

管理经营资源

增加企业财富

PRACTICAL COST

成本是成功之本，也是失败之本。计算成本不是目的，
关键是找出庞大的浪费源，以最小成本获取最大收益。

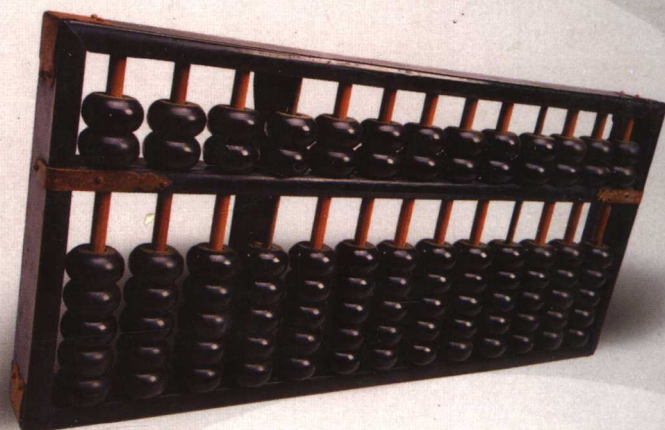
30209

CALCULATION

有效提高企业价值的工具

实用成本计算

◎ 于广涛 于广昌 吕太明 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



管理经营资源

增加企业财富

PRACTICAL COST

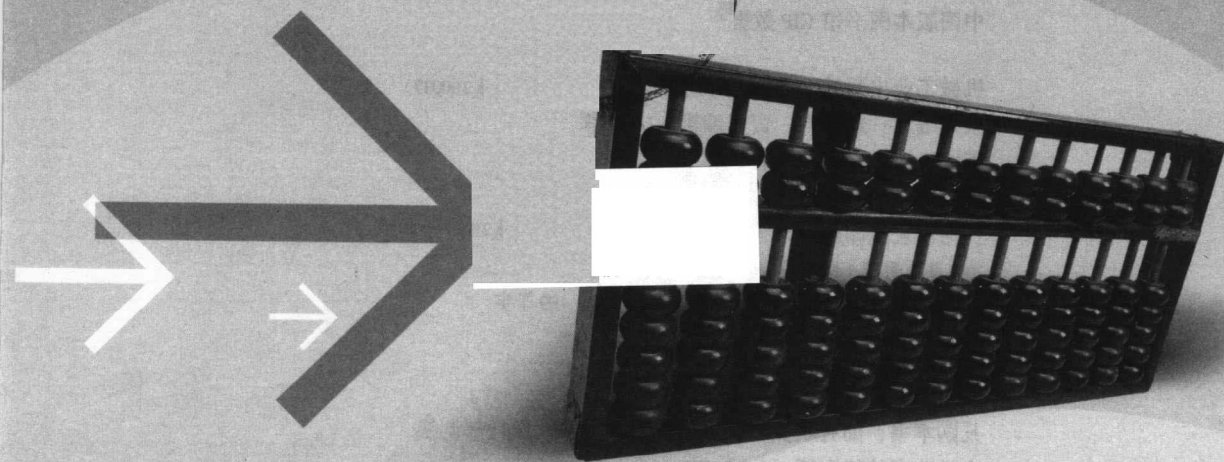
成本是成功之本，也是失败之本。计算成本不是目的，关键是找出庞大的浪费源，以最小成本获取最大收益。

CALCULATION

有效提高企业价值的工具

实用成本计算

◎ 于广涛 于广昌 吕太明 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

F03 ✓

本书全面体现系统化、程式化、图表化、简单化的理念,重点介绍具体、实用的成本计算方法、成本控制策略与操作技巧;不求面面俱到,侧重解决问题,让读者在轻松的氛围中掌握成本计算的核心内容,为读者在提高成本意识、开阔降低成本的视野、挖掘成本潜力、在竞争激烈的商场中获得盈利提供有新意的启发。本书既可帮助从事企业管理和财务管理工作的专业人士迅速解决工作中遇到的实际问题,又是企业管理培训不可多得的参考教材。

图书在版编目(CIP)数据

实用成本计算:有效提高企业价值的工具/于广涛等编著. —北京:机械工业出版社, 2005.1

ISBN 7-111-15955-1

I. 实… II. 于… III. 成本会计 IV. F 234.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142193 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 赵泽祥 责任编辑: 文菁华

