

城市商业银行内部资金转移定价探索

柯增洁

(福建海峡银行股份有限公司, 福建福州 350001)

摘要: 随着利率市场化进程的加快, 城市商业银行面临利率市场化和同业竞争加剧的双重压力, 单纯依托高利差和外延式的规模扩张的经营模式难以为继。在此背景下, 城商行只有从改善内部管理, 构建息差利差的盈利模式, 通过探索内部资金定价管理体系建设, 从精细化管理中要效益, 以促进城商行的健康可持续发展。基于此, 本文从城商行内部资金转移定价应用方向及应用现状出发, 提出城商行内部资金转移定价应用提升策略。

关键词: 内部资金转移定价; 应用现状; 提升策略

在利率市场化改革下, 利率逐步由人行主导转变为市场化, 银行之间的竞争日趋激烈, 这对城商行来说既是机遇, 也是挑战。而在此过程中, 利率市场化不仅是对其经营管理与绩效考核的检验, 更是对其发展的必然要求。在传统的经营方式下, 粗放、单一的内部资金管理方式已不能适应城商行发展。城商行应通过构建以内部资金转移定价为基础的管理会计体系, 完善内部资金转移定价体系, 构建多部门协作组织架构保障机制, 优化定价工具, 创新应用范围等措施, 解决内部资金定价管理难以发挥作用, 管理机制不健全、人力资源配备不足, 系统程度化低, 数据质量待提升等问题, 从而使城商行的向精细化管理迈进, 达到向管理要效益的目标。

一、城商行内部资金转移定价应用方向

(一) 改善业务经营

从内部资金转移定价利润视角, 对整个城商行的存款创利、贷款创利、资产创利、负债创利、机构创利、业务和产品创利等方面进行全面分析, 对利润最大、利润最小或有亏损的业务和产品进行了准确的筛选, 并对各种业务和产品的优缺点进行了剖析, 对其在资产和负债结构中的不足和问题进行了诊断, 从而为其业务发展寻找出了一条可行的道路。通过发掘资产负债业务的内部资金转移定价利润大小, 识别出利润来源, 发现挣钱的业务和不挣钱的业务; 通过内部资金定价调节利润分配, 优化资源配置, 让资源流向更挣钱的地方, 为城商行的运营和管理工作提供了科学的决策支持。例如, 一些城商行通过对其进行内部资金转移定价经营分析, 根据其贷款的利润率, 将网点划分为提升型、成长型和专业型等类型, 并对其进行不同的评价和管理方式。部分城商行内部资金转移定价利润为基础, 对营业网点的损益状况进行了分析, 并有针对性地制定了相应的网点改进方案, 采取错峰营业、精简人员等措施来提高了营业效率。部分城商行通过对客户内部资金转移定价利润的分析, 以发现和获取有价值的潜在客户。

(二) 公平绩效考核

在城商行的内部资金转移定价中, 绩效考核是其运用的重要方向, 是平衡绩效的重要工具。例如, 一些城商行把网点的内部资金转移定价利润纳入总行的综合考核内容, 与绩效、费用以及网点主管的绩效工资相结合, 并通过设置正、负两个方面的考核标准, 来有效地提高存贷款利差和人均创利指数。还有一些城商行把内部资金转移定价利润列入了其经营管理考核中, 其考评分数与全体职工的绩效工资相联系, 并根据其存贷款内部资金转移定价利润的绩效考核完成情况, 来确定各分支行的挂钩费用, 并根据贷款内部资金转移定价利润指标的存量和增量, 通过设置不同的考核指标, 充分利用费用的杠杆效应, 以达到利润最大化, 实现降低成本, 提高效益的目标。一些城商行通过对内部资金转移定价利润进行考核, 激励业务人员能够从创造利润的方向来扩

展自己的业务。同时, 在内部引入直接费用列入内部资金转移定价模拟利润核算, 促使全行都在“开源节流”, 既要重视费用投入, 又强调费用投入后的收益。

(三) 引导产品定价

产品定价是通过每笔业务的各种成本进行精确核算, 从而为客户制定一个价格基准, 从而一改过去单纯按照央行基准利率、紧跟市场同业的粗放定价方式。例如, 一些城商行向其客户提供的贷款利率是“LPR+ 基点”, 其基础是“核算加点值—修正加点值—确定加点值”的次序来决定。内部资金转移定价是有效计算每笔业务的资金成本, 划定了资金的价值, 让定价有了底线, 不至于定价过度亏损。例如一些城商行的贷款定价, 全部成本综合考虑资金成本、经营成本、风险成本、税收成本和资本成本等方面, 资金成本最高, 占比 90 以上, 有效的确定内部资金转移定价成本可指导贷款合理定价, 而不仅仅考虑市场利率水平, 同业也为降低存款成本方面提供引导。

