

企
业
好
帮
手
从
书

掌握成本支配



置身商场最实用的工具书
信心与力量并驰难题不在
中小企业经营经典作

实例解说

张真卿 编著

辽宁人民出版社

本书中文简体字版版权和销售权由台湾群英国
际文化出版集团授予

图书在版编目(CIP)数据

掌握成本支配/张真卿编著. —沈阳:辽宁人民出版社, 1999. 8

(企业好帮手丛书)

ISBN 7-205-04627-0

I. 掌… II. 张… III. 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 36072 号

著作权合同登记: 06—1999 年第 189 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

锦州印刷厂印刷

辽宁省新华书店发行

开本: 787×1092 毫米 1/32 字数: 59 千字 印张: 3 $\frac{1}{8}$

印数: 1—8,000 册

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 谭 燕

责任校对: 侯俊华

封面设计: 杨 勇

版式设计: 王珏菲

定价: 8.00 元

你有个好帮手吗？

&

你自己是个好帮手吗？



序文

目前市面上如何突破企业困境，克服经营难关的应景书籍汗牛充栋，琳琅满目，只可惜大都以深奥难懂，不切实际的理论堆砌而成，非但不能活用，反而成为读者的包袱，问题未能解决，徒加窒碍难行。

本丛书——《企业好帮手》系列，乃是以一般社会大众和中小企业为对象，提供读者各种不同的知识领域，以实务为主导，以经验为内容，详列图表，举凡现金账簿的制作；预算的编列；生意计划的拟订；成本的计算、支配；现金的管理与流动；如何查账、了解财务状况；甚至自己当会计师等等，用最轻松、专业、简洁的方式一一介绍，将繁杂难理的庶务于最短的时间内迅速处理完毕。在日新月异，包罗万象的工商社会中，拒做无头苍蝇，远离多头马车，不再浪费一分一秒。

本系列丛书不仅是个人理财瑰宝，更是企业突破不景气的最佳利器。

NA1186/01



成本控制集合各种技术使用于个别工作上，为协助企业之股东及部门经营者有效地降低经营成本之管理科学。

成本控制的重点，在于每一成本项目的特殊功能及支出费用，均可就企业于动态经营的观点上，获得一完整而有效的建议。本书以个别的方式检视各项成本。

在陈述产品及劳务之前，必须先考虑人力成本的项目，因为个人的就业系一切企业活动的基础，这些可集合性的知识（一般称为“人力资本”）使企业得以持续存活及运作。人力资本为生产上最重要的影响因素，亦为企业财务上的投资人。

以订单的安排、检查、输送、遵守优先顺序、签收等程序而言，成本管理不同于成本控制。成本管理并非事后的检查工作，亦极少将之程序化。成本管理是动态的，并以下列几项为目标：

- ① 消除可避免性之支出。
- ① 提高使用成本之价值或效用。
- ① 设定可行性方案之优先顺序。
- ① 有效使用资产。
- ① 有效运用人力资本。
- ⑥ 发掘最低成本、最高报酬之方案。
- ⑥ 节省支出。
- ① 配合并影响策略目标。

我们应先清楚成本之分类，成本的概念建立之后，才能藉以检视实质及持续性的经济活动，改进绩效的方案也才能落实，以达成上列各项目目标。

成本的负担阻碍了大部分企业的发展，其中造成大部分企业失败的罪魁祸首系利息支出。利息并非企业最大的成本，却是持续性的成本，企业必须牢记利息是极为重要的成本，亦是企业必须优先处理的成本，此部分即为第1章的内容。

任何企业均可自由选择商品，进入市场销售，但企业如果将商品价格设定过高，将丧失竞争力；或由于该商品在市场上获得大量需求，导致新的竞争者进入此一市场中，亦将威胁到原来的企业。

企业在市场占有率与利润底线之间的挣扎中，必须将雇用人力、购买原料及其他劳务控制于最低的成本上，这是最难处理的事情。企业必须将不理想的员工解雇，不能迟疑；如果有供应商可提供品质更好、价格更便宜及更快的运送时间，企业亦必须立刻换掉原供应商，不能迟疑。

企业努力地进行谈判、周旋于各种可行方案的材料购买、消除无利润性的活动等等，旨在使企业得以继续生存下去。必须了解一件事：一个人的成本将成为另一个人的所得，故消除成本通常必须剥夺其他人的所得。大部分企业负担不起博爱的精神，亦即所谓的自由市场；个人将可在其他地方提供技能，而企业必须删除他的工作，通常是为了维持那些仍然受到雇用的员工之工作机会。

