



成本管理
MBA教案

成本 控制力

降低成本创造利润的方法

邱明正 著



台湾超级畅销书**9**次再版修订

台湾台塑企业创始人	王永庆	曾倾情推荐
台湾中钢企业创始人	赵耀东	
台湾统一企业创始人	高清愿	

中山大学出版社

F275.3
20132

阅 览

成本控制力

Power of Cost Control

降低成本创造利润的方法

邱明正 著



中山大学出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

成本控制力：降低成本创造利润的方法 / 邱明正著. —广州：中山大学出版社，2012.10

ISBN 978 - 7 - 306 - 04198 - 2

I. ①成… II. ①邱… III. ①企业管理—成本控制 IV. ①F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第124579号

出 版 人：祁 军

出版策划：邱立夫 李永清

责任编辑：周建华 赵丽华

装帧设计：卓風出版創意機構

责任校对：张礼凤

责任技编：何雅涛

出版发行：中山大学出版社

电 话：编辑部 020-84110283 84115892

发行部 020-84111998 84111981

地 址：广州市新港西路135号

邮政编码：510275 传真：020-84036565

网 址：<http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者：广东省农垦总局印刷厂

规 格：787mm×1092mm 1/16 14印张 280千字

版次印次：2012年10月第1版 2012年10月第1次印刷

定 价：36.00元

版权所有 侵权必究 印装问题 负责调换

绿色生活

环保阅读

我们承诺保护环境和负责任地使用自然资源。
我们不再使用来自原始森林的纸张印刷书籍。
这本书使用环境友好型纸张和环保油墨印制。
我们希望广大读者支持环保、支持绿色生活。



台湾塑膠工業股份有限公司

台北市敦化北路二〇一號 · 台塑大樓

FORMOSA PLASTICS CORPORATION

201, TUNG HWA NORTH ROAD, TAIPEI, TAIWAN.
REPUBLIC OF CHINA
TELEPHONE: 7410211 (100 LINES)
CABLE: "PLASTICORP" TAIPEI
TELEX: 11246, 22260 TAIPEI
YOUR REFERENCE:
OUR REFERENCE:

明正先生大鑒：

華頌敬啟。

惠贈鴻著「提高生產績效及降低成本實務」
書一冊，展讀目錄章節綱要，已知必是內容
豐富之佳作，無限欽佩，謹置案右，擇暇
細讀。專此致謝，並頌

大安

王永慶
慶
謹復
七〇·十二

台湾经营之神 王永庆 致函

台湾第六版自序

色即是空，空即是色。色不异空，空不异色。

一切现象，乃是各项因素因缘际会而成。任一因素发生变化，现象也将随之改变。各项因素散离，现象即因而消失。各种现象，以慧眼观之，本性实空。

任一时空，又存在各项因素。若因缘成熟，终将结合形成各种现象。若因缘变化，自又成另一现象。真空本性，以慧眼观之，现象具足。

现象因素，生灭变动，常使当局者迷，随境流转，无以自拔。当澄明心智，超脱现象之外，以慧眼细观其因素变化，掌握契机，随处因应。又以慧眼明察各项因素与机缘，造势运势，结合之以成事。企业人所为者何？企业目标与企业使命。

以超脱的般若智慧，提高绩效，降低成本，掌握契机，造势运势，妙手天成，当可空色合一。

众善奉行，是增益自己与他人生命光辉的最好方法。为社会福祉作应有的贡献，使今世后世人人生活更美好，乃是至大善事。通过企业的整体力量，实现企业的社会责任，从而扩大个人对社会的服务与奉献，实是我企业经营者的无上福缘。

让我们珍惜此福份，效学古德先贤，誓立四宏愿：

众生无边誓愿度；

烦恼无尽誓愿断；

法门无量誓愿学；

佛道无上誓愿成。

提高绩效及降低成本，先安内再攘外，必能增强企业的竞争力，使企业不断成长茁壮，更善尽其社会责任。欲“度众生”、“断烦恼”、“学法门”、“成佛道”，绩效与成本，是机缘，更是关键。

