

弗布克精细化管理全案系列

成本费用控制精细化管理全案

(第2版)

配套光盘

王德敏 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

目 录

第1章 企业成本费用的构成.....	5
1.1 人力成本.....	5
1.1.1 人力成本构成分析.....	5
1.1.2 人力成本预算管理制度.....	7
1.2 研发费用支出.....	11
1.2.1 研发费用支出构成分析.....	11
1.3 生产成本.....	12
1.3.1 生产成本管理控制制度.....	12
1.3.2 生产成本核算管理办法.....	16
1.4 采购成本.....	21
1.4.1 采购成本构成分析.....	21
1.5 物流成本.....	23
1.5.1 物流成本管理控制方案.....	23
1.6 质量成本.....	24
1.6.1 质量成本构成分析.....	24
1.6.2 质量成本管理控制方案.....	26
1.7 销售费用.....	34
1.7.1 销售费用管理控制办法.....	34
1.7.2 销售费用使用报销方案.....	39
1.8 管理费用.....	41
1.8.1 管理费用支出审批规定.....	41
1.9 财务费用.....	43
1.9.1 财务费用构成分析.....	43
1.9.2 财务费用管理控制方案.....	44
第2章 人力成本费用控制.....	48
2.1 取得成本.....	48
2.1.1 招聘成本控制方案.....	48
2.1.2 人才测评费用预算流程.....	54
2.2 开发成本.....	54
2.2.1 培训费用管理控制办法.....	54
2.2.2 员工教育经费使用规定.....	60
2.3 使用成本.....	62
2.3.1 员工加班费用管控办法.....	62
2.3.2 员工制服费控制方案.....	64
第3章 研发费用支出控制.....	67
3.1 研发设计费.....	67
3.1.1 研发项目筛选方案.....	67
3.2 工艺技术费.....	68
3.2.1 技术改造费用控制方案.....	68
第4章 生产成本费用控制.....	71
4.1 直接材料成本.....	71
4.1.1 材料消耗定额管理制度.....	71

4. 1. 2 呆滞料处置控制方案.....	77
4. 2 直接人工成本.....	80
4. 2. 1 劳动定员定额管理办法.....	80
4. 2. 2 生产工人计件工资考核方案.....	83
4. 2. 3 生产人员体检费用控制方案.....	85
4. 3 能源及动力费用.....	86
4. 3. 1 能源消耗定额管理制度.....	86
4. 4 水电费与取暖费.....	91
4. 4. 1 生产用水节约管理办法.....	91
4. 5 修理费.....	93
4. 5. 1 车间维修费用控制方案.....	93
4. 6 劳动保护费.....	95
4. 6. 1 劳动保护用品管控制度.....	95
4. 6. 2 劳动保护费使用控制方案.....	100
第 5 章 采购成本费用控制.....	102
5. 1 订购成本.....	102
5. 1. 1 采购价格审议方案.....	102
5. 1. 2 采购付款控制方案.....	107
5. 2 维持成本.....	111
5. 2. 1 存货持有成本控制方案.....	111
第 6 章 物流成本费用控制.....	114
6. 1 运输成本.....	114
6. 1. 1 物流企业运输成本控制方案.....	114
6. 1. 2 销售企业运输费用管理规范.....	116
第 7 章 质量成本费用控制.....	120
7. 1 预防成本.....	120
7. 1. 1 质量培训费控制方案.....	120
7. 2 鉴定成本.....	124
7. 2. 1 检测设备校验费控制方案.....	124
7. 3 内部损失成本.....	126
7. 3. 1 废品损失费控制方案.....	126
第 8 章 销售费用控制.....	128
8. 1 销售人员薪资报酬.....	128
8. 1. 1 销售人员薪资控制方案.....	128
8. 2 业务费用.....	129
8. 2. 1 销售折扣费控制方案.....	129
8. 2. 2 销售人员差旅费控制制度.....	130
第 9 章 管理费用控制.....	135
9. 1 办公费.....	135
9. 1. 1 办公费支出控制方案.....	135
9. 1. 2 纸张消耗费用控制方案.....	138
9. 2 交通费.....	139
9. 2. 1 交通费控制方案.....	139
9. 3 绿化费.....	141

9. 3. 1 绿化费控制方案.....	141
第 10 章 财务费用控制.....	143
10. 1 利息支出.....	143
10. 1. 1 利息支出控制方案.....	143
10. 2 其他财务费用.....	145
10. 2. 1 汇兑损失控制方案.....	145
附：弗布克已出版图书书目.....	148

第 1 章 企业成本费用的构成

1. 1 人力成本

1. 1. 1 人力成本构成分析

企业人力成本（以下简称为 HR 成本）是指为了获得日常经营管理所需的人力资源，并于使用过程中及人员离职后所产生的所有费用支出，具体包括招聘、录用、教育、培训、使用、管理、医疗、保健、福利等各项费用。

根据人员从进入企业到离开企业整个过程中所发生的人力资源工作事项，可将 HR 成本分为取得成本、开发成本、使用成本与离职成本四个方面，具体明细如图 1-1 所示。

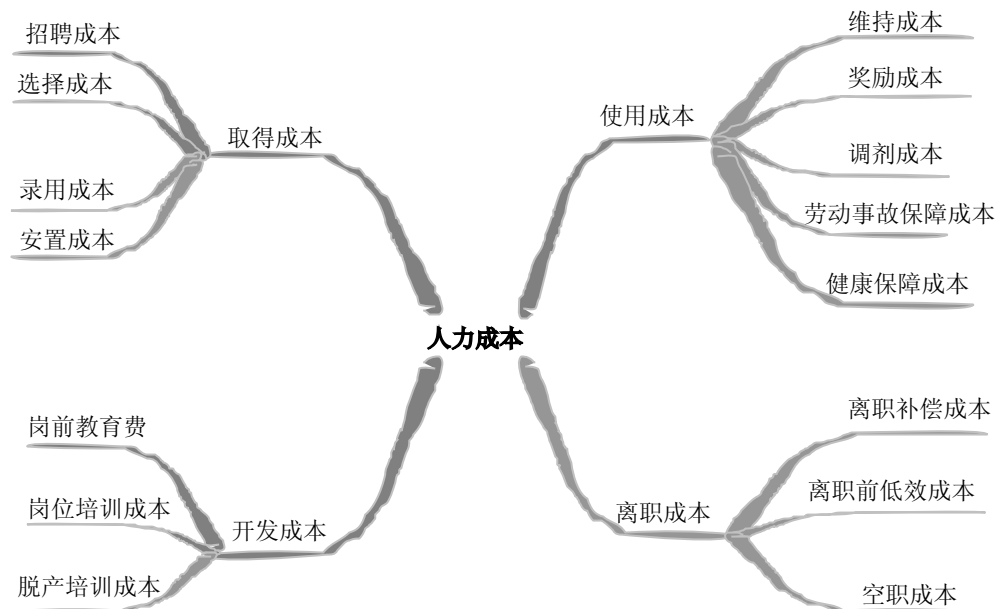


图 1-1 HR 成本一览表

1. 取得成本

取得成本是指企业在招募和录取员工的过程中发生的成本，主要包括招聘、选择、录用和安置等各个环节所发生的费用。

（1）招聘成本，是指企业为吸收内外部人力资源而发生的费用，主要包括招聘人员的直接劳动费用、直接业务费用（如招聘洽谈会议费、差旅费、代理费、广告费、宣传材料费、办公费和水电费等）、间接费用（如行政管理费、临时场地及设备使用费）等。

（2）选择成本，是指企业为选择合格的员工而发生的费用，包括各个选拔环节（如初试、面试、心理测试、评论、体检等过程）发生的一切与录取或不录取有关的费用。

(3) 录用成本，是指企业为取得已确定聘用员工的合法使用权而发生的费用，包括录取手续费、调动补偿费、搬迁费等由录用引起的有关费用。

(4) 安置成本，是指企业将被录取的员工安排在某一岗位上的各种行政管理费用，包括录用部门为安置人员所损失的时间成本，录用部门安排人员的劳务费、咨询费等。

2. 开发成本

开发成本是指企业为提高员工的能力、工作效率及综合素质而支出的费用或付出的代价，主要包括岗前教育费、在职培训费和脱产培训费等。

(1) 岗前教育费，是指企业对上岗前的新员工在思想政治、规章制度、基本知识、基本技能等方面进行教育所发生的费用，具体包括教育者与受教育者的工资，教育者与受教育者离岗的人工损失费用、教育管理费、资料费用和教育设备折旧费用等。

(2) 岗位培训成本，是指企业为使员工达到岗位要求而对其进行培训所发生的费用，包括上岗培训成本和岗位再培训成本。

(3) 脱产培训成本，是指企业根据生产和工作的需要，允许员工脱离工作岗位接受短期（一年内）或长期（一年以上）培训而发生的费用，其目的是为企业培养高层次的管理人员或专门的技术人员。

3. 使用成本

使用成本是指企业在使用员工的过程中发生的费用，主要包括工资、奖金、津贴、补贴、社会保险费用、福利费用、劳动保护费用、住房费用、工会费、存档费、残疾人保障金等。

(1) 维持成本，是指企业维持员工的生产能力所发生的费用，主要指付给员工的劳动报酬，包括工资、津贴、年终分红等。

(2) 奖励成本，是指企业为了激励员工发挥更大的作用，而对其超额劳动或其他特别贡献所支付的奖金，包括各种超产奖励、创新奖励、建议奖励或其他表彰支出等。

(3) 调剂成本，是指企业为了调剂员工的工作和生活节奏，使其消除疲劳、稳定员工队伍所支出的费用，包括员工疗养费用、娱乐及文体活动费用、员工定期休假费用、节假日开支费用、改善企业工作环境的费用等。

(4) 劳动事故保障成本，是指企业在员工因工受伤和因工作而患职业病的时候，给予员工的经济补偿费用，包括工伤和患职业病的工资、医药费、残疾补贴、丧葬费、遗属补贴、缺勤损失、最终补贴。

(5) 健康保障成本，是指员工因工作以外的原因（如疾病、伤害、生育等）不能坚持工作，企业需要给予的经济补偿费用，包括医药费、缺勤工资、产假工资和补贴等。

4. 离职成本

离职成本是指企业在员工离职时可能支付给员工的离职津贴、一定时期的生活费、离职交通费等费用，主要包括解聘、辞退费用及工作暂停造成的损失等。

(1) 离职补偿成本，是指企业辞退员工或员工自动辞职时，企业应补偿给员工的费用，包括截至离职时间企业应支付给员工的工资、一次性付给员工的离职金、必要的离职人员安置费用等支出。

(2) 离职前低效成本，是指员工因即将离开企业而带来的工作或生产效率低下，企业由此损失的费用。

(3) 空职成本，是指员工离职后造成职位空缺的损失费用，由于某职位空缺可能会使某项工作或任务的完成受到不良影响，从而会造成企业的损失。

1. 1. 2 人力成本预算管理制度

为使企业人力成本管控工作有据可依，企业成本费用控制责任部门应制定出人力成本预算管理制度。下面给出某企业制定的人力成本预算管理制度，供读者参考。

人力成本预算管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为合理安排人力资源管理活动资金，规范人力资源管理活动的费用使用情况，在遵循企业战略目标和人力资源战略规划目标的前提下，依据公司预算制度，特制定本制度。

第 2 条 预算职责分工

1. 人力资源部是人力资源成本（以下简称 HR 成本）预算的主要执行部门及本制度的制定部门。

2. 公司预算委员会负责审查、核准 HR 成本预算，并提出修正意见。

第 3 条 范围

HR 成本预算的编制、执行与调整均须遵循本制度的相关规定。

第 4 条 工作期间规定

人力资源部应于每月 28 日前编妥接下来三个月的各项 HR 成本支出预计表，并于次月 15 日前编妥上月实际与预计比较的费用比较表（一式三份），呈总经理审阅后，该表一份自存，一份送总经理办公室，一份送财务部。

第5条 制定依据

1. 董事会确定的经营发展规划及人力资源战略规划。
2. 历年人力资源管理活动的实际费用情况及本年度预计的内外部变化因素。

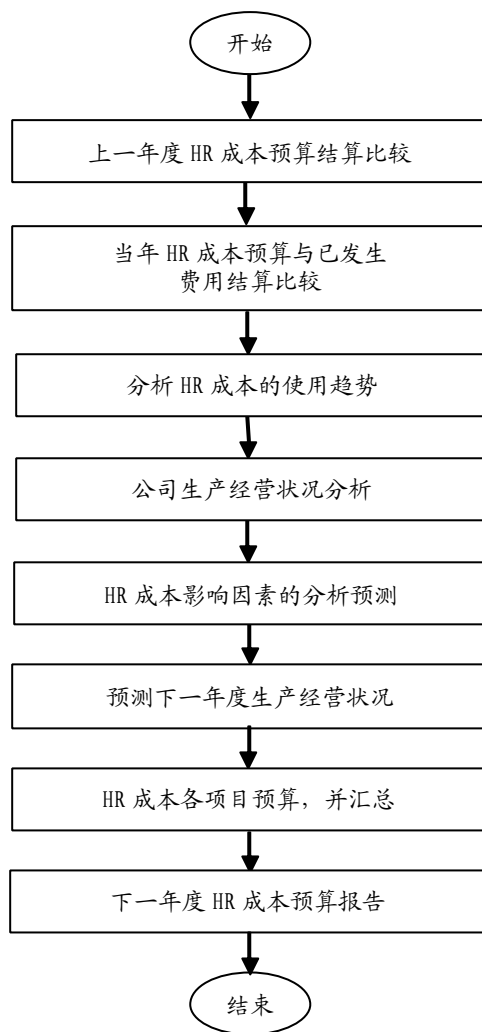
第2章 HR成本预算的编制

第6条 HR成本所包含的内容如下表所示。

HR成本构成一览表

费用项目	费用内容构成
工资成本	基本工资、奖金、津贴、职务工资、加班工资、补贴
福利与保险费用	福利费、员工教育经费、住房公积金、养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险等
招聘	招聘广告费、招聘会会务费、高校奖学金
人才测评	测评费
培训	教材费、讲师劳务费、培训费、差旅费
调研	专题研究会议费、协会会员费
辞退	补偿费
劳动纠纷	法律咨询费
办公业务	办公用品与设备费
残疾人安置	残疾人就业保证金
薪酬水平市场调查	调研费

第7条 HR成本预算编制流程如下图所示。



HR 成本预算编制流程示意图

第 8 条 人力资源部在进行预算时，应考虑各项可能变化的因素，留出预备费，用于预算外支出。

第 9 条 人力资源部做好年度预算后，编制《年度预算书》，并于三个工作日内上报预算委员会进行核准、审批。

第 3 章 HR 成本预算的执行与控制

第 10 条 HR 成本预算的执行

1. 人力资源部在收到预算委员会批复的年度预算后，按照计划实施。
2. 人力资源部应建立全面预算管理簿，按时填写“预算执行表”，按预算项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

第 11 条 HR 成本预算执行控制

1. 在预算管理过程中，对于预算内的项目，由人力资源部经理、总经理进行控制，预算委员会、财务部进行监督，预算外支出由财务部和总经理直接控制。

2. 下达的预算目标是与业绩考核挂钩的硬性指标，一般情况下不得超预算。总经理根据预算执行的情况对责任人进行奖惩。

3. 费用预算如遇特殊情况确需突破时，必须提出申请，说明原因，经财务部及总经理核准后纳入预算外支出。如支出金额超过预备费，必须由预算委员会审核批准。

4. 若 HR 成本的预算有剩余，可以跨月转入使用，但不得跨年度。

5. 预算执行中由于市场变化或其他特殊原因（如已制定的预算缺乏科学性或欠准确、国家政策变化等）时，应及时对预算进行修正。

第 4 章 HR 成本预算修正的权限与程序

第 12 条 预算的修正权属于预算委员会和公司董事会。

第 13 条 当遇到特殊情况需要修正预算时，人力资源部必须提出《预算修正分析报告》，详细说明修正原因以及对今后发展趋势的预测，提交预算委员会审核并报董事会批准，然后执行。

第 5 章 HR 成本预算的考核与激励

第 14 条 HR 成本预算考核对象与作用

HR 成本预算考核主要是对预算执行者的考核评价。预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施，达到引导员工向公司战略目标方向努力的效果。

第 15 条 HR 成本预算考核原则

预算考核是对预算执行效果的认可过程，具体遵循如下原则。

1. 目标原则。以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩。
2. 激励原则。预算目标是对预算执行者进行业绩评价的主要依据，考核必须与激励制度相配合。
3. 时效原则。预算考核是动态考核，每期预算执行完毕应立即进行。
4. 例外原则。对一些阻碍预算执行的重大因素，如市场的变化、重大意外灾害等，考核时应作为特殊情况处理。

第 16 条 公司通过季度、年度的考核保证 HR 成本预算的执行情况。

第 17 条 季度、年度预算考核是对前一季度、年度预算目标的完成情况进行考核，及时发现潜在问题，或者在必要时修正预算，以适应外部环境的变化。

第 6 章 附则

第 18 条 本制度由人力资源部拟订并负责解释，经预算委员会批准后实施。

第 19 条 本制度自_____年____月____日起生效执行。

1. 2 研发费用支出

1. 2. 1 研发费用支出构成分析

研发费用支出是指企业在研究与开发无形资产过程中发生的各项支出，具体包括研发人员的薪资及其他人事费用、材料成本和已消耗的劳务、设备与设施的折旧、制造费用的合理分配及其他成本等。

根据研发费用支出的对象不同，研发费用支出可划分为研发设计费、工艺技术费两部分。

1. 研发设计费

研发设计费主要是指企业在开展产品研发、设计、试制过程中发生的相关费用。具体构成如图 1-3 所示。

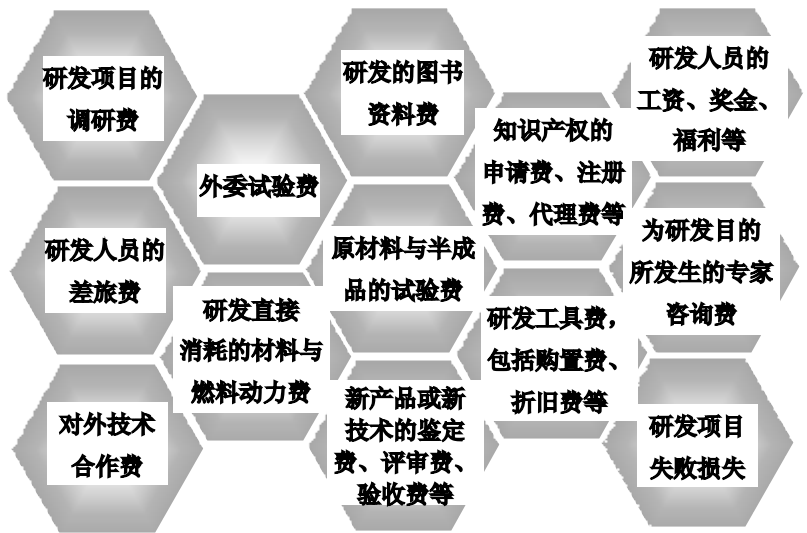


图 1-3 研发设计费构成明细图

2. 工艺技术费

工艺技术费主要是指企业在开展工艺技术应用、技术改造、技术引进等活动中发生的相关费用，具体构成如图 1-3 所示。

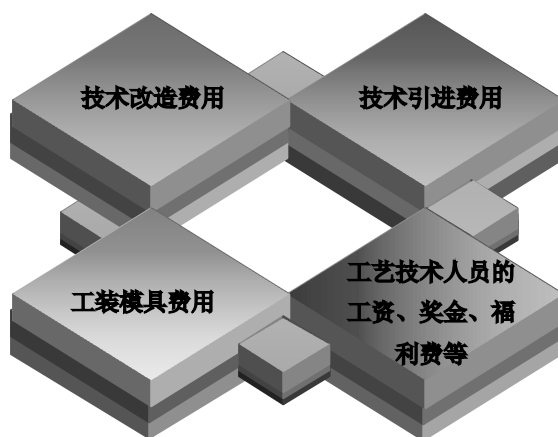


图 1-3 工艺技术费构成明细图

1. 3 生产成本

1. 3. 1 生产成本管理控制制度

下面给出某企业的生产成本管理控制制度，供读者参考。

生产成本管理控制制度

第 1 章 总则

第 1 条 为加强对生产成本的管理控制，确保生产效益，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于涉及生产成本管理控制的部门和个人。

第 3 条 生产成本主要由直接材料费用、直接人工费用和制造费用三部分构成，其中制造费用包括间接材料、间接人工和其他制造费用等。

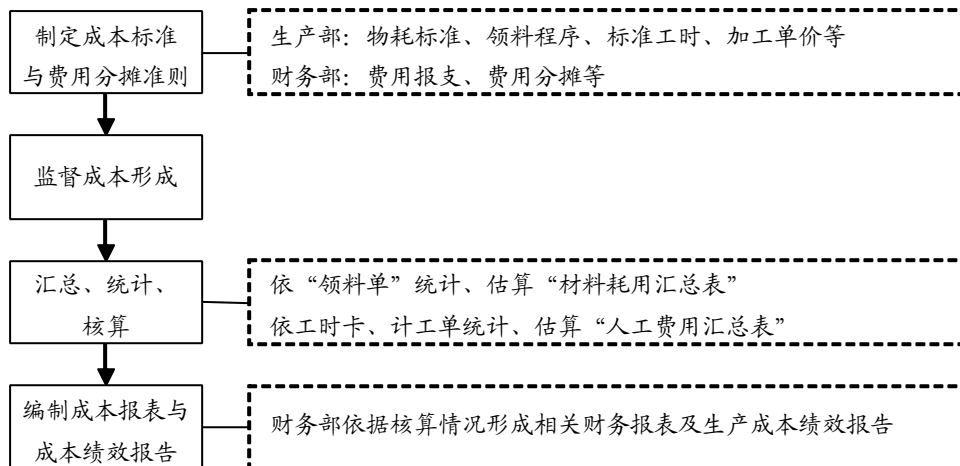
第 4 条 生产成本管理控制是指在产品生产制造的过程中，企业对成本形成的各种因素，按照事先拟订的标准进行严格监督，一旦发现偏差及时采取措施加以纠正，从而使生产过程中的各项资源消耗和费用开支限在标准规定的范围之内。

第 5 条 生产成本控制权责

1. 生产部负责对直接材料的消耗指标、领用、投料程序、标准工时、加工单价等做出明确的规定。
2. 财务部负责对制造费用分摊做出规范及生产成本的核算，并呈报生产成本绩效。

第 2 章 生产成本控制的一般性规定

第 6 条 生产成本控制程序如下图所示。



生产成本控制程序图

第7条 直接材料费用主要通过“领料单”来统计、估算，据此编制“材料耗用汇总表”（如下表所示）。

材料耗用汇总表

日期：____年____月____日

第____页共____页

材料名称		规格		料号		单价				
制造单号	日期	生产车间	计划生产数	实际生产数	标准用量	领用量	退库量	实际用量	超用量	超耗率(%)
合计										
合计超耗金额			(单价×合计超耗量)							

经理：

主管：

制表：

第8条 直接人工费用主要通过“工时卡”、“计工单”来统计、估算，并据此编制“人工费用汇总表”（如下表所示）。

人工费用汇总表

编号：

日期：____年____月____日

部门别						
项目						
用	本期					
人	上期					

数	差异					
	期间差异					
	目标差异					
产 量	本期					
	上期					
	差异					
	期间差异					
	目标差异					
每人 平均 产量	本期					
	上期					
	差异					
	期间差异					
	目标差异					
说明						

第9条 核定制造费用时采用预定分摊率,各项实际制造费用发生的金额与已分摊制造费用有差异时,则以多、少分摊处理,并视状况转入成本或损益。

第10条 若采用分步成本制时,月底必须估算在制品的完工程序,以核算产品的产量,在此基础上统计、估算产品生产成本,并编制“产品生产成本比较表”(如下表所示)。

产品生产成本比较表

产 品 别	单 位	产量 (A)	直接材料			直接人工			制造费用			合计			总成本差异 (C=A/B)
			本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异	本 月	上 月	差 异 (B)	

经理:

日期: ____年____月____日

主管:

日期: ____年____月____日

制表:

日期: ____年____月____日

第3章 制定成本标准与费用分摊原则

第11条 控制产品生产成本时,可采用标准成本控制法,其主要特点是把成本的事前计划、事中控制和事后分析考核结合起来。

第 12 条 标准成本是在一定条件下制定的直接材料费用、直接人工费用和制造费用的控制标准，是进行生产成本控制的准绳，它应包括成本计划中规定的各项指标。

第 13 条 在确定生产成本控制标准之前，必须进行充分的调查、研究和科学的计算。

第 14 条 选择合适的方法确定生产成本控制标准。企业常用的方法主要包括计划指标分解法、预算法、定额法三种。

1. 计划指标分解法，即通过将大指标分解为小指标的方法来确定。分解时，可以按部门、单位分解，也可以按不同产品和各种产品的工艺阶段、零部件或工序进行分解。

2. 预算法，即用编制预算的方法来确定成本控制标准，如根据季度的生产销售计划来确定较短期（如月份）的费用开支预算，并将其作为成本控制的标准。

3. 定额法，即确定定额和费用开支限额，并将这些定额和限额作为控制标准进行控制，如材料消耗定额、工时定额等。

第 15 条 在确定生产成本标准时，需要正确处理成本指标与其他技术经济指标的关系（如和质量、生产效率等的关系），从完成企业的总体目标出发，经过综合平衡，防止出现片面性的情况。

第 4 章 生产成本形成过程中的监控

第 16 条 监督生产成本形成过程，即根据生产成本控制标准，在开展生产作业的过程中，对成本形成的各个环节、成本指标的执行情况、影响指标值的各项条件（如设备、工艺、工具、工人技术水平、工作环境等），进行经常性的检查、评比和监督。

第 17 条 材料费用的日常控制

1. 材料费用的控制重点

（1）查核直接材料、间接材料成本的计算方法，必须符合企业及国家有关成本核算规定。

（2）查核当期直接材料、间接材料耗用数量及单位用量。

（3）查核领用、退库程序及计价方法必须符合规定。

2. 材料费用监督、控制的职责划分

（1）车间质量检查员要监督生产人员按图纸、工艺、工装要求进行操作，实行首件检查，防止成批报废。

（2）车间设备员按工艺规程规定的要求监督设备维修和使用情况，不符合要求不能开工生产。

（3）仓储部材料员要按规定的品种、规格、材质实行限额发料，监督领料、补料、退料等制度的执行情况。

（4）生产调度人员要控制生产批量，合理下料、合理投料，监督期量标准的执行情况。

（5）生产车间材料费的日常控制，一般由车间材料核算员负责，具体职责包括经常收集材

料消耗资料文件，分析对比，追踪原因，并会同有关部门和人员提出改进措施。

第 18 条 人工费用的日常控制

1. 人工费用的控制重点

(1) 外包人工必须符合相关的规定。

(2) 当期直接人工、间接人工记录及其工作内容。

2. 人工费用控制职责划分

(1) 车间劳资员（或定额员）对生产现场的工时定额、出勤率、工时利用率、劳动组织的调整、奖金、津贴等的监督和控制，并负责对上述有关指标进行控制和核算，分析偏差，寻找原因。

(2) 生产调度人员要监督车间内部合理安排作业计划，做到合理投产，合理派工，控制窝工、停工、加班、加点等行为。

第 19 条 间接制造费用的日常控制

1. 核查生产部的各项管理费用、车间经费等，设有定额的按定额控制，未设定额的按各项费用预算进行控制。

2. 核查生产及非生产部门制造费用发生数是否在预算范围内，有无超支现象。

3. 核查制造费用报支，应依财务管理规范及范围报支。

4. 各个部门、车间、班组分别由有关人员负责控制和监督，并提出改进意见。

第 5 章 附则

第 20 条 本制度由财务部指导生产部制定，其修订、补充、废止事宜由生产部负责。

第 21 条 本制度报财务总监审核、经总经理审批后，自 2012 年 1 月 1 日起实施。

1. 3. 2 生产成本核算管理办法

为规范企业的生产成本核算工作，使生产成本管控、考核等有准确的数据支持，财务部或相关职能部门应对生产成本核算办法加以规定。下面给出某企业的生产成本核算管理办法，供读者参考。

生产成本核算管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 为了规范生产成本核算工作，达到管理与控制生产成本的目的，特制定本制度。

第 2 条 在抓好生产成本管理与控制的同时，建立健全公司内部成本核算制度，全面提高生产成本的会计核算水平，是公司领导特别是公司财务工作人员的重要职责。

第3条 公司财务工作人员必须认真贯彻执行国家会计制度、会计准则等规定对生产成本的列支范围、核算的程序方法等进行强制性规范，以保证生产成本核算成果的质量。

第2章 产品生产成本核算基础工作

第4条 为了准确、真实核算产品成本，公司各部门、各生产车间和仓库必须建立健全成本管理工作。

第5条 各部门根据公司下达的指标，结合自身实际情况对费用开支实行分口管理、层层落实的管理办法。

第6条 各生产车间要加强对产品成本核算的基础管理工作，具体工作主要从以下六个方面进行。

1. 对生产耗用的原材料、辅助材料、燃料、动力、工具、备件以及主要低值易耗品等实行定额管理。

2. 准确统计每批产品的原材料耗用，并在各产品之间进行合理分摊。

3. 根据本公司技术水平对各种产成品、在产品制定合理工时定额，使其成为工资费用分配、个人考核、班组工时利用情况的依据，并把经过准确统计的产品生产所耗工时上报给财务部。

4. 设立专门的领料员，对每种产品的原材料进行准确记录和分摊。

5. 区分原材料的定额和无定额，有定额的应按定额领、发料，无定额的应编制领用料计划，实行限额发料，不准以领代耗。

6. 对月末结存的材料等物资实施盘点，如需继续使用的应办理结转手续，转入下月继续使用。不需要继续使用的，应及时退回供应仓库。

第7条 仓库管理

1. 加强仓库登记管理，对领用、生产所需的原材料及备品备件进行全面、准确登记。

2. 严格控制物资的验收计量，对生产经营活动中的原材料、备件、产品等物资的入库、出库和水、电、气的消耗，都要经过严格的检验和计量。

3. 强化物资的盘点管理，建立“物资盘点表”，实行定期盘点和不定期盘点相结合的盘点方法。

第8条 建立健全原始记录管理制度

1. 对生产中耗用的各种原材料、备件、工具和动力，工时、设备利用情况，内部转移，成品交库、出库和数量、质量检验，各项财产、物资的毁损等建立原始记录。

2. 采用统一的原始记录格式的填制方法。

3. 严格签署、审查、传递、汇集、保管程序，做到数字完整、清晰、真实可靠。

第9条 财务部应对成本核算及管理工作按月进行严格考核，尤其对生产产品所耗工时、生产批次产品领用的原材料进行严格控制，如发生超标或浪费现象应给予处罚。

第3章 产品生产成本核算要求

第10条 公司按照权责发生制原则进行核算，凡不属于本期产品承担的费用，无论款项是否已经支付，也不能计入本期产品生产成本，要严格划清成本开支的界限。

第11条 生产成本核算必须划清下列界限，不得相互混淆。

1. 正确划分应计入成本与不应计入成本的界限。
2. 正确划分各月的费用界限。
3. 正确划分产品费用和期间费用的界限。
4. 正确划分各种产品的费用界限。
5. 正确划分产成品和在产品的费用界限。

第12条 下列支出应当计入产品生产成本。

1. 直接材料，包括生产经营过程中实际消耗的原材料、辅助材料、备品配件、外购半成品、直接燃料及动力、包装物以及其他直接材料。
2. 直接工资，包括公司直接从事产品生产人员的工资、奖金、津贴和补贴。
3. 其他直接支出，包括直接从事产品生产人员的员工福利费等。
4. 返回废品损失，因质量原因由质检部门判定从下步工序转回的，应由本工序承担费用损失。
5. 制造费用，包括公司各个生产车间为组织和管理生产所发生的生产车间管理员工工资、员工福利费、修理费、办公费、水电费、加工费、机物料消耗、劳动保护费、低值易耗品摊销、差旅费、折旧费、运杂费、托运保管费、交通费、电话费、保险费、检定费、计量费、维护费、工装费以及其他制造费用。

第13条 下列支出不得列入生产成本。

1. 为购置和建造固定资产、购入无形资产和其他资产的支出。
2. 对外投资的支出。
3. 被没收的财物。
4. 各项罚款、赞助、捐赠支出。
5. 国家规定不得列入成本、费用的其他支出。

第14条 下列收入不得冲减生产成本。

1. 规定应列入营业外收入的各项收入。

2. 固定资产变价收入。
3. 外销材料、废次品等发生的收入。
4. 按规定应直接上交财政的各种罚款收入。
5. 按规定不应该冲减生产成本的其他收入。

第4章 产品生产成本核算方法

第15条 公司产品按生产作业计划归集生产成本，生产成本核算采用逐步结转分步法，根据工序特点，按品种分步结转半成品、产成品成本。产品成本的核算期为月份。

第16条 直接材料的归集与分配

1. 生产管理部门按订单或“生产任务通知单”编制“领料单”，仓库按“领料单”配送原材料，生产制造部门按“领料单”领用原材料。

2. 生产车间统计人员依据直接材料的原始消耗记录，分类别按品种汇总，编制“原材料耗用明细表”，月末财务人员将仓库转出的原料领用数据与统计人员上报数据核对，并分配计入产品生产成本。

