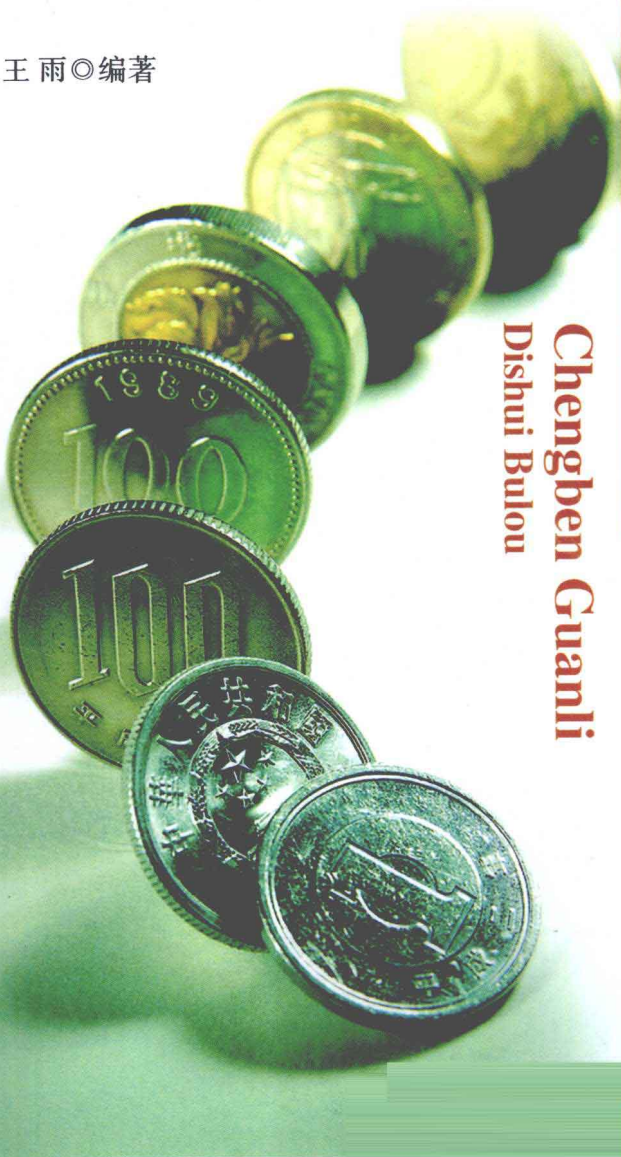


成本管理的难点不在于成本本身，
而在于对成本的正确认识！

王雨◎编著



Chengben Guanli
Dishui Bulou

滴水不漏

科学实施成本控制，
改善企业经营管

成本管理

成功
企业管理
经典读物

科学地组织实施成本控制，可以促进企业改善经营管理，转变经营机制，全面提高企业素质，使企业在市场竞争的环境下生存、发展和壮大。

 中国纺织出版社

成本管理

滴水不漏


Chengben Guanli

Dishui Bulou

王雨◎编著

科学实施成本控制，
改善企业经营管理

成功
企业管理
经典读物

 中国纺织出版社



图书在版编目(CIP)数据

成本管理滴水不漏/王雨编著.

—北京:中国纺织出版社,2011.10

ISBN 978-7-5064-7727-7

I. ①成… II. ①王… III. ①成本管理

IV. ①F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第143251号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:魏萌

责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年10月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17.5

字数:215千字 定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言

随着市场经济的发展和竞争程度的加剧,不断要求现代企业加强成本管理,以最低的成本,取得最大的经济效益,使资源利用效率最高。现代企业的成本管理要从过去单纯的事后反映发展到事前的预测、事中的控制和事后的分析;要从过去只计量、反映和控制产品制造成本发展到更重要的加强设计成本和市场成本的控制;要既注意制造成本控制,又注重期间费用管理。另外,企业的所有人员都参与成本管理。总之,现代企业的成本管理是全过程、全方位、全员成本管理。

