

生产现场成本管控

SHENG CHAN XIAN CHANG CHENG BEN GUAN KONG

高效率生产现场管理丛书



● 李军 腾悦然 / 编著



海天出版社
Haitian Publishing House

高效率生产现场管理丛书

SHENG CHAN XIAN CHANG
CHENG BEN GUAN KONG

生产现场成本管控

● 李 军 滕悦然/编著



海天出版社
Haitian Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

生产现场成本管控/李军, 藤悦然编著. —深圳: 海天出版社, 2007

(高效率生产现场管理丛书)

ISBN 978-7-80747-035-9

I. 生… II. ①李…②藤… III. 企业管理: 生产管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第107881号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com)

电 话: 0755-83460617

廖 译 (jly359@yahoo.com.cn)

电 话: 0755-83460341

责任技编: 钟愉琼 封面设计: 付承凤

邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/32 印张: 15.25

字数: 100千 印数: 1-6000册

总定价: 75.00元 (共3册, 本册25.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

内容简介

《生产现场成本管控》

企业效益和利润的提高，最紧要的是做好开源节流，其中成本控制是最直接也是最有效的方法之一。要降低企业成本，生产现场的成本控制最为关键，因为生产现场管理的好坏决定产品的大部分成本。

《生产现场成本管控》一书就是针对生产现场的成本问题，提出一些实际的解决方案。从企业成本项目分析入手，一一阐述设计、采购、生产和品质等各个环节的成本控制要领、工具、技巧，来实现全方位控制成本的目标。

全书以完整的结构和清晰的脉络，给读者呈现一套生产现场成本管控的有效方法，有很强的实际操作性和指导性。



高效率生产现场管理丛书



不良品管控



生产交期管控



生产现场成本管控





导读 企业成本控制

- 成本的分类 / 1
- 成本分析 / 3
- 生产成本核算 / 5
- 生产成本控制 / 8
- 降低成本的方法 / 13

第1章 降低采购成本

- 01 采购成本如何构成 / 16
- 02 定期采购的控制方法 / 20
- 03 定量采购的控制方法 / 22
- 04 经济订货批量的控制方法 / 24
- 05 降低采购价格的方法 / 32
- 06 采购数量要事先计划 / 35



- 07 采购预算要编制好 / 38
- 08 做好材料需求计划 / 40
- 09 询价要讲技巧 / 45
- 10 如何分析采购材料成本 / 49
- 11 采购价格的计算方法 / 55
- 12 降低材料采购成本控制 / 59
- 13 估算好购入价格成本 / 61
- 14 事先做好采购价格调查 / 64
- 15 确定采购价格的技巧 / 68
- 16 降低购买品和外注品成本 / 71
- 17 供应商变动成本计算 / 74
- 18 互买优惠采购 / 76
- 19 改善采购路径 / 80
- 20 如何进行困境采购 / 82
- 21 统一订购的好处 / 84
- 22 进行共同订货 / 86
- 23 电子商务采购 / 88

第2章 物料成本

- 01 管理好物料消耗 / 94
- 02 控制好材料消耗 / 99
- 03 降低材料使用成本 / 101
- 04 材料成本管理5R原则 / 103

- 05 做好材料库存费用分析 / 105
- 06 运用ABC分类控制材料 / 108
- 07 做好材料存量控制 / 113
- 08 材料发放控制 / 116
- 09 管理好副料使用 / 119
- 10 消除物料浪费 / 122
- 11 妥善处理呆废料 / 124
- 12 缺料成本控制 / 129
- 13 确定最大与最小库存量 / 131
- 14 定量订购库存要控制好 / 134
- 15 做好定期订货库存控制 / 136
- 16 订单生产型存量的控制方法 / 139
- 17 提高库存数量管理的精度 / 144
- 18 不必要库存的有效发现方法 / 147
- 19 防止不必要库存发生的方法 / 150
- 20 减少成品的库存 / 154

第3章 降低设计成本

- 01 如何降低设计成本 / 158
- 02 降低设计成本的措施 / 161
- 03 推行设计标准化 / 164
- 04 防止设计不良 / 167
- 05 进行设计审查 / 170



第4章 降低品质成本

- 01 为什么要重视品质成本 / 174
- 02 分析与计算品质成本 / 180
- 03 预防成本的合理化 / 184
- 04 鉴定成本的降低方案 / 187
- 05 失败成本的防止 / 189

第5章 制造成本控制

- 01 确定好生产周期 / 192
- 02 编制生产作业计划 / 196
- 03 具体实施好生产计划 / 199
- 04 防止外加工品货期延误 / 202
- 05 外协工厂标准化生产 / 204
- 06 改善对外协工厂的管理 / 207
- 07 缩短加工时间 / 212
- 08 消除浪费现象 / 215
- 09 消除动作上的浪费 / 222
- 10 做好作业标准文件 / 226

