

4736

6

銀行

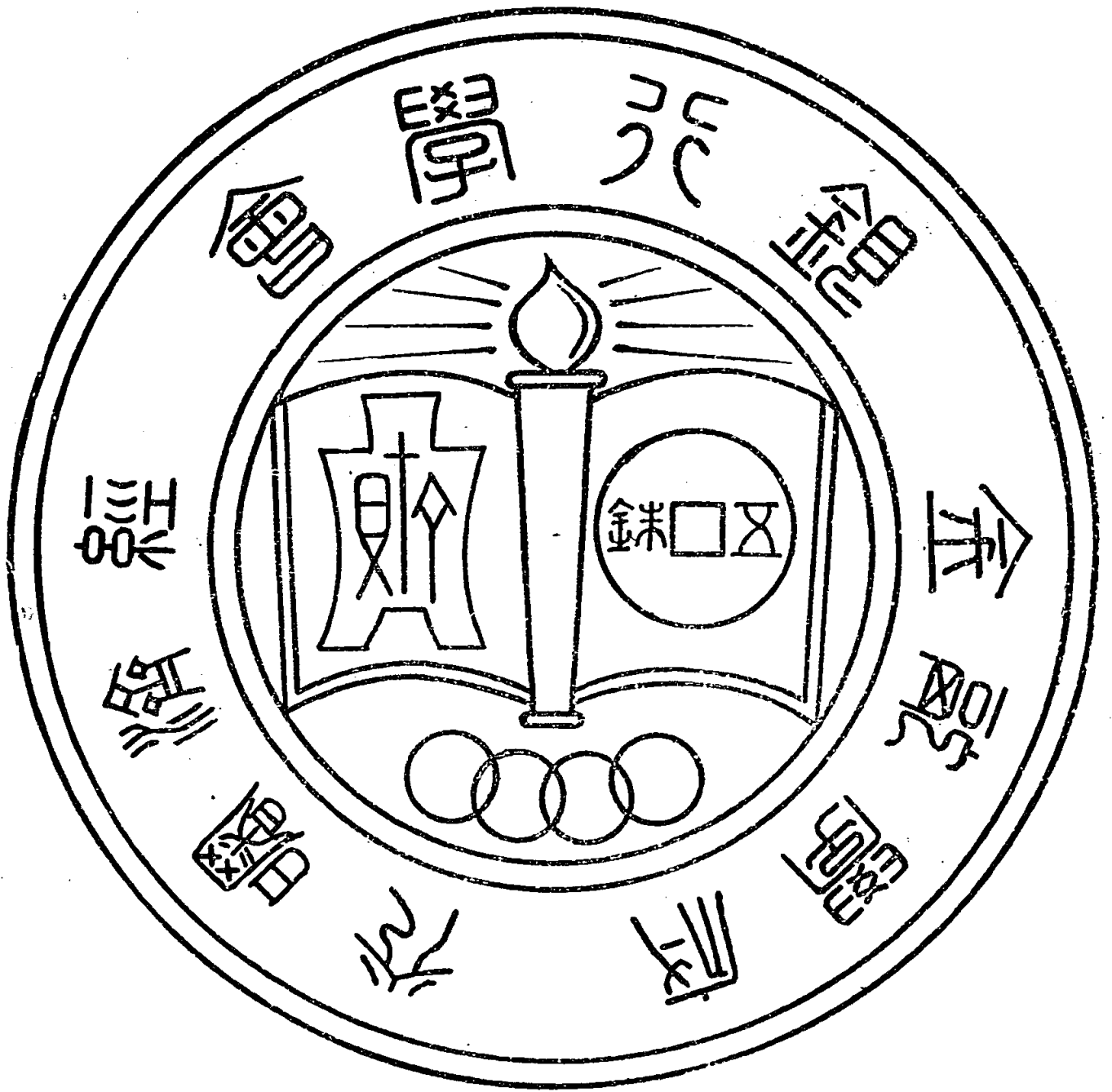
行

成

本

會計

計



05611 36 1/28
附件

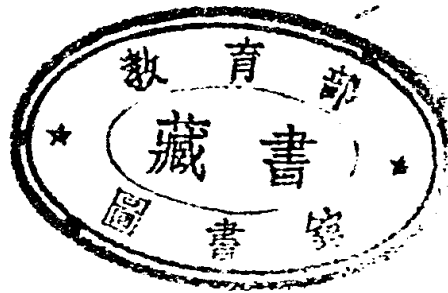


215372

銀行學會叢書

銀行成本會計

謝廷信著



中華書局印行

銀行學會序

銀行乃授受信用之機關，金融機構之樞紐，經濟社會之動脈，譬如社會經濟之各項組織，若電機之齒輪然，銀行為聯繫此齒輪之靱帶，靱帶之迴旋，即策動齒輪之運轉不息，是以銀行業之興衰，有關整個經濟社會之隆替，然欲謀銀行事業之進展，端賴銀行學術之研究，於是銀行學會之組織尚矣，亦猶如機輪靱帶之所以能迴旋自如者，又非馬達之發電力不可，銀行學會之組織，即此發電之馬達也。

銀行學會之任務，在近代經濟制度中既如是其重要，是以英美等先進國家，無不有此項組織，以協助金融事業之發達，本會自民國二十一年成立迄今，十有四載，慘淡經營，規模粗具，其重要工作，可得而言者，約有五端：一為刊物之發行，二為銀行實務之研究，三為圖書館之設置，四為銀行補習教育之舉辦，五為銀行同業及會員之聯絡，均各次第推進，其中尤以出版工作，較為艱鉅，在本會工作程序上，列為首要之圖，蓋實務重研究，圖書利參考，教育司啓導，聯誼貴切磋，而研究參考啓導切磋之方法，有賴於刊物之發行，俾作公開之討論。

本會出版工作，分定期刊物與不定期刊物二種，定期者原有金融導報，銀行實務，銀行學會會刊三種，太平洋戰起以後，暫行停刊，而於三十一年五月接辦有三十年歷史之銀行週報，專行討論各項經濟金融問題並搜集主要資料統計，不定期者，有叢刊與叢書二種，叢刊則專載銀行實務研究之結果，以備銀行營業之借鏡，內容範圍，廣狹不一，惟叢書則為本會特約名家之專著，篇幅較巨，或就一問題作有系統之記載，或綜合各家之學說，發為精審之論述，內容更求其翔實，種類務求其完備，此本會

之所以益致力於叢書也。

今叢書先後出版者，已有數種，均係切合時要之著作。最近本會鑒於成本會計之重要，已漸為我國產業機關所注意，然其應用於銀行者，尙未之觀。而將來銀行營業之推展，前途遠大，機構日廣，辦事日繁，若不講究成本會計，實不足言科學化之管理與合理化之營運。爰特約謝廷信君為撰銀行成本會計一書，謝君服務於銀行多年，學識經驗，兩均豐富，本書中對於銀行成本會計之意義與重要，及有關銀行各類資金各種業務其成本之計算與成本會計之應用，材料詳盡，詞例簡明，洵為煞費苦心之作，足備金融界之採用，並供工商企業及經濟學術界之研究參考。斯煌先觀之餘，彌深欽佩，而本書之能早日問世，又應感謝中華書局之合作。惟是本會叢書工作，尙在計劃推進中，所望諸先進賢達賜予指導與合作，庶叢書計劃，得以成功，而本會對於促進金融經濟之使命，或得完成於萬一也。

中華民國三十四年十二月

銀行學會 朱斯煌 謹識

潘序

成本會計制度原應用於工廠，繼推行於各業，蓋其精密之計算方法，用為管理之工具，足資營業之準繩，據為參考借鑑之處良多，初不僅以工業為限。美國銀行成本會計，由理論上之探討，而趨於實務上之應用，良有以也。我國之有新式會計，肇自遜清末葉，而以銀行會計為嚆矢。降至近日，銀行制度漸趨嚴密，其會計制度亦累經改革而燦然大備。抗戰勝利以後，我國銀行業務行將隨經濟之發展而益形發達，政府之管制監督，亦愈見嚴格，營業之競爭，亦益趨激烈。是則銀行成本會計之應用，自感需要，坊間關於銀行成本會計之著作，或僅涉片斷，或語焉不詳，而鮮完善之著述。謝君廷信，精研會計，近摭集東西銀行成本會計之精華，參合本國銀行之實務，著為銀行成本會計一書，立論精詳，敘說清晰，蔚為巨帙，不特可資學者之參考，抑可為銀行推行成本會計之借鏡，洵為不可多得之佳作，故樂為之序，以當介紹焉。

中華民國三十四年十二月

潘序倫於立信會計師事務所

徐序

抗戰勝利，建國之經緯萬端，銀行爲百業之樞紐，苟非實施科學化之管理，卽難以完成其復興經濟之使命。銀行欲實施最精密之科學管理，則成本會計尙矣。夫銀行業務錯綜複雜，際此政府管制日嚴，同業競爭日烈，利潤日趨菲薄之秋，苟主持者對本身現狀無精確認識，自難期成功之經營。美國銀行實施成本制度，早著成效。自研究存戶成本開始，逐漸進而計算匯款、押款、押匯信託等各業務之成本。他如開支之管理，機械之應用，息率之釐訂，人事之調度，莫不以成本會計紀錄爲依歸。謝君廷信，從業我行，十有餘年，對於銀行與會計，素養甚豐。最近應銀行學會之請，精心撰著銀行成本會計一書，藉應潮流之需要。余詳加瀏覽，深覺其立論精湛，方法周密，不特切合我國銀行實用，更爲啓闢我國銀行界研究成本會計之先河。惟時代巨輪，日新月異，銀行之組織業務，政府之管制法令，國際之金融環境，演化不息。深盼謝君今後能常追隨現實，時加修訂，永爲完備之作，則有功於我銀行界，豈淺鮮哉！是爲序。

民國三十五年一月六日

徐謝康序於上海商業儲蓄銀行

自序

銀行成本會計在美國已有三十餘年之歷史，各銀行與信託公司且設專部以管理之，其發達之情形與受銀行當局之重視，殊值得我人之注意。夷攷其對於銀行之功效，則銀行內何部費用為不經濟，何類業務為虧損，何類存款無利可圖，何種存戶剝蝕銀行之利益，因成本制度之實施，猶如光器械施諸人身，種種病狀，莫不昭然若揭，而謀所以補救之策。至於銀行應有盈餘幾何始敷各項應有之支配，各類存款應給予何種息率方稱合度，放款息率應訂若干方敷本身之成本及利益，各項手續費率應如何作合理之釐訂，尤須賴成本會計之實施，方可作準確之方案。此猶羅盤針之於航海家，非恃此不足以把握生存與進展之舵也。

銀行為一服務社會之機構，便利個人與工商業債權債務之清算，與資金之融通，同時須協助政府實施其金融政策，恃成本制度以健全其基礎，維持其生存，而得永續發揮其服務社會之使命。美國各地銀行公會類有研討各銀行成本之組織，將有價值之成本報告公諸社會，銀行所訂息率與手續費率均有所依據，避免社會人士之不必要誤解，與同業間不必要競爭，良有以也。

銀行成本會計於國內不獨未見實施，且少專門之著作，過去上海銀行週報社曾有銀行成本會計論小冊之刊行，惟其內容僅限於存款戶之分析。三十二年間著者於上海銀行擔任學術研究工作，得有機緣搜羅美日諸國銀行成本會計之材料，逐日將心得筆之於書，日積月累，乃成一私人之研究紀錄，本不敢公諸社會，乃以銀行週報之索稿，以其中數章付之塞責，抗戰勝

利以後，復根據最近金融法令，詳加修改，茲承銀行學會之囑託，並經上海銀行當局之贊助，得以刊行問世。自審才識淺陋，安敢災及棗梨，姑能以此為引玉之磚，則幸甚矣。

本書之成，賴銀行界及會計界前輩之指示甚多。其中尤以銀行學會祕書長朱斯煌碩士之種種鼓勵與協助，感銘心版。名會計師潘序倫博士賜予宏序，本行總行副經理徐謝康先生曾就全稿校閱一次，並揮序言。史寶楚於邦杰兩先生予以研究之機會，吾妻朱荷珍女士代為繕錄校對，致全書得告完成，均謹此誌謝。

民國三十五年七月一日

謝廷信

凡例

- 一、本書共七章，理論與實務並重，理論部份大都參照美國銀行成本會計制度而來，實務部份則完全以我國大商業銀行實際情形為根據，俾我國銀行之有意實施成本制度者，參照較為便利。
- 二、為讀者明瞭計，書中儘量舉例說明，其中數字，力求簡單，全書之舉例均有連續性，故加以連續編號，無形中將一銀行實施成本會計之全部手續列出，並儘量列置圖表公式，俾較易領會。
- 三、書中所陳之制度，力求與我國之最近金融法令相符合，必要時並加以註明，書中所用銀行會計科目，完全以財政部錢幣司編訂之暫行銀行統一會計制度之會計科目為準，惟自抗戰勝利後，金融法令恐將有新的調整，新銀行法亦待頒行，本書出版後，當儘量收集此項材料，俟於再版時補充之。
- 四、本書所提供銀行成本計算之方法，約分六類：資金之平均成本，資金之分類成本，業務成本，存款帳戶成本，分部成本，與人工成本之統馭，後兩者徧重於內部費用之管理，此六項成本均有其聯系性，但銀行亦可視其需要，酌為施行一二種成本制度，或俟其有成效時，再推行及全部成本制度。
- 五、大學商學院如以銀行成本會計為銀行系或會計系選修學程者，本書可供一學期二學分之用，所需習題可由教師參酌舉例提出之，或以銀行實際材料供學生演習。
- 六、修讀本書學生，須先修畢銀行學，銀行實務，銀行會計及成本會計等學課，庶可融會貫通，無扞格不入之弊。

七、銀行成本會計原步武工業成本會計而來。大學會計系內，成本會計原列為必修學程。為使會計系學生修讀本書容易了解計，儘可能以工業成本會計之方法與名詞互相提出對照。

215372
銀行學會叢書

銀行成本會計 目錄

銀行學會序

潘序倫先生序

徐謝康先生序

自序

凡例

第一章 概論.....	1
第一節 緒言.....	1
第二節 銀行成本會計之使命及其種類.....	3
為決定資金運用政策之成本會計——為管理統馭之 成本會計——為決定資金吸收政策之成本會計	
第三節 銀行成本會計之起源與各國發達狀態...5	
銀行成本會計之起源與在 <u>美</u> 發展之過程——銀行成 本會計制度在 <u>英國</u> 之情形——銀行成本會計制度在 <u>德國</u> 之情形	
第四節 銀行成本會計之意義.....8	
銀行成本會計與銀行會計之區別——銀行成本會計 與工業成本會計之區別——銀行成本會計之定義	
第五節 銀行成本會計在我國不發達之原因.....12	
重營業輕會計之觀念——學術風氣之淡薄——銀行 採取穩健保守之會計政策——會計人才之缺乏—— 手續繁重費用增加	

第六節	銀行成本會計對我國銀行業之重要	14
	政府管制加嚴——同業競爭日烈——費用加重—— 銀行當局事務繁重	
第七節	成本計算之時期	16
第二章	平均成本	18
第一節	平均成本之意義	18
第二節	資金量之計算	19
	資金之種類——自己資金之運用淨額——外來資金 之運用淨額	
第三節	資金總成本之確定	26
	成本計算與損益計算之比較——所得稅——折舊費用	
第四節	資金運用基準成本	31
第三章	分部成本	34
第一節	緒言	34
第二節	分部成本對於銀行經營管理之重要	35
	判明各部各科費用之消長——費用預算上之利用—— 銀行成本會計制度上必經程序	
第三節	我國銀行之分部制度	38
第四節	分部直接費與分部間接費	40
	平均分攤法——定率分攤法——各別分攤法	
第五節	費用分攤之標準	42
	薪金津貼公費董監事費——工資——膳宿費——酬勞 金贍養金撫卹金退職金等——教育費——查帳費—— 房地租修繕費房產折舊——水電燈炭費——保險費—— 文具費印刷費——廣告費交際費——捐稅費——郵	

費電報電話費——旅費車費——律費——調查費—— 書報費——雜費——器具折舊攤銷開辦費	
第六節 費用分攤之實務	54
設置分部成本分戶帳——過渡成本部門之綜合—— 分攤基準之決定	
第四章 業務成本	69
第一節 業務成本之重要	69
第二節 補助事務費之分攤	70
分攤意義與一般原則——分攤之標準——分攤之順序	
第三節 各類業務之成本	84
甲種活存科費用之劃分——保管部費用之劃分—— 證券部費用之劃分	
第四節 授信業務與附屬業務之盈虧計算	90
業務進益資金成本與費用成本之確定——各類業務 盈虧計算	
第五節 業務分類盈虧之檢討	99
業務盈虧之批判——授信業務項目價值之衡量—— 附屬業務增加盈益之研究	
第五章 資金分類成本	107
第一節 資金分類成本釋義	107
第二節 資金之運用淨額	109
運用淨額之意義——支付準備金額之確定——資 金運用費負擔額之計算	
第三節 收益率及其決定之方法	113
第四節 分類資金之盈虧計算	119

盈虧之計算——基準利益之比較

第六章	存款帳戶分析	122
第一節	存款帳戶分析之意義	122
	存款資金成本計算與存款帳戶分析之關係——各存 戶間收益與成本差異之原因	
第二節	存款帳戶分析之方法	125
	收益之計算——費用之計算——定期存款及通知存 款各戶成本分析	
第三節	分析存戶各家方法彙述	131
	<u>湯姆士氏</u> 之分析方式—— <u>應薩爾氏</u> 之分析方式—— <u>柏德森氏</u> 之分析方式—— <u>湯波遜氏</u> 之分析方式	
第四節	存款帳戶界限價值與廣告價值	138
	存款帳戶之界限價值——存款帳戶之廣告價值	
第五節	損失帳戶之對策及實施	140
	取銷帳戶——增加存戶價值	
第七章	銀行人工成本之統馭	147
第一節	統馭人工成本之重要	147
第二節	職務分析與效率測定制度	147
	職務分析之技術——效率測定制度	
第三節	薪資標準化	154
第四節	各部事務數量統計	156
參考書目		159
索引		161
插頁		
例六十四		124頁後

舉例目錄

例一	自己資金總額	22
例二	自己資金運用淨額	24
例三	外來資金之平均總額	24
例四	支付準備金平均額	26
例五	外來資金運用淨額	26
例六	運用資金總淨額	26
例七	平均成本	30
例八	基準純益計算表	32
例九	資金運用基準成本(甲式)	33
例十	資金運用基準成本(乙式)	33
例十一	過渡成本帳戶費用分攤額	57
例十二	上期分部盈虧	58
例十三	純益基準費之分攤	58
例十四	可供運用資金基準費之分攤	58
例十五	可供運用資金與實際運用額基準費之分攤	59
例十六	人員基準費之分攤	60
例十七	水電費之分攤	61
例十八	房地產費按面積之分攤	63
例十九	會客室負擔費之分攤	64
例二十	房地產費之分攤	65
例二十一	汽車費之分攤	66
例二十二	電話費之分攤	66
例二十三	分部成本彙總表	68
例二十四	人事處費用之分攤	72

例二十五	總務處各科共同費之分攤	72
例二十六	各部面積統計,庶務科費用之分攤	73
例二十七	郵電科費用之分攤	73
例二十八	用品科費用之分攤	74
例二十九	秘書處業務管理處檢查處費用之分攤	74
例三十	調查處費用之分攤	75
例三十一	會計處費用之分攤	77
例三十二	收款科支付科費用之分攤	78
例三十三	匯劃科費用之分攤	79
例三十四	補助事務費分攤彙總表	82
例三十五	活期存款固有費之劃分	85
例三十六	會計處及出納部費用之劃分	86
例三十七	人事處總務處本科共同等費之劃分	86
例三十八	活存及透支業務費用總額	87
例三十九	保管部房地產費之劃分	87
例四十	保管箱業務費用之計算	88
例四十一	露封保管業務與保管補助事務費之計算	88
例四十二	證券部費用之劃分	89
例四十三	各類業務成本	90
例四十四	各類業務收益額	91
例四十五	利息支出數額	93
例四十六	運用資金淨額之計算	94
例四十七	透支業務之盈虧計算	95
例四十八	放款業務之盈虧計算	95
例四十九	貼現業務之盈虧計算	95
例五十	存放同業業務之盈虧計算	96

例五十一	押匯業務之盈虧計算.....	96
例五十二	證券業務之盈虧計算.....	97
例五十三	業務分類盈虧彙總表.....	98
例五十四	個別貼現價值之衡量.....	101
例五十五	貼現項目費之計算.....	102
例五十六	保管箱業務增加盈益之計算.....	106
例五十七	資金成本之計算.....	107
例五十八	資金分類運用淨額之計算.....	112
例五十九	資金運用費負擔額之計算.....	113
例六十	史湯克氏之運用頭寸統馭方法.....	116
例六十一	平均收益率之計算.....	117
例六十二	活期存款收益率之計算.....	118
例六十三	分類資金盈虧之計算.....	119
例六十四	美國中西國民銀行商業部存款帳戶損益分類 表.....	124
例六十五	甲種活期存款戶之各項成本計算.....	129
例六十六	某活存戶盈虧計算.....	130
例六十七	湯姆士氏分析存戶舉例.....	132
例六十八	應薩爾氏分析存戶舉例.....	134
例六十九	柏德森氏分析存戶舉例.....	136
例七十	湯波遜氏分析存戶舉例.....	138

圖表目錄

表一	銀行會計與銀行成本會計關係表	10
表二	資金餘額表	22
表三	成本計算與損益計算之比較	28
表四	總成本計算表	30
表五	分部成本分戶帳	55
表六	分部成本分戶帳戶名	55
表七	傳票張數統計月報	77
表八	補助事務費之分攤順序	81
表九	銀行成本與工業成本分類對照表	108
表十	存款帳戶分析與特定存款資金成本計算關係表	122
表十一	無利益存戶與存款資金成本計算關係表	125
表十二	存款帳戶收益及成本分析表	126
表十三	手續費付帳通知書	142
表十四	銀行帳戶分析一覽表	143
表十五	金斯璧氏銀行定薪分級因素表	149
表十六	銀行職務分析表	149
表十七	效率測定表	152
表十八	銀行各級職務底薪標準表	155
表十九	事務數量統計表	157
圖一	行屋舖面圖	62
圖二	行屋半樓圖	62

562.38
623
2

銀行學會叢書

銀行成本會計

第一章 概論

第一節 緒言

金融為國民經濟之血液，銀行為存儲及運輸該血液之機關，故銀行經營之當否，內部制度之良窳，關係一國產業之消長，民生之裕蹙。故銀行當局應如何謹慎將事，以推展一國之產業，增進經濟社會之福祉，而盡其輔導金融之職務。然銀行不脫為營利企業之一種，以本身之資金與社會人士所信託之資金，加以適度之運用，所得之收入，除去各種費用，為其利潤。但銀行過事追逐利潤，亦不可能，蓋銀行為半公用事業(semi-public utility)，負有服務社會之重任，在統制經濟高度化與公眾利益為大前提之趨勢下，銀行祇能在可能範圍之內，求最大之利潤，求可能最大利潤之方法，端在作最有效率之經營而已。

所謂最有效率之經營，一方以資金博取最優厚之收入，他方統制全部費用，使減至最低限度。更設法擴充資金運用量，藉博最大之差益。換言之，銀行即在(一)增加利益率與(二)增加資金運用量兩大原則下從事經營，收效自宏。欲求利益率之增加，須擇最有利之條件作放款投資，其資金成本務求其低下。前者關係資金之運用政策，後者關係內部管理問題。至增加資金運用量事，因資金總額受銀行全部資金量之限制，資金量則受存款結餘總額之限制，故須努力於存款吸收政策之實施。

銀行於運用資金時，固求可能最大之收益率，但放款投資之利率常受市場利率之限制。且利率過高，往往為有危險性之

(南)

放款投資，亦為明達之銀行家所不取，故欲按下列公式運用資金，殆有困難：

$$\text{資金成本} + \text{利益額} = \text{運用利率。}$$

通常情形，運用資金之公式為：

$$\text{銀行間水準貸出率} - \text{資金成本} = \text{利益額。}$$

欲求利益額增加，以抑低資金成本最屬可能，資金成本包括存款利息、人事費及其他營業費用。先進國家多着眼於減低或免除存款利息，非謂剝削存戶，實為鞏固行基以保障存戶也。

銀行欲求最大利潤，內部之統制得宜亦為要素之一。明達之銀行家咸以“量入為出”為經營之原則，下列公式對銀行經營深有意義：

$$\text{收益} - \text{目標利潤} = \text{核准經費。}$$

實際支付如須以核准經費為限，自非排除不必要之支出與減縮營業經費不為功。

資金量之增加亦足使資金成本低下。蓋資金成本與資金量成反比例。一期間內固定費用大致相彷彿，但資金愈大，每一單位所負擔之固定費用愈少。欲成本之低下，吸收存款以增加資金運用量，自屬要圖。

以上列經營銀行業之立場，已有下列三大問題之發生：

- (一) 資金有利運用問題，
- (二) 資金成本抑低問題，
- (三) 資金量增加問題。

解決上列三大問題，必須藉成本會計之助。蓋明悉損益之來源，經營方針之當否，內部有無不經濟與效率低下之情形，為解決上列問題之關鍵，惟有成本會計足以當此重任。成本會計之任務即為樹立上列策略，追源溯流，提供必要參考資料，使銀

行業者有進一步之管理統馭。

第二節 銀行成本會計之使命及其種類

以上列三大目標而樹立之成本會計制度，可分為三類，即

甲、為決定資金運用政策之成本會計，

乙、為管理統馭之成本會計，

丙、為決定資金吸收政策之成本會計。

茲再分別說明之。

甲、為決定資金運用政策之成本會計 銀行運用資金政策之要點，除求本金之穩固外，須再求運用率之適當。所謂適當者，即運用率足挹注成本後尚有餘利可圖之謂也。銀行於經營授信業務時而能顧及此點，始稱運用政策之合理。運用資金利率既常須與成本對照，故必須算出成本與損益之分歧點，資金如何運用，方免虧損。更有進者，銀行除博取相當利潤以抵銷成本外，尚須以盈餘提存或撥付，各種公積，各種準備，行員酬勞金，董監車馬費，以及股東之股息。運用率至何種程度，始足敷提存或撥付以上種種，均有一定界限可循。前者在計算盈虧之分歧點，後者在計算足敷適度盈餘額之運用率基準。對於銀行經營者，均屬重要。

由此可設定銀行運用資金之最低利率，以此為根據，而作可能最大利潤之經營，抉擇最有利條件而從事授信。換言之，即有利的放款投資儘量伸展，不利的貸放極力收縮或避免，藉求利潤之優厚。然何種貸放為有利，何種貸放為不利益，均有待於成本會計之確實證明，僅根據表面事實則不足恃。綜上以觀，資金運用政策之決定，必須以下列三種成本為必要參考資料：

(一)資金成本，

(二)資金運用之基準成本,

(三)資金分類成本.

乙、為管理統馭之成本會計 量入為出為經營企業之通則,銀行自亦不能例外.在合理之金融狀態下,資金利率必有趨下之勢,銀行利潤菲薄,而節減經費,已成銀行經營上之重要問題.節減經費宜有具體策略,先須明瞭何處發生不經濟或效率低下,其基本原因何在.銀行普通會計紀錄所能顯示者,僅為何種損失或利益發生之數額而已,不能示明經營上之缺陷何在,最低限度之經費若干,最妥善之運用方法可得何等最大之收益.諸如此類之標準,均無從提供.加以經營者大多墨守陳規,即有缺陷亦難發見.苟經營當局欲左券在握者,則非排除不經濟與效率低下不為功.排除缺陷之方法,不外將經營內容詳為解析,將過去經營紀錄互相對照,或設立一種標準成本,互相比較其得失消長,檢討其差別程度,探索何處尚有節約與改善之餘地,以分析解剖比較等方法,為管理統馭之原則.因對象之不同,應用成本會計之方法,大別為下列二種:

(一)分部成本會計——探討各部之得失消長;

(二)業務成本會計——探討各類業務之得失消長.

丙、為決定資金吸收政策之成本會計 銀行資金成本隨資金量與事務處理數量之多寡而增減.資金量愈多,成本愈低.事務處理數量愈多,則成本愈重.一定期間內之銀行固定費用大都不變,因存款額增加,使資金運用額增加.資金運用額增加,使每單位所攤之固定費用減低.另一方面,銀行利潤,因運用量增加而增加,所以銀行多從事於吸收存款.

吸收存款以減低資金成本增加利潤固屬重要,但銀行存款種類繁多,存款品質如何,對資金成本之關係至鉅,存款利弊

之鑑別,不能單就所賦給利率之高低以決定之。例如活期存款之利率表面較定期存款之利率為低,利息負擔雖較輕,但其管理費用包括人事費用,物料費用,則較定期存款者為多,究竟何者有利於銀行,祇有施行成本會計制度以計算之,決定之。

銀行活期存款之各戶情形不同,其結存額既多寡各異,進出筆數又繁簡互見,銀行對其所發生之收益率與所耗成本亦遂歧異,銀行如不加注意,即有“賜惠顧客之餘沫,被耗損顧客所吮吸”之虞,自欠公允,故於各種存款成本分析後,應再就活期存款戶各存戶帳之成本分別計算之,逐戶計算,事務太繁,先進諸國銀行業有將活期存款之成本,按其平均餘額利率及進出筆數列成一表,在何等情形之下之活存戶是否有利,可於一分鐘內一檢即得,稱為“銀行帳戶分析一覽表”, (one-minute chart for analyzing bank accounts)有裨於銀行成本計算可知,由此以,觀為決定資金吸收政策,必須借重於下列兩種成本會計:

(一)資金分類成本會計,

(二)存款帳戶分析。

上列各種成本會計之設立,均為現代銀行合理化經營之要件,其設置目的雖不同,但在處理手續實有貫串性,上下互相關聯,所得結果,無非為排除不經濟與效率低下之經營,增加合理之利潤二端也,至於會計上處理,與計算之方法,另章申述之。

第三節 銀行成本會計之起源與各國發達狀態

銀行成本會計制度原隨銀行合理化經營而逐漸發達,惟跡其發展過程,地理方面僅限局部,研究銀行成本會計理論最早之國家當推美國,而實際上銀行成本會計最發達之國家,亦係美國,故欲研究銀行成本會計制度之發展過程,勢必先就美

國情形,加以研究觀察。

甲、銀行成本會計之起源與在美發展之過程 美國對於銀行成本會計制度之實用,比較上尙係近年之事,理論上研究最早之文獻,當推一九〇三年米特(Frank Mead)在美國銀行學會雜誌(Bulletin of the American Institute of Bank Clerks)所發表之論文“個人分戶帳之利益”(Profit on Individual Ledger Account)迄今已四十餘年,就其發達過程觀察,大體可分爲下列三時期:

第一時期 一九〇三年至一九一〇年,以實用爲前提之理論研究時期。

第二時期 一九一〇年至一九二〇年,理論研究與實際應用並盛時期。

第三時期 一九二〇年以降,銀行成本會計制度繼續第二時期之狀態而急速進展,本制度普及於美國各銀行及信託公司之時期。

第一時期 米特發表其論文之翌年,同一雜誌上又揭載華爾德(Edger Walters)所著之“存戶價值決定法”(A Method of Determining the Value of a Depositor's Account),於是銀行成本之計算問題愈引起識者之注意,迨一九一〇年,著名之“銀行成本會計”(Cost Accounting in a Bank)一書問世,銀行界與會計界均推爲權威之作,該書係湯姆士氏(F. W. Thomas)所著,氏爲美國俄實俄州託利圖市(Toledo, Ohio)銀行出版社社長,對於銀行成本會計鼓吹最力,氏集其數年來片斷之資料,參以實際經驗,而將銀行成本會計撰成一有體系之科學,迄今雖已三十餘年,仍不失爲研究銀行成本會計時一貴重之基本文獻,故此第一時期,以米特之論文爲濫觴,而奠定基礎則始於湯姆士氏。

第二時期 自一九一〇年起,關於以銀行成本會計爲題

旨之論文，散見各銀行界及會計界之雜誌，同時且進入實用時代。美國各銀行及信託公司已逐漸採用，理論與實務相輔並進，而逐漸導入高度發展之第三時期。

第三時期 在此時期內之特徵，為美國金融界採用成本制度之普遍，銀行與信託公司協同施行。一九二三年，那沙地方銀行公會 (Nassau County Banker's Association) 成立“無利益帳戶對策委員會” (Committee on Unprofitable Accounts)；一九二五年至一九二六年，美國銀行公會 成立“帳戶分析問題委員會” (Committee on Analysis of Accounts)；一九二七年，紐約銀行公會 設置“銀行成本問題委員會” (Committee on Bank Costs)。此等組織均由多數銀行及信託公司協同成立，並將有價值之成本報告公諸社會，銀行成本制度之發達與普及，於此可見。

近年來關於銀行成本會計之有價值論文，有美國成本會計師公會所出版之“商業銀行成本會計” (Cost Accounting in Commercial Banks)，一九三五年至一九三六年間復有伍萊 (E. S. Woolley) 所撰之“如何獲得銀行成本” (How to Obtain Bank Costs)，與海瑞 (F. W. Hetzel) 所撰之“科學的帳戶分析” (Scientific Accounts Analysis)，長篇連載於紐約銀行雜誌 (Bankers Magazine, N. Y.) 上，均極具價值。

綜上以觀，銀行成本會計之在美國，已由理論之探討而進為實務之施行，發展臻此已具相當之基礎，企業經營合理化與成本會計學之進步，固為其主因，但美國活期存款之特殊情形，實為促成理論研究之最大原因。蓋活期存款進出最繁，並須伴以多額之準備金，處理手續費用又鉅，如存戶存款餘額極少而進出頻繁，即有使銀行無利可圖，甚或耗損之虞，如此類存戶過多，銀行總決算亦必結虧，銀行為求適當之對策，即有逐戶研究

分析之必要。美國銀行擁有鉅額之活期存款，其着眼於存款帳戶分析，而使銀行成本會計之發達，亦為事勢所趨歟。

乙、銀行成本會計制度在英國之情形 英國一般對於此種制度，在應用上之機能，殊不瞭解，對制度內容，亦不予以深切之研究，事實上此一制度在美國銀行業上所貢獻之效果，亦未能引起英國一般營業主持者之熱烈興趣，蓋大眾對於此一特殊之會計制度之應用，均視為並非必要之舉也。英美兩國銀行之經營方式雖屬系出同流，但其對於成本會計制度之應用，竟相反異致，其理由如歸咎於制度內容、價值、效用各方面者實欠恰當，要之保守的與進取的兩國國民性之不能協調，殊可作為合理之解釋也。

丙、銀行成本會計制度在德國之情形 就德國銀行業方面而觀，一般均實施所謂銀行經營計算 (Betriebskalkulationen)，此亦可視為成本會計之一種，惟經營計算者，係廣泛的就各種不同業務之每一部門加以研討勘定其費用之何若，此與美國之銀行成本會計相較，其旨趣又迥異，此非德國銀行經營方式有何獨異，要亦為自行其是之一種制度耳，其間雖亦有贊同美國成本會計制度者，如奧勃斯(Obst)教授等，縱鼓吹甚力，而一般人對此種制度在應用上之價值，猶迄未能予以認識也。

第四節 銀行成本會計之意義

甲、銀行成本會計與銀行會計之區別 銀行成本會計之對銀行會計，猶工業成本會計之對普通商業會計，銀行成本會計須以普通銀行會計為基礎，加以計算成本之處理辦法，與成本之紀錄，一如工業成本會計須以普通商業會計為基礎，加以計算成本之處理辦法與成本之紀錄，然後成本會計制度始告

成立。廣義的銀行會計，亦可將銀行成本會計包括在內，則銀行成本會計僅為銀行會計之一部門矣。故銀行成本會計亦適用普通會計與銀行會計之原理原則，且其適用程度更為精詳。關於處理銀行資產負債部份，兩者完全相同，所不同僅在損益部份而已。茲舉其主要區別如下：

(一)損益紀錄方法之不同 銀行會計下之損益紀錄，僅按款項之性質，加以區別，不追溯此項費用為何種代價，此項進益成本若干。例如支出之款項為薪金，乃記入各項費用帳薪金項下，如為房地產租，乃記入房地產租項下，其他非所問。至在銀行成本會計制度下，損益紀錄必須追源溯流，查明費用之支出為何項業務成本。例如薪金之支出，必須分析支薪者之勞務為何種業務之成本。如該員勞務涉及數種業務者，按原則須按成分攤。

(二)計算盈虧對象之不同 銀行會計對於盈虧計算，僅示全行之總數。除會計獨立之部份如信託部、儲蓄部、倉庫部等固另計其盈虧外，其餘各部鮮有個別計其盈虧。一部內有數種業務，亦鮮有計算其各業務之盈虧。銀行管理者僅以心領神會之方法加以估計而已。至確實之盈虧，則無從明悉。銀行成本會計則除求各部各業務之盈虧外，尚須進一步求各帳戶之盈虧，藉明得失消長，而憑取捨抉擇。茲將兩者關係，列表以明之：(表一)。

乙、銀行成本會計與工業成本會計之區別 成本會計學說之發源，以工業成本會計為濫觴，而應用之普遍亦推工業成本會計。普通吾人所稱之成本會計，莫不指工業成本會計而言。即以最有名之勞倫斯氏(W. B. Lawrence)與陀氏(J. L. Dohr)所著之成本會計言，其內容均專涉工業方面者。惟成本會計之圍地，在世界各國有逐漸推展之勢，則成本會計一名詞似不能專指工業者而言。銀行成本會計之學說，原步武工業成本會計而來，

