

农村商业银行全面预算管理的优化

鲍艳军

(内蒙古教汉农村商业银行股份有限公司, 内蒙古 教汉 024300)

摘要:近年来我国经济增速逐渐放缓,农村商业银行面临着经济发展中涌现的各类风险,加上利率市场化的加速推进,未来农村商业银行需要思考如何适应经济的发展以及宏观经济调控的要求,通过优化自身的管理体系提升自身的竞争力。全面预算管理作为一种有效的管理工具,能够帮助农村商业银行明确具体规划,实现各项资源有效配置。全面预算管理体系的应用,能够促进农村商业银行实现精细化管理,提高农村商业银行内部资源利用效率,更好地完成各项收支目标。本文首先分析农村商业银行全面预算管理现状及存在的问题,重点针对农村商业银行全面预算管理的优化策略进行研究,希望通过本文的研究,提高农村商业银行管理水平。

关键词:农村商业银行;全面预算;优化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.076

我国的经济形势由高速增长转向了高质量发展,我国的金融格局也在重塑。同时近年来监管部门对农村商业银行的业务管理日趋严格日益规范,在我国供给侧改革的大背景下,农村商业银行的资产质量也面临着巨大的挑战。为了实现农村商业银行的可持续发展,需要优化管理过程中的各类管理方式,实现降本增效的目标。全面预算管理作为贯穿于农村商业银行各阶段的管理方式,通过对全面预算管理工具的应用,能够改善自身的管理水平,进而实现可持续发展的目标。

1 农村商业银行全面预算管理现状

近年来越来越多农村商业银行已认识到了全面预算管理工作的重要性,并通过不断完善预算管理方法,形成初步的预算目标设置、编制、过程控制、绩效考评的全面管理流程,提高了农村商业银行的经营管理水平,规范了业务管理流程。但是还存在一定的问题,比如没有对预算编制、执行、考核等过程实现精细化管控,导致预算管理的效果还不够理想。

2 农村商业银行预算管理存在的问题

第一,预算目标和战略目标相脱节。部分农村商业银行在开展预算管理的过程中,管理层没有通过战略的眼光开展预算管控,预算管理以短期内的经营目标为主,容易导致农村商业银行忽视长远利益。

第二,预算收支目标编制不合理。农村商业银行在预算编制的过程中,没有针对不同项目开展编制,预算编制较为粗糙,导致预算难以执行。

第三,预算执行过程中缺乏动态的管控与分析。部分农村商业银行在预算目标下达之后,没有针对预算执行情况建立一套有效的监控机制,也没有通过信息系统实现对预算的动态监督,各项数据管理工作还通过手工的方式进行,不仅耗时耗力还容易导致预算管理滞后,无法针对预算差异及时分析存在的问题。

第四,预算缺乏完善的考评。预算考评作为分析预算执行情况并优化下一年度预算管理工作的重要机制,部分农村商业银行没有健全预算考评机制,考核层次较为散乱,考评体系较为混乱,无法实现对各机构及部门的充分考评,容易使预算执行出现偏差。

3 农村商业银行全面预算管理的优化策略

3.1 完善组织架构

农村商业银行的预算管理组织体系是预算管理工作的基础,预算管理组织体系要负责对预算目标制定。预算任务分配以及下达沟通,针对预算执行的过程进行监控、预警与调整,并针对预算执行的结果进行评价,因此农村商业银行需要建立高效的预算管理组织体系。预算管理组织体系可以分为决策层、管理层、执行层。首先,为确保农村商业银行预算管理体系具有权威性,要明确决策机构,在农村商业银行内部建立全面预算管理决策小组,负责预算管理的最高决策工作,根据农村商业银行的战略规划,分析经营目标,以及当年预算编制、执行、考评等方案,预算执行过程中发生的调整工作进行讨论,通过设立预算决策机构,确保预算决策更具合理性。其次,明确预算的日常管理机构。预算管理的日常管理机构是在预算管理决策小组的领导下,负责预算管理的日常管控工作。要让财务部门、人力资源部门等各部门参与到预算管理组织机构中,并分别对预算细则制定以及资源平衡、目标分析等方面负责,使编制的预算更具有可操作性。通过细化预算管理的战略规划,统筹预算的各项目标,明确工作流程与组织分工,使预算更具有可行性,并监督各预算执行机构预算的编制、执行等工作。预算执行机构作为农商银行的基层部门,负责按照预算管理的要求开展工作。

