

普
华
经
管

丰田精益管理系列

丰田

精益管理

成本控制与管理

图解版

冯永华 / 主编

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

丰田精益管理系列

丰田精益管理：成本控制与管理

（图解版）

冯永华 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

成本控制与管理: 图解版 / 冯永华主编. —北京:
人民邮电出版社, 2015. 1
(丰田精益管理系列)
ISBN 978-7-115-37539-1

I. ①丰… II. ①冯… III. ①丰田汽车公司—工业企
业管理—成本管理—经验 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 25871 号

内 容 提 要

成本控制是指运用会计核算提供的各种信息资料预定成本限额, 按限额开支成本和费用, 将实际成本和成本限额相比较并衡量经营活动的效果, 然后以例外管理原则纠正不利差异, 以提高工作效率、实现预期的成本限额的过程。

本书采用丰田精益管理的思想, 为企业做好成本控制与管理工作提供了10项措施, 具体包括人力资源成本管理、薪酬与福利管理、采购成本管理、物流成本管理、库存成本管理、财务成本管理等, 目的是帮助企业以最小的成本投入实现最大化的效益, 提升企业的竞争能力。

本书适合各类企业高层管理者、生产管理人员、成本管理人员、培训师以及高等院校相关专业的师生阅读和使用。

◆ 主 编 冯永华

责任编辑 宠卫军

执行编辑 付 路

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14 2015年1月第1版

字数: 150千字 2015年1月北京第1次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

伴随国内外市场竞争越来越激烈，许多中小企业的产品利润空间越来越小。原材料价格成倍上涨、劳动力成本快速上升、企业融资困难、产品积压严重，这些因素都严重影响了中小企业的发展，使不少中小企业在经营中举步维艰。但从另一个角度来看，这些因素将会促使企业进行产业升级、科学管理、提升生产力、节约成本、减少浪费、提高效率。那么，如何才能使企业在目前这种竞争激烈的环境中更好地生存、发展与壮大呢？我们认为丰田精益管理就是一种非常有效的解决办法。

丰田精益管理是由丰田汽车集团缔造的一种生产方式（Toyota Production System, TPS），它可以说是世界制造史上的一大奇迹。以丰田生产方式和经营管理方法为标志的日本制造业，对“生产方式”“组织能力”“管理方法”进行了创新，改变了21世纪全球制造业的存在形式和秩序。就我国企业的实际情况来讲，实现高品质、低成本生产的最大困扰，从根本上说并不是设备、资金、材料、技术、人才等经营资源本身，而是缺少能够使这些经营资源最有效地发挥作用的“生产方式”“组织能力”“管理方法”。

丰田精益管理实质上是一种独特的企业管理理论和方法，它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列方法和工具来定义管理中的问题。企业能通过精益管理来测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统减少浪费的方法，并能通过使改进措施标准化来实现管理效率的提高。丰田精益管理注重用最少的投入获取最大的效益，即“在需要的时候，按需要的质与量，生产所需的产品”。丰田精益管理最显著的特点是强调客户对时间和价值的要求，以科学合理的制造体系来组织为客户带来增值的生产活动，缩短生产周期，从而显著提高企业适应市场瞬息万变的能力。

然而，有许多中小企业却不敢实施丰田精益管理，担心丰田精益管理要求投入大量的资源而企业承受不起；担心自行推广、实施丰田精益管理有难度以致企业无从下手；担心请外部专家进行辅导成本高，却达不到理想的目的；担心企业自身人员素质达不到丰田精益管理活动推广的要求；担心丰田精益管理推进速度慢，影响企业日常运转等。其实，丰田精益管理对企业在硬件方面的投入要求并不多，最主要的是时间的投入以及坚持正确的方式、方法。

我们的咨询老师在辅导企业推行丰田精益管理活动的过程中，发现有些中小企业虽然也轰轰烈烈地推广过该类活动，然而效果并不理想。究其原因，原来许多企业只是照搬优秀企业的一些样板，而没有真正地理解丰田精益管理活动的意义及推广的步骤、技巧、实施要领等。

