

总经理必备的财务课堂系列丛书

总经理 必知必懂的

96个财务成本控制方法

马军红◎编著

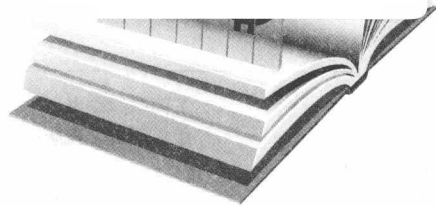


中华工商联合出版社

总经理必备的财务课堂系列丛书

总经理 必知必懂的 96个财务成本控制方法

马军红◎编著



 中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理必知必懂的 96 个财务成本控制方法 / 马军红编著. -- 北京 :
中华工商联合出版社, 2014.3
ISBN 978-7-80249-960-7

I . ①总… II . ①马… III . ①企业管理 - 成本控制
IV . ① F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 027161 号

总经理必知必懂的 96 个财务成本控制方法

作 者: 马军红
策划编辑: 傅德华
责任编辑: 效慧辉
封面设计: 任燕飞装帧设计工作室
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2014 年 3 月第 1 版
印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1020mm 1/16
字 数: 250 千字
印 张: 13.75
书 号: ISBN 978-7-80249-960-7
定 价: 36.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

前 言

现今的市场更多的是买方市场，每一个细分市场都有众多企业在竞争，而生产的往往是同质产品，差异不大，这时就要看哪家企业具有成本领先优势，那么它就可以运用竞争手段，扩大市场占有率，进而增加生产量，获得规模效应，占领市场。企业只有不断加强成本控制，才能提高企业的市场竞争能力和获利水平。

企业当中的成本状态分为正常状态与非正常状态两种，正常状态指的是维持企业正常运作所需要的经济成本，而非正常状态则会给企业带来灾难，比如巨额负债、库存大量积压、现金流出现问题、营销费用如无底洞等等。在市场经济深入发展的今天，企业必须全面深入地认识经济成本，全面控制非正常状态的成本。

企业成本的大小是企业成败的关键因素，它不仅决定企业的过去和现在，更重要的是它决定了企业的未来。成本控制并不是颁布个制度、制定个标准那么简单。有些成本是显性的，有些则是隐性的。一般来说，显性成本都是明明白白、清清楚楚地记录在会计账簿上的，比如材料费、人工费、制造费等成本项目；而隐性成本却不能很明白地记录在账簿上，但是它对企业的的影响却很大，比如组织结构设置不合理造成的成本浪费，信息失真成本、管理意识缺失造成的执行和管理成本飙升等。无论是显性成本还是隐性成本，都发生在企业生产经营的各个环节中，涉及方方面面的人为参与，那么如何进行成本控制？

通过对经济成本作进一步分析可以发现：会计成本是历史成本，所涉及的会计业务都是已经发生的事情，又加之会计成本都记录在账，所以，会计成本分析是相对比较容易的事情。对于大多数企业经理人来说，其他容易被忽略的成本同样具有更大的威胁，而且更加难以认识和把握。所以，认识并分析企业经济成本

的重点应该兼顾企业的各类成本。

本书旨在弥补大多数企业经理在教育和职业经历方面的不足，这种不足尚没有被人们认识但却十分有害。本书是一本关于总经理必知的成本控制手段的工具书，由浅入深，使管理者在掌握成本基本知识的基础上，较为系统地学会成本预算和经营管理的方法，最终目的是希望能教会管理者如何运用成本管理知识作出更好的决策，从而改善企业的经营业绩。

本书以成本管理系统知识谋篇布局，以企业经营管理的主要流程为主线，涵盖了优化管理成本的组织设计、流程设计，预算管理、资金成本管理、采购成本管理、生产成本管理、营销成本管理、税收筹划、行政与人力成本管理等，详细介绍了成本控制的具体操作和运用实务。

本书所包含的内容与一般企业成本管理书有着明显的不同，具有如下特色：

首先，本书以简捷的方案提纲挈领地介绍了成本控制的专业知识，奉献给读者浓缩的理论精华。

其次，本书是知识快餐，选择最重要的内容，侧重热点和要点问题分析，重点介绍具体的、实用的成本控制策略和操作技巧。

最后，本书条分缕析，形象、直观，便于读者分析理解，可直接供读者查阅；全书按照“是什么”、“为什么”、“如何做”编排而成，浅显易懂，通俗洗练，便于从事管理工作的经理人以及各类财务人员和非财务人员能轻松理解和掌握。本书强调可读性，以活泼的编写模式和简洁的文字表述，让读者能轻松愉快地阅读。

