

## 摘要

随着利率市场化改革深入以及行业监管日趋严格，当前银行正面临激烈的行业竞争，其中，个贷业务作为各家银行大零售转型的战略重点，竞争尤为激烈，对个贷业务进行精细化的成本管理将有助于从流程优化、资源配置以及绩效评估等方面为管理决策提供量化支撑，提高经营管理水平进而在市场竞争中占据优势地位。客观准确的成本核算是实现精细化成本管理的基础，个贷业务间接费用占比较大，成本分摊是其成本核算的最大难点。估时作业成本法是在传统作业成本法基础上改进后的一种成本分摊方法，通过“作业”连接资源到产品的分摊路径，并且选择时间作为唯一的作业成本动因。当前，银行业主要采用传统成本法进行成本分摊，估时作业成本法运用实践较少。估时作业成本法不仅让成本计量更为准确，解决了传统作业成本法实施成本高昂的难题，也是银行实现精细化成本管理的有效手段，因而探索估时作业成本法在银行的运用具有重要意义。

本论文研究估时作业成本法在银行个贷业务成本管理中的运用，具体以 C 农商行 Q 支行为例。银行属于服务性行业，个贷业务是其中较为典型的主要依靠人工作业的业务种类，较为适合运用该方法；同时，考虑到全面实施工作量且实施难度高，因此选择迫切需要变革且具有规模推广效应的个贷业务先行先试。此外，银行规范的内部流程管理以及较强的信息科技能力也为估时作业成本法成功实施创造了有利条件。

本文首先基于 C 农商行及 Q 支行的组织架构、经营管理、成本结构、业务流程等方面的梳理识别个贷业务成本管理存在的问题，分析产生的原因。然后，就估时作业成本法运用于银行的必要性和可行性进行了评估。其次，依据估时作业成本法的基本原理，展开作业识别、资源归集、实际产能估算、产能成本率计算以及时间方程构建等系列步骤，最终将产能成本率乘以各项作业耗时得到作业成本，实现成本分摊。同时，在成本计量结果基础上按照

不同维度（例如业务流程、业务品种、渠道类型、客户经理等）归集成本并进行数据分析，发现成本管理中存在的问题，为管理层决策提供量化依据。最后，提出构建以注重成本管理的文化为基石、以流程银行和信息技术为加速器、采用先行先试实施策略辅之以制度资源护航的保障措施体系，确保估时作业成本法的顺利推行。

估时作业成本法在 C 农商行 Q 支行个贷业务的应用设计与实践，为 C 农商行实现个贷业务精细化成本管理提供了有效管理工具，也为更多银行在成本分摊中应用估时作业成本法提供必要的思路和经验参考。

**关键词：**估时作业成本法 个贷 成本管理 农商行

## ABSTRACT

With the deepening reform of interest rate liberalization and increasingly strict banking supervision, banks are facing fierce competition. Personal loan business, as the strategic priority of transformation in the retail sector, faces particularly intense competition. Refined cost management in personal loan business is capable of providing quantitative support for management decisions on process improvement, resource allocation and performance evaluation, which improving the level of management and assisting in occupying a dominant position in the market competition. Objective and accurate cost accounting is the basis to achieve refined cost management. Since indirect cost of individual loan business accounts for a large proportion, cost allocation is the greatest difficulty in the cost accounting. Time-driven activity-based costing is an improved cost allocation method based on traditional activity-based costing. It connects resource to product cost through "activity", and takes time as the single driver. At present, the majority of banks mainly adopts the traditional cost method to carry out cost allocation, while the application cases of time-driven activity-based costing method are few. Time-driven activity-based costing not only derives more accurate cost measurement, but also solves the problem that traditional activity-based costing is expensive to implement. It is also an effective tool for banks to achieve refined cost management. Therefore, it is significant to research on the application of time-driven activity-based costing in banks.

This thesis studies the application of time-driven activity-based costing in the cost management of personal loan business, taking Q branch of C Rural Commercial Bank as an example. Belonging to the service industry, personal loan business mainly replying on manual operation is suitable for applying time-driven activity-based costing. Meanwhile, considering the large workload and highly difficulty of comprehensive implementation, the personal loan business which is in

urgent need of reform and having scale effect is selected as the quick profit project for the first trial. In addition, the standardized internal procedures and information technology capabilities of banks create favorable conditions for the successful implementation of time-driven activity-based costing.

Based on the organizational structure, operation management, cost structure and business process of C Rural Commercial Bank and its Q sub-branch, this thesis firstly identifies the problems existing in the cost management of personal loan business, and analyzes the causes. Then, the necessity and feasibility of applying time-driven activity-based costing in banks are analyzed. Secondly, according to the basic principle of time-driven activity-based costing, a series of implementation steps such as activity identification, resource collection, actual capacity estimation, capacity cost rate calculation and time equation construction are carried out. Finally, capacity cost rate is multiplied by the time consuming of each activity to obtain activity cost. As a result, the cost accounting is realized. Furthermore, on the basis of cost accounting results, costs are collected and analyzed according to different dimensions (such as business process, product, channel type, account manager), and problems in cost management are revealed to provide quantitative basis for management decisions. Finally, the thesis proposes to construct a safeguard system based on the management culture focusing on cost, with process banking and information technology capability as the accelerator, experiment and resource as the escort so as to ensure the smooth implementation of time-driven activity-based costing.

The design and practice of time-driven activity-based costing in the personal loan business of Q branch of C Rural Commercial Bank provides an effective management tool for C Rural Commercial Bank to realize the fine cost management in the personal loan business, and at the same time sets as an example for more banks to apply the time-driven activity-based costing in the cost accounting.

**Keywords: Time-driven Activity-based Costing; Personal Loan; Cost Management; Rural Commercial Bank**

# 目录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究的理论意义.....	3
1.2.3 研究的实践意义.....	3
1.3 国内外相关研究综述.....	4
1.3.1 国外相关研究.....	4
1.3.2 国内相关研究.....	7
1.4 研究的思路与方法.....	10
1.4.1 研究思路.....	10
1.4.2 研究方法.....	11
1.5 研究的创新与不足.....	12
1.5.1 研究创新.....	12
1.5.2 研究不足.....	13
<b>2 相关理论基础</b> .....	<b>14</b>
2.1 估时作业成本法理论.....	14
2.1.1 估时作业成本法原理.....	14
2.1.2 估时作业成本法适用情景.....	15
2.1.3 估时作业成本法核算步骤.....	16
2.2 估时作业成本法与传统成本法以及作业成本法的区别.....	17
2.2.1 估时作业成本法与传统成本法的区别.....	17
2.2.2 估时作业成本法与作业成本法的区别.....	18

<b>3 个贷成本管理现状、问题以及成因分析</b> .....	<b>20</b>
3.1 C 农商行 Q 支行概况 .....	20
3.1.1 C 农商行 Q 支行简介 .....	20
3.1.2 C 农商行 Q 支行财务数据及成本构成 .....	21
3.1.3 现行成本管理模式 .....	23
3.2 个贷业务现状 .....	24
3.2.1 个贷业务组织结构 .....	24
3.2.2 个贷业务经营情况 .....	24
3.2.3 个贷业务流程 .....	25
3.3 个贷业务成本管理问题及成因分析 .....	26
3.3.1 全行对成本管理重视不足 .....	26
3.3.2 未引入流程银行建设，流程优化缺乏抓手 .....	26
3.3.3 传统成本核算无法为经营决策提供量化支撑 .....	27
3.3.4 现有信息技术能力需进一步提升 .....	28
3.3.5 缺乏有效工具对闲置产能、生产效率等进行分析 .....	29
<b>4 基于估时作业成本法的个贷成本管理方案设计</b> .....	<b>30</b>
4.1 采用估时作业成本法的必要性和可行性 .....	30
4.1.1 采用估时作业成本法的必要性分析 .....	30
4.1.2 采用估时作业成本法的可行性分析 .....	31
4.2 估时作业成本法实施步骤 .....	32
4.2.1 识别个贷业务作业 .....	32
4.2.2 确定作业所耗费的资源 .....	33
4.2.3 归集资源库的成本 .....	35
4.2.4 估算实际产能 .....	36
4.2.5 计算单位产能 .....	37
4.2.6 运用时间方程式确定每项作业耗费的时间 .....	37
4.3 估时作业成本法与传统成本法的核算结果比较 .....	42
4.3.1 与传统成本法按照贷款余额分摊结果对比 .....	42
4.3.2 与传统成本法按照笔数分摊结果对比 .....	43

