

管理会计在商业银行运营管理中的运用浅析

程清容

(贵阳农村商业银行股份有限公司云岩支行, 贵州 贵阳 550000)

摘要:近些年我国经济正经历着从高速朝着高质量发展的转变,在新的时期背景下,商业银行发展规模也不断扩大。管理会计是目前应用十分普遍的管理工具,有助于提升管理水平和收益,增强商业银行的整体实力,在促进其发展转型的过程中有着重要意义。基于此,本文对管理会计在商业银行运营管理中的运用进行了分析,并对如何提升运用水平提出了相应建议。

关键词:管理会计;商业银行;运营管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.031

目前我国经济发展进入到了新常态阶段,各行业内部竞争日益激烈,商业银行发展中的机遇与挑战并存。金融市场面临着新的发展形势,商业银行盈利压力和运营风险倍增。如果依然沿用传统的管理手段,显然无法满足新环境下商业银行的发展需求,急需应用新的管理工具,对成本、收益和风险进行精细化考量。和财务会计相比,管理会计的优势更加显著,工作范畴更为广泛,可实现对经济业务的准确预测并做出客观评价,让商业银行更好的实现既定战略目标。因此,对管理会计在商业银行运营管理中的运用进行分析具有重要意义。

1 管理会计在商业银行运营管理中的战略地位和作用

管理会计(management accounting),是成本管理会计的简称,是一项新的企业管理工具。作为传统会计系统中的一个分支,无论是管理会计还是财务会计,都有助于领导层做出科学决策。为此,管理会计要根据企业制定的战略发展计划,对经济活动进行合理管控、记录与分析,并直接参与到决策过程中。

1.1 我国商业银行的发展形势需要管理会计

一是商业银行的本身的性质与特定决定。通常来说,农村商业银行的发展规模较小,而且盈利能力十分有限,一旦出现资金周转方面的问题,会对其自身发展带来巨大风险。此外,当前我国科学技术发展迅速,网上银行的发展进程进一步加快。以往商业银行的盈利模式十分单一,主要以存款利差为主,当信息日益开放之后,群众可通过网络来了解银行信息,这会对其发展造成巨大影响。二是目前我国经济发展进入到了全新阶段,国家正大力推进利率市场化改革,各行业内部竞争日益激烈,压缩了商业银行的盈利空间。为了扩大市场影响力,商业银行会急于拓展各方面业务,资产规模进一步扩大,为其发展带来风险。而且在宏观经济继续下行的大背景下,国家出台了一系列政策对金融行业进行整改,要求其向实体经济让利,加大了商业银行内部的资本压力。管理会计作为一种重要工具和手段,能够推动商业银行的发展与转型升

级,有助于深入分析当前银行经营、管理以及发展方面存在的各种问题,通过从不同角度进行分析之后,可助力开发新的商业模式。

1.2 管理会计在商业银行运营管理中的作用

想要在当前复杂的经济形势下提升竞争力,商业银行应准确把握运营管理方面存在的问题,采用精细化的管理模式,尤其要重视金融产品的研发、设计与推广。应加强和客户的联系,主动为其提供高质量服务,提升用户黏性,更要注重资源的合理配置以及业务条线的管理,平衡好收益与风险,确保效益最大化。管理会计的推广和应用,是商业银行提升竞争力、满足发展需求的必要举措,其作用具体如下:

1.2.1 有助于提升竞争力

商业银行以利润最大化作为主要目标。作为中国银行的重要组成部分,城市商业银行应该本着安全性、效益性和流动性的原则,确保资金安全性的同时,实现收益最大化。在经济新常态背景下,市场对商业银行提出了更高要求。通过应用管理会计,有助于管理机制的进一步完善,以客户为中心,深入市场进行调查和分析,精细化内部管理,以更好适应外部激烈的竞争环境。

1.2.2 有助于提升运营管理水平

商业银行作为一类特殊的企业,要随着时代发展而不断调整管理制度,提升运营水平。从管理会计的发展历史来看,无不证明着其对企业价值创造的重要意义,可为领导层制定关键决策提供可靠的参考依据,有助于提升企业综合竞争力。将管理会计应用于商业银行的运营管理中,能够对其战略发展计划进行检验,让业务评价更加科学,确保和实际情况相符,这对提升商业银行的精细化管理水平有着重要意义。

1.2.3 有助于提升业绩评价的科学性

和财务会计不同,管理会计可全面收集商业银行在开展经济活动时的信息数据,力求财务数据的真实可靠。以此为基础,对银行运营成本、资金成本、资本成本等进

行精确计算,以更好满足客户、产品等多方面需要。可以将经济增加值、风险调整资本回报率等数据作为核心评判标准,对商业银行在一段时间内的运营管理状况予以全面分析,这有助于提升业绩评价的科学性。

