



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

现代企业 成本管理导航

包科刚 编著

复旦大学出版社



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

F275.3/52

2009

现代企业 成本管理导航

包科刚 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业成本管理导航/包科刚编著. —上海:复旦大学出版社,2009.4
(复旦卓越·21世纪管理学系列)
ISBN 978-7-309-06561-9

I. 现… II. 包… III. 企业管理:成本管理-高等学校-教材 IV. F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第042789号

现代企业成本管理导航

包科刚 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 鲍雯妍

出品人 贺圣遂

印 刷 上海华文印刷厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 19.25
字 数 433 千
版 次 2009年4月第一版第一次印刷
印 数 1—4 100

书 号 ISBN 978-7-309-06561-9/F·1477
定 价 32.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

日常生活中,人们做任何决策都要掂量是否“合算”,这样的思维,可以简单地称之为成本意识,或对于成本收益的自觉评估。也许这是人之天性使然,这也正是“经济理性”的具体表现。成本—收益或投入—产出评价作为人类生存的智慧,是人类自觉意识和知识经验的积累和表现,是朴素的社会生活常识。正是这种带有普遍性的知识经验,使得人们将生产生活中“成本”视作很平常的问题,特别是对于从事企业经营活动的当事人,成本意识是经商治企的基本要求。当我们把企业置身于市场竞争环境来加以讨论,个中学问就呈现出多样性,也就不是那么简单了。特别是伴随着人类生产生活方式的发展、分工交换关系的发展、生产组织方式和生产规模的扩大,必然会对这种朴素的掂量是否合算的思维评价活动提出更高的要求。因此,人们借助于簿记和价值价格单位工具,进一步表现为企业经营管理的“核算”活动,归结为“成本、收益”的统计会计行为和经营活动的盈亏绩效分析,在此基础上,发现生产作业消耗的标准,并把它纳入到企业的制度设计中,成为企业管理最基础性的工作内容和工作要求。美国著名战略研究学者迈克尔·波特教授在他的《竞争战略》一书中就把“成本领先”作为企业最重要的战略加以论述,强调企业在市场竞争环境下如何才能胜人一筹,必须做到专注和追求规模经营,使产品生产以相对低的成本耗费保持竞争优势。

联系企业生存发展行为来加以讨论,究竟又是哪些因素决定和影响企业产品或服务的成本呢?人们在丰富多彩的企业经营和市场竞争活动中对于决定和影响成本的各类因素的理解和认识不断加以深化细化,从不同的侧面总结概括,包括:从直接生产活动相关的料、工、费,到企业整体经营活动的供、产、销;从产品设计、原料采购,到生产制造营销推广;从即期的成本收益核算,到培育和提升具有持续竞争实力的企业科技研发投入的安排;从短期的产品的市场占有率,到应对市场变化的长期的制度安排和发展投入;从直接的产品和服务的制造生产到间接的营销品、市场形象塑造的投入等。所有这些围绕成本管理所展开的相关问题,都是企业经营者必须加以了解,并且在管理实践中需要系统把握的。可见,决定和影响企业成本的因素具有复杂性、多元性。正是这样,成本管理的丰富系统的内容,成为企业管理理论和实践的重要课题。

在社会化大生产条件下,企业所生产的产品或服务的成本是市场定价的基础,也是企业盈利能力和发展能力的基础。假如我们联系企业制度和体制环境来加以分析,还可以发现,不同体制条件下,企业的成本管理行为又有着很大的差别。在传统的计划经济体制下,企业成为政府行政机关的附属物,是计划经济大机器上的一颗螺丝钉,企业自身

