

职通线·实用精益管理丛书

向成本要利润

削减成本的28个关键点

成本管理不是企业管理者和会计的专属工作
而是面向全员、企业整体的运营与控制模式

陈丹军◎著

用简明的语言，归纳成本管理的体系
以生产为主线，呈现成本控制要点
借现实性案例，阐释成本管理的诀窍

 中国工信出版集团

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

职通线·实用精益管理丛书

向成本要利润管理

削减成本的 28 个关键点



陈丹军◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在生产型企业中,资源投入与产出比例不相匹配,成本居高不下,成本问题已经成为制约企业发展的重要问题。本书以企业生产为主线,选择了企业如何降低成本的28个关键点,这些关键点是企业削减成本的重点、难点。通过对这些关键点的剖析,提出了一套行之有效的成本管理方案,内容通俗易懂,具有很强的可操作性。

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

图书在版编目(CIP)数据

向成本管理要利润:削减成本的28个关键点/陈丹军著. —北京:电子工业出版社, 2016.6
(职通线·实用精益管理丛书)

ISBN 978-7-121-28681-0

I. ①向… II. ①陈… III. ①成本管理 IV. ①F275.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第092063号

责任编辑:杨 雯

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

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:720×1000 1/16 印张:19.25 字数:283千字

版 次:2016年6月第1版

印 次:2016年6月第1次印刷

定 价:49.80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, 88258888。

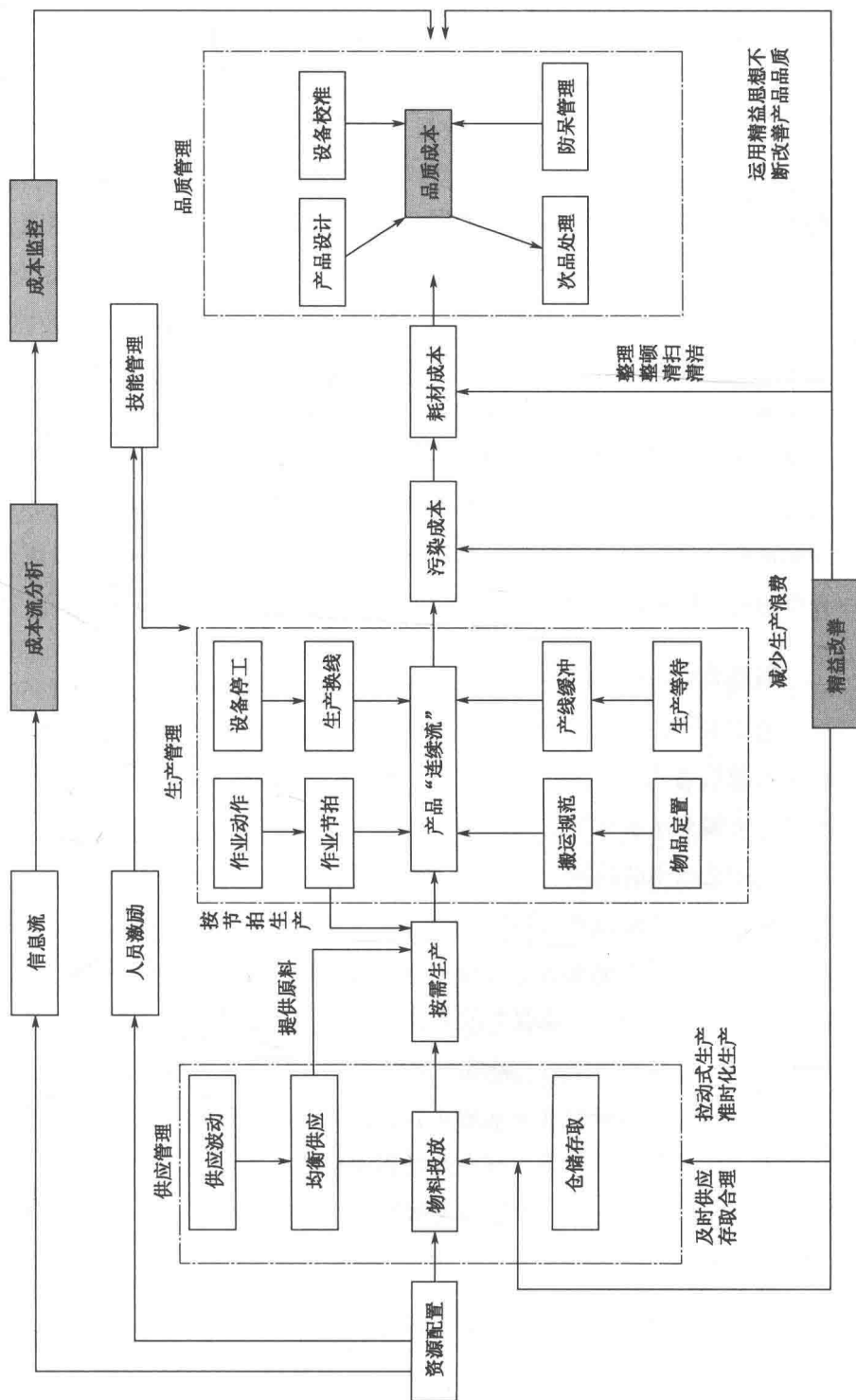
质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