版式设计: 霍永明 责任校对: 李汝庚

责任印制: 石 冉

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm 1/24 · 10.333 印张 · 1 插页 · 199 千字

0001—4000 册

定价: 22.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版

前言

生产和经营活动需要人、物、资金、信息等经营性资源，这些经营资源就是成本。可以说成本是企业利润的源泉，只有投入成本才能够创造利润和价值。但是，为了有效地提高企业的经济价值，我们必须考虑成本和利润的辩证关系。众所周知，企业的目的是创造利润，利润与成本之比值越高企业效益越好。所以在长期的实践中人们创造出了多种多样的方法以提高企业效益，概括起来有以下两种模式：一是企业利用一定的成本资源，创造比较高的利润，而且利润越高说明成本运用效果越好、经营效益越高、经营者的经营能力越强；还有一种情况，假设当前经济不景气，受萧条期环境影响，企业维持经营，销售额保持在一定的水平或略有萎缩，为了增加利润就需要降低成本或者使成本的降低比销售额降低幅度更大。可见利润是否可观在很大程度上取决于企业成本运用的好坏，特别是在前一情况下，一些具有扩张性而且比较高明的经营者一旦发现新的商机，会不惜各种手段筹措资金等新的成本资源，以高于当前利润率的比率获取更多的利润。但是在当今经济社会发展形势下，市场逐渐成熟，竞争愈加激烈，商机越来越少，寻找可瓜分的蛋糕愈加困难，企业盈利的空间逐渐变小，在这种时候，降低成本就显得非常重要。看过电影《蜘蛛侠》的读者可能还记得在影片中奥斯公司董事会“董事长”有这样一句台词：“我们降低了企业成本，利润增加了，股价上扬了。”可见控制成本对企业来说有着多么重要的意义。特别是在我国政府提出科学发展观的今天，作为企业必须认真思考如何节省资源谋求发展，不要说浪费资源的发展会受到经济规律的惩罚，即使作为社会的一员也有义务和



有觉悟节约资源使社会保持长期稳定的发展。据说世界各国单位 GDP 所消耗的能源有很大的差别，我国 1 万美元 GDP 消耗的能源非常大，约为日本的 11~12 倍、欧盟的 6~7 倍、美国的 4 倍。按道理说中国和日本同属亚洲国家，有着“勤俭持家”的良好传统，日本人能做到的，我们也能做到。而且这些毕竟是实践性的科学，只要我们在实践中积极探索、认真落实，总可以找到行之有效的办法，并且取得成效。本书主要尝试从企业生产和经营角度谈降低成本的问题，特别是对企业而言面临的主要课题即如何精确地计算成本，所以本书通过成本计算方法的介绍说明企业成本计算制度和降低成本的方法。计算成本不是目的，关键是找出庞大的成本消耗在哪里，接着寻找对策，企业采取合理的降低成本方法不仅有助于提高企业利润，而且还可以节省社会资源，有助于社会可持续发展。

实际上，成本计算并不单纯限定在产品成本的计算，通过正确计算成本可以帮助我们明确产品和服务的真实价值，并且为成本管理和利润管理等提供必要的成本资料。因此，它涵盖了整个经营管理活动的全过程。基于这一点，在企业工作的每一位员工树立起成本意识显得尤为重要，比如要求“公司全员参与到降低成本的活动中”、“制造部门精确计算制造成本”、“营销部门根据成本确定售价”、“采购部门在采购中削减成本”、“事务部门提高工作效率降低成本”等，这些管理活动都需要利用成本计算来评价效果。

我们常说“开源节流”，所谓“开源”是指扩大营生之道、增加财富，而“节流”就是控制成本、厉行节约，特别是现在不是制造什么就能卖什么、有什么就能卖什么的年代，商品的市场份额基本上饱和，所以“节流”非常重要。我们不仅要知道“制造产品花费了多少成本”这种单纯的成本计算，而且还需要有“产品制造需要用多少成本”这种成本管理意识，以及“以多少价格才能把商品卖出去”这种成本企划意识。

我们当前面临的社会大环境要求企业必须把以往的以生产者为主体的经营方向转变成以消费者为主体的经营方向，因此企业必须面对自身问题以市



场为对照系进行新的成本变革。企业全体员工需要着眼于“成本改造”，即“深刻理解成本内容”、“搞清楚成本计算的原理”、“掌握成本管理的手法”、“从市场的角度思考成本问题”、“在制造、流通和销售网络中广泛应用成本计算的结果”。

