

图说精益管理系列

# 精益成本管理 实战手册

杨华 编著

图解精华版

- 情境导入** ➔ 通过理论与实战的整合，导入精益的理念
- 讲师的话** ➔ 通过精辟、简练的提示，强化精益的认知
- 精益案例** ➔ 通过案例的分析和点评，加深精益的理解
- 精益课堂** ➔ 通过成熟的范本和模板，提供精益的参照
- 学习心得** ➔ 通过记录和自己的思考，记录精益的感悟



化学工业出版社

图说精益管理系列

# 精益成本管理 实战手册

## 图解精华版

杨华 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

随着工业4.0时代的到来,以及《中国制造2025》行动计划的不断推进,许多企业开始更加重视管理的精细化、精益化,希望通过实施精益成本管理降低成本,减少浪费,提高效能。《精益成本管理实战手册》(图解精华版)围绕企业成本管理这一核心,分为三部分:第一部分精益成本管理理念,首先介绍精益理念与工业4.0,然后简要介绍精益成本管理基础知识;第二部分从人力资源、研发、生产、采购、销售、物流、库存、财务方面详细介绍精益成本管理的实施方法;第三部分则是精选了17个案例供读者参考学习。

《精益成本管理实战手册》(图解精华版)适合在企业中从事成本管理工作的管理人员以及企业培训师、咨询师和高等院校相关专业的师生阅读。

### 图书在版编目(CIP)数据

精益成本管理实战手册:图解精华版/杨华编著.  
北京:化学工业出版社,2018.5  
(图说精益管理系列)  
ISBN 978-7-122-31827-5

I. ①精… II. ①杨… III. ①成本管理—手册  
IV. ①F275.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第058442号

---

责任编辑:高震 刘丹  
责任校对:王静

装帧设计:王晓宇

---

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:三河市延风印装有限公司

装订:三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张16 $\frac{1}{2}$  字数290千字 2018年6月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

---

定 价:59.80元

版权所有 违者必究



中国制造在改革开放40年来取得了长足的发展和进步，得益于巨大的国内市场、明显的成本优势、快速提升的基础设施以及适合新兴市场的产品。中国制造在全球诸多品类中都占据了领先的市场份额。然而近年来，市场和竞争格局的变化，对中国制造提出了严峻的挑战，迫使中国制造的竞争重心向中高端产品和中高端市场转移。

中国制造应该如何制胜中高端产品和中高端市场呢？关键在于产品的创新、品牌的打造、可靠的品质、合理的成本。为了实现这些点，从精益成本管理的角度来说中国制造需要从硬件和软件两方面入手。

首先，在硬件上提升生产工艺和装备水平，即通过大幅投资生产工艺和生产设备来提高产品质量和生产效率。

其次，在软件上提高生产管理水平，普及卓越绩效、六西格玛、精益生产、质量诊断、质量持续改进等先进生产管理方法和方法，即通过完善内部管理手段和提高管理能力来实现产品质量和生产效率的提升。

中国制造业转型升级已经到了非常关键的时刻，只有依靠管理能力方面的软性实力提升，才能真正实现差异化、可持续的转型升级。中国企业需要根据自身特点来灵活运用精益原则，推动精益要素与管理机制的有机结合，这样才能找到切合实际的生产管理转型之路。

当然，有一些企业已经开始推动精益理念并且使之落地生根：原中国南车集团公司采取先试点、后铺开的方式，由易到难，通过精益管理实现高端制造和高品质、低成本的发展目标；中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司在内部实施精益管理后又带领供应商一起学习和实施精益管理，积极构建精益供应链体系；中国兵器装备集团公司调动全体员工参与精益生产和精益管理，着力培育精益文化；长安汽车股份有限公司则确立了“品质、精细、锐意进取”的发展原则……，但是从中国制造企业的数量之多和规模之巨来看，大部分中国企业的精益之旅尚处于起步阶段。

