

成本管理

的

55

关键细节

石真语 杨靖 著

一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

成本管理

的

55[↑]

关键 细节

—— 石真语 杨靖 著 ——



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对成本管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从成果导向、采购成本、制造成本、库存成本、客户价值、精简机构、高效管理、人力成本和消除浪费9个方面,全面总结了企业实施成本管理的55个关键细节。对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法和解决方案,能够有效地帮助企业进行成本管理,实现成本管理的最优化。

本书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

成本管理的55个关键细节/石真语,杨靖著. —北京:中国电力出版社,2011.4
ISBN 978-7-5123-1567-9

I. ①成… II. ①石… ②杨… III. ①成本管理 IV. ①F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第059929号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:崔燕菊 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2011年7月第1版·2011年7月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·17.5印张·268千字

定价:38.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

细节管理，是企业中最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致很多企业陷入低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书。本系列图书在撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共计 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，该系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。该系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大程度的提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。该系列图书所选取的关键

细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。该系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本系列图书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程中，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《成本管理的 55 个关键细节》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对成本管理的各个方面进行了科学的梳理，经过严格筛选，从成果导向、采购成本、制造成本、库存成本、客户价值、精简机构、高效管理、人力成本、消除浪费 9 个方面选取了 55 个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行成本管理，实现成本管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2011年3月

目 录

前 言

第1章 成果导向：从成果的角度看待成本 1

在企业经营中，成本与成果始终处于相生相息的博弈状态，经营者唯有从成果的角度看待成本，才有可能使企业实现成本投入的利润最大化。

细节 1 对成本进行全面分析	2
细节 2 识别成本区和成果区	11
细节 3 管控典型的成本中心	15
细节 4 形成清晰、紧凑的成本流	18
细节 5 排除对成本决策的干扰	22

第2章 采购成本：从源头控制采购成本 25

采购是企业生产经营活动的起点，采购物品的质量对产品质量有重要的影响，采购物品的价格也直接影响着产品的成本。因此，企业在采购阶段就要对成本进行有效控制，为企业在竞争中取得主动权。

细节 6 别让采购挤压利润空间	26
细节 7 运用 20/80 原理区别对待采购品	31
细节 8 评估并选择合适的供应商	35
细节 9 设计恰当的供货模式	45
细节 10 对采购预算进行有效管理	49
细节 11 用价格与成本分析进行专业采购	56
细节 12 运用价值分析有效降低采购成本	61

第3章 制造成本：以低成本参与市场竞争 65

在微利时代，细节决定成败，实现企业制造环节的低成本，有利于增强企业的竞争力。在制造成本控制中，借助信息化技术实施生产流程的优化与再造，再适当采用外包方式尽可能从各个制造环节对成本进行有效地管理。

细节 13	摆脱明降暗升的成本控制	66
细节 14	质量与效率的平衡之道	70
细节 15	通过精细化管理降低成本	74
细节 16	确定目标，推行作业成本法	80
细节 17	用外包式生产降低运营成本	84
细节 18	借助信息化控制效率成本	88
细节 19	恰到好处的研发成本控制	92

第4章 库存成本：通过减少库存增加利润 95

库存成本通常被视为企业成本的毒瘤。库存本身并不能产生价值，同时又消耗着巨大的成本，因而被当作开刀的对象。砍库存并不等同于不要库存，即使是“零库存”也并不意味着取消库存，而是要将库存降到企业所能承受的最低限度。

细节 20	利用库存管理降低成本	96
细节 21	对库存进行成本管理	100
细节 22	正确使用定量和定期订货管理	109
细节 23	创造“零库存”的最佳状态	113
细节 24	推行高效、通畅的库存作业	117

第5章 客户价值：最大化发掘经济效益 121

经营者最关注的人群莫过于企业的客户群。客户能给企业带来财富，客户决定了产品能否从成本转化为收益。企业应以客户为导向，再凭借有效的分销渠道，来对营销成本进行控制，从而实现企业的长远、持续发展。