没有独立的法人地位,更不允许存在独立的利益诉求,与之关联的体制安排还表现为生产活动所需要的资金原材料都以计划调拨的方式供给,企业完成生产计划的产品也是以调拨的方式计划收购。因此,甚至有人说计划经济体制条件下没有企业,因为企业的本意就是“企划事业”,没有自主性的对事业的企划,似乎也不能称其为企业。也正是这样,计划经济体制下,作为计划执行单位的“企业”基本上没有成本和核算的意识和本能,追求产值和完成计划作为生存目标方式行为,使“企业”无须十分关注成本消耗和绩效效率。也正是有这样的体制背景,我国企业改革实践进程中,针对强化企业经营责任,先后推出过“划小核算单位”、“满负荷工作法”、“模拟市场,成本否决”等举措,不断引入市场约束的力量,锤炼企业的生存竞争能力,从成本意识、利益约束逐渐走向相对独立、政企分离契约约束,最终迈上法人财产权独立,以产权关系约束的现代企业制度轨道,也正是在企业成为完全独立的 market 主体的新的发展阶段,如何系统梳理企业管理制度,夯实企业管理基础,成本管理作为企业管理的最基础性的工作,必然会受到各方面的重视,成为各类企业加强内部管理实践的重要领域。《现代企业成本管理导航》一书的出版问世可谓应运而生、恰逢其时,必将为企业的成本管理实践提供直接的指导和帮助。本书所讨论的内容,大大拓宽了成本管理的视野,对成本管理实践理念、成本管理与企业业务流程、成本管理与企业组织成长和结构优化、成本管理与规模经济、成本管理与产品生命周期、成本管理与市场竞争博弈、成本管理与人才队伍建设等方面多侧面、多领域、多视角所展开的讨论,有理论分析,并兼具较强的实战性,还可以作为经济管理类研究生和本科生的参考读物。

本书编著者包科刚老师以他自己多年在国有企业从事管理工作的经验,抓住成本这个企业发展的“牛鼻子”,形成了十分系统全面的成本管理思想和操作办法思路。据我所知,他先后也接受过有关大企业的咨询任务,帮助这些企业系统重建成本管理制度和工作体系,收到十分良好的效果。我和包老师是在一起参加上海市开业指导专家志愿团活动中认识的。十余年来,我们一起为帮助下岗人员再就业,特别是帮助下岗人员队伍中愿意自己创业的那部分人提供咨询帮助,之后,我们提供开业指导志愿服务对象的重点又转向了大学生和待岗青年,成本管理的思维使我们所做的志愿服务工作通俗有效,我在与包老师的交流探讨中也学到不少经验,结下了“同事”的深厚友谊,在他的大作出版之际,应约写下如上感思。是为序。

复旦大学企业研究所所长,经济学博士、教授,

博士生导师,上海市开业指导专家志愿团副理事长

张晖明

2009年4月

在现代企业管理中,成本管理和质量管理具有同等重要的地位。质量管理侧重于使用价值方面的管理,成本管理侧重于价值方面的管理,把这两个方面管好了,企业的产品就能达到物美价廉,在市场上就有了竞争力,企业也就有了活力。

在市场经济环境下,成本是影响企业利润的关键因素(利润=收入-成本),不断降低成本、提升企业的价值是企业管理永恒的主题。

企业要保持竞争优势,必须努力降低成本,使成本保持在一个合理的水平。企业只有将成本降低至行业平均水平以下,这个企业才能生存下去;企业成本能与行业平均成本拉开距离,这个企业才真正具备了竞争优势。

《现代企业成本管理导航》的作者以全新的视角阐述市场经济竞争环境下的企业成本管理,内容全面、系统、深入浅出、通俗易懂、贴近实务,具有较强的针对性和操作性。

全书一共分为十章四十二节。

第一章阐述成本管理“管什么”、“谁来管”、“怎么管”。内容包括成本及成本管理内涵、现代企业成本管理的视野、成本管理组织、成本管理基础、成本管理基础性工作。

第二章阐述成本管理职能、工作及要点。内容包括成本管理事前、事中及事后管理的三个阶段及成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本报告和成本考核。

