

全面成本 管理诊断手册

主审 姜建清
主编 徐雏凤



广东经济出版社

主审 姜建清

全面成本管理诊断手册

主编 徐雏凤

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全面成本管理诊断手册/徐雏凤主编. —广州: 广东经济出版社, 2000.5

ISBN 7-80632-682-0

I. 全… II. 徐… III. 工商银行—成本管理—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 25793 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9 2 插页
字数	220 000 字
版次	2000 年 5 月第 1 版
印次	2000 年 5 月第 1 次
书号	ISBN 7-80632-682-0 / F·322
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

本书编著人员

主编

徐雏凤

副主编

陈正生 张彦欣 李明熙

设计

中国工商银行计划财务部经营管理处
工商银行重庆市分行

执笔

王宏麟 王凤玲 朱晓峰 李波 李燕生
张文武 肖强 陈明超 侯晓玲 胡翰
凌小川 曹军 蒋萍 蒲海泉

周敬群同志在本书编写前期中,给予了系统指导,特
表示感谢!

序

——为《全面成本管理诊断手册》而作

当今世界，一次又一次科技革命的兴起和市场全球化、经济一体化的飞跃发展，正猛烈地冲击着科、工、贸以及金融企业的管理理念和管理方式。以美国、日本为代表的发达国家企业管理领域，顺势掀起一阵又一阵前所未有的成本管理创新新潮，并迅速向各个国家、各类企业不断渗透。与此同时，我国商业银行遵循着党的十四大以来进一步改革开放的精神，紧踏时代节奏，不断地融入世界经济大潮，在走向更广阔的国际市场的同时，也面临着国内外同业强力竞争与行内经营重负的双重压力。面对机遇与挑战并存的经营环境和扑面而来的管理新浪潮，创新和加强成本管理，无疑成为顺应环境变化的理性选择和必然趋势。

从今年起，中国工商银行将在全行范围内逐步推行全面成本管理。这项顺应世界经济潮流的管理创新，融战略性管理与战术性管理于一体，作用广泛，意义深远：

——它把握了银行盈利性、流动性、安全性“三性”协调的绝妙工具。在“三性”协调基础上争取效益最大，历来是各国商业银行经营管理的核心问题与首要目标。成本则处处时时牵动甚

至左右着“三性”变化，成本管理成为协调“三性”、影响银行经营全局的绝妙工具。如同许多管理会计学家的共识：对企业效益来说，最富意义、最有主动权的是成本，成本指标是经营单位最具综合性的质量指标，也是经营单位不断提高效益的永远可主动控制的指标。

——它凝聚了中外商业银行经营管理的智慧。它借鉴了国际现代成本管理领域历次重大变革形成的先进理念和先进方法；吸收了我国银行业在长期实践中积累起来的许多成功经验；在反复研究、认真探索的基础上，提出了许多既有超前性，又有可行性的新思路、新方法。商业银行那种主体单一、内容单调、运行封闭、监管滞后的传统成本管理模式，将逐步退出银行营运。主体多元、内容广泛、运行外向、控制超前的成本管理，将伴随并影响银行经营管理的全过程。

——它抓住了当前银行收入上不去与支出不下来的突出矛盾。随着金融同业市场中新生力量的不断增添，已有一定历史的商业银行扩大收入份额将更为艰难，更为被动。这既需要我们积极而又稳健地拓展业务，培育效益新增点，化被动为主动，更需要我们运用好主动性很强的成本管理工具，何况一些分支机构还不同程度地存在着成本管理松懈，支出把关不严的问题；成本潜力不小，更需要我们坚持勤俭办行，倡导精打细算，杜绝铺张浪费，把加强成本管理放在十分重要的位置，常抓不懈。

今年是管理年，为彻底落实党中央、国务院严字当头，加强管理的有关要求，中国工商银行还率先推出了自律性的经营管理评价分析制度，这也是一项极富意义的管理创新。它对于各个分



