



企业成本管理 前沿问题研究

QI YE CHENG BEN GUAN LI
QIAN YAN WEN TI YAN JIU



刘红霞 著

中国工商出版社

企业成本管理前沿问题研究

刘红霞 著

中国工商出版社

责任编辑 李稳定 杨爱军

封面设计 奥博维

图书在版编目(CIP)数据

企业成本管理前沿问题研究/刘红霞著.—北京:中国工商出版社,2008.4

ISBN 978-7-80215-166-6

I.企… II.刘… III.企业管理:成本管理-研究 IV.F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 101620 号

书名/企业成本管理前沿问题研究

著者/刘红霞

出版·发行/中国工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京翌新工商印制公司

开本/850 毫米×1168 毫米 1/32 印张/12 字数/260 千字

版本/2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

印数/01-5000 册

社址/北京市丰台区花乡芳园东里 23 号(100070)

电话/(010)63730074,63714551 电子邮箱/zggscbs@263.net

出版声明/版权所有,侵权必究

书号:ISBN 978-7-80215-166-6/F.602

定价:25.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

前 言

根据哈佛大学教授迈克尔·波特的竞争优势与竞争战略理论,企业可持久的战略性竞争优势有两方面:一是低成本,二是差异化。在当前全球竞争环境下,产品生命周期越来越短,技术和造型上的模仿跟进越来越先进和迅速,竞争者之间的产品质量差异正在逐渐缩小,企业已难以通过产品差异化来获得竞争优势。因此,企业要生存、求发展,就必须采取各种措施改进成本管理,以低于竞争对手的成本水平进行生产经营,才能在竞争中立于不败之地。此外,由于市场经济是以市场为导向的经济体系,是以价格为导向的竞争经济,现代企业管理的目标正聚焦在如何取得长期竞争优势,实现企业价值最大化。尽管企业可以采用不同的战略来开发其竞争优势,但最终都离不开成本管理,成本管理是企业管理的重要组成部分,是实现现代企业管理目标的一个必要途径。

众所周知,成本管理一直是企业日常经营管理的一项中心

工作,在企业生产经营实践中起着相当重要的作用。然而,随着市场经济的发展,企业之间的竞争日趋激烈,目前我国许多企业所采用的传统成本管理方法存在着诸多缺陷,难以满足企业参与市场竞争的需要,必须加以改进和完善。现代企业成本管理必须更加科学化和系统化,加强成本管理观念的创新、成本管理制度与方法的创新。只有把现代的成本控制和管理理念及手段有效地运用于实践当中,才可能在保证产品质量、满足顾客要求等基础上,使成本下降,保持企业成本竞争优势。

本书主要思想是“立足战略,关注八个前沿问题研究”。现代企业成本管理的内容不仅仅是孤立地削减成本,而是立足于整体战略目标及企业外部环境,从成本与效益的对比中寻找成本最小化;从理论和实践上对成本管理的思维、成本控制的范畴、成本管理的要求等进行深入探索。具体而言,本书重点关注以下八个专题:

(1)供应链目标成本管理。激烈竞争中的有效成本管理必须扩大管理的疆域,关注对象从原材料成本、生产成本,延伸到整个供应链,实现成本管理的整体性,跨企业、跨职能管理。供应链的目标成本管理是基于信任的合作式框架,从整个价值链中寻找成本管理的机会,在增强企业的战略地位的同时降低整个供应链上的成本,保证供应链伙伴之间的有效合作。

(2)作业成本管理。通过对作业成本的确认、计量和成本动因的选择,提供相对准确真实的产品成本信息;通过对所有作业活动进行动态地追踪反映和作业价值分析,发现降低成本机会,消除不能创造顾客价值的“不增值作业”,改善成“增值作业”(Value-added Activities),在为用户提供产品和服务的同时获得利润。

(3)质量成本管理。随着科学技术的迅速发展和市场竞争

的日益激烈,质量、时间、成本是企业获取并保持竞争优势的重要法宝。加强企业的质量成本管理,不仅可以提高企业的竞争优势,而且可以增加顾客对高质量、低成本产品或服务的要求。现代企业质量成本管理需从观念入手,构建质量成本管理的“三个结合”模式:一是构建“合理质量”与“低质量成本”相结合的管理模式;二是构建系统管理与质量成本管理相结合的管理模式;三是构建生产过程质量成本管理与战略质量成本管理相结合的模式。

(4)环境成本管理。企业环境成本管理的目标是为了优化协调环境成本与环保经济效益之间的关系,实现资源的节约化、企业环境效益和经济效益的最大化。通过外部环境成本内部化手段,推进环境保护激励和惩罚机制的有效运行;通过建立环境评价系统以及环境法律法规建设,尽快解决我国环境污染治理问题。

(5)生命周期成本管理。企业的战略不同,成本管理的目标也就不同。现代企业成本管理就是要以最低的产品生命周期成本为战略目标,不仅要注重产品生产周期,还要关注产品市场周期和使用周期。在成本控制思路,通过成本规划、成本抑减、成本改善等活动,推行面向产品生产全过程、重点关注研发阶段成本控制的策略。

