

传统成本会计管理方法

- ❁ (一) 思想溯源
 - ✦ 产生于工业化，以制造业为主
 - ✦ 目的是算准、管好
- ❁ (二) 主要成本管控工具
 - ✦ ABM 作业成本管理
 - ✦ 目标成本管理
 - ✦ 标准成本制度
- ❁ (三) 基于传统成本管理方法的决策
 - ✦ 1、产品品种决策
 - ✦ 2、定价决策



2014年

传统成本管理决策的特点

- ❁ 作用：将长期是制造型企业做决策的通用方式。
- ❁ 观点：库存被认为和现金一样有价值。
- ❁ 影响1：企业的绩效考核方式形成了局部最佳的成本考核方式。
- ❁ 影响2：追求设备利用率，鼓励大规模生产模式和计件制工资。



2014年

案例介绍

- ❁ 业务：只拥有两台机器，一台裁剪布料，另一台将一块块的布缝起来以制作不同款式的衬衫。
- ❁ 市场环境：税赋低、竞争不激烈、市场稳定且客户从不改变心意、员工训练有素、拥有崭新的资源且作业程序稳定、供应商值得依赖、利率低...。
- ❁ 焦点问题：是否能做出正确的决策？



2014年

案例介绍

项目	女用衬衫	男用衬衫	单位
周需求	120	120	件
价格	105	100	美元
原物料成本	45	50	美元
裁剪时间	2	10	分钟
缝制时间	15	10	分钟
总作业时间	17	20	分钟



2014年

案例介绍

资源	女用衬衫	男用衬衫	总需求	需求分钟数
	需求分钟数	需求分钟数	分钟数	可用分钟数
裁剪	240	1,200	1,440	60%
缝纫	1,800	1,200	3,000	125%



2014年

案例介绍

项目	女用衬衫	男用衬衫	最佳产品
售价	105元	100元	女用衬衫
物料	45元	50元	女用衬衫
作业时间	17分钟	20分钟	女用衬衫



2014年

案例介绍

项目	美金
营业收入	\$18,600
物料支出	\$8,400
营业毛利	\$10,200
营运费用	(\$10,500)
营业利润	(\$300)



