

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

中小企业

郑时勇 符胜利◎主编

成本控制与精细化管理



人力资源成本控制
采购成本控制
销售成本控制
研发成本控制
仓库储存管理
库存控制
节能降耗
非核心业务外包



化学工业出版社

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

中小企业

郑时勇 符胜利◎主编

成本控制与精细化管理



化学工业出版社

·北京·

《中小企业成本控制与精细化管理》一书主要包括人力资源成本控制、采购成本控制、销售成本控制、研发成本控制、仓库储存管理、库存控制、节能降耗、非核心业务外包等方面内容。

本书可供重视中小企业成本控制，并且在企业中进行精细化管理的企业经营管理者阅读使用。书中包含大量图表，简单明了，使用者可即学即用。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业成本控制与精细化管理/郑时勇, 符胜利主编.
北京: 化学工业出版社, 2015.2
(企业成本控制与精细化管理系列)
ISBN 978-7-122-22454-5

I. ①中… II. ①郑…②符… III. ①中小企业-企业管理-成本控制 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 285635 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 边 涛

装帧设计: 史利平

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm × 1000mm 1/16 印张 19½ 字数 392 千字 2015 年 3 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 59.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

利润是每一个企业的永恒目标，利润与成本的关系就是收入一定的情况下，成本越低，利润越大。而成本管理的目标是保证成本的支出获得最有效的收益——提升价值。成本控制不等于省钱，花得多会浪费，花得少也会有浪费，花多花少不是重点，花的有效才是关键，才会避免价值不平和造成的浪费。

对于企业而言，暴利的年代一去不复返，人工成本、材料成本年年攀升，企业赢利的空间似乎越来越低，而每年却仍在不断地有新的企业成立，企业之间的竞争也就愈演愈烈，企业的竞争力在哪里？在成本管理方面！对于许多企业而言，能否继续生存取决于他们运用复杂的成本管理系统的的能力，而这种成本管理系统，能产生内在动力来促使企业成本下降。

然而，光有成本管理系统，若没有实施精细化管理，那也是空中楼阁，只会是昙花一现，不能给企业带来真正的竞争力。可以说，成本控制首先是公司各部门、各单位必须做到“生产精耕细作，管理精雕细刻，技术精益求精，成本精打细算，队伍精诚团结”，在此基础上，成本控制才能够得到全面落实。

当然，有许多企业已经开始重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的推广，但收效甚微，有的最后甚至放弃了。基于此，我们的团队萌发了一个想法，就是将团队在给企业辅导的过程中关于成本控制和精细化管理的经验总结出来，编辑成书，期待能帮助到处在困境或迷惑中的企业管理者们。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书涵盖六个行业：中小企业（制造业）、房地产企业、物业公司、星级酒店、餐饮企业、连锁超市。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书就是基于成本控制与精细化管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅

出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读。文中通过精细化管理制度、表格等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的成本控制与精细化管理读物。

本书由郑时勇、符胜利主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、曹艳铭、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、薛永刚、段青民、况平、刘珍，最后全书由滕宝红统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢。由于编者水平所限，不足之处敬请读者指正。

编 者



目录

CONTENTS

第一章 人力资源成本控制..... 1

第一节 企业人力资源成本的预算..... 2

- 一、人力资源成本的构成..... 2
- 二、人力资源成本预算的编制流程..... 4
- 三、人力资源成本预算的执行与控制..... 4
- 四、人力资源成本预算的考核与激励..... 5

第二节 招聘成本的降低..... 6

- 一、制订详细的招聘方案..... 6
- 二、选择科学的招聘方法..... 6
- 三、选择合适的招聘渠道..... 6
- 四、招聘信息发布要讲技巧..... 9
- 五、招聘评估要及时..... 10
- 六、实施招聘工作团队负责制..... 10

第三节 员工培训成本降低..... 11

- 一、员工培训成本的构成..... 11
- 二、进行合理的培训需求分析..... 12
- 三、针对不同群体实施菜单式培训..... 12
- 四、做好培训的转化工作..... 13
- 五、合理设计培训协议防止员工流失..... 13
- 六、培养内部兼职培训师..... 15

第四节 降低员工流失成本..... 17

- 一、人员流失成本的表现..... 17
- 二、企业人才流失的原因..... 18

三、人才流失的防范对策	20
第五节 人力资源成本控制精细化管理工具	22
一、人力资源管理程序	22
二、人力资源管理年度费用预算表	26
三、人力资源管理费用预算执行表	28
四、人力资源成本分析表	29
五、年度招聘计划及费用预算表	29
六、部门招聘成本预算表	30
七、招聘成本登记表	31
八、招聘工作成本分析表	31
九、培训费用预算明细表	33
十、各培训课程费用明细表	33
十一、加班费明细表	34
十二、员工离职成本核算表	34
十三、员工异动分析表	37

