

研究报告

(2020年 第34期 总第87期)

2020年11月10日

我国商业银行的价值管理体系和功能

清华大学金融科技研究院 润博数字金融研究中心

【摘要】 衡量商业银行的价值标准是多纬度的，包括商业银行的股票价值，社会价值，企业价值，人力资本价值等。商业银行的价值管理就是要在实际运营过程中，把各方面的利益诉求统一和平衡起来，形成比较稳健的体制和机制，实现可持续增长。本文具体论述了绩效管理，资本管理，风险管理，市场管理和人力资本管理五个方面对于商业银行价值管理的路径、功能和重要作用。

目 录

| | |
|------------------------------|----|
| 一、绩效管理对商业银行价值管理的重要作用..... | 2 |
| 二、资本管理对商业银行价值管理的重要作用..... | 12 |
| 三、风险管理对商业银行价值管理的重要作用..... | 19 |
| 四、市场管理对商业银行价值管理的重要作用..... | 24 |
| 五、人力资本管理对商业银行价值管理的重要作用 | 32 |





我国商业银行的价值管理体系和功能

张云

(润博数字金融研究中心)

商业银行的经营目标是追求利润最大化，但利润最大化并不完全等同于价值最大化。衡量价值大小的标准，除了利润外，还存在不同纬度：一是商业银行的股票价值，可以通过股价和市值来评估；市值的大小，和商业银行的盈利水平有内在联系，但并不完全挂钩，股价高低也是同理。二是商业银行的价值可以分为社会价值和企业的价值；在社会价值中盈利能力是重要依据，但承担社会责任的能力也是评判标准。政府和社会往往侧重于评价银行的社会价值，而股东和投资者则会重视企业的价值；三是银行员工也有自身诉求，除了工资收入外，个人职业生涯规划，职业荣誉感，工作环境和自身感受也是追求目标。盈利水平高，银行规模大，声誉好对于吸引优秀人才很有帮助，但盈利多并不一定能留住人才，大银行的人才流失已经是普遍现象。商业银行的价值管理就是要在实际运行过程中，把各方面的利益诉求统一和平衡起来，形成比较稳健的体制和机制，实现可持续增长。具体路径是通过绩效管理，资本管理，风险管理，市场管理和人力资本管理来组织和实施。



一、绩效管理对商业银行价值管理的重要作用

绩效管理是商业银行通过一套科学的财务管理指标体系，准确及时完整地搜集银行经营管理信息，经过多维度的分析和验证，较好地体现商业银行追求价值最大化的原则，动态地平衡收益和风险，速度和质量，规模和效益，长期和短期，宏观和微观之间的利益关系，将商业银行引上持续稳定的发展轨道。

商业银行的绩效管理功能可以分为三个层次：第一是监管性绩效评价体系，是由银行监管机构通过对银行上年度或基期的财务报表进行定性和定量分析，对银行下年度或基期的经营行为施行指导和管理的意见，例如财政部或银保监会颁布的绩效评价体系等；第二是中介机构的绩效评价体系，例如由银行业工会，金融权威刊物，专业评估机构（如穆迪，标准普尔等评级机构）以及一些著名的投资机构依据银行提供或公开披露的信息所作出的评价意见；第三是商业银行自身的绩效评价体系，是商业银行董事会对经营管理层，或商业银行的上级行对下级行建立的绩效评价体系。虽然这三个层次的绩效管理发起者和定位不同，但对商业银行改进经营管理，控制风险，提高价值创造能力都有重要作用。下面用三个案例来作说明：

第一个案例是财政部对注资商业银行的绩效评价体系和指标：



表 1 金融企业绩效评价指标及结果计分表（2018 年）

| 评价内容 | | 银行类 | | 商业银行 | | 评分标准 | | | | |
|-----------|--------|-------------|----|--------|----|-------|-------|----------|-------|-------|
| 指标 | 权重 (%) | 指标 | 权重 | 指标值 | 得分 | 优秀 | 良好 | 中等 | 较低 | 较差 |
| 盈利能力状况 | 25 | 资本利润率 | 10 | | | 17.8 | 14.9 | 10.2 | 5.5 | 2.7 |
| | | 资产利润率 | 5 | | | 1.7 | 1.3 | 1.1 | 0.8 | 0.5 |
| | | 成本收入比 | 10 | | | 28.8 | 32.2 | 40.2 | 48.3 | 55.5 |
| 经营增长状况 | 20 | (国有)资本保值增值率 | 10 | | | 118.6 | 115.7 | 110.5 | 105.2 | 101.7 |
| | | 利润增长率 | 5 | | | 20.9 | 11.2 | 3.2 | 0.8 | -22.9 |
| | | 经济利润率 | 5 | | | 11.6 | 8.4 | 7.5 | 3.4 | -1.1 |
| 资产质量状况 | 25 | 不良贷款率 | 10 | | | 1.4 | 2 | 5.1 | 8.3 | 12.8 |
| | | 拨备覆盖率 | 5 | | | 221.5 | 193.8 | 167.5 | 76 | 37.8 |
| | | 流动性比例 | 5 | | | 63 | 57.8 | 48.4 | 38.8 | 33.6 |
| | | 杠杆率 | 5 | | | 8.2 | 7.7 | 6.3 | 4.9 | 3.7 |
| 偿付能力状况 | 30 | 资本充足率 | 10 | | | 15.6 | 14.6 | 12.4 | 10.1 | 8.1 |
| | | 一级资本充足率 | 10 | | | 14 | 13.1 | 11 | 9 | 7.2 |
| | | 核心一级资本充足率 | 10 | | | 13.1 | 12.3 | 10.2 | 8 | 5.7 |
| 绩效评价指标总得分 | | | | | | | | | | |
| 评价加分 | | 涉农贷款 | | 中小企业贷款 | | | | 小计 | | |
| 评价扣分 | | 重大事项 | | 信息质量 | | | | 小计 | | |
| 行业调节系数 | | | | 年度调节系数 | | | | 本期绩效评价分数 | | |



在财政部的这套评价体系中，KPI 共分为四个维度，并对每个维度赋予了不同的权重，包括盈利能力 25 分，经营增长 20 分，资产质量 25 分，偿付能力 30 分。在这些分值中，资本充足率和资产质量合计占 55 分，超过盈利能力和经营增长 10 分，表明财政部对商业银行的风险控制能力和资本偿付水平是十分重视的，立足于引导商业银行向持续稳健的方向发展；而在这些体系中，又包含了 13 个子系统，其中和盈利水平相关的指标合计 45 分，其中效益指标中的资本利润率，资产利润率和（国有）资本保值增值率合计占 25 分，经济利润率占 5 分，传递了要求商业银行必须节约资本，实现集约经营的导向；成本收入比也是一个效益指标，达到减少费用，节约成本，增加利润的目的；在此基础上，又设置了利润增长率，这是一个速度指标，意味着在这些年银行利润增长较快的背景下，仍然需要保持相当的增长速度，对商业银行将会产生一定的压力；在对商业银行进行四维度考核评价的基础上，财政部还附加了增减分的因素，特别对涉农和中小企业贷款增设了加分项，对商业银行的导向作用比较明显。据悉，从 2020 年开始，财政部又将对社会贡献指标正式列入考核维度内，引导商业银行更多地承担和履行社会职责。如图所示：



