

**BANK**

国际一流银行财会管理规则



Management Accounting for Banks

# 西方银行 管理会计

● 银行管理会计师工作指南

## Management Accounting for Banks



Management Accounting for Banks



● 主编 舒新国 顾万寿 童芷苓 郑榕

企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国际一流银行财会管理

# 西方银行 管理会计

银行管理会计师工作指南

Management  
Accounting  
for Banks

主 编 舒新国 顾万寿 童芷苓 郑 榕  
副主编 钱 亮 廖又泉 张立山 刘晓敏  
编 写 王 琳 成 俊 欧 洋 王 勇

企业管理出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

西方银行管理会计:银行管理会计师工作指南/舒新国等主编.  
-2版.-北京:企业管理出版社,2002.11

ISBN 7-80147-183-0

I.西... II.舒... III.银行会计:管理会计-西方国家  
IV.F830.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 095035 号

---

**书 名:** 西方银行管理会计:银行管理会计师工作指南

**作 者:** 舒新国 顾万寿 童芷苓 郑榕

**责任编辑:** 张双喜 **技术编辑:** 穆子 晓光

**书 号:** ISBN 7-80147-183-0/F·181

**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:** 100044

**网 址:** <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

**电 话:** 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

**电子信箱:** 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

**印 刷:** 北京广益印刷有限公司

**经 销:** 新华书店

**规 格:** 880×1230 32 开 10.75 印张 204 千字

**版 次:** 2003 年 1 月第 2 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

**定 价:** 38.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# **BANK** 国际一流银行财会管理规则 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

**姚桂琴**

中国人民银行会计财务司巡视员

**刘家德**

财政部金融司副司长

**孙晓霞**

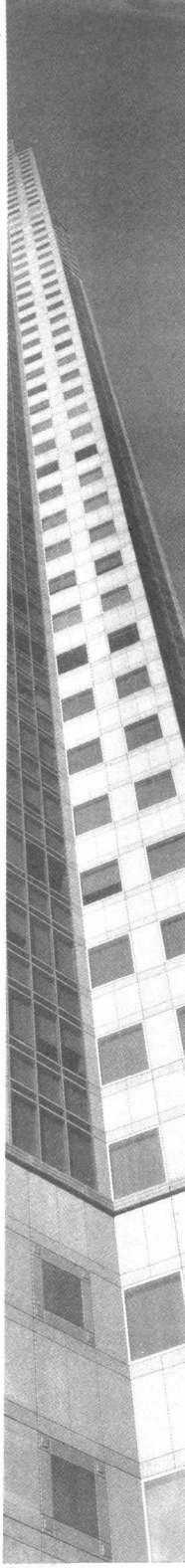
财政部金融司副司长

**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



# 国际一流银行财会管理规则 **BANK**

## 丛书编审委员会

### 副主任

徐雏凤	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副总经理
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	交通银行财会部总经理
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副总经理

# C 目 录

## CONTENTS

### 第 1 章

---

管理会计的作用	1
○ 完善的管理会计系统:	
业绩一流金融机构的重要特征	3
○ 管理会计的作用:提供决策信息的重要工具	7
○ 管理会计信息:必须具有简明性和惟一性	12
○ 管理层应该怎样有效利用管理会计信息	15
○ 小结	18

### 第 2 章

---

战略计划的制定	19
○ 战略计划概述	20
○ 战略计划的制定步骤	24
○ 战略计划的编写要求	34
○ 制定战略计划注意事项	36
○ 小结	38

### 第 3 章

---

战术计划的编制	41
○ 战术计划的编制程序	42
○ 资产负债计划的编制	47

○ 收入计划的编制	52
○ 费用计划的编制	54
○ 资本支出预算的编制	59
○ 小结	63

## 附录一

---

### 案例研究:

美国和加拿大金融机构的最佳计划编制程序	65
○ 自上而下的公司战略计划	68
○ 对业务计划制定人给予具体指导	71
○ 由自下而上的计划发展而来的备选战略计划	72
○ 透彻详尽地评审和质疑自上而下的 计划和自下而上的计划	76
○ 编制更有效率的、与计划相配套的预算	79
○ 通过将实际执行结果与计划进行对比 及早发现业务经营的成功或失败	82
○ 有效进行战略计划:有难度但受益无穷	82

