

协利来
终生的赢利顾问

四方华文

图解精益化管理系列

图解

黄杰◎著

成本 管理 一本通

- 八位一体打造生产管理新概念
- 图文并茂解读生产精益新理念
- 立竿见影彰显生产管理好方法



可口可乐、索尼、诺基亚、松下等全球知名企业验证的管理方法

联想、比亚迪、蒙牛、中国移动等国内知名企业正在实践的管理方法

世界知名企业行之有效的管理方法



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图解精益化管理系列

图解成本管理一本通

黄 杰 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

图解成本管理一本通/黄杰著

北京: 中国经济出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0061 - 3

I. ①图… II. ①黄… III. ①企业管理: 成本管理—图解 IV. ①F275. 3 - 64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 249725 号

责任编辑 余静宜

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.5

字 数 246 千字

版 次 2011 年 2 月第 1 版

印 次 2011 年 2 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0061 - 3/C · 86

定 价 32.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

在2010年的中国创造与全球制造业复苏高端研讨会上,国家发改委宏观经济研究院副院长马晓河一语中的地指出了中国制造业的尴尬处境:“中国产业在国际分工中就像一个微笑型曲线一样,一端是研发、专利、品牌标准制定;另一端是市场营销、服务,两端附加值高,中间是加工制造,附加值低,中国大量的企业集中在中间这块。”

我们面临的现状是:产品的生命周期越来越短,产品逐渐趋向消费者个性化、客户定制化。全球经济一体化成为不可逆转的客观趋势,靠传统的勤扒苦做的经营方式已经无法获得大额的利润,有时甚至难以维持企业的生存。这迫使制造业在进行新产品的开发设计时,更加需要作出准确的判断。只有获得市场认同并与消费者价值观产生共鸣的产品,才能提高消费者购买的心理成本,从而提高其交换价值。

正因为如此,在全球性金融危机的倾轧之下,很多“两高一资”(高能耗、高污染和资源性)企业纷纷左支右绌,捉襟见肘。而其他方面的生存环境对中国企业来说也不乐观。在一次对产品的知名度进行的街头访问中,美国《华盛顿邮报》记者随意地请路人迅速说出一个中国品牌的名称。日本有索尼,德国有宝马,韩国有三星,中国有什么?许多人一时语塞。

这个情况反映的问题,就是马晓河副院长一再强调的:“中国在上世界上缺乏两大体系,一种是索尼、丰田、本田、通用这种有生产自主体系;另一种是像沃尔玛这样的国际物流体系。”只有把核心技术和生产体系、管理体系当做支撑,“中国制造”才有在艰难的环境中存活下来的可能,才有生存发展的新天地,才有走向国际的自信和勇气。

我们都在说创新,其实说起来容易但真正做到位却并不容易,因为创新需要隐含在企业的每一个环节中,不仅仅是技术创新还有管理创新,我们要形成一个机制,这种机制能使企业产生一种内在动力,也就是日本人常说的“改善”精神。

众所周知,质优价廉的产品是在设计、生产、销售等一系列生产环节中

形成和实现的,因此市场在很大程度上也依赖于生产管理。日本的品质改善专家今井正明曾说过,任何一家企业,都必须从事三项可赚取利润的主要活动:开发、生产和销售。生产管理既是整个制造业管理的重心,也是改善的源头。

如何降低生产成本,提高企业竞争力?有效提升生产管理是关键!基础管理是企业生存和发展的根基,生产管理是基础管理的重要内容。调研资料显示,制造加工中,产品成本的50%~80%是在现场生产环节中产生的,90%的问题源于生产管理。因此,生产管理是制造加工型企业的核心管理内容,能否实施有效的生产管理,是决定企业核心竞争力的关键因素之一。

生产管理如何抓?包括哪些内容?怎样管理?

