

Qing
Song
Xue

CaiWuCongShu
财务轻松学丛书

企业

全面成本

控制

从入门到精通

宗印凤/主编

超级简单、超级实用、超级易学

企业经营者案头必备

创业之初不可不知的管理财务知识

降低成本、提高效益



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业 全面成本**控制** 从入门到精通

宗印凤/主编

超级简单、超级实用、超级易学
降低成本、提高效益



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书依据现行企业会计准则、现行企业财务通则、现行的税法税制、企业经营管理决策的新思路,讲解了企业成本控制过程中方方面面的内容。企业管理中的一个重要内容和方式就是运用诸多手段对企业的运营成本进行控制,以达到节省成本、增大效益的目标。本书主要讲解企业成本的构成内容,企业成本各内容之间的关系,怎样对成本进行合理控制,才能既节省成本,又不至于因为砍掉成本而影响企业“规模效益”。

本书为企业经营管理决策者提供管理与决策的重要依据,为会计工作者提供参与企业经营管理的渠道,是新入职的会计和经营管理者轻松掌握财务成本控制的案头必备之书。

图书在版编目(CIP)数据

企业全面成本控制从入门到精通/宗印凤主编. —北京:机械工业出版社, 2012. 9
(财务轻松学丛书)

ISBN 978-7-111-39842-4

I. ①企… II. ①宗… III. ①企业管理—成本管理 IV. ①F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第226195号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:任淑杰 责任编辑:任淑杰 路绪良

责任校对:刘健 责任印制:杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012年10月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·15印张·218千字

标准书号:ISBN 978-7-111-39842-4

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

会计作为一个信息系统，主要功能是对企业在生产、经营与管理过程中的信息进行搜集、加工、分类与整理，然后提供给企业经营决策者，作为决策的重要依据。从狭义上讲，会计是提供信息的平台；从广义上讲，会计本身就是一种经济管理形式，或者说是参与企业生产与经营决策的过程。可见，企业的生产与经营活动与会计活动有着密不可分的关系。为了更好地组织企业生产活动，做好经营决策，就必须重视会计信息的生成与运用，会计信息也必须通过企业在经营决策中的运用才能体现其价值。为了指导企业经营管理者及会计信息生成、运用者更好地做好相关工作，我们组织本领域的专家和学者编写了“财务轻松学”丛书。

本丛书的价值与现实意义在于：

1. 为企业经营管理决策者提供管理与决策的重要依据

从企业经营管理与决策者的角度分析，他们关注和关心的是：自己在企业经营管理与决策过程中，怎样顺畅地得到赖以管理和决策的会计信息，怎样运用会计信息进行企业有针对性的管理和决策活动，比如企业成本控制、企业预算操作、企业的经营业绩评价等。本丛书就是介绍会计信息系统的构成及其信息提供过程，以及怎样具体运用这些会计信息的。因而，本丛书对于企业经营管理与决策者来讲，具有极其重要的阅读价值和指导意义。



2. 为会计工作者提供参与企业经营管理的渠道

上已述及，会计本身就是提供会计信息的平台，但又可通过自身工作参与企业的经营管理与决策。会计工作者通过阅读本丛书，可以准确定位自身的工作性质，协调与企业其他职能部门的关系，既能为企业管理者提供会计信息，又能在参与企业经营管理决策上发挥重要的作用。

3. 为企业新入职的会计和经营管理者提供学习指导

企业在发展，员工在成长。企业中新老职工不断更替，新入职员工需要了解、学习自身工作的性质与内容。本丛书从综合角度分析、介绍企业会计与管理的内容和实务操作过程，便于新入职的员工有选择地学习、掌握自身的工作内容，以及与其他工作岗位之间的协调关系。

本丛书以以下内容作为编写依据。

1. 现行企业会计准则

我国企业会计准则与相关会计规范不断修订更新并逐步成熟。现行企业会计准则较之 2007 年前已进行了脱胎换骨式的改造，使之形成一个较为完整的体系。它们包括 39 项企业会计基本准则和具体会计准则。近几年，财政部又针对这些准则颁发了若干解释，构成了现行企业会计准则体系。

2. 现行企业财务通则

财政部曾于我国会计制度改革的初期颁布了《企业财务通则》，该通则实施了 15 年。2007 年，根据新的形势和变化，财政部对其进行了修订，其内容在 2007 年后又有多次变化。

3. 现行的税法税制

应该说，企业会计核算和企业管理活动与我国的税收制度有着密切的联系，会计核算质量和企业管理水平在很大程度上受国家税制的影响和制约。我国的税制在发生着高频率的变革，不断完善着。新的税法税制将作为我们编写本丛书的重要基础之一。

