

财会管理最佳实务译丛

 **WILEY**
Publishers Since 1807

成本控制 最佳实务

(第二版)

下 册

美国管理行政学院 (IOMA) 著

莫正林 译

Cost Reduction and Control Best Practices: The Best Ways
for a Financial Manager to Save Money, Second Edition



经济科学出版社
Economic Science Press



统 筹：王长廷 舒新国

装帧设计：王 坦 康晓川

成本管理会计学

美国管理行政学院 (Institute of Management and Administration, IOMA), 以帮助用户提高效率和改善业绩为宗旨, 以发布企业管理最佳实务信息而享誉全球。目前, 每月有超过18万商界顶级人士阅读美国管理行政学院的各种出版物、专项报告及电子信息。

最佳实务



www.wiley.com

ISBN 7-5058-5806-8



9 787505 858060 >

ISBN 7-5058-5806-8/F·5067

(上、下册) 总定价: 86.00元

财会管理最佳实务译丛

成本控制最佳实务

(第二版)

下 册

美国管理行政学院(IOMA) 著
莫正林 译

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 项婷婷

责任校对:王肖楠

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

成本控制最佳实务(第二版)(上、下册)

美国管理行政学院 著

(Institute of Management and Administration, IOMA)

莫正林 译

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

北京密兴印刷厂印装

690×990 16 开 38.75 印张 650000 字

2006 年 11 月第一版 2006 年 11 月第一次印刷

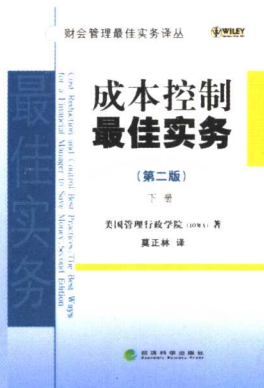
ISBN 7-5058-5806-8/F·5067 (上、下册)总定价:86.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

内 容 简 介

以推动企业管理实务创新而享誉全球的美国管理行政学院 (Institute of Management and Administration, IOMA), 根据企业成本控制的焦点和战略开始转向人力资源管理以及原材料与服务采购等新领域的特点, 对企业成本控制展开了长达多年的问卷调查和高端访谈, 获取了全美数千家企业的成本控制案例和数据, 并经过系统的分析、整理, 完整归纳和总结出了这些企业在成本控制上的最佳做法。其最大的特点是每项最佳实务都有大量真实企业的实例和数据作支撑, 荟萃了先行企业在成本控制上积累起来的宝贵经验, 代表了企业成本控制实务的发展潮流, 对我国企业今后的成本控制提供了经过实践检验并可以参照执行的最优方法。



财会管理最佳实务译丛

快速结账最佳实务

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著
吴雪林 译

成本控制最佳实务 (第二版) (上、下册)

美国管理行政学院 (IOMA) 著
莫正林 译

财务会计最佳实务 (第四版)

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著
王承飞 译

应收账款管理最佳实务

[美] 约翰·G·塞莱克 (John G. Salek) 著
程淑珍 译

存货管理最佳实务

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著
曾月明 译

应付账款管理最佳实务 (第二版)

[美] 玛丽·S·谢弗 (Mary S. Schaeffer) 著
刘明芬 译

财务分析最佳实务

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著
王美仙 译

业绩评价指标计算最佳实务

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著
舒新国 译 王雪峰 审

成本计算最佳实务

[美] 史蒂文·M·布拉格 (Steven M. Bragg) 著
宋 浩 译

财务风险管理最佳实务

[美] 卡伦·A·霍契 (Karen A. Horcher) 著
孙庆红 译

现金管理最佳实务

[美] 米谢勒·奥曼·沃德 (Michèle Allman-Ward)
[美] 詹姆斯·萨格纳 (James Sagner) 著
蹇志慧 译

目

录

下 册

第 8 章

应付账款成本	(293)
8.1 应付账款部门的策略	(293)
8.2 削减成本的应付账款举措	(295)
8.3 应付账款部门操作的主要基准	(300)
8.4 监控会议成本	(304)
8.5 控制差旅与娱乐费用	(306)
8.6 1042-S 表格和 1042 表格	(307)
8.7 应付账款与技术	(308)
8.8 差旅与娱乐软件:减少报告处理时间	(311)

