

<<班组长如何控成本>>

图书基本信息

书名：<<班组长如何控成本>>

13位ISBN编号：9787509606940

10位ISBN编号：7509606942

出版时间：2009-10

出版时间：经济管理出版社

作者：黄杰

页数：251

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<班组长如何控成本>>

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。

<<班组长如何控成本>>

内容概要

《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。

<<班组长如何控成本>>

作者简介

黄杰：管理学硕士，高级咨询师，中国著名的成本压缩设计实施专家、企业运营系统改善顾问，实战型生产管理培训师。

多家国际、国内知名培训咨询公司高级培训师、咨询顾问。

在某大型日资企业任职多年，历任人事课长、生产经理、副总经理、合资企业总经理。

享有十几年外资企业中高层实战管理经验，擅长企业成本压缩与削减、现场改善辅导、运营管理体系设计和执行，领域涉及食品、电子、机械、汽车、通讯、电气、家具、家电、注塑、生物制药等行业。

为许多企业进行过成本控制、生产管理与企业管理模式的设计和改善提升；有着资深的企业管理和培训咨询经验。

黄杰老师不但注重拓宽学员的视野和发展学员在危机时刻果断解决问题的勇气和深刻洞见，而且也特别注重培养学员解决实际管理问题的能力。

采用多种教学方法，如案例分析、故事串讲、角色扮演、管理电影分享/研讨、小组研讨、自测练习、学员演示等。

强调学员参与，增强讲师与学员、学员与学员之间的互动，使学员在互动中受到启发，在讲授管理实践中传授管理理念，在获得管理的真知中提高管理水平。

曾接受过黄杰老师服务的客户有NEC（中国）、NOKIA、索尼、首都机场、可口可乐、阿尔卡特、松下、立邦、住友、海南养生堂、红牛、娃哈哈、雅马哈、TCL、ABB、日立、统一、联想、海信、神州数码、宝钢、武钢、首钢、富士康、比亚迪、李锦记、蒙牛、伊利、光明、宁波方太、济南轻骑、西安杨森、青岛啤酒、乐凯集团、兄弟化工、中国银行、中国移动、沙角电厂、南方电网、大亚湾核电站、航天科技、航科工、唐朝电子、澳柯玛、新飞电器、舜宇集团、华泰现代、一汽集团、东风汽车、日产汽车、吉利汽车、长安铃木、广州本田、海拉车灯、白沙集团、许继集团、奥第斯电梯、中石化、中海油、康师傅、大宇重工、中联重科、湘电股份、曼秀雷敦药业、华北制药、京兰床俱、爱慕内衣、孚日家纺、卓轮机械、云维股份、玉柴机器、中国铝业、中国烟草、一拖集团……

<<班组长如何控成本>>

书籍目录

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 一、什么是成本 二、现代成本控制观念 三、成本和利润的关系 四、加强成本管理的重要意义 五、中日企业成本管理的五大不同 第二章 练好基本功——成本控制和削减的工具与方法 一、降低成本的原则 二、成本管理误区及对策 三、成本控制的方法、步骤和作用 四、作业成本法 五、精益成本管理方法 六、采用外包策略降低成本 七、制造型企业成本控制策略 八、成本控制技巧第二篇 追根溯源 第三章 清除万恶之源——认识并清除企业浪费 一、认识增值与浪费 二、企业常见的七种浪费 三、消除物流浪费 四、识别真假效率 五、消除浪费的4M方法 六、消除生产成本浪费的八大手法第三篇 步步追踪 第四章 日常管理成本的控制与削减 一、日常管理中的“跑、冒、滴、漏” 二、改变企业日常管理陋习 三、高效时间与低效时间 四、重视制度成本 五、消除日常成本管理中的“三座冰山” 第五章 物料成本的控制与削减 一、认识物料成本 二、确定物料消耗定额 三、控制物料库存 四、发放物料及管理副料 五、防止出现缺料、断料 六、重视废料的利用 七、掌握物料管理的5R原则 第六章 人员成本的控制与削减 一、人员成本浪费的危害 二、如何降低人员成本 三、发掘剩余人员 四、削减不必要的间接人员 五、消除多余作业 六、培养员工多种技能 七、扩大职责范围 第七章 研发成本的控制与削减 一、研发成本控制的重要性 二、防止陷入研发设计误区 三、防止内建无效作业 四、研发成本控制的原则 五、设计阶段如何降低成本 六、推行标准化设计 七、研发成本控制的措施 第八章 采购成本的控制与削减 一、采购成本管理的重要作用 二、降低采购成本的策略 三、如何确定采购价格 四、如何选择合适的供应商 五、如何堵住回扣的漏洞 六、如何做一名出色的谈判专家 七、如何实现电子采购 八、如何实现准时制采购 九、实现与供应商互利共赢 第九章 库存成本的控制与削减 一、库存的作用 二、确定最大库存与最小库存 三、认识库存浪费 四、消除不必要库存 五、认识“零库存” 六、戴尔的“零库存”管理 第十章 质量成本的控制与削减 一、认识质量成本 二、质量成本控制步骤 三、严格把控工序质量 四、分析质量成本 五、PDCA循环 六、如何降低质量成本 第十一章 营销成本的控制与削减 一、重视营销成本 二、营销成本的预算与分析 三、防止坏账发生 四、降低运输成本 五、发挥广告成本的最大效益 六、控制营销成本的策略附录 成本管理的工具表单 1.等待分析检查表 2.降低运输成本检查表 3.部门盈亏管理计划表 4.部门制造费用分摊表 5.产品成本记录表 6.产品定价分析表 7.产品制造费用分析表 8.产品质量不良成本估计表 9.促销成本分析表 10.成本计算表 11.分批成本表 12.各产品成本比较表 13.降低成本目标表 14.负面情报分析改善表 15.改进工作报告 16.各部门出入材料搬运表 17.物料搬运分析表 18.搬运设备计划表 19.工作效率分析表 20.机器生产效率统计表 21.零件自制外购对比分析表 22.流程程序图 23.生产力分析表 24.生产线材料供应分析表 25.生产效率分析表一 26.生产效率记录表 27.月份各部门生产效率分析表 28.制造费用明细表 29.管理费用明细表 30.制造过程分析明细表 31.标准成本资料卡 32.操作标准通知单 33.产量分析表 34.产品价格分析表 35.产品生产进度更改分析表 36.产品质量成本计算表 37.成本费用控制表 38.单位成本改善结果记录表 39.低效率原因分析 40.改善案报告表 41.各部门生产良品率控制表 42.各制造过程产量分析表 43.工厂设备投资经济效益分析 44.机器工作效率日报表 45.机器利用率调查分析表 46.进口材料成本计算表 47.经济生产量分析表 48.企业畅销产品分析表 49.设备利用率分析 50.生产线作业分析表 51.生产效率不佳原因分析表 52.生产效率记录表 53.生产效率日报表 54.月份完工产品效率汇总表 55.作业改善计划表 56.制造成本核算表 57.呆废料处理报告 58.呆废料处理申请单 59.原料耗用分析表 60.年度材料耗用预算表 61.物料分析表参考文献后记

