

TEAM

班组现场 成本管理

(实战图解版)

王淑敏◎编著

图解班组生产现场成本管理
提升班组长执行力与管理力

+

针对性：重点讲述班组现场

来自生产一线的方法和案例

+

准确性：经过实践检验的理论和工具

+

全面性：多角度介绍班组现场成本管理



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

准正锐质卓越班组长执行力与管理力提升系列

班组现场成本管理

(实战图解版)

王淑敏 编著



人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

班组现场成本管理: (实战图解版) / 王淑敏编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2015. 1

(准正锐质卓越班组长执行力与管理力提升系列)

ISBN 978-7-115-37756-2

I. ①班… II. ①王… III. ①班组管理—成本管理—
图解 IV. ①F406.6-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 277944 号

内 容 提 要

这是一本关于企业班组现场成本管理的指导性图书, 全书着重讲述了班组的人力成本管理、物料成本管理、设备成本管理、质量成本管理、能源成本管理、制造费用管理、现场浪费管理等关键事项, 并针对班组现场管理给出了相应的实用工具。本书所提供的内容具有很强的理论性与实操性, 可以帮助生产现场各级人员自我培训、自我提高。

本书适合企业生产部管理人员、生产现场管理人员 (班组长、线长、拉长、工段长等)、人力资源部或培训部工作人员, 以及生产管理领域的研究人员阅读和使用。

◆ 编 著 王淑敏

责任编辑 王莹舟

责任印制 焦志伟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 14

2015 年 1 月第 1 版

字数: 150 千字

2015 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

班组生产现场的建设与管理，对于企业整体经营活动的开展和经济效益的提升有着举足轻重的作用。因此，班组长作为这项工作的主要负责人，更需要不断提高自身的执行能力和管理水平。“准正锐质卓越班组长执行力与管理力提升系列”图书站在班组生产现场的角度观察问题、探讨问题、分析和解决问题，并将“生产流程、执行能力、现场管理、工艺环节、工序链”的思维贯穿于每章内容中，以期达到帮助班组长及相关人员系统地掌握生产现场的管理内容、提升自身执行力与管理力的目的。

该系列图书共 6 本，具体包括《班组现场安全管理（实战图解版）》《班组现场生产管理（实战图解版）》《班组现场绩效管理（实战图解版）》《班组现场设备管理（实战图解版）》《班组现场成本管理（实战图解版）》《班组现场质量管理（实战图解版）》。这套图书分别从安全管理、生产管理、绩效管理、企业产品制造流程的角度，详细阐述了安全意识教育和隐患控制的细节和重要性、抓好生产过程控制的细节和重要性、绩效评估的合理性与人性化激励的因素，以及如何抓好班组的现场管理。本系列图书目的明确、针对性强、逻辑清晰、内容浅显易懂，可以作为企业生产现场班组管理的操作指南，以及生产现场各级人员进行自我培训和能力提升的学习手册。

《班组现场成本管理（实战图解版）》详细叙述了班组长在现场成本管理中必须掌握的管理知识、管理方法与实用工具。本书作为班组现场成本管理的指导性图书，主要具有以下三大特点。

一、内容全面，多角度介绍现场成本管理

本书内容主要包括班组的人力成本管理、物料成本管理、设备成本管理、质量成本管理、能源成本管理、制造费用管理、现场浪费管理等关键事项，并针对班组现场管理给出了相应的实用工具。

二、图文并茂，便于读者学习和掌握

本书作者总结了自己多年在企业咨询过程中的实际经验、操作工具和实用资料，以图文并茂的形式，生动地介绍了与生产现场成本管理相关的知识内容，既方便读者学习，又能帮助读者在实际工作中落实、执行。

三、工具实用，可操作性强

书中给出的流程、方法、案例和表单，均来自一线的生产实践，读者根据自身所在企业的实际情况对相关内容稍加改动，就可以让它们在生产现场管理工作中发挥作用。

在本书的编写过程中，孙立宏、刘井学、程富建、孙宗坤、王淑燕负责资料的收集、整理，贾月、罗章秀负责图表的编排，张瀛参与编写了本书的第1章，么秀杰参与编写了本书的第2章，孟庆华参与编写了本书的第3章，王兰会参与编写了本书的第4章，王晔参与编写了本书的第5章，唐磊参与编写了本书的第6章，刘伟参与编写了本书的第7章，高玉卓参与编写了本书的第8章，全书由王淑敏统撰定稿。

