

金融财会管理 **WTO规则** 丛书

西方银行 业绩考评

PERFORMANCE
MEASUREMENT

编 著 > 于亚利
> 周 晓
> 舒新国
> 吴 伟

企业管理出版社

金 融 财 会 管 理
WTO 规则

西方银行 业绩考评

PERFORMANCE MEASUREMENT

编
著

于 亚 利
周 晓
舒 新 国
吴 伟

企 业 管 理 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

西方银行业绩考评/于亚利等主编. - 北京:企业管理出版社,
2001.7

ISBN 7-80147-363-9

I. 西… II. 于… III. 银行-财务管理-西方国家 IV
.F835.03

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 051645 号

书 名: 西方银行业绩考评

作 者: 于亚利 周晓 舒新国 吴伟

责任编辑: 何力

技术编辑: 何为

书 号: ISBN 7-80147-363-9/F.361

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-eda.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: 北京市义飞福利印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850mm × 1168mm 32 开 14.50 印张 276 千字

版 次: 2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 55.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

金融财会管理

WTO规则丛书

编审委员会

副主任

徐雏凤	中国工商银行计划财务部总经理
郑家祥	中国农业银行财会部总经理
刘燕芬	中国银行财会部总经理
庞秀生	中国建设银行计划财务部总经理
于亚利	交通银行财会部总经理
丛永平	中国农业发展银行会计结算部主任
汤银莲	中国进出口银行财会部总经理
赵卫星	中国人民保险公司计划财务部总经理
王 伟	中国人寿保险公司计划财务部总经理
郭小琪	中信实业银行会计部总经理
曹立元	华夏银行计划财务部总经理
张月波	中国民生银行计划财务部总经理
孙 菲	广东发展银行财会部总经理
傅 能	上海浦东发展银行资金财务部副总经理

金融财会管理

WTO规则丛书

编审委员会

主任

徐放鸣

财政部金融司司长

常务副主任

姚桂琴

中国人民银行会计财务司副司长

刘家德

财政部金融司副司长

孙晓霞

财政部金融司副司长

舒家伟

国家开发银行财会局局长

目 录

金融财务管理 WtO 规则丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN MARKING & INSURANCE

第一章 业绩考评与外部经营环境	1
概述	1
外部环境变化对业绩考评的影响	2
业绩考评信息的三个注意事项	7
开发业绩信息:	10
由十一个阶段组成的需求连续区分析	24
把信息与战略联系起来	
小结	25
第二章 战略业绩考评——考评指标的选择	27
概述	27
确定考评指标的4M原则	29
战略业绩考评的三角均衡	30
财务考评指标体系	39
小结	46

目 录

金融财务管理 WUO 规则丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN BANKING & INSURANCE

第三章	业绩考评报告标准： 以损益表费用项目为例	48
	概述	48
	损益表的编制和分类	49
	盈利能力报告的三种基本方法	57
	费用项目分类	63
	成本的定义与分类	71
	责任中心的分类	72
	小结	79
第四章	业绩考评中的损益项目归属问题	80
	概述	80
	产品或服务的收入归属	81
	隐性收入归属	86
	影子记账法	88
	交叉销售	89
	收入的过程归属	90
	其它损益项目的归属	94
	分行成本归属的几种方法	101
	分行损益归属中的其他特殊问题	106
	小结	108



金融财务管理 WUO 真题丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN BANKING & INSURANCE

第五章	业绩考评中的成本分配问题: 传统成本核算方法	110
	概述	110
	全面吸收成本法 (平均实际成本法)	111
	预计成本法	115
	标准成本法	118
	标准成本法中单位成本的制定	126
	成本核算方法选择	135
	成本转移方法	138
	成本转移方法的有关特殊问题	153
	小结	165
第六章	业绩考评中的成本分配问题: 业务活动成本法	166
	概述	166
	业务活动成本法的定义	169
	业务流程分析的基础	171
	盈利能力考评角度的一致性	173
	工作原理	174
	成本流动的实例说明	181
	实施业务活动成本法的一般步骤	187
	使用业务活动成本法的重要意义	190
	小结	192

