作业成本管理在企业风险管理中的应用

苗 劼

（西南财经大学会计学院 成都 610074）

【摘要】作业成本管理被广泛地应用到企业预算管理、生产管理、内部价值评估以及财务风险分析等各个领域。本文从作业成本管理的基本原理出发，在分析了作业成本会计对风险管理影响的基础上，以示例的形式介绍了作业成本管理在企业投资风险决策和经营风险管理中的应用。

【关键词】作业成本管理 作业成本会计 经营风险 投资风险

作业成本管理（ABCM）是以提高客户价值、增加企业利润为目的，基于作业成本法的新型集中化管理方法。它通过对作业及作业成本的确认、计量，最终计算产品成本，同时将成本计算深入到作业层次，对企业所有作业活动追踪并动态反映，进行成本链分析，包括动因分析、作业分析等，为企业决策提供准确信息；指导企业有效地执行必要的作业，消除和精简不能创造价值的作业，从而达到降低成本、提高效率的目的。相对于传统成本法，作业成本管理缩小了间接费用分配范围，由项目统一分配改为由若干个成本库进行分配，并由传统的按单一标准分配改为按多种标准分配，对每种作业选取属于自己合理的分配率，解决了传统成本法带来的成本信息失真问题，使成本核算更准确，更具有相关性和配比性。

一、作业成本会计对风险管理的影响

传统的会计核算体系下，人们找到了很多行之有效的方法进行风险管理。比如利用本量利分析预计一个新项目能否盈利。利用经营杠杆来分析企业的经营风险，利用财务杠杆来分析财务风险等。尽管这些思想方法在作业成本会计中仍有借鉴价值，但由于这些方法所使用的数据来源发生了变化，由来源于传统成本会计到来源于作业成本会计，所以在应用这些方法时应做一些必要的修正和变通。

以本量利分析为例，作业成本会计并没有削弱本量利分析的作用。实际上由于作业成本会计能够提供更相关、更准确的成本信息，从而使本量利分析能够更好地为风险管理服务。传统的本量利分析将企业所有的成本分为两类：一是随销售量变化而变化的变动成本；二是不随销售量变化的固定成本。事实上这种分类方法过于简单化了，很多成本并不属于这两种类型，由此造成了预测结果的不准确。

在作业成本会计下，进行本量利分析也假设成本可以分为两类，即单位基础成本和非单位基础成本。所谓单位基础成本是指随着生产单位数量的变动而变动的成本，非单位基础成本是指不随生产单位数量变动而变动的成本。下面我们举例说明在作业成本会计中如何对本量利方程进行修正。

假设某公司的成本可由三对变量来描述：单位水平作业动因—销售量、批量水平作业动因—生产准备次数、产品水平作业动因—工程小时。于是作业成本会计下的成本方程可表示为：

总成本=固定成本+单位变动成本×销售量+生产准备成本×生产准备次数+工程成本×工程小时数

利润=总收入-总成本=总收入-（固定成本+单位变动成本×销售量+生产准备成本×生产准备次数+工程成本×工程小时数）

盈亏平衡点的计算公式如下：

盈亏平衡点的销售量=（固定成本+单位变动成本×销售量+生产准备成本×生产准备次数+工程成本×工程小时数）/（单价-单位变动成本）

经过修正后的本量利分析方法与作业成本会计结合在一起，不但依然有效，而且能为风险管理提供更有用的信息。经过修正，传统风险管理的其他方法同样能与作业成本会计很好地结合在一起，在风险管理中发挥作用。

二、作业成本管理在投资风险决策中的应用

在实施一个投资项目之前，首先要做的就是预测该项目投产后的现金流量情况，贴现现金流分析的有效性依赖于现金流量估计的准确性。一般来说作业成本法提高了人们估计项目相关现金流的能力，通过将成本分别归集到各个作业成本库中并按照作业的动因确定与成本库之间的关系，人们可以更准确地估计实施某项目将会发生的成本水平。在传统的以数量为基础的成本系统下被当作固定成本的那部分成本，在作业成本系统下则根据其相应的作业动因常常被看作是变动的。在先进制造系统中，准确估计现金流量对评价投资方案显得尤为重要。这些决策是很复杂的，常常除了设备的实际购买成本外，还包括许多外围现金流量。弹性制造系统通常要求有用于支付软件费用、重新安排生产线以及工程设计等方面的支出。在当前的制造环境中，公司对诸如弹性制造系统这方面的巨额投资要尽可能地谨慎，以便做出最好的决策，有缺陷的决策可能会招致灾难。下面通过一个例子来说明如何从作业成本管理的角度加强企业投资风险管理。

例如某公司计划生产一种新产品，市场调查显示销售能达到10 000单位，产品单价为20元。有关该产品的生产资料如下：固定成本100 000元，单位变动成本10元，包括直接材料费5元、直接人工费4元、变动制造费用1元。为了尽量降低盈亏平衡点，产品研发人员提出了一份新的产品设计方案，它可以使人工成本降低2元，并且不会影响材料费用和变动制造费用。这样新的产品单位变动成本为8元。盈亏平衡点的销售量为100 000÷(20−8)=8 333(单位)，销售数量为10 000单位时预计收益计算如表1所示。

