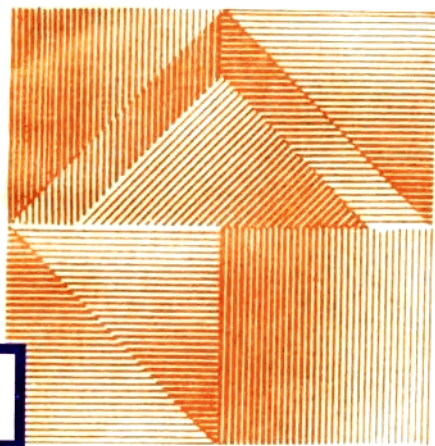




工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材之十五

工业企业成本管理

刘学颜 崔传贵 侯本领 主编



7

山东人民出版社

工业企业领导干部岗位职务培训

“专业证书”教材之十五

工业企业成本管理

刘学颜 霍传贵 侯本领 主编

●
山东人民出版社出版发行

(济南经九路胜利大街)

山东省济南市北园印刷二厂印刷

●
787×1092毫米32开本 9.625印张 200千字

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数1—22,000

ISBN7—209—00387—8

F·124 定价：2.70元

《工业企业领导干部岗位职务培训、

“专业证书”教育教材》

编委会

主任：李春亭

副主任：王怀俊 吴宝柱 丁长浩

吴玉黎 周锡才 胡积健

任 辉

委员（按姓笔划为序）：

王永华 王金凯 卞明欽

叶松年 卢培琪 龙增瑞

刘兆丰 刘学颜 刘洪玺

邢志第 李广东 李复生

李植树 歧三元 周其成

侯振华 姜同川 赵 慧

徐世钦 徐 超 梁树良

韩 春 章正源 谭 敏

前 言

为提高企业领导干部队伍素质，培养和造就一批有较高水平的社会主义企业家，增强企业发展后劲，适应改革、开放和商品经济发展的需要，根据《中华人民共和国全民所有制企业法》规定，以及党中央、国务院和中共山东省委、山东省政府关于开展成人教育的一系列指示精神，山东省经委组织山东工业大学、山东经济学院、中共山东省委党校、山东省经济管理干部学院的有关专家、学者，部分经济部门和企业的领导干部60多人，编写了工业企业厂长（经理）、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种领导干部的岗位职务培训、“专业证书”教育教材，共22本。

这套教材编写之前，编写人员进行了认真学习和调查研究，参阅了国内外大量资料，并拟定了岗位职务规范、教学计划、主干课编写说明和编写大纲。在两年多的编写过程中，按照针对性、实用性、适应性的原则和新、深、精、活的要求，进行了撰写和反复修改。书稿形成后，进行了办班试点，进一步作了修改。最后，由山东省经委组织省内外专家和企业领导干部进行了审定。

整套教材全面系统地阐述了社会主义经济理论、领导科学、经济法规、经营管理、财务管理、现代科技、外经外贸、党的组织建设和思想政治工作等方面的理论与方法，充分体现了党的十三大、七届人大一次会议精神和沿海经济发展的战略思想，吸收了我国改革的最新内容和成功经验。具

有内容丰富、结构合理、体系新颖、逻辑严密、通俗易懂和应用性强等特点，是一套适应岗位职务培训发展要求的最新教材。

本套教材具有大专以上水平，主要用于工业企业（含乡镇企业）五种领导干部的岗位职务培训，企业对应岗位中层干部和专业管理干部培训，“专业证书”教育；也可作为大学专修科、本科学生及经济部门干部的教材或参考书。

中共山东省委组织部、山东省教育厅、山东省财政厅、山东人民出版社对本套教材编写给予了大力支持。上海市纺织局职工大学龚国瑾副教授、济南铅笔厂王正铎厂长、济南有机化工厂李伯武副厂长、山东造纸总厂东厂张同吉书记、济南美术总厂郑姝丽书记、济南钢铁厂崔英华副总工程师、济南机械研究所凤孟玉总工程师、山东省财政厅谢仲贤会计师、济南第六棉纺织厂刘祥云副总会计师、淄博市纺织品公司杨磊总经济师等，对拟定岗位职务规范、主干课编写说明、编写大纲和教材第一稿的修订，做出了积极贡献。还有许多专家、教授参加了教材审定工作。在此一并深致谢意。

