



# DMAI 执行

## 模块二：决策和规划财务

April Zhang

成本核算助力预算编制和决策制定



主要话题

编制预算，将中期决策转化为短期行动计划



制定短期决策，利用新机会创造或维护价值



了解短期风险和不确定性，提高预算和短期决策的质量。

40%

# CONTENT

**A.**  
成本核算助力决策和管控

**30%**

**B.**  
预算编制和预算控制

**25%**

**C.**  
短期商业决策

**30%**

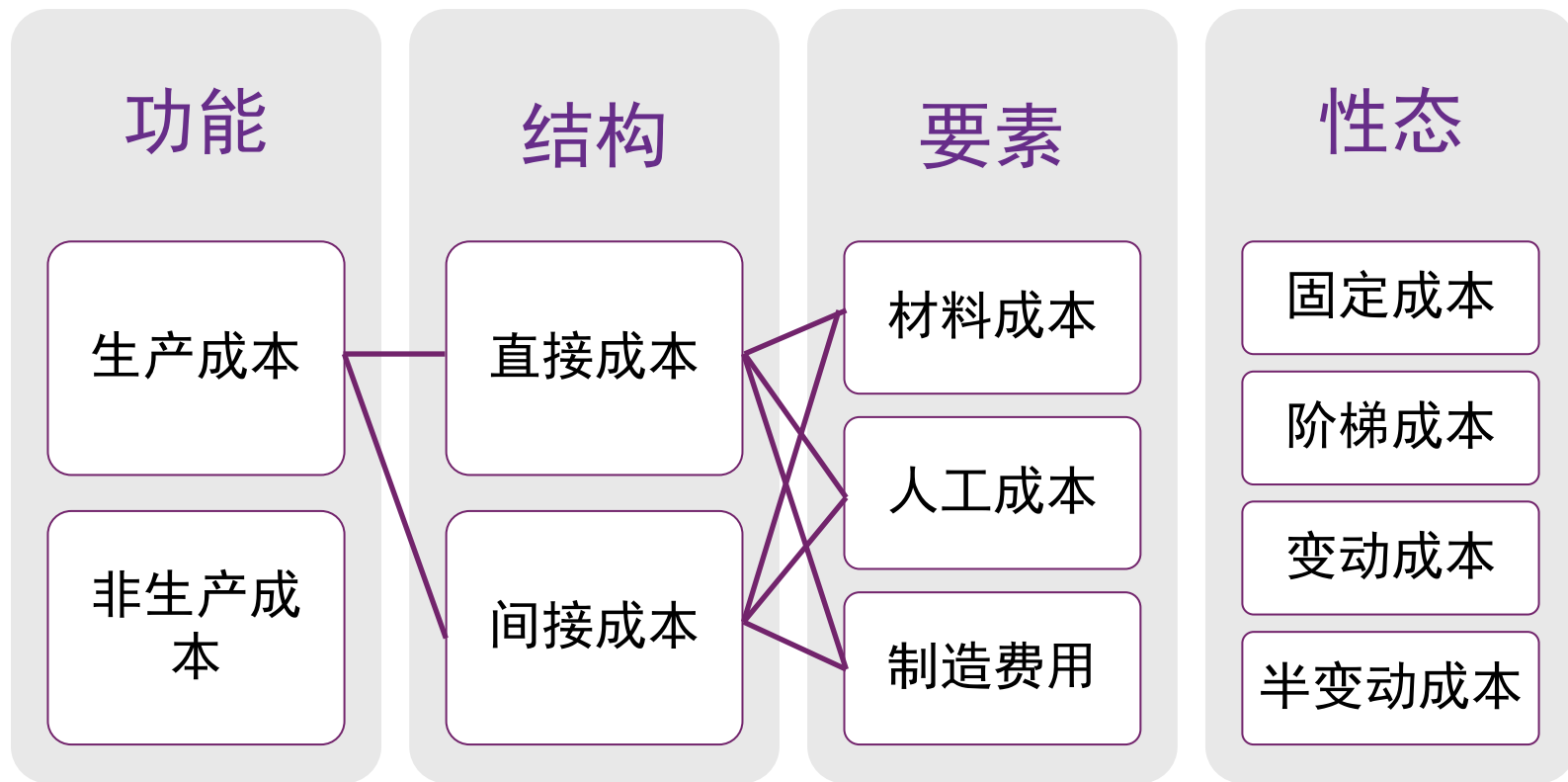
**D.**  
短期风险和不确定性

**15%**

## A. 成本核算助力决策和管控

- 成本分类
- 完全成本法
- 作业成本法
- 变动成本法
- 产量会计
- 数字化成本核算

# 成本分类

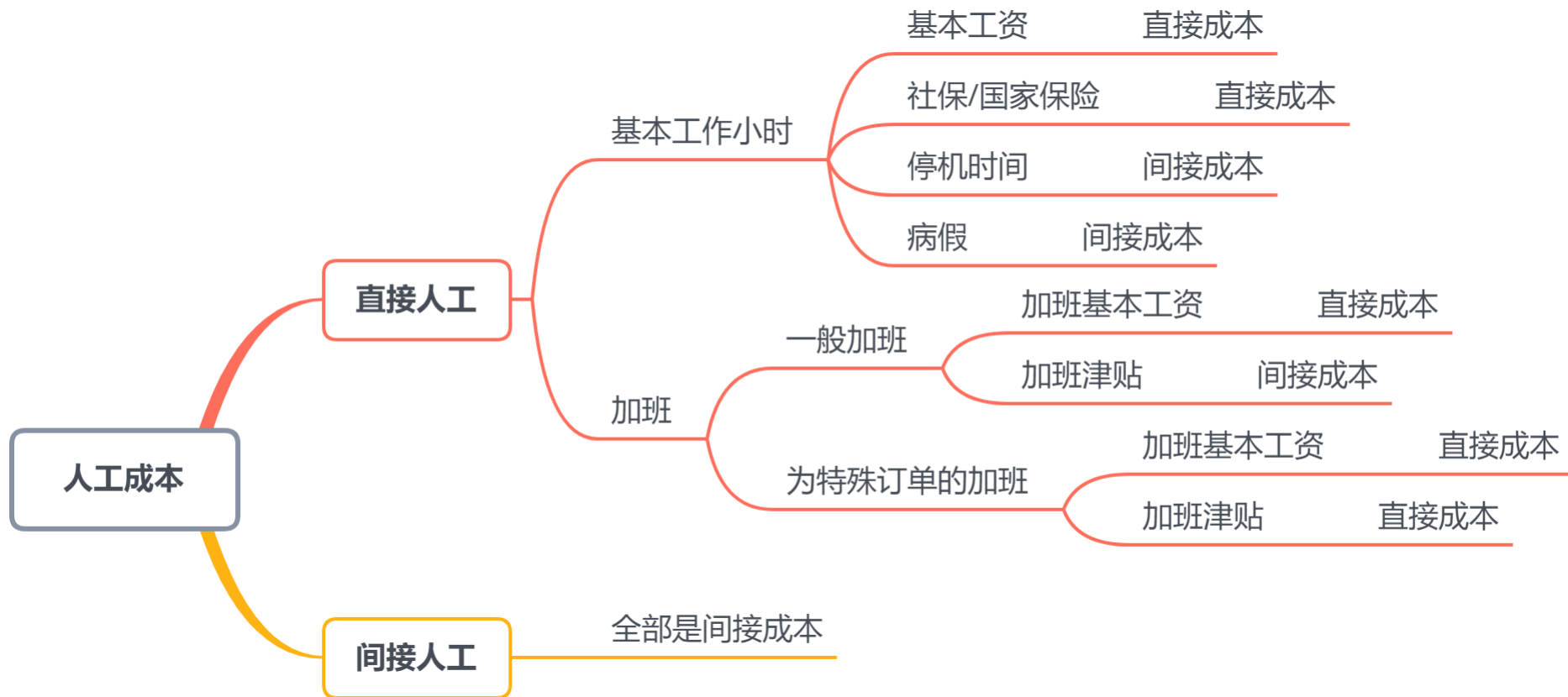


## 成本分类

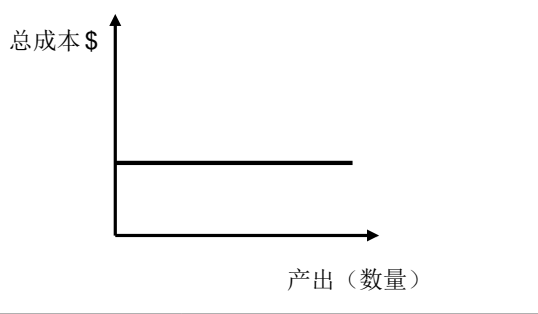
