

# 企业成本 控制学

QIYE CHENGBEN  
KONGZHIXUE

陆永峰 主编

上海社会科学院出版社



现代经济管理系列之一

---

现代经营管理系列之一

# 企业成本控制学

主编 陆永炜

上海社会科学院出版社

---

429931

**(沪)新登字302号**

责任编辑 曹均伟

封面设计 邹越非

**现代经营管理系列之一**

**企业成本控制学**

陆永炜 主编

上海社会科学院出版社

(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海中行印刷厂常熟分厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 12.375 字数 272000

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

印数 1-2000

ISBN 7-80515-718-9/F·213

定价：6.55元

## 撰写者和审稿者名单

<b>主 编</b>	陆永炜			
<b>撰写者</b>	陆永炜	范大政	姚希毅	吴万荣
	于传钰	邹兆荣	李佩雄	李复明
	苏 力	陈镇冰	吴元咎	俞纪明
	梁庆藩	童世勋	陆国柱	
<b>审稿者</b>	夏明曦	杨敦澍	蔡国华	朱显辉
	袁久堡	王健伦	胡貽真	

# 序

石人瑾

成本是商品货币经济中的一个经济范畴。加强成本管理，对于社会主义经济建设有着十分重要的意义。我们社会主义建设，目的是提高人们的物质文化生活水平。要做到这一点，一是靠扩大生产规模，提高劳动生产率，以增加社会产品总量；二是靠最大限度地减少生产过程的消耗，相对地增加社会剩余产品。马克思说过，生产行为本身，就它的一切要素来说，也是消费行为。一定时期的社会产品，绝大一部分是生产中消费的，只要减少生产中单位产品的消耗，就能用同样的生产消耗总量生产出更多的社会产品。因此，社会主义国家只有在扩大生产规模，增加社会产品总量的同时，加强成本管理，节约生产消耗，才能更快地提高人们的物质文化生活水平。从一定意义上说，后者是比前者更有效的途径。

加强成本控制，是搞好成本管理的关键。成本控制本身是一个系统工程，它包括事先、事中和事后的全过程控制。事先控制，是通过技术经济分析，作出降低成本规划，制订目标成本。在西方国家里，它是降低成本最重要的途径。每年降低成本所取得的成果，绝大部分来源于事先规划。事中控制，是监督生产中浪费的有效手段，能保证目标成本的实现。事后控制，则及时反馈各种有利和不利信息，有助于不断提高事先和事中控制的质量。

成本是反映企业工作质量的一个综合指标。企业产品产

量和产品质量计划的完成情况,劳动生产率的高低,厂房和生产设备的利用程度,材料、动力等消耗的多少,以及生产中其他支出的节约或浪费,都会从产品成本中表现出来。企业通过成本控制,采取各种合理的措施,不断降低成本,实际上有利于促进产品生产,提高产品质量,改善企业管理,从而达到高产、优质、低消耗的统一。

可惜,成本控制以至降低成本的重要性,不是每个企业都十分清楚的;有的企业虽然知道它的重要性,但又不知如何着手。这就需要对成本控制进行介绍,宣传和推广。《成本控制学》一书的出版适应了这一需要,它将对我国企业加强成本管理,促进四化建设作出积极的贡献。

本书着重论述了成本控制的基本理论和基本方法。作者以精练而又通俗的文笔,集中论述了最主要、最基本的成本控制概念,对成本控制的工作体系和成本控制的方法作了详尽的解释。最难得的是,最后附有典型实例,使得理论密切联系实际,富有启发性。本书既可以作为实际工作者开展成本管理工作的指南,又可以作为理论工作者研究成本管理的参考读物。

陆永炜同志既有实际工作的丰富经验,又从事理论研究,对成本管理钻研尤深。我和永炜同志相识30年,对他的刻苦研究,知之有素。今读他的新著,喜其为我国四化建设又作出新的贡献。于是欣然命笔,赘言卷首,是为序。

1991年9月于上海财经大学会计学系

## 前 言

成本是反映企业工作质量和经济效益水平的重要综合性指标。在商品经济社会中，成本和质量是决定企业生存和发展的两大要素。80年代中期以来，我国工业企业产品成本持续地大幅度上升，成为国民经济中的突出问题。成本失控造成财政收入下降，推动价格上涨，并降低投入产出率，制约了生产进一步发展和人民生活水平的提高。强化成本管理势在必行。

