

职业经理人财税管理系列

曾建斌 著

看图表

KAN TUBIAO XUE CHENGBEN GUANLI

成本管理

广东省出版集团

广东经济出版社

职业经理人财税管理系列



图表

曾建斌 著

成本管理

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

看图表学成本管理/曾建斌著. —广州: 广东经济出版社, 2004.5

(职业经理人财税管理系列)

ISBN 7-80677-727-X

I. 看… II. 曾… III. 企业管理: 成本管理-基本知识 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030777 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	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	12 2 插页
字数	119 000 字
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-727-X / F·1051
定价	本册定价: 24.00 元 全套 (1~3 册): 72.00 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: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

前言

职业经理人财税管理系列是一套专门为职业经理人设计的财税管理通俗读物。

作为一名“非财务经理的财务管理”课程讲师，我经常与各企业的管理人员讨论财税问题，深知经理们迫切需要掌握财税管理知识。学员们经常抱怨：看书没有用，一点也不懂，读起来很吃力；在外面听课也收效不大，读了 MBA，上了几天财务课，对财务管理还是迷迷糊糊。

专门为经理们设计，能满足经理们需要的财税管理读物和课程太少了。

作者凭借十多年的财税咨询和为几十家企业的职业经理人培训财务课程的双重经验，精心编著了这一套丛书，希望突破经理们“经常学财务，总是不懂财务”的困境。

大多数职业经理人没有财务专业基础，深奥的财务理论和抽象的财务名词是阅读的拦路虎。丛书在内容的选择、表达方式的安排、图书的装帧设计方面都以通俗易懂为首要目标，通过生动的故事、精心设计的案例、趣味的问题让读者领会财税管理的观点和技巧，让经理们打破财税知识枯燥无味的定论，在轻松愉快之中掌握财税管理技能。

职业经理人学习财税知识是为了在实际工作中运用，对书的实用性有强烈的要求。与管理实践紧密结合是这套书的另一特色。学则能用，学则能解决实际问题作者的追求。这套书中列举的问题、讲解的核心要点、涉及的案例、安排的练习都是以企业的实际环境为背景，是大家在工作中经常遇到的问题，有些就是企业管理者咨询的问题。在每一篇的最后安排了“学以致用”、“快速练习”等环节，使读者学与练相互结合，提高解决实际问题的能力。

职业经理人学习财税知识容易忘记是另一个老大难问题。作者总结培训经验，把每一篇的核心要点提炼为一个简短精辟的句子，记住这句话，也就记住了知识的要点。培训后的调查问卷显示，大多数人培训一天以后就能记住这些句子，例如“合适的才是最好的”、“信用经济就是风险经济”、“现金为王”等很多人已能琅琅上口，大家不记得讲师的名字，但能记住这些经典名句。

《看图表学成本管理》是这套书的成本篇。从2003年下半年起很多企业都遭遇原材料涨价，企业面临巨大的成本压力，如何降低运作成本成了时髦的话题。职业经理人对成本的认识有很多误区，对成本的特性不了解，无法作出正确的成本决策。本书以图表的形式解说成本的概念和成本对企业的影响，包括对竞争战略、对经营决策、对业绩评价、对市场定价的影响，第六章专门介绍了如何根据成本特征采取降低成本的措施，以及怎样用非财务的方法降低成本。借助图表，各种成本

观念非常容易理解和记忆，建议读者看完书以后通过图表记住核心内容，这样就可以事半功倍。

《读案例学税务管理》是这套书的税务篇。企业的税务负担不是由财务人员决定的，而是由处理业务的管理人员决定的。要降低税负，管理人员必须知晓税务与业务的关系，选择合法而又节税的方式处理业务。税务问题经常困扰企业管理人员，他们觉得税务问题高深莫测，企业财务部门的人越解释越复杂，听了越糊涂。本书以来自企业实际发生的案例为主线，通过剖析案例中涉及的税务问题，让经理人员了解税务规定，在处理各项业务中能从税务的角度考虑，将企业的税务成本和税务风险降到最低。

《看故事学财务管理》是这套书的观念篇，主要通过故事的形式介绍财务管理的观念。包括理财的观念、财务状况的观念、财务策略的观念、财务评价的观念、成本管理的观念。经理们最需要的是树立财务观念，把自己的工作与财务管理结合起来，提高公司的财务业绩，改善公司的财务表现。经理们在观念上的问题一是缺乏正确的财务观念，另一个是对财务有很多误解，例如：重视利润表现，不重视现金表现就是一个例子。通过《看故事学财务管理》读者可以准确把握财务理念，让财务管理成为工作的好帮手。