(6)并购成本管理。并购是一种风险极高的产权交易行为,具有极大的不确定性。企业并购需要支付风险成本,如政治风险成本、文化整合和管理风险成本等。因此企业在选择并购战略时,要针对不同并购模式进行理性分析,坚持成本和效益权衡原则,使并购模式的选择与企业、产业的发展相适应。并通过对企业并购风险测评以及科学制定并购价格等手段,有效规避并购风险,实现并购效益的最大化。

(7)公司治理成本管理。科学的企业战略决策离不开有效的公司治理,治理成本是评价和完善公司治理结构的依据,也是反映企业治理风险的重要指标。在不同的治理模式下,由于其组织结构的不同,治理成本包含的具体内容各不相同,且各部分成本在治理成本中的所占比例也都不同。因此在理论上要厘清治理成本与代理成本、交易成本的关系,从而合理计量企业的治理成本;在实践上,借助于企业内部治理策略,有效控制治理成本。

(8)社会责任成本管理。从短期经营看,承担社会责任,企业会付出一定的短期成本;但从长期看,企业通过向社会证明自身的社会责任感,可以为其带来好的声誉,从而促进企业走上良性循环的发展道路。因此,承担社会责任是企业持续发展的一个长期战略。在具体实施管理过程中,还要充分关注社会责任成本的计量方法选择,通过将外部不经济成本内部化以及规范社会责任成本信息披露等手段,提高企业的社会责任意识。

本书研究主要方法是“案例分析与理论探索相结合”。在成本管理研究中,案例研究无疑是一种非常重要的方法,本书通过对作为个案企业的某一事件或某一方面的研究,力图从理论上和逻辑上对企业所发生的事实予以深入剖析,从而提出加强成本管理的新思路。

本书的主要创新点体现在:

(1)成本管理理念的创新。成本管理理念是企业进行成本管理的原则或指导思想,它与客观环境及企业发展阶段紧密相联,比如企业在激烈的市场竞争环境下,就要坚持成本领先理念,以取得成本竞争优势。本书在分析中国目前成本管理环境的基础上,创新性地提出了成本的模糊管理、成本风险预控等

观点,这对企业加强事前成本管理具有十分重要的意义。

(2)提出现代成本管理的“三个结合”。科学的成本管理应遵循三大原则,即短期与长期成本管理的结合、微观与宏观成本管理的结合、生产过程成本管理与战略成本管理的结合,这是实现社会资源优化配置和国民经济可持续发展的保证。

“企业成本管理前沿问题研究”是我在研究生教学实践中积累的心得,是我对教学案例及其他授课内容的凝炼。该书的写作历经一年,从构思酝酿到开始撰写至完稿,倾注着我的努力和坚持。该书的付梓,也凝聚着朋友、学生和家人的心血。首先,我要感谢教育部和中央财经大学给我提供的出国进修机会,这使我能够有充足的时间安心写作,我真的不敢懈怠,只有以加倍的努力来完成我的学习答卷。感谢中央财经大学的硕士生毕业生宋洪吉、刘腾、袁晋芳、王卫波、刘敏、唐菱、张晶、毕国洁,他们在读书期间出色地完成了我布置的作业,为本书的撰写提供了极有价值的资料。感谢我的合作教授 Lindsay Turner 以及维多利亚大学的朋友们,Michelle Fong, Yashar Gedik, Muhammad Mahmood, Kulen Nada, Christabel Zhang, Ali Saleh, Jim Bates, 在共同的合作与交流中增进了彼此的友谊,他们使我的留学生活更加丰富多彩。此外,在写作本书过程中,我参阅了大量国内外有关文献资料,并借鉴、吸收了一些有益内容,在此我向中央财经大学李玲博士及其他有关作者表示衷心的感谢。我特别要感谢我的丈夫和儿子,没有他们的支持就没有我一年的海外访问学者经历,他们给了我温暖的家以及克服困难的勇气和胆量,他们是我得以“坚持”的强大后盾。

“企业成本管理前沿问题研究”作为中央财经大学硕士研究生教学专题之一,旨在通过对成本管理理论及实务的讨论,为社会培养面向 21 世纪,能够适应国际化经营和我国企业发

展需要的综合型高级管理人才。希望该书所作的相关研究能够对高校 MBA、MPAcc 以及在校硕士研究生、高年级本科学生层次的教学研究有所贡献,也希望能对企业成本管理实践起到抛砖引玉之功效。书中尚有诸多不完善之处,恳请读者批评指正。

作 者

二〇〇八年三月于墨尔本

目 录

第一章 引言	(1)
第一节 案例引出的成本问题	(3)
第二节 中国成本管理环境如何	(12)
第三节 现代成本管理应关注的重要理念	(17)
一、成本的模糊管理	(17)
二、成本的系统管理	(20)
三、成本领先	(25)
四、成本风险预控	(29)
第四节 成本管理的三个原则	(36)
一、短期成本管理与长期成本管理的结合	(36)
二、微观成本管理与宏观成本管理的结合	(38)
三、生产过程的成本管理与战略成本管理的结合	(41)

