

管理会计应用指引第204号

《作业预算》解读

—
讲授人：江百灵



课程简介

- 课程主要内容：管理会计应用指引第204号
《作业预算》解析
- 课程适宜对象：已经具备会计学、管理会计基础知识



教师简介

江百灵

- 职 称：副教授
- 工作单位：上海国家会计学院
- 社会兼职：兼任五家公司独立董事
- 研究方向：企业会计准则、全面预算管理



目录CONTENTS

01 | 相关通知

02 | 总则

03 | 应用环境

04 | 应用程序

05 | 工具方法评价

06 | 附则





第一部分 相关通知

不做假账
朱镕基
二〇〇一年四月

发布通知

财会〔2018〕38号

附件：

1. 《管理会计应用指引第204号——作业预算》
2. 《管理会计应用指引第404号——内部转移定价》
3. 《管理会计应用指引第405号——多维度盈利能力分析》
4. 《管理会计应用指引第702号——风险清单》
5. 《管理会计应用指引第803号——行政事业单位》

2018年12月27日



第二部分 总则

不做假账
朱镕基
二〇〇二年四月

第一章 总则

- **第一条 作业预算**，是指基于“作业消耗资源、产出消耗作业”的原理，以作业管理为基础的预算管理方法。
- **第二条** 本指引中作业、资源费用等有关定义参见《管理会计应用指引第304号——作业成本法》。

解读：

- **作业**，是指企业基于特定目的重复执行的任务或活动，是连接资源和成本对象的桥梁。一项作业既可以是一项非常具体的任务或活动，也可以泛指一类任务或活动。
- **资源费用**，是指企业在一定期间内开展经济活动所发生的各项资源耗费。资源费用既包括房屋及建筑物、设备、材料、商品等有形资源的耗费，也包括信息、知识产权、土地使用权等各种无形资源的耗费，还包括人力资源耗费以及其他各种税费支出等。

- 
-
- **第三条** 作业预算主要适用于具有作业类型较多且作业链较长、管理层对预算编制的准确性要求较高、生产过程多样化程度较高，以及间接或辅助资源费用所占比重较大等特点的企业。

示例

	I号产品	II号产品	III号产品
年销售量 (件)	100 000	50 000	10 000
单位产品成本 (美元)	70	61	160
其中: 直接材料	10	25	40
直接人工	10	6	20
制造费用	50	30	100
直接人工工时 (小时)	50 000	15 000	10 000
制造费用明细 (美元)			
机器维修	1 500 000		
机器折旧	3 000 000		
产品检测	1 500 000		
机器准备	500 000		
材料处理	500 000		
产品包装	500 000		
制造费用总计	7 500 000		

$$\text{制造费用分配率} = \frac{7\,500\,000}{50\,000 + 15\,000 + 10\,000} = 100 \text{ (美元/小时)}$$



-

		三种产品作业成本分摊比例		
作业成本库	成本动因	I号产品	II号产品	III号产品
		(%)	(%)	(%)
机器维修	机器小时	50	30	20
机器折旧	机器小时	40	20	40
产品检测	检测次数	50	20	30
机器准备	准备次数	45	30	25
材料处理	材料订单 数量	45	35	20
产品包装	包装小时	50	30	20





-

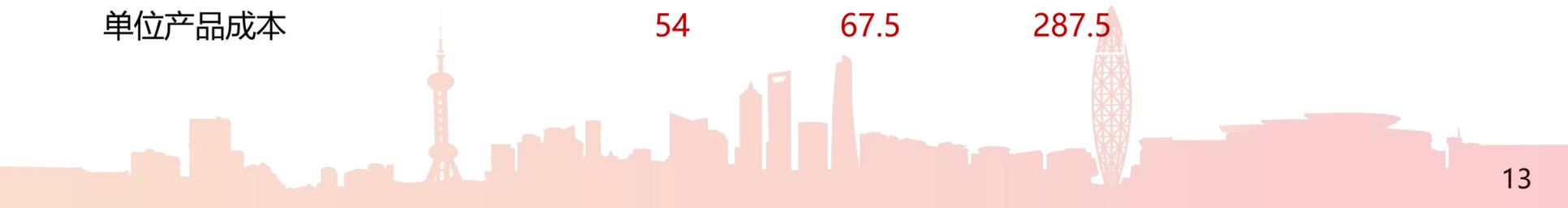
作业成本库	金额	I号产品		II号产品		III号产品	
		分摊比例	分配金额	分摊比例	分配金额	分摊比例	分配金额
机器维修	1500000	50%	750000	30%	450000	20%	300000
机器折旧	3000000	40%	1200000	20%	600000	40%	1200000
产品检测	1500000	50%	750000	20%	300000	30%	450000
机器准备	500000	45%	225000	30%	150000	25%	125000
材料处理	500000	45%	225000	35%	175000	20%	100000
产品包装	500000	50%	250000	30%	150000	20%	100000
合计	7500000		3400000		1825000		2275000





-

项目	I号产品	II号产品	III号产品
年销售量 (件)	100000	50000	10000
单位产品直接材料	10	25	40
单位产品直接人工	10	6	20
直接材料	1000000	1250000	400000
直接人工	1000000	300000	200000
制造费用	3400000	1825000	2275000
总成本	5400000	3375000	2875000
单位产品成本	54	67.5	287.5





第三部分 应用环境

不做假账
朱镕基
二〇〇一年四月

第二章 应用环境

- **第四条** 企业应用作业预算工具方法，应遵循《管理会计应用指引第200号——预算管理》中对应用环境的一般要求。
- **解读：**
 - 企业实施预算管理的基础环境包括**战略目标、业务计划、组织架构、内部管理制度、信息系统**等

