

# 以价值创造为核心的银行业金融机构绩效评价与考核模型构建

骆德明 ■

**摘要：**集中于单一数量指标的传统绩效评价方法已不适应现代企业管理的要求。本文基于银行业绩效评价管理实践，运用经济增加值和平衡计分卡思想，构建了以价值创造为核心的战略性、全面性的银行业金融机构绩效评价与考核模型，以期为银行业金融机构更科学地进行绩效评价与考核提供借鉴。

**关键词：**经济增加值；绩效评价与考核；模型

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2022) 20-0043-03

随着社会经济的快速发展，传统的财务绩效评价指标因财务指标受对外披露的限制较多、没有考虑企业的实际资本成本、存在盈余操纵空间、容易导致管理层行为短期化等已难以适应现代企业管理需求。二十世纪九十年代初Stern & Stewart 咨询公司开发出经济增加值(EVA)指标，我国于二十世纪九十年代末将EVA引入到部分大型银行业金融机构作为绩效评价指标，之后逐渐推广到中小银行业金融机构和中央企业。但由于对EVA的内涵缺乏深入透彻的理解，实际应用中还存在着如调整项不够充分、EVA大于营业净利润、未能计算客户经理等维度的EVA、未建立

EVA绩效评价IT系统等问题。本文基于银行业金融机构绩效评价管理实践，以EVA综合性财务指标为核心并结合相关非财务指标，构建了银行业金融机构的绩效评价与考核模型，以期为银行业金融机构更科学合理地进行绩效评价与考核提供借鉴。

## 一、银行业金融机构以价值创造为核心的绩效评价与考核模型构建

### (一) 模型构建

现代企业的经营目标是企业价值最大化。企业价值是企业未来现金流量的现值。会计净利润仅考虑了企业占用债权人投入资本并没有考虑占

用股东投入的资本成本，而EVA将股东投入的机会成本考虑在内，可全面评价经营者有效使用资本、为企业创造价值的情况，更契合企业经营的目的，能够更真实地反映企业各级经营者的努力成果。

银行业金融机构一般由众多部门和分支机构组成，各部门和分支机构的目標应与企业整体目标保持一致。要实现企业价值最大化，企业内部必须建立一套行之有效的以价值为核心的绩效评价与考核体系，通过考核将企业目标层层传导至各部门、各分支机构等责任中心。银行业金融机构的责任中心主要是利润中心和投资中心。责任中心的运营情况及经营成

作者简介：骆德明，厦门大学经济学博士，高级会计师。本文为纪念余绪缨教授诞辰100周年而作。

果需要用具体会计数据来衡量,各个责任中心都是被考核单位(以下简称考核单元)。

本文构建的银行业金融机构各考核单元的经济增加值(EVA)计算模型为:经济增加值=单元净利润-资本成本;单元税前利润=贷款利息收入+中间业务收入+存款(含保证金)利息收入+其他收入-占用资金利息支出-手续费及佣金支出-税费支出-资产专项减值准备-普通准备-单元直接费用-单元间接费用+调整项;单元净利润=税前利润-(税前利润-国债利息收入-纯内部收入)×所得税税率;资本成本=风险敞口×综合信用风险权重×资本充足率要求×资本回报率要求;绩效薪金=EVA×计提比例。

## (二) 模型说明

1. 绩效薪金计提计算。银行业金融机构一般以业务部门和分支机构作为责任中心(利润中心),并以此作为考核单元,根据各责任中心创造的EVA计提绩效薪金,由各责任中心根据企业导向和员工业绩将责任中心绩效薪金分配至员工个体。绩效薪金计提比例可按30%~60%确定,具体应根据可分配绩效薪金的数量确定。员工绩效薪金可以根据员工主导或参与的项目创造的EVA计算。大型银行业金融机构可以按层级层层考核、逐层分配绩效薪金。

