

全美顶尖学府 MBA 教授超一流作品 第一套中英对照 MBA 丛书
纽约时报强力推出 企业经理的速成宝典

MBA 实战手册 06

全面提升理财品质

10 分钟学会一种企业理财要诀 100 分钟成为创造企业利润的顾问

[美] 穆罕默德·胡森◎著 陈小红◎译

财务成本控制

— 控管公司财务及现金流动的 25 个要点

Tracking & Controlling Costs

25 Keys to Cost Management

POCKET
MBA
SERIES

汕头大学出版社

POCKET
MBA
SERIES

财务成本控制

—控管公司财务及现金流动的 25 个要点

Tracking & Controlling Costs

25 Keys to Cost Management

[美] 穆罕默德·胡森◎著

陈小红◎译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务成本控制:控管公司财务及现金流动的 25 个要点/[美] 穆罕默德·胡森著;
陈小红译.

—汕头:汕头大学出版社, 2004.6

(MBA 实战手册)

书名原名:Tracking & Controlling Costs;25 Keys to Cost Management

ISBN 7-81036-717-X

I.财... II.①胡...②陈... III.企业管理:成本控制 IV.F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第000212号

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

By Mohamed Hussein, Ph.D.

Copyright © 2000 The New York Times

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Shantou University Press

Published by arrangement with The New York Times.

All rights reserved.

财务成本控制:控管公司财务及现金流动的25个要点

作 者:[美] 穆罕默德·胡森

译 者:陈小红

责任编辑:胡开祥 黄敬昌

封面设计:郭 炜

责任技编:姚健燕

出版发行:汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063

电 话:0754-2903126 0754-2904596

印 刷:广州大一印刷有限公司

邮购通讯:广州市天河区北路177号祥龙花园祥龙阁2204室

电 话:020-85250482 邮编 510075

开 本:890×1168 1/16

印 张:14

字 数:60千字

版 次:2004年6月第1版

印 次:2004年6月第1次印刷

印 数:5000册

定 价:25.00元

ISBN 7-81036-717-X/F·83

版权所有,翻版必究

如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

汕头大学出版社在此隆重推出国内第一套中英对照的MBA系列丛书“MBA实战手册”。这是一套十分实用的工具书，从初级主管到高级经理人，所有工商业界人士都能轻松、快捷地获得宝贵的商业指导。本套丛书的作者皆是任教于美国顶尖学府MBA课程的博士。《纽约时报》的编辑麦克·列维德等也都是商界中的有名专家，他们的辛勤劳动使得这一套工具书能超越同类型的书籍，成为MBA入门的最佳读本。

“MBA实战手册”提供了一流MBA课程的关键要点，本套丛书的编排方式是罗列出25个KEY，将各领域的企管经验以及专业知识，以提纲挈领的方式呈现在读者面前。本系列最大的特色是最简练的形式将教科书中的知识难点融入实际操作中，同时中英对照让你领略到专家原创的精髓观点与准确表达。只要你每天抽出十分钟，结合企业的实际状况进行思考，必定会受益匪浅。现在就备齐本系列的12本书，完成个人的MBA教育。

MBA实战手册

◆领导力与愿景力：培养优秀领导者的25个秘诀

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

雷蒙·艾戴格教授、巴克·约瑟夫教授◎著

无论是繁荣昌盛时期，还是平淡无奇年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个卓越企业的基石。本书所提出的25个key中，隐含了管理境界的3个层次，从自我激励，到团队管理，以及组织远景的规划与实现，指出了打造核心领导力的努力方向，反映了现代管理学界的主流价值，多角度、深层次、全方位地对你的领导能力进行挖掘和充电。

◆建构公司组织：选择公司组织模型的25个要则

Organizing a Company: 25 Keys to Choosing a Business Structure

杰伊·斯克拉教授、约瑟夫·彭乔瓦尼教授◎著

什么样的组织模式最适合您的公司？本书分析了各种公司模式的利弊，以及合伙或独资经营模式差异的介绍，为读者说明如何依照创业者本身的条件，以及对事业未来发展的期待，选择最适合、最有效率的公司组成方式。本书还介绍了如何安排公司结构，以获取最大限度的法律优势、税务优势与经营优势，不仅是创业者的入门指南，更是发展中企业主的最佳参考资料。

◆精通财务报表：掌握财务数据的25个诀窍

Analyzing Financial Statements: 25 Keys to Understanding the Numbers

艾瑞克·普雷斯副教授◎著

良好的财务控制是企业成功的重要保证，财务报表各项项目的结果涉及到投资者、债权人、经营者、政府有关管理机构等方方面面的经济利益关系。本书列举了掌握财务报表数据的25个关键，从各类表单（资产负债表、损益表……）到各个财务项目（折旧、销售成本……），以及财务分析方法，让忙碌的企业经理人，也能在短期内完整而有效地掌握审阅、使用财务报表的要点，理解数字背后的决策价值。

