

商业银行实训书系

总主编 朱耀明 宋夏荣

# 现代商业银行成本管理

XIANDAI SHANGYE YINHANG CHENGBEN GUANLI

吴 开 沈正一 编著

上海财经大学出版社

周 开 阮正一 编著

# 现代商业银行成本管理

FINANCIAL BANKING COST MANAGEMENT

周 开 阮正一 编著

中国金融出版社

商业银行实训书系

总主编 朱耀明 宋良荣

# 现代商业银行成本管理

吴 开 沈正一 编著

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

现代商业银行成本管理/吴开,沈正一编著. —上海:上海财经大学出版社,2007.9

(商业银行实训书系)

ISBN 978-7-5642-0137-1/F·0137

I. 现… II. ①吴… ②沈… III. 商业银行-成本管理 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 152703 号

☐ 责任编辑 张小忠

☐ 封面设计 周卫民

## XIANDAI SHANGYE YINHANG CHENGBEN GUANLI 现 代 商 业 银 行 成 本 管 理

吴 开 沈正一 编著

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)  
网 址: <http://www.sufep.com>  
电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

---

710mm×960mm 1/16 10.75 印张(插页:2) 165 千字  
印数:0 001—4 000 定价:18.00 元

# 总 序

进入 21 世纪以后,中国银行业的改革与发展,在快速地向前推进,各家商业银行正面临着严峻的挑战。其中一个突出的问题是需要人才的支持,特别需要懂经营,会管理,又熟悉银行业务及市场经济规则的高素质人才。造就一大批职业经理人和银行家,这是当前中国银行业面临的一项紧迫任务。而人才的培养,需要教育与培训,要求银行培训工作有大的进展,使各家商业银行成为名副其实的“学习型组织”。

但是,银行的教育培训,要求甚高,专业性较强,要做好并不容易。结合这几年培训的实践,我们体会到,要做好银行培训,须解决好三个问题,一是课程设计,二是教师选聘,三是教材编写。

银行培训,除通常的那种资格认证及考试的培训外,更多的是一种与银行业务发展相配合的应用型和发展型的培训。委托做培训的银行及参加培训的员工,十分注重课程内容的实用性、知识的新颖性,以及能否达到提升银行竞争力和个人能力的目的。一句话,培训的目的全在于应用。为此,培训课程的设计应努力做到:

1. 培训课程要有较强的针对性和实用性。呈现在读者面前的这套丛书,冠名为《商业银行实训书系》,把通常的“培训”一词改成了“实训”。其中实训的“实”字至少有三层含义:一是指培训内容偏重于“实务”。这正是银行员工培训与大学金融专业或银行专业普通教育的区别之处,因为后者更侧重于理论基础知识的教育。当然,银行培训偏重于实务,这丝毫不意味着可以轻视理论的指导,有意削弱培训内容的学术性和哲理性。二是指培训课程的“实用”性。据此,课程设计要坚持

面向银行改革与发展的重大问题,坚持面向银行业务发展中亟待解决的现实问题。三是指银行培训务求收到“实效”。尽管培训不是解决问题的灵丹妙药,但培训要讲究质量,要有成效,还是必须强调的。如这几年,各银行实行流程再造,推行客户经理制,故我们推出的市场营销和客户经理的培训课程,就较受欢迎。对单独办班的单位,根据其提出的需求,课程设计“量身订做”,由于针对性较强,因而更受到委托银行的欢迎。

2. 培训项目要多元化,即要设计并推出能满足各种各样需求的培训项目和培训课程。银行培训,既有不同的层次,即高、中、低各级管理人员的培训,又有各业务条线的专业或岗位培训,如人力资源管理、风险管理、信贷业务、会计业务、稽核业务等培训;既有服务于银行业务发展的专业培训,又有适应员工“充电”和职业发展需要的培训。一个培训机构,如果只有为数不多的几个培训项目,就无法满足这多种多样的需求。培训项目多元化,必然要求培训课程及培训内容灵活多变,应有尽有,您要什么,我就有什么,以较好地适应和满足各单位提出的培训需求。

