



四方华文



协利来
您持续的赢利顾问

精益生产现场管理系列丛书

黄杰◎编著

以最少的投入产出最多的产品，是每个企业的梦想。
班组长是企业成本控制的关键终端，决定着成本管理目标的实现。
班组长在日常生产管理中将各项浪费费控制到最低就可以降低生产成本。

班组长如何 控成本

企业经理人的生产实践经验汇编
班组长必备的生产管理实用手册

第2版

★全新**视角**诠释成本真谛

★全新**思维**引领企业走出成本误区



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



协利来
您终生的赢利顾问

精益生产/现场管理/系列丛书

黄杰◎编著

以最少投入产出最多的产品，是每个企业的梦想。
班组长是企业成本控制的关键终端，决定着成本管理目标的实现。
班组长在日常生产管理中，将各项浪费控制到最低就可以降低生产成本。

班组长如何 控成本

企业经理人的生产实践经验汇编
班组长必备的生产管理实用手册

第2版

★全新**视角**诠释成本真谛
★全新**思维**引领企业走出成本误区



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

班组长如何控成本/黄杰编著. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2014.10
(精益生产现场管理系列丛书)
ISBN 978-7-5096-3227-7

I. ①班… II. ①黄… III. ①生产小组—工业企业管理—成本管理 IV. ①F406.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155288 号

组稿编辑: 胡 茜
责任编辑: 勇 生 胡 茜
责任印制: 黄章平
责任校对: 吴 霞 超 凡

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装厂
经 销: 新华书店
开 本: 710mm×1000mm/16
印 张: 18.5
字 数: 332 千字
版 次: 2014 年 10 月第 2 版 2014 年 10 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-3227-7
定 价: 49.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

第二版总序

优胜劣汰是自然界亘古不变的铁律，也是企业永远无法逃避的魔咒。然而，在这不变的魔咒下，企业还要承受全球性的金融危机以及数量不断上升的安全事故的侵袭。

利润空间缩小、订单大量缩水、事故率不断攀升、冗员……面对诸多的内忧外患，企业在不良状态中倍受煎熬。对于制造型企业而言，其生存无外乎取决于管理和市场/产品两个要素。

然而，市场/产品离不开有效、科学的管理。一旦管理失衡，市场/产品即将失去生存的空间，更不可能与对手展开竞争角逐。因为产品的设计、生存、销售等一系列生产环节都将在管理中实现，所以生产现场的开发、生产及销售既是整个制造业管理的重心，也是改善的源头。

众所周知，成功的原因可以各不相同，但失败的原因从来都类似。在世界经济的大棋盘中，轰然倒塌的企业都存在一个必然因素——管理漏洞。

2013年5月31日，中储粮管理失误引起大火，导致上千万元的损失。

2013年6月3日，吉林宝源丰禽业有限公司安全失控导致爆炸，造成百余人遇难。

同年，杭州沃尔玛山姆会员店因供应链监管不力曝出涉嫌销售过期澳洲牛排的消息。

无独有偶，2013年6月4日，上海电视台也曝光了卜蜂莲花超市出售假羊肉的消息。

……

管理不当，监管失控，无疑将企业推向生死存亡的边缘。正所谓：“千里之堤，溃于蚁穴。”管理是企业生存和发展的根基，而基础的生产管理更是企业持续发展的基本保证。

生产管理是制造加工型企业的核心管理内容，主要源于两个方面：一是制造加工中产品成本的50%~80%是在现场生产环节中发生的；二是90%的问题源于生产管理。

由于高效的生产管理是决定企业以及班组长竞争力的重要构成因素，所以，强抓生产管理已成为企业的必修课。

然而，做好生产管理并非一件易事。如何抓生产管理？哪些内容属于生产管理范畴？使用何种方法及方式管理？这些都是我们必须解决的头等问题。

笔者结合自己在企业十多年的中高层管理实践及多年国内职业培训师和企业顾问经验，并根据制造企业及现场班组长的实际情况与需求，总结出了《班组长如何管现场》、《班组长如何控成本》、《班组长如何保安全》、《班组长如何抓质量》这套系列丛书。

