

怎样当好 商业银行分支行 会计主管

ZENYANG DANGHAO
SHANGYE YINHANG FENZHIHANG
KUAJI ZHUGUAN

倪存新 著

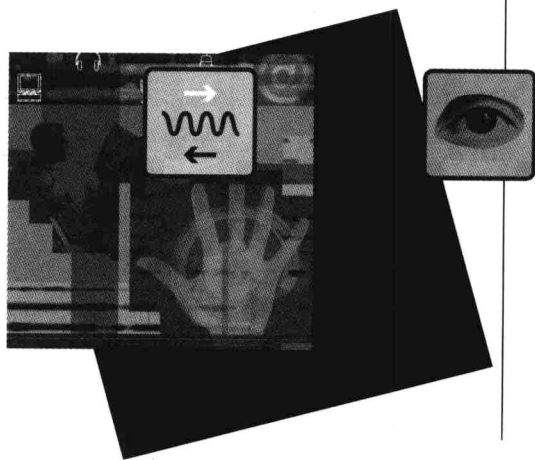


西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

怎样当好 商业银行分支行 会计主管

ZENYANG DANGHAO
SHANGYE YINHANG FENZHIHANG
KUAJI ZHUGUAN

倪存新 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好商业银行分支行会计主管/倪存新著. —成都:西南财经大学出版社,2008.9

ISBN 978 - 7 - 81138 - 061 - 3

I. 怎… II. 倪… III. 商业银行—银行会计 IV. F830.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 123191 号

怎样当好商业银行分支行会计主管

倪存新 著

责任编辑:张 访

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸:	170mm × 240mm
印 张:	14
字 数:	235 千字
版 次:	2008 年 9 月第 1 版
印 次:	2008 年 9 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81138 - 061 - 3
定 价:	30.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前言

商业银行分支行及其基层营业机构是商业银行的基本经营单位，是商业银行为客户提供支付结算服务，开展产品交叉销售和财富管理，增加中间业务收入的主渠道；是商业银行的产品分销中心、客户理财中心和利润中心。搞好商业银行基层营业机构建设，是实现商业银行又好又快发展的重要基础。

商业银行是经营货币的特殊企业，是信用中介，是支付中介。为客户提供支付结算服务是商业银行的基本职能。商业银行基层营业机构点多、面广、线长，支付结算业务核算流程长、控制环节多，是操作风险、合规风险以及经济案件的多发、高发部位。当好商业银行基层分支行会计主管，有利于加强会计风险管理体系建设，优化配置会计风险管理资源，落实会计内控执行力，为全行会计业务安全运行提供合理的制度保障。

商业银行经营管理的基本目标是股东价值最大化、银行价值最大化。随着我国全面建设小康社会伟大事业的不断发展，财富管理已经成为商业银行业务发展新的增长点。商业银行基层营业机构会计主管及其会计核算人员离客户最近，熟悉商业银行的产品、产品功能和产品的风险收益，了解客户的风险偏好和财富管理需求，是商业银行最好的产品分销员和理财师。当好商业银行基层分支行会计主管，引导、教育和激励会计核算人员，在搞好会计结算服务的同时，积极宣传推介商业银行的产品，宣传推介商业银行

产品的理财功能、增值服务和风险收益，宣传推介商业银行的服务网络、销售渠道和售后服务措施等，寓产品分销、交叉销售和客户理财服务于产品的会计支付结算服务之中，有利于通过差异化服务，实现客户价值的增加和商业银行的价值最大化。

不断满足客户日益增长的多样化金融服务需求，为客户提供一流的金融服务，是商业银行赖以生存和发展的基础，是商业银行的基本职能和社会责任，也是商业银行的核心竞争力。当好商业银行基层分支行会计主管，积极组织开展优质文明服务，有利于树立商业银行良好的社会形象和社会美誉度，有利于增强商业银行的核心竞争力。