3. 车间统计人员还要按产品品种明细编制“返回产品回收明细表”，作为直接材料的减项，同时计入产品原料成本，并计算出产品单耗。

第17条 步骤费用的归集与分配

与生产产品相关，但不能直接归属某个产品的费用，按照一定的系数归集分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

1. 直接人工费的归集与分配

(1) 生产车间设专人负责考勤工作，以便于归集为生产批次产品所负担的人工费用。

(2) 财务部月末根据生产部门上报的考勤簿编制“工资及福利费明细表”，列示于“生产成本——直接人工”与“制造费用——车间管理人员工资及福利费”的借方。将计入“生产成本——直接人工”借方的人工费按一定的系数分配计入产品成本，并计算出产品单耗。

2. 工艺用辅助材料的归集与分配

与生产直接相关的辅料、耐火材料、冶金辅具、其他材料等按项目归集，按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

3. 工艺用燃料及动力的归集与分配

与生产直接相关的水、电、风、气（汽）等燃料动力按项目归集，按一定的系数分配计入产品生产成本，并计算出产品单耗。

4. 制造费用的归集与分配

制造费用是指生产部门为组织管理生产而发生的各项间接费用,包括工资和福利费、折旧费、修理费、办公费、水电费、机物料消耗、劳保费、租赁费、保险费、存货盘亏费(减盘盈)及其他制造费用。制造费用也要按一定的系数分配计入产品生产成本,并计算出产品单耗。

(1) 车间管理人员的工资及福利费,根据该部门所设考勤簿及“工资及福利费明细表”进行归集。

(2) 生产部门发生的固定资产折旧费,应通过编制“固定资产折旧计算明细表”进行归集与分配。

(3) 其他制造费用应通过编制“其他制造费用明细表”进行归集。

第 18 条 返回废品损失的归集与分配

因质量原因由质检部门判定由下步工序转回的,应由本工序承担责任的费用损失,直接冲减本期生产合格量,发生的费用损失直接计入产品生产成本。

第 19 条 当产品完工后,按照工序要求,编制“产品生产成本计算单”。同时,编制“可比产品生产成本计算单”,与同期或基期比较。

第 5 章 产品生产成本核算基本程序

第 20 条 公司产品生产成本核算的基本程序如下。

1. 对所发生的费用进行审核,确定这些费用是否符合规定的开支范围,并在此基础上确定应计入产品生产成本的费用和应计入各项期间费用的数额。

2. 对于应计入产品生产成本的各项费用,区分哪些应当计入本月的产品生产成本,哪些应当由其他月份的产品生产成本负担。

3. 每个月应计入产品生产成本的生产费用,在各种产品之间进行分配和归集,计算各种产品的生产成本。

4. 既有完工产品又有在产品的成本,在完工产品和期末在产品之间进行分配和归集,并计算出完工产品总成本和单位成本。

5. 完工产品的生产成本结转至“产成品”科目。

6. 结转期间费用。

第 21 条 生产费用计入成本的方法

1. 各种原料及主要材料按各种产品实际投料或原始记录的实际耗用量直接计入。

2. 各种辅助材料费用、燃料动力费、工资、固定资产折旧费、车间经费等,凡是为生产单一产品发生的,应直接计入该产品的生产成本;凡是为生产多种产品、由多种产品共同耗用而不能直接计入的,按一定系数进行分配。

第 22 条 其他几个特殊问题核算的处理办法

1. 原材料、燃料、备品备件、半成品等发生盈亏的处理

必须查明原因，按照规定的审批权限，报经有关部门审核批准，扣除责任者赔偿后的余额，按公司内部管理权责的划分，分别计入和冲减公司管理费用及车间经费，或按规定调整消耗量或产量。对于发生的损毁，应当先将处置收入扣除账面价值和相关税费，最后将剩下的金额计入公司管理费和车间经费。

2. 对具有待摊性质和预提性质的费用的处理

(1) 具有待摊性质的费用，在其发生时一次性计提，然后将其纳入到有关成本项目当中。

(2) 具有预提性质的费用，根据其具体使用项目在其预先提取时分别计入“应付账款”、“其他应付款”或“应付利息”当中。

3. “废品损失”的处理

(1) 凡是生产中的废品，将废品扣除可回收的价值后，在原成本项目中反映。

(2) 凡是销售后用户退回的废品，均应退回原生产车间，冲减该产品当月产量。其废品损失应计入该产品的生产成本，并将废品的销售量及销售成本以红字按原数冲回产成品账户，冲减当月的销售量及销售成本。如果废品修复后入库，应增加车间的当月产量。如系上一年度销售退回的废品，只冲减当年的销售量，不冲减生产量。

第 6 章 附则

第 23 条 本办法由财务部负责编制、修订与解释，报总会计师审批。

第 24 条 本办法自颁布之日起生效实施。

1. 4 采购成本

1. 4. 1 采购成本构成分析

采购成本是指企业为经营发展需要，组织相关人员开展采购活动而发生的各项费用，具体包括订购成本、维持成本、缺料（或缺货）成本三大部分。

1. 订购成本

订购成本，是指企业为了完成某次采购而开展的各种活动的费用，具体又可细分为如表 1-2 所示的具体费用项目。

表 1-2 订购成本明细费用项目表

订购成本明细科目	相关说明
请购手续费用	◆ 因请购活动发生的人工费、办公用品费以及存货检查、请购审查等活动发生的费用
采购询议价费用	◆ 因供应商调查、询价、比价、议价、谈判等活动发生的通信费、办公用品费、人工费等
采购验收费用	◆ 负责采购事项的采购专员参与物料（或货物）验收所花的人工费、差旅费、通信费等，检验仪器、计量器具等所支付的费用，以及采购结算发生的费用等
采购入库费用	◆ 入库前的整理挑选费，包括挑选整理过程中发生的工费支出和必要的损耗损失
其他订购成本	◆ 发生在订购阶段的其他费用，如结算采购款项所发生的费用

在订购成本中，有一部分与订购次数无关，如常设的采购部的基本开支等，称为订购的固定成本；另一部分与订购的次数有关，如差旅费、通信费等，称为订购的变动成本。总体订购成本会随着订购次数或订购规模的变化而呈反方向变化。

2. 维持成本

维持成本是指企业为保有物料或货物而开展的一系列活动所发生的费用，其具体费用项目如表 1-3 所示。

表 1-3 维持成本明细费用项目表

维持成本明细科目	相关说明
存货资金成本	◆ 因存货占用了资金从而丧失使用机会所产生的成本
仓储保管费用	◆ 物料（或货物）存放在仓库而发生的仓库租金、仓库内配套设施费用等，以及因仓库日常管理、盘点等活动支出的人工费
装卸搬运费	◆ 因仓库存有大量物料（或货物）而增加的装卸、搬运活动所发生人的工费、搬运设备费等
存货折旧与陈腐成本	◆ 存货在维持保管的过程中因发生质量变异、呆滞、破损、报废等而产生的费用
其他维持成本	◆ 发生在维持阶段的其他费用，如存货的保险费用等

与订购成本类似，维持成本也可分为固定成本和变动成本。维持的固定成本，与存货数量的多少无关，如仓库折旧、仓库员工的固定月工资等；维持的变动成本，与持有的存货数量有关，如存货资金、物料的破损和变质损失、物料保险费用等。总体维持成本会随着订购次数或订购规模的变化而呈反方向变化。

3. 缺料（或缺货）成本

缺料（或缺货）成本是指企业因采购不及时，造成物料或货物供应中断而产生的损失，其具体费用项目如表 1-4 所示。

表 1-4 缺料（或缺货）成本明细费用项目表

缺料（或缺货）成本明细科目	相关说明
安全库存及其成本	◆ 企业保持一定数量的安全库存所发生的费用
延期交货及其损失	◆ 因缺料（或缺货）而延期交货所发生的特殊订单处理费、额外的装卸搬运费、运输费及相应的人工费等
失销损失	◆ 因缺货而使客户购买其他产品或永远失去合作客户导致企业遭受的直接损失

1. 5 物流成本

1. 5. 1 物流成本管理控制方案

物流成本控制是一个系统性的工程，为了更有效地对企业物流成本进行控制，充分发挥物流“第三利润源”的作用，获得较好的经济效益，企业应制定物流成本管理控制方案，以便相关人员在工作中参考。

物流成本管理控制方案

一、物流成本控制对策

（一）运输成本控制措施

1. 通过商流和物流的分离，使物流途径更加简短。
2. 工厂直接运送。
3. 选择合理的运输线路，减少运输次数。
4. 合理安排配车，提高车辆的装载效率。
5. 设定最低的接受订货量。
6. 开展共同运输，尽可能减少无效运输。
7. 选择最合适的运输配送技术和方法。

（二）仓储成本控制措施

1. 根据客户服务水平，运用合适的方法（如经济订购批量法、MRP 库存控制法、JIT 库存控

制法等)确定合理的安全库存量。

2. 加强仓储管理,提高仓储作业效率。
3. 切实管理好库存物资,减少库存损耗。

(三) 包装成本控制措施

具体包括采用价格便宜的包装材料,包装简易、朴素化,包装作业机械化,加强包装材料的回收与重复利用等。

(四) 装卸成本控制措施

1. 尽可能减少装卸次数。
2. 引进集装箱和托盘,利用机械化作业,提高装卸作业效率。
3. 规范装卸作业人员的行为,杜绝野蛮操作对货物造成的损坏。

二、加强对物流成本各个控制点的考核

公司人力资源部应将上述控制点的主要负责部门作为成本控制中心,设定关键业绩指标,对部门管理人员及作业的行为绩效进行考核,以使各项物流作业更有效地服务于公司的发展战略。

1. 针对运输成本控制,设置车辆满载率、送货准时率、单位收入运输成本等指标进行评价。
2. 针对仓储成本控制,设置仓容利用率、分拣效率、盘库准确率、单位库存成本降低率等指标,并进行评价。
3. 针对包装成本控制,设置物流包装作业按时完工率、包装费用降低率等指标,并进行评价。
4. 针对装卸成本控制,设置装卸作业效率、货物因装卸损耗率、装卸人工费用等指标,并进行考核。

1. 6 质量成本

1. 6. 1 质量成本构成分析

质量成本是指企业为了保证和提高产品质量而支出的一切费用,以及因未达到产品质量标准,不能满足用户和消费者需求而产生的一切损失。质量成本一般包括预防成本、鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本。

1. 预防成本

预防成本是指企业为了防止质量水平低于标准水平或提高现有质量水平,而开展的预防

活动和采取的各种预防措施所发生的费用，其具体构成如表 1-17 所示。

表 1-17 预防成本构成表

预防成本明细项目	说明
质量培训费	◆ 为达到质量要求或改进质量的目的，提高员工的质量意识和质量管理的业务水平，开展培训所支付的费用
质量管理活动费	◆ 为开展质量管理活动所发生的一切费用，包括制定质量手册、程序文件等质量文件发生的费用，质量管理部门发生的办公费
质量改进措施费	◆ 为保证或改进产品质量所支付的费用，如为产品质量改进而购买设备、工具等所发生的费用
质量评审费	◆ 对本企业产品质量审核、质量体系评审、新产品投产前进行质量评审所支付的费用，如质量体系认证审核费、新产品评审费等
质量管理人员工资及福利费	◆ 从事质量管理人员的工资总额及相关福利费

2. 鉴定成本

鉴定成本是指企业评定产品是否满足规定的质量要求所支付的费用，包括的费用项目如表 1-7 所示。

表 1-7 鉴定成本构成表

鉴定成本明细项目	说明
检测试验费	◆ 对进厂的原材料及生产过程中的半成品、成品按质量标准进行试验、检验所发生的费用
检验、测试等部门办公费	◆ 检验、测试等部门为开展日常检验、测试工作所发生的办公费
检测设备费	◆ 检测设备的购置、维护保养、检定校准所发生的费用，以及检测设备因使用而发生的折旧费
质量检测人员工资及福利费	◆ 质量检验人员的工资总额及相关福利费

3. 内部损失成本

内部损失成本又称内部故障成本，是指产品在生产过程中因质量问题而发生的损失，具体构成如表 1-8 所示。

表 1-8 内部损失成本构成表

内部损失成本明细项目	说明
废品损失费	◆ 无法修复或在经济上不值得修复的产成品、半成品、在制品、试制产品等因报废而产生的净损失价值
返工返修费	◆ 对不合格的产成品、半成品、在制品进行修复而使其合格所耗用的原材料、动力、人工、复检等费用
停工损失费	◆ 由于质量事故、故障停机、待料而造成停机所损失的费用
质量事故处理费	◆ 对已发生的质量事故或异常问题进行分析处理所产生的各种费用
降级损失	◆ 产品存在轻微质量缺陷，但其主要性能均达到规定的质量要求而需降级减价处理所造成的损失

4. 外部损失成本

外部损失成本又称外部故障成本，是指产品出厂后因质量缺陷而引起的一切费用支出。其具体构成如表 1-9 所示。

表 1-9 外部损失成本构成表

外部损失成本明细项目	说明
索赔费	◆ 由于产品质量缺陷，经用户提出申诉，企业进行赔偿处理所发生的费用，如索赔赔偿费、诉讼费等
退货损失费	◆ 由于产品质量问题而造成的退换货所产生的损失费，如退回产品净损失、运输费、包装费等
保修费用	◆ 根据保修合同规定或于保修期内，对客户 provide 修理服务所发生的一切费用
折价损失	◆ 因客户接受低于标准的产品而承认的折扣让价费用，包括因产品降级出售而损失的收益

1. 6. 2 质量成本管理控制方案

在做好质量管理工作的同时，为了控制质量成本，使企业获得较好的经济效益，企业质量管理部门应制定质量成本管理控制方案，以便相关人员在工作中参考。

质量成本管理控制方案

一、目的

为了进一步推行质量成本控制办法，更好地实施质量成本控制管理，以达到不断降低质量成本

提高企业经济效益的目的，根据有关质量成本管理规定，结合本公司的实际情况，特制定本方案。

二、质量成本的构成分析

质量成本的构成及各成本项目的责任部门如下表所示。

质量成本构成及责任部门一览表

一级科目	二级科目	三级科目	费用明细	责任部门 或责任人
质量成本	预防成本	质量培训费	培训师授课费	副总
			培训教材费、文具费、资料费等	综合管理部
		质量管理活动费	质量管理部门办公费	
			质量管理资料费	
			质量审核费	副总
			质量奖励费	
			质量管理咨询费	
		质量改进措施费	产品质量改进费	质量管理部
			设备、工具购置费	
		质量评审费	质量体系认证审核费	副总
			产品质量审核费	
			新产品研发费	技术部
		工资及福利费	质量管理人员工资及福利费	综合管理部
	鉴定成本	检测试验费	工序检验费	质量检测科
			材料、半成品、成品试验检验费	
		质量检测科办公费	质量检测科办公费	综合管理部
		工资及福利费	质量检测人员工资及福利费	
		检测设备费	检测设备购置费	质量管理部
			检测设备检定、校准费	质量管理部
			检测设备折旧费	财务部
	内部损失成本	废品损失费	报废损失费	生产部
		返工损失费	返工工时费、材料费、复检费等	
		停工损失费	停工损失费	

		质量事故处理费	质量事故处理费	质量管理部
	外部损失 成本	索赔费	索赔赔偿费	销售部
			诉讼费	副总
		退换货损失费	退货损失费	销售部
			换货损失费	
			保修费用	
			折价损失	

三、质量成本管理控制的基础工作

（一）做好各种定额管理工作

1. 产品的材料消耗定额由技术部负责归口制定、管理。
2. 产品的外购配套件消耗定额由设计部负责归口制定、管理。
3. 设备的配件消耗定额由设备动力部负责归口制定、管理。
4. 工具消耗定额由工装部负责归口制定、管理。
5. 劳动工时定额由人力资源部负责归口制定、管理。
6. 质量成本费用由财务部负责归口制定、管理。

（二）在公司内部制定合理、稳定的计划价格

1. 材料物资计划价格由采购部归口制定，由财务部统一管理。
2. 工具计划价格由工装部归口制定，由财务部统一管理。
3. 备品配件计划价格由设备动力部归口制定，由财务部统一管理。
4. 各工序的价格由生产部负责归口制定、管理。

（三）做好原始记录的整理和数据的统计工作

1. 质量原始记录格式由生产部归口制定。
2. 材料物资原始记录格式由各材料物资部归口制定。
3. 财务成本原始记录格式由财务部归口制定。

（四）做好计量装置的配备工作

1. 材料物资的计量装置由物料控制部归口购置管理。
2. 气、水、电的流量仪表由设备动力部归口购置管理。
3. 所有计量装置由计量部负责统一校正、维修管理。

（五）建立质量成本管理责任制度

1. 质量成本管理实行“统一领导、各负其责、分级管理、全面控制”的原则。
2. 公司的质量成本管理工作在总经理的领导下，由总会计师负责组织，以财务部为主，其他有关部门参加，对全公司质量成本进行预测、计划、核算和经济分析。
3. 由总经济师负责组织计划部，其他部门参加，对全公司的质量成本进行控制和考核。
4. 其他相关部门在质量成本管理控制方面的主要职责如下表所示。

质量成本管理职责一览表

管理机构名称		具体职责
高 级 管 理 层	最高管理者 (总经理)	对质量成本管理全面负责
	管理者代表	协助最高管理者做好质量成本管理工作
	总工程师	对质量成本的综合分析和改进工作负责
	总会计师	对质量成本预测、计划、核算、经济分析和质量成本数据的真实性及准确性负责
	总经济师	对质量成本指标的下达、控制、考核及产生的效益负责
质量管理部		1. 会同财务部和销售、采购、生产计划、设计、工艺和制造等相关部门制定质量成本管理制度，确定质量成本核算项目 2. 组织落实、监督、考核质量成本计划，并对计划外质量费用进行控制管理 3. 每月根据要求提供本部门的有关质量成本数据，定期上报财务部 4. 协调质量成本管理活动，对有争议的质量成本责任做出仲裁 5. 负责质量成本综合分析工作，定期向领导提供《质量成本报告》 6. 根据质量成本综合分析结果，制定相应的质量成本改进措施及改进计划，并送有关责任部门实施
财务部		1. 根据质量管理部提供的质量成本计划草案，编制质量成本计划 2. 参与制定质量成本管理制度，提出质量成本核算程序 3. 参与确定质量核算项目 4. 组织有关人员收集、核算质量成本数据，并进行汇总统计、核算 5. 编制并提供质量成本数据的收集、核算及经济分析所需的报表 6. 组织质量成本经济分析，定期向领导和质量管理部提供《质量成本经济分析报告》和有关资料
其他相关部门		1. 执行本部门质量成本计划，并提出措施

	2. 收集、核算并提供本部门质量成本数据、报表和《质量成本分析报告》，按期上报 3. 对质量成本管理工作中提出与本部门有关的问题进行整改，需要时采取纠正措施或预防措施
--	--

（六）建立目标质量成本管理制度

1. 目标质量成本是某一产品在一定时期所要求实现的质量成本水平。开发新产品和改造老产品，都应实行目标质量成本管理。目标质量成本管理要从产品设计入手，事先控制产品质量成本水平，使产品既保持其应有的动能，又有最低的质量成本。

2. 公司实行目标质量成本管理，将目标质量成本层层分解，据此制定公司总部、分公司、部门、车间、班组、各岗位、各工序的“目标责任质量成本表”。

3. 质量目标成本管理的程序

依据市场调查、经济预测及公司的利润目标，提出单位产品的目标质量成本，以此作为设计产品耗用材料与工费的限额；同时，力求做到功能好、质量成本低，并据此评价产品的设计方案，进行经营决策，指导产品生产，不断降低产品质量成本，从而提高经济效益。

四、编制质量成本计划

（一）质量成本计划编制的规划

以目标质量成本为方向，降低质量成本为保证，形成先进可行的质量成本指标体系。

1. 季度质量成本计划应以主要产品的单位质量成本计划和分公司、车间及部门的质量成本计划为重点。

2. 质量成本计划的编制工作由总会计师负责组织，以财务部为主，销售、技术、生产、计划、供应、劳资等部门应给予密切配合并参与制定。

3. 年度和季度的质量成本计划指标草案由总经济师审查后，提交总经理批准，然后下发全公司执行。

（二）质量成本计划的内容

质量成本计划主要包括以下两个方面的内容。

1. 降低质量成本的措施方案，包括改进技术、降低消耗、修旧利废、改制利用、提高工效、降低废品、增加销售、改进管理等多种措施。

2. 按主要产品和质量成本项目分别编制产品质量成本计划。

（三）编制质量成本计划的程序

1. 根据公司生产经营目标确定计划期内产品质量成本的控制数据。

2. 制定计划期内降低质量成本的主要措施，包括采用新技术、新工艺、新材料，以及改进

经营管理等节约物质消耗和劳动消耗的措施。

五、质量成本核算与分析

（一）收集质量成本数据

1. 质量管理部于每年的 1 月份编制“年度质量成本计划”。
2. 每月 26 日，各部门按照“质量成本核算流程图”规定的职责范围填报“质量成本部门统计表”，报质量管理部。
3. 每月 28 日，质量管理部会同财务部填报“质量月报表”。
4. 各部门按“质量成本费用汇总归集表”的责任范围填报质量成本各科目，每月 29 日报公司财务部。
5. 每月 3 日，质量管理部编制上月“质量成本月报表”及附表。
6. 质量成本计划应与企业业务计划相协调，并成为业务计划的一部分。

（二）统计、核算质量成本数据

质量成本采用会计核算与统计核算相结合的方法，具体核算方法包括以下六种。

1. 在公司财务部、质量管理部和销售部分别建立质量成本核算台账。
2. 财务部负责统计核算在财务部列支的各项质量成本费用。会计人员在日常编制会计凭证时，应按照质量成本核算的要求，将有关质量成本的支出内容和金额单独列出，并记入“质量成本核算台账”。
3. 质量管理部负责统计核算减产损失、降级损失等不在财务账上直接反映出来的各项质量成本费用，并记入“质量成本核算台账”。
4. 销售部根据外部反馈信息和凭证统计外部损失成本，并记入“质量成本核算台账”。
5. 各分厂质量管理部门和成本会计分别统计核算发生在分厂的质量成本。
6. 财务部月末汇总编制公司“质量成本月报表”，具体如下所示。

质量成本月报表

编号:		编制日期: ____年____月		单位: 元		
序号	项目	基期或计划	本期发生数		比较	
			金额	%	金额	%
一	预防成本					
1	质量培训费					
	其中: 培训教材、资料费					
	内部培训费					

	外部培训费					
2	质量管理活动费					
3	质量评审费					
4	质量信息资料费					
5	质量管理工资及福利费					
	小 计					
二	鉴定成本					
1						
2						
	小 计					
三	内部损失成本					
1						
2						
	小 计					
四	外部损失成本					
1						
2						
	小 计					
合 计						

备注：该表中的具体费用项目可参考“质量成本构成及责任部门一览表”中的一、二、三级科目。

（三）进行质量成本分析

1. 质量成本分析的内容

质量成本分析的内容和要点如下表所示。

质量成本分析内容和要点

质量成本分析内容	质量成本分析要点
1. 质量费用计划完成情况的分析 2. 质量成本构成情况的分析 3. 质量成本相关指标情况的分析 4. 重点产品质量成本分析	1. 提出报告期内影响质量成本的主要因素 2. 提出相应质量成本改进措施和工作目标 3. 对质量成本管理体系的有效性做出定性、定量的评价

5. 质量成本改进完成情况分析	
6. 质量成本管理效果分析	

2. 质量成本分析指标

质量成本分析的指标体系如下表所示。

质量成本分析指标体系

指标 分类	质量成本结构指标	质量成本相关指标
指标 内容	1. 预防成本率 = $\frac{\text{预防成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$ 2. 鉴定成本率 = $\frac{\text{鉴定成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$ 3. 内部损失成本率 = $\frac{\text{内部损失成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$ 4. 外部损失成本率 = $\frac{\text{外部损失成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$	1. 质量成本率 = $\frac{\text{质量总成本}}{\text{工程总成本}} \times 100\%$ 2. 产值质量成本率 = $\frac{\text{产值总额}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$ 3. 利润质量成本率 = $\frac{\text{利润}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$

3. 编制“质量成本分析报告”

质量管理部与财务部共同从以下三个方面进行质量成本分析，编制《质量成本分析报告》，经财务部和质量管理部负责人签字后上报总经理审批。

(1) 质量成本二级科目的饼图和趋势图。

(2) 每个月内、外部损失成本的趋势、成本发生的主要原因、发生时间及产品等，以便寻找改进的区域和措施，提出改进要求。

(3) 找出影响产品质量的主要缺陷和质量管理体系的薄弱环节，为提出质量改进建议提供依据，为降低成本、调整质量成本结构和寻求最佳质量水平指出方向。

六、质量成本考核

质量成本计划的实施情况由综合管理部门依据质量考核控制程序的要求按月进行考核。

(一) 公司级考核指标

1. 主要产品的单位质量成本(元)。

2. 百元商品产值质量成本率 = $\frac{\text{质量成本}}{\text{商品总产值} \div 100} \times 100\%$

3. 可比产品质量成本降低率(%)。

4. 销售利润质量成本率 = $\frac{\text{利润成本}}{\text{质量总成本}} \times 100\%$

(二) 分公司、车间级考核指标

1. 原材料件的质量成本（元）。
2. 产品的单位质量成本（元）。
3. 百元总产值质量成本率= $\frac{\text{质量成本}}{\text{产品总产值} \div 100} \times 100\%$

七、质量成本改进

（一）明确质量成本改进目标

1. 预防成本占质量成本总额的 0.5%~5%。
2. 鉴定成本占质量成本总额的 10%~50%。
3. 内部损失成本占质量成本总额的 25%~40%。
4. 外部损失成本占质量成本总额的 20%~40%。
5. 质量成本总额一般不超过销售总额的 2%。

（二）采取质量改进措施

质量管理部根据《质量成本分析报告》提供的情况，按照纠正和预防措施控制程序，要求有关责任部门采取措施予以改进。应采取改进措施的情况包括以下三种情形。

1. 内部损失成本和外部损失成本大幅上升或连续上升。
2. 质量成本计划无法实现。
3. 发生对质量成本控制有重大影响的典型事件。

同时，质量管理部对纠正和预防措施进行跟踪，确保其有效性。

1. 7 销售费用

1. 7. 1 销售费用管理控制办法

为规范企业销售费用管控工作，使销售费用的支出控制工作有据可依，企业销售部或相关职能部门应制定出销售费用管理控制办法，以使该项工作常态化。

销售费用管理控制办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范公司销售费用的使用程序，有效控制销售费用支出，提高公司营销系统所有资源的利用率，本着节约、有利于销售工作的原则，结合本公司的实际情况，特制定本办法。

第 2 条 适用人员范围

本办法适用于公司营销系统及驻外销售机构的所有在职员工。

第3条 适用范围

1. 本办法适用于公司销售人员的差旅费、通信费、业务招待费及驻外销售机构的办公费用。

2. 上述费用之外的销售费用，如广告宣传费、促销费用、公关费用、运输费用、赔偿费用、退换货费用、包修费用、营销人员薪酬、培训费用、办公会议费用等，不在本办法的控制范围之内。这些费用的控制，可参照公司其他相关制度的规定，或按月度预算执行。

第2章 销售费用控制原则

第4条 预算控制原则

1. 营销系统各部门应按月编制各项销售费用分类预算（如下表所示，出于全面性考虑，本表将公司可能发生的所有销售费用全部列出，其中，加粗文字是本办法的控制重点），经财务部试算平衡后，报总经理批准后执行。

销售费用预算表

编号：

单位：元

项 目			年度销售费用计划额度		元				
			1 月		2 月		3 月		
			金额	销售 比重 (%)	金额	销售 比重 (%)	金额	销售 比重 (%)	
销售 费用	1. 销售 变动 费用	(1) 销售佣金							
		(2) 运费							
		(3) 包装费							
		(4) 保管费							
		(5) 燃料费							
		(6) 促销费							
		(7) 广告宣传费							
		(8) 消耗品费用							
		(9) 其他费用							
	小计								
	2. 销售 固定 费用	(1) 销售 人员 费用	①工资						
			②奖金						
			③福利费						
			④劳保费						
			⑤其他费用						
		小计							
		(2) 销售 固定	①差旅费						
			②通信费						
			③业务招待费						

	经费	④折旧费								
		⑤修缮费								
		⑥保险费								
		小计								
	合计									

2. 本办法控制范围内的销售费用，均应在预算范围内开支使用。

3. 每月月末，营销系统各部门的相关负责人及销售专员应对本月发生的销售费用进行分项统计，填写“销售费用分析表”，开展偏差分析，及时发现问题，并采取措施。例如，某销售专员发生的业务费用过高时，可调整访问路线或降低住宿标准等。

第5条 实行提成制人员费用控制原则

1. 实行提成制的人员的工资、奖金、费用实行包干制，因开展业务发生的差旅费、通信费、业务招待费在其提成中开支。

2. 在预算范围内的费用按标准预支差旅费，按季度考核作总决算，季度超支在下一期提成中扣回。年度超支不得滚入下一年度。

第6条 营销系统其他人员费用控制原则

销售管理人员、销售内勤人员等发生的差旅费、通信费，在预算范围内的按标准开支报销，超支部分自己承担。

第3章 销售费用支出审批规定

第7条 除个人包干费用之外的费用，如业务招待费，须先申请后使用；紧急情况下须电话向上级主管申请，后补办申请手续。

第8条 各类销售费用发生后，销售人员需在出差回道公司后一周内办理报销手续，对于出差超过一个月、不能在月度结清费用的销售人员，须通过邮寄的方式把票据寄回公司，由销售部内勤人员代为履行报销审批程序，财务部把相应款项汇入当事人账户。

第9条 销售费用借支或报销额度规定

1. 根据销售人员出差路程、时间等因素确定借款额度，并以其月工资为最高额度。
2. 借支或报销额度审批权限应参考公司具体授权规定。

第10条 销售费用支出与报销审批程序

1. 销售费用支出的当事人提出预算范围内的费用支出申请后，报本部门负责人或主管领导批准。
2. 销售费用支出当事人在得到主管领导的批准后，执行销售费用支出事项。
3. 财务部对当事人的销售费用支出情况进行审查，主要审查费用支出的相关凭证填写是否

标准、票据有效性、出差日期是否准确以及申请程序、预算标准以及出差报告是否符合规定等内容。

- 4. 营销总监负责对预算范围内及相应权限内的费用进行审批。
- 5. 费用支出报销得到营销总监批准后，直接由财务部付款报销，超标准、超权限的费用报销需经总经理审批。
- 6. 总经理负责预算外、超标准、营销总监审批权限以外的销售费用支出的报销审批。

第 4 章 通信费、差旅费控制

- 第 11 条 个人通信费以实际费用发票报销。
- 第 12 条 实行提成制人员的通信费、差旅费按公司规定的标准进行预支（参见下表所列的销售部相关人员的通信费、差旅费开支标准），结算奖金时扣除。

营销系统的通信费、差旅费开支标准

所属部门	职位	个人通信 费标准 (元/月)	差旅费标准					
			长途交通工具标准		出差市内补助			
			飞机	火车	市内交通	伙食	住宿	小计
营销总监		实报	机票	火车软卧	——	——	——	实报
销售部	经理		4 折机票	火车硬卧	20	40	140	200
	大区经理		——	火车硬座				
	省区经理		——	火车硬座				
	销售专员		——	火车硬座				
市场部	经理		4 折机票	火车硬卧	实报			
	市场主管		——	火车硬座	实报			
	市场专员		——	火车硬座	实报			
客服部	经理		4 折机票	火车硬卧	实报			
	客服专员		——	火车硬卧				
	其他人员		——	火车硬座	实报			

- 1. 上表中出差市内补助，以普通城市为标准，如出差到其他城市，可按三级标准予以增加。
 - (1) 出差到省会城市，部门经理的住宿费用按____元/天、其他人员的住宿费用按____元/天进行报销。
 - (2) 出差到经济发达地级城市，如温州、大连、宁波、青岛、无锡、东莞等城市，可参照省会城市的标准执行。
 - (3) 出差到北京、上海、广州、深圳等城市，部门经理的住宿费用按____元/天、其他人员的住宿费用按____元/天进行报销。
- 2. 如两个同性别人员同时出差至同一个地方，则扣减一个人的住宿费（以职务级别高的为准），其他补助不变。

3. 住宿费用必须凭发票按实际金额报销，超支部分自己负担，其他补助按标准报销，但必须提供相应的收据凭据。

4. 部门经理级人员出差如有 4 折以下机票到达目的地，可以搭乘飞机。

5. 如因紧急事务而超标准（如需搭乘飞机限时赶赴出差地），必须经过营销总监的批准。

6. 若出差交通为长途客车，其费用实报实销，不在上述标准中执行。

第 13 条 驻外销售机构的人员的通信费、差旅费实行包干制，由公司独立核算并另行制定标准。

第 5 章 业务招待费控制

第 14 条 销售人员开发的新客户来公司考察，费用由公司承担，但需事先报请营销总监批准（详细注明住宿天数、陪客餐费、回程路费等）。

第 15 条 公司老客户临时来公司办事，公司承担一天的费用（住宿及餐费）。

第 16 条 客户来公司住宿标准____元/天，总经理、营销总监作陪餐费实报，其他人员作陪餐费以____元/每人/每餐标准，按发票报销。

第 17 条 销售部出差人员开发新客户或与老客户交流感情，可适当与客户会餐，但必须事先报请部门经理批准。部门月招待费用总额不得超过 2 000 元，每笔不得超过 150 元，凭当地发票报销，特殊情况需报请营销总监批准。

