

财务管理最佳实务译丛

 **WILEY**
Publishers Since 1807

成本控制 最佳实务

(第二版)

上册

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

财会管理最佳实务译丛

成本控制最佳实务

(第二版)

上 册

美国管理行政学院(IOMA) 著
莫正林 译

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成本控制最佳实务:第二版/美国管理行政学院著;莫正林译.

—北京:经济科学出版社,2006.11

(财会管理最佳实务译丛)

书名原文:Cost Reduction and Control Best Practices, Second Edition

ISBN 7-5058-5806-8

I. 成... II. ①美... ②莫... III. 企业管理:成本管理

IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 103384 号

图字: 01-2006-0472

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

Institute of Management & Administration (IOMA)

Copyright© 2006 by Institute of Management & Administration (IOMA). All rights reserved. This translation published under license.

© 2006 中文简体字版专有版权属经济科学出版社

版权所有 不得翻印

前 言

美国的经济正经历着 20 年来最强劲的复苏,各行业利润也在大力反弹。尽管如此,大多数企业仍致力于进一步精简成本,以便能在下一次衰退期到来之时保持盈利。鉴于当前经济的强劲形势,多数高管人员转变了成本控制的重心。那么,究竟应该如何确定下一步的工作重心呢?

成本控制方面的专家和业界人士推荐了一系列成本控制策略。实施这些策略,就意味着您选择了正确的工作重心。这正是美国管理行政学院(Institute of Management and Administration, IOMA)推出《成本控制最佳实务》一书的用意所在,也正是笔者耗费四年时间写作该书的原因。

这本指南详细地分析了企业在当前经济条件下应该重点关注的事宜,可以帮助企业在成本普遍上涨时立足于不败之地。企业在制定决策之时必须以科学方法为依据,任何直觉、猜测或者管理风潮都不能取代科学方法的地位。在本书的指导之下,读者可以以科学方法为基础,制定有效、平衡、实用和有针对性的成本控制策略。全美数千家企业在人力资源、薪酬管理、福利管理、采购、外包、咨询服务的使用、税务和出口等方面的最佳实务都尽数囊括在本书之中。这些最佳实务都是宝贵的实战经验,有美国管理行政学院的大量研究调查和数据作为支持,并且综合了各方面专家的意见。

希望本书能帮助您成功实现成本控制。



上 册

第 1 章

企业的成本控制战略	(1)
1.1 总会计师的企业成本削减计划	(1)
1.2 贝恩研究:持续的成本削减计划的战略重要性	(4)
1.3 是否应该废除预算制度	(7)
1.4 服务开支	(11)
1.5 成本管理工具的运用	(15)
1.6 提升企业价值最有效的技巧	(19)
1.7 灵活资本结构下的价值与成本计算	(24)
1.8 资本支出规划	(30)
1.9 根除资本预算程序中的冗余	(31)

第 2 章

人力资源部门成本	(64)
2.1 成本控制战略	(64)
2.2 人力资源经理如何运用技术控制成本	(68)
2.3 人力资源技术	(71)

2.4	提高人力资源部门效率的顶级战略	(75)
2.5	人力资源经理的业绩指标	(78)
2.6	申请人跟踪系统	(82)
2.7	人力资源部门的招聘职能	(84)
2.8	削减人力资源部门的成本	(88)
2.9	避免成本高昂的诉讼案件	(90)
2.10	网上购买医疗计划	(92)
2.11	避免成本高昂的雇佣诉讼案	(95)
2.12	为企业节省开支	(99)
2.13	成本控制讨论	(102)

第3章

福利成本	(111)
3.1 削减福利成本	(111)
3.2 数据分析有助于削减医疗保障成本	(114)
3.3 征求员工意见,重新设计一揽子福利计划	(119)
3.4 打造保健文化	(121)
3.5 医疗保障成本的上涨已超出企业的承受能力	(122)
3.6 收集足够信息,充分评估医疗保障成本	(124)
3.7 削减日益增长的药品成本	(130)
3.8 福利经理如何应对成本问题	(132)
3.9 节约医疗保障成本的各种战略	(135)
3.10 雇主如何抵御医疗保障成本的上涨	(139)
3.11 疾病管理计划的成效	(146)
3.12 制定疾病管理方案的原因与方法	(147)
3.13 削减工伤补贴成本的步骤	(150)
3.14 福利经理如何削减成本	(152)

