



控制与降低成本

Kongzhi yu Jiangdi Chengben Fangfa

◎ 梁国明 编著

103种方法 高效实用
22个案例 经典详析



中国质检出版社
中国标准出版社

控制与降低成本方法

梁国明 编著



中国质检出版社
中国标准出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

控制与降低成本方法/梁国明编著. —2 版. —北京:
中国标准出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-5066-7218-4

I. ①控… II. ①梁… III. ①企业管理-降低成本
②企业管理-成本控制 IV. ①F275. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 162682 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235

读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/32 印张 5.875 字数 155 千字

2013 年 10 月第二版 2013 年 10 月第二次印刷

*

定价 19.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68510107

前 言

2008年波及全球的金融危机,是源自美国等一些国家货币的发行、流通和回收,贷款的发放和回收,存款的存入和提取,汇兑的往来等活动发生了问题。发生问题的原因是多方面的,但主要原因是没有控制住这些过程。我国是受金融危机影响的国家之一。

在那次全球性的金融危机中,国外和国内的许多企业采取削减、控制和降低成本的方法渡过难关。

企业内是个内部市场,企业无权制造货币,也无权发行货币,但存在货币的流通和回收过程。例如,筹集到资金后要购买生产设备,要采购原材料,要购买油、电、煤等,劳动工资的发放,产品售出后要收回货款,等等。如果对这些过程放任自流而不加以控制,则有可能发生企业“金融危机”。

为了保证企业健康持续发展,企业必须对自己的资金的流通和回收过程进行控制,以保证资金安全,进而达到降低资金用量,以提高企业经济效益。

企业的资金变为成本进行流动。为了给广大读者在控制和降低成本方面提供参考,特写本书。

本书首先阐明控制和降低成本的必要性,然后介绍控制和降低成本的思路、原则及通用方法,最后分别对研发成本、采购成本、生产成本、非生产成本、质量成本以及社会成



本的构成进行分析,并针对性地提出控制和降低这些成本的方法,共 104 种方法及 22 个案例。为了使读者用最少的成本获得更多收益,本书采用提纲式写作方法,书中许多控制和降低成本的方法只提供一种思路,而没有展开进行详细论述。读者可根据书中提供的提纲和思路进行发挥和创新,使之成为自己的东西,用于控制和降低成本,达到增加利润,提高经济效益的目的。

本书以机械工业企业控制和降低成本为例进行论述,各行各业的产品是一样,生产过程不同,但控制和降低成本的思路是一致的。所以,本书不仅适用于机械行业,而且适用于制造业的其他行业,也适用于非制造业。

控制和降低成本是全员的事,本书不仅可供企业的决策层领导阅读,也可供各级领导、工程技术人员及广大员工阅读。本书的 22 个案例绝大多数来自于企业,我们向这些企业表示感谢。

由于水平所限,有遗漏和错误处,请批评指正。

梁国明

于北京

目 录

第一章 控制和降低成本的必要性	1
一、创办企业的目的	1
二、企业面临的主要问题	2
三、企业的应对办法	4
四、提高顾客满意度的办法	9
五、控制和降低成本	9
六、实行低成本战略	10
七、抵御人民币升值的方法	11
八、相关名词术语	13
案例一：降低成本要花很大的心力	14
案例二：南航计划压缩运行成本	16
第二章 控制和降低成本的原则及通用方法	18
一、控制和降低成本的概念	18
二、控制和降低成本的思路 and 原则	19
三、控制和降低成本的通用方法	21
四、考核制度	25
五、奖励机制	25
六、职责分工	25
案例三：玉柴降低成本的做法	26



案例四:××公司预算管理办法	27
第三章 控制和降低研发费用的方法	31
一、研发费用投入和使用情况	31
二、研发的任务	32
三、研发费用项目	33
四、控制和降低研发费用的内容	36
五、控制和降低研发费用的主要方法	36
六、研发人员的考核	57
七、研发要严格按程序进行	57
案例五:在设计中为降低成本应考虑的一些问题	58
案例六:推行科研项目承包制	60
第四章 控制和降低采购成本的方法	62
一、采购成本项目及采购要求	62
二、控制和降低采购成本的内容	65
三、控制和降低采购成本的主要方法	66
四、小批量采购中控制采购成本的方法	75
五、大批量采购中控制采购成本的方法	75
六、几种现代化采购方法	75
案例七:比质比价 降本增效	76
案例八:招标采购有成效	77
第五章 控制和降低生产成本的方法	78
一、生产成本及其项目	78
二、控制和降低生产成本的内容	80
三、控制和降低生产成本的主要方法	81
案例九:改善生产现场是消除浪费的基础	92



