



• ★ ★ ★ ★ •
非财务人员财务管理书系
• ★ ★ ★ ★ •

成本控制

9堂必修课

• 吴伟霞◎主编 •

FINANCIAL MANAGEMENT

• 让今天的成本成为明天的利润 •

 中国纺织出版社



•••••
非财务人员财务管理书系
•••••

成本控制

9堂必修课

• 吴伟霞◎主编 •

FINANCIAL MANAGEMENT

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书由浅入深,使企业管理者在掌握有关成本的入门知识基础上,较为系统地学会成本预算的编制方法、成本的经营控制方法以及从战略层面进行成本管理的方法。最终目的是希望企业管理者能够运用本书知识作出更好的成本决策,提升企业的经营业绩。本书的内容体系主要是按照“是什么”、“为什么”、“如何做”编排而成,浅显易懂,不同的知识点配以相关案例,使在企业里从事管理工作的非财务人员都能轻松理解和掌握,值得你认真一读。

图书在版编目(CIP)数据

成本控制 9 堂必修课/吴伟霞主编. —北京:中国纺织出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4836 - 9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002502 号

策划编辑:祝秀森 特约编辑:郭岩蕾 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2008年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:19

字数:259千字 定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

foreword

1. 编写本书的目的

经济环境的变化深刻影响着企业，而企业能否更好地生存和发展又直接影响着企业中的每一个人，无论是上层决策者还是中层管理者或是基层员工。很多管理者已经身处这样的境地：消费者的需求变化快了、产品的寿命周期短了、企业的竞争对手多了、制造产品的设备自动化了、管理手段信息化了……那么，“我”该怎么办？“我”该知道点什么？“我”该如何做？

利润 = 收入 - 成本，这个等式很多人都很熟悉。利润的高低与企业竞争优势的强弱直接相关，同时，也与成本控制的好坏直接相关。如果企业做出了正确的战略决策和正确的短期经营决策，而盈利水平并没有达到预期的目标，那么问题很可能就出在成本的管理与控制方面。成本及其控制与管理是每个管理者在当今企业环境中必须了解和掌握的知识。

编写此书的目的之一是教会管理者“应该知道什么”、“应该如何做”，并使管理者了解理解和掌握成本信息及有效管理成本的重要性。原因在于经济环境发展所需。在竞争激烈的市场环境下企业要不断创造和保持竞争优势，其中基本战略之一就是成本优势战略。为此，每个管理者必须为企业获取成本优势做点什么，基础工作之一就是系统理解和掌握成本概念和最新的成本管理理念，学会有效的成本管理和控制方法。每个人都清楚：知识武装头脑，头脑指挥行动。本书由浅入深，使管理者在掌握成本基本知识的基础上，较为系统地学会成本预算和经营管理的方法，最终目的是希望能教会管理者如何运用成本管理知识做出更好的决策，从而改善企业的经营业绩。

编写此书的目的之二是目前市场上有关成本类的书籍很多，但专门针对企业基层管理者普及性的成本类图书并不多见。通过此书，可以让一般

管理者掌握相关的成本类知识和管理方法,或是更新管理者已有的陈旧知识体系和理念。

2. 本书的服务对象

本书的内容体系主要是按照“是什么”——“为什么”——“如何做”编排而成。不同的知识点辅助于相关的案例,使具有各种学历和经历背景的企业非财务人员更容易理解和掌握,值得读者认真研读。本书的服务对象,除了企业非财务类管理者之外,还有那些希望进入企业上层管理领域或是为之更新知识和理念、提升管理能力进而提高其在企业地位的人士,以及对企业成本管理活动感兴趣的所有读者,同时本书也是会计专业以外的所有经济管理专业学生和教师适用的参考书。

3. 本书的主要特色

本书有一些自身的特点,这些特点能使读者更容易获得成本管理的信息,更便于实际操作。

(1) 知识结构合理。本书是按照如何获取更有效信息的体系展开的,知识内容由浅入深,由低到高:一是掌握基础成本知识——企业花出去的钱是什么;二是掌握获取成本信息的方法——成本计算方法的介绍;三是正确理解与决策相关的各类成本概念;四是明确成本利润之间的变动关系;五是掌握控制成本的最有效方法——成本预算的编制;六是掌握实施阶段的成本控制——成本的经营控制;七是学会从战略层面理解成本管理的方法;八是学会业绩评价的基本方法。

