

长银财智丛书 1

利往高处走—— 企业行为控制体系创建

★ 葛长银 著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

利往高处走—— 企业行为控制体系创建

★ 葛长银 著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

内 容 简 介

本书由我国实战派财税专家葛长银先生领衔撰写,他结合对我国企业的深入了解和对本民族文化的把握,率先创建了一套基于“行为控制”的全新的企业成本控制体系和企业内部控制体系,并提出了相应的控制方法。全书分为五章,第一章用通俗的语言介绍了成本的基础知识;第二章介绍了决策成本的控制思路和方法;第三章介绍了管理成本的控制思路和方法;第四章介绍了行为成本的控制思路和方法,并演练了行为成本核算的案例;第五章介绍了基于行为的内部控制制度的建立,并推介了一个具体案例。中国企业将进入行为控制或行为管理的世纪,本书具有一定的指导作用。

本书适合企业、事业单位各级财务人员和管理者学习参考,也可作为相关专业教学和培训用书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

利往高处走:企业行为控制体系创建/葛长银著. —北京:电子工业出版社, 2012.9
(长银财智丛书)

ISBN 978-7-121-17802-3

I. ①利… II. ①葛… III. ①企业管理—成本控制 IV. ①F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 178062 号

责任编辑:董亚峰

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 14.75 字数: 283 千字

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 4 000 册 定价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前

言

在先贤“知行合一”理论的引导下，我们遵循“实践出真知”的教诲，二十多年来不辞辛苦，坚持深入企业实践活动，与“经济建设第一线上的人们”保持密切关系，以此感受社会发展的脉搏，并倾听到基层最真实的声音，我们的文字，多是这些声音的回声。

我们听到的是属于中国的声音，我们展示的也是中国的元素，我们想依据这些元素，创造出属于中国并适合中国企业的管理体系或方法。

当一个美国人走在中国的大街上，我们会从他的肤色、毛发、身形及语言，辨认出他与国人的差异。其实这些差异都是表面的，真正的差异是看不到的，即在不同文化土壤里塑造出的心理模式及思维方式。而人的一些行为，皆源于这些因素的驱动。

当看到我国企业死搬硬套西方发达国家的管理理念和方法，特别是如“邯郸学步”一般饱受损失时，我们一方面为他们的盲从感到无奈和悲哀；另一方面也激起了我们依据我国企业的实践活动，来探讨、建立相应管理体制的雄心壮志。

从成本控制来说，无论是美国人的成本控制方法，还是日本人的成本控制理论，都是诞生于他们自己的国度，并且要解决他们本国的具体问题。注意，不是为了解决我们中国的问题去创建，他们的方法真的不是为我们设计的，我们要“嫁接”它们，肯定有“水土不服”的问题，这也是由不同的文化和心理模式决定的。企业如人，不同文化背景下的企业，就是不同的人，

比如洋人和国人；控制不同的“人”，需要不同的具有针对性的企业制度和企业文化。

企业的内部控制制度亦然，我们要针对中国的企业实际情况，创造切实有效的企业内部控制制度。

我们这本书向广大朋友推介产生于中国企业实践活动的“基于行为的成本控制体系”和“基于行为的企业内部控制体系”，希望能给大家启示和帮助；也希望大家和我们一样，以勤奋的工作和不懈的追求，迎接中国企业行为控制时代的到来。

本书第一章由葛长银撰写；第二章由夏晓慧撰写，葛长银改定；第三章由程艺璇撰写，葛长银改定；第四章由孙游撰写，葛长银改定；第五章第一节由葛长银、夏晓慧、孙游撰写，第二节由刘晴撰写，葛长银改定。全书由葛长银统稿、定稿。

由于我国企业业务层成本控制的体系和方法，在借鉴美、日成本控制方法的基础上已比较完善，故我们在成本控制体系中没有论及业务成本控制。

由于探讨的是全新问题，加之学识有限，浅陋难免，不足之处欢迎大家批评指正。

作为一家之言，若能起到抛砖引玉的作用，那更是我们的期待。

有关本书内容及其他财税专业问题，读者可发送邮件至 poemist.cau@263.net，也可关注新浪微博@葛长银或@长银财智。

葛长银

2012年6月28日于北京观园堂

目

录

第一章 话说成本及其控制	1
第一节 成本入门知识	1
第二节 “3+1” 成本控制体系构建的缘由	21
第三节 成本控制的方法	25
 第二章 决策成本控制	 29
第一节 企业决策：重中之重	29
第二节 企业决策成本：一个崭新的概念	35
第三节 如何构建企业决策成本控制新体系	45
 第三章 管理成本控制	 59
第一节 话说管理成本	59
第二节 新管理成本体系对企业的影响分析	81
第三节 如何控制企业管理成本	85