第 6 章 驻外销售机构费用控制

第 18 条 公司同意设立驻外销售机构（如办事处、仓库等）的片区，销售机构的办公室租赁费（含物业管理费）、仓库租赁费、水电费由公司承担（具体明细如下表所示），根据公司正常审批程序报销。

驻外销售机构费用一览表

城市级别	租赁费	行政办公费用	生活补助	水电费	物业费
普通城市					
省会城市及经济较发达地级城市					
北京、上海、广州、深圳					

备注：经济发达地级城市如温州、大连、宁波、青岛、无锡、东莞等城市。

第 19 条 行政办公费用主要指在当地的固定电话、传真、复印、打印等办公费用，个人通

信费参照公司的统一标准执行。

第 20 条 公司总部人员驻销售机构办公的，按驻外天数每天补助 15 元的驻外补助。

第 21 条 驻外销售机构的人员在当地的车辆费用以当地公交车票据为报销依据。

第 22 条 驻外销售机构的人员往返公司或出差外地按公司的标准费用报销。

第 23 条 驻外销售机构的人员需添置办公设备时，参照公司的采购管理规定执行。

第 24 条 驻外销售机构的日常费用开支由财务部根据各销售机构的预算拨付备用金，出纳（可兼职）负责备用金的保管与支付事宜。费用开支情况由公司总部负责审计，审计不合格的费用由销售机构的主要负责人追回不应报销的费用。

第 25 条 不独立考核盈亏的销售机构由出纳负责邮回费用开支单据冲销备用金借款。

第 26 条 独立考核盈亏的销售机构的费用开支经审计合格后直接计入本机构的当期费用。

第 7 章 附则

第 27 条 本办法由公司总部财务部制定，报总经理审批后，自公布之日起执行。

第 28 条 本办法由公司总部财务部负责解释、修订。

1. 7. 2 销售费用使用报销方案

为规范销售费用的使用报销工作，使销售费用报销人员、财务部出纳人员开展报销工作时有所依据，企业相关职能部门应给出销售费用使用报销的具体办法，以便员工参考。

销售费用使用报销方案

一、目的

1. 确保将销售费用控制在预算范围内。
2. 严格控制销售费用的支出，杜绝违规报销行为。
3. 确保所有销售费用的列支做到合理、合规，并进行及时准确的记录。

二、适用范围

本方案适用与销售人员因开展销售业务所产生的市内外交通费、住宿费、移动电话费用、邮寄费、招待费、出差费（包括市内出差误餐费）等。

三、设定报销审批额度

1. 销售费用额度低于_____元时，由销售部经理进行最终审批。
2. 销售总监对单次报销额度超过_____元的销售费用进行最终审批。
3. 总经理对高于_____元的销售费用进行审批。

四、明确报销标准

1. 移动电话费的报销标准

(1) 销售人员必须凭移动电话运营商提供的发票作为报销凭证, 超过公司规定标准的费用由销售人员自理。

(2) 销售人员未完成当月业绩目标时, 移动电话费报销公司限额的 60%。若当月未完成业绩, 而手机发生费用少于或等于限额的 60%, 则按实际发生费用报销。

2. 出租车费的报销

(1) 出租车费报销须提供出租车打印发票。

(2) 出租车费用总额超过公司规定的标准时, 超出部分由销售人员自理。

3. 客户来访费用和礼品费用的报销

客户来访所产生的费用以及销售人员赠送给客户的礼品费用, 由销售人员个人承担 30%, 公司承担 70%, 但礼品范围仅限于公司提供的礼品。

4. 其他费用

由于销售人员个人工作失误所造成的销售费用的额外支出, 公司和销售人员各承担 50%。

五、报销要求

1. 出差费用的报销单据上必须注明出差时间、出差单位、出差事由。

2. 所有邮寄费用的报销均要求附清单, 清单内载明的内容包括邮寄时间, 所寄内容, 收件人姓名、地址、电话等。

3. 销售费用的报销一律凭发票, 如果是收据和白条, 公司一律不予报销。

4. 在报销业务招待费用时, 销售人员必须在发票背面注明被招待的单位名称、列席人数、级别、招待时间等。

5. 在报销销售费用时, 销售人员对于已经进行部分借支的, 应当对借支的额度进行记录, 并在报销额度中扣除。

六、费用报销程序

1. 提出报销申请

(1) 出差费用

销售人员出差回到公司后的第二天起, 应于三日内将出差的报销票据进行整理、分类并分项粘贴, 由销售部经理审核。

(2) 移动手机费用和其他费用

每月 8 日前, 由销售人员将待报销的票据进行整理、分类或分项粘贴, 经销售部经理审核签字。

2. 销售部经理审核

(1) 销售部经理在权限范围内审核销售费用报销凭据和“报销费用申请单”，并填写审核意见，送财务部予以报销。

(2) 对于超出销售部经理权限范围的额度，销售部经理应将“报销费用申请单”报销售总监进行进一步审核。

3. 销售总监审核

销售总监在权限范围内审核销售费用报销凭据和“报销费用申请单”，并填写审核意见，送财务部予以报销。

4. 总经理审批

总经理审批超出销售总监审核范围的销售费用额度。

5. 财务部费用会计审核确认

财务部费用会计对销售费用审核确认的内容下表所示。

费用会计审核事项和内容

序号	审核内容
1	◆ 费用内容及原始票据的真实性、合规性
2	◆ 报销单填写是否齐全，计算是否正确，是否已经过规定程序审核批准，各程序的审批是否规定的审批权限内，对不合规的票据予以没收
3	◆ 费用是否在资金计划内，是否在部门预算内，均不在资金计划和预算内的费用退回，要求补充资金计划和（或）超预算计划
4	◆ 费用项目是否符合差旅费报销政策，对不符合差旅费报销政策的予以退回

1.8 管理费用

1.8.1 管理费用支出审批规定

为加强对管理费用的预算管理，在保障企业各职能部门正常运作的同时，严格控制管理费用的支出，企业应对管理费用支出的审批程序、权限审批人员等做出相应的规定，以便员工参照执行。

管理费用支出审批规定

第1章 总则

第1条 为加强财务预算管理，保障公司各职能部门的工作正常运作，严格控制管理费用的支出，特制定本规定。

第2条 本规定适用于管理费用支出范围的支出审批。

第2章 预算内管理费用审批权限及程序

第3条 按费用标准执行的费用性支出及核销（报账）审批程序如下。

固定电话费用、手机费用、差旅费由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理审批后，到财务部主管会计处办理。

第4条 其他费用性支出审批程序

1. 金额发生5 000元以下（含5 000元）费用

由费用申请部门提出申请，经财务部预算主管、费用申请部门经理审批后，到财务部主管会计处办理。

2. 金额发生5 000~10 000元（含10 000元）的费用

由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、财务部预算主管、费用申请部门主管副总审批后，到财务部主管会计处办理。

3. 金额发生10 000~20 000元（含20 000元）的费用

由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、费用申请部门主管副总、财务部预算主管、财务部经理、财务总监审核后，到财务部主管会计处办理。

4. 金额发生20 000元以上的费用

由费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、费用申请部门主管副总、财务部预算主管、财务部经理、财务总监、公司总经理审批后，到财务部主管会计处办理。

第3章 预算外管理费用审批权限及程序

第5条 预算外管理费用是指各部门根据业务特点确需发生的，而预算内未考虑到的费用。

第6条 预算外管理费用的发生，不论金额大小，其报销审批程序如下：费用申请部门提出申请，经费用申请部门经理、费用申请部门主管副总、财务部预算主管、财务部经理、财务总监、公司总经理审批后，到财务部主管会计处办理。

第7条 各部门为正常开展业务而需要一次性购置电脑、打印机、复印机、传真机时，由信息技术部、财务部审核及总经理办公室审批后，向公司领导提出购置方案，经公司领导审批后，采购部按要求购置。

第8条 如果支付和报销、核账工作同时进行，则报销、核账工作按上述规定执行。

第9条 如果支付和报销、核账是分开进行的，则支付申请按上述流程。报销、核账时，只需按财务部主管会计的要求贴齐相关单据，附上支付审批的原件，由费用申请部门经理签字后，到财务部主管会计处报销即可。

第10条 有审批权限的人员发生相关管理费用时，应由上一级领导审批，总监及以上级别人员发生相关费用时，由董事会成员进行会签。

第4章 附则

第11条 本规定由财务部负责制定与解释工作。

第12条 本规定自____年____月____日起执行。

1.9 财务费用

1.9.1 财务费用构成分析

财务费用是指企业为筹集生产经营所需资金而发生的费用，包括企业在生产经营期间发生的利息支出（减利息收入）、汇兑损失（减汇兑收益）、支付给金融机构的手续费、企业发生的现金折扣，以及其他财务费用等。

根据上述定义，财务费用的具体构成如表 1-12 所示。

表 1-12 财务费用构成一览表

财务费用明细科目		说 明
财 务	利息支出	◆ 企业短期借款利息、长期借款利息、应付票据利息、票据贴现利息、应付债券利息、长期应付引进国外设备款利息等利息支出（除资本化的利息外）减去银

费用		行存款等利息收入后的净额
	汇兑损失	◆ 企业因向银行结售或购入外汇而产生的银行买入，卖出价与记账所采用的汇率之间的差额，以及月度（季度、年度）终了，各种外币账户的外币期末余额，按照期末规定汇率折合的记账人民币金额与原账面人民币金额之间的差额
	金融机构手续费	◆ 发行债券所需支付的手续费（需资本化的手续费除外），开出汇票的银行手续费，调剂外汇手续费以及企业得到其他金融服务需支付的手续费等，但不包括发行股票所支付的手续费等
	其他财务费用	◆ 企业发生的现金折扣，融资租入固定资产发生的融资租赁费用，为了筹集资金而负担的担保费等

说明：1. “利息支出”这项指标应填报企业利息的总支出，而不是企业会计报表上的利息净支出；

2. “其他财务费用”之“担保费”，若为企业给其他单位做担保所发生的费用，应计入“管理费用”，而不属于财务费用。

1.9.2 财务费用管理控制方案

有些企业会根据自己的经营现状和发展规划，因投资、扩展业务而选择负债经营，如向银行借款、发行债券等。由此而产生的利息支出，在企业各项费用支出中的比例越来越大。

同时，随着市场经济的不断发展，企业在融资、国际贸易结算、外币兑换、国际金融及投资发行债券的过程中，都需要金融机构的服务。因此，企业在接受这些服务时所支出的手续费正大幅增长。

财务费用管理控制方案

一、目的

为指导财务部工作人员有针对性地做好财务费用控制工作，确保企业资金产生的利润最大化，特制定本方案。

二、适用范围

本方案可用来指导开展财务费用日常登记、核算以及控制等工作事项。

三、做好财务费用的日常登记工作

按财务费用的实际发生情况进行如实登记是做好财务费用核算、加强财务费用控制工作的前提和基础。为了明确统计财务费用的具体支出项目，本公司将利息支出、汇兑损失进行进一步细分，尤其是利息支出。具体如下表所示。

财务费用登记与分析表

编号:

日期: ____年____月

项 目	行次	本月数	本月累计数	上年期间数
一、利息支出净额	1			
1. 利息支出	2			
(1) 国内长期借款利息支出	3			
其中: 本分子公司并表单位借款利息	4			
股份公司其他并表单位借款利息	5			
集团公司及所属单位借款利息	6			
其他关联单位借款利息	7			
银行借款利息	8			
其他借款利息	9			
(2) 外资长期借款利息支出	10			
(3) 应付债券利息	11			
其中: 应付本分子公司并表单位债券利息	12			
应付股份公司其他并表单位债券利息	13			
应付集团公司及所属单位债券利息	14			
应付其他关联单位债券利息	15			
应付其他债券利息	16			
(4) 短期借款利息支出	17			
其中: 本分子公司并表单位借款利息	18			
股份公司其他所属单位借款利息	19			
集团公司及所属单位借款利息	20			
其他关联单位借款利息	21			
银行借款利息	22			
其他借款利息	23			
2. 利息收入	24			
(1) 本分子公司并表单位利息收入	25			
(2) 股份公司其他并表单位利息收入	26			

五、降低财务费用的对策与措施

根据财务费用统计、核算的结果，总会计师可针对各项支出分析财务费用产生的原因，据此制定出降低企业财务费用、处理好财务费用与经营效益之间关系的对策和办法。具体如下。

（一）利息支出控制措施

1. 做好资金计划管理与投资决策工作

（1）根据公司经营状况，分析资金流向、资金总量和需求总量，评估投资能力，选择能满足规模经济要求的投资项目。

（2）根据国家产业政策、现有产业结构特征，选择投资领域。

（3）加强投资效果的分析、研究，做好投资可行性分析工作。

2. 资金运用应侧重于重点产品和效益产品

运用 ABC 分类法将公司现有产品进行分类，并进行区别管理：A 类为利润丰厚的产品，资金供应重点倾斜；B 类为利润较低的产品，对资金供应加以控制，以防超储积压；C 类为滞销品，应对资金供应严格审核，以促销库存为主。

3. 量力举债，尽可能利用低成本负债方式

（1）科学、合理地确定资金的需求量，预估未来某一时间公司的还债能力。

（2）合理研究分析公司的资产负债率，将负债比例控制在一个合理的范围内。

（3）对超量的银行借款能还就还，做到勤借勤还。

4. 尽可能压缩产品库存量

（1）加强技术创新，不断创新、发展竞争力强和成功的产品。

（2）通过科学的市场预测和决策，制订较准确的销售计划，以销定产，结合期初、期末存货水平，合理确定产品生产计划，确保产销平衡。

（3）缩短产品生产周期，尽量减少在制品库存量，以使原材料的投入能尽快向产成品转化，以便快速投向市场、收回资金。

5. 加强应收账款催收管理

（1）设置信用部门，负责收集客户资信方面的资料，并进行动态评价。

（2）建立健全科学的信用政策，尽可能减少应收账款投资，减少坏账损失，加速资金周转。

（3）积极组织人员催收货款，改进结算方式。

（二）汇兑损失控制措施

1. 根据汇率走势及时调整进出口业务结构

（1）当预期人民币汇率会降低时，应减少原材料进口，增加国内采购量，增加产品出口。

(2) 当预期人民币汇率会走高时，应多进口原材料，增加内销量，减少出口量。

2. 合理选择进出口业务结算使用的货币

(1) 进口业务尽量使用可兑换货币中的弱势货币，也可采用即期外汇买入的办法。

(2) 出口业务尽量使用强势货币，在信用证结算方式下可以通过银行押汇提前收回资金。

3. 提前或推迟结算，合理运用外汇理财产品，运用外汇品种组合策略

具体内容请参考本书第 10 章“汇兑损失控制方案”。

第2章 人力成本费用控制

2.1 取得成本

2.1.1 招聘成本控制方案

为加强企业对人力资源招聘成本的管理，在保障招聘工作正常开展的同时，严格控制招聘成本的发生或支出，企业应针对招聘成本的事前审批程序、过程中的各项费用支出等做出相应的规定，以便员工参照执行。

招聘成本控制方案

一、目的

为有效控制人力资源招聘成本，提高招聘效率，保证招聘效果，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本公司的招聘成本控制工作。

三、招聘成本构成

本公司招聘成本一般由广告费、中介机构服务费等构成，具体如下表所示。

招聘成本构成分析

类 别	含 义
广告费	用于在网络、专业杂志、报纸上发布招聘广告的媒体广告费用
中介机构服务费	用于支付猎头公司、普通人才服务机构的招聘服务费用
会务（场租）费	用于支付人才招聘会招聘展台的费用
资料费	用于支付招聘材料的印刷、制作、采购的费用
推荐费	用于支付人才推荐者的佣金的费用
公关费	用于支付招聘活动发生的公关费用
相关费用	用于支付招聘活动发生的差旅、餐饮、食宿的费用
其他	和招聘相关的其他费用

四、事先控制——人员招聘审核权限

（一）作用

1. 有效识别人员空缺

确保所招聘职位是必需的，且无法替代，其职责不能通过工作分配、现有人员加班、临时借调或外包的形式解决。

2. 严控编制

逐级审批，有利于从公司整体组织架构的角度合理配置人员，避免出现冗员，增加成本。

3. 责任承担

当招聘工作出现重大失误或招聘费用严重超支时，向审批人员问责。

（二）相关界定

1. 提出招聘需求。

2. 审核权

审核权是指相关人员对员工招聘工作进行审查，并做出决定的权力。该权力包括推荐给下一个审核者或者核准者进行决策并提供建议，还包括否决招聘员工，审核者行使否决权后，招聘程序自行中止。

3. 核准权

核准权是指相关人员根据审核者提供的建议，最终决定员工招聘是否执行，如果同意则立刻执行，如果否决则不执行。

4. 报备

报备是指员工招聘完成之后，相关人员定期得到招聘统计信息的权力。

（三）人员招聘审核权限

人员招聘的审核权限具体规定如下表所示。

招聘审核权限表

审核事项		审核分类	主管	部门经理	分管副总	人力资源部	总经理
需求确认	编制内	一般职员/操作人员	✓	✓△	○	□	
		一般管理/技术/业务人员	✓	✓△	△	□	
		部门经理以上			✓	□	
	编制外	一般职员及辅助后勤人员		✓	△	□	○
		一般管理/技术/业务人员、部门经理级以上		✓	△	△	□

备注：“√”提出

“△”审核

“□”核准

“○”报备

五、事中控制——招聘渠道优化选择

（一）招聘渠道类型

企业招聘人员可选择的招聘渠道如下表所示。

招聘渠道类型比较分析表

招聘渠道	收费情况	招聘特点	招聘效果
内部招聘	免费	◆ 对能力强的员工起到激励作用 ◆ 避免优秀员工被竞争对手挖走	◆ 随时发布信息，针对性强，质量有保证，但选择余地小
员工推荐	500~1 000 元 (用于奖励)	◆ 针对性强，效率较高	◆ 费用低，质量有保证，但是存在管理隐患
网上招聘	2 000~100 000 元	◆ 覆盖面广，无地域限制，形象宣传，针对性强，宣传沟通方便	◆ 费用低，不断使用，可选择余地大
校园招聘	免费或少许	◆ 形象宣传，直接面对	◆ 后期培训费用较高
报纸广告	$12 \times 8 \text{ cm}^2$ 6 000 元/次	◆ 固定阅读，媒介覆盖影响力大，但不长久	◆ 需花费较大精力筛选，效果一般，不利于招聘较高职位人员
招聘会	1 000~4 500 元/摊位	◆ 直接面对，效率较高	◆ 时效性强，质量难以保证，持续时间短
猎头公司	15 000~100 000 元	◆ 针对性强，质量高，效率高	◆ 质量有保证，费用高

（二）选择渠道说明

1. 内部招聘——第一选择

通过内部招聘，一方面确保公司内部业务和文化的匹配，另一方面也是公司为员工的职业生涯发展提供了机会。此种方式费用低，质量有保证，大部分职位可先通过发布内部信息的方式进行招聘。

2. 员工推荐

这种方法在寻找很难招到的人才时，如招聘高科技或信息专业人才时特别有效，可节省大量费用。

3. 网上招聘

目前使用的是××网站，按年收费，费用较低，可以发布任何数量的广告，因此可以作为一般职位招聘需求的首选方式，但对高级职位的招聘效果不理想。

4. 报纸广告

招聘渠道中，目前公司所在地区××报纸效果较好，特别适用于各类中高级职位的招聘，但费用较高。

5. 校园招聘

校园招聘适用于有长期人才培养计划、相同需求较多的职位。

6. 猎头

仅限于招聘部门经理及以上级别职位使用。

7. 按职位不同选择最佳招聘渠道，如下表所示。

按职位选择招聘渠道指引表

部门	职位分类	招聘渠道：“1”首选，“2”次选					
		内部	报纸广告	网上招聘	招聘会	人才服务	校园招聘
综合管理部	人力资源管理类	1	2	1			
	行政、司机类	1	2	1			
财务部	所有职位	1	2	1			
物业部	物业管理主管		1	2			
	工程类		1	2			
市场部	客服类	1	1	1			
	市场营销人员	1	1	1		2	
投资部	投资管理类、法律类		1	1			
运维部	IT技术支持类	1	2	1	2		2
技术部	软件开发、项目管理类	1	2	1	2		2
	售前支持	1	2	1	2		
呼叫中心	客户服务类（普通）		2	1			2
	客户服务类（外语）		2	1	2		2
	运营主管		1	1		2	
	项目主管		1	1		2	

六、招聘成本控制程序

（一）各部门制定预算

各部门招聘成本预算情况如下表所示。

部门招聘成本预算表

所需职位	空缺职位数	拟采取的招聘方式	预算费用
基层员工			
中层员工			
高层员工			
人力资源部意见	负责人签字：_____年____月____日		
总经理意见	负责人签字：_____年____月____日		

（二）借款

人力资源部依据招聘计划和费用预算，统一到财务部申请借款。

（三）费用登记

1. 登记 “年度招聘成本登记表”

每次招聘时，各部门招聘负责人都应在“年度招聘成本登记表”（具体样式如下表所示）上签名，以此作为划分招聘成本的确认依据。在“年度招聘成本登记表”上，还应注明招聘负责人和实际花费的招聘费用，参加招聘的人员可对其进行监督。

年度招聘成本登记表

招聘项目		时间及地点	参加部门	各部门招聘负责人签名
备注		招聘负责人		
		招聘费用		

2. 分摊方法

招聘成本依据参加招聘会的人数由各单位分摊,但由事业部组织并以事业部的名义发布的招聘广告、网络招聘及由此发生的广告费、网络费、用车费由事业部承担,在招聘过程中发生的其他费用(如住宿费、业务招待费等)由各单位承担。

各单位费用支出=(招聘费用总额÷参加总人数)×各单位参加人数

3. 分摊单位划分(如下表所示)

招聘成本分划报表

部门支出 招聘项目	综合 管理部	技术部	市场部	投资部	运维部	工程 物业部	财务部	呼叫 中心	合 计
合 计									
备注									

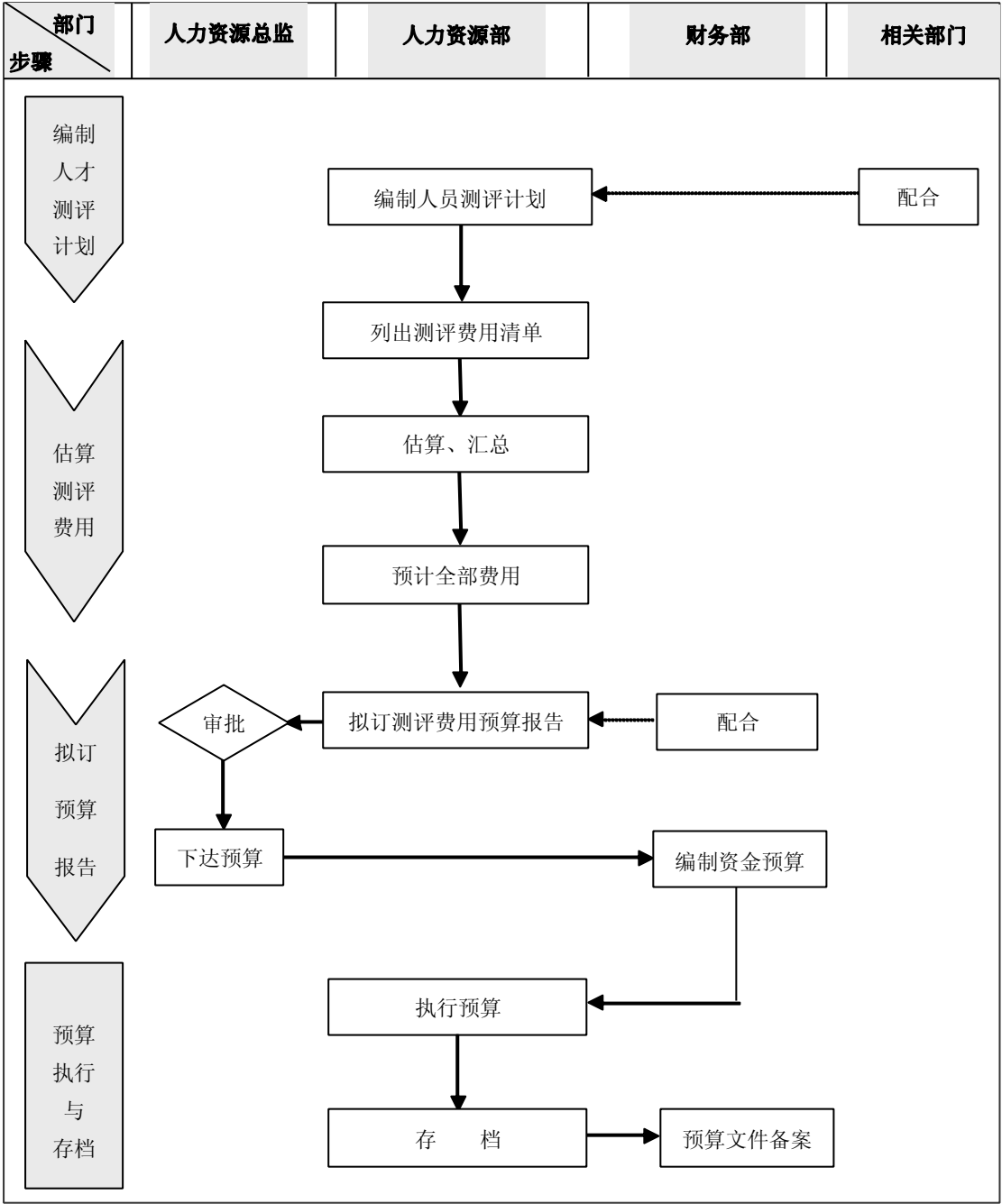
4. 划账流程

- (1) 人力资源部依据“招聘成本登记表”编制“招聘成本分划报表”。
- (2) “招聘成本分划报表”由招聘主管编制,并报财务部审核。
- (3) “招聘成本分划报表”于每月30日前报财务部。
- (4) 财务部依据“招聘成本登记表”和“招聘成本分划报表”对招聘成本进行划账。

5. 划账方式

采用每月一划的方式进行划账。

2. 1. 2 人才测评费用预算流程



2. 2 开发成本

2. 2. 1 培训费用管理控制办法

为保证员工培训费用的合理支出，企业人力资源部、财务部应对培训项目的确定、培训费用的支出等事宜做出相应的规定，以便员工参照执行。

培训费用管理控制办法

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为完善培训费用管理，合理利用各类资源，有效控制培训费用，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于集团总部及各分公司培训费用的管理。

第 3 条 管理职责

1. 培训发展部是集团培训费用的归口管理部门，负责确定培训费用的计提标准、使用范围和使用标准，负责指导和监督检查各子公司培训费用的使用情况。

2. 各分公司人力资源部负责本单位培训费用的具体管理。

3. 财务部负责培训费用的计提和报销审核工作。

第 4 条 培训费用的计提

1. 培训费用分为日常培训费用和专项培训费用。

2. 日常培训费用依据国家有关规定，按照员工工资总额的 5%计提。其中，3%为集团总部及各分公司的培训经费，2%归集团总部支配。

3. 专项培训费用根据特定用途设立，要做到专款专用，由培训发展部提出，主管副总审核，总经理批准。下列项目可作为专项培训项目：教材开发、印刷、出版，出国学习深造重大投资配套培训项目，非基建培训设备的购置等。

4. 培训教室、办公室和培训公寓建设、修缮费，培训基地建设费不列入培训经费，从其他相关经费中列支。

第 2 章 培训费用说明

第 5 条 培训费类别（如下表所示）

培训费用类别一览表

费用项目	费用类别	费用明细
授课费	内部费用	内部兼职讲师讲课津贴
	外训费用	外部培训机构合作费用、继续教育费用等
	外请费用	外聘培训师授课费
	外请费用	网络远程学习工具费用
食宿差旅费	外训费用	内部培训师外派食宿差旅费、外派员工培训食宿差旅费
	外请费用	外聘培训师差旅费、住宿费及餐费
	内部费用	内部培训实施期间食宿费用（包含煤气费）
培训材料费	内部费用	培训场地费，指集中培训时租赁场地的费用
	内部费用	培训资料费，如教材编印，培训资料制作，购买培训光碟、书籍、教材费
	内部费用	培训文具费，如麦克风电池、证书、学员牌等

第6条 各培训课程的管理职责

1. 各培训课程内容、对象及管理职责如下表所示。

各培训课程的管理职责一览表

课程	培训对象	统筹	预算	执行
新员工	所有新进生产线员工	人力资源部	各生产部门	各生产部门
	所有新进非店面线新员工	培训发展部		
岗位培训	主管级（不含）以下人员	培训发展部	各部门	各部门
领导力与人才发展类	主管级以上管理人员、梯队人员	培训发展部		
学历与技术进修奖励	符合要求的员工			
其他培训	普通员工			

2. 培训费用审批程序

（1）各部门主要负责日常培训工作，包括新员工培训、岗位培训，由其自行预算，使用时，预算内可直接使用，预算外需向管理部门申请。培训费用预算明细如下表所示。

月度培训费用预算明细表

序号	项目名称	参训人数	培训费用			备注
			人员费用	场地及设施设备费用	材料费用及其他费用	

			讲师 津贴	场地 费用	设备 费用	设备 折旧	资料 印刷	教材 购买	文具 费用	食宿 费	
合计											
审核	<div>签名： 日期：____年____月____日</div>										
批准	<div>签名： 日期：____年____月____日</div>										

(2)各部门应于每月18日前将本分部下月培训规划及预算报总部培训发展部审核,经审核无异议后再上填到预算表中,上报上级审批。

第7条 各培训课程产生费用明细(如下表所示)

各培训课程费用明细表

课程对象	允许发生费用						
	外训费用	外请费用	内部费用				
			讲师 津贴	食宿 费用	培训 场地费	培训 资料费	培训 文具费
新员工			✓	✓	✓	✓	✓
岗位培训			✓		✓	✓	✓
领导力与人才发展类	✓	✓					
学历与技术进修	✓						
其他培训	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

第3章 各项费用预算及使用标准

第8条 授课费

1. 内部兼职培训师津贴

(1)内部兼职培训师是指公司内部除负责原职位工作职责外,还承担部分培训课程教学的员工。

(2)内部兼职培训师分为四类,具体如下表所示。

公司内部兼职培训师分类表

兼职培训师类别	技术等级	备注
培训讲师	员级	经公司聘用后任职
助理培训师	初级	
培训师	中级	
高级培训师	高级	

(3) 兼职讲师的课时费规定

①课时费是指兼职培训师承担由培训发展部安排的公司整体范围内集中教育培训项目教学工作时，给予的工作报酬，不包括其在本系统内承担的培训教学工作。

②各部门的新产品介绍、新业务推广等相关业务培训属其职责范围，此类培训无课时费待遇。

③各兼职培训师如担任本部门新员工的岗位培训引导人，则按其他有关规定执行奖励标准，不享受课时费待遇。

(4) 课时费计算标准按照培训师的级别划分，如下表所示。

内部培训师课时费标准

单位：元/小时

培训师级别	基本课时费	正常工作时间课时费	非工作时间课时费
员级（P1）	20	20	30
初级（P2）	30	30	45
中级（P4）	50	50	75
高级（P5）	100	100	150

2. 外部培训师授课费用参照下表执行。

外部培训讲课费用的参考价格

培训师级别	授课费用参考（元/天）	培训师类别
资深专家	2.0 万～3.0 万元	著名商学院教授、知名企业家、高级咨询专家
专家	1.3 万～1.5 万元	高级咨询顾问、比较有名的学院教授、副教授
企业家/学者	1 万～1.5 万元	外企的副总裁、总监，一般学院的教授，咨询顾问
一般培训师	0.4 万～0.8 万元	某专业有丰富经验者、学院副教授、一般咨询顾问

第 9 条 食宿差旅费用

1. 内部外派人员：按公司出差管理办法标准预算与执行。

2. 外聘培训师：原则上，公司要为外聘培训师提供住宿，并按培训师的具体情况承担其往返交通费用，住宿条件及交通费用均以培训合同约定为准。

3. 参加培训人员住宿费标准

(1) 分公司有宿舍的，根据当地租金标准执行。

(2) 分公司无宿舍的，住宿费用标准如下表所示。

参加培训班人员住宿标准

培训项目	级别	费用标准		备注
		A类：省会城市或直辖市	B类：A类以外其他地区	
培训班	旅店	80元/人/天	60元/人/天	

第10条 培训材料费

1. 培训场地费，即集中培训时使用培训室的折旧、更新费用及租赁培训场地的费用等。

(1) 培训时以公司培训场地优先

根据培训室设施设备管理办法，培训实施的前期、中期及后期阶段，培训组织人员每月对各类设施设备进行检查，确保培训工作正常开展。每月设施设备的折旧、维修费标准为300元/月。