11 求

金融财会管理 **WTO** 规则丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN BANKING & INSURANCE

第七章	业绩考评中的成本分配问题: IT成本	193
	概述	193
	信息技术部门	194
	计算机运营成本核算分配	197
	非主机环境下的成本分配	215
	计算机运营成本核算分配的总结	217
	计算机运营成本核算的变化形式	217
	确定系统和编程成本	219
	确定计算机网络成本	223
	数据收集要求	224
	作业记录系统	225
	项目控制系统	231
	小结	235
第八章	业绩考评中的资产负债归属问题	236
	概述	236
	确定资产负债表账户的价值	238
	资产负债表账户余额分配	239
	责任归属及业绩考评	245
	一般情况下的责任归属分配	246
	其它情况下的责任归属分配	261
	小结	277



金融财务管理 WtO 规则丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN BANKING & INSURANCE

第九章	业绩考评中的资金转移定价问题	278
	概述	278
	资金转移定价目标	279
	资金转移定价的一般原则	282
	资金转移定价的特殊问题	285
	展望未来	290
	小结	291
第十章	业绩考评中的资本分配问题	292
	概述	292
	资本分配的原因	293
	确定最经济适用的资本要求	295
	组合效应	299
	最低资本收益率	302
	市场参照物	304
	非资产密集型业务活动	305
	表外金融工具	306
	业务领域经营成果	307
	小结	309

目录

金融财会管理 WTO 规则丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN BANKING & INSURANCE

第十一章	业绩考评系统的设计与开发: 基本框架	310
	概述	310
	概念化设计过程	311
	人员构成要求	320
	工作方案与报告关系	325
	组织管理的基本原则	328
	系统设计的基础	331
	细节系统的设计	336
	管理会计活动的作用	347
	小结	349
第十二章	业绩考评系统的设计与开发: 关键问题	351
	概述	351
	评价信息需求及其对设计的影响	352
	实施规划和范围	355
	平台选择准则	361
	新技术: 改变了经济学	366
	业绩报告数据结构	368
	开发还是采购 (并修改) 系统	372
	系统开发和实施	373
	小结	378

第十三章	利用业绩考评信息确定产品及客户盈利能力	379
	概述	379
	产品及客户信息的管理	380
	使用信息：作为定价和竞争手段	385
	传统定价方法	385
	定价弹性	389
	增量定价法	390
	定价分析	395
	运用成本信息来支持定价分析	399
	小结	409
第十四章	利用业绩考评信息进行计划与预算	410
	概述	410
	计划和预算方法	411
	预算要素	415
	预算形式	418
	增值预算的构成	424
	小结	425

11 求

金融财务管理 WTC 规则丛书 > > >

ACCOUNTING & FINANCE IN BANKING & INSURANCE

第十五章 利用业绩考评信息改进成本费用管理		427
概述		427
成本和盈利能力信息的传统用途		428
成本性态分析		431
购置成本分析		433
生产能力分析		435
生命周期成本法		436
目标成本法		437
全面成本管理		439
小结		448

第一章 业绩考评 与外部经营环境

概 述

传统上来说,金融机构仅有数量十分有限的手段可以用来改善盈利状况。这些手段包括扩大净利差、提高服务费水平或降低营运费用等。但是,由于市场利率总是处于不断的变化中,而更为激烈的竞争限制了金融机构改变服务费结构的自由度,以上这些手段变得越来越不可行。

这些竞争不仅来自行业联合(这种联合可以从二十世纪九十年代早期几家超级地区性银行的出现中略见一斑),而且也来自于那些介入到银行业市场的非传统机构,例如业务多样化的金融或非金融公司。