基于此，我们对自己在实际辅导企业推行丰田精益管理活动过程中积累的经验进行归纳、总结，组织众多工作在企业一线的实战专家策划、编写了这套“丰田精益管理系列”图书，以帮助中小企业走出困境，更好地适应复杂多变的市场要求。该系列图书包括10本，具体为：

- ★《丰田精益管理：现场管理与改善（图解版）》
- ★《丰田精益管理：物料与仓储管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：员工关系管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：成本控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：TPM推进体系建设（图解版）》
- ★《丰田精益管理：生产事故防范（图解版）》
- ★《丰田精益管理：人力资源风险控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：职业健康安全（图解版）》
- ★《丰田精益管理：企业文化建设（图解版）》

“丰田精益管理系列”图书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触丰田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。

本书由冯永华主编，安建伟、宁小军、陈超、车转、陈宇娇、成晓霞、程思敏、郭鹏丽、蒋昆波、李建伟、李相田、马晓娟、王丹、王雅兰、王振彪、武晓婷、徐亚楠、赵娜、赵仁涛、谭双可、冯永华、李景安、吴少佳、赵静洁、唐晓航、陈海川、马会玲、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、唐琼参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

本书在编写过程中，得到了广东省中小企业发展促进会、深圳市时代华商企业管理咨询有限公司、山西管理职业学院等咨询机构、职业学院及相关企业的支持与配合。在此，作者向他们表示衷心的感谢。

C 目 录 CONTENTS

导 读	成本控制与管理的方法	1
	一、精益管理的起源.....	1
	二、成本控制精益管理内容	2
	三、成本控制的方法.....	3

第1章 人力资源成本控制

人力资源成本是指为取得和开发人力资源而产生的费用支出,包括人力资源取得成本、使用成本、开发成本、保障成本和离职成本。人力资源也是企业获利与永续发展的几大利器之一。如何控制人力成本,提升人力竞争优势,藉以获得最大的投资报酬,应是企业实施精益化管理时需要重点解决的问题。

第1节	人力资源取得成本管理	7
	1.1 招聘成本.....	7
	1.2 选择成本.....	9
	【范本1-01】应聘人员报名登记表	10
	1.3 录用和安置成本.....	11
第2节	人力资源开发成本管理	12
	2.1 岗前培训成本.....	12
	【范本1-02】培训协议书.....	13
	2.2 在职培训成本.....	15
	2.3 脱产培训成本.....	15
	2.4 培训效果评估.....	16
第3节	人力资源使用成本管理	17
	3.1 员工加班费用的控制.....	17

【范本1-03】加班费明细表.....	18
3.2 加班费的控制技巧.....	19
第4节 人力资源离职成本管理	21
4.1 离职成本的构成.....	21
【范本1-04】员工离职成本核算表.....	22
4.2 离职流程中的成本控制.....	24
【范本1-05】员工离职面谈表.....	25
【范本1-06】员工离职应办事项.....	26

第2章 薪酬与福利管理

薪酬与福利的作用有两点：一是对员工过去业绩的肯定；二是借助有效的薪资福利体系促进员工不断提高业绩。因为薪酬与福利事关员工的切身利益，所以企业在设计员工薪资与福利的时候必须认真仔细，以达到对人力成本进行精益化管理的目的。

第1节 薪酬体系设计	31
1.1 薪酬的构成.....	31
1.2 薪酬制的分类.....	32
1.3 薪酬设计的要求.....	35
1.4 薪酬设计模型.....	35
第2节 提高薪酬满意度	37
2.1 分析薪酬不满的原因.....	37
2.2 薪酬满意度调查.....	38
2.3 调整薪酬水平.....	39
2.4 合理设置奖金.....	40
第3节 制定福利政策	40
3.1 福利的构成.....	40
3.2 福利政策制定策略.....	44
第4节 控制福利成本	44
4.1 福利成本预算管理.....	44
4.2 员工福利费控制程序.....	45