4.4 基于估时作业成本法成本分摊结果的数据分析 .....	44
4.4.1 作业流程成本分析 .....	44
4.4.2 产品创利分析 .....	44
4.4.3 闲置产能分析 .....	46
<b>5 应用估时作业成本法的保障措施 .....</b>	<b>49</b>
5.1 取得管理层支持，全行树立注重成本的管理文化 .....	49
5.1.1 提高管理层对精细成本管理的认知 .....	49
5.1.2 配套突出成本管理的绩效考核指标体系 .....	50
5.1.3 多种手段营造关注成本的氛围 .....	51
5.2 找准先行先试的具体应用场景 .....	52
5.3 与流程银行建设相结合 .....	53
5.3.1 基于流程银行基础工作合理认定作业 .....	53
5.3.2 发挥流程银行建设在业务流程优化方面的补充作用 .....	54
5.3.3 实现可视化流程管理的有效运用 .....	55
5.4 强化信息技术的支撑 .....	55
5.4.1 夯实基础技术能力，为估时作业成本法实施提供保障 .....	55
5.4.2 注重运用新技术，促进成本管理优化 .....	56
5.5 建立成本管理沟通及结果运用机制 .....	57
5.5.1 构建总分联动、业财技融合的常态化沟通机制 .....	57
5.5.2 计量和分析结果运用于产品分析、客户经理日常管理以及绩效评估 .....	58
<b>6 结论与展望 .....</b>	<b>60</b>
6.1 研究结论 .....	60
6.2 局限及展望 .....	60
<b>参考文献 .....</b>	<b>62</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>66</b>





# 1 绪论

## 1.1 研究背景

随着利率市场化机制的深化以及行业监管日趋严格，银行业面临更加激烈的行业竞争，同时在国内经济进入新常态阶段的大背景下，银行业自 2014 年步入低增长时期，净利润增幅由 2 位数下降至个位数。为寻求新的利润增长点，各家银行纷纷以大零售转型为战略发展重点，其中，个贷业务作为零售转型中的重中之重，不仅是银行当期重要的利润贡献来源，也为银行中长期发展积累了良好的客户基础，因此，个贷业务备受各家银行重视。与此同时，国家政策调整、产品同质化问题、贷款利差的收窄以及互联网贷款的冲击，使得个贷市场竞争尤为激烈。

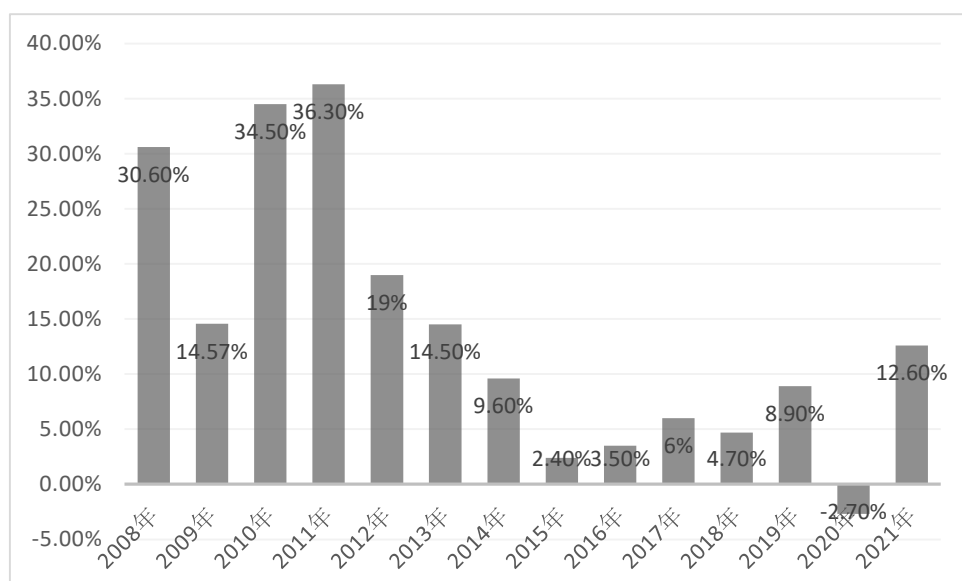


图 1.1 2008-2021 年银行业净利润增速

数据来源：上图数据根据银保监会发布的行业统计数据自行整理。

面临不断加剧的市场环境，个贷业务除了加大营销力度，还需要通过精细化的成本管理提升个贷业务的核心竞争优势。成本管理的重要性在于成本连通财务与业务，并且与业务流程紧密联系，能够体现业务流程效率并且反映利润创造水平。银行业的成本相较于制造业等行业而言，既简单又复杂，简单是指就会计准则要求而言，其成本核算处理较为简便，资金的直接成本核算为利息支出，管理运营费用等间接成本则计入业务及管理费，无需分摊至产品、渠道、客户及客户经理等维度；但要满足管理会计需求，银行业的成本核算则变得异常复杂，随着银行服务类型越来越多样，服务渠道从传统柜面不断拓宽至智能机具、手机银行，占比越来越大的间接费用难以进行成本还原，因而将间接费用准确分摊至产品、渠道、客户及客户经理等各维度存在诸多挑战。

精细化成本管理依托于客观真实的成本核算结果，传统成本核算下产品和客户的创利情况雾里看花，相应考核评估以及资源配置等只能实施总量管理，而估时作业成本法为成本准确分摊提供了解决思路，是实现精细化成本管理的有力工具。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

作为地方性的农村商业银行，C 农商行要在市场竞争中取得优势必须补足成本管理的短板。本文选取个贷业务，采用估时作业成本法，解决成本分摊难点，在识别作业的基础上准确计量业务流程中各作业耗用的真实成本，进而得出个贷产品、客户等多维度的全成本信息以及创利水平，并且结合管理会计其他工具，将估时作业成本法与流程管理、标准成本、成本控制等工具和方法结合，运用于预算配置、流程优化、人员结构调整、客户分析及考核评估方面，为管理层决策提供量化决策依据，从而提高 C 农商银行的运营和成本管理水平。

选取个贷业务作为研究标的原因在于：估时作业成本法尽管较作业成本法工作量大大减少，但由于需要分解到细项作业，其实施难度和工作量仍然

显著高于传统成本法。个贷业务作为银行大零售转型的重要板块，是 C 农商行重点发力的点位，同时受楼市降温、消费者意愿萎缩等大环境影响，个贷业务增长疲软，C 农商行对于个贷业务突破发展瓶颈的需求十分迫切。由于个贷业务流程主要消耗人力成本，其流程特征适合运用估时作业成本法。此外，在 Q 支行如个贷业务成功试点后，可推广至全行，不仅带来显著的规模效益，也可拓展至其他业务板块，例如对公贷款，柜面业务等，这些业务具有共同特征，高度依赖劳动力，且作业环节比较清晰，作业处理效率直接影响内部效率以及客户体验。

### 1.2.2 研究的理论意义

从 19 世纪 80 年代的作业成本法到 2004 年首次提出估时作业成本法，再到 2009 年提出的第三代作业成本法 - 业绩导向作业成本法（Performance-Focused Activity-Based Costing），10 余年来理论不断修正完善。通过对比从三个方法可见作业成本法下作业动因多种多样，估时作业成本法将作业动因简化为时间这唯一要素，同时将闲置产能<sup>1</sup>纳入考量，但相较作业成本法缺失了识别作业这一环节；业绩导向作业成本法的作业动因并没有简化，与前两种作业成本法的差异主要在于其重点关注标准成本与实际成本的差异分析，为流程优化提供指南。本文基于估时作业成本法，吸收作业成本法以及业绩导向成本法的优点，构建更具有延伸性更能衔接后续运用的成本核算体系，充分发挥估时作业成本法在流程优化的优势。同时，将整合估时作业成本法与其他管理理论的集合，形成一套较为完整和广泛适用的成本管理体系。

### 1.2.3 研究的实践意义

估时作业成本法在银行业的研究与医疗、物流以及制造业等行业比较而言相对较少，但银行业的间接费用占比相当大，费用分摊是卡脖子的难点，银行对于成本核算的需求是极为迫切的，而如何平衡计量结果的准确性与实

---

<sup>1</sup> 闲置产能即未被使用的产能。

施成本、维护成本是问题关键所在。传统成本法是盲人摸象，无法准确核算，其颗粒度和维度都不够，无法支撑精细化的管理；作业成本法则动因要素过多实施成本高企难以执行，而在其基础上改良后的估时作业成本法选定时间作为唯一的动因，大大减少了实施难度和工作量。一方面估时作业成本法可以实现更为准确的成本计量，另一方面有利于管理的精细化，是成本管理的显微镜，帮助管理者找准问题和切入点，成本与创利相关联有利于产品定价以及资源分配更为合理，成本与流程相关联有助于流程优化和运营模式创新。

