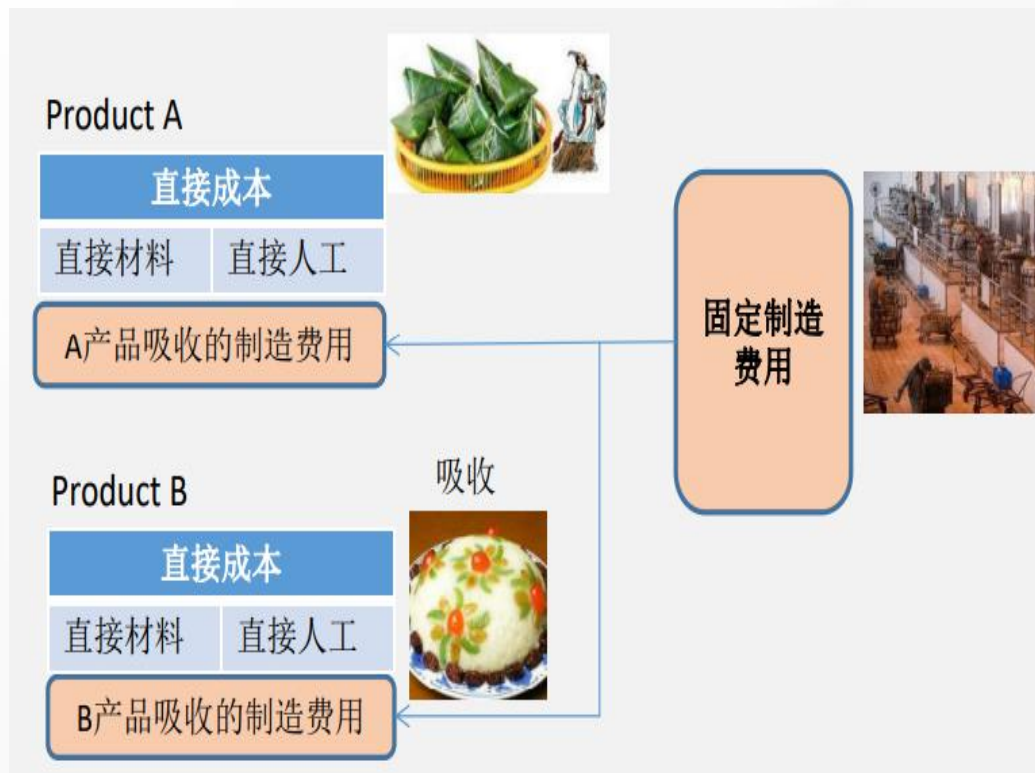


管理会计与财务BP实务系列课程

间接成本分配的核心问题、方法与应用

授课老师：华金辉

前导案例：间接费用分配



如何吸收?

A产品		
机器工时: 2	人工工时: 1.5	产量: 1000

A产品吸收的制造费用

吸收

B产品		
机器工时: 3	人工工时: 4	产量: 1500

B产品吸收的制造费用

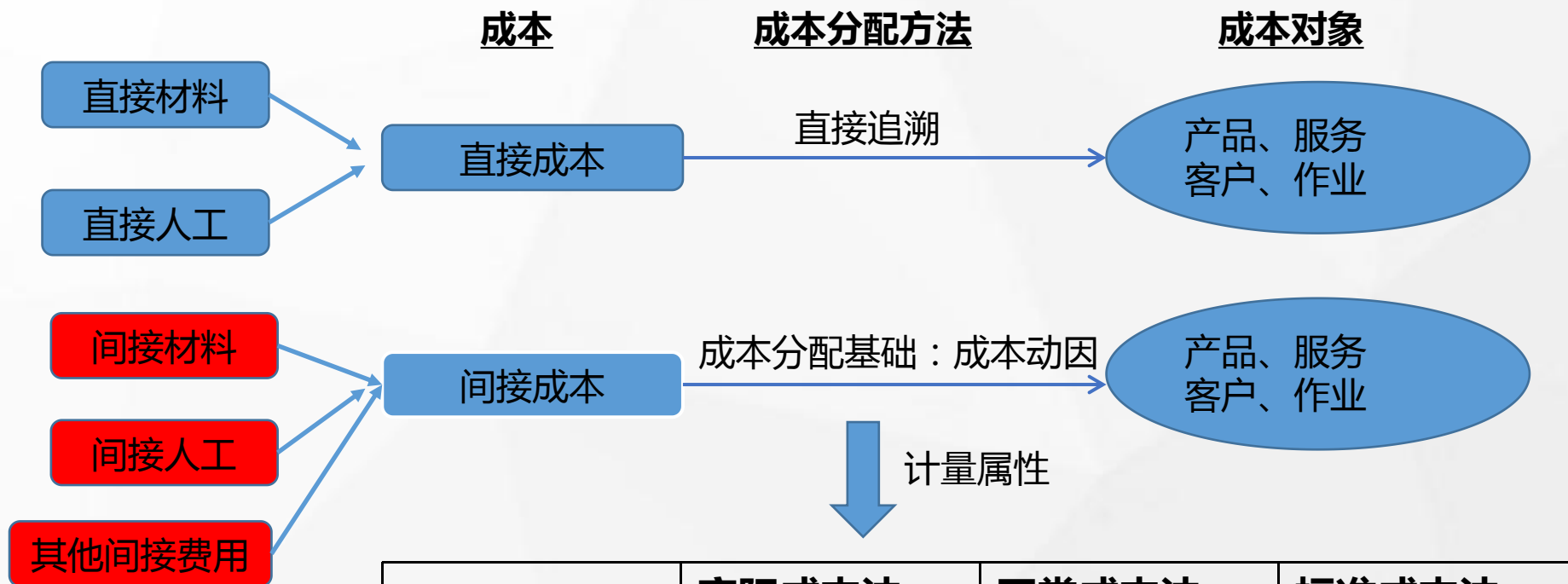
固定制造费用
RMB 20,000

按产量	A	B	Total
产量	1000	1500	2500
每个产量需要吸收的制造费用	$=20000/2500=8$		
制造费用	8000	12000	20000

