

企業成本控制工程

$$W-M=C+V$$

山東大學出版社

企业成本控制工程

主 编 侯怀亮

副主编 孙永淮 菅云生 叶荫楠
姜汇丰 王德新

*

山东大学出版社出版 山东省新华书店发行
济南印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 印张: 14.375 插页4 字数: 373千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数 1—20,000册

ISBN 7-5607-0133-7/F·12

定价: (精) 6.80元
(平) 4.90元

求

新
務
實

梁
步
履

探索
前進

姜雲

一九六六年八月

推行成本控制工程，
深化企业改革，
提高经济效益。

賀國強

序

济南市市长 翟永淳

随着商品经济的发展和改革的深入，努力提高产品质量，讲求产品适销对路，降低物质消耗和劳动消耗，实现生产要素的合理配置，提高资金使用效率和资源利用效率，已成为我国经济发展战略的基本要求。《企业成本控制工程》正是适应这一基本要求而推出的一本新书。

济南市从1986年开始在工业企业中围绕着降低成本、提高效益进行了多方面的探索和实践。两年来取得了显著的经济效益。参与这项工作的经济管理部门、工业企业界、大专院校的专家、学者、教授和有关人员，在实践成功的基础上，认真总结经验，深入进行理论探索，提出了“成本控制工程”的新概念。成本控制工程以实现最佳成本为目标，运用系统工程的原则，对企业生产经营的耗费进行全员、全过程、全方位的控
制，并在争取最佳效益的同时，进行合理、公平的分配，从管理和改革的结合上丰富、发展了成本控制理论。

《企业成本控制工程》一书针对性强，透明度高，对当前深化企业改革、搞好承包经营、促进企业升级、提高企业承受能力都具有重要意义。我衷心希望，本书能够为加强企业科学管理，提高经济效益，促进社会生产力的发展，发挥应有的积极作用。

1988年6月

前 言

济南市经委主任 谭珂瑾

近年来，在深化企业改革的实践中，我市工业企业围绕提高经济效益、增强企业活力，在成本管理理论的探讨和工作的实践中取得了突破性的进展，逐步形成了有别于传统成本管理的理论和方法，我们把它称做“成本控制工程”。

市经委具体组织了成本控制工程的实施。两年来选定了28家企业进行了试点，收到了令人瞩目的成效。不少企业迫切要求学习推广这一工程。

成本控制工程的推行，改变了传统成本管理模式，使财务部门独家管理变为全员管理；使事后核算变为预先控制，首先保证国家利益的分配；使厂内结算制度由无偿的供领关系变为商品交换关系，加快了厂内银行的推行进程；使职工吃企业的“大锅饭”改变为按照成本控制成果进行分配，完善了企业内部利益的激励机制。这些转变形成了我们济南市工业企业管理的特色。

成本控制工程这个新的概念还不成熟，在许多方面有待理论探讨和实践验证。我们热切希望专家、教授和经济界同行给以教正和指导，我们愿意和大家一道，为探索和建立适合我国国情的企业管理科学而努力。

1988年6月

管理的科学性与改革的现实性

济南市从1986年开始在部分工业企业中试行“成本控制工程”，取得了显著成效。为了寻求提高工业效益的管理途径，适应深化和完善企业改革的要求，有必要对成本控制工程进行认真的思考。

“成本控制工程”是集体的创造，改革的产物，它不仅具有管理的科学性的品格，而且具有改革的现实性的品格。

一、成本控制理论的延伸和发展

我们第一次试图用系统的观点来阐述成本控制理论，确认成本控制居于企业管理的中心地位。我们认为，从系统工程理论和实践出发，成本控制工程作为先进的科学的管理方法是企业管理的中心，从某种意义上说，企业的一切管理都是从成本控制这个中心出发展开的。成本控制目标的实现是各项管理分解达标的综合结果。

