

會計學系列

成本控制

看图看板管理与问答 (实战精华版)

李辉◎主编

要点分析

看板展示

问题解答

三大板块

145幅

同样式的要点分析图

59个

不同类型的看板

46个

精确的问题解答

廣東省出版集團
廣東人民出版社

成本控制

看图看板管理与问答 (实战精华版)

李辉◎主编



广东省出版集团
广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

成本控制看图看板管理与问答. 实战精华版 / 李辉主编. —广州: 广东经济出版社, 2013. 5

(看图看板系列. 制造业)

ISBN 978-7-5454-2146-0

I. ①成… II. ①李… 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 (2013) 第 084830 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7.25
字数	179 000 字
版次	2013 年 5 月第 1 版
印次	2013 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-2146-0
定价	18.00 元

如发限印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前 言

《看图看板系列丛书》分为制造业看图看板系列和服务业看图看板系列两大部分。

制造业看图看板系列部分包括企业管理的核心部分：生产班组、生产现场、仓库现场、生产物料、生产安全、机器设备、采购部门、外协加工、7S运作、QC手法、员工行为、成本控制、品质部门、行政部门、研发部门、销售部门16个管理现场方面；服务业看图看板系列部分包括：酒店前厅服务、酒店客房服务、餐厅楼面、超市卖场、物业公司、汽车美容店、汽车4S店、家政服务8个管理现场方面。

《看图看板系列丛书》有五大特色。

◇特色一：该系列丛书分为三大板块，即要点分析、看板展示和问题解答。第一大板块“要点分析”以不同形式的图形介绍了管理人员在日常工作中必须了解并掌握的关键要点；第二大板块“看板展示”则通过各类实景照片、流程图、漫画图、指示图、业绩图、统计图、线描图、进度图等直观地展示工作场景，使工作场景醒目化、可视化；第三大板块“问题解答”主要介绍了一些重点注意事项，是全书主要内容的重要补充。

◇特色二：该系列丛书最大的亮点是图文并茂，用浅显的语言加上生动的图片，将管理方法、操作技巧形象地讲解出来，使读者读起来很轻松，不会产生视觉疲劳，而且容易掌握各种管理方法。同时，该系列丛书注重于实践过程中的实际操作要领，因而具有很

强的可操作性。

◇特色三：该系列丛书充分考虑到现代人快节奏、高压力的工作方式，完全去理论化而注重实际操作性，所有知识点都使用最精确、最简洁、最直观的方式进行描述，在很大程度上满足了经理人对快速掌握工作技能的要求。

◇特色四：该系列丛书由制造业和服务业一线的管理者、顾问公司的老师共同组成编写队伍，是理论与实践经验的最佳组合，是一套快餐式、跳跃性、碎片化的阅读模式的图书。

◇特色五：该系列丛书可作为职业经理人自我学习、自我提升以及即查即用的工作手册，也可以作为相关培训机构上岗培训、团队学习的训练教材。

《看图看板系列丛书》的文字和图片获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，感谢他们提供了大量的图片和内部培训资料。同时，参与编写和提供资料的还有李辉、杨冬琼、段青民、赵静洁、刘雪花、陈运花，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力和工作一并表示感谢。当然，由于编者自身水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

目 录

导 读 成本控制简单讲

本书导读部分分为三大板块。“术语解析”对一些关键术语进行精确讲解。“管理范畴”则节选各章要点方便读者了解全章结构。“模块设置”则介绍了本书三大模块，即要点分析、看板展示和问题解答。

导读一 术语解析..... 2

术语01：工时定额 2

术语02：物料消耗定额 2

术语03：主要物料 2

术语04：辅助物料 3

术语05：标准件 3

术语06：外购外协件 3

术语07：作业标准化 3

术语08：作业标准文件 3

术语09：采购谈判 4

术语10：采购底价 4

术语11：VA法 4

术语12：目标成本法 4

术语13：早期供应商参与 4

术语14：生产进度 5

术语15：作业核算 5

术语16：设备TPM管理 5

术语17：品质成本 5

术语18: 预防成本	6
术语19: 品质鉴定成本	6
术语20: 内部失败成本	6
术语21: 外部失败成本	6
术语22: 库存成本	6
导读二 管理范畴	7
范畴01: 研发成本控制	7
范畴02: 作业标准化管理	8
范畴03: 采购成本控制	8
范畴04: 生产成本控制	9
范畴05: 品质成本控制	10
范畴06: 仓储与库存成本控制	10
范畴07: 目视与5S管理	11
导读三 模块设置	12
模块01: 要点分析	12
模块02: 看板展示	12
模块03: 问题解答	13

