

工业（制造业）企业 成本应该这样管理

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 讲 工业企业战略成本管理

第一节 工业企业战略成本管理综述

第二节 工业企业战略价值链分析

1-2-1 工业企业战略价值链分析综述

1-2-2 工业行业价值链分析

1-2-3 工业企业竞争对手价值链分析

1-2-4 工业企业内部价值链分析

第三节 工业企业战略定位

第四节 工业企业战略成本动因

1-4-1 工业企业成本动因综述

1-4-2 工业企业战术成本动因

1-4-3 工业企业战略成本动因

1-4-3-1 工业企业战略成本动因综述

1-4-3-1 工业企业结构性成本动因

1-4-3-2 工业企业执行性成本动因

第 2 讲 工业企业目标成本管理

第一节 工业企业目标成本管理综述

第二节 工业企业目标成本管理的流程

第 3 讲 工业企业标准成本管理

3-1 标准成本概述

3-2 成本差异的计算与分析

3-3 标准成本账务处理

3-3-1 标准成本的账务处理

3-3-2 成本差异的账务处理

第4讲 工业企业变动成本管理

第一节 工业企业成本性态

第二节 工业企业贡献毛益

第三节 工业企业变动成本法

第四节 工业企业本量利分析

第5讲 工业企业质量成本管理

第一节 工业企业质量管理概述

第二节 工业企业质量成本

第三节 工业企业质量成本管理

第四节 工业企业质量经济性管理

第五节 工业企业全面质量管理

第6讲 工业企业技术经济一体化成本管理

第一节 技术与经济的辩证关系——成本管理工程的基础

第二节 工业企业成本管理工程的框架

第三节 价值工程——企业成本管理工程的桥梁

第7讲 工业企业作业成本管理

第一节 作业成本法

第二节 作业管理

- 第三节 作业成本法与作业管理结合的运用
- 第 8 讲 工业企业产品生命周期成本管理
 - 第一节 产品生命周期成本管理
 - 第二节 使用寿命周期成本管理
- 第 9 讲 工业企业成本费用控制
 - 第一节 工业企业成本费用控制概述
 - 第二节 工业企业成本费用内部控制
 - 第三节 工业企业成本费用的日常控制
- 第 10 讲 工业企业网络成本管理
 - 第一节 工业企业网络成本核算综述
 - 第二节 工业企业网络成本核算特点
- 第 11 讲 工业企业薪酬福利管理
 - 第一节 工业企业薪酬福利的财会管理
 - 第二节 工业企业职工薪酬
 - 第三节 工业企业年金基金
 - 第四节 工业企业股份支付
- 第 12 讲 工业企业期间费用管理
 - 第一节 工业企业费用的财会管理制度
 - 第二节 工业企业业务费用的财会管理
 - 第三节 工业企业财务费用的财会处理
 - 第四节 工业企业管理费用的财会处理
 - 第五节 工业企业研发费用的财会管理

- 第六节 工业企业项目经费的财会管理
- 第 13 讲 工业企业成本预测与决策
 - 第一节 工业企业成本预测
 - 第二节 工业企业成本决策
- 第 14 讲 工业企业成本计划与预算
 - 第一节 工业企业成本计划与预算编制
 - 第二节 工业企业成本计划与预算报表
- 第 15 讲 工业企业成本费用分析
 - 第一节 工业企业成本费用分析概述
 - 第二节 工业企业产品制造成本分析
 - 第三节 工业企业期间费用分析
- 第 16 讲 工业企业电算化成本会计
 - 第一节 工业企业电算化成本核算概述
 - 第二节 工业企业电算化成本系统数据处理程序设计
 - 第三节 工业企业电算化成本系统总体模块结构及程序图
 - 第四节 工业企业电算化成本系统代码与文件设计以及输入与输出设计
- 第 17 讲 工业企业行业税务成本管理
 - 第一节 工业企业税务成本综述
 - 第二节 工业企业纳税申报
 - 17-2-1 工业企业增值税报表
 - 17-2-2 工业企业消费税报表

