

# 课程名称：《新形势下的资本节约型业务暨实战案例分享》

主讲老师：郎老师

## 课程背景：

2017年4月份乃至2018年1月份以来，银行业已进入以防风险、去杠杆、抓合规、促民生为重点导向的强监管周期，对商业银行合规经营、风范防范、资本约束等方面的要求空前严格。在此形势下，商业银行要顺势而为，尽快构建趋利避险的经营管理机制，加快业务结构调整，大力发展资本节约型业务。既要服务好实体经济和人民生活，也要化解经营风险，节约经济资本，提升价值创造能力和金融发展质量，这是当前摆在商业银行面前的重要课题。

## 课程收益：

本课程由具有20余年商业银行经营管理经验的实战专家团队研发，在深入浅出阐述资本管理原理基础上，简明扼要地解读了最新的风险资本管理政策，并提出了切实可行的业务思路和建议，较为全面地介绍了当前形势下的资本节约型业务主要模式和实战案例。**所有案例全部来自于银行的实际工作，具有很强的可操作性和推广意义。**

**适用对象：**商业银行中高层管理人员，中高级对公客户经理（注意：中低级不适用本课程，因本课程需要一定的专业基础和业务经验；对于中低级学员需要另行设计课程内容和案例，否则将造成培训资源和学员心智资源的浪费）。

**授课时长：**建议2天，相对较为系统和全面。如学员层次较高且时间有限，则只讲第二章内容及实战案例，内容可压缩为1天。

## 课程大纲/要点：

### 第一章 商业银行风险资本管理概述

#### 案例导入：为何需要“资本”？

#### 一、商业银行经营的就是风险

银行损失 = **预期损失**（用准备金弥补） + **非预期损失**（用经济资本弥补） + **极端损失**（通过**压力测试**计算）

## 二、商业银行的风险资本管理

### 1、何为风险资本管理？

风险资本=信用风险的非预期损失+市场风险的非预期损失+操作风险的非预期损失

### 2、风险资本计提原则

### 3、哪些业务占用风险资本少？

风险资本分配的基本原则就是把资本要求与风险度量直接挂钩，保证经济资本被分配到最能发挥作用的领域，以实现经济增加值的最大化。

## 三、商业银行的赢利模式选择

### 1、趋利避险就是尽量减少风险资本占用与消耗

### 2、发展中间业务，调整收入结构，提升发展质量

### 3、“三三四十”监管新政下，哪些业务以前能做现在不能做了？如何创新与应对？

### 如何看待和把握政策尺度？

## 四、无处不在的银行中间业务

### 1、开户/网银—年费

### 2、资金结算—手续费

### 3、代发工资—收费

### 4、信贷证明—收费

### 5、账户监管/托管—收费

### 6、发行债券—收费

### 7、开立信用证—收费

### 8、票据承兑、贴现、转卖等统统收费

商业银行不为外人所知的秘密：中间业务收费无处不在，就像机器的润滑油一样，你不一定能看到，但随时都能感受到。客户与银行一粘上就可能产生表外业务收费。

## 第二章 减少风险资本占用的路径设计

引子：按图索骥--低资本消耗产品一览表

资产扩张途径	资产类型	具体产品
表内扩张	100%风险权重类	贷款（享受低风险权重的按揭贷等除外）、非标投资等
	75%风险权重类	符合要求的小微贷款
	50%及以下权重类	A-评级以上的证券化产品投资（AA-以上 20%；A-至 A+50%）、各类银行信用的同业投资业务（存放同业、银票贴现、保本理财、存单收益权、协议存款、银行兜底资产等）
表外扩张	100%风险权重类	银票承兑、商票保贴、融资保函等
	50%及以下权重类	一般性保函、 <u>差额补足</u> 、贷款承诺（期限一年 20%，其它 50%）、 <b>商票保兑保函、信用证、信贷资产证券化、资产置换承诺、保证保险、保证金</b>
体系外扩张	0 风险权重	各类结构化运作产品；企业 <b>资产证券化</b>

## 一、行业和期限的风险资本配置思路

案例：如何合理设计授信期限？某集团过桥贷款

案例：如何获取资本的最佳效益？某集团综合融资方案

## 二、表外业务替代贷款解决支付需求

### 1、投资银行产品营销组合

案例：PPP 项目营销分享

### 2、贸易金融产品组合营销

案例：贸易融资的营销成效与价值挖掘

### 3、表外收费类产品营销组合

案例：资产证券化给银行的收益及对实体经济的支持

### 4、创新融资类产品营销组合

案例：产业基金案例分享：

## 5、资本市场业务的产品营销组合

案例：股权融资对上市公司的营销促进与价值挖掘

不同的产品营销组合将给我们带来完全不同的价值回报，在利率市场化和宏观景气下行的背景下，合理的产品组合营销将使我们在同业协作和竞争中居于有利地位。

## 6、供应链金融的产品营销组合

案例：1+N 式供应链金融分享

延伸：提升客户体验，开展产业链营销

## 三、各业务单元风险资本的测算和管理模型

## 四、互联网思维开展跨界创新调结构提质量

### 1、努力做好传统信贷与投资银行的联动营销

2、提升产品创新和定制服务能力

3、对重整并购和资本运作项目提供配套服务

4、以同业协作的方式来降低风险资本占用，提升发展质量

5、适时推动经营管理的转型

## 五、以 EVAP 考核引导风险资本占用（略讲）

1、EVA 考核是商业银行经营考核的核心

2、FTP 和 EVA 构成

3、KPI 指标体系的设置和加权参数建议

## 六、资本节约型业务实战案例精讲（重点）

## 第三章 依法合规是有效降低风险资本的根本

### 一、资管新规解读及案例分析

资管指导意见对银行表外业务和经营发展的影响

### 二、中间业务创新的业务边界

1、同业协作表外业务的监管规定

2、同业协作业务的尽调和风控措施

3、资本市场泛市值管理的监管规定

4、泛市值管理业务的尽调和风控措施

## 5、银监（2017）6号文和（2017）53号文的解读

原则：风险穿透到底

操作：纳入授信额度，措施：合理计提风险拨备

避免：次级业务，避免风险放大，避免风险绕道扩张，向僵尸企业和环保不合格企业绕道或变相融资

### 三、同业协作拓宽业务创新空间

- 1、银行间的协作不仅仅只是银团贷款
- 2、银行与信托的如协作始于通道走向财富管理
- 3、资产证券化业务交易结构——以信贷资产证券化为例
- 4、银行与基金的协作是资本服务的利器
- 5、银行与券商的协作，从存管走向证券化
- 6、银行与互联网金融始于服务走向融合
- 7、让保险的资金成为银行的再融资渠道

