

础，不是产量，而是背后涉及哪些活动。

比如论文发表背后的实际驱动力，是科研活动，而衡量科研活动最客观的标准，是投入的时间，而不是最后论文发表的数量。

再比如，银行的信用卡部有两种产品：普通卡、和白金卡。这个部门的费用，也不应该按发卡的数量来分配。因为普通卡的数量大，但是白金卡客户需要信用卡部门人员一对一服务，客户维护成本更高，所以白金卡应该承担更多的间接费用。

所以这个新的成本计量方法叫“作业成本法”，“作业”英文叫 activity，就是为了突出成本是由活动驱动的这个概念。

回到汽车生产的例子。

财务高手去车间调查后发现，间接费用主要是工程部门产生的。工程部门负责产品的后期调试，也就是说间接费用主要是由“后期调试”这个活动驱动的。

后期调试主要和每台车的订制组件数有关，组件数多的，调试就更费劲，组件少的，调试就很容易。

也就是说，衡量“后期调试”这个活动最精确的标准是“组件数”。

订制车由于是非标产品，组件数占80%，普通车因为是标准产品，组件数只占20%。所以按这个逻辑，工程部门的费用，80%应该由定制车来背，剩下20%分给普通车。

现在我们基于新的思路重新分配一下间接费用：

2500万的工程团队费用，我们按调试组件数的比例，20%分配给普通车，80%分配给定制车。

通过下面这张图，你就可以看到分配结果。

（单位：万元）	普通车	定制车
销售收入	3600	800
直接成本（原材料+人工成本）	1980	220
间接成本（工程部调试）	500	2000
毛利	1120	-1420
毛利率	31.1%	-177.5%

表三：普通车vs.定制车毛利率（作业成本法）

按照这个思路，普通车的毛利率竟然从亏损变成了正31.1%。你再看看定制车的毛利率，从41.2%降到-177.5%！

我们的结论完全反转了！普通车才是毛利率更高的那个产品，而定制车业务实际上在给公司赔钱，所以，你应该马上向CEO建议，立即停产定制车！

——◆ 课堂小结 ◆——

在管理者眼中，看待成本的方式有两个：

第一，生产成本中包括直接成本和间接成本。

第二，精准的成本计算，首先需要精准的“成本动因”，也就是和某项活动最相配的计量维度。

——◆ 课后思考 ◆——

我们刚刚讲了公司应该如何正确地识别成本，但是实际当中，有些公司在做一个决策时候，是不计成本的。你能举一个例子吗？

欢迎你给我留言，我们下节课再见。

贾宁·财务思维课

从此成为一个懂财务的人

版权归得到App所有，未经许可不得转载