

An Operation Performance Evaluation System for Commercial Bank Based on the Balanced Scorecard

Hao Ding, Jingjing Zhang*, Xuemin Chen, Ya Ding

Economics and Management School, China University of Petroleum, Qingdao
Email: *379333307@qq.com

Received: Jul. 6th, 2012; revised: Jul. 17th, 2012; accepted: Jul. 23rd, 2012

Abstract: As a comprehensive and strategy based performance evaluation system of commercial bank, the balanced scorecard has been paid more and more attention by academia and the banking sector. In order to evaluate the performance of commercial bank, firstly, the paper introduce the operation performance evaluation system of commercial banks in our country briefly, then analysis the common problem among the commercial banks operation performance evaluation system. Then the essay points out the advantage in using the balanced scorecard to appraisal the performance of commercial bank. Based on this, the paper has established the evaluation indicator system to four relatively independent dimensions: financial, customer, internal business processes, leaning and growth.

Keywords: Commercial Bank; Operation Performance Evaluation System; The Balanced Scorecard

基于平衡计分卡的商业银行经营绩效评价体系研究

丁浩, 章晶晶*, 陈雪敏, 丁亚

中国石油大学(华东)经济管理学院, 青岛
Email: *379333307@qq.com

收稿日期: 2012年7月6日; 修回日期: 2012年7月17日; 录用日期: 2012年7月23日

摘要: 平衡计分卡作为一种基于商业银行战略的全面的经营绩效评价方法, 越来越受到学术界和银行界的重视。本文主要从现行的商业银行的绩效评价体系入手, 对国内现行的商业银行的绩效评价体系的不足之处进行分析。随后分析将平衡计分卡引入到商业银行绩效评价体系的优势, 最后从财务、客户、内部运作流程、学习与成长四个角度设计出一些具体的绩效评价指标。

关键词: 商业银行; 经营绩效评价体系; 平衡计分卡

1. 引言

商业银行经营绩效评价指的是运用一定的绩效评价方法和一系列财务及非财务的指标, 对商业银行的经营绩效进行测评、考核的过程。由于商业银行的经营目标是通过向客户提供多样化的金融产品和服务从而获得利润最大化, 盈利是商业银行产生和发展的重要前提。因而, 通过对商业银行的经营绩效进行

测评以指导其日常经营管理, 从而提高商业银行管理的科学化便在商业银行的经营管理中起到了十分重要的作用。

商业银行的绩效评价体系是指以商业银行的实际经营绩效为考核评价依据的价值衡量体系。建立合理的绩效评价体系是对商业银行的经营绩效进行高效准确评价的基础, 科学的绩效评价体系在测量商业银行经营目标、发展战略、激励约束机制等方面起着

*通讯作者。

关键性的作用^[1]。

2. 我国商业银行现行绩效评价体系的现状

我国商业行经营绩效评价体系的建立在最近的十几年中取得了长足的发展, 绩效评价体系指标越来越全面, 而且越来越细化, 特别是对银行风险管理能力的评价也越来越重视, 我国现有的较为成型的商业银行绩效评价体系主要包括以下四类。

2.1. 商业银行内部经营业绩考评指标体系

2002年9月, 中国人民银行发布了《商业银行内部控制指引》, 人民银行在《商业银行内部控制指引》中提出了这套商业银行内部经营业绩考评指标体系。这套评价指标体系涵盖了财务效益状况、发展能力状况、资产安全状况、内部管理状况、以及资产流动状况等五个方面, 该体系可以使商业银行的管理层更加方便的对下级部门和机构的经营绩效进行评价, 与先前的商业银行考核指标体系相比, 这套指标体系所评价的内容更加全面, 该体系最突出的特点在于增加了反映商业银行内部经营管理水平的定性指标, 不仅如此, 该体系对反映商业银行经营管理水平的定量指标的测评也更为详细^[2]。由于中国人民银行希望国内各商业银行建立起有效地内部经营风险的控制机制, 因而该评价体系考核的重点在于对商业银行经营风险的测评。商业银行内部经营业绩考评指标体系^[3]如表1所示。

2.2. 关于商业银行绩效评价的指标体系

2002年, 财政部统计司颁布了《关于商业银行绩效评价的指标体系》, 财政部的这套体系创新的将商业银行的经营绩效评价体系的指标分为定量和定性的两部分, 其中定量指标包括: 安全性、流动性、盈利性、发展能力等四个方面的指标^[4], 如表2所示。

