

中小银行管理会计应用浅析

丁自明

(一) 中小银行发展亟须解决的问题在利率市场化的今天, 面对信息技术革命的冲击, 未来银行间的差距主要体现在基于定量管理技术的精细化管理水平上, 而这种精细化管理水平又集中体现在基于强大的价值管理能力及管理会计体系及理念上。因此中小银行需要借鉴学习先进银行的经验以及先进管理理念和工具, 全面重塑中小银行机制, 提高精细化管理水平, 适应发展需要。

1. 市场定位。银行间格局是多方因素作用的结果。利率市场化背景下, 资金价格既是供需的反映, 也是服务质量的反映。大银行的优势地位会越来越明显, 规模效应导致单位成本降低, 对中小银行的盈利空间挤压明显。中小银行需要着力培育特色经营, 通过提供大银行无法提供或不愿提供的服务来吸引目标客户; 需要重新梳理自己的客户群, 明确自己的市场定位, 或者回归自己的市场定位。具体定位上, 各行需要在分析目前客户的基础

上, 通过客户的贡献度来确定市场定位。总体而言, 中小银行需要在零售业务上着力发展, 大力发展消费金融。

2. 战略导向。信息技术对银行发展的冲击日益加快, 需要中小银行从战略入手重塑自身, 进行转型发展, 以更好适应经济新常态下日益加剧的银行间以及银行与非银行的竞争。按照波特竞争理论, 中小银行的战略应该聚焦差异化, 通过锁定目标客户群, 推行精准有特色的产品和服务, 增强与客户的粘合力, 追求长期合作共赢。

3. 管理能力。中小银行在发展中不断根据形势和自身管理需要引进采用大量管理工具, 辅助进行决策, 但由于自身管理能力的欠缺, 很多管理工具上线就处于闲置, 并没有发挥理想效果。除了理念因素外, 最重要的就是人力资源因素, 没有合格优秀的管理团队不断优化管理方法, 提升管理效能。围绕人力资源效能提升, 管理会计工具的作用将会与日俱增。平衡计分卡、关键指标法、360度测评等

工具会加快推进中小银行的人才战略落地。

4. 信息技术。对中小银行发展冲击最大的莫过于信息技术发展之迅速。中小银行一直苦于跟进, 但总是落后于信息技术发展, 落后于行业内先进同业。从中小银行发展历程看, 没有信息技术的支撑, 势必会被市场所淘汰。中小银行需要未雨绸缪, 及早应对, 除了加快自身发展, 扩大规模, 追求边际效益递增之外, 还需要通过行业联盟、兼并重组等方式寻求大银行的支持。比如当成为某家大银行控股银行时, 可以便利获得包括信贷管理系统、风险管理系统、核心业务系统、管理会计系统等在内的大量信息技术支持。

(二) 管理会计在中小银行转型发展中的运用

1. 寻找目标市场

构建完善的法人治理结构和制定有效的发展战略是中小银行重新进行市场定位的关键, 可以借助管理会计

信息采集更为全面、及时。当一项经济业务发生时, 业务部门将业务事件信息输入本部门信息系统, 经过加工形成有一定规则标准的电子数据, 通过网络传输存储在预算管理模块的数据库中, 并传输至下一个相关部门。财务部门人员可以直接从数据库中调取数据、收集业务部门的原始电子数据, 提高了财务人员的工作效率。

2. 部门业务活动规范可控。以运行预算管理模块为基础的高校财务管理

流程再造, 使各项收支在一本预算中反映, 各部门业务活动都需要在预算指标范围内进行, 规范了业务活动过程中的财务行为。财务部门可以通过项目库对各项开支进行科学、合理的核定和精细化管理。业务部门可以随时通过信息查询与交换模块及时了解经济业务会计处理的进展及详细信息, 查看预算执行进度。

3. 财务管理工作科学有效。通过该信息系统, 财务部门向各部门下达预算

编制各环节的时间表、规定各部门责任, 财务人员可以直观了解经济业务发生的全部过程, 实现财务业务一体化, 对照财务预算方案进行预算执行分析, 真正做到事前预测、事中控制和事后分析, 及时调整资金结构, 优化高校战略目标下的部门资源配置和资金调配。

(作者单位: 江苏大学财务处 南京审计大学会计学院 / 国家治理与政府会计研究中心)

