

# 商业银行管理会计存在的问题及对策探讨

王 颖

(中国银行天津市分行,天津 300204)

**摘要:**近年来全球经济增速放缓,金融机构经营模式不断创新,国内外监管趋于严格,商业银行经营环境面临深刻变革。传统的会计职能已无法满足前瞻性、精细化的管理要求,全面、深入实施管理会计工作已成为商业银行提升价值创造能力和实现高质量发展的必然选择。本文主要围绕目前商业银行管理会计工作实施过程中应用推广、业财融合、信息系统建设和专业人才培养四个方面存在的问题进行分析并探讨优化策略,以为商业银行深入践行管理会计工作,提升公司治理水平,增强市场竞争力提供借鉴。

**关键词:**商业银行;管理会计;价值创造;问题分析;对策建议

管理会计的目标是通过运用管理会计工具方法,参与企业的规划、决策、控制、评价活动并为之提供有用信息,推动企业实现战略规划。管理会计作为立足价值创造,涵盖战略规划、预算管理、投融资管理、绩效考核等职能全流程参与企业经营的管理机制,商业银行在应用过程中应紧跟数字化时代步伐,实现深度业财融合,不断拓展职能边界,助力优化资源配置和转变经营机制。

## 一、商业银行实施管理会计的重要意义

(一)提升管理会计工作质量是商业银行经营发展的内在要求

近年来金融市场改革不断深化,商业银行同业竞争加剧,拓展收入来源、实现价值增值面临挑战。利率市场化基本完成且LPR下行,净息差呈现收窄趋势;银行业全面落实减费让利政策,传统中间业务收入承压;企业、个人客户资金流趋紧,客户流动性风险易传导为银行信用风险;预计商业银行将持续面临资金、资本的紧平衡状态。上述经营压力亟需商业银行贯彻价值创造理念,深化管理会计应用,切实提升规划、决策、分析、考核的前瞻性和科学性。这是商业银行应对内外部挑战,提升市场竞争力的内在要求。<sup>[1]</sup>

(二)提升管理会计工作质量是会计改革与发展趋势的必然选择

2021年11月,财政部印发《会计改革与发展“十四五”规划纲要》,2022年4月,会计司发布系列解读之《全面深化管理会计应用 积极推动会计职能拓展》,指出全面深化管理会计应用,是增强企业价值创造力,推动企业高质量发展的内在需要。会计职能从核算向管理拓展是行业发展的必然趋势,商业银行应进一步提升管理会计工作战略高度,优化顶层设计,加大资源投入,提升信息化水平,推动业财融合,不断提升对科学决策、前端展业的支持力度。

## 二、商业银行实施管理会计存在问题分析

近年来我国商业银行积极开展管理会计应用实

践,构建管理会计体系,开发管理信息系统,已实现多维度盈利分析、预算管理、绩效考核等管理职能,发挥对战略决策、业务拓展、分析评价的支持作用。本文以某大型股份制商业银行为例,剖析银行业管理会计实施工作中存在的主要问题并提出优化建议。

A银行管理会计应用系统主要包括利润贡献度分析系统、公司客户综合收益定价测算系统、预算管理系统、绩效计量系统,其中利润贡献度分析系统处于核心地位,以账户、交易为最小粒度层级,按照不同维度进行数据汇总,并作为数据源向其他系统输出。现行管理会计体系已实现资金计价、资本计量、成本分摊、盈利计算、预算管理、对公客户定价测算、绩效考核等功能。从近几年应用情况来看,主要存在以下四方面问题。<sup>[2]</sup>

### (一)应用广度深度有待加强

#### 1.管理会计对战略规划的支持力度不够

由于目前管理会计体系以内部分析数据为主,宏观环境、主要同业情况、产品研发趋势等外部信息的调研和分析工作由研究机构和各业务条线分别承担,缺乏统筹管理和统一的信息收集、汇总平台,弱化了管理会计对战略制定、经营决策的支持力度。

#### 2.管理会计对资源配置的引领作用不够

目前经济资本、贷款规模等配置机制虽已体现价值创造理念,但挂钩权重较低,未充分传导资源紧平衡压力;对优化资产负债结构的指导力度不足。

#### 3.管理会计与员工评价及薪酬分配契合度不够

目前机构考核采用平衡计分卡方式,发展质量类指标以EVA及人均营收为核心。但客户经理绩效评价和薪酬计量仍以日均存款、贷款投放量、投资类产品发售量等指标为主,客户经理易冲击业务规模,忽略资金来源、费用、风险等成本因素,造成存款付息率偏高、市场费用增加、贷款风险把控不严等问题,对机构价值创造产生负向影响。

## (二)业财融合有待深化

第一,从业务拓展看,大数据、移动金融快速发展,客户交易习惯发生显著变化,传统拓客模式业务量下降,但客户细分、产品策略、交易渠道建设等依然由业务部门分别管理,管理会计的统筹、指导、支持作用并不显著。