第4章

薪酬成本	(162)
4.1 削减薪酬成本	(162)
4.2 表彰计划	(169)

4.3	薪资问题导致人员流失率居高不下	(171)
4.4	调整薪酬计划,应对未来成长	(173)
4.5	通过薪资调查,确定市场价格	(177)
4.6	慷慨的离职金	(180)
4.7	如何应对薪酬问题	(183)
4.8	设置薪资范围	(189)
4.9	消除工资的性别差距	(191)
4.10	选择最优薪资结构	(195)

第5章

401(K)计划成本	(199)
5.1 401(K)计划的成本控制	(199)
5.2 加强监管	(202)
5.3 401(k)计划的成败	(206)
5.4 重新协商账户管理费	(211)
5.5 充分准备,从容应对劳工部的审查	(214)
5.6 提升401(k)业绩	(217)
5.7 供应商为发起人提供的计划评估工具	(221)
5.8 劳工部允许向参与者收取计划费	(224)
5.9 经纪商与供应商的熊市定价结构	(226)

第6章

培训和发展成本	(231)
6.1 培训和发展成本	(231)
6.2 外包	(233)
6.3 审核培训预算	(237)
6.4 计算领导力培训的投资回报率	(240)
6.5 投资回报分析做得到的和做不到的	(244)
6.6 足不出户开展在线学习	(248)
6.7 如何让管理层接受电子化学习计划	(250)
6.8 运用快速电子化学习提供价廉物美的培训	(254)
6.9 虚拟课堂直接带来回报	(257)

6.10	预测培训的投资回报率	(261)
6.11	为培训需求的增长作好准备	(264)
6.12	培训经理如何控制成本	(265)

第7章

会计部门成本	(272)
7.1 会计部门在成本效益上的转变	(272)
7.2 让员工承担更多的责任	(275)
7.3 缩短月结时间并降低成本	(279)
7.4 应付账款成本和处理基准	(283)
7.5 低成本的差旅与娱乐自动化	(285)
7.6 中型企业的自动化差旅与娱乐	(286)
7.7 缩短结算时间和降低成本的调整	(289)

企业的成本控制战略

1.1 总会计师的企业成本削减计划

尽管多数行业正经历着 20 年来最强有力的经济复苏和利润的大力反弹,企业仍然致力于进一步精简成本。出于大规模扩张的考虑,小型企业的总会计师调整了工作重心,不再只关注资本支出,而是转向医疗保障成本与采购/原材料成本等领域。资本支出的增长已是理所当然的趋势,但医疗保障和采购/原材料成本还存在进一步压缩的空间(见示例 1.1)。美国管理行政学院(Institute of Management and Administration, IOMA)的一份调查显示,尽管众多大型企业的总会计师仍主要关注于资本支出,但其他领域也日益受到重视。

示例 1.1 成本控制的重要领域(按员工人数)

	总体		少于 250 人的企业		大于 250 人的企业	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
医疗保障成本	55.7%	49.6%	70.2%	50.0%	42.6%	45.7%
采购/原材料成本	51.5	53.8	53.2	53	48.9	54.3
资本支出	42.3	56.3	34	56	51.1	55.3
生产/制造成本	39.2	41.3	36.2	35.1	40.4	51.1
专业服务成本 (如:法律、会计/审计、银行)	35.1	40	29.8	41	38.3	35.1
薪酬	33	36.3	36.2	40.3	31.9	29.8

示例 1.1(续) 成本控制的重要领域(按员工人数)