第三章阐述成本管理模式及在实践中的运用。内容包括标准成本、目标成本、作业成本管理及战略成本模式。

第四章至第九章阐述企业经营各个环节成本控制的策略、措施、方法。内容包括产品设计成本、采购成本、营销成本、车间成本、人力资源成本及质量成本管理实务。

第十章为经验及启示。内容包括国内外成本管理的经验及启示。

本书适合应用型院校中的经济类、工商管理类本科生、研究生和教师以及企业单位管理人员阅读和参考。

由于编者学识有限,书中的不当甚至错误之处,敬请专家和广大读者不吝赐教。

编者

2009年3月

CONTENTS | 目 录

第一章 概述	1
第一节 成本及成本管理内涵	1
第二节 营造良好的成本管理环境	4
第三节 成本管理组织	10
第四节 标准化、规范化管理	18
第二章 成本管理工作要点	24
第一节 成本预测	24
第二节 成本决策	27
第三节 成本计划	30
第四节 成本控制	31
第五节 成本核算	35
第六节 成本分析	39
第七节 成本报告	46
第八节 成本绩效管理	50
第三章 企业成本管理模式	55
第一节 标准成本管理	55
第二节 目标成本管理	65
第三节 作业成本管理	81
第四节 成本战略管理	85
第四章 产品成本从设计抓起	94
第一节 产品设计的目标成本	94
第二节 设计的产品成本管理	100
第三节 产品开发设计成本策略与方法	103
第五章 采购成本管理	112
第一节 采购成本控制	112
第二节 采购成本检核	116
第三节 采购价格管理	119

第四节	采购合同管理	123
第五节	降低采购成本的策略	127
第六节	从成本竞争的角度选择供应商	131
第六章	营销成本管理	136
第一节	营销调研费用控制	136
第二节	促销成本控制	140
第三节	赊销及回款成本控制	144
第七章	车间成本管理	148
第一节	车间成本管理从基础抓起	148
第二节	消除车间现场浪费	154
第八章	人力资源成本管理	159
第一节	人力资源成本	159
第二节	人力资源成本会计核算	161
第三节	人力资源成本控制	163
第九章	质量成本管理	170
第一节	质量成本的内容	170
第二节	质量成本核算	172
第三节	质量成本控制	175
第十章	现代成本管理的启示	181
第一节	依靠科技进步降低成本	181
第二节	供应链战略合作成本效应	183
第三节	产业集群化成本优势	187
第四节	日本企业成本管理的启示	190
第五节	美国企业成本管理启示	194
第六节	成本管理创新	196
附录	成本管理制度汇编	199
企业新产品开发管理制度		199
企业采购管理制度		215
企业库房管理制度		231
企业设备管理制度		251
车间成本管理制度		259
企业营销管理制度		264
企业预算管理制度		283
企业成本管理及成本核算制度		293

第一章 | 概 述

随着经济全球化及市场竞争日益激烈,企业成本管理的地位和重要性越来越突出,企业成本管理的水平及能力,往往决定着企业和竞争对手之间的成败,决定着企业的生存和发展。

第一节 成本及成本管理内涵

当前,成本管理越来越受到人们重视,特别是发达国家的大型企业。例如日本“企业管理之王”——丰田汽车公司,其生产方式的基本思想就是彻底降低成本。他们认为:利润=卖价-成本,卖价是由消费者对商品价值的正确评价确定的,只有加强成本管理,彻底降低成本,才能保证利润的增长。

一、成本内涵

成本、成本管理是在企业管理中使用频率较高的管理名词之一。

美国会计学会(AAA)所属的“成本与标准委员会”对成本的定义是:为了达到特定目的而发生或将发生的价值牺牲,它可用货币单位加以衡量。

(一) 正确把握成本的内涵

正确把握成本的内涵应注意以下方面。

1. 成本是综合反映经营管理水平及竞争能力的重要指标

企业是营利性的经济组织,成本是衡量企业盈利能力及生产经营管理水平的一项综合指标,它反映企业劳动生产率高低、原料和劳动力的消耗状况、设备利用率、生产技术和经营管理水平的高低。在产品价格不变的情况下,成本下降,利润就可以提高,企业经济效益就可以增加。

2. 成本是制定产品价格的基础

成本是构成商品价值的重要组成部分,是商品生产中生产要素耗费的货币表现;成本反映企业经营活动“投入”和“产出”的关系,成本是为了保证企业再生产而应从销售收入中得到补偿的价值。

商品价值=物质消耗支出(c)+劳动报酬支出(v)+盈利(m)

