

现查现用、立竿见影、砍成本省费用

依据最新《企业会计准则》，全程示范成本费用控制工作

成本费用控制

精细化管理

全案

(第2版)



YZLI0890166167

9 大成本费用细化分析 117 个成本费用控制方案

25 个成本费用管控制度 20 个成本费用管控流程



本书精华本 图文并茂 方便实用



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

[附赠光盘]



图书在版编目 (CIP) 数据

成本费用控制精细化管理全案 / 王德敏编著. — 2
版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 3
(弗布克精细化管理全案系列)
ISBN 978-7-115-27195-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 255804 号

内 容 提 要

本书从控制方案、管控制度、管控流程三个维度入手, 细化了对企业经营效益至关重要的人力成本、研发费用支出、生产成本、采购成本、物流成本、质量成本、销售费用、管理费用、财务费用共九项成本费用, 可以帮助企业对成本费用控制工作进行精细化管理, 具有很强的操作性。

本书适用于企业经营管理人员、成本费用中心管理人员、成本会计等相关工作人员以及企业财务管理咨询师、成本控制咨询师、高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克精细化管理全案系列

成本费用控制精细化管理全案 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 王德敏
责任编辑 刘 盈
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 26 2012 年 3 月第 2 版
字数: 360 千字 2012 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27195-2

定 价: 68.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

“弗布克精细化管理全案系列”图书旨在通过职位说明、制度、工具、流程和方案“五位一体”的整合，将职责、任务落实到具体的岗位和具体的人员，从而形成具体的工作方案。

为了方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“易于套用”，我们对图书各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者结合本企业实际有针对性地修改、使用。

《成本费用控制精细化管理全案（第2版）》是“弗布克精细化管理全案系列”图书中的一本。这是一本不谈成本砍削理念、只讲成本节约方案的操作手册，本书内容集系统性、操作性、工具性、全案性和精细化于一体，从控制方案、管控制度和管控流程三个维度构建了企业成本费用控制精细化管理的全套方案。

在《成本费用控制精细化管理全案（第1版）》中，作者详细叙述了人力成本、生产成本、采购成本、物流成本、质量成本、销售费用、管理费用、财务费用共八项成本费用的控制事宜，几乎涵盖了企业的全部成本费用。

第1版出版近三年来，赢得了数十万读者的广泛关注，已成为广大企业读者的常备工具书。众多读者对本书的针对性、实用性、方便性、专业性给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的意见和建议。

在此基础上，第2版做了如下修订和补充。

1. 根据新的《企业会计准则》，增加了研发费用支出的控制事宜，使本书也能够被技术型企业、研发型企业“拿来即用”。

2. 根据新的《企业会计准则》，更新了相关成本费用的核算办法，使企业成本控制工作的依据和成果更趋精准化。

3. 在人力成本、生产成本、采购成本、销售费用、管理费用、财务费用这六大成本方面，增加、补充了控制方案、管控制度、管控流程，使成本费用控制的范围进一步扩大，可以帮助企业全面开展成本费用控制工作。

4. 充分考虑读者的建议，对书中部分内容进行了图表化处理，以方便读者阅读和

使用。

通过上述修订、完善，本书共设计了117个成本费用控制方案、25个成本费用管控制度、20个成本费用管控流程。设计的这些内容，不但构建起了企业成本费用管理的内容框架，而且形成了企业成本费用控制精细化管理的内容体系。

因此，本书的最大特色在于通过对企业九项成本费用的分析和细化，将各项成本费用控制工作逐步落实到方案、制度、流程上，可以使企业及企业各职能部门有效控制自身的成本费用，从而切实做到“向成本费用要利润、从成本费用中挤利润”。

在使用本书时，读者可根据企业的实际情况和工作的具体要求，对书中提及的方案、制度、流程修改套用，使其更加符合企业实际，提高成本费用控制的实际工作效果。同时，本书编者还为读者精心准备了配套光盘，光盘内收录了书中部分内容，并将书中某些工具表单根据实际需要适当放大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在本书修订过程中，杨扬、孙立宏、孙宗坤、刘井学、刘伟、郁延娜负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、任玉珍、王玉凤、唐娟负责图表的编排，张瀛参与修订了本书的第1章，陈婉莹参与修订了本书的第2章，王淑敏参与修订了本书的第3章，王兰会参与修订了本书的第4章，姜涛参与修订了本书的第5章，王琴参与修订了本书的第6章，姜巧萍参与修订了本书的第7章，孙佩红参与修订了本书的第8章，姚小风参与修订了本书的第9章，李亚慧参与修订了本书的第10章，全书由王德敏统撰定稿。