在成本耗费的时候设立一个煞车器，是一种利己

而非博爱的原则，必须注意以下几件事情：

①企业雇用员工的人力资本视同一组团队，该团队之价值已超过该企业应付出的成本，而企业却疏于注意。

②艰难的行动只会降低员工的士气，且使顾客缺乏信心，由于被取消的订单持续恶性循环，使服务品质下降，造成更多的存货及更多的订单遭到取消，最后企业终告瓦解。

③在企业运作过程中，策略指导可能被忽视。在任何事件上，策略指导要不断地受到鉴定评估才可以。

④如果企业压制供应商的价格，使其价格下降过多，将会使该企业受到极坏的影响。例如，购买者压制供应商的价格下降，最后迫使仅有的供应商撤出市场，对该企业并无好处。

⑤劳力冗员的结果必然造成企业的损失，就如同损失客户一样。

一旦企业打算有所行动，上述各项原则必须仅记于心。企业活动的范围并非一直是有限的，但商业判断必然要经过练习。企业对于这些工作是不可怠惰的，无论如何，一旦企业没有行动，则必然迟早招致失败的命运。企业的领域是十分复杂的，想要企业生存得很好，只有减少错误，不要去尝试失败。



你确实需要一个企业好帮手
掌管你的企业
增加你需要的现金
出售你的想法
完成你的计划
知道如何订价对你最有利
处理你经常性的开销
提醒你哪些是无谓的费用
告诉你如何有效率的用人
帮你从容处理紧急事故
给你免费的建言
Who is ?
那就是——你自己
&
这本国内中小企业最佳的工具书

ISBN 7-205-04678-5



9 787205 046781 >

ISBN 7-205-04678-5 F • 968
— — — — —
定价:9.00 元



目 录

01

●CHAPTER 1

资产负债表理财管理 1

壹、负债融资之负担 / 1

贰、利息分类 / 2

叁、整顿资产负债表 / 4

肆、专案投资 / 7

■表 1—1 专业投资计划书

伍、专案投资的问题所在 / 8

陆、不动产 / 10

柒、应收账款项目 / 11

■表 1—2 应收账款进度追踪表

■表 1—3 应收票据到期分析表

捌、库存品与在制品 / 17

■表 1—4 库存表

玖、债权人项目 / 20

拾、利息支出：贷款利率问题 / 21

■表 1—5 资金计算表

●CHAPTER 2

成本特性 27

壹、变动成本 / 27

贰、半变动成本或混合成本 / 29

叁、制造费用 / 30

肆、间接成本 / 32

伍、不可分割性 / 32



目 录

02

陆、部门别分类 /32

●CHAPTER 3

行动主题 35

壹、可行方案有哪些? /35

貳、系统方法 /36

■表 3—1 进货单

■表 3—2 出货单

■表 3—3 请款单

叁、自然消耗法 /42

■表 3—4 员工名簿

肆、逐步递减法 /43

伍、数量议价法 /45

■表 3—5 受订登记表

陆、价值分析法 /47

柒、由固定到变动 /48

捌、外包 /55

玖、精选 /58

拾、效率改善 /59

拾壹、激励 /61

拾贰、节省支出 /64

■表 3—6 支出明细表

拾叁、精细调节 /67

拾肆、回应管理 /70

拾伍、完全重建 /71

■表 3—7 客户一览表

■表 3—8 客户信用分析表



目录

03

●CHAPTER 4

成本节省 77

壹、前言 /77

贰、较轻易达到的成本降低机会 /79

叁、轻易丢掉的钞票 /80

肆、小心获得的成本节省 /88

伍、足够知识获得的成本节省 /92

陆、购买机会 /93

柒、自行提供服务或移转 /95

捌、方式的改变 /96

玖、坐落位置 /98

●CHAPTER 5

优先顺序 101

对公司而言，什么是最重要的？/101



● CHAPTER 1

资产负债表理财管理

壹、负债融资之负担

一企业使用负债融资的程序，系根据公司内部资金状况及其杠杆作用之策略而进行决策制定。所谓杠杆作用又称为负债资本比率，系用以衡量内部资金对外部资金之比例，亦即当银行内部资金高时，杠杆作用相对亦高。

银行借钱的对象，通常只针对他们能看到该借款公司当前及未来预期的利润，超过利息成本至一安全的倍数时，才会考虑借出款项，此一倍数即一般企业所熟知之“利息周转次数”。利息周转次数小于2时，银行便会慎重地考虑应否贷放资金给该公司。

当企业丧失吸收现金的能力时，亦将同时增加其利息支出上的负担。只有成功的企业才能继续繁衍成功的契机；相反地，一旦企业开始失败的恶性循环，其利息的负担将不断增加，直到该企业最后到达无可避免的破产为止。在这种情况下，行动上的管理已经不足以产生足够的存款或利润来维持所增加的利息成本负担，这种情况将日益恶化。因此，企业必须经营得非常谨慎，尤其不可忽视利息

