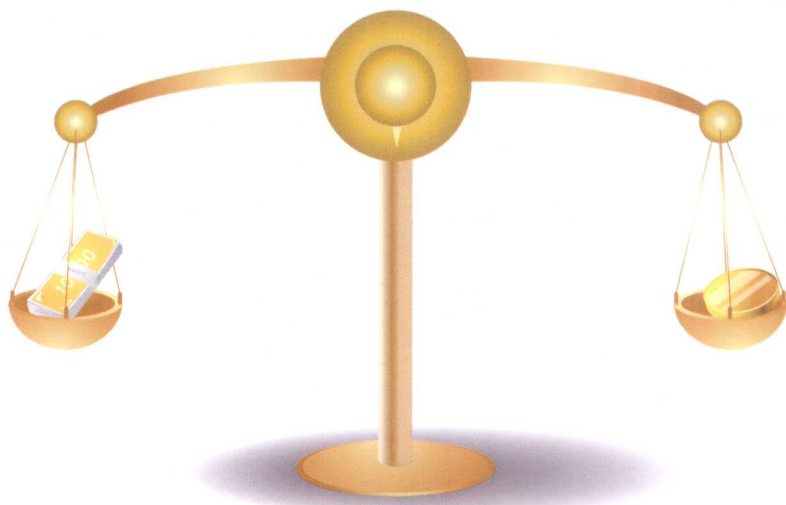


财务其实很简单——中小企业经理人必读



企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝之一就是成本优势，因为成本优势可以转化为价格优势，从而使企业在竞争中处于有利地位，特别是在当前的买方市场环境中，在产品质量相同的条件下，降低成本才能获得更多的市场份额。

别让金钱轻易流走——

企业成本控制手册

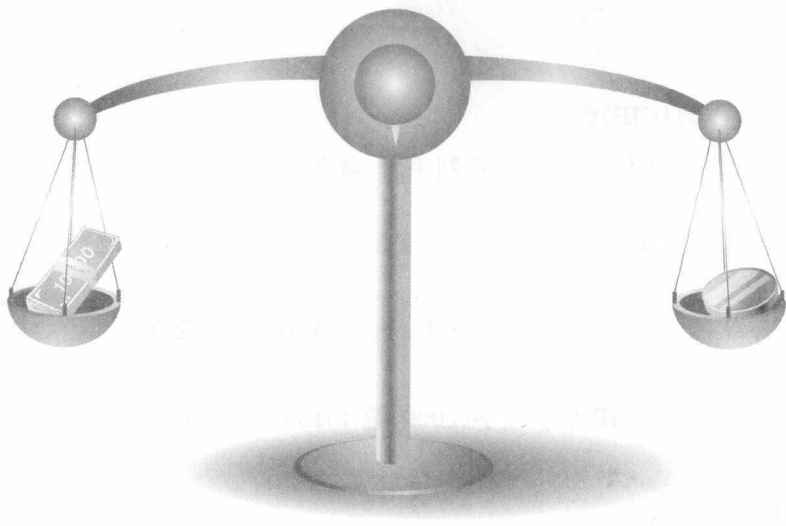
QIYE CHENGBEN KONGZHI SHOUCE

■主编 / 蒋 义



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

财务其实很简单——中小企业经理人必读



企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝之一就是成本优势，因为成本优势可以转化为价格优势，从而使企业在竞争中处于有利地位。特别是在当前的买方市场环境中，在产品质量相同的条件下，降低成本才能获得更多的市场份额。

别让金钱轻易流走——

企业成本控制手册

QIYE CHENGBEN KONGZHI SHOUCE

■主编 / 蒋 义



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

别让金钱轻易流走:企业成本控制手册/蒋义主编

—上海:立信会计出版社,2009.8

(财务其实很简单:中小企业经理人必读)

ISBN 978-7-5429-2348-6

I. 别… II. 蒋… III. 中小企业—企业管理:成本管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 131334 号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 王微宇

别让金钱轻易流走——企业成本控制手册

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮 编 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.lixinbook.com Tel (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京佳顺印务有限公司

