

·丰田精益管理译丛·

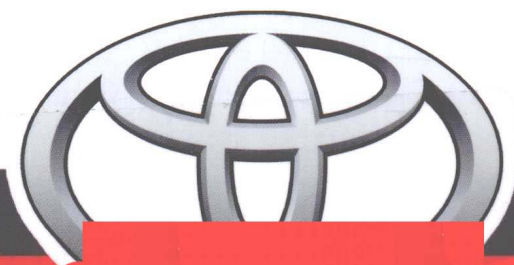
TOYOTA

回归原点

丰田方式的管理会计

HUIGUI YUANDIAN FENG TIAN FANG SHI DE GUAN LI KUAI JI

【日】河田信◎编著



能否成功导入丰田方式的关键在
公司总部，而非现场



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



丰田精益管理译丛

TOYOTA

回归原点

丰田方式的管理会计

HUIGUI YUANDIAN FENG TIAN FANG SHI DE GUAN LI KUAI JI

【日】河田信◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业在导入丰田生产方式时,从生产领域之外的部门,尤其是通过会计部门来推进,就会容易得多。即先要让其他部门了解丰田生产方式的“道”,并依此而制定一系列关键指标(KPI)来引导正确的“术”。只有以这种方式,让全公司所有部门都能朝着一个相同的方向,共同去推进精益生产,才能最大限度地实现企业整体经营效率的提升。本书所描写的丰田式管理会计,就在于从会计角度分析清楚了丰田方式的“道”。

本书既适合相关专业的大学本科生阅读,也可作为制造型企业从总经理到会计部门、制造部门、采购以及物流等部门主管的参考书籍。
TOYOTA GENTEN KAIKI NO KANRI KAIKEI edited and written by Makoto Kawada; written by Toshiharu Nakane, Michio Kunimura, Masatomo Tanaka and Shogo Kimura Copyright © 2009 Makoto Kawada
All rights reserved. Original Japanese edition published by CHUOKEIZAI-SHA, Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese language edition published by arrangement with CHUOKEIZAI-SHA, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

本文中文简体版由日本 CHUOKEIZAI-SHA, Inc 出版社授权机械工业出版社独家出版发行

北京市版权局著作权登记号: 01-2011-2083

图书在版编目(CIP)数据

回归原点: 丰田方式的管理会计/(日)河田信编著;
赵城立译. —北京: 机械工业出版社, 2012. 1
丰田精益管理译丛
ISBN 978-7-111-35819-0

I. ①回… II. ①河… ②赵… III. ①汽车工业—工业企业—管理—管理会计—经验—日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 184124 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 赵海青 责任编辑: 赵海青

版式设计: 张世琴 责任校对: 潘蕊

封面设计: 王伟光 责任印制: 杨曦

北京双青印刷厂印刷

2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·11 印张·199 千字

0 001—3 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-35819-0

定价: 29.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010)88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010)68326294

销售二部: (010)88379649

教材网: <http://www.cmpedu.com>

读者购书热线: (010)88379203

封面无防伪标均为盗版

推 荐 书

河田信教授凭借其在管理会计学领域的造诣，以及在制造业经营方面丰富的经验，借鉴中国传统文化所推崇的“整体观”思想，把会计学和丰田生产方式巧妙结合到了一起，此乃本书最大特色。同时，本书还汇集了在日本“制造业会计学”领域其他具有代表性的专家们的研究精华。朴实无华的语言、相当高的专业性，以及独特的观点和视角，使得此书既不失为 TPS 入门类书籍，同时也可以为公司高层管理人员和公司财会专业人士提供很有价值的参考。

—杨壮(北京大学国家发展研究院教授 北大国际 MBA 院长)

“最早可能计划”，这个大生产管理的不二天条，把通用汽车和福特逼到破产的边缘。与此相反，不到交货期的临界点就不开始生产的“最晚可能计划”，则把丰田送上了汽车王国的颠峰。将组织的文化基因由“最早可能”转变为“最晚可能”时，最大的障碍竟然是“会计”。河田信老师等几位日本专家，没有从理念层面对丰田生产方式展开讨论，而是牢牢守住会计这个呈现与考核的方法，教会你一种可操作的方法。本书的结论特别具有震撼力：人类最终选择哪一种模式将决定地球的命运。

—王育琨(著名管理专家和并购专家 北大企业家研究中心主任)