以最小的投入获取最大的产出，这是经济界从企业家到理论工作者共同追求的目标。如果说在计划经济的框架中从政府官员到生产者缺乏这种观念的话，那么，在有计划的商品经济的体制下，在市场竞争的舞台上，企业的经营者和生产者就首先要树立这种观念。

任何生产经营活动都是投入产出的价值表现，企业竞争归根结底是成本竞争。

成本问题是企业的根本问题。哪里有耗费，哪里就有成本控制点。在商品经济的社会中，一个不计成本从事生产经营的企业和一位没有成本控制观念的经营者同样都是不可思议的。

企业家的战略、策略、战役和战术都是从成本控制到合理利润的函数关系的演算。

衡量一个企业家的价值尺度最本质的是看他能否领导他的属员以最低的成本生产出质量最好的社会需要的产品，进而从商品交换中获取最大的利润。

企业行为的社会目的是最大限度地满足人们日益增长的物质文化生活的需要。而对于企业自身，生存和发展是根本利益所在，这就需要追求经济效益。企业经济活动的直接结果是获取利润，在利益分配中取得自己的份额，以尽快实现资产增值，在竞争中扩充实力，赢得地位。

成本控制工程应该成为一门现代化管理学科。它以对生产经营耗费进行有效控制，节约商品生产中物化劳动和活劳动消耗为研究对象，讲求最大限度地挖掘环境潜力和内部潜力，力争以最小的成本换取最大的利润。

成本控制工程的理论基础源出于马克思关于社会产品价值理论的著名公式： $W = C + V + M$ 。在社会主义商品生产条件下，我们赋予这个著名公式以新的内容：

在式 $W' - M' = C' + V'$ 中，由于 $W' - M'$ 保证了国家所得的利益，那么，通过成本控制工程的实施，在产品成本的决定性组成部分 $C' + V'$ 中，最大限度地降低 C' ，则 V' 就可以相应增加，从而使等式达到新的平衡。

社会商品生产的组织者、经营者和生产者的全部任务，就是对 $C' + V'$ 进行全员、全过程、全方位的控制，从降低物质消耗和活劳动消耗中实现新的利益调整。这个调整的过程就是社会生产力发展的体现，它促进了社会进步和人类文明。

成本控制工程是企业管理永恒的主题，它不仅是一种管理方法，而且应该成为一种管理思想。它将在实践中不断地得到丰富和发展。

二、分配的合理性和社会公平是成本控制工程的精髓

成本控制工程是改革的产物，它不仅具有管理的科学性的品格，而且为完善企业经营机制，增强企业活力提供了理论依据，所以，它也具有改革的现实性品格。

我们下达文件规定将节约的低于成本控制目标的部分全部留给企业，这项政策最直接最现实地增强了管理的价值表现的透明度，为成本控制工程的推行建立了强大的动力机制。

分配的合理性和社会公平是成本控制工程的精髓和灵魂，它表明了管理工程和社会工程结合的可行和成功。

管理科学是社会生产逐步扩大的产物，同样是知识形态的生产力。先进的科学管理一旦应用于生产和社会实践，就会成为强盛的活跃的劳动生产力，进而为分配的变革奠定基础 and 准备条件。管理的科学性必然带来分配的科学性，只有把管理和分配两者的科学性结合起来，才能动员亿万劳动者沿着科学管理的轨道为创建新的分配制度并达到新的分配水平而奋斗。

社会商品生产的组织者、经营者和生产者通过成本控制工程的实施，以较少的劳动消耗创造出较多的符合社会需要的劳动成果，力求获得最理想的经济效益。人们从这样一个社会效果中应该得到什么？人们为之奋斗的目的应该是什么？

整个人类的历史就是为了分配的合理性和社会公平而斗争的历史。因为“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”^①

奴隶社会的私有制代替了原始社会的原始公有制，是“理性”的反动，但却是历史的进步，因为它促进了生产力的发展。无产阶级推翻资产阶级统治就是为了建立人类历史上最理想、合理和社会公平的分配制度。社会发展各个阶段都是在一

