

成本费用控制 精细化管理 [全案]

王德敏 编著

- ▶ 98个成本费用控制方案
- ▶ 24个成本费用管控制度
- ▶ 12个成本费用管控流程



弗布克精细化管理全案系列

成本费用控制 精细化管理全案

王德敏 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

成本费用控制精细化管理全案 / 王德敏编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009.6
(弗布克精细化管理全案系列)
ISBN 978-7-115-20854-5

I. 成… II. 王… III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第067701号

内 容 提 要

本书从控制方案、管控制度和管控流程3个方面细化了人力资源成本、生产成本、采购成本、物流成本、质量成本、销售费用、管理费用、财务费用8项成本费用的控制事宜, 真正实现了对企业成本费用的精细化管理, 具有很强的实务性和操作性。

本书适合企业管理人员、成本费用中心工作人员、成本会计以及企业财务管理咨询师、高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克精细化管理全案系列 成本费用控制精细化管理全案

◆ 编 著 王德敏

责任编辑 贾福新

执行编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 20.5

2009年6月第1版

字数: 303千字

2009年6月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20854-5/F

定 价: 45.00元(附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克精细化管理全案系列旨在通过职位说明、制度、工具、流程和方案“五位一体”的整合，将执行落实到具体的岗位、事项和人员，并给出可操作性方案，从而形成执行工作的全案。

为了方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对各部分的内容都进行了“模板化”，以方便读者进行适合于本企业的个性化使用和修改套用。

《成本费用控制精细化管理全案》详细地叙述了对企业经营效益至关重要的人力资源成本、生产成本、采购成本、物流成本、质量成本、销售费用、管理费用、财务费用8项成本费用的控制事宜，几乎涵盖了企业全部的成本费用。

《成本费用控制精细化管理全案》不谈理念、只讲方案，集系统性、操作性、工具性、全案性、实务性和精细化于一体，主要从控制方案、管控制度和管控流程3个方面构建了企业成本费用控制精细化管理的全案。

本书共设计了98个成本费用控制方案、24个成本费用管控制度、12个成本费用管控流程。通过这些内容的设计，不但构建了企业成本费用控制精细化管理的内容框架，而且形成了企业成本费用控制精细化管理的内容体系。

本书最大的特色是通过对企业各项费用的分析和细化，将各项成本费用通过“四性一化”和“五位一体”共10个方面进行逐步落实和精细化，保证每一项成本费用的控制工作都能按方案、制度和流程有序进行。

在本书编写的过程中，彭召霞、孙宗坤、侯艳莉负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，杨忠银、张瑞金、马娜参与编写了本书的第1章，孙斌、薛显东、金宏森参与编写了本书的第2章，魏诗明、顾金凤、谭丽琴、韩长庆参与编写了本书的第3章，郑涛、林才顺、刘宝华参与编写了本书的第4章，杜良毓、许进参与编写了本书的第5章，王兰会、黄福永、黄琳参与编写了本书的第6章，胡晓童、王淑敏、王琴参与编写了本书的第7章，刘伟、郭晓冬、李庆河、刘静参与编写了本书的第8章，赵晓娟参与编写了本书的第9章，全书由王德敏统撰定稿。

目 录

第1章 企业成本费用的构成	1
1.1 人力资源成本	3
1.1.1 人力资源成本构成分析方案	3
1.1.2 人力资源成本管理控制方案	5
1.1.3 人力资源成本预算管理制度	9
1.1.4 人力资源成本预算编制方案	12
1.2 生产成本	15
1.2.1 生产成本构成分析方案	15
1.2.2 生产成本管理控制制度	17
1.2.3 生产成本核算管理办法	21
1.3 采购成本	25
1.3.1 采购成本构成分析方案	25
1.3.2 采购成本管理控制方案	27
1.4 物流成本	30
1.4.1 物流成本构成分析方案	30
1.4.2 物流成本管理控制方案	32
1.5 质量成本	33
1.5.1 质量成本构成分析方案	33
1.5.2 质量成本管理控制方案	35
1.5.3 质量成本分析实施方案	42
1.6 销售费用	45
1.6.1 销售费用构成分析方案	45
1.6.2 销售费用管理控制办法	47
1.7 管理费用	51
1.7.1 管理费用构成分析方案	51
1.7.2 管理费用支出审批规定	53
1.8 财务费用	54
1.8.1 财务费用构成分析方案	54
1.8.2 财务费用管理控制方案	55

