

# 我国商业银行绩效评估与考核中存在的问题及对策

邹志明

**商**业银行建立有效的激励约束机制，主要包括在明晰产权的基础上，建立有效的委托代理机制，完善银行法人治理结构，通过一个较好的制度体系，把激励与约束机制能够从决策层面贯彻到客户服务层面，使银行的生存与发展建立在先进完善的制度体系基础上；建立有效的经营者选拔机制，选拔真正懂经营、善管理、素质高的经营人才进行银行的经营管理，建立责、权、利明晰并一致有效的经营机制；改革经营者、员工的收入分配机制，充分调动各个层次人员的积极性，为商业银行的长期、健康发展而努力工作，为股东创造价值等。而建立对各个层次科学的绩效评估体系是建立完善我国商业银行激励约束机制的基础。

商业银行绩效评估是对商业银行经营效果的判断，既包括对客观经营结果的评价，也包括对经营管理者主观行为的判断。商业银行的绩效评估一般有三个主要层次：一是股东或投资者对商业银行整体市场价值的评价，并据以确定经营者或高级管理层的绩效；二是高级管理层对银行内部的分行或事业部的绩效评估；三是分行或事业部对一个经营团队或单个员工工作能力和努力程度的绩效评估。

为了能对各个层次人员进行全面绩效评估，很多商业银行都提出了建立包括“平衡计分卡”(Balanced Score Card, BSC)、“关键绩效指标”(Key Process Indication, KPI)方法在内的综合绩效评估指标体系，并且将各个层次人员的收入分配、福利甚至长期股权激励机制等与这些绩效评估的结果挂钩，以达到实现商业银行价值增长、长期稳健经营和快速、可持续发展的目标。但是由于传统的绩效评估指标存在一些问题，致使商业银行花费了很多的人力、物力、财力，却难以达到预定的目标。

## 传统的绩效评估指标存在的主要问题

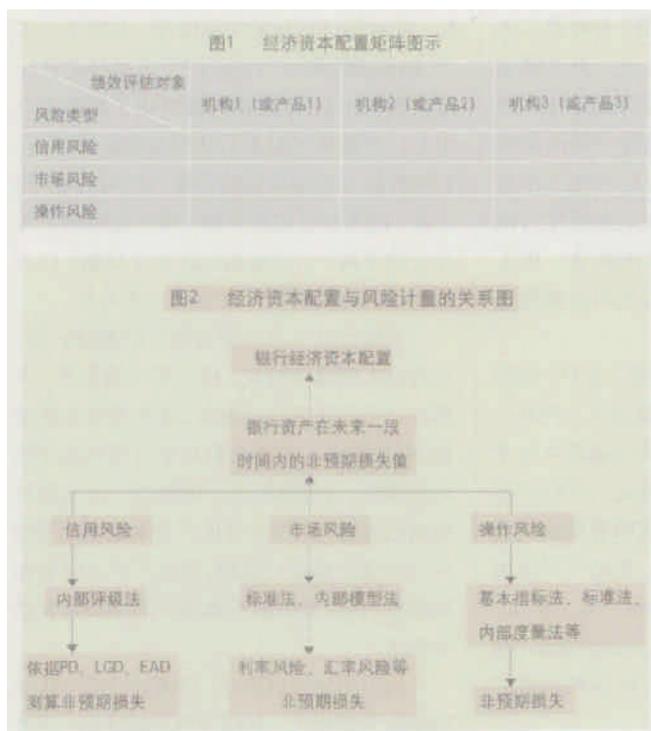
在传统的绩效评估指标体系中，作为最重要的指标之一的财务指标体系中，如净利润、股东权益回报率(ROE)、每股收益、剩余收益(RI)等，大多是建立在会计利润的基础上，这样不可避免地存在着以下主要问题：

会计利润受到会计准则和会计处理方法的不同程度的影响。会计利润是根据会计准则和会计处理方法得到的净盈余，即使是在同一会计准则体系、同一金融企业会计制度下，由于采用具体的会计处理方法不同，会计利润仍然存在差异。另一方面，由于采用的是权责发生制原则，会计利润在很多情况下，特别是当资产质量较差的情况下，往往

存在虚盈实亏的情况。

忽略了资本的价值。资本是一种稀缺资源，资本的占用本身需要付出成本，这是一种机会成本。这一成本可简化地用社会投资的平均回报率来衡量。在理想的状态下，社会投资的平均回报率应是趋同的，但在现实的经济活动和微观的领域，资本的回报率是有差异的。这种差异正是反映商业银行通过自身经营与管理的努力，为股东创造的超额部分的回报。而会计税后净利润、ROE等指标就不能直观地反映商业银行通过自身努力为股东创造的超额回报。对资本的机会成本的忽略，使得作为代理人的银行经营者或高级管理层并不是以股东或者出资方的财富或价值最大化为经营目标，而是片面追求会计净利润以实现自身利益的最大化，导致委托人与代理人目标偏离的问题。

