

徐雏凤 王晓燕 主编

“四分一体”

核算与报告体系原理



经济科学出版社

“四分一体”核算 与报告体系原理

徐雏凤 王晓燕 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“四分一体”核算与报告体系原理/徐雏凤, 王小燕
主编. —北京: 经济科学出版社, 2003. 4

ISBN 7-5058-3429-0

I. 四… II. ①徐…②王… III. 商业银行—管理
会计—研究 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 013296 号

责任编辑: 王 瑛

责任校对: 王肖楠

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

“四分一体”核算与报告体系原理

徐雏凤 王晓燕 主编

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

四季青印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880 × 1230 32 开 11.5 印张 340000 字

2003 年 1 月第一版 2003 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5058-3429-0/F · 2771 定价: 33.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

内部资料 注意保密

序

言

建立现代商业银行管理会计体系，是国内金融界多年来一直探索、久悬未决的难题，尤其是对中国工商银行这样一个大行来说，不仅具有现实的紧迫性，而且具有国外银行所没有的复杂性。新世纪伊始，中国工商银行全面成本管理办公室在深圳分行，与国际知名咨询公司合作，就改善业绩管理与客户管理项目进行了研究设计，形成了分产品、分部门、分客户、分机构的一体化利润报告体系（简称“四分一体”项目），并对渠道成本、积分考核、客户服务策略等方面进行了探索，初步建立了银行管理会计核算框架，为商业银行经营管理创新写下了新的篇章。

一、“四分一体”项目的主要成果

“四分一体”项目以改善业绩管理为目标，以建立管理会计报告体系为手段，通过制定分产品、分客户、分部门和分机构的成本利润报告模型，准确衡量各个产品、客户及部门的成本与收益，并以此为依据进行客户服务和产品销售的战略调整，达到提高经营效益的目的。

成本利润报告模型从产品、客户、部门和机构四个角度反映成本与收益：一是通过内部资金转移价格衡量资产业务的资金成本、负债业务的收益和资金营运的毛利；二是通过

中间业务收入的划分界定不同机构的盈亏水平；三是通过计算期初、期末贷款预计损失概率的差异确认贷款产品风险成本；四是通过分部门成本计算界定各部门费用成本，并根据各部门成本动因选择合理的分摊基数向产品、客户及机构分摊，最终形成不同机构的投入产出成绩。其成果可以归纳为以下几个方面：

1. 建立了“四分一体”的成本利润报告模型。“四分”即分产品、分客户、分部门、分机构，反映产品、客户、部门、机构的成本与贡献。“一体”即“四分”构成一个系统的管理会计报告体系。用这一模型，编制了相应的利润报告制作手册，对试点分行 2000 年下半年的各种产品、各机构、各部门、主要公司客户群、机构客户群、重要公司客户进行了成本利润报告的手工试算，试算结果对该分行的经营形成决策依据。

2. 模型焦点之一：确定了内部转移价格制定方法。（1）内部资金转移价格的制定方法。内部资金转移价格是分产品、分机构、分客户核算的基础，也是不同部门之间利益分配的重要标尺。项目以市场利率为基础，对 10 余种参考利率进行了深入研究和测算，最终确定以上存总行利率、系统内资金市场利率和银行间同业拆借利率的加权平均利率作为内部资金转移价格。（2）制定了部分物资转移的计价方法。准确衡量各个部门的成本开支是业绩价值评价的前提。因此，项目对不同部门、不同产品间相互提供服务、金额较大的资金流、物质流进行了计价和价值转移：如个人住房按揭贷款形成的保证金计入住房按揭产品的收益；储蓄派驻大客户终端的成本计作同业存款的成本；技术保障部门对各部门的服务实行计价；各种相关投入分别计入柜台、ATM、POS、信用卡等各种交易途径的单笔交易成本。这些重要计

