



60个方案

砍掉 生产 成本费用

谭晨 编著

企业该如何生存下去？

现代企业都面临同样的危机，利润越来越低，竞争却越来越激烈，

“节流”成为恒久不变的真理。

理已经成为企业获得更多竞争优势的一种工具，减掉一分成本，也许就能获得一倍利润。



 中国时代经济出版社

60个方案 砍生产 掉成本费用

谭晨 编著



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

60个方案砍掉生产成本费用 / 谭晨编著. —北京: 中国时代
经济出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5119-0586-4

I. ①6… II. ①谭… III. ①企业管理: 成本管理
IV. ①F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 250167 号

书 名: 60 个方案砍掉生产成本费用

作 者: 谭 晨

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 17.25

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0586-4

定 价: 35.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

QIAN YAN

前言
QIAN YAN

现代企业都面临同样的危机，利润越来越低，竞争却越来越强烈。不禁要问，怎样才能生存下去呢？我们不仅是要生存下去，更要发展壮大。企业若无法开源或者开源较困难的时候，节流便成为唯一的手段。如何修炼好内功？“开源节流”显然已经成为企业的命脉，企业生存发展的利器。

少一分成本，多一倍利润，做企业的目的是为了盈利，盈利是企业的宗旨。企业想要存活，想要更好地发展，并不只是依靠各种手段省下成本，企业必须有效地合理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。

书中的内容，都是非常实用和可操作的方法。它注重实践，以解决问题为目的。更多地为读者讲述了“怎么做”，而不是“为什么”。作者追求有用性、实用性与可操作性的目标，使得本书不是空洞的战术，也不是大而全面的解决方案，而是一个个拿来就能用，立竿见影的方法和技巧。它从企业的问题中来，为解决企业问题而生。无论你是老板、经理还是普普通通的员工，你只要随便翻开一页都能看到一种独特的方法，一个全新的节约理念。书中共介绍了 60 种砍掉成本的绝妙高招，非常值得你用心研读，只要运用到自己的企业与实际中去，根据自身企业的特点灵活应用，保证把握好企业的现金流，维系住企业的命脉，就可以节省一大笔成本，从而获得客观的收益。

目录

CONTENTS

上篇 500 强企业成本改进范例

1 第一章 作业基础与应收账款管理

- 方案 1 实施作业成本分析 / 2
- 案例 1 戴尔公司的实施 / 8
- 方案 2 优化业务流程 / 10
- 案例 2 中外运久凌走出困境 / 11
- 方案 3 战略的运用 / 23
- 案例 3 各行业的分析应用 / 27
- 方案 4 应用账款的转让和融资 / 33
- 案例 4 摩托罗拉的实际应用 / 36
- 方案 5 应收账款的保理 / 37
- 案例 5 中集集团——银行托管的应用 / 39

2 第二章 供应链与库存管理

- 理论解读 / 43
- 方案 6 供应链管理 / 52
- 案例 6 美的——双向挤压 / 53
- 方案 7 上下游预警 / 55
- 案例 7 上海通用的预警制度 / 55
- 方案 8 供应商 = 共赢商? / 55
- 案例 8 各行业的分析应用 / 56
- 方案 9 零库存管理 / 59
- 案例 9 解码丰田的法则 / 62
- 方案 10 库存转移法 / 65
- 案例 10 服装公司的秘诀 / 65
- 方案 11 循环取货 / 65
- 案例 11 上海通用的循环取货 / 66
- 方案 12 物流配送中心要合适 / 66
- 案例 12 雅芳的直接配送 / 68
- 方案 13 生产外包 / 69
- 案例 13 耐克的精明之处 / 69

3 第三章 高效的成本管理工具

- 理论解读 / 70
- 方案 14 以信息化推动成本精细化 / 104
- 案例 14 商业银行成本动因的选择 / 110
- 方案 15 标杆理念 / 114

- 案例 15 美孚石油的标杆管理 / 116
- 方案 16 整合思想 / 119
- 案例 16 格兰仕的固定资产虚拟扩张 / 119
- 方案 17 6 西格玛管理方法 / 121
- 案例 17 武汉钢铁公司的实施 / 122
- 方案 18 以信息化推动业务流程 / 130
- 案例 18 武汉钢铁的重生 / 133
- 方案 19 成本核心——领先 / 143
- 案例 19 百安居的节约哲学 / 144
- 方案 20 目标成本控制法 / 147
- 案例 20 邯钢成本的逆向分解 / 147
- 方案 21 平衡记分卡 / 150
- 案例 21 可口可乐公司的应用 / 152
- 方案 22 平衡记分卡盘点人才 / 153
- 案例 22 花旗银行的应用好处多 / 153

