

「问答集锦」安越财务直播间【方法篇】：

成本管控“溯本求源”

Q1：为什么说作业成本法较传统成本核算及成本控制先进？

答：作业成本法比传统的成本核算方式。如果说先进的话，主要就是因为这种成本核算方式，可以帮助企业更加准确的计算成本怎样发生，这样可以帮助企业准确计算产品盈利能力，不光是产品盈利能力，还可以算出来包括客户的盈利能力。通过这样的准确的核算，可以让企业更加清楚了解这个产品成本到底是多少。一个是有利于后面的定价，该卖多少钱，给价格订的准确，避免订过高或者是过低。前面看汽车的例子，那个订的价格就挺高的，如果用传统的方法，算出来就是一万多。如果这个地方不是因为C公司和A公司有关联的关系，像有些公司只是看价格决定订单取舍，很可能A公司就会丧失订单。这就是作业成本法的好处，这可以帮助企业定价，帮助企业做决策。这是它最明显的优势，除了这个之外，作业成本法还有一个在企业当中比较受欢迎的原因，就是改善流程。

前面的例子，大家可以看到，就是C公司帮助A公司去进行流程梳理的时候，通过把大流程分解到一个个小活动，然后把小活动算出来是成本多少，通过这个活动就可以清楚看出来，做的产品过程当中都做了哪些事和活动。而这些活动给公司带来多少成本。这个时候可以让企业进一步思考，我做这样的活动成本挺高的，这些活动适不适合进一步做，有没有必要做，这样对企业来说是有价值的地方。因为如果不是用作业成本法的话，只是一大块成本，这一块成本对你来说有一些活动耗费多少资源，你在这里是看不出来的。这样做很多的活动，其实可能对企

业来说是可有可无或者是对客户来说，增值并不明显。像这样的活动，如果你要把它做削减，这样对你的产品竞争优势没有太大损失，但是会让企业成本有一个比较明显的下降。这是优化业务流程方面，作业成本法比较大的一个优势。因为流程的优化可能给企业带来进一步的成本节约。

Q2：作业成本法适合什么企业？

答：作业成本法现在在企业当中，用的比较多的主要可能还是间接成本占的比较大的企业，而且是在生产工序上、程序上比较复杂，同时产品可能种类也比较多。然后或者你是做非标的产品比较多的企业，这种企业相对来说用作业成本法会比较多一些，因为如果你是那种做标准件的，这种企业作业成本法用了之后，对你来说价值不是那么的明显，因为作业成本法最大的好处就是解决了间接成本分摊合理性。以前像传统的成本分摊，间接成本这里面的有些跟机时或者是人工小时都没有关系，所以这样分摊偏差比较大，而用作业成本法，在这里可以通过这种活动的细分，让你算的更加的准确。就是标准件企业的话，间接成本相对来说不是特别多，而且不是特别的复杂，相对来说容易核算。偏差即使有，可能也不是特别大，但是对那种产品种类特别多的企业，尤其是做非标的那种。可能定制化产品比较多的企业，这个时候作业成本法的优势可以充分发挥出来，这个作业成本法比较适合这一类企业。

对企业规模来说有要求，一般来说小企业，太小的企业可能不太适合用作业成本法，因为如果你太小了的话。因为前面讲了，作业成本法其实蛮耗用资源。前期要花大量的时间做梳理工作，然后后面还要一直做统计这样的工作。所以如果企业太小了之后，用作业成本法对你来说准备成本这个方面会太多。

Q3：应用作业成本法有什么注意事项？

答：如果说有什么注意事项，可能是有几个方面，一个就是多长时间把这个东西建立起来。IMA发现一个规律，用的比较成功的企业往往是前期投入时间比较多的，而失败企业所花费的平均时间是远远小于成功的企业，就是前期的时间投入。我记得前期的投入时间平均好像是在三年，就是这是一个平均数。所以如果要用作业成本法的话，就是前期有一个充分的准备。前面的例子应该知道，第一个是梳理步骤，就是梳理你的流程，找出你的作业成本中心。在梳理这一步的时候，那些活动哪些该分，哪些不该分，哪些是可以合并。这里面有很多不同的分法。这个时候就要考虑企业的运作模式，要结合起来去看。所以在前期这个地方，失败的企业往往是相对来说是比较欠缺的。用作业成本法，通常来说信息系统越完善，用作业成本法的成功率就会越高一些。所以这也是需要注意的一个地方。还有一个。用作业成本法还需要注意一点，就是注意一下抓大放小。如果大家去看书的话，上面会告诉你作业成本法要分很多的活动，然后分这么多的活动，要把你整个业务流程进行梳理。然后活动会做的很多，但是如果企业刚开始用作业成本法的话，建议大家不要上来就把活动分的太多太细，可以抓大放小。先把主要的活动给梳理出来，然后有一些相对来说比较小的一些活动先放一下，或者是等你做的比较成熟了，然后后面再逐步把那些活动做细分。

