

赵 权 主 编

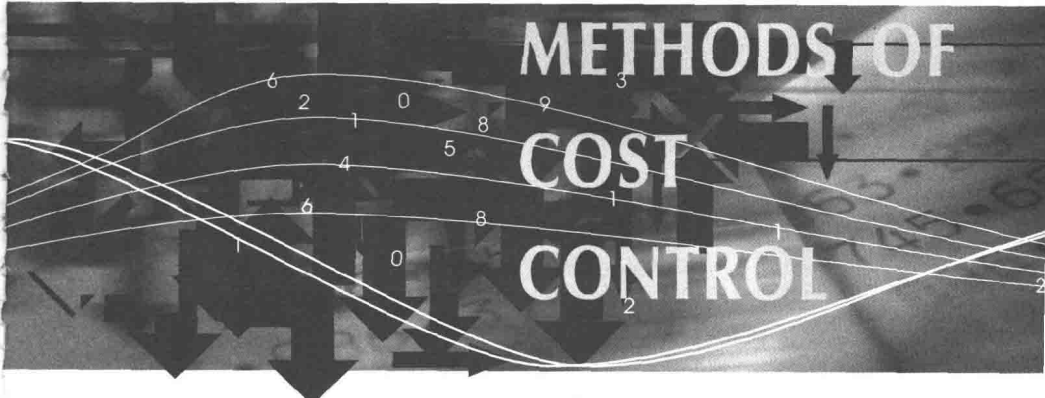
企业成本控制技术

METHODS OF
COST
CONTROL

广东经济出版社

赵 权 主编

企业成本控制技术



METHODS OF
COST
CONTROL

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成本控制技术/赵权主编. —广州: 广东经济出版社, 2003.7

ISBN 7-80677-506-4

I. 企… II. 赵… III. 企业管理: 成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 061171 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	281 000 字
版次	2003 年 7 月第 1 版
印次	2003 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-506-4 / F·902
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

●发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

•版权所有 翻印必究•

前 言

企业成本控制，不仅是一个财务概念，更是一个战略概念。低成本优势战略是企业保持竞争力的有力保障，也是每一个企业所追求的理想目标。而一个企业要达到理想的成本目标，就必须着力降低成本，减少费用，实行科学的成本管理和对企业成本的有效控制，才能取得良好的经济效益。

就战略选择而言，采取低成本优势战略可以选择利用低成本优势定出比竞争对手更低的产品价格，以吸引更多的顾客，提高企业的总利润水平；也可以选择满足现状的市场份额而不降价竞争，着力提高产品的单位利润率，从而提高总利润水平和投资回报率。

但无论如何，企业要保持竞争优势，都必须努力降低成本，使成本保持在一个合理的水平。企业只有将成本降低至行业平均水平以下，这个企业才能生存下去；而企业成本能与行业平均成本拉开距离，这个企业才真正具备了竞争优势。

降低成本，实现企业成本的有效控制，有各种各样的方法和途径，包括战略上的宏观调控和策略上的微观控制，所

涉及的内容是非常广泛的。本书所包含的内容与一般企业成本管理（成本会计）有着明显的不同之处，即不仅仅是财务意义上的成本控制，而是包括企业成本战略在内的涉及企业宏观决策的各个领域、方方面面的成本控制；本书的读者对象也不仅仅局限于企业财务人员，而是包括财务人员在内的所有企业管理人员。

本书从企业成本管理的实际出发，全面阐述了成本优势战略和控制成本的基本方法、途径及各个领域的成本控制技术，包括采购成本控制、生产成本控制、质量成本控制、物流成本控制、营销成本控制、人力资源成本控制等。

我们希望本书能为致力于企业成本控制的管理者提供一个更为广阔的视角，为成本会计人员提供切实意义的帮助，从而使企业获得更大的成本优势，进一步提升企业的核心竞争力。

参与本书编写的作者主要有：赵权、何庆林、姜叶茂、林伟坚、马建锋、刘建华、曾文秀、徐晓红、胡艺、周黎明等。

编 者

2003年7月

目 录

第 1 章 低成本战略与成本优势	1
一、低成本战略的作用	(3)
二、低成本战略的基本类型	(7)
1. 总体低成本战略	/7
2. 差别化成本战略	/8
3. 最优成本战略	/10
4. 聚焦低成本战略	/14
三、战略成本分析	(17)
1. 企业的价值链	/18
2. 分析竞争企业的价值链成本	/20
3. 分析整个行业的价值链成本	/21
4. 收集战略成本数据	/23
5. 成本标杆学习	/25
6. 获得成本优势的战略选择	/27
四、成本优势的获取	(30)
1. 控制成本动因	/30

2. 改造价值链的结构 /36
3. 成功获得低成本领导地位的关键因素 /38

第2章 控制成本的基本方法途径 41

一、成本预测 (43)