第2章 人力资源成本费用控制	61
2.1 取得成本	63
2.1.1 招聘成本控制方案	63
2.1.2 人才测评费用预算流程	69
2.2 开发成本	70
2.2.1 培训费用管理控制办法	70
2.2.2 员工教育经费使用规定	75
2.2.3 继续教育费用控制方案	76
2.3 使用成本	78
2.3.1 员工薪资成本控制方案	78
2.3.2 员工薪资降低执行方案	81
2.3.3 员工加班费用管控办法	82
2.3.4 员工福利费用控制办法	85
2.3.5 福利品发放控制流程	87
2.3.6 员工制服费控制方案	88
2.4 离职成本	89
2.4.1 员工离职成本控制方案	89
2.4.2 辞退补偿金支付控制流程	92
第3章 生产成本费用控制	93
3.1 直接材料成本	95
3.1.1 材料消耗定额管理流程	95
3.1.2 备品备件申领申购流程	96
3.1.3 材料消耗定额管理制度	97
3.1.4 原材料消耗控制方案	102
3.1.5 辅助材料使用管控方案	104
3.1.6 材料浪费分析控制方案	107
3.1.7 材料使用成本控制方案	109
3.1.8 呆滞料处置控制方案	112
3.2 直接人工成本	115
3.2.1 工时定额管理流程	115
3.2.2 劳动定员定额管理办法	116
3.2.3 直接人工成本控制方案	118
3.2.4 生产工人计件工资考核方案	121

3.3	能源及动力费用	123
3.3.1	能源消耗定额管理制度	123
3.3.2	燃料及动力节约使用方案	127
3.4	水电费	131
3.4.1	生产用水节约管理办法	131
3.4.2	生产车间电费控制方案	133
3.5	修理费	135
3.5.1	大修理费用控制方案	135
3.5.2	车间维修费用控制方案	139
3.6	劳动保护费	141
3.6.1	劳保用品申购控制流程	141
3.6.2	劳保用品领用控制流程	142
3.6.3	劳保用品发放控制流程	143
3.6.4	劳动保护用品管控制度	144
3.6.5	劳动保护费使用控制方案	148
第4章	采购成本费用控制	149
4.1	订购成本	151
4.1.1	采购询价控制流程	151
4.1.2	订购成本控制方案	152
4.1.3	采购价格审议方案	157
4.1.4	采购付款控制方案	162
4.1.5	紧急采购控制方案	165
4.2	维持成本	167
4.2.1	存货持有成本控制方案	167
4.2.2	呆废料费用控制方案	170
第5章	物流成本费用控制	175
5.1	运输成本	177
5.1.1	物流行业运输成本控制方案	177
5.1.2	销售企业运输费用管理规范	179
5.2	仓储成本	181
5.2.1	仓储成本控制方案	181
5.2.2	仓容利用率提升方案	183

5.3	包装费用	184
5.3.1	包装费用控制方案	184
5.3.2	包装回收利用实施方案	186
5.4	装卸成本	187
5.4.1	装卸工作控制流程	187
5.4.2	装卸成本控制方案	188
5.5	流通加工成本	191
5.5.1	流通加工设备购置流程	191
5.5.2	流通加工费用控制方案	192
第6章	质量成本费用控制	195
6.1	预防成本	197
6.1.1	质量培训费控制方案	197
6.1.2	质量改进费控制方案	201
6.1.3	质量评审费控制方案	203
6.2	鉴定成本	205
6.2.1	重复检测费控制方案	205
6.2.2	检测设备购置费控制方案	206
6.2.3	检测设备校验费控制方案	207
6.3	内部损失成本	208
6.3.1	废品损失费控制方案	208
6.3.2	返工返修费控制方案	211
6.3.3	停工损失费控制方案	213
6.3.4	降级损失费控制方案	215
6.3.5	质量事故处理费控制方案	216
6.4	外部损失成本	217
6.4.1	保修费控制方案	217
6.4.2	折价损失费控制方案	219
6.4.3	退货损失费控制方案	220
6.4.4	质量索赔费控制方案	222
第7章	销售费用控制	223
7.1	销售人员报酬	225
7.1.1	销售人员薪资控制方案	225