案例十:丰田:拧干毛巾最后一滴水	93
案例十一:摒弃强迫供应商降低价格的方法	96
案例十二:长河推行买卖制降低成本	97
案例十三:加强成本费用控制出实招	98
案例十四:用 ERP 管理成本	99
案例十五:按目标降成本	99
 第六章 控制和降低管理费用的方法	101
一、期间费用及其项目	101
二、控制和降低管理费用的内容	102
三、控制和降低管理费用的主要方法	102
案例十六:万向集团对集团总部费用进行预算管理	105
 第七章 控制和降低财务费用的方法	107
一、财务费用及其项目	108
二、控制和降低财务费用的内容	108
三、控制和降低财务费用的主要方法	108
案例十七:集团化财务管理	113
案例十八:加强成本控制 提高经济效益	114
案例十九:效益来自增收减耗	115
 第八章 控制和降低销售费用的方法	118
一、销售费用及其项目	118
二、控制和降低销售费用的内容	120
三、控制和降低销售费用的主要方法	120
案例二十:合同及货款回收管理	127



第九章 控制和降低质量成本的方法	130
一、质量成本及其项目	130
二、控制和降低质量成本的内容	147
三、控制和降低质量成本的主要方法	147
案例二十一:质量成本管理程序文件	153
案例二十二:东方制造公司质量成本控制办法	171
第十章 控制和降低社会成本的方法	177
一、企业承担的社会责任	177
二、控制和降低社会成本的主要方法	177

第一章



控制和降低成本的必要性

一、创办企业的目的

人们创办企业的目的是：

- 办福利性企业的目的 —— 育人。
- 办竞争性企业的目的 —— 一是盈利；二是育人。

福利性企业靠国家拨款获得生存，竞争性企业靠在市场竞争中获得盈利来生存和发展。市场竞争法则是优胜劣汰，适者生存。本书仅介绍竞争性企业在控制和降低成本方面的一些方法。

做任何事情都要花成本，花了成本后要有回报。在保证过程质量、合法经营和不搞短期行为的前提下，为了赚钱，为了盈利，企业应当追求：

- 总体成本最小化；
- 利润极大化。

$\text{利润} = \text{收入} - \text{支出} = \text{收入} - \text{成本} = \text{销售收入} - \text{运作成本}$

从上式看到，要增加利润有两条渠道：要么增加收入，要么减少成本。

当前，国内外市场竞争越来越激烈，许多行业产能过剩，产品同质化严重。在这种情况下，企业要扩大市场占有率以增加销售产品来增加收入很难，而减少成本以达到增加利润则比较容易。前者要企业“爬山涉水”，后者是企业全体员工“举手之劳”。

企业盈利了，有了钱才能养活职工，才能扩大再生产，才能向国家缴税，国家才能发展，才能强大。企业不赚钱，只得倒闭，职工只得下岗。

企业的一切活动均以盈利为目的，以追求总体成本最小化为手段，利润极大化为中心，达到健康持续发展的目的。企业利润的用途



见图 1。



* 相关方是与企业的业绩或成就有利益关系的顾客、所有者、员工、供方、银行、合作伙伴或社会。

图 1 企业利润的用途

企业的最高管理者日常工作千头万绪,日理万机,但唯一使命是“抓钱”,达到利润极大化的目的。

企业的员工们不管具体做什么,但目的都一样:是追求成本最小化,因为是他们创造财富,成本在他们手中。成本是企业“永远的痛”,追求利润极大化是企业永恒的主题。

二、企业面临的主要问题

1. 目前企业面临的形势

目前,许多企业面临的主要形势是受金融危机的影响。

这次全球性的金融危机对我国的许多企业造成不同程度的影响:有的企业受影响比较小;有的企业受的影响大,甚至倒闭了;而有的企业没有受到影响,而是乘势而上,不断发展壮大。



此外,企业还面临以下问题:

- | | | |
|---|--------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 人工成本上涨 • 人民币升值 • 环保 • 质量 • 技术 | } 标准提高 | } 产品成本上升
水涨船稍高
利润下降
效益滑坡(见图 2) |
|---|--------|---|

