

从会计管理角度看银行业务流程再造

胡卫锋

(华夏银行总行 北京 100080)

【摘要】 本文从商业银行内部控制之风险管理和效率管理的角度阐述了银行业务流程再造对提升我国商业银行会计管理所带来的深远影响。在金融业全面开放的今天,业务流程再造是我国商业银行管理者对国际先进银行管理理念的成功借鉴。

【关键词】 业务流程再造 风险控制 效率

目前,中国银行、国家开发银行、上海银行等众多商业银行都在进行基于数据大集中下的业务流程再造项目,以此实现由传统部门银行向流程银行的转变。笔者参与了银行业务流程再造变革管理工作,对流程变革管理所产生的巨大变化深有感触。本文拟从业务流程再造对提升我国商业银行会计管理所带来的深远影响这个角度进行阐述,希望能对拟进行或正进行业务流程变革工作的同行有所借鉴。

一、控制风险

业务流程再造是如何通过变革来有效控制会计风险的,笔者认为,归纳起来,主要有以下两点:

1. 业务流程再造实现了会计管理从分散方式向集中方式的转变。

众所周知,我国商业银行案件频发的一个重要原因是总行对分行的风险管理控制权过于分散,致使有些分行有章不循、各自为政。通过对会计账户和会计报表管理流程的再造后,各商业银行成功实现了从过去分散管理向现在集中管理方式的转变,有效地防范了会计风险。

(1) 会计账户管理集中化。会计账户的增设、修改、废止等管理全部上交总行,由总行相关部门进行统一管理。这样,一方面,杜绝了银行人员通过会计账户管理漏洞作案的可能。通过分析以前发生的银行案件,笔者发现很多案件是由银行内部人员利用账户管理的漏洞来达到作案目的的。最典型的如巴林银行案件,交易员利用账户管理缺陷开设假账户,通过这个假账户进行违规操作,最终导致出现巨额亏损。另一方面,堵塞了会计人员利用手工记账进行作案的漏洞。如2006年10月发生的葫芦岛商行3.7亿元骗案中,会计人员就是利用账户管理的漏洞,将“委托理财”账户非法放在“同业存款”账户逃避监管达数年之久。

(2) 会计报表管理集中化。在会计数据大集中的前提下,通过流程变革将会计报表出表路径由以前“自下而上”方式变为“自上而下”方式。显然,变革前对分行的会计风险控制是被动的,所有的报表数据要先经过分行加工,结果是总行对分行进入数据库修改本地利润、隐藏风险等行为无法做到事前控

制;变革后,总行对分行的会计风险管理变为主动,由总行集中管理会计报表,分行人员不可能登陆到总行数据库中修改其会计报表数据。我们在项目实施过程中通过核对报表数据发现很多分行的报表折算汇率维护出现各种错误,由于没有相应的风险控制措施而未被暴露出来。这是因为在分散管理模式,汇率的维护都放在各个当地分行,这样风险发生的概率自然就大大增加。

(3) 将一些高风险的会计操作业务集中处理。在传统的运营模式下,业务的受理和完成都是在网点完成。尽管银行制定了各种业务处理规范,但在分支机构仍有自由操作的空间。分行的风险管理部门通过事后监督、检查辅导的方式对分行的风险进行控制,其时效性和全面性都较差。在业务集中模式下,分支机构只是业务受理机构,业务实际处理由作业中心按照标准的统一业务流程进行集中处理。

通过在作业中心建立完善的风险预警、授权和监控机制,可以有效地控制银行业务的操作风险,实现了风险控制集中化。通过建立作业中心实现业务集中处理从而达到以下的效果:银行的风险点控制由分散到集中;降低部分操作风险(如违规办理业务、柜员勾结作案、录入错误等);运营风险得以过程控制。

2. 业务流程再造实现了会计风险由人工控制向流程控制的转变。

即使在大多数商业银行都完成数据大集中的今天,我国银行业还是发生了一系列的金融案件。仔细分析这些案件,不难发现一个共同点,即涉案人员都包括会计人员。可以说,没有会计人员的参与和配合,这些作案是不可能成功的。从作案的手法上看,反映了我国银行业会计内部管理混乱的现状,很多案件都是在流程控制出现漏洞的情形下发生的。业务流程再造的重点就是对现有业务处理流程进行梳理,通过流程控制来杜绝违规行为的发生,以信任取代制度,用道德软约束替代流程硬约束,达到会计风险控制的目标。

(1) 理顺优化流程。银行基层会计管理主要包括授权管理、印押证管理、印鉴管理、对账管理、账户管理、档案管理、账

务处理、会计检查与监督、现金管理、业务系统管理等十个大的方面,而这恰恰是会计内部控制管理的主要风险点。在绝大多数银行案件中,犯罪分子都是利用以上一个或多个会计管理薄弱环节而达到作案目的的。通过业务流程再造对上述会计管理环节进行梳理、简化和重新组合,从而达到控制会计风险的目的。比如我们将对账管理、账户管理等内容都上收到分行管理部门,从而可以杜绝会计人员作案的可能。另外,通过集中管理,为基层会计人员节省了大量的时间和精力,从而使他们可以更专注于服务客户。