细节 25	以顾客管理来降低成本	122
细节 26	有效减少客户信息收集成本	129
细节 27	对营销成本进行合理控制	133
细节 28	通过渠道管控降低成本	140
细节 29	维系客户, 提高成本效益	147

第6章 精简机构: 构建有效的组织结构 151

一般情况下, 企业的规模越大, 其组织结构也就越复杂。层级分明被认为是组织结构合理的标志。但事实上, 很多企业的组织结构只是为了存在而存在, 不但不能帮助企业完成运营目标, 反而成了企业发展的绊脚石。因此, 如何建立一个精简有效的组织结构, 是每个企业都应该思考的课题。

细节 30	设计合理的组织结构	152
细节 31	保障机构运行通畅	158
细节 32	合理控制机构膨胀	167
细节 33	削减高额结构性成本	174
细节 34	企业战略要与结构相匹配	178
细节 35	强化管理部门的利润概念	181
细节 36	优化运转流程, 提高组织效率	188

第7章 高效管理: 从管理中降低成本 193

成本的控制不仅体现在企业组织结构的精简优化, 还体现在管理环节的成本削减。简化管理作业, 将资源集中到企业生产经营的关键环节, 从而达到高效管理, 是企业管理工作的目标。

细节 37	对资源进行合理配置	194
细节 38	明确财务管理的职能	199
细节 39	全员参与成本管理	203
细节 40	有效减少非正常管理支出	207
细节 41	有效实施信息化管理	210
细节 42	培养良好的节约素养	214

第8章 人力成本：优化企业的人力资源管理 217

在企业的经营管理中，人才的价值越来越受到人们的重视。如何选人、用人、留人，让每个员工发挥最大的潜能，是企业所面临的难题。如今，企业管理逐渐转变为以人为核心的管理，同样，成本管理也进入了以人为本的时代。

细节 43 通晓衡量人力成本的指标	218
细节 44 全面考查人力资源费用	222
细节 45 有效降低招聘成本	226
细节 46 善用人才是最好的成本管理	230
细节 47 妥善减少冗员的措施	237
细节 48 构建激励式薪酬管理模式	241

第9章 消除浪费：从浪费中挖掘利润 245

企业规模越大，产生的浪费行为也越严重。在企业争相优化结构、调整技术的情况下，常规的管理改造已经很难在成本控制方面取得大的进展。解决企业的浪费问题，提高成本利用率，是今后企业成本控制的主要方向。

细节 49 识别隐性的成本浪费行为	246
细节 50 砍掉毫无意义的成本	250
细节 51 对成本控制进行有效监控	254
细节 52 通过减少损失降低成本	258
细节 53 有效降低时间成本	261
细节 54 通过合理决策，善用机会成本	265
细节 55 激发由利润到价值的创造力	269

后 记 272

第 1 章

成果导向：从成果的角度看待成本

在企业经营中，成本与成果始终处于相生相息的博弈状态，经营者唯有从成果的角度看待成本，才有可能使企业实现成本投入的利润最大化。



- 细节1 对成本进行全面分析
- 细节2 识别成本区和成果区
- 细节3 管控典型的成本中心
- 细节4 形成清晰、紧凑的成本流
- 细节5 排除对成本决策的干扰

细节 1

对成本进行全面分析

企业经营者通过进行成本分析，提取有效的关键信息，确认关键的成本点，可以进行有效的成本控制。

对许多企业管理者来说，并没有真正了解什么是成本。现在越来越多的企业在大刀阔斧地削减成本，在这些企业的管理者眼中，成本管理似乎就是节约开支，创造价值的有效途径似乎就是节省再节省。

