

# Cost and Management Accounting

针对非大学本科财会专业毕业、期望从事会计或经济管理工作的人群，上海国家会计学院推出了系统化、模块化的实务型培训课程——上海国家会计学院财会技能证书(SnaiAT)系列课程，并与志通人才信息咨询(上海)有限公司合作建立了上海国家会计学院志通人才网上财会课堂，提供配套课程培训。上海国家会计学院财会技能证书系列课程在设计过程中借鉴了国内外财会类认证考试的经验，针对中国国情和实务要求，以上海国家会计学院优秀师资队伍为依托，以志通人才职业体验中心服务渠道为支撑，以互联网交互学习为主要学习手段，以“知识讲授+实践体验”为教学模式，特别突出对学习者的实践能力的培养，能较好地帮助非财会专业人员积累偏重实践应用的理论知识和专业背景，尽量缩小其实际工作能力与相关工作岗位要求之间的差距，从而使其在财会领域的就业中更具竞争实力。

## ccounting

上海国家会计学院财会技能证书课程系列教材

# 成本与管理会计

上海国家会计学院 编 丛书主编：管一民 刘 勤 本册编著：赵春光 薛许红

·随书附赠20元优惠卡，可冲抵20元课程费用！

 大连出版社  
DALIAN PUBLISHING HOUSE

江苏工业学院图书馆  
藏书章

上海国家会计学院财会技能证书课程系列教材

# 成本与管理会计

上海国家会计学院 编 丛书主编：管一民 刘 勤 本册编著：赵春光 薛许红

### 内 容 简 介

本书分为成本会计和管理会计两部分,共八章,包括公司战略与成本管理、成本计算、作业成本法、成本管理、量本利分析、投资决策、全面预算、责任会计等内容。每章均设有本章知识点简介、本章知识点框架图、阅读材料、关键术语、快速测试题和综合思考题等内容,另有一套模拟试卷,对所有题目附有参考答案及解析,方便学习者巩固学到的知识。

© 上海国家会计学院 2009

### 图书在版编目(CIP)数据

成本与管理会计/上海国家会计学院编. —大连:大连出版社,2009.9  
(上海国家会计学院财会技能证书课程系列教材)  
ISBN 978-7-80684-804-3

I. 成… II. 上… III. 成本会计—教材 IV. F234.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第162175号

出 版 人:刘明辉  
策划编辑:王天华  
责任编辑:王天华 姚 兰  
责任校对:于孝锋 杨 琳  
封面设计:金啸宇  
版式设计:金啸宇  
责任印制:刘 晨

---

出版发行者:大连出版社  
地址:大连市西岗区长白街10号  
邮编:116011  
电话:(0411)83627430/83621049  
传真:(0411)83610391/83620941  
网址:<http://www.dl-press.com>  
电子信箱:[cbs@dl.gov.cn](mailto:cbs@dl.gov.cn)  
印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司  
经 销 者:各地新华书店

---

幅面尺寸:170mm×240mm  
印 张:24  
字 数:488千字

---

出版时间:2009年9月第1版  
印刷时间:2009年9月第1次印刷  
印 数:1~3000册  
书 号:ISBN 978-7-80684-804-3  
定 价:42.00元

---

如有印装质量问题,请与我社营销部联系  
购书热线电话:(0411)83627430/83621049  
版权所有·侵权必究

## 丛书前言

2008年,上海国家会计学院与志通人才信息咨询(上海)有限公司签订了合作建立上海国家会计学院志通网上财会课堂的协议,由此上海国家会计学院财会技能证书项目拉开了序幕。经过近一年的努力,财会技能证书项目的首批十门主打课程配套教材终于面市了,其间项目组成员经历了前期调研、文献研究、平台开发等诸多工作,证书系列课程建设也经历了视频课程录制、文本课件撰写、文本课件修订、教材出版等一系列过程。

在国内外证书繁多、全国各大专院校普遍开设会计专业的情况下,我们为什么要另辟蹊径,建设这一系列课程,推出财会技能证书呢?让我们先来看看目前会计教育的背景:

根据2002年工商管理类学科专业教学指导委员会起草的指导性教学计划,会计学专业确定的主干课程包括:基础会计(或会计学基础、会计学原理)、中级财务会计、高级财务会计、成本会计、管理会计、审计、财务管理、会计电算化(或会计信息系统),财务管理专业确定的主干课程包括:财务会计、成本管理会计、证券投资学、财务分析、财务管理、高级财务管理、国际财务管理和金融市场学。而且近年来由于本科培养方案受到学分、课时、结构等条件限制,许多主干专业课被列为学科基础课或专业选修课(必选)。课程设置单一,基本上分别围绕着会计和财务展开,教学方式以理论教学为主,出现的结果是学生实践操作能力差。

从会计证书教育角度来说,目前国内与会计行业相关的证书主要有:会计上岗证、会计职称证书(包括初级、中级、高级三个级别,分别可以聘任为会计员、助理会计师,会计师,高级会计师)和资格证书(注册会计师证书,以下简称“CPA考试证书”)。会计上岗证的考试科目为:财经法规与会计职业道德、会计基础、初级会计电算化(或者珠算五级);初级会计职称的考试科目为:初级会计实务、经济法基础;中级会计职称的考试科目为:中级会计实务、财务管理、经济法;高级会计职称的考试科目为高级会计实务;CPA的考核采用“6+1”模式,专业阶段考试科目为:会计、税法、经济法、审计、财务成本管理、公司战略与风险管理,综合阶段考试科目为



综合测试。相对于正规本科教育,这些职称和资格考试,科目设置更为简单,与本科教育类似,都是以理论教学为主,学习者在教室里完成相关知识的学习。

基于这些背景情况,通过证书项目前期对会计类岗位求职人员和用人单位的市场调查,我们发现,目前的大专院校课程设计和证书类课程设置,均无法达到用人单位的岗位要求。因此,上海国家会计学院在建设财会技能证书系列课程过程中,以供求双方的需求调研为基础,以面向市场为主,知识的传授以社会需求为导向,以能力培养为目标,突出对学习者实践能力的培养。我们不能保证说,通过这十门课程的学习,求职人员就一定能够达到用人单位的需求,毕竟行业的差异是现实存在的,而且会计是一门经验性的工作,能力也需要在工作中逐步提升。但是,我们的宗旨是力图通过网络课程、职业体验和就业推荐等一系列工作,尽量缩小用人单位的岗位要求与求职者的实际技能之间的差距。

所幸,我们的努力得到了市场的认可,越来越多的人选择了我们的课程,而网络课堂上的文本课件已经不能满足其学习需求,因此我们组织编写了这套与网络课程配套的系列丛书,并委托大连出版社出版。

本套丛书根据上海国家会计学院财会技能证书课程的考试大纲编写,共十本,包括:会计基础及会计实务操作、财务会计报告的编报与分析、成本与管理会计、内部控制与账簿审核、常用软件在会计工作中的运用、会计信息系统、公司税收与个人税收、财经法规与职业道德、财经英语、沟通与交流。每本书由丛书前言、本册前言、目录、正文、模拟试卷、参考答案、参考文献和关键术语索引构成。丛书前言即为本文。本册前言可以看成丛书前言的第二部分,是丛书前言之外体现各门教材特殊性的前言,主要介绍了为什么要学习某一门特定课程、该课程的主要内容结构以及适合哪些人学习,同时这一部分还将告诉读者在学习本门课程之前需要具备的前导知识。目录以直观的方式将课程的主要内容展示给读者。正文是全书的重点,在这部分,将深入浅出地给读者介绍本门课程的所有主要内容,其中还将穿插例题的讲解和重要知识点的演练。在每一章的结束部分,还将提供若干快速测试题和综合思考题,以帮助读者掌握每一章的重要知识点。模拟试卷是为参加证书课程考试的读者提供的,供考生考前模拟训练,熟悉试卷模式,快速进入临考状态。参考答案分章节提供了每一章练习题、快速测试题和综合思考题的答案。参考文献告诉读者为了深入理解某一门课程可以选读的书籍、论文、网络文章等等。关键术语索引按照拼音字母顺序列示了理解全书必须掌握的重要术语,同时也向读者

