



商业银行业绩评价机制研究

厦门大学 谢清河

【摘要】 本文从经济增加值(EVA)的基本理念入手,通过对EVA的基本理念和商业银行以EVA为业绩评价核心指标的优越性分析,探讨了目前我国商业银行建立和应用内部EVA业绩评价机制面临的主要问题和障碍,并就商业银行如何完善EVA业绩评价机制提出了意见与建议。

【关键词】 经济增加值 商业银行 业绩评价 改革思路

经济增加值(EVA)是指税后净利润扣除资本成本后的经济利润,它也可以说是税后净利润剔除了风险因素后超出股东最低资本回报要求的收益。EVA作为一种新的业绩评价指标,在业界范围内受到广泛的关注,并得到了积极的推广和运用。EVA比起传统的业绩评价指标来,其特点是它考虑了风险调整、资本成本及可持续增长基础上的利润最大化,从而最能体现价值创造能力的核心指标。

商业银行经营理念的核心是价值最大化,而价值最大化的内涵就是“在风险和收益的平衡中实现资本的保值增值”。可以说,“资本的保值增值”是现代金融理论和经典经济学的核心思想,也是商业银行经营决策所追求的目标,它与EVA的评价标准是一致的。本文就我国商业银行建立EVA业绩评价机制的有关问题做些探讨。

一、EVA与我国商业银行传统业绩评价方法的比较分析

一些大型金融机构如著名的渣打银行,已将EVA评价标准作为建立业绩评价和激励机制的重要依据,从其多年的实践来看效果都不错。与我国商业银行传统的业绩评价方法相比,EVA具有以下优越性:

1. 构建全新的经营管理理念,有利于实现银行稳健经营和可持续发展的目标。

发达国家的一些大型银行通常采用风险调整后的资本回报率(RAROC)指标,使风险管理和业务发展成果体现为一个简单数值。实施以RAROC为核心的管理模式是实现风险成本与风险收入相匹配的重要途径,是建立全面、有效、科学的风险管理体系和健全的内控体系的关键环节。很显然,名义收益与经营风险调整后的收益是有较大差别的。这也是风险类金融企业与一般的稳健型企业的最大区别。看不到这一点,对商业银行的经营是很不利的。然而,我国商业银行长期以来忽视经营风险,只顾快速扩张规模,结果形成了大量的呆坏账等不良资产。我国银行与发达国家银行在经营风险管理方面的差距需要认真总结,应当虚心学习别人的长处。为此,应对银行经济资本进行约束,将风险和收益直接挂钩,实施“只有经过风险调整的收益才是银行的真实收益”的基本理念,切实建立起以EVA为评价标准的业绩评价机制,这与过去我国有些商业银行忽视风险控制、直接将名义收益作为

业绩衡量标准和经营目标的做法有着本质的区别。银行需要引入经济资本管理理论和方法,建立重视风险管理的企业文化和长期稳定的风险调整收益标准,保证收益增长与风险控制相统一,真正实现稳健经营和可持续发展。

2. 银行内部应用经济资本管理的理论和方法,有利于实施有效的全面风险管理。

目前,在我国商业银行内部实现全面风险管理的准备还不够,难度还很大,但是我们不能因此而畏缩不前。从长期来看,我们只有克服各种困难,跨越横阻在面前的障碍,才有可能在未来激烈的竞争中取胜。因为经济资本管理是建立在风险评价的资产组合框架基础之上的,所以其结果可以被管理者和各业务部门用来分辨、评价和度量资产组合风险,从而有助于形成对市场风险、信用风险、操作风险和流动性风险政策的整体认识,最终将不同类型的风险转化为可衡量的风险,进而有助于加强风险管理。因此,银行内部应注重应用经济资本管理的理论和方法,促进整个系统实现完善的全面风险管理,提高银行的经营业绩水平。

3. 借鉴先进的价值管理手段和计量方法,有效地提高我国商业银行价值。

从我国商业银行目前的内外环境来看,建立科学的业绩评价机制的主要问题是两个方面:一是由于我国对信用风险的控制和管理起步较晚,存在诸如企业财务资料虚假、有效数据积累不足、区域风险差别显著、道德风险异常严重等突出问题;二是由于我国缺少类似标准普尔、穆迪公司那样的大型商业评级机构,在计算违约率时只能依靠银行内部评级数据,导致银行评级水平低下。为此,银行必须尽快建立自己的内部评级系统。银行采用经济资本管理理论和方法的目的不单单为规避风险,而是要凭借先进的风险度量方法和调整技术,充分认识那些能够管理好并且能够对其充分补偿的风险,从而提高银行价值。这就需要准确估计出不同业务可能导致的预期损失和非预期损失,用风险成本冲减利润,得出真正的收益水平,以避免出现不考虑风险而一味追求高额利润的盲目扩张行为。只要银行能够掌握经济资本管理的理论和方法,并结合自身的业务特点构建出特有的风险度量模型,就能实现更大规模的扩张和更快速度的发展。

