

商业银行全面成本管理

知识问答

主编 黄世忠

TOTAL COST
MANAGEMENT



郑州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行全面成本管理知识问答/黄世忠主编. —郑州:郑州大学出版社, 2003. 7

ISBN 7-81048-798-1

I. 商… II. 黄… III. 商业银行—成本管理—问答 IV. F830.33-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 057682 号

郑州大学出版社出版发行

(郑州市大学路 40 号)

邮政编码:450052)

出版人:谷振清

发行部电话:0371-6966070

全国新华书店经销

南阳市盛原印务有限公司印制

开本:850 mm × 1 168 mm

1/32

印张:4.5

字数:75 千字

版次:2003 年 7 月第 1 版

印次:2003 年 7 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-81048-798-1/G·49 定价:12.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换



前 言

从上个世纪 90 年代末“全面成本管理”概念被首次提出至今,众多有识之士不懈地进行着全面成本管理理论与实践的探索,全面成本管理理论得到了不断丰富和发展。有位金融专家曾经讲过:“全面成本管理理念的导入,标志着银行业成本管理落后于国际制造业整整半个世纪的历史即将结束”。

全面成本管理是现代管理会计与现代商业银行经营管理相互融合的产物,它运用成本责任制、成本标准制和成本认定制三大工具,以责任成本管理为主线,以实现“利润最大化、风险最小化”为目标,对银行经营管理活动的各层次、各部门、各环节实行成本调节与机会成本抉择,促进商业银行成本管理的管理客体由单纯的财务成本转向全面的经营成本,管理主体由单一财务部门管理转向各部门和各岗位员工的共同管理,管理程序由事后控制转向全程管理,实现成本管理的广义性、多维度和动态化,从而大大提高商业银行经营管理精细化水平。全面成本管理以价值管理为核心,利用成本收益比杠杆,促进商业银行高效低耗运行,实现可持续健康发展,将成本优势战略与业务发展战略融为一体,创造出商业银行新的核心竞争力。在未来利率市场化之后,银行业将面临



成本竞争的时代,只有那些营运成本相对较低,能够以最优惠的产品价格去争揽客户,承受得起成本竞争的银行才能在市场竞争中取得优势。商业银行要想获得竞争优势,就必须走全面成本管理之路。

观念是行动的先导。要培养正确的全面成本管理理念,加强全面成本管理知识的学习非常重要。这本《商业银行全面成本管理知识问答》参考《银行全面成本管理导论》(中国工商银行行长姜建清著)、《现代商业银行成本管理》(中国工商银行银行重庆分行易国洪主编)等一些全面成本管理研究著作,从中撷取出全面成本管理的基本思想、基本概念和基本方法,内容提纲挈领,形式简洁流畅,编排层次清晰,相信此书能够对广大商业银行经营管理人员学习全面成本管理知识有所启迪和帮助。

中国工商银行河南省分行行长

于 2003 年 6 月



目 录

第一部分 概述

1. 什么是全面成本管理？其基本特点是什么？ 1
2. 全面成本管理的基本目标是什么？ 2
3. 全面成本管理的三大基本原理是什么？ 3
4. 全面成本管理的三大重点是什么？ 4
5. 如何理解全面成本管理是调节银行经营的绝妙工具？
..... 5
6. 实施全面成本管理对商业银行有什么重要意义？ ... 7
7. 全面成本管理的运行机制都包括哪些方面的内容？ ... 10
8. 在商业银行的经营管理中如何导入全面成本管理
运行机制？ 14
9. 在二级分行推行全面成本管理的可行性和现实意义
是什么？ 16
10. 什么是全面成本管理诊断？ 17
11. 全面成本管理诊断的主要内容是什么？ 17
12. 当今的商业银行的成本管理变革呈现哪些趋势？ 18



