

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.04.049

# 基于价值创造的商业银行预算和绩效管理研究

向廷勋

(中国银行青岛市分行,山东 青岛 266000)

**摘要:**随着我国社会经济的发展,银行所面临的市场竞争压力不断增加,银行管理体系的完善,对于提升银行整体管理水平与提高市场竞争力都起到了重要作用。银行预算和绩效管理工作对于银行整体管理水平的提升作用已经得到了广泛认识。本文主要以商业银行为研究对象,在基于价值创造的基础之上分析商业银行预算和绩效管理工作实践途径,并探究两项管理工作在银行价值创造过程中所具有的共同作用和实施路径。

**关键词:**价值创造;商业银行;预算管理;绩效管理

商业银行是重要的金融媒介,为我国的经济发展和进步做出了重要贡献,负责诸多行业领域的资金资源的融通以及金融服务工作,价值创造是商业银行发展的重要内在需求,同时也是我国经济发展的重要需求。预算管理和绩效管理工作的开展,对于检测商业银行价值创造能力、未来发展实力,起到了重要的科学决策依据作用。通过预算进行资源分配并通过绩效管理来监督资源的合理利用,并实现预算确定的阶段性目标,也就是价值实现的过程。由此可见,开展商业银行预算管理和绩效管理方面的研究对于提升商业银行价值创造能力具有重要意义。

## 一、基于价值创造的商业银行预算实践路径

### (一)预算管理职能的统一

商业银行的预算管理工作关系到经营项目目标的实现和经济活动的开展,为了更好地解决商业银行预算管理工作存在的职能分散问题,需要加强商业银行预算管理职能统一方面的建设,使各项预算管理工作职能由统一的组织机构进行相关权利的行使。一是加强商业银行治理机构以及管理机制的健全。完善商业银行预算管理组织机构、明确预算管理各部门职责。配以合理专业人员确保其可以开展正常工作。二是加强财务会计、公司部、资产负债部门、风险管控部门等和商业银行预算管理工作相关的职能部门进行统一划分和集中管理,使其均属于预算管理机构管理,将不同部门的权责关系通过严格的管理制度进行规范化,进而促进商业银行预算管理工作制度体系的健全与完善<sup>[1]</sup>。以此来解决当前商业银行存在的多部门管理、自身职责不清、管理工作方式不统一等问题。当前我国银行业的发展不断向着集约化、流程化方向进行,如果预算职能不统一,不符合商业银行的发展战略,则对于商业的预算实现无法到正面的推进作用。

### (二)以价值创造完善预算指标体系

当前商业银行实施的预算管理指标相关体系与市场经营管理工作之间存在一定脱节现象,阻碍了预算管理工作作用的发挥。以价值创造为基础制定预算管理指标体系,需要深入结合商业银行营业经济活动项目特点,科学合理的开展各类预算管理工作指标的设立<sup>[2]</sup>。结合商业银行的实际经营状况,以提升管理为目标,综合多方面影响因素,实施责任的明确划分以及目标的设立。预算战略的阶段性体现,预算目

标反映了商业银行在实施战略不同过程的阶段性成果。商业银行实现价值首要的就是确保资产的安全完整,实现金融资产的效益,因此,按不同维度、层次进行商业银行预算管理指标相关体系的建设与健全工作,加强价值创造对相关因素的影响,比如价格、成本、收益、风险等方面的约束,以实现商业银行预算管理指标和经营战略之间实现科学合理的匹配。

### (三)充分利用各种预算管理技术支撑预算效能发挥

随着信息技术的发展与广泛应用,商业银行实施预算管理工作对于技术方面的依赖程度不断增加,加强各种预算管理技术的应用,可以有效应对商业银行日益复杂化的预算管理工作。一是加强预算管理系统的健全与完善。二是加强价值创造在核算中的体现。这需要加强对财务、会计等相关科室的工作内容、职责以及管理制度的制定。三是加强商业银行预算管理机制的完善与健全。对于商业银行预算管理职能进行科学划分,使其形成科学、高效的管理机制。比如加强资源配置、激励、决策、控制、评价等相关机制的健全,形成个人价值实现与银行价值实现的统一。

## 二、基于价值创造的商业银行绩效管理路径探索

### (一)完善商业银行绩效管理机制

一是加强绩效管理目标的设置。加强商业银行各部门、岗位、员工绩效管理目标的设置,需要具有明确和可操作性<sup>[3]</sup>。绩效管理的目标除了来自从战略分解到预算的经济指标外,还包括其他重点指标,例如网点覆盖率、服务满意率等,不仅要体现经济价值实现,也要体现社会责任的履行。绩效考核目标需要包含具体任务、完成时间、标准、以及评级制度等。二是加强绩效管理机制的落实。对于不同部门、不同层级的员工绩效管理目标与方式都应有所区别,按其价值实现程度给予不同权重与考核兑现方式。绩效考核制度的落实需要加强过程管理和相关内容的记录,对于存在表现突出的员工给予一定的奖励,发挥激励作用。三是加强绩效考核以及信息反馈。绩效考核工作的开展需要由考评委员会、主管人员、人事部门几方面共同组成。同时为了确保不同工作环节的有效衔接,必须加强商业银行内容信息反馈渠道的建设,确保各层考核信息得到有效沟通实施动态管理。

