

# 跟贺志东名家学 成本管理

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 成本管理综述

### 第一节 综合知识

### 第二节 预备知识

#### 1-2-1 成本的归集和分配

#### 1-2-2 产品成本计算的品种法

#### 1-2-3 产品成本计算的分批法

#### 1-2-4 产品成本计算的分步法

## 第 2 讲 战略成本管理

## 第 3 讲 成本风险管理

### 第一节 成本信息扭曲的风险及其管理

### 第二节 成本失控的风险及其管理

## 第 4 讲 价值链成本管理

### 第一节 价值链成本管理综述

### 第二节 产业价值链

### 第三节 内部价值链

### 第四节 竞争对手价值链

### 第五节 价值链分析与多层次、多维度的成本管理

## 第 5 讲 责任成本管理

### 第一节 责任成本管理概述

### 第二节 责任会计

### 第三节 责任成本分析

## 第 6 讲 目标成本管理

### 第一节 目标成本综述

### 第二节 目标成本管理

## 第 7 讲 标准成本管理

### 第一节 标准成本概述

### 第二节 成本差异的计算与分析

### 第三节 标准成本账务处理

#### 7-3-1 标准成本的账务处理

#### 7-3-2 成本差异的账务处理

### 第四节 标准成本分析

## 第 8 讲 成本决策管理

## 第 9 讲 成本预测管理

## 第 10 讲 成本计划管理

### 第一节 成本计划完成情况的分析

### 第二节 成本计划的风险控制

### 第三节 质量成本计划

### 第四节 计划成本会计

## 第 11 讲 成本预算管理

### 第一节 直接材料预算

### 第二节 职工薪酬（直接人工）预算

### 第三节 制造费用预算

### 第四节 产品成本预算

- 第五节 期间费用预算
- 第六节 其他费用预算管理
- 第七节 应交税金及附加预算
- 第 12 讲 成本控制管理
- 第 13 讲 成本分析管理
- 第 14 讲 成本考核管理
- 第 15 讲 资金成本管理
  - 第一节 资金时间价值
  - 第二节 资本成本
  - 第三节 贷款偿还及利息的计算
- 第 16 讲 人力资源成本管理
  - 第一节 人力资源成本管理综述
  - 第二节 职工薪酬管理
- 第 17 讲 采购成本管理
- 第 18 讲 生产成本管理
- 第 19 讲 作业成本管理
  - 第一节 综合知识
  - 第二节 作业成本计算法
  - 第三节 作业成本管理
- 第 20 讲 质量成本管理
  - 第一节 质量成本概述
  - 第二节 质量成本管理概述

### 第三节 质量成本核算

### 第四节 质量成本分析

#### 20-4-1 质量成本分析概述

#### 20-4-2 质量成本综合分析

### 第五节 质量成本控制

### 第六节 质量成本报告

## 第 21 讲 营销成本管理

## 第 22 讲 物流成本管理

### 第一节 物流成本管理综述

#### 22-1-1 物流成本知识

#### 22-1-2 物流成本管理

### 第二节 运输成本管理

### 第三节 仓储成本管理

### 第四节 装卸搬运成本管理

### 第五节 采购成本管理

#### 22-5-1 采购成本管理概述

#### 22-5-2 供应链中采购管理

### 第六节 包装成本管理

### 第七节 流通加工成本管理

### 第八节 配送成本管理

### 第九节 客户服务成本管理

#### 22-9-1 客户服务

22-9-2 客户服务成本概述

22-9-3 物流客户服务水平的衡量

22-9-4 物流客户服务水平的制定

第 23 讲 融资成本管理

第 24 讲 环境成本管理

第 25 讲 期间费用管理

第一节 综合知识

第二节 销售费用

第三节 管理费用

第四节 财务费用

第 26 讲 项目成本管理

第 27 讲 成本报表管理

第一节 成本报表概述

第二节 成本报表的编制

第三节 成本报表分析

第 28 讲 成本费用审计

## 一、成本管理的目标

成本管理的基本目标是提供信息、参与管理，但从不同层面看又可分为总体目标和具体目标。

### （一）总体目标

成本管理的总体目标是为企业的整体经营目标服务，具体来说，包括为企业内外部的利益相关者提供所需的各种成本信息以供决策，以及通过各种经济、技术和组织手段控制成本水平。在不同的经济环境中，企业成本管理系统的总体目标的表现形式有所不同。在竞争性经济环境中，成本管理系统的总体目标主要依据竞争战略而定。波特最终将竞争战略分为低成本战略和差异化战略，在低成本战略指导下，成本管理系统的总体目标是追求成本水平的绝对降低；而在差异化战略指导下，成本管理系统的总体目标则是在保证实现产品、服务等方面差异化的前提下，对产品全生命周期成本进行管理，实现成本的持续性降低。

