

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 17920071150568

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 基于作业成本法的 C 银行成本管理研究

Research on the Cost Management Based on ABC of C Bank

王成名

指导教师姓名: 李常青 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2010 年 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 06 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

始于 2008 年的世界经济危机的阴影还未散去，全球经济复苏的任务还十分艰巨。中国经济在经历了世界经济危机的考验后，又面临着经济发展转型等一系列挑战，在这个过程中，中国的金融行业需要深刻认识到所面临的机遇和挑战，承担起应有的责任。国内的大型商业银行，由于历史原因，大都缺乏有效的成本约束机制，在激烈的市场竞争中，往往处于不利地位，再加上在本次经济危机中反映出来的对风险成本等或有成本的管理需求，各大商业银行都深刻认识到建立一种全新的成本管理制度的必要性和迫切性。

本研究以全面成本管理理论为理论基础，在充分借鉴国外商业银行先进成本管理经验的基础上，从 C 银行对成本管理的现实需求出发，提出了 C 银行实施作业成本法的必要性和可行性。并以客户成本分摊流程为例描述了 C 银行的成本分摊模型，重点分析了作业成本法在 C 银行成本分摊模型中的具体实施情况，提出了 C 银行在运用作业成本法过程中遇到的问题并给出了有针对性的改进建议。最后运用定量分析的方法，通过实际案例的计算，对 C 银行新旧成本分摊方法进行对比分析，印证了作业成本法在其中起到的重大作用。

**关键词：**作业成本法 商业银行 成本分摊

## Abstract

The shadow of the world economic crisis has not dispersed began in 2008, however the task of global economic recovery is still very difficult. After the test of the world economic crisis, the China's economy is facing a series of challenges of the economic development in transition, and during this period, the China's financial industry needs to deeply recognize the opportunities and challenges and take up their responsibility. Owing to historic reasons, most China's large commercial banks were often at a disadvantage in the fierce market competition due to lack of effective mechanisms for cost-constrained. Furthermore, the management needs for risk costs and contingent cost have been reflected in the current economic crisis, so all large commercial banks realized the necessity and the urgency of establishing a new cost management system.

In this paper, based on comprehensive cost management theory and advanced cost management experience of foreign commercial banks, and on the basis of needs of cost management, the necessity and feasibility of practicing Activity-Based Cost (ABC) method in C Bank were proposed. The cost allocation model was described taking the customer cost allocation process as an illustration, and the practice of ABC in the cost allocation model in C Bank was analyzed emphatically, then problems that were encountered in applying ABC were discussed, and some improvement suggestions were raised with aims. Finally, using the quantitative statistical methods, and through the analysis of actual case, the new cost allocation and the old one were compared and analyzed. The results indicated that ABC played a very important role.

**Keyword:** Activity-Based Cost; Commercial Bank; Cost Allocation

# 目 录

<b>第一章 引言</b> .....	<b>1</b>
1.1 选题背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.3 论文研究方法.....	2
1.4 论文框架结构.....	3
1.5 创新及不足.....	3
<b>第二章 成本管理理论基础</b> .....	<b>5</b>
2.1 成本.....	5
2.1.1 成本的基本概念.....	5
2.1.2 商业银行的成本.....	5
2.1.3 商业银行成本性态分析.....	7
2.2 作业成本法——全面成本管理的有效工具 .....	9
2.2.1 全面成本管理基本含义.....	9
2.2.2 作业成本法基本原理.....	9
2.2.3 作业成本法计算过程.....	14
2.2.4 作业管理.....	15
<b>第三章 西方商业银行成本管理情况概述</b> .....	<b>17</b>
3.1 西方商业银行成本管理发展回顾 .....	17
3.1.1 西方商业银行成本管理发展阶段.....	17
3.1.2 西方商业银行作业成本法运用案例.....	17
3.2 西方商业银行成本管理成功经验及启示 .....	22
3.2.1 先进的成本管理理念.....	22
3.2.2 先进的成本管理方法.....	23
3.2.3 对我国商业银行的启示.....	24
<b>第四章 基于作业成本法的 C 银行成本管理</b> .....	<b>26</b>
4.1 C 银行实施作业成本法的背景.....	26

4.1.1 C 银行成本管理现状 .....	26
4.1.2 C 银行实施作业成本法的必要性 .....	29
4.1.3 C 银行实施作业成本法的可行性 .....	30
<b>4.2 C 银行作业成本法实施探索.....</b>	<b>31</b>
4.2.1 C 银行实施作业成本法总体方案 .....	31
4.2.2 C 银行作业成本法实施情况 .....	35
<b>4.3 C 银行新旧成本分摊方法对比分析 .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4 C 银行作业成本法实施过程中遇到的问题及改进建议 .....</b>	<b>51</b>
<b>第五章 结论与展望 .....</b>	<b>53</b>
5.1 研究结论.....	53
5.2 未来研究展望.....	53
<b>参 考 文 献 .....</b>	<b>55</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>56</b>

