

“精益成本控制模式”课程大纲

-----企业经营层和高管层突破利润瓶颈的利器

《精益成本控制模式》成功导入中国 500 强企业金锣集团、中国民营 500 强企业淮海集团、中国制造 500 强企业五征集团，实现年度降本增效超亿元；中国民营企业 500 强富海集团实施培训后自主开展降本增效，1 年内削减成本 2 千多万元。

《精益成本控制模式》通过企业财务与业务的无缝对接实现降本增效，业务线通过方针目标展开、SDA 改善，运用研发降本、工艺降本、采购降本、生产降本、质量降本、营销降本、人力资源降本促进企业利润提升；财务线通过全面预算、管理会计改善企业经营业绩。

课程缘起

鸿海集团董事长郭台铭说：“未来，企业只有竞争和淘汰，因为利润会一直降低。经营成本，是一场淘汰赛。”如何对每一分钱成本追根究底？如何让赚钱的部门成为利润中心，花钱的部门成为成本控制中心和价值中心？如何让企业不被淘汰出局确保企业永续经营？那就是砍掉成本，获取利润。

每家企业都期望降低成本以适应当今激烈竞争的微利时代。每家企业如何削减成本、提高效率、改善质量成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一；作为企业的管理人员只有掌握并运用先进的管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的成本管理体系，才能持续降低企业成本、提高质量、改善效率，最终为企业获取倍增的利润。

本课程将方针目标、经营绩效、流程改善、全面预算、管理会计、成本企划有机融合在一起，为企业家们总结出一套工具化的降本增效模式。

课程特色

《精益成本控制模式》之“精益控制”是指将管理不善成本纳入核算并进行控制。目前，国内多数的企业仅仅核算产品成本，而没有核算其它成本：如质量损失成本、效率损失成本、资金占用成本、风险损失成本、人力资源损失成本等。

本课程通过建立精益成本核算与控制模型、建立健全成本考核体系、完善企业成本企划中心管控制度，削减企业综合运营成本 5% 以上。

本课程的价值、优势具体呈现在以下六点：

一. 将管理会计成本核算方法与精益改善成本的工具融为一体讲授，既区别于财务人员的纯会计方法控制成本，又区别于精益管理专家的纯改善方法降低成本。

二. 将财务会计与管理会计分开，建立起管理会计三级会计科目表，如建立起效率成本、质量成本、资金占用成本、人力资源成本、采购成本、研发成本、工艺成本等三级会计科目，并建立起与之相对应的报表收集成本原始数据，再针对每一个关键的三级会计科目建立起 KPI 考核指标与预算控制指标，然后按 APEI 循环目标管理系统进行控制与压缩。

三. 将企业生产的六大损失与七大浪费归纳到管理会计成本会计科目，这在国内成本管理领域是一个全新的创举，也是一项卓越的变革，解决长期滞约精益改善的效益不能与成本会计直接衔接的难题。

四. 引入利润中心“内部交易会计”实现内部交易，直接传递市场竞争压力，以“内部市场化”运作机制来促进企业外部竞争。

五. 确立与市场挂钩的利润中心核算制度、培养具有经营者意识的管理人才、实现全体员工共同参与企业经营。

六. 有效的将财务与业务匹配对接融入成本管理，使财务脱离业务的现象得到根本性解决。

课程收益

一. 熟悉企业成本构成方式和强化全员成本意识的方法，树立全员强烈的降本增效意识及持续降本增效的目标。

二. 掌握成本领先战略和战略绩效管理构建的思路、方法、工具，实现企业盈利能力的快速改善和提升。

三. 了解财务会计、管理会计、经营会计的区别；掌握管理会计之成本会计三级科目的制定工具；掌握经营

会计应用原则，透过经营会计将经营的实际状况看透、看系统，同时运用科学的组织业绩管理及业绩评价来衡量员工贡献，并实现循环改善。

- 四.掌握研发成本控制的方法，通过成本企划、功能优化、设计优化、工艺优化、TRIZ 创新设计等方法减少产品成本。
- 五.掌握精益 TOC 与 VSM 价值流分析的方法，利用 IE 与 JIT 将现场浪费与损失大幅度削减，有效降低企业效率损失成本。
- 六.掌握“采购降本 4.0”的操作方法，削减材料购买成本；同时，利用“VMI、连续流、拉式生产”削减库存成本。
- 七.掌握“PONC”质量成本核算与改善的方法；同时，通过“PONC”成本模型的建立和改善削减质量损失成本。
- 八.掌握“正向降低法、反向降低法、比较降低法、人均产值控制法”等人工成本降低的策略和操作步骤，削减企业无效工时浪费和人力资源损耗。
- 九.运用标准成本法、目标成本法、作业成本法、精益成本法、组织绩效、预算制度、成本企划等方法实现企业成本的控制和压缩。
- 十.掌握外部市场内部化的利润中心模式，了解企业利润中心制度实施与操作程序。掌握企业降本增效文化的塑造方法，有效提升全员降本增效的积极性与行动力。