### (二)优化商业银行绩效考核体系

一是科学选择绩效考核工作方式。行业内常用的绩效考

核工作方式主要有:目标管理、交替排序、平衡计分等方法。例如,对销售人员采用最多的是关键事件方法,而不同网点的柜员财务的是交替排序方法,以符合其业务操作特点。商业银行实施绩效考核通常分日常和年度两种考核方式。考核内容包含绩效完成时间、数量、效果等,由管理部门以及被服务对象等作为考核主体。二是合理设置考核指标。考核指标的设置需要将商业银行战略目标作为方向,加强考核内容的全面性和合理性。指标类型需要涵盖商业银行不同层面具体的财务以及非财务类型指标,以重要性作为工作原则,将价值体现较高的指标作为考核项目,对于一些影响价值实现的指标也可以设置“一票否决”,如银行安全事故、大客户流失等。

### (三)科学利用商业银行绩效考核结果

商业银行实施绩效管理考核结果管理,需要加强过程管控和考核评价体现的健全与完善。在银行各部门实施精细化管理,开展部门、岗位绩效指标管理责任书,提升员工工作主动性,提升绩效考核管理工作水平。对于绩效考核结果需要加强分析和运用,将考核结果与员工薪酬待遇、评优资格、岗位调整、晋升等进行紧密结合,提升考核结果的管理作用。对于绩效考核管理结果中分析出的相关问题,加强原因的剖析,使其具有可调节作用,比如通过开展技能培训等工作,提升部门、员工的工作效率和质量等。

## 三、商业银行预算和绩效管理在价值创造中的融合发展路径探索

### (一)合理分配资源并评价资源利用程度

商业银行实施预算和绩效管理在价值创造方面所具有的通过作用主要是实现银行资源的科学合理分配、利用以及评价。预算管理工作制度的健全以及各项管理机制的全面发展,可以使商业银行对自身具有的内部发展和管理资源得到更加全面和清晰的认知,结合绩效考核评价体系中关于不同部门、岗位所设定的绩效目标,可以实现内部资源的合理分配和使用。比如对于商业银行管理部门以及岗位人员的设置方面,可以通过开展预算管理以及工作目标管理,来更加科学有效地掌握所需设立的具体部门以及依据绩效目标所需的岗位人员数量、能力等。在进行预算管理工作的考核评价过程中,可依据实际工作完成情况、商业银行的实际盈利与投入对比情况,分析绩效管理工作在其中所起到的相关作用,并给出科学合理的评价结果。在开展绩效管理工作过程中,需要结合绩效指标实际完成情况,对涉及的预算管理工作内容进行科学评判,比如对银行内部资源的合理利用程度方面的预算工作是否对绩效管理工作起到了促进作用等。除此之外,有效的管理对于提升商业银行的市场竞争力同样可以起到积极作用。将预算和绩效管理工作融入商业银行战略目标,可以通过对行业未来发展趋势和市场环境等方面的内容科学评价和预测,来提升商业银行内部管理工作水平,提高银行对外部影响因素的应对能力<sup>[4]</sup>。

### (二)通过预算实现经营目标并评价目标完成程度

预算管理工作的开展,对于商业银行各部门、岗位、员工所具有的职责、权利等进行了细化,全面预算管理给工作的开展,贯穿商业银行管理全过程,分为预算编制、决策、控制、激励、调整几方面的内容。其中预算编制和决策关系到商业银

行的战略目标,通过实施市场分析、预测等工作,来确保银行决策的正确性。通过开展预算控制、激励、调整等方面的工作,可以增强日常管理工作的科学合理性。一系列的预算管理工作对于商业银行经营目标阶段性和整体性目标的完成程度起到了充分的监督和管理作用,提升了商业银行预算管理工作对经营目标的管理和评价水平。切实完成预算目标也就是实现了价值创造,从而阶段性地实现银行的战略目标。

### (三)以绩效评价结果改进预算管理工作

绩效管理同样具有全过程性和总结作用,依据日常和年度评价结果,可以对商业银行预算管理工作起到一定的检验作用。比如在商业银行预算管理工作下实施的岗位人员调整,通过对岗位工作目标和员工工作完成情况的绩效考评结果,来给出是否科学合理的结论。对于绩效考核指标完成情况不佳、员工能力不足的情况,可以实施调整,也就是实现了对商业银行预算管理工作改进的作用。因为绩效评价存在日常管理特点,对商业银行实施的预算管理工作存在的现状问题可以做到及时评价,因此提升了预算管理工作的改进速度,利于商业银行管理工作水平的提升。反之,对于绩效评价结果良好的管理工作内容,则说明预算管理工作的科学合理性,可以进行进一步推广。

## 四、结语

商业银行在当前的发展过程中面临着较大的市场竞争压力,需要加强内部管理工作的完善与健全,以提升银行市场竞争力,也就是实现价值的过程。加强商业银行预算和绩效管理,实现价值创造中的共同作用可以实现商业银行内外部资源的合理分配以及对价值实现程度进行有效评价,从而改进商业银行的管理工作与服务质量,进一步促进价值的实现。

## 参考文献

- [1]李晓莹.商业银行全面预算管理问题及对策[J].财会学习,2020,(30):54-55.
- [2]王焱.提升商业银行绩效管理效能的研究与建议[J].商业会计,2017(17):104-106.
- [3]赖新明.商业银行经营机构绩效考核存在的问题与对策[J].纳税,2018,12(24):136-137.
- [4]罗士欢.浅析商业银行全面预算管理的问题及对策——以A银行为例[J].会计师,2018(05):31-33.