成本控制力——企业真正的核心竞争力。且让我们持续努力，一以贯之。

自序

时值1977年，我在台湾的一家美资电子公司服务六年之后，美国总公司的总裁将派驻台湾的几位美国主管调回美国，并将我升任为总经理。在就任前，总裁派我到美国总部、美国工厂、墨西哥工厂考察学习。当时台湾十分穷困落后，而美国是如此的繁荣强盛，人民生活是如此的富裕自由，对比之下，心中深有感触。在一次闲谈中，不禁在美国总裁面前对美国盛赞不已，并表达羡慕之情。美国总裁听完后，淡淡地说：“美国如此的富强康乐，是美国人的祖先和现代的美国人共同努力的结果。”听到这句话，我如遭五雷轰顶，心中百感交集，最少有五分钟讲不出话来。当时心中有两个极为强烈的念头，一是“台湾会这么糟这么烂，是台湾人的祖先和现代的台湾人共同努力的结果”；二是“临渊羡鱼，不如退而结网”。

自美回台后担任总经理一职，即以退而结网的强大意志，全身心投入工作，领导公司员工，同心协力推动公司的改革与创新。该公司创立以来已有数十年历史，在技术上相当先进并领先同行，营销方面也有良好而广大的客户基础，但因总部派驻台湾的主管，管理不善又不能互相合作，加上本地厂商崛起，竞争越来越激烈，公司经营越来越走下坡路，已经渐渐发生亏损。

因此，改革创新的重点主要在于强化员工的共存共荣、使命感经营和忧患经营等理念，激发员工的凝聚力、向心力、积极性和主动性；并运用目标管理、分层负责、制度管理、预算管理、要项管制、源流管制和参与式管理等措施，提高全体员工的组织力、领导力和执行力。而改革创新的重心，即在于提高全公司的成本控制力，按照重要性和紧急性，对各成本项目排列顺序，逐项拟订成本控制计划方案，加以彻底推动实施，包括：控制材料库存，控制材料超领，降低材料采购单价，提高生产效率，降低生产报废率及不良率，降低品管退货率，确保准时交货，降低制、管、销费用等。

历经六个月，公司经营情况大为改观，不但扭亏为盈，而且利润逐月上升，利润率远远超过该公司其他各厂和台湾的同行。

到1979年，我感觉到在公司“退而结网”已有成果，应扩大效果到全台湾。

因此，下定决心开始写文章，总结经营管理、成本控制、降低成本和提高绩效的理论和操作的心得，在台湾的各大报刊发表，供大家参考。当时公务繁重，只能利用晚上和假日撰写文章，为期两年有余。文章陆续发表后，有许多读者希望最后能汇集成书，于是在1981年编成《提高生产绩效及降低成本实务》一书，在台湾正式出版。书籍出版后，受到企业界的热烈欢迎，一些大学也以此书作为主要的参考教材，虽未经大规模宣传推广，但在短短几年内也9次再版修订。在第一版出版时，我曾寄书给台塑集团王永庆董事长、统一集团高清愿总裁、中钢公司赵耀东董事长，得到热烈的回应和回函鼓励。其后十余年，我在台湾生产力中心等机构和许多企业主讲降低成本和成本控制等课程数百场。

在第一家美商电子公司之后，我又先后任三家公司的总经理，其中一家是更大的美资电子公司。后来开顾问公司，专门指导过数百家企业的改革发展和再生工程。1993年后，我到中国内地从事企业改革与发展的咨询工作，主讲国有和民营企业高管培训课程数百场，还参与了内地中小企业改革发展计划的制定，并指导了内地企业70家以上。目前为企业家，担任朝春集团副总裁，致力于生物科技事业，并在几所大学担任客座教授。在此期间，除了国学智慧和其他课程外，也主讲了许多降低成本和成本控制课程。除讲课外，还在山东教育电视台《名家论坛》节目主讲《成本控制》电视专题讲座。

