

新世纪研究生教学用书·会计系列

成本管理研究

万寿义 主编

Research on Cost Management

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

新世纪研究生教学用书·会计系列

成本管理研究

万寿义 主编

Research on Cost Management

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 万寿义 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

成本管理研究 / 万寿义主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2007.9

(新世纪研究生教学用书·会计系列)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 117 - 6

I. 成… II. 万… III. 成本管理 - 研究生 - 教材
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 136390 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 475 千字

印张: 23 1/4

2007 年 9 月第 1 版

2007 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 李智慧 吴 茜

责任校对: 孙 萍

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 117 - 6

定价: 36.00 元

前 言

《成本管理研究》一书，是为满足会计硕士研究生层次教学需要而编写的。本书在总结了多年科研、教学成果，并且吸收了国内外最新的科研成果及其他院校优秀教材精华的基础上编写而成。成本管理课程是研究生教育中一门重要的专业课，理论和实务性都比较强，而且随着社会经济和管理等学科的发展，成本管理的理论和实践都在不断地更新，出现了许多新的研究领域。根据这些特点，我们在编写过程中遵循了如下一些基本原则：

第一，注意各门学科的联系和区别，详略得当，避免课程之间的重复，使学生能比较轻松地掌握成本管理课程的内容。

第二，突出成本管理的理论体系，详细阐述了成本管理的基本理论，将其贯穿于全书的各个章节，使全书形成一个较为完整的理论体系。

第三，注重理论联系实际，结合我国企业的实际情况，对每部分内容，都尽可能地通过例题来加以说明，使学生通过实例来学习成本会计的理论，便于学生更好地理解本门课程的内容。同时，也为学生日后从事成本管理工作打下良好的基础，使其能更快地适应实际工作。

第四，在编写时，注意学生学习的习惯，深入浅出，讲解详细，简明易懂，便于学生自学，注重提高学生分析问题和解决问题的能力。

第五，根据国内外成本管理理论和实务的最新研究成果进行归纳和总结，介绍了一些新的研究内容，使学生能接触成本管理学科的前沿领域，跟踪该学科的最新进展，拓展学生的知识面。

本书适用于会计硕士研究生层次的教学，同时也可用于其他相关专业的教学。另外，本书还适合企业管理人员，特别是财会人员培训和自学时使用。

本书由万寿义教授担任主编。参加编写的有牛彦秀教授、王满教授、刘菲菲讲师、田雪峰博士和王政力博士。最后，由主编对全书作了修改、补充和完善。

本书的撰写得到了东北财经大学会计学院、东北财经大学出版社的领导和老师的大力支持，在此一并表示衷心感谢。

会计理论和实务，特别是成本管理理论和实务的发展以及相关学科的逐步完善对成本管理教材提出了新的要求，许多新的理论和方法需要补充

到教材当中，但由于编写时间仓促和作者水平所限，书中难免有不当和错误之处，欢迎广大读者、同行批评指正，以便对本书作进一步的修改和补充。

万寿义

2007 年 7 月于东北财经大学

目 录

第1章 成本管理概论	1
学习目标	1
1.1 成本管理的意义、原则和任务	1
1.2 成本管理体系和方法	9
总结与结论	18
练习题库	18
补充阅读资料	19
第2章 基准管理和持续改进与适时生产制度	20
学习目标	20
2.1 基准管理和持续改进	20
2.2 适时生产制度	28
总结与结论	38
练习题库	39
补充阅读资料	40
第3章 作业成本计算法	41
学习目标	41
3.1 作业成本计算法的产生及基本原理	41
3.2 作业成本计算法的基本程序及适用条件	47
3.3 作业成本计算法举例	57
总结与结论	61
练习题库	62
补充阅读资料	63
第4章 质量成本与环境成本管理	64
学习目标	64
4.1 质量成本管理	64
4.2 环境成本管理	72
总结与结论	77
练习题库	78
补充阅读资料	78