4.3 福利成本控制要点.....	46
-------------------	----

第3章 采购成本控制

针对影响采购成本的各因素，企业应采取恰当的精益化管理方法，在采购过程中把握主动，使采购物资的价格成本最低化。当企业物资库存下降到一定的数量时，就必须及时下单订购补充。下单订购、物料/商品陆续进货会造成库存增加，而生产/销售又会造成库存量减少，等到库存量接近零的时候，就必须再下单订购。这样反复的动作，使订购与库存量保持一定的关系。

第1节 确定采购数量.....	51
-----------------	----

1.1 物料分类.....	51
1.2 分析与采购相关的资料.....	52
1.3 确定各类物料采购数量.....	52

第2节 控制采购价格.....	53
-----------------	----

2.1 建立严格的采购制度.....	53
2.2 降低材料采购成本的方法和手段.....	54
2.3 实行战略成本管理.....	55

第3节 把握采购质量.....	56
-----------------	----

3.1 明确采购质量目标.....	56
3.2 明确规格、图样要求.....	57
3.3 制定相关标准文件.....	58
3.4 准备各种管理表格.....	59
3.5 制定质量保证协议.....	59

第4节 交货期的跟催.....	60
-----------------	----

4.1 下订单阶段跟催事务.....	60
4.2 跟催行动要点.....	61

第4章 物流成本控制

物流成本是指产品在实物运动过程中，如运输、包装、装卸、储存、配送等各个环节所支出的人力、财力、物力的总和。要控制物流成本，就需要物流部门和其他部门之间协同作业。在企业对物流成本进行控制时，首先需要仓库配合采购部门和生产部门做好物资的出入库管理工作，这样才能实现物流

成本的精益化管理。

第1节	运输管理	67
1.1	运输成本的组成	67
1.2	运输成本的控制策略	68
第2节	入库准备	70
2.1	物资入库准备流程	70
2.2	选择合适的搬运方法	71
第3节	入库接收	72
3.1	入库接收流程	72
3.2	入库点收方法	73
3.3	质量检验	74
第4节	搬运卸货	75
4.1	有效搬运	75
4.2	入库卸货流程	76
4.3	物资堆放要点	77
第5节	物资出库	80
5.1	物资出库流程	80
5.2	出货记录	81
	【范本4-01】出货记录表	82
5.3	出货报告	82
	【范本4-02】出货报告	83
第6节	退补物资	84
6.1	退补物资的流程	84
6.2	退料的处理方式	85
6.3	物资报废的要点	85
	【范本4-03】废弃申请表	86

第5章 库存成本控制

企业的库存成本控制是为了降低进货成本,以满足生产、销售或经营的需要。但是,如果存货过多会占用较多的资金,并且会增加包括仓储费、保险费、维护费、管理人员工资在内的各项开支。企业要从订货点的选择、订货数量的确定,以及货品的分类、验收与储存等方面来降低存储成本、资金占用的机会成本,加速资金周转速度。

第1节	物料计划管理	91
1.1	制订生产计划.....	91
1.2	MRP项目计算方式.....	92
第2节	实施MRP管理	94
2.1	MRP阶段管理要点.....	94
2.2	MRP库存控制.....	95
第3节	A、B、C分类控制	95
3.1	A、B、C物料分类的标准.....	95
3.2	A、B、C物料分类法的实施.....	96
3.3	A、B、C物料的管理.....	97
第4节	完善库存管理	99
4.1	零库存管理要点.....	99
4.2	安全储存管理要点.....	100
4.3	定期盘点.....	101
4.4	盘点差异处理.....	102
	【范本5-01】物料盘点数量盈亏及价格增减更正表.....	103

第6章 财务成本控制

财务成本控制是指通过以财务会计为主的各种方法,来预定企业的经营成本限额,并按限额开支成本和费用。企业通常会以实际成本和成本限额的比较结果来衡量经营活动的成绩和效果,并以例外管理原则纠正不利差异,以提高工作效率,实现财务成本精益化管理。