B USINES S

负担对企业打击的能力。

当企业的生意开始走下坡，造成利润下滑时，其现金流量将严重受到阻碍，一旦银行认为该企业的信用发生问题，将会冻结贷放给该企业资金，并催收已贷款项，以致雪上加霜。更令企业困扰的是，当央行提高利率时，再适当的利息周转次数亦可能无法产生很好的作用。

貳、利息分类

“利息”为使用货币的成本，即企业在使用资金于各种情况及各种不同的目的下所产生的成本。一般企业的利息支出可分为下列几项：

1. 库存品的利息。
2. 身为债务人的利息。
3. 身为债权人所获得的利息。
4. 融资资产的利息。
5. 支持企业损失的利息。
6. 非商业上的利息支出。
7. 长期契约的利息支出。

有许多降低利息成本负担的方法，以下分为二个基本项目来讨论：

1. 企业借入项总额部分。
2. 利息成本的支出部分。

借入项总额

一个典型资产负债表可由下列几项价值表示：

	单位：万元
不动产所有权	200
机械设备与汽车	450
其他设备	80
	<u>730</u>
贸易债务人项目	180
其他债务人项目	40
库存品及在制品	<u>100</u>
	320
减：贸易债权人项目	<u>(140)</u>
	<u>180</u>
总资产	<u>910</u>
融资方式：	
股东权益资金	600
银行融资	<u>310</u>
	<u>910</u>

假设目前年利率水准 12%，且企业可于获利前收到 80 万的利息收入。根据这两个假设可推算下列之结果：

B USINES S

杠杆作用 = $(310/910) \times 100 = 34\%$

利息支出 = $310 \times 12\% = 37.2$ (万元)

利息周转次数 = $80/37.2 = 2.15$ (次)

本章将检视上述资产负债表中各项细目降低利息成本的方法。成功的作法包括：

1. 降低实质的利息支出。
2. 改善利息周转次数及增加对银行的信用能力。

3. 降低杠杆作用（负债资本比率），提高企业需求资金时可随时向银行融资的能力。

首先，必须从改善资产负债表着手，然后再更详细地分开检视以下各项：

1. 专案投资。
2. 建筑物不动产。
3. 贸易项目及其他债务人项目。
4. 库存品及在制品。
5. 债权人项目。

最后再由利息支出所隐含的角度来看。

叁、整顿资产负债表

一企业需求资金时，赖以融资的依靠，一方面来自于股东注入的资金，与企业本身所维持的保留盈余水准；另一方面来自于金融机构的贷款。股东依据其注入企业资金所承担的风险收取股利，金融

机构则依据其借出资金的风险程度收取利息。

通常银行在考虑是否贷放资金给企业时，有效率的资产负债表是重点之一。企业一旦经营情况恶化，并不应该是打算降低企业的价值，应先检视资产及负债对其他项目的比率是否健全、公司是否储存了一些呆料，及公司营运的规模是否下降至应有的维持水准。

有效率的资产负债表可以降低利息的负担，大部分的实质交易运作决定企业营运资金使用的相关绩效。藉由营运资金的周转天数，可以判断对债务人、库存品及应付债权人项目的绩效。

探知银行期望公司应该维持的相关比率，对该公司的融资能力具有很大的帮助，可藉此比较公司内部的各项比率是否健全。

大部分企业使用的准则，系尝试对供应商有较大的赊账（或信用）时间，而相对地使公司的依务人缩短其还款的时间。公司大都以“每月净额”的方式经营管理债务项目，很少企业采用立即付款的作业模式。一般企业的平均付款天数大约 60 天。

企业的做法，就是对债务人的催款时间维持在 60 天，对债权人的还款时间则尽量维持在 67 天，使企业增加融资天数，藉以缓和公司对资金的需求，及降低利息成本。

●举例说明

BUSINESS

采用上述的资产负债表示例，获得的讯息如下：

1. 在机械设备及汽车项中，有两部闲置的汽车设备，该两部汽车可在处理后，实现账目价值\$ 220 000。

2. 在“其他债务人”项目中，包含一随时可中止存款的契约\$ 250 000。

3. 营运资金天数可计算如下：

债务人项目	70 天
库存品	90 天（或 3 个月）
债权人项目	50 天

公司可采用上述标准的营运资金天数，作为该公司之计算基础。

根据上述资讯，可制表得出哪些项目可再降低成本，进而计算公司可节省若干利息支出成本：

单位：万元					
	原金额	实际 天数	标准 天数	目标资产 负 债 表	潜在之节省 费 用
不动产所有权	200			200	
机械设备/汽车	450			428	22
	<u>80</u>			<u>80</u>	
	730			708	