

中国人力资源开发网（简称：中人网 www.chinahrd.net）

改善业绩管理系统与客户 管理

XXXXXXXXXX

INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA

XX分行

SHENZHEN BRANCH

第二阶段成果和进展报告

阶段报告目的

- 项目小组汇报第二阶段的项目成果和进展
- X行领导对项目阶段性成果验收并提出建议

报告内容

- 项目进展综述

- 第一阶段利润报告系统
- 客户服务战略初步成果
- 第二、三阶段利润报告系统
- 动因成本法介绍
- 下一步工作计划

项目方法建议



项目成果说明

利润报告设计

1. 第一阶段利润报告系统
 - 1.1 利润报告设计方案
 - 1.2 利润报告模型
 - 1.3 利润报告制作手册
 - 1.4 资金内部转移利率手册

2. 第二、三阶段利润报告系统
 - 2.1 第二、三阶段利润报告
 - 2.2 动因成本法培训/试点
 - 2.2 动因成本法手册

第一阶段利润报告系统使xx能够马上实施产生利润报告

利润报告

- 产品
- 客户
- 地理单元
- 渠道

第三阶段的利润报告系统将提高覆盖范围和成本分摊准确程度,但需要18-24个月时间才能实施

利润报告应用

3. 2000年下半年xx分行利润报告

4. 如何使用利润报告手册

5. 客户区别服务高层次方案

报告内容

- 项目进展综述
- 第一阶段利润报告系统
- 客户服务战略初步成果
- 第二、三阶段利润报告系统
- 动因成本法介绍
- 下一步工作计划

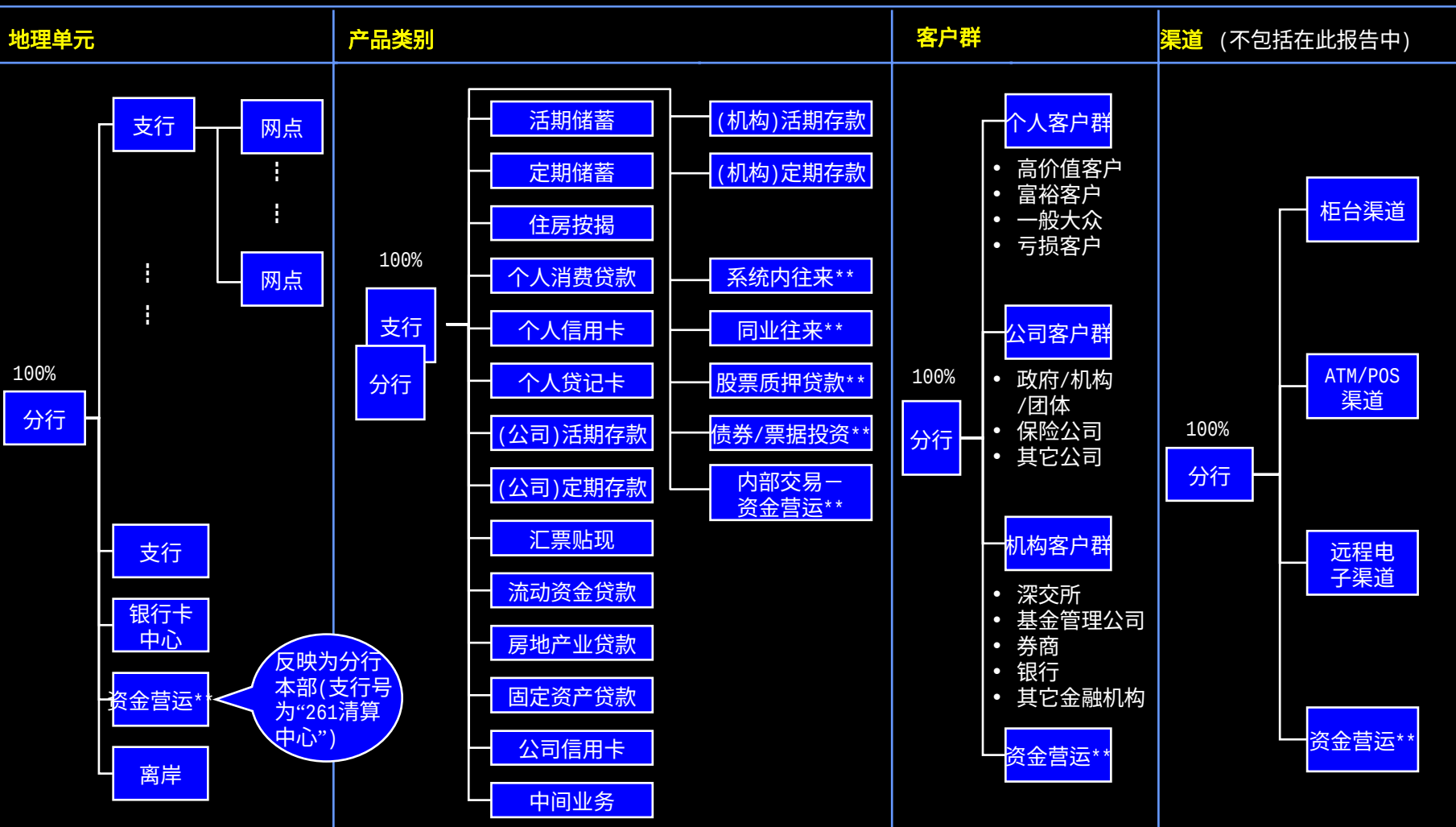
第一阶段利润报告的设计方案

	主要设计标准	第一阶段设计方案
覆盖范围	1. 根据管理需求覆盖产品类型、客户群、地理单元的利润情况	1. 能从产品、客户群和地理区划（支行网点）和渠道四个角度提供利润报告*
责任对象	2. 责任对象明确	2. 每份利润报告都由一名管理人员负责
报告内容	3. 客观、深入、有序地反映盈利状况	3. 建立直观客观的利润报告形式
准确程度	4. 通过设定资金内部转移利率保证利润分配反映产品真实盈利状况 5. 反映真实风险成本的贷款损失计算 6. 成本准确地分摊到产品类型、客户群和地理单元	4. 采用国际通用的由市场利率确定的资金内部转移价格分摊收入 5. 同时采用实际损失法和现行贷款损失计算方法 6. 报告体系采用基数分摊法分摊成本
自动化程度	7. 收入按产品类型、客户群、地理单元、渠道全自动分摊，成本分摊自动化程度高	7. 第一阶段结合使用COBOL程序和Excel，实现利润报告制作基本自动化

*渠道不在此份报告中

资料来源：x行xx分行计划财务部；x行麦肯锡联合小组分析

利润分解方式*



* 本模型可通过进一步自动化和程序扩展提供单个客户和网点报告

**“资金营运”是不用于支行、产品、客户群或渠道的一项银行业务，在上图中与这些分类并列是为保证分类利润总和为100%

资料来源：x行xx分行计划财务部；x行麦肯锡联合小组分析

选择各期限产品的基准利率参考利率



● 好
● 差

■ 建议的方案

参考利率	覆盖的产 品种类	反应实际 市场行为	市场资 金量	评价
采用同期限央行再贷款利率与同期限银行间拆借利率平均值				- 央行再贷款利率是市场上其它利率的指导利率，它直接影响市场其它利率水平的高低 - 银行间拆借利率反映了银行在市场上筹资的成本及银行资金投放市场可获得的收益 - 但是分行并不能自用地从央行获得再贷款，同时受总行限制也不能自由在同业市场上存放资金，因此此基准利率不能完全反映分行实际的资金市场机会收益与资金机会成本
- 采用x行xx分行目前存贷款净利差收入平均分配办法得出基准利率参考利率 - 基准利率=存款实际利率+((贷款利率-经营费用-1%呆帐准备)-(存款利率+存款经营费用))/2				- 可能导致价格的严重扭曲，转移价格不能反映真实的资金收益与机会成本 - 将经营费用计入转移价格基准利率会使得利用转移价格衡量各业务部门的业绩的作用完全丧失，使运营效率低的部门得以掩盖其问题 - 经营费用核算的准确性会影响转移价格，不太容易操作

选择各期限产品的基准利率参考利率（续）

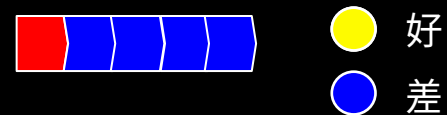


● 好

● 差

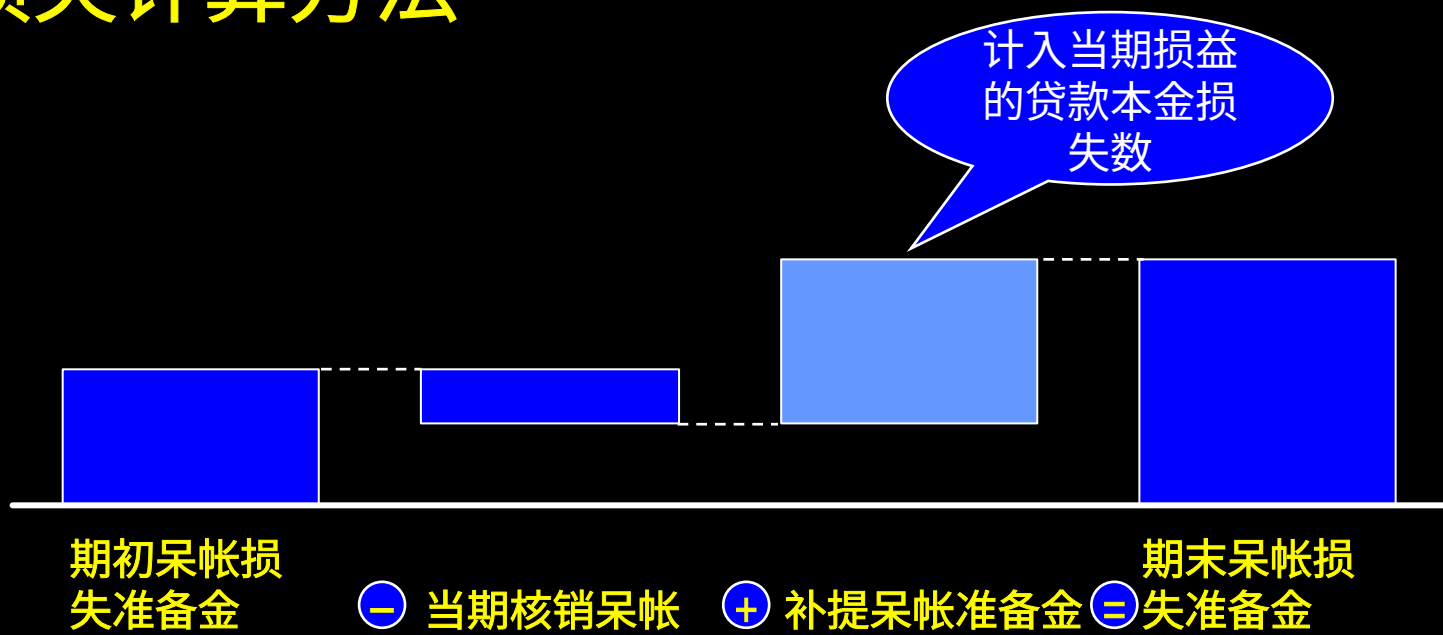
参考利率	覆盖的产品种类	反映实际市场行为	市场资金量	评价
• 同期限银行间拆借利率				• 反映了银行在市场上筹资的成本及银行资金投放市场可获得的收益，是国际上领先银行的通用做法 • 操作相对不太困难 • 由于yy银行同业市场的欠发达，xx银行总行限制分行在同业市场的参与程度，分行并不能自由在同业市场上存放资金，市场利率水平有一定的扭曲
• 同期限x行系统内资金市场拆借利率				• 市场参与主体较多，xx银行分行都可参与，是一个必较接近完全市场化的资金市场 • 反映了xx银行的各分支机构实际可参与的银行间市场上的资金机会收益与资金机会成本 • 操作相对不太困难 • x国xx银行内部同业市场利率受总行一定程度的干预，还不是一个完全的市场，因此市场利率水平会有一定的扭曲

选择各期限产品的基准利率参考利率（续）



参考利率	覆盖的产品种类	反映实际市场行为	市场资金量	评价
xx银行总行上存与从总行借款利率				- 可以反映分行向总行存款及借款时的实际收益与成本，能与总行对分行的考核挂钩 - 总行现行转移价格并非由市场供求决定，不反映实际市场利率 - 总行对分行借款有限制，分行不能自由地获得借款 - 总行的利差太大，不利于准确衡量各业务单元的业绩
xx银行xx分行制定的支行上存与借款利率				- 可以反映支行向分行存款及借款的实际收益与成本 - 分行现行支行上存与借款利率并非由市场供求决定，不反映实际市场利率 - 分行制定的上存与借款利率的利差太大，不利于准确衡量各业务部门及分支机构的业绩
同期限国债、金融债券发行利率及二级市场收益率				由于国债和金融债有一部分为定向发行，并受投资规模限制，因而其收益率并不能反映实际的资金机会成本或收益

贷款损失计算方法



现行贷款损失计算方法

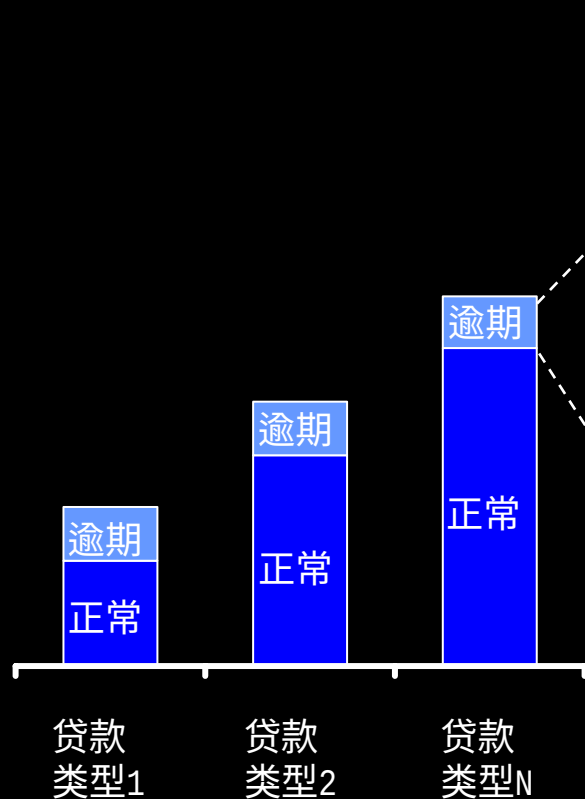
- | | | | |
|---------------|--------------|----------------------------|---------------|
| • 期初贷款本金余额x1% | • 经财政局批准的核销数 | • 期末呆帐损失准备金-期初呆帐准备金+当期冲销呆帐 | • 期末贷款本金余额x1% |
|---------------|--------------|----------------------------|---------------|

实际损失法

- | | | | |
|---|------|--------|---|
| • 期初贷款本金余额按照逾期情况分解，用不同逾期长度金额x相应损失概率x回收率 | • 同上 | • 算法同上 | • 期末贷款本金余额按照逾期情况分解，用不同逾期长度金额x相应损失概率x回收率 |
|---|------|--------|---|

实际损失法中呆帐准备金的计算方法

区分不同类型贷款的逾期余额和逾期分布...



...按照损失概率和损失率计算所需呆帐准备金

逾期天数	损失概率*	损失率**
>360	100%	95%
331-360	91	95
301-330	83	95
271-300	80	95
241-270	72	95
211-240	68	95
181-210	63	95
151-180	55	95
121-150	46	95
91-120	40	95
61-90	33	95
31-60	25	95
1-30	18	95

* 此处列举的损失概率是根据1999-2000年数据测算的逾期贷款成为不良贷款的概率；不同类型贷款逾期部分的损失概率假定相同

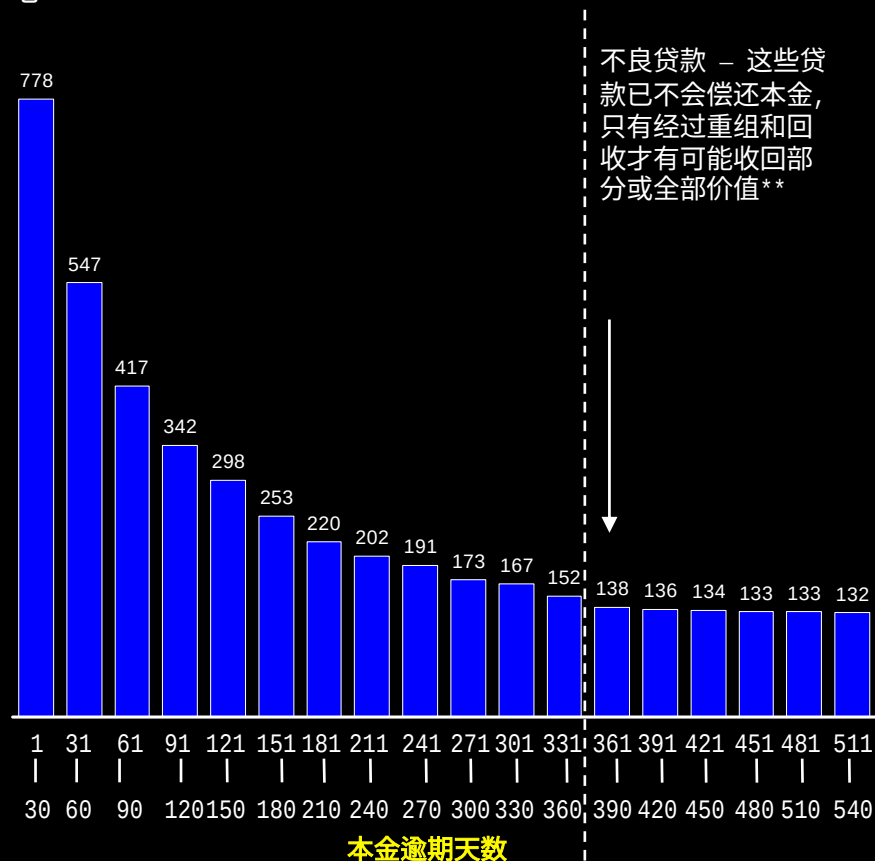
** 损失率目前xx分行无统计数字可参考，暂假定为95%

资料来源： xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

逾期贷款损失概率的计算方法

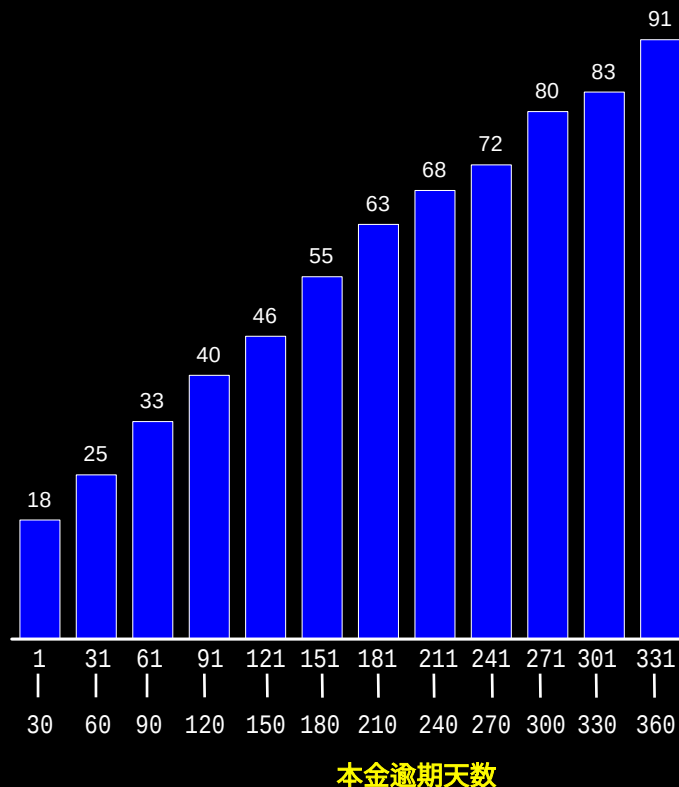
示例

逾期贷款跟踪
笔



逾期贷款成为不良贷款的可能性（损失概率）

%

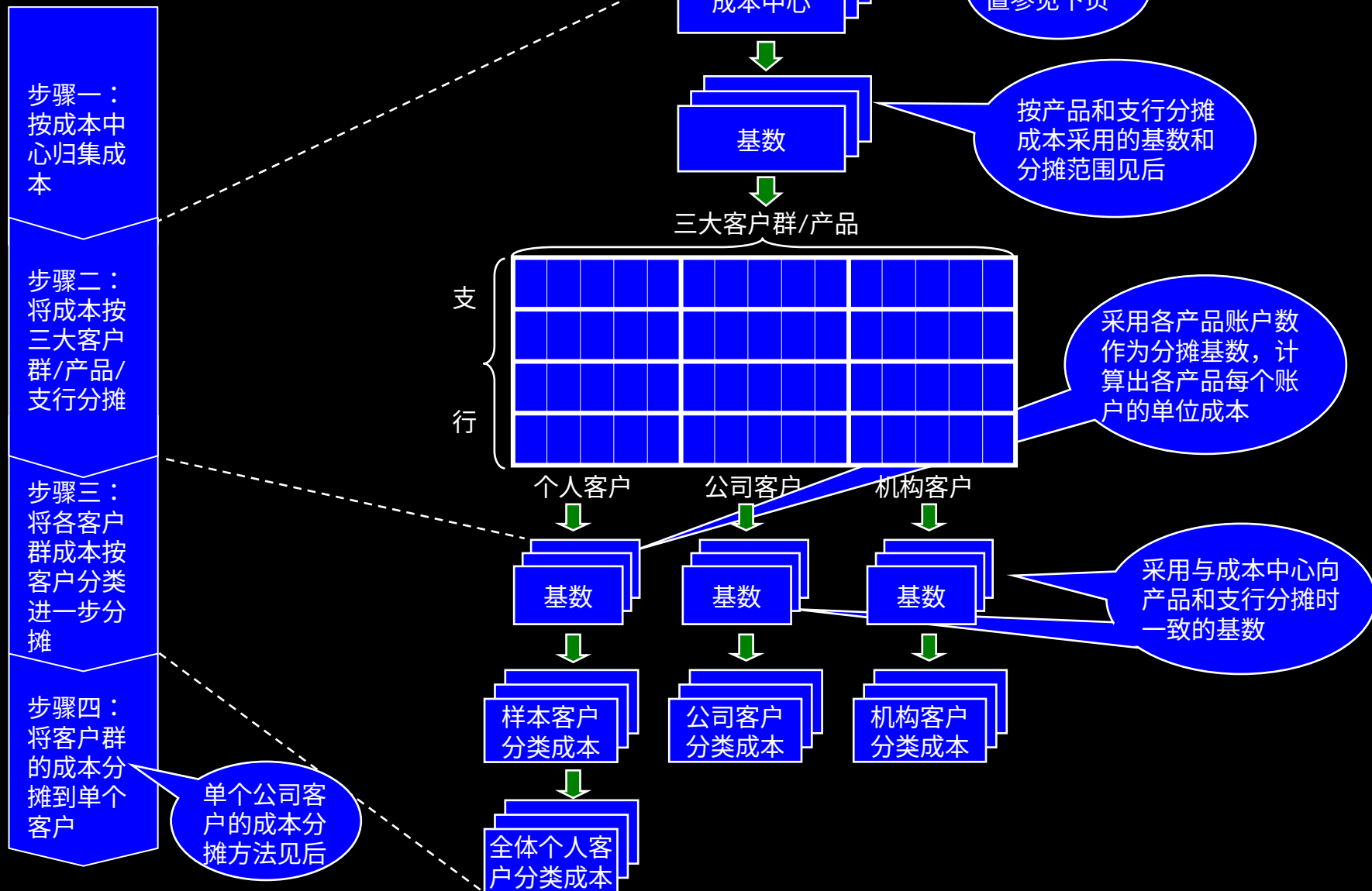


* 从1998年12月1日开始跟踪

** 其中有一些过后被陆续剥离或整合

资料来源：xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

基数成本分摊法



成本分摊基数和范围

✓ 表示相关产品

一级成本中心	分摊基数	个人业务						公司业务						机构业务		资金营运					
		活期储蓄	定期储蓄	住房按揭	个人消费贷款	个人信用卡*	个人借记卡*	活期存款	定期存款	贴现	流动资金贷款	房地产贷款	固定资产贷款	公司信用卡*	中间业务	活期存款	定期存款	系统内往来	同业往来	股票贷款	质押/票据投资
网点：																					
•储蓄所	•调整后业务量**	✓	✓			✓	✓								✓	✓					
•分理处	•调整后业务量**	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
•支行营业部	•调整后业务量**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
支行：																					
•结算管理部	•固定比例	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
•资金信贷部	•贷款余额			✓	✓					✓	✓	✓	✓								
•客户经理部	•人数/余额****			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓		
•信用卡代办员	•业务量					✓	✓						✓								
•办公室	•收入当量*****	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
分行：																					
•个人业务部	•收入当量	✓	✓	✓	✓	✓	✓														
•公司业务部	•收入当量					***	***	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
•机构业务部	•收入当量															✓	✓	✓	✓	✓	✓
•国际业务部	•国际部业务量													✓							
•住房信贷部	•住房信贷余额			✓							✓										
•信贷风险评估部	•贷款余额			✓	✓					✓	✓	✓	✓								
•贷款审核部	•贷款余额									✓	✓		✓								
•资产风险管理部/中心	•不良贷款余额			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓								
•法律事务部	•不良贷款余额			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓								
•会计结算部	•固定比例	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
•银行卡中心	•业务量					✓	✓							✓							
•技术保障部	•业务量	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
•清算中心	•基于业务量的比例	✓				✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓		✓		✓	
•电子银行部	•业务量*****	✓	✓				✓	✓	✓					✓		✓	✓				
•各管理费用成本中心	•收入当量	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

信用卡和贷记卡在不同支行的业务量和暂无法取得使用估计值

* 按网点派驻证券公司柜员数调整

** 公司业务部承担了部分个人信用卡和个人借记卡的受理业务，但目前量尚小，暂不统计

*** 先按支行一级客户经理服务个人、公司和机构类客户的人数比例分摊，在各个客户群内按分别资产和负债业务平均余额(个人负债业务除外)分摊

**** 收入当量 =资产业务平均余额x住房按揭(个人)或流动资金贷款(公司)应计利息率+负债业务平均余额x活期储蓄(个人)或活期存款内部资金价值利率+手续费收入

***** 业务量暂时无法取得时用电子银行服务的帐户数代替

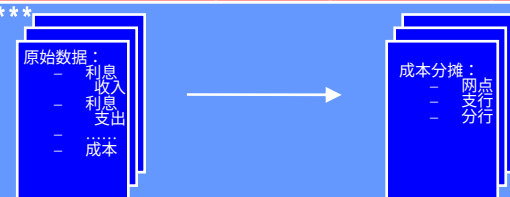
第一阶段结合使用COBOL语言和EXCEL，实现利润报告制作基本自动化*

模块1：

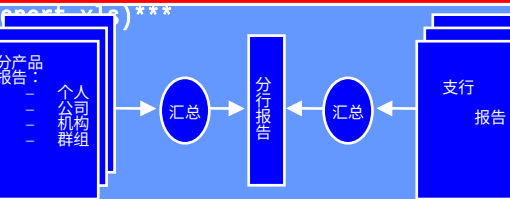
三大客户群/产品/支行报告

分产品支行数据提取程序
(程序名：PMC**)

分产品分支行数据(文件名：pro-data.xls)



分产品分支行报告(文件名：pro-report.xls)

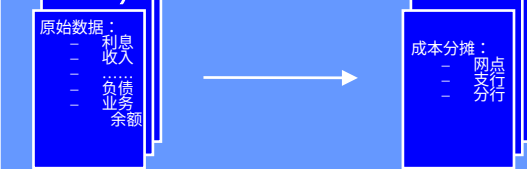


模块2：

公司和机构客户分类报告

公司和机构客户分类
数据提取程序
(程序名：CMC**)

公司和机构客户分类数据(文件名：cust-data.xls)***



公司和机构客户分类报告(文件名：cust-data.xls)***

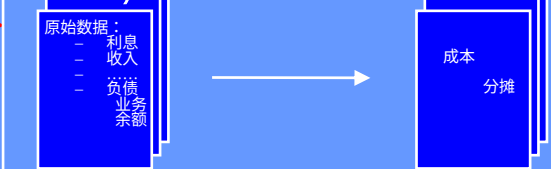


模块3：

单个公司客户报告

单个公司客户数据提取程序
(程序名：IMC**)

单个公司客户数据 (示例)(文件名：indiv-data.xls)***



单个公司客户报告(示例)(文件名：indiv-report.xls)***



* 如能在系统设置上按照指出的数据缺项进行修改和弥补，数据提取可实现高度自动化，仅有极少数据需手工收集

** 基于COBOL语言

*** 基于EXCEL

资料来源：xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

利润报告模型建设进度



模块1：三大客户群/
产品/支行
报告

- | 模块1：三大客户群/
产品/支行
报告 | 1 模型设计 | 2 提出数据需求 | 3 建立模型
编制Excel报告模型 | 编写数据提取程序 | 4 模型调试
调试Excel报告模型 | 调试数据提取程序 | 5 模型验证通过 |
|---------------------------|--------|----------|-----------------------|----------|-----------------------|------------------------|----------|
| | • 完成 | • 完成 | • 完成 | • 完成 | • 完成 | • 进行中，
预计需要
1-2月 | • 预计5月份 |

模块2：公司和机构客
户分类报告

- | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|------|--------------------|----------------------|---------------------|---------|
| 模块2：公司和机构客
户分类报告 | • 完成 | • 完成 | • 完成 | • 即将开始，完
成时间待确认 | • 即将开始，预计
4月6日前完成 | • 尚未开始，预计
需要1-2月 | • 预计5月份 |
|---------------------|------|------|------|--------------------|----------------------|---------------------|---------|

模块3：单个公司客户
报告

- | | | | | | | | |
|------------------|--|--|------|------|-----------------|--------------------------|--------------|
| 模块3：单个公司客户
报告 | | | • 完成 | • 完成 | • 预计3月
27日完成 | • 进行中，
预计3月
27日前完成 | • 4月6日完
成 |
|------------------|--|--|------|------|-----------------|--------------------------|--------------|

