ISSN：3060-9437(Print)；3060–9445(Online)

基层农发行业务经营绩效考评体系优化探讨——以江西省分行为例

唐思琪
中国农业发展银行江西省分行营业部，中国 · 江西 南昌 330000

摘　要：中国农业发展银行（以下简称农发行）作为中国唯一一家农业政策性银行，一直以来致力于服务“三农”发展，同时积极向现代化政策性银行转型，期间逐步探索出一套较为成熟的绩效考评体系。为了进一步满足强化政策性金融职能作用、推动各分支机构全面履职等需要，农发行需要不断优化完善经营绩效考评体系。论文以农发行江西省分行绩效考评工作实践为例，介绍该行绩效考评体系现状，分析现阶段存在的主要问题，并对基层农发行绩效考评体系优化路径进行探讨。
关键词：基层农发行；绩效考评体系；优化

Discussion on the Optimization of Business Performance Evaluation System of Grassroots Agricultural Development Bank — Taking Jiangxi Province as an Example

Siqi Tang
Agricultural Development Bank of China Jiangxi Branch Sales Department, Nanchang, Jiangxi, 330000, China

Abstract: As the only agricultural policy bank in China, Agricultural Development Bank of China (hereinafter referred to as Agricultural Development Bank) has always been committed to serving the development of “agriculture, rural areas and farmers”. At the same time, it has actively transformed into a modern policy bank, and gradually explored a more mature performance evaluation system. In order to further meet the needs of strengthening the role of policy-based financial functions and promoting the full performance of branches, the Agricultural Development Bank needs to continuously optimize and improve the business performance evaluation system. This paper takes the performance evaluation work practice of Agricultural Development Bank of China Jiangxi Branch as an example, introduces the current situation of the performance evaluation system of the bank, analyzes the main problems existing at the present stage, and discusses the optimization path of the performance evaluation system of the grass-roots Agricultural Development Bank.
Keywords: grassroots agricultural development bank; performance appraisal system; optimization

0 前言

通过树立清晰明确的业务经营绩效考核导向，可以在高效落实国家宏观政策、防范化解金融风险、提升发展质效的同时，激发全行员工的工作积极性和主动性。多年来，农发行对外承接监管考核要求，对内结合业务经营计划目标，逐渐形成了较为科学、全面的考核机制，引导全行有效平衡业务发展、风险防控和财务可持续性，推动高质量发展不断取得新的成效。但基层农发行作为总行绩效考评体系的执行机构，需要进一步优化完善业务经营绩效考核体系，以适应履职发展面临的新形势新任务新要求。论文结合农发行江西省分行绩效考评工作实践，分析现阶段绩效考评存在的问题，就基层农发行如何优化绩效考评体系进行探究。

1 农发行绩效考评概述

1.1 农发行绩效考评的概念

根据监管部门的定义，绩效考评指的是银行业金融机构为落实监管要求和实现自身发展战略，通过建立考评指标、设定考评标准，对考评对象在特定期间的经营成果、风险状况及内控管理进行综合评价，并根据考评结果改进经营管理的过程。论文探讨的绩效考评，主要指的是农发行江西省分行对辖内各二级分行实施的绩效考评，绩效考评工作的主要内容包括：绩效评价、绩效辅导、绩效申诉、绩效反馈和绩效推动等方面。

1.2 农发行绩效考评工作的原则

农发行江西省分行绩效考评遵循以下原则：

①坚持社会效益与经营效益相统一。建立和完善考评指标体系，对各二级分行的政策性职能履行情况、经济效益状况及可持续发展能力等进行综合评价，引导各行在坚持社会效益目标的同时，实现财务可持续。

②坚持规模、质量和效益相统一。鼓励各二级分行做大、做优、做强，兼顾业务发展速度与质量效益，确保年度经营目标的完成和国有资产保值增值，提高服务国家战略和“三

ISSN：3060-9437(Print)；3060–9445(Online)