(2) 出现以下两种情况时可外租场地

①如两项培训同一时间进行，可外租培训场地。

②培训场地有限，实际参训人数大于培训室可容纳的人数。

培训场地外租费用标准如下表所示。

培训场地外租费用标准

培训项目	培训人数	费用标准		备注
		A类：省会城市或直辖市	B类：A类以外的其他地区	
新员工 岗位培训	50人以上	1200元以内	800元以内	全天，含投影仪

2. 材料费用

材料费用是指日常培训实施期间产生的培训资料费，以及内部教材编制、印、购买培训光盘、培训书籍、培训文具的费用。

(1) 费用标准

①内部教材编制以及手册、资料印刷费用标准为400元/月。

②培训期间，培训文具标准制定公式微：文具费用标准=参训人数×3元/人/天。

- (2) 如公司仓库已有的办公物料，原则上不允许再采购。
- (3) 培训活动所需材料包括但不限于下列项目：培训用教材、培训用学员小礼品、学员胸牌、麦克风电池、摄像机电池与电源线、电源插板、电脑盘片（U 盘、光盘、移动硬盘）、学员证书等。

第 4 章 附则

- 第 11 条 本办法由集团公司人力资源部负责解释、补充及修订。
- 第 12 条 本办法自 ____ 年 ____ 月 ____ 日起实施。

2. 2. 2 员工教育经费使用规定

为加强对员工教育经费的管理，企业人力资源部、财务部应对员工教育经费的计提、开支范围、使用与管理等事宜做出相应规定，以便员工参照执行。

员工教育经费使用规定

第 1 章 总则

- 第 1 条 为充分发挥员工教育经费的作用，确保员工教育经费得到安全、高效的使用，根据相关法律法规，结合本公司的实际情况，特制定本规定。
- 第 2 条 本规定适用于本公司及下属公司。
- 第 3 条 员工教育经费的计提：根据国家相关规定，结合本公司实际情况，员工教育经费按员工全年工资总额的 2.5%提取使用，列入成本费用开支。

第 2 章 员工教育经费的开支范围

- 第 4 条 开支范围，具体如下表所示。

员工教育经费开支范围一览表

开支项目	项目说明
培训（养）费	◆ 公司统一组织的员工学历教育培养费；员工岗位培训、安全技术教育、职业资格培训等培训费；各类专业技术人员和管理人员的继续教育、业务短训和业务进修培训费等
课酬金	◆ 聘请兼职教师的授课酬金
班费用	◆ 由本司及下属子公司培训班开班所发生的簿本费、培训资料费、出卷费、阅卷费、监考费，学员在培训学习期间的住宿、交通费等
资格审定与鉴定费	◆ 在职员工晋升工人技师、工人高级技师所需的评审费，工人技能等级鉴定费等

公务资料费	◆ 专职教职员工的办公费和资料费，教学器具的维修费，教学实验费，培训教材编印费等
设备购置费	◆ 购置员工教育用一般教学器具、实验仪器、图书等费用
学员生活补助费	◆ 各类学员在规定时间内脱产培训或函授面授所享受的生活补助费
注：员工教育经费还可用于员工教育目标管理年度考核兑现奖，以及其他必须由本经费支付的零星开支	

第5条 下列各项不包括在员工教育经费开支范围以内，应按有关规定据实列支。

1. 专职教职员工的工资和各项劳保、福利、奖金等，以及按规定发给脱产学习的学员工资。
2. 学员个人学习用参考资料、计算尺（器）、小件绘图仪器（如量角器、三角板、圆规等）和笔墨、纸张等其他学习用品，应由学员个人自理。
3. 开展员工教育所必须购置的设备，凡符合固定资产标准的，按规定列支。
4. 属于公司开发新技术、研究新产品的技术培训费用，按规定支付。

第3章 员工教育经费的使用与管理

第6条 教育经费必须专款专用，不得截留和挪用。

第7条 公司按员工工资总额的1%提取教育经费，用于公司统一举办各类短期培训以及培训基地的建设等工作；各分公司按员工工资总额的1.5%提取教育经费，用于本公司员工教育培训工作。

第8条 对于公司集中使用的教育经费，统一结算单位由公司财务部直接按工资总额的1%提取；独立核算单位按工资总额1.5%提取的教育经费汇入公司财务部指定的账号。

第9条 凡由公司统一组织的教育培训，公司本部各部门和相关单位要提出培训项目及经费预算，人力资源部收集汇总，经公司员工教育委员会审议，报公司领导批准列入公司培训计划与经费预算，计划外需增加的培训项目，有关部门和相关单位应提出书面申请，必须按公司审批程序办理。

第10条 公司统一组织的教育培训经费使用，以审核批准的经费预算为限额。如果实际参加人数和培训时间少于原计划等，其费用要在原预算中作相应扣减。

第11条 办班管理费按____元/人/天拨付给承办单位（含办班所开支的一切杂费）。

第12条 组织办班单位（部门）要根据培训班的实际情况，据实将需购置资料费列入培训班的预算，待预算批准后，凭发票报销。

第13条 组织办班的子公司（部门）要根据聘请教师的实际情况，将教师授课费列入培训班预算，待预算批准后，据实支付。

第 14 条 办待培训班结束后，由承办单位填写班管理费、资料费、教师授课费的有关报表，并附上有关发放清单，经组织办班的负责人签字，报人力资源部审核后拨付。

第 4 章 考核与监督

第 15 条 公司将教育经费的提取和使用情况列入人力资源工作管理考核内容。

第 16 条 各子公司教育经费要建立使用计划和支出明细账，按计划掌握使用。

第 17 条 财务、审计、监察、人力资源等部门要严格履行职责，加强对员工教育经费提取和使用管理情况的检查监督。

第 18 条 加强对员工教育经费专项账目的管理，每年各子公司教育、财务部门应向本公司员工教育委员会、人力资源部、财务部汇报教育经费使用情况。

第 19 条 对克扣、侵占、挪用、贪污教育经费的行为，公司及下属子公司应对直接责任人和主要负责人视其情节轻重及人事管理权限进行严肃处理，如果构成犯罪，将其移交司法部门，依法追究刑事责任。

第 5 章 附则

第 20 条 各子公司可根据本规定，结合实际制定具体实施办法。

第 21 条 本规定自发布之日起实行，由公司人力资源部负责解释、补充及修订。

2. 3 使用成本

2. 3. 1 员工加班费用管控办法

加班费是指企业在执行工作时间制度的基础上，因延长工作时间而支付的工资费用。企业人力资源部应对加班申请、加班费用的核算依据等事项，给出明确规定，以便员工参照执行。

员工加班费用管控办法

第 1 章 总则

第 1 条 为控制加班时间，杜绝虚假加班，减少因加班费而产生的纠纷，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司对员工加班费的管理与控制。

第 2 章 加班界定

第 3 条 工作中出现以下情况时，应按照申请及审批程序安排加班。

1. 原定工作计划由于客观原因（即设备故障、临时穿插了其他紧急工作等）而导致不能在

原定时间内完成又必须在原定计划内完成的（如紧急插单，而原订单也必须按期完成）。

- 2. 临时增加的工作必须在某个既定时间内完成的（如参加展会）。
- 3. 某些必须在正常工作时间之外也要连续进行的工作（如抢修设备）。
- 4. 某些限定时间且期限较短的工作（如仓库盘点）。
- 5. 公司安排的其他加班（加点）工作。

第 4 条 严禁虚报、谎报加班及无工作任务加班。

第 3 章 加班申请与审批

第 5 条 任何计划加班的部门和员工必须事前履行申请和审批手续，填写“加班申请单”（样式如下表所示）；如有特殊情况事前来不及办理，也要事后补批，同时有证明人签字。

加班申请单

部门	姓名	预定加班时间			事由
		起	迄	时数	

总经理： 主管副总： 部门经理： 填表人：

第 6 条 加班的申请和审批的权限及流程

- 1. 一线操作工的加班（含车间主任）由车间主任提出申请，送生产部经理审批，并交人力资源部备案。
- 2. 职能部门普通员工的加班由本人提出申请，交本部门经理审批后交人力资源部备案。
- 3. 部门经理加班由本人提出申请，送主管副总审批，并交人力资源部备案。
- 4. 副总经理加班由总经理审批并交人力资源部备案。

第 7 条 所有加班人员一律机打加班卡。

第 4 章 加班费的核算基础

第 8 条 加班费计算基础

公司员工的工资结构分为岗位技能工资及绩效工资两部分，计算加班费时以固定的岗位技能工资为基础，浮动的绩效工资不计入加班费的计算基础。

第 9 条 加班费计算方法

- 1. 工作日加班发放 150% 的加班工资。

2. 公休日加班发放 200%的加班工资。

3. 法定节假日加班发放 300%的加班工资。

4. 加班工资计算以小时为基础：小时工资基数= $\frac{\text{岗位技能工资}}{21.75 \times 8}$ 。

5. 加班工资每月结算一次，并编制“加班费明细表”（如下表所示），报财务部审核后，由人力资源部随当月工资一起发放。

加班费明细表

部门： _____ 日期： ____年____月____日

日期				工作内容及地点	实际加班时间 (时数)	加班费	午餐费
起		讫					
月	日	月	日				

总经理： _____ 会计： _____ 出纳： _____ 审核： _____ 申请人： _____

第 5 章 加班的监督控制

第 10 条 人力资源部通过检查工作日报，核对考勤刷卡记录与门禁系统记录，组织人员定期与不定期地对加班情况进行检查和监督。

第 11 条 经检查发现有虚报加班，或没有明确工作任务而加班的现象，对当事人及当事部门负责人进行通报批评，并扣发当月绩效工资。

第 6 章 特殊岗位人员加班解决办法

第 12 条 特殊岗位的范畴

1. 高级管理人员、外勤人员、推销人员、部分值班人员及其他因工作无法按标准工时衡量工作量的岗位人员。

2. 长途运输人员、部分装卸工及因工作性质特殊，需机动作业的人员。

3. 其他因生产特点、工作特殊需要或职责范围需自行支配工作时间的人员。

第 13 条 对于以上人员，公司向劳动保障部门申请审核通过，安排实行不定时工作制。实行不定时工作制的岗位人员不适用于上述加班规定。

第 7 章 附则

第 14 条 本办法由人力资源部负责解释、补充及说明。

第 15 条 本办法自 ____年____月____日起生效实施。

2.3.2 员工制服费控制方案

员工制服费是指企业在员工制服方面的费用支出，企业人力资源部、财务部，行政部应就员工制服的定制、发放、使用等事项给出具体的规定，以合理控制企业在员工制服费用方面的支出。

员工制服费控制方案

一、目的

为了提高公司形象，增强管理力度，展示员工的精神面貌，公司决定全体员工穿着统一制服上班。为合理控制制服费支出，明确员工使用及赔付责任，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用公司员工制服及制服费用的管控。

三、员工制服的制作与发放

1. 工作服装的制作由人力资源部统筹招商承制，按员工实有人数加制10%~15%以备新进人员之用，分支机构如有特殊原因可比照此项方案在当地招商承制，但必需将制作计划预算会管理部后办理。
2. 每一员工每年制发夏冬服各一套为限列入年度预算。
3. 凡本公司所属员工在职期间均有权利享受制服待遇。
4. 员工入职并填写保证资料后即可领取工作服（临时工及包工均不发服装）。
5. 制发服装时由各部门依据人数编制领用名册盖章领用。

四、服装分类与更换

1. 员工制服分夏冬两个季节制作发放，按岗位不同，分为8种类型，如表2-22所示。

表 2-22 员工制服分类一览表

人员 \ 季节	夏装	冬装
管理人员	衬衣西裤（裙）（两套，500元/套）	西装制服（两套，600元/套）
办公室	衬衣西裤（裙）（两套，300元/套）	西装制服（两套，500元/套）
文员	同上	同上
保安员	保安服（两套，250元/套）	保安服（两套，400元/套）
清洁工	蓝领工装（两套，100元/套）	蓝领工装（两套，150元/套）
修理工	蓝领工装（两套，100元/套）	蓝领工装（两套，400元/套）

司机	蓝领工装（两套，250/元套）	蓝领工装（两套，150/元套）
厨工	白工衣（两套，100/元套）	白工衣（两套，150/元套）

2. 使用期限。管理人员、办公室人员、文员、保安员制服的适用期限为两年，其他人员一年。

3. 换季时间。夏装的穿着时间为每年的5月1日至10月31日；冬装的穿着时间为每年的11月1日至次年的4月30日。

五、制服的使用控制

1. 在使用期限内制服如有损坏或遗失，由使用者个人按月折价从工资中扣回制服价款，并由行政部统一补做制服。

2. 员工辞职或辞退，需收取服装费用，按工作年限及服装的实际费用计算。

（1）自制服发放之日起，工作满两年以上者，辞职（辞退）时，不收取服装费用。

（2）自制服发放之日起，工作满一年不足两年者，辞职时，收取70%的服装费用；被辞退时，收取50%的服装费用。

（3）自制服发放之日起，工作不满一年者，辞职时，收取100%的服装费用；被辞退时，收取70%的服装费用。

3. 新员工入职，只有在试用期满后，公司方可为其配备制服，如有特殊情况需在试用期间着制服的，制服的使用期限从试用期满之日算起。

4. 员工上班时必须按规定统一着装。未按规定着装者，一经发现扣罚部门经理100元/人/次。

5. 对于未能及时领取制服和制服不合身者，各部门应在三个工作日内将名单及型号报行政部，否则以不按规定着装处理。行政部必须在10个工作日内给予解决，否则扣罚人力资源部经理100元/人/次。

第3章 研发费用支出控制

3.1 研发设计费

3.1.1 研发项目筛选方案

加强研发项目的立项调研、筛选工作，对确保研发项目的成功、降低企业在研发设计方面的整体支出起着决定性作用。所以，制定研发项目筛选方案对企业研发费用支出有着间接的影响。

研发项目筛选方案

一、研发项目筛选的必要性

1. 企业启动研发项目前需要开展大量的准备活动，投入大量的资本，成本比较高。
2. 研发项目一旦失败，企业不仅损失了在此项目上所花费的费用，同时也损失了因投资此项研发项目而放弃投资其他研发项目所带来的收益。

二、研发项目的筛选办法

由于研发项目的成败关系到大量资本的使用，因此，选择研发项目时必须符合以下三个条件，缺一不可。

（一）新项目开展的必要性

新增的研发项目需要从以下几个方面考察其是否值得投资。

1. 项目名称、内容、用时、目的。
2. 项目成功预期给企业带来多少收益。
3. 是否符合未来市场需求。
4. 项目推迟或者取消会对企业有何影响。
5. 其他企业是否做过类似的研究项目，结果如何。

（二）研发项目的经济性

企业可以从下面几点出发，计算研发项目的成本与收益，减少研发费用的不必要花费。

1. 如果项目取得成功，预期能给企业带来的难以用金钱衡量的收益。
2. 研发开始到新产品上市的时间。
3. 预测销售收入。
4. 预测投资回收期。

5. 投资收益率。
6. 风险和损失估计。
7. 企业为研发项目支出的费用总额。

企业对每个研发项目都有相应的投资期望，只有达到企业的投资期望才有可能进入开发阶段。

（三）企业现有技术能否满足新产品投产

某些研发项目的目的是为了新产品投产上市，这种情况需要考虑能否充分利用企业现有的技术、生产能力以减少研发费用的支出，具体可以从以下几个方面进行考虑。

1. 是否可以充分利用现有设备。
2. 能否与现有生产线配合。
3. 是否需要引进技术。

三、考察企业研发项目的开始和完成时间

企业研发项目的开始与完成时间越短，所支付的研发费用就越少。因此，企业要从以下方面考察研发项目的时间，以短时间、高效益为目标。

1. 所需人员、材料和设备在项目开始之前是否能到位。
2. 推迟完成时间对项目有何影响。
3. 预测项目结束时市场的需求是否会发生变化。

3.2 工艺技术费

3.2.1 技术改造费用控制方案

技术改造是指企业在现有条件的基础上，用先进的技术代替落后的技术，促进技术进步的一种举措。在技术改造过程中，企业发生的一切相关费用统称为技术改造费用。下面是某企业的技术改造费用控制方案，供读者参考。

技术改造费用控制方案

一、目的

为提升集团公司的整体技术水平，促进集团公司技术进步，规范生产管理，提高经营效益，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于本集团公司实施的工程类技术改进、设备类技术改造（以下简称“技改”）等项目。

三、技改经费管理原则

1. 对集团公司拨入的技改资金，各下属公司应单独建立账户，技改项目与技改项目之间、技改项目与生产经营之间要严格区分，不准挪用、挤占。
2. 每个技改项目都要确立项目负责人，对项目实施的全过程，以及技术方面、经费使用方面、验收方面等负全部责任。技改项目管理办公室（公司主管副总任办公室主任，研发部、技术部、生产部、设备部抽调人员组成）负责全部技改项目的实施与管理。
3. 财务部负责对技改项目的合同、预算实行内部审计，并对其进行现场抽查，保证合同和预算的合理性、合法性，并负责对技改项目经费的使用情况进行审核、监督，保证专款专用、专门归集、专户核算。
4. 技改项目施工单位必须严格按实施方案和审计后的合同、预算施工，保证施工的进度和质量，未经内部审计的合同和预算，不准实施。
5. 技改项目的所有支出必须由主管副总、总会计师联合签字，必须具有规定的原始单据方可办理，否则财务人员有权不予支付。
6. 所有技改项目资金必须按项目概算中的项目合同和预算支付。如有特殊情况，必须报主管副总批准，并由总会计师、总经理联合签字方可支付。

四、工程类技改费用控制细则

（一）对内承包技改项目的拨款办法及程序

1. 施工部门依据施工图纸编制预算交财务部审计。
2. 审计通过后，编制“工程资金拨款计划”，将施工进度表、工程预算、工料分析单等上报技改项目管理办公室。
3. 工程款按工程进度拨付，拨至工程总造价的80%停拨，要求各施工部门编制决算，待决算通过审计后再拨至工程总造价的90%，并预留5%的工程质量保证金、5%的工程款以备调整，达不到“优良”或“合格”的不予结算。
4. 施工部门需借款时，应填写“借款单”一式三份，由技改项目管理办公室主任、技改项目经理、总会计师、财务部经理签字，然后到主管会计处办理借款。
5. 施工部门借款外购材料时要及时报账，发票上要有本部门负责人和经办人的签字。

（二）对外承包技改项目管理方法及程序

在对外承包技改项目中，本公司为“甲方”，项目的施工单位为“乙方”。

1. 要求乙方根据合同和施工图编制预算交财务部审计。

2. 审计通过后，将工程预算上报技改项目管理办公室。

3. 工程进度款的结算，每月____日前乙方应向甲方监理单位提交上个月的工程结算文件四份，由监理核定工程量及工程进度结算。监理单位应于____日内审核完毕，并附审核意见。

4. 经监理核定后的月份进度结算于每月____日前提交给甲方相关部门。甲方于当月____日内核定完月份进度结算，并转交给财务部审计，每月24日完成（如遇休息日，顺延至工作日）。

5. 经甲方核定后的月份进度结算于每月____日转交给乙方、技改项目管理办公室，财务部自存一份。

6. 乙方接到经甲方核定后的《月份进度结算书》后，按结算审定后的70%提取月份工程进度款，并由乙方办理工程支付申请，送交监理盖章。

7. 乙方将工程支付申请转交给甲方，并开具内部发票，交甲方审定盖章后生效。乙方在收到工程款后的____个工作日内，开具发票到乙方财务部办理结算。

8. 工程进入最后收尾阶段，甲方拨付工程进度款额度至工程总造价的80%停拨，待工程竣工验收达到按合同签订“优良工程”后，甲乙双方进行决算，按财务部审定后的工程总造价的90%拨工程款。待总体工程全部验收后再拨5%工程款，预留5%的工程质量保证金，待质保期后结算。

五、设备类技改费用控制细则

1. 设备类技改项目，若总估价在10万元（含10万元以上），或不足10万元但同类设备总量估算价在30万元以上的，公司统一组织招标。定标后，向中标单位发出《中标通知书》，依据招标文件、投标书签订《技改项目实施合同》。

2. 拟技改的设备估价在10万元以下的，经公司价格小组审核，设备部负责按技术指标要求组织技改，并组织相关部门对技改成果进行验收。

3. 在《技改项目实施合同》时，必须写清有关事项，如特别设备的安装调试费用和培训费用，以及三包期和预留质保金。否则，财务部有权不付款。

4. 按合同要求办理付款，付款的同时督促对方开具发票。

5. 设备类技改项目费用的各项支出，必须有预算，要严格控制，不允许超支。项目临时标准由技改项目管理办公室提出，经总经理、总会计师、主管副总联合审批，报财务部审核、备案后方可支付。

第4章 生产成本费用控制

4.1 直接材料成本

4.1.1 材料消耗定额管理制度

对材料实施消耗定额管理，是企业控制直接材料成本的重要措施之一，控制材料消耗定额利于做好材料需求量、储备量的确定以及供应计划的编制工作。

下面是某企业的材料消耗定额管理制度，供读者参考。

材料消耗定额管理制度

第1章 总则

第1条 目的

为了确定生产现场的材料需要量、储备量，编制材料供应计划，合理利用和节约用料，为产品成本核算、经济核算打下基础，特制定本制度。

第2条 适用范围

本公司所有涉及材料消耗定额的相关事项，均按本制度的相关规定执行。

第3条 材料消耗定额的相关定义

1. 材料消耗定额

材料消耗定额，是指在保证产品质量的前提下和一定的生产、技术组织条件下，结合产品和工艺要求，生产单位产品或完成单位生产任务所必须消耗的材料数量。具体来说，材料消耗定额主要包括原材料消耗定额和辅助材料消耗定额两大类。

2. 原材料消耗定额

依用途不同，原材料消耗定额分为原材料工艺性消耗定额和原材料非工艺性消耗定额两种。

(1) 原材料工艺性消耗定额

原材料工艺性消耗定额，是指在一定条件下，生产单位产品或完成单位工作量所用材料的有效消耗量，它包括单位产品的净重消耗和合理的工艺性损耗两部分。

(2) 原材料非工艺性消耗定额

原材料非工艺性消耗定额，也称“原材料供应定额”，是指在原材料工艺性消耗定额的基础上，还包括一部分因客观条件限制不可避免的非工艺性损耗，如在生产过程中不可避免产生的废品、现场搬运保管过程中的合理损耗和其他非工艺技术原因等引起的损耗，包括废品消耗、材料

代用损耗、设备调整中的损耗等。

需要注意的是,原材料非工艺性消耗定额不包括运输途中的损耗、磅差、在仓库中的损耗(此部分作仓库的“盘盈盘亏”处理)。

第2章 材料消耗定额管理职责

第4条 总工程师的职责

负责指导各种材料消耗定额的编制工作,审核有关材料消耗定额的各种文件。

第5条 工艺技术部的职责

1. 统一组织制定公司生产所需原材料的工艺性消耗定额,报生产部、采购部会签。
2. 会签原材料的非工艺性消耗定额、辅助材料消耗定额,适时提出改进建议或意见。

第6条 采购部的职责

1. 配合工艺技术部编制原材料工艺性消耗定额。
2. 与生产部共同会签工艺技术部制定的原材料工艺性消耗定额。
3. 根据本公司制定的质量指标和实际情况,与生产部商议制定原材料非工艺性消耗定额。
4. 严格按原材料非工艺性消耗定额执行原材料采购供应工作。

第7条 财务部的职责

负责监督、检查材料消耗定额的执行情况,分析定额的准确程度和材料利用率等情况。

第8条 生产部的职责

1. 配合工艺技术部编制原材料工艺性消耗定额,并提供资料支持,对制定的原材料工艺性消耗定额进行确认会签。

2. 根据实际生产需要,编制或修订辅助材料消耗定额。
3. 组织生产车间贯彻执行材料消耗定额及相关定额文件,并进行指导和监督检查。

第9条 生产车间、班组的职责

在生产作业过程中,严格贯彻执行材料消耗定额及相关定额文件,接受生产部经理、工艺技术部工艺员对生产作业过程的指导与监督检查。

第3章 制定材料消耗定额

第10条 制定原则

本着保证产品质量、节约的原则制定各种材料的消耗定额。

第11条 原材料消耗定额的制定步骤

1. 收集制定原材料消耗定额所需的资料

(1) 从生产部、材料仓库获取有关原材料领用、发放的记录单,以及按产品计算的原材料

使用量统计表单等相关文件。

(2) 从采购部获取原材料实际采购文件, 如“订购单”及相关统计表单。

(3) 从材料仓库获取“进料入库单”、“退货单”以及相关统计表单。

2. 计算单位产品原材料工艺性消耗定额

根据定义和下列的公式计算原材料工艺性消耗定额:

单位产品原材料工艺性消耗定额=单位产品净重的材料消耗量+各种工艺性消耗之和

原材料工艺性消耗定额是对生产车间、班组领发料和考核的依据, 也是生产车间、班组计划原材料需用量的依据。

3. 确定原材料供应系数

原材料供应系数是根据本公司上年度原材料供应数据资料、原材料管理的实际水平及部分难以避免的非工艺性损耗, 由工艺技术部统一确定, 经生产部、采购部会签后, 报总工程师审核。

4. 计算单位产品原材料非工艺性消耗定额

根据下面的公式计算单位产品原材料非工艺性消耗定额:

单位产品原材料非工艺性消耗定额=单位产品原材料工艺性消耗定额 \times (1+原材料供应系数)

原材料非工艺性消耗定额是采购部计算原材料总体需用量, 向供应商进行原材料采购的主要依据。

第 12 条 辅助材料消耗定额的制定方法

一般采用间接方法来确定辅助材料消耗定额, 具体方法如下表所示。

辅助材料消耗定额确定方法一览表

方法	适用范围及示例
1. 按主要原材料消耗的比 例来计算	◆ 适用于那些消耗量与主要原材料消耗量有一定比例关系的辅助材料, 如型砂、填料、熔剂、炼钢熔剂等
2. 按产品产量来计算	◆ 适用于与产品产量有一定比例关系的辅助材料, 如包装箱、包装纸、包装袋等产品包装材料
3. 按产品面积来计算	◆ 适用于油漆、涂料、电镀等辅助用材料
4. 按设备运转时间计算	◆ 适用于与设备开动时间或工作日有关的辅助材料, 如润滑油、清洁用具、磨料、冷却液等
5. 按辅助材料本身的使用 期限来计算	◆ 适用于备用零件、劳动保护用品等辅助材料, 如劳动保护用品有其固定的使用期限, 且不同的工种使用期限的长短也有所不同

6. 按定期统计实际耗用量来计算	◆ 适用于难以按上述方法确定消耗定额的辅助材料，如玻璃器皿、化学试剂、针、线等用品
------------------	---

第4章 材料消耗定额文件的编制与验证

第13条 材料消耗定额文件编制程序

1. 工艺技术部负责产品材料消耗定额文件的设计、校对、编制、审核和批准工作，交生产部、生产车间会签后，由试制车间进行验证。
2. 确定各种材料的消耗定额后，应由工艺技术部进行整理、汇总成册，作为车间作业及定额管理的依据之一。
3. 本公司的材料消耗定额文件包括“主要原材料消耗定额明细表”（如下表所示）、“直接原材料使用卡片”、“辅助材料消耗定额明细表”、“单位产品直接材料消耗综合定额明细表”（如下表所示）。

单位产品直接材料消耗定额明细表

编号：

填写日期：____年____月____日

产品名称						规格/型号		
序号	材料名称	计量单位	理论消耗量	损耗率%	实际消耗量	材料单价	消耗定额	单位产品消耗定额

审批：

制表人：

4. 经过验证的定额文件应交总工程师进行审核审批后，颁发至生产部及生产车间。

第14条 材料消耗定额文件验证的内容

1. 验证各种原材料的工艺性消耗定额，包括于生产过程中产生的边角料数量、锯口、切口、切屑及切割的损耗、不可回收损耗等。
2. 验证所需用到的辅助材料的消耗定额。
3. 验证各种原材料的利用率。
4. 验证产成品率。
5. 其他相关的经济技术指标。
6. 验证上述指标的合理性、适用性。

第15条 材料消耗定额的验证依据

1. “单位产品零件明细表”、《产品零件设备图样》及有关技术资料。
2. 完整的产品生产制造的工艺规程。
3. 投料标准、边角料产生标准等技术标准。
4. “单位产品材料工艺性消耗定额明细表”及汇总表。
5. 国家规定或行业内公认的材料标准文件等。

第 16 条 验证材料消耗定额的方法

1. 常用的验证材料消耗定额的方法主要有技术分析法、实际测算法、统计分析法和经验估计法四种。
2. 由于本公司产品已基本定型、产量较大、技术资料比较齐全，所以适合使用技术分析法，其使用办法、步骤及优劣势、适用范围如下表所示。

技术分析法在材料消耗定额验证过程中的使用说明表

技术分析法	计算步骤	优势	劣势
以技术图纸和工艺卡片等主要技术文件为依据，通过科学、仔细地分析，计算材料的工艺性消耗定额，并与原制定的材料工艺性消耗定额进行比较	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工艺技术部研发人员按产品图纸标示的产品形状、尺寸、材质计算产品净重 2. 工艺技术部定额员按工艺文件计算材料的工艺性损耗量 3. 根据公式，计算材料工艺性消耗定额 4. 与原定额值进行比较 	准确、科学、可靠	计算工作量大，要求具备完整的技术文件和资料

第 5 章 材料消耗定额文件的执行

第 17 条 加强材料消耗定额的原始记录和统计工作

生产部应建立健全材料消耗的原始记录，并做好各项统计工作，即从领取材料开始，到材料被消耗完的各个环节，都应有准确、可靠的原始记录。

第 18 条 按材料消耗定额限额领发料

限额领发料是执行材料消耗定额、验证消耗定额和测定非工艺性消耗量的重要工具之一，是分析材料消耗定额差异和提出改进措施的依据之一。

1. 限额领发料的实施范围

限额领发料的实施范围包括但不限于下列两种情形。

- (1) 产品用料，包括自制件和外协加工件。
- (2) 大宗的辅助材料。

2. 限额领发料的依据

(1) 工艺技术部编制的“产品配料表”、“材料配比表”、“材料消耗定额明细表”及相关工艺文件。

(2) 生产部计划人员提供的《生产任务书》、《制造命令单》等生产计划文件。

(3) 公司编制的技术节约措施等技术资料。

3. 限额领料的签发规定

材料员根据生产计划部门编制的“制造命令单”到仓库领料，并按“限额领料单”（如下表所示）规定的限额发料，记录好每次发料的名称、规格、数量及领用日期，注明用料的“制造命令单”单号和班组名称，双方需签字认证。

限额领料单

领料部门：

第____号

用途：

____年____月____日

发料仓库：

制造命令单号：

生产班组：

材料 编号	材料名 称规格	计量 单位	计划 投产量	单位消 耗定额	领用 限额	实 发		
						数 量	单 价	金 额
日期	领 用			退 料			限额结余数量	
	数量	领料人	发料人	数量	退料人	收料人		

4. 材料领出后的保管规定

领出材料后，由班组负责保管和使用，材料员必须按保管和使用要求对班组进行监督。

5. 因超耗造成的限额领料规定

各种原因造成的超耗，必须由班组长说明超耗原因，经车间主任核实后，由材料员计算数量，补签“限额领料单”。对非正常因素造成的超耗，需在补签的“限额领料单”上注明。

第 19 条 严格退料缴库手续

1. 班组生产任务完成后，车间主任配合有关部门对产品产量、质量及用料情况进行检查，并签署检查意见。价差合格后，班组方可办理余料、边角料、废料的退库手续。

2. 材料员根据检查合格的产品产量和结清领料手续的“限额领料单”，按照实际完成量计算

实际使用材料量，与班组实际消耗量对比，计算节、超数量，并将结果上报车间主任。

第 6 章 材料消耗定额的修订

第 20 条 材料消耗定额，一般一年修订一次，由原制定部门负责修改。凡属下列情况之一者，应及时修订材料消耗定额。

1. 产品设计变更时。
2. 加工工艺变更，影响到消耗定额时。
3. 消耗定额统计有误或消耗定额文件编写有误或有遗漏时。

第 21 条 因生产管理不善或材料管理不善而超耗者，不得提高消耗定额。

第 7 章 附则

第 22 条 对材料消耗定额执行情况的考核，具体实施办法如下。

1. 车间核算员要正确计算完工产品成本，不得随意将费用分摊到产品上。
2. 完工产品以当月入库为准，各车间班组按规定的结算调节、超领材料的比例执行奖罚。
3. 材料费用以财务部分配给各车间的数额为准。

第 23 条 本制度由工艺技术部制定，报总工程师办公室审定后执行。修订、废止时亦同。

第 24 条 本制度自颁布之日起实施。

4. 1. 2 呆滞料处置控制方案

呆滞料是指质量（或形式、规格、材质、效能）不合标准，存储超过规定时间已无使用机会，或虽有使用机会但用料极少、存量过多且有变质可能，或因陈腐劣化、技术革新等现状已不符合使用标准而待处理的物料。