^①《马克思恩格斯全集》第1卷，第82页。

定历史条件下，一种分配被另一种分配所扬弃。理性不能代替实际，空想不能代替科学。合理是有条件的，社会公平也是某一历史阶段下的公平。检验合理和社会公平的唯一标准是对社会生产力发展的作用。解放和促进社会生产力发展的分配是合理的、公平的，束缚和阻碍社会生产力发展的分配是不合理的、不公平的。

成本控制工程的合理性就在于分配的合理性。经济体制改革的中心环节是搞活企业，而搞活企业从根本上说是促进社会生产力的发展，促进劳动生产率的提高，最终目的是使整个社会分配水平得以提高。党的十三大提出，到本世纪末，人民生活达到小康水平，这个分配水平应该怎样逐步达到？

赵紫阳同志多次强调，所有企业都要实行工资总额同经济效益挂钩。“凡是有条件的，都应当在严格质量管理和定额管理的前提下，积极推行计件工资制和定额工资制。”^①这个原则是社会主义初级阶段进行分配的准则和指导方针。

我们现在推行的工资总额同上缴利税或实现利税挂钩浮动已经在进行着有益的尝试，但仍然受奖金税、工资调节税的制约，这就降低了分配的透明度。

就总的分配公平来说，应该核定一个比例，只要劳动生产率、人均利税达到某一个程度，职工工资就应该达到相应的水平。

据有关资料说明，一般发达国家工人劳动生产率为我国的50~100倍，人均收入为我国的30~50倍。

发达国家在我国开办的独资企业，引进技术和管理的结果同样创造了发达国家的劳动生产率，而这些企业中中国工人的月工资仅达国内人均收入的3~5倍，这远远达不到发达国家

^①《沿着有中国特色的社会主义道路前进》，第33页。

劳动力价格——我们的劳动力是廉价的。应当说，只要我们的企业达到发达国家的劳动生产率，就可以至少使我们的工人得到3~5倍于现在的人均收入，而国家所得的收益会远远超过这个倍数。

劳动者的利益是社会主义一切经济活动的根本出发点和最终归宿，物质利益原则在某种意义上说是一个准则，不能违背。

改革的目的是发展生产力，而发展生产力最本质的、最灵敏的也是最持久的动力杠杆就是分配。

必须不断地建立分配的激励机制，综合的政策要有，单项的政策也要有。物质生产的成果要以物质形式去鼓励，但不可忘记精神文明形象的树立。精神文明的产品易于确立社会地位，但精神文明绝不是“穷过渡”的产物。精神文明是在一定物质条件下创建的，它又反过来给物质生产以巨大的推动，这就同样应当以物质形式去奖励。总之，要通过分配的激励机制把各个方面、各个层次的积极性都调动起来。

应该进一步解放思想，我们有效的约束是“挂钩”，是工资总额增长速度低于劳动生产率的增长速度。有了这一条根本原则，从长远的观点看只要我们的企业达到发达国家的劳动生产率和人均税收，职工的人均分配就完全而且应该达到发达国家的水平。

赵紫阳同志在党的十三大报告中指出，我国经济建设的战略部署大体分三步走：“第一步，实现国民生产总值比一九八〇年翻一番，解决人民的温饱问题。……第二步，到本世纪末，使国民生产总值再增长一倍，人民生活达到小康水平。第三步，到下个世纪中叶，人均国民生产总值达到中等发达国家水平，人民生活比较富裕，基本实现现代化。”^① 三步部署都

^①《沿着有中国特色的社会主义道路前进》，第14~15页

是生产力标准与分配并列，体现了分配是经济发展的目的。

到本世纪末，人民生活达到小康水平还有12年时间，人均收入要按现在这样的级数增长是达不到的。问题的关键在于分配目标反过来要求人均国民生产总值、劳动生产率、人均创利税以怎样的速度增长。