河田信老师的这本书可以看作是“制造业会计学”，着眼点是丰田生产方式和会计的关系性，试图“让搞制造的人懂会计，让做会计的人懂制造”。本书非常重要的新意在于：把浪费在中途的与时间相关的费用看成是成本，通过现金流来判断企业盈亏。我们的制造业管理者要想实现与世界一流企业同台竞技，不舍得花大力气去研究“货币的时间价值”，不真正在成本上下功夫，是不行的。相信此书的出版必会给我国制造业打开一页新的篇章。

—汪中求(著名精细化管理专家 《细节决定成败》作者)

作者序

进入 21 世纪以后，中国作为最具潜力的经济体之一，早已显示出了巨大的能量。无论从 GDP 的成长率，还是从现代化建设来看，中国正在成为世界上最耀眼的明星，可以说，任何一个国家如果失去了中国这块市场，也就失去了登上通往 21 世纪快速列车的机会。作为中国的近邻，日本更是具备了“近水楼台”之利，因此，日中两国保持和平友好关系，必将为双方和世界的安定和发展做出贡献。

就在三个月前，我曾经看到过这样的报道^①，“根据中国国内各汽车生产厂家的统计数据，到 2015 年，中国国内每年汽车生产台数将达到 3 100 万辆，而需求量却将只有 2 200 万辆，即每年将产生 900 万辆的过剩产能，相当于 40% 的剩余库存。”看到这样的报道，我感到不寒而栗。因为，如果到时中国真的生产这么多库存，也就意味着泡沫即将破裂！这些浪费所带来的，将不仅仅是很多破产公司的出现、大量工人的失业，甚至还会导致世界性能源危机，以及全球性经济萧条。因此，现在已经没有时间再犹豫了，必须马上开始着手准备对策。很荣幸的是，我于 2010 年 9 月份到中国证监会进行了一次演讲，演讲之前恰好赶上了这个报道。于是，我的整个演讲就是围绕着如何解决 2015 年中国汽车市场的产能过剩问题展开的。虽然不知道这次演讲能够产生什么样的影响，至少我对通过指导资本市场的会计政策来实现控制产能过剩问题是有信心的。库存越少，越能增加企业的利润，而其结果亦可带来国家 GDP 的增长。本书中所涉及的核心内容，基本上包括了这种思想。

本书的着眼点是丰田生产方式和会计的关系性，可以作为大学生教材使用的 TPS 入门类书籍。同时，由于也涉及了相当高深的专业性内容，因此，对于新世纪的公司经营管理者来说，也为其提供了实现稳定经营系统的强有力指导。具体来说，本书所适合的读者群为：制造业企业总裁、会计部门主管、制造部门主管、其他部门主管、从无深厚专业知识的大学生到精通会计专业的高材生（如硕士、博士）等。

中国五千年的传统文化是非常了不起的，老子、庄子、司马迁等都是我十分

① 2010/9/4 19:28 日本经济新闻。



敬佩的伟人。从这些伟人的教诲中，我看到了中国的希望。我相信，只要中国的企业家们勇于回归传统文化，把传统文化中的精华应用在企业管理中，就一定能够创造出一种属于中国自己的先进的管理方式。此外，我相信，本书中所涉及的内容，如果与中国的传统文化相结合，就一定会呈现出“珠联璧合”的效果来。我们几位作者，如果能够看到自己的研究成果为设计中国和全球稳定的经济发展系统做出贡献，都将会感到无比的荣幸。

我十分期待着中国式管理能够早日出炉。

河田信

译者序

首先，作为本书的译者，我对能为此书翻译感到无比荣幸。

我从1999年赴日留学，到2009年回国，可以说，人生中最宝贵的10年青春都是在日本度过的。在这10年中，最幸运的，莫过于在日本名城大学遇到了我的人生导师河田信教授，并先后顺利获得了经济学硕士和博士学位。从学生时代起，我不但认真参加了河田信教授的每一堂课，而且与教授几乎每周都要喝上一顿，这个习惯在我就职以后也保留了下来，一直到我回国。如今每每想起那时与教授在酒桌上乘着酒兴忘情地辩论企业管理、中国文化、人性、社会等各种话题，脑海里就会浮现出教授那偶尔孩童般手舞足蹈的场面，久久挥之不去。现在想来，正是长久以来与教授的这种亲密交流，使我不但在专业上得到了很多书本以外的知识，而且对我的人生观、价值观的形成也起到了非常大的帮助。教授的那种无私、大爱，以及宽厚待人的高尚品格，早已让我忘却了地域、时间的界限，“穷己之所有，奉世之所需”也便成了我今后做人的信条。

