

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.013

商业银行成本管控研究

汪精平

(安庆农村商业银行股份有限公司,安徽 安庆 246000)

摘要:当前,国际形势复杂多变,商业银行发展面临的风险挑战前所未有。随着商业银行的转型发展逐步深入,商业银行产品同质化现象日益突出,商业银行之间的竞争日趋白热化,利息差逐步收窄,商业银行成本管控显得尤为重要。目前,商业银行的成本管控主要还是停留在一些单项制度、规定上,成本管控方面的研究还不够深入,未将成本管控系统化、常态化纳入银行的日常经营管理。本文从商业银行成本管控的含义、重要性、战略规划、顶层设计、日常管控措施等,探索商业银行成本管控的精细化、全面化路径和解决成本管控面临突出性问题的思路。

关键词:商业银行;成本管控;战略规划;问题;路径

近年来,商业银行之间的竞争越来越激烈,银行信贷产品价格不断刷新新低,商业银行风险控制要求不断提高,互联网金融对传统商业银行业务发起挑战,金融科技在商业银行的运用逐渐增加等。一系列的新变化和新形势,对商业银行的经营管理提出了更高的要求,基于此,商业银行必须加强成本管控,如成本领先战略。成本领先战略主要应用于生产制造企业,在目前经济大背景下,成本领先战略也要在商业银行中灵活运用。前期,商业银行凭借着许可经营的优势,加上经济发展较为活跃,商业银行的利润空间较为富余,对成本管控工作没有引起足够的重视。从商业银行的规模看,规模大的商业银行成本管控空间较小,成本管控措施较为成熟,反观规模较小的商业银行成本管控空间较大,存在很大的提升空间。商业银行成本管控的特殊性,涉及风险成本的管控,商业银行作为经营风险的机构,面临市场风险、信用风险、操作风险等诸多风险。风险资产的成本也是商业银行成本管控的重要环节。从成本管控角度入手,运用科学的手段降低商业银行的各类成本支出,增强核心竞争力,保持稳健运营,显得尤为重要。

一、商业银行成本管控概述

(一)商业银行成本管控的概念

商业银行成本管控是对商业银行的成本进行分类、细化,站在经营战略的高度,将成本控制落实到各项业务,通过全员参与、及时反馈、适时激励,以达到成本管控,提高经营管理质效的行为。商业银行的经营成本主要包括以下几个方面:利息支出,支付给储户的利息支出是商业银行目前最主要的成本,一般约占总成本的40%-50%左右;金融机构往来支出是指银行系统内联行之间、商业银行与中央银行之间、同业及其他金融机构之间因资金往来而发生的利息支出,随着金融互联互通的深入,金融机构往来支出成为商业银行支出的重要组成部分,一般约

占总成本的3%-5%左右;业务及管理费一般约占总成本的20%-30%左右;手续费及佣金支出占比较小且较为刚性,税金及附加随着业务增减而变化,信用减值损失随着经济环境的变化有增加的趋势;其他业务支出和营业外支出等。^[1]

(二)商业银行成本管控的重要性

1. 实现商业银行生存和高质量转型发展的必然要求

在“新常态”的经济金融环境下,银行之间的竞争日益激烈,大银行的业务“下沉”现象较为明显,商业银行特别是中小商业银行要想在市场竞争中取得优势或者在竞争中生存下来,就必须在成本管控上下功夫。商业银行产品价格随着竞争逐步下降,对商业银行传统的经营生态造成了巨大的冲击。战略成本管控是在新环境下对管理模式的优化,成本管控事关商业银行的核心竞争力,关乎商业银行的生存与发展。在金融支持实体经济,服务“稳经济大盘”政策的要求下,商业银行更应做好成本管控,主动配合国家减费让利政策,支持中小微企业和涉农主体等实体经济健康发展。

2. 规范商业银行的管理,提升商业银行的经营管理水平

商业银行可以通过成本管控的维度,打造自身差异化优势,提高业务品种和质量。现代商业银行的管理应当是全方位的管理,既要在收入端拓展新的业务、丰富产品链,又要在成本端做好成本管控。通过多维度的规范管理,发掘商业银行存在提升空间的领域,不断研究创新,逐步提升商业银行的经营管理水平。

3. 商业银行的成本管控工作的优劣事关商业银行的抗风险能力

商业银行在业务收入水平提高到上限的基础上,通过主动成本管控,逐步推动成本到合理下限,这样商业银行的生存空间将拉大,从而进一步提升

商业银行的抗风险能力。从商业银行的成本构成可知商业银行目前的重要成本之一是信用减值损失。降低信用减值损失,首先商业银行要注重资产质量,从源头上降低信用减值损失。同时加大资本的补充,通过增加拨备弥补信用减值损失,资本补充重要来源之一是商业银行的未分配利润。只有成本控制到位,才能尽量增加商业银行的未分配利润,从而增强商业银行的抗风险能力。