去年8月，我曾在《三不月刊》上发表过一个意见：要允许一部分劳动生产率高、效益好的企业先富起来，即允许这一部分企业的职工先富起来。

我认为应该准备一项透明度更高的政策出台，即凡是实行成本控制工程的企业，其节约的低于成本控制目标的用于奖励职工的部分，免征能源交通基金，免征奖金税和工资调节税。

去年，济南市28家企业实行成本控制工程，实际产品成本低于成本控制目标的总成果为：国家多得229万元，企业多留187.5万元，职工可多分配94万元。但在实际工作中，由于各种原因，特别是由于奖金税、工资调节税的原因没有全部分配下去。

物质消耗的减少本身就是物质财富的增加。在增加国家财政收入的前提下增加职工分配，这是天经地义的，是通过降低物化劳动耗费以后对活劳动的合理的补偿。这个利益不是哪一级权力的恩赐，而是经营者和生产者共同的创造。劳动者从创造日益增加的社会财富中得到与劳动生产率、人均利税增长相适应的补偿是公正合理的。

谁在生产力发展过程的同时，能够及时地解决分配的合理和社会公平，谁就能够赢得历史的创造者、“全人类的首要的生产力”^①——劳动者大众，谁就能够赢得社会和历史的公认。一切从“理性”出发的空想的设计，一切守旧的抱住“经

^①《列宁选集》第3卷，第843页。

典”不放的规范都无法改变这个现实。

三、企业改革现实的选择——成本控制工程与承包制的关系及其在价格和工资改革中的地位

今年是承包制全面推行的第二年，总的方针是配套、完善、深化和发展，使之发挥更大的效益。

承包制是对第二步利改税的改革，它为完善企业经营机制，实现经营权和所有权两权分离开辟了新的途径，为调动企业经营者和生产者的积极性，提高经济效益，增强发展后劲，为搞活企业提供了动力。但是，从某种意义上说，承包制解决问题的主要方向是两权分离，是合理调整企业与国家的分配关系，是宏观上分配机制的革命。它提供的是动力和条件而不是企业内部分配和管理进步的方法和途径。

成本控制工程既包含着分配关系的改革，又是科学的管理思想和管理方法。成本控制工程把成本控制目标与企业的经济责任挂起钩来，并且层层分解到车间、班组、岗位，作为奖罚企业和职工的指标线，这实际上是成本承包制。可以说，它是承包制的前奏和继续。它完整地体现了工资增长速度低于劳动生产率增长速度这一基本的分配原则。同时，作为管理的一项系统工程，通过对生产经营全过程进行全员、全方位的成本控制，为实现最佳成本和效益提供了配套的管理思想和方法。

如果说，国家与企业的分配称为一次分配，企业与职工的分配称为二次分配，那么，承包制解决的是一次分配的合理性问题，而成本控制工程解决的主要是二次分配的合理与社会公平问题。依靠产品涨价、减免税收导致的利润增加而相应增加职工收入是不合理的，因为这一利润增加并非是劳动生产率提高的反映，而成本控制工程以成本承包为分配原则恰恰避免了这一弊端。

理论和实践都已经证明，实行承包制以后，更应该推行成本

控制工程。承包制为成本控制工程的实施提供了动力和条件，而成本控制工程是推行承包制发挥更大效益的有力保证。

承包制面临着新的考验。农副产品提价、食品价格补贴带来的连锁反应是显而易见的，实际上工业生产的原材料价格及产品价格悄悄地上涨着而且愈演愈烈，控制物价的严厉措施不可能抵挡住价值规律和市场需求的强烈冲击，价格改革已经成为当前改革的主要议题和关键。

价格放开以后，整个价格体系要按照价值规律和市场法则去调整和理顺，这在一定时期要造成物价指数的超常上涨。为了保持人民物质文化生活水平稳定提高，这就必然要对工资制度和分配水平进行相适应的改革，这样，价格和工资改革作为改革的共生体成为隆起在改革道路上的陡坡。

