

ICS

T/GXDSL

团 体 标 准

T/GXDSL 224—2025

运营成本控制与管理规范

Operating cost control and management norms

征求意见稿

2025 - - 发布

2025 - - 实施

广西电子商务企业联合会 发布

目 次

前 言II

1 范围1

2 规范性引用文件1

3 术语和定义1

4 总则2

5 控制目标与量化指标 3

6 具体控制要求3

7 管理流程5

8 监督与评价6

前 言

本文件依据GB/T 1.1-2020 《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由广西产学研科学研究院提出。

本文件由广西电子商务企业联合会归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

本文件为首次发布。

运营成本控制与管理规范

1 范围

本标准规定了企业运营成本（含采购、生产 / 服务、人力、能耗、物流、数字化运营等核心模块）的控制目标、术语定义、管理原则、具体要求、实施流程、监督评价及改进机制。

本标准适用于工业制造、服务业、零售业等各行业企业，中小型企业可按行业特性调整指标幅度（调整范围 $\leq \pm 20\%$ ），大型企业可在此基础上细化分级控制要求。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件；凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19001-2016 质量管理体系要求
GB/T 23331-2020 能源管理体系要求
GB/T 35790-2017 企业成本管理通则
《企业会计准则第 1 号 —— 存货》（财政部令第 33 号）
《管理会计应用指引第 300 号 —— 成本管理》（财会〔2017〕24 号）

3 术语和定义

3.1 运营成本

企业在日常经营活动中发生的、与核心业务直接相关的全部费用支出，包括固定成本（固定资产折旧、长期薪酬等）和变动成本（原材料采购、能耗、临时用工等），不含资本性支出和财务费用。

3.2 成本弹性系数

变动成本增长率与营业收入增长率的比值，反映成本对业务规模波动的敏感度（计算公式：成本弹性系数 = Δ 变动成本 / Δ 营业收入 $\times 100\%$ ）。

3.3 ABC 成本法

作业成本法，以“作业”为核心分配间接成本，按资源动因和作业动因追溯成本归属的核算方法。

3.4 预算偏差率

实际成本与预算成本的差异占预算成本的比例（计算公式：预算偏差率 = $|$ 实际成本 - 预算成本 $|$ / 预算成本 $\times 100\%$ ）。

3.5 成本降低率

当期实际成本较基期成本的下降比例（计算公式：成本降低率 = (基期成本 - 当期实际成本) / 基期成本 × 100%，基期为上一完整会计年度）。

4 总则

4.1 管理原则

4.1.1 全面性原则

覆盖运营全流程、全部门、全岗位，实现“人人有责、事事控本”。

4.1.2 效益性原则

成本控制投入与产出比 $\geq 1:3$ ，避免“为控本而控本”导致核心业务受损。

4.1.3 数据驱动原则

所有控制指标需量化，数据采集误差 $\leq \pm 3\%$ 。

4.1.4 动态调整原则

每季度评估控制效果，年度更新控制指标（调整幅度 $\leq \pm 15\%$ ）。

4.1.5 权责利统一原则

明确各部门成本责任，考核结果与薪酬挂钩比例 $\geq 30\%$ 。

4.2 组织架构与职责

4.2.1 企业负责人

审批年度成本预算及重大成本调整方案，对整体控制效果负责。

4.2.2 财务部门

牵头编制预算、核算成本、分析偏差，每月输出《成本控制分析报告》。

4.2.3 业务部门（采购、生产、人力等）

执行具体控制措施，提交本部门成本数据，配合偏差整改。

4.2.4 监督部门（审计 / 内控）

每季度开展成本控制专项审计，核查数据真实性及措施落地性。

5 控制目标与量化指标

5.1 总体目标

年度运营成本降低率：3%-5%（初创企业≥2%，成熟企业≥4%）。
年度预算偏差率：≤±5%（核心业务模块≤±3%）。
成本弹性系数：≤0.8（生产型企业≤0.7，服务型企业≤0.9）。
间接成本占比：同比下降 1%-2%（工业企业≤25%，服务业≤35%）。

5.2 分模块指标

模块	核心指标	目标值（基准）	数据来源
采购成本	集中采购覆盖率	≥80%	采购管理系统
	采购单价同比降幅	2%-4%	采购合同 + 入库单
	供应商履约合格率	≥98%	质检报告
	采购资金周转率	提升 5%-8%	财务报表
生产 / 服务成本	单位产品能耗（电 / 水 / 气）	同比下降 3%-5%	能耗计量系统
	生产废品率	≤2%（制造业）/ 服务差错率≤1%	生产记录 / 服务工单
	设备综合效率（OEE）	≥85%（制造业）	设备管理系统
	人力成本占营收比重	≤18%（制造业）/ ≤28%（服务业）	薪酬台账 + 财务报表
物流成本	人均效能（营收 / 人力成本）	提升 4%-6%	财务报表 + 人事数据
	核心员工流失率	≤5%	人事档案
	物流费用占营收比重	≤8%（零售）/ ≤5%（制造）	物流合同 + 财务凭证
	库存周转率	提升 6%-10%	库存管理系统
数字化运营	系统运维成本占比	≤3%	IT 部门费用台账
	数字化工具降本贡献率	≥15%	成本分析报告

6 具体控制要求

6.1 采购成本控制

6.1.1 采购流程控制

建立供应商分级体系（A/B/C 三级），A 类供应商（占采购额 $\geq 70\%$ ）需通过 ISO9001 认证，准入审核通过率 $\leq 30\%$ 。