丛书从管现场、控成本、保安全、抓质量四个方面分别将现场生产管理中的现场、成本、安全、质量四个重点问题一一击破。更重要的是，本丛书力求弥补市场上传统生产管理类图书的不足，系统而全面地指出现场生产管理中存在的问题。

丛书注重拓展班组长的视野和培养其解决实际管理问题的能力，为生产型企业提供了全方位的生产管理指导方法，生产管理理念新颖独到，形式清晰明了，语言通俗易懂，讲解方式配以小故事、图片、数据图表、经典案例分析等形式，引人入胜。每小节后附的互动问题能引导读者积极思考，而“笔者箴言”则一语道破相应章节中的知识重点。最后一章相关工具表单可对管理效果进行实际检验，查漏补缺，是制造企业及现场管理者必备的工作指南。

第二版前言

“把成本降低 30% 是远远不够的，我们要尽一切可能来降低成本。目标是在现有的基础上再降低 50%，目的就是确保 20%~30% 的利润。”这是丰田社长渡边捷昭曾订立的成本减半的改善目标。事实上，获取利润是企业得以生存的铁律。

在经济走势非常复杂的时代中，因资金链断裂、盲目投资导致企业破产的例子比比皆是。那么中国企业快速健康发展的基础又是什么？如何实现开源节流？如何带好队伍？如何控成本、砍浪费？保持稳健而平衡的财务状态，无疑是企业长青发展的前提。

但是，传统成本管理系统的死板性，使得成本管理陷入了单纯的“为降低成本而降低成本”的怪圈。如果成本管理系统不能采用灵活多样的成本管理方法，必然无法为企业提供决策所需的正确信息。另外，致使企业成本管理不善的原因还有一点，即传统成本管理对象仅局限于产品财务方面，从而无法为管理者提供所需的资源、作业、产品、原材料、客户、销售市场以及销售渠道等非财务方面的信息，因此无法为战略管理提供充分信息。

以上两点是中国企业存在的成本管理症结。除此之外，成本问题已上升到战略高度，即成本的高低决定利润的多少。

企业在“刀片利润”大环境的煎熬下，还要承受原材料价格上涨、人民币升值、出口环境恶化以及新《劳动合同法》的实施导致的销售额急剧下滑。

企业不盈利就会夭折，企业家不赚钱就会病入膏肓。这是众多成本控制失利企业都在面临的困境。

值得庆幸的是，随着社会主义市场经济体制的逐步确立，中国企业越来越强烈地意识到成本管理工作的重要性，且部分企业已结合自身实际情况，采取了有助于加强成本管理、提高经济效益的管理方式。

成本管理中的一些误区也被绝大多数企业规避。成本控制牵涉面广、内容

多，每一个成本控制环节都纷繁复杂，制造过程中的浪费现象在每个生产制造型企业中都或多或少地存在。这些方方面面的误区已被很多企业重视，并不断被清除。

如果从成本动因的角度考虑，企业的任何一种产品从引进到获利，其成本绝不能仅理解为制造成本，而应是贯穿产品生命周期的全部成本。所以，企业不能只考虑产品的制造成本，否则必然导致企业投资、生产决策的严重失误。

因而，成本控制要从起点开始。不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。成本控制不从基点工作做起，成本控制的效果和成功可能性必将受到大大影响。

《班组长如何控成本》是精益生产现场管理系列丛书中的一本，自出版以来受到业界很多同仁的认可及读者的好评。为更好地满足广大读者的需求，笔者在原基础上增添了部分新知识点，且对相应章节进行了精辟的短评，以帮助读者更加深入地掌握每个知识点。

在突破传统成本控制管理类书籍对成本控制划分混乱、观点片面零散的缺点上，本书在“高屋建瓴”、“追根溯源”、“步步追踪”三个篇章后，分别增设了“篇后小结”，以便帮助读者更系统地了解本篇章的内容。

