

# 平衡记分卡视角下我国商业银行绩效评价体系研究

孟海洋, 吴国庆\*

上海工程技术大学, 上海

收稿日期: 2022年10月16日; 录用日期: 2022年11月10日; 发布日期: 2022年11月17日

## 摘要

目前中国经济飞速发展, 商业银行也在快速发展。为了实现我国商业银行的健康可持续发展, 绩效评价成为其发展过程中必不可少的一环。商业银行不同于传统制造业, 它作为金融服务业, 既有产品又有服务, 单纯依靠财务指标来进行绩效评价已经不能满足企业的发展需求。因此综合各个因素, 平衡记分卡最适用于商业银行进行绩效评价。在此将探讨把平衡记分卡与我国商业银行的特点相结合, 并根据我国商业银行的绩效评价现状, 构造了适合商业银行的绩效评价体系; 根据其实际情况和经营特点采用层次分析法对评价体系中的指标进行赋权, 从而得到较为规范完整的绩效评价体系, 使其对目前我国商业银行绩效评价中存在的问题有所帮助。

## 关键词

平衡记分卡, 商业银行, 绩效评价, 层次分析法

## Research on Chinese Commercial Bank Performance Evaluation System from the Perspective of Balanced Scorecard

Haiyang Meng, Guoqing Wu\*

Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Oct. 16<sup>th</sup>, 2022; accepted: Nov. 10<sup>th</sup>, 2022; published: Nov. 17<sup>th</sup>, 2022

## Abstract

At present, China's economy is developing rapidly, so are commercial banks. In order to realize

\*通讯作者。

the healthy and sustainable development of Chinese commercial banks, performance evaluation becomes an indispensable part in the process of their development. Different from the traditional manufacturing industry, commercial banks, as a financial service industry, have both products and services. Relying solely on financial indicators for performance evaluation can no longer meet the development needs of enterprises. Therefore, taking all factors into consideration, BSC is the most suitable for commercial banks to evaluate their performance. This paper will discuss the balanced scorecard with the characteristics of Chinese commercial bank, and construct the suitable performance evaluation system according to the current situation of Chinese commercial bank; according to the actual situation and management characteristics, the analytic hierarchy process is used to give power to the indicators in the evaluation system, so as to obtain a more standardized and complete performance evaluation system, which is helpful to the problems existing in the performance evaluation of Chinese commercial banks.

## Keywords

Balanced Scorecard, Commercial Banks, Performance Evaluation, Analytic Hierarchy Process

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

### 1.1. 绩效评价的概念

绩效评价是企业管理中的一部分,它通过使用既定的评价方法和标准,对企业一定期间内的经营结果和目标完成程度进行评价。绩效评价是把员工工作的实际完成情况与企业要求达到的完成情况进行对比,即进行绩效评价的主体按照一定的评价准则,采用合理的方式来进行绩效评价,有助于了解企业目前的经营状况和盈利能力,评价员工的工作完成程度、工作效率、是否认真履行工作责任和员工的发展潜力,最后将评价结果反馈给员工的过程。

### 1.2. 绩效评价的种类

从不同的分析角度来看,绩效评价的工具多种多样,主要有关键绩效指标考核法、目标绩效考核法、360度考核法和平衡记分卡等。每个工具都有自身的特点,适用情形也不尽相同,因此企业应从自身经营状况和特点出发来选择合适的绩效评价方法,科学合理地进行绩效评价。

### 1.3. 平衡记分卡概述

平衡记分卡是一种以企业的战略目标为基石,根据企业的经营情况和特点设计的一种绩效评价体系,由卡普兰和诺顿提出。根据平衡记分卡的观点,企业应从财务、顾客、内部业务流程和学习成长这四个维度进行绩效评价[1]。首先,平衡记分卡把企业制定的战略目标逐步细分成若干小目标,然后转化为一系列具体的绩效评价指标,最后对这些指标的完成情况进行考核,从而为实现企业战略目标奠定坚实基础。另外,平衡记分卡不再拘泥于传统的财务指标绩效评价方法。传统的财务指标评价方法只能衡量过去发生的事项,因而可能会忽略对企业有前景的项目。在此之前,单一的财务指标绩效评价方法可以满足企业的发展需求,但是在如今这个市场经营环境多变的形势下,单一的财务指标绩效评价方法已经不能满足企业发展的需求。平衡记分卡反映了财务与非财务评价指标之间的平衡,长期目标与短期目

标之间的平衡, 外部评价指标和内部评价指标的平衡, 成果和导致成果出现的驱动因素的平衡四个方面[2], 因此它能真实反映企业的综合经营状况, 让绩效评价更加合理完善, 有利于企业的健康可持续发展。