第5章 战略成本管理	80
学习目标	80
5.1 战略成本管理概述	80
5.2 战略成本管理的工具	84
5.3 战略成本管理的实施	97
5.4 战略成本管理的业绩评价	103
5.5 战略成本管理制度维护	107
总结与结论	108
练习题库	109
补充阅读资料	110
第6章 技术成本管理	112
学习目标	112
6.1 产品设计成本管理	112
6.2 工艺设计成本管理	123
6.3 利用价值工程进行成本设计管理	124
总结与结论	129
练习题库	129
补充阅读资料	130
第7章 人力资源成本管理	131
学习目标	131
7.1 知识经济对传统会计模式的冲击	131
7.2 人力资源成本的内容	133
7.3 人力资源成本的计量	136
7.4 人力资源成本的核算	137
总结与结论	146
练习题库	147
补充阅读资料	147
第8章 资本成本管理	149
学习目标	149
8.1 资本成本与企业筹资决策和投资决策	149
8.2 资本成本的估算与管理	158
8.3 资本成本的应用	173
总结与结论	182
练习题库	183
补充阅读资料	185

第9章 成本预测	186
学习目标	186
9.1 成本预测概述	186
9.2 投资项目成本预测	188
9.3 产品设计成本与改造成本预测	193
9.4 目标成本预测	197
总结与结论	205
练习题库	205
补充阅读资料	207
第10章 成本决策	209
学习目标	209
10.1 成本决策概述	209
10.2 成本决策方法的实际应用	221
总结与结论	237
练习题库	237
补充阅读资料	242
第11章 变动成本计算法	243
学习目标	243
11.1 变动成本计算法概述	243
11.2 变动成本计算法与完全成本计算法的比较与分析	247
11.3 变动成本计算法的评价及应用	256
总结与结论	261
练习题库	262
补充阅读资料	264
第12章 成本控制	265
学习目标	265
12.1 企业成本控制的作用、特点和分类	265
12.2 成本控制的原则、程序和方法	273
12.3 成本控制标准的制定	285
12.4 成本控制中会计协调的原则和方法	289
12.5 成本控制问题的专题研究	292
总结与结论	306
练习题库	307
补充阅读资料	307

第 13 章 降低成本专题研究	309
学习目标	309
13.1 降低成本的意义和途径	309
13.2 生产车间生产现场降低成本的方法	317
13.3 成本可持续降低对策的选择	319
13.4 成本设计问题研究	322
总结与结论	325
练习题库	325
补充阅读资料	326
第 14 章 成本考核与成本审计	327
学习目标	327
14.1 成本考核的意义和原则	327
14.2 成本审计	334
总结与结论	339
练习题库	340
补充阅读资料	340
第 15 章 企业社会成本	341
学习目标	341
15.1 企业社会成本概述	341
15.2 企业社会成本的构成	343
15.3 企业社会成本的确认和计量	345
15.4 企业社会成本的信息披露	353
总结与结论	361
练习题库	361
补充阅读资料	361

第 1 章

成本管理概论

学习目标

通过本章学习,了解成本的经济内涵,明确成本管理的意义,掌握成本管理的各项基本原则以及这些原则对成本管理的重要性,了解成本管理的任务。在成本管理工作中,应建立完善的成本管理体系。了解这些体系的构成。成本管理方法的研究是做好成本管理的关键。

1.1 成本管理的意义、原则和任务

1.1.1 成本的经济内涵

企业在生产过程中生产各种工业产品(包括产成品、自制半成品、工业性劳务等)、自制材料、自制工具、自制设备,以及供应非工业性劳务要发生各种耗费,这些耗费称为生产费用。为生产一定种类和数量的产品而发生的全部生产费用称为产品成本。企业生产成本的核算,就是将生产过程中所发生的生产费用,按照它所生产的产品(或提供的劳务),计算出产品(或劳务)的总成本和单位成本。

成本属于价值范畴,它同价值有着密切的联系。在市场经济的条件下,社会产品仍是使用价值和价值的统一。产品价值取决于生产上耗用的社会必要劳动量,它是由以下三个方面组成的:产品生产中所耗用的物化劳动的价值(即已耗费的生产资料转移价值);劳动者为自己劳动所创造的价值(即归个人支配的部分,主要是以工资形式支付给劳动者的劳动报酬);劳动者剩余劳动所创造的价值(即归社会支配的部分,包括税金和利润)。产品价值的前两部分是形成产品成本的基础,是确定成本包括内容的客观依据。所以,产品成本就其实质来说,是产品价值中的物化劳动的转移价值和劳动者为自己劳动所创造价值的货币表现。