“高屋建瓴”篇介绍了成本的实质和成本控制方法。班组长和班组员工通过这个章节的学习会从总体上把握成本控制，潜移默化地培养其成本控制意识，做好在工作中进行成本控制的热身准备工作。

“追根溯源”篇直指成本控制与削减的核心——企业浪费。在这一篇中，班组长和生产班组员工可以结合讲解中实实在在的浪费现象，进行自我检查。一旦发现任何浪费现象，都能利用文中消除浪费的方法，彻底消除浪费。

“步步追踪”篇从日常管理成本、人员成本、研发成本、采购成本、库存成本、质量成本、营销成本七个方面全面阐述了班组长和班组员工如何全面科学地控制成本。

成本管理工具表单依然是管理者落实工作的重要工具之一。结合文章中的成本控制方法和企业自身情况，操作性和针对性极强的工具表单能帮助企业管理者检测成本控制效果，让文章中的成本控制方法真正落实到企业生产经营活动中的每个细节上。更重要的是，根据工具表单，企业可以查漏补缺，不断提高成本控制水平。

本书从生产型企业成本控制的实际工作内容出发，对现场管理者面临的所有成本控制问题进行深入浅出的分析和讲述。成本控制理念新颖独特，形式清晰明了，语言生动活泼，内容具体详尽，浅显易懂，讲解方式配以小故事、图片、经典案例、表格等多种形式，非常适合企业班组长学习和实际运用。

省钱即是赚钱。相信企业班组长和班组员工通过阅读《班组长如何控成本》这本书，都会受益匪浅，使企业成本控制管理水平显著提高。

目 录

第一篇 高屋建瓴

第一章 花出去的钱是什么——成本及成本管理的内容和实质	3
一、什么是成本	3
二、现代成本控制观念	5
三、成本和利润的关系	10
四、加强成本管理的重要意义	12
五、中日企业成本管理的五大不同	14
第二章 练好基本功——成本控制和削减的工具与方法	17
一、降低成本的原则	17
二、成本管理误区及对策	20
三、成本控制的方法、步骤和作用	23
四、作业成本法	26
五、精益成本管理方法	31
六、采用外包策略降低成本	34
七、制造型企业成本控制策略	37
八、成本控制技巧	43

第二篇 追根溯源

第三章 清除万恶之源——认识并清除企业浪费	53
一、认识增值与浪费	53
二、企业常见的七种浪费	56
三、消除物流浪费	68
四、识别真假效率	73
五、消除浪费的4M方法	75
六、消除生产成本浪费的手法	79

第三篇 步步追踪

第四章 日常管理成本的控制与削减	85
一、日常管理中的“跑、冒、滴、漏”	85
二、改变企业日常管理陋习	87
三、高效时间与低效时间	90
四、重视制度成本	92
五、消除日常成本管理中的“三座冰山”	94
第五章 物料成本的控制与削减	97
一、认识物料成本	97
二、确定物料消耗定额	99
三、控制物料库存	102
四、发放物料及管理副料	105
五、防止出现缺料、断料	108
六、重视废料的利用	110
七、掌握物料管理的5R原则	115

第六章 人员成本的控制与削减	119
一、人员成本浪费的危害	119
二、如何降低人员成本	122
三、发掘剩余人员	125
四、削减不必要的间接人员	128
五、消除多余作业	130
六、培养员工多种技能	132
七、扩大职责范围	133
第七章 研发成本的控制与削减	137
一、研发成本控制的重要性	137
二、防止陷入研发设计误区	139
三、防止内建无效作业	142
四、研发成本控制的原则	143
五、设计阶段如何降低成本	145
六、推行标准化设计	147
七、研发成本控制的措施	149
第八章 采购成本的控制与削减	153
一、采购成本管理的重要作用	153
二、降低采购成本的策略	154
三、如何确定采购价格	156
四、如何选择合适的供应商	161
五、如何堵住回扣的漏洞	164
六、如何做一名出色的谈判专家	166
七、如何实现电子采购	169
八、如何实现准时制采购	172
九、实现与供应商互利共赢	176

