

团 体 标 准

T/CBA 103-2021

银行管理会计运营成本分摊方法指南

Guidelines to allocation method of operating cost of bank management accounting

2021-04-23 发布

2021-04-23 实施

中国银行业协会

发布

目 次

前 言.....	II
引 言.....	III
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 总则.....	1
5 需考虑的因素.....	2
6 受益分摊法.....	6
7 标准成本法.....	11
8 简易作业成本法.....	12
附 录 A.....	16
附 录 B.....	21
附 录 C.....	23
附 录 D.....	26
附 录 E.....	32
参考文献.....	35

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国光大银行提出。

本文件由中国银行业协会银行业产品和服务标准化专业委员会归口。

本文件起草单位：中国农业发展银行、中国邮政储蓄银行、中国光大银行、华夏银行、浙商银行、佛山农村商业银行、台州银行、浙江省农村信用社联合社、深圳前海微众银行、重庆农村商业银行、天津农村商业银行、洛阳银行、潍坊银行、威海市商业银行、九江银行、青岛农村商业银行、广西北部湾银行、齐鲁银行、西安银行、长春农村商业银行、云南红塔银行、浙江泰隆商业银行、厦门国际银行、重庆银行、盛京银行、中山农村商业银行、顺德农村商业银行、中小银行互联网金融（深圳）联盟、北京泛鹏天地科技股份有限公司。

本文件主要起草人：孙新红、李平、孙长亮、郑宏杰、许捷、李明智、刘玉成、刘越、林健翔、林军、邵新力、朱玲、刘才富、林峰、李叶、叶楠、凌颖杰、吴晓丹、冯怀春、陶遵建、李国全、袁文波、杨大治、罗会蓉、高永生、蔡越、耿爽、缪优、李阳、苗晓宇、曲璐璐、李涛、朱欣凯、戚璐瑜、郑孟标、夏裕、许佳、关永昶、刘涛、张简、张杰、蔡晓媛、胡芙蓉、王犀、刘俊勇、张启龙、彭军涛、叶美华、马骞、张锦举。

引 言

银行管理会计体系中，运营成本分摊处于极为重要地位，是管理会计体系建设的基本前提和重要保障，亦是组织资源、人力资源、科技资源合理配置和发展的基础。

实行运营成本分摊有助于中国商业银行在繁杂的日常经营管理活动中持续发现并降低不合理成本，实现资源精细化管理，为资源优化配置与内部经营单位绩效评价提供量化数据支撑。

银行管理会计运营成本分摊方法指南

1 范围

本文件提供了管理会计运营成本分摊方法的指导，给出了受益分摊法、标准成本法、简易作业成本法三种分摊方法。

本文件适用于银行业金融机构的运营成本分摊。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

运营成本 operation cost

银行业务经营和管理过程中所发生的各项费用，即业务及管理费。

3.2

成本还原 cost recovery

将费用从记账部门或代理记账部门还原到实际受益部门的过程。

3.3

直接成本 direct costs

与各类经营责任主体业务运营活动有直接关系，通过财务核算或成本还原确认的成本。

3.4

间接成本 indirect costs

与经营责任主体的业务运营活动间接相关，不受经营责任主体直接控制，通过财务核算或成本还原无法确认，需通过成本分摊规则核算至经营责任主体的成本。

3.5

运营成本分摊 operating cost allocation

商业银行采用明确的分配方法将特定会计期间内发生的运营成本，向各经营单位、各业务单元、各账户等成本对象进行分摊，以充分反映各维度主体应承担的全部成本信息。

3.6

责任中心 responsibility center

能承担一定的经济责任，并享有一定权利的银行内部责任单元。

3.7

成本要素 cost element

经营责任主体的业务运营活动中需要配置的资源类型或一类资源的集合。

4 总则

4.1 价值目标

银行管理会计运营成本分摊方法是在成本核算的元数据基础上从受益分摊法、标准成本法、简易作业成本法三种运营成本分摊方法中采用单一或组合方式，计算分摊结果并应用于运营成本分析及评价等方面。各分摊方法的管理目标如下：

- a) 受益分摊法：侧重于成本精细化管理；
- b) 标准成本法：侧重于资源的优化配置；
- c) 简易作业成本法：侧重于资源效率的持续提升。

4.2 约束条件

受益分摊法具有普适性，商业银行可将特定成本的分摊方法由受益分摊法升级为标准成本法和/或简易作业成本法。

分摊方法选择过程中，宜考虑如下要素：

- a) 对分摊模型精细化程度的要求；
- b) 对重点成本要素的范围界定；
- c) 对产品线运行成熟度及标准信息的可获得性；
- d) 对自身可投入的管理人员、时间耗用的合理评估；
- e) 对上游系统数据质量的依赖程度。

4.3 分摊流程图

整体分摊流程见图1。

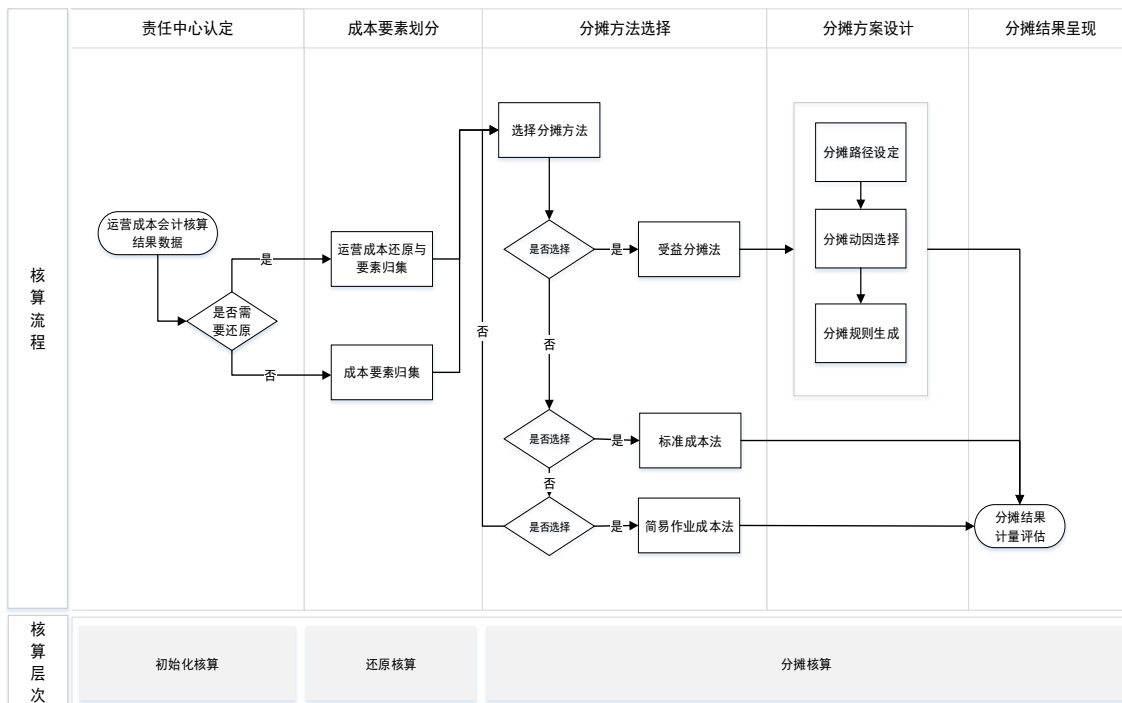


图1 整体分摊流程图

5 需考虑的因素

5.1 责任中心认定

5.1.1 责任中心类型

商业银行的责任中心类型宜认定为。

- a) 成本中心（CC），包括：
 - 1) 管理中心（MC）；
 - 2) 支持中心（SC）。
- b) 利润中心（PC），包括：
 - 1) 自然利润中心（NPC）；
 - 2) 人为利润中心（APC）。
- c) 基于银行内部管理需要设定的其他分类。