从理论上说,产品成本应是产品价值中的前两部分,即物化劳动的转移价值和劳动者为自己劳动所创造的价值,但在实际工作中,对于一个实行经济核算制的企业来说,必须以自己的收入来弥补支出,补偿生产经营中的资金耗费。因此,从资金的补偿角度,有时会把某些不构成产品成本的支出也列入到成本中。

产品成本实际包括的内容称为成本开支范围。为了加强对成本的管理,防止滥挤成本,成本开支范围由国家统一规定,各企业必须严格遵守。国家统一规定的产

品成本开支范围,是以产品成本的实质为基础,同时又考虑了加强企业经济核算的要求,把一部分与产品价值无关的费用也列入到了产品成本中。这样有助于充分发挥成本在加强企业生产经营管理和经济核算上的积极作用。

1.1.2 成本管理的意义

成本管理是指将企业在生产经营过程中发生的费用,通过一系列的方法进行预测、决策、核算、分析、控制、考核等科学管理,其主要目的是降低成本、提高企业的经济效益。市场经济体制实质上就是一种竞争机制,它不同于计划经济体制的主要特征就是所有企业都是以相同的平等身份进行竞争的,没有政府的行政干预。同行业间竞争的结果,将是优胜劣汰。自然界的生存环境也体现在市场经济条件下企业之间的关系上,而企业要在激烈的市场竞争中生存下来,关键应生产(或提供)质优价廉的产品(或服务)。只有这样,才能占领市场,并在激烈的市场竞争中取胜。在竞争中若要以低廉的价格取胜,则应以较低的成本为前提。只有降低成本,才有降低价格的依据。若不计成本地降低价格,只会在竞争中失败。

1) 通过成本管理活动可以降低产品成本

企业在生产过程中发生的各项支出称为生产费用。生产费用并不全都形成产品成本。从补偿的角度出发,企业取得的销售收入应能补偿产品生产过程中支出的成本。只有这样,企业才能维持再生产。如果销售收入大于成本,则形成企业的盈利,可用于企业扩大再生产;如果销售收入小于成本,则是亏损。企业发生亏损实际上就是减少了企业的资本。如果企业持续亏损,不但不能继续经营下去,还存在着破产的危险。亏损总额达到了企业的资本总额,企业将面临着破产。因此,成本水平的高低,直接关系到企业能否生存。降低成本就成为成本管理的重要任务。

进行成本管理要达到的目的很多,其中最主要的是通过成本管理系统运作,降低企业的成本费用水平,提高企业的经济效益。成本费用水平降低的多少,可以作为评价成本管理工作好坏的标准,是进行成本管理工作考核的依据。如果通过成本管理系统的运作没能使成本费用水平下降,或虽有下降但下降幅度不明显,则说明成本管理工作尚需进一步改进。

当然,成本费用水平的降低不能是无限的,它是一个递减的过程,在进行成本管理工作的初期,成本降低的效果是比较明显的,成本降低幅度较大。随着各种措施的采取,管理手段的加强,成本降低幅度就会减小,但这种情况的出现并不能表明企业成本管理工作开展的后期就无事可做。企业通过有效的成本管理工作来降低成本的潜力是很大的,有时可以从相对指标进行考核,有时则可通过绝对指标进行考核。因此,通过成本管理的各种方法来降低成本的工作有着广阔的前景。

降低成本的途径是多种多样的,这也正是成本可持续降低的原因所在。它可以在事前进行成本预测,并对多种不同的方案进行比较,从而作出决策。它也可以对生产经营过程中发生的成本费用进行控制,将成本费用的发生额控制在规定的范围之内。

降低成本应从企业的长远利益出发,不能片面强调短期的利益。影响成本水平高低的因素很多,在所采取的降低成本的措施方案中,应根据持续经营的原则,从企业长远利益出发,制定有利于长期降低成本的措施方案,避免在成本管理工作出现短期行为。

2) 通过成本管理活动可以提高企业成本核算水平和成本信息的准确性

成本核算是成本管理工作中重要环节。通过成本核算,可以提供有关成本的信息。成本核算在成本管理工作中起到多方面的作用,它与成本管理的水平密切相关。不管成本管理工作水平高低,最终都应提供有关成本实际数据的信息。由于成本信息主要是为企业内部的经营管理服务,所以,成本信息的准确与否,对于企业管理者是非常重要的。准确的成本信息可使成本预测和决策建立在可靠的基础之上。欲取得准确的成本信息,可通过完善的成本管理系统进行。诚然,影响成本信息准确性的因素较多,单纯依赖成本管理系统是不够的,但成本管理系统在保证成本信息准确性方面发挥着至关重要的作用。

