分类号 F23 学校代码 10590\_\_

**U D C** \_\_ 657\_\_ 密 级 公 开\_

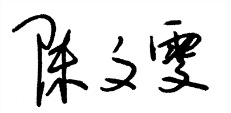
|  |
| --- |
| 深圳大学硕士学位论文 |
| 商业银行中间业务成本核算研究——以A银行为例 |
|  |
| 陈雯文 |

|  |  |
| --- | --- |
| 学 位 类 别 | 会计硕士专业学位 |
| 专 业 名 称 | 会计硕士 |
| 学院（系、所） | 经济学院 |
| 指 导 教 师 | 张斌 |

**深圳大学学位论文原创性声明和使用授权说明**

**原创性声明**

本人郑重声明： 所呈交的学位论文商业银行中间业务成本核算研究——以A银行为例是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品或成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律结果由本人承担。



论文作者签名：

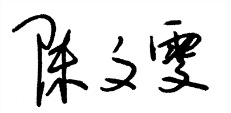
日期：2020 年 5 月 18 日

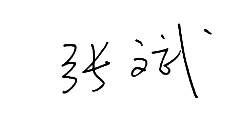
**学位论文使用授权说明**

（必须装订在印刷本首页）

本学位论文作者完全了解深圳大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属深圳大学。学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其他机构送交论文的电子版和纸质版，允许论文被查阅和借阅。本人授权深圳大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。

（涉密学位论文在解密后适用本授权书）



论文作者签名： 导师签名： 日期：2020年 5月 18日 日期： 2020年 5 月 18 日

# **摘 要**

随着经济全球化与我国市场的逐步开放，越来越多的国外银行进入我国市场，使得商业银行间的竞争变得更加激烈。而随着美国亚太再平衡战略以及中美贸易摩擦的影响，使得我国经济增速放缓，造成了市场的资金流动变少、需求降低，对我国的商业银行造成了不可小觑的冲击，在传统存贷款业务中的利润空间逐步缩小。故提高利润与提升竞争力成为了商业银行的核心追求。

成本是利润的基础和保障，对成本的控制和管理无疑成为了商业银行在经营过程中非常重要的一环，一个好的成本核算制度能够真实、准确地反映成本和影响成本的内在因素之间的关系，而现有的成本核算制度却往往忽视了这些关系，导致产品成本的反映有所偏差，不能保证成本核算的准确性，故更不能为提高利润而提供稳定的支持。

而作业成本法不同于以往的成本计算方法，它能将成本计算与成本管理进行有机结合，基于资源耗用的因果关系进行成本分配，能更准确的获得产品和产品线成本，有助于改进成本控制、为战略管理提供信息支持，进而为提高利润提供更有力的支持。

中间业务作为一种新型的银行业务，与资产、负债业务相比，具有占用银行资金少、成本低、收益高等明显优势。故加强中间业务的重视程度、健康的发展中间业务能够在激烈的商业环境中更好的提升商业银行竞争力。

考虑到成本与中间业务在商业银行中的重要性，且中间业务的共同成本高，故本文旨在研究商业银行中间业务成本管理的现状，运用理论基础与实际案例相结合，论述将作业成本法应用于中间业务成本核算的可行性，分析作业成本法是否能够准确计算和有效管理中间业务成本，提高中间业务效率，使我国商业银行能够在与同业竞争时，从中获得最大的利润和可持续发展。

**关键词**:作业成本法;中间业务;成本管理

# Abstract

With the economic globalization and the gradual opening of the Chinese market, more and more foreign banks have entered the Chinese market, making the competition between commercial banks more intense. With the impact of the US Asia-Pacific rebalancing strategy and Sino-US trade frictions, China's economic growth has slowed, resulting in less capital flow and lower demand in the market, which has caused a considerable impact on China's commercial banks. The profit space in the traditional deposit and loan business is gradually shrinking. Therefore, improving profits and competitiveness has become the core pursuit of commercial banks.

Cost is the basis and guarantee of profit. The control and management of cost has undoubtedly become a very important part of the business process of a commercial bank. A good cost accounting system can truly and accurately reflect costs, and it can also affect the internal factors of costs. However, the existing cost accounting system often ignores these relationships, resulting in deviations in product cost reflection and cannot guarantee the accuracy of cost accounting, so it cannot provide stable support for improving profits.

The operation cost method is different from the previous cost calculation method. It can organically combine cost calculation and cost management, and allocate costs based on the causal relationship of resource consumption. It can more accurately obtain the cost of products and product lines, which is helpful for improvement. Cost control, provide information support for strategic management, and then provide stronger support for improving profits.

Intermediate business, as a new type of banking business, has obvious advantages compared with assets and liabilities business in that it occupies less funds in the bank, has lower cost and higher returns. Therefore, strengthening the importance of intermediary business and healthy development of intermediary business can better enhance the competitiveness of commercial banks in a fierce business environment.

Considering the importance of cost and intermediary business in commercial banks, and the common cost of intermediary business is high, this article aims to study the current status of intermediary business cost management of commercial banks, using theoretical basis and practical cases, and discussing the operation cost method Applied to the feasibility of intermediate business cost accounting, analyzing whether the operation cost method can accurately calculate and effectively manage intermediate business costs, improve intermediate business efficiency, and enable China's commercial banks to obtain maximum profits and sustainable development from competition with their peers .

**Key word：**activity-based costing; intermediate business; cost management

**目 录**

[**摘 要** I](#_Toc43161740)

[Abstract II](#_Toc43161741)

[第一章 绪论 1](#_Toc43161742)

[第一节 研究背景 1](#_Toc43161743)

[第二节 研究意义 1](#_Toc43161744)

[第三节 国内外研究现状 2](#_Toc43161745)

[一、国内外研究现状 2](#_Toc43161746)

[二、作业成本法在银行应用的研究现状 3](#_Toc43161747)

[三、文献评述 5](#_Toc43161748)

[第四节 研究内容及框架 5](#_Toc43161749)

[第五节 研究方法 7](#_Toc43161750)

[第二章 基本概念及相关理论 8](#_Toc43161751)

[第一节 作业成本法的简介 8](#_Toc43161752)

[一、作业成本法的产生背景 8](#_Toc43161753)

[二、作业成本法的基本概念 8](#_Toc43161754)

[三、作业成本法的计算原理 8](#_Toc43161755)

[四、作业成本法用在银行业务中的必要性 9](#_Toc43161756)

[五、作业成本法在银行实施的可行性 10](#_Toc43161757)

[第二节 银行中间业务的概念 10](#_Toc43161758)

[一、银行中间业务的定义 10](#_Toc43161759)

[二、银行中间业务的分类 11](#_Toc43161760)

[三、银行中间业务的发展意义 12](#_Toc43161761)

[第三节 商业银行中间业务的重要性 13](#_Toc43161762)

[一、满足银行利润最大化的需要 13](#_Toc43161763)

[二、契合银行经营发展的需要 13](#_Toc43161764)

[三、利于提高银行资产安全性及分散业务风险 13](#_Toc43161765)

[四、中间业务在商业银行成本核算的占比量 14](#_Toc43161766)

[第四节 商业银行成本核算的现状 14](#_Toc43161767)

[第三章 A银行中间业务成本核算的现状及问题 16](#_Toc43161768)

[第一节 A银行简介 16](#_Toc43161769)

[第二节 A银行中间业务状况 16](#_Toc43161770)

[第三节 A银行中间业务成本核算现状 16](#_Toc43161771)

[一、直接成本核算方法 17](#_Toc43161772)

[二、间接费用核算方法 17](#_Toc43161773)

[第四节 A银行中间业务成本核算的现状问题 17](#_Toc43161774)

[一、成本管理意识薄弱 17](#_Toc43161775)

[二、中间业务的成本核算意识淡薄 18](#_Toc43161776)

[三、没有建立统一的中间业务定价体系 18](#_Toc43161777)

[四、缺少具有综合素质的人才 18](#_Toc43161778)

[五、缺乏强大的成本管理系统 19](#_Toc43161779)

[六、运作模式侧重于账面核算，不控制隐性成本 19](#_Toc43161780)

[第四章 A银行应用作业成本法的必要性及可行性分析 20](#_Toc43161781)

[第一节 A银行应用作业成本法进行中间业务成本管理的必要性 20](#_Toc43161782)

[一、传统的成本核算方法可能导致成本不准确 20](#_Toc43161783)

[二、作业成本法能够优化流程与效率 20](#_Toc43161784)

[三、作业成本法的应用能够建立核心业务 21](#_Toc43161785)

[四、作业成本法的应用能够有效分析客户盈利能力 21](#_Toc43161786)

[五、作业成本法的应用能够提高收益并防范风险 21](#_Toc43161787)

[第二节 A银行应用作业成本法进行中间业务成本管理的可行性分析 22](#_Toc43161788)

[一、中间业务成本特点符合作业成本法的使用条件 22](#_Toc43161789)

[二、具有较为成熟的应用经验可以借鉴 22](#_Toc43161790)

[三、技术工具及方法发展较为成熟 23](#_Toc43161791)

[四、商业银行运用作业成本法可能面临的问题 23](#_Toc43161792)

[第五章 A银行应用作业成本法进行中间业务成本核算的方案设计 25](#_Toc43161793)

[第一节 作业成本法的应用原则 25](#_Toc43161794)

[一、成本效益原则 25](#_Toc43161795)

[二、保持与改进原则 25](#_Toc43161796)

[三、便于理解原则 26](#_Toc43161797)

[第二节 作业成本法应用于中间业务成本核算的程序与方法 26](#_Toc43161798)

[一、确认中间业务资源 26](#_Toc43161799)

[二、分析确认作业及动因 28](#_Toc43161800)

[三、选择资源动因并分配资源耗费 29](#_Toc43161801)

[四、选择作业动因计算产品成本 30](#_Toc43161802)

[第三节 作业成本法应用于中间业务成本分析的程序与方法 32](#_Toc43161803)

[一、制定作业成本标准 32](#_Toc43161804)

[二、监督作业成本形成 33](#_Toc43161805)

[第六章 A银行银行卡业务应用作业成本法进行成本管理的应用 35](#_Toc43161806)

[第一节 A银行银行卡业务状况 35](#_Toc43161807)

[第二节 作业成本法下银行卡业务的成本核算 35](#_Toc43161808)

[一、确认资源并界定作业 35](#_Toc43161809)

[二、选择作业动因计算作业成本 38](#_Toc43161810)

[三、实施作业成本法后银行卡业务成本分析 40](#_Toc43161811)

[四、案例总结 42](#_Toc43161812)

[第七章 结论与展望 45](#_Toc43161813)

[参考文献 47](#_Toc43161814)

[致谢 50](#_Toc43161815)

指导教师对学位论文的评语 51

学位论文答辩委员会决议书 52

# 第一章 绪论

## 第一节 研究背景

中间业务、负债业务、资产业务是商业银行的三大基本业务，由于近年来，我国央行连续多次下调贷款利率，使得商业银行的负债业务、资产业务受到巨大冲击，它们的收入逐年减少，故中间业务对于商业银行来说，更显得尤为重要。中间业务的定义是指“不构成商业银行表内资产、表内负债，形成银行非利息收入的那一部分业务”。

在经济全球化、我国金融市场更加开放的今天，银行间的竞争变得更加激烈，若还继续依赖存贷款的利率差，不思进取，势必会被市场淘汰。为了提高自身竞争力，抢占市场份额，各商业银行开始扩展以中间业务为代表的新业务，提高盈利能力。其中，扩大、发展中间业务成为各个商业银行业务发展的重点。

发展中间业务是商业银行在当前时代的发展趋势，首先中间业务不直接构成表内资产或负债，它的风险系数较小，更能够进行较好的风险管理。其次，中间业务能为商业银行提供低成本的稳定收入，能提高其竞争力并促进商业银行稳定、健康发展。中间业务还能完善商业银行的服务功能，丰富商业银行的各种金融服务。

但在2006年以来，我国金融业全面开放，大批国外银行进入我国市场，相较于国外银行，我国商业银行中间业务发展时间较短，还缺少成熟稳定的制度与方案，在经营上缺少经验，故我国的商业银行在中间业务上的竞争力较为低下。因此，我国的商业银行想在优胜劣汰的市场环境上脱颖而出，提高中间业务的竞争力迫在眉睫。