二、我国商业银行建立EVA业绩评价机制面临的问题和障碍

从2002年开始,我国建设银行已在国内银行业中率先引入和应用了EVA概念,在建立内部业绩评价机制方面进行了大胆的尝试,取得了一些成果,并积累了一定的经验。但由于国内商业银行目前外部竞争和内部经营考核等多种因素的限制,尚未将EVA推广开来,目前建立和应用EVA业绩评价机制还面临一些较难解决的问题和障碍。

1.原有粗放的经营管理方式的惯性思维,影响了EVA的有效实施。

我国商业银行原有的业绩考核与评价仅限于对历史绩效的反映,较少考虑能够影响企业未来发展潜力和持续发展能力的各项因素。长期以来,商业银行相对粗放的经营管理方式形成了片面追求经营规模扩张、过分注重业务量增长、忽视经营效益的惯性思维,导致银行财务效益观念淡薄、一些业务经营决策的控制标准偏离银行价值最大化目标。这种落后的惯性思维由于没有予以及时克服,因而影响了银行有效地实施EVA评价标准。

2.考核评价方法未能科学化、系统化,考核评价体系与科学、系统的评价标准还有相当距离。

在银行系统推行EVA管理,需要在对内部业务管理和操作流程进行认真研究的基础上,合理确定内部作业链和价值链,在风险和收益的平衡中实现资本的保值增值。实现以上目标,必须运用内部资金转移价格、成本费用分摊、经济资本分配等先进的管理手段,通过对银行的经营收入、成本 and 风险在各部门和不同产品之间进行合理的分割,以确定各部门的经营业绩和产品的价值贡献。目前,商业银行内部资金转移价格的制定方法是系数法,用这种方法来分配经济资本,虽然操作较为简单方便,但不够科学,容易造成信息基础薄弱。因为在这种方法下,利率风险、操作风险和市场风险等经营风险并没有计量和分配。

3.管理技术和信息基础的障碍使经营核心目标与业务计划体系整合统一的难度加大。

商业银行经营的核心目标是追求银行价值最大化,各项业务经营计划的制定必须服务于经营核心目标。由于受管理技术手段的制约,在经济资本约束条件下,加之银行的管理体制和经营机制尚未理顺,一些基层商业银行在制定各项业务计划过程中,建立这种整合统一的业务计划目标体系还有较大的困难,容易形成核心目标与细分目标不完全一致的计划体系,既可能造成纵向分解的具体计划和整体上不完全支持核心目标实现的纵向失衡;又可能造成分解各金融产品的计划不能确保核心目标实现的横向失衡,最终有可能导致整个业务运行效率低下。

4.现行信用风险经济资本分配模型的局限性,使得建立适应内部管理和外部竞争需要的产品定价机制难度加大。

经济资本的约束作用客观上要求商业银行在经营中不仅要考虑销售什么样的产品和招揽什么样的客户,而且还必须考虑以什么样的价格去销售,通过建立科学合理的价格体系来赢得客户,扩大销售。从目前商业银行的技术水平和管理水平来看,产品定价还有一定的难度,具体表现在:一是与

过去央行实行管制利率制度相比,当前利率市场化改革进程加快,利率浮动区间扩大,商业银行由被动定价过渡到自主定价,需要在细分客户群体的基础上,针对不同客户执行不同的利率,其难度必然加大。二是产品定价标准及其管理水平对商业银行竞争力影响日益突出,利率形成机制本身决定商业银行定价难度加大。按照资本预算管理办法,优质客户对各家商业银行来讲都是稀缺资源,在外部竞争十分激烈的环境下,利率上浮必然受到限制,因此,业务产品价格必然是商业银行内部利益和外部竞争双重作用下的市场均衡价格。但目前基层商业银行普遍还未建立起适应自身经营和市场竞争需要的产品定价标准和管理机制。