这几年来，国内企业已经逐渐进入微利时代，竞争越来越激烈，尤其是经济危机以来，更显出成本控制和降低成本的重要性及迫切性。以我曾指导过的一家柴油机生产公司为例，该公司每年营业额10亿元，获利仅0.35亿元，经指导推动全面提高成本控制力后，年利润增加到1.15亿元，其中的0.8亿元，全是提高成本控制力的功效。

有鉴于此，我在两年前就下定决心，重新修订本书，并增加了大部分的内容，最近已经全部完成，改名为《成本控制力——降低成本创造利润的方法》，重新出版。在此期间，事业伙伴朝春集团王世任总裁和内人林金凤女士的支持与鼓励颇多，又得到许多友人的支持与协助，实衷心铭记。

在数十年的经营管理生涯中，我个人深深感觉到，企业经营成功的关键，也就是卓越企业的核心竞争力，共有五项，可称之为“企业成功五力”。其中，对外的是“营销控制力”，对内的是“成本控制力”，内外整合的是“预算控制力”。这三个控制力，是五力的核心，以营销控制力提高市场利润，以成本控制力提高管理利润，以预算控制力通过营销收入和成本费用预算的编制、执行、控制、总结和改善，确保利润实现并提高利润。但若要此三力能永续经营、成长和茁壮，则要加强“企业文化力”，包括理念文化、行为文化和视觉文化。而若要不断提高此四力的

效用，还要强化“全员学习力”，运用学习型组织，不断提高全体员工的专业素质、人格素质和执行力。这“企业成功五力”，也是退而结网的重心。

国家兴亡，匹夫有责。国家的建设，以经济建设为中心，经济建设以企业建设为中心。让我们共同努力，全心致力于提高“企业成功五力”。中华民族沉沦了数百年，自改革开放以来，中华民族已逐渐复兴，尚有待大家共同继续推进。通过持续不断地努力，我相信最后我们的子孙可以骄傲地对别人说：“中国这么富强康乐，是中国人民的祖先和现代中国人共同努力的结果”。

振兴中华民族，创建世界光明，是我们共同的责任，让我们勇敢承担起来，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，一步一步达成。

推荐序

由于全球经济的快速发展，加上交通和通讯越来越发达，全球企业的竞争越来越激烈，各国企业界都已进入微利时代。而全球经济的剧烈震荡和危机，更使企业经营维艰。企业为求生存及发展，除了开拓市场创造市场利润外，更须控制及降低成本创造管理利润。

控制及降低成本最核心的内容，就是不能以降低产品和服务的质量作为代价，反而更应提高产品质量、功能和效益。也就是说，控制及降低成本和提高产品价值要同时达成。这样，控制及降低成本才能显现出更积极的意义。要达到这个境界，企业的所有员工，必须以创新思维全力分工协作。

邱明正教授经营管理企业二十余年，担任高级顾问辅导企业近二十年，最近数年与我共创事业，对于控制成本、降低成本、提高效率和节减费用不遗余力，过程严谨成效斐然。今以其数十年丰厚的经验和心得，著成《成本控制力——降低成本创造利润的方法》一书供大家参考，相信必能对大家的经营管理大有帮助。

控制及降低成本并非只是一味省钱及提高效率，还须努力拓展市场，一方面通过提高产品质量和等级而提高单价，一方面增加产品的销售数量，即使须增加成本也在所不惜。通过营销额的大幅增加，提高了营销毛利，并分摊了固定成本和费用，是更有效的降低成本的方法。

提高成本控制力的作法，大部分都可由企业内的人员切实掌握，企业外部的不可控因素很少。只要大家一起共同努力推动，命运掌握在自己的手中，相信在微利时代，甚至在经济危机中，企业仍可不断成长与发展。

