



《班组长精细化管理实务》系列丛书之二

质量成本控制篇

ZHILIANGCHENG BENKONGZHIPIAN

中国平煤神马集团班组建设研究室

二〇一一年十二月

《班组长精细化管理实务》系列丛书之二

质量成本控制篇

中国平煤神马集团班组建设研究室

二〇一一年十二月

质量成本控制

中国平煤神马集团工会

开本:1/32

印张:3.69 印数:2500 本

中国平煤神马报社印刷厂

豫内资平顶山通字〔2012〕0201 号

内部交流 免费赠阅

编委会

主任委员：梁铁山 杨建国

副主任委员：王 玉 刘银志 倪政新 仵自连

杜 波

委 员：聂世勇 崔全良 肖宇乡 杨俊友

邓 戈 方国平 吴跃峰 杨志强

陈金伟

主 编：倪政新

副 主 编：方国平 吴跃峰

编 撰：（按姓氏笔画为序）

王宪超 乔明翰 李向阳 李 伟

肖成胜 陈立胜 陈坤峰 张献民

周浏伟 段占山 梁志山 雷鸿聚

责任编辑：陈立胜 段占山

前 言

企业不盈利就会夭折,开源节流、获取利润,即控制成本已成为企业的基本生存法则。

利润 = 销售 - 成本。在销售额不变的情况下,成本越大,利润越小。

成本管理学之父彼得·德鲁克说:“企业家就是做两件事:第一是营销;第二是消减成本。其他的都不要做!”

成本控制的起点,或者说成本控制过程的平台就是成本控制的基础工作。古语云:勿以恶小而为之,勿以善小而不为。如果成本控制不从基础工作做起,那么成本控制的效果和成功的可能性将会受到重大影响。

《质量成本控制篇》第一、二章介绍了成本的实质和成本控制方法,第三章追根溯源成本控制

与消减的核心——企业浪费,后面各章涉及物料成本、人员成本、质量成本内容,既是各级管理者实务操作的“口袋书”,又是广大班组员工了解管理的“实务宝典”。

编 者

目 录

第一章 成本及成本管理的内容和实质	1
一、什么是成本	1
二、什么是成本管理	3
三、中日企业成本管理的五大不同	6
第二章 成本控制和消减的工具与方法	9
一、降低成本的原则	9
二、成本控制的方法和步骤	10
三、精益成本管理方法	17
四、采用外包策略降低成本	23
五、成本控制技巧	25
第三章 认识并清除企业浪费	31
一、企业常见的七种浪费	31

二、消除浪费的4M方法..... 40

第四章 日常管理成本的控制和消减 45

一、日常管理中的“跑、冒、滴、漏”..... 45

二、改变企业日常管理陋习 49

三、高效时间与低效时间 51

四、消除日常成本管理中的“三座冰山”... 54

第五章 物料成本的控制与消减 57

一、什么是物料成本 57

二、确定物料消耗定额 60

三、控制物料库存 65

四、重视废料的利用 67

五、掌握物料管理的5R原则 71

第六章 人员成本的控制与消减 73

一、如何降低人员成本 73

二、消减不必要的间接人员 77

三、消除多余作业 79

四、扩大职责范围	82
第七章 质量成本的控制与消减	87
一、认识质量成本	87
二、质量成本控制步骤	90
三、严格把控工序质量	95
四、分析质量成本	98
五、如何降低质量成本	101

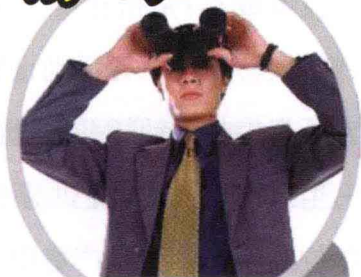


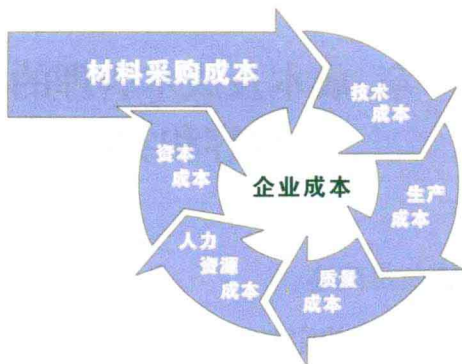
第一章 成本及成本管理的内容和实质

一、什么是成本

成本最简单的定义,是企业取得资产所发生的支出,是总收入与净利润之间的差额。从企业运营目的看,成本是企业为了达到运营目的而不得不进行的一些活动所产生的费用;从活动执行人角度看,成本是为了完成企业交付的任务而必须使用的人、财、物等。

精深调查





材料采购成本:是指装卸费、购买价款、运输费、保险费、相关税费等费用。

技术成本:是指在一定时期内,企业通过引进、自创、转让技术等活动,使用或取得特定技术要素所产生的劳动耗费的价值。

生产成本:是为提供劳务或者生产产品,生产单位发生的各项生产费用,其中包括制造费用和各项直接支出。制造费用包括分厂、车间管理人员的工资、维修费、折旧费及差旅费、办公费、劳保费等。直接支出包括原材料、备品备件、燃