农”需求的能力。

③坚持客观性和可比性相统一。依据统一的记分规则和统一测算并公布的标准值，兼顾贡献与进步，客观公正地反映各二级分行的经营实绩、风险抵御能力和合规经营水平。

④坚持质量和效益并重，合规稳健、绩效挂钩、兼顾公平的原则。

2 农发行江西省分行绩效考评的现状

2.1 考评体系

当前，农发行江西省分行的考评体系主要由综合考评和支持巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接工作考评两部分构成，其中综合考评占比 70%，为绩效考评体系的主要部分。综合考评由落实国家政策、风险管理与合规经营、经营效益以及社会责任 4 大类指标组成，为满足外部监管单位要求，风险管理与合规经营类指标的权重最大，其次为落实国家政策类指标。同时，每大类指标下又设置细分指标。落实国家政策类指标设置了服务国家粮食安全、服务农业现代化贷款、服务城乡融合发展贷款、服务农村生态文明建设贷款以及支农资金筹集等指标，与当前农发行分类分账改革后的“四个板块”履职重点相一致；风险管理与合规经营类指标设置了信用风险管理、类别风险管理、风险管理方法及工具应用和内控合规管理等指标，将农发行全面风险管理理念融入考评当中；经营绩效指标设置了人均经济增加值、经济资本回报率、资产利润率等指标，可以体现农发行对于经济资本的运用；社会责任指标设置了绿色金融、普惠金融和养老金融，可以看出农发行对做好金融“五篇大文章”的积极实践。除此之外，还设置了相应加分项，对在重点领域作出积极贡献的二级分行予以相应加分。

2.2 考评方式

目前，农发行江西省分行主要采取定量考评为主、定性评价为辅的考评方式。定量考评指标计分方法考虑贡献和进步两方面因素，定性评价指标以明确的客观事实为评判依据，定量指标与定性指标均设置了得分上下限。从贡献和进步两个维度进行考评的指标，兼顾存量与增量，其中增量部分既包括了增量进步分，又包括了增速进步分。此外，综合考评定量指标原则上采取功效系数计分考评。贡献标准值、进步标准值分别划分为优秀、中等、较低 3 个档次。

2.3 结果运用

农发行江西省分行将于考核年度的第二年初，通过计算各二级分行的最终得分，将考评结果分为三等九级。再分配年度绩效奖金时，与绩效考评结果进行挂钩。此外，绩效考评结果还将作为二级分行领导班子调整和班子成员选拔任用等的重要参考，以及作为评定等级行、转授权、信贷和财务资源分配等方面的主要依据。

3 现阶段绩效考评实施过程中存在的主要问题

近年来，农发行江西省分行通过发挥绩效考评“指挥棒”的作用，引导各二级分行较好地完成了全年各项目标任务，但仍存在一些问题，制约绩效考评的目标引领和激励约束作用。

3.1 考评指标设置不完善

一是部分指标权重设置不合理。比如，社会责任类指标中的绿色金融指标仅 3 分，但农发行近年来认真贯彻党中央、国务院的决策部署，大力支持绿色信贷，陆续出台了一系列政策文件明确相关事项，绩效考评中权重明显偏低。同时，该指标是按照绿色金融评价工作方案予以考核折算计分，考核层次较多、步骤复杂，但却在绩效考评的权重上没有体现。

二是部分指标存在重复考核。比如，落实国家政策类指标中，支农资金筹集指标包含日均支农资金筹集和人均支农资金筹集两项，共计 8 分。事实上，人均支农资金筹集已经将二级分行的规模因素考虑进去，没有必要同时设置两项指标；在风险管理与合规经营类指标中，一旦某个机构存在不良贷款，就会同时影响不良贷款率、不良贷款化解回收率、预期损失率等一系列指标，同时支持巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接工作考评中部分指标也受到不良贷款影响，因此存在交叉考核、重复考核的情况。

3.2 缺乏差异化考核

一是对二级分行的差异化考核不够。农发行江西省分行营业部为省会城市二级分行，主要业务范围是南昌地区。由于省会城市具有金融机构竞争激烈、涉农项目较少等特点，当前的绩效考评方案对各二级分行没有进行区分，导致农发行江西省分行营业部经常处于弱势地位，连续多年考评结果落后。此外，农发行江西省分行辖内 11 家二级分行，其中新余、鹰潭、萍乡、景德镇等市分行为小地市分行，机构数量和人员较少，但在考评中并没有完全用人均指标消除规模影响因素。

