



教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

成本管理

万寿义 主编

中央广播电视大学出版社

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

成本管理

万寿义 主编

中央广播电视大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成本管理 / 万寿义主编. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2001. 12

ISBN 978-7-304-02147-4

I. 成… II. 万… III. 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092987 号

版权所有, 翻印必究。

教育部人才培养模式改革和开放教育试点教材

成本管理

万寿义 主编

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部: 010-58840200 总编室: 010-68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号

邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

印刷: 北京云浩印刷有限责任公司

印数: F35501-146500

版本: 2001 年 10 月第 1 版

2008 年 11 月第 15 次印刷

开本: 787×1092 1/16

印张: 23.25 字数: 493 千字

书号: ISBN 978-7-304-02147-4

定价: 30.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

前 言

为了满足中央广播电视大学工商管理专业教学的需要,我们根据该专业成本管理课程教学大纲的要求,组织编写了这本《成本管理》教材。本书不仅适用于中央广播电视大学工商管理专业学生的学习使用,而且还可用于其他相关专业的教学使用。同时,还可作为从事成本管理实际工作的人员学习成本管理及各类工商管理专业的培训教材。

本书在编写过程中,力求适应工商管理专业的特点,满足广播电视大学学生自学的需要,在编写体例、内容方法等方面进行了有益的探索,使学生在接受电视教学及其他教学手段的学习之后,通过阅读本书,能全面掌握成本管理课程的主要内容。

在本书大纲和初稿的编写过程中,本书主编工作的东北财经大学会计学院的领导和老师,以及中国人民大学、北京工商大学、东北大学、大连理工大学等学校的教师提出了许多修改意见。对上述单位及老师对我们的帮助在此表示衷心的感谢。同时,中央广播电视大学财经部的各位领导和老师,特别是本课程的责任教师杨军毅老师,对本书的出版倾注了大量心血,在此也一并表示感谢。

参加本书编写的有万寿义、成慕杰、李日昱、牛彦秀、张友军、魏红元等,万寿义担任主编。

由于作者水平有限,书中错误和不足在所难免,诚请读者给予批评指正。

万寿义

2002年12月18日

目 录

1	第一章 总 论
2	第一节 成本管理的意义、原则和内容
19	第二节 成本管理体系和方法
30	第二章 成本核算
32	第一节 成本核算概述
38	第二节 要素费用的汇集和分配
49	第三节 部门费用的核算
60	第四节 生产损失的核算
65	第五节 在产品和产成品成本的核算
83	第三章 产品成本计算方法
85	第一节 产品成本计算方法概述
92	第二节 成本计算的品种法
99	第三节 成本计算的分批法
105	第四节 成本计算的分步法
140	第四章 期间费用的核算
141	第一节 期间费用的内容和特征
142	第二节 管理费用的核算
145	第三节 营业费用的核算
147	第四节 财务费用的核算

150	第五章 成本预测
152	第一节 成本预测概述
154	第二节 目标成本的预测
162	第三节 本量利分析在成本预测中的应用
167	第四节 产品成本发展趋势的预测
182	第六章 成本决策
184	第一节 成本决策概述
191	第二节 成本决策方法的实际运用
208	第七章 成本控制
210	第一节 成本控制概述
218	第二节 定额成本计算方法
230	第三节 标准成本制度
241	第四节 作业成本法与倒推成本法
267	第八章 成本计划
268	第一节 成本计划的内容、作用和编制步骤
270	第二节 成本计划的编制方法
278	第九章 成本报表
279	第一节 成本报表概述
281	第二节 商品产品成本表的编制
283	第三节 主要产品单位成本表
286	第四节 其它成本报表
292	第十章 成本分析
294	第一节 成本分析的意义、任务和方法
301	第二节 产品成本分析
312	第三节 降低成本措施分析
313	第四节 技术经济指标对单位成本影响的分析

318	第五节	其它成本分析
326	第十一章	成本考核
327	第一节	成本考核的意义和原则
329	第二节	成本考核的范围和指标
331	第三节	成本考核的方法和评价
338	第十二章	成本审计
339	第一节	成本审计的意义和任务
341	第二节	成本审计的方法
348	第十三章	质量成本管理
349	第一节	质量成本管理概述
352	第二节	质量成本的核算
356	第三节	质量成本的分析

