

丛书总编 徐放鸣 胡正衡



XIANDAI YINGHANG CAIWU GUANLI CONSHU

现代银行财务管理丛书

# 银行作业成本制度 实施规则与方法

YINHANG ZUOYE CHENGBEN ZHIDU SHISHI GUIZE YU FANGFA

主编 王志辉



经济科学出版社

现代银行财务管理丛书

# 银行作业成本制度 实施规则与方法

主 编 王志辉  
副主编 陈树松 舒新国  
徐 坤 孙 逊

经济科学出版社

责任编辑:王长廷

责任校对:董蔚挺

技术编辑:邱 天

## 图书在版编目(CIP)数据

银行作业成本制度实施规则与方法/主编王志辉. —北京:  
经济科学出版社,2005. 1

(现代银行财务管理丛书)

ISBN 7-5058-4536-5

I. 银... II. 王... III. 银行业务—成本管理—制度  
IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 121310 号

## 银行作业成本制度实施规则与方法

主编 王志辉

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

北京天宇星印刷厂印刷

河北三河德利装订厂装订

690×990 16 开 13.5 印张 220000 字

2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第一次印刷

印数:0001—3000 册

ISBN 7-5058-4536-5/F·3808 定价:40.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 现代银行财务管理丛书

## 编审委员会

### 主 任

徐放鸣 财政部金融司司长  
胡正衡 中国人民银行会计财务司司长

### 常务副主任

孙晓霞 财政部金融司副司长  
李忠林 中国人民银行会计财务司副司长  
舒家伟 国家开发银行财会局局长

### 副 主 任

徐维凤 中国工商银行计划财务部总经理  
许 燕 中国工商银行会计结算部总经理  
王志辉 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  
鲁可贵 中国建设银行会计部总经理  
于亚利 交通银行首席财务官  
宫迎春 中国农业发展银行财务管理部主任  
李 刚 中国进出口银行财会部总经理  
许建忠 中信实业银行计划财务部总经理  
李 杰 中国光大银行计划财务部总经理  
曹立元 华夏银行计划财务部总经理  
王建平 中国民生银行计划财务部总经理  
郭荣丽 招商银行财会部总经理  
夏博辉 深圳发展银行财会部总经理  
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总经理

# 目 录

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 第 1 章 作业成本制度:基本概念 .....       | (1)  |
| 1.1 传统成本制度的缺陷 .....           | (1)  |
| 1.2 作业成本制度的产生 .....           | (3)  |
| 1.3 作业成本制度的概念 .....           | (5)  |
| 第 2 章 作业成本制度:成本计算原理 .....     | (10) |
| 2.1 作业成本计算步骤 .....            | (10) |
| 2.2 作业成本计算举例 .....            | (15) |
| 第 3 章 作业成本制度:主要作用 .....       | (20) |
| 3.1 西方专家观点综述 .....            | (20) |
| 3.2 计算产品成本 .....              | (23) |
| 3.3 分析客户盈利能力 .....            | (24) |
| 3.4 开展作业成本管理 .....            | (25) |
| 3.5 支持战略价值管理 .....            | (27) |
| 第 4 章 作业成本制度:全套实施方案 .....     | (29) |
| 4.1 第一阶段:发起项目 .....           | (30) |
| 4.2 第二阶段:确定数据构成 .....         | (34) |
| 4.3 第三阶段:收集数据 .....           | (38) |
| 4.4 第四阶段:开发信息系统 .....         | (46) |
| 4.5 第五阶段:编报作业信息 .....         | (55) |
| 4.6 第六阶段:使用作业信息 .....         | (56) |
| 第 5 章 实施中的主要问题:作业的界定与分类 ..... | (60) |
| 5.1 作业的界定 .....               | (61) |
| 5.2 作业的分类 .....               | (69) |