第四章 行为成本控制	99
第一节 话说行为成本	99
第二节 我国成本控制存在的问题及解决思路	105
第三节 行为成本相关概念	115
第四节 行为成本的核算方法	121
第五节 行为成本会计核算案例	133
第六节 行为成本控制方法	159
第五章 基于行为的企业内部控制建设	175
第一节 基于行为的“3+1”内部控制体系创建	175
第二节 WWW 集团内部控制制度优化案例	189

第一章

话说成本及其控制



第一节 成本入门知识

民以食为天。我们就从请客吃饭开始成本的讲解吧。

现在请客吃饭，首先要在手机上编写吃饭邀请函。当然，邀请不同身份的人，措辞是不一样的；讲究的人，吃饭邀请函也能写得有特色。试举一例校友会的聚会邀请函如下：

某某校友：兹定于后天（某月某日，周几）晚上在某某酒楼，举行某某聚会，恭请您拨冗前往，灿然光临。酒楼地址是海淀区某路某号，电话是xx。谢谢！

聚会组织者用手机发出邀请函后，等待回复，确认到场人数，然后安排桌次。

是日晚大家欢聚一堂，5桌，结账单上是15 000元，还打了八折。

聚会赞助者结完账说：总共花了15 000元。

他的意思是：这次聚会的成本是15 000元。

其实不是，从成本的含义来说，这次聚会的成本肯定不止15 000元。

美国会计学会（AAA）所属的“成本与标准委员会”对成本的定义是：为了达到特定目的而发生或未发生的价值牺牲，它可用货币单位加以衡量。那么为了这次聚会（特定目的）所花费的“价值牺牲”，肯定不是账单上打了八折的数字，应该大得多。

为什么说只花了15 000元呢？因为按照我们固有的算账习惯，一些成本没有

计算在内。比如，聚会组织者编写短信、发出短信的时间价值和费用；参加聚会的校友开车、打车等到达指定酒楼的费用，以及回程的交通费用；所有参加聚会的校友一个晚上的时间价值等。

同时，机会成本我们也没有计算到。比如，按照西方人的算法，这 15 000 元若不用来聚会，而是去买股票，可能能赚 3 000 元。但这 15 000 元没有去买股票，而是吃掉了，则可能从股市上赚到的 3 000 元就因此损失了。这 3 000 元就是这次聚会的机会成本——因选择聚会没有选择买股票而放弃的收益。

还有一些相关成本也是我们看不到的。比如，一些校友因饮酒过度对身体造成伤害，由此带来的某些“价值牺牲”；甚至个别校友酒后驾车存在的潜在的“价值牺牲”等。



爱心提示

成本不像我们以前想象的那么简单；要彻底算清成本，没有一定的专业知识是不行的。

经营一个企业肯定比吃一顿饭复杂得多，那么，在一个企业里，成本又该如何认识并计算呢？我们言归正传。

一、视角观察：企业存在三种成本

如果我们用眼睛观察企业，那么，企业存在三种成本，即看得见的成本、看不清的成本和看不见的成本。分述如下。

（一）看得见的成本

看得见的成本就是“眼皮子底下的成本”，是任何一个企业管理者都能看到的成本，如采购材料花费的采购成本，生产车间的生产成本，市场销售部门的广告成本，以及职员的工资、差旅费用、招待费用、培训费用等。目前企业的成本控制，也多把控制点放在这些看得见的成本上，比如制订采购制度控制采购成本，防止偷吃回扣；制订车间成本管理办法控制生产成本，防止耗材浪费；制订广告支出规章控制销售费用，防止假冒打广告之名偷窃公司资金等。客观地说，

