

作业成本管理经典译丛



*Activity-Based Costing in Financial
Institutions, Second edition*

(第二版)

作业成本管理： 金融机构手册

[美] 朱莉·马伯利 (Julie Mabberley) 著

陈在维 译

**Activity-Based Costing in Financial
Institutions, Second edition**



经济科学出版社
Economic Science Press

作业成本管理经典译丛

作业成本管理： 金融机构手册 (第二版)

[美] 朱莉·马伯利(Julie Mabberley) 著

陈在维 译

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

作业成本管理:金融机构手册:第二版/[美]朱莉·马伯利著;陈在维译.
—北京:经济科学出版社,2006.12

(作业成本管理经典译丛)

书名原文:Activity-Based Costing in Financial Institutions, Second edition

ISBN 7-5058-5913-7

I. 作... II. ①马...②陈... III. 金融机构—成本管理

IV. F830.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 130707 号

图字: 01-2006-4180

Activity-Based Costing in Financial Institutions, How to Support Value-Based
Management and Manage your Resources Effectively, Second edition

Julie Mabberley

Copyright © 1998 Julie Mabberley. All rights reserved. The translation of
Activity-Based Costing in Financial Institutions, Second edition, is published by
arrangement with Pearson Education Limited.

© 2006 中文简体字版专有版权属经济科学出版社

版权所有 不得翻印

责任编辑:王长廷 周国强 郑 薇

责任校对:杨 海

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

作业成本管理:金融机构手册(第二版)

[美] 朱莉·马伯利(Julie Mabberley) 著

陈在维 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 20.25 印张 340000 字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5913-7/F·5174 定价:56.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

今后,金融服务业的改革步伐将继续加快。对盈利能力和股 xv
东价值的关注、全球一体化进程的加快,以及技术和市场的日趋
复杂,这一切都意味着在我们步入新世纪之后,由于激烈竞争的
存在,管理者将面临着越来越大的压力。

金融机构若想取得成功,必须市场中强化自身的关键
优势。

有些机构将以客户服务为中心,并提供一系列高效的交付渠
道。它们将利用自己的品牌优势向客户提供产品和服务。这种
现象在零售市场上已经出现,维京(Virgin)、通用汽车、玛莎百货
(Marks and Spencer)等公司已在利用自己的品牌形象提供一系列
金融服务。

有些机构则将重点放在向特定的客户群提供定制的产品和
服务上。它们注重的是向目标市场提供优质产品和服务。

也有些机构可以集中精力提供金融市场运行所必需的运营
支持,这些支持包括清算、结算、信用查询和索赔管理等。这些机
构将通过为各种交付渠道提供运营处理服务而实现规模经济,它
们的目标是使地区间和分销渠道间的处理效率达到最大。

还有一些金融机构将为许多公司(不仅仅是金融机构)提供
基础设施管理服务,包括信息技术管理、财务控制和人力资源管

理等。它们也能够较为容易地实现规模经济。

我们的许多客户已经认识到，与作业成本管理以及股东价值有关的方法是在市场中保持竞争优势的根本所在。只有掌握了有效的信息，才能了解当前的局势，并确定创造或稀释价值的具体领域。信息将有助于他们确定行动方向，改善和提高长期与短期业绩。

xvi 在本书的改版过程中，作者增加了关于股东价值的观点和经验，并概括了市场的最新发展动态。作者希望读者能对本书的第二版更感兴趣。同时，也希望本书能成为一个有用的工具，帮助读者在实践中成功地应用书中介绍的一系列方法。

马克·E·奥斯汀 (Mark E. Austen)

普华永道会计公司

金融服务咨询业务全球领袖

作者简介

朱莉·马伯利 (Julie Mabberley) 是普华永道会计公司 (PricewaterhouseCoopers) 全球金融服务方面的咨询大师, 主要研究方向是金融机构管理信息的开发与利用。自 1986 年起, 她先后任职于澳大利亚、加拿大、南美、美国、中东和欧洲等地的银行和保险公司, 是金融机构盈利能力与业绩评价方面的国际权威。她还非常频繁地就成本管理和利润提高问题在全球发表演讲。

她编著的另一本书《金融机构的未来管理》(Managing the Future in Financial Institutions), 讲述了影响金融服务业的深刻变革以及用更准确的管理信息支持决策的必要性, 并介绍了许多使管理信息更准确的工具, 获得了国际上许多金融机构的高度赞许。

在加入普华永道会计公司之前, 朱莉曾经在英国米德兰银行 (Midland Bank) 任会计师, 在美国银行 (Bank of America) 任会计师、系统分析师和 O&M 分析师, 在雀巢公司任 O&M 分析师。

致 谢

Writing this type of book for the first time was easy, because I didn't realize how much work it would involve. Updating it to provide a second edition is harder, because I do know how much work it will take. I was encouraged to do this mainly because some kind people now wish to translate this book into other languages and it would make sense for the other language versions to be current.