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| <b>第 6 章 实施中的主要问题:成本动因和</b>           |       |
| <b>作业计量指标的确定</b> .....                | (72)  |
| 6.1 成本动因的确定 .....                     | (73)  |
| 6.2 作业计量指标的确定 .....                   | (77)  |
| <b>第 7 章 实施中的主要问题:作业成本的计算规则</b> ..... | (84)  |
| 7.1 成本(或资源耗费)的分类 .....                | (85)  |
| 7.2 资金转移定价方法 .....                    | (88)  |
| 7.3 作业成本归集方法 .....                    | (90)  |
| 7.4 作业耗费工时确定方法 .....                  | (93)  |
| 7.5 作业成本的期间选择 .....                   | (98)  |
| 7.6 作业成本的汇总口径 .....                   | (98)  |
| <b>第 8 章 作业信息的用途:产品成本计算</b> .....     | (102) |
| 8.1 产品成本计算适用对象 .....                  | (102) |
| 8.2 产品成本计算方法 .....                    | (103) |
| 8.3 产品盈利能力计算问题 .....                  | (106) |
| <b>第 9 章 作业信息的用途:客户盈利能力分析</b> .....   | (108) |
| 9.1 客户盈利能力概论 .....                    | (108) |
| 9.2 客户和客户群的界定 .....                   | (110) |
| 9.3 客户盈利能力的衡量 .....                   | (114) |
| 9.4 客户盈利能力的报告口径 .....                 | (116) |
| <b>第 10 章 作业信息的用途:作业成本管理</b> .....    | (117) |
| 10.1 成本削减行动 .....                     | (118) |
| 10.2 营业成本管理 .....                     | (122) |
| 10.3 作业预算编制 .....                     | (126) |
| 10.4 作业业绩管理 .....                     | (130) |
| <b>第 11 章 作业信息的用途:战略价值管理</b> .....    | (133) |
| 11.1 战略方向的确定 .....                    | (133) |
| 11.2 战略价值动因的确定 .....                  | (136) |
| <b>附录 专业术语(英汉双解)</b> .....            | (144) |

# 第 1 章

# 作业成本制度： 基本概念

## 1.1 传统成本制度的缺陷

传统成本制度首先在制造企业产生,并主要是在制造企业中推广和普及,因而其缺陷也是在制造企业中表现的最为明显。因此,即便我们身处银行业内,但要建立对作业成本制度的初步认识,最好是先考察一下制造企业中传统成本制度的缺陷。

在制造企业中,大多数公司采用两个步骤分配制造费用。首先将归集起来的辅助生产部门(如动力车间、维修车间等)费用分配到各生产部门,然后将归集的生产部门费用分配到各产品上去。

许多公司在第一步分配上做得很好,但是在把生产部门的费用追踪到单个产品上去时却做得很简单,常采用一个分配基础来分配制造费用,多数公司是用直接人工工时作为分配基础一次分配到位。现实中也有某些公司注意到直接人工的重要性日益下降,而采用两个额外的分配基准:与材料相关的开支(如用于购买、接收、检查和存储材料的开支)按照直接材料一定的百分比直接计入产品成本;高度自动化的公司则采用机器工时来分配制造费用。由于工时、机时、原材料消耗量这类分配基础与产品数量密切相关,因此可以把传统方法称为“以数量为基础”的成本分摊方法。典型的制造费用分配如图 1.1 所示。

用直接人工分配制造费用的方法在几十年前是合理的,因为当时的大多数公司只生产少数几种产品,构成产品成本最重要的因素是直接人工成本和直接材料成本,这两种成本占产品成本的很大部分,而制造费用的比重很小。因此,用构成产品成本主体的直接人工去分配少量的制造费用,所导致的扭曲是非常微小的,产品成本信息是比较准确的。这时,增加投入进行

更多数据的收集和处理,并不能相应增加成本的准确性和有用性,因此大多数公司采用这种简单的数量基础成本分摊方法。

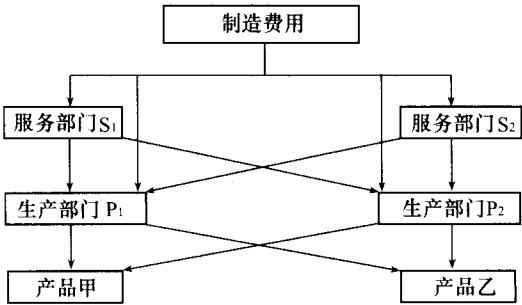


图 1.1 传统数量基础成本分摊方法

现今,随着科学技术快速发展,全球性竞争加剧,公司及其生产经营环境发生了巨大的变化,这些变化使传统成本分摊方法遇到了两大问题:

