

BANK

国际一流银行财会管理规则



Activity-based Costing for Banks

西方银行 新成本案例

● 银行实施作业成本制度的案例和误区

Activity-based Costing for Banks



Activity-based Costing for Banks



● 主编 舒家伟



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

BANK 国际一流银行财会管理规则

西方银行 新成本案例

银行实施作业成本制度的案例和误区

Activity-based Costing for Banks

主 编	舒家伟
副主编	舒新国
	何 跃
	张艳妮
编 写	聂晓柯
	龙一兰
	于善良

B308 3/03

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

西方银行新成本案例:银行实施作业成本制度的案例和误区/舒家伟
主编.-北京:企业管理出版社,2002.11

ISBN 7-80147-804-5

I. 西... II. 舒... III. 银行-成本管理-西方国家 IV. F830.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 095028 号

书 名: 西方银行新成本案例:银行实施作业成本制度的案例和误区

作 者: 舒家伟

责任编辑: 申先菊 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-804-5/F·802

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: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京广益印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880×1230 32 开 12 印张 228 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 52.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



国际一流银行财会管理规则

该做的，我们都已做好，
只剩下最后一步——向国际一流银行迈进

该学的，我们都已学会，
只剩下最后一项——向最出色的先行者学习

全新的观念 全新的模式 全新的方法

国际一流银行财会管理规则

- 中国银行业财会改革创新的路径指引
- 中国银行业财会差距诊断的方法集成
- 中国银行业财会规范管理的达标基准

国际一流银行财会管理规则

- 近60位博士、教授历时三年潜心研究
- 金融系统20多位顶级财会专家主持评审
- 百多家世界一流银行提供内部制度和案例
- 国际知名学术团体（IASB、ABA、BAI）
参与选题咨询
- 绝大部分内容属第一次引入我国
- 国内金融界独家、首次出版

丛书策划：舒新国 13910061121

装帧设计：家仁工作室

排版：赵秀红

运作：孙鹏波 易雨香



国际一流银行财会管理规则

- 1 《西方银行新成本制度》
 - 银行实施作业成本制度的规则与方法
- 2 《西方银行新成本案例》
 - 银行实施作业成本制度的案例和误区
- 3 《西方银行财务业绩考评》
 - 怎样核算机构、部门、产品和客户的业绩
- 4 《西方银行财务分析》
 - 银行财务分析师之完全操作手册
- 5 《西方银行财务激励》
 - 美国排名前100家银行的财务激励范本
- 6 《西方银行财务定价》
 - 怎样制定银行产品和服务的价格
- 7 《西方银行税收管理》
 - 美国银行现行税制详解
- 8 《西方银行资本管理》
 - 银行内部最佳资本配置方法
- 9 《西方银行战略规划》
 - 银行计划管理的新领域和新方法
- 10 《西方银行固定资产管理》
 - 怎样使固资配备正好满足业务经营的要求
- 11 《西方银行管理会计》
 - 银行管理会计师工作指南
- 12 《西方银行市价计量》
 - 怎样重估银行资产负债的市场价值
- 13 《西方银行会计准则》
 - 美国银行特定会计准则全本
- 14 《西方银行会计准则》
 - 英国银行适用会计准则讲解
- 15 《西方银行管理理念》
 - 近30年西方银行管理经验和原则的总结

目 录

CONTENTS

第 1 章

实施作业成本制度：起步阶段的误区	1
引言	2
误区 1 我们得不到高级管理层的支持	7
误区 2 那么,请再说一遍我们为什么要这么做	10
误区 3 三种成本观?这是什么意思?	13
误区 4 会计部门又在改变成本分摊方法了	19
误区 5 我们以后再向员工解释—— 看情况而定吧	21
误区 6 我们可以不花一分钱就完成这个项目	23
误区 7 我们不需要培训——这又不是脑部手术	27
误区 8 这全是顾问的错	29
误区 9 我们不需要内部专家	32
误区 10 这与其他计划没有联系	35

第 2 章

实施作业成本制度：试验阶段的误区	37
引言	38
误区 11 试验? 我们不需要试验	39
误区 12 这事很费力气	42
误区 13 这事简单不过	46

误区 14	你给一项作业起个什么名字	51
误区 15	那项作业不能花那么多钱	57
误区 16	我们没那样保存数据	60
误区 17	我看,那钱是 1962 年花出去的	63
误区 18	这个软件是谁挑的	66
误区 19	谁需要项目管理	71
误区 20	做梦也想不到要花这么长时间	74