前两部分 $c+v$ 之和即“成本”，必须在商品销售中得到补偿，它是商品简单再生产得以进行的必要条件，也是制定商品价格的最低经济界限。

3. 成本是进行经济决策的依据

企业是经济组织，企业要生存与发展必须提高经济效益，企业管理层在进行决策时必须考虑投入与产出，不但要考虑对社会所造成的影响，同时也要考虑经济效益。

(1) 企业要向社会提供价廉物美的产品或服务，要物美必须在进行决策时考虑产品功能与质量，要价廉必须考虑成本。

(2) 当成本变动与其他相关因素的变动相互关联时，如何在成本降低与其他因素之间作出权衡取舍，是决策时无法回避的困难选择。单纯以成本的高低为标准容易形成误区。成本的变动往往与诸方面的因素相关联，“决策”的着眼点不能仅仅只着眼于成本本身，而要关注成本、质量、价格、销量等因素之间的相互关系，关注质量、价格、扩大市场份额等对“成本”的需要，使企业取得竞争的优势。

(二) 成本构成

成本构成内容要服从管理的需要，并且随着管理的发展而发展。

(1) 按成本核算的内容范围可分为：

直接材料费+直接人工费=直接成本

变动制造间接费+固定制造间接费=间接成本

管理费用(成本)+财务费用(成本)+销售费用(成本)=经营费用(成本)

直接成本+间接成本=产品成本

经营费用+产品成本=生产运营费用(成本)

(2) 为了便于进行成本管理，还可运用其他一些成本分类概念，例如：

- ① 按形成时间可分为：历史成本和未来成本；
- ② 按生产运营过程可分为：产品设计成本、采购成本、制造成本、销售成本等；
- ③ 按成本管理模式可分为：战略成本、标准成本、目标成本等；
- ④ 按成本责任可分为：责任成本、工时定额、材料消耗定额、能源消耗定额等。

二、成本管理内涵

成本管理是以企业价值最大化为目的，以成本信息的产生和利用为基础，进行预测、决策、计划、控制、分析和考核等一系列的科学管理活动。

正确把握成本管理的内涵应注意以下方面。

1. 加强成本管理、提高效益是企业本质的要求

企业是经济组织，承担了诸多的社会责任，但最重要、最核心的是经济责任，加强成

本管理、提高效益、实现价值的最大化是经济组织的本质要求。

2. 成本管理的目标是取得成本竞争优势

市场经济体系是以价格、成本及利润为导向的竞争经济。成本管理的目标已不再只是短期降低成本,而是取得长期成本竞争优势。

3. 成本管理涵盖企业管理的各个方面

(1) 成本管理内容包括:管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人才等方面。其中,成本管理思想是灵魂,成本管理组织合理化是保证,成本管理人才是关键,成本管理方法和手段科学化是条件。

(2) 成本管理职能包括计划、组织、控制和调节等。

(3) 成本管理对象包括:成本管理文化、成本管理制度、成本管理机制、成本计划、采购成本、生产成本、销售成本、质量成本、融资成本、人力资源成本及信息成本等。

三、成本管理视野

市场竞争环境下,成本管理目标服务于确立企业竞争优势,定位在更具广度和深度的战略层面上。

(一) 成本管理广度

1. 成本管理从产品制造成本向上及向下延伸和扩展

成本管理从产品制造成本向上及向下延伸和扩展,向上延伸到设计成本、采购成本及仓储成本,向下延伸到营销成本;从产品成本扩展到战略成本、人力资源成本、质量成本及风险成本等成本管理。

2. 从企业内部成本管理向外延伸及扩展

成本管理从企业内部成本管理向外延伸及扩展,向外扩展到供应链成本管理。企业之间的竞争,实质上表现为企业供应链之间的竞争,企业供应链中的有关各方如供应商、制造工厂、分销商、客户等各环节的资源合理安排和有效利用,上下游企业优势互补,处于供应链上的各节点企业的成本随着供应链效率提高而降低,企业竞争力得到加强。

