

# 实施全面成本管理

## 促进农信系统网点降本增效的思考

刘爱晖

作为银行业最基本的销售和经营单位,营业网点是创造价值和实现利润的主要渠道,也是最主要的成本中心。农信系统应通过实施全面成本管理,结合“两级法人”、点多面广线长等特点综合施策、精准发力,有效压缩网点运营成本;充分发挥“大系统,小法人”的体制优势,通过省联社与法人行社上下联动、分工协作,既整合、共享省级农信系统技术、人力和智力资源,又发挥法人行社的主动性、自主性,从流程重塑、科技赋能、优化布局、人员转型等几个方面着手,推动网点转型,细化网点层面成本管理,全面控制和节约网点运营要素、运营环节的成本,提升网点运营效能和人均产能,实现降本增效。

### 一、省联社层面

按照全省“一盘棋”的理念,省联社应强化服务职能,解决单个行社人力、物力、财力有限等问题,进一步集中和统筹全省资源,建设全省“大运营”“大风控”系统平台,梳理规范、统一、高效的作业流程,实现跨法人前中后台有效分工、线上线下渠道协同,降低人力、时间成本支出,达到降低整体运营成本的目的。

1. 优化作业流程。(1) 实现作业集约化。以省联社为单位建立全省或区域集中作业中心,构建以集中化、标准化、智能化后台处理为主要特点的集约运营模式,上收资源耗用较大、专业程度要求高、难度大的业

务,转向后台集中作业中心操作。实行行社网点前台接单、集中作业中心后台协同作业,后台一人可同时为多个网点服务,运用现代科技解决单个网点业务量小、按照内控要求又必须配备业务授权或事后监督岗位人员的问题。(2) 优化业务流程。可通过推行柜面交易“无纸化”,逐步将柜面需逐项手工操作的业务流程,改变为交易自动串接模式,实现“无填单、无复印、无传票、无手工盖章”,缩短办理时间,降低柜员操作错误率及操作风险,减少纸质凭证的运用,实现“绿色运营”。

F省农信系统从2015年起探索建设省级远程集中授权中心和会计事后监督中心,改变了传统的柜面运营模式,取得了良好成效。两大作业中心发挥规模效应,释放了一线柜面人员1800余人,每年节约人工成本6亿元左右。通过对相关运营成本的把控,F省农信系统成本收入比得到有效控制,2021年成本收入比为34.79%,低于全国农信系统平均水平7.48个百分点。在此基础上,2021年又启动智慧运营建设并整合集中作业项目,将业务监督、风险控制嵌入流程。项目建成后,将实现集约运营模式的再次升级,进一步提高效率、防控风险、降低成本。据测算,升级后的集约运营模式每年可进一步节约成本4亿元左右。

2. 金融科技赋能。引进先进的金融信息化技术,开发相应的管理系

统,通过智能化替代部分人工,采取有效的数据分析、成本预算和控制等方式,实现成本精细化管理。(1) 智能机具替代。根据网点定位,结合厅堂业务量等因素,合理配备和推广现金自助机具、智能柜员机(含MTM、VTM、STM,下同)、智能填单机等智能化设备,实现柜面业务分流,释放员工劳动力的同时为客户带去便利高效的服务。F省农信系统目前已布设2310台智能柜员机,共释放1540名柜员转型到其他岗位。在原有员工规模不变的情况下,通过智能机具替代部分人工,缩减纯粹从事业务受理的柜员人数,大幅降低人工成本的同时,让员工从高频、低净值业务中释放出来,充实到创利能力更强的岗位。(2) 强化系统建设。加快成本管理系统建设,促进管理人员全面掌握辖属机构业务经营和财务数据,对数据进行归集、整合、分析、运用,加强对内部资金转移定价、成本分摊、盈利等方面分析,提高成本管理的工作效率和管理水平。

### 二、法人行社层面

在具体分析网点的经营活动、业务特点、人员构成的基础上,实施全面成本管理,聚焦网点运营成本情况,因点施策,调优网点布局和劳动组合,建立合理的考核机制,重塑“点多面广”、人员众多等优势,发挥网点最大效能。

