

新编财务与会计培训丛书

专家委员会主任 葛家澍

快刀

递给您砍掉企业成本的锋利快刀
培养您成本领先的竞争战略思想
教授您永无止境节约成本的法则
赋予您改进企业成本的管理能力


砍成本：

成本改进68法

企业降低成本新利器=68种方法+68个案例+成本管理基本理论

- 揭示砍掉成本切实可行的方法
- 聆听成本专家掷地有声的论道
- 浏览先进企业经典有力的案例
- 掌握优秀企业基业常青的秘诀

雷雯雯 陈玉洁 编著

 经济科学出版社

◆

新编财务与会计培训丛书

快刀砍成本：

成本改进 68 法

雷雯雯 陈玉洁 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

快刀砍成本：成本改进 68 法/雷雯雯，陈玉洁编著.
-北京：经济科学出版社，2007. 1
（新编财务与会计培训丛书）
ISBN 978 - 7 - 5058 - 5975 - 3

I. 快... II. ①雷... ②陈... III. 成本管理 - 研究
IV. F275. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 146664 号

责任编辑：张 力 杨秀华
责任校对：徐领柱
技术编辑：董永亨

快刀砍成本：成本改进 68 法

雷雯雯 陈玉洁 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036
总编部电话：88191217 发行电话：88191109

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县印刷厂印刷

787×960 16 开 21 印张 310000 字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 5975 - 3/F · 5236 定价：38.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

- 建立卓越的成本管理控制系统
- 作业基础管理与应收账款管理
- 供应链管理与库存管理
- 朴实高效的成本管理工具
- 企业创业期、发展期、成熟期的节约之道
- 日常工作中成本控制的新途径
- 让客户为你省钱
- 精心找寻费用与公司业绩的平衡点

新编财务与会计培训丛书

专家委员会

主任

葛家澍 著名会计专家、中国会计学会副会长、厦门大学教授、
博士生导师

专家顾问 (排名不分先后, 按姓氏笔划排序)

曲晓辉 厦门大学会计发展研究中心主任、教授、博士生导师

杜兴强 厦门大学会计系教授、博士生导师

张秋生 北京交通大学经济管理学院会计系教授、博士生导师

荆 新 中国人民大学会计系教授、博士生导师

盖 地 天津财经大学会计系教授、纳税筹划专家、博士生导师

韩传模 天津财经大学商学院副院长、会计系教授、博士生导师

丛书主编 侯立新

总策划 申明

前 言

在华为，经营的铁律是企业做大的基础一定要居于成本控制的基础上。

在摩托罗拉，所有人每天都要关注成本，无论是大的还是小的成本。

在沃尔玛，其主导竞争力是成本控制能力。

现代企业在市场搏击中都清晰地意识到一个问题：企业的利润越来越低，市场竞争越来越激烈。这个趋势在短时间内是无可逆转的。在这种情况下，企业如何获得更广阔的发展空间、赢取更多的利润呢？开源节流自是任何时候也不会失效的策略。

若无法开源或者开源较困难的时候，节流便成了惟一的手段。此时，成本领先便成为竞争中比较重要的表现形式，乃至企业成败的关键。《快刀砍成本：成本改进68法》的编写正是为您提供诸多节流的细节方法，易于实施；还有一些知名公司的案例，便于模仿学习。

另外，减少成本并非是指为了省钱而一味地减少支出。《IT 经理世界》的主编刘湘明在《简单低成本与系统低成本》中写道：“中国的企业，一直以自己的成本控制能力自豪。这也是‘中国制造’目前能够无敌于天下的主要原因。但是这种成本控制能力，更多地属于‘毛巾拧水’——摊开公司的财务报表，逐项地看能再从哪里面榨出些钱来。某种意义上看，这颇有些自虐的含义。这种低成本基本上不需投入，效果直接，称之为‘简单低成本’毫不为过。而那种通过对业务模式创新、流程优化、提高员工技能和能动性而达到的低成本，需要持续的投入和改进，是系统性的低成本。而中国企业和沃尔玛的最大分别，就是简单低成本和系统低成本的分别。”

也就是说，企业要想存活，要想很好的发展，并不只是依靠采购、办公、差旅、人力资源省下的成本，企业必须有效合理地管理和控制日常运营成本，在企业内部形成一种节约的企业文化，消除低效率的行为，有完善的成本管理体系，带领全体员工通过更有效地运用资源来获得更大的效用。这也正是本书编写的主旨所在。