### （二）具体目标

成本管理系统由成本会计子系统和成本控制子系统组成，所以其具体目标也是由成本会计子系统和成本控制子系统分别实现的，表现为成本计算的目标和成本控制的目标，两者不可截然分开。

#### 1.成本计算的目标

成本计算的最终目标是为所有信息使用者（包括外部信息使用者和内部信息使用者）提供成本信息。具体来说，成本计算的目标可归纳为三个：

（1）**确定盈亏及存货价值**，即按照成本会计制度的规定，计算财务成本，满足编制资产负债表和利润表的需要。

（2）**促进优化管理行为**，即通过向管理人员提供成本信息来提高人们的成本意识，通过成本差异分析、评价管理人员的业绩以促进管理人员采取改进措施。

（3）**服务经营决策**，即通过盈亏平衡分析等方法，提供管理成本信息，有效满足现代经营决策对成本信息的需求。

外部信息使用者需要的信息主要是关于资产价值和盈亏情况的，因此成本计算的第一项目标即可满足其需求。内部信息使用者利用成本信息除了解资产及盈亏情况外，主要是用于经营管理，而成本计算的第二项和第三项目标就是针对内部经营管理者。

每个企业都是根据内外部信息使用者的不同要求来确定成本计算的目标，并进而选择成本计算方法的。

#### 2.成本控制的目标

成本控制的最终目标是降低成本水平，但是在不同的经济环境中有不同的表现形式。在发展过程中，成本控制目标经历了通过提高工作效率和减少浪费来降低成本、通过提高成本效益比来降低成本以及通过保持竞争优势来降低成本等几个阶段。这几种形式的成本控制目标在我国当前经济环境中同时存在。

在竞争性经济环境中，成本控制目标因竞争战略不同而异。实施低成本战略的企业的成本控制目标是：在保证一定产品质量和服务的前提下，最大限度地降低企业内部成本，表现为对生产成本和经营费用的控制。实施差异化战略的企业的成本控制目标则是：在保证企业实现差异化战略的前提下，降低产品全生命周期成本，持续节省成本，表现为对产品所处生命周期不同阶段发生的成本的控制，如对研发成本、供应商部分成本和消费成本的重视和控制。

## 二、成本管理的原则

成本管理的原则包括：

#### （一）全面成本管理原则

在成本管理的实践中，有许多企业陷入了一个误区，主要表现在偏重于实际成本的计算、生产成本的计算，而忽视了其他成本管理工作。其实成本管理是一项系统工程，它涉及到企业的所有部门和全体员工。如果某一个部门或某一个员工在成本管理工作中出现问题，都会影响成本管理工作的整体效果。

#### （二）技术与经济相结合的原则

在产品成本形成过程中，技术因素占有很重要的地位。要搞好成本管理工作，必须贯彻技术与经济相结合的原则。其实，成本管理工作不能仅仅看成是一项会计工作，它涉及到企业的各个部门和全体职工。因此，成本管理工作不应是财务会计部门的事，与企业的各个部门都有密切的联系，所以，要克服搞技术的不问成本、搞成本管理工作的不参与技术决策的倾向。成本管理的重要任务就是降低成本，而降低成本涉及到产品设计、工艺改革、材料选用等方面的问题。所以，各有关职能部门的设计人员、工程技术人员、材料采购人员都应懂成本、关心成本；成本管理人员则应向生产技术部门的人员学习，要懂技术、了解生产工艺过程，参与成本、技术的决策。只有各方面协同努力，才能做好成本管理工作。