3. 培训内容要体现个性化要求,即各培训项目的课程及内容,既要有层次高低、内容繁简的区分,更要突出不同专业和岗位的特殊要求。比如,银行行长(信用社主任)培训班,应不同于一般的业务操作培训,过于具体的业务知识和操作技能,一般并不需要。对他们来说,课程内容要稍宏观一点,并更具哲理性,特别需要传授现代商业银行经营管理的理念和知识,需要国内外同行先进经验的介绍和交流。又如信贷业务培训,课程设计要强调其专业性,要尽可能多地讲授客户信用分析,会计信息(含财务报表)真假识别,授信业务尽职调查和问责制,贷款风险控制及防范,贷款决策与审批,问题贷款成因、识别、监测和不良资产清收等内容。显然,惟有专业性,才体现出差别化和个性化;惟有专业性,才有培训的针对性和实用性。

4. 培训内容要有一定的前瞻性,即培训课程内容要考虑银行发展前沿的需要,有一点“提前量”。如眼下各银行普遍实行扁平化管理,原来的办事处、分理处和储蓄所,纷纷升格为二级支行和路支行。于是,对二级

支行和路支行行长或网点负责人的培训,显得尤为必要。适时地推出“二级支行(网点)行长研修班”培训课程,正好适应了这种需求。

## 二

培训业,属于知识密集型的服务行业,而银行培训,更因其培训对象是高素质、高智商的银行员工,并具有较强的专业性,一般属于高端培训。这就意味着,对培训师资的选聘,要设置较高的“门槛”。这里包括教师的层次、素质、知识结构等方面较高的要求。高端培训和高层次师资,两者相匹配,方可以满足银行高标准的需求,培训质量也更有保证。同样,培训课程设计的一些要求,也要靠一支高素质的师资团队去实施,否则再好的设计,也只能是“纸上谈兵”。

应付考试或认证的培训,讲的是考试分数,讲的是证书本身的“含金量”。有权颁证的机构,可以靠“卖”证书赚钱,而应用型和发展型的银行培训,“卖”的是真才实学,“卖”的是有实用价值的培训产品。所有这些全要靠教师的创造性活动来实现。可以这样说,一家培训机构存在的价值,就在于它有一支水准较高的师资队伍;一个培训项目的成功与否,就看它师资的选聘和配备;一家培训机构的培训质量,也主要看它的教师水平及教师结构,教师聪明才智的发挥。否则,课程设计得再好,广告做得天花乱坠,到头来,只会使人大失所望。

那么,高素质的师资队伍,是否就意味着对培训的师资必须有高学历(如硕士、博士等)和高职称(如副教授、教授)的要求。我们的回答,既是,又不完全是。银行培训,需要高学历和高职称者加盟,这是必须要肯定的。因为,银行业是靠“精英”打拼的行业,当今社会的佼佼者大量云集于银行。如上海银行,截至2004年末,银行主业岗位员工4232人,其中,博士研究生学历249人,占6%,1999年至2004年,6年中,共录用博士生15人;本科学历1181人,占28%;大专学历1507人,占36%;中级以上职称者926人,占22%。试问,面对这样“双高”(高学历、高职称)的员工队伍,培训师资团队的结构和层次是否应该更高一些呢?有人说,“什么博士、硕士,没干过实事,什么也不是”,还有人一概排斥所谓“学院派”(高校教授、副教授)入主培训机构。这些说

法和做法,都有点偏颇。实际上,硕士、博士,一般有较扎实的理论功底,对国外银行的新东西,尤其是一些新的理念、方法、工具较为熟悉,无论是现在还是将来,他们都是师资团队中最活跃的一支力量。高校教授的讲课,内容较为深入、丰富,且有教学经验,系统性、逻辑性较强,已为大家所公认。在银行培训的师资团队中,受到欢迎的教授,为数不少,就是明证。