“工欲善其事,必先利其器。”笔者在日企做了十多年的中高层管理,深感精细化管理的重要性,故立志将精益生产经验向我国的生产制造业企业广泛传播,帮助我国的制造业企业做好生产管理。

但是,精益生产理论毕竟是日本企业的成功经验,有一些内容是根基于他们国家的民族文化和特定国情的,与我国的企业情况并不完全相契合。市面上有很多关于精益生产方法的书,读者学习之后,受益颇微,很大程度上是因为虽然理论很完善,但是在实际中没有可操作性。读者仅仅是了解了一套精益生产的优点和成功案例,却不知道在工作中如何实施精益生产。

因此,笔者在多年日企管理实践的基础上,结合国内职业培训师和企业顾问的丰富实战经验,并根据我国企业的实际情况与需求,以为生产制造业企业实现“精益生产现场管理”为目标,出版《图解现场管理一本通》《图解成本管理一本通》《图解安全管理一本通》《图解效率管理一本通》和《图解质量管理一本通》一套管理系列丛书。

本套丛书注重拓展企业管理者的战略视野以及培养其解决实际管理问题的能力,为生产型企业提供了系统的、全面的生产管理指导方法。与市场上传统生产管理类图书相比较而言,本套丛书的不同之处是,力求系统而全面地指出现场生产管理中存在的问题;综合分析现场、成本、安全、质量、效率五个重点问题,各个击破。五本书既是互相独立的个体,又相互呼应,真正做到全方位地解决企业的管理问题。

特别值得一提的是,本套丛书不仅生产管理理念新颖独到,而且采取图

解的形式,使管理理念清晰明了。笔者力求使用通俗易懂的文字,以引人入胜的故事,结合丰富的图片、翔实的数据图表、经典案例分析,深入浅出地讲解企业管理精髓和实用技巧。最后附录部分是企业管理中常用的一些工具表单,可直接用于对管理效果进行实际检验,帮助管理者查漏补缺。

“磨刀不误砍柴工。”阅读、学习本套丛书,可以帮助管理者优化企业结构,促进制造业结构升级,在全球产业链中抢占高技术和高附加值的生产环节。愿本套丛书能成为广大企业管理者在管理工作中的得力工具,也为我国制造业走出“微笑曲线”的低端处境略效绵薄之力。

企业运营系统改善顾问、成本管控专家 黄杰

2010年12月

前言

商场如战场!

近年来,金融危机横扫全球,一时间能源告急,劳动力成本飞涨,这一切都在向企业宣告:薄利时代已经到来!在“开源”的大环境遭受重创之时,“节流”是降低风险、获取利润,甚至仅仅是存活下去的不二法门!

成本,再次成为一个风口浪尖上的话题!

成本,重新成为企业家认真关注的问题!

可是,成本,又是个让人爱不得、恨不得、放不得又难以掌控的大难题!

当越来越多的生产型企业把成本管理当成企业管理中的一大挑战,成本管理也就成为衡量企业管理水平的一大杠杆。更重要的是:成本管理水平的优劣直接影响着产品质量的好坏,而产品质量的高低又和企业的利润、品牌效益以及长期的生存和发展紧密相关,一切都是连锁反应,牵“成本”一发而动“企业”全身。

笔者将自己在日企十多年的中高层管理实践和多年的企业内训实战经验相结合,针对生产型企业的具体情况,应广大企业领导和成本管理人员的要求,笔者在深入挖掘原来的经验和积累的基础上,力求更深入浅出地讲述生产管理的点点滴滴,所以有了这本《图解成本管理一本通》。

全书共分四篇十二章。通过结构、职责、方案、制度、流程、工具、技巧和案例构建出八位一体的全方位成本管理理念,使成本管理“上手容易,下手简单”落到实处。

第一篇主要阐述了成本管理组织结构模式及成本管理各岗位的职责与权限,通过第一篇的学习,可以更加明确企业成本管理工作的目标。

第二篇主要为详细的成本管理方案及相关制度明细范本。成本管理中离不开相应的规范,只有遵循一定的制度,工作的标准化才能落到实处。

第三篇通过流程和工具详述了企业日常成本控制的方方面面,从人员成本控制、采购成本控制、物料成本控制、研发成本控制、质量成本控制和库

存成本控制六个方面来全面剖析成本管理体系,力求做到让读者“无遗漏、不多余”地了解成本管理,使工作更加得心应手。

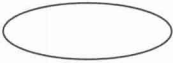
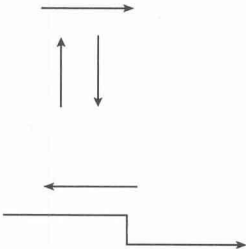
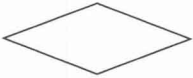
第四篇主要是从成本全方位管理技巧和成本全方位管理实战两个方面进行阐述,旨在让读者找到管理真谛,抓住重点,在成本管理运作时手握利器,有的放矢。