表 一

銀行會計 損益類科目或子目	銀行成本會計			
	對象 A	對象 B	對象 C	對象 D
付 出 利 息	\$×××	\$×××	\$×××	\$×××
壞 帳	×××	×××	×××	×××
房 地 租	×××	×××	×××	×××
薪 津 工 資	×××	×××	×××	×××
旅 費	×××	×××	×××	×××
查 帳 費	×××	×××	×××	×××
攤 提 房 產	×××	×××	×××	×××
攤 提 器 具	×××	×××	×××	×××
修 繕 費	×××	×××	×××	×××
雜 費	×××	×××	×××	×××
其他科目或子目	×××	×××	×××	×××
合 計	A項成本合計	B項成本合計	C項成本合計	D項成本合計

蓋銀行業與工業同為營利事業，在形式上容有歧異，在實質上初無二致，何以言之，銀行之存款猶工廠之原料，銀行之放款猶工廠之產品，銀行放款損益決定於存款利率及其他開支，猶工廠產品損益決定於原料成本及其他直接間接成本，其處理原則頗相脗合，惟工業所經營者為製銷產品，銀行所經營者為受信受信，在會計處理技術上，究有不同，茲舉其區別要點如下：

(一)工業成本會計以貨物為會計處理之中心；銀行成本會計以債權債務為會計處理之中心。

(二)工業成本會計所紀錄每類或每批產品之成本或售價可準一以繩；但銀行存款戶與放款戶各戶結餘額不同，進出之筆數不同，有時各戶所賦予之利率亦不同，計算損益時，須逐戶

辦理。

(三)銀行存款戶與透支戶,因進出頻繁,結餘額變動無常,欲計算其收益率或成本,必先計算其平均餘額,否則其應負擔之成本與收益率將無從估計。在工業成本會計則無此種情形。

(四)銀行成本會計制度內計算存戶之收益率時,因有準備關係,尚須計算其實際運用餘額,即將存戶平均餘額減除應攤準備額,其差為實際運用餘額。苟不如此計算,其收益率為不合理。在工業成本會計則無此情形。

丙、銀行成本會計之定義 吾人以銀行成本會計之起源觀察,可悉銀行成本會計自研究存款帳戶之收益率開始,而後逐漸推展,然其內容不脫以存款戶分析為研究核心。後來學者多以成本會計與存戶分析為同一意義。湯姆士氏所著銀行成本會計一書,其內容自始至終為存款戶損益之分析,可為明證。日本對於銀行成本會計之研究,亦以美國制度為基礎,一般銀行學者亦以銀行成本會計與銀行存戶分析為同一意義。由木村秀太郎氏所著銀行之原價計算內一段,可知梗概:

“銀行成本會計者,將活期存款每一帳戶加以計算,一方將帳戶餘額運用所得利益算出,一方將該帳戶所耗費用算出,然後以利益與費用比較,以決定逐戶之價值與損益也”。

先進學者對於銀行成本會計之定義,僅指存款成本計算為對象,先計算存款戶各戶之損益,如為不利時,必須將餘額增加,或徵收手續費作為對策。資本成本務求其低下,收益率務求其增高。惟此種成本會計之目的究屬局部,蓋銀行事務除管理存款戶分析外,尚有其他必須計算成本之對象。如決定資金運用政策,決定經營管理標準等,均係成本會計之主要目的,故其

含義頗爲廣泛，日本學者相賀實對銀行成本會計設下列之定義，其詞義闡要，頗見妥貼：

“銀行成本會計者，以銀行經濟活動爲對象，藉收益爲對照之個別確定其消費價值之會計手續也”。

著者根據銀行成本會計之內容與目的，另擬一較周詳之定義如下：

銀行成本會計者，應用銀行會計與成本會計之原理原則，詳細紀錄並計算受信授信時所發生之一切費用，並探求各部各業務各類資金甚至各帳戶之成本及損益，以供銀行管理當局在資金運用政策上管理統馭上及資金吸收政策上決定經濟的有效的有利的經營之參考也。

第五節 銀行成本會計在我國不發達之原因

我國自清末創設銀行，逐漸增設，迄於今日，已有四十餘年之歷史。銀行內部管理方面，較初創時已有顯著之改進，自不待言。如少數銀行應用機器登帳，內部稽核制度之確立，劃一會計科目之釐訂，套寫單據之改進等等，均著有成效。惟成本會計制度之採用，在先進國家已有蓬勃氣象，在我國尙未見其端倪。各行所實行者，僅對其損益科目，爲某種之分析計算，例如存款放款之平均利率，證券投資報酬平均率之計算是。至於就全行費用成本，作有系統之分析處理，計算分部成本，分類成本，以至分戶成本，尙未聞見。但爲挹注成本起見，少數銀行亦有限制存戶最低餘額，存支次數，或對支票徵收手續費，或活期存款不給利息，或按每月中之最低額給息，或對支出票據徵收票貼等辦法，但決算損益仍以全行爲限，鮮有採用成本制度者。揆其原因，約有下列諸端：

甲、重營業輕會計之觀念 我國銀行有對會計事務認為不能如存款、放款、證券等營業事務之可直接生利，視營業為銀行之生命綫，視會計僅為事後簿冊之紀錄而已，故經副襄理多由營業員隸升，會計員之地位，遠不若先進國家銀行業者之重要，銀行當局亦未充份利用會計紀錄為管理上之工具，原有會計制度之改進已呈遲緩狀態，採用成本制度則更毋論矣。

乙、學術風氣之淡薄 凡百制度，理論與實務相互為用，學理之鼓吹，為實務改進之先聲，我國學術落後，銀行學術與會計學術亦未能例外，自抗戰以來，物價騰貴，國人生活粟六，學術風氣更形稀薄，會計學術尤凋零不堪，新學術之推荐與探討，已屬鮮見，銀行成本會計我國於十年前已有人著文申論，但未見發達，銀行對之，雖尚感興趣，因未見有較具體成本制度之發表與介紹，因此無從採用，理論既未成熟，實施自尚有待也。

丙、銀行採取穩健保守之會計政策 依會計原理言，會計所示者必須為真實之財政狀況與營業成績，但我國銀行不乏採取穩健與保守之會計政策，申言之，即每年所結盈餘不求其正確，而但求其逐年相仿，真確之盈虧，帳面反難查見，且恐營業策略洩露於外，在同業競爭上有所不利，而成本會計採用之結果，即在顯示其更真實更確切之營業成本與損益，其與穩健保守政策不相容合也明甚。

丁、會計人才之缺乏 成本會計制度之實施，必先有優秀之成本會計員以處理之，成本會計學者勞倫斯氏稱成本會計員應具之資格，須(一)有豐富之常識，與科學的分析能力之素養；(二)對普通會計及成本會計之知識，透澈明瞭；(三)有精細沉着之品性；(四)對實務方面完全明瞭；(五)對於會計有關科學如經濟學、統計學、投資數學，均須有相當之研究，銀行成本會計員除須具

備上列條件外，再應研究銀行學、貨幣學、庫倉學、信託學、匯兌學、國際貿易等科學。我國會計人才已極缺少，如須符合上述資格之銀行會計人才，自更難延羅。我國工業方面因成本會計員之缺乏，已覺成本制度實施之不易，銀行方面自亦有同感。此亦我國銀行成本會計制度不發達之一大原因歟。

戊、手續繁重費用增加 銀行設置成本制度，必先物色成本會計員，設立成本帳冊報表，使銀行手續增加，開支浩大。而舊有制度相沿成習，未感不便。對成本制度尙未認識其優點，而其麻煩與費用負擔已先被發覺。斯成本制度之遲遲尙未跨入我國銀行界之領域者，亦一主因也。

第六節 銀行成本會計對我國銀行業之重要

我國成本會計不發達之原因，既如上述，惟當茲政府管制銀行加嚴，同業單位增加，競爭日趨劇烈，開支騰踊之際，成本制度之確立與推行，大有不可或緩之勢。茲將下列各端分別申論其重要性：

甲、政府管制加嚴 我國自抗戰以來，政府為適應戰時狀態，防止投機囤積，安定金融，頒佈種種管制與監督銀行之法令。抗戰勝利以後，政府須復興戰後繁榮，強化國內金融，淘汰不健全之金融業，對於銀行之統制與管理，亦未容疏忽。在政府立場言，自有其管制之理由。在銀行立場言，運用資金時，對於運用資金之對象、押品、時期、數額等項必須嚴格抉擇。吸收資金時對於應存準備，存款應否收受（如政府機關存款商業金融機關不能收受），財政部所頒種種法令及票據法方面之司法院新頒解釋，均須隨時注意，以免隕越。銀行應如何在法令限制範圍以內，擴展業務，預計本身確實成本，作最有利之經營，則成本會計當矣。

乙、同業競爭日烈 近年以來，以游資充斥，銀錢業之設立，風起雲湧，雖一部份銀錢業已因政府法令關係宣告清理，而繼續營業者與行將復業者，仍不在少數，除國立銀行、省立銀行、市立銀行、縣立銀行、官商合辦銀行、商業銀行、錢莊、信託公司外，復有各洋商銀行，銀錢業種類之龐雜情形，為各國所罕見。營業範圍趨狹，營業單位趨多，於是競延人才，拉攏存款，鉤心鬪角，出奇制勝，各謀業務之發展，同業競爭，大有愈趨愈烈之勢，惟同業競爭，不能不顧全本身之成本，苟存款成本昂於其收益率，或放款投資之進益，不足抵銷其資金成本，或開支日增，收益依舊，均足陷銀行於不穩狀態，欲謀競爭之優勝，如左券之可操，而不遭落伍者，有賴乎成本會計之實施，成本如何謀減輕，進益如何謀增加，辦事效率如何謀提高，胥恃成本紀錄與表格之啓示也。

丙、費用加重 數年來物價騰踊，銀行費用日趨膨脹，以薪工言，銀行必須維持員役最低限度之生活，於是薪工支出逐月遞增，以文具紙張言，價格之高，殊堪驚人，而銀行每日消耗之文具紙張，為數可觀，此項支出亦在繼長增高，其他如膳費、水電費、交際費、房地租、雜費等等，莫不月有增加，費用預算，難以實踐，然其收益未必均隨費用以增加，銀行為保持收益起見，自不能不酌情抑低其成本，成本之抑低，則非減削不經濟或不必要之費用不可，欲洞悉費用之屬於各管理部份者若干，各營業部份者若干，屬於各類業務者若干，應攤於各存戶者若干，何者可削減，何者可免除，何者不能遵節，則又有賴於成本會計之施行矣。

丁、銀行當局事務繁重 數十年來，我國銀行業已有長足進步，多數銀行之規模，漸趨擴大，亦無庸諱言，內部組織日趨嚴密，事務增多，銀行管理當局，理繁治劇，往往不克事必躬親，設立各部主任或經襄理以分其勞，惟管理當局為謀統盤籌劃，便於

督察及集中管理計，不能不有賴於成本會計中各種正確精密之報告，以收“運籌帷幄，決勝千里”之功。

綜上以觀，我國銀行業之應採用成本制度，實為當前急務。惟銀行成本會計之“處女園地”，尚有待國內銀行家與會計專家之開墾，庶可漸臻向榮之途，我國銀行業得以確立堅固不拔之基礎焉。

第七節 成本計算之時期

銀行之實施成本會計者，計算之對象甚多，而資金成本之計算通常佔最重要之地位。銀行運用資金大部份為存款所構成，存款之主權屬諸存戶，每日有所變動增減，銀行運用資金總量亦隨之不絕變動增減，從無靜止，且因資金之增減，銀行付出利息亦隨之增減，收付次數之增減，銀行事務處理費用亦隨之增減。申言之，資金量之變動，足以影響成本之變動，資金量之逐日變動為銀行必有之現象，成本之逐日變動亦為當然之事實，因此吾人以特定之一日，計算其成本，作為資金成本之標準，不論在理論上或手續上，均屬欠當。銀行甚少每日結算盈虧，故以特定日計算成本手續相當繁瑣，恐亦難期正確。即使能計算正確，恐此日之成本亦不能代表一般日之成本。一年三百六十五日中，銀行之成本，恐無一日相同。特定日之成本與一般日之成本，必有若干軒輊。銀行於決定運用政策時，須以資金成本為基本之參考資料，如成本不正確，是何異以歪曲之羅盤針航行海洋，其危險可知。在合理化之成本會計制度下，多以一般日之資金量與損益為計算對象。所謂一般日之情形亦即各日之平均狀態也。惟計算之時期究應如何決定，已成重要問題。蓋時期長短關係成本真實性者頗巨，未可任意決定者也。

計算一般日之成本，有以一個月之情形爲計算對象，亦有以三個月、六個月、一年或二年者，時期較長之平均數通常應較時期較短之平均數爲適當，但時期過長，平均數字對於現在情形距離太遠，銀行內部與社會之經濟情形難免多所變動，以之爲衡量現在之尺度，自難期正確，故先進國家諸銀行之採用成本會計制度，多以六個月或一年爲計算成本之時期，蓋兩者之時期既非過短，又非太長，酌乎其中，如以與營業會計年度一致，及手續便利兩端觀察，則六個月者勝於一年者，以計算之真實性觀察則一年者勝於六個月者，蓋銀行營業狀況上半期與下半期常因季節性之變動，而呈不平衡狀態，但每年情形則略同，成一波狀循環，週而復始，若以一年爲計算成本時期，則季節性之變動均包含在內，自較正確。

兩者各有優點與短處，須由銀行當局抉擇採用，但普通似以採用六個月者爲佳，蓋有下列理由：

(一)銀行習慣每半年決算一次，可利用決算報告爲成本計算之工具。

(二)銀行以半年爲經營上之段落，即以過去半年決算情形，爲未來六個月樹立更新之政策，如以六個月爲成本計算時期，可以簇新之資料供當局未來六個月經營上之重要參考，其價值可知。

(三)上半期與下半期雖有季節上之變動，資金量與成本自不無差異，但銀行之實施成本會計制度已有多數者，已有各種豐富與成本有關之資料，可供分析比較與參考，上下兩半期內差異之關係與趨勢，已可漸趨明瞭，不難以上半期之事實推測下半期，以下半期之事實推測翌年上半年，以過去推測之經驗，調整其中之差異，俾季節變動對成本計算無甚影響。

第二章 平均成本

第一節 平均成本之意義

銀行之運用資金以其來源區別，可分為自己資金與外來資金兩大類。自己資金包括資本總額、公積、特別公積、盈餘滾存等帳戶所屬之資金。外來資金包括各種存款、應付款項及匯款、同業存款及透支同業等帳戶所屬之資金。吾人已知銀行欲以資金運用圖利，其利益必須高於資金成本之上。不然，銀行必虧蝕無疑。故銀行以資金作有利運用以前，必先計算資金成本若干，然後胸有成竹，抉擇便利。惟資金成本之計算方法有二：一以各種不同來源不同種類之資金為各別之計算，一以銀行全部資金統扯計算。前者稱為資金分類成本，後者稱為資金平均成本。通常銀行在實際經營時，雖亦需知悉資金之種類成本，究甚少。以不同來源與不同種類之資金，加以極精確之區別運用。銀行更難以放款投資之數量按資金種類或不同成本之資金加以分割。故特定資金究運用於何方面之確數，無從明瞭。以特定資金之成本與運用資金之收益率比較，並無決定性之意義。蓋銀行之利潤為其總收益超過總成本之差額，縱令特定資金成本處於不利情形，祇須銀行貸放率與投資率在銀行資金平均成本以上，仍能有滿意之收穫。反之，特定資金成本即使有利，而平均成本處於不利情形，銀行經營結果，仍必遭受虧損。是以銀行總盈虧之決定，端在於貸放時，以平均成本為南針而抉擇適當之利率。經營當局對平均成本如能把握，亦即能把握銀行總盈虧之舵。我國銀行界際此利益日狹，費用浩大，資金運用困難之時期，此種成本計算，實具有更深切之意義。吾人討論成本

會計實施方法,先以討論平均成本着手,職是故也。

平均成本之意義,既如上述,可知平均成本係以總成本分配於全部資金所得之單位成本是也,計算時,以銀行運用資金統括計出,除以總成本,即得每單位資金之成本率,其式如下:

$$\text{總成本} \div \text{運用資金總額} = \text{平均成本率}$$

所有成本中之直接費用與間接費用,毋需區別,故計算方法至為單純,銀行資金之“販賣價格”(即運用利率)須取決於平均成本,故平均成本不能有絲毫之錯誤,銀行放款投資,動輒數十百萬元,成本率上絲毫之差,足以使實數擴大而相差鉅萬,誠有“差之毫釐,謬以千里”之情形,故計算時費用損失項目之不可脫漏,各項數字之正確,均屬重要。

計算平均成本,先須決定資金量與總成本,數字一經確定,按式演算,手續至為單純耳。

第二節 資金量之計算

甲、資金之種類 銀行運用資金所構成之項目,約有下列各項:

(一)自己資金(亦稱內源資金):

- a. 資本總額。
- b. 公積(包括法定公積、特別公積、或特別準備)。
- c. 累積盈餘(前稱盈餘滾存)。
- d. 損益類科目之總貸差額(即損益類帳貸方餘額減除各項費用帳借方餘額之差數)。

(二)外來資金(亦稱外源資金):

- e. 存款(包括甲種活期存款、乙種活期存款、公庫存款、通知存款、定期存款等)。

- f. 應付款項及匯款(包括本票、保付支票、匯出匯款、應解匯款、活支匯款、同業存款、聯行往來貸差額等)。
- g. 借入款(包括借入款、透支同業、轉貼現等)。
- h. 雜項資金(包括應付股利、應付款項、應付利息、存入保證金、暫收款項等)。

銀行憑會計上負債帳戶計算資金時,尚有若干相對科目,或稱抵銷科目 (contra accounts), 在資產負債兩方均示相等之數額,表示銀行之相對義務及權利,如“賣出期證券”與“期收券價”,“期付券價”與“買入期證券”,“未收代收款”與“代收款項”“應收承兌匯票”與“承兌匯票”,“應收保證款項”與“保證款項”等科目是,於計算資金量時可加以剔除。

上列各項資金科目之餘額總數,事實上尚非盡為銀行獲得收益之運用量,基於下列三原因:

(一)資本中已有一部資金用於購置營業用地產、營業用房產、營業用器具設備等固定資產。

(二)存款及應付款項及匯款資金之一部必須保存為庫存現金,作為支付準備。

(三)為遵守政府法令繳存國家銀行存款準備金或為便利同業收解及票據交換關係,須存入本埠、外埠或國外同業或交換所若干款項,有時不獨無息,且銀行已不能加以運用。

綜上以觀,各項資金來源之總帳餘額,並非全部為運用資金,故計算資金之成本時,應以運用資金淨額(net balance)為準,不能逕以資金額(gross balance)為計算對象,茲再舉例以明之:某銀行之自己資金與外來資金半年內之平均數為一千萬元,該期之總成本(即總費用)為十八萬一千元,如以資金總額為計算成本對象,以月息計算,其資金平均成本為月息三厘,亦即每

千元之資金,成本爲三元,式如下(該半年中共一百八十一天)

$$\$181,000 \div \$10,000,000 \div \frac{181\text{天}}{30\text{天}} = 3\%$$

但此一千萬元之資金中已購置營業用房地產器具等固定資產,存款資金尚須留一部份作爲現金準備,並繳存國家銀行存款準備金,故不能予以全部運用,假定其中有二百萬元係不能運用額,則銀行實際運用資金僅得八百萬元,如某銀行即按上列算式所得之成本率月息三厘加以運用,則

$$\$8,000,000 \times 3\% \times \frac{181\text{天}}{30\text{天}} = \$144,800.$$

是運用率雖與成本率同,某銀行仍須虧蝕三萬六千二百元。(\$181,000—\$144,800) 足見以資金總額爲基礎之成本,在經營上不足爲依據,惟有以運用資金淨額爲計算對象者,庶可達正確之目標。

乙、自己資金之運用淨額 資本爲銀行開始經營時之基本資金,其中一部份即先須用以購置營業用房地產器具等固定設備,在目下情形,我國新開設之銀行,所投於固定資產之資金,爲數尤鉅,其餘部份之資金,始可運用孳生利益,自己資金之實際運用部份須自資本總額數額中,扣除固定資產總額,故欲算出自己資金之運用淨額,必先計算下列二項:

- (一)自己資金總額,
- (二)營業用房地產及器具之淨額。

(一)自己資金總額之算出 自己資金總額之構成,包括總帳上資本淨值(net worth)性質諸科目本期每日餘額積數之總和,除以本期之天數,如半年內此項科目並無進出,各科目平均數額即係該科目之餘額,茲爲具體說明起見,舉例如下:

實務上之手續，殊見煩瑣，欲於短時間內算出，極費勞力，最好於平時預事佈置，逐日計算，平日所費時間不多，屆臨計算成本時期，可從容取得應覓材料，上列“資金餘額表”即以供逐日填製，每十日加總一次，每月一表，欲期計算成本時之手續迅速，或欲審察資金之變動情形，此項表格，實為必要。(表二)

(二)營業用房產地產及器具帳戶之平均淨額 自己資金之總額中已有一部份購置營業用房產地產與器具等固定資產，欲求自己運用資金之淨額，須將固定資產之平均餘額從中扣除，此外尚須注意者，非營業用之不動產，亦應歸併入營業用房地產中計算，使運用資金之淨額減少，平均成本增加，以資切合。

按營業用或非營業用房地產與器具，在成本會計立場上作為資本資金所撥用，亦有其相當之理由，蓋銀行資金除自己資金外，即係外來資金，外來資金必須隨時或經一定時日由存款人提取或返還債權人，如以之購置固定之資產，在理論上究屬不妥，且我國銀行法規定，銀行除關於營業上必需之不動產外，不得買入或承受不動產，既以營業用為限，自不能以外來資金經營不動產投資，故於計算資金量時，固定資產悉作自己資金中所撥支。

營業用房產與器具，因使用關係與年代之流逝而減低其價值，普通會計處理上，逐期按其耗減價值，提有“備抵房產折舊”及“備抵器具折舊”兩準備，此兩科目係其關係科目之抵銷科目，故於計算房產與器具之平均餘額時，應將此兩科目之平均餘額予以減除，茲假定營業用地產平均餘額為三十萬元，營業用房地產平均餘額為九十萬元，備抵房產折舊平均額餘為三十萬元，營業用器具平均餘額為十五萬元，備抵器具折舊為五萬

元,則自己資金運用淨額當計算如例二:

[例二]

自己資金總額(見例一)		\$7,600,000
營業用地產平均餘額 = 總積數 ÷ 181 =	\$300,000	
營業用房屋平均餘額 = 總積數 ÷ 181 =	\$900,000	
減備抵折舊平均餘額 = 總積數 ÷ 181 =	<u>300,000</u>	600,000
營業用器具平均餘額 = 總積數 ÷ 181 =	\$150,000	
減備抵折舊平均餘額 = 總積數 ÷ 181 =	<u>50,000</u>	<u>100,000</u>
自己資金運用淨額		<u>\$6,600,000</u>

銀行如有開辦費科目餘額者,其處理辦法與固定資產同,亦在自己資金內減除。

丙、外來資金之運用淨額 外來資金平均總額減除各項應行扣除項目之平均額,即為外來資金之運用淨額,其計算方法與自己資金之運用淨額者無甚差異,容再分述之。

(一)總額之算出 外來資金平均總額之計算與自己資金者同一手續,為節省篇幅計,其各項目平均額計算方法從略,茲將外來資金平均總額之算式舉例如例三:

[例三]

外來資金之平均總額

甲種活期存款	\$10,560,000
乙種活期存款	1,190,000
定期存款	6,950,000
通知存款	<u>2,500,000</u>
小計	<u>\$21,200,000</u>
應付款項	\$40,000
同業存款	50,000
透支同業	710,000
轉貼現	2,100,000
聯行往來貸差	8,500,000
雜項資金帳戶	<u>2,400,000</u>
小計	<u>\$13,800,000</u>
合計	<u>\$35,000,000</u>

上列各項外來資金中透支同業與轉貼現均訂有期限，在期內自可全數運用，其全部數額即可作為運用淨額，同業存款、應付款項、聯行往來貸差等資金則須儲以若干支付準備金，至於各種活期存款及陸續到期之定期存款為隨時要求支付之資金，亦須常儲若干成準備金，故欲求此類資金之運用淨額，必須在其平均總額中扣除準備金之平均額，方稱合理。

(二)運用淨額之算出 外來資金大部份須負擔支出利息，故銀行須以其大部份加以運用，藉博收益，小部份則留作準備金，以通常情形而言，銀行每日之收入與支出大致可趨平衡，但存戶一旦要求支付鉅額存款，並非不可能，且亦無從預料，故銀行萬不能冒險將所有資金全部運用，再者銀行之支付準備金含有出納資金之意義，蓋銀行在營業時間對於庫存現金之出納，從無停止，即使當日之銀行總收支得以相抵，苟毫無庫存現金，則業務將無從進行，故銀行準備金一方供日常之需用，他方遇存戶鉅額提存時得從容應付，對於銀行安全性之奠定，厥功甚偉。

銀行為應付不時之提存，庫存現金必須經常保持一定之比率，為更趨安全並勿使資金坐耗利息計，更置有現金以外富於流動性之資產，以便隨時可變現應付提存，如存放同業、購置流動而穩固之有價證券、短期承兌匯票貼現等，均得為銀行之準備，其庫存現金與存放同業稱為第一準備，流動性之證券與票據稱為第二準備，因其可隨時在市場上脫售或轉貼現而變現也。

在成本會計上之支付準備金，與一般觀念者迥異，係專指運用圈外之現金準備而言，範圍較狹，其他各項準備多少涉有資金運用之形態，有收益之可期，已非成本會計上所稱之支付

準備金存放同業如係寄庫性質,或因便利票據清算而存放,或國家法令指定應存放於國家銀行之存款準備金並無利息收入者,自非運用資金之性質,亦當列為支付準備金,是以成本會計上之支付準備金,以現金與無息之存放同業為限,其平均額之算出,亦係按照前述方法,以其帳戶每日餘額積數之累計額,以期內之日數除之即得,如例四:

[例四]

支付準備金平均額

現金之平均額 = 總積數 ÷ 181天 =	\$1,200,000
存放同業無息部份之平均額 = 總積數 ÷ 181 =	<u>400,000</u>
	<u>\$1,600,000</u>

支付準備金之平均額既予算出,即以之在存款資金總額及存款以外之外來資金總額中,按其所需準備匡計後予以分攤扣除,即得外來資金之運用淨額,如例五:

[例五]

外來資金運用淨額

存款資金總額	\$21,200,000	(見例三)
除支付準備金	<u>1,200,000</u>	\$20,000,000 (見例四)
存款以外之外來資金總額	\$13,800,000	(見例三)
除支付準備金	<u>400,000</u>	<u>13,400,000</u> (見例四)
外來資金運用淨額		<u>\$33,400,000</u>

自己資金與外來資金之運用淨額既已求得,兩者合計,即係銀行運用資金之總淨額,如例六:

[例六]

運用資金總淨額

自己資金之運用淨額	\$ 6,600,000	(例二)
外來資金之運用淨額	<u>33,400,000</u>	(例五)
運用資金總淨額	<u>\$40,000,000</u>	

第三節 資金總成本之確定

運用資金量經算定後，第二步即為計算成本總額。資金成本之構成要素，大體上即係損益計算書上之損失項目，但實際數額兩者頗有出入，兩者之概念亦迥不相同，兩者計算對象亦有顯著分野。損益計算書上損失項目之對象與成本之對象一部份相同，一部份則各自存在。成本係以達成企業經濟活動本來目的所消費現實之經濟價值，作為成立之基本要件。損益計算書上損失項目則以支出之事實為對象，至是否有經濟上現實之消費價值，是否此項消費為達到企業本來目的，均在所不問。

先言經濟上現實之消費價值，如貨幣支出於本期所得財貨亦消費於本期，已得其現實之消費價值，始為本期之成本。又如貨幣支出於本期，但本期內未得其消費價值，即非成本。例如本期購置之文具用品借開支帳者，但留於下期使用，該項購置費用，不得謂之成本。又上期支出貨幣，本期得其使用價值者，則應加入本期之成本，如本期使用上期已攤盡之器具是。準此以觀成本之計算着眼於現實之消費，損益帳之損失注重於貨幣之支出，但此亦由於銀行採取穩健政策而使然。苟銀行採用精密之“權責發生制”(accrual basis)不用“收付實現制”(cash basis)，則成本與損失將漸趨陷合矣。

非企業本來目的之消費，在損益計算書上可列為損失，在成本計算上因缺乏基本要件，不得視為成本。例如天災地變戰事之損失，政治借款發生呆帳損失，盜案損失，行員舞弊損失，鉅額賑災捐款，在損益計算上當然列為本屆支出之損失，但因非達成企業活動本來目的之消費，不能列為成本。足見成本與損失互有關係，但概念各異，茲列表以明之。

綜上以觀，欲就損益計算書之損失項目推算成本，下列各

表三

成本計算與損益計算之比較

成本計算	{	損益計算之對象但非成本計算之部份(遞延費用及非營業費用)	}	損益計算	
		損益計算之對象			一致部份(基礎成本)
		成本計算之對象			
		成本計算之對象但非損益計算部份(附加成本)			

點應行整理事項,實屬必要:

(一)本期內購入之物品,實際使用屬諸後期者,此項物品金額普通會計中未予整理者,應加扣除。

(二)非達成企業活動本來目的之費用,應予扣除。

(三)捐稅費中所得稅部份應予扣除。

(四)以前各期所購入之物品於本期中使用者,如普通會計中未予整理,應加入成本計算。

(五)折舊費用予以修正。

上列各項請就所得稅與折舊費用二項討論之。

所得稅 我國所得稅法中營利事業、薪給報酬及證券存款三類所得稅與銀行均有相當關係,銀行本身需支出者,係證券所生利息應扣之所得稅與盈餘額應繳之營利事業所得稅,前者係銀行之損失,普通在損益帳設一“證券利息所得稅”子目以處理之,後者乃企業利潤之課稅,並非銀行之費用,如列作銀行之損失,計算成本時,應加剔除,依我國所得稅法施行細則第四十三條之規定:銀行本期繳納之證券利息所得稅,得抵繳營利事業所得稅,抵繳不足,仍須補納,事實上銀行常需以大量證券存作存款準備,證券利息所得稅常可抵繳營利事業所得

稅之一部或全部,但抵繳有餘或銀行總算結虧,此項證券利息所得稅不得向稅收機關索回,故為穩健起見,以計入成本為妥。

折舊費用 銀行之營業用房產、營業用器具等設備財產係企業活動必備要件,然後可獲得間接之利益,然此項設備財產,均有一定之壽命年限,其成本價值因使用關係與歲月之流逝,逐漸遞退而至不能繼續使用,僅留少許殘餘價值,故在企業經營中,折舊費用須逐期分攤,損益計算書始可準確,資產負債表亦可表示其真實性,在會計學上關於折舊之方法有直線法定率遞減法、償債基金法、年金法、總收入比例折舊法、級數法等採用何法全由企業當局之抉擇,我國所得稅法施行細則營利事業資產估價方法內則規定直線法與定率遞減法二種,按房屋器具之質料規定其耐用年限及折舊率,其殘值一律作原價十分之一,普通企業咸感覺耐用年限太長,房屋器具不及耐用年限往往因不堪使用或物質進步而不能適用,則其規定之折舊率當覺其太小,事實上銀行界之折舊率按固定之方法者,為數恐不多,多數因採取穩健政策,應用較大之折舊率;亦有以盈餘多寡為折舊費用之比例;亦有以固定設備儘先於最初數年中攤盡或攤存一元備考,亦有以購置器具之代價列作各項費用,在銀行穩健立場固未可厚非,惟以成本會計立場,上述種種折舊方法不能計出一確實可靠之成本,換言之,耐用年數太長,其弊在低估銀行之資金成本,應用較大之折舊率則於最初數年使成本數字增大,攤盡後各期,又使成本縮小,均屬不宜,故於計算成本時,應將損益計算書內之折舊費,按實際情形一一加以修正,合理之成本,始可算出。

下列“總成本計算表”,即根據上述原則,以供整理修正,而臻正確之成本:(表四)

表四
總成本計算表
年 屆

	損益計算書 損失項目	整 理 項 目		成本要素
		扣除項目	附加成本	
付 出 利 息	\$460,000			\$460,000
證 券 損 益	4,000			4,000
戰 事 損 失	5,000	\$5,000		
壞 帳	500			500
房 屋 折 舊	30,000	7,500		22,500
器 具 折 舊	10,000		\$5,000	15,000
人 事 費	80,000			80,000
文 具 費	15,000	5,000		10,000
車 旅 費	15,000			15,000
郵 電 費	4,000			4,000
捐 稅 費	50,000	5,000		45,000
修 繕 費	10,000		6,000	16,000
查 帳 費	12,000			12,000
交 際 費	13,000			13,000
雜 費	26,500	5,000	5,500	27,000
合 計	\$735,000	\$27,500	\$16,500	\$724,000

我人已知總成本與運用資金淨額，則平均成本之求出，迎刃而解。如例七：

[例七]

平均成本

總成本 = \$724,000 (見表四)

運用資金淨額 = \$40,000,000 (見例六)

本期天數 = 181 天

平均成本 = $\$724,000 \div 40,000,000 \div \frac{181}{30} = 3\%$ 月息三厘

第四節 資金運用基準成本

銀行爲營利事業之一種，每期所得利益，除須足以挹注成本外，尚須獲得相當之純益。至少究應獲得幾何純益，亦有一定界限可尋。通常銀行之純益用以分配於公積、營利所得稅、股息、紅利、特別公積、董監事及職員之酬勞金，^[註]與保留相當之盈餘滾存。銀行爲一公司組織，每期股息紅利，必須維持其適當之水準，而後其信用可趨堅定。我國銀行法規定銀行於每屆分配盈餘時，提出十分之一作爲公積，以達資本總額一倍爲度。是法定公積之提存，亦屬必要。至於特別公積、特別準備、壞帳準備等各種特殊目的準備之提存，以防未來不測之損失，在穩健經營政策上亦屬需要。董監事職員之年終酬勞金，已成銀行界之習慣，過去無論何種環境下，從未停付。累積盈餘通常亦留有相當數額，以備下期純益不甚充裕時扯補。銀行所獲利益應足敷支付或提存上述各項目，庶可言經營目的之完成。

因此銀行獲取利潤已有一定最低之基準存在，資金運用即當以此爲準。平均成本爲損與益之分歧點，資金基準成本則

[註]財政部三十年四月三十日公布之“銀行盈餘分配及提存特別公積金辦法”內規定如下：（該辦法已於卅五年三月部令廢止）

（一）股東紅息 每年支付股東官息及紅利合計應以各股東實繳股款年息二分爲度。

（二）董監酬勞 應以各董事監察人在銀行全年所得報酬三分之一爲度。

（三）職工獎勵 應以各職工四個月薪給之總和爲度。

（四）各銀行所獲盈餘照上列三項分配尚有餘額時，一律提作特別公積金——。

爲純益多與寡之界石碑,銀行授信業務進行時應注意上述之分歧點與界石碑,銀行如以資金運用於資金基準成本以下之利率,即使足敷資金成本,純益亦將不敷分配,自爲不利之經營。此項基準成本猶如一危險之信號,昭示經營當局以合理之基礎,目標之利潤,從事有利之資金運用,在今日我國銀行步履艱難之秋,實更有其重要意義。

運用基準成本之公式如下:

$$\text{運用基準成本} = (\text{最低基準利益} + \text{總成本}) \div \text{運用資金淨額}$$

以上列公式觀之,欲求基準成本,當先求最低基準利益額,假定按例八計算,其基準利益爲三十六萬二千元。

[例八]

基準純益計算表

股息紅利(共計週息八厘)		\$200,000
法定公積		36,200
特別公積		150,000
備抵壞帳		50,000
董監職員預提酬金		38,000
累積盈餘		15,000
營利所得稅(已將證券利息所得稅抵扣)		10,000
總行基準純益額		<u>\$500,000</u>
甲分行預計結盈[註]	\$100,000	
乙分行預計結盈	30,000	
丙支行預計結盈	40,000	
丁支行預計結盈	60,000	
戊辦事處預計結盈	12,000	138,000
全行共計基準純益額		<u>\$362,000</u>

[註]分支行處之盈虧係根據已往成績現在環境及未來趨勢推算而得,當未臻可靠,但在嚴密實施預算統馭之結果,盈虧估計與決算數亦可不相上下。

運用基準成本按例九計算,當爲月息四厘五毫。

[例九]

資金運用基準成本(甲式)

基準利益額	\$362,000	(見例八)
總成本	724,000	(見表二)
運用資金淨額	40,000,000	(見例六)

$$\{ (\$362,000 + \$724,000) \div 40,000,000 \} \div \frac{181}{30} = 4.5\%, \text{月息四厘五毫,}$$

此外尚有一計算資金運用基準成本之問題,即運用資金中已有一部份固定投資,其收益亦確定不移,普通以廠基押款不動產押款及長期證券之投資爲多,茲假定此類定期押款之平均餘額爲一千萬元,其收益僅扯月息三厘,較前計之運用基準利率少一厘五毫,尚有長期呆滯之證券投資二十萬元,僅有少許固定收益,此項不足之數,惟有賴於其餘運用資金更有利之運用,故其餘運用資金之收益率勢必提高不可,茲將資金運用基準成本之公式修正如下:

$$\text{運用基準成本} = \frac{\{ (\text{最低基準利益} + \text{總成本}) - \text{固定收益} \}}{\text{運用資金淨額} - \text{固定資金額}}$$

再舉例以明之。

[例十]

資金運用基準成本(乙式)