I am grateful to PricewaterhouseCoopers for the support that they continue to provide me with. Particular mention must go to those who have influenced my thinking most. These include: Mark Austen, Joseph G. Roosevelt, Philip Wright, John Law, Paul Rousseau, John Slavin and Ian Coleman.

I must also take this opportunity to express my thanks to Nick Willmer for his constructive criticism, both in the first edition and more recently with this edition. Without his critical support this book would be of a lesser quality.

I have also benefited from the support of the editorial and production teams of Financial Times Pitman Publishing, especially Richard Stagg and Amelia Lakin.

目 录

第1章

作业成本法导论	(1)
1.1 引 言	(1)
1.2 追寻股东价值	(2)
1.3 价值管理	(4)
1.4 使用作业成本法支持价值管理	(5)
1.5 作业成本法在金融机构中的应用	(8)
1.6 本书结构和内容	(9)
小 结	(10)

第2章

作业信息的用途	(11)
2.1 引 言	(11)
2.2 关注股东价值	(12)
2.3 价值管理	(16)
2.4 作业信息的用途	(22)
小 结	(29)

第3章

作业成本法的运作原理	(30)
3.1 引 言	(30)
3.2 界定作业	(30)
3.3 将成本分配到作业	(33)
3.4 将作业与成本对象相联系	(39)
3.5 计算贡献毛利	(42)

3.6 报告价值增值	(43)
小 结	(44)

第4章

作业信息系统的开发	(45)
4.1 引 言	(45)
4.2 发起项目	(46)
4.3 确定数据构成	(52)
4.3 收集数据	(57)
4.4 开发信息系统	(64)
4.5 编报作业信息	(74)
4.6 使用作业信息	(76)
小 结	(80)

第5章

作业的界定与分类	(82)
5.1 引 言	(82)
5.2 作业的界定	(83)
5.3 作业的分类	(91)
5.4 相关的实际问题	(93)
小 结	(95)

第6章

成本动因和作业计量指标的确定	(96)
6.1 引 言	(96)
6.2 成本动因的确定	(97)
6.3 作业计量指标的确定	(102)
小 结	(110)

第7章

成本与收入的计算	(112)
7.1 引 言	(112)

7.2 成本的分类	(115)
7.3 成本的分配	(121)
7.4 收入的核实	(130)
7.5 成本的期间	(133)
7.6 成本的汇总	(134)
小 结	(136)

第8章

战略价值管理	(138)
8.1 引 言	(138)
8.2 战略方向的确定	(138)
8.3 战略价值动因的确定	(141)
8.4 案例研究	(149)
小 结	(167)

第9章

产品成本计算	(168)
9.1 引 言	(168)
9.2 产品盈利能力计算问题	(169)
9.3 产品成本计算方法	(170)
9.4 产品成本计算的相关性	(173)
9.5 案例研究	(176)
小 结	(213)

第10章

客户盈利能力分析	(215)
10.1 引 言	(215)
10.2 客户和客户群的界定	(217)
10.3 客户关系的重要性	(222)
10.4 客户盈利能力分析方法	(222)
10.5 案例研究	(225)
小 结	(248)

第 11 章

作业成本管理	(250)
11.1 引 言	(250)
11.2 成本削减行动	(251)
11.3 营业成本管理	(256)
11.4 作业成本预算	(260)
11.5 业绩管理	(264)
11.6 案例研究	(267)
小 结	(280)
附录 专业术语	(281)
索引	(293)

第1章

作业成本法导论

1.1 引言

各个组织越来越重视对所创造的价值进行计量和监控。归根结底,投资者在选择投资对象时,总是期望能从中获取较投资于其他地方更高的收益。目前,政府的监管力度普遍放松,股票市场日益繁荣,投资者获取金融信息的渠道大大增多。在这种新形势下,各个组织及其管理者们不得不使尽浑身解数,以最大化股东价值。

本书将价值定义为组织的长期净值。价值的计量可通过以下方式完成:首先估算组织产生的未来自由现金流,然后将其折算成净现值。组织的未来自由现金流可作为其进一步发展的投入。在整个组织层面上计量股东价值相对容易,但若要进一步了解组织中哪些领域能创造价值,哪些领域会消耗价值,则需要采用一些其他的分析方法。

