

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

生产主管系列

€ 向成本 宣战

生产成本控制的8大途径

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

学管理，而不是管理学

40%学完能用，40%明天能用，20%将来能用

这套影响时空管理丛书具有很强的操作性和很高的应用价值，
对于广大企业管理者来说，是一套不可多得的工具书。

——国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长 吴德贵

这套生产主管系列注重实战，精选的工具、方法以及大量的案例，一定能给一线生产管理者管理水平
的提高带来巨大帮助。

——供应链管理与流程再造专家、六西格玛黑带大师 胡楠

管理学不是高深的知识，更不是艰涩的学问，而是拿得起、放得下的理念加方法，立意高远却
实操简便。通过阅读这套生产主管系列，对以上两点，您会有更深的体会。

——北京大学精细化管理研究中心主任、细节管理专家 汪中求

这套生产主管系列具有本土化、实战化、系统化、现实性、可操作性的特点，是制造型企业管
理者必读的书籍，会给您与您的企业运营系统带来较大的影响力、竞争力、改善力、提升力及持续的
赢利能力。

——成本管控专家、企业运营系统改善顾问 黄杰

这套生产主管系列注重管理实战，对企业在推行精益生产、实现降本增效等方面具有重大的指
导意义。

——上海交通大学特聘教授、上海甬欧企管首席咨询师 黄永刚

通过阅读这套生产主管系列，生产管理人员能够接触管理的新理念，获取管理的好方法，分享
管理的精彩案例，进而拓展管理思维，优化管理措施，提升管理水平，增强企业活力。

——北京圣彩虹制版印刷技术有限公司技术部经理 李彦杰

登录 <http://www.skongmedia.com>，
会有意外的优惠等着您！

上架建议：企业管理/生产管理

世纪波文化发展有限公司

<http://www.century-wave.com>



咨询投稿：(010)88254199

sjb@phel.com.cn

责任编辑：李静

本书贴有微光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。



ISBN 978-7-121-07606-0



9 787121 076060 >

定价：39.00 元

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

生产主管系列



向成本 宣战

!研究院教材专家组 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

PDG

内 容 简 介

由于现代社会竞争日趋激烈,很多企业通过打价格战、价值战等来扩大市场份额,在市场上谋求一席之地,但随着企业与企业之间的竞争、合作、联盟等战争策略的应用,企业的利润空间在缩小。那么,在这种情况下,生产企业如何提升自己的利润呢?控制成本就成了重中之重。可以说,谁的成本控制做得好,谁将取得最后的胜利。企业的成本控制贯穿于企业生产与管理的整个过程,任何环节都是可以进行成本控制的。本书从设备管理、产前成本控制、人工成本控制、现场管理、作业管理、库存管理、消除浪费等角度,对生产企业的成本控制进行了详细解析。本书提供了大量的案例和工具,可以帮助生产主管理解书中内容并掌握生产成本控制的方法和技巧。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

向成本宣战:生产成本的8大途径/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社,2009.4
(影响时空管理丛书·生产主管系列)
ISBN 978-7-121-07606-0

I. 向… II. 影… III. 企业管理:成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166639号

责任编辑:李 静

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:860×1092 1/16 印张:12.75 字数:207千字

印 次:2009年4月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。



专家委员会

- 顾问** 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员
- 彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家
- 吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事
- 主任** 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任** 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁
- 白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委员** 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长
- 王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家
- 彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长
- 张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任
- 谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学 MBA 教育中心副主任

目 录

第 1 章 树立成本意识——生产成本控制的先决条件	1
1.1 生产主管应树立的 5 种生产成本控制意识	2
工具 生产成本控制能力自测表	6
案例讨论 为什么要招聘成本控制主管	7
1.2 生产主管控制生产成本的 5 种角色	9
工具 画图画游戏	12
案例讨论 为什么有如此多的投诉	12
本章小结	13
第 2 章 设备管理——生产成本控制的基础	14
2.1 设备采购成本控制	15
工具 设备请购报告	18
案例讨论 从源头抓设备采购	19
2.2 设备“长寿”的 3 种方法	20
工具 常用设备维修单	25
案例讨论 是否需要维修专家	27
2.3 设备的 3 种应用技巧	28
工具 设备报废审批表	30
案例讨论 如何对待“退休”设备	31