基于中国企业精益管理的现状，为适应智能制造和管理升级的需要，我们组织相关制造业咨询专家，结合制造业实际情况，组织编写了图说精益管理系列丛书，具体包括：

- ◇ 《精益班组管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益仓储管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益采购管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益安全管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益成本管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益品质管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益生产管理实战手册》(图解精华版)
- ◇ 《精益设备管理实战手册》(图解精华版)

本丛书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，注重实操性，接地气，具有很强的借鉴意义。作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触精益管理的企业管理人员也能看得懂、看得明白。同时，本系列图书利用图解的方式，能使读者阅读更轻松、理解更透彻、应用更方便。另外，本系列图书特别突出了企业在管理实践过程中的实际操作要领，读者可以结合自身情况分析和学习，并直接应用于工作中，具有很高的参考价值。

《精益成本管理实战手册》(图解精华版)首先分析成本与成本形成、成本控制的划分，再介绍精益成本控制的要点、精益成本控制的方法、成本控制的基本程序、如何建立全面成本管理体系，然后分项目介绍成本控制的实施步骤、要点、技巧、细节，具体涵盖成本项目的各个方面——生产成本、采购成本、销售成本、物流成本、库存成本、财务成本，最后精选了经典案例进行分析。

本书由杨华编著，参与编写和提供资料的还有郑时勇、王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张众宽、张艳红、李小强、李国新、赵辉、赵慧敏、杨丽、杨杰、杨雯、鲁跟明、姜崇斌、鞠晴江、齐小娟、刘艳玲、陈鹏，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢！由于编著者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编著者



导读 企业如何做好精益成本控制 .....	1
-----------------------	---

## 第一部分 精益成本管理理念

第一章 精益理念与工业4.0 .....	4
第一节 精益理念的认知 .....	5
一、精益管理的发展 .....	5
二、精益管理的核心 .....	9
三、精益文化 .....	9
四、精益管理对企业的好处 .....	10
第二节 工业4.0与智能制造 .....	11
一、“工业4.0”认知 .....	11
二、从工业1.0到工业4.0的演变 .....	12
三、“工业4.0”三大主题 .....	12
四、工业4.0与大数据 .....	17
五、制造企业如何适应工业4.0时代 .....	17
第二章 精益成本管理基础知识 .....	21
第一节 成本与成本形成 .....	22
一、什么是成本 .....	22
二、成本的形成 .....	23
第二节 成本的控制 .....	24
一、成本控制的划分 .....	24
二、精益成本控制的要点 .....	26
三、精益成本控制的方法 .....	28
四、成本控制的基本程序 .....	29

第三节 全面成本管理体系	34
一、全面成本管理体系的“三全性”	34
二、全面成本管理体系的制度	34

## 第二部分 精益成本管理的实施

第三章 人力资源成本管理	40
第一节 人力资源成本的预算	41
一、人力资源成本的构成	41
二、人力资源成本预算的执行与控制	44
三、人力资源成本预算的考核与激励	45
第二节 招聘成本	46
一、制定详细的招聘方案	46
二、选择科学的招聘方法	47
三、选择合适的招聘渠道	47
四、招聘信息发布技巧	48
五、及时做好招聘评估	48
第三节 员工培训成本	50
一、员工培训成本的构成	50
二、培训需求分析	51
三、菜单式培训	52
四、做好培训的转化工作	52
五、合理设计培训协议	53
六、培养内部兼职培训师	55
第四节 员工流失成本	56
一、人员流失成本的表现	56
二、企业人才流失的原因	57
三、人才流失的防范对策	58
第四章 研发成本管理	62
第一节 研发预算管理	63
一、研发预算编制的内容	63

