



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

间借贷利率

国衍生金融

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2008年7月]关于推进国有控股商业银行财会业务垂直扁平化管理的思考

【字体: 大 中 小】

作者: [符文平] 来源: [本站] 浏览:

从目前国有控股商业银行改革的整体形势来看,垂直、扁平化管理是一种必然趋势,通过业化、扁平化管理,可以进一步理顺管理流程,拉近管理层和市场的距离,提供更准确及时的助快速决策,并促进对分支机构的监控,控制经营风险,降低经营成本,更好地发挥管理效当前四大国有控股商业银行垂直、扁平化管理进程不一,也基本取得了阶段性成效,但是由袭和各种因素限制,普遍来说,在一级行所在的省会城市,国有控股商业银行其管理架构仍“省行-直属支行-经营型支行-经营性支行”四个管理层级,集约化进程明显落后于其于各一级行所在的省会城市其业务总量、盈利空间在全行中起着举足轻重的作用,是兵家必因此,加快推进一级行所在省会城市的垂直、扁平化改革,促进网点机构业务的快速发展,争能力及贡献度是各行普遍的战略重点,而财会业务作为中后台运营支持,其垂直、扁平化其中重要一环,能否顺利改革到位,直接关系到银行运行机制是否畅通有效,甚至直接影响局的成败。为更好地服务于这一目标,在此探讨一下国有控股商业银行在省会城市推进财会直、扁平化管理的问题。

一、国有控股商业银行在省会城市的财会管理体制问题

在省会城市,四大国有控股商业银行为便于管理,一般在省行下面分设若干直属支行作为管并相应设置财会部门承担省会城市不同片区机构的财会业务管理。这种多年沿袭下来的层级式,其问题主要表现在:

(一)管理链条长、层级多,信息传递慢、效果差
省行辖属的直属行要负责财务管理、会计核算等制度管理和维护,须结合当地区域和机构的情况对省行下发的有关规章制度进行细化,再转发辖属机构网点,但由于人员配置、队伍素质制度理解偏差等多方面因素的影响,造成各直属支行细化后的具体操作规程不一,执行标准此出现差异,普遍出现一个城市多种的业务运作模式和要求。此外,各营业机构执行有关规发现的具体问题,也无法直接反映到省行,造成信息的多级传递和决策,导致由上至下或由信息失真,使信息不对称的情况严重化,省行管理效能逐级递减,失误概率明显增大,风险控制能力不对称。

(二)财会部门并列重复设置,资源耗费占用多
省行辖属的直属支行作为管理支行,履行一系列财会管理职能,各自独立进行会计管理、清财务管理、司库管理、利率管理、税务管理、固定资产管理、采购评审、报表统计等职能,相应的各类人员。这样既大量增加了人力资源配置,造成不必要的人力资源浪费,同时削弱力和效果。此外,财会报表、计划统计报表需层层上报,工作重叠、效率低下,并且在会计查辅导等方面也存在同样问题。

(三)不利于资源配置的整体规划和优化调整
省会城市的各营业机构,是该地区最基本的经营核算单位,从物理空间条件上来看,具备享得省行资源的便利,但现在的分级管理模式以及以层级分别确定授权标准及资源配置标准的得直属支行以外的其他营业机构资源的取得和使用只能通过直属支行获得。这样的运行模式局部优势和整体优势的错位,影响整个地区整体资源配置的效率和核心竞争力的提高,因为支行可以在辖属机构内优中选优,但相对于省行直接对各营业机构进行资源配置而言,其优范围毕竟要少得多,而且还缺乏统一认可的经营标准和评价体系。

二、关于推进财会业务垂直、扁平化管理的设想

针对四大国有控股商业银行目前管理现状和存在问题,为有效统一业务操作,促进业务操作标准化,及时反映和满足一线的业务需求,优化资源配置,提高运营效率,并充分发挥会计职能,完善银行内部控制体系,可以从以下几个方面考虑进行省行和直属行的机构职责调整

(一)集中核算监督

1.统一操作规范要求。为最大限度地减少城市行财会制度规定建立维护的工作成本,有效统规范业务操作,建议由省行财会部门统一细化有关财会制度规定、操作要求,并直接印发到构。无论转发总行文件规定或印发省行自行研定的操作要求,均分层次进行细化明确,即应他城市二级分行的制度规定,以及本市城区各网点机构的操作要求,做到全覆盖各层级需时,对于制度规定执行过程中问题、建议,将由各网点机构直接向省行各职能部门反馈。原属支行财会部不再承担财会业务规章制度的制定、解释、维护修改等职责,但考虑到该调整将导致省行管理幅度的急剧扩大,在组织架构、人员调整未到位前,可分阶段实施,先由直属行财会部代收集信息、统一整理反映各网点机构问题。

