

商业银行实施战略管理会计浅探

彭宏超

(陕西科技大学管理学院 西安 710021)

【摘要】 在商业银行中推行战略管理会计对化解金融风险、提高核心竞争力有着重要作用。本文从作业管理、平衡计分卡与价值管理等角度探讨商业银行战略管理会计的实施。

【关键词】 商业银行 战略管理会计 平衡计分卡

战略管理会计突破传统管理会计的观念,主要从企业的总体战略目标出发,对实现战略目标的全过程进行监控,以外部性和长期性为核心,明确强调企业战略问题及相关重点,其通过运用财务信息来制定战略,获取竞争优势。近年来,我国学术界对管理会计的研究涉及很多领域,但是关于商业银行战略管理会计的研究相对较少,这与我国银行业的发展状况很不相称。下面拟从商业银行的经营特点出发,就商业银行战略管理会计的实施作一探讨。

一、实行作业成本核算和作业管理

1. 作业成本核算。作业成本核算适用于产品或者服务多样化的金融机构,多样化的产品或者服务要求将成本按照其真实的发生水平分配到各个成本目标,所以传统方法无法适用。我国商业银行目前的服务已经向多样化发展,服务领域包括负债业务、资产业务、中间业务、储蓄、同业拆借、信贷、汇兑、证券、信用卡业务、外汇业务等,而这些业务又可以进一步细分,仅就贷款业务来看,贷款可分为长期贷款、短期贷款、企业融资贷款、消费贷款等,而企业贷款部分又分为各个行业贷款和各种用途贷款,贷款给不同企业用于不同用途所产生的利润和风险是不同的,这就要求商业银行对这些贷款的成本进行精确核算,以便做出决策,减少对收益为负和收益甚微的业务的投入,增加对收益高业务的投入,同时降低银行的风险,而要达到这个目标就需要一个精确的成本核算系统,即作业成本核算系统。

2. 作业管理。商业银行实施作业管理就是要把银行看做最终满足顾客需要而设计的“一系列作业”的集合体,形成一个由此及彼、由内到外的作业链;要尽可能消除不增加价值的作业,对可增加价值的作业也要尽可能提高其工作效率,减少消耗,提高可从顾客收回的价值。①在作业管理过程中要对每个作业进行趋势分析和业绩评价、对作业过程进行价值分析的同时提高质量,最后对经营过程中不合理的流程作业进行重新设计,最终达到合理配置资源和价值最大化的目的。②要不断进行产品和劳务创新,增强核心竞争力,但同时也要对产品和劳务创新作业进行成本目标制定,加强成本控制和管理工作。③对银行作业进行优化,对产品成本进行分解、分析和控制。

④对银行客户进行贡献度分析,根据不同的成本动因和价格在销售产品的作业中进行直接和间接成本的确定、计量、分析和控制。⑤对项目投资进行评价与选优,以作业为基础预算,从而进行生命周期成本的测算。

二、运用平衡计分卡完善综合业绩评价体系

商业银行建立综合业绩评价制度就是将结果(利润和现金流量的财务目标)和原因(顾客和员工的满意度)联系在一起,运用平衡计分卡从财务、顾客、内部流程、学习和成长四个维度全面评价经营业绩战略实施系统。财务维度是最终目标,顾客维度是关键,内部流程维度是基础,学习和成长维度是核心。而核心培植是一个动态过程,只有不断学习和成长,才能持续改善银行的内部业务流程,更好地为顾客服务,从而实现商业银行最终的财务目标。

1. 财务维度。在市场经济条件下,商业银行所有的改善都应该面向财务目标。①以权责发生制为基础的利润依然是商业银行的财务目标,因此,财务会计依然是财务维度的重要内容。②鉴于利润作为财务目标的缺陷,必须辅之以收付实现制下的会计核算。③引入经济增加值(EVA)指标,核算全部资本的资金成本(含所有者投入资本)。

2. 顾客维度。商业银行要想获取长远、出色的财务业绩,必须创新,推出顾客喜爱的银行产品或服务。应该关注以下几个方面:①顾客需要什么,何时需要以及如何需要,顾客是质量概念的核心;②如何权衡质量与成本之间的关系;③银行产品生命周期成本;④环境管理。在21世纪,银行的产品不仅要有顾客观,而且还要有环保观。从商业银行内部的角度看,不仅要确认、计量和归集环境成本,而且要注重投资成本效益和环境业绩评价。

3. 内部业务流程维度。从价值链通用模式出发,商业银行业务流程包括银行产品研究开发过程、经营过程和售后服务过程。在研究开发过程中,首先以顾客为导向,发现和培育新市场,兼顾现有市场上顾客的现实需求和潜在需求,开发和设计新产品或服务,并打入新市场。经营过程强调向顾客提供及时、有效的产品和服务,在经营过程和售后服务中关注时间、质量和成本,特别注意“服务反映周期”、“人力成本”、“物

力成本”、“服务的一次成功率”等。引入银行 ERP 系统,将外部的顾客需求(包括存款客户和贷款客户等)与银行内部的经营活动有机结合,在充分调动商业银行内外部资源的基础上,确立竞争优势。

4. 学习和成长维度。商业银行的学习和成长本质上是人力资源的学习与价值的提升,改善业务流程和业绩的建议与想法更直观地来自员工。战略管理会计决非是纯技术性的,从深层次看,战略管理会计涉及人的价值观念和行为取向,战略管理会计职能属于行为职能,商业银行应该在战略管理会计信息的产生、传递和使用过程中积极、正确地解释、预测和引导各有关人员的行为,使战略管理会计信息的行为职能在组织中得到更加有效的发挥。