从上述定义来看，提升材料管理水平，防止呆滞料的产生，并于呆滞料产生时做好善后处理工作，对企业控制材料成本异常重要。下面给出某企业的呆滞料处置控制方案，供读者参考。

呆滞料处置控制方案

一、方案规划

（一）目的

为有效推动公司生产现场、仓库产生的呆滞料的处理工作，实现料尽其用，提高仓库储存能力和利用率，减少资金积压，特制定本方案。

（二）呆滞料产生的原因

呆滞料产生的原因包括但不限于以下八个方面。

1. 产品物料清单（BOM）偏高导致储存的物料过剩。
2. 订单取消剩余的物料。
3. 工艺变更剩余的物料。
4. 质量（形式、规格、材料、性能）不合标准的物料。
5. 仓储管理不善导致物料本身陈腐、劣化、变质。
6. 用料预算大于实际耗用量造成的多余物料。
7. 因申购不当造成的剩余物料。
8. 试验材料。

（三）适用范围

本方案适用于原材料、包装物、低值品、半成品、在制品及成品呆滞料的处理工作。

二、相关呆滞料管控部门的职责

（一）生产部的职责

负责定期对车间的物料进行盘点、清理、退库工作，同时配合呆滞料的返工返修工作。

（二）质量管理部的职责

负责呆滞料质量的判定工作，判定结果可分为合格和不合格等。

（三）技术部的职责

1. 及时进行技术变更通知与指导，以防产生呆滞料。

因产品变更、产品停产、产品优化而引起的技术变更（包括更改原材料、改模、改版本、改外构件、品质变更、成本优化等引起的变更），技术部应在变更发生后一天内通知生产部并给予相关指导，以防止呆滞料的产生。

2. 对已产生的呆滞料提出处理意见

对已造成呆滞料情况发生的，应提出相应的处理意见。

3. 判定呆滞料处置方式

负责呆滞料处置方式的判定工作，判定的结果可分为返工返修、报废和回收利用等。

（四）物控部的职责

1. 负责生产经营过程中呆滞料产生的预防控制工作。
2. 负责提出呆滞料处理申请，询证、判定呆滞料产生的原因。
3. 对呆滞料的产生，负责组织相关部门进行评审工作，将评审结果提交到相关部门进行处理，并对评审工作做出文字报告上报公司领导。

4. 对需返修返工的呆滞料，下达返修工单指令。

(五) 物料仓库的职责

- 负责呆滞料的接收、储存管理工作。
- 负责提供“呆滞料清单”。
- 负责配合相关部门做好呆滞料处置工作，包括可回收利用的呆滞料的更换以及委外加工的物料产生的呆滞料返工返修、退换等联系工作。

(六) 行政管理部的职责

- 负责呆滞料的变卖、遗弃等处理工作。
- 负责建立可变卖和不可变卖的废品池，并在接到报废通知起两周内按环保体系的要求处理废品。

三、呆滞料处置控制程序

- 公司每月组织一次呆滞料处置的清理、评审工作。
- 在规定的清理日期，物料仓库及时向物控部提供生产现场及仓库产生的“呆滞料清单”(如下表所示)。

呆滞料清单

编号: _____ 日期: ____年____月____日

项次	物料名称	编号	料别	数量	原单价	原价值	处置方式	备注

审核:

制表:

- 物控部接到清单后提出处理申请，填写“呆滞料处置申请表”(如下表所示)，并组织相关部门进行呆滞料处置评审工作，相关部门提出处理意见。

呆滞料处置申请表

编号: _____ 申请部门: _____ 日期: ____年____月____日

项次	品名	料号/规格	单位	数量	存放地点	原因	账面价值		鉴定意见
							单价	总价	
1									
2									
3									

...									
合计									

批准:

主管:

申请:

4. 质量管理部及技术部对提报的“呆滞料清单”及“呆滞料处置申请表”在两个工作日内进行判定,给出评审意见,并提供《呆滞料处理报告》。

5. 评审意见完成后,物料仓库将《呆滞料处理报》告提交到财务部,财务部提出审核意见并报送总经理审批。

6. 物控部根据最终的审批意见,在收到审批意见后对呆滞料进行处理。对报废的呆滞料,通知行政部处理;对可回收利用的呆滞料,通知物料仓库办理入库手续;对需返工、返修的呆滞料,则向生产部下达返工返修单指令。

7. 物料仓库配合呆滞料现场处理工作。

8. 行政部、物料仓库、生产部在接到物控部通知或相应指令后,按照规定的职责执行。

9. 物控部对该月的呆滞料处理工作进行小结,并上报公司领导。

4. 2 直接人工成本

4. 2. 1 劳动定员定额管理办法

加强企业的劳动定员管理与工时定额管理,有利于充分利用现有的劳动生产力,提升生产效率,是节约直接人工成本的间接措施之一。下列给出某企业制定的劳动定员定额管理办法,仅供读者参考。

劳动定员定额管理办法

第1章 总则

第1条 目的

为加强本公司的劳动定员管理与工时定额管理,充分发挥劳动定员与工时定额对生产车间管理的重要作用,提高劳动生产率和经济效益,特制定本办法。

第2条 劳动定员与工时定额的相关定义

1. 劳动定员是指承担生产任务的某一岗位所需要的人数。

2. 工时定额是指组织生产过程中用来衡量人员工时消耗量的具体标准和尺度。

第3条 劳动定员与工时定额的管理职责

1. 公司对劳动定员定额工作实行统一领导，人力资源部及生产管理部负责定员定额的综合管理工作。
2. 生产管理部的主要职责是贯彻执行人力资源部有关定员定额的工作政策，制定生产车间的定员定额，并负责监督定员定额政策在生产车间的应用与执行情况。
3. 为更好地执行定员定额政策，生产管理部特设工时定额员，主要负责统计工时的消耗情况，处理各类工时问题。

第2章 劳动定员与工时定额的一般规定

第4条 要运用先进科学的工作方法和手段，提高劳动定员定额的科学性和准确性。凡是能计算和考核工作量的班组或人员都要有先进合理的劳动定额，实行定额管理。

第5条 凡是属于正常生产经营活动所需要的各类人员，都属于劳动定员的范围，包括工人、学徒、管理人员、工程技术人员、服务人员及其他人员。

第6条 公司生产部及各生产车间要按照定员定额标准配备人员，做到按定员定额的标准组织生产，力求达到高效、满负荷的生产目的。

第7条 根据生产或工作任务发生变化的情况，生产部及各生产车间每年对本部门的定员人数进行一次核定，并将核定结果报人力资源部。

第8条 劳动定员与工时定额工作要同劳动制度的改革、劳动组织的调整、员工工作的调配相结合。

第9条 人力资源部及生产管理部要对各车间定员定额工作的落实情况进行监督检查，了解情况，解决问题，总结经验，深入推进。

第10条 生产部及各生产车间要加强领导、精心组织，密切配合定员定额工作，把公司的定员定额工作持久地开展下去。

第3章 工时定额在车间的应用与执行

第11条 生产部及各生产车间要建立健全相应的定员定额管理细则，做好定员定额的原始记录和统计分析工作，不断改进和加强定员定额管理工作。

第12条 每周一、三、五下午下班后，工时定额员利用半小时的时间，处理发生的各类工时问题，做到日事日清，当天的工时问题必须当天处理完毕。

第13条 处理各类工时问题时，各类工艺图纸（草图）须由工艺人员签字。任何人不得阻碍工时定额员执行公司制定的工时定额标准。

第14条 对于工艺卡上的原始工时定额，任何人不得更改。若需增加工时定额，需由工时定额员开出“工时追加单”，追加单上必须有生产部经理、技术部经理的签字，检验盖章方为有效。

1. 材料过大需粗加工而增加工时，内部材料的粗加工由粗加工班的班组长出具证明，外进材料的粗加工以质检部门的“进料验收单”为准，定额员方可追加工时。

2. 对于模具装配过程中发生的零件配合加工, 装配人员应提供较精确的数据, 并交由生产调度员、班组长开出工票, 配画简图或标注基本尺寸, 定额员制定工时。

第 15 条 若一道工序由两个岗位来完成, 工时拆分由两个岗位的当事人自己商定, 定额员不参与分工时。

第 16 条 上道工序必须为下道工序负责

上道工序如未达到图纸加工要求或工序产成品不符合工艺要求, 也未进行返修, 即转下道工序, 使下道工序增加工作难度, 增加工作量, 或需其他工序加工挽救, 因此而增加的工时(增加的工时=下道工序加工实际工时-下道工序原工时)由上道工序负责, 开工票人员记录在工票上, 月底由车间核算员直接将工时刻拨至上道工序。定额员不参与工时的处理。

第 17 条 报废零件再制, 必须有质检部门的“处理意见单”, 并做到图纸、工艺齐全, 方可制定工时定额。有经理、技术人员确定为技术攻关零件的除外。

第 18 条 定额员对要求增加工时的人员进行登记, 月底复核增加工时人员的出勤、加班、停机时间等情况, 如有总工时超出总劳动量部分, 定额员将超出部分减去, 且不再通知本人。

第 19 条 定额员照章执行工时定额标准时, 对于个别人员提出的无理要求, 应呈报相关主管人员。对情节严重者, 视情况下浮 1~3 个月的岗位津贴。

第 20 条 所有人员都应支持、监督定额员的工作, 如发现定额员违规, 可直接向定额员本人指出或向主管领导汇报。

第 21 条 每月 25 日为实际耗用工时上报时间, 车间核算员负责收取每个人的工票。

1. 每张工票必须填写齐全, 且有检验合格章(非零件加工工票除外), 当月工时当月报, 隔月作废。

2. 工票不得随意涂改、转借, 否则视为废票。

第 22 条 若规定的手续不齐全, 定额员有权不定定额, 若定了为失职; 若手续齐全, 定额员仍不定定额的, 为严重失职, 并将追究其责任。

第 4 章 附则

第 23 条 本办法原则上一年修订一次, 但下列两种情况除外。

1. 因生产条件的变化对定员定额标准影响较大时, 应适时地给予修订。

2. 对于采用新技术、新设备, 在生产基本正常以后, 应及时制定新的定员定额标准。

第 24 条 本办法解释权归人力资源部, 报公司总经理审批后执行。其修订、废止时亦同。

第 25 条 本办法自发布之日起实行。

4. 2. 2 生产工人计件工资考核方案

大多数生产制造型企业在确定生产人员薪酬体系时,一般会把计件工资作为薪酬不可或缺的一部分,以利于促进生产人员的工作积极性。但与此同时,企业还应考虑计件工资如何发放、发放条件等问题,以便在一定程度上控制计件工资的不合理支出。

下面给出某企业的生产工人计件工资考核方案,供读者参考。

生产工人计件工资考核方案

一、目的

为把员工收入与劳动付出紧密联系起来,体现“多劳多得、少劳少得”的分配原则,严格控制计件工资的不合理支出,特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于对所有执行计件工资的生产人员进行考核。

三、计件工资实施与考核原则

1. 业绩导向原则

企业鼓励员工积极提高劳动生产率,并享受与之相符的薪资待遇。

2. 质量第一原则

质量就是企业的生命,企业在鼓励员工提高生产率的同时,将其工资与质量挂钩,使员工待遇与产品质量紧密相联。

3. 成本至上原则

通过计件工资的考核,节约使用各种材料,减少因不合格而造成的废品损失和浪费,将其落实并体现在员工个人的薪资待遇上。

四、生产工人计件工资的构成及考核

(一) 薪资指标构成

影响差额计件工资的主要指标包括计件标准定额量、差额单价、质量等级系数,具体计算公式如下: 差额计件工资=计件标准定额量×差额单价×质量等级系数。

(二) 计件工资的考核

1. 计件标准定额量

计件标准定额量是指员工在一个计件周期内(通常是一个月),所有产成品的数量。

2. 计件标准定额量达成情况的考核

(1) 计件标准定额量的达成情况采用“差额单价”这项指标体现在员工的计件工资中。

(2) 差额单价是指员工在一个计件周期内因完成产成品数量与标准产量的差异,而产生的差额单价。具体规定如下表所示。

差额单价对照表

完成定额量的百分比	150%以上(含)	120%(含)~150%	100%(含)~120%	100%以下
差额单价(元)	1.3	1.2	1	0.9

3. 质量达成情况的考核

(1) 质量达成情况采用“质量等级系数”这一指标体现在工资总额中。

(2) 质量等级系数是指员工在一个计件周期内完成所有产量的总体质量等级所对应的参数。本企业产品的质量等级系数需要根据该产品的合格率定额标准来确定。

(3) 质量管理部确立该产品的合格率定额标准为85%。实际的合格率计算公式如下。

$$\text{产品合格率} = \frac{\text{合格产品量}}{\text{主要直接原材料消耗总量}} \times 100\%$$

(4) 对于员工实际达成的合格率,每增加或减少1个百分点,工资标准相应增减5%,具体如下表所示。

质量等级系数对照表

产品合格率定额标准	89%	88%	87%	86%	85%	84%	83%	82%	81%
质量等级系数	1.2	1.15	1.1	1.05	1	0.95	0.9	0.85	0.8

(三) 材料消耗目标达成情况的考核

1. 考核指标

材料消耗目标达成情况采用整个车间各类材料的节约率或浪费率来考核,计算公式如下。

$$\text{材料节约率} = \frac{\text{某材料消耗定额} - \text{该材料实际消耗量}}{\text{该材料消耗定额}} \times 100\%$$

$$\text{材料浪费率} = \frac{\text{某材料实际消耗量} - \text{该材料消耗定额}}{\text{该材料消耗定额}} \times 100\%$$

2. 考核及奖惩办法

(1) 对于整个车间来说,材料节约率每增加一个百分点,将给予_____元的奖励;材料浪费率每增加一个百分点,将予以_____元的罚款。

(2) 所奖或所罚的款项,由车间主任根据各级人员的责任大小进行比例分摊,并于生产工人的计件工资中进行增加或扣除。

(四) 日计件工资考核结果公示

车间核算员每天公布生产车间前一日每位员工的计件工资总数,由车间主任签批后于当天公

示张贴。

考核结果每日报生产副总一份，人力资源部劳资员一份，车间主任一份，车间张贴一份。

4. 2. 3 生产人员体检费用控制方案

为使企业员工保持健康的身体为企业服务，大多数企业尤其是生产制造企业一般都会安排年度体检工作。那么，因此发生的费用、因员工参加体检误工的费用、员工体检途中发生的交通费等，都是企业在控制体检费时需要考虑的费用项目。下面给出某企业的生产人员体检费用控制方案，供读者参考。

生产人员体检费用控制方案

一、背景与目的

为确保公司生产人员的身心健康，提高工作效率，公司每年须为生产人员提供一次健康体检。员工根据其所在的岗位和员工工龄享受不同的体检项目。为规范员工体检工作，控制公司体检费的合理支出，特制定本方案。

二、相关界定与说明

1. 体检费是指公司组织在职员工进行健康体检所支付的费用，包括选择体检公司和体检项目过程发生的费用、体检费、体检交通费、体检时间消耗所带来的损失等方面的费用。
2. 本方案适用于公司在职的生产人员体检相关费用的控制。

三、体检公司与体检项目选择控制

为控制生产人员体检费用，公司须选择符合公司生产特征和实际情况的体检公司和项目进行体检，体检公司与项目套餐的选择由人力资源部负责，选择时须注意以下相关内容。

1. 人力资源部在选择体检公司时，需考虑公司生产人员的年龄结构和体检人数。
2. 向体检机构进行询价，在选择专业体检中心进行体检的同时执行公司的相关福利预算。
3. 选择体检项目时，须充分考虑不同工种、不同性别、不同年龄的员工体检需求。
4. 可与一家体检中心保持长期合作关系，以便获得更多的优惠和服务。

四、体检人员及项目安排控制

1. 在公司工作满一年的正式员工，可享受公司每年提供的免费体检。
2. 根据工种、岗位级别和员工工龄的不同，生产人员享受不同的体检待遇，具体标准如下表所示。

生产人员体检项目标准表

生产工种	岗位级别	公司工龄	体检项目标准
× ×	初级工、中级工、辅助工	满 5 年及以上	
		5 年以下	
	高级工、班组长、车间主任	1 年以上	
× ×	初级工、中级工	满 5 年及以上	
		5 年以下	
	高级工、班组长、车间主任	1 年以上	

五、合理安排体检时间

人力资源部必须合理安排体检时间，张贴“体检时间安排表”，在保证顺利体检的同时，避免影响生产任务的完成。

1. 生产人员的体检时间应充分考虑公司生产销售的淡旺季，避免在旺季进行体检而延误生产，公司可根据历年的生产销售情况，结合本年度销售、生产计划，安排生产人员在淡季进行体检。

2. 安排车间生产人员的具体体检时间时，必须分析车间生产情况，合理进行操作岗位的值班调度，保证各个工序顺利进行，不影响生产任务的完成。

六、体检交通费控制

1. 原则上，公司生产人员统一在公司集合，公司提供免费班车接送员工体检，提高体检工作效率。

2. 公司按照各车间“体检时间安排表”调度公司后勤车辆和司机，规范体检的安排，避免造成延误与混乱。

4.3 能源及动力费用

4.3.1 能源消耗定额管理制度

能源消耗定额是企业生产部、生产车间及班组完成生产作业所消耗的能源数量是否合理的判定标准，也是能源利用效率的考核依据之一。下列给出某企业制定的能源消耗定额管理制度，仅供读者参考。

能源消耗定额管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强能源消耗定额的管理,降低能源消耗,节约能源,提高公司整体经济效益,特制定本制度。

第 2 条 能源消耗定额是指在一定的条件下,为生产单位产品或完成单位工作量,合理消耗能源的数量标准。能源消耗定额是能源利用率考核的依据之一。

第 2 章 能源消耗定额的制定、审查与审批

第 3 条 本公司的能源消耗定额由动力设备部组织,并会同生产管理部、工艺技术部等共同制定。

第 4 条 制定能源消耗定额时,应遵循从实际情况出发,深入生产一线,进行调查研究,掌握一手资料,通过实际测算、适当的科学分析和精确的核算,力求达到“快、准、全、好”的标准。

1. “快”,即制定的定额迅速及时,对生产起指导和促进作用。

2. “准”,依靠长期的定额资料积累,经常了解分析生产情况,使能源消耗定额准确。

3. “全”,即完整齐全,各生产环节、生产车间各生产工序、各类产品均应制定完整的能源消耗定额。

4. “好”,即定额指标既积极又可靠,既具有先进性又切实可行,对能源单耗尚未达到行业平均水平的部门,要从严核定定额,以利于调动一切积极因素。

第 5 条 能源消耗定额的主要内容及其制定

本公司生产区主要消耗的能源主要包括煤、油、水、电、气等燃料及动力性能源。

1. 制定燃料消耗定额

燃料消耗定额,即根据煤、油的使用情况,分两类制定。

(1) 工艺用燃料消耗定额,一般按产品(或零部件、毛坯)的重量来计算燃料的消耗定额,如以生产一吨的钢材、铸件会耗多少油、煤为标准来制定。

(2) 动力用燃料消耗定额,一般以发一度电或生产一吨蒸汽、一立方米压缩空气等会耗多少水、煤为标准来制定,常以标准燃料使用量来计算。在每千克标准燃料发热量为 7 000 卡的情况下,则可将燃料使用量折合成标准燃料使用量,具体的计算公式如下。

$$\text{某种燃料使用量} = \text{标准燃料使用量} \div \frac{\text{某种燃料每千克发热量(卡)}}{7000(\text{卡})}$$

2. 制定动力消耗定额

通常按其用途分别制定动力消耗定额，举例如下。

(1) 对于带动机器设备运转的动力，一般先按实际性能、开动马力计算动力消耗量（如下表所示），再核算加工每种产品所耗用的机器台时数，两者相乘后，将得到生产单位产品时该机器所耗的动力。

(2) 对于用在生产工艺过程的动力，如冶炼所消耗的电力、蒸汽等动力，则可直接按单位产品来确定。

表 4-23 机器设备性能及动力消耗计算表

机器名称	(中文)		
	(英文)		
制造厂商		原厂编号	
机器规格与性能	1. 最大机速		
	2. 使用机速		
	3. 材料规范		
	4. 最高产量		
	5. 正常产量		
	6. 机器尺寸		
动力消耗量	1. 电力		
	2. 压缩空气		
图 纸			

审核人:

填表人:

第 6 条 能源消耗定额草案制定后,经员工讨论和有关部门审核、主管领导审批后方可执行。

第 7 条 动力设备部制定的能源消耗定额,应逐项逐级进行审查,审查内容包括但不限于下表所列的九个方面;经审查后,能源消耗定额须报主管领导审批,其审批标准如下表所示。

能源消耗定额审查内容与审批标准列表

能源消耗定额审查内容	能源消耗定额审批标准
1. 审查制定能源消耗定额工作报告的说明	1. 定额必须先进、合理、准确

2. 审查是否符合国家当前有关能源的方针、政策和法规	2. 定额须达到本公司的历史水平
3. 审查能源消耗定额的生产作业项目	或低于上年度的实际消耗水平
4. 审查重点项目的变化情况和原因	3. 必须建立健全定额管理制度及
5. 与历年能源消耗的资料对比, 分析是否符合能源消耗的规律性	岗位责任制, 并切实执行
6. 审查制定过程中的计算依据, 并验算能源消耗定额是否正确	4. 必须实行按定额供能和按实际
7. 审查是否积极采用了节能新技术	消耗严格考核
8. 审查是否已采纳了员工讨论及各级审批过程中提出的正确意见	5. 计量表具必须准确和齐备
9. 审查制定过程中拟订实现能源消耗定额措施的情况	

第8条 经动力设备部制定的能源消耗定额, 经公司相关部门及领导审查、审批后, 应上报有关行业主管部门和政府有关主管部门, 经审批后在公司范围内执行。

第3章 能源消耗定额的贯彻执行

第9条 经上述程序审查、批准颁发的能源消耗定额, 企业各部门都要贯彻执行, 能源供应、成本核算等事项都应按定能源消耗额办理。

第10条 动力设备部按照核定的能源消耗定额和生产任务核实供应, 各生产车间均要建立能源消耗定额的管理档案。

第11条 动力设备部应与生产部密切配合, 建立健全能源定额供应制度、消耗定额分级管理和奖惩制度, 做到以能源定额管理生产、指导生产、监督生产, 以便实现最小的能源消耗。

第12条 生产部及各生产车间应配合动力设备部做好能源消耗的原始记录和统计分析工作, 从能源进厂、转换、分配到最终消耗为止, 各个环节都应有健全的原始记录, 记载各种能源在不同阶段、不同环节的使用情况和消耗情况。

第4章 能源消耗定额的检查分析

第13条 能源消耗定额在贯彻执行过程中, 必须经常检查分析, 目的如下。

1. 了解能源消耗定额在实际生产过程中的执行情况及取得的效果。
2. 及时发现定额在执行过程中的缺点和不足, 找出问题, 及时采取措施, 改进能源消耗定额, 使其更加符合生产环节的实际情况。

第14条 检查方法采取统计分析和实际查定相结合的办法, 力求使能源消耗定额更符合实际、更全面。

第15条 在检查定额执行情况的基础上进行定额分析, 以便找出能源浪费的原因, 从而采取有效措施, 推动设计或工艺方面的改进, 积极采用节能新技术、新材料, 不断提高生产水平、降低能源消耗。

第5章 能源消耗定额的修订

第16条 在一定时期内，影响产品消耗能源的主要因素一般均具有相对稳定性，因此能源消耗定额也具有一定的稳定性，所以能源消耗定额一经审查批准生效后，不宜经常改动，只做定期（如一年）修订，以便贯彻执行。

第17条 从长期来看，因影响能源消耗定额的各种因素在不断变化，因此，能源定额必须定期修订或临时修改。遇到下列三种情况时，能源消耗定额可进行必要的临时性修改。

1. 在能源消耗定额的执行过程中，发现定额脱离实际或计算有误时。
2. 产品结构、用能设备和生产工艺有重大改变时。
3. 能源品种、规格、质量等发生重大变动时。

第6章 能源消耗定额的考核

第18条 能源消耗定额考核是能源消耗定额管理的重要环节之一。定额考核，一般采用对比分析的方法进行，即将制定的能源消耗定额与执行消耗定额的实际结果进行比较，从而找出差额，并分析研究产生差额的原因，以便及时采取必要的措施。

第19条 通过能源消耗定额考核，要实现以下四个目的。

1. 通过生产实践的检验，考察制定的能源消耗定额是否合理。
2. 通过考核，与公司历史最好水平、行业内先进水平进行比较，找出差距。
3. 通过考核，积累完整的历史资料，为指导生产和有效进行能源管理提供科学的依据。
4. 通过考核，进一步加强能源消耗定额管理工作。

第20条 能源消耗定额的考核指标一般包括能源消耗定额达成率、单位产值能源消耗量等指标。

1. 能源消耗定额达成率 = $\frac{\text{实际消耗的能源总量}}{\text{能源消耗定额}} \times 100\%$
2. 单位产值能源消耗量 = $\frac{\text{能源消耗总量}}{\text{总产值}}$

第7章 能源消耗定额的奖惩

第21条 为进一步调动生产部及生产车间各级人员节能降耗的积极性，达到节能降耗、提高经济效益、促进生产发展的目的，能源消耗定额考核必须奖惩制度相结合，方可起到相应的作用。

第22条 节能奖惩可按节能承包经济责任制的形式进行，具体形式包括以下五种。

1. 按生产任务、耗能量和节能量承包。
2. 按能耗定额承包，实行分等计奖。

3. 按节能技术改造项目工程工期。资金和工程质量承包计奖。
4. 按用能总量承包计奖。
5. 按节能目标承包计奖。

第 8 章 附则

第 23 条 本制度由动力设备部负责制定，报总经理办公室审定后执行。修订、废止时亦同。

第 24 条 本制度自颁发之日起生效，之前的相关规定及与本制度相抵触的规定均应废止。

4. 4 水电费与取暖费

4. 4. 1 生产用水节约管理办法

水、电都是企业生产经营过程中耗用量非常大的能源，为有效指导各部门及所有员工贯彻执行节约用水的精神，企业有必要对节约用水的施行办法、奖惩等做出明确的规定。下面给出某企业的生产用水节约管理办法，供读者参考。

生产用水节约管理办法

第 1 章 总则

第 1 条 为了进一步消除生产区的用水浪费现象，严格控制生产区的水资源消耗，提高公司的整体经济效益，根据本市相关文件精神，结合本公司的实际情况，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于公司各分厂厂区、车间等生产场所的用水管理。

第 3 条 为更好地指导各分厂做好节水工作，加强对生产用水的监管，特设节水办公室。

第 2 章 生产区节约用水管理措施

第 4 条 节水办公室每年根据本市节水办公室下达的用水指标，制订本公司用水计划，并明确生产用水计划和生活用水计划。

第 5 条 各分厂根据公司节水办公室制订的生产用水计划，按车间（或产品）分解用水计划，并组织各车间、班组研究节水措施。

第 6 条 节水办公室需要完善节水管理办法，建立节水激励机制。

1. 明确专人负责节水工作，根据生产用水计划，制定分厂内部各车间、各班组的耗水指标。
2. 组织开展节水先进个人、先进班组评比活动，对节水标兵及先进班组予以表彰、奖励。

第 7 条 普及节约用水意识和先进的经验、做法，具体措施如下。

1. 节水办公室在生产区、车间等场所张贴节约用水宣传挂图、条幅和彩旗等，宣传节约用

水的生产方式和生产活动。

2. 根据本公司的实际生产情况，结合同类企业节约用水的经验和有效做法，印制生产节约用水手册或宣传单，并做到人手一册，介绍在生产过程中节水的好方法和基本知识。

3. 介绍与公司相关的节水型设备和产品，采用先进的节水技术和生产工艺的经验。

4. 各厂可根据本厂区自身节约用水的需要，加强员工节水技术及政策的培训，组织节约用水法律、法规讲座。

5. 组织开展公司员工节约用水知识竞赛。

6. 在生产车间及班组中开展“我为节约用水献计献策”活动，征集员工对节水工作的建议，并对合理化建议给予奖励。

第3章 生产区节约用水技术措施

第8条 节水办公室或生产车间定期派人检查自来水管、水龙头，消除跑、冒、漏、滴、长流水等各种浪费现象。

第9条 改善供水管道、水龙头及配套设施

1. 调整供水水压，在保证生产需求的前提下，尽量降低水压。

2. 改造自来水管

根据各班组的用水情况，选择重点部位安装水表、阀门，既方便统计用水量，也有利于控制出水量。

3. 更换或改造较费水的水龙头

(1) 拆除多余的水龙头。

(2) 从专业厂商处采购节水型水龙头。

(3) 在水龙头外接一根水管，防止水四处喷溅。

第10条 在经济效益较为可观的前提下，在生产区推广经济适用的节水技术，如生产用水重复利用技术、高效冷却水技术、干洗清洗、喷淋清洗等节水技术，并对重点工艺采取节水措施。

第4章 生产用水的计量和监督检查

第11条 节水办公室设立浪费用水、污染环境的举报电话和投诉箱，积极发挥基层员工的监督作用。

第12条 在生产区普及水表计量，对各作业单位的用水量进行定量考核。

第13条 经节水办公室指定的专人定期统计生产区各作业单位的用水量，并如实上报节水办公室。

第14条 节水办公室定期或不定期地巡视生产区各用水点，从跑、冒、漏、滴、长流水等

各个方面进行检查，确保各单位严格贯彻公司的节水措施。具体检查内容如下表所示。

生产用水节约情况检查表

项目	检查要点	检查结果		备注
		是	否	
生产用水 节约	自来水有没有漏水			
	水龙头的垫衬有没有做定期检查			
	水龙头夜间有没有关好			
	多余的水龙头有没有废除			
	用过的水有没有重新利用			
	有没有利用工业用水			
	有没有定期检查水表			
	自来水栓是不是旋塞栓			

第 15 条 节水办公室检查人员若于检查过程中发现不合理用水、浪费水的现象，有权对当事人及其主管人员进行指正。

第 16 条 上述检查结果作为各作业单位或人员的日常考核项目之一，由节水办公室上报行政部。

第 5 章 附则

第 17 条 本办法由节水办公室负责制定，报公司主管副总审批确认后，自颁发之日起生效。修订、废止时亦同。

4. 5 修理费

4. 5. 1 车间维修费用控制方案

车间维修费用是修理费的常态组成部分，企业所属工厂、生产部等生产单位均应做好这一费用的控制工作。为使车间维修费用的控制工作有章可循、有据可依，企业应对车间维修费用的控制职责、控制办法给出具体的规定，以便相关人员执行与参考。

车间维修费用控制方案

一、目的

为了加强对车间维修费用的控制与管理工作，科学合理地控制车间的费用支出，最大程度地降低产品的生产成本，特制定本方案。

二、车间维修费用及其构成

（一）车间维修费用

车间维修费用是指除设备大修理费用外，生产车间用于设备维护、小修、项修以及故障修理等有关的一切费用。

（二）车间维修费用的构成

车间维修费用主要由备件材料费和协作劳务费两部分构成。

1. 备件材料费，包括领用的各种材料、备件、润滑油脂成本费及自制备件工时费等，按“领料单”上填写的价格或本公司的计划价格计算。
2. 协作劳务费，包括委托修理车间或其他部门协作的劳务费，按劳务费结算单价结算。

三、车间维修费用管控职责

（一）设备管理部的职责

设备管理部在财务部的指导下，从控制万元净产值维修费用指标出发，根据各车间平均计划月产值及设备构成特点，结合设备利用率等因素，参照历年统计资料进行指标分解，于每年12月份将车间维修费用指标下达到生产车间。

（二）生产车间设备安全员的职责

负责车间的生产设备安全运行，做到有计划地限额使用，并逐月进行核算车间维修费用。

四、车间维修费用的分级管理

本公司对车间维修费用实行生产部（各分厂）、生产车间、维修班组分级管理。

五、车间维修费用控制措施

（一）确定车间维修费用限额

1. 生产车间所负责的维修任务，主要包括日常维护、定期维护和检查、定期精度调整、小修和故障修理等维修工作。
2. 生产车间设备安全员负责做好上述维修任务的维修记录和维修费用的统计核算工作。
3. 在这些统计数字的基础上，结合车间设备技术状况，经过科学分析，设备管理部负责确定设备维修工作的工时、停机时间及费用定额。
4. 根据上述各项定额和本公司规定的定期维护、检查、精度调整及预防性试验的周期，再加上故障修理的统计资料，核算出车间维修费用限额。

（二）使用车间维修费用限额控制车间维修费用

车间维修费用应实行限额控制使用和节约奖励的办法，公司运用“费用限额卡”进行控制。

1. 月初，车间设备安全员会同有关会计人员向车间维修小组签发“费用限额卡”，当发生材

料备件费和劳务费时，逐项登记，随时结算出余额。

2. 月末，会计人员按“领料单”和“劳务结算单”审核，并计算出超支或节约额，按规定予以奖惩。

（三）车间维修费用的统计核算

车间维修费用的统计核算工作，由设备安全员会同有关会计人员完成，统计核算的依据主要包括以下五个方面的资料文件。

1. 设备故障修理记录。
2. 设备定期维护记录。
3. 设备定期检查记录。
4. “设备定期精度调整、定期预防性试验竣工报告单”。
5. “设备小修竣工报告单”等。

