

A NEW GENERATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR BANKS:

The Creative System for Value Based Management

新一代银行管理会计 价值经营的创新平台

用友·银行事业部 廖继全 © 主编

ISBN 978-7-5164-0311-2



上架建议：银行图书、会计图书

定价：158.00元

银行价值经营创新丛书

新一代银行管理会计

价值经营的创新平台

用友·银行事业部 廖继全/主编

施瑜 肖伟 袁黎江/参编

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新一代银行管理会计：价值经营的创新平台/用友银行事业部，廖继全主编. —北京：企业管理出版社，2013.4

ISBN 978-7-5164-0311-2

I. ①新… II. ①用… ②廖… III. ①银行会计—管理会计
IV. ①F830.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 069879 号

书 名：新一代银行管理会计：价值经营的创新平台

作 者：用友·银行事业部 廖继全

责任编辑：丁 锋

书 号：ISBN 978-7-5164-0311-2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701408

电子信箱：bankingshu@126.com

印 刷：北京天正元印务有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 15.5 印张 200 千字

版 次：2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

定 价：158.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

过去十年，中国银行业取得了“跨越式”的发展，整体实力显著增强，结构体系逐渐完善，国际化经营程度不断提高。未来十年，中国银行业将进入“优胜劣汰”的变革时代，“利率市场化”进程在不断地推进，导致银行业以往金融产品和服务价格垄断的优势不断丧失，以存贷款利差为主要收入来源的传统盈利模式将慢慢终结。与此同时，日益开放的资本和资金市场，强势出击的巴塞尔资本协议 III，给银行经营管理带来根本性的变化，对银行业形成巨大冲击。处于变革时代的中国银行业在战略转型、业务创新的同时，必须强化内部精细化管理。

银行财务会计是基于会计准则要求对全行整体经营成果进行反映，无法满足银行内部对各参与主体业绩贡献程度进行精确计量的要求。与之不同，银行管理会计的定位则是实现多维度、精细化、科学化、自动化的业绩计量，因而使其成为银行提高自身竞争实力、提升银行价值的必然选择。

2000 年以来，我国一些管理水平先进的银行依靠自身雄厚的实力，借鉴国际先进商业银行的经验，开始了第一代模块

化管理会计体系的建设实践，并取得了一定的成效。但在银行管理会计建设的初期（即 21 世纪前十来年），这些银行往往是简单套用西方管理模式，眼界局限于某些功能模块的应用，未能从战略高度对管理会计体系进行整体规划，以致业绩评价的维度数据标准口径不统一，难以支撑业务产品经营管理快速创新所需的投入产出效益分析，并且导致了系统间不兼容、集成性差、数据冗余等一系列“后遗症”，留下了深刻的教训。

用友银行服务团队系统总结了国内外银行业管理会计的理论与实践，认真研究了广大客户实施管理会计中遇到的困难和曲折，在深刻理解管理会计的本质内涵和应用意义的基础上，经过不断探索与优化新的解决方案，终于走出了以管理会计平台为核心、以价值经营为导向的“新一代”银行管理会计的创新之路。我们之所以将其定义为“新一代”（本书中也称为“第二代”），是相对于“老一代”也就是“第一代”银行管理会计实践而言的（应该说目前绝大部分银行仍处于第一代水平）。在我们的创新方案中，与老一代管理会计相比，新一代银行管理会计具有以下显著特点：

- 有明确的战略目标，以提升银行价值和竞争能力为导向，搭建一个通用、客观、透明的基于价值管理的平台。

- 多维度精细化管理，全要素价值衡量，全过程闭环管理是平台化价值经营型银行管理会计体系的核心内容。

- 作为统一的管理会计分析平台，服务于银行前中后台的

机构和人员，覆盖机构（含网点）、条线、部门、产品、客户和员工（含客户经理）等多维管理对象、所有业务层级以及不同管理需要。

- 采用统一平台、统一口径、统一模型，构建以 EVA、RAROC 为核心，覆盖规模、价格、收入、成本、利润、效率等全要素的管理会计核算分析体系，满足机构、条线、产品、客户、客户经理等多维度业绩评价的需要。