目 录

第1章 企业成本费用构成	1
1.1 人力成本	3
1.1.1 人力成本构成分析	3
1.1.2 人力成本管理控制方案	5
1.1.3 人力成本预算管理制度	9
1.1.4 人力成本预算编制方案	12
1.2 研发费用支出	15
1.2.1 研发费用支出构成分析	15
1.2.2 研发成本管理控制办法	17
1.2.3 研发经费管理控制制度	17
1.3 生产成本	21
1.3.1 生产成本构成分析	21
1.3.2 生产成本管控流程	24
1.3.3 生产成本管理控制制度	24
1.3.4 生产成本核算管理办法	29
1.4 采购成本	33
1.4.1 采购成本构成分析	33
1.4.2 采购成本管控流程	35
1.4.3 采购成本管理控制方案	36
1.5 物流成本	39
1.5.1 物流成本构成分析	39
1.5.2 物流成本管控流程	42
1.5.3 物流成本管理控制方案	43

1.6	质量成本	44
1.6.1	质量成本构成分析	44
1.6.2	质量成本管控流程	46
1.6.3	质量成本管理控制方案	47
1.7	销售费用	54
1.7.1	销售费用构成分析	54
1.7.2	销售费用使用控制流程	56
1.7.3	销售费用管理控制办法	57
1.7.4	销售费用使用报销方案	62
1.8	管理费用	64
1.8.1	管理费用构成分析	64
1.8.2	管理费用使用控制流程	66
1.8.3	管理费用支出审批规定	66
1.9	财务费用	68
1.9.1	财务费用构成分析	68
1.9.2	财务费用管理控制方案	69

第2章 人力成本费用控制 75

2.1	取得成本	77
2.1.1	招聘成本控制方案	77
2.1.2	人才测评费用预算流程	82
2.2	开发成本	83
2.2.1	培训费用管理控制办法	83
2.2.2	员工教育经费使用规定	88
2.2.3	继续教育费用控制方案	90
2.3	使用成本	92
2.3.1	员工薪资成本控制方案	92
2.3.2	员工薪资降低执行方案	95
2.3.3	员工加班费用管控办法	97
2.3.4	员工福利费用控制办法	99

2.3.5 福利品发放控制流程	102
2.3.6 员工制服费控制方案	103
2.4 离职成本	104
2.4.1 员工离职成本控制方案	104
2.4.2 辞退补偿金支付控制流程	107
第3章 研发费用支出控制	109
3.1 研发设计费	111
3.1.1 研发项目筛选方案	111
3.1.2 设计制图费控制方案	112
3.1.3 设计制图变更控制流程	115
3.1.4 新产品试制费控制方案	116
3.2 工艺技术费	118
3.2.1 技术改造费用控制方案	118
3.2.2 工装模具费用控制方案	120
3.2.3 技术引进费用控制方案	121
第4章 生产成本费用控制	125
4.1 直接材料成本	127
4.1.1 材料消耗定额管理流程	127
4.1.2 备品备件申领申购流程	128
4.1.3 材料消耗定额管理制度	128
4.1.4 原材料消耗控制方案	135
4.1.5 辅助材料使用管控方案	137
4.1.6 材料浪费分析控制方案	140
4.1.7 材料使用成本控制方案	142
4.1.8 呆滞料处置控制方案	146
4.1.9 低值易耗品控制方案	148
4.2 直接人工成本	152
4.2.1 工时定额管理流程	152

