

 名家论坛
www.mingjia365.com

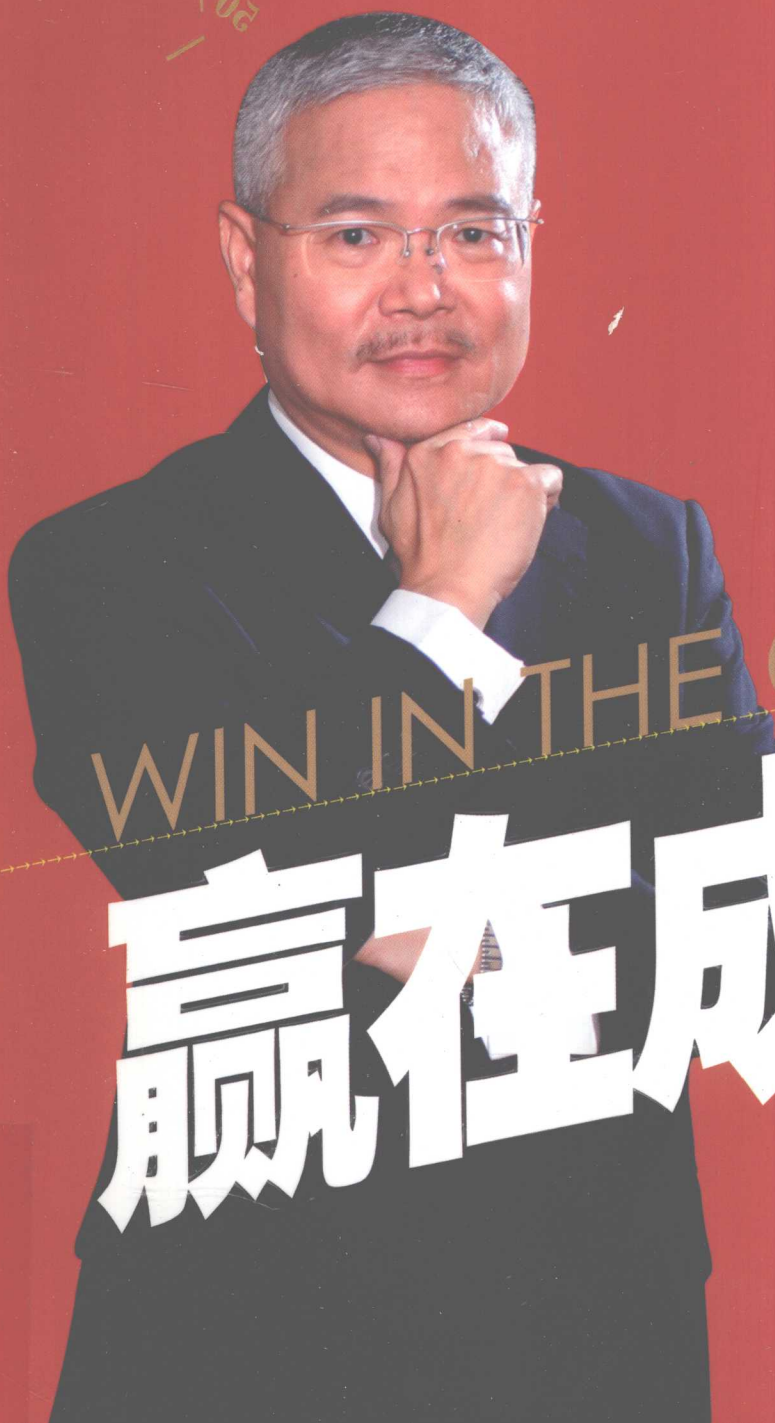
山东教育电视台《名家论坛》名家书系

数字管理之父

成本管控大师尤登弘

全新财务视角诠释成本真谛

微利时代的企业领先策略



WIN IN THE COST

赢在成本

尤登弘 著

 中国社会科学出版社

赢在成本

尤登弘 著

WIN IN THE COST

数字管理之父

成本管控大师尤登弘

全新财务视角诠释成本真谛

微利时代的企业领先策略



 中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在成本/尤登弘 著.—北京:中国社会科学出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5004-6830-1