如果采用价值管理,那么组织应彻底了解组织内的各种资源是如何增加价值的。这里所说的资源包括资本、技术和人力资源。要了解增值过程,首先必须了解相应资源的使用情况。传统的管理信息重点关注资本使用的计量和管理,但却忽略了对组织内人力资源、技术和工作流程的计量和管理。幸运的是,作业成本法恰好能弥补这一不足之处。本书介绍了作业成本法在一些金融机构中的应用。

在成本分析领域,作业成本法是一个新生事物。它由哈佛大学的罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)、罗宾·库珀(Robin Cooper)、托马斯·约翰逊

(H. Thomas Johnson)等几位教授于1987年首次正式提出。作业成本法最初应用于制造业,近年来已在许多组织中得到不断发展。现在,一些金融机构也开始采用作业成本法。金融服务行业一直在寻找更高效的成本管理方法,而采用作业成本法能使金融机构建立起有效的责任管理和成本管理机制。

作业成本法所依据的理念是:成本核算不能仅仅局限于为会计人员所使用的一种财务系统,它应该成为组织利润创造过程的一个组成部分;同时,它也应是一种确保资源得以高效利用,从而为组织增加价值的方法。对于人力成本和技术成本,应在发生之前予以规划和管理,而不应只是进行事后的监督和控制。

在金融机构中,相当比例的资源用于支持机构的基础设施,如合规性管理,风险管理,技术、财务和人力资源管理等。这些方面的成本常常称为间接费用,它们既可很容易地创造价值,也能轻易地降低价值。传统的成本核算方法是将这些间接费用分摊到各个运营成本中心,从而使管理层能注意到比重较大的成本。这种方法所存在的问题是,这些间接费用不在接受成本分摊的运营中心经理的控制范围之内。过去几年间,金融机构通常依照各种复杂的方式将所有间接费用分摊到各个运营中心。这种做法倾向于将注意力集中在分摊流程上,而忽略了成本本身的管理。与此不同,作业成本法注重作业的分析,并采用直接成本法评估各个部门对间接费用的使用情况。作业成本法的重心在于各个职能领域对资源的使用情况以及给组织带来的增值,而无须再将成本分摊到各个运营中心。

1.2 追寻股东价值

商人和投资者在谈到“价值”时,更多的是指“股东价值”,或者是指具有类似意义的“对业绩的价值评估”。换句话说,这种价值可以理解成能够对公司进行分析、重新定位,从而对公司进行管理的一系列技术,以符合价值创造的需要。

最近十几年的发展趋势无不表明股东的作用变得越来越重要。这些趋势主要表现在如下几个方面:

- 由于技术进步和世界贸易量的扩大而带来的财富积累。
- 人类寿命的延长导致政府无法再继续承担养老责任,这就要求个人

为自己的将来做打算。

● 全球化使不同市场间的竞争成为可能,投资者要求公司披露更为详细的信息。

所有这些趋势综合起来,发出了这样一个信号:任何一个公司要想取得成功(也就是说能不断地吸引到投资),就必须心甘情愿地接受其投资者的监督(除非它能靠内部融资满足其投资需求)。

正如一位首席执行官所说:“如果你不知道自己企业的价值,那么你将受制于那些知道企业价值的人。”由于机构投资者的数量不断增加,对信息披露的要求以及对更好的投资者关系的需要也与日俱增。许多投资者都在寻找更好的信息,以便对投资对象进行评估。

遗憾的是,世界各国会计准则的差异使得信息之间的比较十分困难。因此,投资分析师要透过一些重要数据来计量组织的价值。以自由现金流量和资本成本为基础的股东价值分析能提供这样的数据,因此它们成为投资者进行投资决策时所采用的指标。投资者越来越重视经济指标或现金流量指标,而不是收益指标或传统的会计指标;投资者还预期组织能通过现金流量的净增长来提高股东价值。其意思很明显:如果管理层想提高其股票价格,就必须设法最大化股东价值。

股东价值是指股东获得的全部回报,包括股利和股价上涨所带来的利益。它等于企业未来自由现金流量按加权平均资本成本贴现所得到的现值。阿尔弗雷德·拉帕波特在《创造股东价值》一书(Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value*, Free Press, 1986)中提出并解释了推动股东价值创造的7项主要因素(价值动因)。它们是:

- 销售增长率。
- 营业现金利润。
- 现金税率(所得税与现金利润之比)。
- 营运资本再投资率。
- 固定资产再投资率。
- 加权平均资本成本。
- 增值持续时间。