1. 优化网点布局。在对辖内所有

网点进行量、本、利测算的基础上,进行统筹规划、分类管理、资源配置,提高网均产能和效益。一是根据辖内经济、金融、人口和经营发展、服务覆盖等实际情况,对营业网点、离行式自助银行、服务点进行重新统筹规划、选址和功能定位,关停合并低产低效网点,新增或迁址至经济发展快、有增长潜力的地区。二是根据区域类型、资源条件、客群特点、交易量、辐射能力等因素,建立统一的分类标准,将网点划分为旗舰型、标准型、基础型等不同类型,采取“核心店+卫星店”“强强联合”等网点布局模式,形成相互协同、功能互补的网点群落化体系,促进网点资源利用最大化与效能产出最大化。三是针对客源流失严重、交易量低、尚有发展潜力的网点,适当引入合作机构,共享场地、服务人员,共担运营成本,建设转型为融合服务站点。四是针对未设立网点的空白区域,可通过入驻合作机构服务场所,采取嵌入服务柜组、开辟服务窗口或不时派员工等方式进驻,提供金融业务,同时降低站点运营成本。五是根据不同网点功能定位,投入与产出相匹配的资源配置,进一步缩减产能低下的网点面积,推进网点功能布局改造,合理调控经营成本。

2. 优化劳动组合。农信系统约65%的人力资源集中在一线网点。因此,应通过服务模式改革,提升网点人员配置的合理性,最大程度发挥人力资源这一最大成本支出项目的效能。通过集约式作业和管理的实施,稳步压降网点柜台总数量,推动劳动组合高效化,释放出的柜员可充实到厅堂移动式服务人员和客户经理等其他营销岗位,使网点实现相对减员增效。(1) 灵活人员配置机制。根据业务类型、复杂程度、办理时长等合

理设置高低柜数量,结合客流及业务规律,按照每月高峰日或每日高峰时段,弹性调剂柜台开放数量,并实现人员在不同网点间灵活调配。(2) 建立移动服务机制。在确保有效制衡的前提下,合理设置权限,打通原有岗位间的限制,解决网点岗位协同问题。一是建立网点全员的移动式服务机制,加强网点人员兼岗调度,实现相关岗位人员在遵循制度要求前提下的角色灵活转换。二是建立流动式营销服务机制,因承担社会责任等原因无法调整、撤并的低效网点可采取不定期派驻服务人员展业的方式,以较少的人员和成本投入实现服务网络的覆盖和拓展。

3. 推进管理会计应用。要通过推广现代化的管理会计理念和工具,提高农信机构精细化管理程度,进一步提高盈利管理能力。一是应用管理会计有利于加强全面成本管理,增强成本管理意识。细化成本维度,将成本管理由单一机构(网点)维度扩展到客户、渠道、产品等多个维度,能更好地识别经营管理中的有效投入和无效支出,提升投入产出效率。二是管理会计对于完善网点精细核算经济效益具有重要意义。可以通过多维度成本核算和盈利分析,精准计算每个业务条线、产品及机构创造的价值。

4. 优化考核机制。网点实施全面成本管理,除了要对网点收入、支出、费用、风险等进行合理控制,还要为持续盈利提供保障,实现从费用控制向业绩管理转变。因此,农信系统应探索建立网点层面业绩考核机制,通过精细化成本管理强化整体经营管理。一是建立对网点科学的考核、评价、激励、反馈、调整机制,设定盈利目标,测算实现盈利目标所需的业务规模、定价水平、成本控制、业务结

构,将网点财务收支预算与业务预算紧密联系起来,探索在绩效考核中引入网点模拟利润、经济增加值、风险调整后资本回报率等指标。二是明确全员考核约束机制,按个人或网点的利益贡献、投入产出比及纯利润,关联成本管理、成本控制与员工自身经济利益,将成本控制计划与员工工作考评和工资水平挂钩,将员工、网点利益和全行社利益、短期利益和长远利益有机结合,建立激励与约束机制,确保全面成本管理有效运行。三是实现全面成本管理水平的提升,以加强基层网点的成本管理为基础,由网点影响行社管理部门,再由行社管理部门作用于行社整体的管理,通过自下而上的影响力,提升农信系统的核心竞争力。□

(作者单位:福建省农村信用社联社)

责任编辑 李斐然 穆雍韬

## 主要参考文献

[1] 周长娣. 对加强我国商业银行全面成本管理的初探[J]. 中国商界, 2008, (9): 81-82.

[2] 王凌娟, 蒙一铭. 试论全面成本管理在我国商业银行中的应用[J]. 区域金融研究, 2011, (10): 61-64.

[3] 李娜. 试论全面成本管理在我国商业银行中的应用[J]. 时代金融, 2012, (11): 7.

[4] 章颖. 推动全面成本管理的农信转型之“键”[J]. 中国农村金融, 2018, (11): 25-26.

[5] 杨飞. 从成本收入比下降看上市银行网点转型[J]. 中国银行业, 2016, (4): 58-60.

[6] 徐晓利. 全面成本管理——农村商业银行精细化管理的开端[J]. 现代商业, 2014, (14): 2.