二、预算编制的要求	64
三、预算的确定方法	65
<b>第二节 产品生命周期管理</b>	68
一、产品设计开发步骤	69
二、产品生命周期管理实施阶段	69
三、产品生命周期管理的需求	70
四、产品生命周期管理系统的组成	70
五、产品生命周期管理的范围	71
<b>第三节 价值工程分析</b>	72
一、价值工程的特点	72
二、价值工程的工作步骤	73
三、价值工程对象	73
四、功能分析	75
五、研发方案的详细评价	77
<b>第四节 改进研发方案</b>	78
一、研发方案对产品成本的影响	78
二、研发方案的改进内容	78
三、改进最低成本的步骤	80
四、成本的改进方法	80
<b>第五章 生产成本管理</b>	83
<b>第一节 材料成本控制</b>	84
一、物料清单	84
二、购料管理	86
三、建立定额领料制度	86
四、材料消耗定额的制定	87
五、代用材料和边角料的管理	88
六、呆滞材料和呆滞存货管理	89
<b>第二节 全面生产维护</b>	91
一、何谓全面生产维护	91
二、消除六大损耗	92
三、全面生产维护的五项活动	92
四、自主维护的步骤	92



五、全面生产维护的关键点	94
<b>第三节 生产线平衡</b>	95
一、节拍、瓶颈、空闲时间	96
二、生产线平衡的重要性	96
三、生产线平衡的目的	97
四、生产线平衡的意义	97
五、生产平衡率的计算	98
六、实现生产线平衡的方法	98
七、生产线工艺平衡的改善原则	99
<b>第四节 消除生产中的浪费</b>	100
一、找出浪费	100
二、进行现场改善	102
三、从细节上杜绝浪费	103
四、消耗品的管理办法	103
五、开展修旧利废活动	104
<b>第五节 开展节能降耗活动</b>	104
一、建立健全能源管理机构	105
二、实行节能降耗目标管理	105
三、从员工节能抓起	106
四、采用先进的技术成果节约能源	106
<b>第六章 采购成本管理</b>	109
<b>第一节 采购成本分析</b>	110
一、企业采购支出成本观	110
二、采购价格成本观	111
三、成本控制方法	112
<b>第二节 通过VA/VE分析采购成本</b>	114
一、何谓VA/VE	114
二、价值分析工作运作步骤	115
<b>第三节 产品周期成本分析</b>	117
一、产品周期的四阶段	117
二、产品周期对采购成本的影响	118
三、产品所处生命周期测定	119

第四节	采购成本的控制方法	121
一、	A、B、C分类控制法	121
二、	目标成本法降低采购成本	123
三、	早期供应商参与	124
四、	集权采购与招标采购	125
五、	按需订货 (Lot for Lot) 降低成本	126
六、	定量采购与定期采购	127
第七章	销售成本管理	130
第一节	销售费用预算管理	131
一、	销售费用预算管理的作用	131
二、	销售费用项目	131
第二节	控制市场推广费	133
一、	选择合适的推广媒体	133
二、	推广费预算方法	134
三、	促销管理	134
第三节	降低仓储物流成本	136
一、	销售物流成本的局部控制	136
二、	销售物流成本的综合控制	137
第四节	减少售后服务费用	139
一、	售后服务策略	139
二、	维修备件成本控制	140
三、	售后服务渠道成本管理	141
第五节	销售人员费用控制	142
一、	销售人员的薪酬设计	142
二、	销售人员提成方案	143
三、	销售人员报销管理	144
四、	销售人员离职率控制	145
第六节	提高货款的回笼率	147
一、	收款前准备工作	147
二、	防止呆坏账	149
三、	催收拖欠款	150

<b>第八章 物流成本管理</b> .....	153
<b>第一节 物流成本的认知</b> .....	154
一、物流成本冰山说.....	154
二、第三利润源.....	155
三、物流成本的构成.....	156
<b>第二节 物流成本核算</b> .....	158
一、物流成本核算的目的.....	158
二、物流成本核算的内容.....	159
三、物流成本核算的程序.....	159
四、物流成本核算的对象.....	160
五、物流成本核算的方法.....	161
<b>第三节 运输成本管理</b> .....	161
一、运输成本的组成.....	162
二、运输成本的控制策略.....	162
<b>第四节 仓储成本管理</b> .....	165
一、仓库管理规划.....	165
二、物料的堆放管理.....	166
三、温度、湿度控制.....	168
四、库存物品养护.....	169
五、在库品质量控制.....	169
<b>第九章 库存成本管理</b> .....	175
<b>第一节 物料计划管理</b> .....	176
一、制订生产计划.....	176
二、MRP项目计算方式.....	178
<b>第二节 实施MRP管理</b> .....	180
一、MRP阶段管理要点.....	180
二、MRP库存控制.....	181
<b>第三节 A、B、C物料分类控制</b> .....	182
一、A、B、C物料分类的标准.....	183
二、A、B、C物料分类法的实施.....	183
三、A、B、C物料的管理.....	185
<b>第四节 完善库存管理</b> .....	186
一、零库存管理要点.....	186