此外，科技的发展使得数据收集快捷准确，信息系统的支撑可进一步便利时间估计这一重要工作。同时，作为零售业务转型中的关键领域，估时作业成本法为业务转型优化决策提供量化依据，是目前迫切需要精细化管理的领域。准确的成本核算结果能够与预算资源、经营决策、流程优化、盈利分析、员工绩效评估等提供量化的数据支撑，提升资源配置和营销的精准度。本文以个贷为例，探索基于估时作业成本法，广泛结合其他管理会计工具，拓宽成本核算结果的运用以及适用的业务范围。

## 1.3 国内外相关研究综述

### 1.3.1 国外相关研究

估时作业成本法(Time-driven Activity-Based Costing)，又名“时间驱动作业成本法”，是在传统作业成本法的基础上改良后的成本核算方法。

20 世纪 80 年代，随着商业发展公司运营趋于复杂，间接成本占比增大，传统成本核算弊端日益凸显，在此背景下，美国芝加哥大学学者 Cooper 提出了作业成本法(Activity-Based Costing, ABC)，用以解决传统成本核算法下成本扭曲的问题。Cooper 于 1988 年在《成本管理》杂志上发表了一系列关于作业成本法的论文，具体包括《一论 ABC 的兴起：什么是 ABC 系统》、《二论 ABC 的兴起：何时需要 ABC 系统》、《三论 ABC 的兴起：需要多少成本动因并如何选择》以及《四论 ABC 的兴起：ABC 系统看起来到底像什么》，论文对作业成本法进行了定义，提出作业消耗资源，产品消耗作业，在产品和资源中作业起到桥梁的作用。随后，同年 Cooper 与哈佛大学 Kaplan 教授

合著在《哈佛商业评论》上发表了《正确地计量成本：制定正确的决策》一文，他们认为传统的成本核算方法造成了成本的扭曲，并通过案例演示对比传统成本法与作业成本法计量结果差异，指出作业成本法能够更为精确的计量成本，为企业经营决策提供更多准确的信息<sup>[32]</sup>。上述论著形成了作业成本法的理论基础。作为管理会计领域一种新的成本核算方法，作业成本法受到当时广泛关注和研究，但由于作业成本法中成本动因复杂，动因信息收集和模型需要定期更新，导致作业成本法的使用耗时耗力受到不少诟病，甚至不少企业中途放弃作业成本法的推行。

2003年11月，Kaplan和Anderson又在《哈佛商业评论》发表了改进后的ABC方法，即估时作业成本法。估时作业成本法以时间作为作业动因，大大简化了ABC的工作量和实施难度，同时将实际产能纳入考量<sup>[34]</sup>。

Tse等（2009）指出估时作业成本法区别于作业成本法的一大特征在于其承认闲置产能的存在，只有当资源实际被作业消耗时，资源才被分配至成本库，闲置产能则不会被分配到任一成本库。闲置产能更贴近实际情况，不同于机器加工，服务业的闲置产能是必然存在的。此外，闲置产能的假设使得成本模型的更新更为简化。基于估时作业成本法的成本管理系统能为管理决策提供三类信息：一是成本分摊信息；二是成本库与资源库的联系；三是闲置产能信息及其耗费的成本之和。闲置产能参与成本分配可能导致管理者做出错误决策<sup>[29]</sup>。

基于较为成熟的理论和成功案例，美国等西方学者就估时作业成本法在不同行业的实际运用进行了研究。Guzman等（2013）针对2004-2012年的有关估时作业成本法案例研究的文献进行了统计，数据表明研究案例主要集中于非盈利组织，例如医疗（占比31%）和图书馆（8%），此外，盈利企业中物流行业的案例研究数量占比最高，为31%，其他行业还包括制造业以及IT服务等<sup>[28]</sup>。随着研究的深入和应用范围的扩大，估时作业成本法也在金融服务业中开始运用。Askary等（2020）尝试将估时作业成本法运用于银行各业务部门利润的计算，测算表明，依靠成本动因以及时间方程式估时作业成本法能够更为准确计算各业务部门的成本，进而计算各部门赚取的利润<sup>[36]</sup>。ERKEK等（2022）针对估时作业成本法在银行内部审计部门的运用进行了研究，认为估时作业成本法相较于传统成本核算方法而言更能够准确反应真实

的成本信息，并且该模型灵活且更新简便，也能运用到银行的其他业务条线以及部门<sup>[27]</sup>。

对于时间的估算是实施中一大难点。估时作业成本法以时间这一单一要素作为驱动因子，作业耗时以及产能利用率成为估时作业成本法下最为重要的输入参数，但作业耗时以及产能利用率主要采用管理层估算，如何提高其准确性，2012 年开始陆续有学者将模糊系列理论<sup>2</sup>运用于估时作业成本法，提出模糊估时作业成本法模型。Ostadi 等（2019）将模糊理论模型与估时作业成本法相结合运用于医疗服务中<sup>[23]</sup>。Chansaad 等（2012）在研究中将不确定性的参数采用模糊技术融入时间方程式中，从而建立了一套基于估时作业成本法以及模糊系类理论的新的成本核算体系。不同于估时作业成本法主要依赖于平均时间，通过对不同极端情景下耗用的时间成本进行加权，这套体系可适用于数据波动大以及作业时间无法合理估计的情况<sup>[24]</sup>。

估时作业成本法作为管理会计中成本分摊的一项工具，可以跟其他管理会计工具相结合，有效促进经营管理的提升。Ayvaz 等（2011）在平衡计分卡的基础上结合估时作业成本法以及层次分析法建立模型，用以构建更为有效的战略决策支持流程。他认为估时作业成本法提供了平衡积分卡所需的产品和客户的盈利数据，帮助公司制定更为适宜的客户策略和实践。同时，估时作业成本法提供了业务流程中各作业的成本以及效率，而这有利于公司的流程优化<sup>[25]</sup>。

Menaker 等（2017）案例研究表明，估时作业成本法可以用于改善核磁共振的业务流程，通过识别流程中各作业的成本，非增值的业务流程得以缩减，医护人员和病人的时间也有效减少<sup>[33]</sup>。Ali 等（2021）以 Majid 公司为案例，研究估时作业成本法在控制上的运用，研究表明，估时作业成本法能更为准确的反应间接成本，分配更为合理，通过展示各作业的耗时，可以有效进行成本管理以及运营管理<sup>[36]</sup>。Tan 等（2016）将估时作业成本法与质量改进方法结合，运用于医疗领域<sup>[35]</sup>。Askary 等（2020）在银行业务中运用了估时作业成本法，认为估时作业成本法可以准确计量银行各部门的成本，并且能够量化闲置成本<sup>[36]</sup>。

---

<sup>2</sup> 模糊系列理论是指用到了模糊集合的基本概念或连续隶属度函数的理论。它可分类为模糊数学、模糊系统、不确定性和信息、模糊决策、模糊逻辑与人工智能这五个分支。

在作业成本法以及估时作业成本法的基础上，Namazi 在 2009 提出了第三代作业成本法，即绩效导向作业成本法（Performance Focused ABC），该方法分为 9 个步骤实施，跟前两代作业成本法相比，增加了作业标准效率的计算、价差和量差的计算以及作业实际效率计算。他认为前两代作业成本法下，管理层通常需要采用两套核算方法的问题，一套用于核算产品费用，另一套用于控制和绩效评估，而第三代作业成本法能够将两套方法予以整合<sup>[30]</sup>。

Larbi(2021)详细分析了三代作业成本法的优缺点，并指出第三代作业成本法跟前两代的区别主要在于其更专注于效率和效益<sup>[26]</sup>。Jaber 等（2022）将该方法运用在银行业务中，作者认为该方法能够有效评估业务流程的效率以及业绩效益，通过计算作业效率和效益的偏离度，可以识别出待改进的环节<sup>[31]</sup>。

综上所述，国外对于估时作业成本法理论以及实务方面研究较为广泛和深入，在银行业的运用研究方面除了银行主要业务之外，还延伸运用到了内部审计等中后台管理职能领域；在时间动因估算以及绩效评估运用方面与其他理论工具有机结合，不仅丰富了理论内涵，也有利于估时作业成本法在实务中的科学运用。

