

全方位的成本管控方法·为企业节约每一分钱



# 砍掉生产成本的 六大方法

CUTTING PRODUCTION COSTS IN SIX WAYS

李庆远◎著

三一重工、富士康、飞利浦、松下、三星、美的、联想等

近千家著名企业成本培训读本

广东省出版集团  
广东经济出版社

# 砍掉生产成本的 六大方法

CUTTING PRODUCTION COSTS IN SIX WAYS

李庆远◎著

广东省出版集团  
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

砍掉生产成本的六大方法/李庆远著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5454-1261-1

I. ①砍… II. ①李… III. ①企业管理—成本管理 IV. ①F275. 3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 090568 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京晨旭印刷厂 (北京市密云县西田各庄镇西田各庄村)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	11.25
字数	134 000
版次	2012 年 7 月第 1 版
印次	2012 年 7 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1261-1
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

## 生产成本决定企业生存发展

在企业里，特别是在生产型企业里，我经常说这么一句话：做工厂就是做成本。为什么这么说呢？因为技术和设备别人都可以模仿，而难以模仿的是成本管控。生产竞争的关键，正是成本的竞争。同样的生产、设备、产品，谁的成本低，谁就能生存，谁的成本高，谁就会被淘汰。

珠江三角洲很多工厂的竞争已经进入白热化地步，可以这么说，工厂成本的降低是每一个生产管理人员最应该关心的事情。对制造企业来讲，现在的环境越来越恶劣，各个方面的成本压力也越来越大。

所以，成本管理是每个企业都面临的非常重要的问题，是关系到企业生死存亡的关键问题。

富士康是大家都非常熟悉的企业，它就是一个非常注重成本管理的企业，会从各个方面压低自己的成本。在跟供应商进行交易时，它会价格压到尽可能低的程度。

所以，凡是给富士康做供应商还能赚钱的企业，我个人认为都是最优秀的企业，因为它们必须把自己的成本压到更低才行。我知道富士康的一个供应商，它做得就非常好。这个供应商的老板是一位女士，小学

都没有毕业，之前曾在富士康打工，从一个普通员工一直做到了科长。后来，她自己出去闯荡，开了一家工厂，专门给富士康供应产品。走进她的工厂你会发现，她已经把降低成本做到了极致：每一个工位、每一个地方，都会有一些特别的设计——小改革、小改进，比如只是增加一个小小的装置，却能够使效率提高一倍，或者节省一个劳动力。他们的每个车间都配有一个 IE 工程师，其工作就是跟车间的干部员工讨论还有哪些地方可以改进。而且，这些改进都是他们自己来完成的，甚至很多东西是用边角料改造而成的。正是因为做到了这些，最大限度地削减了成本，这家企业才能够有钱可赚。

其实，我们生活中的一些例子也能让我们对削减成本的重要性有更深刻的理解。我就从一次装修房子的过程中得到过这种深刻的体会。

那次装修，我一共花了 13 万元的装修款，可是负责装修的老板却说他基本上没赚到钱。为什么呢？因为返工。一共才 13 万元的装修款，因为返工打了水漂的就有 5 万多元。其中一件最离谱的事情是，有位工人给我女儿的房间贴墙纸，那天我正好有时间，过去一看，赶忙说“停”——贴反了。如果是一种颜色的墙纸，反了就反了，可那墙纸偏偏是白雪公主的，全部头冲下，裙子冲上。这种错误都会发生！没办法，只好让工人把墙纸撕了下来，8000 多元就这么打了水漂。

还有一个错误是，房子有一个阁楼，我要求楼梯宽度是 65 厘米，结果他给我弄到了 80 厘米。可是楼梯下面我准备放一个柜子，柜子也已经做好了，并且是按照 65 厘米的标准做的。这样一来，就多了 20 厘米的无用空间。