问题之一是固定制造费用比重增大,直接人工比重下降,从而制造费用分配率很大,很容易造成产品成本失真。科技进步和随之而来的资本密集,反映到生产工具上是设备价值的提高和经济寿命的缩短,相应单位会计期间内的固定资产折旧增大(制造费用增大)。科技进步的另一个后果是需要越来越多掌握现代化科学技术的高素质生产人员,区别于传统生产人员,他们可以以一当十(如加工中心或机器岛的操作人员),其结果是传统方法下用以分配制造费用的直接人工工时大大减少。竞争对制造费用和直接人工工时也有类似影响。制造费用增大和直接人工减少的双重作用,使传统成本分摊法的制造费用分配率很大,且生产自动化程度越高,分配率越大。过大的分配率在产品工时发生不大的误差时,也会导致产品成本的巨大误差。显然这不是产品的真实消耗,是由于成本分摊方法本身所造成的虚假表象。

问题之二是随着与工时无关的费用快速增加仍然使用,用不具因果关系的直接人工去分配这些费用,必定产生虚假的成本信息。科技发展促进了产品更新换代,生产力的提高使世界上大多数市场成为买方市场,顾客需求的个性化、多样化已成为潮流。激烈的竞争使得传统的少品种、大批量生产模式让位于多品种、小批量的生产模式。这样,与单个产品生产工时无关的费用,如设备调整准备费用、搬运费用、质检费用、设计费用、试验费用、采



购费用等生产支持费用大大增加。仔细观察,很多生产支持费用与产出数量并无对应关系,诸如设备调整准备费用、生产管理费用、工模具费用、设备及其维护费用等,如果把这些与产品生产工时无关的费用强行按工时去分配给产品,必然造成扭曲的分配结果。例如某种产品耗费工时很多,而质量检验费用很少,传统成本分摊方法下,该产品一定多分了质量控制费用;又如,另一种产品需要很多的工模具费用,但是对它加工的时间很短,传统成本分摊方法下,该产品一定少分了工模具费用等等。另外,目前以工时为基准的成本计算体系是建立在基本劳动时间基础上的,即以基本劳动时间作为分配基准。基本劳动时间是按基本加工生产时间统计的,它不包括原材料采购、工模具加工、搬运,以及转换产品花在调整准备上的时间等,甚至不包括质量检验、设备启动时间在内,这样产品耗用工时的统计值大大小于其实际值,从而加大了成本的扭曲。

## 1.2 作业成本制度的产生

作业成本制度的产生,可以追溯到20世纪杰出的会计大师——美国人Eric Kohler教授。Kohler教授在其1952年编著的《会计师词典》中,首次提出作业、作业账户、作业会计等概念。1971年,George I. Staubus教授在《作业成本和投入产出会计》(Activity Costing and Input-Output Accounting)中对“作业”、“成本”、“作业会计”、“作业投入产出系统”等概念作了全面系统的讨论,这是理论上研究作业会计的第一部宝贵著作。尽管理论界对此持冷淡态度,实务界也未采纳,但在作业成本制度思想框架形成过程中占有重要地位。80年代后期,随着以制造资源计划为核心的管理信息系统(MIS)的广泛应用,以及集成制造(CIMS)的兴起,使得美国实业界普遍感到产品成本信息与现实脱节,成本扭曲普遍存在,且扭曲程度令人吃惊。经理们根据这些扭曲的成本信息做出决策时深感不安,改革成本制度,提高成本信息质量,成为西方经理人共同而迫切的愿望。

美国芝加哥大学青年学者Robin Cooper和哈佛大学教授Robert S. Kaplan注意到这种情况,在对美国公司调查研究之后,发展了Staubus的思想,提出了以作业为基础的成本制度(Activity-based Costing,简称ABC),简称作业成本制度。如果把在此之前的研究看做是躁动于母腹之中的婴儿,那么可以说Cooper和Kaplan论文的发表标志着作业成本制度的诞生。

随后,美国众多成本管理专家围绕这一领域竞相开展了大量的研究工作,美国公司也得以率先推行这种成本制度。

根据 Krumwiede 对 1996 年美国管理会计学会成本管理组资料的研究,作业成本制度在美国公司应用情况如表 1.1 所示。由表可知:未考虑作业成本制度的公司由 90 年代初的 70%下降到 1996 年的 21%,正在评估作业成本制度的公司由 1990 年的 19%上升到 1996 年的 25%,评估后拒绝作业成本制度的公司 90 年代初没有,1996 年为 5%,可见作业成本制度在实务界中的应用呈快速上升之势。至于有些公司拒绝作业成本制度;一方面说明随着时间的推移,公司趋于理智地选择适合自己的会计方法,另一方面也说明同一切优秀的新方法一样,作业成本制度有其成功应用的条件,不能生搬硬套。