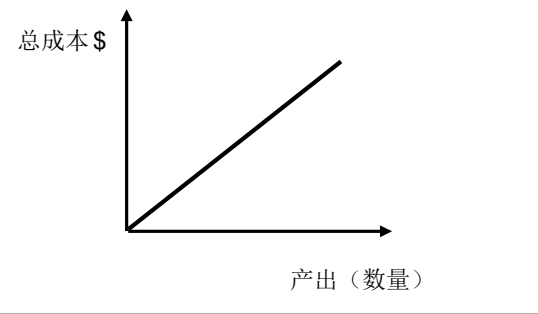
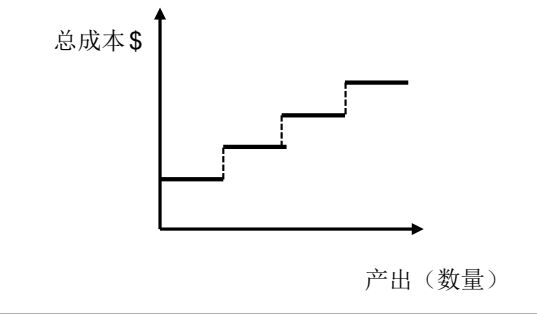
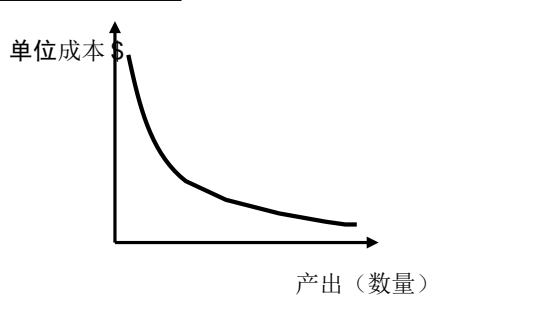
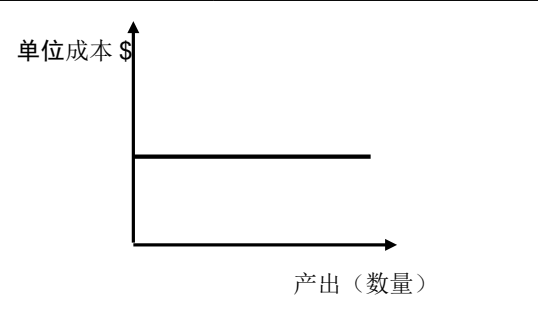
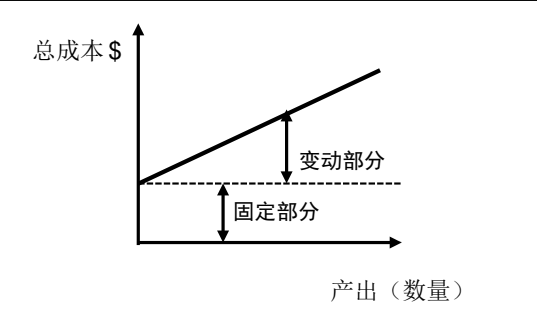
以下哪项属于直接劳动力？