由于我们水平所限，难免有不妥之处，希望读者批评指正。

《工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材》编委会

一九八八年九月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 成本管理的意义、原则和内容	(1)
第二节 成本管理基础工作	(7)
第三节 成本管理责任制	(11)
第二章 成本的基础理论	(16)
第一节 成本的实质和作用	(16)
第二节 生产费用分类与产品成本范围	(20)
第三节 成本的习性和分类	(28)
第三章 成本的预测和决策	(33)
第一节 成本预测和决策的意义	(33)
第二节 成本预测的方法	(38)
第三节 成本决策的方法	(53)
第四章 成本计划	(74)
第一节 编制成本计划的原则、要求和步骤	(74)
第二节 成本降低指标的试算平衡和成本计划的编制方法	(79)
第五章 成本控制	(116)
第一节 成本控制的意义和内容	(116)
第二节 标准成本的制定	(119)
第三节 标准成本差异	(126)
第四节 成本的优化	(142)

第六章 成本核算	(151)
第一节 成本核算的一般程序.....	(151)
第二节 产品成本计算的品种法和分批法.....	(170)
第三节 产品成本计算的分步法和分类法.....	(178)
第四节 产品成本计算的定额法.....	(191)
第五节 联产品、副产品的成本计算与成本计算方 法的实际应用.....	(197)
第七章 成本报表	(201)
第一节 成本报表的作用和组成.....	(201)
第二节 生产费用表.....	(202)
第三节 商品产品成本表.....	(213)
第四节 主要产品单位成本表.....	(218)
第五节 车间经费及企业管理费明细表.....	(220)
第八章 成本分析与考核	(225)
第一节 成本分析的意义和方法.....	(225)
第二节 成本降低任务完成情况的分析.....	(231)
第三节 单位产品成本分析.....	(239)
第四节 产品质量成本分析.....	(248)
第五节 产品功能成本分析.....	(261)
第六节 成本指标的考核.....	(271)
第九章 成本的日常管理和降低途径	(277)
第一节 材料费用的管理和降低途径.....	(277)
第二节 工资费用的管理和降低途径.....	(288)
第三节 其他费用的管理和降低途径.....	(295)
后记.....	(299)

第一章 总 论

第一节 成本管理的意义、原则和内容

一、成本管理的意义

成本管理，是指对工业企业生产经营过程中所发生的产品和劳务成本，有组织、有系统地进行的预测、计划、决策、控制、核算、分析和考核等一系列的科学管理工作。成本管理有三方面的任务：一是通过科学的预测、计划和正确的决策，使成本降低成为可能；二是组织和动员群众挖掘降低成本的潜力，并通过有效的控制和全体职工的共同努力，使降低成本和提高经济效益成为现实；三是通过成本核算和分析，确定产品和劳务的实际成本水平，以及成本水平升降的原因，总结经验教训，明确方向，进一步挖掘增产节约的潜力，提高企业经营管理水平。可见，成本管理是通过成本来计划、控制企业生产经营过程的，它是企业管理的重要组成部分，其根本目的是组织和动员群众，在不断提高产品质量的前提下，努力降低成本，以最小的劳动耗费，取得最大的劳动成果，或者以同样的劳动耗费，取得较大的劳动成果。因此，加强成本管理对于增产节约，加强经济核算，改善企业管理，加速社会主义现代化建设，提高人民的物质文化生活水平等，都有重要意义。

1. 加强成本管理是促进企业增产节约，提高经济效益的决定因素。当前，我国企业的产品质量差，消耗大，成本高，效益低，其主要原因有两个：一是技术落后；二是管理落后。加强成本管理，通过成本来计划和控制企业的生产经营过程，可促使企业在保证产品质量的前提下，不断降低产品成本，节约物化劳动耗费和活劳动耗费。降低成本所节约的劳动耗费，可直接用于增加产品生产，这样就能以同样的劳动耗费，为社会提供更多的使用价值。同时，在产品价格不变的条件下，降低成本可提高企业的经济效益，为国家提供更多的资金积累，这对于发展社会生产力，进行社会主义现代化建设是十分必要的。可见，加强成本管理是促进企业增产节约，提高经济效益的决定因素，也是振兴我国社会主义经济的重要保证。