# Contents

<b>Chapter One Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 Background topics .....	1
1.2 Research Significance .....	1
1.3 Research methodology .....	2
1.4 Frame .....	3
1.5 Innovation and Inadequate .....	3
<b>Chapter Two Theoretical basis of cost management</b> .....	<b>5</b>
2.1 Cost .....	5
2.1.1 The basic concept of cost .....	5
2.1.2 The cost of commercial bank .....	5
2.1.3 Commercial Bank Cost Behavior Analysis .....	7
2.2 Activity-based Cost — — Effective Tool for Comprehensive Cost Management .....	9
2.2.1 The basic meaning of a comprehensive cost management .....	9
2.2.2 The basic principles of ABC .....	9
2.2.3 Calculation of ABC .....	14
2.2.4 Activity Based Management .....	15
<b>Chapter Three Overview of Western Commercial Bank Cost Management</b> .....	<b>17</b>
3.1 Development Review .....	17
3.1.1 Development Phase .....	17
3.1.2 Application case of ABC .....	17
3.2 Successful Experience and Inspiration .....	22
3.2.1 Advanced Cost Management Concept. ....	22
3.2.2 Advanced Cost Management Method .....	23
3.2.3 Inspiration to Commercial Banks in Our Country .....	24
<b>Chapter Four Cost Management of C Bank Based on ABC</b> .....	<b>26</b>

<b>4.1 Background of the Implementation of ABC</b> .....	<b>26</b>
4.1.1 Local Circumstance of ABC .....	26
4.1.2 Necessity of the Implementation of ABC .....	29
4.1.3 Feasibility of the Implementation of ABC .....	30
<b>4.2 Exploration for the implementation of ABC in C Bank</b> .....	<b>31</b>
4.2.1 Overview Proposal .....	31
4.2.2 Implementation .....	35
<b>4.3 Comparison and Analysis of new and old Cost Allocation</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4 Problems and Improving Suggestions</b> .....	<b>51</b>
<b>Chapter Five Conclusion and Outlook</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1 Research Conclusion.</b> .....	<b>53</b>
<b>5.2 Research Outlook in Future</b> .....	<b>53</b>
<b>References</b> .....	<b>55</b>
<b>Thanks</b> .....	<b>56</b>

## 第一章 引言

### 1.1 选题背景

根据中国加入 WTO 时的承诺，中国金融行业正逐步加大开放步伐，越来越多的外资银行、中外合资银行进入国内，凭借其先进的管理理念、优质的客户服务、领先的科技水平抢占国内市场，国内各大商业银行面临着有史以来的最大挑战，中国银行业面临着一场全面而深刻的历史性变革。

中国大型商业银行大都是从计划经济体制下的国有银行转制而来，还未完全消除原有管理体制下的某些弊端，缺乏利润驱动机制和成本约束机制，在成本管理方面大大落后于国际先进商业银行。此外，由于国内较为严格的金融管制，各大商业银行产品同质化的趋势短期内依然难以改变。因此，成本已成为国内各大商业银行高度关注的课题，如何在激烈的市场竞争中降低成本，提高盈利能力，关系到各大商业银行的生存和发展。

然而，传统的成本管理模式已难以适应新形势下银行对成本管理的要求，国内商业银行迫切需要一种新的成本管理体系来获得可靠的产品成本信息，进而增强其市场竞争力。源于上世纪 70 年代西方发达国家的作业成本制度，最早被制造业采用，并逐步运用于金融服务业中。经过近 40 年的实践证明，这种先进的成本管理方法能够克服传统成本管理中存在的弊端，能够精确地对费用进行归集与分摊，更准确地反映各成本对象的成本，并能通过作业链分析，优化业务流程，提升企业核心竞争力。

虽然作业成本法在国外运用比较广泛，但在国内，运用这种全新方法进行成本分摊的大型商业银行还属于凤毛麟角。因此，加快作业成本法的研究和推广就成为国内各大商业银行的迫切需求。

### 1.2 研究意义

在大型商业银行中实施作业成本法，不仅仅是成本分摊方法的改进，更重要的是引入了全新的成本管理理念和先进的成本管理方法，对于期望在激烈的市场

竞争中拥有成本领先优势,提升盈利能力的商业银行而言,具有长远的战略意义。

作业成本法的实施能够帮助商业银行更准确地识别产品成本。对产品成本的准确识别,可以为银行产品的盈利性分析打下良好的基础。在清晰了解自身产品成本和盈利状况的情况下,商业银行可根据市场竞争情况,对产品进行准确定价,持续保持银行产品的市场竞争力。

