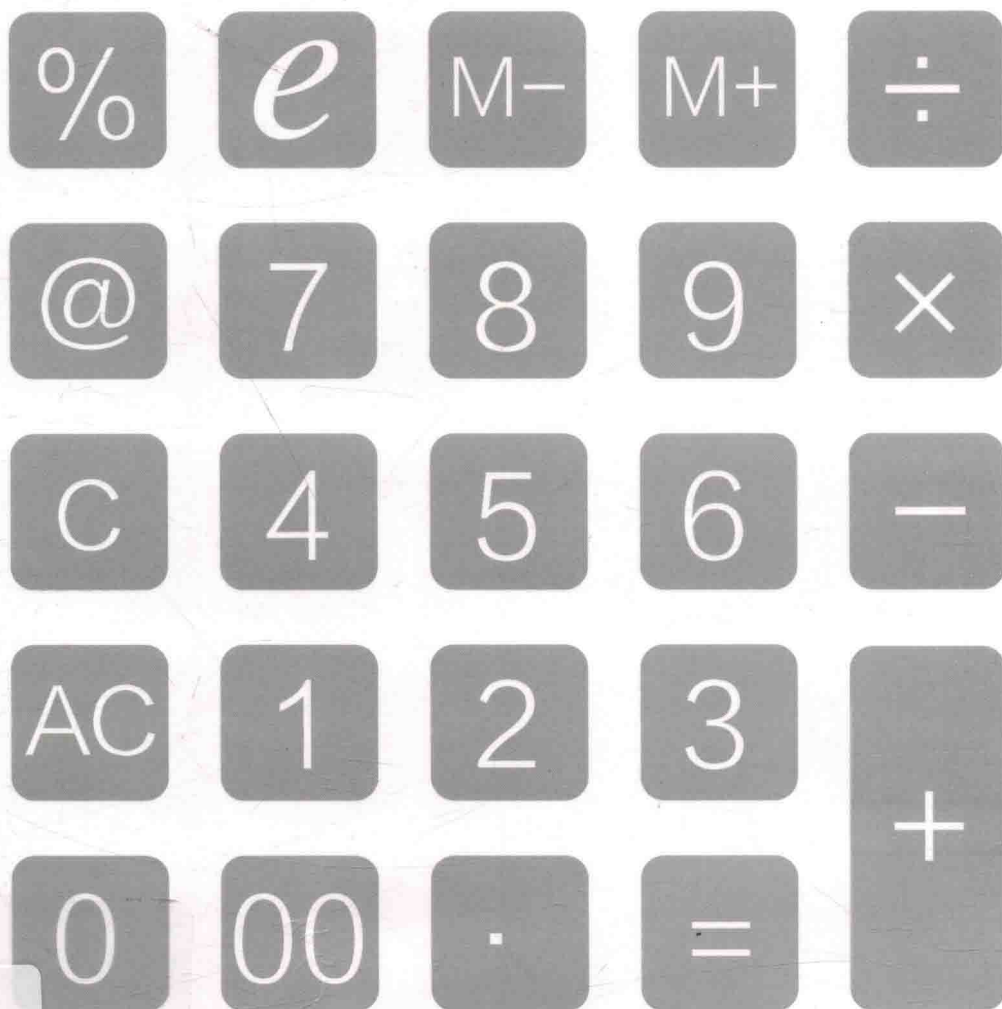


互联网时代的成本观

Cost Insights In Internet Era

程翔◎著



互联网时代的成本观

Cost Insights In Internet Era

程翔◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代的成本观/程翔著. —北京: 企业管理出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-5164-1362-3

I. ①互… II. ①程… III. ①企业经营管理—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 234667 号

书 名: 互联网时代的成本观
作 者: 程 翔
责任编辑: 程静涵
书 号: ISBN 978-7-5164-1362-3
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816
编辑部 (010) 68701638
电子信箱: qyglcbs@emph.cn
印 刷: 北京鑫益晖印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 21 印张 310 千字
版 次: 2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷
定 价: 88.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

市面上谈成本的书很多，但这本书思想和文风是比较独特的。它通篇都体现着互联网精神和大数据特征，这是不需要人为附加的天然属性，因为多维组合成本本身就是互联网时代和大数据潮流的产物。

本书分八章：

第一章，分别从问题、目标、技术、数据等方面，介绍了多维组合成本的产生背景。本章重点介绍了“去中心”，即多维组合成本不以产品、作业、客户、员工等任何维度为中心，它是各种管理观念的最大公约数，是各种成本应用的共同出发点。