为此，本书从企业最贴近的成本话题说起，将繁杂的成本计算化繁为简进行说明，针对性强，便于读者查询、理解。全书梗概如下：

第一章首先说明成本和利润的关系，并就提高成本意识明确了两个基本概念——盈亏意识和效率意识。

第二章说明什么是成本，成本包括哪些内容，成本和费用有什么区别。

第三章分别针对构成成本的材料费、工资、经费等主要项目进行说明，弄清楚成本三要素具体包括哪些内容。

第四章介绍如何根据企业的财务报表读懂成本内容的方法，并且分别就制造业、零售业和服务业的成本内容进行说明。

第五章按照不同项目经费计算、不同部门成本计算和不同产品成本计算具体介绍成本计算的方法。

第六章介绍新的成本管理方法和成本计算方法，比如有助于成本管理标准成本计算、保证利润管理顺利实施的直接成本计算、有助于企业决策的特殊成本计算和保证成本战略实施的成本企划。

第七章介绍降低成本的思路以及在工作中推进降低成本的方法，比如如何制定降低变动费以及固定费的战略以及如何实施这些降低成本的战略。

本书避开了繁冗的理论介绍，运用生动的语言、形象化的图表、丰富的案例阐述成本计算，让读者在轻松的氛围中掌握成本计算的核心内容，为读者在提高成本意识、开阔降低成本的视野、挖掘成本潜力、在竞争激烈的商场中获得盈利提供有新意的启发。全书将突出简洁、生动和实用的特点。

作者

2004年10月



目 录

前言

第一章 提高成本意识	1
第一节 公司的目的是追求利润	3
一、利润是如何计算出来的	3
二、利润的种类	4
三、成本是产生利润的第一要素	7
第二节 成本由四项费用构成	8
第三节 认识成本提高成本意识	10
第四节 相对于成本的盈亏意识	12
一、掌握收支平衡点	12
二、区分使用极限利润、变动费率和极限利润率	14
三、根据收支平衡点进行安全计算	16
四、“变动费型企业”和“固定费型企业”的特点	19
第五节 相对于成本的效率意识	21
一、提高劳动生产率	22
二、利用劳动分配率管理工资	24
三、利用“周转率”掌握资本生产率	25
第二章 理解成本的概念	29
第一节 “成本”和“费用”的区别	31

一、“费用”是相对期间而言的,“成本”是相对产品而言的	31
二、剩余的“成本”就是资产	31
第二节 成本是经济价值的消费	33
第三节 成本的分类	35
一、按照成本形态分类	35
二、按照与作业水平的相关性分类	36
第四节 不包含在成本中的项目	37
第五节 营业成本和制造成本的关系	39
第六节 成本类型	42
第三章 构成成本的三要素	47
第一节 成本三主角	49
第二节 材料费中包含的内容	50
一、材料采购价格的处理	52
二、材料消费量的计算方法	53
三、材料消耗价格的确定方法	56
四、材料费计算举例	57
第三节 工资的构成	59
一、支付工资和消费工资的关系	62
二、工资计算的方法	63
第四节 经费的构成	69
一、经费发生的形式	69
二、经费类型和计算方法	70
三、经费计算举例	73
第五节 委托加工费(外包费)的处理	76
第四章 不同行业及其主要成本	79



第一节 从财务报表看成本的结构	81
一、财务报表和成本计算的关系	81
二、从资金流和资产两个方面看企业的经营活动	82
三、资产负债表的结构	84
四、损益表的结构	86
五、从生产制造成本明细表看成本内容	88
第二节 制造业成本	90
一、制造成本、销售费及一般管理费是成本的核心	91
二、附加价值是经营的坐标轴	93
三、通过利润战略增强企业的体质	93
第三节 零售业成本	96
一、降低采购成本	97
二、库存是企业经营恶化之根源	98
三、利用销售和管理费掌管营业效率	100
第四节 服务业成本	102
一、劳动密集型服务业控制成本的关键是工资管理	103
二、资本密集型服务业控制成本的关键是设备投资	103
第五章 具体的成本计算	107
第一节 成本计算的基本思路	109
第二节 成本计算的三个阶段	110
第三节 从加工任务单开始按照成本计算表进行统计	112
一、加工任务单	112
二、成本计算表	112
第四节 第1阶段——按照不同项目经费统计和计算成本	114
一、材料费的计算	114