王世任
朝春集团总裁

目 录

题 记 成本控制力——企业生生不息之道 / 1

引 言 成本控制力——企业真正的核心竞争力 / 2

第一章 提高成本控制力的理念 / 5

企业界如何应对动荡经济时代 / 6

张无忌学太极剑——企业管理的学习与操演 / 18

全体总动员提高成本控制力 / 22

个案研究——同心协力提高绩效降低成本 / 27

企业管理的真谛——自动加被动 / 30

分层负责制度的实践 / 34

一位美资企业总经理的心路历程 / 38

控制及降低成本案例点评 / 41

第二章 提高成本控制力的策略 / 49

提高成本控制力的要诀 / 50

提高成本控制力个案研究——管制焊锡成本 / 54

提高成本控制力的利器——价值分析法 / 58

价值分析个案研究——降低塑胶成型线圈成本 / 65

提高营运绩效的工具——提案制度 / 69

第三章 如何控制及降低材料成本 / 79

如何运用材料用量清表和ABC分析法 / 80

采购中的成本控制和降低采购单价 / 85

如何控制材料采购量和使用量 / 91

呆料及呆货的预防与处理 / 97

第四章 如何提高生产绩效 / 103

如何提高生产效率 / 104

个案研究：扭转颓势，重振雄风 / 112

生产效率的测定与追踪 / 116

月工资制下的奖励制度 / 125

如何确保交货准时及防止超量生产 / 134

如何控制及降低生产报废率 / 144

如何评估生产绩效及举办生产竞赛 / 151

第五章 如何控制及降低制管销费用 / 159

如何控制及降低人员费用 / 160

如何建立加班管制制度 / 164

如何节减机器维修费用 / 169

工厂节约能源管理实务 / 177

附 录 “品” 音响，“弹” 管理 / 191

序 曲 管理·管理·管理——管理观念 / 192

第一乐章 卖音响不是卖杂货——销售管理 / 194

第二乐章 如来佛的掌心——目标管理 / 198

第三乐章 赚钱乎，亏本乎——会计管理 / 204

第四乐章 紧急调度资金真艰苦——资金管理 / 210

题 记

成本控制力 ——企业生生不息之道

静坐之初，真气未足，寂然不动。

气通八脉，真气激荡，全身震动。

气通全身，气动均衡，八风不动。

引擎未启，车停静止，未利运输。

初经发动，引擎未热，弛行不顺。

引擎转热，均衡顺畅，运输平稳。

静止不动，万事不成。动而不匀，将致纷乱。

动而均衡，其动若静。若静实动，万事可成。

企业管理，人治法治。组织运作，严密和谐。

制度推行，井然有序。恒动若静，管理功成。

提高绩效，降低成本，功不唐捐。

沟通观念，建立制度，锲而不舍。

去芜存菁，把握原则，培养默契。

动静均衡，若静恒动，目标可达。

夫物芸芸，各归其根，归根曰静，静曰复命。

主宰力量，生生不息，绵绵不绝，是谓复命。

愿共勉之。

引言

成本控制力 ——企业真正的核心竞争力

命运掌握在自己手中

持续创造更多的利润，是企业管理的根本要务，如此才能使企业不断成长壮大，并更好地发挥企业的社会使命。传统的利润公式，是“收入-成本=利润”。在科技和网络高度发展的时代，尤其是在竞争微利和经济危机的现代，新的利润公式应该改为“收入-利润=成本”。这个新公式，是要将利润摆在中央，充分加以掌握，不但不许下滑，还要努力提高。若欲如此，则要左手抓收入，加强收入控制力，在产品和服务方面努力增加数量和提高单价；同时，更要右手抓成本，提高成本控制力，针对各项成本加以严密有效的规划、执行和控制，并要持续不断地努力降低材料成本、提高生产绩效、节省和减少制造、管理、销售费用。

在市场经济时代，尤其是能源危机和经济危机频发的现代，经济环境日趋严峻，企业竞争越来越激烈，市场拓展也越来越困难。在此情况下，企业收入控制力的自我掌控程度常不到50%。而在成本方面，虽然也受到各种环境因素的影响，但企业只要全体动员，列出成本、绩效和费用的项目，系统地持续加强管理和控制，并不断降低成本及提高绩效，对所有事务都加以追根究底，就可向成本要效益，源源不绝地产生更多的管理利润。由此看来，企业的成本控制力自我掌控度极高，最低在90%以上，可以说是命运掌握在自己的手中。

