

基于作业成本的 商业银行经营决策研究

郝素利 ◎ 著

- 作业成本核算模型
- 产品组合决策模型
- 产品价格底线测算模型
- 终身价值测算模型

Business Decision of Commercial
Banks Based on Activity-based Costing



中国时代经济出版社

基于作业成本的 商业银行经营决策研究

Business Decision of Commercial Banks Based on Activity-based Costing

郝素利 著



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于作业成本的商业银行经营决策研究 / 郝素利著.
—北京:中国时代经济出版社, 2012.11
ISBN 978-7-5119-1317-3

I. ①基… II. ①郝… III. ①商业银行—经营决策—
研究 IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 254666 号

书 名: 基于作业成本的商业银行经营决策研究

作 者: 郝素利

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

邮购热线: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 永清县晔盛亚胶印有限公司

开 本: 170 × 240 1/16

字 数: 190 千字

印 张: 13

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN978-7-5119-1317-3

定 价: 39.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

中央高校基本科研业务费专项资金资助

Supported by the Fundamental Research Funds for the Central Universities

前 言

在世界经济全球化、金融自由化、科技进步以及我国经济体制变革等因素的影响下，商业银行的经营环境正在发生深刻的变化。信息技术的进步为商业银行发展中间业务提供了强大的技术支持和创新基础，从20世纪80年代开始，以中间业务收入为代表的非利息收入占银行全部收入的比重呈上升趋势，西方商业银行普遍占到30%~70%，银行也逐渐由原来的“资产中介”向“服务中介”转变。虽然我国商业银行目前存贷利息收入仍占收入的80%左右，但面对存贷利差的不断减小，以及银行业全面开放后外资银行的激烈竞争，发展低成本、低风险、高收益的中间业务已成为其必然趋势。作为企业的商业银行，必须实行自主经营、自担风险、自负盈亏、自我约束，要以利润为最终目标，按商品经济的经营原则从事经营活动。因此，商业银行进行科学决策（产品组合决策、产品定价决策、客户营销决策等）已成为目前商业银行关注的主要问题之一，决策制定的科学性、策略的正确性关系到银行自身的生存和发展。

将作业成本法（ABC）理论引入商业银行的成本管理过程中，建立以作业为中心的商业银行管理体系，是中外理论与实务研究者们多年来尝试探讨的课题，而且已经在商业银行作业成本核算、作业成本降低、作业成本控制和作业成本管理方面做出了一些具有标志性的理论和实务研究成果，但这些成果中缺少对基于作业成本的商业银行经营决策的研究，且商业银行作业成本核算模型也有待于进一步完善。基于作业成本的商业银行经营决策研究，主要是通过商业银行作业成本核算模型及商业银行作业成本动因率模型的设计来构建商业银行经营决策模型，使商

业银行的经营决策更加科学合理，从而提高我国商业银行的竞争力。

本书在已有研究成果的基础上，经过数年的深入研究与实践探讨，提出了商业银行作业成本经营决策框架，构建了基于作业成本的商业银行产品盈利能力分析模型、基于作业成本的商业银行产品组合决策模型、基于作业成本的商业银行产品价格底线测算模型和基于作业成本的商业银行客户终身价值评价模型，并采用算例的形式对各模型的应用进行了验证。研究的主要内容及结论如下：

(1) 作业成本法是一种工具，可以给金融机构的成本模式、经营流程、管理活动和组织结构带来显著变化。它试图解决“成本如何发生以及为何发生”这样一个客户实际问题，因而，它不是简单地记录成本的数量，并随意地将成本分摊到各成本中心或者产品中。它为成本信息提供了一种不同的视角，这种视角注重管理那些对组织有重大影响并有助于提高组织价值的主要因素。

(2) 作业成本法是一种成本分析方法，可帮助组织采用比传统部门会计法更有意义的途径来分析成本。这种方法按作业分析成本习性，将行动同成本消耗联系起来，从而识别出成本动因。它使管理层能够利用成本信息制定各种决策，关注成本动因以及这些成本的变化对组织或特定部门盈利能力的影响。