4. 商业银行精细化管理的重要组成部分

通过对商业成本管控的研究,推动商业银行精细化管理转型。随着商业经营环境的变化,商业银行前期粗放式的管理已经不适应时代的变化,商业银行的经营管理需要引入危机意识。商业银行需要营销人员,更需要业务管理研究人员,不断对商业银行精细化管理进行研究、探索、创新。

二、当前商业银行成本管控存在的问题

受市场竞争环境的影响,成本控制工作目前已经成为商业银行的重要工作之一,成本控制的意识在管理层面已基本形成,但是成本管控的理念、战略规划、系统措施、执行等方面还是存在很大差距。以问题为导向,现对商业银行成本管控存在的共性问题进行探讨。

(一)未将成本管控纳入经营战略规划及年度经营目标考核中

商业银行重视业务发展指标,成本管控与业务发展进行割裂,认为业务发展得好,成本管控就不重要。管理层对业务的重视程度,决定这项业务的执行深度。部分商业银行财务管理制度中,对于成本管控仅表述为控制成本,设置一些简单控制目标,没有做到系统对成本进行分析,缺乏对成本的有效管理。目前,商业银行重视业绩经营指标的量化考核,例如对贷款投放指标、存款揽储指标、电子银行业务、中间业务收入等指标考核得非常详细,并且做到任务分解到人、分季度滚动考核,但大部分却忽视对成本管控的考核力度。^[2]

(二)缺乏成本管控可视化系统

目前,商业银行针对业务经营信息实现了数据信息驾驶舱模式,相关数据一目了然,但是成本管控数据分析能力不足导致沟通执行不到位,成本管控效率低下,不能充分利用系统及时反馈成本管控成效。商业银行的成本管控需要借助完善的数据信息系统,运用价值链分析法,对信息传输流程进行不断优化。成本管控如果没有信息系统的支持,在执行过程中主要靠人为的核算,那么将增加基层人员的工作量。没有做到对信息数据深层次的挖掘,数据没有进行整理,无法提供参考价值,无法改变成本管控效率。大量的时间占用,必将限制成本管控战略的落地执行。

(三)全员参与的意识未形成

目前,成本管控的参与人员主要为财务部门,没有达成全员成本管控的共识,没有调动全员参与的积极性。譬如费用的开支不能做到询价或者询价流于形式,低利息存款揽储意识薄弱,只考虑客户,不考虑成本管控。近些年,经营层也强调低成本存款的营销,但没有对低成本存款营销策略执行带来的效益进行精算。

(四)成本管控没有覆盖运营的各个环节

商业银行经营的各环节均与成本支出相关,成本管控是一项复杂的管理工作,需要在既定战略的引领下,不断优化工作流程。成本管控基本停留在制定费用管理办法层面,成本管控没有做到成本预测和成本跟踪,没有做到每个分支行、部门均有自己的成本管控计划和举措。分支行、部门被动地应付财务部门的成本控制的指标约束。风险资产的成本管控没有系统化,没有做到将风险资产的成本进行量化。

(五)财务人员专业化水平不高

财务人员对成本管控的关注和研究不够,重传统的核算轻管理。财务人员只按照基本要求进行财务记账核算,忽视成本管控,无法给商业银行的成本管控决策提供支持,财务人员的管理职能不能有效发挥。没有专业的团队加上深厚的财务管理理论基础,财务人员就很难做到提高工作的系统性、预见性和创造性。

(六)成本管控领域的审计力度不够

成本管控领域因为商业银行的重视程度不够,因此,导致审计部门对成本管控领域的审计力度不够。商业银行审计的重点放在业务合规经营领域,对于成本管控的政策落实、实施效果的审计跟踪不到位。

三、商业银行加强成本管控的解决对策

商业银行成本管控领域的研究是长期性的,需要不断地发现问题,通过研究分析合理解决工作遇到的问题,形成一个良性的运行闭环。管理层要坚持将成本管控的理念从高层贯穿到基层每一名员工,主动引进先进的管理手段和科技手段应用到成本管控的全过程。

(一)加强顶层设计,实施战略成本管理

首先要牢固树立商业银行战略成本管控的理念,将成本管控纳入银行经营战略规划。高度重视成本管控,引导管理人员研究商业银行成本管控的方式方法,探索一条适合自己的成本管控之路。战略成本管理是管理人员通过运用专业的管理方法,协调、整合内部各种资源,并结合外部环境的变化,是企业能够实现其所制定的战略目标。战略成本管理通过以战略观念来审视企业内部各种信息,分步市场行情、自身特点和竞争对手信息,全方位、全过