支机构澄清差距、找出成因、判断趋势、把握市场、挖掘潜能、明确方向、调整部署、完善管理、加强自律具有十分重要的作用，与全面成本管理互为补充、异曲同工。正确处理好两项改革的关系，把两者有机地结合起来，互动互促，经营管理水平必定有一个大的提高。

为配合两项改革的顺利实施，总行计划财务部与重庆分行及有关省市分行的同志共同编写了这本《全面成本管理诊断手册》。该书吸收了中国工商银行与世界著名决策顾问机构进行成本诊断试点的成功经验，引入了国际上较为流行的先进的思维方式和分析方法。我相信这本书将会对推动全面成本管理，细化经营评价分析，深化我国商业银行改革起到较好的指导作用。

中国工商银行行长

姜建清

2000年5月

目 录

第一章 总 论

- 1.1 全面成本管理的基本概念····· (2)
 - 1.1.1 全面成本管理的概念与特点····· (2)
 - 1.1.2 全面成本管理的内涵与外延····· (3)
- 1.2 实施全面成本管理的意义与作用····· (4)
- 1.3 全面成本管理的理论支撑····· (7)
 - 1.3.1 系统管理理论····· (7)
 - 1.3.2 立体管理理论····· (8)
 - 1.3.3 管理会计理论····· (9)
 - 1.3.4 成本运动规律····· (9)
 - 1.3.5 作业成本理论····· (9)
 - 1.3.6 目标控制理论····· (10)
 - 1.3.7 价值工程理论····· (10)
 - 1.3.8 机会成本理论····· (11)
- 1.4 全面成本管理的主要内容····· (12)
- 1.5 《全面成本管理诊断手册》的产生背景····· (13)

第二章 全面成本管理总体判断

- 2.1 总量判断····· (15)



2.1.1 静态指标	(15)
2.1.2 动态指标	(16)
2.2 结构判断	(16)
2.2.1 占比判断	(16)
2.2.2 系数判断	(17)
2.3 总量或结构判断依据：参照点	(19)

第三章 优化网点网络

3.1 概述	(20)
3.1.1 优化网点网络的基本程序	(21)
3.1.2 优化网点应考虑的关键因素	(22)
3.2 诊断活动的目的及主要手段	(23)
3.3 优化网点的分析过程	(24)
3.3.1 优化网点操作流程	(25)
3.3.2 主要工作及分析方法	(33)
3.3.3 决策树各结点的判断标准	(39)
3.3.4 顾客问卷调查为参考以最后确定撤并网点	(44)
3.3.5 估算网点撤并对效益的影响	(45)
3.3.6 优化调整网点可能遇到的障碍及解决办法	(46)
3.3.7 权衡实施网点撤并举措的得失	(47)
3.4 诊断工作时间安排	(48)
附件1 成本效益综合分析模型	(49)
附件2 成本效益综合分析模型的推论和相应的判断	(52)



第四章 合并支行机构

- 4.1 概述 (53)
 - 4.1.1 合并支行基本程序..... (53)
 - 4.1.2 支行机关合并关键考虑因素..... (54)
- 4.2 诊断活动的目的及所需的资源..... (55)
- 4.3 支行合并诊断工作流程..... (56)
 - 4.3.1 收集数据 (57)
 - 4.3.2 根据各支行地理位置和网点数分析合并办法
..... (58)
 - 4.3.3 座谈会的议程..... (59)
 - 4.3.4 列出撤并清单..... (61)
 - 4.3.5 估算费用节余的计算方法..... (62)
 - 4.3.6 估算固定费用节余的计算方法..... (63)
 - 4.3.7 权衡实施支行机构合并举措的得失..... (65)
- 4.4 诊断工作时间安排..... (66)

第五章 调整柜台人员排班

- 5.1 概述..... (67)
- 5.2 诊断活动的目的及所需的资源..... (68)
- 5.3 调整柜台人员排班诊断工作流程..... (69)
 - 5.3.1 收集资料 (70)
 - 5.3.2 分析方法..... (73)
 - 5.3.3 如何寻找解决方法..... (77)