2. 加强成本管理，可促使企业不断提高管理水平。健全的定额资料、原始记录、厂内计划价格和财产物资的计量、验收、领退等手续制度，既是成本管理的基础工作，也是整个企业管理的基础工作。加强成本管理，做好各项基础工作，可为提高整个企业的管理水平创造条件，奠定基础。同时，因为成本是考核企业工作质量的一项综合性指标，成本管理涉及到各个方面，所以，加强成本管理可促使企业搞好设备、生产、劳动、工资、质量、财产物资和工艺技术等各方面的管理工作。另外，成本也是考核各部门、各单位经济责任的一个重要内容，加强成本管理可促使企业推行和完善企业内部的承包经营责任制。可见，加强成本管理对于提高企业的管理水平，是十分必要的。

3. 加强成本管理可促使企业开展技术革新、技术革命和开发新产品。采用先进技术，是降低产品成本的主要途径和有

效措施。加强成本管理，把技术和经济结合起来，通过成本的预测和分析，可促使企业积极开展技术革新和技术革命，不断采用先进技术和开发新的产品，以达到降低成本，提高经济效益的目的。实践证明，加强成本管理在促进企业开展技术革新、技术革命和开发新产品方面，具有重要作用。

二、成本管理的基本原则

成本管理必须贯彻以下基本原则：

1. 集中统一与分散管理相结合。社会主义工业企业实行的是厂长负责制。企业的总会计师是厂级领导班子成员，是厂长的参谋和助手。企业的成本管理应在总会计师的领导下，由企业财务会计部门负责。成本管理的集中统一，是指成本的预测、计划、决策、控制、核算、分析、考核及成本管理制度的制定、修订和执行情况的检查等，主要由财务会计部门负责组织进行，以保证其统一性。但是，成本降低任务的完成，最终还是要依靠广大职工群众的共同努力，因此，还必须对成本进行分散管理。分散管理的主要内容，就是对成本降低指标进行层层分解，落实到车间、班组、科室和个人；并建立健全成本管理责任制，明确各单位和个人的职责范围，对成本进行分级归口管理和控制。强调成本管理的集中统一，可以保证全厂上下目标一致，步调一致，防止政出多门；在集中统一下实行分散管理，可以把全厂的成本降低任务划整为零，把任务落实到实处，调动广大职工群众的主动性和积极性，保证全厂成本降低任务的完成。在成本管理中贯彻集中统一和分散管理相结合的原则，就是要正确认识和处理二者之间的辩证关系，这样才能调动各方面的积极性，不断提高成本管理水平。

2. 专业管理与群众管理相结合。专业管理是指由成本管理的专门机构和专职人员进行的管理。群众管理是指广大职工群众参加的管理。专业管理与群众管理相结合，就是在强化专业管理，充分发挥专门机构和专职人员作用的同时，要充分调动全厂职工群众参加成本管理的积极性，依靠广大群众搞好成本管理。把专业管理与群众管理结合起来，就能做到专群一致，上下一致，为一个目标相互配合，共同努力，更好地做好成本管理工作。

3. 全面管理与重点管理相结合。企业的成本，从经营过程看，有材料采购成本、产品生产成本和产品销售成本；从成本的构成内容看，有车间成本和工厂成本；从成本的习性看，有变动成本、固定成本和混和成本等。全面成本管理，就是指各种成本形成的全过程的管理和全员的管理。实行全面成本管理，对于从各方面挖掘节约潜力，完成成本降低任务是十分必要的。但是，在实行全面成本管理的同时，也应抓住主要矛盾，有重点地进行管理。例如，从经营过程看，应以产品生产成本的管理为重点；从成本构成看，应以车间成本的管理为重点；从成本习性看，应以变动成本的管理为重点。在成本的全员管理中，车间生产人员比一般科室管理人员具有更重要的作用，应重点调动他们参加成本管理的积极性。在成本管理中贯彻全面管理与重点管理相结合的原则，不仅能抓住重点，明确增产节约的主攻方向，而且能带动一般，全面挖掘增产节约的潜力。

4. 技术与经济相结合。成本管理不只是一项单纯的财务活动。成本的预测、决策和成本降低任务的完成，涉及到产品设计、工艺技术、工装工具、设备、材料、燃料、劳动力组合和

新产品开发等各个方面。成本管理的专职人员如果不懂生产技术，就象工程技术人员不懂成本一样，是搞不好成本管理工作的。因此，要搞好成本管理工作，必须把技术与经济结合起来。工程技术人员应懂得成本，关心成本，在工程技术工作中强化经济核算观念，会算经济帐；专职的成本管理人员也应懂得生产技术，关心生产技术，在成本管理工作中学会向先进生产技术要增产节约潜力，会处理技术问题。只有这样，才能把成本管理工作提高到一个新的水平，充分发挥成本管理的巨大作用。

