

农商银行实施全面预算管理的问题与应对建议

■ 姜维维

(新疆维吾尔自治区农村信用社联合社, 新疆 乌鲁木齐, 830000)

一、引言

全面预算管理是一种先进的管理理念,有助于金融机构提高其经营管理效益、增强核心竞争力、实现战略目标。然而,农商银行在实施全面预算管理过程中由于受到相关因素的影响,其落实效果不理想。本文通过分析农商银行在实施全面预算管理中存在的问题、导致问题的原因等方面内容,探讨实施全面预算管理的必要性,并结合实际情况提出具体的应对措施。

二、农商银行实施全面预算管理的必要性

(一) 服务于农商银行战略

农商银行要想制定一个立足现在、着眼未来、具有前瞻性的战略目标,就必须拥有科学合理、切实可行的预算基础。全面预算编制也必须以战略目标为准绳,否则便是无源之水、无本之木,成了管理者的一个数字游戏。

农商银行可以将全面预算管理的战略目标进行层层分解、量化处理,形成清晰的预算目标,围绕该目标全行进行同心聚力,找准发力点,制定方案,细化措施,稳步推进,借此使农商银行战略目标最终得以实现。

(二) 实现高效的资源配置

全面预算管理对提高农商银行运用资源的效率、实现资源的最优配置能起到至关重要的作用。资本有着逐利的特性,在充分遵守行业监管规定、顺应宏观经济环境变化的大方向下,实施全面预算管理能够将农商银行有限的人、财、物等资源在“保刚需、促发展”的原则下实现合理分配,促进经济效益最大化。

(三) 提高风险控制能力

相较于粗放的传统预算管理,全面预算管理能前置经营管理端口,更强调事前预测和规划,事中控制和修正,事后评估和考核兑现等工作,实现了高度信息化及全过程管控。在一定程度上对农商银行的经营决策和经营行为起到了指导和约束作用,对规范内部经营行为起到了监督作用。同时,全面预算管理,可以通过平衡农商银行内部生产或服务的所有方面,来促进全行顺畅沟通互动、内

外协调,能提高内部管理的效率,节约了沟通成本。

(四) 为绩效考核提供依据

全面预算管理明确了绩效考核的内容和方向,清晰地反映出了预期活动和经营结果,为农商银行内部各个预算责任主体提供了行动指南。全面预算管理的实施能使农商银行对照预算目标,划分预算权责,制定具体措施,开展业务活动,也能极大地激发员工的主动性,使其清楚地知晓实现目标需要付出的努力。

三、农商银行全面预算管理开展过程中存在的问题

(一) 预算编制方法缺乏合理性

编制预算是全面预算管理的重要环节,关系着全面预算实施的最终效果。增量预算法是以前一年度预算收入和预算成本费用为依据,通过一定比例地调整编制而成。虽然在某些时候,该方法适用性较差,但是农商银行为节省资源或因相关能力不足,只采用某一种预算编制方法时,仍然要将增量预算法作为主要的编制方法。

在预算期间的选择上,定期预算往往是许多农商银行的首选。定期预算虽然能使预算期间和会计期间保持一致,但不能根据外部的环境及单位内部环境的变化,制定出合理的预算方案。当今,市场环境反复变化、市场竞争愈演愈烈,农商银行的资源和实力也在不断地发生着变化,农商银行在进行战略战术分析时,要积极利用“SWOT”模型,结合内外部优劣情况,进行一系列动态评价,编制出较为合理的预算。

(二) 预算执行与控制不到位

当预算编制完成后,有效执行预算是工作的重心,需要各级管理层、各部门和员工进行协调配合。在全面预算管理的执行中,有的农商银行由于缺乏有效的监督及预算执行分析制度,导致出现纪律性差、预算的实施权威性不够强,管理力度不够,管理人员松散等问题。这些因素就导致预算管理表面化,难以发挥规划和计划的作用,降低了预算对实际业务活动的约束力,执行效果大打折扣,最终使实际经营成果与农商银行经营目标产生较大的偏差。一些农商银行没有将预算目标层层分

解到季、月、日各时间节点,对预算执行过程中发生的问题不重视、不整理、不分析、不总结,盲目调整预算或改变当初的预算目标,这些问题都会导致预算编制无法得到高效执行。如果农商银行内外部环境发生变化,原有的预算编制不再适应新的条件,且银行不能有效地把控经营风险和财务风险,这就不利于日常经营活动的有效开展,难以发挥全面预算管理的效能,增加了预算执行的难度。

