

# 银行市场费用管理与人员合规的博弈分析

当前部分商业银行在市场费用管理方面存在预算编制方法有待优化、执行效果不佳、违规现象频发等问题。基于此，本文运用博弈论分析工具，结合预算管理和基层营业机构执行的实际情况，探讨如何强化银行费用管控与全辖人员的合规意识。

## 一、文献综述与理论基础

### （一）国内外商业银行费用管理研究现状

关于商业银行费用管理，国外研究起步较早，形成了较为完善的理论体系和实践经验，他们关注费用预算编制、执行、考核及与银行战略目标、风险管理、绩效评估的内在联系。学者运用实证分析、案例研究提出优化策略，为实践提供支持。国内研究随金融市场开放和银行业竞争加剧而兴起，借鉴国外经验，结合国内实际，深入研究费用管理。

### （二）博弈论在费用管理中的应用

博弈论研究决策主体在相互依存环境中如何决策，为商业银行费用管理提供新视角和方法。费用管理中，银行内部部门间、银行与外部利益相关者间存在复杂利益关系，可视为博弈关系。运用博弈论分析费用管理中的博弈行为，有助于揭示决策动机、行为规律及博弈均衡状态。

### （三）合规管理与内部控制理论

合规管理与内部控制是企业的重要组成部分，对商业银行尤为重要。在商业银行运行管理期间，合规管理措施的有效落实，能深度保证经营活动与法律法规、监管规定、行业准则等相契合，提升管理活动的效益和价值。推行合规管理方案，更要求工作人员时刻遵守外部规则，并集中力量建设内部规则，对商业银行经营管理潜在的风险与违规问题作出预防和控制。内部控制是由董事会、监事会、经理层以及全体员工贯彻执行的，其主要目的是动态性关注银行内部经营管理工作是否合规、合法，各类资产是否处于安全状态。

## 二、商业银行市场类费用管理现状分析

### （一）市场费用的重要意义

市场费用在商业银行的运营中占据着举足轻重的地位，它不仅是银行实施市场营销策略的重要支撑，更是推动银行业务增长、增强品牌竞争力的关键因素。随着金融市场的竞争日益激烈，银行需要不断加大市场投入，以吸

引和留存客户，提升市场份额。

### （二）市场费用的构成与分类

市场费用是指为开拓市场而发生的相关费用支出，包括广告费、宣传费和市场拓展费。

第一，用于广告的费用。商业银行在经营活动中，需借助电视、广播等传统媒体和网络、社交媒体等新媒体投放广告，从而提高银行的品牌知名度及影响力。

第二，用于宣传的费用。商业银行的宣传费用以宣传、推广为目的，主要以宣传银行集团机构整体社会形象或推介金融产品和服务等为手段。

### （三）当前市场费用管理中存在的主要问题

1. 预算编制方法有待优化  
当前，部分商业银行在市场费用预算编制过程中，仍存在方法单一、数据支持不足的问题。预算编制往往基于过往经验和主观判断，缺乏对市场趋势、同业竞争对手动态、不同地域客户结构及客户需求变化的深入分析。甚至部分商业银行在市场费用预算编制时，未能充分考虑新兴渠道和市场变化，导致预算分配与实际需求脱节。

2. 执行缺乏统筹安排，执行进度不均衡

部分地区商业银行重点客群主要集中在机构类、国企类客户，在严格落实中央八项规定精神的背景下，市场费用的使用重心下移，应向企业（非集团总部）、普惠客户、个人高端客户倾斜。年初下达市场费用预算后，部分机构没有结合自身业务发展情况、客户群体结构、业务短板等制定有针对性的费用使用计划或对费用开支整体进度缺乏统筹安排，使用多集中于岁末年初，导致市场费用执行进度不均衡。

3. 费用使用后评估效果有待提高

市场费用投入后，对其使用

效果进行科学评估是优化资源配置、提升营销效率的关键环节。然而，目前部分银行在后评估方面存在指标单一、数据收集不全等问题，难以全面反映市场费用的实际效果。

### 4. 违规现象频发

在市场费用管理领域，违规现象时有发生，主要表现为虚假报销、套取费用、违规吃喝、超预算支出等。这些行为不仅违反了财经纪律和内部管理制度，还严重损害了银行的声誉和利益。

### 5. 合规意识薄弱

市场费用使用部门员工对市场费用管理的合规性认识不足，对必要的法律法规和内部规章制度知识学习不够深入。费用使用部门财务专管员多为兼职人员、换岗频繁、专业能力欠缺。

## 三、博弈论视角下的市场费用预算管理分析

### （一）计划财务部门与各职能部门之间的博弈

1. 预算编制环节的博弈行为  
计划财务部门作为预算管理的核心部门，其目标是合理分配有限的预算资源，以实现银行整体利益最大化。（见表1）

矩阵中的数字代表双方在不同策略组合下的收益，第一个数字代表计划财务部门的收益，第二个数字代表职能部门的收益。“严格审核”表示计划财务部门对预算进行严格审查，力求预算资源的高效利用；“宽松审核”则表示审核相对宽松，职能部门较容易获得预算资源。“高预算”指职能部门申请的预算额度较高，“低预算”则相反。

2. 预算执行环节的博弈行为  
职能部门在执行预算时，由于会充分考虑自身利益，于是采用夸大项目需求、提前使用预算资金、虚报项目进度等一系列措施规避预算措施形成的约束力，或者争取更多优质资源。（见表2）

