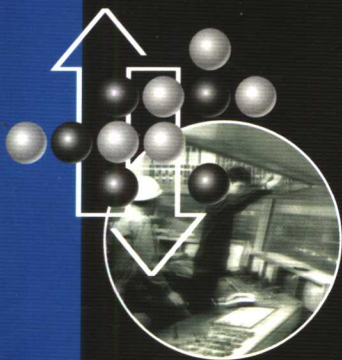


15



兰新企管智力库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用



企业成本控制 实务

ENTERPRISE COST
CONTROLLING
PRACTICE

王 伟 麦强盛 著

广东经济出版社

15



兰新企管智库第二辑

实操套路·实例释疑·实战应用

F219
W243

企业成本控制实务

ENTERPRISE COST CONTROLLING PRACTICE

王 伟 麦强盛 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成本控制实务/王伟, 麦强盛著. —广州: 广东经济出版社, 2003.4

(兰新企管智力库第二辑)

ISBN 7-80677-405-X

I. 企… II. ①王…②麦… III. 企业管理: 成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 020331 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	11.25 2 插页
字数	207 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-405-X / F·834
定价	23.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

方法·工具·实用·实效

——一个向导，一个超越

(总序)

2002年4月，我们组织一批企业界、企管学术界专业人士编写了《兰新企管智力库》丛书第一辑，由广东经济出版社出版。第一辑的内容包含了供应链运作、物流管理问题、服务营销、关系营销、品牌营销、小企业经营、新产品开发定位包装和销售、客户服务管理、营销绩效评估等主题内容。第一辑受到了读者的广泛欢迎，一些企业还将其中的有关内容作为培训教材；相关编著者被企业或培训机构邀请去授课或做顾问。同时，我们还收到许多读者的反馈意见，读者认可这套书的写作宗旨、编排形式和基本内容，同时对我们进一步强化操作性和可读性，以及对有关章节合理取舍等提出了很好建议。读者的认可和建议是对我们的最大支持和帮助。

第一辑获得了成功，这一辑得到了更多企业家、专家的指点和读者的支持，我们更有信心。第二辑我们选取了促销、企业业务运作管理、公司治理与控制、企业

营运管理、企业采购和储运管理、企业生产质量管理、企业成本控制、企业人力资源管理、企业信息化管理、企业纳税、物流管理作业、零售管理、连锁经营管理、定位策略、客户知识管理、销售渠道与营销网络等主题。我们继续本着传承并创新理念、传播知识、传授技艺的宗旨，为工作繁忙的企业读者编写图书。根据企业读者时间宝贵的特点，在编写这套书时，我们力图吸收国内外最新研究成果与实践经验，遵循简捷性、实用性、操作性的原则，突现本套书的特色：

第一，以简捷的方案提纲挈领地介绍专业知识，奉献给读者浓缩的理论精华；

第二，不求面面俱到，不是满汉全席，而是知识快餐，侧重热点和要点问题；

第三，重点介绍具体的、实用的管理策略和操作技巧；

第四，采用图表、操作程序、要点介绍、案例分析等编排技巧，直接供读者查用；

第五，强调可读性，以活泼的编写模式和简洁的文字表述，让读者能轻松愉快地阅读。

编辑这套丛书，需要有创意，有特色，具有实用性和可操作性，这是一个挑战，我们希望在挑战中获得极大成功。本系列书服务对象主要是企业读者，也可供其他有兴趣的人员参考。读者可根据自己的兴趣，选择有关书籍。我们愿与读者相互交流经验，不断深入探讨社

会经济发展中出现的新问题。由于能力和知识的限制，书中所出现的问题，敬请专家以及各位读者提出宝贵意见，以便我不断改进。我们希望这套书能被接受，成为您经营的一个向导，管理的一个工具，并助您的事业成功地跨越。

兰新企管智文库编委会

jnumarketing@263.net

2003年4月于暨南大学管理学院

前 言

优胜劣汰是竞争的基本原则。企业要生存、发展，必须有自己的竞争优势，而不管企业试图建立何种竞争优势，成本控制都是达到目的的有效工具。几十年来，不论管理理论如何变化，成本控制都是不变的课题。因此，许多企业管理专家断言，成本控制是一座金矿，蕴藏着巨大的潜力，向成本控制要效益，是企业管理的一个重要着力点。

对于成本控制这个概念，必须明白它是和“利润增加”这个术语可以换用的。如果利润增加是杯中已倒入的半杯水，那么成本降低就是未倒入的另半杯水。然而，在企业总裁或企业总经理在采取其他一切办法以提高利润时，却常常忽视全面的成本控制计划。企业总经理忙于日常经营管理，认为他们根本没有时间来进行实际上很重要的成本控制工作。但是没有一种提高成本效益的方法是不花高层领导时间的。不管何时，成本控制都应该是企业管理层最重要的求助对象之一。我们不能等到企业陷入困难时，才认识到成本控制能快而有效地