第 9 章

信用成本和收账成本	(315)
9.1 改善信用和收账的成本效益	(315)
9.2 电子传送发票	(318)
9.3 改善对电子发票的使用	(322)
9.4 阻止销售人员向没有达到信用标准的客户出售产品	(326)

9.5	六西格玛和收账流程	(328)
9.6	减少减扣项目	(330)
9.7	避免对欠款大客户的信用冻结	(334)
9.8	与财务困难的客户交易	(336)
9.9	收 账	(337)

第 10 章

采购成本	(341)
10.1 强硬的成本控制态度	(341)
10.2 服务的采购方法	(345)
10.3 改进供应商管理流程	(350)
10.4 反向拍卖	(353)
10.5 重新进行合同谈判	(357)
10.6 制定成本节约方案	(360)
10.7 用采购卡模式实现节约资金的目标	(363)
10.8 控制服务开支	(366)
10.9 管理并控制间接开支	(370)
10.10 与供应商进行谈判	(373)
10.11 电子采购措施	(376)
10.12 控制零担运输成本	(379)
10.13 基准与卓越绩效	(381)
10.14 成本控制实务	(383)

第 11 章

存货成本	(394)
11.1 新兴的成本控制实务	(394)
11.2 定期检查存货法	(397)
11.3 清理备件存货	(398)
11.4 供应商管理存货项目	(402)
11.5 降低存货的基本技术	(405)
11.6 创新的存货管理策略	(410)
11.7 流程目标	(412)

11.8	去除储存的陈旧存货	(415)
11.9	存货成本控制	(417)

第 12 章

出口成本	(430)
12.1 优化出口管理与出口成本的策略	(430)
12.2 以低成本方案赢得客户	(434)
12.3 内部出口合规方案	(439)
12.4 昂贵的合规教训	(442)
12.5 电子信用证供应商减少了支付工具的种类	(445)
12.6 海运成本和在线招标	(447)
12.7 文档编制和执行方案	(450)
12.8 降低信用证成本的 e-UCP 条例	(456)
12.9 出口保险	(458)
12.10 出 口	(462)
12.11 托运人协会	(464)
12.12 贸易卡	(466)
12.13 确保代运人降低成本并最大化利润	(467)
12.14 形式发票	(470)
12.15 与代运人的关系	(472)
12.16 最佳成本节约策略	(475)

第 13 章

外包	(478)
13.1 经常外包的几大职能:人力资源、财务与信息技术	(478)
13.2 外包和离岸的风险与回报	(483)
13.3 人力资源外包关系中的绩效基准管理	(487)
13.4 新职介绍公司的作用	(489)
13.5 主要离岸外包服务供应商	(492)
13.6 外包合同的必要条款	(497)
13.7 建立成功的外包关系	(500)
13.8 人力资源外包	(503)

13.9	人力资源外包决策	(507)
13.10	财务和会计外包	(510)
13.11	外包的技巧	(513)

第 14 章

裁 员	(518)
14.1 所有规模的公司都在裁员	(518)
14.2 裁员:何时有效	(520)
14.3 裁员计划	(526)
14.4 裁员最佳实务	(541)
14.5 离职激励项目	(548)
14.6 负责任的重组	(553)

第 15 章

咨询成本	(557)
15.1 咨询服务的购买	(557)
15.2 客户对咨询服务及与顾问关系的期望	(566)
15.3 咨询顾问如何收费	(568)
15.4 客户希望购买的咨询项目	(571)
15.5 咨询公司对信息技术的使用	(576)

第 16 章

企业税务成本	(580)
16.1 低税公司的税务策略	(580)
16.2 员工远程办公	(587)
16.3 与退休福利相关的年龄歧视	(590)
16.4 税法第 179 节对费用化的规定	(591)
16.5 高层薪资过高	(592)
16.6 合同工费用的税收减扣上限	(596)