1. 成本预测的步骤 /43
2. 账户分类法 /46
3. 目测法 /46
4. 高低点法 /46
5. 技术测量法 /47
6. 回归分析法 /48

二、成本预算 (49)

1. 预算的编制程序 /49
2. 销售预算 /52
3. 生产预算 /54
4. 销售和管理费用预算 /56

三、本量利分析 (56)

1. 本量利的基本模型 /57
2. 保本点分析 /59
3. 敏感性分析 /60

四、标准成本控制 (62)

1. 标准成本的类型 /63
2. 标准成本的制定 /64
3. 成本差异分析 /67

五、责任成本 (74)

1. 责任中心 /74
2. 责任成本的实施 /77

第3章 企业成本系统管理	81
一、成本与成本系统	(83)
1. 一般成本观念 /83	
2. 现代成本系统 /94	
3. 现代成本控制理念 /100	
二、成本管理	(107)
1. 成本分配 /107	
2. 成本控制 /113	
三、战略成本管理	(122)
1. 战略成本管理的内涵 /122	
2. 制定战略成本 /123	
3. 制定保障措施和绩效评价体系 /127	
四、先进的现代成本管理系统	(128)
1. 物料需求计划 (MRP) /128	
2. 制造资源计划 (MRPⅡ) /130	
第4章 作业成本法	133
一、作业成本法的基本概念	(135)
1. 成本对象 /135	
2. 作业 /137	
3. 作业链与价值链 /139	
4. 成本的追溯与分摊 /140	
二、作业成本计算	(142)
1. 作业成本计算的作用 /142	
2. 作业成本计算的步骤 /143	
3. 作业成本计算实例 /146	
三、作业成本管理	(150)

四、作业成本法的应用	(155)
第5章 目标成本管理	159
一、目标成本及其管理	(161)
1. 目标成本的含义 /161	
2. 目标成本管理的实质 /162	
3. 目标成本管理的内容 /163	
二、目标成本管理的环节	(165)
三、目标成本计算的步骤	(167)
1. 目标成本设定计算 /167	
2. 目标成本分解计算 /168	
3. 目标成本对比估算 /169	
四、目标成本管理的实施	(170)
五、目标成本管理的问题与对策	(172)
1. 可允许成本的设计与信息传递 /173	
2. 产品层次的目标成本设计及其信号传递 /175	
3. 零部件层次的目标成本的设计与信号传递/177	
六、先进的管理方式及思想	(178)
第6章 采购成本控制	185
一、采购成本的构成	(187)
1. 物品的获取成本 /187	
2. 物品的储备成本 /188	
3. 物品的品质成本 /188	
二、采购成本的分析	(192)
1. 适当的采购成本 /192	
2. 物品成本分析 /193	

3. 物品成本分析的要点 /195	
三、物品价格的审议与计算	(200)
1. 物品价格的审议 /200	
2. 物品价格的计算 /202	
四、采购成本控制的方法策略	(204)
1. 采购成本控制的要点 /204	
2. 采购成本控制的方法 /205	
3. 采购成本控制的策略 /207	
第 7 章 生产成本控制	209
一、生产成本的分析与核算	(211)
1. 生产成本的构成 /211	
2. 生产成本核算的要求 /212	
3. 产品成本核算的程序 /215	
4. 产品成本计算的方法 /216	
二、生产成本的控制	(220)
1. 成本控制的基本程序 /220	
2. 成本控制的基础性工作 /223	
三、生产成本控制制度	(226)
第 8 章 质量成本控制	233
一、质量成本的含义及其核算	(235)
1. 质量的经济性 /235	
2. 质量成本 /239	
3. 质量成本构成 /240	
4. 质量成本核算 /242	
二、质量成本的分析	(247)
1. 质量成本分析 /247	

2. 质量与利润、效益的关系 /252	
3. 质量成本报告 /254	
三、质量成本的计划与控制	(256)
1. 质量成本的预测 /256	
2. 质量成本计划 /258	
3. 质量成本的管理与控制 /260	
四、质量成本优化	(268)
1. 质量成本的合理构成 /268	
2. 质量成本特性曲线 /270	
3. 质量成本优化方法 /271	
第9章 物流成本控制	273
一、企业物流的构成	(275)
1. 供应物流 /276	
2. 销售物流 /277	
3. 生产物流 /278	
二、企业物流成本的构成和分类	(278)
1. 企业物流成本的构成 /278	
2. 企业物流成本的分类 /279	
三、企业物流成本的核算	(281)
四、物流成本控制的问题及对策	(288)
1. 企业物流成本控制的问题 /288	
2. 物流成本控制的对策 /290	
五、生产物流成本控制	(293)
1. 采购成本控制 /293	
2. 生产过程的成本控制 /298	
3. 物料流转成本控制 /301	

六、销售物流成本控制 (303)