(3) 商业银行作业成本核算是其进行决策的基础。作业成本核算的基本原理是“产品消耗作业、作业消耗资源”。因此，作业成本的核算步骤首先要将资源费用归集到相应的作业，然后再将作业成本归集到产品。具体核算过程中首先要进行作业的划分，其次是成本动因的确定，最后设计作业成本计算模型。作业成本从诞生发展到现在，计算模型的形式也在不断改进，从最原始的矩阵模型到作业成本比较数学模型，再到作业成本分解模型和基于生产函数的作业成本模型等，以上模型都对原始模型进行了相应的改进，有的简化了原始计算模型，有的则将作业成本模型进一步完善，但是都没有解决一个问题，那就是同一个作业中心中

各作业的关系。因此，基于业务流程的作业成本模型应运而生；基于业务流程的作业成本模型将各个作业看作一个作业链，而每个产品都消耗一定的作业链，通过作业链的层层递归得到最终产品的成本，从而弥补了原有作业成本模型没有考虑作业中心内部作业节点关系的缺陷。

(4) 基于作业成本的商业银行经营决策包括：基于作业成本的绩效评价、基于作业成本的产品决策、基于作业成本的定价决策、基于作业成本的客户决策和基于作业成本的营销渠道决策。但就目前来说，银行比较关注的是哪些产品可以盈利、什么样的价格既能盈利又具有竞争力及哪些客户是优质客户等问题。当然，银行的绩效考核和分销渠道的确定问题也是银行的重要决策问题。由于篇幅及个人能力限制，本书只对商业银行的产品组合决策、定价决策和客户盈利能力问题进行探讨。

(5) 对产品进行盈利能力分析进而进行产品决策和产品组合决策是商业银行目前关注的主要问题之一，将商业银行作业成本计算模型和基于作业成本的盈亏平衡作业量模型相结合得到商业银行各产品的盈利能力，通过产品的盈利能力测算，为商业银行进行产品决策提供依据。将商业银行作业成本计算模型与商业银行作业动因率模型相结合，考虑作业未用能力和资源价格变动对作业成本动因率的影响，以及作业的最大能力、作业的非负约束等，构建基于作业成本的商业银行产品组合决策优化模型，该优化模型解决了商业银行在有限的资源约束下实现利润最大化的问题。

(6) 产品价格是企业获利的关键因素，商业银行也不例外。商业银行产品的价格受到成本、风险、产品生命周期、预期利润、政策法规、经济环境、顾客需求、竞争对手和产品需求价格弹性等多种因素的影响，其中产品的成本和风险是商业银行产品价格的关键因素，运用作业成本计算模型将商业银行的成本归集到各个产品，结合商业银行经济资本配置模型，构建基于作业成本的商业银行产品价格底线测算模型，并根据其他影响商业银行产品价格的因素对价格进行调整，确定出科学

合理的产品价格。

(7)“顾客至上”是追求利润最大化的商业组织的理念,然而并不是所有的顾客都会给商业银行带来盈利。根据二八原则,即银行20%的客户为银行贡献了80%的利润,其他的大部分客户带来很少的利润,甚至给银行带来亏损,这样的客户越多,银行的利润越少。因此区分盈利客户是商业银行亟待解决的问题之一。客户价值按形态可分为货币价值、非货币价值;按发生的时间可分为当前价值和潜在价值。综合考虑这四个方面的客户价值设立评价指标体系,确立商业银行客户的终身价值;其中客户当前货币价值是客户终身价值评价的关键指标,采用作业成本法对其成本进行合理的归集,考虑货币的时间价值,构建商业银行客户当前价值测算模型,在此基础上,根据客户价值的可持续性对商业银行客户的潜在价值进行了预测;最后采用模糊综合评价的方法对商业银行客户价值进行了评价。

