

从绩效评价角度 看业财融合在商业银行的实践路径

高峰

《金融企业绩效评价办法》(财金[2016]35号,以下简称《办法》)涉及的银行类金融机构评价指标主要有盈利能力、经营增长、资产质量和偿付能力四大类别,分值构成为25%、20%、25%和30%。从分值设置来看,其中隐含了如下几方面信息:一是《办法》将偿付能力指标的评价分值设置最高,体现了对商业银行抵御风险能力的重视,要求商业银行的经营管理是一种安全性优先的发展模式,商业银行的发展要建立在化解吸收一定量风险的基础之上;二是强调高质量的经营发展,将资产质量、流动性水平与利润水平、节约型发展放在同等重要的位置,避免追求短期效益而导致资源浪费和资产质量下降;三是看重精细化发展和高效化经营,将盈利能力指标分值设置高于经营增长指标分值,要求商业银行从管理中要效益,对粗放式发展带来的效益增量进行压缩和限制。此外,评价体系还设置了调整项,对涉农贷款、中小企业贷款进行考评,对重大事项和信息质量开展有效监督等。

根据《办法》的考核评价要求,商业银行如何运用业财融合的方式将经营发展与考核评价实现良好契合,笔者认为至少需要关注以下几个方面的内容。

(一)打破架构区隔,解决实际问题

建议组建业财融合团队(或设置相应的岗位),由战略规划、资产负债管理、财务、信息技术、各业务(市场)条线和授信与风险条线、相关中后台等部门的人员组成。该团队可不设固定建制,直接归业财融合委员会管理,团队成员需要具备一定的战略与协调、沟通与理解、管理会计、财务领导及信息技术等能力。

业财融合团队需要解决以下问题:一是根据商业银行董事会确定的战略方向,积极谋划和建立商业银行财务模块和业务模块的融合要点,在业务发展、成本效益、风险管理、价值管理、税务筹划、产品方案和营销方案的设计和决策等方面提出有效的建议方案;二是破除传统机构界别,形成数据共享、信息共享,由传统的条线汇报至管理层、形成文件后再次下发执行的机制变革为平台化研究、决策和汇报机制,缩短行政反映流程,减少成本,提高运营效率,提升组织绩效;三是将业财融合团队的议事频率设置为定期或监控指标触发式,以便更加敏锐地捕捉核心信息的变化,及时调整经营战略和战术。

借助《办法》中的绩效评价指标,结合业财融合的设计理念,可以对业财融合的分工及措施做出如下安排:

1. 盈利能力指标包括资本利润率、资产利润率和成本收入比三个指标,分别涉及净利润和净资产、利润总额

和资产总额、业务及管理费和营业收入等财务指标。在业财融合分工时,战略规划、资产负债管理、财务、各业务(市场)条线、授信与风险条线、信息技术等部门均应联席参与。收入、费用及利润类指标可以通过对基于利润因子的全要素设置阈值进行跟踪预警,通过同比、环比、与控制指标相比等方法,跟踪数据异动情况。资产类指标可以运用物联网等技术手段加强实物资产管理效率,跟踪资产信息并对资产异动情况进行分析。

2. 经营增长指标包括(国有)资本保值增值率、利润增长率和经济利润率三个指标,分别涉及(国有)资本、利润总额、净利润和资金成本等财务指标。在业财融合分工时,可参照盈利能力业财融合分工进行联席参与机制设置。(国有)资本可以通过做好产权管理、跟踪运营管理(变动、处置、出租、投资等),做好“三重一大”和保值增值工作。资金成本可以通过运用市场手段、内部管理和资金占用分类规划等方式,优化流动资金贷款不同利率的时间覆盖比例。

3. 资产质量指标包括不良贷款率、拨备覆盖率、流动性比例和杠杆率四个指标,分别涉及不良贷款与各类贷款、贷款减值准备与不良贷款、流动性资产与流动性负债、调整后一级资本与调整后表内外资产等财务指标。在业财融合分工时,战略规划、资产



负债管理、财务、各业务(市场)条线、授信与风险条线、资产保全、风险管理、信息技术等部门均应联席参与。通过做好贷前、贷中和贷后管理,多手段开展不良贷款数据跟踪,达到及时预警、分析和处置不良贷款的目的。要严格按照五级分类结果,逐笔、及时、足额计提专项准备,加强对特种准备(特定国家、地区、行业发放贷款)的分析和研究。要建立资产负债跟踪预警分析体系、对偏离目标值的资产及时进行结构性调整,采取金融创新手段降低流动性风险。要建立核心一级资本和其他一级资本跟踪管理体系,提前做好规划、及时补充资本。

4. 偿付能力指标包括资本充足率、一级资本充足率和核心一级资本充足率三个指标,分别涉及总资本净额和应用资本底线之后的风险加权资产、一级资本净额、核心一级资本净额和应用资本底线之后的风险加权资产等财务指标。可以通过做好核心资本、附属资本和资本扣减项的跟踪、评判、分析和监管达标工作,对资产组合中各项资产的信用风险暴露和未来信贷损失可能性等因素进行跟踪、分析、评判。

(二) 建设智能化共享平台

“工欲善其事,必先利其器。”业财融合的智能化共享平台不同于财务共

享中心、ERP管理、预算管理和统计管理等系统,它是一种建立在对商业银行绩效评价、数据异动跟踪和解释、核心监控指标组成动因分析、业务数据趋势模拟等多层次、高分析判断基础之上的综合性人工智能化监控和分析平台,是与商业银行各项成熟运行系统互联的集成化共享平台系统。

智能化共享平台的建设需要运用云计算、人工智能、神经网络、智能化风险控制和虚拟现实等新技术,在区块链技术的创新引领下,尝试建立集体维护的分布式数据库,运用共识算法生成和更新数据,利用智能合约来组合数据,将业务模块和财务模块智能组合,对绩效考核的评价指标进行索引和追踪。平台建设不仅要关注商业银行内部信息集成衍化,还需要着重关注外部有效信息的收集和分析,外部数据变动所隐藏的含义解析才是商业银行未来核心竞争力的发展支撑。要关注和抢先布局物联网、机器人流程自动化、智能搜索、模式识别、规则引擎等先进技术领域,基于智能数据分析、遗传算法、专家系统等成本管理模式进行财务预测、智能控制和决策支持。

(三) 打造优秀高效的业财融合机制

传统的财务运行模式使得财务

信息系统的价值难以有效传递至商业银行的价值链条之中。业财融合的财务团队要顾全大局,主动形成统一的组织目标价值,并以此价值作为业财融合团队的使命;商业银行的财务管理人员要从财务专业知识的认知和使用向信息分析能力演化和转变;此外,建立业财融合机制不仅需要人员的配置和组织架构的搭建,还要有流畅、高效、准确的沟通能力,要能站在对方视角积极回应融合矛盾,客观合理地分析和评价问题,为业财融合团队提供行稳致远的良好保障。

(四) 重视对业财融合团队的激励

研究证明,符合积极组织行为学定义标准的变量能够直接影响领导效能和员工的工作行为、工作态度、工作压力和工作绩效,进而影响到企业的整体绩效和持续性竞争优势。顺畅且良好的业财融合体制必然会与企业业绩存在一定的正相关性。在新技术时代,虽然组织内部成员的可替代性增强,但对高层次人员的实际需求却在日益增加。如果激励不到位,人员流失的概率必将增加,业财融合的效果也会受到一定程度的影响。□

(作者单位:广州银行股份有限公司南京分行)

责任编辑 姜雪