4. 企业经营管理决策的新思路

随着企业市场化、国际化改革的不断深入，经营管理决策的新思路与新理念不断涌现，这些都将成为本丛书编写的重要依据之一。

本书体现了企业成本控制过程。企业管理中的一个重要内容和方式就是怎样通过诸多手段对企业的运营成本进行控制，以达到节省成本、增大效益的目标。本书主要分析企业成本的构成内容，企业成本各内容之间的关系，怎样对成本进行合理控制，才能既节省成本，又不至于因成本减少而影响企业“规模效益”。

本书由北京萨尤斯有限责任公司宗印凤主编，参编包括刘宝荣、邵帅、陈永生、陈树影、刘立彬、杨金峰、杨得新、金平、杨琴、毕锋、徐得立、张静、张红梅、王南、崔鹏、于艳青、崔伶、吴凯、雷雨、蒋明月、李国华、李君。

欢迎广大读者朋友对本书提出宝贵意见。

作者

2012年4月

目 录 CONTENTS

前言

第一章 企业管理成本的控制	1
第一节 企业管理成本控制知识点	1
第二节 企业管理成本控制方式	5
第二章 企业人力资源成本的控制	33
第一节 企业人力资源成本控制知识点	33
第二节 企业人力资源成本控制方式	39
第三章 企业采购成本的控制	69
第一节 企业采购成本控制知识点	69
第二节 企业采购成本控制方式	77
第四章 企业生产成本的控制	101
第一节 企业生产成本控制知识点	101
第二节 企业生产成本控制方式	107



第五章 企业物流成本的控制	135
第一节 企业物流成本控制知识点	135
第二节 企业物流成本控制方式	141
第六章 企业融资成本的控制	165
第一节 企业融资成本控制知识点	165
第二节 企业融资成本控制方式	175
第七章 企业营销成本的控制	199
第一节 企业营销成本控制知识点	199
第二节 企业营销成本控制方式	201

企业管理成本的控制

第一节 企业管理成本控制知识点

一、企业管理成本概念

企业管理成本是指为组织和管理生产活动发生的材料费、人工费、劳动资料等的耗费。为制造产品发生的管理费用与生产产品的产量没有直接关系，不计入产品的制造成本，而作为期间费用直接冲减企业当期的收益。

二、企业管理成本的分类

管理成本的内容大致可分为三类：

1. 决策成本

决策成本主要是指企业管理者作决策时需要考虑的成本。企业在进行生产经营活动、投资活动、融资活动时，都需要对不同的方案进行比较、选择，然后从中选出可行的或者最佳方案来具体实施。在对不同方案进行财务比较、选择的时候，一个共同的基础就是看不同的方案成本的大小。这里的成本就是决策成本。决策时需要考虑的成本很多，其核心是机会成本，机会成本选择恰当与否，直接关系到方案的科学性与合理性。因此，在决策阶段，会计人员应当提供科学的机会成本，为管理者决策服务。



2. 控制成本

企业的各方案确定以后,就需要各部门、各单位分工协作,相互配合来完成方案确定的任务。为了达到这个目标,管理者需要制定各种预算指标和标准成本,通过对这些预算指标和标准成本的分解与落实,把各部门和各项任务都纳入预算体系,促使各部门提高工作效率。同时,将各部门人员实际完成情况与预算指标、标准成本进行比较,可以发现存在的问题,并及时进行纠正,保证目标的实现。在控制阶段,会计人员不仅要参与预算指标和标准成本的制定,更要利用其掌握的成本信息优势,对生产经营活动进行全程控制。管理会计所应用的控制成本,其核心是预算成本和标准成本。

3. 责任成本

企业各种活动的结果既要通过所取得的收入来反映,也要通过所花费的成本来考核。为了有效评价各管理层的经营业绩,需要对发生的各项费用进行考核。按照“谁负责,谁承担责任”的原则来考核,其考核的依据就是各管理层的责任成本。但在对管理人员进行业绩评价时,不能依据成本总额,而应依其所能控制的成本来进行。因为只有依据各自能够控制的成本进行的评价才是恰当的。所以,责任成本的核心是可控成本。

三、企业管理成本的构成

(一) 组织成本

1. 内部组织成本

内部组织成本是指现代企业利用企业内部行政力量来配置企业内部资源,从而带来的订立内部“契约”活动的成本。具体包括企业为实现组织目标所发生的构建企业组织框架所发生的成本和企业内部组织管理机制的运行成本。