I. 赢… II. 尤… III. 企业管理:成本管理 IV.F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 035554 号

责任编辑 张 林

特约编辑 陈 琴

封面设计 蒋宏工作室

责任印制 戴 宽

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京富生印刷厂 装 订 北京富生装订厂

版 次 2008 年 4 月第 1 版 印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 1/16

印 张 14.5

字 数 186 千字

定 价 38.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

序 言

《名家论坛》是山东教育电视台 2002 年推出的以经营管理为主要内容的大型教育培训栏目,开播五年来,先后有 40 多位国内外的学界精英登台演讲,他们渊博的学识,独到的眼光,睿智的见解,敏锐的思维,深入浅出的表达形式,引入深思的深厚学理,催人奋进的人生智慧,使《名家论坛》成为思想者的殿堂,管理者的精神家园,赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品,打造品牌栏目,一直是我们努力的目标。作为《名家论坛》能为广大的观众,特别是企业家、管理工作提供管理理论、业内经验,这是我们的责任,也是我们的荣幸。

回首《名家论坛》五年来的风雨历程,期间的坚持与努力、执著与求索,是一件很不容易的事情,没有相当的信心和定力,没有各方面的支持,是很难坚持下来的。而今天得到广大观众的认可,而且青睐有加,要求将专家的讲稿集结出版,这也是我们推出《名家论坛》系列丛书缘由所在,可以说这是意外的收获,也是我们当初所不敢奢望的。

电视有媒体的魅力,出版有书籍的芬芳。满足观众不同的需求,就是我们的动力和责任。也希望大家在观看我们栏目的同时,多读书,读好书。

最后,借此小序,请允许我代表山东教育电视台的同仁,向一直以来关心和
支持我们的电视观众、读者朋友表示感谢,同时感谢我们《名家论坛》
的各位专家学者,感谢我们的合作伙伴北京时代光华图书有限公司。

山东教育电视台

台长



推荐序

一本以人为核心的成本控制的管理思想著作

改革开放近三十年来,中国企业的管理水平有了快速的发展与提高,也引进和应用了大量先进的经验与方法。但是,随着全球化进程的加快,市场竞争的日益激烈,目前的企业管理水平难以满足完全市场化的需求,如企业发展存在的一些现象:工作效率低下、资源浪费严重、生产力难以完全起作用、利润难以最大化等等。传统的管理学者已经形成了这样一个共识:管理者局限于管理层,除此之外皆为被管者。事实上,这样做的结果是忽视了基层员工及各个岗位才是创造价值的根本资源。如何以最少的资源、最快的速度创造最大的价值?这方面的理论及实际操作一直是困扰众多企业的难题。

呈现在读者面前的《赢在成本》一书,以管理创新为主线,以管理创新形成的主要管理模式为依据,着力描绘管理创新的轨迹,归纳、概括了责任管理、利润管理模式的主要特征和方法,帮助企业在管理定位时系统、全面地进行模式选择。本书认真研究分析了企业创造价值的过程,从理论上充分揭示了员工是价值创造全过程的核心要素的理念,从实务上研究了全员成本管理的要点:即员工了解成本是成本管理的基础,考核控制成

本是精准成本管理的保障,激励是使成本管理更有效的关键。

这本阐述以人为核心的成本控制的管理思想著作,对现代企业,尤其是制造业、劳动密集型企业的管理将产生深远的影响,对提高生产力、扩大利润创造起到很大的帮助。尤登弘老师本着直面问题的精神,采用平易实用的研究方法,结合其多年来从事财务管理、企业管理的实践案例,将责任管理、利润管理这一科学理念进行了深刻的诠释,也将现代企业管理推向了一个新的、更高的台阶。

