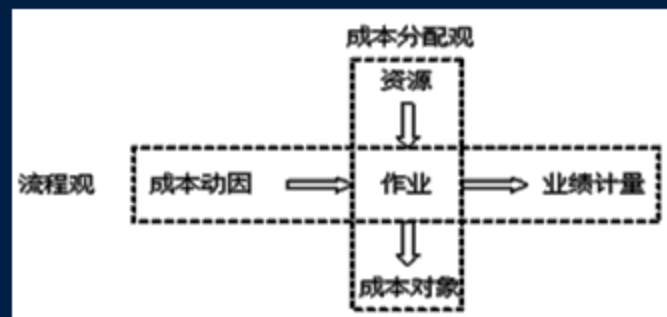




第四节 作业成本与责任成本

（三）作业成本管理

作业成本管理是基于作业成本法，以提高客户价值、增加企业利润为目的，基于作业成本法的新型集中化管理方法。作业成本管理包含两个维度的含义：成本分配观和流程



成本分配观	说明成本对象引起作业需求，而作业需求又引起资源的需求；成本分配是从资源到作业，再从作业到成本对象，这一流程是作业成本计算的核心
流程观	提供引起作业的原因（成本动因）以及作业完成情况（业绩计量）的信息； 关注的是确认作业成本的根源、评价已经完成的工作和已实现的结果，企业利用这些信息，可以改进作业链，提高从外部顾客获得的价值



第四节 作业成本与责任成本

流程价值分析关心的是作业的责任，包括成本动因分析、作业分析和业绩考核三个部分。

其基本思想是：以作业来识别资源，将作业分为增值作业和非增值作业，并把作业和流程联系起来，确认流程的成本动因，计量流程的业绩，从而促进流程的持续改进。



第四节 作业成本与责任成本

1. 成本动因分析

要进行作业成本管理，必须找出导致作业成本发生的动因。每项作业都有投入和产出，作业投入是为取得产出而由作业消耗的资源，作业产出是一项作业的结果或产品。但产出量指标不一定是作业成本发生的根本原因。

【例如】原料搬运，搬运到指定地点的材料数量是该作业的产出量，也可以称为作业动因。但原料搬运作业产生的根本原因，可能是车间布局不合理，而不仅仅是有材料需要搬运。



第四节 作业成本与责任成本

2. 作业分析

作业分析的主要目的是认识企业的作业过程，以便从中发现持续改善的机会及途径。分析和评价作业、改进作业和消除非增值作业构成了流程价值分析与管理的基本内容。

按照对顾客价值的贡献，作业分为增值作业和非增值作业。

增值作业	顾客 认为可以增加其购买的产品或服务的有用性，有必要保留在企业中的作业，需 同时满足 三个条件： (1) 该作业 导致了状态的改变 ； (2) 该状态的变化 不能由其他作业来完成 ； (3) 该作业 使其他作业得以进行
非增值作业	即便消除也不会影响产品对顾客服务的潜能， 不必要的或可消除的 作业