第二部分 概念和方法

13. 银行经营要素都包括哪些内容?	23
14. 银行资源如何进行分类?	24
15. 银行资源具有什么特点?	24
16. 常用的银行资源利用评价工具有哪些?	26
17. 什么是边际分析?	30
18. 什么是质量成本?	30
19. 人力资源成本都包括哪些内容?	31
20. 银行产品成本主要由哪些内容构成?	32
21. 影响银行产品成本的主要因素有哪些?	33
22. 什么是机会成本和或有成本?	34
23. 什么是机会成本分析法?	35
24. 什么是本量利分析法?	36
25. 什么是“零基预算”?	37
26. 什么是“二八法则”?	38
27. 什么是经验趋势法和弹性系数法?	39
28. 什么是内部资金转移价格?	40
29. 制定内部资金转移价格的原则和方法有哪些?	41
30. 什么是全面成本管理信息系统?	43
31. 全面成本管理信息系统的主要构成有哪些?	44
32. 什么是“市场逆向成本控制法”?	45



33. 什么是作业成本法? 47
34. 什么是商业银行的作业链? 49
35. 商业银行作业链的设计原则是什么? 50
36. 什么是“作业再造”? 51
37. 什么是价值工程理论与价值链理论? 54
38. 商业银行作业链和价值链的关系是什么? 55
39. 商业银行价值链理论的重要意义是什么? 56
40. 什么是成本管理中的目标管理法? 其在成本管理中
有什么应用价值? 57
41. 什么是成本树管理法? 58
42. 什么是“成本习性分析”? 59
43. 什么是固定成本、变动成本和混合成本? 60
44. 什么是“成本企划”? 61
45. 成本企划法对银行成本管理的启示有哪些? 62
46. 什么是“战略成本管理”? 62
47. 战略成本管理如何运作? 63
48. 商业银行的业务分销渠道都有哪些? 64
49. 商业银行的分销成本都包括哪些内容? 65

第三部分 标准制

50. 什么是成本标准制? 68
51. 银行成本标准制的内容和特点是什么? 68



52. 什么是成本标准? 如何确定成本标准?	70
53. 成本标准有哪几种类别?	71
54. A 类成本标准的表现形式是什么?	72
55. 如何进行标准预算?	73
56. 成本标准与标准成本的区别是什么?	74
57. 推行成本标准制的意义是什么?	75

第四部分 责任制

58. 银行业的成本动因是什么?	77
59. 什么是成本动因责任制?	78
60. 成本动因责任制的实施对象是什么?	78
61. 成本动因责任制的主要内容有哪些?	78
62. 成本动因责任制与岗位责任制的关系是什么?	79
63. 如何划分责任中心?	80
64. 如何对责任中心进行管理考核?	81
65. 如何建立责任成本中心?	82
66. 如何对责任中心进行成本控制?	83
67. 如何进行成本分类?	84
68. 如何选择间接成本的分摊标准?	85
69. 间接成本的分摊标准都有哪些?	86
70. 银行成本控制的基本原则有哪些?	87



第五部分 认定制

- 71. 什么是成本认定制? 89
- 72. 成本认定的范围包括哪些? 89
- 73. 成本认定原则有哪些? 90
- 74. 如何进行成本认定? 91
- 75. 成本认定的方法有哪些? 92
- 76. 进行客户成本核算有何意义? 93
- 77. 银行客户成本主要由哪些构成? 94
- 78. 影响银行客户成本的因素有哪些? 95
- 79. 如何计算银行客户成本? 96
- 80. 客户成本分析的内容主要有哪些? 98
- 81. 客户差别服务的内涵是什么? 99
- 82. 实施客户差别服务有什么重要意义? 100
- 83. 客户差别服务制度都包括哪些内容? 101
- 84. 客户差别服务的手段都有哪些? 102
- 85. 如何进行客户结构的优化? 104
- 86. 优化客户成本结构的对策有哪些? 105
- 87. 什么是“客户贡献度”? 如何计算“客户贡献度”?
..... 105
- 88. 商业银行网点优化的基本原则是什么? 107
- 89. 商业银行经营网点优化的基本程序是什么? 109



90. 商业银行经营网点的优化方法都有哪些?	111
------------------------------	-----

第六部分 业绩价值管理

91. 什么是业绩价值管理?	114
92. 什么是效益价值、风险价值和业绩价值?	114
93. 业绩价值管理的重点是什么?	115
94. 业绩价值管理的总体思路和总体框架是什么?	118
95. 进行业绩价值管理,如何确定利润价值量和风险 价值量?	119
96. 业绩价值标准预算的基本特点和主要内容是什么?	121
97. 如何编制业绩价值标准预算?	122
98. 如何进行业绩价值监测?	125
99. 如何进行业绩价值评价?	126
100. 业绩价值评价结果主要用于哪些方面?	128

