

Analysis on the Application of Management Accounting in Performance Appraisal of Commercial Banks

Zihan Jiang

Beijing Branch, CGB, Beijing, 10000, China

Abstract

With China's social and economic globalization, China has introduced many international banks, which undoubtedly brings great pressure to China's commercial banks. In order to survive in the increasingly competitive market, enterprises must first clarify their own strategic objectives, so as to promote their better development. In the internal management of commercial banks, performance appraisal is an important management means, which can effectively achieve the overall strategic objectives of the bank. In various performance appraisal systems of commercial banks, management accounting plays the most important role, which can effectively improve the efficiency of performance appraisal of commercial banks.

Keywords

commercial banks; management accounting; performance appraisal; application analysis

商业银行管理会计在绩效考核中的应用分析

蒋紫涵

广发银行股份有限公司北京分行, 中国·北京 10000

摘要

随着中国社会经济走向全球化, 中国引进了很多国际银行, 这无疑给中国的商业银行带来了巨大的经营压力。为了在竞争愈来愈激烈的市场中生存, 企业必须先明确自身的战略目标以此来促进自身更好的发展。在商业银行的内部管理中, 绩效考核是较为重要的一个管理手段, 能有效实现银行的整体战略目标。在商业银行各种各样的绩效考核制, 管理会计的作用最为突出, 能够有效提高商业银行的绩效考核效率。下面就根据管理会计在绩效考核中所存在的问题进行一定分析, 并提出相应的对策。

关键词

商业银行; 管理会计; 绩效考核; 应用分析

1 引言

绩效考核工作, 不仅对银行的经营效益有所影响, 同时还影响着员工的工作效率以及工作质量等。建立有效的绩效考核制度, 不仅可以将银行的战略目标进行一个有效的划分, 将战略目标和每个员工自身的发展有效地结合在一起, 还可以提高员工的工作积极性, 同时能使银行更好地完成总体战略目标, 更有效地促进银行的发展。因此, 银行应该结合自

【作者简介】蒋紫涵(1990-), 女, 中国河北人, 本科学历, 任职广发银行股份有限公司北京分行主管, 现为对外经济贸易大学国际商学院在职人员高级课程研修班学员, 从事预算与考核管理研究。

身管理的实际需要与自身的实际情况, 制定有效合理的绩效考核方案。

2 商业银行绩效考核的重要意义

绩效考核制度是商业银行实现总体战略目标的重要保障^[1]。商业银行为了自身的持续发展, 会在经营过程中制定一个总体的战略目标, 在经营过程中, 为了实现总体的战略目标, 会根据银行的实际情况将总体战略目标进行有效的划分, 划分成多个职能目标, 并将职能目标落实到相应的部门以及部门中的工作人员头上, 而绩效考核则是对各个部门以及各个部门工作人员目标的完成情况做一个跟踪和考评。绩效考核制度不是一个单一的战略, 是一个不断的制定绩效考核计划, 并在实际工作中认真执行, 在执行过程中发现不完

善的地方并及时进行改善的一个过程,在经营过程中通过周期性的管理和评价,体现的是一种动态的管理。绩效考核制度在银行经营过程中为银行提供了强大的动力支持。因此,提高绩效考核的质量,能有效提高银行的经济效益和管理水平。

绩效考核中所划分的各个指标内容,对各个部门以及各部门下的工作人员都有具体的要求,通过绩效考核中的激励制度以及一些约束机制,各个部门在接受绩效考核中的管理评价时,会有利于发现本部门员工在工作过程中的优势和不足的地方,在后面的工作过程中对本部门的员工进行针对性的提升和改进。

3 现阶段管理会计在商业银行绩效考核中应用价值

商业银行想要在经营过程中实现业绩的增长,主要是靠品牌、客户、资源管理等各种因素。因此,在银行发展过程中应用管理会计,能对银行的发展能起到重要的调节作用。近几年,市场的竞争越来越激烈,中国商业银行为了更好的适应这种竞争环境,初步建立了绩效管理的基本框架。使商业银行的管理体系和管理重心都进行了一些改变,商业银行原有的管理体系是简单的规模评估体系,随着绩效管理框架的建立变成了将管理利润、业务发展等管理评价体系;其管理重心也转化成了银行的发展质量和业务目标的完成情况以及完成质量。

4 管理会计在绩效考核管理中存在的问题

4.1 考核指标设置过于复杂,评价机制不完善

绩效考核管理的主要目的是将员工的职业技能进行一定的提高,激发出员工最大的工作积极性,以此来保证员工在工作过程中快速高效地进行工作,从而实现总体战略目标,在开展绩效考核管理工作的同时使银行和相关员工共同收益^[2]。但是在银行经营过程中,不仅仅只有实现总体战略目标这一要求,同时还要对银行后期业务的发展以及相关风险控制等各方面的因素进行兼顾,因此银行设置的考核指标数量较多,计分规则也比较复杂,而且还存在评价制度不完善的问题。如果银行设置的考核指标数量过多,会增加考核计算和考核结果的分析难度,从而造成人力浪费,也不能直观的反映各个员工实际的工作质量和工作效率,甚至可能还会出现员工之间恶性竞争的情况。

4.2 考核重点不够突出,盈利能力的考核不足

商业银行本身的性质是在经营过程中盈利,其中各个银行都有自己相应的考核方案,虽然其考核指标覆盖范围较大,但是对于考核重点不够突出,从而会降低考核制度对银行盈利能力的引导作用。并且很多银行的考核制度里面,大部分绩效取决于自己本部门的指标完成情况,并不是取决于自己个人的绩效,这种考核制度会在一定程度上降低员工的工作积极性,同时对于一些员工来说公平性不足,对员工激励制度也有很大程度的影响。

