

会计财务矩阵式管理模式研究

赵果仙

(中国人民银行晋中市中心支行, 山西 晋中 030600)

摘要: 在现行体制下, 人民银行主要采取直线式会计财务管理模式, 这种模式将财务管理与业务指导分隔开来, 不能将财务管理与业务管理有机地衔接在一起, 这就制约了会计财务工作对业务工作的引领和促进作用。因此, 在2017年初, 人民银行总行制定并下发了《中国人民银行会计财务转型规划》, 提出会计财务矩阵式管理模式, 这种管理模式将有助于实现核算和管理一体化, 增进会计财务人员业务水平, 提高会计财务工作中的资源利用率及工作效率, 进一步推动会计财务工作转型。

关键词: 人民银行; 会计财务管理模式; 矩阵式管理模式

0 引言

文章首先分析了人民银行目前会计财务工作的管理模式现状, 并据此提出会计财务矩阵式管理模式的构想。在此基础上, 文章探索性地提出完善会计财务矩阵式管理模式的配套措施。

1 人民银行会计财务工作管理模式现状

当前, 人民银行实行“统一领导, 分级管理”的垂直管理模式: 人民银行在总行、省会中支、地市中支、县支行设立会计财务部, 管理责任关系和工作信息就会以这种自上而下的方式在每一个层级间传递。在这种模式下, 上级行的会计财务部门管理、检查、监督和辅导下级行的会计财务工作, 下级行也会按要求执行上级行的有关规定^[1]。同时, 各级行的会计财务部门是本行会计财务工作的主管部门, 对全行会计工作实行统一管理。这种垂直管理模式的主要缺陷如下:

1.1 管理层级较多, 阻碍信息传递

较多的管理层级使得内部信息的传递不顺畅, 即上级行无法全面、准确地掌握基层行的动态, 基层行不能及时、有效地贯彻上级行的政策要求, 使得上级行制定的制度与基层行实践的切合性打了折扣。

1.2 运行机制僵化, 消磨工作激情

上级行和基层行之间存在严格的层级区分使得管理处于相对低效的状态。由于申报、审批程序繁琐、耗时长、阻力大, 会计人员需花费大量时间精力用于协调内部各层级、各部门之间的关系, 不能将精力与时间用于本职工作。在层级间的条条框框的约束下, 会计人员也更容易养成惯性思维, 缺少应变性与工作活力。此外, 由于会计人员自主权不高, 其工作积极性不断被降低^[2]。

1.3 潜力挖掘不足, 制约人才成长

在垂直型的管理模式下, 人民银行采取比较固定的“填坑式”方式配备会计人员。各业务模块泾渭分明, 调岗轮岗周期长, 会计人员只负责自己“一亩三分地”的业务, 涉及的专业知识单一, 接触的业务范围窄, 难以接触到新知识、新业务。人员潜力没有被充分挖掘出来, 不利于人才的成长和进步。

1.4 信息传递不畅, 提高协调成本

会计财务管理不仅涉及会计财务部门的工作, 很多工作任务都需要其他部门积极配合才能完成。在现有模式下, 要做到各部门积极配合, 步调一致, 需要较高的协调成本。

2 人民银行会计财务矩阵式管理模式概述

2.1 “矩阵式”管理模式概念

会计财务矩阵式管理模式是系统的管理模式, 不同于直线式管理, 矩阵式管理模式有两类管理部门: 第一种就是常规的职能部门, 而另外一种则是特派的行动小组。也就是说, 围绕一个特定的任务, 每个常规的职能部门(如支付、后勤、货币金融和保卫部门等)都抽调人手出来, 与会计财务部门的会计人员一起组成一个特派的行动小组, 在其的指挥下共同完成这个特定的任务。在任务完成后, 各小组成员就回到原部门。同时, 如果这种

专门的工作小组有若干个, 横向的职能部门与纵向的财务部门就形成了为完成专门任务而出现的一个纵横交错的矩阵结构^[3]。

2.2 人民银行财务预算实施矩阵式管理模式的必要性

现今社会, 经济全球一体化不断加强, 世界经济飞速发展, 金融行业在全球经济一体化的趋势下对经济的发展起着越来越重大的作用。而就我国人民银行而言, 其是国务院的组成部门, 在国务院的领导下, 制定和执行货币政策, 防范和化解金融风险, 维护金融稳定。在现今的金融环境下, 人民银行如何在履行职责的前提下对成本进行控制, 如何有效合理地对财务资源进行优化配置, 都是新的经济环境下亟待解决的重大课题。矩阵式财务预算的结构模式可以让参与进来的每一个央行的员工清楚自己的分工和职责, 围绕央行的战略目标, 强化部门间的管理意识, 制定相对应的预算计划, 在资源合理优化配置的基础上对预算管理相关制度进行改进和完善, 进而达到效率提升和成本降低的目的^[4]。