本章小结	32
第 3 章 产前成本控制——生产成本控制的关键	33
3.1 产品设计优化	34
工具 产品及周期优化法	37
案例讨论 利用 EDA 工具优化产品设计	38
3.2 生产工艺成本控制	39
工具 常用日志表	44
案例讨论 小王该怎么办	45
3.3 物料采购成本控制	46
工具 物料采购单	53
案例讨论 如何降低物料采购成本	54
本章小结	55
第 4 章 人工成本控制——生产成本控制的核心	56
4.1 人工成本控制的 6 种认识	57
工具 邯钢钢铁集团的成本控制方法	63
案例讨论 如何摆脱困境	63
4.2 推行标准作业程序	64
工具 标准作业表	69
案例讨论 如何对待标准作业指导书	70
4.3 构建员工培训体系	71
工具 员工培训考核表	78
案例讨论 如何培训	79
4.4 员工绩效考核	80
工具 常用绩效考核工具	85

案例讨论 如何进行绩效考核	85
本章小结	86
第 5 章 现场管理——生产成本控制的利器	87
5.1 5S 管理	88
工具 5S 管理日检查表	96
案例讨论 持续推行 5S 管理	98
5.2 目视管理	99
工具 目视管理工具	103
案例讨论 目视管理的好处	104
5.3 PDCA 循环	105
工具 PDCA 循环常用工具	110
案例讨论 如何对待安全培训	112
本章小结	113
第 6 章 作业管理——生产成本控制的重点	114
6.1 制定生产计划	115
工具 ERP 系统	123
案例讨论 如何编制年度生产计划	123
6.2 交货期管理	124
工具 生产进度常用表	132
案例讨论 多能工的好处	134
6.3 作业改善	135
工具 ISO 14001 环境体系管理认证	140
案例讨论 如何进行作业改善	140
本章小结	141

第 7 章 库存管理——生产成本控制的“后花园” 143

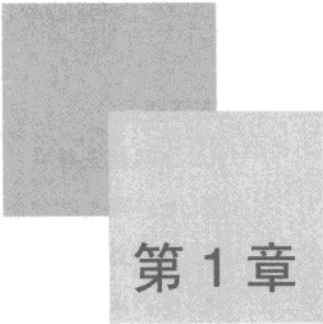
7.1 有效控制库存	144
工具 库存管理明细表	152
案例讨论 如何应对紧急订单	153
7.2 呆料和废料的处理	154
工具 处理呆料、废料常用工具	159
案例讨论 如何处理呆料、废料	160
7.3 零库存管理	161
工具 供应商管理客户库存	165
案例讨论 海信持续追求“零库存”	166
本章小结	167

第 8 章 消除浪费——生产成本控制的孪生兄弟 168

8.1 生产企业常见的 3 种浪费	169
工具 六西格玛管理	176
案例讨论 浪费到底在哪里	176
8.2 如何让浪费无所遁形	177
工具 无浪费制造	180
案例讨论 某玻璃加工企业的隐性浪费	181
本章小结	182

后 记 183

参考文献 185

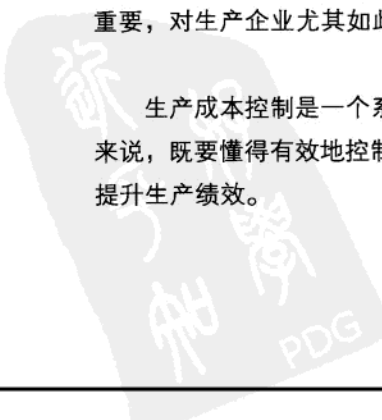


第 1 章

树立成本意识——生产成本控制的先决条件

企业生产经营的目的是追求利润最大化。而追求最大利润通常有两种方法：一是增加收入；二是削减成本。在当今这个商业竞争日趋激烈、产品同质化严重并且利润趋微的时代，成本控制已经成为企业利润倍增的重要途径。可以说，谁能“玩转”成本，谁就掌握了市场的主动权。因此，成本控制，对任何企业都很重要，对生产企业尤其如此。