3. 从产品成本控制扩展到全面管理

成本管理从产品成本控制扩展到成本管理思想、成本管理组织、成本管理人才及成本管理方法和手段;从产品财务型控制扩展到技术型、系统型、经济型及战略性的成本管理。

(二) 成本管理深度

成本管理从传统的产品制造成本管理,发展到精益成本管理。精益成本管理以客户价值增值为导向,以消除一切浪费、降低成本、提高效益为基本目标,依托精益设计、精益采购、精益生产、精益物流和精益服务达到降低供应链成本、提高供应链效率的目的,使企业的竞争力不断增强。

1. 精益设计成本管理

产品成本的80%是在产品设计阶段形成的,精益设计成本管理以竞争性的市场价格为基础,根据企业的目标利润确定目标成本(目标成本=市场价格-目标利润),并以此目标成本水平进行事先控制。

做好新产品目标成本控制工作,产品开发人员的业务素质至关重要。设计人员既要精通产品设计开发技术,又要掌握必要的成本业务知识;而成本控制人员应当是既懂技术经济分析,又懂产品设计制造的复合型人才。

2. 精益采购成本管理

精益采购成本管理是以采购为切入点,通过建立健全企业采购体系,使采购工作规范化、制度化,建立决策透明机制;实行必要的招标采购,使隐蔽的信息公开化,防止暗箱操作,在保证质量的前提下,使采购价格降到最低;以公正、公开的原则,选择供应商并与之建立长期、互惠互利的战略伙伴关系,实现供应渠道的稳定和低成本。

3. 精益生产成本管理

精益生产是一项革命性的变革,它不仅要求生产技术自动化、生产管理现代化,还要求全体员工树立适应精益生产方式的市场观念、集体生产观念、精益思想和主人翁意识,能自觉地进行自主管理;业务技术精,要求员工一专多能,能一人多工位操作,并有能力参与管理和技术工作;团队协作好,要求员工发挥团队精神,依靠集体智慧去解决生产中的难题,消除一切无效劳动和浪费。

4. 精益物流成本管理

物流成本在企业供应链成本中占有较高的比重,在制造业或零售业中更为突出。物流成本主要包括运输成本、存货成本、仓储成本和管理费用等。在保证客户价值需求的情况下,追求物流成本最小,这是精益物流成本管理的根本目标。

5. 精益服务成本管理

为了增强竞争力,现代企业越来越重视对客户的服务,服务成本已成为企业供应链成本的重要组成部分。

第二节 营造良好的成本管理环境

成本管理文化、成本意识及成本管理导向、成本激励机制及制度化管理是成本管理的基础,是成本管理不可缺少的条件。

一、成本管理文化

成本管理文化是企业文化的重要组成部分,是对现实成本管理活动的认识和反映。它反映了企业员工对成本管理活动所持的基本态度和价值观念以及行为准则,比如对成本重要性的理解和认识、对成本领先优势的接受程度、对成本节约行为的奖励制度以及对成本浪费行为处罚的认同等等。

激烈的市场经济竞争环境呼唤企业重视成本管理文化,创建现代企业成本管理文化既是市场经济发展的要求,也是企业持续发展的必然选择。成本管理指导思想和员工成本行为都受到成本文化的影响。

成本管理文化的作用:

1. 软约束的作用

企业通过创建良好的成本管理文化,产生不成文的、约定俗成的群体规范或共同的价值准则。这种群体规范或价值准则虽然没有强制员工执行的性质,但它是在员工个体心理上所产生的,能起到“软约束”的作用。这种作用能改变个人行为,使之与群体行为一致起来,朝着有利于企业降低成本、提高经营效率的方向发展。

2. 导向作用

良好的企业成本管理文化具有导向作用,能引导员工积极努力工作,激发员工爱企、爱岗的主人翁精神,提高工作效率,主动克服铺张浪费现象的发生。

3. 保障作用

成本管理文化和成本管理制度是现代企业成本管理中的两种有效的手段。成本管理文化侧重于人,制度管理侧重于物,两者相辅相成、互为补充。

将企业信奉的成本价值观以及“以人为本、人与物结合、精益管理”等观念融入企业成本管理制度,为成本管理目标的实现提供有力保障。

4. 弥补制度化管理的不足

通过成本管理文化建设来弥补成本管理制度建设中的不足,从“要我节约”的被动式成本管理转变为“我要节约”的主动型全员成本管理。

要大力向全体员工宣传实施成本管理的必要性和重要意义,宣传在成本管理中涌现出的先进典型,宣传在成本管理中探索出的好方法、好经验,为实施成本管理营造浓厚的舆论氛围。动员全体员工积极行动起来,从现在开始、从现状开始、从自己开始,大胆探索切合本单位、本部门、本岗位实际的成本控制方式、方法,让每位员工树立“持续改进,不断创新,追求永无止境”的管理理念,使成本控制成为员工的自觉行动。

