

金融机构全面预算管理问题及对策探讨

■ 马仕会

(山东临沭农村商业银行股份有限公司, 山东 临沂, 276700)

一、引言

当下,金融机构越发重视全面预算管理工作,以期实现科学合理的内部管理和控制,推动金融机构经营绩效的提升。然而,我国现阶段的金融机构实际工作尚未取得良好的全面预算管理效果,相关工作人员需加大对全面预算管理的研究力度,提高金融机构的全面预算管理水平。

二、金融机构全面预算管理的意义

(一)配置高效的金融机构内部资源

只有在金融机构中贯彻落实战略目标,才能提升金融机构的全面预算管理水平。全面预算编制能使金融机构工作人员充分认识和了解自身的战略目标,对各类资源进行合理分配,全面提高资金利用率,科学合理地分配金融机构内部资源。通过全面预算管理工作开展,金融机构工作人员能加强资金利用率,加强金融机构整体预算的匹配程度,逐步达到有效调整启动预警方案和经营方向的目的。同时,金融机构在开展全面预算管理工作的过程中,应对自身资源进行优化和整合,全面提高产品性能,确保内部资源和经济收益的平衡性,真正实现金融机构对风险问题的管理及控制,推动相关金融企业的健康稳定发展。

(二)加强金融机构的精细化管理

不论是金融机构参与市场需求调研,还是金融机构进行金融产品研发,都离不开全面预算管理工作。全面预算管理人员应重点关注金融产品的影响力及售后维护,逐步构建完整的全面预算管理平台。同时,开展全面预算编制管理工作,能明确金融机构的战略发展目标。在全面预算管理编制的过程中,金融机构工作人员应对各项业务流程进行反复修改,优化和完善金融机构配套管理制度,提高金融机构的精细化管理水平。全面预算管理工作不仅能为金融机构管理人员的经营管理和规划发展提供支持,而且能结合金融机构的预算管理数据和绩效考核数据构建更加精细完善的经营管理环境。

三、金融机构全面预算管理存在的问题

(一)未充分结合战略规划和具体业务

金融机构在实施预算编制管理工作的过程中,

由于缺乏全局观念,因此使得工作人员不能从整体角度出发进行通盘考虑,缺乏与业务的有效结合。在实施预算编制的过程中,预算编制的申报工作应该由业务部门完成,而审核工作则应该由财务部门完成,整个预算编制制度能否通过审批是由金融机构决策会议共同决定的。在这一过程中,如果金融机构战略规划部门无法及时参与全面预算管理编制,就无法将战略发展规划真正落实于全面预算管理编制。

第一,金融机构业务部门虽然将业务现状作为参考依据,严格按照以往的惯例对金融机构预算进行详细申报,但对金融机构战略规划的综合考虑却较少。

第二,在金融机构的预算编制审核过程中,财务部门工作人员和战略规划部门工作人员之间的交流较少。金融机构缺乏对相关规划的共同研讨和研究,这导致金融机构在全面预算管理编制和审核过程中未将战略规划作为主要导向,更多的是考虑金融机构各部门之间的经济利益。

第三,在金融机构的全面预算编制过程中,由于金融机构战略规划部门缺乏一定的话语权,因此使预算编制工作无法有效介入金融机构经营发展,更不能在业务预算中充分贯彻落实相应的战略发展和规划。

(二)预算工作和实际执行情况之间存在差异

第一,在财务管理工作中,金融机构未充分进行会计项目的核算和预算,这直接导致金融机构会计项目核算和会计项目预算之间出现衔接不准确的问题,并使金融机构的项目执行管理和监督工作上升到新的难度等级。

第二,由于金融机构的预算执行能力不足,因此造成金融机构中许多项目的执行易受主观意见的影响,出现金融机构项目预算计划与实际预算不符的情况,阻碍金融机构资金按预算计划使用。

