

学校编码: 10384 分类号__密级__
学号: 200415205 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

A 银行基于平衡计分卡的战略绩效管理体系构建探讨

The Research of Bank A to Establish Strategic Performance
Management System Based on Balanced Scorecard

作者姓名 林荣德

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理

论文提交日期: 2007 年 11 月

论文答辩时间: 2007 年 12 月

学位授予日期: 2007 年 12 月

答辩委员会主席: 刘喜才

评阅人: _____

2007 年 12 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：林荣德

2007年11月3日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（√），在 10 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

作者签名：林荣德

日期：2007 年 11 月 3 日

导师签名：章达友

日期：2007 年 11 月 3 日

摘要

在 2006 年 12 月 11 日我国银行业全面开放之后，具备先进技术、管理经验和优秀人才的在华外资银行、改制和上市后焕发青春活力的国有商业银行以及逐步赶超中的中小股份制银行都在同一平台上展开激烈的竞争，竞争将更趋白热化。为提升管理水平与竞争优势，各家银行都比较重视绩效管理体系的改革与创新，一些西方先进银行的管理理论与工具逐步被引进和实施。平衡计分卡作为近年来引人注目的一个战略管理工具，也被部分国内银行借鉴和使用。

A 银行是一家新兴的股份制商业银行，近年来管理层意识到外资银行给自身带来的冲击和挑战不断增加，于 2004 年提出了管理国际化和战略转型的目标，并引入平衡计分卡作为绩效考核的辅助工具，在个别独立核算的部门尝试使用。

但随着经营战略调整及管理国际化的逐步推进，管理层意识到原有的绩效考核体制总体上仍存在战略导向不够清晰、绩效考核指标不够完善、激励办法短期化等问题，已难以适应科学发展和风险管理的需要。由于上述问题，A 银行管理层需要研究更适合自身战略调整阶段业务发展的绩效考评模式和方法，进一步实现资源在全行的有效合理配置。

目前 A 银行没有制定全行统一的平衡计分卡，全行上下员工绩效考核方法各种各样。鉴于此，笔者根据自身的工作实践，联系 A 银行的绩效变革实际和发展趋势，以战略为导向，大胆设计基于平衡计分卡的战略绩效管理新模式，用以为 A 银行战略计划的实施和战略目标的实现提供参考。

本文首先分析了 A 银行绩效考核体系的现状、存在的问题，以及面临的竞争和挑战，参照 A 银行的公司愿景和战略目标，依据平衡计分卡的管理理念和关键绩效指标的设定模式，分层级地设计了 A 银行的平衡计分卡考核体系。然后，笔者阐明了有效实施上述战略绩效管理的基础和条件。最后，对 A 银行全面实施基于平衡计分卡的战略绩效管理的预期结果作了展望，并对有意借鉴平衡计分卡这一战略管理工具的国内上市银行提出了若干建议。

关键词：战略性；绩效管理；平衡计分卡

Abstract

After the opening of banking sector in China on December 11, 2006, foreign banks with advanced technology, management experiences and talents, restructured and public listed state-owned commercial banks, and smaller joint-stock commercial banks are now competing on the same platform. Along with the heating competition, domestic banks have attached great importance to performance management system reform and innovation in order to improve banking management and increase the competitive edge. Some advanced management theory and tools used by Western banks are gradually being introduced and implemented. The Balanced Scorecard, a strategic management tool, is also being adopted by domestic banks, and has achieved some success.

In recent years, Bank A, a joint-stock commercial bank, faced with fierce competition. Bank A's management team is experiencing mounting challenges from foreign banks. In 2004, the management team initiated requirements for internationalizing and strategic restructuring of the performance management system. Balanced Scorecard was then introduced as a performance appraisal tools, and was put into practice in several independent financing departments.

However, with the rapid internationalization and strategic adjustment of banking industry, the management realizes that the current performance management system still suffers problems such as lack of a clear strategic direction, lack of performance evaluation indicators, and short-term incentives. It can no longer meet the needs of scientific development and risk management. Because of the above problems, Bank A management is researching for innovative performance management methods to better serve its business development strategy, and to allocate the resources more effectively.

Bank A does not have a unified Balanced Scorecard system so far.