表 2 2020 年财政部对商业银行评价体系新增的社会贡献考评指标

| 考核方面 | 权重 (%) | 具体指标 | 权重 | 导向 | 类型 | 指标定义/计算公式 | 数据来源 | 评价方法 |
|---------------|--------|-------------------|----|----|----|--|---------------------|--|
| 服务国家发展目标和实体经济 | 25 | 服务生态文明战略情况 | 6 | 正向 | 定量 | 绿色信贷占比：年末绿色信贷贷款余额/年末各项贷款余额*100% | 人行绿色贷款统计报表和本外币信贷收支表 | 综合对标（行业对标+历史对标） |
| | | 服务战略性新兴产业情况 | 6 | 正向 | 定量 | 战略性新兴产业贷款占比：年末战略性新兴产业贷款余额/年末贷款余额*100% | 银保监会“1104”报表 | 综合对标（行业对标+历史对标） |
| | | 普惠型小微企业贷款“两增”完成情况 | 7 | 正向 | 定量 | 普惠型小微企业贷款增速情况：全年完成普惠型小微企业贷款较年初增速不低于各项贷款较年初增速；普惠型小微企业贷款有余额户数；有贷款余额户数不低于年初水平。 | 银保监会“1104”报表 | 贷款增速：不低于各项贷款较年初增速的为 3.5 分，未实现各完成当年普惠型小微企业信贷计划（以银行每年初正式发文报监管部门数据为准）的，视实际增速与各项贷款增速之比，酌情得分；增速及信贷计划均未实现的为 0 分。 贷款户数：有贷款余额户数不低于年初水平的得 3.5 分，未实现的为 0 分。 |
| | | 普惠型小微企业贷款“两控”完成情况 | 6 | 逆向 | 定量 | 合理控制小微企业贷款资产质量水平情况：普惠型小微企业贷款不良率控制在不高于自身各项贷款不良率 3 个百分点；普惠型小微企业贷款综合成本（包括利率和贷款相关的银行服务收费）水平：小微企业贷款综合成本符合年度监管要求，2020 年为降低 0.5 个百分点。 | 银保监会报表 | 全口径小微企业贷款不良率控制在不超过自身各项贷款不良率 3 个百分点的得 3 分，高于 3 个百分点的，得分在 3 分内按区间比例计算。小微企业贷款综合成本降低 0.5 个百分点的得 3 分，未达到 0.5 个百分点的，得分在 3 分内按区间比例计算。 |

不仅如此，财政部对商业银行的绩效评价体系采取了达标计分的方法，列出的等级计分标准比较严格，使商业银行达到良好级别都十分困难；例如国际先进标准的资产利润率一般为 1%，资本利润率一般为 13--15%，而财政部的标准都取值高限，达标颇具压力。

第二个案例是银保监会对各商业银行的绩效评价体系和指标；

表 3 银保监会对大型银行强化监管标准（HRS）——法人、1104 口径

| 指标 | 风险类别 | 指标名称 | 计算公式 | 2019 年目标值 | |
|------------------|----------|---------------------|--|--------------------------|----|
| 监控 指标 11 个 | 资本充足类 | 资本充足率 C | 总资本净额/风险加权资产 | 13.5 | |
| | | 杠杆率 L | 一级资本净额/调整后的表内外资产余额 | 5 | |
| | 拨备覆盖类 | 拨备覆盖率 PC | 贷款减值准备/不良贷款 | 150 | |
| | | 拨贷比 PL | 贷款减值准备/贷款余额 | 2.5 | |
| | 流动性 | 流动性覆盖率 LC | 高质量流动性资产储备/30 天净现金流出 | 110 | |
| | | 净稳定资金比率 NSFR | 可用的稳定资金/业务所需的稳定资金 | 110 | |
| | 信用风险类 | 非同业单一客户贷款集中度 SC | 最大单一法人客户贷款总额/资本净额 | 8 | |
| | | 非同业集团及经济依存客户风险暴露集中度 | 最大一家集团客户授信净额/资本净额 | 16 | |
| | | 内部评级法资产覆盖率 IR | 内评法计量的风险加权资产 /（按内评法计量的+按权重法计量的内评法未覆盖信用风险暴露的）风险加权资产 | 80 | |
| | 并表和交叉风险类 | 理财投资非标资产比例 W | 占理财业务 | 理财投资非标资产金额/理财业务余额 | 35 |
| | | | 占总资产 | 理财投资非标资产金额/上一年度审计报告披露总资产 | 4 |

| | | | | |
|------------------|----------------|---------------------------------|--|------------|
| 监测 指标 11 个 | | | 余额 | |
| | | 同业单一客户风险暴露集中度 | 最大单家同业单一客户风险暴露余额/一级资本净额 | 23 |
| | 资本充足类 | 总损失吸收能力 TLAC | | |
| | 信用风险类 | 不良贷款率 NPL | 不良贷款/各项贷款 | 1.36 |
| | | 逾期 60 天以上贷款与不良贷款比例 Y | 逾期 60 天以上贷款/不良贷款 | 55.86 |
| | | 贷款整体向下迁徙率 M | (年初各项贷款向下迁徙金额+报告期内转为不良贷款并完成不良贷款处置的金额)/年初各项贷款金额 | 1.82 |
| | | 到期贷款偿还率 D | 当期整体到期贷款中的实际偿还金额/当期整体到期贷款金额 | 98.11 |
| | 市场风险类 | 累计外汇敞口头寸比例 EX | 累计外汇敞口头寸/资本净额 | 2.86 |
| | | 银行账户最大经济价值变动比例 | 监管给定的六种利率情景下经济价值最大变动值/一级资本 | 10.13 |
| | 操作风险类 | 案件风险率 S | 一、二类案件涉案金额/年初总资产和年末总资产的平均数 | 百万分之 13.34 |
| | | 操作风险损失率 L | 操作风险事件的损失金额总和/近三年平均营业收入 | 万分之 5.1 |
| 信息科技风险类 | 重要信息系统服务可用率 IT | (重要信息系统计划服务时间-非预期停止服务时间)/计划服务时间 | 99.9946 | |

银保监会对商业银行的监管评价体系和财政部密切衔接，仍然采取设立标准值和百分计分的方式，根据考核评价得分套入等级行标准，再根据等级赋予商业银行相应的市场准入及其他激励约束政策。