二、成本意识

市场经济环境中企业作为竞争主体,应树立怎样的成本观念和导向来支配企业的成本管理工作,是一个既有一定理论意义,又有一定现实意义的问题。

成本意识是现代成本管理中一个最为基本的立足点。成本意识是指企业管理人员对成本管理的重要性的认知、责任感和重视程度。成本意识深深影响着人们成本行为准则的建立,约束着人们的成本行为。

1. 以人为本的意识

现代企业要提高市场竞争力、实现又好又快发展,必须把以人为本的理念贯穿于日常经营管理之中,充分尊重职工的主体地位,营造良好的人文环境。

企业成本管理要以人为中心,把提高人的素质,处理人际关系,满足人的需要,调动

人的主动性、积极性、创造性的工作放在首位。激活企业成本管理动力的关键在体制,即建立一种什么样的激励和约束机制,才能把生产力中最活跃的因素“人”的能力最大限度地发挥出来。

(1) 企业整个成本管理过程是人支配的,成本管理主体是人而不是物。

(2) 强调对人性的理解,尊重人、关心人、爱护人、培养人、教育人,关注人的需求,凝聚人的智慧,激发人的潜能,提升人的技能,促进人的发展。

(3) 成本管理必须围绕调动人的积极性、创造性而展开。

(4) 提高员工素质,最大限度地调动员工创新、创优、创效的积极性。

国内外优秀企业几乎都具有“把人置于成本管理中心地位”、“全员参与成本管理”、“良好的激励机制”及“成本的制度化管理”等特征。

日本企业家很早就提出了“人力资本”的概念,把人作为管理的基础。在他们看来,在现代社会,人就是财产,是最重要的资源。丰田认为:不论采用何种先进的现代化工艺技术,没有员工的能力和热情以及对工作内容的熟悉和把握,企业都不可能提高生产效率。

美国企业家认为:处理不好公司与员工的关系,公司生存与发展就没有基础,产品成本及质量控制目标就难以实现。他们把着眼点放在生产产品和提供服务的人身上,认为企业不只是一个以营利为目的的经济组织,也应该是使职工生活得有意义、为社会做贡献的场所。他们强调面向人、尊重人、关心人和扩大民主参与决策等等,带领员工在工作中寻求生命的意义,实现生命的价值,使员工与企业构成利益共同体。

2. 成本优势的意识

企业成本优势取决于影响成本的因素,如企业文化、规模经济、生产工艺及技术、地理位置、创新能力、管理能力等,这些因素结合起来决定生产经营活动的成本。

赢得了成本领先地位,将产生以下优势:

(1) 以低于同业竞争对手的售价来获得大量的市场份额;

(2) 获得高于产业平均水平的收益;

(3) 低成本在某种程度上意味高利润,高利润使公司有能力进行再投资以维护成本上的领先地位,这种再投资往往是保持低成本地位的先决条件;

(4) 低成本地位意味着公司有较大的降价空间,有利于公司在低价格竞争中保持优势;

(5) 低成本也构成对供方威胁的防卫,因为低成本在对付卖方产品涨价中具有较高的灵活性和承受涨价的空间。

3. 成本效益的意识

成本效益的实质,就是劳动成果与劳动消耗的比例关系,简单地说,就是“所得”与“所费”或“产出”与“投入”的比例。提高成本效益是企业永恒的主题和不变的追求,这不仅是企业自身存在的内在价值,也是市场经济的本质要求。

