

现代财务管理丛书

决胜千里

卓越成本管理之道

The Secret of Success:
Excellent Cost Management
for Modern Enterprises

只有实施低成本管理战略，企业才能真正长寿，才能真正做到基业长青，才能真正谈得上具备获取长期盈利的能力。运筹于卓越成本管理思想之中，才能决胜于千里之外。

杨和茂 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

决胜千里

现代财务管理丛书

卓越成本管理之道

本书的宗旨是为企业各级管理者提供完整的成本管理思想，并通过这种思想建立卓越成本管理系统，帮助管理者有效避免陷入实施成本管理时的种种误区，以提高企业的竞争能力和盈利能力，最终获取长远价值利益。

ISBN 7-80728-223-1



9 787807 282235 >

ISBN 7-80728-223-1
F·1363 定价：38.00元

现代财务管理丛书

决胜千里

卓越成本管理之道

The Secret of Success:
Excellent Cost Management
for Modern Enterprises

杨和茂 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜千里：卓越成本管理之道 / 杨和茂编著. —广州：
广东经济出版社，2006.2
(现代财务管理丛书)
ISBN 7-80728-223-1

I. 决… II. 杨… III. 企业管理：成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153201 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
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	18.5 2 插页
字数	240 000 字
版次	2006 年 2 月第 1 版
印次	2006 年 2 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 7-80728-223-1 / F·1363
定价	38.00 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：广州市东湖西路永胜中沙 4 - 5 号 6 楼 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心) 电话：(020) 83781210

营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问：屠朝锋律师、刘红丽律师

·版权所有 翻印必究·



作者给中大财务总监班讲授全面成本管理



作者给广东美的集团经理级人员讲授全面成本管理上课



作者给江苏万力股份公司经理级人员讲授成本管理与控制



作者与广西西麦集团高层合影（时任首席财务顾问）

作者给广东德赛集团财务经理讲授全面成本管理





作者给广西电力集团科级干部进行非财务经理的财务管理培训

作者为广东新南方集团培训全面预算管理



序

任何时代企业间的国际竞争，都以企业实力为基石。大多数跨国公司在建造自己的企业帝国的时候，就已在成本管理方面取得了卓越的成就，如日本的本田和丰田、美国的沃尔玛、中国的联想和格兰仕等。成本战略的成功，使得这些企业在各自的行业中成为领袖，无往不胜。

成本和利润是相对的，但企业管理者通常将业绩规模、企业规模、多元化扩张等作为企业利润的主要来源，很少对成本与利润之间的关联进行思考，所以当市场份额越来越大、企业规模越来越大的时候，企业利润的实现并没有按照管理者的想法得以如愿。

目前许多管理者对成本管理存在这样的误解：生产成本管理就是成本管理；管理成本的降低就是成本管理；成本管理就是降低成本或费用；成本管理就是节约，就是省钱，是企业短期管理策略等等。其实成本管理既是一门科学，也是一门艺术，同时也是一个应用系统，是三者的完美结合体。成本管理不仅存在于企业内部，也存在于整个企业的价值链之中；不仅是企业目前所需要解决的问题，也是企业未来发展所依赖的一种主要管理思想。

在中国，随着市场经济的持续深入发展，成本管理已成为当前的热门话题，市面上也已经出版了各种各样的有关“成本管理”的书籍，但这些书籍大部分没有偏离传统成本管理方向，即还停留在生产成本控制与管理方面，而没有考虑当前企业在全球竞争的状态下所需要的全面成本管理知识。另外有些书籍只零零散散记录着企



业各个部门或流程中的成本管理，缺乏对成本系统管理的全面阐述。

《决胜千里——卓越成本管理之道》一书的主要特色就是站在一个战略高度来全面阐述成本管理思想，对企业成本管理中最关键领域的具体操作进行详细的介绍，并辅以大量国内和国外不同行业的成本操作案例，以使所介绍的成本管理思想和成本管理理论研究的方法具备真正的操作性和实用性。

本书具有较强的操作性和实用性，适合在企业中从事各种管理工作的人士和在管理咨询等各种管理机构中从业的人士使用，同时也可以作为大专院校有关财经专业，特别是财务成本管理课程的参考书。