上表中各括号中的数字分别表示具体的一级指标和二级指标所对应的权重。对比以前的评价体系, 财政部的这套绩效评价指标体系的特点是: 将指标分为了定性指标和定量指标两部分, 而且分别将定性指标和定量指标赋予了权重, 而且还对反映定性指标和定量指标的每个细化指标都赋予了各自应占的权重; 从表2中我们也可以看出反映银行经营的安全性、流动性、盈利性、发展能力这四个方面的评价内容所占的

Table 1. Indicators of performance management of commercial bank

表 1. 商业银行内部经营管理业绩考评指标体系

A. 财务效益状况	B. 发展能力状况
1)净资产收益率	1) 营业收入增长率
2) 总资产报酬率	2) 实收利息增长率
3) 利润净值率	3) 总资产增长率
4) 成本费用利润率	4) 固定资产增长率
5) 营业收入利润率	5) 三年利润平均增长率
6) 效率比率	6) 三年效率比率增长率
C. 资产安全状况	D. 内部管理状况
1) 不良贷款率	1) 领导班子基本素质
2) 呆滞贷款率	2) 服务满意度
3) 呆账贷款率	3) 基础管理水平比较
4) 未收利息率	4) 在岗员工素质状况
5) 资产损失率	5) 服务环境状况
E. 资产流动状况	6) 内部防范水平
1) 流动比率	7)经营发展战略
2) 现金流动比率	8)长期发展能力预测
3) 备付率	

Table 2. Indicators of performance management of commercial bank

表 2. 财政部商业银行绩效评价指标体系

内容	定量指标(80%)	定性指标(20%)
安全性	基本指标 资本充足率(15)	修正指标 风险资产抵补率(15)
	不良贷款比率(20)	次级贷款比率(5)
		可疑贷款比率(7)
		损失贷款比率(8)
流动性	流动比率(15)	利息回收率(8)
	资产负债率(15)	人均利润率(16)
		应付利息充足率(6)
		基本经营者基本素质(20)
盈利性	净资产收益率(10)	利息回收率(8)
	资产收益率(10)	人均利润率(6)
		应付利息充足率(6)
		经营战略(7)
发展能力	总资产增长率(10)	存款增长率(5)
	营业利润增长率(5)	贷款增长率(5)
		资本增长率(5)
		内部治理结构(8)
	员工素质(8)	
	技术装备(7)	

权重逐渐减少,这说明财政部对商业银行经营绩效的考核重点在于银行经营的安全性和流动性,对银行的盈利性和发展能力的考核就相对不是非常重视。

2.3. 股份制商业银行风险评价体系

2004年2月,中国银监会于颁布《股份制商业银行风险评价体系》^[5]。该评价体系的评价重点在于对股份制商业银行各经营风险要素进行综合评价。主要评价要素包括:资产安全性、资本充足性、风险控制能力、流动性、资产效益以及内部控制等方面。评分计算方法如下:

综合评分 = 资本充足性评分 × 20% + 资产安全性评分 × 20 + 风险管理状况评分 × 25% + 盈利能力评分 × 20% + 流动性评分 × 15%

在具体的绩效评价过程中,评价主体根据上式计算后的综合得分将商业银行的绩效分为五个等级:差、欠佳、关注、一般和良好。评价结果将作为对商业银行进行监管的基本依据,并且还将作为对股份制商业银行的市场准入重要参考。同时,评级的结果还将作为中国银监会确定对商业银行进行现场检查的范围、频率和其他应依法采取的监管措施的重要借鉴。

2.4. 商业银行风险预警操作指引

2005年4月,中国银监会发布《商业银行风险预警操作指引》,该指引的建立的目的是建立商业银行经营管理风险防范的长效机制。该体系也由定量指标和定性指标两部分构成。其中,定量指标有五个大类组成,它们分别是:市场风险、资本充足率、信用风险、流动性风险和经营风险等。定性指标有六个大类组成,它们分别是:公司治理、管理层的评价、经营环境、风险管理与内控、重大危机事件和信息的披露等。在具体操作过程中,银监会首先针对预先设定的商业银行的各项风险预警指标进行连续观测,然后将所得的数据输入风险计算模型,从而计算出综合风险值,通过风险值得到相应的预警信号。再通过预警信号判断商业银行的风险等级。其中,预警信号包括正常、蓝色、橙色和红色^[6]等四种预警信号。