(2)强化过程控制。流程变革后对业务处理采用前中后台流水处理的管理模式。这也是目前国际上绝大多数先进银行采用的模式。顾名思义,前台处理业务,比如进行存贷款交易、债券买卖交易的处理;中台管风险,比如对交易进行授权、对止损金额进行控制等;当该笔业务符合中台风险控制后,后台会计人员就可以看到该笔交易,并根据前台人员的交易单据进行复核,通过事前在系统中已经维护好的会计分录参数,该笔交易的账务处理自动完成。

变革前交易处理过程里中台的职能基本上由前台交易部门行使,交易授权、风险止损等控制也是由交易部门自己决定。后台会计人员只能根据前台交易单据的复印件进行手工复核和账务处理。从中可以看出,对于前台的交易没有一个独立部门进行风险控制和约束,后台会计人员无法判断业务的真实性和合法性,前台业务人员也无法确保后台会计人员是否进行了准确、全面的会计处理,在整个业务流程处理过程中产生了严重的脱节,为风险管理埋下了隐患。

(3)作业集中处理。在传统的业务处理模式下,由分支机构从头至尾处理完成客户提交的业务申请。由于业务难易程度、流程、处理环节的不同导致分支机构营业网点的业务处理流程较为繁琐。业务凭证从前台到后台各个工作岗位的传递等也一般是采用传统的周转方式。在集中处理模式下,分支网点的前台柜员主要负责业务受理工作,然后将业务通过影响平台发送到作业中心进行集中处理。这样一来,由于工作过程的简化、标准化、统一化,使得业务处理更规范化、程式化,效率更高。从而业务凭证的传递也实现了电子化的高效、准确传输。

通过集中化管理和对流程进行严格控制,改变了以前分行职能重合率高的“块块管理”的业务运行模式,集中了全行有限的专业力量,降低了会计操作风险概率和全行的成本支出。由总行各个部门进行集中“条条式管理”,可以节省资源成本,有效防范风险。目前,国际上先进银行在会计管理上具有集权化程度高、机构布局侧重于总行的特点。

二、提升效率

业务流程再造在有效降低会计风险的同时,也大大提高了会计操作和管理的效率,为银行节省了大量的人力资源和时间。

1. 账务处理参数化。

业务流程再造改变了传统手工记账繁琐、量大的局面,通过分析不同业务特点,事先在系统中进行会计分录相应的参

数化维护。业务人员只需要在系统中录入详细要素,无需人工干预,系统就可以自动进行会计账务处理;期末时能够批量打印记账凭证。这对广大基层会计记账人员来说意义特别重大。因为他们的工作时间绝大部分花在记账和凭证处理上,业务流程变革后他们再也不需考虑如何正确选择账户来记账,也不需手工打印记账凭证。这样能使他们从技术含量低、简单重复的日常工作中脱离出来,从而更加专注地为客户提供优质服务。

2. 产品配置参数化。

国内商业银行新产品的推出速度十分缓慢,除了人员、技术等原因限制,新产品开发流程制约也是一个主要因素。流程再造通过改革现有的产品开发管理方式,在数据大集中和开发先进系统的基础上,将IT系统直接连到产品层,通过选择不同的产品参数来组合出不同的产品。比如对不同期限的定期存款产品,业务人员只需要选择一个月、三个月等不同期限,就可以组合出不同期限的定期存款产品,从而为银行满足客户需求、抢占市场份额赢得宝贵时间。

3. 会计报表编制参数化。

长期以来,我国商业银行会计管理上形成了重核算、轻分析的思想,除了一些基本会计报表和监管统计类报表,涉及分析的内容都是手工临时加工整理的。这与国际银行先进做法是背道而驰的。国际上先进银行(包括企业)一般通过电子化会计核算进行自动处理,而投入大量的资源到会计报表数据分析上。业务流程再造加大了对这部分内容的变革,变革后各种分析报表都不需要通过专门开发程序来实现,会计人员可以随时通过参数来定义编制需要分析的报表,提交会计报表后可以直接输出分析结果。基于这种流程可以对数据进行深度挖掘,为银行的风险管理、决策服务,使银行的服务管理、营销管理、风险管理等达到国际化水平。

上面从会计的角度分析了业务流程再造对会计管理的巨大影响,从中我们可以看出,这种变革正折射出我国银行在改变传统的“以账户管理为中心”的理念,将“以客户为中心”的理念予以不断落实、执行的现实。当然,只有理念的转变是远远不够的,在外资银行全面开放的今天,我们必须积极借鉴西方银行再造的经验,实施从组织结构、业务流程、信息技术、银行文化到员工行为的全方面再造,以不断提高我国商业银行的综合竞争力。

主要参考文献

1. 白丽.中国工商银行:从“集中”中起航.电子商务,2005;5
2. 曹文诚.数据大集中:中国银行业的信息革命.金融理论与实践,2004;6
3. 周彬.工商银行二级分行组织扁平化及其实施策略.金融论坛,2003;9
4. 王瑞华.商业银行业务经营中的数据大集中.现代商业银行,2005;9
5. 王焱,段国建,郭丽.论银行业管理型会计信息系统的构建.金融理论与实践,2003;11
6. 历志钢.葫芦岛商行3.7亿元骗案.财经,2007;1