

## 银行价值来源之二 — 成本管理

成本在经济增长值的计算公式中体现为扣减项，即成本相对于收入而言越低，银行发明的价值越大。随着市场竞争的日益剧烈，成本竞争在银行价值竞争中的作用日益凸显，成本管理在银行价值发明中的奉献已受到普遍关注。本章第一节讨论成本和成本管理概念，阐明成本管理与价值发明的关系；接下来两节结合建行实际，从理论上分别分析成本管理的两个方面，即成本控制和成本减少问题，旨在阐明国外先进商业银行所采用的科学的成本管理体系和措施的背景和因素，有助于我们此后成本管理工作的改善；作业成本法和费用定额管理是成本减少和成本控制的重要措施，我们将在第四、五节分别作专项研究。本章的最后两节本级费用管理和集中采购问题，是我们实际工作的总结，它对于指引我们的平常工作具有实践意义。鉴于准备金支出和资本成本问题已在风险控制中作了论述，而筹资成本和手续费支出问题已涵盖在收入管理的内容中，本章旨在重点研究涉及经营管理费用和补偿性支出在内的银行费用管理问题。

### 第一节 成本及成本管理

成本是会计里最模糊的一种名词，虽然它在实际工作中被频繁使用，但在不同的应用领域，它有不同的内涵。美国会计学会下属的成本概念与原则委员会对其定义如下：“成本是指为达到特定目的而发

生的或应发生的价值牺牲，它可以用货币单位来衡量”。这个成本定义是相称广泛的，它实质上已涵盖了财务会计和管理睬计两大领域中的成本概念。考虑到实际工作中不同管理目的的需要，我们将从这两大领域入手分别分析成本的含义和范畴，以期大家对成本的概念有更清晰的结识，从而为我们的成本管理工作奠定牢固的基石。

### 一、财务会计中使用的成本

在财务会计中,成本是根据财务报表的需要定义的,它由会计准则或会计制度来规范,因此可以称之为“报表成本”、“制度成本”或“法定成本”。一般而言,它体现为获得资产或劳务的支出。对这一支出可以从如下三个方面来理解:第一,它计量的是经济资源的耗费。如生产产品或提供劳务需要耗费原材料、工时、机器设备等资源,成本计量的就是这些资源被耗费了多少;第二,它能以货币的形式计量。从这个意义上看,财务会计中认定的成本支出,若不是过去已经支付了货币,就是将来需要支付货币。而那些没有实际支付货币的耗费,如生产经营对环境的损害、由于选择而必须付出的机会成本等,不属于财务会计中的成本范畴。第三,它与特定对象有关。成本是针对特定对象计算归集的。这些特定对象涉及产品、部门、项目或需要用货币来计量资源耗费的事件或活动,会计上称之为成本计算对象,也有人习惯将其称之为成本目的。

谈到这个问题,也许有人要问:成本和与我们常常提到的费用有什么区别和联系呢?一般说来,费用是成本的一种,根据管理的需要,特指没有特定对象的成本。例如在工业公司中,老式上把那些可以明

确地追溯到产品或明确地由产品产生的成本项目,如生产某批牛仔裤所耗用的斜纹棉布,生产工人的工资等称为成本;而把那些与两个或两个以上产品相联系的,或由这些产品共同产生的,但不能直接追溯到任何单个产品的成本要素,如管理人员的工资、照明、折旧等称为制造费用。对于商业银行而言,习惯上把从事业务经营活动过程中发生的与业务经营活动有关的各项支出统称为成本,而其中的费用则指财政部颁布的有关财务制度规定的特定的成本项目,如员工工资、电子设备运转费、保险费、业务招待费等。

## 二、管理睬计中使用的成本

管理睬计是为公司管理服务,它所使用的成本概念与管理学相似,可称之为“管理成本”。管理学上信奉的原则是“不同目的需要不批准义的成本”,因此在公司管理中使用多种成本信息。最一般的管理成本定义是“为了达到特定目的所失去或放弃的一项资源”。这一概念比“财务报表成本”的含义更广泛,它不一定需要支付货币,例如机会成本——将有限资源运用到特定目的而放弃的最大也许收益;它也不一定是实际发生的耗费,例如原则成本——衡量成本项目应当发生多少的成本,多种将来成本——项目投入产出分析波及的将来发生的成本。

根据管理需要和管理目的不同,管理成本可以提成两类。

一类是决策使用的成本。例如公司在制定新产品开发决策、项目投资决策等时,需要会计人员提供有关的内部非常规报告,这些报告要提供诸多管理成本信息,如边际成本——多生产或销售单位产品所

增长的成本，增量成本——也称增量成本，是两个备选方案之间总成本的差额，沉没成本——即历史成本，是已经发生并因此与决策制定过程不有关的一种成本，资本成本——公司为筹集更多资本所必须支付的金额，无论与否实际筹集。决策使用的这些成本一般不被记入账簿系统，其共同特性是属于“将来”成本，而记入账簿的成本是“过去”成本。