- A. 一家汽车维修公司的人力资源经理
- B. 建筑公司的建筑工人
- C. DIY店总经理
- D. 摄像机生产公司的维护经理

# 人工成本总结



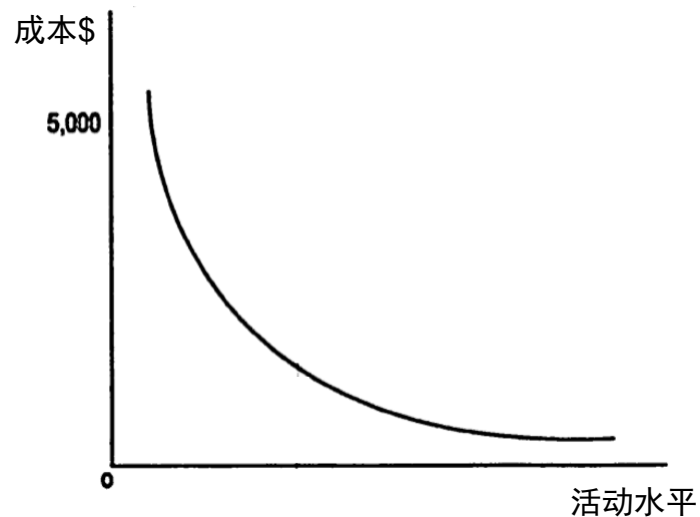
# 成本性态

总固定成本	总变动成本	总阶梯成本
		
单位固定成本	单位变动成本	总混合成本
		



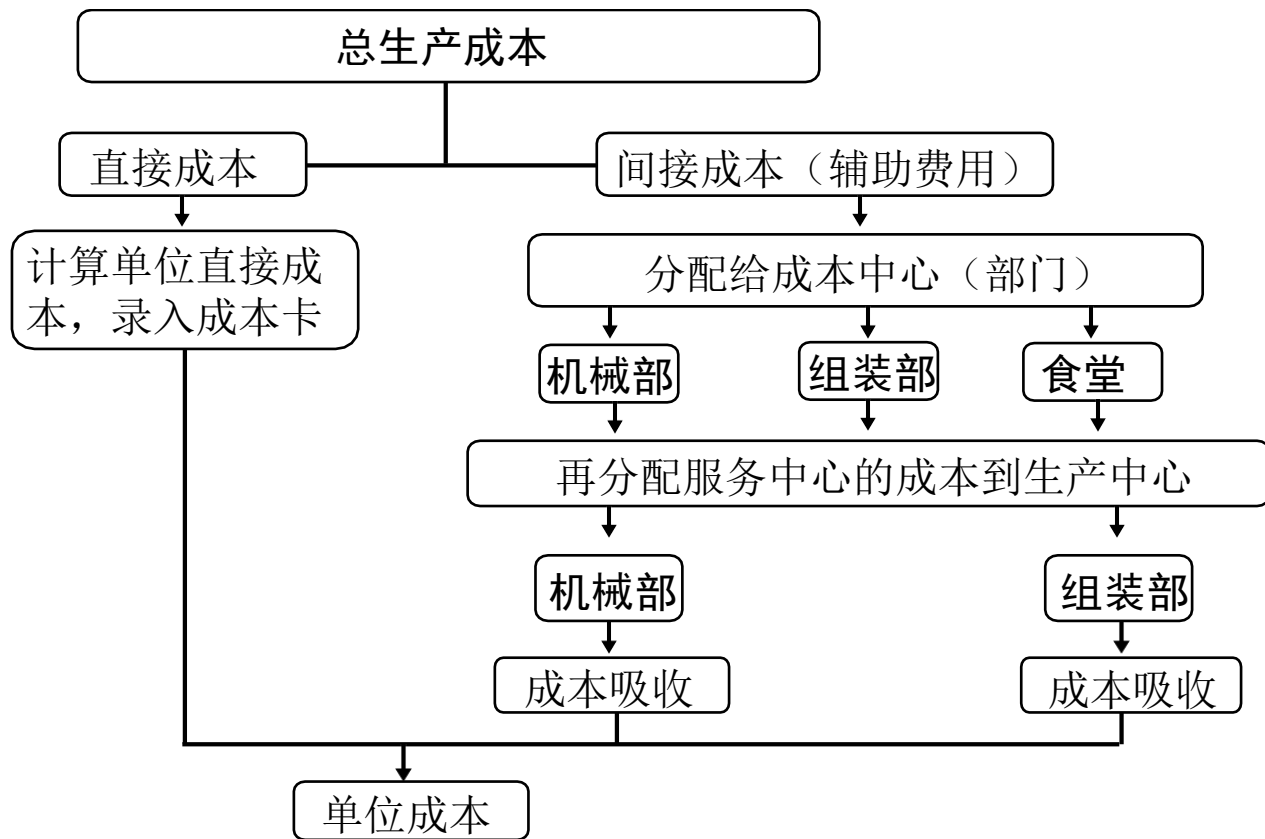
# 成本性态

以下哪种描述最适合下图？



- A. 总固定成本
- B. 总可变成本
- C. 单位可变成本
- D. 单位固定成本

# 完全成本法



# 完全成本法

## 间接费用吸收

- 吸收率=预计间接的生产总费用/预计总活动水平
- 吸收费用= 实际生产活动水平 \* 吸收率
- 过度吸收：吸收的间接费用 > 真正产生的间接费用  
吸收不足：吸收的间接费用 < 真正产生的间接费用
- 开销吸收率存在的意义：许多间接费用的实际发生额直到会计期末才能最终确定，但是为了定价、确定产量和为存货计价做准备，成本需要提前确定。因此，基于预估的数据计算吸收率以提前确定成本。