基準利益額		\$362,000
總成本		<u>724,000</u>
		\$1,086,000
運用資金淨額	\$40,000,000	
定期押款平均額	\$10,000,000	
定期押款收益		\$181,000
長期投資平均額	200,000	
長期投資收益		1,000
	<u>10,200,000</u>	<u>182,000</u>
	<u>\$29,800,000</u>	<u>904,000</u>

$$(904,000 \div 29,800,000) \div \frac{181}{30} = 5.028\%, \text{月息五厘〇二八}$$

第三章 分部成本

第一節 緒言

銀行之分部成本會計制度者，乃按照銀行之組織，計算各部及各科等組織單位應行負擔費用額之會計手續也。分部成本制度一方面為計算各類業務成本（如放款業務之成本，證券業務之成本），各類資金成本（如活期存款之成本，定期存款之成本），與存款個別帳戶成本之會計過程，一方面則為銀行節減費用之有效手段。蓋銀行欲節減費用，管理上有種種困難，惟分部成本會計制度足以排除之，而促使銀行低成本之蒞臨。

量入為出為經營企業之通則，在銀行經營上，如何節減費用，為一重要之企圖。然事實上節減費用，障礙甚多，初非一蹴可成。物價上漲時期，固毋論矣，即在物價穩定時期，亦有下列各種困難：

甲、銀行之各項費用中，有若干項目，係不能節減者。例如捐稅費、保險費、房地租等固定性質之費用是。又如人事費用之薪津工資，欲圖節減，亦屬困難。緣銀行內部事務之機械化者，僅限局部，欲以工業成本制度中管理人工成本之方法施諸銀行，殆有困難。且在正常經營狀態下，人手往往逐漸增加，而對於各員之薪津負擔，亦必因年資增加或成績進步而逐年加重。

乙、公司企業中費用之浪費習慣，往往因事不關己於不知不覺中導成。銀行被稱為百業之領袖，高樓大廈，富麗堂皇，最易從尚奢華。其支出之浩大，較其他各業為甚。且因積習相沿，泄沓成風，分支行之分散，部份之衆多，欲發見不經濟之支出，頗覺不易。

丙、銀行每月或每會計年度之費用總數之鉅，每堪驚人，但其累積所由成者，則多為數額不大或頗微細之零星支出，浪費之構成，多由一紙傳票，一枚筆尖，片刻之電流等，由多數行員司役逐日習慣性之浪費，由小額費用點滴積累所致，銀行費用統馭之困難，此亦其一因。

丁、費用節減困難最重要原因，為管理費用無嚴密之組織，蓋普通銀行會計對於費用之紀錄，僅按費用之性質而為之分類，各項費用科目約可分為管理費用、營業費用與特別費用三類，管理費用分為薪金、工資、津貼若干子目，營業費用分為房地稅、水電費等若干子目，特別費用亦分為房地產折舊等若干子目，祇須同一性質之費用，不問由何事務而發生，與何部有直接關係，均以同一科目同一子目處理之，每一科目下子目之餘額，為各部同一費用之總累積額，設有不經濟之情形，各歸何部何科，責任難明，責任既難查明，費用之支付難免有徇情浪費情形，雖有庶務科等掌管開支之組織，但每屆決算時，何部撙節，何部浪費，仍難明瞭，功過既難查明，欲期每屆費用總額中無不必要之費用參雜其間者幾希矣。

第二節 分部成本對於銀行經營管理之重要

銀行管理費用之困難情形，既如上節所述，欲期有效之費用統馭，莫採用分部成本制度若，茲先將此項制度對於銀行經營管理上之重要，分述如次：

甲、判明各部各科費用之消長 分部成本會計制度係將各項費用按銀行組織情形，分部並分科所受效益，作合理之分析與配賦，因之費用增減之原因及責任，得自判明，各部各科之實耗費用得分別與該部科之過去各期之實耗費用或預算數

相比較，又可與其他各部各科者對照比較，不難明瞭其得失消長，浪費情形得以剖析，使浪費之部科或個人無從隱藏，設再倡導愛惜公物之風氣^[註]，雖一紙一針，亦必珍惜，則銀行之成本，自可削低。

乙、費用預算上之利用 預算統馭之應用於銀行經營者，以美國為最早，而實施最力，亦為美國、英、日諸國，亦有採行，但未普遍。我國諸大銀行在戰前亦多有施行，大抵分為營業收入預算與營業支出預算兩種。營業支出預算內即包括付出利息及各項費用之預算。緣費用支出，易趨膨脹，故訂立預算，經管理當局核准後，即成為實際支出時一種拘束，使費用之支出，可達預期節減之目標。但預算制度，因分部成本制度之實施，相得而益彰。其間重要關係，約可舉下列兩端：

(一)編製分部預算責任判明 普通銀行會計對於同一性

[註]美國銀行為減低成本節省開支計，曾對行員頒發訓令十四條，事雖瑣屑，具見銀行當局提倡愛惜公物之苦心，足供我國銀行界之參考。茲譯錄於下：(見資耀華：英美銀行制度及其銀行業之現狀 P. 102)

一、關熄無用之燈光。 二、凡事件非急要儘量利用信件，以代替電話。 三、複寫紙及打字帶非用至不能應用之程度，請勿更新。 四、節用鉛筆與鋼筆尖。 五、勿浪費橡皮、橡皮圈、紙條及其他日用品。 六、撙節文具，勿以印刷品當作便條紙。 七、謹慎貼用郵票，如屬可能，數函合封一信。 八、省用草紙、毛巾、茶杯及水。 九、辦事須謹慎，而避免錯誤，否則更正時將加重成本。 十、計算利息或貼現時，力求正確，俾銀行享得全部應得之利息。 十一、具銀行是我，我是銀行之觀念，銀行之所需，視同自己之所需。 十二、我人不願浪費自己之金錢，出於自然；銀行行員應視銀行如自己，節省銀行費用，毫不躊躇。 十三、銀行之浪費損及自己。 十四、銀行撙節，惠及本身。

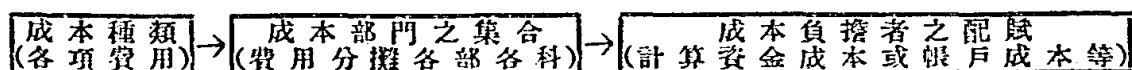
質之費用均歸入一科目或子目,預算之編訂亦然如此,該費用發生於何部何科,在所不問,苟在若干部份已加節省,但在另外若干部份反有浪費,前者後者因可相抵,費用科目或子目仍未超出預算,顯為不合理之情事,分部預算之編製,使各部各科費用之擲節與浪費情形,得以判別,癥結既明,欲期真正削減費用,不難達成。

(二)分部預算趨於合理化 分部成本制度與分部預算制度同為節減費用而設,惟分部預算之編製,必須參考各屆各部成本制度下之各項費用數額後,再予編訂,則其合理性與確切性,可更進一層,蓋分部成本制度施行後,各部耗費情形得以瞭然,自可以各部各科之最低限度費用為基礎,編成合理之預算,以統馭下期之實際費用之支出,俾銀行之經營成本,趨於最經濟之狀態。

丙,銀行成本會計制度上之必經程序 成本會計制度中,資金種類成本與存款帳戶分析,在銀行經營與管理上具有極重要之意義,惟欲算出某類資金或某存戶之成本,先須將各項費用作精密之分配,費用有直接費(direct cost)與間接費(indirect cost)之區別,如須計算定期存款資金之成本,其所支出之利息為直接費;其他各項費用如水電費、文具費等,在會計簿藉中不能分別受惠部份若干,費用額一時不能確定者,則為間接費,間接費係對全體或多數成本對象所發生之通共費用,但亦須如直接費之加以負擔,則其成本方稱正確,間接費之分攤,在成本會計制度中為最重要之手續,其所應用之方法是否適當,對於成本計算有重大之影響,但分攤是人為之手段,僅可求最近似最合理之結果,欲求絕對正確,殆不可能,在分攤間接費之過程中,不若利用銀行實際營業組織上各部各科之名稱,設立為成

本部門，視吸收效益之多寡，將費用分攤於各部各科，各部各科之費用確定後，再按各特定資金與帳戶在所屬部科內受惠程度，將本部之費用再加分攤，則成本得比較正確。

綜上以觀，間接費之分攤，須經下列公式之程序：



所謂成本部門之集合，亦即“分部成本制度”之本身，足見分部成本制度，為特定資金與存款帳戶成本計算之中間過程，成為不可缺之手續，各成本部門在成本會計組織中已為間接費直接化之部門矣。

第三節 我國銀行之分部制度

銀行分部成本制度係以其原有部科為對象，算出其各單位之成本，惟銀行因規模之大小，業務範圍之不同，其分部組織亦各分歧，我國大都市之銀行有分部組織極為複雜，亦有業務簡單組織單純，祇須行員數名，即足資應付者，大抵業務愈繁，分工愈細，分部分科組織亦愈密，反之，業務簡單者，則每部或每科甚至每一行員往往兼理數種性質之事務，但在成本會計制度之處理之原則上，無甚異致。

我國銀行之會計科目已趨統一，會計規程亦有統一之議，可謂我國銀行界近年來一大進步，惟分部組織之名稱則頗不一致，有分部名稱不同，而其性質實際相同者，如處理活期存款之部份，有稱為活期存款部，有稱為活存部，有稱為存款部而將定期存款業務包羅在內，有除活存部外，另設錢莊方式存款之往來部者，亦有分部名稱雷同而性質互異者，如稱為業務部或業務處者，有為執行業務之部門，有為審核業務之部門，此則亦

有待於統一改革者也。

銀行之分部組織約可分為營業部份與管理部份兩類,以之喻工業成本會計制度之情形,則營業部份猶生產部 (Producing department),管理部份猶廠務部(service department),如欲進一步求各宗業務各項資金之成本,須將管理部份之成本分攤於各營業部份,此恰與工業成本會計中將廠務部之費用分攤於各生產部之情形,正復相同,詳細手續,容後詳述之,茲將我國普通商業銀行之分部制度,舉例如下,以為後文分攤費用時立為成本部門之張本:

營業部份	倉庫部
存款部	棧務科
甲種活期存款科 ^[註]	帳務科
乙種活期存款科	出納部
同業存款科	收納科
定期存款科	支付科
放款部	匯劃科(票據交換事務)
放款科	證券部
貼現科	交易科
存放同業科	代客買賣科
匯兌部	保管部
匯款科	露封保管科
押匯科	保管箱科
外埠同業科	
聯行往來科	管理部份

[註]按錢幣司編訂暫行銀行統一會計制度規定,憑送款簿及支票收付之活期存款,稱為“甲種活期存款”;憑摺收付者稱為“乙種活期存款”

秘書處

會計處

帳務科

核對科

總務處

庶務科

電信科

用品科

調查處

統計科

信用調查科

金融調查科

編纂科

人事處

進退調遣科

訓練科

福利科

職務分析科

業務管理處

考核科

業務研究科

預算統馭科

成本會計科

(此為理想中之分科,目前我國銀行均無此分科,在先進諸國之銀行,有將此二科立為獨立部份者,足見其重視之情形。)

檢查處

外勤檢查員

此外尚有另撥資本會計獨立之儲蓄部與信託部,商業銀行之保管部往往劃歸信託部,作為其業務之一

第四節 分部直接費與分部間接費

分部成本會計制度之程序中,須將經營上一切費用(相當於各項費用科目項下之數額)記入各部之帳,但分部直接費(departmental direct expense)與分部間接費(departmental indirect expense)必須加以區別,分部直接費係發生於特定之一部份內而可由該部直接加以分攤之費用,分部間接費則係各部全體或多數部份所發生之通共費用,各部對於間接費之負擔額決定於分攤之標準,如各部未負擔其所應負擔之費用,或負擔其

所不應負擔之費用，直接影響分部成本之不正確，間接影響各項業務成本資金成本存款帳戶成本，均須加以糾正，故如何使間接費分攤公允正確，為分部成本會計制度手續中一重要之課題。

關於分部間接費之分攤方法，約有下列三種：

甲、平均分攤法 平均分攤法係將全部間接費被除於部份數，所得之商，即為各部應攤之間接費數額，應用此項分攤方法者，認為各項直接費已分別由各關係部負擔後，其餘間接費用與各部均有若干效益，雖各項間接費對於各部所提供之效益未必相同，但此盈彼絀，統扯後大致相彷彿，為手續簡單計，則採用平均分攤法為是。設各部規模大小不一，或各部所耗間接費之程度多寡懸殊，則平均分攤法不能使各部負擔公平。事實上我國銀行有偏重活期存款業務，有偏重往來透支業務，有偏重匯兌業務，各有其業務之重心，所設各部之規模，自亦大小不等，各部所耗間接費用亦難平衡，則平均分攤法之不適用於我國者明甚。

乙、定率分攤法 此法將全部間接費用按各部所訂定之比例或百分率分攤之，各部因得以接受惠程度之深淺，比例分攤其間接費，自較平均分攤法為善。此項定率或按各部薪給總額之比例，或按人數之比例，或以直接費多寡為比例，或另訂其他特定之比例而分攤。例如本期間接費用為十五萬元，設按各部薪給總額分攤，全行薪給共計五萬，存款部之薪給為一萬元，則該部應負擔之間接費為 $\$150,000 \times \frac{10,000}{50,000} = \$30,000$ 。餘類推。此法缺點在各項間接費用未必各部均受其益，受其益者，其受益程度未必恰如定率之比例。有時某部對於某項間接費耗用特多，但其人數或薪給反較他部為少，故尚非最妥善之方法。

丙、各別分攤法 此法乃按各類間接費用，就其最適當最公允之分配尺度，各別分配。甲乙兩法之弊病，均可免除。所得結果自為最合理最可靠之成本數額。分攤計算之方法雖較麻煩，但第一次計算分部成本時將各項間接費之分攤方法加以決定後，以後各期不難稍加調整，依樣演算，並無困難。故先進諸國多以此法為分攤部份間接成本之方法。

第五節 費用分攤之標準

欲期分部間接費之正確分配，必先應用各項適當之分攤方法。何種分攤尺度適用何項費用，茲分述之：

1. 薪金、津貼、公費、董監事費

(一)高級職員薪津 銀行高級職員之名稱與所負之職責，常因銀行組織不同而各異。故其薪津，在分部成本之費用分攤時，難以訂立一定之標準。我國銀行組織內，對於營業管理各部亦設置經理、副理或襄理名稱之主管人員。是項高級人員實際上僅負責一部之事務，其俸給應歸所屬部份直接負擔，自無疑問。如一經理而兼理二部或二部以上者，其俸給可由其所署各部平均負擔。如其所費於各部之時間久暫不一者，可酌定一比率分攤之。總經理、副總經理、視察員、顧問等最高幹部，其職責為經營與管理全行重要事務，範圍廣泛，對於各部所費時間難以確定。以通常情形而論，總副經理所費大部份時間耗於決定如何吸收資金與如何運用資金，即對外酬應聯絡同業及工商界，亦多以此二項目標為依歸。一部份時間則耗於內部管理。故日本銀行成本會計學家相賀實主張先將此類高級職員俸給之百分之八十按運用資金淨額及實際運用額之比例分配與有關各部，其餘部份俸給再由各部平均分攤。惟銀行實施時尚須

將實際情形加以考慮，視察員之職務多側重於視察分支行與營業各部，其俸給宜分攤於分支行及營業各部，銀行之設辦事董事或常務董事或常駐監察人按月致送辦公費或夫馬費者，通常在管理費用科目內以董監事費子目處理，此項費用之分攤辦法與其他高級職員薪津相同，在美國銀行制度中，董事常兼理各項分部之執行或監督職務，則其所支之董事費大部份應歸其所執行或監督之部份負擔，小部份則歸各部平均負擔，似較合理，在分攤費用之實務上，為手續便利計，所有高級職員費，除已直接歸各部分攤者外，其餘均先轉入“高級職員費”之過渡成本部門，俟後一併分攤。

(二)行員薪津 中下級行員之薪津即按所屬部份直接分配，行員衆多之銀行，由人事主管部份於發薪日根據最近人事支配情形繕製直接分配薪津表，以供成本會計科之應用。

尚有一點必須注意者，一部內分設數個成本部門，如存款部之分設活存科、定存科等是，所有該部之主管員會計主任僮役等之勞務及於部內各科，其薪津及其他各項待遇成本，自應加以分配後歸各科負擔，惟此項費用，逐筆分配，手續殊嫌煩瑣，故在分攤時先設一“分部共同費”之過渡成本部門，將本部內各科共同費用，在此欄內加以綜合，最後再一併分攤於各科，俾資簡捷，其分配標準，通常按各科傳票張數之多寡或按資金額之多寡為比例；或視費用發生之原因而抉擇其分配標準，如大部份為固定費用，與傳票張數或資金多寡無關者，則平均分攤亦屬合理。

(三)接線員薪津 電話接線員之薪津與電話費之分攤步驟相同，應先列入過渡成本部門“電話費”帳戶，俟期末彙總後，再按各部各科之通話次數比例為分攤標準，但電話通話次數，

頻繁異常，欲加計算分析，事實上殆有困難，可於一特定時期內，由各部自行紀錄其通話次數，然後決定其電話費負擔率，以後即準比率而分攤，除非有變更分攤率之必要，自可不必重加調查其通話次數而調整其分配率。

2. 工資

(一)警員工資 警員包探之餉銀津貼，同業合組警團攤派經費，警鈴槍彈臨時戒備費用，警士制服皮鞋及保衛團等警務費用，在成本會計立場上可視為房地產之附加費，故與“房地產費”綜合後一併分攤，房地產費亦為過渡成本部門，其分攤方法見後。

(二)使僮工資司役工資 使僮(office boy)之職務通常供行員之遣使，傳遞單據，搬移帳冊，裝釘傳票等事務，使僮之伶俐者亦有幫同行員料理雜務，規模宏大之銀行，每部置使僮一人或二人，則使僮之工資可歸該部直接負擔，但亦有全行設置使僮一二人，供各部之遣使，則此項工資不能直接分配，通常置於“司役費”之過渡成本部門，與其他之司役費用綜合後，視實際情形，定一分攤比例，或先行併入另一過渡成本部門“人員基準分攤費”，然後一併按各部人員多寡比例分攤。

司役工資分攤辦法與使僮工資相同。

(三)老司務工資 銀行老司務(亦稱庫丁)隸屬出納部，專司向同業收票，掉轉帳證明書，保付支票，解送或領取現鈔等事務，其工資津貼可歸出納部負擔。

(四)汽車司機工資 凡供高級職員專用汽車之司機工資，當併入“高級職員費”之過渡成本部門，與其他高級職員費綜合後一併分攤，其餘汽車司機工資則按各部對汽車使用程度，加以比例分配，汽車上有路碼器之設置，由庶務科加以紀錄管

理，作為分攤之根據。除汽車之司機工津外，其他汽車費用有汽車照會費、汽油費、汽車折舊、修理費、零件費，其分配手續與汽車司機工資相同，為手續簡單計，另立一過渡成本部門“汽車費”，俟各項汽車費用綜合後，一併分配。

(五)電梯司機工資 銀行內部之設置電梯者，其司機工資等與其他電梯費用設立一“電梯費”之過渡成本部門，按一月間各部人員使用之次數比例分配，但實際上計算各部人員使用次數，恐不可能，似可併入“人員基準分攤費”之成本部門綜合分配。

(六)信差工資 本埠遞送信件單據為求迅捷計，均雇有信差擔任遞送，其工資津貼、制服、帆布包、腳踏車、折舊、修理等費用，均可按郵電科送件紀錄，計算每月委送件數之多寡，比例分攤於各部，為手續簡易計，另立一“信差費用”之過渡成本部門，綜合處理，第一個月算出各部送件比例後，以後各月可準此分攤，每半年重行調整一次。

3. 膳宿費

膳宿費之折現付給者，其處理辦法與薪金工資同，我國銀行界多免費供給行員午膳或午晚膳，或雖由行員支付膳費，但銀行暗貼燃料、水費、菜費、油費等甚鉅，此項費用可按各部人數多寡，比例分攤，最為合理，為便利計，可先列入“人員基準分攤費”之過渡成本部門，與其他亦應按人頭分攤之費用，一併綜合分攤。

我國銀行界有自建或租賃宿舍或住宅，供行員及其眷屬之寄宿，有時行員因放棄權利或不敷分配，並未享受低廉或免費之房屋，另給若干居住津貼或宿費，以資貼補，此項自建宿舍住宅之折舊費、修繕費、日用開支、房租、或支出之宿費津貼等，每

人沾益每不相等，故此類費用似未可與膳費之按各部人員之多寡而加分攤，最好按行方對各人實際所耗之居住貼費，向其所服務之部份加以分攤，最為精密。在銀行備有大規模而統一之宿舍住宅者，攤算原非困難，惟在銀行之行員衆多，宿舍住宅分散者，每人沾益軒輊不一，每月加以攤算，不勝其繁，則不如將銀行所貼居住費用總數，按受惠人數，加以平均分攤，再轉攤與行員所在之部份。

4. 酬勞金、贍養金、撫卹金、退職金等

酬勞金俗稱行員花紅或稱生活補助費，每年年終分發與行員及司役，普通此項酬金由盈餘中撥提，事前經董事會之通過，事後經股東會之追認，如酬勞金全數由盈餘中撥支，則費用帳內無此款項，無從列為成本，但在我國銀行界之習慣上，常有在決算前提存行員酬勞金之舉，或在薪津或眷屬生活費子目內支出，提付後劃歸總行，俟決算後分派，此項酬勞金可與薪金同一辦法處理，直接攤入各部作為分部成本，以後各部各人實得若干，可置之不問。

贍養金係行員告老後所支領之款項，撫卹金係行員身故後撥付遺族之款項，我國銀行往往有福利會之組織，逐年就盈餘項下或其他款項下撥提基金，投資生利，以供隨時發付，故行員之贍養金、撫卹金不在銀行費用帳顯示，無從列為成本，但亦有在費用帳雜費或津貼項下提付者，或事實有需要時，按實付帳者，因每一行員告老時或故世時往往經歷多數部份，如歸最後所服務部份負擔其贍養金或撫卹金似不合理，故以按各部人員之多寡，分攤各部，似尚近情。

此外尚有銀行因緊縮人事費用，裁減冗員，而發給退職金，以便被裁行員在覓得他職以前，生活可告無虞，通常發給三個

月或六個月薪津不等，又國家發生戰爭，徵抽合格之行員或司役入伍服務，為安定其家屬生活計，照常按月發給薪津，此類費用如直接歸該員所屬部份負擔，則該部之成本將覺過高，且裁汰冗員係以全行人員為對象，員役入伍係以員役之年歲為對象，各部中被裁或被徵行員之人數未必平衡，為使各部之成本穩實計，亦以按各部人數比例分攤為宜。

5. 教育費

教育費之性質約分為二種：一為澤及全體行員者，如出版行員讀物之費用，設立圖書館之費用，舉行學術演講會之費用等，則應按人員多寡，分攤各部；至特定人員之訓練教育費，如開設訓練班等，訓練初級或中級人員，如被訓人員係全日訓練不擔任任何職務者，該項訓練教育費可歸人事處負擔，如兼在某部擔任職務者，則歸該部負擔。

6. 查帳費

查帳費為查帳員之旅費膳費等外勤費用，統歸檢查處直接負擔。

7. 房地租、修繕費、房產折舊

凡房地租、修繕費、房產、折舊、地稅、房捐及管理房地產人員之俸給等房地產費用，須根據同一尺度，配賦與各部，為分攤便利計，另設一“房地產費”之過渡成本部門，俾可綜合分攤。

房地產費之分攤標準有二：一以各分部之人員多寡為準；一以各分部所佔場所之廣狹為準，以分部人數多寡為基礎之分攤方法，手續較為簡單，但缺陷頗多，約有下列諸端：

(一)房屋及土地上費用之多寡，通常與面積之廣狹成為正比例，與人員多寡之關係較淺。

(二)各部佔有場所之位置有優劣之別，如以人員多寡分攤，

未免抹殺此種事實。

(三)營業部份櫃外之走道與營業部有密切之關係,所攤費用應歸其負擔,如非營業部份同樣予以負擔,似覺過當。

(四)會客室應視各部使用程度加以分攤,如亦按各部人員多寡而分攤,則非切當之會計矣。

銀行如採用以場所廣仄為分攤標準,則上列第一缺陷自可排除,至(二)(三)(四)各點,亦可以可能而適當之方法,使分攤之結果,相對合理,茲舉其要點如次:

(一)各辦公室、櫃外走道、會客室、內部走廊等面積加以測量,或根據建築圖樣所註之面積,分別錄出。

(二)各辦公室場所之優劣加以考慮後,規定一差異之比例。

(三)內部走廊食堂圖書室等按使用程度加以分配,其使用程度與各部人數多寡有直接關係,即按各部人員比例分配之。

(四)營業櫃外走道應攤得之費用,再按各營業部之面積比例重行攤訖。

(五)會客室按各部使用程度比例分攤。

上列步驟容或感覺麻煩,且場所地點之優劣,全憑常識判斷,欲期絕對正確,殆不可能,好在一次將各項標準定奪後,按率分攤,亦尚不難,為一勞永逸而期精確之成本計,自以採用最合理標準為妥。

銀行之宿舍住宅之房地產費用,包括房產折舊、房地租、水電費、保險費、司役工資等,應按受惠行員人數平均分攤後,轉攤入行員服務之部份,餘詳前“宿費”節。

營業用以外之不動產,如銀行自建大廈公寓之出租者,應作投資形態處理,此項不動產所產生之費用,按吸收資金各部之資金數量之多寡而分攤。

8. 水電燈炭費

水電燈炭費之分部負擔標準，以各部所佔場所之容積大小比例分配，最為合理。蓋以通常情形而言，容積愈大，消耗水電量亦愈多。體積之大小，測量時自有相當麻煩，但為一勞永逸而達準確之分攤目標計，自以採用為善。如銀行建築圖樣經建築師標明尺度並其高度者，則無需實地丈量矣。銀行之櫃外走道內部走廊會客室等所佔容積，可按使用程度分配於各部，但為手續簡捷計，亦可將此類公用地點之容積略而不計，將全部水電費分攤於各成本部門，但圖書室食堂應攤之水電費，則可按人員多寡分配各部，實務上則與“人員基準分攤費”綜合辦理矣。

9. 保險費

銀行房屋之保險費，係房地產之附帶費用，應與房地產費綜合分攤。器具之保險費，應按器具紀錄內各部所用器具價值比例分攤各部，與“器具折舊費”同樣措置。宿舍與行員衣履之保險費可與宿費一併處理。

10. 文具費印刷費

文具費須按各部實際領用之數值直接分攤各部，計算各部領用文具價值，須先設置文具領用制度。行員領用文具須填列請領文具單，經部主任核准後，向總務處用品科領取。用品科憑單登錄文具領用紀錄，該紀錄按部科分戶，每月彙算一次，即得各部領用文具之總值，作為分攤各部文具費之根據。平日購買文具，須先借預付費用帳，俟月底結出各部之領用值後，再借營業費用文具費帳貸預付費用帳。

印刷費分攤辦法與文具費同，於月底經用品科分析後歸各部負擔。

11. 廣告費、交際費

銀行廣告費支出目的多在擴展業務，其效益多惠及吸收資金及運用資金之各部，故廣告費宜按可供運用資金額與實際運用額兩項總數中所佔比例而分配之，惟各部單獨事務之廣告啓事，自應歸該部單獨負擔。

交際費可視支出目的，而為適當之配賦，高級職員支出之交際費則併入“高級職員費”綜合分攤，其餘同業公會之會費，聯絡同業工商業之交際費可與廣告費為同一方法之分攤。

12. 捐稅費

銀行業所課賦之捐稅費，名目甚多，其主要者，有(a)所得稅，(一)第一類營利事業所得稅，(二)第二類薪給酬報所得稅，(三)第三類證券存款所得稅；(b)地捐；(c)房舖捐；(d)警察捐保甲捐；(e)印花稅；(f)登記費；(g)車輛照會；(h)雜項捐稅，銀行之捐稅費既如此複雜，欲為統一之分部分攤，自不合理，期正確計，惟有研究其發生原因，而後作正確之分攤。

(a)第一類所得稅 我國第一類營利事業所得稅，係按企業每年純所得即全體純益之多寡而課稅，如無盈餘即毋須繳納，支付時在盈餘項下撥出而非在費用帳內支付，故此項稅款之支出僅係銀行純益之減少，而非成本之增加，故在分部成本制度，此項稅款毋須分攤於各部，惟在嚴格之企業經營立場上言，企業經營結果所獲利潤，並非帳面上結盈之數，而係結盈數減除應繳營利所得稅後之實際淨盈數，且營利所得稅與其他捐稅同為銀行之費用，實質上初無不同，所區別者僅課徵事實之發生，一在決算以前，一在決算以後耳，故企業經營，亦以實際淨盈數為目標，因此營利所得稅即列作銀行成本，並分攤於各部，亦無不可，營利所得稅之課徵，係按純益多寡之標準，故分攤

時亦以各部純益額為標準，各部純益數額可取材於上期之業務分類成本中之數字。

在戰時狀態下，除營利所得稅外，尚有加徵過份利得稅之情事，此類戰時直接稅多按盈餘額課徵，其分攤辦法與營利所得稅者同。

(b)第二類所得稅 銀行對於行員有代扣繳第二類薪給報酬所得稅之義務，納稅者為行員而非銀行，銀行成本內無此項目。

(c)第三類所得稅 第三類證券存款所得稅之徵收方法係泉源課稅法，由支付證券存款利息之機關代為扣繳，銀行對本身存款所代扣之所得稅，係由存戶繳付，自非銀行之成本。至於銀行存放於本外埠同業之存款利息，按財政部之解釋，毋需納稅，存放國外同業存款之利息，應否繳納所得稅或其他賦稅，皆視該國法令而定。但按以往我國銀行存放國外同業之款，多不計利息，自談不到繳納所得稅矣。故銀行本身繳納存款利息所得稅，事實極少。惟證券利息所得稅每年繳付之數甚多，緣銀行因投資或繳納存款準備或繳納領用幣券之證券準備等關係，常置有鉅額之各種有價證券，每期所收息金均被扣所得稅。此類所得稅之分攤辦法，最好按各部所吸收之資金量為標準，分攤於吸收資金之各部。蓋銀行資金之來源，不論係自己資金或外來資金，均一併混合加以運用，何種資金運用於何種途徑，難以區別，不如列作資金之成本，歸收受資金諸部份負擔。

學者亦有以證券利息所得稅係證券利益之減除項目，則否認為銀行之成本矣。

(d)地捐、房舖捐、警察捐、保甲捐 上列因房地產而發生之捐稅均可作房屋費用論，列入“房地產費”之過渡成本部份，一

併分攤。

(e) 印花稅 凡銀行內各種帳冊憑證、單據、存摺、合同等均須依照印花稅法貼用印花稅票，銀行每日發出之各類憑證甚多，印花費用，亦頗可觀，分攤時可視各部領用額之多寡而直接分配。

(f) 登記費 登記費者為財產權之變更喪失或職務資格在官廳登記時所課稅金也，其內容備見複雜，分配時欲準一以繩，殆有困難，欲求其分攤合理，惟有追溯其發生原因或登記利益分別性質加以分部配賦。

不動產所有權保存之登記費，可併入“房地產費”合併分攤。如因押款關係，聲請為抵押權質權設定之登記時，其登記費，回復登記費及其他聯帶費用，例向押款人徵收，如歸銀行負擔者，則歸承做押款之部份負擔。

銀行之設立登記時所繳付主管官署之執照費、印花稅費，或增加資本繳付之執照費、印花稅費可歸辦理股務之總務處負擔，如設有股務處者歸股務處負擔。

銀行設立之分支行辦事處，依法規定，須呈主管官署登記，並繳納執照費及印花稅費，此項費用可歸所設立之分支行辦事處直接負擔。儲蓄信託各部之設立登記費，亦歸各該部直接負擔。其他設立增資以外之登記事項，如銀行營業地址變更之登記費，可視作“房地產費”處理，更易董監事之登記費則視作“高級職員費”處理。其他登記事項等之登記費，則視發生原因作適當之分攤。

(g) 其他捐稅 汽車照會與汽車費同樣辦理，信差腳踏車照會與“信差費用”一併處理，其他捐稅視用途而定其分攤辦法。

13. 郵費電報電話費

郵電費中電話部份費用,併入“電話費”之成本部門,按各部通話次數攤算(參照接線員薪津節),其餘之電報費、郵費等按電信科之郵電紀錄各部實耗電郵數值直接分攤。

14. 旅費車費

旅費、車費可按其發生原因直接分攤,例如運送現金之旅費歸出納部負擔,催收或接洽押放款之旅費歸放款部負擔,信用調查之旅費歸調查處負擔,檢查帳目之旅費(銀行以查帳費子目處理)歸檢查處負擔,我國銀行有行員服務滿若干年者有支付返籍旅費之待遇,此項費用可歸支付旅費人員所屬部份直接負擔,惟行員服務年資之累積,往往經歷若干部份,此項旅費歸現在服務部份負擔,尚非公允,故亦可列“人員基準分攤費”一併辦理。

人員調動之旅費,有歸調入部份或分支行處直接負擔,惟事實上人員調動除因需要人手關係外,尚有其他人事上種種原因,如訓練、調劑、防止弊竇等,故此類旅費可列作人事管理費用,由人事處負擔。

此外尚有高級職員因視察各地之旅費,可列入“高級職員費”一併分攤。

15. 律費

訴訟費用可按發生事件之部份直接分攤,常年法律顧問之公費可與廣告費同樣方法分攤,又律費子目有改為“法律及會計費”者,則會計師公費可歸檢查處負擔,蓋其性質與檢查費相同者也。

16. 調查費

包括徵信所會費,調查材料費用,統歸調查處負擔。

17. 書報費

圖書室購置之書報費,由一般行員閱覽者,併入“人員基準分攤費”綜合分配,其他各部專用之參考書報,直接歸各部負擔。

18. 雜費

其內容大都為清潔衛生費用,醫藥費用,添置小件用具等,如筆數頻繁,平日逐筆分攤,手續煩瑣者,可於月底視其中大部份雜費之內容而定適當分攤方法,無一定分攤之標準。

19. 器具折舊,攤銷開辦費

器具折舊普通每期轉帳一次,可查照器具紀錄內各部使用器具價值之比例分攤於各部。開辦費係銀行創立之先,支出之各項必要費用,列為開辦費,以後各期予以分攤,作為費用。在會計學上言,開辦費既為創立事業之必要支出,在事業存在時期,自可永久存在,無分期攤提之必要。但實務上偏向穩健主義,而加以攤銷。在分部成本制度手續中,可與前述之設立登記費同一處理,歸總務處負擔。

第六節 費用分攤之實務

成本制度之要務為把握過去事實而加分析,俾可洞燭內部潛在之不經濟情形,加以糾正,而臻合理化科學化之經營。在經營管理上,成本制度所提供之資料,必須迅速,其提供日期與發生費用日期,愈近愈佳,庶不經濟情形糾正迅速,不致因循坐誤而失去挽回時機。

銀行成本係各種複雜之費用所構成,分攤方法亦有多端。如於每屆期末始着手計算成本,自難迅速求得結果,故必須於平時預為佈置,茲請將分部分攤具體手續縷述之。

甲.設置分部成本分戶帳 分部成本分戶帳係以各部為

對象以紀錄各分部及其下所設各科應負擔費用之帳簿。凡可直接歸各部各科分擔之費用，可隨時記入該帳戶內。事實上常有歸何部負擔固已明瞭，但歸何科負擔一時難以確定，可記入“各科共同費”之過渡成本欄，俟期末加總後斟酌該部各科情形，訂一標準一併分攤於各科（此項手續於計算業務成本時為之），俾手續趨於簡易。

成本分戶帳除紀錄負擔費用之各成本部門外，尚有各過渡性質之成本部門，亦須紀錄於該分戶帳。凡各過渡成本部門內期末總額，須再按其各別之分攤標準分攤於各部各科，故各部各科為真正之分部成本之部門，茲將分部成本分戶帳之戶名例舉如次：

表五

分部成本分戶帳								
戶名.....		費用子目.....						
年	月	摘要	各科共同費	科	科	科	科	合計

表六

分部成本分戶帳戶名(即分攤對象)

分攤對象	存款部	存款部共同費	甲種活存款科	乙種活存款科	同業存款科
	放款部	放款部共同費	放款科	貼現科	存放同業科
	匯兌部	匯兌部共同費	匯款科	押匯科	外埠同業科
	倉庫部	倉庫部共同費	倉庫科		
	出納部	出納部共同費	收納科	支付科	匯劃科
	證券部				
	保管部				
	會計處				

過渡成本部門	秘書處				
	總務處	總務處共同費	庶務科	電信科	用品科
	調查處				
	人事處				
	業務管理處				
	檢查處				
	純益基準分攤費				
	可供運用資金基準分攤費				
	運用資金及運用額基準分攤費				
	人員基準分攤費				
	水電費				
	房地產費				
	汽車費				
	電話費				
	高級職員費				
司役費					
信差費					

成本分戶帳內之“費用子目”，記載管理費用、營業費用及特殊費用三科目下之各子目，換言之，該分戶帳須按各部所發生之費用逐項設立帳戶，此為防止遺漏分攤費用之必要手續，蓋事實上銀行每日支出費用頻繁，苟無精密之紀錄，如發生錯誤遺漏將難於查出，按照上述成本分戶帳之記載方法，同一費用之各戶餘額合計應與普通會計簿籍中各費用帳各子目之餘額相等，銀行每日支出之費用，由成本會計科逐日分析後記入成本分戶帳，由普通會計中費用帳統馭之。

再者損益計算範圍有時與成本計算範圍並非一致（參照第二章第三節），損益計算作為損失，有時在成本計算時須加剔除，成本計算時之成本，有時亦非損益計算之損失，須製表加以調整，但此項分歧情形並非必然發生，須視事實而定也。