另一类是平常计划和控制使用的成本。公司在平常计划或控制中，一般需要会计部门提供内部常规报告。这些报告也要提供诸多的管理成本信息，如预算成本——衡量产品成本总额或某期总成本应当是多少的成本，变动成本——随成本动因的变动在总量上按比例发生变动的成本，增值成本——一项作业活动的必须成本，消除它将会影响产品对顾客的价值，可控成本——责任中心的管理者能对其发生施加重要影响的成本，它总是针对特定管理者而言。这些数据可以通过账簿系统解决，也可以在账外记录和加工。

管理用的成本数据，一般不受统一的财务会计制度约束，也不列入财务报表。目前，许多国外先进公司的成本计算系统同步提供财务报表的成本数据和部分平常管理用的常规成本数据，是一种具有多重目的的综合系统。

### 三、成本管理

正如对成本概念的理解存在模糊认识同样，也许诸多人也并未真正理解成本管理的实质。在对成本概念形成了一种比较清晰的认识之后，我们来共同研究一下成本管理问题。

成本管理是管理者在满足客户需求的前提下,在控制成本与减少成本的过程中所采用的一切手段,其目的是以最低的成本达到预先规定的经营管理目的。分析这一概念,我们至少能发现两点启示:

第一,满足客户需求是一种先进成本管理体系的基础,以客户为中心才干实现价值最大化,成本管理也不例外,损害客户的利益就意味着削弱公司的价值。抛开目前的外部环境不谈,单从公司内在管理理念来说,我们此后的成本管理工作应充足注重到这一点。

第二,成本管理涉及成本控制和成本减少两个方面。成本控制重要运用以成本会计为主的多种措施,预定成本限额,按限额开支成本和费用,以实际成本和成本限额相比较,衡量经营活动的成绩和效果,并通过例外管理原则(将注意力集中在与计划偏离的方面,而忽视经营顺利的项目)纠正不利差别,以提高工作效率,实现以至超过预期的成本限额。成本减少是通过努力实现成本的最小化。

目前,诸多人将成本管理单纯理解为成本控制,而忽视了成本减少,在这里我们有必要论述一下成本控制和成本减少的区别。一方面,它们的目的不同。成本控制是以完毕预定的成本限额为目的;而成本减少是以成本最小化为目的。另一方面,它们实行的范畴不同。成本控制仅限于有成本限额的项目;而成本减少不受这种限制,波及公司的所有活动。第三,它们实行的阶段不同。成本控制是在执行决策过程中努力实现成本限额;而成本减少应涉及对的选择经营方案,波及制定决策的过程。第四,它们的衡量指标不同。成本控制是减少成本支出的绝对额,故又称为绝对成本控制;成本减少还涉及统筹安排成本、数

量和收入的互相关系,以求收入的增长超过成本的增长,实现成本的相对节省,因此又称为相对成本控制。

在理清成本控制和成本减少的含义之后,我们也就理解了为什么成本管理的目的是以最低的成本达到预先规定的经营管理目的,而不是以既定的成本达到预先规定的经营管理目的。

#### 四、成本管理与价值发明

成本管理在价值发明中的作用可从三个方面来衡量。

我们先来看一下新加坡金融市场。在那里,银行间个人住房贷款竞争非常剧烈,而竞争的直接手段就是价格——一个贷利率,各家银行层出不穷的低利率让购房者们欣喜若狂,但随着价格战的持续,多数银行因成本无法支撑而纷纷退出竞争领域,只有个别几家商业银行独占鳌头,其成功的核心是得益于成功的成本管理,它就像一只“看不见的手”,不断将价值送入银行股东的囊中。可见,成本减少的最直接好处就是提高公司的价格竞争能力,使公司在同类产品市场中占据优势,从而带来价值的增长。

成本管理还能有效支持公司的产品创新行为。正如前面提到的,市场竞争越剧烈,公司产品的赚钱空间越小,为获得更多的价值,公司必然要进行产品创新,而产品创新的成功与否在很大程度上取决于公司成本控制与否合适。优秀的管理者们都懂得,产品创新必须以代价合理为前提,否则不仅不会增长公司的价值,反而会给公司导致更大的损失。

最后,我们来看一下东南亚金融危机,它能让我们感觉到成本管

理究竟有多重要。危机发生前，东南亚银行大量举借外债投资于房地产业，随着房地产市场泡沫破灭，房地产业开始萧条，银行投放的大量资产难以收回，资产损失严重，不利的投资环境导致外资大举撤出，银行陷入流动性危机最后纷纷倒闭。这是一种典型的风险成本和筹资成本管理失控的例子，它从另一种角度告诉我们，成本管理的失败对银行价值的削弱程度能无限放大。