课程纲要

篇章与精华		内容大纲
第一节	营造全员降本增效的改善文化	<p>本节亮点：1.强调企业降本增效既要节流，更要开源。说明不少企业降低成本本末倒置，做成了“开流节流”，而不是“开源节流”。</p> <p>2.强调从企业文化层面来激发全员降本增效的意愿，使员工改善成本从被动的“执行力”到主动的“行动力”。</p> <p>3.说明降本增效“人本思维”的关键性作用。成本不仅是控制出来的，更是激励出来的。</p>
第二节	技术降本增效的工具和方法	<p>本节亮点：企业 80%的产品成本锁定在设计阶段，70%的库存是由设计人员决定的，产品不良 80%是设计不良造成的。透过成本企划、TRIZ 创新设计、功能优化、设计优化、工艺优化，在设计阶段就将产品成本控制到最低。</p>

篇章与精华		内容大纲
第三节	材料降本增效的工具和方法	<p>本节亮点：本节从采购、材料损耗、库存系统剖析降低材料成本的方法。其中：1.采购降本 4.0 方法和工具的运用。2.“降低材料损耗成本,就是要减少标准用量、减少不良、减少余量”。3.“库存有多高,企业问题就有多大。运用 VMI 等方法有效削减库存成本。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.资金占用成本管理会计科目编制与预算 ■演练:资金占用成本管理会计科目设计 2.全面采购成本的构成和六大绩效指标 3.全面采购成本评价与供应商成本绩效评价 ■案例:某日资企业全面采购成本剖析 4.ESI/EPI 在采购降本增效中的价值增值 5.采购降本增效 4.0 的执行策略与方法 ■案例:某集团集中采购与招标采购剖析 6.材料损耗成本的构成与降低的途径 ■案例:某企业 BOM 不合理损耗的改善 7.建立健全材料损耗率与补料控制标准 8.VMI 等四种降低库存成本方法的应用 ■案例:某企业库存呆滞料占用成本削减
第四节	效率降本增效的工具和方法	<p>本节亮点：1.财务报表反应的是花钱的结果,作业流程反应的是花钱的原因,时间和活动是成本的驱动因素。本小节详细剖析运用 IE、BPK、VSM 等方法改善作业流程,提升效率,削减效率损失成本。</p> <p>2.通过效率成本管理会计科目的建立,抓住影响效率的关键问题数据,运用 APEI 模式持续改善以降低效率损失成本。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.效率成本管理会计科目编制与预算 ■演练:效率成本管理会计科目设计 2.效率降本增效的构成和关键绩效指标 ■案例:某企业非正常效率损失成本剖析 3.效率损失成本控制与降低的关键途径 4.OPE 人工总效率的分析与持续改进 ■案例:某企业总装车间 OPE 突破改善 5.OEE 设备总效率的分析与持续改进 ■案例:某企业机加车间 OEE 突破改善 6.从 VSM 增值比看效率成本的改善空间 ■案例:某企业单人流效率的突破提升 7.从损失工时看效率成本的改善空间 ■案例:某企业损失工时的统计与考核 8.工业工程 IE 撬动效率损失成本的 DNA
第五节	质量降本增效的工具和方法	<p>本节亮点:1.通过质量成本管理会计科目和 PONC 的建立,抓住影响质量的关键问题数据,运用 APEI 模式持续改善以降低质量损失成本。</p> <p>2.通过“市场品质力、设计品质力、采购品质力、制造品质力、品质保障力”五大品质力考核的实施,以及通过“零缺陷”质量管理思维,强力削减质量损失成本。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.质量成本管理会计科目的编制与预算 ■演练:质量成本管理会计科目设计 2.质量降本增效的构成和关键绩效指标 3.质量预防成本与质量总成本的关系 ■案例:宝钢集团质量预防成本剖析 4.PONC 质量损失成本模型的建立与核算 ■案例:大众 PONC 质量损失成本剖析 5.构建 ECR 系统降低内外质量损失成本 ■问题:建立 ECR 系统需注意的关键问题 6.质量损失成本的分析、反馈与改善 7.预算制度控制质量损失成本的技巧 ■案例:某集团质量成本预算制度剖析

