



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

有效降低成本 的策略与方法

Strategies
and Methods
of Reducing
Cost Effectively

中国最大最专业的财税培训机构
纳税人俱乐部会员专用培训用书

肖太寿 编著



云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

有效降低成本的策略与方法

Strategies
and Methods
of Reducing
Cost Effectively

中国最大最专业的财税培训机构
纳税人俱乐部会员专用培训用书

肖太寿 编著

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

有效降低成本的策略与方法 / 肖太寿编著. —昆明:
云南大学出版社, 2010
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-0075-8

I. ①有… II. ①肖… 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 (2010) 第076685号

策划编辑: 聂滨

责任编辑: 聂滨

和六花

装帧设计: 刘雨

有效降低成本的策略与方法

肖太寿 编著



出版发行: 云南大学出版社

印 装: 北京合众伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

总 印 张: 86

总 字 数: 1362千

版 次: 2010年5月第1版

印 次: 2010年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-0075-8

总 定 价: 130.00元 (共6册)

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

变革时代的财税培训（代序）

变革是这个时代的主题，不管是政府还是企业都在思考同一个问题：如何在变革中求得生存和发展。中央在今年初提出加快经济发展方式转变的经济工作方针。企业作为经济发展方式转变的主体，必须适应经济发展形势的要求，大力实施财务变革，努力提升管理创新能力。

作为国内财税培训的领先者，大成方略纳税人俱乐部早在2009年7月就洞察到国家经济运行的未来走势，结合财政部等五部委发布的《企业内部控制基本规范》和日趋严峻的税收稽查形势，组织专家以内部控制为财务变革和管理创新的主题，创造性地开发出一系列财务管控与创新管理的财税课程。为配合培训的需要，我们组织专家将其中的6门课程编著成书，以便会员朋友更好地学习和使用。

与2009年纳税人俱乐部丛书相比较，本次出版的这套丛书无论是内容的实用性还是体系的完整性都有很大的提升，当然也难免存在一些错误和不当的地方，还请会员朋友们批评指正。

李永延

2010.5.1



前言

《有效降低成本的策略与方法》一书基于降低成本的战略思维，从传统思维向现代思维转变；从企业价值链的视角出发，研究企业有效降低成本的方法。主要提出了“三证统一”，提升客户价值，低成本价值链管理，降低人力资源成本，降低企业产品成本、管理成本，营销模式的创新和加强涉税凭证管理促降税收成本等九个方面有效降低成本的实战技巧。改变了过去只从企业内部和自身节约及降低成本的传统方法，注重从价值链管理的角度和充分考虑企业内外因素对成本的影响来研究企业如何有效降低成本。

本书主要分为上、下两篇，共六章。其中上篇主要分为两章，第一章是降低成本的战略思维：从传统思维向现代思维转变；第二章是基于价值链的成本管理理论。上篇的核心思想是：企业降低成本要改变过去的一些降低成本的传统思维，要注重现代思维，即降低成本是基于现代价值链视角下的企业内外部共赢的行为，是一种持久低成本优势和保持客户高价值以及高利润下的成本优势状态。下篇是从第三章至第六章，是本书的核心部分。主要从企业的战略层面、经营层面、管理层面和税收视角四个层面，分别从降低成本的根基：“三证统一”；创新营销模式，降低营销成本；提升客户价值，创造利润，相对降低成本；依托低成本供应链降低成本；降低成本的人才战略；降低产品成本和管理成本；加强税务管理，重视纳税筹划，降低税收成本等八个方面来探讨一个企业在当今社会环境下，应如何更有效地降低成本的可行性方法。

《有效降低成本的策略与方法》一书运用全新降低企业成本的视角，为企业指出如何更有效地降低成本，不仅理论上有所创新而且在实践上具有可行性和操作性。与以往的有关降低成本的研究成果相比有以下创新之处：

一是本书是国内第一本首次从企业的战略层面、经营层面、管理层面和税收视角四个层面探讨企业降低成本的管理实用之书；

二是本书提出企业要重视从税收的视野下来考虑企业如何降低成本；

三是首次提出“三证统一”是降低企业成本的根本方法及降低税收成本

是企业降低成本的主要内容和方法。

正是具有以上独到之处，本书可以让广大读者特别是对降低企业成本有广泛爱好的自学者，从中开拓企业有效降低成本的新视野；可以让读者领悟到一个企业降低成本完全不仅仅是企业内部的行为，而是跟企业有关的各种利益相关者共同的行为，即降低企业成本不仅是整个产业价值链各个环节的共赢目标，而且是保持低成本的持久优势行为；更能够让读者明白在降低企业成本中降低税收成本的重要性，并懂得更有效地降低企业税收成本的实际操作技能。