- 
- **第五条** 企业应具有满足作业管理、资源费用管理要求的**信息系统**，能通过外部市场和企业内部可靠、完整、及时地获取作业消耗标准、资源费用标准等**基础数据**。



SNAI ❤️ AFDI

第四部分 应用程序

不做假账
朱镕基
二〇〇二年四月

第三章 应用程序

- **第六条** 企业应遵循《管理会计应用指引第200号——预算管理》中的应用程序，实施作业预算管理。
- **第七条** 企业编制作业预算一般按照确定作业需求量、确定资源费用需求量、平衡资源费用需求量与供给量、审核最终预算等程序进行。

编制程序

- 
- **第八条** 企业应根据预测期销售量和销售收入预测各相关作业中心的产出量（或服务量），进而按照作业与产出量（或服务量）之间的关系，分别按产量级作业、批别级作业、品种级作业、客户级作业、设施级作业等计算各类作业的需求量。作业类别的划分参见《管理会计应用指引第304号——作业成本法》。企业一般应先计算主要作业的需求量，再计算次要作业的需求量。

- **解读：**

- 预测产出量→计算作业需求量→计算资源需求量
- 主要作业是被产品、服务或客户等最终成本对象消耗的作业。次要作业是被原材料、主要作业等介于中间地位的成本对象消耗的作业。



-

- (一) 产量级作业：该类作业的需求量一般与产品（或服务）的数量成正比例变动，有关计算公式如下：
- 产量级作业需求量 = Σ 各产品（或服务）预测的产出量（或服务量） \times 该产品（或服务）作业消耗率



- 
- (二) 批别级作业：该类作业的需求量一般与产品（或服务）的**批次数**成正比例变动，有关计算公式如下：
批别级作业需求量 = Σ 各产品（或服务）预测的批次数 \times 该批次作业消耗率
 - (三) 品种级作业：该类作业的需求量一般与**品种类别的数量**成正比例变动，有关计算公式如下：
品种级作业需求量 = Σ 各产品（或服务）预测的品种类别数 \times 该品种类别作业消耗率



-

- (四) 客户级作业：该类作业的需求量一般与特定类别客户的数量成正比例变动，有关计算公式如下：
 - 客户级作业需求量 = Σ 预测的每类特定客户数 × 该类客户作业消耗率



- 
- (五) 设施级作业：该类作业的需求量在一定产出量（或服务量）规模范围内一般与每类设施投入量成正比比例变动，有关计算公式如下：
 - 设施级作业需求量 = Σ 预测的每类设施能力投入量 \times 该类设施作业消耗率
 - 作业消耗率，是指单位产品（或服务）、批次、品种类别、客户、设施等消耗的作业数量。

- 
- 第九条 企业应依据作业消耗资源的因果关系确定作业对资源费用的需求量。有关计算公式如下：
 - 资源费用需求量 = Σ 各类作业需求量 \times 资源消耗率
 - **资源消耗率**，是指单位作业消耗的资源费用数量。



预算平衡

- **第十条** 企业应检查资源费用需求量与供给量是否平衡，如果没有达到基本平衡，需要通过增加或减少资源费用供给量或降低资源消耗率等方式，使两者的差额处于可接受的区间内。
- 资源费用供给量，是指企业目前经营期间所拥有并能投入作业的资源费用数量。

资源费用预算

- **第十一条** 企业一般以作业中心为对象，按照作业类别编制资源费用预算。有关计算公式如下：
- 资源费用预算 = Σ 各类资源需求量 \times 该资源费用预算价格
- 资源费用的预算价格一般来源于企业建立的资源费用价格库。企业应收集、积累多个历史期间的资源费用成本价、行业标杆价、预期市场价等，建立企业的资源价格库。



预算评审

- **第十二条** 作业预算初步编制完成后，企业应组织相关人员进行预算评审。预算评审小组一般应由企业预算管理部门、运营与生产管理部门、作业及流程管理部门、技术定额管理部门等组成。评审小组应从业绩要求、作业效率要求、资源效益要求等多个方面对作业预算进行评审，评审通过后上报企业预算管理决策机构进行审批。



预算控制

- **第十三条** 企业应按照作业中心和作业进度进行作业预算控制，通过把预算执行的过程控制精细化到作业管理层次，把控制重点放在作业活动驱动的资源上，实现生产经营全过程的预算控制。



预算分析

- **第十四条** 企业作业预算分析主要包括资源动因分析和作业动因分析。**资源动因分析**主要揭示作业消耗资源的必要性和合理性，发现减少资源浪费、降低资源消耗成本的机会，提高资源利用效率；**作业动因分析**主要揭示作业的有效性和增值性，减少无效作业和不增值作业，不断地进行作业改进和流程优化，提高作业产出效果。



第五部分 工具方法评价

不做假账
朱镕基
二〇〇四年四月

第四章 工具方法评价

- **第十五条** 作业预算的**主要优点**：一是基于作业需求量配置资源，避免了资源配置的盲目性；二是通过总体作业优化实现最低的资源费用耗费，创造最大的产出成果；三是作业预算可以促进员工对业务和预算的支持，有利于预算的执行。
- **第十六条** 作业预算的**主要缺点**：预算的建立过程复杂，需要详细地估算生产和销售对作业和资源费用的需求量，并测定作业消耗率和资源消耗率，数据收集成本较高。



第六部分 附则

不做假账
朱镕基
二〇〇二年四月



第五章 附则

- **第十七条** 本指引由财政部负责解释。



谢谢大家!

—
江百灵