“他山之石,可以攻玉。”一些知名企业所采用的科学的成本管理方法直接为我们提供了范本,通过对这些成功企业的成本管理模式的学习,相信管理者定能从中受益不少。

《图解成本管理一本通》以图文并茂的形式将成本管理系统全方位地呈现给读者,解除了读者在阅读时的视觉疲劳。本书的形式灵活而不失专业化,内容具体,操作性极强,让读者在轻松愉快的阅读之后,就可拿来即用。

在本书的出版过程中,得到了很多朋友的帮助,在此对王浩、王铁成、刘继英、张铁松、赵慧、李树军、罗珩等人为本书提出的众多宝贵意见和建议,深表感谢。

总体来说,这本书既是笔者经验的精华,也是企业管理者必不可少的实用手册。笔者希望本书能够为广大成本管理人员解决工作中实实在在的问题,在成本控制形势如此严峻的当下,为中国企业走好、走稳成本控制之路,略尽绵薄之力!

图示	说明
	开始/结束
	流动方向
	等待决策的事项
	行动方案

CONTENTS

图解成本管理

一本通

序言 / 1

前言 / 1

成本管理结构职责篇

第一章 成本管理结构模式与职责权限 / 3

第一节 成本管理组织结构模式 / 4

一、大型工厂成本管理组织结构模式 / 4

二、中型工厂成本管理组织结构模式 / 5

三、小型工厂成本管理组织结构模式 / 6

第二节 成本管理岗位职责权限 / 7

一、财务总监岗位职责权限 / 7

二、财务经理岗位职责权限 / 8

三、资本预算主管岗位职责权限 / 9

四、资产管理主管岗位职责权限 / 10

五、成本控制主管岗位职责权限 / 12

六、人力资源成本主管岗位职责权限 / 13

七、采购成本主管岗位职责权限 / 14

八、物料成本主管岗位职责权限 / 15

九、产品研发成本主管岗位职责权限 / 17

十、质量成本主管岗位职责权限 / 18

十一、库存成本主管岗位职责权限 / 19

成本管理方案制度篇

■第二章 成本全方位管理方案 / 23

第一节 成本的基本概述 / 24

- 一、什么是产品成本 / 24
- 二、什么是质量成本 / 25
- 三、什么是人力资源成本 / 26

第二节 成本控制管理方案分析 / 26

- 一、人员成本快速降低管理方案 / 26
- 二、采购成本快速降低管理方案 / 29
- 三、物料成本快速降低管理方案 / 32
- 四、研发成本快速降低管理方案 / 35
- 五、质量成本快速降低管理方案 / 37
- 六、库存成本快速降低管理方案 / 38

■第三章 成本全方位管理制度 / 41

第一节 成本控制的战略要点 / 42

- 一、成本是一把双刃剑 / 42
- 二、控制生产成本 / 45
- 三、仅仅消除生产过程的浪费是不够的 / 50

第二节 成本控制管理制度明细范本 / 54

- 一、人员成本控制管理制度明细范本 / 54
- 二、采购成本控制管理制度明细范本 / 57
- 三、物料成本控制管理制度明细范本 / 61
- 四、研发成本控制管理制度明细范本 / 63
- 五、质量成本控制管理制度明细范本 / 65
- 六、库存成本控制管理制度明细范本 / 68

成本管理流程工具篇

■第四章 日常成本全方位管理 / 73

第一节 日常成本控制管理流程与执行标准 / 74

- 一、日常成本浪费控制管理流程与执行标准 / 74
- 二、日常陋习成本控制管理流程与执行标准 / 76
- 三、日常低效成本控制管理流程与执行标准 / 78
- 四、日常制度成本控制管理流程与执行标准 / 80
- 五、日常坏账成本控制管理流程与执行标准 / 82

第二节 作业成本法分析 / 83

- 一、作业成本法概述 / 83
- 二、作业成本法的成本计算程序 / 85
- 三、作业成本法的应用关键 / 87

■第五章 人员成本全方位管理 / 89

第一节 人员成本控制管理流程与执行标准 / 90

- 一、职工招聘成本控制管理流程与执行标准 / 90
- 二、职工工资发放成本控制管理流程与执行标准 / 92
- 三、职工教育成本控制管理流程与执行标准 / 94
- 四、职工工会成本控制管理流程与执行标准 / 96
- 五、职工离职成本控制管理流程与执行标准 / 98

第二节 关键绩效指标法 / 99

- 一、关键绩效指标法概述 / 99
- 二、常见的关键绩效指标类型 / 101
- 三、关键绩效指标系统的建立流程 / 103
- 四、建立关键绩效指标系统的注意事项 / 104