3. 我国商业银行现行绩效评价体系存在的主要问题

虽然现行的商业银行的经营绩效评价体系已有

了很大的发展,但从整体上来看我国商业银行绩效评价体系的构建仍处于初级阶段,评价体系仍然不够健全。我国目前还没有建立起一套完善的商业银行绩效评价体系,虽然国内大多数商业银行都根据自身业务的特点制定了相应的绩效评价体系,但从整体看来,我国商业银行绩效评价体系还存在着很多问题。

3.1. 绩效评价目标与商业银行的经营战略不吻合

钱德勒在《战略与结构》一书中认为,经营战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式^[7]。商业银行经营绩效评价的目标应当与银行的经营战略相吻合,这样有利于激励全体银行员工为实现银行的愿景和战略目标而努力,从而提高商业银行的整体绩效。但在我国目前的银行的经营绩效评价体系的构建过程中,经营绩效评价体系的建立往往是由不同的利益相关者共同制定,如股东、管理者、存款者、银行监管机构等,不同利益相关者对银行的绩效评价的关心出于不同的目的,银行的股东关注的是如何得到较高的投资回报率以及实现股东价值的最大化;银行的管理者关注银行的是如何实现银行整体绩效的提高以得到对自己管理银行工作能力的肯定,监管机构关注的是如何保证银行经营安全性,从而使公众对商业银行的经营充满信心,银行的存款者关心的是自己的存款是否安全。不同的利益相关者出于不同的目的,往往会形成基于不同的评价目标的评价体系,这样会造成银行的经营绩效评价目标的模糊,从而偏离银行的经营战略,这不仅影响到商业银行绩效评价的准确性,而且会对银行的经营绩效的提高造成影响。

3.2. 绩效评价方法落后

由于我国对商业银行的经营绩效考评的实践起步比较晚,因而评价方法比较落后,还存在很多不完善的地方。其中最突出的缺点是绩效考核体系指标的僵化。首先表现在对非财务指标的使用严重不足,非财务因素指的是商业银行的客户的满意度、内部业务运作流程、商业银行的金融创新能力和以及银行中人力资源的质量等,这些非财务指标决定了银行的未来绩效的高低和持久竞争力的强弱,忽视以上指标的评

价必然会影响商业银行经营绩效评价的有效性。其次还表现在对财务指标的选取时只注重于资本充足率、边际利润率、资产回报率、费用率、资本金利润率等传统的指标的考核，这些传统指标只能在静态上反映银行的账面价值，但在反映投资的机会成本以及衡量银行潜在的损失对银行的即期业务收益的所造成的影响等方面都存在很多不足^[8]。绩效评价方法的落后，使得银行管理人员的决策和行为趋于短期性，例如减少战略性投资、对利润数据进行操控、忽视利益相关者利益等，这些都使银行的未来持久竞争能力直接受到损害^[9]。

3.3. 缺乏与绩效评价结果相配套的激励约束机制

商业银行进行经营绩效评价目的是依据预先制定的科学的评价体系，对银行过去某一段时间的经营绩效从多角度、多方面做出合理的评价，并且对银行未来业务的发展做出科学的预测。在绩效评价结束后如果不针对员工的绩效施以相应的激励或惩罚的措施，那么在银行经营过程中对促进银行绩效提高的员工得不到与贡献相匹配的奖励，而对那些对银行发展没有做出贡献的员工没有实施必要的惩罚，这肯定会影响员工工作的积极性，从而达不到通过开展绩效评价工作来提高商业银行的银行经营管理效率的作用。我国现行的商业银行激励惩罚措施普遍存在激励与约束不对称、约束方法比较僵硬、激励方法没有与风险揭示相联系等现象^[10]。商业银行的经营及绩效的评价如果缺少相应的激励约束机制不但不会对银行的经营绩效产生促进作用，反而有可能阻碍经营绩效的提高。