肖太寿

2010 年 2 月

目 录

1	上篇	降低成本的新理念
2	第1章	降低成本的战略思维：从传统思维向现代思维转变
2		一、降低成本的传统战略思维
3		二、降低成本的现代战略思维
7	第2章	基于价值链的成本管理理论
8		一、价值链成本管理的特征
9		二、价值链成本管理的模式
12		三、企业价值链的成本分析
22	下篇	降低成本的实战技巧
23	第3章	企业在战略层面上的降低成本策略
23		一、低成本战略：企业降低成本的最优选择
38		二、注重法律凭证、会计凭证和税务凭证的“三证统一”
42		三、降低企业成本的人才战略
64		四、提升客户价值，创造利润，相对降低成本

76	第 4 章 企业在经营层面的降低成本策略
76	一、创新营销模式，降低营销成本
95	二、依托低成本供应链降低成本
100	三、降低产品成本的策略选择
126	第 5 章 企业在管理层面的降低成本策略
126	一、利用无线网络技术降低企业管理成本
127	二、建立严格的费用报销制度，促减经费支出
133	三、建立健全内部管理制度，促降办公费用
137	四、应用 OA 系统或者 ERP 系统降低成本
142	第 6 章 企业在税收视角下的降低税收成本策略
142	一、税务成本的内涵
143	二、税务管理、纳税方案与降低税收成本间的内在联系
144	三、降低税收成本的主要策略

上篇 降低成本的新理念

降低成本一直是企业发展史上众多企业讨论和研究的焦点话题，也是许多企业控制和管理成本不得不考虑的问题。尽管许多企业在降低成本问题上，绞尽脑汁作出了很多的努力，但是效果总是达不到预期的目标。为什么呢？通过企业降低成本实践的历史研究，笔者认为，过去企业尝试过的各种降低成本的方法之所以达不到预期的目标或满意度，是因为企业降低成本的理念出了问题。大家知道，一个人的理念或文化价值观决定一个人的行为，行为决定结果。当结果出现问题时，往往不是因为行为出现了问题，而是理念或文化价值观出现了问题。作为由人所组成的企业组织，在经济学上具有经济人的理性，跟自然人一样，当出现降低成本的效果不理想时，很多企业管理者总是埋怨降低成本的各种方法有问题，其实是错误的判断，根本原因是支配企业管理者降低成本的理念或企业文化价值观出现问题，即停留在降低成本的传统战略思维上，这种降低成本的传统思维主要体现在企业只从自身内部出发，脱离与它相关的处在产业链的各合作伙伴去研究和考虑如何降低成本，节约是传统降低成本理念的主要核心。在市场经济充分发展的时代，企业间的竞争异常激烈，企业总是处在微利时代，在这一背景下，企业要在市场上战胜竞争对手，实行低成本战略是最优的策略选择。而要真正实现有效的降低成本，首先得转变观念，即降低成本的战略思维要从传统思维向现代思维转变。要注重价值链管理，在价值链的视角下，从企业内外部去考虑降低成本的同时，要考虑在提升客户价值、创造利润的前提下寻求企业降低成本的策略。更为重要的是，在考虑降低企业成本的策略时，要重视在税法的视角下，企业如何控制和降低企业的税务成本。

第1章



降低成本的战略思维：从传统思维向现代思维转变

在传统降低成本思维中，企业往往将注意力集中于某“点”，即价值链中某个具体环节上，追求某一环节成本的最小化，而忽视了企业整个价值链中各个环节之间的相互依存性，没有站在战略的高度上。建立在“点”层面的降低成本理念实质上是一种片面的观点，因为价值链中某一环节的成本最小化并不意味着其下一环节的成本最小化，更不意味着整个价值链成本的最小化。此外，传统的成本管理把目光过多地集中在为降低成本而降低成本上，没有很好地将降低成本管理与企业竞争优势、发展阶段战略联系起来，有可能使企业丧失良好的发展时机，影响了企业竞争力的形成。由此可见，造成这一问题的主要原因是观念落后。在降低企业成本的各种方法中，到底选用哪种方法才能达到满意的预期效果，主要取决于降低成本的思维方式。基于此分析，在现代市场竞争激烈的社会背景下，企业降低成本的战略思维应该要注重从传统思维向现代思维转变。