(三) 缺乏有效的考核激励机制

农商银行在实施全面预算管理的过程中,预算考核是监督预算执行的有效手段,也是实现预算目标的重要保障。其中,激励机制也是预算管理中必不可少的一部分,是全面预算管理工作顺利开展的基本保证。农商银行只有实行明确的奖惩制度,对预算执行情况进行科学合理的考核、对相关部门及人员进行有效的激励,才能够真正发挥全面预算管理的作用。在这一方面,我国农商银行需要借鉴吸收国内外优秀农商银行的预算管理经验,提高自身各方面的创新能力,以此促进自身的长远发展。

但是,目前部分农商银行在全面预算管理过程中,缺乏完善的考核和激励制度。有的农商银行即使建立了考核与激励机制,也只是流于形式,不能使其充分发挥监督考核及激励作用。对于考核阶段,一些农商银行由于受到考虑因素不全面、考核体系建立不完整、考核制度不完善、制度执行不到位等因素的影响,考核结果经常失真。合理有效的预算目标需要结合考核管理,才能有利于实现农商银行长期战略。

(四) 财务内控体系建设难点

农商银行在经济运营中需要基于财务内控手段来保证经济运行的有序性和资源使用的合理性。在行财务内控方面,农商银需要有一个全面的体系,从制度、机制等方面去约束各种财务行为。财务内控体系必须与农商银行经济发展战略保持一致,并且需要具有全面性和严谨性,这就对财务内控体系建设提出了更高的要求。

但是,由于一些农商银行转型过程中还存在着机制落后、体系覆盖范围不全等情况,这使得在财务内控执行过程中,很多具体工作难以被纳入体系,从而无法确保财务内控目标的有效实现。在财务内控体系中,由于制度的完善速度落后于农商银行经济发展速度,农商银行在面临新的市场竞争环境时,不能借助财务内控制度进行及时准确的内控指导,内控保障措施处于一种滞后甚至停滞的状

态,财务内控机制与农商银行运营需求不匹配,这在一定程度上限制了财务内控价值的发挥。

四、农商银行全面预算管理存在问题的原因

(一) 全面预算管理意识不强

农商银行发展的根本是做好全面预算管理工作。但是,从实际情况来看,许多农商银行对全面预算管理工作未给予高度重视,认为预算工作费时费力,只要做好产品开发和提高产品质量,即使不做预算也能使农商银行发展壮大。很多商业银行未把预算当作一项重要工作,在编制时存在很多漏洞。还有许多农商银行预算管理意识落后,它们认为预算只是财务部门的工作,与其他部门基本无关,并且预算只是对各项数据进行简单的罗列汇总。部门进行预算编制只由部门员工或办公室秘书填写,完成预算编制后,在通常情况下,负责人没有进行审核和修正预算目标。这就在一定程度上造成实际经营情况与预算存在较大偏差,便会出现有无预算都一样的局面,严重阻碍着农商银行预算的推进和执行。

(二) 缺乏完善的预算管理机制

农商银行要想开展高质量的全面预算管理工作,就需要设立预算管理委员会或者类似机构,专门负责预算管理工作,集思广益,统一进行安排,协调各部门相互配合,进而发挥最大优势。

但是,从实际情况来看,部分农商银行的管理层依然未清晰地认识到全面预算管理的内涵和意义,其制定的管理机制漏洞百出。究其原因,一些管理层不具备丰富的财务管理经验,对于全面预算管理工作,还处于初步探索的阶段。一些商业银行未针对全面预算管理设置专职岗位人员,也未明确职责权限,这导致在开展全面预算管理工作时,经常发生责任推诿、监督缺位等现象,全面预算管理工作难以高效落实,预算执行和考核机制流于形式化。在此情况下,农商银行很难通过全面预算管理达到内部优化的目的,其战略目标也相应缺乏导向作用。

(三) 编制方式不科学

全面预算编制方式有权威式、参与式和混合式预算,每种方法各有优缺点。一些农商银行在实际工作中经常采取采用权威式或参与式预算。通过权威式预算,农商银行管理层可直接制定预算目标。但是,在制订预算的过程中,管理层与预算执行部门缺乏有效的沟通,执行部门仅能按照上级要求编制预算,被动地接受目标,这样就会导致该部