生产成本控制是一个系统的工程，需要企业全体人员共同参与。对生产主管来说，既要懂得有效地控制生产成本，更要让每位员工学会如何利用资金、如何提升生产绩效。



1.1 生产主管应树立的5种生产成本控制意识

本节要点

1. 省钱就是赚钱
2. 生产成本控制要以企业价值最大化为目标
3. 生产成本控制不是一味地强调节约
4. 生产成本控制是一个长期的、系统的、持续的过程
5. 将生产成本控制变成习惯

在我国的生产企业中，原材料的费用占了总成本很大的比重，一般在60%以上，有的甚至高达90%。因此，对于生产企业，生产成本控制是企业成本控制的首选。而作为生产主管，必须要有强烈的成本控制意识，具体表现在以下几个方面。

1.1.1 省钱就是赚钱

毛泽东曾说：“贪污和浪费是最大的犯罪。”人们习惯性地记住了“贪污是犯罪”，而将“浪费也是犯罪”忘到了九霄云外。许多企业甚至为了一点所谓的“面子工程”，为了一些短暂的舒适安逸，投入大量的人力、物力、财力。对于生产主管而言，必须学会去省钱，将每分钱都用在刀刃上。

企业少花一分钱，就相当于多赚一分钱，这是很多企业的共识。钢铁大王卡内基、石油大王洛克菲勒都是省钱的好手，他们都“省钱就是赚钱”理论的支持者，甚至到了为省钱而“不择手段”的地步。

美国石油大王洛克菲勒习惯到一家熟悉的餐厅用餐，餐后都会给服务生15美分的小费。有一天，他只给了服务生10美分。服务生抱怨说：“如果我像你那么有钱的话，我绝不吝啬那5美分。”洛克菲勒笑了笑说：“这就是你为何至

今还当服务生的缘故。”

因此，洛克菲勒所说的“省钱就是赚钱”的道理很受人们的追捧。事实上一些大企业以及企业家也是这样做的。

英特尔：总裁、副总裁一般不坐头等舱，与员工同在一个餐厅就餐；

沃尔玛：创始人山姆每分钱都精打细算，员工也是如此；

TOM 户外传媒：总裁办公室仅有 6 平方米。

1.1.2 生产成本控制要以企业价值最大化为目标

很多企业虽然提前做出预算，但是实际支出往往比预算高很多。因为实际中的不确定因素很多，哪怕一个细节没考虑到，都会产生致命的错误，从而造成大量的浪费。这并不是说企业没有进行生产成本控制，而是没有将生产成本控制到最低，没有实现企业价值最大化。

对于生产企业来说，生产成本控制的范围很大，如人工成本、设备采购成本等，而每一个环节又有很多可以进行成本控制的点。例如，订单处理不及时、物料采购过多、设备日常维修不到位等状况，都会在无形中加大企业的生产成本。企业价值最大化，并不是要求将每一个环节的生产成本控制到最低，而是将整体的生产成本控制到最低。

某企业成本控制做得很好。然而，在生产某种产品时面临两种物料选择：物料 A 和物料 B。物料 A 价格偏高，可以随时供应，而且质量高一些；物料 B 价格便宜，质量稍差一点，但对产品质量影响大。现在，物料 B 暂时缺货，即使立即着手采购，也会延迟交货期。在这种情况下，企业采用了物料 A，虽然成本上略有上升，但可以减少产品的库存管理期，可以提前交付产品。

所以，生产主管在控制生产成本的同时，要时时想到为企业创造最大价值。

1.1.3 生产成本控制不是一味地强调节约

节约是中华民族的传统美德，也是我们奉行几千年的一个好习惯。现代企业要求人人都要有节约意识，并要有意识地为企业节省成本。但是，要记住：生产成本控制，不仅仅是节约。

一提到生产成本控制，许多人会想到单纯地削减生产成本，把生产投入的成本降低作为唯一目标。其通常的做法有：降低原材料的购进价格或档次，有时也会以次充好；减少单一产品的物料投入，降低工艺过程的费用；降低人工成本来招聘新员工，从而造成生产效率大大下降；等等。这样做的结果是企业生产的产品质量不合格、优秀的人才大量流失，甚至会影响企业的品牌形象，使企业陷入困境。

