

会计理论探索丛书

现代商业银行全面成本管理

TOTAL COST MANAGEMENT OF THE MODERN COMMERCIAL BANK

主编 易国洪 主审 陈正生

立信
会计
出版
社

会计理论探索丛书

现代商业银行全面成本管理

**Total Cost Management of
the Modern Commercial Bank**

主 编	易 国 洪	主 审	陈 正 生
编 委	易 国 洪	周 永 康	雷 玲
	陈 正 生	黄 岗	冉 华
	王 定 基	凌 小 川	侯 晓 玲
	涂 明 海	杨 国 英	周 建
	蔡 万 祥	杨 天 健	王 先 维
	王 宏 麟	熊 登 峰	阚 明

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代商业银行全面成本管理/易国洪主编. —上海:
立信会计出版社, 2001. 8

(会计理论探索丛书)

ISBN 7-5429-0901-0

I. 现… II. 易… III. 商业银行-成本管理

IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 051599 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn
出 版 人	陈惠丽

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	19.75
插 页	2
字 数	530 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版
印 次	2001 年 7 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-0901-0/F·0825
定 价	38.00 元

如有印订差错 请与本社联系

《会计理论探索丛书》编委会

主	编	葛家澍	阎达五	
常务副主编		毛伯林	张立年	孙时平
副主	编	丁平准	王俊生	吴水澎
		李学柔	杨宗昌	

《会计理论探索丛书》序

会计与经济总是紧密地联系在一起。经济离不开会计，会计离不开经济。经济越发展，管理越需要，会计越重要。

“发展——改革——发展”是会计实践、会计理论不断前进、不断深化、不断完善的客观规律。没有发展的客观要求，就不会产生发展的愿望，也就不会形成发展的意识；改革既受发展要求、发展愿望、发展意识的驱使，又是实现发展目标的永恒动力，没有会计的改革，就根本不会有会计的发展。

中共十一届三中全会的召开，吹响了改革、开放的进军号角，全国人民、全国会计工作者都按照党指引的方向，为调整、改革与生产力发展要求不相适应的某些社会生产关系，为调整、改革与经济基础不相适应的某些社会主义上层建筑，奋战在改革的前沿，真是意气风发、斗志昂扬。在党的领导下，全国各条战线都充满了无穷的生机，释放出无限的活力。在整个改革大潮中，会计领域也与全国一样，不断地取得了改革开放的累累硕果。这些成就，有待于我们去总结、去反映。随着改革开放的迅猛发展，新情况、新事物、新问题层出不穷，也亟待我们去探索、研究，去作出科学回答，这也是摆在我们面前的光荣而艰巨的任务。

《会计理论探索丛书》的出版，正是通过对现实问题的研究，通过对会计基本理论、业务理论的探索，通过“双百”方针的着力贯彻，会计学术的活跃与繁荣，为贯彻、实现中国会计

学会的科研规划,为建立具有中国特色的以提高经济效益为中心的会计理论、方法体系,起到一点添砖加瓦的作用。

《会计理论探索丛书》是融合会计学术、会计知识、会计经验为一体,汇集不同学派、不同观点、不同主张的会计理论系列专著。只要是确有见地、言之成理,有助于繁荣社会主义会计学术、强化社会主义会计管理并符合《会计理论探索丛书》宗旨和条件的,经过编委会审查认可,均可纳入《会计理论探索丛书》。

这块会计学术园地,是属于我们会计界的广大作者和读者的,是属于我国会计实际工作者、会计理论工作者、会计教育工作者和不同层次的会计后备军的。我们殷切地希望我国会计界的同志们、朋友们,都来认真地关心她!用我们集体的智慧和力量,通过辛勤耕耘和科学管理,让她孕育出许许多多群众喜爱、社会欢迎、经得起实践检验的优秀成果。

祝愿这套丛书能够为我国的社会主义现代化建设服务!祝愿这套丛书能够给会计学术宝库不断地增添佳品!祝愿这套丛书经久不衰,与世长存,永葆青春!