### 1.3.2 国内相关研究

在知网中以“估时作业成本法”或“时间驱动作业成本法”为关键词搜索，期刊文献共计 240 余篇，其中有 80 篇发表于核心期刊，另有学位论文共计 202 篇，首次将估时作业成本法引入到国内的是财政部财政科学研究所的杨继良先生，基于在美国考察所做调研和研究杨继良先生在 2005 年发表了《作业成本法的新发展——估时作业成本法简介》，详细介绍了估时作业成本法提出的背景，较为全面的介绍了该方法的体系和具体应用过程<sup>[19]</sup>。随后国内关于估时作业成本法的研究逐渐升温，2005 年至 2009 年相关文献有 33 篇，2010 年至 2014 年期间文献数量增加至 59 篇，2015 年至 2019 年期间达到高峰，文献数量为 114 篇（占比 47%），2020 年至今平均每年的文献数量（15 篇）不及高峰时期，但仍高于 2005 年至 2014 年期间每年的数量，可见估时作业成本法在国内的研究较为广泛。

从理论和案例研究种类来看，绝大部分为案例研究，文献数量多达 207

篇,占比 85%,理论和文献研究则占比较少。尽管理论方面研究占比不足 15%,但国内学者仍就估时作业成本法理论完善做出了尝试。作为管理会计领域中的一项应用工具,部分学者尝试将估时作业成本法与其他管理方法结合,用于定价和成本管理、价值管理、资源分配。

吴剑卿等(2021)提出估时作业成本法可与全面成本管理和价值链分析等管理会计工具解决企业成本管理存在的问题,为企业提升管理提供思路,助力企业降本增效<sup>[15]</sup>。刘春蕾(2013)将 EVA 引入到估时作业成本法,解决估时作业成本法忽略资本成本的问题,从而为企业创造股东价值最大化提供完全成本信息<sup>[7]</sup>。

李隆捷(2015)针对估时作业成本法理论进行了探究,分析理论存在问题,并相应提出了改进构想<sup>[6]</sup>。智坚(2013)对比了传统作业成本法与估时作业成本法的优劣,通过原理分析以及实际应用案例的研究说明估时作业成本法是较好的成本管理方法,有利于提供管理建议<sup>[20]</sup>。赵息等(2012)认为估时作业成本法作为针对作业成本法缺点改进的方法,有效地解决了作业成本法在运用过程中存在的费时、昂贵、不准确、而且难以更新等问题,能够提供比作业成本法更准确的成本信息、更能应对复杂的商业环境和更有利于盈利能力分析<sup>[22]</sup>。

王蓬(2012)就估时作业成本法在标杆管理中的运用进行了探究,并提出了相关的运用建议<sup>[14]</sup>。方宇通(2009)指出估时作业成本法应当与传统的标准成本制度相结合,提出将标准建立在时间驱动的作业基础之上,并建立基于时间驱动的标准作业成本制度<sup>[4]</sup>。田中禾等(2007)研究了估时作业成本法与标准成本法之关系,认为两者具有异曲同工之妙<sup>[12]</sup>。

代梦(2017)认为应当将时间驱动作业成本法与精细化管理结合起来,从而加强成本管理与控制。时间驱动作业成本法提供关于管理中必要的成本信息,通过对作业及过程的识别和分析,可以发现减少浪费的空间,消除浪费可以改善公司的运作<sup>[3]</sup>。田中禾等(2014)以 Sippican 公司为案例演示估时作业成本法在企业的具体实施,并通过与传统成本分配方法的比较发现该方法将有助于改进我国成本核算工作及部门的业绩考核方法<sup>[13]</sup>。

唐思远(2017)将估时作业成本法运用于本量利模型,具体将原归集在固定成本中的作业成本分离出来,成本分配的准确性得到提高,管理者可以



得到更精确的分析数据<sup>[11]</sup>。

闲置产能研究方面，章文芳（2013）针对企业剩余生产能力管理中的误区，深入剖析约束理论和估时作业成本法在管理剩余生产能力方面的优势，在此基础上提出将二者融合应用于剩余生产能力管理的总体思路，以期解决剩余生产能力管理中存在的管理无重点、管理方法僵化、无精确成本计量方法支撑等问题<sup>[21]</sup>。

裴学增（2010）对时间驱动作业成本法下闲置生产能力的管理进行研究，分析了闲置生产能力单独核算和管理的科学性和重要意义，探索闲置生产能力在成本核算中的计算和分配方法。在此基础上提出了战略性闲置生产能力和生产性闲置生产能力的概念<sup>[9]</sup>。

估时作业成本法运用可行性方面，李丹等（2019）认为使用时间驱动作业成本法进行成本核算前，需要进行可行性分析。可行性分析包括需要关注企业的成本构成以及业务是否适用时间驱动成本法。一是成本支出是否存在于具体作业中，业务的流程稳定性，以及流程是否复杂多变，二是间接成本对成本信息的客观性和真实性是否产生较大的影响。时间驱动成本法能否达到预期效果还取决于配套的管理和信息体系支撑<sup>[5]</sup>。

研究行业方面，早期作业成本法主要运用于制造业等行业，随着研究的深入应用层面的研究也从制造业、医药、物流等行业逐步扩展到服务业，例如金融保险等行业，但相比较而言，服务业的研究数量仍远远低于制造业。据统计，文献中医疗领域应用占比 37%、物流业占比 21%、制造业占比 8%，银行保险业的运用研究文献 12 篇，占比不到 6%。这主要是由于服务业间接费用占比大，作业标准程度低，实际应用难度高。

董景寒（2021）就估时作业成本法在中小银行应用进行了研究，他认为估时作业成本法与银行业务流程优化相结合，使得每一流程消耗的成本、时间都是可测量的，管理人员能更好地了解业务操作的实际情况，可为优化业务流程提供数据信息，一定程度上能够达到成本控制和业务标准化的双重效果<sup>[2]</sup>。

于增彪等（2016）认为我国商业银行应用“以作业为基础的成本管理”的潜力巨大，主要包括对外定价、内部转移定价盈利能力分析、控制成本以及流程优化等方面具有重要意义<sup>[17]</sup>。

孙睿等（2017）以某一银行为例，按照作业成本法和估时作业成本法两种方法核算比较该银行个人以及对公存贷款业务盈利额，发现两种方法都较传统成本法更为科学合理，更有利于业绩评估，其中估时作业成本法在核算过程以及实施方法等方面具有优势<sup>[10]</sup>。

邢劫等（2016）以某商业银行支行信贷业务为案例，代入实际数据运用估时法分析和归集营业成本。将估时法得到的成本信息与支行经营目标、市场约束结合分析，提出了定价调整、业务策略调整等管理建议，体现了估时作业成本法在业务决策方面的应用价值<sup>[16]</sup>。

梅波（2015）以保险业务受理流程为例采用估时作业成本法进行成本核算，认为可以将考评指标嵌入每一个流程中。针对每一流程，可以选用历史平均水平或行业内领先者水平作为标准指标，进行横向考核；也可以将每一期的成本情况按照时间序列统计，进行纵向分析。对于出现异常情况的分析也能够促进问题发现和解决<sup>[8]</sup>。

许梅英等（2011）将估时作业成本法运用于银行个贷以及对公贷款成本核算中，将核算结果与传统成本法进行比较，不仅能够提供更为准确的成本信息，也为下一步管理决策提供了支持<sup>[18]</sup>。

从估时作业成本法在我国银行保险业的研究来看，早期阶段主要侧重于成本计量与对比，对于其在管理决策中的作用研究不足。近年来，学者们越来越关注成本结果在管理决策中的实际运用，通常选取柜面业务以及贷款业务等作为研究对象，将定量分析结果运用于业绩考评、决策建议、流程优化等方面。

## 1.4 研究的思路与方法

### 1.4.1 研究思路

主要研究估时作业成本法在银行业的运用，以 Q 支行个贷业务为案例，按照估时作业成本法的步骤对成本进行核算，并且利用估时作业成本法的成本核算结果结合其他管理工具进行数据分析，提高业务的运营效率和创利能力。论文主要结构如下：

第一章：绪论。主要介绍了选题的背景和研究意义。整理了国内外对于估时作业成本法的理论和实践研究。

第二章：对估时作业成本法理论进行介绍，分析估时作业成本法相较于作业成本法的优势，介绍估时作业成本法适用情景和核算要素。

第三章：对 C 农商行 Q 支行及其个贷业务情况进行介绍，分析个贷业务成本管理中存在的问题，解析问题形成的原因。

第四章：针对个贷业务进行估时作业法的方案设计，基于实际数据按照估时成本法理论分摊成本。具体包括：梳理个贷业务种类、个贷业务流程、构建时间方程式；计算产能成本率及成本信息以及比较估时作业成本法与传统成本法（按照笔数或者金额分摊）的差异以及分析差异原因。同时，基于估时作业法核算的成本数据进行分析并结合其他管理工具进行运用研究，一是基于成本信息，结合流程管理，分析业务流程耗费时间以及成本较高的环节；二是基于成本信息，结合多维盈利分析，比较不同业务品种不同渠道的成本和创利情况；三是基于成本信息，结合闲置产能，分析不同客户经理的产能利用率以及创利能力。