### 1.4. 我国商业银行的特点

近些年来, 我国商业银行发展迅猛, 商业银行在我国经济社会中扮演着重要角色[3]。除了大型国有银行之外, 还有很多中小型股份制银行, 数量和规模都在日益庞大。商业银行作为金融服务业, 在提供金融服务的同时还包括一些有形产品。具体来说, 商业银行提供的有形产品就是金融产品, 主要包括理财、票据、债券、期权和期货等。无形产品就是去银行办理业务使所享受到的服务, 包括工作人员服务质量、业务排队时长、工作人员业务办理效率、对于老年人的服务是否合理等。因此对于商业银行来说, 服务是其最不能够忽略的因素, 如若服务不够细致周到, 顾客体验会大大降低, 甚至会出现客户流失的潜在风险。

### 1.5. 我国商业银行绩效评价现状

目前, 商业银行还是主要关注短期利益, 重视财务指标却忽略了非财务指标, 在市场经营环境如此多变的情况下, 仅仅关注财务指标不足以应对潜在风险, 并且作为服务性企业, 顾客维度指标是非常重要的, 把握住客户才能创造财富, 忽略这一指标不利于企业战略目标的实现。另外, 绩效评价指标未得到合理细化, 评价指标数量与种类过多[4], 不利于员工明确自己的工作内容和职责, 因此不能全身心投入到工作中去; 评价指标的导向性不足, 不能以此激发员工的工作热情。综合考虑, 采用平衡记分卡进行绩效考核是最佳选择, 同时考虑财务与非财务指标, 可以及时关注到需要改进的地方, 根据市场环境的变化及时调整企业战略目标, 增强应对风险的能力; 更好的满足顾客的需求, 使得顾客满意[5]; 充分调动员工的工作积极性, 提高工作效率, 最终实现其战略目标。

## 2. 平衡记分卡在我国商业银行中的应用研究

### 2.1. 构建绩效指标评价体系

根据我国商业银行的营运状况、经营特点和平衡记分卡的概念, 结合严明燕(2009)、张志霖(2021)、陈灿灿(2022)等的研究成果, 从财务、顾客、内部业务流程、学习和成长四个维度出发来构建绩效指标评价体系。

#### 1) 财务维度指标

财务维度指标指的是企业的战略及其实施是否有助于企业盈利。财务指标通常与企业获利能力相关, 也可能是销售收入的提高或者创造现金流量。目标是解决“股东如何看待我们”这一问题。各项指标如表 1 所示。

Table 1. Financial dimension index

表 1. 财务维度指标

准则层	指标层	释义
财务维度	投资报酬率	年平均利润/投资总额
	权益净利率	净利润/平均股东权益总额
	经济增加值	税后净营业利润 - 资本成本
	资产负债率	负债总额/资产总额
	成本费用率	成本费用总额/营业收入
	总资产周转率	营业收入/平均资产总额

## 2) 顾客维度指标

从顾客维度来进行绩效评价, 可以更好满足顾客多样的需求, 顺应市场的发展, 从而提高在目标市场中所占的份额。目标是回答“顾客如何看待我们”这一问题。各项指标如表 2 所示。

**Table 2.** Customer dimension index

**表 2.** 顾客维度指标

准则层	指标层	释义
顾客维度	市场份额	该企业的营业收入/该行业的营业收入
	客户满意度	顾客满意人数/顾客总人数
	客户保持率	老顾客人数/顾客总人数
	客户获得率	新顾客人数/顾客总人数

## 3) 内部业务流程维度指标

内部业务流程维度指标要求管理者确认组织擅长的关键内部流程, 这些流程能够帮助企业提高价值, 以吸引和留住更多的客户, 加强服务质量以此来获得顾客的支持与信赖, 增强企业的核心竞争力。解决“我们的优势是什么”这一问题。各项指标如表 3 所示。

**Table 3.** Internal business process dimension index

**表 3.** 内部业务流程维度指标

准则层	指标层	释义
内部业务流程维度	顾客投诉及时完成率	及时处理顾客的投诉次数/顾客投诉总次数
	业务办理窗口利用率	正在使用的业务窗口数量/窗口总数
	数字化信息系统覆盖率	信息系统完成的业务量/全部业务量
	员工建议采纳率	被采纳建议的员工人数/提出建议的员工总数

## 4) 学习和成长维度指标

学习和成长维度指标从企业战略的角度出发, 从而来提升顾客的满意度和企业经营管理效率, 挖掘企业的发展潜能。解决“我们能否继续创造价值”这一问题。各项指标如表 4 所示。

**Table 4.** Learning and growth dimension index

**表 4.** 学习和成长维度指标

准则层	指标层	释义
学习和成长维度	员工满意度	在满意度调查中, 良好及以上的员工人数占调查总人数的百分比
	员工保持率	年末员工人数/年初员工人数
	员工培训时间	培训总课时数/员工总人数
	培训计划完成率	实际参与培训人数/员工总人数

## 2.2. 确定平衡记分卡绩效评价体系中各项指标的权重

商业银行应根据自身经营状况和特点, 将平衡记分卡绩效评价体系中的各个指标进行甄选与细化, 并赋予一定权重。可以采用层次分析法进行赋权, 这是一种定性与定量相结合的多目标决策分