1. 保管成本控制 /303
2. 库存成本控制 /305
3. 销售成本控制 /310

第 10 章 营销成本控制 315

一、营销成本费用的预算 (317)

1. 营销成本费用预算的作用 /318
2. 营销成本费用预算的程序 /319
3. 营销部门的预算 /321
4. 销售预算的确定方法 /324

二、营销成本分析 (326)

1. 分类账成本费用分析 /326
2. 营销活动费用分析 /328
3. 细分市场成本分析 /329
4. 营销成本分析成果的运用 /332

三、营销人员费用控制 (336)

1. 制定良好的费用计划 /336
2. 辨别差旅业务费用的合理性 /338
3. 选择适当的费用支付手段 /339
4. 强化实地推销费用管理 /343

四、应收货款回收的控制 (345)

1. 制定信用政策 /345
2. 调查客户信用状况 /348
3. 监督货款回收情况 /353
4. 货款回收控制的策略 /354

第 11 章 人力资源成本控制	359
一、人力资源及其成本	(361)
1. 人力资源的含义及特点	/361
2. 人力资本的含义及特点	/362
3. 人力资源成本的含义	/364
二、人力资源成本的构成	(364)
1. 获取成本	/365
2. 开发成本	/366
3. 使用成本	/368
4. 保障成本	/369
5. 离职成本	/370
三、人力资源成本的计量	(371)
1. 人力资源成本的计量	/372
2. 人力资源价值的计量模式	/373
3. 人力资源成本计量的账户设置	/377
四、人力资源成本控制的基本策略	(379)
1. 人力资源取得成本的控制策略	/379
2. 人力资源使用成本的控制策略	/383
3. 人力资源开发成本的控制策略	/384
主要参考文献	(389)

第 1 章

QIYE CHENGBEN
KONGZHI JISHU

低成本战略与成本优势

§ 低成本战略的作用

§ 低成本战略的基本类型

§ 战略成本分析

§ 成本优势的获取

低成本战略是指通过设计一整套行动，以最低的成本生产并提供给顾客能接受的产品或服务。低成本战略应是争取相对于竞争对手的低成本，同时又不忽略为顾客制造更多的价值。企业实行低成本战略必须要持续使自己的成本降到低于竞争对手的水平，取得成本优势，使企业能在激烈的市场竞争中赚取超过平均水平的利润，从而形成自己的核心竞争力。

一、低成本战略的作用

低成本战略并不是单纯地削减成本，更不是一味地进行价格战，而应是在努力削减成本结构的同时，增加顾客的使用价值。企业实行低成本战略有如下好处：

(1) 有效地抵御竞争对手

低成本战略可以有效抵御竞争对手的进攻。因为一旦拥有成本领先优势的有利位置，竞争对手就很难在价格上与其竞争。于是，竞争对手大都通过一些差异化的途径来与具有成本优势的企业竞争。例如，在国内很多零售企业的高层人士意识到，他们无法单纯在价格上与零售巨人，如沃尔玛和家乐福竞争。在所供商品价格与这些主要竞争对手几乎一样低的情况下，这些企业坚信他们为顾客提供了更多的便利和服务。因此他们的商店拥有多种品牌和生鲜食品，并提供送货到家、电话订购和照看小孩等服务。从战略上说，公司的

高层人士认为顾客愿意为商店所提供的便利和服务而接受稍高一点儿的商品成本。然而，如果竞争对手从价格上进行挑战，低成本的公司仍然可以赚取至少平均水平的利润，而竞争对手的利润则可能因此要低于平均水平。

(2) 阻止买方的讨价还价能力

强有力的买方可以迫使成本领导者降低价格，但这个价格通常不会低于行业内第二位有效率的竞争者可以赚到的平均利润的水平。尽管强有力的买方可以迫使成本领导者把价格降低到这个水平，但他们通常都不会这样做。因为更低一点儿的的价格就会阻止第二位有效率的竞争者赚到平均利润，从而导致其退出该市场，这样就使成本领导者处于更加强有力的位置。此时，顾客不得不以更高的价格从这家行业内无任何竞争对手的公司购买，他们的讨价还价能力也就丧失了。

在某些情况下，一家企业的讨价还价能力可以使其将增加的成本转嫁给顾客。例如，当有些企业因原材料和包装产品价格上涨而导致成本大幅上升时，它就能把这个成本转嫁给顾客，因为企业在很多市场上都是占有支配地位的供应商（在一些市场上的市场份额高达 70%）。

(3) 提高对供应商价格变化的承受能力

成本领导者可以比其他竞争对手赚到更高的毛利。除此之外，相对于竞争对手较高的毛利可能使成本领导者能够消化供应商的提价。当行业内原料成本大幅上涨时，成本领导者可能是惟一个可以接受该价格并继续赚到平均或超过平均水平利润的公司。强有力的成本领导者还可能迫使供应商