第九章 库存成本的控制与削减	179
一、库存的作用	179
二、确定最大库存与最小库存	181
三、认识库存浪费	183
四、消除不必要库存	186
五、认识“零库存”	188
六、戴尔的“零库存”管理	193
第十章 质量成本的控制与削减	197
一、认识质量成本	197
二、质量成本控制步骤	199
三、严格把控工序质量	204
四、分析质量成本	207
五、PDCA 循环	210
六、如何降低质量成本	213
第十一章 营销成本的控制与削减	217
一、重视营销成本	217
二、营销成本的预算与分析	219
三、防止坏账发生	221
四、降低运输成本	223
五、发挥广告成本的最大效益	226
六、控制营销成本的策略	228
附录 成本管理的工具表单	235
一、等待分析检查表	235
二、降低运输成本检查表	236
三、部门盈亏管理计划表	236
四、部门制造费用分摊表	237

五、产品成本记录表	238
六、产品定价分析表	238
七、产品制造费用分析表	239
八、产品质量不良成本估计表	240
九、促销成本分析表	240
十、成本计算表	241
十一、分批成本表	242
十二、各产品成本比较表	243
十三、降低成本目标表	244
十四、负面情报分析改善表	245
十五、改进工作报告	245
十六、各部门出入材料搬运表	246
十七、物料搬运分析表	246
十八、搬运设备计划表	247
十九、工作效率分析表	248
二十、机器生产效率统计表	248
二十一、零件自制外购对比分析表	249
二十二、流程程序图	249
二十三、生产力分析表	250
二十四、生产线材料供应分析表	251
二十五、生产效率分析表	251
二十六、生产效率记录表	252
二十七、月份各部门生产效率分析表	253
二十八、制造费用明细表	254
二十九、管理费用明细表	254
三十、制造过程分析明细表	255
三十一、标准成本资料卡	255
三十二、操作标准通知单	256
三十三、产量分析表	256
三十四、产品价格分析表	257

三十五、产品生产进度更改分析表	258
三十六、产品质量成本计算表	259
三十七、成本费用控制表	260
三十八、单位成本改善结果记录表	261
三十九、低效率原因分析	262
四十、改善案报告表	263
四十一、各部门生产良品率控制表	264
四十二、各制造过程产量分析表	265
四十三、工厂设备投资经济效益分析	265
四十四、机器工作效率日报表	266
四十五、机器利用率调查分析表	266
四十六、进口材料成本计算表	267
四十七、经济生产量分析表	268
四十八、企业畅销产品分析表	269
四十九、设备利用率分析	270
五十、生产线作业分析表	271
五十一、生产效率不佳原因分析表	271
五十二、生产效率记录表	272
五十三、生产效率日报表	272
五十四、月份完工产品效率汇总表	273
五十五、作业改善计划表	273
五十六、制造成本核算表	274
五十七、呆废料处理报告	275
五十八、呆废料处理申请单	275
五十九、原料耗用分析表	276
六十、年度材料耗用预算表	276
六十一、物料分析表	277

参考文献	279
------------	-----

后 记	281
-----------	-----

第一篇

高屋建瓴

第一章 花出去的钱是什么

——成本及成本管理的内容和实质

本章提要：

- ▶ 什么是成本
- ▶ 现代成本控制观念
- ▶ 成本和利润的关系
- ▶ 加强成本管理的重要意义
- ▶ 中日企业成本管理的五大不同

一、什么是成本

我们经常谈论“成本”，但是对“什么是成本”这一问题不同的人有不同的看法。不少人认为看得到的钱是成本，但看不到的钱不是成本。



案例

听说邻镇的青菜很便宜，有位老太太马上带着菜篮，辛辛苦苦地走到邻镇去买每公斤便宜五角钱的青菜，买了3公斤回来。然后拿到公用自来水龙头旁边，用大量的水冲洗。

这位老太太虽然节省了1.5元“看得到”的钱，却浪费了大量公用自来水，损失了“看不到”的钱。