按机器工时	A	B	Total
机器工时	2000	4500	6500
每个机器工时需要吸收的制造费用	$=20000/6500=3.0769$		
制造费用	6154	13846	20000

按人工工时	A	B	Total
人工工时	1500	6000	7500
每个人工工时需要吸收的制造费用	$=20000/7500=2.6667$		
制造费用	4000	16000	20000

成本核算的难点：间接费用



	实际成本法	正常成本法	标准成本法
直接材料	实际成本	实际成本	标准成本
直接人工	实际成本	实际成本	标准成本
间接制造费用	实际成本	标准成本	标准成本

课程目录

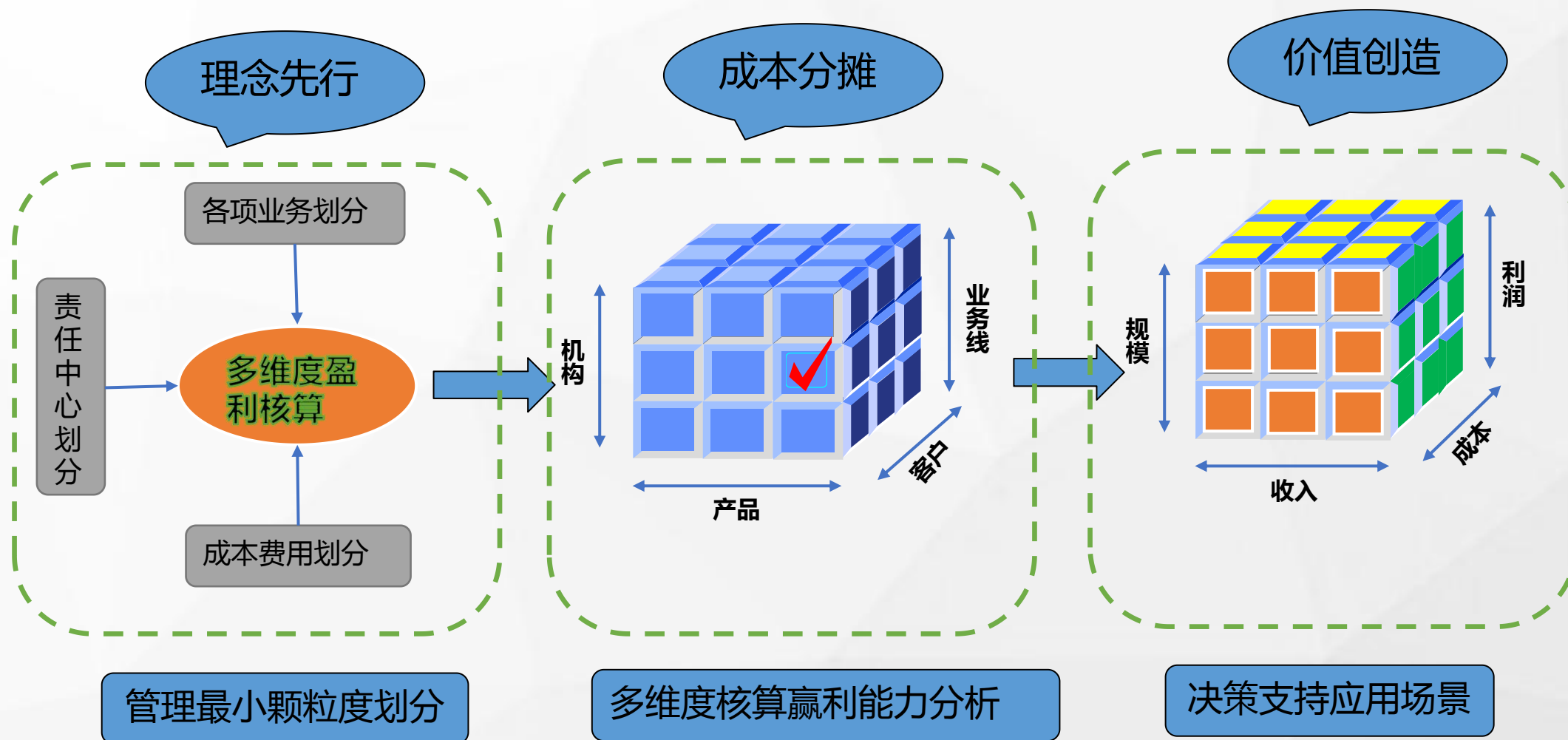
一、组织的管理颗粒度与间接成本分配

二、间接成本分配的核心问题