第一章 总 论

学习目标与要求

通过本章学习,掌握成本管理的意义、原则和内容;成本的涵义、分类与作用;成本管理的基础和工作组织;成本管理体系和方法;成本管理外部因素的影响等。

本章重点与难点

1. 成本的经济内涵
2. 成本管理的原则
3. 成本管理的内容
4. 成本管理的基础工作
5. 成本管理的方法

预习思考题

1. 为什么要开展成本管理活动?
2. 成本管理应遵循哪些原则?
3. 成本管理的内容包括哪些?
4. 成本管理的基础工作包括哪些?
5. 建立成本管理体系有什么重要意义?
6. 市场经济条件下成本管理的体系构成包括的内容有哪些?

第一节 成本管理的意义、原则和内容

基本要求

记忆

- ◇ 生产费用
- ◇ 成本开支范围
- ◇ 成本决策
- ◇ 成本控制
- ◇ 成本分析

- ◇ 产品成本
- ◇ 成本预测
- ◇ 成本计划
- ◇ 成本核算
- ◇ 成本考核

理解

- ◇ 成本的经济内涵
- ◇ 成本管理的内容

- ◇ 成本管理的原则
- ◇ 成本管理的基础工作

一、成本的经济内涵

企业在生产过程中生产各种工业产品(包括产成品、自制半成品、工业性劳务等)、自制材料、自制工具、自制设备以及供应非工业性劳务要发生的各种耗费,这些耗费称为生产费用。为生产一定种类和数量的产品所发生的全部生产费用,称为产品成本。企业生产成本的核算,就是将生产过程中所发生的生产费用,按照它所生产的产品或提供的劳务,计算出产品(或劳务)的总成本和单位成本。

成本是一个价值范畴,它同价值有着密切的联系。在市场经济条件下,社会产品仍是使用价值和价值的统一。产品价值取决于生产上耗用的社会必要劳动量,它是由以下三个方面组成的:(1)产品生产中所耗用的物化劳动的价值(即已耗费的生产资料转移价值);(2)劳动者为自己劳动所创造的价值(即归个人支配的部分,主要是以工资形式支付给劳动者的劳动报酬);(3)劳动者剩余劳动所创造的价值(即归社会支配的部分,包括税金和利润)。产品价值的前两部分是形成产品成本的基础,是成本包括内容的客观依据。所以,产品成本就其实质来说,是产品价值中的物化劳动的转移价值和劳

动者为自己劳动所创造价值的货币表现。

从理论上说,产品成本应是产品价值中的前两部分,即物化劳动的转移价值和劳动者为自己劳动所创造的价值。但在实际工作中,对于一个实行经济核算制的企业来说,必须以自己的收入来弥补支出,补偿生产经营中的资金耗费。从资金的补偿角度出发,把某些不构成产品成本的支出,也列入到了成本中。

产品成本实际包括的内容称为成本开支范围。为了加强对成本的管理,防止滥挤成本,成本开支范围由国家统一规定,各企业必须严格遵守。国家统一规定的产品成本开支范围,是以产品成本的实质为基础,同时又考虑了加强企业经济核算的要求,把一部分与产品价值无关的费用也列入了产品成本中。这样有助于充分发挥成本在加强企业生产经营管理和经济核算上的积极作用。

二、成本管理的意义

成本管理是指将企业在生产经营过程中发生的费用,通过一系列的方法进行预测、决策、核算、分析、控制、考核等的科学管理工作,其主要的目的是降低成本,提高企业的经济效益。市场经济体制实质上就是一种竞争机制,它不同于计划经济体制的主要特征就在于所有企业都是以相同的平等身份进行竞争,没有政府的行政干预。同行业间竞争的结果,将是优胜劣汰。自然界的生存环境也体现在市场经济条件下企业之间的关系上。而企业要在激烈的竞争中生存下来,关键应生产(或提供)质优价廉的产品(或服务)。只有这样,才能占领市场,并在激烈的竞争中取胜。在竞争中若要以低廉的价格取胜,则应以较低的成本为前提。只有降低成本,才有降低价格的依据。若不计成本地降低价格,只能在竞争中失败。因此,在市场经济条件下加强成本管理具有非常重要的意义。