对于这些“眼皮子底下的成本”，一些企业控制得不错，但也不乏控制无力的企业存在。

这个问题大家都知道，因为很多专家都在说，有的说得比我们好，有兴趣的朋友可以找一本书翻翻看看，我们就此打住。

（二）看不清的成本

看不清的成本可以理解为“看得见但不认为它是成本的成本”，或者说是“视而不见”的成本。

有一次我到一家企业参观，一开始，企业老板就跟对着大牌记者似的，大侃特侃：我们的成本控制可谓是方法先进、措施得当、成效显著，已经没有任何问题了。

听他把话说得这么满，我没有说话，而是依据安排参观了他们的厂房、车间、库房、办公区等几个地方。等回到老板办公室坐下沟通时，我说，确实不错，一个企业能做到这个程度已经很不容易了，但还有几点应该注意：

一是你们库房的电灯在大白天是全亮着的，没有出库业务，那几个大灯就那么点着是很浪费电的，除非你们用它们照耗子，不然就说明库房的员工没有节约意识。

二是我参观的那个车间门口的水龙头没有关，是我给关上的。可能是哪个员工洗手后忘了关了，但看到水龙头没关的人肯定不止我一个，相信去的这些人大都看到了，之前你的员工也可能看到了，但就是没有人去关，白白地浪费自来水。这说明什么？成本控制没有“从点滴做起”，员工的成本控制意识还有待加强。

三是车间的机床有两台是在那儿空转，这不但耗费电，还会发生机器的磨损……

没等我说完，老板就插话说：还有这事？

我说：我只想给你讲清一个道理，你整天待在工厂里，对一些小小的浪费已经熟视无睹，看不清那些小小的浪费也是成本了。我们是外边来的人，眼生，所以一下子就看到了。当局者迷旁观者清嘛。这些成本其实就是你看不清的成本，把这些成本控制住，也是一个不小的数字。

如果说这些“看不清的成本”影响企业的成本高低，那么在企业里，那些算

不清的成本，即“模糊成本”，却会影响企业的成本核算，也就是准确地计量成本；或者会影响员工的士气。我们举一个例子说明如下。

某公司以每年 10 万元的租金租下一层楼房，企业管理人员与市场人员共同在这层楼房办公；其中还有一间大屋子，企业办公室的打杂人员和市场部门的一些业务员都一股脑地塞进这个大屋子。这种“杂居”的做法确实从总体上节约了公司的租金（成本），但在内部核算上却出现了问题：这 10 万元租金该怎么分？给管理部门分多少（多少进管理费用）？给市场部门分多少（多少进市场费用）？这可是影响管理部门与市场部门的业绩及其人员个人奖金的问题。

老板的做法很简单，对半分——管理部门承担 5 万元，市场部门承担 5 万元。

但这种看似仗义的费用分配方法，因为没有可以计量的分配依据，很难服人。在粗放管理的企业，也多有类似的费用分配行为。这种简单做法的结果是：管理部门认为自己占地少，分配的费用多；市场部门也会存在这样或那样不平衡的心态。也就是说，谁都认为自己吃亏了，因为屁股都坐在自己的利益这边。在那间公共的大屋子，甚至还发生员工抢“地盘”的争吵行为，差点动了手。这种简单也比较粗鲁的费用分配方法，其结果确实影响了员工的工作积极性。

在“唯恐不均”的文化体系中，已经把我们中国人的心理模式设计好：分配给自己的东西，谁都想超过利益分配的平均数或低于成本分配的平均数。“均匀”地分配费用（只有相对的均匀），双方也都会感觉自己吃亏，因为双方都会感到，分配给自己的没有超过利益分配的平均数或没有低于成本分配的平均数；何况没有令人信服的分配标准，双方会更加认为自己吃了亏，吃了大亏。

在中国的企业里，对于一些公共费用，如果没有去认真地、有计算依据地分配，就有可能人为地制造了矛盾。为此，对这些公共费用的分配，我们给出三个分配方案，请大家参考应用。

一是按人头分。把 10 万元租金除以管理部门和市场部门的总人数，得出每个人应该承担的租金，然后再用“个人承担的租金”乘以部门的人数，就得到两个部门应该承担的租金分别是多少了。

这种分配方法适用于没有“贵贱”身份的普通员工之间的公共费用分配。如果其中有“多吃多占”的各类“头头”，如一般员工占一个桌子的地方，“头头”们占两个甚至更多桌子的地方，那就要采用其他分配方法了。

二是按工资总额分。把 10 万元租金除以管理部门和市场部门的工资总额，得出单位工资应该承担的租金，然后再用“单位工资应该承担的租金”乘以部门的工资额，就得到两个部门应该承担的租金分别是多少了。