开 本 787 毫米×1 092 毫米 1/16

印 张 17.25

字 数 262 千字

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次

印 数 1—10 000

书 号 ISBN 978-7-5429-2348-6/F·2049

定 价 36.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝之一就是成本优势，因为成本优势可以转化为价格优势，从而使企业在竞争中处于有利地位，特别是在当前的买方市场环境下，在相同产品质量的条件下降低成本就能获得更多的市场份额。但是，成本控制绝非仅仅就是降低成本，它包括了多方面的知识体系。

在竞争激烈的 21 世纪，中国市场经济不断地发展和深入，越来越多的人投入到了商业经营之中，并且逐渐成为中国社会经济的主体力量。可是，市场经济的不断成熟和市场营销规则的不断完善也导致了企业间竞争的加剧。并且，消费信息的快速传播和生产技术的迅猛发展，大幅降低了企业得到的利润，“暴利”行业正在逐步消失，我们已经进入了“微利”时代。从另一个角度来看，市场经济体制的不断修正，僧多粥少的市场竞争愈发激烈，也是所有商业经营者的幸事，因为只有这样商业经营才会有章可循。我们所需要做的是如何去适应这个必然，在这个阶段，新的管理控制理念和手段就成了我们必须学习和借鉴的工具。

其实所有的经营者都知道，企业生存的目的就是赚取利润，而让利润增长的手段只有两个：增加收入和降低成本。一位管理学界的大师级人物曾经说过：“企业家只要做两件事：第一是销售，第二是控制成本，其他的都不要做。”现如今的市场上，企业利润大幅缩水，势必影响到企业的生存和发展，在这个“微利”时代，如何帮助企业占据竞争中的优势地位？增加销售量也许是一个比较正确的答案，但却不是唯一的方法，大家不要忘记另一个有效的手段，那就是“成本控制”。企业应该如何进行成本控制？成本控制有哪些手段？怎样实现有效成本控制的目

的？这些问题也是本书要解决的问题，希望能够帮助企业克服遇到的难题。

解决这些问题，这其中成本至关重要，因为成本已经成为了企业生存发展之本。企业必须把成本作为经营管理的首要任务，发动员工实施全员、全面、全过程的成本控制，以摆脱困境，重现辉煌。

企业要改善经营机制，提高经济效益，加强经济核算和巩固经济责任制，必须加强成本控制，只有把成本控制好了，才能提高企业的素质，增强企业的活力，使企业在竞争中占有优势地位。本书内容涉及面广，包含了企业成本控制的各个方面。同时，正是因为成本控制涉及面广、政策性强，书中难免存在一些缺点和不足之处，欢迎读者批评指正。

最精深的智慧常常是简单的，最有效的方法也常常是简单的。希望这本书能为企业家提供一点帮助，能成为企业创造财富、增长利润的新起点。

目录

第一章 成本控制概述

第一节	成本控制概念	2
第二节	成本控制意义	3
	一、成本控制有助于提高经济效益	3
	二、成本控制统领整个企业的控制系统	3
	三、成本控制有助于保护资产的安全	4
第三节	成本控制原则	4
	一、可控性原则	4
	二、成本效益原则	4
	三、全面性原则	5
	四、例外管理原则	5
	五、责、权、利相结合的原则	5
	六、及时性原则	6
	七、一致性原则	6
	八、互相协调的原则	6
第四节	成本控制程序	7
	一、传统成本控制的程序	7
	二、现代成本控制的程序	8
第五节	决策相关成本	9
	一、成本相关的术语	10
	二、决策相关的成本分类	11

第二章

成本控制方法和模式

第一节	成本控制目标	16
第二节	成本控制手段	16
	一、程序控制	17
	二、跟踪控制	17
	三、定值控制	17
	四、最优控制	18
	五、适应控制	18
	六、前馈控制	18
	七、防护性控制	19
第三节	成本控制基础工作	19
	一、定额及管理	19
	二、原始记录及生产统计	19
	三、计量检测工作	20
	四、标准化工作	20
	五、内部转移价格	20
	六、信息系统	20
第四节	成本企画	20
	一、成本企画的起源	21
	二、成本企画的观念	21
	三、成本企画的观念	23
	四、成本企画与其他成本管理模式的比较	24
	五、成本企画的成本目标设定	25
	六、成本企画的作业流程	26
第五节	成本策划	28
	一、成本策划的步骤	28
	二、目标成本策划的基本模型	29
	三、目标售价的制定	29
	四、目标利润率的设定	31

