

资产负债管理视角下农村商业银行 财务精细化管理要点剖释

浙江富阳农村商业银行股份有限公司 刘晓梅

摘要：随着利率市场化的快速推进，大型银行业务不断下沉，各地农村中小金融机构的存贷市场份额保卫战日益激烈，随着商业银行盈利能力走弱，对于高度依赖当地市场和存贷业务发展的农信机构来说，净息差管理、资本管理、成本管理、业务管理等方面面临着前所未有的压力与挑战。各地农村中小金融机构已充分认识到，应将精细化管理理念融入资产负债管理工作，不断提升自身的精细化管理水平。基于此，本文立足于财务精细化管理内涵，根据当前农村商业银行财务精细化管理实施中存在的问题，结合资产负债管理视角，对推进财务精细化管理的有效措施进行探讨，旨在为农村商业银行的可持续发展提供参考。

关键词：资产负债；农村商业银行；财务；精细化管理

DOI：10.12433/zgkjtz.20241410

2023年10月，中央金融工作会议在北京召开，会议强调了金融为民，金融机构要走高质量发展之路。对于农村中小金融机构的发展来说，其更加明确要服务好当地、服务好“三农”、服务好实体，这对农村中小金融机构的管理也提出了更高的要求，从管理中要效益，做好规模化发展和质效的平衡管理。这意味着，农村商业银行财务部门需要将会计工作从以往的财务会计转变为管理会计，推动业财融合，从成本管理和利润提升出发，提高财务管理的精细化水平。

一、财务精细化管理概述

财务精细化管理模式是农村商业银行在经营与发展过程中，借助全面预算、决算、绩效评估等多样化手段，实施的一种高效、标准的管理模式。如今，业财一体化对银行经营中的财务管理提出了新的需求，主要包括两个方面：第一，银行在保持当地市场一定存贷款市场份额的基础上，实现规模发展和效益平衡；第二是把财务管理与资产负债管理相结合，把财务管理和价值创造有机结合，注重价值管理。而当前，银行在经营管理中存在着一些问题，导致内部控制不健全，资产负债管理难度较大，在开展精细化管理的过程中推进速度有限。随

着经济的发展，银行的精细化经营将推动从过去的粗放经营向价值经营转变，从而更好地适应新形势，实现可持续、均衡发展。

二、农村商业银行财务精细化管理中的问题

（一）财务引领的精细化管理理念欠缺

在经营管理中实施财务精细化管理模式，是对银行财务活动全过程的管理，本质上就是对过去传统粗放管理模式的改进与优化。随着金融科技、信息技术的发展，目前已经逐渐形成了较为完善的经营管理模式，财务管理工作的质量和水平得到了显著提升，但财务精细化管理依然停留在业务发展之后的、非统筹引领性层面，各层级管理人员和基层员工并没有真正认识到财务效益与资产质量对未来经营发展的重要影响。

（二）管理内容不全面

现阶段，很多农村商业银行在财务管理中比较重视收入与成本方面的管理，存在着管理内容不全面的问题。在当前的金融、经济环境中，对银行利润增长产生影响的因素很多，如资产负债结构、利率定价水平、财务核算及税务风险、资产质量变化情况、净息差管理能力等。要想保证财务精细化管理的全面实施，不仅要做好收入、费用及利润的管理，还必须重视资本、资产、负债和预算管理，从而保证财务精细化管理的效果。

（三）预算管理机制不完善

在我国农村商业银行管理中，财务管理至关重要，管理成效直接关乎银行整体战略目标的实现。所以，在开展管理工作时，需将预算管理、业务经营、风险管理等工作相互融合，实现业财融合。但在实际工作中，银行容易将财务预算与经营预算、资本预算脱离，并没有实行全面预算管理。此外，基层负责人对财务工作的重视程度不够，对全面预算和财务控制的认知不足。在预算编制中，其过度重视业务目标和短期目标，缺少对资产负债结构与效益表现的充分认识，业务议价意识不强。同时，费用预算管理较为粗放，除业务招待费和业务宣传费外，费用的合理规划和有效节省方面的主动性不强。

（四）成本核算精细度不足

成本核算也是财务管理工作中的核心内容，其在全行经营管理工作中发挥着重要的评价作用。银行需要做好运行成本的认定工作，成本核算和其他相关业务紧密联系。就目前而言，银行虽然已建立了较为全面的成本核算制度，但在实际操作过程中，成本核算的颗粒精细度较为粗放，无法为财务评价业务的实施提供有效支持。不少银行的成本核算工作依然停留在单一的经营成本核算方面，没有对管理成本、资本成本、风险成本等进行综合考量，导致成本核算不全面。此外，在开展成本核算数据管理期间，缺乏系统化和信息化，大部分情况下，数据仍由人力完成统计与分析，在不同的计算方式下，成本核算结果也会存在偏差。