但我们的经验也证明,单由高校教师组成的师资团队,而没有具有银行实际工作经验的行长、老总们加盟,这样的培训项目往往压不住阵脚,也缺乏应有的吸引力。如果一个老师,从来没有干过银行业务,缺乏银行的实际知识和实际经验,就恐怕难以胜任应用型的培训课程。而这类课程,对来自银行的老领导、老同志来说,则轻车熟路,他们的讲课自然、亲切,便于同行之间的交流,效果一般都比较好。对此,有一个现象可以佐证:讲课间隙或结束后,学员团团围住主讲教师,问这问那,不肯散去,还争相交换名片,那位老师很可能就是某银行的行长或老总。当然,问题的另一面是,作为银行行长或老总,做得好又讲得好的不是很多。尤其是在职的行长、老总,因工作过于紧张,能抽出时间来讲课的则更少。好在上海银行机构集中,人才济济,只要用心去“挖掘”,总能找到做得好、讲得好又愿意接受授课任务的行长和老总。这可能正是地处上海的银行培训机构所具有的条件和优势。

好的教师,要千方百计地去“挖”,真心诚意地去请。但这还不够,重要的是对讲课教师,要不断地进行筛选,即把优秀的教师留下来,次优的列入B角(预备队),不适合的果断地割爱或舍弃,如此等等。一位优秀的教师,有可能打造出精品的课程,但这要有个过程。作为培训机构来说,一则对教师要有信心,给予他足够的时间;二则要加以扶持,对同一个讲题,有意识地安排教师,反反复复地去讲,不断地打磨和不断地提高。

这里,还有个需要提高认识并着力解决的问题:如何调动和提高教师的积极性,让他们下工夫研究所讲授的课题,准备好讲课的内容,上好每一堂课。当前社会上对精神产品包括培训讲课在内,估价普遍偏低,而委托单位,往往对培训费用压了又压;而培训机构,为了吸引、保留优秀教

师,要支付较高的薪酬,与此相对应,希望进一步提高培训收费标准,这成了一个两难的问题。然而,我们相信,培训收费标准要逐步提高,教师授课薪酬也随之不断增加,这种趋势恐怕是难以逆转的。

### 三

好的培训项目,除了好的课程设计和配备优秀师资外,还要有适用的培训教材。培训教材,无论是作为教师讲课的“脚本”,还是作为供学员自学的材料,都是不可缺少的。没有培训教材,或培训教材不太适用,培训效果会大打折扣。因此,根据培训的要求,编写专门的银行培训教材还是很有必要的。

对好的培训教材,有这样几项要求:(1)适用性好。现成的金融专著、译作和大专院校教材,不能代替培训教材。原因是:有的学术性较强,过于艰深;有的内容过于宽泛,同培训要求相距甚远。出路只有一条,根据培训的内容和要求,选择好的作者,去编写与培训项目相配套的教材。(2)可读性强。培训教材不同于一般金融论著,也不同于高等院校金融专业用的教材,其最大的特点是,深入浅出,言简意赅,并有较多案例和实际材料。尽管培训教材属于普及性读物,但仍应不失其专业性和学术性。这方面的要求可能是比较高的,并不是所有作者都能做到的。(3)篇幅要小。因为培训时间有限,学员工作又忙,根本没有时间和精力去“啃”那些鸿篇巨制。俗话说,少则得,多则惑。我们相信,少而精、普及型的培训教材,只要内容充实、写得好,也有可能成为“热门书”和“畅销书”。

教材编写,关键是要物色水平较高又热心于写作的作者。教材的作者队伍,除高校教师外,还要注意物色在银行从事实际工作的同志参加,调动他们著书立说的积极性。另外,培训教材要尽可能多搞小册子,不要片面追求系统性、学术性,搞大部头著作。在选题时,“手册”、“指南”一类实用性强、读者面广的实务类书,可多选一点。

编写和出版《商业银行实训书系》,是我们在银行培训教材建设方面的一种尝试。计划每年出版10种左右,并坚持3到5年。届时,可能有四五十种教材面世,自成一体,蔚为大观。