索 引	(598)
------------------	-------

应付账款成本

8.1 应付账款部门的策略

会计职能部门的经理为精简应付账款处理而采用的策略,因公司规模的不同而存在着很大的差别,这是美国管理行政学院在调查中的重大发现。调查中,受调查者指出了“应付账款部门所实施的最为成功的变革”。美国管理行政学院共计调查了近 500 位对象,确定了在应付账款方面取得成功的 5 种变革,有趣的是,来自所有不同员工规模公司的受调查者都提到了同一个策略:改进应付账款的系统 and 程序。在这项美国管理行政学院始于 1995 年的年度调查中,该策略一直高居榜首。

规模的重要性

该调查显示,在所列的 21 个变革选项中,经理们认为“成功”的策略因企业员工规模不同而有所差别。

- 新技术:来自拥有 5 000 名或更多员工的企业受调查者中,有 53.8% 的人认为利用新技术提高生产效率最为“成功”。不足 200 名员工的企业受调查者中,该比例为 26.9%。在调查的 12 个月中,大型企业受调查者为了改进应付账款技术投入较多。
- 采购卡:25.6% 的大型企业受调查者在这 12 个月中开始实施采购卡方案或者提高了现有方案的使用率,并且取得了成功,是小型企业(11.5%)的 2 倍多。可能小型企业还未充分利用采购卡。

- 员工管理:规模最大和最小的企业中,会计经理采取的员工管理方式区别很大。不足 200 名员工的企业中,34.6% 受调查者通过“自己包揽更多的责任”获得了成功,是大型企业(15.4%)的成功率的 2 倍多。尽管最小型企业员工人数少,但其监督应付账款处理的经理必须敢于委托授权。同样,大型企业中,30.8% 的受调查者在“解决或减少员工的态度问题”后获得成功,是小型企业成功率(15.4%)的 2 倍。大型企业会计经理似乎更无法容忍员工勉强完成他们所委派的任务。
- 信息改善:小型企业在两方面取得了比大型企业更为显著的成功,就是在减少应付账款信息中的错误(46.2% 与 23.1%)和从其他部门获取更好的应付款信息(36.5% 与 12.8%)方面。美国管理行政学院提出,在应付账款职能的自动化方面,小型企业比同行的大型企业要落后一步,因此,小型企业的应付账款处理很注重改善信息,改善信息是使用新技术的先决条件。美国管理行政学院推测大型企业早已应用了新技术,这也就解释了它们为什么更加积极地利用技术提高生产效率的原因。
- 扩大基准管理:38.5% 的最大型企业受调查者使用基准管理取得了成功,几乎是小型企业(9.6%)的 4 倍。基准管理是大型企业不断改进现有技术的持续性过程中的一个部分。相比之下,小型企业很少使用基准管理,仅仅因为没有足够的资源进行适当的基准管理。

应付账款最佳实务

这项年度调查每年的发现都很有价值。美国管理行政学院尽可能保持调查范畴每年都一致,因此,此项调查能够跟踪应付账款管理中有价值的变化趋势,尤其是技术运用的增加。同时,调查也简要总结了应付账款最佳实务,显然这有助于会计职能的经理取得重大成功。最佳实务可以减少劳动密集型的文件匹配工作。

美国管理行政学院指出,应付账款文件匹配工作是劳动密集型的,因为供应商发票上的信息、采购部购货订单的信息和收货部收据证明的信息经常无法匹配。比如,购货订单上的数量和价格与供应商收取的总价不匹配,或者公司收到的数额与发票或订购单上的数量不匹配。由于这些错误,进行支付需要耗费很大的劳动量。因此,减少以上 3 个信息来源的匹配问题,

是应付账款处理最佳实务的关键。具体地讲：

1. 减少供应商提供的发票数。这一步最佳实务包括使用采购卡和减少供应商的数量。目的：压缩文书工作。
2. 减少接收文件的数量。这一步中，最佳实务是将偶尔进行的审计改为连续的文件匹配，同时将收据信息直接输入计算机系统。
3. 减少必须匹配的订购单数量。使用一揽子采购订单并自动化三方核对。

