

物流考试综合辅导:运用成本管理的新视角 PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/266/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E8\\_80\\_83\\_E8\\_c31\\_266858.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_266858.htm) 成本控制是一门花钱的艺术，而非仅仅的节约艺术；成本控制的关键，是如何将每一分钱花得恰如其分，并产生效益。因此，书刊印企业要异常明确地书刊印刷企业多年来一直处于一个非常尴尬的境地。从生产属性上说，属于工业企业，但却从未被工业管理部门“收编”；从服务属性上说，忝列文化产业，但改革开放以来，文化产业高速发展带来的“实惠”却分享无多。在国有企业一次次改革中，书刊印企总是作为出版系统改革的先行者，但由于系统内大环境诸多因素的种种牵制，改革的成效屡屡难以彰显。这种先天性的特殊地位，使书刊印企计划经济时代在“为出版服务”、保本微利经营原则的定位之下，靠系统内业务、资金等多重政策性扶持蹒跚前行。但在新形势下，在出版、印刷、发行以及印刷物资供应的大整合进程中，如果书刊印企只守望以往的成本模式，其结果只能是在旧模式惯性中逐步衰减甚至默默“荣退”。随着电子出版、网络阅读的兴起和盛行，书刊印企的业务量将会进一步减少，单位产量的分摊成本将骤然增大。基于以上因素，书刊印刷的成本管理压力空前加大，成本管理的重要性日益凸现。在新格局中，书刊印刷无疑已经进入了真正的实实在在的微利时代，我们必须从新的视角向成本管理要效益。对书刊印企来说，只有靠新的成本战略才能崛起。这些新视角至少包括如下几个。全面、联系和系统的视角 成本是企业经营管理最核心的部分，成本管理是企业各种管理成效的综合反映。因

此，必须确立全面成本管理理念，将整个生产过程，甚至整个供应链纳入成本管理的范围。其次，成本管理的最终目的是要如何能够用最经济的支出获得最大的收益，与整个价值链割裂，孤立、局部地进行成本管理，将难以对成本进行预先控制和过程控制，赚也好赔也好，再怎么努力也只是“事后诸葛亮”，所能研究的永远只是下一步如何控制的问题。因此，必须将成本管理与整个价值链的管理联系起来，进行连续、不间断的过程管理。长期以来，许多企业都把成本管理作为财务人员、少数管理人员的“专利”，其他部门、人员对于成本问题无意也无力过问，成本意识淡漠。因此，必须建立全员成本管理系统，培养全员成本意识，将成本控制意识“升华”为企业文化的一部分。动态、发展和效益的视角不能把成本视为一成不变的模型，而应根据具体情况采用动态成本策略。如印刷生产的淡旺季实行不同的工价基准，各种活件根据用户的承受度、业务挖掘潜力、市场份额影响力等方面采取灵活的成本策略。二要站在发展角度采用适当的成本策略。如针对客户的不同生产周期采取不同的成本策略：在占领市场份额、培育客户阶段，可以实行低于总成本的工价策略；当客户生产周期进入成熟期，客户业务大量涌入阶段，就要从批次量大、一定时间段总量大等方面获取较丰厚的利润，并从中延伸客户价值，如经老客户介绍而引来的新业务等方面获取利润。三要从最终效益进行成本控制，而不能一味讲求节约。其实，成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术，成本控制的关键是如何将每一分钱花得恰如其分，得到效益。以节约为成本控制基本理念的企业只是土财主式的企业，“盘剥”职工和在原材料、工艺成本等

方面大打折扣，最终受害的将只能是企业。链条、环节和细节的视角首先，要建立基于订单驱动的成本管理链条。由于加工业的基本特性，决定了书刊印刷企业只能以订单合同为核心，立足于实现订单的快速响应，通过改进每一环节流程的绩效而实现成本控制目标。条件成熟时，可适当扩展到业务的辅助流程及长期客户、原辅材料供应商、外加工供应商等，实现整条供应链的成本最低。其次，要注重成本控制在每一环节上的延续性、持续性，不能期望“成本管理一抓就灵”。印刷业是服务加工型工业，其成本是由个性化的订单所决定的。控制成本、降低成本将是企业永恒的课题，不可能一蹴而就、一劳永逸。第三，成本控制必须关注更多的细节。如要抓成本管理就得先降低成本，得先弄清楚成本的基本构成，知道一个订单或一个订单各个工序及相关事项的所有成本。只有对成本有了细节性的关注，才可能对症下药，解决成本管理中的薄弱环节。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)