

## J 建材公司运营成本降低的方法路径研究

### ——以 J 建材公司为例

方应明

上海理工大学 上海

**【摘要】**成本管理的好坏关系着企业利润的高低及生存发展，是经营管理中的重中之重。对于 J 公司经营现状而言，外部环境：行业进入门槛不高，导致行业内竞争者众多，此外市场需求随大环境变化起伏不定，致使公司经营时好时坏；内部环境：管理风格粗犷，管理手段落后，信息化管理工具运用不足，成本管控意识薄弱，管理人员文化素质不高等因素，导致成本管控体系效率低，成本浪费大。在业内竞争压力大和国内经济下滑的态势下，J 公司成本管理的诸多不良问题亟待彻底解决，进而提高企业成本管理效率，达到降本增效，练好内功以求生存，实现企业长远良性发展。本文通过分析 J 建材公司经营成本管理现状及原因，结合精益生产相关内容，探讨精益成本管理理论给 J 公司成本管理带来的良性影响可能性的同时，制定精益生产实施策略<sup>[1]</sup>，形成体系化的精益成本管理方案<sup>[2]</sup>，探索降低成本的方法路径，形成标准范例，供行业内公司参考交流。

**【关键词】**成本管理；路径研究；精益成本管理

**【收稿日期】**2023 年 7 月 12 日 **【出刊日期】**2023 年 8 月 22 日 **【DOI】**10.12208/j.ispm.20230001

## Study on the method and path of operating cost reduction of J Building Materials Company

### —— Take J Building Materials Company as an example

*Yingming Fang*

*University of Shanghai For Science and technology, Shanghai*

**【Abstract】** The quality of cost management is related to the level of enterprise profits and survival and development, is the top priority in the management. For the current operation situation of J Company, the external environment: the low entry threshold of the industry, leading to many competitors in the industry. In addition, the market demand fluctuates with the environment, and the internal environment: rough management style, backward management means, insufficient use of information management tools, weak awareness of cost control, and low cultural quality of managers, leading to low efficiency of cost control system and large cost waste. Under the situation of great competition pressure in the industry and domestic economic downturn, many bad problems of cost management of J Company need to be thoroughly solved urgently, so as to improve the efficiency of enterprise cost management, achieve cost reduction and efficiency increase, practice good internal skills to survive, and realize the long-term benign development of the enterprise. Through the analysis of J building materials company operating cost management status and reasons, combined with lean production content, lean cost management theory to J company cost management benign influence possibility at the same time, the lean production implementation strategy<sup>[1]</sup>, form the systematization of lean cost management scheme<sup>[2]</sup>, explore the way to reduce cost path, form hang your example, for reference in the industry companies.

**【Keywords】** Cost management; Path research; Lean Cost Management

### 1 引言（背景介绍）

自上世纪 80 年代之后，国内建筑业发展迅速，建筑业及相关上下游企业供应商体量规模日益快速增大，行业的快速发展同时伴随而来的是同行业公司之间的竞争力加剧，因此有一个问题在公司运营管理中越来越凸现出来：如何在竞争中生存下来同时占据长期竞争优势，实现企业的发展和经营利润的稳步增长，是建筑企业、及上下游供应商着重关注的重点。而要想实现这个关键经营目标，建材行业应充分逐步改变成本管理模式。目前精益生产模式（lean production）已在全世界公司的学习及实践并取得明显收益中，得到充分论证。建筑企业现有的成本管理体系存在落后同时成本节降效果日益变小，基于此，建筑行业应积极运用精益生产理论及精益成本管理模式，更新现有的成本管理体系，提升自身成本管理水平，同时企业上下管理层须明确精益生产给成本管理已给各行业公司带来明显且有益的良性影响，积极结合建筑业特点，采取精益生

产经营理念，在保证产品质量的同时，降低经营及相关成本，促进企业利润增长，实现企业长远且良性的发展，并提高核心竞争力<sup>[3]</sup>。

### 2 J 公司成本管理存在的问题

#### 2.1 质量成本

若是忽视质量问题，将直接导致质量成本的增加，此类质量方面的成本损失在数据上是可以核算的，但在另一方面，企业的品牌形象、客户评价、交易终止、潜在客户流失等无形成本损失是不可计量的，因此，质量成本是 J 公司应当格外注意的问题，不管处于发展的何种阶段，都要严格控制产品质量。J 公司由于属于重工业行业，人员素质及行业属性的因素，质量管理现状存在诸多问题：全年退货率、烂品率走势起伏跌宕较大，供应商管理无体系的管理标准及现有的管理执行存在偏差，质量检测体系不完善及执行存在漏洞等一系列问题亟待长期有力的制度管理系统解决<sup>[4]</sup>（见图 1）。