诚然,我们深知自己的水平不高,力量也有限,仅是想为银行培训教材建设做一点基础性工作而已。期待得到银行界领导的鞭策与支持,期待得到读者的批评与指正。

上海理工大学中小银行研究中心

上海明鸿中小银行培训中心

主 任 朱耀明教授

副主任 宋良荣博士、教授

2007 年 5 月

网址:<http://www.msbank.org.cn>

邮箱:[msbank@msbank.org.cn](mailto:msbank@msbank.org.cn)

## 前言

现代商业银行的经营管理模式和管理理念,正伴随着世界新经济的发展 and 现代金融的变革与创新,发生着翻天覆地的变化。以耗费最小和效益最大为目标,以创造最大价值为宗旨,以市场为导向,以满足客户需求为己任的经营原则,正逐渐成为当今商业银行最为流行的发展模式。

然而,由于我国商业银行传统的经营方式和管理体制的历史原因,乃至商业银行金融服务产品独具的特征,因此如何提升商业银行的成本管理水平,一直是困扰着我们广大银行管理工作者的难题。

本书从商业银行金融服务产品的特点、成本的构成分析入手,对商业银行的预算、部门责任成本核算与管理、内部转移价格的制定、作业成本法的应用、资金成本与经营费用的控制以及成本信息的分析决策等方面进行了表述,力求反映最新的商业银行成本管理的理论和核算方法,试图探索出一条适合我国商业银行成本管理的有效途径。

本书在编写过程中引用了现代管理学的最新研究成果,参考了大量的资料,介绍了国内外商业银行成本管理的方法和策略,适当采用了一些定性和定量的分析方法。在此,对所引用论著的作者表示深深的谢意。限于编著者的水平,本书难免会有疏漏和错误,恳请读者不吝指正,以利再版时修正。

吴开

2007年5月写于上海理工大学

## 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 总序 .....                     | 1  |
| 前言 .....                     | 1  |
| 第一章 现代商业银行的产品和产品成本 .....     | 1  |
| 第一节 商业银行产品成本概述 .....         | 1  |
| 第二节 商业银行产品成本的计算 .....        | 7  |
| 第三节 商业银行的成本管理 .....          | 15 |
| 第二章 商业银行的预算 .....            | 16 |
| 第一节 预算的基本概念 .....            | 16 |
| 第二节 几种预算编制的方法 .....          | 18 |
| 第三节 商业银行预算的编制 .....          | 27 |
| 第四节 商业银行的预算管理 .....          | 33 |
| 第三章 部门责任成本核算 .....           | 38 |
| 第一节 组织部门责任成本核算应遵循的原则 .....   | 39 |
| 第二节 组织部门责任成本核算应做好的基础工作 ..... | 43 |
| 第三节 部门责任成本管理的三个环节 .....      | 47 |
| 第四章 商业银行的内部转移价格 .....        | 54 |
| 第一节 内部转移价格的意义和作用 .....       | 54 |
| 第二节 内部转移价格的定价方法 .....        | 59 |

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 第三节 | 内部转移价格的结算方式 .....    | 64  |
| 第五章 | 商业银行作业成本法的应用 .....   | 70  |
| 第一节 | 作业成本计算方法理论的产生 .....  | 70  |
| 第二节 | 作业成本制度涉及的基本概念 .....  | 71  |
| 第三节 | 作业成本的计算方法 .....      | 76  |
| 第四节 | 作业成本法的应用实例 .....     | 85  |
| 第六章 | 商业银行的成本信息和决策分析 ..... | 94  |
| 第一节 | 几种特定用途的成本分类 .....    | 95  |
| 第二节 | 成本信息和经营决策分析 .....    | 97  |
| 第三节 | 成本信息和投资决策分析 .....    | 103 |
| 第七章 | 商业银行资金成本的管理 .....    | 116 |
| 第一节 | 资金成本的构成和资金收益 .....   | 116 |
| 第二节 | 资金配置的优化管理 .....      | 121 |
| 第八章 | 商业银行营业费用的管理 .....    | 134 |
| 第一节 | 商业银行的营运成本 .....      | 135 |
| 第二节 | 商业银行的管理成本 .....      | 141 |
| 第三节 | 商业银行的人力资源成本 .....    | 145 |
| 第四节 | 商业银行的风险成本 .....      | 148 |
| 后记  | .....                | 160 |