(三)缺乏整体发展和全局发展理念

第一,金融机构业务部门在预算申报某个目标的过程中,主要参考的是机构自身过去几年或某一段时间内的工作经验,很少考虑目标实现的发展战

略趋势。

第二，在金融机构财务部门审核上报项目目标的过程中，工作人员未站在战略长远目标层面进行项目财务规划。

第三，在金融机构中，战略规划部门的全面预算管理编制参与度不高，无法有效实现各部门之间的联动，战略目标不能完全贯彻和落实于具体项目。

四、应对金融机构全面预算管理问题的对策

(一) 将战略规划和具体业务充分结合

在经营管理过程中，金融机构应以战略规划作为主要发展依据，结合自身的战略规划、年度计划及预算编制工作，逐步实施并贯彻落实全面预算管理工作。金融机构领导人员在下达预算编制任务时，应立足金融机构的战略发展层面，制定更加科学有效的年度计划，并将其作为金融机构完成预算编制工作的主要参考依据，在金融机制中逐步落实全面预算管理方案，确保预算方案和战略发展规划的充分契合。金融机构在制订战略规划时，应突出长期性、全局性、多面性等显著特征，对各年度的战略规划进行详细分解，科学安排战略步骤，从而形成一个具体的年度计划。同时，根据金融机构各部门的业务特点和工作职能需求，详细划分金融机构年度计划和预算管理计划。在进行预算编制的过程中，金融机构应将战略规划作为自身的发展导向，明确金融机构的整体战略目标，将计划方案下发到金融机构的各个业务部门，使各个部门能结合年度计划对年度预算进行科学有效的编制。

(二) 站在宏观全局的角度开展全面预算管理工作

对现代化的金融机构而言，传统的预算管理制度在落实和执行过程中逐步转变为全面预算管理制度，其间，主要区别是全面预算管理工作能结合金融机构的战略发展目标、风险评估及财务预算管理工作，助力相关工作人员对不同项目的预算管理工作进行全面把控，使金融机构在相关项目执行的过程中切实掌握可能会暴露的业务风险、资金流向及经济利润。金融机构的全面预算管理工作实践和执行要注意以下三个方面。

第一，从金融机构全面战略发展的角度来看，应对金融机构整体价值创造能力进行详细分析，并对金融机构面临的风险进行全面把控。相关工作人员应针对性地对金融机构发展目标及需要承担的风险分流，对整个金融机构的战略发展目标和风险关系进行积极有效的调整。

第二，从金融机构预算管理的角度来看，金融机构应立足对各种项目预算工作的具体执行，结合金融机构战略发展部门和风险部门的具体工作内容进行全面分析，从而高效开展预算管理的编制、执行及考评工作，确保金融机构预算管理工作的效率。

第三，从金融机构现代化发展的角度来看，金融机构应不断加强财务管理部门的信息化建设工作，确保金融机构各个部门之间工作职能的有效对接，并在这一基础上高效开展网络数字化转型工作。

第四，从金融机构业务管理的角度来看，金融机构相关工作人员应全面审核不同类型的金融项目，再交由财务管理部门进行风险评估和资金预算。同时，应将其下发给金融机构的业务人员，由他们协助开展可执行项目的预算编制工作，再交由金融机构的财务部门进行评审，最后在各个部门落实执行。

(三) 建立多部门联动的预算管理体系

第一，金融机构在开展预算管理工作的过程中，最重要的依托是预算机构。预算机构还涉及不同类型的工作人员和工作职责，因此，在设计预算机构时需要根据金融机构的业务类型建立合适的基层预算岗位，使金融机构工作任务及承担责任做到具体化、合理化分配。

第二，金融机构应建立完善的预算管理小组，在预算管理小组中，财务部门发挥着非常重要的价值和作用。同时，金融机构应定期增加战略规划部门和风险评估部门之间的联动，确保预算管理部门对任何项目的预算工作都能有效分析，科学综合各部门的结果。在这一过程中，金融机构的风险评估部门需要将结果上报到财务部门，并详细审核参与预算管理的项目，保证金融机构各项目的执行部门能清晰地认识到项目的实行风险，并将这些风险控制控制在合理范围内。