在提升中间业务的竞争力上，控制中间业务成本非常重要。若能将中间业务的成本控制在低水平，则能提高中间业务的性价比，进而抢占市场。若想控制好中间业务成本，首先需要找到正确地方法对中间成本进行计算与分析，找到相对准确的成本信息，用以调整银行中间业务发展策略、部门和产品结构。

## 第二节 研究意义

由于西方发达经济体中商业银行涌进我国市场，而且它们的中间业务发展时间较长，目前已经拥有较为完整、稳定的制度和方案，在中间业务上有充足的经验，数据显示，中间业务一般占据国外银行总利润的40%~50%，是它们收入的重大组成部分。反观国内商业银行，由于中间业务发展时间较短，且以前的主要业务收入都在存、贷款利息差上，导致目前中间业务部分产品产生的收入与前期的支出以及所担负的风险不相匹配，使得国内商业银行在中间业务的竞争力与收入效率上与国外银行相差较为悬殊，因此，为了提高自身的竞争力与收益率，中间业务的成本核算与管理急需发展和加强。

成本是利润的基础和保障，如何计算、分析、控制、管理成本则自然成为了中间业务健康、稳定发展的重中之重。但就目前而言，成本管理还没有受到我国商业银行的重视，对于成本的管理观念还特别薄弱，而由此导致了许多在产品设计、市场定位以及其它方面的错误决策，不利于中间业务的开展和提升商业银行竞争力。

所以，本文的研究内容为，利用作业成本法对商业银行中间业务成本进行核算。作业成本法的特点为“根据事物的经济 、技术等方面的主要特征，运用数理统计方法，进行统计、排列和分析，抓住主要矛盾，分清重点与一般，从而有区别地采取管理方式的一种定量管理方法”。从其特点可知，作业成本法能够帮助商业银行在中间业务成本核算中，找到准确的成本信息，反映其成本的真实情况以及成本产生的原因。为管理者设计产品特点、找准市场定位、减少不必要成本进而为提高商业银行中间业务竞争力提供重要的帮助。

通过调查发现，作业成本法能在商业银行中间业务成本管理中有以下优势：①作业成本法不仅计算了产品直接成本，也计算了间接成本，能够更准确地计算出产品的真实成本，解决了传统计算成本方法导致的成本信息失真的问题，让商业银行能为产品找到更好的市场定位；②作业成本法统计了整个产品的作业链，使商业银行能够在其统计的基础上，改进作业链，减少不必要的作业成本，提高其作业效率。进而提高产品的性价比与利润率，提升竞争力；③由于全球经济与国家策略一直处于动态的变化中，导致商业银行的作业成本也处于一个动态的变化中，作业成本法能够通过分析成本产生的动因，计算出产品的动态成本，使得商业银行可以在现实中更好的了解到产品的成本变化，进而动态的对产品进行改进，让商业银行在激烈的市场竞争中处于如鱼得水的地位。

## 第三节 国内外研究现状

### 一、国内外研究现状

作业成本法起源于1952年的美国，埃里克科勒教授在他的《会计师词典》一书中首次提出了作业成本法的最初概念，包括了“作业”、“作业账户”、“作业会计”等。基于此书，乔治斯托布斯教授在1971年编著的《作业成本计算和投入产生会计》一书中，对概念性的“作业”、“作业账户”、“作业会计”等做了全面、系统的讨论。但是却并没有引起相关专业人士与企业界的重视。

20世纪80年代后期，随着企业的壮大与发展，他们越发地感到产品成本与真实情况不符且差异巨大。来自哈佛大学的库伯与卡普兰教授观察到了这一情况，于是对其进行了深入研究，最终发展了斯托布斯的思想，提出了以作业作为基础的成本核算方法——“成本动因”理论。这一全新的成本计算方法一经发表便受到了广泛关注，被许许多多的企业引入到实际的生产中，并受到了广泛好评。从此，作业成本法得到了会计界和企业的重视，并广泛运用到了生产之中。

20世纪90年代中期，余绪缨教授将作业成本法引入到我国，他在《会计研究》杂志上第一次介绍了作业成本法，并详细分析了作业成本法诞生的背景和其拥有的优势。后来，国内更多的学者对作业成本法进行了研究与分析，并发表了不少刊物文章。如今，我国在关于作业成本法的研究变得日益成熟。

在通过对农业机械厂、变压器厂等制造工厂运用作业成本法计算生产成本的实验与分析后，王平心的研究成果显示：“我国企业已经具备了实行作业成本法的条件”。

随后，张凤霞、郑晓春（2007）在对我国的企业生产进行了解之后，提出了作业成本法实施的八个步骤：“评价公司行业地位、评价公司产品特性、分析产品成本构成、培养全员成本管理意识、完善ERP系统、人员专项培训、新旧办法并行实验、完全实现作业成本法管理”。他们提出的八个步骤对于后来想要实施作业成本法的企业提供了良好的借鉴作用。

于是，在理论的研究夯实之后，我国的企业家纷纷将作业成本法运用于日常的生产活动之中。包括了海尔、普联、华为、宝洁等知名企业，它们都已经将作业成本法与自身行业特点进行了紧密融合，并在生产中取得了不错效果。

### 二、作业成本法在银行应用的研究现状

早在十九世纪初，米特便在《个人分账户的利益》中提出商业银行成本的概念，斯科特麦克当纳和蒂莫西也在《银行管理》一书中讨论了商业银行非利息成本的组成与管理，并提到了中间业务效益的测算指标和成本控制，他们提出可以通过降低成本、提升效率、增高收入和提高贡献度四个方法来控制成本。

Mitchen通过研究英国最大金融机构，他发现由于提供服务与生产实物大同小异，都会产生许多中间成本，且其中大多数成本不是因为直接服务产生，但这些成本可以与服务联系起来，因此在计算服务成本时，若采用作业成本法能使成本的核算与管理更加精确。他发现，金融产业与制造产业非常类似：①他们所处的市场环境都处于不断地变化之中，并且竞争十分激烈；②他们的产品或客户群体种类繁多；③他们的间接成本都较多且较为复杂，分配到产品上较为困难；④客户或产品数量与产品或客户的真实成本之比变化较大。

在20世纪90年代初，彼得德鲁克也直接指出：银行产品或服务的成本结构关联性较大，相比于传统的成本方法，作业成本法更适合银行等服务公司。

艾伦和Ashish（2002）也支持在银行中施行作业成本法，并提出了他们的建议。如果作业成本法在金融机构得到了管理层的支持并正确有效实施，它带来的收益是实施作业成本法成本的十倍以上。他们还指出，如若金融及格实施作业成本法，可以理清产品真实成本，制定产品价格，并能通过分析客户的差异，对客户实现动态、差异化管理。

史蒂芬和沃德（2004）指出，作业成本法能准确计算产品的真实成本，而且可以用于成本的控制以及理清整个连续作业的成本管理过程。他们认为，若金融服务业实施作业成本法，它们可以在以下三个方面进行改进：①可以将活动成本纳入到企业战略管理的一部分，这可以使我们更好的了解成本产生的原因，并分析出产品在盈利方面有多少潜力；②可以使用作业成本法计算出最真实的产品成本，对产品的成本分析变得更有意义；③作业成本法不止作用于产品，它在市场定位、盈利预估、绩效计算等领域具有重要价值。

我国的学者在将作业成本法应用于我国商业银行方面，亦做出了不懈努力并产生了突出的贡献。

曹丽媛、王志辉（2001）首当其冲，他们系统地研究了作业成本法在西方银行里的应用，并总结出了具体的规则和方法，概括了活动定义的基本原理、活动中心的定义以及银行成本动因和活动计量指标的确定等。

郑德成（2001）、刘颖斐（2003）通过研究作业成本法在客户盈利能力分析中是否能产生有效作用，得到以下结论：通过连续作业分析，他们发现客户关系对于企业十分重要，如果为客户提供更多有价值的产品，不仅能提高企业利润，还能帮助银行优化其自身的经营链，降低产品成本，提升企业竞争力。

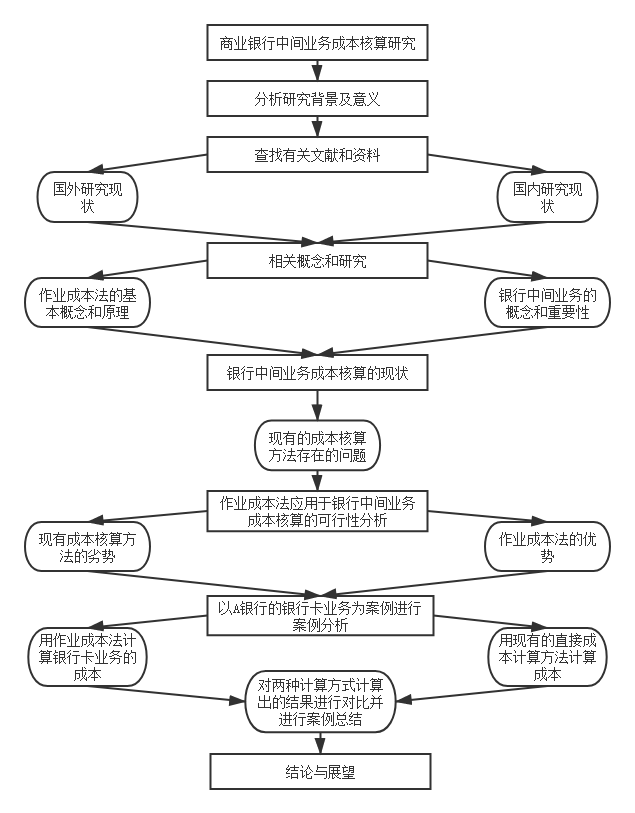
石新武（2001）、穆林娟（2003）在借鉴西方商业银行先进成本管理经验的基础上，对上述研究进行了总结，并在我国商业银行成本管理核算的应用方面做出了突出贡献。

### 三、文献评述

基于上述对作业成本法研究现状以及在银行中的应用的调查与分析可以发现，作业成本法在国内外的企业中已得到广泛使用，并已经特别成熟。它在成本管理方面的准确性、有效性得到了大多数的认可。但作业成本法在我国的商业银行应用方面，起步较晚，还未大规模展开。通过对银行中间业务的结构分析可以发现，利用作业成本法对中间业务的成本控制能起到有效的作用。

## 第四节 研究内容及框架

本文通过研究作业成本法的原理、过程以及当前在企业中的应用，探讨作业成本法是否能在我国商业银行中间业务成本核算管理中起到有效作用，并结合A银行的实际情况，分别通过传统成本核算方法与作业成本法进行成本计算，找出它们的结果差异并进行分析，寻求找到作业成本法在我国商业银行中间业务成本核算中的优势，提出实施的意见与方法，对作业成本法在商业银行的中间业务成本计算中进行推广。研究过程流程图如图1所示。

图 1（研究流程图）

## 第五节 研究方法

本文结合了理论研究和实践讨论来证明作业成本法在我国商业银行中间业务成本管理中能起到重要作用，采用了以下方法进行研究：

（1）文献研究法：通过早期的收集资料、文献阅读等方式了解到了作业成本法的概念以及在企业中的应用情况，并对作业成本法在国内外的银行应用中进行了分析，并概括总结了有关信息，为本文的最终研究夯实了理论基础。

（2）案例分析法：本文通过成本作业法对我国A商业银行的中间业务（银行卡办理业务）进行实践，通过确认直接、间接成本、确定作业、确定作业中心、确定作业动因、找到资源动因等步骤方法，对银行卡办理业务进行了计算，发现了作业成本法在商业银行中间业务成本管理中的可行性，以及找到了实施作业成本法中遇到的困难与解决方案。

（3）比较分析法：本文通过分别使用传统成本计算法与成本作业法计算我国A商业银行的中间业务（银行卡办理业务）的成本，找到他们结果的差异并进行对比、分析，找到了作业成本法在商业银行中间业务成本管理中的优势。

# 第二章 基本概念及相关理论

## 第一节 作业成本法的简介

### 一、作业成本法的产生背景

进入20世纪80年代后，许多公司用于成本核算的产品信息和订单数据无法满足会计要求。首次采用基于活动的作业成本法时，传统的标准成本核算方法的缺陷和不足得到了一定程度的改善但是在这种成本核算方法下很难对人工、材料费用和制造费用进行合理的归集和分配。基于活动的成本方法首先根据组织消耗的共享资源量为活动分配间接成本和支持成本，然后根据每个订单，产品和客户将活动成本分配给每个组织的活动消耗。