## 五、商业银行成本构成及成本管理

商业银行的成本是指商业银行在从事业务经营活动过程中发生的与业务经营活动有关的各种支出。由于商业银行的业务种类较多，因而其成本构成也比较复杂。我们主要以损益表列示的成本内容为依据，按照成本的不同性态，将商业银行的成本构成归纳为如下几种部分：

筹资成本。它是商业银行向社会公众以负债的形式筹集各类资金以及与金融公司之间进行资金往来按规定利率支付的利息。涉及存款利息支出和借款利息支出。

经营管理费用。它是商业银行为组织和管理业务经营活动而发生的多种费用。涉及员工工资、电子设备运转费、保险费、业务招待费等。

手续费支出。它是商业银行从事中间业务发生的随业务量变动而变化的支出。

税金。重要指营业税及附加。从广义的成本概念来看，对于银行股东而言，所得税也是成本，但目前我国的会计制度尚未将其涉及在

内。

补偿性支出。涉及固定资产折旧、无形资产摊销、递延资产摊销。

准备金支出。涉及呆账准备金支出、固定资产减值准备等。

营业外支出。它与商业银行的业务经营活动没有直接关系，但需从商业银行实现的利润总额中扣除。

资本成本。虽然它并未体现在目前国内银行的损益表上，但作为经济增长值计算公式中的最后一种扣减项，它是银行成本构成的一项重要内容。

商业银行成本管理就是管理者在满足客户需求的前提下，在控制和减少上述成本的过程中所采用的一切手段，其目的是以最低的成本实现银行价值最大化的目的。商业银行成本管理涉及商业银行成本控制和商业银行成本减少两个方面。接下来我们将一方面从理论上分析这两个方面，这种理论研究能协助我们更好的理解国外先进商业银行所采用的科学的成本管理体系和措施的背景和因素，并有助于我们此后成本管理工作的改善，这就像如果你历来不懂得  $1+1=2$ ，你就永远不也许弄明白为什么  $2+2=4$  同样。

## 第二节 商业银行成本控制

### 一、成本控制系统

先进商业银行的成本控制系统是一种全面的体系，该体系涉及合适的组织系统、完善的信息系统和有效的考核与奖励制度等方面。



## 1. 合适的组织系统

组织是人们为了一种共同目的而从事活动的一种方式。在公司组织中,这个共同的目的一般被划分为几种子目的,并分别指定一种下级单位负责完毕。而每个子目的又可再划分为更小的目的,并指定更下一级的单位去完毕。这些目的一般以预算的形式体现出来,因此,公司预算是由若干分级的小预算构成的,与此有关的成本控制,如记录实际数据、提出控制报告等,也都是按小单位分别进行的。这些小单位被称为责任中心,它必须有十分明确的、由其控制的行动范畴。按照责任中心所负责任和控制范畴的不同,它可以体现为成本中心、利润中心和投资中心三种形式。成本中心是以达到最低成本为经营目的的组织单位;利润中心是以获得最大净利润为经营目的的组织单位;投资中心是以获得最大的投资收益率为经营目的的组织单位。

和所有公司同样,商业银行的成本控制系统必须与其组织构造相适应,按照组织构造合理划分责任中心,是进行成本控制的基本前提。因此,不同组织构造的特点在一定程度上决定了不同银行的成本控制水平和控制能力。国外诸多银行采用的是事业部型的组织构造,每个事业部都成为一种专门的部门,专门从事于某一类业务,就像一种“专卖店”同样。它们相对独立,从计划和预算的制定到平常核算和年终考核都具有很大独立性。这种组织构造的特点为其履行部门成本控制、产品成本控制和客户成本控制带来很大便利。我们目前总分行式的组织构造在形式上具有事业部型的特点,总分行内部都按照产品特性的不同划分出个人银行部门、公司业务部门、金融机构部门等业务

## 完善的信息系统

成本控制体系中的信息系统也就是责任会计系统，它是公司会计系统的一部分，负责计量、传送和报告成本控制使用的信息。

责任会计系统重要涉及编制责任预算、核算预算的执行状况、分析评价和报告业绩三个部分。编制责任预算的目的是使各责任中心的管理人员明确其应负的责任和应控制的事项。在预算执行过程中，对实际发生的成本，要按责任中心来汇集和分类，特别要注旨在分派共同费用时，应按责任归属选择合理的分派措施，以利于科学考核各责任中心的业绩。在预算期末要编制业绩报告，比较预算和实际的差别，分析差别的产生因素和责任归属。此外，要实行例外报告制度，对预算中没有规定的事项和超过预算限额的事项，要及时向合适的管理级别报告，以便其及时作出决策。在信息系统的上述功能中，最核心的问题是信息系统设立中选用措施的科学性和参数的合理性，由于它们决定了成本控制信息的可信度和有效性。一种成熟的信息系统是有效成本控制的保证。

我行目前的营业费用核算及管理系统已可以按照分行、部门和产品等不同层面传递成本信息，在成本分摊措施的科学性和分解原则的精确性方面已获得很大进步，但与西方先进商业银行成熟的信息系统相比，的确存在一定差距，这与我们目前的客观条件也是密不可分的。应当看到的是，只要我们懂得差距在哪里，问题在何处，我们就在朝着改善的方向努力。