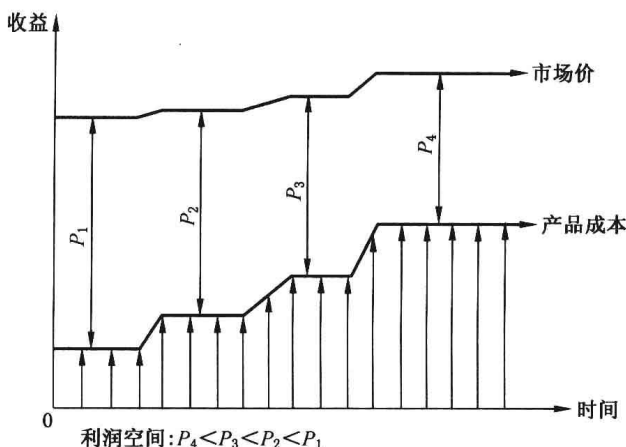


图 2 利润空间的变化趋势图

2. 受冲击最大的企(行)业

受这次金融危机的影响,导致我国一些行业重新“洗牌”,使得一些行业升级,企业转型。

• 重新洗牌体现在:一些企业倒闭了,退出竞争舞台;一些企业渡过这次金融危机难关后重新雄起;没有受到金融危机影响的企业,则越做越大,越来越强。

• 企业转型体现在:我国低成本时代已经结束,高成本时代即将到来,这是一;第二,粗放型生产方式向精益型生产方式转变;第三,产品的档次及其质量将提高一个层次。

在重新洗牌和转型中,受冲击最大的企(行)业是:



- 竞争性企(行)业
 - 缺乏垄断势力的企业
 - 得不到政府补贴的企业
 - 得不到银行贷款的企业
- } 大量中小微型企业——弱势群体

结局:国内外两个市场竞争将越来越激烈,强者越强,弱者越弱,甚至消失,企业应该怎么办?

三、企业的应对办法

1. 国家对企业的要求

2006年12月4日,中华人民共和国财政部第41号令《企业财务通则》第三十六条规定:“企业应当建立成本控制系统,强化成本预算约束,推行质量成本控制办法,实行成本定额管理、全员管理和全过程控制”。

现在,除少数国有企业外,其他企业均“下放”了,国家管不着了,死活由企业自己去打拼。因此,国家对企业只能提一些要求,上述是国家从成本方面对企业提出的要求,因为成本是企业成功之本。国家希望每个企业都兴旺发达,只有企业兴旺发达赚钱了,才能“小河有水大河满”。

在激烈的市场竞争中,为了生存,为了发展,企业应该按国家的要求去做(见图3)。

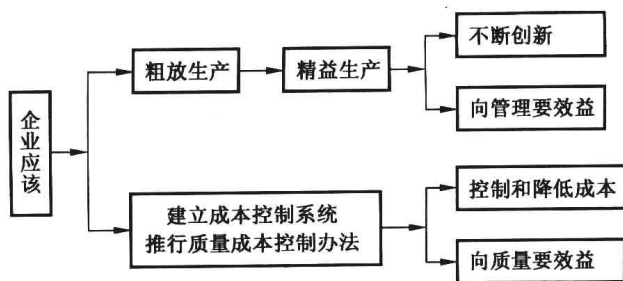


图3 国家对企业的要求



2. 国际上的做法——两手抓

在激烈的市场竞争中,为了生存,为了发展,企业应该两手抓,两手都要硬!这是国际上的做法(见 ISO/TR 10014:1998《质量经济性管理指南》),如图 4 所示。

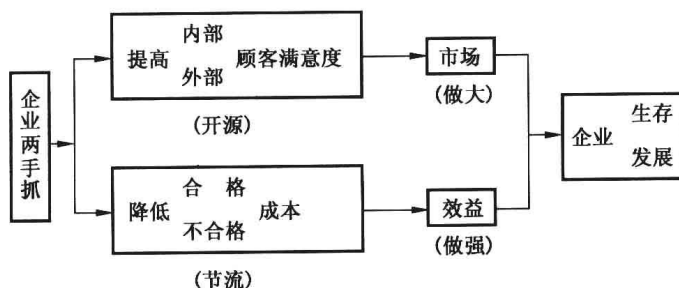


图 4 企业两手抓示意图

合格成本是指过程中不发生任何差错所花的成本。

不合格成本是指过程中发生差错所花的成本。

大企业不一定是强企业,企业是否强,主要看它的经济效益。

在计划经济时代常常提“增产节约”,现在不提了,因为增产出的产品再多,卖不出去,那就白白浪费了成本,现在提“以销定产,开源节流”,“开源”是创新,“节流”是节约支出,见图 5。

