



热门文章

- 用多元线性
- 间借贷利率
- 何加强会计
- 国外汇储备
- 何处理银行
- 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

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...

作者: [胡启华] 来源: [本站] 浏览:

伴随着大多数国有商业银行股份制改造的完成, 商业银行的经营管理也迫切需要提升到一个台。而会计改革是商业银行经营管理改革的重中之重, 全面运用成本会计、管理会计等先进手段, 加强成本会计、管理会计理论和实践在银行业的创新, 是各家商业银行的必然选择。

一、银行管理会计的内涵

管理会计产生于20世纪上半叶, 以泰罗的科学管理学说为基础形成、发展起来的标准成本系统会计的雏形。第二次世界大战后, 随着企业经营管理中对决策、控制和考核的需要, 加之的发展, 管理会计的理论与方法逐步完善, 管理会计在经营管理中的应用日益受到重视。据相关资料记载, 管理会计是通过一系列专门方法, 对财务会计、成本会计提供的资料及其济数据进行整理、计算、对比和分析, 使企业各级管理人员能据以对日常发生的一切经济活划、控制与组织, 并帮助企业管理者做出各种科学决策的一整套财务信息处理系统。在现代经营管理中, 对银行管理会计的理解, 笔者认为基于以下两方面:

(一) 银行管理会计首先是规划与决策会计

“规划”就是事前选定目标, 并拟定出具体措施, 以实现目标的过程。“决策”就是在日常活动中, 通过分析比较, 对未来是否采取某项行动, 或在几种备选的可行性方案中进行抉择。“规划与决策会计”是为银行经营管理中预测前景、参与决策和规划未来服务的。它首先利计提供的资料和其他有关信息在调查研究和判断情况的基础上, 对银行在计划期间的各项重标进行科学的预测分析, 并对经营、投资等一次性的经济活动进行决策分析。然后把预确定的目标编制成一定期间的全面预算, 再把预算指标层层分解, 形成各责任单位的责任

(二) 银行管理会计是控制与绩效评价会计

“控制”是通过一定的手段对实际发生的或尚未发生的经济活动施加影响, 使之能按原定的算进行的过程。“绩效评价”是根据经济责任制的要求, 通过对各个责任单位履行经营责任与预算数进行对比, 来分析差异形成的原因, 并确定其经济责任, 以便对各个责任单位的实进行恰当的评价和考核的过程。如工商银行推出的业绩价值管理系统(PVMS), 该系统主要绩指标、成本分摊、内部转移价格、贷款实际损失四大模块构成:

1. 关键业绩指标——有效评估银行的资产、负债等各个产品的业务量, 盈利性和盈利能力, 能力以及贷款的质量和风险控制的有效性等等。
2. 成本分摊——通过归集各部门的成本, 选择合适的分摊方法和分摊基数, 向产品、客户和成本, 形成不同产品、客户和机构的投入产出业绩。
3. 内部转移价格——在某一时间段, 根据最近的利率水平和资金营运情况以及存贷款资金量分产品的资金中间转移价格, 给资金计价, 使机构内部的业绩考核得以实施。
4. 贷款实际损失——计算贷款在一定周期内的损失率, 衡量贷款产品面临的风险情况, 将风入成本范畴。

建设银行从2004年起就推出了一级分行负责人年度考核关键业绩指标体系(KPI), 并于200全全额资金计价。KPI体系主要由效益指标、质量指标、战略指标三大类构成, 指标体系的设计下原则:

1. 效益核心原则。在价值最大化经营目标要求下, 突出效益在全行经营管理中的核心地位, 为分行负责人业绩考核和薪酬激励的重要衡量指标, 通过设定效益指标和配套考核激励政策行努力提高经营效益, 实现股本回报目标, 增加股东的价值。
2. 质量控制原则。考虑经营管理质量对效益的影响, 突出对经营管理质量的控制, 将改善质高长期效益的重要基础, 通过设定在当期效益中反映不够充分、但可能制约今后效益提高的指标, 保证效益增长与质量改善的协调平衡。
3. 战略导向原则。紧密结合全行发展战略的要求, 通过设定在提升长期价值创造能力方面具义的中间业务、个人银行业务、信用卡业务、电子银行业务、外汇业务和客户结构调整等业标, 并相应加大对重点产品和重点客户资源配置力度, 提高财务资源投入产出效率, 有效推略实施, 提升长期价值创造能力。