2 我国商业银行大力推行管理会计的原因

2.1 宏观经济因素

目前我国整体经济发展进入到了全新阶段,金融市场正趋于完善,利率市场化得到了推广,取得了一定成效。商业银行在未来的发展历程中,需要以完善的管理会计系统作为重要支撑,将资金转移价格作为新的核心。在宏观经济因素的影响下,商业银行应重视对不同层面客户、产品以及收入的全面分析,平衡好成本和收益之间的关系,了解哪些金融产品能够为自身带来利润的同时可获得客户的认可和信赖,分析哪些部门和产品的成本较高且可以进行精简或者优化,以此进行成本效益的综合平衡。在管理会计系统的应用下,商业银行资产、负债管理框架将会更加完整,如此一来,就能够以真实的数据作为参考,从而制定出收缩、扩张、退出等决策,为银行发展奠定坚实基础,以更好应对挑战与竞争,从而更好的实现商业银行的总体战略目标。

2.2 商业银行自身管理因素

当前商业银行之间的竞争日益激烈,为了更好的应对挑战,除了要关注客户、产品和地理因素之外,还应该采取适当的手段来强化内部管理,重视财务资源就是核心内容之一。商业银行的经营目标要实现效益的最大化,既要进行成本管理,同时也要关注产品定价,通过创造价值来弥补成本损耗。从其自身管理来看,管理会计的应用也是必然,要对成本进行动态化分析,制定责任会计制度,并打造出科学的管理会计体系。

3 商业银行运营管理运用管理会计存在的问题

3.1 思想观念偏差

我国很多行业对管理会计的认识都存在较大偏差,认为和财务会计的职责基本相同,这种思想偏差的存在,让管理会计无法发挥其作用与价值,也难以实现预期目标。从本质上来看,财务会计和管理会计都是会计的重要分支,对于商业银行而言,无论是成本核算还是资产负债、盈利分析,都需要两者共同完成。想要让管理会计得到更好应用,需要统筹安排,在银行内部营造良好的工作氛围,如果思想观念发生偏差,就会增加实施难度。

3.2 管理会计基础信息的缺失

商业银行在发展过程中,需要以真实、可靠的会计信息作为保障,如此一来,也可为领导层制定关键决策提供可靠的参考依据,可对市场、行业发展进行合理预测。商业银行管理会计系统涵盖的内容非常广,也有着数据多样化、数据体量大的特点。很多商业银行依然以传统业务为主,信息系统建设较为落后,难以如实反映出基础会计数据,信息质量有待进一步提升。基础数据的缺失,会加

大会计工作难度,导致管理会计职能得不到展现,难以实现机构、部门、产品、客户等多维度的精细核算。

3.3 组织架构不够合理

我国很多城市商业银行的前身多半为信用社,无论是从管理制度还是管理架构来看,依然有计划经济的“影子”,以总、分、支的块状模式为主。而发达国家的商业银行则多半采用扁平化管理,能够更清晰的划分责任,权责十分明确。从本质上来看,管理会计是以责任制为核心的,但是大多数城市商业银行在运用的过程中,无法有效区分责任,会出现责任重叠、责任空白、业绩评价无法开展等问题。

3.4 管理会计队伍素质有待提升

管理会计作为一门新型交叉学科,对从业人员业务能力要求比较高。由于涉及到多方面知识,如果不具备较强的沟通与协调能力,或是理论知识储备不足,就会严重影响工作成效。对于很多城市商业银行而言,管理会计的应用比较晚,不管是分行还是下属机构,急需一批专业能力突出、理论知识扎实的复合型人才。

4 管理会计在商业银行运营管理运用的对策

4.1 转变观念,提高认识

一是商业银行管理人员、领导层应该转变思想观念,将过去粗放型的管理模式转变为精细化管理,不得采用“经验主义”。要提升管理会计在日常运营管理方面的地位,发挥先进管理工具的应用优势,对金融市场、银行业务的发展进行准确预测,从而让战略决策更加科学、可行。人员、资金等都要实现合理配置,采用价值管理手段,全面提升内部运行效率,促进商业银行在激烈市场竞争环境中的转型升级,并有意识的将管理会计应用于运营管理中。二是可参考国内外同行的先进工作经验,借鉴其他银行管理会计的应用方法,加强交流合作。以自身实际情况为主,针对性的予以调整,助力银行发展。三是统一思想观念,将财务工作、会计工作和每个部门联系起来,形成“全员财务”理念,让各部门明确了解自身的相关权责。除了需要管理者发挥带头模范作用之外,内部员工也要学习先进榜样,可开展多样化的理论知识学习活动。

4.2 形成权责利统一的管理机制与绩效考评体系

首先,完善内部组织结构,成立专门的管理会计部门,明确岗位职责和具体工作内容,并将管理会计的应用纳入到绩效考核体系中,以应用成效来进行奖惩,这有助于该管理会计的推广。其次,以“权、责、利”来划分责任,根据商业银行的实际发展情况,对原有的绩效考评体系进行不断升级和调整。包括形成特殊的约束机制、预算管理机制等,让责任预算、绩效评价等相关制度,对管理会计工作起到约束和引导作用,充分调动全员工作积极性和主动性。再次,对管理会计的应用效果以及银行运营管理情况进行评价,让员工切实体会到先进管理工具为其工作带来的便利,增加认可度和满意度,从而真正意义上

