

# 成本命门

企业成本管理的误区与对策

石真语 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

# 成本命门

企业成本管理的误区与对策

石真语 著



中国电力出版社  
[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

## 内 容 提 要

本书针对企业成本管理中过分简单的节约思维、周而复始的成本控制等多种错误做法,结合实践案例总结了十项关键原则,鲜明地指出了企业成本管理中广泛存在的误区,并提出了系统化解解决的对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业成本管理的得与失,有效规避各类成本管理问题的发生,真正发挥优化企业效益的作用,从根本上提升企业的市场竞争力,对于企业领导、财务师、管理培训师等相关人员都是难得的实用读本。

### 图书在版编目(CIP)数据

成本命门:企业成本管理的误区与对策/石真语著.

—北京:中国电力出版社,2010.6

ISBN 978-7-5123-0507-6

I. ①成… II. ①石… 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105530号

---

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李卫东

责任校对:李亚 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·16.5印张·160千字

定价:36.00元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

---

丛书序

# 在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识



地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

### 衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

## 针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！



# 成本管理的 十项关键原则及其实实践

谈到成本管理，很多企业管理者都会驻足聆听。而且，这中间的大部分人头脑中的第一反应可能就是两个字：省钱！这是一个关乎企业直接利益的大话题，而且讨论这个话题好像从来就不轻松。

受2008年爆发的经济危机的影响，现在企业管理人员的成本管理意识有了非常大的改善——至少相对过去很长一段时间而言，在这个问题上花费的思考时间和管理精力明显增加了许多。

但是，成本管理的问题由来已久，而且我们在认识上存在很多误区。在我们没有系统地理解成本管理的根本所在之前，很多成本管理措施都可能是错误的。依据这种错误的思维惯性作出的任何成本决策，都难以给我们带来发展，而可能酝酿更大的灾难。

有一家企业从事的是户外用品的直销业务，面对的是专业的户外运动爱好者——在过去的一些年里，这是一个快速发展的业务领域。因而，尽管这家公司没有付出多大的努力，但仍然每年以10%的速度增长，并一直维持在市场排行的十多名，但是从2006年开始，公司的营业额急剧下滑，由竞争加剧导致的市场饱和状态使得每增加一个订单都变得相当艰难，因而业务开发成本居高不下，同时也导致了内部管理及相应组织人员的业务活力变得惨淡。

我接触这家企业的时候，是在经济危机爆发前两年。当时这家企业正在与供应商洽谈，在保证高品质质量的情况下，准备转型为大众户外用品的经营——这显然是一个大趋势，抓住这个趋势，企业会毫无疑问地进入到另一个快速发展期。

由于这项计划相对庞大，供应商必须获得这家企业在运作资本和市场推广方面的系统整合及相应的支持。但对这家企业来说，问题很快出现了：现有的业务怎么办？新业务需要给供应商提供支持，这种支持能否产生好的回报？营销推广怎么处理？这家企业在决策时重点考虑的问题就是成本控制，因而他们最终采取了折中路线：从小处做起，供应商的问题由其自己解决。

很快，这家企业认识到采用这一粗暴的成本考验方式是一个致命的错误：供应商转而寻求其他企业的紧密合作与支持，并且在短短一年时间内双方都获得了大幅度的发展。而这家企业由于错失这样的机会，只能勉强维持生存。可以预言，如果没有合理的转变，它的未来仍将是暗淡的。

你也可能会问，这样的事情不多吧？或者这跟成本管理有什么关系？我的答案是，中国的绝大多数企业都可能犯这样的错误，而其根源仍是我们对“成本管理”的错误理解。换句话说，正是因为对成本管理的错误理解，造成了我们无数看似正确实则荒谬的错误决策——如何理解这个关联性，本书将作详尽的说明。

这本书是基于我和我的咨询伙伴就目前企业界成本管理问题的系统思考，同时集合了我们团队多年咨询培训的心得体会写成的。全书共分十章，每一章反映了企业成本管理中的一个大问题，而每一个问题的背后都隐藏着一个基本的成本管理关键原则。现在，你可以从这十大关键



原则的角度展开，系统地思考自身在成本管理过程中存在的得与失。

● **原则一：成本管理的制高点是以有限的资源抓住机会去发展，同时远离问题的羁绊。**只有机会能够促进企业的发展，将资源集中在机会发展上是成本管理的第一个战略考量要素。但大多数企业不仅无法抓住机会，而且会在惯性的发展中陷入大量的历史问题之中。问题只会产生成本，着力去解决这些历史问题无疑是为成本飙升雪上加霜。本书的第一章内容将系统地解释这些错误如何避免。