## 第一章

# 现代商业银行的 产品和产品成本

进入 21 世纪以来,世界经济正以更加全球化、市场化、金融化、知识化和虚拟化的崭新姿态飞速向前发展。新经济以不可逆转之势改变着我们的思维方式和生活方式,改变着人类社会发展的模式,也改变着商业银行的经营理念、经营战略和经营方式。新经济、现代金融的发展不仅将彻底变革传统商业银行赖以生存的经济基础,而且严重冲击着传统商业银行的生存方式和经营理念,对传统商业银行成本的内涵与成本管理提出了严峻的挑战。

### 第一节 商业银行产品成本概述

#### 一、现代商业银行的发展模式

现代商业银行发展模式的变革,特别是业务方式、金融产品不断创新和不断深化,改变了商业银行经营发展的方向和特征,也影响着商业银行成本的内涵、成本形成方式、成本运动规律和成本管理模式的变革。

未来商业银行的成本内涵、成本习性、成本构成将发生根本的变化。以网络成本(网络基础建设与维护成本)、知识信息成本(知识信息的搜集、加工、处理、传递成本)、系统风险和技术风险成本、商誉成本为主体的成本结构将逐渐转变传统商业银行以资金成本、管理成本、业务运营成本

为主体的格局。新经济背景下未来商业银行的成本构成主要有三个层次,即 M1 层——网络基础设施建设成本, M2 层——软件成本, M3 层——信息成本。

未来商业银行成本形成方式的变化之一是,信息技术投入具有一次投入长期受益的特征。成本投入一次形成,多次反复使用,在商业银行的利润表上表现为折旧。成本一次投入多次受益、反复拷贝使用的特征,必然要求商业银行的成本管理模式发生变化——抓住成本形成的源头,对成本投入进行可行性认定与边际成本论证,将成为成本管理的重心与核心。

未来商业银行成本运动将主要遵循以下规律:

(1)总成本分享规律,揭示商业银行成本是一次性生成反复使用,产生成本分享的经济效果,商业银行提供金融服务的成本与客户享受金融服务的规模之间呈现反相关关系。

(2)总成本水平运动规律,揭示商业银行网络服务的总成本基本上沿着水平方向进行运动,不会随着商业银行业务规模的扩张而呈现水涨船高、波动性增长的态势。

(3)平均成本递减规律,揭示商业银行推销金融产品与服务的平均成本会随着客户交易量的增加而递减,即平均成本与客户数量和交易量呈反相关关系。

(4)边际成本递减规律,揭示商业银行提供的网上服务每增加使用一次,其边际收益增加,而边际成本则下降,呈现递减规律。

正是由于上述新经济条件下未来商业银行成本的内涵、形成方式和运动规律的变化,就迫切需要对成本控制原理、控制方式和控制手段进行适应性改革,从而满足成本管理的要求。

## 二、商业银行产品

成本,是与企业获得收入相对应的代价。当收入大于成本时,企业就得到收益,就有了利润,就能赢得自身的生存和发展,并给投资者带来回报。企业的收入、成本和利润伴随着企业的产品经营而发生。那么,作为金融企业的商业银行所经营的对象——银行产品究竟是什么呢?