## 第4章

---

管理会计报告系统	87
○ 管理会计信息缺口	88
○ 管理会计信息需求	91
○ 管理会计报告系统:观念与功能	98

○ 管理会计报告系统:设计、开发与实施	102
○ 小结	108

## 第 5 章

---

<b>成本和盈利能力的报告</b>	<b>111</b>
○ 确定管理层的信息需求	112
○ 什么是成本和盈利能力报告	113
○ 建立完整的成本和盈利能力报告系统 要解决的问题	115
○ 成本和盈利能力报告系统的观念设计	119
○ 成本和盈利能力报告系统的功能设计	122
○ 成本分析报告的设计	123
○ 成本和盈利能力报告系统设计的数据需求清单	128
○ 成本研究程序——平均项目成本计算法	136
○ 成本研究程序——标准成本计算法	138
○ 标准成本计算法与非标准成本计算法的比较	141
○ 成本和盈利能力报告系统的信息维护要求	142
○ 小结	146

## 第 6 章

---

<b>资产负债管理</b>	<b>147</b>
○ 资产负债管理概述	148
○ 资产负债管理工具之一:利差管理	149



○ 资产负债管理工具之二:缺口管理	154
○ 资产负债管理工具之三:持续期分析	166
○ 资产负债管理工具之四:资产配置	171
○ 资产负债委员会的组建与运作	173

## 附录二

---

案例研究:美国某州立银行的缺口管理	181
○ 背景情况	182
○ 资产负债管理政策	183
○ 评估缺口对净收益的影响	186
○ 净利息收入和动态缺口报表	188
○ 缺口管理战略	190
○ 对州银行战略的评价	192

## 第7章

---

业绩和风险衡量的报告	195
○ 基本报告原则	196
○ 主要报告内容	199
○ 业绩考核的报告	216
○ 业绩比率的报告	219
○ 风险预警的报告	222
○ 小结	224

### 附录三

---

<b>案例研究:美国银行业的业绩衡量</b>	227
○ 银行投入大量的资源进行业绩衡量	229
○ 最重要的衡量指标:收益和股东回报	232
○ 衡量方法注重于经济价值的创造	234
○ 努力跟上新需求的信息系统	240
○ 与计划、报酬之间的联系应加强	243
○ 需要更正式的经营业绩衡量政策	246
○ 以股东收益为基础的衡量方法越来越受到青睐	247

### 第 8 章

---

#### 管理会计报告中的热点问题:

<b>内部资金转让定价</b>	249
○ 什么是内部资金转让定价	250
○ 单一资金库定价法	252
○ 多重资金库定价法	257
○ 配比筹资定价法	262
○ 合同利差定价法	268
○ 内部资金转让定价方法的比较	269
○ 小结	271

## 第 9 章

---

### 管理会计报告中的热点问题:

特殊成本分配问题	273
○ 贷款损失、贷款损失准备金和 贷款损失准备支出的分配	274
○ 非盈利资产持有成本的分配	289
○ 权益(资本)的分配	292
○ 小结	308

## 第 10 章


---

管理会计报告中的其他热点问题	309
○ 如何报告所得税费用	310
○ 向责任中心回收费用过量与不足的处理	312
○ 如何报告管理费用	313
○ 如何使用注释报告(影子会计)	315
○ 如何报告外汇费用差异	324
○ 如何报告前期调整	325
○ 小结	329

## 附录四

---

西方银行管理会计重要词汇(英汉对照)	331
--------------------	-----



第 11 章

# 管理会计的作用

如果你列举出色金融机构的特征,你可能会想到许多方面,而一个优秀的管理阶层——机构高效运转的核心,可能是你首先提及的特征,所列举的其他特征则通常体现为管理队伍所做的工作。

管理队伍的首要工作是保证信息通畅,因为管理出色的机构都具有一个完善的信息系统。本书将为高层管理人员如何在其机构内建立强有力的信息报告体系提供工具。

出色的金融机构应具备以下特征:

1. 组织完善、富有活力的管理队伍。管理人员能够自由沟通,能够为完成机构目标携手奋进;具有大胆创新、勇于实践、身先士卒的精神;掌握机构全貌,关注经营动态。

2. 明确的战略和任务。明确的目标和战略设计使组织中的每个人都具有目的和方向感。

3. 高度协调的组织。具有预见性、效率性且富有影响力,雇员各司其责。为保证目标的实现做到事前预测,事中控制。

4. 完善的管理信息报表。送交管理人员的报表应提供管理阶层所需要的信息,符合管理层的风格(模式)且准确、及时、易于阅读。

5. 企业形象鲜明、管理模式适宜、信息渠道畅通且控制严密。组织必须条理分明,使每一成员知晓其责权并充分发挥自己的才能。

本章为读者了解管理会计在金融机构内的重要作用会起到

铺垫作用。管理人员依靠准确并密切相关的信息开展日常工作,管理会计是提供业绩衡量、风险预警、决策信息和计划目标等信息的工具,如果能加以恰当运用,金融机构就会取得优良业绩。