7.1.2	销售人员业务提成控制方案	225
7.1.3	销售人员特殊奖励费用控制方案	227
7.2	业务费用	229
7.2.1	销售人员差旅费控制制度	229
7.2.2	销售人员通信费控制方案	233
7.2.3	销售业务招待费控制办法	235
7.2.4	销售坏账损失费控制方案	236
7.2.5	销售分支机构费用控制方案	239
7.3	广告费用	242
7.3.1	广告费用控制管理规定	242
7.3.2	媒体广告费用控制方案	244
7.3.3	促销赠品管理控制方案	246
7.4	公关费用	248
7.4.1	公关费用控制方案	248
7.4.2	公关礼品管理控制办法	251
7.5	售后服务费用	252
7.5.1	客户损失赔偿费控制方案	252
7.5.2	维修配件费控制方案	254
第8章	管理费用控制	255
8.1	办公费	257
8.1.1	办公费支出控制方案	257
8.1.2	纸张消耗费用控制方案	259
8.1.3	办公场地租赁费用控制方案	260
8.1.4	办公用品采购费用控制方案	262
8.1.5	办公设备修理费用控制方案	265
8.2	招待费	265
8.2.1	交际费节约实施方案	265
8.2.2	招待费管控实施办法	266
8.3	通信费	269
8.3.1	通信费管控实施办法	269
8.3.2	电话费支出控制方案	272
8.3.3	出差通信补贴控制方案	274
8.4	交通费与差旅费	275

8.4.1	交通费控制方案	275
8.4.2	差旅费控制方案	276
8.4.3	差旅费报销控制细则	280
8.5	印刷费与会议费	282
8.5.1	印刷费控制方案	282
8.5.2	会议费控制方案	283
8.5.3	会务费控制方案	286
8.6	审计费与咨询费	288
8.6.1	审计费控制方案	288
8.6.2	咨询费控制方案	289
8.6.3	咨询项目附加费控制方案	292
8.7	研发经费与转让费	293
8.7.1	研发项目筛选方案	293
8.7.2	研发经费控制方案	294
8.7.3	技术转让费控制方案	296
8.8	工会经费	298
8.8.1	工会经费控制办法	298
8.8.2	工会经费拨交过程控制方案	299
8.9	绿化费	301
8.9.1	绿化费控制方案	301
8.9.2	绿化工作执行控制方案	302
8.9.3	绿化环境维护管理规定	304
第9章	财务费用控制	307
9.1	利息支出	309
9.1.1	利息支出控制方案	309
9.1.2	贴现利息控制方案	311
9.2	其他财务费用	312
9.2.1	汇兑损失控制方案	312
9.2.2	现金折扣控制方案	313

第1章

企业成本费用的构成

1.1 人力资源成本

1.1.1 人力资源成本构成分析方案

方案名称	人力资源成本构成分析方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

一、人力资源成本的定义

所谓企业人力资源成本（以下简称为HR成本），是指为了获得日常经营管理所需的人力资源，并于使用过程中及人员离职后所产生的所有费用支出，具体包括招聘、录用、培训、使用、管理、医疗、保健和福利等各项费用。