杨和贵
2006年2月

第一章

快速提升现代成本管理知识

随着我国经济体制改革的深入、经济全球化和我国日益融入WTO体系，成本管理作为促进企业竞争力提升和保持长期盈利能力的的作用越来越明显。许多成功的企业应用了成本管理的主要思想，其成功模式必然给很多企业带来深层次的思考，尤其是企业的管理者们。

长期以来，许多企业管理者对成本的认识极为有限，对成本管理的定位也非常狭小，导致企业的价值增长空间越来越小，企业的管理也越来越偏离现代成本管理这一强有力的管理策略。

传统的成本管理思想已经越来越不适应企业竞争的需要，如何对传统成本进行分类，则成为一个重要的研究课题。成本与战略规划、成本与利润、成本与竞争能力、成本与企业文化等都是管理者应该深知的。

现代成本管理的新管理是什么？现代成本分类的标准到底是什么？现代成本管理的具体措施都有哪些？……

本章通过对企业经营中出现的现代经营活动形式的分析，确立了新成本分类的标准思想，并从战略经营角度来分析各种成本因素对企业竞争力、价值提升所带来的积极影响，全面阐述现代成本管理的重要性和必要性。



寻求卓越成本管理方法

每年，成千上万的公司都会获得一定的利润，这些利润都是公司全体职员的辛勤努力而得到的，公司可以再度投资这些利润降低产品的成本或价格，不断进行新产品的研发或给予股东更为丰厚的回报。但实际上这样做将会给公司带来一些意想不到的隐性损失，因为节省下来的收入可以使公司在未来实现更为健康的发展，并成为富有柔性的现代成本管理方面的领军企业。而这些失去的机遇都可能会滑入别人的口袋。许多大公司，如戴姆勒—克莱斯勒、本田、丰田、松下、IBM、戴尔、惠普已经意识到，卓越的成本管理战略将给公司带来巨大的利润，而且这些往日的赢家都在继续关注着成本管理战略中所蕴含的巨大利润机遇。在这些强大的供应链管理领袖企业中，先进的成本管理已经成为一个重要的战略优势，并使得企业在战略规划、日常管理策略方面能够采取更灵活的战略，从而更好地满足不断挑剔的客户需求。

不幸的是，虽然大多数企业都无法承受利润外流的现实，但还是有许多企业甚至没有注意到现金流的频繁流失。可以肯定的是，它们已经在现代成本管理战略方面作了深刻的研究，其中一些卓越管理已经形成（如 ERP、ABC、MRP、BOM、六西格玛等）并广泛运用于企业之中，取得了明显的收益。但同样存在许多企业没有全面进入成本管理的大潮流之中，甚至基本上没有实施成本管理（或仅凭管理上的一时冲动进行），大大忽略了现代企业所需要的成本管理策略。

企业可以大大地节约时间和资金，这样的机遇蕴含在现代成本管理战略之中，其中主要在战略规划、职能战略设计、生产管理、物流运输、研发、市场营销、供应链等环节。因为各个环节在从创意到现实的利润转化过程中仍然发挥着一定的作用，所以在价值链

运作中实施全面成本管理思想的渗透显得越来越重要。基本上所有成功的世界级企业都实行这一策略并持续改革。

因此,实现价值链中各环节成本最小将给企业带来非常大的竞争优势。许多问题,如供应商成本、厂家生产成本、物流运输成本和营销成本等中的浪费,或低质量、违背成本管理的僵硬规划都将在现代企业中得到有效控制并最优化,相信在今后3~5年之内,大多数企业都将建立自己的成本管理文化,将全面实施成本管理战略。

管理者对成本管理的期望值分析

管理者对成本管理的期望值包括以下几个方面:

(1) 看得懂、能活用的成本情报。诸如改善计划的成本资料以及一定期间的成本报告,成本意识的确立有赖于具体行动的表现。比如:哪位工人应该派在何处工作?何处需要何种工人?应该使用何种机器?该在几小时之内完成?……这些无一不是极为具体的行动。

