

浅析我国商业银行绩效考核的现状及对策

符文忠

(中国农业银行股份有限公司湘潭分行,湖南 湘潭 411100)

摘要:本文在分析我国商业银行绩效管理的普遍现状后,指出我国银行业绩效考核体系中仍然存在诸多问题,并提出了可以通过建立科学全面合理的指标体系,增大考核过程中与员工的互动,增强考核意识,建立绩效考核体系的外部监管机制等途径来改进我国商业银行绩效考核体系的建议。

关键词:商业银行;绩效考核;建设

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.30.157

1 我国商业银行绩效考核体系的现状

(1)大型商业银行:多层次、矩阵式的绩效考核体系。①机构绩效考核。总行的部门考核。直接按照大于定性定量和评估总行完全定性三种方式基于部门,和各个部门承担的任务为相同或业务流程的不同部分,设置相关的协作评估的指标,进行捆绑评估。一级分行的绩效考核。大型商业银行的市级分公司已采取的指标相结合的综合评价和个人评价。省分行对二级分行的考核。评价指标包括:运营效率的指标、企业竞争力指数、部管理指标。二级分行对支行、营业网点从运营效率,产品,客户考核。支行对分理处等网点进行全面的网络功能、人员配置齐全,企业开发贷款等进行考核。②人员绩效考核。总行一般员工的考核。基于管理岗位,销售岗位,专业技术岗位和操作服务岗位的不同部门的工作性质,评估直接关系到所在的部门或机构的表现。一级分行和总行员工考核设置总体指标是类似的,但经营业绩指标更多的权重。省分行对二级分行负责人的考核。目前普遍的做法是负责直接参照评估机构二级分行评价的人的两个分支的结果。省分行员工的考核也按照不同岗位划分为管理类、专业类、运营类和销售类进行。管理类岗位员工绩效考核以所在机构考核绩效为主,同时辅助以个人行为能力的评价;二级分行实行统一的岗位绩效工资制度,管理类和销售类岗位实行以绩效工资为主的工资结构,专业类和运行类实行以岗位工资为主的工资结构。

(2)股份制银行:多维度的绩效考核体系。平衡计分卡包括财务维度(长期股东价值,总销量增长,生产率的提高),客户层面,内部流程层面(管理运营,管理客户,管理(建立关系,形象建设,新增存款的产品/服务的贡献)创新,规章制度),学习与成长维度(人力资产,信息资产,组织资产)等。平衡计分卡四个要素在价值创造,支撑层,层与逻辑之间有很强的相关性相互作用,可以有效支持银行的股份制银行的战略的实施。

2 我国商业银行绩效考核存在的问题

(1)规模指标权重较大、重发展轻管理倾向严重。目前商业银行同质化趋势较为严重,银行业之间的竞争愈发激烈。各个商业银行为为了抢夺市场盲目的追求规模效益,重业务发展轻风险管控的思想在商业银行尤其是基层网点负责人身上体现的十分突出。而造成这种行为的根本原因在于商业银行绩效考核的错误导向,在目前商业银行的绩效考核指标中规模指标权重占比非常大,正是由于这种规模指标权重较大的错误考核导向,导致在商业银行管理层风险意识普遍不强。需要指出的是,目前随着国内经济结构调整,经济发展面临的不确定因素增加,商业银行的资产质量呈现下滑趋势,为此更需要商业银行在拓展业务时重视风险控制,确保授信资产安全。另一方面,一味地追求大客户、集团客户,则会造成授信业务集中度过高、中长期贷款比例较大、关联企业贷款风险难以控制等现象。

(2)发展规模的考核中对负债业务的考核过重。与国际主流银

行的收益主要来自产品和中间业务不同,国内商业银行目前的主要收入仍然来自于资产与负债业务的息差的低层次阶段。目前全额FTP模式尚未在商业银行中推广开来,为此很多商业银行实行差额FTP资金模式,差额FTP模式下商业银行要向投放更多的信贷资金,则需要从市场上争揽更多的储蓄资金,因此负债业务仍然是当下商业银行的重点抓手,自然在绩效考核中负债业务的发展也是考核的重中之重。

有的商业银行在聘请客户经理时甚至只看重其所能给部门、支行带来的客户资源,存款资源,而忽视对客户经理业务能力、风险控制意识的考察。此外,与管理指标和风控指标不同的是,规模指标容易分解到个人,容易落实考核,因此商业银行在规模考核中往往突出个人业绩,忽视对团队的考核以及团队与个人营销的联动。

(3)风险隐患约束不够、短期行为突出。目前各家商业银行的考核办法都是按季考核、按年兑现的方式,这种考核方法最直接的特点就是效用及时传导,当期的考核结果直接体现到当期的业务费用与绩效奖金,然而经营效益只有到完整的会计结算周期才能体现,相比较于绩效奖励的兑现,效益的呈现具有明显的时滞性。