### 四、轻资产、高流量的发展之道

- 1、依法合规经营是银行转型业务健康发展之道
- 2、做强特色是银行轻资产业务竞争的领先之道

**【课程小结】**：从结构调整到价值创造力优势的形成，以及风险经营能力的提升，都对银行的转型提出要求。新时代，强监管背景下，银行必须摆脱简单资产扩张增加赢利的经营模式。必须在充分防范风险的前提下提升风险资本的增值能力，大力开展资本节约型业务，提升资本利用效率，提高资本回报率。

从银行所有者和管理者的角度讲，经济资本就是用来承担[非预期损失](#)和保持正常经营所需的资本。

又称为[风险资本](#)。其计算公式为：经济资本=[信用风险](#)的[非预期损失](#)+[市场风险](#)的非预期损失+[操作风险](#)的非预期损失。

它是描述在一定的置信度水平上（如 99%），一定时间内（如一年），为了弥补银行的非预计损失（unexpected losses）所需要的资本。它是根据银行资产的风险程度的大小计算出来的。计算经济资本的前提是必须要对银行的风险进行模型化、量化。这样还能计算出各个业务部门或各个业务产品所需要的资本来。其实，现在比较普遍使用的计算[市场风险](#)的模型（VaR）所计算出来的资本就是经济资本的概念。经济资本的一个重要特点，就是它是指所“需要的”资本，“应该有”多少资本，而不是银行实实在在已经拥有的资本。

经济资本管理要求银行能够用量化技术比较精确地测算现有资产将来一段时间内的[非预期损失](#)大小，并据此衡量业务的[风险成本](#)和股东价值增值能力。相应的[风险衡量](#)、监督和控制方法也要细分到客户评级和[授信条件](#)评级两维评级、客户的违约可能性（PD）、授信工具的[违约损失率](#)（LGD）和贷款交易的[违约敞口](#)（EAD）三个关键[风险因素](#)，以及这些风险因素综合作用的结果[预期损失](#)和非预期损失。在借助这些量化工具进行贷款决策前，银行管理层要先确定本银行可接受的客户违约率上限、授信业务经风险调整回报（RAROC）的下限。如果整体[资产经营](#)结果不能产生正的[经济利润](#)，股东价值增值难以达到，银行就需要通过降低客户违约率、违约损失率和违约敞口偏离预期水平的幅度设法

**降低经济资本成本**。如果银行无法降低经济资本成本，就要能够增加业务的净收益，否则将达不到股东价值增值目的。

**经济资本的作用是帮助银行达到股东价值增值和计算经风险调整绩效的目的**。在**经济资本管理**目标下，银行为保证风险管理过程的有效性和各种模型工具得到合理使用，需建立相应的风险管理组织、业务流程等制度平台。经济资本计算所依靠的**内部评级**包括客户评级和授信条件评级两个方面，据此可以提供客户**违约概率**（PD）、违约损失率（LGD）、预期损失率（EL）、**非预期损失率**（UL）、**违约敞口**（EAD）等关键指标，并将其应用到授信审批、**贷款定价**、**限额管理**、**风险预警**等基础信贷管理中，发挥决策支持作用，而且也是制定**信贷政策**、审批授权制度、计提准备金、分配经济

## 经济资本

资本以及RAROC考核等组合管理的重要基础。**经济资本管理**需要有效的企业管制、内部控制和外部监督配合。**具体而言，就是需要强大的IT体系、完整的管理信息体系、全面的**财务管理体系**、完善的**绩效考核体系**、独立的**风险管理体系**、主动的**资产管理体系**相配合，才能确保企业经理人的经营策略受到股东价值增值的导向约束，并且在短期规模增长和**风险成本**之间主动寻求平衡，而不是被动地接受风险现状。**

## 经济资本风险管理

首先，由于经济资本注重风险的模型化和定量计算，以严密的模型为依托，使风险计量更为谨慎、周密，因此，**经济资本提高风险管理的精密度**。其次，经济资本直接反映**保险公司**或者集团经济资本的风险状况。它可以方便地进行分解、合并，清楚地显示各部门和各项业务的风险水平，增强风险防范的主动性；再次，经济资本作为一种**虚拟资本**，当它在数量上接近或超过可用资本时，说明它的风险水平接近或超过其实际承受能力，这时要么通过一些途径增加实际资本，要么控制其风险承担行为。最后，经济资本参与业务**战略规划**。在制定战略规划时，不仅要考虑业务的发展，而且还要考虑业务发展与所面临的风险变化之间的关系，提高业务发展规划制定的科学性，推动**保险公司**或集团持续健康发展。

## 经济资本产品管理

在产品管理时，通过经济资本**风险衡量**，使不同产品的风险有了可比性，再通过产品的内嵌价值分析或者利润分析，就可以改善有效业务部分的价值，优化业务组合，使**保险公司**向**价值管理**方向迈进。另外，运用经济资本还可以更加科学的对产品进行定价。

## 经济资本绩效评估

经济资本是科学的**业绩衡量**的主要要素之一。无论是**股东评价保险公司**业绩，还是**保险公司**或集团内部的绩效考核，不仅要考虑经营收益本身，还要考虑这些成果是以何种风险为代价取得的。将这些风险转换

为成本，再与所取得的收益比较，才能科学地衡量一种产品、一个单位、事业部的业绩表现，从而精确体现出为股东创造的价值。即，在经济资本分配的基础上，通过风险调整后的[资本利润率](#)指标对各部门和各项业务进行评价，既考察了其盈利能力，又充分考虑了该盈利能力背后承担的风险。

## 经济资本管理

经济资本使[资源优化配置](#)。由于持有资本等同于抽走了业务发展资金，[保险公司](#)或集团必须精确计量风险和所需资本，以释放闲置资本，保证资本的最优配置，提高保险公司效益。[经济资本管理](#)体系可以根据对[保险公司](#)或集团内各业务部门的风险调整的绩效测量，在各部门间进行[风险资本](#)限额分配，并根据风险调整后的绩效评估对经济资本的分配进行动态调整，从而保证资源最优配置，提高盈利水平。

## 经济资本风险披露

### 对外风险披露

通过对外[信息披露](#)，经济资本为分析师、[信用评级机构](#)提供了更高的可行度。为投资者提供了决策分析的科学数据，进一步提升了公司的价值。

综上所述，经济资本是在综合了风险管理最新的研究成果，而发展起来的一整套[风险管理体系](#)。它最早起源于银行对风险的管理，并在银

行内部得到广泛的运用，它的宗旨体现了巴塞尔新 经济资本资本协议“内部模型法”的旨意。之后，由于金融混业的发展，经济资本的运用推广到保险业。现在，许多行业也开始利用经济资本的技术，描述、量化和管理公司所面临的风险。对[保险公司](#)或者保险集团而言，经济资本不仅能解决旧的偿付能力监管的问题，保证整个保险行业健康的发展；而且，保险公司或集团还可以运用经济资本，加强风险管理和[资本管理](#)，使资本分配更有效率，使绩效评估更加合理和完善，使得保险产品的定价更为科学、优化产品[价值管理](#)。