● **原则二：成本管理必须遵循资源的约束配置原理，它以目标条件为核心，以合理、必要资源支持为基本规则。**控制支出的绝对值，比方说“这个项目只能花费10万元资金”，这种做法不能说是错误的，但至少是不科学的。成本管理的核心不是说限定一个项目的绝对支出，而是限定它与成本的相对比例。这种控制才是以约束配置原理为基础的，它的意义在于：以最合理的支出，高水平地实现目标。有关这方面的管理方式，本书第二章将作详细的说明。

● **原则三：清晰地界定企业的成果区，并把资源集中到成果区——这是企业内部成本控制的基础工作。**假设一家企业的机会和相应的目标是确定的，那么接下来的成本管理任务，就是分析机会目标下的成果区，即哪些领域产生成果，并集中力量将所有资源向成果区集中——唯有这种以成果为导向的成本控制才可能真正产生成效，这是一种集成的思路，缺乏这种集成控制，无论任何成本控制措施都不可能带来真正有效的成本改善。这方面的具体管理方式详见本书第三章。

● **原则四：越大的成本支出项目越容易产生浪费，控制这种浪费的核心是抓住成本流的关键节点。**对一家企业来说，在50万元和从500万元的经常支出项目中分别节省10%，所付出的努力差不多，取得的



成效却不可等量齐观。所以，企业必须准确识别与成果区相对应的成本区，并从重点成本区入手改善企业的成本管理，致力于形成一个紧凑的、精确的成本流，减少不必要的支出。这方面的具体管理方式详见本书第四章。

● **原则五：局部或整体的无所作为是最危险的资源消耗，改善这一状态应是日常成本管理的重点。**在一个健康的成本流中，不应允许无所作为的状态出现。这种无所作为包括企业的整体状态，例如无效的市场行为、被返工的产品或者市场“空窗期”的等待等，这种现象有时候非常隐蔽，却是增加成本、消耗企业利润的众多要素中最严重的情况之一，而且在各大企业中都非常普遍。有关这方面的控制措施，详见本书第五章。

● **原则六：追求最好的质量或最高的效率都不符合成本管理精神，这两者必须以“在客户真正需要的时刻生产出真正需要的产品”为平衡基点。**质量和效率的均衡是成本管理中的一个难题。盲目地追求质量上的优势，会导致成本的巨大支出；但盲目地追求效率而对质量控制不足，同样会导致后期维护成本的大量支出。因而，如果没有科学合理的质量效率的平衡规则和方式，那么成本控制就无从谈起。解决这个问题的基本思路 and 具体管理方式参见本书第六章。

● **原则七：投入过大和投入过少都是成本管理的大忌，而在错误的或无可挽回的项目上再投入是更大的忌讳。**为减少不必要的成本投入，或避免不必要的机会成果损失，企业在成本管理的过程中，必须系统地分析企业产品的增量效益。这种增量效益的核算规则，基于合理的目标值、市场客户价值、企业内部的可承受投入等要素，必须在最佳规模的运作中，实现最优化成果。有关这一问题的具体管理方式，参见本书第七章。

● **原则八：成本控制需要实现目标的资源支持日趋简化，要达成这一状态则必须设计好最佳的业务路径。**占领某一个细分市场、突破某一个技术瓶颈或者进行某个市场动作，某些企业可能花费10万元，有的企业可能需要花费上百万元，这之间的差距不是能力问题，而是思路问题。实现目标的途径多种多样，企业必须从一开始就考虑最佳行动路线，并经过深入的论证——从企业战略到具体的业务活动，都应该具有这种成本管理的精神和实践方法。有关这一问题的具体管理方式，参见本书第八章。

● **原则九：最有效的成本控制手段是彻底放弃不必要的支出活动，修修补补通常会造成更大的成本。**即使是一家对机会有敏锐把握力、业务模式（成果区和成本区控制）都非常完善的企业，仍然可能在进一步的发展过程中由于惯性作用，而产生结构性的失衡——一些多余的部门、一些无需存在的管理规则等，解决这个问题既需要科学的原则，也需要管理者的勇气。本书第九章为你提供了解决这方面问题的详细规则和策略。

● **原则十：成本控制过程存在于每一个环节每个阶段的业务活动中，着力于全员成本意识的养成才能持续改善成本。**大多数企业都强调全员节约的概念，但节约不是一个口号，它应当成为一种行为规则。而节约的意识也不仅仅是节省开支，更重要的是创造与支出相匹配的价值成果——要做到这一点，就必须从管理机制上设置系统的规范化约束力。有关这方面的具体管理方式参见本书第十章。