表 1.1                      作业成本制度在美国公司的应用

| 类 别                  | 1990 年 | 1995 年 | 1996 年 |
|----------------------|--------|--------|--------|
| 未考虑作业成本制度的公司         | 70%    |        | 21%    |
| 正在评估作业成本制度的公司        | 19%    |        | 25%    |
| 已评估但拒绝作业成本制度的公司      | —      |        | 5%     |
| 已采纳作业成本制度的公司         | 11%    | 41%    | 49%    |
| 合 计                  | 100%   | 100%   | 100%   |
| 已采纳作业成本制度的公司         |        |        | 100%   |
| 其中:已把作业成本制度用于公司战略决策  |        |        | 54%    |
| 已完成作业分析、作业成本计算模型,待运用 |        |        | 14%    |
| 已进行作业分析、收集数据,处于设计阶段  |        |        | 14%    |
| 采纳后又放弃作业成本制度         |        |        | 2%     |
| 公司批准实行作业成本制度         |        |        | 16%    |

目前,作业成本制度的应用已由最初的美国、加拿大、英国,迅速地向澳洲、亚洲、美洲以及欧洲国家扩展。在行业领域方面,也由最初的制造行业扩展到商品批发、零售业、金融、保险机构、医疗卫生等公用部门,以及会计师事务所、咨询类社会中介机构等等。

1996 年,美国银行管理研究院(Bank Administrative Institute)就美国银行采用这种成本制度的情况进行了问卷调查,该调查共向美国最大的 250 家银行发出问卷,最后有 40 份返回。这 40 家反馈银行的资产大约占整

个银行业总资产的43%，其中资产在2000万美元以上的银行为21家，在500万～2000万美元的有15家，在500万美元以下的有4家。调查的结果是约90%的银行正在考虑采用或已经采用作业成本制度。

## 1.3 作业成本制度的概念

作业成本制度的理论基础是：产品消耗作业，作业消耗资源并导致成本的发生，资源耗费应按发生的原因先汇集到作业，并计算出作业的成本，再按成本对象（产品、客户、部门或机构）所消耗的作业量将作业成本分配计入各有关成本对象。

作业成本制度通过选择多样化的成本动因和作业计量指标进行间接费用分配，使成本计算特别是使比重日益提高的间接费用分配到成本对象的过程大大明细化，从而使成本的归属性和成本信息的准确性大大提高。

为保证成本信息的准确性，作业成本制度建立了独特的概念体系和新颖的成本计算过程（成本计算过程在下一章中讲解）。作业成本制度涉及的主要概念有：资源、成本库、作业、业务流程、成本动因、作业计量指标、作业成本、成本对象。

### 资源 (Resources)

资源是银行在一定期间内为了提供服务而发生的各类成本、费用项目，或者是作业执行过程中所需花费的人力、材料和资金代价。从作业成本制度的观点来看，银行的资源项目就是作业所消耗的、财务会计系统（即总分类账和明细分类账）所反映的成本或费用项目。也就是说，资源项目就是我们日常财务会计核算中的各种成本费用项目。

### 成本库 (Cost Pool)

成本库是具有相同特征或者是作业耗费方式相似的成本项目（或成本账户）的集合。在作业成本制度中，由于不可能在所有的成本项目或资源项目与作业之间都建立一一对应的关系，所以通常把许多个具有相同特征或相似耗费方式的成本项目组合到一起，形成一个成本库或者称汇总费用类别（summary expense types）。建立成本库的主要目的，在于加快成本的分析过程，降低成本分配的复杂程度，减少所需的分配规则数量，从而最大限度地降低信息收集、处理和理解所需的成本及时间。

现以银行的非利息费用为例,有关成本库可以设置如下(见表 1.2):