第一章 研发成本控制

在生产型企业中，有一句流行的说法，“研发决定80%的成本”。不是所有企业都是这种情况，但足以说明研发在成本控制工作中的重要作用。因此，企业必须从各个方面入手，严格做好研发成本控制工作。

第一节 研发流程中成本控制

要点分析

3

要点04: 工时定额的制定流程	32
要点05: 工时定额的执行	33
要点06: 工时定额的修改	34
看板展示	35
看板01: 出勤登记看板	35
看板02: 工时定额测试与执行流程	35
问题解答	36
问题01: 制定工时定额有哪些基本要求	36
问题02: 经验估工法又可以分为哪几种方法	36
问题03: 如何将工时定额传达给班组或个人	37
第三节 物料消耗定额管理	37
要点分析	37
要点01: 物料消耗定额管理的目的	37
要点02: 物料消耗定额管理的内容	38
要点03: 物料消耗定额的制定	39
要点04: 物料消耗定额的执行	40
要点05: 物料消耗定额更改	40
看板展示	41
看板01: 物料管制卡	41
看板02: 领料单	42
问题解答	42
问题01: 根据物料消耗定额发料有哪些基本要求	42
问题02: 物料消耗定额的执行有哪些基本要求	43

第二章 作业标准化管理

实施标准化生产有助于减少因不标准生产造成的各种问题,提高处理效率。标准化管理包含两大部分,即标准的制定和标准作业管理。

第一节 作业标准化日常管理..... 46

要点分析..... 46

要点01: 作业标准化的目的..... 46

要点02: 作业标准化的对象..... 47

要点03: 作业标准化的背景..... 47

要点04: 作业标准文件的编制..... 48

要点05: 作业标准化的推广..... 49

看板展示..... 50

看板01: 作业标准化宣传..... 50

看板02: 标准化作业演示..... 50

问题解答..... 51

问题01: 作业标准化有哪些作用..... 51

问题02: 作业标准的制定要求有哪些..... 51

第二节 作业标准文件的编制与管理..... 52

要点分析..... 52

要点01: 作业标准文件的内容..... 52

要点02: 作业标准文件的效用..... 53

要点03: 作业标准文件的编制流程..... 54

要点04: 作业标准文件的放置..... 55

要点05: 作业标准文件的培训指导..... 55

要点06: 作业标准文件监督执行	56
要点07: 作业标准文件的修订	57
看板展示	58
看板01: 作业标准书	58
看板02: 作业标准图示	58
看板03: 作业标准说明	59
看板04: 作业标准文件的摆放	59
看板05: 操作方法看板	60
问题解答	60
问题01: 制定作业标准文件有哪些注意事项	60
问题02: 作业标准文件的编制有哪些要求	61

第三章 采购成本控制

采购工作控制着物料进入企业的通道,其工作效果将全面影响着企业的经营成本。因此,企业必须从各个方面加强对采购的管理工作,降低采购成本。

第一节 采购成本控制常用手法	64
要点分析	64
要点01: VA法	64
要点02: 产品生命周期采购法	65
要点03: 目标成本法	66
要点04: 早期供应商参与	67
要点05: ABC分类采购法	68
要点06: 按需采购法	69

要点07: 招标采购法	70
要点08: 集中采购法	71
要点09: 定量采购法	71
要点10: 定期采购法	72
要点11: 网络采购法	73
看板展示	74
看板01: 采购工作基本流程	74
看板02: 招标采购法的运作流程	75
看板03: 集中采购法的运作流程 (分开收货)	76
问题解答	76
问题01: 早期供应商参与对企业有哪些好处	76
问题02: 早期供应商参与的条件有哪些	77
第二节 采购谈判成本控制	78
要点分析	78
要点01: 采购谈判的基本内容	78
要点02: 采购谈判的基本流程	79
要点03: 搜集采购价格信息	79
要点04: 制定采购底价	80
要点05: 直接议价技巧	81
要点06: 间接议价技巧	81
看板展示	83
看板01: 谈判议价记录单	83
看板02: 产品议价流程	83
看板02: 产品报价流程	84
问题解答	84