尽 善 尽 美 弗 求 弗 迪



逻辑结构图



运用精益思想不断改善产品品质

丛书序

制造业是国民经济的主体，被人们视为“兴国之器、强国之基”。当我们检阅世界强国兴衰史时，很容易得到一个结论：一个国家如果没有强大的制造业，是很难真正实现国家和民族强盛的。换言之，打造具有国际竞争力的制造业，这不仅是对我国，对于任何一个国家来说都是提升综合国力、建设世界强国的必经之路。

制造业转型迫在眉睫

近年来，由于全球经济形势不甚景气，发达国家的制造业遭受了沉重的打击。德国推出“工业4.0”项目，投入大额资金，以支持工业技术创新的开启。美国为了挽救制造业提出了“再工业化”战略，试图振兴制造业，推进先进制造技术的研发。

而我国制造业虽然目前呈现出持续快速发展之态，建立了类型完备的产业结构体系，极大地推动了工业化和现代化进程。然而，与世界先进水平相比，我国制造业“大而不强”的问题却是非常突出的，在质量、效益、资源利用效率、自主创新能力、持续发展能力等方面更是表现出明显的差距。

总体而言，全球制造业格局正在极速地发生着改变。关于“谁将会是下一个制造大国”这个问题，现在尚难得出结论。而在这种大环境下，中国传统制造业必须转型升级，否则难免被淘汰。

管理基础要打好

制造业要转型升级，首先要打好管理基础。为什么我们将“打好管理基础”这一话题放到这么重要的位置上来谈呢？

我们知道，一个木桶盛水的多少取决于最短的那块木板。要想让木桶盛水更多，那么我们需要将最短的木板补长，然后再去加长其他木板的长度。同理，一个制造业企业若要获得良好的效益，增加收益率，便需要核查制造业管理模块的各个方面，有针对性地弥补管理“短板”，重视管理基础工作，这是制造业转型升级的起始点。如果管理基础没打好，那么制造业转型升级必然成为空谈。

对于制造业管理而言，基础性管理工作的类别非常之多。比如，现场管理、流程管理、质量管理、绩效管理、成本管理属于支柱性管理方面，规范的支柱性管理将全面提升制造业的生产力、竞争力、执行力、效益和利润。而持续改善管理则属于发展性管理方面，科学有效的持续改善将大大助力制造业管理水平的稳步升级。