表1　预计收益计算表　单位：元

销售收入(20×10 000)	200 000
减：变动成本(8×10 000)	80 000
贡献毛收益	120 000
减：固定成本	100 000
税前利润	20 000

公司决策者依据上面的资料批准这个投资方案，然而事实证明这个项目投资是亏损的，尽管销售量实现了预计量10 000单位。从作业成本管理的角度看这个问题很容易找出原因：新产品设计要求更长时间的生产准备，使每次生产准备成本从1 000元增加到了1 600元，生产准备次数为20次，工程辅助时间也从1 000小时增加到1 400小时，每小时变动成本30元，作业成本法下固定成本是50 000元，则新的盈亏平衡点计算如下：

盈亏平衡点销售量=(50 000+1 600×20+30×1 400)÷(20−8)=10 333(单位)

销售量达到10 000单位时，新产品实现的利润如表2所示。

表2　实际收益计算表　单位：元

销售收入(20×10 000)	200 000
减：变动成本(8×10 000)	80 000
贡献毛收益	120 000
减：生产准备成本(1 600×20)	32 000
工程辅助成本(30×1 400)	42 000
固定成本	50 000
税前利润	−4 000

通过作业成本分析，从作业成本管理角度可以清楚地看到项目亏损的原因在于新的设计方案增加了生产准备成本和工程辅助成本。实际上企业里很多其他内部投资问题都可以从作业成本管理的角度考虑，这对于投资风险管理是极有帮助的。

三、作业成本管理在经营风险管理中的应用

1. 产品结构不合理导致的经营风险及管理对策。产品结构是指各种产品在全部产品中所占的比例和分布状况。盈利多的产品应该优先发展，盈利少但有市场潜力的产品应该重点培养，既无盈利又无市场潜力的产品应该立即停产，这是每个管理者都知道的基本法则，但实际操作起来却并不容易。由于传统成本核算体系下按照会计主体核算利润，财务会计报告中并不反映每一种产品的盈利状况，即便个别公司为加强内部控制而对内提供管理会计报告，单独计算出了各种产品的成本和收入情况，但由于传统的间接费用分摊方法很可能导致成本计算失真，所以依据这种管理会计报告做出的决策也可能是错误的，无形中便产生了经营风险。通过引入作业成本会计可以较好地解决这个问题，因为作业成本会计能够提供更相关、更准确的成本数据。

2. 管理者错误决策导致的经营风险及管理对策。管理者决策直接影响到企业的生产经营活动。管理者做出决策时总要依据各种内部资料，例如对部门经理或职员进行奖励时要依据业绩评价指标，业绩评价指标设定合理能起到激励员工的作用，相反则会损伤员工的积极性。比如设计关键业绩评价指标体系时没有考虑到次优化问题、可控性问题等，都会导致错误的员工业绩评价，管理层据此做出的决策也必然是不正确的，从而对企业生产经营产生不利影响。要降低这类经营风险，应该尽量运用作业成本管理思想，通过提高决策依据的精确性来进行经营风险管理。

3. 其他风险管理。企业经营状况良好但现金流动性很差，同样会给企业带来经营风险。许多大公司甚至提出现金流量至上的口号，可见良好的现金流量状况对企业来说何等重要。现金流动性状况好不好是与企业信用政策息息相关的，企业现金少意味着大量应收账款的存在。传统财务会计体系对于应收账款的风险管理是通过计提坏账准备进行的，账龄越长计提比例越高，但这只是财务上稳健的需要，并且这样做并不能降低坏账风险。

如果从作业成本管理角度看这个问题，则可以得到一些有用的启示。应收账款明细科目所列示的都是企业的债务人，但同时他们也是企业的客户，对客户进行管理也就是对应收账款进行管理。作业成本会计实现了按客户核算利润的目的，这是传统成本会计做不到的。计算出每个客户为企业带来的利润后，我们可以按客户对企业贡献的大小来确定应收账款政策，因为对企业贡献大的应收账款余额不一定大，而大额的应收账款可能并没有给企业带来利润。

经济实践表明，我国企业要提高国际竞争力就必须改善企业经营管理。管理水平落后，再先进的科学技术也难以发挥作用。在可预见的未来，我国企业对作业成本管理的加强会促进作业成本管理理论得到更加深入、系统与科学的发展。

主要参考文献

1. 韩毅，张晓斌.浅谈作业成本法在企业成本管理中的应用.辽宁行政学院学报，2006；3

2. 罗伯特·S.卡普兰，安东尼·A.特金森著.吕长江译.高级管理会计. 大连：东北财经大学出版社，1999

3. 欧佩玉，王平心.作业分析法及其在我国先进制造企业的应用.会计研究，2000；2

4. 王平心.管理会计应用与发展的典型案例研究.北京：经济科学出版社，2003

5. 约翰·K.尚克，汤姆森著.李宏明，崔嘉芳译.成本管理经典案例.北京：中国时代经济出版社，2003