第五章：在前面章节的问题分析基础上具体提出了应用估时作业成本法的保障措施，包括上下重视成本管理、循序渐进小范围试点、与流程银行建设相结合、强化技术支撑以及给予制度和资源保障。

第六章：总结案例研究得出的结论，回顾论文的局限性并对未来进行展望。

## 1.4.2 研究方法

本论文主要采用以下三种研究方法：

（一）文献研究法。通过关键词检索国内外相关的文献，并对文献进行归纳整理，从整体上对该领域的研究情况进行总体了解。其次通过精读文献，特别是卡普兰教授相关的英文文献原文，掌握估时作业成本法的发展历程和理论原理，为本文案例研究奠定理论基础；同时通过阅读文献获得其在各行业的实际运用状况，尤其是在银行业的研究成果；再者发现现有文献研究的

不足，力争在本文中有所创新；此外，重点关注估时作业成本法与其他管理工具结合的研究，拓展其在实践中的延申应用。

（二）实地调查与访谈。论文选取 C 农商行 Q 支行个贷业务为案例进行估时作业成本法的运用，故需要取得个贷业务相关的成本信息，主要通过实地调查取得研究所需的基础材料，通过对管理人员的访谈获取各个作业的耗时。并且将基于数据分析得出的问题以实地调查和访谈的方式进行交叉验证，针对提出的解决方案也通过该种方式确认其可行性。

（三）定量分析法。估时作业成本法实质是对成本数据进行分摊的一种方法，要研究其在银行的实际运用，需要针对成本进行分摊，论文将基于现有的成本数据按照设计的估时作业成本法方案进行分摊，比较分析其与传统成本法下成本核算结果的差异，同时结合利润贡献分析、闲置产能计算等方法提出运用效率改进的建议，实现以量化数据支撑管理决策的目的。

## 1.5 研究的创新与不足

### 1.5.1 研究创新

成本分摊一直是银行业实现多维盈利分析<sup>3</sup>的难点和重点，目前银行业成本分摊采用的主要是传统成本分摊法以及作业成本法，本文尝试将估时作业成本法运用于个贷业务的成本计量，通过与传统成本法对比分析，基于估时作业成本法计量结果实现个贷产品和客户经理等维度的创利分析。同时，成本分摊不仅是银行多维盈利分析不可缺少的组成要素，更是精细化成本管理的有效途径。本文从作业环节、闲置产能等方面进行量化分析，从而发现 C 农商行 Q 支行个贷业务在成本管理方面存在的问题，并提出相应的改进建议。估时成本法是对现有成本分摊方法的有效补充，使得成本分摊结果更为准确。该方法可以推及至具体类似特点的业务中，例如柜面业务办理、对公贷款等，同时，也为其他银行贷款业务成本管理提供一定参考。

---

<sup>3</sup> 多维度盈利能力分析，是对一定期间的经营成果，按照区域、产品、部门、客户、渠道、员工等维度进行计量，分析盈亏动因，从而支持精细化管理，满足内部运营管理需要的一种分析方法。

### 1.5.2 研究不足

本文撰写过程中，由于个贷业务主要是线下方式开展，各作业环节耗时无法通过系统累积数据测算，因此主要通过观察和询问管理者的方式估算各作业所需耗时并设立时间方程式，受制于观察样本以及管理者个人影响，业务涉及作业环节耗费时间与实际情况可能存在一定的偏差。此外，本文就估时作业成本法的运用提出了系列保障措施，这些保障措施尚未落地实施，其适用性和可操作性存在完善的空间。

## 2 相关理论基础

### 2.1 估时作业成本法理论

#### 2.1.1 估时作业成本法原理

估时作业成本法起源于作业成本法，作业成本法在 1980 年代兴起，最早由库珀和卡普兰教授提出，主要解决传统成本法下因间接成本占比大导致产品成本出现严重扭曲的问题，由于作业成本法不仅是一种改进后的成本计量方法，还能够为企业内部精细化的管理提供信息，由此引发随后近 10 年的研究和应用热潮。作业成本法在“资源到产品”传统成本分摊路径基础上，在资源和产品之间架设桥梁，引入了更为细化的核算对象“作业”，按照“作业消耗资源，产品消耗作业”的基本原理，通过核算和计量“作业成本”实现更为精细化成本核算。

作业成本法的理论基础是认为生产过程应该描述为：生产导致作业发生，产品耗用作业，作业耗用资源，从而导致成本发生。这与传统的制造成本法中产品耗用成本的原理有所不同，与传统成本法相比，作业成本法最大的特点就在于引入了“作业”的概念。“作业”是指企业为达到经营目标所进行的消耗资源的活动，简单而言，也就是经营管理中的各种业务流程环节。正如业务流程，作业也可划分为不同的颗粒度，如作业颗粒度划分过粗，计量的准确性将受到影响，反之颗粒度划分过细，相应的流程梳理和数据收集需要投入更多的时间和成本。作业划分需要在准确性和投入成本中进行平衡，同时作业划分的颗粒度也需要根据研究目的和对象不同相应调整。

然而，作业成本法的推进并未如人们所预期的顺利，很多企业并未采用，或者启动了但未持续实施。作业成本法应用障碍主要在于实施成本高昂、调研耗时耗力且主观性较大、成本模型难以适时更新等，针对这些问题，卡普

兰和安德森教授在 2004 年提出了估时作业成本法，该方法相较于传统的作业成本法是一种更为简便、更为准确的成本分摊方法。该方法简化了作业成本法下各种驱动动因，仅采用作业时间这一单一的驱动因子，因而更简便、实施成本低、实施速度快。估时作业成本法相较传统作业成本法而言，最为核心的是两个要素，一是，测算单位时间成本；二是，评估作业耗费时间。

此外，作业成本法采用时间方程式对作业时间进行估算。实务中每个产品或者服务所耗费的作业时间是有所差异的，并且管理层需识别影响作业时间的关键因素。估时作业成本法通过时间方程式来简化和应对对于作业时间的评估。首先构建一个基础的时间，在识别出影响耗时的关键因素，在基础时间上叠加或者减少关键因素对于耗时的影响。

估时作业成本法同时考虑了闲置产能的影响。通常，闲置产能按照百分比进行预估，理论上实际产能利用率可设定为 80%或 85%。以员工工作时间为例，一周正常工作时间为 40 小时，实际的工作时间可估计为 32 小时，这个估计的产能利用率允许 15%-20%的闲置产能。闲置产能包括员工休息时间、员工交流、培训等不实际产生工作效能的事项。

### 2.1.2 估时作业成本法适用情景

估时作业成本法适用于间接费用占比高，且人力成本是成本主要构成的行业。这类行业包括医疗、物流、银行等服务业。间接费用占比越高，成本分摊对于成本计量的准确性影响程度越大，估时作业成本法较传统成本分摊过程增加了作业这一分配路径，更为精细化，避免了传统成本分摊因子选择随意性较大导致分摊不准确的情形。同时，人力成本在成本机构中占比高反映了消耗的资源主要是劳动力，消耗资源的主要动因为人工作业时间。

估时作业成本法适用于有较高精细化管理需求的企业，这些企业往往面临激烈的市场竞争。尽管较作业成本法大为简化，但相较于传统成本法，仍然需要投入较多的人力和物力。估时作业成本法将业务流程与成本关联起来，如同显微镜一般让管理层得以仔细观察各项业务流程耗费时间以及成本，因而不仅是一种成本分摊方法，也为管理层精细化管理提供量化数据和手段。

估时作业成本法适用于有一定信息科技能力，相关信息系统较为完善的企业。估时作业成本法将成本对象细分至作业，对数据的质量和数量、数据的收集和处理效率以及模型的更新方便和快捷等方面的要求较高。完善的信息系统能够最大程度解决估时作业成本法难度高工作量大的弊病，因而科技能力对于估时作业成本法的实施不可或缺。

估时作业成本法适用于小而精的运用情景。估时作业成本法应当与其他成本法综合运用，在初步阶段，不适宜全面推开，应当首先运用于局部业务或者部门。特别是速赢项目，即较短时间内能实现成本下降或收益提升的业务，进而让企业取得获得感并坚定其继续推广的信心。