报告制作时间

手工提取数据

人数：2人
工作时间：1-2天



自动提取数据

制作报告

人数：1人
工作时间：8-12小时



模型要求

- 自动提取数据的程序需要进一步调试验证无误(1-2个月)
- 会计核算要进一步规范并进行一些调整
- 信息系统内暂时无法取得部分数据，要进行系统改进，以弥补不足

数据提取程序调试工作

	被调整数据项	数据问题	原因	手工调整方法/假定	程序调试方法建议
信用卡*	- 利息收入、利息支出 - 负债业务平均余额 - 资产业务平均余额 - ATM/POS业务量	- 报表数与提取数差异 - 数字在分行营业部和银行卡中心重复出现 - 列入活期储蓄、定期储蓄、（公司）活期存款、定期存款栏 - 与利息收入数不配比 - 未取到	- 新系统上机原因和手工划损益造成 - 年末结帐手工划转银行卡中心数至分行营业部 - 现行会计规定 - 待查 - 数据来源没找到 - 没严格按权责发生制入帐	- 用报表数 - 将分行营业部的个人和公司信用卡利息收入支出数额删除 - 调整栏次至对应信用卡 - 按手工取得的期初期末余额估计 - 另行统计 - 公司业务活期存款利息支出放大1.22倍	- 用今年的数据重新试算验证 - 调整程序，剔除分行营业部的信用卡产品利息收支数 - 将300网点的存款余额调查信用卡产品栏 - 待定 - 改变方法，从信用卡系统中取 - 今年已按权责发生制入帐，可重新试一次
公司活期存款	利息支出	利息支出率为0.81%；较预计的0.99%，小，可能由于未严格权责发生制入帐所致	调整帐号的原因	用全年数估计	用今年数据重新试算验证
票据贴现	利息收入	无法取得下半年的数	调整帐号的原因	用全年数估计	用今年数据重新试算验证
房地产业贷款	利息收入	无法取得下半年的数	调整帐号的原因	用全年数估计	用今年数据重新试算验证
机构活期存款	负债业务平均余额	利息支出数不配比	余额提取采用的是月末平均数，与日均数有较大差异	机构活期存款数据根据计财部提供总数同比例放大	修正负债业务平均余额（和资产业务平均余额）提取方法，改为日均值
红围和华强支行	利息收入	取数错，与报表数不符	网点合并原因	手工调整离岸调出19620万元，南头支行调出10379万元利息收入	按今年的重新试一次（除去283网点）
离岸和南头支行	利息收入	资产剥离部分的利息收入含在内	资产剥离	根据支行内部交易利息支出强行调整	资产剥离应作完备手工记录，进行手工调整
华强和福田支行	利息支出	提取数与报表数不符	待查	从报表数为准，强行调整	重新试一次

*（个人）准贷记卡、（个人）贷记卡、公司信用卡
资料来源：xxxx分行计划财务部；xx表岗银联合小组分析

会计核算调整工作

	被调整数据项	数据问题	原因	手工调整方法/假定	程序调试方法建议
系统内往来和 内容交易 - 资 金营运	- 利息收入 - 利息支出	网点发生系统内往来利息收入	核算原因	- 将各网点（除清算中心）系统内往来支出并入内部交易-资金营运支出中 - 根据各支行内部交易利息支出调整清算中心的内部利息收入	调整核算办法分行内部的资金交易计入内部交易科目，分行和支行与系统内其它单位的交易计入系统内往来
		内部交易双方（各网点和交易中心）收支不平	清算中心中系统内利息收入可能反映了一部分“内部交易”的收入		
		网点发生系统内往来利息支出	核算原因	- 将各网点（除清算中心）系统内往来利息收入并入内部交易-资金营运利息收入中 - 根据各支行内部交易利息收入调整清算中心的内部利息收入	
		内部交易双方（各网点和清算中心）收支不平	清算中心系统内利息支出可能反映了一部分“内部交易”的支出		
同业往来	- 支行同业往来利息收入 - 支行同业往来利息支出	与同业往来资产业务平均余额不配比	待查	按手工提取数调整	待定
		与同业往来负债业务平均余额不配比	待查	按手工提取数调整	待定

信息系统改进工作

	无法获得的数据项	原因	估计方法/假定	系统改进建议
个人消费贷款	利息收入	核算上与流动资金贷款的利息收入并在同一科目	用余额估计，并从公司业务流动贷款利息中减去	增设科目核算个人消费贷款利息收入
信用卡*	(个人) 准贷记卡和贷记卡分别的利息收入 (个人) 准贷记卡和贷记卡分别的利息支出 (个人) 准贷记卡、(个人) 贷记卡、和公司信用分别的手续费收入 - 各种信用卡负债业务平均余额 - 各种信用卡的业务量全部记入300网点，无法区分不同网点为信用卡提供的服务量 - 信用卡正常贷款余额/不良贷款余额	- 核算时合并 - 核算时合并 - 有一部分保证金和定期存款没按产品分开核算 - 系统无此功能 - 没有设置透支时间段	- 根据个人信用卡的利息收入拆分，按手工提取数分拆 - 手工调整到“准贷记卡”和“贷记卡” - 手工将信用卡手续费收入按发卡量拆分到所有卡类业务 - 根据300网点的定期储蓄和定期存款余额，调到“准贷记卡”和“贷记卡”及“公司信用卡”中 - 将300网点的业务量平摊到所有网点（电子银行、离岸、信用卡和清算中心除外） - 采用手工统计数字	- 增设科目分别核算 - 增设科目分开核算 - 增设科目分开核算 - 记录交易时增加交易点柜员号和ATM号、POS号 - 增加每笔透支时间字段
中间业务	- 中间业务的业务量无法自动取得 - 国际业务部业务量	- 系统没按交易种类统计 - 系统没有	- 手工提取并根据可取得数据估计 - 根据国际业务部统计估计	- 系统增加按交易种类统计功能** - 能从PCC或国际业务部的系统中取
个人按揭/个人消费贷款	正常贷款余额/不良贷款余额	系统没有设定逾期时间	假设无不良贷款	需改进系统，增设逾期时间字段

* (个人)准贷记卡、(个人) 贷记卡、公司信用卡

**详细系统改进需求参见第56和57页“业务数据的来源和权重”

资料来源:xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

内部转移价格和贷款损失计算

内部转移
价格

无法取得的数据

- 活期存款稳定性分析数据—一定时期内(一年、半年)期初已有的帐户的每日余额数据

- 全部各项贷款产品中分期限余额数据

- 外汇资产负债业务中除港币与美元外其他各币种产品分期限数据

- 准贷记卡、贷记卡、公司信用卡和住房按揭、个人消费贷款的逾期贷款数和损失概率
- 公司商业贷款分产品损失概率

本次利润报告中的估算方法/假定

- 对公应用同一个活期存款转移价格, 假定所有活期存款只能作为短期资金运用
- 个人活期存款根据访谈估计其稳定性加权计算

- 以1999年发放的1500多笔贷款种各产品的期限构成计算

- 小币种转移价格调整幅度以美元和港币的加权平均为基础

- 用估计贷款损失率
- 用总体损失概率

不准确造成的影响

- 可能会低估公司活期存款的盈利性, 因为一部分活期存款可以作为长期资金运用
- 个人活期存款盈利性的准确性可能会影响

- 所取样本与实际所有的贷款余额的期限结构可能会有偏差, 因此转移价格可能受影响

- 可能会影响产品的利润率, 但由于小币种资金与负债业务所占比重极小, 影响可忽略

- 可能低估或高估了贷款损失
- 可能低估或高估不同产品的损失数

未来解决方法

- 对公司与个人活期存款的稳定性分别进行分析, 将活期存款分为一年期稳定余额, 半年期稳定余额, 半年期、三月期稳定余额及非稳定余额部分, 分别应用一年期, 三个月期及活期转移价格计算加权平均的转移价格

- 应用实际的贷款产品期限结构计算转移价格
- 在未来IT许可时针对每一笔贷款的实际期限应用同期限转移价格

- 分币种设定转移价格, 根据资产与负债业务种各币种实际的构成比例计算转移价格调整幅度

- 修改系统; 取样计算
- 有足够数据时分产品测算

逾期贷款
损失概率

利润报告制作频率和责任人

	利润报告	负责人	阶段1制作频率	阶段2和3制作频率
分行利润报告	- 分行总体报告 - 客户群及有关产品报告 - 支行汇总报告	分行行长	季度 季度 季度	月度 月度 月度
客户群及有关产品利润报告	- 个人客户及有关产品报告 - 个人客户分类报告* - 公司客户及有关产品报告 - 公司客户分类报告 - 机构客户及有关产品 - 机构客户分类报告 - 资金管理及有关产品报告 - 单个客户报告	个人业务部经理 个人业务部经理 公司业务部经理 公司业务部经理 机构业务部经理 机构业务部经理 资金营运部经理 相关市场部门经理、客户经理	季度 年度 季度 季度 季度 季度 季度 暂不制作	月度 半年或一年 月度 月度 月度 月度 月度 视需要每季制作重点客户报告
群组产品利润报告	- 信用卡(准贷记卡和贷记卡)报告 - 住房信贷(个人住房按揭和房地产业贷款)报告	银行卡中心经理 住房信贷处经理	季度 季度	月度 月度
支行利润报告	- 支行总体报告 - 分客户群及有关产品报告 - 分网点报告	支行行长	季度 季度 暂不制作	月度 月度 季度

* 此报告不包含在本手册中

资料来源: xxxx分行计划财务部; xx麦肯锡联合小组分析

利润报告模型培训回顾

培训内容

负责人员

内部转移价格

- 建立了内部转移价格的计算模型并进行了使用培训

• 潘晓明

贷款损失

- 向负责人员提供了贷款损失率计算的操作指导并辅导建立了逾期贷款分层统计模块

• 张驰

成本分摊

- 与负责人员共同讨论确定成本分摊方法

• 潘晓明、吴敏敏

技术支持

- 对全面组元进行了方法讲解
- 提供详实的数据需求模板、模型讲解和调试/系统改进需求

• 张晓波

报告编制

- 负责人员直接参与设计和制作Excel模型，包括公式设置、格式调整、数据检查等
- 对全体组员进行了模型结构培训

• 潘晓明、杨多平

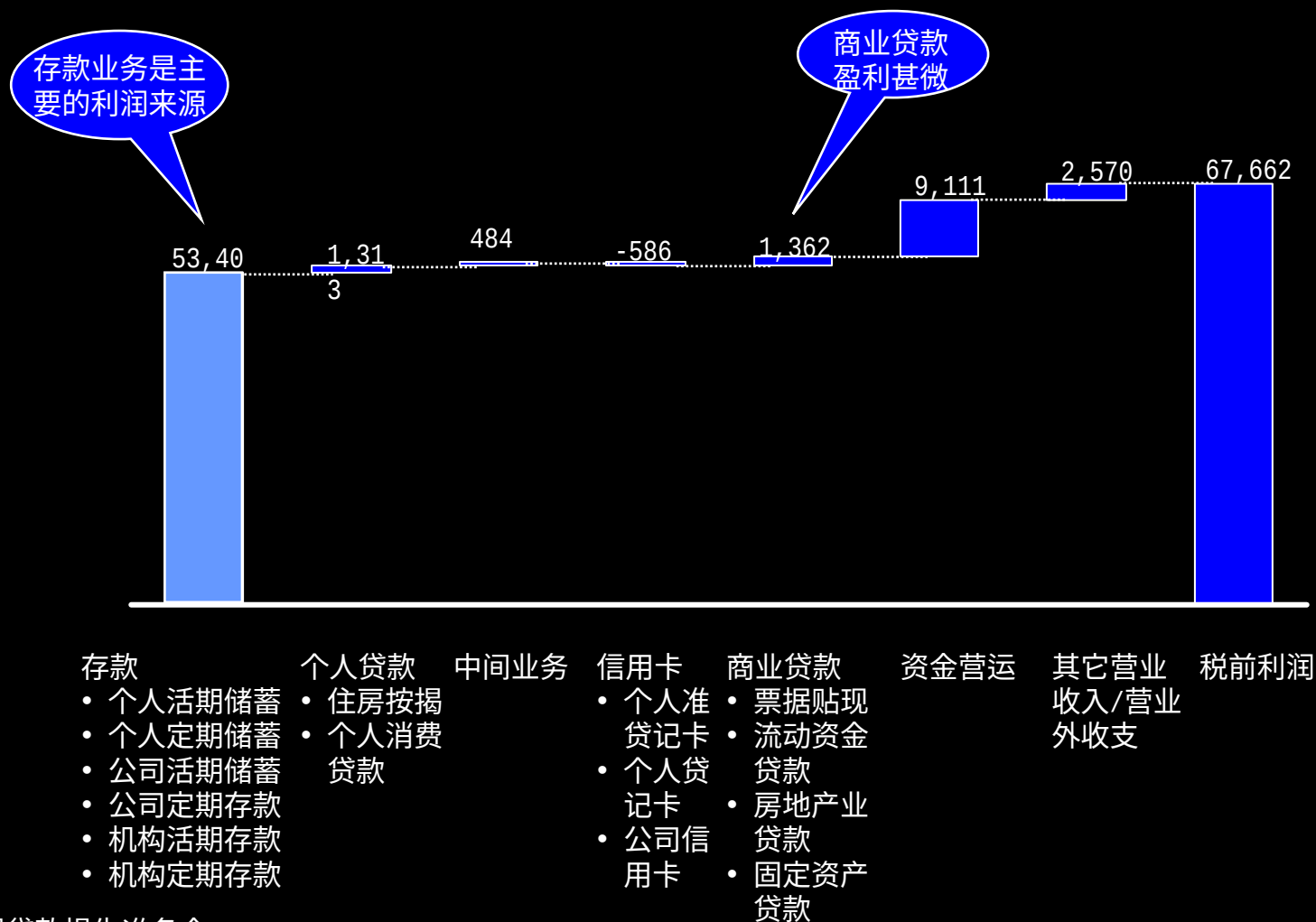
Excel使用

- 对全体组员进行了使用技巧培训



xxxx分行2000年下半年利润概览*

万元人民币



*按1%计提贷款损失准备金

资料来源: xxxx分行计划财务部; xx麦肯锡联合小组分析

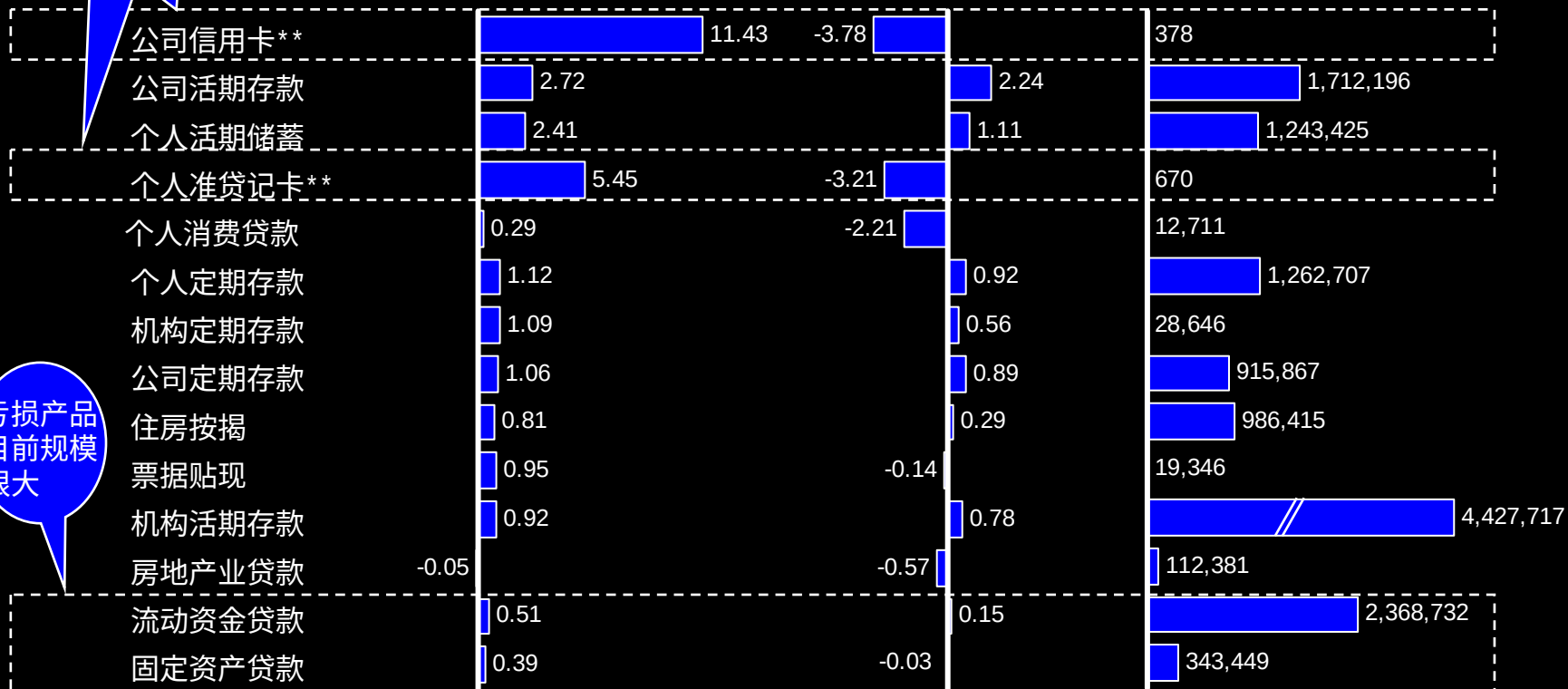
xxxx分行2000年下半年盈利比率概览*

高净利差率的产品
规模目前很小***

净利差率
(%)

营业利润/余额
(%)

余额
(万元)

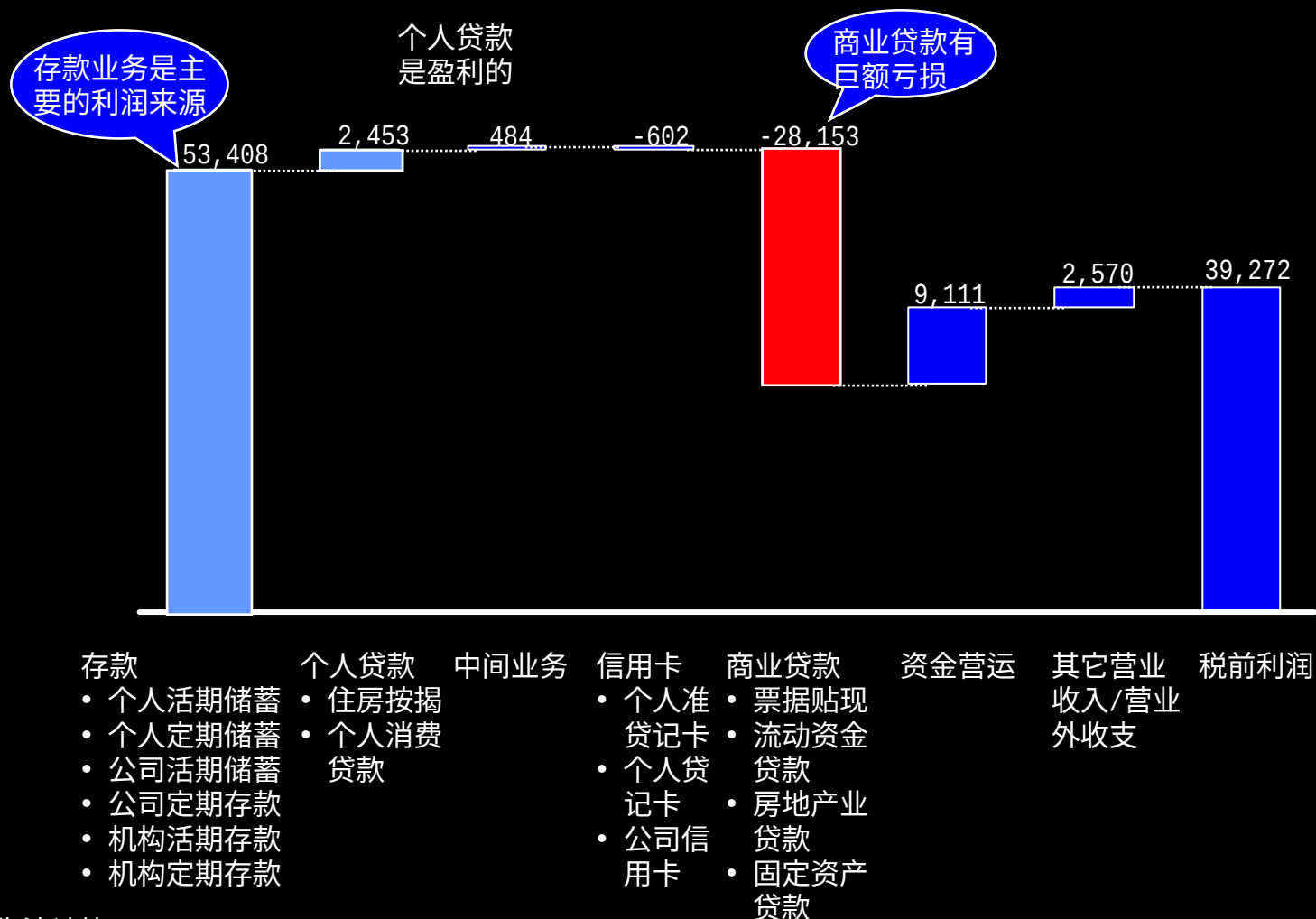


亏损产品
目前规模
很大

* 按1%计提贷款损失准备金
 ** 在此使用的是透支方的净利差率和余额
 *** 如果考虑进去手续费收入和存款收入，此产品的盈利能力点更高
 资料来源： xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

xxxx分行2000年下半年利润概览*

万元人民币



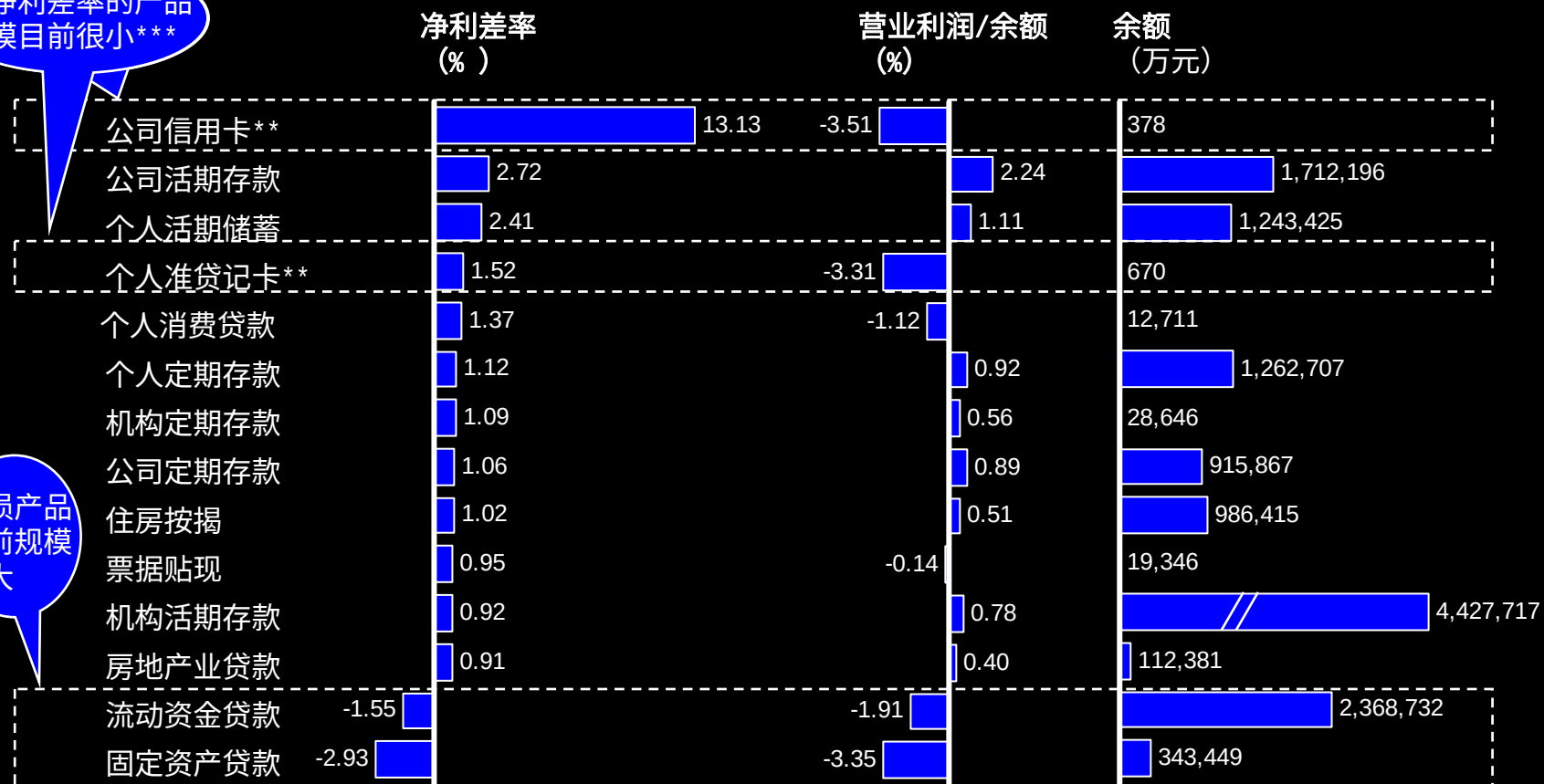
*按实际损失法计算

资料来源：xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

xxxx分行2000年下半年盈利比率概览*

高净利差率的产品
规模目前很小***

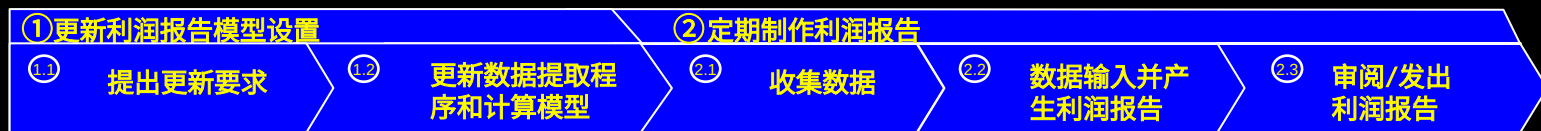
亏损产品
目前规模
很大



* 按实际损失法计算
 ** 在此使用的是透支方的净利差率和余额
 *** 如果考虑进去手续费收入和存款收入，此产品的盈利能力点更高
 资料来源： xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

利润报告制作流程

第一阶段：	通常每12个月	每季3日	每季5日	每季7日
第二阶段：	通常每12个月	每月3日	每月5日	每月7日



计财部	- 提出成本分摊方法修改 - 审阅并同意更新后的参数输入	更新Excel模型	手工收集成本、杂项等会计数据	- 输入数据 - 检查计算结果	- 审阅/批准利润报告 - 发出利润报告
信贷管理部	提供更新的贷款损失率				
内部利率管理部门	提供更新的资金内部转移价格				
产品和客户群利润责任部门	建议产品分类和客户分类的更改				
发展规划部	通知技保部、会计结算部和计财部网点/支行的增删和修改				
会计结算部		根据产品分类和客户分类的更改向技保部提出数据提取程序修改需求			
技保部		根据网点/支行变化，产品分类和客户分类的更改修改数据提取程序	- 自动提取数据 - 验证数据		

参见“利润报告使用手册”