- 17-2-3 工业企业所得税报表
- 17-2-4 工业企业资源税报表
- 17-2-5 工业企业城镇土地使用税报表
- 17-2-6 工业企业城市维护建设税报表
- 17-2-7 工业企业土地增值税报表
- 17-2-8 工业企业房产税报表
- 17-2-9 工业企业车船税报表
- 17-2-10 工业企业车辆购置税报表
- 17-2-11 工业企业印花税报表
- 17-2-12 工业企业契税报表

第三节 工业企业税务成本核算

- 17-3-1 工业企业增值税核算
 - 17-3-1-1 概述
 - 17-3-1-2 一般纳税人增值税专题
 - 17-3-1-3 小规模纳税人增值税专题
 - 17-3-1-4 进出口增值税
- 17-3-2 工业企业消费税核算
- 17-3-3 工业企业所得税核算
- 17-3-4 工业企业资源税核算
- 17-3-5 工业企业城镇土地使用税核算
- 17-3-6 工业企业城市维护建设税核算
- 17-3-7 工业企业土地增值税核算

- 17-3-8 工业企业房产税核算
- 17-3-9 工业企业车船税核算
- 17-3-10 工业企业印花税核算
- 17-3-11 工业企业车辆购置税核算
- 17-3-12 工业企业契税核算

第 18 讲 工业工业企业成本会计核算

第一节 工业工业企业成本的归集和分配

第二节 工业工业企业成本计算方法

- 18-2-1 产品成本计算的品种法
- 18-2-2 产品成本计算的分批法
- 18-2-3 产品成本计算的分步法
- 18-2-4 产品成本计算的分类法
- 18-2-5 产品成本计算的定额法
- 18-2-6 各种成本计算方法的实际应用

第三节 工业工业企业成本会计使用的主要会计科目

试读内容

1-2-3 工业企业竞争对手价值链分析

一、什么是工业企业竞争对手价值链分析？

工业企业横向价值链分析（又叫竞争对手价值链分析），就是对企业竞争对手的价值链的四个方面内容（工作流程、实物流程、资金流程和信息流程）的分析，明确工业企业与竞争对手相比的价值态势与成本态势（Value Position and Cost Position）之间的差异，从而扬长避短，制定战胜竞争对手的战略。

二、工业企业竞争对手价值链分析的注意事项有哪些？

工业企业横向价值链分析在实务中应注意以下三个问题。

1. 明确竞争态势的来源

工业企业竞争优势的取得主要有两个来源：低成本和差异化。横向价值链分析主要研究有关差异化战略的内容。

明确竞争态势的来源	总成本领先战略	这种战略在 20 世纪 80 年代由于经验曲线概念的流行而得到普遍的采用。工业企业采用总成本领先战略能够获得成本优势，使得工业企业获得高于产业平均水平的收益，从而在竞争中受到更多的保护。
	差异化战略	该种战略要求工业企业所提供的产品或服务具有歧异性，在全产业范围内形成一些独特的、其他企业的产品或服务无法替代的东西，从而取得一定的竞争优势。
	目标集中战略	该种战略主要针对某特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一细分市场，采用上述两种战略中的某一种战略。

2. 明确价值链分析的内容

明确价值链分析的内容：

明确价值链分析的内容	产品的价格和数量	产品的价格是产品价值的货币表现，同时又受供求关系的影响。通过横向价值链分析可能对同一产业内部各企业之间的相互作用进行分析，在理论上确定产品的均衡价格和各企业生产的均衡产量。这是因为某一企业的定价以及产量的变化都会对其他企业产生影响，从而引发其他企业的战略调整，使得原有的均衡产量和价格遭到破坏，企业之间的相互作用力可以使得这种动态变化趋向于一个新的动态平衡点。这就是说，一旦产业内部平衡关系由
------------	----------	--