2. 通过内部资金转移定价(FTP)计算责任中心利润。银行业金融机构内部资金一般实行收支两条线管理,各责任中心将吸收的存款(含保证金等)按照FTP卖给司库,贷款、投资(包括购买租赁设备等)所需资金由司库按照FTP供应。FTP一般由司库根据货币市场利率走势、同业借款市

场行情和贷款市场报价利率(LPR)研究确定后定期发布。实施FTP管理的好处是可将各责任中心的利率风险剥离出来,交由司库集中统一管理。同时,实施FTP后内部资金调用有了计价依据,尤其是对于单一的资金提供方或需求方。

3. 责任中心利润调整。在计算责任中心利润时,部分收入、支出在按会计准则确认计量的基础上可作适当调整,以符合管理的实际需要,但需保持前后一致。调整项主要包括递延所得税费用、研发费用、广告支出、房屋及设备固定资产租金、固定资产折旧、商誉及无形资产摊销、减值准备等。

4. 减值准备计提。资产减值准备按预期信用损失模型计提,也可以按资产五级分类或监管机构的要求计提。

5. 成本分摊。责任中心的费用包括直接费用和间接费用。直接费用中的人力费用、差旅费、招待费等可直接计入考核单元,房屋租赁费、办公设施折旧费、水电费等属于一个责任中心发生的成本直接计入即可,属于多个责任中心的需按人数等成本动因进行分配。为前台责任中心服务的中后台部门、上级管理机构发生的管理费用应合理分配至各责任中心才能正确反映各考核单元创造的EVA。分配的方法按合适的成本动因。上级机构没有明确要求的成本可以忽略,但同级中后台支持部门的成本必须分摊到前台责任中心。

6. 资本成本计量。综合信用风险权重根据贷款或投资项目的自身风险状况及增信措施等确定。风险管理基础较好的一些大型金融机构可以按照巴塞尔协议III的要求计算出每个

项目的风险价值及经济资本占用,再计算出资本成本。资本充足率可根据监管部门的要求设定,一般银行业金融机构为10.5%,系统重要性银行可在满足储备资本和逆周期资本要求的基础上再加一定的附加资本即可。资本回报率可根据股东的期望设定,7%~10%较为合适,也可以根据市场的股权资本回报率动态适时调整。

## 二、模型的进一步完善

上述评价模型已充分考虑各考核单元的资金成本、直接费用、间接费用、税赋、资产质量、项目风险程度、资本成本、股东回报率要求等,比较全面地反映了各责任中心的价值贡献。但这些指标主要侧重于财务因素,非财务因素考虑不足。为进一步提高绩效评价的全面性、科学性、合理性,可以参考平衡计分卡的方法,将模型没有涵盖到的部分定性、定量因素(如战略性目标和外部监管要求)补充进来,对各责任中心进行多维度评价。多维考核的内容可以根据责任中心的业务性质不同有针对性地设置。考核维度主要包括战略性关键绩效指标(KPI)、合规经营、风险管理、团队建设与人才培养、社会责任等,对在EVA考核模型中已充分反映的如风险量化指标、收入利润等财务指标尽可能弱化或者不设置。多维度考核按百分制打分,满分为100分。

一是KPI指标。企业要在激烈的市场竞争中可持续发展必须要有前瞻性、战略性的眼光,提前布局部分难以产生较高即期收入但需要大量投入的战略性业务。这就需要设置KPI指标,如新产品数量、创新业务收入占总收入中的比重、新增发卡量、新增

客户数、存量客户保留率、一般性存款增长率等。KPI在多维度考核中的权重占比30%左右较为合适。

二是合规经营指标。合规经营是银行业监管机构近年来特别关注的方面，需引起银行业金融机构的足够重视。因此，有必要将合规经营纳入考核维度。具体可包括：遵守中国人民银行、银保监会金融监管规定，遵守国家税务总局、国家市场监督管理总局等监管规定，公司基本制度和管理规章遵循情况，反洗钱义务履行情况等。由于合规经营是基本要求，可以采用扣分的方式评分，具体可以通过监管意见、内外部审计等找到评分依据。