- 以价值经营为导向，整合预算管理、成本管理、风险管理、绩效管理、资源配置等过程管理控制，实现由单一系统到系统群的提升，实现全闭环的管理。

“新一代”银行管理会计体系涵盖了“一个平台、三大支撑、五大应用”，是现代银行管理实务的大胆创新。中国银行业要推行好“新一代”管理会计，首先，要进一步转变思想，切实强化管理会计服务于业务经营的理念；其次，要承接战略规划，落实管理意图，尤其是要把价值管理渗透到银行经营管理的方方面面；最后，要分析本银行业务特点、管理重点与管理基础、数据与系统支撑情况，整体规划，分步实施，全方位、多层次地提升银行的价值创造力和核心竞争力。

本人所供职的用友软件公司，是中国最大的管理软件企业，二十余年来努力为中国的企业管理提供 IT 信息产品和服务，并致力于通过 IT 服务推动社会进步。针对银行业——用友公司所服务的最重要行业之一，用友拥有一批具有国际化视

野、领军国内金融业务与信息技术的顶级复合型人才，以专业的能力、诚信负责的态度，不断创造先进产品，长期优质服务客户，帮助客户持续成功，赢得了客户的高度信赖，与客户建立并保持着长期合作伙伴关系。我们为银行提供的“咨询+软件”服务领域包括价值管理、管理会计、风险管理、财税管理、人力资源管理、供应链管理、资产管理、公司业务与零售业务综合管理等。自 1998 年至今，用友公司已深耕中国银行业 15 载，累计服务银行业客户 150 余家。

舟大者任重，马俊者远驰。十五年来，我们与银行业同仁们一起经历过痛苦与欢乐，共同深刻感受着中国银行业经营管理的理念、思路、方法、体制等一系列转型创新所带来的发展变化。为了实现“秉持专业、创造价值”的承诺，用友银行服务团队将多年巨大付出所收获的独家创新成果毫无保留地公开出版，希望以本书为载体，为中国银行业革新管理会计、实现价值经营提供一些新思维和新方法。如果通过本书能为中国银行业发展尽绵薄之力，我们将深感欣慰。

用友金融信息技术有限公司

副总裁 廖继全

目 录

第1章 银行转型走向价值经营	1
1.1 银行业新趋势和新挑战	1
1.2 银行经营转型与管理变革	5
1.3 转型变革依靠银行管理会计	10
1.4 构建价值经营导向银行管理会计	21
第2章 平台化价值经营型银行管理会计	25
2.1 银行价值经营的基础理念	25
2.2 平台化价值经营型银行管理会计体系	30
2.3 价值经营型银行管理会计平台	36
2.4 价值经营型银行管理会计核算	39
2.5 价值经营型银行管理会计应用	45
第3章 银行管理会计平台上统一维度管理	48
3.1 维度框架	48
3.2 责任中心维度	49
3.3 产品维度	55
3.4 客户维度	60
3.5 客户经理维度	62
3.6 维度间规则	63

第 4 章 银行管理会计平台上营业收支核算	65
4.1 形成收入的业务活动和营业收支类型	65
4.2 存款业务收支核算	69
4.3 信贷业务收支核算	74
4.4 金融市场业务收支核算	79
4.5 中间业务收支核算	85
4.6 表外业务收支核算	92
第 5 章 银行管理会计平台上成本核算	96
5.1 成本类型和核算方法	96
5.2 运营成本核算	100
5.3 税务成本核算	113
5.4 风险成本核算	114
5.5 资本成本核算	117
第 6 章 银行管理会计平台上多维度核算与分析	119
6.1 多维度业绩核算模型	119
6.2 多维度核算汇总体系	121
6.3 多维度盈利分析体系	123
第 7 章 银行管理会计平台的重要支柱	130
7.1 成本分摊	131
7.2 内部资金转移定价	136
7.3 经济资本配置	151

第 8 章 银行管理会计平台的延展应用	166
8.1 经营分析	166
8.2 产品定价	170
8.3 绩效考核	181
8.4 全面预算管理	191
第 9 章 银行管理会计平台信息化建设	199
9.1 信息化概述	199
9.2 总体架构与功能模块规划	200
9.3 先决条件与建设路径选取	203
9.4 银行管理会计数据集市	207
9.5 咨询式实施过程组织	210
第 10 章 银行管理会计平台案例	213
10.1 某大型国有商业银行——GS 银行	213
10.2 某跨省区商业银行——KL 银行	224