4. 构建平衡计分卡的商业银行经营绩效评价体系

4.1. 平衡计分卡的基本内容

20世纪90年代初，罗伯特卫卡普兰和大卫 P. 诺顿(1992)最早创立了“平衡计分卡”(The Balanced Scorecard)。它在以往注重财务指标的财务评价体系基础之上，综合考虑了顾客、内部运作流程、学习和成长等非财务因素，从而对企业经营绩效进行综合评价。平衡计分卡与企业战略目标相联系，克服了传统

的单一财务指标的不足，利用平衡计分卡来设计我国商业银行的绩效评价体系，为商业银行的经营绩效评价提供了新的思路。平衡计分卡的核心框架^[11]，如图1。

平衡计分卡从财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面提供了一种全面的考察企业价值创造的方法：

第一，财务视角：从股东角度来看，包括企业增长、利润率以及风险战略等。

第二，顾客视角：从顾客角度来看，包括企业为顾客创造价值和差异化产品、服务的战略等。

第三，内部运作流程视角：从企业内部运作流程角度来看，使企业各种运作流程满足顾客需求和股东要求的战略。

第四，学习和成长视角：从企业和员工的学习与成长角度来看，优先创造一种支持企业变革与成长的气氛^[12]。

4.2. 将平衡计分卡引入到商业银行的经营绩效评价的意义

将平衡计分卡方法引入到商业银行的经营绩效评价体系中，对我国商业银行经营绩效进行有效的评价，从而提高商业银行整体竞争实力，具有十分重要的意义。

4.2.1. 平衡计分卡是与商业银行战略密切联系的综合指标体系

平衡计分卡的考核指标是与商业银行的战略紧

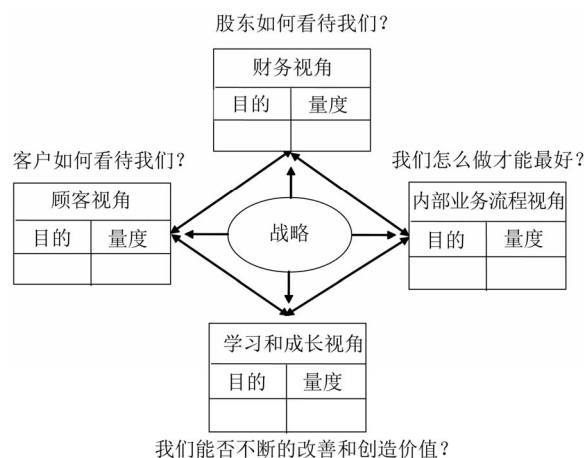


Figure 1. Key construction of BSC
图 1. 平衡积分卡的核心构架

密联系在一起，同时平衡计分卡还将将商业银行战略与运营联系起来，平衡计分卡的考核指标就是将商业银行的经营战略转化为战略计划中的具体的目标、指标和举措。这就有效地避免了传统的绩效考核体系中，不同的评价主体由于不同的评价目的而造成的评价目标模糊的问题，从而提高银行绩效评价的信度与效率。同时，通过平衡计分卡的评价结果，还可以使商业银行的经营者全面而且及时准确地了解有关提高本银行经营管理效率的关键的信息。

4.2.2. 平衡记分卡是一种先进而且全面灵活的绩效考核体系

平衡计分卡指标体系综合财务、客户、内部运作流程、学习和成长四个维度，对商业银行的绩效进行全面综合地评价和衡量，平衡计分卡克服了只侧重于财务指标的绩效考核体系的缺陷，传达出了商业银行未来业绩的推动要素，而且传达出了如何通过客户、员工、产品及服务等方面来创造新的价值^[13]。财务维度的指标可以对商业银行的财务绩效进行客观准确的评价，从而为银行经营管理提供财务方面的信息；客户层面的指标可以提供银行的客户满意度方面的信息；内部运作流程指标可以为绩效评价提供商业银行的产品、服务水平的改进和银行管理者管理水平等方面的信息；学习与成长指标可以提供银行员工的能力和员工满意度等方面的信息。同时，平衡记分卡的绩效衡量指标还可以根据银行的经营重点的改变而灵活调整。

4.2.3. 平衡计分卡为商业银行激励约束机制的建立奠定了基础

平衡记分卡通过四个维度的绩效考核指标的评价，收集了大量有关银行工作人员绩效的信息，在对商业银行的绩效管理做出评价的同时，也会对银行员工的工作绩效做出客观公正的评价，银行激励约束机制有效的运行是建立在准确的绩效考核信息基础之上的，因而，平衡计分卡的运用也为商业银行的激励约束机制的建立创造了条件。