一、降低成本的传统战略思维

目前我国传统的降低成本的的方法和范围过多地局限在生产领域、生产性费用和生产规模、规模效益三个方面。支配传统的降低成本方法的战略思维主要体现在以下四个方面：

（一）注重企业内部成本的削减

注重企业内部成本的削减，是指着重从企业的内部而忽略从企业的外部来研究企业降低成本的的方法。主要通过降低生产成本、削减员工、降低员工工资和节约各种管理开支等方法来促降企业成本。而没有从整个产业价值链

的角度来充分考虑降低成本的技巧，是一种孤立的思维方式。传统的降低成本管理没有把企业与供应商、顾客、竞争对手的关系纳入企业降低成本管理中，只把眼光局限在企业内部，特别是生产环节，忽视企业周围环境的变化，忽视对产品开发、销售和售后服务等过程中发生的成本费用的控制。

（二）降低成本纯粹是财务部门的事情

在实践当中，有不少企业认为降低成本纯粹是企业财务部门的事情，即财务部门是企业成本的重要控制和管理机构，企业成本的预算、控制跟企业内部的其他机构或部门没有任何关系。在这种理念下，必然的结果是企业内部成本高涨，财务部门无力控制其他部门财务预算的执行，企业财务预算根本无法实施。

（三）侧重绝对成本的降低而忽视相对成本的降低

降低成本是增加赢利的根本途径。降低成本可以增加利润，但并不是说一切成本降低都会增加利润，有效的成本降低过程才会增加利润；相反，有时成本增加会带来收入的更大增加，也起到相对降低成本的作用。降低成本的传统思维只侧重各种降低成本的直接方法引起的绝对成本的降低，往往忽视通过增加投入或增加成本来达到利润增加而相对降低成本的方法。

（四）降低成本的核心是节约开支

在传统成本管理中，成本管理的目的被归结为降低成本。传统的企业管理目标盲目地把聚焦点放在“节约一度电、一张纸、一滴水”，单纯地为降低成本而降低成本，体现为一种短期的成本降低行为。节约成了传统成本管理中降低成本的基本手段和核心，其受“开源节流”的企业成本管理思想的影响，加上节约是中华民族五千多年来的文化传统，在这种文化价值观的影响下，大多数企业一谈到要降低成本，马上想到的就是节约各种开支，而没有看到有时节约开支不仅不能够降低企业成本，而且会阻碍企业的正常发展，严重影响收入的增长。

二、降低成本的现代战略思维

由于降低成本的传统战略思维存在以上缺陷，导致企业降低成本的效果存在短期效应或效果不是很明显。在现代企业成本管理理念指导下，应正确

把握以下有关降低成本的现代战略思维。

（一）降低成本是一项系统工程

在现代企业成本管理过程中，降低成本的范围比原来的传统企业降低成本的范围更广泛，降低成本的内涵应由物质产品成本扩展到非物质产品成本，如人力资源成本、资本成本、服务成本、产权成本、环境成本等等。在市场经济环境下，企业应树立降低成本的系统管理观念，将企业的降低成本工作视为一项系统工程。即现代企业降低成本的范围不仅包括生产领域成本的降低，而且包括流通领域成本的降低，还要降低研究、开发和设计成本。另外，降低企业成本不仅是企业内部各部门共同关心、共同努力的事情，而且是企业内外部各相关产业链上的所有利益相关者的共同使命。

（二）低成本战略的核心是建立持久的低成本优势

在现代企业降低成本的战略思维中，低成本战略不是追求短期性的低成本优势，而是保持持久性的低成本竞争优势，这就意味着一个企业保持在同行业中与竞争对手相比具有长期的低成本优势。为了建立持久的低成本优势，一个企业有可能短期内出现成本较高的情况，但长期看来，具有低成本的竞争优势。例如，一个企业为了占领未来较大的商品销售市场份额，而投入较高的产品设计费用，虽然短期内的成本增加，但从整个产品的生命周期来看，由于市场份额大，产品销售旺盛，利润增加，结果相对降低了企业成本，并保持了长久的低成本优势。

（三）提升客户价值，创造利润，注重相对降低成本

企业降低成本包括绝对降低成本和相对降低成本两部分。所谓绝对降低成本是指企业注重构成企业成本的各成本项目的降低。从企业外部到企业内部，注重减少各项费用、各项投入，避免各种不必要的损失和浪费。而相对降低成本是指企业充分考虑与其相关的客户利益，通过提升自己客户的价值，即先帮客户取得成功以实现自己的成功，来创造企业利润而相对降低企业的成本。相对降低成本的前提条件是企业利润的增长。在当前竞争激烈的微利时代，凭借先进科学技术的应用和管理手段的更新，加大研发支出和设计投入，注重客户价值的提升以实现企业的高利润来相对降低企业成本的方法已经越来越得到广大新型企业的推崇。