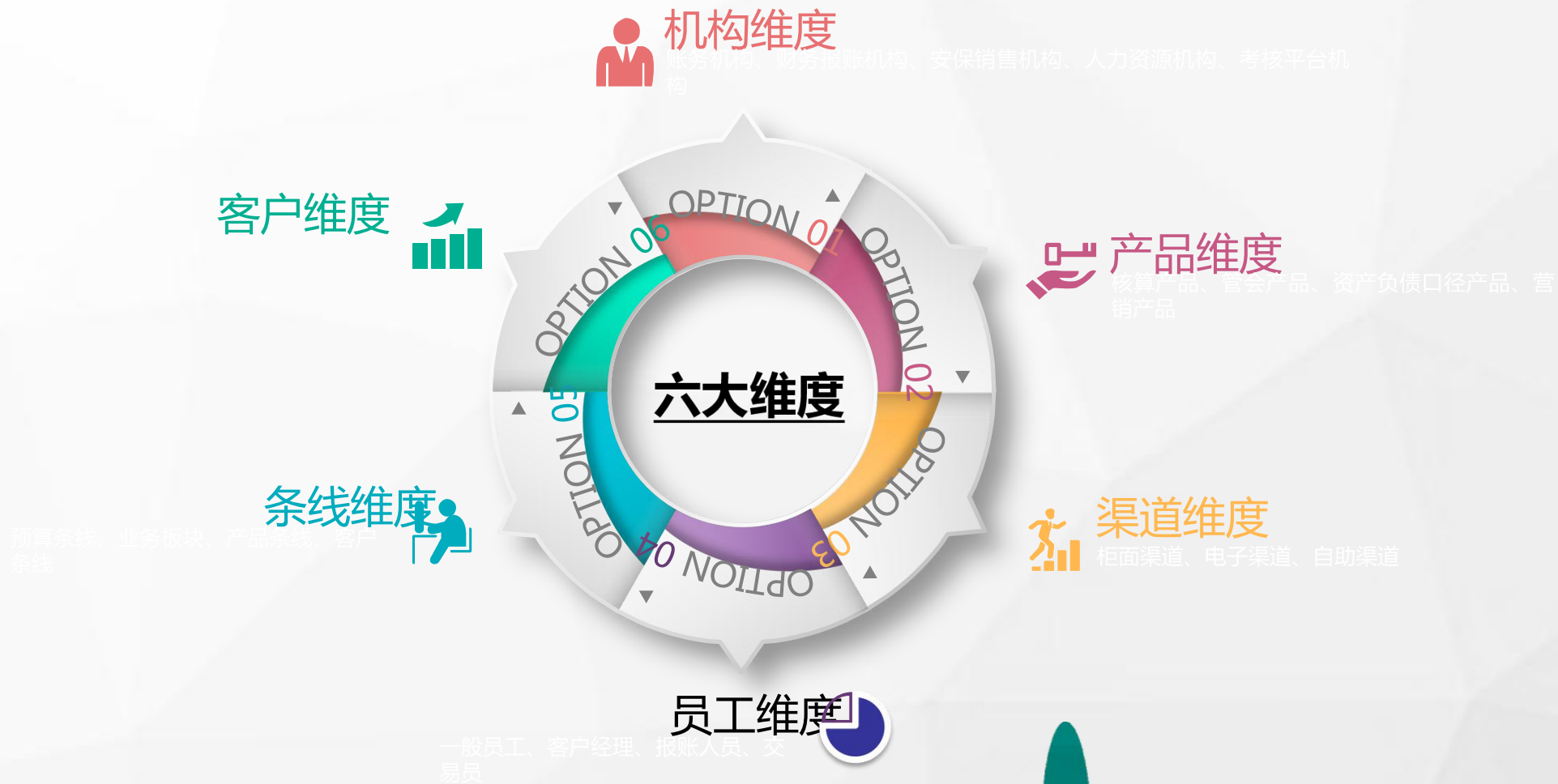
三、间接成本分配的主流方法

四、间接成本分配在管理会计中的应用

管理的颗粒度与间接费用



案例：某金融机构多维度赢利能力分析



课程目录

一、组织的管理颗粒度与间接成本分配

二、间接成本分配的核心问题

三、间接成本分配的常见方法

四、间接成本分配在管理会计中的应用

间接费用分摊的核心问题

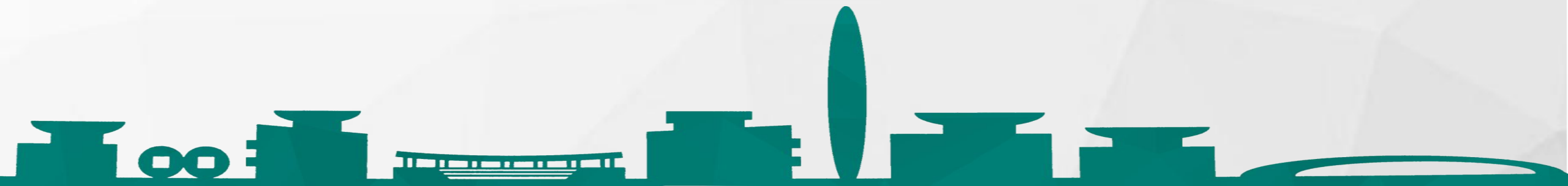
要不要分摊



如何分摊



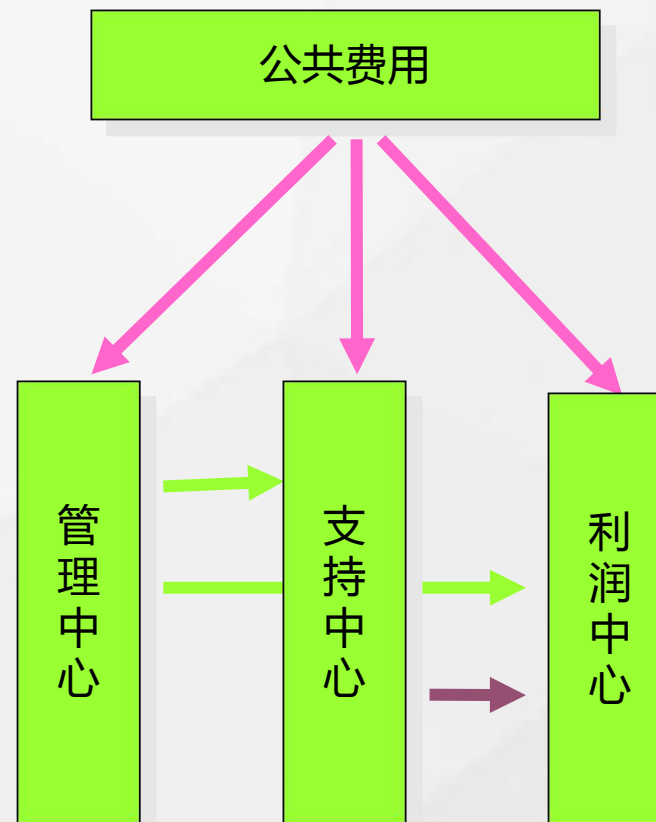
分摊的应用与意义



案例：管理性费用要不要分摊？

□ 将共同成本分配到部门或分部的意义：

- 提醒利润中心支持费用的存在。
- 提醒利润中心负责人，利润必须覆盖支持性的成本。
- 鼓励部门或分部有效使用总部的支持服务。



