全面成本管理办法

**第一章 总 则**

第一条 为提高本行成本精细化核算水平，建立和完善成本分摊机制，服务于本行多维度盈利分析的需要，根据《中华人民共和国商业银行法》结合本行经营管理实际情况，特制订本办法。

第二条 全成本主要包括：资金成本、运营成本、税务成本、风险成本和资本成本等。全成本管理目标主要包括：全方位管理、全环节管理、全过程管理和全员参与管理。

资金成本指资金使用者向资金所有者和总行资金中心支付的占用费和筹集资金，主要以内部资金转移定价进行核算。

运营成本指本行为正常开展经营管理活动所发生的成本支出，主要指本行财务核算系统各核算层级核算的业务及管理费的汇总。

税务成本指全行根据相关规定缴纳的税款，包含增值税、企业所得税等。

风险成本指全行承担的信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险等导致的可预期损失。本行目前以信用风险资产拨备为主。

资本成本指本行股东为覆盖非预期损失而保留资本所产生的机会成本。

1. 本行资金成本以内部资金转移定价进行核算，以“全额资金管理”模式进行管理。总行全额转移（出售或收购）各经营单位每一笔资金，并集中进行管理。

**第四条** 运营成本、税务成本、风险成本适用于本行成本分摊与多维度成本核算管理。

**第五条** 成本分摊是指将本行财务核算系统各核算层级核算的成本按照一定规则、方法和路径归集、分摊至本层级产品，核算出本层级产品的成本费率的过程。

**第六条** 多维度成本核算是指根据产品与其他维度的归属关系，按照各层级产品的成本费率核算出产品、机构、条线、部门、客户、客户经理等多维度运营成本的过程。

**第七条** 根据本行现阶段管理会计系统建设情况，多维度盈利分析包括产品、机构、条线、部门、客户、客户经理、渠道共七个维度：

㈠产品维度：是指具有管理价值、源系统数据支持损益独立核算的最小粒度的基础产品。

㈡机构维度：是指承担经营责任的经营机构。

㈢条线维度：是指创造利润的业务条线，包括对公、对私、资金、中间业务等条线。

㈣部门维度：是指条线内部按照职责细分的总行业务部门，即直接经营管理部门。

㈤客户维度：是指本行为其提供产品或服务的个人或组织。

㈥客户经理维度：是指专职维护本行客户，协助其获取本行各类产品或服务的本行员工，客户经理名单由人力资源部提供并要求与绩效考核系统一致。

㈦渠道维度：是指本行向客户提供各类产品和服务的平台和途径。

**第八条** 基本原则

为提高成本分摊效率，本行成本分摊与多维度成本核算遵循以下原则：

㈠统一规则。本行执行统一的成本分摊和多维度成本核算规则。

㈡平行分摊。各核算层级的成本向本层级产品归集和分摊。

㈢精细核算。成本列支时应明确受益对象，按照“谁受益、谁承担”的原则进行精细化成本核算并记录多维度受益信息。

㈣直接成本最大化。先归集后分摊，对能够明确直接受益对象的成本应优先归集至相应受益对象上，只有无法明确直接受益对象的成本再进行成本分摊。

机构、条线（部门）、客户、客户经理等维度的运营成本、税务成本、风险成本、资本成本根据产品与其归属关系，按照各级产品的成本（率）计算得出。

1. 本行成本分摊工作由总行计划财务部牵头，总行各部（室）、各分支机构根据职能分工和管理需要，协同完成各项管理工作。

年初计划财务部依据全行成本预算、上年度经营情况、本年度经营策略、同业竞争态势和市场变化趋势对各经营单位进行目标成本分解，并报全面预算管理委员会审批。

计划财务部定期对各经营单位全成本执行情况进行监测，并对成本偏差较大的单位进行分析，形成报告，报全面预算管理委员会，同时依据实际情况对目标调整，报全面预算管理委员会审批。

审计部每年至少对全成本管理情况进行一次审计，并将相关情况形成报告报董事会。

**第二章 成本分摊**

**第十条** 成本分摊的直接受益对象是各核算层级的责任中心，最终受益对象是产品。

**第十一条** 根据职责分工，将本行各核算层级下属机构的内设部室分为三大类责任中心。责任中心是指具有一定管理权限，并承担相应经济责任的内部责任单元。

㈠服务中心，属于后台部门，以其他部门为服务对象，与业务没有直接关系。不接受其他责任中心向其分摊成本，其成本按不同类别向营业网点分摊。包括董事会办公室、监事会办公室、办公室、计划财务部、审计部、人力资源部、信息科技部、监察保卫部、工会、经营管理层。

㈡管理中心，属于后台部门，对业务中心进行相应职能管理、提供相应职能服务。不接受其他责任中心向其分摊成本，其自身的直接成本向营业网点分摊。包括运营管理部、电子银行部、授信评审部、信贷管理部、合规管理部、风险管理部。