本书的几位作者，几乎都是我所熟知的教授，并且我也有幸在日本参加过这些教授的课程。事实上，本书的完成，正是在河田信教授高举的“制造业会计学”旗帜下，由这些教授将各自多年来研究的成果加以总结而实现的。这些作者中，除了JIT管理会计学创始人河田信教授，还有TPS成本会计学先驱中根敏晴教授，日本著名的企业金融学专家国村道雄教授，原丰田高管、改善会计学(J成本论)创始人田中正知教授，以及研究丰田式成本企划的名古屋大学的木村彰吾教授等。因此，可以说，本书不但是丰田式会计的入门书籍，也是汇集这些日本有代表性专家研究精华的一本杰作。

正如书名所显示的那样，本书的两个关键词是“丰田生产方式”和“会计学”。那么，为什么要把这两个貌似毫不相干的关键词联系在一起呢？弄清了这个问题，也就知道本书的价值了。事实上，河田信教授长期以来一直在探索如何才能一般在企业(丰田集团以外的企业)里成功导入丰田生产方式的课题。以河田信教授从事企业管理30多年的经验，以及众多专家对很多企业进行丰田生产方式指导所得到的经验，还有美国一些著名专家的研究的基础上，河田信教授终于找到了解决这个课题的关键点，即“会计”，并一直毫不动摇地将其作为自己的研究方向。表面上，“会计”似乎很难与“丰田生产方式”联系起来，但是，



就像西医和中医之间的关系那样，西医是“头痛医头，脚痛医脚”，所以大家很容易就会认为“丰田生产方式”就是生产现场的事；而中医则重视整体观，即“头痛可能病在脚，脚痛可能病在头”，因此只要承认人的身体是一个有机结合的整体，各部分之间是相互影响、相互制约的，就不难理解中医的思想。同样道理，河田信教授之所以提出“会计”才是成功导入“丰田生产方式”的关键，正是基于这种整体观。本人无意贬低西医而赞扬中医，但至少如果读者不能接受这种整体观的话，恐怕在阅读本书的过程中，便很难产生共鸣。

本书的诸多观点，是以河田信教授为首的日本 MPM 研究所专家们的共同研究成果。事实上，TPS 的大本营——丰田汽车公司早已认识到此项研究的价值，并给予了大力支持。相信此项研究成果一定可以为那些热衷于导入精益生产的企业打开一扇崭新的窗户。

可能有些人会担心，产生于日本的研究成果能否应用于中国企业呢？这种担心是很自然的。不过，就像易经中既有“变易”也有“不易”一样，中国人和日本人除了有差异，还有作为“人”的共通之处。同样，不管是哪国企业，除了具有各自不同的特点以外，还有作为“企业”而存在的相同之处。我相信，只要认真阅读本书，任何企业都会从中挖掘到不可言喻的宝藏。不过，能否找到这些宝藏，取决于读者朋友们是否愿意把关注的焦点从丰田生产方式中的“变易”转到“不易”上来。

您是愿意专注于丰田现场的工具方法呢？还是愿意挖掘丰田方式背后的精华呢？相信通过本书的学习，您就会接触到这个精华。衷心希望读者朋友们能够真正摄取到此精华，早日把丰田的成功要素复制到自己企业中去。

赵城立

前 言

在执笔本书的过程中，世界经济由于遇到了罕见的金融危机而进入到了大萧条期，因此想借此“前言”，谈一谈使制造业摆脱困境的方法，这实际上也是对“回归原点”所做的解说。

回归原点之一，就是只要生产系统和会计系统的人能够聚到一起共同理清思路，则即使在萧条期，也是完全可以使公司立于不败之地的。

接到订单后马上开始着手制定日程计划，被称为“前向日程计划”（forward scheduling）。或者可以说是按照接订单的顺序，从最前面的订单开始制定日程计划，也可称为“最早可能计划”（earliest possible planning）（下面简称为“最早可能”或“最早”）。这样，人和机器就不会出现闲置，顾客的交货期也容易遵守（自然而然就会这样想）。从20世纪的亨利·福特以来，这种“最早可能”的思想作为一种“文化基因”被大多数企业学习着，直到今日。

与此相反，还有一种计划是即使接到订单，不到再不生产就赶不上交货期的状态时先不动，而一旦开始生产，就一口气做到结束，中间毫不停留，而且绝不生产次品，交货期也是刚好可以赶上，这被称为“后向日程计划”或“最晚可能计划”（latest possible planning）（下面简称为“最晚可能”或“最晚”）。