5.1.2 责任主体为机构/部门/业务条线

5.1.2.1 数据来源

数据采集过程中涉及到的信息系统包括：

- a) 核心系统；
- b) 财务管理系统；
- c) 绩效考核系统；
- d) 信贷系统；
- e) 资金交易系统；
- f) 内部资金转移定价（FTP）系统；
- g) 其他业务及管理系统。

5.1.2.2 认定逻辑

责任中心认定的方法包括：

- a) 直接认定法，是主要认定方法，见附录A；
- b) 专家决策法，是补充认定方法，见附录B。

5.1.3 主体为产品

5.1.3.1 数据来源

产品要素数据采集过程中涉及到的信息系统包括：

- a) 核心系统；
- b) 信贷系统；
- c) 资金交易系统；
- d) 产品管理系统；
- e) FTP系统；
- f) 其他业务及管理系统。

5.1.3.2 产品要素

产品属性分类过程中涉及的要素包括：

- a) 产品编码及名称；
- b) 期限；

- c) 机构、部门；
- d) 业务条线；
- e) 会计科目；
- f) 币种；
- g) 系统间产品映射关系；
- h) 业务账户与产品关联关系；
- i) 其他属性标签。

5.1.3.3 认定逻辑

采用直接认定法，单一产品、产品组合宜认定为PC。

5.1.4 主体为客户

5.1.4.1 数据来源

客户信息采集涉及到的信息系统来源包括：

- a) 核心系统；
- b) 信贷系统；
- c) 资金交易系统；
- d) 客户关系管理系统；
- e) FTP系统；
- f) 其他业务及管理系统。

5.1.4.2 客户属性

客户属性，即客户分类如下。

- a) 公司业务/小微企业客户属性包括：
 - 1) 行业；
 - 2) 客户评级；
 - 3) 企业类型；
 - 4) 企业规模；
 - 5) 企业性质；
 - 6) 其他属性标签。
- b) 零售业务客户属性包括：
 - 1) 年龄分段；
 - 2) 性别；
 - 3) 存款日均；
 - 4) 贷款日均；
 - 5) 其他属性标签。

5.1.4.3 认定逻辑

采用直接认定法，客户维度宜认定为PC。

5.1.5 其他维度主体

分摊模型设定中涉及的其他维度信息，如渠道、项目、业务账户等维度主体采用专家决策法进行认定。

5.2 成本要素分类

5.2.1 获取参数

参数来源包括：

- a) 会计科目，即业务及管理费；
- b) 费用项目，即报销明细项目；
- c) 资产类别，即资产管理系统分类；
- d) 预算项目，即费用预算分类。

5.2.2 按责任主体关联关系分类

与责任主体关联关系分类包括：

- a) 直接成本，与经营责任主体业务运营活动直接相关。包括财务核算运营成本及成本还原后运营成本；
- b) 间接成本，与经营责任主体业务运营活动间接相关，不能直接通过财务核算或成本还原统计归集，需要通过分摊规则核算归集的成本数据。

示例1：客户经理 A 为客户 B 办理贷款业务发生的差旅费用属于客户经理 A 的直接成本，也属于客户 B 的直接成本。

示例2：品牌宣传部为公司业务进行专项宣传发生一笔业务宣传费 10000 元，财务核算中记载的该笔费用的发生部门为品牌宣传部，费用科目为业务宣传费，费用金额 10000 元。经过成本还原后，新增受益责任中心标签，并将受益责任中心认定为公司业务部。则该费用可界定为公司业务部的直接成本，费用科目与费用金额不变。

5.2.3 按成本性态分类

成本性态分类包括：

- a) 固定成本；
- b) 变动成本；
- c) 混合成本。

5.2.4 按财务会计科目分类

财务会计科目分类包括但不限于：

- a) 人工成本；
- b) 营销成本；
- c) 日常营运成本；
- d) 折旧摊销成本；
- e) 其他成本。

该分类与银行业务及管理费的二级科目保持一致。

5.2.5 按经济内容及用途分类

按经济内容及用途分类宜包括：

- a) 营销成本；
- b) 人工成本；
- c) 科技成本；
- d) 营运管理成本；
- e) 营业场所成本；
- f) 其他成本。

该分类可依据行内业务及管理需要适当增删及调整。

5.3 运营成本还原

5.3.1 系统改造还原

系统改造还原为主要还原方式，见附录C。

5.3.2 指定还原

指定还原为补充还原方式。其步骤如下。

- a) 获取财务系统费用交易流水数据，要素包括：
 - 1) 费用交易流水号；
 - 2) 记账机构、部门；
 - 3) 费用科目；
 - 4) 备注项；
 - 5) 辅助核算标签；
 - 6) 其他标签。
- b) 根据费用金额及占比确认还原范围，即判断单笔费用是否超过预设的阈值。
- c) 指定还原，即由相关决策人员按分摊周期采用人工指认的方式明确其受益责任主体。

注：预设阈值一般经过数据测算后确认，可设定金额阈值或比例阈值。

5.3.3 设定规则还原

设定规则还原为备选还原方式，如下。

- a) 人力成本还原，其步骤包括：
 - 1) 归集客户经理的薪酬支出作为该客户经理的直接成本；
 - 2) 非客户经理人员的薪酬支出按照部门、岗位归集至责任中心；
 - 3) 无法获取客户经理的薪酬支出，并且无法归集至责任中心的情况下。宜抽取全行人力成本总额，按照责任中心人数占比向各责任中心进行还原。
- b) 非人力成本还原，其步骤包括：
 - 1) 分析待还原成本要素的核算实质，即每个费用科目的核算内容；
 - 2) 设定还原规则。

注：人力成本还原第三顺序为备选方案，主要受薪酬保密影响，还原结果失真度较高。

示例1：总行办公室归口管理的办公用品等低值易耗品支出，一般按照部门领用量占比进行还原。

示例2：计划财务部归口管理的存款保险费，一般按照存款月日均余额占比向业务条线/需缴纳存款保险费的账户进行还原。

6 受益分摊法

6.1 分摊路径设定

6.1.1 需要考虑的因素

在受益分摊法中分摊路径设定是必要环节，是基于第5章设定。设定分摊路径时分摊层级不宜过多，不宜交叉分摊及逆向分摊。受益分摊法示例参见附录D。

6.1.2 责任主体分摊路径

责任主体分摊路径分为：

- a) 三横一纵，具有普适性；
- b) 三横零纵，适用于运营成本与业务账户条线化拆分清晰的银行；
- c) 三横三纵，适用于运营成本分摊组织关系复杂的银行。

注1：三横指总行层级成本中心向总行层级利润中心进行分摊；分行层级成本中心向分行层级利润中心进行分摊；支行层级成本中心向支行层级利润中心进行分摊。

注2：一纵指总行利润中心成本逐级向下级对应责任中心分摊或者定向分摊至末级利润中心；零纵指无纵向分摊路径；三纵指MC、SC、PC均向下级对应责任中心逐级分摊或定向分摊至末级利润中心成本。

