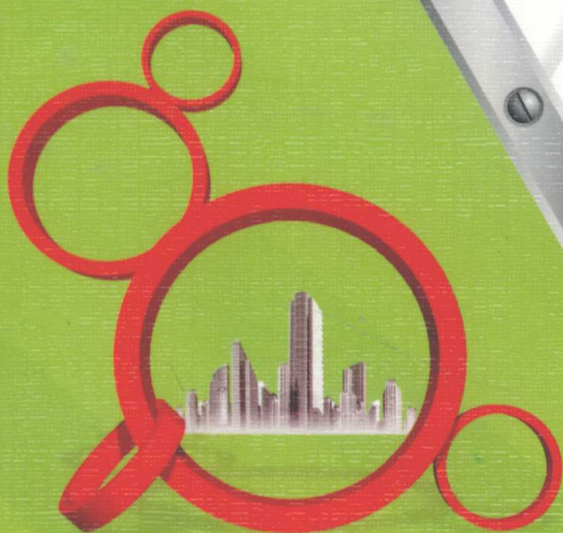


成本费用 控制精细化管理全案

王秋平 编著 WANGQIUPING

明细、要点、方法、流程、制度、方案
——六位一体的成本控制管理



本书亮点：

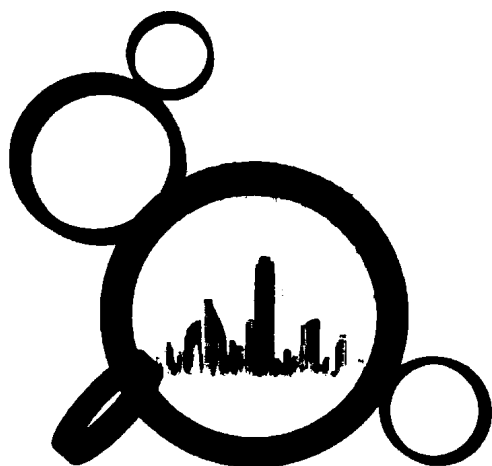
构建了全新的具有战略高度的成本控制系统
大量的经典范本可直接拿来使用

告诉你控制成本的最佳方法，助你的企业飞黄腾达，
这就是我们编写本书的目的，也正是你所期待的！

 经济科学出版社

成本费用 控制精细化管理全案

王秋平 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成本费用控制精细化管理全案/ 王秋平编著. —北京: 经济科学出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0566 - 7

I. ①成… II. ①王… 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 (2011) 第 058032 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 王凡娥

技术编辑: 王世伟

成本费用控制精细化管理全案

王秋平 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京东海印刷有限公司印刷

710 × 1000 16 开 19 印张 270000 字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0566 - 7 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

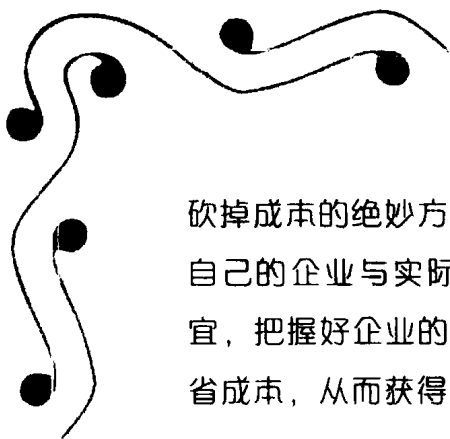


前言

做企业的目的是为了盈利，盈利是企业的宗旨。企业想要存活，想要更好地发展，单单依靠各种手段省下成本是远远不够的。企业必须有效地管理和控制日常运营成本，在企业内部形成一种节约的企业文化。

本书作者追求有用性、实用性与可操作性的目标，使得本书不是空洞的战术，也不是大而全面的解决方案，而是一个个拿来就能用、立竿见影的方法和技巧。书中所讲述的都是非常实用、可操作的方法，注重实践，以解决问题为目的，通过对人工成本、材料成本、生产成本、销售成本、管理成本等内容的阐述，不但构架了成本费用控制精细化管理的内容框架，而且形成了成本费用控制精细化管理的内容体系。