## 有效的考核与奖励制度

人们工作的

努力限度一般受业绩考核和奖励措施的影响。经理人员往往把注意力集中到与业绩考核有关的工作上面,特别是业绩中可以影响奖励的部分。有效的考核能约束他们的行为,而奖励又从此外的角度鼓励他们努力工作,最后实现经理人员乃至每一位员工个人价值最大化的目的和整个银行价值最大化的目的浑然一体。

科学的考核制度应涉及责任中心的目的、考核的原则、业绩报告规定等全面的内容。科学的奖励制度应涵盖货币奖励、非货币奖励、正奖励和负奖励即惩罚等多种形式。

通过几年的摸索,我们在考核和奖励制度方面获得了很大进步,有关这一点,背面的章节将陆续论述。

### 二、成本控制基本原则

正如市场经济运营有其内在规律同样,成本控制也有其内在规定,如果公司经营不遵守市场规律,公司将最后被裁减出局,同样地,如果商业银行的成本控制不遵守那些内在规定,其成果也将是一塌糊涂,最后削弱银行的价值甚至也许会引起危机。

这些内在规定被理论和实践工作者们归结为经济规则、因地制宜规则和全员参与规则。也许你从未听说过这些规则,也许你听说过但并未真正理解和运用,也许你理解了但理解得并不深刻,运用了但运用得并不成功,不管如何,我们都要共同的来研究一下这些规则,由于它们对我们的平常工作非常重要。

## 经济规则

因履行成本控制而发生的成本,不应超过没有成本控制而丧失的收益。也就是说,如果履行成本控制的成本过高,使得管理者宁愿承当没有成本控制会带来的损失,那这项成本控制就是不经济的。

对于经济规则,我们可以从三个方面来理解。它一方面规定我们的成本控制至少能带来等量收益,即纠正没有成本控制时的价值损失。从这一点来看,完全按照国外银行事业部型改造我们的组织构造也许并不经济,由于它波及到整个银行的区域规模、管理能力和技术条件等现实问题,但如果考虑到银行管理者的战略目的,也许成果会有所不同。此外,它提出了重要性管理问题,即把注意力集中于重要事项,只在重要领域中选择核心因素加以控制,对成本细微尾数、数额很小的费用项目和无关大局的事项可以从略。最后,它还提出了“例外管理”问题,即对正常成本费用支出可以从简控制,而格外关注那些例外的状况。如对脱离原则的重大差别展开调查,对超过预算的支出建立审批手续等。

这里我们要强调的是,经济规则中提出的从简控制、从略管理并不是不控制,不管理,只是在控制限度和管理的缜密性上存在差别,以减少不必要的支出。有人对此就产生了误解,觉得小的事项就可以完全不管了,预算内的支出也完全不审批了,事实上并不是这样。

### 2. 因地制宜规则

所谓因地制宜,就是成本控制体系必须个别设计,适合特定公司、

,不可完全照搬别人的做法。

展开来看,对于不同的成本项目,如工资、业务招待费、折旧,由于成本性态和用途不同,控制措施应有所区别。对于不同岗位人员,如财务主管和客户经理,由于他们需要不同的成本信息,应从不同角度提供符合他们需要的成本控制报告。对于不同部门,如业务部门和职能部门,应建立不同的控制原则,实行不同的控制措施。对于不同的银行,如大型银行和小型银行,国内银行和国外银行,由于管理能力、信息基础和外在环境等因素千差万别,成本控制体系必然要存在差别。就拿管理信息系统的构建来说,完全照搬国外大商业银行所具有的规模庞大的管理信息系统也许并不合适,只有更多兼顾我行的实际状况和自身特点,基于我们目前的技术条件、管理现状和数据基础等客观现实,构建的系统才更有价值和意义。

### 全员参与规则

所谓全员参与,就是在成本控制过程中调动全体员工的积极性。公司的任何活动,都会发生成本。反过来说,任何成本都是人的某种活动的成果,只有由参与或者有权干预这些活动的人来控制成本,才干获得最佳的效果。一种有效的成本控制措施的实质,就是设法影响执行作业或有权干预作业的人,使他们能自我控制,通过度散性的行为实现整体成本的最小化。

严格的成本控制并不是一件令人快乐的事情,不管对各级主管还是一般员工都是如此。为了调动全体员工成本控制的积极性,如下问题是必须注意的。一方面,要有某些客观、精确和合用的控制原则。

