

文章编号:1002-980X(2007)07-0125-04

我国商业银行推行战略成本管理的思考

荆 凡

(建设银行股份有限公司 大连市分行, 辽宁 大连 116001)

摘要:随着我国商业银行股份制改造步伐的加快,各家银行为了保持竞争优势,在产品、服务、价格、质量、人才等方面展开了全方位的竞争。从成本角度来看,商业银行能否改变传统成本管理在某些方面的局限性,通过推行有效的战略成本管理,建立起本行的“低成本竞争优势”,已成为商业银行是否具有核心竞争力的关键因素之一。文章对传统成本管理与战略成本管理进行了差异比较,分析了战略成本管理的优势及商业银行推行战略成本管理的必要性,提出了现阶段商业银行推行战略成本管理的着力点,并需不断寻求特定条件下的最优模式。

关键词:商业银行;战略成本管理;核心竞争力

中图分类号: F273 **文献标志码:** A

现阶段我国商业银行传统的成本管理已很难完全适应逐渐开放的金融环境、银行重组改制等新的金融形势发展需要,因此,引入战略成本管理便成为必然选择。与传统成本管理相比,战略成本管理具有全局性、长期性、前瞻性及外向性等优势,从而从根本上解决了传统成本管理在某些方面的局限性,并且在商业银行竞争战略的实施过程中起着举足轻重的作用。

1 战略成本管理的涵义

从战略角度来研究成本形成与控制的战略成本管理思想,是 20 世纪 80 年代在英美等国管理会计学者的倡导下逐步形成的。目前主流的对战略成本管理的定义是:“管理会计人员提供企业本身及其竞争对手的分析资料,帮助管理者形成和评价企业战略,从而创造竞争优势,以达到企业有效的适应外部持续变化的环境的目的。”^[1]从这一定义可以看出,战略成本管理实质上就是企业战略与成本管理相结合的产物,它是在成本管理中导入战略管理思想,实现战略意义上的功能扩展,通过从战略高度对商业银行成本结构和成本行为的全面了解、控制与改善,寻求长期竞争优势的一种成本管理手段。战略成本管理的主要内容包括价值链分析、成本动因分析和战略定位几个方面。

2 战略成本管理与传统成本管理的比较

战略成本管理不是传统成本管理的简单翻版。对战略成本管理进行全面研究可以发现:首先,战略成本管理是对传统成本管理的发展,而不是否定;其次,战略成本管理的提出是基于战略管理的需要,它的理论与方法体系是和战略管理的理论与方法体系相匹配的;最后,战略成本管理就是将成本信息的分析与利用贯穿于战略管理循环,为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息,以有利于商业银行竞争优势的形成和核心竞争力的创造。与传统成本管理相比较,战略成本管理有以下四个明显的特点:

2.1 成本管理目的不同

战略成本管理的目的是成本开支的合理化,不是为了降低成本而降低成本。也就是说战略成本管理是从商业银行竞争优势的培育、维持和提高这一角度出发,重点关注商业银行的成本行为对其竞争地位和竞争优势的影响,帮助决策者选择最佳战略方案,并辅之以对应的成本管理战略,探求持续的、长期的提高其竞争地位的成本控制方法和成本降低途径,借以促进战略管理目标的实现。因此,战略成本管理的目的不是为了单纯地压缩成本开支的绝对额,它追求的是成本开支的合理化。

收稿日期:2006-08-12

作者简介:荆凡(1970-),女,辽宁营口人,建设银行股份有限公司大连市分行风险管理部副总经理,经济师,研究方向:金融发展理论与实务研究。

2.2 成本管理重点的转移

战略成本管理重在成本避免,立足于预防。传统成本管理重在成本节省,即力求在价值创造过程中不消耗无谓的成本,或改进工作方式以节约本将发生的成本支出,它表现为“成本维持”和“成本改善”两种形式^[2]。再具体一点讲,战略成本管理要求商业银行在产品策划和研发时就对该产品的市场定位、目标客户、成本需求、经营规模等一系列具有源流特质的成本动因进行全面综合的考虑,以从源头上控制成本的发生。例如,商业银行在柜面操作系统的程序设计阶段如果就考虑了今后的打印格式、纸张规格等成本诉求的话,那么在实际应用时就会节省大量的电子设备运转费和人力费用,这可比在实际工作中想方设法地压缩打印纸的消耗要节约得多。