在预算执行环节的博弈矩阵中，数字表示双方在各种不同策略的组合影响下产生的效益。其中，第一个数字表示计划财务部门产生的收益，第二个数字表示职能部门产生的收益。

### （二）计划财务部门与基层营业机构之间的博弈

1. 预算下达与执行的博弈分析

在预算下达过程中，双方需要通过谈判、协商等方式，寻求一个相对均衡的预算分配方案。（见表3）

矩阵中的数字代表双方在不

同策略组合下的收益，第一个数字代表计划财务部门的收益，第二个数字代表基层营业机构的收益。

### 2. 信息不对称对博弈结果的影响

通过构建高效的信息系统，计划财务部门能够更准确地掌握基层营业机构的预算执行情况，及时发现并纠正偏差，从而确保预算的顺利执行和资源的有效利用。（见表4）

矩阵中的数字代表双方在不同策略组合下的收益，第一个数字代表计划财务部门的收益，第二个数字代表基层营业机构的收益。

## 四、强化市场费用管控与合规意识的策略建议

### （一）完善预算审批制度，硬化制度约束

1. 严格预算审批流程，营造合规经营的良好氛围

全面成本管理要求要深入理解效益和成本的关系，学会算大账、算总账、算综合账，提升全局意识。全面预算管理涉及事前、事中、事后全过程，涵盖了编制、执行、分析各环节，是针对各部门、各条线、各营业机构、各产品进行的全方位管理。全面预算管理对于各条线的业绩计量及成本分摊提出了更高地要求，强化了财务的精细化管理。在费用预算审批中，超过费用使用部门授权范围的费用支出，通过专题或财审会等由多个部门、多个层级进行审批。

2. 加大对虚假列支预算行为的惩罚力度

虚假列支预算费用套取商业银行财产，不仅会给商业银行造成经济损失，还会使其面临声誉和外部监管的风险。一方面，要求在制度层面上，商业银行应加大对虚假列支行为的惩罚力度，并做好制度的教育传导。另一方面，要做好合规检查和案例征集工作，以案促改，让合规意识入脑入心。

### （二）优化预算编制方法，形成合理行为预期

1. 全面采用零基预算编制方法，避免增量预算的弊端

较增量预算，零基预算具有以下优势：（1）增量预算往往基于上期实际支出加上一定比例的增长，这种做法容易导致预算逐年膨胀，而零基预算则要求从零开始，重新审视每一笔预算，有助于控制不必要的开支增长。（2）提升预算准确性。增量预算可能

忽视了内外环境的变化，导致预算与实际情况脱节。零基预算要求每个部门重新评估其预算需求，考虑最新的业务状况和市场环境，因此可以提高预算的准确性和针对性。（3）增加预算透明度。零基预算迫使所有部门都必须详细说明其预算请求的理由，增加了预算编制过程的透明度，有助于管理层了解资金流向和用途。

### 2. 考虑个体差异，避免“一刀切”

银行在编制预算过程中，需综合考虑各业务部门、各基层营业机构的客户结构、区域特点等差异，制定具有个性化的预算指标和分配方案，精准地满足基层营业机构需求，提高预算的针对性和可执行性。同时，编制差异化预算，将基层营业机构的积极性和创造性激发出来，为业务持续发展提供积极地促进作用。

### （三）做好过程控制，确保费用高效执行

1. 根据客户结构、区域特点，预算下达后做好费用使用的统筹安排

在经营形势日益严峻的背景下，费用使用部门主要负责人要提升主动作为意识，也要认识到财会制度、财经纪律不仅是防范“四风”问题的“紧箍咒”，更是干事创业的“护身符”，要开拓思路，在市场竞争方面持续发力，年初计划财务部下达市场费用预算后，各机构要结合自身业务发展情况、客户群体结构及特点、业务短板等制定费用使用计划及进度安排。

2. 运用科学方法做好费用使用效果后评估，促进费用使用良性循环

基层网点是了解市场和客户需求的第一触角，营销活动效果后评估，有利于网点深入了解客户需求，总结市场费用使用效率，为后期活动开展提供参考，减少低效配置，促进市场费用使用的良性循环。不同区域客户消费需求、文化程度、对权益的需求均不相同，不同的权益配置营销效果也不尽相同。

## 五、结语

本文基于博弈分析视角，深入探讨了商业银行市场费用管控与全辖人员合规意识的问题。总而言之，商业银行在市场费用管控和人员管理环节，可采取博弈论分析工具提出措施，保证银行稳健运行，提高其竞争力，从而促进银行业健康、可持续发展。

（作者：郑佳梅 单位：中国建设银行股份有限公司西藏自治区分行）

表 1 预算编制环节的博弈矩阵

| 计划财务部门策略<br>\\职能部门策略 | 高预算   | 低预算   |
|----------------------|-------|-------|
| 严格审核                 | (5,3) | (7,1) |
| 宽松审核                 | (4,4) | (6,2) |

表 2 预算执行环节的博弈矩阵

| 计划财务部门策略<br>\\职能部门策略 | 合规执行  | 违规操作   |
|----------------------|-------|--------|
| 严格监控                 | (8,6) | (4,9)  |
| 宽松监控                 | (5,7) | (2,10) |

表 3 预算下达与执行的博弈矩阵

| 计划财务部门策略<br>\\基层营业机构策略 | 高预算需求 | 低预算需求 |
|------------------------|-------|-------|
| 慷慨分配                   | (6,8) | (4,6) |
| 严格限制                   | (7,5) | (5,7) |

表 4 信息不对称的博弈矩阵

| 计划财务部门策略<br>\\基层营业机构策略 | 诚实报告  | 机会主义  |
|------------------------|-------|-------|
| 信任并慷慨                  | (8,6) | (4,9) |
| 怀疑并严格                  | (7,5) | (2,3) |