	总体		少于 250 人的企业		大于 250 人的企业	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
存货	30.9	45.4	23.4	42.5	36.2	46.8
广告支出/预算	27.8	20	29.8	22.4	27.7	13.8
培训教育费用	25.8	27.1	25.5	25.4	25.5	26.6
外包成本	25.8	—	23.4	—	27.7	—
销售与营销费用	22.7	26.3	25.5	25.4	19.1	28.7
财产与意外险	20.6	23.8	27.7	23.1	14.9	23.4
工伤补贴	20.6	22.5	23.4	19.4	19.1	25.5
数据处理/管理信息系统的支出/预算	18.6	20.8	14.9	20.1	23.4	22.3
裁员	13.4	15.4	8.5	12.7	17	21.3
研发	7.2	5.4	2.1	7.5	10.6	3.2
养老金计划	6.2	2.9	8.5	2.2	4.3	2.1
退休员工福利		2.1	0	1.5	2.1	3.2
其他	11.3	11.7	10.6	11.2	10.6	10.6

小型企业视员工医疗保障成本为关注重点

- 2 目前小型企业(雇员人数少于 250 人)的总会计师中,有 70% 之多将医疗保障成本视为未来 12 个月的关注重点。为此,他们实施了一系列措施,包括要求员工承担更多费用;提高自付额与免赔额,增加年龄限制;制定二级或多级处方药计划;增设或加强自愿福利计划等。

过去若干年里,雇主将费用分担、提高自付额与免赔额以及增设年龄限制条款等作为控制员工福利成本的最有效的手段。不过这一情况发生了转变,越来越多的企业让雇员自己购买更多险种。无论规模大小,企业都在使用这一方法。许多企业要求全体雇员都必须承担部分保费,即使是员工的单身保险。还有许多企业全面推行保费支付三级体系,赚钱越多的员工必

须承担越多的保费。大多数企业还提供保险计划买断方案,只要员工能证明自己已通过其他方式投保,就可以获得企业提供的保费。

推行处方药分级计划是另一个有效的成本控制方法。在这一计划下,员工若选择品牌药,自己承担的费用就较高;反之,如果选择学名药或普通药,则自己承担的就较少。(详见第 3 章。)

供货管理最佳实务:态度强硬

大型和小型企业的总会计师都将供货管理作为工作的重中之重。这是他们对整体经济环境以及业务状况的好转所作出的反应。具体地说,就是对价格上调采取更加强硬的态度,并尽可能与现有供应商重新谈判合同。对供货管理的强调还意味着进一步减少供应商数量,对某些货物签发一揽子采购单,并将积压库存退还给供应商。同时,多数总会计师越来越意识到自己对供应商的成本控制能力的依赖,因此出于节约的考虑,他们开始关注整个供应链及物流操作。

日益受到采购经理青睐的另一项最佳实务就是全球采购。外国供应商往往能使大多数企业的原材料成本削减 30% 甚至更多。但这样一来,供应链会拉长,因此企业必须有更好的规划。电子采购同样让采购经理们青睐有加,目前大约 1/5 的采购经理采用这种方法。(第 10 章将详细介绍这些方法。)

控制薪酬成本:减小绩效工资增幅

控制薪酬成本在总会计师的工作重点中排名第五。在这方面,最好的做法通常是从每天都要面对这类问题的薪酬经理那里获取建议。这些经验丰富的专业人士中,近半数的人认为减小绩效工资增幅是控制薪酬成本的首要措施。然而,企业在缩减绩效工资增幅的同时,往往会辅之以对工作业绩的重视,并对优秀员工给予奖励,希望以此抵消员工的不良情绪;同时,也对绩效工资中“绩效”的概念加以强调。

除了减小绩效工资增幅外,停止招聘与削减员工人数也是控制薪酬成本的常用方法。1/3 以上的薪酬经理认为,这些是控制薪酬成本最有效的方式。更具创造性并且也不那么残酷的做法,就是创立一种区分性更强的薪酬结构,对业绩的高低加以更加严格的区别对待。这一方法的有效性的

列第三,但更有利于提升士气和生产效率。(详见第4章。)