1. 成本控制中存在的问题

1993年，宝洁公司的高级管理层采取了控制成本的行动，取消了旗下很多品牌的优惠券。采取这样的成本节约措施后，公司许多品牌的价格相应有所下降。

但是，这样做的结果是宝洁公司丧失了16%的市场份额，因为竞争对手并没有追随宝洁公司的做法。相反他们加大了促销的力度。宝洁公司本来想以丧失一些市场份额的代价来换取更高的品牌价值，没想到却如此惨淡收兵。

成本控制的目的在于盈利，一味地减少成本而导致市场份额丢失无疑是不明智的。因此，企业必须实施合理的成本控制，既要避免投入不

足，又要避免资源浪费。大多数企业在成本控制中有以下三种典型的错误表现。

（1）以质抵价

原材料成本往往是众多成本中最容易被发现的部分，很多企业在压缩成本的时候都会从原料供应上入手。但盲目地降低原材料成本会影响产品质量，从而降低产品的市场竞争力。

（2）一刀切

企业的成本构成十分复杂，需要对其进行认真分析才能形成控制方案，然而很多公司跳过分析直接对所有作业进行成本削减，结果导致部分部门经费不足，从而阻碍了企业的总体运行。

（3）劳而无功

由于无法正确识别企业的成本中心，在对某个成本区进行了大规模削减后仍无法对总成本产生足够影响，甚至出现了利润减少等现象。

2. 了解成本构成

企业经营管理者只有掌握了成本构成，才能从中筛选出所需要的关键信息，从而对成本进行有效控制。

某企业的成本构成如图 1-1 所示。

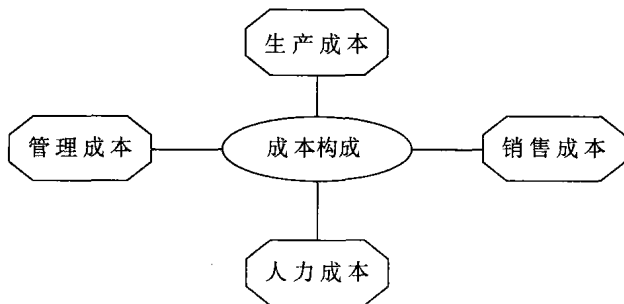


图1-1 某企业的成本构成

该企业主要的成本构成有生产成本、销售成本、人力成本和管理成本四类。事实上，这种成本分析并不能使企业管理者提取到关键的成本信息。例如，生产成本中有更为详细的实际支出，还可以进一步分为制造成本、采购成本和库存成本等。

具体说来，企业成本主要包括三个方面。

① 原料、材料、燃料、能源等费用，表现为商品生产中已耗费的劳动对象的价值。

② 折旧费用，表现为商品生产中已耗费的劳动对象的价值。

③ 工资，表现为生产者的必要劳动所创造的价值。

在企业实际生产运营中，成本的构成往往更加复杂，如仓库、车间等的租赁费，办公用品的消耗，产品推广的广告费等都应被纳入成本的范围。完整的企业成本构成如图 1-2 所示。

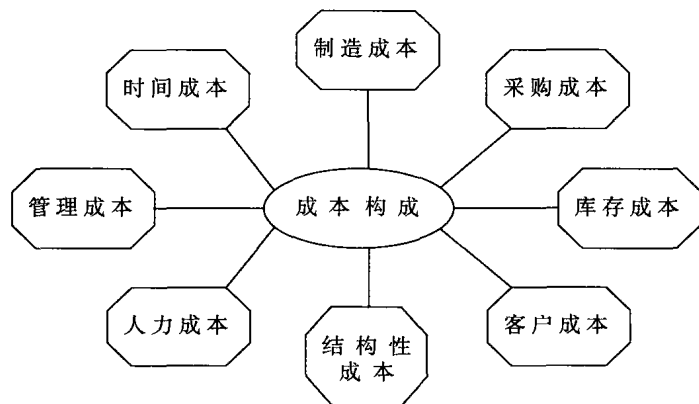


图1-2 完整的企业成本构成

不要被这些条目所迷惑，越复杂的成本往往越有可压缩的空间，节约成本虽然没有一个可套用的固定公式，但若能在错综复杂的成本构成中找到关键信息，对成本中心进行控制，就会收到意想不到的效果。