乙、過渡成本部門之綜合 在分部成本制度中，設置過渡成本部門之必要，與其費用之如何綜合，已於前文詳述，俟屆規定成本分析之期，除成本分戶帳內直接分攤之費用外，其餘過

渡成本部門均已集有成數,應即按適當之分攤標準分攤於各部,茲為便於說明起見,假定成本分戶帳內各過渡成本帳戶之數額,例舉如下:

[例十一]

過渡成本帳戶費用分攤額

1. 純益基準分攤費——第一類所得稅,利得稅,營業稅	\$26,000
2. 可供運用資金基準分攤費——第三類所得稅,投資房地產費用	50,000
3. 可供運用資金與實際運用額基準分攤費——廣告費,交際費,律費	10,000
4. 人員基準分攤費——電梯司機工津,贍養費,撫卹金,退職金,行員返籍旅費,教育費,圖書館食堂之水電費,書報費	24,000
5. 水電燈炭費	4,000
6. 房地產費——房產折舊,房地產租,管繕費,房屋保險費,房地產捐,房地產管理人員薪津,警員工津,警察捐,保甲捐,不動產登記費	30,000
7. 汽車費——汽車司機工津,汽車照會費,汽車折舊,汽車修理費	4,000
8. 電話費——電話租費,通話費,接線員薪津	5,000
9. 高級職員費——高級職員薪津公費,專用汽車費,旅費,交際費	12,000
10. 司役費——司役工津,使僮工津	4,000
11. 信差費——信差工資,信差制服費,布袋費,腳踏車費用	1,000
	<u>\$170,000</u>

丙、分攤基準之決定 過渡成本部門之綜合費用對於各部分攤原則,前文已加討論,茲再逐項舉例加以演算:

(1) 純益基準分攤費 純益基準分攤費係按盈利各部獲得純益比例而分配,假定上期業務分類成本會計所得之各科

盈虧如下:

[例十二]

<u>上期分部盈虧</u>	
活存透支科	★\$ 70,000
放款科	★ 180,000
貼現科	★ 10,000
證券科	★ 160,000
匯款科(損失)	20,000
押匯科	★ 16,000
	純益\$416,000
	★分攤基準\$436,000

根據上列分部純益數字,各部應分攤二萬六千元純益基準分攤費(見例十一)之算式如例十三:

[例十三]

$$\begin{aligned} \$ 26,000 \times \frac{70,000}{436,000} &= \$ 4,180 \text{ (活存科分攤數)} \\ 26,000 \times \frac{180,000}{436,000} &= 10,732 \text{ (放款科分攤數)} \\ 26,000 \times \frac{10,000}{436,000} &= 596 \text{ (貼現科分攤數)} \\ 26,000 \times \frac{160,000}{436,000} &= 9,540 \text{ (證券科分攤數)} \\ 26,000 \times \frac{16,000}{436,000} &= 952 \text{ (押匯科分攤數)} \end{aligned}$$

(2)可供運用資金基準分攤費 此項基準分攤費按吸收
[例十四]

可供運用資金基準費之分攤
運用資金基準費總額 \$50,000(見例十一)

種類	可供運用資金額	分攤計算	費用分攤額	應攤部份
甲種活期存款	\$ 10,000,000	\$ 50,000 × $\frac{100}{330}$	\$ 15,152	甲種活存科
乙種活期存款	1,000,000	50,000 × $\frac{10}{330}$	1,515	乙種活存科
定期存款	6,600,000	50,000 × $\frac{66}{330}$	10,000	定期存款科
本埠同業存款	2,400,000	50,000 × $\frac{24}{330}$	3,636	同業存放科
外埠同業存款	1,000,000	50,000 × $\frac{10}{300}$	1,515	外埠同業科
聯行往來	12,000,000	50,000 × $\frac{120}{330}$	18,182	聯行往來科
	\$ 33,000,000		\$ 50,000	

資金各部所有資金量為比例而分攤,資金量以一期中各種資金之平均餘額為根據,茲舉例十四以明之。

(3)可供運用資金與實際運用額基準分攤費 此項分攤費之分攤手續與上節相同,惟須加入運用資金部份之實際運用額一併作分攤基準,實際運用額,相當於押放款透支投資等項之平均餘額見例十五:

[例十五]

可供運用資金與實際運用額基準費之分攤

成本分戶帳本帳戶餘額為\$10,000,加高級職員費\$14,884,
共計\$24,884(詳後文(9)項)

種類	餘額	分攤計算	費用分攤額	應攤部份
甲種活期存款	\$ 10,000,000	\$ 24,884 × $\frac{100}{730}$	\$ 3,409	甲種活存科
乙種活期存款	1,000,000	24,884 × $\frac{10}{730}$	341	乙種活存科
定期存款	6,600,000	24,884 × $\frac{66}{730}$	2,250	定期存款科
本埠同業存款	2,400,000	24,884 × $\frac{24}{730}$	818	同業存款科
外埠同業存款	1,000,000	24,884 × $\frac{10}{730}$	341	外埠同業科
聯行往來	12,000,000	24,884 × $\frac{120}{730}$	4,091	聯行往來科
活存透支	5,000,000	24,884 × $\frac{50}{730}$	1,704	甲種活存科
押放款	16,000,000	24,884 × $\frac{160}{730}$	5,454	放款科
貼現放款	5,000,000	24,884 × $\frac{50}{730}$	1,704	貼現科
有價證券	10,000,000	24,884 × $\frac{100}{730}$	3,409	證券科
押匯	1,600,000	24,884 × $\frac{16}{730}$	545	押匯科
存放本埠同業	2,400,000	24,884 × $\frac{24}{730}$	818	存放同業科
	\$ 73,000,000		\$ 24,884	

(4)人員基準分攤費 本類費用之分攤方法,先算出全體人員數額,然後求每員應負擔額,再以各成本部門之人數乘之,即得各部應攤數額,如例十六:

[例十六]

人員基準費之分攤

分攤總額 ÷ 員數 = 每人負擔額

$$\$24,000 \div 120 = \$200$$

部	科	人員	分攤數	部	科	人員	分攤數	部	科	人員	分攤數
<u>存款部</u>				部主任		1	200	<u>證券部</u>		5	1,000
部主任		1	\$ 200	匯款科		4	800	會計處		8	1,600
甲種活存科		12	2,400	押匯科		3	600	業務管理處		6	1,200
乙種活存科		4	800	外埠同業科		1	200	人事處		4	800
同業存款科		2	400	聯行往來科		2	400	檢查處		5	1,000
定期存款科		6	1,200	<u>出納部</u>				調查處		5	1,000
<u>放款部</u>				部主任		1	200	<u>總務處</u>			
部主任		1	200	收納科		7	1,400	部主任		1	200
放款科		4	800	支付科		3	600	庶務科		4	800
貼現科		2	400	匯劃科		6	1,200	收發科		2	400
存放同業科		2	400	保管部		4	800	用品科		2	400
<u>匯兌部</u>				倉庫部		8	1,600	秘書處		4	800
										120	\$24,000

(5) 水電燈炭費 水電燈炭費係按各部容積為比例而分攤，為更期正確計，凡會客室、會議廳、電話接線室、櫃外走道、內部走廊、食堂等所耗之水電燈炭費，亦可另採適當方法分攤。容積係根據各部面積乘以高度即得各部之立方積。假定各分部之立方積總數為九千零四百立方呎，水電費支出為四千元，每一百立方呎應攤四千四百二十五元。按各部所佔場所之立方積乘此單位費用，即得各部應攤額。如例十七(公用場所之應攤部份，為簡便計，此處不加區別)：

[例十七]

水電費之分攤
分攤費總額 \$ 4,000

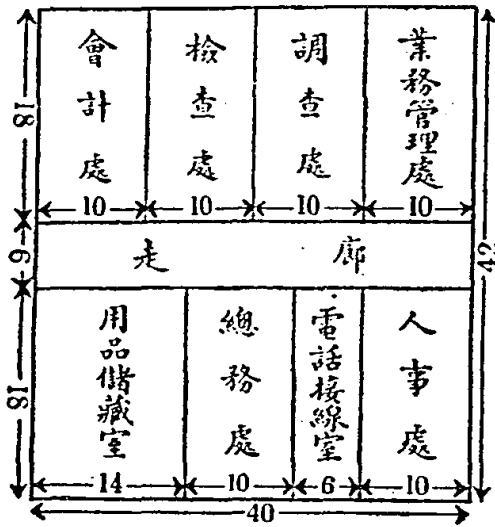
部 科	100 立方呎	計算方法	分攤費	部 科	100 立方呎	計算方法	分攤費
甲種活存科	96	§ 212 ÷ 2	\$ 425	收納科	80	354 ÷ 3	118
乙種活存科	48		100	支付科			118
同業存款科	48		100	匯割科			118
定期存款科	48	425 ÷ 3	212	證券部	48	159 ÷ 3	212
放款科	96		142	保管部	40		177
貼現科			142	會計處	36		159
存放同業科		141	秘書處	8	36		
匯款科	96	425 ÷ 4	107	庶務科	36	159 ÷ 3	53
押匯科			106	電信科			53
外埠同業科			106	用品科			53
聯行往來科			100	調查處			36
倉庫部	96		425	人事處	36		159
總經理室	32		143	業務管理處	36		159
				檢查處	36		159
					904		\$ 4,000

(6) 房地產費 房地產費分攤標準有下列諸端:

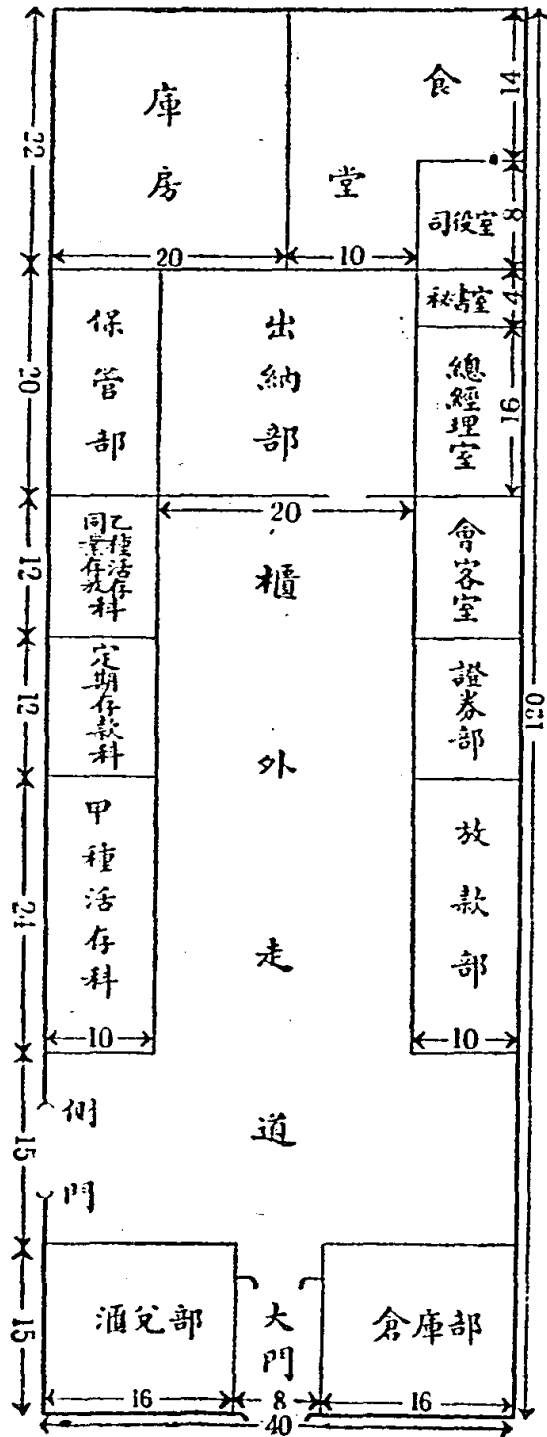
- a. 辦公處 —— 按面積大小歸各部分攤。
- b. 櫃外走道 —— 按營業各部面積比例歸各該部分攤。
- c. 會客室、庫房 —— 按各部應用程度分攤。
- d. 內部走廊、食堂及其他 —— 按各部人員多寡比例分攤。
- e. 總經理室、電話接線室、司役室 —— 應攤部份分別與“高級職員費”、“電話費”、“司役費”過渡成本部門綜合分攤。

茲為說明房地產費分攤方法便利計,假定某銀行行屋為舖面與半樓 (mezzanine floor) 二層,其所佔面積如圖一及圖二,

全部面積為六千四百八十平方呎,全部房地產費為三萬元,按



圖二 行屋半樓圖



圖一 行屋舖面圖

照房地產費 $\times \frac{\text{各部面積}}{\text{總面積}}$ 之公式計算各部應分攤之費用額如例十八:

[例十八]

房地產費按面積之分攤		
營業各部:	1,920 方呎	\$8,889
管理各部:	1,120 ,,	5,185
櫃外走道	1,680 ,,	7,778
會客室	120 ,,	555
總經理室	160 ,,	741(與高級職員費綜合)
電話接線室	108 ,,	500(與電話費綜合)
用品儲藏室	252 ,,	1,167(歸用品科負擔)
司役室	80 ,,	370(與司役費綜合)
食堂	360 ,,	1,667
庫房	440 ,,	2,037
內部走廊	240 ,,	1,111
	<u>6,480 方呎</u>	<u>\$30,000</u>

上述分攤方法僅為求計算上之便利,據美國銀行之分攤房地產費,尚須考慮各部位置之優劣,而異其負擔費用,認為各部地點距離街道愈近,其經濟價值愈高,對於分攤費用大小,有下列之比例:

舖面 —— 街道二十五呎以內 1

舖面 —— 街道二十五呎以外 $\frac{1}{2}$

一樓 —— $\frac{1}{2}$

地下室 —— $\frac{1}{10}$

a. 營業各部負擔費之分攤:

$$\$8,889 \times \frac{1}{1,910} = \$4.63 \text{ (每方呎應攤費用)}$$

$$\$4.63 \times 240 = \$1,111 \text{ (甲種活存科應攤額)}$$

其他各部可依此類推.

b. 櫃外走道負擔費之分攤:

$$\$ 7,778 \times \frac{1}{1,920} = \$4.05 (\text{營業各部應分攤之單位費})$$

$$\$ 4.05 \times 240 = \$972 (\text{甲種活存科應加攤之櫃外走道費用})$$

其他營業各部可依此類推。

c. 會客室及庫房負擔費之分攤 會客室及庫房負擔費之分攤,視各部使用程度,定一適當比例。會客室之應用者,多為營業各部之顧客,庫房多為出納部存放現鈔票據及各部儲放重要單據帳冊之用。前者視顧客所屬部份之多寡,後者視庫房內所佔地位之大小,而如下列方式分攤之:

[例十九]

會客室負擔費之分攤

分攤額 \$ 555		
使用程度估計		
甲種活存科	30%	\$555 × 30% = \$167
放款科	20%	555 × 20% = 111
貼現科	10%	555 × 10% = 55
存放同業科	5%	555 × 5% = 28
押匯科	10%	555 × 10% = 55
倉庫部	5%	555 × 5% = 28
匯款科	5%	555 × 5% = 28
保管部	15%	555 × 15% = 83
	100%	\$555

庫房之應用部份甚多,其負擔費之分攤方法,與會客室者相同,茲不贅述。

d. 走廊食堂負擔費之分攤 內部走廊、食堂以及圖書室等之負擔費,以各部人員之多寡而攤分。如以一百二十人分攤走廊食堂負擔費二千七百七十八元,則每人應負擔二十三元一角五分。其分攤方法同例十六。

按房地產費之分攤,最為繁瑣,但經第一次算定後,並計出每部應攤費用之百分率後,以後可準此推算。非俟內部情形發

生變更,不必調整此項百分率,茲將上列各項分攤結果,列出如例二十:

[例二十]

房地產費之分攤

分攤額 \$30,000

部	科	營業處 負擔費	管理處 負擔費	櫃外走道 負擔費	會客室 負擔費	庫房 負擔費	內部走廊及 食堂負擔費	總經理室 等負擔費	共 計	分攤率%
存款	部主任						\$23		\$23	0.8
主種活存款	甲種活存款	\$1,111		\$972	\$167	\$163	278		2,691	89.7
乙種活存款	乙種活存款	278		243		41	93		655	21.8
同業存款	同業存款	278		243		41	46		608	20.3
定期存款	定期存款	556		487		81	139		1,263	42.1
放款	部主任						23		23	0.8
主放款	主放款	370		324	111	163	93		1,061	35.4
貼現	貼現	370		324	55	81	46		876	29.2
存放同業	存放同業	370		324	28	41	46		809	27.0
匯兌	部主任						23		23	0.8
主匯兌	主匯兌	278		243	28	41	93		683	22.8
匯押	匯押	278		243	55	81	69		726	24.2
外埠	外埠	278		243		41	23		585	19.5
聯行往來	聯行往來	278		243		41	46		508	20.3
倉出	庫納	1,111		972	28	41	185		2,337	77.9
主收支匯	主收支匯	617		540		325	162		1,644	54.8
證券	證券	617		540		41	69		1,226	40.8
保險	保險	617		540		41	139		1,337	44.6
會秘總	會秘總	556		487		122	116		1,281	42.7
主庶電用	主庶電用	926		810	83	41	93		1,953	65.1
調人業檢總司電	調人業檢總司電		\$833			163	185		1,181	39.4
			186			81	93		360	12.0
			278			41	23		23	0.8
			278			41	93		412	13.7
			278			41	46		365	12.1
			833			122	116	\$1,167	1,491	49.7
			833			41	93		1,071	35.7
			833			81	139		967	32.2
			833			82	116		1,053	35.1
								741	1,031	34.3
								741	741	24.7
								370	370	12.3
								500	500	16.6
		\$8,899	\$5,185	\$7,778	\$555	\$2,037	\$2,778	\$2,778	\$30,000	1,000%

(7) 汽車費 汽車費中高級職員專用汽車費,應歸入高級職員費一併分攤,其他汽車費則按各部實際使用度數分攤,實

際使用度數由庶務科根據汽車路碼表摘成紀錄，設汽車費共計四千元，其中高級職員專用汽車佔二千元，其餘各部通用汽車之使用度數，出納部匯劃科佔30%，支付科佔10%，活存科存放同業科各佔20%，人事處與證券部各佔10%，則各部分攤額如下：

[例二十一]

汽車費之分攤

匯劃科	\$ 600
支付科	200
甲種活存科	400
存放同業科	400
人事處	200
證券部	200
高級職員費	2,000
	<u>\$4,000</u>

(8)電話費 電話費之最理想分攤方法為按一定期間內各部通話次數比例而分攤，如調查一個月內各部通話次數比例如下列情形，則電話費之分攤如例二十二：

[例二十二]

電話費之分攤

分攤額	\$5,000
房地產費負擔額	500 (見例二十)
	<u>\$5,500</u>

部	科	通話 次數	分攤額	部	科	通話 次數	分攤額	部	科	通話 次數	分攤額
存款部	%			押匯科		5	275	秘書處		1	55
甲種活存科	20	\$ 1,100		外埠同業科		1	55	總務處			
乙種活存科	2	110		聯行往來科		1	55	庶務科	5	275	
同業存款科	3	165		倉庫部		5	275	電信科	3	165	
定存科	1	55		出納部				用品科	2	110	
放款部				收納科		3	165	調查處	6	330	
放款科	5	275		支付科		3	165	人事處	3	165	
貼現科	3	165		匯劃科		5	275	業務管理處	2	110	
存放同業科	3	165		證券部		6	330	檢查處	1	55	
匯兌部				保管部		2	110				
匯款科	8	440		會計處		1	55				
										100%	\$5,500

(9)高級職員費 成本分戶帳高級職員費餘額爲一萬二千元,加各過渡成本帳戶之負擔費如下:

水電費	\$ 143	(見例十七)
房地產費	741	(見例二十)
汽車費	2,000	(見例二十一)
	<u>\$2,884</u>	

共計一萬四千八百八十四元,此項費用最適當分攤方法係按可供運用資金與實際運用額之基準,與其他同樣費用綜合分攤(見例十五).

(10)司役費用 司役費用在成本分戶帳內餘額爲四千元,另加房地產費負擔額三百七十元(見例二十)共四千三百七十元,以人員比例分攤法分攤於各部,其方法與例十六同,茲不贅.

(11)信差費用 信差費用分部成本分戶帳內餘額爲一千元,最正確之分攤方法,係按一定期內各部遣送本埠信件或物件之次數爲比例之分攤,其分攤方法與電話費之分攤方法同(見例二十二).

上列各節綜合分攤結果,分部之成本已可算出如例二十三.

先進諸國銀行之設置成本制度者,恆以其規模大小,業務繁簡,與組織之不同,而各歧異,雷同者絕鮮.我國銀行固欲實施此項制度,亦未可捉一制度,削足就履,自須視銀行之實際情形,求其適合,誠如美國銀行成本會計權威湯姆士氏(F. W. Thomas)所云.“成本制度須求適合,非可襲用者也.”(A cost system must be adapted not adopted.)故本章所述僅供銀行界之參考而已.

分部成本總表

[例二十三]

部	科	直接分攤 費用(分 部成本分 戶帳)	純益基準 分攤費 (例十三)	可供運用 資金基準 分攤費 (例十四)	資金及運 用額基準 分攤費 (例十五)	人員基準 分攤費 (例十六)	水電費 (例十七)	房地產費 (例二十)	汽車費 (例廿一)	電話費 (例廿二)	司役費	信差費	合計數即 分部成本	
存款部	主甲種活存款科	\$1,000				\$200	\$425	\$23	\$400	\$1,100	\$36	\$10	\$1,269	
	乙種活存款科	14,384	\$4,180	\$15,162	\$5,113	2,400	106	2,691		110	437	200	46,482	
	同業存款科	5,000		1,515	341	800	106	655		110	146	10	8,683	
	定期存款科	1,500		3,636	818	400	106	608		165	73	40	7,346	
	放款部	3,400		10,000	2,250	1,200	212	1,263		55	218	10	18,608	
	主放款部	2,000				200	142	23			275	36	10	2,269
	貼現部	9,000	10,732		5,454	800	142	1,061			165	146	30	27,640
	匯兌部	3,000	596		1,704	400	141	876	400		165	73	20	6,976
	主匯兌部	2,800			818	400	141	809			165	73	60	5,656
	主匯兌部	1,100				200	107	23			275	36	10	1,369
任科	存款同業科	5,000				800	107	683		440	146	50	7,226	
	匯兌同業科	4,200	952		545	600	106	726		275	109	30	7,543	
	往來科	900		1,515	341	200	106	585		55	36	10	3,748	
	外埠往來科	1,000		18,182	4,091	400	106	608		55	73	10	21,525	
	倉庫部	3,800				1,600	425	2,337		275	292	50	8,779	
	主收支部	1,300				200	118	23			36	10	1,569	
	納付劃	5,090				1,400	118	1,644		165	255	20	8,602	
	任科	4,500				600	118	1,226	200	165	109	20	6,938	
	任科	5,700	9,540			1,200	118	1,337	600	275	218	40	9,488	
	任科	4,400			3,409	1,000	212	1,281	200	330	182	30	20,584	
任科	任科	4,000				800	177	1,953		110	146	20	7,206	
	任科	5,200				1,600	159	1,181		55	292	10	8,407	
	任科	4,800				800	36	360		55	146	30	6,227	
	任科	1,000				200	53	23		275	36	10	1,269	
	任科	3,000				800	53	412		165	146	40	4,725	
	任科	1,500				400	53	365		110	73	50	2,606	
	任科	1,500				400	53	365		110	73	40	3,667	
	任科	6,000				1,000	159	1,491	200	330	182	60	8,802	
	任科	5,000				800	159	967		165	146	30	7,467	
	任科	3,000				1,200	159	1,053		110	218	20	5,760	
任科	2,900				1,000	159	1,031		55	182	30	5,357		
		\$116,884	\$26,000	\$60,000	\$24,884	\$24,000	\$3,857	\$28,389	\$2,000	\$5,500	\$4,370	\$1,000	\$286,884	

共計 \$170,000, 與例十一符合

第四章 業務成本

第一節 業務成本之重要

據我國銀行法之規定，銀行主要業務為存款、放款、貼現、匯兌及押匯，附屬業務為買賣有價證券、代募公債及公司債、倉庫業、保管貴重物品及代理收付款項，如兼營儲蓄業務或信託業務，則另須經財政部之核准，並須資本獨立，劃分經營。不論為主要業務或附屬業務，銀行往往視規模之大小，與事務之繁簡，每類業務設立一部，或數類業務合設一部。在普通銀行會計制度下，欲查悉各業務之收益情形，尚可按損益類各科目及其子目之餘額而得之。至各業務之成本，則普通會計紀錄內無從查覓。我人已知每類業務收益額超過成本額之差額為業務之純益，成本額超過收益額之差額為業務之純損，故不悉業務成本即無從確定業務之盈虧。

以銀行營運政策言，各類業務之盈虧與全行之總盈虧同有探求之必要。蓋全行總決算即使結盈，各主要業務與附屬業務，未必均有潤利。即有潤利，未必已達可能最大之潤利。失諸東隅者雖可收諸桑榆為挹注，但失者幾何，收者幾何，如不予明白剖析，則銀行總盈餘無形中被經營不善之業務所剝蝕，其中暗虧，實為銀行不必要之損失。且利潤日趨低下，而不悉其低下之由來，亦難以謀補救之對策。

以銀行服務政策言，銀行為使社會之財富流通，分配平均，勿使本身結盈過多，有時故意的策略的以桑榆之所收耗之於東隅，如舉辦低利率之農村貸款，或個人信用小借款，或抬高存息以獎勵學生儲蓄或人民節約儲蓄，在銀行方面均係服務性

質，無利可圖，甚或係貼本者。但此項服務之代價若干，亦宜洞悉，俾可視其效果而抉擇進退。

銀行業務要言之，不外受信與授信兩大類。受信業務為資金取得之手段，授信業務為資金運用之途徑，後者尤為銀行主要之性能。賴業務成本之計算，何項運用途徑最為合算，得以明白指示。故各項業務成本為經營當局決定運用政策時必要之參考資料。銀行當局為圖最有利之經營，增加每期之總純益額，必須使非收益之業務收益化，收益業務達到目標利潤或可能最大之利潤。消極方法為減低成本，積極方法為增加收益。欲減低成本，不外改良手續，使帳表手續簡易化，調整人事，淘汰效率低下之行員，過剩人手他調，合併部科，或停辦虧蝕之業務，以節支出。增加收益之方法不外擴大營業範圍，收取或加收手續費，改良服務方法或另謀招攬途徑。要之應施何項對策，胥視各項業務之費用、收益與純盈虧而轉移。苟無業務成本制度之設置，無法將各業務之內容為精密之分析，則各項對策之實施，將失去其確實之目標矣。

第二節 補助事務費之分攤

甲、分攤意義與一般原則 銀行經營各項業務，必須附隨若干補助事務。如辦理存款業務或放款業務，同時出納部即發生現金出納與票據匯劃事務，會計處即發生記帳核對等事務，保管部即發生擔保品繳入或取出諸事務，總務處即發生購置帳冊文具等事務，其他如人事處、調查處、祕書處、檢查處諸部份，莫不因此而發生種種間接之事務。此類間接事務皆所以補助銀行所經營之業務得以圓滑進行。是以諸如此類之補助事務費即成為各項業務之附帶成本，而辦理此項補助事務各部門

之費用，即須分攤於各業務內，故補助事務費之分攤，遂成爲推求業務成本之第一階段。

銀行之各管理部份，雖爲銀行各部門之主腦，但在成本會計之立場上，成爲一補助事務費部門，諸營業部份則爲吸收補助事務費之部門，因每一營業部份，至少經營一種業務也，但其中出納部僅代各部收解現鈔票據，無直接生利之業務，故亦成爲補助事務之部門，至保管部亦係代理各部保管貴重物品文件，其性質與出納部同，但保管部尚代客保管貴重物品，故其本身之成本，一部份應列爲補助事務費，一部份應列爲保管業務之成本。

分攤補助事務費之一般原則，係按補助事務部門所供給勞務程度爲比例 (in proportion to the amount of service rendered) 於分攤時，先須確定下列三項事實：

- (1) 分攤費用發生之原因與其分攤之範圍；
- (2) 分攤費用之種類與受補助業務之性質；
- (3) 計算供給勞務多寡之分攤標準。

上列三端如能確定，即可據以決定分攤之方法，使補助事務部門之費用得以正確分攤於其服務之各業務部門內。

乙、分攤之標準 每一補助事務部門所供給各業務之勞務，其成本之計算與分攤標準甚多，例如某種勞務可依人員多寡而計算分攤，另有若干勞務可按傳票多寡而計算分攤，亦有按運用資金之多寡而計算分攤，分攤標準之選擇，務使依此標準計算所得結果，能公平分攤於其所服務之業務部門，應採何項標準，須先加精密之揀選，否則標準有錯誤，各項業務成本將因之而不確，茲將各補助事務費之分攤標準，舉例以討論之：

- 1、人事處 人事處爲掌管全行人事之部門，各部之人員

愈多,則人事處之事務愈繁,故其費用以按人員多寡為分攤標準,最為合理,計算方法如例二十四:

[例二十四]

人事處費用之分攤

人員總數:	120 人
分攤人數:	全體人數 - 人事處人數 = 120人 - 4人 = 116人
人事處費用:	\$7,467.
各部應攤費用數:	$(\$7,467 \div 116) \times$ 各部人數

2. 總務處 總務處事務之性質至為蕪雜,如將其費用以一個標準分攤於各部,必難期公允。總務處主要事務為(1)掌管文具用品,(2)收發郵電,(3)管理行屋清潔、警備、司役及其他雜務。如將總務處分為用品、郵電、庶務三科,則此三科之費用必須各就其最適當標準而分攤,始免齟齬之弊。此外除三科之費用外,尚有各科之共同費用,如本處主任之薪給費用是。在分攤之先,須將各科之共同費分攤於各科。各科共同費之分攤方法,亦有多種,或按人員多寡分攤,或按事務量分攤,或按其他適當方法。茲將總務處之共同費按人員比例分攤如例二十五:

[例二十五]

總務處各科共同費之分攤

共同費數額:	\$1,333
總務處各科人員數:	8 人
庶務科應攤數:	$\$1,333 \times \frac{4}{8} = \667
郵電科應攤數:	$\$1,333 \times \frac{2}{8} = \333
用品科應攤數:	$\$1,333 \times \frac{2}{8} = \333

其他各部共同費之分攤方法,亦與此同,不另贅述。總務處各科費用既已確定,即可按次分攤於受其服務之各部,其分攤標準如次:

a. 庶務科 —— 按各部所佔場所之面積 (floor space) 分攤

我人以常識判斷，庶務科對各部所供給之勞務多寡，大致可與各部之面積大小成正比例，該科費用即按各部地位之平方尺為標準而分攤，如例二十六：

[例二十六]

各部面積統計						
甲種活存科	240	平方呎	倉庫部	240	檢查處	180
乙種活存科	} *120		匯兌部*	240	業務處	180
同業存款科			保管部	200	調查處	180
定期存款科	120		出納部*	400	秘書處	40
放款部*	240		會計處	180	共計	2,680 平方呎
證券部	120					

*凡兩科合設一處或一部中分設數科者，再按各科人員比例決定其應攤費用。

庶務科費用之分攤

庶務科費用：	\$5,651
分攤基數：	2,680
各部應攤費用數：	$(\$5,651 \div 2,680) \times \text{各部面積}$

b. 郵電科 —— 按各部所發郵電件數分攤 各部所發之郵電件數，可自該科之郵電紀錄內覓得之。惟行務繁忙之銀行，尤以匯兌業務發達分支行衆多之行，一期間所發郵電，不可勝數。一一數計，未免過於煩瑣，不妨擇定一月而計出其數量，作為分攤費用之標準，以資簡捷。茲舉例如下：

[例二十七]

郵電科費用之分攤

郵電科費用：	\$3,068				
分攤基數：					
甲種活存科	500件	匯款科	200	會計處	50
乙種活存科	40	押匯科	80	秘書處	150
定期存款科	10	外埠同業科	150	調查處	100
同業存款科	30	聯行往來科	200	業務管理處	120
放款科	50	倉庫部	50	檢查處	300
貼現科	30	證券部	50	共計	2,200件
存放同業科	30	保管部	60		
各部應攤費用數：	$(3,068 \div 2,200) \times \text{各部發出郵電數}$				

c. 用品科 —— 按領用用品文具數值分攤 根據用品科之領用紀錄,查出各部領用文具用品之價值,作為分攤用品科費用之標準,如例二十八:

[例二十八]

<u>用品科費用之分攤</u>					
用品科費用	\$4,129				
分配基數:					
甲種活存科	\$1,800	押匯科	500	保管部	100
乙種活存科	300	外埠同業科	200	會計處	1,000
同業存款科	200	聯行往來科	300	秘書處	300
定期存款科	400	倉庫部	400	調查處	600
放款科	400	收款科	300	業務管理處	400
貼現科	400	支付科	100	檢查處	500
存放同業科	300	匯劃科	500	共計	\$10,000
匯款科	800	證券部	200		

各部應攤費用數: $(4,129 \div 10,000) \times$ 各部用品領用額

3. 秘書處、業務管理處、檢查處 秘書處事務為草擬文件,策劃方案,編訂規則章程,並保管重要檔卷,其事務之對象,不脫吸收資金與運用資金,業務管理處之任務為統馭全行各項業務,使合既定方針,至於正否之審核,弊竇之防止,會計手續之糾正,質押品、庫存現金、保管品之查點,則屬檢查處之職責,此三處之事務,無非以銀行受信授信諸業務為中心,故其費用之分攤,均以資金額與實際運用額(即存款額與放款額)為基準,最為近情,茲將三處費用之分攤方法舉例如下:

[例二十九]

<u>秘書處業務管理處、檢查處費用之分攤</u>	
秘書處費用:	\$6,902
業務管理處費用:	6,857
檢查處費用:	6,683
合計	\$20,442
分攤基數:	\$73,000,000(資金額及運用資金額總和見例十五)
各部應攤費用數:	$(\$20,442 \div 73,000,000) \times$ 各部資金量

4. 調查處 調查處之主要職務為提供與運用資金有關之各項資料。故該處費用以放款投資各科之運用資金量為分配標準，最屬合理。亦有人主張將調查處費用按貸放或投資帳戶之戶數比例分攤者，但調查一情形複雜之鉅額廠基押款戶與一普通活存透支戶所耗之精力究有不同，故著者仍主張以運用額為分攤標準。

[例三十]

調查處費用之分攤

調查處費用：	\$9,892
分配基數：	
活存透支	\$ 5,000,000
質押及信用放款	16,000,000
貼現	5,000,000
證券投資	10,000,000
押匯	1,600,000
存放本埠同業	2,400,000
共計	\$40,000,000

各科應攤費用數

$$\$9,892 \times \frac{5}{40} = \$1,237 \text{ (甲種活存科)}$$

$$\$9,892 \times \frac{16}{40} = \$3,957 \text{ (放款科)}$$

$$\$9,892 \times \frac{5}{40} = \$1,237 \text{ (貼現科)}$$

$$\$9,892 \times \frac{10}{40} = \$2,473 \text{ (證券部)}$$

$$\$9,892 \times \frac{1.6}{30} = \$539 \text{ (押匯科)}$$

$$\$9,892 \times \frac{2.4}{40} = \$593 \text{ (存放同業科)}$$

人事總務、秘書、業務、檢查、調查等處之管理對象，除總行本部外，尚有各本埠外埠國外各分支行辦事處，其勞務所及固不止總行各部而已，故以上各處費用之分攤，亦宜同時分配於各分支行處，其分攤標準即分別按各分支行處之人員、領用用品

值、資金額，與總行各部同樣分攤。由總行報支分支行處帳，分支行則轉借“總行管理費”子目。我國銀行雖未實施成本制度，但已有囑分支行處貼還其總行或總管理處若干管理費者，惜其金額僅加估計，無切實之根據。庶務郵電兩科之費用僅及總行本部，自無需攤及分支行處。以上所舉之例，為力求簡明計，分支行處應攤之數，不予備例焉。

5. 會計處 會計處對各部提供勞務之尺度，相當於各部之傳票數量。傳票數量測定時，有下列各點殊有注意之必要：

a. 何種會計科目屬於何部，應先由成本會計科按照事實情形加以劃分，俾統計傳票數量時有一標準。例如甲種活期存款、質押透支、信用透支等科目之傳票屬於甲種活存科。匯出匯款、應付款項應解匯款子目、活支匯款、應收活支匯款等科目屬於匯款科。證券投資、買入期證券、賣出期證券、期收券價、期付券價、證券損益等科目屬於證券部。餘類推。

b. 損益類科目中收入利息、付出利息、手續費，及應收利息、應付利息、預收利息、預付利息等科目之傳票應屬何部，須視子目或摘要而定。例如質押透支息、信用透支息等子目屬活期存款科，拆放同業息、同業透支息、存放同業息等子目則屬存放同業科。餘類推。

c. 與營業各部無直接關係之傳票如各項費用營業用房地產、營業用器具、開辦費、各攤銷科目等傳票可略而不計。

d. 一紙傳票上記載二筆交易或二筆以上者，應從筆數計算。

上列統計傳票張數之手續，備見繁瑣。但我國銀行中早有以傳票筆數以統計各部事務之繁閑情形者，用途相異，而手續則相仿也。統計傳票張數，須預事準備，逐日填製“傳票張數統計

月報”(見表七),庶應用時不致臨時急促,費用分攤方法如例三十一:

表七
傳票張數統計月報 年 月份

日期	科	科	科	科	科	科	科	科	科	科	合計
1											
2											
31											
合計											

[例三十一]

會計處費用之分攤

會計處費用: \$9,875

分攤基數:

甲種活存科	52,000	貼現科	2,500	聯行往來科	3,830
乙種活存科	15,100	存放同業科	1,320	倉庫部	1,240
同業存款科	2,750	匯款科	9,200	證券部	910
定期存款科	4,400	押匯科	2,000	保管部	850
放款科	3,200	外埠同業科	700	合計	100,000張

各部應攤費用數: $(\$9,875 \div 100,000) \times$ 各部傳票張數

6. 出納部 出納部分收款、支付、匯劃三科。收款與支付兩科專指現鈔。至票據收解與交換,開立轉帳申請書,同業支票,本票事務則歸諸匯劃科。銀行出納制度有大出納制、小出納制、櫃員制,與單位制之別。大出納制下凡營業部之一切現鈔收付悉歸出納部辦理,營業各部不再設置收付款員,小出納制則將收付款員分置於各營業部,專司現鈔收付,藉以分散出納部之擁擠。櫃員制(teller system)則由營業各部內原有應付櫃檯人員兼理點收或核付現鈔,比較直捷了當,而免一筆交易轉帳多人之手。至單位制(unit system)大都為規模宏大之銀行所採用,因櫃

前顧客衆多，非少數櫃員所可迅速應付，乃按帳戶號碼分成若干單位，每一單位爲一組，每組設櫃員一人至三人，以便協力應付。在小出納制、櫃員制、或單位制下，遇有顧客存入鉅額現鈔，或支出鉅額現鈔，爲免久候及穩妥計，請顧客逕至出納部解入或領取。各項出納制度雖不同，但收款科之費用，概按該科代各部顧客點收之數而比例分攤，較爲合理〔註〕。至支付科費用之分攤，以該科代付筆數及各營業部領取筆數之比例爲標準，似較合理。因每筆支付時，金額雖有鉅細，所費時間大致不相上下，茲將收款及支付兩科費用之分攤方法，舉例三十二以明之：

〔例三十二〕

收款科支付科費用之分攤

收款科費用：	\$10,261	
支付科費用：	\$ 7,636	
分攤基數：	收款科收納金額	支付科支付筆數
甲種活存科	\$16,000,000	3,000
乙種活存科	2,000,000	700
同業存款科	8,000,000	50
定期存款科	3,500,000	120
放款科	7,500,000	250
貼現科	1,400,000	220
存放同業科	6,500,000	20
匯款科	1,600,000	390
押匯科	2,500,000	150
聯行往來科	15,000,000	60
倉庫部	150,000	10
證券部	5,500,000	30
保管部	350,000	—
共計	<u>\$70,000,000</u>	<u>5,000</u>

各部應攤費用額：

應攤收款科費用 = $(\$10,261 \div 70,000,000) \times$ 各部收納金額

應攤支付科費用 = $(\$7,636 \div 5,000) \times$ 各部支付筆數

〔註〕收款科之費用，最好按代各部所點鈔票張數而比例分攤。但事實上鈔票張數之統計，過於繁瑣，故改以金額爲分攤標準。

匯劃科費用最合理之分攤方法，係按各部匯劃票據張數為基準，每日各部送來收款票據(包括送往交換或歸收之票據)及送與各部交換所或同業來歸之本行付款票據，匯劃科原有張數紀錄，自可作為分攤費用之根據。惟我國銀行之設立本埠分支行處者，該分支行處之匯劃收票及付票，例由總行或管轄分行集中辦理交換手續，則匯劃科之勞務已及於分支行處，亦應按額與各部同樣分攤，並將分支行處應攤之數額報支分支行處帳，總行則可減少一部份之負擔。如例三十三：

[例三十三]

匯劃科費用之分攤

匯劃科費用：	\$11,008
分攤基數：	
甲種活存科	100,000 張
乙種活存科	23,100
同業存款科	4,000
定期存款科	100
放款科	3,000
貼現科	4,000
匯款科	5,000
押匯科	3,000
外埠同業科	2,500
聯行往來科	3,500
倉庫部	200
證券部	1,500
保管部	100
共計	<u>150,000張</u>
本埠分支行處	<u>50,000</u>
總計	<u>200,000 張</u>

$$\text{總行應攤費用總額} = \$11,008 \times \frac{15}{20} = \$8,256$$

$$\text{本埠分支行處應攤費用總額} = \$11,008 \times \frac{5}{20} = \$2,752$$

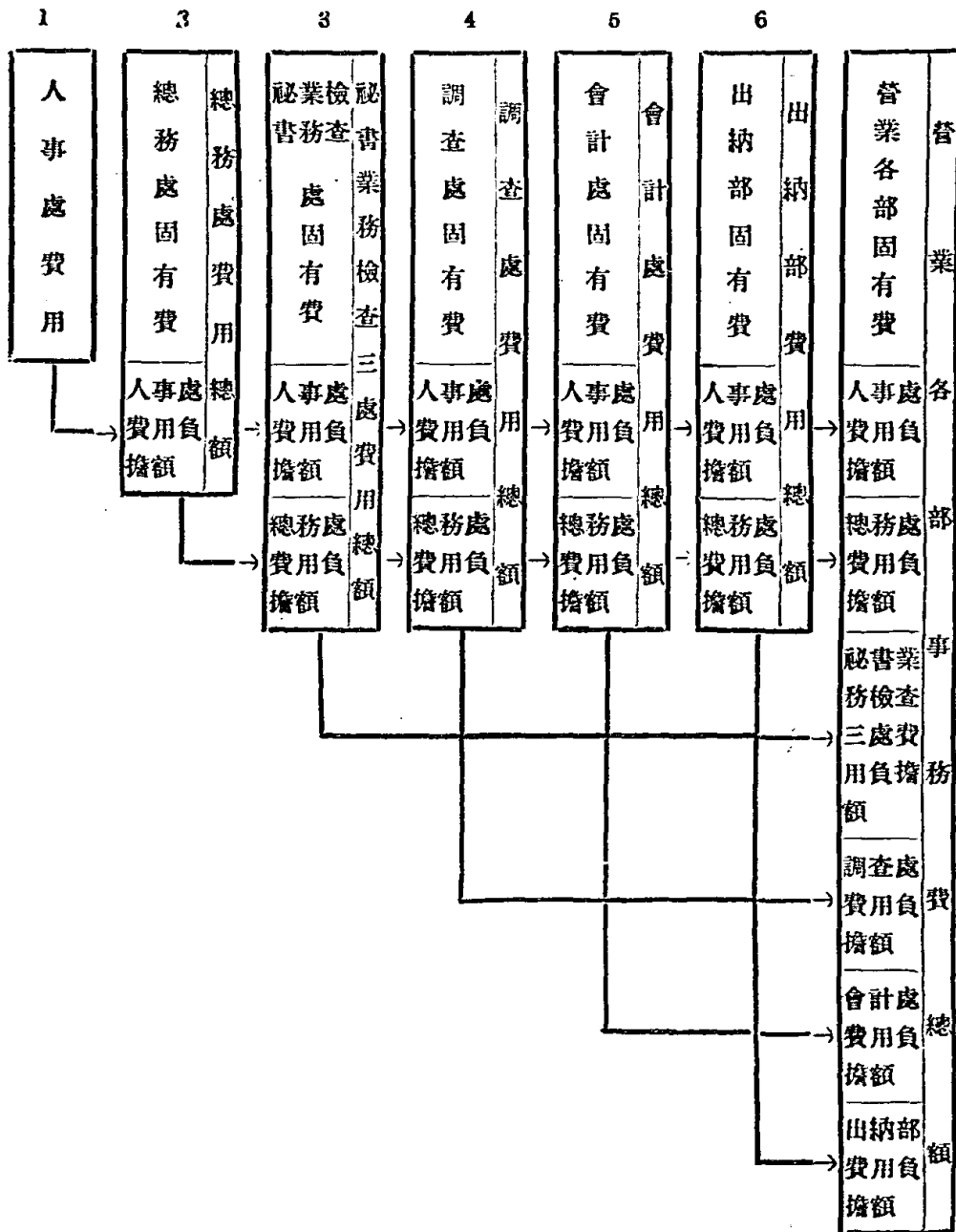
$$\text{總行各部應攤費用額} = (\$8,256 \div 150,000) \times \text{各部票據張數}$$

$$\text{本埠各分支行處應攤費用額} = (2,752 \div 50,000) \times \text{各行處票據張數}$$

我國銀行之本埠分支行處衆多者，爲便利本埠分支行處之顧客解款及付款計，在總行或管轄行內有“本埠分行部”之設立。該部專代各本埠分支行處照驗支票、本票、匯票，並代收代付現鈔及票據。該部與各分行裝有直接電話，可以詢問各支票帳戶之結餘額，且留有各戶印鑑，分行顧客均稱便利。交換所之分行付款票據亦在該部就近照驗，迅赴事功。在成本會計立場觀察，該部勞務完全對分支行提供，故“本埠分行部”應攤得之一切費用，概按票據數量之比例全部轉攤於本埠分支行處。總行或管轄行無“本埠分行部”之費用。

丙、分攤之順序 補助事務部份之費用分攤時，有一問題發生，即各部之間，皆有相互連帶之服務關係。一部每爲他部服務，而同時亦受該部之服務。如以人事處與總務處而言，人事處管理總務處之人事事務，總務處應負擔人事處之費用。同時總務處亦供給人事處之用品，管理人事處辦公室之清潔等，則人事處亦應負擔總務處之費用。諸如此類情形甚多。此種部份間之連帶關係，使補助事務部份之費用分攤非常困難。蓋如依照其相互關係逐步分攤，則費用之分攤將連續反覆，成一無限之連鎖 (endless series)，永無分攤終了之時。故我人於分攤時應定一順序，凡受其服務之部份最多，而爲其服務之部份最少者，其費用當最先分攤。其次則爲受其服務之部份較多而爲其服務之部份較少者，依其供給勞務之範圍爲序，將各補助事務部份次第分攤，至全數分攤於各業務部門爲止。其中相互服務之連帶關係，比較無重大關係，可以略去。對於成本之正確性，影響自微。在分攤時，凡性質相同各部，其費用可併爲一數，一次分攤。如祕書、業務、檢查三處之費用是。綜上所述，銀行補助事務費之分攤順序，有如表八：

表八
補助事務費之分攤順序



依照上列各節所述原則及手續將補助事務費分攤結果，如例三十四。

[例三十四]

補助事務費分攤彙總表

人事處	固有費	人事處 費用按 人員分 攤	各部共 同費按 人員分 攤	庶務科 費用按 面積分 攤	郵電科 費用按 信件分 攤	用品科 費用按 價值分 攤	三處費 用按量 分攤	調查處 費用按 運量分 攤	會計處 費用按 傳票分 攤	收款科 費用按 款額分 攤	支付科 費用按 筆數分 攤	匯劃科 費用按 票據數 分攤	分攤後 各部成 本額
總務處	\$7,467 =	\$7,467											
共同費	1,269 +	64 =	\$1,333										
庶務科	4,726 +	258 +	667 =	\$5,651									
郵電科	2,606 +	129 +	333		\$3,068								
用品科	3,667 +	129 +	333			\$4,129							
秘書處	6,227 +	258	+	84 +	209 +	124 =	\$6,902						
業務管理處	5,760 +	386	+	380 +	166 +	165 =	6,857						
檢查處	5,357 +	322	+	380 +	418 +	206 =	6,683						
調查處	8,802 +	322	+	380 +	140 +	248 =		\$9,892					
會計處	8,497 +	515	+	380 +	70 +	413			\$9,875				
出納部													
共同費	1,569 +	64 =	\$1,633										
收款科	8,602 +	451 +	715 +	369	+	124				\$10,261			
支付科	6,938 +	193 +	306 +	158	+	41					\$7,636		
匯劃科	9,488 +	386 +	612 +	316	+	206						\$11,008	
													\$11,008
													\$8,256
													\$8,256

補助事務費之分攤

第三節 各類業務之成本

銀行欲明悉各類業務之盈虧情形，必先確定各類業務之成本及其收益。設銀行可能將每類業務設立一部或一科，則計算各業務之成本及收益，比較簡易。銀行內部雖亦根據一類業務設立一部或一科之原則而組織，但事實上往往因辦事手續上之連帶關係，或其他原因，將二類以上之業務，合設一部或一科。通常合併設科設部者有下列情形：

- (1) 甲種活存科 { 活期存款業務(資金吸收事務)
透支業務(資金運用事務)
- (2) 保管部 { 保管箱業務
露封保管業務 { 顧客證券之保管與處理
各部貴重物品證券及契約之
保管與處理
- (3) 證券部 { 證券投資業務
受託業務 { 代客買賣證券業務
代募公債及公司債

上列部科所處理業務發生之費用，往往混為一體，頗難判析為何種業務下之費用。故於費用分攤時，祇得先行綜合於一部或一科，然後再抉擇適當方法加以劃分。

甲、甲種活存科費用之劃分 甲種活存科之費用須劃分為活期存款與活存透支兩部，其手續約有下列各端：

(一) 凡甲種活存科費用中，以實際運用額關係而攤得之費用，須歸透支業務負擔，計有下列各項：

a. 可供運用資金及實際運用額基準分攤費之應負擔額

一、七〇四元(例十五)

b. 祕書業務檢查三處費用負擔額(透支業務部份)

一、四〇〇元(例三十四)

c. 調查處費用負擔額

一、二三七元(例三十四)

(二)甲種活存科固有費中,除運用資金及實際運用額基準分攤費可按資金額比例劃分外,其餘費用可按甲種活期存款業務與透支業務之傳票張數比例劃分,假定甲種活存與透支傳票張數比例為二對一,則固有費之劃分如例三十五:

[例三十五]

活期存款科固有費之劃分

甲種活存固有費 \$46,482(例二十三)

可供運用資金及實際運用費基準分攤額 $-5,113$ (例二十三)

\$41,369

$$\$41,369 \times \frac{1}{2+1} = \$13,790$$

\$13,790 + 1,704 = \$14,494(透支業務固有費)

\$46,482 - \$14,494 = \$31,988(甲種活存業務固有費)

(三)補助事務費中會計處費用原係按傳票張數分攤,則活存與透支費用劃分時,自亦按各該業務之傳票分攤,出納部之收款科費用原係按收款額比例分攤,支付科之費用原係按支付筆數比例分攤,匯劃科費用原係按票據張數比例分攤,則甲種活存與透支業務之費用劃分時,均應按此標準處理為妥,在實務上為成本會計科取得資料便利計,最好由甲種活期存款科之記帳員於每日記帳完畢後根據甲種活存及透支傳票及分戶帳摘錄應搜集劃分費用之各項資料,以免臨時匆促,茲假定甲種活存與透支兩業務在收款科之收款額,支付科之支付筆數,匯劃科經手之票據數均為二與一之比,則費用之劃分如例三十六:

[例三十六]

會計處及出納部費用之劃分

會計處費用負擔額	\$5,135	} (例三十四)
收款科費用負擔額	2,345	
支付費用用負擔額	4,582	
匯劃費用用負擔額	5,504	
	<u>\$17,566</u>	

$$\$17,566 \times \frac{1}{3} = \$5,855 \text{ (透支業務負擔額)}$$

$$\$17,566 - \$5,855 = \$11,711 \text{ (甲種活存業務負擔額)}$$

(四)補助事務費中,除上述(一)(三)各項已有劃分辦法外,其餘部份爲人事處費用,存款部之共同費用,總務處各科費用,大部爲管理方面之費用,可按帳戶之多寡比例而劃分,如例三十七:

[例三十七]

人事處總務處本科共同等費之劃分

人事處費用	\$772	} (例三十四)
本科共同費	667	
庶務科費用	506	
郵電科費用	697	
用品科費用	743	
	<u>\$3,385</u>	

假定活存帳戶 1000 戶,透支帳戶 200 戶

$$\$3,385 \times \frac{200}{1,200} = \$564 \text{ (透支業務負擔額)}$$

$$\$3,385 - 564 = \$2,821 \text{ (甲種活存業務負擔額)}$$

透支帳戶往往轉爲存戶,存戶再轉爲欠戶,翻覆無定,可以其每日結餘數之存欠而定,如半年一百八十一天中,十八天爲結存,其餘天數均結欠,則以 $\frac{9}{10}$ 戶爲透支戶, $\frac{1}{10}$ 戶爲活存戶。

(五)甲種活存與透支業務之固有費與補助事務費均已精密劃分,即可綜合而求得兩業務費用之總額:

[例三十八]

活存及透支業務費用總額

透支業務固有費	\$14,494(例三十五)
秘書業務檢查三處費用負擔額	1,400((一)b.項)
調查處費用負擔額	1,237((一)c.項)
會計處出納部費用負擔額	5,855(例三十六)
人事處總務處本科共同等費負擔額	564(例三十七)
合計	\$23,550
加保管部費用負擔額	+ 344(例四十一)
透支業務費用總額	<u>\$23,894</u>
甲種活存業務費用總額	\$72,871 - 23,550 = <u>49,321</u>

乙、保管部費用之劃分 我人已悉各管理處及出納部之事務為存放款及其他業務之補助事務，此外尚有保管部為證券部保管各項有價證券，為放款科、押匯科、甲種活存科等保管質押品契據等，則保管部一部份費用亦為諸部科之補助事務費而須加攤於各該部科。惟保管部本身亦有保管箱及露封保管業務，本部費用自亦須加以劃分，以便計算本身業務費用與為他部代勞之補助事務費。

(一)保管部之房地產費用，須按保管箱所佔容積比例而劃分為業務費用與補助事務費。設保管箱與露封保管箱之容積比例為四與一，房地產費之分攤方法如例三十九：

[例三十九]

保管部房地產費之劃分

房地產費：	\$1,953(例二十)
保管箱業務應攤數：	$\$1,953 \times \frac{4}{5} = \$1,562$
露封保管業務應攤數：	$\$1,953 - \$1,562 = \$391$

(二)保管部之房地產費以外之費用，可按勤勞程度比例分攤。勤勞程度可以保管箱之開箱次數與露封保管存入及檢取次數之多寡而比例分攤。設根據保管箱開箱證及露封保管之

存入及檢取保管品憑證統計，開箱次數為六與四之比，則保管箱業務之總費用可計出如例四十：

[例四十]

<u>保管箱業務費用之計算</u>	
保管部費用總額	\$8,149(例三十四)
減房地產費用	<u>1,953(例二十)</u>
保管部房地產費以外之費用	\$6,196
保管箱業務應攤房地產費	\$1,562(例三十九)
保管箱業務應攤其他費用：	$\$6,196 \times \frac{6}{10} = 3,718$
保管箱業務費用總額	<u>\$5,280</u>

(三)露封保管事務可分為對內對外兩種，對內者係代本行各部保管重要物品，對外者係代顧客保管有價證券。關於露封保管之有價證券，除負保管責任外，尚須按期代剪息票領取息金，或掉換新證券，或收取中籤本金，如估計保管部之工作時間，每半年營業日期一百五十日中，有三十日係辦理是項工作，其中本行所有之證券佔十分之六，代顧客管理者佔十分之四，露封保管品存入及檢取次數，根據憑證統計：

顧客	三〇〇次
活存透支	一五〇次
放款	二〇〇次
貼現	一〇〇次
押匯	五〇次
證券投資	二〇〇次
共計	一、〇〇〇次

則露封保管業務與關係各部應攤保管補助事務費之計算如例四十一：

[例四十一]

<u>露封保管業務與保管補助事務費之計算</u>	
保管部費用總數	\$8,149(例三十四)
保管箱業務費用	<u>-5,280(例四十)</u>
露封保管事務費用	\$2,869
處理有價證券事務費：	$\$2,869 \times \frac{1}{6} = 574$
保管事務費	<u>\$2,295</u>

露封保管業務費用：

處理證券費 $\$574 \times \frac{4}{10} = \230

保管事務費 $\$2,295 \times \frac{300}{1,000} = 686$

合計 \\$919

各部應攤保管費用：

$\$2,295 \times \frac{150}{1,000} = \344 (透支業務分攤數)

$2,295 \times \frac{200}{1,000} = 459$ (放款業務分攤數)

$2,295 \times \frac{100}{1,000} = 229$ (貼現業務分攤數)

$2,295 \times \frac{50}{1,000} = 115$ (押匯業務分攤數)

$2,295 \times \frac{200}{1,000} = 459$ (證券業務分攤數)

證券部應攤處理有價證券事務費： $\$574 - 230 = \344

$\$344 + 459 = \803 (證券業務分攤總額)

丙.證券部費用之劃分 證券部之業務,分爲銀行本身證券投資業務,與受託業務兩種,受託業務爲代客賣買證券,代募公債公司債,代收股款,代付股息紅利等,證券投資業務與受託業務性質各異,其費用自應劃分,如該部對於辦理兩業務人員劃分清楚者,則於分部分攤費用時,即可分立兩科,或按人員比例分攤,如事實上該部行員均兼做兩業務之事務者,可匡計該部各員日常所耗時間,比例劃分,設證券投資業務與受託業務之辦理時間比例爲八對二,則證券部費用之劃分如例四十二。

[例四十二]

證券部費用之劃分

證券部費用總額： $\$27,610$

證券投資業務費用： $\$27,610 \times \frac{8}{10} = 22,088$

加保管事務負擔費 803 (例四十一)

合計 \\$22,891

受託業務費用： $\$27,610 - \$22,088 = \$5,522$

上列劃分手續已告一段落,即可將各業務之成本綜合如例四十三。

[例四十三]

各類業務成本

(1) 授信業務:

活存透支(例38)		\$23,894	
押放款(例34,41)(\$39,954+469)		40,413	
貼現(例34,41)(\$11,667+229)		11,896	
存放同業(例34)		9,038	
押匯(例34,41)(\$10,436+115)		10,551	
證券投資(例42)		22,891	\$118,683

(2) 受信業務:

甲種活存(例38)		\$49,321	
乙種活存(例34)		13,916	
同業存款(例34)		10,208	
定期存款(例34)		22,744	
匯兌:			
匯款(例34)	\$10,882		
外埠同業(例34)	4,785		
聯行往來(例34)	31,667	47,334	143,523

(3) 附屬業務

倉庫(例34)		\$10,205	
保管箱(例40)		5,280	
鑰封保管(例41)		919	
證券受託(例42)		5,522	21,926
合計(與例34合計數符合)			\$284,132

第四節 授信業務與附屬業務之盈虧計算

甲、業務進益、資金成本與費用成本之確定 銀行每屆末之純盈或純虧,爲何種業務所產生,在銀行經營管理上爲一極重要之資料。上列手續僅係確定各類業務之費用成本,如欲求其盈虧情形,須以其關聯之進益相對照,始克有濟。

銀行之進益,約可分爲(一)資金運用利益,(二)服務手續費,與(三)特別利益三大類,特別利益指房地產損益,承受押品損益之貸方餘額,及收回呆帳等而言,如欲計算授信業務及附屬業務之進益額,即須確定各業務之收入利益及手續費,會計紀錄上各項進益數額不難按損益類科目及子目追溯而得,蓋普通銀行會計之損益科目子目,原係按業務類別而設置者也,設決算報告之損益計算書內各項進益如下:

[例四十四]

各類業務收益額

甲、授信業務收益

1. 活存透支收益:		
質押透支息	\$160,000	
活存透支息	<u>40,000</u>	\$200,000
2. 放款收益:		
定期放款息	\$ 50,900	
活期放款息	30,000	
定期質押放款息	400,000	
活期質押放款息	100,000	
催收款項息	<u>20,000</u>	600,000
3. 貼現收益:		
貼現放款息		
(扣除轉貼現息)		220,000
4. 存放同業收益:		
存放同業息	\$ 1,000	
同業透支息	9,000	
拆放同業息	<u>10,000</u>	20,000
5. 押匯收益:		
進口押匯息	\$ 30,000	
出口押匯息	20,000	
押匯手續費	<u>10,000</u>	60,000
6. 證券投資收益:		
有價證券息		
(扣除所得稅)	\$300,000	

證券損益	70,000	370,000
<u>乙、受信業務收益</u>		
7. 存款收益:		
甲種活存手續費	\$ 58,000	
扣稅手續費	<u>4,000</u>	62,000
8. 匯兌收益:		
匯款手續費	\$ 50,000	
旅行支票手續費	5,000	
買賣外幣手續費	5,000	
兌換損益	<u>10,000</u>	70,000
<u>丙、附屬業務收益</u>		
9. 倉庫收益:		
倉庫損益		30,000
10. 保管箱收益:		
保管費		4,000
11. 露封保管收益:		
保管費	\$ 2,000	
雜項收續費	<u>3,000</u>	5,000
12. 證券受託收益:		
代理買賣證券手續費		10,000
<u>丁、特別收益</u>		
13. 承受質押品損益		15,000
14. 收回壞帳		<u>2,000</u>
收益總額		\$1,668,000
總成本:費用成本(例43)	\$284,132	
資金成本(付出息)	<u>620,000</u>	<u>904,132</u>
純益		<u>\$763,868</u>

在成本計算上,凡特別收益均應剔除不計,其與特殊費用之不計入成本情形,正復相同,緣承受質押品損益及收回呆帳等利益原非銀行之經常利益,本屆如有此類特殊收益,下屆未必可期,銀行當局決定資金運用政策時,須以經常之收益為對象,此類收益自應置之度外,庶運用政策趨於穩健。

各業務之進益既已確定,第二步須計算支出之資金利息,

付出利息稱為“資金成本”，與費用成本為銀行總成本中之兩大要素，各授信業務之盈虧計算，可自下列公式中推求之。

$$\text{授信業務之盈虧} = \text{業務進益} - (\text{資金成本} + \text{費用成本})$$

業務進益包括收入利息及手續費及其他關聯之利益，費用成本則包括資金收受事務費與資金運用事務費，資金收受事務費為受信業務之費用成本，資金運用事務費則為授信業務之費用成本，茲將前列之公式，演化為較詳細之公式如下：

$$\begin{aligned} \text{受信業務之盈虧} &= (\text{收入利息} + \text{其他進益}) \\ &- (\text{資金付出利息} + \text{資金收受事務費} + \text{資金運用事務費}) \end{aligned}$$

事實上銀行受入資金，不問自己資金或外來資金，均加以一併運用，何項來源之資金，運用於何種途徑，無從劃分，實際運用資金應負擔幾何之利息成本，須就全體付出利息平均分攤於全體資金，而得一平均付出息率，俾可算出各授信業務之資金成本，假定根據損益計算書內利息支出項下，計有下列子目及數額。

[例四十五]

利息支出數額

甲種活存息	\$ 90,000
乙種活存息	20,000
定期存款息	290,000
本埠同業存款息	10,000
外埠同業存款息	10,000
聯行往來息	<u>200,000</u>
付出利息總額	<u>\$620,000</u> (與例44符合)

設銀行自己資金本期中之平均餘額為七百六十萬元，營業用器具房地產之平均餘額為一百三十五萬元，備抵折舊為三十五萬元，外來資金總額為三千五百萬元，支付準備金(包括庫存現金及無息之存放同業)一百六十萬元，則銀行運用資金

淨額為四千萬元,其計算方法如例四十六:

[例四十六]

<u>運用資金淨額之計算</u>		
自己資金平均餘額		\$7,600,000
房地產器具平均餘額	\$ 1,350,000	
備抵折舊	350,000	<u>1,000,000</u>
自己資金運用淨額		\$ 6,600,000
外來資金平均餘額	\$35,000,000	
支付準備金平均餘額	<u>1,600,000</u>	
外來資金運用淨額		<u>33,400,000</u>
運用資金總淨額		<u>\$40,000,000</u>

以四千萬元運用資金淨額負擔付出利息六十二萬元,則資金之利息成本率為月息二厘五六九,亦即每千元運用資金之利息成本每月為二元五角六分九厘,式如下:

$$\$620,000 \div 40,000,000 \div \frac{181}{30} = 2.569\% \text{ (月息二厘五六九)}$$

此外資金收受事務費亦須統扯負擔,根據例四十三,受信業務之費用總額為十四萬三千五百二十三元,其算式與前者同,求出每月每千元資金收受事務費為五角九分五厘弱。

$$\$143,523 \div 40,000,000 \div \frac{181}{30} = 0.595\% \text{ (月息五毫九五弱)}$$

至於資金運用費即為各授信業務之費用成本,例四十三內已予確定,上列各項必要資料既已齊備,即可進而推算各類業務之盈虧矣。

乙、各類業務盈虧計算

(一)透支業務之盈虧計算 關於計算透支業務盈虧之必要資料為:

透支帳戶平均餘額	\$5,000,000(例 15)
收入透支息	200,000(例 44)
透支業務費用	23,894(例 43)

其盈虧之演算如例四十七:

[例四十七]

透支業務之盈虧計算

收入透支息		\$200,000
資金利息成本	$(\$5,000,000 \times 2.569\% \times \frac{181}{30}) =$	\$77,500
資金收受事務費	$(\$5,000,000 \times 0.595\% \times \frac{181}{30}) =$	17,940
透支業務費用		<u>23,894</u>
透支業務純益		<u>\$80,666</u>

(二)放款業務之盈虧計算 計算放款業務盈虧之必要資

料爲:

放款帳戶平均餘額	\$16,000,000(例 15)
收入放款息	600,000(例 44)
放款業務費用	40,413(例 43)

其盈虧之演算如例四十八:

[例四十八]

放款業務之盈虧計算

收入放款息		\$600,000
資金利息成本	$(\$16,000,000 \times 2.569\% \times \frac{181}{30}) =$	\$248,000
資金收受事務費	$(\$16,000,000 \times 0.595\% \times \frac{181}{30}) =$	57,409
放款業務費用		<u>40,413</u>
放款業務純益		<u>\$254,178</u>

(三)貼現業務之盈虧計算 計算貼現業務盈虧之必要資

料爲:

貼現帳戶平均餘額	\$5,000,000(例 15)
收入貼現息	220,000(例 44)
貼現業務費用	11,896(例 43)

其盈虧之演算如例四十九:

[例四十九]

貼現業務之盈虧計算

收入貼現息		\$220,000
資金利息成本	$(\$5,000,000 \times 2.569\% \times \frac{181}{30}) =$	\$77,500

資金收受事務費 $(\$5,000,000 \times 0.595\% \times \frac{181}{30}) = 17,940$

貼現業務費用	11,896	107,336
貼現業務純益		\$112,664

(四) 存放同業業務之盈虧計算 計算存放同業盈虧之必要

資料爲：

存放同業帳戶平均餘額	\$2,400,000(例 15)
收入存放同業息	20,000(例 44)
存放同業業務費用	9,038(例 43)

存放同業包括之項目有存放同業、同業透支、與拆放同業。凡存放同業之不計息部份，概列作支付準備金，不作運用資金論。其盈虧之演算如例五十：

[例五十]

存放同業業務之盈虧計算

收入存放同業息		\$20,000
資金利息成本 $(\$2,400,000 \times 2.569\% \times \frac{181}{30}) =$		\$37,200
資金收受事務費 $(\$2,400,000 \times 0.595\% \times \frac{181}{30}) =$		\$ 8,612
存放同業業務費用	9,038	54,850
存放同業業務純損	(紅字)	*\$34,850

(五) 押匯業務之盈虧計算 計算押匯業務盈虧之必要資

料爲：

押匯業務帳戶平均餘額	\$1,600,000(例 15)
收入押匯息及手續費	60,000(例 44)
押匯業務費用	10,551(例 43)

其盈虧之演算如例五十一：

[例五十一]

押匯業務之盈虧計算

收入押匯息及手續費		\$60,000
資金利息成本 $(\$1,600,000 \times 2.569\% \times \frac{181}{30}) =$		\$24,800
資金收受事務費 $(\$1,600,000 \times 0.595\% \times \frac{181}{30}) =$		5,741

押匯業務費用	<u>10,551</u>	<u>41,092</u>
押匯業務純益		<u>\$18,908</u>

(六)證券業務之盈虧計算 計算證券業務盈虧之必要資料爲:

證券投資帳戶平均餘額	\$10,000,000(例 15)
收入證券息	300,000(例 44)
買賣證券損益(貸差)	70,000(例 44)
證券業務費用	22,891(例 43)

其盈虧之演算如例五十二:

[例五十二]

證券業務之盈虧計算

收入證券息	\$300,000
收入買賣證券利益	<u>70,000</u>
合計	\$370,000
資金利息成本 $(\$10,000,000 \times 2.569\% \times \frac{181}{30}) =$	\$155,000
資金收受事務費 $(\$10,000,000 \times 0.595\% \times \frac{181}{30}) =$	35,881
證券業務費用	<u>22,891</u>
證券業務純益	<u>\$213,772</u>
	<u>\$156,228</u>

買賣證券利益包括買賣現期證券之利益,及證券抽籤還本之利益,抽籤還本之利益雖未必認爲銀行經常之收益,但銀行如所購置之公債或債券較多,號碼分散,每次抽籤,不難抽中若干,其中還本值超過帳值之差數,亦可認爲銀行經常之利益。

授信業務之盈虧均已演算如前,至存款業務匯兌業務均係吸收資金性質之業務,其成本及盈虧之計算方法與之不同,當於討論資金分類成本時討論之,以下再計算附屬各業務之盈虧:

(七)附屬業務之盈虧計算

a. 倉庫業務之盈虧計算		
倉庫業務收益		\$30,000(例 44)
倉庫業務費用		<u>\$10,205(例 43)</u>
倉庫業務純益		<u>\$19,795</u>
b. 保管箱業務之盈虧計算		
保管箱業務收益		\$ 4,000(例 44)
保管箱業務費用		<u>5,280(例 43)</u>
保管箱業務純損(紅字)		<u>\$ 1,280</u>
c. 露封保管業務之盈虧計算		
露封保管業務收益		\$ 5,000(例 44)
露封保管業務費用		<u>919(例 43)</u>
露封保管業務純益		<u>\$ 4,081</u>
d. 證券受託業務之盈虧計算		
證券受託業務收益		\$10,000(例 44)
證券受託業務費用		<u>5,522(例 43)</u>
證券受託業務純益		<u>\$ 4,478</u>

綜合上列各業務之盈虧列表如例五十三：

[例五十三]

業務分類盈虧彙總表

甲、授信業務盈虧：			
透支業務	盈	\$ 80,666	
放款業務	盈	254,178	
貼現業務	盈	112,664	
存放同業業務	虧	34,850	
押匯業務	盈	18,908	
證券業務	盈	<u>156,228</u>	\$587,794
乙、附屬業務盈虧：			
倉庫業務	盈	\$ 19,795	
保管箱業務	虧	1,280	
露封保管業務	盈	4,081	
證券受託業務	盈	<u>4,478</u>	27,074
丙、特別利益(例 44)			
承受質押品利益		\$ 15,000	
收回呆帳		<u>2,000</u>	

丁、受信業務附帶收益(例 44)		17,000
存款收益	\$ 62,000	
匯兌收益	<u>70,000</u>	<u>132,000</u>
純益(與例 44 符合)		<u>\$163,868</u>

第五節 業務分類盈虧之檢討

甲、業務盈虧之批判

銀行損益計算書上之純益額，如何為各業務經營結果所構成，經業務分類成本之剖解手續後，已昭然若揭。各業務之孰盈孰虧，各營業部主管員經營成績之良窳，對於未來營業方針之抉擇，殊有重要之參考價值。惟各授信業務之純益額多寡不等，其所投入運用之資金，亦鉅細各異。各業務之純益，究竟已否達到預期之基準，亦有洞悉之必要。蓋銀行之盈餘非達相當之目標，難以為圓滿之分配。究應獲幾何純益，亦有一定界限可尋。通常銀行之純益，用以分配於法定公積、營利所得稅、股息、紅利、董監事及職員酬勞金，以及各項準備及盈餘滾存。銀行所獲純益應足敷支付或提存上述各項目，始可言經營目的之完成。故滿意之銀行經營，應有相當之純益額。然欲期相當之決算純益額，則應先使各業務產生相當之純益額。因此各業務之基準純益額，亦有一定之界限可尋。不足者應視為失敗之業務經營。主管該業務者應負其咎，並應設法增加進益。超越此業務基準純益額者，應視為滿意之成績。銀行經營當局，應以各業務基準純益額為最低限度之經營目標。如以透支業務為例，其純益額為八萬零六百六十六元，是否已達基準純益額，先須決定兩要素

(1) 運用資金總額，

(2) 銀行預期純益額。

假定該銀行擁有運用資金淨額四千萬元(例四十六)，半年中目

標純益額為七十二萬四千元，則該期最低限度之純益率為月息三厘：

$$\$724,000 \div 40,000,000 \div \frac{181}{30} = 3\%$$

透支業務所投入資金平均餘額為五百萬元，按基準純益率月息三厘計算，則

$$\$5,000,000 \times 3\% \times \frac{181}{30} = \$90,500$$

可見透支業務至少須獲得純益九萬零五百元，始可達預期之水準盈餘。但目下透支業務僅獲純益八萬零六百六十六元（例五十三）計不足水準額（ $\$90,500 - \$80,666$ ）九千八百三十四元。故透支業務表面上雖能獲利，仍非愜意之經營也。

乙、授信業務項目價值之衡量

經營當局遇有不合水準盈餘之授信業務，須將下列兩端加以檢討，作為對策。

- (1) 經營該業務時有無不經濟之費用支出？
- (2) 貸出方面有不利情形否？

關於第一點應加分析者，人手是否鬆弛過剩，緣事務費之過多，最普通之原因為人事費用之不經濟。人手是否過剩，須研究每員支配是否得當，實際辦事數量是否適合標準，與其辦事能力是否低下。凡此種種，關於人工成本之統馭，當另就第七章探討之。至於其他事務費是否浪費，應就分部成本會計中所算定之各部成本與他部同期者互相比較，每件事務之費用則與過去數字比較，以決定有無不經濟與效率低下之情形，並圖事務之刷新，以減低事務成本。

關於第二點貸出方面有否不利情形，其要點在判定每次貸出交易之價值。換言之，每項貸出交易之收益減除費用成本後所得差益，與基準利益額比較，是否合算。茲假定承兌匯票貼

現一筆,金額一千元,期限六十日,月息七厘半,利息先扣,其純益計算如例五十四:

[例五十四]

個別貼現價值之衡量

收入之部: 利息收入	$\$1,000 \times 7.5\% \times \frac{60}{30} =$	\$15.00
費用之部: 資金利息成本	$(\$1,000 - \$15) \times 2.569\% \times \frac{60}{30} =$	\$5.06
	資金收受事務費 $(\$1,000 - \$15) \times 0.595\% \times \frac{60}{30} =$	1.17
	資金運用費 $(\$1,000 - \$15) \times 0.394\%(\text{註}) \times \frac{60}{30} =$	0.78
		<u>7.01</u>
收 益		<u>\$7.99</u>
基準純益	$(\$1,000 - 15) \times 3\% \times \frac{60}{30} =$	\$5.90

註:資金運用費率 = $\$11,896 \div \$5,000,000 \div \frac{181}{30} = 0.394\%$

綜上以觀,月息七厘半一千元貼現交易之純益在水準純益以上,並無不利情形,惟其計算方法係將資金運用費按貸出額比例推算,事實上一千元之貼現放款與十萬元之貼現放款手續初無異致,所耗事務費用大致相彷彿,如按例五十四之辦法推算,則十萬元之貼現放款所負擔之事務費必百倍於一千元之貼現放款,足見前例之計算方法與事實大相徑庭,苟銀行貼現總額五百萬元,均為一千元之貼現交易所構成,則總筆數達五千之多,且每筆為期二月,半年中貼現筆數達一萬五千筆,貼現科勢必增加大量人手,耗用大量文具,佔用廣大營業廳場所,資金運用費將大為增加,前例所示一千元之貼現純益,反在水準以上,未免抹煞事實,為精確計算貸放是否有利,必須分析資金運用費之內容,分為項目費(item cost)與資金費(money cost),前者按貸放筆數平均分攤,後者按資金量平均分攤。

貸放事務之項目費,包括本科固有費中之直接費用(包括

人事費、文具費、印刷費等之本科負擔額)、人員基準分攤費、水電費、房地產費、汽車費、電話費、司役費、信差費(見例二十三)、補助事務費中之人事處費用、放款部共同費、庶務科費用、郵電科費用、用品科費用、會計處費用、出納部費用、以及保管部費用等本科負擔額(見例三十四)、以上列項目費於貼現業務費用總額一萬一千八百九十六元中提出,改按項目費用辦法計算項目成本如例五十五:

[例五十五]

<u>貼現項目費之計算</u>		
貼現科直接分配費	}	\$8,000
人員基準分攤費		400
水電費		142
房地產費		876
電話費		165
司役費		73
信差費		20
補助事務費負擔額(例三十四)		
人員基準分攤費:		
人事處費用負擔額		129
放款部共同費負擔額		563
房地產費附加費:		
庶務科費用負擔額		127
郵電費附加費:		
郵電科費用負擔額		42
文具費附加費:		
用品科費用負擔額		165
會計處費用分攤額		247
收款科費用分攤額		205
支付科費用分攤額		336
匯劃科費用分攤額		220
保管部費用分攤額(例四十一)		229
貼現業務項目費總額		<u>\$6,959</u>
期內貼現筆數		800
每筆應攤項目費		$\$6,959 \div 800 = \8.70

每筆貼現交易之項目費已算定為八元七角,其餘部份之資金運用費,即資金運用費總額減除項目費之差數,仍按貼現資金量攤算如下:

$$(\$11,896 - \$6,959) \div \$5,000,000 \div \frac{181}{30} = 0.164\%$$

茲再將例五十四所計算一千元之貼現交易,重行衡量其價值,所得結果如下:

利息收入		\$15.00
資金利息成本	\$5.06	
資金收受事務費	1.17	
資金運用費	$(\$1,000 - \$15) \times 0.164\% \times \frac{60}{30} = 0.32$	
貼現事務項目費	8.70	<u>15.25</u>
虧損額		<u>\$ 0.25</u>

此筆表面上有利之貼現,經此次分析推算結果,反虧損二角五分,更以基準利益額五元九角(例五十四)比較,不足預期利益達六元一角五分,則一千元七厘五毫之貼現交易,當為不利之貸放,彰彰明甚。

依照上述情形,貼現之基準貸放率可推算如下:

資金利息成本率	2.569%
資金收受事務費率	0.595%
資金運用費率	0.164%
基準純益率	<u>3.000%</u>
貼現基準貸放率	6.328%(月息六厘三毫二絲八忽) 加項目費每筆 \$8.70

貼現之貸放率至少須在月息六厘三二八以上,同時並須將每筆項目費八元七角補償,否則即為不合水準之貸放矣,是以:

1. 水準之貼現交易: 貼現息 = $(金額 \times 6.328\% \times \frac{天數}{30}) + \8.70
2. 不足水準之貼現交易: 貼現息 < $(金額 \times 6.328\% \times \frac{天數}{30}) + \8.70
3. 水準以上之貼現交易: 貼現息 > $(金額 \times 6.328\% \times \frac{天數}{30}) + \8.70

其他貼現以外之授信業務，亦可以上述同樣方法算出基準之貸放條件，如最低之貸放利率，最小貸放額等，而由成本會計科製成表格，備貸放部份參考應用。惟目下我國銀行界之貸放率，有以錢業公會之欠拆或市場之欠拆為依歸，苟銀錢業均實施成本制度，則欠拆之高低，將以銀錢業本身之成本為最主要之因素，此猶工商業貨物之售價，必須足敷其一切成本及合理利潤之情形，視同一轍也。

丙、附屬業務增加盈益之研究

以資金運用為對象之業務，前文已加檢討，茲再研究以手續費為唯一收入之業務，如保管箱、露封保管、證券受託、倉庫等業務是。此類業務之研討課題為究應出售若干單位之勞務，始足補償本身之成本，或究應售出若干單位之勞務始足獲得一定之利益。我國銀行習慣，大抵保管箱業務收費，以保管箱之容積大小為標準，露封保管及證券受託業務之收費，以保管或受託買賣證券票面值或市值大小金額為標準，倉庫業務之收費，則論件並視物品種類計算。顧客租賃、委託、或寄存之單位愈多，則銀行徵收之手續費比例增加。銀行方面之成本，可分析為兩種：一為變動成本，一為固定成本。前者因銀行服務單位之增加而比例增加，例如保管箱業務之文具費（包括租賃保管箱申請書、印鑑卡等文具費）、電話費、郵電費及應負擔之會計處出納部之費用等是；後者並不因服務單位增加而增加，如保管庫設備之折舊費、修繕費、水電費等是。薪津工資等人事費有時為變動成本，有時為固定成本。蓋保管業務雖僅有一戶，亦須保留行員司理之。俟保管箱租戶增至一百戶，行員一人仍足應付，但增加至二百戶三百戶，以至一千戶，則開箱之顧客絡繹不絕，已非一人所能應付裕如。以大體而論，人工成本仍屬變動成本。一人

司理保管箱一戶究為不得當之人事支配，儘可兼理他科事務，不能以支配不當而目為固定成本也。

變動成本與固定成本既確定，即可按下列公式，推求補償業務成本之服務單位額：

$$1. \text{變動成本} \div \text{服務單位量} = \text{每單位之變動成本}$$

$$2. \text{手續費總額} \div \text{服務單位量} = \text{每單位之手續費收入}$$

$$3. \text{每單位之變動成本} - \text{每單位之手續費收入} = \text{每單位之差益}$$

$$4. \text{固定成本總額} \div \text{每單位之差益} = \text{補償成本必要之服務單位量}$$

如現在實際所服務單位不足以補償本身成本，勢必設法招攬增加服務單位，其應增加之數，為(補償成本必要之服務量—現在服務量)，如更進一步，而須獲得相當利益，須服務量若干，可由下列公式求得之：

$$(\text{固定成本} + \text{目標利益}) \div \text{每單位之差益}$$

如保管箱已全部出租而仍無盈益，或雖未全部出租而已無法推廣，欲彌補成本，或欲期相當盈益，而租費確較同業為低者，則不妨出諸增加手續費一途，其計算公式為：

$$\text{足數成本之手續費率} = \frac{\text{固定成本}}{\text{服務量}} + \text{每單位變動成本}$$

$$\text{目標利潤之手續費率} = \frac{\text{固定成本} + \text{目標利潤}}{\text{服務量}}$$

$$+ \text{每單位之變動成本}$$

再以保管箱業務為例，費用總額為五千二百八十元，其中變動成本為一千二百八十元，固定成本為四千元，已出租保管箱五百只，半年共收租費四千元，計純虧一千二百八十元，應出租保管箱若干，始可抵補損失，將數字代入公式，如例五十六：

[例五十六]

$$\$1,280 \div 500 = \$2.56 \text{ (每只變動成本)}$$

$$\$4,000 \div 500 = \$8.00 \text{ (每只手續費收入)}$$

$$\$8.00 - \$2.56 = \$5.44 \text{ (每只差益)}$$

$$\$4,000 \div \$5.44 = 736 \text{ 只 (補償成本必須出租只數)}$$

$$736 \text{ 只} - 500 \text{ 只} = 236 \text{ 只 (現須增加出租只數)}$$

如經銀行當局決定,保管箱業務,期內必須設法獲得純益一千元,則應設法出租只數為:

$$(\$4,000 + \$1,000) \div \$5.44 = 920 \text{ 只}$$

如按市面情形保管箱推廣甚難,祇能稍增手續費,以足敷成本為度,則

$$\frac{\$4,000}{500} + \$2.56 = \$10.56 \text{ (足敷成本之手續費率)}$$

如保管箱已全部出租,但以往租費確太低廉,不妨加以調整,以達目標利益一千元為度,則

$$\frac{\$4,000 + \$1,000}{500} + \$2.56 = \$12.56 \text{ (目標利潤之手續費率)}$$

其他附屬業務增加盈益之原則,亦與此同,至如何招攬顧客以增加服務單位,以達目標利潤,則為業務經營者之責任,當另就銀行之銷售學(salesmanship)與廣告學中研究之,成本會計之職責,僅止於提供種種必要的、可靠的、普通銀行會計紀錄內所缺乏的資料而已,此外附屬業務之費用過鉅,亦為發生損失或純益額低下之原因,可就分部成本會計中各該部之數字,加以分析檢討而解決之,茲不贅論焉。

第五章 資金分類成本

第一節 資金分類成本釋義

普通銀行所有之資金，除小部份為自己資金外，大部份則為外來資金。外來資金之種類頗多，其處理手續各異，所賦與之利息亦軒輊不一。如欲探討各類外來資金是否有利，如為有利，其有利之程度若何，如為無利，其損失之程度又若何，則先須計算各類資金吸收與管理上之一切費用，與其因運用而所得進益為對照，而後始克明瞭。至於支付利率之高低，僅為表面之事實，不能持為推斷資金利否之唯一根據，故銀行欲決定資金吸收政策，須先計算各類外來資金之盈虧。欲計算各類資金之盈虧，須先決定各類資金之成本。

資金成本為利息支出與收受及管理費用兩要素所構成。前者係普通銀行會計範圍內之計算問題，後者係業務成本範圍內之計算問題，兩者合計，即為資金之成本。茲根據“業務成本”章內例四十五所列之各項利息支出數字，及例四十三所列之各項收受及管理費用數字合計之如例五十七：

【例五十七】

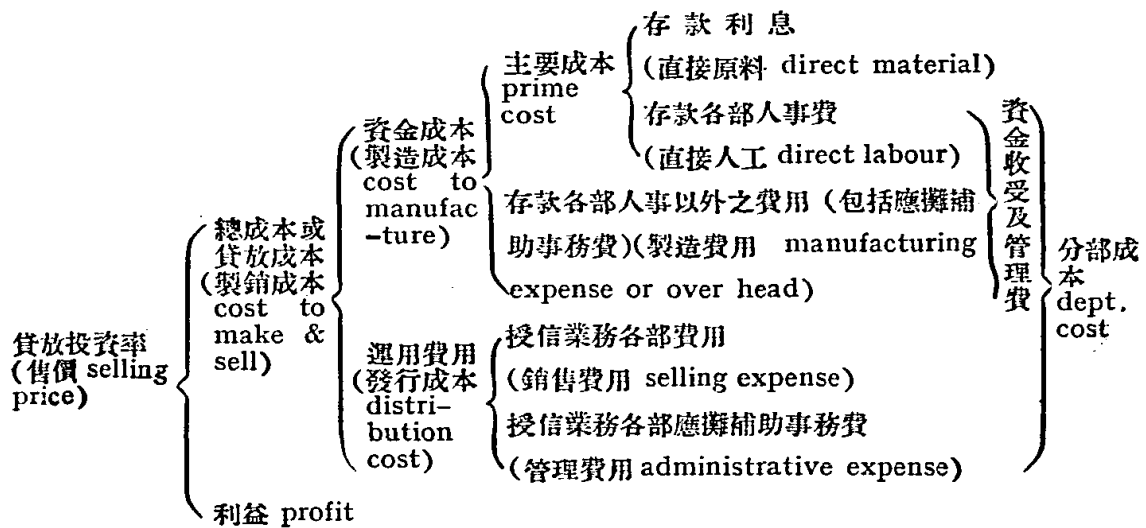
資金成本之計算

類別	利息支出	收受及管理費	合計數即資金成本
甲種活存	\$ 90,000	\$ 49,321	\$139,321
乙種活存	20,000	13,916	33,916
同業存款	10,000	10,208	20,208
定期存款	290,000	22,744	312,744
外埠同業往來	10,000	4,785	14,785
聯行往來	200,000	31,667	231,667
	<u>\$620,000</u>	<u>\$132,641</u>	<u>\$752,641</u>

如以銀行成本與工業成本相對比,則付出利息猶“直接原料”,收受及管理費(即存款各部之費用)內之人事費用,猶“直接人工”,人事以外之費用包括存款各部應攤補助事務費在內,猶“製造費用”,付出利息加收受及管理費之和,則猶“製造成本”,但資金之總成本或“製銷成本”必須將“製造成本”加“發行成本”而得,銀行之“發行成本”為運用費用,亦即經營授信業務之費用,其中包括授信業務各部之固有費及應攤補助事務費,資金之總成本加利益乃得銀行之貸放投資率,是即銀行資金之售價”,茲仿照工業成本會計之“各項成本分類圖”(chart illustrating various classifications of cost)[註]將銀行資金成本對照列出如表九:

表九

銀行成本與工業成本分類對照表



說明:括號內者為工業成本會計之名稱。

準上表以觀,各類資金之總成本,除付出利息與資金收受與管理費外,尚須計算應負擔之運用費用,事實上銀行運用資

[註]參照 W. B. Lawrence: Cost Accounting(Revised Edition)P. 24.

金係統盤運用,甚少以每宗存款分別運用,故通常欲計算每一資金單位應負擔之運用費用,惟有按資金運用淨額為標準而攤算。

第二節 資金之運用淨額

甲、運用淨額之意義 各類資金之總額,並非銀行實際上所得運用之數額,蓋存款具有活動性,銀行為預備存戶隨時付款起見,恆以鉅額現鈔,藏諸庫內,至設有票據交換所之地點,因須清算交換差額關係,須存置若干存款於清算機關,又因保障存戶存款,各銀行須遵照法令存儲存款總額之若干成於國家銀行,以作準備,在成本會計立場上言,凡諸如此類之庫存現金及無利息之存放同業,均視作存款之支付準備金,至銀行學內具有運用性質之存放或稱為第二準備者均非成本會計中支付準備金,各項資金之總額 (gross balance) 扣除支付準備金為各類資金之實際運用淨額 (actual usable balance or net balance) 或稱“可供運用餘額” (loanable balance), 因此欲計算各類資金之運用淨額,必先將各類資金之支付準備金確定。

吾人再以存款喻工業成本中之原料,則製造企業於處理原料時,難免發生原料之消耗 (waste) 或收縮 (shrinkage) 情形,支付準備金之扣除形式極類似原料之消耗與收縮情形,原料之消耗與收縮愈多,則製品之成本愈重,銀行之支付準備金儲備愈多,則資金之成本亦愈重,其中情形,正復相同也。

美日諸國,票據信用發達,多數銀行對於顧客存入外埠付款之票據 (out-of-town items), 於票據託歸日即行入存戶之帳,事實上往往須隔二日至一星期後始克歸妥,銀行則須俟歸妥後始可加以運用生利,故美日諸國之施行成本制度之銀行,於計

算運用資金淨額時，除計算支付準備金外，尚須計算未歸妥款項(outstanding items or amount in transit)，逐日分析收入票據之歸妥期限，將其金額一併加以扣除後，其差始為運用淨額。至於我國銀行因處理票據手續之不同，多數銀行須俟款項切實歸妥，始行入客戶之帳，故扣除未歸妥款項之一步手續，可以免除。

根據湯姆士氏之計算資金運用淨額之辦法，即收入當日可歸妥之本埠他行付款票據，因俟交換終了，此款已無時機可供運用，須將此類票據之金額，記入未歸妥款項之“一日”(1 day)欄內，謂須至第二日始可列入運用淨額中。我國銀行界情形，銀行經營當局雖未必將當日交換歸收之本埠票據即於當日貸放生利，但至少可抵銷全部或一部之本行付款票據頭寸。事實上票據之退票情事究屬少數之少數，無形中當日之本埠收入票據之頭寸，銀行業已充抵用途。故本書未採湯姆士之主張。

乙、支付準備金額之確定 我國銀行對於存款應置支付準備金若干已頗有法令^[註]，對於每類存款應置若干則亦將有明文規定。在我國商業銀行之實際經營上，早有根據各類存款之性質，各別計算其應置之準備金。但實際經營時之準備金因與成本計算時所需算出之支付準備金性質不同，故必須另予

[註]修正非常時期管理銀行暫行辦法第三條規定：“銀行經收除儲蓄存款應照儲蓄銀行法辦理外，其普通存款應以所收存款總額百分之二十為準備金，轉存當地中中交農四行任何一行。”又據二十九年十一月十八日訓令解釋：“普通存款係指儲蓄存款以外其他一切活期(包括比期)定期存款而言，其同業存款借入款係屬同業間往來或屬一時抵充頭寸之用應不包括在內。”

又財政部管理銀行辦法草案第四條規定：“銀行經收普通存款，應照左列規定，以現款繳存準備金於中央銀行或其指定代理銀行。

一、活期存款百分之十至百分之廿。二、定期存款百分之七至百分之十五。前項準備率由中央銀行就金融市場情形商承財政部核定。”

算出。簡言之，逐日庫存現金與無利存放之平均餘額，即係成本上之支付準備金。至計算各類資金所置支付準備金若干，相對合理之方法係按各類資金期內實際支付額之多寡比例而加分攤。實際支付額包括現金付訖數、匯劃付訖數及轉帳付訖數。尚有一端須予注意者，即在遊資充斥時期，銀根鬆動，各銀行存款普遍增加，貸放難達預期之數額，我國金融市場發生所謂“白借”情形〔註〕，現金頭寸過剩，支付準備金超過往常準備率。此項因遊資充斥所致而非銀行穩健政策所致之超過額，在成本計算上須加以區別而稱為“遊資”。遊資額為正常支付準備金之調整項目，應按資金總額所佔比例歸各類資金負擔。

銀行之借入款，透支同業，同業拆放等外來資金其性質與普通存款資金不同，在到期以前，可如數運用，無需準備。但本埠同業存款，應解匯款，暫收款項等因流動性太速，均需十足準備。尚有若干雜項資金無需準備者，如存入保證金，應付行員獎金等是，要皆視其性質而定者也。

凡當地設有分支行辦事處之總行（或主要分行），現金及存放準備往往由總行集中處理，分支行處付款票據亦由總行代為交換或清算，則總行之支付準備金已包括分支行處存款所需準備金在內，故於推算總行之準備金數額時，須將一部份數額歸分支行處負擔，其負擔數，亦以其實際支付額為準。茲將計算各類資金應負擔之準備金額公式列出如左：

$$(1) \text{庫存現金平均餘額} + \text{無息存放平均餘額} \\ = \text{支付準備金平均餘額}$$

$$(2) \text{支付準備金平均餘額} - \text{正常準備金平均餘額}$$

〔註〕民國三十一年中錢業拆息最低時，發生“白借”情形，見銀行學會所編“上海市銀錢業利率表”。（載銀行週報第28卷35、36期合刊第28頁）

= 遊資平均餘額

$$(3) \text{ 正常準備金平均餘額} \times \frac{\text{活存實際支付額}}{\text{各類資金實際支付總額}} \\ = \text{活期存款應負擔之正常準備金}$$

$$(4) \text{ 遊資平均餘額} \times \frac{\text{活存平均餘額}}{\text{全部資金平均餘額}} \\ = \text{活期存款應負擔之遊資額}$$

活期存款應負擔之支付準備金 = 公式(3) + 公式(4)

以上列公式算出各類資金應負擔之支付準備金假定為：

甲種活存	\$1,000,000
乙種活存	100,000
定期存款	100,000
外埠同業存款	50,000
聯行往來	350,000
	<u>\$1,600,000</u>

支付準備金額既算出,各類資金之運用淨額即可確定如
例五十八:

[例五十八]

資金分類運用淨額之計算

資 金 分 類	總 額	房地產及器具	支付準備金	運 用 淨 額
甲種活存	\$10,000,000		\$1,000,000	\$9,000,000
乙種活存	1,000,000		100,000	900,000
定期存款	6,000,000		100,000	6,600,000
外埠同業存款	1,000,000		50,000	950,000
聯行往來	12,000,000		350,000	11,650,000
本埠同業借入款	2,400,000			2,400,000
存入保證金等	2,000,000			2,000,000
自己資金	7,600,000	\$1,000,000		6,600,000
合 計	\$42,600,000	\$1,000,000	\$1,600,000	\$40,000,000

丙、資金運用費負擔額之計算 各類資金之運用淨額算出後,所有資金運用費即可按其比例而分攤,再加各類資金成本(例五十七),即得各類資金之總成本,此猶製造成本加發行成本而得製銷成本也。

[例五十九]

資金運用費負擔額之計算

授信業務費用總額 \$118,683(例 43)

資金分類	運用費負擔額之計算	資金成本	資金分類總成本
甲種活存	$\$118,683 \times \frac{9,000}{40,000} = 26,704$	\$139,321	\$166,025
乙種活存	$118,683 \times \frac{900}{40,000} = 2,670$	33,916	36,586
定期存款	$118,683 \times \frac{6,500}{40,000} = 19,286$	312,744	332,030
外埠同業存款	$118,683 \times \frac{950}{40,000} = 2,819$	14,785	17,604
聯行往來	$118,683 \times \frac{11,650}{40,000} = 34,566$	231,667	266,233
本埠同業存放	$118,683 \times \frac{2,400}{40,000} = 7,121$	20,208	27,329
合計	\$93,166	\$752,641	\$845,807

第三節 收益率及其決定之方法

各類外來資金之總成本已予算出,我人更須進一步求各類資金之實際收益額,俾可互相比較,而明其得失消長,否則雖求出各類資金之總成本,亦無多大意義,欲求各類資金之收益額,先須確定“收益率”(earning rate),收益率者,乃資金淨額於一定期內運用後所獲收益折合每單位資金所獲之比率也,銀行鮮有視其資金類別之不同而各別加以運用,換言之,銀行所吸收之各種存款,拆借或轉貼現而得之借入款,以及自己之資本公積等運用資金,雖性質各異,所賦之利息軒輊不一,但運用時則不分畛域,一併運用,至於某一類資金運用於何項途徑,貸放

率若干，難以確定，因此各類資金個別之收益率難以算出，所能求出者，通常僅為全部運用資金之平均收益率而已。

收益率亦稱收益單位，係以成本計算期間資金運用收益除資金總量所得之比率或百分率，美日諸國所應用之計算方法凡三：

甲、將總收益除以存款總額，所得比率視作存款收益率。

乙、將總收益劃分成存款資金運用收益與其他資金運用收益，所算出之存款資金運用收益除以存款淨額得存款收益率，所謂存款淨額乃以存款總額扣除未歸妥款項而得。

丙、與乙法相同，惟存款淨額除須扣除未歸妥款項外，更須扣除支付準備金。

上列三法請分節檢討之。

(甲)湯姆士氏於銀行成本會計(Cost Accounting in a Bank)書內所主張之方法，此係銀行成本會計學說早期之主張，缺陷難免，約可分為兩端申論之：(1)湯氏將資本資金之運用收益忽略，按運用資金主要部份固為存款所構成，但自己資金亦同樣可以放款、貼現、投資等方法加以運用，故銀行之收益實包括資本資金之運用收益在內，所得之收益率自不能單指存款資金而言，再者，自己資金與存款資金以外之資金，亦應加入計算，其理由亦同，湯姆士氏對於資本資金之運用收益不予核計，但對於資本公積純益等項則另計週息六厘之利息，作為存款資金應負擔之間接費用，成本會計之處理方法必須求其精確，不容採取無根據及理論上不健全之方法，自難認為妥當也。(2)另一缺陷為以存款總額作為計算收益率單位基數，銀行收益既為自己資金與外來資金運用所獲之結果，但實際運用量未必與總帳上結餘數相同，資本資金中一部份已投資於營業用房地產、

器具及開辦費等項，此部份之資金與獲得之收益無直接關係；存款中則有支付準備金不能運用，在美日諸國則尚須扣除未歸妥款項，故正確之存款收益率，須以存款資金運用淨額為基礎，所有收益亦須劃分為資本收益與存款收益，故湯姆士氏之“總收益 ÷ 存款總額 = 存款收益率”方式之理論，抹煞各項事實，殊欠妥當。

(乙)(丙)兩法係將總收益劃分為資本資金收益與存款資金收益，至如何劃分，乃成爲主要課題，資本資金係固定性質，可作長期投資，收益力應較存款資金爲強，乙法與丙法之差別乃前者將總額扣除未歸妥款項，後者更將支付準備金扣除，乙法因未將支付準備金扣除，自亦欠妥，前者係美國湯波遜氏 (H. C. Thompson) 之主張，後者乃日本學者加藤和根及相賀實諸氏之見解，且爲多數日本銀行所採用。

收益率之計算，原以供資金分類成本之對照，惟各種資金之性質與其靜止程度對於運用形態與運用收益，有密切之關係，銀行對於所吸收之存款往往視其期限之長短，而定利率之高低，貸放時亦有此類情形，以靜止性較大之資金作較爲長期之貸放投資，俾獲得較大之收益，靜止性較小之資金則作較爲短期之貸放投資，俾流動較速，以便應付不時之提取，資本資金之可作長期貸放而較存款資金得較大之收益，自屬必然之事，存款資金中如定期存款、通知存款、特別活期存款、活期存款等其性質與靜止性各有軒輊，精明之銀行家必估量各類資金之多寡，而作各種互相適合而期限性能不同之貸放與投資，是以各類資金之收益率自亦高低不等，晚近美國銀行管理學者史湯克氏 (H. N. Stronck) 於銀行管理統馭學 (Bank Management Controls) 一書主張銀行資金之運用途徑，胥視其來源性質爲轉

移[註]。何種存款應作何種運用，應準備之數額幾何，可運用之數額幾何，分配於各種運用途徑之數額又幾何，均視其性質金融季節變動，與本身收益情形加以釐訂。然後按照經營，銀行得藉此項統馭方法而使頭寸常裕，收益率增加至最大限度。史湯克氏所舉各類資金之運用比例如例六十。

[例六十]

史湯克氏之運用頭寸統馭方法[註]

	1. 第一準備現金及存放		2. 第二準備		3. 貸 放					4. 證券投資	5. 資本投資	合 計
	短期信用	年內到期之債券	證券押款	不動產押款	個人借款	購入票據	其他放款及貼現					
1. 臨時性存款： (包括大戶存款及富於流動性存款)	40%	20%	40%									100%
2. 活期存款：	25%	10%	5%	10%		10%	5%	35%				100%
3. 定期存款：	10%		10%	10%	55%					15%		100%
4. 公共團體存款：	20%		30%							50%		100%
5. 資本資金：											100%	100%

註：1. 表內所列舉之存款僅四種，實際上種類不止此數，但於製表時以性質相同者，加以合併而成爲四類。

2. 實際經營時，須按此比率將各類資金應準備及運用數字算出，再將各項準備及各類貸放之數字加成總數，俾銀行當局可按照經營。

3. 實際經營時自難與預計數不差分毫，祇須大體與規定數字相仿，即認爲已合標準，每隔一星期或相當時日根據最近存款數字調整一次，以達理想之經營。

銀行於運用時，如確已權衡資金性別爲各項輕重適合之運用，則各項資金之收入利息，亦可按率劃分，所得之收益率自

註：參照拙譯“銀行運用頭寸之統馭”一文，載銀行週報 28卷9、10期合刊。

亦不同，則計算各項之盈虧時，必更趨精確，為前述甲乙丙三法所不及。

計算收益率時，總收益以資金運用所得者為限，凡非因運用資金所得者，概不予列入，如各項手續費、收回呆帳、房地產損益(貸差)、倉庫損益(貸差)、保管費等均應除外，運用收益應以本期內確實數額為準，否則應另加修正。

銀行於運用資金時，有時難免呆帳發生，匪惟無利息收入，且發生本金之損失，此項損失數，宜在收益額中扣除，無形中抑低資金之收益率，此係指銀行經營之常態而言，設遇市面不景氣時期，或由於放款經手人之過失，致倒帳成數較往年者突增，此項特殊之損失，未可轉嫁於一般貸放，而使下期貸放率作不必要之抬高，可於計算收益率時將呆帳數額在運用資金量中剔除，所有損失亦不計在內，茲先將各種資金之平均收益率之計算方法舉例如六十一：

[例六十一]

平均收益率之計算(參照例44)

活存透支息	\$200,000
放款息	600,000
貼現息	220,000
存放同業息	20,000
押匯息	50,000
有價證券息	300,000
資金運用收益合計	<u>\$1,390,000</u>

運用資金淨額(例四十七) \$40,000,000

收益率 = $\$1,390,000 \div 40,000,000 \div \frac{181}{30} = 5.7597\%$ (月息五厘七五九七弱)

設仿照史湯克氏之統馭運用之方法，假定活期存款一千

萬元通常之運用標準為第一準備(庫存現金及無利存放)10%，第二準備中存放同業(有存息者)15%，有價證券投資30%，貼現為15%，放款及透支為30%，押匯為10%，則期內活期存款資金所獲各項收益之計算公式如下：

$$\text{活期存款資金收益} = \text{各種貸放收益額} \times \frac{\text{活期存款平均餘額} \times \text{各種運用比率}}{\text{各種貸放額}}$$

依此公式計算活期存款資金所獲各項收益額如例六十二：

[例六十二]

活期存款收益率之計算

存放同業息：	$\$ 20,000 \times \frac{10,000,000 \times 15\%}{2,400,000}$	= \$12,500
證券投資息：	$300,000 \times \frac{10,000,000 \times 30\%}{10,000,000}$	= 90,000
貼現息：	$220,000 \times \frac{10,000,000 \times 15\%}{5,000,000}$	= 66,000
放款及透支息：	$(600,000 + 220,000) \times \frac{10,000,000 \times 20\%}{16,000,000 + 5,000,000}$	= 78,095
押匯息：	$50,000 \times \frac{10,000,000 \times 10\%}{1,600,000}$	= 31,250
活期存款資金之收益總額		<u>\$277,845</u>

$$\text{活期存款收益率} = \$277,845 \div 9,000,000 \div \frac{181}{30} = 5.11685\%$$

活期存款之收益率為月息五厘一一六八五，各種資金之平均收益率為月息五厘七五九七。計活期存款收益率較平均收益率小月息六毫強。以活期存款準備金之最鉅，靜止性最小，則收益率之較其他存款資金者為低下，自為意中事。如再將定期存款收益率計算，則必較平均收益率為高，亦屬意中事。

美國聯邦準備區內，訂有銀行間平均收益單位之標準 (standard earning rate)，各銀行可據以與本身之實際收益率 (actual earning rate) 相比較，以明本身運用資金能力之良窳。此在我國，須俟多數銀行採用成本會計制度後，經常算出各銀行

之收益率,然後可據以釐訂標準收益率,推而至於各項標準成本(standard costs),我人當拭目以待之

第四節 分類資金之盈虧計算

甲、盈虧之計算 各類資金之總成本,運用淨額以及收益之手續均已確定,可進而探討下列諸問:

1. 各類資金之運用收益足以充份抵補總成本否?
2. 如抵補後尚有餘利,其利益幾何?
3. 如抵補後不足則損失幾何?
4. 如有利益,達到銀行目標利益否?
5. 如未達目標利益,不足額又幾何?