## 经济资本管理模式

[经济资本管理](#)(EconomicCapitalManagement)是[商业银行](#)建立资本制约机制，控制经济资本的合理、适度增长，并提高[资本回报率](#)水平，有效降低经营风险的一种全面管理，其实质就是全面控制风险。[金融监管当局](#)的严格监管和四大[国有商业银行股份制改革](#)进程的加快，对其[风险控制](#)和管理能力提出了更高要求。面对严峻的形势，商业银行只有树立科学的发展观，遵循办商业银行的基本规律，构建经济资本约束下的理性发展模式，全面控制风险，实现质量与效益的协调发展，才是我国商业银行改革发展的有效路径。引入[全面风险管理](#)理念是我国银行业的现实出路所在。银行是一个经营货币的高风险行业，往往稍有不慎就有可能酿成大的风险，甚至把整个银行搞垮，从具有 200 多年历史的英国巴林银行倒闭到中行黑龙江分行 10 亿元资金被骗案以及山西太原 7. 28

金融诈骗大案，都是由内部人员利用操作环节的漏洞而形成的。我国商业银行有着与其它股份制银行不同的特点，网点多，人员多，战线长，人员素质参差不齐，形成的风险点相对较多，所以更应该注重控制风险管理，要把风险管理与业务发展放到同等重要的位置来抓。从形成风险的种类看，主要有信用风险、市场风险、操作风险，**作为基层经营行，当前我们面临的风险主要是信用风险和操作风险。**

### 要全面控制信用风险

信用风险的形成主要受社会信用环境、借款人的信用观念、企业的盈利能力、财务状况等多方面因素的影响，只要一个环节出现问题，就可能导致信用风险发生。因此，**现代商业银行要按照经济资本管理的理性发展模式，合理控制信贷规模，优化信贷结构，调整信贷资金投放的行业和地区，从而达到控制风险的目的。**在具体操作中，要把握好国家的经济政策，预测好经济发展中潜在的周期性风险，投资过程中存在的结构性风险，国家宏观调控下形成的政策风险。要把加强贷后管理作为防范信用风险的重点，坚持“审慎、规范、稳健”的信贷管理理念，严格客户准入标准，狠抓新增贷款质量。尤其是基层经营行，在信贷审批权上收以后，要把主要精力放到贷后管理上，建立独立的风险管理和控制组织体系，实行风险的全过程管理，促进风险管理的前置介入，加强前后台的协调运作，明确管理职责，落实贷后管理制度，提高客户风险经理素质，使到期贷款尽快收回，减少资产占用，提高资金回报率，降低经营风险。

### 要全面控制操作风险

在当前加快金融改革的情况下，控制操作风险是各家银行工作的重点，它涉及到每个部门、每个环节、每个人员，具有不可预测性。近年来，我国金融业发生的案件事故，可以说都与操作风险有着密切的关系。因此，当前对各经营行而言，控制住了操作风险，就等于控制了 60% 的风险。在具体工作中，一是抓好会计基础管理，严格结算帐户管理，遵守结算纪律，配足配齐营业人员，以岗定责，推行会计委派制，发挥财会监管员和委派会计的双重监督作用。二是抓好各项规章制度的制定和落实，重点抓好信息电子化条件下的规章制度、组织流程和系统平台建设，突出对重点部门、重点环节、重点岗位、重点时段的控制和防范，纠正违规操作，落实规章制度。三是强化审计监督，重点抓好查出问题整改的后续审计，狠抓整改效果。四是建立[风险控制](#)的长效机制，依法决策，合规经营，

### 经济资本

加大检查和查处力度，严肃行风行纪，及时堵塞漏洞，把隐患消灭在萌芽状态。五是加强员工能力素质培训，增强工作责任心，化解能力风险和[道德风险](#)。六是加强执行力建设，建立执行文化，营造执行环境，培育执行能力。执行力是一种纪律，是一种文化，执行力增强了，各项制度就能够不折不扣地得到落实，控制住了风险，也就等于增加了效益。

### 要用经济资本管理理念推动有效发展

管理与发展是一个互为影响的有机体，管理水平的提高一定能够促进经营效益的提高。[经济资本管理](#)不仅能够有效控制风险，更重要的是

能够加快有效发展，它是当前商业银行比较先进的管理手段，在我国商业银行的广泛应用，必将引起银行业新一轮的效益增长。一是用经济资本的杠杆作用来配置资源，能够有效提高全行资金的回报率，鼓励通过对各项业务价格的调整，促使金融资源欠发达地区吸收存款，积极上存，减少本地区信贷投放，上存的资金由各家商业银行的总行统一配置到效益好的优良客户。二是实行锁定存量，强化增量的考核办法，淡化了多年以来中国银行业推行的任务观念，能够有效挖掘经营潜力。但在考核上要突出在当地同业市场的变化，使经营行随着市场份额的扩大配置相应的经营资源。三是转变业务增长方式。彻底改变贷款是加快有效发展的唯一出路的错误思想，大力组织存款和发展中间业务，用经济资本管理的理念为产品定价，确定发展何种业务，应怎样发展，对达不到经营成本的亏损业务坚决放弃，宁肯数字上不去、完不成上级行制定的计划，也不能盲目发展，要用理性的思路冷静地看待问题。经济资本管理是个科学先进的管理方法，各行在具体实施过程中要把它与自身的行情结合起来，循序渐进地推行，对一些问题要深入细致地研究，找出具体的应对办法，在实践中不断自我完善。

## 经济资本相关措施

作为一种新兴的资本风险管理工具，经济资本管理已经成为国际银行业公认的最先进最核心最有效的经营管理手段。对农行而言，不管是从适应外部监管的角度来说，还是从自身股份制改革、加快有效发展的角度来分析，推行经济资本管理都有重大意义和积极作用。《中国农业

银行经济资本管理暂行办法》（以下简称“暂行办法”），这是农行管理理念和业务经营一次脱胎换骨的转变。基层行如何适应这一转变，如何在经济资本管理模式下去做好工作，去不断发展，笔者认为，应采取以下对策：一、积极学习经济资本管理的理念和知识。

