



第八章 成本管理

作业成本与责任成本

【知识点1】作业成本法概念





第八章 成本管理

【知识点2】作业中心设计分类

作业中心类型	特点	例子
产量级作业	明确地为个别产品（或服务）实施的、使单个产品（或服务）受益的作业，其数量与产品（或服务）的数量成正比例变动	产品加工、对每件产品进行检验等
批别级作业	为一组（或一批）产品（或服务）实施的、使该组（该批）产品（或服务）受益的作业，其数量与产品（或服务）的批量数成正比变动	设备调试、生产准备等
品种级作业	为生产和销售某种产品（或服务）实施的、使该产品（或服务）的每个单位都受益的作业，其数量与品种的多少成正比例变动	新产品设计、现有产品质量与功能改进、生产流程监控、工艺变换需要的流程设计、产品广告等
顾客级作业	为服务特定客户所实施的作业，其本身与产品（或服务）数量独立	向个别客户提供的技术支持活动、咨询活动、独特包装等
设施级作业	为提供生产产品（或服务）的基本能力而实施的作业，使所有产品（或服务）都受益，但与产量或销量无关	管理作业、针对企业整体的广告活动等



第八章 成本管理

【知识点3】作业动因选择与计量

交易动因	用执行频率或次数计量的动因成本，包括接受或发出订单数、处理数据等。每次执行所需要的资源数量相同或接近
持续时间动因	用执行时间计量的成本动因，包括产品安装时间、检查小时等。每次执行所需要的时间存在显著的不同
强度动因	不易按照频率、次数或执行时间进行分配而需要直接衡量每次执行所需资源的动因，包括特别复杂产品的安装、质量检验等。作业的执行比较特殊或复杂



