

商业银行全面预算管理中存在问题研讨

■ 徐晓玉

(大连银行股份有限公司, 辽宁大连, 116000)

全面预算管理具有全方位、全过程、全范围的特点,全面预算管理在商业银行内部管理中的应用也在逐步深入和强化。但从当前商业银行全面预算管理的具体实施情况来看,仍然存在一些问题,如全面预算管理工作实施效果偏离预期。因此,开展商业银行全面预算管理问题分析并有针对性地提出解决对策,具有非常重要的意义。

一、商业银行全面预算管理的意义

(一)推动商业银行战略目标落实

通过全面预算管理,商业银行可以将战略规划和经营目标细化分解为各预算执行单位的具体工作目标和行动计划。全面预算管理整合的是财务预算与资本预算、风险预算、业务预算等众多管理内容,并将预算编制到考核评价各个环节纳入预算管理,相关管人员则可以发现经营中的“瓶颈”,并可采取有效措施加以改善。

(二)有助于商业银行内部沟通和协调

实施全面预算管理能够改善组织内部沟通,促进商业银行内部各部门间的交流与合作,实现银行总目标与各条线子目标的协调,实现条线部门之间目标的协调以及总目标与分支机构目标的协调等。不同层级和不同单位之间进行预算信息传递、协调,可以实现商业银行总体战略思路的层层传导,使各层级单位目标明确、行动一致,围绕全局战略目标协调运作,从而促使商业银行资源达成更佳配置,提升经营效率和内部控制水平。

(三)为商业银行绩效考核提供依据

全面预算管理是绩效考核的基础,为商业银行各层级责任单位的绩效评估提供了评价标准和指南。预算确立后,即明确了各层级单位的权限与职责,确立了具体可行的经营管理目标,各层级管理者就需要承担与预算绩效相关的责任。以预算为依据的考核指标体系,有利于促进银行总体目标的实现和价值的最大化。

二、商业银行全面预算管理中存在问题

(一)预算管理参与深度有待加强

在银行内部,很多从业人员认为全面预算管理是属于财务部门的职责,因此其他业务部门参与全

面预算的积极性不高,或者即使参与,也大多是停留在表面,各部门之间的衔接并不顺畅。例如,业务部门的相关预算工作大多停留在数据汇总、目标分解和下达上,对相应业务发展规划、匹配资源方案、总战略目标衔接性规划等参与较少,或者预算关注点多集中在业务规模上,对业务结构优化、效益提升方面的关注和参与较少。因此,相关配套预算管理方案和措施制定均以财务部门为主,而这也容易导致整个银行的经营发展策略、资源配置出现一定偏差,各部门之间也难以达成统一的预算管理效果,对商业银行的后期发展十分不利。

(二)与战略目标的衔接性存在不足

预算管理是以战略目标为导向,结合自身实际情况,通过一整套科学合理的管理,优化资源配置,推动战略目标的实现。全面预算管理应在预算管理的基础上,制定出商业银行中长期的发展战略。比如,商业银行在战略规划中提出提高零售业务占比、做大基础客户、调整业务结构等目标,这些目标实现需要前期长期持续的资源配置以及配套的实现路径规划。但在实际执行中,由于商业银行上级机构对下级机构的绩效考核一般以一年为考核期,出于整体效益考虑,各级管理层更倾向于将有限的资源投入到短期见效的项目上,在长期项目的资源配置上则相对短缺,如此,则容易导致商业银行预算管理与战略目标脱节。

(三)预算编制方法有待精细化

当前,部分商业银行在进行预算编制方面存在一定的问题,如很多银行编制的预算方案都是粗放型的。首先,相关人员进行的预算编制缺乏前瞻性,全面预算编制工作时并没有结合市场环境的变化编制,仍然按照传统的数据基础编制,如此则无法适应商业银行的实际运营需求。其次,在预算编制方法上,相关人员大多情况下会采用增量预算方法,将上年数据作为预算基数,并在此基础上设置增长计划,不能有效剔除上年度数据中的特殊因素。这种方式容易造成预算松弛或“鞭打快牛”等问题,实际执行结果也会产生很大偏差。最后,在预算指标体系上,相关人员重点关注规模、收入、