六、车间维修费用的考核与奖惩

根据考核期内车间维修费用的实际发生额是否超出费用限额与超支或节约的额度，按公司规定的考核制度和经济奖惩办法，由人力资源部执行考核与奖惩。

4. 6 劳动保护费

4. 6. 1 劳动保护用品管控制度

企业在劳动保护用品方面的支出是劳动保护费的重要组成部分，具体的费用项目包括劳动保护用品的采购费用、运输费用、存储保管费用以及劳动保护用品的实际消耗等。因此，企业相关部门应对劳动保护用品的采购、运输、保管与使用等事项制定具体、详尽的规定，以便员工参照执行。

劳动保护用品管控制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为认真贯彻执行国家有关劳动保护的法规和制度，保障生产人员的作业安全和身体健康，规范公司劳动保护用品的管理工作，适应公司快速发展的需要，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于本公司生产用劳动保护用品（简称“劳保用品”）的采购、发放、使用与回收

管理工作，主要包括但不限于工作服、防护服、雨衣、防护手套（布手套、线手套、胶手指套等）、护袖、防护鞋（高温鞋、绝缘鞋、防水防腐的胶鞋等）、防护帽、防护镜、卫生用品（毛巾、洗衣粉、肥皂等）以及防暑降温用品等。

第3条 管理职责划分

1. 人力资源部的职责

（1）负责按国家及本行业的规定，结合本公司生产人员的岗位现状，编制劳保用品的需求计划。

（2）负责对生产部申领、使用劳保用品的情况进行监控。

2. 生产部

负责生产人员使用的劳保用品符合安全、卫生规定，审核本部门劳保用品的申领工作。

3. 总务后勤部的职责

（1）下设劳保用品采购科，负责按需求实施劳保用品的采购事宜。

（2）负责拟订劳保用品的发放标准、发放范围、使用年限、折旧办法等相关事宜。

（3）监督劳保用品的申领、发放、使用情况。

（4）下设仓库负责按规定实施劳保用品的采购、保管，并办理发放手续等。

4. 财务部的职责

（1）负责劳保用品采购款项的审核、报销等相关事宜。

（2）负责公司在劳保用品方面支出的费用核算、分摊及相关的会计处理。

第2章 劳保用品的申购与采购控制

第4条 劳保用品由公司总务后勤部采购科负责购置，争取做到“零库存”管理。

第5条 劳保用品的申购及其审批，必须严格遵照劳保用品领用控制流程执行。

第6条 临时性生产用劳保用品的申购，必须填写“临时采购通知单”，经生产部经理、总务后勤部经理会签后方可采购。

第7条 劳保用品的采购，必须遵循下列要求。

1. 劳保用品的选购，尤其是特殊工种的劳保用品，如电焊工的绝缘鞋、电焊手套等，必须按规定到指定的劳保用品厂商处购买，以确保安全、可靠。

2. 劳保服装用品、安全防护用品等需按有关规定购买，其材质、式样、颜色应符合 GMP 的规定要求和生产要求。

第8条 购进的劳保用品要办理入库手续，采购人员凭“入库单”及发票到财务部办理报销手续。

第3章 劳保用品的发放控制

第9条 生产部新员工入职后，由生产部经理根据该岗位的劳保用品发放标准，填写“劳保用品领用申请单”，新员工本人凭生产部经理核准签名的“劳保用品领用申请单”交总务后勤部仓库管理员，仓库为其开设“个人劳保用品发放登记卡”（如下表所示），办理劳保用品的领用手续。

个人劳保用品发放登记卡

姓名		部门		工种		工号	
劳保用品名称			数量	发放日期	使用年限	签收	备注

第10条 生产部新员工的工作服、工作帽、口罩、手套等需要经常替换洗涤的用品，按本岗位标准发放两套（件），按两套（件）使用时间计算，以便替换。

第11条 因特殊原因需要领用标准外劳保用品的，由生产部经理提出书面申请，说明用途，经总务后勤部批准后，仓库方可发放。

第12条 对从事多样工种操作的员工，按岗位需要发放适合的劳保用品。

第13条 换发、领用劳保用品时，应交旧换新。劳保用品使用期满后，能用的继续使用，不能使用的凭生产部经理核准签名的“劳保用品领用申请单”及旧劳保用品一起交仓库管理员办理领用手续。

第14条 仓库管理员根据生产人员劳保用品发放标准进行审核，经确认符合发放标准后，发放申领的劳保用品。

第15条 发放时，仓库管理员在“劳保用品领用登记表”（具体样式如下表所示）登记领用日期、品名、规格、数量，领用人及时在“劳保用品领用登记表”上签名，予以确认。

劳动用品领用登记表

序号	劳保用品 品名	规格	数量	领用日期	使用年限	使用人	工种	领用人 签收	备注

第 16 条 对于特殊工种的劳保用品,其发放情况应由总务后勤部仓库管理员据实登记造册。

第 17 条 生产部员工可根据岗位变化享受相应的劳动保护权利,工种发生改变以后,按新的工种标准享受劳保用品。

第 18 条 对下列人员不予发放劳保用品。

1. 因长期休病假、产假等未上班的人员不予发放。如有多领或未上班而发放的,一经查实,将追究生产部劳保用品领用人、生产部经理的责任。

2. 对于高温天气里未上班的人员,不予发放防暑降温用品。如有多领或未上班而发放的,一经查实,将追究生产部劳保用品领用人、生产部经理的责任。

第 19 条 劳保用品发放标准、发放范围的变更管理。

1. 对于劳保用品的发放标准、发放范围,如生产部需要更改,需由车间主任填写“劳保用品更改申请表”(具体样式如下表所示),经生产部经理批准后,报总务后勤部登记,方可按新标准、新范围发放劳保用品。

劳保用品更改申请表

车 间		所属分厂	
姓 名		工 种	
更改理由			
工段长(车间主任)		分厂厂长	
生产部经理意见			
总务后勤部批准			

2. 因生产需要临时使用劳保用品时,由车间主任根据生产任务填报,经生产部经理审批后,总务后勤部登记后发放。

第 4 章 劳动保护用品的使用控制

第 20 条 员工必须爱惜使用劳保用品,只在工作范围、时间内适用劳保用品,不得作其他用途。

第 21 条 各区域的生产、工作人员需按规定穿戴符合 GMP 要求的工作服。

第 22 条 员工离开生产场地时,必须脱去工作服和换鞋,不得穿着生产工作服装走出生产区。

第 23 条 发放到员工手里的劳保用品,由员工自行妥善保管。劳保用品在使用期内如有遗失,由员工个人按折后价格(折后价格=用品价格 $-\frac{\text{用品价格}}{\text{使用期限}}\times\text{已使用时间}$)予以赔偿;如有

损坏，按损坏程度酌情处理。

第 24 条 劳保用品的清洁必须按照安全生产卫生管理规定的清洗周期和清洗方法进行，总务后勤部指定专人对劳保用品卫生情况进行检查，保证符合安全、卫生规定。

第 25 条 员工在生产工作场所内作业，必须按规定穿戴符合安全、卫生标准的劳保用品，违者处以 50~100 元的罚款。

第 26 条 生产部经理、车间主任、质量监督员、工艺员应随时按安全卫生规定检查所辖范围人员的劳保用品穿戴是否符合规定、穿着的工作服是否符合卫生要求和标准，严格督促所辖人员严格执行，并有权按第 25 条的规定开立罚单。

第 27 条 公司领导、工艺技术部负责人、质量管理部负责人应不定期进行检查，对违反者及被罚者直接的接主管负责人予以扣罚，对责任人违反规定的予以双倍扣罚。

第 28 条 因违反劳保用品使用规定造成工伤事故的，不予报销医药费，误工期间作事假处理。

第 5 章 劳动保护用品的回收管理

第 29 条 员工在本公司范围内调动、在本部门内变换工作岗位的，其劳保用品如适用的，继续使用不作更换；如不适用，须退回仓库，并按调整后岗位的标准另领所需劳保用品。

第 30 条 仓库管理员对回收的旧劳保用品，能继续使用的，应妥善保管好；不能继续使用的，应定期进行销毁处理。

第 31 条 对于员工辞职时，其未达到使用期限的劳保用品，仓库管理员应进行回收，并按折后价（计算方式参考本制度第 23 条规定）收回损耗费用；对未达到使用期限又不交还仓库的，按折后价计算。

第 32 条 对于未达到使用期限，因人为原因造成破损、污迹的劳保用品，仓库不予回收，按折后价（计算方式参考本制度第 23 条规定）计算。

第 33 条 对于生产用劳保用品，不同的岗位，使用年限的规定也有所不同。具体可参考“劳保用品使用年限参考表”（如下表所示）。

劳保用品使用年限参考表

使用期限 品名 工种	单工作服 (1 套)	防寒 工作服 (1 套)	工作鞋或 防水胶鞋 (1 双)	雨衣 (1 套)	安全帽 (1 顶)	手套 (1 双)	护袖 (1 对)
生产部经理	12 个月	36 个月	36 个月	36 个月	以残损换新	6 个月	

生产主管	12 个月	36 个月	36 个月	36 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
机电主管	12 个月	36 个月	36 个月	36 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
工艺员	16 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
物料员	12 个月	36 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	6 个月	24 个月
机电工	6 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	以残损换新	6 个月
班组长	6 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	以残损换新	6 个月
操作工人	6 个月	24 个月	36 个月	24 个月	以残损换新	以残损换新	6 个月

第 6 章 附则

第 34 条 本制度由总务后勤部负责制定、修订及解释。生产部在执行过程中，如遇到本制度有不完善或错漏之处，应及时以书面的形式向总务后勤部汇报。经批示后，可作特殊情况予以办理。

第 35 条 本制度自_____年____月____日起实行。

4. 6. 2 劳动保护费使用控制方案

劳动保护费是指企业根据国家相关规定，为生产人员配备工作服、手套、安全保护用品、防暑降温用品等发生的支出以及高温、高空、井下、有害作业的保健津贴、洗理费等。下面给出某企业的劳动保护费使用控制方案，供读者参考。

劳动保护费使用控制方案

一、目的

为使本公司的劳动保护费得到合理使用，严格控制不合理支出，特制定本方案。

二、劳动保护费的界定

劳动保护费主要是指按国家有关部门规定的标准,按规定向生产车间的员工发放劳动保护服装及用品、安全防护用品、防暑降温用品、值班用床及被褥以及不划为固定资产的安全设备等发生的费用。

三、劳动保护费的定额管理

财务部应按国家规定的劳动保护费开支标准执行，实行定额控制。其重点是确定合理的劳动保护费的定额，其步骤如下。

1. 安全环保部呈报往年劳动保护费开支项目

安全环保部需于 1 月 5 日前将上一年度劳动保护费开支项目及金额，列表呈报行政部。

2. 行政部确定劳动保护费的定额

行政部根据安全环保部呈报的往年开支项目及金额, 结合国家规定的标准和本公司本年度的实际情况确定本年度劳动保护费的定额。

在确定定额时, 需要注意以下诸多问题。例如, 劳动保护用品的发放要视具体的工种确定, 医疗保健费要按从事有害健康作业的人数确定, 而防暑降温费则按本地区夏季实际的高温天数确定等。

3. 财务部审核劳动保护费定额

确定后的劳动保护费定额需报财务部审核, 经财务部经理确认符合国家规定和本公司的实际情况后, 方可在公司范围内实施。

四、劳动保护费的归口管理

(一) 确立归口管理部门

劳动保护费的定额确定后, 具体使用由安全环保部统一归口管理, 财务部和行政部根据国家规定和本公司的实际情况监督其使用情况。

(二) 劳动保护费支出控制

1. 安全环保部根据生产车间的实际需求情况, 于购买劳动保护用品、安全防护用品、防暑降温品的时候, 提出申请。

2. 劳动保护费支出申请需经财务部或主管的成本会计审核, 确保符合劳动保护费的支出范围和支出标准。

3. 劳动保护费的支出申请, 经公司主管领导审批后方可支付或发放。

第5章 采购成本费用控制

5.1 订购成本

5.1.1 采购价格审议方案

采购价格是指采购物资本身的价格，它在最大程度上决定了采购成本的高低。所以，企业采购人员、采购稽核人员应尽可能控制采购价格的上涨。下面给出某企业的采购价格审议方案，供读者参考。

采购价格审议方案

一、目的

为尽量降低采购价格，降低采购成本，提高公司的经济效益，特制定本方案。

二、相关职责

（一）采购部

1. 采购部经理

（1）指导监督采购专员询价、比价、议价过程。

（2）审批采购专员编制的“采购报价单”。

2. 采购专员

（1）根据“采购申请表”，负责采购物品价格的估价、询价、比价、议价等相关工作。

（2）根据以上相关活动，制定“采购报价单”，报采购部经理审批。

（二）财务部

财务部经理授权相关财务人员调查了解市场状况和物品的采购价格情况，制定物品采购底价。

（三）价格审议小组

价格审议小组的构成人员主要由财务部、采购部、生产部、质检部等相关部门选派人员组成价格评价小组，主要工作职责如下。

1. 负责审议“采购报价单”，并最终确定采购价格。

2. 每季度收集有关供应价格信息，审查评估价格档案，督促相关人员完善价格档案，更新相关重要物品的价格档案。

3. 督促采购部积极进行采购价格议价，考核采购部议价工作。

4. 最终目的是尽量降低采购价格，同时保证采购质量。

三、采购部建立并完善价格档案

（一）价格档案的建立与更新

1. 采购部必须对所有采购物品建立价格档案，并由采购部经理指定专人维护。
2. 财务部相关人员根据市场情况及时更新物品价格，更新物品价格时，须注明原因并附上相关证明。

（二）价格档案的使用

每一批采购物品的报价应首先与归档价格进行比较，分析价格差异的原因。如无特殊原因，原则上采购的价格不能超过档案中的价格水平，否则须做出详细说明。

四、财务部建立价格底价

底价是指公司采购物品时打算支付的最高价格。财务部负责制定公司相关重要物品的底价。

（一）采购底价对控制采购成本的作用

1. 采购底价是采购该物品的最高价格，实际采购价格必须低于事先制定的底价。通过采购底价，可以有效地把采购费用控制在预算范围内。
2. 采购底价是考核采购专员采购议价工作的绩效考核标准之一，它有利于激励采购专员努力与供应商议价，降低采购价格，从而降低采购成本。

3. 采购底价可作为衡量供应商报价的标准，避免高价购买。

（二）制定采购底价

1. 收集信息资料

财务部制定采购底价时，须调查收集以下相关资料。

- （1）公司过去的采购记录。
- （2）市场调查资料。
- （3）报载行情。
- （4）同业公会牌价。
- （5）著名工厂的报价。
- （6）临时向有关工厂询价。
- （7）其他机构调查的采购价格。

2. 采购底价的计算

财务部根据合理的物品成本、人工成本及作业方法，计算物品的采购价格，其计算公式如下。

$$\text{采购底价} = \text{总成本} + \text{采购对象的预期利润}$$

总成本=采购需求量×采购价格+标准时间×(单位时间工资率+单位时间费用率)×(1+修正系数)

预期利润=单位时间费用率×预期利润率

需要注意的是,标准时间包括主要作业时间和准备时间,修正系数的产生原因有为特急品而加班、赶工及试作等。

在实际操作中,若供应商无法接受底价,财务部须根据各采购项目的资料,逐一检讨分析原因。原因合理的,报财务部经理和主管副总审批后,修正采购项目底价。

五、成立价格审议小组

(一) 价格审议小组的构成

- 1. 价格审议小组的负责人一般是主管副总。
- 2. 小组秘书由主管副总选派非采购部门人员担任,可兼职。
- 3. 组员是各部门主管级以上的人员或其指定人员,如采购部经理、财务部经理、生产部经理、技术部经理等。

(二) 价格审议流程

- 1. 采购专员根据询价、比价、议价结果编制“采购报价单”,经采购部经理签字后,提交财务部。“采购报价单”应包含采购物品名、规格、使用部门、数量、供货商报价、商定价格、供货商详细信息、交货周期等内容。
- 2. 财务部根据采购部送达的“采购报价单”和采购底价,填制并复核“采购价格审议表”(如下表所示)的相关内容。
- 3. 财务部将“采购报价单”和“采购价格审议表”提交价格审议小组。
- 4. 价格小组根据“采购报价单”和“采购价格审议表”,召开小组会议,讨论价格审议方法。
- 5. 审议小组秘书进行相关会议记录,并根据审议结果填入“采购价格审议表”。
- 6. 价格审议小组成员会签审议表,小组秘书向采购部、财务部等相关部门传达审议结果。
- 7. 采购部根据审议结果,办理采购或重新与供应商议价等。
- 8. 相关部门根据审议结果实施奖惩。

采购价格审议表

申报日期: 审议日期: ____年____月____日

采购项目	规格	经办人	供应商	底价 (元)	档案价 格(元)	供应商 报价(元)	商定价格 (元)	审议价 格(元)
原								

材料									
辅助材料									
办公行政物品									
其他物品									
审议结果 意见									
审议小组 会签	负责人: _____ 日期: ____年____月____日								
备注: 1. “供应商”栏, 须注明供应商的详细信息, 如公司全称、联系地址、有效联系电话、交货期等。 若与此供应商为初次合作, 须注明。 2. “底价”指财务部制定的相关重要物品的采购底价, 即允许支付的最高价格。 3. “档案价格”指采购部根据历史记录和市场情况建档的采购物品的价格。 4. 价格审议时, 须考虑申报日期与审议日期期间市场价格波动。									

(三) 检查评价价格档案

除对“采购报价单”的价格进行审议外, 价格审议小组每季度对采购部的价格档案进行一次检查评价, 其检查内容如下。

1. 检查价格档案的整齐、分类、完整情况。
2. 检查价格档案的更新情况。
3. 评价重要采购物品的档案价格, 更新不合理的档案价格。
4. 检查采购记录, 比对档案价格与实际采购价格, 发现问题, 及时清查。

5. 比对重要物品的底价与档案价格，检查档案价格是否超过底价，发现超出，及时清查并督促修正。

六、执行价格审议

（一）明确降低采购价格并不等同于降低采购成本

采购价格降低并不是完全意味着采购成本的降低，采购价格也不是影响采购成本的惟一因素。采购交期、采购周期、质量稳定性都是影响采购成本的重要因素。

（二）明确价格审议的目标

公司审议小组价格审议的目标是在保证采购质量和及时采购供应的基础上尽量降低采购价格，而不只是审议采购单价。

（三）价格审议

1. 价格小组须明确掌握采购物品的相关信息，主要需明确的内容如下。

（1）采购物品基本信息，如规格、用途、质量标准等。

（2）采购物品的安全库存。

（3）采购物品的库存成本费用情况。

（4）采购物品的替代品情况。

（5）采购物品的底价。

（6）其他需明确的内容。

2. 价格审议小组在了解采购物品的基础上，根据“采购报价单”和“采购价格审议表”提供的信息，调查了解供应商情况。

（1）确认供应商的实际报价。

（2）调查供应商产品质量的稳定性。

（3）调查供应商的信用情况。

（4）调查供应商的交货期情况。

（5）掌握供应商的优惠政策。

（6）调查供应商的经营状况。

3. 通过以上对采购物品与供应商的调查了解后，价格审议小组讨论采购价格的合理性，最终确定审议结果。

（1）审议通过的，审议小组秘书通知采购部办理采购。

（2）审议未通过的，审议小组秘书向采购部传达价格审议小组的意见和未通过原因，采购部根据结果，重新选择供应商议价，并努力改进采购工作。

4. 在价格审议过程中，价格审议小组须考虑采购报价日到审议价格日期间的市场价格波动情况。

5. 价格审议结果须运用到采购部相关人员的考核工作之中。

5. 1. 2 采购付款控制方案

在采购环节中，采购付款直接或间接地影响着企业采购成本的高低。如果选择的付款方式不当，将会导致企业资金运转不足、资金浪费、采购成本提高，从而出现生产成本、物流成本、管理费用过高等问题。因此，为降低采购成本，增加收益，企业应严格控制采购付款工作。

下面给出某企业的采购付款控制方案，供读者参考。

采购付款控制方案

一、目的

为降低采购成本，增加公司经营效益，同时为采购部、财务部做好采购付款控制工作提供指导，特制定本方案。

二、相关定义

采购付款是指采购过程中因采购物品而需支付给供应商的款项。采购付款控制是指采购专员对支付供应商款项相关活动和内容的控制，其主要包括以下三个方面。

（一）采购付款支付方式的控制

采购付款方式包括现金支付、票据支付等。

（二）付款方式控制

根据付款进度不同，公司可以选择不同的方式支付供应商款项，其主要包括以下六种方式。

1. 预付部分款项。
2. 货到后一次性现金支付。
3. 货到后票据支付。
4. 货到后分期付款。
5. 货到后延期付款。
6. 以上方式的结合。

（三）供应商优惠政策选择控制

在采购过程中，采购专员须结合公司的具体情况，分析供应商提出的优惠政策方案，选择对

公司最合适的优惠方案，降低订购成本。

三、明确职责分工

（一）公司高层

1. 计划外采购须由公司主管副总审批签字后方可付款。
2. 涉及金额重大的采购项目和计划外采购项目须经公司主管副总签字后方可付款。
3. 因公司经营战略规划和公司规模扩大而发生采购项目须经公司总经理和董事会审批后方可付款。

（二）采购部

1. 采购部经理

- （1）审核采购付款方式。
- （2）最终选择供应商提供的优惠政策。
- （3）签订《采购合同》。

2. 采购专员

- （1）负责采购付款方式、时间等细节的谈判工作。
- （2）负责分析供应商提供的优惠政策，并提出选择意见。
- （3）草拟《采购合同》。
- （4）整理付款凭证，提出付款申请。

（三）财务部

1. 财务部经理

- （1）指导监督成本会计做好采购成本核算工作。
- （2）审核《采购合同》。
- （3）审批支付采购款项。

2. 成本会计

- （1）负责审核采购付款凭证，按《采购合同》核算采购款项。
- （2）上报财务部经理，并开具付款凭证。
- （3）做相关账务处理。

3. 出纳

负责按照《采购合同》支付采购款项。

四、付款流程控制

公司须制定合理的付款流程，提高付款工作效率，降低人工成本和订购成本。公司的采购付

款工作须按以下操作流程办理。

1. 采购物品运抵仓库后，仓库管理员会同采购部采购专员、质量管理部质检人员验收物品。
2. 验收时，采购专员与仓库管理员将物品与《采购合同》或订单、发货单等一一核对。经确认无误后，填具“验收单”。
3. 由质检人员对物品质量按照公司的质检规范进行入库质检工作，经质检通过后，质检人员在“验收单”上签字。“验收单”一式三联，第一联从仓储部留存，第二联转送采购部，第三联转送财务部。
4. 采购部将“验收单”与《采购合同》的副本、供应商的发票、银行结算凭证一一核对，以确认采购业务的完成情况。
5. 财务部收到“验收单”后，由成本会计将“验收单”与《采购合同》的副本、供应商的发票、银行结算凭证一一核对，作为是否付款的依据，报财务部经理审批。
6. 经财务部经理审批通过后，成本会计根据付款依据开具付款凭证，由公司出纳按照《采购合同》规定的付款方式办理付款手续。
7. 因物品与订货单要求不符或质检未通过等原因无法办理入库手续的，采购专员须及时与供应商联系，协商解决办法，并上报采购主管。根据协商一致的结果，仓储部办理退换货或入库手续（仍按上述流程办理），具体退换货工作参照公司的“退换货管理规定”执行，相应的付款手续按以上操作办理。

五、款项支付方式的控制

（一）不同支付方式对订购成本的影响

在决定支付订购款项时，可选择的支付方式主要包括现金支付和票据支付。二者对订购成本有着不同的影响，具体如下表所示。

不同支付方式对订购成本的影响分析表

支付方式	对订购成本的影响
现金支付	<p>采用现金支付，须满足下列两个条件</p> <p>1. 公司资金充足</p> <p>在公司资金充足的情况下，公司选择现金支付往往能换来供应商提供的比票据支付更多的优惠或更大的折扣，且付款手续简单，减少相关的人工费用和银行手续费，提高工作效率，降低采购成本</p> <p>2. 当前银行利率较低</p>

	公司在保证资金运转正常的情况下，如果银行利率较低，且预计近期不会上调时，可采取现金支付
票据支付	<p>1. 票据是指商业上由出票人签发，无条件约定自己或要求他人支付一定金额，可流通转让的有价证券，持有人具有一定权力的凭证</p> <p>2. 票据有一定时间的贴现期，通过票据付款，公司相应的资金可用于其他方面投资而获得投资回报，这种回报往往比由于使用票据付款而增加的人工费用等要高得多</p> <p>基于上述两点，一般情况下，公司鼓励使用票据付款</p>

（二）付款方式与付款时间控制

公司付款方式和付款时间的不同直接或间接影响着订购成本，如一次性付款和分期付款两种付款方式的会计入账支付等所花费的成本不同，后者所花费的入账成本明显比前者高，但因分期付款而获得的公司资金的利用回报收益却可能远比其所多花费的成本高得多。

（三）付款方式与供应商优惠条件控制

根据不同的付款方式，供应商提供的优惠价格也不同，公司管理层可根据公司内部的实际情况和供应商提供的优惠条件，选择最适合公司的付款方式。

1. 付款方式

公司可采取的付款方式一般有预付部分款项、货到后现金一次性支付、分期付款、延期付款等。

2. 选择合适的供应商优惠条件

（1）公司资金相对充裕，而一次性付款其优惠折扣足够高时，公司可采取货到后一次性现金支付的方式付款。

（2）资金不够充裕时，一次性付款可能导致公司资金不足、丧失其他投资机会等损失，而供应商的优惠政策无法弥补这些损失时，公司须尽可能采用票据支付、分期付款、延期付款的方式支付款项。

（3）在公司资金短缺时，公司须尽可能以分期付款、延期付款的方式支付款项。

（4）对于经常性的物品采购，公司可选择固定的供应商建立良好的合作关系，从而获得相对优惠的采购价格，并在公司资金不足时，获得供应商提供的信用优惠。

5. 2 维持成本

5. 2. 1 存货持有成本控制方案

存货持有成本是指因存货占用的资金使企业丧失了使用这笔资金的投资机会,相应地损失了这笔资金所能得到的投资回报。

下面给出某企业的存货持有成本控制方案,供读者参考。

存货持有成本控制方案

一、背景与目的

存货持有成本是采购成本的重要组成部分,为此公司须控制采购存货量,降低存货持有成本。

1. 公司须避免采购存货短缺,保证正常生产物料供应和日常办公。
2. 公司须尽量减少不必要的库存堆积,避免增加人工成本、仓储成本,产生呆废料损失。

二、适用范围

本方案所指的存货是指采购所得物品。本方案适用于采购所得存货的持有成本控制。

三、职责分工

(一) 采购部

1. 采购部经理

- (1) 审批采购作业天数和采购流程。
- (2) 审批请购点和请购量的设置。

2. 采购专员

- (1) 分析制定采购流程与采购作业天数,报采购部经理审批后,通报相关部门。
- (2) 根据生产部、使用部门和仓储部提供的资料,设置请购点与请购量。

(二) 仓储部

1. 仓储部经理

- (1) 负责领导监督仓库管理员的库存管理工作。
- (2) 组织制定并监督执行安全库存量。

2. 仓库管理员

- (1) 负责仓库存货的日常管理工作。
- (2) 执行安全库存量管理。

(三) 财务部

1. 财务部经理

(1) 审查安全库存量和请购点的设定。

(2) 组织分析存货仓储成本占有率。

2. 成本会计

负责核算库存成本和存货仓储成本占有率等。

四、库存量控制

存货的持有成本与存货库存量有关。库存量过多,增加库存成本和呆废料损失;库存量过少,则供应不足延误生产。因此,公司须制定合理的安全库存量和请购点,以此降低库存量,从而降低存货持有成本。

(一) 设定安全库存量

安全库存量是指为了防止由于不确定性因素(如大量突发性订货、交货期突然延期等)而准备的缓冲库存。安全库存量的制定方法如下。

1. 预估存货的基准日用量

(1) 用量稳定的存货

仓储部会同生产部依据去年日平均用量,结合今年销售目标和生产计划,预测常用存货的基准日用量。当产销计划发生重大变化时,应及时对相关存货的日用量做出相应修正。

(2) 用量不稳定的存货

由生产部相关人员根据生产要求,参考销售部提供的销售量,结合市场情况和销售计划,按照前一次使用周期产品生产所消耗的单位用量,预估此存货当前的日用量。

2. 确定采购作业天数

采购作业天数是指一次采购作业需要消耗的时间,由采购专员依照采购作业各阶段所需时间来设定,其设定方法如下。

(1) 采购专员依采购作业的各阶段所需时间设定采购作业期限,并将设定的作业流程和作业天数报采购部经理核准。

(2) 采购部经理结合公司的具体情况和发展规划,核准其作业流程和作业天数。

(3) 采购部应事先拟订请购作业规范文件并送达到相关部门,作为制定采购作业天数及采购数量的参考依据。

(4) 相关部门根据采购部发布的采购作业天数,预估此期限内的存货用量。

3. 确定安全库存量

(1) 安全库存量的计算公式

安全库存量=采购作业期间的需求量×差异管制率+装运延误期间的用量

采购作业期间的需求量=采购作业天数×预估日用量

装运延误期间的用量=装运延误天数×预估日用量

(2) 差异管制率

公司生产部或使用部门根据以往用量经验和实际情况预估用量，但往往与实际用量存在差异。

我公司的差异管制率是指根据自身实际情况设定的允许用量差异的范围，一般设为 25%。

(3) 装运延误天数

装运延误天数是指采购物品在运输途中因装卸和搬运原因造成物品延期到达仓库的时间。一般情况下省内采购，公司设置的搬运延误天数为一天，国内其他地区为两天，亚太其他国家和地区为 4 天，欧美地区为六天。

4. 修改安全库存量

每月月初，用量差异管理人员针对上月开立的“用量差异反应表”，查明差异原因，拟订处理措施，研究是否修正预估月用量。如需修订应在反应表“拟修订月用量”栏内进行修订，经主管副总核准后送仓储部用于修改安全存量。

(二) 设定请购点

采购部根据生产部或使用部门设定的预估日用量和仓储部设定的安全库存量，设定请购点和请购量，保证物品供应及时，减少库存堆积，从而降低成本。不同物品的性能与用途量不同，公司须针对重要存货设置不同的请购点和请购量。

1. 设定请购点

请购点是采购部执行采购的预警信号，有利于降低库存成本。请购点库存量计算公式如下。

某存货请购点的库存量=采购作业期间的需求量+安全库存量

2. 设定请购量

不同的物料，须设定不同的请购量，影响请购量的因素主要包括采购作业天数、最小包装量、最小交运量、仓储容量、其他影响因素等。

五、检查与考核

公司定期检查采购部请购点的设置是否合理，是否按照已制定的物料消耗定额和安全库存量来制定，考核相关存货仓储成本占用率、采购延误次数等。

第6章 物流成本费用控制

6.1 运输成本

6.1.1 物流企业运输成本控制方案

对物流企业来说,运输是其核心业务,运输成本也就成为物流企业主要的运营成本之一。据调查,运输成本通常占物流企业总运营成本的40%以上。

下面给出某物流企业的运输成本控制方案,供读者参考。

物流企业运输成本控制方案

一、目的

为有效控制和降低本企业的运输成本,根据企业实际情况,特制定本方案。

二、分析影响运输成本的因素

运输成本主要包括人工费用(如运输人员工资、福利、奖金、津贴和补贴等)、营运费用(如营运车辆燃料税费、折旧、维修费、保险费等)和其他费用(如差旅费、事故损失、相关税金等)。

通过分析运输成本的构成,确定运输成本受到以下几种因素的影响。

1. 运输距离

运输距离是产生运输成本的主要因素,它直接对燃料、车辆的维修保养等费用产生作用。

2. 载货量

提取货物和交付货物的固定费用以及行政管理费用会随着载货量的增减而增减,因此载货量也是影响运输成本的因素之一。

3. 货物的疏密度

货物的疏密度是从重量和空间两个方面结合起来考虑的。如果货物的疏密度很高,就可将固定运输成本分摊到增加的重量上去,使产品承担的每单位重量的运输成本降低。

4. 装载能力

装载能力是指产品的具体尺寸及其对运输工具的空间利用程度的影响。

5. 运输过程中所承担的附带责任

运输过程中所承担的附带责任,一般与货物的易损坏性、易腐性、易被盗性、易自燃性及单位价值等特征有关。这些特征直接关系到货物损坏风险的大小,直接影响着公司在承运过程中对货物损害所承担责任的大小,从而影响到运输成本中保险费的高低。

6. 运输供需因素

运输通道流量和通道流量均衡等运输供需因素也会影响到运输成本。

三、运输成本控制措施

（一）合理选择运输方式

公司应根据运输货物的种类、数量、运输距离、运输时间等因素合理选择运输方式，以降低运输成本。选择依据如下。

1. 运输大宗货物，且运输距离较长时应选择铁路运输。
2. 运输体积大、价值低、不易腐烂的大宗货物或散装货物时应选择水路运输。
3. 运输近距离的小批量货物时应选择公路运输。
4. 运输体积小、价值高的贵重物品和鲜活商品，以及要求迅速交货的远距离商品时应选择航空运输。