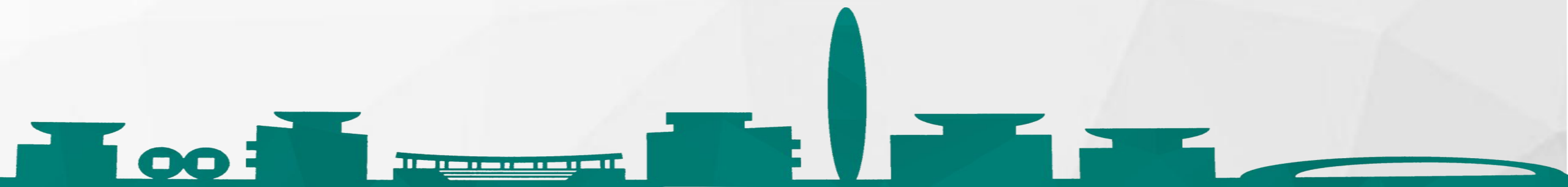
课程目录

一、组织的管理颗粒度与间接成本分配

二、间接成本分配的核心问题

三、间接成本分配的主流方法

四、间接成本分配在管理会计中的应用



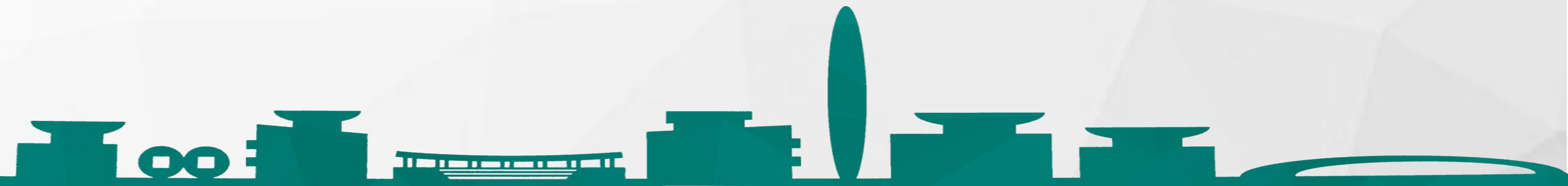
间接成本分配的关键：成本动因

单一成本动因

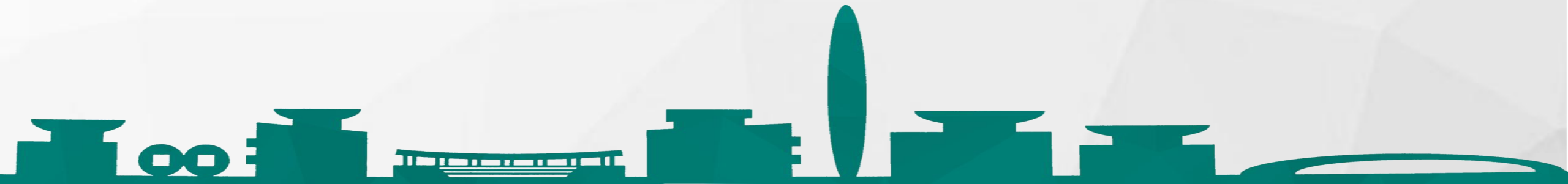
- 优点：简单
- 确定：成本容易扭曲

多个成本动因

- 与作业成本法结合
- 优点：准确
- 确定：复杂，成本高



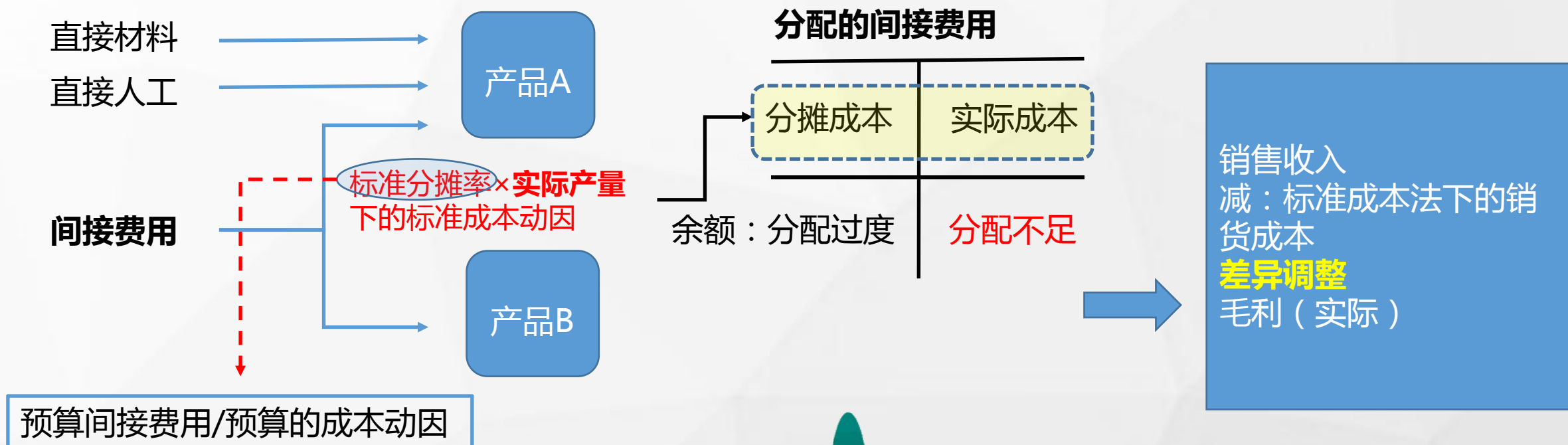
不同成本核算方法下的间接成本分配



标准成本法下制造费用分配

□ 制造费用与标准成本法

- 间接费用以预先设定的（标准的）分配率为基础进行估计。