忽略了风险因素的存在。商业银行是从经营与管理风险中取得与风险匹配的收益的，在取得与风险匹配的收益过程中使股东的资本价值增值。绩效评估的指标体系就是商业银行经营管理者的指挥棒，如用会计净利润、ROE指标进行绩效评估，则将导致商业银行的经营管理者不顾所承担的风险，盲目扩充高风险的资产业务，从而获得暂时的高利润和超过平均水平的ROE，这种行为蕴含着巨大的潜在风险，而风险总有一天会释放出来，这将严重损害股东或出资者的长期利益，违背了股东价值最大化的经营目标。





### 对策与建议

既然商业银行绩效评估体系中的财务指标存在着局限性，在建立评估指标体系时更重要的是要掌握商业银行经营者在取得绩效时是以承担何种风险为代价取得的，通过将些风险折算为成本，再与所取得的真实的风险调整后收益进行比较，才能科学地衡量商业银行的财务业绩表现，有利于商业银行的长远、稳定、健康和可持续发展。

商业银行应建立财务绩效评估的新思维，现代商业银行财务绩效评估的内在思维，应从计算“每单位资本”所得利润转变为衡量“每单位风险”下所能创造的获利。凭借这种思维转变所产生的评估指标，才能较真实地呈现风险下的真正绩效，并有效掌握银行内部风险程度及获利状况，对资金与稀少性资本资源做适当分配。

因此商业银行应摒弃传统的财务绩效指标，引入调整风险后绩效评估 (Risk-Adjusted Performance Measurement, RAPM)、经济资本 (Economic Capital)、经济增加值 (Economic Value Added, EVA)、风险调整后资本回报率 (RAROC) 作为财务绩效的评价指标。

商业银行应建立以新型的财务绩效评估指标为中心的绩效评估指标体系，并付诸实践

引入新型财务绩效评估指标体系需要一个过程，从商业银行出资人或投资者、高级管理层直至全行上下员工都应应对这些概念的内涵有一个比较深层次的理解和认同，要逐步建立起与风险回报挂钩的财务绩效评估的观念，使其形成一种企业文化而深入人心。

新的财务指标体系以调整风险后绩效、经济增加值和风险调整后资本回报率为基础，但联系这些指标的关键工作之一是经济资本 (或风险资本) 的分配。

风险后绩效评估 (RAPM) 是将会计上的收益修正为风险调整后收益 (risk-adjusted return), 将会计资本以风险调整后资本 (risk-adjusted capital) 代替。因此，任何 RAPM 模型基本上可以下列方式表示：

$$\text{风险调整后绩效} = \frac{\text{收益} - \text{预期损失} - \text{资本占用机会成本}}{\text{经济资本}}$$

商业银行应建立经济资本的配置体系，经济资本 (Economic Capital) 是一种虚拟的、以抵御银行的非预期损失的资本。严格地讲，经济资本应等于风险资本加上商誉，但在没有购买外来商誉计划情况下，经济资本和风险资本的差别基本上可以忽略，因此经济资本也称风险资本。

经济资本与会计上的账面资本、监管资本有一定的联系，但还是有本质上的区别。会计上的账面资本是银行财务报表中显示的

所有者权益，它包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润等。监管资本是指符合监管当局对合格资本法定义的银行合格的资本工具，包括股东权益、公开储备等核心资本，未公开储备、重估储备、一般准备金、合成债务资本工具、次级定期债务等附属资本，并扣除商誉、对附属银行和金融机构的投资。一般而言，健康商业银行财务会计账面资本的数量应当大于经济资本。

经济资本的配置方法比较复杂，主要是要建立各类风险计量的模型和内部基础数据的积累，度量各类风险的非预期损失。由于预期损失已经通过定价方式或预提各类准备金的方式予以防御，要配置的经济资本只针对银行非预期损失。

商业银行应建立和使用动态、完整、精确计量财务绩效评估指标的内部系统或程序，建立新型的财务绩效评估指标体系是一项复杂的系统工程，因此商业银行必须逐步建立、完善内部的组织流程，并运用科技手段，建立动态、精确的指标计算程序，才能确保其有效实施，发挥应有的作用。

首先是解决数据问题，商业银行可以利用新建会计核算系统、信息系统或对其进行改造的时机，建立数据收集、汇总和分析的系统。

其次，按照图 1 和图 2 两个图示，解决各项风险计量、经济资本配置计量的方法问题。

再次，利用科技的手段，建立程序，提高指标计算的效率和准确性。如不凭借科技系统是很难及时、准确地进行经济资本的配置、风险调整后的收益及其回报率计算的。而且利用程序，将使财务绩效评估指标的运用内容和范围更深、更广，比如将其运用于风险衡量、与收入分配挂钩的激励机制等各领域。评价的范围更是突破了传统风险管理与绩效评估方法各自为政的局面，横跨各种业务与单位，甚至扩展及每个员工与客户财务绩效的评价。

作者单位：厦门大学经济学院金融系

(责任编辑 延红梅)