中国管理科学研究院特约研究员

白象食品集团董事长兼CEO 姚忠良

前 言

作为自然界的生物,人首先需要生存,这就有温饱问题。每一个人,不论在哪个国家、哪个区域,都是社会的劳动者。在哪里劳动?很多人在企业中劳动,帮助完成企业目标,取得报酬以养活自己。人还是社会中的一分子,在社会中存在着。而人又是自我的主宰,在累积自己的财富,规划自己的人生。

所以人有三个身份,一个是自我,一个是企业中的我,一个是社会中的我。为了让个体的“我”产生良好的行为,在企业中好好做事,在社会中好好地行为,不增加别人的麻烦,不犯罪,便制定了法律、规范、制度,人必须在这些法规制度所允许的范围内行为,否则将受到相应的惩罚。在这样的环境中,人怎样才能控制成本,创造自己、企业及社会的最大价值呢?

人是企业中最基础也是最重要的组成因素,决定了企业的成本状况以及能否具有竞争优势。企业为使产出、利润最大,便制定各项制度激励员工,给他们奖励,甚至鼓励他们创业,以使企业在低成本下运作,产生竞争优势,保持持续发展。

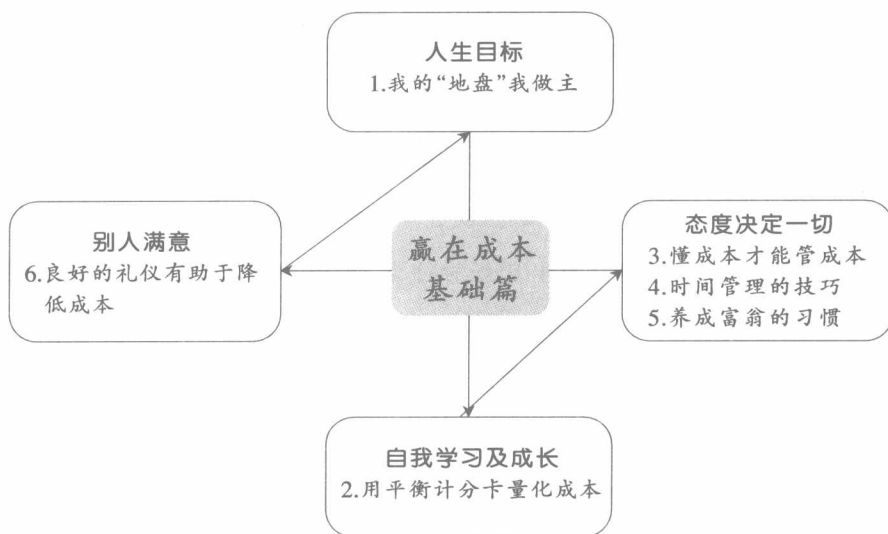
社会是由人组成的,人与人之间的关系影响着社会的和谐程度。人同时以消费者和主人翁的身份看待他所处的环境,享受企业提供的产品,而环境的好坏、产品的优良与否,最终取决于人有无成本意识,有无尊重他人成本的意识,是否给别人增加了额外成本。

因此从财务角度看,要使所有的事情变得更美好,就要降低成本。本书围绕人与成本的关系,分为基础篇、管理篇、经营篇三部分,利用平衡计分卡这一工具,分别详细探讨了人、企业、社会与成本的关系。

人作为一个经济主体,可以经营自己,创造财富。在基础篇中,本书将利

用平衡计分卡所设置的一个学习、改善工作流程、满意所处环境的顾客、最后导致经营结果最佳化的流程,即从下图的最下面开始行动,先导致右边的改善,再导致左边的改善,最后出现最上面结果的结构来探讨基础篇的内容。

