

商业银行产品客户 绩效评价与成本控制

主编 姜尚君

山东人民出版社

SHANGHAI YINHANG
CHANPIN KEHU
JIXIAJIXIAO PINGJIA YU
CHENGBEN KONGZHI

商业银行产品客户 绩效评价与成本控制

姜尚君 主 编

刁钦义 副主编

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行产品客户绩效评价与成本控制/姜尚君主
编. —济南:山东人民出版社,2002.11

ISBN 7-209-03097-2

I. 商... II. 姜... III. 商业银行-经济管理
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 085566 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 东营市新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 2 插页 280 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—5000 定价:23.00 元

主 编 姜尚君

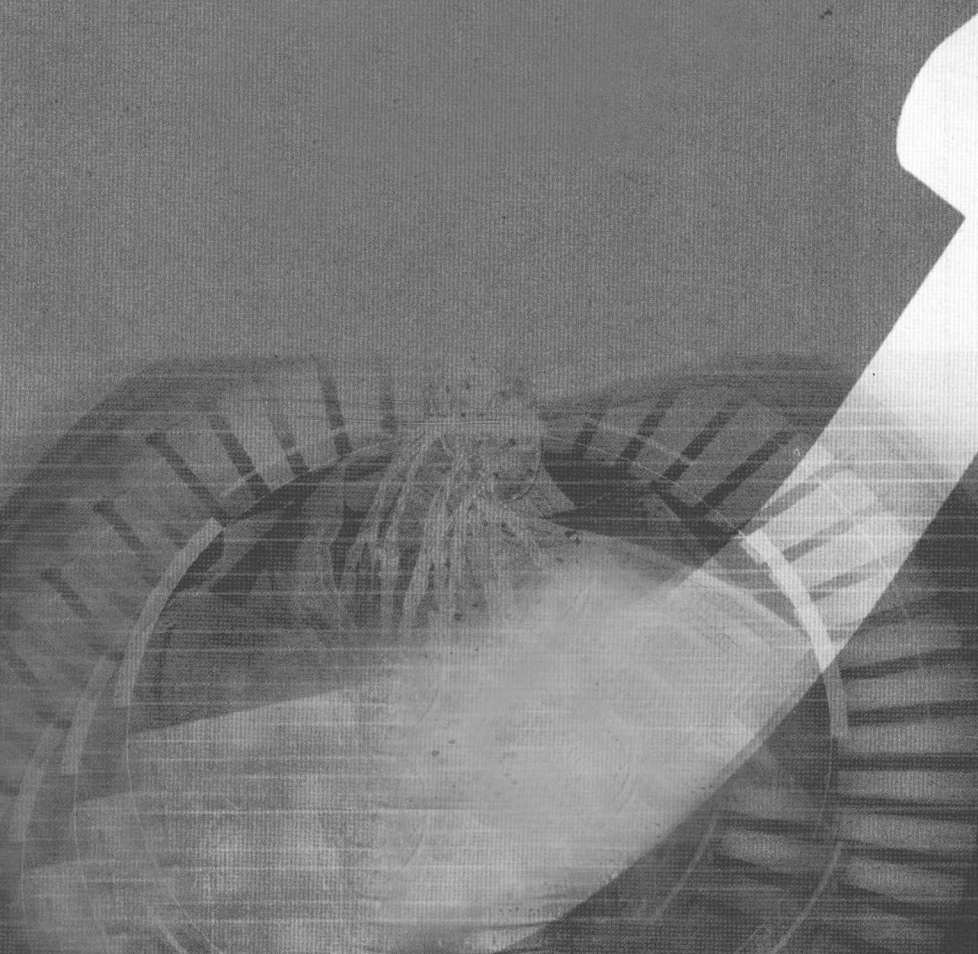
副主编 刁钦义

编写人员 赵壮志 马 林 张洪程

张玉法 许永增 刘 伟

王胜依 安 平 孙 涛

岳宗峤



前 言

目前,国内商业银行财务核算是按收入、利息成本、非利息成本等项目进行的,还不能说明究竟哪一项经营活动、哪一项金融产品实现多少收入和导致多少成本产生,无法准确说明成本究竟是否应该发生,应该发生多少为宜。特别是在一级法人体制下,银行的所有费用按计划控制和考核,按会计期间扣除,哪些成本费用该增、哪些该减没有统一的可供参照的标准和依据。因此,银行业一直试图将传统的成本会计法运用到自己的行业,即用成本会计核算单独的业务及产品(服务)成本,希望获得产品、客户等成本及收益信息,用以考核和评价产品、客户成本效益和部门、员工业绩贡献,但始终没有成功。究竟哪一项活动处于成本和绩效的核心?答案是:产品(服务)与客户。只有准确地界定商业银行的经营活动和产品,采用作业成本法将成本归集到产品(服务)与客户,才能准确地计算其成本和收益,评估产品创利水平和客户金融贡献大小,准确考核和评价部门、员工的经营业绩,找出成本发生的原因和控制成本的有效途径,进而准确确定银行经营活动的取舍和发展方向。