第二章 完全成本和变动成本的奥秘	(45)
第一节 CEO 更关注哪张报表	(47)
第二节 两种成本对转移价格的拷问	(56)
第三章 聚焦供应链目标成本管理	(67)
第一节 如何诠释目标成本管理	(73)
一、目标成本的技术形成过程	(73)
二、价值工程在目标成本实现过程的应用	(77)
三、目标成本在企业内部的分解	(78)
四、目标成本管理实践	(82)
第二节 如何诠释供应链成本管理	(87)
一、供应链成本管理的概念	(87)
二、供应链成本管理特征	(88)
第三节 供应链目标成本管理实施	(89)
一、供应链目标成本管理的特点	(92)
二、供应链目标成本形成过程	(94)
三、供应链目标成本法的三种具体形式	(96)
四、供应链目标成本管理过程	(98)
五、如何加强供应链目标成本管理	(99)
第四章 精细化管理:作业成本	(101)
第一节 问题的提出	(103)
一、作业成本法的本质	(110)
二、作业成本法产生的背景	(111)
三、作业成本法的主要学术观点与发展	(115)

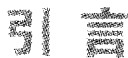
第二节 作业成本法的设计思路	(118)
第三节 作业成本法的局限性及其适用范围	(139)
第五章 质量成本探究	(143)
第一节 对质量成本的界定	(151)
一、质量成本的形成和发展	(151)
二、质量成本的概念	(153)
三、质量成本项目	(158)
四、质量成本的其他分类	(160)
第二节 如何分析质量成本的内部结构	(163)
第三节 加强质量成本管理的新思路	(171)
一、构建“合理质量”与“低质量成本”相结合的 管理模式	(171)
二、构建系统管理与质量成本管理相结合的 管理模式	(172)
三、构建生产过程质量成本管理与战略质量 成本管理相结合的模式	(174)
第六章 环境成本的难题	(177)
第一节 由环境污染引出的话题	(179)
第二节 环境成本的内容及分类	(186)
一、对环境成本的界定	(186)
二、环境成本的分类	(189)
第三节 环境成本的确认与计量	(197)
一、内部环境成本的确认与计量	(198)

二、外部环境成本内部化	(198)
三、环境成本应资本化还是费用化	(202)
第四节 加强我国环境成本管理的思路	(203)
一、提高企业环保意识, 尽快建立环境管理系统	(204)
二、将环境成本指标纳入企业评价体系中	(205)
三、加强环境法律法规建设	(209)
四、建立环境保护激励与惩罚机制	(210)
 第七章 从摇篮到坟墓: 生命周期成本	(211)
第一节 生产全过程成本控制分析	(218)
一、成本规划: 研发过程成本控制	(220)
二、成本抑减: 采购与生产过程成本控制	(223)
三、成本改善: 全过程成本控制策略	(233)
第二节 产品生命周期成本评价	(243)
一、研发与设计阶段成本评价	(244)
二、采购阶段成本评价	(245)
三、生产阶段成本评价	(246)
四、销售阶段成本评价	(247)
五、售后服务阶段成本评价	(247)
 第八章 做强做大: 企业并购成本	(249)
第一节 并购模式与成本	(255)
一、横向并购的成本效应分析	(255)
二、纵向并购的效益分析	(257)
三、混合并购效应分析	(261)

第二节 并购风险与成本	(263)
一、并购风险成本形成动因	(266)
二、对并购风险成本的测评	(273)
第三节 并购价格的制定	(283)
一、折现现金流量法	(284)
二、类比估值法	(285)
三、其他方法	(286)
第四节 降低并购成本应考虑的问题	(287)
一、明确企业并购动机,合理制定企业并购战略	(287)
二、充分考虑并购环境,合理制定并购资产价值 评估战略	(289)
三、提高并购风险意识,加强政府及企业并购 管理工作	(292)
第九章 成本管理的新话题:公司治理成本	(295)
第一节 对治理成本内容的界定	(300)
一、治理成本研究需厘清的几个关系	(308)
二、治理成本组成范围的界定	(311)
三、治理成本各组成部分对公司治理效率的 影响分析	(316)
四、公司治理成本各组成部分的相互关系 影响分析	(318)
第二节 不同公司治理模式下的治理成本	(320)
一、英美治理模式下的公司治理成本	(324)
二、德日治理模式下的公司的治理成本	(326)

三、家族式治理模式下的公司治理成本	(327)
第三节 企业内部治理成本控制	(328)
一、内部治理及成本	(328)
二、内部治理成本控制对策	(332)
第十章 持续发展的桥梁:社会责任成本	(337)
第一节 社会责任的定义及其范围	(343)
第二节 社会责任成本的定义及范围	(348)
第三节 我国企业社会责任成本支出状况分析	(351)
第四节 社会责任成本计量及其披露	(357)
一、社会责任成本计量方法选择	(357)
二、社会责任成本披露	(359)
主要参考文献	(362)

◎ 企业成本管理前沿问题研究



第一章

- 第一节 案例引出的成本问题
- 第二节 中国成本管理环境如何
- 第三节 现代成本管理应关注的重要理念
- 第四节 成本管理的三个原则