二、人力资源成本的构成

根据人员从进入企业到离开企业整个过程中所发生的人力资源工作事项，可将HR成本分为取得成本、开发成本、使用成本与离职成本四个方面，具体明细如表1-1所示。

表1-1 HR成本一览表

一级科目	二级科目	三级科目
人力资源成本	1. 取得成本	(1) 招聘成本
		(2) 选择成本
		(3) 录用成本
		(4) 安置成本
	2. 开发成本	(1) 岗前培训成本
		(2) 岗位培训成本
		(3) 脱产培训成本
	3. 使用成本	(1) 维持成本
		(2) 奖励成本
		(3) 调剂成本
		(4) 劳动事故保障成本
		(5) 健康保障成本
	4. 离职成本	(1) 离职补偿成本
		(2) 离职前低效成本
		(3) 空职成本

三、人力资源成本各级科目说明

(一) 取得成本

取得成本是指企业在招募和录取员工的过程中发生的成本，主要包括招聘、选择、录用和安置等各个环节所发生的费用。

(续)

1. 招聘成本, 指为吸引和确定企业所需内外人力资源而发生的费用, 主要包括招聘人员的直接劳动费用、直接业务费用(如招聘洽谈会议费、差旅费、代理费、广告费、宣传材料费、办公费、水电费等)和间接费用(如行政管理费、临时场地及设备使用费)等。

2. 选择成本, 指企业为选择合格的员工而发生的费用, 包括在各个选拔环节(如初试、面试、心理测试、评论、体检等过程)中发生的一切与决定录取或不录取有关的费用。

3. 录用成本, 指企业为取得已确定聘任员工的合法使用权而发生的费用, 包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费等由录用引起的有关费用。

4. 安置成本, 指企业将被录取的员工安排在某一岗位上的各种行政管理费用, 包括录用部门为安置人员所损失的时间成本和录用部门安排人员的劳务费、咨询费等。

(二) 开发成本

开发成本是指为提高员工的能力、工作效率及综合素质而发生的费用或付出的代价, 主要包括岗前培训成本、岗位培训成本和脱产培训成本。

1. 岗前培训成本, 指企业对上岗前的新员工在思想政治、规章制度、基本知识和基本技能等方面进行培训所发生的费用, 具体包括培训者与受培训者的工资、培训者与受培训者离岗的人工损失费用、培训管理费、资料费用和培训设备折旧费用等。

2. 岗位培训成本, 指企业为使员工达到岗位要求而对其进行培训所发生的费用, 包括上岗培训成本和岗位再培训成本。

3. 脱产培训成本, 指企业根据生产和工作的需要, 允许员工脱离工作岗位接受短期(一年内)或长期(一年以上)培训而发生的成本, 其目的是为企业培养高层次的管理人员或专门的技术人员。

(三) 使用成本

使用成本是指企业在使用员工的过程中发生的费用, 主要包括工资、奖金、津贴、补贴、社会保险费用、福利费用、劳动保护费用、住房费用、工会费、存档费和残疾人保障金等。

1. 维持成本, 指企业保持人力资源的劳动力生产和再生产所需要的费用, 主要指付出员工的劳动报酬, 包括工资、津贴、年终分红等。

2. 奖励成本, 指企业为了激励员工发挥更大的作用, 而对其超额劳动或其他特别贡献所支付的奖金, 包括各种超额奖励、创新奖励、建议奖励或其他表彰支出等。

3. 调剂成本, 指企业为了调剂员工的工作和生活节奏, 使其消除疲劳、稳定员工队伍所支出的费用, 包括员工疗养费用、文体活动费用、员工定期休假费用、节假日开支费用、改善企业工作环境的费用等。

4. 劳动事故保障成本, 指员工因工受伤和因工患职业病的时候, 企业应该给予员工的经济补偿费用, 包括工伤和患职业病的工资、医药费、残废补贴、丧葬费、遗属补贴、缺勤损失、最终补贴等。

5. 健康保障成本, 指企业承担的因工作以外的原因(如疾病、伤害、生育等)引起员工健康欠佳不能坚持工作而需要给予的经济补偿费用, 包括医药费、缺勤工资、产假工资和补贴等。