第二次世界大战后的20世纪后半期，丰田的文化基因所体现出来的正是“最晚可能”，而其道具就是“看板”。“最晚可能”的方法是丰田在自己几乎被所有银行所抛弃的困境下，为了自己创造出资金，被逼无奈的一种选择，但与此同时，这使得由此产生出的剩余资源（相同的人工），在不增加劳动强度的情况下提高了销售额，从而最终使其登上了公司发展的顶峰。与此相对，通用、福特之所以走入濒临破产的边缘，就是因为没有摆脱“最早可能”的思想，以及应用ERP的影响。事实就是这么简单。

这里，我们提倡的针对萧条期的对策是，应该马上将生产系统变为“最晚可能”型，流动资金不要依赖借款，而是要靠自己创造出来。这样，即使破产，也会相对比较缓慢。如果运气好，接到追加订单时，还可以马上开始生产。而如果是“最早可能”，由于表面看上去似乎很忙，这时即使突然接到新订单也只能拒绝，如果硬要接下来，就必须将其与正在生产的产品进行调换，于是就会出现库存的增加等，从而导致资金短缺的危机提前到来。



按照这个思路,由于在将组织的文化基因由“最早可能”转变为“最晚可能”时,最大的障碍会是“会计”,因此本书要在理论上将这种生产和会计的关系进行重新构筑。

丰田的大野耐一在回答一个美国人关于怎么看待成本计算规则的问题时说:“你问到了我最大的难题,这是我40年来一直在斗争的东西”^①。这句话我们可以理解为,按照目前的成本测定公式,不管是以“最早可能”还是“最晚可能”来生产,产品的成本不变。不只如此,在切换到“最晚可能”的会计年度,前面的工序会产生出意想不到的空闲,从而出现利润的大幅下滑。这样,由于目前的会计测定方法过于粗糙,无法对“最早”和“最晚”的生产系统的“实质差”进行识别,因此对这种利润下滑会显得无所适从。另一方面,如果实行“最晚”,口袋里的现金就会迅速膨胀起来,但相关人员却往往不去关心(即使将重视现金流规定为义务)这一现象。

这个问题的影响非常之大,比如,已经成为世界第一的汽车大国——中国的企业,如果一直由这种“最早可能”的生产系统和重视P/L利润(轻视现金流)的会计文化支配下去的话,恐怕对全世界也会产生恶劣的影响。现在,在中国(和美国)经常可以看到以避免失去商机为由,不断增加产品库存,而经销商们的露天仓库里也同样存在着很多库存的现象。

应该超越会计,从更高的角度,对把人分为“管理者”和“被管理者”的管控体系(MCS, Management Control System),以及偏重于金融工学的美国经营学,从制造业经营学的角度进行重新设计。藤本隆宏教授的《生产系统进化论》、《能力构筑竞争》,伊丹教授的《人本主义》以及野中教授的《隐性知识》等就属于这个领域。同时,以批判全球化资本主义的缺陷而著称的中谷教授为代表,重新审视理论经济学框架本身的潮流正在逐渐变得强大起来。

最终,为了实现可持续型地球社会,在将“最早可能”的文化基因真正转换为“最晚可能”时,需要在“造物学”这一新的领域里,加入带有反省意义的经济学、经营学、生产系统、信息系统,以及管理会计学等综合知识。

不过,本书无法涉及如此全面。只是作为准备阶段,提出集中解决在会计信息中要想找出“最晚可能与最早可能的实质差”,就必须在会计测定中加入“时间轴”的概念。另外,关于使用手段是利用现行会计,还是创造出新的概念来,不同的人会有不同的选择。从这个意义上,还需要做更进一步的研究。

① 详情请参照广本敏郎“丰田的微观和宏观循环的形成—潜在利润和J成本”企业会计2008 VO1. 60 Np. 9 pp. 18-26。



回归原点：丰田方式的管理会计

即使是丰田汽车，在贯穿生产和会计、总部和工厂、销售和生产的“最晚可能”构造的理论化和包括在海外的实践上，这些也是必须要面对的挑战课题。但至少可以说，成功实现工厂里“最晚可能”这一历史性试验的丰田，是有走在前面的资格和义务的。

