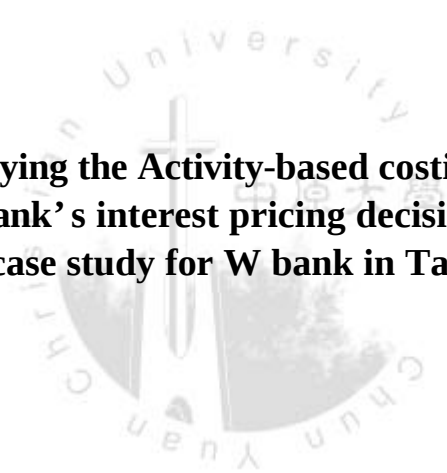


私立中原大學
會計學系
碩士學位論文

以作業基礎成本制分析商業銀行利率訂價決策--
以國內 W 銀行為例



**The study of applying the Activity-based costing to commercial
bank's interest pricing decision
- A case study for W bank in Taiwan**

指導教授：蔡慶年

：戚務君

研究生：葉忠麟

中 華 民 國 九 十 年 五 月

論文摘要

銀行業經營屬性是以「負債」經營為導向的行業，其主要是吸收社會大眾的存款（負債）再貸款（資產）予社會上資金需求者，此種以「受信」與「授信」為主要經營項目的行業，在現今開放的金融市場及利率自由化沖擊下，利率訂價也成為銀行經營成敗的重要因素之一。而要如何正確且有效率的訂定存、放款利率即成為各銀行在經營上的重要課題。

愈來愈新的經濟環境下，新的製造環境改變以往製造業直接成本及製造費用的比重，導致傳統成本制以數量為基礎來分攤製造費用的成本觀念已嚴重扭曲產品成本，為了解決此一問題，就有作業基礎成本制度的產生。經過學術界與產業界十幾年來不斷的探討研究及改進作業方式，作業基礎成本制已由產品資源耗用成本的計算方式演變成以作業基礎成本制度的管理系統（A B M），而此制度之演進之適用性已由製造業快速導向金融、保險及其他服務業。

而本研究即以作業基礎成本制度為存、放款利率訂價之計算基礎，分析個案銀行存、放利率訂價的合理性，並以此利率訂價決策策略導入作業基礎成本制之管理系統（A B M），使銀行業的利率（產品）訂價能有合理制度來回應供需法則、市場競爭及政府政策等等因素。

本研究為了探討作業基礎成本制在銀行業存、放款利率訂價之適應性及合理性，即以國內某商業銀行為對象，以個案方式探討下列主題：

- 一、個案銀行現行成本制度是否能提供經營者正確的存、放款利率訂價決策的會計成本資訊？
- 二、作業基礎成本制度是否適合在個案銀行存、放款訂價決策推展？及其成果是否需付出太高成本？
- 三、作業基礎成本制度之運用在個案銀行中所得之會計成本資訊對作業基礎管理系統(ABM)是否有幫助？

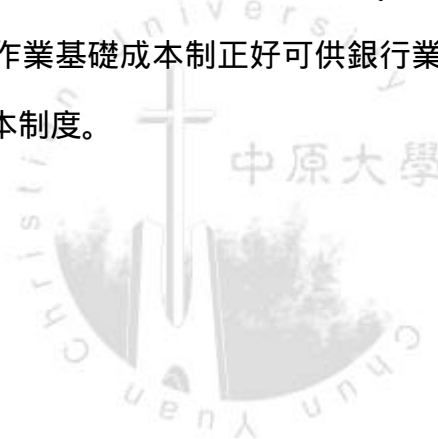
根據本研究的結論：

- 一、目前個案銀行對成本之計算方式採傳統（標準）成本制度計算總成本，並不對個別產品計算成本。只重視利息費用及業務費用與預算目標是否達成？這種忽

略成本制度之核算重視財務會計之盈餘表現的會計制度是極易造成成本扭曲現象，而作業基礎成本制即可改善其缺失。

- 二、本研究在成本動因選擇上，選擇傳票及複雜度指數作為分攤成本基礎，使實施作業基礎成本制之推展成本降低許多有利於銀行業的推展，而在延伸之存、放款利率訂價決策上，得以因應無市場因素及有市場因素的變化。
- 三、本研究從作業基礎成本制的運用，所得到的成本資訊，可作為樣本銀行存、放款銀利率訂價的基礎，推演至因應客戶需求、政府政策變化及市場需求的作業基礎成本管理系統。

利率自由化使銀行在存、放款訂價上擁有完全的自主權，但在激烈競爭環境下，銀行業如無一套完整合理的成本制度作為利率（產品）訂價之基礎，則易失去利率自由化之精神，而作業基礎成本制正好可供銀行業根據本身主客觀條件訂定存、放款利率的最佳成本制度。



The study of applying the Activity-based costing to commercial bank's interest pricing decision

- A case study for W bank in Taiwan

The banking industry operate as a 「Liability」 oriented business. It absorbs the deposit (liability) from the public and loan it (asset) to the capital demander. To the threat of open financial market and freedom of interest, interest pricing is one of the most prominent factors of banking 's surviving. Therefore, how to price saving and loan's interest correctly and efficiently is an important issue of bank's operation.

For the up-to-date economic environment, the ratio between manufacturing industry's direct cost and factory overhead is changed due to the new production environment. This situation result in critical error in product cost based on traditional costing allocating factory overhead. In order to solve this problem, the Activity-based costing emerged. After tens of years' research and reform of the academic and practice, Activity-based costing (ABC) has become the Activity-based management (ABM) from costing of resource consumption. And the evolution of this system has been direct to the finance, insurance and other service industry from manufacturing industry.

This research price the deposit and loan's interest based on ABC, and analysis the reasonability of interest pricing for the sample bank, and apply it to ABM. It make bank's interest pricing have reasonable system to reply to the demand-supply rule, competitive market and government policy etc. ...

In order to explain the feasibility and reasonability of applying the ABC to commercial bank's deposit and loan interest pricing decision, this thesis discuss the following points based on certain commercial bank in domestic:

1. Can the current costing system of sample bank provide the correct accounting cost information of the interest pricing decision to the manager?
2. Is ABC suitable for the interest pricing of the sample bank? And is it costly?
3. Is the accounting costing information obtained from the ABC of the sample bank useful for the ABM?

According to the conclusion of this research:

1. The sample bank use traditional (standard) costing system to count the total cost presently, but not to the individual product. And it aims only on whether the interest and marketing expense achieve the budget goal. The accounting system neglecting the costing system but valuing earning of financial accounting is easily cause the error of cost and ABC can improve the deficiency.
2. The thesis chose voucher and completeness ratio as the basis of cost allocation for the cost driver selection. It makes cost lower and is good for promoting the ABC in banking industry. It also can deal with the change of non-market factor and market factor for the saving and loan's interest pricing decision.
3. The cost information obtained from the ABC of this thesis can be the basis of the

sample bank's saving and loan's interest pricing, and one can apply this information to the ABM system regarding customer demand, the change of government policy and market demand.

The freedom of interest makes banking have more autonomous in interest pricing. But in the intense competitive environment, the bank will loss the spirit of interest freedom if they don't have a complete and reasonable costing system to be a basis of the interest (product) pricing. ABC is the best costing system that banking can price deposit and loan's interest according their subjectiveness and objectivity situation.



第一章	緒論.....	1
第一節	研究動機.....	1
第二節	研究目的.....	5
第二章	文獻探討.....	12
第一節	利率對銀行業之影響.....	12
第二節	作業成本制對服務業之影響.....	13
第三節	作業成本制在銀行之適用性.....	14
第四節	利率自由化後之放款訂價制度.....	16
第五節	訂定基本放款利率及利率加碼應考量之因素.....	17
第三章	研究方法.....	19
第一節	個案研究方法論.....	19
第二節	本研究之主題.....	19
第三節	本論文之研究步驟.....	20
第四節	本研究方法之限制.....	21
第四章	訂價決策及模式.....	28
第一節	銀行常用的訂價模式.....	28
第二節	本國銀行存、放款訂價實例探討.....	30
第三節	本國銀行與外商銀行競爭力之探討.....	31
第五章	個案銀行成本分析及研究.....	36
第一節	成本庫之確立.....	36
第二節	選擇作業成本動因.....	37
第三節	個案銀行適用的成本動因——複雜度指數.....	38
第四節	作業基礎成本制運用在個案銀行.....	39
第五節	個案銀行運用作業基礎成本制之成果分析.....	56
第六節	運用作業成本制衡量產能資源成本.....	57
第六章	作業基礎成本制在金融業之訂價策略.....	63
第一節	無市場因素之訂價.....	63
第二節	有市場因素之定價——目標成本制運用.....	65
第三節	客戶因素之訂價——策略性作業基礎管理.....	67
第七章	結論與建議.....	70
第一節	結 論.....	70
第二節	建 議.....	72
參考文獻.....		74
附錄一	作業基礎成本系統之作業與流程字典.....	77
附錄二	作業流程（至子流程階層）.....	78

表 目 錄

表 4-1 A 銀行現行各類存款之資金成本分析表	33
表 4-2 銀行各種存款牌告利率換算實際成本率及收益率表	34
表 4-3 各銀行八十六年至八十八年 ROE 及 ROA 分析表	35
表 5-1 存放款個別產品 A.B.C.制成本庫加權成本費率分攤表	60
表 5-2 存放款個別產品傳統成本制與 A.B.C.制比較表	61
表 5-3A.B.C.制個案銀行業務費用分攤表	62



圖 目 錄

圖 1-1 本國銀行存放款利率走勢圖(民國七十四年 八十八年)	4
圖 1-2 累積獲利鯨形曲線	9
圖 3-1 一般銀行訂價方式	23
圖 3-2 作業基礎成本制運用在個案銀行訂價方式	24
圖 3-3 樣本分行作業成本制資料收集程序流程圖	25
圖 3-4 成本動因流程圖	26
圖 3-5 作業基礎成本制個案銀行作業成本庫	27
圖 4-1 如何訂價？	28
圖 5-1 作業基礎成本制存款部門：個人費用成本庫	42
圖 5-2 作業基礎成本制放款部門：個人費用成本庫	43
圖 5-3 作業基礎成本制存款部門：事務費用成本庫	44
圖 5-4 作業基礎成本制放款部門：事務費用成本庫	45
圖 5-5 作業基礎成本制存款部門：材料及用品費成本庫	46
圖 5-6 作業基礎成本制放款部門：材料及用品費成本庫	47
圖 5-7 作業基礎成本制存款部門：租金費用成本庫	48
圖 5-8 作業基礎成本制放款部門：租金費用成本庫	49
圖 5-9 作業基礎成本制存款部門：折舊與攤銷成本庫	50
圖 5-10 作業基礎成本制放款部門：折舊與攤銷成本庫	51
圖 5-11 作業基礎成本制存款部門：稅捐及規費成本庫	52
圖 5-12 作業基礎成本制放款部門：稅捐及規費成本庫	53
圖 5-13 作業基礎成本制存款部門：會費捐助及分擔成本庫	54
圖 5-14 作業基礎成本制放款部門：會費捐助及分擔成本庫	55
圖 5-15 A.B.C.成本制與傳統成本制比較圖	56
圖 6-1 顧客代表的獲利率	68

第一章 緒 論

第一節 研究動機

我國於民國七十八年七月十九日公佈銀行法修正案，刪除原第四十一條「由中央銀行訂定銀行各種存款最高利率及核定放款利率幅度」，宣示利率自由化政策實施，政府不再干涉銀行存放款利率之制訂，即把以往政府保障銀行存放款利差的方式，完全回歸市場機能操作，此項政策也在十七家新銀行於八十年陸續加入後完全發揮至極點，本國銀行面對此一競爭壓力下將不能再靠聯合壟斷的方式繼續經營，接踵而至的是一個完全自由經營的金融環境，但更賦予經營者充分的營運空間，惟此競爭之白熱化，在各方分食金融大餅之際以往受保護的固定利潤，已受到嚴重沖擊，而有關營運能力之最具體表現—盈餘，則成為在金融業之生存命脈，而資金成本與訂價（利率）策略，將成為未來銀行經營決策中之重要環節。

我國金融業在利率自由化之前皆依央行訂定之利率來作為牌告利率，故無利率訂價問題產生，但在利率自由化之後各銀行必須面對自行訂價制度的挑戰。民國六十四年六月以前，銀行存放款利率依循央行核定之利率。民國六十四年七月至六十九年十月，由央行決定存款最高利率，放款最高利率由銀行公會議定幅度，經央行核定後實施。民國六十九年十一月七日央行公佈「銀行業利率調整要點」，為解除利率管制措施之濫觴。存款最高利率仍由央行決定，但銀行公會得視金融狀況建議央行調整；放款利率幅度授權銀行公會訂定，經報央行核定後實施。民國七十四年三月建立基本放款利率制度。民國七十四年八月廢止「利率管制條例」。民國七十五年元月簡化存款上限利率的核定範圍，央行只訂定活期存款、活期儲蓄存款、一年以下定期存款及一年以上定期存款之上限利率。民國七十八年七月十九日銀行法修訂公佈取消第四十一條對放款利率上下限及存款利率上限管制。在利率自由化以前我國銀行利率一向係由中央銀行視國內經濟發展需要，及參酌國際經濟情勢與國內外利率水準差距等因素加以訂定或調整，這種利率一般稱之為「官訂制度」或「牌告利率」與市場實際利率仍有一段差距，因其利率之決定並非完全由自由市場資金之供需而定。

民國六十七年七月政府改採彈性匯率制度後，認為我國利率結構亦不宜再由中央銀行統一訂定，以致過份僵化，應使銀行利率充分反應市場供需情況，機動調整，因此應將利率交由各銀行自行決定。於是，中央銀行經過各種考慮之後，乃於民國六十九年十一月七日訂頒「銀行利率調整要點」，讓

銀行在既定法令制度下，享有一定限度之利率決定權，藉以奠定將來逐步實施利率自由化的基礎。其後，央行於民國七十三年九月間函請中華民國銀行商業同業公會全國聯合會，研究建立以基本放款利率為放款訂價制度，並決定自民國七十四年三月一日起由台銀、交銀、中國銀行、台北市銀、一銀、彰銀、華銀、合庫、土銀及農銀等一家行庫先行實施“基本放款利率制度”，其餘金融業者自七十四年九月一日起實施。翌年一月二十日起再推動實施“存款利率自由化制度”，從此，國內利率自由化已邁入新的里程。

所謂利率自由化，依目前我國實施情形論述，其主要的意義為：中央銀行對於金融業之存放款利率及其結構，要儘量減少行政上的干預，完全迴歸市場機能操作，而使存款利率水準，能充分而適當的反映市場資金成本。亦即利率水準由市場資金的供需情況來決定，並隨市場資金情況之變動而適時調整。惟在我國七十八年以前法令制度下，各銀行對放款利率之訂定仍應受相當的限制，詳言之，各銀行所訂定之放款利率應在央行所核定之各該放款利率最高與最低利率幅度內訂定。即以七十五年五月卅一日而言，央行所核定之短期放款利率最高為年息 9.0%，最低為 5.5%；中長期放款利率最高為 9.75%，最低為 6.0%，銀行業對個案放款所核定之利率依此幅度訂定；因此，國內所謂之“利率自由化”，仍屬有限度之利率自由化，而非完全之自由化。

而當時央行推動銀行利率自由化係採以下四個步驟予以進行，逐步使利率自由化的精神名副其實：第一個步驟「由各銀行自行建立以基本放款利率為基礎之放訂價制度。」第二個步驟「由央行擴大放款利率上下限度，使放款利率在上下限內有較大之浮動餘地」第三個步驟「央行放棄利率核定權，改由“銀行業利率審議小組”自行議定放款利率上下限」第四個步驟「取銷“銀行業利率審議小組”及廢除利率上下限，由各銀行自行訂定利率，並得無限制變動」利率自由化前之放款訂價制度。

從利率操作方式觀之，利率自由化前之放款訂價方式可分為二個階段；茲分述如下：第一階段「官定利率時期」，64 年 7 月以前。此一階段，銀行放款利率包括擔保放款（質押放款）無擔保放款（信用放款）及貼現利率，均由中央銀行統一規定，各銀行對個別放款戶之利率只能依此利率訂定，不能高也不能低，真可謂不二價利率。例如民國 64 年 2 月 22 日當時，央行牌告之信用放款利率為年息 14.75%，如申貸質押放款，則一律通用 14.00%之利率，其利率訂價方式，毫無彈性可言。第二階段「彈性化利率時期」，從 64 年 8 月起至 69 年 11 月。此一階段，銀行放款利率仍由央行核定牌告，惟牌告之放款利率訂有最高與最低利率，各銀行得在此最高與最低之利率範圍內

選擇適當的利率彈性訂價。惟其利率差距幅度甚小，僅年息 0.25%而已，彈性運用範圍極為有限。民國 68 年 10 月 16 日以後，上下限利率差距雖再予擴大至 0.5%，但幅度仍屬有限。

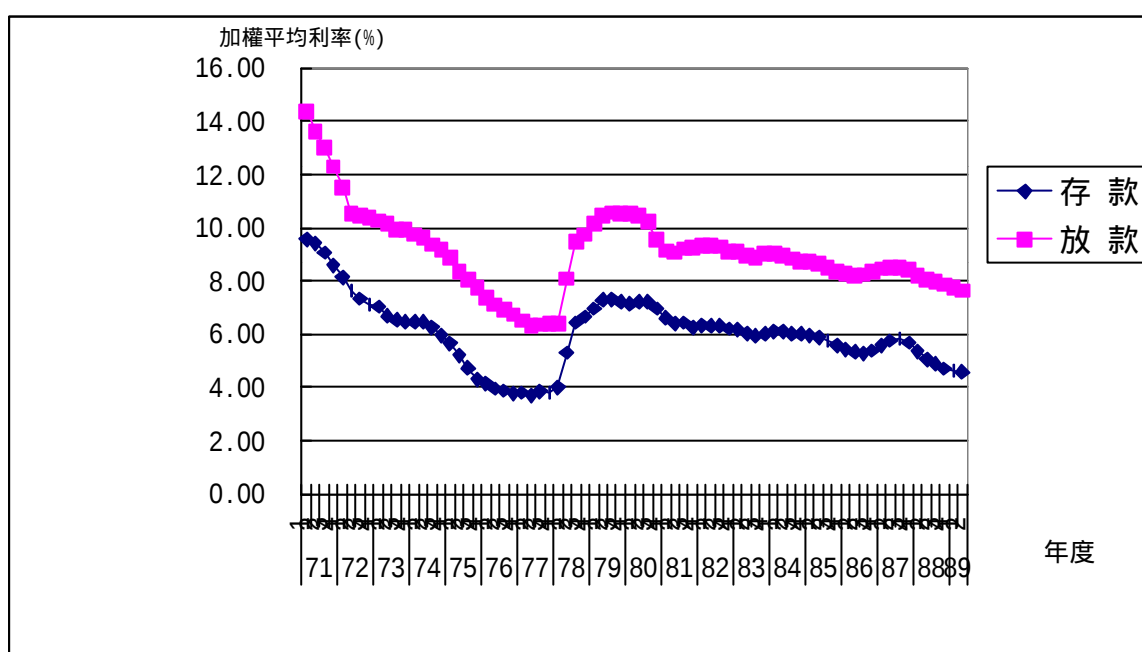
台灣經濟從民國七十三年經濟蕭條時，當時定期存款利率只有年息 4%起至七十六年下半年經濟慢慢復甦至七十七年時定期存款利率已升至年息 5%乃至七十九年景氣達到最高峰，定存利率高達年息 13%，已是近十幾年最高利率，當時工商界對資金需求量大增，金融界大舉調高存款利率吸收資金，來因應市場需求，但不幸的是美國股市崩盤，台灣經濟隨之受挫，利率一度下降至年息 9%，從八十年、八十一年、八十二年至今八十八年，定存年息 6%左右剛好是一個經濟循環，而一般學者常用銀行「利率」來表達當時景氣之指標，而一連串利率的變動對經濟具有重大的影響。

Sinkey(1992)曾對銀行投資組合風險提出銀行經營風險有五種：一、信用風險(Credit Risk)二、流動性風險(Liquidity Risk)三、利率風險(Interest-Rate Risk)四、資本風險(Capital Risk)五、資產負債表外風險(Besides Balance Sheet Risk)。其中利率風險是由於銀行資產(放款)與負債(存款)期間結構不一致時，市場利率變動所產生的風險，利率風險的管理應與資產及負債的管理視為同等地位。因銀行的放款是資產，存款是負債，如果資產及負債利率的訂價錯誤則會產生風險。在金融市場中銀行是金融的中介者，其主要的收入與支出即來自於金融業務上，特別是利息收入與利息費用。以民國八十八年本國全體一般銀行而論，利息收入即經營業收入之八〇%，利息費用佔營業支出之六十九%¹。以往利率由政府主導時，銀行存放款利率之訂價是政府以整體經濟來考量，加上市場對資金的供給及需求來決定利率，這其中存、放款利差已把銀行利潤考量在內了。但今天金融自由化及利率自由化後，銀行經營獲利能力與存放款利率之訂價具有相當密切的關係，因為在銀行自由化的推展過程中，存放款的訂定，變成銀行資產負債管理上之重要課題，而銀行的經營應當兼顧流動性、安全性及獲利性之三大原則下訂定利率策略，把原本政府主導利率形態的供給及需求面考量，轉而以流動性、安全性及獲利性為主要考量原則的利率策略。在以往政府制定利率標準時，每一家銀行皆用同一種存、放款利率標準，銀行與銀行間的經營幾乎同一模式進行，沒有利率競爭的對手，但利率自由化後，加上十五家新銀行進入金融市場後，競爭對手經營方式不同，策略亦不同，利率的競爭方式有走上高存款利率低放款利率的型態，利差也日趨減少(見圖一)，獲利亦日趨偏低，故隨著銀行間競爭之激烈，銀行之價格(即存、放款利率)競爭也趨激烈，過去銀行控

¹註一：中央銀行八十八年金融業務概況年報

制利差變動的能力比較弱，所以通常銀行會著重在「數量」及「組合」的決策上。當銀行有計畫的擴充其生利資產，且配合利率走勢的預測調整資產負債的組合，應可增加利息價差；但若一味地擴充資產，卻未善加組合管理，那麼，即使是在名目利差擴大的時期，資產數量增加對利息價差的效果也可能會被資產負債組合不當所抵消掉。反之，當名目利差逐漸縮小的時候，若能謹慎的選擇資產負債組合及擴充數量的策略，仍可增加獲利。而在利率已逐步邁向自由化的今天，銀行也逐漸掌握名目利率差距之控制權，因此今後銀行在資金管理上應著重在如何根據銀行本身的情況研擬利率訂價策略，來擴大利息價差，故銀行之訂價策略成為重要課題。

圖 1-1 本國銀行存放款利率走勢圖（民國七十四年 八十八年）



說明：本利率是以本國公民銀行各類存款（活期、定期性）、放款（短中長期）平均利率。

資料來源：台灣經濟新報社資料庫

而本研究希望藉作業基礎成本制（activity based cost system）導入銀行業，透過作業基礎成本制之分析及使用，提供銀行決策者更多決策資訊，雖然這套成本制緣起於製造業，但在國外經許多學者大力推展，現今許多服務業（包括銀行業）也從作業基礎成本制中獲得不少談經驗而就實際應用而言，作業基礎成本模式之架構，在製造業與服務業幾乎是一模一樣，服務業所面臨的管理問題與製造業一樣，服務業的公司提供企業資源替個別產品與顧客服務，這些產品與顧客再替公司帶來營收，因此企業需要作業基礎成本制度以了解資源成本與營收之間的關係。經理人唯有充分掌握服務定價、服務特色、顧客使用情形與服務流程改善等重要資訊，才能決定企業的市場區隔、

服務對象、利基產品、服務方式，以及提供服務所需的資源量與資源的適當組合。在 Julie. Mabblerley (1992) *Activity-based Costing-in Financial Institutions* 一書中論作業基礎成本制對金融業之影響：作者認為金融及財務機構因面臨著強烈之競爭壓力，機構本身利潤就不大，因此作業基礎成本制之主要功能。一、分析產品及服務之間相關的影響以及利潤貢獻。二、確定產品及服務的真正成本及獲利性。三、確定顧客的真實成本、獲利性及顧客的類型。四、確定成本習性之責任及義務。五、分析其他行銷管道的成本和績效。以上之功能皆能提供企業正確決策資訊及提昇競爭優勢的資訊。本研究亦是要確定銀行商品及服務的真實成本及獲利性。

目前本國大多銀行會計制度係以「財政部所屬行局會計制度之一致規定」一書為藍本，參照商業會計法、一般公認會計原則、會計基金會出版之銀行業會計制度範本、有關法令規定、及各銀行內部各項業務規章來處理會計各項事宜，並無完整會計制度。而在這種對分行之成本之劃分與歸屬，並無一套完整、明確且合理的成本制度下極易產生如下之情形：(1) 銀行為了業績，採用「利潤中心」制來評估各分行之績效，因此，只要各分行達成當年度所規定之目標預算即可，在以財務會計為主體的管理要求下，成本管理會計則較不受重視，且利潤指標只依賴損益表上損益數字，而不再作更詳細之分析。(2) 銀行對成本之區分及歸屬，僅依各單位人員實際耗用，向會計人員請款，或僅就表單上之金額付款入帳至各項費用，並無針對各部門實際所發生耗用成本之情形一一加以歸類，即只重視財務會計層面而忽視成本上之資訊及管理。(3) 銀行之各類財務報表之編製而言，並不區分各項作業所產生之成本與作業資源之來源，同時，各項科目亦無法再予細分來達成管理控制之目的。

而本國銀行業為何會重形式的財務會計而忽視實質的成本管理會計之原因應可歸納如下：(1) 金融服務業的一般帳務習慣係以財務會計為主要訴求，對於成本的管理則較不重視。(2) 成本項目下多為人事及事務機械、設備等等費用在金融服務業似乎不具有細部管理之需要。(3) 經濟自由化之後，民營銀行為到經濟規模而首重業務版圖之開創及利潤之提昇卻忘了成本之控制。(4) 經營者大多只具金融業背景而少有成本管理之專業人員，而此種會計制度與標準成本制度及彈性預算制度極為相似。所謂標準成本制就是為滿足實際資源需求所允許的成本，其評估的是個別成本中心員工的績效是否符合成本標準，但這些標準是由工時及相關人員所訂定的。這類標準充其量只能反映目前作業情形，與未來情形會有落差。因為很多成本標準皆未依據現狀去調整，所以都是過去的標準，這些公司會選擇一般特定的時間，例如：銀行業依據前一年實際成本標準及員工的實際表現做為下一年的預算成本標準及績效標準。經理人也時時釘緊預算數計算達成率是否達成為首要任務。

