



企业难点诊断丛书

产品成本上升怎么办

主 编

程文保 欧阳庆林

郑宗汉 蔡玉华

书 名	产品成本上升怎么办
编 著 者	宗寒
责任编辑	吕佳
出版发行	江苏人民出版社
地 址	南京中央路 165 号
邮政编码	210009
经 销	江苏省新华书店
印 刷 者	南京五四印刷厂
开 本	787×1092 毫米 1/32
印 张	9.75 插页 2
印 数	1—10150 册
字 数	204 千字
版 次	1996 年 7 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7—214—01681—8/F·346
定 价	12.50 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

序

王永华

邓小平同志早在 1975 年前就明确提出：“企业管理是一件大事，一定要认真搞好。”10 多年来，我国企业管理工作水平的确有了很大提高，特别是在探索适合我国国情的管理方法和途径方面，有许多突破性的发展，积累了丰富的经验。但也要看到，企业间的管理水平还是很不平衡的。不少企业，包括少数国有大中型企业的管理至今无多大起色，虽然原因可能是多方面的，但企业自身的问题不容忽视。加强企业

管理仍然是当前的一件大事,应引起企业领导同志的高度重视,一定要在认真总结自身管理工作经验教训的基础上,根据当前的新情况认真抓好,把企业管理水平提到一个新的高度。

总结我国企业管理工作的经验,我认为有几条基本经验应当记取:

1. 着重强化企业管理的生产力属性意识。企业管理既有生产关系方面的性质,又有生产力方面的性质,我们更应当注重其生产力方面的性质。改革解放了生产力,加强管理不仅有利于调整生产关系中的一些问题,而且更利于促进生产力的发展,这一点很重要。正确认识这一问题,对提高人们对管理工作的认识关系极大。

2. 坚持解放思想,实事求是。我国企业管理发展到今天这样的水平,在很大程度上得益于坚持解放思想和实事求是的思想路线。10多年来,围绕我国企业管理,我们既重视自己的实践经验,又大胆吸收国外的好经验;既继承和发扬我国企业管理的优良传统,又大胆地改革与创新。也就是说,没有解放思想,实事求是,没有一切从企业实际出发的思想路线,企业管理工作水平的提高是难以实现的。

3. 管理出效益。实践证明,企业只有扎实地抓管理、练内功,有了坚实的内在基础,才能提高企业竞争力,才能在激烈的市场竞争中求生存,谋发展。现实告诉我们,企业管理得好与不好,经济效益是大不一样的。

4. 人的因素第一。企业管理工作说到底是对人的管理,其重要之点是发挥人的积极性。而对人的管理,关键在于提高职工的素质,包括政治、文化素质,技术、业务素质,以至心理素质。职工的素质是职工参与企业经营管理、群策群力办好

企业的重要基础。

5. 处理好管理与改革的关系。加强管理,必须深化改革。企业深化改革的重点是三项制度的改革。就是说,要把竞争机制引入企业三项制度管理中来。

6. 民主管理。企业管理,从管理体制上一方面必须深化领导制度的改革,强调厂长(经理)负责制,发挥经营者的积极性;另一方面,要完善职工群众民主管理体制,充分发挥生产者的积极性,要尊重群众的首创精神,及时总结群众创造出来的实践经验,把群众的积极性引导好,保护好,发挥好。

7. 在不断总结自己成功经验的基础上,也要善于向国内外企业学习,取他人之长,补自己之短。当然,学习不能照抄照搬,应采取“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针。这一点是我们几十年推进企业管理工作的一条重要经验。

8. 表彰先进。推广成功的管理经验,树立典型企业和表彰优秀企业家,既是鼓励先进,又可带动后进。1981年以来,中国企业家协会先后表彰了145个先进企业,奖励了122个全国优秀企业和140名全国优秀企业家,在全国引起了积极反响。通过表彰,推广成功的管理经验,推动企业管理水平的进一步提高,也有利于提高企业的社会知名度,树立企业家良好的社会形象。

当前企业管理存在的问题,我认为主要是部分企业存在着管理思想淡化与管理工作弱化问题,致使管理滑坡。有的把管理与改革对立起来,削弱了企业管理的力量,还有的以社会改革不配套为由,掩盖了企业内部管理存在的问题。强化企业管理有赖于市场竞争意识的增长,企业管理工作也必须适应激烈的市场竞争的要求。企业要在市场竞争中生存并发展,既

要有一个好产品,更要有高水平的管理工作。

企业要在管理中求发展,向管理要效益,必须注意以下几个方面的问题:

(1) 明确企业管理目标,包括近期目标和长远目标。克服管理是“软任务”的思想,提高职工对管理重要性的认识。

(2) 强化管理基础工作。管理要制度化、规范化、标准化,尤其要重视班组建设。

(3) 强调严格管理,提倡一丝不苟。管而不严就难免“差之毫厘,谬以千里”。严格管理有防微杜渐之效。

(4) 调动职工积极性是企业活力常盛不衰的重要源泉。

(5) 进一步发挥企业党组织的政治优势。职工思想工作、企业精神、企业文化建设、职工道德建设都要常抓不懈。

(6) 企业管理机构,应力求精干、高效、科学、适用。

(7) 不断学习与创新。国内的要学,国外的也要学,不断学习新的管理理论和方法,提高企业管理水平,以适应社会主义市场经济的要求。

(8) 加强企业家队伍建设,努力造就一支新型的企业家队伍。企业家是深化企业改革,强化企业管理的带头人。提高企业家的素质,加强企业家队伍建设,是社会主义市场经济发展的必然要求。要为企业家的成长创造较为宽松的社会环境。要坚持对厂长(经理)的培训制度,不断提高他们的政策水平,及时更新专业和管理知识,促进他们在社会主义市场经济中不断增强生产经营决策能力、组织领导能力以及现代化管理能力。

我国企业管理中的经验和问题都值得研究,尤其是当前企业发展中存在的一些现实困难和矛盾,更值得认真研究。

《企业难点诊断丛书》应用马克思主义理论,对我国当前企业管理和发展中的一些重要问题作了研究、剖析。书的优点是有针对性,不回避矛盾,不泛泛而谈,而是针对当前企业发展中普遍感到困惑、难以解决的问题和矛盾,提出问题,分析问题,用实践经验、有说服力的理论分析和数据来回答问题。书是在调查研究的基础上写的,有材料,有国内的经验,又引用了国外一些企业的成功经验和例证。每本书的篇幅又不长,一册讲一个问题,深入浅出,文字通俗易懂,很容易读。相信这套书对读者会有一定的帮助,对促进企业管理会产生积极影响。故为之序。

前 言

党的十一届三中全会以来,我国经济有了很大发展,社会经济面貌发生了巨大变化,这是举世公认的。

但在发展过程中,也出现了一些新的矛盾和问题,产品成本上升,经济效益上不去,就是其中的问题之一。

作者到厂里去,见到一些厂长朋友,稍作深谈之后,差不多都会对你诉苦:负担重,物价高,成本上升过快。原材料涨价,煤涨价,电涨价,设备涨价,工资奖金也跟着涨,几乎没有什么不涨的。过去花1万元能办到的事,现在花2万元、3万元也拿不下来。

成本上升,但有些产品的售价

却不能同步上升。有些产品是人民生活必需品或农业生产资料,定价必须考虑人民的购买力和企业的承受力,不能过高,何况售价过高也卖不出去。支出增加,而收入不能按比例增加,必然影响经济效益。这是企业普遍遇到的一个难题。

这就给我们提出了一个问题:我国产品成本的现状究竟如何?是哪些因素引起成本上升的?是企业本身的因素在起作用呢,还是外部环境的变化使然?成本上升是必然的呢,还是偶然的一时的现象?它的发展趋势如何呢?

还有,为什么一些企业产品相同,设备相同,外部条件相同,有的成本上升,有的却不断下降?人们发现,在我国工业的40类大行业、213类中行业及539类小行业中,各行各业都有一些管理出色、产品出色、成本低、效益高的企业,呈现出兴旺发达、蒸蒸日上的局面,而同时也有一些企业被高成本和高负债压得喘不过气来,几乎奄奄一息,这是为什么呢?

更加重要的是,成本上升怎么办?有没有对策?通过什么途径才能把它降下来?

这都是人们所关心的。

本书就是为了试图回答这些问题而写的。

毛泽东同志指出:“没有调查,就没有发言权。”恩格斯说:“除了眼睛,我们不仅还有其他器官,而且有我们的思维活动。”工业产品成本是工业发展过程中的一个重大问题,但它又十分具体,需要作细致的分析解剖,同时要有一定的理论思维,对大量数字和现象进行提炼、概括,才能把握事物本质,找到问题的关键所在,否则就可能产生片面性,被大量的材料和浮在表面的现象所淹没。笔者在动笔之前,虽然努力按照上述教导到一些企业、地区和综合领导部门作了尽可能深入的调

查,向厂长、经理、企业管理干部们及一线工人兄弟们请教,并与理论界的同志进行了座谈,在调查研究的基础上形成了这本小册子。但这些回答还是初步的、粗浅的,只能说是一种尝试。

本书是为在企业从事生产和经营管理实践的第一线的同志们写的,不是一本单纯的理论专著。但书中所用的一些从实践中得来的第一手资料,对大专院校的师生及关心这一问题的人们或许也会有所帮助。如果本书能为大家提供一点全局性、规律性的知识及管理中通常都会遇到的降低成本的方法,于愿足矣。

目 录

前 言	1
一、什么是产品成本	1
(一)“无所不在,无时不有”	1
(二)成本与价值	3
(三)两种成本观	10
(四)成本的结构和形态	12
(五)社会主义企业产品成本的性质和特点	19
二、降低成本的迫切性和重要意义	24
(一)成本不断升高是一个必须注意的问题	24
(二)成本上升对国民经济的影响	32
(三)成本上升的客观因素	38
(四)成本上升是必然的吗?	46