Performance management methods varied from all tiers of the bank. Because of this, based on its own experience and Bank A' s recent reform practice and development trends, the author boldly proposes a new strategic performance management model based on the Balanced Scorecard for Bank A in order to supply a reference to facilitate the implementation of its strategic plan and fulfillment of its strategic goals.

This paper first analyzes the current status of Bank A' s performance management system, the problems and challenges it faces. Being based on Bank A' s vision and strategic objectives, combining mid-term and long-term development strategies, according to management principles of the Balanced Scorecard and design model of key performance indicators, the paper lays out a design plan for a comprehensive Balanced Scorecard System level by level. Then, the author illustrates the foundations and conditions for Bank A to carry into execution effectively. Finally, the author gives a prospect of the result for full implementation of new performance management strategy, and gives some suggestion to other domestic banks that may be interested in this strategic performance management tool.

Key Words: Strategic Performance Management; Balanced Scorecard; Research

目 录

导 论	1
第一章 平衡计分卡概述	3
第一节 平衡计分卡历史、特点和精髓	3
一、平衡计分卡产生背景和发展历程	3
二、平衡计分卡的“四维”特征	4
三、平衡计分卡的精髓	6
第二节 平衡计分卡与战略绩效管理的关系	8
第三节 有效实施平衡计分卡的五项原则	9
第二章 境内外银行关于平衡计分卡的实践	11
第一节 平衡计分卡对银行的适用性	11
第二节 平衡计分卡在国内外银行的实践	11
第三节 平衡计分卡在国内银行实践中的困难和问题	13
第三章 A 银行建立战略绩效管理体系的必要性	14
第一节 A 银行绩效管理现状和变革趋势	14
一、A 银行简介	14
二、A 银行绩效管理现状	14
三、A 银行绩效管理问题和变革趋势	15
第二节 A 银行面临的竞争和挑战	16
一、A 银行面临全面的竞争	17
二、A 银行面临严峻的挑战	17
第四章 全面构建 A 银行战略绩效管理体系	19

第一节 A 银行的企业理念.....	19
第二节 A 银行中长期发展战略和策略.....	19
一、A 银行中长期发展战略	19
二、A 银行中期发展策略	20
第三节 A 银行的战略地图.....	21
一、A 银行战略地图的疏理	21
二、A 银行战略地图核心目标 EVA.....	23
第四节 A 银行分层次平衡计分卡的构建.....	24
一、选择 KPI 的原则和思路.....	24
二、分层次构建平衡计分卡指标体系	25
第五章 有效进行战略绩效管理的基础、条件和前景展望 ...	35
第一节 A 银行有效进行战略绩效管理的基础和条件.....	35
一、组织变革气氛的营造	35
二、全面预算管理的推行	35
三、平衡计分卡相关信息系统的开发	36
四、相关战略管理人才的培养和引进	38
五、严肃的平衡计分卡考核制度，明确的考评结果运用规则	39
第二节 A 银行战略绩效管理的前景展望和思考.....	40
一、A 银行战略绩效管理实践的展望	40
二、对平衡计分卡战略管理实践的反思和建议	40
结 束 语	42
[主要参考文献]	43

导 论

近 30 年来,企业的生存环境一直在发生剧烈变化,这场变化的核心就是工业时代的竞争全面演变为信息时代的竞争。在工业时代,企业成功的关键在于利用规模经济和范围经济的能力,主要依靠新技术提高效率并大批量生产标准化产品。而信息时代必须以客户为中心,生产高质量的差异化产品,有效满足目标客户群体的个性化需要。高素质的员工、先进的技术支持、高效的内部流程和满意的客户等无形资产的投资和管理已成为当今企业成功的关键。

平衡计分卡是信息时代背景下的产物,是战略绩效管理的有力工具,其以公司战略为导向,寻找能够驱动战略成功的关键结果领域或关键成功因素,并确定与其具有密切联系的关键绩效指标,通过关键绩效指标的监测和跟踪,衡量战略实施过程的状态并采取必要的修正措施,以实现战略的成功实施及组织绩效的可持续增长。平衡计分卡将公司战略目标逐层分解转化为各种绩效考核目标和可衡量的具体指标,并对这些指标的实现进行持续不断的考核,从而建立起可靠的以执行为基础的绩效管理体系,促进公司战略成果的实现:广泛认可的投资者、高效快捷的业务流程、愉快满意的客户和士气高昂的职业团队。