### 二、作业成本法的基本概念

作业成本法是指通过识别和衡量资源动因，收集活动的资源成本，然后通过确认和衡量活动动因，收集作为间接成本对象的活动，分配将经营成本收集到产品或客户的间接费用的方法。基于活动的成本管理是一种基于活动全过程的新型集中式企业管理系统，其目的是增加客户价值和增加公司利润。

### 三、作业成本法的计算原理

作业成本法计算原则基于以下两个前提：①作业消耗资源 ②产品消耗作业。 基于这两个前提，作业成本法的基本原理可以总结如下：首先根据不同的成本动因建立成本库，然后将成本活动中的成本分配给各种产品所消耗的工作量。最后，总结了每种产品的总运营成本，并计算了每种产品的总成本和单位成本。其过程如图 2所示：

产品

资源

作业

图 2（成本的形成过程；资源的消耗过程）

### 四、作业成本法用在银行业务中的必要性

随着时间的推移，我国经过不断地实践，目前我国各大商业银行的成本核算体系已经慢慢被作业成本法替代，这一举措也对于我国商业银行在成本管理方面提高了效率。

作业成本法与传统的成本核算方法不同的地方在于，前者是在后者的基础上进行了一个改进，目前在国外许多金融机构中得到广泛的使用。同时基于这一方法，金融机构管理层在运营管理和战略决策上取得了更优的效果。通过参考国内外的一些案例，我认为商业银行在中间业务的成本核算与管理中如果能够引入作业成本法，这对于管理层来说，不仅能更真实地反应企业经营情况，而且还将能够更精确地获取他们想要的成本信息。不管是在成本节约上还是在业务流程优化上都提供了一定的可能。作业成本法对银行业具有重要的指导意义，因为对于银行涞水，间接成本所占比例较大。总而言之，商业银行中间业务在会计核算上的必要性如下：

（1）来自宏观环境的压力。通过近几年的发展，全球的经济环境中不断出现中国的身影，因此对于中国的商业银行来说，竞争不仅仅是国内与银行之间的事情，更多的竞争对手来自全球各地。与此同时，随着经济市场化的不断深化和大批量涌现的金融机构也对商业银行的业务产生了影响。不可否认，国外商业银行在一定程度上有许多我们值得学习的地方。在宏观经济环境下，中国的商业银行面临着传统业务利润的下降。如果要确保持续运营，就必须抓住中间业务作为突破口。盲目地投资资源来发展业务是不够的。提高利润是主要目的，但为此去拓展业务及产品类型的同时，成本控制也是十分重要的。

（2）获得准确的市场定位。准确的市场定位对中间业务的发展也十分重要，开发哪种产品、什么样的产品组才是合适的、产品的定价方式如何选择等也是管理人员需要考虑的因素。在制定决策时，如果能够提供更准确的数据，那么管理层就能更好地了解企业的收入与成本，从而更好地去分析产品的盈利能力。传统的成本会计相对来说是一个静态的过程，而作业成本法是一个动态过程。它通过对整个业务流程进行成本进行监测，从而获得更真实准确的成本信息，这也助于我们直观，正确地分析中间业务。

（3）优化中间业务流程。作业成本法的本质和核心是“作业消耗资源，产品消耗作业”。也就是说，资源成本并不是由产品直接消耗的，而是在工作过程中消耗的资源。因此了解运营的全过程，逐步减少不必要的运营，提高有效运营的比率，从而提高商业银行的盈利能力。

### 五、作业成本法在银行实施的可行性

商业银行中间业务本质上是为客户提供有偿服务。国外许多国家的中间业务首先是被一些制造公司采用。但其实，商业银行和制造业是有很多相同之处的。但与制造业相比，共同成本在商业银行中所占比例更高，所以在成本分配和归因上操作性更强。但是在原始成本会计中，许多间接成本是通过易于获得的标准分配的，例如交易数量，交易金额，甚至是工作时间，并且某些成本并未平均分配。通常，这种方法使成本无法真正被体现，甚至是被低估。这个时候作业成本法就能在业务办理过程中将所有的成本费用体现出来，避免了传统核算方法在成本分配时所造成的成本反映的实际活动缺乏真实性的情况。根据调查研究发现，目前西方许多商业银行已采用作业成本法，这些成功案例也能为中国商业银行中间业务的发展提供参考借鉴作用。而且，目前我国大部分商业银行在技术层面已经初步实现了使用此方法的可行性，首先，在我国大数据的逐渐普及和应用的前提下，商业银行的会计处理系统已经逐渐完善，基本都能做到实时获取前后端的各项业务数据，比如：交易量，交易金额等。因此引入作业成本法也是可行的。

## 第二节 银行中间业务的概念

### 一、银行中间业务的定义

（一）国内对中间业务的定义

根据中国人民银行发布的《商业银行中间业务暂行规定》（中国人民银行令2001年第5号），中间业务是指“不构成商业银行表内资产、表内负债,并且能够形成银行非利息收入的一些业务”。

（二）国外对中间业务的定义

国外许多银行业相对发展较成熟的国家，习惯于将中间业务称作佣金业务。它最大特点是银行的自由资金不会被这些业务占据太多，他们而是根据自身的信息优势、极好的信誉和专业技术或者是人脉方面的资源优势来为客户提供服务从而以赚取佣金的方式获得利益。这就是一种以中介金融服务为商业目的的服务。其服务对象包括社会上的各个群体，例如：个人，群体、金融及非金融机构。

（三）中间业务的定义

银行作为一个特定独立的机构，本身就相对于其它金融机构来说就具有一定的综合优势，于是乎银行就可以利用这一点为客户提供支付结算，投资理财，公司理财，财务诊断，资本运营，资产管理，并购等活动提供咨询，分析和设计等服务。

### 二、银行中间业务的分类

中间业务包含许多产品种类。在国际上，一般将中间业务按以下三种方式分类：

（1）按收入来源分类。这种方式被国外大部分商业银行所采纳。其中以美国为代表的，他们按照收入来源标准将中间业务分为:信托业务（信托交易服务产生的收入）、投资银行业务（由销售证券等金融交易产生）、手续费收入（维护客户产生的各项手续费收入）、其他收入（资产变现、数据处理等）。

（2）按中间业务风险分类。这种分类方法最初来源于巴塞尔委员会。最初，他们将中间业务分为两大类：金融服务和或有债券及债务。这些收入主要来自于咨询银行信托业务、代理金融、电子支付等。这些业务的特点就是在维持资产负债表上业务质量和效率不变的情况下，实现盈利。于是也被称为金融中间服务。或有债权和债务就是，在银行贷款得到担保的前提下，资产负债表未能准确反映投资银行的业务以及一些金融衍生品产生的业务。但是如果给与一定条件，就能将这些未能得到反映的中间业务进行催化，转换成资产或负债。

（3）按中间业务的功能和性质分类。在《关于落实〈商业银行中间业务暂行规定〉有关问题的通知》（2001年）的发布下，按照中国人民银行的要求，我国银行将中间业务划分成九大类。第一类：兑现支票和汇票业务。指由商业银行为客户办理因债权债务关系引起的与货币支付、资金划拨有关的收费业务；第二类：商业银行有权发行借记卡，信用卡和其他可以执行资金结算，转移，消费和存款的信用卡支付工具；第三类：银行可以充当银行保险，证券，收款单以及收款和付款服务的代理。客户委托银行处理。银行可以向客户收取一定服务费，称为代理类中间业务；第四类：商业银行作为信用度极高的金融机构，业务上也能开展汇票等业务，为客户提供偿还债务能力的担保，但这样也不可避免地为银行带来一些违约责任风险；第五类：银行将按照事先约定的时间将满足约定条件的客户履行相应的合同条款的业务。这种承诺业务分为两种：可撤销的和不可撤销的。贷款和信贷额度可根据与客户达成的协议条款的变化而予以撤销。第六类：银行相对于一些金融机构来说，业务更为规范，因此在开展一些风险较高的业务时，例如期货、期权等，银行相对来说更为保障；第七类：一些商业银行具有托管资格，于是他们就可以承担一些托管业务，比如基金管理公司的业务托管。因为商业银行不仅能做好托管，对于客户的其它综合需求也能一并提供，比如：对资金的评估、清算、转移代理监管等；第八类：银行在金融市场上，不管是在人脉资源还是信息、技术等资源都具有独特的优势，如果客户有需要，也可为他们提供相关的咨询服务；第九类,客户的重要物品的保管服务。

### 三、银行中间业务的发展意义

中间业务的开展是商业银行不断发展的必然结果，从国外各种历史悠久的大型商业银行的发展来看，中间业务所产生的利润已经成为它们的稳定收入来源和主要收入之一。中间业务涵盖的范围广泛，它能够在当前的十分注重快速和定制化的社会中，提供给各社会阶层最适合的服务，因此商业银行中间业务的发展具有无限的可能性。

中间业务在安全性上相对其它业务较为保险，在一定程度上能够分散风险。银行也是一个具有经营风险的企业，其资产负债业务是存在较高风险的。尽管中间业务在持续发展中发生了一系列变化：从使用资金或不直接使用自有资金到银行垫款，从接收委托向银行出售信贷的客户，从传统业务到新兴业务在这些转型中，中间业务也具有不同程度的风险。但是相对而言，中间业务仍然是一种安全的银行业务。

随着我国市场的不断发展，商业银行的中间业务也在逐渐变得更加多样化，由于商业银行本身就有这雄厚的资本、丰富的金融经验，它们利用自身优势，不断地拓展中间业务，囊括了结算、代理、担保、信息咨询等各种从表内到表外，从信贷业务到非信贷业务，从而满足各个社会阶层的不同要求。

## 第三节 商业银行中间业务的重要性

### 一、满足银行利润最大化的需要

众所周知，服务对于银行来说是寻求利润最大化的核心。中国银行业的传统业务比较少，而且质量也是参差不一，成本耗费也比较多。但是随着银行业的发展，中间业务商业银行中得到不断推广与创新，比例的逐渐提高也改变了银行的传统业务模式，打破了原有的格局。也逼迫商业银行在面对风险时，能够不断地避免、改进及优化。甚至许多商业银行通过不断增加中间业务的种类来给客户提供更好的体验和业务增长，因此，发展中间业务能够在利润最大化方面给与商业银行一个有力的推力。

### 二、契合银行经营发展的需要

根据《巴塞尔协议2》的规定，商业银行必须将风险机率控制在8％以内，因此在风险不变的情况下，如果想降低比率，就必须将准备金的比例提高，但这也意味着盈利能力会受到影响。于是，中间业务的出现很好地解决了这个问题。中间业务成本低，就能使商业银行有更多的资金去提升自己的竞争力。而且在此基础上还能提高利润，降低风险。而且由于经济全球化的影响，越来越多的国外银行驻入中国，这对我国商业银行来说，无疑是更添许多压力。而中间业务无疑是国内商业银行提高自身竞争力的一项强有力的竞争业务，为我国商业银行利润创造新的高峰。因此，为了打破传统的发展体系，增强自身实力，商业银行必须加强金融产品创新，改善业务，提高技术与服务水平。

### 三、利于提高银行资产安全性及分散业务风险

在传统的存贷款模式下，银行是贷款活动的主要参与者，在此过程中可能出现的风险基本由银行承担。而中间业务就像是一枚中介，不直接参与接受客户代理和相关业务的银行机构，主要扮演中介的角色，而不再是信贷活动的直接参与者，因此它自有资金使用上占比非常少甚至为无。因此，在信贷活动中，商业银行将不再直接参与到风险的产生中，而是将通过中介转移给委托客户。对于商业银行来说，这种做法无疑是安全可靠的、保证性的倡议。中间业务的发展有利于银行安全的提高和风险的降低。

### 四、中间业务在商业银行成本核算的占比量

中国银行业在过去的几年里得到了快速的发展。不仅是规模、利润还是业务量都得到了很大的提升。在这过程中，中间业务的比重也不断提高。随着业务的增加与发展，业务与业务之间的联系也越来越密切，它们之间也出现越来越多的交叉之处。传统的成本管理模型已经渐渐无法满足业务发展的需求。为了能够更好的将成本划分到各个步骤当中去，使成本核算不管是横向还是纵向都能准确计算并控制，这就要求商业银行对自身成本核算模式做出一定的改变。为了满足业务转型和战略传递的要求，商业银行应加强领导与员工、部门与网点以及各项业务条线之间的联系与控制，加强各项业务在市场上的营销以及对客户的服务。培养大家的会计意识，使得大家互相协调，互相促进，互相进步。

