

<<总经理成本控制一本通>>

图书基本信息

书名：<<总经理成本控制一本通>>

13位ISBN编号：9787545409024

10位ISBN编号：7545409027

出版时间：2011-11

出版时间：广东经济出版社有限公司

作者：汤婧平

页数：183

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<总经理成本控制一本通>>

前言

懂财务，才能管好财务 写这套丛书缘起于我在北京大学总裁班的那些老板同学们。

2007年6月我去北京大学读EMBA，两年多的学习生活让我认识了一群外表光鲜，内心却很矛盾和纠结的老板们。

在和大家探讨财务管理问题的过程中，我发现很多人，其实对财务的一些概念了解得并不深刻，尤其是他们在和公司财务人员沟通的时候，往往会因为自己不够专业而难以提出具体要求。

我们知道，管理其实是种要求，要求得越清晰，表达得越透彻，管理就越到位！

但，会要求的前提是要懂，如果不懂，又何谈要求呢？

财务历来都被人认为是专业的、枯燥的、深奥的，其实不然，财务很有趣，问题是你要从有趣味的角度去看。

我在给学员上课的时候经常打比方。

我曾说过：“我给大家讲讲报表，你们大概一辈子都不会忘记，并且你们会发现满大街都是报表，那就是：男人是张资产负债表，有资本不代表有实力；女人是张利润表，有利润不等于有钱；家庭和社会关系是张现金流量表，有钱还要看是什么钱。

”学员们都说：“听汤老师讲财务，一听就懂，一学就能用。

”其实，所有的知识都源于生活，并用于生活，财务亦是如此。

从去年开始，在出版社编辑的建议下，我萌生了写这套丛书的想法，我想把自己积累多年的财务知识，连同企业财务管理经验，以及给学员授课的感悟，都写进这套丛书里，力求简单、生动、实用，让企业中高层的管理者们学得轻松，也用得明白！

我总结了一下，这套书有以下几个特点： 1. 从公司治理的高度为企业提供全面的财务管理解决方案 财务不光是单纯地做账，换个角度看财务，财务工作也是管理工作，领导懂一点财务，才能更好地开展管理工作。

这套书不再是就财务讲财务，而是针对企业高管，从公司治理的高度，以点带面，解决企业的诸多问题，把企业引向制度化、规范化的道路上来。

2. 融入了一些我个人的财务理念和感悟 这套书与我的同名课程内容大致相同，所以也跟我的授课风格一样，轻松活泼，其中有一些与众不同的财务观点和好玩的比喻，这样一来，财务就一点都不枯燥了，容易理解和记忆，希望能让读者耳目一新。

3. 案例新颖，启发性强 这套书中有大量知名企业的经典案例和深度点评，如丰田的目标成本管理模式、TCL集团的研发成本控制、承德露露的财务报表分析等。相信一定能够给您带来不少启发。

4. 提供具体方法，可操作性强 学习的最终目的是应用，这套书从企业管理者的实际需求出发，在传授知识的同时，更为您不断总结和提炼可以操作和借鉴的方案、方法，让您上午学习，下午就能用。

这套书一共有五本，分别是《总经理全面预算一本通》《总经理成本控制一本通》《透过财报看管理》《总经理内控一本通》《总经理如何管控财务》，我就每本书的主要内容作一个简单介绍，以方便您从全局的角度把握这套书。