如果工资差异很大，比如业绩较好的市场部门比管理部门拿得多，或业绩较差的市场部门比管理部门拿得少，就应改为第三种分配方法了。

三是按面积分。实在不行，就拿着皮尺去量量，按各个部门所占用的平方米分配租金。这个谁都没话说，因为房屋也是按平方米租来的，占多少平方米承担多少租金，天经地义。

当然，这种方法是较累的，是不得已使用的方法。但确实也是“撒手锏”，谁都得服这皮尺。

（三）看不见的成本

有一次去某地讲座，课间，一位上市公司的财务总监猛然醒悟地咨询我：葛老师，你看我们这样是不是就把钱省了。

他们的情况是这样的：集团有 A、B 两家子公司，A 公司向 B 公司供应货物，而 B 公司是免征增值税的企业。

业务链条是这样的：A 公司向 B 公司供货，B 公司给 A 公司付款，A 公司给 B 公司开具增值税发票。但 B 公司因为是免征增值税企业，取得的增值税发票无法抵扣；而 A 公司开出增值税发票就增加了销项税款，每年为此缴纳 800 多万元的增值税。

我讲了一个“合并企业减轻纳税成本”的案例，他们的启发是：合并 A、B 两家公司，变两家的“交易关系”为一家人的“内部供应关系”。这样，A、B 两家公司就变成了 A、B 两个内部单位，A 单位向 B 单位供货，就不用开增值税发票了。没有发生交易收入，每年的增值税就节省了 800 多万元。

我肯定地告诉他们：合并企业是可行的，能节约纳税成本 800 多万元。

应该说明的是，在听我讲座之前，这 800 万元纳税成本对他们来说就是“看不见的成本”，毫无知觉地交了好多年，并且毫无“心痛”的感觉，因为不知道。

听了我讲的“合并企业减轻纳税成本”的案例，他们开了眼界，幡然醒悟，进而触类旁通：自己也可以通过合并 A、B 公司消除这笔交了多年的税款，降低集团公司整体的纳税成本。

这大致就是那些“看不见的成本”从看不到到看得到、并控制住的过程。我们可以给“看不见的成本”下个定义了：看不见的成本就是“位于企业管理者眼界甚至想象之外的成本”。

成本看不到，也就无从谈及控制。我们可以断定：一些企业肯定存在诸多“看不见的成本”！

看不见这些“看不见的成本”的原因，主要是那些企业管理者缺乏相应领域的基本知识或专业技能。

为了进一步说明白“看不见的成本”，警示那些企业管理者，我们再介绍一个典型的纳税成本控制案例。

某一家国有企业要把下属一家开工不足的工厂出租给一家民营企业，双方谈定厂房连同设备一年的租金是 2 000 万元，然后签订了租赁合同。内容大致是：

甲方同意将厂房连同设备租给乙方，乙方支付厂房和设备租金一年 2 000 万元，签订合同后，乙方先付一半的租金，年底再付另一半租金。

这是我们常用的合同格式。这个合同有问题吗？如果我们就从合同的规范程度来看，肯定没有问题。对于那些经常签订此类合同的“老江湖”来说，他们也不会在签合同时出现“小儿科”的问题。所以，这个合同在格式等方面绝对没有问题。

但是，如果我们从节约纳税成本的角度来看这个合同，问题就大了。

理由是：依据相关税法规定，涉及房屋出租要按租金收入的 12% 缴纳房产税。这家企业出租的内容不仅仅是房屋，还有房屋内部或外部的一些设施，如机器设备、办公家具、附属用品等。相关税法对这些设施不征收房产税。但是，如果这些设施与房屋不加区别地同时签订在一张租赁合同上，那么，对不起，按照相关税法规定，这些设施也要缴纳房产税。

按照这个“将厂房连同设备一起出租”的合同，甲方要缴纳的房产税为 2 000 万元乘以 12%，即 240 万元房产税；缴纳营业税为 2 000 万元乘以 5%，即 100 万元，合计为 340 万元（其他附加税忽略不计）。也就是说，依据这个合同，机器设备的租金也缴纳了 12% 的房产税，这就有点冤了。

对于这类看不见的成本，你要是不告诉他们，他们就不知道。比如这家国有企业，出租工厂的第一年，老老实实地缴纳了 340 万元的税款（因为不知道）。但在第二年，找我们咨询之后，他们的出租合同就改变了，把一个租赁合同改变为