准正锐质生产管理咨询中心

2015年1月

目 录

第 1 章 班组成本概要	1
1.1 班组成本包含的主要方面	1
1.1.1 生产成本	1
1.1.2 物料成本	1
1.1.3 人力成本	2
1.1.4 制造费用	3
1.1.5 质量成本	4
1.1.6 设备成本	5
1.1.7 浪费产生的成本	6
1.2 班组成本的管理流程	6
1.2.1 生产成本预算管理	6
1.2.2 生产成本决策管理	9
1.2.3 生产成本计划管理	11
1.2.4 生产成本控制管理	13
1.2.5 生产成本核算管理	15
1.2.6 生产成本分析管理	18
1.2.7 生产成本考核管理	20
1.3 班组成本的管控方法	22
1.3.1 目标管控方法	22
1.3.2 作业管控方法	23
1.3.3 监督管控方法	25
1.3.4 激励管控方法	27
1.3.5 缺陷管控方法	28

第2章 班组人力成本管理	31
2.1 人力成本构成分析	31
2.1.1 人员培训成本分析	31
2.1.2 人员使用成本分析	32
2.1.3 人员保障成本分析	32
2.1.4 人员离职成本分析	33
2.1.5 人员工资成本分析	34
2.1.6 人员社保成本分析	36
2.1.7 人员福利成本分析	37
2.1.8 人员津贴成本分析	40
2.2 人力成本管理过程	41
2.2.1 人力成本预算决策	41
2.2.2 人力成本计划管控	43
2.2.3 人力成本核算分析	45
2.2.4 人力成本考核管理	47
2.3 人力成本管控方法	49
2.3.1 培养多能工	49
2.3.2 提高执行能力	51
2.3.3 提高工作效率	53
2.3.4 挖掘多余人员	55
2.3.5 人员合理分配	57
第3章 班组物料成本管理	59
3.1 物料成本构成分析	59
3.1.1 物料管理成本分析	59
3.1.2 原材料成本分析	60
3.1.3 辅助材料成本分析	60
3.1.4 添加料成本分析	61
3.1.5 包装材料成本分析	62
3.1.6 呆废料成本分析	64

3.1.7	物料缺料成本分析	65
3.1.8	物料损耗成本分析	65
3.2	物料成本管理过程	66
3.2.1	物料采购成本管理	66
3.2.2	物料供应成本管理	68
3.2.3	物料验收成本管理	69
3.2.4	物料使用成本管理	70
3.2.5	物料保管成本管理	72
3.2.6	物料库存成本管理	73
3.3	物料成本管控方法	75
3.3.1	物料消耗定额控制法	75
3.3.2	原材料成本控制法	76
3.3.3	辅助材料成本控制法	78
3.3.4	添加料成本控制法	80
3.3.5	包装材料成本控制法	81
3.3.6	呆废料成本控制法	83
3.3.7	物料缺料成本控制法	84
3.3.8	物料损耗成本控制法	86
第 4 章	班组设备成本管理	89
4.1	设备成本构成分析	89
4.1.1	设备使用成本分析	89
4.1.2	设备维护成本分析	90
4.1.3	设备折旧成本分析	90
4.1.4	设备闲置成本分析	92
4.1.5	设备减值成本分析	92
4.1.6	设备报废成本分析	93
4.1.7	工器具成本分析	94
4.1.8	备品备件成本分析	94
4.2	设备成本管理过程	95
4.2.1	设备成本预算决策	95

