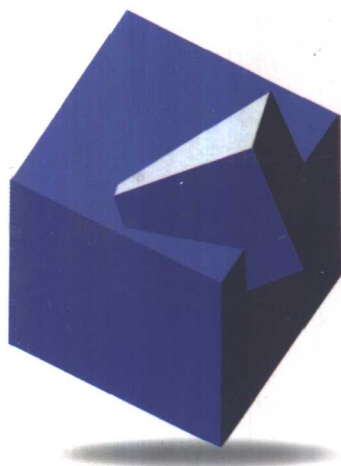


公司领导纲要丛书
万建华 主编

成本控制 与决策

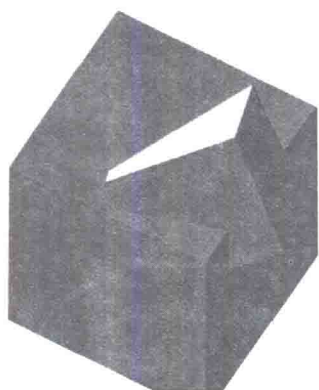
Cost Controlling
and Decision-
Making



天出版社

雷纯雄 彭 勇 著
Lei Chun Xiong Peng Yong

公司领导纲要丛书
万建华 主编



成本控制与决策

雷纯雄 彭勇著

海天出版社

丛书策划：来小乔

责任编辑：来小乔

封面设计：张幼农

责任技编：陈 炯

书 名 成本控制与决策

著 者 雷纯雄 彭勇
出版发行者 海天出版社
地址 深圳市彩田南路海天综合大厦
邮编 518026
排版制作 海天电子图书开发公司
印刷者 深圳市彩帝印刷厂
经 销 者 海天出版社
开 本 850mm × 1168mm 1 / 32
印 张 9.5
字 数 170 (千)
版 次 1998 年 9 月第 1 版
印 次 1998 年 9 月第 1 次
印 数 1 - 8000 册

I S B N 7 - 80615 - 902 - 9 / F · 109
定 价 19.00 元

总 序

短短的一个世纪，国际经济竞争经历了从自然资源竞争到资本资源竞争，再到知识与科技资源竞争的历史性跨越。当前，人类社会正在步入前所未有的以智力资源的占有和配置，知识的生产、流通和消费为主要特征的经济时代——知识经济的时代。这种新经济的基本特点是以知识、科技等无形资产为主要投入，以科学的、知识化的决策为导向，以新型的社会经济组织形式为依托。在知识经济时代，竞争优势必须从生产科学技术和
管理科学技术两方面获取。

经过长期艰苦的探索，我国终于坚定地踏上了社会主义市场经济的道路，明确了建立现代企业制度的企业改革方向。国有大中型企业产权关系的重构，新型的股份公司、上市公司、民营企业和私人企业的大量涌现，

2004.10

造就了适合市场经济生存环境的新的企业群体。在这一背景下，摆在我们面前的一项更为艰巨而紧迫的任务是培养新一代知识型的企业家，以促使企业真正按市场原则办事，规范企业的经营行为，普遍提高我国企业的运行效率，继而推动整个社会经济组织结构的改进，获取民族经济在管理科学技术方面的优势。

培养出新一代优秀企业家是我们社会的时代使命。由万建华博士、郑先炳博士、雷纯雄博士、陈劲博士、陈建博士、孟军硕士等人最新撰写的“公司领导纲要”丛书，率先为此作出了努力。丛书其他作者也大多是招商银行的知識专业管理人员，他们年富力强，学有所成，业有所精，都有着强烈的社会责任感，渴望把自己拥有的知识资源贡献给社会。他们在写作过程中，不仅融会贯通了西方管理科学的成果，而且有机地揉进了从招行管理实践中提炼出来的管理理念和经验，从而大大丰富了丛书的内容，提高了丛书的参考价值。我非常高兴向银行界、企业界的朋友推荐这套独具特色的丛书，相信它对于促进管理人员的交流能发挥积极的作用。