(2) 案例引导。本书的每一章均以案例引导,生动、真实的案例可以引发读者的好奇心,并能引导读者积极思考,也有助于激发读者进一步了解更多内容的兴趣。

(3) “小问题”穿插于每节之中。每一章节虽然都有标题,但一般性的叙述容易使读者产生视觉疲劳和思维迟钝,而这将直接影响到读者的理解效果。本书为消除这一不利因素,在每一章节中,不时穿插各类相关的小问题,这样做,不但可以增加读者的兴奋度,帮助读者理清思路;还可以调动读者大脑中储备的知识来认真思考问题。由于是自问自答形式,读者可以从给出的答案中判别自己学习的成效。这对读者正确理解和掌握各

知识点、概念、理论方法等，以及学会知识间的融会贯通和实际运用时非常有用的。

(4) 浅显易懂。本书的服务对象针对的是企业一般管理者、中小企业的领导以及广大对成本管理有浓厚兴趣的读者，所以对理论部分不进行长篇论述，更多的是用小案例、小提问等引人入胜的形式阐述知识点，并用通俗易懂、生动活泼的语言进行表述。

(5) 实用性较强。本书紧扣实务，注重实战技能的传授和演练，强调互动与实践。用生动的案例剖析重点，案例源于实践，背景真实，资料丰富充实，引导读者由浅入深、循序渐进理解成本的基础知识和成本管理方法，以期给企业管理者带来更多的启发。

本书第一、二、三章由朱友干编写；第四章由刘晶编写；第五、六章由吴伟霞编写；第七、八章由邵争艳编写；第九章由季方编写。

本书由吴伟霞主编，负责全书的总纂、大纲的拟订、修订和审校工作，副主编朱友干负责成本会计部分大纲的修订及审校工作，副主编邵争艳负责战略成本部分大纲的修订及审校工作。

由于作者水平有限，书中难免有缺憾，望广大读者、同行批评指正。

编者

2008年3月

目录

contents

第一堂课 成本的基本概念——企业花出去的钱是什么	(1)
第一节 成本与费用	(1)
一、产品成本——要产出，就必须投入	(2)
二、什么是费用——经济资源的耗费	(2)
三、成本与费用的关系	(3)
第二节 生产成本——生产进行中的成本	(4)
一、什么是产品生产成本	(4)
二、产品生产成本的构成内容	(5)
第三节 期间费用——与经营期间直接相关的费用	(7)
一、什么是期间费用	(7)
二、期间费用的分析——为有效控制期间费用作准备	(8)
三、生产成本与期间费用之间的差异	(12)
 第二堂课 成本的归集与分配——如何得到你所关注的成本	(14)
第一节 如何得到产品的直接成本和间接成本	(14)
一、制造成本法	(14)
二、直接成本——无需分摊，直接进入成本计算对象	(15)
三、间接成本——需按一定方法分摊，然后进入 成本计算对象	(16)
第二节 产品成本的计算——特点不同，成本计算方法或许就 不相同	(19)
一、产品成本计算的基本要求——规矩先行，执行在后	(19)
二、产品成本基本的计算方法——品种法、分批法、分步法 ...	(21)
三、品种法——以产品品种为成本计算对象	(29)

2 成本控制 9 堂必修课

四、分批法——按批别确定产品成本	(31)
五、分步法——按生产工序确定成本	(37)
第三节 作业成本法——以作业为核算对象的成本计算方法	(42)
一、作业成本法的基本原理——成本计算的理论基础	(43)
二、作业成本计算所涉及的相关概念	(44)
第三堂课 决策分析所要考虑的成本	(52)
第一节 变动成本和固定成本	(53)
一、成本习性——业务量与成本之间的关系	(53)
二、固定成本——你变我不变	(54)
三、变动成本——你变我也变	(57)
四、混合成本——固定、变动性质都有的成本	(59)
五、总成本模型	(59)
第二节 机会成本和边际成本	(60)
一、机会成本——需要考虑，但又是看不见的收益	(60)
二、边际成本——量变时所引起的成本变动额	(62)
第三节 目标成本和付现成本	(64)
一、目标成本——以市场为导向的成本	(65)
二、付现成本——现时动用现金支付的成本	(68)
第四节 寿命周期成本	(69)
一、产品寿命周期成本——消费者角度的产品成本	(69)
二、工程寿命周期成本——社会角度的产品成本	(70)
第五节 可避免成本和不可避免成本	(72)
一、可避免成本——与方案是否被选中直接相关的成本	(72)
二、不可避免成本——无论选哪个方案均会发生的成本	(73)
三、理解可避免成本、不可避免成本的意义	(73)
第六节 可递延成本和不可递延成本	(74)
一、可递延成本——财力紧张时可以暂缓支出的成本	(74)
二、不可递延成本——财力紧张也得支出的成本	(75)