而標準成本制及彈性預算制度之成本功能似乎很完備，但在此競爭的金融市場中仍有兩大損其價值的限制。一、兩種制度無法正確表達生產流程、產品及客戶的成本。在計算產品成本時，兩種制度也許可以算出多生產一個或少生產一個產品的短期變動成本，但卻無法正確追蹤其他因作業、流程、銷售與客戶服務個別產品之成本。二、兩種制度不能算出個別產品與客戶在不同成本類別所使用掉的支出。例如：產品設計、後勤作業與配銷、行銷與業務、售後服務。主要原因在於這些成本類別都不屬於存貨範圍，成本是列報在財務報表中而不列入售出貨物帳目，因此經理人鮮少注意這些成本種類與產品及客戶的關係。只有在損益表中，這類成本才全部集中合計一個總數，列在週期支出帳目之下。我國銀行業也依據此方式表達，而無法計算作業流程、個別產品及客戶成本，只在會計年度結算時列在損益表中一次列轉於費用科目項下表達成本之多寡。這種似有似無的成本制度，在現今競爭的社會中是有必要思索及改進。且銀行業面臨各種大規模競爭及挑戰，銀行需要的不只是個別作業一點點進步，而是要在成本、品質與生產週期上跟上世界一流水準，否則原有的競爭力很快就受損，但在作業基礎成本制導入實施後應可獲得所決。

第二節 研究目的

從以上的探討可發現明確的成本制度已成為經營銀行的專業經理人之首務。但如果所採用之成本制屬傳統成本制或預算制度則可能無法因應目前金融自由化下競爭市場之需求，因傳統成本制度有下列缺失：(1)傳統成本會計制度無法提供正確之產品成本資訊在傳統的製造環境下直接材料及人工佔了大部份的比例，傳統成本制度以數量作為分攤製造費之基礎，並不會對產品成本造成太大的扭曲，但在製造費用金額及比日趨重大的今日會產生隱藏成本，即傳統成本制度未考慮產品多樣化之情況，而導致產品成本扭曲及交互補貼狀況，另外對正確成本分攤基礎亦未考慮在內，易造成成本錯估及利潤相對錯估。(2)傳統成本會計制度無法配合企業不同的決策需求在多樣化的競爭市場，每一決策者其各有不同需求之成本資訊，故有管理會計因應而生。但傳統以來成本制度大多依循財務會計制度，而無法提供決策者有關作業控制、產品成本甚至目標成本制延伸之資訊。(3)傳統成本會計制度無法做有效之績效評估，傳統的成本會計制度多以 R O I（投資報酬率）財務性指標做為績效衡量之標準，因此無法衡量出組織實際運作之效率和效果，此外傳統管理會計較注重標準成本和差異分析之績效衡量基礎，致使無法明確告知決

策者其無效率原因所在。

上述傳統成本制之缺失在作業基礎成本制幾乎可一一克服，因作業基礎成本制是將成本依其特性，歸屬至各項不同之作業項目中，而後再根據各項作業之性質分析成本產生之各項成本動因。其目的在於提供有關產品、支援作業和產品成本更正確之資訊，協助決策者，對產品設計、訂價、行銷、產品組合和持續性作業改善等，做出更完善之決策。又作業基礎成本制重視成本動因之歸屬及成本庫之建立來獲取作業績效資訊，提供企業做為未來預算及利潤規劃之指標。

Sephton and Ward(1990)指出作業基礎成本制對銀行的決策者應有下列五項功能：

- (一) 提供正確之成本資訊：目前銀行業之成本計算大多以單一費用率加以分攤計算，尚無法提供正確成本資訊，且交叉補貼的結果造成產品或服務成本之扭曲經由作業基礎成本制的設計，個案銀行之作業及資源加以規劃後，將其業務費用及作業加以分析歸類，並選擇正確之成本動因將資源合理的歸屬至各部門中，解決了過去未合理分攤成本的問題，因而提供客觀正確且詳實的成本資訊。
- (二) 提供改善作業缺失之資訊：在實施作業基礎成本制的同時，可幫助銀行了解其的部作業及工作執行狀況，並且藉由對作業的了解可清楚作業發生的原因與執行的效率，同時也可知通那些作業是可以節省之成本避免浪費，那些作業應加以管控才不致影響作業進度，銀行可經由這些作業資訊找出未來可改進之方向。
- (三) 可協助獲利能力分析：過去銀行對內部作業未有正確的成本資訊，致使無法了解提供之產品或服務成本多寡？造成普遍銀行界只要有一家提供某項產品或服務，就有多家銀行跟進，造成銀行都無本身特色。又銀行存、放款業務均可訂出適當的作業模式，並以合理的作業成本動因將作業成本歸屬至產品或客戶手中。如此才能提供更多的產品及服務，使銀行獲利能力更強。
- (四) 可協助編製合理之預算：目前銀行業預算之編製多採以前一年度之實際發生數，依業務成長需求及盈餘需求，直接核算比率金額而產生預算數。如此之預算往無法正確掌握銀行資源及分配資源，易造成資源浪費或使用不足。而作業基礎成本制可正確詳實提供每一部門使用資源比重及作業量，其所編製之預算才能提供資源之使用效率。
- (五) 可提供價格訂定之資訊在金融自由化的環境下，銀行的競爭較以往更為激烈，唯有具吸引力的條件才能拉住顧客的心。在過去銀行的定價

策略通常隨競爭者的定價條件而定，在此情況下只要有利潤銀行便會以較低價格爭取顧客，但是傳統的成本資訊無法提供正確有用的資訊，所以有時會發生實際有虧損，但銀行仍認為有利潤的情形。作業基礎成本制度所提供的成本資訊，可幫助衡量銀行目前價格訂定是否合理以減少交叉補貼的情形。

綜合以上的分析可看出銀行對各項成本計算之正確性有待重新分析，如本研究之主題「存、放款利率」，一般銀行經理人常用的存款平均利率及放款平均利率（即名目利率），來核算其經營成本，因存款佔銀行負債比例及放款佔資產比例均超過八十五%以上，為銀行業最主要之資金來源及授信項目。且存款是銀行最大的資金形成項目（如同進貨項目），放款則是最大的資金去路（如同銷貨項目），亦是本研究首重之項目。除存、放款外本國銀行另一項主題－業務費用（或稱管理費用）之探討為本研究另一項重要之課題，如陳文賢（1995）之研究本國銀行之業務及管理費用佔21%左右，但我國銀行業對成本之計算，大多止於存款平均利率（放款亦同），並未對業務及管理費用成本之處理做明確合理的分攤。業務、管理費用在本研究中利用作業基礎成本制，做了合理且明確分類及分攤至各部門。後再由存、放款部門因作業基礎成本制實施後所分攤之業務費用轉換成利率，與名目利率相加減產生實質利率提供銀行決策者在制訂利率政策、推廣產品及吸收存、放款時最佳之成本資訊。在新舊銀行共同競爭的市場中每一家銀行的基礎環境及背景亦不會相同，其成本基礎亦不同。當價格領導銀行調整其存、放款利率時，其他價格遵循者是否跟著調整其利率？就是本研究之目的，把正確的存、放款利率成本計算出來提供銀行決策者參考，作為損益經營的依循。雖金融市場競爭有時訂價過程尚受政府政策、市場需求壓力……等等因素來操控市場利率，但正確的利率成本可讓決策者知道存、放款成本是多少？利率底線是多少？才可合理做出訂價決策，且在不失損益的前題下進行良性競爭。

如果銀行業正確導入作業基礎成本制後，可再延伸導入作業基礎管理制度來從事管理制度之建立，所謂作業基礎管理（Activity-Based Management，簡稱ABM）乃指運用作業基礎成本制度所提供之作業成本資訊來從事成本管理。作業基礎成本制度與作業基礎管理系統對於間接成本之比重很高，且產品、製程及客戶服務多樣化之公司而言，尤其具有必要性。對於這些公司，其產品（或客戶）獲利性（以ABC之資料計算）與公司累積獲利之關係往往呈如圖1-2所示之鯨型曲線（whale curve）。

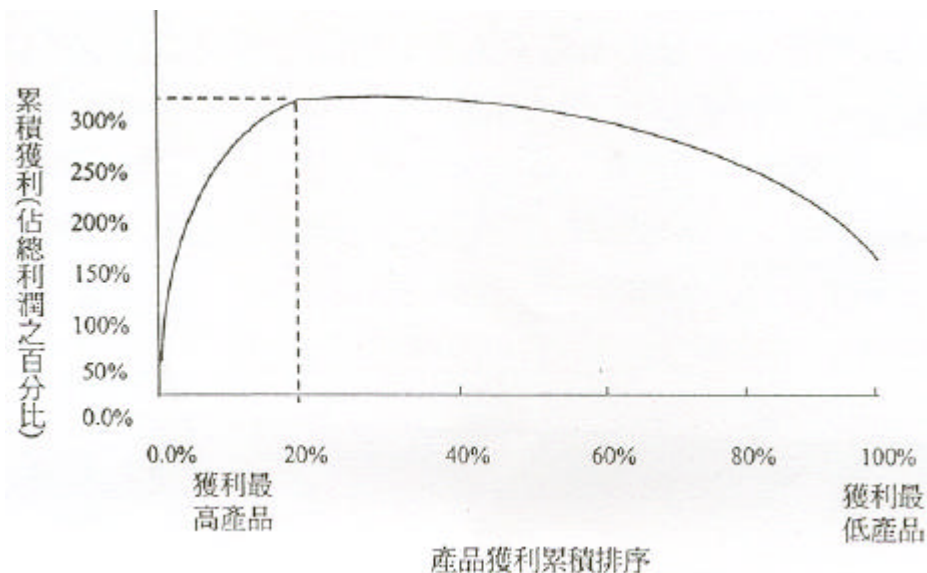


圖 1-2 累積獲利鯨形曲線

由圖 1-2 可以看出，前 20%獲利最高之產品，其創造利潤為公司總利潤的 300%，後 80 種產品其對公司總利潤之貢獻為-200%，換言之，有 80%的產品僅達損益兩平或甚至虧損。

然而，由於傳統成本制度提供不正確的產品成本與獲利資訊，往往造成公司維持過多的產品線、過度複雜的產品設計、與提供過度的客戶服務。

經由 A B C 之分析，公司經理人可以採行許多可行的成本管理行動來提升其產品線之獲利能力，包括：

1. 產品重新訂價。
2. 產品替代。
3. 重新設計產品。
4. 改善生產流程。
5. 新製造技術之投資。
6. 裁撤產品線。

一、 產品重新訂價：

如上述的訂價方式，可知傳統成本制在存、放款利率訂價基礎之成本資訊易造成偏高或偏低，而失去市場競爭力或在不知不覺當中虧本出售產品而不自知。而作業基礎成本制就短期訂價決策而言，可提供特別產品之增額作業資訊；就長期訂價決策而言，亦可提供產品全部作業成本資訊。此外，作業基礎成本制之成本分析亦是推動目標成本制時進行價值工程之必要程序。

二、 產品替代

除重新訂價外，經理人亦可考慮調整其資金用方式，如將成本較低的資金提供給市場競爭較烈的放款來提高競爭力或是與客戶進行有效的溝通，使雙方可以在產品的功能特性需求及價格接受度上取得交集。例如：客戶原先希望貸款按月繳息，利率年息 8%到期一次清償或展期，經與客戶協調採以三十六期本息平均攤還、利率年息 7.85%。

三、 產品重新設計

因應金融市場不斷推陳佈新，金融商品需不斷創新才能吸引更多客戶，借由作業基礎成本制對新產品設計及研發成本可明確得知且對作業流程所需之人力及物力，均可事先預估，才不致產品推出才知成本太多而告失敗。

四、 改善作流程

作業基礎成本制之運用可看出整個作業流程中，那個環節耗用最多資源，如屬不具附加價值之耗用，則需尋求合理作業方式來改善。例如：銀行以往存款作業方式採單一櫃員，活期存款櫃員只能辦活期存款，定存櫃員只能辦定存，平日活期存款交易筆數多於定存，定存櫃員之人力資源必然浪費。故才有目前全能櫃員制之運應而生。

五、 新作業技術之投資

銀行業對投入作業技術皆不疑餘力，力求速度及正確性來服務客戶，爭取好的成績。例如：自動提款機之跨行取款及轉帳系統支票存款自動扣款系統、薪資轉帳系統．．．等等，均為了節省更多人力及物力資源成本而投資。

六、 裁撤產品線

前述重行訂價、產品替代、重新設計產品、製程改良與新技術之投資等管理作為均有助於改進產品之獲利能力，若所有這些方案均不可行，則最終選擇可以考慮裁撤獲利欠佳之產品。

產品成本資訊之正確性攸關管理決策之成敗。傳統產品成本制度提供之產品成本資訊有所扭曲，誤導公司之訂價決策，造成組織資源之浪費與企業競爭力之衰退。作基礎成本制之發展旨在克服傳統產品成本制度之成本扭曲現象，提高產成本資訊之正確性。

利用 A B C 之分析，經理人可以經由產品重行訂價、產品替代、產品重新設計、製程與生產策略之改進新製造技術之投資或裁撤產品線等手段來改進組織獲利，此即所謂作業基礎管理（A B M）。

最適產品成本系統之選擇反映了衡量成本與錯誤成本之權衡，也應考慮

對於組織成員行為之影響。

從以上我們可瞭解本國銀行欠缺充分的會計資訊及作業基礎成本制能提供最佳會計資訊的功能，而本研究之目的則有下列兩項：

一、應用作業基礎成本制導入個案銀行利率訂價決策

二、借運用作業基礎成本制提供個案銀下列五個功能

- 1.提供正確成本資訊
- 2.提供改善作業缺失之資訊
- 3.提供獲利能力分析之資訊
- 4.提供編製合理預算之資訊
- 5.提供產品訂價之資訊



第二章 文獻探討

本研究文獻分下列幾方面來研究：一、利率對銀行業之影響。二、作業成本制對服務業之影響。三、作業成本制在銀行業之適用性。四、利率自由化後之放款訂價制度。五、訂定基本放款利率及利率加碼應考量之因素。

第一節 利率對銀行業之影響

利率是銀行提供資金予使用者獲得流動性所應支付之代價。利率對銀行而言，即是利息佔借貸資金之比率，由於資金之借貸行為即為信用之授受，故利率亦可稱為銀行收授信用的價格，利率對銀行業的影響即有下述的影響。

- (一) 黃建森及張捷昌(1995)提及訂價策略之重要性，因各銀行之間產生收益差距最大因素係來自訂價能力之大小。利率自由化以後，吸收存款之成本較利率管制時期為高，在美國多數金融機構為了因應存款成本的上升，乃投資高報酬高風險之資產，但終歸失敗使許多金融機構經營陷入困境。
- (二) 陳耀毅(1996)撰「台灣地區銀行存款利率訂價差異性成因分析」中結論為過去銀行業在以公銀行庫為主，政府管制為輔的情況下，資金成本常是政策與協商下的產物。然而基於時代潮流與經濟發展需要，政府逐步地推動一連串的自由化措施，協商與政策已不再是主導的地位。加上大量的新商銀投入競爭，存放款訂價乃成為個別銀行極須小心處理的一項重要課題，以期能在自身的優勢中找出一最佳選擇。
- (三) 馬文玲(1992)撰「以一年期存放款利差看商業銀行資金管理與經營績效之關聯性」中，歸納幾個結論如下：
 - 1. 以不同業務性質將銀行分類，發現在利率上升時，不同性質銀行之利潤邊際會有顯著的差異，而當利率下降，利潤邊際減少，但是不同性質銀行間並沒有顯著的差異。亦即，當利率上升，不同性質銀行因資金管理方式的不同，造成獲利性有明顯的差異；然而當利率下降，幾乎所有銀行的獲利都減少。
 - 2. 以本國全體銀行差異分析的結果發現，過去銀行在面對金融自由化時比較難以適應開放後競爭激烈的金融環境，即使銀行業名目利率差距逐漸縮小，但是銀行可藉分散資產負債，並有效的加以組合，而使得銀行的獲利仍可維持成長。
 - 3. 以各樣本銀行利潤價差差異分析的結果發現，相同性質的銀行並不一定會採行同樣的資金管理策略。由群組分析可以發現，除三商銀

的同質性很高之外，其餘銀行即使是同樣性質的銀行，資金管理的策略也不盡相同。

4. 各銀行可以自行訂定存放利率，雖市場對銀行的存放利率仍有影響力，但在新銀行陸續加入競爭之後，可以發現，國內不論是新舊銀行，其存放利率已較以往明顯的不同。
5. 由於利率自由化的影響，各銀行的名目利差應較明顯的差異，所以應先計算各銀行實際的名目利差，才可以瞭解各銀行所採行的利率策略。

第二節 作業成本制對服務業之影響

作業基礎成本制雖起源於製造業，但服務業在日趨競爭的市場，服務業所面臨的管理問題與製造業一樣，服務業的公司提供企業資源替個別產品與顧客服務，這些產品與客戶再替公司帶來營收；因此，企業需要作業基礎成本制度以了解資源成本與營收之間的關係。

- (一) Bussey(1993)指出一些促成作業基礎成本制度興起的背景因素，諸如固定成本增加、直接人工成本相對較低、資訊科技高度發展、產品多樣化、競爭激烈與管制解除等，除造成製造業之傳統成本制度無法提供正確的成本資訊外，同樣也是多數服務業所面臨的問題。
- (二) Cooper and Kaplan (1991b)則指出，服務業對作業成本制的需求來自以下兩方面：
 1. 近二十年來各種管制的解除使得金融、醫療保健、交通運輸等有更大的自由去設計新的產品和服務以及訂定價格，也使得各產業內的競爭對手增多，唯有充分了解市場、顧客、產品的獲利性的公司才能生存下去。
 2. 在各公司內，諸如行銷、業務、研發、配銷等服務部門的費用已大幅提升，而傳統的會計系統只重視直接材料、直接人工以及製造費用的處理，很顯然地不能對服務部門的費用做妥善的處理。
- (三) Rotch(1990)認為作業成本制運用在服務業上可能會有以下的困難：
 1. 因為服務業的產出無形且難以定義，所以要做成本的計算也就比較困難。
 2. 因服務業提供一項產出所需的資源變異很大，因此要衡量各作業所耗用的資源也就會有困難。
 3. 顧客對同一種產出所耗用的作業可能不同，例如同樣是支票存款的客戶，每個人對存款、提款、詢問餘額等作業使用的次數可能不同，這使得成本的計算有其困難。雖然服務業具有與製造業不同之特性，在

使用作業成本制時也有一些特殊的挑戰，但多位學者認為作業成本制還是可以運用在服務業。

- (四) Antons(1992)指出在製造業中各行業大多以類似的方式來從事其內部的各種作業，而在服務業中每一個行業，如保險、醫療、銀行等，其內部所從事的各種作業彼此部有很大的差距，這或許是服務業較晚採用的作業成本制的原因，但作業成本制的概念一樣可以用到各式各樣的服務業。
- (五) Kaplan and Cooper(1998)就實際應用而言，作業基礎成本模式的架構在製造業與服務業紙乎一模一樣，服務業所面臨之管理問題與製造業一樣，服務業之公司提供企業資源替個別產品與顧客服務，這些產品與顧客再替公司帶來營收，因此，企業需要作業基礎成本制度以了解資源成本與營收之間的關係，但以往沒有競爭壓力，自然不需要太多有關產品、服務與營運之成本資訊，也因此，多數服務業的財務制度都很簡單，主要就是讓經理人做預算、接著再追蹤評估每個部門的實際支出，並與當初的預算做比較。然而到了 1980 與 1990 年代，服務業的競爭環境丕變，企業面臨挑戰愈來愈嚴苛。1970 年代開始 政府解禁、自由化運動，一百八十度地改變了服務業之遊戲規則，尤其是金融服務業，原本在定價、產品組合、服務區域等方面受到的限制頓時瓦解。面臨這樣排山倒海而來的競爭壓力，服務業的經理人比以前更需要正確的成本資訊，以掌握個別產品、服務與顧客的獲利，進一步改善品質、時效與作業效率。而在將作業基礎成本制應用在服務時，首先必須對資源成本的計算有正確的概念。很多人以為服務業的成本都是固定的與使用量及使用組合無關，畢竟，服務業的資源都必須事先安排妥當的，而其單位成本隨產品的變化而有所異動，這是一個錯誤的觀念。經理人需要作業基礎成本模式的資訊，來決定提供的產品與服務的種類與性質、公司想要的目標顧客群、遞送產品與服務方式，以及這些產品、服務與顧客所需的資源供應，接著經理人能利用作業基礎成本系統的資訊，以合理又對公司有利的成本，提供顧客所需的產品與服務，維繫服務顧客而又能保持有獲利可言的雙贏關係。

第三節 作業成本制在銀行之適用性

作業基礎成本制如運用在銀行中，可使銀行了解每一樣產品之個別成本，藉由成本的了解可得知那些產品是有利潤，那些產品根本是賠本。如此即可激發銀行展開一系列策略性思考；比如：如何促銷有利潤的產品，如何取消賠本的產品。

- (一) Turney(1991)認為服務業因無法儲存其產品，故無須像製造業一般為財務報告之目的而設置一產品成本系統，是故服務業之成本系統往往不存在或相當原始，在銀行亦然。由上述說明，我們可以了解到銀行業者實可利用作業成本制來規劃及控制服務成本，並協助策略性決策的制定。以往由於管制的結果，銀行乃一穩賺不賠的行業，因此業者多半不重視成本制度，但在管制解除後，銀行業內競爭的對手增加，存放款的利差縮小了，業者獲利的空間也小了，此時成本系統的建立也就顯得刻不容緩。
- (二) Sephton and Ward (1990)指出以有意義產品成本計算做為設定價格和產品利潤的分析是零售銀行業的中心議題，許多銀行雖有產品成本系統，卻都忽略了分支機構的支持費用以及中央支援部門費用的處理，作業成本制重視製造費用處理的特性非常適合零售銀行業售的使用。
- (三) Sephton and Ward (1990)在使用了作業成本制後則可以下列三方面獲得相當大的好處：
1. 以其對成本習性以及利潤分析的了解可提供策略管理過程中所需的資訊。
 2. 對產品成本做有意義的計算。
 3. 對支援和管理部門做預算、預測及績效衡量。由上述的說明，我們可以了解到銀行業者實可利用作業成本制來規劃及控制服務成本，並協助策略性決策的制定。
- (四) Kaplan and Cooper(1998)多數服務業並不一定需要評估產品或顧客的成本，很多公司經營了數十年也沒有什麼成本制度，當然它們一樣有財務制度。服務業的公司是透過責任中心的預算控制來營運，公司依功能分存不同的部門，每個部門或責任中心各有其預算，屆時再比對實際支出與預算間的差異來決定各部門的財務績效。服務業公司幾乎所有的成本都來自事先預備好的資源，換句話說，服務業的資源成本就短期而言屬於固定成本。因此，就算服務業公司常常就像製造業一樣複雜多元化，但是，經理人根本不清楚公司提供的服務到底成本是多少？或是服務各種同類型的顧客所需的成本是多少？同樣的，一家銀行的總裁也許很清楚財務報表上的大項支出與收入（如：利息收入、利息支出、手續費收入、業務費用支出、資料處理成本等），可是卻不知道不同種類支票帳戶的成本，以及提供服務給個別客戶之個別成本。上述情形正好與我國金融業二、三十年一走來情況一模一樣，不在乎手中缺乏有關產品與客戶的正確成本資料，因為，多數公司面臨的都是十分溫和、競爭不激烈

的市場，很多企業（尤以金融業）受到政府法規高度的管制及保護。在這種毫無競爭對手的環境中，經理人沒有受到任何降低成本的壓力，更別談改善服務品質與營運效率及推出能獲利的新產品，或是封殺持續虧損的產品與服務。在許多國家，政府定的價格是以支付虧損企業的營運成本，法律（規）防止有效率的競爭者進入政府壟斷的服務業市場，納稅人則持續補貼公營企業之虧損。我國金融業在民國七十八年以前情況與上述情形均相同，固定利率政策保護了公營銀行利差足以支付所有費用，而且盈餘也綽綽有餘。

然而到了 1980 與 1990 年代，服務業的競爭環境丕變，企業面臨挑戰愈來愈嚴苛，尤其是金融服務業原先在定價、產品組合、服務區域等方面受到的限制頓時解除之後。加上民營化之風橫掃全世界，不改民營化就是變得不具競爭力，面臨如此排山倒海而來的競爭壓力，服務業的經理人比以前更需要正確的成本資訊，來掌握個別產品、服務與顧客的獲利率，進而改善品質、時效與作業效率。而作業基礎成本制正好能提供這些資訊。故作者在文中提到一個個案中敘述：作業基礎成本系統給予經理人必要的資訊與信心，使他們謹守獲利區隔市場的策略。某家銀行總裁在談到為什麼採用作業基礎成本制時說道：「我們決定做出大膽具創意的決定來提高銀行的獲利率，既然大膽決定，那麼手中的資訊最好十分正確。」

第四節 利率自由化後之放款訂價制度

銀行之收入來源大多數來自授信中放款之利息收入，故放款利率之訂價則關係著銀行之生存，利率如何訂價則是銀行在利率自由化後的一個重要課題。

(一) (蔡明陽 1986) 利率自由化後，銀行業之放款利率方式亦可劃分為兩個階段：第一階段「邁進利率自由化初期，從 69 年 11 月 7 日起至 74 年 3 月 1 日。此一階段，政府基於政策性考慮，認為銀行利率結構不宜再由央行統一規定以致僵化，而應充分反映市場供需情況機動調整，央行乃於 62 年 11 月 7 日訂頒“銀行利率調整要點”，除規定放款利率改由銀行公會議訂其幅度報由中央銀行核定外，其餘貼現利率，同業日拆，短期拆放，遠期信用狀融資利率均可由各銀行決定。」第二階段「基本放款利率訂價時期，自 74 年 3 月 1 日以後至日前。中央銀行鑑於上一階段中，各銀行所採行的放款訂價方式頗為紛歧，各銀行對於決定基本利率所考慮的因素，訂定的水準、利率調整的時間均互有差異，而且多數銀行之放款訂價