上列 1,2,3 三端可以各類資金之總成本與運用收益比較而確定, 4,5 兩端,可俟各類資金之盈虧數算出後與銀行之基準利潤或目標利益對照後可解決,茲姑以平均收益率計算各類資金之盈虧,其公式列下:

$$\text{資金運用利益} = (\text{運用淨額} \times \text{平均收益率}) \times \frac{181}{30}$$

$$\text{分類資金純益} = (\text{分類資金運用利益} + \text{手續費及其他收益}) - \text{總成本}$$

$$\text{分類資金純虧} = \text{總成本} - (\text{分類資金運用利益} + \text{手續費及其他收益})$$

茲根據例六十一所算出平均收益率,例五十九所算出之各類資金總成本,及例四十四所示各類受信業務手續費收益及其他收益,計算分類資金之盈虧如例六十三:

[例六十三]

分類資金盈虧之計算

(a) 甲種活期存款: 運用收益: $(\$9,000,000 \times 5.7597\%) \times \frac{181}{30} = \$312,752$

	存款手續費:	58,000
	扣稅手續費:	<u>900</u>
	收益合計:	\$371,652
	總成本:	<u>166,025</u>
	純盈額:	<u>\$205,627</u>
(b) 乙種活期存款:	運用收益: (計算法同 a 下同.)	\$ 31,275
	扣稅手續費:	<u>200</u>
	收益合計:	\$ 31,475
	總成本:	<u>36,586</u>
	特別活存純虧額:	<u>\$ 5,111</u>
(c) 定期存款:	運用收益:	\$225,876
	扣稅手續費:	<u>2,900</u>
	收益合計:	\$228,776
	總成本:	<u>332,030</u>
	純虧額:	<u>\$103,254</u>
(d) 本埠同業存放:	運用收益:	\$ 83,400
	總成本:	<u>27,329</u>
	純盈額:	<u>\$ 56,071</u>
(e) 匯兌資金:	聯行往來運用收益:	\$404,840
	總成本:	<u>266,233</u>
	純益額	\$138,607
	外埠同業存放運用收益:	\$ 33,016
	總成本:	<u>17,604</u>
	純益額:	15,411
	匯兌收益(例14)	<u>70,000</u>
	匯兌業務純益額:	<u>\$224,018</u>

乙、基準利益之比較 各類外來資金,經上列方法分析計算後,盈者盈,虧者虧均已判別而無從隱藏.惟盈者是否已達滿意之程度,虧者離目標利潤已損失若干,尙有待於分析計算也.茲仍假定銀行須獲純益七十二萬四千元,則決算後一切股利紅利及各項提存始敷分配,以全部運用資金四千萬元計,則資金純益率至少須扯得月息三厘始可言資金吸收政策之完成

($\$724,000 \div 40,000,000 \div \frac{181}{30} = 3\%$)。茲以匯兌資金為例，所吸收之外埠同業資金為 \$950,000，聯行往來資金為 \$11,650,000，共計 \$12,600,000，則基準純益額為：

$$\$12,600,000 \times 3\% \times \frac{181}{30} = \$229,060$$

茲匯兌資金之實際純益為 \$224,018，是則與目標利潤相較，尚少盈 $\$229,060 - \$224,018 = \$5,042$ 。至特別活期存款不僅虧損 \$5,111，離目標利潤 $\$900,000 \times 3\% \times \frac{181}{30} = \$16,290$ ，共計不足額為 $\$5,111 + \$16,290 = \$21,401$ 。其他各種資金亦可作同樣之分析計算，茲不贅述，至發覺資金利潤低下後之對策不外：

- (1) 積極增加資金額；
- (2) 節減經費：
 - a. 勿使事務費過鉅，
 - b. 減少人員，使每人事務量增加；
- (3) 節減資金成本。

(1)項係主管存款業務者之責任，如何招攬新舊顧客，改進服務效率，使顧客樂於就我，非成本會計所研究之範圍。(2)項先當就分部成本數字加以研究解決，其中關於研究人員支配是否得當問題，容於人工成本之統馭一章中討論之。至於(3)項節減資金成本一端，則須就存款帳戶作個別之解析，使剝削之存戶轉為有利，有利之存戶則予以獎勵，藉廣招攬，逐戶之情形有利，則整個存款資金之盈虧情形自必隨之好轉也。

第六章 存款帳戶分析

第一節 存款帳戶分析之意義

甲、存款資金成本計算與存款帳戶分析之關係 存款帳戶分析 (analysis of deposit accounts) 者乃個別計算存款帳戶之成本與其餘額運用後所得之利益,互相對照後決定存戶價值之手續也,著者已將存款資金之成本,加以計算與探討,惟以特定種類存款之全體為對象,存款帳戶分析,乃以每個存戶為對象,而個別計算其價值,兩者之差別,前者係籠統的,後者乃個別的,故計算之原則,初無異致,特定存款資金之成本與收益乃多數存款帳戶之成本與收益所累積而成,此與特定種類存款總額,乃多數存款帳戶餘額所積成之原理相同,今假定各存款帳戶餘額所運用而得之收益為 E_1, E_2, E_3, E_4, E_5 , 各該帳戶之成本為 C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 . 兩者之差額即個別存戶之利潤,以 P 表示之,則以特定存款全體為對象之成本計算與該存款之帳戶分析之關係如次:

表十

$$\begin{array}{r}
 E_1 - C_1 = P_1 \\
 E_2 - C_2 = P_2 \\
 E_3 - C_3 = P_3 \\
 E_4 - C_4 = P_4 \\
 + \\
 E_5 - C_5 = P_5
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{r} E_1 - C_1 = P_1 \\ E_2 - C_2 = P_2 \\ E_3 - C_3 = P_3 \\ E_4 - C_4 = P_4 \\ E_5 - C_5 = P_5 \end{array}} \right\} \text{存款帳戶分析}$$

$$\begin{array}{r}
 (E_1 + E_2 + E_3 + E_4 + E_5) - (C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5) = (P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5) \\
 \parallel \qquad \qquad \qquad \parallel \qquad \qquad \qquad \parallel \\
 \text{(特定存款全體收益)} \text{(特定存款全體成本)} \text{(特定存款全體純益)} \\
 \hline
 \text{特定存款資金之成本計算}
 \end{array}$$

乙、各存戶間收益與成本差異之原因 事實上存款帳戶

各戶間之成本與收益,各不相同,即使兩戶之平均餘額相等,其成本與收益亦未必雷同,茲將其中差異原因分收益與成本兩方面述之:

(1) 收益方面差異原因 收益方面差異之要素,可分為(a)各戶支付準備金之不同,與(b)各戶直接收益之不同兩端,以(a)項言,存款帳戶應保留之支付準備金,須視事實上情形而定,根據帳面而計算出之數額未許正確,設有甲乙兩戶,甲戶餘額常為一萬元,乙戶餘額亦常為一萬元,但乙戶於每日銀行營業時間終了前片刻存入款項,於翌晨即如數提去,銀行對於乙戶之餘額可謂無暇運用,須全部為之準備,運用收益自等於零,以(b)項言:我國銀行活期存款之直接收益約有四種:(一)票貼,按各戶每月支出數值計算,普通約每千元一角至四角不等,惟票貼之扣收,僅限錢莊式之往來存款,(二)退票手續費,銀行為限制存戶濫發空頭支票,每退一票,扣取手續費若干,(三)不足存款限額之手續費,存款每月每日平均餘額在最低限額以下時,而仍有進出者,酌扣手續費,(四)存息扣稅手續費,上列四項直接收益,各戶不同。

(2) 成本方面差異原因 成本方面差異要素,復可分為兩端:(a)支付利息之不等,與(b)帳戶活動性(activity)之不同,先以(a)項言,銀行在原則上對於同一種類之存款,賦以同一利率,對各戶所負擔之息金雖鉅細不一,如以各帳戶餘額扯算,各戶息率似應相同,但事實上往往因利息計算方法特異性之存在,各戶息率竟亦未必一致,其中最顯著者,厥為活期存款,若干銀行每月計算利息積數時,根據該月中最低額計算,且有百元以下之畸零數不計利息,如某戶常存百萬元,至月杪計息時忽提剩數十元,即毫無利息可得,或透支戶於月中之二十九天均結存

數百萬元,其中有一日則係結欠,則該月中毫無存息矣。

以(b)項言,甲種活期存款與乙種活期存款,進出類多頻繁,每筆進出,恆伴以若干費用,因進出筆數之增加,人手亦必隨之加添,人事費用因之增大,其他如帳簿紙張文具諸費,自亦有同樣情形,每一存戶於半年中進出數量多寡不等,其成本自難一致。

抑有進者,存戶中之存入項目 (credit items) 與支出項目 (debit items) 之成本未必相同,蓋存入款項須經收款員點收,所費時間與存入現鈔之多寡成比例,如存入者係票據,則須經由出納部匯劃科內交換員之提付交換,其中成本又不同,至於付款支票則須經由照票員照驗印鑑,翻查存戶結餘,付出現鈔或轉帳或付出本票其手續與成本又與存入項目者不同,是即使兩存戶進出數量相等,其中銀行所耗成本又多歧異。

準上以觀,各存戶之成本與收益,極不一致,凡有純益之特定種類之存款,不獨為若干提供利益之存戶所構成,同時亦隱匿若干剝削銀行利益之存戶在內,此類場合,恐非鮮少,在我國銀行存款內自亦不能例外,據伍萊氏(E. S. Woolley)在銀行雜誌(Bankers Magazine (N. Y.), August number, 1935)所列示美國中西國民銀行(Middlewest National Bank, Midwest, U. S. A.)之商業部存款帳戶損益分類表(profit & loss of commercial department, accounts by classes),將該銀行之存戶餘額分類計算其損益,實具有相當之意義,此類情形在我國銀行亦不乏其例,特因未經分析而矇然不知耳。

設有存戶之餘額不多,因進出頻繁,其處理費用超過所得利益,銀行勢必蒙受損失,前述 $E-C=P$ 之公式,變成 $E<C=L$ (損失),此類存戶常不止少數,因此特定種類存款之成本計算與存

[例六十四]
美國中西國民銀行
商業部存款帳戶損益分類表
一九三三年十二月三十一日止

	\$60 以下	\$60—\$100	\$100—\$150	\$150—\$200	\$200—\$250	\$250—\$300	\$300—\$500	\$500—\$1,000	\$1,000—\$5,000	\$5,000—\$10,000	\$10,000 以上	合 計
帳戶數目.....	932	375	218	167	105	60	162	123	123	8	15	2,288
百分率.....	40.73	16.39	9.53	7.30	4.59	2.63	7.08	5.37	5.37	.35	.66	100.00
分戶帳結餘總額.....	\$11,550.66	\$27,538.00	\$27,401.40	\$29,296.91	\$23,430.71	\$16,125.25	\$62,049.96	\$84,941.50	\$263,458.74	\$57,039.63	\$691,068.05	\$1,293,920.81
百分率.....	.89	2.13	2.12	2.26	1.81	1.25	4.80	6.66	20.36	4.41	53.41	100.00
每戶平均結餘.....	\$12.39	\$73.43	\$125.69	\$175.43	\$223.14	\$268.75	\$383.02	\$690.58	\$2,141.94	\$7,129.80	\$46,072.53	\$665.52
進出筆數.....	106,258	62,122	57,361	38,921	29,776	19,347	70,284	52,373	177,373	58,041	83,688	756,744
百分率.....	14.06	8.22	7.59	5.15	3.94	2.56	9.30	6.93	23.47	7.68	11.10	100.00
收益:												
運用利息收入.....	\$337.04	\$806.62	\$502.84	\$855.86	\$685.44	\$473.37	\$1,817.75	\$2,484.25	\$7,710.26	\$1,670.05	\$20,226.19	\$37,869.67
手續費收入.....	2,675.80											2,675.80
收益總額.....	\$3,012.84	\$806.62	\$502.84	\$855.86	\$685.44	\$473.37	\$1,817.75	\$2,484.25	\$7,710.26	\$1,670.05	\$20,226.19	\$40,545.47
成本:												
項目費.....	\$2,718.48	\$1,689.33	\$1,467.52	\$995.75	\$761.79	\$494.97	\$1,798.14	\$1,339.92	\$4,537.90	\$1,484.92	\$2,146.17	\$19,334.89
帳戶維持費.....	1,864.00	760.00	436.00	334.00	210.00	120.00	324.00	246.00	246.00	16.00	30.00	4,576.00
利息支出.....											4,028.35	4,028.35
成本總額.....	\$4,582.48	\$2,339.33	\$1,903.52	\$1,329.75	\$971.79	\$614.97	\$2,122.14	\$1,585.92	\$4,783.90	\$1,500.92	\$6,204.52	\$27,939.24
盈虧.....	*\$1,569.64	*\$1,582.71	*\$1,100.68	*\$473.89	*\$286.36	*\$141.60	*\$304.39	\$898.33	\$2,926.36	\$169.13	\$14,021.67	\$12,606.23
其他收益:												
兌換收益等.....												848.76
純益.....												\$13,454.99
*表示損失												

(銀行成本會計一三四頁之次)

款帳戶分析之實際關係,可修改而成爲下列方式:

表十一

$$E_1 > C_1 = P_1$$

$$E_2 < C_2 = L_2$$

$$E_3 > C_3 = P_3$$

$$E_4 < C_4 = L_4$$

+

$$E_5 > C_5 = P_5$$

$$(E_1 + E_2 + E_3 + E_4 + E_5) - (C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5) = (P_1 + P_3 + P_5) - (L_2 + L_4)$$

由上列公式以觀,無利益之存戶存在,足以削減銀行之利潤,故欲期銀行資金成本之低下,與收益之增大,非將無利益之存戶根絕不可,至如何探求各帳戶之利益與損失,斯則存款帳戶之分析方法尙矣。

第二節 存款帳戶分析之方法

存款帳戶分析既爲以各存戶爲對象而計算其盈虧,自必先計算其收益與成本,茲分節研討之。

甲、收益之計算 各存戶之收益,分爲兩種,一爲理論上之收益,一爲實際收益,前者係運用存戶之資金淨額所得之收益,後者乃直接自存戶所收之各項手續費,銀行運用各種資金係統盤運用,鮮有按各存戶之資金作個別之運用,故運用後各存戶應得確實之收益若干,無從得悉,如欲計算其收益額惟有應用其資金運用淨額與平均收益率以推算之,所得者爲近似而比較合理之存戶收益。

資金運用淨額之計算,須先經過(a)存戶平均總額之算出,與(b)平均支付準備金之算出,平均總額係將各戶每日之餘額用算術平均法計算而得,至支付準備金之個別計算,事實上頗多困難,比較妥善之方法,係先按“特種存款支付準備金÷特種

收益，應一併計算在內。計算表格如表十二(cost analysis sheet)。

乙、費用之計算 一九二七年紐約州銀行公會之銀行成本委員會 (Committee on Bank Costs)曾對存款帳戶分析制度研究後，訂立一比較簡單而具有劃一性之分析法，將存款帳戶成本分爲六要素：即(1)帳戶費 (account cost)(2)運用費 (investment cost)，(3)項目費 (item cost)，(4)支付利息 (interest paid)，(5)額外費 (extra charges)，與(6)間接費 (overhead)是該委員會之分析法比較詳明，採用者較多。茲參照該委員會之分析方法按前文所述各節情形，各項成本要素之內容闡述如下：

(1)利息支出——存款帳戶支付利息幾何，係普通銀行會計範圍內之手續，在成本會計上無甚問題發生。

(2)額外費——帳戶直接負擔之費用，例如支票簿〔註〕、存款計數單簿、分戶帳頁之費用，每月所發結單之費用，郵費，與該戶之電話通話費等，凡可獨立劃分之費用，均可歸屬之。又存戶如常解入大批現鈔或票據，或營業時間後解入現鈔，或無代價開具匯票、本票，或保付支票，或止付支票所費之成本等，均可加入額外費計算。此類額外費須先在項目費總數中扣除後，再攤於發生額外費之各存戶。額外費可記入存戶分析表之備註欄內。

(3)項目費——項目費係按事務量多寡而伸縮之費用，以全部項目費除項目數，其商爲項目費或單位項目費 (item cost or cost per-item)。在業務分類成本計算各存款科之固有費(包括人事費、文具費、印刷費等)及補助事務費中會計處出納部之費

〔註〕近年來我國銀行界對於存戶領用支票簿，雖亦扣取費用，但所收費用往往在成本之下，與購買方式不同，故支票成本仍應計入成本項下，存戶所付支票費，則計入收益項下。

用均屬之。

所謂項目者即相當於分戶帳之一筆交易(one transaction),如存入款項一筆,或支票一紙,或結息一次,相當於傳票之張數,惟每一項目所費成本互異,有較單位成本為高,有較單位成本為低,如收入傳票同為一紙,甲戶常存入鉅額現鈔,或解入數十以至數百紙票據,乙戶則存入少數現鈔或少數代收票據,項目數量雖同,其間成本則軒輊極鉅,為精密計算計,亦未嘗不可以項目費再予分析,例如活期存款科收款方面之費用及出納部收納科之費用,按收入現鈔數量,加以分攤,算出每百元或每千元收入現鈔之單位費用,再按各存戶實收現鈔量乘單位費用得該戶應攤收受現鈔成本,其餘如收受票據之成本,應攤入本科收入票據之各項費用及匯劃科之費用,按期內共收票據張數,算出代收票據之單位費用,其餘如驗付支票,計息等事務均可各別計出單位成本,惟在初期採用成本制度之銀行,為避免繁瑣計,則不妨以一筆交易作一項目,比較輕而易舉,遇有特殊繁重之事務,如收入鉅額現鈔,解入大批票據,或代打大批本票,應隨時估計處理成本,記入該戶分析表,視為額外費可矣。

(4) 運用費 —— 凡與資金量多寡有關之費用屬之,以資金運用費全部除以全部資金運用淨額,即得每元應攤之運用費,運用費相當於貸放諸部之費用。

(5) 帳戶費 —— 帳戶費為維持帳戶存在而與資金量或事務量無關之基本費用,以全部帳戶費除帳戶數得每戶之帳戶費,或帳戶維持費(cost of maintenance or account cost),存款各科之補助事務費中除所攤會計處及出納部之費用外,其餘所攤管理各處之費用均為帳戶費。

(6) 間接費 —— 銀行費用中有與全行業務有關而不能指

定其直接屬諸何項業務者，如各管理處之費用是，事實上此項費用已於業務成本會計階段中攤於項目費、運用費及帳戶費中矣。

依照上列方法將存款帳戶分析計算，未能謂已臻妥善精確之境。如存款各科內之人事費、文具費等以項目費論，事實上毫無進出之帳戶亦須提供札對總帳與分戶帳之結餘，抄繕結單等勞務。如將存款科之固有費全部作為項目費，無異將無進出存戶之若干成本，盡歸有進出各戶負擔。故本科固有費中幾何帳戶維持費，與幾何項目費，應確立一區別標準。據紐約州銀行公會之銀行成本委員會根據各銀行之經驗與事實，決定每年每帳戶之平均帳戶費為美金三元。所謂採取統一帳戶之費 (uniform account cost) 主義者是。惟其會員銀行欲精確計算帳戶成本而不願採用此種平均成本者聽。以我國情形而論，自須經多數銀行實施成本制度後，根據實際情形決定之。

日本銀行學者相賀實氏主張如正確算定帳戶費困難，可按本科內行員辦事能力與實際事務量而比例區別之。例如某種存款科辦事能力量為一千，實際事務量為八百，則以該科固有費中十分之八為項目費，十分之二為帳戶費。如覺數量計算困難則以固有費之全部作項目費亦可。

茲根據前舉各例數字，再具體計算甲種活期存款科帳戶之各項成本如例六十五：

[例六十五]

甲種活期存款戶之各項成本計算

1. 甲種活期存款事務費(例 38)		\$ 49,321
甲種活期存款科固有費(例 35)	\$31,988	
會計處及出納部分攤費(例 36)	<u>11,711</u>	
項目費總額		<u>43,699</u>

帳戶費總額		\$ 5,622
2. 選用費負擔額(例 43)		\$118,683
3. 甲種活期存款項目數(例 31)		52,000 件
4. 甲種活期存款帳戶數(例 37)		1,000 戶
5. 甲種活期存款運用淨額(例 58)		\$9,000,000
a. 項目費:	\$ 43,699 ÷ 52,000 =	\$0.840365
b. 運用費:	\$118,683 ÷ 9,000,000 =	\$0.013187
c. 帳戶費:	\$ 5,622 ÷ 1,000 =	\$5.62

欲計算某活期存款戶之成本,祇須根據該戶之實際數字與各單位成本而求出之。例如某活存戶之平均運用淨額為一萬元,支付利息為十五元,進出筆數一百筆,該戶之盈虧計算如例六十六:

[例六十六]

某活存戶盈虧計算

收益:	$\$10,000 \times 5.7597\% \times \frac{181}{30} = \347.50	
利息支出:	\$ 15.00	
項目費:	$\$0.840365 \times 100 =$	84.04
運用費:	$\$0.013187 \times 10,000 =$	131.86
帳戶費:	5.62	<u>236.52</u>
純益		<u>\$110.98</u>

如再須判斷該戶是否優良,可以基準純益率為對照,前文曾述如銀行能按運用淨額得純益月息三厘,則銀行可期目標之總純益,則該戶之基準純益為:

$$\$10,000 \times 3\% \times \frac{181}{30} = \$181.00$$

茲該戶所得純益僅一百十元零九角八分,離基準純益額尚不足 $\$181.00 - \$110.98 = \$70.02$, 尚非優良之存戶。

至乙種活存之存戶分析,其原則完全與甲種者相同,茲不贅焉。

丙、定期存款及通知存款之各戶成本分析 定期存款及通知存款之各戶成本分析,原則上與甲種活期存款相同,唯一

異點，即在於項目費用，各戶一律，蓋甲種活期存款與乙種活期存款之各戶，進出次數，均不相同，有一月間出入百次，有數十次，有毫無進出者，因出入次數多寡不等，銀行對於各該存戶所需之處理費用亦隨之各異，至定期存款及通知存款則不然，各戶出入次數僅開戶存入時及取銷帳戶取出時兩次，銀行所需費用，各戶相同，故其項目成本可併入帳戶費計算，茲將定期存款或通知存款之各戶成本分析如後：

1. 利息支出——即各戶實際支付之利息。
2. 額外費——印花稅，照數額而增減。
3. 運用費——按存款運用淨額分攤。
4. 帳戶費——按期內開發存單存摺數平均分攤於新開各戶，其中一部份費用則應分攤於全部存戶，因結息抄決算報告等事務成本，不論期內新開戶與舊存戶均須同樣處理也。

第三節 分析存戶各家方法彙述

銀行成本會計導源於存款帳戶成本之分析，故學者對於分析存戶成本之方式甚多，銀行應採何種方式，須視實際情形與內部會計制度而定，原無一繩不變之定型，茲為便於比較參考計，爰舉各銀行成本專家之分析存戶方式四種如次。

甲、湯姆士氏(F. W. Thomas)之分析方式

湯姆士氏為銀行成本學之鼻祖，雖其學說比較陳舊，但其方法為後來學者研究改進之基礎，殊有陳述之價值，氏之分析方法約分下列各步驟：

- 一、將銀行總費用分為普通費(general expense or overhead expense)及業務費(clerical expense)，前者為房租、水電費、捐稅費、廣告費、折舊費、律費、普通文具費、高級職員薪金、普通簿記員

(General bookkeepers)薪金之三分之二,普通文牘員(general clerks)薪金之二分之一及其他雜費。後者為帳簿、支票、解款簿之費用,出納副主任、簿記員、文牘員、收帳員、收付款員、速記員等之薪金,以及普通簿記員薪金三分之一,普通文牘員薪金之半。

二、所有資本、公積、盈餘滾存按週息六厘加入普通費中。

三、將普通費之百分之二十五及業務費之全部作為存款戶之項目成本(item cost),按存款戶之項目數分攤之。項目數包括(1)現金存入次數(2)外埠付款之支票匯票張數(3)本埠代收票據張數,(4)定期存單發出及支付數,(5)郵政匯票存入數,(6)本行支票發出數。

四、普通費之殘餘部份百分之七十五視為存戶之“餘額成本”(balance cost),按存款餘額多寡而分攤之。

茲再舉例以明之:

[例六十七]

假定某銀行一年中:

1. 普通費原額	\$36,505.00
2. 業務費原額	6,257.04
3. 自己資金總額	310,000.00
4. 存款平均餘額	3,500,000.00
5. 項目數	625,000 件

其餘額成本及項目成本計算如下:

	<u>餘額成本分攤基數</u>	<u>項目成本分攤基數</u>
普通費及業務費之原額	\$36,505.00	\$6,257.04
普通費之25%轉入項目成本分攤數	9,126.25	9,126.25
	<u>\$27,378.75</u>	<u>\$15,383.29</u>
自己資金成本: \$310,000 × 6% =	18,600.00	
	<u>\$45,978.75</u>	

餘額成本: $\$45,978.75 \div 3,500,000 = 1.31367\%$

項目成本: $\$15,383.29 \div 625,000 = \0.024613

某存戶一年間每日平均餘額為二千元,項目數為一千次,無利息,

其成本及盈虧計算如下:(收益率為 5.3072%)

收益額:	$\$2,000 \times 5.3072\% =$		$\$106.14$
餘額成本:	$\$2,000 \times 1.31367\% =$	$\$26.27$	
項目成本:	$\$0.024613 \times 1000 =$	24.61	50.88
每年純益:			55.26

湯氏之方法甚為籠統,將全部費用劃分為二:一按餘額數分攤,一按項目數分攤,其劃分之法憑主觀之見解而訂定,如以普通文牘員薪金三分之二作為普通費,其餘作為項目成本,又以普通費之百分之二十五作項目費,似乏精確之根據,此其一。設有甲乙兩存戶之餘額,一鉅而一微,但均毫無進出,銀行對於兩戶每年中所耗結算利息,札結餘,抄表,寄結單之成本,可謂相同,但按湯氏之方法則甲戶因餘額鉅而所攤餘額費亦鉅,不無過當,此其二。湯氏所謂項目者包括各種不同之進出手續,同一項目或因現鈔之多寡,或因票據張數之不同,其成本不無差異,湯氏則以各種不同性質之項目,計出一劃一之平均項目成本,自難期項目成本之精確,此其三。惟湯氏之方法比較簡單而易於計算,銀行之初期施行成本制度者,不妨先以湯氏方法試行俟有成效,再進一步而採取漸趨精密之方法可也。

乙、應薩爾氏(E. H. Ensell)之分析方式

紐約國立市銀行應薩爾氏之分析方式大體與湯姆士氏者相近似,所不同者,應氏係將普通營業費按直接費為基準而分攤者,其項目成本則按項目性質分為多種,比較湯氏方法為精確,其分析步驟如次:

一、將處理項目事務部份 (item dept. or labor dept.), 如存款、匯兌、出納、會計等部之直接費用算出。

二、將項目部份之直接費從總費用中減除,其差額作為一般營業費 (general operating expenses)。

三、按項目部份直接費總額與一般營業費之比率，分攤項目部份應攤之間接費。

四、各項目部份之費用各按其項目數分別分攤於各存戶，一般營業費扣除攤給項目部份之間接費後之餘額，按存戶之餘額分攤之。

茲再舉例以明之：

[例六十八]

總費用		\$100,000
項目部份直接費合計		
收款科	\$ 4,000	
付款科	2,000	
交換科	6,000	
存款科	<u>8,000</u>	<u>20,000</u>
一般營業費		<u>\$ 80,000</u>
項目部份直接費總額與一般營業費之比例 1:4		
各項目部份應攤間接費總額	$\$80,000 \times \frac{1}{4} = \$20,000$	
各項目部份間接費之分攤：		
收款科：	$\$20,000 \times \frac{4,000}{20,000} = \$4,000$	
付款科：	$20,000 \times \frac{2,000}{20,000} = 2,000$	
交換科：	$20,000 \times \frac{6,000}{20,000} = 6,000$	
存款科：	$20,000 \times \frac{8,000}{20,000} = 8,000$	
項目費：	<u>直接費</u>	<u>間接費</u>
收款科：	$\$4,000 + \$4,000 = \$8,000$	
存款科：	$2,000 + 2,000 = 4,000$	
交換科：	$6,000 + 6,000 = 12,000$	
付款科：	$8,000 + 8,000 = \underline{16,000}$	
項目費合計		\$40,000
餘額費合計	$\$80,000 - \$20,000 = \underline{60,000}$	
總費用		<u>\$100,000</u>

設該銀行收款科一年中共收現鈔 \$40,000,000，則收入現鈔每元之

成本爲： $\$8,000 \div 40,000,000 = \0.0005
 設一年中共付款 25,000 次，則每次付款之成本爲：
 $\$4,000 \div 40,000 = \0.10
 設一年中交換之收付票據爲 60,000 張，則每張交換票據之成本爲：
 $\$12,000 \div 60,000 = \0.20
 設一年中存款科之交易共 160,000 筆(或傳票數)，則存款科之每筆
 之成本爲： $\$16,000 \div 160,000 = \0.10
 一年中存款平均餘額爲 \$40,000,000，則每元之餘額費爲：
 $\$60,000 \div 40,000,000 = \0.0015

設某存戶一年中平均餘額 \$4,000，其存入現鈔 \$200,000 付現支票
 150 紙，交換所來歸支票 200 紙，存入本埠票據 300 紙，交易總數 500 次，付給
 利息 \$40，則該戶成本應爲：

餘額成本：	$\$0.0015 \times 4,000 =$	\$6.00
項目成本：		
收款成本	$\$0.0005 \times 20,000 =$	100.00
付款成本	$\$0.10 \times 150 =$	15.00
交換成本	$\$0.20 \times (200 + 300) =$	100.00
存款部成本	$\$0.10 \times 300 =$	30.00
支付利息		40.00
存戶成本總額		<u>\$291.00</u>

應氏方法將項目成本分別計算，則項目成本確較湯氏方法爲精密。惟各部之間接費以直接費爲分攤基準，如遇有一部之直接費特多所負擔之間接費不得不隨之增加，反之，另一部之直接費過少，所負擔之間接費亦因此減少。事實上恐並不如此也。再者應氏對帳戶之基本維持費並未計及，與湯氏方法有同樣之缺憾耳。

丙、柏德森氏(Stuart H. Patterson)之分析方式

紐約卡尼基信託公司之會計檢查員 (comptroller) 柏德森氏嘗述該公司所實行之存款帳戶成本計算方法，謂存款帳戶成本爲下列三要素所構成：

一、帳戶維持費或帳戶費 (Cost of maintenance, or account

cost) 凡與帳戶活動或餘額存款運用無關之費用皆屬之。存款帳戶在一定時期內即使毫無進出，此項費用仍須發生。例如房地產費用，一部份之文具費，秘書之薪給等是。以帳戶維持費除以帳戶數，即得每一帳戶應攤之帳戶維持費。各存戶之此項成本均相同，惟此類費用有時與下列之活動費頗難區別。實際計算時頗多問題。

二、活動費(cost of activity) 活動費即存戶因資金出入而增加之費用。包括存戶活動所增雇記帳員(additional bookkeepers)之薪給，因存戶進出頻繁人員增加後擴充營業場所之房地產費用(cost of additional space)等在內。舉例言之：假定有五千活存帳戶，如定存戶之毫無進出，則記帳員一人專司計算製表登帳等工作，已可應付裕如。如存戶進出甚繁記帳員須增至七人，則此增加六人之薪給應作為活動費。因增加記帳員，存款科地位擴充，則此擴充部份之房地產費用亦應視為活動費。以活動費總額除以進出次數，即得單位活動費。

三、間接費(overhead; indirect expense) 大體上係指與資金量多寡有關之費用，普通以存款餘額為分攤基準。

茲將柏氏方法舉例以明之：

[例六十九]

存款餘額 \$10,000 之收益：

扣除支付準備金 13%，收益率 @ $4\frac{1}{2}\%$		\$391.50
存款餘額 \$10,000 之支付利息 @2%		<u>200.00</u>
餘額		\$191.50
減：帳戶維持費每一帳戶 \$2.00	\$2.00	
活動費 2,500 件 @ \$0.02	50.00	
間接費 \$10,000 @ \$0.0026	<u>26.00</u>	<u>78.00</u>
純益：		<u>\$113.50</u>

柏德森氏方法之特點，為提出帳戶維持費，使各戶基本費

用公允的平均分攤,其他費用再按其他適當基礎分攤,比較切合實際情形,惟對於項目費籠統平均計算,與湯氏之方法具有同樣之缺憾耳。

丁、湯波遜氏(H. C. Thompson)之分析方式

湯波遜氏之存戶成本分析方法,係將銀行之各種費用分為下列四類:

一、存戶直接發生之特別費用,即歸各戶直接負擔,主要者如(1)利息支出,(2)代客墊付之代歸費用,(3)支票簿等之費用。

二、存戶進出而後發生之附帶費用,可按項目數分攤於各存戶,此項費用復分為(1)發出支票之項目費,(2)收入本埠同業票據之項目費,(3)收入外埠同業票據之項目費,氏認為外埠付款之項目必須寄往他銀行代收,比較本埠付款之項目可交換而清算者,手續難易,相去甚遠,故銀行所需處理費用當有差異,以出納存款兩科關於收款交換之共同費用總額除收款及交換票據之項目數為基本項目成本,收款及交換之各別項目成本分別加以基本項目成本,即得收款與交換之單位成本。

三、由存款淨額所生附帶費用,可依存款淨額為基礎而分攤者,包括(1)調查部放款部之費用,(2)竊盜保險費與看門費,惟調查部與放款部之費用同時亦應攤及資本資金。

四、非由存款帳上所生之管理費用(administration charges)如(1)高級職員薪金,(2)成本會計費,(3)廣告費,(4)查帳費等,亦按存款淨額為基礎而分攤。

上述一、二、三項之費用皆屬營業費(operating charges),從各存戶之收益額中減除此類費用之分攤額,其餘數為各該存戶之總利益或總價值(gross profit or gross value),再從此總利益中減去管理費之分攤額,其餘額為純利益或純價值(net profit or

net value), 亦稱平均價值。

茲就湯氏之方法舉例以明之：

[例七十]

一人千元平均淨額存款戶之一個月成本計算

總收益額：	8,000×0.00325(一個月收益率)=		\$26.00
利息支出		\$16.67	
收票費用		<u>1.00</u>	
直接費			\$17.67
交換	300 件@0.0055	\$1.10	
收款	100 件@0.0025	<u>2.50</u>	
項目費			3.60
餘額費	3,000 @0.0003		<u>2.40</u>
營業費			<u>28.67</u>
總價值			\$2.33
管理費	8,000 @0.0005		<u>4.00</u>
純價值——損失			<u>\$1.67</u>

湯氏之費用分攤要點，在於將費用分為營業費與管理費兩種，各存戶收益減營業費之分攤額，成為總價值，再減管理費之分攤額，即成為純價值，以總純兩重價值以觀察存戶是否有利。

第四節 存款帳戶之界限價值與廣告價值

甲、存款帳戶之界限價值

存款帳戶分析之目的，在判斷帳戶之價值，並以計出數字表示其損益之程度，因逐戶分析之結果，發覺若干存戶確係對銀行不利者，並剝蝕銀行之利益，通常認為此類存戶之取銷後，銀行之總純益得以增加，但實際上亦不盡然，我人於計算存戶個別之成本，必須計及其各項間接費用之分攤額，如高級職員薪金，調查處，業務管理處，人事處等費用，房地產費用，水電費等，

此類分攤費實際上已計入項目費、運用費及帳戶費中，設減少若干存戶，此類費用未必因此減少，高級職員薪金未必因存戶減少而降低，各管理處亦未必因而可節減人手，營業廳地位亦未必得縮小而節省房地產費用。若干帳戶分析後，表面上雖為有損失之帳戶，但其負擔此類間接費及固定費 (fixed charges) 極可能超過其損失數額，苟此戶取銷往來，此類間接費固定費將多攤於其他存戶上，銀行在其他各存戶之利益將為之一一減少，銀行之總純益反為之減低，故我人於判斷存戶價值時，尚須注意存戶之界限價值 (marginal value of depositors' accounts)，界限價值者，即銀行自存戶所得收益，減除間接費外之成本後之總價值 (gross value) 也，苟界限價值係有利益者，雖純價值 (net value) 結虧，該戶繼續往來，對銀行仍不無若干利益，反之該戶苟係界限損失 (marginal loss) 者，則該戶始為十足之剝削利益之無價值存戶 (valueless account)。

乙、存款帳戶之廣告價值

存款帳戶之廣告價值 (advertising value) 係銀行對帳戶上之無形收入價值 (latent income-value)，其意義雖甚抽象，但亦為存戶分析之價值判斷有重要關聯之價值觀念，蓋銀行之顧客與銀行往往有多方面之關係，存款部之顧客往往同時為匯兌部之顧客，匯兌部之顧客又往往同時為放款部之顧客，放款部之顧客又同時為倉庫部之顧客，其中關係，錯綜複雜，某顧客縱係界限損失線內之存戶，但其他方面，銀行與之發生甚有利益之匯兌交易，或放款交易，或倉庫交易，此項存戶之存在，已發生廣告作用，此廣告價值之第一義也。

現代人事與經濟情形，變幻無窮，個人或公司商號之經濟情形升沉無定，過去無利益之存戶，曾何幾時，因其經濟狀況之

好轉，而演進為極有利益之存戶，此在戰爭時期，實例尤多。又如一有希望之公司商號，或一有能力有事業心之企業家，在初創時期，因窘於經濟，初與銀行開戶往來，銀行未必能有利益。但銀行因能忍受暫時之損失，未來大量有利益之交易已於此時胚胎，則此類存戶亦應視有廣告價值，此第二義也。

銀行業務因未臻預期之滿意，或因信譽未孚，往往登載廣告，以廣招攬。通常認為銀行在交換所或市上流通之票據張數或金額總數愈多，往往證明其營業勢力愈大。銀行付款票據不啻一小型廣告，且因票據之具有流動性，轉輾讓渡，中間經過出票人、各背書人、被背書人、收款人及收款同業之手，無異為付款銀行之流動小廣告。票據如係付現者，收款人不得不蒞臨付款銀行，與銀行發生接觸，而可能引起其他交易。存戶分析結果即使係界限損失，亦可認為另一方面具有廣告價值足以抵償銀行爭取顧客為爭取利潤之第一階段。此第三義也。

界限價值與廣告價值之說，創自鮑惠爾氏(G. O. Bordwell)，均係對損失存戶重行估值之一種手段。實際應用自須視銀行之實際環境與所施營業政策而定者也。

第五節 損失帳戶之對策及實施

銀行實施存款帳戶分析制度後，如發覺損失帳戶(unprofitable accounts)而無適當之對策以為補救，則仍未達分析存戶成本之目的。通常銀行之對策分為兩種，一為取銷帳戶，一為增加存戶價值。增加價值之方法，復分為(甲)增加餘額，(乙)減低利息或不給利息，(丙)限制進出筆數，與(丁)扣取手續費。以銀行成本會計發祥地之美國而論，其對損失帳戶最通行之對策，厥為扣取手續費。茲將各項對策分條縷述之。

一、取銷帳戶 取銷帳戶之辦法使該戶所剝蝕之損失不再發生，將來可能之利源亦同時斷絕，故此法不能稱為良策。欲期穀物之收穫，必先開拓土地，開拓土地與努力耕耘同樣重要。銀行對於顧客之爭取與保持，亦具同樣原理。況目前損失之帳戶極可能於來期變為有收益之帳戶，故非俟實施其他對策無效果時，以避免採取此項對策為宜。

二、增加存戶價值 增加存戶價值之方法，須視存戶損失原因而施，銀行界普通實施之方法有下列諸項，有先採用一項對策，如鮮效果，不妨同時施行多項對策。

甲、增加餘額 增加餘額之方法，在美國極為普通，在我國則僅有請存戶多多活動，勿呆定不動，鮮有請其增加餘額者。存款餘額增加至利益線(profit line)，使運用資金之收益超過其成本額，則損失自能轉為利益，銀行需存戶增加至餘額若干，始足敷其目標利潤，一般公式如下：

$$\text{足敷目標利益之餘額} = \text{目標利益} \div \left\{ [\text{收益率} - (\text{利息率} + \text{運用費率} + \text{基準利益率})] \times \frac{181}{30} \right\}$$

茲按“存款帳戶分析之意義及方法”兩節內所舉例六十六之存戶，計不足目標利益七十元零二分，茲計算其應臻之平均餘額如下：

$$\$181 \div \left\{ \left[5.7597\% - \left(\frac{1}{4}\% + 13.187\% + 3\% \right) \right] \times \frac{181}{30} \right\} = \$92,592$$

美國銀行對於發生損益之存戶，將帳戶分析表 (analysis statement) 郵寄存戶，以要求增加餘額，甚見通行，無論對方為何人，要求增加存款餘額函之措辭，總以婉轉而懇切為原則，故收效甚宏，茲將美國甘沙士州模範鄉第一國家銀行 (The First National Bank Standardvill, Kansas) 之手續費付帳通知書 (advice of charge) 錄供參考。(表十三)

表 十 四
銀行帳戶分析一覽表

項目數	項目成本	\$ 25	\$ 50	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	\$1,000	\$2,500	\$5,000	\$10,000
每月平均存款額		\$ 18.75	\$ 37.50	\$ 75	\$ 150	\$ 225	\$ 300	\$ 375	\$ 750	\$1,875	\$3,750	\$7,500
每月運用收益	⑤每月作30天計	0.07	0.16	0.31	0.63	0.93	1.25	1.56	3.13	7.81	15.60	31.25
1	0.03	0.04	0.13	0.28	0.60	0.90	1.22	1.53	3.10	7.78	15.60	31.22
2	0.06	0.01	0.10	0.25	0.57	0.87	1.19	1.50	3.07	7.75	15.57	31.19
3	0.09	0.02	0.07	0.22	0.54	0.84	1.16	1.47	3.04	7.72	15.54	31.16
4	0.12	0.05	0.04	0.19	0.51	0.81	1.13	1.44	3.01	7.69	15.51	31.13
5	0.15	0.08	0.01	0.16	0.48	0.79	1.10	1.41	2.98	7.66	15.48	31.10
6	0.18	0.11	0.02	0.13	0.45	0.75	1.07	1.38	2.95	7.93	15.45	31.07
7	0.21	0.14	0.05	0.10	0.42	0.72	1.04	1.35	2.92	7.60	15.42	31.04
8	0.24	0.17	0.08	0.07	0.39	0.69	1.01	1.32	2.89	7.57	15.39	31.01
9	0.27	0.20	0.11	0.04	0.36	0.66	0.98	1.29	2.86	7.54	15.36	30.98
10	0.30	0.23	0.14	0.01	0.33	0.63	0.95	1.26	2.83	7.51	15.33	30.95
15	0.45	0.38	0.29	0.14	0.18	0.48	0.80	1.11	2.68	7.36	15.18	30.80
20	0.60	0.53	0.44	0.29	0.03	0.33	0.65	0.96	2.53	7.21	15.03	30.65
25	0.75	0.68	0.59	0.44	0.12	0.18	0.50	0.81	2.38	7.06	14.88	30.50
30	0.90	0.83	0.74	0.59	0.27	0.03	0.35	0.66	2.23	6.91	14.73	30.35
40	1.20	1.13	1.04	0.89	0.57	0.27	0.05	0.36	1.93	6.61	14.43	30.05
50	1.50	1.43	1.34	1.19	0.87	0.57	0.25	0.06	1.63	6.31	14.13	29.75
100	3.00	2.93	2.84	2.69	2.37	2.07	1.75	1.44	0.13	4.81	12.63	28.25
200	6.00	5.93	5.84	5.69	5.37	5.07	4.75	4.44	2.87	1.81	9.63	25.25
300	9.00	8.93	8.84	8.69	8.37	8.07	7.75	7.44	5.87	1.19	6.63	22.25
400	18.00	17.93	17.84	17.69	17.37	17.07	16.75	16.44	14.87	10.19	2.37	13.25
800	24.00	23.93	23.84	23.69	23.37	23.07	22.75	22.44	20.87	16.19	8.37	7.25
1,000	30.00	29.93	29.84	29.69	29.37	29.07	28.76	28.44	26.87	22.19	14.37	1.25