第四堂课 本—量—利分析——成本变了，利润如何变 (77)**第一节 本—量—利分析概述——成本、业务量、利润之间的
关系分析** (77)

一、本—量—利分析概述 (77)

二、贡献毛益——它与企业销售毛利不一样 (79)

三、本—量—利分析的作用 (82)

第二节 盈亏平衡点的确定方法——何时不盈也不亏 (83)

一、什么是盈亏平衡点 (84)

二、盈亏平衡点的确定方法 (84)

三、反映企业经营风险的相关指标 (87)

四、本—量—利关系图 (93)

五、多品种条件下盈亏平衡点的确定方法 (98)

**第三节 本—量—利关系中的敏感性分析——成本变动对利润的
影响有多大** (101)

一、敏感性分析的基本内涵 (102)

二、相关因素临界值的确定 (103)

三、各变量变化引起利润变化的程度——敏感系数 (105)

**第五堂课 成本预算的编制——在未来的经营中，你需要花
多少钱** (110)**第一节 编制预算的作用与类型** (111)

一、编制预算的作用——预算在成本管理中能起什么作用 (111)

二、预算的类型——确定适合的预算类型 (114)

第二节 销售预算——成本预算的起点 (120)

一、正确编制销售预算的意义——方向对了，路才能走稳 (120)

二、销售预算的编制方法 (121)

**第三节 生产预算——以需求拉动生产，为生产成本控制提供
依据** (122)

一、生产预算的编制说明 (122)

4 成本控制 9 堂必修课

二、生产预算的编制案例	(123)
第四节 生产成本预算、营业及管理费用预算	(124)
一、生产成本预算——为满足生产之需，企业的生产耗费水平 将是多少	(125)
二、管理及营业费用预算——维持生产经营活动的费用将是 多少	(132)
第五节 财务预算——企业的花费能带来多大的收益	(134)
一、企业的现金预算——企业未来现金的流入、流出及筹融资 状况	(134)
二、预算收益表——企业未来的收益状况	(135)
三、预算资产负债表——企业未来资产、负债及所有者权益的 平衡状况	(136)

第六堂课 成本的经营控制——将基本经济活动的成本控制在

恰当的范围内	(140)
第一节 现代成本控制理念——思想指挥行动	(140)
一、成本经营控制的作用	(140)
二、成本控制新理念	(141)
第二节 采购成本与储存成本的控制——操作阶段的成本控制从 进货做起	(145)
一、采购成本包含的内容	(145)
二、隐含的采购成本——容易被忽视的成本	(148)
三、采购价格的控制	(150)
四、采购成本的控制方法	(150)
五、库存成本的控制——库存到位是保证生产到位的基础	(152)
第三节 生产成本的控制——成熟的控制方法	(162)
一、什么是成本控制	(162)
二、生产成本的核算控制——信息的准确靠核算标准的 到位	(163)

三、生产成本的控制	(164)
第四节 营销成本的控制——控制营销活动成本并不是一件 难事	(169)
一、营销成本预算的编制——以今天的合理框架控制明天的实 际成本	(170)
二、营销成本的分析	(174)
三、营销成本的控制	(177)
 第七堂课 成本的战略管理——砍掉不能增加客户价值的成本	(183)
第一节 重视战略成本管理——站得高，看得远	(185)
一、了解战略成本管理的基本含义	(186)
二、明确企业的发展战略	(187)
第二节 分析企业内部与外部价值链——看清企业的里里 外外	(190)
一、客户增值的价值链	(190)
二、价值链及其构成——企业的内部链条与外部链条	(191)
三、价值链分析的作用——管理者应该掌握的分析工具	(193)
第三节 顾客至上与目标成本法——顾客是企业的衣食 父母	(196)
一、目标成本的组成——由市场价格倒推成本	(197)
二、目标成本的确定案例	(198)
三、目标成本法的特征	(202)
第四节 精益求精与持续改进成本法——好上加好	(203)
一、什么是持续改进成本法	(203)
二、持续改进成本法的要求	(204)
第五节 质量为本与质量成本法——有“质”才有“量”	(205)
一、质量成本的组成内容	(208)
二、质量成本的计算	(211)