■第六章 采购成本全方位管理 / 106

第一节 采购成本控制管理流程与执行标准 / 107

- 一、采购预算编制成本控制管理流程与执行标准 / 107

- 二、采购计划编制成本控制管理流程与执行标准 / 109
- 三、供应商开发选择成本控制管理流程与执行标准 / 111
- 四、采购合同成本控制管理流程与执行标准 / 113
- 五、采购价格成本控制管理流程与执行标准 / 115
- 六、采购进度成本控制管理流程与执行标准 / 117
- 七、外协供应商成本控制管理流程与执行标准 / 119
- 八、采购检验成本控制管理流程与执行标准 / 121
- 九、采购结算成本控制管理流程与执行标准 / 123
- 十、采购绩效考核成本控制管理流程与执行标准 / 125

第二节 采购成本的招标管理 / 126

- 一、招标的认知 / 126
- 二、招标文件的准备 / 131
- 三、降低采购成本 / 135

■第七章 物料成本全方位管理 / 137

第一节 物料成本控制管理流程与执行标准 / 138

- 一、物料消耗成本控制管理流程与执行标准 / 138
- 二、物料发放成本控制管理流程与执行标准 / 140
- 三、辅助物料成本控制管理流程与执行标准 / 142
- 四、物料短缺成本控制管理流程与执行标准 / 144
- 五、废弃物料成本控制管理流程与执行标准 / 146
- 六、物料中断成本控制管理流程与执行标准 / 148

第二节 分步成本法分析 / 150

- 一、分步成本法的特点 / 150
- 二、分步成本法的形式 / 150
- 三、运用分步成本法的注意事项 / 153

■第八章 研发成本全方位管理 / 154

第一节 研发成本控制管理流程与执行标准 / 155

- 一、新产品研发成本控制管理流程与执行标准 / 155
- 二、新产品设计成本控制管理流程与执行标准 / 157

三、新产品试制成本控制管理流程与执行标准 / 159

四、技术改造成本控制管理流程与执行标准 / 161

五、研发风险成本控制管理流程与执行标准 / 163

第二节 目标成本法分析 / 164

一、目标成本法的目的 / 164

二、目标成本法的原理 / 165

三、目标成本法的三大环节 / 165

四、运用目标成本法的注意事项 / 166

■第九章 质量成本全方位管理 / 167

第一节 质量成本控制管理流程与执行标准 / 168

一、前期预防成本控制管理流程与执行标准 / 168

二、产品鉴定成本控制管理流程与执行标准 / 170

三、内部损失成本控制管理流程与执行标准 / 172

四、外部损失成本控制管理流程与执行标准 / 174

五、相关故障成本控制管理流程与执行标准 / 176

第二节 控制质量成本的4M法 / 177

一、运用4M法的基本理念 / 177

二、运用4M法的基本要点 / 178

三、运用4M法寻找浪费的基本方法 / 180

■第十章 库存成本全方位管理 / 182

第一节 库存成本控制管理流程与执行标准 / 183

一、产品库存成本控制管理流程与执行标准 / 183

二、产品短缺成本控制管理流程与执行标准 / 185

三、产品过剩成本控制管理流程与执行标准 / 187

四、最大库存成本控制管理流程与执行标准 / 189

五、最小库存成本控制管理流程与执行标准 / 191

第二节 ABC库存管理法的运用 / 192

一、ABC库存管理法概述 / 192

二、实施 ABC 库存管理法的基本步骤 / 193

三、运用 ABC 库存管理法的注意事项 / 195

成本管理技巧案例篇

第十一章 成本全方位管理技巧 / 199

第一节 成本管理与控制的关键点 / 200

一、降低成本 10% = 增加利润 20% / 200

二、降低生产成本的六个重点 / 201

第二节 浪费的发掘与改善 / 205

一、成本中的七大管理浪费 / 205

二、消除浪费的基本原则 / 212

三、持续改善的基本思路 / 216

第十二章 成本全方位管理实战 / 220

第一节 丰田式成本管理 / 221

一、丰田生产方式的出发点 / 221

二、目标是在现有成本的基础上再降低 50% / 226

第二节 日本企业成本管理的特点 / 233

一、日本企业成本减半、利润倍增的奥秘 / 233

二、新型生产运作方式中的成本控制原理及应用 / 238

附录 成本全方位管理常用表单 / 243

图解

成本管理结构职责篇

成本
管理