6.1.3 产品分摊路径

产品分摊路径适用于以产品为管理主线的银行。采用责任主体分摊路径作为基础分摊路径，先将各层级成本中心成本分摊至对应层级利润中心，再将利润中心成本分摊至对应产品，产品维度为末级利润中心。

6.1.4 客户分摊路径

客户分摊路径适用于以客户为管理主线的银行。采用责任主体分摊路径作为基础分摊路径，先将各层级成本中心成本分摊至对应层级利润中心，再将利润中心成本分摊至对应客户，客户维度为末级利润中心。

6.1.5 定向指定分摊路径

定向指定分摊路径根据成本精细化管理需求，针对可以直接明确指定到产品、渠道、客户、员工、账户等维度的成本，宜将该类成本直接分摊到对应产品、渠道、客户、员工、账户等维度。无法直接明确指定的成本宜按照责任主体分摊路径分摊至末级利润中心。

6.1.6 特定成本要素定向分摊路径

特定成本要素定向分摊路径根据成本精细化管理需求，在责任主体分摊路径基础上，针对商业银行重点关注的成本要素可单独设计分摊路径。如科技成本、营运管理成本等成本要素。

6.2 分摊动因库建立

6.2.1 分摊动因数据获取

宜通过如下方式按月获取分摊动因数据：

- a) 系统获取：如FTP系统、信贷系统、总账系统、核心系统、理财业务系统、国际结算业务系统等；
- b) 手工补录：无法通过系统获取的分摊动因数据，宜通过手工统计及补录方式获取，如部门使用面积、部门人数等。

6.2.2 分摊动因分类

6.2.2.1 收入/利润类分摊动因

收入/利润类分摊动因包括：

- a) FTP利润；
- b) 中间业务收入等。

6.2.2.2 资源成本类分摊动因

资源成本类分摊动因包括：

- a) 直接费用；
- b) 人数；
- c) 分支机构个数；
- d) 账户数；
- e) 产品累计活跃用户数；
- f) 使用面积等。

6.2.2.3 规模类分摊动因

规模类分摊动因包括：

- a) 存款日均余额；
- b) 贷款日均余额；
- c) 存贷款日均余额等。

6.2.2.4 风险类分摊动因

风险类分摊动因包括：

- a) 不良贷款余额；
- b) 不良贷款笔数等。

6.2.2.5 业务量类分摊动因

业务量类分摊动因包括：

- a) 交易笔数；
- b) 授信审批笔数；
- c) 电子渠道交易笔数；
- d) 理财业务笔数；
- e) 结算笔数等。

6.2.2.6 其他类动因

其他类分摊动因包括：

- a) 均摊；
- b) 新增贷款授信金额；
- c) 积分兑换金额等。

6.2.2.7 分摊动因分类说明

分摊动因可依据行内业务及管理需要适当增删及调整。

6.2.3 分摊动因库建立流程

分摊动因库建立流程包括：

- a) 根据单条规则费用发送方及费用接收方，确定分摊动因。分摊规则涉及的分摊动因构成分摊动因库；
- b) 宜将不同口径的分摊动因合并，如将零售条线 FTP 利润、公司条线 FTP 利润、国际业务条线 FTP 利润合并为条线 FTP 利润。

6.3 分摊规则设计

6.3.1 确定费用发送方

6.3.1.1 部门/机构/业务条线

费用发送方的确定宜与其在分摊路径设定中的顺序保持一致，如下：

- a) 费用发送方为第一级 CC，摊出费用为该责任中心部门/机构自身费用；
- b) 费用发送方除第一级 CC 外，摊出费用为该责任中心部门/机构/业务条线自身费用与摊入费用之和。

6.3.1.2 职能

费用发送方宜区分职能拆分及合并进行分别确认，如下。

- a) 职能拆分。部门职能拆分可依据各职能岗位人数占比或工作量占比等进行拆分。职能对应费用=职能拆分比例×部门费用。

示例1：假设总行办公室当月发生费用余额为 100 元，办公室职能拆分为 30%行政管理、40%后勤保障、30%基础设施建设，则后勤保障职能费用=40%×100 元=40 元。

- b) 相同职能合并。不同部门拆分的相同职能宜进行合并。同一层级中，一个职能规则有且仅有一条。职能合并后，相同职能对应费用宜进行求和，结果即为摊出费用。

示例2：总行办公室后勤保障职能、总行保卫部后勤保障职能及总行其他部门后勤保障职能合并为总行后勤保障职能。总行后勤保障职能费用=总行办公室后勤保障职能费用+总行保卫部后期保障职能费用+总行其他部门后期保障职能费用。

6.3.1.3 成本要素

费用发送方摊出费用为成本要素或目标责任主体成本要素对应科目当期发生金额之和。

6.3.1.4 产品、客户及其他责任主体

费用发送方为产品、客户及其他责任主体，其待摊费用包括：

- a) 通过财务会计信息系统获取相应维度费用发生金额；
- b) 通过运营成本还原获取直接费用；
- c) 通过分摊系统获取上一层级责任主体摊出的间接费用；
- d) 上述三种情况费用金额之和为摊出费用。

6.3.2 确定费用接收方

确定费用接收方的参考要素包括：

- a) 费用接收方宜根据费用发送方及分摊路径确定；

注1：费用接收方可以是一个责任主体，如总行金融市场部费用分摊至总行金融市场条线。

注2：费用接收方也可以是多个责任主体合集，如总行计划财务部费用分摊至总行各业务条线。

- b) 费用接收方成本类型同费用发送方。

6.3.3 确定分摊动因及比例

确定分摊动因及比例的参考要素包括。

- a) 选择分摊动因。分摊动因选择宜充分考虑费用发送方与费用接收方之间的相关性。依据费用发送方职责选择分摊动因，见附录 E。

b) 分摊动因比例确定包括。

1) 单一分摊动因占比100%。

示例1: 人力资源部主要服务对象为人员, 选择100%人数占比作为分摊动因进行分摊。

2) 组合分摊动因占比之和为100%, 其中各分摊动因权重均需确定。

示例2: 采用30%业务规模占比+30%交易笔数占比+40%账户数占比的组合动因。

3) 组合动因权重确定。

- 工作量评估: 根据工时判断各分摊动因消耗规律, 确定分摊动因的比例分配;
- 平均分配: 无明确的占比依据, 且评估各动因耗时、耗力, 差异不大时可选择平均分配;
- 专家决策: 宜充分考虑管理侧重点。如成本分摊主要为绩效考核提供依据时, 可根据绩效管理导向确定动因权重。

6.3.4 分摊结果计量及评估

6.3.4.1 结果计量

通过如下公式计算各费用接收方的摊入成本:

$$C_n = C_0 \times \left(x \cdot \frac{A_n}{A_1 + A_2 + \dots + A_n} + y \cdot \frac{B_n}{B_1 + B_2 + \dots + B_n} + z \cdot \frac{D_n}{D_1 + D_2 + \dots + D_n} \right)$$

$$C_0 = C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n$$

式中:

0——费用发送方;

1~n——各费用接收方;

C_0 ——费用发送方推出费用;

$C_1 \sim C_n$ ——各费用接收方摊入费用;

A 、 B 、 D ——分摊动因;

x 、 y 、 z ——分别为 A 、 B 、 D 分摊动因对应的权重; %。

6.3.4.2 结果评估

计量后的分摊结果宜进行结果合理性评估, 并完成分摊参数的调整。

合理性评估采用的方法包括:

- a) 分摊动因相关性分析;
- b) 分摊结果指标分析。

7 标准成本法

7.1 单笔计价法步骤及要素

7.1.1 单价计量及获取

7.1.1.1 历史测算法

历史测算法步骤包括。

a) 获取历史成本要素包括：

- 1) 责任中心；
- 2) 成本要素；
- 3) 历史成本周期；
- 4) 历史成本金额等。

b) 获取作业数量要素包括：

- 1) 交易类型；
- 2) 原始作业数量；
- 3) 加权后作业数量等。

c) 计算标准单价，如下：

- 1) 原始标准单价 = 历史成本金额 ÷ 原始作业数量；
- 2) 加权后标准单价 = 历史成本金额 ÷ 加权后作业数量。

注：交易数量加权参数一般由内部协商确定，常见于分渠道统计的交易笔数。

示例：人工电话服务单价 = (客服中心人力成本 + 客服中心场地成本) ÷ (人工作业量 + 外呼作业量)。

7.1.1.2 市场数据法

市场数据法步骤包括。

a) 确认市场数据范围要素包括：

- 1) 时间周期，即数据的起止时间；
- 2) 责任主体；
- 3) 单位标准成本。

b) 获取市场数据途径包括：

- 1) 可公开获得的数据；
- 2) 合法购买的市场数据。

示例：统一采用租金衡量分支机构的场地成本的情况下，从分支机构所在地获取的一定时间范围内的市场平均租金是一种典型的市场数据法。

7.1.1.3 内部协商法

内部协商法步骤包括。

a) 获取参考数据，要素包括：

- 1) 同7.1.1.1历史测算法获取或计算数据；
- 2) 同7.1.1.2市场数据法获取数据。

b) 明确协商主体包括：

- 1) 成本主体，即成本发生或记载主体，为责任中心认定的SC；
- 2) 受益主体，即各交易主体及作业主体，为责任中心认定的PC或APC。

- c) 由协商主体确认双方认可的标准成本计量逻辑包括：
 - 1) 单位标准成本；
 - 2) 计量单位，即交易笔数与作业量之比；
 - 3) 计价周期，即单位标准成本适用的起止时间。

7.1.2 单笔计量结果汇总

单笔计价的步骤包括：

- a) 以业务账户或交易为单位计量，公式为：单价×交易数量÷作业数量；
- b) 以责任中心为单位对单笔计价的结果进行汇总。

7.1.3 总分差异处理

总分差异处理步骤包括。

- a) 7.1.2 按照责任中心汇总后的数据与财务总账数据对比。
- b) 差额处理方式如下：
 - 1) 差额计入总行公共或战略储备虚拟责任中心，不再参与后续分摊；
 - 2) 差额按照单笔计价结果的占比继续向业务账户或交易分摊，保持总成本计价前后一致。

7.2 内部计价法

7.2.1 确认内部计价主体

确认内部计价主体如下：

- a) 经过专家决策法认定为APC的责任中心；
- b) APC实际发生成本不再进行后续分摊；
- c) 内部计价为计量其虚拟收入。

7.2.2 确认内部服务佣金单价

同 7.1.1。

7.2.3 获取内部服务频度

内部计价的频度，包括月、季、年等。

7.2.4 计量模拟收入及模拟利润

计量模拟收入及模拟利润公式如下：

- a) APC 内部佣金转移收入 = 单价×作业数量÷交易数量；
- b) APC 模拟利润 = 内部佣金转移收入 - 业务及管理费。

8 简易作业成本法

8.1 作业成本法类型及要素

作业主体类型包括但不限于：

- a) 业务操作类型作业成本；
- b) 内部管理类型作业成本。

作业成本分配以作业时序工作量为分配基础包括但不限于：

- a) 工时分配;
- b) 资源消耗量分配等。

简易作业成本法特指业务操作类型作业成本，按工时分配进行分摊的方法。

8.2 选定成本池

8.2.1 确认待摊责任中心

计划采用简易作业成本法进行分摊的待摊责任主体，即责任中心认定的SC。

8.2.2 确认待摊成本要素

确认待摊成本要素的内容包括：

- a) 成本要素类型;
- b) 运营成本金额，即经过成本还原之后的数据，归集方法及步骤同5.3。

8.3 梳理作业流程

8.3.1 收集及分解作业流程

收集业务流程的要素包括：

- a) 流程银行相关管理办法;
- b) 其他具备流程性质的管理办法。

分解作业的要素包括：

- a) 业务条线或业务归属类别;
- b) 标准作业名称。

8.3.2 筛选作业环节

筛选作业流程中考虑的因素包括。

- a) 遵循“二八定律”，如下：
 - 1) 宜选择交易或业务量大的作业，具体阈值由数据测算后采用专家决策确认；
 - 2) 宜选择常见且耗时较长作业，具体阈值由数据测算后采用专家决策确认；
 - 3) 剔除无效作业环节。
- b) 选择的作业环节样本量充足，数据易获取。

8.4 统计标准工时

统计标准工时宜采用秒表计量法，如下。

- a) 成立标准工时统计小组。
- b) 以8.3.2筛选后确认的作业为统计范围；由小组成员分别统计对应区域或分支机构每项作业的工时信息，采用秒表计量。
- c) 加工小组成员分别获取的数据包括：
 - 1) 剔除极大或极小值等异常数据；
 - 2) 采用算术平均法求得每项作业的标准工时。

示例：运营管理部拟采用简易作业成本法进行成本分摊，相关作业加工后的标准工时示例如表1。

表 1 标准工时示例

业务类别	作业环节	业务标准工时 (s)
对私	个人现金存款	155.56
	个人现金取款	112.20
	单张开卡	442.13
	个人销户	302.67
	个人续开账户	147.80
	挂失	246.60
	借记卡换卡	178.62
	卡解锁	183.00
	支取方式解挂重置	181.50
	综合修改支取方式	155.00
	作业环节	业务标准工时 (s)
	个人首次开户	629.00

对公	对公首次开户	1517.34
	对公销户	1360.00
	账户信息变更	955.80
	理财账户开户	863.20
	印鉴卡建库	800.00
	印鉴卡销户	600.00
	印鉴卡变更	913.00
	支票交易	293.50
	单证物品出售	557.33

8.5 计量作业动因

计量作业动因的要素包括：

- a) 责任中心，即按拟分摊费用的接收方或 PC 汇总；
- b) 计量作业动因，公式为：标准作业工时×对应作业业务量。

8.6 设计分摊规则

设计作业动因的分摊规则步骤包括。

- a) 确认分摊源，如下：
 - 1) 责任中心，即拟采用作业成本法进行分摊的 SC；
 - 2) 成本要素，可采用 5.2.5 分类；
 - 3) 运营成本金额；
 - 4) 运营成本归属期间。
- b) 获取作业动因，即 8.5 计量后的作业动因数据。
- c) 明确接收方包括：

- 1) 责任中心，即 8.2 计量后汇总的责任中心或 PC；
- 2) 成本要素，与分摊源保持一致；
- 3) 运营成本归属期间，与分摊源保持一致；
- 4) 运营成本金额，公式为：总待摊运营成本金额×单一接收方作业动因÷所有接收方作业动因之和。