◆企业国际化：成为全球化企业的25个契机

Going Global: 25 Keys to International Operations

杰弗里·伯格斯特兰副教授◎著

走向国际是企业发展的一个不可忽略的问题，如何做好准备，面对更多机会却更难以预测的全球市场？本书将为你衡量企业、产品竞争力；介绍进出口业务的规定、关税、运输成本、期货等基本问题；关注外国政府的动向、留意贸易壁垒的设立；分析回避外汇风险等方法，为企业走向世界提供全面的指导。

► MBA实战手册 ◀

◆企业融资：顺利募集资金的25个要点

Business Financing: 25 Keys to Raising Money

迪利普·劳助理教授、理查德·卡多索教授◎著

本书结合企业融资的4大条件：便宜、及时、稳定和弹性，以及资金市场、企业本身，把企业有关贷款融资方面的知识分成25个要点，提供多样化的资金渠道，以建立有效而正确的企业融资观念，并吸收会计学专业训练的精要之处。从筹备贷款到善用贷款，以及各种注意事项均作了详尽的介绍。

◆创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则

Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company

凯瑟琳·艾伦教授◎著

企业如何在扩大规模的同时创造并保持竞争优势？本书指出要充分了解企业和行业的特质，并随着环境的变化采用正确的策略；企业内部必须制定严谨的制度，有效管理企业成长的进程；弹性组织将更能随机应变；规划远景的基本思考方向。同时涉及到筹集资金的方法、企业文化与员工认同的重要性、模式的创新等等。只有准确把握企业成长的契机，才能构建根基厚实的成长优势。

◆财务成本控制：控管公司财务及现金流动的25个要点

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

穆罕默德·胡森教授◎著

本书从成本控制的角度入手，讲述21世纪成功掌握企业成本控制的重要思想。以最基本的“成本-收益-利润”观念为基础，逐步介绍诸如目标成本法、价值工程、作业基础成本制度、标杆评比以及改善方法等成本控制方式，是企业管理者进行有效成本控制的最佳顾问。

◆活用营销策略：商品营销的25个成功策略

Sales & Marketing: 25 Keys to Selling Your Products

麦克尔·卡明斯副教授◎著

本书全面介绍了企业营销活动的各个环节，从分析目标市场，产品设计、生产制造、销售渠道安排、价格制定、促销沟通，到将商品送到消费者手中，为读者深入分析有效而正确的营销实务重点。同时更以最为简明扼要的方式，清楚说明各种协调、调整与控制技巧的实务范例，还涉及到营销4P、市场定位、确立品牌等概念及具体的分析，为企业人士提供在激烈竞争中生存、获利和发展的最佳策略。

◆投资管理：保证有效投资的25个法则

Managing Investment: 25 Keys to Profitable Capital Investment

罗伯特·泰戈特教授◎著

当你拥有大量闲置资金的时候，你是否想过投资？本书主要讲述企业是如何规划运用资金进行有效投资，其系统地介绍了现金流量、投资风险、投资策划等方面的知识重点，同时运用各种计算公式分析投资成本、管理效益等等，并结合实例说明各种理财模式。

◆董事会运作：董事会与经营者的25个互动原则

The Board of Directors: 25 Keys to Corporate Governance

玛丽安·詹宁斯教授◎著

本书讲述的是美国公司董事会的组建与运作方式，为我国企业董事架构的完善提供了一个很好的参考模型。作者用最简易的方式以序列式说明，逐一阐释董事会与经营者之间的互动模式以及企业统理的基本原则，为新企业的建构提供具体而实用的经营启示。

◆企业营运规划：企业稳健经营的25个重点

Business Planning: 25 Keys to a Sound Business Plan

爱德华·威廉姆斯教授、詹姆斯·汤姆普森教授、埃尔伯特·奈培尔教授◎著

本书将如何经营一个企业从开始应该注意的事项逐步告知读者，一共总结出25个经营事业的关键，从分析企业的使命感、影响企业成败的关键一直谈到投资报酬与资金的获得。同时以全面性的考量面对当下企业经营的疑问以及未来可能出现的变局，是企业迎接新时代、规划经营远景时最完整的观念引导者。

◆如何编制预算：有效运用财源的25个弹性规则

Forecasting Budgets: 25 Keys to Successful Planning

诺曼·摩尔副教授◎著

如何编制一个最有效的预算？本书就预算的精神、预算编制要注意的事项以及预算编制的内容作了详尽的介绍。包括成本分析的技巧以及弹性预算、短期现金流量的应用、长期性资本支出预算等。为读者提供目前最先进的预算制度，是企业者制定经营发展计划时最明确高效的指导原则。

