

成本核算与分摊方法在商业银行的运用

谢宇迪 金艳 杨胜河 李公璞

(中国建设银行股份有限公司重庆市分行 重庆 400010)

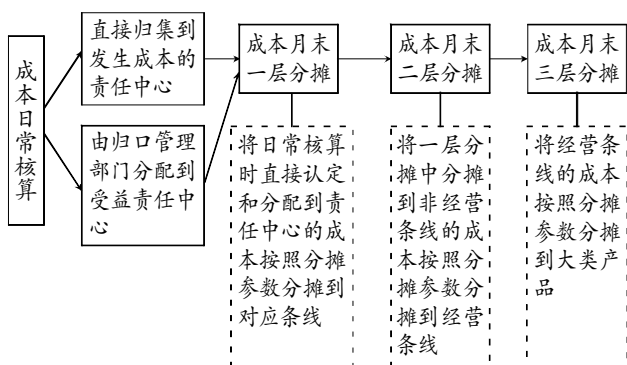
【摘要】 构建价值创造型管理会计体系对提升银行业经营管理水平和整体竞争力具有重要意义。本文以中国建设银行管理会计实践经验为例,对成本核算与分摊管理会计方法在商业银行的应用情况进行分析,并对存在的问题提出完善建议。

【关键词】 商业银行 管理会计 成本核算 成本分摊

近年来,随着商业银行管理水平的提高以及实施集中化经营管理的需要,各家银行已陆续实现了成本核算组织机构的相对统一,即原则上一级分行只设立一个经费共享中心负责成本核算、分解分摊等相关工作,一级分行以下各支行只设立经费报账员负责收集、整理本机构成本费用凭证并上报经费共享中心,不负责具体核算。成本分摊的层次主要包括:层级、责任中心、条线和产品。其中商业银行层级是指以层级管理组织架构存在的总行、一级分行、二级分行、支行、网点等机构。条线是商业银行的纵向经营组织,按条线工作性质可分为经营条线(包括公司业务条线、机构业务条线、国际业务条线、资产保全业务条线、个人金融业务条线等)和非经营条线(包括财务条线、会计条线、信息技术条线、法律事务条线等)。逐步实施业务单元化管理是商业银行一项重要的管理机制改革。

一、成本核算与分摊方法

以下以中国建设银行目前正在使用的成本核算与分摊方法为例对商业银行成本核算与分摊方法进行简析。成本核算与分摊主要分为四步,如下图所示。第一步:成本的日常核算。将成本直接归集到发生成本的责任中心,或由归口管理部门分配到受益责任中心。第二步:一层分摊。将日常核算时直接认定和分配到责任中心的成本按照分摊参数分摊到对应条线。第三步:二层分摊。将一层分摊中分摊到非经营条线的成本按照分摊参数分摊到经营条线。第四步:三层分摊。将经营条线的成本按照分摊参数分摊到大类产品。



例:X月分行公司部费用支出为3万元,其中0.5万元为营销公司客户活期存款,另外2.5万元为公共支出;计划财务部费用支出为2万元。当月办公室支付分行大楼水费1万元,其中按照分解参数公司部应该承担0.1万元、计划财务部应该承担0.2万元、分行其他部门承担0.7万元。假定公司部对应公司条线和机构条线,计划财务部对应财务条线,公司客户活期存款和公司客户定期存款均对应公司条线。

(1)成本日常核算过程。公司部直接责任成本为2.5万元,计划财务部直接责任成本为2万元,公司部间接责任成本为0.1万元,计划财务部间接责任成本为0.2万元,通过动因参数分配办公室支付的水费为1万元,公司条线直接责任成本——公司客户活期存款为0.5万元。

(2)成本分摊过程。

一层分摊:将直接归集到公司部的成本2.5万元和分配到公司部的成本0.1万元按照设置的参数分配到公司条线和机构条线,假定其中公司条线分摊1.6万元,机构条线分摊1万元;将直接归集到计划财务部的成本2万元和分配到计划财务部的成本0.2万元按照系统设置的参数分配到财务条线。分摊结果:公司条线间接责任成本为1.6万元,机构条线间接责任成本为1万元,财务条线责任成本为2.2万元。

二层分摊:将分摊到财务条线的成本2.2万元按照设置的参数分摊到经营条线,假定其中公司条线和机构条线分别分摊0.5万元和0.3万元,其余1.4万元分摊到其他经营条线。分摊结果为:公司条线的完全分摊成本=公司条线直接责任成本(0.5)+公司条线间接责任成本(1.6)+公司条线非经营条线的分摊成本(0.5)=2.6(万元)。机构条线的完全分摊成本=1+0.3=1.3(万元)。

三层分摊:将分摊到公司条线的完全分摊成本2.6万元按照设置的参数分摊到公司客户活期存款和公司客户定期存款这两个产品上,其中假定公司客户活期存款分摊1.6万元,公司客户定期存款分摊1万元。分摊结果为:公司客户活期存款成本=公司客户活期存款直接责任成本(0.5)+公司客户活期存款分摊成本(1.6)=2.1(万元)。公司客户定期存款=公司客户定期存款分摊成本=1(万元)。

二、成本核算分摊体系的运用效果

1. 扩展了成本分解对象的范围,实现了完全成本分摊。

成本核算分摊体系的分解范围不局限于营业费用,还涵盖资本性支出,能为全面运营成本分析提供数据支持。成本分解对象除了责任中心、大类产品,还包括业务条线,从而满足了对业务条线成本支出分析的需求,也为日后商业银行实现业务单元化管理奠定了基础。