三、成本管理的基本内容

工业企业成本管理的基本内容，主要包括成本预测和决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和考核等。成本预测，是根据成本与各种技术经济因素的依存关系，结合企业的发展前景及采取的各种措施，对未来成本水平及其变化趋势作出科学估计的一种管理活动，其目的是指明挖掘节约潜力的方向和降低成本的途径，为进行成本决策和编制成本计划提供依据。成本决策，是在成本预测的基础上拟定各种降低成本的可行性方案，并从中选择最优方案，据以制定正式目标成本的管理活动，其根本目的是提高企业的经济效益。成本计划，是以货币形式规定计划期内产品的生产耗费和各种产品的成本水平，并确定其降低任务和实施措施的一种方案。成本控制，是在生产经营过程中，根据成本标准，通过对实际发生的生产耗费的严格计算和审核，发现并克服损失、浪费现象，确保实现预期成本目标的一项管理活动，其根本目的，是纠正实际费用脱离成本目标的偏差，保证预期成本目标的顺利实现。成本核算，是指对生产经营过程中所

发生的生产费用的核算和各种产品成本的计算。通过成本核算，将生产费用按照一定的成本对象进行归集和分配，最后计算出各成本对象的实际总成本和单位成本。成本分析，是利用成本核算资料及其他有关资料，对产品成本水平和构成的变动情况及其原因进行的分析和评价，其目的是查明影响成本水平和构成变动的各种因素，寻求降低成本的正确途径。成本考核，是指对成本目标的实现情况和成本计划指标的完成结果，定期进行的考查和审核，它是对成本实行计划管理，对成本管理工作进行全面评价的重要手段。

在上述成本管理的基本内容中，成本预测、决策和计划属于事前管理环节；成本控制是事中管理环节；成本核算、分析和考核为事后管理环节。但是，在成本的形成过程中，为了有效控制成本而进行的计算和分析，则属于事中管理内容。在实际工作中，成本管理的各个环节是互为条件，相互交错的。同时，成本管理又是一项贯穿于生产经营活动全过程的管理工作，其管理对象包括材料采购成本、产品生产成本和销售费用等等。因此，只有对每一个成本管理对象都做好各个环节的工作，才能把整个企业的成本管理工作提高到一个新的水平，开创出一个新的局面。

工业企业成本管理的基本内容如图1—1所示：

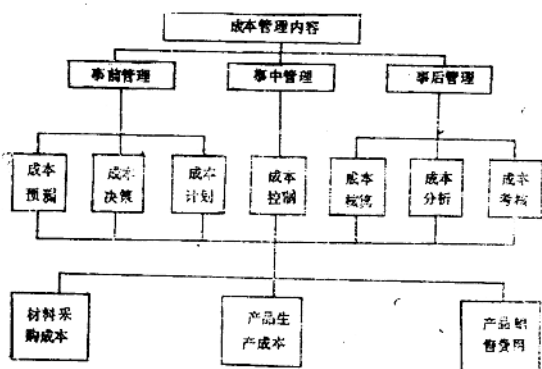


图1—1 工业企业成本管理基本内容示意图

第二节 成本管理的基础工作

做好成本管理的基础工作，是加强成本管理的前提条件。成本管理的基础工作，一般包括以下四个方面：

一、建立健全原始记录

原始记录是按照规定的格式记载企业生产经营过程中各项业务发生或完成情况的最初资料。它是编制成本计划，制定各项定额的主要依据；是为成本管理提供计算数据的主要方式。原始记录包括物化劳动和活劳动消耗方面的记录，产品产量和产品质量方面的记录，材料物资的采购、入库、报废、退库和转移方面的记录，人员的流动、出勤、工资计算方面的记录，以及设备的利用、维修和其他费用开支方面的记录等。其中与成本管理有直接关系的原始记录，主要有领料记录、

生产工时记录、动力消耗记录、工资及费用支付记录、折旧计算记录和产量记录等。

各种原始记录的格式和内容尽管各不相同，但一般都应具备以下基本内容，即：原始记录的名称，经济业务的内容、发生地点、时间、计量单位和数量，以及填表人、经办人和负责人的签章等。原始记录一般由各该经济业务的经管人员填写。谁在什么岗位，经管什么业务，就填写什么原始记录。原始记录的填写，一般是一式多份，以便分送各有关部门，满足各部门管理的需要。

