

企业成本管理与控制

(讲师：谢丽)

课程背景：

随着经济的发展，全球化节奏的加快，市场竞争日益激烈，企业面临诸多问题：成本居高不下，原材料在上涨，人工更是持续在上涨等等。那么在这样的环境下，企业利润空间在哪里？企业产品价格一降再降，市场占有率和销售额依旧难以增加，企业要如何生存下去？投入大量研发费用仍难以开发出口碑产品，企业的核心优势如何建立？如何将好钢用在刀刃上，如何将成本费用的每一份投入都能得到最大的产出，这就需要企业有很好的成本管理体系，要从战略高度评估和管理成本，从研发设计源头控制成本。做到事前控制，事中管理，事后评估，将 PDCA 循环的管理理念应用到企业的全面成本管理中去。

课程收益：

- 走出成本核算和管理的误区，树立正确的成本核算观念
- 从企业的整体战略出发评估、管理和控制成本
- 梳理企业价值链，从源头控制成本
- 着眼于业务流程的改进，以目标为导向持续降低成本
- 重视作业成本和量化分析，为成本管理提供更加可信、直接和系统的解决思路
- 重视隐形成本（沟通、冲突、等待成本）

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业董事长、总经理、中高层管理人员、成本控制管理的研发、采购、生产、财务等相关人员

课程方式：讲师讲授、案例分析、小组讨论等形式的互动式，要求全员参与。

课程大纲

第一讲：走出成本管理陷阱，重新认识成本

一、成本的管理的常见陷阱

1. 财务会计和管理会计的成本混为一谈
2. 搞不清成本和费用的区别

二、成本的定义和动因

1. 成本定义
2. 成本对象
3. 成本动因

三、成本的划分

1. 用于核算的成本（直接成本和间接成本）
2. 用于决算和控制的成本（变动成本和固定成本）
3. 产品成本和期间费用
4. 不同类型成本之间的关系

四、基于管理视角看成本

1. 公司战略与成本策略（成本领先、差异化、聚焦）
2. 行业生命周期与成本特点

案例分析：某某行业的成本现状

第二讲：如何正确地核算成本？

一、错误的成本核算

1. 错误的费用归集方式：大锅饭
2. 错误的费用分摊方式：平均主义

二、成本核算系统的各种方法

1. 实际成本法
2. 正常成本法
3. 标准成本法
4. 分批法
5. 分步法
6. 作业成本法（重点推荐）
7. 产品生命周期成法（产品开发决策时使用）

三、企业如何选择适合自己的成本的模式

1. 商业模式选择：低成本、差异化、聚焦
2. 企业最具竞争优势和适合自己的成本模式

案例分析：丰田生产成本控制和管理责任分解

第三讲：如何正确地定价？

一、本量利分析法

1. 假设前提
2. 盈亏平衡点
3. 目标收益
4. 安全边际

实战案例 1：保本点销量计算与分析

实战案例 2：保利点销量计算与分析

二、边际分析

1. 边际分析的决策方式（边际营收、边际成本）
2. 边际分析的基础
3. 边际分析的应用

案例分析：边际分析在企业关键决策中的应用

三、产品成本与产品定价分析

1. 目标定价法
2. 成本加成定价法
3. 基于生命周期的定价

第四讲：如何正确地分析和评估成本？

一、传统的实际成本差异分析

1. 总成本差异分析
2. 主要产品成本差异分析
3. 主要产品单位成本差异分析

二、标准成本差异分析

1. 直接材料差异分析
2. 直接人工差异分析
3. 制造费用差异分析

三、在适当背景下正确解读成本差异

1. 结合经济背景准确解读成本差异
2. 从战略角度审视成本差异
3. 参照客户价值观评价成本差异
4. 与目标的一致性判断成本差异好坏的重要标准
5. 结合收入或者价值解读成本差异

第五讲：如何有效地控制成本？

一、战术层面的成本控制途径

1. 技术替代
2. 精简人员，裁员减薪
3. 产品多样化策略
4. 并购
5. 跨国投资

案例分析：某大型企业的成本管理理念

二、战略层面的成本控制途径

1. 流程再造以价值链为导向重构优化成本
2. 流程再造以目标为导向重构优化成本
3. 全面质量成本控制
4. 通过优化产品设计控制成本（标准化）
5. 通过提高职工满意度提高成本效益
6. 通过组织变革控制成本

三、具体经营环节成本控制方法

1. 研发设计阶段的基本控制
2. 采购环节的基本控制
3. 生产制造环节的成本控制本质
4. 销售环节的成本项目的控制
5. 产品生命周期成本分析
6. 生命周期成本因素分析

四、控制隐形成本

1. 沟通成本
2. 等待成本

案例分析：某大型企业战略成本管理和成本控制措施

课堂讨论：结合企业自身情况，找到成本关键点

课程总结与回顾

1. 课程主要内容总结与回顾
2. 答疑解惑