招商银行行长 **王世楙**

1998年9月

丛书前言

经过长期的理论探讨和实践摸索，我国终于踏上了市场经济的必由之路。在这世纪之交的几年，我们肩负着为下个世纪的腾飞构筑市场经济体系的历史重任。其攻坚工程就是建立现代企业制度，规范企业运行机制，为市场经济重构微观基础。

当前，迈向现代企业制度的改革正在全国各地蓬勃展开，日渐深入。越来越多的企业已初步具备了现代企业的产权结构和组织体系，正在探索稳健、高效运作的经营方略，新一代企业家队伍正在形成。“公司领导纲要”丛书正是为适应这种实践需要而推出的。其目的是改进现阶段我国企业中高层管理人员的思维方式和知识结构，帮助他们建立适应全新商业环境的经营管理理念，提高他们的管理素质和决策能力。

它山之石，可以攻玉。现代企业管理科学在 20 年前开始从西方引入我国。尤其是近几年来，国内这一领域的出版物已难以计数，其中绝大部分是介绍西方国家工商管理体系和经验，还有的是成套引进 MBA 教材。比较而言，“公司领导纲要”丛书突出了以下几方面的特色：

整套丛书的结构布局科学、合理。现代公司管理科学涵盖面很广，凡是与公司经营管理活动有关的研究，无论涉及人员、资金和财务的管理，都属于公司管理科学的范畴。这套丛书并不包罗企业管理的所有科目，而是以清晰、严密的逻辑结构，从现代公司管理中精选出最核心、最重要、最应掌握的选题，全套七册，力求用尽量简洁的结构和篇幅，容纳、传递尽量多的知识和技能内容。此外，丛书兼顾了现代商业银行和金融类公司管理的需要。一般的公司管理类书籍对金融企业管理涉及不多，难以满足金融企业管理者更新专业知识的需要，也不能满足一般公司领导了解金融企业运作机理的需要。鉴于此，这套丛书不仅注意了一般公司管理的共性，而且充分兼顾了金融企业管理的特殊性。

丛书各册内容精炼、务实。各分册内容处理上强调了两个特点。其一是针对性。丛书把主要读者群定位于接受过高等教育的企业专业管理人员和中高层领导者，促进他们建立现代管理理念、提高决策素质。因此作者

在内容上进行了适当取舍，突出基本决策原理和思考方法的主线，使读者最直捷地把握各选题的要义，收到事半功倍之效。其二是务实性。作者广泛参阅了西方国家最新的公司管理文献，吸收了最新的研究和实践成果，同时又充分注意结合中国实情。丛书不是直接引进或简单介绍西方经验，而是以有良好教育背景的企业管理者乐于接受的逻辑结构、思维方式和语言习惯，精炼地整合有关内容，引导读者对有关问题进行科学的分析和决策。此外，丛书旨在开拓读者视野、提高读者的管理素质，因此对有关科学精深的管理理论进行了深入浅出的阐释，重点落脚在现代公司的管理决策方法上。

丛书各册主要内容如下：

《商业银行专家管理》根据商业银行在市场经济环境中面临的日益复杂和激烈的竞争对银行发展和专家管理的更高要求，全面阐述了现代商业银行经营管理的要义，全方位、多视角地阐述了现代商业银行的经营策略、管理技术和业务创新。

《公司行为管理》研究公司人员中人的心理和行为规律，旨在提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，对解决公司行为管理中的重要问题、实现公司的经营目标，具有重要的参考价值。

《寻求战略优势》以认识战略、解剖自己、评估环境、战略分析、战略描述、战略实施和战略控制为逻辑

框架，结合中外案例，着重讨论了战略管理各个阶段所采取的一些实用有效的分析原理和方法，扼要描述了从管理实践中概括出来的多种通用战略，对提高公司管理者的战略思考和决策能力大有裨益。

《未来公司领导》上篇从关于领导科学的基本理论入手，融汇贯通了该领域的最新研究成果，提纲挈领地剖析了领导者在个人特征、行为风格、行为方式等方面的规律性，使读者轻松地掌握领导者应具备的基本要素和领导方法。下篇则以此理论结论为基础，采用专题的形式，通过生动的案例，从领导行为的主要方面展示未来公司领导的艺术，使读者在愉悦的气氛中接受启发。