美國甘沙士第一州立銀行 (The First State Bank of Kansas City, Kansas) 爲便利檢查存戶餘額起見,曾編就一銀行帳戶分析一覽表(one minute chart for analyzing bank accounts),將存戶之平均餘額,運用淨額及其運用收益,與項目數及項目成本對照而計出其損益,各存戶之餘額是否足敷成本,可按圖索驥,一目了然,茲將該表譯錄如表十四:

乙、減低利率或不給利息 付出利息爲銀行對存戶之主要成本,故減低利率或不給利息均爲增加存戶價值之有效方法,減低利率方法不論爲利率之改低,或對每月中最低餘額計息或至少滿若干元始計算利息,均異途而同歸,惟銀行對於存戶之存息若干,未便獨行其是,應給息若干,大抵隨從銀行間之協定或習慣辦理,上海銀行界對於往來存款存息多按錢業公會之存息計算,即係實例,故單獨更改利率,頗多困難。

美國自一九三三年金融風潮發生後,頒佈聯邦銀行條例 (Federal Banking Act of 1933)已禁止各銀行對於支票存戶再給利息,藉以鞏固行基。

丙、抑制進出次數 抑制進出次數,即係減低項目成本,我國銀行界雖有少數銀行規定某種存款每月至多進出若干次,惟事實上類多困難,且極非爲存戶所歡迎,我國銀行有支票簿費及票貼之徵收,即係項目成本之挹注,與抑制進出次數,收同樣增加存戶價值之功效。

丁、徵收手續費 銀行對於不敷成本之存戶,於應用上述甲乙丙三法時,事實上不無若干困難,抑制活動次數,妨礙存戶經濟活動之自由,一經限制,存戶每因感覺不滿而將存款移轉至其他不受限制之銀行,使原來銀行失一主顧,法至不妥,減低利息雖亦可行,有時往往即不給息,因進出過繁,仍屬不敷成本。

至於增加餘額之辦法，應增加若干，常視存戶進出項目多寡而異，多少進出項目，需要若干餘額，有一定之標準，銀行即有表格可查，奈存戶每月之情形不同，究難使顧客切實追隨遵行，且銀行對於存戶拘束過嚴，易對顧客造成不快之印象，最妥善之辦法，厥為徵收手續費。

根據美國各銀行之經驗而言，祇須銀行將帳戶虧損實情通知顧客，渠對於手續費之徵收，鮮有感覺不滿者，蓋顧客多不願有負於銀行也，顧客對於借款上合理之欠息，認為不應付給者，我人從未聞見，則對於銀行因處理存戶所受之損失，自亦無拒償之理，銀行為顧客處理帳戶，與代客保管貨物，實無多大區別，手續費之徵收猶倉庫之徵收倉租，銀行為顧客保管現鈔，供給支票簿，計數單簿，按月繕製結單，記帳，代歸票據，擔保票據，開具本票，在在需費，銀行如能於寄發結單時附寄一徵收手續費之通知書或再附一帳戶分析表，顧客必樂於照付，此項通知書通常以色紙印刷，一式二聯，一聯寄顧客，一聯為付帳傳票，徵收手續費之目的，直接雖藉以彌補損失，間接實望其存款餘額之增加，故美國諸銀行在其徵收手續費之通知書中，附有“餘額如可增加，手續費之徵收，即當中止”之一語。（參閱表十三）

美國某銀行嘗對二百七十五個存戶，每月徵收一定之手續費，其金額每年達二千二百美元之多，據該銀行經理稱，該行徵收手續費之結果，全體存戶，不過減少十四戶，該行存款竟能於二年中由二百五十萬元增至四百萬元左右，可知徵收手續費之結果，有益於銀行之資金吸收政策。

我國因成本制度尚在幼稚時代，存戶手續費之徵收，尚未習慣，雖有少數比較前進之銀行對於每月平均餘額在限額以下之存戶有徵收手續費之辦法，但此項限額是否代表利益線，

徵收後是否已敷成本，未徵諸戶是否均非無利益帳戶，仍無澈底精密之辦法，且同一地帶多數銀行無徵收手續費之實施，僅由少數銀行單獨進行，徵收時難免發生困難，故最好由同業公會或交換所訂定劃一辦法，全面施行爲妥。美國銀行公會之銀行經營委員會數年前曾就無利益存戶手續費徵收問題加以調查，發表公報謂，一九三四年至一九三五年間手續費之徵收日漸普遍，據五百九十七處票據交換所之報告，其中百分之七十五之交換所下組合之銀行已遵各該所之規定而徵收手續費，百分之二十之交換所下組合之銀行，則各按自訂手續費辦法徵收，足見美國銀行徵收存戶手續費之普遍，且有若干小銀行以手續費列入最主要之收益項目，銀行之費用成本，仰給於斯，以“出售勞務”爲經營銀行之目標，此與“購買有進益價值之存款”，同樣可維持銀行之成本，實異途而同歸焉。

第七章 銀行人工成本之統馭

第一節 統馭人工成本之重要

如何增加銀行利潤爲銀行成本會計重要使命之一。增加利潤之方法，不分增加運用收益，與削減成本兩端。增加運用收益恆受本身資金頭寸之束縛，與市場利率之限制，其方法有時而窮。節減成本，則比較不受外界之影響。銀行成本中所佔成份最大者除支付利息外，即爲人工成本。苟人工成本不能作科學化之統馭，使臻合理之水準，即難以達節減成本之目的。故統馭人事雖屬人事管理學之範圍，因與成本會計之關係有若是之密切，遂有專章論述之必要矣。

統馭人工成本之方式有三：(一)如何使人與事之適合，俾人盡其才，事當其理。銀行所耗之人事費用，無分毫之虛擲。事務方面得順利進行，有水到渠成之樂，無扞格不入之苦。(二)銀行方面如何以最合理之薪資購買各級行員之勞務，減少人事上之磨擦與誤解，人人獲得公平之待遇，發揮平等精神。(三)如何使行員均提供其最大數量之事務，俾每單位之事務扯得最經濟之人工成本。亦即使項目成本(item cost or cost per-item)，降於最經濟之水準。總括言之：欲使人與事適合，有賴於效力測定制度與職務分析方法之應用。欲使薪資適當，有賴於薪資標準化方法之確立。欲使行員提供適當之數量，則有賴於事務數量標準之規定與統計矣。

第二節 職務分析與效率測定制度

人盡其才，事當其理，爲一般人事行政上之最高原則，亦即

產生最經濟人工成本之主要方法，欲人盡其才，須有完備之效率測定制度，以甄別各級行員之真實才能，研究各員最適宜於何種工作，欲事當其理，即當作職務分析之研究工作，明瞭各工作之內容，認識何種工作需用何種人材，能力測定制度與職務分析為一事之兩面，相輔而行，相互為用，兩種工作完備後，方能使“方物塞方孔，圓物填圓洞”。英語中所謂“人適其事，事適其人”(right man for the right job; right job for the right man)，彼此吻合無隙，自能達人事盡當之目的。

甲、職務分析之技術 銀行職務分析(job analysis)者即對銀行內各種職務之內容、責任、特點、性質及其他一切有關事實與因素，為有組織有系統之紀載或描寫，欲應付此項事務，所需何種人才不難一目了然。

美國芝加哥聯合準備銀行(Federal Reserve Bank of Chicago)之人事處經理哈葛蘭(R. J. Hargreaves)於美國銀行學會(American Institute of Banking)之聯部會議(departmental conferences)中提出之銀行職務分析方案，計包括(1)指派職務分析委員(2)分析各項職務(3)職務分類(4)預備考績紀錄(5)薪給標準化，五步驟，職務分析委員係就各部人員中遴選頭腦清晰，經驗宏富者充任，組織委員會後，另聘請專家擔任指導。

美國金斯璧教授(Prof. F. A. Kingsbury)曾在數大銀行，作廣泛之實地試驗後，將銀行定薪分級時所應取之因素及各因素所佔之分量，予以精密之分析規定，業經美日諸國若干銀行及企業機關所採用，收效甚著，我國銀行對於職務分析，似尚少研究，似可酌予仿行，再求改進，茲將金氏辦法錄之如次，(原文為Kingsbury: Job Grading in a Large Bank，載Salary Administration)。

表 十 五

各 種 因 素	分 量	備 註
職務之複雜性	1—3	
執行上之責任	0—6	
管理金錢或證券之責任	0—4	
對外界人事之接觸	0—1	
性別	0 或 1	必需用男性時算入
最低限度之年齡	1—10	以十五歲為最低工作年齡每加二歲加一點
最低限度之普通教育	1—5	在我國假定小學畢業一點，初中畢業二點，高中畢業三點，大學畢業四點，留學生五點。
最低限度之特別訓練	1—10	普通技術訓練1—3，特別技術訓練四點以上
所需之經驗	0—7	
應具個人之性 言語動作 風采 禮儀 忍耐力 判斷力 模倣力 順從力 統率力	0—8	每種性格一點
最低限度之普通智識	0—5	

表 十 六

銀行職務分析表			
職務名稱：收款員		職務等級：24	
(1) 點驗現鈔——每時點現鈔12,000張		} 標準速率	
職務：(2) 應付顧客			
說明 (3) 登錄現金收款日記帳——每時登100筆			
因 素	本職務應備條件	點 數	
職務之複雜性	普通	1	
執行上之責任	無	0	
管理金錢或證券上之責任	有	3	
外界人事接觸	有	1	
性別	男	1	

適當之年齡	27—29	7
最低限度之普通教育	初中畢業	2
最低限度之特別訓練	無	0
所需經驗	三種	3
應具個人之性格	風采,禮儀,判斷力	3
最低限度之普通知識	普通	3
點數合計		24
擔任本職務行員之特性: 言語明晰,處事正確		
必要之事務經驗: 點看現鈔技術純熟,並具一般銀行員之經驗		
薪級: \$90—\$160	晉升路徑: 助理出納員核對員或照票員	
人員來源: 1. 錄用新人加以訓練 2. 錄用有經驗之新進人員 3. 以記帳員,庶務員,保管員,管倉員調任.		

銀行收款員應具之技術、學識、經驗、性格等項，觀乎上表，即可明晰。一旦有收款員之缺位，應由何種人才遞補，不難就全部人員中適當者加以遴選補入。至擔任其他職務之人員，如付款員、記帳員、照票員、匯劃員、會計員、副會計員、文牘員、庶務員、營業員、調查員、檢查員、保管員、核對員、審核報告員、研究員等，均可按收款員之舉例，製成職務分析表。在大規模之銀行分工甚細，每種職務復可按其責任輕重，事務易難，分為甲乙或甲乙丙，或甲乙丙丁數級。例如甲級記帳員專登較複雜之帳，如押款押匯帳或須計算利息之分戶帳。乙級記帳員專登不計息之分戶帳如損益類是。丙級記帳員專登分清帳及紀錄。其他如匯劃員、照票員、文牘員、檢查員等，亦可按為分級，各別製成職務分析表。

乙. 效率測定制度 運動員因有成績紀錄，無不努力競爭。銀行行員如有效率測定之紀錄，則對其所任職務可感較濃厚之興趣。如能將此項紀錄公開，使其個人過去及同事之現在成績相比較，自足引起其奮發競進之心理，並明瞭其所處之地位。普通人事管理方面之考績制度，注重於個人之品格態度勤

情習慣及辦事效率等各方面之成績。能力測定制度則注重於辦事效率之數量紀錄。每行員能於每小時處理若干單位。此項紀錄可由會計主任與經理根據平常辦事情形會同測定，或於一定時間內舉行考試而測定之。務須以客觀事實為根據，勿存細微主觀之偏見。

銀行事務大部可以數量計算。惟執行人員(如經副襄理等)文書員庶務員營業員之職務，或因內容複雜，或因偏於質素方面，難以數量為準繩。其他事務可以數量衡量者，有下列各項：

職務種類	數量衡量單位
1. 記帳員	傳票張數(總帳記帳員以科目日結表張數為衡量單位)
2. 收款員	現鈔金額或現鈔張數
3. 付款員	現金付出傳票張數
4. 照票員	支票張數
5. 匯劃員	收入或支出票據張數
6. 開立新戶員	開立新戶數
7. 核對員	傳票張數
8. 計息工作	帳戶數
9. 信件收發員	信件數
10. 辦理匯兌員	貸方匯款科目傳票張數
11. 辦理放款員	放款傳票張數
12. 辦理押匯員	押匯科目傳票張數
13. 保管員	保管箱開啓次數

其餘事務可依此類推。銀行中80%之行員所擔任事務，俱可包括於上列各項內。有時一人可兼理二項或二項以上之事務。每半年或一年年終由直接主管人員(大致為會計主任)及間

接主管人員(大致為經副襄理)填列效率測定表,每員一紙如下

表 十 七

效率測定表													No. _____				
姓名 _____		部 份 _____															
擔任職務 _____																	
效率測定	事務種類	記			帳		收款	付款	照票	匯劃	計息	匯款	匯兌				
	每數	時量															
效 率 考 語	速	36	27	18	9	0											分
	度	餘人速度	敏捷迅速	不落人後	比較落後	終做不完											
	確	44	33	22	11	0											分
	度	精確可靠	大體無誤	偶有錯誤	時有錯誤	乖誤叢生											
	整	20	15	10	5	0											分
	潔	娟秀	工整	清楚	草率	惡劣											
年 月 日		直接主管員 _____					間接主管員 _____					共計		分			

各項事務最好訂定一標準速度,例如記活存帳每小時標準速度為六十張,付款每小時為五十筆,收款每小時為十萬元等是,標準速度之訂定方法有二,一以全行辦理同等事務人員之平均辦事效率作為標準速度,一以各銀行辦理同等事務人員之平均效率作為標準速度,但普通算出之平均速度,係按算術平均法計算而得,為一中庸而略帶遲緩之速度,銀行內半數人員當在此標準速度以上,將自感滿意而放棄其進取之心理,故標準速度宜略提高,最好以處於第二之四分之一位(統計學上名詞為 second quarter) 人員之速度作為標準速度,則標準因此提高,銀行辦事效率可增進不少,設某銀行活存帳記帳員有十二人,各人每小時之速度如下:

每小時登記傳票張數 80 75 70 65 59 56 49 47 43 42 38 36
 人員 趙錢孫李周吳鄭王馮陳褚魏

全體之平均速度爲五十五張，如以五十五張爲登活存帳之標準速度，則趙錢孫李周吳六人已在標準速度之上，將來渠等辦事效率有減退可能，至少此六人之進步將爲遲緩，故改以“第二四分之一位”之李周吳三人之平均速度六十張爲標準速度，使多數人員有提高效率之必要，即趙錢孫李四人高出標準速度之差度亦爲減低，對於銀行全體之效果，實有裨益。

各項事務之標準速度不一，以記帳一事而論，各科目帳之標準速度各各不同，活存帳與往來帳因計息方法不同，其標準速度亦異，至於人工記帳與機器記帳之速度又有顯然之差別，不可一概而論，各項標準效率訂定後，則主管員於填列速度之考語時已有所根據全憑事實填列，如活存記帳標準數量爲六十張，則速度考語可訂標準如下：

70張以上爲：	兼人速度
70張至66張爲：	敏捷迅速
65張至60張爲：	不落人後
59張至50張爲：	比較落後
50張以下爲：	終做不完

行員在某項職務任事半年後，即可由主管員批填“效率測定表”。如不夠標準數量太多，可改調其他事務，惟仍須適合職務分析表上各項條件，如學歷、個性、年歲、經驗等是，人事處應將效率測定表按人集中歸檔，可就其已任各項職務中最擅長者，亦即效率最高之職務派任之，但已任較高級之職務，如無過失則不便另調較低級之職務，以免其心理上之不快，而影響效率，如某行員歷任職務之效率無不低下，則此人必不適合於銀行

事務，可加淘汰，以免自誤誤行。如此調整人事，則行員個人較可盡其才用，銀行方面效率低下情形得以減少不少，兩受其益。

第三節 薪資標準化

銀行所給行員之薪資，不僅為服務之報酬，且為促進服務者努力服務之吸引力。行員每年所得之薪資花紅，足以決定其生活方式及思想行動。銀行管理當局對薪資政策措施稍有不當，對薪資待遇失於不公，服務精神及工作效率必因而大為降低，人事上磨擦與誤解，率多由於薪資或待遇之不公平。

欲決定適當薪資，須遵守三項基本原則，第一為經濟效率之原則，即以最低廉工價格，僱用最有能力之人員，並對其內在精神為最大之利用與發揮。第二為公允平等之原則，對擔任同等職務，皆予以同等之薪資或待遇。第三為社會標準之原則，參照社會環境，同業同人之待遇，與行員最低之經濟生活狀況為適宜之調整。

所謂薪資標準化者，即根據上述原則，對各級行員之薪額為統一準確之決定。其目的在依職務種類，責任輕重，事務繁簡為標準，實行同工同酬之原則。在實行時必須經過一定之科學步驟，非可武斷從事。搜集有關資料，包括 1. 薪資現在情形，2. 同業及其他金融業薪資狀況，3. 社會上一般生活標準與費用。搜集第一種材料之用意，在發現現行薪給之各種不合理情形，以謀補救調整。搜集第二種材料之用意，使所訂標準，與同業相平衡，不致相差過遠。搜集第三種材料之用意，在規定最低限度之生活薪資。薪資待遇雖以平等一致為原則，但不可祇泥於數目之一律，而忽略實質之平等。如地理之不同，貨幣價值之高低，甲乙兩地生活費用軒輊，薪資數目自難相等。

表 十 八
銀行各級職位底薪標準表[註]

職位等級	職位	底薪標準
60	副經理	\$225
	襄理	200
50		
	會計主任	175
40	出納主任	150
	副會計	
	核對員	
	甲級文牘員	125
30	照票員,押匯辦理員,押款辦理員	
	匯劃員保管員,匯兌辦理員	
	收款員,乙級文牘員,總務員,付款員	100
	管棧員	
20	甲級記帳員,開立新戶員,打字員	
	乙級記帳員,電話接線員	75
	丙級記帳員,歸檔員	
10	抄錄員	50
	練習生	(最低生活費)

[註]上表係舉例性質,僅欲藉此以說明訂立標準薪資方法之一種,並未按銀行現行制度精確計算各級職位之高低,希注意。

訂定薪給標準，普通有“尺度位列法”(graphic scale method)之應用。即將各職務依重要性之次序，列於所繪之尺度上，凡相近似之職務，皆歸納於同一地位或水準，以爲決定薪級薪額之依據。在完善之薪資標準化計劃內，每一職位劃分爲薪級四五等，最低額與最高額之差額爲百分之二十五，兩者間復分爲若干中間額，每一職位中所以列此者，備爲增薪之用，以獎勵工作努力而職位未升者，增薪每年一度，以利預算之編造。茲仿照郝佛蓀(G. R. Hulverson)於人事管理(Personnel, Practical Administration of Employment)一書所舉尺度位列法，將銀行各級職務及其應得最低薪給對比列出(表十八)。至各項職務應居之等級，假定按本文第二節所述金斯璧教授之銀行職務衡量法計算決定之。設最低生活費用爲國幣五十元，最高級行員底薪爲二百二十五元。

第四節 各部事務數量統計

各部事務已派有適當人員擔任，所派人員亦已支給適當之薪給。惟各部所有事務究應派遣幾人始可相稱，亦須由科學方法加以解決。人員過多，不獨浪費人工，且事務鬆弛，養成懈怠習慣。人員過少，當日事務應付不及，致有積壓貽誤，或行員工作過度，損及健康，效率反致減退。

測定各部所需人員之最妥善方法，厥爲各部事務數量之統計。先由各部將所有事務劃分兩類，一類爲數量事務，即可以數量衡量之事務如付款、收款、記帳等事務是。一類爲非數量事務，即不能以數量衡量之事務，如文書、庶務、營業等事務是。凡數量事務由各部每日填製事務數量統計表，每月平均一次，以視其應否將所需人員數目調整。調整時應以標準工作數量與該

部事務數量,以及人員數互相比較,如該部人員效率較高,人數可相機減少,反之,該部人員效率較低,人數可參酌而增加,務使多少得宜,各部人員勿宜過於緊湊,因有若干部份表面上每員事務數量不多,但因事務發生於同一時間,閒時雖覺頗閒,忙時

表 十 九

部事務數量統計表													
甲、數量事務之部											員生——人		
事務種類		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
數量	日期												
1													
2													
3													
4													
⋮													
31													
合 計													
每日平均數													
人 員 數													
每人辦理數量													
標 準 數 量													
備 註													
乙、非數量事務之部													
種 類	說 明											人 數	
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													

則感甚忙。例如出納部票據交換事務，交換時間前後一小時必異常忙碌，非有多數熟練人員協同辦理，難以應付。但俟交換事竣，事務轉趨鬆動。故支配人手時，應以最忙時刻事務為準。他部亦有此種情形，均不能忽視。支配各員職務時，最好以比較無時間性事務分配於辦理有時間性事務時刻之前後，以免虛擲人工。

人事處宜酌備若干預備員，以便各部臨時缺少人手時派往代理或實就。各部不必置有預備員，因部份衆多人手容易浪費。

事務數量統計量，可視銀行內部實際情形而編製，以切實為主。上表僅可供規劃時參考之用而已。

參考書目

A. 英文

1. American Bankers' Association: Does the Account Pay?
2. American Bankers' Association: The Expense of Handling Small Checking Accounts
3. American Bankers' Association: The Service Charge on Unprofitable Checking Accounts
4. Bordwell, G. O.: Bank Cost Accounting Method (Bankers Magazine, N. Y., November, 1922)
5. Hetzel, F. W.: Scientific Accounts Analysis (Bankers Magazine, N. Y., 1935)
6. Hulverson, G. R.: Personnel
7. Kniffin, Wm. H., Jr.: American Banking Practice
8. Kniffin, Wm. H., Jr.: The Practical Work of a Bank
9. Lawrence, W. B.: Cost accounting
10. Nassau County Bankers' Association: The Problem of the Unprofitable Account
11. New York State Bankers' Association: Report of Committee on Bank Costs
12. Paton, W. A.: Accountants' Handbook (second edition)
13. Patterson, S. H.: Cost of Deposit Accounts
14. Ryall, R. G. H.: Primer of Costing
15. Sanders, T. H.: Cost Control in Banks (Harvard Business Review, July, 1928)
16. Shaw Banking Series: Accounts & Costs
17. Strock, H. N.: Bank Management Controls
18. Thomas, F. W.: Cost Accounting in a Bank
19. Trant, I. B.: Bank Administration
20. Willis & Edwards: Bank & Business

21. Wilson, Gordon: A Basis for Cost Accounting in Banks
(Official Publication National Association of Cost Accountants)
22. Westerfield, Ray B.: Banking Principle and Practice
23. Woolley, E. S.: How to Obtain Bank Costs (Bankers Magazine, N. Y., 1935)

B. 中文

1. 上海銀行業務處:銀行成本之計算(上海銀行行刊海光第四卷第二期)
2. 王組方:決算表之編製及內容
3. 王逢辛:銀行成本會計發凡(會計雜誌銀行會計專號)
4. 財政部錢幣司:暫行銀行統一會計制度
5. 陳光甫:介紹銀行服務成本計算及採行方法(海光第四卷第二期)
6. 現行管理銀行法令輯要(上海銀行編)
7. 張金鑑:人事行政學
8. 資耀華:英美銀行制度及其銀行業之現狀
9. 銀行週報社:銀行成本會計論
10. 部頒劃一銀行會計科目
11. 寰球圖書出版社:金融法令輯要
12. 潘序倫:勞氏成本會計
13. 鄭健峯:銀行服務成本計算及採行之方法(海光第四卷第二期)

日文

1. 大阪銀行集會所:銀行の原價計算手續
2. 木村秀太郎:銀行の原價計算
3. 加藤和根:銀行原價計算の研究
4. 相賀實:銀行の原價計算事務
5. 銀行研究社:銀行業の原價計算

索引

一 畫

一般日.....16
一般營業費用.....133—134

二 畫

人工成本統取.....147—158
人事費.....2,5,108
人事處費用.....71—72
人員基準分攤費.....
.....44,45,49,53,54,59—60,67

三 畫

大出納制.....77
小出納制.....77
工資.....44—45
工業成本會計.....9—11,108

四 畫

不足最低存款手續費.....123
內源資金.....19
公積.....3,19,31
公費.....42—43
分部共同費.....43
分部成本會計.....4,34—68
分部成本彙總表.....68
分部制度.....38—40
分部直接費.....40—42

分部間接費.....40—42

分部預算.....36—37

分類資金盈虧.....119—121

分類資金純益.....119

分類資金純虧.....119

分攤基準.....57—68

分攤順序.....50—81

分攤對象.....55—56

手續費.....11,12,91,104—106,126,143—145

手續費付帳通知書.....142

支付科費用.....77—78

支付準備金.....25—26,109,110—112,114

支付準備金平均餘額.....111

支出項目.....124

支票費.....126,137

文具費.....49

尺度位列法.....155—156

木村秀太郎.....11

水準貸放率.....103

水電燈炭費.....49,60—61

五 畫

代收款項.....20

代歸費用.....137

付出利息.....93,108

出納制度.....77-78	甲種活存科費用.....84-87
出納部費用.....71,77-79	白借.....111
加藤和根.....114,115	用品科費用.....74
可供運用資金基準分攤費.....	目標利潤.....2
.....57,58-59	目標利潤之手續費率.....105
可供運用資金與實際運用額	
基準分攤費.....57,59,67	
可供運用餘額.....109	
史湯克(H. N. Stronck).....114	
司役工資.....44	
司役費用.....67	
外來資金.....19-20,24-26,51,107	
外源資金.....19	
外埠付款票據.....109	
平均支付準備金.....125	
平均分攤法.....41	
平均收益率.....117,125	
平均成本.....18-33	
平均成本率.....19	
平均餘額.....5,11	
未收保證款項.....20	
未歸妥款項.....110	
本埠分行部費用.....80	
正常準備金平均餘額.....112	
生產部.....39	
甲種活存業務費用.....87	
	交際費.....50
	伍萊(E. S. Woolley).....7,124
	同業存款.....25-26
	同業競爭.....15
	各別分攤法.....42
	各科共同費.....55
	各部事務數量統計.....156-158
	各項存本分類圖.....108
	如何獲得銀行成本.....7
	存入項目.....124
	存戶平均價值.....138
	存戶平均總額.....125
	存戶純利益或純價值.....138
	存戶間收益與成本之差異.....122-125
	存戶價值決定法.....6
	存戶總利益或總價值.....137
	存放同業業務盈虧.....96
	存息扣稅手續費.....123
	存款收益率.....114,115
	存款吸收政策.....1

六畫

存款20,109

存款戶損益分析.....11

存款利息.....2

存款帳戶分析.....5,11-12,122-145

存款結餘總額.....1

存款準備金.....20

成本分戶帳.....54-57

成本計算時期.....16-17

成本率.....21

成本會計科.....40,43,56,104

成本會計員.....13-14

扣稅手續費.....126

收付次數.....15

收付實現制.....27

收受及管理費.....107-108

收益單位.....111

收益單位標準.....116

收益率.....11,113

收款科費用.....77-78

收縮.....107

米特 (Frank Mead)6,7

老司務工資.....44

考績制度.....150

自己資金.....19-24,51

行員酬勞金.....3

行員薪津.....43

印刷費.....49

印花稅.....52

七 畫

利息支出.....93,107,127,131,137

利息收入.....91

利益率.....1

利益線.....141

折舊費用.....28-29

汽車司機工資.....44-45

汽車費.....45,65-68

足數成本手續費率.....105

車費.....53

那沙地方銀行公會.....7

八 畫

事務處理數量.....4

使僱工資.....44

固有費.....81,99,137

固定投資.....33

固定成本.....102-104

固定費用.....2,4

固定資產.....20

季節性變動.....16-17

定率分攤法.....41

定率遞減法.....29

定期存款.....5,25

定期存款成本分析.....129-131

房地租.....	47	保管部.....	71
房地產費.....	44, 47—48, 51, 52, 61	保管部費用.....	87—89
房產折舊.....	47	保管補助事務費.....	88—89
所得稅.....	28—29	保管業務.....	71
所得稅法.....	28—29	保管業務盈虧.....	98, 104—106
承兌匯票.....	20	保險費.....	49
承兌匯票貼現.....	100—101	保證款項.....	20
押匯業務盈虧.....	96—97	哈葛蘭(R. J. Hargreaves).....	148
放款業務盈虧.....	95	律費.....	53
服務手續費.....	91	抵銷科目.....	20
服務政策.....	71	柏德森(Stuart H. Patterson).....	135—137
服務單位.....	104	查帳費.....	47
服務單位量.....	105	津貼.....	42
服務量.....	105	活存戶盈虧計算.....	130
波狀循環.....	17	活動費.....	136
物料費用.....	5	活期存款.....	5, 8
直接人工.....	108	活期存款收益率.....	118
直接原料.....	108	界限價值.....	138—139
直接費.....	37, 101	界限損失.....	139
直線法.....	31	盈餘.....	3
金斯堡(F. A. Kingsbury).....	148	盈餘滾存.....	19
陀氏(J. L. Dohr).....	9	相賀實.....	12, 42, 115, 129
附屬業務盈虧.....	97—98, 104—106	相對科目.....	20
九 畫		科學的帳戶分析.....	7
信差工資.....	45	紅利.....	31
信差費用.....	45, 67	美國成本會計師公會.....	7

美國銀行公會.....7,146

美國銀行學會.....148

十 畫

個人分戶帳之利益.....6

個別貼現價值衡量.....101

倉庫業務盈虧.....98

修繕費.....47

原料.....109

庫存現金平均餘額.....111

庶務科費用.....72

捐稅費.....50-52

旅費.....53

效率測定制度.....150-153

書報費.....54

核准經費.....2

消耗.....109

海瑞 (F. W. Hetzel).....7

特別公積.....19,31

特別利益.....91

特別準備.....31

特定日.....16

特定資金.....18

特種存款支付準備金.....125

特種存款實際支付額.....126

秘書處費用.....74

紐約州銀行公會.....127,129

純益基準分攤費.....57-58

純價值.....139

退票手續費.....123,126

退職金.....46-47

郝佛森(G. R. Hulverson).....156

高級職員費.....43,52,53,67

高級職員薪津.....42-43

十一 畫

售價.....108

商業部存款帳戶損益分類表.....126

商業銀行成本會計.....7

基準利益比較.....120-121

帳戶分析問題委員會.....7

帳戶分析表.....141

帳戶活動性.....123

帳戶費.....127,128,131

帳戶維持費.....128,136-137

授信業務盈虧.....90-97

接線員薪津.....43-44

教育費.....47

票貼.....12,123,126

第一準備.....25,117

第二準備.....25,117

累積盈餘.....19,31

販賣價格.....19

透支同業.....26

透支業務盈虧	95	統一帳戶費主義	129
透支業務費用	87	統制經濟	1
通知存款成本分析	130—131	華爾德(Edger Walters)	6
郵費	53	買入期證券	20
郵電科費用	73	費用分攤標準	42—54
十二畫		費用成本	93
備抵房產折舊	23	貼現項目費	102—103
備抵器具折舊	24	貼現業務盈虧	93—96
勞倫斯(W. B. Lawrence)	9, 13	開辦費	24
單位手續費收入	105	間接費	37, 127, 129, 136, 139
單位制	77—78	項目成本	102, 132, 134—135
單位差益	105	項目部份	133—134
單位項目費	127	項目費	101, 127—128
單位變動成本	105	項目價值	100
最低基準利益額	32	十三畫	
期付券價	21	傳票張數統計月報	77
期收券價	21	奧勃斯(Obst)	8
普通費	131	會計師公費	53
湯姆士(F. W. Thomas)	6—7, 67, 110, 114, 131	會計處費用	76—77
湯波遜(H. C. Thompson)	115, 137—138	會計規程	38
無利益帳戶對策委員會	7	業務分類盈虧彙總表	98—99
無形收入價值	139	業務成本	69—106
無價值存戶	139	業務成本會計	4, 69—106
登記費	52	業務盈虧	69, 94—106
發行成本	108	業務基準純益額	99
		業務費	131

業務管理處費用.....74	資金運用政策.....1,3-4
匯劃科費用.....79	資金運用基準成本.....4,31-33
準備.....3	資金運用量.....1,2,4,16
準備率.....106	資金運用淨量,見“運用資金淨額”
損失帳戶.....140	資金運用利益.....91,119
損失帳戶對策.....140-145	資金運用事務費.....93-94
損益計算書.....27-28	資金種類.....19-21
損益紀錄.....9	資金總額.....109
損益類科目.....19	資金總成本.....26-30
董監事費.....42-43	資金餘額表.....22
董監事職員酬勞金.....31	農村貸款.....69
董監事車馬費.....3	過渡成本部門.....56-57
補助事務費分攤.....70-83	遊資.....111
補助事務費分攤彙總表.....82-83	運用形態.....115
補償成本必要服務單位量.....105	運用率.....3,21
預算統馭.....36-39	運用基準成本.....32-33
資本淨值.....21	運用費.....127,128,131
資本總額.....18,20	運用資金淨額.....
資金分類成本.....4,18	20,32-33,94,109-112,125
資金分類成本會計.....5,107-121	運用資金總額.....19
資金分類運用淨額.....111	運用頭寸統馭方法.....116
資金成本.....2-4,93,107-121	酬勞金.....46
資金收受事務費.....93-94	電梯司機工資.....45
資金吸收政策.....4-5	電梯費.....45
資金量.....2,4,16,19-21	電報電話費.....53
資金費.....101	電話費.....43-44,58,66

十四畫

劃一會計科目	12
實際收益率	118
實際事務量	129
實際運用餘額(實際運用淨額)	11,109
管理部份	39,71
管理統馭	4
製造成本	108
製造費用	108
銀行成本委員會	127,129
銀行成本問題委員會	7
銀行成本會計	6,114
銀行成本會計員	13—14
銀行盈餘分配及提存特別公積會辦法	31
銀行間水準貸出率	2
銀行會計	9
銀行管理統馭學	115
銀行經營委員會	144

十五畫

廣告費	50,106
廣告價值	139
廠務部	39
撫卹金	46
標準成本	4,118

調查費	53
調查處費用	75
賣出期證券	20
銷售學	106

十六畫

學生儲蓄	69
器具折舊	54
膳宿費	45—46
辦事能力量	129
錢業公會欠拆	104
靜止程度	115
餘額成本	130
鮑惠爾(G. O. Bordwell)	140

十七畫

應付款項	25,76
應收承兌匯票	20
應解匯款	20,76
應薩爾(E. H. Ensell)	124
檢查處費用	74
營利事業所得稅	28,31,50—51
營業用房產	20,23
營業用地產	20,23
營業用器具	20,23
營業部份	39,73
營業費用	137
總成本	19,20,108

總成本計算表30

總行管理費.....76

總務處費用.....72

總費用.....20

總價值139

聯行往來25

聯部會議.....148

聯邦銀行條例.....144

薪金42—44

薪給報酬所得稅28,51

薪資標準化.....154—156

十八畫

櫃員制.....77

贖養金.....46

職務分析147—150

轉貼現.....25

雜費56

額外費127,131

十九畫

穩健保守會計政策13

證券利息所得稅28,51

證券受託業務盈虧98

證券部費用.....89

證券業務盈虧97

二十畫

壞帳準備31

薪員工資44

二十一畫

露封保管業務費用88—89

露封保管業務盈虧98

二十二畫

攤銷開辦費.....54

權責發生制.....27

變動成本104—106





醫學會

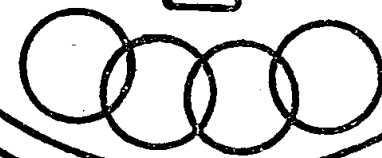


金錄

經

錄

財

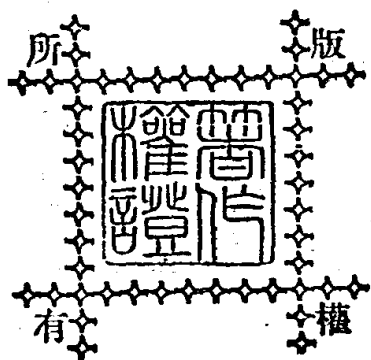


民國三十五年七月發行
民國三十五年七月初版

大學銀行成本會計 (全一冊)

◎定價國幣四元五角

(郵運匯費另加)



著者 謝廷信

發行人 姚戟楨
中華書局有限公司代表

印刷者 中華書局永寧印刷廠
上海澳門路四六九號

發行處 各埠中華書局

(1311111)



(13122)