1. 《总经理全面预算一本通》 现在大家都在谈战略，而预算，就是战略的具体表达，是战术要实现的确切目标和具体结果。

所以，做预算的过程就是表达公司战略和部署公司战术的过程！

企业领导了解全面预算，才算掌握管理的大战略、大方向。

2. 《总经理成本控制一本通》 成本从本质上来讲是种付出，没有付出就没有回报。所以它不可能被无限制地降低。

如果单纯地靠减，减到最后，企业是瘦身了，但很可能营养不良。

如果成本降低是以牺牲产品质量为代价，那么企业无异于自掘坟墓。

成本降低的策略是一项有组织、有计划的系统性工程，如果成本降低的目标不在每个环节确定清楚，那么企业成本降低的策略是无效的。

<<总经理成本控制一本通>>

无论什么样的企业，其在市场上永远是一个中间方。它有上游，企业的供应商；它也有下游，企业的客户群。

企业成本降低的策略，应该从平衡供应商、自身和客户群之间的关系入手。

企业成本降低的方案，应该从改造企业管理流程入手，在具体管理环节上落实。

在落实的过程中，明确目标，明确方法，明确责任。

掌握了成本控制的方法，企业领导才能在日常经营管理过程中，有针对性地解决成本浪费等问题，使企业的成本降到最低，从而赚取最大化的利润。

3. 《透过财报看管理》 报表是企业健康的晴雨表，任何一个管理者都要学会看报表，学会管理报表。

看报表不是去看枯燥的数据，而是去看数据背后的来由。

管理报表也不是编造数据，而是努力创造企业理想的财务指标。

如果您能深入地了解报表，就能深入地了解企业的运营状况。

如果您能清楚报表中存在的问题，就能明了管理中存在的问题。

因为，报表是管理结果的真实反映，管理活动是管理者思想的表达。

4. 《总经理内控一本通》 企业内控管理的目标是防范风险，完善管理。

据统计，大多数企业倒闭的原因都不是因为竞争对手，而是源于企业内部管理不善。

所以，企业内部的问题还要从内部解决。

对于企业来说，体制决定了制度，制度应用于流程，流程服务于管理，管理的结果体现在企业日常的单据、文件和报告上。

所以，企业内控管理的方法，可以用六个字来描述，即制度、流程和表格。

建立一套完善的内部控制体系，即是建立一套完善的管理制度去规范企业的管理流程。

而结果的好坏，报表知道！

5. 《总经理如何管控财务》 管好财务，一是要管好财务的人，二是要管好财务的事。

如何才能管好财务的人？

首先，您要选对人，选对人才能做对事！

其次，您要带好人，合作要靠相互的付出。

如何才能管好财务的事呢？

首先，您要清楚财务人员应该做什么事，他们的基本职责有哪些；其次，您要清楚财务人员管理职能有哪些；最后，您要做指挥家，因为大多数财务人员的思维都被制度、文件、法律、法规限制住了，您要提前做好整体规划和统筹。

汤婧平 2011年9月10日

<<总经理成本控制一本通>>

内容概要

成本从本质上来说是种付出，没有付出就没有回报。
成本不可能被无限地降低，但能够被控制。

成本控制是一项系统的工程，涉及采购、研发、生产、销售、物流、项目投资、筹资等各个环节，每个环节的目标实现了，企业成本控制的目标最终才能实现。

掌握了成本控制的方法，企业领导才能有针对性地解决成本浪费等问题，使企业成本将到最低，从而赚取最大利润。

<<总经理成本控制一本通>>

作者简介

汤婧平

注册会计师，北京大学EMBA，北京森格莱管理咨询有限公司总经理，曾在北京大学总裁班和清华大学EMBA班授课，中华会计网校、财考网长期签约讲师。

讲授课程有：《全面预算管理操作与实务》、《有效控制成本的方法》、《资本预算》、《EVA考核分析体系》、《上市公司战略与财务分析》、《企业内控管理实操》、《企业信息与汇率风险管理》、《财务人员如何管理》、《财务人员的职业规划》等。

著有《白话财务管理》一书。

<<总经理成本控制一本通>>

书籍目录

- 第一章 成本控制与成本降低——“降低”永远是相对的
 - 第一节 成本控制：设定合理的限额
 - 第二节 成本降低：最大限度地降低成本
 - 第三节 成本的革命：从流程开始
- 第二章 制订目标成本——没有方向，就不知道将走向何方
 - 第一节 认识成本的三种形态
 - 第二节 制订目标成本
 - 案例：邯钢，倒挤出来的利润
 - 案例：丰田的目标成本管理
- 第三章 采购与存货——精打细算，从源头做起
 - 第一节 精打细算做采购
 - 案例：美心集团，降低成本也可以双赢
 - 第二节 控制存货，降低成本
 - 案例：美的集团的零库存管理方案
- 第四章 研发成本——设计成本是关键
 - 第一节 研发费用的税收优惠：税前能多扣50%是50%
 - 第二节 研发环节成本控制：设计决定成败
 - 案例：TCL集团：研发成本必须小于目标成本
- 第五章 生产成本——有了标准，才能省下钱
 - 第一节 标准成本——没有标准，就没有约束
 - 案例：世界第一就是标准第一
 - 第二节 作业成本——控制成本有高招
 - 案例：戴尔公司的成本核算改革
 - 案例：柳工机械股份有限公司的标准作业成本流程
- 第六章 销售成本——少缴税，多要账
 - 第一节 销售的纳税筹划
 - 第二节 应收账款管理
 - 案例：7天连锁酒店，拖鞋的销售收入也是收入
- 第七章 物流成本——路上也能“跑”出钱
 - 第一节 物流成本影响销售价格
 - 第二节 选择最省钱的物流方式
 - 案例：麦当劳的第三方物流
 - 案例：雨润集团的自主物流网络
- 第八章 项目投资与并购——别把“陷阱”当“馅饼”
 - 第一节 项目投资管理流程
 - 案例：格兰仕，用别人的钱，建自己的厂
 - 第二节 并购是把双刃剑
- 第九章 筹资——世上没有免费的午餐
 - 第一节 股权融资的成本
 - 第二节 债权融资
 - 案例：太子奶的筹资悲剧