《会计理论探索丛书》编委会

前 言

光阴荏苒,日月如梭,世纪交替,万象更新。伴随 21 世纪滚滚而来的脚步,一股新经济的浪潮正以摧枯拉朽之势荡涤着传统的经济理论、经营理念和发展模式。新经济以其集约型、内生性、高技术、高智能、网络化、数字化等崭新的特点,如初春的朝阳,喷发出蓬勃的生命力和旺盛的成长力,释放出耀眼的光辉,照耀着新世纪世界经济的灿烂前景。伴随轰轰烈烈的新经济浪潮,历经近四百年发展历史的商业银行也正以崭新的面貌改变着传统的经营模式和发展方式。一方面,随着世界经济发展模式的转变和新经济的崛起,商业银行赖以生存的宏观经济和市场基础正发生着翻天覆地的变化,将传统商业银行的成长模式打得粉碎;另一方面,随着世界市场的进一步开放和国际金融竞争的加剧,商业银行面临着更加严峻的成长压力。

新世纪之初,我国将加入 WTO,这意味着中国市场将以最快的速度融入国际市场,与国际市场同步运转。风云激荡,国际金融市场的电闪雷鸣顷刻就会变成中国金融市场的狂风暴雨。特别是我国国有商业银行经历了计划经济时期封闭发展的历史阶段,在市场转型过程中又背负着较重的历史包袱,其资产质量、经营管理水平、市场意识、竞争意识、竞争手段,与国际商业银行相比,还存在着较大的差距。目前我国商业银行外临强敌,内有近忧,最突出的问题是经营品种单一,经营

效益不高,粗放经营积聚的矛盾纵横交织,造成效率低下、成本升高、机构臃肿、竞争乏力。面对如此严峻的竞争形势,我国商业银行必须加快经营体制转型的步伐,尽快健全符合国际惯例要求的经营机制,才能不断成长壮大,驰骋国际金融市场。

我国商业银行经营体制改革的步伐是伴随着市场经济体制的确立和要素市场的不断完善而进步的。改革开放以后,我国即提出了“把银行办成真正银行”的设想,并在十分艰难的情况下开始了银行企业化改革的探索。20世纪90年代中期,我国出台了《中国人民银行法》、《商业银行法》等相关金融法规,确立了社会主义市场经济条件下宏观金融格局和专业银行商业化改革的方向。但是,由于中国经济还处于转型变革时期,新旧经济体制磨擦碰撞、整合重组还需要经历痛苦的过程,商业银行背负的经营包袱还有待进一步消化,改革的步履还十分沉重而缓慢。在这种情况下,选择合适的改革突破口,就成为我国商业银行摆脱经营包袱、转换经营机制的关键。

全面成本管理是以辩证唯物主义的基本理论为指导,以亚哲学“三论”的基本原理为基础,借鉴现代经济学、管理学、金融学、成本会计学、行为科学、现代数学和金融工程的研究成果与工具手段,结合现代商业银行经营管理的具体实践,以商业银行经营模式和经营机制转换为突破口,以全面、全程、全维控制商业银行成本为手段,以价值管理为核心,不断创造核心竞争力,促进商业银行高效低耗运行,持续健康发展。全面成本管理与传统成本管理有三大区别,即:由狭义管理转变

为广义管理,由静态控制转变为动态控制,由单向管理转变为多维管理。全面成本管理以促成商业银行经营机制转变为重点,将成本管理和商业银行业务发展融为一体,把成本优势战略作为商业银行创造核心竞争力的重要战略,把作业成本控制和作业优化作为成本管理的主线,把立足于 21 世纪的经营模式的创立作为成本管理体制改革的方向和目标,从更高层次、更广领域提出了改善商业银行成本管理现状的解决途径。