具体表现为: 一是矩阵式管理模式的执行力非常强大, 为了完成任务, 它会专门抽调相关的人员, 且小组的每个人员都明白自己的工作职责, 并尽力完成下达的任务。这样就保证了人尽其才, 可以让专业人才充分发挥主观能动性, 也能加强团队意识的建立。二是 矩阵式管理模式分工明确, 可以避免重复劳动。三是 专门任务小组是临时组建的, 由专人负责管理。且整个小组的工作成果会受到专门部门的检验与评价, 工作时间也会得到合理安排, 小组就会在保质保量的前提下, 加快工作进度, 提升工作效率。四是 抽调各职能部门人员组成专门的工作组, 为各部门的专业人员提供了很好的经验交流机会, 每位专业人员可以了解和掌握其他部门的业务相关知识, 扩充自己的知识面。

3 人民银行会计财务矩阵式管理模式构想

鉴于以上分析, 人民银行应加快管理模式创新, 积极研究和引入矩阵式管理的有效途径。本文结合矩阵式管理理念及人民银行会计财务工作特点和实际, 提出人民银行会计财务工作进行矩阵式管理的实践思路。

3.1 矩阵式管理模式的组织结构

人民银行财务工作需要多部门协调配合, 如财务季度报表、货币发行量报表编制需要支付、货币资金部门配合; 预算编制、绩效评价工作需要科技、保卫、后勤等部门配合; 会议费、培训费和招待费等办法制定需要办公室、人事、后勤部门会签; 财务费用报销、公务卡结算、年终决算等工作更是需要各部门的鼎力配合。

同时, 在人民银行各职能部门中的所有财务工作人员同时接受上级职能部门领导和同级会计部门的管理, 需要对其上级职能部门和同级会计部门负责。因此, 财务人员的具体工作内容可以在项目事件发生时, 由会计财务部门根据其实际需要自行指定^[5]。

3.2 矩阵式管理模式的实现路径

在前期构建好矩阵式管理模式组织结构并进行人才储备

的基础上,主要管理流程如下:

3.2.1 做好实施前准备工作

确定项目任务后,由专门委员会进行前期分析和调研,并根据分析结论任命合适的项目实施小组组长。专门委员会应及时向上级业务主管汇报,必要时可以向其寻求帮助。

3.2.2 制定项目实施方案

由专门委员会任命的组长根据自身专业经验及判断,从会计队伍中选择业务操作、财务预算管理等方面人员成立项目实施小组,根据相关业务制度规定的流程制定项目实施程序和要求,明确小组成员职责分工,并合理配置预算资金等其他必要资源。其中,若需调用本业务模块以外的人员或其他资源,则需做好横向协调工作。

3.2.3 组织项目实施

实施小组组长统筹各个业务环节,小组成员根据项目实施方案开展工作,运用自身专业技能逐步实现项目目标。同时,实施小组接受专门委员会及上级主管部门的指导、管理和监督。值得注意的是,小组必须有财务预算管理岗位来履行预算统筹管理职能,保持项目实施进展与业务规划、预算编制的一致性,控制预算执行的规范性、合理性,确保预算使用满足央行履职的具体要求。

3.2.4 建立相关保障机制

建立相关保障机制需要明晰的内部权责关系,而明晰的权责关系是成功推行矩阵式财务管理模式的关键环节。对于任何一种矩阵式管理结构,都必须明确界定各相关部门的职责范围、具体的报告路线和涉及人员的隶属关系。其中,尤其要注重保证横向型组织、管理系统的权力实施。如在财务报表小组、财务预算领导小组形式中,会计财务部门负责人应拥有管理各部门参与财务报表编制、预算编制等工作成员的权力,能够界定其工作责任,并对其工作表现提供鉴定、实施相应的奖惩。

