

日企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

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控制到最低就可以降低生产成本。

精益生产现场管理系列丛书

黄杰◎编著

# 班组长 如何控制成本

★全新**视角**诠释成本真谛；  
★全新**思维**引领企业走出成本误区。



四方华文



协利来  
您一生的赢利顾问

日企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

精益生产/现场管理系列丛书

黄杰◎编著

# 班组长 如何降低生产成本



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. —北京: 经济管理出版社, 2009.10

ISBN 978-7-5096-0694-0

I. 班… II. 黄… III. 企业管理: 成本管理 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 125127 号

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 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 徐 雪

技术编辑: 杨国强

责任校对: 郭 佳

720mm×1000mm/16

16.5 印张

274 千字

2009 年 10 月第 1 版

2009 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0694-0

**·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

## 总 序

在全球性金融危机之下，不少企业纷纷壮烈落马，幸存企业的利润空间也大幅度缩水，不具备竞争优势者即被淘汰已成铁的定律，而制造业企业又首当其冲。

订单大量缩水，销量急剧下滑，裁员、浓缩重组……许多企业基本都处于亚健康状态，外部虎视眈眈，内部问题成堆，内忧外患，日子很难过！

优胜劣汰是自然界亘古不变的客观规律，也是企业永远无法逃避的魔咒。制造业企业生存主要取决于两个因素：一个是市场/产品，一个是管理。

众所周知，质优价廉的产品是在设计、生产、销售等一系列生产环节中形成和实现的，因此市场/产品在很大程度上也依赖于生产管理。

日本的品质改善专家今井正明曾说过，任何一家企业，都必须从事三项可赚取利润的主要活动：开发、生产、销售，而生产现场正是这些活动发生的场所，生产管理既是整个制造业管理的重心，也是改善的源头。

如何降低生产成本，提高企业竞争力？有效提升生产管理是关键！

综观在金融海啸宏观大背景下坍塌的企业，虽各有各的“导火索”，但有一点是共同的，那就是都存在基础管理漏洞。

美国次贷危机的源头是贷款机构向信用程度较差的借款人提供的次级按揭贷款。

中国“毒奶粉”源于对原料奶收购环节监管的失控。

……

“千里之堤，溃于蚁穴”、“基础不牢，地动山摇”。基础管理是企业生存和发展的根基，生产管理是基础管理的重要内容，是企业持续发展的基本保证。

调研资料显示：制造加工中产品成本的50%~80%是在现场生产环节中产生的，90%的问题源于生产管理。因此，生产管理是制造加工型企业的核心管理内容。能否实施有效的生产管理，成为决定企业、班组长是否具有竞争力的关键因

素之一。

生产管理如何抓？包括哪些内容？怎样管理？

结合在日企十多年的中高层管理实践，以及多年国内职业培训师和企业管理咨询经验，根据制造企业及现场班组长的实际情况与需求，我总结出了《班组长如何管现场》、《班组长如何控成本》、《班组长如何保安全》、《班组长如何促交期》、《班组长如何抓质量》这套系列丛书。

本丛书力求弥补市场上传统生产管理类图书的不足，系统而全面地指出了现场生产管理中存在的问题。从管现场、控成本、保安全、促交期、抓质量五个方面分别将现场生产管理中的现场、成本、安全、质量、交期五个重点问题一一击破。

本丛书注重拓展现场班组长的视野以及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，最后一章相关工具表单可用于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。

成本管控与企业运营系统改善顾问 黄杰

2009年6月

## 前言

企业不盈利就会夭折，企业家不赚钱就会病入膏肓。开源节流、获取利润，即控制成本已成为企业的基本生存法则。

利润 = 销售 - 成本。在销售额不变的情况下，成本越大，利润越小。

那么，在竞争日趋激烈的市场中，中国的企业如何节流，怎样带队伍？如何获利润，怎样做市场？如何控成本，怎样砍浪费？

愈演愈烈的金融风暴正在将成千上万的企业逼上悬崖，对于中小企业、生产制造型企业而言，市场需求正在一天天萎缩。

更可怕的是，原材料价格趋于上涨、人民币升值、出口环境恶化以及新《劳动合同法》的实施，导致众多企业销售额急剧下滑，忍受着“刀片利润”的折磨，过去依靠繁荣的市场驱动、大规模扩张的老路已经走到了尽头。

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“企业家就是做两件事：第一是营销；第二是削减成本。其他的都不要做！”

成本问题已上升到战略高度，成本的高低决定了利润的多少。微利时代，中国企业如何才能提升利润空间？

企业界有一句玩笑话，说：“福特的工厂就好像一个宰牛场，把一头牛牵进去，出来的是罐头。”

然而，笑过之后你又从中得到了什么？福特流水线的特点是花在系统中的钱最少，没有任何库存，这使得企业内部的运作效率达到了最高境界。

许多企业在计算成本时，更多掐算的是加工时间的“正”，而忽视了等待、搬运、库存等“负”的一面。

的确，现在很多企业在成本管理上存在误区。企业是一个系统，包括生产、包装、销售等多个环节，由于成本控制牵涉面广、内容多，而且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。

成本控制的起点，或者说成本控制过程的平台就是成本控制的基础工作。古语云：勿以恶小而为之，勿以善小而不为。如果成本控制不从基础工作做起，那么成本控制的效果和成功的可能性将会受到重大影响。

俗话说：不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江河。成本与浪费，都是横亘在我们面前的敌人，我们对它了解得越多，将来获得的利益也越多。

《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。它突破了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，围绕成本控制，在第一、二章介绍了成本的实质和成本控制方法。精益生产现场管理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。

第三章追根溯源直指成本控制与削减的核心——企业浪费。在这一章中，现场管理干部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，就能利用文中消除浪费的方法，彻底消除浪费现象。

后面各章步步追踪从日常管理成本、物料成本、人员成本、研发成本、采购成本、库存成本、质量成本、营销成本八个方面全面阐述了精益生产现场管理如何全面科学地控制成本。

此外，本书最后还附上了相关成本管理工具表单。结合书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，将书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。根据工具表单，企业可以查漏补缺，不断提高成本控制水平。

“行船靠掌舵，理家靠节约”，企业成本控制是企业管理的重要内容之一。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。

“节约一分钱，等于生产一分钱”，相信企业班组长通过阅读《班组长如何控成本》这本书，都会获益匪浅，使企业成本控制管理水平得到显著提高。

## 目录

# 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 ..... 9

#### 四、加强成本管理的重要意义 ..... 11

#### 五、中日企业成本管理的五大不同 ..... 13

### 第二章 练好基本功——成本控制和削减的工具与方法 ..... 16

#### 一、降低成本的原则 ..... 16

#### 二、成本管理误区及对策 ..... 19

#### 三、成本控制的方法、步骤和作用 ..... 21

#### 四、作业成本法 ..... 24

#### 五、精益成本管理方法 ..... 28

#### 六、采用外包策略降低成本 ..... 30

#### 七、制造型企业成本控制策略 ..... 32

#### 八、成本控制技巧 ..... 36

## 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 ..... | 43 |
| 一、认识增值与浪费 .....             | 43 |
| 二、企业常见的七种浪费 .....           | 46 |
| 三、消除物流浪费 .....              | 57 |
| 四、识别真假效率 .....              | 62 |
| 五、消除浪费的4M方法 .....           | 64 |
| 六、消除生产成本浪费的八大手法 .....       | 67 |

## 第三篇 步步追踪

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第四章 日常管理成本的控制与削减 .....   | 73  |
| 一、日常管理中的“跑、冒、滴、漏” .....  | 73  |
| 二、改变企业日常管理陋习 .....       | 75  |
| 三、高效时间与低效时间 .....        | 77  |
| 四、重视制度成本 .....           | 79  |
| 五、消除日常成本管理中的“三座冰山” ..... | 80  |
| 第五章 物料成本的控制与削减 .....     | 83  |
| 一、认识物料成本 .....           | 83  |
| 二、确定物料消耗定额 .....         | 85  |
| 三、控制物料库存 .....           | 88  |
| 四、发放物料及管理副料 .....        | 91  |
| 五、防止出现缺料、断料 .....        | 93  |
| 六、重视废料的利用 .....          | 95  |
| 七、掌握物料管理的5R原则 .....      | 100 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第六章 人员成本的控制与削减 ..... | 103 |
| 一、人员成本浪费的危害 .....    | 103 |
| 二、如何降低人员成本 .....     | 106 |
| 三、发掘剩余人员 .....       | 108 |
| 四、削减不必要的间接人员 .....   | 111 |
| 五、消除多余作业 .....       | 113 |
| 六、培养员工多种技能 .....     | 114 |
| 七、扩大职责范围 .....       | 115 |
| 第七章 研发成本的控制与削减 ..... | 118 |
| 一、研发成本控制的重要性 .....   | 118 |
| 二、防止陷入研发设计误区 .....   | 120 |
| 三、防止内建无效作业 .....     | 122 |
| 四、研发成本控制的原则 .....    | 123 |
| 五、设计阶段如何降低成本 .....   | 124 |
| 六、推行标准化设计 .....      | 126 |
| 七、研发成本控制的措施 .....    | 128 |
| 第八章 采购成本的控制与削减 ..... | 131 |
| 一、采购成本管理的重要作用 .....  | 131 |
| 二、降低采购成本的策略 .....    | 132 |
| 三、如何确定采购价格 .....     | 134 |
| 四、如何选择合适的供应商 .....   | 139 |
| 五、如何堵住回扣的漏洞 .....    | 141 |
| 六、如何做一名出色的谈判专家 ..... | 143 |
| 七、如何实现电子采购 .....     | 145 |
| 八、如何实现准时制采购 .....    | 148 |
| 九、实现与供应商互利共赢 .....   | 152 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第九章 库存成本的控制与削减 .....  | 155 |
| 一、库存的作用 .....         | 155 |
| 二、确定最大库存与最小库存 .....   | 157 |
| 三、认识库存浪费 .....        | 158 |
| 四、消除不必要库存 .....       | 161 |
| 五、认识“零库存” .....       | 163 |
| 六、戴尔的“零库存”管理 .....    | 167 |
| 第十章 质量成本的控制与削减 .....  | 172 |
| 一、认识质量成本 .....        | 172 |
| 二、质量成本控制步骤 .....      | 174 |
| 三、严格把控工序质量 .....      | 179 |
| 四、分析质量成本 .....        | 181 |
| 五、PDCA 循环 .....       | 184 |
| 六、如何降低质量成本 .....      | 187 |
| 第十一章 营销成本的控制与削减 ..... | 191 |
| 一、重视营销成本 .....        | 191 |
| 二、营销成本的预算与分析 .....    | 193 |
| 三、防止坏账发生 .....        | 194 |
| 四、降低运输成本 .....        | 196 |
| 五、发挥广告成本的最大效益 .....   | 199 |
| 六、控制营销成本的策略 .....     | 200 |
| 附录 成本管理的工具表单 .....    | 205 |
| 1. 等待分析检查表 .....      | 205 |
| 2. 降低运输成本检查表 .....    | 206 |
| 3. 部门盈亏管理计划表 .....    | 206 |
| 4. 部门制造费用分摊表 .....    | 207 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 5. 产品成本记录表       | 208 |
| 6. 产品定价分析表       | 208 |
| 7. 产品制造费用分析表     | 209 |
| 8. 产品质量不良成本估计表   | 210 |
| 9. 促销成本分析表       | 210 |
| 10. 成本计算表        | 211 |
| 11. 分批成本表        | 212 |
| 12. 各产品成本比较表     | 213 |
| 13. 降低成本目标表      | 214 |
| 14. 负面情报分析改善表    | 215 |
| 15. 改进工作报告       | 215 |
| 16. 各部门出入材料搬运表   | 216 |
| 17. 物料搬运分析表      | 216 |
| 18. 搬运设备计划表      | 217 |
| 19. 工作效率分析表      | 218 |
| 20. 机器生产效率统计表    | 218 |
| 21. 零件自制外购对比分析表  | 219 |
| 22. 流程程序图        | 219 |
| 23. 生产力分析表       | 220 |
| 24. 生产线材料供应分析表   | 221 |
| 25. 生产效率分析表      | 221 |
| 26. 生产效率记录表      | 222 |
| 27. 月份各部门生产效率分析表 | 223 |
| 28. 制造费用明细表      | 224 |
| 29. 管理费用明细表      | 224 |
| 30. 制造过程分析明细表    | 225 |
| 31. 标准成本资料卡      | 225 |
| 32. 操作标准通知单      | 226 |
| 33. 产量分析表        | 226 |
| 34. 产品价格分析表      | 227 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 35. 产品生产进度更改分析表  | 228 |
| 36. 产品质量成本计算表    | 229 |
| 37. 成本费用控制表      | 230 |
| 38. 单位成本改善结果记录表  | 231 |
| 39. 低效率原因分析      | 232 |
| 40. 改善案报告表       | 233 |
| 41. 各部门生产良品率控制表  | 234 |
| 42. 各制造过程产量分析表   | 235 |
| 43. 工厂设备投资经济效益分析 | 235 |
| 44. 机器工作效率日报表    | 236 |
| 45. 机器利用率调查分析表   | 236 |
| 46. 进口材料成本计算表    | 237 |
| 47. 经济生产产量分析表    | 238 |
| 48. 企业畅销产品分析表    | 239 |
| 49. 设备利用率分析      | 240 |
| 50. 生产线作业分析表     | 241 |
| 51. 生产效率不佳原因分析表  | 241 |
| 52. 生产效率记录表      | 242 |
| 53. 生产效率日报表      | 242 |
| 54. 月份完工产品效率汇总表  | 243 |
| 55. 作业改善计划表      | 243 |
| 56. 制造成本核算表      | 244 |
| 57. 呆废料处理报告      | 245 |
| 58. 呆废料处理申请单     | 245 |
| 59. 原料耗用分析表      | 246 |
| 60. 年度材料耗用预算表    | 246 |
| 61. 物料分析表        | 247 |
| 参考文献             | 248 |
| 后 记              | 250 |

# 高屋建瓴

## 第一篇



# 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。

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。

不用说，老太太对跋涉到邻镇去所消耗的时间、精力这些“看不到”的成本损失完全没有察觉。我们周围的人也是一样，大都只认为“看得到”的钱财是成本，却对“看不到”的成本漠不关心。

通常意义上的成本主要是指购入价格、制造成本和薪资。实际上, 在企业的

活动中，只要是与钱有关的就算是成本。

成本是企业为了取得经济效益而产生的财务或劳务上的支出或耗用。在日本，所谓的“成本”概称为“原价”，因此成本管理就是“原价管理”。原价，顾名思义就是原来的价值，因此每一分钱的支出或耗用，都应该考虑到能否真正实现原来的价值，如果“能”，那就是管理得当；如果“不能”，且耗用或支出超过原来价值，就是浪费。

成本的实质是企业为所得收益发生的支出。

真正的成本 = 固定成本 + 变动成本 = 制造成本 + 研发成本 + 营销成本

企业成本一般可分为：材料采购成本、技术成本、生产成本、质量成本、人力资源成本、资本成本等。

材料采购成本是指装卸费、购买价款、运输费、保险费、相关税费及其他属于存货采购成本的费用。

技术成本是指在一定时期内，企业通过引进、自创、转让技术等活动，使用或取得特定技术要素所产生的劳动耗费的价值。

生产成本是为提供劳务或者生产产品，生产单位发生的各项生产费用，其中包括制造费用和各项直接支出。制造费用是指企业内的分厂、车间为管理和组织生产所发生的各项费用，其中包括分厂、车间管理人员的工资、维修费、折旧费及差旅费、办公费、劳保费等其他制造费用。直接支出包括原材料、备品备件、燃料及动力、辅助材料等直接材料，员工的工资、补贴等直接工资，以及福利费等其他直接支出。

质量成本是指为了保证和提高产品或服务的质量，企业所支付的费用。由于产品未达到质量标准，使得消费者和用户的需求没有得到满足而产生的一切损失，都属于质量成本的范畴。

人力资源成本是指企业为了实现企业目标，创造最佳的经济效益和社会效益，而获得、使用、开发、保障相应人力资源所支付的各项费用的总和。

资本成本是指企业为取得资本所支付的费用。这些费用主要包括发行股票和债券的股息，以及向银行类金融机构借贷时所支付的利息及手续费等。

从企业运营目的看，成本是企业为了达到运营目的而不得不进行的一些活动所产生的费用；从发生性质看，成本包括制造成本、三项费用、营业外费用、所得税等；从活动执行人角度看，成本是为了完成企业交付的任务而必须使用的