



制造业规范化管理系列

生产成本管理 操作手册

杨 靖 / 编著

**物料浪费、时效不高、生产过剩、品质不良……
生产成本节节攀高，企业该如何应对？**

- 生产成本管理为降低物料成本提供执行方案。
- 生产成本管理为控制作业费用提供细节指导。
- 生产成本管理为实现高效作业提供详细步骤。

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

制造业规范化管理系列

生产成本管理操作手册

杨靖 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

生产成本管理操作手册 / 杨靖编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008.6

(制造业规范化管理系列)

ISBN 978-7-115-17912-8

I. 生… II. 杨… III. 制造业—工业企业管理: 成本管理—手册 IV. F407.406.72-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 047127 号

内容提要

本书从企业生产成本管理综述, 工厂布局、工时和设备的成本管理, 产品研发与作业成本管理, 生产物料成本管理, 产品质量成本管理, 劳动力成本管理和成本管理的运用 7 个方面, 全面阐述了生产成本管理各个环节的核心工作。全书通过大量的图表, 生动、直观地介绍了生产成本管理的实施办法、操作技巧和操作步骤, 便于读者迅速抓住工作的核心与关键, 在轻松阅读中得到启发和提高。

本书是生产主管及制造企业相关管理人员进行科学、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

制造业规范化管理系列 生产成本管理操作手册

◆ 编 著 杨 靖

策划编辑 李耀东

责任编辑 黄金涛

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 15.5

2008 年 6 月第 1 版

字数: 200 千字

2008 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17912-8/F

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

《生产成本管理操作手册》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费优惠。

您获得本书的途径			
<input type="radio"/> 书店（	省/区	市 县 书店）	
<input type="radio"/> 商场（	省/区	市 县 商场）	
<input type="radio"/> 网站（网址是		）	
<input type="radio"/> 邮购（我是向		邮购的）	
<input type="radio"/> 其他（请注明方式：		）	
哪些因素促使您购买本书（可多选）			
<input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置	<input type="radio"/> 封面推荐	<input type="radio"/> 书名	
<input type="radio"/> 作者及出版社	<input type="radio"/> 封面设计及版式	<input type="radio"/> 媒体书评	
<input type="radio"/> 前言	<input type="radio"/> 内容	<input type="radio"/> 价格	
<input type="radio"/> 其他（	）		
您最近三个月购买的其他管理类图书有			
1. 《	》	2. 《	》
3. 《	》	4. 《	》
请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息			
姓名	出生年月	文化程度	
单位	职 务	联系电话	
地址			
邮编	电子邮箱		

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司市场营销部

邮 编：100061

传 真：010-67120121

服务热线：010-67129879 010-67129872-890、818

网 址：<http://www.ptpress.com.cn>

编辑信箱：puhuabook890@126.com

编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师
黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司董事长
邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司副总经理

编委

孙科炎	孙海芳	黄昌华	张 岩	张耀升	聂新梅	杨宗勇
赵梓杰	席宗龙	王西明	段少伦	包咏瓚	朱 旻	蒋 健
马 麟	薛利朝	马艳霞	朱仕友	陈凌云	孙 健	庞建春
韦志夫	孙科柳	于 枫	孙 俪	王晓慧	冯 彬	吴发明
戴宇剑	杨 靖	孙东风				

前 言



毫无疑问，中国已经是一个制造业大国，但中国制造企业在激烈的市场竞争中，也面临着巨大的挑战：供货周期缩短，利润空间减少，促使企业必须加强对生产成本和交货期进行精确控制；市场竞争的全球化，客户需求的个性化促使企业必须运用信息化来提升管理水平；客户对产品质量以及可追溯性要求的不断提高，要求企业必须实现精细化管理；市场的迅速变化使企业必须实现快速反应，实现业务运作的可视化等。

