

# 商业银行资产保全业务单元 财务管理模式的建立

柯建华 王平 谢宇迪 梅气

(中国建设银行重庆市分行计划财务部 重庆 400010)

**【摘要】** 本文以商业银行正在实施的业务单元化改革为背景,以资产保全业务单元财务管理模式为研究对象,通过对资产保全业务特点进行分析,结合商业银行管理现状,尝试解决如何建立资产保全业务单元财务管理组织模式、业绩评价模式和财务报告体系等方面的问题。

**【关键词】** 商业银行 财务管理 资产保全 业务单元

资产保全业务单元管理模式主要包括市场营销模式、风险管理模式、财务管理模式、人力资源管理模式等。在业务单元作为一个独立的经营体参与经营管理活动时,其财务管理模式的建立就显得尤为重要。本文在此就资产保全业务单元财务管理模式的建立,从财务管理组织模式和业绩评价模式、财务报告体系三个方面进行探讨。

## 一、资产保全业务单元财务管理组织模式

1. 传统业务单元制下的财务管理组织模式及其缺陷。通常我们认为业务单元制管理模式,各业务单元均作为责任中心存在;各业务单元拥有独立的会计账务,实行独立核算,且业务单元内部均设置独立的财务管理部门;业务单元之间提供的服务,通过内部转移定价进行核算;支撑保障部门作为成本中心,其成本费用采用一定的方式分摊计入业务板块的成本。在这种模式下,每个业务板块是准公司化运作。

在业务单元内建立独立的会计账务核算体系,设立财务管理部门,能够使业务单元各层面均得到财务管理支持。但是,它也存在较大的缺陷:①因财务会计工作岗位设置的特殊性,如果在各业务单元内部都建立会计核算及财务管理部门将使得机构庞大臃肿,容易导致资源的浪费;②不利于财务管理的专业化管理,业务单元上下层面间、业务单元与业务单元之间对财务管理部门的管理各不相同,财务管理部门对业务单元的支持作用参差不齐,这有悖于现代管理日趋专业化的要求;③商业银行现行财务管理模式经过多年的调整已相对完善,抛开原有的模式重建业务单元将不利于发挥现有财务管理模式的优势。

2. 对建立“非嵌入式”财务管理组织模式的思考。为了弥补传统业务单元财务管理组织模式的不足,我们认为在对资产保全业务单元进行财务管理时,更适宜采用“非嵌入式”财务管理组织模式。①业务单元内部不设立专门的财务组织,而仅在现有的商业银行总行及一级分行计财部门内设立专业财务组及财务人员,为业务单元提供会计核算、财务分析和财务管理方面的服务,并就财务预算执行情况与资产保全业务部门进

行信息沟通,财务部门通过数据分析发现问题,并就如何解决提出问题提出财务上的专业意见。②包含计财部门在内的其他支撑保障部门作为成本中心,其成本费用采用一定的方式分摊计入业务板块成本中。在这种模式下,原有的层级式组织结构中的财务管理部门的职能得以拓展,同时,也实现了业务单元内前、中、后台的分离,确保了经营的独立性。

## 二、资产保全业务单元业绩评价模式

在一级分行层面设立资产保全业务单元后,只有一级分行设立资产保全经营部门,以下的各级机构原则上将无专职人员从事资产保全工作。业务单元作为一个独立机构开展经营活动时,管理层如何评价其经营业绩、如何实施以效益为核心的激励机制使其努力提高处置收益是一个亟待解决的问题。

对资产保全业务单元经营绩效的评价主要包括三个层次:业务单元、项目小组及项目组成员。资产保全业务的主要构成部分是不动产项目,项目小组将是资产保全业务重要的业务经营单元,因而项目管理较其他业务单元显得更加重要。经济增加值作为商业银行目前绩效评价的综合性指标,已广泛运用于商业银行现有的绩效考评体系中,而我们将该模式应用到对业务单元的考核时,准确测算业务单元经济增加值是首先需要解决的问题。

### 1. 资产保全业务单元经济增加值的计量模型:

资产保全业务单元经济增加值=业务单元责任利润-业务单元资本成本

业务单元责任利润=业务单元收益总额-业务单元成本支出总额

2. 业务单元成本核算方法。为客观评价资产保全业务单元创造的价值,必须对其某一阶段的成本进行完全、合理的归集。资产保全业务单元的成本是指资产保全业务单元在从事业务经营活动过程中发生的与业务经营活动有关的各项支出,主要包括资金成本、营运成本、税务成本、风险成本和资本成本五项。对于营运成本,我们对成本按习性分为两类:一类是固定成本,另一类是变动成本。

固定成本是指在一定时期和业务量范围内成本总额不受业务量影响而固定不变的成本。资产保全业务单元的固定成本主要包括办公费用、固定资产折旧、无形资产摊销费用、经营管理人员的薪金、内部管理费用和房产税等。变动成本是指在一定时期和业务量范围内随着业务量的增减变动,其总额呈正比例变动的成本。资产保全业务单元的变动成本主要包括法律事务费用、营销费用、差旅费、营业税金及附加和所得税等。

无论是资产保全业务单元的固定成本还是变动成本,通过商业银行现有的费用分解系统均能够取得相对准确的数据,因而对其成本的计量相对较为容易。对于资产保全业务单元而言,其成本的构成相对简单,在业务单元实施垂直化统一管理的情况下,更有利于在业务单元内部实施有效的成本控制。