成本管理的难点不在于成本本身,也不需要多少技巧,而在于对成本的正确认识!掌握成本控制的方法,真正地把成本管理做到滴水不漏!这样才能运用系统工程的原理由企业生产经营过程中发生的各种耗费进行计算、调节和监督,同时能够及时地发现薄弱环节,挖掘内部潜力,寻找一切

成本管理

滴水不漏



可能降低成本的途径。科学地组织实施成本控制,可以促进企业改善经营管理,转变经营机制,全面提高企业素质,使企业在市场竞争的环境下生存、发展和壮大。

编者

2011年7月



上 篇

滴水不漏地掌握成本管理知识



第一章

成本管理不可或缺

- 3 / 现代竞争是成本的较量
- 6 / 对各种成本敏感起来
- 9 / 降低成本,利润就增加



第二章

读懂成本和成本管理

- 11 / 弄清楚什么是成本
- 14 / 弄清楚什么是成本管理
- 22 / 必知的成本控制基本原则
- 25 / 不可不知的成本控制程序
- 29 / 不可不知的成本控制手段
- 32 / 成本控制基础工作
- 33 / 日本企业的成本企划
- 42 / 我国日渐流行的成本策划

目录

CONTENTS



第三章

用好成本预算这个工具

- 51 / 搞懂成本预算的种类
- 54 / 目标成本预算
- 58 / 生产成本预算作用
- 59 / 生产成本预算构成
- 61 / 生产成本预算编制程序
- 63 / 产品成本预算编制



第四章

成本控制从基础做起

- 65 / 成本核算的要求不能糊涂
- 69 / 成本核算的程序要弄明白
- 73 / 掌握成本核算的原则
- 76 / 生产类型也会影响成本核算
- 79 / 用成品法做好成本核算
- 81 / 用分批法做好成本核算
- 86 / 用分步法做好成本核算



第五章

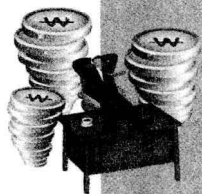
质量成本控制大有文章

- 93 / 必备的质量成本控制常识
- 94 / 必须要弄懂的质量成本概念



目录

CONTENTS



- 95 / 质量成本的特性
- 95 / 质量成本的分类
- 100 / 清清楚楚说质量成本控制
- 104 / 做好质量成本的预测
- 110 / 搞好质量成本的计划
- 112 / 不可忽视的质量成本核算
- 115 / 做好质量成本的计量及分析

下 篇

滴水不漏地做好成本管理细节



第六章

生产成本费用控制的细节

- 123 / 控制生产成本的主要途径
- 124 / 节省产品制造成本
- 129 / 严控产品质量成本
- 132 / 降低产品包装成本
- 136 / 严控产品研发成本
- 140 / 科学设计产品

目录

CONTENTS



第七章

人力资源成本控制的细节

- 145 / 设定合理的薪资制度
- 153 / 优化内部组织结构
- 157 / 严控人力招聘成本
- 162 / 减少裁员带来的损失
- 164 / 降低员工培训成本
- 167 / 科学控制保险成本
- 169 / 减少员工离职影响



第八章

投入成本控制的细节

- 173 / 充分避免投资的风险
- 174 / 有效减少前期场所投入
- 179 / 加快资金周转速度
- 183 / 优化配置所有资源



第九章

采购成本控制的细节

- 187 / 控制采购成本的方法和策略
- 188 / 灵活掌握采购技巧



- 193 / 向供货商要利润
- 199 / 有效管理好采购员
- 203 / 降低各种隐性成本



第十章

物流成本控制的细节

- 207 / 控制物流成本的途径分析
- 208 / 有效控制运输细节
- 211 / 不断优化配送方式
- 216 / 做好库存管理



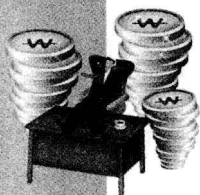
第十一章

营销成本控制的细节

- 221 / 降低营销成本的意义重大
- 222 / 巧妙控制促销成本
- 224 / 有效节省人员推销费用
- 225 / 有效控制营业推广费用
- 226 / 有效减少广告费用
- 228 / 借助已有品牌为新产品造势
- 228 / 选择合适营销渠道来控制成本
- 234 / 慎重运用销售折扣