## 完全成本法

一家公司实行标准的吸收成本计算制度。公司最近一年的预算固定生产间接费用为330,000美元，预算产量为220000台。

在公司财政年度结束时，记入固定生产间接费用控制账户的固定生产间接费总额为260,000美元，实际产量为200000台。

间接费用的吸收不足/过度为：

- A. 超额吸收40000美元
- B. 吸收不足40000美元
- C. 超额吸收70000美元
- D. 吸收不足70000美元

A

$$\begin{aligned}\text{吸收率} \\ &= \$330,000 / 220,000 \\ &= \$1.50\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{吸收的费用} \\ &= 200,000 \times \$1.50 \\ &= \$300,000\end{aligned}$$

$$\text{实际费用： } \$260,000$$

$$\begin{aligned}\text{超额吸收} \\ &= 300,000 - 260,000 \\ &= \$40,000\end{aligned}$$

## 完全成本法

公司使用标准工时费率向其客户的工作收取间接费用。

在上一年度报告期间，生产间接费用吸收不足19,250美元。该期间的预期标准工时为38000小时，而实际向客户收取的标准工时为38500小时。

该期间实际产生的生产间接费用为481,250美元。

该期间的预算生产间接费用为：

- A. \$456,000
- B. \$462,000
- C. \$475,000
- D. \$498,000

A

$\text{OAR} = \text{预算间接费用} / \text{预算工时}$

$\text{吸收的间接费用} = \text{OAR} \times \text{实际收取的标准小时数}$

$= 462,000 / 38,500 = 12 \text{ 美元}$

$\text{吸收的间接费用} = \text{实际产生的间接费用} - \text{吸收不足}$

$= 481,250 - 19,250 = 462,000$

$\text{预算间接费用} = \text{OAR} \times \text{预算工时}$   
 $= \$12 \times 38,000$

$= \$456,000$

## 完全成本法

在以下情况下，间接费用总是被过度吸收：

- A. 实际产出高于预算产出
- B. 实际发生的管理费用高于吸收的金额
- C. 实际发生的管理费用低于吸收的金额
- D. 预算间接费用低于吸收的间接费用

C

选项A可能导致过度吸收，但这取决于实际间接费用与预算的差异程度。

选项B描述了吸收不足。

选项D是指预算间接费用，用于计算OAR，但不用于计算吸收不足/过度。

# 完全成本法

## 优点

- 固定生产成本是总成本的重要组成部分。
- 财务报告的披露要求使用此方法。
- 如果出现吸收不足/过度吸收，则意味着生产资源的利用是低效的。
- 有一种观点认为，从长远来看，所有成本都是可变的。