第七部分 常用指标



第一部分 概述

1. 什么是全面成本管理？其基本特点是什么？

答：全面成本管理是运用现代管理科学原理与标准化技术，以责任成本管理为主线，对银行经营管理活动的各层次、各部门、各环节实行成本调节与机会成本抉择的现代管理方式。全面成本管理与其称之为管理理念、管理思想，还不如称之为管理方式、方法和工具更为贴切，因为它是一门实践科学和应用科学。

全面成本管理的四大特征是：全员化、全程化、标准化和责任化。全员化是指全面成本管理体现为每个部门、每个层次和每个员工的基本职责与任务，单部门的成本管理要转向全行各部门、各环节、各岗位的共同管理。全程化是指全面成本管理不仅在成本形成后加强核算和分析，更重要的是要在成本产生的源头与成本运动过程中加强预测、控制与引导，使成本向良性的方向发展，提高成本投入的效益。标准化是指全面成本管理运用标准化技术，通过制定标准成本，实行标准成本管理，引导和限制资源投入。责任化是指通过建立成本责任中心，分



解和明确责任成本将成本管理渗透到经营管理的各个环节与层次,实行成本业绩考核,建立全员成本管理责任制。

2. 全面成本管理的基本目标是什么?

答:全面成本管理的基本目标是实现三个转变,降低营运成本,提高经营效益。三个转变是:

第一、由单一部门管理转向全行共同管理,即全行动因管理。通过动因分析,建立若干成本动因责任中心,把成本控制的责任分解落实到每一层次、部门、环节、岗位,使全行员工以动因为主线实施成本控制,牢固树立成本意识,强化全体员工的参与感。全行共同管理的核心是建立“分部门、分产品、分客户、分机构”的责任成本核算体系。

第二、由狭义成本管理转向广义成本管理。不仅对列入损益表的成本项目要继续完善管理,还要对可能产生的或有成本以及潜在的机会成本列入管理范围,从成本源头抓起,逐步探索战略成本管理,形成科学的成本控制体系。推行广义成本管理的核心是推行成本认定制和成本标准制。

第三、由事后核算转向全过程管理。改变被动事后算账和消极的“管、卡”作法,建立成本管理从预测、决策、



计划、实施,到监管、核算、预警、分析、考核的有序循环体系,积极发挥成本管理在经营过程中配置资源和调控支出细节的监管作用,更有效地降低和控制成本。全过程管理的核心是将成本管理融入经营决策、经营计划、经营考评等经营管理行为的全过程。

3. 全面成本管理的三大基本原理是什么?

答:全面成本管理的三大基本原理是:经营要素成本化、成本动因价值化和价值管理规律化。

经营要素成本化:反映了成本管理银行内部客体的实质,认为银行所有经营要素都有转化为实际成本的可能性,并且客观上存在着一个由或有成本向实际成本转化的过程。因此,控制成本就必须控制好各种经营要素。

成本动因价值化:反映了成本管理银行内外部客体变化的实质。一方面认为成本的变化源于来自银行内外部成本动因,所有的成本动因都可以量化;一方面认为银行所有的经营管理单元(机构、部门、岗位)及其经营管理行为,既是成本的制造者,也是成本的控制者,都以不同方式拉动着银行成本的升与降,带动银行经营价值流的流向与流量。因此控制成本就必须运用科学的量化方法,特别是用价值链理念控制好各种成本动因。

价值管理规律化:反映了主体驾驭客体的实质。认



为成本运动具有“两大”客观规律,一是“营运产生成本,成本支撑营运”,二是成本总是波浪式升降。这揭示了两条带规律性的成本管理原理:一方面说明银行成本伴随着银行经营管理的全过程,因此成本管理亦应遵循成本运动规律,渗透到经营管理的各个环节。另一方面说明了一定的营运需要一定量的成本维系,因此,成本管理的目光不能单纯停留在成本上,而应善于运用“成本收益比”杠杆积极创收。

4. 全面成本管理的三大重点是什么?