本书在总结长期实践经验的基础上,借鉴西方商业银行管理会计、成本会计等先进的管理理论,结合国内商业银行的特点,突

破了传统的按财务收支项目核算收入、成本、损益的框架,以责任会计为主线,以作业成本法为基础,通过开展价值链分析和作业分析,界定了产品、部门、客户等多重成本计算对象;从成本动因分析入手,确定资金内部转移价格,采取科学的方法将成本、收入进行归集分配,详细说明了个人费用、营业费用、管理费用、资金成本、其他营业支出以及各类收入的归集分配方法和过程;通过分类编制详细的经营业绩报告,与预算标准和目标进行比较分析,向管理者提供产品、客户成本收益信息和部门、员工经营业绩信息;采用科学合理的考评方法,客观、公正评价产品实际创利能力和部门、员工的经营业绩;同时,详细阐述了银行管理层如何利用这些绩效评价信息,确定成本影响因素及成本水平是否合理,确定能够给银行带来盈利的产品和客户,找出成本发生的原因和控制成本的有效途径,在今后拓展市场、改善服务和决策过程中采取针对性的措施,实现全面成本控制、差异化服务和内部经济责任的落实。

本书在做到理论与实践相结合的同时,更加注重现实工作中的操作,具有较强的指导实践作用,是商业银行各级管理层、广大财会人员了解和进行成本效益核算及分析、开展绩效评价、提高经营管理水平、提升管理手段的实用参考书。

在本书写作过程中,借鉴和参阅了较多的参考书籍,我们在此表示衷心的感谢。同时,尽管我们做出了积极的努力,希望能取得良好的效果,但毕竟在系统阐述产品、部门、客户绩效评价方面,国内是首次,而且由于作者水平有限,希望广大读者对本书中存在的错误和不足多提批评意见。

编者

目 录

前言	(1)
第一章 概述	(1)
第一节 开展绩效评价和成本控制的目的及意义	(1)
第二节 作业成本法在绩效评价中的应用	(7)
第三节 开展绩效评价工作流程	(19)
第二章 开展绩效评价前期准备	(33)
第一节 绩效评价方法的确定	(33)
第二节 业务活动及产品界定	(47)
第三节 部门核算	(63)
第四节 内部资金转移价格	(67)
第三章 成本费用的归集与分配	(73)
第一节 商业银行的成本	(73)
第二节 成本费用归集分配的原则及方法	(82)
第三节 个人费用的归集与分配	(92)
第四节 营业费用、管理费用的归集与分配	(106)
第五节 利息支出及其他营业成本的归集与分配	(119)
第六节 客户成本计算	(144)
第四章 收入的归集与确认	(147)
第一节 商业银行的收入	(147)