总是出现这样的错误，不赚钱也就不奇怪了。做企业跟装修是一个道理，总是出一些低级错误，就相当于白白扔掉了企业的利润。



我专门针对这个问题做过一些统计，一个企业这样浪费掉的钱有多少呢？基本占到利润的 20% ~ 30%。也就是说，企业一年利润是 1000 万元的话，如果避免那些无谓的错误，利润是可以达到 1200 万 ~ 1300 万元。

那企业如何降低成本呢？企业降低成本的方式有很多种，例如从库存方面着手，从人员方面着手，从财务方面着手，等等，而最关键的还是从生产一线和现场管理方面砍掉生产成本。



时代光华

## 时代光华财智会

高端融智平台 · 精英成长领地

欢迎您加入时代光华财智会，作为财智会会员，您将获得更多的优质学习资讯和服务，并尊享如下权利：

1. 免费获赠时代光华图书一本或《财智会》杂志一本；
2. 免费获赠《财智会》杂志电子版及时代光华最新书讯；
3. 有机会获得时代光华的培训课程（现场课程或视频课程）；
4. 每年抽取大奖若干，免费参加本俱乐部的高峰论坛及境内外游学活动。

3、4条的信息在时代光华网站每季度公布

欢迎登录 [www.sdgh.com.cn](http://www.sdgh.com.cn) 了解更多的信息

您也可以在网站上进行查询



个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓名：\_\_\_\_\_ 先生 女士 出生日期：\_\_\_\_\_ 学历：\_\_\_\_\_

单位全称：\_\_\_\_\_ 所属行业：\_\_\_\_\_

任职部门：\_\_\_\_\_ 职务/岗位：\_\_\_\_\_

手机：\_\_\_\_\_ 电子邮件：\_\_\_\_\_

QQ：\_\_\_\_\_ MSN：\_\_\_\_\_

单位地址：\_\_\_\_\_

邮编：\_\_\_\_\_

沿虚线剪下，填好传真至 010-82896326，或邮寄到北京市西城区德外大街 83 号德胜国际中心 B 座 1202 室（邮编：100088），或发邮件至 [sdghs2009@126.com](mailto:sdghs2009@126.com)。客服电话：010-82895147。

## 前 言 生产成本决定企业生存发展

### 第一章 狠抓采购管理——从源头上把好成本关

#### 一、加强采购的原材料管理 / 3

1. 切莫忽视原材料管理 / 3
2. 努力实现准时制采购 / 4
3. 选择最合适的运输方式 / 6

#### 二、与供应商做朋友 / 8

1. 企业与供应商是共赢关系 / 8
2. 如何选择供应商 / 10
3. 如何与供应商保持长期合作 / 12
4. 如何考核供应商的品质保证体制 / 14
5. 如何保障品质管制的长期性 / 15

#### 三、杜绝采购人员的“灰色收入” / 19

1. 采购人员的“灰色收入”危害大 / 19
2. 如何杜绝采购人员的“灰色收入” / 20



## 第二章 严控生产现场——将利润截留在生产线上

### 一、现场管理是基础 / 27

1. 管理最重要的是从基础做起 / 27
2. 企业不仅要服务好顾客，也要服务好员工 / 33
3. 实现现场管理的标准化 / 34

### 二、如何让5S工作不反弹 / 36

1. 整理的要点在于废弃的决心 / 37
2. 整顿的要点在于三定原则 / 39
3. 清扫贵在发现问题和解决问题 / 42
4. 清洁要找到责任人 / 43
5. 素养在于实实在在地做 / 45

### 三、如何降低生产现场的成本 / 46

1. 改进质量 / 46
2. 改进生产力 / 47
3. 降低库存 / 50
4. 缩短生产线 / 54
5. 加强设备的保养 / 55
6. 减少空间 / 59
7. 缩短生产交期 / 61