我国商业银行的中间业务种类明显增加，但中间业务收入占营业收入的比重有所升高。以中国农业银行为例，该行的综合经营水平和中间业务发展水平一直处于同行业前列。而且对于农行来说，中间业务的转型也是十分的成功，就拿农业银行汽车分期业务来说，2015年之前，一直都是建设银行等占据主导地位，但是农行经过不断地摸索与发展，逐渐意识到在当今的经济环境下，传统的存贷业务已经无法满足自身的利润需求，如果想要提升自身的竞争力，就必须做出转变，最后经过不断地发展，2015年起，汽车分期业务不仅带动的整个农业银行对中间业务的重视，并至此开始不断研发出更多种类的中间业务，如：消费分期、家装分期、留学分期等。中间业务收入在该银行的收入占比也越来越高。

## 第四节 商业银行成本核算的现状

**一、运作模式侧重于账面核算，不控制隐性成本**

传统的成本核算方法对于商业银行来说，市场竞争如此激烈，远远不足以成为坚强的后盾。甚至还存在许多不足之处。比如：传统的核算方法很大一部分还停留在将重心放在账簿会计上，这样就导致沉没成本被忽视。但是这样的核算方法将与实际经营成本出现很大的偏差，对管理者来说这种数据的参考意义也不大。因此银行应将重心放在合适的、恰当的成本核算方法上面，将有限的资源用到恰当的地方。成本不仅仅是成本，成本而是一项和运营、和资源相关联的东西。通过对业务流程进行跟踪及分析，将整个业务流程中所产生的成本准确的分配到相应的成本对象上面去，这样就能更好地对成本进行控制，对资源进行有效分配。

**二、运营模式缺少价值链观念**

科学的成本管理方法是，不论直接成本还是间接成本，在业务办理过程中都能很好的体现。每项业务、每个部门之间都能互相影响、互相牵制。但在商业银行实际情况中，这一理念并未很好的体现出来。银行各个部门的发展与成本核算都似乎是独立的，部门之间的联动性也不高，互相牵制的情况也很少体现。由于竞争激烈，成本管理的过程中也并未体现太多敏感成本。对于银行而言，业务发展的动机有很多，而且一般情况下都不止一个，并且受到各种运营环节的约束和影响。因此，商业银行需要着重考虑并探索如何完整地去整合一个动态的价值链也是当下需要执行的动作。

**三、过度依赖财务会计方法，缺乏管理会计方法**

银行的传统成本管理以财务会计系统为基础，但随着经济的发展，这种管理方式已不再能够成为商业银行在竞争的市场中的一把强有力的武器。而经营者在做决策时，由于没有来自管理会计的数据，也很大程度上会影响他们的判断，从而在商业银行的发展过程中产生了一定的制约性。因此，银行当下需要解决的重要问题之一是如何提高管理会计在银行成本核算中的应用。

# 第三章 A银行中间业务成本核算的现状及问题

## 第一节 A银行简介

A银行成立于1997年2月。自成立以来，该银行的业务范围和业务规模一直在扩大。目前已建立17个支行，166个银行网点。因此A银行不管是在客户资源还是业务范围上都具有一定的经营基础。

## 第二节 A银行中间业务状况

A银行负责的业务内容包括：个人存取款业务，银行卡业务处理，密码重设，存折和银行卡丢失报告业务，个人投资和理财产品业务以及合同处理（在线银行，手机银行，信用卡）业务，发行国债，征收国家土地税，中央国库付款，预扣和付款（水，电，燃气等）业务和贷款业务。

其中：个人存取款业务，银行卡业务，个人投资理财业务，客户使用渠道业务，预付、扣款业务和贷款业务由一线柜员操作。审核、票据管理，发行银行承兑汇票，代扣代缴国家税，地方税和其他相关业务均由部门等人员进行。

目前，A银行的中间业务主要是以上9类的银行卡业务和代理业务。根据总行的有关规定，传统的成本核算方法目前还是A银行业务的主要核算方法。这种成本管理模式主要由总行的财务部门执行，计算和分配银行的总成本，将所有成本项目分配给最终产品或服务，然后根据成本的比例平均分配成本和费用。分配给下级分行的会计部门，由分行负责具体的实施以及相应的记录和汇总工作。

## 第三节 A银行中间业务成本核算现状

A银行中间业务的成本核算和管理中，传统的成本核算方法还是被目前的会计部门所使用，即中间业务的成本分为大块，所有业务的材料成本和投资产品划分。人工成本和管理成本被汇总和核算，材料成本、人工成本和管理成本未分配给每个中间业务提供的产品和服务。这样，信息用户只能看到每个产品和服务都无法准确确定每个产品和服务的成本，因此无法比较哪个产品或服务具有较高的回报。有必要继续增加投资以获得更高的回报。哪种产品或服务消耗高昂的成本，需要决策者减少供应，甚至取消这种低收益的产品或服务。

### 一、直接成本核算方法

银行A主要通过费用和佣金收入，支出和净支出来计算经营中间业务的收入和直接成本。手续费及佣金支出账户中的费用主要包括不同银行卡之间的交易费用，以及使用网络进行交易产生的交易费用。同时，与此相关的直接费用也必须包括在此账户中，例如付款和结算业务过程中发生的一些邮政和电信费用，制作和发行银行卡的费用等。

### 二、间接费用核算方法

商业银行在实际运作过程中发展中间业务时，基本上不需要或很少需要使用银行资金。该银行主要依靠自身的业务优势，相关的技术优势，相对健全的机构分布，良好的信誉和专业精神，人才和其他优势，可以作为中介来处理相关业务，并可以改善各种类型的金融服务，同时收取一定比例的费用。因此，从交易开始到结束，将不会有更多直接费用。在很大程度上，会有更多的间接成本，这将由每个企业分担。在目前阶段，银行A在会计过程中将占管理费用账户中很大一部分间接费用。不会根据业务作为期间费用进行计算。因此，银行A没有为特定业务分配特定费用。

## 第四节 A银行中间业务成本核算的现状问题

### 一、成本管理意识薄弱

健全和有效的成本管理系统的观点之一是，要求银行对成本管理的理解具有高度的一致性。目前，A银行的成本管理方法主要采用传统的费用预算额度管理系统，虽然这种方法能够解决举出的会计需求。但是，这种成本管理方法具有行政管理模型的痕迹。依靠银行的上级来发布指标，配额，评估后和监督。在此过程中，基准的选择通常基于当年的基准。这可能会导致某些执行部门故意忽略当年的成本控制，以便在一年内可以获得足够的资金，从而造成严重的资源浪费。A银行的决策和管理水平以及基层执行人员都没有充分认识到成本管理的重要性，也没有对整个成本体系的建设和完善给予足够的重视。

### 二、中间业务的成本核算意识淡薄

在电子银行发展中，A银行采取了优惠政策，客户来银行网点办理转账等业务，则需要收取一定的手续费，但如果使用 U盾，不仅能免掉手续费用，而且申请的成本也为零。这不仅能优化客户对我行服务的体验感，而且还减轻了银行工作人员的负担。但是根据对实际业务的观察，许多客户没有使用电子银行业务，他们获得了银行发行的免费U盾。根据调查，原因如下：我认为电子银行业务不完善，存在一定的风险；一些老年人对电子银行持排斥态度，并认为电子银行的操作程序很复杂；并且需要建立电子银行。很容易忘记把密码搞混。从银行的角度来看，它未能达到扩展电子银行业务的初衷，并造成了资源的浪费。这也说明，在拓展业务时，未能从成本效益的角度去考虑问题，而且也忽略了业务的开展成本。这和银行最初的利润最大化原则相违背。

### 三、没有建立统一的中间业务定价体系

在商业银行中间业务定价手册中，定价部分不统一，原则上是政府统一定价，但有时候因为业务的发展需求，商业银行也会自己定制一些定价标准。但是这样可能就会造成银行之间的恶性竞争。大众都是趋利心里，同一项业务，哪家银行的成本更低，优惠更多，客户便会去哪家银行开展业务。因此很多商业银行就会抓住客户这一心理开启价格大战，但这样就会导致大部分商业银行在参考价格标准的基础上降低价格，最后虽然提升了业务量，但由于价格已经降至最低甚至是无偿或是亏本提供某些业务，所以这种情况下也会出现亏损的可能性。

### 四、缺少具有综合素质的人才

随着时代的发展，银行不再是以往的优秀人才聚集地，很多人也有了很高的选择。因此中间业务的职业人员素质专业性并没有那么的强。而且随着科技的进步，系统的不断完善，让许多业务对员工的专业度并没有那么地强。如果能够提高工作人员的专业素养，并能严谨地去处理每一个业务，这将能更好的提供作业成本法在商业银行中间业务成本核算中的作业。员工不仅需要专业的成本效益概念，还需要知道如何使用某些数字信息会计系统更好地为客户服务。

### 五、缺乏强大的成本管理系统

A银行为了适应日益多样化的市场需求，在经营过程中不断发展新的业务种类，在以往业务种类没有那么多的情况下，现有的财务粗案件尚且还能满足成本的分析与计算。但现有的百种产品类型的情况下，现在使用的财务分析软件可能无法满足要求。一些外资银行在增加有关中间业务成本的信息这方面做得很好，可以为我们提供参考。例如，花旗银行的信息管理系统，可以提供更全面的成本管理。但是我们国家的银行在对作业成本法进行应用的过程中并没较高的热度、因此，没有像花旗银行那样开发自己的成本管理系统的国内银行。

### 六、运作模式侧重于账面核算，不控制隐性成本

传统的成本核算方法对于商业银行来说，市场竞争如此激烈，远远不足以成为坚强的后盾。甚至还存在许多不足之处。比如：传统的核算方法很大一部分还停留在将重心放在账簿会计上，这样就导致沉没成本被忽视。但是这样的核算方法将与实际经营成本出现很大的偏差，对管理者来说这种数据的参考意义也不大。因此银行应将重心放在合适的、恰当的成本核算方法上面，将有限的资源用到恰当的地方。成本不仅仅是成本，成本而是一项和运营、和资源相关联的东西。通过对业务流程进行跟踪及分析，将整个业务流程中所产生的成本准确的分配到相应的成本对象上面去，这样就能更好地对成本进行控制，对资源进行有效分配。

# 第四章 A银行应用作业成本法的必要性及可行性分析

## 第一节 A银行应用作业成本法进行中间业务成本管理的必要性

### 一、传统的成本核算方法可能导致成本不准确

在传统会计方法下，中间业务的成本信息无法可靠地计量，管理人员对此不满意。在这方面，银行高管更愿意采用作业成本法。在传统会计方法下，成本会计是相对广泛的，通常只关注财务成本会计而忽略管理成本会计。现代管理的要求是提供及时，全面和准确的成本信息，但是传统会计不能满足要求。有了此要求，它提供的信息就仅限于产品的财务管理。它无法提供有关资源，原材料，客户甚至产品销售渠道的信息。在银行的战略管理中很难发挥作用。

### 二、作业成本法能够优化流程与效率

A银行拓展中间业务的流程为：根据客户的需求去决定中间业务产品的种类，根据所需要的中间业务去开发研究。整个过程都是银行的相关工作人员有意识地去参与的。整个一系列的活动就像一条价值链，而这条价值链是可以为企业创造一定的价值的。但在这个过程中，可能因为流程较多成本较高，会对生产的速度和效率产生一定的负面影响。但如果采用作业成本法，就能对每个过程进行核算监督，从而对每个步骤进行优化。

而且，每个业务流程都可能会给银行带来一定的价值，那同样，也会有一些流程价值较少甚至为无，也就是会有一些没有增值的作业，这种现象其实并不罕见，并且运用一定的程序和方法是可以优化或者删除的。而且优化也可以不仅仅是针对非增值作业，对于那些增值作业也是同样受用的。因为即使是增值作业，也必须不断优化和更改运营环境以及所面对的客户对象的差异以及客户的不同需求，以便能够从容应对不同的问题。因此，通过实施基于活动的成本方法，删除非增值活动并优化增值作业，这是A银行中间业务在未来发展中必须做出的决定。