	五、目标成本的测算	32
第六节	价值工程	34
	一、价值工程的起源及在我国的应用	34
	二、价值工程的定义及基本原理	35
	三、价值工程的实施步骤	38

第三章 成本预算及日常控制

第一节	成本预算种类	43
	一、弹性预算	43
	二、增量预算	44
	三、固定预算	44
	四、零基预算	44
	五、滚动预算	45
	六、概率预算	45
第二节	目标成本预算编制	46
	一、确定预算目标成本	46
	二、分解目标成本的方法	48
	三、落实目标成本控制责任	49
第三节	生产成本预算	50
	一、生产成本预算作用	50
	二、生产成本预算构成	51
	三、生产成本预算编制程序	52
	四、产品成本预算编制	53
第四节	期间费用预算	55
	一、期间费用的内容	55
	二、期间费用的性质	55
	三、期间费用编制要求	56
第五节	成本日常监控	56
	一、研制产品未来成本的控制	56

二、产品生产过程成本的控制	57
三、管理费用日常控制	60
四、销售费用的控制	65

第四章 成本核算方法及分析

第一节	成本核算概述	68
	一、成本核算的要求	68
	二、成本核算的程序	71
	三、成本核算的原则	74
第二节	企业生产类型	76
	一、企业产品及生产特点	77
	二、企业的生产特点对成本核算方法的影响	78
第三节	成本核算的品种法	79
	一、品种法的概念和适用范围	79
	二、品种法的主要特点	80
	三、品种法核算的基本程序	81
第四节	成本核算的分批法	82
	一、分批法的概念和适用范围	82
	二、分批法的主要特点	82
	三、分批法成本计算的基本程序	84
第五节	成本核算的分步法	86
	一、分步法特点与适用范围	86
	二、逐步结转分步法	87
	三、平行结转分步法	90
第六节	成本报表	92
	一、成本报表的概念	92
	二、成本报表的作用	93

三、成本报表的分类	93
四、成本报表编制的依据及要求	94
五、成本报表的编制方法	95
六、成本报表的编制	95

第五章

质量成本控制

第一节	质量成本概念及分类	99
	一、质量成本的概念	99
	二、质量成本的特性	100
	三、质量成本的分类	101
第二节	质量成本控制概念	104
	一、质量成本控制的含义	104
	二、质量成本控制的内容	105
	三、质量成本控制的要求	106
第三节	质量成本预测	108
	一、质量成本预测的目的、意义和作用	108
	二、质量成本预测方法	109
	三、质量成本预测前要做好的基础工作	111
	四、质量成本预测程序	112
第四节	质量成本计划	113
	一、质量成本计划的类别	113
	二、质量成本计划的编制程序	114
第五节	质量成本核算	115
	一、质量成本核算的概念	115
	二、质量成本的核算程序	116
第六节	质量成本计量及分析	117
	一、质量成本计量	117
	二、质量成本分析	118

第六章 作业成本法

第一节	当前的生产环境	124
	一、适时制	124
	二、集成化	126
第二节	作业成本法的基本原理	127
第三节	作业成本系统的设计	129
	一、识别作业集	129
	二、确定企业在每一项作业上的成本	129
	三、作业成本动因	133
第四节	什么时候需要作业成本系统	134
第五节	作业成本法的优点与局限	135
	一、作业成本法的优点	135
	二、作业成本法的局限	135
第六节	实践部分	136