析方法。在确定权重时商业银行应该以可持续健康发展为目标, 并且根据各个指标对其本身的重要性程度来进行赋权, 从而合理分配企业内部的资源, 科学准确地进行绩效评价考核, 助力商业银行的长远发展。

### 3. 我国商业银行有效利用平衡记分卡进行绩效考核的对策措施

#### 3.1. 重视非财务指标的作用

只采用财务指标而忽略非财务指标的这一做法已经不能满足我国企业的可持续发展, 只采用财务指标往往会导致企业发生短期行为而丧失长远利益, 不利于企业的健康持续发展。如今商业环境多变, 企业应根据市场和环境的变化及时调整更新自己的战略, 所以企业要重视非财务指标对自身的作用与意义。非财务指标能够反映和监控非财务方面的经营业绩、有利于激励企业管理人员关注财务因素之外的因素。商业银行应该重视顾客的需求, 把顾客满意度当作重要抓手, 通过不断分析和改进顾客的需求来扩大自己的市场份额; 在内部业务流程维度, 商业银行要不断改进内部管理, 为进行合理地绩效考核奠定基础, 保持合理的组织结构以此提高经营效率, 为平衡记分卡的有效运用提供良好的内部环境; 注重学习与成长维度, 给员工更加舒适的工作环境和更多的成长空间, 尽可能地激发员工的工作热情, 促进企业长期稳定发展。四个维度指标之间相互协调相辅相成, 有助于企业更好地进行绩效评价。

#### 3.2. 明确企业的长远战略目标

企业只有明确了战略目标才能为本身的管理与发展提供目标和方向, 并且在实现目标的过程中不断调整。企业在明确战略目标之后, 通过分析该目标并将其细化, 把目标层层分解并落实到各个部门组织和个人身上, 从而能够提出更加具体的经营计划与行动计划, 为平衡记分卡的有效运用奠定良好基础。

#### 3.3. 细化平衡记分卡绩效评价体系中的各个指标

将绩效评价指标进行细化, 把工作分解落实到每一位员工身上, 界定每位员工的工作范围和职责, 同时还要保证各个层级的组织各司其职。企业在进行绩效考核时要具有针对性, 对于职位不同的员工应该采用不同的绩效考核指标, 使得所有员工能够深刻把握住自己的工作内容和职责, 从而可以全身心地投入到自己的工作中去, 有利于企业实现其战略目标。

## 4. 总结

商业银行作为金融服务业, 本身就具有独特性, 并且如今经营环境易变, 传统的财务指标评价体系已经不能满足企业可持续健康发展的需要, 更需要关注财务因素之外的因素, 才能实现商业银行的可持续发展并实现其战略目标。平衡记分卡既考虑了财务因素又考虑了非财务因素, 从这两方面进行绩效评价, 保证评价的结果更加准确合理, 是我国商业银行进行绩效评价的最优选择。本文构建了进行绩效评价所需的指标, 并且建议企业对自己的经营状况和特点进行精确定位, 采用层次分析法对各个指标赋权, 形成合理的绩效评价体系, 能够更准确地反映企业在一定期间的经营成果。最后, 为了确保企业能够有效运用平衡记分卡进行绩效评价, 提出了相应建议和对策。从多维度出发, 把握住平衡记分卡的优点, 不断完善绩效评价体系。希望本文的研究结果能够提高我国商业银行的经营效率和效果, 助力商业银行的长远发展。

但是本文的研究也存在局限与不足, 一是评价指标数量有限, 只选取了部分指标来进行评价, 可能会影响结果的普遍性; 二是指标的重要程度赋权可能存在一定的主观性, 可能导致研究结果有偏差。基于本文研究的不足, 未来的研究可以从以下方面去完善, 一是丰富评价指标体系, 使得研究过程与结果更加精确; 二是聘用经验丰富的专家进行指标赋权, 可以更透彻地把握各个指标的重要性。

## 参考文献

- [1] 严明燕, 张同健. 基于平衡记分卡构建国有商业银行核心能力 KPI 体系[J]. 财会月刊, 2009(33): 46-47.  
<https://doi.org/10.19641/j.cnki.42-1290/f.2009.33.019>
- [2] 楼翔, 刘晓东. 对平衡记分卡在商业银行中运用的思考[J]. 金融与经济, 2009(6): 84-85.  
<https://doi.org/10.19622/j.cnki.cn36-1005/f.2009.06.028>
- [3] 陈灿灿. 基于平衡记分卡的商业银行绩效评价体系研究[J]. 上海商业, 2022(4): 77-79.
- [4] 张志霖. 基于平衡记分卡的商业银行绩效评价体系研究[J]. 中国集体经济, 2021(19): 67-68.
- [5] 于挺. 基于平衡记分卡构建商业银行绩效评价体系[J]. 商业经济, 2011(21): 114-115+127.