提高企业最终成果。不实施成本控制是一种自杀行为。

成本控制作为提高利润的一种总策略往往被忽视有很多的原因。首先，成本控制常常被认为是一种吃力不讨好的事。没有一个经理想成为裁减冗员的人，也很少有经理愿意将部门里所有人员召集到他的办公室，对他们讲他们在过去 5 年、10 年或 20 年中一直工作效率低下。另外，即使成本控制对企业最终成果十分有益，通过成本控制提高利润也不会像销售大幅度增加那么令人注目。另外，企业经理不愿意采取全面的成本控制计划的另一个原因是，他们之中极少有人知道从何着手。虽然大多数经理在他们原有的专门知识范围内都有相当的技能，但他们之中很少有人会在综合性的成本分析和改正方法方面受到培训或具有经验。

成本控制对我国的企业来说是一个薄弱的环节。我国虽有人力成本优势，但应该看到，人力成本在企业运营成本中的比重越来越小，而且高素质人才并不是很多。成本控制是一个系统、持续的过程，需要企业高层领导的贯彻和推动，使成本观念深入人心，使每一个员工都自觉主动地进行成本控制。因此，本书的观点，一是，成本控制需要企业领导的坚持；二是，和人一样，企业经营管理会有坏习惯。不进行经常性成本控制的企业，其经营管理不可能有最佳效率，因而不可能获得最大的潜在利润。企业经营管理不仅要求周期性的核查，而且要求经常的、认真的监督，以保证无效率的、浪费

性或破坏性的办法，必须经常不断地进行。这样，成本降低才能成为企业高层经理的第二个本能需要。一年以后再全面推行成本降低计划常常会产生额外的节省，其价值往往等于第一年所取得的成果。

毋庸置疑，只有实施严格久远的成本控制计划，企业才能获得稳定的竞争力。须做的不过是要乐于学习，有改变管理方式并将成本控制始终作为最优先重要事项的决心。成本控制必须成为中国企业经理的生活方式，必须成为一种不断使用和反复使用的思维方法。为了提供有益借鉴，我们推出了这本《成本控制实务》。

本书旨在弥补大多数企业经理在教育和职业经历方面的不足，这种不足尚没有被人们认识但却十分有害。本书是一本成本控制的入门书，虽然本书详尽而有深入地论述成本控制计划的各个方面，但它不能使一个没有受过训练的经理马上变成一个专家。但是，本书力求把最重要的成本降低法的原理和方法讲解详细。

本书第一部分，介绍成本和成本控制的基本原理。

第二部分，则介绍重要的成本控制的理论和方法。全面预算管理、ABC库存法、本量利分析以及其他一些多样化的成本控制方法，都是企业重要的求助方法。

第三部分，以企业经营的各个方面为例，详细介绍了成本控制方法的具体操作和运用。

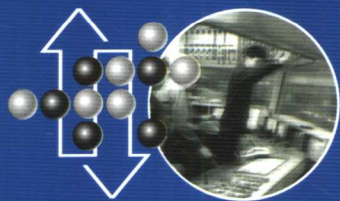
本书的大部分章节后面都附有最新的案例。书后的附录提供了产品成本控制表、为降低成本而进行产品的

重新设计、参加成本降低小组的要点等，希望能给读者以启发。

本书力求避免使用专业术语、通俗易懂，通读本书后，相信会对读者有所裨益！

作者

2003年1月



企业成本控制实务

ENTERPRISE COST CONTROLLING PRACTICE

兰新企管智力库第二辑编委会

总策划：范兰德

主 编：傅云新

副主编：周广华 谢爱丽

编 委：李培亮 黄金平 陈 刚

吴焕明 王 伟 麦强盛

干方彬 范兰德 余 兰

黄 芳 张 乐



兰新企管智力库第二辑

企业成本控制实务
物流作业方法
零售管理运作实务
连锁经营管理
人力资源管理方法
促销管理实战
企业运营管理
企业业务运作与管理
企业采购与储运管理
企业信息化管理
企业生产与质量管理方法
分销渠道构筑与管理
企业纳税实务
定位策略
客户知识管理
公司治理与控制

