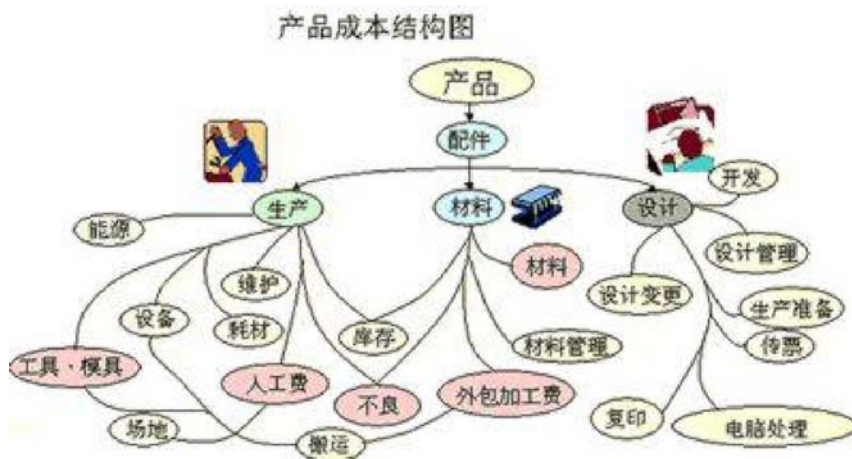


## 采购培训—成本管理

作好成本管理要从成本分析作起，成本分析需要运用经验，产品知识和综合判断能力对实际或是预期的成本包括原物料成本；人工成本；加工费；管理成本等加以估计。成本按其不同产生和存在形式可分成固定成本；可变成本；半变动成本；直接成本；间接成本和总成本。



### 成本分析基本原理

无论是采购成本还是生产成本，成本是企业永久的话题也是最敏感的话题。要研究成本问题，首先要搞清楚成本的感念和理论范围。从采购专业出发，这里我们要讨论的是总成本（Total Cost）感念。

### 什么是总成本？

在采购专业领域中，总成本是指采购成本；运送成本；以及间接因操作程序，检验，质量保证，设备维护，重复劳动，后续作业和其它相关工序所造成的成本的总和。总成本是一个相对复杂的系统，但它是成本分析，采购决策，供应商策略等都是至关重要的。

### 成本管理与成本分析

成本管理的关键是成本分析。成本分析是对每一个成本单元（如：材料、工时、行政开支、管理开支和利润）加以分析并相加，得出最终价格的过程。成本的关键组成部分：

1. 直接的材料成本：用经济可行的办法能算出的，所有包含在最终产品中或能追



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

| 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 高等教育研修结业证书     | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班   | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班  | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班  | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 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 高等教育研修结业证书     | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班  | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书   | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班  | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班  | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 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毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书  | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班  | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班    | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书  | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班  | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书   | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班  | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书   | 1280 元 |
| 全国《医院管理》MBA 高等教育双证班  | 高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书   | 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 高等教育结业证书    | 1280 元 |



### 【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【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《高级职业经理资格证书》；
- 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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【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。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【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。



### 【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。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](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

|     |                |   |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 学校地址           | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室<br>邮政编码：150020      收件人：王海涛                           |
| 方式二 | 学校帐号           | 学校帐号：184080723702015<br>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校<br>开户银行：哈尔滨银行龙江支行<br>支付系统行号：313261018018 |
| 方式三 | 交通银行<br>(太平洋卡) | 帐号：40551220360141505      户名：王海涛<br>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心                                |
| 方式四 | 邮政储蓄<br>(存折)   | 帐号：602610301201201234      户名：王海涛<br>开户行：哈尔滨道外储蓄中心                                    |
| 方式五 | 中国工商银行<br>(存折) | 帐号：3500016701101298023      户名：王海涛<br>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行                                 |
| 方式六 | 建设银行帐户<br>(存折) | 中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399<br>用户名：王海涛  |
| 方式七 | 农业银行帐户<br>(卡号) | 农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛<br>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行             |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



溯到最终产品上的原材料成本。对汽车厂来说钢板就是直接原材料。直接原材料不包括胶水、钉子等项目，因为在这极小部分上一个一个花时间计算成本时不合算的，它们应该被计入间接材料（副料）成本中去。

2. 直接劳动力成本：用经济可行的办法能追溯到最终产品上的所有劳动力成本。如机器的操作员、组装人员。对需要大量高技术劳动力的产业来说，比如信息业或 IT 业，直接劳动力成本会占很高的比例。要记住如果采购项目包括高技术劳力的时候，一定要有针对性地进行分析，不能直接将其它案例中的数据直接拿来运用。另外，要避免用本地的工资水准来衡量异地供应方的直接劳力成本，在信息不足的情况下往往会犯这种错误。