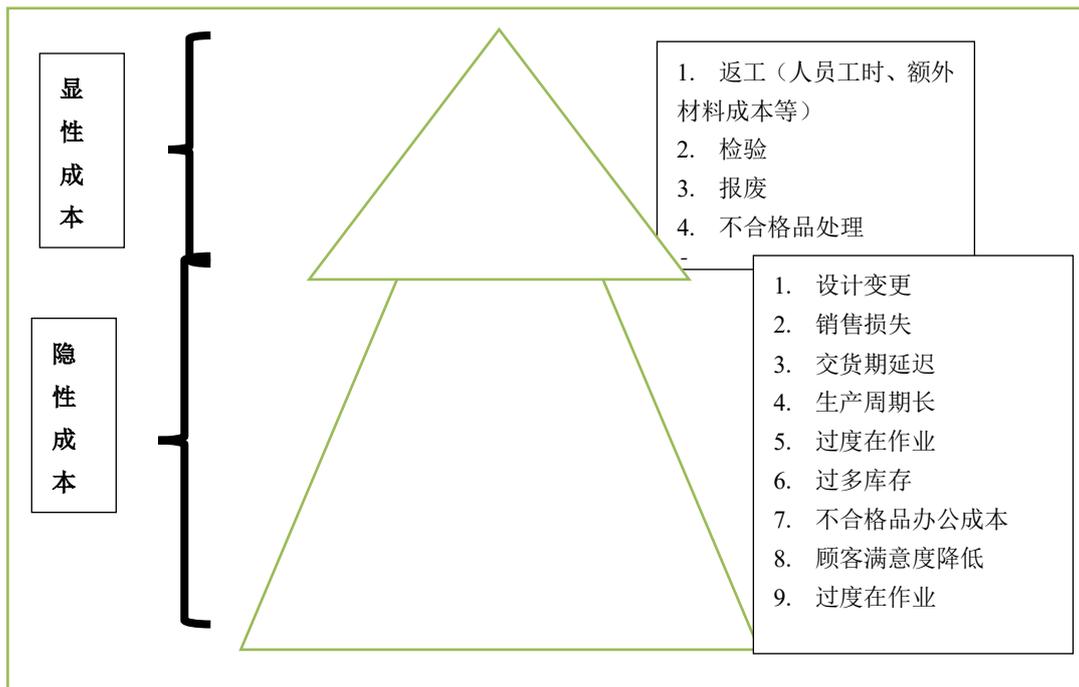


图 1 质量成本类别

#### 2.2 人工成本

人力成本在 J 企业经营成本中的占比大，主要包含固定工资、绩效工资、年终奖金、激励奖金和加班工资，人工成本管理的指标核算方式为：当月薪资待遇总额与当月产能总数的比值（单位：元/米）。

经营管理过程中，人均效能（单位：米/人）的管理的好坏直接与人工成本强相关，但在生产管理中，由于生产线瓶颈改善不及时、改善方法不科学、改善效果不稳固持久，设备故障导致停产，及质量问题造成返工等问题，导致人均效能发挥失常，进而

影响人工成本管理波动大,进而产生经营成本浪费。

### 2.3 能耗成本

J 公司重工业企业,能源消费量占比大,能耗成本占比经营成本约 15%左右,

目前 J 公司能耗大,能耗成本逐年递增,管理难度大;此外,J 公司能源节降管理手段单一,不系统,不能满足精细化能源管理的需要;最后,企业对内部的能耗消耗数据走势不敏感,能耗数据采集不及时,数据涵盖范围窄,不能实时反映能耗和节能的情况,上述一些列问题导致 J 公司能耗成本节降管理存在较大空间,亟需一套行之有效的管理体系逐步改善能耗成本的问题现状。

### 2.4 设备成本

设备成本从大的方面来讲,主要涉及采购成本和使用、维保成本。设备采购成本由于是一次性的,如金额较大,易被管理者重视,且该成本在初期规划时,有充分的时间去论证及供应商比和对及管理渠道去管控,同时手段系统直接有效,但管理者对作为日常管理中日积月累发生的使用维保成本的控制理念不足,较难受到全面且系统深入的重视,尤其是以贯穿设备全生命周期的成本管理,由于涉及多方面、多部门、质量、后期维保、机电专业素质的管理问题,难以切实有效地长期推进开展。J 公司作为一个重工业公司,大型设备较多,机电人员队伍庞大,专业素养高低不齐,流动率大,年龄整体偏大,文化教育程度低等因素,造成设备 OEE 及使用成本(设备综合效率)较难长期稳定有效控制,设备效率不能充分发挥,使用年限未最大化发挥,设备故障造成停产、质量不良等无形成本控制失常,设备使用维护成本在现实管理过程中难以稳定高效的长期控制。