### 三、作业成本法的应用能够建立核心业务

目前，尽管A银行的中间业务种类很多，但其核心业务尚未建立，此外，传统的成本核算方法无法很好地分析每类客户的盈利能力，无法寻找有效的利润点。这也可能会让潜在的收益偷偷流失。而相比国外一些经营比较好的银行，基本都是拥有自己的核心业务以及相应的核心客户的。典型的例子就是美国的花旗银行。花旗银行不管是在国外还是国内市场，都有一定的业务量。尽管在19世纪末，花旗银行的相关业务能力有所下降，但是该银行通过实施运营成本方法，开辟新的业务途径，利用网络的普及与发展，开通了全球最大的电子银行业务。而这类业务的主要消费对象是一些机构银行以及投资银行，这也使得花旗银行凭借着投资银行业务在银行业重新站稳了脚跟。

### 四、作业成本法的应用能够有效分析客户盈利能力

在提升自己在银行业的竞争力的同时，如果能够研究分析自身的业务能力，这对A银行来说可能是在发展的过程中进行了一个质的飞跃。了解自身的业务能力，找到利润最高的重点客户以及相应的重点产品，作业成本法则是一个强有力的助手。作业成本法可以对每个作业流程所产生的成本收益信息进行一个详细的分析，在此基础上，银行就能很快找到最有利的产品及服务。A银行就能借此对整个中间业务及其客户有了一个很好的把控，从而获得有效的回报。

### 五、作业成本法的应用能够提高收益并防范风险

俗话说，收益与风险并存。随着经济的全球化和世界经济的一体化，金融风险越来越多，操作风险占大部分。A银行中间业务目前的风险情况主要集中在收益不仅无法达到预期的目标，成本还一直降不下去，同时产品质量与服务也一直停滞不前。因此，A银行目前的现状也促使其现阶段的重心应逐渐放在控制成本风险和优化产品的结构上。

据了解，A银行近期在降低成本方面展开了一些措施，但主要还是侧重于对效率不太理想的机构进行合并及人员上的删减。这些措施都是比较传统的降低成本模式，而且如果没有找到问题根源，即使做了这些行为也不一定能够解决问题。但是如果以作业成本法为基础，通过对效率低下或者是无效率的作业进行删减，就能直接降低作业成本，提高作业效率，而且这种行为还能从根源上解决问题，对以后的管理也奠定了基础，即使以后出现经营风险也能够从容应对与防范。

## 第二节 A银行应用作业成本法进行中间业务成本管理的可行性分析

### 一、中间业务成本特点符合作业成本法的使用条件

经过不断地发展，截止目前，A银行的中间业务已开展了200多种类型，但是不同的类型也存在着不同的差异。但是仔细研究发现，虽然各项业务之间差异很大，但其实每项业务之间仍然存在着许多的共同成本，而且占比较大。利用传统的成本核算方法是很难将共同成本分摊到各个业务中去。因此，如果A银行能够将作业成本法应用到成本核算当中去，那么就能对共同成本在一定程度上进行有效的分摊。

作业成本法一开始流行于制造业，因为制造业的作业规范又统一，而且共同成本占比也比较大。所以运用作业成本法就能对每个商品的成本进行有效计算。但其实随着银行业的发展，银行的各项业务与流程也越来越规范，各家银行也逐渐有了一整套系统、完整的标准。也就是说，商业银行也能和制造业一样，利用作业成本法在成本管理上更优化。

大量研究表明，A银行的中间业务也具有应用作业成本法的核心条件：首先是产品、流程和客户多样，导致无法准确追踪每种产品的间接成本；然后，所花费的间接成本不一定与每种产品和客户都具有一定的比例关系。作业成本法适用于具有大量共同成本的公司。通过选择资源动因和活动动因，基于活动的作业成本法可以合理地分配具有共同成本的产品。通过调查，我们发现A银行中间业务的共同成本项目占比达到62%。在这种比例下，合理分配共同成本变得越来越重要。A银行多年来一直采用的都是传统的成本核算方法，在对中间业务的成本进行核算时，或多或少总是会有一部分产品或服务的成本被错误估算，因此A银行十分有必要利用作业成本法进行成本核算。

### 二、具有较为成熟的应用经验可以借鉴

实际上，自19世纪末以来，国外特别是西方的国家在相关领域获得了较多且成熟的应用。这些方法还获得了其他银行甚至金融机构的借鉴等。经调查，1994年，在英国的60家大型银行中，采用作业成本法的银行数量就达到了17家，这些银行通过作业成本法对自己的各项中间业务进行成本核算与分析，从而降低自己的成本以及定价。两年后，又有调查显示，美国40家大型银行公司中有36家正在使用或对这种方法感到满意，并且有继续使用这种方法的趋势。在调查了大多数银行之后，不仅在国外，甚至在香港特别行政区，也发现大约9%的银行已经在逐渐采用这种方法。

据调查研究，我们找出来一些具有代表性的大型银行及金融机构已采用作业成本法：比较典型的就是花旗银行、英国合作银行、白金银行，新加坡开发银行，英国合作银行，帕克银行，南非标准银行（主要是为了确定具有竞争力的价格）还有香港的汇丰银行。金融公司包括ATB金融服务公司，PNC金融服务集团，香港信用担保公司（ECIC）（目的是优化业务流程）。但是大家的目的都是以满足客户的最大需求、寻求利润最大化为基础。在试用作业成本法期间，银行A可以改善和优化其内部管理结构和相关系统，从而在绩效上取得更大的进步，并获得一些管理经验。经验和管理方法都值得A银行在中间业务成本管理中学习和借鉴。

### 三、技术工具及方法发展较为成熟

尽管作业成本法的作用不容小觑，但实施起来具有一定的困难，不仅对企业的规模、信息系统具有一定的要求，而且还对操作人员的专业素养要求非常高，这样才能确保其能够正常顺利的进行框架的制定,其所需的资源和信息能够顺畅的收集。

根据有效数据，A银行的IT应用市场规模不断扩大增长。对于信息网络系统和交易系统的资金投入也越来越多。在数据处理和会计系统中，资本投资的年增长率也在增加。目前，A银行已初步满足使用作业成本法的要求，其管理系统和会计系统较为完备，可以满足作业成本法对于数据收集的要求。

### 四、商业银行运用作业成本法可能面临的问题

首先，由于目前银行会计核算人员在过去的工作中已经对传统的会计核算方法十分习惯与适应，因此在转换上可能需要一定的时间与成本。

其次，目前现有的成本核算模式下，各个流程及系统都已经进行地十分顺畅，如果要改变成本核算方式的话，就需要对目前的信息成本管理系统进行改进。

虽然以上两个方面在解决的过程中可能会遇到许多困难，但是只有解决了这些问题，才能让作业成本法更好地运用到商业银行的成本核算中去，发挥更大的效益。

# 第五章 A银行应用作业成本法进行中间业务成本核算的方案设计

## 第一节 作业成本法的应用原则

### 一、成本效益原则

一般情况下，当我们判断一个业务是否可行的时候，首先第一个需要考虑的是实施这项业务所将要耗费的成本，以及这项业务能给银行带来多少收益。最后将成本与收益进行对比，如果收益能够覆盖所耗费的成本，我们就认为这个业务具备可行性。这个流程就是基于成本效益原则去判断一项业务可行性的方法。所以如果能够提高数据的准确性，相应地也就能使管理层在决策的制定上能够更准确，对银行也能获取更大的收益。

通过对作业成本法的理论分析，我们可以得知，如果实施作业成本法的时候，涉及的范围越广，作业、作业动因、成本动因在划分上就能更加详细。因此，为使作业成本法的实施更有效，我们必须在所能达的范围内收集更多各式各样的数据，要想数据更为准确，那就要求银行在这方面付出一定的精力，做出大量的工作。这样就会导致银行，相比传统成本核算方法，可能要增加更多的工作量以及在数据收集与整理上付出更多的成本。所以作业成本法虽然能够给企业带来一定效益，但是实施初期，也会为银行带来一定的损益。

A银行的中间业务进行过程中会有形形色色的因素为其带来成本，有些是直接体现，而有些是间接成本。但是这些因素都被无差别的收集，那么也导致成本的产生没有区别。而且如果在这种成本核算方式之下，银行的成本执行也将无法达到一定的准确性。甚至会带来更负面的效果从而增加不必要的成本。

### 二、保持与改进原则

为了获得更准确和有效的业务成效，应注意的是，在正常周期中，应实施维护和改进原则以实施基于活动的成本方法。

技术与时代共同往前走着，随着他们的发展，银行对作业成本法的要求也必然将越来越严格。运营周期的存在与轮换，也为发展需求产生巨大的变化，如果成本核算方法能够覆盖整个动态的业务过程，为企业的绩效提供帮助，那样才能真正发挥成本核算对于银行的意义。与时俱进的脚步是少不了技术的不断改变、进步、成型的。

例如，在作业成本法下，当银行A向客户发起新业务或升级与客户签约的业务时，它还需要升级与这些新更改相对应的各种类型的数据库。统计标准等原始数据已更新，以确保成本信息的准确性。

### 三、便于理解原则

虽然作业成本法的原理，理解起来难度并不大，但是在实际操作过程中发现，会很难顺利地进行下去。考虑到在这过程中涉及到的数据十分繁琐，所以，还有各类不属于财务数据范畴的各种数据和系统。非财务数据系统是一个用于交易和帮助管理客户数据的系统。针对那些需要运用到专业数据进行分析及判断的企业，为降低由于非专业判断而导致的误判风险，还需要对相关的管理人员进行分析和判断。否则将增加出现问题后的追责难度。同时，这也降低了估算成本方法在操作过程中的难度，而且需要标准化这其中的一些标准方法。当然，计算机的计算方法并不适用于一些特定的情况，因此有必要通过人工方法来计算和评估成本。所以，银行A要配备相关的程序来增加各类数据的真实性和客观性。计算机有一定的约束性，但人为因素具有很大的灵活性。因此，人为因素可以更加易于人们对于成本计算方法的理解和实际操作，这也是银行A在实际根据作业成本法进行操作的时候需要特别注意的。

## 第二节 作业成本法应用于中间业务成本核算的程序与方法

### 一、确认中间业务资源

银行A在相关中间业务操作过程中会用到一些在一定时期内进行统计的资源。其中包含在人工成本、商品消耗以及客户服务过程中发生的各种类型资源的消耗。这些数据都能在会计系统随时找到，因为它们都是实时记录的。

银行A主要由两类部门设置而成：其中之一是营业部门，营业部门被定义为利润的中心，因为在营业部门中会产生各种成本及收入；而另一个即是后台进行支持操作的部门，它是银行成本统计的中心，比如：财务、人力及安全部门等等。不同银行中的不同部门会记录其支出，并根据其性质对账户进行划分。这样，根据各个部门计算最终总成本具有便利性和科学性。

我们有很多对A银行进行成本分类的方法。从费用的使用角度来看，它们可以分为三类，即利息，佣金和运营费用。在分析中间业务时，首先要弄清的是，中间业务不属于银行的表内业务，与利息无关，所以，只包含上述两个类别，即佣金和运营费用。其中，佣金（某些银行也称手续费）是指A银行经营过程中发生的人工成本。这主要来源于五个方面的佣金支出：一、保险佣金。保险佣金即是指保险卖主（即保险人的委托人）与为买卖保险的双方提供服务的中介机构之间发生的支出；第二，交易佣金。指保险人或申请人在进行交易时需要向相关组织或人员支付的佣金部分；例如证券组织；第三，结算委员会。简而言之，这是清算费用的一部分，需要支付给银行；第四，返还提供给贷款机构的资金；第五，相关专业组织或机构提供相关服务，则这部分费用必须支付。当然，以上只是主要的佣金支出，还包括其他小额支出。这些费用是有针对性的，通常可以将一项费用直接分配给服务或产品。

在对A银行的中间业务中产生的运营费用进行分析时，首先必须要弄清楚它所涵盖的四个方面：第一是在运营过程中产生的税收；第二是在业务相关操作过程中产生的管理费用。第三是相关资产的价值，最后是其他成本。而其他费用则是指扣除银行A的所有主要业务费用之后，剩余的一小部分分散的服务费用，比如开展租赁业务时产生的费用。

在业务运作和各类管理活动中所发生的费用是需要对各方面的项目及操作中产生的费用进行详细记录和计算的。它们可以称之为其会计属性，具体分为如下四种：

（1）人力成本。指在银行运营过程中在员工身上花费的各项支出，主要包括：工资，五险一金、奖金、培训费用等。同时，根据这些成本与员工之间的关系，又可以将人力成本划分为直接成本和间接成本。直接与业务相关的员工的工作及奖金等属于直接成本，如网点柜台人员、客户经理等。与业务无直接关联的后台人员的工资和奖金等属于间接成本，如后台人员、财务部员工、保洁员等。