提示了这些关键术语在正文中出现的位置,方便读者快速进行查找。

我们出版本套系列丛书不仅为参加考试的读者提供了考试辅导资料,也为读者们提供了配套的网络培训课程。读者可以登录上海国家会计学院志通人才网上财会课堂学习。网址:www. acc-elearning. net, 客服电话:400 - 700 - 1200 或021 - 69768053 或 021 - 69768054。

**备注:**上海国家会计学院志通人才网上财会课堂隶属于上海国家会计学院远程教育网。上海国家会计学院远程教育网是财政部重点建设的财会人员远程教育网站,是上海国家会计学院旗下网站,向社会大众提供大量的网络财会教育课程,以体现学院建设的“数字化”的目标。上海国家会计学院成立之初的2001年创办的上海国家会计学院远程教育网,旨在充分利用现代远程教育技术为我国财会、评估、税务、金融等财经领域的广大从业人员提供高质量、多层次、多形式的远程后续教育培训,为将要参加相关会计类资格考试的考生提供考前网上辅导课程服务。目前,上海国家会计学院远程教育网针对不同的用户群体,通过互联网提供会计类考试考前辅导、后续教育、证书体系三大类上百门课程,已累计为包括港台同胞在内的35万学员提供了各类网上课程。同时,上海国家会计学院也是“世界银行全球发展与学习网络(GDLN)”的远程学习中心之一,通过世界银行全球发展与学习网络参加学习的人员更是遍布世界各地。

上海国家会计学院远程教育网自成立之日起,本着为千万会计人员服务的宗旨,除依托上海国家会计学院旗下中国会计视野网站为学员提供行业资讯、知识和交流服务以外,还经常举办各类服务考生、服务学员的免费公益活动,曾于2001年和2008年向所有注册会计师考生免费开放网上考前辅导基础课程。

上海国家会计学院

# 本册前言

## 一、为什么要写本书

财务会计是一个信息系统,出于企业财务营运报告(收益表和现金流量表)以及财务状况报告(资产负债表)的一般目的而产生。虽然财务会计可用于企业内部和外部的决策制定,但是,财务会计通常着重于面向外部信息使用者,例如投资人、债权人。除了上述信息使用者外,还要考虑企业会计准则包含的对外财务报告的要求。财务会计还与一个组织的资产、负债以及债务的收回和清偿记录相关。一个组织如果不能将销售收入变为现金,不能支付购货款,不能支付工资,资产不能正常运转,就无法继续生存。收益表是对某一时期经济事件的汇总,它列示了经营活动产生的收入、与这些收入相配比的费用,以及当期发生的任何收益或损失。现金流量表是对以现金这一术语来表述的资源流入和流出的汇总。资产负债表是反映一个组织在某一特定日期经济状况的报表,它反映了该组织的总资产以及该组织对这些资产所拥有的权益。这些财务报表通常一个季度和一个年度编制一次,所报告的是该组织过去发生的事务。经理们在对企业全部事务进行评估和计划时,常常以收益表和资产负债表作为切入点。由于财务会计数据的广泛可用性,经理们通过将本企业与竞争企业的财务会计数据进行比较分析而获益匪浅。公司目标的制订常常是从运用财务会计数据开始的,例如净收益或各种比率,如投资报酬率。

尽管财务会计十分重要,但企业内部决策者常常发现它对管理日常经营活动的价值较小。他们常常这样解释:财务会计信息综合性太强,编制太晚,并且以不恰当过去成本为基础,所以,它让人没有行动方向。财务会计方法可用来确定全部存货的成本,但是,在用来确定个别产品成本时,常常会产生令人误解的信息。即使这些信息是准确的,个别产品或劳务的成本往往也不够详细,不足以提供影响成本因素决策所需的信息。财务会计报告每月编制一次以上的情况是极其罕见的,因而,它也无法适时管理日常超额成本的发生。财务会计报告是以历史成本为基础的,而不是以重置成本或将来成本为基础。由于管理者是为将来制定决策,所以他们对将来的兴趣要大于对历史的兴趣。尽管财务会计信息在制订某些管理决

