谈商业银行会计委派制

西北农林科技大学经济管理学院　杨军芳

【摘要】会计委派制是近年来我国企业内部会计人员管理制度的创新。会计委派制在会计监督、调整企业委托关系等方面发挥着积极的作用。它能将企业内部会计控制与外部会计监督有机地结合起来,形成一种相互制约的有效管理机制。商业银行会计委派制是会计委派制的延伸,适应商业银行股份制改革发展的要求。在我国商业银行内部推行会计委派制,有利于提高其会计管理水平,促进其发展。

【关键词】会计委派制　商业银行　委派会计主管

会计委派制是近年来我国企业内部会计人员管理制度的一种创新。它能将企业内部会计控制与外部会计监督有机地结合起来,形成一种相互制约的有效管理机制。商业银行会计委派制是会计委派制的延伸，在商业银行管理中具有优势,适应商业银行股份制改革发展的要求。在我国商业银行内部推行会计委派制,有利于提高其会计管理水平,促使其健康发展。

一、我国商业银行推行会计委派制的意义

商业银行作为我国社会经济生活中的一个重要部门,其真实的会计信息为国家进行宏观调控和决策提供了有力的支持。同时,真实、可靠的会计信息也是商业银行完善经营管理、提高决策能力和发展能力的保障。

1.推行会计委派制可以有效防止会计信息失真。目前,我国商业银行的经营发展正处于制度转型阶段,由于局部利益的盲目驱动,不可避免地存在短期经营行为,导致了会计信息的部分失真,对商业银行经营发展形成了一定制约。会计委派制是加强会计监督和管理的有效形式,这种制度安排通过其管理监督的相对优势为会计信息的真实性、准确性、可靠性提供了保障，从而使商业银行经营与管理信息相对称,提高了经营管理效率。

2.推行会计委派制是我国商业银行股份制改革发展的必要条件。目前在“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度引导下,中国建设银行、中国银行两家国有商业银行已经实行了股份制经营,中国工商银行、中国农业银行也拟在近两三年内上市。在公司治理结构下,必须要有一套行之有效、科学合理的决策执行和监督体系,严格内部责任制度,规范经营管理行为,使商业银行真正成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体。为此,建立有效的内部监督机制是当务之急。会计委派制一方面利用商业银行管理当局披露的会计信息对其管理者进行约束和激励,另一方面因为受内部监督机制的制约，商业银行有义务向股东大会、董事会、监事会及外界提供系统、及时、准确的会计信息。同时,会计委派人员可以在履行其基本的会计核算、结算职能的同时,对商业银行的会计信息进行独立审计,以最大限度地减少会计舞弊行为,保证会计信息的高质量。在目前我国商业银行产权制度功能没有完全发挥、法人治理结构还不健全、所有者权利缺位和经营者权利越位等问题还没有得到解决之前，在商业银行内部实行会计委派制是对商业银行经营行为的必要规范。

3.推行会计委派制有利于我国商业银行一级法人下的各派出机构经营管理水平的提高。目前,我国商业银行实行的是一级法人下的委托代理经营。总行为法人,一级分行、县支行、分理处乃至基层营业网点只是其派出机构，派出机构负责人仅为法人代理。在这种委托代理关系中,作为一级法人的总行可以知道其代理法人即各派出机构负责人的能力，但是对代理法人的工作努力程度和经营管理水平却无法准确知道。总行一级法人往往通过各种方式来监督和激励各派出机构负责人,这势必会导致内部代理成本的增加,即内部管理交易成本的增加。尽管在商业银行内部经营管理中也建立了“激励机制”、“监督机制”和“制约机制”三位一体的管理体系,但作为管理体系内的会计信息系统仅履行了核算职能，而并未很好地履行监督职能。实行会计委派制,通过委派会计人员来加强对各派出机构负责人的监控,能够解决各派出机构负责人(即代理法人)的道德风险所造成的损失,减少总行一级法人与各派出机构负责人之间的行为差异，从而实现一级法人下的委托代理经营管理水平的提高。

二、我国商业银行会计委派制模式

根据我国会计委派制在其他行业和部门的试点实践和经验,结合商业银行自身经营特点和管理需要,我国商业银行会计委派制应采取由商业银行董事会和董事会授权总行的财务和人事部门向辖属分支机构(即派驻机构)统一委派会计主管的模式。所派出的会计主管具有双重身份,即代理总行监督所在派出机构的会计工作,同时履行所在派出机构的核算职能,将会计的核算职能与监督职能一并承担。所有派出的会计主管由总行统一管理、统一考核、统一奖惩、统一任免。具体如下：

1.委派会计主管的考查与选拔。委派会计主管的考查与选拔应坚持“逐级推荐、逐层考查、总行委派、公平竞争、择优

录用”的原则。委派会计主管基本素质要求是:德才兼备,政治素质过硬,业务功底扎实,具备良好的思想道德和职业道德,思想作风端正,坚持原则,忠于职守,廉洁奉公,具备较高的业务技能水平和专业理论知识水平,并熟悉国家的财经法律、法规、方针、政策和制度,掌握现代化管理的有关知识,尤其要熟悉商业银行基本情况,精通商业银行基本业务知识,具有从事本职工作的资格证明。在委派会计主管的选拔上,应坚持以实际工作经验为主要依据,同时考核其组织管理能力和协调配合能力。

2.委派会计主管的双重职责范围。我国商业银行的委派会计主管有别于其他行业的委派会计主管,其不仅要履行监督职能,而且要履行会计的首要职能——核算职能,融会计服务与监督管理为一体。