料及动力、辅助材料、员工工资、补贴、福利费等。

质量成本:是指为了保证和提高产品或服务质量,企业所支付的费用。由于产品未达到质量标准,使得消费者和用户的需求没有得到满足而产生的一切损失,都属于质量成本的范畴。

人力资源成本:是指企业为了实现企业目标,创造最佳的经济效益和社会效益,而获得、使用、开发、保障相应人力资源所支付的各项费用的总和。

资本成本:是指企业为取得资本所支付的费用。主要包括发行股票和债券的股息,以及向银行类金融机构借贷时所支付的利息及手续费等。

二、什么是成本管理

估计很多人小时候都被问过这样的问题:“1吨棉花和1吨铁哪个比较重?”当时我们很多人毫不犹豫地选择了铁。这往往会引起大家的哄堂

大笑。自己在仔细想想,原来在“铁比棉花重”这个固有意识的干扰下,我们在明明被告知二者都是1吨的前提下,往往还是选择了铁。可见错误的固有意识会影响人们对事物的正确判断。实际上,我们在认识成本方面也存在类似的情况。



成本管理即企业生产经营过程中,成本分析、成本核算、成本控制和成本决策等一系列管理行为的总称。成本管理是企业管理中一个至关重要的部分,它对企业增产节支、企业管理的改进、经济核算能力的加强和企业整体成本管理水平的提高都具有非常重要的意义。

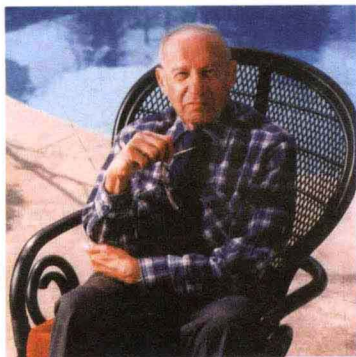
“现代管理学之父”彼得·德鲁克说:企业家就是做两件事,第一是营销;第二是削减成本,其

他的都不要做。企业管理的重要目标是:有效控制成本,实现利润最大化。而要真正实现这一目标,企业成本管理非常关键。首先,加强成本管理是提高企业经济效益的根本途径。任何企业要生存都要盈利,即使不以盈利为主要目标的事业单位或国企,若成本很高不断亏损,也很难发挥调控经济、扩大就业等作用,同时还会增加国家财政负担。其次,成本管理是企业发展的基础。企业持续发展的基础是将成本至少控制在同行的平均水平上,这样企业才有能力在质量不变的情况下降低售价,销量才能不断增加,企业才能有稳固的经营基础。有了这个基础,企业就有更多的资金来提高产品质量,进行技术创新,企业就有新的发展出路。最后,加强成本管理还能提高企业的经营管理水平,增强员工成本管理意识。企业成本管理的全面展开是全员参与的

过程,是上至厂长、下至每位员工的工作。由于企业利润和个人的经济利益挂钩,每位员工在积极参与的过程中,会形成主人翁意识和自身的成本管理意识。

三、中日企业成本管理的五大不同

1、成本管理着眼点不同。表面分析和行政管理是我国企业成本管理的重点,这导致我国对制造过程中原材



料的价格、行政管理的办公费、差旅费等这些看得见的成本管理和控制比较有效,但对于提高设备利用率、提高劳动生产率等不易看见的成本却考虑得很少。日本则对提高设备和员工的劳动效率这些看不见的成本非常重视。

2、成本管理的意识和方式不同。日本企业非常重视员工自身的成本意识,每位员工都已经形成了“自下而上”的自主成本管理意识。但在我国却是“自上而下”的成本管理模式,虽然人人都知道成本管理的重要性,但它似乎永远都是企业管理者和财务人员的责任,员工只是为了完成管理者为自己指定的任务而工作。

3、成本管理手段不同。日本企业管理是“管理型、效率型”,企业不但控制各项成本和费用的支出,而且很重视对员工的培训,提高职工的工作效率。我国很多企业的成本管理却是“控制型、任务型”,上至领导,下到普通职工,都是为完成目标和任务而工作。

4、更新改造在成本管理中发挥不同的作用。为了保持较高的生产效率,日企通常会采用提高产品技术水平,对设备通过加速折旧,提前

报废的方式进行更新换代。但我国许多企业在面对设备老化现象时,为降低成本不进行设备更新换代,忘记了生产效率,无形中降低了产品的竞争力。

5、资金成本管理的基础不同。由于日本企业在不具备支付能力时就会进入破产程序,因此不存在“三角债”问题。日本有很多“零库存”企业,产品资金占有较少。而我国企业的资金占用问题非常严重,“三角债”一直困扰企业的发展。

从中日企业成本管理的五点不同中我们看出,要想解决我国企业成本管理问题,就要从重视“看不见”的成本、培养每位员工的自主成本管理意识、重视效率和提高员工专业素质、加强设备更新改造力度、实行“零库存”管理五个方面入手。