

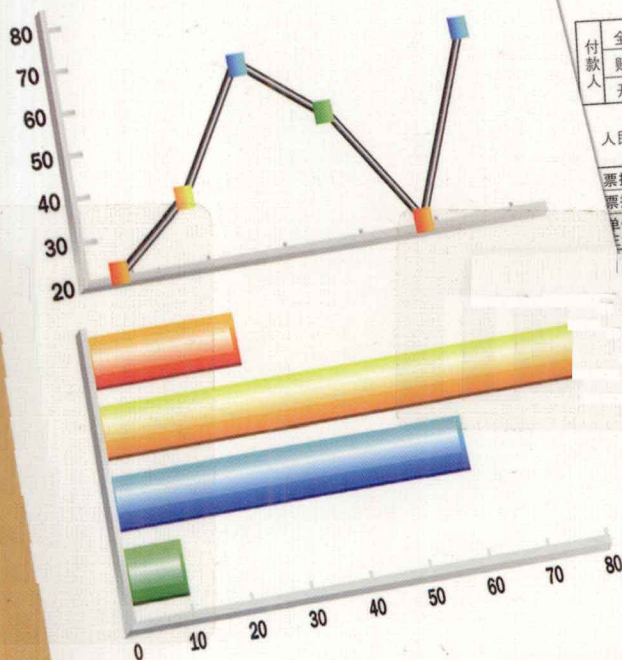
你是否发现：企业竞争越来越激烈，利润越来越低；
 你是否觉得：要想在行业中平稳发展越来越困难；
 阅读本书，它将告诉你60种控制成本的方法与技巧。
 让你从此成为掌控成本的“达人”，让你的企业成为行业中的“领头羊”。

控制成本
必备宝典

控制成本的 60种方法

掌控成本的宝典，你必备的枕边书，你不可缺少的小“帮手”

王亦冬 编著 WANGYIDONG



中国工商银行进账单 (回单或收账通知)

交款日期 2xxx年x月x日 第003号

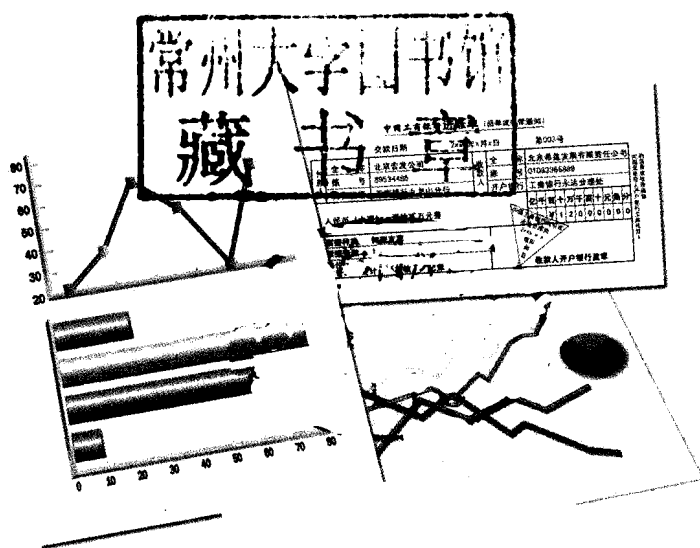
付款人	全 称	北京宏发公司	收款人	全 称	北京希益发展有限责任公司																						
	账 号	89534465		账 号	01093366888																						
	开户银行	工商银行九龙山分行		开户银行	工商银行永达分理处																						
人民币 (大写)：壹拾贰万元整																											
票据种类 转账支票			<table border="1"> <tr> <td>亿</td><td>千</td><td>百</td><td>十</td><td>万</td><td>千</td><td>百</td><td>十</td><td>元</td><td>角</td><td>分</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> </table>			亿	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分					1	2	0	0	0	0	0
亿	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分																	
				1	2	0	0	0	0	0																	
票据张数 1			中国工商银行北京市永达分理处 2xxx.x.x 核收 收款人开户银行盖章																								
单位主管 会计 复核 记账																											



经济科学出版社

控制成本的^的 6^种方法

王亦冬 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

控制成本的 60 种方法/ 王亦冬编著. —北京: 经济科学出版社, 2011. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0611 - 4

I. ①控… II. ①王… 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 (2011) 第 068452 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 郑淑艳

技术编辑: 王世伟

控制成本的 60 种方法

王亦冬 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京东海印刷有限公司印刷

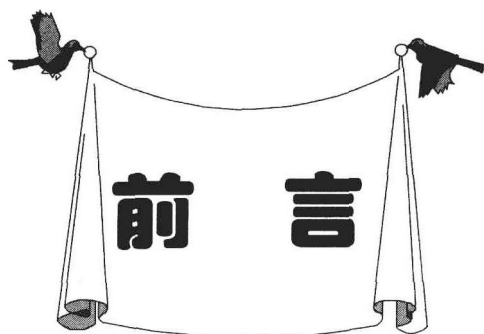
710 × 1000 16 开 15.5 印张 197000 字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0611 - 4 定价: 29.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



现代企业在市场搏击中都清晰地意识到一个问题：企业的利润越来越低，市场竞争越来越激烈。这个趋势在短时间内是无法逆转的。在这种情况下，企业如何获得更广阔的发展空间、赢取更多的利润呢？开源节流是任何时候也不会失败的策略。