改变经济周期增长阶段的成本控制战略

在当前经济周期处于增长阶段的情况下,多数总会计师不再重视削减研发费用或裁员。但存货战略需要受到持续的关注。控制存货的最佳方法向来都是定期检查,这与经济周期的阶段无关。超过60%的存货经理认为,其过去5年来的主要工作就是定期(每天、每周、每月、每季或其他时间间隔)查找周转缓慢、过量或陈旧的存货。这个环节几乎涉及到企业中每个可能影响存货的人。(详见第11章。)

1.2 贝恩研究:持续的成本削减计划的战略重要性

越来越多的总会计师与高级管理层致力于发展一套用于检查并持续削减成本的全新框架。企业高层希望借此将成本原则明确为既定的计划,而不仅是运营中的隐含要素。此外,他们还期望这一计划能转化为核心竞争力。

多数时候,总会计师在参与制定持续的成本削减计划的同时,也在重新打造企业文化。在大多数企业中,成本原则只不过是对某些事件如销量暴跌等的附带反应,或者是预算的副产品。要将企业文化转变为对持续成本削减的重视,将是一项艰苦卓绝的工作,但总会计师通常认为努力将带来最终的成功。事实上,贝恩咨询公司(Bain & Company)的研究表明,拥有成功的持续成本削减计划的企业,通常其年利润增长的50%都直接来自于成本削减。

此外,总会计师还会强调这一计划的另外两个好处。首先,拥有独立的成本计划的企业,在衰退期能更快地站稳脚跟。这就意味着一旦经济好转,这些企业就能立即实现成长。

其次,这些企业能更迅速地应对所谓的“突发事件”。贝恩认为这些突发事件主要包括市场崩溃、新技术的出现或竞争加剧。所有突发事件都会对销量和利润产生深远的影响。在这种情况下,成本控制较弱的企业不得不为了生存而全面削减成本。相反,拥有持续的成本削减计划的企业通常是低成本生产者,突发事件只会降低其利润率,而不会过多影响企业灵活反应和决策制定的能力。

启动持续的成本削减计划

成本削减计划有 4 种得到广泛认可的基本类型：

1. 消除浪费和重复。
2. 实施最佳实务。
3. 引进有效的技术。
4. 通过网络工具实现虚拟运营。

通常,制定持续的成本削减计划的企业首先关注的是消除浪费和实施最佳实务。这二者通常相辅相成,一般无须通过技术变革就能实现。

月度结账(结账期间成本往往会上涨)就是一个典型的案例。加快月度结账速度的最佳实务通常是取消多层审批,取消对一份文件的多份复印件的归档,并实现经常性日记账分录的自动化。

将成本原则与企业战略挂钩

当然,所有总会计师都会对消除浪费以及实施最佳实务这两项措施持赞同态度,因为如果这些措施到位,员工就能更好地利用自身解决问题的能力来削减成本,并提高工作效率。

即使如此,最高管理层仍必须弄清楚这些成本削减措施是否与本企业战略相适应。不考虑整体战略而盲目实施的成本削减,对员工而言无异于一种折磨。的确,员工们应该庆幸自己在企业裁员时仍能保有工作。但如果不明白成本削减的目的何在,他们就会认为成本削减只是一种增加自己工作量的策略,并且会认为最高管理层缺乏将支出与成本转化为业务成长的真知灼见。

在为《哈佛管理前沿》(Harvard Management Update)撰文时,贝恩的咨询师弗农·阿尔特曼(Vernon Altman)将战略性成本削减的重要性描述如下:

经理人必须回答两个重要问题:企业在什么样的紧急情况下必须削减成本?企业如何运用成本原则来打造成长势头?企业领导者必须清晰地陈述理由,反复地传达观点,才能使企业上下一心共同应对问题。

前面已经强调过,帮助员工高效工作会得到丰厚的回报。阿尔特曼称:

“企业如果能够将员工的工作效率从 65% 提升至 70%，其生产力就能提高 5 个百分点。从成本原则的角度来看，这已经相当可观了。”