协助本册书写作的还包括广州理道财税咨询有限公司的咨询顾问孟智小姐、庄汝筹先生，培训部的廖延艳小姐也提出了许多宝贵意见，让本书更加精炼出色。在此深表感谢。

广州《信息时报》前副总编袁乐清先生献计献策，为丛书的顺利面世提供了不少建设性的意见，使作者本人受益匪浅，在此深表感谢。

经过大家的齐心协力，丛书终于与大家见面了，不过书中错误也在所难免，敬请读者不吝指正。如有任何意见、问题、建议，请通过邮件方式与本人联系。

E-mail: zeng_cpa@163.net 或者 cco@ri-china.com

曾建斌

2004年4月于广州

目 录

Contents

前 言

第一章 会计眼里的成本费用

- 1 生产成本是如何炼成的/ 2
- 2 生产成本的构成/ 6
- 3 选择合适的成本计算方法/10
- 4 生产成本与服务成本的差异/14
- 5 从生产成本到销售成本/18
- 6 会计方法影响利润/21
- 7 盘点对成本的影响/25
- 8 生产成本 $\neq$ 费用/29

第二章 成本与竞争战略

- 1 成本影响竞争战略/34
- 2 从价值链寻找成本优势/38
- 3 成本领先战略的陷阱/42
- 4 成本驱动因素分析/46

第三章 成本与经营决策

- 1 成本有固定与变动之分/52
- 2 成本特征曲线揭示的秘密/56
- 3 成本决定经营风险/60
- 4 成本特征与市场策略/64
- 5 降价是祸还是福/67
- 6 学会用边际方法决策/71
- 7 与决策相关的成本/75
- 8 多产品组合决策/79
- 9 自制与外购决策/83
- 10 特殊订单决策/87
- 11 销售还是继续加工的决策/91

第四章 成本与业绩评价

- 1 成本中心的业绩考核/96
- 2 管理者对什么成本负责/100
- 3 如何确定责任成本/103
- 4 责任成本的分析方法/107

第五章 成本与市场定价

- 1** 成本加成定价法/112
- 2** 目标成本定价法/116
- 3** 利用经验曲线定价/120
- 4** 成本与不正当竞争/124
- 5** 成本与反倾销调查/128

第六章 降低成本有方法

- 1** 降低固定成本/134
- 2** 降低人工成本/137
- 3** 把制度丢进垃圾桶/142
- 4** 利用经验曲线降低成本/146
- 5** 脚踏两条船/150
- 6** 消灭成本的盟友/153