第二,从机构布局看,网点建设和调整上缺乏对区域经济环境、客户交易习惯等因素的深入分析,难免造成因追求资产、负债、客户基础等业务量指标而忽视价值创造能力的情况,管理会计在提升网点效能,优化资源配置方面的应用并不充分。

第三,从科学定价情况看,A银行已开发公司客户存贷款综合收益定价系统,模型设计上以账户层EVA为核心,根据客户整体综合收益及战略因素测算参考定价,但由于目前业务审批流程并未包括系统定价测算步骤,系统的推广效果并不理想。

第四,从风险管控情况看,目前管理会计理念和数据资源未实现对接风险全流程管理。可探索应用管理会计信息优化风险审批策略和贷后风险识别,提升信贷资产质量,降低风险损失,实现风险管控和价值创造联动管理。

## (三)信息系统建设有待完善

(1)系统的标准化程度有待提升。从加工逻辑看,机构维度效益类指标采用财务报告系统数据加手工调整方式计量,条线、渠道、客户维度效益指标主要采用利润贡献度分析系统计量,未实现全行统一的价值计量标准。从前端展示看,尚未做到企业级系统视图统一,目前提供的数据作为决策支持和成果展示使用仍需要手工加工,用户体验不够友好。从数据维度看,管理会计系统缺乏部分产品的业务量维度数据,导致该类产品无法开展业务量、价格、收入的关联度分析和科学预测。<sup>[3]</sup>

(2)会计核算的精细化程度未完全满足产品细分和创新要求。核算码设置存在同类产品使用唯一核算码情况,未完全实现细分产品与核算码一一对应。由于存在分支机构叙做、总行记账再手工分润或考核调整类的产品,需要逐机构层级分摊或手工调整报表,加之一级分行及以下层级机构分摊时可使用核算码有限,计算条线和细分产品收益时需查询业务条线明细数据进行手工加工,易产生操作风险且不利于业务部门及时了解经营情况进行展业分析。

## (四)专业人才培养力度有待提升

管理会计逐步走到业务前端,对专业人员的统筹能力和业务背景丰富性提出了更高的要求。但目前专职管理会计人员多以承担预算、绩效、数据支持等专项职能为主,尚未设立统筹推动管理会计应用落地的独立机构,专职人员对非财务信息掌握不足。

亟须打造专业功底扎实、业务背景丰富的人才队伍并建立人才培养长效机制。

## 三、商业银行实施管理会计的对策建议

### (一)提升战略高度,深化管理会计应用

#### 1.贯彻价值创造理念

提升管理会计战略高度,统筹实施价值创造理念宣贯和管理会计应用推广工作,引导全行充分认识战略规划、预算管理、资产负债管理、绩效管理对提升公司治理水平和业务高质量发展的重要作用。

#### 2.构建战略管理会计体系

系统收集宏观环境、政策制度、主要同业情况、客户交易模式等外部财务与非财务信息,与现行侧重内部数据分析的管理会计信息有机结合,提升信息的全面性、准确性和有效性,支持经营者做出更优决策,促进战略目标达成。

#### 3.科学配置资源

强化价值导向,将管理会计系统区域、产品、客户等维度的EVA、RAROC指标前置应用到经济资本、贷款规模配置领域。将资本预算优先分配给资本占用低、综合收益高的地区、行业、客户,对持续低回报产品和客户引入退出机制,实现资本、收益和风险的动态平衡。持续优化贷款结构,统筹使用存量到期与增量业务规模,将EVA、RAROC测算引入审批流程作为参考依据,不断优化行业和客户结构,实现价值管理关口前移,提升资产回报率。

#### 4.优化考评薪酬体系

以管理会计系统各维度盈利分析数据为基础,构建以价值创造为核心的营销人员绩效评价和薪酬分配体系,提升收入、EVA等指标权重,与机构考核评价导向相统一,实现价值创造理念“纵向穿透”。

### (二)强化精准施策,深化业财融合

#### 1.聚焦数据挖潜,实现精准营销

深挖客户资金流信息,分析客户资金流特点和供应链体系,拓展上下游优质客户,实现存量挖潜与增量拓展相结合,全面夯实客户基础。以优化客户资产配置为核心,基于利润贡献度分析、财富管理等系统信息,从产品结构、消费行为、融资需求等方面入手进行分析,精准定位拓客机会,精准制定产品方案,提升产品与客户需求匹配度。优化营销机制,共享管理会计信息,打破条线竖井,推动跨条线协同联动,为客户提供“一揽子”金融服务,做大全量客户金融资产规模。<sup>[4]</sup>

#### 2.聚焦网点效能,实现精准布局

鉴于目前大型网点创收贡献度较高,尾部网点低产低效的特点,商业银行亟需践行“轻资产、轻资本”理念,调整机构布局。将网点定位为区域生态经营中心枢纽,形成线上线下协同机制。紧跟数字化发展趋势,提升网点智能化程度。新设网点方面,要



充分进行市场调研,掌握区域经济、客户结构、同业情况,慎重选址布局。同时盘活存量网点资源,充分利用管理会计数据进行网点投入产出评价,制定网点差异化发展策略,谋求网点转型发展。坚决清退持续低产低效网点,盘活人力、房产资源,提升资源投入产出效率。