成本信息不仅对于企业来说非常重要,对于社会经济综合管理部门也是非常重要的。利用成本信息可对企业进行宏观调控和管理,制定价格规范标准等。同时,税务部门要对企业成本的开支范围进行检查,了解企业是否遵守国家规定的成本开支范围和费用开支标准。因为如果企业擅自扩大成本开支范围和费用开支标准,必将使利润减少,从而影响国家的财政收入水平。因此,需要通过成本管理,提高成本信息的准确性。

成本指标的高低受多种因素的影响。若从企业外部环境方面来讲,它受宏观经济管理的影响,同时,也受企业内部管理体制的影响。在计划经济条件下,政府部门对于企业成本管理工作施加重要的影响,成本管理制度、方法、考核指标等都由政府经济管理部门负责,使得企业忙于应付这些检查,因此,没有时间和精力从事更深层次的成本管理工作 and 研究工作。在市场经济条件下,政府部门对企业的管理由直接管理改为宏观调控,一般不再下达诸如成本考核之类的指标。由于成本指标的高低对于企业非常重要,因此,企业应采取主动的态度,积极做好成本管理工作。

3) 通过成本管理活动可以提高企业的经营管理水平

成本指标是一项综合性的经济指标,企业各项工作的好坏最终都能在成本指标的高低上体现出来。因此,通过企业成本管理工作,能发现企业在经营管理工作中存在的问题,并找出产生问题的原因,提出进一步改进的措施。成本管理工作的开展,可以促使企业改善生产、技术、质量、劳动、物资等方面的经营管理工作,提高企业的经营管理水平。

由于成本管理工作涉及企业的全体职工和所有部门,成本管理对每位职工和每个部门都有相应的责任制,要求其完成相应的考核指标,所以,企业的每位职工和各个部门都会自觉、主动地参与成本管理工作,积极做好降低成本的工作。这些人员和部门的工作做好了,将促进整个企业成本管理水平的提高。

4) 通过成本管理活动可以提高企业的经济效益

成本费用是抵减利润的因素。在利润表上,以主营业务成本和期间费用来抵减收入。因此,成本费用的降低,意味着利润的提高。通过成本管理工作的开展,可从不同角度出發,降低成本费用,提高企业整体的经济效益。

企业是以盈利为目的的经济组织。企业通过生产产品和提供劳务,取得相应的收入,从收入中扣除各种费用和支出,就可以计算出企业的盈利。从提高企业盈利水平的角度出发,增加收入是提高盈利的一个方面,但增加收入的速度或水平应高于成本的增长速度。若收入提高的同时成本也提高,且其提高的幅度大于收入增加的速度,就不能提高企业的经济效益,反而会使企业处于不利的地位,甚至发生亏损。

我们说降低成本可以提高企业的经济效益,这只是问题的一个方面。有时,降低成本不仅仅是经济方面的问题。例如,有些材料在市场上很少有供应的,或是国家的稀有资源,节约这些物资的消耗,就不能只从降低成本的角度进行理解了。这其实是对资源的一种保护,是对社会的一种贡献。所以,降低成本虽然与提高企业的经济效益密切相关,但有时却比提高经济效益的意义更大。

5) 通过成本管理活动可以提高企业的竞争能力

企业成本水平的高低对产品的价格影响很大。若企业的成本水平较低,产品价格就可以定得较低;若成本水平较高,低价格就会使企业处于不利的境地。通过有效的成本管理活动,可以降低企业的成本水平,提高企业在市场中的竞争能力。

在市场经济条件下,企业之间的竞争是非常激烈的,企业要在激烈的竞争中取胜,就必须在降低成本上下工夫。只有成本较低,才能在竞争中处于有利的地位。

在激烈的市场竞争中,有时为了竞争的需要,可采取降价的策略,即所谓的打价格战。在残酷的价格战中,竞争的双方都要以较低的价格来占领市场份额,以期压倒对方。在这种价格战中,最终能够取胜的一方,应当被认为是产品成本较低的一方。因为企业的成本水平较低,降价就有了可靠的保证,否则,降价就会使企业亏损,甚至在竞争中败下阵来。所以,从这个角度出发,做好企业的成本管理工作也是十分必要的。