2014年

案例介绍

项目	美金
营业收入	\$20,400
物料支出	\$9,600
营业毛利	\$10,800
营运费用	(\$10,500)
营业利润	\$300



2014年

案例介绍

项目	美金
营业收入	\$20,400
物料支出	\$9,600
营业毛利	\$10,800
营运费用	(\$10,550)
营业利润	\$250



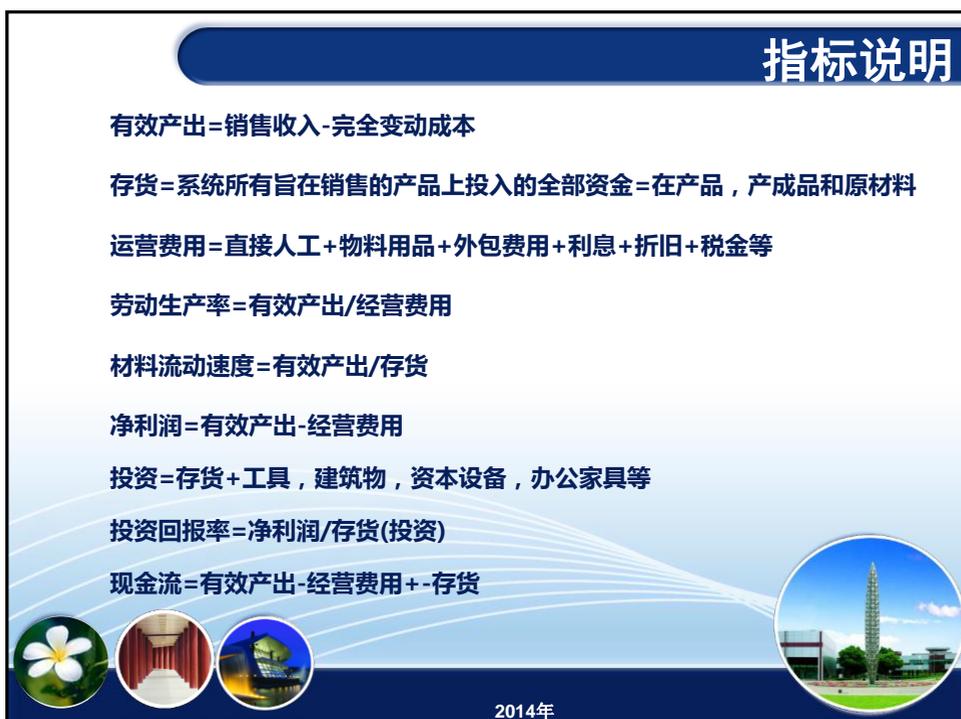
2014年

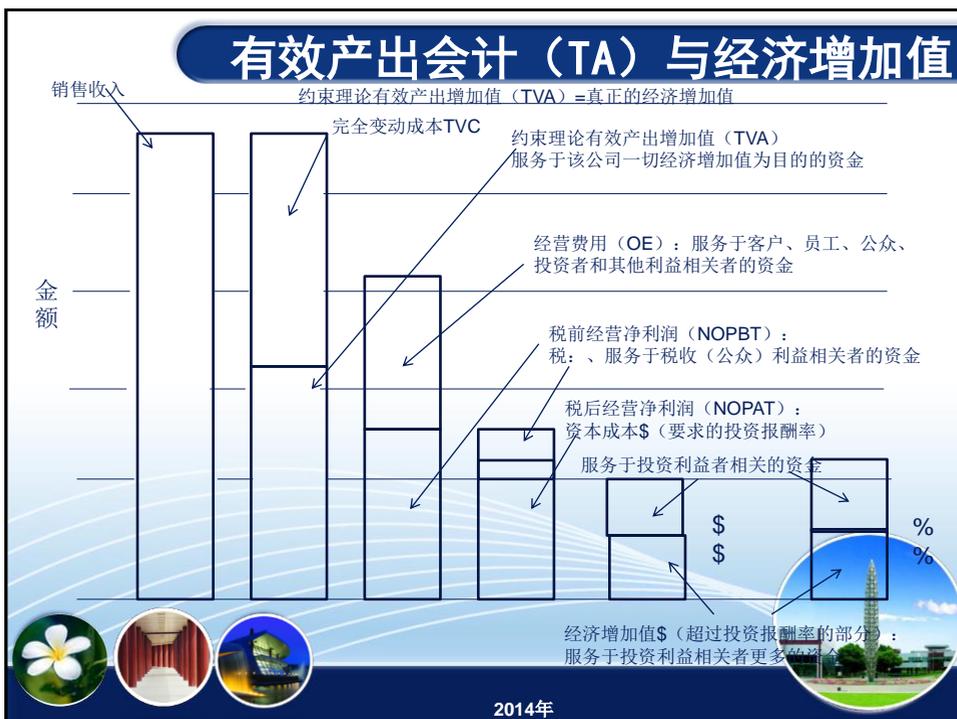
案例介绍

项目	美金
营业收入	\$20,925
物料支出	\$9,825
营业毛利	\$11,100
营运费用	(\$10,500)
营业利润	\$600



2014年





案例介绍

产品	最大有效	销售组合	累计产能制	产品之总有
	产出组合		约资源使用率	效产出
产品A	400	400	0.00%	10,400
产品B	320	320	15.90%	27,200
产品C	110	110	32.40%	22,990
产品D	50	50	39.90%	9,150
产品E	90	90	47.00%	8,190
产品F	250	250	54.50%	7,750
产品H	150	150	65.00%	8,250
总有效产出				93,930
营运费用				112,335
净利				-18,405

2014年

新方案：部分产品低价外销

产品	最大有效产出组合	单位有效产出 (TU)	累计产能制约	产品之
			资源使用率	总有效产出
产品A	400	26	0.00%	10,400
产品B	320	85	15.90%	27,200
产品C	110	209	32.40%	22,990
产品D	50	183	39.90%	9,150
产品E	90	91	47.00%	8,190
产品F	250	31	54.50%	7,750
产品H	150	55	65.00%	8,250
产品B外销	250	37	77.50%	9,250
产品D外销	100	105	92.40%	10,500
总有效产出				113,680
营运费用				112,585



2014年

关键论点

高特拉德：成本会计是**生产力的头号杀手**

我们沉迷于技术，忘记了目标，而目标正是对任何**局部决策**进行判断的关键。

有效产出会计认为，产品仅仅当其价格低于其**单位变动成本**是才应该停止生产。因为其变动成本被重新定义为直接原材料。这时只有价格足够低的时候才会导致产品停产。



2014年

问题思考

成本核算概念会消亡吗？

有效产出会计视角下还需要成本核算吗？



2014年

问题思考

成本优化如何落地？

如何跳出降成本的固有思维？



2014年

问题思考

成本管理工具如何创新？



2014年

问题思考

TOC的成本理念之下，如何解决不同生产单位之间的对降低消耗，提高效益的绩效考核问题？是否会形成谁都对成本（经营费用by toc）不负责的场面？



2014年

问题思考

TOC理论仍然可以用于对局部经营费用的考核。以某种形式的预算或计划作为这个指标的基础，通过实际与计划支出的比较来确定责任中心的绩效。管理者不应该为控制范围之外的费用负责。



2014年

问题思考

为什么TOC这么神奇，有效产出会计TC这些概念为什么没有广泛流传？



2014年

交流与讨论

联系方式：

Email: wangjip@snai.edu

更多课程与相关讨论，
见 中国会计视野论坛-【上国会远程教育网】
版面



2014年