第三，金融机构中全面预算管理工作的开展应严格遵循各项管理制度，并由金融机构财务部门的工作人员制订更加科学、详细的全面预算管理制度，实现均衡管理。处理好涉及全面预算管理工作的各个部门，能使全面预算管理制度在金融机构中得到严谨落实。

(四) 建立并完善监督管理模式，强化预算执行和监督

各大金融机构应建立并完善全面预算管理制度

度,使金融机构的审核批准工作具备稳定性和规范性,而不能对已经审核和批准的内容进行随意更改。对于国家相关政策和经济市场环境的变化,金融应及时调整全面预算管理工作细节,严格履行金融机构的审批制度。同时,金融机构内部应建立科学规范的管理模式,强化对全面预算管理工作的监督。金融机构下设的子机构应定期向总部报送预算执行情况,并依靠信息系统和人工智能系统对金融机构全面预算管理工作进行实时控制,从根本上加强金融机构会计信息的准确性。另外,金融机构要想确保全面预算管理工作的顺利高效实施,其子机构应建立健全考核机制与问责机制,按月分析考核结果,及时优化并改善金融机构中的内部审计等管理和控制制度,以此避免金融机构中可能存在的风险和问题。对金融机构工作人员进行严格考核,能有效激发工作人员全面预算工作的积极性和工作热情,进而提升全面预算工作管理和监督的效率。

(五)培养高水平的预算管理人才

金融机构全面预算管理工作的开展离不开高质量、高素质的预算管理人才,并且,因为金融机构全面预算管理工作涉及的范围较广,包括金融机构中生产经营管理的各个环节,所以金融机构全面预算管理工作对工作人员的专业性要求很高。只有高质量、高素质的预算管理人才才能适应金融机构发展的需要,从而顺利完成金融机构全面预算管理工作。因此,金融机构应定期培养并引进高质量的人才,在机构内部建立健全培养机制,着重培养预算管理工作人员的专业技能和综合素质。金融机构可通过更加丰厚的条件吸引人才,建立健全科学合理的考核机制和激励机制,以此留住优秀的预算管理人才。

(六)加强业务风险和财务预算的融合

金融机构应立足风险防控部门的实际情况,结合金融机构的业务风险和财务预算,有效评估金融机构的预算水平。全面预算风险管理工作指的是在投资活动开展之前,根据预先设定的风险水平和资产类型对金融机构进行风险配置操作,并在最后有效核定预算。从风险预算管理工作的本质来说,其具备多维度、动态性的特点,能助力风险预算管理工作跟踪并准确反映金融机构的动态发展状况,做好综合性、全面性分析,及时有效地调整风险预算管理工作。同时,金融机构应在预算体系中引入风险预防理念,推动金融机构风险配置,以最大化经济收益。金融机构在开展各项业务时会遇到各种问

题,基于此,金融机构应严格对待各类风险因素,有效确定金融机构内部预算分配的实际水平,使实际业务风险和财务预算密切结合起来,预先确定金融机构发展过程中的风险内容,推动金融机构内部各项资源的合理配置。

(七)有效结合价值链和业务链

在实施全面预算管理编制的过程中,金融机构应有效结合价值链和业务链。从金融机构经营发展的本质来看,价值链主要用于对金融机构的整体价值进行研究,并深入探究其深层关系,助力金融机构实现自身价值的保值和增值。如果金融机构全面预算管理工作只关注各部门的单个成本,而忽视相应的价值活动及业务流程,则会直接导致金融机构的经营管理工作无法取得良好的预算管理质量和效果。相关工作人员应从价值链的角度出发,对金融机构各部门的全面预算管理工作进行科学规范的分配。

五、结语

在经营管理过程中,金融机构会面对诸多风险,对此,提高全面预算管理工作质量和效率十分重要。金融机构在规划发展过程中应站在宏观角度,全局把控金融机构的发展历程,有针对性地开展全面预算管理工作,从而推动整个金融机构的可持续发展。

【作者简介】马社会(1986—),女,山东临沂人,本科,中级会计师、中级审计师、中级经济师,山东临沭农村商业银行股份有限公司,研究方向为全面预算。