单次采购金额 ≥ 5 万元必须采用招标 / 比价方式（ ≥ 3 家供应商报价），比价差异率 $\leq 10\%$ 。

推行“订单集中化 + 批量采购”，同品类物资月度合并采购频次 $\geq 80\%$ ，批量采购折扣率 $\geq 5\%$ 。

6.1.2 库存与结算控制

采用“安全库存模型”，原材料库存周转天数 ≤ 30 天（生产型企业）/ ≤ 15 天（零售企业），滞销库存占比 $\leq 3\%$ 。

结算方式优先选择“货到验收合格后付款”，信用期 ≥ 30 天（A 类供应商可延长至 60 天），预付账款占比 $\leq 5\%$ 。

6.2 生产 / 服务成本控制

6.2.1 能耗控制

安装智能计量设备（数据采集频率 ≥ 1 次 / 小时），建立能耗定额标准（如单位产品耗电 ≤ 5 度 / 件），超定额部分按 1.2 倍核算成本。

推广节能技术改造，年度节能投入占能耗成本比例 $\geq 5\%$ ，改造后投资回收期 ≤ 3 年。

6.2.2 流程优化

采用 ABC 成本法核算间接成本，识别无效作业（占比 $\leq 5\%$ ）并取消，核心作业效率提升 $\geq 10\%$ 。

生产型企业推行精益生产，生产线换线时间缩短 $\geq 20\%$ ，在制品库存减少 $\geq 15\%$ ；服务型企业优化服务流程，平均服务时长缩短 $\geq 10\%$ 。

6.3 人力成本控制

6.3.1 人员配置

基于“人均效能模型”编制岗位，定岗定编误差 $\leq \pm 3\%$ ，避免冗余岗位（占比 $\leq 2\%$ ）。

灵活用工占比：生产型企业旺季 $\leq 20\%$ ，服务型企业峰期 $\leq 30\%$ ，灵活用工成本较固定用工低 $\geq 15\%$ 。

6.3.2 薪酬与激励

薪酬结构中浮动部分占比 $\geq 20\%$ （管理层 $\geq 30\%$ ），与成本控制目标完成率挂钩。

建立“降本激励基金”，提取年度降本总额的 5%-8% 用于奖励核心贡献部门 / 个人，激励兑现周期 ≤ 3 个月。

6.4 物流与库存成本控制

采用“第三方物流 + 自有物流”结合模式，第三方物流占比 $\geq 60\%$ ，物流供应商年度招标一次，成本同比下降 $\geq 3\%$ 。

推行“JIT（准时制）配送”，生产型企业原材料配送延误率 $\leq 1\%$ ，零售企业商品缺货率 $\leq 2\%$ 。

库存 ABC 分类管理：A 类物资（占库存价值 $\geq 70\%$ ）每月盘点 1 次，盘点误差 $\leq \pm 0.5\%$ ；C 类物资（占库存价值 $\leq 10\%$ ）每季度盘点 1 次。

6.5 数字化运营成本控制

优先选用云服务（SaaS 模式），IT 硬件采购成本降低 $\geq 20\%$ ，云服务费用占数字化运营成本比例 $\leq 60\%$ 。

建立成本管理数字化平台，实现预算编制、数据采集、偏差分析全流程线上化，数据处理效率提升 $\geq 30\%$ ，人工核算成本减少 $\geq 25\%$ 。

7 管理流程

7.1 预算编制流程（每年 10-11 月）

财务部门牵头，收集各业务部门历史成本数据（近 3 年）、行业基准值及下年度业务计划。

采用“零基预算 + 滚动预算”结合模式，核心模块（采购、生产、人力）按零基预算编制，其他模块按滚动预算调整。

预算草案经各部门评审（异议率 $\leq 10\%$ ）、财务部门汇总修订、企业负责人审批后，于 12 月中旬发布。

7.2 执行与监控流程（月度循环）

各业务部门按预算执行，每日记录核心成本数据（如采购金额、能耗量），每月 5 日前提交《月度成本执行表》。

财务部门每月 10 日前完成成本核算，对比预算与实际数据，分析偏差原因（分为“量差”“价差”“效率差”）。

偏差率 $> \pm 5\%$ 时，业务部门需在 3 个工作日内提交《偏差整改方案》，明确整改措施、责任人和完成时限（ ≤ 30 天）。

7.3 复盘与优化流程（季度 / 年度）

每季度末开展专项复盘，财务部门输出《季度成本控制复盘报告》，包含指标完成情况、偏差根因、整改效果。

年度末结合行业趋势、企业战略调整，更新下年度控制目标及措施，调整幅度 $\leq \pm 15\%$ ，报企业负责人审批后执行。

8 监督与评价

8.1 监督机制

内部审计：监督部门每季度开展专项审计，覆盖≥60% 的成本模块，核查数据真实性（抽样比例≥30%）及措施落地率（≥80%）。

外部评估：每年邀请第三方机构（具备相关资质）开展一次合规性评估，评估结果需达到 “良好”及以上（评分≥80 分）。

举报渠道：设立匿名举报专线 / 平台，对虚报成本、浪费资源等行为核查响应时间≤3 个工作日，查实后追究相关责任。

8.2 评价体系

8.2.1 评价指标（总分 100 分）

一级指标	权重	二级指标	评分标准
目标完成率	40 分	总体成本降低率	达标得 20 分，每低 1% 扣 5 分
		分模块指标平均完成率	≥90% 得 20 分，每低 5% 扣 4 分
流程合规性	30 分	预算编制 / 执行流程合规率	100% 得 15 分，每低 10% 扣 3 分
		数据采集真实性	无造假得 15 分，发现 1 次造假扣 10 分
整改有效性	20 分	偏差整改完成率	100% 得 10 分，每低 10% 扣 2 分
		整改后成本优化效果	持续改善得 10 分，无改善不得分
创新贡献	10 分	降本创新措施数量及效果	每项有效措施得 3