作为在管理会计体系的有益探索, 虽然在应用过程中遇到了一些问题, 但还是取得了一些可成果, 特别是建设银行企业资源计划系统(ERP)的推广应用, 解决了经营管理方面一些长决的疑难问题: 构建了分产品的核算体系, 为部门、机构的业绩生成奠定了基础; 建立了成本分摊体系; 设置了各级责任中心, 运用成本分解动因参数, 将费用成本分摊到部门和产品, 解决了部门、产品费用分摊的问题。

二、实施管理会计的程序和步骤

因为管理会计是为企业内部经营管理服务的, 而管理讲究事前管理、事中管理和事后管理, 管理会计的理论与方法也是从这三方面着手的。一是管理会计的事前管理是以预算编制为重心, 包括预测、决策和预算三部分, 其中预算是重心; 二是管理会计的事中管理是以预算执行中的差异分析与控制为重点; 三是管理会计的事后管理是以业绩考核为要点。管理会计其关键是以责任制为核心。在现代商业银行经营管理中, 要求管理会计采取相应的措施与之配合, 其情况如下:

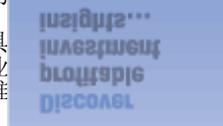
(一) 预测、决策分析和编制全面预算

针对银行日常经营活动中的重大变革, 采用灵活多样的预测分析和决策分析的方法、技术, 帮助银行管理层在若干备选方案中确定下来, 然后再通过编制全面预算。如建设银行的综合经营计划的方法, 把预测和决策所确定的目标和任务用表格和数量形式反映出来。

建设银行综合经营计划编制的指导思想是坚持银行价值最大化目标, 根据全行发展战略要求, 将计划编制过程作为统筹规划目标、工作任务和资源配置的统一载体, 保持各项工作的有机协调, 并通过计划编制流程、计划编制方法和计划编制内容的完善, 加强总行部门对业务计划的目标管理力度和计划指导能力, 鼓励业务联动和交叉营销, 明晰资源配置与计划目标的支持关系, 增强全行的战略执行力。

(二) 差异分析和调控业务活动

根据各责任单位定期编制的业绩报告细致地进行差异分析, 体现了管理会计事中管理的要求。首先,



找出偏差发生的原因,并用评价和考核各责任单位的工作实绩与业务成果。其次,指出他们取得的成就和存在的问题,以便奖优罚劣,激励职工积极向上,争取获得最佳的经济效益和社会效益。管理会计的事中管理是以预算执行中的差异分析与控制为重点。管理会计中管理的主要内容,是对预算执行情况在年度内进行监控,以期企业的经营运转按照预算量化的目标推进。在分级预算管理监控过程中,预算数与实际核算出来的结果之间会有差异,而差异又有有益差异与有害差异之分。对差异进行分析,确定是有益差异还是有害差异,进而制定调控措施,干预和调控有害差异向有益差异转化,保证企业的经营朝着预算确定的方向运行,这就是管理会计事中管理的基本内涵。

### (三) 实绩评价和考核

要对各责任单位的预算执行情况进行追踪、计量和登记,然后根据本企业内部管理的实际需要,定期编制业绩报告。把实际数与预算数的差异及时反馈给各责任单位,以便对各个责任单位的实绩和成果进行评价和考核。

建设银行的业绩报告实行按季监测,按年考核。各级计划财务部门根据所属行绩完成、资产质量及战略性业务计划完成情况按季进行监测,并将监测情况反馈各行。年末考核以不同类别行全部指标

(效益指标、质量指标、战略指标)及其权重进行考核,考核实行百分制,年终按照各行得分由高到低排名,并于次年初将最终考评结果报经相关委员会审定后,以正式文件形式通报全行。

### (四) 会计核算与财务报表分析

银行会计核算以规范的会计方法,遵循会计准则、财务规则,对银行的经济活动进行连续、系统和全面的计量、确认、记录与汇总,定期编制财务报告,为企业外部有关利益团体提供其数据以决策的有关信息。银行财务报表是银行经营与管理的概括与反映,这些报表以规范的归类方法,不仅向银行的股东、客户和金融监管当局反映银行的经营成果,而且也向银行内部管理人员提供分析和衡量经营业绩、控制经营行为的依据。