4.2.2	设备成本计划管控	96
4.2.3	设备成本核算分析	98
4.2.4	设备成本考核管理	101
4.3	设备成本控制方法	102
4.3.1	开展全员设备维护	102
4.3.2	提高设备使用寿命	105
4.3.3	提高设备使用效率	107
4.3.4	实现设备快速换模	110
4.3.5	避免出现设备闲置	112
4.3.6	及时处理设备闲置	114
第5章	班组质量成本管理	117
5.1	质量成本构成分析	117
5.1.1	质量预防成本分析	117
5.1.2	质量鉴定成本分析	117
5.1.3	质量损失成本分析	118
5.2	质量成本管理过程	120
5.2.1	质量成本预算决策	120
5.2.2	质量成本计划和管控	122
5.2.3	质量成本核算和分析	125
5.2.4	质量成本考核管理	128
5.3	质量成本控制方法	131
5.3.1	提高员工技能	131
5.3.2	产品质量控制	132
5.3.3	工序质量控制	134
5.3.4	降低产品不良率	138
5.3.5	实施8D质量改善	141
第6章	班组能源成本管理	145
6.1	消耗燃料成本管理	145
6.1.1	消耗燃料成本分析	145

6.1.2	燃料成本控制方法	146
6.2	消耗动力成本管理	149
6.2.1	消耗动力成本分析	149
6.2.2	动力成本控制方法	150
6.3	水电成本管理	152
6.3.1	水电成本分析	152
6.3.2	水电成本控制方法	154
6.4	现场取暖成本管理	157
6.4.1	现场取暖成本分析	157
6.4.2	取暖成本控制方法	159
6.5	能源成本管理过程	161
6.5.1	制定能源成本预算	161
6.5.2	能源成本的计划和管控	162
6.5.3	能源成本的核算和分析	164
6.5.4	能源成本的考核管理	166
第7章	班组制造费用管理	169
7.1	制造费用构成分析	169
7.1.1	管理人员成本分析	169
7.1.2	办公用品成本分析	170
7.1.3	通信费用成本分析	170
7.1.4	差旅费成本分析	171
7.1.5	经营租赁成本分析	171
7.1.6	运输费用成本分析	173
7.1.7	保险费用成本分析	173
7.2	制造费用管理过程	174
7.2.1	制定制造费用预算	174
7.2.2	制造费用计划和管控	176
7.2.3	制造费用核算和分析	178
7.2.4	制造费用考核管理	181

7.3	制造费用控制方法	182
7.3.1	管理人员成本控制方法	182
7.3.2	办公用品成本控制方法	183
7.3.3	通信费用控制方法	184
7.3.4	差旅费控制方法	186
7.3.5	租赁费用控制方法	188
7.3.6	运输费用控制方法	189
7.3.7	保险费用控制方法	190
第8章	班组现场浪费管理	193
8.1	生产现场浪费总括	193
8.2	现场浪费现象分析	193
8.2.1	生产过剩浪费	193
8.2.2	生产不良浪费	194
8.2.3	库存浪费	195
8.2.4	搬运浪费	197
8.2.5	等待浪费	198
8.2.6	加工浪费	199
8.2.7	动作浪费	200
8.3	消除生产现场浪费的方法	200
8.3.1	消除生产过剩浪费的方法	200
8.3.2	消除生产不良浪费的方法	203
8.3.3	消除库存浪费的方法	204
8.3.4	消除搬运浪费的方法	205
8.3.5	消除等待浪费的方法	208
8.3.6	消除加工浪费的方法	210
8.3.7	消除动作浪费的方法	212

第 1 章 班组成本概要

1.1 班组成本包含的主要方面

1.1.1 生产成本

生产成本是指为完成生产活动而支付的成本，即企业为生产产品而发生的成本。而班组是产品生产的基本作业单位，其涉及的主要工作就是产品的加工制造，因此其全部的成本都为生产成本。

生产成本是各车间班组为生产一定种类、一定数量的产品所发生的直接材料、直接人工和间接制造费用的总和。班组的原材料消耗水平、设备利用的好坏、劳动生产率的高低、生产技术水平是否先进等，都会通过生产成本反映出来。生产成本的构成如图 1-1 所示。

