

浅议商业银行财务管理职能的转变

中国建设银行湖北省分行 徐明

目前,我国国有商业银行正在进行股份制改造,其目标就是要建立现代金融企业。现代金融企业的经营目标是实现股东价值最大化,财务管理的目标也是实现股东价值最大化。

一、价值最大化的理论含义

股东价值最大化有四个方面的含义:一是价值体现为未来预期收益的现值,而不是简单的资产账面价值。二是未来预期收益体现为未来现金流量,而不是简单的会计利润,未来现金流量是可以折现的。三是未来现金流量具有不同程度的风险。随着经济和竞争的全球化,商业经营环境中的风险、复杂性和不确定性加剧,也使企业的未来收益具有不同程度的风险。四是资本具有成本。当一个企业资金不足时,首先应考虑的是内部资金,其次是到市场上发行债券,再次是找银行贷款,最后才是选择上市。

二、财务管理职能的转变

把价值最大化作为财务管理目标具有重要意义。首先,它考虑了资金的时间价值和投资风险;其次,它反映了对企业资本保值增值要求,克服了管理上的片面性和短期行为,追求长期利益最大化;再次,它能够优化资源配置,使资源向回报高、效率高、风险低、能创造最大价值的区域、产品和客户倾斜。要实现这一目标,需完成以下两个转变。

1. 财务工作职能转变。财务工作职能要由以控制、报告为主转向以价值管理为主。过去财务管理人员只是从事核算、记账、成本控制等基础性工作,现在财务工作重点应转到价值管理上,即财务部门应通过管理来促使商业银行实现价值最大化。从价值管理角度总结财务管理的职能应包括四大方面的内容:

(1)通过合理配置资源创造价值。财务部门可能并不直接创造价值,因为它并不经营产品,不经营资产业务、负债业务、中间业务等,但其重要职能是通过配置好财务资源、信贷资源(通过经济资本来分配)来促进银行价值的提升。如制定合理的综合经营计划,建立以经济资本为核心的风险和效益约束机制、以经济增加值(EVA)为核心的绩效评价和薪酬激励机制。资源是否优化配置的依据就是价值评价,哪里创造的价值大就往哪里投资,所以要想配置好资源就必须做好价值评价,如可以建立EVA价值评价体系。同时,必须有相应的信息基础作支撑,建立可以评价分支行价值创造及横向的、部门的、产品的、个人的价值创造的价值评价体系。

(2)通过节支创造价值。财务部门应提出节约成本的方法,如从哪里着手进行节支,认为哪些地方支出过高需要节支。节支不仅仅是降低额度,更重要的是调整结构,减少不应

该的投入,增加可以产出更多的投入,这才是真正意义上的节支。节支并非费用花得越少越好,而应注重成本收入比,即要以同样的成本创造出更大的价值,这才是真正的成本控制。如部门预算、集中采购、分析项目投入产出比、进行多个项目分析从而选出最优方案等都是通过节支创造价值的方法。

(3)通过资本运作创造价值。资本运作主要针对商业银行总部而言,上市银行可通过在资本市场上筹集大量资本来进行资本运作。资本金不仅可用来发展资产负债业务,还可进行资本运作。资本运作的方式主要是收购,如可到海外市场收购一家比较好的金融机构,这能带来很好的利润增长机会。在资本市场上的一个收购行为,如果对未来价值创造有很大意义,会使股价立即飙升。从这点来讲,资本运作也是财务管理职能的一个很重要的方面。

(4)通过规范管理创造价值。规范管理即要按照财务制度的规定进行管理,将操作风险降到最小。过去,一些银行搞账外经营,私设“小金库”,甚至发生一些财务违规案件等,实际上都是为了小团体利益甚至是个人利益而违反财务规章和财经纪律,最终损失的是银行利益。因此,股份制银行要特别重视按规章制度办事,按法律办事。无论是财务核算、财务支出,还是信息披露,都必须严格遵守相关法律法规,这也是增加银行价值的重要方面。

2. 财务管理人员角色转变。财务管理人员在过去是报告人的角色,负责把财务信息向管理者、横向的部门做一个报告,这是一种初级的财务管理;发展到中级阶段,财务管理人员成为了控制者,如控制成本、控制各种财务行为,履行其监控职能;财务管理人员现在要过渡为价值创造的管理者角色,其主要职责包括上面提到的几个方面;财务管理人员的最终角色应该是成为管理层的以实现价值最大化为目标的战略伙伴。这个战略伙伴对管理层来讲,是行长的战略伙伴;对业务部门来讲,是业务部门的战略伙伴。作为战略伙伴,财务管理人员在考虑任何问题和做任何事情时,都要围绕银行的价值最大化来进行,而不是把资源控制住就可以了。因此财务管理人员的角色一定要转变,要增强服务意识,当哪个地方需要资源的时候要予以考虑,当需要资源的地方很多而资源又紧缺时,则要通过价值评价计算出最应该投资的方向,给行长的决策提供重要的依据,这样财务管理人员才能真正起到参谋的作用。所以,财务管理人员角色的转变十分重要。现在大多数商业银行的财务管理人员才刚刚发展为价值创造的管理者,还谈不上成为战略伙伴,但是财务管理人员一定要朝着战略伙伴的方向来发展,从战略的高度来看待问题。○