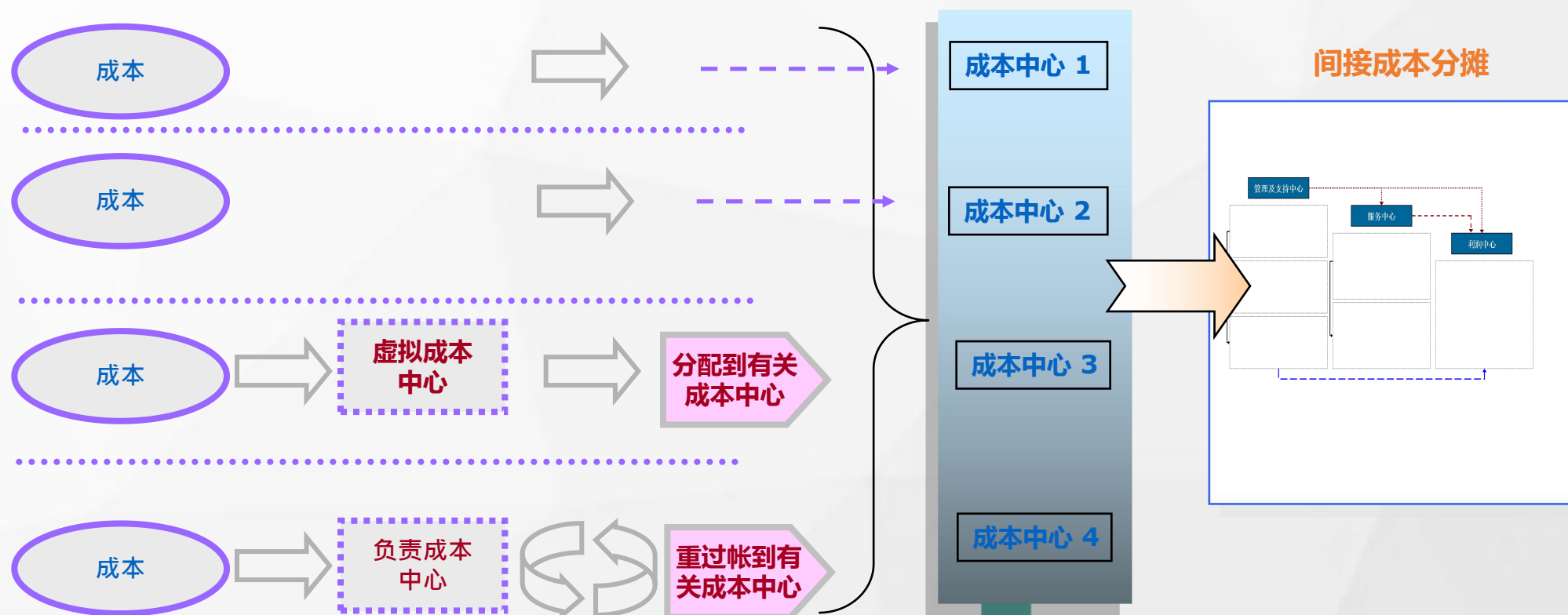
间接管理费用的分摊示例

费用类别	归口部门	费用类型	费用项目	参考分割比例
固定成本	信息技术部	计算机、网络设备	折旧、设备运转费用、维护费等	部门人数或交易量
	行政部	房产、租用营业用房	固定资产折旧、土地使用权摊销、装修费、物业管理费、保险、监控联网等	部门占用面积
	行政部	办公室设备、车辆	折旧、车船使用税、保险	部门人数或实际使用量
人力成本	人力资源部	工资、五险一金、各类补贴和福利		
变动成本	各业务部门	营销费用	业务广告费、业务宣传费、业务招待费、会员费、印刷费、材料费等	收益业务部门业务规模或收入，收益人数，部门间协商确定
	计划财务部	年度审计	审计费用	按各业务线总资产
	保卫部门	现金服务	运钞费、ATM加钞费等	业务线所属客户的现金使用量

