

会计入门
Easy Interesting

看图就能懂成本

图解成本 一日通

(日) 小川正树 著



应该如何对成本进行**分类**? 应该如何计算**预期成本**?

居家必备的**成本计算方法**包括哪些?

价格**让步的底线**是多少?

怎样才能**降低成本**?



机械工业出版社
China Machine Press



看图就能懂成本

图解成本 一本通



机械工业出版社
China Machine Press

Edemiru Genkakeisan no Shikumi by Naoki Ogawa.

Copyright © 2008 by Naoki Ogawa.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China Machine Press.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC. Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC. through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版由株式会社钻石社通过株式会社能率协会经营管理中心授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-4319

图书在版编目（CIP）数据

图解成本一日通 / （日）小川正树著；包立志译. —北京：机械工业出版社，2009.6

（会计易趣入门）

ISBN 978-7-111-27448-3

I. 图… II. ①小… ②包… III. 成本计算—图解 IV. F231.2-64

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第096930号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李红梅 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年6月第1版第1次印刷

145mm × 210mm · 5.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-27448-3

定价：19.80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：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

PREFACE 前言

归根结底，可以说生意是“始于成本，终于成本”。但是，一提到成本，往往会令人产生一种“难以理解”的错觉，甚至许多人会认为“成本计算是管理部门的工作，与自己没有关系”。

这是一个很大的误区，当今社会是一个经济社会，公司所有部门成员都必须具备成本计算的相关知识。

例如：如果营销部门的相关人员不了解不同产品的成本，很可能会盲目地接受客户的降价要求，最终导致产品销售净利润出现赤字；相反，如果相关人员掌握了不同产品的成本，就可以在与客户的谈判中占据主动地位，将谈判朝着有利于自己的方向推进，从而确保盈利。

此外，如果采购部门的相关人员不了解各种零件的采购成本，就无法确定是依靠公司自行生产还是外购。

这只是几个案例，类似的情况不胜枚举。在你的周围，依据成本计算的相关知识，促进生意顺利展开的成功实例，一定比比皆是。

本书共分为6章，通过图解的形式，以通俗、易懂的语言，向读者介绍了关于成本计算的相关知识，内容全面而系统，既包括成本计算的关键术语及具体方法，又包括将成本计算结果应用于实践的诀窍。书中每一节都由两页构成，其中，一页是

文字内容，另一页是图表内容。

本书的第1章是“通过成本计算可以了解什么？”主要就成本计算的种类和使用方法进行概述。一提到成本计算，大家往往会想到根据产品的不同类别进行的成本计算，而实际上，除此之外，还有许多成本计算的方法，本章将对相关内容进行概括介绍。

第2章是“成本计算的本质是什么？”将围绕公司中工作和成本的关系展开论述，并对理解成本和成本计算所必须掌握的关键术语进行解释说明。

第3章是“成本计算的规则”，将介绍作为公司晴雨表的财务报表，明确其项目分类和使用方法，并阐明其与成本计算的关系，同时帮助大家了解成本计算的大体流程。

第4章是“实际成本的计算方法”，将对实际消耗的资金进行统计，并介绍按照产品分类计算成本的传统方法，进而引出一种全新的成本计算方法，即ABC算法（作业成本算法）。

第5章是“预期成本的计算方法”，将介绍估计成本计算的流程，即预测将要发生的成本，并按照产品分类事先进行成本计算，同时还将通过实例对进行成本计算所需数据的来源进行说明。

第6章是“怎样将成本和利润联系在一起？”将阐述如何运用成本计算方法来实现盈利，同时根据部门分类，对各部门降低成本时面临的课题以及降低成本的方法进行介绍。

有位名厨曾经说过：“炒饭是烹饪的起点，也是终点。”换

言之，炒饭是厨艺的基础，它涵盖了厨艺的基本技术，如切、炒、拌等。做不出美味炒饭的厨师，绝对不能算是一名优秀的厨师。炒饭的秘诀在于：炒饭中蛋和米饭的比例。

本书主要介绍了成本计算的基础知识，它是理解成本的基础。

大家如果能够灵活运用本书中介绍的方法来解决实际问题，就可以成为成本计算的专家。也可以说，能否成为成本计算专家的关键在于你对本书的理解程度有多深。

小川正树

目 录 CONTENTS

前 言

第 1 章

通过成本计算可以了解什么?

