

管理会计 在我国商业银行的 发展与应用

□ 丁友刚 毛付根 陈工孟

市场竞争迫使商业银行不断提高管理水平、增强竞争能力。我国商业银行都已认识到了现代管理会计的重要性,而且也正在探索如何应用管理会计之路。但迄今为止,尚未有一家银行建立起比较系统的管理会计系统,各商业银行仅在某些方面应用了管理会计的基本技术和方法。笔者根据调研和从文献中所掌握的资料,现对我国商业银行管理会计发展与应用情况作简单分析。

一、综合经营计划的编制与运用

综合经营计划是商业银行通过对其财务资源的安排实现战略目标的有效手段。为适应市场环境的快速变化和日益激烈的竞争要求,各商业银行都已根据自身的特点分别编制和运用综合经营计划。由于各家商业银行的基础和管理水平不同,综合经营计划的编制与执行情况无论是指导原则、框架、基本内容,还是编制方法都各不相同。笔者在调研中发现,我国商业银行在综合经营计划的编制过程中,零基预算方法已得到普遍应用,预算内容上大体包括了西方银行的财务预算范围。其中,中国建设银行的综合经营计划较为详细。

中国建设银行自1997年开始按“零基预算法”核定各项主要财务指标,并建立相应的财务考核指标体系,通过逐年总结和改进,预算制度逐步完善。为适应激励机制的改革要求,2000年又对综合经营计划编制方法作了重大调整,将劳动增加值和资本增加值的测度作为贯穿整个计划的一条主线。其核心是建立健全激励约束机制,同时运用管理会计方法测度产品和部门的劳动增加值,并据此横向分配人力费用,从而形成与分行绩效、产品绩效及部门绩效紧密挂钩的全方位激励约束机制。总行在各分、支行上报综合经营计划试编方案的基础上,进行审查平衡并对编制方法作适当调整,经总行资产负债比例委员会审议后,报总行党委审定,确定全行全年综合经营计划。其主要特点为:以增加值测度

为主线,在纵向和横向上全面体现激励机制;以计划方法和管理参数的逻辑约束来控制、提高综合经营计划的科学性;综合经营计划与财务预算融合贯通,综合经营计划的内涵更加丰富;实行细化到主要产品的增加值测算,增强各产品部门参与计划编制实施的主动性。

二、成本核算与费用管理

强化成本核算和费用管理是提高银行竞争能力的一个重要措施。为了降低银行经营成本,提高盈利能力,各商业银行根据自身的特点,分别制定了相关的成本核算和费用管理政策。

建设银行的做法是:横向上,将财务收支纳入本级财务统一管理,本级费用由本级财会组织核算,本级财会部门以外任何部门一律不得开立费用账户(政策性房贷业务除外),从而解决了长期形成的多头管理、财权分散问题。纵向上,在全行统一预算、统负盈亏的前提下,从总行到县(市)支行实行了分类授权的财务管理制度。对县(市)支行和少数二级分行着重用管理会计方法控制、考核。费用的管理普遍实行了预拨费用制,对县支行分别实行送审制、报账制和领用制等办法。

中国银行的做法是:(1)推行“一个城市一个财务中心”的财务管理体制。该管理体制1998年在全行推广后,集中了财务审批权限,增强了对基层机构,特别是对县支行的财务控制能力。在一级分行普遍建立“财务中心”后,二级分行也基本建立了“财务中心”,上收县级以下机构的财务审批权,办事处、分理处、储蓄所实行费用开支报账制。凡已实现辖内电脑联网的二级分行,对县支行的财务开支均视同同城机构管理,实行报账制。(2)实行费用专户管理。根据财政部的有关规定,对各项费用开支实行专项、专户管理,严格分清业务经营资金和费用支出资金。除了业务发展所必需的费用开支以外,对其他费用项目各行都采取了切实措施,压

缩支出规模。要求各行取消各部门的多头开户,只在财会部门设立一个“费用存款专户”,并不得透支。同时规范工资核算和管理,要求各行对各项工资性支出都必须纳入工资总额管理并执行国家统一的工资政策。(3)加强对装修及租赁等项开支的管理。(4)推行分部门核算,逐步实行绩效挂钩。分部门核算在全系统推广后,准确反映了各部门的成本和效益情况,增强了部门成本意识、效益意识。(5)在费用控制方面采取总额控制与比例控制相结合的措施。对全系统费用实行费用指标总额控制,各管辖行根据辖内情况进行分解,逐级下达。费用总额指标是一个硬性的预算约束指标,各行未经上级行批准一律不得擅自突破。对于业务宣传费、业务招待费、职工福利费、工会经费等费用严格按照国家规定的比例提取。(6)在费用分配方面,实行“按季下达,按月监控”。