价方式的确定，使机构间、部门间、产品间业绩价值的准确评价成为可能。

3. 模型焦点之二：建立了成本分摊体系。(1) 设置分级成本中心。按工商银行现有的组织结构，以部门、机构为单位，设置一级成本中心，对较大的一级成本中心（如科技保障部）按核心职能和内部组织设置二级成本中心。成本费用首先归集到各成本中心。各中心负责专业部门的价值核算。(2) 划分成本类型和管理责任。为了使成本控制落到实处，坚持可控原则，将成本分为直接成本、共享成本、转移成本和库存成本分别核算，直接成本是各成本中心成本控制的重点；管理部门对共享成本、转移成本的监控重点是总量和单价，使用部门对共享成本、转移成本的监控重点是成本的使用数量和时效；转移成本的发生部门及使用部门、库存成本的管理部门和使用部门按照相应责任，均应对成本负责。(3) 确立分摊方法。采用基数分摊法将成本分配到受益的分支机构。即先将成本分摊到各成本中心，再分摊到产品、分类客户群和单个客户。为准确计算单个客户的盈亏情况，在计算单个客户成本时，将成本分为产品成本和客户关系成本。

4. 制定了不同客户的服务策略。根据抽样、问卷调查和测算，将储蓄客户按照客户特征分为高价值、富裕、大众和非盈利性客户四类，针对不同的客户类型，提出有针对性的差别客户服务方式；将对公客户按照客户特征分为高价值、微利和微亏、亏损客户三类，提出了有针对性的区别服务方式和营销策略。

5. 对成本管理进行了超前探索。在项目过程中，对处于国际企业界最前卫的动因成本算法作了初步探索。动因成本法是当今银行业未能攻克的难关，一些发达国家的银行

曾作过一些尝试，但无一成功。对这一难题，项目小组作了有益探索，设计了思路框架，并组织了部分产品试算，为今后进一步深化成本管理改革积累了经验。

二、项目的基本特点与主要作用

“四分一体”的基本特点可以概括为：（1）超前性与现实性相容。整个项目在管理思路较为超前，在操作内容上十分务实。（2）多维性与整体性统一。“四分一体”的模型一方面可以清晰地反映各部门、各机构、各产品、各客户群的投入产出价值；一方面提示我们：对产品和客户实行成本管理既事关全行，也是各部门、各岗位的职责。

“四分一体”项目推广后，将会在银行经营管理中发挥以下作用：从纵向看，“四分一体”项目拉开了银行管理会计系统建设的序幕，为银行经营管理决策提供了新的视角；从横向看，在诸多领域诸多方面创造性地走到了国内同业之前，意义和作用很大。

1. 在多方面创造了银行历史与当今同业的第一。如比较系统地构建了分产品、分客户反映投入产出价值的框架；比较系统地引入了分部门成本计算和分支机构成本分摊的方法体系；比较系统地建立了具有银行特色的内部资金转移价格体系；比较系统地将管理会计原理引入到国有商业银行的经营当中；对当今国际企业界最前卫的动因法进行了有益探索。这些无论是对工商银行，还是对国内金融业都具有重要的开拓意义。

2. 在全面成本管理上迈出了实质性步伐。主要表现在：将所有的间接成本根据可控原则核算到相关部门，有利于建立标准化成本管理体系，真正形成部门管理本专业成本的机

制；任何一笔成本开支都可正本清源，任何一项费用都有专人负责，成本控制得以落到实处，有利于带动成本责任制的形成与落实；各部门成本向机构分摊，部门与部门之间相互监督，上下级之间相互监督，有利于带动成本认定制的形成，更有利于建立全面的成本监督机制。

3. 夯实市场拓展与差别服务的基础。项目正式投产运行后，可以准确反映主要业务产品与不同客户群体对银行的贡献，有助于各部门及时了解相关业务与客户的盈亏情况，一方面迅速调整市场拓展策略，一方面拓展差别服务，迅速调整营销策略。同时也有助于在各个专业部门内建立相应的预算及控制体系，将成本标准、成本责任、成本认定落到实处。