门人员对预算的认可度不高,难以充分地激发工作积极性。

通过采用参与式预算,预算执行部门可自行申报计划目标,使预算编制更符合部门实际情况。但是,相关人员在编制预算时容易出现分散现象,并且部门可能会通过隐藏有利的因素,夸大面临的环境和经营活动的难度,强调自身资源的缺乏,借此来降低预期销售收入,增加预算成本费用支出,以此顺利实现预算目标。因此,参与式预算也很难调动各层级部门工作的动力,也不利于调动各级部门完成战略目标的积极性。管理部门的预算方案与执行部门的经营计划不一致时,农商银行则需要采用混合式预算,使各部门之间进行相互沟通,这将会大量浪费时间和消耗精力。

五、农商银行应对全面预算管理问题的策略

(一) 树立全面预算管理理念

作为一种成熟先进的管理模式,全面预算管理应用上可以用“三个工程”来概括,即一把手工程、全员工程和基础工程。全面预算管理想要发挥其在农商银行业务经营中的管控作用,就必须得到管理层的肯定和重视。

首先,农商银行可通过理论学习和交流学习相结合的方式,提高中高层管理人员对全面预算管理模式的认识水平,特别要使中高层管理人员理清全面预算管理与绩效管理之间的关系,消除绩效管理“全能”的观念。其次,建立“一把手”责任制。要把全面预算管理作为加强内部基础管理的重要工具,确定各预算执行部门主要负责人为预算管理的第一责任人,这样才能在全行上下树立全面预算管理理念。

(二) 优化执行全面预算管理的基础环境

一方面,建立战略导向性全面预算,以战略为引领,确立全面预算管理的方向、重点和目标。平衡好长短期预算,确保战略意图在年度全面预算中得以贯彻,将相对抽象的战略目标细化为经营预算、财务预算、资本预算等可操作可控制可考核的预算管理模块,使战略目标真正“落地”。另外,建立战略与预算间的沟通反馈机制,将战略和预算的制定、执行黏合在一起。

另一方面,农商银行要利用好全面预算这个重要的管理工具,完善全面风险管理体系,兼顾增长、发展和风险控制三者的平衡。另外,银行还需要将风险管理作为经营管理的核心,利用预算管理的控制职能进行风险控制,提高其风险管理水平,

保证自身在错综复杂的市场环境中稳定经营。

(三) 推进信息管理系统建设

农商银行要想实现精准、高效的全面预算管理,提高预算执行控制过程的时效性,必须改变传统手动输入方式、Excel表格计算和呈现方式,应借助各种功能强大的信息管理系统来实现系统化、规范性操作。农商银行可通过建设数据中心和预算管理系统,将散落在不同系统、不同渠道的预算相关信息进行整合,成为一个全流程、标准化的信息管理平台。

同时,农商银行需要建立完善的费用管控系统、成本分摊系统、资金转移定价体系、产品内外部定价系统,建立起覆盖产品、机构、人员、资本、资金的预算体系,对条线业务发展、产品盈利水平、客户综合贡献度给予全面客观的评价,发现经营管理过程中的不足之处,并及时对其调整,实现资源最优配置,提升自身综合决策能力。

(四) 加强预算执行过程的控制和分析

一是要建立完善的全面预算管理流程,突出中心、强化重点,高效执行各环节任务,体现预算管理的规范性和严肃性,为预算考核结果的应用和内部审计提供充分的依据。二是要及时跟踪和详细分析预算执行情况,帮助各预算主体对照预算计划寻找差距、分析原因、适时调整,不断向预算目标迈进。三是要健全和完善新产品研发投入、科技投入、系统建设投入的评价机制,发挥预算管理的评价作用。当然,在预算执行过程中,当内外部环境、经营政策等发生重大变化时,原来的预算编制基础已不复存在,农商银行应该及时调整预算方案,并通过内部权力机构进行审批,否则预算目标就会与银行的实际情况背道而驰。

六、结束语

总之,农商银行在实施全面预算管理过程中,要做到业务全覆盖、流程全控制、上下全参与,也要建立预算思维,强调预算执行,兑现预算目标考核,还要加大科技投入,实现全面预算智能化、精细化、高效化。农商银行借助全面预算管理可以优化资源配置、实现公平绩效考核、强化成本核算、提升风险管控,助推银行稳健经营,最终实现战略目标。

【作者简介】姜维维(1986—),女,陕西安康人,本科,经济师,新疆维吾尔自治区农村信用社联合社,研究方向为宏观经济学。