《成本控制与决策》旨在帮助管理者建立起成本管理的基本理念，使他们能够运用成本管理的基本思想和原理提高经营决策质量。作者力求以尽量清晰的逻辑结构和篇幅，超越管理会计的技术细节，突出成本管理和经营决策之间的内在联系，使读者直捷把握成本管理的精义。

《公司财务报表分析技巧》在系统论述我国现行财务报表的结构原理、编制方法和内涵实质的同时，重点介绍了财务报表分析实务中技巧和经验的作用，并用一定篇幅系统介绍了通货膨胀会计和特殊行业财务报表分析，是一本内容丰富、注重实务、注重分析技巧、理论

《利益相关者管理》从公司与股东、员工、消费者、政府、社区、自然环境等各类利益相关者之间的关系入手，剖析了公司在商业活动中所涉及的社会责任、道德伦理规范等问题，讨论了现代企业应如何对其利益相关者进行有效管理以及如何制定企业的公共政策，揭示了利益相关者管理与现代企业确保盈利增长的内在关系。

丛书作者是一群中青年知识型公司专业管理人员，在国内外接受过高层次的学历教育，都拥有工商管理的硕士或博士学位，并具有三年以上的实际管理工作经验。我们热切希望把学习所得、实践所得、思考所得贡献社会，久经酝酿后形成了本套丛书的构想，今天终于得以完稿付梓，恳请读者检验！



1998年9月

导 言

新商业环境下的成本控制与决策

进入 20 世纪以来，在产业革命的推动下，劳动生产率不断提高，适应大规模生产需要的公司组织日益完善，企业竞争空前加剧，这一切都推动了企业管理科学的迅猛发展。从 20 年代末、30 年代初泰罗制的推行，到今天各种复杂的管理理论和管理技术在现代化公司中的广泛应用，在这短短的几十年间，管理科学走过了一条很长的路。而在管理科学的发展进程中，始终存在着这样一个明显的趋势，即对有形的生产过程的管理越来越让位于对无形的价值链的管理，即对成本的管理。回顾 20 世纪企业发展历史，我们不难发现，几乎在泰罗制推行的同时，标准成本制度、预算控制和差异分析等成本管理的专门方法便被引入企业管理体系，并得到了初步应用。“二战”后，企业规模进一步扩大，跨国公司

不断涌现，国际、国内竞争更加剧烈，为了降低成本，提高竞争能力，增加企业利润，责任会计和成本-业务量-利润分析等专门方法应运而生，使成本管理的深度和广度得到很大拓展，有效性显著提高。成本管理的迅速发展也使与之相伴生的会计专门方法得到了极大的发展，最终于 50 年代初，在对这些方法系统化的基础上，形成了“管理会计”体系。从此，会计便分化成两大体系，即以向企业外部提供财务报告为主要目的的财务会计体系和以向企业管理者提供内部管理决策支持的管理会计体系。同时，成本管理的理论与技术获得了更加系统化的发展，在现代企业管理中的作用也越来越大了。

80 年代中期以来，科学技术迅猛发展和生产组织的重大变革对管理会计提出了很多新问题和新要求。如何解决这些新问题、适应这些新要求已成为摆在管理会计面前的重大课题。

本书从新商业环境的特点出发，紧紧抓住成本管理中成本控制和经营决策这两个最重要的环节，在介绍管理会计基本原理和方法的基础上，力图为管理会计的更新和发展作一点尝试。

最近 20 年以来，商业环境发生了巨大变化。许多管理者认识到旧的经营方式已经不适应时代潮流，必须在企业管理及事务处理方面进行重大改革，其中最重要的改革措施包括：即时供货法、自动化操作及限制理论等。这些措施可以

提高质量，降低成本，增加产量及消除客户服务方面的延误。

即时供货法 (Just - in - Time Approach——JIT)