我国商业银行委派会计主管的核算职能主要包括:参与分支行业务活动的分析决策,如果委派会计主管因故未能参与派驻分支行的决策,则分支行负责人应及时在会后向其通报,并征求其对决策的意见;对委派会计主管提出的异议,分支行应重视并及时再议,如意见无法协调统一则及时报请上级委派部门按有关规定处理;组织领导分支行实施国家有关财经法律、法规、方针、政策、制度以及总行财务会计制度,做好分支行季度、年度财务计划工作,核算、控制、分析分支行成本费用,考核分支行财务计划执行情况,真实、准确地上报分支行会计核算资料;拟订分支行的内部财会制度,组织编写分支行季度、年度财务计划,参与拟订分支行的年度决策方案等。

我国商业银行委派会计主管的监督职能主要有:履行《会计法》和《金融企业会计制度》等各项规章制度,组织领导分支行的会计监督工作,对违反财经纪律的重大事项及时向总行报告,参与分支行的财务收支审批工作,审查重大的财务收支并与分支行主要负责人共同会签,监督分支行的资产运营情况并对分支行的资产流失承担责任,有权对分支行会计人员的配备和职务聘任提出建议,审核分支行的会计报表并与分支行负责人共同确认重大经济合同等,监督分支行业务操作的合法性以及执行规章制度的有效性,监督分支行贷款发放及收回的合法性以及会计人员、出纳人员履行岗位职责的情况等。

3.委派会计主管的委派程序。我国商业银行一级法人垂直管理的特点决定了委派会计主管在派遣和调用上实行“统一委派、择优录用、统一考评、奖优罚劣、统一管理、不断完善”的原则。各分支行的委派会计主管由商业银行董事会和董事会授权总行的财务和人事部门委派,按照规定程序任命,同时按规定程序经董事会或董事会授权总行的财务和人事部门进行调换。总行与辖属分支行按隶属关系、管理权限对各级财务负责人实行逐级委派制度。其程序为:由各分支行推荐,总行财务和人事部门提出委派人选,然后进行综合考查,并根据考查结果在听取派驻分支行负责人的意见后提出初步建议,最后由总行财务部门负责人审核、批准,由人事部门办理委派手续。各分支行委派会计主管的调换也依据这样的程序进行。

4.委派会计主管的管理与考核。我国商业银行委派会计主管由总行财务与人事部门共同管理,各分支行的委派会计主管的人事档案、职务任免、工作调动、职称考试与聘用、薪金、福利待遇等由总行统一管理。委派会计主管轮换岗位或不再担任分支行会计主管时,其人事劳动关系及相关事宜将按新的工作岗位的有关标准执行。委派会计主管的在岗业绩考核由总行财务和人事部门负责,实行委派会计人员的业绩考评制度与述职制度相结合,并且所在派驻分支行参与评分,主要对其履行职责方面如组织领导能力、会计管理能力、业务知识水平、政策执行水平、履行财务岗位职责和会计监督职责等情况进行考评,并将考评结果作为委派会计主管奖惩和职位升迁的参考。同时,结合商业银行业务经营特点和管理实际,定期(一般为半年或一年)对委派会计主管的岗位职责履行情况进行审计,及时发现、纠正问题,以促使委派会计主管最大限度地履行好职责,确保会计委派制的执行效率。

三、我国商业银行推行会计委派制需要解决的问题

1.先试点、后推广,稳步、有序地推进。会计委派制在我国仅进行了试点,并未进行大范围推广。我国商业银行实行会计委派制也需要不断探索,及时总结,逐步完善。任何事物的发展都是从无到有、从不成熟到成熟。在我国商业银行经营管理中推行会计委派制,必须先选择内部管理相对较好的分支行进行试点,边试点、边摸索、边总结经验,以便建立适合我国商业银行经营特点和规律的会计委派体系,真正把会计委派制的思想和内涵运用到我国商业银行内部管理中来。同时,在推广会计委派制的过程中,应该在商业银行这个大范围内结合各分支行的经营状况和发展环境,因地制宜地运用会计委派制。

2.注重委派会计主管的专业综合素质。以人为本,建设一支强有力的会计队伍是顺利推行会计委派制的关键和保证。按照会计人员职业特殊性和严谨性以及良好的职业道德要求,我国商业银行管理当局应该从制度上保证会计委派人员参加继续教育的时间和受教育的结果,这样才能确保内部会计人员业务技能和素质的全面提高,实现人力资源的转化和升级,为全面推行会计委派制打下良好的基础。同时,从商业银行长远发展和竞争力提高等方面着手,应把高级管理人员的引进当做一项管理目标,提高商业银行内部会计人员素质,为全面推行会计委派制铺好道路、打好根基。

3.制定委派会计主管的交流轮换制度。委派会计主管的交流轮换制度是其职能有效发挥的重要步骤和环节。商业银行在推行会计委派制时应该规定委派会计主管的任期,任期届满,经过业绩考核评价后,对所有的委派会计人员进行交流轮换。交流轮换不仅有助于委派会计人员增强工作责任感、提高工作能力,更有利于其会计监督职能的有效履行。在一般情况下,交流轮换时间以三年左右为宜,这样既能保证委派会计人员自律性的发挥,又能保证会计委派制对商业银行现行会计管理弊端的修正和完善。

主要参考文献

①张美年.对我国会计控制委托代理问题的思考.株洲工学院学报,2004;4

②刘家松,彭亚玲.会计人员委派制理论研究.华南金融研究,2002;3