4.2.2	劳动定员定额管理办法	153
4.2.3	直接人工成本控制方案	155
4.2.4	生产人员绩效工资考核方案	159
4.2.5	生产工人计件工资考核方案	164
4.2.6	生产人员医疗费用控制方案	166
4.2.7	生产人员体检费用控制方案	167
4.3	能源及动力费用	169
4.3.1	燃料动力改善管理流程	169
4.3.2	能源消耗定额管理制度	170
4.3.3	燃料及动力节约使用方案	174
4.4	水电费与取暖费	178
4.4.1	生产用水节约管理办法	178
4.4.2	生产车间电费控制方案	180
4.4.3	生产车间取暖费控制方案	182
4.5	修理费	184
4.5.1	大修理费用控制方案	184
4.5.2	车间维修费用控制方案	188
4.5.3	设备润滑费用控制方案	189
4.6	劳动保护费	193
4.6.1	劳保用品申购控制流程	193
4.6.2	劳保用品领用控制流程	194
4.6.3	劳保用品发放控制流程	195
4.6.4	劳动保护用品管控制度	196
4.6.5	劳动保护费使用控制方案	200
4.7	外协费用	201
4.7.1	外协加工费控制方案	202
4.7.2	外协材料费使用管控方案	203
4.7.3	外协往返运杂费控制方案	205

第5章 采购成本费用控制	207
5.1 订购成本	209
5.1.1 采购询价控制流程	209
5.1.2 订购成本控制方案	210
5.1.3 采购价格审议方案	215
5.1.4 采购付款控制方案	220
5.1.5 紧急采购控制方案	224
5.2 维持成本	226
5.2.1 存货持有成本控制方案	226
5.2.2 仓库呆废料费用控制方案	229
5.3 缺料（或缺货）成本	232
5.3.1 停工待料损失控制方案	232
5.3.2 延迟发货损失管控方案	234
第6章 物流成本费用控制	237
6.1 运输成本	239
6.1.1 物流企业运输成本控制方案	239
6.1.2 销售企业运输费用管理规范	241
6.2 仓储成本	244
6.2.1 仓储成本控制方案	244
6.2.2 仓容利用率提升方案	245
6.3 包装费用	246
6.3.1 包装费用控制方案	246
6.3.2 包装回收利用实施方案	249
6.4 装卸成本	250
6.4.1 装卸工作控制流程	250
6.4.2 装卸成本控制方案	251
6.4.3 装卸损耗费用控制方案	254

6.5 流通加工成本	255
6.5.1 流通加工设备购置流程	255
6.5.2 流通加工费用控制方案	256
第7章 质量成本费用控制	259
7.1 预防成本	261
7.1.1 质量培训费控制方案	261
7.1.2 质量改进费控制方案	265
7.1.3 质量评审费控制方案	267
7.2 鉴定成本	269
7.2.1 重复检测费控制方案	269
7.2.2 检测设备购置费控制方案	270
7.2.3 检测设备校验费控制方案	271
7.3 内部损失成本	272
7.3.1 废品损失费控制方案	272
7.3.2 返工返修费控制方案	274
7.3.3 停工损失费控制方案	277
7.3.4 降级损失费控制方案	279
7.3.5 质量事故处理费控制方案	280
7.4 外部损失成本	281
7.4.1 保修费用控制方案	281
7.4.2 退货损失费控制方案	283
7.4.3 折价损失费控制方案	285
7.4.4 质量索赔费控制方案	286
第8章 销售费用控制	289
8.1 销售人员薪资报酬	291
8.1.1 销售人员薪资控制方案	291
8.1.2 销售人员业务提成控制方案	291
8.1.3 销售人员津贴费用控制方案	293

8.1.4	销售人员回款奖励控制方案	296
8.1.5	销售人员特殊奖励费用控制方案	297
8.2	业务费用	299
8.2.1	销售折扣费控制方案	299
8.2.2	销售人员差旅费控制制度	300
8.2.3	销售人员通信费控制方案	304
8.2.4	销售业务招待费控制办法	306
8.2.5	销售坏账损失费用控制方案	308
8.2.6	销售分支机构费用控制方案	311
8.3	广告费用	313
8.3.1	广告制作费控制方案	313
8.3.2	媒体广告费用控制方案	316
8.3.3	广告费用控制管理规定	317
8.3.4	促销赠品管理控制方案	320
8.4	公关费用	322
8.4.1	公关费用控制方案	322
8.4.2	公关赞助费控制方案	325
8.4.3	公关礼品管理控制办法	327
8.5	售后服务费用	328
8.5.1	客户损失赔偿费控制方案	328
8.5.2	维修配件费用控制方案	330
8.6	其他销售费用	332
8.6.1	展览费用控制方案	332
8.6.2	租赁费用控制方案	333
8.6.3	委托代销手续费控制方案	335
第9章	管理费用控制	337
9.1	办公费	339
9.1.1	办公费支出控制方案	339
9.1.2	纸张消耗费用控制方案	342