全面成本管理是建立在现代作业会计理论基础之上的新型成本管理理论。按照美国会计学家恩斯特和扬的观点,全面成本管理就是由三种技法构成的体系:(1)建立在作业分析基础之上的业务过程分析或者称为银行业务流程分析;(2)以作业为核心的成本管理或者称为作业基础成本管理;(3)提出改善成本管理现状的对策、措施并进行持续性改革。由此不难看出,全面成本管理所包含的三种技法中,第一种技法的核心是重新建立成本管理的基础,将成本管理建立在业务流程即业务发展的基础之上,将成本管理与业务发展紧密结合起来;第二种技法的关键是改变传统成本管理的对象与内涵构成,将全面成本管理的对象界定为以作业为载体的价值,即作业链和价值链;第三种技法提出了全面成本管理的发展要求,即持续、健康、良性发展是全面成本管理所追求的最高境界。此外,全面成本管理概念的内涵构成有两个层次:(1)全面成本管理是一种理论和原理,是立足于商业银行经营实践并从中提炼、升华、概括、总结出来用以指导商业银行成本管理实践的一种原理体系;(2)全面成本管理是一种管理活动,是商业银行以改善经营体制、转换经营模式为基础,提高经营

效益的一种经营管理活动,它是商业银行经营和成本管理的有效统一。

商业银行推行全面成本管理目前还处于探索与试验阶段。国外商业银行强化成本管理、健全效益意识和成本意识的实践给我们提供了成功的范本,但我国商业银行成功实施全面成本管理还需要市场、政策和经济环境的配合。因此,借鉴国外商业银行的成功实践,认真研究全面成本管理的基本理论,以促进我国商业银行成本管理实践的发展,具有重要的战略意义。中国工商银行重庆市分行在总行的领导下,结合自身多年来的改革探索和加强成本管理的实践,从认识与实践相结合的视野,组织部分同志深入研究了国内外商业银行和企业界强化成本管理的成功经验,以作业成本管理为主线,以建立全面、全程、全维成本管理机制为重点,结合世纪之交世界经济和现代金融变化趋势及其对商业银行经营发展的要求,较为全面、深入地研究了在商业银行特别是新兴市场和发展中国家的商业银行推行全面成本管理的一系列问题,形成了《现代商业银行全面成本管理》这样一个研究成果。这项研究力求将理论与实践相结合、国内与国外相结合、立足现实与着眼未来相结合、观念更新与实际运作相结合、理论探索与方法引导相结合、借鉴运用与创造发展相结合,以体现方法与手段的创新、观念与思路的创新,在当前商业银行面临紧迫的发展压力、急需冲破重围、重塑优势的现状下,这种探索就显得更加难能可贵。

当然,《现代商业银行全面成本管理》只是在研究现代商业银行经营与管理、发展与创新方面进行了一次肤浅的探索。

这种探索正如现代金融园中初绽的小花，尽管它还是朵小花，还不够怒放，相信终将引来满园春色。

易国洪

2001年6月

于中国工商银行重庆市分行

目 录

第一篇 概论——挑战、变革、创新

第一章 全面成本管理宏观背景	3
第一节 新经济与现代金融发展趋势	3
一、新经济的发展特征(3) 二、现代金融发展趋势(7)	
第二节 现代商业银行发展模式与成本管理	13
一、传统商业银行成长发展模式(13) 二、现代商业银行发展模式(15) 三、现代商业银行成本控制(26)	
本章小结	29
[案例 1] 美国网络经济的发展	30
[案例 2] 全球网络银行的发展	31
第二章 全面成本管理概论	35
第一节 商业银行成本的基本内涵	35
一、成本的基本属性(35) 二、成本的基本分类(37) 三、成本会计原理在商业银行的应用和发展(39) 四、商业银行成本及其分类(40)	
第二节 全面成本管理的基本内涵	42
一、商业银行全面成本管理的内涵(42) 二、全面成本管理的主要对象(45) 三、全面成本管理的基本任务(46) 四、全面成本管理工具和手段(48)	
第三节 实施全面成本管理的战略意义	51
一、实施全面成本管理是适应当代经济发展的必然选择(52) 二、实施全面成本管理是商业银行自身发展的客观要求(53) 三、实施全面成本管理是迎接世界金融挑战的致胜法宝(54)	