（四）注重税收成本的控制和降低

在传统的成本控制和降低成本方法中，很少考虑企业税收成本的控制和降低问题，随着国家对税收征管力度和技术的加强，以及我国税收立法、执法和司法的完善，税收成本是现代企业成本中的重要组成部分，在探讨企业降低成本的问题时，不可能不考虑税收成本的控制和降低问题。因为，有时对企业税收成本的控制和降低会比其他非税收成本降低所取得的效果更好。

当前，中国税法的立法权不是全国人民代表大会，而是在中华人民共和国国务院，这就意味着中国的税收立法权主要由中华人民共和国财政部和国家税务总局来行使。我国的税收法规，严格来说只有三部，即《中华人民共和国个人所得税法》、《中华人民共和国企业所得税法》和《中华人民共和国税收征管法》，其他的税法充其量只能是税收政策和行政性规章。在这些庞杂的税收政策法规当中，很多企业财务负责人、财务人员甚至是税务局的领导和工作人员也不可能记得所有的政策法规条款，这就决定了企业在适用各种税法条款时难免会犯适用税收政策不当的错误，从而使企业多交了不必交的税收或少交税收而遭到税务主管部门的行政性处罚。有鉴于此，在现代企业竞争的条件下，企业一定要站在税法的视角下，重视税收成本的控制和降低。

【案例1】

巧签投资合同享受节税收益

（一）案情介绍

某企业以现有设备和房产与一位外商合资举办一家中外合资企业，该企业以设备1 000万元（账面价格1 200万元）和房产1 000万元作投入，并且注册资本及其他投入均为1 000万元。请问该企业应怎样签订投资合同才能使税收成本更低？

（二）税收成本分析

正确签订投资合同不仅能保证投资者的合法权益，还能使投资者最大程度享受税收优惠政策带来的丰厚效益。一般来讲，投资方式一般有货币、固

定资产、存货、无形资产等方式。其中，用固定资产进行投资具有盘活资产、节省货币及享受税收优惠政策的效果，所以固定资产投资成为许多投资者的首选。

固定资产投入有两种方案：

方案一：以机器设备作为注册资本投入，房屋作为其他收入。

按照这种方案，企业以设备作为注册资本投入，参与合资企业利润分配，同时承担风险，征收相关税金和附加。但把房屋直接作价卖给另一个企业，作为新企业的负债，不共享利润、共担风险，应视同房屋转让，中方企业需要解缴营业税、城建税、教育费附加及契税（根据现行政策，企业以设备作投资，应视同销售要征收增值税、城建税及教育费附加）。

方案二：以房屋作为注册资本投入，机器设备作为其他收入。

以房屋、建筑物作为注册资本投资入股，参与利润分配，承担投资风险，按国家税收政策规定，可以不征营业税、城建税及教育费附加，但需征契税（由受让方缴纳）。同时，税法又规定，企业出售自己使用过的固定资产，应按照4%的征收率减半征收增值税，企业把自己使用过的机器设备直接作价给另一个企业，视同转让固定资产，按现行政策规定应缴增值税。

基于以上政策分析，当采取方案一时，中方企业负担的各税具体税款为：

营业税 = $1\,000 \times 5\% = 50$ （万元）；

城建税、教育费附加 = $50 \times (7\% + 3\%) = 5$ （万元）；

契税 = $1\,000 \times 3\% = 30$ （万元）（受让方缴纳）。

采取方案二，中方企业最终负担的税款为：

契税 = $1\,000 \times 3\% = 30$ （万元）

两个方案相比，中方企业仅仅是改变了几个字的先后顺序，最终使税收负担降低55万元。

第2章



基于价值链的成本管理理论

价值链理论是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年在其名著《竞争优势》中提出的。波特认为：“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”此后，又有许多学者对这个概念进行研究、扩展和重新定义，综合各位学者对价值链的定义，价值链的含义包括以下三点：①企业的每项价值活动都能给企业创造价值。从理论上讲，企业每一项的价值活动都应该对最终的产品有所贡献，都能成为企业的利润源泉。当然，企业因资源、技术等原因，会使得相同的价值活动创造的价值不同。②企业各项价值活动之间是密切联系的。企业的价值活动不是相互独立的，而是相互依存的，任何一项价值活动的发生都会对价值链中的其他价值活动产生影响。③价值链不仅包括企业内部的价值活动，而且还包括企业与供应商、企业与购买商之间的价值联系。

