

美国商业银行财务管理体制的特点及启示

□ 唐有瑜 肖金荣 徐舒润

一、美国商业银行财务管理的基本目标

财务管理的基本目标是统驭整个财务管理工作的核心,是开展各项财务管理活动的价值基础。以“股东财富最大化”作为财务管理工作的目标,基本上为各个版本的财务管理教科书所公认。但是,真正把这个理念贯彻到实际工作中的,我认为是美国的企业,特别是美国的商业银行。无论是商业银行的一般财务人员,还是总裁级的高级管理人员,无论是美联储的银行监管人员,还是中介机构的银行分析人员,或者大学里的金融学教授,无一不十分自然地强调“股东财富最大化”的财务价值理念。

在他们看来,坚持以“股东财富最大化”为商业银行财务管理的基本目标,不仅是最合理,而且也是最可行的。因为这个目标坚持了银行运作的产权基础,充分考虑和尊重了银行出资者的合理利益,使得整个银行的经营管理活动建立在一个可信和现实的基础之上。同时,“股东财富最大化”的理财目标在资本市场发达的环境里,也便于衡量和操作,可行性最强。股东财富的增加,主要有两种途径:一是银行经营效益的提高,当期盈利和累积盈利不断增加,致使银行的净资产(股东权益的账面价值)不断增加;二是银行的良好运作和未来发展潜力,给证券市场投资者以良好的预期,导致银行股票的市场价格上涨,提高银行所有者持有股票的市场价值(股东权益的市场价值)。而这两种途径,都有赖于银行效益的提高和管理层经营管理水平的提高。因此,坚持“股东财富最大化”,从银行日常业务经营的角度来说,就是坚持了银行效益的最大化和银行经营管理活动的最优化,它把财务管理活动与经营管理活动紧紧地联系起来。而公开交易的股票价格的变动及其趋势,不仅反映了股东财富的变化,而且反映了市场对银行业绩及经营管理水平的

认同程度。所以,坚持“股东财富最大化”的理财目标,也有利于资本市场对银行管理层的监督和评价。

从银行内部管理来看,“股东财富最大化”目标能够方便和合理地解释商业银行稳健经营、追求利润的管理要求,有利于强化内部管理和业绩考核。实际上,不论是 ROA(资产报酬率)、ROE(资本报酬率),还是 EVA(经济增加值)、VAR(风险调整资产值),以及平衡记分卡等各类考核评价指标,其最终的出发点都是为了追求股东财富的最大化,都可以看作是“股东财富最大化”这一理财目标的演化。因此,坚持“股东财富最大化”的财务管理目标,不仅有利于消除内部管理中所面对的种种理念上的分歧,而且有利于探索和贯彻各种紧紧围绕以效益为核心的内部考核和评价指标,把所有的工作都真正放在追求效益上来。不仅如此,坚持“股东财富最大化”的目标,还有利于协调银行管理层与股东及各类投资者之间的关系。如果银行管理层的经营决策和管理行为,都能够强调并贯彻“股东财富最大化”这一目标,银行管理层与投资者之间是能够更好地相互理解和信任的。

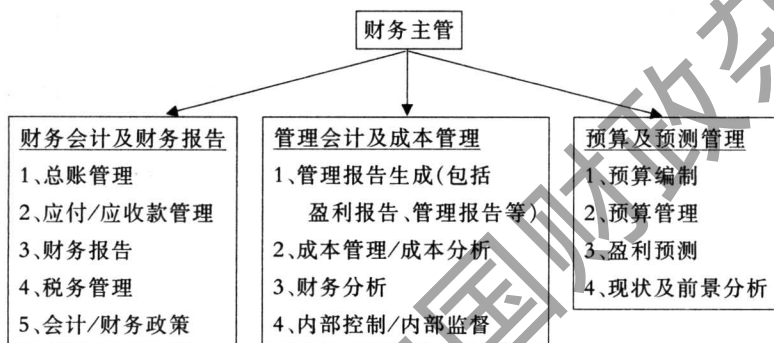
二、美国商业银行财务管理体制的整体框架

美国是世界上市场经济最发达的国家,也是金融业最发达的国家。残酷的市场竞争、历史的风风雨雨以及先进的管理理念造就了美国商业银行财务管理体制的整体框架。

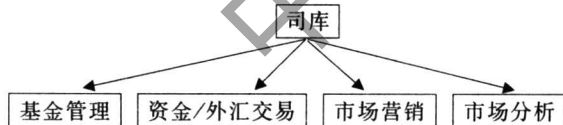
从组织架构上来说,美国银行财务管理体制上的一大特点就是对分支机构的财务主管(CFO 或者 Financial Controller,下同)实行“垂直管理”和“双线负责制”。根据银行规模的不同,各级分支机构的财务负责人分别由总部或者地区性总部的财务领导人(Function Head)垂直管理,实行业务上的专门领导。同时,各分支机构的财务主管在本机构内