目 录

- 要点 1 策略性成本管理 10
- 要点 2 了解成本以及成本的表现 22
- 要点 3 成本制度 32
- 要点 4 分配间接成本 42
- 要点 5 活动基础成本制度 56
- 要点 6 及时的生产制度 68
- 要点 7 存货控制 72
- 要点 8 作为成本动因的质量 80
- 要点 9 成本、数量、利润的关系 86
- 要点 10 顾客收益性分析 96
- 要点 11 管理决策相关成本 102
- 要点 12 定价与产品的组合分析 112

Contents

- Key 1* Strategic cost management 11
- Key 2* Understanding costs and cost behavior 23
- Key 3* Costing systems 33
- Key 4* Assigning indirect costs 43
- Key 5* Activity-based costing 57
- Key 6* Just-in-time production system 69
- Key 7* Inventory control 73
- Key 8* Quality as a cost driver 81
- Key 9* Cost-Volume-Profit relationships 87
- Key 10* Customer profitability analysis 97
- Key 11* Relevant costs for managerial decisions 103
- Key 12* pricing and product mix analysis 113

目 录

- 要点 13 预算与控制 120
- 要点 14 现金管理 128
- 要点 15 资本预算 140
- 要点 16 赋权时代的控制 148
- 要点 17 目标成本法与价值工程 154
- 要点 18 标杆评比和改善 162
- 要点 19 供应链的成本管理 168
- 要点 20 业绩评估与奖励制度 176
- 要点 21 作为一个竞争因素的时间 180
- 要点 22 全面质量管理 186
- 要点 23 多部门组织的业绩评估 192
- 要点 24 转移价格 202
- 要点 25 均衡计分卡 208

Contents

- Key 13* Budgeting and control 121
- Key 14* Cash management 129
- Key 15* Capital budgeting 141
- Key 16* Control in an age of empowerment 149
- Key 17* Target costing and value engineering 155
- Key 18* Benchmarking and kaizen 163
- Key 19* Managing costs across the entire supply chain 169
- Key 20* Performance measurement and reward systems 177
- Key 21* Time as a competitive factor 181
- Key 22* Total quality management 187
- Key 23* Performance measures in multi-unit organizations 193
- Key 24* Transfer pricing 203
- Key 25* Balanced scorecard 209

要点 1

策略性成本管理

企业有三个主要的经营目标：赚取利润、打败竞争对手和满足顾客的需要。这听起来似乎很简单，但是如果想要达成前两个目标，那你就必须先完成第三个目标。通过深入了解企业的成本结构，我们可以运用各种成本资讯来作为参考并推动高质量低成本生产的策略，从而取得竞争的优势。

根据杉克和高文达扬（1993年）的主张，策略性成本管理主要包括下列三个问题：1.策略性定位，就是说企业是运用较低的成本来竞争（成本引导），或者是通过较好的产品来竞争（产品差异性）；2.价值链分析，包括专注于外界的供应链成本分析和顾客链成本分析以及着眼于内部，包括制造在内的成本分析。还有除此之外的横跨产品开发和营销等领域的成本分析，详细的内容将在稍后说明；3.超越传统思维的成本动因，其不再假定成本是随着生产数量的变动而变动。

策略性定位

不同的策略强调不同的策略重点，因此需要有不同类型的成本制度与其配合。以成本引导为例，厂商必须严格控制各项成本，并且设法持续降低成本；而以产品差异性为策略的商家，则需要一套系统来监控有关新产品推出的频度和速度、产品开发效率、产品的生命周期成本，以及

KEY 1

Strategic cost management

There are three main business objectives: make profits, beat the competition, and satisfy customers. It sounds simple, but to achieve the first two you must accomplish the third. Through a sophisticated understanding of the cost structure of the firm, information about those costs is used to develop strategies to produce the highest possible quality at the lowest cost, and, hence, gain a competitive advantage.

According to Shank and Govindarajan (1993), strategic cost management blends three themes: 1) Strategic positioning where a business competes either by having lower costs (cost leadership), or superior products (product differentiation); 2) Value chain analysis, which encompasses both an external focus (supply chain cost analysis and customer chain cost analysis) and an internal focus that extends beyond the manufacturing to include product development at one end and marketing at the other end. I'll get more into these later. 3) Cost drivers that go beyond the traditional thinking of assuming that the amount of output is the driver of costs.