“赢在成本”系列之基础篇



首先是每个人都应该持续经营创造价值的人生。21世纪是中国的世纪,我们处于经济迅速发展的阶段,每个人都有机会创造自身价值,赚取巨大的财富,要想实现这个目标,就要先给人生做规划,将一生分成几个阶段——学习知识阶段,工作、学习经营技能阶段,创业阶段,赚取财富阶段,最后是以自身财富帮助其他人的阶段,也就是慈善事业阶段。没有必要用炫耀性的消费满足自己,我们所需要的满足感来自于成就事业,赚取财富,然后帮助那些没有能力实现自己理想的人。这才是更大的成就,是在物质享受中无法得到的更高层次的成就感,也是我们应该奋斗的最终目标。

分出阶段后,就要确定各阶段目标。依照平衡计分卡制定相关指标,然后不断检讨自己的行为,看能否达到目标,是否还需要完善。每年、每季度、每月给自己定目标,就像经营企业一样。企业经营需要引入很多的管

理技术,个人也可以引用企业管理技术来经营自己,以创造更大的财富。

为了掌握经营自己的技术,需要自我学习和成长。以终为始,先确定最终目标,然后分解到每一年,再在每年年初制定具体目标,参照目标看自己应该学习哪些知识,掌握哪些技能,在流程上要改善哪些指标,怎样才能让顾客满意等。

接下来是工作流程的改善。这里首先明确的是态度决定一切,一个人唯有相信自己能创造极大财富,才会真正改变心态,而心态决定行为,这样才有可能实现一生的目标。

这部分内容又分为三章。第三章将介绍如何管理个人成本。只有了解成本才能管理成本,因此本章分类列出与我们密切相关的几类成本,并介绍了应该如何处理这些成本,如何改善自己的生活。

第四章论述时间是个人最重大的成本。不论你现在从事何种工作,如果认定自己将来可以创造百万、千万乃至上亿的财富,现在每一天、每一时、每一分都是在为将来打好基础,你就不会觉得时间永远充足,会非常在意如何度过每分钟,在意每分钟是否都用到实处。

我们一天都只有24小时,寿命也不会相差太大,有些人能在一生中创造极大的财富,而有些人却庸庸碌碌,原因就在于是否懂得经营自己,是否把握了时间这个最大成本。我们一定要记住:浪费时间就是消耗财富,一个人能创造的财富取决于他怎么运用时间。

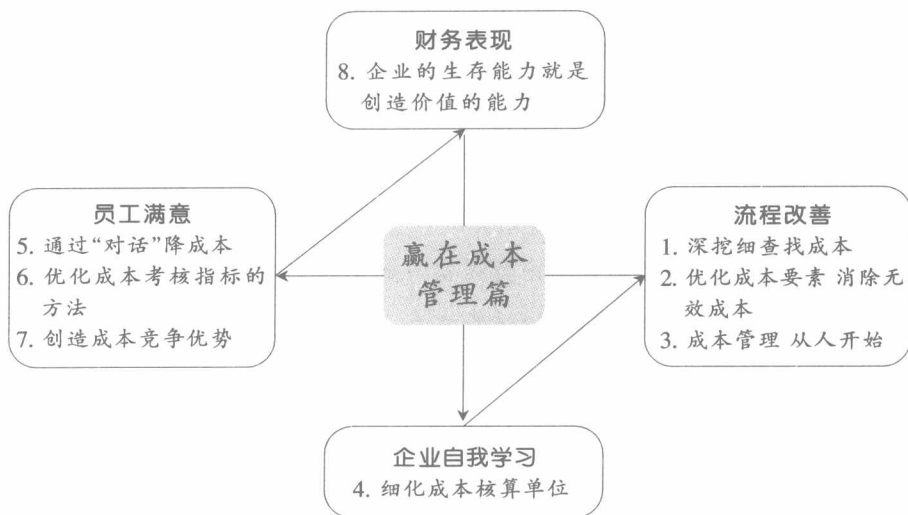
第五章说明成为富翁是一种习惯。我们不需要依赖国家、依赖父母提供的巨额财富,应该自己去争取、去创造财富。因此,需要观察分析目标中的成功人士的做法,吸取他们的优点,复制他们成功的思路和方法,坚持不懈,我们将离富翁不再遥远。