企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。价值链在经济活动中是无处不在的，上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链，企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链，企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。波特的“价值链”理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。用波特的话来说：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争

时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。”

价值链在企业成本管理方面具有重要意义。价值链成本管理是以价值链管理和成本管理等理念为指导，以价值链分析和成本动因分析为主要手段，以提高成本投入的有效性，实现并保持企业的竞争优势为目标，全面收集、分析和利用价值链上各个环节的成本信息以支持价值链的构建和优化的一种集成管理系统。它融合了价值链和成本管理，可以提高价值链各环节成本的利用率，提高核心企业及整个价值链联盟的长期竞争优势。

一、价值链成本管理的特征

价值链成本管理是以价值链管理和成本管理等理念为指导，以价值链分析和成本动因分析为主要手段，以提高成本投入的有效性，实现并保持企业的竞争优势为目标，全面收集、分析和利用价值链上各个环节的成本信息以支持价值链的构建和优化的一种集成管理系统。^① 该系统有两层含义：一是企业的成本管理要有利于价值链的构建和优化。这种价值链的构建和优化不仅要考虑核心企业自身的利益，而且要考虑价值链相关企业，如供应商、分销商等企业利益。二是企业实施成本管理要和价值链相关企业进行合作与沟通，建立信息共享、利益双赢、风险共担的合作机制。^② 可见，价值链的成本管理理论关注企业的整个经济活动过程，从产品原料的采购、生产、销售到售后服务，其重点在于确认企业占据价值链中的哪一部分或哪些部分，从而分析采用何种组合才能达到总成本最小、总价值最大的目标。这种价值链成本管理主要有以下特征：

（一）追求整个价值链效益的最优化

价值链成本管理站在了一个战略的高度。它要求成本管理必须正确处理作业与作业之间、业务流程与业务流程之间、本企业价值链与供应商、销售渠道之间的关系，要求通过优化这些关系来提高整个价值链的效益，而不是像传统成本管理那样把目光聚集在某一个点上。

^① 刘秋生、睦洪生、黄大春：《基于价值链的成本管理模式构建》，载《中国管理信息化》2007年第3期，第4~7页。

^② 杨安：《基于价值链的成本管理研究》，载《财会通讯》2008年第6期，第21页。

（二）拓宽了传统成本管理的控制范围

企业的成本链并不是一根独立的链条，它总是与上下游企业紧密地联系在一起。价值链成本管理根据价值链向上下游延伸的情况，将企业与所处的环境相联系，通过考察其完整的发生过程，寻找降低成本的途径，不仅要考察生产作业，还要考察非生产作业，不仅要考察本企业内部，而且要考察竞争对手、供应商、销售渠道、顾客甚至整个行业的价值链，以寻求广泛提高本企业成本效益的途径。它使我们把企业与客户、企业与供应商、企业与竞争对手所发生的成本放入成本管理的范围之内，完善了企业成本管理工作。

（三）充分考虑了降低成本的相对性

企业是一个各部分紧密相连的系统，投入是成本耗费，产出则是企业的收益，二者的差值即是企业的利润，也是企业为社会、为顾客创造的价值。这些价值来源于价值链上的每一个环节，其成本的发生也就位于成本链上相应的环节。将每个环节的成本损耗和该环节上的价值创造相比较，就能得出相对成本的大小。成本的绝对发生额固然是衡量企业资源耗费的重要指标，但成本链上的每个环节都是一种价值驱动发生的成本，其相对值的意义要远大于绝对值。价值链成本管理关注企业成本的效益性，并不单纯追求成本绝对额的降低，而是通过将成本与作业质量、效率以至最终与企业效益相联系，追求成本效益的不断提高。

由此可见，实行价值链成本管理是必要的，它可以有效避免传统成本管理的缺陷，更加科学地指导企业管理者对企业成本的管理，能够使企业从一个更宽阔的视野寻求降低成本、提高成本效益的途径。

（四）作业问题是价值链成本管理的关键

价值链成本管理从研究导致成本发生的作业及作业结构开始，进行成本动因分析，通过对作业及作业结构的优化、改造来达到提高成本效益的目的，因而这种成本管理抓住了成本问题的关键。

二、价值链成本管理的模式^①

由于价值链成本管理是一种重要的、具有战略意义的成本管理工具，它

^① 参见天津财经大学成伟硕士论文《企业价值链成本管理研究》，2009年5月。