目录

CONTENTS



第十二章

融资成本控制的细节

- 237 / 谨慎选择各种筹资方案
- 238 / 控制银行贷款成本
- 241 / 增加融资渠道
- 243 / 巧妙进行筹资



第十三章

日常开支控制的细节

- 245 / 从整体入手控制日常开支
- 250 / 差旅费用控制关键点
- 252 / 通信费用控制关键点
- 255 / 服务费用控制关键点
- 258 / 用电费用控制关键点
- 260 / 电脑费用控制关键点
- 262 / 打印费用控制关键点
- 265 / 文具费用控制关键点
- 267 / 卫生费用控制关键点
- 268 / 邮寄费用控制关键点

Chengben Guanli

Dishui Bulou

上
篇

**滴水不漏地
掌握成本管理知识**



Chengben Guanli
Dishui Bulou

第一章

成本管理不可或缺

成本管理是一门花钱的艺术,而不是节约的艺术。如何将每一分钱花得恰到好处,将企业的每一种资源用到最需要它的地方,是成本管理的关键所在。



现代竞争是成本的较量



市场在高速成长期与低速成长期的经营相比,企业的成本意识有很大的差异。高速成长期市场不断变大,商品比其他公司先打进市场,不断销售,销售量大增,利润可观。管理者最为关心的是如何增加销售的增长,而非降低成本。但是,当今时代不容那么乐观。市场有限,竞争对手多,顾客争夺战激烈。如果不是十分有特色的产品,市场争夺就会通过价格来进行。另外,独特的产品一经销售,即使当初买卖红火,但不久类似产品登场,结果还是靠价格决胜负。

众所周知,当前电子行业降低成本的竞争愈演愈烈,各种各样的承包加工企业同样也有降低成本的要求,而那些不能满足其要求的企业会因而落伍,被迫转行或关闭。

不论如何,现在的企业竞争以成本决胜负已变得非常浓厚,从这个意义来说,成本优势作为企业竞争的有力武器,关系到企业的生死存亡,是影响企



业可持续发展的核心所在。

一、传统与现代成本理念的区别

(1) 传统成本理念重视发生成本而忽视影响成本,就是注重直接成本而忽视间接成本,或者说注重制造成本忽视整个成本链,认为成本的降低通常就是制造成本的降低。其实,在多数情况下,直接成本只是影响整个成本链的微小部分,我们在关注直接成本的同时,更应该挖掘潜藏的内在成本,全面审阅产品从生产到销售的整个成本链,制定出相关环节的各个标准,点点滴滴有针对性地去控制,这是降低成本的要害所在。现代成本管理的理念,不仅把眼光放在影响成本的直接因素上,更加重视影响成本的综合因素,挖掘到间接的细微部分,以小数怕加、大数怕减、积少成多的道理始终贯穿整个成本链。

(2) 传统的成本降低基本是通过成本的节省来实现的,它主要运用的方法是节约能耗、压缩能源,这只是企业治理战术中的一个改进,或是成本管理的一种优化形式,是降低成本的一种初级形态,治标不治本,达不到推进的效果和现实的指导意义。现代成本管理的理念,是从根本上避免成本的发生,以“零缺陷”的优势避免产品在流通、消费过程中的质量反馈。它的主导思想根本在于从治理的角度去探索成本降低的潜力,认为事前预防重于事后调整,这种高级形态的成本降低需要企业精细工艺操作,确保产品质量可以信赖,来避免不必要的成本支出和浪费。