收入、成本控制力相辅相成

企业的收入主要来自市场，通过有效的营销来完成。营销收入和成本费用常互为因果并相辅相成。收入和成本的多寡，可用金额来计算，其高低除可用金额的增

减来表示外，也可用比率来衡量，也就是成本与收入的百分比是多少，例如销货成本率，分子是销货成本，包括材料成本、人工成本和制造费用，分母是营销收入。其他类似的计算如销售费用率、管理费用率等，分母也都是营销收入。在制、管、销费用中，按照费用的性质，可分为固定费用和变动费用，固定费用包括间接人员费用和折旧、摊销费用等。当营销收入增加，分母加大时，则可摊低固定费用，使成本费用率降低，达到降低成本的效果。因此，努力增加销量和提高单价所强化的收入控制力，除了可以提高营销本身的业绩外，还可带动成本控制力的提高，这也是加强成本控制力的有效途径之一。

提高成本控制力对于营销收入的贡献特别显著。努力控制和降低成本，使成本更低、毛利更高，加大了利润空间，可使企业更具价格竞争力，用比同行低的价格参与市场竞争，争取客户和订单。而在推动控制和降低成本的各项措施时，必须致力于控制和提高产品和服务的品质、提高生产绩效、确保准时交货、缩短交货期及提高良品率等。这些都确实有助于提高营销竞争力，使营销收入控制力大为增加。而提高成本控制力，并非只限于降低成本。如果增加成本和费用，能大大提高营销收入，使成本费用对营销收入的比率大为降低，则更是提高成本控制力最积极的作法。这种作法，包括增加投入研发费用、增购高效现代化设备、建设ERP系统（Enterprise Resource Planning，企业资源计划，缩写为ERP）、开拓新兴市场、提高产品等级、使用更高级的材料等，都是企业同时提高收入控制力和成本控制力的重要途径。

企业通过营销收入控制力，产生了市场利润；通过成本控制力，产生了管理利润。在物质较为稀缺、竞争较少的时期，因产品利润率较高，企业常不注重成本控制，认为不缺销路可不计成本地尽量增产。但企业若同时注重成本控制，则除了可以获得巨额的市场利润外，还能拥有巨大的管理利润，而使总利润更高。笔者于1977年在台湾升任一家美资电子公司总经理，当时同行净利润率在30%左右。在笔者的领导下，全公司推行提高成本控制力的政策，并努力降低成本，竟使净利润率高达55%左右。其中多出的25%，全部得益于成本控制力的提高。其后行业竞争越来越激烈，同行的净利润率降至10%左右，笔者公司的净利润率仍能维持在30%左右。笔者对成本控制力的效用感受甚深，并认为在此竞争激烈的微利时代及经济危机时期，提高成本控制力所产生的管理利润可大大弥补市场利润的不足或亏损，甚至成为企业生存和发展的关键。据笔者所知，台湾的鸿海集团及其在内地的富士康集团，都非常注重强化成本竞争力。当同行的净利润率约为3%时，该集团的净利润率竟高达7%，难怪该集团发展壮大的速度极快，而该集团总裁郭台铭也成为台湾首富。

全体总动员全面进行

企业提供产品和服务，以及推动进行各种活动和措施，都会发生成本和费用，涵盖到企业的每一方面和每一个人。因此，企业要强化和提高成本控制力，必须全面全员持续推动进行，这样才能取得整体永续的成果。有效的作法是，应针对所有的成本项目，按照重要性和紧急性排列优先顺序，逐项进行。对于每个项目，要逐层分析所构成的细目，直至可控制的细目为止，然后逐项研讨控制的作法，制订出有效的整体计划或方案，全面推动实施。在推动时，要运用全体共同参与的作法，由主办单位及主办人负责执行，由各协办单位及协办人针对目标密切配合，而各单位的直接和间接主管则要加强督导。进行全面全员控制时如此，推动进一步的降低成本、提高生产绩效及节减费用措施时，也是如此。

