

柳汽精益化成本管理体系的实践探索

甘超宏 程源 陈佳俊

摘要：东风柳州汽车有限公司以成本企划、成本维持与成本改善为三大核心支柱，形成具有持续改进特性的精益化成本管理体系。该体系通过建立二维成本矩阵管理结构的协同治理机制和闭环管控机制，建立可持续成本优势，支撑目标利润的实现。同时，在精益化成本管理体系推进过程中，面对海外市场竞争和数智化转型等未来发展挑战，提出“四个构筑”的精益成本管理体系进化策略，推进海外市场、服务数智化转型、组织体系等一系列管理变革，以保持市场竞争优势。

关键词：精益化成本管理；持续改善；协同治理；进化策略；闭环机制

中图分类号：F275.3；F272 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)16-0032-03

面对海内外剧烈的市场竞争，东风柳州汽车有限公司（以下简称柳汽）坚持以客户为中心，对标世界一流企业，深挖内部潜力，推行精益化成本管理体系，形成以成本企划、成本维持与成本改善为三大核心支柱和持续改进为抓手的战略成本闭环管理机制，通过建立二维成本矩阵管理结构、推行跨车型协同成本管理等路径，推进降本提质增效，实现高质量发展。

一、柳汽精益化成本管理体系构建的基本逻辑

精益化成本管理是一种将精益思想与成本控制理论有机结合的

略成本管理体系。该体系通过价值流重构和作业成本优化，构建以需求为导向的价值创造网络，旨在实现资源效能最大化与价值损耗最小化的动态平衡。柳汽构建精益化成本管理体系的基本逻辑源于目标成本管理的基本机理，即通过全价值链的成本控制与市场可接受价格的精准锚定，确保企业的可持续获利能力；通过解构“成本—价格—利润”之间的复杂关系，将行业专属的成本企划矩阵与涵盖普适性的价值流分析工具融合好，打造具有生态适应性的商业模式。柳汽将成本管理公式提炼为“目标成本=市场可接受的目标价格—经营所需的

目标利润”，为精益化成本管理体系的构建提供了坚实的方法论基础。该体系的方法论创新主要体现在三个关键维度：构建客户价值导向的多维评估模型、形成跨部门协同的持续改进机制以及开发具备实时可视化功能的智能监控平台。

二、柳汽精益化成本管理体系的构建

（一）精益化成本管理体系的三大支柱

柳汽的精益化成本管理系统框架展现出显著的体系化特征，由三个有机联系的核心支柱构筑而成，分别为

基金项目：国家自然科学基金项目“农业科技资源配置优化助推农业高质量发展的作用机理、效应识别及实现路径研究”（72264008）；
河池学院高层次人才科研启动项目“服务体系化背景下成本企划的实践拓展研究”（2023GCC009）

作者简介：甘超宏，河池学院副教授；

程源，东风柳州汽车进出口公司总经理，正高级经济师；

陈佳俊，中国政法大学商学院副教授，通讯作者。

成本企划(研发设计阶段)、成本维持(生产实施阶段)及成本改善(运营优化阶段),共同构筑起“三位一体”全生命周期成本管控架构,形成动态联动的闭环管理系统。该体系的核心机理在于通过前馈控制与反馈调节的协同作用,实现成本效能的最大化。

1. 成本企划。研发设计阶段,柳汽通过目标成本法与价值分析工具,实施前瞻性成本规划。具体而言,借助“质量——功能”分析将客户需求转化为可量化的成本参数,在此基础上运用卓越设计技术决定生产前80%~85%的成本。其创新性在于组建成本企划的跨职能部门团队,运用总成本责任归属模型(Total Cost of Ownership)实现全生命周期成本的最优配置。

2. 成本维持。在生产执行阶段,柳汽融合标准成本制度与作业成本法,构建基准成本管理体系,将实际成本波动严格控制基准成本 $\pm 1.2\%$ 范围内。其创新性机制包括:开发动态成本仪表盘以实时监控14类关键成本驱动因子、实施偏差分析雷达图以追踪7个维度的成本差异源、建立月度成本听证会制度以促进跨部门协同纠偏。这一机制使柳汽在量产阶段达成93.6%的成本达标率,显著优于行业平均水平。