丛书策划的目的

鉴于这六个方面的重要性，我们选之作为本套丛书的主题，展开了本套丛书的策划工作，以期帮助中国制造业企业快速抓取到提升自身基础管理能力的关键点和要诀。

几经商榷、交流，我们将本套丛书的书名分别确定为：《向现场管理要生产力：现场改善的28个关键点》《向流程管理要效益：流程管理的28个关键点》《向质量管理要竞争力：质量控制的28个关键点》《向绩效管理要执行力：绩效管理的28个关键点》《向成本管理要利润：削减成本的28个关键点》《向持续改善要发展力：推动企业持续改善的策略与方法》。

希望读者朋友们能够通过本套丛书，系统学习制造业基础管理模式，有针对性地开展基础性管理研究和实践，助力中国制造业切实打好管理基础，更快地实现新工业时代下的转型升级。书中可能尚有不足之处，敬请交流、指正。

前 言

随着经济一体化和科技进步的步伐加快，市场竞争日益激烈。为了在市场竞争中占据优势，一些企业不得不降低产品价格。因此，为了保持利润收益，成本管理显得尤为必要。长期以来，国内的很多企业，尤其是制造业的企业对成本管理的理解仍然停留在片面地降低成本的水平上，强调不断压缩人力成本、原材料成本等可控项的成本。这种基于节约和节省的成本管理是对成本管理的一种狭隘的理解，也是国内很多企业因成本管理方式而落后甚至失败的主要原因。

纵观世界成功企业的成本管理，无论是作业成本方法还是其他成本项目，都体现了系统、全方位的成本战略管理理念。小到员工的动作分析，大到企业组织结构的设计，无不体现了这一点。如果我们仍然停留在陈旧片面的成本管理观念上，企业就不能发挥成本管理应有的作用。

为了帮助企业管理者意识到成本管理的重要性，更具针对性地着手成本管理，特策划了本书。希望本书能帮助企业实现有效的成本管理。与市场上的同类书相比，本书具体的优势和特色主要体现在以下几方面。

(1) 逻辑清晰，主次分明。本书共选取了28个关键点，它们不仅能最大限度地提高企业管理效能，而且还在此基础上对这些关键点进行分门别类的梳理，按照企业生产管理的流程将其梳理成章，方便读者阅读。

(2) 联系实际，拿来即用。本书以企业实际管理为出发点，针对成本管理过程中的关键问题进行深入剖析。对每一个关键点都提出具体、有效的操作方法，方便读者拿来即用。

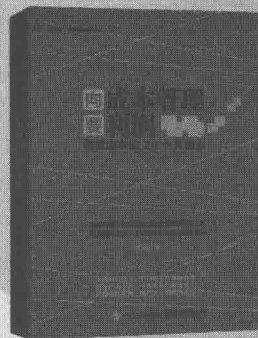
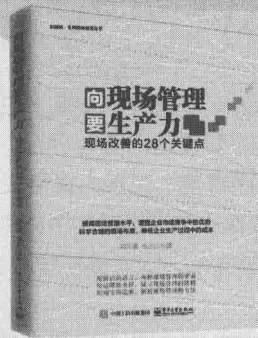
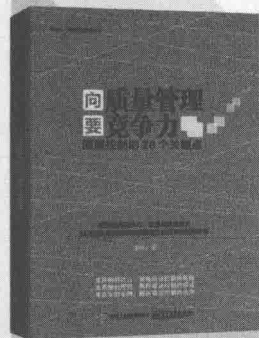
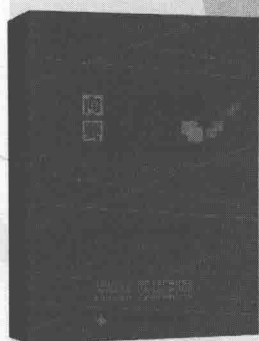
(3) 语言通俗，易于理解。本书采用“问题提出—问题分析—解决方法”的标准模式，用理论和案例相结合的方式，化繁为简，化难为易，用语通俗，贴近企业的实际情况。