4. 填补了管理会计体系建设的空白，有助于辅助行领导决策。财务会计应服务于外部监管，管理会计应服务于内部决策。但长期以来，计财等部门一直运用对外服务的财务会计成果服务于领导决策，留下许多遗憾。项目投入运行后，将结束这一被动局面，新的报告体系将真正体现想领导所想，急领导所急，弥补财务会计成果的不足。

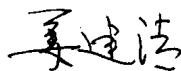
5. 发现了经营实际与经营观念的巨大差异。一些长期被认为盈利水平高的产品或客户，试算结果为亏损。有些产品中毛利最高，却形成亏损；有些重要客户，由于其定期存款资金成本过高，其他业务规模又很小，未能实现预期的利润贡献，银行投入的客户关系费用过大。通过准确的数据分析，将冲击部分传统的经营观念，避免经营中的盲目性。

6. 预示着工行的内部管理将翻开新的一页。方案设计阶段的工作完成后，我们感觉到，项目本身已远远超越了项目的初衷，超越了全面成本管理的内涵，越来越具有价值预算管理的特征。价值预算管理是当今国际企业界最领先的管

理模式。因此，这个项目运行后，将意味着工商银行可以把管理模式从全面成本管理阶段跨越到价值管理阶段，以进一步解决等量风险价值不等量，等量效益价值不等量的矛盾。

“四分一体”项目作为银行一项开创性的工作，对银行各项业务的管理都提出了很高的要求，在现有的条件下推广实施该项目，还存在着相当多的困难和问题。因此，在今后的工作中，立志于此项工作的金融工作者们，将需要有更多的智慧、更多的精力投入到这项具有开创意义的工作当中。我相信，通过工商银行员工的不懈努力，银行内部管理必将会迈上新的台阶。

中国工商银行行长



2002 年 12 月

目 录

第一章 总 论

- 1.1 “四分一体”项目推行的背景..... (2)
- 1.2 国有商业银行内部管理中存在的几个突出问题 (3)
- 1.3 “四分一体”体系着重解决的问题..... (8)

第二章 “四分一体”体系的整体思路

- 2.1 主要目标..... (11)
- 2.2 基本特征与原理..... (12)
- 2.3 目标的实现过程..... (13)
- 2.4 “四分一体”的利润报告体系 (14)
- 2.5 利润报告格式与关键业绩指标..... (15)
- 2.6 报告管理体系..... (16)

第三章 内部资金转移价格

- 3.1 银行内部资金转移价格 (MOR) 的概念 (18)
- 3.2 MOR 是衡量产品利润的重要工具 (19)
- 3.3 制定 MOR 的指导原则 (20)
- 3.4 各银行制定 MOR 的主要方法 (21)
- 3.5 国有商业银行资金营运的主要渠道..... (22)

3.6 MOR 的制定 (23)

3.7 活期存款 MOR 的制定方法 (36)

第四章 成本归集与分摊

4.1 成本归集与分摊框架设计 (40)

4.2 成本中心的确定 (41)

4.3 成本类型的划分 (45)

4.4 成本分摊方法的选择 (49)

4.5 成本归集 (50)

4.6 成本分摊的步骤 (52)

4.7 产品费用与客户关系费用 (79)

附录：动因成本法操作手册 (81)

第五章 收入的获取

5.1 资产业务收入的获取 (118)

5.2 负债业务收入的获取 (118)

5.3 中间业务收入的获取 (119)

第六章 贷款风险损失的测算

6.1 贷款风险损失测算的方法比较 (121)

6.2 风险测定法中贷款风险损失的预计方法 (122)

6.3 风险损失概率的测定 (123)

6.4 单个客户贷款风险损失的测算 (124)

6.5 五级分类法中贷款风险损失的计提 (128)

第七章 关键业绩指标设计方案

7.1 关键业绩指标 (KPI) 设计的基本原理 (130)

7.2	关键业绩指标在“四分一体”项目中的运用	(141)
7.3	关键业绩指标是重要的财务分析工具	(142)

