



第三节

作业成本管理



第三节 作业成本管理

一、增值作业与非增值作业的划分

作业种类	含义	作业管理
增值作业	最终增加顾客价值的作业是增值作业	保持
非增值作业	增值作业以外的作业，如等待作业、材料或者产品堆积作业、产品或者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、无效率重复工序作业、由于订单信息不准确造成没有准确送达需要再次送达的无效率作业等	消除它、转化它或将之成本降到最低



第三节 作业成本管理

【2023·多选】下列关于增值作业与非增值作业的表述中，正确的有（ ）。

- A. 客户地址错误导致的二次投递作业属于非增值作业
- B. 产品设计作业属于增值作业
- C. 作业管理的核心是降低、消除甚至转化非增值作业
- D. 是否为增值作业需要站在顾客的角度考虑



第三节 作业成本管理

答案：ABCD

解析：一般而言，非增值作业有：无效率重复某工序作业、由于订单信息不准确造成没有准确送达需要再次送达的无效率作业等。选项 A 正确。作业成本管理就是要努力找到非增值作业成本并努力消除它、转化它或将之降到最低。选项 C 正确。增值作业与非增值作业是站在顾客角度划分的。最终增加顾客价值的作业是增值作业，否则就是非增值作业。产品设计作业会增加顾客价值，属于增值作业。选项 B、D 正确。



第三节 作业成本管理

二、基于作业的成本管理

基于作业的成本管理（简称作业成本管理）是应用作业成本信息，在管理中努力提高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经营效率效果的持续改善，从而增加企业价值。作业成本管理主要从成本方面来优化企业的作业链和价值链，是作业管理的核心。



第三节 作业成本管理

三、作业预算

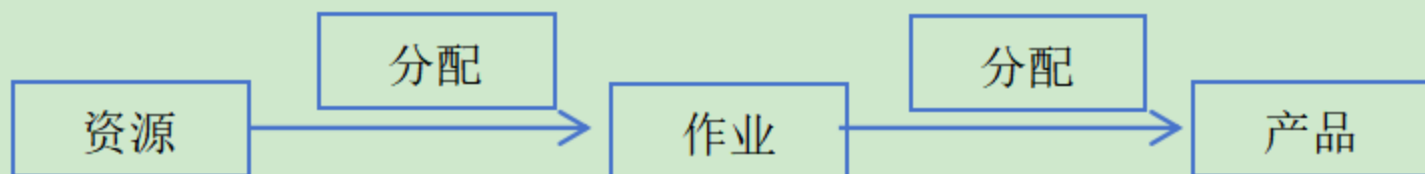
作业预算，是指基于“产品消耗作业、作业消耗资源”的原理，以作业管理为基础的预算管理方法。作业预算主要适用于作业类型较多且作业链较长、管理层对预算编制的准确性要求较高、生产过程多样化程度较高以及间接或辅助资源费用占比较大的企业。



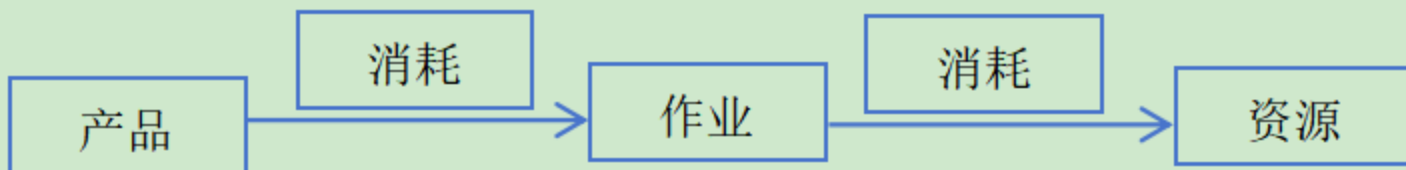
第三节 作业成本管理

【提示】辨析作业成本法和作业预算

作业成本法:



作业预算法:





第三节 作业成本管理

（一）作业预算的编制

编制作业预算是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。



第三节 作业成本管理

编制程序	内容
确定作业 需求量	<p>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。</p> <p>1. 单位级作业需求量 = \sum 各产品（或服务）预测的产出量（或服务量）\times 该产品（或服务）作业消耗率</p> <p>（2）批次级作业需求量 = \sum 各产品（或服务）预测的批次数\times 该批次作业消耗率</p> <p>（3）品种级作业需求量 = \sum 各产品（或服务）预测的品种类别数\times 该品种类别作业消耗率</p> <p>（4）设施级作业需求量 = \sum 各产品（或服务）预测的每类设施能力投入量\times 该类设施作业消耗率</p> <p>【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。</p>



第三节 作业成本管理

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费用的需求量。 资源费用需求量=∑ 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费用数量
平衡资源费用需求量与供给量	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。
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。 资源费用预算=∑ 各类资源需求量×该资源费用预算价格
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



第三节 作业成本管理

【单选题】某公司采用作业预算法编制预算，公司生产多种产品。公司财务部门和生产技术部门对生产过程进行了分析，识别出四项作业，分别是质量控制作业、机器设置作业、账款登记作业及车间管理作业。质量控制作业的作业动因是检查次数，机器设置作业的作业动因是机器设置次数，账款登记作业的作业动因是发票数，车间管理作业的作业动因是人工工时。预计乙产品2026年产量为150台，其订单生产作业需求量如下表所示：

作业动因	数量
检查次数（次）	80
机器设置次数（次）	600
发票数（张）	15
人工工时（小时）	3000



第三节 作业成本管理

质量控制作业的人力资源消耗率为1.5小时/次，机器设置作业的人力资源消耗率为3小时/次，账款登记作业的人力资源消耗率为0.8小时/张。若人力资源费用预算价格为60元/小时，则乙产品的预算人力资源费用为（ ）元。

- A. 1897200 B. 295920 C. 198720 D. 1987200



第三节 作业成本管理

答案：B

解析：步骤1：计算乙产品的预算人力资源总需求量

质量控制作业工时=检查次数×消耗率=80×1.5=120（小时）

机器设置作业工时=机器设置次数×消耗率=600×3=1800（小时）

账款登记作业工时=发票数×消耗率=15×0.8=12（小时）

车间管理作业工时=3000（小时）

总工时=120+1800+12+3000=4932（小时）

步骤2：计算预算人力资源费用

费用=总工时×预算价格=4932×60=295920（元）



第三节 作业成本管理

(二) 作业预算的优点和缺点

优点	<p>(1) 基于作业需求量配置资源，避免资源配置的盲目性；</p> <p>(2) 通过总体作业优化实现最低的资源费用耗费，创造最大的产出成果。</p> <p>(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</p>
缺点	<p>预算的建立过程复杂，需要详细地估算生产和销售对作业和资源费用的需求量，并测定作业消耗率和资源消耗率，数据收集成本较高</p>