提起银行产品,人们往往会想到伴随着进出遍布于城市乡镇各个银行营业所的人流而带来的滚滚钱流。的确,信贷业务是银行传统的也是最主要的业务,信贷业务给银行带来的收入至今占到银行全部收入的80%左右。但是,储户在银行存钱并没有把它们卖给银行。银行贷款给企业,也不是在出售资金。在银行的信贷业务中,资金(金钱)的所有权没有发生转移,因此,资金不是银行的产品。然而,储户把资金存入银行的同时,也把它在一定时期的使用权托付给了银行,再由银行将这一使用权让渡给需要使用的客户。在这里,资金的所有权和使用权发生了分离。银行承担了转移、让渡资金使用权的中介服务,并以存贷利息差方式获取报酬。因此,银行信贷业务的产品是信贷中介服务产品,而不是资金。资金虽然不是银行产品,却是银行信贷业务必不可少的实物依托,是银行产品的载体。

商业银行的产品属于金融服务产品,它们从形态上看可以分为两大类。第一类产品需要资金实体作载体,称为实体产品。传统的银行存款、贷款业务是实体产品的主要形式,实体产品是商业银行的主要产品。另一类产品是纯服务类产品,它们不直接动用银行的资金资源,而是靠知识、智力、信用、经验和银行其他资源向客户提供服务。它们包括委托代理、担保、代客理财、金融咨询等中间服务,还包括各种金融衍生产品。它们虽然不直接动用资金资源,但仍然以资金载体在空间与时间上的实际转移或虚拟转移为基础。图表1—1列示了商业银行的主要业务和产品。其中,按我国现阶段金融业分工,国内的商业银行的业务范围尚未包括金融衍生产品和证券、保险、房地产业的产品。

图表 1—1 商业银行的主要产品类别

| 银行经营业务    | 银行主要产品                             |       |
|-----------|------------------------------------|-------|
|           | 实体产品                               | 非实体产品 |
| 1. 信贷业务   | 各类储蓄服务<br>各类贷款服务                   |       |
| 2. 支付结算业务 | 汇票、支票、本票等票据结算服务,信用证、银行卡、汇兑等非票据结算服务 |       |

| 银行经营业务    | 银行主要产品 |                                        |
|-----------|--------|----------------------------------------|
|           | 实体产品   | 非实体产品                                  |
| 3. 中间代理业务 |        | 委托代理、结算、担保、保管、金融咨询、代客理财等服务             |
| 4. 其他业务   |        | 期权、期货等金融衍生产品, 证券、保险、房地产、外汇的代理服务和中介服务产品 |

银行产品本质上是服务产品,它具有一般服务产品的特点。首先,是产品的无形性。银行产品的无形,谁也没有见过某种存贷款或某种期权产品的形状,说不出它们的模样。不但产品无形,产品经营所耗费的主要资源也大多是无形的。银行产品的无形性意味着产品生产过程的难以观察和不可存储。其次,是银行产品的消费过程、销售过程和生产过程的同时性。与一般服务产品相同,银行产品的生产、销售和消费几乎是同时发生、同时结束的。我们观察这一过程时发现,尽管这一过程开始之前有大量的业务准备,但业务一旦开始,就具备了按客户需要适时生产的特征,产品生产过程就是为客户服务的过程,也就是用户享受服务,消费产品的过程。第三,一些主要的银行产品的生产和销售、消费过程还表现出时段上的持续性,特别是各种存款业务和贷款业务。在约定时段内,产品的生产和消费过程将持续存在,作为服务产品和客户的经济状态都可能发生变化,给银行经营带来风险。图表 1-2 概括了银行产品的一些主要特点及其对成本的影响。

图表 1-2

银行产品的特点及其对成本的影响

| 产品特征                 | 对成本的影响                       |
|----------------------|------------------------------|
| 1. 无形性               | 1. 无存货,无存货成本                 |
| 2. 消费过程、销售过程和生产过程的刚性 | 2. 会计期费用总支出与产品总成本自然吻合        |
| 3. 产品生产、销售过程时段上的持续性  | 3. 产品的分类和产品成本计算服从内部管理和决策需要   |
| 4. 产品种类划分的多重性        | 4. 费用中,间接、历史、固定费高,直接、现支、变动费少 |
| 5. 对资金载体和信用的依托性      | 5. 风险成本的现实性                  |
| 6. 在社会经济生活中的重要性      |                              |