9.1.3	办公用品采购费用控制方案	342
9.1.4	办公场地租赁费用控制方案	346
9.1.5	办公设备修理费用控制方案	347
9.2	招待费	348
9.2.1	交际费节约实施方案	348
9.2.2	招待费管控实施办法	349
9.3	通信费	352
9.3.1	通信费管控实施办法	352
9.3.2	电话费支出控制方案	354
9.3.3	出差通信补贴控制方案	356
9.4	交通费	357
9.4.1	交通费控制方案	357
9.4.2	车辆费用控制方案	359
9.4.3	车辆油耗控制方案	361
9.4.4	车辆维修费用控制方案	363
9.5	差旅费	365
9.5.1	差旅费控制方案	365
9.5.2	差旅费报销控制细则	368
9.6	印刷费与会议费	370
9.6.1	印刷费控制方案	370
9.6.2	会议费控制方案	371
9.6.3	会务费控制方案	375
9.7	审计费与咨询费	377
9.7.1	审计费控制方案	377
9.7.2	咨询费用控制方案	378
9.7.3	咨询项目附加费用控制方案	380
9.8	工会经费	382
9.8.1	工会经费控制办法	382
9.8.2	工会经费拨交过程控制方案	383

9.9 绿化费.....	384
9.9.1 绿化费控制方案	384
9.9.2 绿化工作执行控制方案	386
第10章 财务费用控制.....	389
10.1 利息支出.....	391
10.1.1 利息支出控制方案	391
10.1.2 贴现利息控制方案	393
10.2 其他财务费用	394
10.2.1 汇兑损失控制方案	394
10.2.2 现金折扣控制方案	395
10.2.3 财务手续费控制方案	397

第 1 章

企业成本费用构成

1.1 人力成本

1.1.1 人力成本构成分析

企业人力成本（以下简称 HR 成本）是指企业为了获得日常经营管理所需的人力资源，在人员招聘、使用和人员离职后所产生的所有支出。具体包括招聘、录用、培训、使用、管理、医疗、保健、福利等各项费用。