二、城商行内部资金转移定价应用现状

(一) 管理会计体系不健全, 内部资金定价管理作用难以发挥

当前, 虽然大部分的城商行已将内部资金转移定价运用到经营管理和绩效考核中, 也建立了内部资金转移定价系统, 但由于缺乏对成本核算、利率定价等的精确控制, 使得其在实际中的运用并不是很活跃。在长期运用过程中将内部资金转移定价与绩效考核混淆, 内部资金转移定价脱离实际资金成本的内涵, 仅作为调整绩效考核的手段, 难以发挥提升经营管理和优化资源配置的作用。单一的内部资金转移定价体系不能在整个管会体系的运用中产生协同效应。当前, 我国城商行正在构建管理会计的价值管理体系, 包括以内部资金转移定价, 成本分摊、盈利分析为基础、构建产品定价, 资本管理、全面预算管理、资产负债管理、绩效管理等管理体系。

(二) 内部管理机制和组织架构仍需完善

城商行内部资金转移定价管理是全行提升经营管理的关键, 是全行的事情, 需要在管理机制和组织架构方面做好制度安排, 由经营管理层负责并建立全行的协调机制。当前城商行存在以下不足。一方面, 由于城商行内部资金定价工作由财会部门负责, 内部各部门之间缺乏有效的协作, 也造成了内部管理机制的不健全, 定价决策脱离实际; 再者内部资金转移定价涉及的部门多, 业务线也多, 各个部门之间的配合度不高, 难以达成共识的。在实践中, 各部门之间的沟通不畅, 很难形成有效的合作关系, 这就给内部资金转移定价的应用带来了困难。另一方面, 一些城商行在进行内部资金转移定价时, 因缺少相应的管理制度或制度上的不足, 使得其内部资金转移定价缺乏清晰的指引与标准, 从而影响了其定价的精度与合理性。这主要表现在定价标准不统一、流程不明确、决策机制不健全等不完善的管理制度上, 从而使城商行的定价很难做到科学化、合理化、透明化。

（三）人力资源配备不足，业务能力待提升

目前，大多城商行的人力资源配备不足、基础工作还比较薄弱。这主要表现为：定价管理人员缺乏，整体素质需要提高，对城商行的战略规划、目标和绩效等更高层面的决策没有得到很好的参与。在城商行人力资源管理中，由于诸多原因，大多还处于传统的人员管理模式，这直接影响到内部资金转移定价应用等先进理念的有效贯彻。此外，内部资金转移定价应用是一项非常复杂、专业的工作，它要求从业人员具有财务、金融、风险管理、数学、计算机等多种知识。但一些城商行在引进人才、培养人才、建立激励机制等方面存在诸多问题，从而很难吸引和留住高层次人才。这就使得城商行在进行内部资金转移定价应用时，在许多方面都存在着人才紧缺的问题。

（四）系统化程度低，数据质量有待提升

大多数城商行内部资金转移定价系统已建设10年以上，系统架构陈旧灵活性不足，多需要多依靠全手工或半手工进行，无法独立使用。定价范围窄，定价方法，定价规则调整滞后，缺少内部定价测算和预算功能，无法提供及时数据分析支持决策。配套系统跟进不足，一些城商行系统数据不健全，存在大量手工记账，未建立或完善管理会计系统和客户关系系统等配套系统，不能将费用成本与相关业务匹配，无法细分客群。大多数城商行数据质量不高，例如一些城商行账户级明细数据与科目汇总数不平，账户级数据不够准确，资产负债无法拆分到具体账户级，业务明细数据也不够完整，也存在数据维度标识缺失或不准确，产品期限、利率水平等与现金流属性相关信息不足，无法有效满足定价需要。

三、城商行内部资金转移定价应用提升策略

（一）完善城商行内部资金转移定价体系

内部资金转移定价体系涉及明确定价范围、建立收益率曲线、设置定价调节项、规范定价方法等。城商行要根据自身需求，不断完善内部资金转移定价体系。首先，明确内部资金转移定价目的和原则、全面梳理资产负债项目、考虑资金的实际占用情况，并结合风险状况和特定情况建立动态调整机制，从而更加科学合理的优化内部资金转移定价中的定价范围。其次，收益率曲线是一种二维图表，表示不同期限的金融工具的收益，水平轴表示到期时间，垂直轴表示收益率，是内部资金转移定价中的重要参考依据。可以采取市场法和内部切割法构建收益率曲线，曲线构建可选取金融市场不同金融工具，如同业拆借、回购、同业存单、LPR、国债等进行拟合，有效的体现业务的真实资金价值和市场的敏感性。另外，通过设置定价调节项，来更加客观地反映各种业务在资本使用中的实际成本，并以内部资金转移定价作为价格杠杆，对业务进行战略指导。同时，还应针对各项业务的期限特征、现金流特征等，制定相应的业务类型的定价方式，可以根据自己的经营需求，灵活地选用不同的定价方式。