4.3. 构建平衡计分卡的商业银行经营绩效评价体系

建立有效的平衡计分卡的商业银行经营绩效的评价体系的基本思路是：

第一，进行战略分析，然后战略出发，把银行的整体战略目标按照战略管理的具体要求层层分解，然后建立财务、顾客、内部业务流程和学习与成长等四个维度的战略目标。

第二，分析各个维度战略目标，确定与各维度战略目标相关联的关键成功因素以及关键业绩指标。

第三，将关键成功因素和关键业绩指标转化为具体考核指标，从而构成一整套基于商业银行经营战略的商业银行经营绩效评价的综合体系。

第四，在该体系的运行过程中，根据实时的信息反馈对平衡积分卡的四个维度的具体指标进行修改，进而形成一个灵活的反馈系统。

4.3.1. 财务层面的绩效评价指标体系设计

财务维度指标仍然是商业银行绩效评价体系中最重要的一個维度，财务指标可以为我们提供银行的过去和现在的财务信息，是整个评价体系中最为客观的评价指标。从本质上来看，商业银行和其他盈利性企业的管理目标是一致的，都是为了实现股东利益的最大化。财务层面的经营战略目标是提高银行资金的盈利能力，关键成功因素是降低成本、增加收入，同时还应注意风险的控制以及在此基础上对银行可持续发展能力的提升^[13]。财务层面的具体评价指标的确定应当以“三性”原则为基础，分别从银行的收益性、流动性和安全性三个方面进行确定。财务维度的关键绩效指标包括成本费用收益率、净资产收益率、营业收入增长率、不良贷款率等。

成本费用收益率是指商业银行在一定时期内的营业收入与成本总额的比率，它反映的是商业银行为取得收入而不得不付出的代价。净资产收益率是营运资金的收益与营运资金的比值，它可以综合反映商业银行资本运营的效益。营业收入增长率指的是商业银行的本期的营业收入增长与上期的营业收入总额之间的比值，是反映商业银行发展能力的重要指标，也是预测商业银行经营业务发展趋势的重要标志。不良贷款率指的是商业银行所拥有的不良贷款占银行总贷款的比率，它反映的是银行的贷款质量状况。

同时也应该注意，财务维度的指标并不是孤立的，它应当与其他三个非财务层面的指标相联系，并且要作为另外三个维度指标的最终标准，最终达到使银行的财务与非财务指标之间构成一条因果链条，

并且贯穿于平衡计分卡的整个体系的目的。

4.3.2. 客户层面的绩效评价指标体系设计

客户维度是平衡计分卡非财务维度的重要组成部分，对商业银行绩效评价有十分重要的意义。因为，商业银行发展是建立在客户对银行提供的业务的满意和认同的基础之上的。满意度和认同感是银行获得并保持客户的重要因素。客户层面的绩效评价能有效的弥补财务维度指标无法预测银行未来的发展情况的缺陷。客户维度的绩效评价指标主要有：客户满意度、市场占有率、新客户开发率、客户保持率等。

客户满意度指客户对商业银行银行提供的产品及服务期望值与最终获得的感受值之间的契合程度。市场占有率是指某商业银行业务的市场需求占整个市场对银行业务的需求的比率。新客户的开发率反映的是商业银行通过竞争，将其他银行的客户争取过来的能力。客户保持率是指与商业银行继续保持交易的老客户占有所有老客户的比率，它反映了老客户对商业银行的产品及服务的认可度以及忠诚度。

4.3.3. 内部业务流程层面的绩效评价指标体系设计

商业银行的内部流程维度是指从商业银行的内部业务的运作来考察商业银行的经营绩效，商业银行的内部运作流程可以分为客户服务的流程和为后台提供支持的流程。商业银行客户服务流程是可以直接创造价值的，可以分为信贷业务、表外业务、零售业务、咨询业务等业务流；为后台提供支持的流程可分为综合管理、后勤服务、产品开发等业务流程。商业银行内部业务是以提高银行的经营效率、促进经营绩效为目标的，因而只有商业银行内部高效运转，才能确保整个银行战略的实现。内部流程的绩效评价指标主要有：金融创新能力、服务质量和售后服务质量等。