当然，另外一种解决匹配问题的方法就是完全脱离传统的三方核对方案。公司可以完全根据收据证明进行支付，或者可以完全忽略这类最佳实务而直接使用电子账单。这个方法中，销货公司使用会计系统生成电子账单数据，再将信息重新格式化，传到自己作为整合服务器的网站上，或者通过网络传到客户的计算机系统中，客户选择电子发票和支付项目，包括支付方式。客户可以通过自动结算交易或通过信用卡交易将资金转到销货公司的账户中。

8.2 削减成本的应付账款举措

全国各地的应付账款部门都在逐渐变为分析型的组织，进一步远离了传统的文书工作者的形象。最近一次的美国管理行政学院管理调查证实了这一事实。参与者被问及他们上年度为控制成本而作出了怎样的努力，他们的回答证实了逐渐远离应付账款事务性工作的趋势，各地的先进部门纷纷倡议取消文书工作。

调查信息

回答尽管千差万别，但存在着一些共同的主题。具体内容包括：

- 依赖采购卡的公司越来越多，包括刚刚开始使用采购卡的公司和期望扩大现行方案的公司。使用这一方案的公司主要是为了摆脱小额发票并取得折扣资格，这两点都有助于提高公司利润。
- 票据终于已经过时。表示要进一步扩大使用自动结算支付方案的

受调查者人数多得惊人。

其他降低应付账款成本的策略见补充材料 8.1。

趋势

一些调查参与者的回答提供了又一值得注意的线索。个别应付账款部门开始参与到合同合规性监督工作中,比如确认供应商发票中的价格和采购部议定的价格是否匹配。但全面展开合同合规性监督工作的只有一两个,绝大多数部门只是部分参与。典型原因就是缺少人手或者没有足够的信息来全面展开审核工作。

这似乎是前沿的应付账款专业人士展开的又一热潮,可以代替部分会计账务工作。事实上,由于使用了电子发票、电子支付、采购卡和其他先进技术,会计账务工作在应付账款部门已逐渐消失。这还可以提高部门的工作级别,加深外部对本团队工作的了解,赢得管理层的关注、好评和支持。

对信息的利用

示例 8.1 列举了应付账款部门使用的一些降低成本的策略。阅读这一示例,并将此作为贵公司成本削减策略的参考。读者可以根据这些策略得到管理层支持的可能性以及能给公司带来的回报和资金节省来排列各策略的主次。

示例 8.1 上年度应付账款管理部门实施的最为成功的变革(按公司员工规模和年度)

	少于 199	200 ~499	500 ~999	1 000 ~4 999	5 000 以上	2003/04 总计
改进应付账款系统和程序	46.2%	43.5%	53.6%	50.0%	53.8%	48.8%
要求员工承担更多任务	32.7	43.5	53.6	42.3	46.2	42.0
利用新技术提高部门生产效率	26.9	26.1	46.4	44.2	53.8	39.2
加强与采购部门的联系	26.9	30.4	35.7	30.8	33.3	32.0
减少应付账款信息中的错误	46.2	37.0	32.1	23.1	23.1	31.2

示例 8.1 (续) 上年度应付账款管理部门实施的最为成功的改革(按公司员工规模和年度)

	少于 199	200 ~ 499	500 ~ 999	1 000 ~ 4 999	5 000 以上	2003/04 总计
从其他部门获得更好的应付账款信息	36.5	41.3	28.6	34.6	12.8	30.4
减少特例支票请求	38.5	37.0	21.4	26.9	28.2	30.4
发展并加强与其他部门的联系	28.8	34.8	25.0	30.8	25.6	28.4
增强员工技能	34.6	21.7	32.1	15.4	30.8	26.8
自己承担更多任务	34.6	32.6	21.4	23.1	15.4	25.6
解决或减少员工的态度问题	15.4	28.3	14.3	28.8	30.8	22.8
开始/增加使用公司采购卡	11.5	17.4	14.3	34.6	25.6	21.6
精简差旅与娱乐的应付账款程序	15.4	21.7	25.0	23.1	15.4	20.8
延长支付日期	21.2	17.4	25.0	23.1	5.1	18.8
改进应付账款部门报告	17.3	21.7	10.7	23.1	15.4	18.8
扩大应付账款作业基准管理	9.6	10.9	17.9	23.1	38.5	18.4
提高高层管理人员						
对应付账款作业的好评	7.7	21.7	14.3	17.3	23.1	16.4
提高自身技术方面的技能	7.7	17.4	7.1	9.6	17.9	11.6
开始使用互联网						
支付或接收发票	13.5	13.0	7.1	5.8	15.4	10.0
深化与上级的联系	5.8	10.9	3.6	7.7	12.8	8.0
其他	7.7	4.3	3.6	3.8	5.1	6.0