第四节 作业成本与责任成本

【多选题】（2023年）基于作业成本法判定一项作业为增值作业，必须同时满足的条件有（ ）。

- A. 该作业为重复作业
- B. 该作业导致的状态变化不能由其他作业完成
- C. 该作业导致了状态的改变
- D. 该作业使得其他作业得以运行

答案：BCD

解析：一项作业必须同时满足下列三个条件才可断定为增值作业：（1）该作业导致了状态的改变。（2）该状态的变化不能由其他作业来完成。（3）该作业使其他作业得以进



第四节 作业成本与责任成本

【单选题】（2020 年）在作业成本法下，划分增值作业与非增值作业的主要依据是（ ）。

- A. 是否有助于提升企业技能
- B. 是否有助于增加产品功能
- C. 是否有助于增加顾客价值
- D. 是否有助于提高产品质量

答案：C

解析：作业根据对顾客价值的贡献分为增值作业和非增值作业。



第四节 作业成本与责任成本

【多选题】下列作业中属于非增值作业的有（ ）。

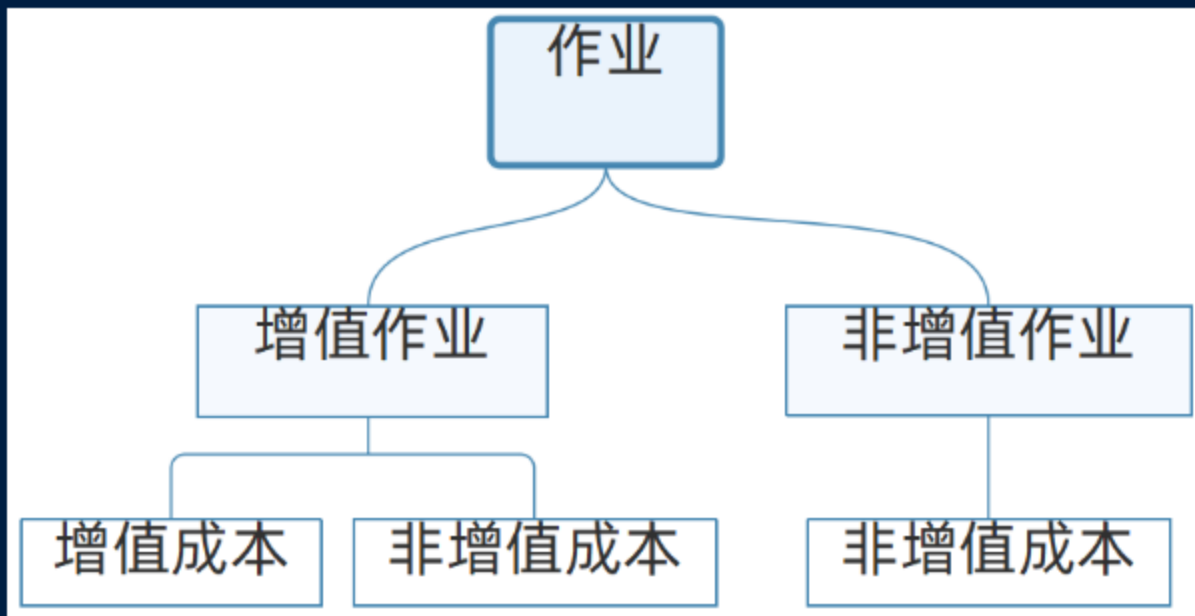
- A. 检验作业
- B. 次品返工作业
- C. 印刷厂的装订作业
- D. 裁缝厂的裁剪作业

答案：AB

解析：非增值作业是指即便消除也不会影响产品对顾客服务的潜能，不必要的或可消除的作业。检验作业，只能说明产品是否符合标准，而不能改变其形态，属于非增值作业；次品返工作业是重复作业，在其之前的加工作业本就应提供符合标准的产品。因此，也属于非增值作业，所以本题答案为选项AB。



第四节 作业成本与责任成本





第四节 作业成本与责任成本

增值成本即是那些以完美效率执行增值作业所发生的成本，或者说，是高效增值作业产生的成本。而那些增值作业中因为低效率所发生的成本则属于非增值成本。

区分了增值成本与非增值成本之后，企业要尽量消除或减少非增值成本，最大化利用增值作业，以减少不必要的耗费，提升经营效率。作业成本管理中进行成本节约的途径有以下四种：

作业消除	消除非增值作业或不必要的作业，降低非增值成本
作业选择	对所有能够达到同样目的的不同作业，选取其中最佳的方案
作业减少	以不断改进的方式降低作业消耗的资源或时间
作业共享	利用规模经济来提高增值作业的效率



第四节 作业成本与责任成本

【判断题】（2023年）在作业成本管理中，次要作业属于非增值作业，也是企业应避免或消除的作业。（ ）。

答案：x

解析：按消耗对象不同，作业可分为主要作业和次要作业，从作业对企业价值创造的作业看，作业可分为增值作业和非增值作业两大类，后者因与价值增值无关而应被企业避免或消除。因为次要作业和非增值作业是从不同角度划分的，因此次要作业和非增值作业没有必然关系，本题说法错误。



第四节 作业成本与责任成本

3. 作业业绩考核

实施作业成本管理，其目的在于找出并消除所有非增值作业，提高增值作业的效率，消减非增值成本。若评价作业和流程的执行情况，必须建立业绩指标，可以是财务指标，也可以是非财务指标。

财务指标	主要集中在 增值成本和非增值成本 上，可以提供增值与非增值报告，以及作业成本趋势报告。
非财务指标	主要体现在 效率、质量和时间 三个方面，如投入产出比、次品率和生产周期等。