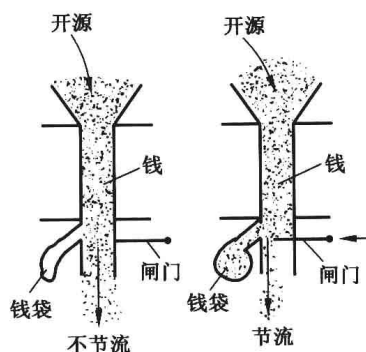


图 5 开源节流示意图

1) 两手抓的具体内容

在市场竞争环境下,一手抓提高顾客满意度,培植忠诚顾客群,以不断扩大产品的市场占有率,使企业有更大的发展空间,把企业做大;一手抓降低成本,要降低合格成本和降低不合格成本,以不断增加利润,提高企业经济效益,把企业做强。

只有把企业做大了,做强了,企业才立于不败之地,这是硬道理。企业如何两手抓,具体抓什么? 两手抓的具体内容见图 6。

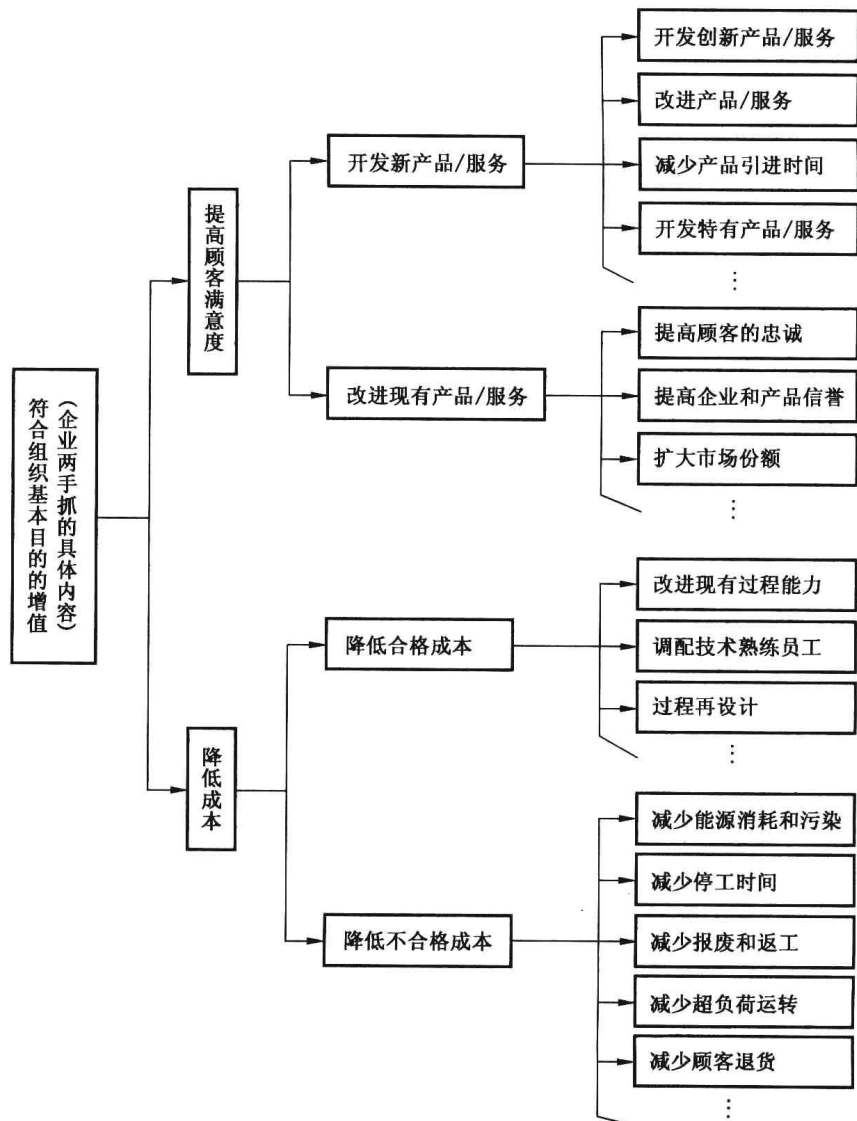


图 6 两手抓的具体内容(ISO/TR 10014:1998)

2) 两手抓的具体方法

创造一种全新的产品很难,而在原有产品的基础上开发特有功



能的产品比较容易。很多企业有许多特有技术和特有工艺,要发挥这些专长来开发特有功能的产品。你无我有,你有我新,你新我更新,大家一样我价廉,避开产品雷同化的路子,提高自己的竞争力。

两手抓的具体方法见图 7。

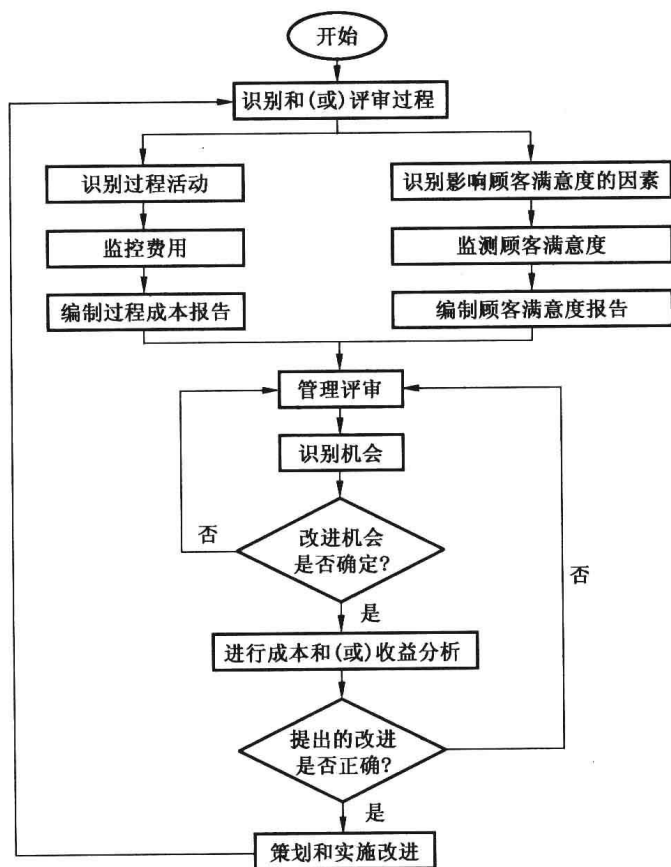


图 7 两手抓的具体方法(ISO/TR 10014:1998)

工作多种多样,而且千变万化,但是,不管什么工作,也不管它如何变化,抓它们的具体方法是:

第一步,首先识别过程。做任何事情都要经过一个过程,首先要问这个过程的输入是什么?过程中有哪些活动?输出是什么?输出



有什么质量要求？需要投入多少费用？识别清楚后确定该过程的费用。过程示意图见图 8。

第二步，控制费用。投入费用后，要对费用的使用进行控制。

第三步，编制过程成本报告。事情做完后，即过程结束或到一定时间，对使用的费用进行统计分析，写成《过程成本报告》。

第四步，顾客满意度的识别。即事情做完后收到的效果怎样？自己或顾客是不是满意？写出《顾客满意度报告》。

第五步，对上述两个报告进行管理评审。即看一看所花的成本收到的效果如何？如果没有达到预期的效果，则找出不足加以改进。改进后再进行分析评价，如此进行闭环管理，使工作做得越来越好。

3. 企业应采取的办法

为了生存，为了发展，企业除了按国家的要求办外，还应参考国际上的做法去做，此外还可以采用以下方法：

- 提高产品价格：在不违反国家的价格政策的情况下，能提价的产品提高其销售价格。

- 重新定位：企业发展方向重新定位，或者是产品重新定位，以获得新生。

- 结盟联合：强强联合、强弱联合形成规模经济，但要注意低成本扩张的风险。

- 转移阵地：西方不亮东方亮。在此地办企业不赚钱了，到能赚钱的地方办企业。

- 开源节流：不断开发创新，不断降低成本。

- 两个市场：为了防止受国际金融危机的影响和保持企业健康持续发展，企业应对资金的流通和回收这些活动进行严格控制，防止

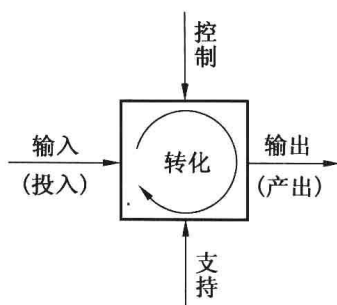


图 8 过程示意图