第1章 银行转型走向价值经营

银行业面对着内外部发展的新趋势和新挑战，正在深入经营转型与推进管理变革。管理会计是转型变革的重要依靠手段，相比传统的银行管理会计，构建起价值经营导向的银行管理会计体系成为破解当前困境和满足未来需要的必然选择。

1.1 银行业新趋势和新挑战

自1978年实行改革开放以来，银行业作为中国经济运行的核心伴随中国经济加速融入全球化的发展进程，实现了跨越式发展，取得了历史性突破。放眼未来，经济金融全球化、信息化与市场化不断推进，从金融自由化纵深推进到资本性脱媒日益加剧，从信息技术革命的快速掀起到技术性脱媒的日益凸显，从经济结构的迅速调整到社会需求的升级演变，银行业面临的经营环境正在发生着前所未有的变化。

1.1.1 外部环境发生深刻变化

1. 经济增长速度逐步放缓

最近及未来几年，中国将致力于经济增长方式的转变，更加重视经

经济增长的质量和效益，不再片面追求过去长期高达两位数的经济增长目标。事实上，中国经济增速放缓符合经济发展规律，国际经验看一国在经历了较长时间的高速增长后通常会有一个经济减速或者调整的过程。随着经济增速放缓，中国银行业长期赖以生存的以经济高速增长带动信贷高投放，以信贷高投放促进经济高增长的经营环境将渐行渐远。

2. 经济结构调整将深入推进

“十二五”规划纲要明确提出要坚持把经济结构战略性调整作为加快转变经济发展方式的主攻方向，并且将其取得重大进展作为规划的主要目标。随着经济结构调整步伐的加快，金融监管政策和信贷政策将发生重大变化，对银行的信贷投向、信贷结构和资产质量构成深刻影响，对加快调整信贷结构、强化信用风险管理提出了更加迫切的要求。

3. 利率市场化改革将加速进程

以1996年放开同业拆借市场利率为肇端，到2012年6月放宽存款利率上浮10%，利率市场化改革迈出重要一步，正处于最后的攻坚阶段。从国际经验看，利率市场化进程的加速推进会对银行构成很大的盈利与风险压力。一方面，存贷利差将大幅收窄；另一方面，利率市场化将使银行面临逆向选择、重定价、储蓄分流等诸多风险。目前中国银行业收入来源的80%以上依赖于存贷利差，风险管理能力有待提高，利率市场化改革对中国银行业是一场严峻考验。

4. 金融脱媒态势将愈演愈烈

“十二五”期间将进一步提高直接融资比重，保持国民经济平稳较快发展，着力提高经济发展的质量和效益。随着直接融资的快速发展，银行面临金融脱媒考验。一方面，银行业同时面对负债和资产两方面的

去中介化。负债方面，非银行金融机构发行的创新产品使银行存款的吸引力越来越小，银行存款不断被分流；资产方面，银行信贷融资因直接融资比率的上升而不断减少。另一方面，金融脱媒使得银行传统的利差收入比重下降，经营业绩可能出现大面积恶化。此外，技术性脱媒也正在加速，中国第三方支付产业持续高增长。随着金融脱媒时代的到来，作为社会融资中介和支付中介，银行能否加速转变传统的经营发展方式，攸关生死存亡。

1.1.2 约束条件发生深刻变化

1. 以资本为核心的监管体系的约束

中国银监会借鉴最新的国际金融监管制度与工具，正式推出“腕骨”指标监管体系，覆盖资本充足性、贷款质量、大额风险集中度、拨备覆盖、附属机构、流动性、案件防范七大类指标。中国版《巴塞尔协议Ⅲ》——《银行资本管理办法（试行）》已于2012年6月8日发布，于2013年1月1日起实施，其中资本充足率、拨备率、杠杆率、流动性四大监管工具都包含在“腕骨”体系之内。在制度框架内，银行核心一级资本、一级资本和总资本的最低要求分别是5%、6%和8%，留存超额资本为2.5%、不超过2.5%的逆周期超额资本，系统性重要银行附加1%的资本要求。另外，要求动态拨备率原则上不低于2.5%、杠杆率不低于4%。而且，引入流动性覆盖率和净稳定融资比率指标，以进一步严格流动性监管要求。