（五）管理环境缺失

财务精细化管理具有系统性和复杂性的特征，在银行经营和财务管理过程中能够发挥重要的作用。目前，部分银行中二者并未形成密切联系，难以实现权责利对等，仍然存在资源分配合理性不足的情况，导致精细化管理难度增加。尽管一些银行建立了财务精细化管理的相关体系，但并未设立专门的、独立的管理机构，信息的沟通也缺乏及时性和有效性，财务人员无法及时发现财务管理中存在的问题，致使精细化管理工作流于形式。而且，财务精细化管理需要信息系统支持，银行虽然建立了内部资金转移系统、成本分摊系统、资产负债管理系统，奠定了较好的精细化管理基础，但由于系统功能不完善、财务人员的专业性不高，导致各系统的实际应用度不足，无法为管理层提供切实有效的经营建议。

三、农村商业银行财务精细化管理要点

（一）强化管理理念与管理体系建设

资产负债管理背景下，农村商业银行想要推动财务精细化管理工作的顺利实施，管理层、财务人员及业务人员都应树立精细化管理理念，加强互动，财务端要了解银行的业务发展动态和客户需求，业务端需加强效益观。银行应结合实际情况，高管层应从资产负债、效益质量平衡发展的角度出发，多学习、多分析、多总结，通过自上而下的方式，强化各层级员工的认知能力，营造良好的管理环境，促使精细化管理理念的切实落实。

一是组建资产负债管理委员会，完善顶层设计及体系建设，管理层需注重本量利分析工作的开展，通过定期开展相关座谈会和研讨会，设置全行经营、风险策略，深入分析市场环境，剖析当前的发展难点、未来的发展动向、资产负债管理现状、经济效益增长情况等。同时，传达精细化管理的必

要性和紧迫性。二是注重管理闭环的搭建，重视反馈与优化，针对前期实施的精细化管理成效进行深入的分析与研究，及时发现其中存在的问题，有针对性地制定出有效的改进和优化方案与举措。三是管理层要紧盯落实和评估，加强与部门责任人的交流与沟通，完善责任机制，增强机构负责人的责任意识。

（二）建立全面预算管理制度

推进全面预算管理，是促进银行发展、风险、效益及质量的有机整合，全面预算具有全方位、全流程、全员性的特点，是“一把手”工程，管理层特别是银行的一把手应承担全面预算编制的核心责任，全行上下树立“全面预算是全行性工作，而非财务部门的部门工作”的理念。全面预算由三方面构成，资本预算是发展基础、经营预算是落实计划、财务预算是经营保障，全面预算的编制重在做好业务预算和财务预算的贯通和融合。

首先，资本预算需以资本充足率管理目标和MPA监管限制为编制核心，根据业务预算进行调整，以年度目标为管理方向，审慎估计资产规模、利润增长及风险情况，滚动匡算资本充足率。对于农村中小型金融机构来说，最关键的是要提升盈利水平，增加内源性资本的补充能力。在当前净息差持续收窄、盈利承压的形势下，未来应持续将效益与质量放在更重要的位置，坚持走可持续发展道路。同时，持续贯彻轻型银行战略导向，组合优化业务结构，保持风险加权资产规模适度增长，始终坚持重农重小的经营理念，合理设定中期业务增速，从而在增强盈利回报能力的同时，积极优化业务结构，实现效益、质量、规模的动态均衡发展。

其次，经营预算和财务预算是不可分割的整体，要做好全面预算，需做好业务预算和财务预算的贯通和融合，预算的编制是将财务目标分解转换为业务目标，这一过程包括基础目标、规模目标、风险管理目标、利润目标、利率目标等的预算和分解。如：规模目标，需根据资本预算情况，结合自身的经营策略，确定存贷款业务的规模目标。在制定利润目标预算的过程中，需要根据存贷款存量业务的到期和重定价、新增存贷款业务的结构和价格、FTP定价政策及影响、两增两控等监管要求等，合理测算年度财务收支目标，确保资产与负债配比的合理性。在编制过程中，需要多次反馈、沟通、调整，最终确定全行目标、各条线目标、各分支机构目标等，其具体又分为规模目标、客户目标、定价目标、收入目标等。