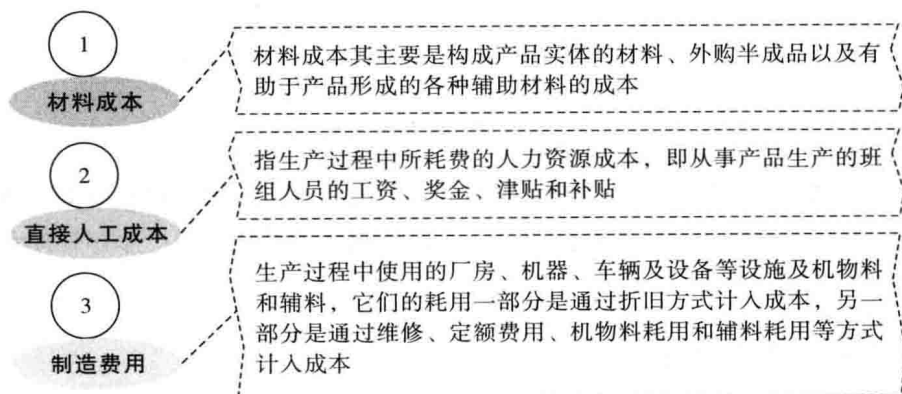


图 1-1 生产成本构成图

1.1.2 物料成本

在生产制造企业中，物料成本占了总生产成本的很大比重，一般在

60%以上，高的可达90%，是生产成本的主要内容。物料成本的构成如图1-2所示。

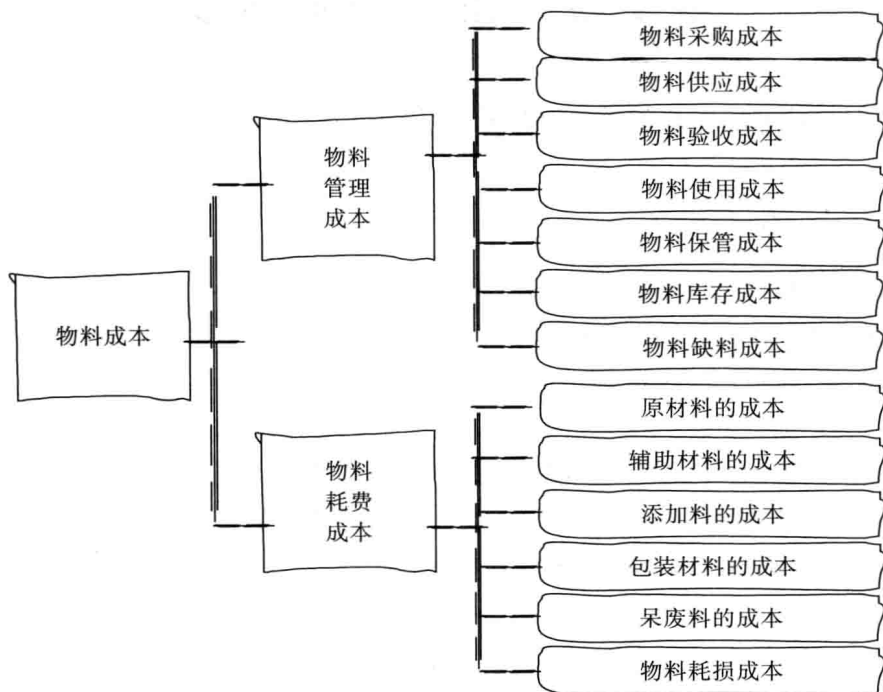


图 1-2 物料成本构成图

物料成本管理工作也是班组成本管理的主要工作。影响物料成本的因素有采购、库存费用、生产消耗等，所以控制活动可从采购、库存管理和消耗等环节着手。

1.1.3 人力成本

随着国内劳动力成本的不断增加，人力成本在生产成本中所占的比重也在逐步增加，同时由于工资还具有不可逆转性，这使人力成本成了影响生产成本管理的直接因素。人力成本所占比重如图1-3所示。

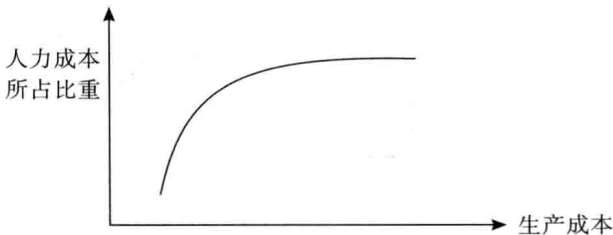


图 1-3 人力成本所占比重图

为了增加生产效益，控制工资成本就成了控制生产成本的直接方法。班组可通过降低工资成本，减少单位产品中工资的比重，达到控制生产成本的目的。班组要想很好地控制人力成本，需要了解人力成本的构成。人力成本的构成如图 1-4 所示。