（二）提高车辆利用率

为提高车辆利用率，公司应使用 GPS 技术，对车辆进行动态跟踪，通过发送调度指令，对回程车辆或紧急业务进行合理配载，减少车辆空驶里程。

（三）优化运输路线

1. 物流人员选择运输路线时，首先分析影响路线的因素，主要包括以下三点。

（1）掌握路段对车型的限制，需要对相关区域内的道路限制情况进行全面了解。

（2）掌握运输工具载重的限制，保证同一路线货物的重量不会超过它所使用的运输工具的载重量。

（3）分析自然条件的限制，了解运输路线沿途的气候特点、地形条件等。

2. 确定最优运输路线时，物流人员可采用启发式方法、节约里程法和观察地图法。在此主要说明观察地图法的实施步骤。

（1）在地图上标明配送中心和各站点的通行路线距离、各站点之间的通行路线距离、各站点的配送量。

（2）从距离最远的配送点开始划分站点群。站点群应使一辆车能够负责相互靠近的几个站点的配送。

（3）避免出现路线交叉，计算最短路线，确定初步的运输路线，根据实际进行调整。

（4）计算为用户送货所需时间，以确定起运提前期。

（5）确定每日应从每个配送点发运货物的品名、规格和数量。

（6）综合上述信息资料，可采用图上或表上作业法选择运输路线，制订配送计划。

（四）减少运输事故损失

在运输过程中，因出现事故而发生的货损、货差或人员伤亡会增加运输成本。为降低运输事故损失，公司应采取以下措施。

1. 加强日常防范

（1）加强对驾驶员的安全教育，避免驾驶员违章操作，如疲劳驾驶、超速行驶等。对违章驾驶者，应进行处罚。

（2）做好运输工具的日常维护保养工作，定期检查、修理运输工具，确保运输工具的各种性能处于良好状态。

2. 公司应积极购买保险，一旦发生事故能得到保险公司的赔偿，可减少公司损失。

3. 做好理赔工作

（1）发生运输事故后，公司相关负责人应及时通知保险公司或其代理人。

（2）准确、及时地向保险公司提供必要的运输货物单据，包括发票、提单、装箱单和修理单据等。

（3）与保险公司保持联系，及时了解保险公司对事故进行审核与赔偿答复等具体情况。

6. 1. 2 销售企业运输费用管理规范

销售企业控制运输费用，对其产品的市场价格定位乃至产品的市场竞争力可以产生重要的影响。下面给出某销售企业的运输者用管理规范，供读者参考。

运输费用管理规范

第 1 章 总则

第 1 条 为加强公司运输费用管理，控制不合理的费用开支，降低运输成本，特制定本规范。

第 2 条 本规范主要包括运费支付、运杂费、二次运费和过路过桥费的管理。

第 2 章 管理职责分工

第 3 条 配送中心负责运输费用的统计、汇总工作并进行初步审核。

第 4 条 财务部负责队运输费用进行最终审核与结算。

第 3 章 运费支付

第 5 条 配送中心核单员及时收回运输单据并进行核对，每周四前整理出上周运费明细，并分两次（每月 15 日和月底）把运费清单交给财务部。

第 6 条 财务部收到运费清单后核对送货单据结算是否有效、完整，运费计算标准及累计金

额是否正确无误。

第 7 条 财务部核对完单据后交给配送中心经理审核，由其确认各承运车队是否有遗留问题。

第 8 条 配送经理审核单据后交给客服部经理，由其确认各承运商是否有未解决完的售后投诉问题。

第 9 条 客服部经理审核完后，由财务部经理审核总运费是否超出定额。若在定额内，财务部经理签字后，即可结算运费；若超出定额，需经总经理签字确认后才可结算。

第 4 章 运杂费的管理

第 10 条 公司除配送中心经理外，其他部门和人员不得擅自租用社会车辆。

第 11 条 运输车队一次性发生运杂费超过 1 000 元的，必须上报配送中心经理审批。

第 12 条 财务部在结算运杂费时，如没有相应手续不能给予结算。

第 5 章 二次运费的管理

第 13 条 分析二次运费产生的原因

1. 二次运费产生后，配送中心核单员必须分析二次运费产生的原因，进行原因分析与归类（具体如下表所示），并严格依据单据进行申报与结算。

二次运费产生原因分析表

原因	具体分析
我方原因	商品或客户信息记录错误，配送中心相关人员工作失误等
生产厂家原因	产品质量及性能有问题等
承运方原因	因服务不规范与服务不到位导致客户拒收；送前未与客户联系出现的各类问题
客户原因	客户不满意而退货及选择商品失误等
配送外残原因	送至客户家，外包装完好无损，开箱验货时货物出现外残等

2. 没有单据或证明的二次运费，一律不予结算。对于私自伪造相关单据或证明的，除不结算运费外，还要对当事人进行停运直至解除合同，并罚款 200～500 元。

第 14 条 二次运费的承担

1. 由于我方原因造成的，二次运费由相关责任人承担。
2. 由于厂家原因造成的，二次运费由厂家承担。
3. 由于承运方原因造成的，不予结算二次运费，并按相关条例追究当事人的责任。
4. 由于客户原因，二次运费由客户承担。

5. 由于送达后发现外残造成的，按额度进行分析，额度内的给予结算二次运费，超出额度的一律不予结算二次运费。

第 15 条 二次运费控制措施

1. 送货人员领到“派车单”后，必须主动与客户联系。核对客户的姓名、电话、商品信息是否一致，并提醒客户准备好提货联。

2. 凡在配送中心出库发运的各类商品，需要开箱检验的，在出库时可以开箱查验外观；外包装完好的，不需检验，可直接装车送出。

3. 商品出库时，送货人员必须仔细核对商品型号是否相同、数量是否一致。

4. 商品送至客户指定地点，外包装无损而商品有外残，客户要求调换的，送货司机在经配送经理签字同意调换商品后，必须将已调换单品开箱检验确认无外残后方可再次送货。如违反此流程而发生二次费用，配送中心不予结算。

5. 若外包装箱因送货人员开箱操作有误或送货时没交代客户而造成包装箱损坏，产生的损失由送货人员负责赔偿，并且不结算此次运费。

第 16 条 二次运费统计结算流程

1. 送货人员在送货过程中，如果产生二次运费，必须有客户书面证明。

2. 将“送货单”及客户证明交核单员，根据事实初步判别二次运费是否符合规定，以及产生的具体原因相关责任人。

3. 如果是人为原因造成的，由配送中心经理协调各相关部门负责人落实运费。此类费用由责任人上交配送中心并转送货人，配送中心根据证明及签收手续建立档案备查，不需报财务部。

4. 属公司支付范围的（如产品质量）二次运费，每月随运费结算由配送中心核单员负责统计并上报。

5. 在公司支付的二次运费中，属产品质量的，必须附有生产厂家“质量鉴定单”或开箱即残的客户书面证明，每月结算运费时，由配送中心负责提供“二次运费明细表”，在报财务部的同时，上报采购部，由采购部经理联系各生产厂家于每月 15 日前将上月二次运费上交到财务部。

第 6 章 过路过桥费的收取

第 17 条 配送中心按照免费送货区域划分，制定收费标准，并要求销售员掌握此标准。

第 18 条 客户在购物时，销售员根据所填地址或主动询问，将此类收费标准告之客户，并在销售票上注明收费金额。

第 19 条 如所送地址发生此类费用，销售员引导客户至服务台办理交付过路过桥费用，由收银员为客户开具一式四联（存根联、记账联、付款凭证联和结算联）的收据。

第 20 条 送货司机将货物送至客户指定地点后，过路过桥费收据的结算联与商品提货联经客户签字后一并收回，返回后交配送中心派车处审核，过路过桥费的结算单据由承运人保管，每月 30 日前凭收据结算联至财务部将费用领回。

第 21 条 特殊情况处理

1. 如收据因客户原因丢失，必须有客户书面证明，经配送中心及财务部确认后方可结算。
2. 如因交款前销售员未告知客户公司规定，造成此类费用漏收的，经客户书面证明后，由营业部落实相关责任人赔偿送货人员的损失。
3. 因其他原因造成已收取的费用但没有结算的此类费用，财务部可将其列为营业外收入。

第 7 章 附 则

第 22 条 本规范由配送中心解释、补充，经总经理批准后实施。

第 23 条 本规范自颁布之日起实施。

第 7 章 质量成本费用控制

7. 1 预防成本

7. 1. 1 质量培训费控制方案

质量培训费是指企业为达到质量要求或改进质量的目的,提高员工的质量意识和质量管理服务水平,开展培训所发生的费用支出。质量培训费是质量预防成本的重要构成。

下面给出某企业的质量培训费控制方案,供读者参考。

质量培训费控制方案

一、方案规划

(一) 目的

为规范、指导公司质量培训费控制工作,为质量培训费的预算、开支报销及核算工作提供支持,依据公司培训管理制度及相关财务规定,特制定本方案。

(二) 适用范围

本方案适用于公司质量培训费的管理控制工作,该项费用的发生部门包括人力资源部、质量管理部、生产管理部及生产车间、班组。

(三) 质量培训费的构成项目

质量培训费的具体费用项目如下表所示。

质量培训费具体项目明细表

类 别	项 目	相关说明
直接 费用	课程费	◆ 用于支付质量培训课程及相关服务的费用
	课时费	◆ 用于支付给授课培训讲师的人工费用
间接 费用	场地及设施设备费	◆ 用于场地租赁或培训的固定资产和设备设施投入
	教材、教具、资料费	◆ 用于培训教材及资料的购买、印刷、制作及完成培训教学所需的消耗性材料等费用
	培训差旅费	◆ 实施外部培训时,从工作地到培训举办地的长途交通费和住宿费
	培训项目管理费	◆ 对质量培训项目涉及的管理人员、学员、培训讲师的表彰奖励费用、员工学历与学位晋级奖励等费用,由人力资源部制表申报

	鉴定认证费	◆ 用于公司内岗位任职资格认证、鉴定的考试评定等费用
	接待费	◆ 用于外聘培训讲师的交通、食宿等费用
	员工工时损失费用	◆ 受训员工因培训不能参与工作而造成的工时损失费用

二、质量培训费的控制办法

(一) 质量培训费预算管理

1. 所有培训项目应遵循“先预算、后使用，先审批、后执行”的原则，质量培训费也不例外。质量管理部、生产管理部在拟订本年度的培训计划时，要明确本部门的质量培训计划，并进行费用预算，报人力资源部审批。

2. 人力资源部负责汇总编制质量管理部、生产管理部的质量培训费用预算，列入人力资源部年度培训费用预算总额，按财务部规定的相关程序审批。

3. 人力资源部根据审批通过的年度质量培训费预算总额，按照质量管理部、生产管理部的年度培训需要，在质量管理部、生产管理部及人力资源部之间进行分配。

4. 质量培训工作均实行项目管理制。质量培训经理应填写“质量培训项目申报表”(具体样式如下表所示)，详细列支该项培训的费用预算，经批准后实施。

质量培训项目申报表

编号:

填表日期: ____年__月__日

质量培训 项目名称		培训对象	<input type="checkbox"/> 技术人员 <input type="checkbox"/> 质量人员 <input type="checkbox"/> 生产操作人员
培训主管部门		培训类别	<input type="checkbox"/> 部门级 <input type="checkbox"/> 公司级 <input type="checkbox"/> 内部培训 <input type="checkbox"/> 外出培训
培训人数			<input type="checkbox"/> 团体 <input type="checkbox"/> 非团体
培训时间	____月____日____至____月____日		<input type="checkbox"/> 一级 <input type="checkbox"/> 二级 <input type="checkbox"/> 三级 <input type="checkbox"/> 四级
培训地点		评估方式	<input type="checkbox"/> 一级 <input type="checkbox"/> 二级 <input type="checkbox"/> 三级 <input type="checkbox"/> 四级
培训目的			
培训内容			
培训费用预算	费用项目	金额(单位: 元)	

	合 计			
质量培训经理		部门主管		人力资源部
财 务 部			主管副总	

5. 对于跨年度的培训项目，应分年度预算，并给出说明。

（二）质量培训费报销控制

1. 质量培训费的报销严格按照公司财务审批流程执行。

2. 质量培训费的使用应遵循“谁主办、谁负责”以及“专款专用”的原则。质量培训经理是使用培训费用的直接责任人，应当确保质量培训费切实用到质量人员、生产人员的培训上，在确保合理、合规使用的同时，确保培训效用的最大化。

3. 质量培训费应在年度质量培训预算范围内支出，以质量培训项目的形式进行报销。预算外的质量培训费需报总经理或董事长批准。各级管理人员的审批权限如下表所示。

质量培训费审批权限一览表

费用标准	审 核	审 批	批 准
_____元以下（不含_____元）	部门经理	人力资源部经理	财务部经理
_____元以上	人力资源部经理	财务部经理	总经理或董事长

4. 质量培训费的报销应基于严格的审批流程，通过财务流程报销后，由财务部出纳人员办理预算额度内的支付业务。

5. 质量培训经理在报销质量培训项目费用时，应如实提供下列报销凭证。

（1）“质量培训项目申报表”、“质量培训项目评估表”（如下所示）、“质量培训考勤表”。

质量培训项目评估表

编号：

填表日期：____年____月____日

质量培训 项目名称		培训对象	<input type="checkbox"/> A. 技术人员 <input type="checkbox"/> B. 质量人员 <input type="checkbox"/> C. 生产操作人员
培训主办部门		培训类别	<input type="checkbox"/> 部门级 <input type="checkbox"/> 公司级
培训地点			<input type="checkbox"/> 内部培训 <input type="checkbox"/> 外出培训

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjt](https://www.mhjymhjt.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

培训时间	__月__日 ~ __月__日				<input type="checkbox"/> 团体 <input type="checkbox"/> 非团体			
培训学时	__小时		评估方式		<input type="checkbox"/> 一级 <input type="checkbox"/> 二级 <input type="checkbox"/> 三级 <input type="checkbox"/> 四级			
完训人数			完 训 率					
效果评估								
学员对讲师评价	<input type="checkbox"/> 很满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 不满意							
培训课程满意度	<input type="checkbox"/> 很满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 不满意							
培训课程实用性	<input type="checkbox"/> 很满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 不满意							
培训环境	<input type="checkbox"/> 很满意 <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 不满意							
档案评估								
文本文档 <input type="checkbox"/> 通过			电子文档 <input type="checkbox"/> 通过					
费用评估								
实际发生 培训费用	费用项目			金额（单位：元）				
	合 计							
质量培训经理					人力资源部经理			
课时费发放 情况	培训讲师	等级	受训部门	课 程	课 时	金 额	领款人签字	

（2）培训合同。对于外训项目，还应提供该项目的培训通知；对于聘用公司内部培训师或非培训机构的专业人士授课，不能签订培训合同或相关协议书的，应提供能证明项目实施的文本凭证。

（3）符合财务规定的费用凭证。其中，聘用公司外部非培训机构专业人士不能出具正规发票的，应提供课时费领取的原始文本记录，并依据法律法规代扣代缴相关税费。

三、质量培训费核算与考核

（一）质量培训费的核算

1. 对已发生的质量培训费，质量培训经理应填写“质量培训费用报告表”（如下表所示），写明发生该费用的部门及各项费用明细，经相关领导审核后报财务部。

质量培训费用报告表

发生部门：		报告日期：__年__月__日										
费用明细 培训内容	参加人数	合计工时	直接费用		间接费用							合计
			课程费用	课时费用	场地及设备费	教材、教具、资料费	培训差旅费	培训项目管理费	鉴定认证费	接待费	员工工时损失费用	
合 计												

质量培训经理： 相关部门经理：

2. 财务部将核算期内质量管理部、生产部及人力资源部因组织开展质量培训而发生的质量培训费用按部门进行汇总，记入质量成本账户“预防成本”的“质量培训费”科目中。

(二) 质量培训费预算执行情况的考核

1. 根据财务部核算质量培训费的结果，人力资源部比较质量管理部、生产部对质量培训费预算的执行情况。对严重超支的部门，要调查超支的原因，并将质量培训费、质量培训所发挥的效用与相关部门负责人的奖金挂钩。

2. 开展质量培训一段时间后，人力资源部负责观察、调查生产车间操作工人对遵守质量规程的改善情况、产品报损报废率的降低幅度，以及质量管理部误检、漏检的控制情况等，从而评估质量培训的长期效用，合理地设定质量培训费的投资收益率。

7. 2 鉴定成本

7. 2. 1 检测设备校验费控制方案

检测设备是否处于精准状态会直接影响到质量数据和信息的准确性、可靠性，并影响到判断原材料、外购外协件、在制品、半成品和产成品是否满足规定要求的准确性。因此，公司应对检测设备进行定期校验，以确保检测设备的准确、可靠。

下面给出某企业制定的检测设备校验费控制方案，供读者参考。

检测设备校验费控制方案

一、方案背景

为了通过对检测设备、仪器切实执行校验工作来保证检测设备的精度，并合理控制校验费的支出，特制定本方案。

二、检测设备校验费的内容

检测设备校验费主要包括两大部分内容：一是校验工具的购置费、维护保养费等；二是仪校部门的人工费、办公费等。

三、检测设备校验费控制的职责划分

在需校验的仪器设备数量较多、频率较高，或者对所需校验工具、技能要求不高的情况下，人力资源部根据实际需要，设置了专门的仪校部门来执行检测仪器的校准、检定工作。

1. 仪校部门

根据待校验的检测设备的精度、数量和使用情况，请购适当的仪校工具，并制订检测设备校验计划，对校验人力、物力和日程做出合理安排，监督设备使用部门及时送校。

2. 检测设备的使用部门

根据仪校部门发布的校验通知，检测设备的使用部门及相关人员将部门内使用的相关检测设备、仪器按时送交仪校部门进行校准、检定。

四、检测设备校验费的控制措施

1. 检验仪器的采购控制

仪校部门应根据检测设备的特性、数量和需要校验的频率等因素，确定购置校验仪器的精度、数量、市场基本报价、供应商的资格要求等采购要求，经质量管理部经理审批后，报送采购部由专业采购专员执行校验仪器的采购工作。

2. 加强检测设备的使用培训与指导

仪校部门应定期或不定期地检查检测设备的使用状况，对使用人员予以指导或培训，防止错误操作或野蛮操作造成检测设备损坏，形成非预期的校准费用。

3. 合理计划校验费用

仪校部门负责人编《制校验作业指导书》，根据设备特性确定校验周期，并确保周期性检定和校准可以覆盖所有需要校验的检测设备，以达到有效利用校验费用的目的。

7.3 内部损失成本

7.3.1 废品损失费控制方案

废品损失费主要是指因产成品、半成品、在制品达不到质量要求且无法修复或在经济上不值得修复造成报废所损失的费用，以及外购元器件、零部件、原材料在采购、运输、仓储、筛选等过程中因质量问题所损失的费用。

下面给出某企业的废品损失费控制方案，供读者参考。

废品损失费控制方案

一、废品损失费的范围界定

废品损失费具体包括在生产过程以及采购、运输、仓储、筛选等过程中报废的产成品、半成品、在制品、元器件、零部件、原材料的费用以及消耗的人工费用、能源动力费用等。

二、形成废品损失的原因分析

产品在生产、储存的过程中，由于人、机、料、法、环等因素造成的报废，具体如下。

1. 操作人员的质量意识和技能水平不足以形成废品。
2. 机器设备或工艺装备不合格形成废品。
3. 原材料或辅助材料、燃料等不符合相关标准形成废品。
4. 生产作业指导书发生错误或不明确形成废品。
5. 产品周转过程中由于防护措施不当形成废品。
6. 生产或储存的环境与产品要求不符形成废品。
7. 生产线为了追赶生产进度而忽略质量标准形成废品。
8. 单次采购原物料的数量过多，与实际使用情况产生较大差距，原产线停产、转产造成较多原物料丧失使用价值形成废品。

三、废品损失费的控制措施

为了降低生产和周转中的产品损耗，有效控制废品损失费，根据上述分析，企业需要从以下几个方面制定控制措施。

1. 加强开工前的检验检查工作

对生产工序和生产过程，特别是关键工序和特殊过程，进行开工前的检查，保证生产过程的人、机、料、法、环等生产条件符合工艺规程规定的要求。

生产前对机器设备进行调试及维护保养，对进厂原物料进行严格把关（尤其对亟待上线投产

的特采原材料要报各相关部门进行审批), 完善作业指导书、作业注意事项等文件资料, 改善工艺装备, 设定合理的环境温湿度并进行严格管控, 协调生产线进度和生产计划等, 从而提高产品合格率, 减少生产过程中的废品损失费。

2. 加强人员培训工作

对人员进行培训, 保证人员具备操作资格和质量意识, 业务技术水平和操作技能可以满足规定的要求。

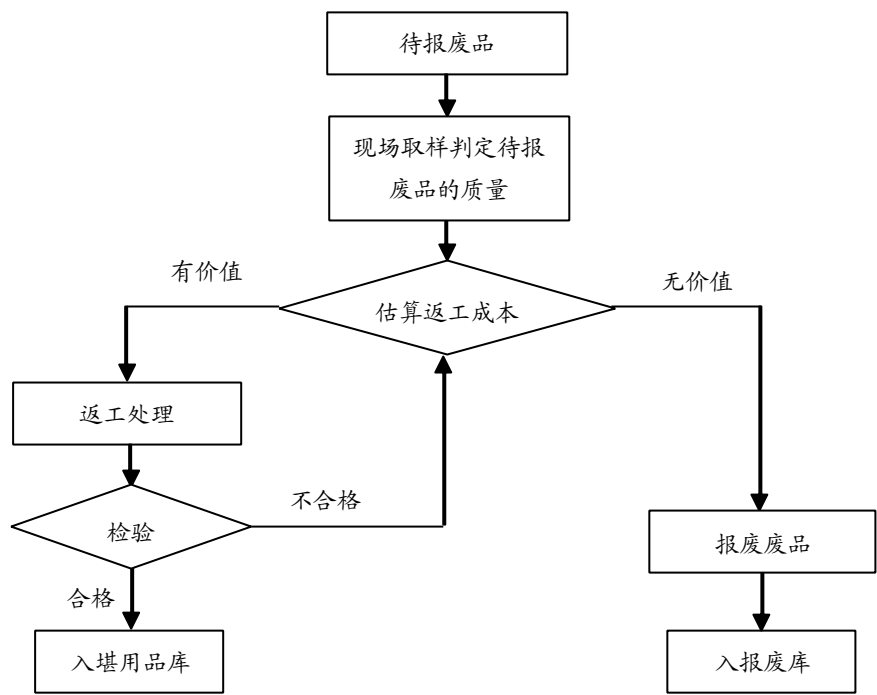
3. 加强过程的测量统计与改进

(1) 采用适宜的统计技术和方法, 对过程的异常实施重点控制。

(2) 对过程的工序能力进行测量和改进, 保证工序能力可以满足工艺要求。

4. 对产品设置堪用品库, 对可以维修并且有维修价值的产品进行单独管理, 以备后续使用。

5. 严格制定报废流程及报废审批制度, 防范和监督因不合理的报废行为而产生的废品损失费。具体审批程序如下图所示。



待报废品审批鉴定流程

6. 针对原物料采购过多的情况, 生产计划部和采购部应注意以下两点, 使原物料在得到充分利用的同时, 减少废品损失费。

(1) 负责下达“采购通知单”的生产计划部应以满足预期内的工单产量和安全库存为目标, 以节约库存成本和避免报废损失为原则, 合理申报缺料数量。

(2) 采购部在执行采购时, 应以生产计划部提报的缺料数量为主要依据, 结合供应商的销售政策进行采购, 在节约采购成本的同时注意防范报废风险。

第8章 销售费用控制

8.1 销售人员薪资报酬

8.1.1 销售人员薪资控制方案

销售人员薪资成本是企业销售费用的主要构成部分之一。下面给出某企业的销售人员薪资控制方案，供读者参考。

销售人员薪资控制方案

一、目的

为使销售人员薪资发挥积极的激励作用，同时对销售人员的薪资水平进行合理控制，特制定本方案。

二、适用范围

本方案适用于全体销售人员。

三、销售人员薪资控制办法

（一）薪资结构控制

1. 销售人员薪资由固定薪资（基本工资）及浮动薪资（提成、奖金）两部分组成。
2. 固定薪资比重与销售人员的职级成正比。销售总监的固定薪资比重为 70%，销售经理为 50%，销售主管为 40%，销售专员为 30%。

（二）销售费用控制

1. 在销售合同签订过程中产生的销售费用采取包干办法，超出部分与薪资挂钩。
2. 设定销售费用占合同利润额的最高比例，并与薪资挂钩。

（三）应收账款控制

1. 设定最低回款率及回款周期警戒线，并与销售人员的薪资挂钩。
2. 浮动薪资（提成+奖金）=回款完成率×绩效工资基数×60%+销售完成率×绩效工资基数×30%+销售考核分数×绩效工资基数×10%。

（1）回款完成率=当月实际回款÷回款任务。

（2）销售完成率=当月实际销售额÷销售任务。

8. 2 业务费用

8. 2. 1 销售折扣费控制方案

销售折扣费是指企业在销售商品或提供劳务时，因购货方购货数量较大等原因而给予购货方的价格优惠。下面给出某企业的销售折扣费控制方案，供读者参考。

销售折扣费控制方案

一、目的

为严格管理公司在销售折扣方面的合理支出，根据公司相关销售政策，特制定本方案。

二、控制年度折扣费的总额

公司可以根据预计的销售收入和以往年度的折扣费占销售收入的比例确定本年度的折扣费预算总额，每月注意检查折扣费是否超标。

三、规定销售折扣费的范围

本公司所指的销售折扣是指公司将产品销售给经销商时，对于符合既定要求的销售行为或结果，给予对方的一种价格优惠，它实际上是在成交的价款上给予经销商一定比例的减让。销售折扣包括实物折扣和现金折扣。

四、销售折扣的使用要求

1. 一般情况下提倡使用实物折扣。
2. 销售折扣并不是越大越好。
3. 折扣力度要与公司的销售战略相适应，如在开拓产品市场阶段，可以用较大的折扣吸引经销商，占领市场。

五、销售折扣标准

销售折扣随着经销商的销售额的增加而增大，一般来讲，不同产品有不同的折扣标准，具体标准如下表所示（以下标准针对公司某一个经销商）。

公司销售折扣标准一览表

A 产品		B 产品		C 产品	
年度销售额	销售折扣	年度销售额	销售折扣	年度销售额	销售折扣
8 万以下	0	5 万元以下	0	3 万元以下	0
8 万~10 万元	1 000 元	5 万~10 万元	1 000 元	3 万~5 万元	1 000 元

10~20 万元	2 000 元	10 万~15 万元	2 000 元	5 万~10 万元	2 000 元
20 万~30 万	4 000 元	15 万~20 万元	4 000 元	10 万~15 万元	4 000 元
30 万以上	5 000 元	20 万元以上	5 000 元	15 万元以上	5 000 元

六、销售折扣管理

1. 遇到特殊情况需要增加销售折扣时，销售人员应及时填报“销售折扣更改申请单”，由销售部经理和财务部经理审核、销售总监审批后才能付诸实施。
2. 新产品的销售折扣应由销售部经理填报“新产品销售折扣申请单”，经销售总监审批后生效。
3. 如果由于市场变化需要修改某产品的销售折扣标准，销售人员需向销售部经理提出书面申请，由财务部经理审核、销售总监审批后方可执行。

8. 2. 2 销售人员差旅费控制制度

下面给出某企业的销售人员差旅费控制制度，供读者参考。

销售人员差旅费控制制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为控制销售人员的差旅费用，提高出差效率，规范出差人员的审批及报销程序，根据本公司的实际情况，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司全体销售人员。

第 3 条 相关定义

1. 长期出差者，指到公司所在城市以外地区开展业务时，在同一地区出差一个月以上者。
2. 同一地区，通常是以“市、区”为行政单位，但是如果同一地区到两个以上地方出差时，尽管住宿地点不变却发生不能正常出勤的情况时，可以视为不同地区的出差。
3. 近郊出差，是指可以用通勤车或市内交通工具往返的出差地。

第 2 章 出差审批流程

第 4 条 出差申请程序

1. 因公出差的销售人员必须事先填写“出差申请单”，注明出差地点、事由、天数、所需资金等相关事宜，经销售部经理审核签字，分管销售副总批准后方可出差。未经审批的，不予借支

和报销差旅费。

2. 审批原则

- (1) 出差地点设置有公司销售分支机构或办事处，不批准出差。
 - (2) 对于可通过现有通信方式解决的业务，不批准出差。
 - (3) 合同额度预计在_____万元以下，差旅费预计在_____元以上的业务，不批准出差。
 - (4) 如有特殊情况，须报公司总经理审核批准。
3. “出差申请单”由财务部留存，并作为销售费用的考核依据。
4. 出差前在预定金额的范围内可以预支差旅费，预支的差旅费含标准内的车船费、出差期间的住宿费、日补贴。借款时须附有核准后的、有上述内容的“出差申请单”及“预借差旅费申请单”。有尚未清理的借款时，销售人员不得继续申请借款。“预借差旅费申请单”如下表所示。

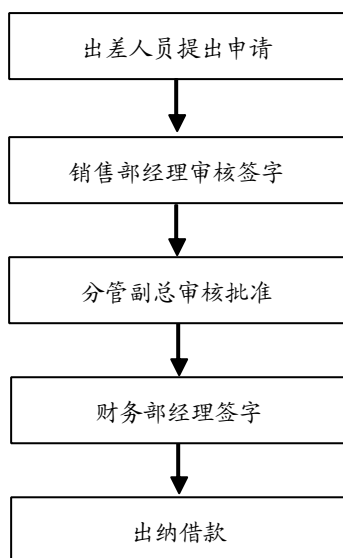
预借差旅费申请单

申请日期: _____年____月____日

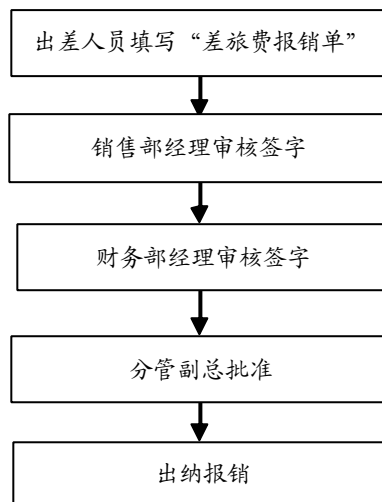
起讫地点		自 经 至		
出差日期		____月____日至____月____日 共____天		
事 由				
月	日	项 目	摘 要	金 额
合 计			附单据____张	

总经理: 分管副总: 部门经理: 出差人:

5. 差旅费借支程序（如下左图所示）。



销售人员差旅费借支程序图



差旅费报销程序图

第 5 条 差旅费报销程序（如右图所示）

1. 销售人员出差归来，必须在 10 个工作日内办理报销手续，如实填写“差旅费报销单”，并列明事由、时间、线路后交销售部经理、分管副总签字，再由财务部按包干标准审核报销。
2. 凡与原“出差中”请单规定的地点、天数、人数、交通工具不符的差旅费不予报销，因特殊原因或情况变化需改变路线，增加天数，人数、改乘交通工具等，需经公司总经理签署意见后方可报销。

第 3 章 差旅费计算

第 6 条 差旅费包括车船费、住宿费、日补贴

1. 差旅费按正常路程计算，但因业务情况或不得已改变路程的时候，按实际路程计算。
2. 车船费、住宿费按规定标准报销。
3. 日补贴按照出差天数计算
 - （1）出发时间为中午 12 点之前（含 12 点）的，出差当日按全天计日补贴。
 - （2）出发时间为中午 12 点之后的，出差当日按半天计日补贴。
 - （3）返回出发地时间为中午 12 点之前（含 12 点）的，返回日当天按半天计日补贴。
 - （4）返回出发地时间为中午 12 点之后的，返回日当天按全天计日补贴。

第 7 条 公司交通设施的使用及差旅费的减额支付

1. 销售人员到交通方便的地方出差时，应尽量使用公司拥有的或者借用的设施以及公共交通工具，其差旅费如下表所示减额支付。

差旅费减额支付表

有交通车辆时	提供住宿时	提供餐饮时
不支付交通费	不支付住宿费	支付日补贴的 50%

2. 从公司外收到全部或部分差旅费时，公司不再支付其全部或部分差旅费。

第 8 条 出差期间的缺勤处理

出差期间因私事而缺勤，公司不支付其住宿费及日补贴，如有生病或其他不得已的原因缺勤时，可参照实际情况支付日补贴及住宿费。

第 9 条 特殊差旅费

陪同上级人员、外宾出差或因其他原因，实际发生的费用超过本人的所得定额（车船费、住宿费、日补贴）时，经公司总经理批准，其差旅费可以支付实际费用或所得定额以上的费用。

第 10 条 差旅费报销应取得合法的票据，住宿费项目包括住宿起讫日期、住宿人数在内的所有信息，销售人员必须填写完整、准确，否则视为非合理票据，不予报销。

第 4 章 出差定额包干标准

第 11 条 公司销售人员差旅费实行定额包干，报销标准如下表所示。

表 8-10 差旅费定额包干报销标准一览表

职务	车 船 费				住 宿 费			
	航空	铁路	轮船	其他	一类地区	二类地区	三类地区	四类地区
销售副总	实费	实费	实费	实费	实费	实费	实费	实费
销售部经理、副经理	一般	软卧	二等	实费	400	350	300	260
一线销售人员	一般	硬卧	三等	实费	350	300	260	220