（2）业务成本。即A银行的主营业务和相关的二级业务开展过程中产生的成本。与其他业务成本不同，这个项目中产生的成本是不具有针对性的，而是与销售产品的数量和被投资产品的性能有关，即不是固定数量而是可变的。包括：广告费，客户接待费，差旅费等费用。

（3）维持性成本。这是银行A维持正常运作所需的成本。它具有辅助作用，但是没有明确的项目或形式，无法向外界表明。它主要包括电子产品的消费，供暖成本，高温运行成本，各种低价值消费，各种类型的房屋租金，设备的定期维护和修理成本以及美化环境的成本。这些成本没有物理基础，因此不能归因于产品成本。而是将它们提前分配到会计期间，然后再进行特定分配。

（4）经营过程中产生的税金。包括：营业税，城建税，教育税。依照相关的法律法规，与金融有关的资产转让，信贷及其他相关业务的所有单位和个人必须缴纳税款，而具体纳税额必须考虑当地的经济情况，并与之相适应。可以看出，A银行的税款主要来自于营业税，城建税和教育附加费，这三项费用可以直接计算到重要业务的费用之中。在具体的计算中，根据特定情况，也在成本中涵盖了一定的比例。

### 二、分析确认作业及动因

A银行的中间业务流程相对较短，步骤较少，操作并不是很多，但其成本中人工成本占比50%以上。在划分中间业务作业流程的时候，并没有对每个步骤都进行详细的划分。一般情况下，一个部门可能会应对好几个中间业务，而且A银行的中间业务基本上是由好几个部门共同完成的。这不仅影响了业务处理的效率，而且对于客户而言，在我行办理业务的体验感也不是很好，经常会出现办理一项业务可能要通过询问不同部门的人。这样就导致我们在对作业进行具体的定义划分时，不能一下子划分好，应该不同的业务不同的分析。如果一项业务在一个部门就能完成，那么我们就能根据该项业务在该部门的操作流程划分好每个步骤，核算每个步骤所耗费成本；但如果存在某些业务需要几个部门互相协调配合才能完成，这样就需要就每个部门为这项工作完成了那些操作，对这些操作进行定义。下面列举了一些比较有代表性的中间业务的具体流程：

（1）银行票据业务：银行票据业务以汇票为主。它主要有三个操作流程：发行人发行票证，付款人付款，并检查并清除账户。

（2）代理销售保险业务：首先将开立保险检查账户，开立完成后与保险公司进行比较，最后订立相关合同用于后续审查。

（3）银行卡业务：各类银行卡的受理提交并申请，对客户的信用进行评估，最后进行发卡处理。

（4）资信证明业务：客户根据自身需求，向银行申请自己资信证明，银行核实客户资质后，签发有关证书，最后收款人向银行支付费用。

（5）项目评估业务：接受方对客户需要咨询的业务起草相应规程，有关组织对此进行具体分析研究，确定咨询报告。全部完成后，经咨询内容答复客户并向客户收取相关费用，所收取的费用记录到银行的财务状况。

（6）保函业务：银行根据客户提供的商务合同对客户承担一定的付款责任。申请人提供相关申请资料以及相关审批文件，银行核实核实情况后对外开具保函业务，收取的相关费用将记录银行的财务费用和账户。

（7）封闭基金托管业务：银行与基金公司签订托管合同，按照相关规定要求进行资产托管，并复核基金公司的证书、财务报告及基金发行资质，通过一系列的流程后完成托管业务的合同签署，最后由财会部门对基金公司收取相应的费用。

（8）保管箱业务：银行检查并清点记录好客户所需要保管的物品后，建立保险箱和其对应的管理卡，然后执行相关移交审查手续，最后相关管理部门对其记录、保管并定期检查。

### 三、选择资源动因并分配资源耗费

商业银行的成本计算，根据业务类型的不同，有许多不同的计量标准。为了能够更准确地进行计量，我们采取了归结资源动因的方法，对成本消耗的原因及其方法做了个研究。原因就可以用资源成本库进行归结。我们对A银行中间业务的资源动因进行归类，得到以下5种：

表4-1 A银行中间业务资源成本库表

|  |  |
| --- | --- |
| **资源成本库** | **成本资源** |
| 人事成本库 | 职工工资、职工福利费、职工教育经费、工会经费、劳动保护费等 |
| 场所成本库 | 房屋租赁费、自有房产折旧费、水电费、取暖及降温费、绿化费等 |
| 办公设备成本库 | 固定资产折旧费、低值易耗品摊销费用、维修费用等 |
| IT成本库 | 电子设备折旧费、电子设备运转费、网络租赁费、软件开发费等 |
| 业务成本库 | 业务宣传费、业务招待费、印刷费、钞币运送费、差旅费、公杂费等 |

为了更准确地获取资源动机，我们可以采取不同的方法，例如：确认工作时间时，可以通过打卡，或者是分配特定的任务，对完成的时间进行记录统计，这些除了调查问卷的形式外，还可以在人力资源网上提取相关信息。

在选择合适的资源动因之后，可以将判断标准转移到资源动因上，然后根据成本数据库里的成本计算驱动率，最后根据每个作业流程所耗费的资源量计算总成本。

### 四、选择作业动因计算产品成本

在将活动分配给成本对象时，需要使用成本动因，对成本对象成本的产生进行衡量，作为它们的分配标准。因此，在实施作业成本法时，确认作业动因成本是非常关键的一环。确认作业动因时需要确认作业类型和作业的总额。例如，对于整个开卡业务来说，每一张卡的审核流程大致一样，也许由于客户信息的不同，可能成本上会有一些差异，但差异太小可以忽略不计，故办卡业务是通过银行卡的办理数量来衡量。但在差异过大时，则应该充分考虑那些造成差异的特殊因素，否则会造成成本计算的较大误差。

表4-2 中间业务作业动因表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **中间业务** | **作业** | **作业动因** |
| 银行汇票业务 | 出票人出票 | 票据 |
| 付款人付款 | 金额 |
| 账目的核对清算 | 核对次数 |
| 代理保险业务 | 审核投保单 | 保单份数 |
| 签订合同 | 合同份数 |
| 保险台账的形成与核对 | 核对次数 |
| 银行卡业务 | 银行卡制作 | 银行卡张数 |
| 银行卡申请受理 | 受理次数 |
| 银行卡发放 | 银行卡张数 |
| 资信证明业务 | 受理申请 | 受理次数 |
| 资信审核 | 审核次数 |
| 受理人缴费 | 缴费金额 |
| 项目评估业务 | 受理申请 | 受理次数 |
| 签订协议 | 协议份数 |
| 保函业务 | 受理申请 | 受理次数 |
| 进行审核 | 审核次数 |
| 开具证明 | 证明次数 |
| 封闭基金托管业务 | 发布募集通知 | 发布次数 |
| 申购/认购 | 交易次数 |
| 保管箱业务 | 清点物品 | 清点次数 |
| 建立管理卡 | 受理次数 |
| 相关单据审核 | 审核次数 |

确定作业驱动因素后，下一步就是计算。具体方法是首先计算作业驱动者的比率，该公式由以下公式表示：

作业驱动者的比率=作业的总成本÷所有操作数量。

在计算了每个业务的驱动程序费率之后，当银行需要计算每种业务类型的操作成本时，只需将操作量乘以操作的操作因数即可获得成本。在计算出每个项目成本之后，执行求和运算即可达到最终的总成本。

## 第三节 作业成本法应用于中间业务成本分析的程序与方法

### 一、制定作业成本标准

从19世纪20年代开始，第一次出现了标准成本制度。但由于当时生产力和发展的限制以及市场的改变相对缓慢，因此生产成本可以在长时间内不产生较大变化，若想要控制成本，只用控制原材料的支出费用便可达到。但是，随着信息革命的到来，导致的生产力不断发展，市场变得日新月异。由于全球经济一体化和全球产业链，导致了企业生产了越来越多不同种类的产品，且从原材料价格到人工成本再到宣传成本，成本链变得越来越庞大，且不同产品之间的成本链差异巨大，以前的成本计算方法不再能够帮助企业准确地确定成本。

企业需要更加有效可行的成本计算方法来准确计算不同产品的成本分布，但当今社会，产品的变化速度惊人，往往存在一些成本还未计算出来，产品便过时的现象，故冗长和费时的计算方法也逐渐被各个企业所淘汰。并且，相同的产品在动态变化的市场中，它的成本也在不断地变化，企业亟需一种能够及时、动态、准确地计算成本的方法。

综上所述，作业成本法在银行的中间业务成本管理与核算中能起到巨大作用。首先，它能够提供银行亟需的及时、动态、准确的计算方式，同时在实施作业成本法的过程中，银行管理者能够充分了解到整个作业链的关系，以及每个作业链产生的真实成本，这能让企业管理者对整个作业链进行优化、控制产品的生产成本 ，提高效率和竞争力。这完全符合商业银行中间业务成本控制与管理的需求。

由于A商业银行的中间业务和产品繁多，目标客户也不尽相同。为了统计这些业务的成本，有必要对A商业银行所开展的中间业务进行分类和统计，并且由于每项业务的业务量与当时的市场环境和政治策略相关联，使得对每项业务设定的工作量和任务很难进行预测，并且会浪费大量的人力物力，管理层也无法准确收集成本信息，制定相应的策略方案。所以，A商业银行在设计产品策略和标准时，应该考虑产品作为客户的价值是否会增加，每次价值增加产生的成本应该加上每次操作的成本。

应该通过以下执行过程为A商业银行的中间业务开展设定成本标准：

（1）首先需要结合A商业银行的实际情况，对A商业银行开展的中间业务。

（2） 进行全面统计和分析，以确定项目数量以及产生项目每个成本的原因。

（3）其次需要确定与中间业务有关的总成本，并将成本按照动态变化或是固定进行分类。

（4）分析各个产品的供需情况，并确定每种产品的数量。并根据作业划分和作业动因确定总作业量。

（5）计算单位成本，单位成本等于某产品的总成本除以总作业量。

（6）每项产品的最后成本为固定成本与动态变化成本的和。

### 二、监督作业成本形成

如上所述，确定中间业务活动成本标准后，有必要了解中间业务活动的成本构成以及产生原因，需要对它们进行严格监控，使得它们的成本消耗都在可控范围内。需要对每一项成本的进行严格的核查，将每一项多余的成本减少到最低，并应该在此过程中，及时发现并改进成本链中可能出现的问题与不利因素。

更重要的是，作业成本法的作用并不止体现在向管理人员提供准确的成本信息上，还体现在了，他可以精确产品每一项成本，与他们的产生原因，使得管理者可以更好地优化产品成本，找准产品的市场定位，提升产品的竞争力。

# 第六章 A银行银行卡业务应用作业成本法进行成本管理的应用

## 第一节 A银行银行卡业务状况

A银行成立于1990年，它是中国在完成改革开放后出现的最早的新兴商业银行之一。总体而言，随着A银行的崛起与不断壮大，利润也逐步提高，发展类型也在不断全面中。

近几年来，随着宏观形势的不断变化与发展，这也迫使A银行不断寻求提升自身业务能力的方法。从调整考核方法，到提升员工自身情况，自上而下，从部门到网点，从领导到员工，都为积极发展中间业务调整状态，为谋求更多的利润寻找机会，甚至还专门成立了相关的银行卡业务部门，在负责传统银行卡业务的同时也在积极推动银行卡相关衍生品的发展。但是，A银行的中间业务依旧在使用传统的成本方法对成本进行核算，虽然有心想要在成本核算上做出一定的改变，但目前还没有做出任何进展性措施。

## 第二节 作业成本法下银行卡业务的成本核算

### 一、确认资源并界定作业

A银行的银行卡业务在银行中间业务收入中占比非常高，收入排名第三，银行卡也是公众使用最广泛的银行产品。因此，本文选择银行卡业务进行成本分析，希望通过使用作业成本法对成本的核算，可以获得更为准确的银行卡业务成本相关信息。在获得准确的成本数据的基础上，进行盈利能力分析，找到可以缩减的成本作业项，提升盈利空间，找到银行卡业务未来的发展方向。