乃係依附央行核定的放款上限利率或下限利率採減碼或加碼或兩者之平均利率方式訂定，此不僅有礙將來利率自由化之順利推行，抑且將來若央行擬大放款利率上下限差距，甚或完全取消上下限利率時，銀行對個案放款利率的調整將失所依據，極易造成銀行經營上之困擾，並與借款戶發生爭議。為期各銀行訂定放款利率之方式趨於一致及適應未來推動利率自由化需要，央行乃於 73 年 9 月函請銀行公會研議建立以“基本放款利率”為基礎之放款訂價制度，俾使各行庫全體適用。嗣經銀行公會研訂可行的實施方式陳報央行核定，央行乃通令自 74 年 3 月 1 日起由台銀、中國商銀、農民銀行、土地銀行、合作金庫、台北市銀、交通銀行及三家商銀等十家行庫先行實施基本放款利率制度，其餘金融業者，亦應自 74 年 9 月 1 日起實施。

(二) 而第二階段之重點「基本利率 (Prime rate)」的觀念發源於美國，迄今已歷時五十年，仍然美國銀行放款訂價之基礎。美國基本利率係銀行辦理短期放款，對於信用最優，幾免於信用風險之借款人，所適用之利率。並以此基本利率為基礎，加計若干碼作為對信用較差借戶之放款利率以補償可能發生之損失。美國銀行均以基本利率為各類放款之訂價基礎，一般而言，美國的基本利率，係由各銀行按資金成本與營運需求各自設定，至於如何決定基本利率，各行其是，大約可分為：

1. 市場利率聯動法：如花旗銀行以商業本票之利率加若干比率為基本利率。
2. 是定期存單利率法：考慮銀行發售定期存單之利率，及其需繳存款法定準備率，與聯邦存款保險公司之保險費而決定。
3. 資金成本法：以銀行融通資金成本為依據，計算定期存款、儲蓄存款、長期債券等，所佔總資金之比例為權數，求得各種存款之加權平均數為基本利率。放款訂價考慮因素，除資金成本，放款支出費用外，其他還包括
 - (1) 風險程度
 - (2) 補償性餘額 (Compensation Balance)
 - (3) 承諾費 (Commitment fee) 及其他費用等。放款所涉風險主要有信用或倒債風險 (default risk) 及利率風險 (rate risk) 兩種。

第五節 訂定基本放款利率及利率加碼應考量之因素

銀行存、放款利率訂定的量因素很多，今分述如下：黃翡姚(1996)

- (一) 銀行資金成本：資金成本係決定基本放款利率最主要之因素，資金成本的高低決定於銀行取得可貸資金之成本費用，故拓展低利存款資金

及撙節各項開支均可列為銀行降低資金成本的努力目標。

- (二) 銀行非放款資產之收益率：銀行之營業收益中，放款資產之利息收入及非放款資產之運用收益乃兩大支柱，若銀利潤率不變，則非放款資產之運用收益率提高時，放款資產之收益率（放款利率）自可酌予降低。
- (三) 銀行資金運用效率（即存放比率）：存放比率高者，顯示多餘的頭寸較少，銀行可藉提高資金運用率來提高收益，即所謂之“薄利多銷”策略，資金運用效率較高者，可酌予降低其基本放款利率，反之，則宜從高訂定。
- (四) 預期利潤目標：各行庫每年均訂有盈餘目標，放款利息收入乃係銀行盈餘之主要來源，訂定基本放款利率時可將預期盈餘目標之利潤幅度予以考慮訂入，俾藉放款業務之推展而順利達成目標。
- (五) 同業之利率水準：在放款市場激烈競爭之情況下，同業之利率水準亦為個別銀行訂定基本放款利率時所不可忽視的重要因素，尤其是具有“價格領導”地位銀行所訂之利率水準。假若其他競爭因素不變，則基本放款利率較低者，將取得拓展放款業務之先機。

銀行在訂定存、放款利率時，除考量上一段之因素外，尚有下列四點因素需考量在內：白雪玉(1996)

- (一) 借款期間：放款風險基本上源自對未來之“不確定性”，借款期間愈長，不確定性程度愈深，風險愈高，故應加較高之碼數。
- (二) 借款人的信用評等：信用評等愈佳，放款安全歸收之可能性愈大，風險愈低，可酌予降低加碼數。信用評等則有賴銀行建立公平合理之信用評分制度。
- (三) 擔保之有無：擔保包括人的擔保與物的擔保，擔保愈足，擔保品之品質愈佳，則授信風險愈低，可訂定較低之加碼數。
- (四) 借戶業務往來實績：往來實績通常包括存款往來及外匯業務往來，此等業務將為銀行帶來額外的收益，往來實績的良窳，關係其對銀行利潤貢獻度的高低。借戶往來實績有人稱之為“客戶資金貢獻量”或“補償性餘額”（Compensating Balance）。

從以上可明確得知政府在建構本國利率自由化及存放款利率訂價過程之用心，才能在民國八十年開放民營銀行得順利推展。而新銀行加入利率訂價市場後，利率訂價模式就有不同方式產生。

第三章 研究方法

本論文之研究將採個案研究法（case study）之方式進行，俾在介紹作業成本制之觀念與架構外，更以實際資料進行研究，來探討其在銀行的適用性。因此在本章內容之安排上，首先，將針對個案研究方法論作一簡述；其次，再就本論文之研究步驟作敘述。

第一節 個案研究方法論

Yin (1987) 認為，從事社會科學研究的方法包括：實驗法（experiments）、調查法（surveys）、歷史研究法（histories）、檔案文件分析法（analysis of archival information）、個案研究法（case study）等。每一種研究方法均有其利弊得失，研究者必須瞭解每一種方法的特性及限制，配合本身的研究目的，謹慎選擇一個適當的研究方法。

相較於其他社會科學研究的方法，個案研究方法有其特性及限制，Yin (1987) 認為適用個案研究方法之條件為，當該研究所提出之問題型態為“ How ”及“ Why ”，而研究者對於行為事件的控制力很小，甚致無控制力，並且研究焦點乃集中於當前事件時，研究者採行個案研究法是較適當的抉擇。

本研究選用個案研究法之原因，如下所述，基本上均滿足 Yin 所提選擇個案研究法之條件：

- 一、 本研究係為了解現行本國銀行成本制度為何（Why）無法提供攸關、正確的成本資訊作為存放款利率定價之決策，以及如何（How）設計作業成本制以確實滿足銀行的資訊需求。是故，乃欲從國內之銀行中選擇一家銀行做為研究的對象。
- 二、 本研究擬就銀行特殊環境，設計作業成本制，探討其在銀行的適用性，因此並未實際地執行，研究者對於個案銀行的相關行為，自亦不發生控制力。
- 三、 本研究係為解決銀行目前成本計算制度的缺失，擬以目前的實際資料及作業情形，做為設計作業成本制之基礎，因此，研究之焦點乃集中於當前的事件上。

第二節 本研究之主題

本研究在論及研究流程及步驟前，先討論目前我國一般銀行利率訂價方式及本研究希望導入之作業基礎成本制運用在個案銀行中之訂價方式之差異。從圖 3-1 一般銀行訂價方式及圖 3-2 作業基礎成本制運用在個案銀行訂價方式中可明顯看一般銀行的利

率方式是吸收存款（如一般製造業的進貸）後，依法定的存款準備率提撥準備金、營業稅、福利金等去核算法定成本作為費用之加項，再依銀行經營決策者決定的利潤去核算利潤百分比，即訂出產品之價格，如此的訂價有下列二項嚴重缺失：

- 一、在訂價過程中未對業務作分攤見圖 3-1 可明顯看出，而業務費用依本研究收集各銀行及個銀行之資料發現，其比例佔全部成本約 20%~30%（視各銀行之規模大小及設立年限長久而有所不同）。如此比重之成本因素不作分攤而只是在期末損益表中表達，其利率訂價方式之結果則無法充分表達成本因素之影響，亦無法提供正確訂價資訊給決策者。
- 二、產品價格之訂價除了業務費用分攤外，尚有利潤因素存在，而一般的訂價因成本資訊缺無法了解個別產品之成本，造成利潤加碼上只能利用總數法去核算全年要賺多少倒推成百分比，不論產品銷售難、客戶多寡及同業競爭等外在因素均統一一個利潤，如此的加碼法易造成產品不易銷售失去市場或產品被一搶而空事後才發現虧本（賣的愈多虧的愈多）。

而本研究之主題即運用作業基礎成本制，將成本動因的觀念運用在業務費用的分攤中，及運用作業基礎成本制之管理與支援系統對產品的訂價有市場因素介入時，而有所因應之道，從圖 3-2 可一窺其本研究之全貌。

第三節 本論文之研究步驟

本研究對象銀行業，因其行業屬性較不同，作業流程及產品均較特殊；故其步驟分述如下：

由圖 3-1 知本研究資料蒐集及分析程序：

步驟一

樣本分行實地了解及訪談：在實地訪談中我們要瞭解樣本分行的組織架構、工作範圍、性質與作業流程。此步驟是在建立本研究實施過程中收集資料之範圍、分類及分析不致產生未考慮到之缺失。另亦需確立每一成本動因之相關性。

步驟二

作業項目成本動因之確立：本研究藉由圖 3-4 檢視作業，瞭解作業被執行之動機及解讀作業之工作負荷來決定各項作業之「成本動因」，而從圖 3-5 樣本銀行知依其作業性質之不同分為：存款部門、放款部門、匯兌部門、出納部門、會計部等五大部門，亦設計為五個成本庫。匯兌、出納、會計部門則視為支援部門。而銀行業務與其他行業不同的是，其每一部門，每一項動作幾乎會留下記錄，如：傳票、列印、會計、核

章 等等作業軌跡，故本研究之成本動因之資料收集，則屬負荷較大的工作，為使資料之收集能有效且有系統的實施則以樣本分行行員之工作職掌著手，依每一位行員一天之工作時數、實際交易量及交易流程，確立成本動因。

步驟三

收集相關資料，包括：業務費用、存、放每月餘額及每月之平均存、放款利率。在收集過程中，其會計科目盡量使用原科目名稱，並將各項成本與其成本動因相連結，提高成本分攤之正確性。

步驟四

核算每一成本動因費率成本：經每日、每月傳票數，可分類出每一部門每一員工及每一作業項目之工作量，依此數據可核算出每一成本動因之單位成本，也是後存、放款在分攤支援部門成本時之計算依據。

步驟五

成本之計算及分攤程序：在此步驟中又可分為成本分攤程序之設計、支援部門計費之設計，成本分攤管理報表之設計及電腦輔助系統之運用。(一)成本之計算及分攤：各部門之分攤成本及依照成本動因之單位成本計價及以不同比例為基礎分攤至各部門。(二)支援部門計費：依各部門間相互使用資源之分攤方式，採外購方式計收費用，使成本之計算更趨精確，但支援部門尚有未能明確分攤之成本則依平均分攤方式分攤成本。(三)成本分攤管理報表之設計：本設計之目的在於作業資料之收集與統計，再透過內部資訊系統之連結收集正確之成本數據，(四)依此數據便可運用電腦輔助系統加以運算求得分攤後之正確成本，製成實施作業基礎成本製之管理報表。

步驟六

有了上述正確的報表，我們根據分攤之成本，轉換成利率型態，公式：分攤金額 / 當月平均存款餘額 $\times 365$ (天) / 當月份天數 = 平均利率 (%) 所得之利率再與每月存、放款平均利率相加或相減得利實際 (質) 利率。

步驟七

依作業基礎成本制所得到之資料作營運作作業基礎管理及策略性作業基礎管理 (產品、組合、訂價及客戶之管理)。

第四節 本研究方法之限制

一、 本研究的個案銀行屬本國新銀行中之規模中等的銀行，且收集的資料是某一

家銀行的一等分行，是無法代表多數銀行之資料；且本研究之成果亦無法充分表達本國銀行之全貌，但本研究主要訴求是個案銀行資料能充分表達個案銀行之利率訂價模式，而本國其他銀行亦能循同樣模式進行利率訂價或改良該銀行現有之利率訂價模式。

二、 本研究之資料，因屬某一銀行之資料，雖然各上市上櫃公司之資料均屬公共財人人可取得研究，但為了避免涉及商業機密及本研究之順利進展，本研究之資料數字均經過轉換及虛擬假設以利讀者閱讀。

三、 本研究中個案銀行並未對產品作成本分析，而本論文第五章中為了與作業基礎成本制成果比較之便，以傳統成本制用人工小時數為基礎春個案銀行作了產品成本分攤，以利本研究之成果比較。



圖 3-1 一般銀行訂價方式：

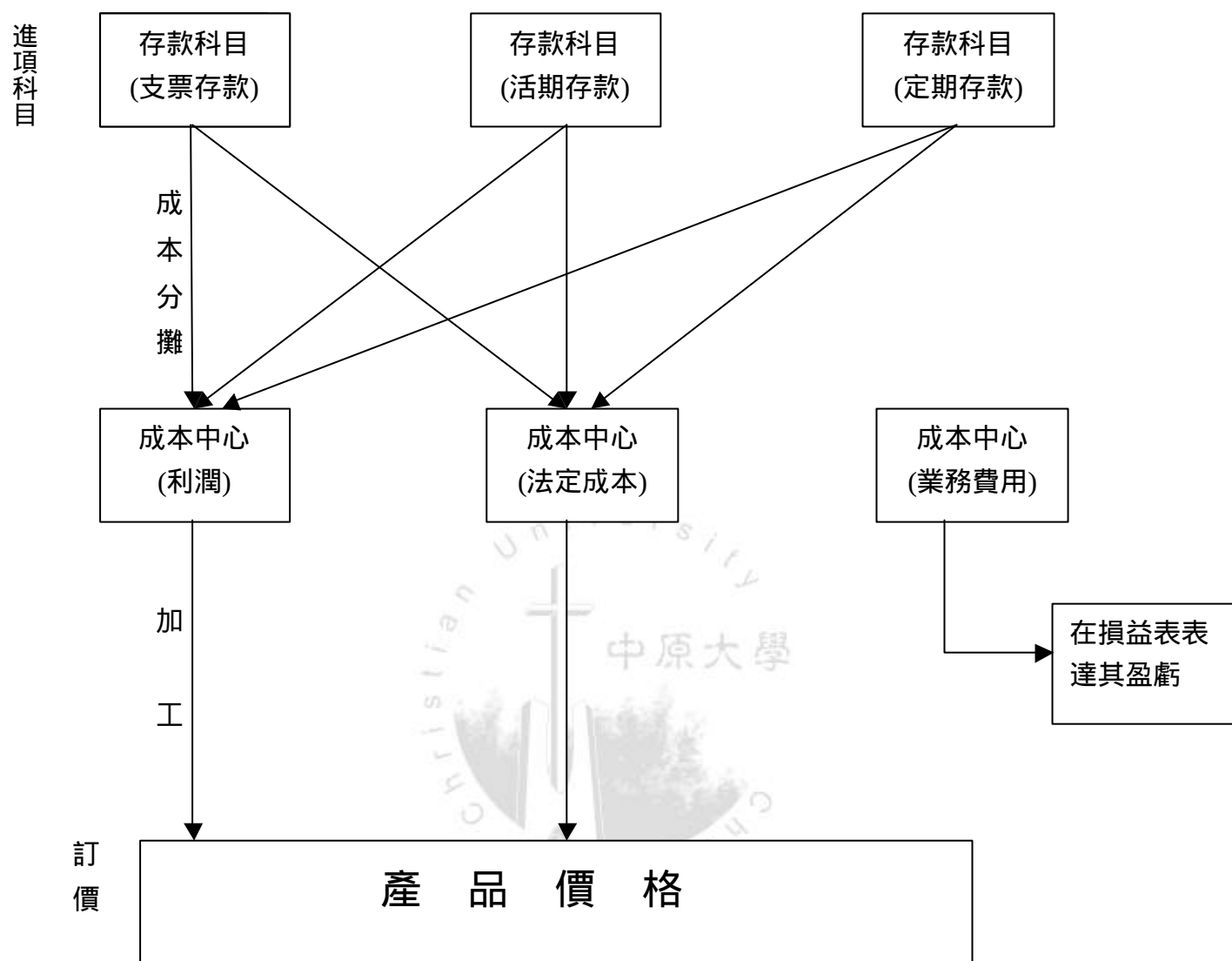


圖 3-2 作業基礎成本制運用在個案銀行訂價方式

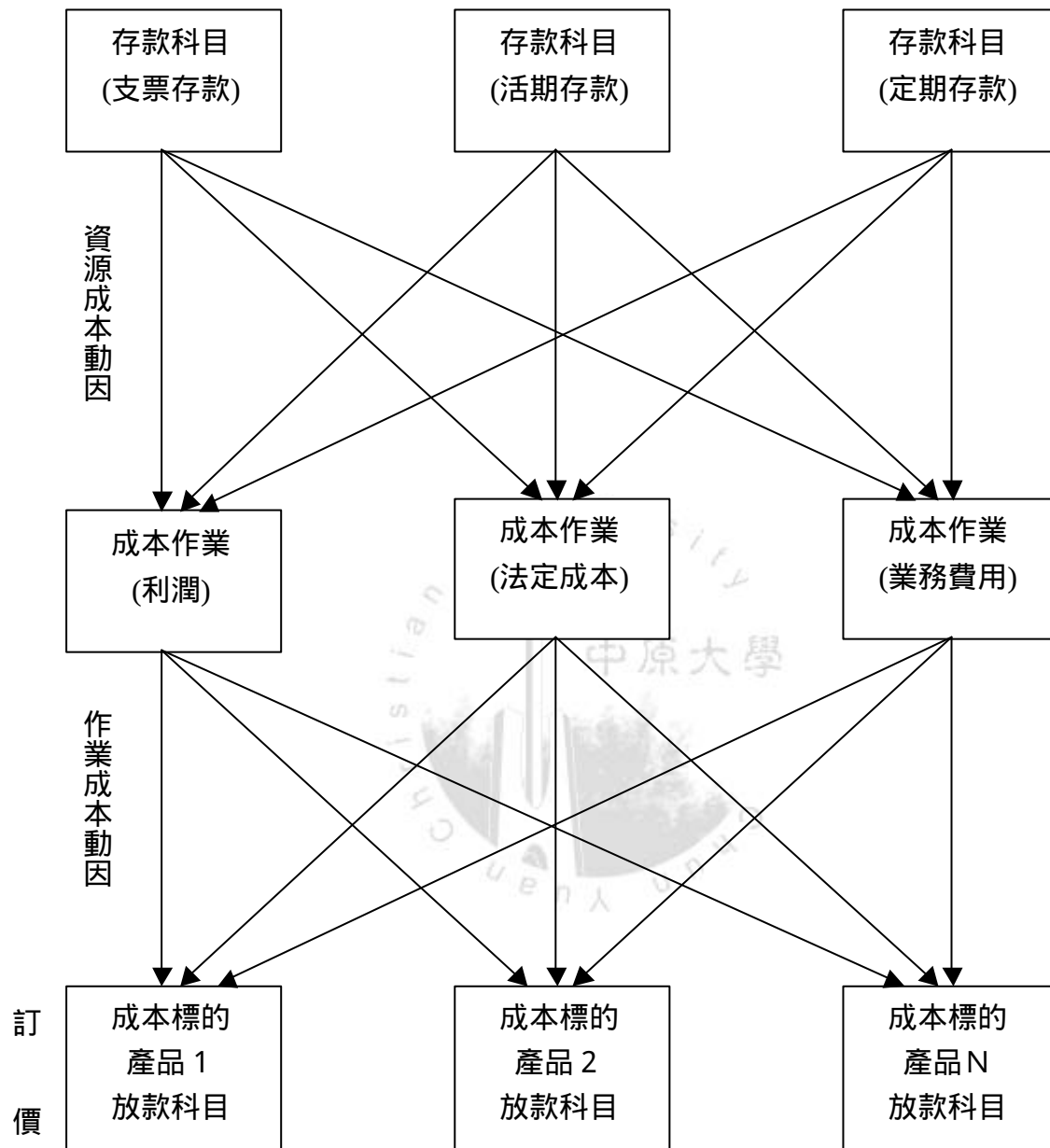


圖 3-3 樣本分行作業成本制資料收集程序流程圖

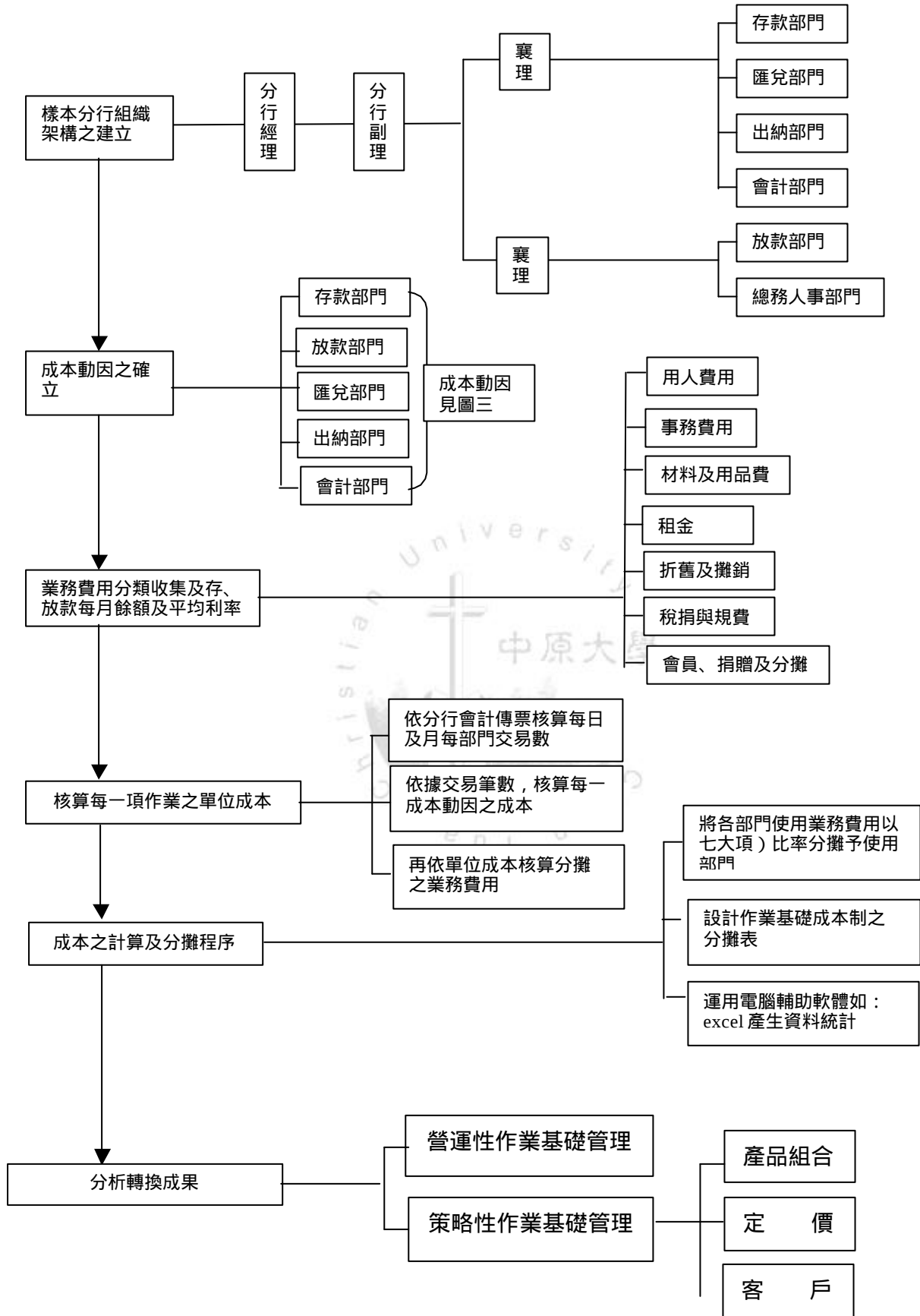




圖 3-5 作業基礎成本制個案銀行作業成本庫



第四章 訂價決策及模式

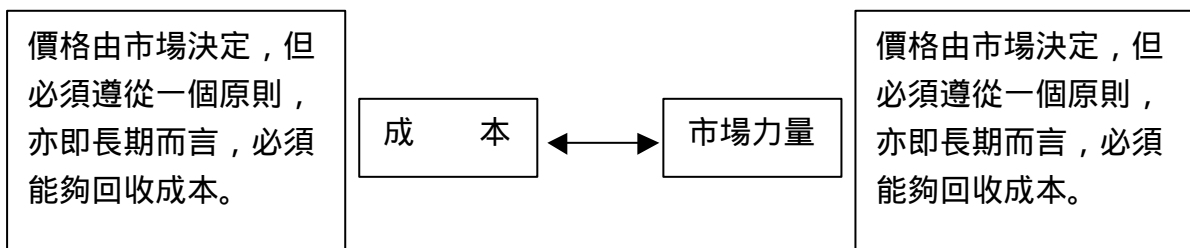
訂定產品與服務之價格，是管理當局面對的最具挑戰性的決策之一。而影響訂價決策的主要因素有下列四大主因：

- 1.顧客需求。
- 2.競爭對手的行動。
- 3.產品及服務成本。
- 4.政治、法律有關形象的問題。

而經濟學理論顯示，根據某些假設，利潤最大的價格與銷售量是在邊際收入曲線與邊際成本曲線的交點，儘管經濟學模型是訂價決策的一項有用概念架構，卻會受到其假設及所包含之資訊要求的限制，至少在某種程度上，大多數公司係以成本為訂價基礎。各種成本加成訂價公式是在以各方法求出的成本之上，加上一個加價，這種成本通常不是總變動成本就是總吸收之成本。加價常常在可使公司得以自產品獲取以目標投資報酬率為基礎的目標利潤。

從圖 4-1 的經驗告訴我們，大多數行業中，市場力量與成本因素皆對價格有重大影響。所有組織或產業都不能無限期產品價格，訂得比生產成本低。也沒有公司可以不顧市場，而盲目按照成本加成訂定產品價格。一般而言，訂價之方式可以是下面兩種方式之一。

圖 4-1 如何訂價？



第一節 銀行常用的訂價模式

(一) 成本利潤法

在產品訂價上最直接而且最常被使用的方法，是將產品成本加上預期

利潤。放款是銀行最主要的生財資產，其成本約可大略分為資金成本及其他成本，故放款利率 = 資金成本率 + 其他成本率 + 預期利潤率
其他成本率 = 服務成本率 + 流動性貼水 + 風險貼水等