**3. 业务单元收益确认方法。**通常认为不良资产处置的价值创造过程是:在规定的不良资产交接期内,业务经营部门就当期发生的不良资产与资产保全经营部门进行转移价格的协商,确定双方接受的转移价格后由资产保全经营部门购入不良资产,而后资产保全经营部门通过直接的现金回收、接收并处置抵债资产、呆账核销、债务重组等多种渠道处置资产,其实际回收额与购入成本之间的差额就是资产保全经营部门实现的收益。

这样的收益确认方法看似可行,它确实将资产保全部门作为独立的经营实体进行收益的核算,但它忽略了重要的一点,即不良资产回收后带给我们的收益除上述收益外,还应有一个非常重要的组成部分——回收资金再次利用产生的收益。不良资产在处置前是非生息资产,而将其回收后,可将回收资金再次投入运营以产生收益,因而将这一部分收益作为资产保全业务单元的收益应是合理的。

(1)资产保全业务单元收益的构成。资产保全业务单元毛收入的构成应包含账面收入及模拟收入两部分:账面收入主要由催收利息回收、已核销呆账收回、诉讼费收回和抵债资产处置净收入四部分构成;模拟收入主要由回收资金模拟收入、超额回收现金模拟收入和呆账核销模拟收入三部分构成。我们这里所指的回收资金模拟收入是指考核期实际回收的资金按照当期贷款毛收益率确认的收入,超额回收现金模拟收入是指考核期实际回收的现金扣除其资产从业务部门转入资产保全经营部门的转移成本后的净收益。

$$\text{资产保全业务毛收入} = \text{账面收入} + \text{模拟收入}$$

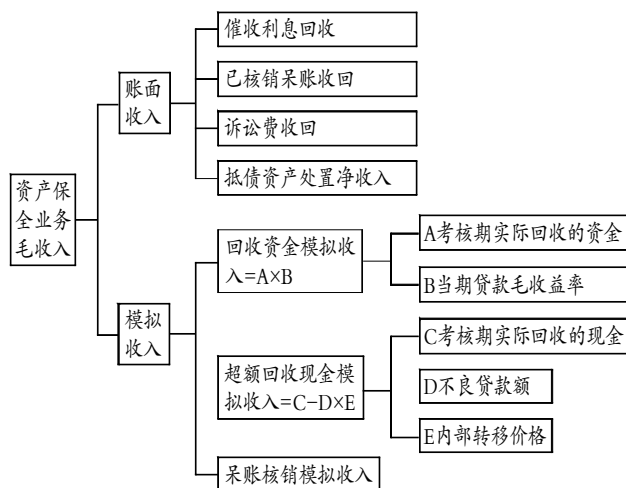
$$\text{账面收入} = \text{催收利息回收} + \text{已核销呆账收回} + \text{诉讼费收回} + \text{抵债资产处置净收入}$$

$$\text{模拟收入} = \text{回收资金模拟收入} + \text{超额回收现金模拟收入} + \text{呆账核销模拟收入}$$

$$\text{回收资金模拟收入} = \text{考核期实际回收的资金} \times \text{当期贷款毛收益率}$$

$$\text{超额回收现金模拟收入} = \text{考核期实际回收的现金} - \text{不良贷款额} \times \text{内部转移价格}$$

资产保全业务单元毛收入构成情况如下图所示:



资产保全业务单元毛收入构成示意图

(2)内部转移价格的确定。内部转移价格的确定不可避免地成为确定业务单元收益的重要因素之一。对于形成不良贷款的项目而言,基本上都已无法以第一还款来源偿债,项目回收的关键在于其第二还款来源,即担保物、抵押物的足值性,因此担保物的可交易性以及变现的难易程度应作为移交资产定价的重要参考因素。不同的担保物类别其可交易性以及变现的难易程度也有很大程度的差异,因而我们认为在确定转移价格时应按照担保物种类的不同分别确定资产移交定价比例。

根据对部分历史数据的分析,我们发现担保物最终变现时的回收金额与其设定评估时价值之间的比例按种类差异大约为:房产回收比例约为45%,机器设备回收比例约为20%,土地资产回收比例约为60%。同时,对于部分特殊资产应充分考虑其特殊性来确定价格,如部分专用设备可能成本造价高,但由于其专用性极强,可能出现有价无市的情况而无法变现,甚至最后仅能报废处置,故该部分项目移交定价应充分考虑其担保物的特殊性。据此,我们提出不良贷款转移定价的初步模型:不良贷款转移价格=可变现价值系数×未来使用价值系数;不良贷款转移成本=不良贷款转移额×不良贷款转移价格。

### 三、资产保全业务单元财务报告体系

在商业银行原有的财务报告体系下,各级经营主体(储蓄所、分理处、支行、二级分行和一级分行)是财务报告的编制单位,层层汇总编报各类财务报表,部门、项目、产品报告作为辅助的手段而存在。而在实行业务单元化管理的业务经营部门,原有的层级式的以各级经营主体为编制单位的财务报告体系无法对业务单元的经营管理活动给予有效的信息支持,经营部门无法从中取得所关心的部门、产品的经营信息。因此,在资产保全业务单元内进行财务报告体系设计时需要建立部门、项目、产品报告体系,对其经营状况进行适时披露。

#### 主要参考文献

1. 于亚利等.西方银行财务业绩考评.北京:企业管理出版社,2003
2. 达夫·尤里奇等著.王贵亚,何西军译.绩效导向的领导力.北京:中国财经出版社,2005