策时是有用的,但其重点不是内部决策的制定。

管理会计既可以提供企业实现目标过程中评估信息的框架,又可以为企业内部管理者及其他人员提供信息。由于决策制定者所需的信息可以预先知道,因此,管理会计报告就可以按照他们的特定需求来设计。由于激烈的竞争以及新产品和新服务项目生命周期的缩短,许多知名企业的经理现在相信,管理会计十分重要,不仅仅是会计人员需要了解它。管理会计是一种获得并分析相关信息,以帮助企业实现经营目标的方法。每位经理都必须理解决策的财务内涵。虽然会计人员可以帮助经理人员获得和评估相关信息,但是,每个经理都有责任取得信息,并加以分析,作出最终决策。

管理会计信息是为管理的需要而服务的。因此,它可以用于成本效益分析,并且仅仅在预期的效益大于开发和使用成本的情况下,才可以被采用。在财务计量被用于管理会计时,并不排斥其他计量方法。货币计量是适合于以汇总分析的形式来表述事件的一种简单而又方便的方法。如果货币计量不可能或者不合适,则无法进行财务计量。

## 二、结构与特点

《成本与管理会计》的结构体系是以当代成本与管理会计一系列的发展和创新为依据进行安排的。全书分两部分,成本会计和管理会计。具体分为八章,这些内容是一个整体,在实践应用过程中应该从全局的角度来考虑制度的设计,而不是各方面各自为政。本书的各章都是重要和必要的,是一个不可分割的整体,不应该割裂开来看每一部分内容。

本书一方面强调先进性,即尽可能多地吸收、借鉴欧美先进的成本与管理会计理论和实践,比较全面地反映成本与管理会计领域自20世纪以来的新发展、新内容;另一方面也注重实践性,即力求反映我国在成本与管理会计领域的成功实践和经验,同时努力探求发达国家成本与管理会计理论和方法在我国应用的可行性及其途径。

全书各章重点内容介绍如下:

第一章强调成本管理在公司战略中的应用,包括成本的数量和结构两方面,难点是成本结构的影响;第二章介绍了基本的成本计算方法,难点是约当产量法;第三章介绍作业成本法,重点是作业成本计算;第四章分别介绍了采购、存货、销售等方面成本管理的最佳实务;第五章介绍了量本利分析,难点是财务杠杆和经营杠杆的分析;第六章介绍长期和短期决策的方法,净现值和内含报酬率是难点所在;第

七章介绍全面预算的编制和控制,重点是预算的编制;第八章是责任会计,强调了业绩计量指标和激励方法,介绍了两种新兴的考核方法:平衡计分卡和经济增加值。

### 三、适用对象

《成本与管理会计》适用于在职管理者寻求及获得新管理知识,并应用于管理实践,也适用于对初级会计学生的教学。

在学习过程中,听课是必要的,但更重要的是独立思考。要记住,你能有多少收获,取决于你,而不是我。结合自己的工作和企业,思考哪些方面需要改进、哪些知识可以得到应用,这样你才会有收获。

在学习本课程之前,需要具备一定的数学基础和文字基础,这是本课程学习的必备条件。如果已经学习过基础会计就更好了。

# 目 录

<b>第一章 公司战略与成本管理</b> .....	1
本章知识点简介 .....	3
第一节 公司战略 .....	4
第二节 成本管理在战略上的应用 .....	13
第三节 成本结构与公司战略 .....	15
本章知识点框架图 .....	23
阅读材料 .....	23
关键术语 .....	26
快速测试题 .....	26
综合思考题 .....	29
<b>第二章 成本计算</b> .....	31
本章知识点简介 .....	33
第一节 成本的概念与分类 .....	34
第二节 费用的归集与分配 .....	38
第三节 产成品成本的计算 .....	45
第四节 成本计算方法 .....	52
本章知识点框架图 .....	59
阅读材料 .....	59
关键术语 .....	62
快速测试题 .....	62
综合思考题 .....	66