,但以尽量实事求是的原则评价员工的业绩,显然会更有信服力。另一方面,要鼓励员工参与制定原则。当一种人真正参与了制定计划和原则时,他常会在心理上觉得介入了该项工作,并乐意承当责任。或者,至少也要让他们充足理解控制原则建立的根据和必要性。此外,合适的鼓励措施是必要的。每个人都但愿自己的劳动能得到承认,业绩能得到肯定,被员工接受的鼓励措施能增进他们更努力的工作。最后尚有一点很重要,就是要冷静地解决成本超支和过错问题。在分析成本不利差别时,应始终记住其主线目的是谋求解决问题,而不是寻找“罪犯”。

目前,我们可以看一下我行目前的成本管理模式,这种重要依赖计划财务部门进行成本管理的模式与成本控制的内在规定是相背离的。事实上,计划财务部门并不直接面向市场,实质上处在成本计算和成本分析的地位,不也许把成本管理延伸至业务营运过程,而过程管理正是新型成本管理模式的核心理念。我们的业务营运部门才是直接面向市场,进行过程成本控制的主体。目前的核心理念是要通过建立健全鼓励约束机制,充足调动业务部门在减少成本、提高成本收益率方面的主观能动性,从而全面拓展成本管理领域,真正建立起以效益为核心的成本管理环境,增进成本效率的全面提高。

可喜的是,我们有些分行在这方面已经获得了积极的进展,真正通过本级预算管理和考核鼓励调动了各部门员工的积极性,并在实际工作中获得了较好的效果。但有的分行还沿袭着老式式的管理模式,各部门对费用支出问题仍然漠不关怀,这已不适应财务管理体制改革

从成本管理实践到理论研究，成本控制的基本措施重要有三类：成本指标控制法、边际成本控制法和原则成本控制法。

成本指标控制法是一种老式的事后成本控制措施，它重要根据拟定的成本指标，控制实际成本的发生。这种措施的重要特点是采用分析、考核等方式，通过将实际成本支出与成本控制指标比较，对成本控制的业绩进行计量与评价，从而提出纠正偏差的行为措施，保证成本控制目的的实现。可用作成本控制的指标诸多，重要有费用利润率、费用收入比率、成本减少率等。这种措施在我们目前的成本管理中运用较多。随着我们管理水平的提高和基础条件的逐渐完善，这种粗放式的成本控制措施将逐渐退出重要领域，被更科学的原则成本控制法所替代。

边际成本是每增长一种单位产品所增长的成本。边际成本控制法多用于管理睬计的量本利分析，研究投入产出问题。

原则成本控制法是一种比较科学的成本控制措施。它是在建立成本控制原则的基础上，对成本支出进行控制分析，具有事前估算成本、事中及事后计算分析成本并揭发矛盾的功能。涉及原则成本的制定和成本差别的计算与分析。原则成本控制法为我们摸索费用定额管理提供了理论基础，有关这个问题我们将在第五节专项论述。

### 第三节 商业银行成本减少

商业银行成本管理的另一方面，也是非常重要而又往往被我们忽视的一种方面，就是成本减少。我们目前的更多精力事实上是投入到了成本控制方面，而在成本减少上并未作出太多摸索，在这一领域我们尚有很大潜力，应当进一步挖掘。

### 一、成本减少的基本原则

正如成本控制具有内在规则同样，成本减少也有其自身的内在规定，研究这些规定对于我们进一步理解商业银行成本减少问题，在实际工作中摸索多种成本减少的措施，沿着对的方向迈进是很有裨益的。

#### 1. 以客户为中心

银行经营的目的是实现价值最大化。这种经营目的分解成风险、收入、成本等不同层面加以实现，因此，银行成本管理的最后目的也是发明更多的价值。而价值最后来源于银行的客户。那种以牺牲客户利益为代价的成本减少措施对银行而言有害而无益。客户的满意度对银行来说是一笔珍贵的财富，它意味着银行长期价值的增长。因此，成本减少追求的是在满足客户需要前提下的最小成本。例如，客户对排队办理业务的现象发生不满时，如片面理解成本减少而不采用有效措施，增值客户的流失必然会对银行的长期价值发明产生不利影响，为此，在新增业务窗口和设立自动柜员机之间的权衡，就是在谋求成本减少的措施。

#### 2. 系统分析成本发生的全过程



减少成本不仅是减少某一特定领域的成本，还要考虑到该领域成本与其他领域成本的关系，不能像 U 形管中的水银同样，压缩这边的成本，那边的成本就增长。单独减少某项成本，不顾及其他成本的反映，这种成本节省永远不会体现在目前利润之中。例如我们目前的流程改造问题，有些业务环节的减少是必要的，它们的存在只会导致无谓的成本消耗，而有些环节的减少是要以承当风险为代价的，这时就要在减少的运营成本和承当的风险成本之间进行比较，而不能不顾风险盲目改造。

### 3. 要靠自身的力量减少成本

市价变动、税收减少等因素也会导致成本减少，但成本减少的主线途径在于公司的自身努力。目前我们在很大程度上依赖于外部降息、调节税率等方式减少成本，这种观念需要转变。要记住，任何时候只有靠自己才是最可靠的，也是最持久的。