<<班组长如何控成本>>

章节摘录

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 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“看得见”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“看得见”。

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人价格、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人、财、物等。

成本最简单的定义，是企业取得资产所发生的支出，是总收入与净利润之间的差额。

思考题： 1.什么是成本？

2.成本一般分为几类，分别是什么？

<<班组长如何控成本>>

二、现代成本控制观念 估计很多人小时候都被问过这样的问题：“1吨棉花和1吨铁哪个比较重？”

当时我们很多人毫不犹豫地选择了铁。

这往往会引起大家的哄堂大笑。

自己再仔细想想，原来，在“铁比棉花重”这个固有意识的干扰下，我们在明明被告知二者都是1吨的前提下，往往还是选择了铁。

可见错误的固有意识会影响人们对事物的正确判断。

实际上，我们在认识成本方面也存在类似的固有意识。

假如生产车间地板上有一张100元的人民币，相信所有人都有立刻去捡起来的冲动，几乎没有人会意识不到它的存在。

但价值100元的生产材料掉在地上，很多人却经常熟视无睹。

这是漠视成本的固有意识在起作用。

控制成本是企业增强利润的有效方法。

美国管理大师彼得·杜拉克曾说：“在企业内部，只有成本”，美国石油大王约翰·洛克菲勒曾说：“省钱就是挣钱”，综观世界上知名的企业都非常重视成本的控制，克莱斯勒汽车公司总裁李·艾柯卡曾说：“多挣钱的方法只有两个：不是多卖，就是降低管理费。”

香港商人李嘉诚经营的长江实业集团取得的辉煌成绩与他以身作则坚持成本控制的行为分不开。

一次李嘉诚到一家酒店参加会议。

在给一位门童付小费时，1枚硬币从他的钱包里掉了出来并且滚到了很远的地方。

当时很多人都注意到了这个细节，以为他会不屑地走开。

但是李嘉诚却一路小跑过去，把那枚硬币捡起来，装进了口袋里。

在场的人觉得非常奇怪，这个亿万富翁竟然连一个小硬币也不放过。

窥一斑而知全身，透过一枚小小的硬币我们可以看出李嘉诚在企业管理中的成本意识，而正是他对成本的执著，才使得长江实业集团能够稳步发展。

提高成本观念成为企业在竞争激励的市场中生存的重要手段。

在信息技术不断发展的推动下，企业生产和管理的手段更趋科学化，全球经济一体化的进程也不断加快，企业因此面临着巨大的竞争压力。

在这样的新形势下，企业传统的成本控制方法已不能满足企业的需求，为了发展企业不得不去寻求新的成本控制方法，以便更准确地计算出产品成品的品种数量，使得成本的控制系统有更强的功能。