2. 集中式数据处理方式,突出体现总行对分行的指导和约束。成本核算分摊体系的成本动因分解参数由各级负责全行费用核算的经费共享中心集中进行维护,而月末分摊由总行集中进行。这种集中式的数据处理模式有利于加强总分行对所辖机构的实时监控和管理,并能大大提高工作效率,提高数据质量,约束性更强,有利于保证全行分解参数的一致性。

3. 分解过程以账务处理方式完整记录,保证分解结果的可追溯性和可验证性。成本核算分摊体系将成本核算过程和分摊过程有机地结合起来,以各成本项目的账务核算为基础,通过账务处理方式将成本分解过程完整记录下来,从而从源头上保证分解过程、分解结果的可追溯性、可验证性,保证每一笔成本支出都能够实现有效分解。它有利于费用支出部门、归口管理部门、财务核算部门及财务管理部门之间就分解依据、分解结果沟通讨论,进而有利于提高分解结果的准确性。

三、成本核算与分摊方式存在的不足

尽管中国建设银行现行成本分解模式的推出使得成本动因分解参数的质量有了较大的提高,可以为部门、产品的盈利性分析和绩效考核提供较有力的数据支持,但是由于分摊方法和分摊参数在提取、维护、选择等多方面还存在困难,使该模式在应用方面仍存在着一定的不足。

1. 分摊参数更新的滞后性。分摊参数由一级分行进行日常维护,需要经费共享中心提取、收集和维持的分摊参数较多,数据前期手工处理工作量较大,因此分摊参数不可能进行实时数据更新,目前只能实现按季度进行参数更新。分摊参数更新的滞后会导致分摊结果的准确性受到一定的影响,这种影响在年初时更加明显。由于年初费用分摊参数采用的是上年的全年数据,在完成全年第一次参数更新(一般会在一季度末)前,势必造成年初各项成本支出按照上年的资产负债结构和收入结构进行分解,不能正确反映资源的投入情况,从而使产品成本不能真实反映各项产品应承担的实际成本,影响对产品、条线、责任中心经营成果的正确评价。

2. 分摊参数计算的人为操作性。该成本分解模式在一、二层分摊时选择了多种分摊参数,其中有部分参数需要人为判断分配比例,对参数进行加权计算:一层分摊将责任中心成本分摊至条线时,责任中心是按照承担各条线职责的人数将费用分摊到各个条线的,由于责任中心往往会对应多个业务条线,每个人也要完成多个条线的工作,因此在确定每个条线的人数时,人为分配的随意性很大。二层分摊将非经营条线成本分摊至经营条线时,大部分分摊参数均需要进行加权计算,但是在加权比例的确定上需要人为判断,没有一个量化的标准,因此目前该比例的确定存在很大的随意性和盲目

性。参数的人为操作性较强,在一定程度上会影响分摊结果的准确性。

3. 产品边际成本的相同性。尽管成本核算与分摊引入了作业成本思想,采用了较为合理的分摊参数,但是分摊数据仍存在一定的不合理性。下面我们以三层分摊为例来进行说明。由于银行产品成本的共享性很高,因此直接计入产品形成产品直接成本的费用很少,大多数费用是通过三层分摊操作进入产品,形成产品的间接成本。三层分摊(将经营条线成本分摊至大类产品)的分摊方法为:先按毛收入占比划分经营条线内部资产负债类产品与中间业务类产品两大类的总体费用占比,再分别按照各项资产负债类产品平均余额计算资产负债类产品中明细产品的费用占比;按照各项中间业务类产品收入占比计算中间业务类产品中明细产品费用占比。分摊出来的结果是:同一经营条线内,各个产品均具有相同的边际成本,而且业务规模越大的产品分摊的费用越多,销售收入越多的产品分摊的费用越多。笔者认为尽管业务规模、产品收入和资源的投入存在着一定的相关性,但是由于新产品的开发往往需要投入更多的资源,而产品开发、营销、维护的复杂程度和个性化程度也各不相同,因而各个产品并非具有相同的边际成本。

四、完善建议

1. 调整成本分摊流程,提高分摊结果的准确性。现有的成本分摊方法没有从成本发生的源头入手对费用进行分解。在目前的管理方式下,部门的成本是最容易取得的,所以现有的分摊方法是最先取得部门的成本,然后再分摊到条线和产品,相当于先得到了总成本,再按照一定的参数分摊到明细产品上。笔者认为最理想的做法是:通过一定的方法先得到产品的准确成本,再按照产品和部门、条线的对应关系得到条线和部门的成本。

2. 加强对分摊结果的运用,为成本分摊提供原动力。尽管利用成本核算分摊体系可得到层级、条线、责任中心和产品的成本分摊结果,但在商业银行现行的层级式管理架构下,对层级的效益评价始终是最主要的,对条线、责任中心、产品的效益评价始终处于从属地位,因而对其进行盈利性分析将只能是形式上的,并未在企业资源配置上发挥作用,这将成为成本核算与分摊工作准确性提高的障碍。但事实上,商业银行要在经营中立于不败之地,精细化的成本管理是必需的。相信成本核算与分摊管理会计方法会随着银行业内部专业化经营改革的深入而日趋完善并将充分发挥其重要作用。

主要参考文献

1. 王广宇等.作业成本管理:内部改进与价值评估的企业方略.北京:清华大学出版社,2005
2. 赫里特·范登布林克著.张初愚,张志玉译.金融机构运营管理.北京:中国人民大学出版社,2008
3. 达夫·尤里奇等著.王贵亚,何西军译.绩效导向的领导力.北京:中国财经出版社,2004
4. 闫冰竹.商业银行价值管理.北京:中国金融出版社,2008