

城商银行绩效考核指标体系的建立与优化研究

吴星桥

徽商银行股份有限公司合肥分行

DOI:10.12238/ej.v8i6.2645

[摘要] 金融供给侧结构性改革背景下,城商银行扮演着区域金融体系重要支撑的角色,服务实体经济的质效直接受到其绩效考核机制的影响。现行考核体系在战略传导以及行为引导方面存在功能性缺失的情况,进而致使部分机构产生了业务结构失衡、创新动力不足以及存在风险积聚隐忧等诸多问题。本文聚焦在城商银行绩效考核体系的优化路径之上,通过对财务与非财务指标关联逻辑进行解构的方式,探索着去建立起一个具备战略适配性以及操作可行性的指标体系框架。

[关键词] 城商银行; 绩效考核; 指标体系; 优化研究

中图分类号: F83 **文献标识码:** A

Research on the establishment and optimization of the performance appraisal index system of City Commercial Bank

Xingqiao Wu

Huishang Bank Co., Ltd., Hefei Branch

[Abstract] Under the background of financial supply-side structural reform, City Commercial Bank plays an important role in supporting the regional financial system, and the quality and efficiency of serving the real economy is directly affected by its performance appraisal mechanism. The current assessment system has a lack of functionality in strategic transmission and behavior guidance, which leads to many problems such as business structure imbalance, lack of innovation motivation and risk accumulation and hidden worries. This paper focuses on the optimization path of the performance appraisal system of ChengCommercial Bank, and explores the establishment of an index system framework with strategic adaptation and operational feasibility by deconstructing the correlation logic of financial and non-financial indicators.

[Key words] city commercial bank; performance appraisal; index system; optimization research

引言

当前中国城市商业银行面临经济增速放缓、利率市场化深化、金融监管趋严和数字化转型加速的多重挑战,传统绩效考核体系于战略导向性以及发展适配性方面暴露出了结构性缺陷。伴随商业银行经营范式朝着精细化管理方向进行转型,构建一种能够兼顾规模效益与质量安全,并且可以平衡短期收益与长期价值的绩效考核体系,已然成为城市商业银行提升其核心竞争力的关键路径。此绩效考核体系需突破传统财务指标所构成的框架限制,着力去构建涵盖客户价值创造、员工能力成长、流程优化创新等诸多维度的立体化评价模型,并借助动态调整机制来保障指标体系具备战略响应能力。

1 城商银行绩效考核概述

1.1 绩效考核在城商银行中的重要性

在利率市场化与数字化转型叠加的行业背景下,绩效考核已超越传统结果评估工具范畴,演变为连接战略规划与执行落

地的中枢纽带,通过量化目标分解将董事会层级的战略愿景转化为可操作的业务单元行动指南。科学的考核体系能够精准识别各分支机构在客户服务深度、产品创新效能、风险防控强度等维度的价值贡献差异,为人力资源配置、预算分配决策提供客观依据,有效遏制规模导向下可能产生的业务结构失衡与风险敞口扩张。当考核指标深度嵌入业务流程时,可形成从客户经理到管理层的闭环反馈系统,既激发一线员工主动优化服务模式的内生动力,又促使中后台部门强化对市场变化的响应速度^[1]。尤其在监管强化金融服务实体经济能力的政策导向下,绩效考核体系的导向作用更关键,合理设置的普惠金融、绿色信贷等专项指标能切实引导信贷资源向战略重点领域倾斜,避免同质化竞争导致的资源错配。

1.2 传统绩效考核指标体系的局限性

城商银行传统绩效考核体系在结构设计层面存在多维度的功能性缺陷,其过度聚焦财务维度指标的特性导致资源配置决

策产生系统性偏差,难以适应金融业态快速迭代背景下战略执行的实际需求。现行考核框架往往将存贷款规模、利润总额等短期显性指标作为核心评价标准,这种单向度价值衡量模式容易诱发业务部门为达成账面目标采取高风险展业策略,忽视客户关系维护质量与业务流程合规性等隐性价值要素的积累。在非财务指标设计领域,多数机构尚未建立客户生命周期价值、服务响应效率、产品创新贡献率等关键维度的量化评估模型,致使员工行为导向与组织战略目标的契合度出现结构性断裂。传统考核机制缺乏动态权重调节功能的问题尤为突出,固定指标权重分配难以匹配区域经济波动与监管政策调整带来的战略优先级变化,导致部分分支机构在普惠金融、绿色信贷等战略重点领域的资源配置效能低于预期。考核周期与业务发展节奏的错位进一步削弱了绩效反馈的时效价值,年度或半年度评估频率难以及时捕捉数字化转型过程中新兴业务模块的成长潜力,造成创新动能培育与风险防控强化之间的动态平衡机制失效。