第 12 条 车船费、住宿费的计算，按发票在规定标准内报销。

第 13 条 销售人员乘坐飞机时，要得到分管副总经理批准，同时满足以下条件。

1. 确属突发情况，乘坐火车等交通工具已来不及。
2. 乘坐火车时间超过 12 小时。
3. 陪同重要客人。

第 14 条 特殊情况下住宿费超过标准的，要得到总经理批准后方可报销。

第 15 条 住宿费标准为住宿房间标准，一线销售人员若两人（同性别）同时出差，则为两人标准。

第 16 条 出差地区分类

1. 一类地区：经济特区（深圳、珠海、汕头、厦门、海南）及直辖市（京、津、沪、渝）。
2. 二类地区：省会城市及副省级城市、计划单列市（青岛、大连）。
3. 三类地区：一般城市。
4. 四类地区：县级地区以下。

第 17 条 如果没有住宿费发票，公司每天按 50 元的标准予以报销。

第 18 条 出差当天在宾馆没有标准间时，住比标准间高一档次的房间费用予以报销。

第 19 条 出差人员日补助额度按级别设置如下。

1. 销售副总：400 元。
2. 销售部经理、副经理：300 元。
3. 一线销售人员：150 元。

第 5 章 其他要求

第 20 条 员工出差应本着厉行节约、提高工作效率、为公司开源节流的原则，不大手大脚，铺张浪费。

第 21 条 若未经公司相关领导同意，私自非出差地区逗留或超时逗留所发生的一切费用由当事人自己承担，所发生的时间按事假或旷工处理，扣发工资。

第 22 条 出差人员应将工作进展情况及时向主管领导汇报，提高工作效率，力争在最短的时间内完成工作。

第 6 章 附则

第 23 条 本制度由财务部负责制定、修订，营销总监负有协助财务部进行解释的责任。

第 24 条 本制度自_____年____月____日起实施。

第 9 章 管理费用控制

9. 1 办公费

9. 1. 1 办公费支出控制方案

办公费是企业管理费用的重要组成部分，在管理费用的分配使用中起着至关重要的作用。下面给出某企业的办公费支出控制方案，供读者参考。

办公费支出控制方案

一、目的

为降低公司成本，提高经济效益，减少管理费用开支，特制定本方案。

二、相关定义

办公费是指公司因日常经营需要而购买的办公用品及其他办公性质的费用，如购买纸笔的支出、印制名片费、邮寄费、快递费，因工作需要统一订购的报纸及书刊、办公室清洁卫生所需的用品等费用。

三、严格执行办公费用预算控制

（一）明确预算体系及职责分工

公司的预算体系由公共办公费用预算、部门办公费用预算和临时办公费用三大体系构成，其职责分工情况如下表所示。

公司预算体系构成一览表

预算体系	制定者/执行人	预算表内容
公共办公费用预算	行政部	各部门在各个费用科目下的预算金额
部门办公费用预算	部门经理	本部门各员工在各个费用科目下的预算金额
临时办公预算	行政部经理	财务部根据具体情况确定其费用科目和对象的明细分类
备 注	各预算体系分别制定年度和月度预算，财务部经理统一汇总所有预算	

（二）办公费预算控制

为有效控制办公费用的支出，公司须制定科学合理的预算，并严格执行。公司办公费用预算工作流程如下。

1. 公司于每年 12 月 15 日前向行政部经理和各部门经理发放下一年度预算表，年度预算制
作人员须在每年的 12 月 23 日之前完成下一年度预算。

2. 公司于每月 15 日前向行政部经理和各部门经理发放下月预算表,各月度预算制作人员须在每月 23 日之前完成下月度预算。若预算表的形式和内容在不同月份没有变化,则可以持续沿用,无须每月下发。

3. 临时办公预算自财务部预算表下发之日起三天内由相应预算制定人员完成。

4. 所有预算均需以书面和电子两种形式交财务部经理审核。书面预算表需要预算制作人员签字确认。

5. 财务部经理应对汇总的预算分别进行审核和测算,确保各项预算开支的合理性,发现问题应立即将预算表退回相关预算制定人,要求其一天内重新制定或做出合理的书面解释。

6. 财务部经理应在每月 25 日前完成预算审核,临时办公预算自财务部收到预算表一天内完成审核,签字后将书面预算交总经理审核批准。

7. 未能通过经理审核的预算由财务部转回预算制作人,由其一天内重新制定或做出合理的书面解释,再由财务部重新汇总交总经理审批。

8. 总经理应在每月 28 日前完成对各项预算的审核,并在收到财务部上交的临时办公预算表两天内完成审批。

9. 总经理审批通过的预算签字批准后由行政部复印一份,保存再后财务部公布生效。预算原件由财务部保存,复印件由行政部保存。

10. 行政部及各部门严格执行已审批发布的年度预算和月度预算,严格控制办公费用的支出和合理使用。

四、办公费报销控制

为控制办公费用的支出,公司须对办公费用的报销手续进行严格控制和审批。公司对办公费用报销控制如下。

1. 部门人员费用报销控制

各部门相关人员在办公费用发生后须如实填写“费用报销单”,核对报销凭证和金额无误后交本部门经理审核签字,由部门经理签字后交财务部经理审核无误后由财务部出纳处报销,报销费用金额冲抵本部门预算。

2. 部门经理费用报销控制

部门经理本人用于部门工作的费用报销由本人在“经办人”栏签字后,直接交财务部经理审核报销。

3. 公共费用开支报销控制

公共费用开支的报销由经办人在“费用报销单”上签字,行政部经理审核签字后交财务部经理

理审核报销，相应费用冲抵公共费用预算。

4. 总经理办公开支报销控制

总经理本人的办公开支要直接在“费用报销单”上签字并交财务部经理审核无误后报销。

5. 非预算项目开支报销控制

部门经理本人或其他员工由于总经理指派用于部门外工作的非预算项目开支的报销，经部门经理签字，由总经理审批后交财务部经理审核报销，相应费用冲抵总经理预算。

6. 超出预算费用报销控制

财务部在审核过程中发现某项开支已经超出预算的，须要求相关报销人和审核人做出书面解释，经总经理批准后进行报销。

7. 特殊情况费用报销控制

因特殊情况发生大额的预算外支出，必须经总经理审批签字后，再由财务部经理审核报销。

五、办公借款控制

办公借款主要是指公司正式员工因为办公或出差等业务要求向公司借取的临时款项，不包括因采购、施工、广告等外部客户发生的服务或材料支出借款。为控制办公费用，避免资金损失，公司须对办公借款进行严格控制。

（一）借款权利规定

1. 非公司正式员工不得以任何理由进行办公借款。
2. 公司正式员工因办公或出差等业务需要方可办理借款。

（二）填写借款单

公司正式员工因办公或出差等业务需求，需要向公司申请临时借款时，借款人需填写“借款申请单”。

（三）明确借款审批权限

1. 借款金额在 1 000 元及以下时，由部门经理审核批准后交财务部审核支款。
2. 借款金额在 1 000 元以上的，由部门经理、总经理审核批准后交财务部审核支款。
3. 部门借款每月累计超过 3 000 元以上的，财务部应及时书面通知总经理，同时停止接受由部门经理审批的借款申请，该部门再借款须由总经理审核批准后由财务部审核付款。

（四）还款与报销规定

1. 任何借款须在财务部支出之日起一个月内归还公司或报销抵账。
2. 对借款超过归还期限的部门和个人，财务部停止接受其新的借款申请，直至超期借款归还为止。

3. 因长期出差造成的借款超期，在当事人和相关部门提出充分的书面解释后，财务部可以恢复该其借款权利。

六、检查与奖惩

1. 公司每月对办公费用进行核算，发现月度预算超支 5% 的，相关预算编制人员须以书面形式向总经理提出合理解释，总经理将同意的部分通知财务部和人力资源部，否则财务部将按照不能合理解释的预算超支金额给予罚款，通知人力资源部从预算编制人员的次月工资中扣除。

2. 经检查发现违反办公费用使用规定的部门和个人，财务部和人力资源部将根据具体情况给予相关责任人相应的处罚。

9. 1. 2 纸张消耗费用控制方案

纸张是企业员工在日常中工作消耗量非常大的办公资源，倡导节约理念、管控私人用纸等均是节约纸张消耗的有效举措。下面给出某企业的纸张消耗费用控制方案，供读者参考。

纸张消耗费用控制方案

一、目的

为规范管理各部门纸张的使用情况，降低纸张消耗费用，特制定本方案。

二、适用范围

本方案中的纸张是指稿纸、打印纸、传真纸、复印纸以及信封等。

三、明确职责分工

行政部专人负责办公纸张的发放、领用、使用、登记与维护工作，并整理汇总相关记录。

四、打印、复印签批控制

1. 公司各部门人员打印、复印文件时，均需登记签字后方可办理。
2. 行政部每月统计打印、复印、传真等相关数据，发现不合理使用或浪费的，要及时通知相关部门或人员，听取原因后按照实际情况，通知人力资源部做出相关处罚。

五、发挥公司内部局域网作用，降低纸张消耗

公司内部各部门之间的相关信息传递与沟通可通过公司的局域网办公系统进行，相关文件尽量以电子版的方式传递，在减少纸张消耗的同时提高工作效率，实现无纸化办公。

六、严格执行纸张使用规范

1. 节约使用稿纸，对使用过的信封、复印纸要尽量再利用。
2. 严格控制纸质文件、简报等的印刷数量。

- (1) 能传阅的文件、电报尽量传阅，避免复印。
- (2) 准确计算发文数量并严格按发文数量复印文件，尽量减少文件复印次数。
- 3. 文印室要妥善保管并正确使用打印机、复印机、传真机，避免因保管及使用不当而引起损耗。
- 4. 打印用纸尽量双面使用。文件草稿及清样的打印纸可以再利用的，在确保安全的前提下，提倡双面使用。
- 5. 除正式文件采用正规格式排版印刷外，公司使用的一般文件原则上采用四号字，并缩小页边距。

9. 2 交通费

9. 2. 1 交通费控制方案

下面给出某企业的交通费控制方案，供读者参考。

交通费控制方案

一、目的

为了有效控制交通费的支出，特制定本方案。

二、交通费控制范围界定

- 1. 因公产生的市内交通费。
- 2. 租用交通车辆的租赁费。
- 3. 员工上下班的交通费用补助。

三、市内交通费

(一) 市内交通费的包干办法控制

对于公司员工因公外出产生的交通费，公司可以采用交通费包干办法进行控制。公司各部门按编制人数和每人每月_____元的标准计算包干数额。公司应区别情况确定不同标准，发给各部门，做到包干使用、超支不报、结余自行支配，每人每月发放的具体标准如下表所示。

市内交通费每人每月发放标准一览表

部门	人数	每人每月发放标准(元)	总额(元)
行政部、人力资源部			
财务部			
总经理办公室			

（二）市内交通费用的使用控制

1. 市内交通费按实报销，原则上以公交车、地铁为主，无特殊情况不得乘坐出租车；若有特殊情况的，应事先向主管经理提出申请，批准后方可乘坐。

2. 因工作需要而加班或外出办事的，时间在 8:00 前或 22:00 后，可乘坐出租车。

3. 乘坐出租车的人员在报销车费时，须在出租车票空白处，写明乘坐原因及起讫地点，不写明以上两项内容的，将予以退回处理。

4. 公司自备车在本市出差的，无市内交通费。

四、交通车的租用费

（一）费用界定

交通车的租赁费是指员工在本市外出办事，因工作需要租用交通车的租赁费。

（二）租赁费的控制

1. 选择租赁公司

行政部在比较租赁公司的信誉和价格后，选择具有良好信誉和价格低廉的租用公司，并形成长期合作关系，力求降低租赁费，尽量减少交通费用的支出。

2. 明确报销审批权限

（1）租赁费在 3 000 元以上的，由行政总监审批。签批流程如下。

经办人→部门主管→行政部经理→财务部经理→行政总监→财务报销。

（2）租赁费在 3 000 元以下的，由行政部经理负责审批。签批流程如下。

经办人→部门主管→行政部经理→财务部经理→财务报销。

3. 规范报销凭证

（1）对于 1 000 元以上的租用费以支票形式支付。

（2）无论何种情况，都必须与租赁公司签订租用合同或协议，作为报销租赁费的凭证之一。

五、员工上下班交通费

1. 乘坐公司班车上下班的，无交通补助。

2. 员工家庭住址距离办公地点__公里以上的，利用公共交通工具上下班的，公司给予__元补贴。

3. 员工骑自行车上下班的，每月按照交通补助金额发给自行车修理费。

9. 3 绿化费

9. 3. 1 绿化费控制方案

绿化费用是指维护公司所在地草坪、树木花卉、盆景及园林设施所产生的费用，主要包括以下四个方面的费用，具体如图 9-1 所示。

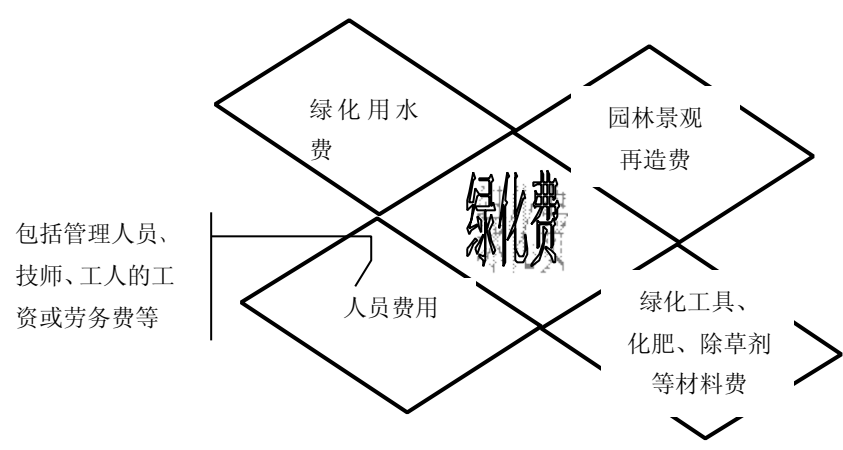


图 9-1 绿化费构成明细图

下面给出某企业的绿化费控制方案，供读者参考。

绿化费控制方案

一、目的

为了加强公司绿化管理，在使公司拥有整洁、优美环境的同时，严格控制绿化费用支出,特制定本方案。

二、绿化费用的核算

下表为绿化费用的核算公式。

绿化费用核算公式一览表

费用项目	费用金额	绿化费用核算公式
人员费用	F_1 (元/月)	$P = \frac{\sum F_i}{S}$ ($i=1, 2 \dots 4$) (元/月·平方米) 注: P 代表单位面积的月绿化费用, S 代表公司所有的绿化面积
绿化用水费	F_2 (元/月)	
绿化工具、材料费	F_3 (元/月)	
园林景观再造费	F_4 (元/月)	

三、绿化费用的控制

- 1.合理设置绿化专员人数

按照厂区的绿化面积设置合理的绿化专员人数，避免不必要的费用支出。

2. 制定绿化工作的执行标准

绿化专员按照科学的绿化执行标准，提高工作效果及劳动效果，降低绿化费用的支出。具体的执行标准参考《绿化工作执行控制方案》。

3. 制定绿化环境的维护制度

公司应制定绿化环境的维护制度，规范公司内部人员的行为，共同维护绿化环境，降低不必要的费用支出。

第 10 章 财务费用控制

10. 1 利息支出

10. 1. 1 利息支出控制方案

在当前的市场经济环境中，企业在经营管理的过程中，既会举债也会进行投资。企业若对这些债务和投资予以恰当的调整与管理，则有利于改善企业的现金流。

为了在投资收益与利息支出管理这一环节中，控制因过度的利息支出而导致的现金外流，提高企业的整体经济效益，财务管理人员应加强对金融工具的实践应用研究，以便在利息支出控制工作中参考执行。

利息支出控制方案

一、利息支出的定义

在本方案中，利息支出主要是指公司在生产经营期间，为筹集生产经营所需资金而发生的利息净支出（减存款利息收入）。

二、利息支出的责任人及其职责

在利息支出控制或提高利息收益方面，总会计师是主要责任人，其主要职责是向总经理或董事会按时报告每个项目的利息支出或收益，并提出合理化建议，以增加利息收益或减少利息支出。

三、控制利息支出的工具——债务、投资所产生的利息支出及收益明细表

为了达到上述目的，总会计师有必要创建一个“债务、投资所产生的利息支出及收益明细表”（具体如下表所示）。表中列示每项债务和投资的利息成本与收益及其税后利率。

这一表格能让总会计师一目了然地确定公司最大的利息支出点，从而及时通过额外的投资或低成本负债融资获得的资金来偿还那些高利息支出的债务。

债务、投资所产生的利息支出及收益明细表

摘 要	总额度	利率（%）	税率（%）	税后利率（%）	利息成本或收益
短期银行借款					
长期借款					
应付票据					
应付账款					
预收账款					

货币市场基金					
公司债券					
可转换债券					
....					

使用本表时，需要重点检查的是“税后利率”这一列。因为税后利率反映的是扣减税收因素后，债务的真实利益支出或投资的真实收益。

通过这张表格和额外的投资或低成本负债来还清成本较高的债务，逐渐改变本公司的资金组合，从而使利息支出导致的现金流出能够降到最低水平，实现公司股东价值的增加。

四、控制利息支出的措施

（一）加强资金的计划管理与调度，尽量减少高成本负债

1. 总会计师应根据本公司的生产经营需要，做好资金需求计划，并筹划使用合理的融资渠道及方式，监控本公司的投资和资金使用情况。

2. 根据公司的资金情况，合理选择投资项目、投资领域，同时注意做好投资的可行性研究分析工作，避免因盲目投资导致公司资金和利益受损。

3. 通过产销平衡、加大促销力度等管理手段削减公司存货，提高存货周转率，减少存货占用的现金，缩减资金需求，尽可能减少负债。

（二）尽可能利用低成本的资金

根据“债务、投资所产生的利息支出及收益明细表”显示的高成本债务，选择低成本资金（如低利息负债、低回报率的投资等）进行偿还。具体措施包括但不限于以下四个方面。

1. 与金融机构协商，争取获得低利息负债，如短期信用借款、票据贴现等。

2. 与供应商协商，争取较长信用期限的应付账款，从而用这笔应付账款支付高成本债务。在应用这项措施时，总会计师需要衡量放弃供应商给予的现金折扣的成本与拟偿付债务的利息支出的高低。下列公式供计算放弃现金折扣成本时参考。

$$\text{放弃现金折扣成本} = \frac{\text{折扣百分比}}{1 - \text{折扣百分比}} \times \frac{360}{\text{信用期} - \text{折扣期}}$$

$$\text{或放弃现金折扣成本} = \frac{\text{折扣额}}{\text{全额} - \text{折扣额}} \times \frac{360}{\text{信用期} - \text{折扣期}}$$

3. 加强应收账款的回收工作

（1）设置信用部门，做好应收账款客户资信评估和动态评价工作，加强对应收账款的管理，强化应收账款的回收制度，从而减少不合理的资金占用，有效缓解资金紧张局面，保证资金的正常周转。

(2) 与公司产品的购买方协商, 争取用最低成本的现金折扣提前收回货款, 从而用这笔应收账款支付高成本债务。

4. 活用票据贴现、公司债券等各种融资方式, 获取使用成本相对比较低资金, 以支付高成本债务, 从而在总体上减少利息支出。

10. 2 其他财务费用

10. 2. 1 汇兑损失控制方案

下面给出某企业的汇兑损失控制方案, 供读者参考。

汇兑损失控制方案

一、方案背景

随着国家金融环境的逐步开放和本公司进出口业务的迅速发展, 公司利用外币进行结算的频率越来越高。

为了有效防范外汇市场的汇率风险, 尽可能降低公司在利用外币结算或进行外汇交易时的汇兑损失, 减少因汇兑损失导致的现金外流, 提高公司的整体经济效益, 特制定本方案。

二、汇兑损失的定义

在本方案中, 汇兑损失主要是指公司在发生外币交易、兑换、期末账户调整及外币报表换算等业务时因汇率波动而产生的损失。这种损失是由于在不同的时间点上, 公司持有的外币资产、外币负债与人民币之间的兑换比率不同而造成的。

三、汇兑损失的控制措施

为了达到上述目的, 公司在开展外币业务时, 可以采取下列六种措施。

(一) 根据汇率走势及时调整进出口业务结构

抛开国内外价格的差异、进出口关税税率等诸多因素的影响, 公司可根据汇率的预期走势, 及时调整进出口业务的结构。

1. 当预计人民币汇率会降低时, 公司应减少原材料进口, 增加国内采购量, 同时增加产品出口。

2. 当预计人民币汇率会走高时, 公司应多进口原材料, 增加内销量, 减少出口量。

(二) 合理选择进出口业务结算时使用的货币

1. 进口业务时尽量使用可兑换货币中的弱势货币, 也可采用即期外汇买入的办法。

2. 出口业务时尽量使用强势货币，在信用证结算方式下可以通过银行押汇提前收回资金。

（三）提前或推迟结算

公司若有以外币计价的应付账款，如果该货币属于强势货币，即该外币预期会升值，则公司可采取提前付款策略，以减少或避免汇兑损失；如果该外币属于弱势货币，即该外币预期会贬值，则公司可采取延迟付款的策略，以减少汇兑损失。

公司有以外币计价的应收账款，若该外币为弱势货币，则应尽可能将收汇时间提前，同时确定收汇金额和收汇日期，并在《出口合同》中加入汇率风险条款。

（四）合理运用外汇理财产品（如外汇结构性存款）

外汇结构性存款是指公司根据自身对某种货币汇率波动的把握，通过期权组合，在承担一定利息损失风险的前提下，与银行签订一份《存款协议》，以争取获得比定期存款利率更高的收益率。

对本公司而言，因外币结算量较大，若赶上其中某种货币贬值，即会带来无法控制的巨大损失。公司与银行办理外汇结构性存款后，既可通过存款利息收入冲减汇率下跌造成的损失，也降低了国际金融市场上外币价值不稳定的风险。

同时，外汇结构性存款的期限可长可短，这样就有利于公司在获得资金收益性的同时，还收获了资金的流动性。

（五）运用外汇品种组合策略

按一定比例持有欧元、英镑、美元、加币、澳元及其他货币，以及不同币种的各国政府短期票据或外汇衍生产品，通过币种的权重配置，实现本公司外汇组合的币种配置在最大程度上贴近人民币参考的外汇篮子，以便于分散不同货币的汇率风险和降低汇兑损失。

（六）积极利用金融衍生工具（如套期保值）

积极参加金融市场交易业务，利用各种金融工具包括衍生金融工具等手段进行交易，有效应对国际金融市场的汇率风险，控制汇兑损失，最大程度上降低因汇兑损失而造成的现金外流。

例如，若公司拟出口一批产品，其毛利预期为 5.000%，在其与海外客户签订贸易合同时，美元/人民币的汇率为 6.860，并约定信用账期为三个月。下面的分析反映了是否采取套期保值这一金融衍生工具对控制汇兑损失的不同影响。

1. 若公司在与客户签订合同的同时，未与银行做任何套期保值的产品，那么三个月后收到海外买家的美元时，市场的即时汇率已经变成 6.750，即人民币升值了 1.630%，则公司的毛利比预期少了 1.630%，即实际获得的毛利为 3.370%。

2. 若公司在与客户签订合同的同时，与银行做了远期结汇的套期保值产品，即在即期汇率

为 6.860 的市场水平中,三个月的市场远期价格为 6.830,即将人民币的升值范围锁定在 0.439%。

所以,经过套期保值,无论美元在未来的三个月里是否贬值及贬值幅度如何,公司都可以将收到的美元在做套期保值的银行按 6.830 这一价格兑换成人民币。这样一来,公司即可在签订贸易合同时,将这笔出口业务的毛利锁定在 4.561%,将汇兑损失控制在 0.439%这一水平上。

附：弗布克已出版图书书目



北京弗布克管理咨询有限公司

图书书目			
系列	书名	光盘	定价/元
弗布克人力资源 管理全案系列	《岗位说明书大全》	无	¥78.00
	《员工胜任素质模型全案》（第2版）	附光盘	待出
弗布克 人力资源管理 操作实务系列	《绩效考核量化管理全案Ⅱ》	附光盘	¥85.00
	《绩效考核量化管理全案》	附光盘	¥98.00
	《人力资源管理操作全案》	附光盘	¥79.00
	《人力资源管理适用法律法规全案》	无	¥38.00
	《薪酬体系设计实务手册》第2版	无	¥27.00
	《职业生涯规划管理实务手册》	无	¥33.00
	《新进与新员工培训方案设计》	无	¥22.00
	《员工培训管理实务手册》第2版	无	¥32.00
	《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》第2版	无	¥28.00
	《岗位绩效目标与考核实务手册》第2版	无	¥30.00
	《人力资源管理工作案例》	无	¥22.00
	《人员测评实务手册》第2版	无	¥37.00
	《招聘、面试与录用管理实务手册》第2版	无	¥32.00
	《员工关系管理实务手册》第2版	无	¥23.00
	《员工手册编写范本》第2版	无	¥29.00
	《培训课程开发实务手册》	无	¥27.00
弗布克 细化执行与模板	《物流管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥59.00
	《人力资源管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥59.00

系列	《行政管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥55.00
	《生产管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥52.00
	《质量管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥49.80
	《客户服务管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥53.00
	《物业管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥62.00
	《营销管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥53.00
	《酒店管理工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥65.00
	《财务会计工作细化执行与模板》第2版	附光盘	¥57.00
	《采购管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥64.00
	《设备管理工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《生产现场工作细化执行与模板》	附光盘	待出
	《培训管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥43.00
	《项目管理工作细化执行与模板》	附光盘	¥60.00
弗布克 管理职位工作手册 系列	《人力资源管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥49.00
	《市场营销管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥54.00
	《物业管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《行政管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《生产管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥49.00
	《质量管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《财务管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
	《物流管理职位工作手册》第2版	附光盘	¥45.00
弗布克 1+1 管理工具箱 系列	《客户服务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥38.00
	《人力资源部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《产品管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥38.00
	《市场营销部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥49.00
	《物流公司规范化管理工具箱》	附光盘	¥39.00
	《物业公司规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥45.00
	《财务部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥48.00
	《生产部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥45.00

	《行政部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥38.00
	《质量管理部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《采购部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥42.00
	《仓储部规范化管理工具箱》第2版	附光盘	¥39.80
	《酒店宾馆管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥48.00
	《商场超市管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥49.00
	《培训部规范化管理工具箱》	附光盘	¥53.00
	《技术研发部规范化管理工具箱》	附光盘	¥49.00
	《项目部规范化管理工具箱》	附光盘	¥45.00
	《综合管理部规范化管理工具箱》	附光盘	¥42.00
	《设备部规范化管理工具箱》	附光盘	¥39.80
弗布克 部门绩效考核 系列	《销售部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥34.00
	《生产部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥39.80
	《质量管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《市场部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥29.00
	《研发设计部岗位绩效考核与实施细则》	无	待出
	《采购部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥34.00
	《项目部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥30.00
	《财务部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥38.00
	《客服部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《行政部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥33.00
	《综合管理部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥36.00
	《人力资源部岗位绩效考核与实施细则》	无	¥25.00
弗布克 精细化管理全案 系列	《房地产企业精细化管理全案》	附光盘	¥85.00
	《市场营销精细化管理全案》	附光盘	¥95.00
	《成本费用控制精细化管理全案》	附光盘	¥45.00
	《工厂精细化管理全案》	附光盘	¥70.00
	《酒店服务精细化管理全案》	附光盘	¥99.00
	《企业内控精细化管理全案》	附光盘	¥75.00

	《生产现场精细化管理全案》	附光盘	¥65.00
	《财务会计精细化管理全案》	附光盘	¥95.00
	《销售提成设计精细化管理全案》	无	¥55.00
	《生产质量精细化管理全案》	附光盘	¥60.00
	《仓储精细化管理全案》	附光盘	待出
酒店精细化管理 与服务规范 系列	《酒店人事行政部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店保安部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》	无	¥33.00
	《酒店康乐部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》	无	¥25.00
	《酒店工程部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》	无	¥28.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》	无	¥22.00
	《酒店财务部精细化管理与服务规范》（第2版）	无	¥33.00
	《酒店前厅部精细化管理与服务规范》（第2版）	无	¥35.00
	《酒店营销部精细化管理与服务规范》（第2版）	无	¥30.00
	《酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范》（第2版）	无	¥33.00
	《酒店客房部精细化管理与服务规范》（第2版）	无	¥33.00
	《酒店餐饮部精细化管理与服务规范》（第2版）	无	¥39.80
弗布克 绩效考核设计与细化 全案系列	《最有效的220张量化考核图表》	无	¥35.00
	《20大部门绩效考核指标设计全案》	无	¥33.00
	《销售人员绩效量化考核全案》	附光盘	¥69.00
	《生产人员绩效量化考核全案》	无	¥38.00
	《目标分解与量化考核设计全案》	无	¥30.00
	《企业25类人员量化绩效考核全案》	无	¥36.00
弗布克	《房地产管理工具大全》	附光盘	¥128.00

管理工具库系列	《人力资源管理工具大全》	附光盘	¥85.00
	《行政办公管理工具大全》	附光盘	¥98.00
	《培训管理工具大全》	附光盘	¥99.00
	《市场营销管理工具大全》	附光盘	¥108.00
弗布克 管理咨询工具箱 系列	《人力资源管理咨询工具箱》	无	¥45.00
	《财务管理咨询工具箱》	无	¥55.00
	《市场营销管理咨询工具箱》	无	¥39.80
	《管理咨询工具箱》	无	¥80.00
	《质量管理咨询工具箱》	无	¥32.00
	《业务流程管理咨询工具箱》	无	¥32.00
	《战略运营管理咨询工具箱》	无	¥38.00
	《房地产咨询工具箱》	无	¥68.00
	《采购与供应管理咨询工具箱》	无	¥33.00
	《生产管理咨询工具箱》	无	¥45.00
	《客户管理咨询工具箱》	无	¥43.00
弗布克 规范化执行流程 系列	《生产运营与物流工作执行流程》	无	¥55.00
	《市场营销与客服工作执行流程》	无	¥54.00
	《产品研发与质量管理工作执行流程》	无	¥48.00
	《人力资源与行政后勤工作执行流程》	无	¥49.00
	《财务会计与内控工作执行流程》	无	¥36.00
	《房地产与物业管理工作执行流程》	无	¥48.00
弗布克企业内控 手册系列	《企业内部控制实施细则手册》	附光盘	¥58.00
	《企业内部控制规范手册》	附光盘	¥99.00
	《企业内部控制流程手册》	附光盘	¥65.00
弗布克房地产企业 规范化管理系列	《房地产企业规范化管理制度设计》	附光盘	¥49.00
	《房地产企业关键业务流程设计》	附光盘	¥54.00
	《房地产企业人力资源规范化管理》	附光盘	¥39.00
弗布克 工厂精细化管理	《工厂质量控制精细化管理手册》	无	¥39.00
	《工厂现场精细化管理手册》	无	¥48.00

手册系列	《工厂设备精细化管理手册》	无	¥ 34.00
	《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂安全精细化管理手册》	无	¥ 27.00
	《工厂物料精细化管理手册》	无	¥ 29.00
	《工厂采购精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂技术精细化管理手册》	无	¥ 35.00
	《工厂成本费用控制精细化管理手册》	无	¥ 46.00
	《工厂人力资源精细化管理手册》	无	¥ 39.80
弗布克管理技能系列	《如何建设团队》	无	¥ 30.00
	《如何有效沟通》	无	¥ 30.00
	《如何当好新任管理者》	无	¥ 27.00
	《如何当好一线主管》	无	¥ 38.00
弗布克生产现场管理 实战系列	《班组长现场管理实战》	无	¥ 27.00
	《丰田精益生产管理实战》	无	¥ 28.00
	《生产现场 3 定 5S 推进实战》	无	¥ 45.00
弗布克中小企业精细 化设计全案系列	《中小企业管理制度精细化设计全案》	附光盘	¥ 75.00
	《中小企业量化考核精细化设计全案》	附光盘	¥ 74.00
	《中小企业市场营销管理精细化设计全案》	附光盘	¥ 69.00
	《中小企业人力资源管理精细化设计全案》	附光盘	¥ 82.00
准正锐质优秀品质 管控系列	《100 个优秀品质管控工具》	无	¥ 69.00
	《88 个优秀品质管控方法》	无	¥ 68.00
弗布克培训体系与内 容开发系列	《培训课程体系设计方案与模板》	无	¥ 40.00
	《企业培训体系设计全案》	无	¥ 80.00
弗布克总经理案头 必备系列	《总经理最欣赏的 475 个经典管理故事》	无	¥ 55.00
	《总经理最喜欢的 77 个经典管理工具》	无	¥ 42.00
	《总经理最认可的 134 个经典管理法则》	无	¥ 37.00
弗布克绩效与薪酬 管理系列	《绩效量化考核与薪酬体系设计全案》	附光盘	¥ 80.00

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjt](https://www.mhjymhjt.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995