因此，企业要想持续发展，必须从战略的高度来实施生产成本控制。也就是说，企业要做的不是单纯的节约和削减成本，而是提高生产力、缩短生产周期、增加产量并确保产品质量。如果企业在培训、技术研发等方面加大资金投入，那么企业的生产效率会大大提高，次品率会大大降低甚至接近于零，产品寿命周期会得以延长，企业竞争力会相应提升，品牌的知名度也会得到提升。

1.1.4 生产成本控制是一个长期的、系统的、持续的过程

生产成本控制既不能一蹴而就，也不能立竿见影，它是一个长期的、系统的、持续的过程。

因为生产企业的成本控制不仅仅局限于某一个环节，而是整个供应链。从订单处理、物料采购，到生产加工、物流配送、终端销售等，它是一个持续的链条，任何一个环节成本控制不力，都会导致生产成本急剧增加，所以，供应链的每个环节都必须加强成本的控制。只有整个供应链得到了优化，企业的生产成本才能得到最有效的控制。所以，生产成本控制是一场持久战，而且需要企业全体员工的参与。

第1章 树立成本意识——生产成本控制的先决条件

佳能集团的总裁小泽秀树曾说：“佳能利润率提高的秘诀在于成本控制。从研发、设计到生产销售这一系列的过程，我们都做了严格控制，在保证优质产品的同时把产品成本降下来，从而在激烈竞争的市场中保持了良好的利润。”因此，小泽秀树才敢定出远大的目标。

1.1.5 将生产成本控制变成习惯

对企业来说，生产成本控制是需要由上向下进行贯彻的。企业的高层管理者首先要有强烈的生产成本控制意识，因为高层管理者不懂生产成本控制比员工不懂更可怕，尤其是在各种制度、企业文化、培训机制尚不健全的企业里。但现实的情况是，只靠员工的自觉性很难将企业的生产成本控制做好，因为并不是每个人都把自己看成企业的一分子，这就要求高层管理者必须对员工给予足够的重视、学会适当授权、为员工提供发展的平台和必要的技能提升培训等。

所以，在企业里无论高层管理者，还是普通员工，都拥有很强的生产成本控制意识，视生产成本控制为己任，并且养成一种习惯，自觉自动地进行生产成本控制。

当企业的每一名员工都树立了良好的生产成本控制意识并养成了生产成本控制的习惯时，企业的各种成本就会得到有效控制。然而，习惯的改变是需要过程的，如表 1-1 所示。

表 1-1 习惯重塑周期表

阶 段	时间（天）	改变的方式	改变的感觉
第一阶段	0~7	刻意	不自然
第二阶段	7~9	刻意	自然
第三阶段	21~90	不经意	自然

“影响力黄金表”是影响力教育训练集团经过实践检验的一个很实用的习惯训练工具（见表 1-2）。企业员工按照影响力黄金表的要求持续练习，相信几个月后，生产成本控制必定会成为一种习惯，企业的现状必会得到很好的改善。

第1章 树立成本意识——生产控制的先决条件

表 1-2 影响力黄金表

影响力 黄金表						
训练项目：机器停止关闭电源						
日	一	二	三	四	五	六
		1 x x x x	2 √ x	3 x x √	4 √ √ x	5 √ √
6 x √	7 √ √ x	8 x x √	9 √ √ √	10 √ √ √	11 √	12 x √ √ √
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