(二) 基本利率加碼法

本法係先訂定一基本放款利率，然後依據客戶信用差異，作為加減碼的參考。

(三) 市場利率訂價法

為兼顧銀行本身的獲利、安全等因素及市場的競爭性，對於放款訂價亦應考慮到市場資金供需的情形，故參酌資金市場的利率水準以訂定放款利率。

(四) 顧客盈利性法

顧客盈利性分析在放款訂價上係運用編製放款盈利性分析表決定某一筆放款所需的名目利率，在於公平考量銀行承作該筆貸款所需的成本及預期的收入，並且評估客戶對於銀行所提供的貢獻，經過雙向的評估後作為訂定客戶利率的重要參考，本法於美、日各銀行實務上普遍被運用。

(五) 價差訂價法

本法係以銀方資產報酬率來作為衡量應否承作單一授信的標準，其方程式如下：

$$ROA = (R - E - A + OR - OE) \times (1 - T) \div AA^2$$

(六) 平價訂價法

本法之訂價理論係探討銀行授信成本之有形成本及無形成本，有形成本如資金成本、行銷成本等，無形成本如信用風險、市場風險成本等，本法理論上雖堪稱嚴密，惟因無形成本量化之困難，故實務作法上較少採用。

(七) 比較訂價法

本法為透過資訊查詢系統，參考同業對於類似申貸條件（諸如種類、期間、信用評等）訂價的水準，以訂定較具競爭力之利率。

(八) 顧客盈利分析法

銀行對往來之客戶分別建立其個別帳，分析其提供銀行育收益以及銀行因此發生的各項成本，然後評估其成本與收益而得一盈利指標，可作為差別利率的基礎，並可使銀行選擇盈利性較高的融資對象，提高獲利。

(九) 放款邊際成本訂價法

² ROA = 資產報酬率 R = 利息收入 E = 利息費用 A = 呆帳準備 OR = 其他收入 OE = 其他費用 T = 稅率 AA = 平均資產

吸收存款運用於放款之訂價法是最普遍被使用的一種訂價法，放款邊際成本乃銀行最其起之成本，係指每單位存款於扣除應有之準備金後剩餘可用資金之實際成本率，放款利率低於此邊際成本率則無利可圖，甚至虧損。放款利率低於此邊際成本率則無利可圖，甚至虧損。放款邊際成本是從各項存款的結構引申得來的資金運用成本，然而該項成本並非放款訂價，但確是決定放款訂價最重要的因素之一。

第二節 本國銀行存、放款訂價實例探討

- (一) 本研究也針對本國銀行作探討，取得的資料是某幾家公營行庫的訂價資料，歸類其訂價模式大致相同，均使用放款邊際成本訂價法。特舉其中較具規模的行庫之資金成本表從表 4-1 及表 4-2 來說明目前本國銀行訂價方式。A 銀行及 B 銀行都從計算存款準備率、營業稅、福利金，印花稅幾項成本加上利潤則為基本放款利率。如此的訂價方式未對管銷費用成本攤銷至產品中，只對法定的成本做攤銷。其成本的正確性仍有待商榷，也是本研究之個案研究章節中會詳細探討及分析。
- (二) 從經濟市場經驗中，得知任何行業均有盈、虧之風險存在，同樣的在企業生產多樣化產品中，也會有某些產品有利潤，某些產品是無利可圖甚至虧本求售。其原因不外是對產品投入人力、資源、時間、作業流程、管理、行銷等不同而會有影響。同樣的，個案 A 及 B 銀行的訂價方亦無法了解那一種產品是賺錢？那一種產品是虧錢？而在 Kaplan and Cooper (1998) 提及的英國合作銀行 (The Co-Operative Bank) 原使用的成本制度，無法提供產品個別的成本，該銀行亦無法得知那些產品是賺錢？那些產品是虧錢？更無法針對那些虧錢產品思索改善措施，甚至停止該產品。同樣的本國 A 及 B 銀行的成本制度及訂價方亦無法提供這些會計資訊。
- (三) 為何銀行業在近年來面臨如此需求的銀行業在近年來面臨如此需求的會計成本資訊，卻無法即時正確提供呢？原因是出在成本制度系統上；本國銀行太多採彈性預算制度及標準成本制度混合使用，運用標準成本制管理有限的固定資源，使成本不致失控而達到控成本的目的。另運用彈性預算制度使銀行能根據每年計算一次的預定比例來決定固定成本，也作為下一年度成長（含業績及成本）的空間。但不論標準成本制度及彈性預算的成本制度仍有兩大缺點：
 - 1. 無法正確呈現流程、產品與客戶的成本。
 - 2. 無法正確算出個別產品與客戶在不同成本類別所使用的支出。例如：產品設計發展、行銷與業務推展、事後管理等，這些成本類別

均不屬產品範圍內（如 A 及 B 銀行只計算法定成本外，其餘成本均不列入考量一樣）。銀行經理人也很少注意這些成本種類與產品及客戶的關係。只有在損益表上，彙整這類成本總數，然後列在週期支出帳目之下（個案銀行 A、B、W 三家均如此列帳）。

（四）歸結上述本國銀行的會計資訊系統，均受到經營者為了財務報告制度的影響，因經理人為了只是經營成果——盈虧，只重視業績成長、盈餘多寡及市場佔有率多少。而此種資訊因缺乏時效，過分籠統及扭曲真相，而造成決策者之規劃及控制失去了真實性。且本國銀大多只重視每季或每年盈餘目標之達成及成長，故內部會計系統僅著重編製每月盈餘報表。但這些報表對銀行並無法衡量某段期間內實際增減之經濟價值。且其影響有下列三點：

1. 該會計制度對經理人在降低成本及改善生產力上並無幫助。
2. 該會計制度無法提供正確的產品成本資訊。
3. 決策者的視野將侷限於每月損益表中而誤導決策。

基於上述的會計系統缺失，才導致作業基礎成本系統的產生。但作業基礎成本制仍保留傳統標準成本制的一些長處，來滿足評估產品、服務與客戶成本的需求。

第三節 本國銀行與外商銀行競爭力之探討

一般本國對銀行業的績效評核方式是以銀行淨值報酬率（ROA）及淨值報酬率（ROE）兩項做為評比方式，但國內近年景氣不佳，獲利大幅下降，相對的 ROE 及 ROA 的表現亦不佳；不過外商銀行近幾年的淨值報酬率（ROE）卻常常超過本國銀行的二倍，而本國銀行的資產報酬率（ROA）也只有外商銀行的三分之二；為何有如此的經營差異呢？深究其原因是外商銀行承作的業務項目大多異於本國銀行存、放款的傳統模式，而是選擇運用統計資料先選擇客戶種類，把可能造成風險的客戶排除在外，再設計金融商品來因應這一群客戶之需求；最後計算成本來核算訂價方式，把不同客戶給予不同條件的策略。與本國銀行近幾年來有一些銀行積極推展的簡易消費性貸款，把社會大眾消費融資需求，分類依年齡、職業、服務年資、收入狀況、家庭狀況（已婚或未婚）及銀行借款狀況等，運用信用評分表的制度加以授信評比，排除以往傳統的授信人員所謂自由心證的專業授信，把人為因素排除回歸授信規格化的方式，亦是與外商銀行所承作的金融商品有雷同之處。但，如此方式的授信在訂價上多採高利率、高風險的方式進行授信。因為類似此類的金融商品均把作業流程簡化作規格化及電腦化，即把作業成本節省很多與傳統的金融商品之作業流程成本不同。故其貸款利率即有較大空間來訂價。與傳

統存、放款之訂價模式則有不同方式訂價；但本研究限於資料之取得不易而未深入運用作業基礎成本制分析其成本之訂價方式。

又從表 4-3 最近三年本國 35 家銀行的 ROE 及 ROA 之分析表看出各銀行中只交通銀行、中華開發工銀、世華銀行、萬通銀行、中國信託銀行、中國國際商業銀行、華信商業銀行、台新銀行、富邦銀行等九家銀行之 ROE 及 ROA 之水準較高,且其國際信用評等也較高。探討其原因：交通銀行及中華開發工業銀行屬投資銀行本身對投資之產業分析及投入成本分析均有專人負責，不會做盲目及價格遵循者之角色。另外世華銀行、中國國際商業銀行二家銀行其經營方式一向穩健利率訂價，有其專業主張，存、放款利率不會跟著市場走，表示其本身注重成本之控制。其他如中國信託商業銀行、華信商業銀行、台新銀行、富邦銀行等均有朝外商銀行之消費金融商品發展之趨勢，相對的也比較注重成本評估及績效審核，才有助金融業務的推展。



表 4-1 A 銀行現行各類存款之資金成本分析表

存款類別	1		2	3	4	5	6	7		8		9		
	名目利率 (年利率 %)		應提存款 準備率 (%)	存款準備金 應計息部分 (2) × (60%)	準備金孳息 收入率 (3) × 4%(890717 調 整)	準備金孳息 應付稅款 (4) × 2.15%	可運用資 金	實際利息負擔 (1).(4).(5) (%)		可運用資金直 接成本率 (7)/(6) (%)		變動成本下 損益平衡成本 率(8)/0.9445		
支票存款		0.000	15.000	9.000	0.3600	0.0077	85,000		0.3523		0.4144		0.4253	
活期存款		1.500	13.000	7.800	0.3120	0.0067	87,000		1.1947		1.3732		1.4092	
活期儲蓄存款		3.750	5.500	3.300	0.1320	0.0028	94,500		3.6208		3.8316		3.9318	
薪資轉帳活儲		5.000	5.500	3.300	0.1320	0.0028	94,500		4.8708		5.1543		5.2892	
期別	固定	機動							固定	機動	固定	機動	固定	機動
一 二個月	4.350	4.350	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.1856	4.1856	4.5007	4.5007	4.7651	4.7651	
三 五個月	4.550	4.550	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.3856	4.3856	4.7157	4.7157	4.9928	4.9928	
六 八個月	4.800	4.850	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.6356	4.6856	4.9845	5.0383	5.2774	5.3343	
九-十一個月	4.850	4.900	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.6856	4.7356	5.0383	5.0921	5.3343	5.3913	
一年期	5.100	5.100	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.9356	4.9356	5.3071	5.3071	5.6190	5.6190	
二年期	5.150	5.150	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.9856	4.9856	5.3609	5.3609	5.6759	5.6759	
三年期及以上	5.150	5.200	7.000	4.200	0.1680	0.0036	93,000	4.9856	5.0356	5.3609	5.4146	5.6759	5.7328	
一年期	5.100	5.100	5.000	3.000	0.1200	0.0026	95,000	4.9826	4.9826	5.2448	5.2448	5.5530	5.5530	
二年期	5.200	5.200	5.000	3.000	0.1200	0.0026	95,000	5.0826	5.0826	5.3501	5.3501	5.6645	5.6645	
三年期及以上	5.150	5.350	5.000	3.000	0.1200	0.0026	95,000	5.0326	5.2326	5.2975	5.5080	5.6087	5.8316	

* 基本放款利率 7.8%

表 4-2 銀行各種存款牌告利率換算實際成本率及收益率表

存款種類	牌告利率	現行存款 準備率	折算實際 成本率	折算放款 損益平衡點	調整後聯行息收益率
支票存款	0.000 %	15.0000 %	-0.3315 %	-0.3402 %	4.4043 %
活期存款	2.000 %	13.0000 %	2.0181 %	2.0709 %	2.4637 %
活期儲蓄	3.800 %	5.5000 %	3.9118 %	4.0142 %	0.8866 %
定存二年(機)	5.200 %	7.0000 %	5.4500 %	5.5926 %	-0.5580 %
定存三年(固)	5.050 %	7.0000 %	5.2887 %	5.4271 %	-0.4080 %

附註：(D) = 【(B) - (C) × 3.2% × 60% × 97.85%】 ÷ 【1 - (C)】

(E) = (D) ÷ 【1 - 2% - 0.4% - 0.15%】

(F) = 聯行息利率 × 【1 - (C)】 + (C) × 60% × 3.2% × 97.85% - (B)

準備金收益率：3.2%

準備金繳存率：60%

扣除營業稅及福利金提撥後為 97.85% (營業稅率：2%，福利金率：0.15%)

基本放款利率 7.9%

表 4-3 各銀行八十六年至八十八年 ROE 及 ROA 分析表

		88 年		87 年		86 年	
		ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA
2801	彰銀	6.122%	0.393%	6.093%	0.392%	15.016%	0.658%
2802	一銀	7.447%	0.520%	9.463%	0.656%	13.779%	0.639%
2803	華銀	6.969%	0.482%	9.922%	0.677%	16.213%	0.817%
2804	開發	10.919%	6.676%	12.405%	9.768%	10.836%	9.296%
2806	中銀	8.410%	0.674%	8.628%	0.708%	14.452%	0.892%
2807	竹商銀	0.009%	0.001%	8.151%	0.509%	10.855%	0.701%
2808	北商銀	11.188%	0.960%	10.791%	0.885%	15.054%	1.225%
2809	南企	-14.132%	-0.886%	2.662%	0.182%	9.113%	0.610%
2810	高企	-67.977%	-2.444%	-32.255%	-1.958%	-7.670%	-0.628%
2811	東企	-33.231%	-5.780%	-21.933%	-4.530%	-3.672%	-0.708%
2812	台中銀	3.521%	0.287%	-21.170%	-1.552%	13.879%	1.220%
2815	中信銀	9.273%	0.774%	8.677%	0.715%	14.301%	0.905%
2822	農銀	-0.503%	-0.023%	6.385%	0.311%	8.235%	0.405%
2824	交銀	12.708%	1.017%	6.891%	0.406%	17.822%	1.192%
2826	世華	10.502%	1.029%	10.431%	1.086%	19.662%	1.371%
2827	中聯	6.180%	5.860%	2.989%	2.763%	7.557%	6.998%
2828	萬通	9.330%	0.852%	6.206%	0.582%	9.006%	0.926%
2829	大安	-11.168%	-1.016%	4.915%	0.514%	8.795%	0.795%
2830	北銀	7.411%	0.550%	9.361%	0.690%	10.440%	0.766%
2831	中華銀行	1.577%	0.135%	4.532%	0.435%	9.229%	0.834%
2834	台企	7.290%	0.446%	7.620%	0.463%	10.712%	0.515%
2835	匯通商銀	0.182%	0.021%	4.872%	0.572%	2.427%	0.299%
2836	高雄銀行	-6.749%	-0.414%	3.257%	0.239%	6.242%	0.489%
2837	萬泰銀行	4.877%	0.416%	5.706%	0.470%	8.893%	0.886%
2838	聯邦銀行	6.743%	0.567%	5.194%	0.434%	7.831%	0.770%
2839	華信銀行	8.607%	0.877%	5.161%	0.525%	7.886%	0.720%
2840	玉山銀行	7.551%	0.693%	8.809%	0.664%	9.986%	0.866%
2841	台開信託	-35.556%	-2.061%	-4.849%	-0.378%	#VALUE!	#VALUE!
2842	富邦銀行	8.314%	0.753%	5.394%	0.502%	9.332%	1.016%
2843	亞太銀行	5.554%	0.497%	7.376%	0.714%	7.511%	0.791%
2844	台新銀行	8.173%	0.752%	8.390%	0.631%	10.656%	0.745%
2845	遠東銀行	2.002%	0.201%	4.647%	0.478%	5.184%	0.543%
2846	中興銀行	-11.190%	-0.749%	5.948%	0.495%	8.381%	0.899%
2847	大眾銀行	0.099%	0.008%	5.320%	0.445%	6.495%	0.589%
2849	安泰銀行	2.518%	0.212%	3.881%	0.363%	8.142%	0.860%

第五章 個案銀行成本分析及研究

第一節 成本庫之確立

一、 針對個案銀行，我們運用作業基成本制分成兩個階段，將業務費用成本分配給產品。第一個階段是找出各項重要作業，並根據耗用組織資源之比例，把業務費用分配給每一項作業。分配給每一項作業的業務費用則構成一個作業成本庫（activity cost pool），從圖 3-3 可看出個案銀行有七項重要作業，我的亦可把其歸類成七個成本庫：

- （一） 用人費用成本庫
- （二） 事務費用成本庫
- （三） 材料及用品費用成本庫
- （四） 租金成本庫
- （五） 折舊及攤銷成本庫
- （六） 稅捐及規費成本庫
- （七） 會費捐贈及分攤成本庫。

第二個階段是找出適合每一成本庫的成本動因，把業務費用從每一個作業成本庫，按照各產品系列消耗成本動因的數量比例，分配至每一項產品中。

而本研究對象是銀行業，其屬性較特別，尤其是產品別及作業方式兩項分別說明如下：

- （一） 產品別：銀行是以吸收存款、授出貸款即買入存款、賣出放款的行業。買入之存款大約分支票存款、活期存款、定期存款三大類。賣出之放款可分為短期放款、中期放款、長期放款三大類。故在本研究設計上分為存款部門之產品：支票存款、活期存款、活儲存款、一個月期定存、三個月定存、六個月定存、九個月定存、十二個月定存。放款部門之產品分為：短期信用放款、短期擔保放款、中期信用放款、中期擔保放款、長期信用放款、長期擔保放款。
- （二） 作業方式：因銀行業實施全能櫃員制（即存款或放款部門每一作業窗口皆能受理該部門之任何一項業務，故無特定某一項產品之生產線而只有幾條生產線生產該部門之任何一項產品，在這種情況下直接人工即無明顯分攤基礎於某一項產品故本研究在直接人工上只依存款及放款人員實際人數加上支援人員（如經理、司機、工友）之分配百

分比去分攤總用人費用。

第二節 選擇作業成本動因

成本研究深入銀行作業流程及產品，歸結圖 3-2 的作業項目及成本動因；從圖 3-2 成本動因，可看銀行作項目繁雜，相對的成本動因亦多樣化。但如果我們未深入銀行的作業性質及精神只依成本動因之定義，訂出不同的作來對作業流程的多元性及複雜性。結果弄出數目龐大的作業項目，且每一作業項目又有一個不同的成本動因，完全忽略了成本的考量。而作業成本動因是作業基礎成本系統的核心創新概念，但也是作業基礎成本系統中最昂貴的部分。

因此，深入銀行的作業方式及流程，我們發現銀行雖然成本動因繁多，但有一項是每一成本動因均會使用的成本作業方式——傳票，銀行業為了作業流程、分層負責及內控制，用傳票來傳遞會計資訊，如此方式的會計認證，它代表了投入的人力及資源成本之成果（產品）。例如：一張五十萬元的一個月定存傳票，它使用了一個經辦、二個主管及一個覆核經辦，耗用了十五分鐘吸收了五十萬的存款；這中間發了四個人員及十五分鐘佔用的管銷費用，會在傳票表達出來。故銀行業使用作業基礎成本制時，選擇傳票數作為成本動因較符合成本效益。但會有作業基礎成本制之使用者會質疑每一張傳票有不同人員及時間來完成其成本必然不同，本研究也深入探討每筆交易其完成的人員、時間、困難度及未能表達在傳票上的會計資訊，而訂定了一個複雜度指數標準來評定傳票投入了多少成本。下一節中我們會作詳細說明。

Kaplan and Cooper(1998)作業成本動因的選擇反映出衡量的正確性與衡量成本兩者間的主觀妥協結果，由於作業與成本動因之間的關連項目可能數目很龐大，設計作業基礎制度的人傾向盡量減少成本動因的數目。此方說，所有因為同一事件而引發的作業項目都可以使用同一成本動因。作業基礎成本制度的設計人員可以選擇三大類不同的作業成本動因：交易型成本動因、時間型成本動因與密集程度型成本動因。

交易型成本動因計算的是作業執行之頻率，例如：設定機器的次數、簽收原料的次數與產品數量。交易型成本動因是最廉價的成本動因，但也可能是最不正確的資訊。

時間型成本動因代表執行某項作業所需的時間，當不同作業在時間長短上有相當大差異時就應當用這種動因。比方說，生產簡單的產品只需要十到

十五分鐘就可設定好機器，複雜精確的產品可能需要六個小時，這時如果用交易型成本動因就會高估簡單產品所需的時間資源，低估複雜產品所需的資源。要避免這種成本扭曲現象，作業基礎成本制度的解決之道是，使用時間型成本動用將成本轉嫁到個別產品上。

密集程度型成本動因是最正確的指標，但執行上也最耗費企業成本，唯有執行作業的費用特別貴，而且每次所用的資源都有所不同才使用。

第三節 個案銀行適用的成本動因——複雜度指數

通常，作業基礎制度的分析人員會用一個加權指數來模擬密集程度型成本動因，而不能詳實記錄個別產品或顧客所耗的時間與資源。分析人員要求員工估計為個別產品或顧客執行某項工作的困難程度，一般型的產品與顧客其困難度指數可能是 1，比較複雜的其指數介於 3 到 5，特別複雜的產品特別挑剔的顧客其困難度指數則可能是 10。有了這樣基本的指數參考，經理人不需要過於複雜的評估系統，便可大致掌握產品與顧客對某項作業的需求變化。當然，使用指數來估計作業成本仍須注意正確性與成本間的適當妥協，總之目的是求大致正確；通常，交易型成本動因或用相對困難程度的評估，足以估計個別產品、服務與顧客的資源消耗量。

複雜度指數這項動因可幫助設計人員在選擇成本動因時發揮最大的經濟效益，他們可以使用交易型成本動因來代替成本較高的時間型成本動因。比方說，設定簡單機器所花的時間短，而複雜機器所花的時間長，因此，根據設定作業的複雜程度便可做相對的成本分攤。有時候設計人員可以針對作業做出不同的定義，以反映作業的複雜程度。

而本研究是依樣本銀行產品作業複雜度一分為二，一個是交易頻率較高單純的交易型成本動因，另一個是交易時間較長且複雜的成本動因，這時，只要利用一個單純的交易型成本動因就可處理兩種設定作業。而複雜交易型成本動因的所需的單位成本，自然高於單純的交易型成本動因。如本研究個案中存款部門中，支票存款、活期存款及活儲存款複雜指數皆為 2，一、三、六、九、十二個月定存複雜指數皆為 3，放款部門中，短、中、長（信用）放款因無擔保品鑑估流程其複雜指數為 8，短、中、長擔保放款因有擔保品鑑估流程使複雜指數增加到 10。複雜度指數在個案銀行中是依：

1. 每項產品之每筆交易使用傳票數（加權比重：0~5）

2. 每項產品投入之人力及工時多寡（加權比重：0~5）
3. 每項產品投入之流程長短（加權比重：0~5）
4. 每項產品耗用支援部門之資源（出納部門、匯兌部門及外匯部門）之多寡（加權比重：0~5）

上列四項要素均是從銀行作業屬性中發現其作業特別屬性，且其中加權比重是從傳票中之會計資料算得到的結論。比如：授信部門整年度貸放傳票數比存款部門少太多，則代表其產品作業流程長、投入工時多，且是存款門之數倍。又存款部門傳票數多代表其使用人力、工時多，耗用支援部門資源多，但流程相對短了許多。依上列四項要素可訂出各項產品之加權比重，如支票存款：使用傳票數比重為 0.5，投入人力及工時為 0.5，流程之長短為 0.2，耗用支援部門資源為 0.8 合計加權數為 2。短期擔保放款：使用傳票數為 0.1，投入人力及工時為 3，流程之長短為 4.5，耗用支援部門資源為 0.4 合計為 8。以此核計出各項產品之加權數。

第四節 作業基礎成本制運用在個案銀行

銀行業是一個以傳票來聯繫每一項作業行為之作業方式。故我們在尋求適合每一成本庫之成本動因（Cost driver）是以傳票數為基礎再視每項存款放款產品交易所需使用之傳票數，把用人費用及管銷費從每一個作業成本庫，依照各產品使用成本動因之數字或比例，分配至每一系列之產品中。了解銀行業之屬性之後，我們依作業基礎制之方法做下列成本制成本之分析：

一、 用人費用成本庫：如前面所述分配人員方式，個案銀行共有三十名行員其中存款十八名，放款九名及經理一人、司機一人、工友一人。故存、放款人員比例分配為 2：1。第一階段先確定個案銀行全年度用人費用成本共計\$19,330,000，其中包括正式員額薪資、臨時人員薪資、超時工作報酬、津貼、獎金、退休及卹償金、資遣費、福利金八項成本。而使用在存放部門則有 $\frac{2}{3}$ 的人員費用成本($\$19,330,000 \times \frac{2}{3} = \$12,887,000$)除以全年度存款部門之傳票數(510,000 張)，可得出每一張傳票之成本庫分攤率(\$25.26)。

成本庫分攤率(pool rate)是一個作業成本動因之單位成本。從圖 5-1 可知將每一張傳票\$25.26 之成本庫分攤率，乘上每筆交易之複雜度。例如：支票存款一次交易需兩張傳票則分攤之成本為\$50.52(每張傳票\$25.26 $\times$ 每筆交易之複雜度)。圖 5-2 得知在放款部門則有 $\frac{1}{3}$ 的人員費用成本 ($\$19,330,000 \times \frac{1}{3} = \$6,443,000$) 除以全年度放款部門之傳票數(90,000

張)，可得出每一張傳票之成本庫分攤率(\$71.58)再乘上每筆放款所需之傳票數，例如：短期放款的複雜度 8 則分攤之成本為\$572.64($\$71.58 \times 8 = 572.64$)。