金融创新能力的衡量主要由金融创新产品的种类，以及金融创新产品的数量所占银行总产品的数量计算得到。服务质量包括服务效率和服务方式等，可以通过测度银行的服务理念以及服务设施在同业中的领先程度来衡量。售后服务是银行同业之间进行非价格竞争的最重要手段，对售后服务质量的测度可以通过分析售后服务记录以及对顾客进行回访来获取。

4.3.4. 学习与成长层面的绩效评价指标体系设计

学习与成长层面的绩效评价体系的重点在于如何提高商业银行内部员工的能力。只有将银行的员工的工作能力保持在一个比较高的水平，商业银行才能实现在财务方面、顾客方面和内部运作流程方面确定的战略目标。学习与成长方面的绩效评价指标主要包括以下的几个方面：员工培训的质量、员工的满意度、员工的工作效率、信息反馈与处理水平等。

员工培训的质量可以通过培训计划、培训记录以及员工的绩效等获得。银行的员工是创造银行一切价值的源泉，银行如果想要获得持续提高的绩效，就必须保持员工的不断学习与成长。因而对员工培训的支出与质量的考核便是学习与成长维度的重要考核指标。员工的满意度是员工保持良好的工作状态从而取得良好工作绩效的基础，员工满意度的测定可以通过对员工的问卷调查来进行。员工的工作效率可以从银行员工的绩效与其职位的特定的绩效评价标准的对比中取得，员工的工作效率的评价可以优化银行人力资源的配置与利用^[14]。信息反馈与处理水平可以通过对银行内部信息的响应和处理的时间以及银行内部信息的覆盖比率等数据的衡量得到。

4.4. 基于平衡计分卡的商业银行经营绩效评价体系实施的保障措施

4.4.1. 取得银行高层领导的支持

高层领导的支持是有效的利用平衡计分卡对银行的绩效进行评价的关键。如果银行的领导没有支持与参与，基于平衡计分卡的商业银行绩效考核会出现众多的问题，甚至会失败。因为，在利用平衡计分卡进行绩效评价时，通常会涉及到银行的战略调整以及组织结构的变化等重大的决策，如果没有银行高层领导的支持与参与是根本无法顺利实施的。

4.4.2. 构建完善的银行数据平台

完备的数据支持是基于平衡计分卡的商业银行绩效管理体系有效运行的基础，由于平衡计分卡在实施过程中的各个指标要与更低层次的具体指标相结合，不同的指标之间必须要建立起相互的联系；同时，银行平衡计分卡绩效指标的测算还需要大量的基础数据作为支撑，这些都需要发达的信息以及数据的管

理系统来支持。

4.4.3. 建立有效的沟通与反馈系统

利用平衡计分卡对商业银行绩效进行评价的基本观点是将银行的经营策略通过进行自上而下的分解，转化为具体的绩效指标，绩效指标的制定要根据实际情况不断的反馈和修正。如果在指标的制定过程中不能充分考虑不同意见的参考作用，制定出来的考核体系就不可能有效的反映银行经营的实际绩效。因此，在运用平衡计分卡的方法对商业银行的经营绩效进行评价时，建立有效的沟通与反馈系统是非常重要的。

4.4.4. 建立相应的激励约束机制

所谓激励约束机制指的是根据银行绩效评价的结果，利用不同的奖励以及惩罚的手段对经营绩效进行确认。如果不能建立相应的激励约束机制，那么对银行的经营绩效做出较大贡献的员工就得不到与贡献相匹配的奖励，对银行的经营绩效做出的贡献较小甚至损害银行绩效的员工也得不到相应的惩罚，这样只会使银行的经营状况越来越糟糕。建立相应的激励约束机制对于经营者有着持续的激励作用，从而有效的降低由于银行经营管理中存在的上下级间委托代理关系而导致的交易成本以及道德风险^[15]。

5. 平衡计分卡在 QD 银行中的实施

5.1. 平衡计分卡在 QD 银行中的实施过程

5.1.1. 建立 QD 银行平衡计分卡委员会

QD 银行平衡计分卡委员会由专业的绩效管理人員组成。它的主要职能包括解释组织的远景以及战略，并建立财务、顾客、内部业务、学习与成长四类具体的战略目标，以及为四类具体的战略目标找出最具有效的绩效考核指标。