在市场经济环境下,企业经营管理活动应从“投入”与“产出”的对比分析来看待“投入”(成本)的必要性、合理性,即努力以尽可能少的成本付出,创造尽可能多的使用价值,为企业获取更多的经济效益。

4. 全面管理的意识

现代成本管理是企业全员管理、全过程管理、全要素管理、全环节管理和全方位管理。

(1) 全员管理。

成本降低是一个全员参加的过程。参与成本管理的人员不仅来自财务部门,设计人员、技术人员、生产人员及营销人员等企业中与成本有关的单位和员工都要参加成本管理,管理部门、车间、班组、岗位等各个层次的每个员工,都要投入到成本管理中去。做到事事、处处都有人来管成本。

(2) 全过程管理。

成本非单纯账簿的产物(即成本不只是算出来的),成本是在产品设计及生产运营过程中发生的,必须从成本形成的层面,主要运用科学技术方法而不是单纯管理会计的方法去把握成本。

全过程的成本管理对象既包括业务过程中游的制造成本、物流成本和营销成本,也包括业务过程上游的开发设计产品的目标成本,还包括业务过程下游的使用成本、维修保养成本和废弃成本。不仅要管好生产领域中的产品制造成本,而且还要扩大到消费领域中的产品使用成本,特别是耐用消费品,要考虑产品售后服务工作,只有从全过程的角度来考虑成本,才能做到真正的节约。

(3) 全要素管理。

指生产费用项目要素,包括材料、动力、工资、折旧费、其他支出等都要加以管理,既要抓大,也不能放小,一点一滴的浪费加在一起,就是不小的浪费;一点一滴的节约,集中起来,就是一项巨大的资源。这种成本管理表现为整体性的管理。

(4) 全环节管理。

将成本管理重心从生产成本的单一控制转移到更为广阔的领域,注重项目调研、产品设计、材料供应、生产制造、产品营销、运输到售后服务等各个环节及技术、财务、人力资源等各个领域,正确地选择企业的经营战略,提高企业整体的经济效益。

(5) 全方位管理。

除了以上方面以外,要从全社会、全方位,如从客户使用成本、产品寿命终了后的回收成本,进行研究和控制,做到真正的全面管理。

三、成本管理导向

成本管理导向是指对成本管理活动的引导、指示和方向,包括以绩效为导向及成本控制过程为导向的成本管理。

(一) 以绩效为导向

企业是以营利为目的的经济组织,组织应当将提高经济效益作为基本的职能,并将该职能制度化地落实到各层次、各部门、各项职务及岗位,把提高“绩效”作为员工优先的任务。

美国企业家不仅把企业看作是营利的场所,而且把它当作创造社会财富的场所,十分注重成本效益,把绩效放在第一位。

他们认为管理层只能以它创造的经济成果来证明自己存在的必要性与权威性,如果管理未能创造经济成果,管理就是失败的;如果管理层未能以顾客愿意支付的价格提供客户需要的商品和服务,管理就是失败的;如果管理层未能用交付于其的经济资源提高或至少保持其价值,管理也是失败的。

他们认为“绩效虽然不是社会赋予企业的唯一任务,但它是优先的任务”。企业以创造经济效益为绩效,企业管理层在进行决策时不但要考虑对社会所造成的影响,同时也需要把经济绩效放在首位。