第八章 分产品核算与分部门核算

8.1	分产品核算的基本框架	(144)
8.2	产品分类	(145)
8.3	分产品核算的基本方法	(146)
8.4	以产品为主线的纵向汇总体系	(151)
8.5	产品报告的横向组合——分部门的业绩价值报告	(152)
8.6	产品及部门业绩报告的使用	(153)

第九章 分客户核算

9.1	单个客户的利润核算方法	(158)
9.2	分客户核算结果在经营中的运用	(177)
	附录：零售客户服务国际先进做法介绍	(266)

第十章 分机构核算

10.1	分机构核算的基本思路	(312)
10.2	分机构核算中几个特殊问题的处理	(313)
10.3	总行对一级、直属分行的考核	(314)
10.4	一级（直属）分行对二级分行（城区支行）的考核	(315)
10.5	二级分行（城区支行）对经营网点的考核	(317)
10.6	分机构核算的运用	(318)

第十一章 几种重要核算方法

11.1	各渠道的收入和费用可通过分摊来粗略计算	(328)
11.2	关键业务单笔交易成本的测算目的和方法	(333)

11.3	业务量权重反映的是单笔交易的相对成本·····	(338)
11.4	盈亏平衡分析是了解产品规模经济的重要工具·····	(344)
11.5	通过计算间接销售收入和费用 得出间接利润贡献·····	(349)

第十二章 “四分一体”项目在发展中完善

12.1	“四分一体”在银行管理中的历史作用 ·····	(353)
12.2	在实践中不断完善“四分一体” ·····	(353)

第一章

总 论

- 1.1 “四分一体”项目推行的背景
- 1.2 国有商业银行内部管理中存在的
几个突出问题
- 1.3 “四分一体”体系着重解决的问题

1.1 “四分一体”项目推行的背景

随着金融体制改革的深化和市场竞争的加剧，特别是我国加入 WTO 后，国有商业银行内部管理创新，面临着史无前例的必要性和紧迫性。

国有商业银行面临的外部环境日益严峻：

1. 加入 WTO 后，国有商业银行面临的外部竞争环境日趋严峻，对国有商业银行的改革措施与改革步伐都提出了更高的要求。

(1) 存款业务方面，外资银行将凭借其灵活的经营机制、雄厚的资金实力、良好的国际信誉和完善的服务方式，与国内商业银行开展本外币存款市场竞争。市场放开后，外资银行在本外币存款的市场份额将大幅度上升，对中资银行的市场份额带来了直接的威胁。

(2) 信贷业务方面，外商独资企业、合资企业、外向型企业、跨国企业是目前国有商业银行重要的优质客户群体。加入 WTO 后，外资银行将凭借其先进的管理手段及完备的跨国经营网络，为这些企业提供良好的服务。特别是外资银行大多数实行混业经营，往往集商业银行、投资银行以及证券、保险业务于一身，与严格分业经营的中资银行相比，可以为客户提供更为全面的商业银行服务，满足客户多元化的业务需求，南京的“爱立信事件”已经给中资银行优质客户的发展和巩固敲响了警钟。

(3) 中间业务方面。外资银行在办理国际结算业务方面有明显优势，外资银行直接通汇渠道比国内商业银行代理转汇更方便、快捷，在远期信用证、利率、汇率掉期和期权、期货等业务领域，外资银行有着丰富的经验。加入 WTO 之后，中资银行国际结算业务、结售汇等中间业务、利润丰厚的信用卡业务将面临严峻挑战。国内的银行在这些新产品方面经验相对缺乏，在这些领域中的劣势显而易见。国有商业银行长期依赖利差收入，近年来才加大了收入渠道多元化的工作。

(4) 人才竞争方面。外资银行进入中国后，将通过提供高薪、出国培训以及优越的工作环境等，吸引大量熟悉银行业务、拥有众多客

户关系的银行职员，国内银行优秀人才有流失的可能。

(5) 中资银行，特别是国有商业银行历史包袱沉重，且在贷款规模、投向、投量、结构等方面都受到非市场因素的限制。

面临经济全球化、金融一体化的发展趋势，特别是中国加入WTO带来的机遇与挑战，如何充分利用过渡期，按照现代化尺度和营运规则来调整和构造国有商业银行现有的运营模式，将是国有商业银行提升竞争力的关键。