2.统一组织检查监督。为进一步加大财会业务检查工作力度,切实提高会计检查辅导的质量和效率,建议整合省行、直属支行检查辅导的人力资源,并集中各行的业务事后监督人员,成立统一的会计检查监督中心,统一制定检查工作章程,统一确定检查计划,集中进行传票审核、账务监督,并对网点机构统一组织现场和非现场的会计检查辅导,在整合资源的基础上,有效提高检查监督独立性和效果。原则上,直属支行财会部将不再承担辖内机构常规的会计检查辅导工作,仅按照本行的统一安排进行内控管理的一些专项检查监督,以及检查发现问题的整改督查。

(二)集中财务管理

1.集中统筹内部资金。为减少内部资金管理层级,建议取消省行与直属支行之间的内部往来核算和拆出拆入业务,实现省行资金集中调配。建立地区资金池,由省行统筹安排内部资金调度,以内部转移价格计量资金成本,并通过实时监控、预警监测备付水平和大额收支动态,及时调整头寸,统筹解决各行的突发性临时资金需求,以达到在确保全辖正常营运的前提下实现资金收益最大化的目的。

2.集中费用报账和办税。在省行成立地区财务中心,在全辖范围内实现一个城市一个财务中心。对支行实行费用报账制,各直属支行的费用支出全部由财务中心审核报销,不再享有列支费用的权力。同时,各项税款计算、申报及缴纳也统一由财务中心执行(对内由财务中心履行相关职责,对外可仍按税收法规要求以独立申报机构的名义办理相关税务事宜)。此外,由省行负责本市的资本性支出及日常核算等职能,各直属机构不能动用固定资产账户对外支付款项,其固定资产的入账和计提折旧也全部由省行来完成。在实行集中财务报账的条件下,会计核算环节将大为简化,并减少了营业机构对人

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

员、设备的占用，以及办公用品的消耗，可在相当程度上降低营业成本。

3. 集中财务风险控制。集中管理后，直属支行各项财务费用统一在财务中心报账，对成本开支可以实时监控，支出的真实性、合规性，省行能直接有效地监督控制，杜绝辖属机构擅自开支费用和购置固定资产等违规行为，并为成本支出的经营环节追踪和全面的成本计算提供了可能，对及时获得有效成本信息，充分发挥财务监控职能，消除会计信息失真，完善银行内部控制体系起到重要作用。但是，省行集中操作管理后，风险点减少了，违规风险却高度集中了，必须通过强化岗位牵制，完善复核授权机制，落实内外账务核对，增加业务处理公开、透明度，建立起与之相配套的监督约束体系，来强化整体的财务管理监控。

4. 集中统筹财务资源。财会业务集约改革后，可突破辖属机构能力束缚，实现整体统筹、动态管理，将有效强化决策支持力度，有效保证在业务快速发展和财务稳健之间取得平衡点，并通过统筹配置财务资源，解决由于资源配置权分散而带来的效率低下问题，将有限的资源向效益好、管理好、有发展潜力的机构倾斜，向全行的重点业务品种倾斜，从而达到提高资源使用效率、优化资源配置的目的。

5. 集中业务分析与业绩考核。以数据信息集中为依托，集中进行区域的业务分析，配合流程整合形势发展，应要求而变，建立与全行发展战略相一致的管理会计体系，实现对各个层面的客户、产品、业务部门的收入、成本和效益分析，使管理层能及时掌握哪些产品、哪些部门以及哪些客户是能够为银行带来收益的，收益的大小是多少；在集中的业务分析及统一的政策导向下，对省会城市内基层机构的集中考核也是非常必要的，一方面口径一致，有利于各机构之间的横向比较，评价优劣，另一方面有利于为业务分析提供素材和经验，为下一阶段的业务发展策略提供支持。

(三) 集中报表信息管理

1. 统一编制经营报表，提高报表信息的及时性、准确性。随着各行IT系统改造进程的推进，业务数据和信息资源将逐步高度集中。因此，有必要改变传统的按部门、分专业“自下而上”层层上报汇总、编制各种会计信息报表的模式，而代之以“自上而下”的会计信息形成机制，如经营分析报表和外部监管报表的编制。在统一编制后，由于口径、格式一致，各网点之间考核报表具有高度的可比性，为统一进行业务分析以及绩效考评建立了公平可信的环境。