平衡计分卡的左边是满意别人目标。这部分将讨论如何做个文明的现代人,做个好礼的职场人士。我们不增加别人的成本,与别人和睦相处,其实也会增加我们的资源,帮助我们开创事业、经营人生。

以上是基础篇的内容,本书将用六章具体论述。

本书将用八章探讨管理篇的内容。

“赢在成本”系列之管理篇



根据平衡计分卡的顺序,本篇应该从财务表现,也就是创造企业价值谈起,然后是企业的自我学习、流程改善,进而使员工满意。为了让读者更好理解管理会计方面的知识,了解何为作业活动,本篇打乱此顺序,先从作业活动开始,然后进入管理会计、员工满意,最后带来良好的财务表现——创造企业价值。

第七章介绍了何谓企业成本及其产生的原因。成本不在会计科目的资源之中,也不能通过降低工资、租金、通讯费、差旅费、招待费等费用来降低,这只是成本的表现形式,真正的成本发生在人的作业活动中,人做的即使是无效活动,成本依然会发生,只不过是无效成本。比如,做某种活动的标准时间是3分钟,而有人却做了5分钟,这多出的2分钟的成本就是无效成本。现代成本管理关注的是作业活动和时间,而活动是人做的,也就是说人的作业活动驱动了成本。

第八章是优化成本各要素来降低成本。企业要找出标准作业程序,定出标准作业程序的标准时间,这样才能明确实际工作中哪些是有效成本,哪些是非有效成本,进而减少非有效作业活动。

第九章是从人开始管理成本。人越多,给企业带来的收入越多,但相应的成本也越高,为此企业需要制定以人为单位的指标来管理成本。本章从人力资源的角度探讨聘用、培训、使用、开发、留住人才等成本指标。企业通过这些指标来检查、分析和改善作业活动,以达到降低成本的目的。

以上三章属于成本管理运作流程改善部分的内容。

企业知道自己的成本之后,必须学习怎么采用管理会计的方法管理成本,因此第十章将探讨管理会计方面的内容,即细化成本的核算单位。目前企业管理成本的方式有三种,分别为成本中心、利润中心和投资报酬率中心的管理方式,本章将分析哪一种管理方式最有效;如何采用这种方式,让人与具体的财务指标相连;企业又如何构建这种成本管理方式。

利用对话机制来降低成本管理成本的好方法。目前很多企业的成本在发生后便直接归档,基本上无人再来探讨成本为何发生、产生何种效益等问题。只有在企业中通过成本的分摊,尤其是间接成本的分摊,流程的上一级部门——也就是发生成本的部门(如研发部),让下一级部门——接受产品或服务的部门如生产部买单,才会促使买单的部门与发生成本的部门计较成本问题,产生降低成本的动力。发生成本的部门与受益部门就成本产生对话,就是成本对话机制。第十一章将详细介绍这种现代成本管理方式。

第十二章是寻找优化考核指标。不同的考核指标产生不一样的效果。低的指标会局限人的思维,限制人的行动;高的指标则能最大限度调动人的积极性,使其发挥潜能、承担更大责任,自身也发展得更好。企业需要高端人才,因此就要寻找优化考核指标。本章将分析三种成本管理方式下考核指标的优劣,并提出最新最高端的考核指标——经济附加价值指标。