本系列图书以制造企业的管理模式为基础，深入分析和阐述了生产管理中的各类问题，从实践层面为生产管理者提供了参考与指导。本着“不能简单地将先进的管理理念或方法进行移植，生产管理者要灵活和策略性地进行管理工作”的理念，本系列图书注重工作方法和流程的解析，将管理理论转化为具有操作性的过程描述。本系列图书还针对生产管理的不同类型和场景进行了解析，并从生产现场寻找问题，解决问题，总结经验。生产管理者通过阅读本系列图书，可以从中找出解决各种实际问题的方案，全方位、快速地提高管理能力。

《生产成本管理操作手册》是本系列图书中的一本。本书从企业生产成本管理综述，工厂布局、工时和设备的成本管理，产品研发与作业成本管理，生产物料成本管理，产品质量成本管理，劳动力成本管理和成本管理的运用七个方面，全面阐述了生产成本管理各个环节的核心工作。全书通过大量的图表，生动、直观地介绍了生产成本管理的实施办法、操作技巧和操作步骤，便于读者迅速抓住工作的核心与关键，在轻松阅读中得到启发和提高。

为了让读者能够更加直观地理解图书内容，在本书的每一节都设置了针对性非常强的案例，通过对案例进行分析与解读，引导读者思考与反思，让读者在轻松阅读中，了解到各类问题的解决方法。同时，对案例进行了总结，并为管理者规划出了行之有效的能力提升计划。本书是生产主管及制造企业相关管理人员进行科学、

规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

在本书的编写过程中，席宗龙参与编写了本书的第一章，韦志夫参与编写了本书的第二章，冯彬参与编写了本书的第三章，吴发明参与编写了本书的第四章，孙科柳参与编写了本书的第五章，杨靖参与编写了本书的第六章，孙东风参与编写了本书的第七章。全书由杨靖统撰定稿。

编者

2008年4月

目 录



第一章 生产成本管理综述	1
第一节 生产成本的基础分析	3
一、生产成本的定义	3
二、生产成本管理的内容	3
三、生产成本的意义的意义	6
第二节 生产成本的管理实施	6
一、生产成本的管理目标	6
二、生产成本的核算作业	10
三、生产成本的组织的组织关系	13
第三节 生产成本的控制方法	16
一、定额法	16
二、作业成本法	20
三、标准成本控制法	22
四、目标成本控制法	25
五、预算控制法	27
第二章 工厂布局、工时和设备的成本管理	31
第一节 工厂布局与成本管理	33
一、工厂布局与生产效率关系	33
二、生产线布局与生产成本关系	36

三、单元布局与流水线布局分析	37
四、标准化生产线的设计策略	42
五、案例：某工厂改善仓库布局的措施	44
第二节 标准工时与成本管理	49
一、IE 工程与生产成本管理	49
二、经济动作与标准时间研究	52
第三节 设备利用与成本管理	56
一、设备成本的组成分析	56
二、设备效率对设备成本的影响	57
三、降低设备成本的方法	59
第三章 产品研发与作业成本管理	61
第一节 产品设计研发成本管理	63
一、产品研发分类与费用分析	63
二、样品采购成本管理	65
三、样品设计与制作成本管理	67
四、样品成本与产品成本关系	68
第二节 生产效率与作业成本管理	70
一、生产效率的定义与计算	70
二、生产效率与生产成本的关系	72
三、生产线员工培训与成本降低	74
四、生产效率改善与成本降低	75
第三节 生产瓶颈与作业成本管理	78
一、生产中的瓶颈及其影响	78
二、瓶颈带来的效率损失分析	81
三、生产线平衡及效率计算	81
四、消除瓶颈、提高平衡率	84
五、案例：某机床加工工厂的生产线平衡策略	86



第四章 生产物料成本管理	91
第一节 采购成本管理	93
一、全面采购成本的构成	93
二、采购过程的成本管理	94
三、物料成本的组成与意义	97
四、影响物料成本的关键因素	99
五、直接、间接材料的成本管理	101
六、采购成本管理的绩效指标	103
第二节 供应商成本管理	107
一、供应商与物料成本关系	107
二、供应商的管理体系	108
三、供应商的低质量成本（COPQ）管理	112
四、供应商管理库存（VMI）与准时化交货（JIT）	113
五、供应商成本管理的绩效指标	116
第三节 库存成本管理	118
一、物料供应链的成本管理	118
二、库存周转的成本管理	120
三、余料、过期物料的管理	122
四、库存的 ABC 分析与管理	124
五、案例：M 公司降低采购成本的方法	126
第五章 产品质量成本管理	131
第一节 产品质量成本分析	133
一、产品质量成本的构成与核算	133
二、质量管理材料、费用定义	141
三、产品质量成本的预算方法	142