资料来源: MAP Operations Survey 2003/04。

补充材料 8.1

削减应付账款操作成本的策略

- 开始使用采购卡。
- 扩大采购卡方案的应用, 纳入尽可能多的采购。

- 要求发卡机构依据量来打折扣,而非交易级别。
- 使用自动结算对供应商进行支付,减少或省去票据打印、邮寄和处理等的成本。
- 减少加班时间或不加班。
- 偿清所有旧贷款。
- 所有员工都必须通过自动结算报销。
- 网络化管理员工支付信息,不打印或邮寄纸质版。
- 自动化三方核对。
- 尽可能从网上接收供应商提供的发票,需要公司内部审批的通过电子邮件传送。
- 打印票据之前,列一份特殊情况报告指明存在的问题。
- 自动化所有内部货方凭证服务。
- 避免在供应商资料档中储存重复的资料。
- 文件改为批处理。
- 雇一名工资较低的人员来处理部门工作中的文书工作。
- 允许员工灵活安排时间,这梯状可以避免支付加班费。
- 花时间进行培训。
- 协助采购部的工作。
- 减少票据处理的次数。
- 清理供应商资料档。
- 在总分类账中避免重复的供应商。
- 支付前核对编码。
- 合并支付给同一供应商的账单。
- 合并来自主要供应商的发票以了解细节,并且在续签合同时争取更有利的服务和费率。
- 建立 Access 数据库,以便检查是否存在重复支付。
- 建立电子通知系统,提醒审批人注意潜在的问题。
- 改进流程以便争取到尽可能多的支付折扣优惠。
- 审查现有程序,免去所有多余步骤。
- 避免任何后期收费。
- 掌握所有供应商的电子邮件地址,通过电子邮件解决纠纷,省去电话拉锯战。
- 使用网络报告工具来处理业内查询。

- 减少回复查询的时间。这通过更好地利用电子邮件就可以做到,比如在互联网上组建支付/发票状态查询系统,并随工作流开具电子发票。
- 扩大和加强现金流量预测。
- 制定通过 Access 数据库传送待审发票的计划。如此可以降低影印成本以及邮寄过程中的发票丢失数量。
- 清除供应商资料档中非活跃和重复的供应商。
- 推进利用电子数据交换开具发票。
- 复制收据并依据收据支付。
- 聘用销售税审计公司查找有没有多付销售税,提供培训项目,预防出现多付现象。
- 提高采购订单的准确性。
- 增加电子接收的发票的数量和自动式凭证。
- 向供应商要求更多折扣优惠。
- 采用评估式收据结算。
- 交叉培训员工,让员工执行多种职能。
- 整合收货和应付账款。
- 扫描所有发票以便保存、查找和在工作流中的使用,改进处理方式。
- 发放政策与规程手册,保证每个接触应付账款的人手一本,或者将手册发布在互联网或企业内部网上。
- 高效快捷地收取来自工厂的发票,避免后期收费,获得早期折扣。
- 分析所有 50 美元以上的运费。
- 审查所有的供应商条款,并尽量协商放松条款。
- 比照核准的预算监控采购,减少任何没有预算的多余的采购。
- 将同一供应商的多张小额发票改为汇总账单,这一策略尤其适合办公用品、次日送达邮递服务和临时性的办公服务。
- 实行网上差旅与娱乐费用报告方法。
- 用互联网接收来自供应商的经常性发票。
- 对照发票检查所有的价目表,确认每张发票中的价格都是优惠价。
- 将账单打印外包。
- 在供应商允许的范围内放宽支付条款,但要非常谨慎以免得罪主要供应商。
- 在向外包图像处理公司发送项目之前,应付账款部门需编制文件。
- 定制内部软件,尽可能实现自动化。