表 1.2                      作业成本制度下的资源成本库举例

|            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| 人 事 成 本 库: | 包括员工薪金、社会保障税、人寿保险、医疗保险等。            |
| 场 所 成 本 库: | 包括办公室租金、折旧费用、维修费用、水电热供应、不动产税、财产保险等。 |
| 工作区成本库:    | 包括办公家具和设备租赁费用、折旧费用、维修费用、其他办公用品费用。   |
| IT运行成本库:   | 计算机使用费用、维护费用、软件开发费用摊销等。             |
| ⋮          |                                     |

上述成本库的概念实际上是按较大的资源类别对资源明细项目进行归并,因此,这种成本库可以称之为资源成本库。此外,在作业成本制度中还会使用另一种成本库概念,即指一个作业下的所有成本要素的集合,被称之为作业成本库。这里的“成本要素”是指分配到某个作业的每一种资源或每一类资源(从资源成本库分配而来)。

作业(Activity)

作业的概念

所谓“作业”,是指为取得结果而执行的某个或某一系列任务(task),或指银行内为了某种目的而进行的消耗资源的活动。它表示银行实施的工作,是连接资源与成本对象的桥梁。例如,一笔贷款的产生过程包括受理贷款申请、审查资信和批准、贷款定价以及准备相关法律文件等多项作业。又如在小型银行的薪酬管理部门,通常包括薪酬处理和薪酬查询两项作业。

作业具有以下特点:

- 同一项作业可以发生在多个职能部门;
- 银行内部的所有工作均可划分到各种作业中;
- 作业通常都有可以计量的产出量;
- 作业既可以使用人力资源,也可以使用非人力资源。

作业的界定

为了实施作业成本制度,银行首先需要对各种作业做出界定。对作业进行界定的工作,被称之为定义作业词典(defining an activity dictionary)。作业词典的定义方法,要根据作业成本核算的目的设定,一般来说,应把作

业定的尽量细化一些,即应在尽可能低的层次上定义作业,以便为分析和决策提供必要的信息。具体来看:

对于战略成本管理而言,作业的层次可以定得较高,一项作业往往涵盖某个部门或者几个部门的作业链。

对于产品成本计算和客户盈利能力分析,作业一般被界定到能够分配成本或业务量的层次,作业可以用计量指标来统计或计算。在这种情况下,作业往往被定义的非常明细,以便计算单项操作(individual operation)的成本,只有这样,才能使作业成本信息既满足产品成本计算的要求,又满足客户盈利能力分析的需要。

对于成本控制而言,为了能够识别业务流程中的改进可能,必须把作业更加细化一些,因此,在整个作业成本制度中,为改进业务流程和控制成本而定义的作业是层次最低、最为详细具体的作业。

在银行的不同部门,作业的定义层次也应有所不同,否则就无法满足不同业务的需要。例如,与承担周期性或重复性作业的支持性部门相比,公司金融部门因为承担大量复杂的客户谈判任务,其作业的定义层次就应高于前者,作业定义过细,反而不利于成本核算的准确性。

在对作业进行定义时,必须确保作业定义的清晰和明确,必须严格分清作业与作业之间的界限,不能留有模糊的地方。

### 业务流程(Business Process)

业务流程,又称“作业链”,是指为实现某个特定目标而联系在一起的一系列作业,或者是指与成本对象密切相关的一系列有序作业的集合。业务流程反映成本的流动情况和揭示成本发生的原因。

与业务流程或作业链密切相关的一个概念是价值链(value chain)。价值链是指开发、生产、营销和向顾客交付产品和劳务所必需的一系列作业价值的集合,或者指伴随着作业转移的价值转移过程中全部价值的集合。价值链的概念是一位杰出的公司战略研究专家迈克尔·波特(Michael Porter)于1985年提出的。从作业成本制度观点看,由投入到产出的过程,是由一系列作业构成作业链的过程,每完成一项作业消耗一定量的资源,同时又有一定价值量的产出转移到下一个作业,作业的转移伴随着价值的转移,最终的产出既是全部作业集合而成作业链,也是全部价值集合而成价值链,因此作业链的形成过程就是价值链的形成过程。价值链是分析企业竞争优势的根本思路,它紧紧地与服务于顾客需求的作业链相联系,是作业链的货币表现。价值链分析的目的在于:①筛选作业,即发现和消除对价值链没有贡献