3.2.5 建立匹配的评价系统

引入矩阵式管理结构后,中央银行的组织架构和报告路线都变得复杂,对各部门的财务核算和业绩评价也将呈现出复杂化的趋势。对此,必须逐步建立健全匹配性强的评价系统,保证业绩评价的有效性。如进一步推动信息系统的完善,加快数据中心的建设,构建新型信息管理基础结构,强化经营管理的技术支撑。同时,促进核算方式的创新。加快推广责任会计体系,推进综合责任预算和部门责任预算相结合。

3.2.6 形成项目实施报告

项目实施结束后,将项目实施过程和实施结果进行记载,综合分析项目实施成果、预算执行情况、成本绩效考核等,形成项目实施报告,提出相关经验及有待改进的地方,为不断提高银行履职能力和资源合理利用提供有价值的参考。

4 人民银行完善会计财务矩阵式管理模式的配套措施

4.1 以转变思想观念为先导

人民银行会计财务管理从传统的直线职能型管理向矩阵式管理模式转型,迫切需要各级行党委思想认识先行以及各部门的共同参与。因此,要以会计财务工作全面转型为契机,加强对矩阵式管理的宣传培训,将会计财务工作放到中央银行履职工作大局中予以谋划和推进,使大家从思想上认识到传统被动型会计财务管理方式的弊端,进而接受新的管理模式。

4.2 以加强人才培养为基础

矩阵式管理模式实施的必要条件是有一支专业素质过硬的会计队伍,满足各业务模块的多样化需求。因此,人民银行应有计划地组织各级行开展各类业务培训或者到上级行进行跟班学习,并注重培训的实效,根据人员特点有针对性地培养复合型人才,通过实践逐渐提升会计财务人员综合素质。

4.3 以加强横向协作能力为支撑

能否协同作战是有效实施矩阵式管理面临的重大挑战。会计财务部门作为央行重要的内部职能部门,应加强横向沟通协调能力。除了做好基础性的预算控制外,要能为各业务模块提供全方位的专业咨询,包括成本分析、预算绩效分析等,并增强团队协作意识,在协同作战中发挥指引核心作用。

4.4 以标准化业务操作流程为依托

矩阵式管理模式的高效运行需要建立统一的管理制度和规范的工作流程,要求会计部门改进会计标准和财务制度,形成适应人民银行履职需要的统一的会计标准和财务预算管理制度,逐步建立起标准化体系,完善中长期财务收支规划、年度预决算编制等工作内容。

4.5 以精准化全面预算管理为目标

在推进项目实施的过程中,还应该对其成本进行结构性分析,即对照预算来分析哪些成本因素上升了,哪些成本因素下降了,并提出整改措施。例如,建立健全预算绩效考核评价标准化体系,客观、科学地衡量预算资金使用绩效,由此不断地总结精细化管理的经验和不足,不断调整使其更为科学合理,提高预算编制执行与业务规划的匹配度,确保会计财务支持方向与中央银行战略发展方向保持一致。

4.6 以健全信息系统功能为手段

矩阵式管理模式要求信息、理念在横向和纵向两个维度快速进行交换、共享,对此,可借助会计综合业务系统(AIIS)整合相关部门的重叠交叉数据,将矩阵式管理流程、部门权责和制度规范固化到系统中。进而以报表数据为依托,实现会计信息资源横向整合,并按照纵横线条管理模式,健全预算执行、报表编制、监督管理、绩效评价等矩阵式流程,以规范会计财务管理的各环节操作,为人民银行实施矩阵式会计财务管理提供信息技术支持。

5 结论

综上所述,文章从当前央行的会计财务工作管理模式现状出发,简要概述了会计财务矩阵式管理模式,并对央行实施会计财务矩阵式管理模式进行了构想,最后提出了以转变思想观念为先导,以加强人才培养为基础,以加强横向协作能力为支撑,以标准化业务操作流程为依托等配套完善措施,希望为央行会计财务矩阵式管理模式的应用提供一些建议。

参考文献

- [1] 陆旭澜. 矩阵式管理模式在会计财务工作中的应用探讨[J]. 财讯, 2018(24):45.
- [2] 马利平. 基层央行财务预算“矩阵式”管理模式探讨[J]. 金融经济, 2019(18): 90.
- [3] 罗燕, 张迎春, 王晓璐, 等. 基层央行财务预算绩效矩阵式管理研究[J]. 财讯, 2017(27):39-40.
- [4] 边帅. 矩阵式管理在人民银行财务管理中的效应分析[J]. 财务与金融, 2020(02):54-60.
- [5] 王茜. 运用矩阵式管理模式提升固定资产管理水平[J]. 吉林金融研究, 2017(12):82.