4.3 过于单向化,缺乏与考核者之间的互动性

就目前来看,大多数考核相关的指标和制度都是相关管理人员进行设置的,在制度、结果宣导不到位的情况下容易导致考核的结果很多人都接受不了,认为考核不公平不公正,使得绩效考核管理制度缺乏人性化。在考核过程中,被考核者对考核结果和考核方式有疑问时,缺少有效的反馈信息机制,往往意见及建议的反馈存在滞后性,导致被考核者和考核活动的制定者和执行者之间无法充分有效的沟通和交流,容易导致被考核者在考核过程中出现一些消极的情绪^[3]。由于考核制度的单向化,并在考核过程中,被考核人不能从考核结果中对自己工作中的优势和不足有一个认知,不能及时发现自身的问题,同时也不利于商业银行绩效考核制度的发展。

4.4 考核结果的存在片面性

就目前而言,员工的薪资往往取决于绩效考核的结果。一方面,会导致绩效考核工作在实施过程中太过于功利化,很多员工也理所当然的将绩效考核制度当成提升自己工资的一种工具,与绩效考核制度最初的目的:“促进银行有效的发展,对员工进行一定的激励,创造更好的价值”的观念背道而驰;另一方面,不利于在银行内部建立良性竞争的氛围,同时也不利于员工自主创新。

5 完善绩效考核管理的措施

5.1 优化绩效考核指标

绩效考核制度是由很多的环节组成的,在所有环节当中,设置考核指标是最难的,制定一个好的考核指标,必须要对相应的目标进行明确,使人能透过指标一目了然的清楚目标,让考核制度在实行过程中让员工之间相互配合,促进企业的共同发展,其中,需要值得注意的一点是,不能与风险控制

等其他指标有不符的地方,不然会降低两个指标的有效性。在具体考核指标的设置有中,其核心应该是围绕银行的总体战略目标,再结合相应的年度预算目标,合理的设置考核框架。在设置过程中,最主要的是必须按照相关监管部门的要求,全方面综合的考虑,设置有利于后期业务发展和经营过程中对风险进行有效管理等各项指标;同时,要将年度业务发展作为重点,根据各项内容的重要程度来设置不一样的考核分值,对于业务发展这一重点应多设置一些分值,来与其他的目标区别开来。与此同时,还可以设置一些和财务没有关系的指标,来对员工的业务水平及服务态度等综合能力进行一个评定。

5.2 加强绩效考核的宣导和培训

绩效考核管理制度与银行其他管理活动相比较,其最突出的特点就是专业性较强。部分银行在经营过程中并没有意识到绩效考核制度这一特点,在实施过程中并没有对其进行宣传,导致很多的基层工作人员和一些理解能力较弱的员工并没有理解到考核制度中的一些内容^[4]。为了保障考核制度在实施过程中发挥出其最积极的作用,在绩效考核方案制定完成之后,一定要对银行中各级员工进行培训和宣传,将考核中的内容切实的落实在每个员工身上。

5.3 强化考核结果的运用

想要检验绩效考核管理制度的实施是否成功,很大程度取决于相关管理人员对于考核结果的运用,在考核制度实施过程中,尽量将考核过程和考核结果透明化和公开化,才能让员工觉得此考核制度公平公正,使结果更具有信服力。同时,在考核指标和考核制度制定完成之后,需要设置一个公示期,在此期间还要开设意见栏,在将考核指标和考核制度进行公示之后,要通知相关部门对本部门的考核指标有一个认识,如果发现其中有不合理的地方,可以把不合理的制度指出来,并将自己觉得最合适的制度写出来,然后投放在意见栏,可以选择匿名和署名两种方式。对于部分员工对考核结果有疑

问的,在考核结果出来之后,24小时内也可以提出来。在公示期结束后,相关管理部门需要将意见栏中的一些建议收取起来,并采纳其合适的建议。通过这种方式,可以将考核制度双向化,使员工能够根据考核结果发现自己工作中的不足以及优势,在后期工作中好扬长补短。

5.4 加强人才队伍建设

员工素质的高低就会直接影响到企业的发展,因此需要不断的将人才队伍进行强化,让员工能够积极的参与到业务拓展中来,才能让企业在本行业中脱颖而出,同时提高自己的社会竞争力。在银行经营过程中,一定要加强对员工的培训,要帮助员工做职业生涯的规划,鼓励员工之间互相合作,尽量减少同职位之间的横向竞争。并利用一些互联网技术,在传统的营销方式上进行一定的升级,不断提高员工的业务能力和一些综合素质,让员工能为银行创造出更大的价值。

6 结语

综上所述,绩效考核对商业银行的整体发展有着非常重大的意义,而管理会计是众多绩效管理中最突出的一种,因此想要让商业银行能够可持续的发展,充分调动员工积极性,提高工作效率,就必须将绩效管理中存在的一些问题得到有效解决。

参考文献

- [1] 李睿君. 管理会计在企业绩效考核中的应用研究[J]. 农村经济与科技,2019,30(16):92+94.
- [2] 吴惠. 浅析管理会计在商业银行绩效考核中的运用[J]. 财会学习,2019(24):147-148.
- [3] 厉小芳. 谈管理会计在企业绩效考核中的应用[J]. 全国流通经济,2019(15):147-148.
- [4] 林晓敏. 浅析管理会计在商业银行绩效考核中的运用[J]. 时代金融,2018(26):121+123.