### 4. 要持续地减少成本

减少成本不是应付临时性经营困难的权宜之计，而是公司的主线方针，它对公司核心竞争力的增强具有重要奉献。持续减少成本意味着公司的经营要不断改善，不断创新，而不是在某一阶段就停滞不前，原地停留就意味着退步，这必将削弱公司的竞争力进而削弱其价值。

随着利率市场化和金融市场竞争的日益剧烈，银行产品的价格战总有一天会到来，谁的成本能不断减少，谁就是战争的最后获胜者。并且随着银行收入空间的日益缩小，银行价值增长的动力将更多来自于成本节省，为实现银行长期价值的最大化，成本减少也必须是一种

持续的过程。

## 二、成本减少的措施

前面我们已经就成本控制和成本减少的概念性区别作了具体论述，这里我们想将这种区别贯彻到商业银行的平常工作中，以使我们对它的认识更为直观。

诸多人总是说我们的成本控制已到了极限，再继续这样控制就无法经营了。应当承认，在某些区域的确存在着资源偏紧的客观状况，但从整体来看，是不是我们的成本管理已经殚精竭虑、无计可施了呢？固然不是。之因此存在这种认识，是由于我们始终在目前的现状下单纯压成本、压费用，并觉得这就是我们能采用的所有措施，事实上这只是在实行成本控制，多数人并不理解成本减少的措施，更不知该如何去做。下面我们就谈谈这个问题。

成本减少的第一种途径是产品创新，通过收入的增长高于成本的增长，实现成本的相对节省。这一方面规定创新的产品具有价值，另一方面规定为产品创新耗费的成本要相对低廉。这种产品创新不仅波及新产品的开发，也涉及原有产品的重新组合。

成本减少的第二个途径是资源整合。资源整合重要是运用规模效应减少单位成本，即通过对资源的充足运用实现单位成本的最小化。特别是存在资源闲置的状况下，规模效应能发挥重要作用。例如我们目前的档案寄存问题，有些分行的档案实行集中寄存，充足运用了既有档案室的资源，减少了下属分支机构的资源占用，在成本减少上做得较好。但也有些分行在同一地区的不同机构内分设档案室，且面积

占用都很大，诸多空间闲置，有些还是租赁的，除去沉没成本不说，每年的维持性支出也不少，这是完全可以通过资源整合予以避免的。再看我们目前非常关注的资源退出问题，它也是一种资源重新整合的方式。我们懂得，资源是有限的、稀缺的，要想发挥资源的最大效用必须使资源得到充足运用。资源退出就是将那些处在闲置状态，无法得到充足运用，也没有充足运用潜力的资源从目前区域退出，投向资源相对偏紧，能对其充足运用并实现规模经济的区域。这既有助于减少单位成本，又能通过收益的增长而实现相对成本的节省。

成本减少的第三个途径是流程改造。即通过对既有业务流程和管理流程的改善实现成本的减少。这一思想来源于西方盛行的作业成本法，我们接下来将具体研究这一措施。

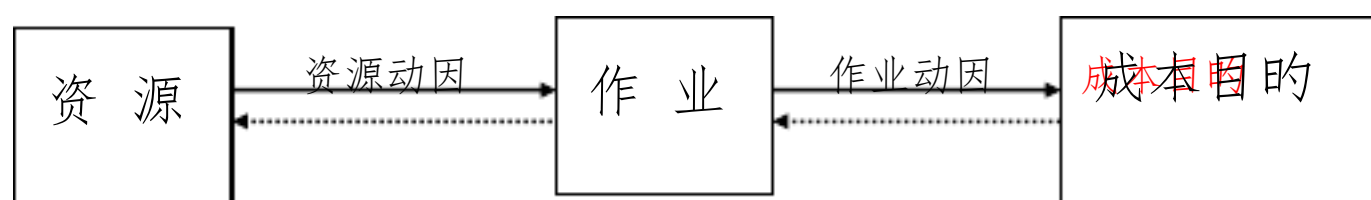
#### 第四节 以作业为基础的成本管理措施

作业成本法又称业务活动成本法，兴起于二十世纪八十年代，一方面盛行于工业制造公司，而后逐渐为金融保险业、商业等行业采用。作业成本法之因此受到广泛推崇，重要在于它对成本管理的两大奉献。奉献之一是提供精确的成本信息，为成本管理和价值衡量提供科学的根据；奉献之二是通过作业分析实行作业管理，以提高作业效率、改善业务流程为手段达到减少成本、增长公司价值的目的。

##### 一、基本概念

作业成本计算的核心思想是以“作业”作为成本分派的基础。它

觉得：产品直接消耗的是作业活动，作业活动消耗资源，因此，应先通过资源动因的确认、计量，根据作业对资源的消耗状况将资源归集到作业上，再通过作业动因的确认、计量，根据成本目的对作业的消耗状况将作业成本归集到产品或客户等成本目的上（如下图所示）。它与老式成本计算措施的最大区别是以“作业”而不是以直接人工、机器小时等作为成本分派的基础。



