

# 完善银行全面预算管理的几点建议

孙剑平 邓钦 张峥

近年来,股份制改造和公开上市促使中国银行业的预算管理水平和不断提高,但与国际先进银行相比,在预算意识、管理流程、组织模式等方面仍存在改进空间。

(一) 国际先进银行全面预算管理的特点

1. 预算编制覆盖全面经营活动,并充分重视内外部相关信息。国际先进银行的全面预算管理体系包括业务预算、融资预算、投资预算、固定资产支出预算、费用预算等各项子预算,涵盖年度业务内容、时间等多个维度,以定量形式反映,明确可量化的资源消耗和收入获得,各项目之间存在严格的勾稽关系。预算编制中高度重视内外部财务与非财务信息,尤其是宏观政策、宏观经济及同业竞争环境等非财务信息。

2. 预算管理重视资本约束,资源配置考虑资本回报。资本管理一方面解决资本筹集问题,通过权衡不同工具的筹资成本,力争以最低成本满足外部监管机构对资本充足率的要求,从而支持经营业务的开展;另一方面在银行内部管理中,以经济资本的形式,按照风险调整后的资本收益率为基准进行资本分配,实现业务风险与收益的平衡。

3. 预算管理紧密衔接战略规划与业绩评价,并与管理会计体系相结合。预算管理与业绩评价紧密联系,预算指标细分到各项业务甚至到人,考核评价体系则采用平衡计分卡衡量业绩,目标实现程度直接与薪酬激励挂钩。为了更准确地进行成本计量和成本控制,预算管理体系在一定程度上与管理会计体系

相结合,作业成本法和产品、客户的价值贡献率被广泛应用于预算管理,成为优化经营活动、配置财务资源的重要参考依据。

4. 预算场景差异化设置,并定期实施滚动预测。先进银行的预算编制充分考虑宏观经济、市场竞争等外部因素,除对主要预算指标进行趋势性预测外,还根据业务环境的不同提供多版本情景预算,并对偶发极端事件进行必要的压力测试。在预算目标设定后,先进银行通常会定期进行12-18个月的滚动预测,为经营管理提供更长的预测视野,而滚动预测也将作为下一期预算流程的起始点。

5. 预算管理以合理的组织架构体系和专业预算管理信息系统作为支持。先进银行通常建立统一的预算管理组织,推动预算管理工作的统一规划、决策和实施,综合平衡各部门利益,确保银行整体利益最大化。财务人员与各级经营管理人员共同参与预算制定、执行、分析和考核的全过程。预算管理借助专业预算管理信息系统完成,系统支持数据钻取分析,并与账务系统集成,具备监测和预警功能。

(二) 国内银行实施全面预算管理的改进建议

1. 从战略高度树立预算意识。预算管理应以实现股东需求为目的,同时兼顾管理层、内部员工等利益相关方的短期和中长期利益,树立资本的稀缺意识,由利润管理向价值管理转变,统筹调度财务资源,全面平衡发展、风险与效益的关系。在综合平衡的基础上,预算管理应注重解决发展速度与发展质量的关

系,并确保短期发展方向不偏离中长期发展目标。

2. 全面覆盖各项业务并量化指标。以预算管理现状为基础,逐渐扩大预算管理覆盖面,建立包含业务计划预算、融资计划预算、投资计划预算、固定资产计划预算及费用计划预算在内的全面预算体系,并以定量、货币化的形式全面反映各项经营活动,明确资源分配与经营效益之间的量化关系,实现预算的精细化管理。预算指标管理方面,逐步引入经济增加值、风险调整资本收益率和资本充足率等指标,在资本约束的前提下,确保效益底线目标,并控制银行经营风险。

3. 建立标准高效的预算管理体系。进一步加强预算管理与战略规划、绩效评价的衔接,提高银行内部对预算管理的关注度。逐步实现信息传递标准化、规范化,优化预算编制流程,减少反复次数,压缩预算周期。此外,通过试点业务条线支持、跨职能团队等组织形式,打破部门之间的组织屏障,加强协作与沟通,提高预算组织的灵活性与专业性。

4. 做好预算执行分析和滚动预测。预算执行分析体系要围绕预算项目展开监控,突出重点,关注外部环境和内部政策引发的重大偏离,并进一步提高预算执行分析频率。滚动预测要对未来宏观经济形势做出合理估计,通过设置不同参数实现多版本的情景预测,为管理层提供全面的预测视野。

5. 发挥信息化系统效用。通过预算执行数据处理的自动化,降低预算流程花费的精力;通过实时数据抓取,实现预算事前和事中控制;以财务信息平台为依托,集中财务报告、管理会计、预算预测数据,确保预算部门内信息的一致性,创造活跃的报告环境。

(作者单位:中国人民大学财政金融学院 国家开发银行 财政部办公厅)

责任编辑 武献杰