3. 间接生产成本（也叫生产管理费用）：除了上述成本以外，所有和生产过程有关的成本。它又包括：

- 可变管理费用，如水电、供应和劳力等。间接劳力是可变还是固定成本要取决于公司的性质。
- 固定管理费用，如租金、保险、财产税、折旧和工商管理费等。
- 其它费用，如广告、科研和销售费用。

### 降低采购成本的方法

成本降低可从许多方面来实施，但是，在进行成本降低的同时必须要了解，成本降低的主要目的是在于找出 并减少不必要的成本部分，并且在不影响产品质量的前提下，将成本做最有效的分配利用。任何与此原则相违背的决定，都值得深思熟虑。

集权采购（Centralized Purchasing）便是很有效的降低成本的方法之一。将各部门的需求集中起来，采购单位便可用较大的采购量作为砝码得到较好的数量折扣价格。规格标准化后，可取得供应商标准品的优惠价格，库存量可以相对降低。如此，行政费用的支出也会因采购统一作业而减少，采购部便可以有更多的时间将资源用在开发新的供应商。

可是，集权采购或许会给人一种僵化，没有弹性的感觉。因此，另一中较为折中的方法是由使用量最多的单位来整合所有采购数量，并负责主导采购议价。这除了可以拥有与集权采购相同的数量优势之外，更能促进采购部门与使用部门的紧密合作，



充分掌握使用部门的需求状况。其它如由各相关部门代表组成的产品委员会；联合采购；长期合约以及采购产品生命周期所需的总需求量合约等，都是可以交互使用的。

不断变动的供应链粗要不断更新的绩效评估衡量指标。尤其在全球化运筹的公司，营运指标、战术指标与策略指标必须同时被衡量，才能真实的显现整体供应链的绩效全貌。所有的指标设计都必须基于一个基本的观念，那就是"满足最终使用者的需求"。由于使用者的需求不断在改变，衡量供应链的指标也必须随时做适当的调整。而供应链中的每一成员表现的好坏，则端视如何有效的衡量其绩效。

### 成本降低和成本回避

当你评价采购部门成本方面的才智时，是用成本降低法还是成本规避法往往取决于你所买的商品和服务的性质以及你所在公司的经营理念。

成本降低法包括对已有的产品或服务的合约安排进行检查，或者对潜在的削减成本的机会加以判定。它可以包括替换已有的物料，买二手或改装的，而非新的产品。总之，这次所付价格比上次低，就可称为成本降低，它对公司的税前利润的影响是直接的、一块钱对一块钱的关系。

成本规避法是一种用来让采购者不蒙受物料、或供应商价格上涨影响的采购措施，它通过延迟或减缓可能的价格上涨所导致的影响来避免将来的成本上升。成本规避可包括在涨价之前累积一定的库存或安排一次特殊的装运；签订长期的价格保护条例等等。和过去的结果相比，它并不能降低所购物料的成本，但它能将价格上升给净利润带来的副面影响降到最低，甚至完全避免。

那么你应该紧盯成本降低还是成本规避呢？有人说成本规避是采购人员理所当然的任务。比如，你高成功率的及时货运使生产线能顺利运行，但这仅仅是告诉你的执行总裁你在干采购人员应该干的。执行总裁认为成本规避没有带来任何东西，那只是一种"奇怪的钱"，他对它毫无兴趣，而成本降低却能公司的利润直接挂钩。

所以，当你评价采购部门成本方面的才智时，是用成本降低法还是成本规避法往往取决于你所买的商品和服务的性质以及你所在公司的经营理念。

### 如何降低采购成本

"成本"是采购人员心里"永远的痛"，那时因为采购人员无时无刻不在面临成本的压



力。企业营运的主要目标是为股东创造最大的财富利益，所以，经营者在审核年度绩效时，投资回报率便成了最好的参考数字。

### 成本对企业的影响

虽然投资回报率有不同的计算方式，最普通的表示方法如下：

投资回报率（ROI）=利润率（Profit Margin）x 资产周转率（Asset Turnover Rate）

利润率代表了相对于收益，企业对成本控管的能力。而资产周转率则反映出管理层对企业可用资产有效利用的能力。所以，企业管理层可透过三个方面来达到增加投资回报率：（1）降低销售成本；（2）利用现有资产来增加销售业绩；或（3）综合以上两项。

根据统计资料显示，在制造业中，对原料，零配件。机器设备的采购金额平均占总销售额的 50%。换句话说，任何通过采购所节省的费用都是对利润的直接贡献。我们来看以下的一个例子：假设一家公司花费总收益的 50%于采购物料，其税前纯利润为 10%；每销售 100 元。利润为 10 元，而物料成本是 50 元，其它开销占 40 元。此外，假设所有的成本费用都随着销售变动，其损益情况如下：