二、安全储存管理要点.....	188
三、定期盘点.....	189
四、盘点差异处理.....	190

## 第十章 财务成本管理.....194

### 第一节 改进财务分析体系.....195

一、传统的财务分析体系.....	195
二、改进的财务分析体系.....	197

### 第二节 财务报表分析.....199

一、财务报表分析的基本内容.....	199
二、财务报表分析的步骤.....	200
三、基本的财务比率分析.....	200

### 第三节 标准成本差异控制.....204

一、标准成本的确定.....	204
二、实施标准成本系统的步骤.....	205
三、成本差异分类.....	205

### 第四节 应收账款管理.....207

一、应收账款产生的原因.....	207
二、信用政策的确定.....	208
三、应收账款的管理步骤.....	209

### 第五节 加强利息支出控制.....210

一、利息支出及收益明细表.....	211
二、控制利息支出的措施.....	211

### 第六节 企业筹资成本控制.....212

一、筹资的渠道和方式.....	213
二、筹资成本控制管理.....	213

## 第三部分 精益成本管理实战案例

### 第十一章 人力资源成本管理实战案例.....218

精益案例01 ××公司的招聘体系.....	218
精益案例02 ××公司员工培训.....	219

<b>第十二章</b>	<b>研发成本管理实战案例</b> .....	223
	精益案例03 研发成本占优势打败国际巨头 .....	223
	精益案例04 ××公司研发成本分析 .....	224
<b>第十三章</b>	<b>生产成本管理实战案例</b> .....	227
	精益案例05 ××农机厂作业成本法实施案例 .....	227
	精益案例06 生产成本的评估 .....	228
<b>第十四章</b>	<b>采购成本管理实战案例</b> .....	231
	精益案例07 采购过程价值分析 .....	231
	精益案例08 根据产品采购周期做采购决定 .....	232
	精益案例09 根据产品采购周期做好采购成本分析 .....	233
<b>第十五章</b>	<b>销售成本管理实战案例</b> .....	236
	精益案例10 根据目标成本法做好销售成本管理 .....	236
	精益案例11 搞定销售回款降低销售成本 .....	237
<b>第十六章</b>	<b>物流成本管理实战案例</b> .....	241
	精益案例12 ××公司的物流改善 .....	241
	精益案例13 仓储及物流的改革 .....	242
<b>第十七章</b>	<b>库存成本管理实战案例</b> .....	245
	精益案例14 减少仓库是否减少了库存成本 .....	245
	精益案例15 如何减少库存成本 .....	246
<b>第十八章</b>	<b>财务成本管理实战案例</b> .....	248
	精益案例16 ××公司收购另一公司后的财务 成本管理 .....	248
	精益案例17 ××电子公司的“人人参与财务 管理”模式 .....	249
	<b>参考文献</b> .....	252

## 导读 企业如何做好精益成本控制



### 情景导入

小李是一家塑胶制品公司的员工，现在正作为该厂的代表，参加由市总工会举办的“××市优秀员工精益成本管理培训班”的培训。

“大家好，我是杨华，是这次负责给大家培训的老师。在今后的三天里，将由我和大家共同探讨学习。如果不介意，就请叫我‘杨老师’吧！在座的各位都是来自企业的优秀员工，相信都是公司的佼佼者！所以，今天很荣幸能与各位共同分享知识和交流经验。”杨老师做了简单的自我介绍。“好了，现在轮到各位做自我介绍了！请大家放松，相信通过这三天的学习，我们彼此都会成为好朋友，所以不必拘谨。”杨老师说道。