企业持续提高成本控制力，如果能够全面全员推动，逐渐形成企业文化，必能使企业永远立于不败之地，且能生生不息永续成长。许多卓越的企业，均不断努力推动实施成本控制。在台湾，被称为经营之神的王永庆所经营的台塑集团，全体员工都时时对成本控制不断追根究底，经过多年努力，创造了大量的管理利润，成为台湾企业的常青树。台塑集团规定员工只能以旧笔芯换新笔芯，而非领新笔，这一点甚至成为被普遍传颂的案例。台湾的统一企业集团也非常着力于成本控制力，经营绩效极为卓越，进军内地后发展非常迅速。其董事长高清愿先生梳头后擦拭梳子，每次只用半张纸巾。这种以身作则的作法，被传为佳话。这两个企业的成本控制力已经成为企业文化，并形成强大的核心竞争力。

企业要在激烈的市场竞争力中生存和成长，必须具备许多核心竞争力，例如设计、技术、设备、专利、配方、人才等。这些竞争力，常常随着人员的变动和流失而减弱。成本控制力是植根于全公司的方方面面，以及每一个部门中的每一个人的，因此，部分人员的变动和流失，不会对企业的成本控制力产生重大的影响。只要全员持续不断地努力加强和提高，企业就会有更卓越的成本控制力。因此，我们可以说，成本控制力是企业真正的核心竞争力。

老子在《道德经》中说 he 有三宝，其中一宝是“俭”，并说“俭故能广”。从企业经营的角度来看，通过成本控制力，包括控制成本和降低成本，由此而创造管理利润，并帮助营销创造更多的市场利润就是“俭”的最佳实现。若能如此，企业的前途必能永远宽广无限。

第一章

提高成本控制力的理念

企业最基本的使命，就是创造利润，全体员工人人有责。运用成本控制力，持续努力降低原料成本、提高生产力、减少制管销费用，不断创造管理利润，不但可使企业利润大为增加，更可提高市场竞争力。

让我们全体总动员，激发全体员工自动自发的精神，运用三线管理、三道管制、一贯性管理和三段式管理等系统化理念和作法，全面提高成本控制力，更好地完成企业的使命。

在目前动荡的经济时代，市场竞争越来越激烈，成本费用节节攀升，企业经营维艰。提高成本控制力，创造更多的管理利润，必然是企业当前最重要的课题。

企业界如何应对动荡经济时代

竞争激烈、经营维艰

我国经济在政府励精图治及人民勤奋努力下，30余年来颇有长足发展。随着世界各国市场经济的发展，以及能源价格高涨，再加上各国政治局势错综复杂，使得世界经济越来越动荡多变。又由于国内市场经济不断发展，中国加入世界贸易组织，导致企业竞争越来越激烈，许多企业已经进入微利时代。

在此情况下，企业界所面临的局面，乃是原料成本上涨、工资持续增加、各项费用节节上升、市场拓展不易、售价调整困难，而劳动生产力却又无法同时提高。简言之，即国际竞争能力逐渐降低。又由于较我国落后的国家对轻工业的建设，以及工业先进国家保护主义抬头，更使我国企业界面临强大的挑战。而自经济危机发生以来，企业经营更是举步维艰。

经济危机，固然充满经济动荡的危险，亦同时充满经济挑战的机会。时势固能造英雄，英雄亦能造时势。企业与其感叹黄金时代已如大江东去，不如奋起而力挽狂澜，再创新机。如何应对此动荡的经济时代，一言以蔽之，即健全企业体质、提高成本控制力、提升产品及服务品质、努力开拓市场，亦即提高经营水准。

奠定健全管理基础

企业欲求提高成本控制力，也就是要提高生产力降低成本，应先创造优良管理环境，健全企业体质，然后再配合各项具体管理措施，方能获得实效。“皮之不存，毛将焉附”。管理环境为管理措施的基础，其重要性尤甚于管理措施。理想的管理环境，乃是全员经营企业，企业视员工如子弟，员工以企业为终生事业。欲达到此境界，应推行下列各种制度。

一、员工分享经营利润

企业者，人之积也。员工如能共享企业经营利润，必能滋长与企业共存共荣的归属感，尽力奉献其所能，为企业创造更多的利润，而形成良性循环，从而使企业