实际上，我们正处在价格和工资改革的前夜，企业已经在经受着“战役”前演习的磨炼与考验。据我们近期对工交某系统的调研分析，发现减利因素中原材料涨价的比重占85%左右，增利因素中产品提价占75%左右，销售增长占10%左右，而由于增加工资和补贴发生的减利因素与挖掘潜力，降低成本，技术进步和加强管理发生的增利因素恰恰大体占有相同的比重——15%左右。

可以看出，这是一对十分可贵的比率，可贵之处在于符合成本控制工程的分配原则。物化劳动耗费的降低，依靠技术进步和加强管理带来的效益转移到职工工资中去是合理的、公平的，而且是必然的。否则，人民的物质文化水平就不能稳定提高。

也可以看出，总的效益的提高是依靠了经济总量的较快的增长。产值的增长伴随着销售的同步增长使社会财富的增加成为经济总量增长的社会现实，没有这个增长，矛盾和问题会更多、更尖锐，各方面的关系更难于衔接和平衡。可见在当前，保持经济总量的较快增长是改革和社会发展中克服困难、缓解

矛盾所必需的。

与此同时，我们还应该注意的是，去年济南市预算内国营工业企业可比产品成本上升8.97%，而实行成本控制工程的28家企业比全市低4个百分点，由此产生的国家多得、企业多留达416.5万元。这就是说，实行成本控制工程，使国家、企业、职工都增强了对改革的承受能力，如果积极创造条件，全面推行成本控制工程，将会收到更大的社会效益。

企业是价格和工资改革的首要承受者，提高企业承受能力的现实选择是在完善承包制中实行成本控制工程。

我们不能把增加企业承受能力仅仅寄托于产品涨价。技术不进步，管理不加强，成本不控制，经济总量不增加，只能形成轮番涨价，恶性循环，导致从效益到工资都成为负增长，那就贻误了大好时机，断送了改革。

面对物价和工资困扰的挑战，我们只能果断地利用历史给予我们的条件和机遇，一方面，大胆地迎接价格和工资改革；一方面，审慎周密地做好准备。要有组织、有计划、有信心、有措施地安排我们的工作。

从宏观上讲，当前产业结构的优化和资源配置的优化成为同等重要的课题，而后者显得更加紧迫。目前存在的微利亏损企业承受不了价格和工资改革的冲击，尽早地采取企业承包或兼并的方式合理地利用这部分资源是一种较为妥善的方法。

从微观上讲，在深化企业机制改革的同时，要突出从促进技术进步和加强科学管理来提高经济效益。在企业内部，以成本控制工程为中心，以现代化管理方法为手段，以深化企业改革、搞活分配为动力去提高工业效益，这是克服困难、缓解矛盾、改善环境、创造条件、提高企业承受能力的有效途径。

侯怀亮

1988年5月于泉城

目 录

管理的科学性与改革的现实性……………侯怀亮

第一篇 总论

第一章 成本控制工程概论……………(3)

第一节 成本控制工程的基本概念……………(5)

第二节 成本控制工程的基本原理……………(10)

第三节 实行成本控制工程需要加强的基础
工作……………(18)

第四节 成本控制工程的基本程序和方法……………(21)

第二篇 成本控制工程的组织

第二章 成本控制工程的组织保证体系……………(27)

第一节 成本控制工程组织保证体系概述……………(27)

第二节 制定成本控制目标的组织系统……………(31)

第三节 控制成本的组织系统……………(32)

第三章 成本控制工程的价格体系……………(36)

第一节 外部结算价格……………(36)

第二节 制定内部结算价格的基本原则……………(41)

第三节 外购物资的内部结算价格……………(42)

第四节 自制坯件、零部件和产成品的内部
结算价格……………(45)

第五节 自制工具、维修配件和劳务的内部
结算价格……………(46)

第六节 内部结算价格的实施……………(47)