衷心地希望本书能够为广大读者带来帮助。书中若有不足之处，还请读者提出宝贵的意见或建议。

电子工业出版社

职通线·实用精益管理丛书

传播最佳商业智慧



美迪出版



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

《向流程管理要效益：流程管理的 28 个关键点》易生俊著

本书从流程活动分析入手，以搭建空间布局、挖掘价值节点、对接作业技术、连通价值流程、营造整体最优为主线，系统全面地总结出企业流程管理的 28 个关键点。以论述、案例相结合的方式为读者解决流程管理的常见问题，提供了科学、合理的指导及可以使用的工具。

《向成本管理要利润：削减成本的 28 个关键点》陈丹军著

在生产型企业中，资源投入与产出比例不相匹配，成本居高不下，成本问题已经成为制约企业发展的重要问题。本书以企业生产为主线，选择了企业如何降低成本的 28 个关键点，这些关键点是企业削减成本的重点、难点。通过对这些关键点的剖析，提出了一套行之有效的成本管理方案。本书内容通俗易懂，具有很强的可操作性。

《向持续改善要发展力：推动企业持续改善的策略与方法》曹昉郡 孙丽著

本书是一本旨在培养精益改善思维和方法的实践读本。全书从改善的责任、领域、原则、落脚点、思路等 15 个方面分别进行阐述，向读者系统地呈现精益改善的原理和核心，帮助其形成精益管理的思维逻辑。

《向质量管理要竞争力：质量控制的 28 个关键点》季峰著

本书全面、系统地对质量管理的各个流程进行了科学的梳理，以样本的设计输入、供应商的选择、试制、量产、检测、数据分析、产品输出等为主线，经过严格的筛选，挑选出了企业在质量管理过程中的 28 个关键点。对于每一个关键点，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案。在对每个关键点进行阐述时，穿插了大量的案例，可以有效地帮助企业进行质量管理，构建完善的规划、执行、评价、反馈机制，提高企业的质量管理水平。

《向现场管理要生产力：现场改善的 28 个关键点》刘年喜 张沙沙著

本书系统、全面地对现场管理的细节进行了科学的梳理，从现场环境管理、现场物料管理、现场设备管理、现场生产管理、现场人员管理、现场成品管理等方面，对现场管理进行了深入剖析。书中不仅提出了现场管理中常见的问题，还对这些问题进行分析，并提出了具体的解决方案和理论支撑。本书旨在帮助企业进行有效的现场管理。

《向绩效管理要执行力：绩效管理的 28 个关键点》孙亚彬著

本书以团队绩效管理为主线，从绩效管理导入、绩效指标设计、绩效体系推行、绩效监督、绩效考核、绩效反馈、绩效激励、绩效改进等方面，总结、提炼出 28 个极为重要的关键点。通过对这 28 个关键点的分析，可以了解和掌握高效团队的绩效驱动方法，以此来提升团队的绩效控制力。