Q4：作业成本法是不是最合适制造业？

答：制造业用作业成本法的话，应该是可以，但是最适合制造业这个倒不一定。因为刚才说了，什么企业适合用作业成本法。主要是说那种生产流程比较复杂的企业，所以制造业的话，如果是做标准产品，都是直接的，如果是算产品的成本的话。像这种的话就没有必要用作业成本法，所以作业成本法很多企业都可以用。

像前面其他的一些，譬如前面说的金融业，就是用作业成本法的，像银行间接成本比较多。银行有很多它的产品，或者是服务。譬如客户去存款、取钱、开户、贷款等等这些，这些都是不同的产品，或者是卖理财的产品等等这些都是。还有个人客户还有公司客户，所以他的产品很多。这么多的产品，很多的时候都是营业厅里面十几个人做的，那么这十几个人的成本要分到不同产品线当中。所以这个时候，像银行或者是保险公司，用这个作业成本法的时候，就可以把它的作业成本法的优势给充分发挥出来。这就是最一开始用作业成本法的时候，制造业用的比较多，后来很多非制造业的企业也在用作业成本法，就是因为这个原因。

Q5：作业成本法能用于医院或学校行业吗？是否对企业的基础数据与信息化要求比较高？

答：作业成本法非常适合服务业。国外的不少银行、保险公司等都在尝试用作业成本法。医院和学校也是可以用作业成本法的，国内也有学校在用。用作业成本法对信息系统的要求是比较高的。

Q6：不同作业成本中心的作业量单位是不同的，如何转换成费用分摊百分比？是否企业的全部成本费用都能通过作业成本中心分摊给产品？

答：总费用可以先分一下类，例如人工费用，机器费用等，然后再根据不同作业单位进行分摊。理论上来说，所有成本费用都可以通过作业成本中心分摊给产品，但在实务中，有一些离产品比较远的，而且小的费用，未必会通过作业进行分摊。

Q7：计算分摊比率是一年一个标准，还是说实时在变动这个分摊比例，如果实时分摊要如何操作呢？

答：一般来说每个月调整这个分摊比率。

Q8：作业成本法能够做到成本精细核算，但成本基础工作花费较大，怎么去平

衡这部分花费呢？

答：这个问题比较复杂，这要考虑经济和非经济的所有因素，不是一两句话能说清楚。这是公司高管要仔细研究的问题。

Q9: 作业成本法是不是要专门成立一个团队来做？因为这样算出来的成本可能不被会计准则认可？如果是的话，是不是太大工作量？

答：是要有专门团队来做，是属于管理会计范畴。工作量是大。

Q10: 如何合理划分成本中心以及确定分摊比例？

答：结合业务进行梳理。

Q11: 如果要用作业成本法进行核算，并实现信息化，如何在 SAP 或者 oracle 实现？oracle 有这个模块吗？

答：大的系统公司都有 ABC 相关的模块。像 SAP 的 R3 就是作业成本法。具体请咨询系统公司。

Q12: 每个作业成本中心的作业量单价相同，但可能不同的作业消耗的资源不同，如何统计作业量？

答：举个例子，假设人的工资一样，但干不同的活用时不一样。那就统计不同的活动的人工耗时。

Q13: ABC 有没有缺点或局限性？

答：有。耗资源。

Q14: 找出增值活动，是每个公司该做的吧？与是不是作业成本法无关吧？

答：没错，不管用不用作业成本法都要分清增值和不增值活动。ABC 的好处是可以告诉你这个增值活动的成本是多少，值不值。