商业银行基层分支行会计主管是商业银行经营管理的组织者、领导者和执行者，是商业银行经营管理的主体和骨干力量。加强对商业银行基层分支行会计主管的基本职能、工作机制、管理流程、操作工具及其工作方法和思想方法研究，正确认识商业银行基层分支行会计主管工作的地位、作用和内在规律，有利于加强商业银行基层分支行会计主管队伍建设，搞好商业银行基层分支行会计主管工作，实现商业银行各项业务的全面、健康、持续、协调发展。

我在认真总结自己多年从事商业银行基层分支行会计主管工作经验教训的基础上，结合我国新形势下商业银行会计风险管理、财

富管理和服务管理发展的新趋势、新要求、新特点，整理撰写了《怎样当好商业银行基层分支行会计主管》这本书。目的是想通过对商业银行基层分支行会计主管工作的内在规律、基本职能、工作流程、管理工具及其工作方法和思想方法的研究，为商业银行基层分支行会计主管及其会计人员，搞好会计内部控制及其操作风险、合规风险管理，搞好商业银行基层营业机构柜面产品分销、交叉销售和客户理财服务以及财富管理，快出、多出经营管理成果，实现商业银行的事业与自己职业的协调发展提供一些参考。为商业银行各级经营管理层开展商业银行基层营业机构建设和会计主管队伍建设与管理提供一些参考。

《怎样当好商业银行基层分支行会计主管》的一些基本实践素材和理论思考，主要是我在交通银行青岛分行工作期间形成的。在三年多的商业银行内部审计工作实践中，我又从审计的角度对商业银行基层分支行会计风险管理做了一些较为深入和全面的研究和探讨，形成了《怎样当好商业银行基层分支行会计主管》较为全面和系统的一些思考。交通银行青岛分行的同事们给了我很大的支持和帮助，交通银行华西审计部的同事们以及交通银行华西地区分支行的会计主管为我提供了很多有价值的实践素材，交通银行成都分行副行长任华女士、交通银行华西审计部高级经理郭晓鸥、副高级经理扬一泉、审计员陈慧女士对《怎样当好商业银行基层分支行

会计主管》的编写做了许多工作。在此一并表示感谢。

由于自己的理论与实践以及认识水平所限，缺点与谬误在所难免，敬请各位同仁和广大读者批评指正。

倪存新

二〇〇八年八月于成都

目 录

1 \ 前言

上篇 分支行篇

3 \ 第一章 怎样当好商业银行分支行会计主管

4 \ 第一节 会计主管的目标任务

5 \ 第二节 会计风险管理的原则

8 \ 第三节 会计主管的工作内容与流程

16 \ 第四节 当好会计主管需要重点研究和把握的几个问题

19 \ 第二章 怎样建立商业银行基层分支行会计内部控制体系

20 \ 第一节 建设会计内部控制体系的目标原则

21 \ 第二节 会计内部控制体系的基本内容

31 \ 第三节 落实会计内控面临的挑战

35 \ 第四节 建设会计内控体系要重点研究和解决的几个问题

37 \ 第三章 怎样搞好商业银行基层分支行会计行政管理

38 \ 第一节 会计行政管理存在的主要缺陷

40 \ 第二节 会计行政管理的基本内容

47 \ 第三节 搞好会计行政管理要重点把握好的几个问题

51 \ 第四章 怎样开好商业银行分支行会计风险分析例会

52 \ 第一节 会计风险分析例会是会计风险信息交流与反馈的重要组织形式

55 \ 第二节 会计风险分析例会的基本内容

- 63 \ 第三节 开好会计风险分析例会应注意把握好的几个关键环节

中篇 管理部门篇

- 69 \ 第五章 怎样搞好商业银行基层分支行会计检查辅导
70 \ 第一节 会计检查辅导是会计风险识别揭示纠错的重要机制
71 \ 第二节 会计检查辅导的管理机制
77 \ 第三节 会计检查辅导的流程与工具
84 \ 第四节 会计检查辅导的重点
89 \ 第五节 搞好会计检查辅导要重点研究和把握的几个问题