成本问题是原有经济体制的弊病在新历史条件下的进一步暴露，是宏观调控方面问题和企业成本管理弱化等主客观原因综合作用的结果。但值得指出的是，企业原有的成本控制理论和方法与成本环境变动不相适应，也是一个重要原因。改革原有成本控制方法，建立适应商品经济需要的成本控制理论和方法是非常必要的。

1985年上海社会科学院会计研究室承担了《成本管理大辞典》成本控制部分的编写任务。我参加了这部分辞条的组织和编写工作。1986年上海经委委托上海财经大学举办“上海总会计师企业管理现代化研修班”，我应邀讲授《三论与成本控制》专题。当时虽学员要求我能否将讲义整理出版，但因研究工作较忙未能如愿。1987年到1990年我担任《上海工业成本问题研究》课题组组长，会同财政局、统计局和主要工业局对1978年以来十多年的上海工业成本变动作了全面系统

的实证研究。成本失控和管理滑坡的严峻事实使我感到有必要为加强成本控制摇旗呐喊。为此在对原讲义作了较大修改的基础上，又补充了一些在调研中发现的较典型的成本管理实例，才形成此书。

本书包括四部分内容。第一篇是成本控制概论。这部分从成本控制的发展历史入手，应用系统论、控制论和信息论这个科学方法论对成本控制的原理、机制、信息反馈和系统结构进行了探讨。第二篇是成本控制的工作体系。这部分分别从成本控制责任制、成本控制标准、成本控制信息系统、成本控制制度和成本意识五个方面，论述了建立一个完善的成本控制工作体系所必需的内容。第三篇是成本控制方法。这部分介绍了成本控制的各種方法。其中着重对企业决策计划阶段、产品开发设计阶段的事先成本控制方法和生产技术领域的技术经济成本控制方法进行介绍。因为加强事先成本控制和深入生产技术领域是当前提高成本控制效果的重要一环。第四篇是成本控制的实例。这部分提供了上海工业各行业中成本控制较好或颇具特色的企业的成本控制实例。尽管近几年出现成本失控和企业成本管理滑坡的情况，但在调查实例中，发现仍有不少企业始终重视成本管理，并在实践中创造了不少好经验。相信这些实例会对其他企业有所启迪。

本书主编暨主要撰著者是陆永炜。第一、二、三篇系正文由陆永炜撰著。第四篇系实例，分别由范大政、姚希毅、吴万荣、于传钰、邹兆荣、李佩雄、李复明、苏力、陈镇冰、吴元咎、俞纪明、梁庆藩、童世勋和陆国柱等执笔，夏明曦、杨敦澍、蔡国华、朱显辉、袁久堡、王建伦和胡贻真参加了实例审稿，最后由陆永炜总纂。本书承蒙上海财经大学石人瑾教授作序，出版过程中得到上海机电局杨敦澍、上海冶金局夏明曦、上海社会



科学院张泓铭等同志的大力支持,特此鸣谢。

本书是理论研究和实际经验相结合的一次尝试。但由于作者水平有限,疏漏和错误之处在所难免,恳请读者批评、指正。

**编著者**

1991年10月于上海财经大学

# 目 录

序	石人瑾
前言	( 3 )
<b>第一篇 成本控制的概论</b>	( 1 )
第一章 企业成本控制的发展	( 1 )
第一节 企业管理理论的发展	( 1 )
第二节 成本控制的发展过程	( 6 )
第二章 成本控制的理论基础	( 12 )
第一节 控制论的概述	( 12 )
第二节 系统论的概述	( 17 )
第三节 信息论的概述	( 23 )
第四节 控制论与系统论、信息论之间的关系	( 27 )
第五节 三论与成本控制的关系	( 28 )
第三章 成本控制的基本概念	( 31 )
第一节 成本的涵义、作用与分类	( 31 )
第二节 成本控制的内涵和基本程序	( 40 )
第三节 成本控制的含义	( 42 )
第四节 狭义成本控制和广义成本控制	( 45 )
第四章 成本的反馈控制	( 50 )
第一节 反馈控制的特点	( 50 )
第二节 成本反馈控制的方法	( 55 )