3. 有效提取关键成本信息

对关键成本信息的提取，应按以下步骤进行。

（1）列出清晰的成本清单

各个部门的管理者应详细列出所主管部门的成本清单，通过分析这些清单，可以清楚地了解企业的成本现状。某企业行政部办公用品的成本清单，如表 1-1 所示。

表1-1 某企业行政部办公用品的成本清单（采购表）

项 目	数 量	价格（元）	备 注
电脑	8	29190	—
打印机	2	3968	前台和办公室各一台
中性笔	100	80	—
笔记本	27	89	每人一本
办公桌	3	510	增加的新员工使用
椅子	7	480	增加的新员工使用
空调	2	4988	—

（2）掌握每项成本

有了成本清单，接下来要做的就是剖析每项成本，了解它因何存在，与其他成本有什么关联，是否不可或缺等。掌握了这些信息后，就能知道如何进行削减了。

（3）发现隐藏的成本

虽然能看到面前所有的成本清单，但并非真正看到了所有的成本，因为其中还隐藏了许多看不到的成本。管理者可以看到购买一台投影仪的钱，但未必能看到它消耗的人力，它使用的电力等难以控制的消耗；管理者可以看到购买一台打印机的钱，却看不到所需的纸张、碳粉等附属品的消耗。发现隐藏成本，有针对性地进行精简，无形中又会给企业增加许多利润。

4. 正确使用成本会计分析法

10000 件货物订单的成本是 100 件货物订单成本的一百倍，如果在小学数学课本上出现这句话，也许可以把它算作正确答案。如果一个企

业同样把它当作真理的话，那么不妨实际操作一下，相信最后的账目报表一定会让你大失所望。

（1）成本会计分析法的误区

我们继续对 10000 件与 100 件货物的成本差异进行讨论，可以简单地列出与产品成本最为相关的成本类别。比如只针对生产成本、管理成本、人力成本、运输成本这四个项目进行分析，因为在企业中，这些成本最具有代表性，且占据了相当大的份额。某企业不同采购数量的产品成本对比，如表 1-2 所示。

表1-2 某企业不同采购数量的产品成本对比

产品数量	管理费用	工人工资	运输费用	制造成本	原料成本	总成本
100	6340	10096	4259	391	725	21811
10000	6340	10096	6930	482	6986	30834

最后的结果令人惊讶，如果管理者只按照直接成本（制造成本）而不考虑隐藏成本（管理成本、人力成本等）来计算总成本，得出的数据只会将决策者带入误区。

成本会计法并不是没有用处，毕竟大多数企业目前都在使用它。但客观来讲，成本会计法的确存在许多漏洞，主要有如下几个方面。

① 个体成本的绝对平均。在产品成本中，导致成本发生的原因，并非产品本身，而是为了使产品最终变为利润的活动。原材料在总成本中所占的比例微乎其微，职工工资、广告宣传费、货物运输费、管理等占据了企业成本的大部分，所以大额订单与小额订单相比较，所消耗的原材料成本基本上是相同的。

② 多种产品成本的混淆。当一个企业生产多种彼此不相关的产品时，普通的会计计算通常是将总体成本平均到所有产品上，由此得出一个绝对平均的产品成本，这样原本高成本的产品在绝对平均中被降低了成本，而放大了利润，从而使它在整体盈利的大势中完美地隐藏了自己的缺点。