5.3.4 估算人员费用的节约潜力·····	(80)
5.3.5 寻找阻力和可能的解决办法·····	(81)
5.3.6 选择方案·····	(82)
5.4 诊断工作时间安排·····	(83)

第六章 精简管理和支持人员

6.1 概述·····	(84)
6.2 诊断活动的目的及主要手段·····	(85)
6.3 主要工作步骤和分析工具·····	(86)
6.3.1 精简管理和支持人员诊断工作流程·····	(86)
6.3.2 资料收集用表·····	(87)
6.3.3 确定有可能被精简的支行·····	(89)
6.3.4 ·····	(91)
6.4 诊断工作时间安排·····	(92)

第七章 减少中间管理层

7.1 概述·····	(93)
7.2 诊断活动的目的及主要手段·····	(94)
7.3 主要工作步骤和分析工具·····	(95)
7.3.1 减少支行层面诊断工作流程·····	(95)
7.3.2 收集组织结构信息·····	(96)
7.3.3 参照国际经验·····	(97)
7.3.4 责权分配国际经验·····	(101)
7.3.5 设计新的管理模型·····	(104)



- 7.3.6 估算效益及阻力 (105)
- 7.4 诊断工作时间安排 (106)

第八章 客户差别服务

- 8.1 概述 (107)
- 8.2 诊断活动的目的及所需的资源 (108)
- 8.3 主要工作步骤和分析工具 (109)
- 8.3.1 对私客户资料分析 (110)
- 8.3.2 对公客户资料分析 (113)
- 8.3.3 建立模型——对私客户进行盈利性分析 (121)
- 8.3.4 对公业务分析模型 (127)
- 8.3.5 确定客户差别服务方案 (136)
- 8.3.6 设计方案 (141)
- 8.3.7 预测各方案的阻力并找出可能的解决办法 ... (147)
- 8.4 诊断工作时间安排 (152)

第九章 简化业务流程诊断工作

- 9.1 概述 (153)
- 9.2 诊断活动的目的及主要手段 (154)
- 9.3 主要工作步骤和分析工具 (155)
- 9.3.1 简化业务流程诊断工作过程 (155)
- 9.3.2 访谈示例 (156)
- 9.3.3 召集有关业务人员座谈会 (157)
- 9.3.4 画出业务流程图 (160)

9.3.5 实地考察	(161)
9.3.6 提出优化程序的构想	(162)
9.3.7 估算优化方案的效益及阻力	(164)
9.3.8 选择方案所需考虑因素	(166)
9.4 诊断工作时间安排	(168)

第十章 集中采购

10.1 概述	(169)
10.1.1 集中采购的基本程序	(169)
10.1.2 集中采购的主要诊断手段	(170)
10.1.3 集中采购应考虑的关键因素	(171)
10.1.4 节约采购开支对财务业绩的影响举例	(172)
10.2 诊断活动的目的及主要活动	(173)
10.3 集中采购诊断流程	(174)
10.3.1 收集资料	(175)
10.3.2 某银行与国际水平的对照	(183)
10.3.3 根据费用项目表初步估算集中采购对各项费用 的影响	(190)
10.3.4 集中采购可能的障碍和解决办法	(191)
10.4 诊断工作时间安排	(191)

第十一章 开展新的中间业务

11.1 概述	(192)
11.2 诊断活动的目的及主要手段	(193)

11.3 开展新的中间业务诊断流程·····	(194)
11.3.1 收集资料·····	(195)
11.3.2 确认可供选择的中间业务·····	(202)
11.3.3 估算各方案的影响·····	(204)
11.3.4 预测各方案的阻力并找出可能的解决办法 ·····	(205)
11.3.5 确定新开展的中间业务的基本原则·····	(206)
11.3.6 确定新增中间业务·····	(206)
11.4 诊断工作时间安排·····	(207)