程进行成本管理,实现企业的既定发展战略。商业银行加强成本管控的必要性不言而喻,商业银行的管理层首先要对成本管控的规划进行分析研究,做好预防性、竞争性成本管控。为商业银行未来三到五年的发展中加入成本管控方面的规划,使成本管控工作作为商业银行中心工作之一,商业银行迫切需要从核算会计向管理会计转型。^[1]

(二)加大金融科技投入,通过成本管控系统升级

根据商业银行自身的需求和关注点,打造成本管控可视化系统。节省大量的人力投入,降低成本管控的执行难度。通过可视化系统的接入,每个管理人员、分支机构人员、成本管控环节的员工均能看到成本管控的过程和预期达到的效果。通过信息系统的建设打造形成完善的成本控制考核机制,准确反映各分支行的成本收入比。建立成本管控预警系统,合理设置参数,对商业银行的成本进行全面管控。

(三)全员参与,让员工明晰节约成本的措施和手段

强化成本节约的文化,高层率先垂范,树立节约成本,就是创造效益的理念。对节约成本的好的做法进行激励,在全行范围内分享好经验做法,对典型的案例进行表彰。通过全员参与,加强员工的培训,把实践的经验提炼总结出来,传达到每个员工。推动银行品牌建设,使成本观念不断入脑入心,打造自己独有的经营模式和道路。向成本管控优秀的同行进行学习,筛选采纳符合自己需求的先进成本管理方法和举措。

(四)细化成本管控流程

成本管控意识的达成可以自上而下,成本管控的流程实施应自下而上。将成本管控与全面预算管理结合,将成本管控的指标融入商业银行全面预算管理。商业银行首先根据自身情况将分支行和部门划分为若干个成本管控单位,对每个成本管控单位进行考核管理,调节计划成本与实际成本的差异。每个作业单位根据财务部门的规范细化自身单位的成本管控指标。每个成本管控单位通过结构优化、提升风险资产的质量、非刚性成本的压缩等手段,突出关键指标的作用,对商业银行成本进行管控。加强对风险资产成本的计量、分析,将风险资产成本纳入商业银行成本管控的系统流程。对于成本管控指标优良的单位以及单位所在的人员进行激励,从而形成全员、全流程成本管控的氛围。^[4]

(五)多措并举,提高财务人员的专业水平

着重选拔对财务成本管控有想法、能创新的财务专业人员。加强对财务人员能力素质的培养,定期组织财务人员参加成本管控领域的培训,开拓财

务人员视野和思路。对于成本管控的精细化管理不可能一蹴而就,需要长时间的摸索和创新,因此,财务管理人员需要做好中长期计划,并按时间节点进行分步落实。同时,财务人员要调整好心态,坚定成本管控战略实施的信念,推动成本管控措施的落地实施。加大对财务人员的考核力度,对于成本管控设置任务目标,定期由分管领导对成本管控任务落实情况进行督导分析。

(六)加强对成本管控领域的审计

内部审计对于商业银行的发展来说,有着极其重要的作用,通过审计能够对成本管控进行监督,及时纠偏,提高商业银行的经济效益等作用。成本管控包含着事前计划、事中落实、事后反馈三个阶段的管理活动,进而对未来经营活动进行科学的预测、控制和决策。成本管控领域的审计是事后反馈的一个重要组成部分。通过对商业银行成本管控领域实施审计,发现成本管控领域存在的问题和不足。因此,审计部门也要加强对成本管控流程的研究和学习,发挥审计对商业银行财务管理能力的提升作用,汇总形成审计报告,提出针对性地改进建议,为领导决策提供参考,为商业银行的成本管控战略服务。^[5]

四、结语

商业银行加强成本管控,是经济发展形势下商业银行转型发展的必由之路。商业银行的管理人员须保持“银行不改变,就改变银行”的紧迫感,通过主动加强成本管控,探索商业银行新的生存法则。只有成本管控得当,以“工匠精神”对成本管控进行打磨,形成一套商业银行自身的成本控制“打法”,才能赢得更多的生存空间。成本管控的有效实施将使得商业银行经营的更稳健,从而能为客户提供更优质的服务、为股东创造更多的利润、为员工提供更多的福利、为社会创造更大价值,最终实现自身的高质量发展。

参考文献:

- [1]唐成千.新形势下商业银行战略成本管理应用研究[J].海南金融,2021(6):66-71.
- [2]王伟.商业银行成本管控存在的问题及对策探析[J].中国商论,2017(33):43-44.
- [3]杨芳.数字经济时代下商业银行成本管理问题及对策研究[J].投资与创业,2022(2):176-178.
- [4]陈立辉.基层银行成本管控研究[J].现代商业,2019(29):121-122.
- [5]周启芳.浅谈当前新形势下商业银行的成本管控路径[J].现代商业,2016(23):108-109.