资料来源： xxxx分行计划财务部；xx麦肯锡联合小组分析

利润报告制作需要的人工和时间

第一阶段：

通常每12个月
通常每12个月

每季8日
每月8日

每季10日
每月10日

每季12日
每月12日



人工和时间需求

• 每年约5-7人
工作1-2周
第二阶段：

• 每年约2-3人
工作1-2周

• 每季/月3人
工作1-2天

• 每季/月1人
工作1-2天

• 每季/月1人
工作1-2天



报告内容

- 项目进展综述
- 第一阶段利润报告系统
- **客户服务战略初步成果**
- 第二、三阶段利润报告系统
- 动因成本法介绍
- 下一步工作计划

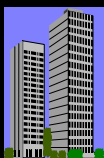
报告内容

- 制定针对客户群的服务战略的意义与步骤
- 零售客户的服务方式

以客户群为基础的差别服务的意义

银行客户

公司客户



个人客户



其它客户



盈利的客户

客户服务战略

- 保留已有的客户
 - 更好的服务
 - 优先服务
 - 交叉销售更多的盈利产品
- 吸引新的盈利客户
 - 独特的产品与服务
 - 新的服务种类

不盈利的客户

- 改变客户盈利状况
 - 增加收入：交叉销售有盈利的产品，取消亏损产品
 - 建立最低余额要求，对银行服务收费
 - 减少服务内容，降低服务成本

影响

- 收入增加
- 利润增加

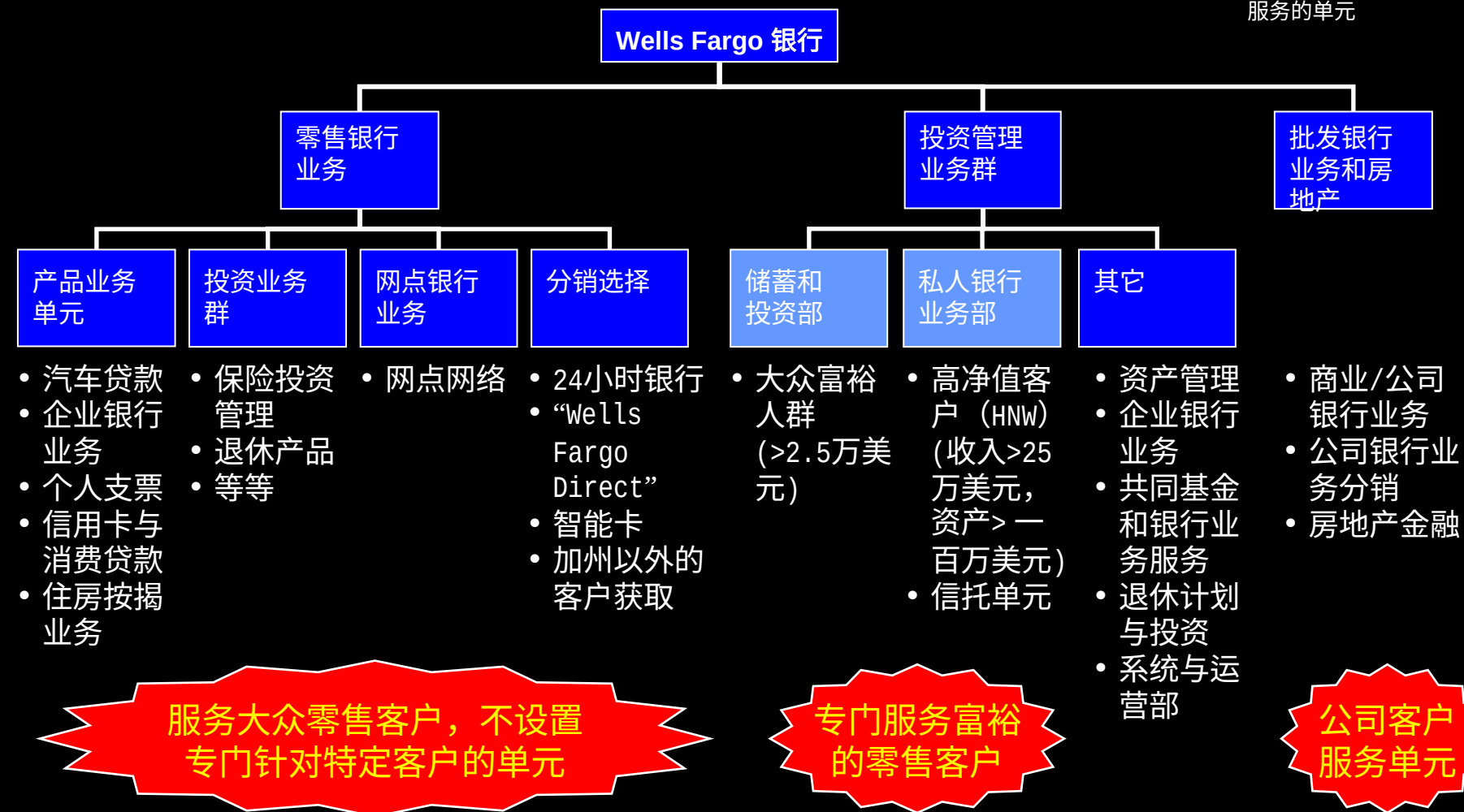


银行
业绩
改善

- 成本降低
- 收入可能有较小的影响
- 利润状况改善

WELLS FARGO的组织一览图

■ 为富裕客户群服务的单元



注：本组织结构是在1996年与第一州际银行合并前的结构
资料来源：年报，访谈

WELLS FARGO 的富裕客户战略

价值定位

以高效率的递交渠道为特殊客户群提供定制产品与服务

客户识别

产品/服务

分销渠道

客户/ 客户经理

目标客户群

大众富裕人群

- 25,000美元 – 25万美元

上层富裕人群

- 25万美元 – 100万美元及年龄较大的富裕客户

高净值阶层

- 拥有100万~500万美元资产或收入>25万美元

- 拥有大于500万美元资产的客户

- 依靠分行，存款额前20%的客户通过客户数据库、零售网点推荐、销售人员来获得

- 网点、企业银行业务、法律事务所进行推荐

- 历史上来自于信托单元的客户关系

- Wells 资产组合(若余额>5万美元则免费提供)
- 主要是共同基金产品和第三方年金产品
- 首要的银行业务 – 投资组合管理服务

- 提供全面的私人银行服务
 - 资产管理
 - 信托管理
 - 证券借贷
 - 全面证券买卖交易服务
 - 个人托管
 - 401(k)退休金管理
 - 机构指数基金管理

- 零售分行网点
- 共同基金销售人员
- 电话银行/中心
- 自动柜员机
- 英特网

- 私人银行，特设分行数量有限
- 独立的电话客户服务

- 私人银行 – 家庭分部

- 每名个人金融服务人员服务大约450名客户
- 储蓄和投资产品专家
- 一流的私人银行经理，以客户为基础的服务

- 每个私人银行经理约有120~150个客户关系
- 每个信托管理员约有300个客户关系

- 最好的银行客户经理

花旗银行公司客户产品与服务方式概述

产品

服务

渠道

大公司客户

- 全球公司银行与投资银行部为客户提供度身定制的全面解决方案，包括存贷款，商业银行信贷产品，如综合信用额度，流动资金贷款，透支便利，长期贷款（不动产贷款），其它有保证的贷款，融资租赁，项目贷款，银团贷款，贸易融资，全球设备融资等产品
- 花旗银行全球客户关系银行部为跨国公司及其全球分支机构提供银行服务

- 全方位金融服务，从传统的商业银行服务种类如结算、现金管理，代收代付等到全面投资银行服务，如资本市场服务（承销、并购咨询），交易服务等

- 通过遍布全球100多个国家的网点及代理行网络、电子渠道为客户服务

中小企业客户

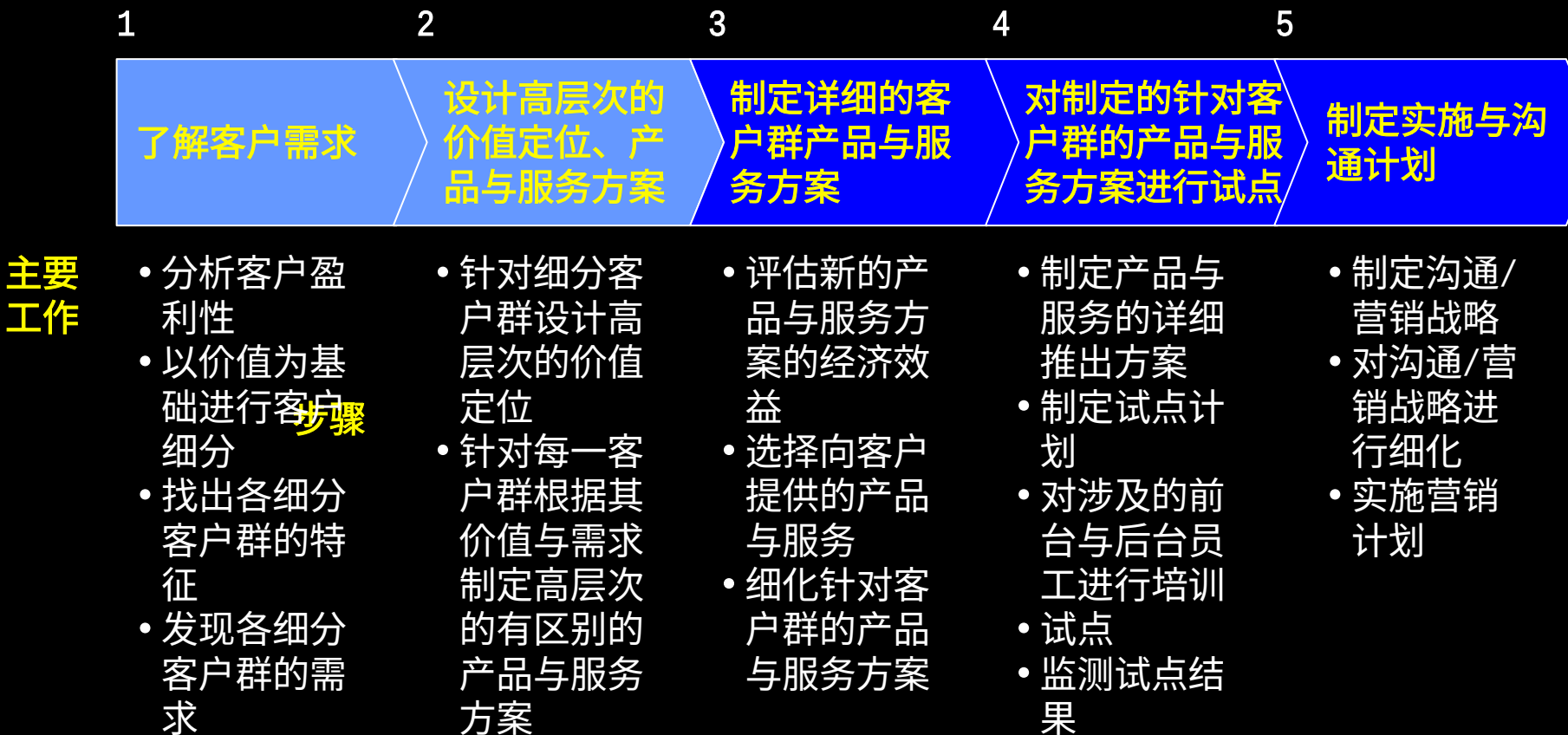
- 为客户提供全面的标准化的产品
 - 支票、储蓄与投资产品
 - 信贷产品
 - 公司信用卡
 - 贸易融资
 - 保险产品
 - 一般不为单个客户设计产品

- 全面标准化的基本银行服务
 - 帐户管理
 - 结算
 - 帐户托管等

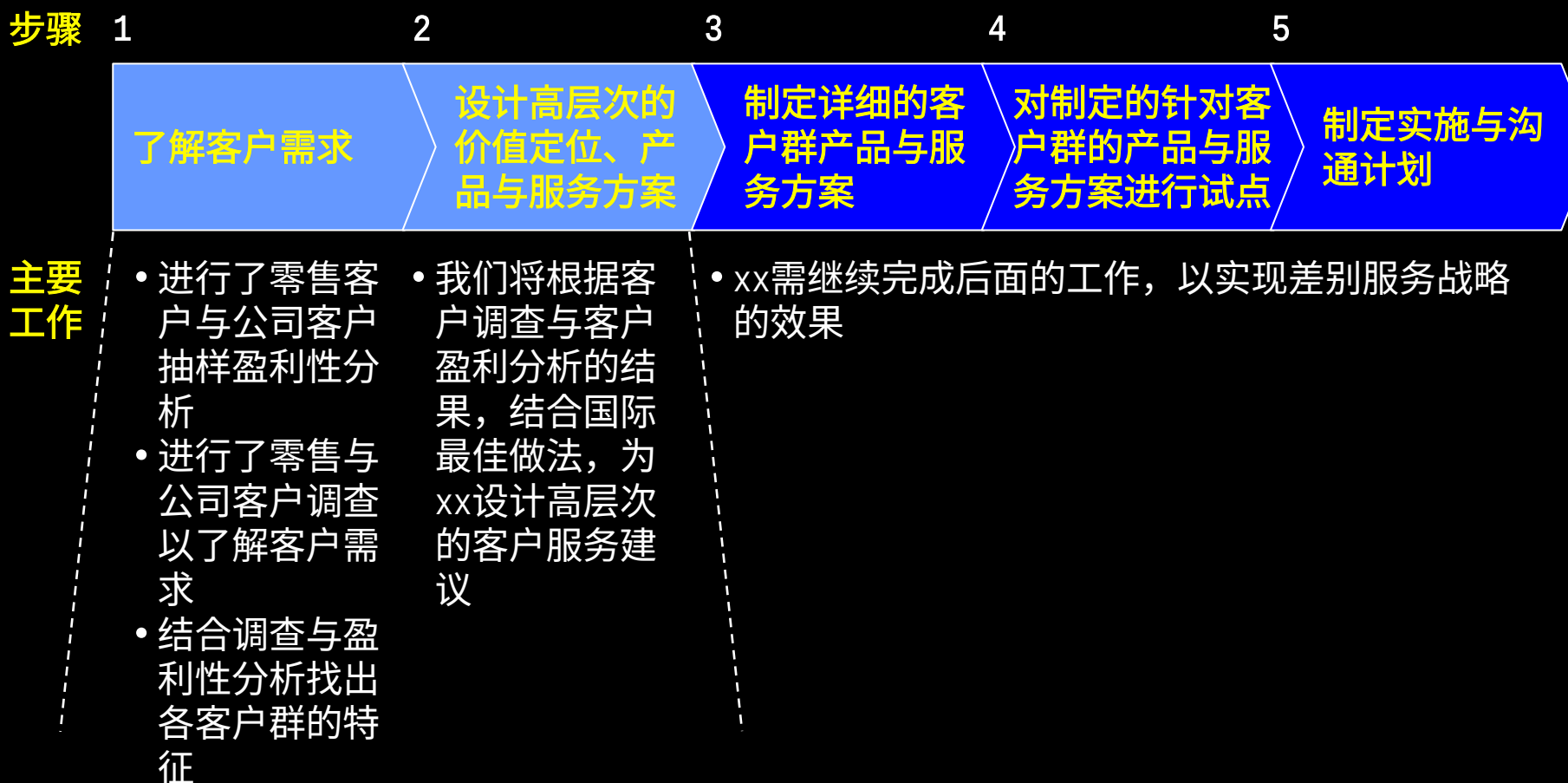
- 多渠道服务
- 鼓励客户使用电子渠道
- 通过互联网向中小企业客户提供一些帮助工具，如财务规划，以低成本方式满足小客户需求

建立客户差别服务方案设计流程

■ 项目内完成



本项目中涉及客户服务的工作



内容

- 制定针对客户群的服务战略的意义与步骤

- 零售客户的服务方式

零售客户的利润分布

■ 亏损客户

累积利润/
总利润(%)

120

104

100

80

60

40

20

0

0

20

40

60

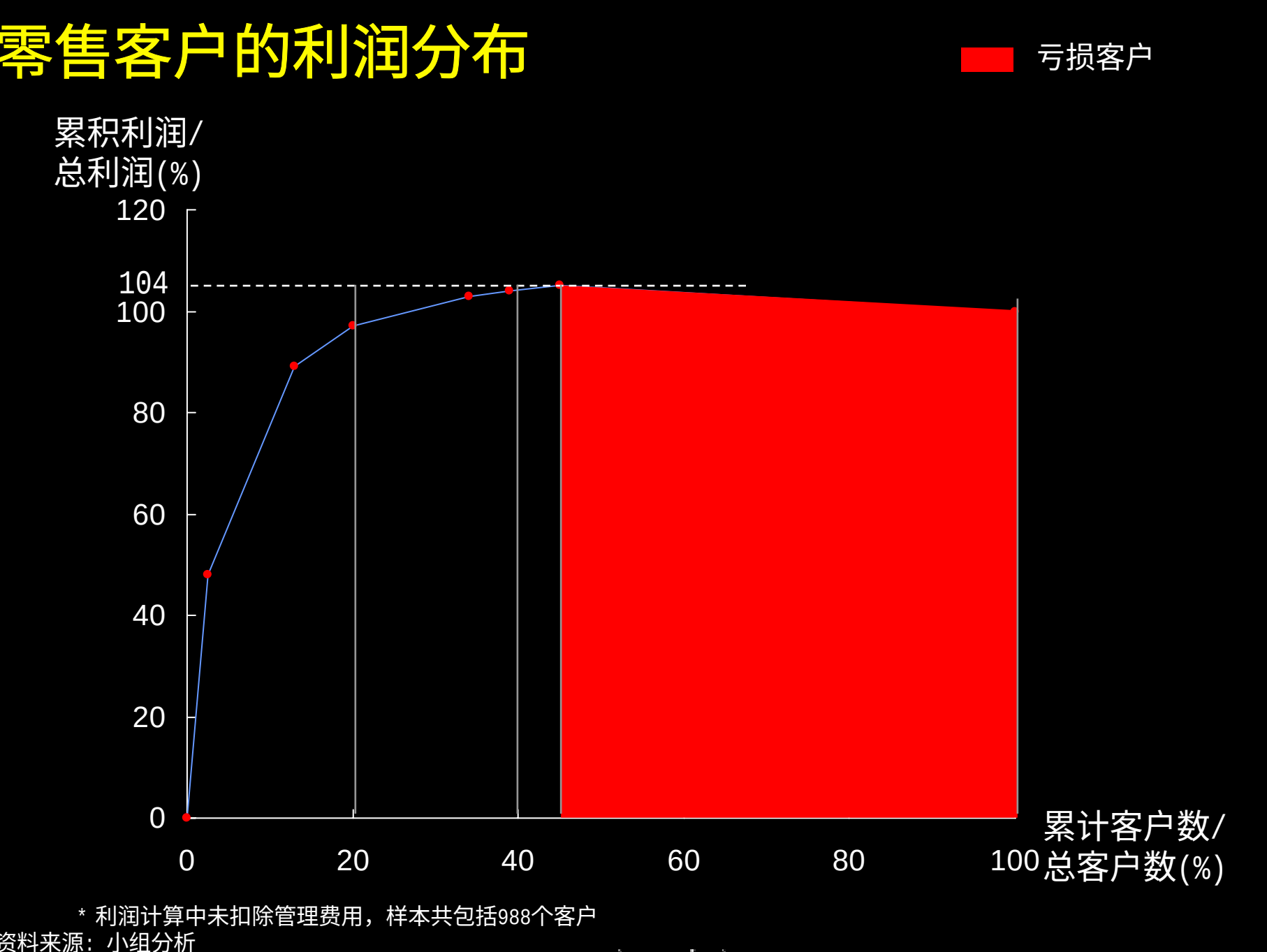
80

100

累积客户数/
总客户数(%)

* 利润计算中未扣除管理费用，样本共包括988个客户

资料来源：小组分析



零售客户的利润分布

■ 亏损客户

累积利润/
总利润(%)

120

104

80

60

20

0

第二类
客户

第三类
客户

亏损客户占客户
总数的一半以上

第一类
客户

- 最盈利的2%的客户创造了48%的利润，而前20%的客户则创造了97%的利润
- 55%的客户是不盈利的，其余的客户只有少许盈利

累积客户数/
总客户数(%)

0

20

40

60

80

100

* 利润计算中未扣除管理费用，样本共包括988个客户

资料来源：小组分析

零售客户的分类特征及可能的服务方式

初稿

第一类 高价值客户

特征

- 存款额 > 30万元
- 年龄在25 - 45之间的本科以上学历人士
- 职业为公司管理人员，个体业主或专业人士
- 有私车或自有住房

目前状况

- 占客户数2%
- 占零售利润48%

可能的服务方式

- 建立专职客户经理制度为高价值客户提供全面的、个性化的银行服务
- 为此类客户提供优先服务(在网点设大客户室等)，并保证此类客户能得到优先服务
- 对此类客户的贷款申请优先受理并加快处理流程
- 根据客户的需要可免费寄送银行帐户综合月结单
- 客户经理应主动交叉销售高盈利的产品

第二类 富裕客户

- 存款额 > 3万元或存款额 > 15万元
- 年龄在25 - 45岁之间
- 本科以上学历
- 职业为公司管理人员，个体业主或专业人士

- 占客户数18%
- 占零售利润49%

- 维持目前的产品与服务的种类，提高服务的意识
- 根据产品的盈利性以低成本方式交叉销售高盈利产品
 - 在网点发放产品介绍手册
 - 适当的营销活动

第三类 大众客户

- 存款额 > 2000元或存款额 > 5万元
- 年龄25岁以下或55岁以上的离退休人员
- 大专以下学历

- 占客户数26%
- 占零售利润7.7%

- 维持目前的产品与服务
- 有选择的进行交叉销售盈利产品
- 采取措施将客户交易转到电子渠道

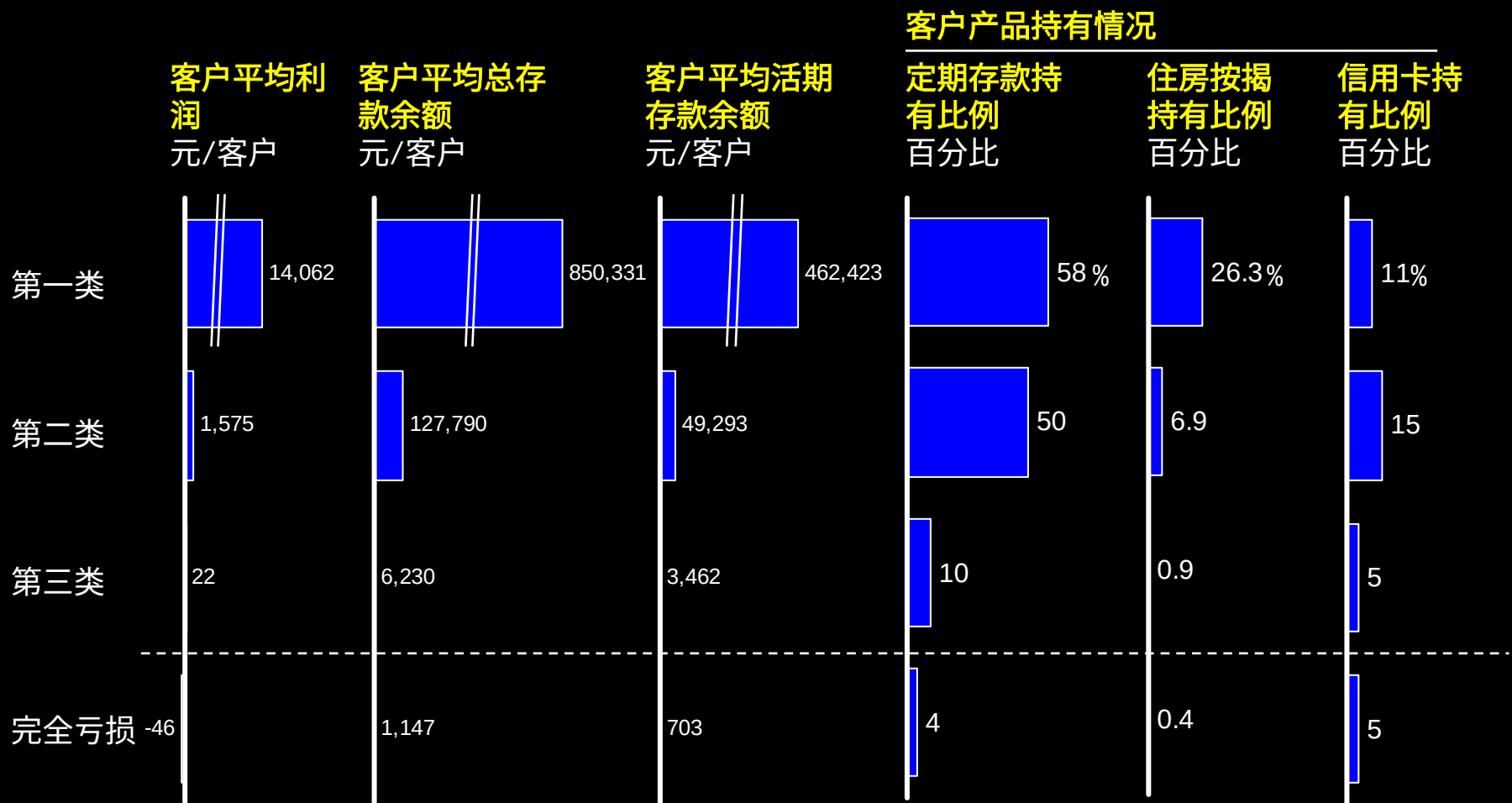
第四类 非盈利客户

- 存款额 < 2000元
- 年龄25岁以下
- 离退休人员
- 低教育水平人员
- 学生

- 占客户数54%
- 占零售利润-4.5%

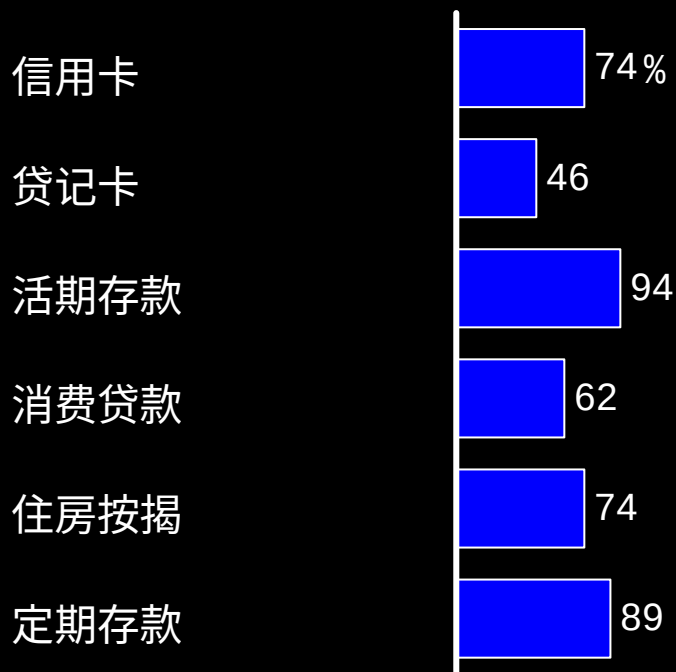
- 设立柜台服务最低余额要求，对余额达不到要求的客户收取柜台服务费，以迫使客户使用其它自助渠道如ATM，电话等

各类客户的余额与产品持有情况

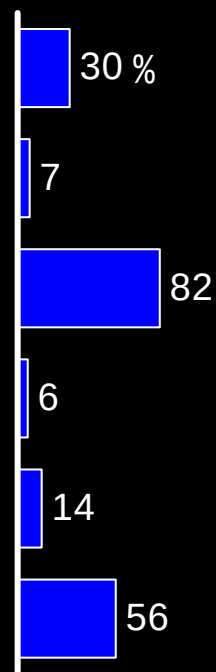


客户对产品的了解与使用情况

客户对产品的了解程度
知道产品的客户的百分比



客户产品使用情况
知道产品的客户中
使用产品的百分比

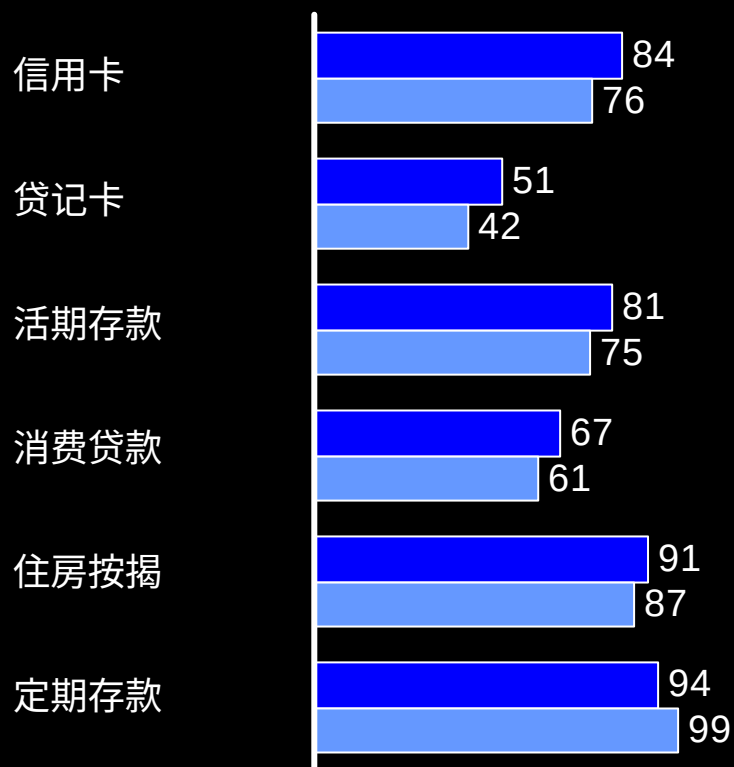


各类客户对产品的了解程度与使用情况的比较

■ 第三和四类客户
■ 第一和第二类客户

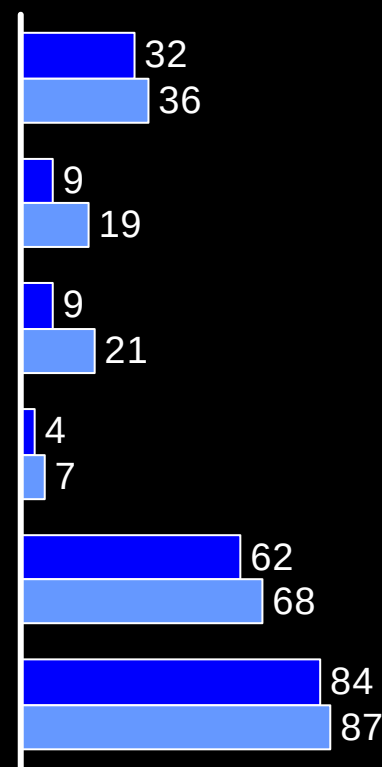
客户对产品的了解程度

%



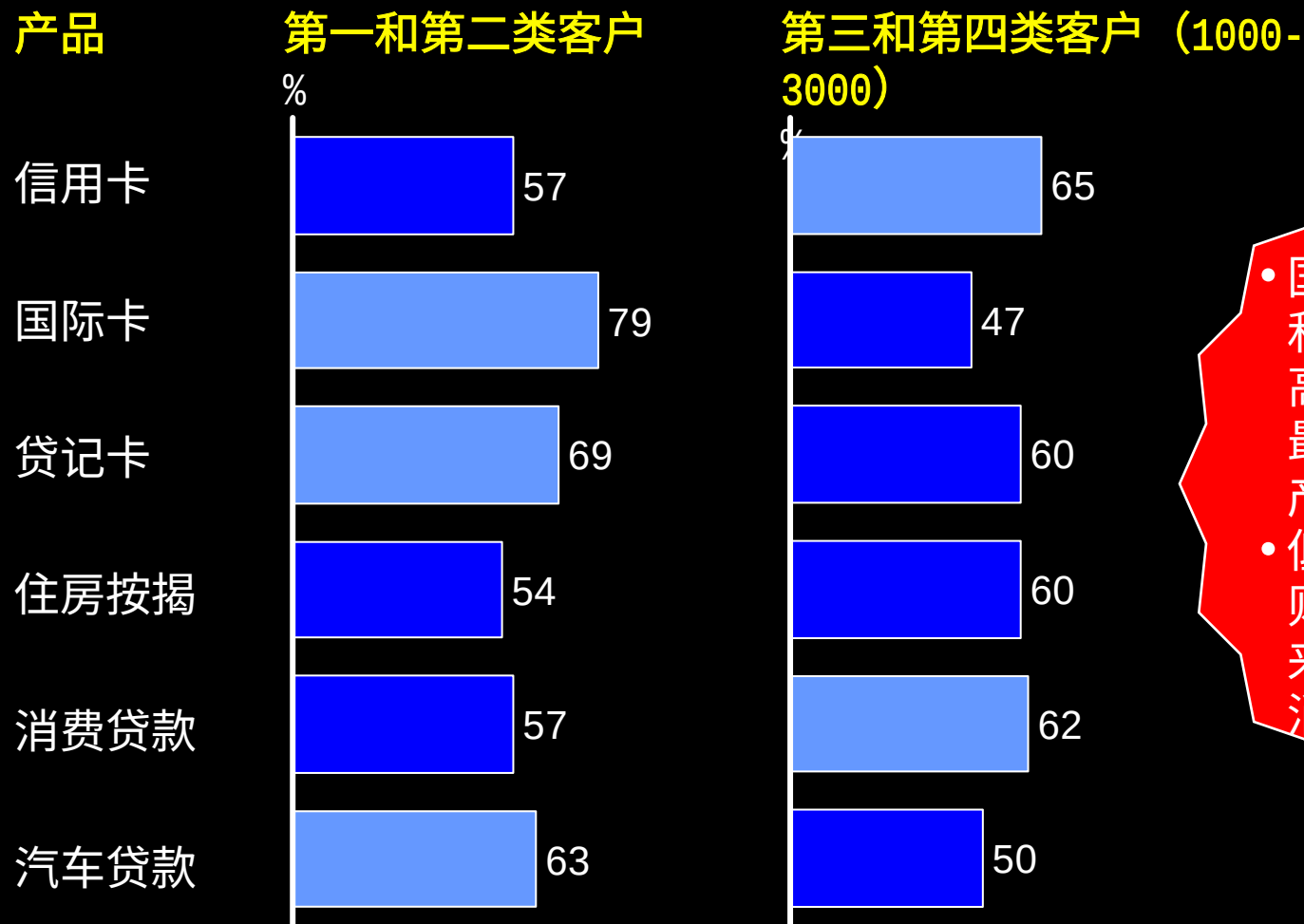
客户对产品的使用情况

%



- 针对高存款额客户进行的产品宣传不够
- 当高存款额客户知道xx提供的产品时，使用该产品的客户比例则高于低存款额客户
- 在高存款额客户中应加强xx产品宣传，提高其认知度