4 第四章 建立成本管理控制系统

- 理论解读 / 155
- 方案 23 战略成本管理是核心 / 169
- 案例 23 西南航空低成本的经营 / 172
- 方案 24 别让沉没成本误导决策 / 175
- 案例 24 曾经的失败 / 179
- 方案 25 成本管理控制系统 / 179
- 案例 25 丰田适合中国的生产方式 / 181
- 方案 26 从战略定位到开始关注成本 / 185
- 案例 26 安邦快递的成长经历 / 186

方案 27 企业的文化——成本控制 / 187

案例 27 沃尔玛成功之道 / 189

5 第五章 企业创业期、发展期、成熟期的 节约之法

方案 28 创业期办公地点的选择 / 192

案例 28 中星微电子公司的仓库 / 194

方案 29 资产买还是租 / 194

案例 29 环球嘉年华的明智之选 / 195

方案 30 挑选培训出合适的员工 / 196

案例 30 迪斯尼的方法 / 196

方案 31 发展期有效奖励员工 / 198

案例 31 名企的激励制度 / 198

方案 32 发展期不能节省的人工成本 / 202

案例 32 沃尔玛的有效办法 / 202

方案 33 成熟期清理公司 / 207

案例 33 美国人力资源协会的统计 / 209

方案 34 低成本理财 / 210

案例 34 保障现代速度 / 210

方案 35 培养员工节约意识 / 213

案例 35 现在不是华为的最好时刻 / 213

方案 36 员工为什么离职? / 216

案例 36 沃尔玛的功夫 / 223

方案 37 成本处处在 / 224

案例 37 花旗集团“数字”在说话 / 224

方案 38 淡旺季人员接替 / 227

案例 38 物美配送中心招聘实习大学生 / 227

- 方案 39 提高资金利用率 / 228
 - 案例 39 宏图三胞的变化 / 228
 - 方案 40 重组整合、降低成本 / 229
 - 案例 40 惠普的全球整合 / 229
 - 方案 41 重组整合时的成本控制 / 231
 - 案例 41 联想的“成本炼金术” / 231
-

下篇 日常工作中的节约方法

6 第六章 成本控制的新途径

- 方案 42 程序化办公用品的采购和领用 / 238
 - 案例 42 被拴的签字笔 / 239
 - 方案 43 便笺、信纸、信封的选用 / 239
 - 案例 43 中国银行的便笺 / 240
 - 方案 44 使用带窗口的信封 / 240
 - 案例 44 中国移动客户的确认信 / 241
 - 方案 45 通用件共享 / 241
 - 案例 45 TCL 规模测试 / 241
 - 方案 46 减少隐藏的费用 / 241
 - 案例 46 IBM 多花的费用 / 242
 - 方案 47 管理好电子邮件 / 242
 - 案例 47 比尔·盖茨如何使用电子邮件 / 243
 - 方案 48 各个部门相互培训 / 245
 - 案例 48 沃尔玛的交叉培训 / 245
-

7 第七章 费用与公司业绩的平衡点

- 方案 49 控制差旅费用 / 246
- 案例 49 sieble 的规定 / 247
- 方案 50 加强员工管理 / 247
- 案例 50 国外的证据 / 249
- 方案 51 税务筹划 / 249
- 案例 51 某香港控股公司如何做税务筹划 / 249
- 方案 52 权衡福利与享受性项目 / 250
- 案例 52 国外四家公司的新举措 / 250
- 方案 53 兼职代替全职 / 250
- 案例 53 麦当劳的非正式员工 / 251

8 第八章 让客户为你省钱

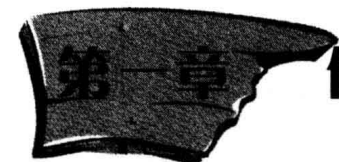
- 方案 54 合理分配保修和质量 / 252
- 案例 54 通用、丰田、福特保修成本的比较 / 252
- 方案 55 附加值大利用 / 253
- 案例 55 电影院如何创高收入 / 253
- 方案 56 顾客自己动手 / 253
- 案例 56 向西南航空学习 / 254
- 方案 57 提高客户忠诚度 / 256
- 案例 57 中国移动的方法 / 257
- 方案 58 让客户为你省钱 / 259
- 案例 58 沃尔玛减少购物车丢失 / 259

- 方案 59 倾听客户创出自己的品牌 / 259
- 案例 59 戴尔的关心客户会议 / 260
- 方案 60 运用客户的智慧 / 261
- 案例 60 通用的三个插座 / 261