的作业。②改善作业,即提高作业的工作成效。

### **成本动因(Cost Drivers)**

成本动因是指以质的形态反映的诱导成本发生的原因。也称“成本发生因子”(cost initiator)或“成本驱动因子”(cost promoter)。也有人认为,成本动因还有另一层意义,即以量的形态表述的作业计量尺度或计量指标。本书中提到的成本动因一般是单指前一层含义(即定性的原因),而不是指后一层含义(即计量的尺度)。对于后一层含义,本书专门用“作业计量指标”来表示。

### **作业计量指标(Activity Measures)**

作业计量指标是计量作业的尺度,例如对“处理客户询问”这项作业,就可以采用“收到客户询问次数”或者“处理客户询问耗费时间(分钟)”作为作业计量指标。作业计量指标可用来计算作业的单位成本,而依据作业的单位成本和成本对象对该作业的耗费数量,就可以计算出成本对象中所包含的该作业成本。

选择作业计量指标的原则是,要确保所选择的作业计量指标与作业消耗资源的原因具有高度的关联性,同时,要能够使作业同成本对象尽可能合理地联系起来。因此,应尽量避免使用人时(man hours)作为作业计量指标。例如,上述“处理客户询问”这项作业,尽管花费在每次询问上的资源量可能不同,但使用处理每次询问的标准成本率较小时费率要更为合理。当然,在有些情况下,“人时”可能是惟一适合的计量指标,比如在系统开发或公司金融部门。

作业计量指标要么采用银行内部现行的统计指标,要么具有易于收集指标值的特点。如果采用特别少见的计量指标,可能会增加计量的精确度,但收集指标值的成本会较高。同样,作业计量指标采用的越多,所获得的信息精确度也会得以提高。一般来讲,作业的成本越高,使用不恰当的计量指标分配成本的误差就会越大。因此,是否采用特别计量指标,以及到底采用多少个计量指标,关键取决于银行的信息精确度目标。

在界定作业计量指标时,银行有必要对作业定义再进行一次审查。在有些情况下,由于作业的定义层次设定得较高,可能会有两种或多种计量指标都能适用。这时,应将该作业分解到较低的层次,并重新计算作业成本,而不要笼统地使用一种与作业无关或关系模糊的计量指标。而在另一些情况下,由于作业定义在过低的层次上,可能会出现一个部门内的两种作业都

采用相同计量指标,这时,宜将两种作业合二为一。

### 作业成本(Activity Cost)

作业成本是指在一定时期内,按一定分配规则(assignment rules),从资源成本库分配到每项作业的成本总额。简单地说,就是指每项作业的总成本。此外,还有每项作业的单位成本概念,也称作业成本率(activity cost rates),即根据作业的总成本和以作业计量指标反映的作业数量(activity usage)等两项因素计算的单位成本,如每次收到客户询问的成本。单位作业成本可以计算实际发生数,也可以规定计划数和预算数。单位作业成本的实际数和预算数各有不同的作用,预算成本对于产品分析较为有用,可用来支持市场营销和定价方面的决策;实际成本可以用来按月监控作业的成本,并可为单位成本和作业数量差异提供详尽的分析。

### 成本对象(Cost Objects)

成本对象,也称成本标的。成本对象是成本分配的终点,它可以是银行对外提供的产品或服务,也可以是接受银行产品和服务的顾客,或银行与顾客之间的关系(即客户关系),也可以是银行机构体系中的某个组织或单位(如部门、分支机构等),当然还可以是某个银行整体。分配到成本对象的成本反映了成本对象所消耗的作业成本总量。