第八章 成本管理

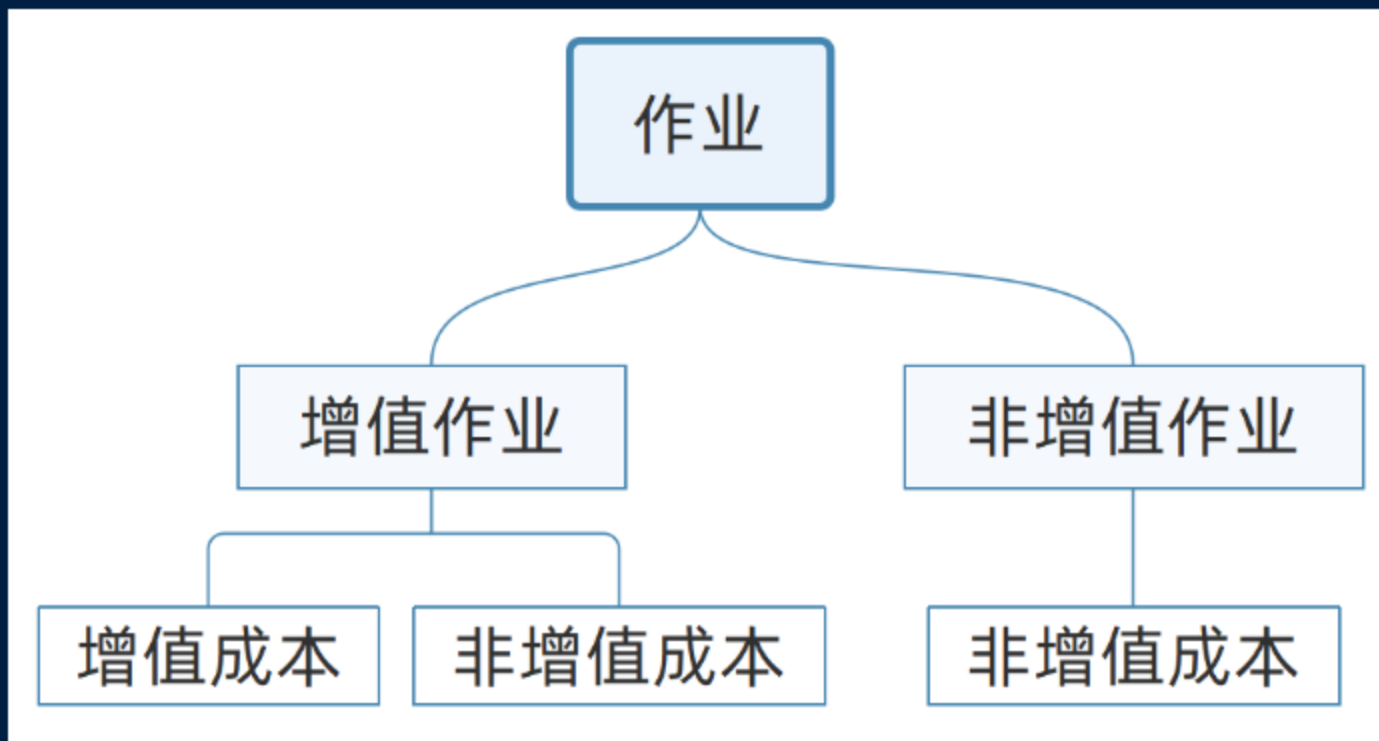
【知识点4】作业分析

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



第八章 成本管理





第八章 成本管理

【知识点5】作业成本管理节约途径

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



第八章 成本管理

【知识点6】责任成本

责任中心，是指企业内部独立提供产品（或服务）、资金等的责任主体。按照企业内部责任中心的权责范围以及业务活动的不同特点，责任中心划分为成本中心、利润中心和投资中心三类。



第八章 成本管理

(一) 成本中心

特点	(1) 成本中心不考核收入，只考核成本
	(2) 只对可控成本负责，不负责不可控成本。 可控成本需满足三个条件：可以预见、可以计量、可以调节和控制； 凡不符合上述三个条件的成本都是不可控成本。
	(3) 责任成本是成本中心考核和控制的主要内容

考核指标：

预算成本节约额 = 实际产量预算责任成本 - 实际责任成本

预算成本节约率 = 预算成本节约额 / 实际产量预算责任成本

本



第八章 成本管理

（二）利润中心

利润中心是指既能控制成本，又能控制收入和利润的责任单位。要同时对成本、收入以及收入成本差额即利润负责。

利润 中心 分类	自然利润中心	自然形成的，直接对外提供劳务或销售产品以取得收入
	人为利润中心	人为设定的，通过企业内部各责任中心之间使用内部结算价格结算半成品取得内部销售收入



第八章 成本管理

边际贡献 =销售收入总额-变动成本总额	反映了利润中心的盈利能力，但对业绩评价没有太大作用。
可控边际贡献=边际贡献-该中心负责人可控固定成本	也称部门经理边际贡献，是评价利润中心管理者业绩的理想指标。
部门边际贡献 =可控边际贡献-该中心负责人不可控固定成本	又称部门毛利。反映了部门为企业利润和弥补与生产能力有关的成本作出的贡献，它更多的用于评价部门业绩而不是利润中心管理者的业绩。



第八章 成本管理

（三）投资中心

投资中心既能控制成本、收入和利润，又能对投入的资金进行控制的责任中心，如事业部、子公司等。对投资中心的业绩进行评价时，主要有投资收益率和剩余收益等指标。

（1）投资收益率

投资收益率 = 息税前利润 / 平均经营资产

平均经营资产 = (期初经营资产 + 期末经营资产) / 2



第八章 成本管理

优点	(1) 主要说明了投资中心运用公司的每单位资产对公司整体利润贡献的大小 (2) 根据现有的会计资料计算, 比较客观, 可用于部门之间, 以及不同行业之间的比较; (3) 有利于资产存量的调整, 优化资源配置
缺点	会引起短期行为的产生, 追求局部利益最大化而损害整体利益最大化目标, 导致经理人员为眼前利益而牺牲长远利益,



第八章 成本管理

(2) 剩余收益

剩余收益 = 息税前利润 - (平均经营资产 × 最低投资收益率)

优点	弥补了投资收益率指标会使局部利益与整体利益冲突的不足。
缺点	(1) 绝对指标，难以在不同规模的投资中心之间进行业绩比较。 (2) 仅反映当期业绩，单纯使用这一指标也会导致投资中心管理者的短期行为。



第八章 成本管理

【知识点7】内部转移定价分类

(1) 价格型内部转移价格，以市场价格为基础、由成本和毛利构成。一般适用于内部利润中心

(2) 成本型内部转移价格，以标准成本等相对稳定的成本数据为基础制定。一般适用于内部成本中心。

【提示1】内部转移的产品或劳务没有市价。

【提示2】成本型内部转移价格的表现形式包括完全成本、完全成本加成、变动成本以及变动成本加固定制造费用四种形式。



第八章 成本管理

(3) 协商型内部转移价格，通过内部供求双方协商制定的内部转移价格。适用于分权程度较高的企业，**上限是市场价，下限是变动成本。**