- 1.1 为什么要进行成本计算?2
- 1.2 了解“哪种产品能够真正盈利?”4
- 1.3 了解“制造这种零件需要耗费多少成本?”6
- 1.4 了解“按照部门或业务类别分类的成本”8
- 1.5 了解“采购部门平均每次订单需要
花费多少业务费?”10
- 1.6 了解“向客户提供优质服务或提高
产品质量需要耗费多少成本?”12
- 1.7 成本计算的使用方法是因人而异的14
- 专题① 成本管理的心·技·体16

第 2 章

成本计算的本质是什么?

- 2.1 公司运转带来的就是成本18

2.2 按照公司活动分类的成本：制造成本、 销售费用及一般管理费用	20
2.3 按照成本性态进行分类：材料费、 人工费、期间费用	22
2.4 可以按照功能（作用）对材料费、 人工费和期间费用进一步分类	24
2.5 产品主原料的成本：材料费	26
2.6 作为员工酬劳或工资的成本：人工费	28
2.7 能源设备等消耗的成本：期间费用	30
2.8 按照行业分类考察材料费、人工费和 期间费用的结构	32
2.9 销售业或服务业的成本：采购成本和 人工费/期间费用	34
2.10 按照与产品的关系分类的成本：直接 费用和间接费用	36
2.11 按照直接费用和间接费用对成本三要 素进行分类	38
2.12 按照与工作量的关系进行分类的成本： 变动成本和固定成本	40
2.13 按照固定成本和变动成本对成本三要 素进行分类	42
2.14 按照管理责任分类的成本：可管理 成本和不可管理成本	44

专题② 没有转化为成本的资金 (1)	46
--------------------------	----

第 3 章

成本计算的规则

3.1 通过财务报表把握资金运转的流程	48
3.2 财务报表包括资产负债表和利润表	50
3.3 掌握持有资金增减情况的工具—— 资产负债表 (B/S)	52
3.4 通过利润表 (P/L) 了解收支情况	54
3.5 财务报表和成本计算之间的关系	56
3.6 成本计算在内部管控中的作用	58
3.7 从产品制造流程的视角考察成本计算 的功能	60
3.8 成本计算的两个流程：事先成本计算 和事后成本计算	62
3.9 通过事先成本计算来确定预期成本 和标准成本	64
3.10 通过事后成本计算来求实际成本	66
3.11 自己需要的成本计算是指什么	68
专题③ 未转化为成本的资金 (2)	70

第 4 章

实际成本的计算方法——实际成本计算及事后成本计算

- 4.1 传统的实际成本计算规则72
- 4.2 实际成本的计算流程74
- 4.3 按照材料类别计算成本76
- 4.4 当材料以库存形式剩余下来时，应该
如何计算78
- 4.5 以人为标准进行成本计算80
- 4.6 按照期间费用分类进行成本计算82
- 4.7 按照部门分类进行成本计算84
- 4.8 按照部门区分共同成本的分配86
- 4.9 按照产品类别计算成本88
- 4.10 尝试自己动手进行实际成本计算90
- 4.11 如何计算正在制造过程中的产品92
- 4.12 作业成本法（ABC）.....94
- 4.13 按照工作内容类别分类进行成本计算 ...96
- 4.14 寻找作用于成本的作业成本动因98
- 4.15 按照客户类型分类进行成本计算100
- 专题④ 公司的利润究竟有多少呢？102

第 5 章

预期成本的计算方法——估计（标准）成本 计算及事先成本计算

5.1 估计成本计算的流程	104
5.2 事先计算单件产品的成本	106
5.3 在估计成本计算中，将成本分为 材料费和加工费	108
5.4 直接费用/间接费用和材料费/加工费 之间的关系	110
5.5 通过成本和消耗量计算详细的材料费 ..	112
5.6 确定成本的方法	114
5.7 消耗量的项目和计算方法	116
5.8 通过加工费率和时间计算加工费	118
5.9 价格的详细项目和计算方法	120
5.10 时间内容的透明化分析	122
5.11 尝试动手进行估计成本计算	124
5.12 估计成本计算的有效工具——成本报表 ..	126
5.13 掌握成本报表的制作方法	128
专题⑤ 理想状态是指怎样的状态？	130

第 6 章

怎样将成本和利润联系在一起?