2 城商银行绩效考核指标体系的建立

2.1 财务指标的选取与设计

财务指标选取应遵循战略适配性原则,将总行层面的战略目标逐级分解为可量化的分支机构考核要素,例如将资本充足率目标转化为各业务单元的风险加权资产收益率要求,确保规模扩张与资本约束形成动态制衡机制。在盈利性指标设计环节,需引入风险调整后的收益指标替代传统存贷利差考核,通过计量信用风险、市场风险、操作风险的成本损耗,真实反映业务条线的价值创造能力。流动性管理指标应突破时点考核局限,构建涵盖期限错配率、优质流动性资产储备、压力情景模拟等维度的连续性监测体系,强化对资产负债结构的前瞻性调控。针对战略转型重点领域,可设立绿色信贷收益率、普惠金融成本收入比等特色指标,将财务资源投放方向与区域经济发展需求精准对接。财务指标权重配置需建立与监管评级联动的弹性调节机制,当资本充足水平接近监管阈值时自动提升流动性指标权重,形成资本约束下的自适应考核逻辑^[2]。

2.2 非财务指标的选取与设计

非财务指标的设计需要充分考虑客户满意度与忠诚度管理维度,通过构建多维度的客户反馈渠道形成动态评价机制,将服务响应速度、投诉处理效率以及个性化需求满足能力作为核心观测点,以此驱动服务流程的持续优化。员工成长与发展维度应当融入岗位胜任力评估与职业规划体系,重点考察专业知识更新频率、跨部门协作效能以及创新提案贡献度,同时建立培训投入与绩效产出的关联模型,确保人才培育与组织战略形成有效共振。风险控制与合规管理层面需强化过程性监测指标设计,针对操作风险节点设置预警阈值,将反洗钱执行效果、监管整改落实率与合规文化渗透度纳入常态化评估范畴。社会责任履行维度应当结合区域经济发展特点,围绕普惠金融覆盖率、绿色信贷投放比例以及特殊群体服务质效建立可量化的评价标准,重点关注金融资源配置与地方产业升级需求的匹配程度。

2.3 客户满意度指标的选取与设计

客户满意度指标需植根于区域经济特征与客群结构特性,将抽象的服务体验转化为可量化的行为观测点,形成贯穿客户旅程的价值评估链条。在指标设计过程中需突破传统满意度调查的静态模式,建立覆盖客户全生命周期的动态评价模型,重点监测服务响应时效、产品适配精度、投诉处置效能等直接影响客户价值感知的核心要素。针对对公客户群体,可设置授信方案定制化程度、跨部门协同效率等专项指标,将客户经理专业能力与机构组织弹性纳入考核维度;零售客户领域则需聚焦电子渠道易用性、财富管理建议有效性等触点指标,通过客户行为数据追踪服务改进的实际转化效果。指标数据采集应整合柜面服务评价系统、移动端即时反馈模块及客户经理工作平台等多源信息流,运用自然语言处理技术对非结构化客户评价进行语义解析,实现服务缺陷的精准定位。考核周期需与产品迭代节奏保持同步,在新型理财产品或数字服务上线后增加专项满意度追踪模块,确保服务优化与产品创新形成正向互动^[3]。

2.4 员工发展与学习指标的选取与设计

在员工发展与学习指标的选取环节应当将岗位胜任力模型作为核心框架,重点挖掘专业资质认证覆盖率与岗位技能匹配度的关联关系,针对不同职级设计差异化的知识更新频率标准,例如基层员工侧重业务流程熟练度与客户沟通技巧的持续提升,管理层则需强化战略思维与资源配置能力的系统评估。培训资源投入需转化为可追踪的绩效变量,建立学习成果与业务实践的映射机制,比如将产品创新研讨会参与度与市场推广成效进行关联分析,或是将风险案例研习成果与实际差错率下降幅度形成对照观测。知识共享效能的提升需依托跨部门项目制运作模式,通过组建业务攻坚小组促进隐性经验显性化,同时构建内部讲师积分体系激发知识沉淀动力。

3 城商银行绩效考核指标体系的优化策略

3.1 指标权重的合理分配

权重分配框架应依据战略规划期的目标优先级进行层次化设计,将董事会确定的长期发展目标逐级拆解为不同业务条线与区域分支机构的差异化权重组合,例如将数字化转型战略转化为线上渠道交易量权重提升与线下网点服务深度权重调整的协同配置模式。分支机构权重差异化设置需综合考虑区域市场成熟度与机构发展阶段特征,对处于市场培育期的分支机构适度降低短期盈利指标权重,配置更高比例的市场渗透率与客户获取质量指标。风险类指标权重需突破传统固定比例模式,建立与风险监测预警系统联动的浮动调节机制,当特定业务条线的风险敞口超过阈值时自动触发风险防控指标权重提升,形成业务拓展与风险控制的动态平衡。