（二）构建多部门协作组织架构保障机制

内部资金转移定价作为一种重要的金融手段，关系到城商行经营的各个方面。为了提高内部资金转移定价的运用，城商行应借鉴国内其他银行的先进的管理经验，设立资产负债管理委员会为决策机构，以财务管理部门或资产负债管理部门为日常管理部门，以计划财务管理部门牵头组建的定价协商小组为常设议事机构，公司、零售和金融同业等部门参与。资产负债管理委员会作为决策机构，负责内部资金转移定价的制度、政策和方案制定。由财务管理部门或资产负债管理部门牵头，对城商行内部资金转移定价管理机制进行统筹安排。拟定城商行内部资金转移定价相应制度和应用原则，并组织下发、执行、宣传和培训等，以及定价范围、收益率曲线、定价调节项、定价方法等的方案确定，最

终由资产负债管理委员会审核后推进落实。

（三）优化城商行内部资金转移定价工具

内部资金转移定价是指对资本的来源和使用进行全面的估价，在账户层次上计算了资产的内部成本，在负债方面计算了内部收益，从而体现了资产和负债的真正的损益。从银行、业务线、产品、客户等方面“算清账”。当前，内部资金转移定价已广泛应用于城商行相关业务中，成为城商行基础的定价管理工具之一。城商行可以通过以下途径，优化城商行内部资金转移定价工具。首先对内部资金转移定价方式进行改进。将资本的时间价值、流动性风险和信用风险纳入其中，建立了更高层次、更细致的定价模型，从而更接近于市场的真实情况。针对城商行的经营特征及发展阶段，对价格进行弹性调整，保证价格准确合理。其次，完善内部资金定价系统建设，提高系统的兼容性，提高其自动化水平。通过对内部资金转移定价体系进行优化，使之与其他系统之间的联系更加紧密，更好地实现数据的交换，从而降低手工操作及数据输入的失误，提升其时效性与精确性。在此基础上，加强数据治理，构建完备的数据收集、处理与存储体系，保证内部资金转移定价价格数据的准确完整。采用大数据、人工智能等方法，深入挖掘定价数据，揭示定价中存在的问题及优化空间。

（四）创新城商行内部资金转移定价应用范围

内部资金转移定价体系能够在账户层次上计算资产的内部成本，在负债方面计算出内部收益，为城商行的资产负债管理、预算管理和绩效考核等方面提供了一个精细化的管理手段。在实际落实中，可以应用到以下几个方面。一是资产负债管理。通过对城商行内部资金转移定价收益曲线这一基本功能及价格调控工具，使其能够有效地对其资产、债务结构进行有效的优化，从而有效地防范和化解流动性和市场风险。并将银行间的利率风险集中管理应用于银行间，实现了对利率风险的集中控制。二是绩效考核。通过对机构、条线、客户等多个层面的收益分析，使农商行实现了这些层面的精准度量。基于这一点，城商行可以建立一个基于“价值评价”的绩效考核体系，并以此来指导行内业务活动，从而提高城商行业务工作的整体价值。三是资源配置。通过内部资金转移定价提供的客户和产品维度的结果，城商行能够构建一种聚焦于客户与产品的精细资源分配方式，根据收益的不同，将资本、费用等稀缺资源区别分配，推动资源向前台、业务和创新方向集中，持续提高资源的分配效能。四是产品定价。通过内部资金转移定价所得到的产品维度分析，城商行能够精确地计算出贷款业务的最低利率以及贷款业务的利率上限，与其他费用相结合之后，就能掌握整个产品的所有成本，并据此对各种产品实行差别化的价格。为打破同类产品的价格风险定价提供支撑。

四、结语

综上所述，在新形势下，城商行应增强对内部资金转移定价的重视程度和应用力度。不断深入探索城商行内部资金转移定价在实际应用中的问题，并通过完善城商行内部资金转移定价体系、构建多部门协作组织架构保障机制、优化城商行内部资金转移定价工具、创新城商行内部资金转移定价应用范围等策略，更好地发挥内部资金转移定价的优势与价值，促进城商行健康可持续发展。

参考文献：

- [1] 王君. 银行内部资金转移定价管理问题及对策探讨 [J]. 大陆桥视野, 2023 (06): 51-53.
- [2] 王朝凤. 商业银行内部资金转移定价思考 [J]. 合作经济与科技, 2023 (08): 70-71.
- [3] 欧美艳. 国内商业银行推行内部资金转移定价体系研究 [J]. 市场瞭望, 2023 (04): 28-30.