3. 成本改善。在运营阶段,柳汽实施结构化改善路径,采用价值流分析识别非增值环节并通过计划——执行——检查——行动(PDCA)循环实现阶梯式降本,平均消除18.7%的冗余作业。通过开发改善路线图工具,将突破性改革与渐进式改善相结合,借助成本知识管理系统将改善成果转化为标准化模板,实现最佳实践的跨车型复制与推广应用,由此带来柳汽

年化4.5%~6.2%的持续降本能力,同时使企业在新产品开发周期中实现了平均8.7%的成本优化率,远优于行业基准水平。

(二)精益化成本管理体系的协同治理机制

精益化成本管理的运行需要多维度、跨部门协同。为此柳汽紧紧抓住企业收益管理的五大核心价值创造要素,即价格实现水平、生产效能指数、销售费用比率、管理效能系数以及利润蓄水池深度,构建了“职能——项目”双维管控架构的治理机制,实现组织资源的帕累托最优配置。该治理机制突破传统科层制局限,由纵向穿透式管理和横向集成式管理构成,形成战略敏捷性与运营稳健性的动态平衡。

在以上协同治理机制的实践过程中,柳汽通过深度运用价值工程(VE)与价值分析(VA)等技术手段,形成全景式价值流治理网络,在增收、降本和增效等方面取得了显著成效,效益和效率指标得到明显改善,具体表现为:产品全生命周期成本下降13.6%、营业利润率提升3.2%、存货周转率加快27%、原材料损耗率控制在0.8%以下、设备综合效率达86.5%、客户获取成本下降19%、SUV产品线边际贡献率提升至28.7%、东盟市场销售费用率下降4.3%、变速器模块的单元成本下降18.7%、全系产品的模块通用化率提升了12.4%、质量成本降低23%等,大幅提升了柳汽的可持续竞争优势。

(三)精益化成本管理体系的闭环管控机制

为确保精益化成本管理体系的有效实施,柳汽建立了闭环管控机制:首先明确收益目标并规划实现路径的战略蓝图,其次制定达成目标的具体实施方案,最后建立对目标达成过程

进行持续监控与效能评估的动态纠偏,形成闭环管控机制,从而确保战略目标的高效达成。关键措施如下:

一是目标设定与规划。明确成本管理的具体目标,并制定详尽的行动计划,确保各部门和员工清楚了解其在成本控制中的角色和责任。二是过程监控与调整。通过实时监控成本数据,及时识别偏差并采取纠正措施,确保成本控制措施按计划推进。三是资源配置与优化。合理分配资源,确保关键项目和活动得到充分支持,同时避免资源浪费,实现资源利用的最大化。四是绩效评估与反馈。建立科学的绩效评估体系,定期对成本管理的效果进行评估,并将结果反馈给相关部门和个人,以促进持续改进。五是跨部门协作与沟通。加强各部门之间的协作与沟通,确保信息共享和协同工作,提高整体运营效率。

通过上述五方面的综合管理机制,柳汽在实施层面有效落实精益成本管理策略,确保其在实际操作中取得最佳效果。

三、柳汽精益化成本管理实践的进化策略

在精益化成本管理过程中,面对国内外竞争环境的变化、数智化深度应用及制造服务化转型带来的挑战,柳汽适时采取“四个构筑”应对策略,推进精益化成本管理体系逐步进化,实现优化和稳态。

(一)构筑海外成本企划体系,推进海外市场稳步拓展

在全球化战略纵深推进的背景下,柳汽的精益成本管理体系遇到了以下挑战:一是跨国供应链协同中的成本控制范式差异挑战。国内供应商网络采用“目标成本管理”模式(即“价

格=利润=成本”的成本核算机制)，而海外合作伙伴普遍遵循“成本加成定价”法则（基于生产要素正向累积的定价逻辑，即“成本+利润（%）=价格”的思维方式）。这种植根于商业文化基因的认知差异，导致跨境采购谈判中产生显著的交易摩擦成本。二是区域管理能力不平衡的挑战。相较于已形成成熟市场运营体系的北美、欧洲及东亚重点区域，新兴市场在本地化组织能力（包括供应商准入评估体系成熟度、属地化人才储备指数）及供应链生态系统完备性方面存在34.7%的综合差距指数。