(2) 不仅能找出问题,更应该寻找合适的成本策略。针对目前现场的工业工程或技术改善人才的缺乏,应谋求有效的对策,否则不论提供怎样完美的成本资料,仍然是于事无补。

(3) 不仅关注现在也关注未来的成本规划。诸如不仅对年度内成本规划能够做到非常详尽地计划和分析,同时也能够为未来战略期内确立成本管理的重点,如广告成本如何投放?研发成本的比例究竟该花费多少?拦截竞争对手的成本底线是多少?使得企业能够形成一种有效的竞争能力。

(4) 不仅关注产品成本,更应该关注管理成本。财务管理人员通常关注的仅是生产制造成本、期间费用等能够看得见或摸得着的成本与费用管理,这些方面做得再好,最终体现在财务报表上也不



甚理想，管理者希望建立一个价值链环节全封闭的成本管理系统，否则永远收效甚微。

(5) 希望能建立一套正确的成本管理系统，并与企业生命周期进行匹配。诸如：什么时候企业管理的重心应放在成本管理方面？什么时候不应该严格控制成本？如果切入时机不当，则势必造成适得其反的后果。

(6) 管理者期望将成本管理项目进行细分。诸如哪些是能够控制的？哪些控制过度则对企业不利？哪些是完全应该控制的？等等。这些方面往往让管理者完全迷惑。而目前实施的是各种错位的成本管理方案。

(7) 成本管理的部门是不是财务部门？财务部门能达到全方位的成本管理与控制效果吗？应该用什么样的人来进行该项管理工作？

以上种种问题，常常影响着管理者的各种决策。如果不能将这些问题的逐一明晰化，那么成本管理永远只能停留在各种会议的形式上，而不能真正在企业管理中建立一套有效的成本管理与控制机制。形成不了机制，哪来推动力？哪来效益？

提醒

积极了解投资者和管理者对成本的期望值，是成本管理战略实施的关键之一。

现代成本分类新标准

在对成本进行管理之前，你需要先按照现代企业经营的特点进行成本分解，以便对成本的属性与特点进行全面了解之后，制定成

本管理与控制的目标。

1. 现代成本的定义

现代成本乃是管理者为获取企业现在和未来利益而支付的全部代价，其中包括工资、地租、利息、原料费、动力费、保险费、折旧费、广告费、促销费用、部分税捐等。

2. 现代成本的分类标准

(1) 从经营角度分类。

从经营角度出发，现代成本可分为动态成本、静态成本两大类。

动态成本主要是指变动成本。它们将随着一个企业经营活动的变化而发生改变。例如，广告成本、促销成本、原材料、人工成本。

静态成本主要是指固定成本。严格意义上说，它们不随一个企业经营活动的改变而发生变化。例如，一定时期的租金、管理费、保险费、折旧、固定工资等。该成本具有集中发生的特征，它们往往以跳跃的形式，而不伴随企业的经营活动出现。例如，增加租用办公场地，将使企业的静态成本突然增加。

动态和静态成本分类，能够让管理者清晰地判断出企业成本控制的方向（很明显，必须首先控制动态成本）。动态成本反映的是一个企业的经营数据随它的经营活动水平和日常决策行为的变化而不断发生变化的一种现象；而静态成本则是管理者在某一时刻做出的，并在某一时刻是静止不动的。

(2) 从经济性质角度分类。

为了便于成本管理与控制的目的容易达到，从经济性质角度分为显性成本、隐性成本两大类。

显性成本又称外露成本或外显成本、支付成本。是指企业从事产品或服务的生产使用其他企业或本企业的生产要素，必须以货币



方式实际对外支付的成本，包括工资、地租、利息、保险费、原材料、广告投放、促销活动等。

隐性成本在经济学上所称的是一种在未来存在的某种支付成本（可能或不需要支付）的概念。如质量成本影响顾客流失而损失的成本、合同诉讼失败造成的法律成本等。

管理者应该清楚这种分类标准，从上述两种分类出发，在进行管理决策时更应该重点关注的是隐性成本，而不仅是考虑显性成本。如顾客流失、企业形象受损、品牌知名度降低、法律纠纷等对企业的未来发展产生深远的影响。