成本、资本等指标预算,对其他指标预算涉及较少,没有对银行产品和业务结构做更好的区分预算,同时,在相应资源配置预算上规划不足,预算编制的精细化和完整性有待加强。

(四)考核与评价不够到位

在商业银行全面预算管理工作中,也存在考核及评价工作不到位的情况。首先,在预算考核内容上,大多数商业银行预算考核以预算目标完成指标为主,较少涉及对全面预算组织工作的考核指标,因此未能有效引导各部门加强对预算组织工作的重视程度。例如,商业银行没有将预算执行工作流程以及预算准确性等纳入考评和考核工作中,如此则可能导致各部门之间的预算管理衔接不到位,不仅会对后续的全面预算管理工作开展产生不利影响,也会对商业银行的未来发展形成阻碍。

三、优化商业银行全面预算管理的措施

(一)完善预算流程促进全员积极参与

首先,改善预算编制流程。例如,将总行集权或总行财务集权的“自上而下下达指标”模式调整为“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序,尤其是引导总行条线部门层级在预算管理中发挥作用。在此基础上,商业银行要对整体的发展战略和规划进行细化和分解,向各层级部门宣导全行战略导向,并制定较为全面的工作目标和行动计划,保证各个部门都可以明确自身职责,有效地进行协调与沟通,促进信息的传递,将预算思路和行动统一到推动全行战略目标的实现上,从整体上有序地去推进全面预算管理工作。同时,商业银行应加强预算管理系统平台的搭建,统一预算管理各项数据的口径和来源,完善多维度的预算编制和分析功能,为各个部门、各个岗位全面参与预算编制和实施过程提供系统支撑。

(二)加强短期考核评价与银行长期发展目标的衔接性

全面预算管理工作应以银行的长期发展战略为基础,以此制定当年经营目标和配套的资源配置方案,由此实现短期目标和长期规划的衔接,促使银行长期、良性发展。比如,商业银行应制定和完善中长期(如五年)发展规划,并依据总体战略目标制定各战略重点实施子规划,各子规划要明确战略重点实现路径、措施,将长期目标划分为多阶段的小目标,并配套制定长期资源配置方案。在此基础上,制定当年经营目标并结合长期资源配置方案实施,以避免短期考核带来的经营短视行为。同时,

对于长期战略转型目标,如零售业务占比、做大基础客户、调整业务结构等目标,为促进战略目标达成,相关人员可采用设置绩效考核指标引导和资源配置阶段性倾斜的组合政策,以实现短期考核评价与长期发展目标的衔接。

(三)制定科学合理的预算体系和编制方法

商业银行应持续推进预算管理的全面覆盖,如将预算编制范围从以业务规模、收入、成本、利润、资本为主,逐步转向以风险指标、机构人员预算、产品及客户预算等为主,并逐步细化预算内容的颗粒度,如细分产品和客户类别等。同时,在系统上,银行可加大对财务管理系统以及管理会计系统平台的运用,提升预算管理的精细化水平。商业银行在每年开展预算编制工作时,需要充分考虑预算内容和成本效率的问题,合理选择预算编制方法,如结合情况合理选择零基预算、滚动预算和增量预算等方法,同时结合对外部经济环境、金融环境、监管环境等分析,科学合理制定预算目标。

(四)强化全面预算绩效考核工作

商业银行应将战略目标、年度经营计划和管理目标作为考核导向,完善商业银行考核体系,科学合理设置指标体系,如建立从高级管理层到总行部门再到分支机构以及人员岗位层级考核的指标体系,确保战略导向和预算管理要求层层向下传导,并结合定期考评,对银行的经营情况进行有效监督,及时地发现管理工作中存在的问题,并加以改正。同时,商业银行应适当增加对全面预算组织工作的考核,并将其纳入内控合规类指标考核范畴,引导各预算责任单位加强对预算组织工作的重视程度,强化树立全面预算管理理念,促进预算管理水平的提高。

四、结语

综上所述,商业银行全面预算管理工作对商业银行的未来发展非常重要,想要更好地解决商业银行全面预算管理中存在的问题,就要采取有效的措施,通过完善预算流程促进全员参与、加强短期考核目标与长期发展目标的衔接性、制定科学合理的预算体系和编制方法、强化银行全面预算绩效考核工作。只有解决银行全面预算管理中的问题,才能进一步推动商业银行的发展。

【作者简介】徐晓玉(1980—),女,山东烟台人,本科,中级会计师,大连银行股份有限公司,研究方向为预算管理。