两个租赁合同——厂房出租合同与设备出租合同。内容大致是：甲方以每年 1 000 万元的租金出租厂房，以每年 1 000 万元的租金出租设备等非房屋设施。

虽然两项租金合计仍为 2 000 万元，但最终因设备等非房屋设施出租不涉及 12% 的房产税，纳税总额就跟着合同的改变而发生明显改变：甲方出租厂房缴纳的房产税为 1 000 万元乘以 12%，即 120 万元；设备出租的 1 000 万元收入不涉及房产税即节约了 120 万元；缴纳的 100 万元营业税不变。这样甲方总体纳税就从 340 万元减少到 220 万元，税负减轻了 35.29%。纳税成本下降了 120 万元，其效益是一些经营业务也难以匹敌的。

但类似的这种看不见的成本，没有专业技能的“慧眼”，确实是看不到的。



爱心提示

我们可以肯定地对一些企业管理者说，一些成本你是看不到的；要想看到，必须学习，长出“慧眼”，或借助“外脑”。

在我们的企业里，除了这些“看不见的成本”，还有其他一些被管理者忽略的成本，简介如下。

一是“不计较的成本”。比如我们请客户或其他相关人员吃饭，花多少钱你清楚，开张发票回去就报销了；但花多少时间，你就不计较了，或者没有意识去计较；同时不计较的还有你付出的精力、身体等。最近在酒桌上流传一句话是“少喝几杯，多活几年”。可见，请客吃饭是要付出“健康成本”的。对于健康，我们不能不计较吧？

二是机会成本。机会成本是舶来品，概念是：你手里有 20 万元，你用来买车子了，没有去买股票，那么买股票可能赚到的钱，比如 3 万元，就是你买车子的机会成本；你在买车子时，不但要关注现付的 20 万元，还要考虑这 3 万元的机会成本。

西方人算账喜欢考虑机会成本，我们中国的企业及其管理者很少有考虑机会成本的。这只能说明我们的账还没有算透彻。

三是沉落成本。沉落成本也是西方人提出来的，是指过去支出的成本，有广义和狭义之分。广义的沉落成本是指：凡是过去发生的、目前决策改变不了的成本，都是沉落成本；狭义的沉落成本是指：过去发生的、在一定情况下无法补偿

的成本，有点像“黄鹤一去不复返”的成本。

通俗地说，沉落成本其实就是“砸在手里的成本”。比如，你买了一台最先进的电脑，刚用俩月，就被更新换代了，你买的电脑就不值那么多钱了，结果你原先买电脑的一些支出就“沉落”了，砸在手里的。

有些沉落成本也不是白花的，至少为你的某些事“垫了个底”，有失总有得，尽管这个“得”你目前看不见，但是它确实存在，在为你的总目标使劲；有些沉落成本也不是一钱不值，就是砸在手里一堆废钢铁，也有利用价值，何况一些“废物”资产还可以通过重组发挥价值；但有些沉落成本你得认，因为那确实是一些学费，比如你请客吃饭请错了人，白吃了，那花费就彻底砸手里了，但你长了教训。

所以我们认为，沉落成本至少能起到“吃一堑、长一智”的作用，并非一点用处都没有；但我们也确实不希望企业承担沉落成本。

在一个企业里，“看得见的成本”如工资、招待费用等，是可以控制住的；“看不清的成本”如公共费用等，擦干净“眼镜”也是可以看清并进行有效控制的。对于那些“看不见的成本”，还有被管理者忽略的成本，怎么办？

建议这部分人就老老实实、认认真真地跟着我们学习“3+1”成本控制方法吧。

二、成本是如何划分的

进行成本控制，首先要了解成本有多少种及其是如何划分的，比如中国的成本是如何划分的，西方发达国家的成本是如何划分的，以及我们对成本是如何分类的。这都是成本的基本常识，也是控制成本的前提。所以，我们在此要普及一下成本划分的基础知识。

（一）国内如何划分成本

1. 国内成本话题

在西方的会计核算体系中，讲究成本的概念（cost）；但到了我们中国，不但有成本的概念，还有费用的概念，而且二者搅合在一起，如同我们的饺子馅，就是专业人员有时候也分不清楚。这与我们的一些专家总喜欢把简单的事情弄复杂的心态有关。他们在介绍西方成本管理方法时，目的是从事学术研究以展示高深