- 二、 事務費用成本庫：從圖 5-3 及 5-4 瞭解第一階段先確定個案銀行全年度事務費用總成本為\$4,014,000 其中包括水電費、郵電費、代理費、印刷裝訂與廣告費、修理保養費、保險費、代理費、專業服務費、公共關係費第八項成本。第二階段計算全年度額預計總傳票較為 600,000 張。總預計事務費用成本\$4,040,000 除以總傳票數 600,000 張則每張傳票成本率分攤成本為\$6.69。再去乘以每筆交易之複雜度。例如：活期存款 $\$6.69 \times 2 = \13.38 。而放款亦同，例如：短期擔保放款 $\$6.69 \times 10 = \66.90 固銀行業之傳票是以交易產生而來，交易次數愈多，相對傳票您多使用成本庫之資源也愈多。
- 三、 材料及用品費成本庫：從圖 5-5 及 5-6 瞭解第一階段確定個案銀行全年度材料及用品費總成本為\$343,000，其中包含使用材料費、用品消耗、辦公用品、報章雜誌及報裝等四項。第二階段計算全年度預計總傳票數為 600,000 張。總預計事務費用成本\$343,000 除以總傳票數 600,000 得每張傳票成本庫分攤成本為\$0.57。再去乘以每筆交易之複雜度。例如：活儲存款於 $\$0.57 \times 2 = \1.14 。放款方式亦相同，例如：中期放款 $\$0.57 \times 8 = \4.56 。
- 四、 租金成本庫：從圖 5-7 及 5-8 瞭解第一階段先確定個案銀行全年度租金總成本為\$3,102,000，包含房地租金及其他租金二項。第二階段計算存款部門及放款部門各使用了多少房舍。存款部門約 50%，放款部門約 50%，故存款部門是以\$3,102,000 (總成本) 乘以 50% (使用率) 除存款部門全年度總傳票數 510,000 張得\$3.04 (每張傳票成本庫成本分攤率)。再去乘以每筆交易之複雜度。例如：一個月定存： $\$3.04 \times 3 = \9.12 ，而放款部門同樣使用了 50% 房舍，全年度傳票數為 90,000 張故每張傳票成本庫分攤為\$17.23($\$3,102,000 \times 50\% / 90,000 = \17.23)再去乘每筆交易之複雜度。例如：中期擔保放款 $\$17.23 \times 10 = \172.30 。
- 五、 折舊及攤銷成本庫：從 5-9 及 5-10 瞭解第一階段先確定個案銀行全年度折舊及攤銷成本庫預算總成本為\$4,345,000，包括折舊及攤銷兩項。第二階段把總成本\$4,345,000 除以全年度總傳票數 600,000 張，得到\$7.24(每張傳票成本庫分攤之成本。例如：三個月定存 $\$7.24 \times 3 = 21.72$ 。放款部門亦同存款部門。例如：長期放款 $\$7.24 \times 8 = \57.92 。
- 六、 稅捐及規費成本庫：從 5-11 及 5-12 瞭解第一階段先確定個案，銀行

全年度稅捐及規費成本庫預算總成本為\$6,312,000 包括：房地稅及消費、行為稅及規費兩項。第二階段一動因為交易筆數，因稅與規費皆是由交易產課稅或收取規費之基礎。故把總成本 \$6,312,000（總成本）除以 600,000（總傳票數）得到\$10.52 為每張傳票所需分攤之稅捐及規費成本。再去乘以每筆交易之複雜度。例如：六個月定存 $10.52 \times 3 = \$31.56$ 。放款亦同。例如：長期擔保放款 $10.52 \times 10 = 105.2$ 。

- 七、會費捐助及分擔成本庫：從 5-13 及 5-14 瞭解第一階段先確定個案銀行全年度會費捐助及分擔成本庫預算總成本為\$45,000，包括：會費及捐贈及分擔其他費用兩項，第二階段把總成本\$45,000 除以全年總傳票數 600,000，得 0.075 每張傳票在成本庫之分攤成本，再去乘以每筆交易之複雜度。例如：十二個月定存 $0.075 \times 3 = \$0.225$ ，放款亦同存款例如：短期放款 $0.075 \times 8 = \$0.6$ 。

依照上列的方法算出的產品成本動因費率，是加權後之金額(A)，而(A)再乘上該產品總交易筆數(n)得到(B)，再依各產品所佔之百分比乘上成本庫之金額(P)即為分攤之成本；其公式如下：