附录 A
(规范性)
直接认定法

A.1 概述

本附录给出了采用直接认定法进行责任中心认定需要考虑的参考因素。
本文件的使用者宜对现有定量及定性的相关因素评估后参考使用。

A.2 定量评价过程与涉及要素

A.2.1 获取基础数据

定量评估所需要的基础数据宜来自于本文件实施者的财务会计信息系统和FTP系统，包括。

- a) 外部利息收支。
- b) 内部资金转移收支。
- c) 非息收入包括：
 - 1) 手续费及佣金收入；
 - 2) 手续费及佣金支出；
 - 3) 投资收益；
 - 4) 汇兑损益；
 - 5) 公允价值变动损益。
- d) 运营成本，即业务及管理费。
- e) 风险成本，即资产减值损失。
- f) 税务成本，税金及附加、所得税。
- g) 资本成本，经济资本成本。
- h) 其他收支科目。

A.2.2 计算派生数据

通过收入项减去支出项计算得出：

- a) 拨备前利润，其公式为：外部利息收支+内部资金转移收支+非息收入-业务及管理费-税金及附加；
- b) 税后净利润，其公式为：外部利息收支+内部资金转移收支+非息收入-业务及管理费-资产减值损失-税金及附加-所得税；
- c) 经济利润，其公式为：外部利息收支+内部资金转移收支+非息收入-业务及管理费-资产减值损失-税金及附加-所得税-经济资本成本。

A.2.3 判定中心性质

在完成步骤A.2.1和A.2.2的过程中：

- a) 能获取或计算以上完备或部分数据的为PC；
- b) 仅能获取运营成本数据的为CC。

A.3 定性评价过程与涉及要素

A.3.1 区分物理组织架构

A.3.1.1 参考要素

按物理架构进行责任中心认定，宜遵循权责利匹配原则，如下：

- a) 明确各责任中心应承担的责任；
- b) 赋予相对应的管理权力；
- c) 根据其责任的履行情况给予适当的奖惩。

A.3.1.2 总分支架构

总分支架构宜参照如下逻辑认定。

- a) 一级 CC，细分为 MC 及 SC，其中 SC 包括：
 - 1) 信息科技部；
 - 2) 渠道管理部；
 - 3) 产品管理部；
 - 4) 电子银行部；
 - 5) 运营管理部；
 - 6) 授信审批部；
 - 7) 风险管理部；
 - 8) 其他宜认定为 SC 的部门。
- b) 一级 CC，细分为 MC 及 SC，其中 MC 包括：认定为 SC 之外的其他 CC。
- c) 一级 PC，包括但不限于：
 - 1) 分行；
 - 2) 支行。
- d) 二级 PC，包括但不限于：
 - 1) 总行直营团队（视同分行）；
 - 2) 分行营业部；
 - 3) 分行直营团队（视同支行）；
 - 4) 支行营业部。
- e) 三级 CC，包括但不限于：
 - 1) 分行管理部门；
 - 2) 分行营业部管理部门；
 - 3) 支行管理部门；
 - 4) 支行营业部管理部门。

A.3.1.3 事业部架构

事业部架构宜参照如下逻辑认定。

- a) 一级 CC，细分为 MC 及 SC，其中 SC 包括：
 - 1) 信息科技部；

- 2) 渠道管理部;
 - 3) 产品管理部;
 - 4) 电子银行部;
 - 5) 运营管理部;
 - 6) 授信审批部;
 - 7) 风险管理部;
 - 8) 其他宜认定为 SC 的部门。
- b) 一级 CC, 细分为 MC 及 SC, 其中 MC, 包括认定为 SC 之外的其他 CC。
- c) 一级 PC, 包括事业部。
- d) 二级 PC, 包括但不限于:
- 1) 总行营业部;
 - 2) 事业部内部业务板块或业务条线;
 - 3) 事业部下辖区域;
 - 4) 事业部下辖营销团队。

A. 3. 1. 4 总分支与事业部混合架构

总分支与事业部混合架构宜参照如下逻辑认定。

- a) 一级 CC, 细分为 MC 及 SC, 其中 SC 包括:
- 1) 信息科技部;
 - 2) 渠道管理部;
 - 3) 产品管理部;
 - 4) 电子银行部;
 - 5) 运营管理部;
 - 6) 授信审批部;
 - 7) 风险管理部;
 - 8) 其他宜认定为 SC 的部门。
- b) 一级 CC, 细分为 MC 及 SC, 其中 MC 包括认定为 SC 之外的其他 CC。
- c) 一级 PC 包括但不限于:
- 1) 事业部;
 - 2) 分行;
 - 3) 支行。
- d) 二级 PC 包括但不限于:
- 1) 总行直营团队 (视同分行);
 - 2) 分行营业部;
 - 3) 分行直营团队 (视同支行);
 - 4) 支行营业部;
 - 5) 事业部内部业务版块或条线;
 - 6) 事业部下辖区域;
 - 7) 事业部下辖营销团队。

A. 3. 2 职能化拆分

A.3.2.1 参考要素

职能不同的责任中心宜进行拆分，拆分宜考虑如下因素。

- a) 规避预期组织架构变动对分摊模型的影响。
- b) 分摊模型要求，即按照职能进行分摊源及分摊接收方的范围确认。
- c) 业务及管理费按照拆分职能管理人员及岗位进行获取包括：
 - 1) 人力成本；
 - 2) 日常运营成本；
 - 3) 管理成本；
 - 4) 其他运营成本。
- d) 业务账户数据可按照职能进行归类，对应至 PC。

A.3.2.2 总分支架构

总分支架构，宜考虑如下逻辑进行职能化拆分。

- a) 二级 CC，包括但不限于：
 - 1) 总行中后台部门细分职能；
 - 2) 分行中后台部门细分职能；
 - 3) 支行中后台部门细分职能。
- b) 三级 PC，包括但不限于：
 - 1) 分行营业部条线化认定的 APC，如 XX 分行营业部公司条线；
 - 2) 支行营业部条线化认定的 APC，如 XX 支行营业部公司条线。

A.3.2.3 事业部架构

事业部架构，宜考虑如下逻辑进行职能化拆分。

- a) 二级 CC，包括：
 - 1) 总行中后台部门细分职能；
 - 2) 事业部内部中后台部门细分职能等。
- b) 三级 PC，包括：
 - 1) 总行营业部条线化认定的 APC；
 - 2) 事业部下辖区域条线化认定的 APC；
 - 3) 事业部下辖营销团队条线化认定的 APC 等。

A.3.2.4 总分支与事业部混合架构

总分支与事业部混合架构，宜考虑如下逻辑进行职能化拆分。

- a) 二级 CC，包括：
 - 1) 总行中后台部门细分职能；
 - 2) 分行中后台部门细分职能；
 - 3) 支行中后台部门细分职能；
 - 4) 事业部内部中后台部门细分按职能等。
- b) 三级 PC，包括：

- 1) 分行营业部条线化认定的 APC;
- 2) 分行营销团队条线化认定的 APC;
- 3) 支行营业部条线化认定的 APC;
- 4) 支行营销团队条线化认定的 APC;
- 5) 网点条线化认定的 APC;
- 6) 事业部下辖区域条线化认定的 APC 等。

A.3.3 职能化合并

A.3.3.1 参考要素

职能相同的责任中心宜进行合并，合并宜考虑如下因素：

- a) 业务及管理费获取逻辑一致；
- b) 业务账户数据归类逻辑一致。

A.3.3.2 总分支架构

不宜职能化合并。

A.3.3.3 事业部架构

不宜职能化合并。

A.3.3.4 总分支与事业部混合架构

事业部营销单元与分支行营销单元职能重合的部分宜进行合并，不再进行单独区分。合并常见于 APC。

A.3.4 保持管理工具一致

运营成本管理工具宜采用统一的责任中心体系或各管理工具间有明确的映射逻辑关系。涉及到的管理工具包括。

- a) 费用预算。
- b) 费用核算，包括：
 - 1) 报销系统；
 - 2) 固定资产管理系统；
 - 3) 人力资源系统；
 - 4) 财务总账系统。
- c) 运营成本分摊，即成本分摊系统。
- d) 绩效评价，即绩效考核系统。