2.3 成本管理范围的拓展

与传统成本管理相比,战略成本管理是一种全方位、多角度、突破商业银行边界的成本管理,它既要关注商业银行提供服务产品的过程,又要关注产品研发与设计环节,还必须考虑售后服务环节;既要重视与上游资金供应者(即存款客户)的联系,又要重视与下游资金使用者(即贷款客户)的合作;既要关注商业银行内部的成本变化,又要关注商业银行外部整个行业竞争环境的变化;它既要关注商业银行自身的竞争地位和战略,也要关注竞争对手的竞争地位和战略的变化^[3]。值得注意的是,在当今全球经济一体化趋势逐渐加快的情况下,商业银行成本管理不应局限于国内而应在全球范围内重构价值链,以获取全球经济的组合优势。

2.4 成本管理对象的变化

战略成本管理关注的是更深层的成本动因,表面上看与成本管理无多少关联,如产品的前期市场调研、流程设计、渠道规划等影响成本的实质性的因素,可这些重要的因素恰恰是银行传统成本管理观念忽略的。传统成本管理中关注的往往是如利息支出、工资、会议费等表层上的因素。但事实上,表层的成本项目往往并不是影响成本的最主要因素,而除去表层项目之外的实质性因素却会对产品成本产生根本性的影响。这些动因需要长期的积累才能形成,且一经形成就难以改变,因此更需要从战略上予以综合考虑^[3]。例如,电子银行已成为单笔交易成本最低的银行服务渠道,它不仅可以有效降低商业银行的整体经营成本,还可以提供“高效率、低风险”的全天候服务,提高客户满意度。如果我们还不能

对这一趋势做出灵敏的市场反应,及时调整产品服务的渠道战略,那么就会丧失产品分销渠道方面的“低成本竞争优势”。

3 对现阶段商业银行推行战略成本管理的建议

战略成本管理相对传统成本管理有许多优势,对于增强商业银行在市场竞争中的竞争能力,提高经营效益,具有重要意义。现阶段在商业银行推行战略成本管理应从以下方面着手:

3.1 全面导入战略成本管理理念

人的活动在成本发生的各个阶段占主导地位,人的素质、技能是成本管理非常重要的影响因素。其中对成本管理影响最大的,是员工的成本理念和成本意识。因此,在推行战略成本管理的初期,商业银行可通过学习、宣传、培训等途径使全体员工认识到战略成本管理的重要性。尤其应该培训商业银行的高级管理人员,因为战略成本管理的成功并不仅仅是靠基层部门的节能降耗,更重要的是靠高层管理人员高瞻远瞩的成本意识及推行战略成本管理的决心和恒心。当然,成本理念和成本意识的树立既有赖于管理层的倡导、强有力的制度约束和员工素质的普遍提高,还需要适当的利益机制、约束机制和监督机制相配合。

现阶段,首先应树立以下战略成本管理理念:

1)“做正确的事”而非“正确地做事”。即成本管理必须同商业银行发展战略相适应,偏离了整体发展战略的成本管理就是一种无效的管理,也就是一种最大的浪费。

2)想“提高经济增加值”而非“一味减少成本”。战略成本管理的目标是产生价值增值,创造长期竞争优势,而不仅仅是为了降低成本。在成本管理中,节约作为一种手段是不容置疑的,但它不是唯一的手段。商业银行应该是以尽可能少的成本支出,获得尽可能多的价值创造,从而提高成本收入比^[4]。

3)成本服从战略。从战略成本管理的视角来看,成本降低是有条件和限度的,在某些情况下控制成本费用,可能会导致商业银行产品质量或服务满意度下降,因此,成本管理必须服务和服从于商业银行经营战略和竞争战略的实现。