6) 通过成本管理活动可以提高企业员工的成本意识

成本管理除了要应用科学的方法外,还要求成本管理人员有强烈的成本意识。这里所说的成本意识是指应破除“成本降低的潜力已无法挖掘”的思想。应当认为,成本降低的潜力是很大的,它没有尽头,也不存在“到底”的问题,关键在于成本管理人员是否重视成本管理和成本控制。

在以往确定成本控制目标时,为了追求其可操作性和可实现性,一般是制定合理的成本控制目标,即经过努力可以达到的成本目标。这种模式有其本身的优点,但它也有明显的不足,即达到成本控制目标后,人们就失去了努力的方向。因此,在制定合理的成本控制目标后,也应同时制定理想的标准成本,就是在各种影响成本控制的因素达到最佳状态时的成本水平。虽然达到理想的标准成本的水平比较困

难,但只要有良好的成本控制意识,从思想上认识到降低成本的潜力是无穷无尽的,总会想出符合实际的办法。

1.1.3 成本管理的原则

成本管理应遵循一定的原则,这些原则应是规范成本管理,做好成本管理工作的基础。由于本书所指的成本管理主要是企业内部的成本管理问题,所以,这里所说的成本管理的原则主要是企业内部成本管理的原则。

由于每个企业的生产类型的特点、生产的产品、工艺和技术流程、人员素质、规模都不相同,因此要采用不同的成本管理方法。但是,这些方法仍有许多共性的东西,这就是成本管理的原则。成本管理的原则是根据各种类型的企业成本管理活动概括总结出来的,所以,对于所有企业都应当是适用的。当然,在具体应用成本管理的原则时,还应根据本企业的特点,进行一些具体的调整,以便于更好地利用这些原则来指导成本管理工作。

根据成本管理的特点,成本管理的原则主要包括如下的内容:

1) 集中统一与分散管理相结合的原则

企业的成本管理工作是由各个部门和有关人员来完成的,各个部门各负其责,但在完成各自任务的同时,相互协调也是十分重要的。在协调各部门成本管理工作中,应本着集中统一与分散管理相结合的原则。这里的集中统一是指成本管理工作应在负责经营管理的厂长(经理)的领导下,由财会部门负责统一管理、统一协调和统一核算。这里的分散管理是指由各个生产部门及职能部门根据其自身的职责分工,对应负责的成本进行管理和控制。集中统一与分散管理相结合能充分调动各方面的积极性,共同完成成本管理工作的任务。

对于一些涉及企业内部各个部门之间的成本管理工作,由于需要由企业的成本管理部门统一地进行协调,因此,只能由拥有一定权力的厂部成本管理部门负责。如厂内结算价格的制定、各个部门之间相互提供产品或劳务的核算等,只能由厂部成本管理部门进行,出现了问题便于进行协调。类似地,如成本涉及全厂的一些规章制度、核算方法等,应在厂部成本管理部门的统一领导下进行。至于企业内部的各个部门如何根据厂部所制定的管理方案、下达的各项成本管理的指标具体地落实,则应由各个车间根据其本身的具体情况进行,厂部成本管理部门只可进行必要的指导。

如何做好集中与分散相结合是一个十分复杂的问题,过于集中或过于分散都是不合适的。过于集中就不能充分调动各个部门做好成本管理工作的积极性,过于分散又不能在企业内部各个部门之间进行相互的协调,不能解决各个部门之间可能发生的一些问题。因此,如何把握集中与分散合适的度是成本管理中应当注意研究和解决的重要课题。两者的最佳状况应当是既能调动各个部门对成本管理工作的积极性,又能使厂部成本管理部门充分发挥其协调、指挥的作用。

集中统一与分散管理相结合的原则,不仅适用于企业内部的成本管理,而且对

于宏观成本管理同样适用。国家有关部门对企业进行成本管理时,也应考虑集中与分散相结合的问题。对于一些涉及国家利益或全局利益的重大问题,应由国家统一管理,制定出相应的法律法规,由各企业贯彻执行。而对于一些具体成本管理方法的确定等问题,则应由企业自行解决,综合经济管理部门不必过多地干涉。