附录 B (规范性) 专家决策法

B.1 概述

本附录给出了采用专家决策法进行责任中心认定的参考因素。
本文件的使用者宜对现有定量及定性的相关因素评估后参考使用。

B.2 决策范围

直接认定法认定为SC的责任中心宜采用专家决策法进行二次判断，如下：

- a) 继续认定为 SC；
- b) 重新认定为 APC。

涉及到的责任中心包括：

- a) 信息科技部；
- b) 运营管理部；
- c) 渠道管理部；
- d) 电子银行部；
- e) 产品管理部；
- f) 其他 SC。

B.3 决策步骤及涉及要素

B.3.1 定量评价

B.3.1.1 获取基础数据

同附录 A.2.1 内容。

B.3.1.2 补充评估数据

无法直接获取的评估数据，将采用系统外加工并通过补录方式获取。包括。

- a) 考核调整数据。
- b) 内部佣金转移收入数据，包括：
 - 1) 内部转移佣金单价；
 - 2) 内部服务作业量；
 - 3) 内部转移佣金单价×内部服务作业量=内部转移佣金收入。

此时，宜考虑：

- a) 获取的其他评估数据的及时性对整体认定时效的影响；
- b) 获取的其他评估数据的精确度对整体准确度的影响。

B.3.1.3 计算派生数据

通过收入项减去支出项计算得出。

- a) 拨备前利润，其公式为：外部利息收支+内部资金转移收支+非息收入-业务及管理费-税金及附加。
- b) 税后净利润，其公式为：外部利息收支+内部资金转移收支+非息收入-业务及管理费-资产减值损失-税金及附加-所得税。
- c) 经济利润，其公式为：外部利息收支+内部资金转移收支+非息收入-业务及管理费-资产减值损失-税金及附加-所得税-经济资本成本。

B.3.1.4 判定中心性质

在完成步骤B.3.1.1、B.3.1.2和B.3.1.3的过程中：

- a) 能获取或计算以上完备或部分数据的为 APC；
- b) 仅能获取运营成本数据的为 SC。

B.3.2 定性评价

同附录A.3内容。

附录 C (规范性) 系统改造法

C.1 概述

本附录给出了采用系统改造法进行运营成本归集的参考因素。
本文件的使用者宜对现有核算系统的有效评估后参考使用。

C.2 改造步骤及涉及要素

C.2.1 确认改造范围

改造范围为运营成本分摊的上游核算系统，包括：

- a) 费用报销系统；
- b) 固定资产管理系统；
- c) 人力资源系统；
- d) 科技项目管理系统；
- e) 财务总账系统。

C.2.2 明确改造内容

C.2.2.1 费用报销系统

补充必要字段，包括受益责任中心，即主体为机构/业务条线/部门的分类；
补充可选字段，包括：

- a) 受益业务条线；
- b) 受益产品；
- c) 受益客户；
- d) 受益渠道；
- e) 受益客户经理；
- f) 受益账户；
- g) 其他受益字段。

C.2.2.2 固定资产管理系统

补充必要字段，包括：

- a) 受益责任中心，即主体为机构/业务条线/部门的分类；
- b) 受益比例，多责任中心受益时录入。

补充可选字段，包括：

- a) 受益业务条线；
- b) 受益渠道；
- c) 其他受益字段。

C.2.2.3 人力资源系统

人员岗位属营销序列时，补充必要字段，包括：受益业务条线，即客户经理归属的主业务条线。

C.2.2.4 科技项目管理系统

补充必要字段，包括。

- a) 科技项目编号。
- b) 科技项目名称。
- c) 科技项目类型，包括：
 - 1) 行政办公类；
 - 2) 基础建设类；
 - 3) 战略投入类；
 - 4) 支付结算类；
 - 5) 其他分类。
- d) 各类成本要素及金额，包括：
 - 1) 内部人力，公式为：内部人月×单价计算；
 - 2) 外部人力，公式为：外部人月×单价计算；
 - 3) 外包服务费；
 - 4) 线路费；
 - 5) 电子设备运转费；
 - 6) 咨询费；
 - 7) 固定资产摊销；
 - 8) 无形资产摊销；
 - 9) 低值易耗品；
 - 10) 其他支出。
- e) 受益业务条线。
- f) 受益产品。

注：科技项目类型的分类为后续的分摊规则设计服务，类型不同，选择的分摊动因也会有区分。以上分类并非唯一分类，本文件使用者宜自行评估。

C.2.2.5 财务总账系统

C.2.2.1~C.2.2.4所涉及到的系统改造难度较大时，宜进行财务总账系统改造。通过补充财务凭证字段实现。如下。

- a) 补充必要字段，包括受益责任中心，即主体为机构/业务条线/部门的分类。
- b) 补充可选字段，包括：
 - 1) 受益业务条线；
 - 2) 受益产品；
 - 3) 受益客户；
 - 4) 受益渠道；
 - 5) 受益客户经理；
 - 6) 受益账户；

- c) 其他受益字段。

C.2.3 改造参考因素

系统改造后带来核算细化的同时会伴随生成财务成本及管理成本的耗用，本文件使用者宜平衡其成本效益，适当选择改造范围及内容。如下：

- a) 受益责任主体信息的全面性对整体分摊模型及分摊规则设定简繁程度的影响；
- b) 可选字段信息的强制录入对日常管理成本耗用程度的影响；
- c) 薪酬保密原则对人力成本归集颗粒度的影响；
- d) 系统改造与执行对流程及机制建设的影响。如一笔报销费用在某一核算要素中有多个受益主体时，宜在认定过程中增加受益主体确认的环节，并宜在成本分摊管理办法中进行明确。

附 录 D
(资料性)
受益分摊方法示例

D.1 概述

本附录给出了以某银行为例，采用本文件提出的分摊方法案例。
本文件的实施者宜对银行现状评估后参考使用。

D.2 责任中心认定

D.2.1 MC

D.2.1.1 总行包括：

- a) 股东会；
- b) 董事会；
- c) 监事会；
- d) 管理层。

D.2.1.2 分行包括：

- a) 公共管理；
- b) 管理层。

D.2.2 SC

D.2.2.1 总行包括：

- a) 办公室；
- b) 科技管理部；
- c) 风险评估部；
- d) 计划财务部；
- e) 人力资源部等。

D.2.2.2 分行包括：

- a) 综合部；
- b) 办公室等。

D.2.2.3 支行公共管理部。

D.2.3 PC

D.2.3.1 总行包括：

- a) 零售金融部；
- b) 公司金融部；
- c) 金融市场部。

D.2.3.2 分行包括：

- a) 公司条线；

- b) 零售条线；
- c) 金融市场部。

D.2.3.3 支行包括：

- a) 公司条线；
- b) 零售条线。

D.3 成本要素分类

成本要素分类参见5.2,某银行成本要素分类方式为按经济内容与用途分类,根据某银行实际情况,成本要素分类列示于表D.1。

表D.1 成本要素分类示例

成本要素	二级科目	三级科目	
人力成本	职工薪酬	职工薪酬	
	津贴	津贴	
	福利费	福利费	
	职工保障金	职工保障金	
	股权激励	股权激励	
	其他	其他	
场地成本	房租	房租	
	房屋装修及维修费	房屋装修及维修费	
	物业管理费	物业管理费	
	其他	其他	
营销成本	业务宣传费	业务宣传费	
	业务招待费	业务招待费	
	广告费	广告费	
	其他	其他	
营运管理成本	培训费	培训费	
	邮电费	邮电费	
	印刷费	印刷费	
	办公用品费	办公用品费	
	旅差费	旅差费	
	汽车费用	汽车费用	
	低值易耗品购置费	低值易耗品购置费	
	信息科技费用	基础设施费	基础设施费
		外购软件费用	外购软件费用
		系统运营费用	系统运营费用
		电脑配件耗材费	电脑配件耗材费
		信息服务费	信息服务费
		信息通信费	信息通信费
其他计算机费用	其他计算机费用		
水电费	水电费		