2. 委托代理成本

委托代理成本即由委托代理关系的存在而产生的费用。即使是企业的内部契约也不能消除契约不完备、信息不对称的情况,委托人需要对代理人进行适当的激励和监督以尽量减少利益偏差。因此委托代理成本具体包

括激励成本、监督成本、保证成本和剩余损失。

3. 外部交易成本

外部交易成本即企业和外部市场主体进行交易时发生的信息搜寻成本、谈判成本、履约成本。

4. 管理者的机会成本

管理者的机会成本是指企业在进行管理活动时，因管理决策、管理时间等面临不同的选择应考虑所放弃的管理方法的机会收益。

(二) 管理成本

1. 构建组织结构成本

组织结构就是组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。企业在构建组织结构时，需要进行组织结构和设计、部门的划分、职位的分派、人员的安排等，在此过程中发生的支出属于构建组织结构成本。

2. 组织运行成本

组织结构搭建好以后，需要正常运行以实现组织的目标。为保证组织的正常运行，企业需要建立组织各部分的规章制度，并进行组织关系的协调、人际关系的沟通、管理决策的制定等活动，由此发生的支出构成组织运行成本。

3. 监督与激励成本

管理活动主要是围绕着人进行的，而人是有能动性的，能否激发其潜力和才能是成功管理的重要内容。一般来讲，组织需要通过约束和激励两个方面来保证其员工充分发挥才能，由此发生监督与激励成本。

四、企业管理成本的特征

1. 完成特定的成本管理目的

表现在其核算的目的上，它不是为计算实际产品成本，也不是为制订价格和确定正常利润及税金提供依据，而是为了完成特定的成本管理目的，



如成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本分析和成本考核等提供管理必要的成本信息。在核算对象上，管理成本核算的对象不是单一产品，而是适应特定成本管理要求的多样化的对象，这些对象可以是实在的，也可以是抽象的；可以是整体的，也可以是局部的。

2. 核算资料的来源具有多样性

管理成本的核算资料可以是实际的会计资料和统计资料，也可以是各项业务资料及各项比较、预测和决策资料等。同时，此类成本核算并不要求必须要以会计凭证为依据，也未必要进行账户处理，其核算和报表的编制定时与否，一般视管理和决策要求而定。

3. 成本值不是某一确定时间点

根据企业管理成本核算办法，所确定的成本可以是过去的或现行的，也可以是未来的。

五、企业管理成本控制的意义

企业管理成本是企业管理过程中的必然产物，其大小往往同企业的管理规模成正比，并与企业的管理制度构建和执行状况相关。管理制度越健全，实施得越严格，企业的管理成本就越小。

1. 对企业管理成本的控制是企业再生产能力、盈利能力、投资收益、股东权益的保障

企业通过对管理成本的控制，能够减少管理费用，并通过对其再分配使用，来提高再生产能力。盈利能力是成本与收益间的关系，当企业成本支出少，收益高的时候，企业的盈利能力就强。通过对企业管理成本的控制，有效的降低成本支出，以提高企业的盈利能力。随着盈利能力的提高，股东权益也随之提高，股东权益与盈利能力成正比关系。企业的每一笔投资都期望获得投资收益，加强管理成本的控制是提高企业投资收益率的有效途径。

2. 对企业管理成本的控制，需要有效地界定必要的管理成本控制与支出之间的界限

管理成本是企业管理过程中管理活动顺利开展的必要保障，减省了必

要的管理成本，企业的管理活动将无法有效展开。企业管理成本的控制要对成本合理与否进行界定，以便将每一笔资金都能够有效地利用。

第二节 企业管理成本控制方式

一、进行精细化管理

精细化管理是一种管理理念和管理技术，通过规则的系统化和细化，运用程序化、标准化、数据化和信息化手段，使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。其以“精、准、细、严”为基本原则，通过提升改造员工素质，加强企业内部控制，强化链接协作管理，达到“精确定位、精益求精、细化目标、细化考核”的目标。其中，“精确定位”是指对系统的各个环节都要规范清晰、有机衔接；“精益求精”是指工作标准高、要求严，力求尽善尽美；“细化目标”是指对任务进行层层分解，指标落实到人；“细化考核”是指考核定量准确、及时以及奖惩兑现。

现代企业对精细化管理的定义是“六精五细”，即培养企业精神、运用管理精髓、掌握技术精华、追求质量精品、精通营销之道、精于财务核（预）算（“六精”）；细分市场和客户、细分企业组织职能和岗位、细化分解每一个战略目标、细化企业管理制度、细控成本（“五细”）。“精”是经营管理的关键环节，“细”是关键环节的主要控制点，精细化管理就是系统地解决经营管理过程中的各关键环节及其主要控制点的匹配性。

