



现代商业银行 应加强战略、预算和绩效管理

■ 项有志

目前,中国银行业正处于变革的关键时期,金融业的不断开放、利率市场的不断推进和中国金融监管的国际化等,都客观地要求商业银行经营管理必须国际化。从西方商业银行管理实践来看,战略、预算、绩效管理构成了银行经营管理的主线和核心内容。

自20世纪80年代以来,战略管理开始成为现代商业银行一项重要的管理工作。现代企业要想在不确定的市场中获得持续的竞争优势,就必须连续不断地关注内部及外部环境的变化,主动并有效地适应变化。实行战略管理的主要目的就在于通过对各种因素的分析确定公司的发展方向,打造并提升核心竞争力,实现公司价值的持续增加。

在西方商业银行,预算管理是比较成熟的管理方法。通过预算编制可以将经营活动的目标进行量化,可以根据预算执行结果进行绩效评价与考核。但20世纪90年代平衡计分卡开始作为绩效管理工具后,预算作为考核的工具受到挑战,但预算管理方法仍然普遍使用。一方面,在平衡计分卡中,财务纬度是其重要内容,而财务指标仍需要通过财务预算来体现;另一主面,平衡计分卡的其他指标(特别是定量指标)也同样需要采用预算方法进行分析、评价。

现代绩效管理也已从过去以财务预算为基础向战略业绩考评体系和以平衡计分卡为基础转变。以平衡计分卡取代财务预算,突破了以财务业绩进行评价的局限性,有利于引导企业、员工更加

全面地理解并把握经营成功的多维驱动因素,提高企业核心竞争力,引导企业获得长期稳定发展,全面提升企业价值管理水平。

对于现代商业银行来说,战略的重要性是不言而喻的。银行战略管理的任务就是通过分析明确银行的战略定位和未来的远景目标,制订相应的战略措施。战略是在银行上下广泛沟通后达成的,但更多地体现为银行高层的谋略和决策,关系到银行的全局和未来,是银行在一段时期内经营的总方针。战略确定后,要将其落实到行动上,这离不开预算。首先,为便于战略的执行,有必要采用预算的方法将战略规划体现为战略预算。其次,需要将战略规划与每年的业务经营活动联系起来,将战略预算分解为每年的年度预算,使日常经营活动与银行战略部署协调一致。最后,为保证战略目标的实现,必须运用绩效管理方法将战略目标落实到各业务部门、员工,并建立相应的绩效评价与考核体系,使银行战略、业务线、部门、员工融为一体。

笔者认为,我国商业银行要推行战略、预算和绩效管理,必须在以下几方面提高认识:一是进一步更新观念。战略管理、全面预算管理和现代绩效管理是对传统管理理念和管理方法的挑战。因此,这些方法的有效运用必须以管理思想和管理理念的更新为前提。为有效推动这些管理在我国商业银行的成功实施,必须进行深入的学习和讨论,统一

认识,有规划、有步骤地实施。二是战略管理、预算管理和绩效管理是“三位一体”的,在运用时必须系统考虑。为实现管理国际化,近几年来,我国商业银行在管理理念更新、管理方法改进等方面做了许多工作,也取得了一定成效。但从总体上看,效果还不是很明显。其主要原因是,有的银行战略规划未与战略预算、绩效考核相结合;预算仅局限于传统的财务费用预算;预算与考核联系不够;平衡计分卡指标的设定不够科学、执行不到位,等等。因此,我们必须继续努力,全面、完整地运用现代商业银行的管理理论与方法,让它们在我国商业银行经营管理中充分发挥作用。三是围绕战略管理、预算管理和绩效管理进行管理信息系统的完善和升级。战略管理、预算管理和绩效管理的有效实施需要良好的管理信息系统的支持。这几年,我国商业银行在管理信息系统建设上投入了不少人力和物力,也取得了阶段性成果,但与实施战略管理、预算管理和绩效管理的要求还存在一定差距,主要表现在:系统对预算管理功能的开发运用还不够;业务信息与管理信息还未实现很好的连接;尚未按照平衡计分卡要求建立绩效信息反馈和评价系统;未建立对战略管理提供支持的信息系统。因此,我国商业银行在这些方面还需要进一步加强。■

(作者单位:深圳发展银行股份有限公司)

责任编辑 刘莹