第十二章 资金成本

12.1 概述·····	(208)
12.2 资金成本控制的总量诊断·····	(210)
12.3 资金成本控制的 _{结构} 诊断·····	(211)
12.3.1 一般状态下的资金成本结构分析·····	(212)
12.3.2 实行内部转移价格机制下的资金成本结构分析 ·····	(213)
12.4 资金成本控制的流向判断——以资金流为主线 判断成本流的合理性·····	(216)
12.5 资金成本管理的参考模式·····	(219)
12.5.1 工作原则与思路·····	(219)
12.5.2 诊断活动的目的及主要手段·····	(220)
12.5.3 资产负债分析模型·····	(221)

12.6 资金成本诊断流程.....	(222)
12.6.1 数据收集.....	(223)
12.6.2 数据整理.....	(230)
12.6.3 模型分析.....	(232)
12.6.4 杠杆分析.....	(240)
附录一	(249)
附录二	(260)

第一章 总 论

当今世界经济竞争风起云涌，全球经济金融整合度日益提高，以对内从严调控、对外调扩市场为手段，以耗费最小、收益最大为目的的企业管理席卷全世界。任何一个国家、一个企业都不可能视此而不顾。

中国即将加入世界贸易组织（WTO），这将为中国企业的经营与管理提供更大的舞台，更多的机遇。中国企业将在世界经济大市场上参与竞争，能否适应竞争，在很大程度上取决于竞争战略。

中国工商银行作为中国最大的国有金融企业，自建行以来即制定了外向型发展的竞争战略，主动进入国际金融市场搏击，相继设立了多家境外机构，1998年被认定为世界500强企业。在经营上与国际经济金融接轨，积累了一定的竞争经验。

但是，与国际发达商业银行相比，工行的经营体制与竞争机制还存在着较大的差距。为了增强全行竞争实力，强化全行经营自律意识、竞争意识与发展意识，不能不借鉴国际发达商业银行的先进经验，深化经营机制改革，努力降低耗费，提高经营效益，化解经营风险，力求在全球金融竞争中立于不败之地。

20世纪之末，工商银行与国际著名决策顾问机构合作，选点对成本管理进行了诊断、设计，在此基础上集中部分专家开展成本管理研讨与策划，提出在全行范围内推行全面成本管理，先后得到总行行长办公会、总行党委扩大会、全国计财暨决算工作会、全国分行行长会议的一致赞同。

1.1 全面成本管理的基本概念

1.1.1 全面成本管理的概念与特点

全面成本管理是运用现代管理科学原理与标准化技术，以责任成本管理为主线，对银行经营管理活动的各层次、各门类、各环节实行成本调节与机会成本抉择的现代管理方式。与传统的成本管理方法相比，全面成本管理具有完整性与广泛性、系统性与连锁性、主动性与动态性的特点。

完整性与广泛性体现在全面成本管理的调节范围由狭义成本转向广义成本。不仅对列入损益表的成本项目要继续完善管理，而且对未列入损益表的可能产生的或有成本，也要从严管理，从源头上进行控制，更有利于事半功倍地防范成本风险与提高经营效益。

系统性与连锁性体现在全面成本管理的工作方式从单一部门专管转为全行各个方面员工齐抓共管。通过建立若干成本效益责任中心，把成本控制的责任分解落实到每一个层次、每一个部门、每一个环节、每一个岗位，使全行全员牢固树立成本意识，时刻关心成本业绩，主动加强成本管理。

主动性与动态性体现在全面成本管理的控制过程由事后核算转向全过程管理。即从业务及其管理活动准备运作起，实行成本调节，并且紧随业务及其管理活动，从成本预测、计划、实施、监管、核算、分析各环节都要适应经营管理的需要，采取不同的管理手段，加强成本管理。转变过去被动地事后算账和消极地“管、卡”方式，发挥全面成本管理各项工具在成本管理中的作用，强化对经营资源配置、成本支出调节作用，有效地降低和控制成本。