<b>第三章 作业成本法</b> .....	69
本章知识点简介 .....	71
第一节 作业成本计算 .....	72
第二节 产品获利能力分析 .....	85
第三节 客户获利能力分析 .....	88
本章知识点框架图 .....	91
阅读材料 .....	92
关键术语 .....	93
快速测试题 .....	93
综合思考题 .....	96
<b>第四章 成本管理</b> .....	99
本章知识点简介 .....	101
第一节 成本管理 .....	102
第二节 采购成本管理 .....	105
第三节 存货成本管理 .....	108
第四节 销售成本管理 .....	110
第五节 人工成本管理 .....	114
第六节 外包 .....	116
本章知识点框架图 .....	120
阅读材料 .....	120
关键术语 .....	123
快速测试题 .....	123
综合思考题 .....	126
<b>第五章 量本利分析</b> .....	129
本章知识点简介 .....	131
第一节 成本性态 .....	132
第二节 保本分析 .....	144

第三节 经营杠杆 .....	153
第四节 财务杠杆 .....	155
本章知识点框架图 .....	163
阅读材料 .....	163
关键术语 .....	165
快速测试题 .....	165
综合思考题 .....	169
<b>第六章 投资决策 .....</b>	<b>171</b>
本章知识点简介 .....	173
第一节 短期决策 .....	174
第二节 货币的时间价值 .....	193
第三节 净现值 .....	198
第四节 内含报酬率 .....	200
第五节 其他长期决策指标 .....	203
本章知识点框架图 .....	207
阅读材料 .....	207
关键术语 .....	209
快速测试题 .....	209
综合思考题 .....	213
<b>第七章 全面预算 .....</b>	<b>215</b>
本章知识点简介 .....	217
第一节 全面预算概述 .....	218
第二节 全面预算的编制 .....	224
第三节 预算控制 .....	241
本章知识点框架图 .....	249
阅读材料 .....	250
关键术语 .....	258
快速测试题 .....	258

综合思考题 .....	261
<b>第八章 责任会计</b> .....	<b>263</b>
本章知识点简介 .....	265
第一节 业绩计量与公司战略 .....	266
第二节 责任中心 .....	267
第三节 业绩计量指标的选择 .....	272
第四节 激励机制 .....	280
第五节 平衡计分卡 .....	284
第六节 经济增加值 .....	288
本章知识点框架图 .....	293
阅读材料 .....	293
关键术语 .....	295
快速测试题 .....	295
综合思考题 .....	298
<b>模拟试卷</b> .....	<b>299</b>
<b>参考答案</b> .....	<b>309</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>361</b>
<b>附录 关键术语索引</b> .....	<b>365</b>

# 上海国家会计学院倾情推出配套网络培训课程

www. acc-elearning. net

在上海国家会计学院财会技能证书课程系列教材出版之时,上海国家会计学院同步推出了配套网络培训课程。对本书读者,尤其是财会基础比较薄弱的读者而言,一边阅读教材,一边在名师点拨下学习课程,不失为一个最佳的选择。上海国家会计学院与合作伙伴志通人才信息咨询(上海)有限公司共同建立的上海国家会计学院志通人才网上财会课堂为广大读者提供了边读边听边记边想的网络学习环境。