3.2 优化预算目标

第一,农村商业银行要实现长远发展,就需要根据国家的政策,在充分分析内外部环境的基础上,制定合理的战

略规划,确保战略规划符合农村商业银行的发展规律以及经营规律。在当前农村商业银行强调的全面预算管理目标是提升自身价值,因此农村商业银行需要平衡短期利益和长期利益,分析农村商业银行的长期战略目标以及短期的利润目标。在制定战略规划时,需要对各类资源进行合理配置,通过SWOT分析的方式判断农村商业银行的优势、劣势、机会、威胁,并制定更为科学的战略规划,通过明确的战略规划要求,提升战略相关的关键控制点的管理水平。

第二,预算目标要突出农村商业银行的战略导向。农村商业银行的预算目标要落实战略导向原则,建立在对农村商业银行的未来发展规划深入解读的基础上,通过把握战略导向,围绕战略目标明确预算的具体方向,并通过对预算的量化与细化分解,确保预算符合农商银行的总体预期⁴。例如农村商业银行战略计划是利用金融科技手段加强竞争力,实现降本增效的目标,那么农村商业银行的全面预算编制过程也需要围绕战略规划进行,加大对金融科技主管部门、信息技术部门的费用支持力度,优化各部门的费用配比。

第三,明确预算分解原则。首先,农村商业银行要确保预算的制定和分解具有规范性和可操作性。预算目标逐级分解,需要制定合理的标准,明确分解原则,将预算目标细化拆分为农村商业银行各部门的目标,体现价值最大化的原则。首先,预算目标的分解要结合农村商业银行的实际情况具有客观性。过高的目标可能会使预算执行主体失去信心,消极对待预算工作。过低的目标导致预算责任主体毫不费力完成,难以调动相关主体工作的积极性。因此农村商业银行要通过合理制定预算目标,使农村商业银行整体的管理效率得以提高。其次,预算目标的分解要结合农村商业银行的发展战略进行分解,确保农村商业银行提供相应的资源支持,以提高各预算执行主体工作的积极性。再次,预算目标的分解要求预算执行机构根据各自责任对目标进行拆解,按照逐级细化的原则构建科学、合理的目标,并确保拆分的预算具有适用性和可行性。在预算目标分解之后需要判断各预算执行主体的实际情况,并通过积极的沟通与反馈不断修正预算管理的目标是否得到有效落实,判断各预算执行主体是否按照预算目标开展工作,避免预算目标拆分脱离实际而影响预算执行主体积极性的问题⁵。

3.3 健全预算编制流程

第一,改善收入预算编制方法。农村商业银行的收入预算主要包括利息收入预算与非利息收入预算以及业务预算,利息收入预算指的是个人贷款、对公贷款、存放同业利息等方面的利息收入。非利息收入指的是个人客户业务的非利息收入以及公司客户业务的非利息收入等方面。农村商业银行需要根据业务预算的实际情况综合考虑经济政策以及市场竞争开展编制。首先,要改善利息收入预算的

编制方法。利息收入要结合各产品的业务量进行预测,农村商业银行在发展过程中贷款规模也会保持向上增长的状态,因此贷款产生的利息收入预算可以采用增量预算的方法编制。对于存折放同业及票据买卖等利息收入的预算编制,受到政策监管和市场经济影响较大,且期限较短,应该以零基预算的方法进行编制。其次,改进非利息收入的编制方法。非利息收入主要是由各产品的业务量所决定的,农村商业银行的非利息收入涉及的产品较多,应该采用增量预算与零基预算相结合的方法进行编制,结合业务的实际情况合理预测业务的未来状态,合理确定非利息收入的预算数额。