全书共分为七章:第一章,在商业银行作业成本管理相关文献综述的基础上,明确提出本书研究的目的和意义;第二章,首选论述了作业成本的概念体系、计算原理及计算模型,在此基础上提出了基于作业成本的商业银行决策范围,明确了本书的重点是基于作业成本的商业银行产品组合决策、定价决策及客户营销决策等;第三章,首先用数学的方法分析了商业银行作业分解的最小粒度问题,考虑到数据收集问题,采用层次分析法对商业银行作业成本动因进行了探讨,在此基础上提出了基于过程的商业银行作业成本计算模型,并以算例的形式对该模型的应用加以论证;第四章,从未用作业能力和资源价格两方面研究了商业银行作业成本动因率的确定问题,在此基础上构建了基于作业成本的银行产品盈利能力模型和基于作业成本的产品组合决策模型,并用算例加以验证;第五章,首先论述了商业银行产品定价流程,并构建了基于作业成本的银行产品价格底线测算模型,最后以算例的形式对基于作业成本的商业银行产品定价模型进行了验证;第六章,构建了商业银行客户终

身价值评价指标体系，并对指标体系的相应指标确定进行了论述，建立了基于作业成本的商业银行客户当前价值和潜在价值计算模型，并以算例的形式对该模型的应用进行了论证；第七章，得出主要结论，对研究中存在的问题及以后进一步工作内容提出建议。

本书的研究结论，只是笔者研究的初步结果，还需在商业银行经营的实践中反复验证和完善。在本书撰写过程中，得到了中国矿业大学（北京）管理学院党委书记、博士生导师丁日佳教授的精心指导，得到了中央高校基本科研业务费专项资金资助，一些学术界的朋友及实业界的同行也为本书提供了大量的资料，在此表示衷心的感谢。

尽管在研究和写作过程中尽心尽力，力求论述清楚、分析透彻，但由于基于作业成本的商业银行经营决策研究还处于初级阶段，加之个人能力和水平有限，书中不足和疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

郝素利

2012年9月于北京

目 录

第一章 绪 论

第一节 研究的背景	1
一、商业银行外部经营环境的变化	2
二、外部环境变化对传统成本核算的冲击	4
三、传统成本核算对银行经营决策的冲击	5
第二节 商业银行作业成本相关文献综述	7
一、国外商业银行作业成本研究现状	7
二、ABC 在我国的研究现状及发展	16
三、目前存在的问题	16
四、文献综述小结	17
第三节 本书研究的目的、意义、方法及技术路线	18
一、本书研究的目的	18
二、本书研究的意义	19
三、本书的研究方法与技术路线	20

第二章 商业银行作业成本决策模型理论框架

第一节 作业成本计算模型基本原理	22
------------------------	----

一、作业成本法的概念体系	22
二、作业成本法的计算原理	24
三、作业成本计算模型	31
第二节 基于作业成本的商业决策理论框架	38
一、基于作业成本的产品决策	39
二、基于作业成本的定价决策	41
三、基于作业成本的客户关系决策	44
四、基于作业成本的其他决策	44
本章小结	45

第三章 商业银行作业成本核算模型设计

第一节 商业银行作业及作业中心的划分	46
一、商业银行作业划分	47
二、商业银行作业的分解粒度及判据	47
三、商业银行的作业中心确定	50
第二节 商业银行作业成本动因的确定	52
一、确定成本动因的方法	53
二、商业银行作业成本动因的确定	56
第三节 商业银行作业成本模型设计	59
一、商业银行成本特点及资源费用范围	60
二、归集商业银行的资源费用到相应的资源中心	63
三、按照资源动因将资源费用归集到相应作业	66
四、按照作业动因将作业成本归集到相应的成本对象	69
五、基于业务流程的商业银行作业成本核算模型	70
第四节 算 例	73
本章小结	76