在作业成本法下，确认资源消耗是成本核算的第一步。为了保证银行卡业务成本信息的准确性，合理地划分银行卡业务成本是必要的。

根据A银行的资产负债表，可以发现银行卡业务的成本主要包括以下几个部分：

（1）账户开户：即银行在银行卡开展中产生的直接成本费用。

（2）账户管理中心：处理账务及账务管理相关的成本。

（3）ATM网络：银行卡业务涉及到与ATM机相关的成本费用。

（4）分行操作费用：分行在银行卡业务办理过程中涉及到的相关费用。

（5）清算操作：银行清算操作产生的成本、

（6）托收：接受金融单据委托收款产生的直接成本。

（7）托收付费：接受金融单据委托收款额外支付的手续费用。

（8）外包付费：银行业务交付给外包团队产生的成本。

（9）金融顾问费用：业务开展过程中产生的金融咨询费。

（10）信息技术支出：即信息技术成本。

（11）营销付费与员工成本：业务营销与开展过程中耗费的人力成本。

（12）过账操作：把业务记入到账户的过程。

（13）地区处理中心：跨地区业务处理部门。

（14）办公用品：业务开展中所耗费的办公用品。

（15）电话销售支出：银行为完成相关业绩任务展开的电话营销活动。

（16）银行卡对账单：银行卡资金使用明细清单。

（17）其它支出：指罚款、赔付等其它支出。

表6-1 银行卡资源成本表 单位:元

|  |  |
| --- | --- |
| **资源** | **总资源成本** |
| 账户开户 | 1483576 |
| 账户管理中心 | 900288 |
| ATM网络 | 120566 |
| 分行操作费用 | 866045 |
| 清算操作 | 615172 |
| 托收 | 725636 |
| 托收付费 | 296439 |
| 外包付费 | 769626 |
| 金融顾问费 | 94332 |
| 信息技术支出 | 805532 |
| 营销付费与员工成本 | 1025280 |
| 过账操作 | 660015 |
| 地区处理中心 | 478992 |
| 办公用品 | 119558 |
| 电话销售支出 | 130455 |
| 银行卡对账单 | 293491 |
| 其他 | 41005 |
| **合计** | **9425008** |

数据来源：A银行资产负债表数据

由于银行卡业务种类较多，本案例无法进行一一分析，因此办卡业务选择较为典型的：储蓄卡、存折、社保卡、信用卡等四类业务作为成本对象，具体如下：

表6-2 成本对象表

|  |  |
| --- | --- |
| **业务** | **成本对象** |
| 银行卡业务 | 储蓄卡 |
| 存折 |
| 社保卡 |
| 信用卡 |

### 二、选择作业动因计算作业成本

根据对A银行实际的业务情况的调查，我们对办卡业务进行作业划分，发现其作业均与时长有较为密切关系，其作业的计量指标均为分钟，具体作业划分及内容如图6.3所示：

表6-3 中间业务作业表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **业务** | **业务流程** | **作业** | **作业动因** | **计量指标** |
| 办卡业务 | 询问客户 | 问候并询问客户 | 时长 | 分钟 |
| 收集资料 | 接收相关资料 | 时长 | 分钟 |
| 受理提交 | 录入系统并提交 | 时长 | 分钟 |
| 复核 | 复核资料及凭证 | 时长 | 分钟 |
| 授权 | 后台授权 | 时长 | 分钟 |
| 发卡 | 发卡 | 时长 | 分钟 |

随后，我们通过对后台数据的监测以及现场观察，在排除一些意外情况后，对业务量及办理时间做了一个统计，具体如下：

表6-4 中间业务作业数量表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **作业** | | **询问客户** | **收集资料** | **受理提交** | **复核** | **授权** | **发卡** | **合计** |
| 储蓄卡 | 每笔耗用时间(min) | 0.2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0.5 |  |
| 业务量(每年) | 20000 | 42000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 |  |
| 作业数量 | 4000 | 42000 | 60000 | 20000 | 20000 | 10000 | 156000 |
| 存折 | 每笔耗用时间(min) | 0.2 | 1.2 | 3 | 1 | 1 | 0.8 |  |
| 业务量(每年) | 15000 | 40000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 |  |
| 作业数量 | 3000 | 48000 | 45000 | 15000 | 15000 | 15000 | 138000 |
| 社保卡 | 每笔耗用时间(min) | 0.2 | 1.5 | 3 | 1 | 1 | 1 |  |
| 业务量(每年) | 8000 | 2000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 |  |
| 作业数量 | 1600 | 3000 | 24000 | 8000 | 8000 | 8000 | 52600 |
| 信用卡 | 每笔耗用时间(min) | 0.2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0.5 |  |
| 业务量(每年) | 10000 | 24000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |  |
| 作业数量 | 2000 | 24000 | 30000 | 10000 | 10000 | 5000 | 81000 |
| 合计 | 作业数量 |  |  |  |  |  |  | 427600 |

根据银行卡业务办理的数量以及每笔业务耗费的时间，我们得出银行卡业务的总作业数量，然后根据总成本及总作业数量我们可以得出以下数据：

银行卡办理业务的单位作业成本为：银行卡办理业务总成本除以银行卡办理业务总作业量，即：

9425008÷427600≈22元

储蓄卡办理业务的单位作业成本为：储蓄卡办理业务总成本除以储蓄卡办理业务总作业量，即：

（156000÷20000）×22≈171.6元

存折办理业务的单位作业成本为：存折办理业务总成本除以存折办理业务总作业量，即：

（138000÷15000）×22≈202.4元

社保卡办理业务的单位作业成本为：社保卡办理业务总成本除以社保卡办理业务总作业量，即：

（52600÷8000）×22≈144.65元

信用卡办理业务的单位作业成本为：信用卡办理业务总成本除以信用卡办理业务总作业量，即：

（81000÷10000）×22≈178.2元

### 三、实施作业成本法后银行卡业务成本分析

根据对A银行的调查了解，该银行目前的成本核算方法为传统的成本均摊，即根据该银行的银行卡办理业务量对成本进行均摊，计算结果如下：

9425008÷（20000+15000+8000+10000）≈177元

也就是说，如果一位客户来银行办理银行卡业务，所耗费的平均成本为177元每笔。但通过上面的作业成本法核算后，我们发现，其实每项银行卡业务所耗费的作业成本并不相同。这也就是作业成本法的不同之处。

传统的成本方法核算出平均成本只需要177元，但通过作业成本法计算出存折的成本为202.4元，虽然存折的成本在技术上比储蓄卡的成本相对来说比较低，但由于储蓄卡无需进入柜台办理业务，导致所消耗的人力成本较少，使得其真实成本其实是低于存折的，这说明了作业成本法能够得到较为准确的成本信息。而且 储蓄卡现已经在传统的磁条卡的基础上增加了芯片读取功能，不管是在使用感上还是在安全性来讲都是得到了巨大的进步。除此之外，储蓄卡还有能够开立多个介质的功能，以便于给其他需要查看账户信息的人提供用处，目前存折的使用对象主要是年纪比较大的人群，但随着科技的发展，目前越来越多的人群都逐渐线上化、电子化了，因此，银行可以逐渐引导这部分人群较少对存折的使用，换成更便利、更环保的方式，在缩减成本的基础上，也能使客户能够更方便地完成他们需要办理的业务。

另外，根据上面的表格可以发现，在耗费时间上，受理提交占大多数，根据调查研究发现，原因有二：第一，目前银行大部分业务需要客户提供的资料都是纸质的，而且所要提供及填写的资料比较繁杂，因此不管是在客户准备的过程中还是银行受理的过程中都耗费比较多的时间；第二，目前银行卡业务大部分都是在柜台上处理的，少数业务能够在机器设备上完成。通过观察发现，在机器上办理业务不管对银行工作人员还是对客户，由于刚开始不熟悉，会有一个磨合的过程，但当银行的工作人员在柜台处理业务的熟练程度和在机器上处理的熟练程度差不多的之后，同一项业务在机器上处理效率会稍微高一些。因此银行管理者可以考虑以后是否要将业务发展中心转移，不管是在资源耗用还是在人力成本上都可以有一个很大的改进。

其实，银行相对于众多企业来说，算是一个比较规范的企业，不管在业务处理上还是在人员管理上，都有一套严格、固定的标准。假设在最优操作的情况下，给每项业务设定一个理想成本，即每一步都是最优理想状态。但是因为一些不可预测的情况存在，所以我们需要在理想成本的基础上将这些成本考虑进去，再通过作业成本法的计算，可以得到一个标准成本，并制定一套标准的操作流程。根据银行的经营状况产生的现有成本与标准成本进行一个对比，如果实际成本低于标准成本，则可以借鉴现有的流程，对标准流程进行改进，如果实际成本高于标准成本，则能按照标准流程，找到可以改进的地方。

在当前的新金融时代大环境中，各大银行已经开始尝试互换核心资产，因为严峻的竞争压力越来越显著地影响着他们的盈利能力。资产和负债业务可产生的利润越来越少，然而贷款额以及信用贷款损失风险却都在持续高速增加，这些因素都在给非利息收入核算提出必然要求。另外，市场竞争的日趋激烈正在对定价的准确性和产品服务优质程度提出更苛刻的要求。这就要求各银行的业务经理既要紧抓其产品的盈利能力，又要谨慎把控产品的利息成本，他们可以通过分析和比较每一款产品的盈利能力，进而增加对某些获利较高的产品的投资，相应地减少乃至剔除成本和利润明显达不到盈利要求的产品。

同时，A银行可以将更多地注意力投放在利益市场上，开发出更加优质核心产品，紧紧拴住核心客户，这就迫使银行要拥有及时获取产品成本和收益相关的实时跟踪信息的能力。但是由于具体图像的缺乏、产出和支出的多样性以及银行产出项目的处理过程效率不高，使得按照原始的分析方法难以取得有用的信息，这也使得他们无法准确地分析各个产品的真实的获利能力。

但是，在成本体系之下，一些利润率低、销量也低的产品，产品的运营成本就被大幅地增加了。这主要是因为这些产品项目一般来说都是定制产品，它们通常在普通的产品市场中并没有什么竞争力。从理论上讲，其实这其中还有很大的盈利空间，不过，按照A银行原始的成本核算体系，在这种定制产品的成本设计过程中，它的建设成本和实施成本在一定程度上被大大地低估了，最终导致了原本的利润大大增加，资源成本的补偿大大减少。

因此，基于对产品的运作系统和获利能力的分析，A银行将更加依赖准确的产品成本、合理的产品多样化和定制设计。因为产品在多样化的过程中不仅能降低成本，而且还能发掘更多不同类型的客户。分析和发掘A银行盈利能力的改善方向，并采取恰当的措施来对产品成本和盈利能力分析绩效进行优化，提高产品的盈利能力。

虽然本文在进行此次使用作业成本法计算商业银行中间业务存在数据量巨大、获得的银行各种资源数据不够详尽，并且对业务的整个流程不够熟悉，导致难以算出最准确的结果等不足。但是，通过作业成本法在核算A商业银行中间业务成本的过程中，将传统的成本计算法计算的结果作为参照，也可证明作业成本法得到的结果更为准确，并在此过程中，了解到了更详细的业务工作环节以及在各环节中产生的成本信息，如果对这些环节的信息加以统计和分析，能够优化整个成本链，减少低效或无效成本的支出，提升作业效率和竞争力。

使用作业成本法分析产品获利能力更为准确可靠，因为作业成本法能够获得更为准确的成本数据，从而能够更加真实地反映业务开展过程中的成本耗费情况。和原始的成本分析方法作对比，银行能将重点转向盈利能力更高的业务，而不是一味地只为了满足客户对业务多样化的需求而忽略成本的付出。

### 四、案例总结

通过对A银行银行卡业务应用作业成本法的研究，我们可以发现，实施作业成本法确实是可以提高其成本核算水平，从而提高该银行的成本管理水平。作业成本法不仅可以计算产品成本，还可以为产品盈利能力分析提供数据上的有力支持。宏观市场环境的不确定性和非银行金融机构竞争实力的增强，对银行的盈利能力提出了巨大挑战，使得银行必须开始探索新的发展可能。降低利率，减少存贷款缺口，降低传统业务的利润率。同时，由于信贷业务损失风险增加以及其他方面的原因，商业银行必须加大力度发展中间业务。由于商业银行产品的形同神似，它们很容易就会被其他同行复制，所以说想要商业银行通过提价并扩大业务范围以取得盈利的可行性是不高的。因此，研发人员需要对产品的获利能力进行详尽的分析，并要准确把控住利息和非利息费用和收入。