## 3 精益成本管理下成本管理对策

### 3.1 精益成本管理分析

精益生产(Lean Production),又称为丰田式生产,最早是衍生自日本企业丰田公司生产方式的一种管理哲学,以识别及改善价值损失、消除无效劳动与成本浪费管理改善为核心,通过不断降低经营中各环节各流程成本,提高质量的同时,保证企业在运营发展中占据长期竞争优势。精益生产具有以下特征:保证品质:不断寻找与解决生产中存在的浪费问题;高效率:提高生产效率;减少价值浪费;持续学习:通过学习不断改善生产中方方面面的不

足。经多年验证,精益生产理论在全世界各行业实践应用于生产中的应用取得长期良好效果,也成为各企业经营管理的的重要参考理论基础。

### 3.2 精益生产给成本管理带来的影响

精益生产方式的实践表明:在保证产品质量的同时,能明显长期有效的降低运营成本,作为建材企业,J 公司应充分认可到这一显著优点,深入认真研究精益生产成本管理给成本管理带来的良性影响,同时结合建材业经营管理特点及生产工艺流程,系统化地探讨精益生产实施战略和管理策略[5]。众多学者研究发现,精益生产成本管理给企业经营成本管理带来的影响主要体现在以下三个方面:

提高效率,降低成本

建材生产线参与工种多、人员多,大型设备多,人与设备配合复杂,采用精益生产理论开展管理工作,能消除各环节不必要的时间及资源浪费,在保证质量的全体下,最大化提升产能效率的发挥,降低人工、材料成本,促进成本管理目标的顺利实现。

质量保证,降低成本

建筑建材产品质量是否满足规范及客户设计要求,影响施工进度、交付期等工作能否如期进行。如不注重质量体系化管理,导致产品返工导致浪费的同时,也会额外引起施工过程中一系列不必要的成本增加,不利于上下企业的成本管理工作的开展,而精益生产的特点:持续性的发现生产及工艺中的不足,并及时加以彻底有效的改进,消除生产中存在的质量问题造成质量成本,该精益质量成本管理恰如其分解决质量管理不善造成不必要的成本。由此可见,建筑行业经营管理中应用精益生产理论进行体系化管理,从过程中、源头上可防止质量隐患的发生,保证各环节施工质量的同时杜绝浪费发生,有效降低施工成本。

避免浪费,降低成本

建材制品制作由于受到人、机、料、法、环等方面因素的影响,容易在生产制造过程中产生浪费,无形中增加综合成本。精益生产重点消除生产活动中的各种浪费,因此,能明显提高各环节的效率,有效防止因浪费造成成本增加情况的发生。

### 3.3 精益生产管理方式下的管理对策

#### 3.3.1 精益质量管理

一般情况下,质量成本改善的主动权在降低内部损失成本,要通过主动改善内部损失成本,来驱

动或者最大限度降低外部损失成本。

(1) 树立质量成本效益观念

在市场经济环境影响作用下，经济效益长期是企业管理追求的第一目标。企业在进行体系化的成本管理工作中也应该树立质量成本效益观念，实现由传统的“节约、节省”观念向现代稳定长期效益经营观念转变。

(2) 建立质量成本控制体系

在着手建立精益质量成本控制体系之前，应调查 J 公司质量成本现状，了解行业特点和企业有形和无形质量费用开支等情况，提出 top3 控制的质量成本模块或关键工序一次合格率等质量指标。

(3) 明确职责，加强考核

开展精益质量成本管理，必须建立与精益质量成本管理体系相协调发展的质量成本管理体系(包括组织架构搭建和人员配置、专业素养提升及培训体系)。通过建立以质量责任制为核心的经济绩效责

任制，明确规定每个员工在质量工作中的具体任务、职责和权限范围。切实做到人人有事负责、事事有人管、办事有标准(制度)、工作有检查、考核有奖罚。

3.3.2 精益人工管理

人均效能的改善直接影响人力成本的改善。

人均效能的三个方面

(1) 作业效率

①作业人员动作的改善；

②标准作业指导书的导入、熟练度的提高及效率管理制度的导入。

(2) 稼动率（有效作业时间）

①生产计划及作业分配的改善、作业时间的缩短，②强化机器设备的维护。

(3) 平衡率

①生产线布局优化、②瓶颈改善。

(4) 生产线综合效率提高改善模块思路（见表 1）

表 1 改善路径步骤表

序号	步骤	关键点
1	数据收集及分析	效率影响因素分类、数据收集三性（及时性、完整性、准确性）
2	要因分析	设备故障、换型影响、内部质量影响、人员效率影响
3	对策筛选	产能分析及计划梳理、快速换型、动作分析及动作分解、人机分析、线平衡分析、八大浪费的识别及消除、现场管理能力提升、异常处理流程、新员工培训
4	计划及落地跟进	分阶段计划、分解责任人、明确目标及项目节点
5	跟踪及持续改善	对策落地跟踪、指标跟踪分析、对策调整、试点扩大及结果认证
6	总结及复制	经验讨论总结、成功经验标准化及培训、选择复制区域、复制计划制定、实施及持续改善、结果认证、下阶段改善计划制定