作 者

2010年6月于北京

## 目录 Contents

### 丛书序 在动荡中前行

### 前 言 成本管理的十项关键原则及其实践

### 第一章 成本控制的假象

#### ——什么是成本管理的魂与根 ..... 1

#### 短视的成本运动 ..... 2

#### 成本的“迷魂阵” ..... 4

#### 艰难的决策考验 ..... 7

#### 成本管理是什么? ..... 12

#### 问题, 还是机会? ..... 17

#### 机会聚焦成本法 ..... 19

#### 一次组织运作的革命 ..... 22

### 第二章 做企业, 就是过日子?

#### ——企业何以一步步掉进成本陷阱 ..... 27

#### 效益是如何下滑的 ..... 28

#### 节流! 还是节流! ..... 31

#### 过日子式的思维 ..... 33

#### 迷信看得见的支出 ..... 36

#### 跳出来, 看世界 ..... 39

#### 有效的资源约束 ..... 42

#### 在发展中降低成本 ..... 44

行动力的保障 ..... 46

用资源约束规划成本 ..... 48

### 第三章 资源分散的苦果

——资源必须集中于发展性成果区 ..... 53

站在未来看现在 ..... 54

不自觉的资源分散 ..... 56

战略目标足够清晰吗? ..... 58

“产品”本身的困惑 ..... 60

独立存在的市场 ..... 63

难以控制的渠道 ..... 65

今天的生计：收入的考量 ..... 67

抓住大象：资源的考量 ..... 70

未来的前景何在? ..... 73

集中于发展性领先优势 ..... 75

### 第四章 头痛医脚的冲动

——盲目地控制成本，反而制造成本 ..... 79

同样努力，不同效果 ..... 80

缘何总是被细节迷惑 ..... 83

切除脂肪，结果切了肝 ..... 85

一方面降低，另一方面提高 ..... 88

|            |     |
|------------|-----|
| 成本会计法的误导   | 91  |
| 合理的成本结构    | 93  |
| 识别关键的成本点   | 97  |
| 避免局部最优化    | 99  |
| 成本流：从上游到顾客 | 101 |

## 第五章 无所作为的浪费

|                 |     |
|-----------------|-----|
| ——以成果控制为基点的内部整顿 | 105 |
| 资源是如何被浪费的？      | 106 |
| 无所作为的等待         | 108 |
| 停滞：空置的成本        | 111 |
| 没有结果的努力         | 113 |
| 毫无意义的投入         | 115 |
| 做正确的事和正确做事      | 118 |
| 考虑支出的成果回报       | 121 |
| 为提升效益配置人员       | 123 |
| 从浪费中挖掘发展潜力      | 125 |

## 第六章 奔跑中的长短脚

|                |     |
|----------------|-----|
| ——质量和效率的成本平衡通路 | 129 |
| 失衡：无处不在的成本障碍   | 130 |
| 管理人员的偏执        | 132 |



|                     |     |
|---------------------|-----|
| 质量设计人员的谬误·····      | 135 |
| 生产人员的意识误区·····      | 137 |
| 选择投入还是收缩? ·····     | 140 |
| 投入过大与过小一样危险·····    | 142 |
| 外在资源的拉动力·····       | 144 |
| 以客户导向为中心原则·····     | 147 |
| 要么重塑环境, 要么努力适应····· | 150 |

### 第七章 规模扩大还是缩小?

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ——增量效益的核算规则和发展平衡·· | 155 |
| 比效率更重要的问题·····     | 156 |
| 开发中的产品·····        | 158 |
| 多余的产品·····         | 161 |
| 失败的产品·····         | 163 |
| 需要补救的产品·····       | 165 |
| 增量分析的要素·····       | 167 |
| 单位投入产出比·····       | 170 |
| 产品的生命周期·····       | 172 |

### 第八章 资源支持的陷阱

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ——支持性成本控制的必要与不必要·· | 177 |
| 什么是支持性成本·····      | 178 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 重新认识成本竞争力 .....     | 180 |
| 资源最大化原则 .....       | 182 |
| 成果目标如何衡量? .....     | 186 |
| 考虑时间成本 .....        | 188 |
| 哪些是非正常支出? .....     | 190 |
| 优先考虑的事项 .....       | 192 |
| 系统规则: 基于目标的约束 ..... | 195 |
| 结构性的完美平衡 .....      | 197 |

## 第九章 结构膨胀的灾难

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ——成本控制的结构性变革 ..... | 201 |
| 膨胀的惯性定律 .....      | 202 |
| 陷入问题之中 .....       | 204 |
| 修修补补为什么无益 .....    | 207 |
| 从惯性中走出来 .....      | 209 |
| 降低高额成本的必要措施 .....  | 212 |
| 优势原理: 基于核心能力 ..... | 215 |
| 聚焦原理: 基于资源集成 ..... | 217 |
| 精简原理: 基于管理简化 ..... | 220 |