利益的当期回报便会催生出一些短视行为,例如授信客户经理的绩效奖金依据当季度信贷资产的投放量来进行考核,只要当期投放量够大,在现有的绩效考核体系下就足以保证客户经理能够拿到足够丰厚的绩效奖金。这种情况下客户经理的授信投放就会呈现出明显的重投放、轻风险的特征。而贷款潜在风险爆发甚至形成损失一般需要一个较长的时间过程,要等待贷款形态最终发生变化才能予以确认,当期兑现绩效奖励、未计算潜在风险的考核方法,使得业务人员容易采取短期行为来完成考核任务,而选择性忽视可能存在的潜在风险。

(4)重财务指标考核轻非财务指标设计。银行在考核指标设置上,非常重视以资产质量、经营规模和经营效益为主的财务指标,而对员工发展、客户服务质量、风险指标和内部管理更具有前瞻性的考核指标重视程度不足。在整个考核指标体系的设计上缺乏对此类前瞻性指标的设置,不能有效反映银行各级部门和员工的综合绩效,引导未来发展的趋势。大多数商业银行对非财务绩效目标的百分比只是一个简单的设计,进行了一般的得分,而不是精致和非财务因素来计算权重的绩效考核,标准体重,同时,经济增加值和经济资本的考核理念和考核模式引入国内银行目前还在起步阶段,其较为复杂的核算方法使指标的直观性要明显弱于传统规模指标;另一方面在自上而下的贯彻过程中,由于理解层次和知识的差异,很容易导致改革的路径依赖。

3 改善我国商业银行绩效考核的主要方法

改进现有商业银行绩效考核体系,解决其中存在的制度性问题,必须要立足发展实际,严格遵循监管部门的要求,遵循资本约束

和质量效益的原则,还要综合考虑短期发展与长期战略的结合,形成符合自身发展实际需要的绩效考核制度。

(1)建立科学的绩效考核评价指标体系。总体来看,当前我国商业银行绩效考评体系存在着与其企业自身长期战略目标脱节的现象,科学合理的商业银行绩效考评体系应该引导商业银行在朝着长期战略目标道路上前进,成为链接的纽带。要向改变这个局面,首先需要改进一些评价指标,如那些过于注重短期效益的财务性指标需要加以删除或者压缩考核权重;其次,要根据不同年度的经营计划、不同时期的经营管理重心进行适当地调整,以引导资源进行合理的配置,强化绩效考核体系的战略导向作用;再次,国有商业银行下辖不同地区分行,不同地区的经济资源、竞争环境、历史发展等因素差异巨大,在设置考核指标时要综合考虑地区化差异因素,避免一刀切,可通过设置调节系数的方式加以解决。

(2)提升内控管理在考核中的地位。目前不少商业银行在实际实施具体的绩效考核时仍过分重视经营业绩而忽视对内部风险控制的考核,有些内部风险控制的考核指标设置和具体考核实施流于形式。商业银行实现长期盈利和发展的前提与必要性条件是安全稳健运行,而建立健全风险内部控制机制则是安全稳健运行的保障。因此在完善绩效考核体系的过程中建议,将主要考核指标量化,并相应提高考核权重就显得十分重要。

(3)绩效考核要兼顾共性和特性。一方面绩效考核是一项涉及到全行的系统工程,涉及到基层机构、机关部门,由于各地的经济金融发展程度不同、地理位置不同、历史发展不同;又由于各机构的工作内容不同等,这些都决定了商业银行在制定具体的绩效考核措施时不能搞一刀切,要针对不同对象体现出差异性。另一方面,对全行各机构的考核,又具有其共性。如就团队来说,可以考核其业绩、管

理和风险情况;对个人可以考核其业绩、能力、表现情况。做到了这两点,就把绩效考核中的差异性和共同性有机地结合起来了,就能最大程度地发挥绩效考核的作用。在考核框架的制定上可以按照"规则全辖统一,参数各行自定"的原则来制定,这样一是可以把基层机构负责人从繁琐的基础工作中解放出来,二是为行际间的交流提供了规范的平台,有利于先进经验的推广。

(4)完善考核方法和激励措施。完善考核方法,引进先进的绩效考评技术方法和技术支持,构建科学合理的绩效考评体系的信息支撑。完善激励措施,避免员工短期行为。要引入员工能力考核机制,采用长期性、多层次、多样化的激励措施来引导员工把自己的日常工作行为转到如何达到银行长期利益最大化的道路上来,达到银行和员工个人的双赢。此外还要重视绩效考核结果的应用与员工激励的关系,要能反映出员工与所在岗位的适配程度,使得绩效考核能起到改善内部管理、增强员工责任意识、指导员工行为的作用。同时,加强绩效考评的反馈工作是提高员工激励效果的重要措施。

4 结束语

随着我国改革开放的深入和市场经济的发展,我国的银行业面临的机遇和挑战并存,绩效考核体系不是万能和一成不变的,它也具有自身的局限性。随着商业银行经营发展步伐加快,新形势和新变化还将陆续涌现,与之配套的绩效考核激励政策必须随之进行动态调整。

参考文献

- [1]王吉妮.商业银行分支机构绩效评价体系相关问题探讨[D].上海交通大学,2009.
- [2]田驰.中国邮储银行Y支行绩效管理系统研究[D].南京师范大学,2017.