第八堂课 成本的业绩评价——评一评成本控制的好坏	(214)
第一节 分权制组织与责任会计——权力与责任	(216)
一、分权制组织——权力的下放	(216)
二、了解分权制组织形成的原因	(217)
三、责任会计——手中的权力，肩上的责任	(219)
第二节 职责划分与责任中心的类型——责任区域有	
多大	(220)
一、责任中心	(220)
二、成本中心——只发生成本、费用的区域	(221)
三、收入中心——确定销售额完成指标的区域	(222)
四、利润中心——既发生成本，也产生利润的区域	(222)
五、投资中心——对成本、利润、投资均需负责的区域	(223)
第三节 职能履行与责任中心的业绩评价	(223)
一、成本中心的业绩评价——成本控制效果好坏的评价	(225)
二、收入中心的业绩评价——销售量和销售价格的控制	
评价	(239)
三、利润中心的业绩评价——成本、利润同时评价	(241)
四、投资中心的业绩评价——成本、利润、投资一起评价	(244)
第四节 战略执行的综合业绩评价——综合、全面的评价	(246)
一、平衡计分卡——财务、非财务评价指标相结合的评价	
工具	(249)
二、平衡计分卡的业绩评价内容	(250)
三、平衡计分卡的实施步骤	(251)
四、平衡计分卡的应用	(255)
第五节 环境管理的业绩评价——绿色经营很重要	(257)
一、企业经营对环境造成的影响	(258)
二、企业的环境支出——绿色经营必须付出的代价	(260)
三、开展环境业绩评价	(261)

第九堂课 现场改善——低成本管理方法	(265)
第一节 改善概论	(266)
一、什么是“改善”——小小的改进	(266)
二、改善的特点	(267)
三、主要的改善活动	(268)
四、改善所要达到的目标	(270)
第二节 现场改善	(271)
一、现场的概念——实际发生行动的地方	(271)
二、现场在管理结构中的地位	(272)
三、“可视力”——你发现问题了吗	(273)
四、现场改善活动	(276)
第三节 现场改善与成本降低	(278)
一、现场改善的基本步骤	(279)
二、现场改善的常用手段	(280)
三、主要的现场改善方法	(282)
参考文献	(287)

第一课 成本的基本概念

——企业花出去的钱是什么

引言

企业的决策总是在付出与收获之间进行权衡。其中，企业的付出就是企业的成本，正如管理大师迈克尔·波特所言，成本是企业竞争成败的关键，因此，企业必须正确区分成本费用。

美国西南航空公司自 1971 年成立以来一直以其低廉的票价吸引大量的乘客，而支撑其低票价的根源在于其低成本的运营。西南航空公司是所在行业中低成本的经营商，尤其近几年来，它的有效座位每公里成本不超过 10 美分，而同行业许多航空公司每公里成本却在 10 美分以上。西南航空公司的低成本运营主要依靠设计可重复使用的登机卡、在飞机上不供应餐点等方法来降低成本，通过成本降低从而制定低票价。该航空公司以低廉的票价带来了飞机的满员和顾客的忠诚，并且使竞争对手纷纷退出市场，不再与西南航空公司较为便宜的票价竞争。

西南航空公司立足于低成本、低票价换来了公司竞争力的提升。这个例子告诉我们，在激烈的市场竞争中，成本优势会创造竞争优势，从而使公司立于不败之地。

第一节 成本与费用

任何企业在发展过程中必然要发生成本费用，这些付出是企业生产经营的需要，取得收益必然要发生一定的成本费用。

一、产品成本——要产出，就必须投入

企业是为满足市场需求而生产产品的，要产出，就必然需要投入。而投入的高低又与企业利润的高低直接相关。我们都知道，在销售一定的条件下，成本控制得越好，企业的利润就会越高。所以，如何有效地管理成本、控制成本就成为了管理者必须思考和解决的问题。

管理者要理解和掌握的就是成本、费用的内涵及其包括的内容。成本的含义多种多样，从不同的角度来看，就会有不同的成本概念。我们要说明的成本：一是物质生产部门为制造产品而发生的产品成本，以及与生产活动没有直接关系但与一定期间相联系的期间成本。