第二章，分别从成本项目、成本对象、内涵、场景等方面，介绍了多维组合成本的基本概念。本章论述了多维组合成本的“内外贯通”，即内在支撑力与外在牵引力的结合，并介绍了其业务意义，包括“一人万饼”，即一家客户一种产品的成本，由众多部门和作业提供；“一饼万人”，即一个部门一项作业的成本，由众多客户和产品分担。论述了多维组合成本的“上下协同”，即与客户不直接联系的各部门，与最终产品不直接联系的各作业，在不同岗位不同环节，都在为向客户提供产品而做出自己的贡献，体现自己的价值，并介绍了价值形成、价值传递和叠加、价值实现过程。

第三章，分别从客户、产品、作业、部门等主题，介绍了多维组合成本的需求分析。本章论述了多维如不同客户、不同产品、不同作业、不同部门及其关联的不同口径、不同属性等的组合成本各不相同，揭示了千人

千面的成本计算和分析需求。

第四章，分别从多口径归集、多路径分摊、多维度展现等环节，介绍了多维组合成本的解决方案。本章阐述了“百口归一”，即任何类型的资源消耗，任何口径的费用归集，全部分摊到成本对象，形成成本对象的成本计算表；阐述了“万表同源”，即所有维度的成本查询，所有指标的去向追溯，全部来源于成本对象的成本计算表；阐述了“字段关联”和“维度组合”，以实现横向到边、纵向到底的成本分析查询。

第五章，分别从应用软件、集成接口、数据准备、上线运行等环节，介绍了多维组合成本的落地实现。本章重点阐述了多维组合成本项目与其他信息化项目的区别和联系。

第六章，分别从标准成本、收入、成本费用、利润等指标，介绍了多维组合成本的数据分析。本章重点论述了多维组合成本、多维标准成本、多维组合收入的关系，论述了多维组合收入的内部市场化意义，及其在企业实务中应用带来的幸福感和危机感。

第七章，分别从统计分析、成本性态分析、本量利分析、利润预测等应用，介绍了多维组合成本的数据挖掘。本章通过方差、相关、回归、概率、模拟等统计算法，对数据资产的价值挖掘进行了示例。

第八章，分别从政策制定、现场优化、系统改善、管理创新等角度，介绍了多维组合成本的应用价值。第八章，分别从政策制定、值。本章论述了多维组合成本对客户政策、产品政策、作业政策、部门考核的支持作用，对优化管理现场和生产现场的促进作用，对完善报告系统、业务系统、预算系统、对标系统的指导作用，对结构管理、协同管理、精益管理、个性管理、多维管理的推动作用。

本书为企业的成本观提供了新视角，为互联网公司进入企业级市场提供了新思路，为管理软件公司转型互联网提供了新途径。

推
荐
序
1

远光软件股份有限公司 高级副总裁 李美平

在我国传统的思维习俗中，无论是日常生活还是企业管理，“大概”“差不多”“大致”等词经常出现且频率甚高。而在市场竞争日益加剧的今天，我们的企业必须建立数据文化，在企业内部形成正确的数据观，清清楚楚地知道企业每一笔资金的投入与产出，才能在企业的经营决策中做出正确的选择。

在互联网、大数据时代下，如何树立正确的精益成本观，这本书会给您指明方向。

这是一本思想新颖的书。全书结合互联网观念，比较详细地介绍了多维组合成本的产生背景、应用价值及实现方式。

这是一本内容丰富的书。全书将管理与信息化结合得比较好，将财务与业务结合得比较好。

这是一本语言通俗的书。全书将理论与案例结合得比较好，将概念与问题结合得比较好，文字生动活泼，阐述简洁明了。

远光软件股份有限公司是一家知名上市公司，长期致力于财务及企业管理软件的研发，并在互联网产品和大数据技术的应用中取得了显著成绩。三十多年来，一直是先进思想的热情传播者、财务革新的积极推动者、前沿技术的大力实践者。公司在成本管理、预算管理、资金管理、风险管理、税务管理、产权管理、集团账务、集团报表等领域，提炼了成熟

先进的解决方案，在众多行业得到了成功应用。

作者程翔是远光公司成本管理方面的众多专家之一，多年来一直致力于企业成本管理的研究，结合大数据平台技术，在国内主持或参与了众多咨询、软件落地类项目。本书是他厚积薄发的体现，也期望多维组合成本方案给读者带来各方面价值。

欢迎有更多的朋友联系我们，我们将组织各方面专家为不同行业、不同类型的企业提供专业的针对性的服务，提升成本精益化水平，达到管理精益化目标。

2016年7月15日

推

荐

序

2

远光软件股份有限公司大数据事业部 总经理 解来甲

本书第一次比较明确地将大数据观念引入到成本管理领域，比较系统、比较全面地介绍了多维组合成本。通过去中心、内外贯通、上下协同、千人千面、万人万饼、连接一切等，全面揭示了多维组合成本的大数据特征。

