

丛书总编 徐放鸣 胡正衡



XIANDAI YINGHANG CAIWU GUANLI CONSHU

现代银行财务管理丛书

银行作业成本 制度实施案例

YINHANG ZUOYE CHENGBEN ZHIDU SHISHI ANLI

主编 舒家伟



经济科学出版社

现代银行财务管理丛书

银行作业成本制度 实施案例

主 编 舒家伟
副主编 舒新国 武 红
张艳妮 聂晓柯

经济科学出版社

责任编辑:王长廷
责任校对:王肖楠
技术编辑:邱 天

银行作业成本制度实施案例

主编 舒家伟

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三河德利装订厂装订

690×990 16开 14.5印张 260000字

2005年1月第一版 2005年1月第一次印刷

印数:0001—3000册

ISBN 7-5058-4535-7/F·3807 定价:42.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

现代银行财务管理丛书 编审委员会

主 任

徐放鸣 财政部金融司司长
胡正衡 中国人民银行会计财务司司长

常务副主任

孙晓霞 财政部金融司副司长
李忠林 中国人民银行会计财务司副司长
舒家伟 国家开发银行财会局局长

副 主 任

徐维凤 中国工商银行计划财务部总经理
许 燕 中国工商银行会计结算部总经理
王志辉 中国农业银行财会部总经理
刘燕芬 中国银行财会部总经理
鲁可贵 中国建设银行会计部总经理
于亚利 交通银行首席财务官
宫迎春 中国农业发展银行财务管理部主任
李 刚 中国进出口银行财会部总经理
许建忠 中信实业银行计划财务部总经理
李 杰 中国光大银行计划财务部总经理
曹立元 华夏银行计划财务部总经理
王建平 中国民生银行计划财务部总经理
郭荣丽 招商银行财会部总经理
夏博辉 深圳发展银行财会部总经理
孙 菲 广东发展银行财会部总经理
傅 能 上海浦东发展银行资金财务部总经理

目 录

第 1 章 实施作业成本制度:起步阶段的误区	(1)
1.1 引言	(1)
1.2 误区 1 我们得不到高级管理层的支持	(4)
1.3 误区 2 那么,请再说一遍我们为什么要这么做	(6)
1.4 误区 3 三种成本观? 这是什么意思	(8)
1.5 误区 4 会计部门又在改变成本分摊方法了	(11)
1.6 误区 5 我们以后再向员工解释——看情况而定吧	(12)
1.7 误区 6 我们可以不花一分钱就完成这个项目	(13)
1.8 误区 7 我们不需要培训——这又不是脑部手术	(15)
1.9 误区 8 这全是顾问的错	(17)
1.10 误区 9 我们不需要内部专家	(18)
1.11 误区 10 这与其他计划没有联系	(20)
第 2 章 实施作业成本制度:试验阶段的误区	(22)
2.1 引言	(22)
2.2 误区 1 试验? 我们不需要试验	(23)
2.3 误区 2 这事很费力气	(24)
2.4 误区 3 这事简单不过	(27)
2.5 误区 4 你给一项作业起个什么名字	(30)
2.6 误区 5 那项作业不能花那么多钱	(33)
2.7 误区 6 我们没那样保存数据	(35)
2.8 误区 7 我看,那钱是 1962 年花出去的	(37)
2.9 误区 8 这个软件是谁挑的	(38)
2.10 误区 9 谁需要项目管理	(41)
2.11 误区 10 做梦也想不到要花这么长时间	(43)
第 3 章 实施作业成本制度:正式运行阶段的误区	(45)
3.1 引言	(45)

3.2	误区 1 我有点儿恐惧,可是我没意识到	(46)
3.3	误区 2 我们都有点恐惧,但谁也没意识到	(49)
3.4	误区 3 等一等——这把长期以来的信念都搞乱了.....	(50)
3.5	误区 4 环境,由不得你来决定	(52)
3.6	误区 5 噢,对了!要根据数据做点儿事情	(54)
3.7	误区 6 这是谁写的报告?怎么跟法律文件一样难懂.....	(56)
3.8	误区 7 我们该在两个月之前收到这份报告才对.....	(57)
3.9	误区 8 这些都是间接费用.....	(58)
3.10	误区 9 现在挺好的了,干吗还要添麻烦呢.....	(60)
3.11	误区 10 运行系统得花很多钱.....	(61)
第 4 章 实施作业成本制度:		
对英国大型金融机构的调查..... (63)		
4.1	制度介绍	(63)
4.2	调查情况	(66)
4.3	调查结果	(67)
4.4	调查结论	(73)
第 5 章 实施作业成本制度:45 例最佳做法总结 (75)		
5.1	成功实施 7 条规则	(75)
5.2	7 条规则相互关系.....	(80)
5.3	应用领域及发展趋势	(80)
5.4	小结	(85)
第 6 章 作业成本制度用于产品成本计算:		
帕克银行案例 (87)		
6.1	背景介绍	(87)
6.2	发起项目	(87)
6.3	确定数据构成	(89)
6.4	收集数据	(98)
6.5	开发信息系统	(102)
6.6	编报作业信息	(104)
6.7	使用作业信息	(112)