第二节	机构收入的归集与确认	(157)
第三节	产品收入的归集与确认	(158)
第四节	部门收入的归集与确认	(165)
第五节	客户金融贡献的归集与确认	(169)
第六节	员工收入贡献的归集与确认	(171)
第五章	业绩报告与考评激励	(179)
第一节	业绩报告	(179)
第二节	业绩考评	(200)
第三节	绩效考评激励机制	(219)
第六章	规划与控制	(226)
第一节	预算与控制	(226)
第二节	成本控制	(238)
第三节	成本控制模式	(250)
第七章	绩效评价信息利用	(278)
第一节	产品定价和成本结构优化	(278)
第二节	客户管理和差异化服务	(290)
第三节	成本战略	(298)
第八章	绩效评价信息系统开发	(320)
第一节	开发绩效评价信息系统方法	(320)
第二节	绩效评价信息系统分析	(333)
第三节	商业银行绩效评价信息系统设计	(349)
第四节	绩效评价信息系统的实施	(366)
主要参考文献书目		(380)

第一章 概 述

第一节 开展绩效评价和成本控制的 目的及意义

一、概念及内涵

绩效评价和成本控制是经营管理工作中的两个重要环节。开展绩效评价和成本控制可以使企业掌握自身经营活动和产品的成本信息及创利能力,找到成本发生和变动的原因,影响经营成果的因素和环节,进而采取相应措施,调整经营方向,改善成本结构,达到降低产品成本,提高自身盈利水平和市场竞争力的目的。

(一)绩效评价的涵义及内容

商业银行开展绩效评价是以选择财务信息为起点,运用一系列科学的分析方法,将成本、收入按机构、部门、产品等进行归集和分配,对银行的财务能力和各种财务关系进行评价、衡量、预测和协调的管理活动。绩效评价的内容包括银行各个分支机构、各项金融产品、业务种类以及各项业务流程实现创利的多少,分支机构创利水平分析、金融产品成本收益评价、部门绩效评价、客户金融贡献评价、员工绩效评价等。

(二)成本控制的涵义及内容

商业银行成本控制是运用成本会计的方法,对商业银行的经营活动进行规划和管理,将成本计划与实际相比较,以衡量业绩,并按照例外管理原则,对不利差异予以纠正,以提高工作效率,不断降低成本。成本控制是现代商业银行实施战略管理的重要环节,是降低成本、提高经济效益的重要手段。

成本控制有广义和狭义之分。广义的成本控制包括事前控制、事中控制和事后控制。事前控制也称前馈控制,它是在产品投产之前,进行产品成本的预测与规划,通过成本决策,选择最佳成本方案,规划未来的目标成本,编制成本预算,计划产品成本,以利于成本控制。事中控制也称过程控制,就是在成本发生的过程中,进行实时控制。它要求实际成本支出尽量按照目标成本的要求来进行。如果实际发生的成本与目标成本发生差异,应及时反馈给有关部门,以便及时纠正差错或巩固成绩。成本的事后控制也称后馈控制,就是将所揭示的差异进行汇总、分析,查明成本差异产生的原因,确定责任归属,据以评定和考核责任单位业绩,并为做好下一期的成本控制提供依据和参考。狭义的成本控制仅指成本的过程控制,不包括前馈控制和后馈控制。

二、开展绩效评价和成本控制的目的

(一)探求成本发生的根源和影响因素,选择改善成本方案

目前,国内商业银行损益表只是按收入、利息成本、费用项目等进行核算,不能说明究竟哪一项经营活动、哪一项金融产品导致成本的产生和收入的实现,无法准确说明有些成本究竟是否应该发生,应该发生多少为宜,特别是在目前一级法人体制下,银行的所有费用按计划控制和考核,按会计期间进行扣除,哪些成本费用该增、哪些该减没有统一的标准和依据。通过绩效评价和成本控制,对各项成本和收入的发生按照其发生动因进行归集,改变商业银行按类别、属性核算成本、收入的状况,可以解决从多角度归集

分配成本费用和计算盈利能力一致性的问题。银行可以及时收集经营数据,在准确核算成本收入的基础上,分析成本差异,采取措施,不断降低筹资成本和管理成本,提高成本利润率。

(二)分析分支机构、金融产品、客户盈利能力,为调整机构布局、产品结构提供真实有用的会计信息

为银行分支机构、金融产品、客户或其他对象建立成本和盈利能力信息,把得到的成本和盈利能力信息与预计目标、计划进行比较,建立趋势化的业绩信息和排序信息。通过使用这些会计信息,对那些盈利能力最差或脱离其预期目标和业绩需求的成本对象进行整合,并进行长期战略改进。