二、工资的计算	115
三、经费的计算	115
第五节 第2阶段——按照不同部门计算成本	117
一、按照成本发生部门统计计算成本	118
二、各部门计算的步骤	119
三、部门个别费用和部门共通费用的计算	120
四、辅助部门的成本处理方式	124
五、不同部门计算的成本范围	133
第六节 第3阶段——各产品的计算因生产形式而异	135
一、个别成本计算和综合成本计算	136
二、个别成本计算	139
三、综合成本计算	142
四、在制品的评价	144
五、不同生产模式下综合成本计算的种类	157
六、各组别综合成本计算	159
七、各等级综合成本计算	165
八、各工艺综合成本计算	169
第六章 成本管理	175
第一节 为企业经营提供依据的成本计算	177
一、利用成本计算结果进行经营管理	177
二、不同目的的成本计算	179
第二节 有关成本管理标准成本计算	181
一、标准成本计算的实施	181
二、成本标准的确定	183
三、成本的差异分析	186



四、事例计算	187
第三节 有关利润管理的直接成本计算	189
一、成本的变化	190
二、只把变动费作为产品成本	190
三、直接成本计算中损益表方式	191
四、事例计算	193
第四节 有关决策的特殊成本	196
一、自己加工还是委托加工	197
二、什么是机会成本	197
三、盈亏计算使用替换成本	199
第五节 有关成本战略的成本企划	201
一、什么是成本企划	202
二、从市场角度分析成本战略	203
三、从“制造、流通和销售”各环节总成本考虑问题	205
四、多元化成本战略	206
五、根据国际标准进行成本管理，建立成本战略机制	210
第七章 降低成本的思路以及推进方法	213
第一节 降低成本需考虑的问题	215
一、节约经费对策	215
二、从经营资源入手降低成本	215
三、科学的降低成本方法	216
四、系统的降低成本方法	217
第二节 降低变动费	218
一、分散交易商提高成本战略水平	219
二、利用 VE 的成本战略	219



三、重新构建业务流程	220
第三节 降低固定费	221
一、在总经理的指示下降低成本	221
二、改革公司制度削减成本	223
三、消除工作现场的不合理现象	223
四、使固定费转化成变动费	223
五、通过委托加工降低成本以及提高产品质量	224
六、通过整合追求规模效益	225
第四节 具体的经费削减对策	225
一、在数量和单价上降低营业成本	226
二、通过改善作业水平降低制造费用	227
三、降低物流成本要从成本发生源开刀	229
四、提高顾客满意度的销售费使用方法	230
五、勤俭节约压缩经费开支	232

第一章

提高成本意识

1

- ◇ 公司的目的是追求利润
- ◇ 成本由四项费用构成
- ◇ 认识成本提高成本意识
- ◇ 相对于成本的盈亏意识
- ◇ 相对于成本的效率意识

第一节 公司的目的是追求利润

企业经营活动的成果最终体现在“利润”上，企业的维持和发展由利润决定，因此可以说经营是企业健康发展、创造必要利润所付出的劳动。

为此，企业必须采取以下的行动追求“新的价值”：

(1) 应对环境变化。企业所面临的环境瞬息万变，企业各个阶段的发展方针和策略要随着环境的变化进行调整，把环境的新因素反映在企业工作以及成本的计算中。

(2) 应对行业的竞争。企业多元化经营以及跨国经营使企业竞争形态发生很大的变化，在新的形势下要确立企业专利和标准化等技术知识产权的优势，使本公司的商品成本有别于其他企业，在竞争中赢得成本和技术优势。