波动剧烈的利率、以技术为基础的产品交付系统的快速创新(电子资金转移(EFT)、销售点(POS)终端、智能卡等)、地理障

碍的减弱或消除,以及银行在收取手续费的服务方面实现的多样化等,都使银行更难依靠传统方法来提高利润。此外,银行也不可能准确全面地预测法律、监管和财务会计标准委员会对金融行业的变化所作出的反应活动。

以上这些因素加上股东们不断要求提高投入资本的回报率,迫使金融机构积极评价那些真实的价值推动因素,而不仅仅把直接收入增长和费用削减视为提高账面利润的手段。切实的价值推动因素包括单一产品、产品系列、业务细分以及客户需求等。我们需要有关利润总额各个组成部分的业绩信息,这样才能采取相应的战术或战略性行动,以确保每个部分都为股东财富的增加做出贡献。

本章说明业绩考评的演变与金融机构外部经营环境的变化几乎保持同步。对确定金融机构经营状况的灵活性、细致程度和速度的需要,要求经理们重新评估他们的业绩考评系统。许多银行发现不断增加的信息需求迫使他们最终需要建立这样一套体系。

外部环境变化对业绩考评的影响

银行业的变化

近年来,金融服务行业发生了重大的变化,其程度超过了二

战以来几十年中该行业所经历的变化。商业银行面临着前所未有的竞争环境。

在二十世纪六十年代以前,商业银行运营的外部环境一直受到高度监管,其特点表现在低利息率、存款利率受到严格控制,收益曲线也相对容易预测。那时候,大幅的利差是非常普遍的现象,这意味着银行几乎总能够获利。银行很少进行成本控制,几乎不需要进行业绩考评,而且缺乏提高经营效率的动力。因为它们提供的产品种类有限,并且产品价格是由政府或竞争来决定的。通过对外公布的财务报表和监管报告,足以使银行轻松自如地进行经营管理,并保证盈利。

银行业的管制放松从二十世纪六十年代开始,并且持续了近三十年。管制放松不仅缩小了利差,最重要的影响是导致了竞争的加剧。商业银行不仅拓宽了产品种类,而且拓展了其业务的地理延伸范围。同时,许多传统意义上的非金融公司也进入了金融服务行业。

这样,金融机构采用尽可能多的方式来考评业绩变得日益重要。这些方式包括:考评产品、客户关系和分行的业绩。

在放松管制的前几年中,存款的期限和利率都开始变化,使问题变得更加复杂。二十世纪六十年代后期当利率开始上升时,许多银行都陷入了困境,在期限和利率结构上,它们的许多资产组合无法与相应的负债相互匹配。

到了二十世纪八十年代,消费者获得金融服务产品的来源

相当广泛:如从零售公司获得环球信用卡(“西尔斯发现号卡”),或通过汽车公司获得住宅抵押贷款(通用汽车公司信贷)。到了九十年代,跨州银行开始兴起,越来越多的美国人把钱投入到共同基金公司和经纪公司提供的货币市场共同基金中。

在当今高度竞争的环境中,只用“数据”来考评业绩远远不够。竞争环境的变化极为迅速,今天还是获利的产品明天可能就亏损了。随着竞争者数量的激增(其中既有传统意义上的,也有非传统意义上的金融服务公司),银行必须比以往更注重客户对每次银行业务交易的满意程度。

消费者决定选择哪家银行的服务时,越来越重视贷款和存款的处理速度,而不再仅仅对比产品的价格。同其它许多行业一样,银行业正在重整它们的程序,以便为客户提供更高效的服务。银行正努力削减成本,但同时又要维持一定的服务水平,这样才能带来较高的客户满意程度。

$$\begin{aligned} & \text{更短的时间} + \text{更多的服务} + \text{更低的成本} \\ & = \text{更强的盈利能力} \end{aligned}$$

很明显,当今的业绩考评继承了过去的盈利能力考评。过去,银行注重降低单位成本(通常通过削减雇员数量和固定成本来实现),而如今,银行注意的焦点是剔除业务流程中不能带来增值的步骤,通常的作法是对业务程序进行重整以及实现业务