上述概念的相互关系如图 1.2 所示。

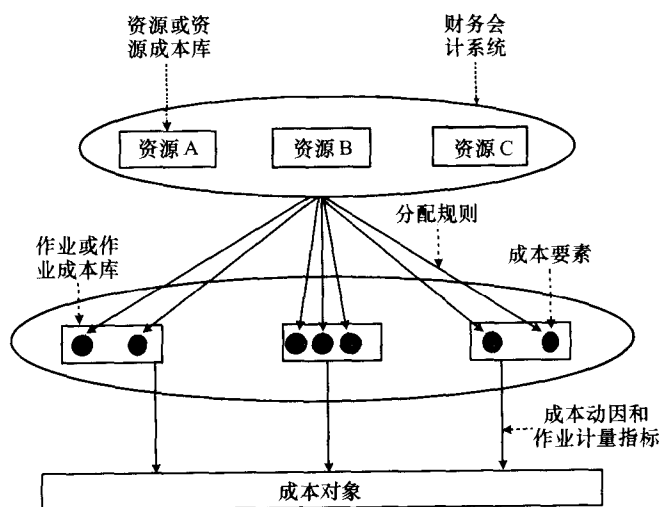


图 1.2 作业成本制度下各概念的相关关系

# 第2章 作业成本制度： 成本计算原理

## 2.1 作业成本计算步骤

作业成本制度计算成本的基本步骤如下(见图 2.1)：

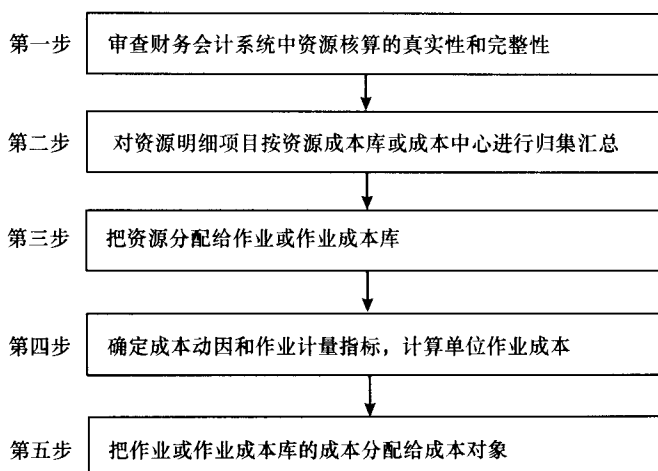


图 2.1 作业成本计算步骤

### 第一步：审查财务会计系统中资源核算的真实性和完整性

作业成本制度按其性质属于管理会计或成本会计的范畴，其目的和方法与财务会计是不同的，但二者又有密切的联系，这种联系主要表现在作业成本制度要以财务会计核算的资源信息即原始成本和费用信息为基础，也就是说财务会计核算的资源信息构成作业成本计算的重要信息来源。为了



确保这些信息的真实和完整,以便为作业成本计算消除隐患,在实施作业成本计算时,第一个关键的步骤就是要审查财务会计系统中记录的成本、费用信息。具体的审查方法是对照财务会计的原则和程序,查找和确认可能存在的一切问题,并在作业成本计算进入下一个步骤前及时改正过来。如果银行的财务会计核算系统尚不健全,则应在研究作业成本计算方案的同时,抓紧制定和完善有关财务会计方面的制度和信息系统,决不能让财务会计系统拖作业成本制度实施的后腿。从这个意义上讲,作业成本制度对财务会计核算也具有一定的促进作用。

### 第二步:对资源明细项目按资源成本库或成本中心进行归集汇总

在银行的财务会计系统中,费用项目通常非常细化,明细数目往往数以百计甚至成千上万,很难在作业成本计算中一一加以分配,因此有必要把许多明细项目按资源成本库或责任中心进行归集汇总。资源成本库概念在第1章已经解释清楚,责任中心概念不是作业成本制度的特有名称,但在作业成本计算中根据实际需要也可以建立责任中心。

为了实施作业成本计算,银行的责任中心总体上可以设计为两大类别:

第一类是内部辅助单位(internal support units)和不直接向外部客户提供产品或服务的部门,这类成本中心只是向本银行的其他单位提供支持性服务。如人力资源部门、计划财务部门等。

第二类是直接向外部客户提供服务的部门,如信贷部门等。

为了把第一类辅助中心和第二类以客户为导向的中心区别开来,需要进行深入细致的分析。银行往往把二者的区别,误以为就是管理部门(overhead)与运营部门(operating units)的区别。实际上,被银行视为管理部门的许多单位都直接向客户提供产品和服务。例如,一些银行把贷款审查部门看作管理单位,而事实上贷款审查部门的作业能直接和客户联系起来。

### 第三步:把资源分配给作业或作业成本库

这一步是把资源成本库或责任中心归集的资源或成本要素分配到各个作业或作业成本库中,从而计算出每项作业或每个作业成本库的总成本,以便使银行管理层能够了解作业耗费资源的总体情况。这一步骤是作业成本制度的一个重要特点。要做好这项分配工作,必须制定恰当的分配规则(assignment rules),以解决以下三问题:

1. 该责任中心有哪些作业或作业成本库?
2. 每项作业或作业成本库有哪些成本要素?