

商业银行的目标成本管理与控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_95_86_E4_B8_9A_E9_93_B6_E8_c41_65327.htm

商业银行在从事业务经营活动过程中，其存款利息支出、佣金、贷款和垫付款项的损失、与投资账面价值减少有关的费用和一般管理费用等，构成了商业银行的经营成本。现代商业银行能否在市场竞争中处于有利地位，实现股东权益最大化，除了要积极扩大收入来源外，很重要的一个方面是加强成本的控制与管理，以保证目标利润的实现。按照“成本效益”分析原理，现代商业银行对成本管理已不是简单地停留在事中的成本核算、事后的成本分析上，而是重视事前的成本预测与规划，对成本实行全过程、全员和全面的管理，以期保证目标利润的实现。成本管理及控制的效果直接关系到商业银行经济效益的高低，关系到其能否在同业的竞争中处于有利的地位，关系到商业银行的生存与发展，因而成本管理受到各商业银行的关注与重视。

目标成本管理的实质 目标成本管理是商业银行保证目标利润的实现而确定的在一定时期内其营业成本应控制的限额，或者说事先确定的经过努力可以达到的成本奋斗目标。它是一种适用于商业银行内部的约束性指标，具有先进性、科学性和群体性，是商业银行目标管理的重要组成部分。它以实现目标利润为目的，以目标成本为依据，对商业银行经营活动过程中发生的各种支出进行全面的控制。它与传统的成本管理相比，主要有以下区别：（1）指导思想不同。传统的成本管理是以基期的成本水平为依据，考虑到计划期有关因素变动对成本的影响来确定计划期的成本水平，并以此依

据进行成本管理。目标成本管理是以市场导向，围绕商业银行的经营管理目标所进行的成本管理，取决于商业银行的目标利润水平。（2）管理的范围不同。传统成本管理的范围只局限于事中的成本管理，而目标成本管理的范围是将银行的全部经营活动作一个系统，从事前的成本预测到成本的形成及事後的成本分析实行全面的、全过程的管理，将全部经营活动中的一切耗费都置於成本控制之下。（3）管理的侧重点不同。传统的成本管理侧重於事後算账，虽然也进行成本分析，提出改进意见，但改进措施的实施要等到下一个成本管理期间。而目标成本管理则把工作重点放在事前控制和事中控制，按目标成本控制耗费，及时分析差异，采取措施消除不利因素，加强了成本的控制地位。（4）管理责任的区分不同，传统成本管理以成本的形成作成本管理的出发点和归宿点。而目标成本管理强调成本指标的分解归口管理，在各自责任范围内有效地控制成本，强调严格划分各责任单位的经济责任。成本控制及其重要性 保证目标成本的实现，成本控制是最关键的一环，它也是管理会计中“控制与业绩”评价会计的中心内容。它根据目标成本及成本预算的要求，对业务经营过程中与成本形成的有关方面进行指导、监督、调节与干预，以保证目标成本和预算任务的实现。按照“控制论”的观点，任何一项控制活动都是实施控制活动的主体（即“施控系统”）和承受控制活动的物件（即“受控系统”）所组成的，成本控制的实质是施控主体对受控物件实施控制的过程。其目的就是要对受控系统的输入进行调节、干预，使受控系统的输出限制在施控系统所规定的范围内。成本控制是成本施控系统对成本受控系统的输入进行调节、

干预，使成本受控系统的输出限制在施控系统预定的目标成本和成本预算范围内，并最终保证成本目标的实现。这的“成本施控系统”是指商业银行内部各级对成本负有经营责任的单位，即成本中心。各级经营管理单位组成的成本中心，就构成了多层次的成本施控系统。至於“成本受控系统”（即成本控制物件）是指银行内部各成本中心所经营的各种“责任成本”，成本受控物件是各该成本中心经营管理的责任成本。成本指标作一项综合性指标，保证成本目标与成本责任预算的实现，需要商业银行各层次的成本施控网路系统管理人员的共同努力。在成本施控过程中，应充分调动各级成本管理责任单位及人员降低成本，增加经济效益的积极性，以保持经营目标的一致性。成本控制必须遵循的原则（1）全面性原则。由於成本形成取决於管理人员的共同努力，因此，成本控制要对成本形成的全过程进行控制，而且有效的成本控制与管理要求所有人员都要参与成本控制与管理。

（2）成本效益分析原则。成本控制经历了从事後的成本分析与检查，防护性控制到事中的日常成本控制的反馈性控制阶段。现代的成本控制不是消极地进行成本控制，而应想方设法开辟财源增加收入。应根据成本的效益分析和本量利分析的原理，将成本与收益，以及成本、业务量与利润之间的关系结合起来，找出利润最大化的最佳成本和最佳业务量。只有这样，才能将损失和浪费消灭在成本控制前，从而有效地发挥前瞻性成本控制的作用。（3）责权利相结合的原则。成本控制要达到预期目标，取决於各成本责任中心管理人员的努力。而要调动各级成本责任中心加强成本管理的积极性，有效的办法在於责权利相结合，即根据各责任中心按其成

本受控范围的大小以及成本责任目标承担相应的职责，保证职责的履行，必须赋予其一定的权力，并根据成本控制的实效进行业绩评价与考核，对成本控制责任单位元及人员给予奖惩，从而调动全员加强成本控制的积极性。（4）按目标管理的原则。目标管理原来是一种由企业管理部门把既定的目标和任务具体化，并据以对企业的财力、物力以及生经营管理工作的各个方面所进行的一种民主的、科学的管理方法。目标管理包括目标利润、目标成本、目标营业收入等许多方面的内容。而成本控制是目标管理中的一项重要内容。目标成本通常是在现有的条件下能够达到的比较先进的成本限额。以目标成本依据进行管理，将各项费用、成本的开支范围限制在目标成本范围内，就会做到以较少的成本费用开支，获得最佳的经济效益。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com