

A 银行实物资产管理创新实践

王晓燕

(一) A 银行实物资产管理的痛点问题

1. 分散管理, 基础薄弱。实物资产分散管理的制度下, A 银行基本采取“谁采购、谁管理”的模式, 全行二级分行以上的业务部门均被赋予不等的采购权限, 各层级、各部门各自发布管理规范。由于缺乏全行性标准和统一规则, 不但资产的管理要求、管理流程各不相同, 甚至对资产判别的基本要素、资产名称、度量单位也存在差异, 导致全行资产难以分类和统计, 实物资产管理基础较为薄弱。

2. 线下流程耗时费力。传统模式下, 网点资产的申领、出库、保管、使用、上缴、报废等实物流转环节基本采用线下处理。由于网点物品众多, 性质各异, 管理要求各有不同, 依靠人控难免出现疏漏。

3. 账实不符时有发生。A 银行在对网点资产进行清查过程中, 发现账实不符的情况时有发生, 常常引起监管部门重点关注。其中, 有些问题源于手工登记发生疏漏, 有些问题是因为账务调整与实物流转不同步, 有些则因为资产发生位置移动后查找不便引起的, 同时也存在资产流失隐患, 给各级管理者造成一定困扰。

4. 数据不全致使管控乏力。在日常申领审批环节, 因信息不对称, 管理者无法对网点日常申领需求的合理性做出准确判断, 也无法对跨区域网点间的资产闲置或短缺做出适应性调剂, 平衡库存。在资产采购决策阶段,

因缺少长期数据的积累, 也无法对各资产应用质效、性能特点做出客观、综合的评定, 对同一时期、同类资产的性能、价格等横向对比分析不足, 难以做出资产采购的最优选择。全行资源的动态统筹和科学调配能力不足。

(二) 解决措施

1. 建立体系化、标准化实物资产目录和信息库。为加强全行网点资产统一管理, A 银行对相似资产识别归纳, 最终整理出网点资产 600 余种, 形成资产范围池。同时, 将已整理的资产池中每一类资产按照采购层级、资产性质、管理方式设置标记, 按照不同维度进行全行统一的标准化分类。对于已完成分类标记设置的资产, 组织专人进行分析研讨, 从资产的管理层级、资产性质、管理流程、业务归属及资产自然属性等综合考虑, 并结合日常管理要求和统计习惯设计规则和管理标准, 搭建起一套全行性、层次分明、统一规范的五级资产目录树, 从而确立了全行资产框架。

2. 研发实物资产全生命周期管理系统。A 银行研发了实物资产管理系统, 将全行网点各级、各类资产管理部门纳入其中, 建立起资产与归属部门的一一对应关系, 并按照资产性质、管理方式、采购方式、管理层级等不同情况组合, 梳理规范出五套标准化流程, 实现了全行网点实物资产从采购、入库、申领出库、内部交接, 到报废上缴的全生命周期电子化、自动化管控。为方便用户操作, 还同步开发

了手机端 APP 移动办公系统。为强化账实对应, 实物资产管理系统同步开发了数据接口, 接入账务系统, 实行实物驱动账务, 实现了全行账务系统与实物资产系统的联动对接, 为全行实物资产流程管控提供了支撑。

3. 引入二维码、物联网等技术应用。在系统设计上, A 银行要求对每一个首次进入系统的重要资产(如采购入库), 均按照既定规则自动赋予实物资产编号, 设立唯一的资产信息卡片, 从而对每项资产建立起唯一的身份标签。同时, 借助二维码、RFID(射频识别)技术, 采取在重要资产上内嵌芯片或打印粘贴二维码的方式, 将每一个资产的卡片编号、物理属性、管理信息等基础信息写入其中, 用于该资产在系统全流程流转过程中的扫码应用, 以实现实物资产数字化、便利化管理应用。

4. 发挥数据效能, 进行智慧管控。为方便不同层级、不同机构、不同权限的管理者从不同的应用场景和管理维度掌握资产情况, 系统分别设计了严密的报表体系和可视化展示图谱。同时收集存储了资产相关的采购合同、维保合同等信息项, A 银行将这些信息项从系统中提取出来, 植入到日常资产管理中, 提升银行整体运营能力。A 银行还注重数据的加工和分析, 对重要资产进行定期、不定期统计分析处理, 满足更深层次管理需要。

(作者单位: 中国建设银行)

责任编辑 陈利花