三、引入战略性经营决策支持系统

目前,我国商业银行实施的管理会计比较注重战术性问题的研究,往往忽略了全局的、长期的战略性问题研究,战略管理会计服从于本行的战略选择,为领导决策管理提供信息和智力支持,实质上表现为决策的目标从最优化准则向满意度准则转变,决策的程序要求决策的科学化需以民主化为基础,管理的信息从单一化向多元化(物质、精神和时空等)转变。战略管理会计在进行经营决策和投资决策分析时,克服了传统管理会计所存在的短期化和简单化的缺陷,具体体现在如下方面:

1. 运用非线性、不确定本量利模型进行短期决策。短期本量利模型中,不仅固定成本与变动成本的划分是建立在一定的相关范围基础上的,而且还假定产销平衡,产销量的变动不会影响价格和成本的变动,这样条件下建立的线性模型只能在很短的时期内适用。而从商业银行实际经营作业和长期来看,这些因素很难保持固定不变。因此,战略管理会计则更多地使用了非线性本量利分析和不确定条件下的本量利分析,这样就可以在市场和业务不断变化的过程中,灵活并相对客观地进行经营和投资决策。

2. 运用自由现金流量指标进行长期投资决策。银行在长期投资决策方面突破了传统的长期投资决策的局限。传统的长期投资决策分析是建立在两个假设基础之上的:①资本性投资集中在建设期内,项目经营期不再追加投资(技术改造除外)。②流动资金在期初一次性垫付,期末一次性收回。战略管理会计突破了这两个假设,将资本性投资和流动性资金在项目经营期间随着产销量的变化而变化的部分也考虑进去。

这样商业银行在进行长期投资决策时,就可以及时、灵活和合理地经营方案进行调整,对经营产品质量信息和经营效益的客观判断具备应有的准确性,更为合理和科学地进行经营战略方向的把握和对风险的预测和防范,从而实现价值最大化的经营目标。

四、运用价值管理提升业绩水平

价值管理(VBM)是一种新的管理理念、管理技术、管理制度。就本质而言,VBM的目标就是创造股东价值,实现价值增长,在公司经营管理和财务管理中遵循价值理念,依据价值增长规律,探索价值创造的运行模式和管理技术,从而连接战

略并应用于所有对企业价值有影响的各个因素和整个经营过程中的一种决策机制。

1. 明晰企业的关键价值驱动因素。关键价值驱动因素是指影响或推动价值创造的那些决策变量。与价值驱动因素相关的标准叫做关键绩效指标。银行价值的驱动因素主要包括以下几个方面:贷款质量的提高,较大且稳定的存贷款利率差,增加了的中间业务收入等收费项目,经营效率的提高。其中贷款质量的改善是最重要的因素,它一方面带来了银行业主要收入——贷款利息,另一方面减少了不良贷款,银行就不必提取巨额损失准备金。关键绩效指标为不良贷款率、存贷款利率差、费用率、准备金率等。

2. 注重培育核心竞争力。在高新技术推动下,快速发展的经济、不断进步的社会对商业银行提出了新的挑战,要求培育自己的核心竞争力,发挥更多的中介服务功能,创造更多价值。这包括:加大科技投入,在自己的主价值链上形成核心技术并建立完善的现代市场营销体系,价值链延伸到市场的基层——客户层面,理顺物资、人才、资金、技术、信息流动渠道,使有限的资源得到有效配置,进而提升资源价值转化率,建立真正意义上的现代银行制度。

3. 不断完善经营管理。在银行经营管理中,管理层要不断检查银行的机构和人力资源管理是否适应价值目标,检视业务组合及资源配置是否合理;进行金融产品和金融业务的创新管理,对产品进行本量利分析,以创造最大价值。

4. 塑造以价值导向为主的银行文化。银行文化协调股东、管理者和员工的利益,把银行全过程价值管理变成全员的自觉行动,通过奖励创造价值的员工,交流价值管理的经验,形成全面价值管理的良好氛围和银行文化。全体员工要以共同的银行理念为指导,在银行进行创新的过程中,以价值导向为主,创造业绩,提升银行的价值。

五、建立银行战略管理会计信息库

战略管理会计的资料主要来源于财务会计,但财务会计核算的是历史成本信息,侧重于货币计量及事后反映,另外受财务会计报告期的影响,不能及时取得相关资料,使得管理会计信息的及时性、相关性大打折扣。为充分利用银行资源并及时提供战略性信息,银行有必要建立战略管理会计信息库,培养自己的战略管理会计人才。平时收集、整理来自各方面的多样化信息,包括本银行和竞争对手的各类资料、行业分析报告、政府政策及银监局统计资料、国际市场行情、国际经济发展动态、重要的新闻报道以及其他有价值的信息。在战略决策时,战略管理会计人员则运用一定的方法,对战略信息库中的信息进行加工、分析和处理,及时提供给决策当局,为相关决策提供信息支持。

主要参考文献

1. 王勇.试析商业银行战略价值管理.现代商业银行导刊,2006;4
2. 余绪缨.管理会计学.北京:中国人民大学出版社,2005
3. 杨锡怀,冷克平,王江.企业战略管理——理论与案例.北京:高等教育出版社,2004