### (五) 实施责任会计制度

根据各银行的具体情况和管理的需要,首先在银行内部划分若干责任单位(亦称责任中心),然后再按责、权、利紧密结合的原则和行为科学激励理论的原理,建立责任会计制度,并把全面预算的综合指标按照总行、分行、支行、分理处等设置机构进行层层分解,为每个责任单位编制责任预算,以便对它们的经济活动进行调控和考评。分级管理所解决的问题是如何将每一级次机构的经营管理业绩与该级次机构负责人的经营管理目标考核结合起来,为考核提供客观的数据基础。

管理会计不是一门纯粹的管理技术,而是一种管理机制,这种管理机制就是目标管理责任制。它以责任制为核心,以预算、控制、考核为主线,以核算为基础,构成管理会计的全部内容。现代商业银行竞争的发展促进了管理会计的应用,其目标不再仅仅局限于控制和降低支出,而是服务于银行整体发展战略需要,通过有效管理,引导资源合理配置,最终获取市场竞争优势,实现银行价值最大化目标。

## 三、现阶段推行管理会计的难点及不足

### (一) 思想认识和专业素质存在较大差距

虽然管理会计从西方引入中国已经二十多年,但一些决策者仍然坚持管理会计无用论,没有认识到管理会计和财务会计都是会计管理系统的一部分。认为管理会计的运用和财务会计职能的行使,仅限于财务部门和专职的财务人员,无需人人践行,没有成为一种普遍的理念和文化。观念是行为的先导,经营决策者对银行管理会计的重视程度直接影响到管理会计是否在银行能够普遍应用。

由于历史原因,国内商业银行员工素质以及管理者素质与国外先进银行相比存在较大差距。一直以来,企业经营好坏没有统一的评价标准,主要看规模,不注重业务拓展与价值创造的贡献程度,业务部门各做各的计划,计财部门安排资源配置也没有一个统一的标准,缺乏产品、客户、区域和渠道等方面盈利性分析技术的手段和方法,尤其是缺乏这方面的专业人才,无法帮助业务部门、责任部门找到最合适的经营定位。

### (二) 组织结构的制约

我国国有商业银行的组织结构和国外商业银行存在巨大差距,实施管理会计会遇到一些困难。国外商业银行大都实行扁平化管理的事业部制,按照产品和业务实行事业部制的管理方式,能够为银行分析评价各责任中心的利润贡献提供了详细的数据报告。而国内大多数商业银行主要是总、分、支三级管理机构,这样只能提供机构核算的数据信息,很难按照各业务、各产品实施精细考核和业绩评价。

### (三) 管理会计基础信息的制约

从现行的银行会计信息系统上看,主要是运用传统财务会计流程和原理,数据信息主体是按机构、会计科目进行核算,提供的会计信息基本涉及财务会计方面的信息,忽略管理会计方面信息,不能提供管理会计所需要的基础数据,更不能提供单一交易信息数据,从而无法实现管理会计以地区、部门、行业、产品、客户等多维度核算;从管理方式看,还没有建立起科学的管理体系,不能科学地为管理者提供成本信息,在产品、客户等方面的成本信息相当匮乏,现行产品和服务定价技术缺乏充分的客观数据支持,难以满足制定有效竞争策略的要求;从管理过程上看,只重视某一环节或某一特定区域的成本控制,没有进行事前成本规划,不能反映经营过程各个环节所发生的成本及成本驱动因素等相关数据信息。

### (四) 成本核算体系还不够完善、科学

现阶段多数银行还没有完全建立起分部门、分产品、分行业、分客户的成本核算体系,这样很难进行有效的决策,更谈不上建立科学的控制与业绩评价体系。银行在建立成本核算体系的过程中,不应该将一种成本管理方法应用于所有的产品和业务,而是应该根据各金融产品的经营特点和不同管理要求的差别,选用不同的成本管理方法。

### (五) 绩效考核的合理性、有效性有待提高

目前绩效考核存在以下几方面的问题:一是绩效考核的公平与透明不足。二是绩效考核的合理性欠缺。三是绩效考核指标设置与考核结果评价不充分。四是现有绩效考核办法对考核单位主观努力程度反映不足。

## 四、推行管理会计的对策与措施

### (一) 强化管理会计意识,提升管理会计经营理念

现阶段,商业银行银行要进一步加强对经营管理人员的管理会计意识,全面提升成本会计、管理会计的经营理念,引导其在所有的业务经营和管理活动中都要讲求成本效益,都要有正确的财务观念,都要成为管理会计的实践者、财务责任的承担者。