本章小结	55
------------	----

第二篇 内核——作业、产品、客户

第三章 商业银行作业成本	59
--------------------	----

第一节 商业银行作业成本系统	60
----------------------	----

一、作业是商业银行经营活动的基本因子(60) 二、作业的分解和确认(63) 三、商业银行的作业链与价值链(65) 四、作业成本系统模型(74) 五、作业成本计算原理(76)

第二节 商业银行作业管理	80
--------------------	----

一、作业管理的内涵与特点(81) 二、作业分析与作业优化(83)

第三节 商业银行作业再造	93
--------------------	----

一、作业再造的基本原理(94) 二、作业再造工程实施——再造价值链(103)

本章小结	122
------------	-----

[案例1] 中国建设银行上海市分行居民个人住房消费贷款作业链再造的成功实践	123
---	-----

[案例2] 某商业银行信用卡业务流程再造	124
----------------------------	-----

第四章 商业银行产品成本分析	127
----------------------	-----

第一节 商业银行产品成本属性探寻	127
------------------------	-----

一、商业银行产品成本的基本属性(127) 二、银行产品成本构成(132)

第二节 商业银行产品耗用资源的模型	135
-------------------------	-----

一、影响产品成本的因素分析(135) 二、银行产品耗用作业的模型(141)

第三节 商业银行产品成本计算	145
----------------------	-----

一、成本分配方法(145) 二、银行产品成本分类计算(147) 三、现代与传统成本计算方法之比较(154)

第四节 商业银行产品及产品成本结构优化	155
---------------------------	-----

一、银行产品结构优化(155)	二、银行产品成本结构优化(162)
本章小结	167
[案例 1] 动因追溯法在成本分析中的灵活应用	167
[案例 2] 银行产品成本优化的方法	170
第五章 商业银行客户成本分析	172
第一节 客户消费产品的方式	172
一、银行与客户关系的悄然变化(172)	二、千人千面——客户消费银行产品的方式(175)
第二节 客户成本及其构成	178
一、客户成本的内涵(178)	二、客户成本的构成(180)
第三节 客户成本计算——客户成本信息动因追溯	183
一、影响客户成本的因素(183)	二、客户成本动因(186)
三、客户成本计算(188)	四、客户成本分析技术(191)
五、客户成本变动规律分析(193)	
第四节 客户金融贡献	195
一、解析客户金融贡献(195)	二、客户综合贡献度的计算(201)
三、客户金融贡献差异理论(209)	
第五节 客户差别服务	212
一、客户差别服务内涵(212)	二、客户差别化服务方法(216)
第六节 客户成本结构优化	220
一、客户结构优化(221)	二、优化客户成本结构的对策(224)
本章小结	224
[案例 1] 客户价值的整体判断	225
[案例 2] 客户差别化方案的制定方法	227

第三篇 模式——全面、全程、全方位

第六章 现代商业银行全面成本管理模式	231
第一节 影响成本管理模式的因素	231

一、银行管理方式(231)	二、经营导向(235)	三、经营方式(237)	
第二节 全面成本管理模式与选择	238		
一、全面成本管理模式(238)	二、全面成本管理模式的核 心 内 容 (241)	三、全面成本管理模式的 选 择(244)	四、全面成本管理对银 行经营体制的基本要求(248)
第三节 全面成本管理的运行机制	249		
一、持续改善——全面成本管理体系运行的基本目标(250)	二、并行 不悖——全面成本管理与经营组织的体制关系(251)	三、全面渗透 ——成本管理决策(252)	四、利益动因——成本管理运行机制的持 续动力(252)
五、可持续进行——成本管理循环封闭(252)	六、持 续改善保障——成本管理制度化与成本管理作业化(253)		
第四节 全面成本管理的导入与推动	253		
一、推行全面成本管理的阻力(253)	二、导入期的不良“成本现象” (255)	三、全面成本管理导入过程(256)	
第五节 全面成本管理信息系统	258		
一、信息系统概述(258)	二、信息系统构成与系统功能(259)	三、 信息系统管理原则(260)	四、成本信息收集(260)
五、成本信息分 析与预测原理(260)			
本章小结	266		
[案例] 在动态多变的环境下如何开展有效的成本管理	267		
第七章 全面控制商业银行成本	269		
第一节 全面管理成本工具	269		
一、直接量化管理法(269)	二、目标管理法(272)	三、成本树管理 法(275)	四、成本综合管理法(277)
第二节 全员成本管理	279		
一、全员成本管理体系的组织法(279)	二、全员成本管理的引导法 (282)	三、全员成本管理的激励法(285)	
第三节 分项成本管理	288		