3.2 动态调整机制的建立

动态调整机制的构建应当以战略目标分解为起点,将年度经营计划与三年滚动规划的关键里程碑转化为可观测的指标变化节点,建立季度战略回顾与指标适配性诊断的联动机制,保证考核体系能够及时捕捉市场利率波动、区域产业结构调整等外部变量对业务重心的影响。环境扫描模块需嵌入监管政策追踪

与同业对标分析功能,当地方金融监管重点转向小微企业信贷支持时,相应调整普惠金融业务考核权重并配套修订尽职免责条款,使指标体系具备政策响应弹性。利益相关者诉求的整合需设计多维度反馈回路,在董事会风险偏好声明与基层员工实操障碍之间寻找平衡点,例如将客户经理对考核指标合理性的季度调研结果纳入指标修订议程,避免顶层设计与执行层面产生割裂。组织文化支撑方面需在绩效考核委员会下设指标动态管理小组,由战略发展部牵头建立跨部门联席会议制度,在保持核心指标稳定性的前提下,允许分支机构结合属地经济特色申请不超过两成的个性化指标调整空间,既维护整体框架统一又尊重区域市场特性。

3.3 信息化平台的建设与应用

数据整合层面需建立标准化的指标定义规则与跨系统数据映射机制,针对存贷款定价、客户行为轨迹、风险事件日志等异构数据源设计统一的数据清洗模板,让绩效指标计算具备业务溯源能力与横向可比性。分析功能开发环节应嵌入机器学习算法,对客户经理展业模式、网点服务效能等非结构化数据进行特征提取,生成可视化绩效改进热力图辅助管理层识别业务瓶颈。流程自动化改造需重点突破手工台账填报与多系统重复录入问题,开发智能填报机器人自动抓取信贷审批流程时长、柜面业务办理效率等过程性数据,同步配置异常数据预警规则防止人为操纵考核结果。移动端功能模块需集成实时绩效看板与差距分析工具,为分支机构管理者提供动态排名对比与资源配置模拟功能,同时设置员工个性化目标达成提醒与改进建议推送,增强绩效考核的过程互动性。平台安全架构设计需遵循监管科技要求,采用区块链技术对考核数据流转路径进行加密存证,建立敏感数据分级访问权限控制机制,维持客户隐私保护与考核信息透明度的合规平衡。

3.4 绩效反馈与改进机制的完善

反馈渠道设计需整合定期绩效面谈、数字化平台即时沟通与跨部门协同会议等多种形式,针对客户经理展业难点与网点服务短板配置专项改进工作坊,确保问题诊断与解决方案同步

传导至执行层面。改进措施跟踪需开发覆盖总分分支行的三级督导模块,在绩效考核系统中设置改进事项进度看板与自动提醒功能,对逾期未完成的优化任务触发升级处理流程。效果评估环节应建立改进前后对比分析模型,重点监测客户投诉率变化与服务流程时效提升度,将改进成效与下期考核资源分配形成联动机制。监管机构评价与第三方审计结果应纳入反馈信息来源,将合规性薄弱环节转化为内控考核指标的动态调整依据,形成外部监督与内部管理的共振效应。持续改进文化培育需在绩效考核制度中设置创新试错容错机制,对主动发现问题并推动系统性改善的团队给予专项激励,驱动组织从被动应对考核向主动优化效能转变。

4 结语

城商银行要在规模扩张和质量提升二者平衡的状态里去探寻最优解,凭借指标体系所具备的战略解码功能,将发展愿景转变为能够执行的行动方案。传统考核存在短视化倾向这一情况,可通过多维指标科学合理的配置来有效破解。指标体系的环境适应性能够依靠动态调整机制得以增强,而实时绩效监控所需的技术保障则由信息化平台建设来提供。城商银行在未来应着重对绩效考核的战略导航作用予以强化,把ESG要素、数字能力等这些新兴维度归入评估框架之中,构建起覆盖前中后台全流程的评价体系。

[参考文献]

- [1]高越森.城商银行绩效考核指标体系的建立与优化研究[J].商展经济,2024,(18):105-108.
- [2]王心.G农商银行绩效考核指标体系优化研究[D].西南财经大学,2022.
- [3]陆海琳.商业银行绩效考核方法与考核体系建设[J].金融纵横,2023,(02):87-92.

作者简介:

吴星桥(1993--),男,汉族,安徽人,硕士研究生,银行从业(中级),研究方向:商业银行人力资源管理。