(一)通过成本管理活动可以降低产品成本

企业在生产过程中发生的各项支出称为生产费用。生产费用并不全都形成产品成本。从补偿的角度出发,企业取得的销售收入,应补偿产品生产过程中支出的成本,只有这样,企业才能维持再生产。如果销售收入大于成本,则形成企业的盈利,可用于企业的扩大再生产;若小于成本,则是亏损。企业发生亏损实际上就是减少企业的资本。如果亏损总额达到了企业的资本总额,不但不能继续经营下去,还面临着破产的危险。成本水平的高低,直接关系到企业的生存。因此,降低成本,就成为成本管理的重要任务。

通过成本管理要达到的目的很多,其中最主要的是通过成本管理系统运作,降低企业的成本费用水平,提高企业的经济效益。成本费用水平降低的多少,可以作为评价成本管理工作好坏的标准,是进行成本管理工作考核的依据。如果通过成本管理系统

的运作没能使成本费用水平下降,或虽有下降但下降幅度不明显,则说明成本管理工作尚需进一步改进。

当然,成本费用水平的降低不是无限的,它是一个递减的过程,在进行成本管理工作的初期,成本降低的效果是比较明显的,成本降低幅度也较大。而随着各种措施的采取,手段的加强,成本降低幅度就会减小,但这种情况的出现并不能表明在企业成本管理工作开展的后期就无事可做。企业通过有效的成本管理工作来降低成本的潜力是很大的,有时可以从相对指标进行考核,有时则可通过绝对指标进行考核。因此,通过成本管理的各种方法来降低成本的工作有着广阔的前景。

降低成本的途径是多种多样的,这也正是成本可持续降低的关键所在。它可以在事前进行成本预测,并对多种不同的方案进行比较,从而作出决策。也可以对生产经营过程中发生的成本费用进行控制,使成本费用的发生额控制在规定的范围之内。

降低成本应从企业的长远利益出发,不能片面强调短期的利益。影响成本水平高低的因素很多,在所采取的降低成本的措施方案中,应根据持续经营原则,从企业长远利益出发,制定出有利于长期降低成本的措施方案,防止成本管理工作中的短期行为。

(二)通过成本管理活动可以提高企业成本核算水平和成本信息的准确性

成本核算是成本管理工作中的重要环节,通过成本核算,可以提供有关成本的信息。成本管理工作可能起到多方面的作用,它与成本管理的水平密切相关。但不管成本管理工作水平的高低,最终都应提供有关成本实际数据的信息。由于成本信息主要是为企业内部的经营管理服务,所以,成本信息准确与否,对于企业管理者是非常重要的,准确的成本信息可使成本预测和决策建立在可靠的基础之上。欲取得准确的成本信息,可通过完善的成本管理系统进行。诚然,影响成本信息准确性的因素较多,单纯依赖成本管理体系是不够的,但成本管理系统在确保成本信息准确性方面发挥着至关重要的作用。

对于企业来说成本信息是非常重要的,同时对于社会经济综合管理部门也是非常重要的。利用成本信息可对企业进行宏观调控和管理,制定价格规范等。同时,税务部门要对企业成本的开支范围进行检查,了解企业是否遵守国家规定的成本开支范围和费用开支标准。因为如果企业擅自扩大成本开支范围和费用开支标准,必将使利润减少,从而影响国家的财政收入水平。因此,通过成本管理,可以提高成本信息的准确性。

成本指标的高低,受多种因素的影响。从企业外部环境方面来讲,它受宏观经济管理的影响,从企业内部环境方面讲,受管理体制的影响。在计划经济条件下,政府部门对企业成本管理工作施加重要的影响,成本管理制度、方法、考核指标等,都由政府经济管理部门负责,使得企业忙于应付这些检查。因而,没有时间和精力从事更深层次的成本管理工作和研究工作。在市场经济条件下,政府部门对企业的管理由直接管理改为宏观调控,一般不再下达诸如成本考核之类的指标。由于成本指标的高低对于企业非