本书最大的特色在于，将企业各项费用分解细化，都具体落实到方案上来，保证每一项成本费用的控制工作都能按方案、程序来走，大大提高了企业的利润，有效控制了成本。它从企业的问题中来，为解决企业问题而生。无论您是老板、经理还是普普通通的员工，您只要随便翻开一页都能看到一种独特的方法，一个全新的节约理念。书中



砍掉成本的绝妙方案，非常值得您用心研读，只要运用到自己的企业与实际中去，并根据自身企业的特点因地制宜，把握好企业的现金流，维系住企业的命脉，就可以节省成本，从而获得可观的收益。

目 录

第一章 洞察人工成本

- 第一节 人工成本大调查 / 3
- 第二节 生产人员工资 / 11
- 1 第三节 人工成本的三大计量方法 / 31
- 第四节 人工成本三大控制 / 33
- 第五节 人工成本的分析指标 / 36
- 第六节 控制人工成本的八种窍门 / 39
- 第七节 工资四个控制工具 / 56

第二章 削减材料成本

- 第一节 削减材料成本的五大要素 / 63
- 第二节 原材料控制方法 / 67
- 第三节 辅助材料控制方法 / 71
- 2 第四节 外购半成品控制方法 / 74
- 第五节 低值易耗品控制 / 79
- 第六节 包装物 / 83
- 第七节 设备备件控制方法 / 87
- 第八节 削减的三种工具 / 91



第三章 生产成本控制

- 3**
- 第一节 控制流程和方案 / 97
 - 第二节 措施与核算 / 100
 - 第三节 直接材料成本 / 110
 - 第四节 能源及动力费用 / 120
 - 第五节 修理费 / 127
 - 第六节 劳动保护费用 / 131

第四章 销售费用控制

- 4**
- 第一节 销售人员报酬 / 139
 - 第二节 业务费用 / 147
 - 第三节 广告费用 / 151
 - 第四节 售后服务费用 / 157
 - 第五节 公关费用 / 161



第五章 管理费用控制

- 第一节 办公费用 / 167
- 第二节 招待费用 / 177
- 第三节 通信费用 / 181
- 5 第四节 交通费与差旅费 / 187
- 第五节 印刷费与会议费 / 191
- 第六节 咨询与审计费 / 198
- 第七节 工会经费与绿化费 / 203

第六章 质量成本费用控制

- 第一节 预防成本 / 213
- 6 第二节 内部损失成本 / 220
- 第三节 外部损失成本 / 227
- 第四节 鉴定成本 / 233

第七章 采购成本费用控制

- 第一节 订购成本 / 239
- 7 第二节 维持成本 / 254

第八章 流通成本费用控制

- 第一节 仓储成本费用 / 265
- 第二节 包装费用 / 269
- 8 第三节 运输成本费用 / 272
- 第四节 装卸成本费用 / 278
- 第五节 流通加工成本 / 281

第九章 财务费用控制

- 第一节 利息支出 / 287
- 9 第二节 其他财务费用 / 291

参考书目 / 295

第一章

洞察人工成本



本章主要内容

- 第一节 人工成本大调查
- 第二节 生产人员工资
- 第三节 人工成本的三大计量方法
- 第四节 人工成本三大控制
- 第五节 人工成本的分析指标
- 第六节 控制人工成本的八种窍门
- 第七节 工资四个控制工具