2. 金融监管当局对国有商业银行的要求越来越高。金融监管当局为了加速国有专业银行向商业银行的转化，出台了资产剥离、利率市场化、业务创新等一系列政策，许多与国际接轨的政策措施也将逐步出台，央行为提高其监管水平，将逐步依照国际惯例，加强对金融机构的依法监管，并借鉴国际经验，逐步建立和完善业绩监测指标体系，改进信息披露标准以增强银行经营的透明度，加强金融监管和社会监督。这些都要求国有商业银行规范内部管理，提高竞争能力，尽快达到金融监管部门对国有商业银行日益提高的要求。

这一系列的变化说明，国有商业银行面临的市场竞争形势和强度已经发生了历史性的变化，这对国有商业银行的内部管理提出了更高的要求。但由于种种原因，国有商业银行现行的内部管理水平要实现从容应对国际竞争的挑战和达到监管机构的要求，还有很大的差距。

1.2 国有商业银行内部管理中存在的几个突出问题

国有商业银行现行的内部管理水平与市场竞争及金融监管部门的要求尚有较大差距：

一、资源配置机制欠合理

1. 从宏观层面看，政府在经营费用和人力费用总额等方面对国有商业银行实行严格的限额控制，国有商业银行不能根据业务拓展需要自主决定营业费用规模；而政府职能部门对资源分配的核定标准沿袭了行政管理的相关标准，与商业银行的经营业绩关联程度较小，一定程度上限制了国有商业银行的积极性，并导致成本扩张机制的长期

存在；与其他商业银行的分配政策相比，国有商业银行的员工收入长期偏低。近来，部分国有商业银行体现绩效挂钩的工资性改革方案得到政府相关部门的初步认可，国有商业银行的资源分配政策局部出现了一些变化，但整体分配政策并没有变。这种宏观层面资源分配政策的限制，导致商业银行的经营积极性多来自于政府的压力或非经济预期动力，激励机制的作用没有充分发挥。

2. 从中观层面来看，国有商业银行总行对各部门、各分支机构的资源分配机制尚未理顺。这主要体现在以下几个方面：一是由于部门业绩评价十分困难，成为国有商业银行管理中久悬未决的难点问题，给商业银行内部分配机制改革造成了瓶颈（个人分配机制不能有效建立，部门考核不力是一个重要的因素）。二是由于资源配置流程尚有欠缺，在一定程度上存在着相互脱节或不能形成合力的薄弱环节。资源配置在中观分配中的问题存在很大的普遍性和惯性。

3. 从微观来看，个人分配机制取得了明显突破，但仍存在一些困难，主要体现在：（1）个人绩效量化评价十分困难。如上所述，由于部门评价机制没有有效地建立起来，而个人的职责是部门责任的分解，对个人绩效的评价缺少相应的基础。（2）个人收入分配改革压力巨大。如果不进行有效的收入机制改革，优秀人才的流失将不可避免，但由于收入政策缺乏过硬的量化考核依据，给个人收入改革带来了很大的困难。（3）个人收入政策存在双参照系，不利于员工积极性的发挥和员工队伍的稳定。与国内新兴商业银行的收入水平相比，国有商业银行相对较低，外资银行的收入水平更高，这对国有商业银行中的优秀人才形成很大的吸引力，导致人才流失，经过国有商业银行培训的优秀人才，拥有国有商业银行的大量信息资源、客户资源，这部分优秀员工的流失实际比国有资产的流失对企业的危害更加严重。随着我国加入 WTO，外资银行的不断进入，如果收入政策不加以调整，这种倾向将会更加明显。

二、成本管理存在问题突出

国有商业银行由于管理机制存在的问题，从四大国有商业银行的成本/收益比来看，工、农、中、建四大国有商业银行大大高于新兴