		于某一个或多个企业的行为遭到破坏，产业内部又会在 企业之间 的相互作用下达到一种新的平衡，这种平衡是一种动态化的平衡，所以 工业企业 有必要对此进行分析。
技术开发的方 向		工业企业 在进行横向价值链分析时，通过针对竞争对手价值链的分析确定 工业企业 的竞争优势之所在，为 企业内部 技术开发指明方向——企业在技术开发时要 与企业 的总体经营方向一致，以有利于竞争优势的取得和保持。
采购和销 售		采购和销售所采用的渠道和方式并不是 工业企业 一厢情愿地确定的，它需要 工业企业 进行横向价值链分析，确定与竞争对手采用相同、类似还是不同的渠道和方式。 工业企业 一方面要进行资源分析；另一方面要有利于竞争优势的取得和保持。
服务		是指与提供服务有关的各种价值活动。这些价值活动可以增加或保持 产 品价值，也是 工业企业 差异化竞争优势的一个重要来源。所以服务也是 工业 企业进行横向价值链分析时所确定的一项内容。

3. 模拟竞争对手的成本

(1) 模拟竞争对手成本的内容

模拟竞争对手的成本是要发现竞争对手的成本优势究竟存在于哪些地方，可以从四个方面进行模拟：

模拟竞 争对 手 成 本 的 内 容	模 拟 产 品 种 类	即假设本企业生产竞争对手的 产品 ，成本会如何。 产品 不同，对生产工艺和技术的要求也不同，通过对 产品 种类的模拟可以发现本企业与竞争对手之间在技术和生产工艺方面的差别。
	模 拟 生 产 地 点	即如果本企业在竞争对手所在地设厂进行生产，成本会如何。生产地点不同， 工业企业 获得各项投资要素的地点也就不同，投入要素的价格和运输费用都会发生变化，因此这一模拟可以发现 工业企业 与竞争对手之间在生产要素成本方面的差别。
	模 拟 劳 动 生 产 率	即如果本企业的劳动生产率与竞争对手的相同，成本会是怎么样。劳动生产率的不同直接影响 产品 的单位成本和 工业企业 资源的使用效率，因此通过劳动生产率的模拟可以发现 工业企业 与其竞争对手之间在劳动生产率之间的成本差别。
	模 拟 生 产 规 模	如果本企业的生产规模与竞争对手的相同，成本会有哪些变化。在产业竞争分析中我们已经分析了生产规模对企业竞争力的影响，这个影响主要也是反映在 产品 的单位成本上。通过生产规模模拟， 工业企业 可以发现与竞争对手在规模上的差别及规模差别对竞争优势的影响。

工业企业通过同时考察若干个竞争对手从而可以提高对竞争对手成本估测的精度。几个竞争对手所披露出来的信息可以用来和其他竞争对手所披露的信息进行交叉核对，并用来检测某项特定价值活动的规模曲线或其他成本模式的一致性。事实上，分析一个企业的成本曲线和确定竞争对手的相对成本常常会是一个反复进行的过程。

(2) 分析竞争对手成本差异的原因

竞争对手之间的成本差异常起因于如下几个方面：

竞争对手之间的成本差异起因	原材料、零部件、能源和向供应商购买的其他项目所支付的价格差异。
	办公楼设备的构建年限及基本技术方面的差异（因为竞争对手们常常是在不同的时间投资于办公楼和关键设备，其设施常常有不同的技术效能和不同的固定成本，老设备常常效率低。但如果这些设施构建价格便宜或是获取费用低廉的话，与现代设施相比可能仍具有相当的成本竞争力）。
	由下列原因造成的内部经营成本上的差异：与不同规模的厂相联系的规模经济、学习和经验曲线、不同的工资率、不同的管理费用水平、不同的税率等。
	竞争对手受到通货膨胀和汇率变动的影响所发生的差异（如发生在跨国公司的全球性行业的竞争对手）。
	营销成本、销售与促销费用、广告费用上的差别。
	运进与运出成本上的差别。
	批发零售渠道成本上的差异。

对于一个要在竞争上取得成功的**工业企业**，其成本必须与那些竞争**工业企业**的成本一致。然而当**工业企业**与竞争**工业企业**的产品有差别的时候，有些成本差异是正常的，要使成本具有竞争性，并非要求行业中每个企业的成本都要相等。但一般来讲，**工业企业**的成本比低成本生产者高得越多，其市场状况就会变得越脆弱。如果存在着许多成本差异的机会，**工业企业**必须关注其与竞争对手相比的成本态势。