的“学问”，而不是老老实实地为中国的实践活动服务。所以，他们往往要添枝加叶或另辟蹊径，“独创”一些什么，是为“创新”，往脸上贴金，我们的评价系统也认这个，导致现在讲解这些概念时比较费劲。我只能说：努力把中国的成本问题说明白吧。

我国以前的《企业会计制度》对成本和费用是这么解释的：

成本是指企业为生产产品、提供劳务而发生的各种耗费。

费用是指企业为销售商品、提供劳务等日常活动所发生的经济利益的流出。

2007年1月1日起开始在上市公司执行并在其他企业鼓励执行的最新会计准则《企业会计准则——基本准则》第七章“费用”中，对费用和成本是这么解释的：

费用是指企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。

企业为生产产品、提供劳务等发生的可归属于产品成本、劳务成本等的费用，应当在确认产品销售收入、劳务收入等时，将已销售产品、已提供劳务的成本等计入当期损益。

从这个目前执行的基本准则可以看出，成本的组成部分有费用，但基本准则没有交代成本的概念。并且说得费劲，正常人看得也费劲。我们要大致“翻译”一下（以生产企业为例）。

（1）先“翻译”费用。

在一个生产企业，凡是发生在企业之内、直接导致所有者权益减少的支出，就是费用。“直接导致所有者权益减少”是什么意思？我们以家庭为例来解释清楚。

在一个家庭里，主人拥有这个家庭全部财产的所有权（如果有欠账要扣除，剩余财产为其全部财产），也即主人拥有对自己家庭全部财产的所有者权益。

如果主人用他的财产，比如现金6 000元，去买一台家用电脑，他的所有者权益并没有减少，因为这属于财产形式的转化，6 000元现金转化成一价值6 000元的电脑，一进一出，拉个抽屉，财产总额没有发生变化。所以，主人的所有者权益没有减少。

如果主人用他的财产，比如现金6 000元，孝敬双方父母，他的所有者权益就减少了6 000元，但这属于向“上级公司分配利润”，符合费用概念中特别表明的“向所有者分配利润”的支出性质。这种支出也不能算做费用。

如果主人用他的财产，比如现金 6 000 元，去还欠账，这类似别人的钱原先放在主人这儿，现在被别人取走了。主人的财产在减少 6 000 元的同时，也减少了 6 000 元的负债，不涉及他的权益，所以，他的所有者权益没有因此减少。

但如果主人用他的财产，比如 6 000 元现金，带一家三口去外地旅游一趟，回来时只拎几包当地的土特产，他的所有者权益就减少了 6 000 元，这 6 000 元就是费用。尽管那几包土特产也是钱买回来的，但因价值低又易于耗费，就不能算作家庭的财产了。这次旅游支出就属于“直接导致所有者权益减少”的支出。

现在可以看清楚费用的真实“面目”了：费用就是消费掉的财产。钱花出去了，什么物品（易于消耗品不算）也没有换回，这就是费用；或者这么说，企业财产消费掉了，就变成了费用。

比照一下，在一个生产企业里，哪些支出算费用呢？

购买固定资产的支出（类似家用电脑）不算费用，以此类推，购买原材料的支出也不算费用（类似一进一出拉个抽屉）；

给股东的分红支出（类似孝敬父母的花费），会计准则规定也不算费用；

偿还银行或其他债主的欠款支出，是还账，也不是费用。

费用就是那些“直接导致所有者权益减少”的支出，比如管理部门的办公费支出、差旅费支出、招待费支出，市场部门的广告费支出、交通费支出等，这些没有换回有形物品的支出，就是费用。

在这些费用支出中，有些支出也能换回一些零星的物品，比如，办公费支出可换回一些打印纸、签字笔等或墨水，但这些东西低值又易耗，类似我们外出旅游带回的那几包土特产，所以不再算作企业的财产，会计人员在处理这些“消费品”时，就直接记入了费用。如果办公用品数量较大，则要单独管理。

企业的会计核算平时遵照会计准则，纳税时则要遵照税法规定。《中华人民共和国企业所得税法实施条例》第三十条对费用的定义是：费用是指企业在生产经营活动中发生的销售费用、管理费用和财务费用，已经计入成本的有关费用除外。

税法的这个费用定义表明：除了计入成本的费用外，企业的销售费用、管理费用和财务费用都属于税法认定的费用范围，但这并不意味着企业发生多少费