2) 技术与经济相结合的原则

在产品成本形成过程中,技术因素占有很重要的地位。要做好成本管理工作,必须贯彻技术与经济相结合的原则。其实,不能将成本管理工作仅仅看成是一项会计工作,它涉及企业的各个部门和全体职工。成本管理工作不应只是会计部门的事,而应与企业的各个部门都有密切的联系,所以,要克服“搞技术的不问成本、搞成本管理工作的不参与技术决策”的倾向。成本管理的重要任务就是降低成本,而降低成本涉及产品设计、工艺改革、材料选用等方面的问题。因此,各有关职能部门的设计人员、工程技术人员、材料采购人员都应懂成本、关心成本;成本管理人员则应向生产技术部门的人员学习,要懂技术,了解生产工艺过程,参与成本、技术的决策。只有各方面协同努力,才能做好成本管理工作。

从企业成本管理的实践来看,技术与经济相结合是做好成本管理工作的重要内容。凡是这两方面结合得比较好的单位,成本管理工作就做得比较好;反之,就做得不好。

在许多企业里,一些成本管理工作人员认为成本管理工作只是会计部门的事,很少听取技术部门的意见,在采取相应的措施降低成本的工作中,也很少想到通过技术部门的工作来降低成本。因此,所采取的措施,不切合实际,效果不是很理想。而技术人员在进行技术设计等项工作时,一般只考虑技术方面的问题,对于成本考虑得较少。比如,设计新产品时,没有考虑所采用的材料如何使其性能与成本相结合,使其既能满足技术性能的要求,又是成本较低的。目前,许多企业这方面工作做得不好。显然,这方面要做的工作很多,潜力也是很大的。

要做好成本管理工作,将技术部门作为一个重点部门是很有道理的。如果企业的技术人员有了成本管理方面的知识,将会在成本管理中发挥更大的作用。要做到这一点,就应有计划地对企业的技术人员进行培训,增强他们的成本意识,在做各项工作时,时时想到成本问题,做的每一项工作都要与成本相联系。

成本管理人员也要经常地接受有关的专业技术的培训,尽可能多地学习生产技术及相关的知识,这样在成本管理中遇到有关技术问题时,就能做到胸中有数。与专业技术人员一起研究决策问题就有发言权,就能更好地将技术与经济有机地结合起来。

为了使技术与经济更好地结合起来,应鼓励成本管理人员和技术人员一起学习,相互取长补短,共同提高,共同做好成本管理工作。

3) 专业管理与群众管理相结合的原则

虽然成本管理是一项专业性较强的工作,没有经过专门培训的人员是做不好这项工作的,但是只靠专业成本管理人员来做成本管理工作显然是不够的。从另一个

角度看,成本管理工作也是一项群众性的工作,只有依靠全体职工的共同努力,才能做好这项工作。

专业人员显然应是成本管理工作的主角,因为他们具有较强的专业知识和成本管理的经验,对于成本管理制度也较熟悉。但他们所制定的成本管理的方法、方案及所采取的一些降低成本的措施,需要职工群众来具体贯彻落实。如果不充分调动职工群众的积极性,就不能取得理想的成本管理效果。

其实,专业成本管理人员与职工群众之间的关系是十分密切的,因为成本管理的措施和方法需要职工群众参与,而且职工群众在实践工作中积累了十分丰富的经验,对成本管理有许多独到的见解或很好的建议。认真听取他们的意见和建议,对于做好成本管理工作也是十分重要的。充分调动职工群众参与成本管理工作的积极性,是成本管理工作能否取得预期效果的关键。如果我们所采取的措施或制定的方案不能为职工群众所接受,变为他们的自觉行动,再好的措施和方案也不能得到落实。