导 读

企业成本控制

成本是指产品从原料的投入到生产加工的转换,直到成品的产出这一过程中所花费的总费用。包括人工费用、物流费用、生产加工费用等。

企业生存的最基本条件 是获取利润。产品价格中,一部分是成本;一部分是利润,想不损失利润,又能降低产品价格,只有降低成本,而降低成本或控制成本支出是企业本身可掌握的事,又是提高利润最稳健踏实的做法。因此,在竞争激烈的今天,降低成本是相当重要的。

■ 成本的分类

❖ 与生产活动有关的成本区分

工厂中的制造成本是指与生产活动有关的成本,包括原料费、人工费及制造费用等三要素。

要点提示



◆ 原料费。

是指加工后成为产品的一部分者，其构成产品的主要部分，包括原料的购价、运费和仓储费用，并扣减购货折扣。

◆ 人工费。

是指直接从事产品制造的工作人员，例如加工与装配人员、班组长等。其成本包括直接人工的薪资与福利。

◆ 制造费用。

是指原料费与人工费之外的一切制造成本，包括间接材料、间接人工、折旧、水电费用、租金、保险费、修护费等。间接材料如制造过程中所需的工具，如夹具、模具、润滑油、洗剂、接着剂及螺丝钉等。间接人工指与产品的生产并无直接关系的人员，例如各级管理人员、品管人员、维修人员及清洁人员等。

❖ 成本可依其是否随产量而变动而区分

◆ 变动成本。

是指成本的高低随生产量的变动而发生正比例的变化，例如原料费与人工费，随生产量的增加而增加。

◆ 固定成本。

是指在短期某一产能下，成本高低不受生产量的多少所影响者，例如租金、折旧等。

◆ 半变动成本。

是指随生产量的变动而增减，但其增减不呈现比例关系者，例如租用卡车运货，租金包括一固定金额，外加依行车里程计算的费用。

❖ 成本依其是否可追溯其归属而区分

◆ 直接成本。

即能直接以单据或工具而确立成本归属于某批产品或部门的成本者。例如由领料单可确定材料成本归于某批产品或某部门。又如根据计工单可直接将人工成本归于某产品或部门。

◆ 间接成本。

即无法以明确单据或工具而归属其成本者。例如厂房租金必须依厂房面积而分摊于各部门。

❖ 成本依其管制性及与决策的关联性而区分

◆ 可控制成本与不可控制成本。

可控制成本是指某一成本项目归属于某一部门，而且该部门的管理者可充分控制该成本的高低者，例如某部门的加班费。不可控制成本是指某一成本项目归属于某一部门，但该部门管理者无法影响成本的高低者，例如厂房租金及设备折旧费用等。

◆ 沉没成本。

为某项工作而投入的成本，如原目的无法达成，所投入的成本无法经由改变用途或变现而收回的部分，称为沉没成本。

◆ 机会成本。

指因选择某一方案，而放弃其他方案，则放弃其他方案的代价，即为实施方案的机会成本。

◆ 标准成本。

指事先审慎订定的某项生产成本，此项成本一经设定，就成为达成的目标成本。标准成本可用以与实际成本相互比较，以考核某一部门或单位的绩效。

■ 成本分析

成本分析是利用所收集的成本数据资料，加以分析比较，作为



成本控制及订定企业决策的依据。常用的分析方法有平均成本法与损益平衡分析。

❖ 平均成本法

平均成本是总成本除总产量的值，它可作为订定售价的依据，也可作为管制成本的参考。平均成本一般是随产量的增减而做反方向的变动，即产量增加时，平均成本就降低了，这是由于平均固定成本随产量的增加而降低的原因。另外，大规模的生产，由于资源的充分运用及大批量订购与采购的因素，有时也可以降低平均变动成本。例如充分运用工厂的人工产能而使平均人工成本降低，大批量采购原物料，而使平均原物料成本降低等。

❖ 损益平衡分析

损益平衡分析是指运用收支平衡的方法，求出一个能使损失与收益相等的生产量或销售量，此值称为损益平衡点。由损益平衡点可看出产销数量与利润间的关系：当产销数量大于损益平衡点时会有利润，而小于损益平衡点时会造成亏损。

损益平衡点也可用来评估各替代方案的优劣，及用于设定售价。

要点提示

在损益平衡分析中，以产销数量列于横坐标，而以金额列为纵坐标，而总收入线与总成本线相交会之点所对应的产销数量即为损益平衡点。凡产销数量低于此点则为亏损，高于此点则有盈余。