第五章	成本的预先控制	(77)
第一节	前馈控制(预先控制)的含义和特点	(77)
第二节	成本预先控制的内容与特点	(79)
第六章	成本的过程控制	(84)
第一节	成本过程控制的含义	(84)
第二节	成本过程控制的方法	(86)
第七章	成本三种控制的比较及其条件和原则	(93)
第一节	三种控制的比较	(93)
第二节	对成本形成的内部条件的控制	(98)
第三节	改善企业成本环境	(109)
第四节	成本控制的原则	(117)
<b>第二篇</b>	<b>成本控制的工作体系</b>	<b>(123)</b>
第八章	成本控制责任制	(123)
第一节	成本控制的系统结构	(123)
第二节	建立成本控制责任制	(128)
第九章	成本控制标准	(136)
第一节	成本控制标准的种类	(136)
第二节	制定成本控制标准的方法	(140)
第十章	成本控制信息系统	(147)
第一节	成本信息的概述	(147)
第二节	建立完善的成本信息系统	(151)
第十一章	成本控制制度和成本意识	(162)
第一节	建立相应的成本控制制度	(162)
第二节	增强全体职工的成本意识	(167)
<b>第三篇</b>	<b>成本控制的方法</b>	<b>(173)</b>

第十二章	投资决策阶段的成本控制方法·····	(173)
第一节	建厂阶段的成本控制·····	(173)
第二节	企业改建、扩建和技术改造时的 成本控制·····	(182)
第十三章	技术成本控制方法·····	(188)
第一节	技术成本控制的内容·····	(188)
第二节	新产品开发决策阶段的成本控制·····	(191)
第三节	产品设计阶段的成本控制·····	(195)
第四节	工艺成本控制·····	(218)
第十四章	相对成本控制·····	(230)
第一节	相对成本控制的内容·····	(230)
第二节	本量利分析在成本控制中的应用·····	(233)
第三节	质量成本控制·····	(239)
第十五章	生产经营决策中的成本控制·····	(245)
第一节	生产经营决策与成本控制·····	(245)
第二节	生产经营决策中的成本控制·····	(250)
第十六章	目标成本管理·····	(273)
第一节	目标成本管理的特点和作用·····	(273)
第二节	目标成本管理的程序和方法·····	(276)
第十七章	责任成本控制·····	(282)
第一节	责任成本的含义和作用·····	(282)
第二节	责任成本控制的内容·····	(285)
第三节	进行责任成本控制的条件·····	(291)
<b>第四篇</b>	<b>成本控制的实例</b> ·····	<b>(300)</b>
	改革成本管理体制，加强企业成本管理·····	(300)
	本量利分析法在企业经营决策中的应用·····	(309)

开展成本的预测、预控和技术经济分析工作·····	(315)
价值工程在磨床产品设计中的应用·····	(320)
定额法与成本控制·····	(331)
质量成本管理在不锈薄板上应用的探索·····	(338)
争创局转炉成本最低水平之冠·····	(344)
建立定额小组, 加强成本管理·····	(350)
划小车间二级成本的核算单位·····	(355)
搞好价格和质量管埋, 有效降低成本·····	(358)
机械加工折合系数·····	(362)
推行经济责任关口管理·····	(366)
运用微机技术加强成本管理·····	(372)
加速产品更新, 提高企业成本效率·····	(379)

# 第一篇 成本控制的概论

## 第一章 企业成本控制的发展

成本控制是企业管理活动的一个重要的组成部分。成本控制的理论和实践的发展，与企业管理的理论和实践的发展有着源远流长的渊源关系。因此，在了解成本控制理论的发展过程之前，先简要地回顾一下各企业管理理论的发展历史是必要的。

### 第一节 企业管理理论的发展

西方企业管理理论的发展大致可分为古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个阶段。

#### 一、古典管理阶段

古典管理阶段在 19 世纪末到 20 世纪初这段时期内逐步形成，代表人物是美国的泰勒和法国的法约尔。

在系统的管理理论形成之前，管理者往往直接从事生产活动，并根据经验、惯例和主观假设来管理企业。随着资本主义商品经济的发展，企业规模越来越大，但由于传统的经验管理方式与之不相适应，许多企业的劳动生产率增长缓慢，产量远不能达到额定生产能力。这就促使工程技术人员和管理人

员加强对管理的研究。

把管理作为一门科学来研究是自泰勒的“科学管理”开始。为了提高劳动生产率，在“动作研究”和“时间研究”等一系列科学实验的基础上，制定了标准的操作方法。用这种标准的操作方法对工人进行训练，并据以制定较高的定额。为了保证定额的完成，除了把作业有关材料、工具、设备及作业环境加以标准化外，还对工人实行了一种有差别的、刺激性的计件工资制度。泰勒认为，通过提高车间劳动生产率，既能使工人提高工资，又能使雇主的生产成本得以降低。1911年出版的《科学管理原理》一书是泰勒的代表作。