责任编辑 张璐怡

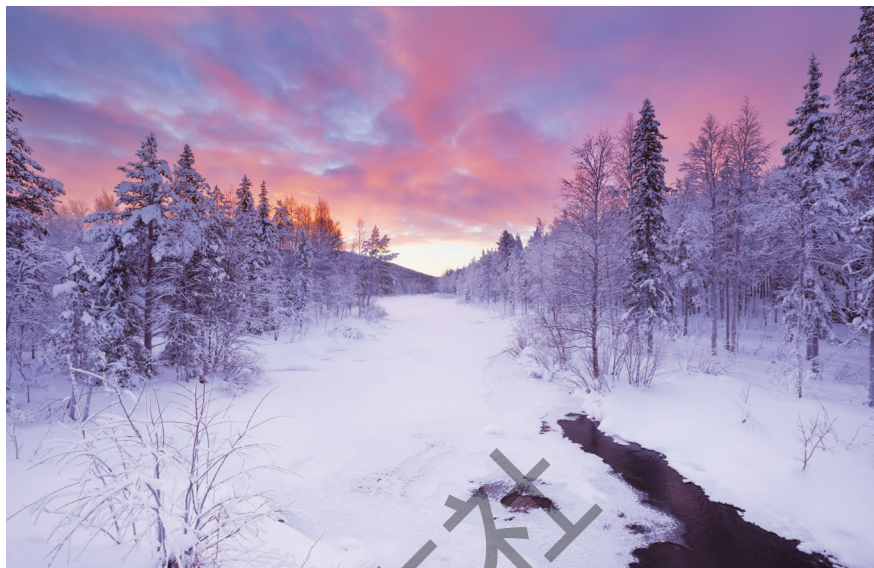
工具找到合适的目标市场,如CIMA和IMA开发应用的战略规划与执行工具,包括SWOT及PEST模型、战略地图、波特竞争五力分析等。

2. 资金转移定价

资金转移定价(FTP)最早由美洲银行开发应用,目的是应对利率市场化带来的经营压力。美国利率市场化完成后,中小银行需要通过更为精细的核算对资产产品和负债产品的创立能力进行准确析分,FTP应运而生。目前国内规模较大的银行均应用了FTP对机构、产品、业务、客户经理业绩进行核算进而细化考核,中小银行也已尝试应用FTP。随着内部资金转移定价(FTP)管理的应用,中小银行需要在经济资本管理、风险及风险资本管理、作业成本管理等现代管理会计领域及时跟进,落实精细化管理,提升资产负债管理科学性。

3. 结合运用关键指标法与平衡计分卡

绩效考核是中小银行落实经营目标和发展战略的重要方法,绩效管理必须体现银行经营管理的核心理念,即绩效管理必须能够平衡短期利益与长期利益,坚持效益质量规模的协调发展,追求过滤风险后的长期价值增长。目前各银行绩效考核主要采取关键指标法(KPI)。其应用由来已久,差别只是指标的多少和赋值的比重。关键指标考核的误区在于,过多依赖财务指标考核,忽视非财务指标的优化,造成短期效应,长期则丧失竞争能力。近年来各银行尝试应用平衡计分卡方法进行绩效管理,从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度构建绩效考核体系。但平衡计分卡(BSC)方法也存在指标形式与内容复杂、应用人力财力成本较大、非财务指标不易量化等缺点。中小银行的绩效管理优化需要在目前的KPI模式



下,借鉴学习平衡计分卡体系,采取混合绩效考核模式,完善绩效管理,助推战略落地。

4. 实施作业成本与精益管理

中小银行现行成本核算采取传统的完全成本法,其主要缺点是成本失真。由于缺乏准确的分摊标准,大量间接成本的分摊很难对业务、产品的成本耗费有清晰的界定。随着信息技术的发展,近年来很多银行尝试应用作业成本法(ABC)。通过寻找界定“作业”,实现对成本耗费的细分以及获取营销作业、柜面作业等业务的收益与成本方面的清晰数据,进而对决策进行数据支持,提高决策能力。实现了运营成本的准确界定后,随着管理会计信息平台的构建,中小银行在账户管理、客户盈利分析、产品盈利分析、业务条线盈利分析、机构和其他维度盈利分析等方面将实现盈利贡献的精准界定,从而便于进行客户分层,识别优质客户,指导市场定位更加准确。

5. 实施全面预算与标杆管理

中小银行在市场竞争上的劣势使其需要更加精打细算,通过编制全面预算、执行预算并反馈预算执行效果提高预算管理水平和提高资源配置效

率。在完善全面预算管理的同时推进标杆管理。从成本与风险的角度衡量,中小银行未来发展比较适合采取跟进战略,选择先进银行为标杆(一家银行各个业务模式或者多家银行某一业务模式),持续不断进行对标。

6. 实施内部控制与风险管理

管理会计的重要内容之一通过风险管理工具实现对风险资本的计量。通过内部控制COSO框架、风险热度图等实现全面风险管理。中小商业银行要通过落实《企业内部控制规范》、《商业银行风险管理指引》等制度规范,构建严密的内部控制体系,实现信用风险、市场风险和操作风险的风险加权资产计量,加强资本管理,从而实现全面风险管理。管理会计工具实现了风险管理的计量,提高了风险管理水平。但合规与风险不仅仅是工具与方法的问题,更是要靠一家银行长期文化理念的支持与建设,需要从董事会到基层,倡导遵循“人人有责,从我做起”的合规文化、风险文化理念,夯实中小银行稳健长期发展的基础。☑

(作者单位:宁夏银行股份有限公司石嘴山分行)

责任编辑 刘良伟