
制造业成本管控与价值分析

【课程背景】

成本是制造型企业的基础工程，是其它管理系统良好运行的基石。品质不稳定、成本无法控制、交货不准时、盈亏吃不准、员工流动性大、人员士气低，这一系列乱象长期困扰着许多制造型企业，不少企业想利用高尖的管理模式摆脱此困境，结果无济于事。。

老板经营思路与时俱进,对我们做成本控制提出更高要求，感觉压力很大，但又不知从哪入手？每个月结账加班加点做出来的成本分析报告，报告的数字成本居高不下。可是好像别的部门也不当回事，做成本分析的价值在哪里？

说起降成本，别的部门都觉得这是财务的事情，怎样让他们能重视呢？业务部门做接单的时候没有考虑对成本的影响，成本超支了，才来咨询财务的意见，能不能把这个控制工作做在前面，把造成的损失降低些呢？

提高企业管理水平不可舍本求末，管理者们关注现场，扎实地、系统地实施现场管理，一切乱象将迎刃而解。本课程使用大量日本工业企业生产运营与企业管理经典案例，告诉管理者如何有效地实施运营管理与成本控制。

【授课时长】

两天（12小时）

【课程收益】

突破财务专业的壁垒，快速掌握成本控制的方法。

改善日常管理工作的思维和方式，真正做到以成本为导向。

从管理的角度建立成本控制体系，将成本控制真正落实到日常工作的各个环节中。

真正为企业提供一个完整的成本控制体系，并让大家掌握其操做技能，从而有效地降低企业的成本，提升其竞争力。

构建全面的企业成本管理思维，寻求改善企业成本的有效方法。

跳出传统的成本控制框架，从公司整体经营的视角，更宏观地分析并控制成本。

掌握成本核算的主要方法及各自的优缺点，根据情况的变化改良现有的核算体系。

掌握成本分析的主要方法，为决策者提供关键有效的成本数字支持。

【授课对象】

制造企业总经理、副总经理、财务部门人员、各部门经理、主管、各级中层管理人员等。

【课程特色】

讲授法，课程演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，老师点评法等。

【课程大纲】

一、现代成本理论

第一天：

一、认清成本，才能管控成本

- 1、成本降低 10%，利润会翻一番吗？
- 2、传统财务管理对成本的认识
- 3、思维破冰：父子与驴
- 4、讨论一下：制造现场日常存在哪些成本与浪费？
- 5、丰田公司对成本的认识
- 6、总结一下：制造业成本“卅”字模型

二、成本预算管理的基本思路

- 1、企业的资金从何而来？流向何处？
- 2、成本的基本定义、划分、核算
- 3、如何成本的预算控制？
- 4、预算、预算管理的基本概念
- 5、为什么进行预算？
- 6、现代企业预算管理的构成要素！

三、增值及如何消除浪费

- 1、浪费定义及类型
- 2、降低制造成本着眼点：排除浪费
- 3、如何识别现场中的浪费
- 4、工厂中常见的浪费及控制
- 5、目视管理在消除浪费中的作用及执行
- 6、现场中的七大管理浪费
- 7、浪费产生的主要原因及对策
- 8、怎样根除现场的各种浪费

案例分享：IE 手法与目视管理在设备、材料、方法管理中的应用

四、生产成本控制的工具与方法

- 1、现场成本控制的前提 - 损失分析
- 2、生产成本控制与降低的工具
- 3、现场管理的三大利器
- 4、工作效率的分析与改善
- 5、压缩产量潜能的浪费
- 6、运用 5W2H 分析法，寻找管理改进措施
- 7、形成和贯穿管理标准——以降低产量潜能浪费
- 8、设备维护与保养
- 9、最低保养成本模式分析

案例分享：精益 ABC 成本控制方法研讨

第二天：

五、一次做对——质量成本的分析与控制

- 1、体会一下：折纸游戏
- 2、4σ 与 6σ 质量水平让企业付出的代价对比
- 3、讨论一下：企业现场常见的质量成本都发生在哪些地方？
- 4、质量成本的构成
- 5、做好质量成本控制必需要回答的五个问题：
 - (1) 质量是什么？
 - (2) 质量分几种？
 - (3) 质量是从哪来的？
 - (4) 质量好坏如何区分？
 - (5) 对质量我们的工作标准是什么？
- 6、思维破冰：ISO9000/TQM/O 缺陷/6σ 等质量管理工具的对比分析
- 7、削减质量成本的工具——标准化/目视化/FMEA/防呆
- 8、8D/七步纠错/5WHY/DMAIC——真正解决问题在削减质量成本中的应用

分享：判定质量投入效率及价值的根本方法；图解质量成本管理在工厂成本管理中的有效方法及藉此降低制造加工成本 10%以上的方法

六、看不到的地方浪费最严重——找出并消除隐藏在现场流程中的成本

- 1、思维破冰——从泰勒在伯利恒钢铁厂的实验谈起
- 2、丰田与富士康的价格优势与其消除流程中浪费的关系
- 3、看清流程中浪费的工具——IE
 - (1) 流程分析：炒饭的流程优化；
 - (2) 作业分析：笔的组装作业；
 - (3) 动作分析：五个不同的动作；
 - (4) 实践一下：切换时间的压缩
- 4、科学精神——数据说话与 5S
- 5、分析一下：设备的浪费在哪里？

七、管理成本的控制与削减

- 1、日常管理成本的浪费
 - (1) 文件及表格更新方法，避免文件及表格重叠使用
 - (2) 怎样削减工厂行政费用
 - (3) 压缩能源环节的浪费
- 2、人员成本的控制与削减
 - (1) 讨论一下：人工成本的高低受什么因素影响？
 - (2) 发掘潜在的过剩人员
 - (3) 发现过剩间接人员的方法
 - (4) 怎样进行组织结构分析
 - (5) 形成和贯穿管理标准——以降低人工环节的浪费

案例分享：浙江某全国知名木制品企业（宋老师辅导）削减人员的方法实例

总结：“企业最大浪费是员工智力，企业最贵资源是时间”

八、说到做到——成本控制在实践中的应用

- 1、成本控制重点与目标的确定方法
- 2、丰田公司八大浪费的实质

-
- 3、项目管理方式在成本控制中的应用
 - 4、成本控制标准与过程控制的实施
 - 5、成本指标的责任锁定与考核
 - 6、摩托罗拉的自我承诺机制说明了什么？
 - 7、方法得当与持续改进
 - 8、讨论一下：为什么持续改进不持续？
 - 9、丰田公司的乌龟法则
 - 10、一起来：制定我们的成本控制计划
- Q&A：成本管理案例分析、讨论与问题交流