③ 引发错误的成本决策。传统会计分析固定成本时通常将其割裂为两个部分，售出部分放在损益表，未售出部分则放在库存。因此损益

表上的信息无形地膨胀了利润，如果仅通过此项作判断，无疑会激励管理者通过不断扩大产量来增加利润。

会计是企业中相当重要的职务，它提供的信息涉及企业经营决策的制订以及最终实施，会计信息一旦出现错误将会给企业带来难以估量的损失，因此必须科学地使用成本会计法。

（2）掌握正确的成本会计法

在主要依靠原材料进行生产的冶炼、食品加工等企业中，成本会计法的应用不会有太大误差，但其他多数企业中成本会计法所提供的数据无法成为经营者准确制订决策的依据。

在实际生产经营活动中，企业雇佣员工的实际费用往往比支付的工资高很多。企业必须提供员工所需的固定办公场所、网络、供暖、用水以及工作中用到的办公用品等。同时，管理员工的费用本身也是一种成本。而员工的这些消耗，在支付的工资单中是看不出来的。

如果决策者需要了解聘用员工产生的真正成本，那么他的工作量无疑会很大，聘用员工时决策者需要考虑的成本如图 1-3 所示。

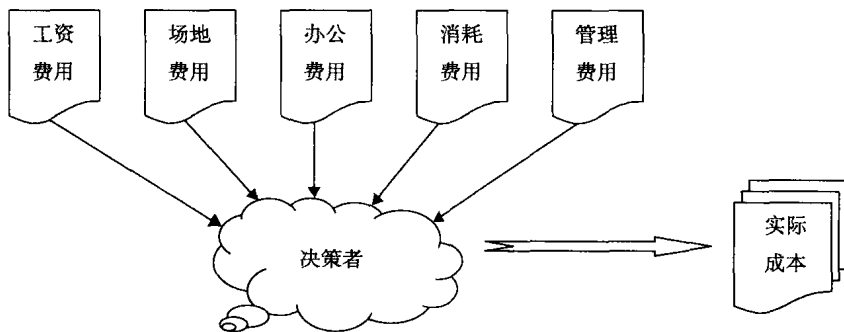


图1-3 聘用员工时决策者需要考虑的成本

整合如此多的信息并进行判断，对决策者来说，无疑是浪费时间，但准确的分析同样必不可少，如何正确使用会计成本法来减轻决策难度呢？

① 作业成本法。作业成本法将成本从作业角度进行细化分析，可以精确得出产品的具体成本。

② 对企业费用进行分解。将企业产生的各项费用进行细化分解，

严格记录每项支出的具体用途和产生的影响，使每项费用都有账可查，增加财务基本信息的准确性。

③ 强化财务整合分析。财务部门在记录各项成本时应准确归类，并将同一流程的成本进行整合，从而降低成本分析的难度，以减少管理者的工作量。

④ 使用软件进行分析。目前市场上有许多成本分析软件，企业管理者可适当借助其功能，对成本进行分析，减少工作量。但成本管理更多的是需要人的判断，软件只能起到辅助作用，无法完全代替决策者作决策。

企业决策者不能过度依赖成本会计法，单纯的财务数字只会让决策者走入误区，要想从各种报表中获得正确的决策，管理者的分析判断能力是必不可少的。

5. 分析和确定重要成本点

在成本中心中，会有若干个产生部分成本的活动，即成本点。其中主要的成本点，又通常是引发某些事务的活动，而这些事务则构成人们在分析成果区时计算成本的基础。找到这些关键的成本点，是实现成本控制的关键。

（1）确认生产性成本点

一般来说，原材料是制造企业中一项重要的成本中心，通过对这一成本区进行分解，可以发现某些产品的原材料成本中包装材料所占的比例远远超出了我们的想象。某啤酒厂原材料成本构成，如图 1-4 所示。

这种现象产生的原因有以下几方面。

① 包装材料的采购由负责包装设计的营销部门负责，而其他原料则由采购部门采购。

② 营销人员通常考虑的是如何通过包装使产品显得与众不同，所以往往会忽略产品的成本。

③ 包装材料费被错误地算在了促销成本中，对采购的成本控制无法对包装材料费产生影响。