根据作业成本法在产品获利能力分析中的应用，我们可以总结出以下几点结论：在传统成本会计中，我们仅仅注重分析收入对银行的贡献度，而往往忽视了我们还要继续满足高端客户的需求。产品设计必须真正满足客户的需求，并且，即便当前客户对产品感到满意，他们也需要在将来进行维护和更新。这样，我们从理论上构想的利润将因大量资源投入的成本而被降低，并且往往不会达到我们的预期。

在如今的金融环境下，竞争压力越来越大，各大商业银行迫切需要开发具有特色竞争力的产品，以此提高利润率并满足核心客户群体的需求。虽然银行业的产品是同质的，但总有一些不可模仿的方面。在分析产品获利能力指标时，管理人员需要拿到整个过程中的实际成本数据，但是，现在新产品的新特性使得传统的成本会计方法无法完成这个任务，而利用作业成本法，就可以真实准确地获得实际成本数据，圆满地按要求完成任务。

但在现阶段，仍有许多紧迫的任务需要解决。

首先，成本核算方法的改变与实施需得到管理层的支持。因为作业成本法的应用目的不仅仅是为了更加优化成本核算流程，更多的是为整个管理层对银行的经营管理提供基础，也就是说作业成本法的应用其实是一个管理模型下的管理概念。从产品设计到产品定价、发布，以及相应的营销和后序的效果分析都与管理层的支持密不可分。另外，作业成本法在建立与实施的过程中，也需要财务上的支持。而财务资金也是有领导统筹与划分的，不仅仅是初期的建立，后序的应用与维护也是同样的道理。而且管理层一般是能具有一定的带动性，如果从管理层开始，就能配合作业成本法的应用与实施，那么各个部门也会积极响应，于是在数据的收集和整理上顺利运行。

其次，建立相关的信息辅助系统是十分有必要的。作业成本法的实施需要大量的数据支撑，不仅仅是财务数据，还有非财务数据。这些数据的获取如果仅仅靠人工来实现，不仅在人力还是物力上都是更大的浪费。随着科技的发展，网络的普及，当前的经济社会已经逐渐向大数据时代靠近，因此，建立强大的信息技术系统是十分有必要的，基础数据的收集与合并也成为完善A银行内部会计核算系统非常重要的步骤。当前A银行所使用的计算机系统所收集的各项数据与作业成本法的需求并未能够争取匹配。在作业成本法的应用过程中，资源动因和活动动因的选择也会增加不少困难和成本。因此建立完善的符合作业成本的信息系统，可以减少工作量，提高工作效率，达到降低成本的目的。

最后，提高员工的专业素养也是关键。对资源动因和作业流程进行有效的分析是成功实施成本核算的关键。但是，目前的相关会计部门的专业知识储备还没有达到预定的要求。因此商业银行有必要开展一定的培训，培养一批兼具管理理念和灵活把握整个业务流程的会计师是十分有必要的。作业成本法作为一种科学的会计及管理方法，这要求了大量的员工不仅仅是像传统模式一样，停留在会计层面，更要求他们完善自身，在管理、技术层面也需要做到一定的突破。否则，作业成本法即使再有效、再拥有管理层的大力支持，也很难发挥出其真正的作用。

# 第七章 结论与展望

本文首先阐明了商业银行中间业务成本研究的研究背景以及研究意义，并通过分析国内外国在对于作业成本法的研究与应用，以A商业银行作为研究对象，探讨作业成本法在我国商业银行成本管理核算中的应用情况与发展前景。并利用A商业银行的银行卡办卡业务的具体实践，找到了作业成本法相比于传统成本计算法的优势所在。

目前，A商业银行存在以下主要问题：①中间业务收入占总收入比例较低，而且波动较大，不够稳定；②产品和服务的市场定位不够准确，利率较低；③产品和服务的成本过高，存在不必要的浪费现象；④无法找到有效的产品作业链优化方案，使得产品的竞争力较低等。针对这些问题，本文利用作业成本法在A商业银行中间业务成本管理核算上的实践，提出了以下建议：①商业银行需要增强银行中间业务的效率意识，及时发现中间业务中造成利润率低下的问题并改正；②商业银行需要通过作业成本法了解到产品或服务的成本的准确分布，及时减少一些与产品无关或低收益的支出；③需要根据客户或市场环境的不同与变化，动态、地制定产品与市场策略，使产品和服务能对客户进行“精准打击”，提升商业银行的市场竞争力。

在通过作业成本法计算A商业银行银行卡办卡业务时，也发现了许多困难，首先是数据的收集与划分，由于需要精细地计算产品作业链的成本需要大量的成本数据，还需要将这些数据去除掉无效数据，并根据各个产品的不同，将这些成本数据按一定比例划分到产品上。其次，需要了解到整个产品的作业情况，根据最准确的动因对作业进行计量。若不能做到这几点，作业成本法也无法准确、有效地计算出最真实的成本数据。

通过此次研究，我们可以清楚地认识到利用作业成本法管理商业银行中间业务成本的优势，能够有效解决它们在现有的成本管理法中所遇到的成本管理不科学、成本数据不准确和成本分摊不合理等问题，并能够清楚地定位到成本在每一个作业中的具体消耗，并对成本做到更合理地控制。

由于A商业银行的中间业务量庞大，且成本构成特别复杂，在本文的具体案例分析中，不能做到所有成本统计，只能选取一些较为具有代表性的数据进行计算，因此也导致了计算结果存在一定的误差。再者，由于作业的划定、作业动因的确认需要长时间具体的分析，并在实践过程中不断进行改进才能找到最准确的划定。而由于时间的关系，本文只能按照本身的实践经历和数据调研对作业及动因进行大概的核算，无法更准确地分析作业造成的成本原因。

# 参考文献

[1]R.Abdel Khalik.Activity Based Cost Management:A Case Study of Development and Implementationf[J].Management Accounting.2014,(5):63-66

[2]Brimson,J.Cost Accounting in Today’s Advanced Manufacturing:The Bank Management Conceptual Design[J].Harvard Business School Press.2014(4):35-38

[3]Govindarajan V.Strategic Cost、Analysisin、Intermediate Business[J],Management Accounting.2013,(5):20-23

[4]Charles T.Horngren.Contemporary Cost Management [J].Management Accounting Research.2013(5):72-75

[5]Cooper .R. and Kaplan , R .S . Measure Costs Right:Make the Right Decisions[J].Harvard Business Review.2006,(12):42-45

[6]O J Timothy W.Koch,Scott Mac Donald.Bank Management&Financial Services[M].Peking,China Machine Press.2007:73-80

[7]Mabberley,J.Activity Based Costing in Financial Institutions[J]. Business accounting.2014,(3):24-25

[8]P.Valckenaers application of activity-based costing in the United Kingdom's largest financial institutions[J].The Service Industries JournaI.2013,(l):53-55

[9]Hoozee.S.Bruggeman.ABC in Retail Financial Service[J].Management Accounting.2013,21(3):185-198

[10]LorenaSiguenza-Guzman,Andres Auquilla,Alexandra Vanden Abbeele,Dirk Cattrysse.Using Time-Driven Activity-Based Costing to Identify Best Practices in Academic Libraries[J].The Journal of Academic Librarianship,2016,(3):232-246

[11]Erhun.F,MistryB,PlatchekT,MilsteinA,NarayananVG,KaplanRS.Time-driven activity-based costing of multivess elcoronary artery by pass grafting across national boundaries to identify improvement opportunities:study protocol[J].BMJOpen,across national boundaries to identify improvement opportunities study,2015,(8):65-87

[12]Laura.C.Tibor,StacyR.Schultz,RonaldMenaker,BradleyD.Weber,Jay Ness,PaulaSmith,PhillipM.Young.Improving Efficiency Using Time-Driven Activity-Based Costing Methodology[J].Journal of the American College of Radiology,2016,(3):353-358

[13]Akhavan.S,WardL,BozicKJ.Time-driven Activity-based Costing More Accurately Reflects Costsin Arthroplasty Surgery[J].Clin Orthop RelatRes,2016,(1):8-15

[14]N.Thaker,A.Agarwal,T.J.Pugh.Quality Improvementin Prostate Brachytherapy Using Time Driven Activity Based Costing[J].Radiation Oncology Biology Physics,2015,93(3):503

[15]George Keel,Carl Savage,Muhammad Rafiq,Pamela Mazzocato.Time-driven activity-based costing in health care:Asystematic review of the literature[J].Healthpolicy,2017,(7):755-763

[16]李岩,我国商业银行中间业务收入影响因素分析[D].山东农业大学,2016.

[17]黄晓钰,我国商业银行盈利模式转型研究[J].时代金融,2017,(2).

[18]陈从文,交通银行中间业务创新发展研究[D].河南大学,2016.

[19]王文雷,我国商业银行中间业务影响因素分析[D].山东大学,2015.

[20]叶田贺,中国银行业中间业务发展战略研究[D].硕士学位论文,河北经贸大学,2016.

[21]黄莺,转变商业银行对公中间业务经营模式的思考[J].观察思考,2017,395.

[22]李岩,我国商业银行中间业务收入影响因素分析[D].山东农业大学,2016.

[23]叶田贺,中国银行业中间业务发展战略研究[D].硕士学位论文,河北经贸大学,2016.

[24]成朴.我国商业银行中间业务发展问题研究[J].金融经济.2016(22): 107-108.

[25]戴敬.商业银行中间业务风险的监督与内控[J].管理观察.2015(10):126-128.

[26]符文平.论作业成本法在我国商业银行的推广应用[J].国际商务财会.2013,(4):20-23

[27]杨志远.作业成本法在商业银行成本管理中的运用[J].西部财会.2014,(6):31-33

[28]刘颖斐.客户作业成本法在客户关系管理中的运用[J].商业研究.2013,(14):74—77

[29]石新武.论现代成本管理模式[M].经济科学出版社.2012:30—59

[30]穆林娟.作业成本管理实务与发展[M].中国广播电视出版社.2013:77—105[31]李俊成.论商业银行中间业务的现状与发展趋势[J].财务与金融.2015,(1):7-15

[32]赖茂涛.作业成本法在银行中的应用研究[J].福建商业高等专科学校学报.2014,(1):69—74

[33]刘景华.作业成本法及其应用分析[J].商业会计.2014,(2):21—26

[34]张松林.基于经济增加值的作业成本法的框架与应用[J].现代商业.2014,(8):33-40

[35]连平.论作业成本法在我国的应用[J].合作经济与科技.2014,(9).27-31

[36]楼雪婕.作业成本法相关问题探宂[J].会计师.2014,(3):94-98

[37]鲍楚含.商业银行发展中间业务的成本管理分析[J].商场现代化.2014,(24):159-160

[38]韩丹丹.浅议作业成本法在成本管理中的应用[J].东方企业文化.2014,(3):76-79

[39]李莉.商业银行推行作业成本法的成本动因分析[J].企业导报.2013,(11):33-39

[40]张秀琴.作业成本法问题探讨[J].经济研究导刊.2013,(4):51—57

[41]李辉盛.基于作业成本法的N农商银行成本管理改进研究

# 致谢

研究生的学习即将划上一个句号，而于我的人生却只是一个逗号，我将面对又一次征程的开始。硕士研究生的求学生涯在师长、亲友的大力支持下，走得辛苦却也收获满囊，在论文即将完成之际，心里感慨万千。 伟人、名人纵然是我所崇拜的，可是我更想要把我赞美献给一位平凡的人，我的导师。也许我不是您最出色的学生，但您却是我最尊敬的老师。您学识渊博，治学严谨，视野雄阔，思想深邃，给我提供了一个良好的精神向导。授人以鱼不如授人以渔，置身其间，耳濡目染，潜移默化，使我不仅接受了全新的思想观念，树立了宏伟的学术目标，领会了基本的思考方式，从论文题目的选定到论文写作的指导,经由您悉心的点拨,再经思考后的领悟,常常让我有“山重水复疑无路,柳暗花明又一村”。

感谢我在银行的领导同事，在我完成该论文的过程中为我提供了许多帮助。感谢爸爸妈妈，对我一直的鼓励。养育之恩，无以回报，你们永远健康快乐是我最大的心愿。在论文即将完成之际，我的心情无法平静，从开始进入课题到论文的顺利完成，有多少可敬的师长、同学、朋友给了我无言的帮助，在这里请接受我诚挚谢意！

同时也感谢学校为我提供良好的学习环境。

最后再一次感谢所有曾经帮助过我的良师益友。