上篇

500 强企业成本改进范例



作业基础与应收账款管理

方案 1

实施作业成本分析

1. 作业成本法的产生

作业成本法是由美国哈佛大学教授卡普兰 (Kaplan R · S) 和罗宾·库珀 (Robin Cooper) 提出的。1988 年,他们在《哈佛商业评论》第五期发表《正确计量成本才能做出正确决策》的论文中,详细阐述了有关作业成本法的原理。事实上,作业成本法追溯起来,有其产生的背景。

目前,世界正步入信息社会的高新科技时代,西方发达国家从数控机床、智能机器人发展到适时制管理、弹性生产系统和自动化无人工厂,传统的机械技术得到彻底改变,从而极大地提高了劳动生产率和产品质量,节约了大量劳动力、材料和能源。在高科技的推动下,现代经济在迅猛发展。高新科技对现代经济的更深一层影响、还在于它的强烈的竞争性,谁掌握了高新技术,谁就能更新产品,在瞬息万变的市场竞争中取得优势。正由于高新科技把人类社会推向了一个新时代,在这种环境下,人们对传统的成本计算系统普遍感到不满意。

其原因在于传统的成本计算方法不论是以一个全厂范围的费用分配比率 (Plantwide Overhead Rate) 作为成本分配标准,还是以分部门的一系列的部门费用分配比率 (Departmental Overhead Rates) 作为成本分配标准,即将所有成本分配到各个成本中心 (部门),然后再把成本中心 (部门) 的成本分配到各产品中,都属于以数量为基础的成本计算系统,它们的共同点在于重视对直接材料、直接人工等直接成本的计算、控制,而对间接计入费用则不管各自成本特点都一律采用直接人工或机器小时为基础进行分配。如果人工成本是产品成本的主要构



配方法对产品成本计算的歪曲很小。但是，如果上述制造费用在整个制造费用中占有相当的份额。那么，仍然用非趋动该部分制造费用的标准（即与生产数量有关的分配标准）来作为分配的依据，必然会引起产品成本的歪曲。事实上，随着竞争在全球范围的拓展，对一个企业而言，其成本概念早已超出了生产或制造成本的范畴，而把与客户和产品的售后服务等有关的所有服务和后援活动包括在内，这些与生产业务量相对独立的间接计入成本大有超过由生产活动所引起的成本的势头。由这种趋势我们可以看出，如果对所有间接计入成本，不管导致其产生的因素的性质如何，而一律用原来的与生产业务量有关的成本动因来分配，势必会歪曲成本信息的真实性。因此，当非产量相关制造费用比重加大时或产品多样性程度提高时，如果继续使用传统意义上的分配标准，必然难以使成本信息趋于真实，因而很容易在决策时丧失信息相关性，这时就需要将成本分配方法发展到第三阶段——作业成本法。

2. 作业成本法的基本原理

作业成本法的采用应遵循两条基本原则：作业消耗资源，产品消耗作业；生产导致作业的产生，作业导致成本的发生。ABC法首先将间接计入成本按作业（或活动）进行归集，然后按不同作业的不同成本动因率将间接计入成本一一分配到产品或产品线中去。如图1-1所示。

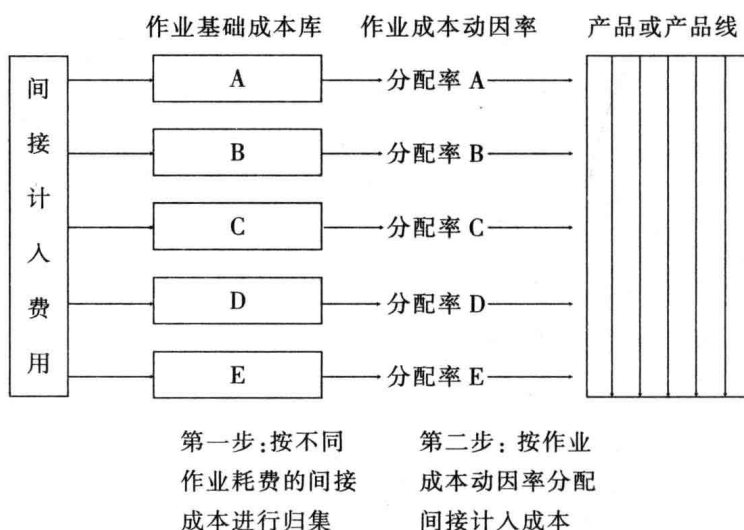


图1-1 作业成本法基本原理示意

同传统的分配方法一样，作业成本法也是分为两个步骤。第一步，将间接计入费用计入作业基础的成本归集库中；第二步，得出和使用一系列成本动因基础的比率，将归集的成本分配到产品或产品线中去。所以，作业成本法的设计和采用取决于三个因素：成本归集库的选择，将间接计入成本归属到各成本库的中介标准，以及为每个成本库选择相应的成本动因。这些因素代表了作业成本法最基本的机制。