在这套指标体系中，银保监会分别设立了监控和监测指标，监控指标是必须实现的，具有强力作用，纳入挂钩指标体系；监测指标则是引导性的，需要商业银行密切关注，监管机构也会随时预警和提示，两者之间呈现很强的互补性，体现了风险全覆盖的原则。与财政部指标体系不同之处是，监管指标体系没有利润增长和资本回报率要求，所有指标均和风险管理密切相关，一是资本偿付率指标更加严格，资本充足率标准必须达到 13.5%，没有过渡性空间；杠杆率只有 5 倍，比财政部明显偏低；二是风险指标体系更全面，更系统，将流动性风险，信用风险，市场风险，法律风险，操作风险和科技风险均纳入其中，形成了比较完备的风险防控网络，动一发而牵动全局；三是标准更严格，例如不良贷款率标准为 1.36%，比财政部所设的优秀等级还高一些；流动性指标也是如此；四是同样设立了社会责任评价指标，例如要求商业银行发放小微企业贷款必须实现“两增两控”目标，虽然没有纳入这个指标体系中考核，但却通过其他途径提出了要求。

第三个案例是一家大型商业银行对其省级分行的绩效评价体系和指标。

表 4 某大型商业银行对其境内分行绩效考核方案

| 监管分类 | 指标 | 权重 | | |
|------|------|-----------|-----------|-----------|
| | | 重点 发展行 | 提升 发展行 | 稳健 发展行 |
| 经营效益 | 营业收入 | 55 | 75 | 75 |



| | | | | | | |
|--|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (190分/230分/230分) | 人均效率 | 人均经济增加值 | 40 | 50 | 50 | |
| | | 人均净利润 | 25 | 30 | 30 | |
| | 净利润（成本收入比调节） | | 35 | 40 | 40 | |
| | 中间业务收入 | | 35 | 35 | 35 | |
| 党风廉政建设、 风险管理及合规经营 (400分/400分/425分) | 不良贷款管控 | | 90 | 90 | 100 | |
| | 不良贷款生成 | | 20 | 20 | 20 | |
| | 不良贷款清收处置 | | 60 | 60 | 70 | |
| | 操作风险 | | 10 | 10 | 10 | |
| | 流动性风险 | | [-5, 0] | [-5, 0] | [-5, 0] | |
| | 内控评价 | | 185 | 185 | 190 | |
| | 党风廉政建设 | | 35 | 35 | 35 | |
| 社会责任 (60分) | 服务国家 战略及 实体经济 (60分) | 脱贫攻坚 | 20 | 20 | 20 | |
| | | 支持民营企业发展 | 20 | 20 | 20 | |
| | | 服务实体经济重点领域 | 15 | 15 | 15 | |
| | | 绿色信贷 | 5 | 5 | 5 | |
| | 消费者权益保护 | | [-10, 10] | [-10, 10] | [-10, 10] | |
| 发展转型 (350分/310分/285分) | 零售转型 (126.5分 /116.5分 /106.5分) | 业务转型 | 个人日均核心存款 | 58.5 | 58.5 | 53.5 |
| | | | 个人存款付息率 | [-20, 20] | [-20, 20] | [-20, 20] |



| | | | | | | |
|--------------------------|---|-------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | 个人战略业务 | 23 | 23 | 23 |
| | | 客户工程 | 个人折效客户 | 40 | 30 | 25 |
| | | 集团合成 | 个人行司合成 | 5 | 5 | 5 |
| 发展转型 (350分/310分/285分) | 对公扩户 提质工程 (113.5分 /103.5分 /93.5分) | 业务转型 | 对公日均核心存款 | 58.5 | 58.5 | 53.5 |
| | | | 对公存款付息率 | [-20, 20] | [-20, 20] | [-20, 20] |
| | | | 对公战略业务 | 15 | 15 | 15 |
| | | 客户工程 | 对公折效客户 | 30 | 20 | 15 |
| | | 集团合成 | 对公行司合成 | 5 | 5 | 5 |
| | | | 境内外合成 | 5 | 5 | 5 |
| | 数字化 转型 (110分/90 分/85分) | 线上客户 | 个人掌银活跃客户 | 45 | 35 | 30 |
| | | | 对公线上活跃客户 | 20 | 20 | 20 |
| | | 互联网场景 | 互联网场景客户 | 35 | 25 | 25 |
| | | 网点转型 | 网点效能及获客 | 10 | 10 | 10 |

注：指标单维度得分区间为[0, 权重分*1.8]（不含加扣分指标）

分析这家大型银行的绩效评价体系，除了将风险管理，合规经营和党建工作纳入指标体系，并根据行内等级行标准不同分别计分 400—425 分，社会责任计分 60 分以外，重点还是体现利润和业务经营为主导的理念：一是将考核对象划分为三个等级行，根据业务发展基础和经济发展不平衡的地域特点，将创造利润，



防范风险和承担社会责任的职责，分类指导，区别对待；二是在利润指标体系中，列入了营业收入，体现了把规模做大的导向；同时用人均经济增加值，人均利润等效率指标发挥驱动作用；通过中间业务收入指标传导低风险和轻资本的经营需要；三是由于这家银行是一级法人，除了对子公司实施资本管理外，对所属分行并未下达资本充足率和偿付率指标，而是通过经济资本和经济增加值传导监管资本的信号；四是把发展转型作为实现业务增长的重要导向，首先将客户群体分为对公和个人零售业务，对这两类客户，都设立了效率和成本指标，例如存款付息率，人均日平均存款余额等，也设立了规模指标，如客户数量；还设立了交叉营销和客户转化率，重点实现指标等，使银行以客户为上帝的理念能够逐级传导下去；五是將网上活跃的个人和企业客户数量，单个营业网点的转化效率作为考核评价目标，体现这家银行加快实现数字化转型的意图。

通过以上三个案例的分别介绍，可以感悟到，由于监管或经营管理者角度不同，这些指标体系传导信号的侧重点是不同的：例如银保监会的职责主要是管理和监测商业银行及金融机构的风险变化情况，所以指标体系均聚焦在商业银行的风险管理项目上，这与监管机构的职责是一致的；财政部既是商业银行的监管者，又是出资者，要求商业银行既能创造价值，又要防控风险，有效承担社会责任，体现了风险管理和价值创造相统一的原



则；而这些考核评价指标最后都要由商业银行履职和完成，这就使得商业银行的绩效评价体系犹如一个辆全能战车，需要经受各方面的冲击和检验。

但统一起来看，这三个体系的目标和着力点又是趋同的：其一，体现了对资本充足和偿付能力建设的重视；其二，体现了对风险管控能力的重视；其三，体现了对市场管理，业务转型和数字化能力提升的重视；其四，体现了对银行服务社会，做好普惠金融工作的重视。所有这些，都说明了商业银行的价值管理是一个复杂，全面和系统的体系，需要从全局着眼，从关键环节入手，从细微工作做起。