最后，本书的执笔，是在以名城大学地域产业集聚研究所为据点，在对世界各国丰田集团企业视察的基础上完成的。在此，向提供了由 MPM 研究所（名城流程管理研究所 代表 笔者）和丰田汽车共同研究《与 TPS 相匹配的管理会计的框架》机会的丰田汽车副社长内山田竹志先生，在该秘书处工作过的生产技术管理部主查（当时）大桥利雄先生，以相同的题目，作为 2005～2006 年度日本会计研究学会特别委员会“企业组织和管理会计研究”中的一环，在一桥大学举办专题座谈会的广本敏郎教授，将该内容做成特集“企业会计”杂志的中央经济社会学小坂井和重先生，在本书编辑过程中提出过宝贵意见和建议的竹内伸介编辑部次长等，表示深深的谢意。

共著者代表 河田信

“产生过分功利主义的潮流是非常遗憾的。创造文明的是技术。追求短期的金钱游戏，就不会产生 21 世纪所需要的新的文明。日本国内的议论太过于局限于内部，这样就越来越难以看清应该努力的方向。”

“资源消费量的急速增加、环境问题等全球规模的课题正在不断加剧，我们应该站在长期的视角，努力推进可持续性发展，以迎接巨大的转换期。”

丰田章一郎（丰田汽车名誉会长）

中部产业联盟创立 60 周年纪念演讲

摘自《关于充满魅力的日本创造》2008. 8. 6

目 录

推荐书

作者序

译者序

前言

绪论	1
1. 本书的特点和视角	1
2. 问题提起	2
3. TPS 导入的“会计无关法”和“会计相关法”	3
4. 本书的构成	4
5. 如何处理与财务会计的关系	4
第一章 到底什么是丰田生产方式(TPS)	6
一、TPS 的定义	6
1. 丰田的基本理念	7
2. 丰田之路 2001	8
二、TPS 构造的基础	8
1. TPS 的基本构造	8
2. 节拍时间——按照顾客要求的速度，造出“流”	11
3. 小批量化和平准化	12
4. 为何“生产过剩”是最大的浪费？——潜藏在会计数据里的 2 次、3 次成本	14
三、TPS 的哲学性要素（Thought ware）	15
1. 现地现物	15
2. “可视化”（Visualize）	15
四、非 TPS 模式和 TPS 模式——俯瞰 DNA 的区别	16
1. 海水和河水	16
2. “海水”诸相和对策	17