## 第三章 死磕品质管理——保住企业的生命之根

### 一、造成不良品的因素有哪些 / 65

1. 机器因素 / 66
2. 材料因素 / 67
3. 方法因素 / 67
4. 操作员因素 / 68
5. 环境因素 / 70
6. 管理因素 / 73

## 二、如何提高产品品质 / 75

1. 坚持现场品质管理不放松 / 75
2. 坚持预防废品的八大要诀 / 79
3. 贯彻好全面质量控制 (TQM) / 83

## 第四章

### 实施精益生产——剔除生产成本蛀虫

#### 一、消除的浪费都是利润 / 95

1. 怎样消除加工浪费 / 97
2. 怎样消除动作浪费 / 98
3. 怎样消除搬运浪费 / 100
4. 怎样消除库存浪费 / 100
5. 怎样消除等待浪费 / 102
6. 怎样消除管理浪费 / 104

#### 二、成本管控的关键是不断改善 / 107

1. 企业需要树立怎样的改善观念 / 107
2. 如何进行全面改善 / 112

## **第五章 工作简化与合理化——为生产成本做减法**

### **一、工作简化是降本增效的好助手 / 127**

1. 工作简化能提高生产力 / 127
2. 如何简化工作 / 132

### **二、工作合理化让有限的投入产出更多 / 141**

1. 合理化的目的与意义 / 141
2. 如何合理化工作 / 143

## **第六章 应用工业工程（IE）——砍掉企业成本的新利器**

### **一、让生产流程更科学合理 / 154**

1. 认识流程分析 / 154
2. 流程分析的应用技巧 / 158

### **二、让生产动作更经济省力 / 161**

1. 认识动作分析 / 161
2. 动作分析的应用技巧 / 163

# 6

## 第一章

# 狠抓采购管理——从源头上把好成本关

### 本章要点

- ◎ 如何加强原材料管理
- ◎ 如何选择和管理供应商
- ◎ 如何杜绝采购人员的“灰色收入”

### 关键词

采购管理 原材料 供应商 采购人员 灰色收入



## 一、加强采购的原材料管理

材料成本是生产成本的重要组成部分。一般来说，原材料的费用占产品总成本的60%。所以，企业要想有效地控制生产成本，就必须重视采购这个环节，从源头上把好成本关。

### 1. 切莫忽视原材料管理

对于来料，质量控制是最关键的一环。当材料的缺陷太多时，企业的生产过程就不得不停下来，这时候造成的工时浪费是非常严重的。并且，如果不能如期交货，还会遭到客户的投诉。一些对原材料控制不太严的厂家，就经常因为采购了有缺陷的原材料而造成停工。

另外，有的原材料在来料时并不能发现其有缺陷，企业很多时候也是等生产出产品了才知道。这样一来，如何对客户做到品质保证？如果你把不合格的产品交给客户，同样会遭到投诉，而且会丢掉客户。

因为原材料不好，又没有检验出来，产品生产出来后，企业便会陷入

#### 特别提示

原材料管理的重要性：

1. 原材料的费用占产品总成本的60%。
2. 原材料有缺陷会导致停工，造成严重的工时浪费。
3. 原材料有缺陷会生产不出合格产品，损害企业的声誉。
4. 原材料有缺陷会导致交货延误，进而打乱整个生产计划。

困境：要么把比较差的产品给客户，要么取消订单，要么延迟订单。取消订单或者把比较差的产品给客户，很可能让企业丢掉客户，而且会损害自己的声誉。而征得客户同意延迟订单，虽然能一定程度上保住企业的声誉，但会把整个生产计划打乱，造成后面的生产批批延误。

所以，如果原材料控制不好，就会给企业带来很多麻烦。

我们通常的理解是，好的产品是制造出来的。但现在我想说，好的产品首先是采购出来的。原材料不好，是无论如何都制造不出好产品的。

## 2. 努力实现准时制采购

准时制采购就是 JIT（JIT, Just In Time, 直译为“刚刚好”）采购，即企业需要多少原料，就要求供应商送过来多少，这种方式可以在一定程度上减少企业的库存。如果企业与供应商关系好，甚至不需要库存。当然，如果没有战略伙伴关系的供应商，企业就很难做到这一点。