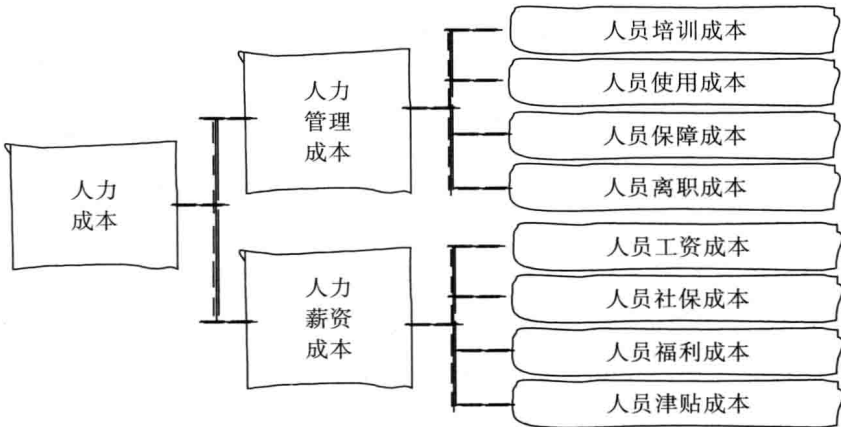


图 1-4 人力成本构成图

控制工资成本的关键在于提高员工的生产率，它与劳动定额、工时消耗、工时利用率、工作效率、工人出勤率等因素有关。

1.1.4 制造费用

制造费用开支项目很多，主要包括折旧费、修理费、辅助生产费用、车间管理人员工资等，虽然它在成本中所占比重不大，但因不引人注意，与之相关的浪费现象十分普遍。为了便于对制造费用进行管理，图 1-5 列出了制造费用开支项目。

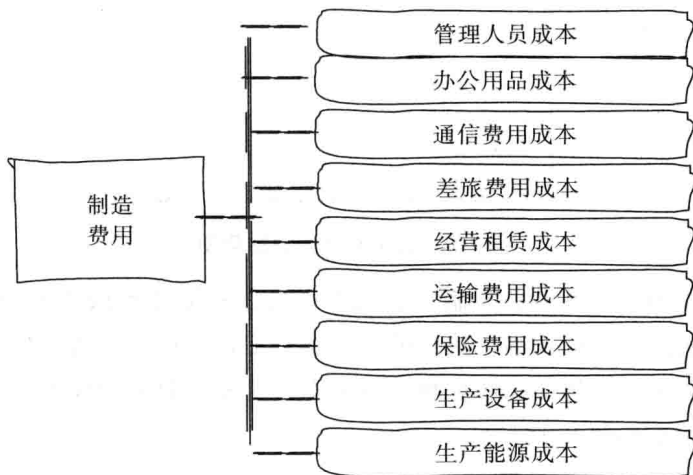


图 1-5 制造费用构成图

1.1.5 质量成本

质量成本是指为了使产品满足质量标准而进行的质量控制费用以及由产品质量不合格造成的损失。

班组长为了进行质量成本管理，首选需要了解质量成本的构成。在质量成本中，为使产品满足质量标准而进行的质量控制费用被称为质量控制成本，它包括鉴定成本和预防成本；由产品质量不合格造成的损失被称为质量损失成本，它包括内部损失成本和外部损失成本。质量成本构成图如图 1-6 所示。