阐明：图中实线代表成本计算过程，虚线代表资源消耗过程。

这一措施带给我们一种新的理念：资源耗费不是产品、客户和部门引起的，而是内部作业活动引起的。它通过进一步到成本耗费的源头—作业活动，归集作业成本，并按成本发生的逻辑关系进行成本分派，使得成本信息更加精确真实。

研究作业成本法，必须先理清其中的概念。

资源。资源是作业执行过程中所耗费的代价。直观地说，它是一定期间内生产产品或提供服务而发生的各类成本项目，如工资、设备折旧、保险费等。

成本动因。成本动因是引起成本发生的因素。涉及资源动因和作业动因。

资源动因是引起资源消耗的因素，是将资源归集到作业的根据。

如对工资而言，动因是工时；对水电费而言，动因是人数；对房屋折旧言，动因是面积等。

作业动因是引起作业消耗的因素，是将作业成本归集到成本目的根据，在实际运用中体现为成本目的消耗作业活动的频率或强度的单位。如对信贷审查作业而言，动因是信贷审查的笔数；对转账作业而言，动因是转账笔数；对租箱作业而言，动因是租箱个数等。在有些状况下，单纯以表达频率的“笔数”、“次数”、“个数”等作为动因也许并不精确，例如对于钞票存取款作业而言，存取10万元与存取1万元的成本是不同的，这时就需要以“存取金额”作为权数进行调节。

作业。作业是组织内为了某种目的而进行的消耗资源的活动或事项，它是连接资源与成本目的的桥梁。如：贷款审批、邮寄对账单、开户等。为实现某个特定目的而联系在一起的一系列作业的集合被称为作业链，也称作业流程。如对个人消费贷款而言，涉及客户营销、受理申请、贷款审查、签订合同、贷款发放、贷后管理和贷款回收等的一系列作业就构成了该产品的作业链。产品消耗的各项作业活动也许渗入于许多部门，作业链或作业流程将这些部门的有关成本精确地联系起来，因而在产品成本计算上更加科学。

成本目的。即成本对象，是作业活动的消耗者，成本分析的对象，如产品、客户、渠道、项目、部门、机构等。

同质成本。可用一共同的成本动因解释其变动的成本。一般公司提供多种产品，各类产品消耗的作业不同，各项作业引起的资源消耗

类别和动因也不同，但总有某些是相似的，如果逐个将资源分派至产品，计算量将是相称庞大的。为简化计算，一般将同质成本捆绑起来形成成本库，再根据该成本动因将成本库的成本分派至成本对象。成本库的形成可以划分为两个阶段：第一种是将资源分派至作业的阶段，例如工资和福利费用可以捆绑起来，根据它们共同的动因——工时分派至作业；第二个是将作业成本分派至成本对象的阶段，此时各项作业活动耗费的所有资源捆绑在一起形成业务活动成本库，根据特定的作业动因分派至成本对象，例如贷款审查作业消耗的所有资源涉及工资、福利费用、设备运转费用、房屋折旧、水电费用等可以捆绑在一起按照贷款审查的笔数分派至贷款产品。