### 2.1.3 估时作业成本法核算步骤

#### （1）建立成本库，归集各类资源

不论是估时作业成本法还是传统作业成本法，都需要首先建立成本库，归集各类资源。成本库可以是不同渠道、不同部门；资源则包括了人力成本、租金、设备折旧摊销等各项费用。

#### （2）确定作业

在梳理服务或者生产业务流程基础上，界定作业。作业的认定需要基于研究对象和目的，综合平衡准确性和投入成本大小进行合理的细分。

#### （3）估计产能利用率

估时成本法下产能是人工小时数，可以通过出勤天数和每天工作时间计算得出。实际产能与理论产能相区别，是考虑了正常的耗费，如员工休息、培训、交流等时间后实际产能。实际产能可以按照一定比例粗略的进行估算，也可以通过科学计算与分析得出。如前文所述通常情况下，可以粗略假设产能利用率为 80%-85% 之间。有了产能利用率以及理论产能，则可以计算得出实际产能。

#### （4）计算产能成本率

产能成本率为作业中心消耗所有的资源成本，除以实际产能。计算公式为：产能成本率=总成本/实际产能。如涉及多个作业中心，则相应对应不同的产能成本率。



(5) 采用时间方程估算各作业耗费的时间

估时作业成本法通过构建时间方程式反映每项业务所需耗费的时间。假设一项业务细分为  $i$  个作业，每项细分作业的单位耗费时间  $T$ ：

**表 2-1 细分作业单位时间耗费公式表**

细分作业	数量	单位时间耗费	单位时间耗费公式
作业 1	$Q_1$	$T_1$	$T_1 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_n$
作业 2	$Q_2$	$T_2$	$T_2 = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_n$
.....	.....	.....	.....
作业 $i$	$Q_i$	$T_i$	$T_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_n$

资料来源：自行整理。

结合上述表格，假设该项业务耗费总时间为  $T$ ，每项作业耗费时间为  $T_i$ ，数量为  $Q_i$ ，则  $T = T_1 Q_1 + T_2 Q_2 + \dots + T_i Q_i$ ；每项作业耗费时间计算公式为  $T_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_n$ 。其中： $\beta_0$  为细分作业  $i$  中所需的基础时间， $x_n$  为时间驱动因子， $\beta_i x_n$  为时间驱动因子  $n$  需额外耗费的时间。

时间驱动因子是时间方程式构建中的关键，时间驱动因子可以是不同产品、不同渠道亦或者其他影响基础时间的特征。

(6) 作业成本

步骤(4) 计算得出的产能成本率与该作业耗费的时间相乘，即得出该作业的成本。一项业务应当分摊的成本则为该项业务下所有作业环节的作业成本合计。

## 2.2 估时作业成本法与传统成本法以及作业成本法的区别

### 2.2.1 估时作业成本法与传统成本法的区别

传统成本法下，责任部门首先确认分摊因子，待分摊的间接成本通常按照一个分摊因子，分摊至成本对象。传统成本法下的分摊因子多为产量、面积、笔数、金额等简单易得的数据。分摊因子的选择是否合理直接影响分摊结果的准确性。

估时作业成本法与传统成本法相比最大的特点在于引入了“作业”概念，并且以时间作为唯一的驱动因子。传统成本法是“从资源到产品”，估时作业成本法则在资源到产品的过程中增加了作业这一要素，即“成本对象消耗作业，作业消耗资源”，成本分摊路径更为精细化，成本分摊的准确性也相应提高。因为增加了“作业”的概念，使得估时作业成本法更为关注工作流程。正如伟大的管理学家彼得·德鲁克说过“削减成本的真正有效的方法就是要把工作流程中的某个活动彻底删去。只试图去削减成本是很难有显著成效的”。估时作业成本法有利于梳理工作流程，有利于分析工作流程中增值或者非增值的作业环节，这对成本管理具有重要意义。

**表 2-2 估时作业成本与传统成本法的对比表**

序号	差异点	传统成本法	估时作业成本法
1	间接费用的分摊方法	采用单一的与产量或者收入作为分摊因子	采用“产品消耗作业，作业消耗资源”原理并且以时间作为作业的驱动因子来进行成本分摊。
2	分摊结果	存在成本扭曲	分摊结果更为准确
3	闲置产能	无相关信息	引入闲置产能概念，提供闲置产能信息
4	成本核算对象	仅限于最终产品的成本	可以得到产品涉及各项作业的成本信息
5	成本控制与管理	为成本控制与管理提供信息十分有限	为成本控制与管理提供了数据支撑和管理手段

资料来源：自行整理

### 2.2.2 估时作业成本法与作业成本法的区别

相较于实施成本高昂难以落地执行的作业成本法，估时作业成本法具有以下特点：

- (1) 将时间作为唯一的成本动因
- (2) 估时作业成本法跳过了传统作业成本法第一个环节，即识别作业。估时作业成本法直接将资源按照时间动因分配至成本标的。
- (3) 估时作业成本法摒弃了通过面谈或者观察取得成本动因，采用管理层估计的方式预计时间，大大简化了成本分摊流程。
- (4) 引入了闲置产能的概念，并给出了实际产能利用比例约为 80%-85%。

(5) 估时作业成本法采用了时间方程式这一工具,使得该方法可以适用于复杂或者存在变动的作业。

(6) 不同于传统作业成本法“作业耗费资源”、“产品耗费作业”的原理,估时作业成本法取决于两个估计:一是产能成本率;二是每项作业耗费的时间。

(7) 运用估时作业成本法给企业带来的另一个好处是通过产能成本率以及每项作业耗费时间指标可以反映业务运行效率,使得管理者对于高成本以及低效作业环节予以关注并致力于改进。

**表 2-3 估时作业成本法与作业成本法对比表**

序号	差异点	作业成本法	估时作业成本法
1	闲置产能	不考虑闲置产能,产品分担的成本包括未利用和闲置的产能	考虑实际产能,产品分担的成本是实际发生的成本
2	短期定价影响	工作量增加将导致单位成本增加,进而影响产品定价	工作量增加使得闲置产能减少
3	模型更新	更新难度大	更新便捷
4	准确性	成本计量准确性偏弱	成本计量更为准确
5	推广复制	难以推广复制	便于推广复制
6	管理报告	按年或者半年生成管理报告	实时按需生成管理报告

资料来源:自行整理。

## 3 个贷成本管理现状、问题以及成因分析

### 3.1 C 农商行 Q 支行概况

#### 3.1.1 C 农商行 Q 支行简介

C 农商行是在原成都市农村信用社基础上改制成立的股份制商业银行，于 2010 年 1 月 15 日挂牌开业。2011 年增资扩股后注册资本达到 100 亿。2020 年 6 月，完成股权机构调整，回归市属国企属性。全行共计 36 家一级分支机构，包括 8 家异地分行以及大成都范围内的 28 家分支机构，653 个营业网点，并在山东、江苏、福建、河北、四川、云南、新疆等地发起设立了 39 家村镇银行。截止 2022 年 12 月末，总资产规模超 7200 亿，存款逾 5000 亿，贷款 3600 亿，员工 8500 余人，综合实力位于全国农商行系列前 5 名。C 农商行下设公司金融部、投资银行部、乡村振兴金融部、金融市场部、资产管理部和资产保全部 7 个前台业务部门，村镇银行管理部、资产负债管理部、财务会计部、风险管理部、授信审批部、法律合规部、运营管理部、数字金融部、科技信息部 9 个中台部门以及党委办公室、办公室、人力资源部等 9 个后台部门。

Q 支行位于成都中心城区，属于一级分支机构，辖内营业网点 9 个，存款规模 70 亿，贷款规模 120 亿，存贷款规模在全行同区域支行中处于中等水平。支行层面设置行长办公室、个人业务部、公司业务部、财务会计部、风险管理部以及办公室 6 个职能部门。支行员工 140 人，其中公司客户经理 12 人，个人客户经理 13 人、风险管理部 7 人、财务会计部 7 人、办公室 8 人。