常重要,因此,企业应采取主动的态度积极做好成本管理工作。

(三)通过成本管理活动可以提高企业的经营管理水平

成本指标是一项综合性的经济指标,企业各项工作的好坏,最终都能在成本指标的高低上体现出来。因此,通过企业成本管理工作,能揭示企业在经营管理工作中的问题,找出产生问题的原因,提出进一步改进的措施。因此,成本管理工作的开展,可以促使企业改善生产管理、技术管理、质量管理、劳动管理、物资管理等方面的经营管理工作,提高企业的经营管理水平。

由于成本管理工作涉及到企业的全体职工和所有部门,成本管理对每位职工和每个部门都有相应的责任制,要求完成相应的考核指标。所以,企业的职工和各个部门都会自觉和主动地参与成本管理工作,积极做好降低成本的工作。这些人员和部门的工作做好了,对于整个企业的成本管理水平和都是一个促进和提高。

(四)通过成本管理活动可以提高企业的经济效益

成本费用是抵减利润的因素,在损益表上,是以主营业务成本和期间费用来抵减收入的。因此,成本费用的降低,则意味着利润的增加。因此,通过成本管理工作的开展,可从不同角度出發,降低成本费用,提高企业整体的经济效益。

企业应是一个以盈利为目的的经济组织,通过生产产品和提供劳务,取得相应的收入,从收入中扣除各种费用和支出,就可以计算出企业的盈利。从提高企业盈利水平的角度出发,增加收入是提高盈利的一个方面。但增加收入的速度或水平应高于成本的增长速度,若收入提高的同时成本也提高且其提高的幅度大于收入增加的幅度,就不能提高企业的经济效益,反而会使企业处于不利的地位,甚至亏损。

我们说降低成本可以提高企业的经济效益,这只是问题的一个方面。有时,降低成本不仅仅是一个经济方面的问题。例如有些材料在市场上很少有供应的,或是国家的稀有资源,节约这些物资的消耗,其实就不能完全从降低成本的角度进行理解了,其实是对资源的一种保护,是对社会的一种贡献。所以,降低成本虽然与提高企业的经济效益密切相关,但有时却比提高经济效益的意义更大。

(五)通过成本管理活动可以提高企业的竞争能力

企业成本水平的高低,对产品的价格影响很大。若企业的成本水平较低,产品价格就可以定的较低;若成本水平较高,低价格就会使企业处于不利的境地。通过有效的成本管理活动,可以降低企业的成本水平,提高企业在市场中的竞争能力。

在市场经济条件下,企业之间的竞争是非常激烈的,企业要在激烈的竞争中取胜,就必须在成本上下功夫。只有成本较低,才能在竞争中处于有利的地位。

在激烈的市场竞争中,有时为了竞争的需要,可采取降价的策略,即所谓的打价格

战。在残酷的价格战中,竞争的双方都要以较低的价格来占领市场份额,以期压倒对方。在这种价格战中,最终能够取胜的一方,应当认为是产品成本较低的。若企业的成本水平较低,降价就有了可靠的保证,否则,降价就会使企业亏损,直至在竞争中败下阵来。所以,从这个角度出发,搞好企业的成本管理工作也是十分必要的。

(六)通过成本管理活动可以提高企业员工的成本意识

成本管理除了要应用科学的方法外,还要求成本管理人员有强烈的成本意识。这里所说的成本意识是指应破除成本降低的潜力已到尽头的思想。应当认为,成本降低的潜力是很大的,它没有尽头,也没有到底的问题,关键在于成本管理人员应重视成本管理和成本控制。

在以往确定成本控制目标时,为了追求其可操作性和可实现性,一般是制定合理的成本控制目标,即经过努力可以达到的成本目标。这种模式有其本身的优点,但它也有明显的不足,即达到成本控制目标后,人们就失去了努力的方向。因此,在制定合理的成本控制目标后,也应同时制定理想的标准成本,就是在各种影响成本控制的因素达到最佳状态时的成本水平,即理想的标准成本。虽然达到理想标准成本的水平比较困难,但只要我们有良好的成本控制意识,从思想上认识到降低成本的潜力是无穷无尽的,总会想出符合实际的办法。