平衡计分卡推出至今才十五年,被越来越多的跨国公司应用于管理实践,越来越多的行业领域都把其作为战略管理和绩效考核的工具,在国际银行界也不例外。

笔者作为一名银行从业人员,在人力资源管理的工作实践中,对战略绩效管理产生了研究兴趣,尝试从组织的愿景和战略出发,按照 SMART 原则,根据所学的战略管理和人力资源管理知识,为正在进行管理国际化和战略转型中的 A 银行各层次构建一套以战略为导向的平衡计分卡考核体系,供相关部门参考。

本文分析了 A 银行绩效管理现状和面临的竞争和挑战,说明了 A 银行为管理国际化和转型进行绩效变革的发展趋势,结合运用经济增加值(EVA)、内部资金转移定价(FTP)等先进的绩效考核理论,至上而下为 A 银行设置了平衡计分卡的关键绩效指标体系。设想以此来全面推进 A 银行的战略绩效管理进程,并希望对国内上市银行有些许借鉴意义。

本论文共有六个部分，以下是各部分内容介绍：

第一部分：即导论，简要说明本论文的选题动机、选题思路、研究目标、研究意义和论文结构。

第二部分：即第一章，关于平衡计分卡的概述，本章介绍了平衡计分卡理论产生的背景和发展历程、平衡计分卡的特点、与战略绩效管理的关系以及有效实施的五项原则。

第三部分：即第二章，介绍平衡计分卡对银行的适用性以及境内外银行关于平衡计分卡的实践和问题。

第四部分：即第三章，针对 A 银行绩效考评现状和变革趋势，阐述了基于平衡计分卡战略绩效管理体系构建的必要性。

第五部分：即第四章，全面构建以平衡计分为核心的战略绩效管理体系。本章是全文的重点，尝试从上到下对全行各层级的平衡计分卡体系进行系统设计，篇幅相对较大。笔者从 A 银行的战略愿景和目标出发，梳理了 A 银行的战略地图，全面设计了 A 银行各层级主体和岗位的平衡计分卡内容指标。

第六部分：即第五章，阐述基于平衡计分卡战略绩效考核有效实施的基础和条件，并对 A 银行全面实施战略绩效管理的预期结果作了展望，同时对有意借鉴平衡计分卡这一战略工具的国内上市银行提出了若干建议。

由于笔者专业知识和岗位实践经验所限，对银行战略绩效管理方面的研究和认识不足，文中遗漏和不妥之处，请各位教授和老师海涵并指正。

第一章 平衡计分卡概述

第一节 平衡计分卡历史、特点和精髓

一、平衡计分卡产生背景和发展历程

平衡计分卡（The Balanced Scorecard, BSC）是由美国哈佛大学商学院教授罗伯特·卡普兰和复兴方案公司咨询顾问大卫·诺顿创建的一套系统化和专业化的战略管理工具和绩效考核工具。与传统的绩效管理工具相比，平衡计分卡有着显著的变化，是信息时代背景下的产物。

近 30 年来，企业的生存环境一直在发生剧烈变化，这场变化的核心就是工业时代的竞争全面演变为信息时代的竞争。在工业时代，企业成功的关键在于利用规模经济和范围经济的能力，主要依靠把新技术融入实物资产，借此提高效率并大批量生产标准化产品。而信息时代的企业必须以客户为中心，从大批量标准化生产转变为生产高质量的差异化创新产品，有效满足目标客户的需要。高素质的员工、先进的信息技术、高效的内部流程和满意的客户等无形资产的投资和管理已成为信息时代企业成功的关键。工业时代的传统财务管理模式衡量的只是过去，无法衡量企业创造未来价值的未来能力。信息时代呼唤新的绩效管理工具的诞生。

1992 年，在《哈佛商业评论》期刊上，两人发表了关于平衡计分卡的第一篇文章——《平衡计分卡：驱动业绩的评价指标体系》，文中把对企业业绩的评价划分为四个相互关联的层面：财务维度、客户维度、内部流程维度、学习与成长维度，受到了广泛关注和认可。

