

# 浅谈村镇银行成本管理存在的问题及对策

程国辉

(东营莱商村镇银行股份有限公司,山东 东营 257000)

**摘要:**当前,随着大中型银行的经营服务下沉,县城乡镇地区俨然成为金融竞争的主战场。作为响应国家号召成立的新型金融力量,村镇银行正面临着更加激烈的竞争环境,而成本管理就成为摆在村镇银行面前一个关乎生存和发展的战略问题。本文从村镇银行成本管理概述出发,介绍了村镇银行的成本构成和进行成本管理的必要性,接着从成本管理意识、成本管理方法和工具、成本管理制度和体系以及成本管理监督、评价和奖惩机制等四个方面对村镇银行目前在成本管理方面存在的问题进行了较为细致的分析,并根据上述问题针对性地提出了对策。

**关键词:**村镇银行;成本管理;问题及对策

金融竞争愈演愈烈,经济下行压力加大,存贷利差收窄,新市场拓展受阻,盈利空间很大程度上遭受挤压,村镇银行正面临着有史以来最为严峻的生存竞争形势。在这种不利的外部环境下,要想在经营当地立足,并实现长远发展,如何正确认识并想方设法做好成本管理,成为摆在村镇银行人面前必须认真思考和对待的一个重大问题。

## 一、村镇银行成本管理概述

### (一)村镇银行的成本构成

成本是村镇银行在其经营管理过程中发生的一系列费用的集合。村镇银行的成本包括资金成本、运营成本、风险成本和资本成本等,具体如下:

(1)资金成本。资金成本是村镇银行在吸收存款的过程中向资金所有人支付的利息,包括储蓄存款利息、对公存款利息和同业拆借利息支出等。资金成本目前是村镇银行成本构成中占比最高的部分。

(2)运营成本。运营成本是村镇银行在运营过程中发生的直接相关费用,包括职工薪酬、电子设备运转费、营销宣传费、房屋租赁费、折旧摊销费和水电暖费等等。

(3)风险成本。风险成本是村镇银行的各项资产减值损失,如因发放贷款而形成的信用减值损失,这也是村镇银行最主要的风险成本。

(4)资本成本。资本成本是村镇银行股东入股资金的机会成本,该类成本并不是实际支付的成本,而是一种失去的收益,是村镇银行股东将资金投入入股村镇银行而放弃的在其他投资领域的投资收益。

### (二)村镇银行加强成本管理的必要性

村镇银行作为新型农村金融机构,是我们国家银行体系中的新生力量,在服务三农和小微企业中正发挥着越来越重要的作用。村镇银行和其他商业银行一样,本质上都是企业,实行“自主经营、自担风

险、自负盈亏、自我约束”,进行市场化运作。村镇银行现阶段的主要利润来源就是存贷款利差,但是随着利率市场化的持续深入推进,存贷款利差逐渐缩小,“商业银行躺着赚钱的时代已经一去不复返了”。同时为推进普惠金融,大中型银行机构也正快速下沉服务,向县城乡镇地区布局,争夺原本主要由村镇银行等农村中小金融机构对标服务的客户群体,原本广阔的蓝海市场正逐步变为竞争激烈的红海市场,这进一步挤压了村镇银行的盈利空间。另外,一段时间以来,受制于区域乃至全球不利的经济金融形势,贷款等资产质量下降,信用风险增加,不良贷款损失在很大程度上对利润造成侵蚀。在上述多种因素的共同影响下,为了完成必要的盈利任务,保证经营管理的正常进行,村镇银行加强成本管理就显得尤为紧迫和必要。<sup>[1]</sup>

## 二、村镇银行成本管理存在的问题

### (一)村镇银行成本管理意识有待提高

村镇银行虽然已经逐渐认识到成本管理的重要性,但目前仍然普遍存在对成本管理重视程度不足的问题,全面成本管理的意识有待切实提高。该问题主要表现在以下三个方面:第一,村镇银行管理层还停留在过去那种主要通过赚取存贷款利差进行营利的固有思维上,仍然寄希望于通过粗放的扩张存款和贷款规模,进而拉动利润的大幅增长。这直接导致村镇银行无法做到对资金成本的有效核算,忽视对各项成本的管理。第二,目前村镇银行普遍将成本管理方面的工作单纯的分配给财务部门,但是村镇银行规模较小和起步较晚的客观现实问题却使得财务部门缺少专业水平较高的成本管理方面的人才,导致财务部门无法真正从事成本管理方面的实质工作。现阶段财务部门只是单纯地进行财务记账、报表编制以及相关核算等工作,成本管理的会计职能并没有真正有效建立起来。第三,村镇银行目前还没有形成“成本管理全员参与”的理念和氛围,

导致业务条线、其他职能部门和人员认为成本管理只是财务部门的工作,与其自身日常工作无关。这些问题最终使得村镇银行的成本管理工作片面化,提质增效的效果大打折扣。<sup>[2]</sup>