二、资本管理对商业银行价值管理的重要作用

银行资本可以区分为账面资本，监管资本和经济资本。

账面资本是由股东出资，作为注册资本实缴到银行的资金总额，不仅包括一次或多次实际缴纳的资本金，还包括由银行盈利所形成的资本公积和超额储备，以及由股东承担最终偿还责任，用于补充资本来源的各类债项余额。

监管资本是银行监管机构针对商业银行经营活动中每类业务占用资本额（率）的最低达标要求，包括单项业务的资本占用额（率）和总资本占用额。账面资本可以和监管资本在数量上一致，也可以存在差异。经营状况好，资产结构优良，抵御风险能



力强的银行，监管资本数额会小于账面资本；反之可能大于账面资本。一般而言，监管资本会小于账面资本。

经济资本则是商业银行在自身经营活动中，为了将监管资本要求分解落实到每个业务板块和责任岗位，比照监管资本标准和计量方法，在内部设立的模拟资本核算方法。具体内涵是将监管资本标准模拟量化为经济资本总量和结构化分布，进行计量和控制。一般而言，模拟经济资本管理标准会严于监管资本，总额也会小于监管资本，管理力度大于监管资本。

资本管理对银行价值管理至关重要：从账面资本管理作用看，银行开展经营活动必须拥有一定数额的资本金，所谓无本不营商，无本不取利；有多大本钱做多大生意。特别是银行作为社会关联度很强的企业，风险具有高度传染性，单一银行风险，如果处理不当，就可能蔓延成金融风险，最终酿成社会风险。所以，开办商业银行首先要拥有充足的资本，只有这样，才能对存款人可能遇到的风险做出稀释和补偿，才能增强银行抵御各类风险的能力，才能促使银行形成相应的经营管理机制，妥善处理收益和风险，即期和未来，低风险和高风险，股东和职业经理人之间的利益平衡关系。也是在这个原则下，几乎所有银行都患有资本“饥渴症”的躁动。商业银行为扩大规模，促进业务增长，需要不断补充资本，扩张资本来源。对于非上市银行来说，就需要不断提高创利水平，通过增加利润补充资本金；通过私募等方



式扩张资本来源，增强资本实力；对于上市银行，则必须尽快提升股票价格和回报，股价和回报越高，投资者就越多，增发股票就越受欢迎，补充资本的目的就越容易实现；投资者通过用脚投票，就能促使银行优胜劣汰，提升银行价值创造能力。

监管资本的作用，是监管机构通过资本充足的达标要求，力图对所有商业银行竖起一把公平的标尺：银行的风险状况如何，盈利水平和回报率怎样，业务结构是否合理，发展是否具有潜力，都可以通过资本监管和达标水平测算出来，给投资者和社会一个公平和清晰的画像。我国商业银行建立资本监管体制，是在商业银行改革发展的进程中实现的。重要标志是承认和加入巴塞尔协议组织，接受巴塞尔协议对商业银行的监管准则。当初，巴塞尔协议的核心是商业银行资本充足率必须达到 8%，也即商业银行的总资产规模和资本金的匹配方式，必须呈正方向，同比例运转的状态。其中资产规模最多不能超过资本总额的 12.5 倍。资本成为银行扩大资产业务，增加盈利的关键因素；资本已成为银行最稀缺的资源。在接受这一准则后，我国银行业的公司治理和资本补充机制发生了根本性变化。过去，大银行基本都是国有属性，国家为此承担了无限责任；在这种体制内，银行资本充足率与承受的风险，承担的社会责任不是一个数量级；政府，银行，社会各界也从来不认为银行的资本金可以偿付已经积累的风险；甚至在几大银行的资本充足率实际已呈现负数的情况下，各类业

务依然急剧扩张，虚盈实亏的状况仍在延续，老百姓仍在一如既往地给银行输送存款；当时谁都知道，如果发生风险，与该银行自身的风险偿付能力并没有最终责任，所有风险都会由国家兜底。这种状况倘若长期演变下去，个别银行的风险，就会传染到其他银行；接下来，又可能酿成金融风险和国家风险，最终绑架国家的选择。我国接受巴塞尔协议的初衷，是要把银行当作企业看待，把银行风险放在既有资本的篮子里控制和化解，让银行产生自我约束，自求平衡，自担风险的能力，割断国家对银行承担的无限责任；也由此分离对银行不必要的行政干预，使银行获得相应的经营自主权。在这个背景下，我国颁布了银行法，包括国有银行在内，都成为有限责任公司，银行所拥有的资本，开始承担起对债权人的有限责任；后来又建立了存款保险制度，对这种有限责任再次增加了补充保障措施。此后，国家多次向国有银行注入资本金，承受了巨大代价推动国有商业银行股改上市，谱写了我国商业银发展史上的新篇章。不仅如此，政策性银行，股份制银行，地方银行，农村信用社和其他金融机构也都接受了资本监管准则，普遍建立了资本充足体系，成为我国银行业的基本监管制度，与此相适应的经营机制也在逐步建立和成熟起来。后来，巴塞尔协议几经修改，每次修改，都再次严格了资本计量标准，提高了资本充足水平，深刻影响了我国监管部门和商业银行的经营行为。例如最初只是将账面资本与风险资产中的信用风险

对应起来，提出了必须按 8% 的比率充足资本的要求；其后的修改，针对风险资产中不同的类型，设定了结构化的资本计量标准，且全部计入了加权资产风险总额；风险类型不仅包括信用风险，还将市场风险，操作风险，法律风险和其他风险包括其中，使得同样数额的风险资产，比过去需要占用更多的资本；严格了账面资本的计量和监管标准，对账面资本计量要求做出必要的扣除，例如将用于子公司和其他关联方的投资须从账面资本中扣减；对于超额计提的拨备，只能按一定比例计入非核心资本，缩小了资本充足率的分子，扩大了分母，提高了资本充足率标准；又提升了核心资本和非核心资本的监管比例，要求除了总资本充足率必须达标外，核心资本充足率也必须达标，借以增强资本的流动性；针对不同规模的银行，提出了不同资本充足率监管标准；为了避免出现银行“大而不能倒”的情况，建立了全球系统性重要银行体系，对这些体系中的银行，提出了更高标准的资本监管要求。接着，我国也将设立全国系统性重要银行体系，比其他银行相应提高资本监管标准。如此以来，资本充足率已经成为商业银行最敏感，最直接，最能感受压力的监管指标，成为影响商业银行经营行为的指挥棒。例如近年来商业银行为减少资本占用，不断改善资产配置结构，缩小高风险资产份额，提升低风险资产比例，抑制银行盲目扩张资产的冲动；控制表内业务增长，发展非资本占用的中间业务和表外业务，其间虽然也产生过