根据人员从进入企业到离开企业整个过程中所发生的人力资源工作事项，可将 HR 成本分为取得成本、开发成本、使用成本与离职成本四个方面，具体内容如图 1-1 所示。

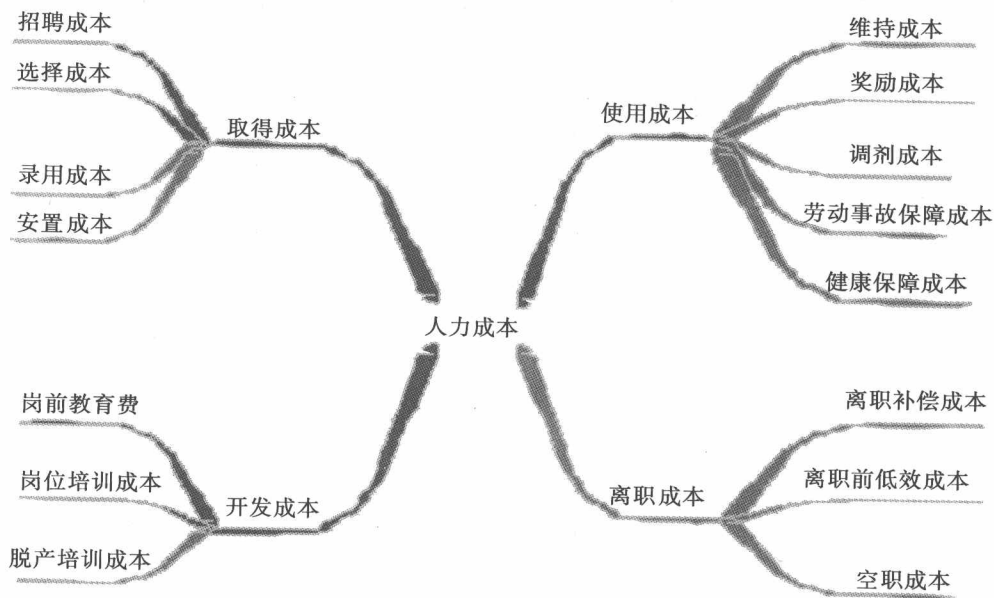


图 1-1 人力成本构成分析示意图

1. 取得成本

取得成本是指企业在招募和录取员工的过程中发生的成本，主要包括招聘、选择、录用和安置等各个环节所发生的费用。

(1) 招聘成本，是指企业为吸收内外部人力资源而发生的费用，主要包括招聘人员的直接劳动费用、直接业务费用（如招聘洽谈会议费、差旅费、代理费、广告费、宣传材料费、办公费和水电费等）、间接费用（如行政管理费、临时场地及设备使用费）等。

(2) 选择成本，是指企业为选择合格的员工而发生的费用，包括各个选拔环节（如初试、面试、心理测试、评论、体检等过程）发生的一切与录取或不录取有关的费用。

(3) 录用成本,是指企业为取得已确定聘用员工的合法使用权而发生的费用,包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费等由录用引起的有关费用。

(4) 安置成本,是指企业将被录取的员工安排在某一岗位上的各种行政管理费用,包括录用部门为安置人员所损失的时间成本,录用部门安排人员的劳务费、咨询费等。

2. 开发成本

开发成本是指企业为提高员工的能力、工作效率及综合素质而支出的费用或付出的代价,主要包括岗前教育费、在职培训费和脱产培训费等。

(1) 岗前教育费,是指企业对上岗前的新员工在思想政治、规章制度、基本知识、基本技能等方面进行教育所发生的费用,具体包括教育者与受教育者的工资,教育者与受教育者离岗的人工损失费用、教育管理费、资料费用和教育设备折旧费用等。

(2) 岗位培训成本,是指企业为使员工达到岗位要求而对其进行培训所发生的费用,包括上岗培训成本和岗位再培训成本。

(3) 脱产培训成本,是指企业根据生产和工作的需要,允许员工脱离工作岗位接受短期(一年内)或长期(一年以上)培训而发生的费用,其目的是为企业培养高层次的管理人员或专门的技术人员。

3. 使用成本

使用成本是指企业在使用员工的过程中发生的费用,主要包括工资、奖金、津贴、补贴、社会保险费用、福利费用、劳动保护费用、住房费用、工会费、存档费、残疾人保障金等。

(1) 维持成本,是指企业维持员工的生产能力所发生的费用,主要指支付给员工的劳动报酬,包括工资、津贴、年终分红等。

(2) 奖励成本,是指企业为了激励员工发挥更大的作用,而对其超额劳动或其他特别贡献所支付的奖金,包括各种超产奖励、创新奖励、建议奖励或其他表彰支出等。

(3) 调剂成本,是指企业为了调剂员工的工作和生活节奏,使其消除疲劳、稳定员工队伍所支出的费用,包括员工疗养费用、娱乐及文体活动费用、员工定期休假费用、节假日开支费用、改善企业工作环境的费用等。

(4) 劳动事故保障成本,是指企业在员工因工受伤和因工作而患职业病的时候,给予员工的经济补偿费用,包括工伤和患职业病的工资、医药费、残疾补贴、丧葬费、遗属补贴、缺勤损失、最终补贴。

(5) 健康保障成本,是指员工因工作以外的原因(如疾病、伤害、生育等)不能坚持工作,企业需要给予的经济补偿费用,包括医药费、缺勤工资、产假工资和补贴等。

4. 离职成本

离职成本是指企业在员工离职时可能支付给员工的离职津贴、一定时期的生活费、离职交通费等费用,主要包括解聘、辞退费用及工作暂停造成的损失等。