■ 生产成本核算

❖ 核算要求

为了充分发挥产品成本核算的作用,提供真实可靠的成本信息,产品成本核算应遵循以下几项要求:

✦ 正确划清各种费用界限。

为了正确核算产品成本,应在费用确认的基础上,划清以下几种费用界限。正确划清这些费用界限的过程,实际上就是产品成本核算的全过程。也就是在生产费用分配和归集的基础上,计算产品成本。

• 应计入产品成本的费用界限。

企业发生的费用构成复杂,性质各异,用途多样,并不是所有的费用都要计入产品成本。只有与产品生产密切相关的生产费用才能计入产品成本;而期间费用、营业外支出以及专项工程支出等非生产费用则不能计入产品成本。因此,根据费用的性质和用途,划清应计入产品成本和不应计入产品成本的费用界限。

• 本期费用和以后各期费用的界限。

一般是按月核算生产费用,计算产品成本,以满足分期核算损益的需要。因此,对于应计入产品成本的生产费用,还应划清本期费用和以后各期费用的界限。凡是应由本期产品负担的费用,都应计入本期产品成本;不应由本期产品成本负担的费用,应计入以后各期产品成本。为此,要正确组织待摊费用和预付费用的核算。

• 各种产品成本的界限。

进行产品成本核算,必须计算每一种产品的成本。因此,对应由本期产品成本负担的生产费用,还要在企业所生产的各种产品之间进行划分。凡能直接确定由某种产品负担的费用,应直接计入该



种产品的成本；为生产几种产品共同发生的费用，应采用合理的分配方法，分配计入各种产品的成本。

- 完工产品成本和在产品成本的界限。

在没有期末在产品的情况下，某种应负担的生产费用（包括期初在产品成本和本期生产费用），就是该种产品的完工产品成本。如果期末既有完工产品又有在产品，那么，某种产品应负担的生产费用，就应采用适当的方法，在完工产品和在产品之间进行分配。

- ◆ 合理选择资产计价方法。

生产过程中的物化劳动耗费，是构成产品成本的重要内容。因此，资产计价的方法合理与否，对产品成本核算有着重大影响。

这里所指的资产计价，是指对产品生产过程中耗用资产的计价，包括耗用固定资产和存货的计价。合理选择资产计价方法，就是在各种固定资产折旧方法和发生存货的计价方法以及低值易耗品的摊销方法中，作出合理的选择。计价方法一经确定，不能随意变更，如有必要变更，应在会计报表附注中说明变更情况、变更原因以及对财务状况和经营成果的影响。只有这样，才能保证成本核算资料的真实性、可比性和一贯性。

- ◆ 合理选择费用分配方法。

如前所述，在划清各种产品成本的界限和划清完工产品与在产品成本的界限时，都涉及到费用分配方法问题。分配方法的选择，应根据企业的实际情况，在合理、简便的原则下确定。各种费用分配方法的不同，主要在于分配标准的不同。因此，合理选择费用分配方法，关键是要选择合理、简便的分配标准。所谓合理，是指分配标准的选择要符合比例关系的要求，即分配的结果要同标准成比例关系；所谓简便，是指作为分配标准的资料容易取得。各种费用

分配方法的基本原理可用下述公式加以概括：

$$\text{分配率} = \text{某项费用总额} / \text{某种分配标准之和}$$

$$\text{某对象应分配的费用} = \text{某对象的分配标准数量} \times \text{分配率}$$

❖ 成本核算程序

产品成本核算程序是指从生产费用的发生开始，经过分配和归集，直至计算出完工产品成本为止的整个核算顺序和步骤。其一般程序如下：

◆ 审核和确认生产费用。

这是产品成本核算的初始程序，即：根据有关规定，对生产费用进行严格审核和控制，确定生产费用是否应开支及开支多少，把好生产费用支出关；同时，确定应计入本期产品成本的生产费用，划清是否应计入产品成本，以及本期费用和非本期费用的界限，为产品成本核算确立可靠基础。

◆ 生产费用计入产品成本。

在第一个程序的基础上，将应计入本月产品成本的各种生产费用，采用一定的方法，在各种产品之间按照成本项目进行分配和归集，计算出各种产品的生产费用，以便进一步计算每种产品的成本。

◆ 计算完工产品成本。

将生产费用计入各种产品成本后，完工产品成本的计算一般有以下几种情况：

- 无期初在产品，本月投入生产的产品全部完工时，本月该种产品的生产费用合计，即为该种产品的完工产品总成本。

- 本月投入生产的产品全部未完工时，不计算完工产品成本，已归集到各种产品的生产费用，即为各该产品的月末在产品成本。