制造业公司一般保持三类存货——原材料、半成品及产成品。原材料是用来制造产品的材料；半成品指那些已经初步加工，在销售给客户前还需进一步加工的产品，产成品指已经完成加工，但未销售给客户的产品。一般来讲，公司的传统做法是保持一定量的三类存货充当缓冲器，以备不时之需，保证生产顺利进行。

这三类存货为生产中出现的突发事件提供了保障，但同时它们也占用了成本。另外，一些专家认为，由于资金积压在库存上，存货的存在事实上鼓励了工作的低效及马虎，进而导致大量次品的产生，并且明显地延长了完成一件产品所需的工作时间。日本丰田公司以细致深入的洞察力，确信大量的库存只能导致更多的问题，因此他们率先实施了即时供货法。即时供货法是一个只根据客户实际需求而购买原料及制造产品的生产系统。在 JIT 系统中，库存减少到最小，有时甚至达到零值。

自动化操作

另一个根本的改革方法是自动化操作。自动化操作费用比较昂贵，但是它可以大幅度减少工作时间，降低不合格

率，提高产量。自动化生产需要一系列数据控制设备。这些数据控制设备由计算机统一控制操作，计算机中已事先输入包含生产某项产品所有步骤的程序。自动化操作以后，需做的准备工作仅仅是更换一下计算机程序，因此大大节省了准备时间。而且，生产线转产其它产品也非常便捷，并可避免大批量产品积压。

当生产线上的数据控制设备与自动化材料运送系统以及机器设备之间的衔接由统一的计算机终端控制在一起的时候，生产效率将得到更大提高。这种系统叫做灵活制造系统(Flexible Manufacturing System——FMS)。运用灵活制造系统，一条生产线就可以快速生产不同规格、不同批量的各种产品，甚至可以独立生产一件产品。这种生产方式无疑增强了企业的竞争实力。

限制理论 (The Theory of Constraints——TOC)

“限制”是阻止你得到更多你想要的东西的力量。在经济学上，通常还将限制称为“瓶颈”资源。每个人、每个公司都会面临某种限制。例如，你没有时间去深入研究每一门学科，在这里时间是你的限制。北京首都机场繁忙的航空中转站中只有有限的几个登机口可供使用，这里登机口是首都机场的限制。纽约曼哈顿的地皮极为有限，因此土地是它的限制。

既然“限制”阻碍你得到想得到的东西，那么限制理论

的核心议题就是：努力达到受限制资源的有效利用是成功的关键所在。例如，首都机场将其精力集中于地面飞机的调度，使其不至于阻塞宝贵的几个登机口。地面飞机调度不当将会导致飞离航空港的飞机数量减少，最终影响正常营运。

在本书中，我们力图准确把握新商业环境的特点，着力帮助公司高级管理人员了解成本管理的基本概念，建立基本理念，掌握基本方法，帮助他们超越成本管理的具体技术细节问题，将成本管理的思想和方法灵活地运用于本公司管理和决策的总体过程之中。正是出于这一宗旨，我们在全书的布局谋篇上尽力做到简洁明快。全书采取了“篇”的结构。第一篇为“概念与方法”，介绍成本的基本概念，解析成本-业务量-利润之间的关系，讲解以经营决策为目的而进行成本计算的方法。阅读第一篇后，读者应当能够建立起成本管理的基本理念，为阅读全书奠定良好基础。第二篇为“预算与控制”，介绍成本控制的核心内容，包括预算的编制方法、标准成本的制定及经营业绩评价技术，其中重点突出了弹性预算编制方法和经常费用分析技术、分部报告的编制方法及其分析。第三篇为“成本与决策”，专门介绍运用成本管理的理念和方法进行短期经营决策和资本预算决策的技术，并深入分析所得税因素对投资决策的影响。

在内容的取舍上，我们力求作到贴近现代公司管理实际，避免进行纯理论的分析 and 论证，在叙述方法上，也努力

做到深入浅出，循序渐进。相信通过这些努力，本书应当能够帮助公司高级管理人员在较短的时间内掌握成本管理的精要。

公司领导纲要丛书编委会

主编：万建华

编委：郑先炳 雷纯雄

陈 劲 陈 建

孟 军