## 课程及师资

模块名称	模块简述	课程名称	授课教师	课程学时	课程价格
财务与会计技能	可以使学员掌握基础会计知识,了解如何记录和反映经济业务,并通过财务会计报告向企业财务信息使用者提供企业相关信息以及帮助企业财务人员处理与内外部审计人员之间关系等等。	会计基础及会计实务操作	马莉黛	20	200
		财务会计报告的编报与分析	刘凤委	20	200
		成本与管理会计	赵春光	20	200
		内部控制与账簿审核	宋德亮	20	200
会计信息系统技能	通过常用软件在会计工作中的运用的学习,学员可以学会利用常用软件处理会计实务工作的实用小技巧;通过会计信息系统的学习,可以了解会计信息系统的实质与对手工会计工作的影响,掌握常用会计软件的使用方法。	常用软件在会计工作中的运用	屈伊春	20	200
		会计信息系统	饶艳超	20	200
纳税申报与财经法规技能	通过本模块课程的学习,学员可以了解与会计工作息息相关的重要法律法规和应当遵守的基本职业操守。学员还可以了解与会计工作相关的纳税申报工作如何处理。	公司税收与个人税收	庞金伟	20	200
		财经法规与职业道德	丁金斌	20	200

模块名称	模块简述	课程名称	授课教师	课程学时	课程价格
财经沟通与交流技能	通过财经英语的学习,学员可以进行简单的专业英语交流;通过沟通与交流的学习,学员可以了解如何在工作中运用沟通技巧处理人际关系。	财经英语	邓传洲	20	200
		沟通与交流	高伟朱	20	200

除了上述 10 门课程以外,上海国家会计学院志通人才网上财会课堂还提供了 10 门 2~4 学时不等的公司理财知识入门课程。

### 课程裨益

- 通过全部 20 门课程的培训及考试并且实践体验达到规定学时的学员,可以获得上海国家会计学院财会技能证书及上海国家会计学院远程教育结业证书。
- 志通人才在全国共有十五个职业体验与就业服务中心及上百位专职的人力经理,他们将学员提供相应的专业人力资源服务。
- 学员参加培训、通过考试、获取上海国家会计学院财会技能证书和上海国家会计学院结业证书后,可由志通公司推荐直升澳大利亚新英格兰大学,攻读会计硕士。

### 课程特色及服务承诺

上海国家会计学院志通人才网上财会课堂为系列丛书中的每一门课程提供了全面、系统的辅导。课程的主讲老师逐章剖析各章重难点内容,并辅之以知识点练习题、课后测试、模拟题等,帮助学员巩固基本理论,提高实际操作技能。

- 视频讲座:符合现代远程教学标准的三分频多媒体课件模式,能同步传播教学视频、课程目录和课程内容,更可通过点击课程目录选择需要的课程内容片段进行学习。
- 课程讲义:清楚明了的知识点框架,方便快捷的知识点导航,细致透彻的重难点知识展示,交互的在线测试和模拟考试;主讲教师将不定期地上传课程学习所需的参考资料。
- 不限时间,不限次数,学员随时随地可以上网学习课程。
- 课程答疑:交流中心内,专业教师团队 24 小时在线解答学员提出的课程疑难问题。
- 支持服务:多渠道的客服服务(电话、邮件、在线客服、QQ 群)和专业的网络课程技术支持服务,扫清所有学习障碍。

### 报名及付费方式

- 报名方式:登录 <http://www.acc-elearning.net>,选择“网上报名”,按照提示步骤操作即可。
- 付费方式:银行汇款、网上银行、学习卡、实地交费(详情请登录网站查询或拨打 400-886-5600 咨询)。

### 咨询电话

课程购买及发票问题请咨询 400-886-5600;课程操作及使用问题请咨询 400-700-1200、(021)69768053 或 (021)69768054。

## 本章知识点简介

在竞争非常激烈的环境中,公司战略明确、集中优势资源扩大本公司的竞争优势是公司生存和发展的必备条件。为了提高公司的核心竞争力,公司必须有明确的战略,并且公司的管理制度必须支持公司战略的实施。公司战略与成本管理相关,一方面公司战略决定了公司的成本管理措施,另一方面公司的成本管理制度也影响着公司的战略实施。

本章的主要内容包括:

第一节讨论公司战略。公司战略回答的是企业作为整体为什么能够得到社会的回报从而长期地生存下去的根本问题,战略管理所讨论的就是形成、选择、实施企业战略,并通过对实施过程及结果的评价、控制,以确保企业自身目标的有效实现。本节主要分析公司业务层面的战略,迈克尔·波特曾指出,有三种可能的战略状况能导致企业取得成功:一是成本领先,二是产品或服务的差异化(有别于其他组织的产品或服务),三是正确的市场定位。