(三)为客观评价机构、部门、员工的经营业绩奠定基础

建立相应的配套考核办法,达到控制成本、提高效益的目的。实行对客户(产品)的差别管理,对贡献率大的优质客户(产品),为其提供优质服务。对贡献率小或无贡献的客户(产品),适当提高收费标准或予以清理,逐渐建立并形成一批高效客户群体和优良产品。对经营业绩好的部门给予适当奖励,对贡献大的员工,在工资、晋级、奖励等待遇上要明显倾斜;对贡献小的员工,要实行淘汰机制,以调动每个员工创利的积极性。

(四)制定合理恰当的成本控制标准,使各个层次、各个部门、每个员工都有成本控制的责任

控制管理成本。采取细化的分部门核算等方法,对管理部门和经营部门的业务管理费用进行横向比较,实施调控,将财务资源向有良好效益的部门或机构倾斜。

控制产品成本。规范各项业务的成本核算,通过量化核算确定产品的效益大小,确定各项金融产品的发展方向,实行差异化的产品开发策略,对高收益、高回报、潜力大的产品加快发展,对低回报的业务、收益很差的业务、高风险的业务进行收缩。

控制客户成本。对开拓客户的成本和客户的风险进行量化分析,确定客户成本和风险度,实行不同的客户服务策略,对高成本、高风险的客户控制发展速度,对低成本、信誉良好的客户提供优质服务,加快发展。

三、开展绩效评价和成本控制的意义

(一)有助于商业银行降低成本,制定并实施低成本战略

开展绩效评价和成本控制,商业银行能够了解和掌握详细的经营成本和产品成本信息,为实施全面成本管理、有效实施事前成本控制,以及全面降低产品成本提供了极为丰富的手段,具体表现是多方面的:通过分析作业成本动因,可以获得降低成本的有效途径;通过优化经营过程,可大大降低甚至可以消除非增值作业;利用作业成本法提供的资源营运信息,银行可以优化资源配置,使资源得到更加合理化运用;在进行作业分析的基础上,通过改变业务流程,使成本有效降低。同时,银行在实施低成本战略过程中,当意识到某些金融产品成本过高或盈利水平较差时,可以停止一些产品的营销。

(二)有利于银行作出合理的经营品种选择

商业银行一般同时营销多种金融产品,有的金融产品营销量大,规格和标准统一,开发和营销过程较为简单,而另外一些金融产品营销量较小,规格和标准不统一,或者产品特点、风格、特性、功能等方面存在显著差异,使得产品的开发和营销过程较为复杂。在未开展绩效评价和成本控制以前,银行大量的费用均作为期间费用扣除,不能断定和区分各项金融产品的成本高低和盈利能力的大小,难以准确按成本发生的原因与产品配比,极有可能将盈利产品误认为亏损,将亏损的产品误作为盈利,因而不能作出准确的经营决策。开展绩效评价和成本控制后,通过作业成本法计算各金融产品的成本,银行获得了较为准确的产品成本信息,能够判明

哪些金融产品真正盈利,哪些金融产品真正亏损,据此作出正确决策,加大盈利产品的营销力度,缩减或停止非盈利产品的营销。

(三)有利于银行合理选择客户、营销渠道和营销市场

开展绩效评价和成本控制,银行可以获得各客户、营销渠道、营销市场的特定成本信息和盈利能力信息,从而可以确定导致银行盈利能力降低的客户范围、营销市场、营销渠道及其原因,进而采取改进措施,扭转有关因素对银行的不利影响,建立健全客户、市场的进入和退出机制。

(四)有利于银行扩大市场份额

产品价格是影响银行竞争能力的一个重要因素,在其他因素大致相同的情况下,客户总是倾向于价格低廉的产品。随着金融全球化进程的不断加快,商业银行竞争更加激烈,银行要取得竞争优势,提高自身的竞争能力,必须根据自身情况确定合理的产品价格。通过开展绩效评价和成本控制,银行可以根据产品成本的计算结果,合理地确定其盈利水平,对一些创利空间较大的产品可以适当降低产品定价,尽可能大地抢占和扩大市场份额,取得竞争优势。