#### （三）成本最低化原则

成本管理的主要任务是在一定的条件下，分析影响各种降低成本的因素，制定可能实现的最低成本目标，通过有效的控制和管理，使实际执行结果达到要求。在实行最低化成本原则时，首先应注意全面研究降低成本的可能性。在实际工作当中，影响成本高低的因素很多，在这些因素中，若所有因素都能达到最佳状态是最理想的。成本管理的目的是要研究各种降低成本的潜力，使可能变为现实。在一定的生产、技术、经营和管理条件下，这种可能是可以实现的。成本最低化的研究开发工作开始的越早，其受益的时间就越长；在某一个环节取得的成效，就会推动其他环节的改进。其次要研究合理的成本最低化，这里包含两个方面的意思，一是要从实际出发，二是要注意成本最低化的相对性。

#### （四）专业管理与群众管理相结合的原则

成本管理虽然是一项专业性较强的工作，没有经过专门培训的人员是做不好这项工作的。但是只靠专业成本管理人员来做成本管理工作显然是不够的，从另一个角度看，成本管理工作也是一项群众性的工作，只有依靠全体职工的共同努力，才能做好这项工作。

### 三、成本管理的内容

成本管理的内容一般包括成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等。

#### （一）成本预测

成本预测是根据有关的成本资料及其他资料，通过一定的程序、方法，对本期以后的某一个期间的成本所作的估计。成本预测可就某种产品的成本进行预测，也可就企业的总成本进行预测。通过成本预测，可以了解未来企业的成本水平，从众多的方案中选择最佳的方案。同时，还可以通过成本预测，检查企业能否完成既定的成本计划，从而采取相应的措施，降低成本。

#### （二）成本决策

成本决策是指在成本预测的基础上，通过对各种方案的比较、分析、判断后，从多种方案中选择最佳方案的过程。成本决策的好坏，直接关系到日后成本水平

的高低。所以，要进行正确的成本决策，应进行多种方案的比较，考虑多种因素，才能作出正确的决策。做好成本决策工作，对于完成成本计划，提高企业的经济效益也有着十分重要的意义。

### **（三）成本计划**

成本计划是根据计划期内所确定的目标，具体规定计划期内各种消耗定额及成本水平以及相应的完成计划成本所应采取的一些具体的措施。成本计划是成本管理工作的一项重要内容，它对于建立成本管理责任制，控制成本和降低成本具有重要的意义。

### **（四）成本控制**

成本控制是预先制定成本标准作为各项费用消耗的限额，在生产经营过程中对实际发生的费用进行控制，及时揭示实际与标准的差异额并对产生差异的原因进行分析，提出进一步改进的措施，消除差异，保证目标成本实现的过程。进行成本控制，不仅可以使成本目标得以实现，同时，也可以通过有效的成本控制，不断降低成本。

### **（五）成本核算**

成本核算是指对生产过程中发生的费用按一定的对象进行归集和分配，采用适当的方法计算出成本计算对象的总成本和单位成本的过程。成本核算是成本管理中最基本的内容。成本管理的其他内容，都是在成本核算的基础上进行的。所以成本核算在成本管理中占有十分重要的地位。通过成本核算，计算出产品的总成本和单位成本，可以考核企业成本计划的执行情况，揭露生产过程中存在的问题。同时，它还为制订产品的价格提供了重要的依据。

### **（六）成本分析**

成本分析是根据成本核算所提供的资料及其他有关的资料，对实际成本的水平、构成情况，采用一定的技术经济分析方法计算其完成情况、差异额，分析产生差异的原因的过程。通过成本分析，可以总结成本管理工作中的成绩，找出存在的问题，提出解决问题的办法，掌握成本变动的规律，提出改进的措施。这样，有利于实现降低成本的目标，并为以后编制成本计划和制定下期的成本决策提供重要的参考资料。

### **（七）成本考核**

成本考核是根据企业制定的成本计划、成本目标等指标，分解成企业内部的各种成本考核指标，并下达到企业内部的各个责任单位或个人，明确各单位和个人的责任，并按期进行考核。成本考核是实行内部经济责任制必不可少的一个环节，它可以调动各责任单位完成成本计划的积极性。所以，在进行成本考核时，应与一定的奖惩措施相联系，以经济手段促使企业成本的不断降低。

上述成本管理的内容是相互联系的一个整体，它们相互依存、相互结合地在成本管理中发挥着作用。

……（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”。）