5.考核评价的内容不全面,使得建立与资本预算管理相适应的业绩评价机制难度加大。

资本预算管理办法要求商业银行对经营工作的考核必须从以市场份额为主转向以EVA评价为核心,无论对银行自身的考核,还是对部门经理的考核都要突出效益观念,坚决把防范经营风险,增加银行整体价值放在第一位。因此,过去那种基数加增长率的考核办法已难以适应新的要求。考核激励办法必须突出业务的各项收入、资金占用、费用分摊、计提准备金、经济资本成本抵扣等指标。精确的考核必须建立在精确的数据来源和科学的模型设计之上,这就要求商业银行在开展业务的同时,必须对业务数据的统计、归集、分配等方面实行精细化管理,要能够使业务发生的各种费用(成本)通过科学的方法,将它们分配到各部门、各产品、各种服务、各项作业的成本对象中去。科学合理计量和分摊成本费用是经营绩效评价的重要环节,而目前各银行在这方面还比较薄弱,商业银行中流行的多项业务指标综合评分方法尚缺乏科学的绩效评价,还没有普遍建立一套完善、成熟的业绩评价机制。要改变这种状况,还需要做出很大的努力。

三、完善我国商业银行EVA业绩评价机制的对策与建议

1.构建科学的考核与评价体系,全面推进经济资本预算管理。

经济资本预算管理体现了科学发展观的要求,是保持经济效益持续增长的科学方法,它要求处理好经济规模与价值创造、经营风险与业务发展的关系,切实做好以下几项工作:一是指标设置应充分体现财务管理的核心目标——银行价值最大化。财务考核指标应充分考虑资金的时间价值、风险控制和投入产出等因素,运用EVA、资本回报率、资产收益率等经营效益相对指标。二是指标设置应重视人力资源管理,提高人力资源管理水平。只有建立有效的人力资源管理机制,为员工提供充分施展才能的空间,才能使员工个人价值与银行总体价值共同得到充分的体现。三是指标设置应注重风险控制,体现谨慎性原则,提高资产损失率、不良资产率及不良资产控制指标的权重,不断提高风险控制能力和财务管理水平,充分体现以风险管理为核心的财务管理要求。四是指标设置应体现创新精神,把创新和新产品开发水平指标纳入考核指标体系,促进银行不断创新,追求卓越。五是指标设置应注重长远效益、体现持续发展的要求。要实现银行价值最大化,关键是处理好短期利益与长期利益的关系,注重长远效益,不断提高银行的综合竞争能力,走可持续发展道路。

2.完善经济资本的计量方法,提高经济资本配置效率。

首先是要逐步完善经济资本的计量方法。根据《新巴塞尔协议》规定,非预期损失应采用内部评级法进行评价,对债项逐笔计算风险。由于目前我国商业银行有效数据积累、数据准确性检验及银行系统对该系统设计原理不够科学及生成信息的接受程度还不到位,银行系统普遍还不具备这种信息基础和认知基础,这说明银行系统尚缺乏这方面的现实条件。从客观要求来看,采用系数法计量经济资本需求虽然不是最先进的办法,但有一定的现实性,与现行管理水平基本相适应,因而是现阶段较可行的方法。因此从发展趋势来看,当风险评级预警系统数据积累已经能够使用,对风险资产的非预期损失能够准确计量的时候,对信用风险经济资本的计量应逐渐由系数法过渡到直接采用风险系数评价方法,使用科学的风险资产的非预期损失数据。

其次是要科学分配经济资本,提高其配置效率。必须了解各种风险的概率分布和估计各种风险敞口的额度以及这些敞口的相关性,进而确定银行对风险的容忍程度。与此同时,风险管理者需要全面衡量银行所面临的各种风险,包括信用风险、市场风险和操作风险,并对这些风险采取有效的防范措施。经济资本的配置既可以在单笔交易的层面上展开,也可以对整个组合作整体的度量。在现阶段采用系数法计量经济资本时,可采取总量配置法分配经济资本额度,与经济资本计量保持相互呼应的关系,加大业务结构调整的力度。

再次是要建立合理的经济资本总量。为此要准确把握和测度风险,从而确定合理的经济资本总量。经济资本总量的确定要充分考虑到资本充足率的要求和资本积累与筹集计划,防止因经济资本总量偏低而约束业务发展,同时要防止为满足加快业务发展的需要而放松对风险控制的偏向,以免风险超过资本的承受能力。