(3) 面向顾客和市场。一个企业的发展是长期性的，长期性利润的获得是依靠顾客满意度实现的，因此企业需要从顾客的需求出发制定市场战略，而短期行为是不可取的。

一、利润是如何计算出来的

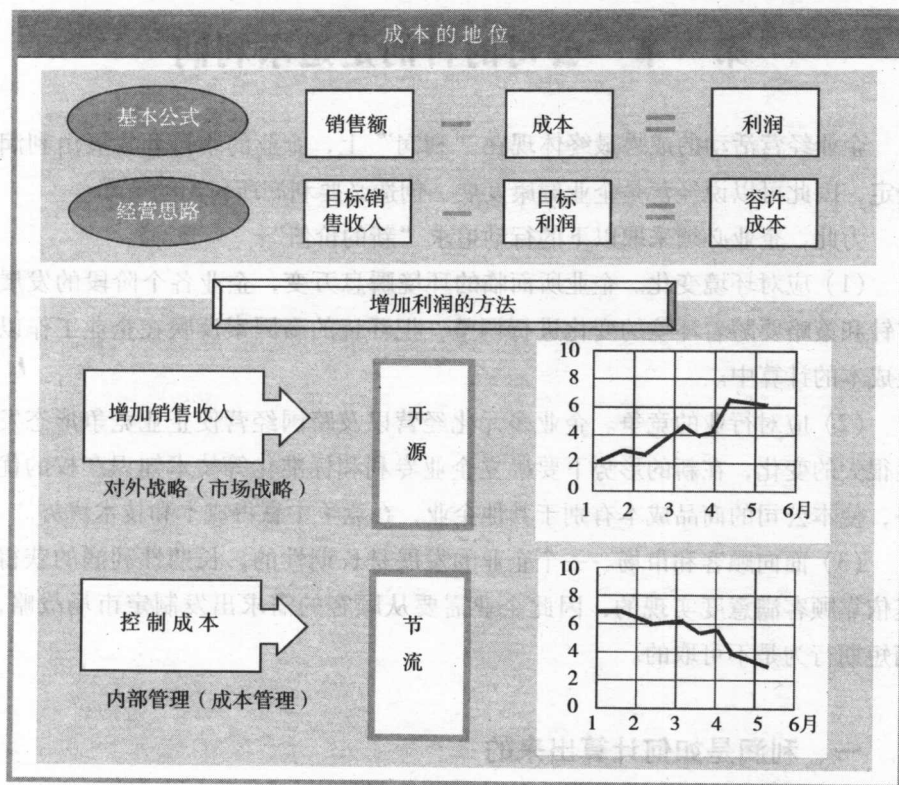
无论哪个公司都是按照以下的公式计算利润的，即：

$$\text{销售收入} - \text{成本} = \text{利润}$$

所以利润需要从增加销售收入和减少成本两个方面来考虑。通常企业在每一期开始时制定经营目标——必要利润或目标利润，然后根据目标利润对成本进行管理，这个思路可以按照以下的公式表述，即：

$$\text{目标销售收入} - \text{目标利润} = \text{容许成本}$$

也就是说，为了确保目标利润，我们需要在一定范围内控制成本，即需要有“容许成本”，这个就是成本企划的思路。



二、利润的种类

公司经营的目的是利润，利润有许多种类，比如：销售总利润、营业利润、经常利润、税前利润、本期利润、本期未分配利润等。

1. 销售总利润

销售总利润是指产品和商品销售后获得的利润，由销售总收入减去营业成本得到。

◇ $\text{销售总利润} = \text{销售总收入} - \text{营业成本}$

销售总收入等于本期中（例如1~12月全年）所有产品的最终净销售价格乘以销售量，而最终净销售价格是定价减去各种扣除项目，比如打折、回扣等。

$\text{销售总收入} = \text{最终净销售价格} \times \text{销售量}$

营业成本是指销售产品的成本乘以销售量。产品单价的确定有点困难，而且成本随时变化，因此企业要清点库存，把它们作为成本记入到费用账户上，其中还要考虑运费等其他费用。同时这里还要考虑盘存短耗损失。

2. 营业利润

营业利润是指营业活动获得的利润，由销售总利润减去销售费以及一般管理费。

$\text{营业利润} = \text{销售总利润} - \text{销售费以及一般管理费}$

销售费以及一般管理费中包括变动费和固定费，变动费是指随销售量变化而变化的费用，比如保管费、打包费等，如销售量增加10%，这些成本也增加10%。固定费是指那些在本期内变动不大的费用，比如工资、固定资产税、保险费以及折旧等。

3. 经常利润

经常利润是在营业利润基础上加减利息收入和利息支出等营业外的损益计算得出的，表示经营活动所赚取的利润。

$\text{经常利润} = \text{营业利润} - \text{营业外费用}$

当企业在本期内有短期或者长期负债支付情况发生时，就会产生营业外费用，这时营业利润减去这个费用后就可以得出经常利润。

4. 税前利润

税前利润是在经常利润基础上加上期间外损益和临时损失等特别损益后计算得出的。

$\text{税前利润} = \text{经常利润} - \text{期间外损益或临时损失}$