(四) 离职成本

离职成本是指企业在员工离职时可能支付给员工的离职津贴、一定时期的生活费、离职交通费等费用, 主要包括解聘、辞退费用及因工作暂停而造成的损失等。

(续)

1. 离职补偿成本，指企业辞退员工或员工自动辞职时，企业所应补偿给员工的费用，包括至离职时间止应付给员工的工资、一次性付给员工的离职金、必要的离职人员安置费用等支出。 2. 离职前低效成本，指员工即将离开企业时造成的工作或生产低效率损失的费用。 3. 空职成本，指员工离职后职位空缺的损失费用。某职位出现空缺后可能会使某项工作或任务的完成受到不良影响，从而造成企业的损失。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.1.2 人力资源成本管理控制方案

制度名称	人力资源成本管理控制方案			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
一、方案背景 现代企业的竞争主要是人才的竞争，这也是企业在人力资源成本（以下简称HR成本）方面的支出居高不下的主要原因之一。企业在发展壮大的过程中，必须同时重视人才队伍地不断壮大和人力资源成本的管理控制，加强HR成本的统计与分析，减少无效地人工投入或支出，提高劳动生产率，实现HR成本投入产出比的最优化，以不断提升本企业在市场中的竞争力。 二、人力资源成本控制的责任主体 HR成本管理工作是一个系统工程，需要从组建HR成本管理组织开始建立有系统、全方位的HR成本管理体系，即在企业内部建立以人力资源部为主、财务部配合的HR成本管理小组，该小组的主要职责具体体现在以下五个方面。 （一）负责HR成本管理组织建设 负责指定企业下属单位或各部门的HR成本管理的责任主体。 （二）负责HR成本预算管理 严格审核各项HR成本的预算，对预算外的人工支出予以严格监控，执行必须的审批程序，经批准后才能执行，尽可能控制HR成本的不合理支出。 （三）负责确定HR成本控制目标 调查、收集、整理社会或同行的HR成本信息、本企业全部人工的HR成本信息，合理确定本企业的HR成本控制指标及目标，定期发布企业各部门及下属单位的HR成本控制标准。 （四）负责本企业HR成本信息管理与服务 1. 监督检查各部门及本企业的下属单位所提交的报表数字，确保HR成本相关数据真实、有效。 2. 定期发布全企业的HR成本状况，提供下属各单位需要的HR成本信息查询服务。 （五）负责企业HR成本结算工作 负责召开每年HR的成本结算会议，对有效控制HR成本或相对HR成本偏低的单位或部门进行奖励，对相对HR成本偏高的单位或部门进行预警预报，必要时可在相关人员的考核中提出HR成本否决制建议。					

(续)

三、人力资源成本管理控制措施

(一) 做好HR成本分析工作

HR成本分析的重点工作在于确定合适的分析指标,以全面分析HR成本的构成、数量与指标之间的关系。常见的HR成本分析指标主要HR成本包括总量分析指标、HR成本结构指标和HR成本分析比率型指标三个方面。

1. HR成本总量分析指标

HR成本总量分析指标可以用人均HR成本、全员劳动生产率等指标来反映,具体如表1-2所示。

表1-2 HR成本总量分析指标一览表

指标名称	计算公式	用途
人均HR成本	$\frac{\text{HR成本总额}}{\text{同期同口径员工人数}}$, 其中, 员工人数指在本企业工作并由企业支付工资的人数	人均HR成本可以分析企业间HR成本的结构差异, 以及对各自竞争潜力和用工效率产生的影响, 为调整HR成本使用方向和提高使用效益提供参照
全员劳动生产率	$\frac{\text{产值总额}}{\text{员工人数}} \times 100\%$	全员劳动生产率主要反映了企业生产劳动投入的经济效益指标

2. HR成本结构指标

HR成本结构指标主要是指在一定时期内, HR成本某组成项目占HR成本总额的比例, 计算公式如下。

$$\text{HR成本某组成项目所占比重} = \frac{\text{该时期该组成项目的数量}}{\text{同期HR成本数量}} \times 100\%$$