2. 以中央银行为主导的宏观审慎监管框架的约束

“十二五”规划纲要中提出，要构建以中央银行为主导的逆周期的

金融宏观审慎管理制度框架，主要由宏观审慎分析、宏观审慎政策选择、宏观审慎工具运用三方面构成。宏观审慎分析方面，由于中国的金融结构目前仍以间接融资为主，信贷波动是银行体系顺周期性的主要表现，也是造成系统性风险的重要来源，信贷规模将成为宏观审慎分析关注的焦点。宏观审慎政策选择方面，中国人民银行将建立和完善逆风向的货币信贷动态调控机制，建立健全与新增贷款超常变化相联系的动态拨备要求，综合采取经济资本要求的控制银行业规模、集中度与业务范围，影响杠杆率的税收政策等措施平滑信贷投放，引导货币信贷适度增长。宏观审慎工具运用方面，中国人民银行将继续运用利率、存款准备金率、公共市场操作等价格和数量工具，同时实施差别准备金动态调整机制，并适时引入“社会融资总量”作为货币政策的监测指标，以有效把控流动性闸门。宏观审慎管理全面覆盖了银行风险管理的各个方面，对银行业务活动设置了更多限制，进而对传统粗放的经营模式产生重大冲击。

3. 利益相关者的约束

近年来，企业社会责任运动在中国蓬勃兴起，政府、股东、员工以及客户等利益相关者对银行的诉求正在发生新的变化。比如，随着资本的全球化，银行股东要求投资回报率越来越向国际标准靠拢，如果达不到投资者的合理要求，就可能会造成股价下跌。再如，80后、90后正在逐步成为职场上的主力军，在改革开放和市场经济发展的大好时机下成长的一代，对国际化、互联网丝毫不陌生，这么一代新员工比任何时代的人都更加重视自身的利益诉求，使银行内部管理的难度加大。

1.1.3 社会需求发生深刻变化

伴随经济转型步伐的推进以及金融市场的发展，一些传统的融资需求如大企业的融资逐渐趋于萎缩。与此同时，一些新的需求又以超出预料的速度持续成长，为银行提供了广阔的市场机会，包括：中小企业融资需求十分旺盛、居民财富管理需求日益增长，步入老龄化社会的人口结构变迁孕育着新的金融需求，三网融合等新一代信息技术蓬勃发展促成金融服务领域大大拓展。

1.2 银行经营转型与管理变革

这些变化不是短期的，未来将是一种常态，传统的经营发展模式越来越难以为继。银行如果不能转变传统发展方式，未来难以实现可持续发展。

1.2.1 经营转型目标

绝大多数银行经营转型的根本目标，是要改变传统的以大企业为主要服务对象、以批发贷款为主要资产形式、以存贷利差为主要盈利来源的经营模式，通过大力发展零售银行业务、中间业务和中小企业业务，实现持续稳定的盈利增长。

1. 资产结构调整

目前，银行业加权风险资产占比基本在 60% 以上，过高比例的风险资产既占用了大量资本，又积累了较高风险。在总资产中，逐步降低

信贷资产的比重，适当提高本外币债券投资的比重；在信贷资产中，逐步降低一般性贷款的比重，逐步提高票据贴现的比重；在一般性贷款中，适当降低对公贷款比重，逐渐提高个人信贷比重；在对公贷款中，逐步提高贸易融资比重；在表外资产中，适当对承兑和担保进行压缩。

2. 负债结构调整

目前，银行业负债结构以存款为主，这种存款结构对流动性管理和资产负债管理增加了压力。随着金融改革的全方位开展，银行通过发行一定量的金融债，提高主动负债的比重，增强对负债的整体调控能力。

3. 客户结构调整

在服务对象的选择上，银行业传统思想是奉行“大客户”战略。尽管这在一定程度上可以降低交易成本和经营风险，但随着利率市场化和融资多元化，银行与大客户对等谈判地方动摇、定价能力削弱。中小客户风险较高，但收益也高，通过定价转移和控制风险手段，找到相应的收益和风险的合理平衡点。努力实现从优质大客户为主向优质大、中、小型客户并重转变。

4. 业务结构调整

随着资本市场的发展，以及居民金融需求能力的提升，批发银行业务呈逐渐萎缩态势，而零售银行业务则蓬勃发展。相比于批发银行业务，零售银行业务具有风险比较分散、资本占用比较少、盈利空间比较大的显著特征，是现代银行的战略性业务。

5. 收入结构调整

非利差收入在国外银行中已经占有举足轻重的地位，而目前非利息收入在中国银行业的收入结构中占比一直偏低，随着中国银行业陆续开