经济资本管理是国际银行业先进的管理工具，是落实资本充足率监管要求、加强商业银行内部资本管理和风险管理的重要管理手段。上个世纪九十年代以后，随着巴塞尔协议逐渐为世界各国政府所接受并成为对商业银行的核心监管标准，以及商业银行风险度量方法的发展和成熟，欧洲和美国的大银行相继建立了经济资本管理体系。

从供给方面说，经济资本是银行为弥补风险应该保有的资本。从需求方面说，经济资本是银行业务风险产生的资本需求，通过对各项业务风险的计量来计算。根据巴塞尔资本协议，银行的业务风险包括三种，即信用风险、市场风险和操作风险。为了维护银行体系的稳定和安全，银行必须要有充足的资本抵御这些风险，这是资本充足率监管的核心。从经济资本管理的角度，银行风险抵御能力是否充分的标志是实际有效监管资本是否等于或超过经济资本，因而，银行经济资本管理的核心就是建立资本制约机制，以资本约束风险资产的增长，从而控制经济资本的增长，有效控制银行的总体风险，使经济资本与监管资本保持协调平衡，确保资本充足率水平达到监管要求。对于基层行来说，员工学历层次低，就拿我行来说，大专以上学历的员工仅占 30%，其中金融专业的只占 20%，这 20%的员工在过去学习时，只是对巴塞尔资本协议

有了初步的了解，而大多数员工对上述[经济资本管理](#)的基本内涵十分陌生。所以，基层行当务之急是加强组织全员进行经济资本管理知识的学习，重点是《巴塞尔资本协议》、《暂行办法》和4月4日《中国城乡金融报》刊登的杨明生行长《实施经济资本管理，转变业务增长模式》的文章，通过学习，在全行上下引入资本约束理念，在观念上接受这种新兴的管理工具和方式，逐步适应资本约束机制。

二、在业务经营中，要清醒地认识实施经济资本管理的两项主要内容。

基层行在具体业务经营中，如何体现经济资本管理的内在要求？从《暂行办法》中可以清楚地看出，控制经济资本增长和提高回报率是经济资本管理的两项主要内容。因此，基层行实行[经济资本管理](#)，就是要在业务经营中体现这两个方面的要求。

控制经济资本增长的方法有三个。一是限制资产增长，或者压缩资产规模。对于我行来说，按照严格的资本约束，应当压缩资产规模，重点是清收[不良资产](#)，通过限制资产规模来控制经济资本增长。二是调整[资产结构](#)，优化存量，减少[存量资产](#)的经济资本。简单来说，就是把现有资产中的高风险业务转化为[低风险业务](#)。比如说，收回一笔经济资本系数为8%的贷款，并用于发放一笔经济资本系数为4%的贷款，这样存量资产的经济资本减少了，结构也就优化了。三是合理配置经济资本增量，就是尽可能将[经济资本配置](#)到低风险业务上，也就是说将有限的经济资本配置到经济资本系数较低的业务上。这是[经济资本管理](#)的核心和根本。因为各项业务的风险不同，其经济资本需求也不同，显然在同等

业务规模下，低风险业务资本需求就少。经济资本管理的另一项重要内容就是提高经济资本回报率。经济资本回报率的计算公式为拨备后的经营利润与经济资本的比值。从公式上看，要提高经济资本回报率，一方面是增大分子，即增加拨备后经营利润；另一方面是减少分母，即减少经济资本。对于基层行来说，**要增加拨备后的经营利润，主要方式有增加利息收入、中间业务收入等各种收入，减少各种费用支出，努力降低营运成本，并压缩不良贷款，减少模拟拨备。**而要降低经济资本占用，就是要优化增量，大力发展低风险业务，并改善存量，降低现有资产中高风险业务比重，减少不良贷款，积极压缩固定资产等。从本质上说，经济资本管理的实质就是风险控制，是建立了风险约束和经济资本回报率约束两个机制。

三、扎扎实实做好存款、清收和中间业务，才能不断适应经济资本管理的要求。

农总行在坚持贯彻经济资本管理基本理念的前提下，根据实际设计了实施了路径和方法。经济资本管理体系主要由两部分构成，一个是经济资本分配制度，其核心是约束分支机构的规模扩张和风险增加，引导发展低风险业务，确保发展质量。一个是**以经济增加值为核心的绩效考核制度**，其核心是强化约束机制，引导分支机构发展高回报率业务和中间业务。基层行在资金结构中资本占资金来源的比重很小，绝大部分资金来源靠存款，目前基层行的收益也主要靠上存利息。总行实施经济资本管理后，基层行应树立所经营的资本是有偿的理念，理智地使用经济资本，提高经济资本的利用效率，重点做好三项工作：

(一) 毫不松懈、不遗余力地做好清收盘活工作。目前，我行不良贷款余额大，现在仍有劣变的态势，清收十分困难。在清收上一是突出“六大重点”：即次级、可疑类贷款；2000年以来发放新形成的不良贷款；近两年来新反映的不良贷款；内部责任贷款和违规贷款；到逾期个人贷款；有偿债能力或清收潜力的不良贷款大户。二是综合运用依法清收、责任清收、以资抵债等各种行之有效的方法进行强力清收。三是要搞好维权，有效防止和打击企业逃废债行为。

(二) 始终如一地抓好存款业务，不断增强竞争能力。从我行存款地区市场份额看，2006年3月底，存量份额占26%，增长份额占10%，根据农行实行经济资本管理的思路“锁定存量，管理增量”这一要求，必须大力抓好存款。一是抓好营销，树立全员营销的指导思想，逐步建立多层次、多形式、差别化、适应市场发展趋势的营销体系。二是在营销对象上，对公业务要锁定资金密集型客户，重点是煤炭、耐材、建材等重点项目和企业。三是在客户维护上，按照“客户到人、目标到人、责任到人、考核到人”的要求，明确维护责任，要定期走访客户，及时掌握客户业务经营动态，及时了解客户金融需求，尽可能为客户提供便利。四是认真做好柜面规范化服务工作，实现无差距、无投诉、无缺陷的“三无”式信誉服务。

(三) 努力拓展中间业务，提高中间业务收入对经营效益的贡献度。

引入经济资本管理后，由于大力发展中间业务不仅可以增加收入，而且不形成资产，不增加经济资本，所以对中间业务要加大考核力度，以此加快中间业务的发展。

#### 四、强化全面风险意识，培养风险管理文化。

资本是银行抵御风险的缓冲器，对银行的[风险控制](#)和稳健经营有着特殊的重要意义。我认为，当前基层行风险管理面临着两大根本性转变：一是风险管理内容由[信用风险](#)向市场、操作、法律多类型转变；二是风险管理对象由单笔贷款向企业整体风险转变，由单一行业向资产管理组合转变。所以，基层行要着手培育一种融合现代化[商业银行](#)经营思想、风险管理理念、风险管理行为、风险道德标准和风险管理环境为一体的风险管理文化。