## 缺点

- 它需要任意分摊和分配间接费用。
- 吸收基础可能不会真正推动间接费用。
- 它比边际成本法更复杂。
- 它鼓励过度生产。

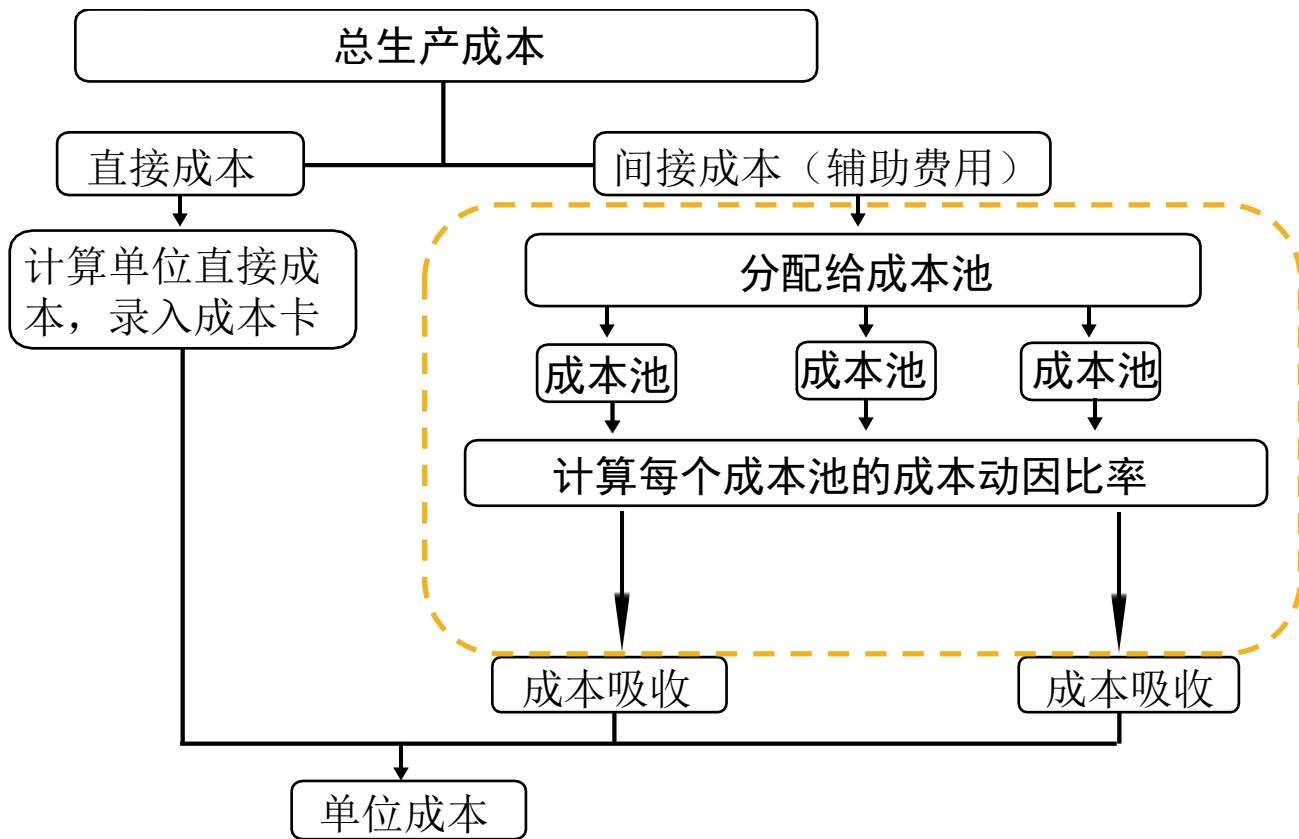
# 作业成本法

计算基于作业的成本有五个步骤：

- 确定作业
- 估算成本池
- 确定成本驱动因素
- 计算成本动因比率=成本池中总额/成本动因的总额
- 使用成本动因比率为单位产品分摊管理费用



# 作业成本法



# 作业成本法

## 作业等级

- 单位相关—资源消耗与产品的单位数量密切相关的作业。
- 批次相关—这些作业消耗的资源与生产的批次数量成比例，而不是与生产单位数量成比例。
- 产品相关—为维持特定产品线的存在而开展的作业。
- 设施相关—仅与业务相关的成本，因此不能以任何方式与任何特定产品线的生产相关。

## 作业成本法

HZ生产三种产品，并正在考虑更改为基于作业的成本计算系统。质量检验费用占总生产管理费用的14,140美元。

HZ的驱动因素分析揭示了以下信息：

	A	B	C
预算产量	1,000	1,200	800
每次运行的生产数量	5	4	2
每次运行的质检次数	10	20	30

使用作业成本法计算质量检查成本时，分摊给产品C的成本为\$\_\_\_\_\_。

\$8,484

成本动因的数量=  
(200\*10) + (300\*20)  
+ (400\*30)  
=20,000

成本分摊率  
=\$14,140/20,000  
=0.707每次检查

分摊给产品C的成本  
=400\*30\*0.707  
=8,484

# 作业成本法

作业成本法的适用情形：

- 与直接成本相比，生产间接费用占比较高。
- 产品范围具有多样性。
- 产品的间接资源投入具有多样性。
- 辅助费用的资源消耗不是主要由生产数量驱动的。

# 作业成本法

## 优点：

- 人们对成本的了解程度更深。
- 成本被更好地吸收与分配。
- 可以用于改进成本控制。
- 可以用于改进定价决策。
- 可以改进决策质量。
- ABC更加适用于服务业。