- 6.1 通过销售额和成本计算利润132
- 6.2 只计算变动成本的直接成本计算和
 边际利润134
- 6.3 通过损益平衡法实现利润的透明化136
- 6.4 用来衡量变动成本和固定成本的
 全部成本计算和毛利润138
- 6.5 正确区分真正赤字和疑似赤字140
- 6.6 在实践中应用提高利润的3种策略
 来解决问题142
- 6.7 通过成本计算, 发掘亟待降低成本
 的产品144
- 6.8 通过降低成本创造利润的方法146
- 6.9 关于计划/开发部门降低成本的
 主题和推进业务活动的方法148
- 6.10 通过预期成本、目标成本、标准成本
 等尺度了解新产品的成本降低效果150
- 6.11 解决采购、制造部门降低成本的课题
 和推进业务展开的方法152

6.12	以成本差异的形式来把握标准成本和 实际成本的差别	154
6.13	尝试进行成本差异分析	156
6.14	关于营业/事务部门降低成本的课题和 推进业务活动的方法	158
6.15	成本管理的PDCA循环	160

参考文献

第 1 章

通过成本计算可以了解什么？





1.1 为什么要进行成本计算?

为什么必须进行成本计算? 成本计算的目的何在? 为了揭开这个谜团, 我们需要回顾一下成本计算的发展史。

成本计算
的目的随
着时代的
变迁而不
断变化

最初, 人们将成本计算视做核算产品成本的方法, 用来确定产品的销售价格。为了确定产品的售价, 首先要明确生产产品的实际成本, 然后在实际成本的基础上附加利润, 最终决定整个产品的销售价格。

但是, 随着企业间的竞争日益激烈, 最终导致决定产品售价的方式发生了根本性的变革, 逐渐进入了根据竞争对手的情况和顾客的要求来制定价格的时代。在这一时代背景下, 企业将视线从如何确定销售价格上转移, 更重视的是进行有利于成本管理的成本计算, 即如何在规定的成本下从事产品生产。

当经营者能有效地管控整个公司的成本时, 成本计算的基本目的也就从成本管理转向了利润管理。为了确保实现每一年度预期的利润收益, 必须对销售额和成本实施管控, 因为利润是销售额扣除成本后的差额。

当今世界飞速发展, 环境变化日新月异, 如果只是一味地保守谨慎, 很可能会错过大好商机, 在竞争中处于劣势。在这种形势下, 成本计算的目的也随之转变为如何迅速而准确地提供成本信息, 以便为经营者提供制定基本经营计划的决策依据。



成本计算的历史和目的

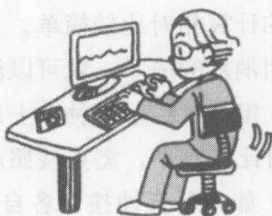
成本计算的历史

成本计算的诞生



这件商品应该卖多少钱呢？“在实际消耗的成奉上附加利润”就是产品的销售价格！

企业间的竞争日益激烈



如何在既定的成本下从事产品生产，以确保自己在竞争中立于不败之地？采用“有利于成本管理的成本计算法”。

公司整体的成本管理



如何才能确保公司盈利？对销售额和成本进行管理，实施“利润管理”。

能创造多少利润

迅速提供准确的成本信息



1.2 了解“哪种产品能够真正盈利？”

营业部门在利润管理方面所面临的最重要的课题就是：“销售哪种产品能够带来最大的利润？”

按照产品分类进行成本计算的规则

按照产品分类，通过从销售价格中扣除实际消耗的成本，就可以明确计算出究竟哪种产品能够真正盈利。实际消耗的成本往往包括诸多方面的内容，例如：采购产品或制造产品时消耗的成本、销售产品或管理产品时消耗的成本。

在只经营（采购、制造、销售）某一种特定产品的公司中，利润的计算相对比较简单，只要从产品的销售价格中扣除公司消耗的成本，就可以清楚地把握整个公司的利润状况。但是在经营两种以上产品的公司中，利润的计算则相对比较复杂，需要按照产品类型对消耗的成本进行分类。如果任意地按照各自的方法进行划分，产品利润的计算结果就会因人而异。例如：同一种产品A，如果按照田中的方法进行计算，可能是盈利的；但是按照铃木的方法进行计算，就可能是亏损的。

因此，为了统一每个人计算的成本，在进行成本计算时，需要按照产品类别，制定相应的成本计算规则，而按照产品类别对实际成本进行的计算就是**实际成本计算**。

只要提到成本计算，大家一般都会想到实际成本计算，但是，实际上，成本计算还包括其他多种类型。在后文中，我们将介绍其他的成本计算类型。