古语云，“月晕而风，础润而雨”。本书从企业成本管理的实际出发，全面阐述了成本控制的基本理论、方法及各个领域的成本控制技术，是企业经理人、管理者、各职能部门负责人、财务初学者不可多得的工具书。

编者

2013年10月

目 录

第一章 时刻握好财务砍刀	001
第一节 做个精明的砍刀手	001
要点01 明晰成本利润的算术关系	001
要点02 管理者必须懂财务懂账目	002
要点03 管理者必须抓住的几个重要数字	004
要点04 建立有效的成本控制制度	005
要点05 绷紧全员成本意识的弦	007
提升要点	007
第二节 找个好“管家婆”操刀成本控制	008
要点06 好管家=成功的成本控制	008
要点07 好管家应具备的素质和能力	010
提升要点	013
第二章 让预算别再被暗算	016
第一节 强化预算的全面约束机制	016
要点08 明确全面预算管理内容	016
要点09 架构全面预算管理组织	019
要点10 优化全面预算管理流程	022
提升要点	024
第二节 掌握预算编制的逻辑规则	025

要点11 掌握预算编制原则	025
要点12 深谙预算编制方式	026
要点13 遴选预算编制方法	027
提升要点	030
第三节 预算执行过程中的操作要点	030
要点14 抓好预算的分解与落实	030
要点15 及时跟踪预算执行反馈信息	033
要点16 搞好预算差异分析	035
要点17 预算修正要从严	037
提升要点	039
 第三章 庖丁解牛：拿资金成本开刀	041
第一节 以最小成本筹集最多资金	041
要点18 短期借入资金成本管控	042
要点19 长期借入资金成本管控	044
要点20 股权筹资资金成本管控	045
要点21 综合资金成本管控	046
提升要点	048
第二节 让资金从一个“漏斗”进出	050
要点22 算准最佳现金持有额度	050
要点23 抓紧收支两条线	054
要点24 把钱用在刀刃上	056
要点25 盘活企业闲置现金	057
提升要点	058
第三节 给库存成本“减重”	059
要点26 ABC重点控制法	059
要点27 定期观察库存控制法	062
要点28 库存的最优控制法	063
要点29 有效逼近零库存	064
提升要点	067
第四节 加速应收账款回流	068

要点30 加强应收账款日常管理	068
要点31 预防客户信用风险	070
要点32 规范赊销业务管理	075
提升要点	079
第五节 将固定资产价值加到顶	080
要点33 加强固定资产投资控制	081
要点34 提高固定资产利用率	086
要点35 把闲置资产变成“香饽饽”	088
提升要点	091
 第四章 给采购成本加上“紧箍咒”	094
第一节 完善采购管理	094
要点36 健全采购员绩效考核体系	094
要点37 规范采购程序	096
要点38 健全采购监督机制	099
提升要点	100
第二节 削减采购成本的新方法	101
要点39 招标采购	101
要点40 集中采购	103
要点41 第三方采购	105
要点42 互联网采购	106
要点43 准时化采购	108
提升要点	109
第三节 向供货商要利润	110
要点44 审慎选择供应商	110
要点45 学会与供应商讨价还价	112
要点46 鼓励供应商之间的竞争	114
提升要点	114
 第五章 勒紧生产成本的缰绳	117
第一节 将利润截留在生产线上	117

要点47 降低原材料成本	117
要点48 提高设备利用率	119
要点49 用更新设备来减少成本	121
要点50 降低备品、备件费用	122
要点51 消除的浪费都是利润	123
提升要点	130
第二节 拧紧品质成本的螺栓	130
要点52 做好产品质量成本控制	130
要点53 建立质量责任制	132
要点54 控制废品损失	133
提升要点	134
第三节 补好生产管理的“破窗”	135
要点55 消除管理上的“等待”	135
要点56 消除管理的“无序混乱”	136
要点57 消除实施计划产生的偏差	137
提升要点	139
第六章 拒绝营销成本乱“烧钱”	141
第一节 营销成本盘点：钱有花在刀口上吗	141
要点58 花多少钱要心中有数	141
要点59 业务费用有得省	143
要点60 广告费用控制	144
要点61 人员推销费用控制	145
要点62 销售物流成本控制	147
要点63 按毛利给销售人员提成	149
提升要点	150
第二节 零成本一样能营销	153
要点64 要低成本营销须先过五关	153
要点65 寻求低成本的网络广告投放	154
要点66 让客户买单的公关才算成功	156
要点67 小成本大事件	157