部,对于日常的经营管理业务,实行双线负责制,即他一方面要负责本机构内部所有的财务管理事务,协助本地机构负责人开展工作,参与本地机构的重要决策;另一方面,又要对上级财务领导人负责,贯彻总部或者地区性总部的有关政策,监督本机构的所有业务活动,保证其运行在可以控制和可行的范围之内,负有向上级财务领导人报告本机构重大财务事项和重要经营管理活动的责任。分支机构财务主管一般由上级财务领导人任命和考核,其升迁将部分参考当地机构负责人的意见;实行任期制,由总部在全行范围内统一调动和安排工作;薪酬由上级总部管理,而部分奖金由上级总部在与当地机构负责人协商后决定。

从工作职责和分工上来看,美国商业银行的财务管理工作一般有三大部分:财务会计、管理会计和预算管理。从财务主管的角度来看,其基本工作内容如下图一所示。而一般意义上的司库(Treasurer,有人也译作财务长),主要负责资金业务的具体操作和运营,其工作职责如图二所示。



(图一 美国商业银行财务主管的主要职责)



(图二 美国商业银行司库的主要职责)

根据银行规模的不同,以及分支机构业务的差异,财务主管和司库可能合二为一,也可能相互独立。但从风险控制的角度来看,两者相互分离是比较通行的做法。在两者分离的情况下,司库主要负责资金业务的具体运行,包括市场营销和市场分析这两个国内银行资金业务很少涉及的领域。而财务主管对资金业务的管理重点在内部控制上,主要通过资产负债表结构管理、资金投入量管理、转移价格管理、流动性管理、资金产品盈利性管理以及内部风险管理等途径实现。

值得注意的是,商业银行财务管理与其他企业财务管理的一个不同之处体现在财务管理工作是否涉及到投资管理。相对于其他企业财务管理,商业银行的投资业务更加复杂、更加多样,它要求专门的部门和更专业的人才来负责此类业务的具体操作和运行。同时,银行本身是金融机构,它自身有能力完成对投资业务的专业化管理。所以,商业银行财务部门一般不再直接参与投资业务的运营,它对投资业务的管理,主要是从后台控制的角度切入,通过对产品盈利能力的分析、部门盈利能力的分析以及资金的投入量来加以评价和控制。此外,财务管理工作涉及的诸如整体融资管理、股利分配管理等,一般由总部的财务部门负责。

三、美国商业银行财务管理工作的角色定位

在美国的金融界最常听到的一句话是“Financial manager should be business partner instead of bean counter”。它的意思是,财务经理应该成为业务伙伴而不是数据计算器。这就是美国商业银行对财务管理工作在银行管理中的角色定位的精彩表述!它所提倡的是,财务管理工作

应该成为银行各项业务发展的良好伙伴,财务主管应该为各项业务的发展、新产品的推出提供财务上的支持和帮助,而不仅仅是编出几张报表、提供几个数字。财务人员要具有“让数字说话”的能力,要能够通过数字发现问题,并对解决问题提供财务上的专业意见。

“业务伙伴”的财务理念,已经成为美国商业银行财务管理工作的代名词。这种理念的提出,有利于建设一种“以支持决策为主的管理型财务管理”模式,使得财务管理与日常各项经营管理活动相互融合、相互交织、相互支持,更利于发挥财务管理的控制和监督职能。但是,要使财务管理工作真正成为“业务的伙伴”,对财务人员的基本素质也提出了更多更高的要求。从美国的实际情况来看,财务管理

工作对业务发展的支持主要体现在这样几个方面:(1)发挥财务部门熟悉财政、税收、会计准则等法律法规政策的专业优势,确保各项业务符合法律法规要求,并争取税收利益;(2)不断分析政治和社会环境变化,及时对各项变化做出评估,确保各项业务在不断变化的环境里能保持合理的盈利水平;(3)评价和检测各项新业务、新产品并提出改进建议,确保各项业务和产品符合成本效益优化原则和整体业务发展的战略要求;(4)通过控制诸如资本投入、资金投入、费用投入等资源分配管理,支持盈利性良好的新业务和新产品的发展;(5)通过分析、监督和控制,确保各项业务、各个产品和各个机构的发展能够实现资产的保全以及利润

的实现;(6)通过信息系统的维护和不断提供财务信息,为各项业务的开展提供可靠的信息保障。

因此,一个优秀的财务人员不但要精通财务会计知识,还要熟悉当地的法律法规和税收政策;不但能对宏观经济环境的变化做出敏锐的分析和判断,还要能对微观经济后果进行及时准确的计算和评价;不但要具有极强的责任心和使命感,还要具有高超的协调能力和管理才能。