第1节	改进财务分析体系	107
1.1	传统的财务分析体系.....	107
1.2	改进的财务分析体系.....	109

第2节	财务报表分析	111
2.1	财务报表分析的基本内容	111
2.2	财务报表分析的步骤.....	111
2.3	基本的财务比率分析.....	111
第3节	标准成本差异控制	114
3.1	标准成本的确定.....	114
3.2	实施标准成本系统的步骤	115
3.3	成本差异分类.....	116
第4节	应收账款管理	117
4.1	应收账款产生的原因.....	117
4.2	信用政策的确定.....	117
4.3	应收账款的管理步骤.....	119
第5节	加强利息支出控制	120
5.1	利息支出及收益明细表.....	120
	【范本6-01】债务、投资所产生的利息支出及收益明细表.....	120
5.2	控制利息支出的措施	120
第6节	企业筹资成本控制	121
6.1	筹资的渠道和方式.....	122
6.2	筹资成本控制管理.....	125

第7章 研发成本控制

一个产品的生命周期包含了产品成长期、成熟期和衰退期三个阶段。这三个阶段的成本控制管理重点分别为设计成本、生产成本和销售服务成本。很多企业在成本控制方面往往只关注对生产成本、销售服务成本等的控制。如果企业能将研发过程的成本控制作为整个成本控制的起点，就会对企业成本控制起到事半功倍的效果。

第1节	研发预算管理	131
1.1	研发预算编制的内容.....	131
1.2	预算编制中应注意的要求	133
1.3	预算的确定方法.....	133

第2节	产品生命周期管理	135
2.1	产品设计开发步骤.....	135
2.2	产品生命周期管理实施阶段.....	136
2.3	产品生命周期管理的需求.....	136
2.4	产品生命周期管理系统的组成.....	137
2.5	产品生命周期管理的范围.....	137
第3节	价值工程分析	138
3.1	价值工程的特点.....	138
3.2	价值工程的工作步骤.....	139
3.3	价值工程对象.....	139
3.4	功能分析.....	141
3.5	研发方案的详细评价.....	142
第4节	改进研发方案	143
4.1	研发方案对产品成本的影响.....	143
4.2	研发方案的改进内容.....	144
4.3	改进最低成本的步骤.....	144
4.4	成本的改进方法.....	145

第8章 销售成本控制

销售成本是指企业在销售产品、自制半成品和工业性劳务等过程中发生的各项费用,包括由企业负担的包装费、运输费、装卸费、展览费、广告费、租赁费(不包括融资租赁费);为销售本企业产品而专设的销售机构的费用,包括职工工资、福利费、差旅费、办公费、折旧费、修理费、物料消耗和其他经费。

第1节	销售费用预算管理	151
1.1	销售费用预算管理的作用.....	151
1.2	编制销售费用预算表.....	152
第2节	控制市场推广费	153
2.1	选择合适的推广媒体.....	153
2.2	推广费预算方法.....	154
2.3	促销管理.....	155

第3节	降低仓储物流成本	156
3.1	销售物流成本的局部控制	156
3.2	销售物流成本的综合控制	157
第4节	减少售后服务费用	158
4.1	售后服务策略.....	158
4.2	维修备件成本控制.....	158
4.3	售后服务渠道成本管理.....	160
第5节	销售人员费用控制	160
5.1	销售人员提成方案.....	160
5.2	销售人员报销管理.....	161
5.3	销售人员离职率控制.....	162
第6节	提高货款的回笼率	163
6.1	做好收款前准备工作.....	163
6.2	防止呆坏账.....	164
6.3	催收拖欠款.....	166

第9章 经管成本控制

企业的经营管理费用是指企业为组织和管理企业生产经营所发生的各种费用，主要包括为组织和管理生产活动发生的材料、人工、劳动资料等的耗费，行政管理部门、董事会所发生的一些费用，办公费、职工教育经费、工会经费等。

第1节	企业决策成本的管理	171
1.1	企业决策成本的组成.....	171
1.2	降低决策成本的流程.....	173
1.3	决策成本的控制措施.....	173
第2节	企业内控成本的管理	174
2.1	内控成本预算的控制流程	175
2.2	内控成本的管理重点.....	175