三、成本管理的原则

成本管理应遵循一定的原则,这些原则是规范成本管理,做好成本管理工作的基础。由于本书所指的成本管理主要是企业内部的成本管理问题,所以,这里所说的成本管理的原则主要是针对企业内部成本管理而言的。

由于每个企业的生产类型的特点、生产的产品、工艺技术过程、人员素质、企业的规模等都不相同,可以采用不同的成本管理方法。但是,它们仍有许多共性的东西,这就是成本管理原则。成本管理原则是从各种类型的企业成本管理活动中概括总结出来的,因此,对于所有企业都应当是适用的。当然,在具体应用成本管理原则时,还应根据本企业的特点,进行一些具体的调整,以便于更好地利用这些原则来指导成本管理工作。

根据成本管理的特点,成本管理的原则主要包括如下几项:

(一)集中统一与分散管理相结合的原则

企业的成本管理工作是由各个部门和有关人员来完成的,各个部门各负其责,在完成各自任务的同时,相互协调也是一个重要的问题。在协调各部门成本管理工作中,应本着集中统一与分散管理相结合的原则。这里的集中统一是指成本管理工作应在负责

经营管理的厂长(经理)的领导下,由财会部门负责统一管理、统一协调和统一核算。这里的分散管理是指由各个生产部门及职能部门根据其自身的职责分工,对应负责的成本进行管理和控制。集中统一与分散管理相结合,能充分调动各方面的积极性,共同完成成本管理工作的任务。

对于一些涉及到企业内部各个部门之间的一些成本管理的工作,由于需要由企业的成本管理部门统一地进行协调,因此,只能由拥有一定权利的厂部成本管理部门负责。如厂内结算价格的制定、各个部门之间相互提供产品或劳务的核算等,只能由厂部成本管理部门进行,出现了问题便于进行协调。类似的如成本涉及到全厂的一些规章制度、核算方法等,都应在厂部成本管理部门的统一领导下进行。而对于企业内部的各个部门根据厂部所制定的管理方案、下达的各项成本管理的指标如何具体落实,则应由各个车间根据其自己的具体情况进行,厂部成本管理部门只可进行必要的指导。

如何做到集中与分散相结合是一个十分复杂的问题,过于集中或过于分散都是不合适的。过于集中就不能充分调动各个方面做好成本管理工作的积极性,过于分散又不能在企业内部各个单位之间进行相互的协调,解决各个单位之间可能发生的一些问题。因此,如何把握集中与分散的合适的度是成本管理工作中应当注意研究和解决的重要课题。两者最佳状况应当是既能调动各个部门在成本管理工作的积极性,又能使厂部成本管理部门充分发挥其协调、指挥的功能。

集中管理与分散管理相结合的原则,不仅适用于企业内部的成本管理,而且对于宏观成本管理同样适用。国家有关部门对企业进行成本管理时,也应考虑集中与分散相结合的问题。对于一些涉及到国家利益或全局利益的重大问题,应由国家统一管理,制定出相应的法律法规,由各企业贯彻执行。而对于一些具体的成本管理方法等问题,则应由企业自行决定,综合经济管理部门不必过多地干涉。

(二)技术与经济相结合的原则

在产品成本形成过程中,技术因素占有很重要的地位。要搞好成本管理工作,必须贯彻技术与经济相结合的原则。其实,成本管理工作不能仅仅看成是一项会计工作,它涉及到企业的各个部门和全体职工。因此,成本管理工作不仅是财务会计部门的事,与企业的各个部门都有密切的联系,所以,要克服搞技术的人员不问成本、搞成本管理工作的人员不参与技术决策的倾向。成本管理的重要任务就是降低成本,而降低成本涉及到产品技术、工艺改革、材料选用等方面的问题。所以,各有关职能部门的设计人员、工程技术人员、材料采购人员都应懂成本、关心成本;成本管理人员则应向生产技术部门的人员学习,要懂技术、了解生产工艺过程,参与成本、技术的决策。只有各方面协同努力,才能做好成本管理工作。