第二,改进支出预算的编制方法。农村商业银行的支出预算包括利息费用、资本性支出等方面。支出项目首先需要改善利息支出的编制方法,利息支出与收入类似,农村商业银行的利息支出包括对公存款、储蓄存款等方面。农村商业银行的存款规模同样随着发展在不断增加,因此对利息支出的预算编制可以采用增量预算的编制方法。对于同业存放等业务,期限较短且受市场环境和监管的影响较大,应该以零基预算的方法编制。其次,改进费用预算的编制方法。费用预算包括折旧、摊销、人工成本、水电费等方面的内容,主要根据预算执行机构的员工数量、固定资产价值、房屋建筑面积等方面的影响因素进行编制。对于营销费用、设备运转费等费用,与业务的发生量直接相关,可以采用弹性预算的方法编制。

第三,改进收支预算的下达及反馈流程。农村商业银行可以采用上下结合的方式开展预算管理。首先,在预算目标确定之后,农村商业银行将预算目标下达到各部门和机构,根据经营目标和业务实际以及客户特点编制符合本机构的预算。其次,预算组织机构对各基层部门的预算情况进行逐项审核并汇总提交给预算决策机构。再次,预算决策机构对预算方案进行确认之后提出调整方案,将调整方案提交给各预算执行部门进行调整。最后,调整过后的预算方案再次汇总并提交给预算执行机构,经过反复协调、协商形成最终的预算编制方案并下达执行。

第四,改进资本预算的编制。资本预算是农村商业银行未来一段时间内发生的支出的预算,通常包括构建固定资产、开展无形资产研发、开展在建工程建设等方面支出的预算,农村商业银行开展资本预算需要根据各项项目计划进行编制。资本预算要对各项资本支出的时间、规模等情况进行充分预测,并在此基础上进行预算编制。通常而言,资本预算的编制方法为滚动预算法,滚动预算法能够促使每个阶段的预算指标动态调整,促使预算更加贴近实际。

3.4 提高预算执行与分析水平

第一,强化对预算的监控力度。首先,在预算目标下达之后,各层级人员需要严格按照预算要求执行,并针对重点项目重点监督。例如农村商业银行的投资、担保等工作需要重点监督,确保相关工作严格按照农村商业银行的预

算要求开展。农村商业银行内部的各部门需要严格遵守预算管理的流程与制度,强调刚性执行的原则,避免预算执行流于形式的问题。其次,预算工作作为一个循环体系,虽然是以年度为周期的,但是每一个循环对于下一个循环都会有一定的作用,因此农村商业银行在预算执行过程中需要不断总结经验,不仅需要在年度预算的执行过程中总结经验,还需要针对月度预算不断优化,当某一个月份的预算目标无法完成时,需要在下一个月度予以弥补,以促使全面预算管理的年度目标顺利达成。在全面预算执行过程中,要针对预算的执行情况开展认真的研究,按照时间进度对预算计划完成的情况分析,并对预算的额度进行把控,确保支出控制在预算额度内。在预算执行过程中出现偏差时,需要对偏差进行深入分析,发现偏差的原因并予以反馈^③。再次,农村商业银行需要制定有效的监控规则,根据预算监控的目标和分析模板,明确预算的完成情况以及预算执行过程中的偏差,确保对预算执行的偏差和异常情况做出预警,促进预算的执行。此外,农村商业银行需要对预算执行的进度和偏差进行分析,对相关责任人予以警示,通过预警机制促使总体预算目标的完成。最后,需要执行联动监控。农村商业银行需要从上到下开展监控,对预算执行过程中产生的差异事项明确原因,并制定可行的管控方法,通过充分分析外部宏观经济环境和监管形势以及市场环境等方面的信息,对预算执行过程中产生的各类问题进行全面分析,并探讨解决措施。