（一）健全风险管理制度。风险管理文化需要制度的支撑。[没有规矩，不成方圆](#)，风险管理存在很多不确定性，只有在业务发展的各个环节，以不同的[风险控制](#)措施对其实施全程监控，才能筑起一道可靠的“风险防火墙”。根据外部宏观经济和金融形势，结合自身发展状况，不断改进和完善信贷调查、审查、审批、出帐、贷后管理、保全等各个环节中的规章制度，才能保障[银行业务](#)持续稳健高效地发展。

（二）严肃信贷纪律，强化制度执行力。要杜绝[不良资产](#)的产生，首先要严肃信贷纪律，强化制度执行力，做到“令行禁止、违规必究”，对“令不行、禁不止、违不纠、教不改”的行为及责任人，严惩不怠；对越权审批或变相超授权行为，不管是否造成损失，要一追到底，严肃查处；对造成不良资产者，要坚决查办，决不手软，在银行上下营造一种“讲诚信、讲规则、讲秩序、令行禁止”的氛围。

（三）改进风险管理考核体系。考核对经营具有非常重要和明显的引导作用，要加大资产质量考核的力度，真正体现“[质量](#)是立行之本”的

经营理念，**要建立一种对经营者“既要看业绩、也要看规范管理”的评价体系，要注意利润，但还要看内控管理水平、风险防范能力、资产质量优劣，形成一种综合评价体系。**要建立风险管理人员的激励机制，对优秀的风险管理人员，要使其收入水平有可观的提高，有更好的培养和发展机会。对漠视经营理念，行为随意的人员要进行相应的惩戒。

(四) 加强业务培训，提高风险管理水平。风险管理理念、技术和经验，必须要让整个团队的每一位成员都去认识、去接受、去执行，这样才能真正保障资产质量的安全。基层行既要注重市场营销的培训，也要注重风险防范、风险识别方面的培训；既要注重平时的内控防范积累与交流；也要通过定期不定期的例会和通报，不断指出工作中出现的问题。

总之，基层行要适应**经济资本管理**的要求，逐步建立以**资本金**管理为核心的规模扩张自我约束机制，进一步提高。

## 经济资本相关介绍

### 经济资本与监管资本

经济资本是**商业银行**内部用以缓冲**风险损失**的**权益资本**，是应该拥有的资本水平；监管资本是监管当局要求的资本水平，是商业银行的法律责任，通过监管资本及其倍数，监管当局为商业银行的**风险资产**及表外承诺设置的最高限额。经济资本与监管资本都是用于风险缓冲，但经济资本是由**商业银行管理**者从内部来认定和安排缓冲，反映**股东价值**最

大化对商业银行管理的要求；监管资本是由监管当局从外部来认定这种缓冲，反映了监管当局对股东的资本要求，体现为股东的资本费用。

经济资本与监管资本的用处不同，**监管资本是监管部门通过资本充足率测算监管和控制商业银行的风险**，经济资本是商业银行内部通过**非预期损失**的资本抵御来控制风险。经济资本在数额上与监管资本也可能不一致。监管资本是根据资本充足率监管口径计算的、实际有的可用于弥补**预期损失**的资本（权益资本是其中的一部分）。为充分抵御风险，银行的监管资本应该超过经济资本，或经济资本小于监管资本（最经济的形式是两者相等）。**如果经济资本超过监管资本，说明银行所面临的非预期损失的风险超过了资本承受能力，风险的资本支持不足。如果经济资本增加，为了保持资本充足率水平不降低，监管资本至少应等额增加。如果经济资本增加而监管资本不增加，则资本充足率水平会下降。**

### 经济资本与实际资本

**商业银行**的实际资本是会计意义上的资本，又称为**所有者权益**，是**资产总额**减去负债总额后的**净值**。包括投入资本、**资本公积金**、盈余公积金和**未分配利润**。实际资本反映的是商业银行实际拥有的资本水平。

**经济资本也不是实际资本，更不是实际资本的分配。而是内部的一种虚拟的资源分配方式，但是其与实际资本的增长应该相对应的。**这可以理解为，资本的总量全部集中在总行，总行向各分行分配资本的使用额度（但不实际分配），各分行再将额度分摊到各项业务（资产）的损失风险上。通过这样一种虚拟的分配方式，可以使各分行、各项业务的

经济资本问题与总行监管资本的总量相一致，确保资产有足够的风险缓冲。

### 经济资本管理

注：**银行损失=预期损失（用准备金弥补）+非预期损失（用经济资本弥补）+极端损失（通过压力测试计算）**

前面两种损失与第三种损失的临界点称为 VAR

## KPI 简介

### 编辑

企业关键业绩指标(KPI : KeyPerformanceIndicator)是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：

·S 代表具体(Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；

·M 代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；

·A 代表可实现(Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

·R 代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；

·T 代表有时限(Timebound)，注重完成绩效指标的特定期限。

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI)，即企业级 KPI。

接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数(技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。比如，跨部门的指标就不能作为基层员工的考核指标，而应作为部门主管或更高层主管的考核指标。

绩效管理是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自上级部门的 KPI，上级部门的 KPI 来自企业级 KPI。只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向去努力。

善用 KPI 考评企业，将有助于企业组织结构集成化，提高企业的效率，精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

## **KPI 指标体系设计思想**

### [编辑](#)

#### 1. 成本业绩评价时期（19 世纪初 – 20 世纪初）

##### · 简单成本业绩评价阶段

·较复杂成本业绩评价阶段

·标准成本业绩评价阶段

2.财务业绩评价时期（约 20 世纪初 – 20 世纪 90 年代）

·以销售利润率为中心的财务业绩评价阶段

·以投资报酬率为中心的财务业绩评价阶段

·以财务指标为主的业绩评价阶段

3.企业业绩评价指标体系创新时期（20 世纪 90 年代）

·核心竞争优势的形成与保持是由多方面因素决定的

·那些影响企业战略经营成功的重要因素在业绩评价

·指标体系中得到了充分的体现，非财务指标日益显得重要

·综合平衡计分卡

### **FTP 是什么**

FTP 全称是 Funds Transfer Pricing，直译也就是资金转移定价。名字很晦涩，说的直白一些也就是业务部门从资金部门拿到的内部资金价格。商业银行最基本的存贷业务，分别对应着资金提供者和资金使用者。去年有段时期，媒体大肆报道说银行是暴利行业，靠着存贷差赚钱。但是大家有没有想过，大家存的钱，是怎么到了企业的手里，发放成贷款了？难道一家支行拿着今天收到的 5 亿元存款，明天就能放出去 5 亿元的贷款吗？内部是怎么样一个运作机制？下面我用一个例子，来方便大家理解。