- A：產品成本動因費率
n：產品交易筆數
B：產品成本動因費率合計數
C：產品於成本庫分攤之成本數
P：成本庫之金額

$$A_1 \times n = B_1$$

$$P_1 \times \frac{B_1}{B_1 + B_2 + \dots + B_n} = C_1$$

依上列公式可計算七個成本庫及存、放款各別產品之分攤成本如表 5-5 可詳細得到成本分攤結果。

圖 5-1 作業基礎成本制存款部門：個人費用成本庫

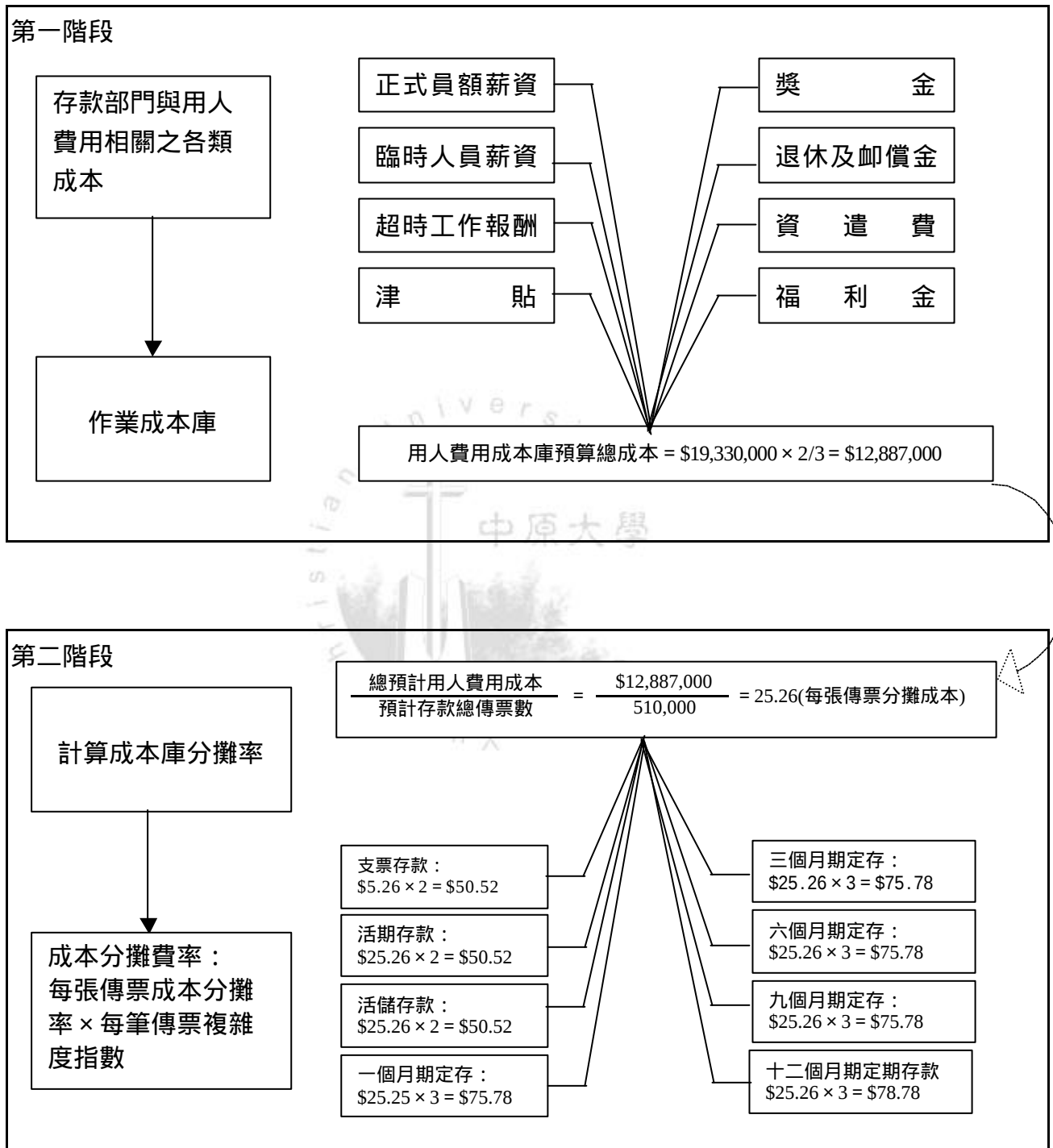


圖 5-2 作業基礎成本制放款部門：個人費用成本庫

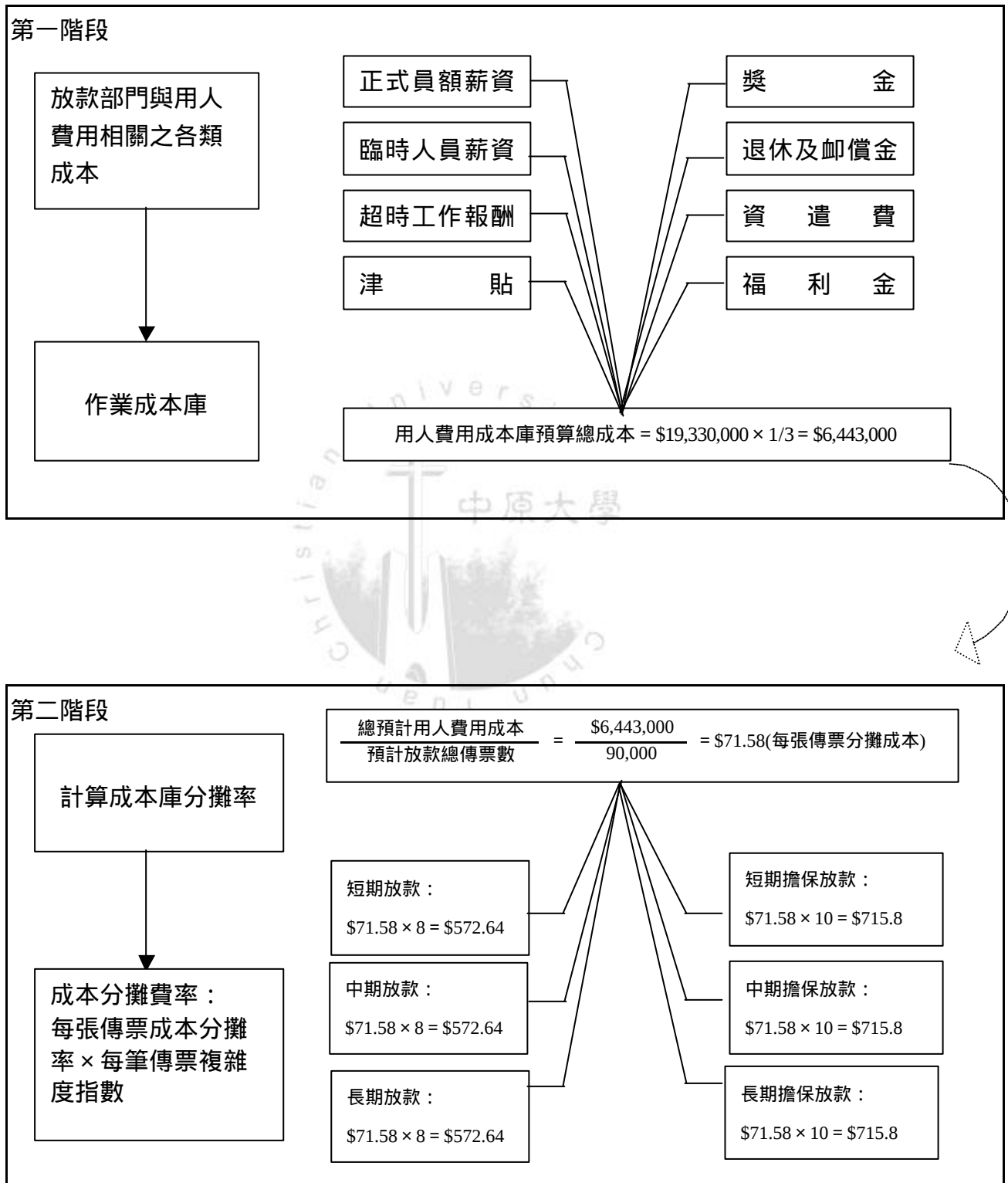


圖 5-3 作業基礎成本制存款部門：事務費用成本庫

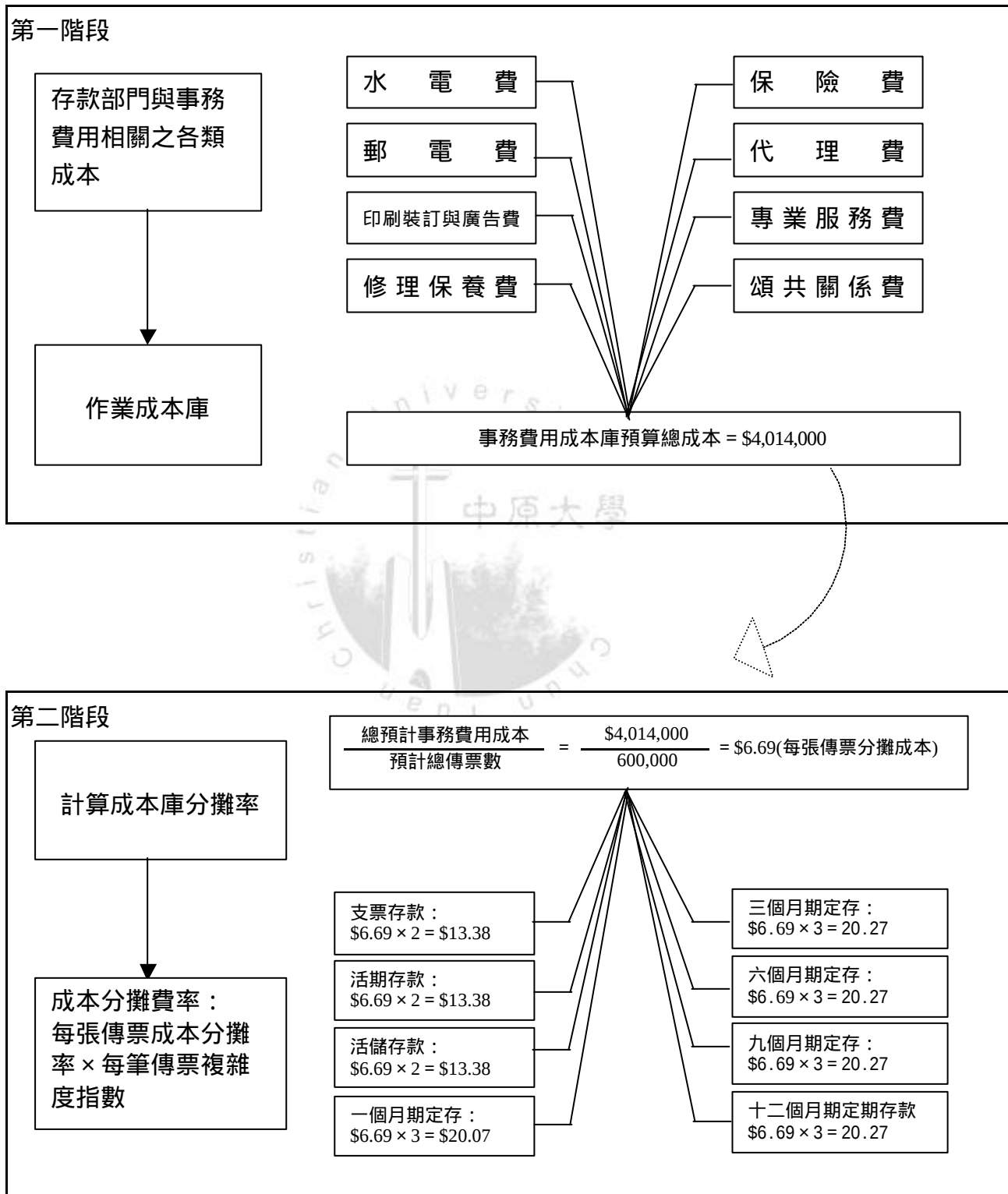


圖 5-4 作業基礎成本制放款部門：事務費用成本庫

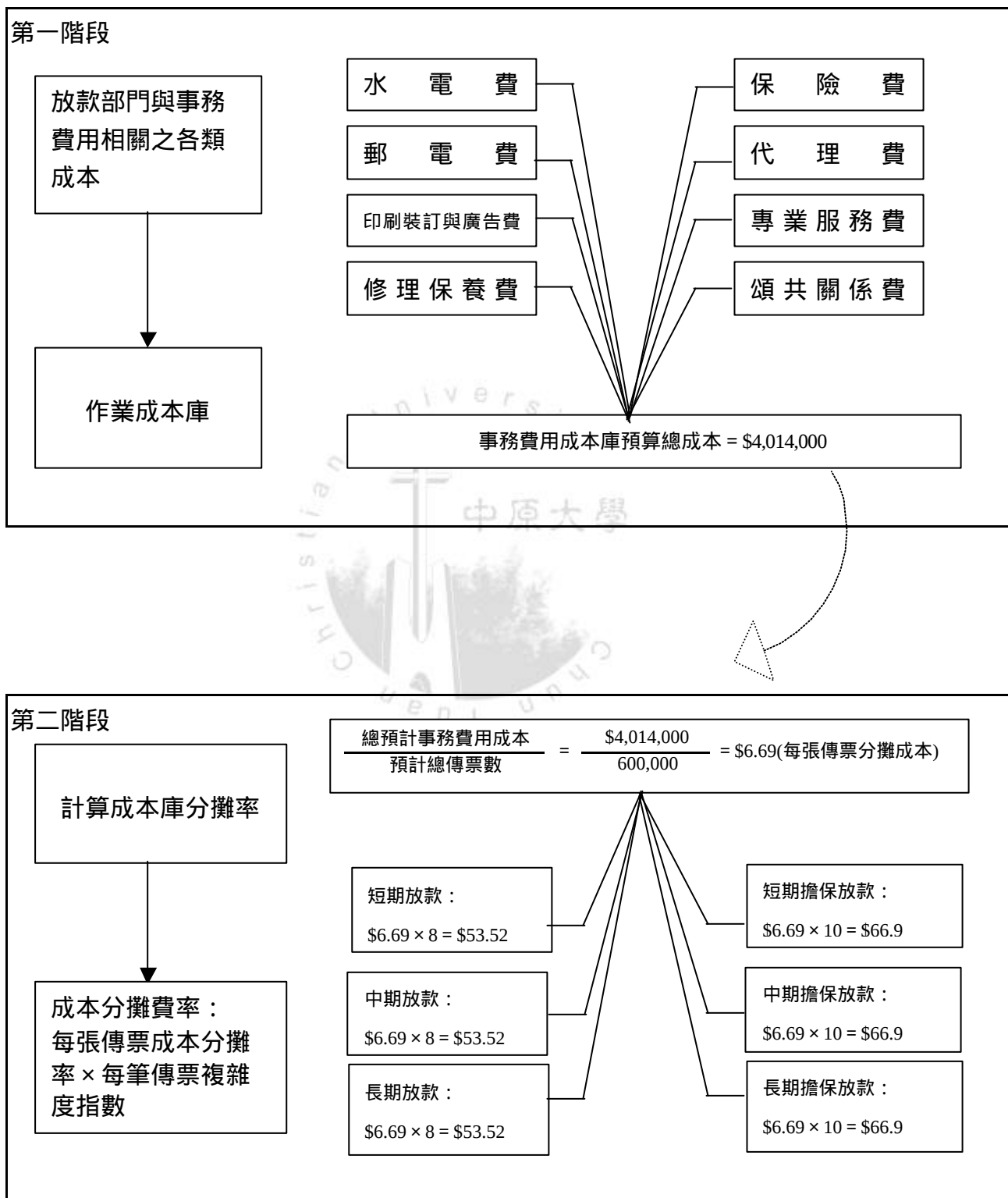


圖 5-5 作業基礎成本制存款部門：材料及用品費成本庫

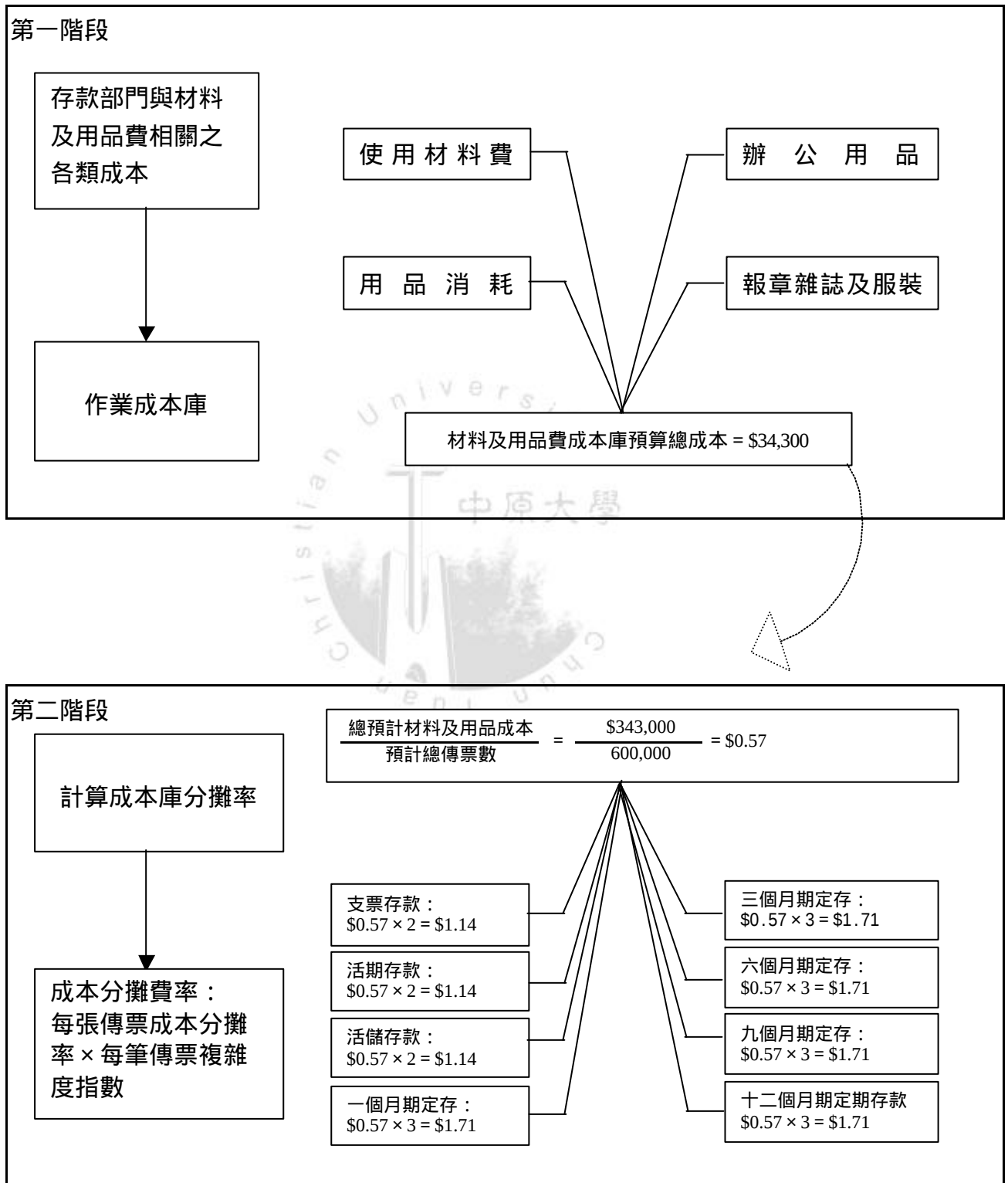


圖 5-6 作業基礎成本制放款部門：材料及用品費成本庫

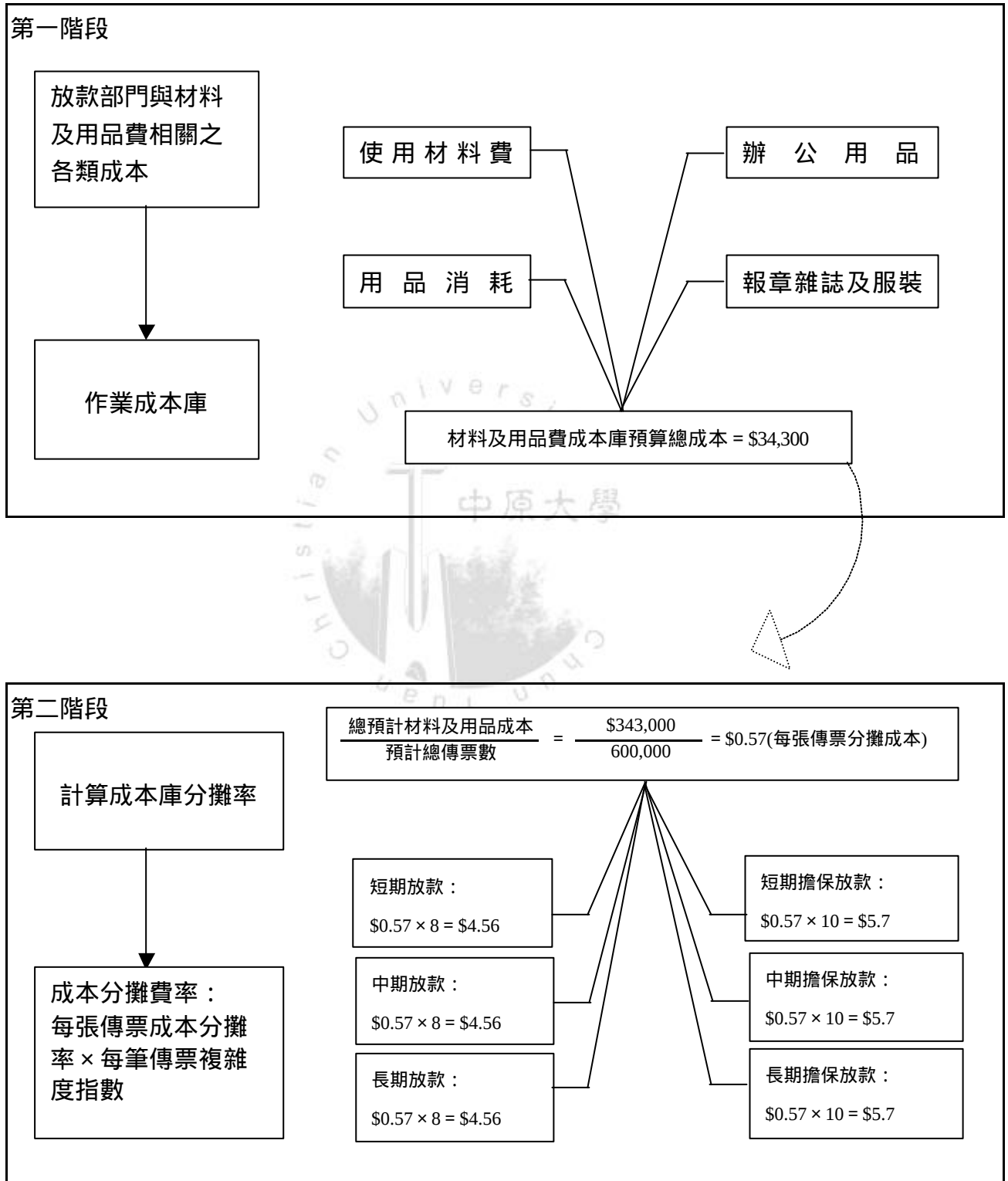


圖 5-7 作業基礎成本制存款部門：租金費用成本庫

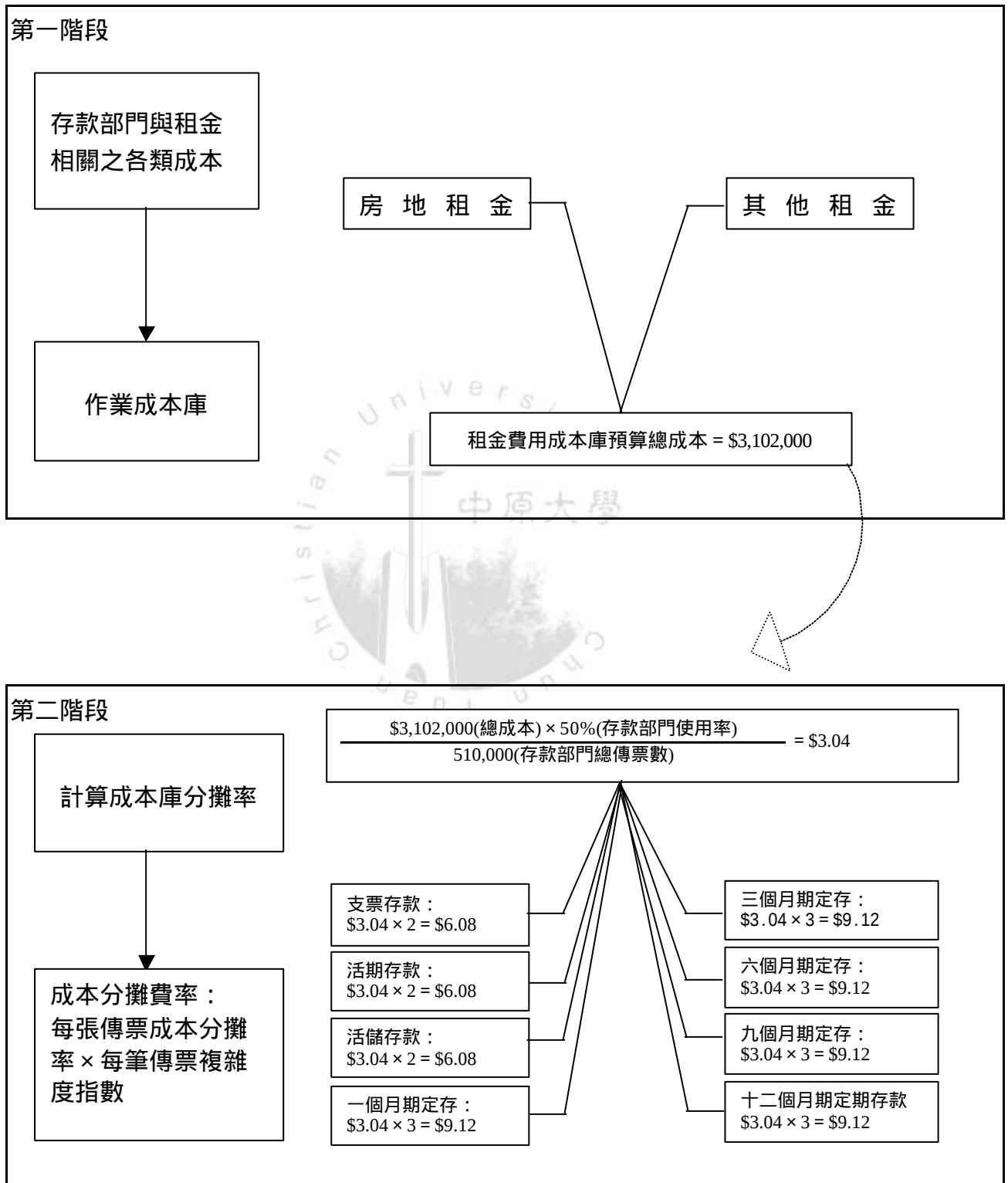


圖 5-8 作業基礎成本制放款部門：租金費用成本庫

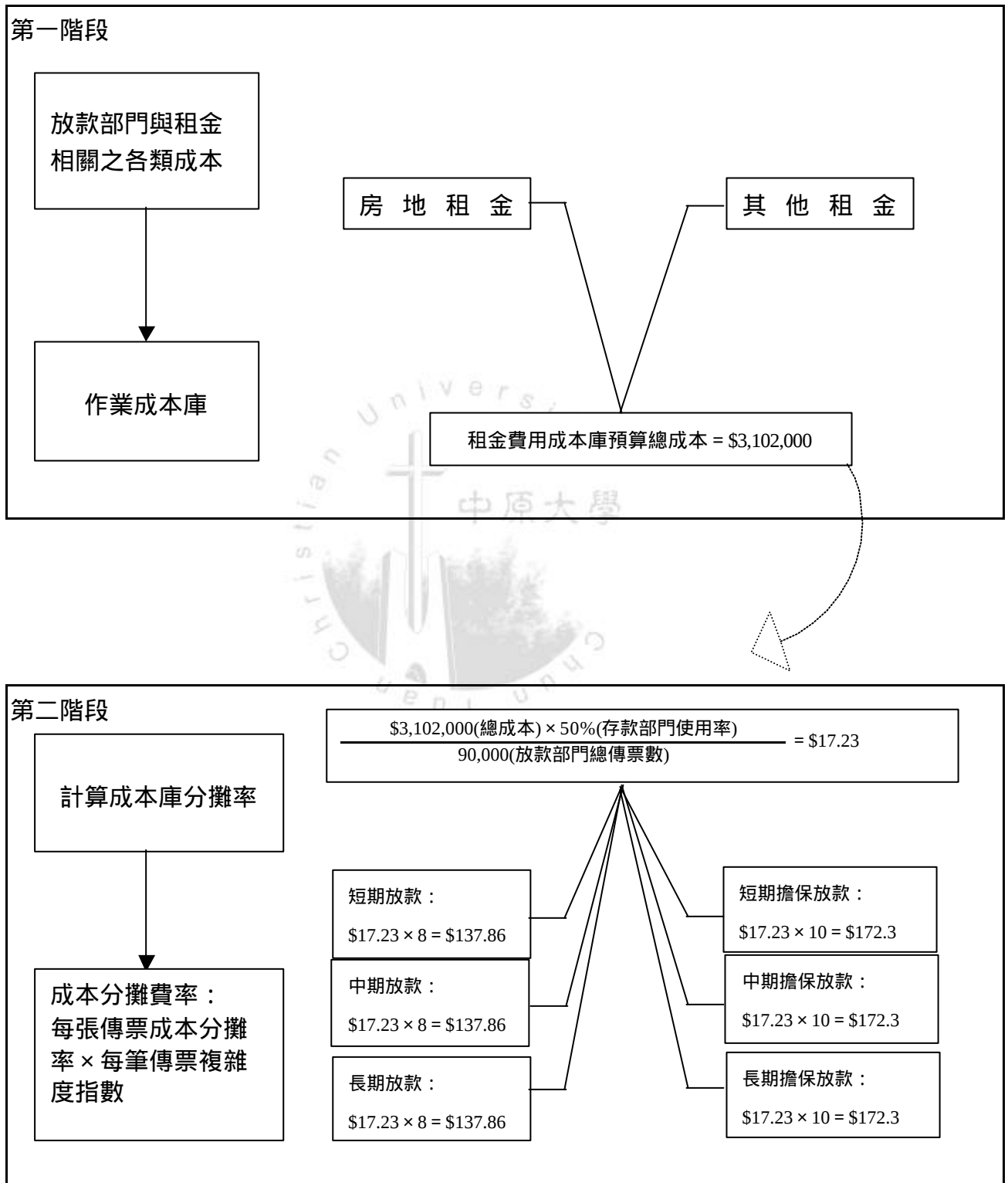


圖 5-9 作業基礎成本制存款部門：折舊與攤銷成本庫

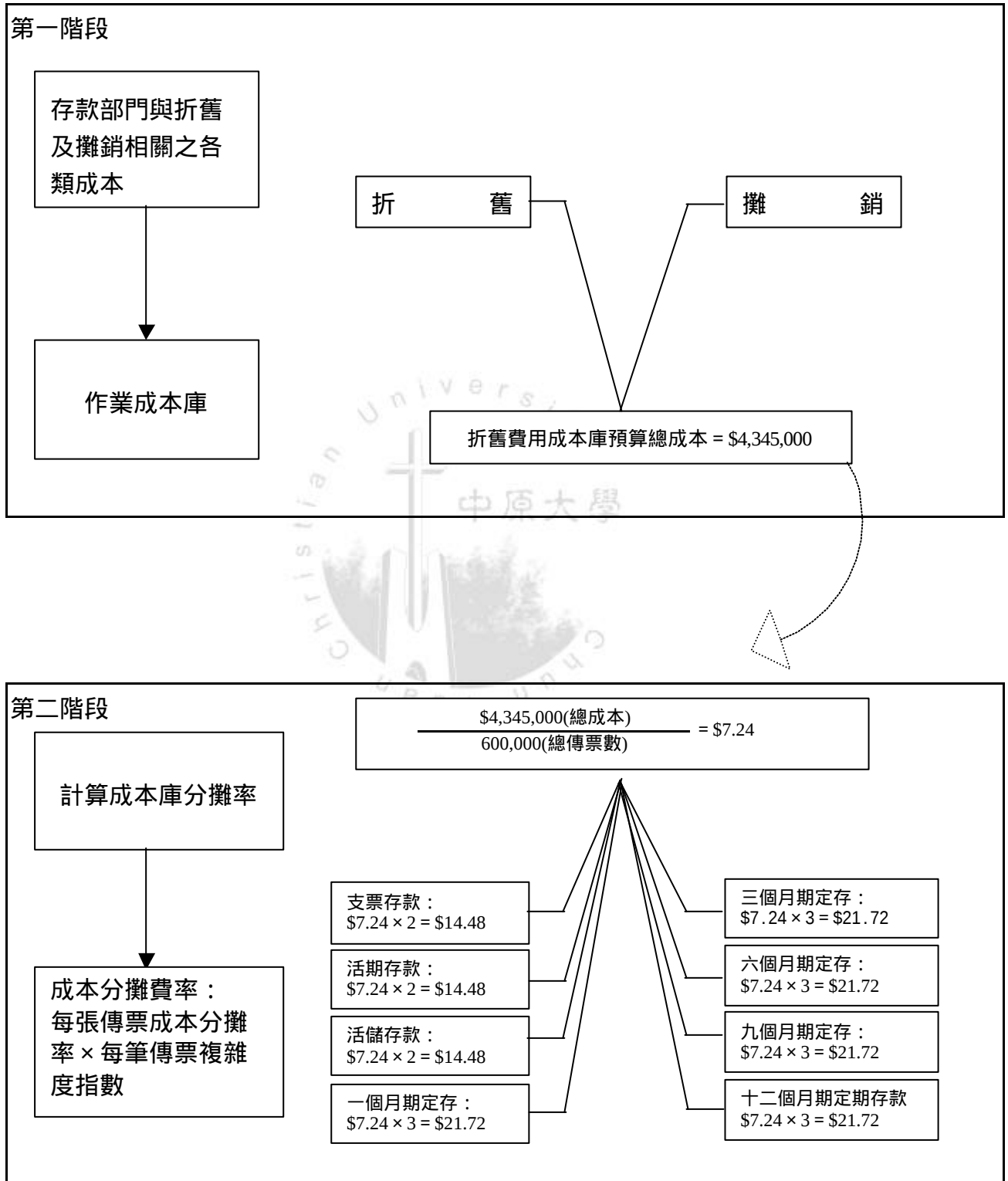


圖 5-10 作業基礎成本制放款部門：折舊與攤銷成本庫

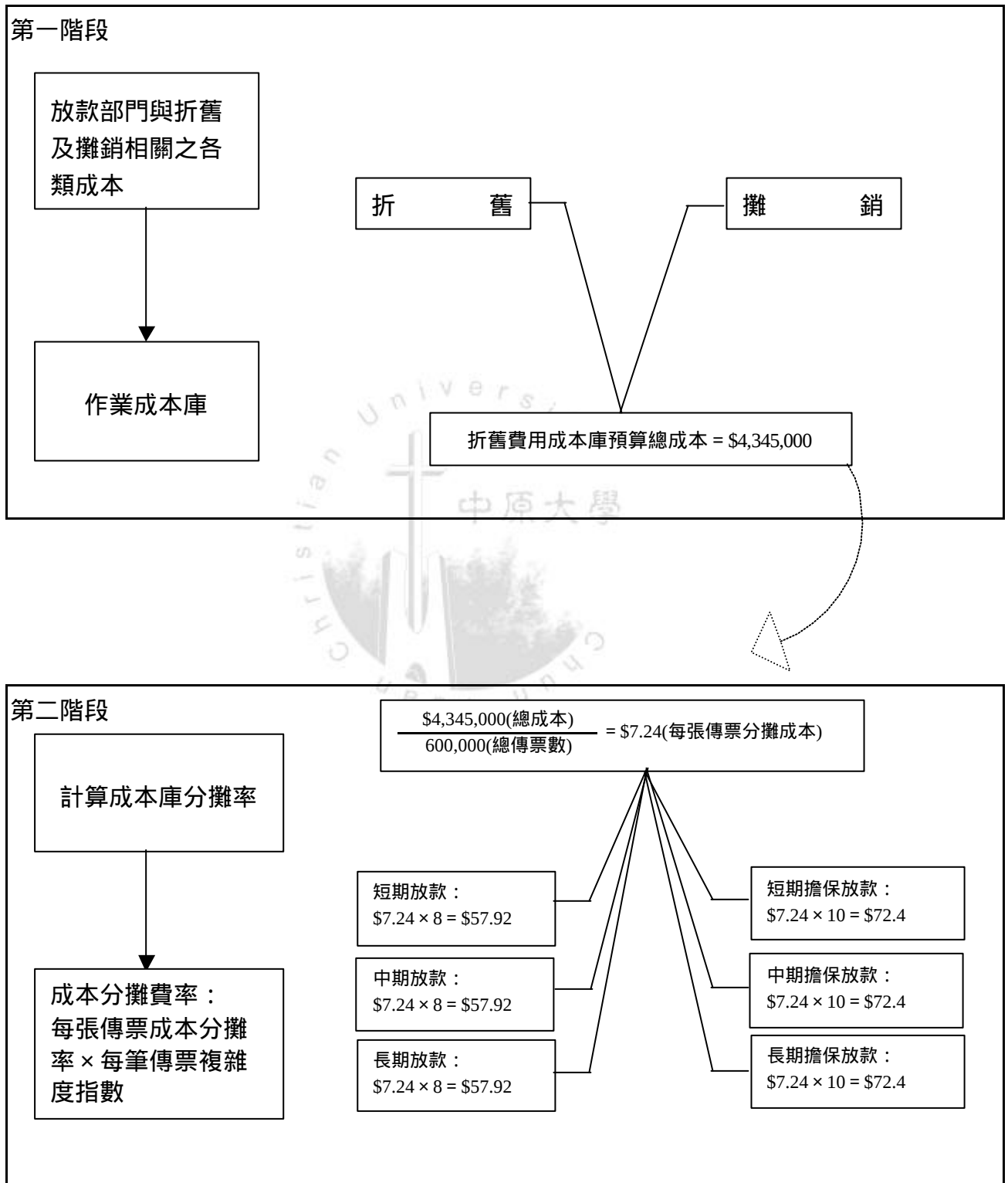


圖 5-11 作業基礎成本制存款部門：稅捐及規費成本庫

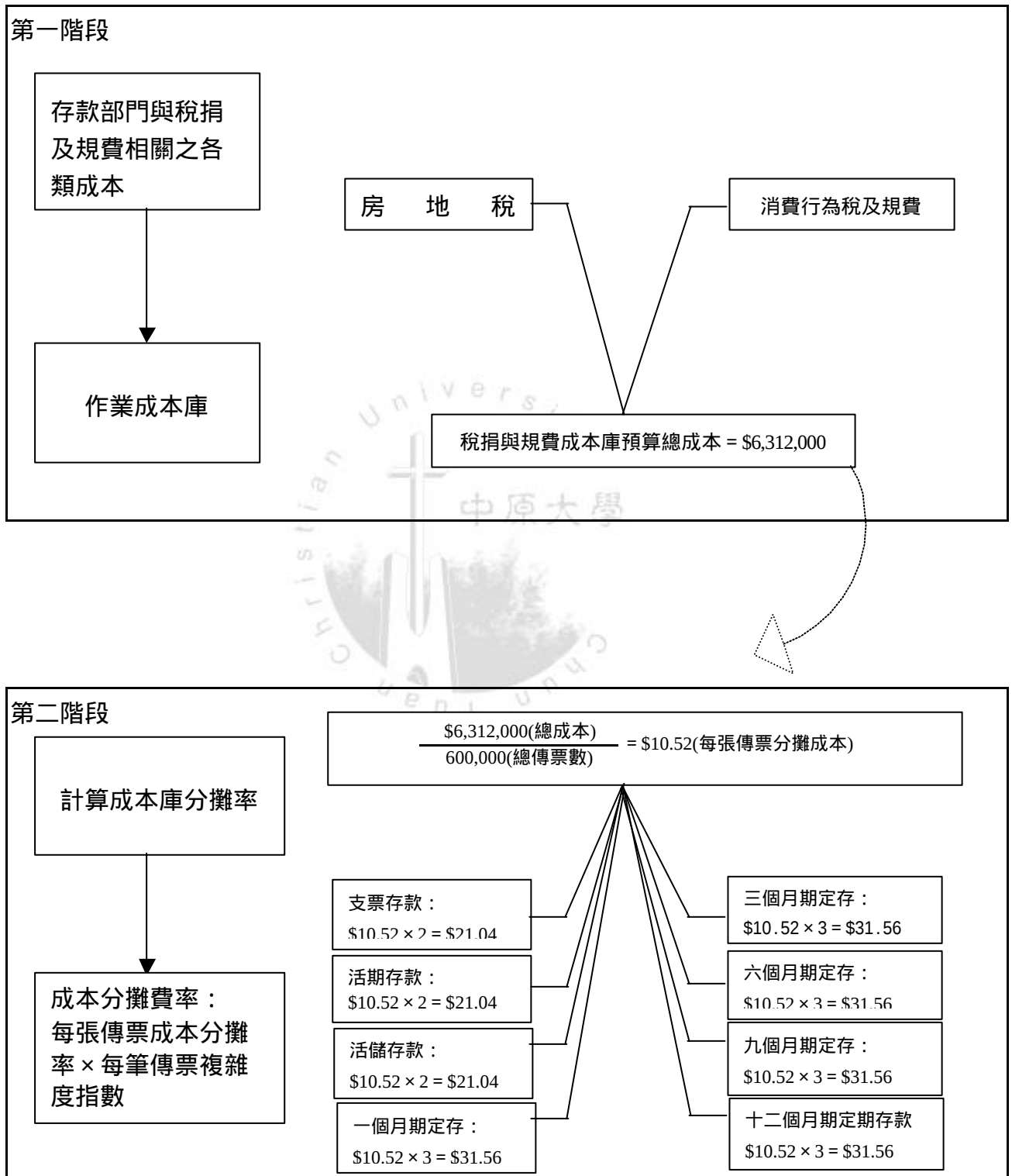


圖 5-12 作業基礎成本制放款部門：稅捐及規費成本庫

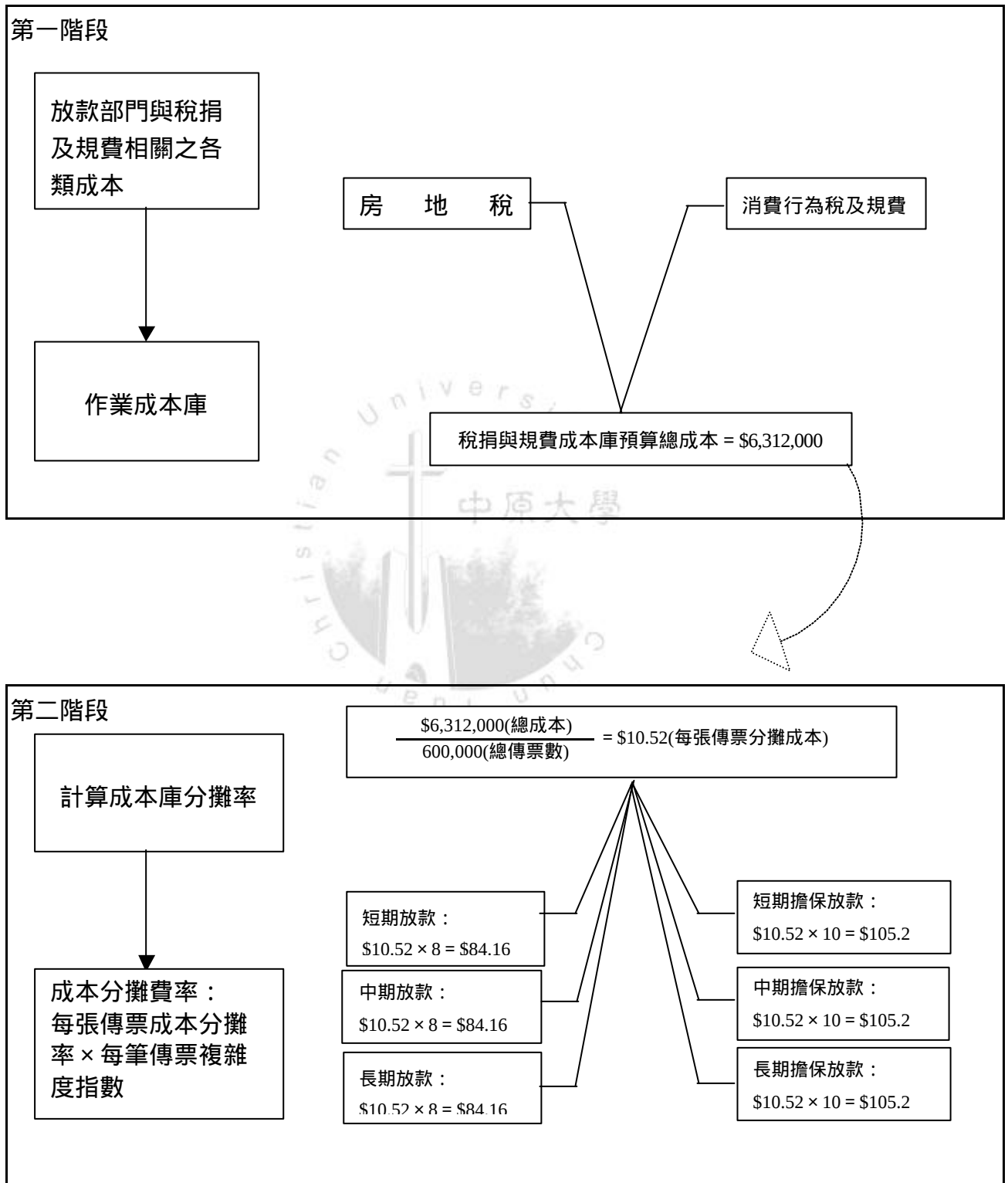


圖 5-13 作業基礎成本制存款部門：會費捐助及分擔成本庫

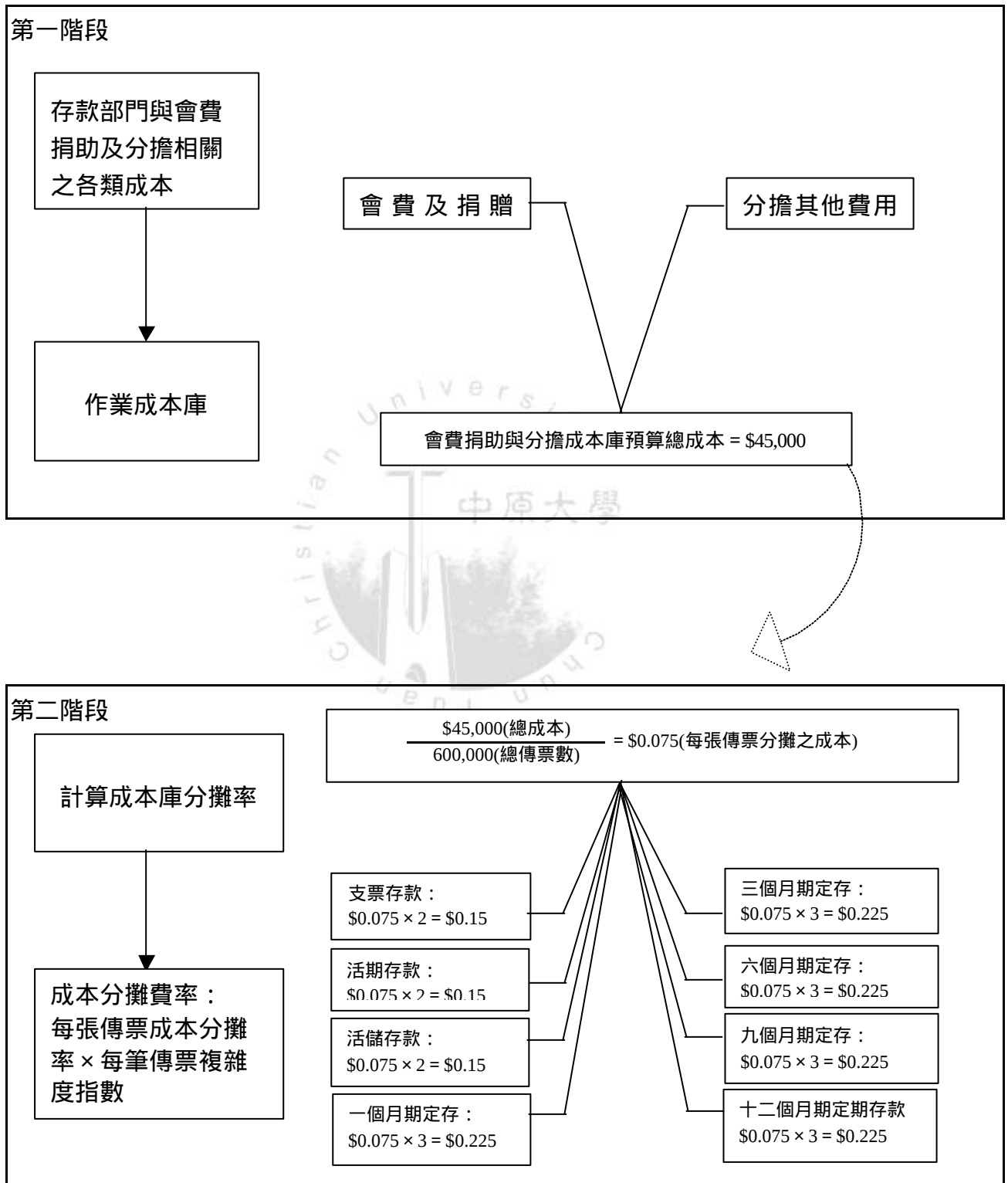
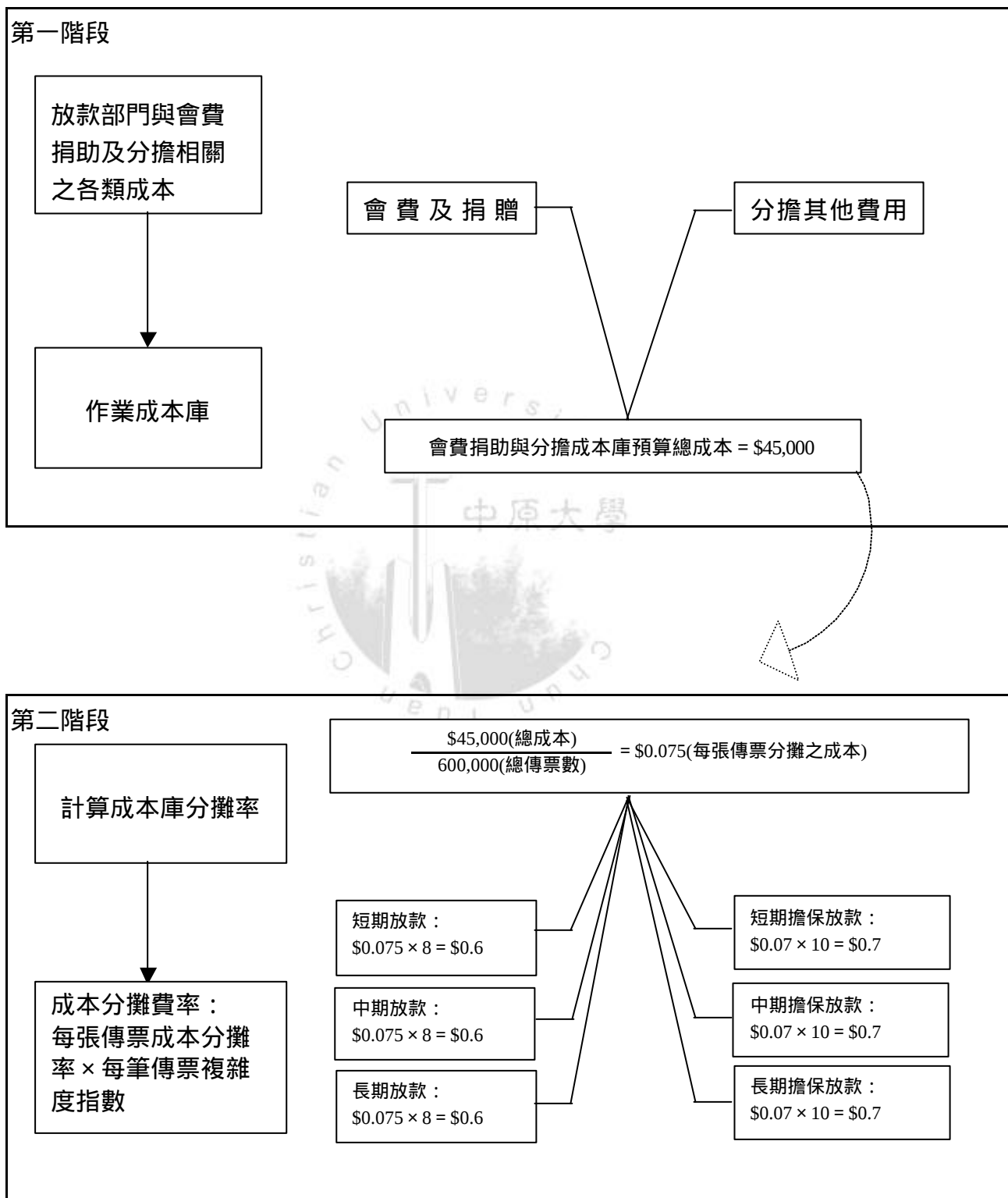


圖 5-14 作業基礎成本制放款部門：會費捐助及分擔成本庫



第五節 個案銀行運用作業基礎成本制之成果分析

從實際運用作業基礎成本制時，可從表 5-1 得到不同的成本分攤加權數，分別為：支票存款、活期性存款、活儲存款為 106.79，一、三、六、九、十二個月定存為 160.19，短、中、長擔保放款為 1139，短、中、長放款為 911.26。

而個案銀行並未依成本制度核算各產品之單位成本，但本研究為了作業基礎成本制運用成果比較，把傳統成本制運用到個案銀行中，而傳統成本制之分攤基礎是直接人工數為分攤基礎，因為銀行中之交易大多為零星之客戶，整批之客戶如薪資轉帳亦運用電腦轉帳處理，唯一不變的是行員數——直接人工數不變，即固定直接人工數作變動的交易筆數。故其分攤方式為：

$$\frac{\text{全部業務費用}}{\text{直接人工數}} \div \text{個別產品之交易筆數}$$

而如依傳統成本制運用在個案銀行（個案銀行未對個別產品作成本分攤）作成本計算及分攤可得到個別產品的單位成本，從表 5-15 可以看出有七項產品低估成本：支票存款、活期性存款、活儲性存款、短期擔保放款、短期放款、中期擔保放款、長期擔保放款。高估成本者有：一、三、六、九、十二個月定存、中期放款及長期放款。

圖 5-15 A.B.C.成本制與傳統成本制比較圖

A.B.C.成本制與傳統成本制比較	產 品
高 估	一個月定存 三個月定存 六個月定存 九個月定存 十二個月定存 中期放款 長期放款
低 估	支票存款 活期存款 活儲存款 短期擔保放款 中期擔保放款 長期擔保放款

在上表中得知高估的項目大多是交易次數較少，但作業流程與其他科目相近的產品，相對交易次數較多，但作業流程與其他科目相近的產品，則有低估的情形，深入探討其原因是銀行服務業本身大多之費用原固定成本，變動成本不多，樣本銀行費用成本總數固定，多生產一筆交易對其總成本變化不大，但產品之單位成本則會下降，造成生產愈多單位成本愈少，生產愈少單位成本愈多的錯誤假像，產品成本扭曲就產生產品成本交叉補貼現象。此種人工小時或機器小時分攤業務費用或製造費用之傳統標準成本制為訂價基礎時，經理人會制定錯誤的訂價策略。因為業務費用的分攤在下一章節中之訂價策略的基礎是一項重要因素。例如：市場定存利率因資金吃緊，同業紛紛提定存利率 0.25%，但樣本銀行成本計算有誤，導改無提高利率的空間造成存大量流失。又如授信業務因市場因資金充沛，同業紛紛調降利率 0.25% 因應，同樣成本計算有誤造成無法調降則易失去客戶。

樣本銀行本身無一套完整的成本制度來計算銀行的各項產品（存放及放款業務）成本，而只使用傳統（標準）成本制來作為預算成本的基礎，常用今年的各項費用業績作為下一年度降低成本及評比績效的依據。如此的博奕經營理念在一個已面臨國際化金融沖擊下的我國金融市場是十分危險。

第六節 運用作業成本制衡量產能資源成本

從第四節中所運算出的成本動因費率，都是根據過去的數來估算作業成本動因的費率，但是，不能因為這樣就把作業基礎成本制度看成一種傳統的總分類帳會計制度。財務人員應當以主動前瞻的態度利用作業基礎成本制度來估算作業成本，而不只是將過去產生的成本做適當的分配。成本動因費率之計算除根據預算支出數據外，亦必須反映各項資源實際可達成產能（practical capacity），作業基礎成本制度其實讓經理人更清楚掌握已用資源與未使用資源的現狀，並進一步了解如何創造並安排資源；作業基礎成本系統一開始的分析結果，往往顯示出那些缺乏效率的作業流程、沒有獲利能力的產品與顧客、不良的供應商關係與設計不佳的產品。這些結果都是根據實際數而來，並不是假設性或有可能性的結果。

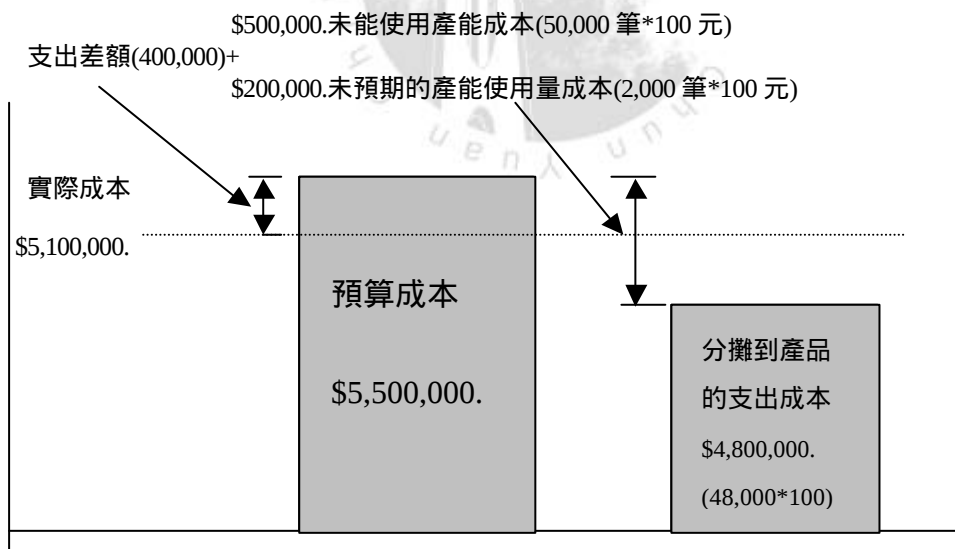
作業基礎成本系統藉由過去數據資料的分析來影響未來的決策，這好比正式的全面品質管理計劃，因為在全面品質管理制度中，決策者研究過去的數據，也就是過去的該採取什麼行動來杜缺失，然後從中了解缺失根本原因何在，知道原因之後便可提出改進建議，該採取什麼行動來杜絕缺失再次發生；同樣的在研究過程中可知個案銀行產品成本之正確資料，便可規劃更新

及更符合利益的金融產品。

作業基礎成本制度分析作業、產品與顧客過去的成本，接著便能知道為什麼某些作業的成本比預期的高出許多，為什麼有些產品與顧客的獲利率很不錯，但有些卻不盡理想。接下來決策者與經理人便可研究成本高的原因，採取必要的行動提升作業的效率，並將虧損的產品與顧客轉變成能獲利的產品與顧客。

例如：假設支票存款成本動因費率為\$100，銀行最高作業量為一年 55,000 筆，成本支出為\$5,500,000，而今年度預算支出成本亦為\$5,500,000，作業量為 50,000 筆，但實際今年度只處理 48,000 筆，總支出成本為 48,000 筆 × \$100 = \$4,800,000。

	支出	作業量	成本動因費率
最高作業量	\$ 5,500,000.	55,000 筆	100 元 / 筆
預算作業量	\$ 5,500,000.	50,000 筆	
實際作業量	\$ 5,100,000.	48,000 筆	



本案例分析：

一旦作業基礎成本系統模式建立之後，便可在會計期間一開始時，先計算成本動因費率，這也是本國銀行最需要建構的利率成本即時資訊系統；決策者可即時取得利率本數據，接著做出有關產品與客戶之適當決定。而本例子中有三個數據，1.最高作業量：代表銀行每天一開門，員工使用的資源早已

準備妥當，當然包括員工在內，而這個固定成本所能執行多少作業量，即為最高作業量。2.預算作業量代表銀行利用歷史成本估算下一年度該全部資源能收到多少客戶（或訂單）。3.實際作業量：代表銀行實際承作的客戶量。而成本動因費率 100 元/筆，參考上例可看出是經歷史成本核算出的（5,500,000 元/55,000 筆）內容包含了使用與未使用的資源兩部分，不論預算作業量及實際作業量如何變化，我們均可計算某一單位產能運用情形，可避免各分行浪費資源或無條件的增加人力及物力。且可依訂子中的作業量去調整銀行的資源做統一分配或評估各單位績效的評分標準。

而從以上之計算是根據下面公式而得：

$$\boxed{\text{全部資源成本}} = \boxed{\text{使用資源成本}} + \boxed{\text{未使用產能成本}}$$

一般人誤解作業基礎成本制，認為作業基礎成本制度認定所有企業成本都是變動支出，些人對變動支出的一般認識都以為跟著某個特定決定改變的支出就是變動支出；比方說，銀行決定多作一筆交易就會影響支出，企業整體支出就會增加，或是銀行設立之初人事管銷成本較低，經營愈久人事管銷成本亦愈高，產品單位成本亦會愈墊愈高。凡是如此詮釋作業基礎成本制度的人，根本完全誤解作業基礎成本制度的基本概念。

從上面公式及計算過程得知成本動因費率並未因成本墊高或訂單量多寡而有所變化。但未使用產能成本如何分配呢？作業成本動因費率如果是根據實際可達成產能計算而來，那麼未使用產能的成本就沒有轉嫁到個別產品或顧客上。這筆成本並不能因此忽視，總有某個部門必須負責。至於如何分配未使用產能，最好的方法是回溯找出是哪一個決策造成產能過剩，而在回溯過程中就可尋找那一個單位或人員工作效率不彰或浪費資源。

而從另一方面如無未使用產能成本出現且作業量有時會超過最高作業量時，即表示資源不敷使用情形，整個作業流程會感受到資源不足帶來的痛苦；例如：客戶等候時間加長而有所抱怨、作業步調被迫加快、流程時間加長、作業品質不良及結帳加班次數增加等情形出現，那時即應考慮增加更多的資源來因應。相反的，如果未使用產能成本持續增加而造成行員無事可做、客戶愈來愈少、交易筆數減少等情形時，則需考慮減少人手或減少資源。

表 5-1 存放款個別產品 A.B.C.制成本庫加權成本費率分攤表

單位：元

產品別 作業成本庫	存 款 類								放 款 類						合 計
	支 票 存 款	活 期 性 存 款	活 儲 性 存 款	一 個 月 定 存	三 個 月 定 存	六 個 月 定 存	九 個 月 定 存	十 二 個 月 定 存	短 期 性 擔 保	短 期 放 款	中 擔 放 款	中 期 放 款	長 擔 放 款	長 期 放 款	
用人費用(直接人工)	50.52	50.52	50.52	75.78	75.78	75.78	75.78	75.78	715.8	572.64	715.8	572.64	715.8	572.64	
事務費用	13.38	13.38	13.38	20.07	20.07	20.07	20.07	20.07	66.9	53.52	66.9	53.52	66.9	53.52	
材料及用品費用	1.14	1.14	1.14	1.71	1.71	1.71	1.71	1.71	5.7	4.56	5.7	4.56	5.7	4.56	