(3) 现代成本管理的宗旨,是为了取得长期持久的竞争优势,立足于长远的战略目标,以达到企业生存和发展为目的,属于一种长期性行为。而传统的成本管理则立足于短期的成果效应,未从长远的持续的策略上考虑,属于战术性的成本管理。其次,现代成本管理具有外延性,着眼于外部宏观环境,将成本管理纳入整个市场全面运作,同时,它在企业发展战略上具有全局



性和抗争性的优势,这是传统成本管理所不具备的。

实施现代成本管理是企业在残酷的市场竞争中取胜的战略法宝,也是企业应对市场压力挑战的有效途径,更是企业作为市场经济的经营主体实现利润最大化的必然抉择。

二、现代成本管理的有效途径

(1)增强成本观念,实行全员成本管理。企业的一切成本管理活动应以现代成本效益理念作为指导思想,要充分认识到成本优势的取得绝对不限于成本本身,应从治理的高度去挖掘成本降低和获取效益的潜力,“人”的因素在成本发生的各个阶段占主导地位,人的素质、技能是企业成本非常重要的影响因素,其中对企业成本影响最大的,是职工的成本意识与降低成本的主动性,职工良好的成本意识是成本管理的必要条件,要及时、全面向员工提供成本信息,形成员工的共享价值观,借以提高员工对成本管理的熟悉,增强成本观念,通过多种渠道提高员工的主观能动性,促进管理人员采取相应的措施,要寻求新的降低成本的方法,力图从根本上避免多余成本的发生,为企业获得更好的经济效益。

(2)成本意识的普遍建立有赖于领导的提倡、强有力的制度约束、管理人员以身作则的表率影响,需要适当的利益机制、约束机制和监督机制相配合;需要自上而下脚踏实地的务实作风,不能搞“形式主义”和“阵雨式”的治理,不能让职工在心理上感到降低成本是搞运动而穷于应付;要杜绝目标与实际脱节,管理落后于生产的现象,贯彻技术与经济结合、生产与治理并重的原则,实行全员治理,在企业内部建立成本责任制,层层分解,落实到厂内有关职能部门,通过以成本责任为核心的治理网,建立一个以群众为基础的广泛的体系,建立和完善企业内部考核奖惩机制,使成本管理工作制度化、规范化、科学化。



(3)要密切关注整个市场和竞争对手的动向以发现问题,调整 and 改变自己的战略战术,缩短、整合工作流程,合理组织生产要素,消除无效作业,减少不必要的生产环节和用工,使其在达到必要的环节的同时减少不必要的停滞,并对产品生命周期成本进行治理,保证必要环节运作的畅通和有效。同时,任何一种成本管理方式都不是一成不变的,它会随着企业的发展和环境的变化不断变化,所以,要以发展的观念去看待成本管理方式,不断创新成本管理方式,以适应形势发展的需要,确保成本信息的有效性。

只有对企业所处环境的正确分析和判定,才能猜测和控制风险,根据企业自身的特点,确定和实施正确适当的战略,把握机遇,主动积极地适应和驾驭外界环境,运用现代成本管理机制,在竞争上取得主动,最终实现预定的企业战略目标,实现可持续发展。



对各种成本敏感起来

现代企业中销售和利润的增长很重要,但是同时不能缺乏成本意识。大多数量的销售要花费多少成本,成本率是上升还是下降等,必须经常装在大脑里。

在市场中,目前各种各样的廉价商店急速抬头。特定的商品用现金大量买进,以此降低成本,进而极端地降低卖价,即所谓的薄利多销,为降低商店总体的成本,不讲究商品的包装,有的商店将装着商品的纸箱重叠着卖,还有的商店省略包装。总之,彻底地降低成本,靠低价格战略来招揽顾客。

不论如何,现在的企业竞争以成本决胜负已变得非常普遍,从这个意义上来说,成本感觉是管理者最为重要的经营感觉,毫不夸张。

经营的基本原则是以最小的付出获得最大的成果,换言之,即以较少的成本获得较大的销售额。但销售额不论怎么提高,成本花费过大,得不到丝