本书结合企业实践，鲜明地提出了问题并圆满地予以了解答。例如，为什么需要及如何实现多维组合成本；如何对多维组合成本的数据进行深度分析挖掘；为什么需要及如何制定多维标准成本；为什么需要及如何制定多维组合收入；如何应用多维组合成本指导政策制定；如何应用多维组合成本促进现场优化；为什么需要及如何实现多维预算、多维对标；如何应用多维组合成本调结构、去产能；如何应用多维组合成本加强个性管理、多维管理；如何应用多维组合成本实现协同管理、精益管理等。

多维组合成本提供了大数据在企业级市场的又一落脚点。从这一落脚点出发，可直击成本及围绕成本的企业管理痛点，它将成为大数据的企业级应用的又一热点。

远光软件股份有限公司大数据事业部，集合了企业管理、业务建模、数据挖掘、数据安全、数据应用、数据可视化、界面设计等各方面专家，拥有自主研发的大数据平台，在高性能计算、高维可视化分析、搜索引擎等技术领域具有显著优势。

通过与国务院发展研究中心的合作，将宏观经济预测模型成功应用于电力经济与结构分析；通过典型业务模型，构建了电网企业的数据分析应用场景，可提供更及时、更准确的决策支持；“远光数聚”解决方案的核心应用产品——信息实时反映，通过第二十届中国国际软件博览会的联合审定并荣获创新奖。

程翔能写出这本书，离不开他的广泛实践和系统思考，他是我们团队中能沉下心来从事原创研究的众多专家之一，感谢他做出的无私奉献。我们期待着能为更多客户提供更有针对性的服务，通过行业案例传播宝贵经验，为大家带来更好的分享。

2016年7月20日

世界是多维的，有着不同的风俗和文化。个体是多样的，有着不同的特性和偏好。

成本是多维的，例如，客户、产品、作业、部门、员工等。每个维度的成员是多样的，例如，有不同信用的客户，不同功能的产品，不同工艺的作业，不同职能的部门，不同素质的员工。

传统成本计算有两大特点：一是不同维度的成本一般是不同的，即盲人摸象。例如，从客户、产品、作业、部门分别统计的成本，数据相互冲突，结论相互矛盾。二是同一维度不同成员的成本一般是相同的，即千人一面。例如，金融公司不同客户或教育机构不同学员的成本，都是相关费用的平摊。

多维成本计算有两大特点：一是不同维度的成本是相同的，即殊途同归。例如，从客户、产品、作业、部门分别统计的成本，数据是一致的，正如象是唯一的，盲人摸象的问题在“盲”不在“象”；二是同一维度不同成员的成本一般是不同的，即千人千面。资源之多寡，环境之优劣，距离之远近，种种特征的不同，决定了每位成员的成本及其料、工、费的具体构成则不会相同。

该相等的各维度成本究竟是否相等，这是传统成本与多维成本计算的差别之一。正如“横看成岭侧成峰”，但庐山就是一个庐山。对待不同维度，应有一颗平等心，反映对事物同一性的认知。

通过与国务院发展研究中心的合作，将宏观经济预测模型成功应用于电力经济与结构分析；通过典型业务模型，构建了电网企业的数据分析应用场景，可提供更及时、更准确的决策支持；“远光数聚”解决方案的核心应用产品——信息实时反映，通过第二十届中国国际软件博览会的联合审定并荣获创新奖。

程翔能写出这本书，离不开他的广泛实践和系统思考，他是我们团队中能沉下心来从事原创研究的众多专家之一，感谢他做出的无私奉献。我们期待着能为更多客户提供更有针对性的服务，通过行业案例传播宝贵经验，为大家带来更好的分享。

2016年7月20日

世界是多维的，有着不同的风俗和文化。个体是多样的，有着不同的特性和偏好。

成本是多维的，例如，客户、产品、作业、部门、员工等。每个维度的成员是多样的，例如，有不同信用的客户，不同功能的产品，不同工艺的作业，不同职能的部门，不同素质的员工。

传统成本计算有两大特点：一是不同维度的成本一般是不同的，即盲人摸象。例如，从客户、产品、作业、部门分别统计的成本，数据相互冲突，结论相互矛盾。二是同一维度不同成员的成本一般是相同的，即千人一面。例如，金融公司不同客户或教育机构不同学员的成本，都是相关费用的平摊。

多维成本计算有两大特点：一是不同维度的成本是相同的，即殊途同归。例如，从客户、产品、作业、部门分别统计的成本，数据是一致的，正如象是唯一的，盲人摸象的问题在“盲”不在“象”；二是同一维度不同成员的成本一般是不同的，即千人千面。资源之多寡，环境之优劣，距离之远近，种种特征的不同，决定了每位成员的成本及其料、工、费的具体构成则不会相同。

该相等的各维度成本究竟是否相等，这是传统成本与多维成本计算的差别之一。正如“横看成岭侧成峰”，但庐山就是一个庐山。对待不同维度，应有一颗平等心，反映对事物同一性的认知。