一些监管套利行为，但总体上体现了市场化的导向；银行不断增强盈利能力，通过盈利补充资本金；银行和监管机构共同探讨开发运用新的资本工具，在监管规则允许范围内，增加补充资本金的来源。目前，次级债，永续债的发行和工具应用已经广为普及；银行还竭力强化风险控制能力，减少各种非预期损失等。从这个意义上说，资本管理对我国商业银行的价值管理发挥了核心作用。

经济资本管理对商业银行价值管理也发挥了重要作用。在于三种资本管理模式对商业银行价值管理发挥着三重作用，彼此的侧重点是存在差异的。账面资本对价值管理和风险防控发挥着兜底作用；监管资本对风险防控发挥着监督和警示器作用，这个作用就像交警的指挥棒，对商业银行或某项业务通过叫停，放行或分流维护秩序，矫正不规则行为；经济资本则通过商业银行的内部传导方式，体现节约资本的要求。即根据监管资本设定的风险权重和占用资本标准，对自身资产业务和其他风险业务，按规定设置占用资本标准，模拟占用资本总额，且比监管资本标准更严格，更系统和更细致。在此基础上，制定了经济资本预算计划，并通过计划实施，高度契合账面资本和监管资本的预期导向，形成协同一致的发展目标。体现传导和实施风险控制的要求。对应经济资本管理，银行内部每个经营实体和产品线，业务单元都需要实现资本净产出，这个产出称之为经济增加值（EVA）。这是在



扣除了资本占用成本和非预期风险之后的净利润，比账面利润更严格和精确，更能体现风险扣除的因素。所谓资本占用成本，是指从银行税后净利润中扣除包括股权和债务的全部资本投入成本后的净所得。也就是说，银行的资本投入是需要有回报的，超过了平均回报率水平后，才能给股东真正创造价值。所谓非预期风险，是在银行预期标准之外出现的风险，这类风险一旦出现，就会使原来预期的收益难以按计划实现，影响经营成果，对资本安全带来损害。为了避免出现这类情况，银行的所有经营行为，都要强化风险管控措施，减少侵蚀资本的可能；倘若一旦发生风险，则要及时扣除，防止产生虚假业绩。体现传导和实施调整结构的要求。由于经济资本总量有限，在既定总量的前提下，哪个经营实体和业务单元，产品线的产出率高，经济资本的配置就多，银行的其他资源，例如信贷规模，费用，工资总额，固定资产投资计划，人力资本计划和资金配置计划，也都要围绕经济资本计划和 EVA 来设定，体现了调整结构，优化资源配置的需要。体现传导和实施激发活力的要求。由于经济资本是稀缺资源，在银行内部，哪个环节配置的经济资本多，就意味着带来的资源和发展机会就多。配置经济资本，考核经济增加值，自然成为银行建立绩效评价体系的轴心，成为激发活力，开展内部竞争的有效手段。体现传导和实施创造价值的要求。如果顺利实现了上述目



标，那么为股东创造价值，为社会创造财富的目标就能顺利实现了。

三、风险管理对商业银行价值管理的重要作用

风险管理对商业银行价值管理的重要性不言而喻。在收入既定的情况下，风险愈小，盈利愈多；反之亦然。现阶段银行风险管理体制已经成为一个复杂的体系，需要建立起操作性强和覆盖面广的制度体系、组织体系、信息技术体系、风险指标体系、专业人才体系等。从实践的关键环节看，着力点在于：

第一，稳定风险预期。古人云：上有所好，下必甚焉。防范风险，技术固然重要，但战略更居其上。由于我国金融资产主要由银行系统掌握和经营，在国家货币供应量长期高速增长的环境下，银行资产扩张相当迅猛，积累了不少风险，例如房地产贷款，“两高一剩”贷款，政府投融资平台贷款的风险尚处在神龙见首不见尾的状态。商业银行的风险防控战略，总是面对两个课题：一是宏观层面，需要政府和监管机构，商业银行的共同努力才能防范和化解风险，只靠微观和技术手段的作用是有限的；另一个是中观和微观层面，与银行的公司治理架构，市场定位，发展目标，推进策略，激励约束机制都有密切关系。特别是在公司治理机制中，如何体现党政关系，体现银行管理者的企业家属性，体现大股东和小股东，董事会和高管层的利益关系，避免被



大股东和内部人控制，避免过度的行政干预，影响银行的风险管控战略和经营行为，是很现实而又迫切的命题。最近发生在包头银行，哈尔滨银行大笔资金被挤占抽逃的事件就敲响了警钟。在公司治理机制中，有效制衡和科学决策才是实施稳健的风险管理战略的基石。

第二，精确度量风险。银行主要经营风险业务，在经营过程中不可能不发生风险。银行的风险管理战略是以容忍适度风险为前提的。由于每个银行的资本实力，管理机制，经营环境和市场定位不同，风险管理偏好会有差异，有的可能比较激进，在某一时期，某一领域，可能会把规模扩张和速度增长作为重心，对风险容忍度提高一些；有的银行可能稳健一些，对风险容忍度控制比较严格，更加注重内涵和集约增长模式。但不管哪种偏好，最终都要体现收益全面覆盖风险的原则，都要实现银行资本的保值增值，都要保障银行债权人的投资安全，都要维护银行资金“借用还”良性循环体系的安全运行。防范和化解风险，对银行是个恒久的话题，不可能一蹴而就，一劳永逸。俗话说，道高一尺，魔高一丈，从银行风险发生的诱因，形态，结果来看，千奇百怪，防不胜防。不可能对每一种风险都设立岗位，配置人马，而要根据风险产生的机理，从制度，流程，方法，技术和处置手段上整体提高应对能力。而且这些体系必须是动态的，韧性的和富有张力的。做到看得清，识得破，具备识别风险的透视能力；用



一把准确的尺子，取得公平和准确的测评结果。通过实践证明，经济资本和经济增加值的管理方法始终是商业银行实现风险管理的基础。不管哪类业务，都可以用经济资本的参数和权重去识别风险，计量风险，并对风险进行加总，控制风险发生的几率和总量。银行任何产出，也都要在扣除占用资本成本和风险后才能得到确认，才能核定经营成果，兑现奖励政策。从某种意义上说，银行的经济资本管理办法，本身就是科学的风险管理工具，是银行实现持续稳定发展的保障。在此基础上，银行监管部门制定了的风险考核标准和等级，一部分是从巴塞尔协议指标体系中移植而来，一部分是我国银行业的经验数据积累，还有一些是银行自身实践检验的成果。总体而言，商业银行的考核体系始终需要体现巴塞尔协议和监管指标体系的基本内涵，承接和分解到自身的经营管理活动中，并得到巴塞尔协议组织和监管部门的认可与验证。随着银行业务种类增多和市场化水平的提升，银行需要更重视风险计量标准和方法的研究。例如对不良贷款风险的认定标准，从“一逾两呆”到“五级分类”，再到“内部评级法”，每一次分类方法的改变，都是风险计量科学的进步，都对银行经营行为和价值创造能力带来很大改变。目前对于市场风险，操作风险，法律风险，国家风险的认知，还有许多不足和欠缺，依然需要补充和完善。进入到网络和数字经济时代后，只靠经验，人力和传统方法难以更系统，更及时地识别风险。通过大数据，风险