- 94 \ 第六章 怎样组织运用 IDEA 工具开展会计风险分析
95 \ 第一节 IDEA 工具是会计风险分析的科技手段
97 \ 第二节 IDEA 数据分析的流程和管理机制
101 \ 第三节 IDEA 数据分析的后评价反馈机制

- 104 \ 第七章 怎样开展会计风险专项检查
105 \ 第一节 会计风险专项检查是会计风险识别与评估的重要措施
107 \ 第二节 会计风险专项检查的重点
109 \ 第三节 会计风险专项检查的项目内容
111 \ 第四节 会计风险专项检查的组织与管理

- 113 \ 第八章 商业银行基层分支行怎样开展会计专业审计整改
114 \ 第一节 审计整改是监督与纠正机制的重要内容
115 \ 第二节 会计专业审计整改管理的流程工具和机制

122 \	第三节	搞好会计专业审计整改要重点研究解决好的几个问题
-------	-----	-------------------------

下篇 营业机构篇

127 \	第九章	怎样当好商业银行基层营业机构会计主管
128 \	第一节	基层营业机构会计主管是商业银行复合型经营管理人才
129 \	第二节	基层营业机构会计主管的工作内容与流程
139 \	第三节	当好基层营业机构会计主管要注意解决好的几个问题
143 \	第十章	怎样搞好商业银行基层营业机构会计主管坐班管理
143 \	第一节	会计主管坐班管理是对会计风险实行事中控制
145 \	第二节	会计主管坐班管理的业务内容与流程工具
159 \	第三节	搞好坐班管理要重点把握好的几个关系
163 \	第十一章	怎样搞好商业银行基层营业机构会计内控执行力建设
164 \	第一节	会计内控执行力是会计内控体系建设的基础
166 \	第二节	会计内部控制的执行机制、流程和工具
178 \	第三节	搞好会计内控执行力建设要重点研究解决好的几个问题
181 \	附录 1	中华人民共和国会计法
191 \	附录 2	商业银行内部控制指引
209 \	附录 3	商业银行操作风险管理指引

上篇 分支行篇



第一章

怎样当好商业银行 分支行会计主管

——商业银行分支行会计主管工作的根本目标，就是在保证安全和确保对外支付的前提下，实现商业银行利润最大化，实现商业银行价值最大化。

——商业银行分支行会计风险管理应当遵循成本经济原则、流程控制原则、专业化管理原则和人本管理原则。

——商业银行分支行会计主管工作的基本任务包括：会计行政管理、会计内部控制体系建设、会计内部控制执行力建设和重要会计事项管理四个方面。

——当好商业银行分支行会计主管，需要重点研究解决学习型会计组织建设、从宏观经济金融形势的发展变化中把握和管理会计风险、会计风险管理人才队伍建设等问题。

商业银行分支行会计主管，是商业银行分支行会计管理高级执行官，是商业银行分支行经营管理层领导成员。在行长领导下，依据国家会计法和商业银行总行会计管理政策、制度和办法，对本行会计核算、运行和风险控制进行管理与监督。

当好商业银行分支行会计主管，搞好会计管理工作，对于保证商业银行会计账务核算正确规范、会计系统安全运行，实现商业银行经营管理目标任

务，建设一流公众持股银行有着十分重要的意义。

第一节 会计主管的目标任务

商业银行经营管理的总方针是在保证安全和确保对外支付的前提下，实现利润最大化。商业银行分支行及其基层营业机构的会计核算、运行和风险管理与控制，是商业银行经营管理的重要组成部分。所以，商业银行分支行会计主管工作的根本目标，就是在保证安全和确保对外支付的前提下，实现商业银行分支行利润最大化，实现商业银行分支行价值最大化，实现商业银行分支行可持续发展。

一、组织依法核算商业银行分支行资产负债及损益，保证会计账务核算系统安全有效运行，是商业银行分支行会计主管的基本职责

《中华人民共和国会计法》规定，各单位必须依法设置会计账簿，并保证其真实、完整。单位负责人对本单位的会计工作和会计资料的真实性、完整性负责。会计机构、会计人员依照会计法规定进行会计核算，实行会计监督。会计人员应当遵守职业道德，提高业务素质。