实现从理念到行为习惯的转变。最后,加大投入力度,打造出一支高素质、高水平的管理会计团队。可从外部引入,提升聘用门槛,从源头上提升团队的综合素质。还可建立持续的教育培训机制,加强理论和实践的结合,出台激励机制和奖惩制度,对表现优异的予以奖励。

4.3 加强科技信息化建设

当前我国科学技术发展迅速,先进科学技术在很多行业和领域都得到了广泛应用,为行业创新起到了重要作用。首先,提升数据治理在商业银行运营管理中的地位。董事会、高层管理应发挥模范带头作用,自上而下形成独有的数据治理组织架构,对经济活动中的所有数据进行收集与深入分析,尤其要关注金融产品和客户。其次,归口管理实行数据治理,以商业银行的具体发展情况为主,制定数据标准体系,划分功能层,包括信息层、分析层、传输层、展示层等。此外,还要在绩效考核中增设数据治理的相关指标,用于对员工工作情况的考核。最后,利用先进技术,加强各部门之间的联系,实现部门、机构和员工的全面联动。管理会计信息系统的建设能够让其作用得到充分展现,应对现有业务系统进行整合与清理,打造出新型管理会计网络系统,实现跨业务、跨系统的信息交换。

4.4 构建与财务系统对接的管理系统

目前金融和互联网之间的联系越来越密切,尤其是在网络银行的广泛应用之下,商业银行线下服务受到了较大冲击。为了充分发挥管理会计的作用,需要在原有业务运行体系的基础上进行系统开发,将管理会计更好的与之融合起来。在传统财务核算的基础上加入管理会计内涵,推动财务、业务和管理会计的一体化发展。如此一来,银行内部资源可得到充分利用,管理成本大大降低,此外,还可根据银行需求来针对性的开发管理会计软件,定期对硬件、软件设施予以更新,使业务功能更加多样。此外,还应关注系统的安全性,定期安排专业技术人员检查并修复系统漏洞。

4.5 做好收支预测与成本管控

随着市场经济开放程度的进一步增强,商业银行之间的竞争也更加激烈,在发展过程中除了要关注经济效益方面之外,行业预测和成本管控也要引起充分重视。为此,可将管理会计应用到运营管理中,全面梳理分析银行业务的开展情况,准确把握盈利增长点,对成本增加的细节进行严格控制。可平衡收支比重,突出成本管控的重要地位,从而实现管理会计质量的提升。收支预测的关键在于,分析历史数据与资料,并根据行业发展趋势做出合理判断;还要以客户为中心,既要维护已有客户,又要注重开发优质的新客户,从而实现效益最大化。

4.6 提高数据质量

目前很多商业银行都并未建立起完善的管理会计信息系统,会计信息依然以财务数据为主,和管理有关的内

容并不多。从技术角度来看,我国管理会计领域和其他国家相比仍然有较大差距,尤其是信息建设方面;从管理方式来看,成本管理体系不够健全,会计信息中的成本信息占比非常少;从管理过程看,并未实现事前规划、事中控制、事后总结的一体化管理模式,只关注了业务活动中的某一两个环节。为此,应该将提升会计信息质量作为管理会计实施的基本前提,再造业务流程,充分发挥先进技术的应用优势。应安排专业技术人员,对原有系统中的薄弱处进行加强处理,改变原始信息欠缺的困境。可从目前的账务系统、风险管理系统中吸取经验,获取交易数据;筛选出有价值的数据并进行加工。

5 结束语

总而言之,在经济发展进入到新常态的背景下,商业银行在运营管理中应用管理会计是必然趋势。领导层应重新审视局势,统筹兼顾,准确把握当前内部管理存在的各方面问题,转变思想观念,在原有管理机制的基础上进行创新,完善绩效考核体系,打造和财务对接的信息化系统,提升风险管理水平的同时,保证数据质量。如此一来,能够为商业银行的稳定发展提供强有力保障,也有助于增强其综合竞争力。

参考文献

- [1]张雪梅.浅析管理会计在城市商业银行中的运用[J].中国商论,2020(8):187-188.
- [2]蒋冬蓝.管理会计在商业银行绩效考核中的运用探讨[J].新商务周刊,2019(22):51.
- [3]韩海燕.管理会计在商业银行中的运用探讨[J].首席财务官,2019,15(17):40-41.
- [4]林晓敏.浅析管理会计在商业银行绩效考核中的运用[J].时代金融(中旬),2018(8):104+108.
- [5]刘丽娜.管理会计在商业银行绩效考核中的运用[J].新金融世界,2020(7):74+76.
- [6]余何苗.管理会计在农村商业银行经营管理中的应用探讨[J].企业改革与管理,2021(3):130-131.
- [7]韩放,毛鑫望.管理会计思维在商业银行的应用现状与推广研究[J].财会学习,2021(5):92-93.
- [8]殷晓峰.大数据时代商业银行管理会计的运用研究[J].财讯,2021(2):32-33.
- [9]田野.探讨管理会计在商业银行战略经营中的价值[J].财经界,2021(10):139-140.

作者简介:程清容(1988-),女,汉,籍贯:贵州省桐梓县,本科,中级会计,研究方向:管理会计等。