第 3 章

实施作业成本制度：正式运行阶段的误区		79
引言		80
误区 21	我有点儿恐惧,可是我没意识到	81
误区 22	我们都有点恐惧,但谁也没意识到	86
误区 23	等一等——这把长期以来的信念都搞乱了	88
误区 24	环境,由不得你来决定	92
误区 25	噢,对了! 要根据数据做点儿事情	95
误区 26	这是谁写的报告? 怎么跟法律文件一样难懂	98
误区 27	我们该在两个月之前收到这份报告才对	100
误区 28	这些都是间接费用	102
误区 29	现在挺好的了,干吗还要添麻烦呢	104
误区 30	运行系统得花很多钱	106

第 4 章

实施作业成本制度：对英国大型金融机构的调查	109
○ 制度介绍	110
○ 调查情况	115
○ 调查结果	116
○ 调查结论	127

第 5 章

实施作业成本制度：45 例最佳做法总结	131
○ 成功实施 7 条规则	133
○ 7 条规则相互关系	140
○ 应用领域及发展趋势	141
○ 小结	150

第 6 章

作业成本制度用于产品成本计算：帕克银行案例	153
○ 背景介绍	154
○ 发起项目	155
○ 确定数据构成	156
○ 收集数据	158
○ 开发信息系统	160
○ 编报作业信息	163
○ 使用作业信息	166

第 7 章

作业成本制度用于客户盈利能力分析：

白金银行案例	213
○ 背景介绍	214
○ 发起项目	214
○ 确定数据构成	216
○ 收集数据	218
○ 开发信息系统	219
○ 编报作业信息	221
○ 使用作业信息	224

第 8 章

作业成本制度用于客户盈利能力分析：

制造商汉诺威银行公司案例	245
○ 背景介绍	246
○ 以客户为中心	248
○ 利润中心报告	251
○ 贷款定价模型	256
○ 客户盈利能力报告信息系统	262
○ 目前进展情况	263

第 9 章

作业成本制度用于确定服务成本和客户盈利能力:

雷亚尔银行案例	271
○ 内容提要	272
○ 背景介绍	273
○ 遇到的商业问题	274
○ 实施作业成本制度	276
○ 取得的成果	278
○ 有关经验教训	279

第 10 章

作业成本制度用于作业成本管理:合作银行案例

○ 合作运动的历史背景	284
○ 合作银行概况	285
○ 销售和业务重构计划	294
○ 作业成本制度与产品决策	306
○ 作业成本制度与顾客盈利能力分析	307
○ 公司费用削减与业务流程重组	309
○ 作业成本法的前景	310

第 11 章

作业成本制度用于作业成本管理：

田纳西州第一国民银行案例 313

○ ABC：制造业对银行业 317

○ 修改 ABC 以适用银行业 319

第 12 章

作业成本制度用于作业成本管理：

明信保险公司案例 327

○ 案例摘要 328

○ 公司遇到的问题 330

○ 公司背景介绍 332

○ 成本系统的现状 332

○ 削减成本的最初尝试 334

○ 作业成本管理的启动 336

○ 作业成本管理的日常运行 339

○ 建立用户至上的理念 341

○ 开发作业成本预算 342

○ 实施作业成本管理的成果 343

○ 公司未来的计划 345

○ 案例小结 345

第 13 章

作业成本制度用于战略价值管理：北欧银行案例 349

○ 背景介绍	350
○ 发起项目	351
○ 确定数据构成	353
○ 收集数据	356
○ 开发信息系统	357
○ 编报作业信息	359
○ 使用作业信息	361

第 1 章

实施作业成本制度： 起步阶段的误区

引言

史蒂芬·科维(Stephen Covey)博士常常提醒我们:“确保方向正确比走得快更重要。”这话说得太对了,在理解成本管理以及如何实施作业成本制度(activity-based costing,简称ABC)和作业成本管理(activity-based management,简称ABM)时,尤其正确。

20世纪90年代初期,许多企业开始尝试实施ABC。时至今日,他们中相当多的企业已经积累了一些经验——往往是一些痛苦和令人沮丧的经验。例如:海湾地区的一个食品制造商已经放弃了实行ABC的努力,原因是所使用的模型需要8个小时才能更新一次数据;一个医疗用品厂商编制了ABC报告,但其经营人员对此却压根儿不感兴趣。