5.1.2. 确定 QD 银行的远景与战略

银行组织的远景与战略要简明易懂同时还要突出重点，使每一部门均能够采用有效的绩效衡量指标去完成 QD 银行的远景与战略。在制定银行战略的过程中，要充分调动各个层面员工的积极性，确保银行战略在组织内部得到广泛认同。绩效指标设置要涵盖财务、客户、内部运作流程以及学习与成长等四个方面，然后通过这四个基础指标分解延伸，逐步分解银

行的战略目标，全面的体现银行的战略要求。

5.1.3. 加强 QD 银行的内部沟通

通过公告栏、会议等各种沟通渠道让银行的各级员工清楚地理解银行的战略、目标以及绩效考核指标。在基于平衡计分卡的银行绩效管理实施过程中，QD 银行的各层次的管理者不断地与员工交流以及沟通，要对各种指标、信息进行收集、分析和研究，通过适时优化业务流程来实现分行的战略目标，以最大限度地发挥平衡计分卡的优势。

5.1.4. 考核结果与奖惩挂钩

将 QD 银行每年的报酬奖励制度与平衡计分卡挂钩，并不断的针对员工的意见来修正平衡计分卡的评价指标，提高考核结果的有效性。

5.2. QD 银行实施平衡计分卡的效果

基于平衡计分卡的绩效管理方法使得 QD 银行在经营发展的过程中从内外环境入手，以顾客需求作为出发点，以长远的战略目标在市场、人才以及金融创新等方面加大资金投入，坚持增强服务意识，追求银行价值的最大化，不断的强化银行的管理创新以及技术创新。QD 银行在平稳的推行平衡计分卡的基础上，实现了良好的经营业绩，成为了当地具有一定的综合竞争能力、风险控制能力、市场营销能力、客户服务能力以及盈利能力的股份制的商业银行。

6. 结论

文章通过对商业银行经营绩效的评价以及平衡计分卡的相关理论的分析主要得出了以下结论：

第一，对商业银行现行的绩效评价体系进行了系统梳理，并指出了我国目前商业银行的绩效评价体系存在的问题。

第二，分析了平衡计分卡的在商业银行的绩效评价体系中的适用性，最后从财务、客户、内部运作流程、学习与成长四个角度构建出了基于平衡计分卡的商业银行的绩效评价体系。

第三，将基于平衡计分卡的经营绩效评价体系应用到了 QD 银行的实践中，应用结果表明，基于平衡计分卡的商业银行的绩效评价体系能够有效的评价与提高商业银行的经营绩效。

参考文献 (References)

- [1] 杜胜利. 企业经营业绩评价[M]. 北京: 经济科学出版社, 1999: 203-214.
- [2] 中国人民银行网站. <http://www.pbc.gov.cn>
- [3] 海富通基金管理有限公司网站. www.hftfund.com
- [4] 李建军. 我国商业银行企业性绩效评价体系的设计与比较[J]. 金融论坛, 2004, 1: 78-79.
- [5] 中国银监会网站. <http://www.cbrc.gov.cn>
- [6] 朱娟. 我国商业银行绩效评价研究[D]. 西南交通大学研究生学位论文, 2007: 30-32.
- [7] 杨锡怀等. 企业战略管理[M]. 高等教育出版社, 2004: 24-25.
- [8] 赵嵘. 我国商业银行绩效评价体系研究[J]. 经济论坛, 2005, 23: 118-119.
- [9] 关新红. 构建合理的商业银行绩效评价体系[J]. 中央财经大学学报, 2003, 7: 19-21.
- [10] R. S. Kaplan, D. P. Norton. The balanced score card: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000: 253-256.
- [11] 石翠红. 综合业绩评价系统: 平衡计分卡[J]. 市场周刊, 2003, 3: 53-54.
- [12] 张玉利. 管理学(第二版)[M]. 天津: 南开大学出版社, 2004: 401-402.
- [13] 郁国培. 非财务指标在商业银行业绩评价中的应用[J]. 金融观察, 2007, 2: 30-31.
- [14] 赵国杰, 赵红梅. 基于平衡记分卡构建商业银行绩效评价体系[J]. 现代财经, 2004, 24(5): 4-5.
- [15] 钟纬. 平衡计分卡在商业银行绩效评价中的应用[D]. 西北大学硕士论文, 2005: 37-40.