(二)村镇银行成本管理方法较为粗放,管理工具单一

随着银行业竞争的加剧以及互联网金融的冲击,村镇银行成本管理方法粗放、工具单一的问题越来越突出,具体表现在以下三个方面:第一,重视成本管理的事后控制,但是却轻视成本管理的事前和事中控制,而所谓的事后控制也主要是传统意义上的成本核算,成本管理无法做到贯穿经营业务的全流程。第二,重视营运成本等的管理,轻视资金成本的管理,成本管理方法较为粗放。村镇银行与其他银行相比,由于成立时间短、规模小、网点少等原因,当地老百姓对其有一个较长的认识和接受的过程,这也导致现阶段吸收存款相对比较困难,而存款作为立行之本,村镇银行就不得不以高于当地平均资金成本的水平去吸收存款。因而就存在一个很大问题,资金成本作为村镇银行成本构成中占比最高的部分,村镇银行反而对其管控具有较大的容忍度,这也最终导致成本管理的效果大打折扣,村镇银行整体成本水平居高不下。第三,面对激烈的金融竞争和严峻的经济形势,为立足当地市场,各村镇银行不断开发和推出适应市场的新产品,但是成本管理却没有跟上产品更新的节奏,多数村镇银行还是沿用粗放的管理方法和传统单一的管理工具进行成本核算,无法真实反映每种产品的实际资源消耗和利用效率,管理层因而无法据此进行科学决策,最终的结果是削弱了新产品的市场竞争力。<sup>[3]</sup>

(三)村镇银行成本管理制度和体系不够健全

第一,多数村镇银行只是重视账务处理、会计核算和会计列报等常规业务,尚未建立起一套完善的事前决策、事中控制和事后评价的成本管理体系。成本管理缺乏对业务全流程的把控,特别是前瞻性的一些计划和控制。第二,村镇银行为成本管理工作而收集的信息不够完整,纳入成本管理的内容不够全面,甚至缺少一些关键方面的信息,成本管理的结果无法真实反映村镇银行的实际运营情况,误差较大,无法为经营决策提供有效参考,甚至可能误导决策。第三,村镇银行未将全行各个部门、条线和人员纳入全面成本管理的范围,相关制度规范不健全,职责划分不清晰。目前普遍存在成本管理工作由财务部门“一肩扛”的情况,成本管理全员参与度不高。第四,多数村镇银行没有单独设置成本管理指标,更未与绩效考核挂钩。以网点考核为例,虽然成本特别是资金成本是影响利润实现的重要因素,但是为完成利润指标,业务人员发放贷款的动力显然要比

降低负债端成本高得多,因为对当下的村镇银行来说降低负债端成本更困难一些。在这种情况下,村镇银行没有在绩效考核中单独设置成本管理指标,致使经营条线缺乏主动进行成本管理工作的动力。显而易见,当前村镇银行成本管理制度和体系还不够健全,需要着手予以完善。

(四)村镇银行成本管理监督、评价和奖惩机制有待完善

村镇银行成本管理在监督、评价和奖惩环节存在不足,主要体现在以下三个方面:第一,在实际经营中,由于多方面的原因,村镇银行特别是管理层的全面成本管理意识不强,无法做到严格监督成本管理工作的实际执行状况,相应的成本管理目标就无法落到实处。第二,对于成本管理的结果,管理层无法做到科学、缜密的分析,相应的就很难对其做出正确的评价,很容易忽略其中存在的诸多问题,对成本管理做出相应的修正更是无从谈起。第三,对于成本管理的结果,无法做到严格按照绩效考核标准进行奖惩,从而使得相关部门、条线和人员主动进行成本管理的动力不足,积极性不高,奖惩机制在推动成本管理持续优化的进程中无法发挥应有的作用。<sup>[4]</sup>

### 三、村镇银行加强成本管理的对策

(一)提升全员成本管理意识,树立全面成本管理理念

基于目前成本管理意识有待提高的问题,村镇银行可以从以下几个方面做出改变:第一,村镇银行管理层要充分认识到成本管理在今后银行经营管理中的重大作用,重视对成本的研究和管控,能够做到对各项成本的有效核算。管理层要改变过去那种通过做大存贷款规模赚取利差的固有盈利思维,粗放、单一的盈利模式再也无法适应今后金融竞争的新形势。同时管理层要积极主动学习同行业的先进经验和优秀做法,及时掌握有关成本管理战略方面的信息和知识,以便及时为全行成本管理工作做出方向性的指引。第二,村镇银行为成本管理工作配备相关的专门人才。所配备的人员应当熟知财会知识,通过相关专业的水平考试,具有较高的工作热情和踏实、细致的工作态度,能够主动学习,不断提升自己,从而胜任从事的成本管理工作。第三,在全行营造“成本管理全员参与”的理念和氛围。为此,村镇银行要经常举办有关的讲座和培训活动,为村镇银行全员普及成本管理方面的知识,也可以丰富活动形式,举办诸如知识竞赛等趣味活动,以提高成本管理知识的学习效果,从而提升全员成本管理意识,在全行树立全面成本管理的理念。