无论您是企业老板、经理，或是普通员工，本书都值得你认真研读，书中所介绍的68种节约方法将是企业提升利润的快刀。本书避开繁冗的理论知识，只对最基本的理论原则进行了讲解，其后列举的较成功案例可供读者朋友参阅。

全书分上下篇：上篇是知名企业成本改进范例；下篇是日常工作中的成本节约方法。具体来说，上篇的内容有：建立卓越的成本管理控制系统；作业基础管理与应收账款管理；供应链管理与库存管理；一些朴实高效的成本管理工具的应用；以及企业创业期、发展期、成熟期的节约之道。下篇的内容有：日常工作中成本控制的新途径；让客户为你省钱；精心找寻费用与公司业绩的平衡点的方法。

鉴于时间与编者水平的有限，书中难免有疏漏之处，恳请读者赐教。

编 者

目 录

上篇：知名企业成本改进范例

第1章 建立卓越的成本管理控制系统	3
理论解读	3
成本的基本概念和习性	3
JIT（及时制）	17
方法1 建立成本管理控制系统	19
案例1 丰田生产方式如何适应中国土壤	21
方法2 企业管理的核心：战略成本管理	25
案例2 美国西南航空公司：低成本的经营管理者	28
方法3 从战略定位开始关注成本	32
案例3 安邦快递在夹缝中的成长	33
方法4 成本控制——企业重要的文化	35
案例4 沃尔玛的成功之道：成本控制	36
方法5 别让沉没成本误导决策	39
案例5 中国航空工业第一集团曾经的失败	43
第2章 作业基础管理与应收账款管理	44
理论解读	44

作业成本法在管理上的应用	44
应收账款的成本分析	47
方法 6 实施作业成本法	49
案例 6 作业成本法在戴尔公司的实施	56
方法 7 作业基础管理的战略运用	58
案例 7 作业基础管理在各行业以及客户分析方面的应用	61
方法 8 选用作业基础管理优化业务流程	68
案例 8 作业基础管理助中外运久凌走出困境	70
方法 9 应收账款保理	83
案例 9 中集集团——银行托管的应收账款	86
方法 10 应收账款转让融资	89
案例 10 摩托罗拉转让应收账款	93
第 3 章 供应链管理与库存管理	94
理论解读	94
供应链管理	94
存货管理及其成本	101
方法 11 供应链的管理	104
案例 11 美的——供应链双向挤压	104
方法 12 循环取货将卡车装满	107
案例 12 上海通用的循环取货	107
方法 13 上下游预警	108
案例 13 上海通用的预警制	108
方法 14 上下游网络合力	108
案例 14 丰田击败美国汽车军团的内功	109
方法 15 建立合适的物流配送中心	111
案例 15 雅芳的直接配送	113
方法 16 生产外包	114
案例 16 耐克的精明决策	114
方法 17 把供应商当作你的共赢商	114

案例 17 戴尔的库存管理模式	115
方法 18 转移库存	118
案例 18 服装公司成功运营的诀窍	119
方法 19 零库存管理	119
案例 19 解密丰田的零库存法则	123
第 4 章 朴实高效的成本管理工具	126
理论解读	126
精细化管理	126
标杆管理	133
6 西格玛管理	136
流程再造	142
目标成本控制法	145
平衡记分卡	158
方法 20 以信息化推进成本精细化——商业银行的利刃	165
案例 20 商业银行成本动因的选择	171
方法 21 牢记成本精细化的核心——成本领先	175
案例 21 百安居——节俭的精细化哲学	177
方法 22 实施 6 西格玛管理	180
案例 22 武汉钢铁集团公司的 6 西格玛管理	181
方法 23 用“6 σ ”改进人力资源运作	189
案例 23 GE 的 DMADV 招聘程序	191
方法 24 以信息化推动业务流程再造	192
案例 24 武汉钢铁集团公司的重生	196
方法 25 运用目标成本控制法	207
案例 25 邯钢——项目成本逆向分解	207
方法 26 虚拟扩张的整合思维	210
案例 26 格兰仕——固定资产虚拟扩张	210
方法 27 卓越的标杆管理	213
案例 27 美孚石油的标杆管理	215