识别出成本削减的拥护者，并向其授权

5. 在执行持续的成本削减计划时，最高管理层要识别出成本削减方面的拥护者，并授予其相应权利。这些人有一个共同的特点：他们对企业成本问题尤为关注。最高管理层这么做的前提是，总会计师在执行预算监控职责时常常发现，多数经理更热衷于创收，而对成本削减兴趣不大。

有趣的是，贝恩公司建议，由这些拥护者分别带领一个小型集权团队，专门规划成本削减措施。根据贝恩的方案，团队成员应该来自于生产部门（即不能来自销售部门），并且熟知削减成本的潜在机会。然后团队就可以着手制定严格的基准、收集数据并加以诊断，为设定的成本削减目标奠定坚实的分析基础。在由生产人员组成的团队中，在熟悉企业运营的内部人员的协助下，成本削减的拥护者进行的分析将更具可信度。

持续的成本削减计划要用到二八法则，但运用时必须非常审慎。二八法则在这里是指企业可以从 20% 的经营活动中实现 80% 的成本节约。贝恩公司警告说：“如果成本拥护者在企业层面运用这一法则，则可能忽视巨大的节约机会，甚至忽视高达总节约额的 40% 的潜在节约额。”^①总会计师只有在部门内部甚至更微观的层面运用二八法则，成本削减计划才能取得成功。贝恩认为：“每个团队负责实施的重要方案虽少，但整个企业积少成多，也能采取大量有价值的措施。”

为持续的成本削减提供资金

总会计师常常抱怨，持续的成本削减计划面临的最大问题就是资金问题。这是因为，团队诊断结果中许多最被看好的措施往往需要前期投入，尤其是流程重组这样的措施。因此，在团队尚未制定出成本削减计划之前，管理层就应拨备一定的资金。

当然，一定不要过度投资，在信息技术上的大笔投资风险太大。尽管如

^① Harvard Management Update.

此成本削减团队在审查信息技术时往往会有意外发现。贝恩公司认为,不断优化信息技术系统,加强对供应链的控制以压缩采办成本,往往能大幅改善成本并提高协同效应。

后续行动

最高管理层应及时通报企业战略,这样由成本削减拥护者所带领的工作团队就能确定与企业战略协调一致的工作目标。接下来的当务之急就是成本削减计划的执行。

成功的持续成本削减计划在执行初期往往需要高级管理层每周审查一次。审查时,总会计师必须为管理层提供简单、明确的评价进展的标准。在高级管理层与执行成本削减计划的生产部门领导者的定期会面中,这些标准就是评估的工具。

部门经理成功执行企业计划,理当得到奖励。这一问题还未得到很好的解决。“谨防为了削减成本而启动特殊的薪酬计划。尤其是在一切努力为了削减成本时,任何薪酬计划都很难恰到好处。”

1.3 是否应该废除预算制度

是否应废除多数企业都在实施的预算制度?也就是说,是否应该由以同业或世界级基准为企业业绩评估基础的更加灵活的预算制度(以及其他类型的目标与尺度),来替代过时的、反应缓慢的固定业绩合约?这点看起来合情合理,但也只是在一定程度上。

这正是杰里米·霍普(Jeremy Hope)与罗宾·弗雷泽(Robin Fraser)在《超越预算:经理人如何冲破年度业绩陷阱的限制》(Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap)^①一书中所关注的问题。霍普与弗雷泽指出,企业在声称要对市场变动作出快速反应的同时,却往往坚持使用会减缓反应速度的预算制度,最终追悔莫及。

^① Harvard Business School Press, 2003.