四、商业银行开展绩效评价和成本控制的迫切性

与传统的制造业不同,商业银行在生产和经营过程中没“实物”形态的产品,一直无法用传统的成本会计方法核算成本,造成经营管理者无法获得确切的成本、收益方面的会计信息,难以满足经营管理的需要。随着金融业的快速发展和加入 WTO 后银行业更加激烈的竞争,改革成本管理方式,单独核算产品、客户、业务类型的成本及收益,获得更加详尽的成本、效益等会计信息已是摆在商业银行面前的一项迫切任务。从某种意义上讲,能否科学地开展成本绩效评价,准确地核算有关产品、业务、客户的成本,找到降低成本和提高经营效益的途径,关系到国内商业银行能否在同业

竞争中处于有利地位,能否正确作出科学的经营规划和采取正确的经营策略,关系到商业银行的生存和发展。成本效益会计信息方面存在的严重缺陷,促使商业银行亟待开展绩效评价和成本控制。

(一)成本效益会计信息粗放

目前,国内商业银行成本管理只限于成本支出项目核算、反映以及对费用支出的控制等,成本管理的手段和方法比较简单,尚处于比较低级的阶段。在管理方式上,没有建立起科学的成本管理系统,不能按产品、项目、部门、区域、客户等归集成本,不能为管理者提供准确的成本信息。在成本管理的过程中,只重视了某一环节或某一特定区域的成本控制,没有进行事前成本规划,不能反映经营过程各个环节所发生的成本及成本发生的原因。在成本控制方向上,节支重点放在了费用指标的紧缩和最基层的营业机构,对资产营运过程中全部成本项目的耗费和各级管理层的巨额管理成本却控制不力。业务快速发展与经营效益的持续低下、负债业务发展盲目性所导致的非理性巨额成本支出与日益紧缩的费用开支、巨额固定成本和基层营业机构基础设施的投资需求等矛盾突出。

成本效益信息的粗放其后果是严重的,它会造成银行错误地选择产品经营方向。亏损的产品应该停销或扭亏,但银行有时却误认为它盈利,而将其作为长期经营发展的方向。与此相反,有些产品本来盈利,但传统的会计信息有可能表明亏损,致使管理者错误地采取了撤退的战略,从而丧失了银行提高竞争能力的机会。

(二)成本核算对象模糊

商业银行现有的成本核算没有明确的成本对象,所有的利息支出按项目、类别归集核算,所有的费用均作为期间费用扣除,不论业务发展过程中实际需求如何,费用仍然按计划或总额管理。

由于没有明确的成本对象,管理者很难作出费用支出是否合理的判断。开展成本绩效评价,可以界定明确的成本对象,为管理者提供所需要的资源、产品、业务流程、客户等不同层次成本效益信息。

(三)不能满足经营管理的需要

随着国内银行业买方市场的逐步形成,银行业传统的为所有客户提供所有服务的经营方式已不再适应,银行必须提供与众不同的、具有个性的差异化产品或服务,产品开发和市场开拓必须以客户为导向,建立起对客户特定要求能及时做出反应的营销体制,从而使经营管理、决策过程的难度大大增加。传统的成本效益信息只能告诉人们竞争结果如何,而无法告诉失败者失败的原因,以及怎样改变才能在今后的竞争中反败为胜,不能提供各产品、业务流程、环节的成本效益,以及每个环节成本发生的前因后果,管理者无法获得成本改善的机会,难以满足管理者经营和决策的需要。

开展成本绩效评价,就是要求银行从根本上降低成本,增强盈利能力。银行管理必须深入到业务经营的每一个层次,通过开展作业分析,为寻求降低成本、提高收益提供可靠的依据。另外,也促使银行优化业务管理过程和业务流程,采取日趋合理的业务运作方式,以降低总资源的耗费。