## 缺点：

- 仍然需要对固定辅助制造费用进行较为主观的分摊。
- 实施起来可能要支付高昂的代价。
- 作业和成本动因的选择可能不合适。

## 变动成本法

变动成本计算的原则是，只有可变生产成本计入成本单位，而归属于相关期间的固定成本则不计入当期贡献。

固定成本作为期间费用处理，在其发生的会计期间全额作为期间费用从利润表中减去。

存货仅按可变的生产成本计价。

直接材料	X
直接人工成本	X
变动生产辅助费用	X
变动（边际）成本	X

售价	X
减：变动成本	X
贡献	X

# 变动成本法

## 优点：



- 简单，易操作。
- 避免随意分配和吸收间接费用。
- 更适合短期决策。
- 利润只有在销售增加（而不是生产）的情况下才会增加。

## 缺点：



- 固定开销可能很大。
- 一些直接成本可能是固定的。

## 利润报告

如果期间内的存货量有所改变，则使用变动成本法计算的利润和使用完全成本法计算的利润是完全不同的。

这是由于两者对固定制造费用的处理方式不同造成的。

- 销售=生产：完全成本法计算的利润 = 边际成本法计算的利润
- 销售>生产：完全成本法计算的利润 < 边际成本法计算的利润
- 生产>销售：完全成本法计算的利润 > 边际成本法计算的利润

	完全成本法下的利润	X
加	$\Delta$ 存货*OAR	X/(X)
等于	边际成本法下的利润	X



## 利润报告

WTD有限公司生产单一产品。管理层目前使用边际成本法，但正在考虑在未来使用吸收成本法。

该期间预算的固定生产间接费用为500,000美元。该期间的预算产出为2000件。期初库存为800单位，期末库存为500单位。如果采用吸收成本法原则，与边际成本利润相比，当期利润将为：

- A. 增加75000美元
- B. 降低75000美元
- C. 增加125000美元
- D. 降低125000美元

B

$\text{OAR} = 500000 / 2000$  美元  
= 每单位250美元

在此期间，库存减少了300件。

吸收成本法利润将为  
 $300 \times 250$  美元，比边际成本法利润低75000美元

## 产量会计

在产量会计中，与产量相关的唯一成本是直接材料成本。

所有其他成本（包括所有人工成本）均被视为固定。

- 库存估价：存货应以其原材料和外购件的采购成本计价。
- 做决策：产量核算的目的是最大化这种产量贡献的度量。

产量贡献	= 收入 - 直接材料成本。
运营费用	除直接材料成本之外的所有费用

## 产量会计

$$\text{工厂每小时回报} = \frac{\text{产量贡献}}{\text{瓶颈资源花费的时间}}$$

$$\text{工厂每小时的成本} = \frac{\text{工厂总成本}}{\text{在瓶颈资源上花费的总时间}}$$

$$\text{产量核算比率(TA Ratio)} = \frac{\text{工厂每小时回报}}{\text{工厂每小时成本}}$$

## 产量会计

B公司使用产量会计核算系统。每单位产品X的信息如下：

售价：50美元

材料成本：16美元

转换成本：20美元

瓶颈资源上花费的时间：8分钟

产品X每小时的回报为：

- A. 105美元
- B. 225美元
- C. 255美元
- D. 375美元

B

$$\begin{aligned}\text{每分钟回报} &= (\text{售价} - \text{材料成本}) / \text{瓶颈资源上花费的时间} \\ &= (50 - 16) / 8 \\ &= 4.25\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{每小时回报} &= \text{每分钟回报} * 60 \text{分钟} \\ &= 4.25 * 60 \\ &= 255\end{aligned}$$