### 3. 聚焦审批流程,实现科学定价

随着我国利率市场化改革基本完成,以实现价值创造为核心理念的定价系统已成为实现精准营销、因客定价的有效工具。商业银行应加大定价系统应用覆盖面,将客户存贷款定价测算纳入业务审批流程,实现叙做业务全覆盖。积累实际叙做业务参数,不断优化测算模型,形成商业银行科学定价这一核心竞争力。

### 4. 聚焦信用风险,实现精准管控

宏观上高度关注经营环境、行业政策等因素对客户经营效益、现金流量影响情况,及时调整信贷业务发展策略,优化资产结构;同时遇重大变动及时做出风险提示,尽可能防范信用风险集中暴发并及时测算重大风险事项对价值创造的影响程度,供经营决策参考。微观上通过客户资金流管理系统及时识别客户资金异常情况,如预判偿债能力下降,应采取增加抵质押物、增加担保人等风险缓释措施,多措并举降低信用风险损失。

(三)提升信息科技及会计核算水平,夯实数据基础

#### 1. 优化系统建设顶层设计,提升用户体验

搭建数据、分析、展现三层架构统一数据平台,统一数据来源和加工逻辑,全面提升系统数据质量。加工逻辑方面,要按照产品目录进行标准化处理,实现生产系统到管理会计系统的精准对接,形成机构、产品、客户、渠道等多维度统一的价值计量标准。前端展示方面,要建立标准化统一视图,根据管理和业务需求,优化展示界面;加强手机端平台建设,支持管理层、财务人员、客户经理进行经营决策和业务拓展,提升用户体验。数据维度方面,要迭代全产品业务量计量功能,实现数据维度全覆盖,支持细分产品量价分析,提升预测、决策支持力度。

#### 2. 优化核算体系,提升会计核算精细化程度

在现有会计核算框架下,进一步细化核算码设置,实现产品码与核算码一一对应。完善落账模式,实现系统自动落账至基层网点,降低操作风险;明确分润规则,提升分润频率,确保数据的准确性和时效性。紧跟业务发展需求,夯实分产品、分客户多维度分析数据基础,提升管理会计报告信息质量,有效指导前端展业。

#### 3. 严把前端录入关,提升数据质量

目前商业银行已全面实施数据治理工作,严格

规范新增数据录入要求,对存量不规范数据进行全量整改,联系客户进行补录、修正,确保原始数据真实、准确、完整,全面夯实数据基础。紧盯价值创造,重点关注经济资本相关业务信息,准确维护客户信用评级材料,规范录入贷款业务抵押物等缓释品信息,及时清理逾期表外业务,确保经济资本准确计量,防范因数据录入不规范造成侵蚀经营成果的情况发生。<sup>[1]</sup>

#### (四)加强人才培养,提升专业能力

##### 1. 单独设立管理会计机构,有效实施统筹管理

总行、一级分行设立管理会计团队,全面负责统筹实施管理会计工作。优化顶层设计,推动管理会计在集团内部职能拓展,对管理层侧重支持战略决策,对业务条线侧重制定产品策略,对基层机构侧重提供应用指导和管理工具。持续提升管理会计科技含量,深化管理会计应用。

##### 2. 建立专业队伍,丰富人才培养方式

通过内部选拔和外部招聘具备宏观形势研判能力、财务功底扎实,或具有跨条线业务背景、有潜力推动深度业财融合的员工组建专业团队。建立人才培养长效机制,综合运用导师制、外部学习、内部轮岗、同业交流等方式持续提升管理会计人员的财务洞察力和决策支持能力,打造有大局观、有专业能力、有业务广度、有服务意识的人才队伍。

##### 3. 灵活设置工作开展方式,强化交流共享

对于需要攻坚的管理会计项目或课题,可建立跨业务条线、跨机构的柔性工作小组,搭建交流平台,丰富项目实施人员业务背景。建立管理会计应用优秀案例库,固化先进经验,不断提升管理会计的应用广度和深度,激发创新实践。

## 四、结语

管理会计的生命力在于“应用”,只有不断将管理会计的理论、方法、工具与企业实际情况相结合,应用到经营决策、资源配置、市场营销等具体工作中,适应宏微观经营环境变化,才能创新出更为先进的管理工具和实践经验,实现会计工作提质增效,持续提升公司治理水平和价值创造能力。

### 参考文献:

- [1]张文武. 共改革,同开放——中国工商银行会计工作的创新与发展回顾[J]. 金融会计, 2018(12): 46-51.
- [2]孟蹇. 管理会计在商业银行价值提升中的应用探索[J]. 中国总会计师, 2022(03): 109-111.
- [3]温海琴. 商业银行管理会计体系构建分析[J]. 财会学习, 2022(17): 133-135.
- [4]张晓青. 管理会计在商业银行经营管理中的应用研究[J]. 财会学习, 2022(16): 149-151.
- [5]张子祺,于新悦. 商业银行战略管理会计应用思考[J]. 合作经济与科技, 2022(06): 144-145.