(二)改变粗放的成本管理方法,进一步丰富管理工具

面对银行业竞争的加剧和互联网金融的冲击,

村镇银行管理层要想方设法从根本上改变成本管理粗放、工具单一的现状,具体从以下几个方面着手:第一,将成本管理贯穿经营业务的全流程,将事前、事中和事后控制摆在同等重要的位置,不能只重视其中一个环节而忽视其他环节,成本管理中厚此薄彼是万万不可取的。第二,针对成本的具体构成,在继续做好运营成本等其他成本管理的同时,要重视对资金成本的管控。鉴于资金成本在银行经营总成本中所占比重高的客观情况,村镇银行要改变目前对资金成本容忍度高的现状,将资金成本作为成本管理的重点对象,设定清晰、合理的目标并严格执行,以期改变村镇银行成本水平居高不下的现状。第三,村镇银行要不断更新成本管理工具,以应对为适应市场需求而不断开发和推出的新产品的管理需要。在这个过程中,要改变过去那种粗放的管理模式,进一步丰富成本管理工具,不断提高精细化管理水平,力求真实反映每种产品的实际资源消耗和利用效率,为管理层及时做出科学的决策提供参考依据。

### (三)进一步健全成本管理的制度和体系

首先,村镇银行要建立一套完善的事前决策、事中控制和事后评价的成本管理体系,能够贯穿业务的全流程,不能只是重视账务处理、会计核算和会计列报等常规业务。其次,为做到能够真实反映实际运营情况,村镇银行要广泛搜集并纳入与成本相关的各类信息,并满足及时性、准确性和全面性的标准,从而为经营决策提供有效参考,避免出现误导决策的情况。再次,村镇银行要将各个部门、条线和人员纳入成本管理的范围,充分调动各个部分、条线和人员的参与度,健全相关制度规范,明确各自职责划分。成本管理工作由财务部门单独负责的现状必须改变。最后,完善绩效考核体系,增设成本管理指标。针对目前重存贷款规模和利润指标的现状,村镇银行要单独设置成本管理指标,并可以在考核体系中赋予较高的权重,避免参与考核的机构和人员轻视成本管理工作,从而提高村镇银行整体进行成本管理的积极性。<sup>[5]</sup>

### (四)进一步完善成本管理的监督、评价和奖惩机制

为弥补成本管理工作在监督、评价和奖惩环节存在的不足,村镇银行应从以下方面应对:第一,村镇银行管理层要增强全面成本管理意识,对成本管理的执行状况做到严格监督,否则就无法真正实现成本管理的目标。第二,对于成本管理的结果,管理层的分析要做到科学、缜密,以发现其中反映的诸多问题,只有这样才能对成本管理工作做出正确的评价,从而对其做到相应的修正。第三,严格执行绩效考核制度。对于成本管理的结果,村镇银行务必按

照既定绩效考评的相关规定进行运用,严格奖惩,以提升相关部门、条线和人员主动进行成本管理的动力,从而使得绩效考评在村镇银行成本管理中发挥应有的作用。

### 四、结语

村镇银行为服务国家战略,在支持三农和小微企业方面正发挥越来越重要的作用,同时面对激烈的竞争环境和经济金融新形势,村镇银行为立足当地,实现长远发展,需要实施全面成本管理,从而进一步提质增效,这是村镇银行未来实现长足发展的必然要求。村镇银行管理层要充分认识到做好成本管理工作对村镇银行的重大意义,基于当下成本管理工作中存在的问题与不足,从提升全员成本管理意识和树立全面成本管理理念入手,改变粗放的成本管理方法,进一步丰富管理工具,进一步健全成本管理的制度和体系,进一步完善成本管理的监督、评价和奖惩机制。全面成本管理是一个系统性的工程,既需要着眼于经营活动的各个环节和方面,又需要村镇银行各经营单元、职能部门和全体人员的共同参与,并随着内外部环境的发展变化不断调整优化,只有这样做才能为股东负责,令客户满意,让监管机构放心,并最终为村镇银行的长远发展打下坚实的基础。

### 参考文献:

- [1]张朋涛.商业银行成本管理存在的问题及对策探析[J].经营管理者,2021(1):104-105.
- [2]柳洪光.村镇银行成本费用管控存在的问题及对策[J].企业改革与管理,2021(1):175-176.
- [3]袁丽华.农村商业银行成本管理的研究[J].纳税,2021(22):161-162.
- [4]徐萌.探究商业银行成本管理存在的问题及对策[J].当代会计,2020(14):104-105.
- [5]王毅.浅析村镇银行财务管理问题及对策分析——以A村镇银行为例[J].财经界,2019(33):113-114.