从企业成本管理的实践来看,技术与经济相结合是做好成本管理工作的重要内容。凡是这方面结合得比较好的单位,成本管理工作就做得比较好;反之,就做得不好。

在许多企业里,一些成本管理工作人员认为成本管理工作只是财务会计部门的事,很少听取技术部门的意见;在采取相应的措施降低成本的工作中,也很少想到通过技术部门的工作来降低成本。因此,所采取的措施,有些不切合实际,效果不是很理想。而技术人员在进行技术设计等项工作时,一般只考虑技术方面的问题,而对于成本考虑得较少。比如设计新产品时,选用材料时既应考虑其技术性能,又考虑所需成本,使其既能满足技术性能的要求,成本又是较低的。而目前许多企业这方面工作做的不好。显然,这方面要做的工作很多,潜力也是很大的。

要做好成本管理工作,将技术部门作为一个重点部门是很有道理的。如果企业的技术人员有了成本管理方面的知识,将会在成本管理工作中发挥更大的作用。要做到这一点,就应有计划地对企业的技术人员进行培训,增强他们的成本意识,在做各项工作时,时时想到成本问题,所做的每一项工作都要与成本相联系。

成本管理人员也要经常接受有关的专业技术的培训,尽可能多地学习生产技术及相关的知识,这样在成本管理工作中遇到有关技术问题时,就能做到心中有数,与专业技术人员一起研究决策问题时,就有发言权,就更能很好地将技术与经济有机地结合起来。

为了使技术与经济更好地结合起来,应鼓励成本管理人员和技术人员一起学习,相互取长补短,共同提高,共同做好成本管理工作。

(三)专业管理与群众管理相结合的原则

成本管理虽然是一项专业性较强的工作,没有经过专门培训的人员是做不好这项工作的。但是只靠专业成本管理人员来做成本管理工作显然是不够的,从另一个角度看,成本管理工作也是一项群众性的工作,只有依靠全体职工共同努力,才能做好这项工作。

专业人员显然应是成本管理工作的主角,因为他们具有较强的专业知识和成本管理的经验,对于成本管理制度也较熟悉。但他们所制定的成本管理的方法、方案及所采取的一些降低成本的措施,需要职工群众来具体贯彻落实。如果不充分调动职工群众的积极性,就不能取得理想的成本管理效果。

其实专业成本管理人员与职工群众之间的关系是十分密切的,不但成本管理的措施和方法需要职工群众参与,而且职工群众在实践工作中积累了十分丰富的经验,对成本管理有许多独到的见解或很好的建议。认真听取他们的意见和建议,对于做好成本管理工作也是十分重要的。充分调动职工群众参与成本管理工作的积极性,是成本管理工作能否取得预期效果的关键。如果我们所采取的措施或制定的方案不能为职工群众所接受,变为他们的自觉行动,再好的措施和方案也不能得到落实。

(四) 成本最低化原则

成本管理的主要任务是在一定的条件下,分析影响各种降低成本的因素,制定可能实现的最低的成本目标,通过有效的控制和管理,使实际执行结果达到最低目标成本的要求。在实行最低化成本原则时,首先应注意全面研究降低成本的可能性。在实际工作当中,影响成本高低因素很多,在这些因素中,若所有因素都能达到最佳状态是最理想的。成本管理的目的是要研究各种降低成本的潜力,使可能变为现实。在一定的生产、技术、经营和管理条件下,这种可能是可以实现的。成本最低化的研究开发工作开始得越早,其受益的时间就越长,在某一个环节取得的成效就显著,就会推动其他环节的改进。其次要研究合理的成本最低化,这里包含两个方面的意思:一是要从实际出发,二是要注意成本最低化的相对性。所谓从实际出发,就是在分析降低成本的因素时,制定出在企业主观努力下所能达到的最低成本水平,并据以分析、考核和评比。所谓最低成本的相对性是指某些老产品,其成本水平是不会逐年大幅度下降的。一些产品生产时间较长,工艺过程相对定型,各项消耗也已稳定,因而,成本水平也在一段时间内相对稳定。要想大幅度降低这些产品成本的水平是比较困难的。但这并不是说这些产品的成本就不能再降低了。从理论上讲,降低成本的可能性是永无止境的,只要努力寻找降低成本的途径,就可能做到。因此,应把握成本降低的相对性问题。