第四章 基于作业成本的商业银行产品组合决策模型设计

第一节 商业银行产品组合概述	77
一、商业银行产品组合相关概念	78
二、商业银行产品组合决策	79
第二节 商业银行作业成本动因率模型	80
一、作业成本动因率的影响因素分析	81
二、作业成本动因率的确定方法	82
三、商业银行作业成本动因率确定	83
第三节 基于作业成本的本量利分析	89
一、基于作业的成本性态分析	89
二、基于作业的本量利模型设计	90
第四节 基于作业的商业银行产品决策	91
一、基于盈亏平衡作业量分析的商业银行产品盈利能力分析	91
二、基于作业的本量利分析的商业银行产品组合决策	92
第五节 算 例	94
一、商业银行信贷部门各作业成本动因率的确定	95
二、基于盈亏平衡作业量分析的银行产品盈利能力分析	99
本章小结	103

第五章 基于作业成本的商业银行产品定价决策模型

第一节 商业银行产品定价流程及定价目标的确定	104
一、商业银行产品定价流程	105
二、商业银行产品定价目标	106
第二节 基于作业成本的商业银行产品价格底线测算	107
一、商业银行产品定价方法的选择	107
二、基于作业成本的商业银行存款价格底线测算模型	111
三、基于作业成本的商业银行贷款价格底线测算模型	115

四、基于作业成本的中间业务价格底线测算模型	119
第三节 商业银行产品定价的影响因素	121
一、影响银行产品定价的内部因素	121
二、影响银行产品定价的外部因素	122
三、需求价格弹性对银行产品定价的影响	123
第四节 商业银行产品定价策略的选择	125
第五节 算 例	126
本章小结	128

第六章 基于作业成本的商业银行客户终身价值决策模型

第一节 客户价值相关理论	130
一、客户价值相关概念	130
二、基于客户生命周期的客户终身价值界定	131
第二节 客户终身价值计量	134
一、商业银行客户终身价值评价指标体系设计	134
二、商业银行客户终身价值指标体系权重确定	137
三、运用模糊综合评价方法确定商业银行客户终身价值	138
第三节 基于作业成本的客户当前货币价值测算	140
一、基于作业成本的客户成本核算流程	141
二、商业银行客户关键成本核算	142
三、客户的经济资本配置	144
四、基于作业成本的商业银行客户成本核算	147
五、商业银行客户总成本核算	150
六、基于作业思想的客户收入的计量	150
七、商业银行客户当前价值测算	153
第四节 采用拟合法确定商业银行客户的潜在利润	154
一、预测原理	154

二、拟合函数的确定	156
第五节 基于客户终身价值评价的客户营销决策	157
一、基于客户终身价值的客户细分	157
二、基于客户细分的客户营销策略	159
第六节 算 例	163
一、客户收入核算	163
二、客户成本核算	164
三、客户基础利润贡献确认	165
四、客户预期利润贡献模拟	166
五、客户终身价值评价	169
本章小结	173

第七章 结论与展望

一、本书的主要结论	174
二、主要创新点	176
三、有待进一步讨论的问题	177

附 录	178
-----------	-----

参考文献	180
------------	-----

第一章 绪 论

本章在商业银行作业成本理论文献综述的基础上,明确提出本书研究的目的和意义,指出本书的研究范围、研究方法和采用的技术路线。

第一节 研究的背景

在世界经济全球化、金融自由化、科技进步以及我国经济体制变革等因素的影响下,商业银行的经营环境正在发生深刻的变化。信息技术的进步为商业银行发展中间业务提供了强大的技术支持和创新基础,从20世纪80年代开始,以中间业务收入为代表的非利息收入占银行全部收入的比重呈上升趋势,西方商业银行普遍占到30%~70%,^[1]银行也逐渐由原来的“资产中介”向“服务中介”转变。虽然我国商业银行目前存贷利息收入仍占收入的80%左右,^[2]但面对存贷利差的不断减小,及银行业全面开放后外资银行的激烈竞争,发展低成本、低风险、高收益的中间业务已成为其必然趋势。作为企业的商业银行,必须实行自主经营,自担风险,自负盈亏,自我约束,要以利润为最终目标,按商品经济的经营原则从事经营活动。因此,商业银行进行科学决策(产品组合决策、产品定价决策、客户营销决策等)已成为目前商业银行关注的主要问题之一,决策制定的科学性、策略的正确性关系到银行自身的生存和发展。然而拥有种类繁多的服务性质业务的商业银行,巨大的间接费用成为其