四、产品质量成本的分析与控制	143
五、产品质量成本管理的绩效指标	148
第二节 产品质量成本与零缺陷	150
一、质量控制的作业程序	150
二、降低不良率的意义	155
三、工序质量的控制	157
四、案例：Y 制冷企业的质量成本控制举措	161
第六章 劳动力成本管理	167
第一节 直接劳动力成本	169
一、劳动力成本的定义	169
二、直接劳动力与间接劳动力	170
三、直接劳动力的成本构成	172
四、直接劳动力的成本改善	174
第二节 间接劳动力成本	176
一、辅助人员与一线员工的比率	176
二、间接劳动力工作负荷分析	177
三、间接劳动力成本构成分析	179
四、辅助人员的绩效指标体系	180
五、挖掘管理人员的潜在能力	183
六、消除管理中的浪费	185
第三节 劳动力浪费的控制	188
一、发掘多余的作业人员	188
二、发掘多余的间接劳动力	189
三、发掘多余的作业动作	190
四、培养多能工和充分授权	191
五、人机效率的作业分析与改善	193
六、案例：L 企业控制劳动力浪费的方法	195



第七章 成本管理的运用	199
第一节 项目成本核算	201
一、价格倒算的目标成本	201
二、产品纯成本分析	202
三、产品纯成本的控制方法	203
四、项目成本的核算	204
五、项目成本的控制方法	206
第二节 运营成本预算	209
一、成本、产量和利润分析	209
二、成本控制的财务原则和程序	211
三、年度和季度的成本预算	217
四、成本预算的审计与确定	228
五、企业运营的流动资金管理	230

第一章

生产成本管理综述





第一节 生产成本的基础分析

一、生产成本的定义

生产成本也称制造成本，它指企业进行产品生产消耗的生产资料和劳动力，具体表现为物料成本、工时及设备成本、研发成本、劳动力成本和质量成本等。

生产成本主要由以下 3 个成本项目构成，如表 1-1 所示。

表 1-1 生产成本的构成

类型	说明
物料成本	用于产品生产并构成产品实体的材料、外购半成品以及有助于产品形成的各种辅助材料的费用
人工成本	从事产品生产的人员的工资、奖金、津贴和补贴，以及间接从事产品生产人员的劳动力成本等
制造成本	制造成本包括生产过程中使用的厂房、设备、车辆等设施及物料损耗，它通过折旧或维修、定额费用、物料耗用等方式计入成本