第 7 章 作业成本制度用于客户盈利能力分析：	
白金银行案例	(123)
7.1 背景介绍	(123)
7.2 发起项目	(123)
7.3 确定数据构成	(124)
7.4 收集数据	(128)
7.5 开发信息系统	(128)
7.6 编报作业信息	(132)
7.7 使用作业信息	(133)
第 8 章 作业成本制度用于客户盈利能力分析：	
制造商汉诺威银行公司案例	(146)
8.1 背景介绍	(146)
8.2 以客户为中心	(147)
8.3 利润中心报告	(149)
8.4 贷款定价模型	(153)
8.5 客户盈利能力报告信息系统	(157)
8.6 目前进展情况	(158)
第 9 章 作业成本制度用于确定服务成本和客户	
盈利能力：雷亚尔银行案例	(163)
9.1 内容提要	(163)
9.2 背景介绍	(164)
9.3 遇到的商业问题	(164)
9.4 实施作业成本制度	(165)
9.5 取得的成果	(166)
9.6 有关经验教训	(167)
第 10 章 作业成本制度用于作业成本管理：	
合作银行案例	(169)
10.1 合作运动的历史背景	(169)
10.2 合作银行概况	(169)
10.3 销售和业务重构计划	(174)
10.4 作业成本制度与产品决策	(182)

10.5	作业成本制度与顾客盈利能力分析	(184)
10.6	公司费用削减与业务流程重组	(185)
10.7	作业成本法的前景	(185)
第 11 章	作业成本制度用于作业成本管理:	
	田纳西州第一国民银行案例	(187)
11.1	ABC:制造业对银行业	(189)
11.2	修改 ABC 以适用银行业	(190)
第 12 章	作业成本制度用于作业成本管理:	
	明信保险公司案例	(194)
12.1	案例摘要	(194)
12.2	公司遇到的问题	(195)
12.3	公司背景介绍	(196)
12.4	成本系统的现状	(196)
12.5	削减成本的最初尝试	(198)
12.6	作业成本管理的启动	(199)
12.7	作业成本管理的日常运行	(201)
12.8	建立用户至上的理念	(201)
12.9	开发作业成本预算	(202)
12.10	实施作业成本管理的成果	(202)
12.11	公司未来的计划	(204)
12.12	案例小结	(204)
第 13 章	作业成本制度用于战略价值管理:	
	北欧银行案例	(206)
13.1	背景介绍	(206)
13.2	发起项目	(207)
13.3	确定数据构成	(211)
13.4	收集数据	(216)
13.5	开发信息系统	(217)
13.6	编报作业信息	(218)
13.7	使用作业信息	(220)

第 1 章

实施作业成本制度： 起步阶段的误区

1.1 引言

史蒂芬·科维(Stephen Covey)博士常常提醒我们：“确保方向正确比走得快更重要。”这话说得非常正确，在理解成本管理以及如何实施作业成本法(Activity-Based Costing, 简称 ABC)和作业成本管理(Activity-Based Management, 简称 ABM)时,尤其正确。

20 世纪 90 年代初期,许多企业在成本管理中开始尝试使用 ABC 法。时至今日,它们中相当多的企业已经积累了一些经验,但也有一些企业失败了,经历了痛苦和令人沮丧的过程。例如:海湾地区的一个食品制造商已经放弃了实行 ABC 的努力,原因是所使用的模型需要 8 个小时才能更新一次数据;一个医疗用品厂商编制了 ABC 报告,但其经营人员对此却压根儿不感兴趣。

不少企业的 ABM 在实验阶段非常有意思,但却难以进一步推进。工作组正在研究,看到底哪里出了问题。

虽然失败会发生在一些 ABM 项目中,但是我们很高兴地告诉大家,成功的例子已经越来越多。一些工作组受到了高度的评价,惠普北美销售公司工作组的负责人史迪夫·罗宾斯(Steve Robbins)说:“我好像捡到了一个显微镜。所有的信息早就在那里了……现在,我终于能看见它们。”