问题01：制定采购底价的好处有哪些 84

问题02：谈判时使用妥协技巧应注意哪些事项 85

第四章 生产成本控制

生产成本占据企业日常成本中非常大的一部分，企业必须从多个方面控制生产成本，如控制生产进度、加强物料和设备管理以及减少生产现场浪费等。

第一节 控制生产进度 88

要点分析 88

要点01：了解生产进度控制的内容 88

要点02：投入进度控制 89

要点03：工序进度控制 89

要点04：作业核算 90

要点05：应对生产异常 92

要点06：应对交货期延迟 92

要点07：缩短交货期 93

看板展示 94

看板01：生产现场操作看板 94

看板02：生产进度管理看板 95

看板03：生产现场管理看板 95

看板04：甘特图 96

看板05：交货期延迟的对策——“牺牲小羊的方式” . 97

问题解答 97

问题01：企业应从哪些方面保证交货期 97

问题02: 企业在安排加班时应注意哪些事项	98
问题03: 如何处理交货期延误	98
第二节 物料使用成本控制	99
要点分析	99
要点01: 加强物料日常领用控制	99
要点02: 加强物料超领控制	100
要点03: 加强退料补货控制	100
要点04: 随时了解现场物料到位状况	102
要点05: 随时了解现场物料的利用情况	102
要点06: 随时了解物料去向	103
要点07: 监督台面物料合理摆放	105
要点08: 核查有无物料的挪用及替代	106
要点09: 检查新物料的使用情况	106
要点10: 加强现场物料的保管	107
要点11: 加强生产计划取消时的物料控制	108
要点12: 加强订单完成时的物料扫尾处理	109
要点13: 定期进行物料耗用统计	110
看板展示	111
看板01: 特殊物料专区存放	111
看板02: 先进先出管制看板	111
问题解答	112
问题01: 如何处理生产中的剩余物料	112
问题02: 如何处理转换生产机种的物料	112
问题03: 如何检查物料合格证	113

第三节 生产设备成本控制 113

要点分析 113

要点01: 加强设备操作规程的执行管理 113

要点02: 加强设备巡检 114

要点03: 加强设备使用控制 115

要点04: 加强设备维护保养 116

要点05: 定期进行设备整顿 117

要点06: 定期进行设备清扫 118

要点07: 实施设备TPM管理 118

看板展示 120

看板01: 设备管理责任划分 120

看板02: 设备检查标准书 120

看板03: 设备管理信息记录 121

看板04: TPM活动看板 121

问题解答 122

问题01: 设备操作规程的内容一般有哪些 122

问题02: 设备问题信息传递与反馈是如何进行的 122

问题03: 生产设备月度保养重点有哪些 123

问题04: 设备常见故障有哪些 123

第四节 生产浪费控制 124

要点分析 124

要点01: 了解等待的浪费 124

要点02: 等待浪费的原因及处理措施 125

要点03: 了解搬运的浪费 125

要点04: 搬运的浪费原因及处理措施 126

要点05: 生产不良的浪费	126
要点06: 生产不良的浪费原因及处理措施	127
要点07: 动作的浪费	128
要点08: 动作浪费的原因及处理措施	129
要点09: 制造过多的浪费	129
要点10: 制造过多浪费的原因及处理措施	130
要点11: 过剩加工的浪费	131
要点12: 过剩加工浪费的原因及处理措施	132
要点13: 库存过多的浪费	132
要点14: 库存过多浪费的原因及处理措施	133
看板展示	134
看板01: 能源控制	134
看板02: 用水控制	134
看板03: 现场垃圾回收	135
问题解答	135
问题01: 常见的库存有哪些	135
问题02: 如何寻找现场浪费产生的原因	136

第五章 品质成本控制

品质成本就是在执行品质管理中所产生的成本。著名品管专家费根堡把品质成本定义为: 维持某种品质水准所产生的费用加上未达到这一水准而发生的成本。通常品质成本被划分为预防成本、鉴定成本、内部和外部失败成本。

第一节 品质成本控制实务

要点分析

要点01: 品质预防成本	138
要点02: 品质鉴定成本	139
要点03: 内部失败成本	139
要点04: 外部失败成本	140
要点05: 搜集品质成本资料	141
要点06: 品质成本分析	142
要点07: 控制预防成本	144
要点08: 控制鉴定成本	145
要点09: 控制失败成本	146
看板展示	147
看板01: 品质成本的来源	147
看板02: 品质成本曲线图	148
看板03: 品质分析看板	148
问题解答	149
问题01: 产品设计阶段应考虑哪些问题	149
问题02: 如何查找失败成本产生的原因	149
第二节 日常品质事务管理	150
要点分析	150
要点01: 制定品质方针与目标	150
要点02: 加强品质制度建设	151
要点03: 提高全员品质意识	152
要点04: 强化三不原则	153
要点05: 严格按作业指导文件作业	155
要点06: 加强来料检验	155
要点07: 推行三检制	156