本章还将探讨金融机构如何运用信息取得令人满意的经营业绩。在确定业绩衡量标准时,管理会计的作用就会得以显现。管理会计人员会对适合金融机构的最佳业绩标准提供咨询意见,他们的建议在相关事项决策方面是有价值的。

## **完善的管理会计系统:业绩一流金融机构的重要特征**

若被问及资产回报率和权益回报率的目标值,大多数管理者会认为 1.50% 的资产回报率和 20% 的权益回报率是难以达到的,对规模大的金融机构尤其如此。但是,大多数人也都承认这一目标是他们期望取得的。

经营业绩极佳且充满活力的金融机构应具备怎样的风貌?首先,领导者应该坚强有力,但决非独断专行。领导者应激励雇员而不是统治他们,领导者应有思想、有方向意识且目标明确,能激励并影响他人实现既定目标,能与他人携手高效地工作并易于沟通。

如果人人都具有方向意识并认清目标,那就表明领导者的任务指令已贯彻到组织的各个阶层。好的领导者应对其组织充

满信心。

在实现目标中每个雇员对其行为的效果承担责任是至关重要的。效果是以最适度的效率做好本职工作,而效率则是以尽量少的投入产生预期效果的能力。若管理者已建立了严密的组织体制,每个雇员就会知晓在实现既定目标中将如何行事,那么做好工作的关键就在于雇员的工作责任感。

每个雇员应该具有时间观念,并知道其行为对机构的价值。这在召集各类委员会会议和项目小组会议时,显得尤为重要。运转良好的机构会安排专人负责委员会和项目,向与会者发出准时出席的通知:预先安排明确的议程,并能够尽快取得结果;善于言表的会议主持者知道如何控制议程;会前应说明会议的预期效果。

会上,经理应引导与会者就会议的目标和目的进行讨论,会后重新定出行动方案和完成日期,经理通常对人员岗位安排和工作进度心中有数。如需对有关议题再议,必须确定具体的时间和地点。也就是说,对会议的步骤、内容、目的和效果都要预先安排,不能随心所欲。经理要使组织永远充满活力,他们的工作是不断向组织机体加注能量,并保证不失去任何发展机会。总之,金融机构应该具有良好的组织性和行动的方向性。

具有活力的机构通过传递积极的信息以提高其公众形象。人们会透过机构发生的事件了解这一点。对客户要求反应迅速、有清晰的查询路径和能够快速进行业务处理,是金融机构高

效运作的象征。企业形象之所以重要,因为它表明金融机构在顾客、社会、投资者和雇员面前是否具有良好的组织性。社会形象良好的金融机构懂得如何反应,易于交流,信息传递渠道通畅。在当今放松管制的环境下,金融机构提供的产品和服务基本相似,企业形象成为能否获得成功的决定因素。

能否有效运用其资源无疑会影响金融机构的经营。金融机构有两种重要资源:人力和财力。如何运用这两种资源对金融机构的经营状况会产生不同的影响。

1. 有效地运用人力资源应做到以下几点:

- 在高峰期雇佣临时工。
- 保持雇员保障机制最小化。
- 工资结构对有才能、勤奋工作的人具有吸引力。
- 以奖励机制激励雇员。
- 人力及其报酬增长跟踪系统能阻止管理者增加不必要的雇员。
- 跟踪使用长期雇员和财力资源的所有项目,指定经理负责项目的执行、成本控制和实现既定目标收益。
- 实行无闲置人员的工作方案。在工作松弛阶段,分配员工承担其他任务。

2. 能够最大限度地利用财力资源的金融机构可以做到以下几点:

- 具有灵敏的资产负债委员会。



- 具有优化利差的政策和策略——包括资产定价和资金筹集。

- 保持非利息费用最小化,并有专人负责。
- 战略和战术计划灵活。
- 对非信贷产品有连贯的定价策略。

3. 管理出色的金融机构还具有完善的管理会计程序,它告诉管理者其机构的资源正在如何利用,这些信息可以满足不同管理阶层的需要。

完善的管理会计程序能做到以下几点:

- 按机构(在本书中,当“机构”与“产品”和“客户”并列出现时,“机构”的含义是指金融机构的内部组织)、产品和主要客户分类列示经营成本和盈利能力。

- 避免出现例外情况。
- 能使所有经理人员在报告中描述其工作业绩。
- 让每人参与计划和参与编制计划与实际执行情况报告。
- 提供及时、准确、相关和易懂的报表。
- 保证本金融机构内只有一套数据流通。
- 减少和消除不能获得信息的抱怨。

由于金融机构人员集中,往往存在信息传递过滥的倾向:其传递的信息,有些是实质性的,有些是微妙的,有些是不必要的。一些金融机构因此花费相当多的时间和精力削减信息量,消除不必要的报告,减少报告分发名单。