## 二、运用作业成本法的基本流程

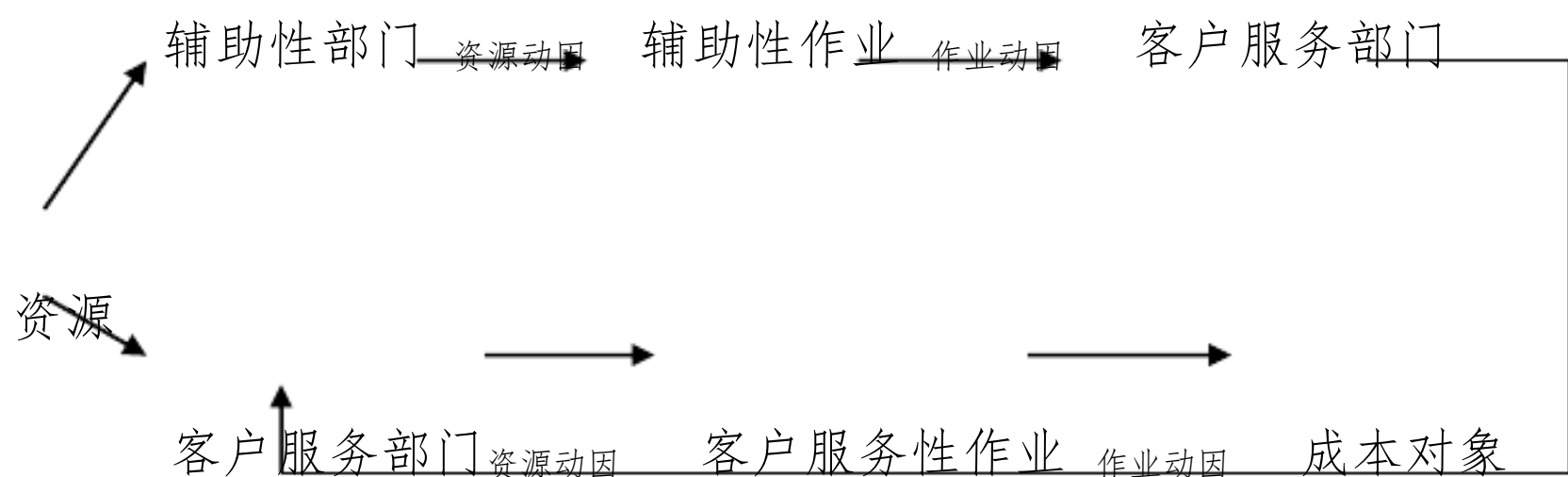
一般而言，作业成本法在银行应用的计算过程可以归结为如下几步：

1. 审查总账上的费用项目并将其归入各责任中心。这一步是明确各责任中心直接耗费的成本。它波及到会计系统的改造，与核算过程相联。责任中心涉及两类，一类是内部辅助单位，它们不直接向外部客户提供服务或产品，而只向银行内部的其他单位提供辅助服务，如人力资源部门、计划财务部门等；另一类是客户服务单位，它们从事与客户服务直接有关的各项作业活动，如个人银行部门、公司业务部门等。在分类过程中有一点需要注意，有些在老式意义上被定义为平常管理部门的单位如贷款审批部门、贷款风险管理部门等，也属于客户服务单位的范畴。

2. 将辅助单位的成本分派至客户服务单位。一方面，根据资源动因将辅助单位的各项成本归集到其各项作业活动上，形成业务活动成本库。为简化计算过程，有些成本项目是组合在一起进行分派的，如与房屋有关的折旧费用、保险费用、物业管理费用、房租费用等都以面积为资源动因，可以一次分派至作业，有关这一点，我们在同质成本的概念简介中已经作了论述。然后，根据作业动因计算单位作业成本。最后，根据客户服务单位对辅助性作业的消耗量将辅助单位成本分派至客户单位。此时，对于辅助单位的成本而言，成本对象是使用其服务的其他组织单位。

3. 将客户服务单位的成本分派至成本对象。这与上述过程基本相似，一方面归集业务活动成本库，然后计算单位作业成本，最后根据成本对象对作业的消耗限度将作业成本分派至成本对象。由于银行经营的特殊性，在作业与成本对象之间一般会嵌入账户，即将账户作为成本计算的最小单位，然后根据账户与产品、账户与客户、账户与机构等成本对象间的关系计算产品、客户、机构等的成本。

下图显示了作业成本法在银行应用的计算过程：



下面我们来看一种简化的例子，它大体能告诉我们作业成本法是如何计算的。

假设银行内有四个部门：信息技术部门、薪酬管理部门、住房贷款部门和证券业务部门，显然前两个部门是辅助性单位，后两个部门是客户服务单位。我们以薪酬管理部门和住房贷款部门为例看一下成本分派的全过程。

薪酬部门 10 月份发生如下费用：	
工资及福利费用	¥40000
办公用品费用	¥
水电费用	¥1000
设备折旧费用	¥3000
因使用辅助性服务而向信息技术部门缴纳的网络维护费用 ¥1000	

该部门有两项重要的作业活动：薪酬解决和薪酬查询

为简化计算，假设两项作业的工时比例为 3：1，人员比例为 2：1，则

薪酬解决作业的成本	¥35000
计算过程：	$¥(40000+3000+1000) * 3/4 + ¥(+1000) * 2/3$
薪酬查询作业的成本	¥1
计算过程：	$¥(40000+3000+1000) * 1/4 + ¥(+1000) * 1/3$

可以看出，工资及福利费用、设备折旧费用和网络维护费用是同



步分派的，由于它们都以工时为动因，而办公用品费和水电费是同步分派的，由于它们都以人数为动因。

对于薪酬解决作业，可以选择解决笔数为作业动因，对于薪酬查询作业，可以选择查询次数为作业动因。假设 10 月份各部门的薪酬解决总数为 1000 笔，薪酬查询次数为 500 次，则

单笔薪酬解决的成本	¥35	( ¥35000/1000 )
每次薪酬查询的成本	¥24	( ¥1/500 )

假设有 400 笔薪酬解决是为住房贷款部门发生的，它同步还发生 100 次的薪酬查询，则

住房贷款部门应分摊的成本	¥16400
计算过程：	¥35*400+ ¥24*100

住房贷款部门 10 月份的费用构成：	
工资及福利费用	¥60000
办公用品费用	¥3600
水电费用	¥
设备折旧费用	¥4000
因使用辅助性服务而向信息技术部门缴纳的 的网络维护费用 ¥	
因使用辅助性服务而向薪酬管理部门缴纳的费用	¥16400

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/007103022104006161>