3.以EVA为业绩评价核心指标,加强产品定价管理。

目前存贷款利差收入是银行效益的主要来源,随着我国经济增长速度和宏观经济环境的变化、金融市场逐步放开,稳步地推进利率市场化,加强存款和贷款产品定价管理已成为必须十分重视的现实课题。产品定价标准及其管理水平对商业银行竞争力影响日益突出,对各项业务的发展、经营效益的提高至关重要,必须认真做好。银行产品价格的确定不仅要考虑提供产品所付出的成本、承担的风险和预期资本回报,还要考虑产品能否带来EVA。产品定价应符合公司产品个性化、零售产品标准化以及市场化、规范化、差别化的要求,并保持适当的市场竞争力。

商业银行在计量和判断金融产品的盈利水平进而作出进退决策时,要注意运用正确的计量方法,使用恰当的管理参数。应在建立存款和贷款底线利率的前提下,认真分析存款和贷款的市场环境和销售形势。由于区域不同、环境不同、市场不同,在制定策略时应坚持有所为、有所不为的观念。要突出销售的侧重点,以EVA为业绩评价核心,明确市场营销定位,主动调整存贷款结构和客户结构,在分析某一个客户或某一类业务时,务必全面考虑与客户的各种业务往来,以客户信用等级、客户类别、授信政策、综合效益等作为主要依据,计算直接的和派生的EVA,并做出综合贡献分析,放弃超

过底线利率以及EVA为负值的存贷款销售。

4.强化资本回报约束和导向作用,引导业务和财务资源的有效配置。

银行收益的获取应以适当的风险承担为代价,风险管理的目的是要避免损失、确保收益。要使风险和收益保持匹配,就必须将风险调整资本回报率作为资本配置、业务决策和业绩考核的核心依据,明确经济资本占用与经济资本回报的内在关系,为不同产品、客户和部门的风险建立共同的衡量基础。要科学、合理地把银行的风险成本与风险收入结合在一起,进一步涵盖并准确反映资本承担的非预期风险损失。要通过评级模型计算出违约概率进而计算出资产的预期损失率,再结合预期收益率、资金成本和经营成本等因素,确定信贷产品的基准价格,从而保证每个客户都能对银行实际收益有所贡献。在发展业务时还必须考虑相应的风险权重,对于综合回报率低于基准水平的贷款要坚决予以否决,并以此促进业务部门采取措施提高资产组合管理水平,通过价格转移、限制增贷、限制资产组合成长、设计回收放款策略和建立完善对自留风险定价、资产证券化、资产组合的避险交易等措施,淘汰预期损失率高的劣质客户,引导业务和财务资源的有效配置。

5.科学谋划,促进经济资本管理体系有效实施。

经济资本管理体系是一项综合性很强的系统工程,它的构建对整个银行业而言是个全新的课题。推进经济资本体系的实施意味着银行的管理模式将由传统业务驱动型管理模式向风险驱动型管理模式转变。这种模式转变是一个长期而持续的过程,应进行统筹规划。当务之急就是要积极创造条件,做好逐步推进的各项准备工作:一方面要树立统一的价值理念,上下形成共识。在推广和实施过程中,必须统一全员对价值创造理念的认同,促使各预算管理主体树立“在风险和收益的平衡中实现资本的保值增值”的正确经营理念,努力实现银行价值最大化的经营目标。另一方面要转变管理模式,大力整合业务流程,完善经济资本管理体系。必须认识到,实施经济资本管理体系涉及到银行的许多方面,如信用评级、资金交易、财务管理、绩效评价和战略决策等,由此所带来的影响也是全方位的,必须周全考虑,努力做好各方面的工作。总体要求是要对业务流程进行整合和再造,这将牵涉到诸多部门,要求银行各级组织结构在角色、职责和报告路径等方面尽快适应转变。尤其是对特大型银行来说,这不仅需要投入大量的资源对流程整合进行谋划、沟通和实施,还需要对组织架构进行大刀阔斧的调整和改革。

总之,随着金融市场变得更具竞争性从而越来越不稳定,银行正面临着愈来愈大的股东和利益集团的压力,必须努力实现更加丰厚且更加稳定的收益。因此,完善EVA业绩评价机制,推行经济资本管理体系,提高资本配置效率,已成为实现银行价值和股东价值最大化的必然选择。

主要参考文献

- ① 乔华,张双全.公司价值与经济附加值的相关性.世界经济,2003
- ② 戴达年.西方银行激励.北京:企业管理出版社,2001