现在,各大商业银行对优质客户资源的争夺日趋激烈,如何准确识别优质客户,并为其提供个性化的优质服务就成为各大商业银行面临的重大课题。研究作业成本法的实施路径和评估作业成本法的实施效果,能够为商业银行准确识别客户享受银行提供的服务所应当承担的成本提供有效的方法,并可以此为基础,进行客户盈利性分析,筛选出高端客户和重要客户。针对确定的高端客户群展开营销活动和提供个性化服务,既能使得商业银行在优质客户资源的竞争中取得先机,又可以大幅度降低银行的营销成本和服务成本,从而有效提升银行的盈利能力。

本研究能够帮助 C 银行进一步明确实施作业成本法的必要性和可行性,坚定其推行作业成本法的决心。同时也可引导其他国内大型商业银行重新审视自身成本管理现状,了解先进成本管理经验,根据自身需要,适时开始作业成本法的研究和实施工作。

本研究能够帮助 C 银行清晰认识到在现阶段实施作业成本法遇到的问题和障碍,并为其提出了有针对性的问题解决建议,使得 C 银行的作业成本法实施工作能够持续优化、不断推进。

### 1.3 论文研究方法

本文针对 C 银行在成本管理中面临的实际问题和迫切需要,采取理论和实践相结合的方法,借鉴当前国外先进商业银行在作业成本法方面的研究成果,结合 C 银行运用作业成本法的实践,对 C 银行作业成本法实施情况及遇到的问题进行了充分研究,并有针对性地提出改进建议。应用定性分析和定量分析相结合的研究方法,通过实际案例将 C 银行新旧成本分摊方法进行对比,总结了作业成本法在 C 银行成本分摊模型中起到的重大作用。

## 1.4 论文框架结构

本文正文共分为五个部分：

第一章 引言。概述了基于作业成本法的 C 银行成本管理体系研究的研究背景、研究意义、研究方法、论文框架结构以及研究的创新和不足。

第二章 成本管理理论基础。概述了研究涉及的成本理论以及作业成本法的基本原理和计算过程。

第三章 西方商业银行成本管理情况概述。介绍了西方商业银行成本管理的发展过程以及作业成本法在西方先进商业银行中的运用情况，总结了西方商业银行成本管理的成功经验以及对国内商业银行的启示。

第四章 基于作业成本法的 C 银行成本管理。总结了 C 银行实施作业成本法的背景，分析了 C 银行实施作业成本法的必要性和可行性，对作业成本法在 C 银行中的运用进行了详细分析，并针对其实施过程中遇到的具体问题提出改进建议。通过实际案例，对 C 银行新旧成本分摊方法进行了对比分析。

第五章 结论与展望。对全文的研究进行总结，得出结论。并分析研究中存在的不足和局限，对未来的研究方向进行展望。

## 1.5 创新及不足

本文针对基于作业成本法的 C 银行成本管理体系的研究具有以下三点创新：一是研究了作业成本法在 C 银行这一国内大型商业银行的实施情况，首次通过具有代表性的实际案例分析了作业成本法运用于国内金融行业的必要性和可行性。二是分析总结了 C 银行运用作业成本法过程中遇到的具体问题，并提出了三点针对性的改进建议，为持续推进作业成本法在 C 银行地运用提供了有益的思路。三是将 C 银行新旧成本分摊方法进行了对比分析，用计算结果说明了作业成本法在商业银行成本管理中起到的重大作用。

本研究有以下三点不足之处：一是受限于 C 银行运用作业成本法的现实情况，在研究 C 银行作业成本法运用的过程中，仅对网点型成本进行了研究，且采用了将交易作为作业的简便方式，并未深入涉及 C 银行各责任中心业务流程的梳理等工作，在作业管理和业务流程再造方面，没有体现出作业成本法的应有作用。

二是由于 C 银行成本项目众多，产品类型复杂，在进行实际案例计算分析时只抽取了其中的某些成本项目和产品进行计算分析，计算结果和真实情况有一定误差，且进行分析时未考虑直接成本对最终产品成本的影响，会造成分析结论的不完整。三是本文的研究和 C 银行新成本分摊方法的实施处于同步进行的状态，新成本分摊方法的实践效果和其科学性、有效性还未得到大范围的验证，某些细节可能会随着应用的不断深入和新问题的不断暴露而进行调整。

厦门大学博硕士论文摘要库

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库