第七章 控制成本的财务方法

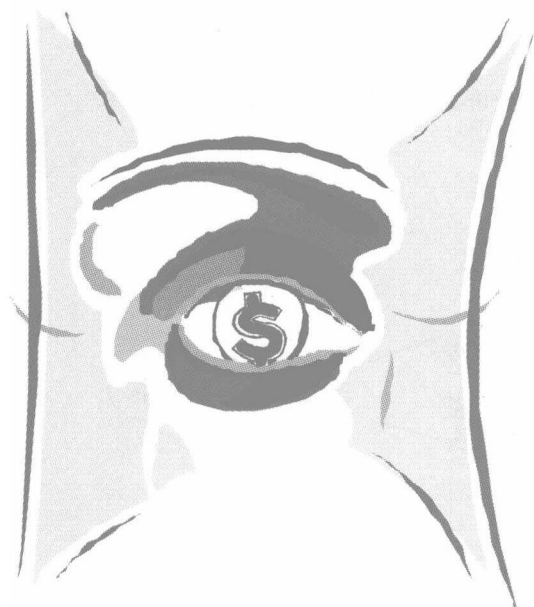
- 1** 标准成本控制/158
- 2** 预算成本控制/162

- 3 质量成本控制/166
- 4 作业成本控制/169
- 5 ERP 成本控制/173

参考答案

会计眼里的成本费用

第一章





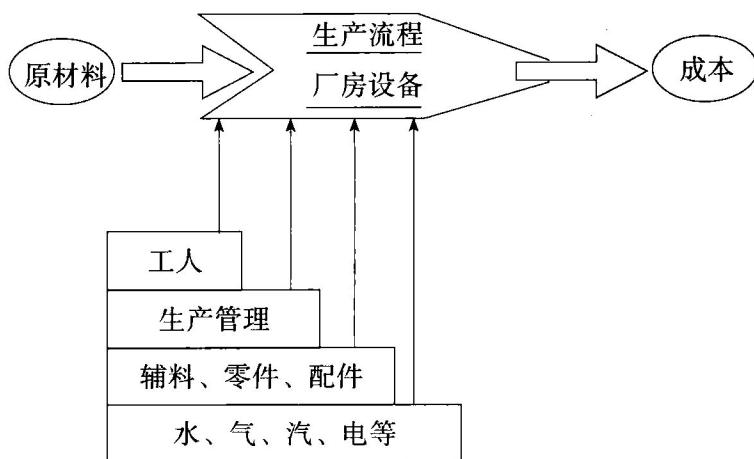
生产成本是如何炼成的

想一想

总经理每次开总结大会都会讲要控制成本，究竟什么是成本？

解图说表

产品成本是这样制造出来的：



说明:

- (1) 生产制造过程就是产品成本的形成过程。
- (2) 制造过程消耗的各种生产要素、各项耗费就构成了生产成本。
- (3) 制造过程中,大量消耗各种原材料,原材料是成本的主要组成部分。
- (4) 生产必须在厂房、机器、生产线上进行,这些支出通过折旧方式计入成本。
- (5) 生产离不开生产工人、管理人员,工人和管理人员发生的工资也是成本的组成部分。
- (6) 制造出产品还要有各种辅助条件,如辅料、水、电等,这些也是成本的一部分。

成本秘密

要控制成本必须先认识成本,认识成本从了解生产成本的构成开始。

通过生产成本的形成过程,我们可以看到:构成产品生产成本的是生产制造过程的各项耗费。所以,生产成本应该包括以下支出项目:

- 原材料:包括各种主料和辅料。
- 零配件消耗。
- 厂房折旧。
- 生产线折旧。

- 生产工人工资。
- 生产管理人员工资。
- 水、电、气。

不是产品生产过程中耗费的支出就不应该计入成本，例如：

- 已经验收进仓库的原料，存入仓库还没有消耗，不计入成本。
- 已经领用还未耗用的物料不计入成本。
- 管理部门的物耗与产品制造没有直接联系，不计入成本。
- 厂房、生产线的支出巨大，可以使用多年，通过折旧的方式逐年计入成本。

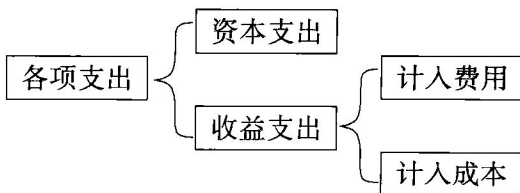
我们可以概括为，计入成本的支出必须是：

- 已经耗用的项目。
- 与产品生产直接相关。

不满足以上条件的支出就不应计入生产成本。

有些人会问：已经发生的支出，不计入成本计入什么？

公司的各项支出可以用下图进行分类：



资本支出是指效益超过 1 年的支出，如：买汽车、买设备，这些支出通过折旧变为收益支出。如买一辆汽车，价值 30

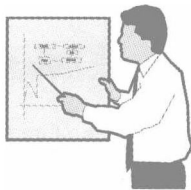
万元，可以用6年，每年以5万元计入成本或者费用。

收益支出是指效益不超过1年的支出，如：日常的办公费用、物料消耗等。收益支出分为费用和成本。

费用与成本有什么区别，我们另一篇再讲。

成本格言

与生产过程相关的支出才属于生产成本。



快速练习

大发公司专门为其他公司提供来料加工服务，请判断下列项目是否应该计入成本：

1. 对方提供的原材料。
2. 加工过程中耗费的辅料。
3. 加工人员的工资。
4. 对方质量检验人员的工资。
5. 加工车间的租金。

2

生产成本的构成

想一想

生产过程简单的企业，成本项目只有十几项；生产过程复杂的企业，成本项目有几十项。如何将他们进行分类使成本管理变得简单化？

解图说表

在财务会计中，将众多的成本项目归为三类，如图所示：