1996 年，关于平衡计分卡的第一部专著《平衡计分卡——化战略为行动》出版面世，进一步使这一理论系统化，将平衡计分卡由一个业绩衡量工具提升为战略管理工具，也标志着平衡计分卡理论的确立。此后，这一工具被越来越多的著名企业用于管理实践。

2000 年，两人又出版了第二部专著《战略中心型组织——实施平衡计分卡的组织如何在新的竞争环境中立于不败》，将过去多年的平衡计分卡各类组织中的应用做了个盘点。

2004 年，哈佛商学院又为两人出版了第三部专著《战略地图——化无形资产为有形成果》，至此，平衡计分卡理论形成了一个严密的逻辑体系。

在十多年的时间里，平衡计分卡理论方面有了极大的发展，在实践领域也得到了越来越多的公司认可。美国 Gartner Group 调查表明：“在《财富》杂志公布的世界前 1000 位公司中，有 70% 的公司采用了平衡计分卡系统。”《哈佛商业评论》更是将平衡计分卡评为过去“75 年来最具影响力的战略管理工具”^①。

二、平衡计分卡的“四维”特征

平衡计分卡基本理论框架包括财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度以及相关的具体绩效指标。通过这四个维度的指标体系，可以全面和明确地描述组织的战略，让高高在上的战略“走下神坛”。其“四维”框架可以用图表示如下：

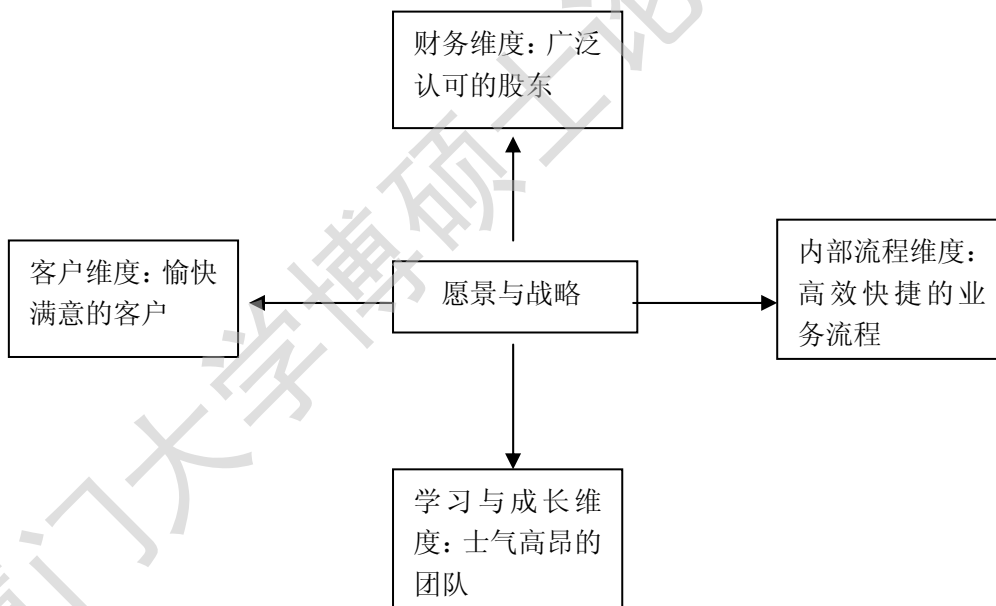


图 1：平衡计分卡的“四维”框架图

资料来源：罗伯特·卡普兰，大卫·诺顿著 刘俊勇，孙薇译《平衡计分卡——化战略为行动》第一章，广东经济出版社，2004

1、财务维度

财务维度的指标用来说明组织战略及其执行是否有助于公司利润和价值的实

① 《平衡计分卡——化战略为行动》第 7 页

现以及实现程度，一般的财务指标包括经营利润、现金流量、净资产报酬率(Return on Equality, ROE)和经济增加值(Economic Value Added, EVA)等。在平衡计分卡的四个维度中，财务维度是其它三个维度的出发点和归宿，目标期望是持续创造价值，获得投资者“广泛认可”，其回答的是“股东如何看待公司”的问题