第 2 章 采购成本控制

第一节 采购成本分析	39
一、企业采购支出成本观	39
二、采购价格成本观	41
三、成本控制手法	42
第二节 采购成本控制的基础工作	44
一、建立严格的采购制度	44
二、建立供应商档案和准入制度	44
三、建立价格档案和价格评价体系	45
四、建立材料的标准采购价格并对采购人员根据工作业绩进行奖惩	45
第三节 通过VA和VE分析采购成本	45
一、何谓VA和VE	45
二、价值分析工作运作步骤	46
三、采购过程价值分析的案例	47

第四节 产品周期成本分析	49
一、产品周期的四阶段	49
二、产品周期对采购成本的影响	50
三、产品采购周期案例分析	50
四、产品所处生命周期测定	51
第五节 目标成本法降低采购成本	52
一、目标成本法概述	52
二、目标成本法的采购意义	52
三、目标成本法案例分析	53
四、目标成本法运作步骤	53
第六节 早期供应商参与	54
一、早期供应商参与的目的	54
二、早期供应商参与的优点	54
三、早期供应商参与的层次	55
四、早期供应商参与案例	56
五、供应商早期参与的条件	57
第七节 集权采购降低采购成本	57
一、集权采购的概念	57
二、集权采购的优点	58
三、集权采购的实施	58
四、集权采购实施案例	59
五、集权采购的雷区	60
第八节 招标采购降低成本	61
一、招标采购的定义与特点	61
二、招标采购的成本意义	62
三、招标采购的实施	62
四、招标书	63
五、招标采购案例	63
第九节 采购成本控制ABC法	64
一、物料ABC法的定义与分类原则	64
二、ABC分类的采购	65

第十节 按需订货降低成本	66
一、何谓按需订货 (Lot for Lot) 采购	66
二、按需订货的前提	67
第十一节 定量采购控制成本	68
一、何谓定量采购	68
二、定量采购的优点	68
三、定量采购的缺点	68
四、定量采购的实施	69
第十二节 定期采购控制成本	69
一、定期采购的含义	69
二、定期采购的优点	70
三、定期采购的缺点	70
四、定期采购的实施	71
第十三节 经济性批量采购成本法	71
一、经济性批量的定义	71
二、经济性订货点计算	72
三、案例分析	73
四、EOQ的适用范围	73
五、EOQ的不足和缺陷	73
第十四节 企业采购成本控制精细化管理工具	74
一、公司采购流程管理制度	74
二、固定资产购置申请表	77
三、采购申请表	78
四、物资采购审批单	78
五、拟报价、招标单位名单	79
六、材料 (设备) 询价表	79
七、比价、招标汇总表	80
八、合同审查批准单	80
九、资金支出审批单	81
十、付款申请审批单	81

第三章 销售成本控制 82

第一节 销售费用预算管理	83
一、销售费用预算管理的作用	83
二、销售费用的项目	83
三、编制销售费用预算表	84
第二节 控制市场推广费	85
一、选择合适的推广媒体	85
二、推广费预算方法	85
三、促销管理	87
第三节 降低仓储物流成本	87
一、销售物流成本的局部控制	87
二、销售物流成本的综合控制	89
第四节 减少售后服务费用	89
一、售后服务策略	89
二、维修备件成本控制	90
三、售后服务渠道成本管理	91
第五节 控制销售人员费用	91
一、销售人员的薪酬设计	92
二、销售人员提成方案	92
三、销售人员报销管理	94
四、销售人员离职率控制	94
第六节 提高货款的回笼率	95
一、做好收款前准备工作	95
二、防止呆坏账	96
三、催收拖欠款	98
第七节 销售成本控制精细化管理工具	99
一、销售费用管理制度	99
二、市场营销费用核销管理制度	104

三、市场费用申请表	106
四、广告费用额度使用申请表	108
五、月度销售费用明细表	108
六、月产品销售计算表	109

第 ④ 章 研发成本控制

第一节 研发预算管理	111
一、研发预算编制的内容	111
二、预算编制中应注意的要求	112
三、预算的确定方法	112
第二节 产品生命周期管理	114
一、产品设计开发步骤	114
二、产品生命周期管理实施阶段	114
三、产品生命周期管理的需求	115
四、产品生命周期管理系统的组成	115
五、产品生命周期管理的范围	115
第三节 价值工程分析	116
一、价值工程的特点	117
二、价值工程的工作步骤	117
三、价值工程对象	118
四、功能分析	120
五、研发方案的详细评价	120
第四节 改进研发方案	121
一、研发方案对产品成本的影响	121
二、研发方案的改进内容	122
三、改进最低成本的步骤	122
四、成本的改进方法	123
第五节 研发成本控制精细化管理工具	124
一、研发成本管理规定	124

二、新产品开发成本预算表	126
三、产品（项目）研发预算书	128
四、企业研究开发项目单个项目费用明细表	131
五、企业研究开发费用支出明细表（委托开发项目填报）	133

第 五 章 仓库储存管理 135

第一节 仓库管理的策划	136
一、优化仓储管理组织	136
二、建立仓库管理系统	139
三、制订仓库管理制度	141
四、建立以计算机为基础的操作作业标准	142
第二节 物料的堆放管理	145
一、物料堆放的原则	145
二、物料堆放的方法	146
三、物料堆放的操作	147
四、要按包装标志要求摆放	149
五、存放尽量采用标准包装	151
第三节 温度、相对湿度控制	151
一、调控的方法	151
二、掌握库内温湿度	152
第四节 库存物品养护	152
一、防锈除锈处理	152
二、防霉除霉处理	154
三、仓库虫害防治	155
第五节 在库品质量控制	158
一、在库品质量变异的原因	158
二、做好日常质量监督	158
三、对在库品进行稽核	159
四、呆料、废料及时处理	161