该指标可用来说明各组成部分在人工成本中的结构比例关系, 企业可根据指标的变动, 分析其中具体的结构性变动原因, 并采取措施加以调整。

3. HR成本分析比率型指标

HR成本分析比率型指标主要通过HR成本产出系数、HR成本销售收入系数、HR成本利润系数、人事费用率、劳动分配率、HR成本工资含量、成本费用总额中HR成本比重等指标来反映, 具体如表1-3所示。

表1-3 HR成本分析比率型指标一览表

指标名称	计算公式	用途
HR成本产出系数	$\frac{\text{产值总额}}{\text{HR成本总额}}$	反映HR成本投入产出效益状况
HR成本销售收入系数	$\frac{\text{销售收入}}{\text{HR成本总额}}$	反映HR成本投入产出效益状况
HR成本利润系数	$\frac{\text{企业利润总额}}{\text{企业HR成本总额}}$	反映企业经营状况的变动趋势
劳动分配率	$\frac{\text{HR成本总额}}{\text{产值总额}} \times 100\%$	表示在一定时期内新创造的价值中有多少用于支付HR成本, 反映分配关系和HR成本要素的投入产出关系

(续)

指标名称	计算公式	用途
人事费用率	$\frac{\text{HR成本总额}}{\text{销售收入总额}} \times 100\%$, 其中, 销售收入是指企业销售产品或提供劳务等取得的收入	反映劳动投入占实现价值形态的总产出程度, 其倒数表明每投入一个单位的人工成本能够实现多少销售收入
HR成本工资含量	$\frac{\text{员工工资总额}}{\text{HR成本总额}}$	反映工资占人工成本的比重
成本费用总额中HR成本比重	$\frac{\text{HR成本总额}}{\text{成本费用总额}} \times 100\%$, 其中, 成本费用总额指企业产品制造成本、企业销售费用、管理费用、财务费用等费用之和	该指标是企业、行业间商业竞争的重要指标

(二) 确定合适的HR成本控制目标

随着企业的发展壮大, HR成本必然会不断增长。所以, HR成本管理控制的目标决不是减少HR成本的绝对额, 而是从投入产出的角度考虑一定量的HR成本投入所带来的效益, 如人均HR成本增长时, 人均产值或人均销售收入的增长幅度如何。

因此, HR成本管理小组应该根据本企业所在行业的特点, 确定如下所列的HR成本控制目标。

1. 降低HR成本在总成本费用中的比重, 增强产品的竞争能力。
2. 降低HR成本在销售收入中的比重, 提高HR成本的支付能力。
3. 降低HR成本在总产值中的比重, 增强人力资源的开发能力。

上述费用率存在明显差异。因此, 劳动分配率和人事费用率指标适合在同行业企业之间进行比较。

(三) 加强HR成本预算管理

HR成本管理小组应组织做好HR成本预算的编制与执行工作。

1. HR成本预算的编制应以企业的财务预算年度作为HR成本的预算年度, 以财务及其他专业的预算数据为依据, 由人力资源部单独编制。

2. 人力资源部在编制HR成本预算时, 应根据国家有关方针、政策, 按照各部门的计划、任务, 根据上年实际发生情况, 考虑本年特殊增减因素, 本着节源增收、量入为出的原则, 精打细算、科学合理安排各项资金, 编制HR成本预算, 不得编制赤字预算。

3. 为了保证预算制度的严肃性, 预算一经批准, 一般不予调整, 下列情况除外。

- (1) 年度预算在执行过程中受国家宏观政策变动影响的。
- (2) 年度预算在执行过程中人员机构发生较大变化的。

4. 如果确实需要调整年度HR成本预算, 下属各单位、各部门需向HR成本管理小组或人力资源部经理提出申请, 经批准后方可执行。

(四) 建立HR成本支出统计台账

为了方便对HR成本的支出进行分析, 确保HR成本数据的真实性及可靠性, HR成本管理小组应建立HR成本统计台账。