方法 28	成功的应用平衡记分卡	218
案例 28	可口可乐公司平衡记分卡的应用	220
方法 29	用平衡记分卡盘点人才	222
案例 29	花旗银行的平衡记分卡好处多多	222
第 5 章 企业创业期、发展期、成熟期的节约之道		224
方法 30	创业期办公地点的选择	224
案例 30	中星微电子公司的仓库	226
方法 31	创业期资产的买或租	227
案例 31	环球嘉年华的明智选择	228
方法 32	招聘方式的选择	229
案例 32	知名企业的人才法则	230
方法 33	挑选并培训出合适的员工	232
案例 33	迪斯尼如何招聘、培训新员工	232
方法 34	发展期对员工的有效激励	234
案例 34	通用电气和联想的员工激励机制	235
方法 35	发展期不能节省的人工成本	239
案例 35	沃尔玛的节俭与奢侈	239
方法 36	成熟期清理公司中“不拉马车的士兵”	244
案例 36	美国人力资源协会的统计	246
方法 37	做好淡旺季人员衔接	247
案例 37	物美配送中心招聘大学实习生	248
方法 38	低成本理财法则	248
案例 38	低成本理财保障“现代”速度	248
方法 39	企业中处处存在“成本”一词	251
案例 39	花旗集团的“让数字说话”	252
方法 40	培养员工的意识——成本节约是无止境的	255
案例 40	现在不是华为的最好时光	255
方法 41	研究员工离职的原因	259
案例 41	沃尔玛的平时功夫	267

方法 42	改进营运资本的日常管理	267
案例 42	海信集团的管理实践和经验	268
方法 43	由利润倒推成本	277
案例 43	TCL 的项目开发成本控制	278
方法 44	快速周转提高资金利用率	283
案例 44	宏图三胞资金周转的变化	284
方法 45	重组整合时沿用成本控制	284
案例 45	联想的“成本炼金术”	284
方法 46	重组整合以资源共享降低成本	286
案例 46	惠普的全球整合	286

下篇：日常工作中的成本节约方法

第 6 章	日常工作中成本控制的新途径	295
方法 47	管理好您的电子邮件	295
案例 47	比尔·盖茨如何使用电子邮件	296
方法 48	程序化办公用品的采购和领用	298
案例 48	银行里被拴的签字笔	299
方法 49	纸张的循环利用	300
案例 49	IBM 的浪费	301
方法 50	选用大方实用的便笺、信纸、信封	301
案例 50	中国银行的便笺	302
方法 51	减少电话上隐藏的费用	302
案例 51	IBM 多花的费用	303
方法 52	使用带窗口的信封	303
案例 52	中国移动的客户费用确认信	303
方法 53	通用件共享	304
案例 53	TCL 的规模定制	304

方法 54	流动式办公	304
案例 54	保险公司的良策	305
方法 55	各个部门相互培训	305
案例 55	沃尔玛的交叉培训	305
第7章 让客户为你省钱		306
方法 56	让顾客自己动手	306
案例 56	春秋航空经营：向西南航空学习	306
方法 57	激励顾客为你省钱	309
案例 57	沃尔玛如何减少购物车的丢失	309
方法 58	提高客户忠诚度	310
案例 58	中国移动提升客户忠诚度	310
方法 59	合理分配保修和质量	313
案例 59	通用、丰田、福特保修成本的比较	313
方法 60	倾听客户创出自己的品牌	313
案例 60	戴尔的关心客户会议	314
方法 61	运用客户的智慧	315
案例 61	通用汽车上的三个插座	315
方法 62	利用附加值	316
案例 62	电影院如何创高收	316
第8章 精心找寻费用与公司业绩的平衡点		317
方法 63	设定不支付报酬的自愿工作时间	317
案例 63	Freescal 的工作时间安排	317
方法 64	控制差旅费用	318
案例 64	Sieble 的规定	319
方法 65	用兼职员工代替全职员工	319
案例 65	麦当劳在日本的非正式员工	320
方法 66	加强员工健康管理	320
案例 66	国外的证据	322

方法 67	税务筹划	322
案例 67	某香港控股公司如何做税务筹划	322
方法 68	权衡员工福利和享受性项目	323
案例 68	国外四家公司的新举措	323
参考文献		324

上 篇

知名企业成本改进范例



内容提要

- 第1章 建立卓越的成本管理控制系统
- 第2章 作业基础管理与应收账款管理
- 第3章 供应链管理与库存管理
- 第4章 朴实高效的成本管理工具
- 第5章 企业创业期、发展期、成熟期的
节约之道