企业要做强，需要有效运用文化精华、技术精华、智慧精华等来指导、促进企业的发展。只有深谙和有效运用管理精髓的企业家或企业管理者才能使企业成功发展。这种精髓在于：企业需要把握好产品质量精品的特性，处理好质量精品与零缺陷之间的关系，建立确保质量精品形成的体系，为企业形成核心竞争力和创建品牌奠定基础。它的精密也在于：企业内部凡有分工协作和前后工序关系的部门与环节，其配合与协作需要精密；与企业生存、发展的环境的适宜性需要精密；与企业相关联的机构、客户、消费者的关系需要精密。管理依赖规则，规则需要具体化、标准化、数据化，格式化的规则才可以训练，训练提升素质才是改善和完善管理的必由之路。



当代细节管理研究的著名学者汪中求先生在《细节决定成败》一书中指出：精细化的时代已经到来，细节决定成败。“魔鬼就隐藏在我们行为的细枝末节里”，这是对现代人的最中肯的忠告。精细管理，用精心的态度实施细致的管理过程，以获取精品，形成特色的成果。精细化管理就是落实管理责任，变一人能动为集体能动，将管理责任具体化、明确化，人人都管理，处处有管理，事事见管理。工作日清日结，每天都要对当天的情况进行登记检查，发现问题及时修正处理。精细化管理要求系统健康、层层完善，权力层层有，任务个个担，责任人人负。

精细化首先是进行周密计划。某家企业为了秋季订货会的成功，一年前就在全国选择了一个城市作为试点，全程拍摄了宣传图片，并对这个试验性会议做了很多详细的研究，市场推广部也在这些研究的基础上制定了“订货会操作流程手册”。精细化管理要求企业必备两本书，一是战略红皮书，也就是营销策略；二是标准作业程序蓝皮书。战略是作战指导纲领，它需要不断精细化和量化的战术，来具体、明确地表达。战术在实现战略时，每一个流程、动作和支持，都需要精细化和量化。

企业竞争的关键是比对方有更细致的市场渠道、销售渠道和 workflow 汇报系统，建立正确的战略布局，进行有效的执行。工作系统和报表不是摆设，而是精细化的、具体的执行体现，它的连贯使用与各种数据分析和推理形成一个缜密、细致、完美的执行系统。销售就是把这些报表和工作系统变成具体的、市场化的精细化体现。

（一）企业精细化管理的内容

1. 工作目标清晰化、明确化

清晰的工作目标是实现企业精细化管理的前提，明确管理目标并在此基础上强化责任机制，不仅有利于增强企业的凝聚力和向心力，而且可以最大限度地提高管理的科学化水平。此外，除了有清晰明确的工作目标外，企业工作目标的制订还必须合理，既要符合实际工作需要，又要满足客户的要求，否则目标难以实现。

2. 工作方式科学化

泰勒认为，最好的管理就是一种真正的科学，它建立在明确的法则、

规章和原理之上。只有在确立了科学的原则、原理、方法的基础上，才可能真正构建科学的企业管理理论体系，才可能真正构建符合科学发展观与和谐社会需求的管理理论，并以此为基础，富有实效地加快企业工作方式科学化的进程。

3. 工作组织系统化

一个科学的组织系统为企业工作目标的实现提供坚实的组织保障。在传统的管理体制下，由于企业各业务部门各自独立地掌握各自部门的状况和管理信息，各业务管理部门之间存在着职责交叉和信息不畅通的现象。通过设计科学合理的管理系统，设计一个开放的、依靠内部各子系统的协调行动而自行运转的系统化组织，从而实现精细化管理。

4. 管理资源使用效益最大化

企业为了实现好的效益，需要拥有必需的管理资源，具体来说包括三个方面。一是拥有一定数量和质量的员工。员工的数量与质量直接影响到企业工作的开展，也对企业特定目标的实现起到制约作用。二是拥有开展工作所必需的各种信息资源。企业的各项工作必须具有信息资源，信息资源会直接影响企业的工作效率。三是各类经费和资金，如交通、通信器材、办公房屋和办公费用等。由于各种资源在实际工作需求中总是有限的，因而如何使各种资源发挥最大效益，就成为提高企业工作效率，实施精细化管理必须重视的问题。

（二）企业精细化管理的途径

1. 管理理念的创新

任何不适应都是从理念层面或者价值层面开始的，同样，任何变革也都是从理念层面或者价值层面开始的。因此，企业的管理理念再也不能一直扎根和禁锢于传统的观念、假设和政策上，必须获取和适应全新的价值理念，打破陈旧的观念，克服官僚习性和僵化的文化，营造积极创新的思维和态度，结合客观实际，努力吸收、借鉴成功经验，只有这样，企业才有可能适应时代和社会发展的要求。在实施企业精细管理的过程中，最为重要的是要有规范性与创新性相结合的意识，即创新管理理念。