第六节	人工降本增效的工具和方法	<p>本节亮点：人力资源降本增效的内涵：用比较优厚的使用成本给人，让人产生最大的意愿去完成组织的目标，最后使得成本效益最大化。</p> <p>本节透过“正向降低法、反向降低法、比较降低法”等方法降低人力资源成本。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.人工成本管理会计科目的编制与预算 ■演练:人工成本会计科目设计 2.人工降本增效的构成和关键绩效指标 ■案例:某集团人力成本率的核算 3.直接人力成本与间接人力成本 4.人均产值考核与无效人力成本改善 5.人力资源成本正向降低法 ■案例:某集团组织优化与流程重组 6.人力资源成本反向降低法 ■案例:某集团绩效改进与人员组合 7.人力资源成本比较降低法 ■案例:某集团设备技改与业务外包 8.降低员工离职率减少无效人工成本 ■案例:试用期离职员工无效成本改善
-----	--------------	---	--

篇章与精华		内容大纲
第七节	战略降本增效与价值链改善	<p>本节亮点： 1.从战略的高度重新审视成本内容，价值链分析与成本管理完美碰撞。</p> <p>2.最全面，最前瞻，对价值链成本深入探索，抓住成本动因改善流程。</p> <p>3.着眼于优化成本管理体系和流程，实现成本管理的价值创造。</p>

第八节

降本增效管理会计系统

本节亮点：1.面对成本过高，为什么大部分的人不着急与麻木不仁？原因很简单，当事者不是“老板”。采用“成本企划和利润中心制度”，确立与市场挂钩的部门核算制度、培养具有经营者意识的管理人才、实现全体员工共同参与企业经营。

2.运用管理会计一系列的措施，发动全员参与成本改善。最终促使员工从“被动执行”转变为“主动创造”的经营者；并形成一种“从人心出发”追求经营艺术与经营科学高度融合的降本增效模式。

- 1.建立以成本企划和利润中心为导向的系统
- 2.成本企划中心的运作流程和工作重点
- 3.成本企划中心各模块小组的功能和职责
- 4.全面预算与管理会计体系的构建评估
- 5.成本核算现状评估与成本企划组织重组
- 6.集团成本中心与利润中心层级的设置
- 7.集团成本信息系统整合方案的设计
 - 案例:SAP数据的有效性和充分性
- 8.成本中心经营分析报告与管理报表规划
 - 案例:某集团成本中心经营分析阐释
- 9.年度经营规划与全面预算管理体系设计
 - 案例:某集团全面预算系统运行剖析
- 10.标准成本法各成本项目的制定与分析
 - 案例:某集团标准成本法的计算与分析
- 11.目标成本法的组成部分与目标成本管控
 - 案例:某集团目标成本法的应用与实践
- 12.作业成本法的计算与传统成本计算的差异
 - 案例:某集团作业成本法的计算与应用
- 13.健全内部市场化的成本管控与激励机制

导师介绍

姜上泉，著名精益运营专家，多所著名大学特聘教授，中国降本增效咨询领导者。住友、宗申、双汇、苏泊尔等多家 500 强企业精益运营顾问。对丰田、本田、标致、海尔、沃尔沃、青岛啤酒、中国中车、中国石化、中国兵器、中烟工业等 100 多家中国 500 强与全球 500 强企业进行培训与咨询。

姜上泉导师于国内率先将精益管理、全面成本、经营绩效、管理会计和阿米巴经营结合在一起实施降本增效；并率先将精益管理的思想和工具融入人才快速培养缩短人才培养周期 40%以上。

成功策划、指导住友、宗申、格力、九牧、五征、鲁能、中通、兆驰、JDI、苏泊尔、山东能源集团等多家大型企业的“降本增效、精益管理”咨询项目。咨询辅导过的企业，60%以上运营绩效提升 30%以上。

2008 年成功为国家电网山东电工电器集团进行精益运营辅导，一年内压缩生产周期 30%，并降低直接质量损失成本千万元以上。迄今为止，成功将降本增效系统和精益运营模式导入中国制造 500 强企业五征集团、中国民营 500 强企业淮海控股集团、中国 500 强企业金锣集团等多家集团企业，实现年度降本增效过亿元。

先后于全国 31 个省市讲授 1000 多场管理课程，迄今直接聆听姜上泉导师授课的学员超过 30 万人，课程满意度 95%以上，内训返聘率 80%以上；连续 3 年以上为松下、小松、美的、江中、石药、仁和、安踏、格特拉克、国家核电、青岛啤酒、北汽福田、马可波罗、太阳纸业、中国建材、中国船舶、中国机械工业等知名企业提供管理训练