成本最低化的界定是一个复杂的问题,即什么水平的成本才是最低化。有些产品若是多家企业都生产,则可进行对比,而有些产品可能是自行研制的新产品,或按客户的要求设计生产的,其成本水平的高低很难界定。所以,对于多家企业生产的同类产品,企业的成本管理部门,应多方搜集其他企业的成本资料,便于与本企业的成本资料进行对比,进而确定企业成本可降低的幅度。若其他企业成本水平较低而本企业成本水平较高,则说明本企业的成本还有进一步降低的余地。当然,若本企业的成本水平低于其他企业,也不能就此证明本企业的成本水平就是最低的,而应采取积极的降低成本的策略,挖掘潜力,采取措施,使其进一步降低。若某种产品仅是本企业生产,没有其他企业的成本资料可供比较,一方面可搜集其他企业类似产品的成本资料作为比较的基础,另一方面可与本企业加工的同类产品进行比较。总之,应确定一个比较的标准,才能进一步确定成本最低化,从而解决降低成本的策略问题。

(五) 全面成本管理原则

在成本管理的实践中,有许多企业陷入了一个误区,主要表现在偏重于实际成本的计算、生产成本的计算,而忽视了其他成本管理工作。其实成本管理是一项系统工程,它涉及到企业的所有部门和全体员工。无论哪一个部门或哪一个员工在成本管理工作出现问题,都会影响成本管理工作的整体效果。

全面成本管理要求企业在进行成本管理工作时,要将各个部门和每个员工都作为

成本管理的一个要素,都应负担一定的职责,承担一定的风险。只有这样,才能使成本管理工作出现一个较好的局面。

由于成本指标是一个综合性的指标,企业各项工作的好坏都可以从成本指标的高低上体现出来,所以,要想降低成本,就应动员整个企业的力量,要求企业的各个部门、全体员工共同努力,这就是所谓的全面成本管理。

实行全面成本管理工作,应在企业主管领导的协调下进行,由于它涉及到整个企业的工作,因而,任何一个独立的部门都无法做到统管全局。

上述是做好成本管理应遵循的基本原则。企业在设计成本管理工作的方案、制定成本管理的方法和成本管理的程序等工作时,都应考虑上述成本管理的原则。只有符合上述基本原则,制定出来的方案、方法、程序等才能得到比较好的贯彻落实。

四、成本管理的内容

形式和内容的完美统一,是做好任何一项工作的努力目标。形式要为内容服务,再好的形式没有丰富的内容也是空中楼阁,耐看不耐用;内容要以一定的形式体现出来,从而使两者达到较好的统一。成本管理的形式是多种多样的,可采用不同的方法进行,这些方法都要为成本管理的内容服务。因此,研究成本管理的内容是做好成本管理工作的重要一环。

成本管理的内容主要包括成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等。

(一) 成本预测

成本预测是根据有关的成本资料及其他资料,通过一定的程序、方法,对本期以后的某一个期间的成本所作的估计。成本预测可就某种产品的成本进行预测,也可就企业的总成本进行预测。通过成本预测,可以了解未来企业的成本水平,从众多的方案中选择最佳的方案。同时,还可以通过成本预测,检查企业能否完成既定的成本计划,从而采取相应的措施,降低成本。

(二) 成本决策

成本决策是指在成本预测的基础上,通过对各种方案的比较、分析、判断后,从多种方案中选择最佳方案的过程。成本决策的好坏,直接关系到日后成本水平的高低。所以,要进行正确的成本决策,应进行多种方案的比较,考虑多种因素,才能作出正确的决策。做好成本决策工作,对于完成成本计划,提高企业的经济效益也有着十分重要的意义。