优化考核指标也是在帮助企业培养人才。在现今经济高速发展的阶

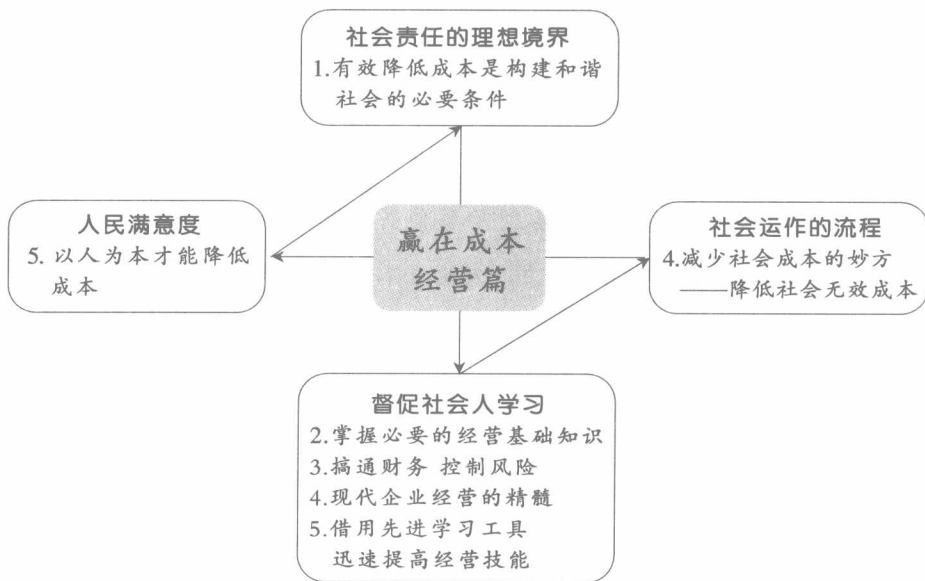
段,企业不愁没有机会,担忧的是有无人才。人才从哪里来?自己培养,通过组织结构的变化,通过深化管理、提高指标来培养人才。

第十三章是以人为本来创造成本竞争优势。人是成本的驱动因素,也是企业最宝贵的资源,只有重视员工,激励员工,提供员工内部创业的机会,重视非经济性报酬的运用,让员工满意,员工才会将企业当成自己的企业,也才会自动自发地降低成本,让企业获得竞争优势。这就是本章的主要内涵。

第十四章将论述以上这些行为所产生的结果——创造企业价值的最大化。本章将通过企业运作机理的分析来探讨何为企业价值,以及如何计算企业价值。我们认为无形资产才是企业最重要的价值,而这个价值深受企业决策的影响。

最后是经营篇。

“赢在成本”系列之经营篇



我们共同生活在社会之中,希望通过自己的努力创造一个和谐的社会,在和谐社会中健康、幸福地生活。第十五章将详解何为幸福,我们应该通过

什么方式寻找幸福。通过分析,会发现创业是目前最好的方式之一。让一个没有任何准备的人创业,失败的几率肯定非常大,还会因此造成更多的无效成本。所以第十六、十七章详细介绍了创业所需要的知识、技能。

随之在第十八、十九章将探讨个人应该掌握哪些知识才能创业,应该怎样认知市场经济,怎样调整我们的能力与方法来应对市场挑战。本章还将介绍一种经营模拟软件,创业者、学生以及公司经营管理者都可以利用这种软件来快速学习经营方面的知识。甚至可以将这种软件放入学校教育中,让学生们在毕业之前更全面地体认何谓创业,这就是创业教育。受过创业教育的人,将会更有力地降低企业成本,减少创业失败率,还能更好地理解如何创建和谐社会。

社会成员都要来降低无效成本。无效成本越高,对每个人的危害越大,如果每个人都能关注别人,尊重别人,不给别人增加无效成本,才可能降低整个社会的无效成本,我们所处的环境会更和谐,每个人会更舒适。所以第二十章要求我们在创造个人价值的过程中,不能只考虑自己,要顾及他人利益,并呼吁整个社会一起努力,挤掉无效成本,创建一个人人都满意的和谐社会。