第七章 基于作业成本管理的产品开发

第一节	作业成本管理概述	143
	一、作业成本管理的概念	143
	二、作业成本管理的核算要素	144
	三、成功实施 ABCM 的八大步骤	145
	四、如何实施作业成本管理	146
第二节	为产品设计选择作业动因	148
第三节	目标成本制	151
	一、市场驱动成本计算	151
	二、产品层的目标成本计算	152
	三、零件层的目标成本计算	153

	四、连锁目标成本计算	154
	五、作业成本法和目标成本制	155
第四节	生命周期成本和盈利能力的衡量	156
第五节	实践部分	157

第八章

经营控制之一：以直接材料和直接人工为对象

第一节	经营结果的评价	174
	一、经营活动的效果	174
	二、经营活动的效率	175
	三、经营效果的评价	176
	四、弹性预算	177
	五、经营效率的评价	179
第二节	标准成本法	181
	一、标准成本法的概念	181
	二、标准成本制度的构成	181
	三、标准的类型	181
	四、如何选择标准	182
	五、标准的来源	183
	六、制定标准的程序	185
	七、标准成本的制定	186
第三节	经营收益弹性预算差异	187
	一、销售价格弹性预算差异	187
	二、变动费用弹性预算差异	188
	三、直接材料弹性预算差异	188
	四、直接人工弹性预算差异	190
第四节	实施标准成本法时需要考虑的问题	191
第五节	实践部分	193

第九章

经营控制之二：以制造费用为对象

第一节	变动制造费用的标准成本法	200
	一、建立变动制造费用标准成本的步骤	200
	二、变动制造费用的分析	202
	三、变动制造费用差异与直接材料差异和直接人工 差异的区别	202
	四、对变动间接费用差异的解释	203
第二节	固定制造费用的标准成本法	204
	一、标准固定制造费用分配率的确定	205
	二、固定制造费用的分析	205
	三、对固定制造费用差异的解释	206
第三节	制造费用差异的各种分析方法	207
	一、制造费用差异三分法	208
	二、制造费用差异二分法	208
第四节	实际成本与标准成本差异的处理	209
	一、把差异作为当期节余或费用处理	209
	二、按比例分配差异	209
第五节	服务业中的标准成本法	210
第六节	新生产环境对标准成本法的影响	211
	一、新生产环境对弹性预算的影响	212
	二、新生产环境对差异计算的影响	212
第七节	实践部分	213

第十章

成本控制经典案例

第一节	沃尔玛公司的成本控制	227
第二节	丰田公司的成本控制	241

第一章 成本控制概述

- 第一节 成本控制概念
- 第二节 成本控制意义
- 第三节 成本控制原则
- 第四节 成本控制程序
- 第五节 决策相关成本

在企业的发展战略之中，成本控制处于非常重要的地位。根据企业成本管理流程，作为一个企业，必须拥有一个目标明确、方案可行、措施得力的成本计划。但是，仅仅有计划却是不够的，要是脱离了良好的控制，再好的计划也只是纸上谈兵。我们的目标在于落实成本计划以实现企业的目标，这就要借助于严密的成本控制，因此有效的成本控制是为了企业发展的必要。

第一节 成本控制概念

控制就是系统主体采取某种力所能及的强制性措施，促使系统构成要素的性质、数量及其相互间的功能、联系按照一定的方式运行，以达到系统目标的管理过程。在管理中，控制就是对实际行动施加影响，合理衡量实际结果，及时矫正偏差，以保证计划顺利完成的管理活动。从这点来说，进行控制就必须确定标准，落实好责任，及时进行反馈，并且迅速矫正偏差。而此处所说的标准对于具体产品而言，主要是成果的一项基准，表示一种应该达到的优秀程度，同时也是对实际成果评价的依据。一般可以将标准看作是一个用以进行比较的参考点。

成本控制是依据成本企画、企业预算、标准成本等，利用责任会计制度，采用专门方法及时掌握有关信息，来对早已出现的偏差进行识别或矫正的整个过程。也就是说，成本控制主要是运用成本会计的方法，对企业的经营活动进行规划和管理，并且将成本的规划和实际情况比较，用以衡量业绩，并且按照例外管理的原则注意对不利的差异进行纠正，不断降低成本。