【例】两个啤酒厂价值链分析

AB啤酒公司与AC啤酒公司是位于同一行业的竞争对手，通过对两者的作业成本链进行分析，得到下表5所示的结果。

表 AB啤酒公司与AC啤酒公司作业成本链分析联单
（两种品牌啤酒的估计平均成本：原材料成本，其他制造成本和分销渠道成本）

单位：元

作业成本要素	AB啤酒估计成本		AC啤酒估计成本	
	详细剖析		详细剖析	
	每听	相当每桶	每听	相当每桶
1. 制造成本：				
直接生产成本：				
原材料配料	0.1384	7.63	0.1082	5.96
直接人工	0.1557	8.58	0.1257	6.93
非工会人员工资	0.0800	4.41	0.0568	3.13
包装物	0.5055	27.86	0.4663	25.70
办公楼及设备折旧	0.0410	2.26	0.0826	4.55
小计	0.9206	50.74	0.8396	46.27
其他费用：				
广告	0.0477	2.63	0.0338	1.86
其他营销与总务费用	0.1096	6.04	0.1989	10.96

利息	0.0147	0.81	0.0033	0.18
研究与开发	0.0277	1.53	0.0195	1.07
总制造成本	1.1203	61.75	1.0951	60.34
2. 制造商的经营利润	0.1424	7.85	0.0709	3.91
3. 净售价	1.2627	69.60	1.1660	64.25
4. 加啤酒商支付的税	0.1873	10.32	0.1782	9.82
5. 平均出厂批发价	1.4500	79.92	11.3442	74.07
6. 平均毛利	0.5500	30.31	0.5158	28.43
7. 平均批发商批发价(包括上述第四项但不含其他税)	2.00	110.23	1.86	102.50
8. 加其他税	0.60		0.60	
9. 平均 20%的批发成本零售加成	0.40		0.38	
10. 平均零售价	3.00		2.84	

通过对两家啤酒厂的分析发现，双方在单位成本的构成上各有长处和短处，因此形成了平均零售价上的差异。两者之间的差异是由两企业生产经营中的诸多因素决定的。如 AB 工业公司的经营利润是 AC 工业公司的一倍，单位研发成本也高出一筹，而 AB 工业公司折旧费用要比 AC 工业公司高一倍，利息费用却少一半，这些都是由于双方在生产经营以及战略上的原因引起的。

(3) 基于竞争对手成本差异的对策

通过对竞争对手的价值链进行分析，可以发现工业企业与对手相比的成本差异发生在价值链的哪个部分。如果其弱势在于上游或下游的价值链，工业企业必须考虑延伸其价值链与现有经营之外。

当一个企业的成本劣势主要与外购供应商项目有关时，可以考虑以下几个战略步骤去解决：

- ①与供应商协商更优惠的价格；
- ②与供应商合作帮助其取得更低的成本；
- ③通过后向整合以控制购买物的成本；
- ④尝试使用更低廉的替代品；
- ⑤节约运输成本；
- ⑥通过降低成本链上任一地方的成本以弥补差异。

当工业企业的成本劣势与下游的价值链有关时，可有如下战略选择：

- ①让批发商与其他分销渠道联合起来降低成本和加成率；
- ②采取更经济的分销战略如向前整合；
- ③降低以前价值链的成本。

当工业企业的成本劣势源于企业内部时，可以使用下述方法恢复成本的平等地位：

- ①发起预算紧缩计划。
- ②改进生产方法和工作程序（提高工人生产率和增加高成本设备的效用）。
- ③尝试消除一些共同生产成本的作业。
- ④将一些高成本的作业重新配置于运行成本更低的领域。
- ⑤将某些作业出包给比自己做更便宜的厂家。
- ⑥进行降低成本的技术性改造（自动化弹性制造技术等）。

- ⑦在进行了新设施的投资后，进行复杂的成本项目的改进。
- ⑧通过价值工程简化设计。
- ⑨通过价值链的其他部位来降低成本。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）