租金	6.08	6.08	6.08	9.12	9.12	9.12	9.12	9.12	172.3	137.86	172.3	137.86	172.3	137.86	
折舊及攤銷	14.48	14.48	14.48	21.72	21.72	21.72	21.72	21.72	72.4	57.92	72.4	57.92	72.4	57.92	
稅捐及規費	21.04	21.04	21.04	31.56	31.56	31.56	31.56	31.56	105.2	84.16	105.2	84.16	105.2	84.16	
會費捐贈及分擔	0.15	0.15	0.15	0.225	0.225	0.225	0.225	0.225	0.7	0.6	0.7	0.6	0.7	0.6	
合 計	106.79	106.79	106.79	160.19	160.19	160.19	160.19	160.185	1139	911.26	1139	911.26	1139	911.26	

表 5-2 存放款個別產品傳統成本制與 A.B.C.制比較表

單位：元

產品別 作業成本	存款類								放款類						合 計
	支票存 款	活期性 存款	活儲性 存款	一 個 月 定 存	三 個 月 定 存	六 個 月 定 存	九 個 月 定 存	十二個 月 定 存	短 期 性 擔 保	短期放 款	中擔放 款	中期放 款	長擔放 款	長期放 款	
傳統成本制單位成本	53.39	66.74	44.50	286.00	667.45	500.53	667.45	258.24	904.16	723.38	1,054.85	1,085.54	1,053.19	1,905.48	
A.B.C.制單位成本	106.79	106.79	106.79	106.19	160.19	160.19	160.19	160.19	1,139.00	911.26	1,139.00	911.26	1,139.00	911.26	
差異(高估)				179.81	507.26	340.34	507.26	98.05				174.28		994.22	
差異(低估)	53.4	40.05	62.29						234.84	187.88	93.15		85.81		

表 5-3A.B.C.制個案銀行業務費用分攤表

單位：元

產品別 作業成本 及交易筆數	存款類									放款類						合 計
	支票存 款	活期性 存款	活儲性 存款	一 個 月 定 存	三 個 月 定 存	六 個 月 定 存	九 個 月 定 存	十二個 月 定 存	短 期 性 擔 保	短期放 款	中擔放 款	中期放 款	長擔放 款	長期放 款		
交易筆數	52,665	42,129	63,189	9,832	4,213	5,618	4,213	11,237	2,765	3,456	2,370	2,303	2,369	1,312		
作業基礎成本制 分攤成本	5,624,000	4,499,000	6,748,000	1,575,000	675,000	900,000	675,000	1,800,000	3,449,580	3,149,580	2,699,640	2,098,720	2,698,640	1,198,840	37,491,000	

第六章 作業基礎成本制在金融業之訂價策略

銀行本質上是一種企業組織，不論是公營或民營，其經營費用仍須以自身的營業所得來支應；因此一個未能獲利的銀行是無法繼續生存下去。隨著「金融自由化」及「利率自由化」的衝擊，國內銀行必須面對愈來愈多的競爭因素，成本也相對提高，一個具備新觀念的銀行經營者必須著重於高效率及有利可圖的業務，而摒棄發生虧損無利可圖之業務。這些都是我們導入作業基礎成本制之後，有了明確的成本制度之後可一一達成的目標。

本研究是運用與放款邊際成本訂價法類似方法計算出存款之成本率再加上前面運用作業基礎成本制所核算後得到真正存款成本率。

第一節 無市場因素之訂價

存款為銀行放款的主要來源，當銀行吸收一筆存款時，其所應予支付之利息，便是銀行吸收存款的成本。此項成本的計算若僅依照存款名目利率求算，則正確性未免失之過偏。因為銀行所吸收的存款一方面受到存款準備率的限制，不得全額用於放款，另一方面存款準備金存於中央銀行時，仍可得到一定利息，而利息的收入又牽扯到必須繳納營業稅、職工福利金等支出。凡此必須一併考慮，方能求出存款的實際成本。

僅考慮法定成本

吸收一年期定期存款年息五%，存款準備率為九%³，定存法定準備帳戶 60%，其定存準備金利率為 2.4%，營業稅率 2%，職工福利金利率 0.15%，

計算得知：

可運用資金：

1 - 存款準備率-----91%

變動費用率：

營業稅-----2%

福利金提撥-----0.15%

合 計-----2.15%

準備金利息收入率：

存款準備率-----9%

存款準備金計算部份-----× 60%

存款準備金利率-----× 2.4%

合 計-----0.1296%

³我國銀行法第四十二條規定：「銀行各種存款準備金比率，由中央銀行在下列範圍內定之。一、支票存款：15%~40%二、活期存款：10%~35%三、儲蓄存款：5%~20%四、定期存款：7%~25%。

準備金收入率：

準備金利息收率 -----0.12%
× (1 - 變動費用率) ----- 1-2.15%
合 計 ----- 0.1268%

淨利息成本率：

一年期定期存款利率 ----- 5%
減準備金收入率 ----- 0.1268%
合 計 ----- 4.8732%

可使用資金實際成本率：

淨利息成本率 ----- 4.8732%
÷ 可運用資金 ----- 91%
合 計 ----- 5.355%

從以上之運算可得到一個公式：

$\text{存款成本率} = \frac{\text{存款名目利率} - \text{存款準備率} \times 60\% \times 2.4\% \times (1 - \text{營業稅} - \text{福利金提撥率})}{(1 - \text{存款準備率})}$

$$= \frac{(5\% - 9\% \times 60\% \times 2.4\% \times (1 - 2\% - 0.15\%))}{(1 - \text{存款準備率})}$$

$$= 5.355\%$$

5.355%這個數字我們仔細看其計算過程中，只看到一些法定之比率每一家銀行均相同，故有些銀行只把存款成本率加上預估之利潤率即為放款率：

$$\text{存款成本率} + \text{預估利潤率} = \text{放款利率 (牌告利率)}$$

如果是這樣直接就下放款利率訂價結論，可能尚未能充分表達存款成本，因上述法定利率仍屬外在成本因素，因先前本研究之方法「作業基礎成本制」運用核算之分攤成本（可稱為內部成本）未合併計算在內。

本研究有了第五章成果之後，我們把成果導入存款（或放款）成本率中，因為存款（或放款）本率是把所有作業基礎本之成本分攤作了最適當之分配。如此考量了存款成本因素，也更能表達真實成本，這也是本研究成本與一般銀行存、放款訂價不同的模式。也可看出作業基礎成本制運用在存、放利率訂價上之特殊貢獻。

存款成本率

假設w銀行一年期定期存款（作業）成本為 0.3%⁴，則可計算出：

⁴從(表 5-1)A.B.C.制計算得知：一年期定存分攤成本金額 / 一年期定存平均餘額 = 存款作業成本率。

存款員實成本率：

名目利率	-----	5%
法定成本率	-----	0.355%
存款作業成本率	-----	<u>0.3%</u>
合 計	-----	<u>5.655%</u>

假設銀行只有存款，沒有放款的話，那銀行則無生存的空間及存在的目的了。銀行吸收了存款，主要目的用於放款後可賺取利息。而上述我們已談到運用作業基礎成本制計算存款成本，同樣的我們把放款成本分攤率列為放款作業成本率做為放款利率訂價的成本因素之一，則有下列計算方式：

基本放款利率

該筆一年期定存是準備貸放於一年期信用貸款中。則計算如下：

基本放款利率：

存款名目利率	-----	5%
法定成本率	-----	0.355%
存款作業成本率	-----	0.3%
放款作業成本率 ⁵	-----	<u>0.1%</u>
合 計	-----	<u>5.755%</u>

放款牌告利率

假設該銀行預估利潤率為 1.5%

放款牌告利率：

存款名目利率	-----	5%
法定成本率	-----	0.355%
存款作業成本率	-----	0.3%
放款作業成本率	-----	0.1%
預計利潤率	-----	<u>1.5%</u>
合 計	-----	<u>7.255%</u>

第二節 有市場因素之定價—目標成本制運用

上面放款牌告利率是本研究之最佳訂價模式，幾乎把所有內、外成本因素均考量在內，但商業銀行在金融體系中。仍有其他因素必需衡量，舉凡新的競爭者介入、入、

⁵ 從(表 5-1)A.B.C.制計算得知：一年期短期信用貸款分攤成本金額 / 一年期短期放款平均餘額 = 放款作業成本率。

整體經濟起伏、配合政府經濟政策 等等，均是影響商業銀行存、放款訂價重大重大因素，甚至在我國加入 WTO 世界組織之後，強大的開放金融市場壓力，且為了銀行本身在金融市場保持競爭力，商業銀行除了解本身商品成本外，仍需從新金融商品的設計、作業流程之簡化及成本管理到對客戶的服務上著手持續改善其品質。為的就是一個很具有說服力的理由：價格下降（Price down）／成本降低（Cost down）的觀念。而進個觀念就是目標成本制（Target costing）目標成本制（Target costing）是指產品的設計及生產流程，能使該產品最終能維持在某一個成本水準，即使該產品之售價是由市場決定時，該成本水準仍能使公司獲利。這個預計的價格稱目標價格（Target price），而設定的利潤則稱為目標利潤（Target profit），產品的生產成本稱為目標成本（Target cost）。這種目標成本的觀念在商業銀行已經意識其重要性，因為利潤不再被保護，只有把成本往下降，例如：授信區域中心之成立、簡易信用貸款、簡易分行之設置均是為了降低作業成本。而此目標成本制運用在存、放款利潤訂價上，更具影響力。以下依序分析及說明：

市場因素介入－調整存款利率

假設延續上例貸放市場競爭激烈貸款利率一年期短期擔保放款下降至 6.85%而 w 銀行不調利潤率，且法定成本及存放款作業成本均不變情況下，只有調一年期定存利率，調多少呢？

計算如下：

設 x 為一年期定存利率

$$x + 0.35\% + 0.3\% + 0.1\% + 1.5\% = 6.85\%$$

$$x = 4.595\%$$

調整利潤率

延續上例假設一年期定存 4.595%在市場上不具競爭力一估計可能流失大客戶，決策者決定一年期定存，利率只調降一碼(0.25%)為 4.75%，而不是的部分則只能調降預估利潤率，那預估利潤率則往下修正為多少？

計算如下：

設 x = 預估利潤率

$$4.75\% + 0.355\% + 0.3\% + 0.1\% + x = 6.85\%$$

$$x = 1.345\%$$

利潤率影響訂價機制

延續上例：假設決策者受到董事會壓力強調不可再調降預估利潤率 1.345%否則撤換決策者，但市場上因景氣不佳，競爭者(同業)又多，在存、放款市場均均競爭下存、放款利率均無法再調整，決策者面臨此種考驗如何因應呢？此時決策可運用目標成本（Target costing）的方式來達到目標：