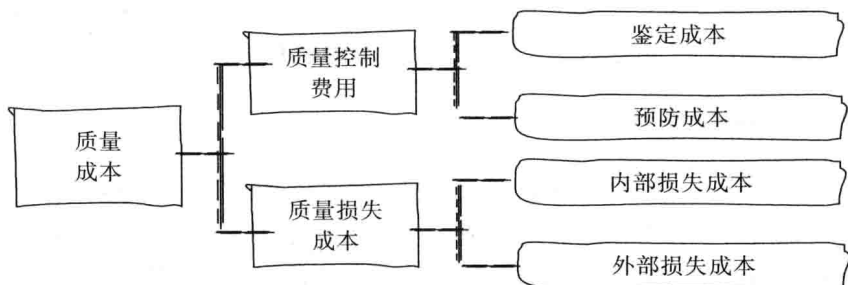


图 1-6 质量成本构成图

班组长除了要了解质量成本的构成，还需要了解各项质量成本构成的比例，相关研究的结论认为各项质量成本构成的比例如下。

(1) 朱兰博士认为：预防成本占 10%、内外部损失成本占 50%、鉴定成本占 40%。

(2) 哈灵顿认为：预防成本占 10%、鉴定成本占 25%、内部损失成本占 57%、外部损失成本占 8%。

(3) 桑德霍尔姆认为：预防成本占 7.9%、鉴定成本占 23.8%、内部损失成本占 43.5%、外部损失成本占 24.8%。

从上述资料得知，各位专家的结论中有一点相同，即质量损失成本是占比最多的，而造成质量损失的最主要因素就是班组员工的技能水平。班组员工技能水平的高低直接影响了质量损失成本，从而也就确定了班组的质量成本，因此班组长应从提高员工的技术水平入手，降低班组的质量成本。

1.1.6 设备成本

班组的设备成本是指班组在生产过程中对设备进行使用和维护的成本，以及因设备闲置造成的设备浪费等成本。设备成本的构成如图 1-7 所示。

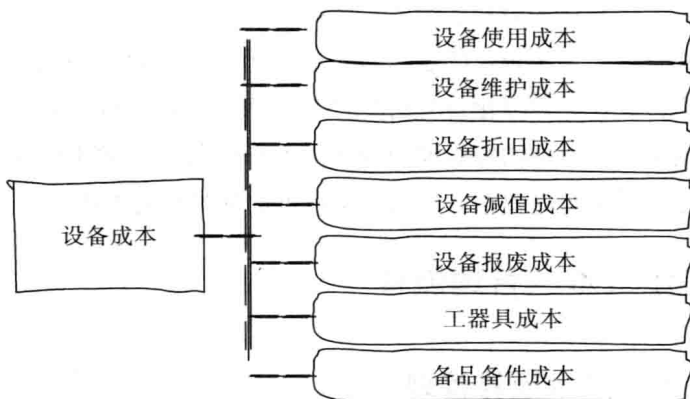


图 1-7 设备成本构成图

在生产过程中，设备效率直接决定了生产设备的成本，设备效率越低，设备成本就越高；设备效率越高，设备成本越低。设备效率与设备成本的关系如图 1-8 所示。

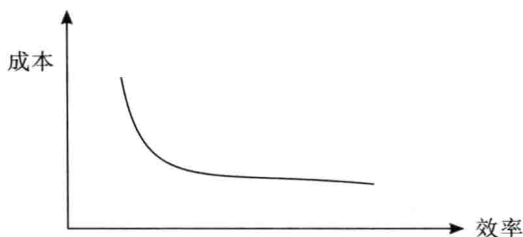


图 1-8 设备成本与设备效率的关系图

为了降低设备成本，提高设备效率，企业需要分析影响设备效率的因素，从而采取有效的控制措施，降低成本。

1.1.7 浪费产生的成本

生产过程中经常存在着人力、物力、财力等各方面的使用不当，或大手大脚地没有节制，以及由于管理不善造成的丢失、损坏和各种跑、冒、滴、漏等各种严重的浪费现象，这些都是与生产成本控制相对立的浪费现象。

当前，生产现场的浪费已经成了影响整个生产成本的关键因素。高度的生产浪费直接影响了企业的进一步发展。为了适应市场的变化，提高企业的竞争力，企业必须强化自身的生产运行机制，提高成本意识，加强内部控制，消除生产线中的所有浪费现象。而班组长是消除生产现场浪费的最基层，也是最关键的要素，肩负着不可推卸和替代的责任。

1.2 班组成本的管理流程

1.2.1 生产成本预算管理

生产成本预算是按照预算期的生产和经营情况所编制的预定成本，它