第一节

人工成本大调查

一、人工成本的含义是什么

(一) 人工成本的定义

人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接和间接费用的总和。

人工成本是企业人工投入的成本反映，是企业使用劳动力的货币量化表现。

(二) 人工成本是工资吗

提起人工成本，一些人常常会把它和工资混为一谈。那么，人工成本等于工资吗？让我们先看下面的案例。

【案例】 赵经理的问题

人力资源部陈经理刚一上班，开发部赵经理就打电话过来，要人力资源部帮忙招一个助理。陈经理考虑了一下问道：“你们部门的人工预算有剩余吗？”赵经理说：“有剩余，每月大概有4500元左右。”陈经理回答说：“如果工作需要，招人可以，但要在编制内。只是按照你们部门的人工预



算，工资只能在 3800 元以下。赵经理听后问到：“不是剩余 4500 元吗？为什么工资只能在 3800 元以下？”……

案例中的赵经理之所以产生疑问，原因在于他没有搞清楚人工成本和工资之间的关系，错误地把人工成本和工资等同起来。

我们知道，企业新录入一名员工，除支付工资外，还需为员工办理养老、医疗、失业、工伤、生育等各种保险以及住房公积金，并为员工提供员工餐、过节费、免费体检等各种福利，很显然，人工成本 $\neq$ 工资，它的范围要比工资大得多。

二、人工成本的内容

（一）构成要素

- 从业人员的劳动报酬。
- 不在岗职工生活费。
- 职工工资总额。
- 社会保险费用。
- 福利费用。
- 教育经费。
- 住房费用。
- 其他人工成本。

在人工成本结构中，工资总额是最有激励作用的因素，也是构成人工成本的主要部分。因此，工资总额水平的控制以及各类人员工资水平合理拉开档次，充分体现按劳分配、效率优先的原则，是当前人工成本控制的关键性环节。

（二）主要的组成部分

1. 工资总额。



(1) 从业人员劳动报酬。

①在岗职工工资总额。

②聘用、留用的离退休人员的劳动报酬。

③人事档案关系保留在原单位的人员劳动报酬。

④外籍人员劳动报酬。

⑤港澳台方人员劳动报酬。

(2) 不在岗职工生活费。

企业支付给已经离开本人的生产或工作岗位，但仍由本企业保留劳动关系职工的生活费用。

2. 社会保险费用。

社会保险费用是指企业按有关规定实际为使用的劳动力缴纳的养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险费用。包括企业上缴给社会保险机构的费用和在此之外为使用的劳动力支付的补充养老保险或储蓄性养老保险、支付给离退休人员的其他养老保险费用。

养老保险（或养老保险制度）是国家和社会根据一定的法律和法规，为解决劳动者在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限，或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。

我国的养老保险由三个部分（或层次）组成。第一部分是基本养老保险。第二部分是企业补充养老保险，第三部分是个人储蓄性养老保险。

1997年，《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》推进了我国基本养老保险制度的落实。

国务院于1998年12月下发了《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，部署全国范围内全面推进职工医疗保险制度改革工作，要求1999年内全国基本建立职工基本医疗保险制度。

工伤保险是指国家和社会为在生产、工作中遭受事故伤害和患职业性疾病的劳动及亲属提供医疗救治、生活保障、经济补偿、医疗和职业康复



等物质帮助的一种社会保障制度。

为了使劳动者切实享受到工伤保险待遇，原劳动部于1996年8月12日公布了《企业职工工伤保险试行办法》，这一试行办法是现阶段实施工伤保险制度的政策措施，也是落实工伤待遇的主要依据。

失业保险是指国家通过立法强制实行的，由社会集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。

为充分发挥失业保险的作用，进一步改革和完善失业保险制度，1999年1月22日，国务院发布了第258号令，颁布了《失业保险条例》。

生育保险是国家通过立法，对怀孕、分娩女职工给予生活保障和物质帮助的一项社会政策。其宗旨在于，通过向职业妇女提供生育津贴、医疗服务和产假，帮助她们恢复劳动能力，重返工作岗位。