五、“非数据·场面信息”的概念——努力实现全体最适

经营系统再设计 19

1. “非数据·场面信息”的概念 19
2. 5 次为什么 20

第二章 管理会计的基础和制造业经营——与 JIT 的关系 22

一、管理会计的定义 22

二、管理会计的基本手法 23

1. 会计原则和复式簿记记账的流程 23

2. 复式簿记的流程和财务三表——现金主义和发生主义 24

三、分析资产负债表 29

1. 资产负债表是“流”——TPS 也是“流” 29

2. 以资产负债表为中心的管理实践例 30

四、TPS 导向的财务分析可能性 31

1. 关于“杜邦插图” 31

2. ROI 指标的问题是什么——从 TPS、JIT 的视角出发 31

五、成本管理和 TPS 34

1. 制造成本报告书——“成本差额”和“制造间接费分配率” 34

2. 重新确认会计阻碍 TPS(特别是 JIT)的现象 36

3. 工序的构成要素和成本——如何看待“停滞时间” 37

第三章 管理会计的巧妙运用 41

一、制造业经营系统的设计思想——从期间到产品 42

1. 经营计划的制定方法——产品生命周期的视点 42

2. 产品生命期间核算管理和生命周期定位——加入时间轴 43

3. “利润·现金流结合计算书” 46

4. “YTD(Year to Date): 滚动结算法”——脱离“会计年度综合症” 47

二、与 JIT 相匹配的会计指标 49

1. 问题的背景——TPS 如何与财务会计相匹配 49

2. 缩短过程时间经济效益的测定法 50

三、从“利润”到“潜在利润” 53

1. 潜在利润算式——ROA 的工厂版 53

2. PP 指标的读法 54



3. 平均过程时间(lead time average)的测定	55
4. 实例介绍——从汽车行业 7 个公司的 PP 比较出发	56
5. 提高 PP 值的“正攻法”	58
第四章 全部成本计算和 TPS	60
一、企业环境的变化和成本计算	60
二、全部成本计算的构造性问题及其表现形式	62
1. 成本的分类	62
2. 全部成本计算构造的问题点	63
3. 各种生产方式下全部成本计算问题的表现形式	68
三、克服全部成本计算局限性的手段	71
1. 直接成本计算克服了什么, 存在什么问题	71
2. 活动基准成本计算能否纠正对产品成本的歪曲, 进行恰当的成本管理	72
3. 尝试克服“成本计算与生产效率的对立”的产出量会计	74
4. 使记账简单化的倒冲成本计算(Backflush Costing)	76
四、生产和会计正确的关系性构筑可以支援 TPS	77
第五章 投入资本成本——在成本概念中加入时间轴	83
一、加入时间轴的投入资本成本的思路	84
1. 货币的时间价值	84
2. 资本成本的本质	84
3. 企业的资本成本	84
4. 投入资本成本的认识	85
5. 从会计成本到经济成本	86
6. 经济成本和投入资本成本的计算例	87
7. 投入资本成本起作用的情况	87
二、案例 A: 财务会计的局限	88
三、案例 B: 过程时间的成本削减效果	89
四、案例 C、D: JIT 和运输、库存问题	90
五、案例 E: 是国内生产还是海外生产	94
六、经济附加价值 EVA 的意义和问题点——结语	96
第六章 J 成本论和改善活动	100
一、现场改善(丰田方式)的现状和面对的壁垒	100



1. 丰田方式的构成	100
2. 丰田方式基础中的哲学关键词	100
3. QCD 的优先顺序	101
4. 用丰田方式进行现场改善的实态	102
5. 思考“C”和“D”的关系	102
二、J 成本论是什么	103
1. 收益性评价法的问题	103
2. 以收益率为基础思考评价方法	104
3. 单位的明确化	105
4. 思考如何对每单位产品的收益性进行评价	105
三、J 成本论的应用实例	108
1. 从 J 成本论的角度来看盘货资产	108
2. 资金成本的陷阱	109
3. 大批量生产和小批量生产，哪一种更有利	110
4. 在中国加工，收益性就下降吗？	112
四、J 成本论的实践事例	114
1. B 公司调查结果的 J 成本图	114
2. 使 J 成本图更容易看	115
3. 对 B 公司 J 成本模型图的考察	115
4. 现场改善提案	115
5. A 公司（电子产业）的调查结果	117
6. 对改善的方向性进行诊断	119
五、从财务会计角度对 JIT 的评价	119
1. 用财务会计论来评价过程时间	119
2. 收益性分析图的使用例	120
第七章 内部监督规则与 TPS	124
一、发生主义会计与利润的“扭曲”	125
1. 报告利润分布的“扭曲”	125
2. 发生主义会计和利润	126
3. 报告利润管理	126
二、问题所在——“库存增加报告利润就增加？”	127
1. 库存评价和固定间接费	127



2. 库存操作和报告利润	128
3. 库存的利润平准化功能	128
三、利润和现金流的差——发生项目	128
1. 发生项目	128
2. 裁量性	129
四、利润的期间平准化	129
1. 通过发生项目进行利润期间平准化	130
2. 通过库存进行利润期间平准化	130
3. 修正 DJ 模型	131
4. 库存增加部分模型	131
5. 验证假说	132
五、汽车行业的库存周转期间	132
1. 样本和数据	132
2. 库存周转期间的特征	133
六、分析表格	134
七、使用裁量发生项目对利润的期间平准化进行检验	136
1. 概观	136
2. 由裁量发生项目进行的保守型结算	136
3. 由裁量发生项目进行的利润作出型结算	137
4. 保守型结算和利润作出型结算的比较	137
八、通过库存进行的利润期间平准化的验证	138
1. 概观	138
2. 库存周转期间：集团比较和构成要素比较	139
3. 库存和丰田集团的行动	140
4. 丰田集团和其他集团的比较	140
5. 完成品·中间产品·原材料的裁量周转期间的增加部分	141
6. 完成品·中间产品·原材料和丰田集团的行动	141
九、内部监督原则和丰田生产系统——小结	141
1. 内部监督系统的监察	141
2. 自上而下型的风险对策法和 TPS	142
3. 在进行风险评价时的库存检查要点的建议	142
第八章 成本企划和 TPS	144
一、成本企划是什么	144



回归原点：丰田方式的管理会计

1. 成本企划的历史	144
2. 成本的企划	145
3. 成本企划的定义	147
4. 成本企划的实践	148
二、成本企划在经营上的意义	149
三、成本企划和 TPS	151
1. 产品开发活动中的 TPS 的适用	152
2. 从成本管理来看成本企划和 TPS 的关系	152
3. 成本企划中的时间轴	154
四、本章的总结和今后的成本企划	157
1. 总结	157
2. 今后的成本企划	158