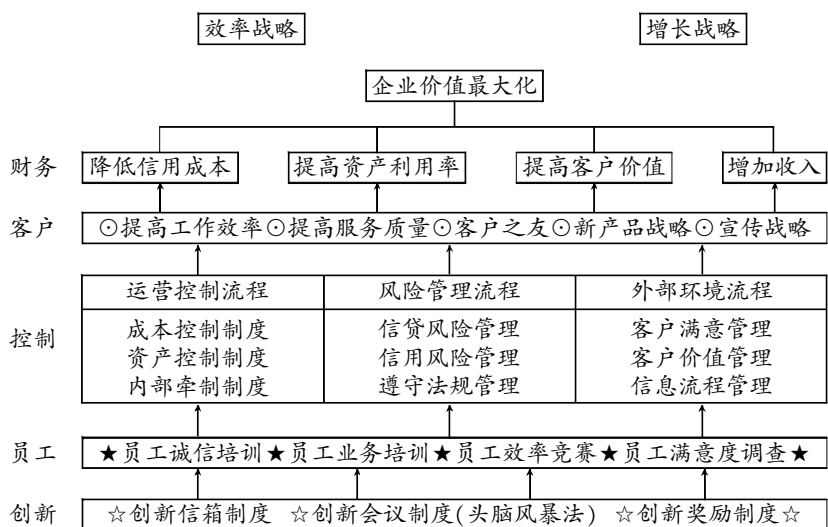
间性不仅反映了研究开发活动本身的效率,而且还影响到银行对市场反映的灵活性。在保证创新获利的基础上,尽可能缩短业务的面世时间,不仅可以节约开发成本,而且能够提高银行技术更新的速度,直接增强银行的竞争优势。

(4)员工层面绩效评价指标体系。对员工的评估可以通过以下指标来说明:①员工满意度。②员工保持率。③员工创造力。人是创造一切价值的源泉。银行要高效率运作,不仅要保持员工的稳定性,还要求员工具有创造力。创造力是一个比较模糊的概念,具体可以通过工作效率、员工建议数量和质量等指标来反映。银行可以评价单个员工的创造力,也可以评价一定团体的创造力,还可以评价银行所有员工的总体创造力。

四、创新式的我国商业银行战略地图

我们知道,各个商业银行的具体情况不尽相同,各银行在实施平衡计分卡和描述战略地图时,一般应该自下而上地进行,即应该明确每个部门的战略,然后才能确定一体化的企业战略。我们所提供的战略地图仅仅是一个基本框架。

笔者认为,商业银行应该实施效率战略和增长战略,最终的财务目标是企业价值最大化,客户是朋友,所有的战略、流程、管理和制度等等,都应该围绕客户开展,而创新制度是一切战略、流程、管理和制度等的基础和动力。至于创新的形式,可以是多种多样的,由于战略地图的格式限制,我们在图中列出了三种形式:①创新信箱制度。员工的创新建议、意见和设计等,随时随地可以投入信箱(包括电子邮箱),这是一种最容易贯彻但也最容易流于形式的制度,所以还应该考虑后两种形式。②创新会议制度。不定期地召集创新信箱中提出有价值创新设计的员工开会,创新会议宜采用头脑风暴法,目的是完善初试创新产品和创造更好的新产品。③创新奖励制度。无论采用哪种创新形式,都必须建立创新奖励制度,否则再好的创新形式都可能流于形式。最好的办法是将创新的数量和质量作为考核员工业绩的主要指标。不难理解,这种自下而上、自上而下和平行关系相结合的创新活动,不仅能促进新产品的不断产生,而且其本身就是一种管理创新、制度创新,它能够促进管理创新、制度创新、业务流程创新等。为了应对商业银行的全球化竞争,我国商业银行必须要做大做强,不断地创新。我们尝试着描述创新式的我国商业银行的战略地图,以抛砖引玉(如下图所示)。



主要参考文献

1. 卡普兰,阿特金森著.吕长江主译.高级管理会计.大连:东北财经大学出版社,1999
2. 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿著.刘俊勇,孙薇译.战略地图——化无形资产为有形成果.广州:广东经济出版社,2005