第二,农村商业银行需要针对内部业务流程进行再造。预算作为各项业务发生之前的预测,预计不可能完全准确,当农村商业银行面临一系列特殊情况时需要预算体系进行调整。

预算目标一旦下达要执行刚性的原则,不能随意调整,但是若农村商业银行的外部环境发生重大变化,则需要调整,需要规范预算调整流程与预算调整制度,要求严格按照预算调整规则开展调整。农村商业银行需要明确预算调整的条件和预算调整的流程,只有当外部宏观环境、经济政策发展调整,或内部业务模式、经营方针发生重大调整,导致之前原有的预算体系不再具有可操作性,才能对预算进行调整。预算调整的流程需要由基层逐级汇总调整要求,并经过农村商业银行最高决策层审批方可调整。管理层不能过于依赖预算墨守成规,需要结合农村商业银行的实际情况找出预算的偏差解决方案。业务流程优化需要农村商业银行针对各项业务流程进行再造,通过全面预算管理体系,规范预算管理的各项管理环节,寻找最佳的资源配置方案,确保预算执行更加有效。

3.5 改进预算考评

第一,改进全面预算管理的考核指标。农村商业银行要对预算执行的情况进行客观的绩效考评,制定合理的绩效考评指标,确保各项指标具有较高的关联度。首先,农村商业银行要根据不同的考评对象选取科学的考评指标,综合

考虑影响全面预算管理的各类因素。在对预算指标选择时,要确保预算指标可以量化并容易得到考评的结果。其次,对预算考评的方法进行创新,可以通过平衡计分卡的原则构建以财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度为主的考评体系,分析不同维度的达成情况,确保考评具有全面性和平衡性,避免顾此失彼。

第二,优化预算的奖惩办法。农村商业银行的考评要将机构考评和个人考评相结合,并将预算指标进行分解,细化到具体的部门和机构。不仅需要注重机构方面的考评权重,还要注重个人预算完成情况的考评权重,从而调动员工工作的积极性。

3.6 优化信息化系统

农村商业银行要通过加强信息系统的建立,实现对信息的整合,提高对数据的使用效率,通过健全预算管理的信息系统,实现预算编制、执行、反馈、监控等全过程的管理,促使农村商业银行从粗放型管理走向精细化管理,保障对管理各环节的有效管控,充分发挥预算管理的效果。农村商业银行要结合自身实际情况,对预算管理信息系统进行不断优化,并精确定位预算执行过程中的各类问题,合理把控管理中的风险,提高预算的精细化程度和准确性,通过信息系统对预算实现自动化管理,防止人为操纵数据和改变数据真实性。同时通过预算执行系统能够直接和员工的绩效考核相挂钩,实现对绩效的量化分析,避免人工考评产生误差。

结束语

本文通过研究认为,当前农村商业银行在开展全面预算管理的过程中还存在一定问题,主要体现在预算目标、预算编制、预算执行、预算考核几方面,在未来农村商业银行工作中,需要结合自身管理存在的问题优化管理体系,明确预算目标,改善预算编制流程,提高预算执行与分析水平,完善预算考核,并通过信息技术的应用实现对预算各流程的信息化管理,结合自身的实际情况和经营管理趋势,实现对各类资源的合理安排,通过全面预算管理达到降本增效的目标,以提高农村商业银行的获利能力,促使农村商业银行实现健康发展。

参考文献

- [1]李霞.农村商业银行全面预算管理问题研究[J].纳税,2021(03):165-166.
- [2]杨成.商业银行全面预算管理问题及对策研究[J].中国集体经济,2021(03):52-53.
- [3]徐佩佩.商业银行全面预算管理面临的困境及对策[J].纳税,2021(10):148-149.

作者简介:鲍艳军(1977.10-),性别:女,民族:蒙古族,籍贯:内蒙古赤峰,学历:本科,职称:中级会计师,研究方向:全面预算管理。