当与供应商关系不是太好的时候，企业就必须库存一些原材料，以防哪一天与供应商翻脸了也能应急，不至于给生产造成太大的波动。

那么，企业如何实现准时制采购呢？

### (1) 向供应商推广准时制采购

向供应商推广准时制采购，就是说，企业做 JIT，供应商也要做 JIT；企业做品质管理，供应商也要做品质管理；企业做 5S，供应商也要做 5S。总之，企业要把自己做的事情延伸到

#### 特别提示

企业实现准时制采购的方法：

1. 向供应商推广准时制采购。
2. 对收发货物数量作出严格要求。
3. 鼓励供应商按企业要求包装。
4. 确保供应商的产品品质与企业同步。

供应商那边去。当有小批量的频繁进货时，需要多少就进多少，而不能让供应商把一大堆原材料先放在企业的仓库里面。

### **(2) 对收发货物数量作出严格要求**

企业一定要严格要求供应商，确保收发货物数量的准确。比如要他们送 1000，他们就只能送 1000，而不能像某些供应商一样，让他们送 1000，他们却偏偏送来 2000，并说“我都送过来了，你就接收吧”。这样一来，企业不仅要多腾出一些仓库来存储货物，还要多支付供应商一些货款，给企业资金流造成一定的压力。

### **(3) 鼓励供应商按企业要求包装**

鼓励供应商按照我们要求的数量来包装，可方便我们清点、存储和使用原材料。现在有些供应商送原材料都不用包装箱了，直接用周转箱，就好像从这个车间送到另外一个车间一样，即节省了包装成本，又省掉了开包工序，提高了工作效率。

### **(4) 确保供应商的产品品质与企业同步**

要想原材料到货后马上就能拉到生产线上，除了必要的检查外，最重要的一点就是要确保原材料符合企业的品质要求。

我以前在一家工厂做生产部经理，我们总经理的亲戚开了个零件厂，每次来料我们都要挑。总经理总是说，别人做出来也不容易，我们就挑一挑吧，结果每次都能挑出 30% ~ 50% 的废品。

当时我就想，这个工厂不至于这么差吧，怎么生产出来的产品那么



差？后来我去他们厂看过后才明白，他们把最差的产品全扔给我们了，让我们帮着挑。反正我们要检验，他们就不检验了。

所以，只靠严格的检查能确保原材料的品质吗？不能。况且，有的原材料不能全检，只能抽检，而靠抽检来保证原材料的品质是完全靠不住的，唯一靠得住的就是企业与供应商成为战略伙伴关系，由供应商在生产过程中把质量管控好。这样才能够保证原材料的品质。

如果供应商实在满足不了品质要求，我们可以派技术人员帮他做品质管理。

现在广东有一些厂家已经不检验来料了，而是直接上线，这样就节省了很多时间。否则，检查来料要时间，检验后要进仓库，生产要用的时候还要从仓库出库，再领到生产线上，这太浪费人力物力了。

可能有人会问：如此操作，原材料出了问题怎么办？如果企业采购的是好的原料，而供应商给的来料达不到要求，企业用了之后出了问题，那将造成的损失从供应商那边扣除。企业这样做，哪个供应商还敢提供不合格的原材料呢？肯定没有了。

当然，企业还要与供应商的品质保证人保持密切关系，也就是我们的采购人员要经常与供应商的品管部主管保持沟通，建立好个人关系，让其在原材料出现问题时，能及时告诉我们。

### 3. 选择最合适的运输方式

原材料运输怎么处理呢？现在很多厂家都要求供应商送货上门，但是你知道批量很小的时候，供应商是怎么计算运输费用的吗？他们会将