成本分配主要问题之一，如何将间接费用准确地追溯到产品客户，进而对产品准确定价及对客户进行盈利能力分析，然后进行公司决策就成为银行管理者的重要课题。^{[3]~[7]}

一、商业银行外部经营环境的变化

（一）金融市场开放对商业银行造成的影响

随着银行业的全面开放，外资银行在中国开展业务的限制逐年取消，而外资银行大规模地进入，使我国的商业银行面临的竞争日益加剧，并可能会因为体制和经营管理的原因而遭遇优良客户流失和人才流失问题，^{[8]~[11]}具体影响表现在以下几个方面：第一，在高端客户方面与中资银行强烈竞争。高端客户是银行业快速发展的基础，外资银行主要利用中资银行分业经营的局限，凭借其混业经营手段，满足中国企业的日趋旺盛的资本市场筹融资需求和投资需求。第二，在中间业务方面与中资银行激烈竞争。欧美发达国家商业银行在中间业务上积累了丰富的经验，中间业务也成为他们重要的收入来源。第三，在高级人才方面与中资银行进行激烈竞争。国际金融市场的竞争归根结蒂是人才竞争，外资银行合理的激励政策，较高的薪酬待遇和优越的发展机会，都成为他们获得和留住人才的优势。第四，国际化竞争将更加激烈。随着入世过渡期的结束，外资金融机构密集抢滩，而且更加注重通过资本融合成为我国商业银行的战略投资者。国内金融市场的竞争正在快速演变为不同的中外资金金融机构联盟体之间的竞争，升级为国际化的竞争。

另外，目前我国商业银行自身还存在很多问题，特别是四大国有商业银行，目前仍存在诸多历史遗留的额外难题和新问题，主要包括以下几个方面：第一，产权制度缺陷、银政不分、产权主权一元化、所有权和经营权混合等；第二，公司治理制度有待进一步完善，财务重组后，国有商业银行经营结构不合理、资源配置效率低、管理层级多、流程不

够合理、风险管理与内部控制体系不够健全、创新与营销机制不够完善、激励不足与约束不力并存等体制机制性问题仍然普遍存在；第三，利润持续增长难度加大，随着企业短期融资证券和资产证券化等直接融资业务迅速扩大，发展优质信贷市场的困难加大，加之在高风险的市场环境下必须实行高准备，势必导致信贷业务的盈利水平下降；第四，成本控制也是一个非常大的挑战。劳动力过剩、低效机构多一直是困扰国有商业银行发展的难题。

从以上分析可以看出，中国许多商业银行在内部管理的程序和方法上存在着很大的局限性，其中基础工作缺乏有效的规范，比如很多银行的间接费用是按人头在各个部门之间进行粗略的分配，缺乏对内部部门的有效控制和相对准确的考核，也不清楚各种银行服务产品的成本费用和收益情况，很难对银行的成本费用做出精细化的管理，从而导致银行的有关决策建立在缺乏根据的基础之上。

（二）国内商业银行间的同质化竞争加剧

截至2007年5月末，已有42个国家的75家银行在我国25个城市开展业务，转轨为法人的外资银行达到16家。^[12]原有的国有银行与股份制银行的“二维”竞争状态演化为包括国有控股大银行、中小股份制银行、城市商业银行、外资银行在内的“四维”主体。中国建设银行研究部负责人郭世坤表示，在加速网点布局 and 开展全方位人民币业务后，外资银行的冲击效应开始显现，国内银行竞争同质化加剧。

国内银行竞争的同质化主要表现为银行客户、产品、区域定位的雷同，具体分析如下：

（1）有相当一部分银行不能有效进行市场细分。各银行之间，无论是大银行，还是中小银行垒大户、拼机构、拼网络现象依然严重，低端市场金融服务不足，导致银行客户争夺同质化加剧。

（2）各商业银行均高度重视零售银行业务的发展，但由于服务对象