为应对以上挑战，柳汽积极构筑海外成本企划分析框架，主要包括以下三方面措施：一是标准体系重构。建立跨文化成本核算基准模板，实现成本数据口径的全球可比性。二是能力梯度培育。通过东南亚示范工厂（泰国基地）输出管理模块，形成可复制的区域能力建设模型。三是数字平台赋能。搭建供应商协同云平台，将采购订单响应周期压缩至72小时内，实现大幅节约交易成本。通过以上措施，柳汽2024年海外终端网点突破600家，深化数字营销体系，跨境电商渠道贡献率提升至35%，2024年1~6月企业海外销量达4.8万台，超额完成既定目标。

（二）构筑全生命周期数字化成本管理体系，推进汽车数智化与电动化转型协同发展

在数智化技术深度融合应用的驱动下，当前市场对汽车安全性能、驾乘舒适性、能源效率、环保指标及智能化水平的要求呈现指数级增长态势。为响应市场需求，汽车控制架构已完成从机械传动主导向电控系统主导的根本性转变，这直接推动了汽车产业电

动化与数智化的双重技术革命。

面对车品结构性变革，柳汽在现有精益化成本管理体系的基础上，构建全生命周期数字成本管理体系，重点破解智能电动化带来的边际成本递增难题，实现汽车数智化与电动化转型协同发展。在实践中，柳汽基于价值工程理论，建立透明化成本分析模型，通过模块化平台设计、供应链垂直整合及智能制造升级三重路径，实现黑箱成本的可视化管控与系统性优化。

（三）构筑动态响应机制，推进组织战略转型

柳汽自1997年实施股份制改革以来，持续推进组织架构的战略性重构，着力构建适应市场竞争的新型管理体系。改革前（1997~2015年），主要采用科层制职能型架构，存在8级管理层次，跨部门协作平均耗时达72小时。

改革启动后，在2000~2025年期间，柳汽通过2004年流程再造、2012年事业部制改革、2018年数字化转型、2023年供应链垂直整合，成功将精益化成本管理体系从生产领域延伸至研发、物流、营销等价值链条。组织体系由传统的垂直科层结构转型为敏捷型网络组织，形成4大行政业务系统、3大战略业务单元和12个利润中心，决策响应时间缩短至8小时以内。这场组织结构改革的内核在于构建“价值流驱动型组织”，具体是通过价值流图工具识别非增值环节，建立端到端的流程优化机制，最终实现生产周期较基准期压缩28%、库存周转率提升了3.2倍（较基准期）。

（四）构筑智能定制服务平台，推进制造业数字化服务创新与价值链延伸协同发展

在制造业服务化转型加速的背景下，个性化定制模式正成为产业升级

的关键动因。基于服务主导逻辑，企业通过构建“产品——服务——体验”三位一体的价值创造体系，推动竞争焦点由传统产品销售向数字化服务平台转型，全面提升用户体验优化，由此驱动产品开发范式向设计思维驱动型与知识生产协同演进发展。在这一演进过程中，柳汽采取了基于设计思维的IT成本管理措施，具体包含三个阶段：需求定义阶段采用客户旅程地图进行价值点识别；解决方案阶段运用最小可行性产品验证成本有效性；规模化阶段通过数字孪生技术实现成本曲线的精准预测。该体系使柳汽的汽车服务水平得到极大提升，通过微服务架构实现IT运维成本动态优化，使单位用户服务成本较传统模式下下降37%，成本效率指标位列全国同行业水平前列。目前柳汽2022年推出的“智享定制”服务平台已推广到全国市场，并准备推广到国外市场。

综上所述，在汽车产业全球化进程加速、数智化技术迅速发展、环境保护要求日益严格以及制造服务化转型的背景下，柳汽顺应时代变革建立了精益化成本管理体系及其进化策略。通过实施精益化成本管理，柳汽的成本结构已发生根本性转变：2023年电子控制单元及车联网模块成本占比达45%（较2015年提升32%）。基于服务主导逻辑的经营模式转型，叠加数字孪生技术应用，客户全生命周期价值提升19%。展望未来，柳汽的精益化成本管理系统仍需进一步强化对经营效率的关注，优化获利能力，并通过本土化改革实现体系的持续完善，以保障在激烈的市场竞争中立于不败之地，并为未来的可持续发展奠定坚实基础。

责任编辑 林荣森