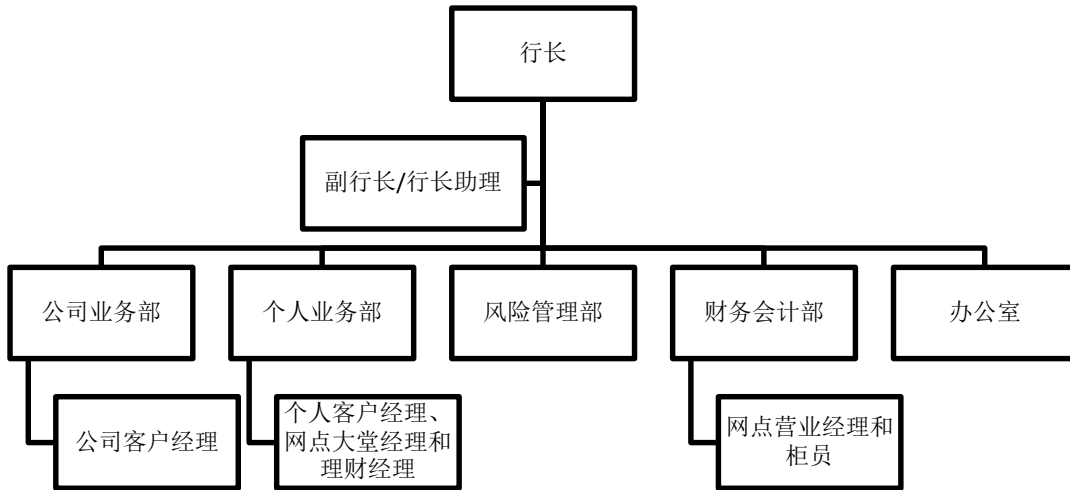


图 3.1 C 农商行 Q 支行组织架构图

资料来源：根据 C 农商行 Q 支行组织架构自行整理。

### 3.1.2 C 农商行 Q 支行财务数据及成本构成

从 Q 支行利润表看，Q 支行营业收入主要来源于贷款利息收入，手续费及佣金收入等中收占比少，2021 年度贷款毛利息收入占总毛营业收入 99%，是支行营收最为主要的来源。成本方面除资金成本以外其他运营支出集中在业务及管理费用科目下归集。

表 3-1 Q 支行 2021 年利润表主要项目 单位：万元

报表科目	2021 年
利息收入	45,810.45
利息支出	13,736.42
<b>利息净收入</b>	<b>32,074.02</b>
手续费及佣金收入	550.35
手续费及佣金支出	55.29
<b>手续费及佣金净收入</b>	<b>495.06</b>
其他业务收入	162.52

<b>营业收入</b>	<b>32,728.17</b>
税金及附加	325.38
业务及管理费	4,570.70
信用减值损失	-2,202.85
其他业务支出	0.03
<b>营业支出</b>	<b>2,693.26</b>
<b>营业利润</b>	<b>30,034.91</b>
加：营业外收入	117.56
减：营业外支出	2.36
<b>净利润</b>	<b>22,612.58</b>

数据来源：C 农商行 Q 支行 2021 年利润表。

从业务及管理费构成看，按照费用类别分为固定费用、发展费用和人力成本三大类，固定费用主要包括水电气、折旧与摊销、钞币运送安保费用等，发展费用主要包括业务宣传费、业务招待费、会议费、差旅费用等，人力成本包括人力相关成本，包括职工薪酬和社保等成本。其中，人力成本占总成本比例最大，近三年平均占比达到 72%。

**表 3-2 业务及管理费构成**

类型	2019 年 金额	2019 年 占比	2020 年 金额	2020 年 占比	2021 年 金额	2021 年 占比
固定费用	989	24%	1002	25%	979	21%
发展费用	192	5%	197	5%	200	4%
人力成本	2,861	71%	2,849	70%	3,393	74%
合计	4,042	100%	4,048	100%	4,571	100%

数据来源：根据 C 农商行 Q 支行 2019 年-2021 年财务数据自行整理。

从个贷业务规模和 FTP<sup>4</sup>利润贡献看，个贷业务规模逐年增长但总体规模仍然较小；与对公存贷款、储蓄存款业务相比较，个贷业务 FTP 贡献占比仅 13%，处于较低水平。

<sup>4</sup> FTP 英文全称为 Funds Transfer Pricing，也就是资金转移定价。商业银行内部资金中心与业务经营单位按照一定规则全额有偿转移资金，达到核算业务资金成本或收益等目的的一种内部经营管理模式。业务经营单位每笔负债业务所筹集的资金，均以该业务的 FTP 价格全额转移给资金中心；每笔资产业务所需要的资金，均以该业务的 FTP 价格全额向资金管理部门购买。

表 3-3 个贷规模及 FTP 利润占比

年度	个人贷款余额	个人贷款年日均	FTP 利润	占比
2019 年	124,480	118,597	1,628	9.8%
2020 年	143,325	130,125	2,166	13.0%
2021 年	164,210	150,897	2,564	13.4%

数据来源：根据 C 农商行 Q 支行 2019 年-2021 年财务数据自行整理。

### 3.1.3 现行成本管理模式

C 农商行为一家地方性的农村商业银行，管理水平和手段相较于先进同业存在一定差距。

在成本核算方面，业务及管理费用按照核算科目以及发生责任单位两个维度进行归属，发生责任单位仅包括总行部门和一级机构，缺乏产品、网点等维度，导致可直接归属至产品、网点维度的费用未进行记录，从而增加了间接费用。此外，对于总行层面统一支付的费用但可以明确至各分支机构的费用，除钞票和押运费用等个别费用分摊至各分支机构外，大部分费用未进行分摊。间接费用占比高较大影响成本数据的可靠性。

在管理模式方面，遵循总额控制，重点费用单项管控的原则，具体按照发展费用、固定费用以及人力成本分类型进行管理。发展费用为总额控制，根据净利润、存款月日均等业务指标按照一定比例进行配比，对于招待费、会议费等重要费用进行单独管控。目前发展费用的管理主要依赖于总额控制，欠缺对于重点战略业务的精准支持。根据发展费用结构分析，分支机构费用绝大部分主要用于对公业务的开展，零售业务投入十分有限，相关业务费用可能被公司业务挤压。传统成本核算无法为业务资源配置提供量化支撑，导致需要资源投入的地方实际未投入或者投入资源有限，对市场变化反应速度迟缓，错失市场开拓关键时机。例如按揭业务如需批量获客，涉及与开发商以及中介渠道对接，如资源配置不足将导致这类业务营销处于被动。固定费用则主要基于历史数据编制当年年度预算，在预算范围内进行列支。固定费用每年金额较为固定，且下一年的预算一定程度取决于上一年实际列支金额，各机构没有动力费用节约。即使节省对于利润贡献也十分有限，各机构对成

本节约重视不足。人力成本分为基本工资和绩效工资，基本工资与所在岗位、星级评定结果相关，绩效工资与业务指标直接挂钩。

较为粗放的管理模式导致成本管理相关指标表现落后于先进同业。近年 C 农商行平均成本收入比为 27%，高于对标先进同业约 4 个百分点；人力成本占总费用比例 75% 以上，高于对标先进同业约 10 个百分点；人均效能（营业收入/人力成本）4.39，显著低于对标先进同业 6.61。C 农商行经营环境与其对标先进银行相似，但成本管理相关指标存在明显差距，可见 C 农商行成本费用管理仍然存在较大的提升空间。

## 3.2 个贷业务现状

### 3.2.1 个贷业务组织结构

Q 支行个贷业务主要涉及部门包括支行个人业务部、支行风险管理部。个人业务部是支行个人业务（个贷以及储蓄业务）的管理部门，主要负责个人业务指标监测、工作部署等职责；部门下属客户经理具体负责个贷业务的拓展、贷前调查、报审以及放款等业务全流程跟进与执行；风险管理部负责个贷的审核。C 农商行除异地分行外，暂未设立有个贷业务中心。

### 3.2.2 个贷业务经营情况

从规模上看，按揭贷款以及经营贷款贡献较大，近几年平均占比约 51%、33%，利润贡献分别占比 40%，35%。尽管在所有贷款类型中按揭贷款占比最大，但与同业相比，Q 支行按揭贷款仍然落后于同业，同区域的对标银行按揭贷款占其个贷比例高达 90%。按揭贷款相较于消费贷款以及经营贷款而言，其不良率低，规模效益显著，是市场上银行抢夺最为激烈的业务领域。

Q 支行经营贷中天府随心贷是其拳头产品，2021 年其规模占比达到 32%，是仅次于按揭贷款占比的第二大产品。该产品上市推出期间，因还款便捷、利率具有竞争性等产品优势迅速打开市场，2020 年较 2019 年增幅达到 66%。