资金提供者：XX 银行青年路支行，今天接到一土豪 1000 万元单笔 1 年期定期存款，利率报价为 3%。

青年路支行营业部吸收到这笔存款后，需要做的是上存到资金中心。但是我营业部辛辛苦苦拉来这笔存款容易吗，不是白干的，哪能说上存就上存？因此，资金中心需要使用高于存款利率的价格，收购我这笔存款。假设收购价位 3.5%，这就是 FTP。

资金使用者：XX 银行团结湖支行公司部客户经理，今天跟一 IT 企业老板相谈甚欢，当即敲定一笔利率为 7% 的贷款。

公司部客户经理放贷款，但是钱从哪儿来？从资金中心拿。FTP 假设也是 3.5%。

也就是公司部从资金中心购买了这笔资金，付出的资金成本呢是 3.5%。

从这两个例子可以看出，如果没有 FTP，资金的使用方和提供方根本就无法联系，银行这个大恐龙就乱掉了。从银行的整体来看，利差收益 = 贷款收益 - 存款收益 =

$(7\% - 3\%) * 1000 \text{万} = 40 \text{万元}$ 。而 FTP 收益 = 贷款 FTP 利差 + 存款 FTP 利差 =  $35 \text{万} + 5 \text{万} = 40 \text{万}$ 。至此我们可以看出，FTP 可以分割利差，无法产生利差。

## **差额模式和全额模式**

有人会说上面的太简单了，好吧，下面来点难的，讲讲 FTP 的全额模式和差额模式，这个很多银行员工都不一定搞的清楚。

### **1. 差额资金管理模式下青年路支行的盈利模式**

XX 银行青年路支行吸收一土豪 1000 万元单笔 1 年期定期存款，存款利率为 3%。同时发放了一笔金额为 700 万的 1 年期贷款，贷款利率为 6.5%。在差额模式下，剩余的 300 万需要上存总行，期限一年，利率 3.5%。

贷款利息收入 =  $700 * 6.5\% = 45.5$  万

存款利息支出 =  $1000 * 3\% = 30$  万

净利差收入 =  $45.5 - 30 = 15.5$  万

上存资金的利息收入 =  $300 * 3.5\% = 10.5$  万

青年路支行总利差收入 =  $15.5 + 10.5 = 26$  万

下面，同样是青年路支行，我们看一下全额模式项下到底是怎么盈利的：

## **2. 全额资金管理模式下青年路支行的盈利模式**

XX 银行青年路支行吸收一土豪 1000 万元单笔 1 年期定期存款，存款利率为 3%。同时发放了一笔金额为 700 万的 1 年期贷款，贷款利率为 6.5%。1 年期存款 FTP 为 3.5%，1 年期贷款 FTP 价格为 4%。

贷款的净利差=贷款利息收入—FTP 利息支出=700\*6.5%—700\*4%=17.5 万

存款的净利差=FTP 利息收入—存款利息支出=1000\*3.5%—1000\*3%=5 万

青年路支行总利差收入=17.5+5=22.5 万

我们可以看出，在差额模式下，分行经营自求平衡，贷存比的高低是决定分行盈利水平的关键。哪家分行争揽的存款多，贷款就多。因此这才出现每到月末、年末等关键时点各家银行的揽储大战。而在全额模式下，贷存比已经不再是制约分行盈利水平的瓶颈，分行可以根据自身的比较优势，有针对性的开展存贷款业务。（比如存款利率高而贷款利率低的地区，就多做存款业务）

#### **FTP 的重要作用之一——分离利率风险**

利率风险是商业银行运营中需要重点关注的一个风险，因为市场利率的变化会造成资产负债方久期的变化。而商业银行资产负债方期限错配的特点又加剧了利率风险。那么支行或者网点，就几个人，怎么去管理利率风险呢？

照例，还是举个例子来说明：

XX 银行青年路支行吸收一土豪 1000 万元单笔 1 年期定期存款，存款利率为 3%。同时发放了一笔金额为 700 万的 2 年期贷款，贷款利率为 6.5%。1 年期 FTP 为 3.5%，2 年期 FTP 为 4.3%。

我们可以看到，存款部门的收益为 0.5%，而贷款部门的收益为 2.2%，青年路支行合计收益为 2.7%。而 XX 银行角度来看，总收益为  $6.5\% - 3\% = 3.5\%$ 。那为什么中间会差 0.8% 呢？因为存、贷款部门的收益被所锁定，期限错配产生的利率风险分支行不在承担，而被总行资金中心承担，因此 0.8% 的差价算是对总行资金中心的补偿。

支行怎么管理利率风险？交给总行资金中心！

总结一下，FTP 是银行内部的资金成本，我们常说的 COF(COST OF FUND)，更专业的说法是 FTP。FTP 在内部绩效考核，管理利率风险、引导产品定价方面，具有重要的作用，因此在银行内部日常工作中经常听到关于 FTP 的讨论，就不足为奇了。

**(本文版权归作者所有。未经许可，不得转载)**

商业银行如何设计 EVA 考核方案 商业银行以盈利为目的，想要获取更多的利益以及更长远的发展，必然需要 扩大商业银行的规模。

那么如何用最低的成本来实现最大规模的扩张以及最多的 收益呢？EVA 考核，商业银行走向规模化道路的不二选择。

EVA 考核在商业银 行实现规模扩张的道路上， 以降低成本为导向，从而最大限度地提高了商业银 行的经营利润。

商业银行通过 EVA 考核不仅可调动员工积极性，也有利于企业不 断地提高经营利润，从而实现员工与企业的双赢。

由此可见，EVA 考核对于商 业银行的发展有着很大的作用。

河北省石家庄某商业银行，创立于 2005 年，是一家组建的股份合作制的 农村金融机构，注册资本达 3 亿元人民币。

该商业银行截止目前为止，全行共有 员工 800 余人；下辖营业网点 70 多个，主要分布在石家庄市各大城区；综合实 力名列河北省金融系统前茅。

其近期发展目标是：在最近五年之内，逐步发展成为一家管理精细、服务一 流资产质量优良、企业凝聚力较强，在个人、小企业和微小企业金融服务领域具 有较强竞争优势的现代金融企业；在规模上，不断地发展壮大，形成具有一定影 响力的商业银行。

该商业银行作为一家组建的股份合作制商业银行， 是否盈利是各个股东最为 关注的地方；同时，为了在当地的 影响力上更胜一筹，银行领导亟待扩张商业 银行的规模，于是广设网点， 海招柜员， 这样一下子就将商业银行的成本提了上来， 在 网点增多、人员增加的基础上，在传统的会计利润条件下，商业银行的利润看 似有所提高。