三是风险管理指标。风险管理是银行业金融机构的重中之重，也是影响EVA的重要因素。可量化的风险因素如经济资本、资产减值准备等已在EVA模型中充分体现，但风险管理的部分无法量化成财务因素的基础性工作需通过多维度考核补充，如信用风险基础管理情况，流动性风险、操作风险、声誉风险防范情况，案件防控情况等。因可量化的风险因素已在EVA模型中体现，非财务因素的风险管理情况在多维考核中的权重可设置较低，10%~15%即可。

四是人才培养指标。人才培养作为一项战略性任务应纳入多维度考核，可以将学历提升、职称等资格考试、获奖、创新成果、培训情况、能力测评等作为评分的依据，也可以采用专家打分法。

五是其他。除KPI、合规经营、风险管理、人才培养外，还可以将横向协同、团队合作、社会责任等根据需要纳入多维考核之中。

将多维度考核结果与通过EVA

模型计算的绩效薪金相集成，可得出每个考核单元最终绩效薪金，即：最终绩效薪金=EVA×计提比例×考核得分/100。最终绩效薪金可较为全面客观地衡量各责任中心的努力结果，充分反映了考核单元价值创造和对企业整体价值最大化所做出贡献的回报。

责任中心的设置比较灵活，大型银行的事业部、一级分行、项目小组甚至客户经理个人都可作为责任中心。借助管理会计系统，可以核算到个人、项目、客户等最小颗粒度。在此基础上建立绩效考核系统，任何考核单元的考核结果可以分秒输出，满足考核要求的同时省力又科学。一些小型银行业金融机构利用Excel工具也能满足考核要求。

### 三、价值与意义

(一) 可有效促进企业价值最大化目标的实现

由于EVA集成考核模型既考虑了银行业金融机构的营业性成本、预期损失，也考虑了资本占用及资本回报要求，还考虑了合规经营、人才培养等非财务因素，因此综合性较强，可以通过各类参数的微调将银行业金融机构总部的战略导向、风险偏好等贯穿其中，科学引导各经营单位或责任中心的经营行为，将价值创造和资本约束理念真正贯彻到各考核单元的每一经营活动中。而且，以EVA为导向的考核分配机制与银行业金融机构的经营目标和股东利益相吻合，有效地促进了企业价值最大化目标的实现。

(二) 提高客户经理的能力

EVA模型可以指导客户经理在充分尽调、识别风险的基础上，先计

算贷款项目的风险资本占用及资本成本，以及项目需承担的资金成本、直接费用、间接费用等，然后算出贷款项目的综合成本，加上合理的利润，就可以确定贷款定价的底线。

(三) 增强绩效考核的精细化和有效性

从EVA模型可以看出，EVA是扣除了各种成本后的增加值，且绩效薪金计提比例较高，提高了绩效薪金对各项收入成本的敏感度，可有效调动考核单元增收节支的内在动力。

(四) 利于企业可持续发展

将KPI、合规等非财务指标纳入多维度考核，促使考核单元和客户经理在开拓市场、拓展业务的同时时刻关注发展战略、合规经营、人才培养等各个方面，有利于企业的长期可持续发展。□

责任编辑 樊柯馨

### 主要参考文献

- [1] 余绪纓教授纪念文集编委会. 管理、管理会计理论与实践的新发展 [M]. 广州: 暨南大学出版社, 2006.
- [2] 胡玉明. 论资本成本会计. [M]. 北京: 中国经济出版社, 1997.
- [3] 骆德明. 部门预算——商业银行预算管理体制改革的发展方向 [J]. 金融会计, 2003, (3): 19-21.
- [4] 余绪纓. 现代管理会计是一门有助于提高经济效益的学科 [J]. 中国经济问题, 1983, (4): 1-7.
- [5] 傅元略. “软管理”哲学思想与管理会计数字化转型 [J]. 财务与会计, 2022, (19): 4-7.