3. 福利费用。

福利费用是指企业在工资以外实际支付给本单位使用的劳动力个人以及用于集体的福利费用的总称。主要包括以下各项。

(1) 冬季取暖补贴费。

冬季取暖补贴费也包括企业实际支付给享受集体供暖的劳动力个人的部分。

(2) 医疗卫生费。

医疗卫生费指实行医疗保险企业的职工及供养的直系亲属的医疗费、医务经费、职工因工负伤就医路费以及住院伙食补助费等；卫生部门开支的事业及机关职工的公费医疗经费，未实行医疗保险的企业和未参加公费医疗的事业和机关单位职工的医疗费。

(3) 计划生育补贴。

计划生育补贴指发给职工的独生子女补贴、保健费。

根据《人口与计划生育条例》的有关规定，已经领取《独生子女证》的员工，每月发给独生子女费5元，截止时间为其独生子（女）年满14周



岁（一些地区延至 18 周岁，如北京、四川等）。

（4）集体福利设施和集体福利事业补贴费。

集体福利设施和其他福利事业补贴费指对职工浴室、理发室、洗衣店、哺乳室、托儿所等集体福利设施各项支出收支相抵后的差额补助费以及职工所在单位为满足本单位职工的共同物质生活需要，按照国家规定开支的集体福利设施费用，如职工食堂炊事用具的购置费、修理费、职工宿舍的修缮费用，但不包括由企业、事业、机关自筹经费开支的职工福利设施的基本建设费用。

（5）文体宣传费。

文体宣传费是指企业、事业及机关实际支付的文体宣传费，不包括学习费。

（6）生活困难补助。

由于某些特定事件或原因而给职工或其家庭的正常生活造成一定困难，企业可以从它根据国家有关规定提留的福利费或者工会经费中支付给职工临时性生活困难补助，该补助免征个人所得税。

（7）丧葬抚恤救济费等。

丧葬抚恤救济费指职工死亡的丧葬费、丧葬补助费和所遗供养直系亲属的抚恤费、救济费、生活补助费以及职工供养直系亲属死亡时的丧葬补助等。

4. 教育经费。

教育经费是指企业为员工学习先进技术和提高文化水平而支付的培训费用。

5. 劳动保护费用。

劳动保护费用是指企业为员工购买劳动保护用品、清凉饮料和保健用品等的费用支出。

6. 住房费用。

住房费用是指企业为改善员工的居住条件而支付的所有费用。具体包括住房补贴、住房公积金等。

7. 其他人工成本。

(1) 存档费。

存档费是指没有人事权的单位（民营企业、外商投资企业、中外合资企业等）因委托档案管理机构（人才交流中心、人才服务公司）代为管理本单位员工外部档案而支付的一项费用。由于各城市政策不同，存档费的标准也不同。

为合理控制存档费的支出，人力资源部档案管理人员应充分关注“死档”。所谓的“死档”是指员工已经从某单位离职，但档案还没有及时调转，单位继续为其交纳存档费。

在该员工办理档案转出时，人力资源部应要求其到财务交纳个人应承担的存档费，在收到财务部门出具的收据后方可办理档案调出手续。

(2) 拨缴的工会经费。

根据《中华人民共和国工会法》第四十二条“工会经费的来源”第二款规定：“建立工会组织的全民所有制和集体所有制企业事业单位、机关按每月全部职工工资总额的2%向工会拨缴的经费（其中60%留基层工会使用，40%上缴上级工会）。”

(3) 招聘费用。

①直接成本。

直接成本包括招聘广告费、猎头费、中介费、电话费等相关办公费用。

②内部成本。

内部成本包括招聘专员的工资、福利、出差费用等。

③外部成本。

外部成本包括招聘外地员工所发生的搬家费、安置费、探亲费、交通补贴等。例如在招聘店长、区域采购负责人、区域经理等高级人才时，一般候选人会提出由公司报销往返交通费。

另外，从管理会计的角度看，招聘工作中存在着机会成本的概念。所谓的机会成本是指企业作出某个招聘选择后所放弃的作出其他选择所带来