第六节 仓储管理精细化工具	163
一、仓库管理制度	163
二、呆滞、废旧物料处理作业流程及管理办法	166
三、仓库温湿度记录表	167
四、仓库巡查记录表	168
五、仓库物料质量稽核表（仓库自检）	168
六、仓库物料质量稽核表（品质部稽核）	169
七、半年无异动滞料明细表	169
八、呆滞、报废物料清单	169
九、利用呆滞、报废物料方案及奖励审批单	170
十、物料报废申请表	171
十一、废料处理清单	171

第 六 章 库存控制

第一节 库存与库存控制	173
一、库存及库存的观点	173
二、库存控制的观点与作用	174
三、库存控制的定位	175
四、库存控制的关键问题	176
第二节 物料入库时间控制	177
一、入库过早的隐患	177
二、如何确定物料入库时间	178
第三节 物料入库数量控制	180
一、入库定量的含义	180
二、适度存量的计算	180
三、入库定量的实施	181
四、定量入库的注意点	182
第四节 物料尾数合并控制	183
一、何为尾数	183
二、何为合并尾数	183

三、实施尾数合并的作用	183
四、实施尾数管理	184
第五节 做好料账管理	186
一、做好料账管理的必要性	186
二、料账的基本架构	187
三、善加运用库存管制卡	188
四、料账的凭据——入出库传票	192
五、料账不准原因分析与解决对策	195
六、库存管理资讯报表	197
第六节 了解库存饱和度——盘点	198
一、盘点的含义	198
二、盘点的目的	199
三、盘点的类型	200
四、盘点的方法	202
五、盘点的准备工作	204
六、盘点的实施	206
七、盘点后的统计分析	207
八、盘点差异的分析与处理	209
九、盘点后的处理	210
十、盘点管理注意事项	211
第七节 库存控制精细化管理工具	212
一、安全库存管理制度	212
二、仓库盘点管理制度	213
三、年终盘点计划	219
四、物料类别库存量表	222
五、多储位料项存量明细表	223
六、物料库存值统计表	223
七、安全库存物料变更表	223
八、入库日报表	223
九、物料收发日报表	224
十、物料库存日报表	225
十一、物料领用月报表	225

十二、物料收支月报表	225
十三、盘点单	226
十四、物料盘点签	226
十五、盘点记录单	227
十六、盘点差异分析表	227
十七、盘点异动报告表	228
十八、物料盘点数量盈亏及价格增减更正表	228

第七章 节能降耗 229

第一节 消除生产中的浪费	230
一、找出浪费	230
二、进行现场改善	232
三、从细节上杜绝浪费	233
四、对消耗品采取以旧换新方法	233
五、开展修旧利废活动	234
第二节 开展节能降耗活动	234
一、建立健全能源管理机构	234
二、实行节能降耗目标管理	234
三、制订并实施节能降耗计划和工作方案	236
四、从员工节能抓起	236
五、采用先进的技术成果节约能源	236
第三节 消除浪费节能降耗精细化管理工具	238
一、节能降耗（水电）管理办法	238
二、电气车间节能降耗管理制度	240
三、工厂节能考核办法	242
四、以旧换新的消耗品管制办法	245
五、修旧利废实施细则	247
六、能源资源消耗统计表	248
七、消耗品领用月度汇总表	248
八、某企业修旧利废申请及验收单	249

第八章 非核心业务外包 250

第一节 什么是外包	251
一、外包的概念	251
二、外包的范围与服务形式	251
三、外包的优点	252
四、外包的原理	252
五、外包管理的重点	255
第二节 外包的六个阶段	256
一、内部的分析和评价	256
二、确定外包业务与职能	257
三、外包需要的评估	257
四、评估和选择供应商	258
五、签订合同	260
六、外包执行	260
第三节 IT外包管理	260
一、IT外包服务的概念	260
二、IT技术外包类型	261
三、IT外包的优势	262
四、IT外包行动计划	263
五、IT服务供应商选择	264
六、IT外包业务实操流程	265
七、IT信息技术外包关系管理	268
八、IT外包的更新决策	269
第四节 物流外包管理	271
一、物流外包的层次	271
二、物流外包的内容	271
三、制造业物流外包的优势	271
四、物流外包的潜在风险	273
五、物流外包的决策	274
六、正确选择物流服务供应商	276

七、物流外包管理要点	279
第五节 食堂外包	282
一、工厂员工食堂经营模式	282
二、外包食堂的关键——选好外包服务商	283
第六节 非核心业务外包精细化管理工具	284
一、业务外包管理制度	284
二、IT外包协议	288
三、第三方物流合同范本	289
四、食堂承包协议	292
五、公司业务外包申请表	294
六、承包商推荐审核表	295