表 D.1 成本要素分类示例（续）

成本要素	二级科目	三级科目
运营管理成本	基础设施费	基础设施费
	保险费	保险费
	水电费	水电费
	基础设施费	基础设施费
	保险费	保险费
	会议费	会议费
	工会费	工会费
	残疾人就业保障金	残疾人就业保障金
	ATM费用	ATM费用
	存款保险费用	存款保险费用
	其他	其他
折旧摊销成本	固定资产折旧	房地产
		交通工具
		机械用具
		电子设备
		其他
	无形资产摊销	摊销房租费
		电脑配件费
		存款证手续费
		房屋装修及维修款
		其他

D.4 运营成本还原

D.4.1 人力成本

人力费用还原方式包括：

- 对接人力资源系统，获取各部门实际发放薪酬金额，见5.3.2；
- 账面计提数与人力资源管理的实际发放数的差额部分，见5.3.3，按照各部门实际发放职工费用的占比还原至实际受益部门；
- 分行及支行的人力成本与总行的处理逻辑一致。

D.4.2 场地成本

按照各部门实际使用面积通过还原规则还原，见5.3.3。

D.4.3 营销成本

营销成本还原方式包括：

- 业务宣传：总行业务宣传费见5.3.2，还原至实际受益部门；分行业务宣传费见5.3.3，按照客户数占比还原至分行公司条线、分行零售条线；

b) 分行业务招待费见5.3.3，按照业务规模占比还原至分行利润中心。

D.4.4 营运管理成本

营运管理成本还原方式包括：

- a) 旅差费、办公用品费等见5.3.3，按照部门人数占比还原至实际受益部门；
- b) 系统运营费用见5.3.2，还原至科技管理部；
- c) 物业费、水电费等见5.3.3，按照各部门使用面积还原至实际受益部门。

D.4.5 折旧摊销成本

折旧摊销成本还原方式包括：电子设备费见5.3.2，对接固定资产管理系统，获取电子设备实际使用部门，将费用还原至对应部门。

D.5 分摊路径设定

结合某银行实际情况，设定三横一纵分摊路径，见6.1.2 a) 进行分摊路径设定。某银行分摊路径列示于表D.2。

表D.2 分摊路径示例

路径序号	路径	子路径
1	总行横向分摊	总行成本中心到总行利润中心
2	分行横向分摊	分行成本中心到分行利润中心
3	支行横向分摊	支行成本中心到支行利润中心
4	总行纵向分摊	总行利润中心到分行利润中心
5	分行纵向分摊	分行利润中心到支行利润中心
6	账户级分摊	末级利润中心向账户分摊

D.6 分摊动因库建立

某银行分摊动因库列示于表D.3。

表D.3 分摊动因库示例

动因库	动因口径	动因类别	分析维度	获取方式
营业收入	内外部利息收入－内外部利息支出＋投资收益＋汇兑损益＋公允价值变动损益＋其他业务收入＋中收	收入类动因	条线、机构	FTP系统及总账
部门个数	均摊	资源类动因	条线、机构	补录
资产负债业务规模占比	生息资产＋付息负债	规模类动因	条线、机构	FTP系统
存贷业务规模占比	存款＋贷款＋类信贷	规模类动因	条线、机构	FTP系统
评审笔数	风险评估部评审笔数	风险类动因	条线	补录
不良贷款余额占比	五级分类后三类贷款时点余额占比，含贷款及类信贷	风险类动因	条线、机构	信贷系统

表 D.3 分摊动因库示例（续）

动因库	动因口径	动因类别	分析维度	获取方式
当月新增贷款余额	起息日在本月的贷款余额占比	规模类动因	条线、机构	FTP 系统
不良贷款余额占比	五级分类后三类贷款时点余额占比，含贷款及类信贷	风险类动因	条线、机构	信贷系统
当月新增贷款余额	起息日在本月的贷款余额占比	规模类动因	条线、机构	FTP 系统
有效贷款账户数	本月存续的贷款账户个数，含贷款及类信贷	资源类动因	条线、机构	FTP 系统
交易笔数占比	所有交易类型，去除系统批量执行的操作	业务量类动因	条线、机构	核心系统等
账户数占比	账户个数汇总后占比	资源类动因	条线、机构	FTP 系统
柜面交易笔数占比	柜面渠道交易笔数占比	业务量动因	条线、机构	核心系统等
固定比例	固定比例	其他类动因	机构	补录

D.7 分摊规则设计

银行通过成本分摊系统实现分摊结果计量。单条分摊规则设计参考6.3，某银行费用发送方均为部门/机构/业务条线，部分分摊规则示例列示于表D.4。

表D.4 分摊规则示例

路径序号	分摊路径	费用发送方	费用接收方	动因1比例%	分摊动因1	动因2比例%	分摊动因2	动因3比例%	分摊动因3
1	总行横向分摊	股东会	总行利润中心	80	业务规模占比	20	部门个数	—	—
1	总行横向分摊	总行办公室	总行利润中心	50	业务规模占比	30	营业收入	20	均摊
1	总行横向分摊	运营管理部	总行利润中心	50	业务规模占比	30	交易笔数	20	均摊
1	总行横向分摊	风险管理部	总行利润中心	50	不良贷款余额占比	30	有效贷款账户数	20	业务规模占比
2	分行横向分摊	分行管理层	分行利润中心	80	业务规模占比	20	部门个数	—	—
2	分行横向分摊	分行风险管理部	分行利润中心	50	不良贷款余额占比	30	有效贷款账户数	20	业务规模占比
2	分行横向分摊	分行营业部	分行利润中心	50	业务规模占比	30	营业收入占比	20	均摊
3	支行横向分摊	支行营业部	支行利润中心	100	柜面渠道交易笔数占比	—	—	—	—
3	支行横向分摊	支行管理层	支行利润中心	80	业务规模占比	20	部门人数占比	—	—
4	总行利润中心纵向	公司银行部	分行公司条线	60	业务规模占比	30	营业收入占比	10	分行条线人数占比
4	总行利润中心纵向	零售部	分行零售条线	60	业务规模占比	30	营业收入占比	10	分行条线人数占比

表 D.4 分摊规则示例（续）

路径序号	分摊路径	费用发送方	费用接收方	动因 1 比例%	分摊动因 1	动因 2 比例%	分摊动因 2	动因 3 比例%	分摊动因 3
5	分行条线向支行条线分摊	分行公司金融部	下辖支行公司条线	60	业务规模占比	30	营业收入占比	10	均摊
5	分行条线向支行条线分摊	分行零售金融部	下辖支行零售条线	60	业务规模占比	30	营业收入占比	10	均摊
6	分行条线到账户	分行金融市部	业务账户	50	业务规模占比	50	营业收入占比	—	—
6	支行向账户分摊	支行公司条线	支行账户	80	业务规模占比	20	账户数占比	—	—
6	支行向账户分摊	支行零售条线	支行账户	80	业务规模占比	20	账户数占比	—	—