原始记录的设计、印制、保管和销毁等，应实行各业务部门分口管理的办法。谁负责什么业务，就分管什么原始记录。财务会计部门或统计部门，应在总会计师或总经济师领导下负责协调、统一全厂的原始记录。原始记录的格式应力求简化、统一，以适应管理电算化的要求。原始记录的管理应该制度化、科学化，并在实践中不断改革，以充分发挥原始记录的作用。

二、制定和修订各项定额

定额是企业根据本单位当前设备条件和技术水平，在生产数量、质量，以及人力、物力和财力的消耗等方面所规定的应达到的数量标准。它是编制成本计划，进行成本控制、核算、分析和考核的重要依据；是衡量企业工作数量和质量客观尺度。工业企业的定额，主要有产量定额、物资消耗定额、动力消耗定额、设备利用定额、劳动定额、流动资金占用定额，以及各项管理费用定额等。

各项定额均应保持平均先进水平，以促使企业最大限度地利用先进技术和现代化的管理方法。定额既要保持相对的

稳定，又要随生产技术的改进和管理水平的提高定期进行修订。制定定额的方法，主要有经验估计法、统计分析法和技术测定法三种。这三种方法各有长处和不足，企业应从本单位的实际出发灵活运用。定额制定以后，应认真执行，并及时考核、分析和检查定额的执行情况，以调动各方面的积极性，努力完成和超额完成企业的各项任务。同时，通过对定额执行情况的考核、分析和检查，还可为进一步修订定额提供可靠的资料。

为了加强定额管理，企业应建立健全归口分级管理制度。各项定额的制定、修订和执行情况的检查等，都应有专职机构和人员负责，以保证定额管理的制度化、科学化。

三、做好计量、验收工作

没有数据，就没有管理；没有计量，也不会有数据。原始记录所提供的各项数据，是靠正确的计量来确定的。因此，计量是成本管理的必要条件。企业一切财产物资的收发、领退、盘点、报废，以及水、风、电、汽的消耗和外供等，都应当严格计量，以为管理提供准确的数据。为此，企业应根据管理的需要和不同的计量对象，配备好各种必要的计量器具和仪表，并要定期进行检修，以确保其准确性。

企业在搞好计量工作的同时，还应建立健全财产物资的收发、领退和盘点等制度，切实做好验收工作，在保证对财产物资正确计量的同时，做到不合质量标准的财产物资不入库、不发货、不移交、不使用，严格把好质量关。

没有数量，当然谈不上质量；但是，没有质量的数量，也是没有意义的。做好计量、验收工作，对于保证从“质”和“量”上满足成本管理所需要的数据，具有重要意义。

四、制定厂内计划价格

为了巩固厂内经济责任制，搞好成本管理工作，企业应自觉利用价值规律，对原材料、燃料、动力、工具、配件、在产品、半成品和劳务等制定厂内计划价格。厂内计划价格作为厂内的结算价格，是计算各个生产环节的资金占用、资金耗费和生产成果的重要工具；是考核厂内各单位经济效益的必要手段；是制定成本计划、费用预算，搞好成本计算、成本控制、成本分析和考核的主要依据；同时，也是贯彻按劳分配原则，使物质利益与经济效益挂钩的必要条件。

厂内计划价格，应在总会计师的领导下，组织企业的计划、财务、劳工、工艺等各个部门共同协作制定。制定厂内计划价格的基本方法有四种：其一，以生产单位的计划成本作为厂内计划价格；其二，在计划成本的基础上加上合理的内部利润；其三，由供需双方协商议定；其四，在平均实际价格成本的基础上，考虑有关因素合理制定。

厂内计划价格制定以后，应由厂部统一装订成册，并由总会计师颁布实施。厂内计划价格既要保持相对稳定，又要根据企业实际情况的变化定期调整。一般以一年调整一次为宜。厂内计划价格的制定和调整，均应由总会计师负责组织进行，各单位、各部门不得擅自改变价格标准，以维护厂内价格的统一性和严肃性。

搞好成本管理，除做好以上各项基础工作外，还应积极推行“厂内银行”结算办法和“满负荷工作法”，并优化劳动组合。只有这样，才能加强厂内各单位的商品生产意识，并划清其经济责任，最大限度地调动人的积极性，充分挖掘企业各方面的增产节约潜力，为成本管理工作奠定良好的基础。