第3节	企业责任成本的管理	177
3.1	责任成本各部门职责	177
3.2	责任成本管理的主要特点	178
3.3	责任成本管理的工作流程	179
第4节	经管成本控制的方法	179
4.1	成本的特性与分类	180
	【范本9-01】管理费用考核指标表	180
4.2	经管成本控制的方法	181

第10章 信息化成本管理工具

企业信息化管理主要指将企业的生产过程、物料移动、事务处理、现金流动、客户交互等业务过程数字化,通过各种信息系统网络加工生成新的信息资源,使各层次的人们能够洞悉、观察各类动态业务中的一切信息。企业使用信息化工具有利于生产要素组合优化的决策,合理配置企业资源,以使企业能适应瞬息万变的市场经济竞争环境,获得最大的经济效益。

第1节	办公自动化系统	187
1.1	办公自动化系统的作用	187
1.2	办公自动化系统的特点	187
1.3	办公自动化系统功能模块	188
第2节	企业资源规划系统	189
2.1	ERP系统的特点	189
2.2	ERP系统的实施流程	190
2.3	软件商的选择要点	191
2.4	常见ERP软件介绍	192
2.5	开源ERP系统比较	194
第3节	客户关系管理系统	195
3.1	CRM系统的特点	195
3.2	CRM项目的实施	196
第4节	供应链管理系统	198
4.1	SCM的特点	198

4.2 常见的SCM工具	200
第5节 企业资产管理系统	201
5.1 EAM系统的构成及特点	201
5.2 EAM系统的实施流程和选择	203
第6节 进销存管理系统	205
6.1 进销存系统的特点	205
6.2 进销存系统的选择	206
参考文献	209

导读 成本控制与管理的方法

一、精益管理的起源

随着人们生活水平的提高，消费者更愿意为高品质的商品支付溢价，但国内相关企业可能还没有为此做好准备。随着企业间竞争的加剧和整体经济增长逐步放缓，企业面临的经营环境也日益严峻。例如，企业内部生产成本的上升（包括劳动力成本、原材料成本、物流成本等）以及企业外部环境的变化等都给国内企业带来了新的挑战。在这个新的背景下，国内企业必须进一步细化其增长战略，进行精益管理势在必行。