商业银行分支行的会计工作，既是对商业银行分支行经营活动进行会计核算，也是对商业银行分支行经营活动依法进行会计监督。所以，根据国家的会计法，按照总行会计管理政策、制度和办法，组织商业银行分支行会计核算，依法开展对商业银行分支行经营活动的会计监督，既是商业银行分支行会计主管的基本职责，更是商业银行分支行会计主管的法律责任。

二、加强商业银行分支行会计内部控制体系建设，保证资金支付结算安全，是商业银行分支行会计主管的重要任务

商业银行是信用中介，是支付中介。它是经营货币的特殊企业，是风险经营。办理客户资金支付结算，是商业银行基层营业机构的基本职能。资金是物资的货币表现，是社会财富的价值符号。所以，商业银行的资金支付结算业务也是商业银行操作风险、合规风险以及金融欺诈和经济案件的高发、多发部位。

因此，加强商业银行分支行会计内部控制体系建设，保证客户和商业银行资金支付结算安全，是商业银行分支行会计主管的基本任务。要通过建立

健全商业银行分支行及其基层营业机构会计内部控制体系，包括内部控制环境、风险识别与评估、内部控制措施、信息交流与反馈、监督评价与纠正机制，通过制定和实施一系列会计内部控制管理制度、办法、程序和方法及操作工具，对客户和商业银行资金支付结算风险实行事前防范、事中控制、事后监督。在保证客户和商业银行资金支付结算安全的前提下，为商业银行分支行经营管理提供优质、高效的会计支付结算、核算服务，更好的促进商业银行分支行各项业务的稳健发展。

三、加强商业银行基层营业机构内部管理，寓产品分销交叉销售和理财服务于支付结算服务之中，实现各项业务的健康持续协调发展，是商业银行分支行会计主管工作的根本目标

商业银行基层营业机构是商业银行会计核算的主体。也是通过为客户提供支付结算服务，开展商业银行产品分销、交叉销售和理财服务及财富管理等中间服务业务，增加中间业务收入的主渠道。同时，满足客户日益增长的多样化金融服务需求，不断向社会提供优质金融服务也是商业银行必须要履行的社会责任。商业银行经营管理的根本目标是利润最大化，是股东价值最大化，是商业银行价值最大化。要建设最佳财富管理银行，建设一流公众持股银行，就必须适应财富管理业务发展的新特点，充分发挥商业银行基层营业机构点多、面广、线长的优势，在搞好支付结算、会计账务核算、风险管理控制的基础上，充分发挥商业银行基层营业机构在产品分销、交叉销售、理财服务、财富管理、售后服务和客户维护等方面的职能作用，为公司和零售客户提供差异化优质服务，实现客户价值和商业银行价值的不断增长。实现客户价值和商业银行价值的最大化。这是商业银行分支行会计主管工作的根本目标任务。

第二节 会计风险管理的原则

商业银行分支行会计风险管理是一个系统工程。会计风险管理的内容涉及会计组织体系管理、会计制度体系管理、会计账务核算管理、会计质量控制管理和会计风险监督管理，是一个专业性很强的工作。商业银行分支行会计风险管理，要遵循成本经济原则、流程控制原则、专业化管理原则和人本管理原则。

一、成本经济原则

商业银行分支行会计风险管理遵循成本经济原则，就是商业银行分支行会计风险管理，要按照商业银行经营管理的内在规律，深入研究分析会计内控风险、操作风险、合规风险的发生、发展变化趋势和控制流程，充分考虑会计操作风险的控制成本，在对会计内控风险、操作风险、合规风险进行科学计量和全面分析、评估的基础上，针对性的制定商业银行分支行会计风险管理政策。