2、客户维度

客户是公司的生存之本，也是利润之源。作为平衡计分卡的平衡点，从客户的角度来审视公司，从业务处理时间、产品质量、服务质量和成本等多方面关注市场份额以及客户的需求满足程度，目标期望是获得“愉快的客户”，其回答的是“客户如何看待公司的问题”。一般的客户方面的指标包括市场份额、原有客户保持率、新客户拓展率、客户满意度等。

3、内部流程维度

内部流程是以客户的需求为出发点，从投入各种要素资源到生产出对客户有价值的产品和服务的一系列活动。“高效快捷的业务流程”是公司改善经营业绩的重点，也是体现组织核心竞争力的重要环节，其回答的是“组织的优势是什么”的问题。公司应该从客户反应时间、服务质量、服务效率等方面梳理和明确哪些业务程序对客户的满意度和忠诚度有最大的影响，把它们转化为具体的可衡量的指标，以提高自身的核心竞争力。一般的流程方面的指标包括组织执行力、服务差错率、内部客户满意度等。

4、学习与成长维度

平衡计分卡的前三个维度可以揭示组织内的人才、系统和程序的现有能力与实现突破性组织绩效所必需的能力之间的差距。为了弥补差距，组织必须投入相关资源，通过员工的学习获得新的技能和能力，提高员工的满意度和忠诚度，打造“士气高昂的职业团队”，从而提高经营效率，为客户和股东创造更多的价值。其回答的是“公司能否持续为客户创造价值”的问题。学习与成长维度指标一般包括员工满意度、关键员工流失率、培训满意率等。

平衡计分卡的四个维度是紧密联系、因果关联的。首先，组织的战略目标是股东创造最大价值，为此必须使财务维度达到目标期望；其次，要实现财务维度的目标，必须保持和挖掘原有客户的贡献度，开拓新的目标客户，提高市场占

有率，实现客户维度的目标期望；再次，要实现客户维度的目标，必须改善内部流程，提高客户的满意度和忠诚度，同时提供新产品和新服务，给客户带来新的价值；最后要实现内部流程目标，改善运营效率，必须加大对员工的资源投入，对员工进一步培训，提升员工的专业知识水平和业务操作能力，提高员工的满意度和忠诚度，所谓“没有满意的员工就没有满意的客户”。此外，学习与成长对客户和财务也会有所影响，内部流程对财务也会有所影响，彼此之间都有关联。

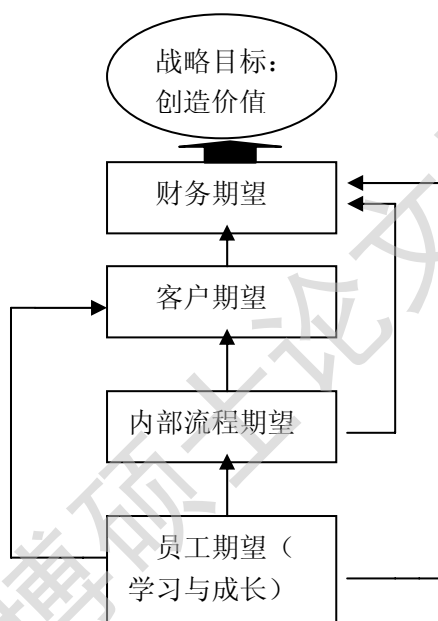


图 2：平衡计分卡四个维度目标期望因果关系图

资料来源：根据平衡计分卡理论知识，经笔者分析设计

三、平衡计分卡的精髓

1. 平衡计分卡的战略性。

平衡计分卡编制的起点是战略，其与战略是紧密相联的。平衡计分卡理论的核心可以用以下公式来概括：

$$\text{突破性成果} = \text{描述战略} + \text{衡量战略} + \text{管理战略}^{\text{①}}$$

卡普兰和诺顿认为，描述战略、衡量战略和管理战略是公司略能够成功执行的三大要素。一个公司要取得突出业绩，必须成功地对战略进行描述、衡量和管理，描述战略通过制定战略地图来实现，衡量战略通过制定平衡计分卡来实现，