这些计量指标具有前瞻性,它们将过去的结果仅仅作为未来业绩的参考。此外,它们还强调与配置资本的使用相关的现金回收情况。然而,利润

带有很强的人为因素,在很大程度上取决于会计准则的选择,而现金流量则是无可争辩的事实。

创造和保持长期价值的关键在于理解战略型企业的内涵,并通过提供具有成本效益的产品和服务来回应目标客户的需求。要做到这一点,就需要了解哪些客户是目标客户,如何既省钱又快速地对他们作出反应;要通过行之有效的成本管理和高效的流程管理来提供优质产品和服务;此外,还要重视增值性作业,并赋予员工管理技术和系统的权力。

1.3 价值管理

企业管理的核心目标是实现权益资产价值的最大化,将股东价值放在第一位有助于实现这一目标。但是,企业价值管理还要考虑到其他利益相关人。员工如果得不到应有的尊重或者得不到好的待遇,就会离开企业;客户得不到满足,会与企业脱离关系;同样,供应商也不好侍候。企业应采取能使其价值最大化的方法,不仅能提高其股东的利益,也能提高其他利益相关人的利益。在很大程度上,企业若无法赚到钱,那么无论它在其他方面做得有多好,对其员工或者其本身而言都毫无用处。

这就意味着,管理者必须仔细考虑他们所作出的每一个决策的价值。它要求管理者进行更多的内部分析,侧重分析企业内部各领域所产生的价值,判断什么样的方法可以使企业内部各个层面的价值都能得到提高。

本书第2章更为详细地讨论了在金融机构中股东价值的计算方法。但是,总的来说,这种计算方法是投资者为了对不同公司的业绩进行比较而设计的,它不能用于公司内部个别管理部门对价值创造或价值稀释的管理。

- “价值管理”这一术语将组织内部的价值管理与股东价值理论联系在一起。它以迈克尔·波特教授(Michael Porter)的价值链分析研究为基础,
- 6 通过将业绩管理和资源管理联系在一起,从而使组织内各个管理者都能优先考虑股东们所支持的战略。

价值管理的目的是使组织的价值持续最大化。它强调组织的管理以股东价值最大化为根本,并将价值的决定因素融入到日常管理之中。例如,任何经理均可以对将什么样的资源以及多少资源分配到销售过程中施加影响(如通过预算);他们能决定同销售行为(维持现有的客户)相比,应将多大

的精力放在预期行为(新客户)上;此外,他们还能对通过何种渠道销售何种商品,以及销往何种客户群等施加影响。

经理将如何作出这些决策呢?具有决定意义的因素是什么?他们的奖金由什么来决定?他们会使周转率、利润或者价值最大化吗?为使决策创造价值,我们必须给予指导,并突出要点。从向客户提供现金折扣的决策、分销网络中的投资决策到高级管理决策,在组织的任何层面上都要给予这种指导。为了引导决策创造出价值,价值最大化目标不仅仅是组织战略和组织所有目标的一部分,它还应由相关的业绩指标来计量和控制。对经理的评价将影响他们所作出的决策。“你的所得与对你的评价息息相关”在这里绝对适用。当以周转率的高低来考核经理的业绩时,他们的决策会受到相应的影响。但不管怎样,这些决策是创造价值还是损害价值都应放在首要考虑的地位。事实上,通过“昂贵”的销售渠道,把那些“降低价值”的产品卖给那些无利可图的客户群(这要保持较高的营运资本)来实现周转率的提高,这种情况并不少见。这样做的结果只能是以损害股东价值来补偿个人。

业绩考评指标必须是一整套平衡考核指标中的一部分。本书第2章和第11章中所讨论的平衡计分卡就是一套平衡考核指标。业绩考评指标和7种价值动因之间的关系对实现价值最大化的目标仍然至关重要。业绩考评指标必须反映出整个组织的资源使用情况。正如我们在前文中所提到的,这些资源包括人力资源在内。作业成本法可以有效地做到这一点。

1.4 使用作业成本法支持价值管理

作业成本法通过分析组织内所有部门的作业来为决策提供重要信息。其目标是弄清组织内各种成本的习性,并将运营成本和维持性成本联系起来,以便管理层能识别成本动因,从而更有效地管理这些成本,并保持或提高组织的价值。

作业成本法的具体目标包括:

- 提供一种评价成本动因的方法,而不是简单地了解发生了多少成本。
- 通过监控主要成本动因,为整个成本控制提供一个基础。
- 提供将成本和作业联系起来的基础,以便强调价值管理。