第二节讨论成本削减的策略。成本降低可以在战略中加以应用,即成本领先战略,采用严格的成本管理,来达到战略目标。持续成本下降战略一般用来挤压市场上的竞争对手,取得竞争优势。如果某公司采用成本领先战略,而其他公司的成本战略保持不变,那么,该公司将从中受益,而如果其他公司也跟随采用同样的策略呢?结果往往是两败俱伤,不可避免地导致价格战。由此看来,成本管理不仅仅是成本的问题,而且是战略的问题。

第三节讨论成本结构。成本管理一方面要削减成本,实现公司的战略;另一方面可以通过调整成本结构来影响公司的经营策略。通常的规则是:边际贡献低的企业应该选择降低成本的策略,边际贡献高的企业应该选择增加收入的策略。公司战略会影响成本结构,成本结构也会影响经营决策,应该从公司决策的角度来考虑成本问题。

本章的重点在于理解:1. 成本领先战略,成本领先战略应该注意的问题,什么情况下可以采用成本领先战略。2. 成本结构与公司战略,成本结构如何影响公司的策略,不同成本结构的公司什么时候应该采用什么策略。本章的难点在于理解价格战是不可避免的,从博弈论的角度分析竞争主要集中在价格和成本上。

通过本章的学习,希望达到以下目的:

- 了解公司战略的分类及其基本内容
- 掌握成本管理与公司战略之间的关系,重点掌握成本领先战略实施过程中的问题
- 理解成本结构也会影响公司业务层面的战略



- 了解价格战的理论分析,思考本企业如何走出价格和成本、竞争的困局

## 第一节 公司战略

### 一、公司目标

公司战略是为实现公司目标服务的,确定公司战略首先要明确公司目标。公司目标因社会、经济、文化、法律等背景的不同而有差异,目前比较典型的有两种观点:股东价值最大化观点和利益相关者观点。

#### (一) 股东价值最大化的观点

股东价值最大化是指通过财务上的合理经营,为股东带来最大的财富。在股份经济条件下,股东财富由其所拥有的股票数量和股票市场两方面来决定。在股票数量一定时,当股票价格达到最高时,股东财富也达到最大。所以,股东财富最大化又演变为股票价格最大化。在运行良好的资本市场里,投资者可以自由地以最低的交易成本购买和销售金融证券,股东财富最大化目标可以理解为最大限度地提高现在的股票价格。股东财富最大化是用公司股票的市场价格来计量的,财务管理的目标就是要使每股股票的目前价值最大化。

#### (二) 利益相关者的观点

现代企业理论认为,企业是多边契约关系的总和。股东、债权人、经理层、一般职工等,对企业的发展而言,缺一不可,各方都有自身利益,共同参与、构成企业的利益制衡机制。如果试图通过损伤一方利益而使另一方获利,必将导致矛盾冲突,不利于企业的发展。利益相关者注重在企业发展中考虑各方利益关系。如果我们把企业的财富比作一块蛋糕,并分属于企业契约关系的各方——股东、债权人、经理层、一般职工等,从逻辑关系上看,当企业的财富增加后,各方利益都会有所增加,都会较好地得到满足,这有利于企业财富的增加,实现企业的良性循环。从这个意义上说,不仅考虑股东利益,而且充分考虑其他关系人的利益,是现代企业管理基本目标的首要选择。企业要面对不同的利益获得者,如顾客、员工、管理人本身、供应商、政府及社会群体、股东等。这些不同的利益团体,关注的内容有所不同,有时是互相矛盾的。管理人在经营公司为股东创造价值的同时,也为其他类别的利益获得者带来利益。

20世纪60年代以前是股东至上观点的主导时期,即认为股东是公司的唯一所有者和成员,是公司最重要或唯一的利益主体,公司存在的目的和经营目标就是追