共同成本的分摊示例

所有费用，都要直接核算到具体部门，作为其直接成本，这是间接成本分摊的基础：

- 对于有明确成本中心的项目，直接记帐到该成本中心。
- 对于某一部门负责但需要多个部门承担的费用，先记帐该部门，然后重过帐到其他部门。
- 对于公共开支，如营业用房折旧或房租，先记帐到虚拟成本归集中心，然后按照一定的指标分配到各个部门



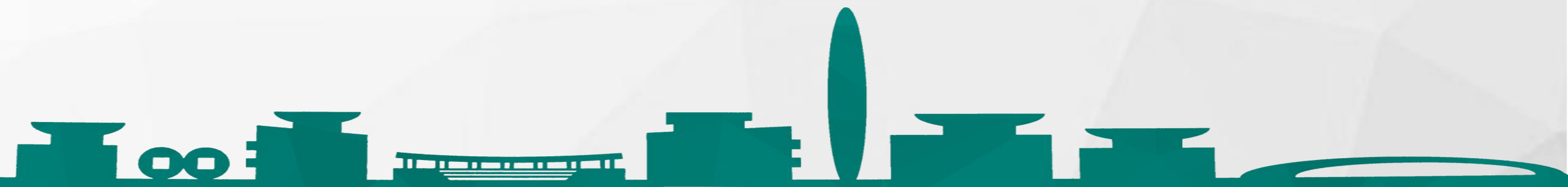
课程目录

一、组织的管理颗粒度与间接成本分配

二、间接成本分配的核心问题

三、间接成本分配的常见方法

四、间接成本分配在管理会计中的应用

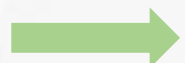


间接费用：从成本核算到成本管理

主要项目

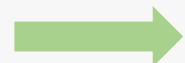
管理策略

折旧与摊销



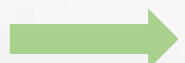