但是，实际上由于所得利润小于全部资本成本，其实股东财富并未 增加。

而且，在规模扩大的基础上，人员的增加也提高了人力成本，因为人员分 工不同，所做工作就有所不同，为了充分地拓展业务，人员自然就需要增加，导 致人工成本高居不下。

收益不高、成本不低，成为困扰该企业高管人员的症结所 在，如何通过低成本的扩张策略来促使商业银行经营利润提高是该商业银行的高 管们所面临的突出挑战。

该商业银行作为一家规模不是很大的商业银行，与大商业银行相比，完全通 过规模扩张来提高经营利润是难以实现的。

同时，对于银行业而言，实现经营利润提高的方式主要就是通过网点的增加，而网点的增加必然会带来成本的增加，但效率却不一定提高。

如何解决这个问题，是这家商业银行所面临的突出挑战。

对于这家商业银行而言，最关键的就是如何通过低成本的扩张策略来实现经营利润的提高。

针对这个问题，该商业银行高管们不断寻求解决之道，后来，在对商业银行的高管进行考核过程中，为了充分地调动高管们的工作积极性，在华恒智信顾问团队的指导与推荐下，该商业银行引入了 EVA 考核的模式。

对于一般企业而言，在对企业收益的衡量方面更多采取的是利润和股权回报，这种方式仅是用收入减去成本来代表企业的收益，但是对于资本成本没有予以考虑。

对于管理人员而言，在运用资本时，必须为资本付费，就像付工资一样。

EVA 等于税后经营利润减去债务和股本成本，是所有成本被扣除后的剩余收入；在确定了采取 EVA 模式衡量收益时，企业就可以从投入与产出的角度来分析，投入就是所谓的债务和股本成本，产出就是所谓的税后经营利润。

通过 EVA 考核的模式，就是要尽可能地降低企业成本，从而提高企业税后经营利润。

在华恒智信顾问团队的指导下，该商业银行对支行行长设计了 EVA 模式下的绩效考核指标表，具体详见下表所示：在 EVA 考核模式的运用下，行长的积极性得到有效的提高，并且在提高商业银行经营利润方面进行深入的思考。

对于该商业银行而言，其目标是扩大企业规模，然而扩大企业规模的方式有很多，我们应该从 EVA 的角度加以分析怎么做可以增加税后经营利润，降低债务和股本成本。

传统的广设网点，海招人员的模式在 EVA 面前只能是成本的不断增加，鉴于此，该商业银行高管人员以及支行行长们通过与华恒智信顾问团队的共同努力合作，提出了采取“建设社区商业银行”的模式来提高商业银行经营利润，将传统的营业网点的铺设量加以减少，转向社区商业银行的建设。

这一思路的提出，华恒智信顾问团队认为，这是商业银行在扩大规模且降低成本方面非常值得推崇的方法，主要体现在以下两个方面：★ 由原先传统的广设营业网点的规模扩张模式，转变为“建设社区商业银行”的模式。

按照传统的模式广设网点，会使得商业银行有大量的资本支出，因为网点的设置，需要固定资产和人员的大量投入。

而“社区商业银行”的模式，是以客流量较大的社区为目标地点，商业银行中的各种服务都可以在社区商业银行集中，而且邀请其他的商业银行也可以加盟其中，共同为社区居民服务。

这样，在投入成本一定的前提下，收益会随着满足社区居民需求的增加而不断地增加。

★ 所有的商业银行的柜员都要精通所有的银行业务。

这样的话，对于柜员和信贷员就可以不予人为划分，人工成本即可有效降低。

商业银行的人员根据自身情况多劳多得，在降低人工成本的情况下增加净利润收益。

EVA 模式的运用，帮助管理人员在决策过程中运用两条基本财务原则：第一条原则，任何公司的财务指标必须是最大限度地增加股东财富；第二条原则，一个公司的价值取决于投资者对利润是超出还是低于资本成本的预期程度。

EVA 考核体系的引入，大大提高了行长等商业银行高管人员的工作积极性，从而为商业银行的经营利润的增加奠定基础；同时，行长们在 EVA 考核的模式下，不断地自主创新，为商业银行提出更多有价值的思想与方法，使得商业银行不断地获得更多的利润；总之，EVA 考核的引入，不仅在调动员工积极性方面有利于提高员工的绩效，也有利于企业不断地提高经营利润，从而实现员工与企业的双赢。

所以，在 EVA 考核下，商业银行在规模扩张的道路上，以降低成本为导向，从而最大限度地提高商业银行的经营利润。

银行这样的金融企业相较于其他行业是一个较为稳定的行业，但是随之出现的是员工工作没有激情，处于一种安于现状、不思进取的状态，且银行现行的薪酬体系像“大锅饭”一样，人人有奖，体现不出奖金分配的作用，这些问题严重阻碍了银行的进一步发展。那么银行如何进行合理的奖金分配，如何提高员工的工作积极性，如何使员工与商业银行成为一个利益共同体，就成为商业银行企业管理者关注的焦点。EVA 模式的奖金分配机制，对于银行经营层和员工层来说，都是一种非常有效的激励方式，是实现员工与企业双赢的最佳途径，可以说，EVA 模式的奖金分配机制是有效激励员工的良方。由此可见，EVA 模式的奖金分配机制是银行实现长足发展的重要环节。本文是人力资源专家——华恒智信为某商业银行设计奖金分配方案 EVA 模式的奖金分配机制的项目纪实。

## 【客户行业】 银行业

## 【客户背景】

山西省某商业银行是一家省属大型金融企业，由地方财政、企业法人和个人投资入股的地方性股份制商业银行，于 1999 年成立，全行下设 80 余个营业网点，营业网点遍布市区。其目标是将完成省内网点布局、逐步向省外拓展辐射、择机在境内外资本市场公开上市的“三步走”发展战略。把该商业银行打造成为资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好的，根植三晋、服务山西、面向全国、走向世界的，具有较强竞争力和影响力的民族品牌银行。

## 【现状问题】

作为银行这样的金融企业，相比较其他行业来讲，是工作较为稳定的一个行业，员工自身无形之中有一种自豪感。员工在工作中发展平稳，但是从长远发展的角度来看，银行面临着一个非常尴尬的局面：员工工作没有激情，处于一种安于现状、不思进取的状态，整个员工队伍缺乏积极向上的朝气；员工工作中不像其他服务行业的员工那样在主动地为客户提供各项业务服务，而是处于一种等待状态。而且，柜员间的收入多是通过业务量来体现，在薪酬分配时也仅是分配到支行，然后支行内部进行二次分配，这样，每个人的水平差不多，在收入上彼此之间没有多大的差别，同时受业务内容范围的限制，有能力之人无用武之地，只是在机械地做一些日常的工作，年复一年、日复一日，激情自然被磨灭殆尽。