四、美国商业银行财务管理职能的实现

商业银行财务管理的职能体现为报告、管理、控制和监督。报告是指对各类财务信息的整理以及编制各种对内管理报告和对外财务报告,它是财务管理工作的最基本的职能。管理是指对银行资本、各项资产的管理,以确保资金和资产安全,并努力实现增值。控制是对银行各项业务发展进行评价和协调,以实现资源的合理使用和有效配置。监督则是对各个层次的经营管理活动的合法性、合理性和盈利性进行分析和跟踪,以确保股东利益不受损害、银行资产得以保全、盈利能力得以保证。四项职能之间相互补充、相互联系,共同实现“股东财富最大化”的价值目标。

那么,应如何确保财务管理职能的实现呢?概括起来,美国商业银行的基本做法是,“以成本效益原则为基础、以信息系统为平台、以预算管理为导向、以内部控制为手段、以业绩评价为依据,通过内、外部审计强化监督”,来确保财务管理职能的实现。成本效益原则是判断一切财务行为成功与否的标准,以此作为财务管理活动的基础原则,这一点毋庸置疑。而强调信息系统建设在财务管理中的重要性,对国内银行界来说,却很有启示意义。花旗银行提供的一份材料中,甚至把“数据构建”当作财务主管必备的基本职责之一,要求财务主管熟悉各类主流的系统软件和五花八门的应用软件,并负有确保各类系统软件和应用软件运行正常的责任。在实现财务管理职能的过程中,预算、内控和考评三者环环相扣,紧密联系,共同完成一个财务循环,并确保新的财务循环建立在可信和可行的基础上。因而,美国商业银行特别重视这三者的建设,将预算作为所有当期财务资源配置的基础和风向标,预算管理具有极高的严肃性;将内控作为财务管理日常性的重要工作,同时强调财务角度的内控主要从合法性、资产安全和盈利性的角度切入,并不构成银行所有的内部控制行为;而业绩评价和管理,则突出分部门、分产品和分业务的盈利性分析和报告,强调所有经营活动的财务后果,并将评价结果、下期预算和资产分配紧密结合起来。在上述工作的基础上,财务部门负有与内部审计部门和外部审计机构密切协作的责任,并通过这种协作来强化财务管理的监督职能。同时,垂直管理和双线负责等机制,也有利于财务管理控制和监督职能的实现。

商业银行财务管理中的风险管理,对于国内银行业来

说,也许是个崭新的领域。但从美国商业银行财务管理的实务来看,在“股东财富最大化”目标的指引下,在“业务伙伴”财务理念的支撑下,在银行这个高风险的行业里,财务管理对银行经营中的风险给予特别的关注,也是顺理成章的事情。美国银行财务管理工作对风险的管理主要有这样几个特点:(1)从提供各类财务信息及其深入的财务分析等专业角度,对各类风险给予评价和估算;(2)通过资产负债表管理、预算、资本分配、风险资产配置、盈利能力分析、业绩评价等财务手段进行干预和控制,而对信贷风险、外汇交易风险等由专门部门负责的风险,财务管理工作属于后台监管的性质;(3)通过参加资产负债管理委员会的决策工作,对各类风险给予分析和评价,并对相关的决策和应对策略提出专业意见;(4)特别关注法律、法规和税务方面的风险,以及声誉风险(Reputation Risk)和经营权风险(Franchise Risk),以维护银行的市场地位。

五、对我国银行财务管理工作的几点启示

学习美国商业银行财务管理体制的特点,根本目的是要努力完善我国银行的财务管理体制、优化运行机制、提高财务管理水平,以应对日趋激烈和日益开放的市场竞争。笔者认为,美国商业银行财务管理体制的特点有以下几个方面值得我们借鉴:

1、坚持“股东财富最大化”和“财务是业务伙伴”两个理念。“股东财富最大化”是所有财务工作的价值基础,“业务伙伴”的财务理念是处理好财务与业务关系的基石。坚持这两个理念,有利于财务管理工作的整个经营管理中的定位,有利于财务管理工作的全面展开。

2、强调“垂直管理”、“双线负责”和“信息系统平台”三个要点。“垂直管理”和“双线负责”机制能够维护财务主管人员的相对独立地位,且有利于其管理和控制职能的实现,而“信息系统平台”的建设和完善,能够确保财务信息的及时、准确和可检查性,对于提升财务管理工作的整体水平至关重要。可以说,前者是从人的角度、后者是从技术角度来确保财务信息的质量。

3、突出“预算管理”、“内部控制”、“业绩评价”和“风险管理”四个环节。预算、内控和考评构成一个完整的财务循环,三者紧密相连,缺一不可,是财务管理工作的基本内容,也是实现财务管理职能的基础保障。而“风险管理”在商业银行财务管理工作中具有特有的地位,它对商业银行在激烈的市场竞争中规避风险、实现稳健经营具有极为重要的现实意义。

(作者单位:上海浦东发展银行总行资金财务部

北京亚邦伟业技术有限公司财务部等)

责任编辑 袁蓉丽