答:全面成本管理的三大重点是成本责任制、成本标准制和成本认定制。它们之所以是全面成本管理的重点内容,一是因为这三个方面是全面成本管理所有改革的基础;二是因为这三个方面集中融合了全面成本管理的主要精神实质。

成本责任制,就是通过建立责任中心和一套责任指标体系,对银行经营的各个部门和环节进行严格的成本考核和相应的奖惩,从而明确其成本控制责任,充分调动各部门和各环节降本增效的能动性和潜力。

成本标准制是以特定程序和形式,对管理行为和业绩价值通过制订、发布和实施标准,获得最佳秩序和效益的活动过程及其制度的总称,它不但是—种反映成本标



准的制度汇集,它还通过引入“偏离度”,使成本标准制有了计划约束功能,成为一个成本标准与计划约束二位一体的完整系统。

成本认定制是适用于银行任何一项对经营管理产生较大影响的资源配置与经营要素组合决策,比如额度达到信贷审查委员会、资产负债审查委员会和财务审查委员会审议线以上的贷款、投资、不良资产和抵押品的处置、财务支出项目、固定资产投资项目、分支机构和经营网点的新建、新业务的开办以及全辖年度性资源分配计划等。

成本责任制是推行成本管理的基础和保证,是三个重点中的核心;成本标准制是衡量成本管理的依据和尺度;成本认定制是对成本管理结果的评价和体现。三者相互协调,缺一不可。

5. 如何理解全面成本管理是调节银行经营的绝妙工具?

答:全面成本管理作为调节银行经营的绝妙工具主要体现在以下四个方面:

(1)全面成本管理能够调节经营规模。为了实现成本最低和利润最大,就必须寻求适度经营规模。运用量本利平衡原理,决定网点布局、网点规模;在资产负债营运中,通过交易成本、资产质量成本等成本杠杆调节期限



结构、风险结构,改善成本结构。这些都是典型的调节经营规模的有效办法。

(2)全面成本管理能够协调银行“三性”(流动性、安全性、赢利性)。在“三性”协调基础上争取效益最大,是商业银行经营管理的核心问题与首要目标。全面成本管理能够左右“三性”的变化,协调“三性”的配比。当流动性不足时,运用成本杠杆(如利率和内部资金转移价格)增加流动储备;当安全性不足时,运用成本杠杆(如风险准备等)增加安全储备;当赢利性不足时,运用成本杠杆(如营业费用等),挖掘降低成本潜力,增加赢利储备;当赢利性与安全性(或流动性)均不足,或“三性”同时不足时,运用成本杠杆调节经营规模,寻求“三性”协调,增加赢利效用。

(3)全面成本管理能够调节利率及收费标准。银行利率与银行业务收费标准是调节经营收入的重要杠杆,而银行成本作为制定利率和各种业务收费标准的依据,能够左右利率和收费标准的高低。因为,制定利率等价格既要考虑调节资金供求关系,更要考虑成本高低,比如,制定存款利率时,必须考虑借款人所能承受的借用资金的价格,而在制定贷款利率时必须要考虑吸收资金的成本能否得到最低限度的补偿,在此基础上,我们才能制定差别利率和浮动利率。我们制定金融服务型业务的收



费标准时,客户对银行的综合贡献度是考虑因素之一,但决定该笔业务收费多少的应该是该笔业务交易所花费的成本高低。

(4)全面成本管理能够调节经营决策。在业务经营过程中,对于综合经营计划的制订、存贷款利率的选择、业务方针的确定、机构网点的设置、业务品种的开发、新型业务的推广和每项具体业务措施的研定,除了要服从国家金融政策之外,成本是必须考虑在内的重要因素。“成本一票否决制”便是运用成本管理杠杆调节经营决策的有效方法。比如发放贷款,除了确保投向准确之外,还要运用成本收益比或边际收益率等成本认证方法,决定贷与不贷,贷多贷少。增设网点,要权衡增加的成本投入和增加的效益所带来的经济效益的得失,要运用网点优化理论、量本利原理和机会成本率,决定网点设与不设,设大设小,设在何处。全面成本管理能够推动银行经营决策的科学化。

6. 实施全面成本管理对商业银行有什么重要意义?

答:全面成本管理是商业银行在新世纪推出的一项重大战略举措,对推进商业银行体制改革、转换经营机制、完成结构调整、优化资源配置、强化集约化经营、增强竞争实力、加快发展步伐起着举足轻重的作用。