二、生产成本管理的内容

企业生产成本管理可从横向和纵向两个方向进行，如图 1-1 所示。

1. 纵向生产成本管理的内容

纵向生产成本包括研发与作业（制造成本）成本、劳动力成本和物料成本 3 方面。

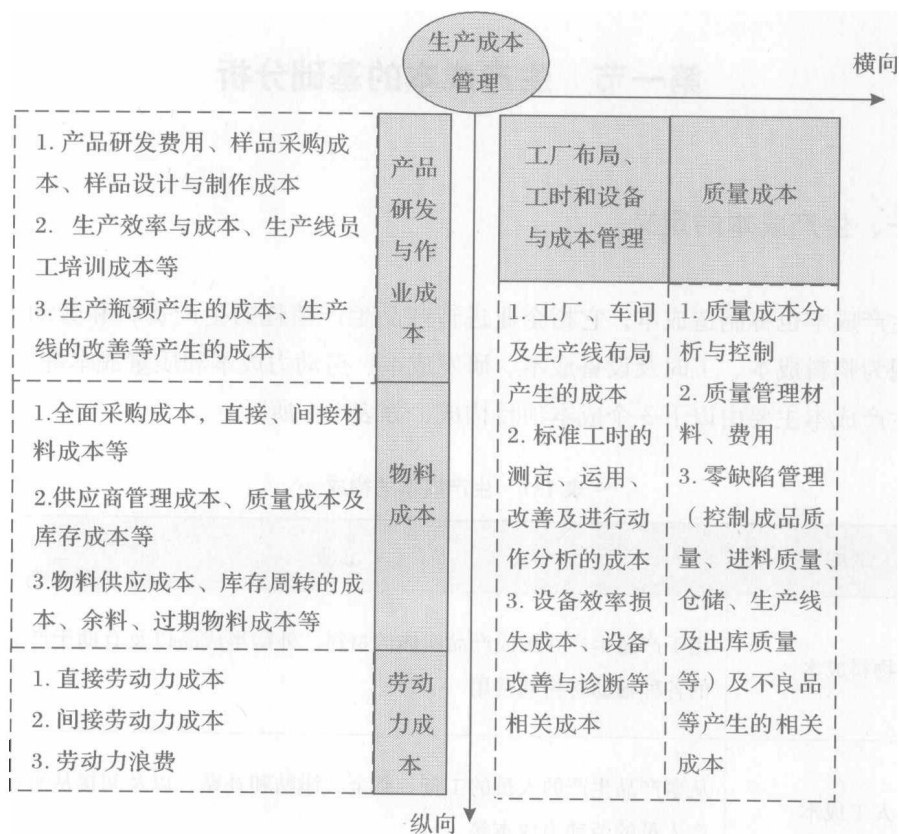


图 1-1 生产成本管理的内容

(1) 产品研发与作业成本管理

- 分析产品研发费用和样品采购费用，控制产品研发、设计和样品制作阶段的相关成本。
- 明确生产效率与生产成本的关系，培训生产线员工，减少生产浪费，提高生产效率，以降低生产成本。
- 分析生产瓶颈损失，消除生产瓶颈，平衡生产线。

(2) 生产物料成本管理

- 进行全面采购成本管理，明确影响物料成本的关键因素，制定采购成本绩效考核目标，控制采购成本。
- 做好供应商管理成本，包括采购价格、采购物料的质量成本、库存成本等，据此制定供应商绩效管理指标，控制供应商的物料成本。
- 控制物料库存成本，包括控制物料供应成本、库存周转成本，正确管理余



料、过期物料，合理设置订购量和安全库存量等内容。

(3) 劳动力成本管理

- 直接劳动力成本管理，包括劳动力（人工）成本的构成和改善等。
- 间接劳动力成本管理，包括合理设置辅助人员与一线人员的比例，进行间接劳动力工作负荷分析、了解间接劳动力成本的组成，制定绩效指标体系等内容。
- 劳动力浪费管理。转移多余的作业人员和间接劳动力，培养多能工，进行人机效率的作业分析与改善，提出多余动作，控制劳动力浪费。

2. 横向生产成本管理的内容

横向生产成本包括工厂布局、工时和设备的成本管理及质量成本管理等各方面内容。其具体内容如下：

(1) 工厂布局、工时和设备的成本管理

- 合理进行工厂、车间及生产线的布局，提高生产线作业效率。
- 进行动作改善，测定与运用标准工时，减少动作浪费。
- 减少设备损失，提高设备利用率等，以降低设备成本。

(2) 质量成本管理

- 分析质量成本。包括分析质量成本的构成，掌握质量成本控制方法，制定质量成本绩效考核体系，控制质量成本。
- 推行零缺陷管理。控制样品质量、进料质量、仓储、生产线及出库质量，特别是工序质量。

3. 成本管理的运用

不论是纵向还是横向成本管理，其目的都在于降低成本，增加收益，这就需要灵活运用成本管理。其内容包括：

- 项目成本核算管理。包括价格倒算的目标成本管理，产品纯成本的分析与控制，项目成本的核算与控制等内容。
- 运营成本预算管理。包括分析成本、产量和利润的关系，进行年度和季度成本预算和预算审计与确定，控制企业流动性资金等内容。