不仅如此,首席执行官们的态度正在改变,他们开始大声呼吁重视 ABM。Marmon 集团有 65 家遍布世界各地的工厂和服务公司,公司价值达 60 亿美元,该集团总裁普里兹克(R. A. Pritzker)说:“在帮助集团企业正确理解成本方面,ABM 过去两年做出的成绩,比我们过去 40 年所取得的成绩还要多。”企业正在利用 ABM 重新设计业务流程、改进标准和增加收入,其中不少企业是在全球范围内实施这一举措的。

为了避免因陷入误区而导致 ABM 失败,我们需要更好地理解 ABM 的

实施过程,从而最终达到成功。因此,我们将从 ABM 和 ABC 的定义入手。

ABC 是一种方法,用于核算各项作业、资源及成本对象的成本和绩效。首先,把资源费用追溯到相应的作业中;然后,根据作业的用途(成本动因),将作业成本分配到不同的成本对象。由此,ABC 将作业与成本动因之间的因果关系确立起来。

ABM 是一种总括性的理念,通过对作业的管理,达到提升客户价值和
企业盈利的目的。ABM 主要依赖于 ABC 所提供的信息。

一般来说,ABC 主要用于核算产品成本。此外,它同样能用于核算客户成本和渠道成本,等等。ABC 主要关心的是:某件事需要哪些作业,每项作业需要多少资源?在我们这本书里,ABC 主要用来描述通过使用作业分析法,以改善成本核算程序的过程。

ABC 的优点和作用主要包括:

- 计算更精确的产品成本。
- 衡量服务成本。
- 评估客户成本和相对应的收益。
- 确定市场成本或分销渠道成本。
- 精确地追踪项目成本。
- 量化合同成本。
- 对应强调哪些产品、哪些客户和哪些渠道进行战略性分析。
- 对邮寄产品目录的效益进行售后评估。
- 作为经济价值分析的有效手段。
- 为合同谈判提供详细资料。
- 帮助客户认识到使用本企业产品和服务能降低其成本,从而增加企业的营业收入。
- 作为目标成本分析的基础。
- 提供质量标准的衡量尺度。
- 对在不同水平上共同使用的服务的成本进行合理分摊。

ABM 以作业信息来管理内部运作,围绕这个中心,广泛使用基于作业的管理措施。与 ABC 相比,ABM 更加关心的是:怎样改变和节省成本?

ABM 的优点和作用主要包括:

- 分离确认重复成本。
- 分析能带来增值的成本和不能带来增值的成本。
- 按要素对质量成本进行量化。

- 汇总以客户为中心的作业。
- 对各种错综复杂的事物的成本进行量化。
- 提供分步成本并帮助进行分步成本分析。
- 跟踪重塑努力的效果。
- 更好地理解成本动因。
- 评估生产弹性投资。
- 进行基于作业的预算。

虽然 ABC 和 ABM 都是新名词,但它们所蕴含的思想已经有相当长的一段历史。彼得·卓克(Peter Drucker)曾经指出,从历史经验来看,一项创新往往需要经过 35 年的时间才会得到广泛的应用。按照这个时间表推算,ABM 已经到了可以广泛应用的时候了。

人们希望 ABM 在不到 35 年的时间里就能开花结果,这不是不可能的。通过第二部分的案例研究,我们可以看到这种前景是存在的。

在一个企业里试验和全面铺开 ABC,很可能会遇到一些挫折,这并不奇怪。不管在什么企业,实施 ABC/ABM 的过程中不出任何故障,这种情况还非常罕见,关键是要适当而及时地处理所遇到的问题和挑战。这些企业涉及的行业非常广泛,所遇到的问题和挑战却大同小异。本章和接下来的两章把实施 ABC/ABM 过程中容易出现的那些误区列举出来。除了揭示这些可能出现的问题和情况(也可以叫做症状),我们还将给出一些方法来避免问题的出现,或在问题已经出现的情况下迅速有效地把它解决。

在各行各业对 ABM/ABC 项目进行分析的时候,来自项目工作组的部分反馈意见都集中在“如何从正确的起点出发”这一问题上。我们把在这个阶段容易出现的误区按照项目工作组的反馈信息进行了归类(见表 1.1)。