模型，人工智能和其他金融工程方法建立数据化和网络化的风险识别，监督和控制体系已是大势所趋。

第三，全程控制风险。随着银行混业经营格局的出现，银行风险类别和叠加情况日益复杂。除了信用风险依然高企外，市场风险，法律风险和操作风险都在累加和发酵，为此所建立的风险防控体系的功能，犹如一句形象的语言所概括：就是要“横到边，纵到根，亮到底”。所谓“横到边”，就是银行风险管理触角要延伸到所有业务领域，不能留空白，剩死角。对所有可能产生风险的业务和产品，都要进行风险分类和度量，都要通过设立风险管控环节进行监督，控制和处置。所谓“纵到根”，就是要把业务发展目标中的各项风控任务，指标落实到银行的制度，机构，流程，岗位和人员行为管控中，做到制度到位，机构人员到位，流程到位，技术能力到位，信息传递到位。所谓“亮到底”，就是银行编织的风控网络，能够过滤风险隐患，掌握风险底数，并将这些隐患和底数清晰无误地摆上台面，提高透明度，提出对应性的解决办法。使得风险管理的意识和能力，如同基因一样，植入到银行的每根神经，每个细胞，都赋予生命和抵抗力，预知风险，消除风险。

银行风险管理的关键是及时预知，监控和处置风险。其中监控环节须臾不能放松。人们日常所说的“三道防线”，就是强化监督控制风险的中心环节。当下，实现扁平化管理已经是大型银



行缩小管理半径，提高效率和管控能力的基本方略，并为银行业务网络化，数据化提供基础条件。中小银行更容易建立这种体制。落脚点是再造流程，把容易出现风险的业务和 workflows，通过部门制约，岗位制约，权限制约，流程制约和技术制约等，嵌入监督和控制的基本要素。例如，现在普遍成立的贷款审查审批中心，放款中心，催收处置中心，运营中心（集中处理单证，票据，出纳，对账，反洗钱），授权和参数中心，数据中心，客服中心，理财中心，采购中心，法务中心等，既立足于防范权力和风险过度集中，增强动态监督控制能力，又力图通过专业岗位，专业人员和专业技能的处理，减少发生风险的概率，提高工作效率和价值创造能力。

第四，妥善化解风险。当万一出现风险时，银行需要有能力和时间处置风险。为此要预先制定风险处置方案，这也是政府和银行监管机构一再督促和提示的事项。风险发生后，对风险类别，程度，损失和可能产生的影响，需要做出及时准确的判断，依照预案提出处置方案，按授权和可能条件逐步化解。其中一种倾向需要预防，即隐瞒风险，包藏风险。在信息时代，风险是难以长久隐藏下去的，即使在短期内包藏下来，最终也会显露出来，并诱发其他风险。所以，一旦出现风险后，需要及时报告政府，银行监管部门和上级；如果是上市银行，还要按规定进行信息披露。当然也需要注意方式方法，保持“内外有别”的警觉



性，减少媒体炒作，管控舆论风险；主动做好不同风险涉及方的工作，避免恶化和激化事态。特别在是出现信用风险时，有关方面容易产生转嫁行为，银行要主动出击，维护好自身的权益。眼下，对银行“暴利”的责难声浪此起彼伏，要按逆周期操作的方式，充足资本，提足拨备，出清风险，轻装上阵。

四、市场管理对商业银行价值管理的重要作用

如果把银行比作一个前店后厂的完整体系，前三节只是介绍了银行内部生产和管理运作的机理和动态，但开发的产品和服务项目最终需要在前端的市场出售和展示，通过与客户之间的交易才能完成价值创造的全过程。银行的市场管理，要解决客户是谁，分布在哪里，出售和展示哪些产品，确定什么价位，通过什么渠道，采取哪些销售策略，做好哪些售后服务工作等。从这个意义上说，市场管理才是实现银行价值创造能力的主要场景。

第一，选择市场定位。市场定位，就是知己知彼。了解客户是谁，聚集在哪里；我是谁，能提供什么产品和服务项目，如何向客户推销自身等。商业银行市场定位的主要区间是区域性市场，系统性市场和混合形态市场：

1. 区域市场。主要按行政区划或某种疆界分设。从大的方面区分，存在境内和境外市场；从行政区划来看，又分为省，地市和县级市场；随着经济中心的形成，出现了跨区域市场。我国的



系统性重要银行一般是按行政区划逐级划定市场范围。前些年国开行，进出口银行和交通银行等曾以中心城市命名设立省级机构，划定市场范围，但都未能坚持下去，最后都改为按省的称谓设立机构。原因是无法顺利对接政府机构和资源。由于历史文化传统的惯性，“官本位”意识始终发挥影响作用，加之政府和各类国企都掌握着丰富的经济资源，商业银行开拓区域市场，首先需要认识和运用好这种资源，把握区域市场内部架构和经济要素聚集的特点；一般按政府组成的层级设置机构，层层拓展市场；政策性银行和股份制商业银行目前只是把机构设立到省会城市（农发行除外），条件成熟后再向地市等区域延伸，或建立外派营销团队拓展这些区域；而属地化的城商行和农商行除了其中的上市银行经批准可以向域外设立机构外，一般不能跨区域发展。从商业银行在区域拓展和管理市场的能力看，系统性重要性银行一般占据优势，主要是能够掌控系统资源和行政主导资源；但在地市以下区域，由于网点和资源配置密度不够，和属地化城商行，农商行相比，竞争会处于劣势；目前总体态势是大银行向省城以外拓展；属地城商行，农商行也在通过各种渠道向大城市潜行，形成了网点和业务相互交错的情形。即使是系统性重要银行，由于历史渊源和市场定位的不同，各自在区域市场的竞争力是有差别的，比如工商银行在地级以上城市居全面优势；农行在县域市场具有强大基础；中行在海外市场的布局最为健全，建行