㈢利润中心，属于前台部门，其拥有的产品明确，自身成本不向其他责任中心分摊，在成本分摊时摊给自身。本行利润中心有支行、营业部、公司部、小微业务部和金融市场部，其中，金融市场部为特殊利润中心，不接受成本中心的分摊，将自身直接成本分摊给所辖资金类产品。各支行（部）将承接总行成本中心的费用与本支行（部）发生的费用，按照一定动因分摊给所辖产品。

**第十二条**  成本分摊路径

本行成本分摊采用平行分摊的原则，各项费用只在本核算层级内部分摊，不在上下级机构间进行跨层级分摊。在同一核算层级中，成本分摊采用分步、顺序分摊的方法。

责任中心大类是划分成本分摊顺序的依据，最先分摊的是为其他责任中心提供服务最多的责任中心，最后分摊的是为其他责任中心提供服务最少的责任中心，逐项分摊责任中心归集的费用。

成本只在不同责任中心大类之间进行分摊，同一责任中心大类内部不交叉分摊。最终承担费用的责任中心将归集到的费用直接分摊到产品。

**第十三条** 成本分摊动因

成本分摊动因，是指根据成本归因将成本分摊到受益对象时参考的具体指标。

成本分摊动因有两类：一类是责任中心成本分摊动因，用于成本在责任中心分摊时参考；另一类是产品成本分摊动因，用于成本由业务中心向产品分摊时参考。

目前，本行选择的部门维度分摊动因包括网点发卡量、网点存贷款规模占比、网点贷款规模占比（贷款减值损失）、网点总收入占比（管理费）、固定资产占比（保险费）、网点资产规模占比（监管费）、网点人数法等。产品维度的分摊动因包括贷款产品规模法、资金产品规模法、所有产品规模占比、账户数量法、产品系数法等。客户经理和关键客户分摊动因包括将产品粒度细化，明细分摊结果，进行客户经理和关键客户维度结果汇总。

**第十四条** 成本分摊流程

产品成本分摊包括两个步骤：即直接成本归集、间接成本分摊。责任中心成本分摊包括三个步骤，即直接成本归集、归口成本还原、间接成本分摊。

直接归集到产品的费用作为产品直接成本不再进入责任中心成本分摊过程。不能直接归集到产品的费用作为产品间接成本，按责任中心成本分摊的步骤进行分摊。

㈠直接成本归集

直接成本归集，是指通过财务等系统的成本明细核算，将能明确受益对象的成本直接归集到责任中心和产品上的过程。

㈡归口成本还原

归口成本还原，是指因成本归口管理需要将成本归口核算至某一责任中心，而成本管理责任中心和实际受益责任中心不一致时，按照相应规则将成本从归口核算责任中心还原到实际受益责任中心的过程。行内归口核算的成本，按照“谁受益、谁负担”原则进行还原。

㈢间接成本分摊

间接成本分摊，是指在完成直接成本归集、归口成本还原后，将仍无法明确受益对象的成本，按照一定的动因分摊到责任中心和产品上。

**第三章 分摊管理**

**第十五条** 分摊规则设定

管理会计系统内成本分摊规则完成初始设定后，可根据业务和管理需要，进行调整。当出现以下情况且规则无法满足管理需要的，可以对成本分摊规则进行变更：

㈠机构、部门发生新增、撤销或职能调整，影响原有成本分摊规则的执行；

㈡原有成本分摊规则计算所得分摊结果呈现明显不合理，相关部门共同提出规则变更；

㈢基础数据获得良好提升，提供更优成本分摊规则供选择。

**第十六条** 分摊规则变更流程

成本分摊规则的变更遵循以下流程：

㈠相关部门提出变更申请，阐述变更原因、变更内容；

㈡计划财务部评估规则变更的合理性及可行性，征求信息科技部数据支持情况，信息科技部给予明确回复；

㈢计划财务部制定拟变更规则具体内容，征求关联部门意见，关联部门给予明确答复；

㈣计划财务部就规则是否变更提交全面预算管理委员会审定；

㈤计划财务部完成规则变更维护。

**第十七条** 数据补录

成本分摊所需要的动因数据来源自两部分：一部分来自于现有系统内，由数据库统一供数；另一部分来自于系统外手工统计。总行相关业务部门负责定期向计划财务部提供本部门成本分摊基础参数。

**第十八条** 分摊计算流程

成本分摊计算每月定期执行，须遵循以下流程：

㈠数据库按照规定向管理会计系统提供成本分摊所需的系统内基础数据；

㈡总行相关业务部门向计划财务部提供成本分摊所需的系统外基础数据；

㈢计划财务部检查成本分摊计算所需数据准备情况，准备就绪后进行成本分摊计算操作；

㈣成本分摊计算完成后，由管理会计系统统一出具相应分析报表。

**第四章 附 则**

**第十九条** 信息保密

成本分摊的相关规则以及系统内业务数据和生成的各类报表属于本行的保密数据，各层级应严格保密，未经总行批准，不得对外提供或披露。

**第二十条** 本办法由本行计划财务部负责解释和修订。

**第二十一条** 本办法自发文之日起施行。