第二节 作业成本法在绩效评价中的应用

一、概念及工作原理

(一)概念

作业成本法,是以经营活动为基础,通过对经营活动成本动因的分析来计算产品成本,并为企业经营管理活动提供更为相关、更为准确成本信息的一种成本计算方法。它利用合理的成本对象来归集这些业务活动的成本,其基本原则是:首先在流程或业务活动

层次上确定所有成本,然后把它们分配到一个或多个成本对象中。

成本动因是指驱动或产生成本费用的各种因素,是作业成本法体系中的一个重要概念。成本动因分为两种,一是资源动因,指将资源成本分配到业务活动的标准,反映了业务活动对资源的耗用状况。另一个是作业动因,是将业务活动的成本分配到产品或劳务的标准,它反映了产品耗用作业的情况。

成本对象是指任何需要单独核算成本的产品、服务、客户、市场、分销渠道和项目等。按作业成本法分配成本时,首先,把整个机构的各种资源(如薪酬、设备、资本)的成本分配给业务流程和业务活动成本库中,业务流程或业务活动的成本库只是简单地把业务流程和业务活动及相关成本合并成一个成本库。然后把这些按业务流程/业务活动归集的成本按照成本对象所使用或耗费的业务活动分配到成本对象中,分配通常以数量作为依据。

(二)作业成本法的基本思想

作业成本法的基本思想,是尽量根据成本发生的因果关系,将资源耗费分配至产品(或其他成本计算对象上),因此成本据此可分为三种类型:

1. 直接成本。某类成本的发生如果是直接由某种产品的生产经营所引起的,那么这类成本通常可直接追溯到特定的产品,一般称之为直接成本,如利息成本是典型的直接成本,直接人工成本也属于这类成本。直接成本以经济可行的方式直接计入有关产品。

2. 可追溯到经营活动的成本。许多成本虽然不能直接追溯到某种产品,但是却可以追溯到有关的经营管理活动。由于有些经营管理活动成本的大小不直接与产品有关,而与另一类经营管理活动有关,从管理上一般将前者称为辅助经营管理活动,后者称为主要经营管理活动。例如,人事管理、网点装修与维护等,首先应根据各主要经营

活动所耗费的辅助经营活动的多少,将辅助经营活动的成本分配到主要经营活动当中去,然后再根据不同产品所消耗的主要经营活动的比例,将这些成本分配至各产品中。

3. 不可追溯成本。除上述两类成本以外,还会剩余一小部分成本,这部分成本既不能直接追溯到某种产品中,也不能追溯到某种作业,通常称为不可追溯成本。一般采用某种特定的标准分配。

作业成本法的基本思想如图 1-1 所示:

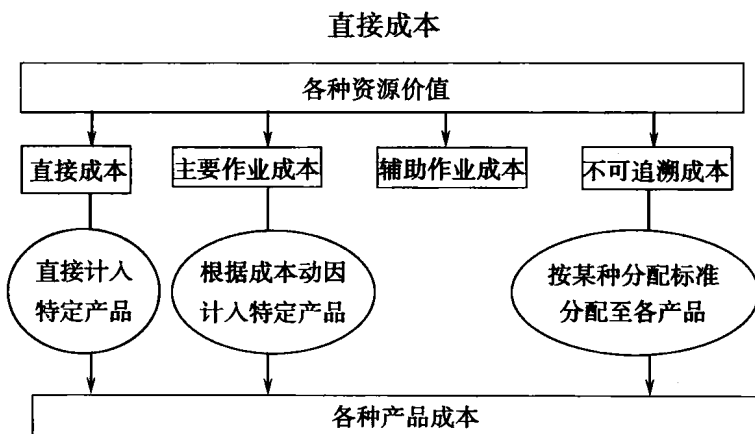


图 1-1

(三)作业成本计算方法的步骤

1. 确认和计量各类资源消耗,将资源耗费价值归集到各资源库。资源是进行业务经营必要的经济因素。各项资源被确认以后,要为每类资源设立资源库,并将一定会计期间所消耗的各类资源成本归集到各相应资源库中。

2. 将经营活动划分为各项作业。作业的划分不一定与企业传统的职能部门相一致。有时作业是跨部门的,而有时一个部门则能完成多项不同作业,作业划分应粗细得当,划分过细则作业总