二是对总行、省级战略合作客户贷款缺乏差异化考核。总行、省级战略合作客户，无论是在业务营销还是客户存续期管理上都有更大难度。在当前推行“一个客户一个农发行”的理念下，对总行、省级战略合作客户的服务要求更高，为更好健全战略合作客户服务机制、健全差异化政策体系，不仅要在业务政策上体现了差异化，也应该在考核政策上体现差异化。

3.3 缺乏信息科技支撑

一是指标取数较为困难。当前，农发行江西省分行绩效考评体系包含的指标较多，同时还需要计算调整项，很多数字无法在系统中获取，仍然需要依赖人工计算。比如经营效益类指标中的人均经济增加值指标，计算公式为人均经济增加值 =（净利润 - 平均经济资本 × 经济资本成本率）/ 在

ISSN：3060-9437(Print)；3060–9445(Online)

岗工人，取数既包括财会部门，又包括风险管理部门和人力资源部门，同时在实践中还需要对净利润进行调整，每一个调整项需要单独计算，过于烦琐的计算过程容易出现计算差错，导致最后结果不准确。

二是绩效分析评价不及时。目前，农发行江西省分行按季监测分析各二级分行绩效状况，无法做到能够按月或者以更高的频率及时掌握考评结果。同时，二级分行因为无法获取全省的考评基础数据，无法及时了解本行的绩效考评情况，无法做到提前查找短板弱项，提升经营业绩。

3.4 绩效考评效果在基层行有所弱化

一是绩效考评理念向基层行传导不够有力。部分县级支行在日常经营管理中对绩效考评重视程度不够，认为只要贷款做好了，绩效考评得分自然高了，不需要对绩效考评各项指标进行精细化研究，导致绩效考评“指挥棒”作用无法在基层行充分发挥。

二是绩效考评结果运用范围较小。虽然绩效考评方案明确了对二级分行的运用范围，但在绩效奖金、班子成员选拔任用、财务资源分配等方面，二级分行对县级支行的挂钩力度实际不大。

4 优化绩效考评体系的有关建议

4.1 进一步完善考评指标设置

将绩效考评作为年度调查研究的重点课题，通过深入辖内各分支机构调研，同时定期征求全行员工意见，在充分掌握全省实际情况后，对现有绩效考评指标进行优化调整。例如，适当提高绿色金融指标权重；将日均支农资金筹集指标和人均支农资金筹集指标进行合并，同时新增日均增量存贷比、财政性存款日均余额等指标，让支农资金筹集考评更加全面、多元；将不良贷款有关的指标进行合并，或者适当降低各指标的权重。

4.2 积极探索差异化考评方式

一方面，可以考虑对辖内 11 家二级分行进行分组考评，如 4 个小地市一组，其他 7 个地市一组，组内二级分行进行比较排名。另一方面，结合各个地市的资源禀赋实际以及业务营销难度情况，将相关考评指标数值与系数相乘后再纳入考评。例如，对总行、省级战略合作客户贷款予以差异化考核，在各项考核指标的贷款相关数据加一定系数。

4.3 推动绩效考评理论深入人心

加强对基层行绩效考评工作的培训和指导，让支行每位员工清楚每一项考评指标的具体含义，进一步加深员工对绩效考评工作重要性的认识，增加员工的参与感。

4.4 加强绩效考评信息科技建设

建立单独的绩效考评系统，系统可以实现对各项考评数据的自动抽取，同时可以自动生成考评结果，提供分析报告，为基层农发行管理人员提供全面、及时的决策依据，着力解决手工计算准确性差、耗时多的问题。

4.5 着力强化考评结果运用

督促各二级分行严格按照绩效考评方案，对辖内县级支行进行兑现，如在奖金分配、选人用人以及财务资源配置等方面加大挂钩力度，从而进一步发挥绩效考评“指挥棒”作用。

参考文献：

[1] 段丛芳.完善绩效考评体系[J].农业发展与金融,2019(10):75-76.

[2] 姜佳君.管理会计应用于政策性银行中存在的问题及对策研究[J].中国集体经济,2020(2):102-104.

[3] 张文士.银行绩效管理体系的优化研究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(9):13-15.

作者简介：唐思琪（1995-），女，中国江西抚州人，本科，执行财会经理，从事基层农发行绩效考评研究。