不少企业的ABM在实验阶段非常有意思,但却难以进一步推进。工作组正在研究,看到底哪里出了岔子。

虽然失败会发生在一些ABM项目中,但是我们很高兴地告诉大家,成功的例子已经越来越多。一些工作组受到了高度的评价,惠普北美销售公司工作组的负责人史迪夫·罗宾斯(Steve Robbins)说:“我好像捡到了一个显微镜。所有的信息早就在那里了……现在,我终于能看见它们。”

不仅如此,首席执行官们的态度正在改变,他们开始大声呼

吁重视 ABM。Marmon 集团有 65 家遍布世界各地的工厂和服务公司,公司价值达 60 亿美元,该集团总裁普里兹克(R. A. Pritzker)说:“在帮助集团企业正确理解成本方面,ABM 过去两年做出的成绩,比我过去四十年所取得的成绩还要多。”企业正利用 ABM 重新设计经营流程、改进标准和增加收入,其中不少企业是在全球范围内实施这一举措的。

为了避免因陷入误区而导致 ABM 失败,我们需要更好地理解 ABM 的实施过程,从而最终达到成功。因此,我们将从 ABM 和 ABC 的定义入手。

ABC 是一种方法,用于核算各项作业、资源及成本对象的成本和绩效。首先,把资源费用追溯到相应的作业中;然后,根据作业的用途,将其成本归于不同的成本对象。由此,ABC 将作业与成本动因之间的因果关系确立起来。

ABM 是一种总括性的理念,通过对作业的管理,达到提升客户价值和企业盈利的目的。ABM 主要依赖于 ABC 所提供的信息。

一般来说,ABC 主要用于核算产品成本,此外,它同样能用于核算客户成本和渠道成本,等等。ABC 主要关心的是:这件事花费了多少?在我们这本书里,ABC 主要用来描述通过使用作业分析法,以改善成本核算程序的过程。

ABC 的优点和作用主要包括:

- 计算更精确的产品成本。

- 衡量服务成本。
- 评估客户成本和相对应的收益。
- 确定市场成本或分销渠道成本。
- 精确地追踪项目成本。
- 量化合同成本。
- 对应强调哪些产品、哪些客户和哪些渠道进行战略性分析。

- 对邮寄产品目录的效益进行售后评估。
- 作为经济价值分析的有效手段。
- 为合同谈判提供详细资料。
- 帮助客户认识到使用本企业产品和服务能降低其成本，从而增加企业的营业收入。

- 作为目标成本分析的基础。
- 提供质量标准的衡量尺度。
- 对在不同水平上共同使用的服务的成本进行合理分摊。

ABM以作业信息来管理内部运作，围绕这个中心，广泛使用基于作业的管理措施。与ABC相比，ABM更加关心的是：怎样改变和节省成本？

ABM的优点和作用主要包括：

- 分离确认重复成本。
- 分析能带来增值的成本和不能带来增值的成本。
- 按要素对质量成本进行量化。

- 汇总以客户为中心的作业。
- 对各种错综复杂的事物的成本进行量化。
- 提供分步成本并帮助进行分步成本分析。
- 跟踪重塑努力的效果。
- 更好地理解成本动因。
- 评估生产弹性投资。
- 进行基于作业的预算。

虽然 ABC 和 ABM 都是新名词,但它们所蕴含的思想已经有相当长的一段历史。彼得·卓克(Peter Drucker)曾经指出,从历史经验来看,一项创新往往需要经过 35 年的时间才会得到广泛的应用。按照这个时间表推算,ABM 已经到了可以广泛应用的时候了。

有些人希望 ABM 在不到 35 年的时间里就能开花结果。这不可能。通过第二部分的案例研究,我们可以看到这种前景是存在的。但有个前提——我们最好事先知道哪些方面可能出岔子。

在一个企业里试验和全面铺开 ABC,很可能会遇到一些挫折,这并不奇怪。不管在什么企业,实施 ABC/ABM 的过程中不出任何故障,这种情况还非常罕见。关键是要适当而及时地处理所遇到的问题和挑战。在这方面,我们帮助过很多企业。这些企业所涉及的行业非常广泛,所遇到的问题和挑战却大同小异。本章和接下来的两章把实施 ABC/ABM 过程中容易出现的