随着人类生产技术的进步以及市场竞争环境的改变，商品生产经历了手工作坊小批生产、机器化大规模生产和精益生产等发展过程，具体内容如图1所示。

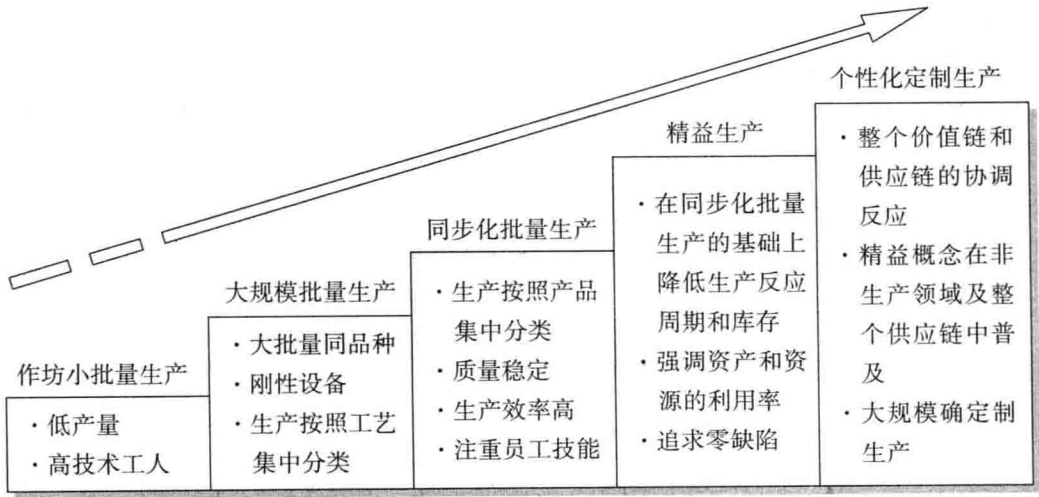


图1 精益生产进化路线图

上世纪初福特汽车公司实现了通用零件的互换，生产率大幅度提高，随后大规模生产模式逐步建立、成长和完善，实行大规模批量生产方式的厂家获得了巨额利润。在上个世纪70年代，日本汽车大规模进入美国市场后，美国汽车工业面临着重大压力。美国工业界、学术界开始重视与思考这一重大的市场变化。美国麻省理工学院在做了大量的调查和对比后，认为高质量、低消耗的生产方式是最适合现代制造企业的一种生产组织管理方式，他们将其称之为精益生产。精益生产方式的形成过程可以大致划分为四个阶段，具体如图2所示。

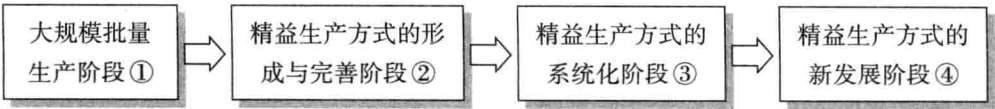


图2 精益生产的形成阶段

[阶段说明]

① 大规模批量生产阶段主要是指20世纪初，从福特汽车公司创立第一条汽车生产流水线开始，这是实现工业化生产的里程碑。

② 第二次世界大战后，日本丰田公司开始多品种、小批量生产汽车。随着日本汽车制造商大规模海外设厂，丰田高质量、低消耗的生产方式传播到了美国。

③ 1985年，美国麻省理工学院开启“国际汽车计划（Intel Mobile Voltage Postioning，简称IMVP）”研究项目，经过近10年的研究，提出并完善了精益生产的理论体系。

④ 20世纪末，很多大企业将精益生产方式与本公司实际相结合，创造出了适合本企业需要的精益管理体系。至此，精益化管理各种新理论、方法层出不穷，出现了百花齐放、百家争鸣的现象。

精益管理就是用精益求精的思想去对企业实施管理，以求实现企业效益最大化。那么，精益管理与传统管理相比，其侧重点有哪些不同呢？

精益管理相对传统粗放式管理模式，就是将具体的量化标准渗透到企业管理的各个环节，精简冗余的消耗，例如冗余的机构设置和产业流程，对企业人力、物力、财力资源进行最大化的利用，以最小的成本投入实现最大化的企业效益，为客户提供高附加值的产品或服务。精益管理的“精”反映在：除了减少不必要的物质资源消耗外，还要精简不必要的生产环节、销售环节、服务环节、管理环节等，以及减少人力资源、财力资源、物力资源、社会资源、时间资源、空间资源等的消耗，具体内容如图3所示。

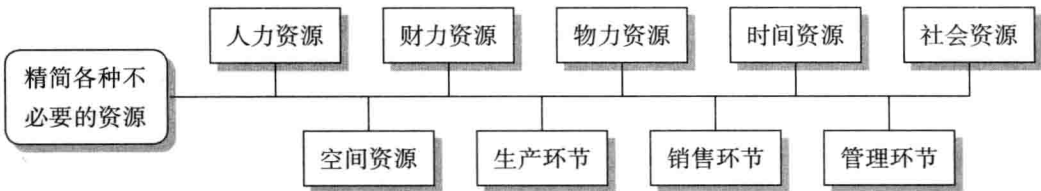


图3 精益管理的内涵

二、成本控制精益管理内容

要想取得进一步的发展和进步，企业就必须开源节流，努力控制好企业的成本，实现节约化生产。如何实现成本控制，这是企业的一个重要课题。成本控制不仅涉及企业整个管理水平，而且涉及经济活动的许多方面。企业对经营成本实施精益控制管理，一般要从人力成本、物力成本及财力成本这三个方面来进行。

其中，人力成本是物流活动中的劳动者成本，包括一般的物流作业人员及企业管理人员的工资和福利待遇等；物力成本是指在制造企业的物流活动中所涉及的场地费、物料费、设