<<总经理成本控制一本通>>

章节摘录

第一节 成本控制：设定合理的限额 企业是一个以赢利为目的的组织结构，如果不能获利，那就没有生存能力。

所以，获利是企业的第一任务，企业只有持续赢利，才能生存下去。

影响利润的因素主要有两个：一是收入，二是成本。

在企业不能增加收入的情况下，如果想获取更多的利润，唯一的方法就是降低成本。

于是，很多企业绞尽脑汁地在成本上做文章，都想以较低的成本获取更多的利润。

戴尔的首席执行官曾说：我们是在和竞争对手的成本赛跑。

降低成本、控制成本都是企业必须做的，但成本能不能被无限制地降低呢？

答案是：当然不能。

成本是一种付出，没有付出就没有回报。

降低是相对的，不能被完全降低才是绝对的。

做企业，不投钱、不出力就想获取利润，那是不可能的。

即便有些所谓的聪明人，耍耍“空手道”，也有成功的，但一个企业想实现长期、稳定的发展，光靠耍“空手道”是万万不行的。

企业最重要的任务便是学会控制成本，进而增加利润。

一、成本控制的概念 成本控制是指运用以成本会计为主的各种方法，预定成本限额，按限额开支成本和费用，把实际成本和成本限额进行比较，衡量经营活动的成绩和效果，并以例外管理原则纠正不利差异，以提高工作效率，实现或者超过预期的成本限额。

成本控制是以成本会计为主，对于多数企业来说，成本会计都会核算出生产每一种产品的单位成本是多少。

例如，生产手机的企业，成本会计要核算出生产某一型号手机的原材料成本是多少，辅助材料成本是多少，人工成本是多少，折旧成本是多少，营销及管理成本是多少，售后服务成本是多少……各项成本组成了该型号手机的成本总额。

所以，成本控制的重点在于设定合理的成本限额，或者说是设定目标成本。

比如，原材料的目标成本、辅助材料的目标成本、人工费的目标成本、折旧的目标成本、营销和管理的目标成本、售后服务的目标成本等等。

二、成本控制原则 做一件事情，必须把握两点：一是原则，二是方法。

很多时候，企业只关注方法，而忽视了原则。

很多企业为了自身利益，不择手段，只要能降低成本，什么事都干。

于是，问题奶粉诞生了，瘦肉精出现了，染色花椒面世了…… 企业成本控制不能以伤害别人的健康为代价，否则一定不能长久。

企业成本控制应从管理入手，按照科学的方法进行。

通常情况下，企业成本控制有四项原则。

1. 经济原则 经济原则反映的是投入和产出是否合理的问题。

如果为了降低100万元的成本，企业花了150万元的监控支出，这显然是不值得的。

当然，也有老板喜欢这样做。

有一个老板，别人欠他500万元，为了收回欠款，他花了600多万元。

他考虑的是：钱是我的，无论如何，我都要收回来。

不考虑经济原则的人毕竟是少数，企业成本控制必须考虑经济原则，但在考虑经济原则的情况下，也不能凡事都只讲钱，还要考虑其他的因素，要区别对待不同的情况。

比如，企业为了控制100万元的成本，花掉了150万元的监控支出，虽然在本年度亏损了，但企业拥有了良好的管理系统，以后每年都会降低100万元的成本，那么，从长远来看，这样的投资是划算的。

又如，企业为了控制100万元的成本，花掉了150万元的监控支出，但却减少了环境污染。这对企业和社会来说都是件好事，这种情况下，企业就不能单纯地考虑经济利益，还要考虑到环境保

<<总经理成本控制一本通>>

护等社会利益。

2. 因地制宜原则 每个企业的结构不同, 管理流程不同, 成本控制的目标也不尽相同, 企业一定要针对自身的实际情况, 制订符合自身发展的成本控制目标, 不能随意拿别人的目标来要求自己。

就像人穿衣服一样, 一个人穿2码的衣服, 买一件3码的就大了, 买一件1码的就穿不上了。

.....

<<总经理成本控制一本通>>

媒体关注与评论

“财务是企业经营状况的晴雨表，管理者必须懂财务，不懂财务很难做好管理。这套书从管理者的高度看财务问题，通俗易懂、深入浅出，让管理者看得懂、用得好。

”——付军华（联想集团副总裁） “这套书是作者多年财务工作的总结，简单、实用、有趣。

抽时间学一学，用一用，会让您的财务管理工作事半功倍。

”——董志勇（北京大学经济学院副院长） “汤老师是网校的人气讲师，学员们都很喜欢她。

她讲课思路清晰，有趣、有料、有法，摆脱了就理论讲理论的枯燥方式，让财务更好地指导管理。所以，人人都能学，学了就会用。

”——朱正东（中华会计网校董事长）

<<总经理成本控制一本通>>

编辑推荐

《总经理成本控制一本通》提取成本控制中企业，高管不可不知的部分，结合真实生动的案例，以简明通俗的形式加以讲解，有的放矢，量身定做，挤出时间读一读，成本控制问题豁然开朗。

<<总经理成本控制一本通>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>