本书三篇都是根据平衡计分卡的内涵,从学习到改善流程,到满意顾客,最后达到创造价值的结果这样一个流程进行论述。这也是罗伯特·卡普兰(Robert S.Kaplan)在提出平衡计分卡时所揭示的一个重要的原因结果。原因是什么?学习,改变心态,强化意识,如此才能够在工作中改善方法,而方法的改善就带来个人所处的环境中其他相关联的人得到更大满意,最后大家都满意,走向更好。本书正是利用这种原因结果来探讨成本控制问题。

本书选择从成本角度出发讨论人与成本的问题,以呼应政府所提出的以人为本创建和谐社会的目标。希望更多的人能掌握这方面的知识,真正控制自己的成本,给自己创造最大价值;帮助企业控制成本,让企业提供好的产品和服务,产生竞争优势;以这样的心态在社会当中生活、行为,不增加别人的额外成本。当全体人民一起行动时,和谐社会离我们将不再遥远。

站在巨人肩膀上

听智者的声音

《名家论坛》系列音像教材：

	产品名称	主讲专家	VCD/张	定价/RMB
1.	《商务礼仪》	金正昆	11	480
2.	《商务谈判》	黄卫平	12	480
3.	《营销制胜》	韩庆祥	12	480
4.	《信用社会》	章 政	10	480
5.	《品牌财富》	沈 青	8	480
6.	《宏观经济》	韩秀云	12	580
7.	《企业变革》	周建波	13	580
8.	《营销哲学》	周建波	12	580
9.	《国际贸易》	李左东	11	580
10.	《营销管理》	周建波	11	580
11.	《质量经营》	杨 钢	12	580
12.	《经营理财》	邢 峥	11	580
13.	《人性管理》	曾仕强	11	580
14.	《公司治理》	黄俊立	11	580
15.	《职业生涯》	程社明	12	580
16.	《数字管理》	尤登弘	11	580
17.	《东方智慧》	张应杭	11	580
18.	《亲子关系》	曾仕强	12	380
19.	《资源整合》	林伟贤	12	580
20.	《战略管理》	莫少昆	12	580
21.	《成本控制》	邱明正	12	580
22.	《成本倍增》	尤登弘	8	580
23.	《孙子兵法与统帅之道》	洪 兵	9	580
24.	《转型管理》	林健安	8	580
25.	《领导之道：职业经理人的六项修炼》	高建华	7	580
26.	《创意行销》	林伟贤	12	580
27.	《周易管理之太极、乾坤管理篇》	张其成	11	580
28.	《情绪管理》	曾仕强	12	580
29.	《国际商务》	李左东	11	580
30.	《名家论坛》中西实践家系列节目	国外专家团	13	580
31.	《人与成本》个人篇	尤登弘	5	580
32.	《人与成本》企业篇	尤登弘	5	580
33.	《人与成本》社会篇	尤登弘	6	580
34.	《黄帝内经·养生智慧》	曲黎敏	9	580

更多精彩内容

正在进行……

名家论坛
EXPERTS' FORUM

网络视频版：



名家教育网

WWW.MINGJIA365.COM

服务热线：0531-82946677/82947788/85566677

版权所有 翻版必究

目录 Contents

前 言	1
-----------	---

第一篇 赢在成本之基础篇

——降低个人成本,创造价值人生

1 我的“地盘”我做主.....3

态度决定一切

像经营企业一样经营自己

快速提升的十六条途径

做好职业规划的四种方法

2 用平衡计分卡量化成本.....17

案例分析:如何量化毕业后的个人指标

案例分析:职业成熟期的指标量化方法

3 懂成本才能管成本.....27

了解发生在自己身上的成本

时间成本:浪费时间等于葬送前途

机会成本:学会选择,学会放弃

固定成本和不可控成本——提前预备,尽量化解

降低无效成本

增加投资就是创造价值

4 时间管理的技巧.....35

在恰当的时间做恰当事

捕获“时间大盗”

5 降低个人成本的利器——养成富翁的习惯.....43

真正富翁的七种特质

八个步骤成就富翁梦