方法：先求出目標成本

目標成本率：

目標售價：	-----6.85%
減目標利潤：	----- <u>1.385%</u>
合 計	----- <u>5.505%</u>

減：固定成本率

存款名目利率	----- 4.8%
加：法定利率	----- <u>0.355%</u>
合 計	----- <u>5.155%</u>

目標作業成本率-----0.35%

第三節 客戶因素之訂價——策略性作業基礎管理

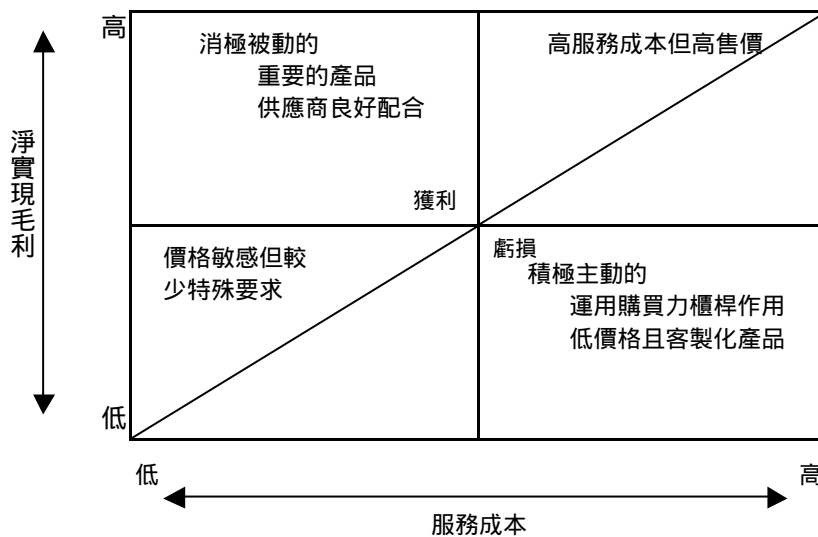
客戶是維繫一個企業的最重要因素，任何好產品及好服務無客戶的良性互動就無法生存，銀行業的客戶在百業中算是較多的一個行業，而客戶中那些對銀行有貢獻？那些無貢獻？在本研究中發現銀行普遍使用存款平均積數及放款多客戶的貸款利率來衡量。存款積表達的是存款戶對存款的資金貢獻，但並不代表不會吸收到高成本的資金，授信客戶貸款利率代表的是客戶對銀行息收入的貢獻，但也不代表每位客戶的利率貢獻度是相同的。上述客戶貢獻度的問題常在銀行業以客為尊的口號下潛伏著，原因不外是怕失去客戶，怕失去市場。但在一個講求效益的競爭市場下，企業都在乎的是每一個成本有多少利益可回收的將本求利經營哲學。

銀行業有許多客戶，其中存在的問題是看不見那些虧損的客戶？那些是虧損的客戶？那些是獲利客戶？故本研針對個案行授信客戶抽樣五十戶做分析：

- 一、貸款客戶對存款貢獻度之分析
- 二、貸款客戶對放款貢獻度之分析
- 三、貸款客戶耗用服務成本之分析

經分析個案銀行現成資料：客戶存款積數、放款每月平均利率表及貸款客戶基本資料分類，我們可用圖 6-1 來說明：

圖 6-1 顧客代表的獲利率



- 一、 服務成本高相對應得到高的利益，但個案銀行之抽樣貸款戶五十戶中只有一半（50%）之存款積數每月超過 100 仟元，幾乎對存款資金無貢獻度。探究其原因是個案銀行在前一、二年為了擴展放款市場，用比一般市場放款利率低的利率大量吸收客戶，再深入研究客戶基本資料發現其存款往來銀行大多在住家及上班地點附近的銀行為主。客戶的往來建立在較低的貸款利率上，且個案銀行在推出低利率貸款產品時，對產品的設計即有不週詳之嫌，未對這一群做類似國外銀行常的貢獻度評估；例如：客戶要享受低利率之貸款時，每月存款回存數不得少於一定之金額且在一定年限內不得清償。來確保雙方互蒙其利局面。
- 二、 又從每月放款平均利率表得知個案銀行每月平均利率為年息 7.45%。但，我們抽樣的五十戶貸款戶有六戶（12%）的貸款利率低放放款平均利率，探討其原因是：某些好客戶介紹的貸款戶，以往是某經理人的好友、以往往來實績好客戶延用的利率等因素，而樣本銀行未做統計去了解其原因，如果低利率的客戶其優惠條件已不存在，是否應思索調整利率，以求客戶之貢獻度。
- 三、 上述論點強調的是圖 6-1 的精神，利益要與服務成本成正比。花費服務成本愈高得到的利益也愈多。同樣的服務成本花的愈多的客戶其利益愈少；我們要如何處理呢？而作業基礎管理的定價策略與流程改善，不論是企業本身自行努力，或是與客戶一起合作，應可使原本沒有利潤可的客戶變成有利可圖，但經過一番努力後，客戶仍停留在圖 6-1 之右下角時，不論客戶的服務成本高或成本低，只要有利潤可言都是值得繼續維繫，以期往後之貢獻。就算有其他競爭者設法搶走獲利較好的客戶時，我們也有因應之道及防範措施；因為我們用作業基礎管理分析過客戶的服務成本與淨利。至於那些一開始無利潤可言的客戶，我們可從改善內部作業流程、重新協商貸款條件，根據特別客戶需求收取額外務費用等均是能夠

將原本沒有利潤的客戶轉為有利潤的客戶的好方法。最後都無法配合的無貢獻度客戶，再予減少服務或調整利潤的方式來拒絕。

在銀行業對客戶是採你爭我奪方式擴展業務。但，如果銀行業若從最基礎的會計系統即採作業基礎成本制，甚至最終的作業基礎管理分析都能給我們一幅粗略經濟地圖，使我們了解客戶能帶給銀行的獲利率，當競爭對手銀行沒有這樣一帳地圖時，可能只會搶走沒有貢獻度的客戶，我們也能順利把客戶轉讓出去。這也是作業基礎成本制延伸出的管理系統，可明顯運用在提昇銀行訂價決策上的另類思維模式。



第七章 結論與建議

第一節 結 論

本研究依據作業基礎成本制(Activity-Based Casting)的理論及國內外有關已實施作業基礎作本制的經驗，對個案銀行的會計資料作分析及研究，我們發現借由作業基礎成本制的實施及分析可明確了解個案銀行組織架構、作業流程、內部控制及成本特性。而實施之後所得到的結果，也使銀行產品成本更加精準表達，對存、放款利率訂價是一個精確成本值。

一、對個案銀行之結論

- (一) 在個案銀行中經本研究把作業基礎成本制導入個案銀行中，依傳票數及複雜度指數之運用核算出每項產品之成本動因費率，再與個銀行作比較（個案銀行未對產品作成本分攤，本研究依傳統成本制替個案銀行核算出成本分攤額）發現個案銀行有七項產品：一、三、六、九、十二定存、中期放款及長期放款是高估成本，而有五項產品：支票存款、活期存款、活儲存款、短期擔保放款及中期擔保放款是低估成本。表示個案銀行產品有嚴重交叉補貼情形。
- (二) 一般企業在實施作業基礎成本制時，最常遇到的一個質疑是實施成本太高，因一套較複雜、花費較多的成本分攤系統是否能帶來同樣效益？是經營者所考量的，而銀行業作業項目本來就十分複雜，相對的成本動因就多，造成實施作業基礎成本制的成本相對提高。但，本研究尋找出以傳票數及複雜度指數作為成本動因使個案銀行實施時成本可大幅下降，同樣亦可在其他銀行實施該成本制度。不會因成本動因過多、成本太高而失去使用之機會。
- (三) 本次研究也研讀過機家公、民營銀行的存，放款訂修方式，大多採用基本利率加碼法及損益兩平點訂價法(Break even point)居多，而基本利率每家銀行少有合理的核計方法，對於影響基本利率的諸多因素，也無法一一克服，在這種情況下基本利率訂價方式將面臨嚴重考驗，另一種常被使用的損益平衡點訂價法，也是與基本利率訂修法一樣有許多因素未能考慮的計算。但因作業基礎成本法延伸出來的訂修法，卻可克服上述兩種方法因無正確成本基礎及無法分攤業務費用至產品內缺點的。
- (四) 從個案分析中可以了解到，目前個案銀行對於成本的計算，係以單一費用率加以分攤計算，這種計算方式不但無法提供正確成本資訊，且扭曲了產品或服務成本計算。透過作業基礎成本制度的設計，個案銀行分行之資源與作業經詳加規劃後，將費用、作業加以分析歸類，並選擇合適的動因將資源合理的歸屬至

產品或顧客；解決了過去武斷分攤成本的問題，因而提供客觀正確的成本資訊。

二、對本國銀行之結論

- (一) 本研究發現個案銀行及本國大多數銀行之會計制度，只重視財務會計所表達的經營成果，忽略了表達個別產品成本資訊的成本會計系統，原因則是以往銀行業長期受到政保護，利潤及業務都有特定的空間。所以無競爭者之壓力亦無需用到成本系統之特色——正確成本資訊。但自金融自由化及利率自由化之後，成本會計所表達之資訊則受到經營決策重視，因為它提供了決策者一個重要的成本資訊。而作業基礎成本制即具有上述功能。
- (二) 從法規制度而言我國利率制度已經充分自由化，但實務上各銀行對利率調整的方式，仍擺脫不掉「價格遵從者」的角色，依舊有「先看央行或台銀如何訂價」的影子存在。但各銀行的存、放款成本背景有所不同；例如：老行庫其累計了三、四十年低成本的活期性存款、低成本的行舍、低成本的人員訓練費用等，與新銀行完全不同成本背景，如此不依銀行本身的成本環境去調整利率，只依市場競爭者的步伐去調整利率似乎是不智之舉。由此可見各銀行存、放款利率之訂定，尚不能完全以成本為基礎來因應市場因素。金融機構的利率訂價方式，顯然與金融自由化的目標尚有一段不算短的距離。
- (三) 從各銀行的淨值報酬率（ROE），及資產報酬率（ROA）可明顯看出有注重成本管理分析的銀行及比率較高，但比外商銀行仍差距很大；如我國加入世界貿易組織（WTO），外商銀行大舉入侵，我國金融市場面對新的競爭局面，而如何及時提升競爭力？不外從金融業的整合及金融業務的管理來下手。
- (四) 我國現有銀行，數十年來受到保護，對於資金管理面較不重視，市場利率有任何的風吹草動只要跟緊台銀或三商銀行價格領導銀行，就能穩健經營也不會倒閉，而價格領袖銀行又看外商銀行的動作來調整，畢竟外商銀較注重成本管理，成本資訊也較敏感。近年來經濟日益多元化，似乎銀行這樣的「跟隨」管理方式已漸漸產生不同經營結果，其原是各家銀行經營成本背景、管理方式、客戶背景不同、產品多樣化不同等因素。各銀行已不能忽視自己的成本管理，銀行經營亦需將本求利，這個本就是成本；如不知成本亦無法求利。而成本管理有許多方式可運用，但在現今管理會計中，作業基礎成本制對金融服務的特性有相當不錯的貢獻，也是可以提供給銀行業突破競爭壓力，提供會計資訊的不錯選擇。

三、作業基礎成本制對銀行業之結論

- (一) 本研究發現個案銀行如依作業基礎成本制實施，則可與 Sephton and Ward (1990)

指出作業基礎本制對銀行的決策者應有下列五項功能(1)提供正確之成本資訊。(2)提供改善作業缺失之資訊(3)可協助獲利能力分析(4)可協助編製合理之預算(5)可提供價格訂定之資訊，一一呼應。且有了此訂 基礎為依據可推演出不同因素之訂價結果，所以，去研究把”目標成本利”(Target Costing)的理念導用進去，使商業銀行存放款率訂價決策模式中更加重，可因應市場競爭，政府政策，景氣低迷.....等之因素所造成之沖擊。

- (二) 對銀行業而言，精確合理的存、放款訂價可有效的提昇競爭力，增加營業收入，提高經營績效。對國家整體金融市場而言，亦可因資金使用率正確被運用，滿足工商企業對於資金之需求，進而提升國家競爭力。而本研究亦運用作業基礎成本制把存款及放款做了訂價式；例如：無市場因素下只有法定成本之核算存款及放款成本訂價。有市場因素下競爭策略——目標成本制之運用把市場因素——考量在內，使決策者能一一應付得宜。

第二節 建 議

一、對個案銀行之建議

- (一) 資訊系統之建立：本研究是運用作業基礎成本制推算各項應分攤的成本費用，如以人力計算可能相當耗時且不一定正確，如在資訊系統上全面運用 A.B.C. 制改良在銀行業（經調查本國銀行無全面實施，只有一家部分部內實施）。以此精確之計算基礎衍生利率訂價、風險管理等會計資訊，是一真正銀行經營者需要的資訊。而完備的電腦化資訊系統更可提供訂價策略即時性、歷史性資料使決策者不致失去決策良機。
- (二) 由於案銀行實施作業基礎成本制度之目的，係為更進一步實施作業基管理制度。在目前個案銀行之作業基礎成本制度實施工作仍屬規劃階段，因此應加強作業的分與資訊的蒐集，包括各項作業之成本動因、績效衡量指標等資訊。惟有對作業詳加分析，才能達到作業的管理。透過成本動因可幫助了解作業發生的原因，找出發生的原因加以控制，才能有效抑減成本的發生；而另一方藉由事後績效的評估才能確保作業改善的情形，在持續的追蹤下改善的目的才得以達成進行。

二、對國內各銀行之建議

- (一) 加強資產、負債財務分析能力：由國內金融改革壓力逐年高漲，對銀行經營者

的要求也愈趨專業，經營者對銀行的資訊要求也不只是以往的資產負債表、損益表、存放比率表、存放款平均餘額表、延滯（或逾期）放款餘額表 等等，而要加強利率感性分析報表、利率及匯率走勢分析表及利率成本即時相關報表，以這些分析性報表為基礎建立“成本防火牆”的制度，來有效管理資金成本及運用有限的資源。這也是同前各銀行普設之資產負債管理委員會應加強的職責。

- （二）建立客戶信用評等制度：美國銀行業很早以前即實施客戶信用評等制度、把客戶信用分類針對客戶之貢獻度、社會地位、工作風險、信用風險 等等加以評等，此種評等模式可明確衡量授信之風險、對於差別存、放款利率制度的實施有較明確的依據可遵尋，並可排除人為因素之損失及風險，確保銀行資產及權利。
- （三）以鄰近先進國家日本之利率已全面自由化，利率之變動相當頻繁，存款牌告利率均每週調整一次，且大多的銀行都設有專責部室負責利率之預測及修正，反觀我國在訂修策略上則似嫌薄弱了。
- （四）國內銀行業面對金融自由化，國際化以及規劃為亞太營運中心的同時，是否檢視本身內部經營銀行的方式及條件是否同時提昇？又加入 WTO 之後，開放金融業同等條件的競爭壓力已近，外商銀行以往受制種之因素資金成本均高於本國銀行甚多，許多業務也因此受阻，但加入 WTO 之後這種本國銀行低成本的資金優勢，必將消失，接踵而至的是外商銀行高明的資金運用方法，機動的利率訂價方式，靈活的金融商品..等等,本國銀行欠缺的經營理念，本國銀行是不是應深思？
- （五）目前本國銀行傳統性存、放款業務因新銀行多年的競爭已日飽和，而許多銀行也因應市場推出多樣化的新種存、放款業務，而新產品的訂價則關係著該項業務的推展及盈虧成果。而產品的訂價則可運用作業基礎成本制依本研究用作業基礎成本制之管厘及支援系統去因應金融市場之不同產品之競爭。不論產品如何變化，只要掌握成本資訊一定可在激烈的競爭市場中立不敗之地。
- （六）本研究雖只對個案銀行的傳統性金融產品，其存款及放款作業基礎成本制之成本分析，但銀行業只要熟悉作業基礎成本制之特性及優點，即可推演至他金融產品之設計、規劃及行銷，甚至金融業之任何活動所產生之交易。因為傳統金融商品已不能滿足現有的金融消費型態，也唯有成本規劃健全的金融商品才是有競爭的商品。

參考文獻

一、 中文部份

1. 王致怡，商業銀行利率風險的評估，台灣大學國際企業研究所論文，民國八十三年十月。
2. 白如玉，利率自由化對本國銀行利息收益性影響之研究，成功大學工業管理研究所論文，民國八十一年七月。
3. 白雪玉，利率訂價之研究台灣土地銀行研習報告書，民國八十五年十二月。
4. 李鴻標，作業基礎管理制度之設計與應用－國內製藥廠之個案研究，台灣大學會計學研究所碩士論文，民國八十三年六月。
5. 邱獻忠，金融機構利率風險管理之研究－以本國銀行及外商銀為例，東吳大學企管所論文，民國八十六年。
6. 吳安妮，“服務業之作業制管理制度－以會計師事務所為例（上）”，會計研究月刊，第八十一期，民國八十一年六月，頁十七 - 二十四。
7. 吳安妮，“服務業之作業制管理制度－以會計師事務所為例（下）”，會計研究月刊，第八十二期，民國八十一年七月，頁五九－六五。
8. 吳安妮，“作業制成本制度之實施及運用－以金融業為個案”，第三屆服務管理研討會論文集，台北，論文集編號：A1-3，民國八十六年三月。
9. 吳榮義，“金融自由化與銀行競爭”，台灣經濟研月刊第十七卷第五期，，民國八十三年五月，頁八十一 - 八十五。
10. 林照陽，以作業基礎成本制構建醫院醫療成本資訊系統之實證研究，大業工學院資訊理研究所碩士論文，民國八十四年六月。
11. 林憲商，台灣建築投資業作業基礎成本管理初步研究，中興企業理研究所碩士論文，民國八十三年六月。
12. 林寶珠，作業基礎成本制度於間接服務成本分攤之應用－以會計師事務所為例，台灣大學商學研究所碩士論文，民國八十三年六月。
13. 周良，作業基礎成本制度於間接服務成本分攤之應用－以C公司為個案，政治大學會計研究所碩士論之，民國八十六年六月。
14. 洪嘉憶，公營銀行應用作業基礎成本制度之研究，朝陽技術學院財務金融研究所碩士論文，民國八十二年六月。
15. 粘健春，利率自由化對本國銀行利率管理決策之影響，中正大學財務金融研究所論文，民國八十二年六月。
16. 郭國興，“貨幣銀行學－理論與應用”，三民書局，民國八十七年八月。
17. 郭生恭，利率自由化之研究，中興大學經濟研究所論文，民國七十四年六月。
18. 張洋，作業制成本制度系統之引進－以積體電路製造業之測試工廠為例，交通大學工業工程研究所碩士論文，民國八十二年六月。
19. 郭正民，作業基礎成本管理制度應用於電信服務業之研究－以室內電話、裝移機業務為例，淡江大學會計研究所碩士論文，民國八十五年六月。
20. 黃廷育，作業基礎成本制度之規劃與設計－國內製藥廠之個案研究，台灣大學會計學研究所碩士論文，民國八十二年六月。
21. 黃翡姚，利率定價，台灣土地銀行研究報告書，民國八十六年三月。
22. 黃建義，從作業基礎成本制度探討市立醫院之會計制度，中山大學企管研究所碩士論文，民國八十五年一月。

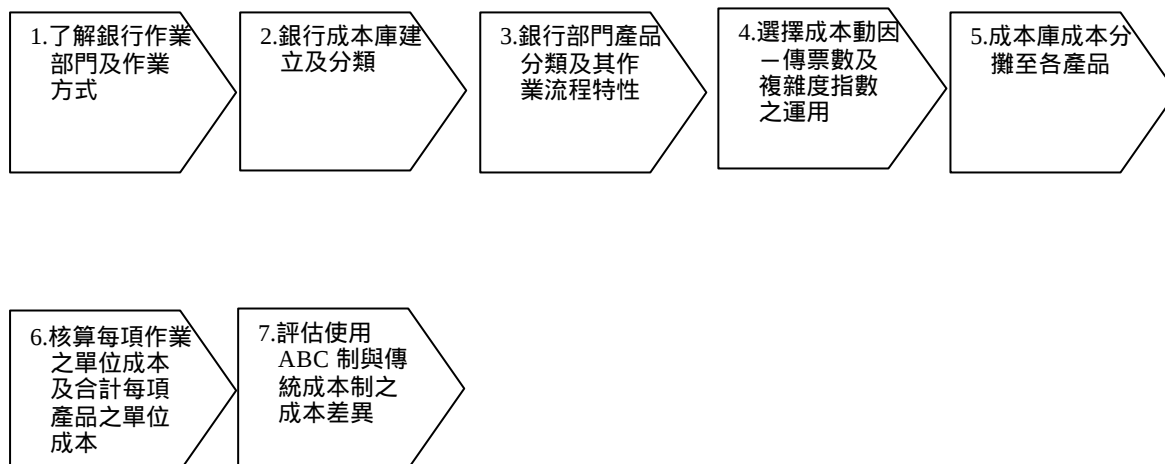
23. 陳文偉，作業成本制在銀行業之應用探討，中央大學企業管理研究所碩士論文，民國八十四年七月。
24. 陳安瑾，以『作業基礎成本制度』為基礎之策略管理設計與實施：以國內 C 銀行信用卡部門為研究個案，文化大學會計學研究所碩士論文，民國八十六年七月。
25. 陳龍騰，市場利率與本國銀行獲利性關係之探討，淡江金融研究所論文，民國七十八年六月。
26. 葉順章，銀行內部資金轉撥計價利率與銀行營運之關係，彰化銀行業務部研究報告，民國八十五年十二月。
27. 楊雅慧，作業基礎成本制導入銀行業之研究，中山大學企管研究所碩士論文，民國八十五年六月。
28. 蔡文賢，企業實施作業成本制（A B C）之原因與過程探討，當代會計理論與實務研討會，民國八十八年六月。
29. 蔡全才，規劃與實施作業基礎本制度觀念架構之建立及個案分析：金融服務業之實例應用，台灣大學會計學研究所碩士論文，民國八十六年六月。
30. 蔡明陽，銀行利率自由化後，放款訂價之研究－客戶別毛利潤分析運用之課題，台灣省合作金庫七十五年度加強銀行業務經濟研究報告，民國七十五年十二月。
31. 蔡維新，利率自由化時代的銀行資金管理，文化大學企業管理研究所論文，民國七十六年六月。
32. 廖鴻儒，國內上市銀行利率風險與缺口管理之研究，成功大學會計研究所論文，民國八十六年六月。
33. 劉知甫，基本放款利率訂定的研究，台北區中小企業銀行研究報告，民國七十五年。
34. 劉啟群，我國金融業會計損益項目季別分析：盈餘管理間接測試法，會計評論三十一期，民國八十八年七月。
35. 劉錫堯，"現代銀行管理會計－銀行經營情報分析"，三民書局，民國八十年八月。
36. 簡俱揚等，"當代成本會計管理運用"，滄海書局，民國八十九年九月。

二、 英文部份

1. Cooper, R., "Implementing an Activity-Based Cost System", *Journal of Cost Management*, Vol.4, No.1, (1990), pp.33-42.
2. Cooper, R. and Kaplan, R. S., "How Cost Accounting Distorts Product Costs", *Management Accounting*, Vol.69, No.10, (Apr. 1988), pp.20-27.
3. Clifford, John T., *Bank Funds Management*, Reston Publishing Company, (1984).
4. Eiler, R. G. and Campi, J.P., "Implementing Activity-Based Costing at a Process Company", *Journal of Cost Management*, Vol.4, No.1, (Spring 1990), pp.43-50.
5. Jerold L. Zimmerman, "Accounting for Decision Making and Control", 2nd Edition, (1997).
6. Joseph and Thomas, "measuring Corporate Performance", *Harvard Business Review*, (1995).
7. Kaplan and Cooper, "Cost and Effect", (1998).
8. Mangan, T. N., "Integrating an Activity-Based Cost system", *Journal of Cost Management*, Vol.8, No.4, (1995), pp.5-13.
9. Raffish, N. and Turney, P. B. B., "Glossary of Activity-Based Costing Management", *Journal of Cost Management*, Vol.5, No.3, (1991), pp.53-63.
10. Reeve, J. M., "Project, Models, and Systems-Where is ABM Headed?" *Journal of Cost Management*, Vol.10, No.2, (Summer 1996), pp.5-16.
11. Rhoades, Stephen A., "The Effect of Branch Banking on Purchased Money Liabilities", *The Magazine of Bank Administration*, (1980).
12. Ronald W. Hilton, "Managerial Accounting", Fourth Edition, (1999).
13. Santomero, Anthony M., "Modeling the Banking Firm", *Journal of Money, Credit and Banking*, (1984).
14. Shields, M. D. and McEwen, M. A., "Implementing Activity-Based Costing System Successfully", *Journal of Cost Management*, Vol.9, No.4, (Winter 1996), pp.15-22.
15. Sunderland, Neil V., *Bank Planning Models*, Institute für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich, (1977).
16. Turney, P. B. B., *COMMON CENTS--The ABC Performance Breakthrough, How to Succeed with Activity-Based Costing*, Hillsboro, Oregon: Cost Technology, (1991).

作業基礎成本系統之作業與流程字典

作業流程



管理與支援流程

8.發展並規劃無市場因素介入之成本訂價

9.發展並規劃有市場因素介入之成本訂價

10.發展並規劃客戶因素之訂價模式

附錄二

作業流程（至子流程階層）

1.了解銀行作業部門及作業方式

1-1 確立銀行作業部門別及各部門間之關係

1-2 衡量存、放款部門的作業量及作業流程

1-3 衡量各部門之作業方式及成本動因

2.銀行成本率建立及分類

2-1 分析銀行費用成本習性

2-2 定義成本率

2-3 設計及分類成本率

3.銀行部門產品分類及其作流程特性

3-1 分析銀行行銷產品的種類

3-2 確立產品種類及其作業流程之相關性

3-3 尋求產品作業流程之共通性

4.選擇成本動因——傳票數及複雜度指數之運用

4-1 選擇各產品因作業流程所使用之傳票作為成本動因及複雜度指數之運用

4-2 精算各產品複雜度指數

4-3 測試各作業流程所使用之成本

5.將成本庫之成本分攤至各產品

5-1 依各作業流程及成本動因分攤成本庫成本

5-2 存款及放款分攤基礎不同，採複雜度指數分攤

5-3 成本庫之成本未能明確劃分者，採平均分攤

5-4 影響性不大之成本不作分攤

6.核算每項作業之單位成本及各產品之單位成本

6-1 核算每項產品使用每一成本庫之資源成本

6-2 彙整各資源成本，了解各產品之單位成本

7.評估使用作業基礎成本制與傳統成本制之差異

7-1 評估兩項成本制之差異

7-2 評估該差異性資訊之可靠性

7-3 評估該差異性資訊與市場之競爭性

7-4 評估該差異性資訊對產品之取捨

管理與支援流程（至子流程階層）

8.發展並規劃無市場因素介入之成本訂價模式

8-1 僅考慮法定成本之訂價

8-2 業務費用成本先考量在訂價模式中

8-3 基本放款利率之訂價

8-4 放款牌告利率之訂價

9.發展並規劃有市場因素介入之成本訂價模式

9-1 評估市場競爭所影響之利潤因素之訂價機制

9-2 目標成本制之運用在市場因素中之訂價模式

10.發展並規劃客戶因素之訂價模式

10-1 評估客戶對存款之貢獻度之訂價

10-2 評估客戶對放款之貢獻度之訂價

10-3 評估客戶耗用服務成本之訂價

10-4 評估客戶耗用服務成本與獲利性之關聯性