产品成本：料、工、费？

谁都知道，人们穿的衣服、鞋，使用的电冰箱、微波炉等商品是由企业生产出来的，那么企业必须投入什么才能得到产品呢？一是要有人；二是要有相关的设备、工具；三是要有制成产品的材料等。市场上出售的一件衣服是从设计款式到工人将面料等进行裁剪、缝制、熨烫后得到的。那么，花费在设计、加工上的人工；使用的裁剪刀、缝纫机、熨烫机等设备和工具；消耗的面辅料等材料上的现金或现金等价物就是产品衣服的成本。可以看出，生产经营过程消耗的物化劳动和活劳动的价值就是生产过程中发生的成本，而产品的生产经营过程就是生产的耗费过程，也是成本的形成过程。

更详细的描述是：成本就是企业在生产过程中生产各种产品（产成品、自制半成品、工业性劳务等）、自制材料、自制工具、自制设备等所发生的各种耗费。产品成本主要包括直接材料、直接人工和制造费用三项。

二、什么是费用——经济资源的耗费

何谓费用？很多人往往将费用等同于成本。实际上，费用与成本是有

所区别的。通俗地说：费用就是经济资源的耗费，这种耗费对个人而言将会减少个人的财产，对企业而言，将会减少企业的利润，损失企业投资者利益，使投资者承担更大的风险。



问题 企业花出去的钱就是费用吗？

如一家服装企业生产一件服装所耗费的料、工、费是费用，不直接进入产品成本的职工培训费、广告费以及企业各职能部门发生的办公费、工资等也是费用。我国 2006 年新颁布的《企业会计基本准则》中明确指出，费用是企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的，且与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。费用的特征是：将会引起资产的减少或者负债的增加，即费用发生必然导致企业投资者利益的损失。那么，费用与产品成本到底是什么关系呢？

三、成本与费用的关系



成本 = 费用？

就成本与费用的关系而言，成本是对象化的费用。即成本往往与生产一定种类和数量的产品所发生的耗费相联系。费用的对象化构成产品成本，资源的耗费首先表现为费用，费用分摊到产品或劳务当中构成产品或劳务的成本。如用货币资金购买原材料，被消耗的货币资金形成所购买的原材料的成本。生产产品等发生的材料、人工耗费也构成产品成本。不计入产品成本的费用为期间费用，包括管理费用、财务费用以及营业费用。

费用不能等同于成本。企业发生的费用主要有：材料费用、燃料费用、外购动力费用（如电力费用等）、工人工资费用、福利费、机器设备折旧费以及其他费用等。这些费用从经济用途来看，可以分为计入产品成本的生产费用和直接计入当期损益的期间费用两类。不引起企业投资人利益变动、所有者权益变动的消耗往往是成本，而不是费用；企业被消耗掉的成本将转化为费用。



问题 企业生产产品所耗用的原材料是成本还是费用？

如一家服装企业生产某款服装而消耗掉的 10000 元面料是成本，这 10000 元将通过服装的销售而得到收回，它不引起投资人利益的变动。如果该企业本年度花费职工培训费 50000 元，它属于管理费用，这 50000 元将从本年度营业利润中扣除，它会导致企业所有者权益的减少。

从长期来看，成本将转化为费用，并将影响企业的竞争力。

管理者需明确：现代企业之间的竞争主要表现为核心竞争力的竞争，成本优势是核心竞争力的主要表现。要想在竞争中取胜，必须不断地降低成本，获取成本优势。所以企业必须正确界定成本，以形成成本管理方法。

第二节 生产成本——生产进行中的成本

企业在制造产品过程中所发生的支出是任何企业都无法回避的事实，该支出将对资产负债表和利润表都有重要影响。已销产品的生产支出将会转变成营业成本，这是利润表中最重要的一项费用。期末结存产品的生产支出以及未完工产品的生产支出是资产负债表中流动资产的一个重要项目。所以，生产支出对企业非常重要，必须正确界定生产支出。

一、什么是产品生产成本

企业为了满足顾客需要而生产一定种类、一定数量的产品所支出的各种生产费用即为产品的生产成本，简称产品成本，也称为制造成本。它是企业在生产产品过程中实际消耗的直接材料、直接人工、因产品品质问题而支出的费用，以及其他直接或间接的费用总和。生产成本是企业对象化的费用，生产成本构成企业费用的绝大多数内容，但又不能代表企业的全部费用。