中国农业银行的做法则是对业务管理费用的分配打破以往基数增减的分配模式,实行零基预算,在保证各分行基本需要的前提下,加大对效益倾斜的力度;对需要货币资金支付的其他营业支出,在实行费用统一管理的同时严格按照有关规定进行管理和控制。费用管理的原则是:总量压缩、专项管理、分类指导、效益挂钩、按季考核。

三、资金管理与内部资金划转定价

目前,各国有商业银行在原有五级管理的基础上都在逐步建立和完善全行统一调度资金办法,强化总行和一级分行资金调度能力,增强全系统集中保支付、保重点的能力。同时,按照以二级分行为经营核算单位的要求,把原来分散在县支行以下机构的资金作为营运资金全部上划二级分行集中管理。在法人授权制度方面,总行根据经营管理的需要,对一级分行和准一级分行授予了包括营运资金、贷款、担保、拆借等十余项业务经营管理权。

与此相适应,大部分商业银行实行了以部门核算为基础的 responsibility 会计制度,分清各部门的责任,调动各部门的工作积极性和主动性。在资金管理上,对分支行的资本金实行集中授权管理,并实行有偿使用。既加强了全行资本金管理,又为各分支行创造了公平竞争的条件。

内部资金划转定价作为对各业务品种或各责任部门的经营绩效评价提供相对合理的基准,以及激励各责任部门更好地实施经营管理并使其经营目标与全行整体目标保持一致的手段,是有效实现责任会计制度、合理使用和管理资金的关键环节。目前各商业银行制定内部资金划转价格的基本依据和原则大致相同,即以中央银行公布的标准利率或同业市场利率为基础计算确定相应的内部资金划转价格。但在具体计算确定的方法上,各商业银行根据自身的特点分别制定相应的方法。例如,中国建设银行采用单一价格

的设定方式,即资金筹集部门的资金卖出价等于资金使用部门的资金买入价。计算方法是,以现有的存贷结构与中央银行公布的标准利率为基础,计算出全行平均贷款收益率及存款平均付息率,扣除分摊的非人力费用支出和营业税金后,再综合考虑同业市场利率,加权计算得出。

四、业绩考核

激励机制是银行监督、控制和分配制度的核心,而选择业绩考核指标体系是建立激励机制的基础和关键。在科学合理的激励机制下,银行管理者对被管理者的激励合约应该依据后者的工作努力程度来确定。但是,管理者一般不可能直接观察到被管理者的工作努力程度,只能通过相关的考核指标来获得被管理者工作努力程度的信息。因此,业绩考核指标选择的可靠性对于银行激励机制效率的高低有着决定性的影响。

目前,我国各商业银行都已建立相应的业绩考核制度,定期对各分支行的经营管理状况和经营成果进行考核,这对提高各商业银行的经营业绩起了十分重要的推动作用。由于各商业银行的基本情况不同,业绩考核指标以及考核、奖励办法也不尽相同。以中国建设银行为例,为全面而真实地反映各级机构的经营成果,该行建立了由考核指标、控制指标和分析比较指标组成的指标体系。综合考评指标共设置十项,实行百分制考核,各项指标的最高分值依据该指标的重要程度确定,具体包括:(1)资产收益;(2)经营集约度指数;(3)贷款利息实收率全分行水平比例;(4)综合费用率全分行水平比例;(5)人均中间业务收入;(6)资产损失率;(7)当年到期贷款回收率;(8)不良贷款降低率;(9)相对存款市场占有率;(10)综合经营计划完成率。

(作者单位:暨南大学会计系 厦门大学会计系

香港理工大学中国会计与金融研究中心)

责任编辑 李建辉

·短讯·

2002年3月26日,用友软件股份有限公司在北京举办了ERP产品推介会,介绍其U8ERP全系列产品的最新发展。这次推介的U8ERP具有成熟、全面、易实施的特点,首先从客户自身的现实情况出发,比如行业竞争特点、企业规模、管理进步程度,从最核心的也是最体现效益的部分入手,选择较优、较快的导入起点,使ERP首先成为企业关键业务的支持系统,而后向其他管理延伸。

(本刊通讯员)