尽管我们赞同该书的假设,但企业仍应在财务工作中为传统预算制度保留空间。的确,为了支持更加敏感的企业整体战略的发展,企业需要运用更为动态化的预算形式(如滚动预测)。然而,传统预算形式仍将发挥作用。比如说,传统预算仍是最有效的成本控制手段。

作为企业业绩管理(CPM)新理念的一部分,更为灵活的预算以及新的业绩评估标准的运用日益盛行。来自财务总监调查服务机构(CFO Research Services)的一份调查显示,接受调查的企业中有3/4希望能够建立滚动预算制度。哈科特集团(Hackett Group)的研究表明,多数企业早已采用了平衡计分卡,在综合考虑财务与非财务指标的基础上评估公司业绩。

正如霍普与弗雷泽指出的那样,企业要修改预算制度仍然任重而道远。他们在书中对此提供了一些有价值的见解。

危险的极端主义

霍普与弗雷泽清楚说明了通过预算来推动业绩的提升,在极端情况下会导致企业伦理的瓦解与崩溃。在世界电信(WorldCom)公司工作过的人都说,首席执行官伯纳德·埃伯斯(Bernard Ebbers)的苛刻要求成为员工工作中的主色调。该公司现已破产并曾接受刑事调查。一名在世界电信工作过的员工曾在《金融时报》(Financial Times)上的一篇文章中如是说:“你必须制定预算,而他(指埃伯斯)会迫使你低于这一预算的2%,绝对没有商量的余地。”世界电信、安然、巴林银行以及其他已经倒闭的公司都拥有严格的预算控制程序,但信息只被传达给那些“应该知道”的人。

意识到不恰当的预算有多大危害后,企业正在脱离对陈旧数据的依赖,不再纠缠于这些数据对未来的意义。它们还抛弃了传统预算方法中包含的先入为主的偏见,开始像知识型的网络公司一样,密切关注对当前市场信息的解释和传达。

新的评估标准

霍普与弗雷泽指出,在没有预算制度的情况下,新的评估目标与评估标准,包括部分财务指标(如成本收入比率)与部分非财务指标(如产品上市时间),就显得尤为重要。在新的制度下,业务单元和员工不必一味满足预设的内部财务目标,而只需对生产结果负责。对企业各部门的评价都以

同业或世界级基准为基础。

在这样的企业中,不会再有年度固定业绩合约来规定下级必须在来年完成多少任务。企业也不会再用预算来决定如何配置资源,业务单元应该生产和销售什么,以及如何评估和奖励各单元及其员工。一些企业估计,它们节约了 95% 的过去用在传统预算和预测上的时间。

由于不再采用固定的年度目标,业务单元就能在利润、现金流、成本比率、客户满意度与质量等关键业绩指标(KPI)的基础上,设定自己的长期目标。而评估标准则变成了内部或外部类似团队的业绩以及历史业绩。

在企业高层眼里,关键业绩指标往往偏向于财务层面;而越靠近一线业务单元,关键业绩指标就越偏向于非财务的运营层面。因此,关键业绩指标也能实现预算的自我监控职能。有效的关键业绩指标不一定非得精确。例如,英国一家慈善机构国际防盲协会(Sight Savers International)已经开始制定关键业绩指标的目标范围。经理可以在目标范围内自由决定实现目标的方式,但由于战略性措施需要投入可观资源,因此仍须由高层主管考评风险、验证假设。

对未来 5~8 个季度进行预测的滚动预测方法将在越来越多的企业里发挥战略性作用。滚动预测一般每季度进行一次,有助于经理根据市场和经济形势的变化对当前行动计划进行持续的再评估。补充材料 1.1 介绍了一家公司为建立包括滚动预测在内的新预算制度而废除传统预算制度的历程。

员工不用再担心预算目标,因此能放手处理自己收集到的市场信息,并从容应对所有客户。由于这种超常规的报告模式与趋势,企业能够快速地将转变战略方向。企业战略不再是由上而下强行推动,而改为由下而上逐步渗透。

补充材料 1.1

Ahlsell 如何废除传统的预算制度

Ahlsell 是瑞典一家批发商。自从 1995 年废除预算制度之后,该公司的主营业务包括电子产品、供暖与管道设备等的盈利性开始远远超过瑞典的同行。在经历了 20 世纪 90 年代早期严重的业务衰退后,该公司意识到只有对仓储、行政与物流支持进行集中管理,并将任务分解至众多利润中心,才能实现大幅节约,改善经营。