4) 成本最低化的原则

成本管理的主要任务是在一定的条件下,分析各种影响成本降低的因素,制定可能实现的最低的成本目标,通过有效的控制和管理,使实际执行结果达到最低目标成本的要求。在实行最低化成本原则时,首先应注意全面研究降低成本的可能性。在实际工作当中,影响成本高低的因素很多,在这些因素中,若所有因素都能达到最佳状态是最理想的。成本管理的目的是要研究各种降低成本的潜力,使可能变为现实。在一定的生产、技术、经营和管理条件下,这种可能是可以实现的。成本最低化的研究开发工作开始得越早,其受益的时间就越长,在某一个环节取得的成效,就会推动其他环节的改进。其次要研究合理的成本最低化。这里包含两个方面的意思,一是要从实际出发,二是要注意成本最低化的相对性。所谓从实际出发,就是在分析降低成本的因素时,制定出在企业主观努力下可能达到的最低成本水平,并据以分析、考核和评比。所谓成本最低化的相对性是指某些老产品,其成本水平不会持续逐年大幅度下降。企业生产这些产品的时间较长,工艺过程相对定型,各项消耗也已稳定,因而,成本水平也在一段时间内相对稳定。要想大幅度降低这些产品成本的水平是比较困难的,但这并不是说这些产品的成本就不能再降低了。从理论上讲,降低成本的可能性是永远存在的,只要努力寻找降低成本的途径,就可能做到。因此,应把握成本降低的相对性问题。

成本最低化的界定是一个复杂的问题,即需要确定什么水平的成本才是最低化的。有些产品若是多家企业都生产,则可进行对比,而有些产品可能是自行研制的新产品,或按客户的要求设计生产的,其成本水平的高低很难界定。所以,对于多家生产的同类产品,企业的成本管理部门应多方收集其他企业的成本资料,便于与本企业的成本资料进行对比,进而确定企业成本可降低的幅度。若其他企业成本水平较低而本企业成本水平较高,则说明本企业的成本还有进一步降低的余地。当然,若本企业的成本水平低于其他企业,也不能就此证明本企业的成本水平就是最

低的, 而应采取积极的降低成本的策略, 挖掘潜力、采取措施, 使其进一步降低。若某种产品仅由本企业生产, 没有其他企业的成本资料可供比较, 一方面可收集其他企业类似产品的成本资料作为比较的基础, 另一方面可与本企业加工的同类产品进行比较。总之, 确定一个比较的标准, 才能进一步地确定成本最低化, 从而解决降低成本的策略问题。

5) 全面成本管理的原则

在成本管理的实践中, 有许多企业陷入了一个误区, 主要表现在偏重于实际成本的计算、生产成本的计算, 而忽视了其他成本管理工作。其实成本管理是一项系统工程, 它涉及企业的所有部门和全体员工。某一个部门或某一个员工在成本管理工作出现问题, 都将会影响成本管理工作的效果。

全面成本管理要求企业在进行成本管理工作时, 要将各个部门和每个员工都作为成本管理的一个要素, 使其负担一定的职责, 承担一定的风险。只有这样, 才能使成本管理工作出现一个较好的局面。

由于成本指标是一个综合性的指标, 企业各项工作的好坏都可以从成本指标的高低上体现出来, 所以, 要想降低成本, 就应调动整个企业的力量, 要求企业的各个部门、全体员工共同努力, 这就是所谓的全面成本管理。

要实行全面成本管理工作, 应在企业主管领导的协调下进行, 由于它涉及整个企业的工作, 因而, 任何一个独立的部门都无法做到统管全局。

上述是做好成本管理应遵循的基本原则, 企业在进行成本管理工作中, 在设计成本管理工作的方案、制定成本管理的方法、规定成本管理的程序时, 都应考虑上述成本管理的原则。只有符合上述基本原则, 制定出来的方案、方法、程序才能得到比较好的贯彻落实。

1.1.4 成本管理的任务

成本管理的内容很多, 成本管理的内容决定了成本管理的任务。它一般包括如下几个方面的内容:

1) 正确计算产品成本, 及时提供成本信息

计算产品成本是成本管理的最基本的任务, 它是完成成本管理其他任务的前提条件。没有产品成本资料, 就无法进行成本管理的其他方面的工作。所以, 成本管理的首要任务就是要计算出产品的成本, 向有关方面提供有关成本的信息。在进行成本计算工作中, 应根据国家的有关规定、制度进行, 按照规定的方法计算, 使成本资料真实、可靠。

2) 加强成本预测, 优化成本决策

成本预测和成本决策是成本管理的重要职能。成本决策应建立在可靠的成本预测的基础之上。只有成本预测准确, 成本决策才能实现优化。所以, 成本预测与成本决策是密切相联的, 它们共同在成本管理中发挥作用。把两者有机地结合起来, 可以为企业挖掘降低成本的潜力、提高经济效益服务。