最后，强化预算的执行和评价，及时落实监

测、纠偏、评价与复盘。实际预算的执行过程中，工作人员需要对预算目标的实现情况进行监督，及时发现其中存在的偏差并整改。通过完善预算监督机制，建立有效的激励机制，强化约束机制，提高员工的认知和素质，增强其自觉性。另外，预算监督可与银行业绩评价相结合，对员工实施绩效评估，积极调动和提高人员的工作积极性，进而制定合理的预算。

（三）提升费用管理的精细化水平

在“开源节流”的财务精细化管理的推进过程中，费用管理往往体现了一家银行财务工作的基础实力，因此，农村商业银行在费用管理上需进一步探索精细化、数字化的发展路径，也就是以精细化管理为核心，依托数字化能力，实现年度预算编制、预算追加调整、费用申请报销、仓库出入库管理、资产管理等日常财务工作的系统化、线上流程化。

如：细化费用粒度，可提高预算的精准度和分析的便利性。在编制年度费用预算时，不可避免地会出现预测难、精准难等问题，可以根据以往和当下的业务发展，梳理、细化费用项目，以业务宣传费为例，按办公室、零售银行部、支行等职能部门，分列14个项目，如新年礼品、电子银行活动、信用卡积分、一码通费用、个人存贷客户营销费用、商户合作营销费用等，各职能部门可根据费用项目进行预算编制并上报，在费用颗粒度最小化时，既提高了各职能部门的预算精准，也为后续费用分析与业务评价提供了基础。

此外，费用报销线上化，规范费用审批流程，提高分摊和预算执行的准确度。费用管理流程电子化，可根据系统预设的审批权限，流程在线上自动流转，避免超权限审批的情况。同时，申请人发起费用申请时，需根据费用项目、受益产品或机构、费用内容、金额等填写具体的报账信息，这有助于财务部门实时将费用流程按记账内容与成本分摊及盈利分析系统对接，从而提供较为准确的费用分摊信息。

同时，资产管理标准化，可提高资产管理及费用控制能力。价格标准化，使得资产在预算、采购等全流程中价格透明化、明确化，从而大大提高申请部门、职能部门的资产预算精准度，降低费用审批部门的审批难度。配置标准化，也就是对同一项资产设置适用不同岗位、不同房产面积下的资产

标准，这有助于银行开展费用控制，并通过系统控制避免超标配置资产的情况发生，统一的资产配置标准也有利于资产后的盘点、维修、调剂等管理工作。

（四）注重专业人才的全面培养

银行在当前的发展环境和内部管理需求下，越来越多农村中小型金融机构的财务部门职能，相比以往的财务核算，更偏向于全行资产负债管理，其包括全面预算管理、资产负债总量结构管理、财务与经营分析、资本管理、流动性风险管理、利率定价管理、全行绩效考核管理、管理会计、MPA管理等。这意味着，对财务部门从业人员的专业性、全面性的要求越来越高。在财务精细化管理的不断推进中，各行应提早做好人才梯队培养计划和人才挖掘工作。

四、结语

总而言之，农村商业银行在经营管理中，精细化管理迫在眉睫，财务精细化管理是对全行资产负债的综合协调管理，使银行在不断变化的外部经营环境和内部经营目标下，实现短期的财务目标和长期的发展目标。随着资产负债规模的不断扩大，同业竞争压力加大，使利差逐渐收窄，监管部门对资本的约束更多，促使农村中小型金融机构思考提高利差管控、资本集约、盈利维稳的精细化管理水平的方法，在业务发展进程中贯彻落实精细化管理理念，在促进业财融合的基础上，充分发挥财务精细化管理的价值和作用，全面推进我国农村商业银行的健康、可持续发展。

参考文献：

- [1]杨琦.乡村振兴视角下农村商业银行普惠金融的战略转型——以响水农村商业银行为例[J].中国商论,2022(10):165-168.
- [2]唐艳飞.管理会计在现代农村商业银行的应用研究[J].质量与市场,2022(7):163-165.
- [3]刁文雪.业财融合视角下农村商业银行财务精细化管理分析[J].经济管理文摘,2021(9):21-22.
- [4]刘君.关于大数据时代企业财务精细化管理的思考[J].首席财务官,2022(4):227-229.
- [5]郭霖.现代商业银行业财融合创新研究[J].中国集体经济,2021(33):93-94.
- [6]孙建平.基层农村商业银行全面预算管理探析[J].新金融世界,2020(03):24-25.