（1）归属成本。

作业成本法第一步要求建立间接成本归集库，这些成本在库内性质应该是同一的。所谓“同一”，是指归集在相同成本库中的不同成本是由相同的成本动因引起的。例如，为保证产品质量，对 A 产品所花费的质量监督成本与对 B 产品所花费的质量监督成本虽然不同，但它们都是由监督时所消耗的时间（成本动因）引起的，因而性质是同一的，均可归属到质量监督这一作业成本库中。在选择成本归集库时需确认引起间接计入成本的主要作业，所以，确认与生产后援功能有关的所有作业是这项工作的起点。在实际生产中可能出现的作业类型一般有：启动准备、购货订单、设备维修、材料处理、材料采购、质量监督、生产计划、工程设计变更、动力消耗、机器小时、存货移动、装运发货、行驶里程、空间占用等。

在一个组织机构内部，其作业数量的多少取决于其经营的复杂程度，一个企业生产经营的范围越大、复杂程度越高，导致成本产生的作业量也就越多。现代企业已从几十年前那种简单的、以人工为主的运作方式过渡到复杂的高度自动化、高度竞争化的运作方式上来，因而驱动成本产生的作业量也在急剧增加。但是，事实上，如果列示全部的作业数量，有可能相当琐碎和繁多，从而增加信息成本，因此，有必要对这些作业量作必要的筛选，确保最后可设计出特定而有效的信息系统。为了有效筛选，必须了解：每项作业的有关成本的重要性，以便评价它们是否值得单独列示为一独立的成本归集库；影响每项作业成本的因素（成本动因），以便评价个别作业的成本性态是否同质，从而考虑它们是否可能被合并为一个成本归集库。

（2）分配成本。

①在确定了各个成本归集库并把间接计入成本归属到相应的成本库之后，即可进行第二步，即根据一定的标准把库内的成本分配到各产品或产品线中去，这

就涉及一个问题：如何为不同的成本库选取相对应的成本动因，在选择成本动因时，首先要考虑如下两方面的因素：

- 获取信息的成本。在作业成本法下，可以选取使用的成本动因很多，因此，有必要在选择成本动因时注意选取那些信息容易获得的成本动因，而那些信息在现有体制中无法直接获得，必须通过数据加工、处理等手段才能获得的成本动因，由于会增加信息成本，往往不作为优先考虑的对象。例如，在同一个成本库内既有生产监督成本又有生产准备成本的情况下，为该成本库选择成本动因时，既可用监督时间，又可用生产周转次数。如果这两种成本动因的数据在企业的信息系统内都能现成找到，那么无论选择其中的哪一个作为动因都无关紧要。然而，如果监督时间需要重新收集、计算才可获得，而生产周转次数却可在现有的信息资料中取得，在这种情况下，为了避免不必要地增加信息成本，就应选择生产周转次数作为成本动因。因此，在一个同质成本归集库提供了一系列可能的成本动因的情况下，要选择信息容易获得的成本动因，以降低获取信息的成本。

- 成本动因和实际的成本消耗之间的关联程度，在不歪曲反映各成本库信息性质的情况下，为降低取得成本动因所需的成本，可以用与成本的实际消耗非直接关联的成本动因代替那些与成本的实际消耗直接关联的成本动因。例如，在生产准备时间不易直接获得的情况下，可以用与各产品相关的实际准备次数代替，因为这一数据一般比准备时间更容易取得，当然，这种代替是在各产品每次准备所花费的时间较为稳定的情况下才有效。下面列示一系列与成本的实际消耗非直接关联的成本动因：生产准备次数、材料移动次数、产品返工次数、订货次数、监督次数、生产计划变更次数、生产装配次数、产品报废次数、零部件个数、销售人员数、直接人工小时数、机器小时数等，与成本的实际消耗非直接关联的成本动因有时能反映出与成本消耗有关的作业量的消耗次数，即该类型的成本动因有时通过作业量的消耗次数而与成本的消耗情况相关联。在用与成本的实际消耗非直接关联的成本动因代替那些直接关联的成本动因时，需要注意的是对各产品而言，每一作业所消耗的作业量是稳定的，只有在这个前提下，所替换的成本动因与成本的实际消耗之间才有较高的关联度，这种代替才不致丧失成本计算的精确性。

②在决定选用多种成本动因之前，还应评价是否会带来成本信息失实，这就需要考虑下列因素：