附录 E
(规范性)
分摊动因选择

E.1 概述

本附录给出了采用依据费用发送方职责选择分摊动因的方法。
本文件的实施者宜对现有管理流程评估后参考使用。

E.2 费用发送方动因选择方法

E.2.1 部门/机构/业务条线

费用发送方为部门/机构/业务条线，适用于责任主体分摊路径、产品分摊路径、客户分摊路径及定向指定分摊路径，见6.1。费用发送方为部门/机构/业务条线时，不同情况下动因选择方法包括。

a) 费用发送方责任中心认定为MC:

- 1) 各责任中心的管理重点作为其费用驱动的因素，选择分摊动因；

示例1: 管理层主要关注各业务条线、机构的规模及收入，则选用规模、收入相关的动因。

- 2) 平衡考虑各费用接收方的可接受性选择分摊动因；

示例2: 如成本分摊建设初期，为确保各费用接收方的可接受性，选择与行内主要的考核、评价指标正相关性的分摊动因。

- 3) 通过费用消耗内在逻辑选择分摊动因。

示例3: 管理层认为业务条线、部门直接费用消耗越多，则间接费用也消耗越多。宜选择直接费用占比作为分摊动因。

b) 费用发送方责任中心认定为SC:

- 1) 费用驱动较为明确的 SC，宜通过支持工作作业量、复杂程度确定分摊动因；

示例4: 财务管理职能，涉及预算、统计报送、成本收入管理、绩效管理等多重逻辑，宜从规模、收入、人数、费用等多方面考虑，设计组合分摊动因。

示例5: 电子银行部，宜选用电子银行交易笔数、交易金额作为分摊动因。

- 2) 费用驱动不明确的 SC，分摊动因选择同 E.2.1 a)。

c) 费用发送方责任中心认定为PC，宜选用收入、规模相关的分摊动因。

d) 费用接收方为账户，宜选用日均余额、账户数、交易笔数等作为分摊动因。

E.2.2 职能

费用发送方为职能适用于责任主体分摊路径、产品分摊路径、客户分摊路径及定向指定分摊路径，见6.1。费用发送方为职能时，不同情况下动因选择方法包括：

a) 费用发送方职能认定为MC，动因选择方法同E.2.1 a)；

b) 费用发送方职能认定为SC，动因选择方法同E.2.1 b)；

c) 费用发送方职能认定为PC，动因选择方法同E.2.1 c)；

d) 费用接收方为账户，动因选择方法同E.2.1 d)。

E.2.3 成本要素

E.2.3.1 科技成本

费用发送方为科技成本适用于特定成本要素定向分摊路径，见 6.1.6，宜按照与科技项目的关联关系进行动因选择，包括如下。

- a) 可归集至科技项目的科技成本，宜按照科技项目类型进行分摊动因选择，如下：
 - 1) 基础建设类项目费用采用人数、均摊等分摊动因；
 - 2) 行政办公类项目费用采用人数、均摊等分摊动因；
 - 3) 存贷款类业务项目费用采用存贷款 FTP 利润、交易笔数、交易金额、日均余额等分摊动因；
 - 4) 支付结算类项目费用采用规模、交易笔数、交易金额等分摊动因；
 - 5) 中后台业务项目费用类采用与中后台业务相关的分摊动因；
 - 6) 客服业务类项目费用采用客户呼入工时、客户呼入数量等分摊动因；
 - 7) 其他类项目费用采用行内较为关注的指标选择动因，如收入、规模、绩效相关动因等。
- b) 无法归集到项目的其他费用，宜采用行内关注的指标选择动因，如收入、规模、绩效相关动因等。

E.2.3.2 营运管理成本

费用发送方为营运管理成本适用于特定成本要素定向分摊路径，见 6.1.6，可采用混合分摊方式分摊，参考标准成本法或作业成本法。

E.2.3.3 其他成本要素

费用发送方为有明确受益主体的其他成本要素适用于特定成本要素定向分摊路径，见 6.1.6。

示例：客服中心人工成本，按照 100%客户呼入时长分摊到客户维度。

E.2.4 产品

费用发送方责任主体为产品宜选用产品 FTP 利润、产品日均余额、产品新增开户数、产品累计活跃用户、产品交易笔数、产品逾期金额、产品人数等产品相关分摊动因。

E.2.5 客户

费用发送方责任主体为客户宜选用客户 FTP 利润、客户日均余额、客户个数、新增客户数、客户交易笔数、客户逾期金额等客户相关分摊动因。

E.2.6 其他维度责任主体

费用发送方为其他维度责任主体宜选用与该责任主体费用消耗正相关的分摊动因。

E.3 分摊动因个数确定

职能单一的责任主体可选用单一分摊动因。职能复杂的责任主体宜选用组合分摊动因，单条规则的分摊动因选择不宜超过 3 个。

E.4 征求费用接收方意见

征求费用接收方意见包括：

- a) 费用发送方按E.2提出备选分摊动因并说明选择逻辑；
- b) 费用接收方认同费用发送方提出的备选分摊动因，按照费用发送方提出的备选动因确定分摊动因；
- c) 费用接收方不认同费用发送方提出的备选分摊动因，费用接收方应充分说明原因并提出可供选择的其他分摊动因及选择原因；
- d) 费用发送方接受费用接收方意见，按照费用接收方意见选择分摊动因；
- e) 费用发送方与费用接收方就分摊动因选择无法达成共识的情况下，宜通过E.5解决。

E.5 促进双方达成共识

促进双方达成共识的方式包括。

- a) 增加动因辅助决策，分摊动因在2个以内，可选用增加分摊动因辅助决策。分摊动因为3个及以上，不宜选用此方法。
- b) 第三方协调，建立协调委员会或联席会议等，通过第三方协调，使费用发送方与费用接收方分摊动因选择达成共识，同时建立分摊动因评估调整机制，根据部门职能变动更新分摊动因。
- c) 专家认定，包括：
 - 1) 参考费用发送方选定分摊动因分摊费用；
 - 2) 参考费用接收方选定分摊动因分摊费用；
 - 3) 结合费用发送方和费用接收方意见综合选取分摊动因；
 - 4) 提出新的分摊动因，说明动因选择逻辑。

E.6 确定分摊动因

费用发送方与费用接收方达成共识后，确定分摊动因，并将已确定的分摊动因列入分摊动因库。

参考文献

- [1] 管理会计基本指引. 财会〔2016〕10号.
 - [2] 查尔斯·T·亨格瑞, 斯里坎特·M·马达夫·V·拉詹. 成本与管理会计(第十五版)
[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
 - [3] 张文武. 商业银行管理会计核算体系研究与设计[M]. 北京: 经济科学出版社, 2020.
 - [4] 戴维·P·道尔. 战略成本控制(第二版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
 - [5] 曹国强. 管理会计也时尚[M]. 北京: 中信出版社, 2013.
 - [6] 于增彪. 管理会计研究[M]. 北京: 中国金融出版社, 2007.
 - [7] 于增彪. 管理会计[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014.
 - [8] 谭云. 银行费用分摊: 领先银行的逻辑与方法[M]. 北京: 企业管理出版社, 2015.
-