（3）从时间角度分类。

从时间角度，可以将现代成本分为长期成本与短期成本。

短期成本，考虑时间较短，生产者无充足的时间改变其生产规模或生产设备，所以短期内生产者有固定成本。

长期成本，所包含的时间长，生产者有充裕的时间变更生产规模，以适应市场的需要，所以长期内生产者无固定成本。

对于长、短期的期间并无一定标准，要看那种产业的性质而定。

（4）从重要性角度分类。

从重要性角度分为战略成本和战术成本两大类。

战略成本是指影响企业未来业绩的变化，目前无法进行成本—效益分析的那部分支出。例如，研发成本、广告成本、并购成本、慈善成本等。

战术成本是指影响企业年度内业绩变化的那一部分支出。例如，降价成本、折让成本、返利成本、客户服务成本、不合格产品成本、原材料、工资、折旧等。

（5）从管理难度角度分类。

成本从管理难度角度可分为任意成本、非任意成本两大类。

任意成本是指根据企业的资金实力，同时在管理上难以短时期

内进行有效评估的那一部分支出。例如，广告成本、研发成本、面对竞争者的降价成本等。

非任意成本是指不管企业的资金实力如何都应该进行支出，同时在管理上能够比较有效进行评估的那一部分支出。例如，原材料、工资、租金、管理成本、促销成本等。

选择客观、恰当的成本分类方法是正确进行成本管理的前提。我们所提到的上述分类方法是根据对企业经济效益的影响程度进行的，从财务层面、管理层面进行不同角度的分析。因此，成本管理的正确与否在一定程度上取决于成本分类的标准选择。



传统的成本分类标准已远远不能适应现代企业面对激烈竞争市场的迫切需要。

令投资者痛苦的代理成本

1. 委托—代理关系

委托代理管理的基本假设是信息非对称假设，即假设委托人和代理人之间掌握的信息是不对称的。在企业内部，董事长与总经理之间，董事长为委托人，总经理为代理人。在总经理与职员之间，总经理为委托人，职员为代理人。对公司的不少人际关系或努力水平这类信息，职员往往掌握得比总经理多些（如哪些方面影响企业效率、哪些方面影响产品质量、客户不满意到底为哪般等）；而董事长缺乏有关总经理工作努力方向与水平的全部信息（企业目前经营实际状况、职员为何没有战斗力、产品为何销售乏力等）；客户经理永远比他的上司了解更多的客户有关信息（客户的购买能力、



客户的资金实力、客户的诚信度等)。

只要在建立或签订合同前后,市场参加者双方掌握的信息不对称,这种经济关系都可以被认为属于委托—代理关系。掌握信息多(或具有相对信息优势)的市场参加者称为代理人,掌握信息少(或处于信息劣势)的市场参加者称为委托人。委托—代理关系的均衡合同是居于信息优势与信息劣势的市场参加者之间展开对策的结果。企业内部典型的委托—代理关系如表1-1所示。

表1-1 部分委托—代理关系

委托人	代理人	委托人	代理人
董事长	总经理	部门经理	高级主管
总经理	子公司总经理	部门经理	各级主管
子公司总经理	部门经理	绩效评估者	被评估者

表1-1所示,企业存在多重委托—代理关系。而这正是影响企业代理成本高昂的主要原因之一。

由于非对称信息在经济活动中相当普遍,许多经济合同都是在非对称信息条件下签订和执行的,因而许多经济关系都可以归结为委托—代理关系。委托人对市场和代理人努力程度的了解不如代理人多,则投资者往往花费相当多的时间考察代理人,包括人品、能力、诚信度。在完全得不到答案的前提下,则采取自己管理或委托熟人、亲戚、家人为代理人。这也就形成了中国目前民营企业管理层的特殊关系群体。这样好像明显降低了代理成本,但带来的是整个企业产生更多的代理成本(人心涣散、职责不清、认人不认能力、员工对前景感到黯淡等各种因素影响代理成本急剧增加并长期得不到有效解决)。

2. 委托—代理的信任

委托—代理人之间的信任关系,构成市场经济的灵魂。没有对