要点68 口碑营销撬动大客户	158
提升要点	159
第七章 给税收成本减重——不纳“糊涂税”	160
第一节 营业活动中的税收筹划策略	160
要点69 采购环节中的税收筹划	160
要点70 生产环节中的税收筹划	163
要点71 销售环节中的税收筹划	164
要点72 研发环节中的税收筹划	168
提升要点	170
第二节 投资活动中的税收筹划策略	171
要点73 投资有利的企业类型	171
要点74 选择有利的投资方式	172
要点75 谨慎选择投资行业	175
提升要点	176
第三节 融资活动中的税收筹划策略	177
要点76 银行借款融资的税收筹划	177
要点77 租赁融资的税收筹划	178
要点78 偿债方式的筹划技巧	179
提升要点	179
第八章 给管理成本“修枝剪叶”	181
第一节 人力成本控制不是零和博弈	181
要点79 优化组织架构	181
要点80 让合适的人在合适的位置上	183
要点81 拿冗员成本开刀	185
要点82 降低员工流动成本	187
要点83 用浮动的员工薪酬来降低成本	189
要点84 保持适度的人手紧张	190
要点85 减少用人上的法律成本	191
提升要点	192

第二节 差旅费该砍就得砍	193
要点86 公司卡让差旅支出全透明	193
要点87 借力旅行社代办出差事务	194
要点88 运用网络规避不必要的差旅支出	195
提升要点	196
第三节 给会议算算成本账	197
要点89 别让开会成为公司的负担	197
要点90 确定会议有无必要	199
要点91 控制会议的数量	200
提升要点	200
第四节 日常开销成本也不少	201
要点92 降低办公用品成本	201
要点93 控制你的办公面积	203
要点94 减少办公用品的购买	204
要点95 别让水电成本从指缝间流过	205
要点96 把日常开销削减到底线	207
提升要点	208



第一节 做个精明的砍刀手

要点 01 明晰成本利润的算术关系

每个企业的运作需要遵循的公式都是一样的，即：收入 - 成本 = 利润。收入是企业在销售商品、提供劳务及他人使用本企业资产等日常活动中所形成的经济利益的总流入。成本是指企业为生产产品、提供劳务等日常活动所发生的各项耗费，如材料耗费、薪金支出、折旧费用等。利润则是指企业收入超过成本的部分。

所以，从等式来看，企业追求利润的方法有两种，一是增加收入，另外一种就是减少成本。增加收入就是我们平常所说的开源，利器是我们手中的长枪，我们要指挥我们的企业，用长枪去冲锋陷阵。不断地扩大我们的销售收入，不断地找到我们的目标客户，增加销售收入是永远的硬道理，枪所指处，正是三军所向。与此同时，降低成本也就是平常所谓的节流，是我们手中的另一个利器，就是我们手中的砍刀，我们要在我们的公司后方，用砍刀砍掉所有不必要的花费，把成本砍到最低，把拖累三军的一切不和谐的东西都砍掉，让我们轻装上阵。

点睛箴言

作为一个管理者，作为一个带兵打仗的大将，必须要熟练地使用手中的两样兵器：一个是增加收入的长枪，一个是降低成本的砍刀。把握好这两种方法，你就胜券在握了。

要点 02 管理者必须懂财务懂账目

当今社会，市场信息瞬息万变，企业利益具有不确定性，存在着蒙受经济损失的可能。同时，市场经济条件下，企业经营环境复杂多变，风险越来越大，企业要确保利润最大化，必须增加销售、降低成本，确立财务管理在企业管理中的核心地位，发挥财务的预测、决策、计划、控制、考核等方面的作用，这也是由财务管理工作的性质和特点所决定的。如果一个总经理既拥有西方先进的财务管理知识，又能与中国企业实践密切结合，他将有可能成为中国企业界的管理大师。

李嘉诚先生曾说过这样一段话：“我未有幸在商学院聆听教授指导，我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上挺沉闷，但这些会计处理方法的优点和漏弊、方向的选择和公司资源的分布对我有很大的启示。对我而言，管理人员对会计知识的把持和尊重、对正现金流以及公司预算的控制，是最基本的元素。”

我们很难相信一个看不懂财务报表，不能进行企业分析的人能对企业作出正确的经营决策。企业的各种会计报表，无非是一些数字，这对于外行的人来说，也许只是一些无联系的数字堆积。然而这些数字对于经营者而言却堆积着无穷的经营信息，这些信息能使经营者了解企业过去或当前的经营状况，也能预测未来的经营前景、诊断企业遇到的问题。可以说一套完备、详尽的会计资料就是一个企业的画像、一个企业的解剖图。

点睛箴言

会计报表是综合反映企业一定时期财务状况和经营业绩的总结性书面文件，它是在日常会计核算资料基础上，对其进行加工、整理归类、汇总、编制而成的，是对企业经济活动方面的货币资讯逐步进行高度概括、集中、汇总，使之条理化过程。