### 【华恒智信分析解读】

对于员工的有效激励，是激发员工工作积极性的重要举措。既然是激励，就不能像大锅饭一样，人人有奖，这样做不但没有让员工体现出激励的好处，反而会磨灭工作的热情，因为没有真正地体现出多劳多得的思想；对于企业来讲，只能是“出力不讨好，花了钱也不能让员工认可”。

该银行在进行奖金分配时，采取的是分配到支行，然后支行进行二次分配的方式，这种分配方法，没有具体到个人，就容易产生大锅饭的局面，如果二次分配中没有详细的分配规则，仅是领导拍脑袋似的均分一下，就会引起员工的不满，打消工作的积极性。

同时，在员工工作过程中，被动等待式的服务方式对于银行收益的增加有着严重的阻碍作用，员工仅是在按部就班地去完成任务，不会为银行是否真的盈利而考虑方法，这样就出现了领导干部愁白头、员工工作乐逍遥的状况。所以，对于员工的激励方式需要加以改变，激励的源头在与绩效，自然有效的激励方式还依赖于有效的考核方式相匹配。

### 【华恒智信解决方案】

要想真正地发挥每一名员工的工作积极性，关键就在于让员工与银行成为一个利益共同体，让员工感受到其收益是与其责任、能力、业绩的大小相挂钩的。鉴于这样的激励管理理念，华恒智信顾问团队建议：引入 EVA 模式。

★ 将 EVA 与经营层以及员工的薪酬挂钩，即把 EVA 增加值的一个部分回报给经营层和员工，从而创造出使经营层、员工都更接近于股东的环境，使管理人以及企业的一般员工开始像企业的股东一样思考。按照 EVA 增加值的一个固定比例来计算经营层及员工的奖金是以 EVA 为核心的薪酬管理体系的思路。

★ EVA 奖励计划，实施的是红利银行制度。即将红利银行的奖金始终处于一种变动的状态，使经营层在思考方式和行为上更多的趋于股东利益，从而使他们能够着眼于公司的长期发展而做出比较好的企业规划，并不断追求持续和长期的改进。对于员工而言，让他们在工作中也积极思考如何工作才可以使得银行发展的更好，以一种双赢的模式来激发人员的能力。

与传统实行封顶的激励制度相比，红利银行制度最大的特点是将奖金计酬和奖金分开支付。它每年实际支付给经营层的红利基于更新的奖金库账户余额，并将奖金记入奖金银行中。如果奖金库账户余额为负，则没有奖金支付。本期期末余额将被结转到下一期。对于员工而言，其个人收入的增量部分与奖金库账户余额相关，当奖金库账户余额为正时，其具有相应的奖金支付分配。

★ 在 EVA 模式思路指导下，对于员工的工作内容设计，可以根据不同产品线来设置不同的提成比例，员工根据自己所掌握的业务技能范围及水平，进行相关业务的工作，充分体现能者多劳、多劳多得。在 EVA 模式模式下，银行柜员可以敏锐地

感觉到银行提供的各种产品的不同获利能力，这样每位员工都可以清楚地知道自己能力提高的方向和工作努力的方向，这种自发的激励效果就可以产生。

★ EVA 模式，让员工看到了收入增长的方向，对于自发改变原有的工作习惯有很大促进作用，同时带动银行的运用模式转变。在传统上，银行员工一般不用走出银行，是客户去找银行，银行员工仅是接受客户的指令。实行 EVA 后，银行员工将变得更具有进取性，他们留住当前的客户交谈，希望获得新的业务和机会，更可取的是针对具体客户的需求作出具体安排。他们的管理责任转向为个人提供服务，使得银行的运营模式有所改变。EVA 使得员工的注意力更多地集中在能够带来最多 EVA 的产品上。这样员工对于各种产品的获利能力熟烂于胸，这样，银行的业务拓展也会由原先的存贷业务转向其他获利更多的业务。整个银行员工将会出现“无须扬鞭自奋蹄”的工作状态。

总之，EVA 模式，使得激励成为员工自发工作的动力，激励不再是虚无缥缈、不再是空洞无味；这种方式使得员工会主动站在银行股东的角度去考虑问题，有助于股东收益的不断提高。

#### 【华恒智信总结与思考】

本案例中，华恒智信顾问团队针对山西某银行存在的奖金分配系统不完善、员工消极被动的问题，提出引入 EVA 模式的解决方案。EVA 作为一种新型的绩效评价方法，体现了出了以银行效益和价值为中心的经营理念，EVA 模式以增量绩效对银行管理者进行考核，使管理者更关注银行效益的提高，更注意相关成本的节约，并更重视职工积极性的提高，因此，对于以资金调拨为主要业务模式的商业银行来说，EVA 模式是比较合适、有效的激励方法。

首先，EVA 模式改善组织的治理结构，把股东、管理者和员工三者利益在同一目标下很好地结合起来，使职工能够分享他们创造的财富，培养良好的团队精神和主人翁意识。

其次，EVA 建立了独具特色的上不封顶的奖励计划。这种没有上限的激励使管理人员去发现并成功实施可以使股东财富增值的行为。相反，传统的激励制度下，一旦奖金封顶，经营层就会去做侵蚀股东财富的行为。

此外，EVA 设置了其独特的激励系统——“奖金账户”，采用延期支付方式，以激励管理者从银行的长期发展来进行相关规划，避免即期支付引发的管理者操纵盈余和行为短期化倾向。在“奖金账户”制度下，一部分额外的奖金将被保存起来，以备以后业绩下降时补偿损失，从而防止管理层为了短期目标而牺牲长期目标的企图，同时激励管理层和员工增加工作时间，减少企业不景气时的损失。

本次咨询项目中华恒智信提出了 EVA 模式的奖金分配机制，对于以资金调拨为主要业务模式的商业银行来说，EVA 模式的奖金分配机制是比较合适、有效的激励方法。在华恒智信专家顾问团队和商业银行企业领导的共同努力下，EVA 模式的奖金分配机制在该银行实现了顺利落地，该行管理者对华恒智信顾问团队的专业指导

表示深切的感谢。EVA模式的奖金分配机制，对于银行经营层和员工层来说，都是非常有效的激励方式，是实现员工与企业双赢的最佳途径，可以说，EVA模式的奖金分配机制是有效激励员工的良方。由此可见，EVA模式的奖金分配机制是商业银行实现长足发展的重要环节。

本文来自: 人大经济论坛 新手入门区 版, 详细出处参考:  
<http://bbs.pinggu.org/forum.php?mod=viewthread&tid=3221197&page=1>