“好的，请第二排穿白衬衣的帅哥做一下自我介绍，大家欢迎！”有一位学员举了手，杨老师便叫他做自我介绍。

“大家好！很高兴认识各位，我叫张××，来自××公司，我们公司是一家食品加工厂。以后大家就叫我‘小张’吧！希望在这三天的学习中，我们都能成为好朋友！”学员小张开了一个很好的头。

“我叫王××，很高兴认识大家，我所在的公司是一家不锈钢制品公司。以后大家就叫我‘小王’吧！”学员小王的自我介绍言简意赅。

……

大家纷纷做完了自我介绍。

“听完大家的自我介绍，我觉得都说得很好，不愧都是各家公司最棒的员工！现在，我们开始进入正题。今天，我们的第一堂课，就是请大家讨论‘如何控制成本才算是做到了精益成本管理’。”杨老师说道。

“我认为精益成本管理，首先要了解什么是精益成本管理，并且在日常生产各环节实行精益管理，减少浪费。”“我认为精益成本管理，一定要……”大家都纷纷

发表自己的看法。

“OK！现在请各位用一句话概括，将你们所认为的精益成本管理项目写在纸上。我会进行一个小小的统计！现在，请写好之后交给我，然后休息十分钟，咱们继续讨论。”

……

“好的，我刚才已经将大家的看法做了一个小小的汇总并进行了分类。

对精益成本管理的要求，主要包括以下八个方面，即：人力资源成本、研发成本、生产成本、采购成本、销售成本、物流与仓储成本、库存成本、财务成本。我将在接下来的课程中，一一同大家共同学习讨论。”

### 备注：人物简介

（1）杨老师：××咨询公司首席顾问，多家培训机构的签约培训师，服务过多家大型企业。杨老师授课诙谐幽默、针对性强，能把管理当故事讲。通过理论与实际的整合，形成了一套可行的、实战的精益成本管理运作模式，受到各地企业界和政府部门的热烈响应，并得到一致好评。

（2）小李：某家塑胶制品公司的一名员工，这次作为该厂的优秀员工来参加此次精益成本管理培训。

（3）其他员工：在本书情景导入中的小张、小刘、小王等均为参加本次培训的优秀员工。



第一部分

# 精益成本管理理念





## 第一章 精益理念与工业4.0



### 情景导入

短暂的休息过后，大家都回到了培训教室。杨老师示意继续上课。

杨老师：“在上节课中，大家对于‘如何控制成本才算是做到了精益成本管理’发表了看法。在本节课中，我们先一起了解一下精益理念与工业4.0。”

小王：“杨老师，精益理念跟我们要学习的精益成本控制是有关的，可是工业4.0和我们的内容也有关吗？”

杨老师：“问得好。那我也问问你，你来说说什么是工业4.0。”

小王：“我了解得不多，随便说说，如果不对请杨老师指正。工业4.0是德国最先提出的，其实是为了实现工业转型，后来我国提出了中国制造2025。”

杨老师：“对，工业4.0是由德国政府《德国2020高技术战略》中所提出的十大未来项目之一，为了提高工业生产的数字化、智能化。2014年，中德双方签署了《中德合作行动纲要》，明确提出工业生产的数字化对未来中国的经济发展具有重要意义。”

小王：“那么也就是说，将来我们工厂的生产都会引入数字化、智能化的生产方式？”

杨老师：“这是工业发展的大方向，但是现在大多企业还做不到这点。”

台下的学员们长长地吁了一口气。

杨老师：“将来必然是全自动化生产，而人只要管理机器就可以了。大家可以放心，只要努力就不会没有工作。”

小王：“杨老师，我知道精益理念是源自丰田生产方式的一种管理理念，这和工业4.0有什么联系吗？”

杨老师：“精益管理理念是工业4.0的前提，希望通过这节课的学习，大家都能对精益理念和工业4.0有个认识。”