Strategic positioning

Firms following each of the two strategies would require different types of costing systems because their focus is different. A cost leader needs to maintain tight control over its costs and continually find ways to reduce them. On the other hand, a product differentiator would require a system that enables it to monitor the frequency and speed of introducing new products and also the efficiency of the product development process, product cycle

营销成本等因素。特别关注的是，低成本的厂商还是必须维持最起码的产品质量。低成本并不是说产品质量就可以低劣，因为顾客重视的是产品价值，因此不论价格如何，顾客也不会去购买劣质产品的。

采用成本引导策略的厂商，寻求的是成为同行业中成本最低的业者。成本引导者可以将产品价格定在对自己有利的水平上，以充分地利用自己的成本效益优势。如果竞争者不配合价格调整，则成本引导者可以用削价竞争的方式为威胁，这正是成本引导策略最关键的优势所在。

成本引导者需要各种可以用来控制并降低产品和生产成本的信息。它们运用行动基础成本制度来确定成本动因并准确计算出成本，运用操作预算和各种改良手法来控制并降低成本。持续改善已经成为各行各业日常工作的一部分。丰田汽车为了降低成本，以低价推出新车，重新设计了其佳美车系列，减少其零部件数目，从而能够以与上年度同样的价格推出新车。根据杉克和高文达扬（1993年）的建议，使用成本引导策略的厂商应该重视达成预算的重要性，要在定价上充分反映产品成本，并且应该注意竞争对手的成本分析。

采用产品差异性策略的厂商所寻求的则是让顾客认为其产品质量好，因而愿意以高价购买产品，以此来抵消差异性所需要的成本。古柏（1994年）曾经指出，新产品必须存在某些他人难以模仿的地方，差异性策略才具有长久的竞争优势，但是在目前竞争激烈的环境中却未必能够做到这一点。强生公司旗下专门经营外科手术医疗器械的柯曼雪雷福公司子公司的总裁西蒙（1987年）曾经感叹地说：“过去我们专门生产高质量的产品，而市场也愿意不

costs, and marketing costs. It is important to note that a low-cost producer still has to maintain a minimum level of quality if it is to compete. Low cost does not mean cheap products. Customers demand value. On the other hand, customers will not buy inferior products at any price.

A firm that adopts a cost leadership strategy seeks to become the lowest-cost producer in its industry. The cost leader can set prices that enable it to take full advantage of its cost efficiencies. The critical advantage of a cost leadership strategy is that the leader can threaten competitors with a price war if they do not behave.

A cost leader requires information necessary to control as well as lower costs of products and/or processes. Activity-based costing systems are used to identify cost drivers and measure costs accurately. Operating budgets and continuous improvement techniques are used to control and reduce costs. Continuous improvement becomes a way of life. To lower its costs and avoid a price increase, Toyota redesigned the Camry to reduce its number of components and was able to offer it at the prior year price. Shank and Govindarajan (1993) recommend that a cost leader should emphasize the importance of meeting budgets, the role of product cost as an input to pricing decisions, and the importance of competitors' cost analysis.

A firm following a differentiation strategy seeks to make customers perceive that its products are superior to its competitors' and willingly pay prices high enough to offset the cost of differentiation. Cooper (1994) noted that a sustainable competitive advantage of a differentiating strategy requires barriers to imitation, which is not always possible in the current competitive environment. The president of Codman & Shertleff, a subsidiary of Johnson & Johnson that specializes in surgical implements, lamented (Simon, 1987): "In the past, we concentrated on producing superior quality goods, and the

惜代价来获得最好的产品。但现在环境已经改变了，而且是翻天覆地的变化，医生和医院更加讲究效率，并极力控制成本，我们不得不设法适应这种情况。”

逆向工程和企业主对竞争对手新产品的快速反应，导致了任何竞争优势都具暂时性的特点。为了保住市场，差异性厂商被迫迅速推出新产品，但是顾客却可能未必准备更换其设备，也未必愿意支付较高的价钱去购买新产品。因特尔的奔腾中央处理器就是一个很好的例子，随着电脑芯片更新换代时间的缩短，该公司在说服市场采用其新芯片以提升资料处理能力方面就显得困难重重，甚至必须以低价作为手段来解决这个问题（参阅《商业周刊》1993年3月22日）。

为了适应量少价低的挑战，差异性厂商需要有适当的信息，用以在研究开发的支出需求和控制研究开发成本之间取得平衡。

价值链

波特（1985年）用价值链一词来描述提炼原料到将最终产品付给顾客的一系列价值创造活动。因此，价值链并不局限于厂商内部，而且包括了其他供应商和销售商。厂商想要具备竞争力的话，就必须拥有一条高效率的价值链。克莱斯勒近年来的成就归功于该公司提升了内外价值链效率的能力。根据戴尔（1996年）所提供的资料，该公司开发新车的时间周期从234周缩短到160周。我们将在要点19讨论外部价值链的有关问题。