3.2 建立和完善战略成本管理体系

1)加强日常成本管理。日常成本管理就是在既定的经营规模、技术条件、质量标准条件下,通过降低消耗、提高成本收入比等措施降低成本^[2]。具体

可从时间流、空间流和业务流三个维度着手采取措施:从时间流着手,可以采取的措施包括制订长期成本控制计划、实行目标成本管理及产品寿命周期成本管理等。从空间流着手,可以采取的措施包括建立多层次的成本管理体系、实施作业成本管理、改善成本动因之间的联系等。从业务流着手,可以采取的措施包括加强产品研发过程中的成本管理、资本性支出中的成本管理、以及资金成本、风险成本和经济资本成本的管理等。

2) 改变成本发生的基础条件。 重构价值链: 重构价值链能从根本上改变商业银行的成本结构, 为进一步的成本降低奠定基础^[2]。例如, 作为我行与客户沟通平台和重要窗口的 95533 客户服务中心, 如果能统一集中到一级分行或总行, 不仅可以降低相关物力成本和人力成本, 而且可以统一服务内容、提高服务品质, 提升客户满意度。 控制成本动因: 控制成本动因可从作业成本动因和战略成本动因两个方面着手。通过集中采购、定额管理等办法可解决大量的作业成本动因方面的问题, 通过流程再造、渠道整合等办法可解决大量的战略成本动因方面的问题^[4]。例如, 通过加强战略成本管理人员和设计开发人员的紧密配合, 可以使设计开发人员了解产品生命周期的全过程, 了解自己设计的每条指令可能给商业银行的前台服务、产品营销和后台支持带来的经济影响, 使设计人员自觉地在功能性与经济性之间做出最优的选择, 从而设计出不仅客户满意, 同时也能给商业银行带来最大利益的产品, 以便从根本上降低成本, 实现经济与技术的最佳结合。

3.3 拓宽成本管理范围, 突出人力资本管理

从传统的人事管理、到人力资源管理、再到人力资本管理, 商业银行对“人”的认识和理解正在逐步深化和发展。既然是“人力资本”, 那它必然带有逐利性, 天生要求回报、追求最大的收益, 但传统的成本管理往往只重视物力成本而轻视人力成本, 尤其是轻视在人力资源上的开发、投资、培训和管理, 所以在战略上就先天不足。事实证明, 加强人力资本管理至少可以在以下三个方面帮助商业银行: 第一, 可以有效地降低成本; 第二, 能有效地提高员工满意度进而提高客户满意度; 第三, 可以提升人力资本管理能力, 从而增加人力资本的回报。

因此, 在战略成本管理过程中, 必须把人力资本管理放在重中之重的位置, 充分调动员工的工作积极性, 拓展员工个性发展空间, 为员工的发展提供良

好的外部环境, 使战略成本管理的思想根植于每个员工的意识中。只有使每位员工都能积极参与成本管理, 才是完整的、最终能够取得成效的成本管理。

3.4 加强“成本管理文化”建设, 着眼于战略成本管理的长效机制

要将战略成本管理思想融入到经营管理过程中, 离不开成本管理文化的培育。成本管理文化是企业文化的一个重要组成部分, 也是商业银行价值理念的核心文化, 与战略成本管理存在着必然的联系。在知识经济时代, 这种联系会得到进一步加强。成本管理文化强, 就比较容易实施战略成本管理; 反之, 就不利于战略成本管理在商业银行的深入。在商业银行推行战略成本管理, 主要目的就是要增强员工在降成本、增效益上的责任感和自觉性, 增强商业银行员工的内部凝聚力, 使战略成本管理的思想体现于所有员工、所有阶段的所有行动, 让他们感觉是在做自己喜欢的工作而不是像原来单纯依靠规章制度来约束员工。这就要求商业银行管理层切实推行人性的成本管理, 使员工自觉自愿做到对个人负责、对单位负责、对社会负责。