(五) 降低产品成本的重大意义	57
三、成本的大头——原材料成本	64
(一) 影响成本的三个特点	64
(二) 原材料成本上升,是产品成本上升的重要原因 ...	68
(三) 原材料成本的差距和潜力	70
(四) 原材料成本上升的原因	73
(五) 对症下药,从最薄弱环节抓起	76
(六) 产前控制(I)	79
(七) 产前控制(II)	82
(八) 生产过程控制——采用先进设备和工艺	87
(九) 工艺改革潜力知多少	90
(十) 科学管理,最佳操作	91
四、似轻却重的固定资金成本	96
(一) 固定资金成本上升的表现	96
(二) 固定资金成本上升的原因	102
(三) 劳动手段影响固定资金成本的特点	109
(四) 采用新设备、新技术的原则	113
(五) 努力提高固定资产利用率	118
(六) 改进折旧的计算方法	124
五、工资成本的两重性	131
(一) 对工资成本的两种看法	131
(二) 工资成本上升有哪些不合理因素	141
(三) 影响工资成本的其他因素	150

(四) 工资成本的效益	156
(五) 降低工资成本的原则	165
(六) 除本分成制	168
(七) 工资目标分配	170
(八) 岗位效益工资	172
(九) 定额成本核算	174
(十) 计件分解	176
(十一) 倒算帐法,按成本工资含量定员定编	178
(十二) 力戒人浮于事	179

六、一个容易被忽视的领域——企业规模

成本	182
(一) 企业规模与产品成本相互关系的一般规律	182
(二) 我国工业企业规模与产品成本的关系	187
(三) 从几个主要工业部门的企业规模看产品成本 ...	195
(四) 为什么企业规模会影响成本	204
(五) 规模优势是有条件的	210
(六) 企业规模与部门生产总规模	212
(七) 降低成本必须调整企业规模	220

七、企业管理——降低成本的关键

(一) 企业管理的决定性作用	223
(二) 企业管理的潜力有多大	229
(三) 抓基础管理	232
(四) 抓重点,抓决策	234
(五) 把好产量关和质量关	238

(六) 抓严、抓细	242
八、加强宏观管理,为降低成本创造条件	246
(一) 国民经济比例对产品成本的影响	246
(二) 比例从哪些方面影响成本	256
(三) 加强宏观管理企业有重大责任	267
九、几种降低成本的方法	272
(一) 模拟市场核算,成本否决	272
(二) 日清日高管理法	277
(三) 日核算动态管理	280
(四) 目标成本	282
(五) 帕累托原理	285
(六) 效能分析	292
后记	297

（一）「无所不在，无时不有」

一、什么是产品成本

在谈到降低产品成本前，让我们先简要地谈一谈什么是产品成本，应该怎样看待成本，以及降低产品成本对于办好企业，加速我国社会主义现代化建设事业的重大现实意义和历史意义。

人类历史是人们通过自己的劳动不断地利用自然、改造自然、改造社会、发展社会，并不断地改造自己、发展自己的历史。物质生产是人类生存和发展的最基本的实践活动。人们必须首先解决吃、穿、住问题，然后才能搞别的。人们要生活得好一些，享受丰富、健康、文明的物质生活和精神文化生活，更必须不断地生产，扩大它的规模，改善它的结构，提高它的质量，开拓新的路子

和发展途径,从总体上向更高、更宽、更深的方面前进。

发展生产,必须以一定的物质投入为前提。任何当代社会物质产品,都是人们按照一定的规划、设计或打算,运用自己的智力和体力,使用一定的劳动手段和劳动资料,对自然资源和其他劳动对象加工创造的劳动成果。精神产品虽然使用的物化劳动不像物质生产那么多,那么复杂,但也离不开物质条件。使用不同的劳动手段,付出不同的具体劳动,消耗不同的劳动资料,形成具有不同使用价值和价值的具体产品。这是社会生产的一般规律。

产品成本,简单地说,就是人们为了取得一定的产品而必须预先支出的劳动的“垫付”,即在生产过程中所消耗并凝结在产品中的那部分物化劳动及相当于劳动力再生产必要费用的那部分活劳动支出的总和。人们在生产过程中,由于生产的产品不同,使用的劳动手段不同,人们的劳动能力不同,所预先垫付的劳动的内容是不相同的(不同产品消耗不同的物化劳动和具体活劳动),垫付的劳动量也不会完全一样(付出同样多的物化劳动和活劳动,可以取得不同的劳动成果),但无论在任何社会,发展任何生产,生产什么产品,产品成本都是必然产生的,物化劳动和活劳动的垫付都是必不可少的。因此,完全可以说,产品成本在社会再生产过程中“无所不在,无时不有”。

产品成本“无所不在,无时不有”,还有另一层含义,这就是它在物质生产过程的每一个环节都会出现,时时刻刻都会产生。说它每一个环节都会出现,是指不仅直接生产过程有成本,而且流通过程、交换过程、企业管理过程都有成本。直接生产过程中,生产车间有成本,生产车间的每个工段、每道工序、