销售：¥100

生产成本：采购¥50/其它¥40

税前利润：¥10

如果这家公司想多赚一元，相当于将利润率增加 10%，则销售额必须提高到 110 元才能实现。采购以及其它开销则相对各要提高至 55 元和 44 元。新的损益情况如下：

销售：¥110

生产成本：采购 ¥55/其它¥44

税前利润：¥11

如果这家公司采取将采购成本有 50 元降低至 49 元的方法，那么仅仅 2%的采购成本节省同样可以达到将利润率增加 10%的目的。在这一例子中反映出采购成本降低 2%与销售额增长 10%对税前纯利润的影响是对等的。但是，增加销售额则要多付出 5 倍于降低采购成本的努力，而且采购成本占总销售额比例越高，两者的比例也就越明显。

销售：¥100



生产成本：采购¥49/其它¥40

税前利润：¥11

### 如何计算成本的降低

成本的降低包含了分析目前的产品，服务，合约，制造程序等，以决定是否有任何可能的改变能够降低成本。所有比前一次减少的付款部分都可视为成本的降低。简单的计算方法有以下几种：

1. 单价降低的金额=原单—新单价
2. 成本降低=(原单价—新单价)×一次采购数量(或年采购量)
3. 成本降低与预计目标之差异=实际成本降低金额(每单位或每年)—预计成本降低金额(每单位或每年)

如果某公司在本年度对于某一型号螺丝的采购单价是每颗只 5.8 元，年度总采购量为一千万颗，但是，前一年每千颗的采购单价是 6.0 元，于是，我们可以得到该公司在此螺丝的单价上有每千颗 0.2 元的节省，而总成本降低金额为一年 2,000 元(0.2 元/千颗 X10,000 千颗)。

相对于成本降低，另一比较容易混淆的概念是成本规避(Cost Avoidance)。有些时候，价格的上涨并不是采购人员所能控制的，为了避免公司在物料或供应商于未来价格上涨中遭受冲击，采购可采取一些措施，如签定价格保障合约；涨价前多备库存等。至于这种做法是否列入成本降低的范围，各家公司做法和看法各不相同。

### 降低采购成本的方法

成本降低可从许多方面来实施，但是，在进行成本降低的同时必须要了解，成本降低的主要目的是在于找出并减少不必要的成本部分，并且在不影响产品质量的前提下，将成本做最有效的分配利用。任何与此原则相违背的决定，都值得深思熟虑。

集权采购(Centralized Purchasing)便是很有效的降低成本的方法之一。将各部门的需求集中起来，采购单位便可用较大的采购量作为砝码得到较好的数量折扣价格。规格标准化后，可取得供应商标准品的优惠价格，库存量可以相对降低。如此，行政费用的支出也会因采购统一作业而减少，采购部便可以有更多的时间将资源用在开发新的供应商。





可是，集权采购或许会给人一种僵化，没有弹性的感觉。因此，另一中较为折中的方法是由使用量最多的单位来整合所有采购数量，并负责主导采购议价。这除了可以拥有与集权采购相同的数量优势之外，更能促进采购部门与使用部门的紧密合作，充分掌握使用部门的需求状况。其它如由各相关部门代表组成的产品委员会；联合采购；长期合约以及采购产品生命周期所需的总需求量合约等，都是可以交互使用的。

利用价值分析也是降低成本的重要方法之一。将产品设计简化从而降低生产成本；使用替代性材料和相应的生产程序。另外，采用提供较佳付款条件的供应商；采购二手机器设备；运用不同的议价技巧；选择具价格优势的运输公司或考虑改变运输方式等也可达到降低成本的目的。当然，交货期是否足够等其它影响因素必须事先确认，并做出综合决策。

作业导向成本法（Activity Based Costing）是另一控制成本的方法。这在美国施乐公司和惠普公司早已盛行多年。可以将间接成本依照在某一产品上所支援花费的时间很正确地作一配置，有别于传统会计作业将间接成本平均分摊的做法。它可以让管理层清楚第了解间接成本分配状况，并易于分析成本分配是否合理。可是，分析的过度细致也可能导致多头马车，越想全面控制越抓不到重点。因此，适当地进行一些分析，找出关键成本所在是绝对必要的。

此外，还可利用具有高风险的采购策略，如商品期货操作，采购材料超出目前或将来的需求以次争取价格优势的投机采购。基本上，任何可以节省费用的手段都应该是采购值得考虑的对象，但必须是合情，合理，更要合法，有利于供应商的伙伴关系。至于上述何种方法应该优先采用，何种方法更好，则需要采购人员运用自己的专业技能和工作经验加以综合判断和灵活运用。

