

<<作业管理的第一本书>>

图书基本信息

书名：<<作业管理的第一本书>>

13位ISBN编号：9787500591191

10位ISBN编号：7500591195

出版时间：2006-1

出版时间：中国财经

作者：彼得·特尼

页数：279

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<作业管理的第一本书>>

内容概要

传统成本信息系统常常会隐藏或歪曲一些信息，使得决策者无法识别机会，并导致无效率的决策，甚至使企业处于潜在的危險之中。

本书揭示了作业成本法 (Activity-Based Costing,ABC)和作业管理(Activity-Based Management,ABM)如何协助企业管理者制定关于产品组合、营销渠道、绩效改善的正确决策。

作为ABC/ABM的倡导者，特尼博士在本书中利用Deluxe公司、美国军队、惠普、通用电气、南达科他州交通部等组织的真实案例，向读者展示了这一过程的各个步骤。

通过本书你可以掌握：什么是作业成本法，为什么它被证明可以有效、准确地揭示问题与机会？

作业成本法与作业管理如何在制造业、服务业和政府组织中提高绩效底线？

作业成本法与作业管理如何在采购、供应链、客户支持、呼叫中心、运营、共享服务等领域中创造价值？

作业成本法的最新发展，包括资源规划、产能管理、作业预算、绩效预算、决策模拟和基于时间的作业成本法等。

有效的作业管理工具，如客户盈利能力分析、战略分析、价值分析、成本分析、产品生命期成本和目标成本等。

在整个企业内成功执行作业成本法与作业管理的八步规划。

无论是身处哪个行业，作业成本法与作业管理都能帮助你将自己的组织打造成世界级的组织。本书向你揭示了提高盈利能力、降低成本的隐藏的机会，并展示了如何正确地利用企业资源以获得最佳结果的途径。

<<作业管理的第一本书>>

作者简介

彼得·特尼,特尼博士是Cost Technology公司的总裁兼CEO,同时也担任弗吉尼亚大学达顿商学院(Darden Graduate School)的教授。

特尼博士首倡作业成本法与作业管理,并已经成功地在全球制造业、服务业和政府组织内实施。其著述常见于《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《财务主管》(Financial Executive)、《成本管理》(Cost Management)及其他知名期刊中。

<<作业管理的第一本书>>

书籍目录

第一部分 为什么需要作业成本法 第一章 为什么需要作业成本信息 定价错误 锁定错误的市场 服务于错误的客户 设计成本高昂的产品与服务 努力削减成本却未能真正降低成本 不控制政府支出 制定错误的采购决策 结论 关键术语 注释 第二章 以会计信息进行管理的缺点 新时代的管理 会计衡量指标关不为内部商业情报而设计 死亡的漩涡 结论 关键术语 注释 第二部分 为什么作业成本法可以解决问题 第三章 作业成本的革新观念 作业成本如何提供准确的成本信息 作业成本法描述 采取和领导性组织一致的业务运作 结论 关键术语 注释 第三部分 作业成本法 第四章 作业成本法的模型 早期的作业成本法 双层面的作业成本法 结论 关键术语 注释 第五章 ABC建构模块 成本归集层面 时间等式 流程层面 制造业范例说明 服务业范例说明 政府机关范例说明 结论 关键用语 注释 第六章 资源计划与时间基础的ABC 资源计划 时间基础的ABC 结论 关键用语 注释 第四部分 ABM作业管理 第七章 作业基础改善 与ABC的连接关系 第八章 作业管理的工具 第九章 打造世界级的组织 第十章 客户获利贡献 第五部分 如何成功执行ABC与ABM 第十一章 说服管理层改革 第十二章 制定实战计划 第十三章 采集信息 第十四章 设计模型 第六部分 如何维系ABC与ABM的成功 第十五章 掌握从ABC获得的持续性彩虹词汇