目 录

前言	(1)
1 成本与成本性质	(1)
1.1 成本的含义	(3)
1.2 成本的性质	(4)
□ 直接和间接成本	(4)
□ 固定、变动和半变动(半固定)成本	(6)
□ 可控制成本和不可控成本	(8)
1.3 间接费用	(9)
□ 间接费用	(9)
□ 间接费用日益增强的重要性	(11)
□ 间接费用的分类	(13)
1.4 本章精要	(15)
2 成本控制	(18)
2.1 控制导论	(19)
2.2 内在控制	(21)
□ 内在控制	(21)
□ 控制形式的发展	(22)

2.3 控制与控制过程	(24)
□ 控制过程与控制	(24)
□ 控制与计量	(26)
□ 成本的计划与控制	(29)
2.4 成本控制与责任会计	(34)
□ 成本控制与责任	(34)
□ 可控成本与不可控成本	(35)
□ 成本控制与责任会计	(36)
2.5 成本控制系统的结构	(38)
□ 投入产出系统与成本控制系统	(38)
□ 业绩衡量	(40)
2.6 质量控制和成本控制	(41)
□ 质量与产品质量	(42)
□ 质量控制的意义	(43)
□ 质量控制的内容	(43)
□ 质量控制与产品的利润贡献的关系	(44)
□ 质量成本	(45)
□ 降低质量成本的方法	(47)
案例：联想成功诀窍在于降低成本	(49)
2.7 本章精要	(51)
3 成本控制中的预算管理	(54)
3.1 预算概论	(55)
□ 预算的定义	(55)
□ 预算与计划的联系与差别	(55)

□ 预算与标准成本的联系与区别	(56)
3.2 预算的构成、目的和意义	(57)
□ 预算的构成	(57)
□ 预算的目的和意义	(59)
3.3 预算的技术方法	(60)
□ 预算方法总论	(60)
□ 弹性预算控制方法	(61)
□ 零基预算控制方法	(64)
3.4 怎样通过预算达到成本控制	(66)
□ 预算是一项系统工程和团队工作	(66)
□ 编制成本控制预算	(68)
3.5 本章精要	(70)
4 ABC 库存管理	(73)
4.1 ABC 库存管理的概念	(74)
□ ABC 库存管理介绍	(74)
□ ABC 库存分类	(76)
4.2 执行 ABC 库存管理系统	(79)
□ ABC 系统的实施	(79)
□ ABC 分类方法中的变化	(83)
□ 减少短缺	(84)
4.3 ABC 管理的三个步骤	(89)
□ 执行步骤	(89)
□ ABC 系统正常运行的要求	(92)
4.4 实施 ABC 系统后的收益	(93)

□ ABC 分类系统的节省	(93)
□ ABC 分类法的优点	(96)
4.5 合理确定经济订购量和备用量	(97)
案例: 沙钢坚持招投标降低采购成本的做法	(103)
4.6 本章精要	(107)
5 本量利分析	(110)
5.1 本量利分析模型	(112)
□ 贡献毛益、贡献毛益率和损益表	(113)
5.2 本量利分析的战略作用	(116)
5.3 本量利分析在保本计划中的运用	(118)
□ 等式法: 数量形式的保本点	(118)
□ 等式法: 金额形式的保本点	(120)
□ 贡献毛益法: 数量形式的保本点	(121)
□ 本量利图和利润—销量图	(121)
□ 贡献毛益法: 金额形式的保本点	(123)
5.4 本量利分析在收入和成本计划中的运用	(124)
□ 收入计划	(124)
□ 成本计划	(125)
□ 销售佣金和工资	(126)
□ 包含了所得税的本量利分析	(127)
5.5 本量利分析在作业成本法中的运用	(128)
5.6 对本量利分析结果的敏感分析	(131)
□ 安全边际	(131)
□ 经营杠杆	(132)

5.7 多品种的本量利分析.....	(136)
□ 多品种保本点的计算.....	(137)
□ 图表分析：多品种保本点.....	(139)
5.8 本章精要.....	(140)
6 其他多样化的成本控制方法.....	(143)
6.1 工程型成本控制.....	(144)
6.1.1 产业工程(IE).....	(144)
□ IE的展开方法.....	(146)
□ 现场观察与发现问题.....	(147)
□ 现状分析.....	(147)
□ 研究与改善方案.....	(152)
6.1.2 VE(价值工程).....	(154)
□ VE的展开方法.....	(156)
□ 确定对象.....	(158)
□ 功能定义.....	(159)
□ 价值评估.....	(160)
□ 其他步骤.....	(164)
6.2 系统型成本控制.....	(165)
6.2.1 ERP (Enterprise Resource Planning)	
(企业资源管理).....	(165)
□ ERP期望的效果.....	(165)
□ ERP的基本概念.....	(167)
□ ERP与业务系统.....	(168)
6.2.2 六西格玛.....	(171)