在重点区域，重点行业和企业的优势比较突出，邮储银行的城乡网点最多等。在区域市场管理中，大银行所设机构除了特定客户以外，一般须按属地化原则开展业务；目前，监管部门对城商行，特别是农商行，村镇银行业务的属地化管理进一步加强，一般不能跨区域贷款；这就使得区域间市场的不平衡性和衔接缝隙疏密不一，存在许多空间。个人业务的属地化约束相对比较宽松，在网上银行，移动银行快速发展的背景下，个人客户跨区域的流动性更强，成为区域市场间的竞争热点。

2. 系统性市场。主要是通过比较强大的投资主体，产行业头部企业所主导形成的市场链条，例如金融机构，铁路，邮电，电讯，电力，石油，医疗，部队，社保等行业或企事业单位。这类企业一般都有资金归集，结算，系统授信，产业链企业融资联动的需求，市场集约度大，谈判能力强，综合回报率高，必然是银行竞争的焦点。比较而言，系统性重要银行占据优势，并且在系统性重要银行之间也会展开激烈争夺；但在部分区域，部分链条上的企业，属地化银行也可以占有较多份额。

3. 混合形态市场。主要是区域性和系统性市场交织在一起，系统性重要银行和属地化银行的竞争与合作逐步融合，愈是发达的区域，表现愈是突出。例如银行和保险，证券业的合作；银行同业之间的竞争与合作，银行和非银行金融机构之间的竞争与合



作，银行与政府机构类的合作等。对一些大型企业的银团贷款，也具有这类业务的特点。

第二，选择客户定位。在既定的市场范围内，商业银行还需要进行客户细分，即对客户群进行分析，掌握哪些是高价值客户，哪些是一般客户；哪些可以成为自己的主办客户，哪些属于其他银行的客户；在此基础上，制定营销战略，提升自身高价值客户的粘性，扩大一般客户的数量，争取发展更多的优质客户，提高市场占有率。

对银行的客户群，需要细分为不同种类；对每一类客户制定个性化的服务方案。银行的客户属性，一是可以区分为机构类客户，例如金融机构，政府机构，事业单位和其他机构等。这些客户既有负债业务，也有资产业务，结算业务，资管业务和理财业务等。而且资产业务和资管业务比重越来越大。客户的规模也比较大，贡献率高，谈判维护难度大。二是公司类客户，包括国有企业，民营企业，混合所有制企业，外资企业和一般中小企业等，对这类企业需要划分等级，按等级提供对应服务；对于优质客户，侧重在授信额度，授信方式，效率和定价方面给予优待；还要围绕产业链，定制产品，提出整体解决方案，提供个性化服务。当前的焦点是如何做好普惠金融服务，特别是服务好小微企业。这既是银行扩大生存基础，也是更好承担社会责任的重托，体验了银行的责任心和实际能力。三是个人客户，这是银行获得



稳定业务收入的基础，已经成为各银行激烈争夺的“红海”。对这类客户，也要分层分级，按照“二八定律”，开展分区服务；通过网点，网上银行，手机银行和自助机具，解决普惠型个人客户的一般需求；对于优质个人客户，需要提供定制化服务，重点是办好理财业务，拓展资产业务。

在此基础上，银行对自身的优势和短板要有清醒的认识，在竞争中扬长避短，发挥优势。例如大型银行的物理网点和网上业务都比较强大，对大客户，系统性客户和普惠型客户的服务能力比较强，也能兼顾机构类，企业类和个人客户的普遍性服务，但一般而言，对市场的敏感度较差，个性化服务能力较弱，给中小银行留出了市场空间；属地化的中小银行一般熟门熟路，贴近区域和市场颗粒度，容易开展“扫街”服务，特别能对小企业和个体工商户提供优质服务，和大型银行开展差异化竞争，获得相应的发展空间。还有一些银行在竞争中形成了自身的业务特色，如同业金融市场业务，私人银行业务，理财业务，产业链金融服务等。当前，一种新的银行业态正在快速形成，这类银行基本不办理企业银行业务，主要服务对象是通过开放和数字银行方式发展个人客户，服务触角延伸到全国各地；负债主要靠向同业融资；资产业务通过大数据筛选出合适的贷款对象，实现网上远程放款；同时，和大银行携手，发挥自身大数据和人工智能筛选客户的优势，向大银行推荐个体工商户和创业者中的适贷对象，取得



大银行授信后，自身成为资管银行，通过佣金获得业务收入，取得了良好效益。由此可见，随着开放银行和数字银行的发展，银行的竞争更趋激烈，金融科技的作用日益凸现，银行业同质化发展的格局逐步破壁，特色银行将不断涌现。

第三，选择渠道和销售策略。强化渠道建设是商业银行的生命线。银行业的传统渠道主要是通过自建物理网点实现的。为此付出过很大代价，也发挥了重要作用。在快速进入到互联网时代后，银行的传统物理网点面临着很大的转型压力，网点数量，功能都需要做出调整，人员编制也在压缩，传统的自助机具，例如ATM的作用大大弱化。几年来，银行通过网络化，数字化提升了物理网点的服务效率和半径，基本实现了柜台业务数字化和网络化，反过来改善了物理网点的服务条件，使柜台人员可以更多地开展主动营销活动，对高端客户的服务水平得到提升；银行客户经理的定制化和“扫街”服务能力都有提高。一些大型银行既有完整的物理网点，又有强大的网上银行业务，正在重新铸造新的优势。

一些新型银行也在快速成长。例如百信银行，网商银行，微众银行和新网银行等，这些银行的销售渠道主要通过网络进行，几乎没有物理网点，优势是成本低，效率高，覆盖面广，业务增长迅速。但缺陷也是明显的，表现是负债能力比较弱，贷款客户额度小，粘性差，在支付业务被微信，支付宝和银联垄断后，也



很难有大作为；公司业务普遍短腿化。在大型银行的网络和数字银行快速发展后，估计这类新型银行也会遭遇发展的瓶颈约束。将来是否会出现拥有大量物理网点的大型银行与具有较强网络和数字化服务能力的新型银行实现业务融合，资本融合，估计将是大概率事件。

其实，这种融合早已出现了。银行和证券，保险业的代理业务已经存在了很长时间。有的保险公司保费收入中，20%都是由银行代理收取的；代理保险手续费收入，也成为银行中间业务收入的主要项目之一。过去银行之间的授信代理业务并不成功，包括商业银行对政策性银行的代理业务等；只是由于代理结算业务的互补性强，银行之间的合作尚比较顺利和融洽。进入新时期后，情况发生了很大变化，由于金融科技的发展，网络银行和传统银行在授信业务上合作成功率大大增加了，网络银行为大银行提供了客户资源和数据，帮助大银行完成小企业贷款任务；将贷款业务在大银行出账，小银行提供变相的增信服务，大银行又将客户委托给小银行管理，小银行则作为管理资产业务记账，收取手续费和收获衍生业务，各自相得益彰，各美其美。成为零售和批发，经纪和主办互利合作的新模板。