2. 按业务单元编制管理报表，加强业务条线的经营管理分析。为满足发展战略的需要，积极配合按业务条线进行垂直管理和考核的变化，妥善处理垂直化的业务条线和现在分支行制之间的矩阵式核算关系。由省行根据分条线管理信息的需要，组织业务条线的会计核算、会计报告和财务监督管理，按业务单元编制管理会计报表，支持业务条线考核和提供决策信息的需要。

(四) 集中调配空白凭证等业务用品

对于各类空白凭证，由各网点机构定期向省行职能部门提出需求，在省行归集后，按照余缺情况统一进行各类空白凭证印制、调配，各直属行不再设立凭证备用库房，省行按照各网点机构分别配置一个重要空白凭证尾箱，由专业押钞公司定期配送。此外，低值易耗品、办公用品等各类业务支持保障用品也由直属支行统一确定额度指标后，由专业公司按照各网点机构需求予以直接配送，省行定期统一结算。

三、实施过程中必须注意的问题

考虑到当前四大国有控股商业银行的系统技术支持、业务流程改革、组织架构调整的不同情况，财会业务垂直、扁平化改革应分步骤、分阶段推行，上述有关的业务调整，应按照先易后难的原则逐步实施，最终实现省行直对市内经营网点机构，并分业务条线进行经营管理、监督控制、考核分配的二层管理模式。

1. 处理好省行管理幅度扩大问题。省行管理幅度急剧扩大，将带来一系列管理问题，若处理不好，将直接影响到管理工作效率和效果。如检查辅导工作，若集中后有关人员配置不能及时到位，将无法保证足够的检查覆盖面和频率要求，更谈不上检查质量的保证；在管理定位方面，若省行仍停留在业务指导层面，有关工作不能做细、做实，将导致管理虚浮，如制度规定的建立，若不掌握了解一线业务操作情况，有关操作规定没有充分细化，满足各网点机构实际的业务操作需要，将导致制度执行不力，甚至阻碍业务经营；此外，集中管理后各类支持保障工作由省行直接进行运营操作，对各网点机构反馈的存在问题、各类需求，若不能即时进行响应解决，将挫伤一线员工积极性，并降低工作效率和客户服务效果。因此，高效集中配置人力、物力资源，加强网点机构业务管理研究，确保集中管理后的效率和质量是要重点考虑的问题。

2. 处理好管理架构和职能调整的衔接问题。财会业务的垂直、扁平化改革涉及直属支行职能和利益的一系列调整变化，以及人员岗位的调整变动，在此过程中要重点注意管理工作的衔接，要考虑制定应急预案，明确过渡期的实施安排，并注意落实一些配套措施，避免管理真空和工作遗漏，防范操作风险。此外，要健全激励机制，保持各级人员积极性，避免改革影响业务开展。因此，做好宣传动员工作，制定详尽、切实可行的计划方案和操作流程，明确各环节的管理职责，确保各项改革调整工作运作有序，是绝不可忽视的问题。

3. 处理好与整体流程改革和系统建设配套问题。财会业务的垂直化、扁平化改革是四大国有控股商业银行整体业务流程改革的一部分，需要各方面业务管理改革的配套和支持，必须与各行组织架构调整、IT系统改造上线等工作紧密相连，并在整体业务管理改革的统筹安排下同步实施，操之过急反而可能带来意想不到的负面影响。因此，做好全面规划安排，明确各级机构的管理定位，结合各业务条线的改革调整，落实各项应用系统的支持，确保有配套地进行财会业务的垂直、扁平化管理改革，是要予以审慎考虑的问题。

参考文献：
 【1】周培岩 许佩华 对商业银行实施管理会计若干问题的思考 [J] 会计之友 2005 (6)
 【2】高为民 银行财会管理如何迎接入世挑战 [J] 新疆金融 2001 (03)
 【3】原颖 商业银行财会工作面临的挑战 [J] 金融会计 2002 (11)
 (作者单位：中国银行广东省分行)

【评论】 【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

▲
▼

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论

[发表评论](#) [重写评论](#)

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

■ 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

 XML RSS 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: [经典风格](#)

云南省昆明市正义路69号金融大厦