（一）优化资源配置

优化会计风险管理资源配置，是搞好会计风险管理，提高会计风险管理效能的重要条件。要按照成本经济最优化原则，把商业银行分支行有限的会计风险管理资源配置到系统性、结构性风险和全局性会计内控风险、操作风险、合规风险的管理与控制上，全面落实会计内部控制体系建设和会计风险关键环节的控制与管理。

（二）合理转移风险

合理转移风险是会计风险管理的重要措施。要通过科学的会计风险计量和全面深入的会计风险分析、评估，按照风险管理成本经济最优化原则，对部分高风险操作业务实行外包，把会计操作风险转移到市场上去。

（三）科学管理风险

科学管理风险，实现风险收益最优化，是商业银行风险管理的基本原则。要通过会计风险计量、评估，对一些可以量化的会计操作风险设定风险容忍度，并且通过商业保险等措施转移风险。进而，有效控制和管理会计操作风险，不断降低会计内部控制成本，提高会计内部控制的质量、效果与水平。

二、流程控制原则

商业银行分支行会计风险管理遵循流程控制原则，就是商业银行分支行会计风险管理，要根据中国银监会和商业银行总行关于建设流程银行的要求，改变部门银行制，按照建设流程银行的原则，整合管理资源，科学合理规划，建立健全会计风险流程管理与控制机制。（见图 1.1）

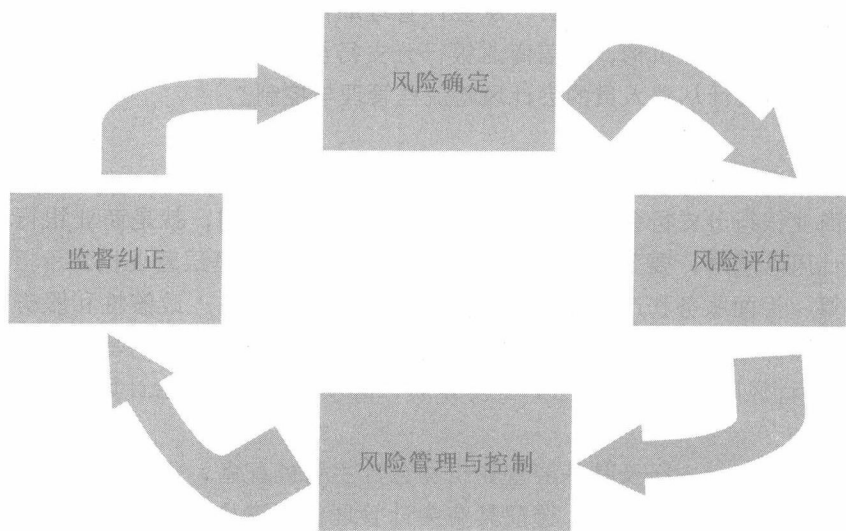


图 1.1 会计风险流程管理图

（一）制定控制流程

制定会计风险控制流程，是落实流程控制原则的基础和前提。要在建立健全会计内部控制体系的基础上，建立会计风险流程管理图，包括会计内控风险流程管理控制图、会计合规风险流程管理控制图、会计操作风险流程管理控制图、会计风险管理激励约束控制图，实现会计风险管理控制流程化。

（二）明确控制职责

明确控制职责，落实流程控制责任制，是搞好会计风险流程控制的关键环节。要整合商业银行分支行风险管理资源，落实会计风险流程管理与控制责任制。按照会计风险管理流程，明确会计职能管理部门、风险管理部门、内部审计部门、行政监察部门、安全保卫部门、人力资源部门以及基层营业机构等有关部门，在会计风险流程管理与控制各个环节的职责、责任和管理目标，不断建立健全和落实会计风险管理责任制。

（三）落实控制工具

落实会计风险管理与控制的技术工具，是搞好会计风险管理与控制的重要手段。要明确各个会计风险管理控制部门、会计风险管理控制流程及其会计风险管理控制环节的控制工具与技术手段，实现会计风险流程管理控制的信息化、工具化和规范化。落实从商业银行分支行会计主管到基层营业机构