企业总经理要看懂的财务报表主要包括资产负债表、利润表和现金流量表。那么，企业总经理怎样才能用最少的时间从财务报表中获取自己需要的资讯？主要途径如下：

(1) 如果你取得的是企业年报资料，在阅读时可以先阅读报表后面的“财务状况说明书”，然后再看“报表附注”，最后再将“财务状况说明书”上所计算资

料与会计报表进行简单核对。

(2) 如果你取得的是企业没有财务状况说明书的月报或季报, 可以先简单阅读报表中大的专案, 然后再根据看表的目的, 决定计算分析哪些指标:

①当你决定是否向对方投资或贷款时, 应重点分析对方三个方面: 一是对方营运资金的多少; 二是分析对方资本结构, 特别是资产与负债、资产与所有者权益的比例; 三是分析对方获利能力。

②当你要了解企业短期偿债能力时, 重点分析流动比率、速动比率、现金比率、应收账款周转率和存款周转率。

1. 利润表的作用

(1) 利用损益资料衡量业绩。一个企业刚刚开张, 需要购买存货和购置设备, 可能会出现严重的现款短缺, 但不能就此判断企业的资金状况很坏。衡量业绩的好坏, 总经理必须充分利用有关企业损益的资讯。如果该企业本年度利润为正, 说明有利可图, 创业期经费紧张是很正常的。如果与同行业水平和去年同期相比, 企业利润呈增长势头, 说明企业发展具有潜力, 值得持续经营下去, 解决经费短缺问题自然不在话下。

(2) 利用损益资料调节矛盾。损益是企业内部和外部对各种利害冲突和不同目标起调节作用的一种力量。对内, 发展和生产新产品的成本和收益的相互关系, 将会调和甚至左右业主在设计考虑上的特别想法。对外, 分配股东股息时, 公司的净收益是一项极其重要的参考资料。如果公司多盈利, 股东就多分点股息; 公司少盈利, 股东就少分点或者不分股息。通过公司净收益的资料来决定分配方案是投资者和经营者都能接受的标准, 从而避免了矛盾的产生。

(3) 利用损益资料发现问题。如果某企业在不久的将来必然要设法应付一次现款短缺的危机(可从资产负债表的流动比率和速动比率分析得出, 即流动比率2, 速动比率1), 总经理可以利用利润表资讯, 从生产率和销售率之间, 判断是否出现不平衡现象; 是否潜伏着存货过时报废的危险; 推销、财务和生产三方面的开支, 会不会过于集中而发生周转困难, 分析问题找出原因, 对症下药。

2. 现金流量表的功能

现金流量表为企业管理者提供企业一定会计期间内现金和现金等价物流入和流出的资讯, 以便于报表使用者了解和评价企业获取现金和现金等价物的能力。该表主要可提供如下资讯:

(1) 企业现金流量资讯, 从而对企业整体财务状况作出客观评价。特别是对

了解企业销售收入的回笼情况十分重要。

(2) 可以分析企业应收账款和存款的质量,以帮助总经理进行正确决策。

(3) 可以反映企业投资活动和筹资活动中的现金流入和流出情况。

(4) 可以预测企业未来的发展情况。

孤立地看,会计报表中的数位是静止的,这些数位本身是肤浅的、没有意义的。如果孤立地看问题,就不可能通过会计报表深入了解企业整个的财务状况和经营成果,各种会计报表之间以及每一会计报表内部各专案之间都相互联系,因此要快速读懂财务报表还有多方面的因素配合。

要点 03 管理者必须抓住的几个重要数字

总经理看懂了那三张表以后,如果再牢牢抓住这几个数字,那么企业家的管理工作就会井井有条、毫利难逃。

1. 利润

企业应该先弄清楚“营收”、“毛利”、“净利”这三个名词,免得被数字牵着走。相反,有些企业常自欺欺人地对外大肆宣传营收(实际收入的金额),但对毛利乃至最重要的净利(真正赚的钱)却避而不谈。

2. 现金

很多企业家都不是因为销售问题而出现状况,而是花钱没有控制,不知账上有多少现金,现金流一旦被阻断,随时都有可能破产倒闭。

3. 损益平衡点

随时掌握公司的损益平衡分析,了解月营收要多少才能收支平衡,心中随时有数,便无须等到财务报表出来才知有没有赚钱。

点睛箴言

假如每个月你都必须等到财务报表出来以后,才知道公司最近表现怎么样,毫无疑问,这期间的时间落差很可能会影响你的决策速度。

4. 库存

为了维持一定的营运活动,大部分的企业或多或少都有存货,存货却要适当。存货是要成本的,多存一天,就多一天现金支出。但若抓得太紧,不仅原物料与生产无法正常衔接,更糟的是会失去客户。