# 定价

## 1. 使用完全成本加成法定价

在预计的总生产成本上进行加成：

$$\text{销售价格} = \text{每单位的完全成本} \times (1 + \text{加成比例})$$

### 主要优势



- 确保涵盖所有生产成本。
- 可以用来证明价格上涨的合理性。

### 主要不足



- 忽视客户和竞争对手。
- 不反映新订单的增量成本。

# 定价

## 2.使用变动成本加成法定价

在可变的生产成本上进行加成：

$$\text{销售价格} = \text{每单位的边际成本} \times (1 + \text{加成比例})$$

### 主要优势



- 对增量订单有用。
- 避免对间接费用任意分配。

### 主要不足



- 忽视客户和竞争对手。
- 从长远来看，并不能够涵盖所有成本。

# 定价

## 3. 使用目标收益定价

$$\text{利润加成} = \text{产品投资的目标收益} / \text{预计生产水平}$$

目标投资收益的计算如下：

$$\text{产品目标投资收益} = \text{产品总投资} \times \text{目标回报率}$$

## 4. 使用利润率定价

$$\text{售价} = \text{总成本} \div (1 - \text{所需利润率})$$

## CGMA成本转型模型

CGMA成本转换模型旨在帮助企业实现和保持成本竞争力。

- 一、形成统一的“注重成本节约”的文化意识；
- 二、将产品和盈利能力联合起来；
- 三、通过新产品创造最大价值；
- 四、在达到成本竞争目标过程中抵御风险；
- 五、将可持续性和利润优化结合；
- 六、理解产品驱动因素：成本会计系统和流程。



# 数字化成本对象

	实物产品	数字化产品
边际成本	决定总成本的关键	几乎为零
完全成本	决定总成本的关键	适用标准少
生产辅助间接费用	根据作业驱动因素吸收	难以确定的驱动因素
定价	成本驱动因素定价	目标价格可能会推动目标成本
成本的时间安排	前期和可预测的	分布在整个产品的使用寿命期间，更难估计

## 数字化成本对象

以下关于数字产品的陈述哪一项是不正确的？

- A. 数字产品的高边际成本使其难以定价
- B. 数字产品的寿命可能会有很大差异
- C. 数字产品通常存在重复成本确定
- D. 数字产品的成本驱动因素可能非常困难

A

数字产品的边际成本通常较低或为零。它们的边际成本通常不高。

其他陈述都是正确的。

# 第1节：

## 成本核算助力决策和管控

本节有关成本核算及其有用性，主要介绍了成本核算的基本组成要素以及如何将这些要素应用在组织采用的成本核算方法上。在瞬息万变的数字世界中，充分理解这些内容有着重要意义，学员能够在现有方法不再适用时自行开发成本计算方法。本节同时介绍了数字成本核算。

主要学习成果	细分学习成果	知识点	注释
1. 区分不同的成本核算原理。	<div>a. 定义成本核算</div> <div>b. 区分成本核算的基本原理</div>	<div>• 存货估值</div> <div>• 利润报告</div> <div>• 成本管理与转化</div> <div>• 决策制定</div>	回答以下相关问题：为什么要进行成本核算？对于特定目的需要考虑哪些类型的成本，为什么？
2. 将主要的成本核算概念应用于组织和成本对象。	<div>a. 解释主要的成本核算概念</div> <div>b. 将成本核算概念应用于不同的组织和成本对象</div>	<div>• 成本要素</div> <div>• 成本结构</div> <div>• 成本性态</div> <div>• 成本动因</div> <div>• 在各类组织中应用成本核算</div> <div>• 在数字成本对象上应用成本核算</div>	剖析成本核算的基本组成部分，以及如何在不同类型的组织和运营环境中应用（例如，制造业和服务业）。数字化的环境如何影响成本核算组成要素的性质？
3. 应用成本核算方法来确定不同目的的成本。	<div>应用以下：</div> <div>a. 成本归集、分配、分摊和吸收</div> <div>b. 标准成本核算</div> <div>c. 差异分析（没有组合差异和产出差异）</div> <div>d. 作业成本法</div> <div>e. 数字成本核算</div>	<div>• 跟踪、分类和分配成本</div> <div>• 边际成本</div> <div>• 吸收成本</div> <div>• 价格和费率差异</div> <div>• 用量和效率差异</div> <div>• 差异解读</div> <div>• 用作业成本法（ABC）核算产品和服务成本</div> <div>• ABC相对于其他成本核算方法的优势</div> <div>• 数字成本核算的特点</div>	研究如何通过成本跟踪、分类、归集、分配、分摊和吸收，得出产品、服务或其他成本对象的成本。使用各种成本核算方法计算产品或服务的成本。如何确定合适的成本核算方法，并陈述相关原因。