若无法开源或者开源比较困难的时候，节流、控制成本便成了最佳的手段，是企业成败的关键。

但是减少成本并非是指为了省钱而一味地减少支出。最佳的控制成本的方法就是通过对业务模式创新、流程优化、提高员工技能与能动性而达到降低成本的目的。

也就是说，企业要想存活，要想很好地发展，必须有效合理地管理和控制日常运营成本，在企业内部形成一种节约的企业文化，消除低效率的行为。

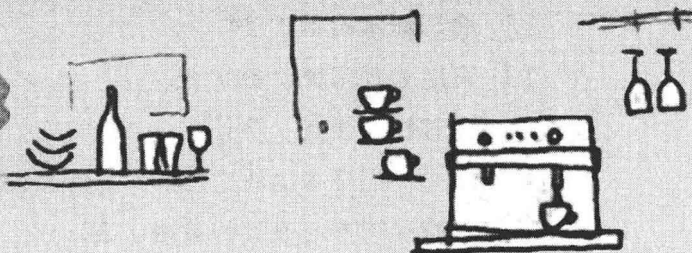
无论你是企业老板、经理或是普通员工，本书都值得你认真研读，书中所介绍的 60 种节约方法将是提升利润的快刀。本书避开繁冗的理论知识，只对最基本的理论原则进行讲解，同时结合案例，让你轻松读懂，快速掌握。

本书共分为九章，分别就生产成本、人工成本、投入成本、采购成本、物流成本、营销成本、资金成本、日常开支及库存成本进行了具体的阐述。轻松活泼的语言，理论与案例的结合，让你从此成为掌控成本的“达人”。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不成熟之处，敬请广大读者朋友们予以批评、指正。

编 者

目录



第一章 控制生产成本的19种方法

1. 树立省钱就是赚钱的成本控制意识 / 2
2. 树立以企业价值最大化为目标的意识 / 3
3. 树立生产成本控制不是一味地强调节约的意识 / 4
4. 树立成本控制是一个长期的、系统的、持续的过程的意识 / 5
5. 将生产成本控制变成习惯 / 6
6. 掌握设备采购的注意事项 / 10
7. 按需采购设备 / 12
8. 掌握设备采购的策略 / 12
9. 加强设备的日常保养 / 16
10. 培养设备维修人员 / 20



- 11. 及时总结设备发生故障的原因 / 21
- 12. 合理配置设备 / 24
- 13. 及时处理闲置设备 / 25
- 14. 合理租赁设备 / 26
- 15. 清楚产品成本的决定因素——产品设计 / 28
- 16. 掌握优化产品设计的策略 / 30
- 17. 掌握生产工艺成本控制的技巧 / 33
- 18. 掌握物料采购成本控制的策略 / 41
- 19. 适时改进物料采购策略 / 44

第二章 控制人工成本的6种方法

- 20. 正确认识人工成本控制 / 50
- 21. 推行标准作业程序 / 57
- 22. 构建员工培训体系 / 64
- 23. 清楚员工绩效考核的原则 / 72
- 24. 掌握绩效考核的方法 / 73
- 25. 掌握绩效考核的步骤 / 75

第三章 控制投入成本的4种方法

- 26. 减少前期场所投入 / 82



27. 掌握资金顺畅周转的技巧 / 88

28. 优化资源配置 / 94

29. 学会理性投资 / 99

第四章 控制采购成本的4种方法

30. 熟练掌握采购技巧 / 104

31. 从供货商入手降成本 / 109

32. 掌握做好公司采购员的管理工作技巧 / 117

33. 看清商品的隐性成本 / 122

第五章 控制物流成本的3种方法

34. 仔细规划运输细节 / 128

35. 优化配送方式 / 133

36. 时刻掌握库存信息 / 138

第六章 控制营销成本的4种方法

37. 合理运用促销手段 / 146

38. 采取多种营销渠道 / 154



39. 正确使用销售折扣 / 161

40. 从容应对坏账 / 164

第七章 控制资金成本的3种方法

41. 降低银行贷款成本 / 168

42. 增加融资方式 / 171

43. 巧妙集资 / 173

第八章 控制日常开支的10种方法

44. 着眼全局,降低开支 / 178

45. 加强用电管理 / 183

46. 加强通信管理 / 186

47. 合理利用电脑资源 / 190

48. 规划打印用途 / 192

49. 节省文具开支 / 196

50. 改善工作环境的卫生状况 / 198

51. 注意邮寄的细节问题 / 200

52. 减少差旅浪费 / 203

53. 合理服务,减少支出 / 206



第九章 控制库存成本的7种方法

54. 清楚库存产生的原因 / 212

55. 掌握库存的类型 / 213

56. 掌握优化库存的策略 / 214

57. 掌握安全库存的技巧 / 219

58. 掌握仓库盘存的方法 / 222

59. 及时处理呆料 / 224

60. 实现零库存管理 / 229

参考书目 / 235





第一章 控制生产成本的 19 种方法



1. 树立省钱就是赚钱的成本控制意识

毛泽东曾说：“贪污和浪费是极大的犯罪。”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，他们都是“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。



2. 树立以企业价值最大化为目标意识

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，但对产品质量影响不大。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。



3. 树立生产成本控制不是一味地强调节约的意识

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。



4. 树立成本控制是一个长期的、系统的、持续的过程的意识

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。

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。



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

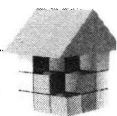


表1-2是某训练集团经过实践检验的一个很实用的习惯训练工具。企业员工按照习惯训练记录的要求持续练习,相信几个月后,生产成本控制必定会成为一个习惯,企业的现状必会得到很好的改善。

表1-2

习惯训练记录

训练项目: 机器停止关闭电源						
日	一	二	三	四	五	六
		1 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:

习惯训练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
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