表 1.1 起步阶段的误区

误区 1	我们得不到高级管理层的支持。
误区 2	那么,请再说一遍我们为什么要这么做。
误区 3	三种成本观? 这是什么意思?
误区 4	会计部门又在改变成本分摊方法了!
误区 5	我们以后再向员工解释——看情况而定吧。
误区 6	我们可以不花一分钱就完成这个项目。
误区 7	我们不需要培训——这又不是脑部手术。
误区 8	这全是顾问的错。
误区 9	我们不需要内部专家。
误区 10	这与其他计划没有联系。

1.2 误区 1 我们得不到高级管理层的支持

要决定是否实施某项改革方案通常需要一段时间。执行官们对改革的看法在很大程度上取决于他们对管理创新的态度。这有助于我们理解执行官们是怎样影响改革进程的,这种影响可以用“认识—支持—主导”的渐进模式来描述(见表 1.2)。

表 1.2 “认识—支持—主导”渐进模式

认识
执行官们意识到一些重要的事情正在发生,他们对此表现出兴趣;经理们寻找一切机会去了解可能进行的改革,他们参加会议,并对传统方法提出挑战。
支持
执行官们开始对改革承担起部分责任。他们同意为改革拨出时间、人力和资金;他们开始实施改革方案,并开始就改革的好处与企业内部的其他员工进行沟通。
主导
执行官们对改革负起最终责任。经理们忙于招聘人员来帮助传播和应用新观念,致力于推行改革。

ABO 渐进模式间接指出了 ABM 项目中的第一个误区——缺乏管理层的支持。我们的研究表明,导致 ABM 项目未能取得理想效果的最常见原因,正是缺乏管理层的支持。如果最高管理层不全力支持 ABM 的实施,那么企业内部的其他任何人都无法控制 ABM 的实施。

最高管理层的支持不仅包括企业的最高管理层的支持,还包括实施 ABM 所涉及的地区、工厂或机构的管理层的支持。有一家企业从 20 世纪 80 年代中期开始就已经实施 ABM,但到目前为止,它仅在其 60% 的地区分支机构中成功推行了 ABM,主要原因就是一些地区的管理层不愿意在其管辖机构中使用 ABM。他们也许已对 ABM 有所认识,但他们并不认为 ABM 所带来的好处会超过它的成本。他们可能还不完全明白 ABM 能产生的效益,或者他们正在寻找其他途径来达到相同的效益。

没有了管理层的支持和主导,ABM 在起步阶段通常会遇到时间、人手和资金不足困难。领导者们虽然有可能知道 ABM 的潜在效益,但却没有给予应有的关注,没有担当起其中的主要角色。

无论谁打算采用 ABM 方法,都必须首先争得管理层的支持。取得最

高管理层支持的一种办法就是向他们解释采用 ABM 的好处和采用之后将形成的状况——例如:分步成本和作业分析的相关情况、有关成本对象(包括分销渠道、服务、产品和客户)的更精确的信息等。

我们不妨看一下国防工业的情况。管理层的不支持使得这些企业难以推行 ABM,虽然相当多的企业已经进行了成功的试验,展示出改变传统习惯的确能带来好处,但却几乎没有一家企业能永久性地建立起 ABM 系统。原因在哪里呢?最高管理层有他们不同的看法——他们认为成本核算必须符合“成本会计标准委员会”(Cost Accounting Standards Board)或其他现成的政府条例的规定。管理层担心实行 ABM 会产生成本和价格的变化,而这些信息又必须向政府披露,政府会因此要求企业对成本下降了的产品调低其合同价格,但同时却不会允许企业提高因实行 ABM 而导致的成本上升的产品的价格。正是出于这种担心,不少 ABM 项目在试验阶段完成后被迫终止。

虽然国防合同审计代理处(Defense Contract Audit Agency,简称 DCAA)鼓励企业采用 ABC,并保证将给予支持,但企业仍然显得十分谨慎。不过很多企业已经把他们的注意力从产品成本(及其 DCAA 内在风险)的 ABC 分析转向作业分析,这一转向的目的是降低总的间接费用,这方面的成本节约对管理层显得更有吸引力。

下面,我们归纳了在这方面可能出现的症状和相应的处方:

症状:

- 最高管理层对 ABM 计划缺乏热情和鼓励。
- 项目工作组难以得到必需的资源,例如:全职的工作人员、购买设备的资金或其他外部资源。
- 管理层没有花时间去弄懂项目计划书,或者没有参加介绍会。

处方:

- 把项目计划书与企业的核心业务联系起来。清晰地阐明实行 ABM 将对企业核心领域的战略性发展做出贡献。
- 找一个赞同 ABM 的管理者,让他来帮助完善建议书,并展示 ABM 的优点。
- 通过参观其他成功企业、阅读有代表性的报告和案例,使最高管理层认识到 ABM 的潜在价值。
- 找出一些正在采用或试行 ABM 的竞争对手。竞争通常能促使管理层行动起来。

1.3 误区 2 那么,请再说一遍我们为什么要这么做

一个有效率的进程必须从一个人人都能接受的目标开始,一个共同订立的目标能极大地促使 ABM 得到管理层的认同。此外,设立一致的目标还能形成共识,加速其进程。

如果没有一个能清晰说明 ABM 含义的行动目标,那么我们所使用的种种方法就容易被误解,更谈不上实施了。人们在认识阶段时,经常会对 ABC 的术语(例如:成本动因、成本对象,甚至“作业”一词)产生误解;有的人错误地以为,用 ABC 信息进行客户成本核算跟用 ABC 信息进行作业分析是一码事。在尝试弄懂 ABM 的过程中,人们的注意力往往会不知不觉地转移到各种方案的具体细节上去(这种转移经常离不开产品推销“专家”的推波助澜)。通过软件包、咨询公司、论文或书本等工具,这些具体细节并不难弄清楚。但这样一来,人们就会忘记了最重要的东西——为什么要实行 ABM。

我们来看一个例子:一家海湾地区石化企业的负责人正在为实行 ABC 而阅读三份相关的方案。他说他比较认同阿瑟·安达信公司(Arthur Andersen)的方案,但是奇怪该公司的代表为什么不把他们的软件带过来演示。该公司的代表回应说,他们可以带三个现成的 ABC 软件和两个为客户度身订做的软件过来演示,但问题是他首先要弄清楚,石化企业是有兴趣购买软件呢,还是想解决企业的自身问题?负责人思考了一会儿,重新把注意力转回企业的经营目标上来,取消了软件演示,并建议阿瑟·安达信公司协助解决经营问题。在这个例子中,这位负责人做了一件正确的事情——把注意力转回企业的经营目标上。

我们再看另一个相似的例子:一家在太平洋西北地区的厂商打算在它的一个发展机构中进行 ABM 试验,并为此寻求外部协助。但是,当项目工作组的成员被问到为什么要进行 ABM 试验时,他们回答说:因为他们今年的个人目标管理(Management by Objectives,简称 MBO)计划中有此一项。而不幸的是,负责该发展机构的工程部并没有把这一项目包括在他们的 MBO 里。结果,这个 ABM 试验未能进行,其原因就是没有把 ABM 计划与企业经营目标联系起来。

五个“为什么”

如果人们对 ABM 计划“是否有明确的企业目标”这一点有疑问的话,

项目工作组就必须对“为什么要实行本项目”作出清晰的阐述。除此之外,还应阐述另外四个“为什么”:

1. 为什么要实施 ABM 项目?

因为它能使我们的企业成为更优秀的企业。

2. 为什么 ABM 项目能使我们的企业变得更优秀?

因为它能使我们更好地理解成本。

3. 为什么我们需要理解成本?

因为我们还不清楚成本是如何产生的。

4. 为什么我们需要知道成本是如何产生的?

因为我们只有弄清楚了成本是如何产生的,才能研究怎样去降低和避免成本。

5. 为什么降低成本和避免成本如此重要?

因为只有这样才能达到企业的战略目标——成为一个低成本、高质量的供应商。

通过对五个“为什么”的回答,我们把 ABM 和企业目标联系起来,并且在企业上下就该项目应达到何种效果(或者说明该项目不应该实施)取得了共识。当所有人都接受了同一目标后,我们的计划就可以着手施行了。

这一误区的症状和处方如下:

症状:

- 项目工作组的成员或管理层对 ABM 的预期效益仍存疑惑。
- 认为 ABM 会为核算战略性客户成本和降低经营性成本提供相等的、足够的支持(请参阅“误区 3”)。
- 未能对项目预期影响作出清晰的阐述。
- 不清楚 ABM 与企业主要战略目标之间的联系。

处方:

- 向管理层和项目工作组成员提出“五个为什么”,目的在于把注意力集中到项目的目标上来。
- 把目标记录下来,强调项目计划如何实现目标,并把可量化的利益清楚列出来。然后进行传阅和复议,直至取得共识。
- 清楚说明项目的目标与企业主要战略目标之间的关系,并说明前者如何为后者服务。
- 确认目标之间没有内在冲突(特别需要说明的是:一个 ABM 系统不能同时用于核算战略性产品成本和降低经营性成本)。