- 一、作业成本管理(288) 二、产品成本管理(289) 三、客户成本管理(294) 四、部门成本管理(297) 五、网点成本管理(298) 六、银行交易替代成本管理(300) 七、特殊类别成本管理(303)

第四节 虚拟化经营方式下的成本管理..... 305

- 一、虚拟化对银行成本的影响(305) 二、虚拟化经营的成本特征(306) 三、虚拟化经营的成本控制(307)

本章小结..... 308

[案例] 全面渗透——全员成本管理方法的具体应用 308

第八章 全过程控制商业银行成本..... 310

第一节 经营管理作业过程成本的定向溯及..... 311

- 一、银行经营战略的成本管理(312) 二、银行经营方式的成本管理(317) 三、银行经营活动的成本管理(321)

第二节 产品作业过程成本动因的定量溯及..... 326

- 一、银行资源利用状况评价(327) 二、有效的银行资源管理法(335) 三、全面成本论证制度(341) 四、资源利用管理体系(341)

第三节 成本管理循环..... 343

- 一、全面成本管理循环的内容(344) 二、成本计划(345) 三、成本确认与成本考核(350) 四、全面成本管理诊断(352)

本章小结..... 356

[案例] 资源预备性投入的影响分析与控制 356

第九章 全方位控制商业银行成本..... 358

第一节 全方位控制成本基础..... 358

- 一、成本控制的一般过程(358) 二、全方位成本控制——“三向控制”(360) 三、银行成本控制的基本要求及原则(361)

第二节 由上及下的分权体制下的责任成本控制..... 363

- 一、银行责任成本控制的基本内容(364) 二、建立责任成本控制中心(367) 三、银行内部转移价格(371) 四、责任成本分类控制(376)

第三节 由外及内的市场逆向成本控制.....	383
一、市场逆向成本控制法的基本含义(383)	
二、市场逆向成本控制法的基本原理(386)	
三、市场逆向成本控制过程——逐级倒逼(388)	
第四节 由点及面的岗位成本控制.....	393
一、岗位成本控制的方式(395)	
二、岗位成本的分类控制(396)	
本章小结.....	404
[案例] 责任成本中心的选择.....	404

第四篇 发展——优化、持续、整合

第十章 优化商业银行资产负债成本.....	409
第一节 商业银行资产负债成本概述.....	409
一、资产负债成本内涵(409)	
二、资产负债成本管理重点(410)	
三、资产负债成本制约因素(413)	
第二节 优化资产负债成本.....	416
一、成本对称管理(417)	
二、利差最大化(422)	
三、成本缺口管理(423)	
四、期限成本管理(427)	
五、量本利管理(432)	
六、资金定价管理(437)	
本章小结.....	450
[案例] 商业银行资产负债管理的具体应用	452
第十一章 优化商业银行人力资源成本.....	455
第一节 人力资源成本概述.....	455
一、商业银行人力资源(455)	
二、商业银行人力资源成本(457)	
第二节 人力资源成本管理.....	459
一、人力资源成本管理(460)	
二、人力资源成本优化途径(463)	
三、人力资源成本管理原则(465)	
四、人力资源成本管理目标(465)	
第三节 优化人力资源成本.....	466
一、思路与目标(466)	
二、人力资源成本优化程序(467)	
三、人力资源成本优化方案(470)	