现代成本控制系统就是在上述背景下产生的。

通过各种手段节约开支、降低费用，是传统成本管理的重要方法之一。

虽然这十分重要，但并不是一种积极的控制方式，开源与节流相结合才是积极的管理方法。

采用积极的管理方法才能达到好的成本管理效果。

因此，应用现代成本控制系统进行管理对企业来说非常重要。

与传统控制系统相比，现代成本控制系统在观念与运用手段方面都有明显不同。

1.成本概念比以往更宽泛 传统产品成本的含义通常只包含产品的制造成本，即产品的直接人工成本、直接材料成本和应分摊的制造费用，其他费用被列入销售成本和管理成本的范围，全部作为期间费用，视其与产品生产没有任何关系。

在企业总成本中其他费用占比重比较小的情况下，这种做法是基本可行的。

但如今企业面临着非常大的压力，若仅仅考察产品的制造成本，会导致企业生产决策和企业投资产生严重失误。

从成本动因角度考虑，企业每一种产品从引进到获利，始终贯穿于产品生命周期的全部成本发生，绝对不仅是在产品的制造阶段。

通常讲的产品生命周期是指从第一件产品投入生产到最终停止销售的全部过程，这仅仅是对其外在的认识。

产品生命周期的严格意义是从企业引入该产品的概念开始，到与该产品相关的一切业务活动全部放弃

<<班组长如何控成本>>

为止。

这个过程不仅包括对该产品所进行的生产过程，还包括对产品的开发和设计的过程，同时，也包括顾客对该产品的整个消费过程，因为消费过程的每种情况都体现了产品的竞争力。

可见广义的成本包括了产品的制造成本、开发设计成本、使用成本、维护保养成本和废弃成本等企业所消耗的与产品有关的所有资源。

所以，在控制成本时，务必要控制好产品在这三个环节所发生的所有成本。

2.产品数量不是唯一的成本动因 引起成本发生变化的原因是成本动因。

在了解了成本发生的因素以及发生因素之间有何关系之后，才能对成本进行控制。

对于直接人工和直接材料这些直接成本，产品的产量是其成本动因，因此分配时按产量分配是理所当然的。

但是对于制造费用就不能这样。

在假设制造费用的发生是和产品产量成正比例关系的情况下，传统成本管理对制造费用首先要进行归集，然后再将其按生产工时标准分配到各种产品中。

此观念符合大工业时期的生产特点。

在大工业时期，产品的生产成本主要用于产品制造方面，其集中体现在人工成本和原材料成本即产品的直接成本上。

在总成本中，制造成本特别是直接制造成本占的比例很大，而产品的产量和这部分成本的发生紧密相连，这时选择产品数量作为产品动因就是自然而然的事。

但随着经济形势的不断变化，上面理论的缺陷就显露出来了。

我们知道，材料搬运费、生产准备费等费用的发生与投产次数和产品的产量有直接的关系。

显然，由于现代企业产品科技含量不断增加，产品的制造成本与产品生产数量已不是直接相关，制造成本还与其他因素有关。

若继续按传统的计算方法计算产品成本，会将高科技含量产品成本低估，将低科技含量产品成本高估。

成本计算的错误会导致企业生产决策失误，从而对企业产生致命的影响。

因此我们应从成本的多重动因入手，以便准确控制产品的成本。

产品成本的发生，既与产品数量因素相关，也与产品非数量因素相关。

我们应依据与成本发生相关的其他因素，综合计算成本。

<<班组长如何控成本>>

媒体关注与评论

该系列丛书注重实战，精选工具和方法，同时结合案例和实用的表格，一定能给中国企业生产管理水平的提高带来巨大的帮助。

——日本早稻田大学教授 三本四郎 黄杰老师的书就像他的课程一样：实务、实用、实战。

建议制造型企业的班组长多读多用。

——采购与供应链管理专家 汤晓华 该系列丛书对做好一名主管人员有很大的启示，能消除以前的许多盲点（即以前没想过的问题），使工作的统筹计划可以做得更完善、更合理，尤其是对于由班组长升到主管的人员，会得到更大的收获，从而去更有效地工作。

——江苏佳讯电子有限公司董事长 吕全亚 班组长素质提升一直是困扰着中国企业发展的一个难题，很多班组长都处在知道却做不到的状态，班组长习惯了靠经验“埋头拉车”的工作方式，却忽略了“抬头看路”——从学习培训中汲取科学知识的捷径。

该系列丛书真正地实现了班组长从技能型到管理型、从经验型到知识型的转变。

——吉林省敢超培训机构总经理 翟勇 经常参加黄杰老师的培训课程，觉得不错，他的有些想法很实用。

听说黄杰老师出版“精益生产现场管理系列丛书”，我索来书稿为的是先睹为快。

没有让我失望的是，他对问题分析的透彻、清晰，有自己独到的见解，给了我很多启发。

该丛书出版后，我决定让公司所有的班组长人手一册。

——广东合力集团董事、总经理 李文辉

<<班组长如何控成本>>

编辑推荐

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。
日企经理人的生成实践经验汇编，班组长必备的生产管理实用手册。
全新视角诠释成本真谛；全新思维引领企业走出成本误区。

<<班组长如何控成本>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>