1.4 误区 3 三种成本观？这是什么意思

成本管理系统能为三种截然不同的目的服务,包括:

1. 财务性的。
2. 经营性的。
3. 战略性的。

这三种成本观牵涉到不同的使用者、不同的使用目的、不同层次上的汇总、不同的报告周期以及不同的测量方法(见表 1.3)。显然,一个单一的系统,即使是一个基于作业的分析系统,也很难做到同时满足这三种不同成本观的要求。

表 1.3 三种成本观

成本观	财务性	经营性	战略性
考察时段	以前	现在	将来
信息使用者	财务总监 税务经理 股东 债权人 税务当局	部门经理 流程改良小组 质量部门	战略规划者 成本工程师 资本预算编制者 产品设计师 产品经理
使用目的	财务会计 存货估价 编制预算	关键业绩指标 增值与非增值指标 以流程改良为目的 的作业分析	作业成本制度 目标成本制度 投资决策 产品周期成本制度 自制/购买分析
汇总水平	高度汇总 经常使用整个企 业的汇总数据	非常详细 很少汇总	按工厂或产品线汇总 看具体需要而定
报告周期	定期 每月/每季/每年	即时 有时是每小时或每天	特定的 通常是一次性研究
测量方法	价值性的	实物性的	价值性与实物性

资料来源:这个观点最初由史蒂芬·贺朗力(Steven Hronec)、阿瑟·安达信(Arthur Andersen LLP)于 1983 年 12 月在一个题为“未来新型工厂的成本会计(Cost Accounting in the Reinvented Factory of the future)”的内部培训课上提出来。然后于 1993 年 10 月由史迪夫·普勒(Steve Player)在用于 Nordic Track 公司的资料中以上述表格形式表现出来。

某些 ABC 和 ABM 的广告宣称,只要按企业的自身情况定制一套 ABM 程序,就能满足所有内部使用者的要求。而事实上,ABC 正是建立在了解和区分财务性、经营性和战略性信息的基础上的,只有这样,设计出来的 ABC 系统才能为企业正确地提供其最需要的那些信息。

举个例子,有些企业尝试设计一个能同时进行战略性产品成本分析和提供财务报告的 ABC 系统。然而,有些成本,比如销售费用和管理费用,根据通用会计准则(GAAP)的划分,并不属于产品成本。但是在评估战略性产品成本时,却通常要把它们包括在内。同样,有些成本由于难以准确地追溯到每一个产品,比如工厂管理费用(包括工厂保安、厂长薪酬等),可能会被排除在战略性产品成本之外。不仅如此,战略性产品成本有可能会把某些费用(如:研发费用)延期反映;也可能当期确认某些将来才会发生的费用。例如,战略性产品成本分析会对环保成本作出估算,并在当期确认;而对相同的费用,根据 GAAP 将在以后年度才确认。因此,战略性产品成本有可能与 GAAP 成本形成较大出入。因此,战略性产品成本一般要经过较大的调整才能转换成可供财务报表使用的数据。为了避免这种调整,一些公司采取了按 GAAP 原则计算战略性产品成本的折衷办法,这样做的结果自然会导致计算结果的偏差。

企业可以去尝试开发能同时为多种成本观服务的系统,但这里存在一个得失平衡的问题。不同成本观之间关于使用者、使用目的、考察时段和测量方法的内在冲突,在一定程度上是可以相互妥协的。例如,可以通过提供多种形式的报告(即根据 GAAP 观点生成的报告和根据战略性生命周期理论生成的报告),可以使不同成本观的矛盾得到一定的缓和。但是,要在一个单一系统内生成越多形式的报告,就意味着对系统的要求越高,报告周期和汇总层次的多样化将使得系统的复杂程度呈几何级数增加。

为了避免折衷化和复杂化,我们建议旧系统设立一个公共数据库。图 1.1 展示了企业如何建立一个模块式的系统来满足不同使用者的需要。它通过建立公共数据资源减轻了信息分割的问题,同时又给不同的用户定制其独特的工作平台提供了可行性,使他们能将详细数据按自己的具体需要进行剪裁,从而可以专注于所关心的成本。比如,一个持经营性成本观的使用者可以使用专门根据其需要定做的经营分析工作平台。

以下是关于不理解三种成本观的症状和相应的处方:

症状:

- 管理层认为一个成本分析系统就能满足所有人的要求。