目前,建设银行正在实施对公业务和零售业务转型,其中的平衡把握,具体到对客户、对行业、对地区、对业务的进退取舍,很大程度要依赖基于成本效益考量的财务判断以及管理会计的运用。因此,通过“规划、预测、计划、预算、控制、监督、考核、评价、分析”的管理活动,运用科学的技术和方法,围绕经营管理目标对经营活动的全过程实施有效的控制和管理,以促进各项业务的发展和经营目标的实现。如果银行管理者没有一定的管理会计意识,即使银行会计人员的专业水平再高他们也不会充分重视和发挥会计人员在规划、决策、控制和业绩评价中的作用。

### (二) 试行组织结构调整

针对组织结构制约问题,商业银行可考虑按业务和产品设立职能部门,由总行的职能部门统一管理各分支机构相应的业务和产品。在各分支机构根据各地区的经济发展水平和各分支机构的地理位置等因素综合考虑是否设立相应的业务和产品。可以弱化或者取消对各分支行的业绩评价,而加大对各事业部控制和业绩评价的力度。这样设置的好处是银行的经营管理向更加专业化和精细化的方向发展,增强银行的竞争力。

从2007年开始,建设银行总行提出了战略转型和专业化经营管理的新举措。目前正在中心城市行范围内推行个人银行事业部的试点工作,这将为自下而上地建立起真正意义上的事业部组织结构打下基础。这一变革也为财务管理带来了变化,需要更多的财务人员直接进入到业务条线,和业务人员一起工作,了解业务内容,传递财务管理理念,并提供专业化的财务服务及实施考核和业绩评价。从总行

层面来说，目前也有初具事业部雏形的业务条线，包括信用卡中心、资金交易、投资托管等，这些条线内同样有财务管理的职能。说明建设银行对管理会计的运用开始进行有益的探索和实践。

(三) 加快管理会计基础信息的建设和推广工作  
管理会计信息对于战略执行力支持的一个重要方面，是提供基础核算和分析能力，提供对客户、渠道、产品、机构盈利性评价信息的管理渠道。商业银行要从推进管理会计在全行范围内的应用入手，加强财务管理的基础能力建设，进一步夯实管理会计所需的信息基础，重点是要利用好ERP系统基础平台，在认真做好现有功能模块推广优化的基础上，尽快完善系统的整体规划和设计，加快预算管理、集中采购、成本计量、绩效评价等功能模块的开发推广步伐，强化管理会计核算能力，力求总体上改变目前在管理信息上所存在的不完整、不准确、不统一的现象，为管理会计的应用提供较为可靠的信息来源。

(四) 提升成本核算的效率和效果  
商业银行的管理会计应实现地区、部门、行业、产品、客户等多维度的核算和成本管理，为全行各类产品及业务条线的盈利性分析及绩效考核提供有效支持。为此，应进一步加强管理会计方法的研究与应用，重点是要利用国外商业银行的成功经验，并结合国内银行内在的管理需求，探索建立具有自身特色的管理会计体系，在此基础上，通过强化管理会计系统推广运用工作，逐步完善建行实施多维度盈利分析和多层次绩效评价的基本框架，逐步实现能够为管理提供可以信赖的分条线、分产品的分析结果目标，为业务发展和管理决策提供更新、更有效的服务手段和管理工具，以适应未来业务单元制改革的发展趋势和深入推进。

(五) 加强绩效考核体制的探索和研究  
商业银行应着力对绩效考核体制进行探索和研究，可以借鉴国外先进银行的经验，从以下几方面探讨：  
1. 建立人力资源信息系统以及经济资本分析等考核数据处理技术平台。2. 建立内部资金转移定价系统及管理会计系统等管理配套系统。3. 规范完善绩效考核的秩序。4. 完善经济增加值的考核和管理。5. 逐步推行平衡计分卡考核体系。6. 实行多样化薪酬奖励制度。

参考文献：

- 【1】 《中国建设银行财务管理暂行办法》
- 【2】 吴革 《成本与管理会计》 中信出版社
- 【3】 周培岩 《对商业银行实施管理会计若干问题的思考》 《会计之友》2005.06
- 【4】 李民 《透析西方先进银行的绩效考核机制》 建行报第2092期

(作者单位：建设银行云南总审计室)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：


评论：

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【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
- 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



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