不该相等的各成员成本究竟是否不相等，这是传统成本与多维成本计算的差别之二。正如“一人一世界，一鸟一天空”，对待不同个体，应有一颗平常心，反映对事物差异性的包容。

多维组合成本体现了求同存异的思想。各维度成本的相等体现了求同，同一维度不同成员成本的不相等体现了存异。

一切维度都是不可或缺的。缺失维度的成本，就是该维度全体成员被平均的成本。它导致成员差异的被忽视，特性的被抹灭，活力的被窒息，命运的被代表。

一切成员都是不可漠视的。任何成员的例外都是客观的存在，是需要我们去认识、去适应、去引领的新常态。正如马克思所说：“每个人的自由发展是一切人自由发展的条件。”用全体的整齐划一压制个体的丰富多彩，不仅因果倒置，而且简单粗暴。我们尊重海燕的精神，同时也尊重海鸥、海鸭和企鹅的习性。

应用多维组合成本，就是要还原真实的多维成本世界，以及这个世界每位成员的真实成本。本书以新颖的思想、严密的逻辑、清晰的结构和精练的文字，全面而通俗地介绍了多维组合成本，并通过示例介绍了其在不同类型企业的应用。以医药生产企业为例介绍了在生产型企业的应用，以医药流通企业为例介绍了在流通型企业的应用，以快递服务公司为例介绍了在服务型企业的应用。示例力求简洁，使读者能轻松地看清脉络，掌握算法。示例是为了尽可能对抽象概念进行具体阐述，重要的是讲求场景而不是考究数字。它是指向月亮的手，重要的是手指所向不是手指所在。

本书不同于成本会计类教材。后者是基于财务制度或会计准则编写的，成本计算是为了对外报告；本书是基于大数据视角编写的，成本计算是为了内部管理。

本书不同于管理会计类教材。后者主要介绍基于传统成本计算的结果如何再加工；本书是针对成本计算本身，换一种完全不同的思维方式和实现方式。

本书不同于行业类成本书籍。后者是基于行业法规及行业经验编写的，培养的是职场熟练工；本书不限具体行业，针对的是职场引领者。

本书不同于岗位类成本书籍。后者是基于岗位规范及岗位经验编写的，培养的是岗位能手，掌握的是养家工具；本书是不限具体岗位的，针对的是管理专家，肩负的是精益化责任，追求的是转型使命。

本书适用于各类型企事业单位。实现管理精益化目标，多维组合成本无疑是最给力的工具。

本书适用于管理软件公司。引导企业信息化需求，多维组合成本无疑是最有效的途径。

本书适用于企业互联网公司。挖掘企业级大数据，多维组合成本无疑是最丰富的宝藏。

另外，本书还适用于培训机构和咨询公司。

作者希望通过本书，一方面能与读者展开有深度的专业交流，一方面能给读者带来良好的阅读体验。在此，恳请读者对本书的疏漏、错误之处，给予指正。

程翔

2016年7月25日

目录

第一章 多维组合成本的产生背景

第一节 问题导向的多维组合成本 / 002

第二节 目标导向的多维组合成本 / 007

第三节 技术导向的多维组合成本 / 023

第四节 数据导向的多维组合成本 / 027

第二章 多维组合成本的基本概念

第一节 与成本有关的概念 / 032

第二节 与多维组合有关的概念 / 036

第三节 成本对象与成本项目 / 043

第四节 多维组合成本的内涵和场景 / 046

第三章 多维组合成本的需求分析

第一节 整体需求分析 / 054

第二节 医药生产企业示例 / 058

第三节 医药流通企业示例 / 074

第四节 快递服务公司示例 / 081

第四章 多维组合成本的解决方案

第一节 整体解决方案 / 088

第二节 医药生产企业示例 / 128

第三节 医药流通企业示例 / 146

第四节 快递服务公司示例 / 159

第五章 多维组合成本的落地实现

第一节 对应用软件的认识和选择 / 186

第二节 系统集成接口 / 189

第三节 初始数据准备 / 193

第四节 系统上线运行 / 196

第六章 多维组合成本的数据分析

第一节 标准成本分析主题 / 201

第二节 收入分析主题 / 216

第三节 成本分析主题 / 226

第四节 利润分析主题 / 229

第七章 多维组合成本的数据挖掘

第一节 统计学分析 / 235

第二节 成本性态分析 / 245

第三节 本量利分析 / 251

第四节 基于作业的利润概率预测 / 255

第八章 多维组合成本的应用价值

第一节 对政策制定的支持作用 / 268

第二节 对现场优化的促进作用 / 287

第三节 对系统改善的指导作用 / 299

第四节 对管理创新的推动作用 / 306

后 记

第一章 多维组合成本的 产生背景