闲置成本管理, Capex控制

间接人工



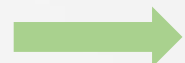
间接直接人数比, 简化

能源动力费



绿色发展节&能降耗行动

修理费



80/20

差旅费

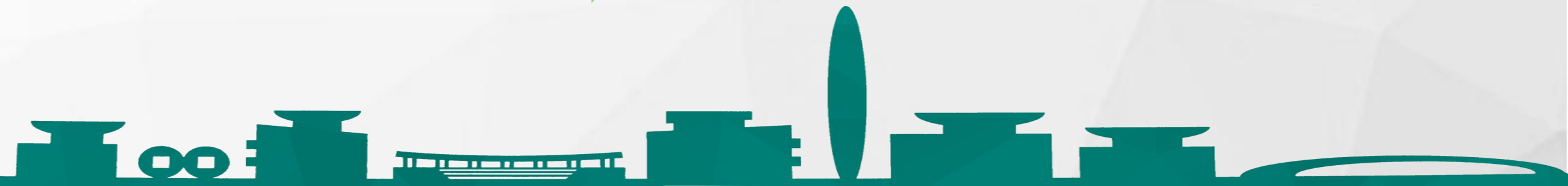


酌量支出

行政办公费

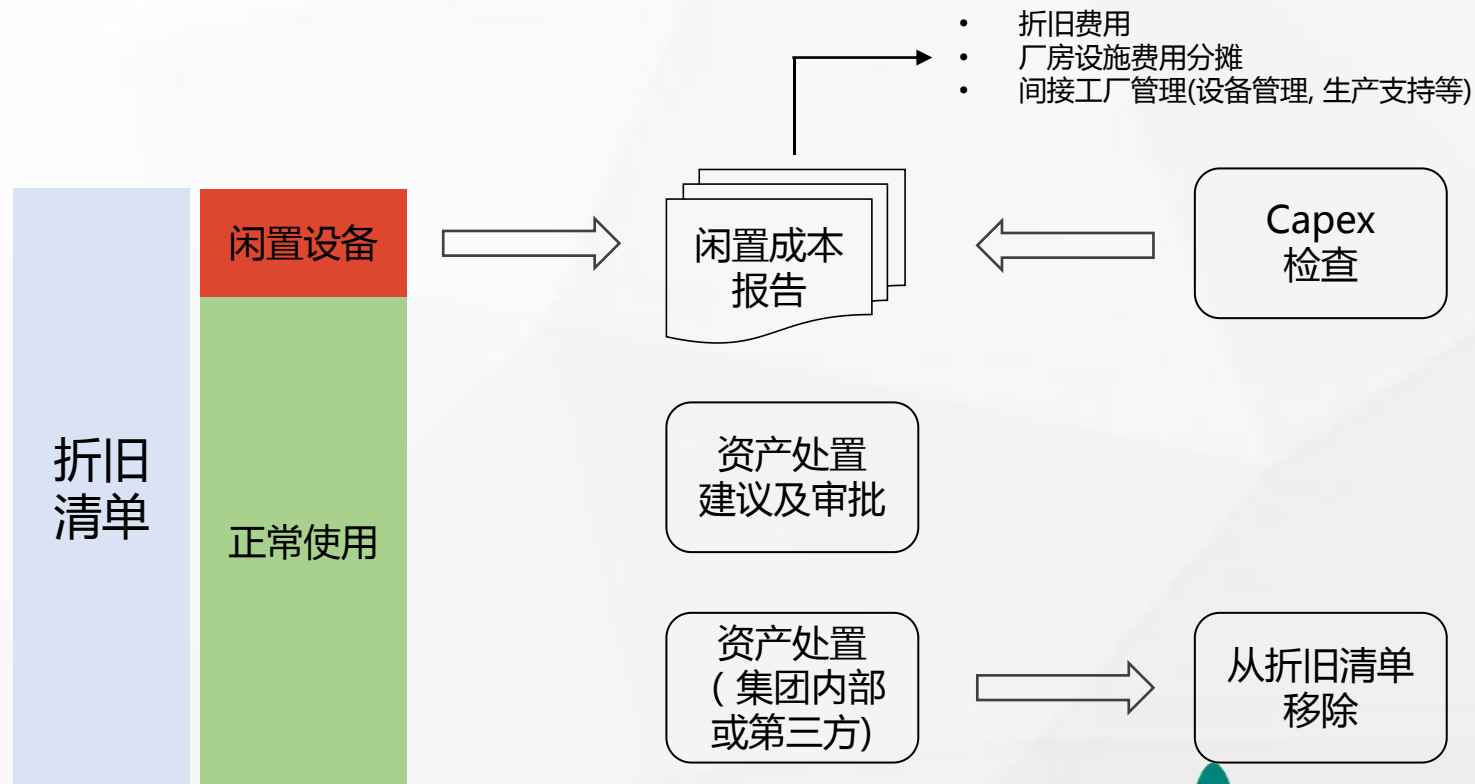


自助/授权与信任



案例：折旧的成本管理

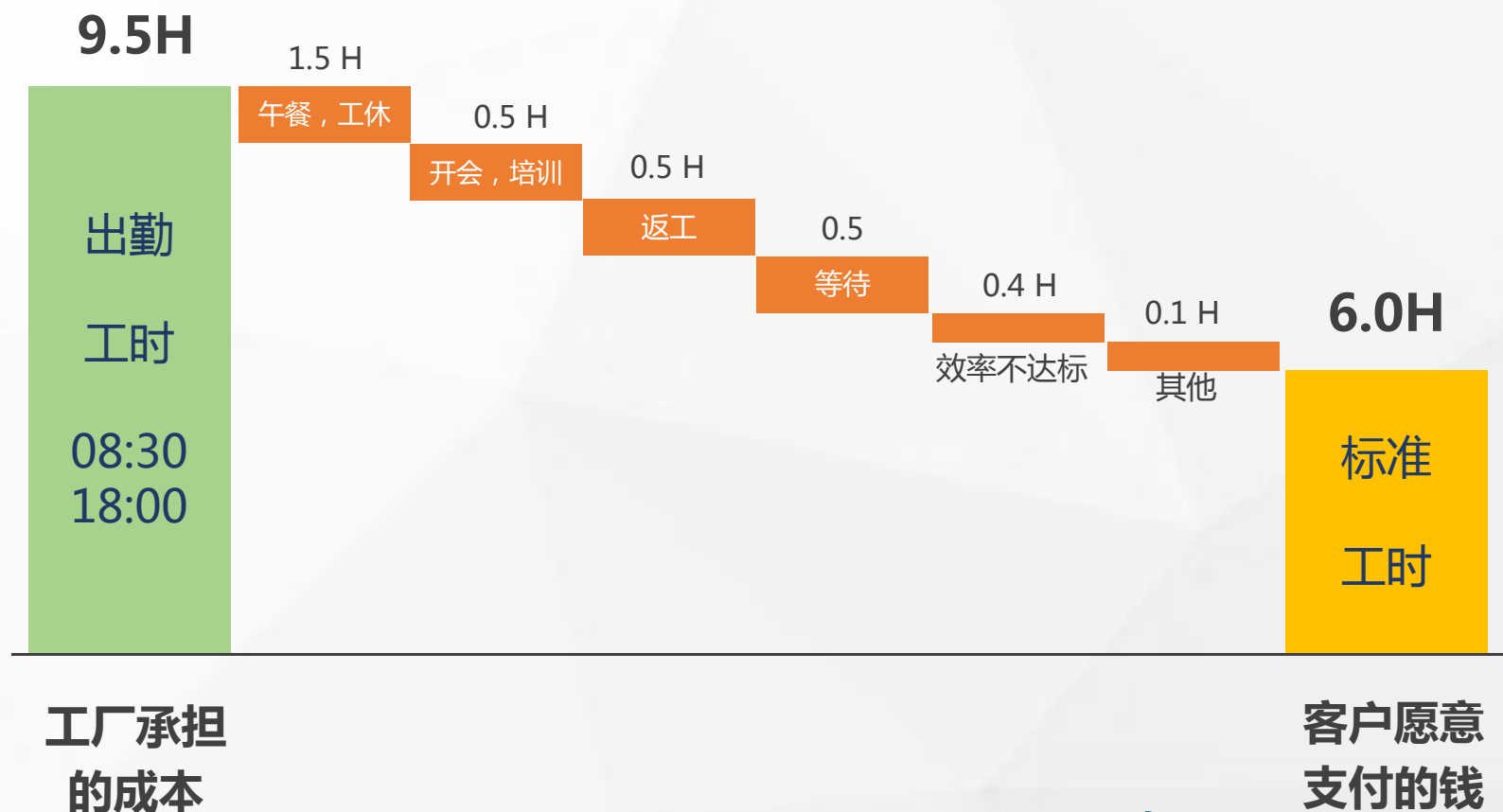
是否存在这个现象：销售没有增长甚至下滑，折旧费用却逐年增长？



案例：工厂修理费成本管理



案例：间接人工成本管理



课程目录

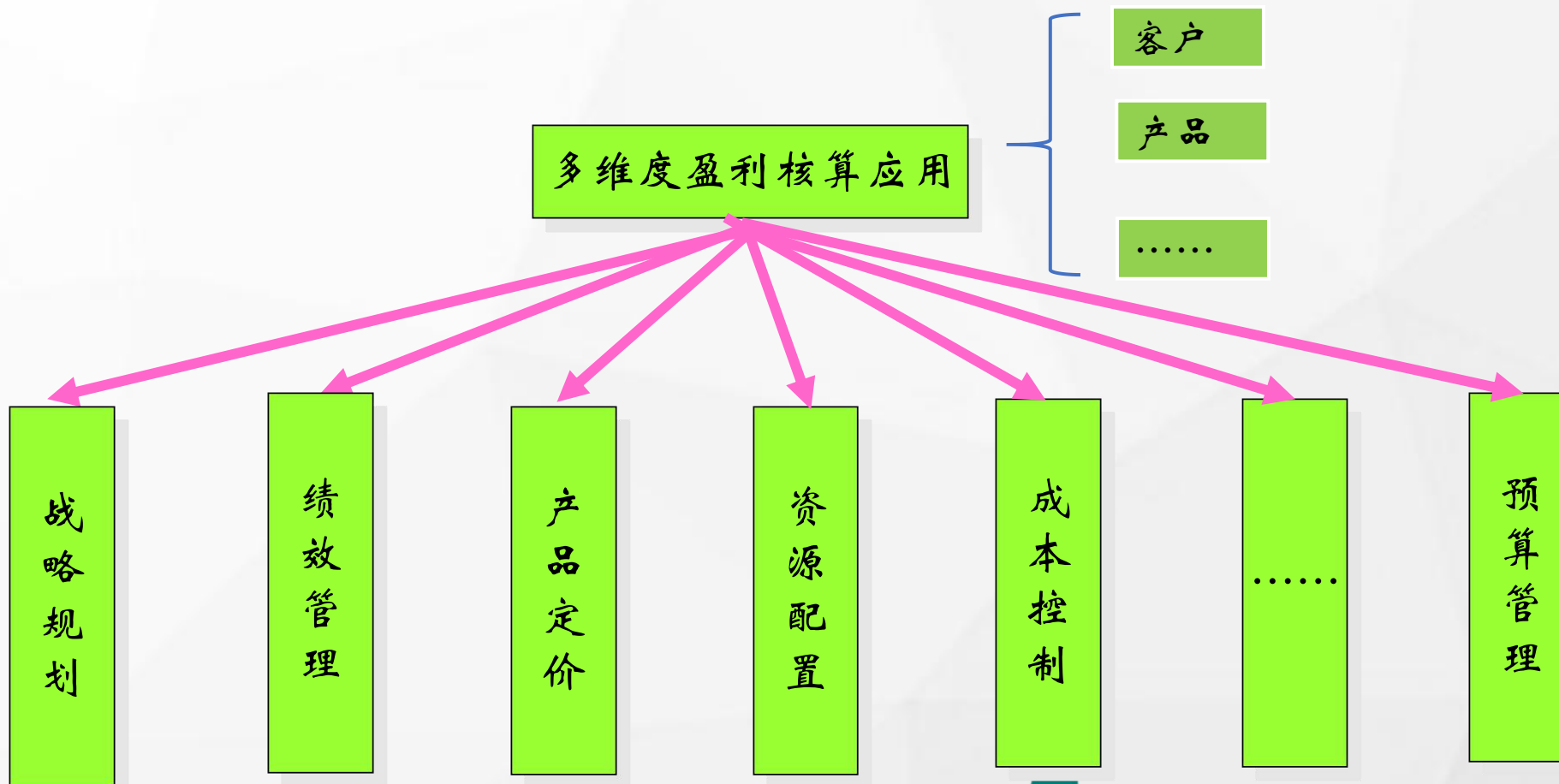
一、组织的管理颗粒度与间接成本分配

二、间接成本分配的核心问题

三、间接成本分配的常见方法

四、间接成本分配在管理会计中的应用

间接成本分配与多维度赢利能力分析



案例：间接成本分配与绩效报表

传统利润表			贡献式利润表（绩效报表）		
销售收入		31 200	销售收入		31 200
减：销货成本		(15 600)	减：变动生产成本	5 200	
毛利		15 600	制造边际贡献		26 000
减：营业费用			减：变动销售&管理费用	2 600	
销售费用	8 060		边际贡献		23 400
管理费用	4 940	(13 000)	减：可控固定成本	7 800	
经营利润		2 600	可控（短期）绩效毛利		15 600
			减：可追溯固定成本(折旧)	10 400	
			分部（利润中心）毛利		5 200
			减：分摊的共同成本	2 600	
			分部（利润中心）经营利润		2 600

➡ 考核部门负责人

➡ 考核利润中心

感谢聆听