泰勒的着墨点是讨论如何加强生产作业管理来提高劳动生产率，而法约尔却是从企业管理角度探讨提高劳动生产率。曾担任过企业最高领导的法约尔，以企业整体为研究对象，在1916年发表了《工业管理和一般管理》一书。他认为，管理应包括五种职能：（1）计划、（2）组织、（3）指挥、（4）协调、（5）控制。他还指出，控制涉及企业管理过程的其他四种职能，它促使计划编制得更准确，使组织简化和加强，使指挥效率得到提高，并便于进行协调。

泰勒和法约尔虽然从不同领域研究管理，但他们的理论有一个共同点，那就是抛弃了过去仅根据经验、惯例和主观假设来管理的做法，而采用科学的管理方法。所以，古典管理理论又被称作科学管理理论。

## 二、行为管理理论阶段

这一阶段主要是从20世纪20年代到第二次世界大战结束，主要代表人物是美国哈佛大学的梅奥教授。

泰勒的科学管理，从物理、生理方面研究人的操作规范，制定标准操作方法、劳动定额和有差别的计件奖励工资。这

对提高工效起了重要作用。但泰勒制的实施，加强了对工人的剥削，激起了工人的反抗。许多西方管理学者认识到，要提高劳动生产率，除了控制物质因素外，还要处理好人的因素。

梅奥教授在霍桑工厂的试验中，应用社会学、心理学的原理方法对企业职工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行了分析研究，并创立了人际关系学说。他认为，影响积极性的，除物质条件外，还有社会和心理因素，工效高低主要取决于“士气”，而士气又主要取决于人与人的关系。

1949年，在芝加哥大学的一次科学讨论会上正式提出“行为科学”这一名称。虽然行为科学进一步发展，出现了研究需要与动机关系的“需要层次理论”，探讨“人性”的“X——Y理论”，研究非正式组织的“团体力学理论”，以及研究领导方式的“支持关系理论”等领域，但它们却不外乎是试图应用社会学、心理学的原理方法来研究如何调整与改善人与人之间关系，引导并激励人们在生产经营活动中发挥内在潜力来提高劳动生产率。我们知道，资本主义的基本矛盾是由资本主义的生产关系所决定的，行为科学不能解决这些基本矛盾；但行为科学的许多主张和做法却继续被应用在目标管理、参与管理、改革工资福利和改善劳动条件等现代管理之中，并取得了一定的效果。

### **三、现代管理理论阶段**

现代管理理论是第二次世界大战，特别自50年代后期迅速发展起来的新的管理理论学派。自第二次世界大战后，企业外部环境发生了极大的变化。科学技术的飞速发展和广泛传播，有力地推动着社会生产力的发展，同时加速了产品更新和新老企业更迭的进程。贸易自由化的推行和买方市场的出现更加剧了企业间的竞争。人们认识到，企业作为整个社会



大系统中的一个开放的动态子系统，必须适应现代环境的要求，才能生存和发展。与此同时，随着生产力发展，企业规模越来越大，原来非系统的管理理论和方法也越来越与之不相适应。

70年代后，现代企业管理发展进入一个新阶段。在管理中形成和发展了系统理论。它认为企业是一个与外界环境有着密切联系的开放动态系统，因此不能孤立地、局部地来研究企业管理，而应从整体上，从企业与外部环境的关系上去研究管理。它通过对所有因素和联系进行全面的分析研究和精细的管理和控制，来达到目标的最优化。

现代管理理论具有以下特点：在科学管理基础上突出经营决策的重要性；系统论、控制论和信息论应用于工程和管理，形成和发展了系统管理理论；电子计算机和运筹学等现代化的管理手段广泛应用于管理。据此，现代企业管理把企业作为一个人和物组成的完整系统，以电子计算机为手段，应用运筹学和系统理论的方法，结合行为科学对企业进行综合管理。

现代管理理论的学派有以下几种：（1）社会系统学派；（2）决策理论学派；（3）系统管理学派；（4）经验学派；（5）权变学派；（6）管理科学（数理学派）。现将与成本控制关系较密切的系统管理学派、决策理论学派和管理科学学派作一简单介绍。

系统管理学派是在一般系统理论和控制论基础上发展起来的。它认为企业是人们创造出来的一个由相互联系的各个要素组成的系统。它与周围环境之间存在着动态的相互作用，并具有内部和外部的信息反馈网络，能够不断地自行调节，以适应环境和本身的需要（引自《中国企业管理百科全书》）。它