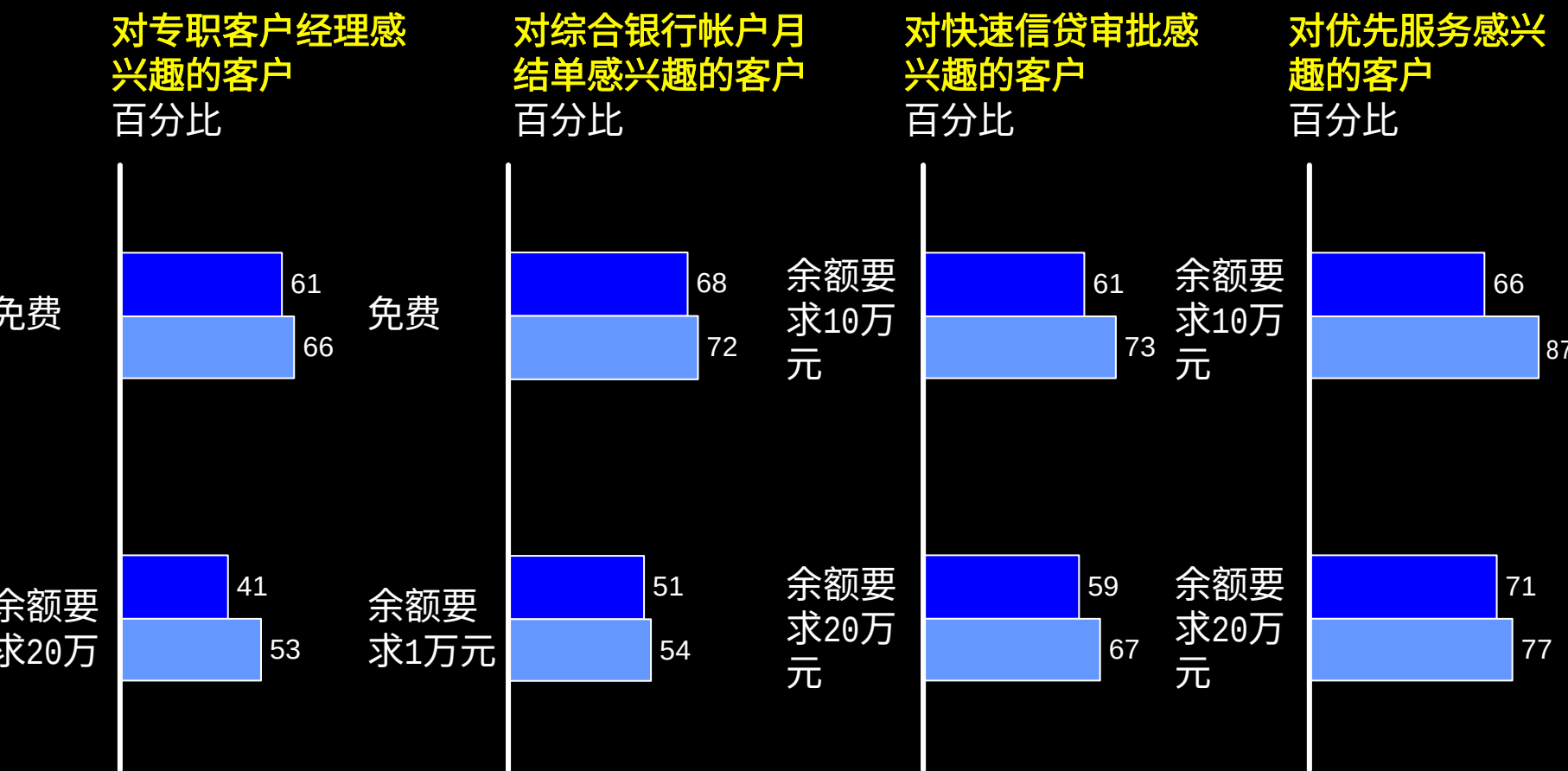
客户未来使用目前没有的产品的可能性



- 国际卡、贷记卡和汽车贷款是xx高存款客户未来最有可能使用的产品
- 低存款额的客户则更有可能在未来使用信用卡和消费贷款

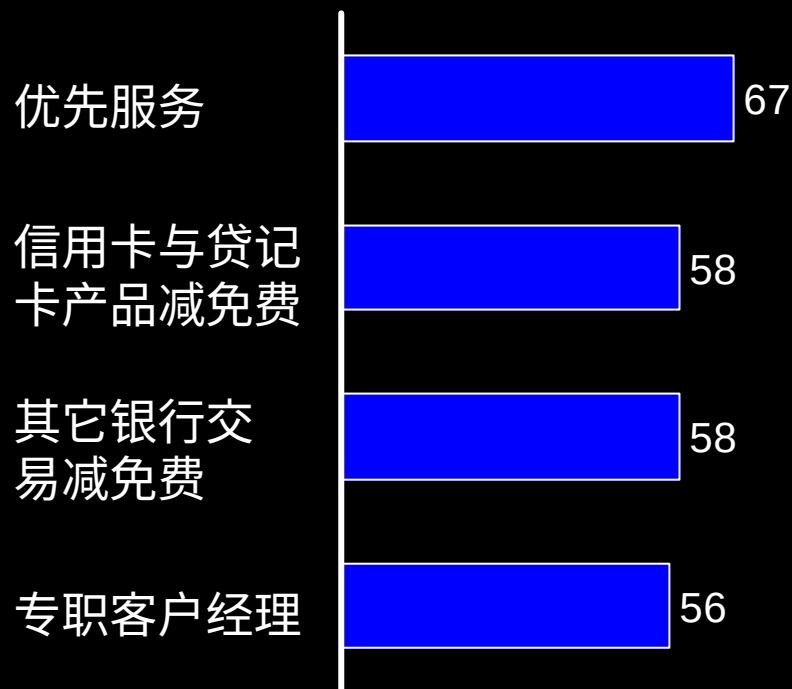
客户对可能的差别服务项目的反应

■ 第三、四类客户 (1000-3000)
■ 第一、二类客户 (10000以上)



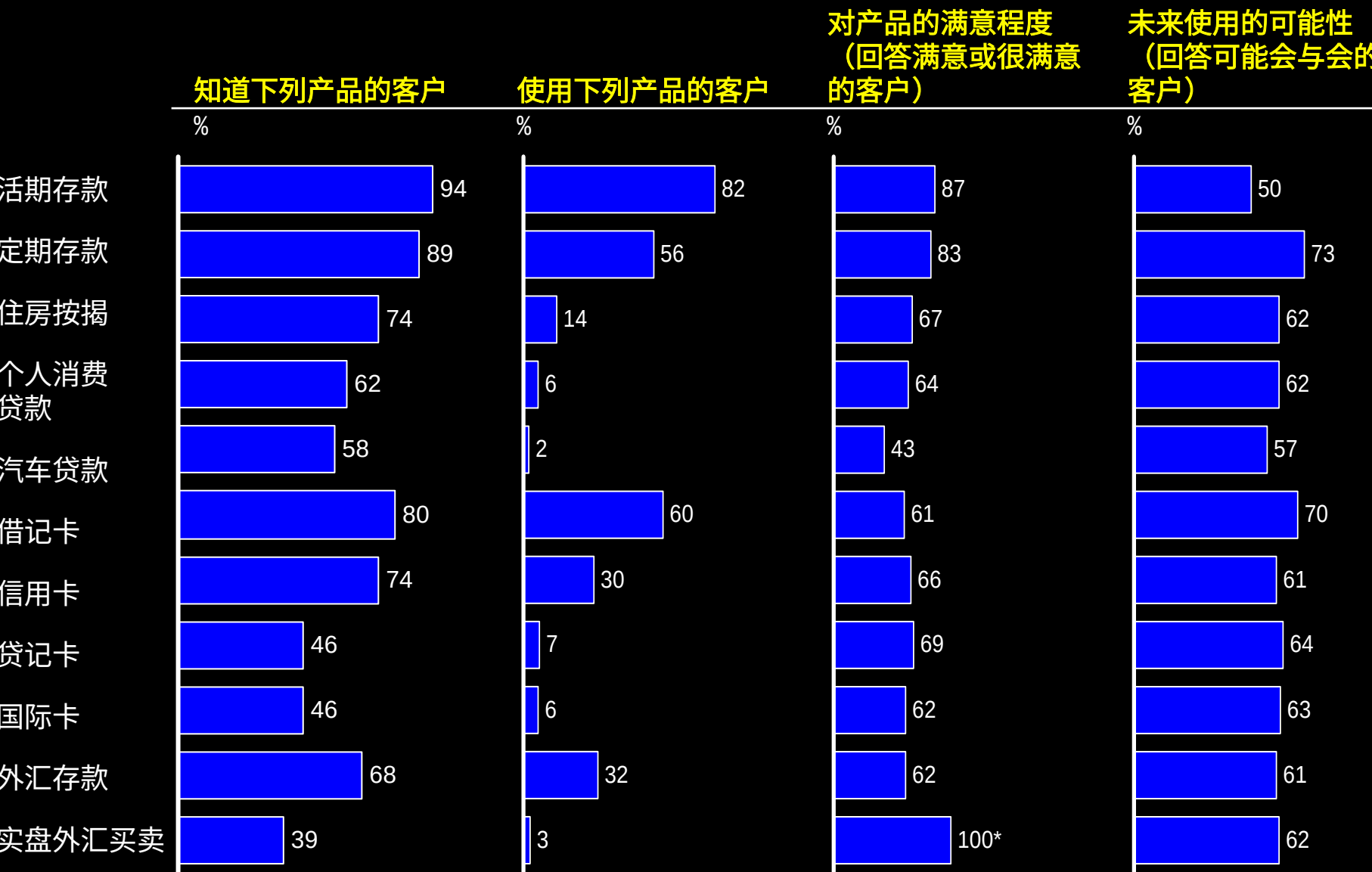
为得到差别服务而会整合银行业务的客户

百分比

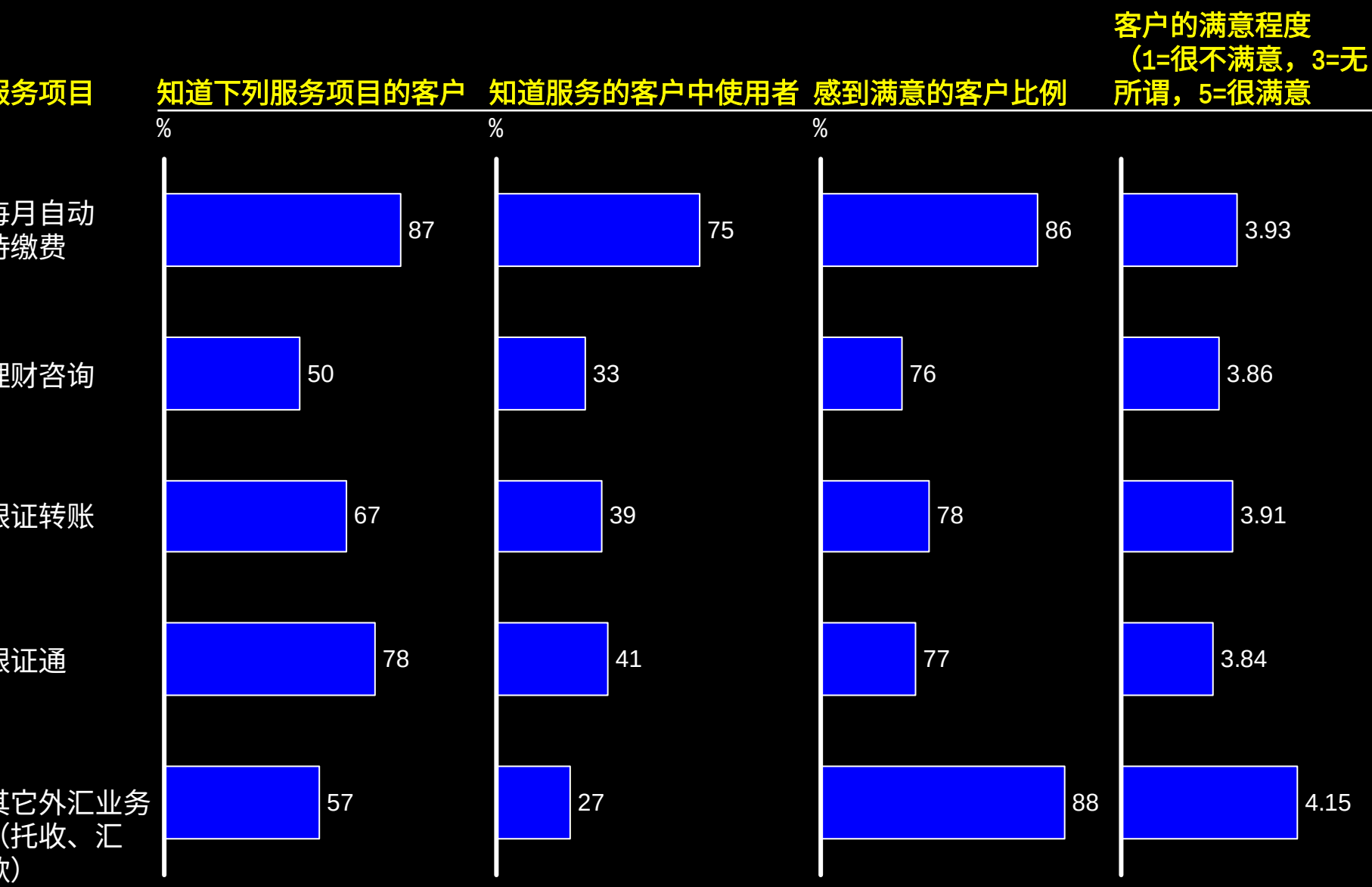


- 设立最低余额要求将会促使部分客户将银行关系进行整合，集中到xx以享受未来的差别服务，这为xx改善客户服务及自身业绩提供了机会
- xx应对各种可能的差别服务的成本与收益进行分析，以决定要否向客户提供及提供差别服务对客户的要求条件，以保证盈利性

xx零售银行产品渗透与客户对产品的评价



银行服务项目渗透与客户对服务项目的满意程度



报告内容

- 项目进展综述
- 第一阶段利润报告系统
- 客户服务战略初步成果
- **第二、三阶段利润报告系统**
- 动因成本法介绍
- 下一步工作计划

内容

- 第二、三阶段利润报告设计方案

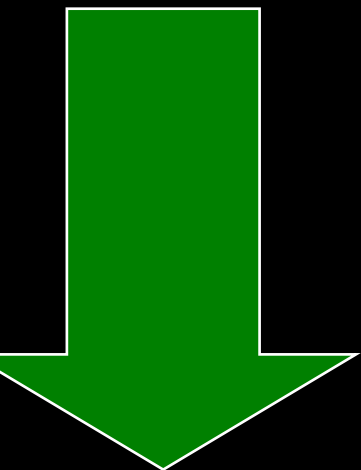
- 第二、三阶段利润报告自动化需求

xxxx分行利润报告系统建立的分阶段方案

设计标准	第一阶段：“基本成型” 3个月	第二阶段：“逐步自动化” 6-9个月	第三阶段：“高效利润报告系统” 12-24个月
1. 覆盖范围	• 22种产品大类 • 对公客户群、个人客户群、机构客户群、单个公司客户 • 分行、所有支行和网点 • 网点渠道和电子渠道	• 同上 • 同上 • 同上 • 同上	• 更细分的产品分类 • 客户群进一步细分 • 同上 • 同上
2. 责任对象	• 每个报告都有责任对象	• 原则同上	• 原则同上
3. 内部转移利率	• 针对所选择的产品大类确定转移利率	• 同上	• 根据产品种类的细化进一步细化转移利率
4. 成本分摊方法	• 成本分摊采用基数分摊法	• 产生成本中心报告 • 继续采用基数分摊法	• 根据活动成本法进行成本分摊
5. 贷款损失	• 贷款损失同时采用实际损失法和现行贷款损失计算方法	• 同上	• 贷款损失根据产品种类的细分进一步细化
6. 制作频率	• 每月	• 同上	• 客户报告在自动化后应提高频率 • 活动成本法应部分自动化
7. 自动化程度	• 半自动生成报告	• 成本中心报告自动化	

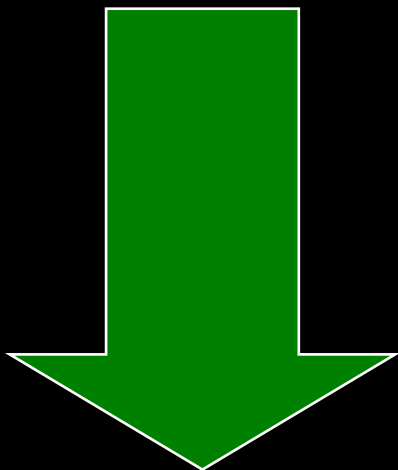
利润分解方式

地理单元



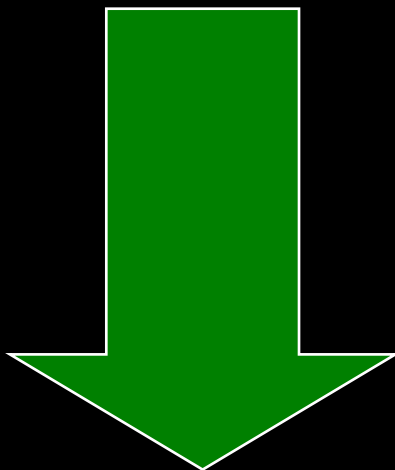
100%

产品类别



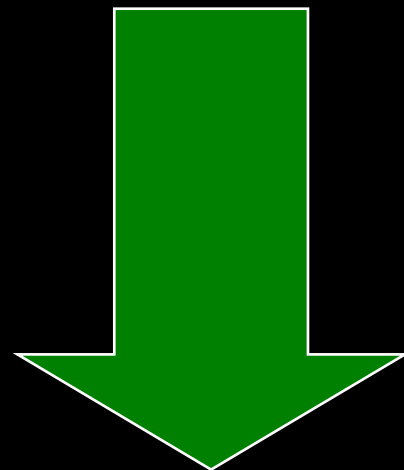
100%

客户群



100%

渠道



100%

利润报告的基本格式

示意图

利润报告的主要特点

损益项目	产品1	产品2	 产品N	合计
资产业务： 利息收入 相关营业税 内部利息费用 利差收入	按照内部转移价格计算			
负债业务： 内部利息收入 法定准备金机会成本 利息费用 利差收入 毛利差收入 贷款损失*				
净利差收入				
非利差收入： 手续费收入 汇兑 损益 非利息性投资收益/损失				
其他营业收入 其他营业税				
营业收入				
经营费用： 网点经营费用 支行部门经营费用 分行经营费用	费用区分为经营费用和管理费用，完全分摊			
营业贡献				
管理费用： 支行管理费用 分行管理费用				
营业利润 非营业项目 税前总利润 所得税				

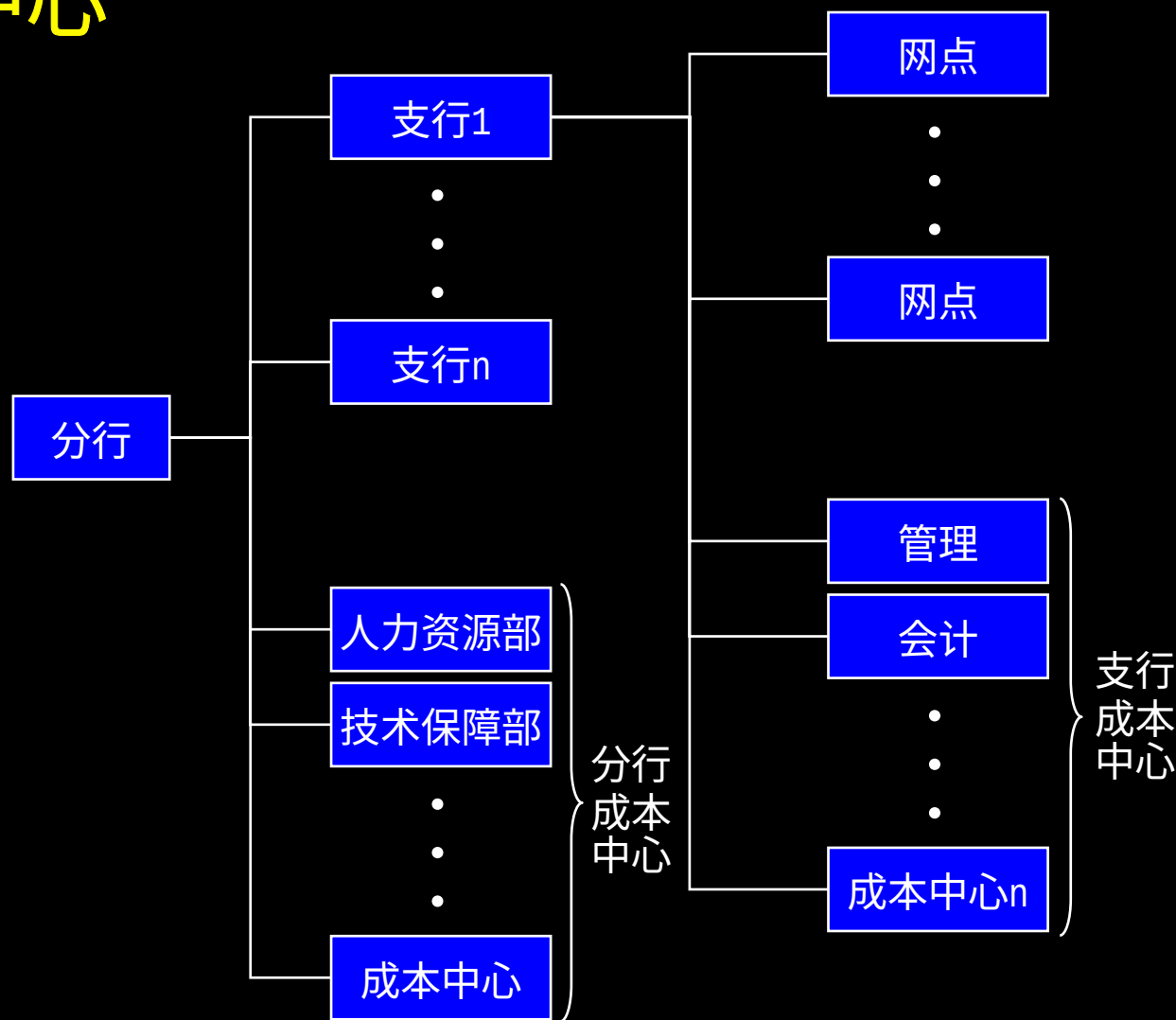
关键业绩指标**	产品1	产品2	 产品N	合计
资产业务： 平均余额 利息收入率 资金成本利率 利差收入率	比率能帮助管理人员深入理解利润水平，并进行横向比较			
负债业务： 平均余额 利息收入率 资金成本利率 利差收入率				
毛利差收入率				
贷款损失率				
净利差收入率				
经营费用率				
营业贡献率				
管理费用率				
净利润率				
风险资产回报率 资产回报率 人均营业收入 人均利润 不良贷款率				

* 贷款损失将根据信贷部门根据实际损失法作的估测和现行会计处理两组数据分别报告

** 对于不同的报告层次和报告对象，关键业绩指标会有调整

资料来源：xx麦肯锡联合工作小组分析

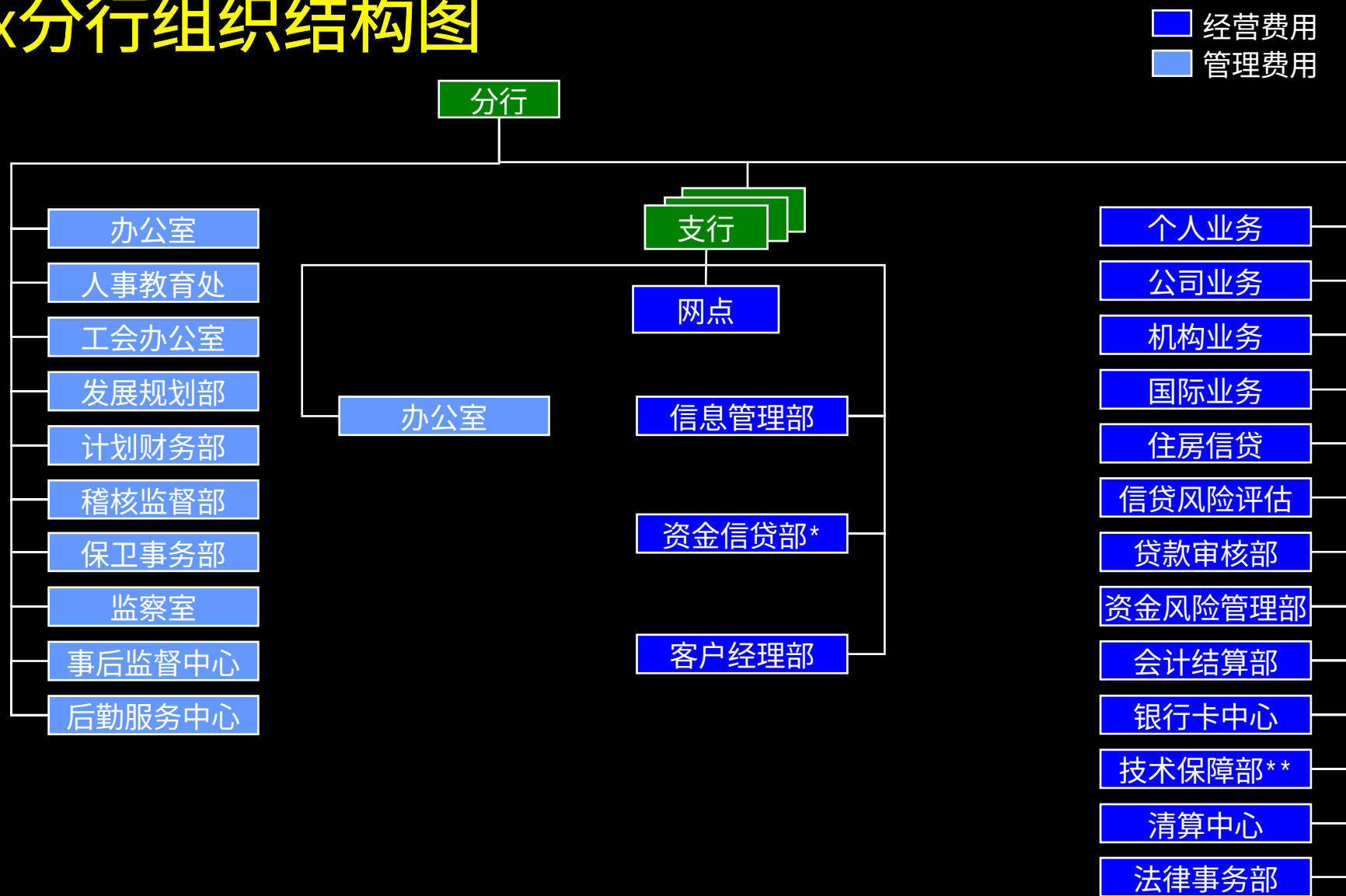
第三阶段利润报告覆盖范围 – 地理单元/成本中心



相对第一阶段的变化

- 增加了成本中心的报告

xx分行组织结构图



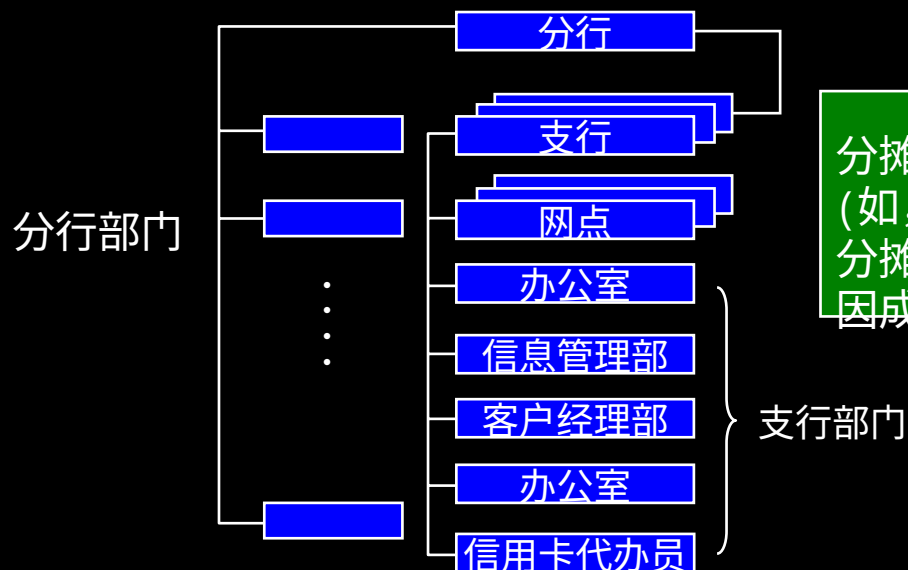
支行资金信贷部根据部门职能，可划分为“信贷管理”和“资金营运”两个二级成本中心

* 技术保障部根据开支用途，可分为若干二级成本中心，如支行保障费用，分行保障费用和开发专项费用等

资料来源：xx银行xx分行内部资料；麦肯锡分析

成本核算的二个部分

成本的归集*



成本分摊

分摊方法
(如, 基数
分摊法, 动
因成本法)

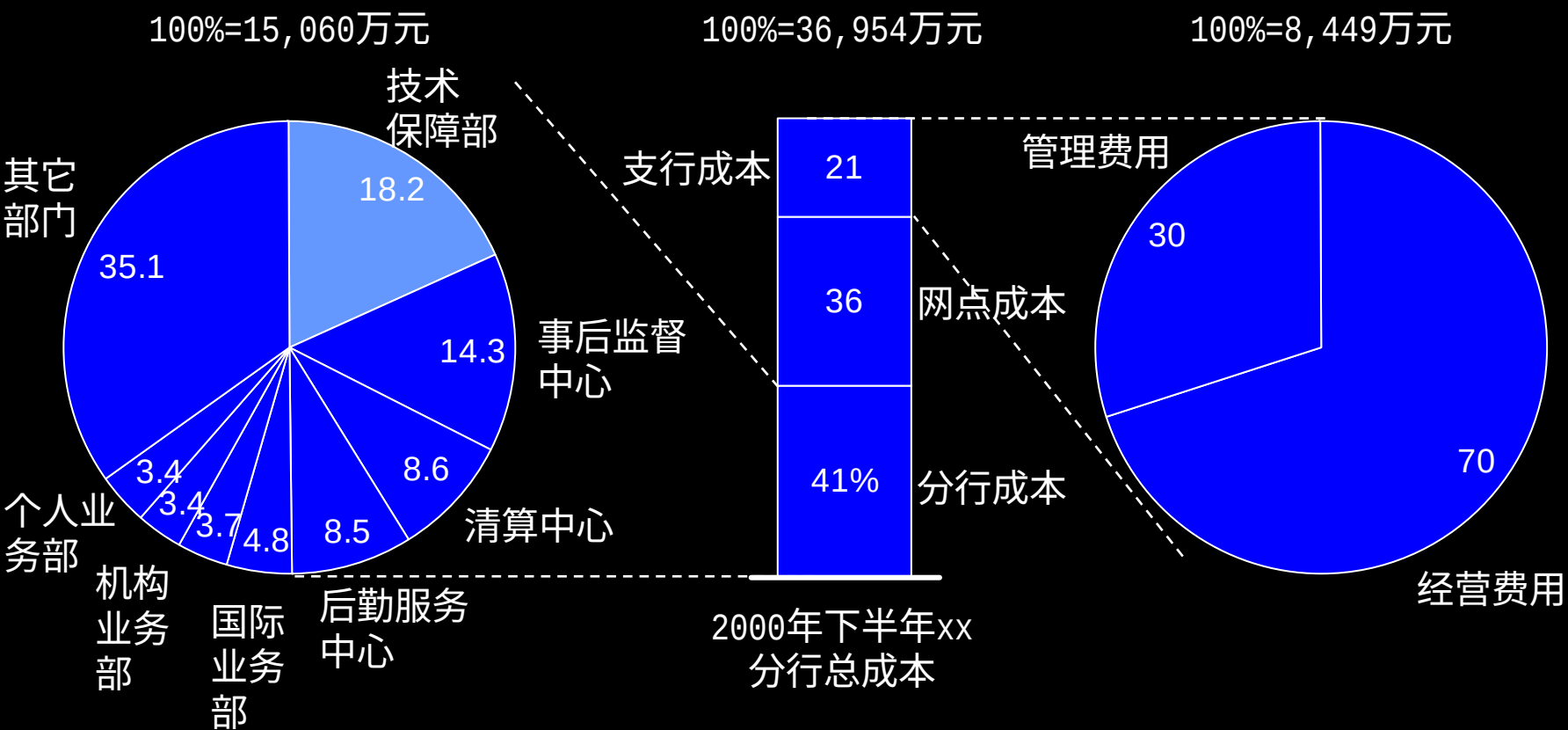
- 产品单元
- 客户单元
- 地理单元

说明：

- 成本的归集是为了产生成本中心报告，是成本分摊的基础，而不是成本分摊

- 成本分摊是在成本归集的基础上，利用分摊方法将成本中心成本分摊到各利润报告单元

xx分行成本结构 – 2000年下半年*



*成本数据由xx分行计划财务部提供
资料来源：xx麦肯锡联合小组分析

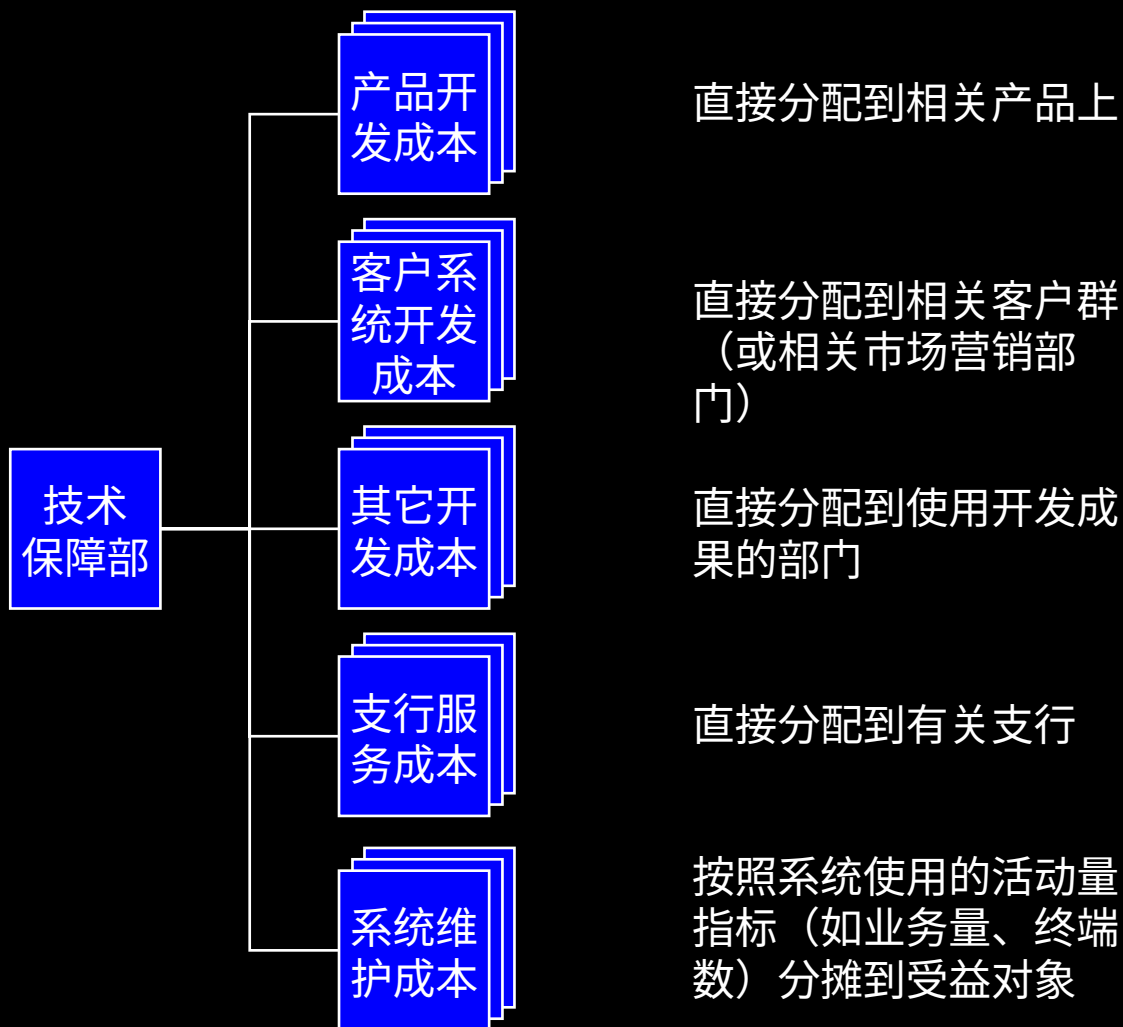
技术保障部二级成本中心举例

示例

一级成本中心

二级成本中心

成本分摊方法

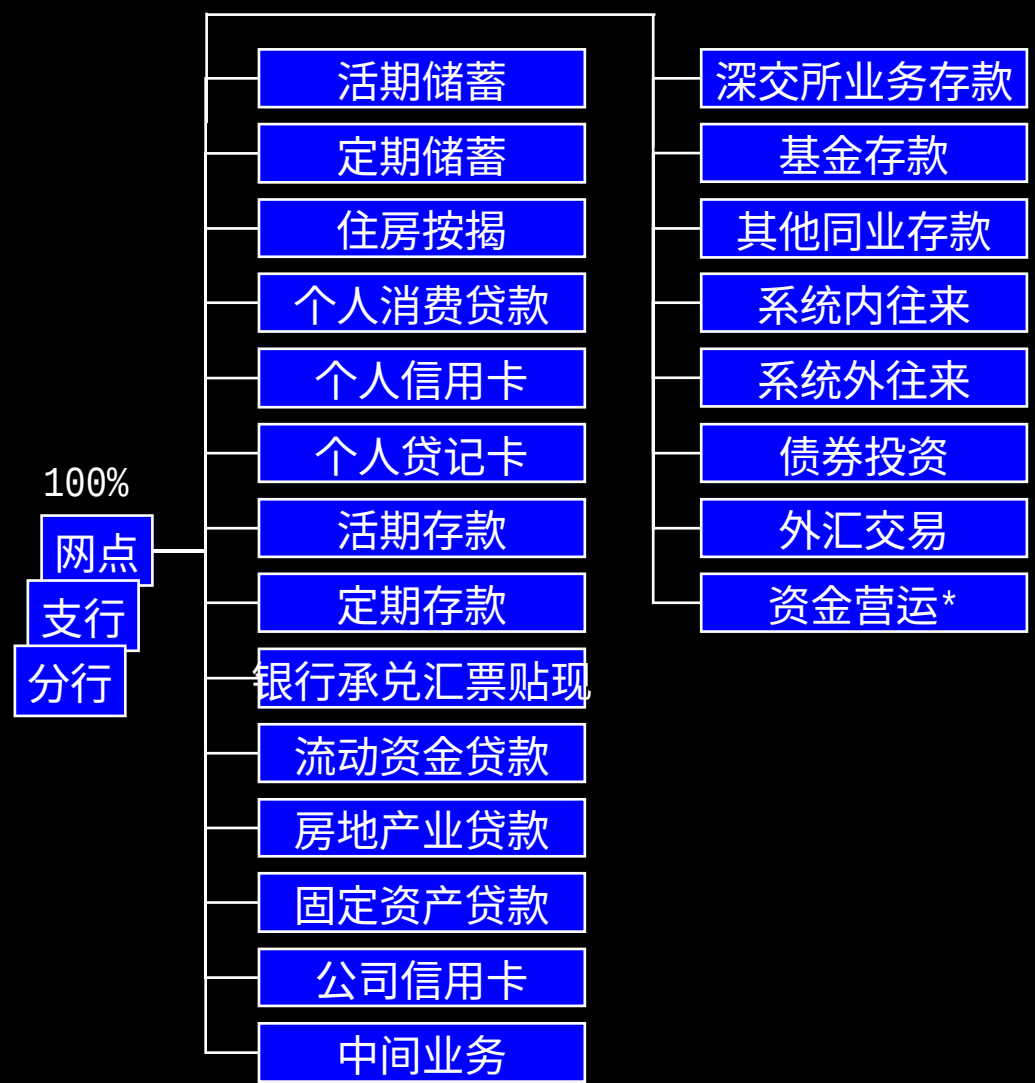


通过二级成本中心可以将成本按照用途和/或受益对象归集从而实现直接分配，避免了用统一基数分摊所有成本造成的不准确

员工工作时间表举例

月份 年份	半月工作报表										姓名：张晓波 部门：技术保障部 员工号：							
1-15日 ☒ 16-月底																		
项目种类		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
零售贷记卡开发		3	2	5	3	3			5	3	3	3	3			5		
贷款系统开发		4	5	2	4	4			2	4	4	4	4			2		
总计		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	

第三阶段利润报告覆盖范围 – 产品



相对第一阶段的变化

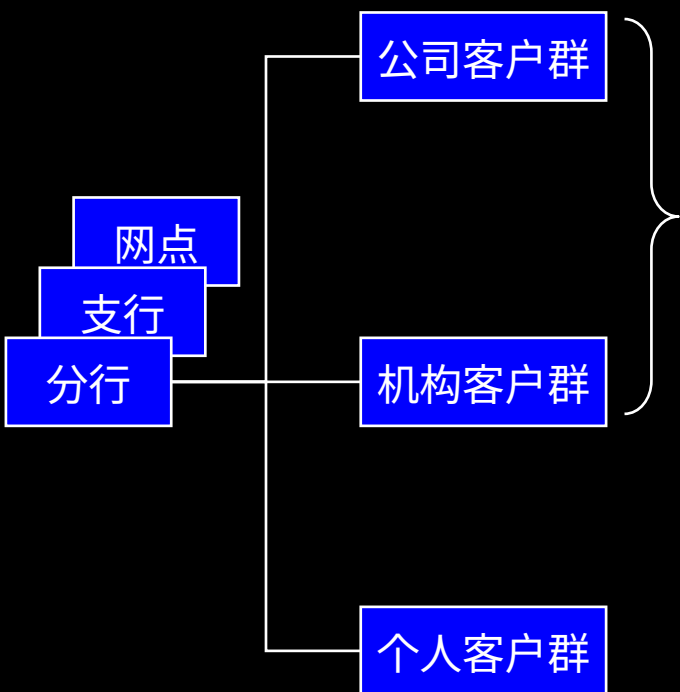
- 产品分类可以按业务需求进一步细化
- 本需求将使xx的信息系统有能力产生单个产品的利润报告
- 但从业务管理需要出发，没有必要对每个单独产品做出利润报告，因此xx可根据今后业务的需要决定产品类别*

* 我们认为第一阶段的产品类别已能够满足目前业务管理的需要

** 资金营运不是一个产品，它代表分行资金营运部门的利润

资料来源：xx麦肯锡联合工作小组分析

第三阶段利润报告覆盖范围 – 客户



按下列情况生成细分报告

- 单个客户
- 母公司/集团公司
- 行业类型
- 客户经理
- 所有制形式

- 细分客户群*, 如
 - 高价值客户
 - 中等价值客户
 - 普通客户

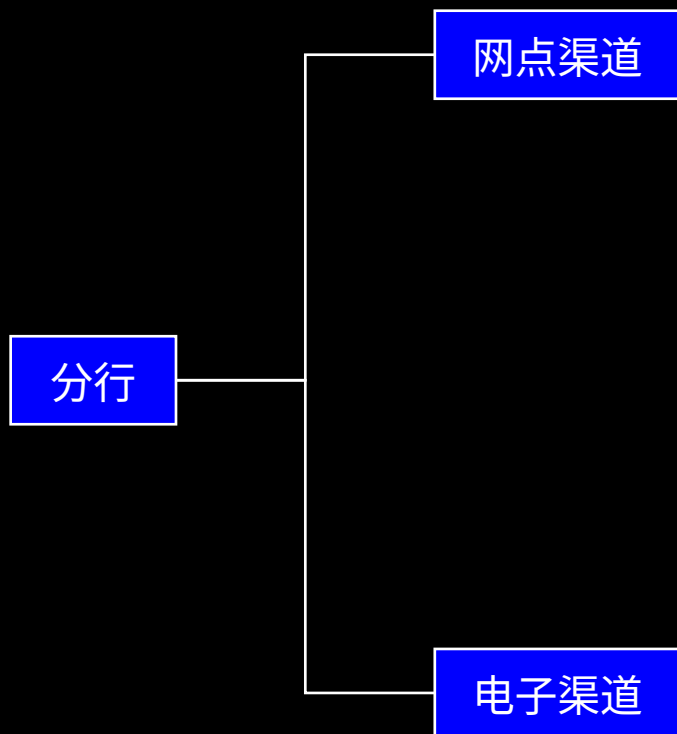
相对第一阶段的变化

- 公司客户可以就单个客户产生利润报告
- 公司客户可以按以下特征做出客户细分群体的利润报告
 - 单个客户
 - 母公司/集团公司
 - 行业类型
 - 客户经理
 - 所有制形式
- 对私客户可以按细分客户群*产生利润报告, 如
 - 高价值客户
 - 中等价值客户
 - 普通客户

*如何细分客户群将在客户服务部分的文件中做详细阐述

资料来源：xx麦肯锡联合工作小组分析

第三阶段利润报告覆盖范围 – 渠道*



相对第一阶段的变化

- 没有变化
- 我们不建议利用渠道报告做出重大决策，因为收入分摊不准确

渠道收入分摊总体原则

确定因素

- 如果某项交易只能通过单一特定渠道进行，而且无须其它渠道的支持，那么该项交易产生的收入应归属于该特定渠道

需要讨论

- 如果某项交易可以通过多渠道进行，和/或需要多渠道支持，成本分摊有多种选择方案，各种方案准确度和实施难易程度不一，需要按银行实际情况进行

渠道收入分摊方案

分摊依据

按开户渠道

- ① • 单个客户的总体收入归属于开户渠道

- ② • 所有客户的总体收入按各渠道开户数比例进行分摊

按加权交易量

每种交易类型
按其对客户服务的重要程度
赋予权数

- ③ • 根据单个客户的加权交易量在各渠道的比例，与事先设定的“门槛”比例相比较，将总体收入归属于最重要的渠道，如：某客户在电子渠道的加权交易量超过80%，该客户的所有收入归电子渠道

- ④ • 对客户进行抽样，根据样本客户各渠道加权交易量的比例，与事先设定的“门槛”比例相比较，同方法3
• 将样本客户收入在各渠道的分布比例应用到所有客户收入在各渠道的分摊

- ⑤ • 按每个客户的渠道加权交易量的比例进行单个客户收入的按比分摊

- ⑥ • 按所有客户在各渠道加权交易量的比例，进行所有客户收入在各渠道的按比分摊

按渠道重要性*

- ⑦ • 通过市场调查获得各客户群样本客户对xx不同渠道重要性的打分，不同客户群根据重要程度分摊客户收入

- ⑧ • 同方法7的市场调查，将样本客户收入在各渠道的分摊比例用于总体客户收入的分摊

方案评估框架

-  不准确或困难
-  准确或容易
-  建议方案*
-  第一阶段采用方案

方案	准确程度	实施难易程度
①	 - 无法衡量渠道的边际效益 - 没有考虑客户交易行为的变化	 容易，需要IT有一些简单的变化
②	 - 没有考虑客户交易行为的变化 - 没有考虑到客户余额的收入贡献	 非常容易，不需要有任何IT的变化
③	 “门槛比例”人为设定 - 无法衡量渠道的边际效益	 需要强大的数据和系统支持
④	 “门槛比例”人为设定 - 无法衡量渠道的边际效益	 需要按时对客户进行抽样的调查
⑤	 并不真实反映渠道的边际贡献	 需要强大的数据和系统支持
⑥	 没有考虑到客户余额对收入的贡献	 容易，只需少量计算即可
⑦	 - 按客户对各渠道重要程度的评分，客观真实地反映渠道的边际贡献 - 按不同的客户群细分考虑了余额因素	 容易，只需定期进行客户调查
⑧	 按总体比例分摊没有考虑余额因素	 容易，只需定期进行客户调查

* 但由于时间关系，在项目阶段只能采用简单问卷调查，得出非常初步的结果

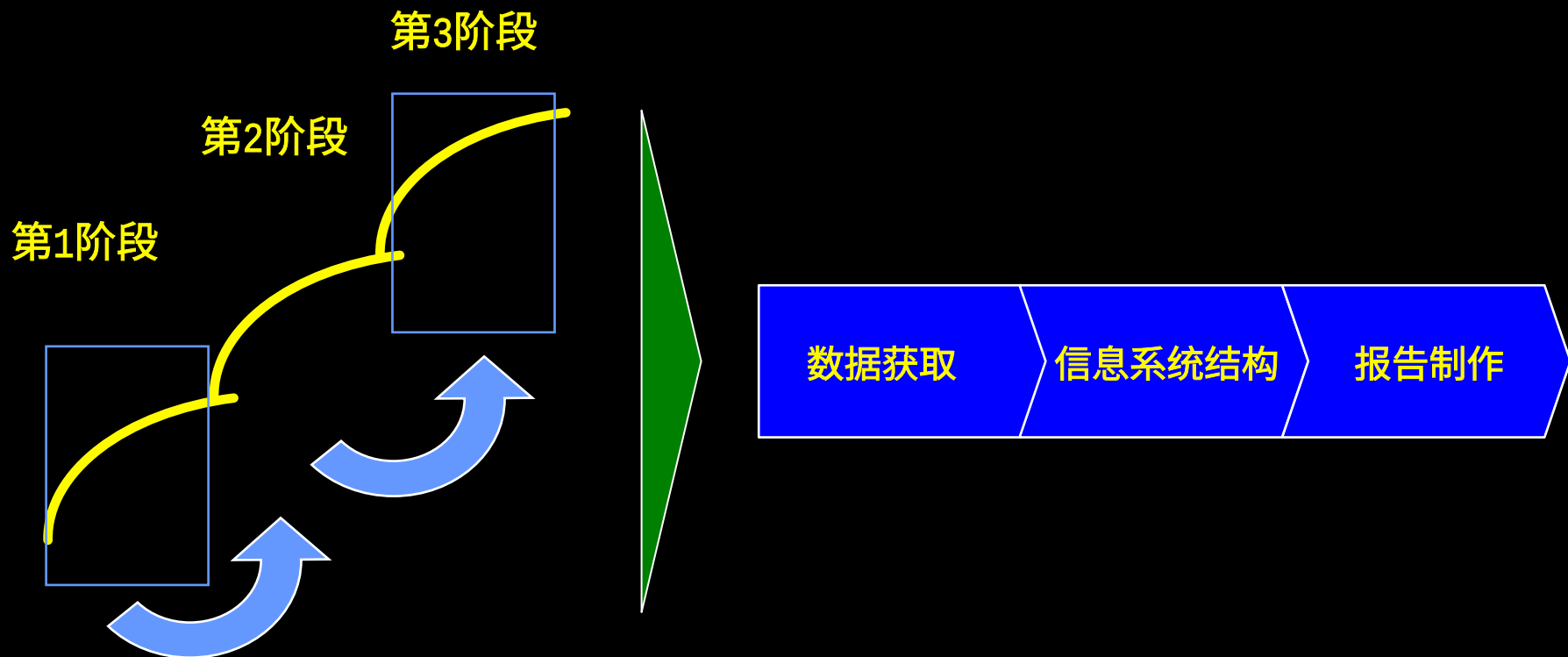
资料来源：xx麦肯锡联合小组分析

内容

- 第二、三阶段利润报告设计方案

- 第二、三阶段利润报告自动化需求

需求报告的三个方面



差距总结

数据获取

信息系统结构

报告制作

差距

- 交易量统计有困难
 - 利息收入支出和手续费收入只能按产品大类获取，不能按单个产品分开
 - 缺少成本中心报告
 - 缺少部分客户特征信息，如
 - 客户类型
 - 母公司/集团公司代码
- 缺少数据仓库
 - 缺少成本分摊程序
 - 缺少成本中心代码
 - 缺少产品代码
 - 客户信息系统缺少某些客户特征字段
- 缺少报告制作软件

自动化需求报告

数据获取

信息系统结构

报告制作

- 需求总结

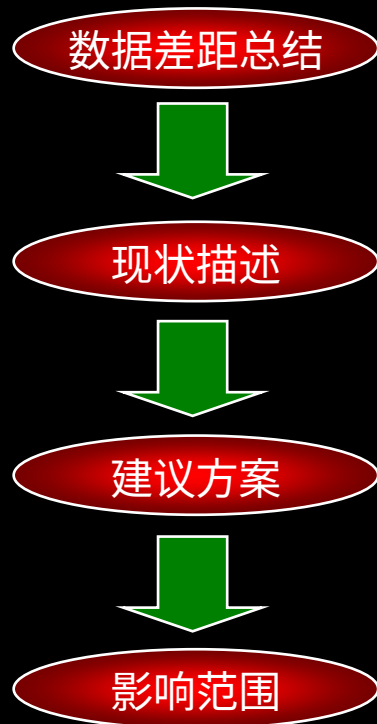
- 地理单元/成本中心报告
- 产品报告
- 客户报告
- 渠道报告

数据获取需求总结

数据获取建议方案/需求

- 成本中心** 1. 将成本中心代码添加进总帐中，按成本中心代码归集成本
- 产品** 2. 将产品代码和交易类型添加到数据仓库
- 客户** 3. 添加客户信息种类：
– 行业类型
– 母公司/集团公司代码
– 关系经理代码
– 信用等级
– 授信额度
– 客户类型
– 帐户状态

建议方案/需求描述方法



自动化需求报告

数据获取

信息系统结构

报告制作

- 需求总结

- 地理单元/成本中心报告

- 产品报告

- 客户报告

- 渠道报告

损益表数据差距 – 地理单元/成本中心角度

■ 差距

资产业务：	成本中心	分行	支行	网点
利息收入				
相关营业税				
内部利息费用				
利差收入				
负债业务：				
内部利息收入				
法定准备金机会成本				
利息费用				
利差收入				
毛利差收入				
贷款损失				
净利差收入				
非利差收入：				
手续费收入				
汇兑 损益				
非利息性投资收益/损失				
其他营业收入				
其他营业税				
营业收入				
经营费用：				
网点经营费用				
支行部门经营费用				
分行经营费用				
营业贡献				
管理费用：				
支行管理费用				
分行管理费用				
营业利润				
非营业项目				
税前总利润				
所得税				
净利润				

在第一阶段的报告中，
xx分行计划财务部对各
成本中心的成本做了估
计

成本中心报告现状描述

现状

4000=xx分行
0000-9999=网点/支行

因此，

4000-0001-0281代表
xx分行
支行1
网点1



存在问题

- 只有分行、支行和网点可直接登记收入/支出，没有部门层次的成本中心报告，使成本分摊非常困难
- 支行和网点代码混在一起，合并报告时比较困难
- 由于缺乏成本中心，导致成本分摊的不准确

业务需求 – 成本中心报告

业务需求

- 成本中心报告
- 修改会计流程以配合成本中心代码系统的实施

建议的变革

- 建立成本中心代码系统，每一个成本中心都配上代码，以保证数据在各层次的总解
- 在总帐中每笔交易后添加成本中心代码
- 会计流程主要建议
 - 产生一个标准的成本清单
 - 成本数据输入集中管理
 - 所有成本都配有一个成本中心代码

影响/变化

- 成本数据输入工作量会增加，需要增加输入人员
- 成本中心代码的具体编制需根据总帐系统而字

成本中心代码举例

灵活的结构
可以轻松实
现上至最高
层面的汇总
和下至最低
层面的分解

	举例	现状
国家：	CN	-
公司：	ICBC	-
地区：	SZ	4000
分行/支行：	0000-	-
部门：	-000-	-
网点：	-	-
	000	0000-9999

CN ICBC

CN ICBC SZ

CN ICBC SZ 0001-001-000

CN ICBC SZ 0001-002-000

CN ICBC SZ 0002-002-000

CN ICBC SZ 0002-002-001

国家和公司总和

xx分行总和

xx分行 总经理

xx分行 个人业务部

xx分行 市区支行 个人业务部

xx分行 市区支行 个人业务部 网点

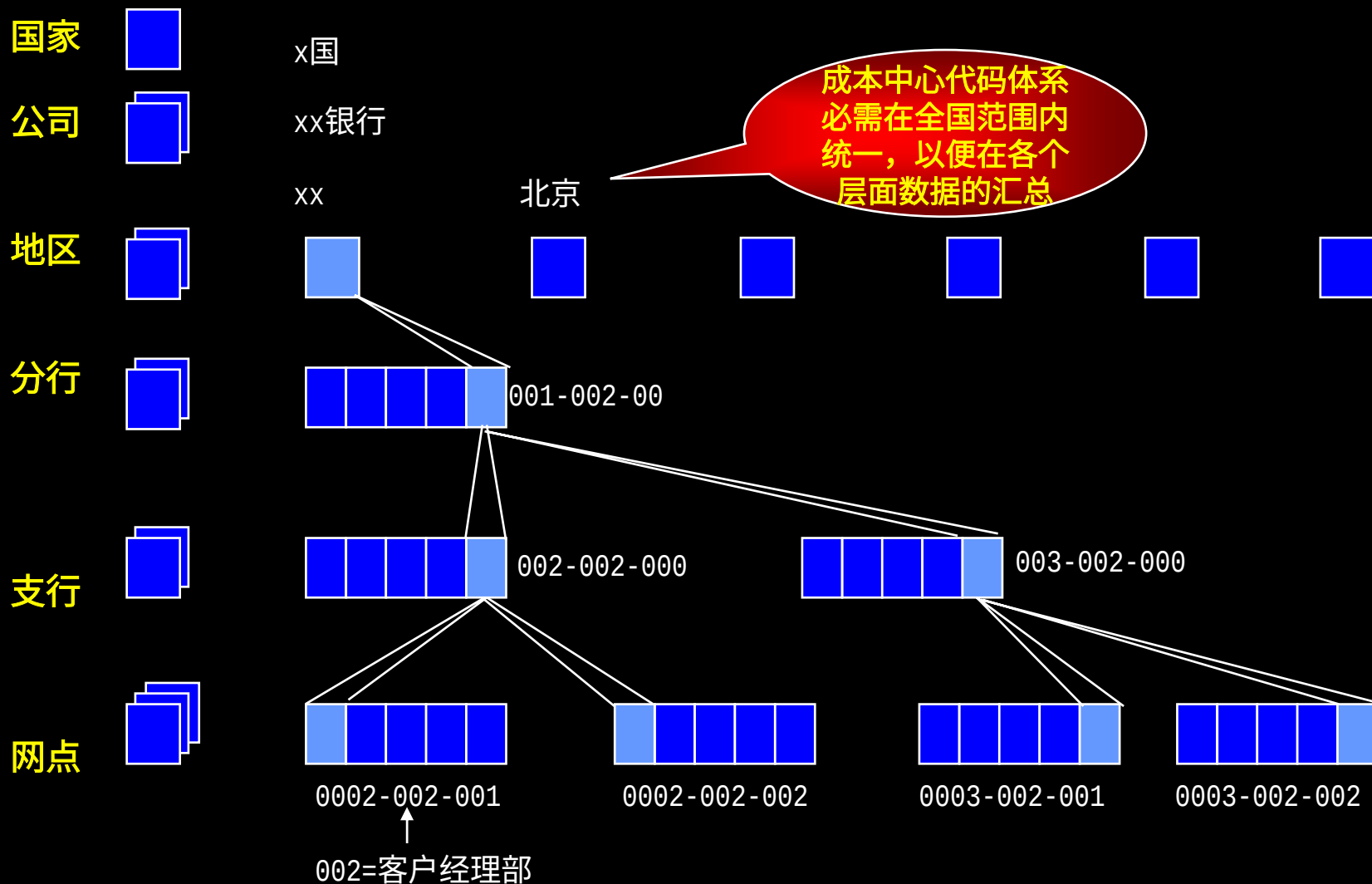
根据具体用途确定代码序
列，例如：地区分行始终
为001，而个人业务的代码
始终为002-01至20

注意事项

- 成本中心代码结构的设计需根据采用的总帐系统而定

代码体系举例

示意



成本中心报告实施对会计流程的影响

现在

- 成本只在分行、支行和分理处记录
- 成本种类过于笼统



数据输入

现在 = 133个成本中心

现在数据输入人员数量：2-3个

未来

- 数据输入量将会随着成本中心的增加而提高
- 复杂性和差错率也将相应上升



未来 = >200个成本中心

未来数据输入人员数量=4-6个

自动化需求报告

数据获取

信息系统结构

报告制作

- 需求总结
- 地理单元/成本中心报告

- **产品报告**

- 客户报告
- 渠道报告

数据差距 – 产品报告

差距

	单个产品			产品群		
	分行	支行	网点	分行	支行	网点
资产业务：						
利息收入						
相关营业税						
内部利息费用						
利差收入						
负债业务：						
内部利息收入						
法定准备金机会成本						
利息费用						
利差收入						
毛利差收入						
贷款损失*						
净利差收入						
非利差收入：						
手续费收入						
汇兑 损益						
非利息性投资收益/损失						
其他营业收入						
其他营业税						
营业收入						
经营费用：						
网点经营费用						
支行部门经营费用						
分行经营费用						
营业贡献						
管理费用：						
支行管理费用						
分行管理费用						
营业利润						
非营业项目						
税前总利润						
所得税						
净利润						

部分产品的利息收入合并在一起，难以区分

部分产品的利息支出合并在一起，难以区分

部分产品的手续费收入合并在一起，难以区分

缺少成本中心报告，导致各成本中心成本不明确

产品代码现状

现状

交易类型码

客户帐号 (核心系统中)

24601	4000 - 0001 - 08 - 1234567 - 22
-------	------------------------------------

总帐代码

总帐科目

5013050	1001 08 资产利息收入 个人贷款
---------	------------------------

总帐的结构性变动
必须经总部的授权

问题

- 数据汇总层次过高, 不能区分部分产品的利息, 余额和费用
- 系统必须检查每个帐户才能收集到这些收据

GL总帐

1001-08 个人贷款的利息收入

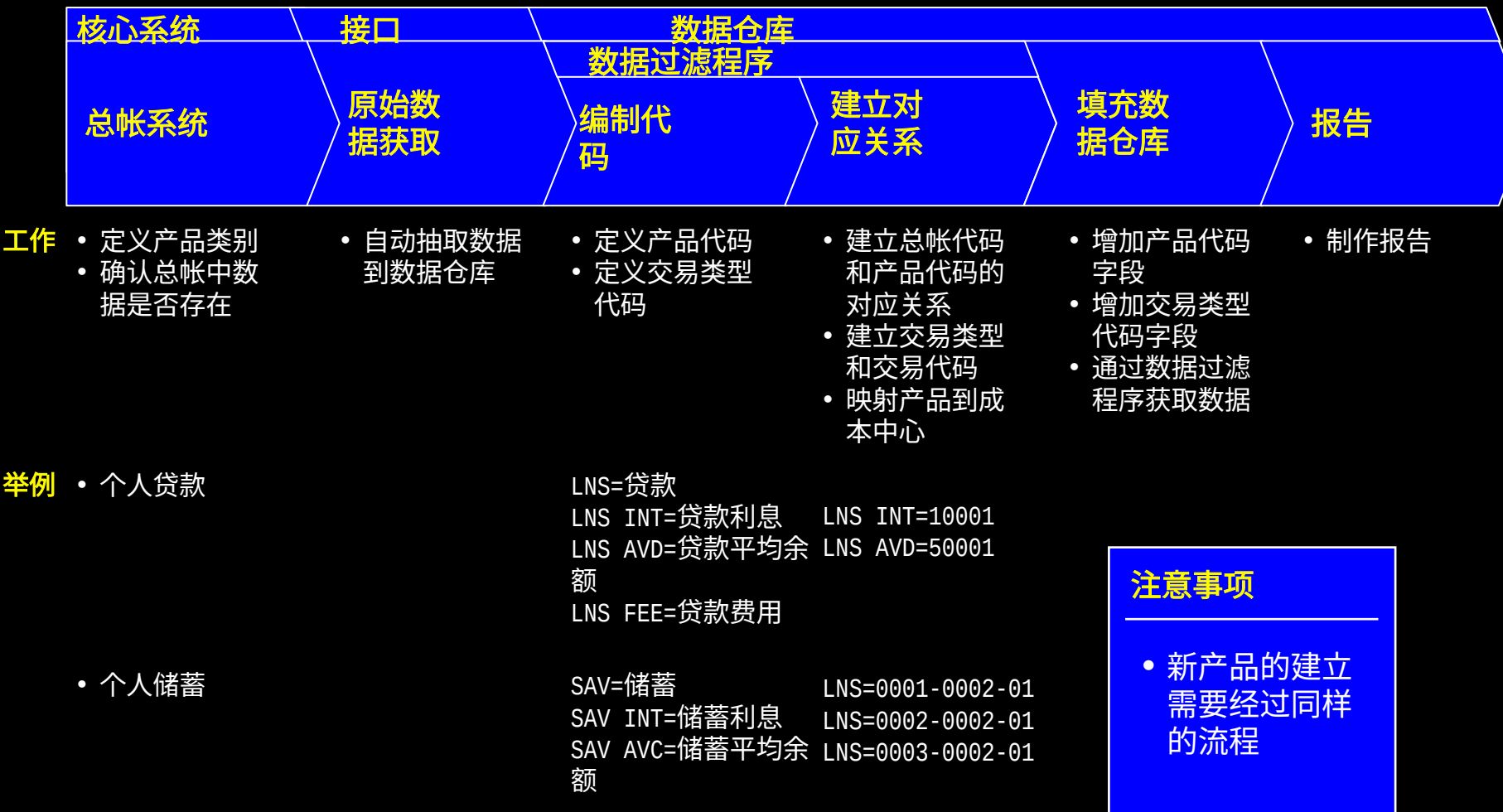
总帐代码	交易代码	总帐说明	实际说明	金额
1001	08	按揭贷款利息	贷款利息	500
1001	08	装修贷款利息	预期利息	300
1001	08	汽车贷款利息	贷款交易	200

个人贷款利息收入 = 1000

业务需求 – 增加产品和交易类型代码

业务要求	建议的变革	影响/变化
- 按产品和交易类型确定信息下列信息 – 利息收入和支出 – 手续费收入 – 余额 – 交易类型 – 资金内部转移利率	- 编制详细的产品代码 - 在数据仓库中建立产品代码和交易类型代码 - 建立核心系统交易代码和数据仓库中产品和交易类别代码的对应关系 - 建立数据过滤程序，从核心系统中提取数据，放入数据仓库	数据仓库中产品信息的细致程度由目前总帐系统和核心交易系统的数据细致程度决定

阶段1：在数据仓库中添加产品和交易类型代码



阶段1举例说明

示意

需要的产品

- 活期存款 – 个人
- 定期存款 – 个人
- 个人贷款 – 个人
- 活期存款 – 公司
- 定期存款 – 公司
- 商业贷款 – 公司

确认总帐中数据是否存在

总帐代码

- 利息收入/支出
- 手续费
- 余额

编制
代码

产品代码与总帐代码对应关系

交易	总帐代码
TMD INT	10001
TMD INT	50001
•	•
•	•
•	•

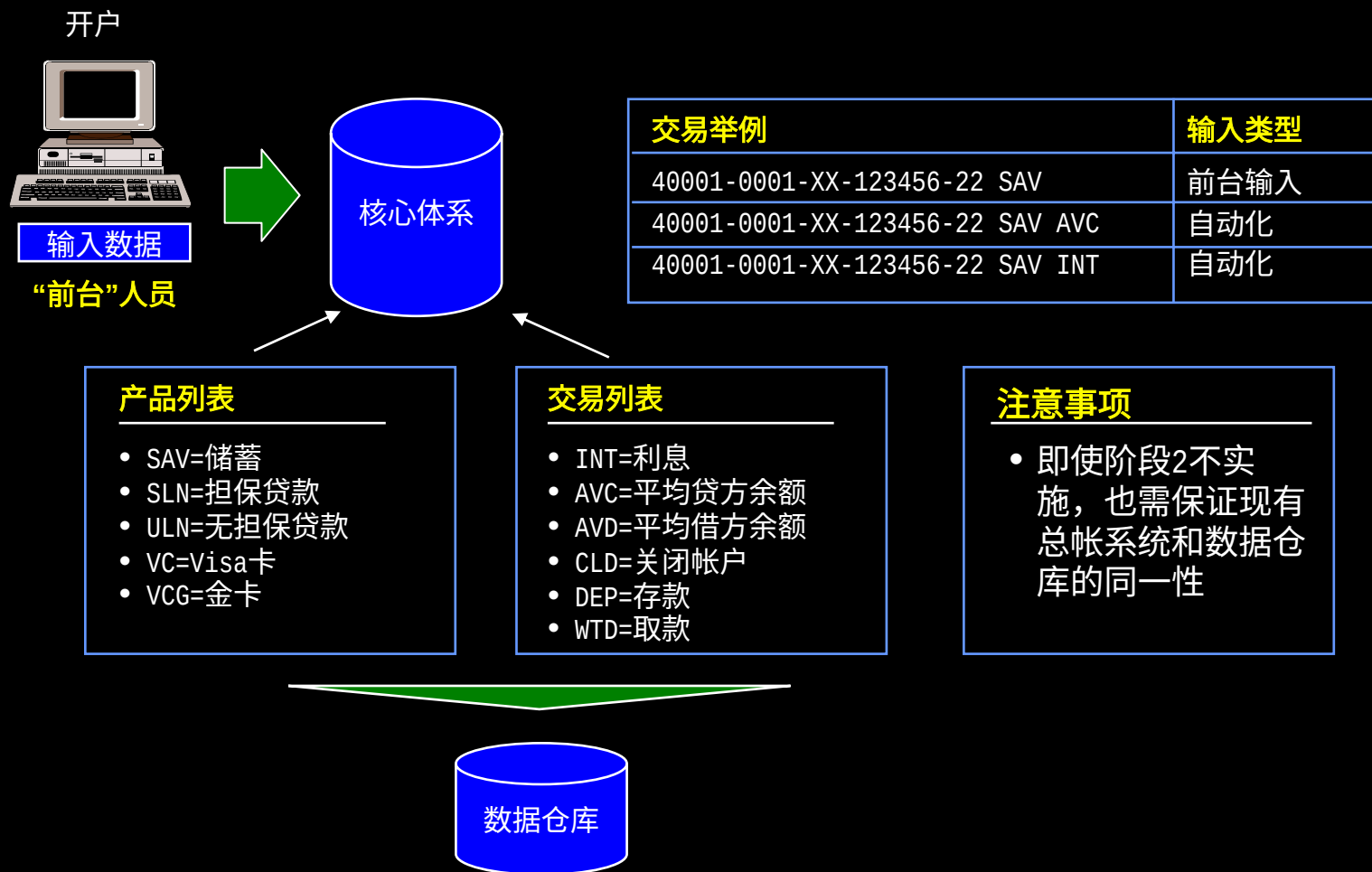
通过数据
过滤
程序获
取数据

数据仓库

数据仓库产品和交易类型代码表

TMD：个人定期存款
TMD AVC：个人定期存款平均余额
TMD INT：个人定期存款已付利息
•
•
COM：公司商业贷款
COM INT：公司商业贷款 已收利息
COM AVD：公司商业贷款平均余额

阶段2：将产品和交易类型代码引入核心系统



自动化需求报告

数据获取

信息系统结构

报告制作

- 需求总结
- 地理单元/成本中心报告
- 产品报告
- **客户报告**
- 渠道报告

损益表数据差距 - 客户

差距

资产业务：	单个公司客户	母公司/集团公司	行业类型	所有制类型	客户经理	客户类型
利息收入						
相关营业税						
内部利息费用						
利差收入						
负债业务：						
内部利息收入						
法定准备金机会成本						
利息费用						
利差收入						
毛利差收入						
贷款损失*						
净利差收入						
非利差收入：						
手续费收入						
汇兑 损益						
非利息性投资收益/损失						
其他营业收入						
其他营业税						
营业收入						
经营费用：						
网点经营费用						
支行部门经营费用						
分行经营费用						
营业贡献						
管理费用：						
支行管理费用						
分行管理费用						
营业利润						
非营业项目						
税前总利润						
所得税						
净利润						

缺少母公司/集团公司代码

由于缺少客户经理代码，无法自动获得客户经理利润报告

缺少成本中心报告

缺少客户类型分类标准，目前无法产生报告

客户特征信息需求

- 客户代码

- 母公司/集团公司

- 行业类型

- 客户类型

- 信贷等级

- 授信额度

- 所有制形式

- 帐户状态

- 关系经理

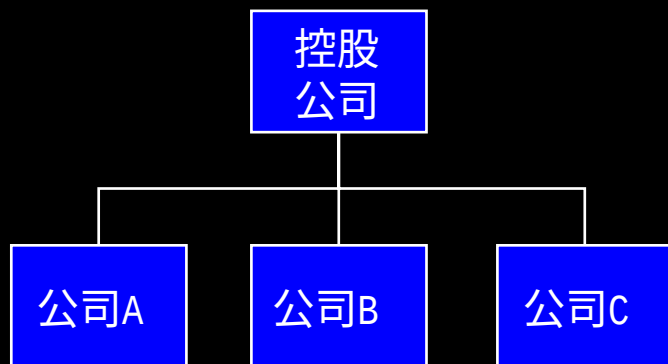
母公司/集团公司代码

现状

- 仅有客户信息号

9999 - 9999 - 99999
地区 客户信息号

- 没有母公司/集团公司代码



影响

- 很难管理银行与母公司/集团公司的关系，难以管理客户风险

业务要求 – 母公司/集团公司代码

业务要求

- 可利用客户信息进行分类整合，显示与银行的总体关系

建议的变革

方案1：数据仓库

- 在数据仓库中建立母公司/集团公司代码

方案2：客户信息系统

- 在客户信息系统中加入母公司/集团公司代码

影响

- 方案1中的数据录入工作每月进行一次
- 方案2中的母公司/集团公司代码是在新帐号开户时加入客户信息系统

母公司/集团公司代码方案一

① 数据仓库方案

阶段1：数据仓库方案

母公司/集团公司识别

客户代码	母公司代码
<u>654321</u>	<u>654321</u>
<u>123456</u>	<u>654321</u>
<u>345123</u>	<u>654321</u>
<u>876543</u>	<u>654321</u>
<u>853212</u>	<u>853212</u>
<u>864131</u>	<u>853212</u>



客户利润率报告

母公司：853212

客户利润率报告

母公司：654321
 母公司成员：654321
 123456
 345123
 876543

母公司/集团公司代码方案二

② 改变客户信息系统

阶段2：在CIS 中加入母公司/
集团公司代码

客户信息系统

客户代码	123456
母公司/集团 公司代码	654321



输入数据

前台人员

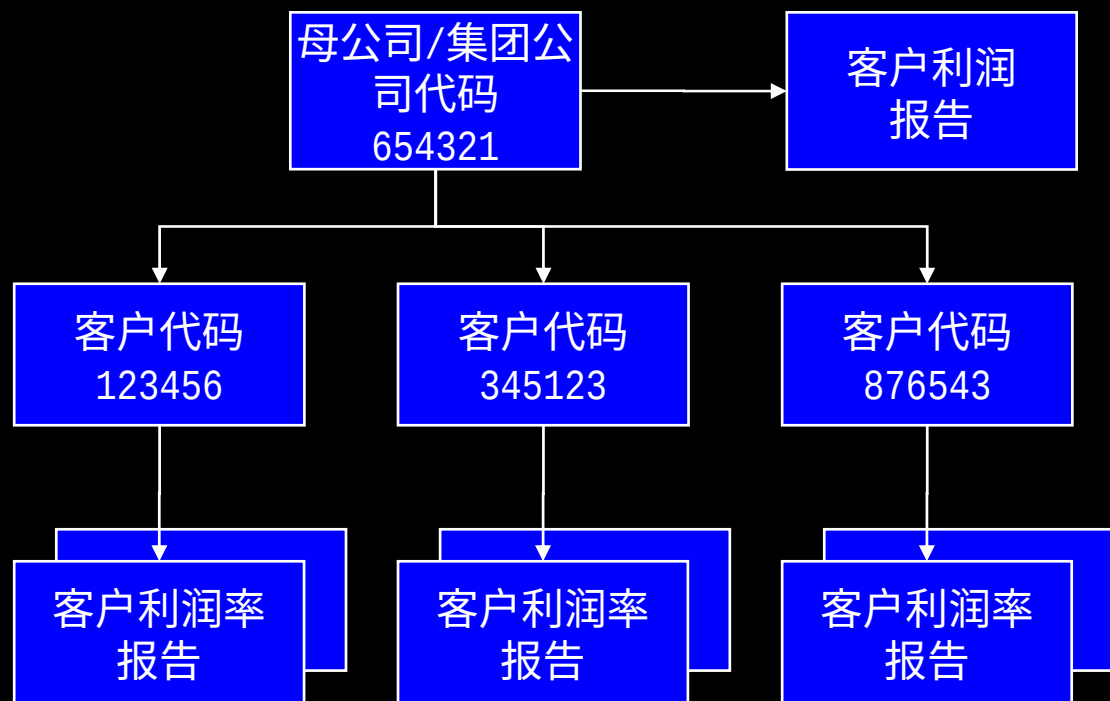
客户利润率报告

母公司：853212

客户利润率报告

母公司：654321
母公司成员：654321
123456
345123
676543

母公司/集团公司利润报告举例



客户利润报告

母公司/集团公司代码：
654321

- 客户代码便于编制个别客户利润率报告

- 母公司/集团公司代码提供了解整个母公司/集团公司与银行的关系

客户特征信息需求

- 客户代码
- 母公司/集团公司
- 行业类型
- 客户类型
- 信贷等级
- 授信额度
- 所有制形式
- 帐户状态
- 关系经理

现状

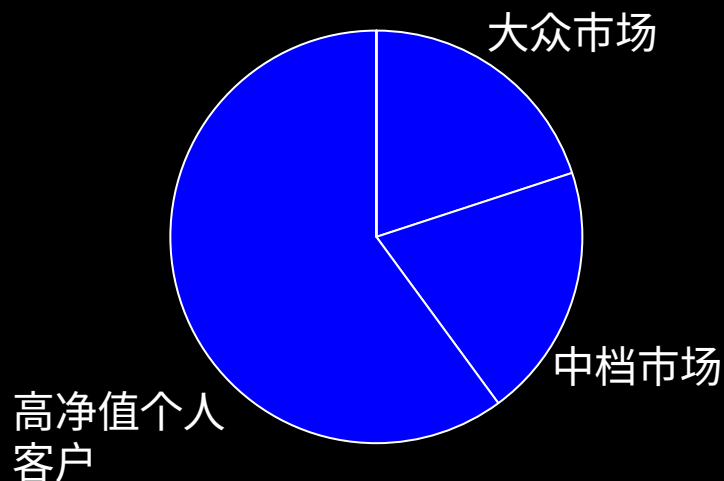
现状

- 无客户细分



影响

- 客户群利润报告无法产生



- xx银行无法回答以下这些问题
 - 各类客户对xx的价值有什么区别？
 - 哪些是xx银行的目标客户群体？
 - 哪一客户群体的利润最低？

业务要求 – 增加客户类型

业务要求

- 确定市场细分
- 把客户归入相应的市场细分类别

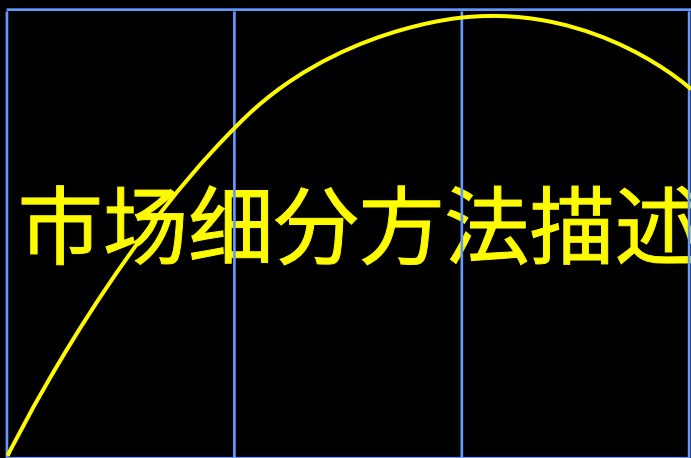
建议的变革

- 确定客户细分类别
- 在核心系统中创建一个表格，用以确定细分类别
- 在客户信息系统中加入客户类别这一项目

影响

- 大量的一次性工作

收入



高价值客户

中等市场

大众市场

特征

- | | | |
|------------------------|------------------------|-----------------|
| • 存款余额
大于10万
元 | • 存款余额5
千-5万元 | • 存款余额
小于5千元 |
| • 资产余额
大于5万元 | • 资产余额5
千-2.5万
元 | • 资产余额
小于5千元 |
| • 使用的产
品数大于
2.5个 | • 使用的产
品数大于
1.5个 | • 使用的产
品数≤1个 |

通过抽样计算和市场调查获得

核心系统



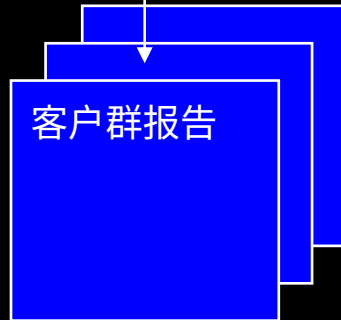
数据获取程序

客户信息系统

名称
行业
客户类别
⋮



客户群报告



客户特征信息需求

- 客户代码
- 母公司/集团公司
- 行业类型
- 客户类型
- 信贷等级
- 授信额度
- 帐户状态
- 所有制形式
- 关系经理

信用等级现状

现状

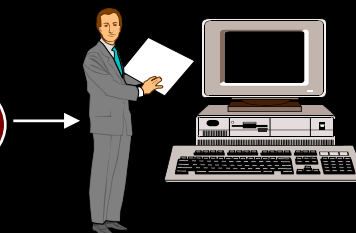
- 现有信用等级与产品联系在一起，而不是完全只与客户联系在一起



影响

	信用等级
信用卡	AA
客户甲	A
汽车贷款	B

新的贷款申请



- 由于客户在各个产品上所得到的信用等级可能不一致，导致在审核各类贷款时，标准不一

业务要求 – 信用等级

业务要求

- 信用等级应只与客户挂钩
- 各子公司的信用等级信息应与母公司客户信息相连接

建议的变革

- 使客户信息系统中现有的信用等级字段保持与各产品相关联的客户信用等级相一致
- 通过母公司代码连接各子公司的信用等级状况

启示

- 信用等级需要手工维护

CIS

客户信息编号：1234567
信用等级：AA
组标识号：5671234

例

客户的信用
等级下降

CIS

客户信息编号：1234567
信用等级：aa
组标识号：5671234

在信用等级
审查后，手
工修改

客户：1234567
信

用等级

贷款1 AA

贷款2 AA

贷款3 AA

根据客户
信息系统的变
化自动修改

客户：1234567
信

用等级

贷款1 aa

贷款2 aa

贷款3 aa

客户特征信息需求

- 客户代码
- 母公司/集团公司
- 行业类型
- 客户类型
- 信贷等级
- 授信额度
- 帐户状态
- 所有制形式
- 关系经理

帐户状态

现状

资产

- 无法区别活跃帐户和“睡眠”户

负债

- 不良贷款没有根据逾期天数进行区分

举例：逾期贷款

- 逾期1天
- 逾期30天
- 逾期90天
- 逾期120天
- 同等对待

逾期利率

- 无此信息

影响

资产

- 不活跃帐户实际为亏损帐户

负债

- 逾期贷款未能较早确定并进行相应管理，如

逾期时间

- 逾期7天=延迟
- 逾期31-60=逾期
- 逾期61-90天=不良贷款

采取的行动

- 致函
- 致电/走访
- 采取法律手段

业务要求

- 根据资产和负债确定每一个帐户的状况

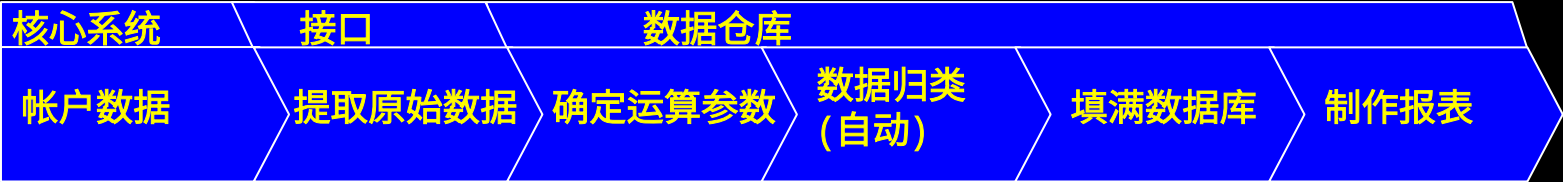
建议的变革

- 在数据仓库中建立帐户状况字段
- 确定帐户状况的计算法则
- 提供计算法则单独的输入屏以实现系统的灵活性

影响/变化

- 管理信息人员输入用于过滤数据的参数值以便建立正确的帐户状态
- 过滤过程是自动实现的

通过数据仓库确定帐户动态



数据说明

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 客户A
到期日：
nnnn年6月24日
实际支付日：
nnnn年7月5日 | <ul style="list-style-type: none">• 贷款=如果逾期<7天为活跃帐户• 贷款=如果逾期在7天至30天之内为延迟• 存款=如果余款为0关闭帐户 | <ul style="list-style-type: none">• 客户A：活跃贷款• 客户B：延迟• 客户C：关闭 |
|--|--|--|

工作

- | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 确定能够获得所需要得数据 <p>例如：
到期日和
实际支付日</p> | <ul style="list-style-type: none">• 设计计算法则 <p>例如：
逾期天数</p> | <ul style="list-style-type: none">• 对运算参数进行编程• 输入运算参数 | <ul style="list-style-type: none">• 利用前一步骤确定的运算规则，实现数据归类的自动操作 | <ul style="list-style-type: none">• 建立帐户状态字段• 填充字段 | <ul style="list-style-type: none">• 制作报表 |
|--|--|--|---|---|--|

通过数据仓库确定帐户动态举例

核心银行系统		
贷款1	逾期	30天
贷款2	逾期	90天
贷款3	逾期	10天
贷款4	逾期	1天
贷款5	关闭	
存款1	关闭	
存款2	无交易	600天
存款3	无交易	300天
存款4	无交易	900天
存款5	多次交易	

数据提取和过滤		
产品	帐户动态	特征
贷款1	活跃	<7天
贷款2	延迟	7-30天
贷款3	逾期	31-60天
贷款4	不良	61-90天
贷款5	关闭	余额
存款1	活跃	交易
存款2	不活跃	730天内无交易
存款3	关闭	无余额

更新数据库

数据库			
帐户	余额	动态	交易次数
贷款1	5,000	延迟	N/A
贷款2	10,000	NPL	N/A
贷款3	1,200	延迟	N/A
贷款4	50,000	活跃	N/A
贷款5	0	关闭	N/A
存款1	0	关闭	0
存款2	5,000	活跃	2
存款3	3,250	活跃	5
存款4	150	不活跃	0
存款5	500	活跃	10

管理报告

客户特征信息需求

- 客户代码
- 母公司/集团公司
- 行业类型
- 客户类型
- 信贷等级
- 授信额度
- 帐户状态
- 所有制形式
- 关系经理

关系经理代码现状

-
- 每一位关系经理有一个6位识别代码
 - 该代码未在系统中使用

目前

启示

- 没有形成对关系经理客户构成的全面认识
- 无法设定和衡量关键业绩指标

业务要求 – 增加关系经理代码

业务要求

- 客户可以由关系经理分为不同群体

建议的变革

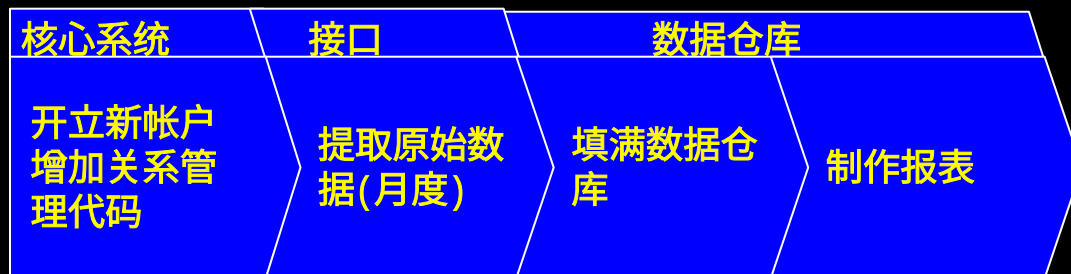
- 在客户信息系统中加入关系经理字段
- 前台人员在开设帐户指派相应的关系经理
- 直接从数据库中提取

影响

- 针对每一位客户经理指派相应的关系经理



数据输入
“前台人员”



工作

- 确定关系经理
- 实现自动操作
- 在关系经理一栏中填满相关数据

客户经理
利润报告

举例

- 关系经理
532123负责
支行5的所
有中小型公
司客户
- 客户 关系经理
123456 532123

数据获取

信息系统结构

报告制作

自动化需求报告

- 需求总结
- 地理单元/成本中心报告
- 产品报告
- 客户报告
- 渠道报告

损益表数据差距 – 渠道

■ 差距

资产业务：	电子渠道	分行渠道
利息收入		
相关营业税		
内部利息费用		
利差收入		
负债业务：		
内部利息收入		
法定准备金机会成本		
利息费用		
利差收入		
毛利差收入		
贷款损失*		
净利差收入		
非利差收入：		
手续费收入		
汇兑 损益		
非利息性投资收益/损失		
其他营业收入		
其他营业税		
营业收入		
经营费用：		
网点经营费用		
支行部门经营费用		
分行经营费用		
营业贡献		
管理费用：		
支行管理费用		
分行管理费用		
营业利润		
非营业项目		
税前总利润		
所得税		
净利润		

缺少成本中心报告，导致成本中心成本不明确

数据获取

信息系统结构

报告制作

自动化需求报告

- 需求总结

- 地理单元/成本中心报告

- 产品报告

- 客户报告

- 渠道报告

- 信息系统变化综述

- 建议方案详细介绍

- 总帐系统

- 数据仓库

- 核心系统

- 数据过滤程序

- 系统管理

- 系统运行时间表

- 数据保留

✓ 涉及到信息系统的模块

信息系统模块	总帐系统	客户信息系统	数据仓库	数据获取程序	核心系统 (DB2)
数据获取需求					
添加成本中心代码	✓		✓		
添加产品代码			✓	✓	✓
产品分类更细	✓				
添加客户信息种类			✓		
母公司/集团公司代码		✓	✓	✓	
行业类型		✓	✓		
客户群代码		✓	✓	✓	
信用等级		✓	✓	✓	
授信额度		✓	✓		
帐户状态		✓	✓		✓
关系经理代码		✓	✓	✓	

信息系统变化的建议方案总结

 建议方案

需做变化的信息系统模块

1. 总帐系统

可选的方案

1.1 购买新的总帐系统，与现有总帐系统同时使用，分别起不同的作用

1.2 修改现有的总帐系统

2. 客户信息系统

2.1 在客户信息系统中添加所需特征字段

2.2 在客户信息系统和数据获取程序中添加所需客户特征字段

3. 数据仓库

3.1 利用新的总帐系统建立数据仓库

3.2 独立建立数据仓库

4. 交易系统

4.1 在各交易系统中添加一致的产品代码

4.2 在数据获取程序中添加产品代码

5. 数据获取程序

5.1 产品识别

5.1.1 将产品一一对应的映射到总帐系统

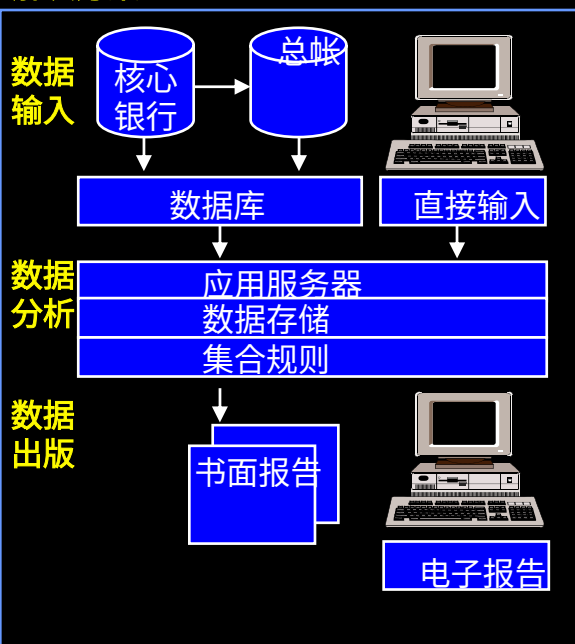
5.1.2 添加产品大类代码

5.2 成本分摊

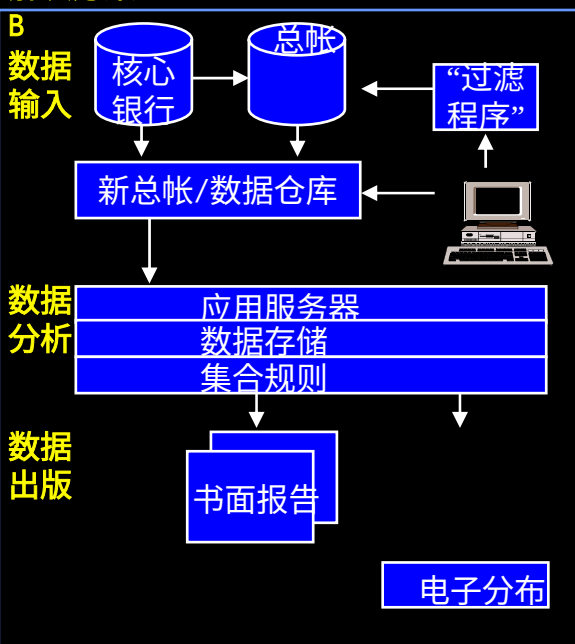
5.2.1 全部自动化

5.2.2 Excel表格

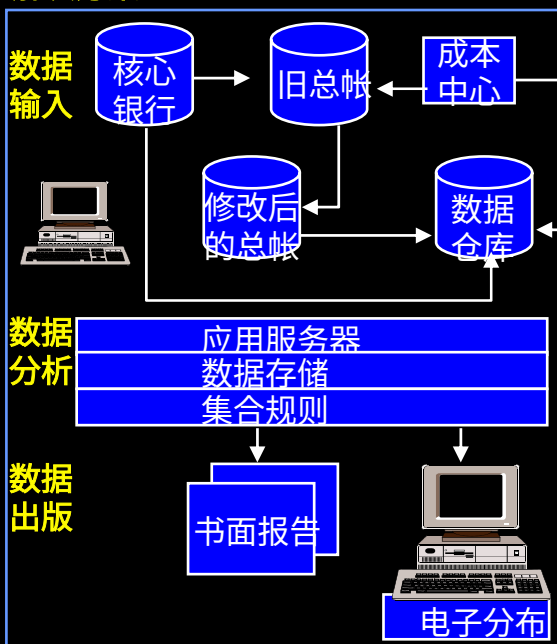
解决方案 A



解决方案 B



解决方案 N



□ 建议方案

- 总帐，核心系统及管理信息系统都使用同一数据库和平台，比如Oracle和Sun
- 总帐的主要用途在于会计核算
- 数据仓库的数据从核心系统和总帐中获取

- 核心系统和现有总帐使用的接口和数据库保持不便
- 购买一个新的总帐系统，新的总帐与核心系统数据库之间使用新的接口
- 新的总帐同时做为数据仓库
- 新的总帐自动更新现有总帐

- 增加成本中心报告和成本分摊模块
- 创建单独的数据仓库

信息系统结构方案评估

 建议方案

评估标准	方案一	方案二	方案三			建议原因
1. 满足利润报告系统的需求				满足	不满足	我们建议方案二因为： • 实施风险小 • 采用逐步渐进的方式建立未来的理想系统，同时培养能力 • 投资额合理
2. 实施风险				低	高	
3. 建立的难易程度				易	难	
4. “学习机会”				多	少	
5. 投资额				高	低	
6. 总行批准可能性				高	低	

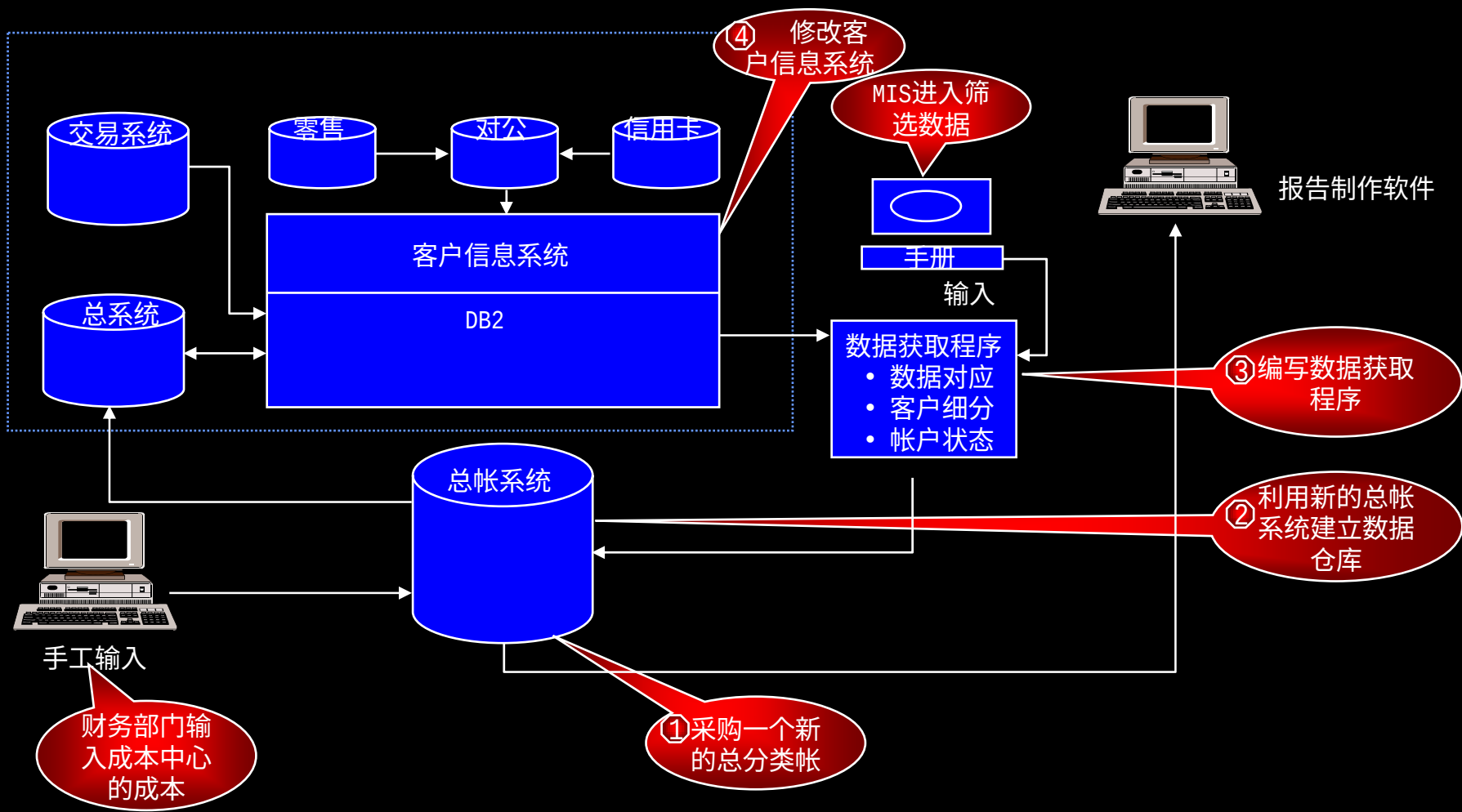
数据获取

信息系统结构

报告制作

自动化需求报告

- 需求总结
- 地理单元/成本中心报告
- 产品报告
- 客户报告
- 渠道报告
- 信息系统变化综述
- 建议方案详细介绍
 - 总帐系统
 - 数据仓库
 - 核心系统
 - 数据过滤程序
- 系统管理
 - 系统运行时间表
 - 数据保留



报告内容

- 项目进展综述
- 第一阶段利润报告系统
- 客户服务战略初步成果
- 第二、三阶段利润报告系统
- 动因成本法介绍
- 下一步工作计划

- 动因成本分摊法介绍

报告内容

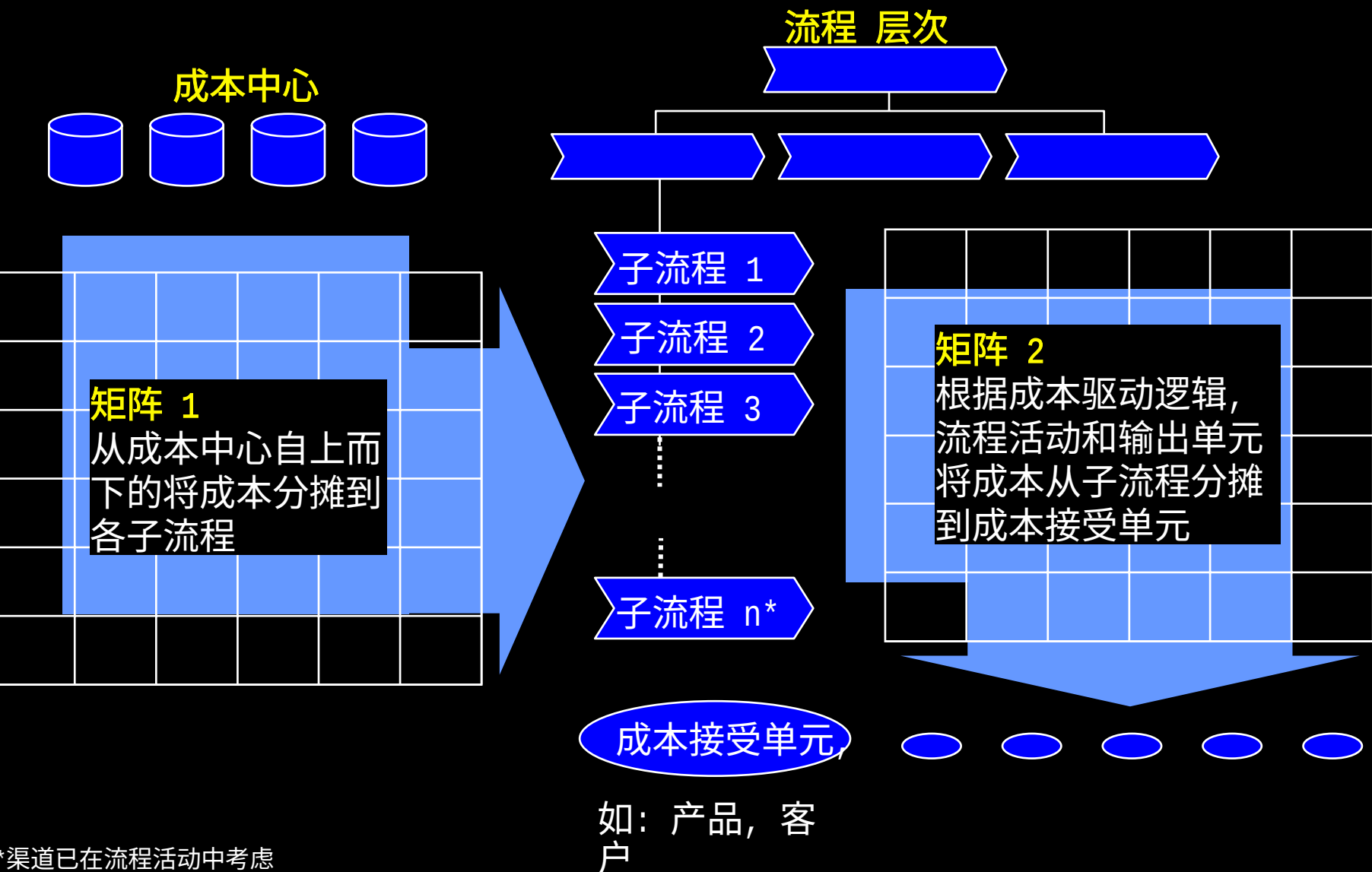
- 动因成本分摊法举例

- 活期存款动因成本分摊工作计划

传统基数成本分摊法与动因法之间的区别

特征	传统基数分摊法	动因法
• 计算方法	从成本中心  通过  分摊基数分摊到  成本接受单元	从成本中心  通过  子流程  输出单元分摊到  成本接受单元
• 成本分摊	传统会计系统通过分摊基数对成本进行分摊	动因法通过对企业活动的具体分析, 根据活动驱动成本的原理进行成本分摊

动因法的基本逻辑



矩阵1分摊逻辑概述

成本中心



子流程

由专家进行的自上而下的成本分摊，包括以下三步：

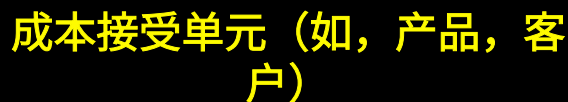
1. 直接成本的分摊
2. FTE*分配到子流程
3. 间接成本按FTE比例进行分摊

	I	II	III
10 FTE	0	0	0
200万	0	0	0
45万	0	0	0
0	0	15 FTE	
0	0	400万	
0	0	100万	
0	8 FTE	0	
0	100万	0	
0	80万	0	
12 FTE	0	0	
300万	0	0	
55万	0	0	

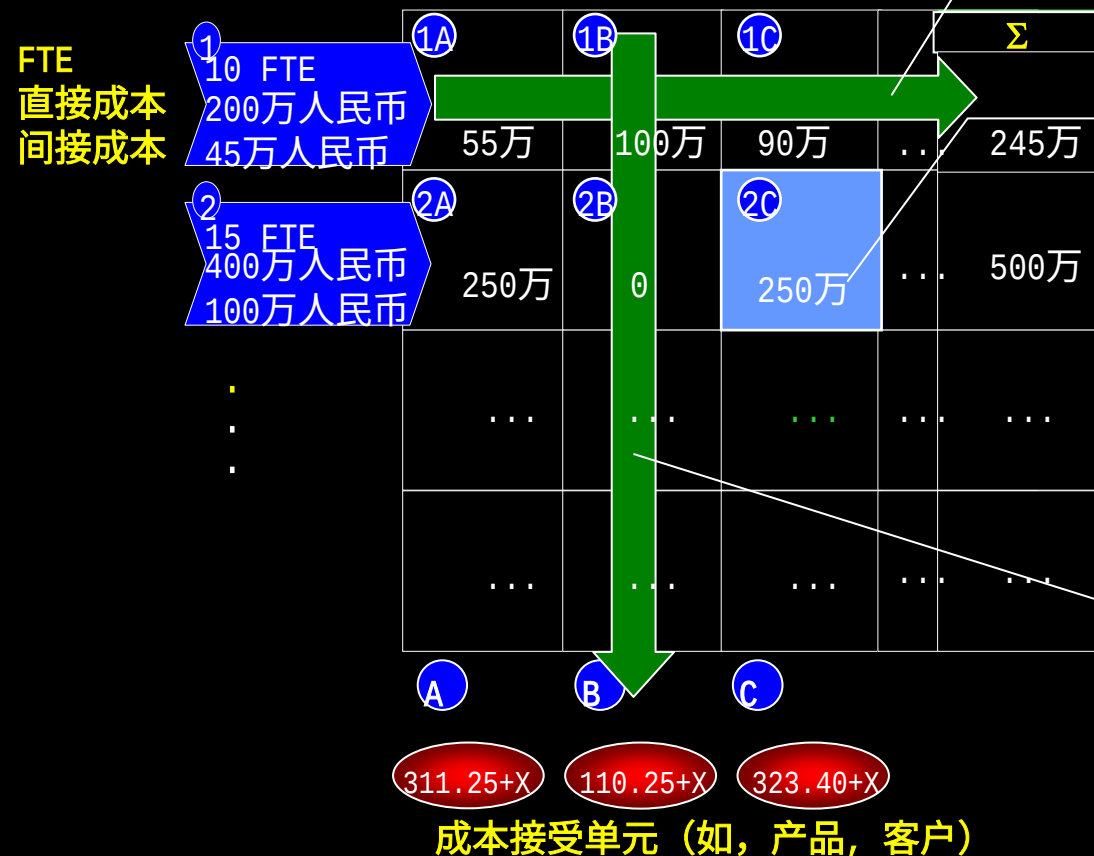


45 FTE
= 1000万
280万

*FTE代表一个全职员工的时间
资料来源： 麦肯锡



矩阵2分摊逻辑说明

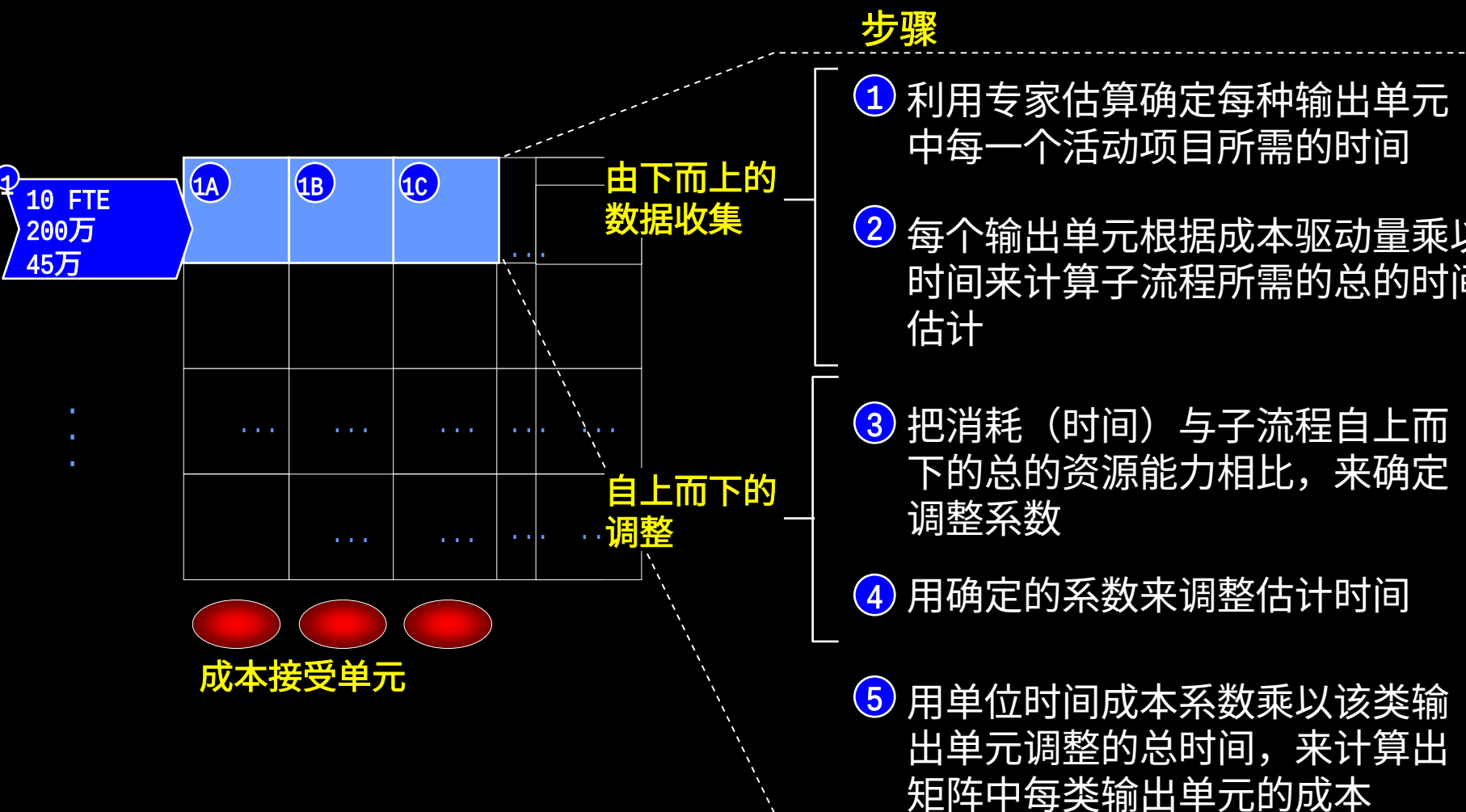


横向上, 每个子流程的资源(成本)分摊至其输出单元

矩阵中的每个域代表某个子流程为某个成本单元提供了多少资源(在这里, 子流程②对应成本单元(产品C);在这个域中的项称为“输出单元”(在这里, 输出单元为2C);输出单元的量是“成本驱动的量”

在纵向上, 每个域的成本(输出单元的类型)分摊至其成本接受单元

在一个子流程中分摊资源的不同步骤



步骤 1 – 估计一个输出单元所需的时间

示意

通过把子流程划分为各项活动，可以有效地自下而上地进行估计

某一类型的输出单元
的一项工作的估计时间

	输出单元 1A	输出单元 1B	输出单元 ...
活动	时间 (分钟)	1B	1C
X	10	2	8
Y	4	10.4	2
Z	15	2.0	17
估计一个输出单元所需的时间 分钟	29	32.4	27

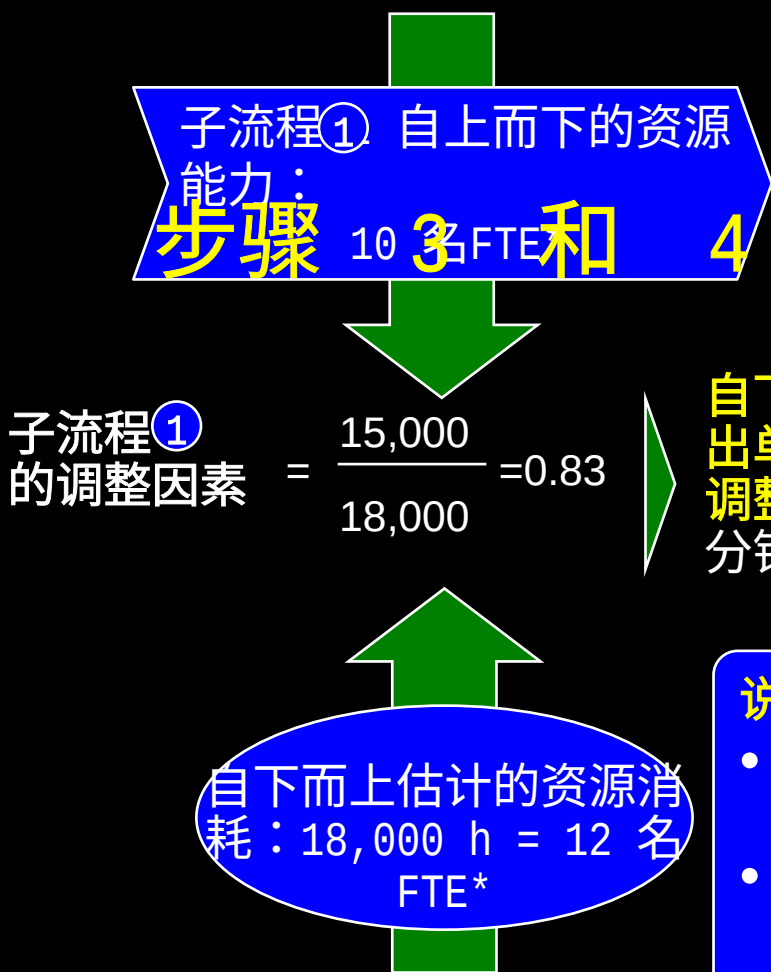
本调查的结果是一个子流程输出单元估计的所需总时间

步骤 2 – 计算每个子流程的估计总时间消耗

示意

输出单元类型（子流程 1 ）					
输出单元	1A	输出单元		输出单元	
		1B		1C	
自下而上估计结果： 一个输出单元所需的时间总计 分钟	25.0	32.4		27.0	
	⊗	⊗		⊗	
成本驱动量 取自现有数据库中	10,800	15,000		12,000	
	=	=		=	
估计时间总计 每种输出单元所需的时间 分钟	270,000	+	486,000	+	324,000
			=		
			1,080,000 ÷ 60		
			=		
子流程 1 中所需消耗的时间总计 小时			18,000		

自上而下的调整



自下而上估计的输出单元所需时间的调整分钟

1A	1B	1C
25.0×0.83	32.4×0.83	27.0×0.83
= 20.8	= 27.0	= 22.5

说明

- 在现实中，不能期望自下而上的估计与自上而下的估计相等。因此需要进行自上而下的调整
- 成本分摊的精度在总体上讲，仅由各输出单元的相对精度有关（系统的高估或低估并不影响总体精度）

* 假设：1 MY（人工年）= 1,500 小时

步骤 5 – 每类输出单元总成本的计算

输出单元类型	1A	1B	1C
自下而上估计结果： 一个输出单元所需的时间总计 分钟	20.83	27.0	22.5
	X	X	X
成本驱动量	10,800	15,000	12,000
	=	=	=
每类输出单元调整后的 时间总计 小时	3,750	6,750	4,500
	X	X	X
子流程① 内每小时的 成本系数*	163	163	163
	=	=	=
子流程① 内每类输出 单元的总成本*	61.25	110.25	73.5

矩阵 2

①	1A	1B	1C		Σ
10 FTE* 直接成本200 间接成本45万	61.25万	110.25万	73.5万		245万
⋮					

*子流程①的成本系数=人民币 $\frac{245万}{10 \times 1,500}$ 人民币/小时

资料来源： 麦肯锡

报告内容

- 动因成本分摊法介绍

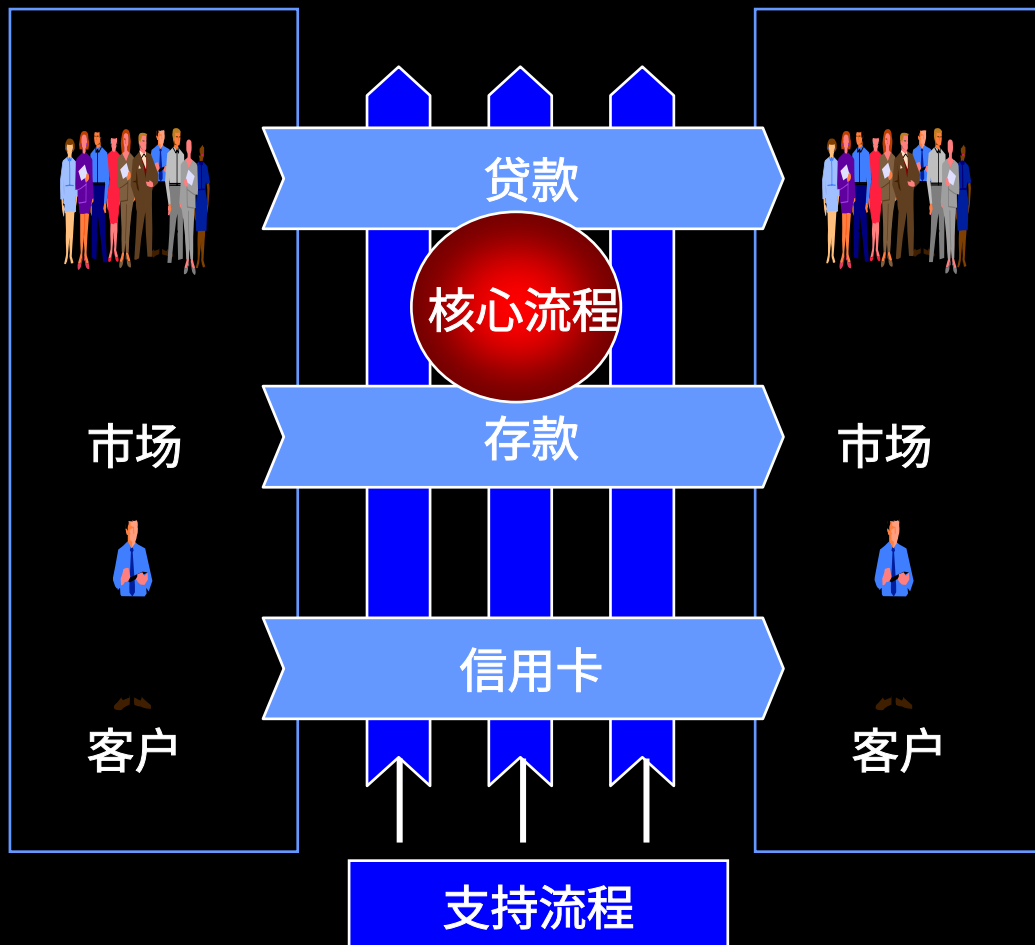
动因成本分摊法举例

- 活期存款动因成本分摊工作计划

建立动因成本分摊系统的步骤

	① 定义核心流程 和子流程	② 从成本中心 到子流程进 行自上而下 地成本分摊	③ 定义子流程中 的活动，成本 驱动因素和输 出单元	④ 准备自下而 上的成本分 摊调查问卷	⑤ 利用调查问 卷进行调查 和专家访谈	⑥ 调整调查结果 后进行子流程 到期输出单元 的分摊	⑦ 将输出单元 的成本分摊 到成本接受 单元
时间 要求	• 6-8周	• 4-6周	• 4周	• 2-4周	• 8周	• 1-2周	• 1-2周
资源 要求	• 10-15FTEs	• 15-20FTEs	• 10-15FTEs	• 15-20FTEs	• 15-20FTEs	• 1-2FTEs	• 1-2FTEs
主要 最终 产品	• 定义核心流程 • 定义全程子流程及基本要素 • 定义成本驱动因素 • 定义负责人/部门 • 定义输出单元 • 被分摊成本清单	• 从上而下看成本分摊	• 在子流程内新有活动的清单	• 调查问卷	• 确定子流程活动的时间	• 调整时间 • 在子流程内将成本分摊到各项活动	• 产品成本分摊 • 客户成本分摊 • 单位产品成本

步骤1：核心流程定义



关键议题

- 充分利用现有合理的流程
- 如果需要设计新流程，需要考虑以下因素
 - 核心流程应与最终产品直接对应
 - 保证“从头到尾”流程的完整性
 - 核心流程与支持流程之间应该有明确定义的界面

步骤1：贷款流程举例

核心流程

贷款

核心流程

- 是否对应于清楚定义的产品
- 是否对应于清楚定义的客户市场
- 该流程是否还有可能成为利润中心

子流程

产品设计

贷款审核和发放

贷后服务和管理

清收

第N个子流程

活动

获得客户信息

决定是否提供贷款

选择合适的产品和利率

完成贷款文件

审核申请并录入

步骤2：从成本中心到子流程自上而下地分摊成本时，可分为三步

贷款举例

A 分行		B 子行		C 网点	
步骤	1. 分摊直接成本				
	2. 分摊全职雇员				
	3. 剩余成本按已分摊的全职雇员比例进行分摊				

子流程

产品设计

贷款审核和发放

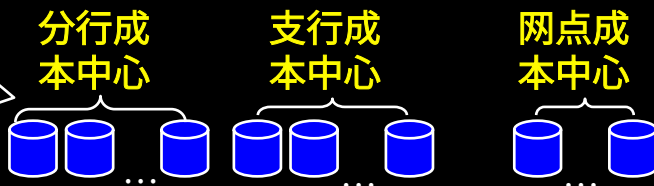
贷后服务和管理

清收

... N个子流程

步骤2: 成本中心到子流程自上而下的分摊成本

全职雇员=30
直接成本=400万
间接成本=200万

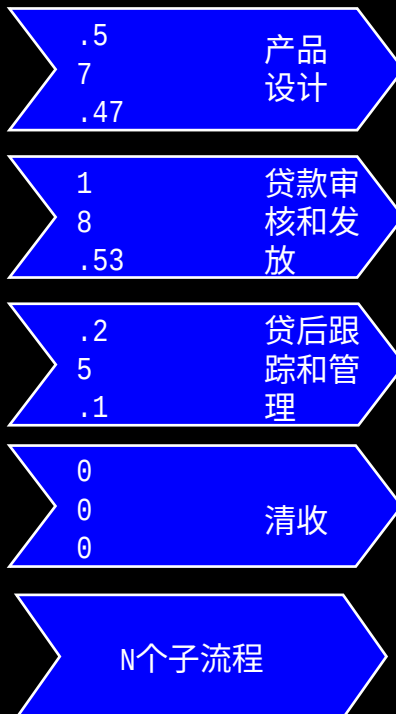


全职雇员=5
直接成本=0.2
间接成本=0.1
子流程

自上而下由专家进行
成本分摊的三步骤：

1. 分摊与工作有关
部门的直接成本
2. 把FTE分摊到每个
子流程
3. 按FTE比例分摊管
理费用和非直接成本

5					0	
7					0	
47					0	
1					0	
8					0	
53					0	
2					.2	
15					5	
1					.1	
0					0	
0					0	
0					0	



15
15+8+7
管理 =50%的所有

费用和间接费用被分摊到贷后跟踪和服务这一子流程

步骤2：专家估算直接成本和FTE的分摊

专家意见表

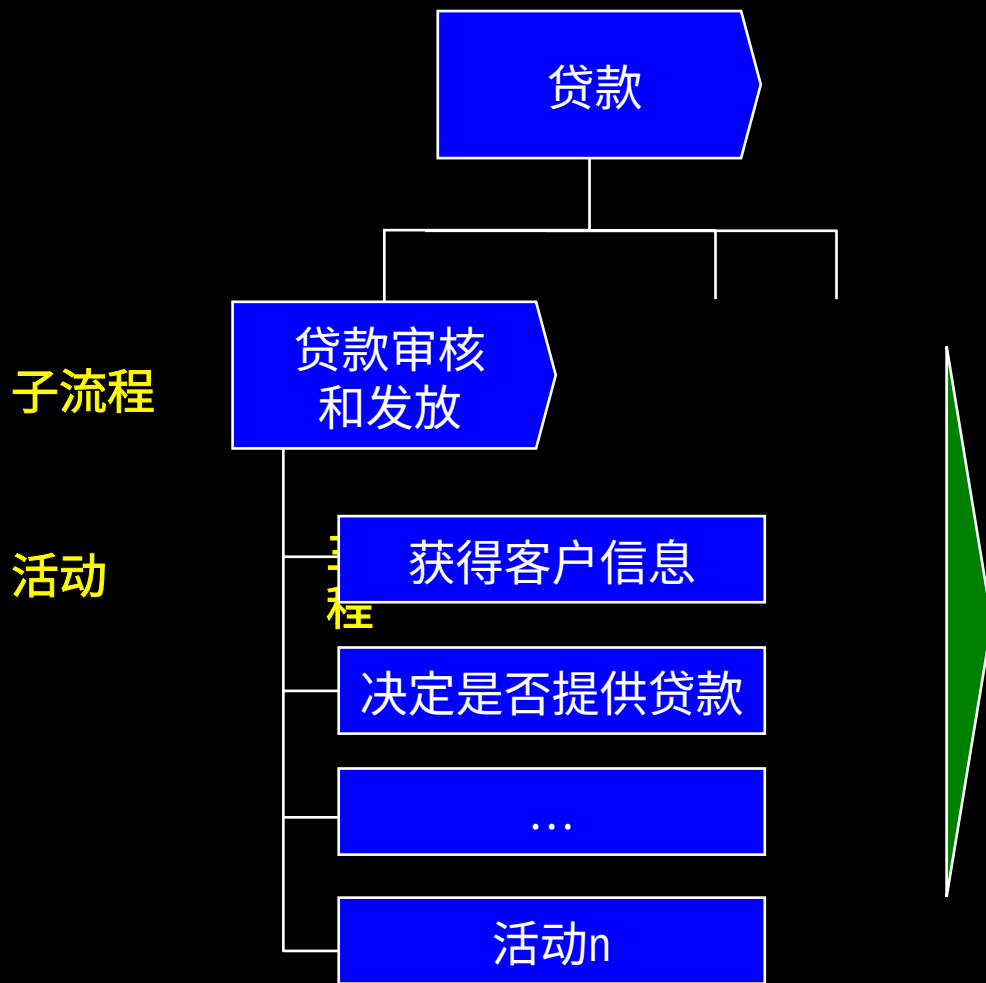
姓名： _____ 部门： _____ 访谈日期： _____			
访谈涉及的成本中心： _____		访谈涉及的核心流程： _____	
成本中心			
	直接成本（元）	间接成本（元）	FTE
子流程1			
子流程2			
子流程3			
⋮			
子流程N			
成本中心2			
子流程1			
子流程2			
⋮			

步骤2：制定一个合适的自上而下分摊FTE的方法

方法	精度	所需的工作量
• 确定每项子流程的现有成的工作组	• 很高	• 很低
• 由专家进行具体估计	• 中	• 高
• 由专家进行粗略的估计	• 低	• 低/中

选择合适的方法取决于数据的充分性及所给的时间

步骤3：按子流程分为几个活动



- 每个由数量驱动的子流程都分为几个活动
- 这些活动与工作流程中不同的步骤及子流程的输出单元类型相关
- 根据这些活动，可以高效地自下而上地进行估计

步骤3：定义子流程中活动的原则

- 活动需能精确地描述子流程的工作流，能帮助员工估计子流程中一个输出单元的消耗的资源(成本)
- 一方面，活动不能太细分以增加估计的工作量，另一方面也不要太笼统以致不能进行适当的估计
- 建议与专家进行商讨以确定活动的定义

步骤3：子流程贷款审批和发放中的活动定义

获取客户
信息

决定是否
错误

选择合适的产
品和利率

完成贷款
文件

审核申请
并登记

流程说明

- 通过电话或互联网获取客户信息用于信贷审核
- 将申请信息、内部客户信息和外部信贷报告相结合以评估借贷方的风险
- 进行风险评估以确定满足客户贷款需求的产品种类和利率
- 完成贷款文件，包括签名、抵押文件和其它必要的银行表格
- 审核贷款文件的完整性和正确性

成本驱动因素

- 申请数量
- 申请数量
- 申请数量
- 批准贷款数量
- 批准贷款数量

步骤4：准备自下而上的成本分摊调查问卷

把各子流程细分为具体活动，可使全面评估得以有效完成

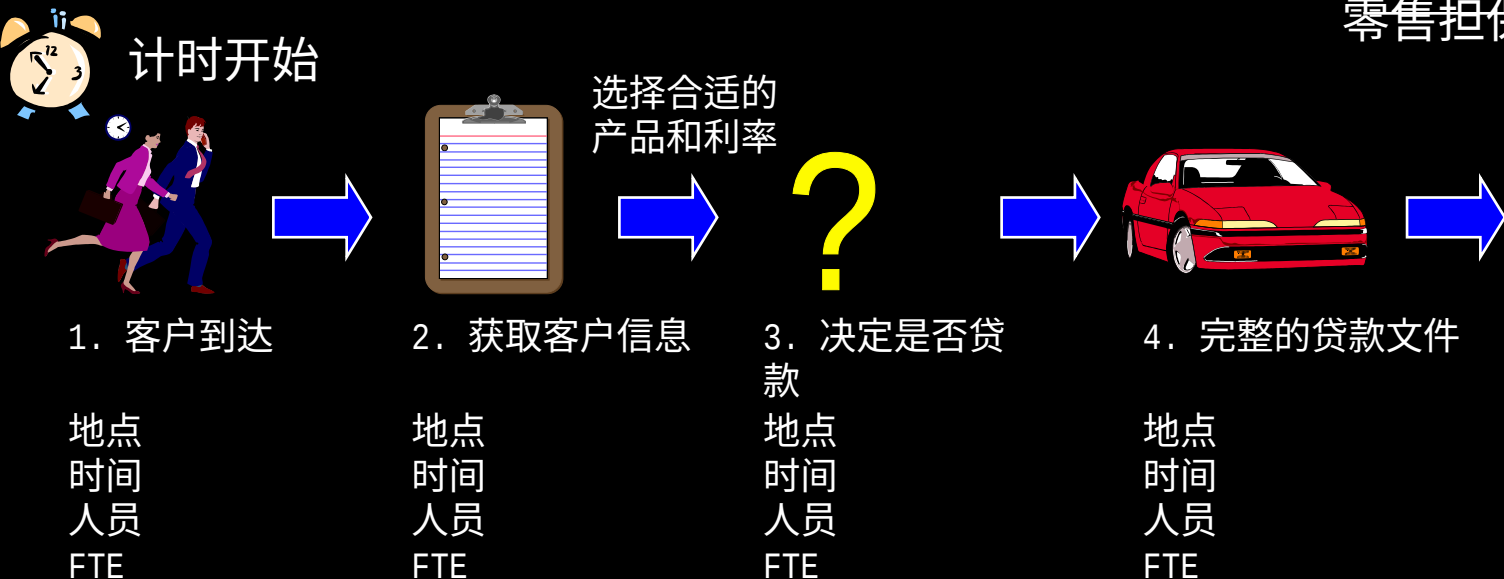
贷款审核和发放	活动内容	担保商业贷款	信用贷款
		时间（分钟）	时间（分钟）
	• 获取客户信息 • 决定是否贷款 • 选择产品和利率 • 完成贷款文件 • 更多活动	• 10 • 20 • 60 • 30	
	贷款审核和发放所需的全部时间（分钟）	• 350	

具体某类输出单元完成一项工作的时间

本调查表的调查结果即为子流程的某项活动所需的全部时间

步骤5：通过问卷调查获取活动所需时间

零售担保贷款举例一



5. 审核申请并登记

停止计时

地点
时间
人员
全职雇员数

总计

总时间=
总FTE=

必须估算出每子流程所需的总时间量

举例

估算贷款审核和发放所需的时间量

	商业担保贷款	零售担保贷款	商业无担保贷款	零售无担保贷款
自下而上估计结果： 每单元总时间（分钟）	350	240	375	255
	×	×	×	×
成本驱因素数量 (来自当前数据库)	1080	1500	1200	1700
	=	=	=	=
估算的每类型输出单元 所需的总时间（分钟）	378,000	360,000	150,000	433,500

所需总时间

$$1,621,500 \div 60 = 27,025 \text{ 小时/月}$$

步骤6：进行调整以保证与实际FTE相一致

子流程中自上而下的资源总量
=50全职雇员x 24,000小时

子流程的
调整因素

$$\frac{24,000}{27,025} = .89$$

自下而上的估计资源
消费量=27,025小时

自下而上
调整时间
安排

子流程-承销/发起			
商业-担保 贷款	零售-担保 贷款	商业-无担 保贷款	零售-无担 保贷款
350x.89 =311.5	240x.89 =213.6	375x.89 =333.8	255x.89 =227.0

步骤6：根据自上而下/自下而上等调整分摊到所有子流程

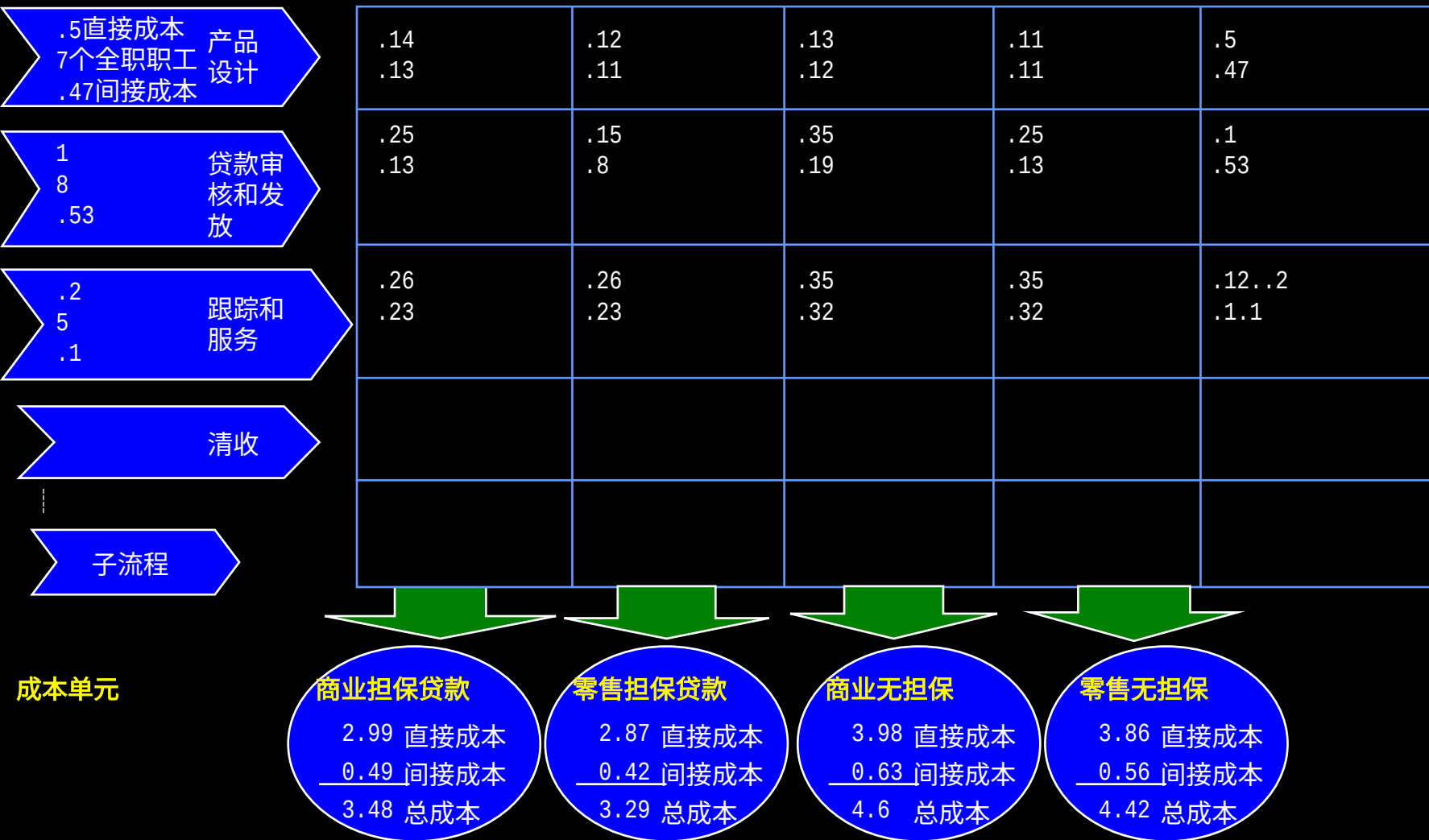
举例

估算承销/发起所需的时间量

估算承销/发起所需的时间量		商业-担保贷款	零售-担保贷款	商业-无担保贷款	零售-无担保贷款
自下而上估计结果： 每单元总时间		5.2x51.25 =266.5	3.6x51.25 =182.0	5.7x51.25 =289.4	3.8x51.25 =193.90
		⊗	⊗	⊗	
成本驱因素数量 (来自当前数据库)		1080	1500	1200	1700
		=	=	=	
总成本		287,820 ⊕	273,000 ⊕	347,280 ⊕	329,630

步骤6：根据流程时间和成本驱动因素数量把每个子流程分摊到成本单元中

单位：百万人民币



步骤7：将输出单元的成本分摊到成本单元

举例

	商业贷款		零售贷款	
	担保	无担保	担保	无担保
产品开发	150,000	50,000	75,000	30,000
发起/乘销	287,820	347,280	273,000	329,630
处理/维护	750,000	825,000	500,000	610,000
贷款损失控制	90,000	110,000	50,000	54,000
总成本	1,277,820	1,332,280	898,000	1,023,630

步骤7：可由每个输出单元和成本单元算出单位成本

举例

		商业贷款		零售贷款	
		担保	无担保	担保	无担保
也可以计算分流程的总单位成本	产品开发	总成本 150,000 $\div$ 交易数 $\div 2$ □ 单位成本 =75,000	总成本 50,000 $\div$ 交易数 $\div 1$ □ 单位成本 =50,000	总成本 75,000 $\div$ 交易数 $\div 3$ □ 单位成本 =25,000	总成本 30,000 $\div$ 交易数 $\div 2$ □ 单位成本 =15,000
	发起/承销	总成本 287,820 $\div$ 交易数 $\div 1080$ □ 单位成本 =266.50	总成本 347,280 $\div$ 交易数 $\div 1200$ □ 单位成本 =289.4	总成本 273,000 $\div$ 交易数 $\div 1500$ □ 单位成本 =182.0	总成本 329,630 $\div$ 交易数 $\div 1700$ □ 单位成本 =193.9
	处理/维护	总成本 750,000 $\div$ 交易数 $\div 6000$ □ 单位成本 =125.0	总成本 825,000 $\div$ 交易数 $\div 8125$ □ 单位成本 =101.5	总成本 500,000 $\div$ 交易数 $\div 4650$ □ 单位成本 =107.6	总成本 610,000 $\div$ 交易数 $\div 5450$ □ 单位成本 =111.9
	贷款损失控制	总成本 90,000 $\div$ 交易数 $\div 720$ □ 单位成本 =125.0	总成本 110,000 $\div$ 交易数 $\div 860$ □ 单位成本 =127.9	总成本 50,000 $\div$ 交易数 $\div 600$ □ 单位成本 =83.3	总成本 54,000 $\div$ 交易数 $\div 745$ □ 单位成本 =72.5
总单元成本		75,516.5	50,518.8	25,372.9	15,378.3

报告内容

- 动因成本分摊法介绍

- 动因成本分摊法举例

- 活期存款动因成本分摊工作计划

动因成本分摊试点的目的

是

- 介绍动因成本分摊的方法和逻辑
- 以一个产品和一个客户为例应用动因成本分摊方法进行成本分摊
- 试点的目的是为了让xx的工作小组和有关人员熟悉并掌握动因成本法的原理和方法，为今后实施动因成本分摊系统在人员和知识方面打好基础
- xx工作小组负责完成试点工作，麦肯锡提供指导

否

- 提供信息系统的需求
- 针对所有产品或客户应用动因成本分摊法进行成本分摊
- 为了精确地计算出实际结果并应用计算结果，因为动因成本法的实施需全面系统地覆盖所有的产品和客户
- 麦肯锡完成试点工作

日程安排	2/21-2/23	2/26-3/2	3/5-3/9	3/12-3-16	3/19-3/23	3/26-3/30	负责人	最终成果
1. 方法培训							Katy/张文杰	
1.1 方法介绍和交流								
1.2 共同制定工作计划								
2. 定义贷款和存款核心流程中的子流程							吴敏敏 3FTE 3专家 (Expert)	1. 所选择产品*主流程和次流程清单
3. 从成本中心到子流程进行自上而下的成本分摊	主要工作							2. 成本中心及分配到它们上面的成本清单
3.1 明确分行, 支行和网点的成本中心, 确定成本中心成本							(Done) 吴敏敏	3. 分配到子流程中的直接成本和FTE
3.2 访谈专家以确定直接成本和FTE在各流程的分摊							秦毅, 彭波, 沈涛	4. 所有成本中心分配到子流程的成本
3.3 分摊间接成本							秦毅	

日程安排	2/21-2/23	2/26-3/2	3/5-3/9	3/12-3-16	3/19-3/23	3/26-3/30	负责人	最终成果
1. 定义子流程中的活动，成本驱动因素和输出单元								
4.1 定义子流程中的活动							•3FTE	活动定义
4.2 确定每项活动的成本驱动因素							•3FTE	确定成本驱动因素
4.3 从系统内提取相关的交易量							张小波	提取的交易量
4.4 定义输出单元							(完成)	
1. 准备自下而上的成本分摊的调查问卷								
5.1 根据子流程中的活动准备调查问卷							•3FTE	调查问卷
5.2 制定访谈计划								访谈计划

日程安排	2/21-2/23	2/26-3/2	3/5-3/9	3/12-3-16	3/19-3/23	3/26-3/30	负责人	最终成果
6. 利用调查问卷进行调查和专家访谈	主要工作							
6.1 问卷调查和访谈							•6FTE	调查结果
6.2 总结访谈结果							•3FTE	活动时间统计结果
7. 调整调查结果后进行子流程到输出单元的								
7.1 进行自上而下的调整							•2FTE	
7.2 进行子流程到输出单元的分摊							•2FTE	成本分摊到输出单元
8. 将输出单元的成本分摊到成本接受单元							•2FTE	
9. 成果汇报文件制作							•2FTE	

报告内容

- 项目进展综述
- 第一阶段利润报告系统
- 客户服务战略初步成果
- 第二、三阶段利润报告系统
- 动因成本法介绍
- 下一步工作计划

项目成果说明

■ 本次提交的
项目成果

利润报告设计

1. 第一阶段利润报告系统

- 1.1 利润报告设计方案
- 1.2 利润报告模型
- 1.3 利润报告制作手册
- 1.4 资金内部转移利率手册

第一阶段利润报告系统使xx能够马上实施产生利润报告

2. 第二、三阶段利润报告系统

2.1 第二、三阶段利润报告

自动化需求

- 2.2 动因成本法培训/试点
- 2.2 动因成本法手册

第三阶段的利润报告系统将提高覆盖范围和成本分摊准确程度,但需要18-24个月时间才能实施

利润报告

- 产品
- 客户
- 地理单元
- 渠道

利润报告应用

3. 2000年下半年xx分行利润报告

4. 如何使用利润报告手册

5. 客户区别服务高层次方案

第三阶段工作计划

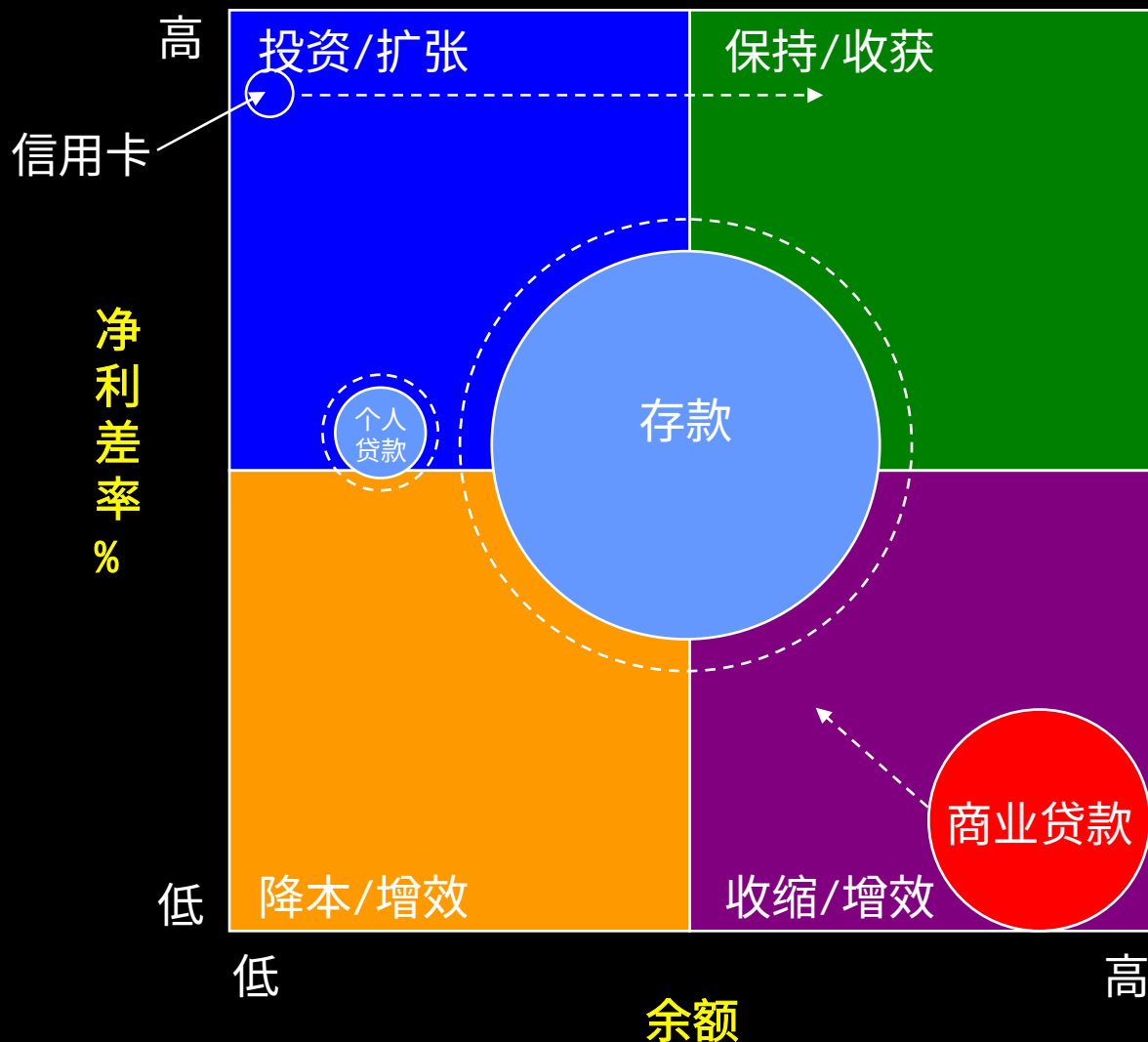
日程安排 主要工作	3/21-23	3/26-30	4/2-6	4/9-11	负责人
1. 验收阶段性成果并提出建议					王晓燕行长
2. 第一阶段利润报告					张敏
1.1 报告制作流程培训					张敏
1.2 如何使用报告手册					张敏
1.3 如何使用报告培训			▲		张敏
1.4 完成渠道报告、单个公司客户报告					潘小鸣/张晓波
1.5 本外币分开的报告					潘小鸣/张晓波
3. 第二、三阶段利润报告					张晓波/Katy
2.1 技保部理解需求					吴敏敏/张文杰
2.2 二级成本中心建议					吴敏敏/Katy
2.3 动因成本法试点					吴敏敏/Katy
2.4 动因成本法手册					吴敏敏
2.5 动因成本法试点总结报告			▲		吴敏敏
4. 客户服务					李秀兰
3.1 客户服务方案					李秀兰
3.2 国外银行客户服务做法					张文杰/吴敏敏

5. 结案报告



产品战略定位图*

盈利
亏损



*图中圆的大小表示净营业收入规模

资料来源: xxxx分行计划财务部; xx麦肯锡联合小组分析