

第三节 作业管理

【知识点】增值作业与非增值作业的划分

增值作业与非增值作业是站在顾客角度划分的。最终能增加顾客价值的作业是增值作业，否则就是非增值作业。作业管理的核心就是识别出不增加顾客价值的作业从而找到进行改进的地方。

【提示】一般而言，在一个制造企业中，非增值作业包括：等待作业、材料或者在产品堆积作业、产品或在产品在企业内部迂回运送作业、废品清理作业、次品处理作业、返工作业、无效率重复某工序作业、由于订单信息不准需要再次送达的无效作业等。

【知识点】基于作业的成本管理

作业成本管理的含义	是应用作业成本计算提供的信息，从成本角度，在管理中努力提高增加顾客价值的作业效率，消除或遏制不增加顾客价值的作业，实现企业生产流程和生产经营效率效果的持续改善，增加企业价值
作业成本管理的目标	努力找到非增值作业成本并努力消除、转换或将之降至最低
作业成本管理的内容	一般包括确认和分析作业、作业链-价值链分析和成本动因分析、业绩评价和报告非增值作业成本四个步骤

【举例】某塑料花生产企业，在修剪产成品边角余料、寻找客户订单、核对订单等工作上花费人工，这些作业都不增加购买塑料花的客户的价值。企业的作业成本管理团队通过仔细分析，找出原因并加以改进：通过调整生产模具的注塑压力和温度，使塑料花产品一次成型，无须修剪；通过引进条形码系统，电子追踪客户订单，减少寻找、核对客户订单消耗的人工。通过上述改进，降低了不增值作业，减少了人工，节省了成本，提高了效率和企业效益。

【知识点】作业预算

1. 作业预算的含义

含义	基于“作业消耗资源、产品（服务或顾客）消耗作业”的原理，以作业为基础的预算管理方法
适用	作业类型较多且作业链较长、管理层对预算编制的准确性要求较高、生产过程多样化程度较高以及间接或辅助资源费用占比较大的企业

2. 作业预算的编制

企业编制作业预算的前提是企业已使用作业成本法，资源、作业与产品（或服务）之间的关系已经建立。编制作业预算作业成本法的逆序应用，通常以销售量为起点，根据销售量确定产量及作业需求量、再确定作业对资源的需求量。在作业预算编制过程中，需要反复平衡作业、资源的需求量与供给量，最后完成预算编制与审核等程序。具体如下：

（1）确定作业需求量

企业应根据预测期销售量或销售收入预测各产品（或服务）的产出量（或服务量）、批次数、品种类别数以及每类设施能力投入量，进而分别按单位级作业、批次级作业、品种级作业、生产维持级作业等的作业消耗率计算各类作业的需求量。

- ①单位级作业：该类作业的需求量一般与产品（或服务）的数量成正比例变动，计算公式如下：
单位级作业需求量=Σ 各产品（或服务）预测的产出量（或服务量）×该产品（或服务）作业消耗率
- ②批次级作业：该类作业的需求量一般与产品（或服务）的批次数成正比例变动，计算公式如下：
批次级作业需求量=Σ 各产品（或服务）预测的批次数×该批次作业消耗率
- ③品种级作业：该类作业的需求量一般与品种类别的数量成正比例变动，计算公式如下：
品种级作业需求量=Σ 各产品（或服务）预测的品种类别数×该品种类别作业消耗率
- ④生产维持级作业：该类作业的需求量一般与每类生产能力投入量成正比例变动，计算公式如下：
生产维持级作业需求量= Σ 各产品（或服务）预测的每类生产能力投入量×该类生产能力作消耗率

【提示】上述作业消耗率，是指单位产品（或服务）、批次、品种类别、生产能力等消耗的作业数量。

（2）确定资源需求量

企业应依据作业消耗资源的因果关系确定作业对资源的需求量。计算公式如下：

资源需求量=Σ 各类作业需求量×资源消耗率

资源消耗率，是指单位作业消耗的资源数量。

（3）平衡资源需求量与供给量

资源供给量，是指企业目前经营期间所拥有并能投入作业的资源数量。企业应检查资源需求量与供给量是否平衡，如果没有达到基本平衡，需要通过增加或减少资源费用供给量或降低资源消耗率等方式，使两者的差额处于可接受的区间内。

（4）编制预算

企业一般以作业中心为对象，按照作业类别编制资源费用预算。计算公式如下：

资源费用预算=Σ 各类资源需求量×该资源费用预算价格

资源费用的预算价格一般来源于企业建立的资源价格库。企业应收集、积累多个历史期间各资源的成本价、行业标杆价、预期市场价等，建立企业的资源价格库。

（5）审核最终预算

作业预算初步编制完成后，企业应组织相关人员进行预算评审。预算评审小组一般应由企业预算管理部门、运营与生产管理部门、作业及流程管理部门、技术定额管理部门等组成。评审小组应从业绩要求、作业效率要求、资源效益要求等多个方面对作业预算进行评审，评审通过后上报企业预算管理决策机构进行审批。

3. 作业预算的优点和缺点

优点	（1）基于作业需求量配置资源，避免资源配置的盲目性； （2）通过总体作业优化，实现最低的资源耗费，创造最大的产出成果； （3）作业预算可以促进员工对业务和预算的支持，有利于预算的执行
缺点	预算的建立过程复杂，需要详细估算生产和销售对作业和资源的需求量，并测定作业消耗率和资源消耗率，数据收集成本较高