3.5 建立健全战略成本管理的激励机制

建立健全成本管理的激励机制, 强化成本控制的内在动力, 充分调动各层级、各部门及各位员工的积极性, 是战略成本管理目标实现的保证。在实际工作中, 虽然上级行从打造“低成本竞争优势”的角度对成本控制有较为迫切的愿望, 但下级行往往会从本单位、本部门的自身利益出发, 具有天生花钱的冲动, 且一般会最大限度地充分利用各项政策, 把基数做大、与上级行“博弈”。其根本原因在于上级行在制度设计上没有激励成本控制的政策导向, 反而是基数越大越受益。因此, 现阶段一是要推行成本管理的“零基预算法”^[4], 对基本费用按成本动因重新核定, 对绩效费用按价值贡献挂钩争取; 二是要改变人力费用与非人力费用人为割裂、相互不可调剂的规定, 从政策措施上激励各级行把节约的非人力费用以一定比例转化为人力费用; 三是要将成本管理的内容和目标纳入关键业绩评价体系, 建立成本管理的目标责任制, 让所有的成本都有人对其负责。唯有将成本管理的效果与每位管理者和员工的切身利益相联系, 使责任到位、措施到位、激励到位, 才能将商业银行战略成本管理的推行引向深入。

参考文献

[1] 蒋建华. 商业银行内部控制与稽核[M]. 北京: 北京大学出版

- 社,2002.
 [2]夏博辉. 金融机构财务分析[M]. 北京:中国金融出版社, 2002.
 [3]李光辉. 商业银行经营管理[M]. 北京:中国金融出版社,

2004.
 [4]车迎新. 商业银行内部控制评价办法实施指南[M]. 北京:中国金融出版社,2006.

Research on Chinese Commercial Banks Strategic Cost Management

JING Fan

(China Construction Bank Dalian Branch ,Dalian Liaoning 116001 ,China)

Abstract : With the accelerated development paces of share ownership reforms in Chinese commercial banks , in order to maintain their competitive advantages , all banks start to compete in all dimensions such as products ,service ,price and human resource etc. According to the view of cost , it has become one of the key points of core competency weather or not commercial banks can change the limit of traditional cost management and approach the strategic effective cost management so build up their own lower cost competitive advantage. This article not only compares the difference between traditional cost management and strategic cost management and analysts advantage of strategic cost management and necessity of the commercial banks approach strategic cost management , but also builds up current best model how commercial banks facilitate the strategic cost management in specific situations.

Key words : commercial banks ;strategic cost management ;core competency

(上接第 73 页)

- [9]赵芝俊,张社梅. 近 20 年中国农业技术进步贡献率的变动趋势[J]. 中国农村经济,2006(3):4-12,22.

- [10]黄先海,刘毅群. 物化性技术进步与我国工业生产率增长[J]. 数量经济与技术经济研究,2006(4):52-60.

An Empirical Research of the Change of Agricultural Production Factors on Chinese Agriculture Growth

ZHAO Jian-xin^{1,2}, ZHANG Zhong-gen¹

(1. School of Management ,Zhejiang University , Hangzhou 310029 ,China ;

2. School of Business Management , Hebei University of Economics and Business , Shijiazhuang 050061 ,China)

Abstract : Based on the analysis of composition for agricultural production factors , this paper compares the difference between proportions for agricultural production factor input of 29 provinces of China in 1985 and 2004 , and then examines the difference of output elasticity for every factor over two periods by econometric models . The results show that with the development of market , the proportion of input for land and labor is decreasing , while that of capital is increasing. As for as the output elasticity is concerned , the highest is that of capital , followed by those of labor and land in turn in 2004. Compared with those of 1985 , the output elasticity for capital , land and labor changed differentially , during which the first two declined in different scales , while the last increased. The findings also show that Chinese agriculture is experiencing the period of increasing margin for factor inputs , and it is of great importance to increase the input of capital in the near future.

Key words : composition of production factors ; output elasticity ; chinese agricultural growth

(上接第 106 页)

Research on the Price Volatility of the Wheat Future Market and the Samuelson Hypothesis

ZHANG Qi-wen , XING Yuan-yuan

(College of Economic & Management ,Northeast Agriculture University ,Harbin 150030 ,China)

Abstract : The ARCH effect of the return time series of Chinese wheat futures is argued by analyzing their distribution of the earnings yield and volatility. The ARMA - GARCH models show that the futures markets are with strong clustering and persistence characteristics. The article proves that the Samuelson Hypothesis dose exist in a majority of the contracts analyzed through adding the dummy variable.

Key words : volatility ; ARCH model ;samuelson hypothesis