综上所述，人均效能改善的切入点：

- ①提高人的操作技能或设备产能；
- ②提高设备速度（包括修改工艺参数）；
- ③减少设备故障；
- ④改善瓶颈工序；
- ⑤降低报废和返工；
- ⑥增加人或设备（为了达到最佳配比）；
- ⑦机器替代人；
- ⑧一人多机操作优化。

3.3.3 精益能耗管理

建立健全的能源管理机构；建立稳定的节能管

理者管理能源，保证合理利用；实施节能措施；完善能源管理制度；对节约能源和浪费能源有相应的奖惩制度等。能耗管理的主要内容还有：合理组织生产，根据生产实际情况确定生产机器运行数量，确保设备合理负荷率等，加强能源计量管理，建立健全能源计量器具，对能源的消耗进行正确的计算、统计和核算；建立健全仪表维护检修制度，强化节能监测。除了这些，真正能帮助到企业达成节能管理的一定要用能耗监测系统。

3.3.4 精益设备成本管理

精益设备 TPM: 全员生产维护、全员生产保全，

TPM 在提升设备总效率(时间效率、性能效率、产品合格率)方面有着非常惊人的效果,设备管理的内容涵盖丰富,TPM 八大支柱包括设备从规划、设计、制造、选型、购置、安装、使用、维修、改造、报废直至更新的全过程科学管理。所有这些设备管理内容都与设备成本相关联。通过设备 TPM 节降设备成本,一般采用对设备综合管理来实施对设备长远、全面、系统的管理,力求设备使用寿命周期费用最经济,综合利用效率最高,从而为企业获得最佳经济效益。设备综合管理包括一系列技术、经济、组织方面的措施。

#### (1) 强化设备日常维保管理

精益 TPM 管理体系必须从宏观的角度,对全厂性设备进行掌控,同时必须强调这种掌控来源于厚实的设备日常管理工作,必须全员、全过程参与设备日常管理工作。按生产单元,以设备综合管理人员带动设备专业人员的管理工作,以实现建立在设备使用现场管理基础上的设备综合管理,使设备管理牢牢地扎根于生产现场,及时、贴切地服务于现场,围绕企业的生产经营目标组织相关的设备综合管理工作。

#### (2) 强化初代设计与生产联系

设备成本形成的主要有设备规格选型、设备设计、设备制造至交付使用。对整个形成过程的控制是否有效,直接影响设备的总体成本,即设备全周期拥有成本(TOTALCOSTOFOWNERSHIP,简称 TCO)。对设备费用的控制,要强调从设备 TCO 着手,尤其对工程的主要设备。TCO 的成本组建的原则是与设备全生命周期相关连的成本,主要包括设备采购成本、运营成本及维修成本等。

#### (3) 建立设备人员技能维保体系

设备综合管理的特点:一是全过程管理;二是

从企业领导到生产工人参加管理(全员管理);三是价值管理。全过程管理是基础,全员管理是手段,价值管理是目的。讲到根本,设备管理靠人,靠人对管理技术的掌握和应用。所以要非常强调设备管理中管理技术的开发及人力的开发。

#### 3.3.5 精益

### 4 结论或结语

精益生产方式下,可以通过先进的成本计算、成本分析和成本控制方式,对企业的成本动因进行精准分析,对各项作业对产品增值的影响进行比较,对未来成本进行预测和规划,帮助企业对成本进行合理分配,保证企业良性发展。

### 参考文献

- [1] 王璐莎.“精益思想”下中小企业成本控制研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2017(01):4-5.
- [2] 卫静璇.基于精益管理理论的企业成本管理体系构建[J].商业文化,2022(06):75-76.
- [3] 程琳.我国零售业精益成本管理问题探析[D].江西财经大学,2013.
- [4] “精益思想”下中小企业成本控制研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2017(01):4-5.
- [5] 周紫薇.基于精益理念的企业成本管理优化策略研究[J].全国流通经济,2022(25):66-69.

版权声明:©2023 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS