

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.015

农村商业银行财务管理存在的问题及对策

朱焱荣

(江西省农村信用社联社,江西 南昌 330096)

摘要:在我国金融业双向开放的时代背景下,外资银行在我国开办的条件进一步放宽,国内银行业更是快速发展,全国银行业已进入激烈竞争的时代。服务三农的经营属性,使农村商业银行在平台、规模、人才、产品上都不具竞争优势,特别是随着互联网金融的兴起,经营和管理的传统模式受到冲击,软硬件等基础设施相对落后的农村商业银行,如何利用自身特点做到小而美、小而优,其财务管理显得尤为重要。文章通过分析农村商业银行财务管理的内容及作用、目前农商银行的财务管理存在的问题,提出改善财务管理对策,以期提升农村商业银行财务管理能力。

关键词:农村商业银行;财务管理;成本控制

随着我国金融业的双向开放,银行业改革力度持续加大,国际商业银行纷纷在我国开业,国内银行业也不断发展,各银行之间的竞争日益加剧,要保持不败之地,需准确把握筹资方式、投资节点、设计并有效执行内控制度,在业务经营及财务活动中最大可能的控制成本,进行科学、合理的财务管理。农村商业银行作为服务三农的中小商业银行,较之国有大银行,其竞争环境、经营活动范围、专业人才、产品结构均属劣势,如何在激烈的竞争中不断生存发展,做到小而美、小而优,需更加重视财务管理,利用自身特点,强化全员、全业务、全流程的财务管理,实现经济利润或企业价值最大化。

一、农村商业银行财务管理的主要内容

农村商业银行虽是经营货币的特殊企业,其财务管理本质上与其他企业并无不同,均需将财务管理理念思想贯穿经营管理各方面,是由全员参与的对全业务范围、全流程的管理及控制。具体为:综合运用计划、预算、控制、分析等方法,进行资金筹集和运用,使运用收益大于筹集成本及管理成本,同时进行内部控制,防范和化解财务风险,以实现企业价值最大化。农村商业银行财务管理主要是筹集、运用资金及进行成本控制。^[1]

(一)资金筹集

农村商业银行经营对象是货币资金,其资金的主要来源方式包括留存收益等内源资本及向外部进行债权筹资,内源资本包括股东投入资本及经营中产生的盈余公积金及未分配利润;因目前农村商业银行较少通过发行债券及租赁等筹集资金,外源资金主要为吸收的企业及居民存款。

农村商业银行资金筹集财务管理的重点在于需综合考虑筹资渠道、筹集方式及筹资成本,以实现最优筹资方案。

筹资渠道管理要考虑留存利润等内源资本与股金分红之间平衡,外源资本要考虑存款结构、债券的

还本付息方式对企业经营的影响;筹资方式及成本管理要统筹考虑证券发行费用、支付利息金额、加权平均资金成本等。资金筹集的关键是优化自有的权益资金和外部借入资金、长期资金和短期资金来源的结构关系,以最大化降低筹资成本及筹资风险。作为高负债运行的银行业金融机构,吸收存款是主要资金来源,存款的类型、期限、利率、支付方式是其财务管理的重点。^[2]

(二)资金运用

农村商业银行筹集资金并运用资金以取得资金收益。农村商业银行资金运用主要是发放贷款和在债券市场进行资金营运。作为传统的中小商业银行,贷款依然是农村商业银行的核心业务,是农村商业银行最主要的资金运用方式。因其具有较大的信用风险,所以是经营管理、财务控制的重点。农村商业银行的证券投资主要是在银行间金融市场进行证券买卖业务,以获利息或买卖差价。证券投资目前已是农村商业银行重要的资金运用业务,它为农村商业银行带来了仅次于贷款利息的收益,但农村商业银行因其自身平台、规模及监管规定的限制,目前依然是以传统贷款业务作为主要投资渠道及盈利手段,贷款的品种、利率、期限、信用风险是其财务管理的重要方面。

(三)成本控制

成本控制是对企业经营过程中产生的所有业务成本及管理成本的控制,以减少支出实现收益。农村商业银行需结合自身特点,建立健全财务管理制度、加强成本费用预算硬约束、实行业务经营、成本费用从发起到结束的全过程控制。农村商银行成本控制主要对债务成本、风险成本、管理成本的控制,包括各项利息支出、投资损失、各项资产减值(损失)准备金的计提、纳税成本、业务及管理费等人工和非人工成本的列支等。应注重成本与效益的配比,实行费用支出的归口、分级管理和预算控制。^[3]

二、农村商业银行财务管理的重要作用

(一)制定并执行预算与计划

农村商业银行应根据企业战略目标,参考行业历史数据情况、经济发展环境、自身的经营实际,对未来的经营形式和量化指标做出分析和判断,科学制定年度经营计划。包括预测分析资产规模及结构、负债规模及结构、资金营运规模及效益、付息资金成本、税金支出、经营及管理费用、利润等,找到增收节支的具体途径。根据年度经营计划编制覆盖农村商业银行经营全范围、全体员工及全业务流程的全面预算,细化预算指标及计算分值及考核方式,全力组织预算计划的执行修正并完成,不断改进工作方式、提高组织效率、降低经营管理成本,对各项财务指标完成效率和效果进行分析,来评价财务管理绩效,为决策提供依据,以顺利实现全年经营计划。

(二)有助于内部控制的实施

农村商业银行经营包括筹资、投资及利润实现的全过程,内部管理流程是否科学合理,将直接影响企业经营目标的实现,怎样实现优质的资源配置,合理确定人、财、物的分配,全面设计内部控制流程,将可能的风险控制在业务发起的前端,需要加强企业全流程财务管理,细化每一步骤,控制每一经营环节产生的各项成本,对资金的筹集、使用、耗费、回收和分配等活动,通过各项经营指标的分析,促进农村商业银行挖掘潜力、健全制度、增收节支。

(三)全面提升竞争能力

目前,我国农村商业银行多为省级联社领导下的二级法人组织形式,不仅与统一法人大型商业银行存在着平台、产品、科技、人才的较大差距,且经营范围仅限于本行政区域,在国有商业银行纷纷重心下沉,抢占村镇市场的前提下,更是举步维艰。如何在日益激烈的竞争中处于不败之地,实现可持续发展,建立一套符合农村商业银行实际的科学的财务管理体系是重中之重,利用自身有限的人财物资源实现价值最大化,规避短板,发挥自身优势,提升竞争能力。

(四)有效实现价值创造

企业经营的最终目标是实现价值最大化,但农村商业银行承担着支农支小、网点偏远山区覆盖等不能完全以利润为目标的社会责任。农商银行需要具备更优质的财务管理能力,利用有限的资源,在尽可能的条件下实现经营目标,创造社会财富,实现股东及企业自身价值最大化。

三、农村商业银行财务管理存在的问题

(一)未建立全流程财务管理观念

财务管理与其他管理工作相互交织,互相影响,只要有资金投入与产出就离不开财务管理。从农村商业银行管理现状来看,两个误区普遍存在:一个误

区认为:管钱就是财务管理,只要管住钱就管住了所有财务事项,重资金,轻核算。其实,资金在银行经营过程中有多种表现形式,大量的财务管理工作都蕴含在过程之中。因此,只有加强全过程的财务核算及内部控制,才能真正发挥财务管理效能,做到增收节支。另一种误区认为财务管理仅是财务部门的工作,把财务部门的职责与其他管理部门割裂开来,财务管理的触角难已与银行的经营业务相结合,业务与财务两张皮,业务部门在制定业务流程、签订业务合同时没有财务人员参加,没有将财务风险控制业务的在前端,做业务时不能从成本效益的角度考虑客户的选择、合同的签订、利率的定制、一般纳税人或小规模纳税人的确定等影响收益及成本的因素等等。使财务管理失去了管理的基础,完全沦为事后管理,极大地制约了财务管理的有效性。^[4]

(二)重规模发展轻成本控制

目前全国农村商业银行大多为省级农村信用社指导下的独立的法人机构,省级联社对辖内农村商业银行具有管理、指导、服务和协调的职责。省联社在年初下达各农村商业银行经营计划时,往往存贷款规模计划与质量效益计划并重,并作为重要考核指标进行任务下达。

各农村商业银行没有引进先进的成本控制方式,主营业务成本控制意识不强,为了保住存量提高增量,发放贷款时不能将资金效率作为首先考虑的内容,而是不遗余力完成贷款发放计划以取得考核得分,从而产生大量贷款无法收回的信用风险,或发放无法覆盖资金成本的低利率无收益的贷款;吸收存款时为抢占市场份额,更是不借成本进行高利率定制,吸收大量高息存款,甚至出现利率倒挂,成本控制难已落到实处。

(三)信息科技支撑力度较弱

农村商业银行基本依靠省级联社的信息科技平台开发维护各项前台业务及后台管理系统,省级联社就相当于各农商银行的总行。而省级联社作为省级金融机构,科技力量与国有大行总行无法同日而语,科技部门因人员配备不足等各方面原因,自身研发能力较弱,各项软件系统的开发基本依靠外包,省联社科技部门职能大部分为对外包公司的管理、参与外包公司与业务需求部门的信息沟通、对开发软件的验收和监督,自身基本无独立研发能力。新业务的开展及会计政策的变更对系统的开发维护依赖外包公司,相关财务管理系统财务分析能力较弱,仅有核算、总账及报表功能,无专门的财务预算、分析及纳税管理模块,不能自动对业务经营事项进行分析,未做到自动进行税款计算及分析等,财务管理信息系统的优化更新远滞后于前台业务的发展,科技对财务管理的支撑力度较弱。

(四)缺少业财融合的复合型人才

财务管理从来不仅仅是对财务事项的管理,而是对企业全业务流程的管理,但农商银行作为地方金融机构,相对国有大行,缺少既熟悉业务又精于财务的业财融合型人才,业务人员只管做业务,财务人员只做财务。因业务人员不懂财务,在业务流程设计时,无法将财务风险及收益作为业务设计的基础,因财务人员不懂业务,对经济业务的实质判断不准确,导致核算不准,数据失真;财务分析质量不高,往往是从数字到数字,从表象到表象,无法剖析深层次的原因,难以领导正确决策提供依据。

四、加强农村商业银行财务管理的对策

(一)建立全流程财务管理思维

财务管理不仅仅是财务部门的事,需全员参与。农村商业银行应建立全流程财务管理理念,特别是农村商业银行高管层要有大财务的管理思维,健全财务管理制度办法,将全业务覆盖、全流程控制的管理理念,具体化到每一个制度办法中。在每一笔贷款的发放前、每一笔存款的融入时,均应考虑利率、期限等会影响财务收支的因素,而不是发生收支后由财务部门进行事后分析时才知道贷款收益过低、存款成本过高,只有将财务管理思维置入每位员工每个岗位,才能实现全流程财务管理。^[5]

(二)强化主营业务成本控制

各农商银行在执行省级联社下达的各项指标计划任务时,应该将效益指标放在第一位,规模应服从效益,而不是亏本赚吆喝。作为传统的筹融资途径主要为存贷款业务的农村商业银行,收入的绝大部分来源于贷款利息收入,成本的绝大部分用于支付存款利息及计提贷款风险准备,应在兼顾资金营运收支及管理成本的同时,更加注重对主营业务成本的管控。发放的每一笔贷款,考虑与资金来源期限的匹配、贷款的实际利率、贷款的风险成本,执行贷款三查管理,做到风险性、流动性和效益性的高度统一;吸收的每一笔存款,考虑定期与活期等存款期限、单位存款与储蓄存款的结构占比、存款利率水平等,算好资金本成账,做大净息差、净利差,坚决杜绝存款利息支出与贷款利息收入倒挂现象。

(三)加大信息科技力量投入

放眼全球,互联网科技在日新月异的发展,深刻地影响了人们的工作和生活方式,毫不夸张地说,在一定程度上,信息科技决定了农村商业银行未来的发展前景,加大对科技力量的投入,将财务管理要素与各业务及管理系统高度融合,是实现农商银行财务管理的必由之路,实现会计准则、纳税管理、财务核算、财务分析由系统支撑,及时发现财务数据的问题,改进财务管理方法,提高财务管理能力。特别是负责对全省农商银行进行管理、服务、指导和协调职

责的省级联社,应指导各成员行加大科技投入,搭建好全省研发平台,实现各农商银行财务管理科技化。

(四)培养业才融合人才

现代银行的竞争是人才的竞争,人才更是农村商业银行做好财务管理的关键和核心,财务人员的业务素质和专业技能水平是企业管理目标能否实现的重要因素,财税政策日新月异、会计准则不断变化,厚实财务人员的知识储备,更新财务人员的专业技能迫在眉睫。农村商业银行应把好用人关,调动财务人员的积极性,将既有会计专业技能又有业务实操经验的人员放在关键岗位,通过相应的薪酬激励制度吸引人才并留住人才,进行公平公正竞争,为财务人员的晋升提供通道。聘请优质师资,加强对财务人员的业务技能和专业素养的培训,鼓励员工参加财会专业职称考试,以考促学。制定系统的人才培养计划,与国内知名的财务培训机构合作,定期不定期举行业务、财税、会计准则培训,不断了解业务前端、更新财务、业务、税务知识,培养业才融合型人才,推动农村商业银行的财务管理水平的提升。

五、结语

本文阐述了农村商业银行财务管理的主要内容及重要作用,分析了农村商业银行财务管理存在的未建立全流程财务管理理念、主营业务成本控制乏力、科技支撑力量较弱、缺少业财融合的复合型人才等问题,并结合存在的问题提出了相应的改进措施,希望农村商业银行能加强主营业务的成本控制,积极加大人才培养,加强财务管理信息系统建设,提升财务管理水平,将财务管理工作贯穿于农村商业银行经营管理的全流程,实现农村商业银行企业价值的最大化。

参考文献:

- [1]陈晓芳.农村商业银行财务管理的现状与优化措施分析[J].纳税,2020(29):67-68.
- [2]杨玉圆.浅析我国农村商业银行财务管理存在的问题及对策[J].中国集体经济,2019(27):133-134.
- [3]张彦峰.农村商业银行财务管理存在的问题及对策探讨[J].中国市场,2019(12):52-53.
- [4]李秋芸.浅析农村商业银行财务管理存在的问题及对策[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(11):89-91.
- [5]刘洪全.加强农村商业银行财务管理探讨[J].商讯,2020(19):26-27.