2. 提高管理意识与能力

所谓管理意识，是指管理者能够自觉运用科学管理的思想方法和原理原则去认识、分析和解决管理问题，在长期的管理过程中形成的一种特殊的智慧、欲望和冲动。精细化管理不仅要求企业的员工要更新管理理念，而且还要求具有掌握信息技术条件下运用科学的管理技术的能力。在信息化时代背景下，应当要求企业员工从思想上主动接受新的管理手段，提高企业效率。

3. 标准化整合工作

企业的标准化工作是以工作中的科学、技术和管理实践的综合成果为基础，对其中的重复性事物和概念通过制订、发布和实施标准，达到统一和规范，以获得最佳效益的工作。企业的标准化整合工作是运用系统、科学的观点和系统分析的方法，对企业管理范围内的所有管理事项，采用标准化原则进行协调、统一处理后制订并形成管理标准体系，把孤立的、分散的管理事项汇集成整体管理模式，形成相互统一、相互补充、相互兼容的有机整体，使之有较强的系统性和一致性。对企业工作的每个环节，各项工作的目的和工作方法都规定得十分清楚和详细，整合的目标是更好地实现企业的工作目标。

4. 实现信息、制度和人才的有效保障

企业精细化管理离不开信息化技术，信息技术的发展在改变人类的生活方式、交往方式和劳动方式的同时，也对企业的信息化管理提出新的要求。在信息化时代，信息日益成为一种重要资源，这已获得普遍共识。在这样的社会中，及时抓住信息就能把握主动权，而信息闭塞则势必会失败。信息意识是现代企业管理者应具备的基本素质。企业的精细化管理要有充分的制度保障，制度在管理过程中具有非常重要的作用。制度经济学派的重要代表人物、德国学者柯武刚等人认为：制度的关键功能是增进秩序，秩序鼓励着信赖和信任，并减少着合作的成本。进一步说，制度是一种很好的管理手段，离开了制度的管理必然是混乱的、高成本的。此外，企业的员工是第一要素，只有企业员工的素质得到提升，企业的各项管理工作才能落实，才能体现出企业精细化管理的效果。

二、控制日常开支

正确认识控制日常开支，对规范部门预算编制与执行，控制管理部门运行成本有着重要的现实意义。在规范部门预算的实践过程中，无论是组织并指导部门预算编制工作的财务规划部，还是其他管理部门，在对控制日常开支的认识问题上，都不同程度地存在着一些误区。澄清这些误区，对正确理解、编制与执行基本支出预算，控制管理部门运行成本，提高管理部门绩效都具有现实意义。

从实际出发，合理界定“日常工作任务”的范围。从理论上讲，每一个管理部门的“日常工作任务”都是不同的，所以每个部门的控制日常开支也应有所不同，进而就应该是一个部门一个定额。然而，做到一个部门一个定额，不但成本高，甚至也是不可能的。所以，为了满足预算编制与预算管理工作的需要，完全可以从不同部门运行的差别成本中找出相同或基本相同的成本项目，进而据此制定控制日常开支的定额标准。也正是由于寻找相同成本项目的方法不同，制定控制日常开支定额标准的方法才会有“有差别定额制定方法”、“无差别定额制定方法”和“有差别与无差别相结合的定额制定方法”这几种方式。所谓“有差别定额制定方法”，是指在确定完成“日常工作任务”所需要的成本支付时，将单项或综合定额标准采取分类分档的确定方法。在实际工作中，一种情况是根据部门所承担的职能不同，将部门分为若干类型，在核准各类部门工作量、占用的资产和相关历史数据的基础上，以资产或人作为测算对象，确定各类部门各定额项目的单项或综合基准定额，并在确定单项或综合基准定额标准的基础上，再确定相应部门的分档单项或综合定额标准。另一种情况是，为了防止部门之间的盲目攀比、产生矛盾，不将部门进行分类，而是将与人员或资产相关的项目，按照易被大家接受的方式（如职级）分为若干档次，再通过必要的测算，确定单项综合基准定额，并在确定单项或综合基准定额的基础上，再确定相应的分档单项或综合定额标准。第三种情况，就是可以采用部门分类与人员分职级相结合的方法制定相应的定额标准。所谓“无差别定额制定方法”，是指在确定完成“日常工作任务”所需要的成本支付时，既不把部门分类，也不将定额标准分档，而是在确定“日常工作任务