成本控制又有广义和狭义之分。狭义的成本控制是指成本的过程控制，不包括前馈控制和后馈控制，也被称为“日常成本控制”或者“事中成本控制”。广义的成本控制则包括成本的前馈控制、过程控制和后馈控制。成本的前馈控制是在产品投产前，实施产品成本的规划。通过成本的决策来挑选最佳的成本方案，规划未来的目标成本，编制成本预算，以利于成本的控制。成本的过程控制是在费用发生过程中实施的成本控制，要求实际成本支出尽力遵循目标成本的要求来进行。可是当实际发生时，经常会超支或节约，像这样的超支和节约就称之为差异。差异是很重要的信息，它可以告诉管理部门哪儿出现了问题，并依此采取

措施纠正偏差或巩固业绩。成本的后馈控制是将所揭示的差异汇总、分配，计算产品的实际成本。

成本控制是成本管理的重要组成部分。有效的成本控制可以看成是企业在激烈的市场竞争中成功与否的基本要素，不过成本管理控制绝不仅是单纯的压缩成本费用，需要建立科学合理的成本分析和成本控制系统，让企业的管理者清楚地掌握好公司的成本结构、盈利情况和决策的正确方向，成为企业内部决策的关键支持，在根本上改善企业的成本状况，以真正实现有效的成本控制。

第二节 成本控制意义

成本控制是对资金消耗的控制，因此从实际来讲，成本控制最主要的意义在于提高成本效率，这点可以从三个方面来看。



一、成本控制有助于提高经济效益

成本的控制是需要对成本计划实施过程中暴露的一些问题，通过一些程序和方法，来促使成本指标达到预定的目标。如今，许多的企业都是以盈利为最主要的目标，较高的成本是影响企业盈利的重大障碍，因此降低成本理所当然成为各个企业的工作重点，通过降低成本可以提高整个企业的经济效益。在众多降低成本的方案中，成本控制必然是其中的重要内容，所以建立成本控制机制，实行成本控制，有助于企业在生产经营活动中降低耗费、避免浪费、提高效率。



二、成本控制统领整个企业的控制系统

在大多数企业的生产经营过程中，总是存在着不同形式的复杂经济关系和不同的管理控制系统，例如，生产技术控制系统、劳动人事控制系统等。但是，这些控制系统都是局部的，而且不能用一个统一的计量单位来综合反映和控制生产经营活动，用来概括对比和分析。成本控制却是用统一的货币计量单位对企业的生产经营活动进行反馈和控制的，所以，成本控制有综合作用，它对整个控制系统起着综合的控制作

用。在当前的市场经济条件下，企业各项工作的开展都是以提高经济效益为核心，而控制成本费用发生能够直接体现为提高经济效益。就这点来说是其他管理工作无法比拟的，充分体现出成本控制系统的综合作用。



三、成本控制有助于保护资产的安全

大多数的企业都是由不同的部门负责财产物资的收入、保管和使用工作，但是会计部门应该负有较大的控制责任。为了改善企业财产物资的管理和控制，成本控制制度可是发挥了不小的作用，特别是在成本控制中采用的内部牵连制度。其实只要成本控制严密，并且得到贯彻执行，就能有效地保护财产物资的安全，防止盗窃贪污、浪费丢失等弊端的发生。

第三节 成本控制原则

在实施任何管理制度时，都要遵循其基本的原则，使之实现最大的效果。企业在进行成本控制的时候，也必须遵循一定的基本原则，这些基本原则包括以下几个方面。



一、可控性原则

上级对下级的考核一般只可以限于上级所能控制的活动和因素，包括收入、成本和利润之类，但是没法包括一些不可控的活动和因素。



二、成本效益原则

成本控制是为提高经济效益服务的一种重要手段，这就要求成本控制指标的确定、成本控制体系的建立、成本控制方法的设计等，全都要以提高经济效益为根本的出发点。成本效益原则就是建立在这个出发点之上的，换句话说，这是指实施一项成本控制措施所付出的代价不能超过其带来的经济效益。这条原则要求企业考虑不同成本的重要性、可控