<<作业管理的第一本书>>

章节摘录

例如，Mueller-Lehmkuhl计划把两种产品——钉扣机和纽扣——结合在一起，并以套装产品的形式推销给顾客。

该公司刻意用很低的价格把机器出租给顾客，这么做使该公司取得了非常有利的竞争力地位。接下来，为了要赚取利润，纽扣售价则是设定在足以回收纽扣和机器成本的水平上。

表面上看起来一切都非常顺利，顾客不但很满意，而且忠诚度相当高。

但其实Mueller-Lehmkuhl的成本系统却把太多成本分摊到劳动力密集的纽扣产品上(制造费用依据直接人工工时来分摊)。

这么做导致纽扣成本看起来非常高，而且不具获利性。

所以，多年来Mueller-Lehmkuhl并不重视这些“昂贵”且“低利润”纽扣的营销，结果该公司就这样放弃了一部分具有获利性的市场”。

服务于错误的客户 你是否曾经分析过公司实际上从每一个客户身上赚了多少钱？

如果你利用传统的成本信息进行分析，一切看起来可能都没什么问题。

不过，如果你是采用ABC法来分析客户获利贡献能力，那么你可能会惊讶地发现一些重大差异。

有一些客户的成本甚至远超过他们为我们创造的价值。

原因如下：我们都知道，不同的客户需要不同程度的支持。

有些客户虽然不常买标准化的产品，但是每次都是大量购买。

这些客户很少打电话给你的客户支持部门，因为他们自己的工程师就可以进行必要的训练，而且可以解决大部分的专业问题。

但是，还有些客户却是买非标准化产品，而且他们的采购次数虽然很频繁，但是每次的采购数量却不多。

他们可能不断修改订单，而且总希望在打电话到你们公司时可以马上得到回应。

另外，非标准化产品的复杂度通常比较高，需要投入很多精力。

结果，这类顾客总是经常打电话给业务人员、采购部门和顾客服务部。

购买非标准化产品的客户总是要求很多，而营销部门花费在这类客户身上的精力也最多。

就成本报告来看，这似乎是合理的，因为这些客户的获利贡献能力最高。

他们订购少量但看起来很赚钱的特殊产品。

此外，为服务这些顾客而导致的额外成本其实早被隐藏在部门的制造费用里了。

但是，这类顾客真的可以让你赚钱吗？

要回答这个问题，让我们来看几个活生生的范例。

制造成本 一个小型机器店每天采用三班制，一个星期有7个工作日。

但是，这个商店却不怎么赚钱。

这个商店最主要的顾客是一个《财富》100强企业，所以这个机器店把该大企业视为衣食父母，因为仅那个客户就占了50%的销售量。

但是，如果根据ABC研究报告来看，这个大企业的获利贡献情况就完全不同了。

这个重要客户每次都会少量订购高精密度的机器零件，为满足这类订单的需求，这个商店必须投入：

较长的设定时间。

。密集的工程支持。

。繁重的项目计划支持。

。大量的销售支持。

<<作业管理的第一本书>>

更多接单的作业。

更多废料。

特殊包装要求。

更多检验工作。

更多的存货。

糟糕的是，这些作业所产生的额外成本并没有被归集到提出要求的重要客户身上，传统的成本系统把这些成本分散到这个机器商店的所有客户身上。

这么做反而让重要客户平白享受了补贴定价。

更糟糕的是，这个机器商店的首要客户实际上竟是商店的首要亏钱祸首。

如果没有这样的认知，企业就会错失良机，改变善待这个顾客的机会：它原本有很多机会可以重新制定产品价格，以便弥补一部分额外成本；另外也有机会可以把营销重点转移到边际贡献更高的客户；而且。

原本也可以通过持续改善项目来降低服务重要客户的成本。

这一切都是因为不适用的成本系统导致管理层失误，从而白白损失可以改善的机会。

服务成本企业之所以未能识别出没有获利贡献的客户，原因并不仅是由于制造成本遭到扭曲，也可能是因为服务于不同客户将产生不同的成本。

Deluxe公司(大型支票供应商)在采用ABC系统处理服务作业成本(比如订单处理作业)以后就发现了这个问题。

ABC分析让该公司知道了有些银行客户的确完全没能让公司赚钱，他们耗用了Deluxe的传统高成本(邮件与电话)配送渠道，但其他客户(主要使用网络来转达订单)的获利贡献度却比较高。

有了这一认知以后，Deluxe公司针对银行客户拟订了新的营销计划，并通过合约的重新协商来提升客户的获利贡献。

设计成本高昂的产品与服务即使企业有能力设计“世界级的产品”，但是不准确或遗漏的成本信息也会导致公司难以通过优质的产品实现收益。

过去20年来，在设计世界级产品这方面，我们学到了不少知识。

今天的产品设计步伐远比过去快，而且产品推向市场的时间也缩短了很多。

“努力降低产品零件库存”似乎已经成为一种全民运动。

而且，世界级设计让很多企业得以在提升产品质量的同时又有效降低了成本。

事实上，企业可以通过产品设计来大幅降低成本。

例如，福特汽车和其他企业估计，当产品设计阶段完成时，该产品在生命周期内的60%-80%成本都已经确定。

而当生产流程的设计完成时，就可以确定90%-95%的成本。

所以光是设计阶段就具备极大的降低成本空间。

<<作业管理的第一本书>>

媒体关注与评论

什么是作业管理 作业管理是针对传统成本管理制度的不足之处发展出来的一种成本管理方法，是将管理重心深入到作业层次的一种新的管理观念。其目标是尽可能消除不增值作业，改进增值作业，优化作业链和价值链，最终增加顾客价值和企业的价值。

<<作业管理的第一本书>>

编辑推荐

本书揭示了作业成本法(Activity-Based Costing, ABC)和作业管理(Activity-Based Management, ABM)如何协助企业管理者制定关于产品组合、营销渠道、绩效改善的正确决策。无论你身处哪个行业,作业成本法与作业管理都能帮助你将自己的组织打造成世界级的组织。书中还揭示了提高盈利能力、降低成本的隐藏的机会,并展示了如何正确地利用企业资源以获得最佳结果的途径。

<<作业管理的第一本书>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>