在稳定渠道，拓宽平台的同时，商业银行的定价策略也很重要。目前，大银行和小银行，公司业务和个人业务，普惠业务和高端业务的定价差距已经比较明显了，利用定价策略，展开差异



化竞争已是大势所趋，商业银行的定价管理策略会面临新的调整。

第四，选择激励方式。包含两个体系，一是面对客户的激励机制。历史上，银行曾对客户制定过多种奖励措施，除了在存贷款利率上给予优惠外，还曾开办过“有奖储蓄”，“贴水存单”和各种奉送礼品的业务，有的被监管机构叫停，有的甚至被上纲到“商业贿赂”的地步。其实，对客户给予一定的销售奖励是商业上的常见手段，问题是如何看待和管理这种行为。银行过去的存款利率管上限，贷款利率管下限的原则，使得商业银行给予价格优惠的空间非常有限，只能扭曲地反映在其他方面；未来利率定价的灵活性增大了，银行的会计核算体系也能将客户对银行的各种贡献准确计量出来，相信对客户的授信和价格优惠措施会更多更大，透明度更高，刺激作用更有效。

二是内部激励机制，主要通过绩效评价体系和相配套的奖罚措施来实现。越到基层和前台，越容易量化和推进业务收入工资含量制；反过来，越是系统性客户，越是层级上移，越不容易分解和挂钩 KPI 指标，也越难区分经营行和管理行，前中后台对客户和业务的贡献度。在一段时间内，呼吁在银行实行业务部核算的主张大行其道，如今看来，实现扁平化管理，按市场化和经济区划设立营业机构的股份制银行相对容易实现这种模式，而大型银行则困难得多，一般只能按区块实行准事业部经营，这也带来

了对总部部门和员工精确考核和激励的困难。需要根据自身的实践和其他银行的先进经验，不断改进和完善。

五、人力资本管理对商业银行价值管理的重要作用

商业银行的资本包括物化资本和活化资本，物化资本是以账面资本的形式存在于银行的资产负债表内，作为衡量银行硬实力的重要标志。活化资本则是银行全体员工共同凝结的价值创造力，品牌形象和对企业发展带来的推动力，体现在人才阵容，专业技能，团队精神和职业道德上。这种资本难以量化，也无法完整地计入资产负债表内；但却可以充分展示银行的软实力，是有形无形的宝贵财富。员工价值创造能力的所有权虽然属于他本人，但使用权却归其供职期间的银行，是银行创造价值的承担者和“动力源”。讨论银行的价值管理，不能忽视人力资本的作用。

人力资本管理主要是由机构人员管理；选人用人机制管理和薪酬管理等要素组成。具体表现形态是：

1. 机构人员管理的效能。银行机构管理涉及到机构层级，机构数量和机构效能。机构层级和商业银行的体制密切关联；如果是工农中建等四大银行，一般会和政府行政层级保持一致，分为四个层级，有的甚至分为五个层级。其他商业银行一般分为三个层次，即总部，中心城市和下属营业机构。层级越多，链条越



长，信息和效能的衰减可能越严重，管理成本越大。目前的改革趋势是减少层级，提高效率，实现矩阵管理。方向是授权集中，作业集中和数据集中，使不同层级的职能专业化，智能化和简单化，借以提高效率，防范风险。银行机构管理的重点，一是要充分论证机构设立的必要性，在制约和效能的原则下，做到精简机构，发挥效能，提高效率。二是因地制宜，动态调整。特别是营业机构在市场和资源发生变化，已经不足以维持经济规模时，要及时调整或搬迁。承担社会责任较多的营业机构动迁时，则需要考虑当地政府和居民的感受，找到平衡解决办法。三是做好规划，定岗定编。需要对机构内设岗位职责做好规划，描述和确认工作；保证岗位设置和运行职责明确，衔接流畅，高效有序，制衡合理。在此基础上，实行人员定岗定责定编，做到人尽其才，人岗适配，满负荷工作，避免扯皮和浪费。

2. 人才管理的效能。人才对商业银行的兴衰至关重要，一个银行会因聚人才而兴，失人才而衰。但人才是相对的概念，组合的群体和流动的因素。是不是人才，首先要有正确的选人用人标准，对商业银行来说，生产力标准，守法敬业和团结协作是基本条件；其次要有良好的选人用人机制。靠伯乐还是靠机制；靠传统方式还是靠市场化选人用人，目前各有利弊，无一而足。只能根据银行的性质，规模和传承做出选择，但最终要体现公平，公正，公开的原则，让员工信服，让业绩说话，让历史检验。其三



是要有强大的人才方阵。也就是拥有管理人才方阵，专业人才方阵和技术人才方阵等。关键是要疏通不同人才流动和交替的通道，为各类人才提供成长的空间。其四是要有育人平台。人才不是天生的，也不是永恒的，需要不断培养和轮换，促使人才转换观念，更新知识，陶冶情操，保持进取和奉献意识；这既要受发达的企业文化不断熏陶，也要做好职业技能培训，提高管理和技术水平。一个健康，快速成长型的商业银行，一定会建立良好的人才培训体系。

3. 薪酬体系的效能。在银行管理费用中，人力费用占比最大，一般占40—60%。薪酬体系的作用，首先是稳定和凝聚员工，体现员工的基本岗位价值。在员工薪酬结构中，活工资和固定工资的比例需要平衡，特别是第一线员工，普遍对压缩和调整固定工资比较敏感；固定工资是员工日常生活的基本费用，需要保持稳定和适度增长，维持他们的基本生活需要。其次是发挥对价值创造的激励或约束作用，对有突出贡献的机构，团队和人员，要建立与之相适应的报酬回馈机制。反过来，对业绩持续下降的考核对象，要及时调整收入，增大考评压力。其三是对管理人员的激励作用。管理人员的贡献很难用短期的量化业绩考核或评价，对他们有形无形的奉献和业绩需要在报酬体系中反映出来，既要包括年资，岗位价值，也要体现荣誉和较好的预期，使他们更加敬业和奉献。其四是平衡各方利益。薪酬体系是在既定时间和人

力费用总额内确定的，也是在能否实现经营目标的背景下兑现的；两者之间经常存在矛盾，董事会和管理层始终存在博弈。员工关心的是其本人的薪酬能否按时兑现，管理层关心的是工资总额和奖励计划能否实现，董事会关心的是人力费用控制计划和经营任务能否完成。利益攸关方的着眼点往往不同；就管理者来说，奖励政策不能按预期圆满兑现是常态，但对员工的承诺却必须算数；在这个矛盾中，薪酬体系如何保持弹性，平衡好各方的利益关系，是一个充满变数和挑战的课题，需要通过智慧，韧性和诚信才能找到较好的解决办法。

PBCSF

联系人:刘婧

邮箱: liuj@pbcfsf.tsinghua.edu.cn
