

银行价值经营创新丛书

Expense Allocation

Leading Banks' Solution to the Critical Issues

银行费用分摊

领先银行的逻辑与方法

谭云 编著

银行价值经营创新丛书

银行费用分摊

领先银行的逻辑与方法

谭 云 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行费用分摊: 领先银行的逻辑与方法 / 谭云编著.
—北京: 企业管理出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0984 - 8

I. ①银… II. ①谭… III. ①银行管理—费用控制—
研究 IV. ①F830. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 284730 号

书 名: 银行费用分摊: 领先银行的逻辑与方法

作 者: 谭 云

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0984 - 8

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701408 发行部 (010) 68414644

电子信箱: bankingshu@126.com

印 刷: 北京通天印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.25 印张 161 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 198.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

银行业绩评价 (Performance Measurement)，在业界被公认为有三根支柱，或者说最关键的是要解决三个问题：一是资金的转移定价 (FTP)，二是经济资本的度量与配置 (ECM)，三是成本或费用的分摊 (CA 或 EA)。

资金转移定价用来向银行内部各业绩单位分解银行经营负债或资产的资金收益或资金成本，经济资本度量用来衡量银行内部各业绩单位的非预期损失，成本或费用分摊则是把除资金成本和非预期损失以外的银行非利息费用（下文简称“费用”，其中含预期损失）分摊到各内部业绩单位。

这里的内部业绩单位 (Internal Units) 可以是银行的各个经营性机构或部门或业务条线，也可以是银行的各种产品或产品群或业务种类，还可以是银行的各个客户或客户群、以及客户经理或客户服

务团队等。

在传统的银行经营中，银行的费用无须也没有在各个内部业绩单位之间进行分摊。当前业绩领先的银行之所以要开展费用的分摊，或者说，这种分摊对它们之所以如此重要，主要是基于以下两个现实。

一是由于近年来人事成本、信息技术成本等成本费用的大幅提升，银行的费用（大部分是间接费用）在其总成本中所占的比重显著提高，有些国际银行的费用总额甚至快要赶上其利息成本总额，因此银行在评价其内部业绩单位时，再也不能忽视各单位应该承担的费用成本。二是银行产品的日益多元化和系列化，以及内部流程的日益复杂化和精细化，使得费用的发生与应该归属的内部业绩单位之间的关系变得日益复杂，如果对费用不进行合理、规范的分摊，势必影响对各内部业绩单位的正确评价。

在对费用进行分摊的问题上，国际上主流的做法是采用作业成本制度（ABC）。相对于其他费用

分配方法，作业成本制度是一项创新的业绩管理工具，具有明显的优势：它的理论依据比较充分，实务做法比较规范，提供的分摊结果比较准确可靠。这些优点对于崇尚规范管理的银行来讲是非常切合需要的。因此，作业成本制度也越来越得到我国银行的认可和采纳。采用这种制度来合理、规范地分摊费用，已经成为中国银行业的一大管理趋势。

为了满足国内各银行学习和实施作业成本制度的需要，也为了填补国内银行业费用分摊领域指导用书的空白，我们专门编写了这本《银行费用分摊》，针对银行业在学习和实施作业成本制度分摊费用的过程中所涉及的各个知识点进行了系统、规范的讲解，同时对可能遇到的各种问题提出了相应的应对措施和解决方案，而且还针对银行业的深度需要，扩展了作业成本制度的应用领域和附加功能。

本书是“银行价值经营创新丛书”的核心书目之一，适合银行业内专业人士，以及高等院校和研究机构相关师生学习参考。读者可以单独研读本

书，也可与本套丛书的其他书目结合阅看。相信本书以及本套丛书所提供的独一无二的知识与价值，一定会使读者在银行价值经营创新领域大有收获。

目 录

第1章 作业成本制度的产生和概念	1
1.1 传统成本制度的缺陷	1
1.2 作业成本制度的产生	4
1.3 作业成本制度的概念	5
第2章 作业成本制度的费用分摊原理	13
2.1 银行费用分摊步骤	13
2.2 银行费用分摊举例	19
第3章 作业成本制度的费用分摊意义	26
3.1 权威观点综述	26
3.2 计算产品成本	30
3.3 分析客户盈利能力	31
3.4 作业成本管理	32
3.5 战略价值管理	36
第4章 银行作业的界定与分类	39
4.1 作业的界定	40

4.2 作业的分类	49
第5章 银行成本动因和作业计量指标的确定	53
5.1 成本动因的确定	54
5.2 作业计量指标的确定	60
第6章 银行作业成本的计算规则	70
6.1 成本（或资源耗费）的分类	71
6.2 资金转移定价方法	76
6.3 作业成本归集方法	79
6.4 作业耗费工时确定方法	84
6.5 作业成本的期间选择	91
6.6 作业成本的汇总口径	92
第7章 银行费用分摊信息系统解决方案	97
7.1 第一阶段：发起项目	98
7.2 第二阶段：确定数据构成	104
7.3 第三阶段：收集数据	110
7.4 第四阶段：开发信息系统	121
7.5 第五阶段：编报作业信息	133
7.6 第六阶段：使用作业信息	136
第8章 基于费用分摊的银行产品成本计算	141
8.1 产品成本计算适用对象	141
8.2 产品成本计算方法	143

8.3 产品盈利能力计算问题	148
第9章 基于费用分摊的银行客户盈利能力分析	149
9.1 客户盈利能力概论	149
9.2 客户和客户群的界定	151
9.3 客户盈利能力的衡量	158
9.4 客户盈利能力的报告口径	161
第10章 基于费用分摊的银行作业成本管理	163
10.1 成本削减行动	164
10.2 营业成本管理	171
10.3 作业预算编制	177
10.4 作业业绩管理	183
第11章 基于费用分摊的银行战略价值管理	187
11.1 战略方向的确定	187
11.2 战略价值动因的确定	190

第1章 作业成本制度的产生和概念

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得最为明显。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。

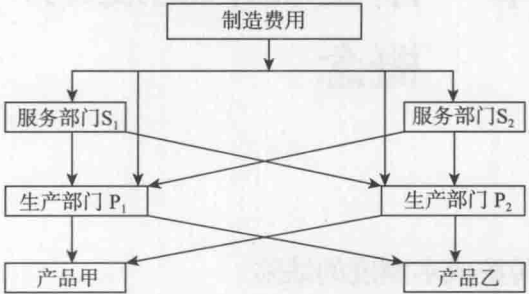


图 1.1 传统数量基础成本分摊方法

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。

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。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。20 世纪 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。

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、拉丁美洲以及欧洲其他国家扩展。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。

美国银行管理研究院 (Bank Administrative Institute) 曾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 50%。调查的结果是约 90% 的银行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，从而使成本的可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，如表1.1所示：

表 1.1 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