在执行企业决策的管理过程中,管理策略也要时刻围绕着绩效展开。只有组织及管理者时刻关注企业的绩效,才能引导及带动员工为实现企业的绩效目标全力以赴,创造出最佳业绩。

(二) 以过程控制为导向

成本绝非单纯是账簿的产物,成本是在经济活动过程中发生的,应该从过程层面去把握成本。成本控制过程强调对全程的全面把握和对关键点的监督。

进行成本过程管理之前都必须明确目标、绩效、成果及制定衡量的指标与标准,明确要使成本过程管理获得成功所需具备的基础及条件,拟定采用的策略、措施与方法。

如图 1-1,成本控制过程是将所拥有的人力、设备设施、物料和环境等资源,转化成为社会所需要的产品与服务,并获得超出投入资源的盈余的过程。

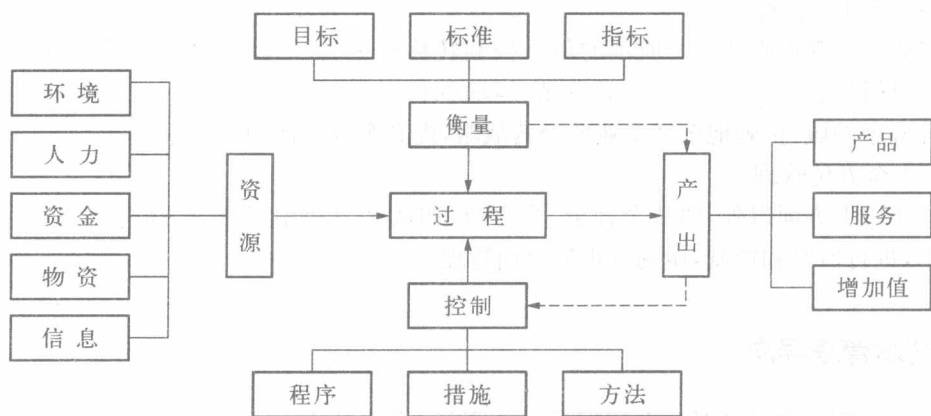


图 1-1 成本控制过程

企业的基本职能通过生产、流通和服务等经济活动,将所拥有的人力、设备设施、物料和环境等资源转化为社会所需的产品或服务,并获得超出投入的资金和财物的盈余。

我们认为要实现企业这一基本职能,应当将成本绩效与成本过程控制互为条件并互为结果,即没有良好的成本控制不可能有理想的绩效及成果,没有对绩效及成果的追求

也不可能有卓越的成本控制。

四、激励机制

激励机制对于企业是至关重要的,员工的能力和天赋并不能直接决定其对企业的价值,其能力和天赋的发挥在很大程度上取决于动机水平的高低,即激励的程度。

哈佛大学的詹姆斯教授在对激励问题进行了专题性研究后提出,如果没有激励,一个人的能力仅能发挥 20%—30%,如果加以激励,则可发挥到 80%—90%。可见,激励对职工能力的发挥有很大的促进作用。通过建立公平合理的成本管理激励机制,可以充分挖掘人的潜能,使之为企业和社会多做贡献。

建立激励机制的目的是正确地诱导员工控制成本及降低成本的动机,运用薪酬激励及工作激励等手段实现人性化管理,使员工在提高企业经济效益的同时实现自身的需要,增加其满意度,从而把生产力中最活跃的因素“人”的能力最大限度地发挥出来,从要我节约,转变为我要节约的自我管理。变被动管理为主动参与。

通过建立科学合理的激励机制,鼓励员工在产品设计环节、生产环节不断进行大胆尝试,从生产流程和工艺流程上进行创新,从而降低材料成本以及生产成本;在采购环节采取科学、有效的方法选择供应商,并加强与生产部门和仓储部门的沟通以降低采购成本;在销售环节提高服务意识,加强销售渠道和客户管理,降低销售成本。

五、主人翁意识

员工的主人翁意识是企业成本管理的关键所在,“主人翁”三个字,看似平常,其实它所蕴涵的是一种肯定和认同,是一种责任和使命。

企业只有真正关爱员工,才能让员工产生认同感和归属感,才能真正激发员工的责任感和主人翁意识。

员工要树立主人翁观念,常思“企兴我荣、企衰我耻”的思想理念;要敬岗爱业,以主人之心,干主人之事,从要我节约转变为我要节约。

六、制度化管理

成本的制度化管理就是倚重成本管理制度体系进行成本管理,按制度办事是成本制度化管理的宗旨。

1. 建立科学、合理、健全的成本管理制度

成本管理制度是企业全体员工共同遵守的规程或行为准则。成本的制度化管理是将先进成本管理思想、方式和方法等进行完善提升,使之制度化、规范化,转化成为有章可循的、规范的、可操作的成本经营管理方法和模式;并据此规定和下达任务,指导公司的经营活动。

成本管理制度必须结合企业实际情况,建立在科学研究的基础之上,成本规章制度