更多精彩呈现，敬请期待！



美捷出版



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

此为试读，需要完整请访问 www.eetongbook.com

目 录

第1章 关键点1：识别成本点 / 1

1. 成本流 / 3
2. 成本流主要节点 / 6
3. 成本流与组织结构 / 8
4. 优化成本流 / 11

第2章 关键点2：品质设计缺陷 / 15

1. 两种品质设计与成本的关系 / 16
2. 质量标准适中 / 18
3. 改善产品设计 / 20

第3章 关键点3：供应波动 / 26

1. 波动成本 / 27
2. 关系波动控制 / 28
3. 协同管理 / 30

第4章 关键点4：物料存取 / 34

1. 存取成本 / 35
2. 存取规范 / 36
3. 物料保质 / 42

第5章 关键点5：均衡供应 / 45

1. 均衡化 / 46

2. 产能计划 / 47

3. 准时供应 / 53

第6章 关键点6: 按需生产 / 57

1. 过多和过少 / 58

2. 拉动式生产 / 59

3. 准时生产制 / 64

第7章 关键点7: 生产换线 / 67

1. 人员协调 / 68

2. 换线能力 / 71

3. 培养多能工 / 74

第8章 关键点8: 物品定置 / 78

1. 位置不当的成本 / 79

2. 定点、定容、定量 / 80

3. 从定置到规范 / 84

第9章 关键点9: 搬运规范 / 87

1. 搬运路线 / 88

2. 搬运工具 / 91

3. 科学使用搬运工具 / 93

4. 搬运动作 / 93

第10章 关键点10: 产品连续流动 / 96

1. 避免搬运浪费 / 97

2. 产线布局 / 98

3. 工序物流 / 103

第11章 关键点11：物料投放 / 107

1. 物料流 / 108
2. 监控物料情况 / 109
3. 退料、补料 / 111
4. 节拍投放 / 113

第12章 关键点12：作业节拍 / 116

1. 节拍管理与生产线平衡 / 117
2. 改善标准工时 / 120
3. 排布作业工序 / 123
4. 统一生产节拍 / 125

第13章 关键点13：作业动作 / 126

1. 动作经济 / 127
2. 减少非增值作业 / 130
3. 改善作业方法 / 132

第14章 关键点14：生产等待 / 135

1. 生产等待 / 136
2. 作业准备 / 137
3. 时间管理 / 139

第15章 关键点15：产线缓冲 / 143

1. 线上库存 / 144
2. 减少在制品数量 / 146
3. “零库存”生产 / 153

第16章 关键点16：设备校准 / 155

1. 设备误差成本 / 156

2. 固化设备标准 / 157
3. 设备启动误差 / 164
4. 设备可靠性波动 / 165

第17章 关键点17: 防呆管理 / 169

1. 推行标准化作业 / 171
2. 细化作业指导书 / 173
3. 运用防呆措施 / 174

第18章 关键点18: 品质成本 / 179

1. 不良品流通成本 / 180
2. 落实首检制度 / 182
3. 合理设置制程检验点 / 184
4. 利用自检和互检 / 187

第19章 关键点19: 次品处理 / 190

1. 次品的隔离和标识 / 191
2. 次品的合理报废和流通 / 195
3. 次品的预防 / 197

第20章 关键点20: 耗材成本 / 200

1. 耗材的分类 / 201
2. 选择合适的耗材 / 203
3. 合理制定耗材用量 / 205

第21章 关键点21: 设备停工 / 208

1. 设备停工的成本分析 / 209
2. 合理安排维修期和维修点 / 210
3. 设备停工预防 / 216

第22章 关键点22：信息成本 / 219

1. 信息不畅的成本浪费分析 / 220
2. 有效实施信息化管理 / 221
3. 借助信息化控制效率成本 / 225

第23章 关键点23：污染成本 / 228

1. 污染浪费 / 229
2. 打造一流车间（整理、整顿） / 229
3. 做好清扫、清洁工作 / 232

第24章 关键点24：技能管理 / 238

1. 人力资源的浪费 / 239
2. 培训 / 240
3. 人岗匹配 / 244

第25章 关键点25：成本监控 / 248

1. 发现成本异动 / 249
2. 管控典型的成本中心 / 252
3. 控制隐性成本 / 254

第26章 关键点26：资源配置 / 258

1. 合理设计组织结构 / 260
2. 科学配置资源 / 264

第27章 关键点27：人员激励 / 268

1. 人员激励的成本效益 / 269
2. 实施晋升制度 / 271
3. 构建薪酬激励 / 273
4. 实施人文关怀 / 277

第28章 关键点28：精益改善 / 279

1. 节约意识的培养 / 280
2. 分析价值流中的无效投入 / 282
3. 持续改善 / 285

后记 / 288