① 《战略地图——化无形资产为有形成果》第 14 页

管理战略则通过建立“战略中心型组织”来完成，三者是公司持续创造价值的有机统一的整体。平衡计分卡主要用来衡量战略，是描述价值为何物以及如何创造价值的关键。平衡计分卡将公司战略目标逐层分解转化为各种相对平衡的绩效考核目标和具体指标，并对这些指标的实现进行持续不断的考核，从而建立起一套可靠的以执行为基础的战略绩效管理体系，促进公司战略成果的实现。

2. 平衡计分卡的平衡性

平衡计分卡之所以有这种名称，就在于其所具有的多种平衡性。主要体现在：

(1) 动因指标与结果指标的平衡

平衡计分卡以实现组织的战略为动因，以可衡量的各项指标为目标管理的结果，寻求动因指标与结果指标两者之间的一种内在平衡。

(2) 财务指标与非财务指标的平衡

以往组织考核只是采用财务指标，对非财务指标(客户、内部流程和学习成长)一般不考核，即使有考核也只是定性考核，缺乏量化的指标，缺乏全面性和系统性，而平衡计分卡是从上述四个维度进行全面的考察，体现了财务指标与非财务指标之间的平衡。

(3) 长远目标与短期目标的平衡

平衡计分卡是一套基于战略的管理系统，如果以系统的观点来审视平衡计分卡的实施过程，战略是输入项，财务是输出项。由此可见，平衡计分卡是从组织战略开始，也就是从组织长远目标开始，逐步分解到组织的短期目标。在着眼企业长远发展的同时，平衡计分卡也关注组织近期目标的实现，使企业的战略规划和短期计划较好地结合，解决了组织的战略执行力问题。

(4) 内部与外部利益的平衡

在平衡计分卡系统中，企业股东与客户为外部群体，公司员工和内部流程是内部群体，通过设置四个维度的相关指标，平衡计分卡在有效执行战略的过程中平衡了内部利益群体和外部利益相关者之间的利益关系。

(5) 领先指标与滞后指标之间的平衡

平衡计分卡中有关客户、内部流程、学习与成长方面的指标是领先指标，而有关财务方面的指标是滞后指标，其只反映公司过去会计期间财务状况和经营成果，不能告诉公司如何持续改善业绩。平衡计分卡对于领先指标的关注，使公司

更关注于过程，而不仅仅是事后的结果，从而实现领先指标和滞后指标之间的平衡。

总而言之，平衡计分卡上述所包含的五种平衡关系，无论是从战略的层面上，还是从战术层面上进行考察分析，都会发现其体现了公司作为一个独立经营的经济实体，在运行过程中所涉及的人、财、物三大要素之间的相互关系和交互作用，充分揭示了组织的资金流、物流与人力资源流之间如何在一定的环境条件下实现有效配置的客观规律。

3. 平衡计分卡的协同性

平衡计分卡是一个完整的管理体系，其内部不同的维度指标之间是相互协调、相互支撑的。平衡计分卡以实现组织整体战略目标为导向，强调整个组织价值链的协调统一，而非局部或部门利益最大化，所有重要的 KPI 被放在一起考虑，通过反复的沟通和协商，形成一套高度结构化的指标体系，以帮助组织有效地建立跨部门的团队合作，从而为实现组织的使命、愿景、中长期目标服务。同时随着战略目标或关键成功因素的变迁，平衡计分卡体系也会相应进行动态调整，以实现战略目标之间的协同。

第二节 平衡计分卡与战略绩效管理的关系

战略绩效管理是指从战略高度应用相关管理方法系统地、全局地提升组织经营绩效，包括战略分析、战略图制定、战略绩效计划制定、战略绩效考核、战略绩效评估等过程，是融合组织高端管理即战略管理与基础管理即绩效管理的新型模式，是综合了战略管理与绩效管理的一种新提法。战略管理管的是公司的战略，实际上也就是管理企业的战略性绩效。绩效管理则是为了提高组织的绩效水平，是为实现组织战略目标服务的。战略管理和绩效管理融合在一起就叫做战略绩效管理。

一般说来，战略管理理论和方法偏重于战略分析和决策，在战略执行上缺乏明确的可供操作的要求和工具，形成了战略执行与战略决策相互脱节的现象，显著影响了组织运营绩效。《财富》杂志 1999 年刊登的《总裁失败的原因》一文指出，大约七成的总裁失败是因为“公司战略执行不到位”。近年来，我国许多企业

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库