5. 订单和退货记录

企业订单若未即时处理,误了交期,恐得面临赔偿的问题。盯紧订单才能实践营收;有了订单,却频遭退货,表示质量管理有问题,不只造成损失,长此下去必将声名扫地,淡出市场。

6. 员工数

企业常在不知不觉中变大,但收益和利润增长未见得成正比。有些经理阶层常以直接管理的人数多寡,作为自己在组织里重要性的依据,如此“大头病”换得的是人事费用只上不下。

7. 产品销售量

经营者要及时有效掌控市场占有率与产品调价之间关系。如果企业家只看营收报表,这中间势必潜藏很多漏洞。假如某公司虽然营业额不断提高,但销售量却在下跌,市场占有率在萎缩。营收之所以成长,是因为产品调整价格的关系。因此,企业家还要定期查看销售量,才能如实掌握公司业务状况,盯紧利润。

要点 04 建立有效的成本控制制度

公司成本制度的好坏决定了成本管理的好坏,以及成本管理执行的好坏。成本及成本控制的特点决定了成本控制不能建立在人们自觉的基础上。成本意识要通过制度约束,成本行为的合理性标准要通过制度加以确立,部门之间的成本责任和利益要通过制度加以规范。因此,完备的成本控制制度对于强化成本控制具有重要意义。建立起有效的成本控制制度是进行成本控制的一项重大战略举措。

1. 建立重大决策责任追究制度

为了避免盲目决策,为了避免不计经济代价和经济后果的错误决策,组织应建立重大决策责任追究制,对于明显决策失误,决策付诸实施后的实际成本远远超过预期成本的,或者远远脱离预期目标的,应该追究决策人的责任,并给予必要的惩处。重大决策责任追究的目的并不在于惩处,而在于警示决策者在做出重大决策时要充分考虑成本因素。例如,企业在做出工程项目上马、新产品批量生产、大批量货物采购等对成本产生重大影响的决策时,决策对成本的实际影响是在决策实施后才能作出判断的,因而有必要实施重大决策责任追究制。

2. 建立成本指标归口分级管理制度

成本控制是一项复杂而又细致的工作,与组织的各个部门、各个环节及每位员工都有着密切的联系。有效的成本控制必须调动各方面的积极因素,发挥

各方面的作用。建立成本指标归口分级管理责任制是强化成本控制的有效措施。

点睛箴言

成本指标归口分级管理是通过明确各级单位对成本指标的管理权限和责任，将成本指标分解落实到各级单位进行管理和控制的一种成本管理方式。

实行成本指标归口分级管理要求按照统一领导、分级管理的原则进行。组织要将与成本有关的各项指标按照指标的性质和有关部门的职责权限分解下达给各级部门，分级负责，归口管理。

3. 建立多层次责任成本控制体系

责任成本控制原理揭示责任成本控制对于成本控制发挥了重大作用，而成本可控性分析揭示不同级次的责任部门对成本有不同的控制能力，这为建立多层次责任成本控制体系提供了理论基础。实行部门责任成本控制和产品标准成本控制的双重控制体系是多层次责任成本控制体系的内容之一。除此之外，还需要在此基础上建立多层次的责任成本控制体系，将各部门、各环节、各班组变成控制成本的责任主体，使成本控制建立在责任控制基础之上。

4. 利用业务控制制度强化成本控制

从成本控制的角度看，凡有可能引起成本变化的业务活动，都需要通过必要的制度对其进行规范。成本的综合性特点揭示成本受组织各项业务活动和业务环节的共同影响，成本控制责任主体的分散性特点决定了成本控制必须要有强大的协调能力和约束能力，这些特点决定成本控制制度在内容上必须涵盖组织的主要业务范围和业务领域，对组织所有业务内容和业务领域中与成本有关的活动进行规范。

成本控制制度在许多情况下表现为业务控制制度。成本发生于业务过程，成本控制制度对影响成本的各项活动进行规范和约束，在形式上必须适应业务活动的特点，采取业务控制制度的形式，对各项业务的发生过程和方式发生作用，这就使得成本控制制度在形式上表现为业务控制制度。

成本控制制度必须具有可操作性，成本控制制度需要对各项业务活动中的消耗标准、业务量水平等都给出具体的数量标准，如消耗定额、费用开支标准、有关的技术标准。只有制订并切实履行这些标准，成本控制制度才有可能真正发挥作用。