开始时间：2008年3月1日 结束时间：2008年3月31日 签名：

训练项目：机器停止关闭电源

说明：

影响力黄金表的目的是帮助使用者每月养成一个好习惯，如生产成本控制中的项目（包括时间管理、工作安排、原材料成本控制、制造成本控制等）。

在表 1-2 中每个方格的左上角，填上当月相应的日期。

此表每月一张，每个训练项目一张，训练项目一月更换一次。

随时或在每天睡觉前，用“√”记录一天的执行此训练项目的结果。“√”表示已做到，包括刻意做的与不经意做的；“x”表示未做到，包括没有做好的与没有做而事后意识到的。

每一个“√”或“x”都会有一个故事，最好另外注明，以便强化。



工具 生产成本控制能力自测表

表 1-3 是一份生产成本控制能力自测表，旨在帮助生产主管了解自己对企业生产成本控制的程度。

表 1-3 生产成本控制能力自测表

题 目	备选答案
我是这样理解成本控制的（ ）	A. 成本控制就是开源节流 B. 成本控制不仅仅是节约

第1章 树立成本意识——生产成本控制的先决条件

续表

题 目	备选答案
经常有客户反映我们的产品质量有问题,现在()	A. 次品率依然居高不下,做过一定的技术改进但效果并不明显 B. 产品合格率逐渐提升,我们仍在努力改进
我们两年前买的机器()	A. 虽说还没报废,但经常需要商家前来维修 B. 现在仍能正常运转,有问题时,我们的技术工人应能轻松搞定
在我们的生产线中,我发现()	A. 有人比较闲,有人比较忙 B. 大家都在有条不紊地操作,时间衔接恰到好处
在我们的仓库中,一年前的物料()	A. 还有很多,至今还在角落里,有的甚至好多年了 B. 基本上没有
我们长期合作的采购商()	A. 只有一家,采购价格还比较稳定 B. 有多家,我们经常通过竞标等方式获得性价比最好的物料供应
下单较多时,生产安排()	A. 时常有些混乱,进度控制不到位 B. 可以有序安排,也可以柔性处理插单、异单,同时对进度控制得很好
关于培训教育,我们()	A. 做得很少,一般是入职、上岗培训,偶尔会有些技能方面的培训 B. 做得较多,并且会随时随地进行教育
在休息时,我们的许多员工()	A. 各自休息,会侃大山、抽烟、喝水等 B. 自发地组成小组,及时总结,并解决生产中存在的各种问题

本测试的目的是让生产主管对本企业的生产成本控制现状和对自己的生产成本控制程度有一个初步了解。该测试题中的 A 选项,属于生产成本控制意识不强、生产成本控制不力的情况;B 选项,属于有一定的生产成本控制意识并且生产成本控制做得相对较好的情况。

如果选择 B 选项 8 个以上,说明你的生产成本控制做得比较不错。

如果选择 B 选项 5~7 个,说明你的生产成本控制还可以,但仍需加大力度进行改进。

如果选择 B 选项 4 个以下,说明你的生产成本控制将从现在开始发生转变。



案例讨论 为什么要招聘成本控制主管

某光学产品有限公司,经过几年的运营,公司销售额直线飙升,形势一片大好,但公司整体的利润没有明显变化。为此,该公司聘请了一名咨询顾问。

第1章 树立成本意识——生产成本控制的先决条件

这名咨询顾问经过全盘了解和认真诊断后向该公司的黄总经理建议：“黄总，您不妨招聘一名成本控制主管，相信他会给公司带来很大变化。”

黄总经理奇怪地问：“成本控制主管？他是干什么的？是不是要花很多钱啊？”

咨询顾问哈哈一笑：“黄总，公司的现状您也看到了，虽然销售额很高，但成本浪费现象太严重了。如果公司现在的利润是3元，那么，如果有了成本控制主管，他可以将公司的利润提高到10元，甚至更高。一名成本控制主管的薪水相对于公司的利润来说又算得了什么呢？”

案例提示

成本控制主管、成本会计员的主要职责包括：审核各种凭证；进行公司产品成本的归集和核算；分析每月材料的采购差异，为采购员的考核提供依据；分析每月各成本中心的制造费用；编制日常报表；申报缴纳各项税收；维护公司整个成本核算体系的运行；等等。企业拥有优秀的成本控制主管，可以大大提高成本控制的力度。

讨论题目

1. 请分析该光学产品有限公司销售额猛增但利润变化不大的原因。
2. 生产主管应该向成本控制主管学习什么？



思考

1. 你是否具有强烈的生产成本控制意识？你的下属呢？你打算如何加强他们的生产成本控制意识？
2. 认真观察并分析：企业中哪些人缺乏生产成本控制意识？你打算如何去做？