但近年来，除 2022 年推出优家贷这一线上产品外，无其他在市场中具备较大竞争力的创新产品。同时，支行消费贷款规模持续下滑。

**表 3-4 个贷产品规模以及 FTP 利润统计表**

产品名称	2019 年		2020 年		2021 年	
	余额	FTP 利润	余额	FTP 利润	余额	FTP 利润
个人二手住房按揭贷款	39,663	256	34,100	369	38,953	428
个人一手住房按揭贷款	23,249	173	34,713	375	48,167	762
<b>按揭小计</b>	<b>62,911</b>	<b>429</b>	<b>68,813</b>	<b>744</b>	<b>87,120</b>	<b>1,191</b>
蓉易贷	8,104	211	5,311	179	4,831	118
乐享贷	4,926	55	4,966	74	4,725	75
优家贷（线上版）	-	-	-	-	-	-
<b>消费贷小计</b>	<b>13,030</b>	<b>266</b>	<b>10,276</b>	<b>253</b>	<b>9,556</b>	<b>194</b>
立业贷	2,160	22	5,765	61	6,380	105
天府随心贷	27,721	543	45,949	799	51,876	830
<b>经营贷小计</b>	<b>29,881</b>	<b>565</b>	<b>51,714</b>	<b>860</b>	<b>58,256</b>	<b>935</b>
<b>其他小计</b>	<b>18,658</b>	<b>368</b>	<b>12,523</b>	<b>309</b>	<b>9,278</b>	<b>245</b>
<b>合计</b>	<b>124,481</b>	<b>1,628</b>	<b>143,326</b>	<b>2,166</b>	<b>164,210</b>	<b>2,564</b>

数据来源：根据 C 农商行 Q 支行 2019 年-2021 年财务数据自行整理。

### 3.2.3 个贷业务流程

个贷业务流程主要分为贷前、贷中、放款和贷后四个环节。贷前具体包括拓展营销、贷前调查及资料收集、现场查看抵押物以及撰写调查报告；贷中具体包括初次审核、补充调查、最终审核；放款具体包括拟定并取得合同、签订合同、办理抵押取得他权以及放款；贷后具体包括贷后检查。贷款审核主要由风险管理部执行，如果是线上贷款，则线上风险模型进行判断是否通过，如不通过，可转为线下风险管理部人工审查。

个贷业务涉及的成本主要包括发展费用和人力成本，固定费用较少，除日常办公用品等费用外，主要是分摊的间接费用，例如水电、折旧与摊销等。个贷业务发展费用未进行单独的配比，而是在支行发展费用总额中予以开支，人力成本是最为主要的费用，占比最大，人力成本直接与客户经理星级以及客户经理的营销业绩相关。

### 3.3 个贷业务成本管理问题及成因分析

#### 3.3.1 全行对成本管理重视不足

随着银行业外部竞争加剧，越来越多的同业开始重视成本的精细化管理，C 农商行由于股权变动近年来业务发展远远落后于同区域对标银行，因此现阶段高级管理层的精力和关注点主要集中在存贷款业务规模增长，导致一定程度上忽视了成本端的管理控制。此外，存在对成本管理认识不足的问题，认为成本管理即缩减费用，制约业务增长，事实上成本管理应该是中性的，全面的成本管理不仅包括降低费用，同时也包括流程优化、费用的合理配置与使用等。

目前高级管理层主要通过总行财务会计部的费用变动分析报告进行成本管理，管理较为分散，未形成系统化的管理机制。同时，基层对于成本关注不足，一是现有考核体系中成本指标欠缺，不能充分调动基层的积极性和能动性。机构考核指标仅考核利润这一个指标，该指标仅间接体现成本影响，其他岗位考核和专项考核未设置成本管理指标；二是 C 农商行成本费用未直接分配至费用使用部门或网点，费用使用单位对成本感知不足并缺乏约束；三是缺乏灵活有效的费用配置机制，导致可以节约的不节约，应当使用的不使用。对于能够有效拉动业务应当大力投入的费用，由于当期支出较大对利润造成较大冲击，机构使用时顾虑重重，导致在市场竞争格局中处于劣势地位，甚至错失商业机遇。

#### 3.3.2 未引入流程银行建设，流程优化缺乏抓手

业务的同质化决定了业务流程在市场竞争中的重要性，业务流程低效重复是制约业务发展的一大瓶颈，合理高效的业务流程不仅能够显著降低银行内部单位成本，也可以提升客户的满意度。但 C 农商行对于流程银行建设重视度不足，各项业务流程近年来优化不足，变革迟缓，不论从产品还是对客户服务效率来看，在市场上都落后于同业，主要采用模仿和跟随的策略，竞争中总是处于被动地位，整体竞争力较弱，缺乏主动变革，发现机遇的能力。

就个贷业务而言，同业早在 2010 年就开始改革个贷业务模式，建设个贷业务中心，对于按揭类标准化的贷款进行批量化流水式的作业。目前 C 农商行除个别异地分行外，大成都范围内的分支机构尚未建立个贷业务中心。C 农商行管理层 2022 年启动个贷业务中心调研工作，通过同业对比、基层访谈收集意见等方式收集信息供管理层决策参考，由于缺乏业务流程梳理这些基础工作以及流程耗时相关统计数据，管理层决策时依靠的主要是定性因素，由于缺乏数据层面的对比分析提供决策支撑，最终仅选择 3 家分支机构进行试点，未大范围的进行推广。C 农商行多年来产品创新和流程优化动力不足，2012 年后推出的产品鲜有能够在市场上占据主要份额的经营和消费类贷款产品；同时，线上贷款进展缓慢，同业早已推出各类线上贷款，而 C 农商行至今仍无线上消费贷款，线上经营贷款在 2022 年年底推出。

此外，支行在业务流程管理上手段落后，时间滞后。业务流程数字化不足，目前绝大部分个贷业务仍然依靠线下渠道，线下渠道涉及流程节点较多，目前依靠手工统计项目进度实现流程管理。

流程银行建设如同显微镜，解决管理层“看不见”、“看不清楚”的问题，为小到业务流程优化，大到新产品创新、业务模式变革注入动力并提供有效管理工具。C 农商行未进行流程银行建设，对业务流程未进行统一梳理，进而无法对每一业务流程进行分析，无法具体评估流程效率，在业务流程管控和优化缺乏有效抓手。而这些工作涉及部门众多，工作量较重且协调难度大，流程银行建设是推动这些工作的重要途径。

### 3.3.3 传统成本核算无法为经营决策提供量化支撑

不同于制造业复杂且精细化的成本核算和管理，银行业的成本核算相对简单。其营业费用统一在报表科目业务及管理费用列式，明细账则根据费用类型简单进行归类。就其原因：一是上述成本核算方式已经可以满足会计准则核算以及披露等需求；二是产品定价一直是制造业核心课题，成本是其定价的核心要素，而早期银行业存贷款利率受到监管，对产品定价水平要求不高，对成本分摊需求较弱。三是很长一段时间，银行经历了高速增长期，对

内成本精细化管理动力不足。而近年来，增长压力陡增，同业竞争加剧，银行开始提出向成本要效益，对精细化管理的需求日益迫切。

传统成本核算无法满足个贷业务精细化的管理需求，无法从个贷产品、客户、机构、客户经理等维度准确计量成本从而实现个贷业务的多维盈利分析，为管理层在流程优化、资源配置、绩效考核等方面提供量化决策支撑。

### 3.3.4 现有信息技术能力需进一步提升

据统计，C 农商行每年科技投入占营业收入比例约为 1.5%，尽管与行业 3% 的平均值比较而言存在一定差距，但每年投入金额也达到上亿元。受制于中小银行普遍存在的科技资源问题，C 农商行近年科技投入主要集中于新核心系统、数据中台、风险加权资产计量系统等基础性的以及应对监管合规要求的领域，对于业务系统，例如个贷系统迭代更新投入有限。C 农商行个贷业务线上化智能化不足，未充分运用 OCR、RPA 等技术提高流程效率。线下个贷业务流程主要依靠手工操作、纸质收件等传统方式进行处理，业务流程效率低下。例如：在调查核实客户营业执照等基本经营情况环节，营业范围、企业存续状态、涉诉信息、股权结构等都需要客户经理以及授信审查人员到企查查等网站进行手工查询；在核实借款人流水环节，由于流水账单格式各不相同且需要筛选有效流水，人工核实流水十分耗时，目前主要是通过人工逐笔加总实现；在确认抵押物价值环节，按照内部管理要求，在资产评估系统出具结果后，授信审查人员需要对评估结果进行确认，确认手段是通过查询多个第三方网站的挂牌和成交价格，目前这部分工作也是由授信审查人员人工查询；最后在系统录入提交管理层审批环节，客户经理需要在系统中逐笔录入企业的基本信息、收入情况、担保状况等，授信审查人员需要逐字段进行复核，效率低错误频率高。由此可见，个贷业务流程中存在大量的非增值作业，这些流程显然是可以通过技术手段来提高处理效率以及数据质量的。

此外，C 农商行系统互相隔离，数据孤岛现象严重，个贷管理数据可能涉及多个外围系统，按照目前取数流程，如果定制报告不能满足需求，需要向科技部门提交取数需求，描述取数口径。通常由于科技人员以及业务人员

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/578063052101006026>