

金融危机下企业成本控制和运营管理

美国次贷危机已演变成为一场大规模的全球性金融海啸，金融海啸的危害已经从虚拟经济传导至实体经济，并有越演越烈之势。其显见的影响是众多实体企业订单减少、资金短缺、利润下降。危机肆虐，企业不得不采取各种措施降低成本、并积极寻求新的利润增长点以求自保，以适应当今危机竞争的微利时代。在产品同质化日趋严重、原料成本日趋上扬的情况下，企业如何降低企业成本提高经营绩效，已经成为应对这场金融海啸的重中之重；

本课程通过对当前金融危机下制造业面临的实际困难,运用细致的制造业成本分析手法,深刻阐述制造型企业损益构成模式,对现金流构成原理进行深入分析;运用丰富的制造业实际运营管理经验,从管理改善的角度,为企业找到逆境中持续盈利及创造良性现金流的系统方法及规避金融危机突发风险的技巧。通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低生产成本，最终为企业获取倍增的利润。最大限度降低资金。

【参加对象】

总经理、厂长、生产经理、质量经理、采购经理、物流经理及核心生产主管

【课程特色】

重点采用“方法与操作结合”、“案例与实践同步”的专题讲解方式，并辅以提问、答疑、讨论、现场咨询等互动的交流方式进行,注重实战，不作枯燥、高深的原则理论分析，鲜活的案例，其中的操作手法、工作流程能直接模仿套用;采用“理论讲解+管理电影+经验介绍+问题研讨+案例分析+模拟演练”的互动方式进行。

【课程收益】

- 1、在金融危机来临时刻，快速掌握成本控制的方法；
- 2、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；

【培训时间】

时间 2--3 天，共计 12--18 小时，内训建议 3 天

【课程大纲】

第一部分、金融危机下当前面临的困境与机会

- ◆ 金融危机对出口型制造业带来的订单影响
- ◆ 危机下客户商誉对企业的影响
- ◆ 企业倒闭的多米诺效应
- ◆ 制造业危机中的机会与把握
- ◆ 金融危机下企业倒闭的典型原因分析
- ◆ 金融危机下国家有关部委对企业的期望与政策

第二部分、财务报表与企业运营管理

1、金融危机下的财务管理与基础知识认知

- ◆ 金融危机下为什么要学财务管理
- ◆ 管理干部对财务报表的阅读与分析
- ◆ 资产负债表、损益表和现金流预测表的基本特点；
- ◆ 企业的资金从何而来？流向何处？
- ◆ 什么是流动资本？
- ◆ 企业可以采取哪些措施来提高流动资本流转率？
- ◆ 利润到底是什么？
- ◆ 企业怎样去盈利，为什么盈利？
- ◆ 现金流的概念与作用
- ◆ 财务管理在财务部门与非财务部门之间的分工
- ◆ 使用财务语言与老板沟通
- ◆ 怎么通过资产负债表、损益表和现金流预测表来决策？
- ◆ 电影分享：没用头脑决策的管理者
- ◆ 案例分析：卖鸡蛋赚钱还是卖笔记本电脑赚钱？
- ◆ 案例分析：企业的利润怎么来的？
- ◆ 案例分析：根据目前的财务和生产安排，公司是否应承接这笔订单？

2、财务现金流量表分析

- ◆ 企业经营盈亏状况对现金流的影响
- ◆ 应收、应付账款及库存对现金流的影响
- ◆ 企业借贷对现金流的影响
- ◆ 固定资产投资、出售对现金流的影响

3、流动资本分析与风险控制

4、金融危机中制造费用的控制

- ◆ 制造业财务损益表分析
- ◆ 营业收入预测及风险管理
- ◆ 直接生产费用（原料、辅料、直接劳动成本）分析
- ◆ 标准成本法：原辅料标准用量、标准工时的定额编制
- ◆ 金融危机下直接生产成本预算管理及监控机制
- ◆ 制造管理费用定义与分析
- ◆ 制造管理费用预算编制及控制方法
- ◆ 经营管理费用预算编制及控制方法
- ◆ 如何在需求减少的情况下同步缩减制造管理费用的支出

第三部分、金融危机下的生存技巧

1、目视管理与减少浪费提高效率

- ◆ 什么是增值
- ◆ 从泰勒在伯利恒钢铁厂的实验谈起
- ◆ 富士康的价格优势与其流程优化的关系
- ◆ 丰田公司浪费的消除与其流程优化的关系
- ◆ 浪费定义及类型
- ◆ 如何识别现场中的浪费
- ◆ 工厂中常见的浪费及控制
- ◆ 目视管理在消除浪费中的作用。
- ◆ 怎样让问题看得出来—目视管理的执行

- ◆ 现场中的七大管理浪费
- ◆ 现场中的 12 动作的浪费
- ◆ 怎样根除现场的各种浪费
- ◆ 案例：现场干部可以改善的 151 种浪费

2、降低库存：减少流动资本

- ◆ 如何降低原材料库存：“零”库存企业运营模式
- ◆ 准时化交付 (JIT) 实施方法
- ◆ 供应商管理库存(VMI)定义及实施技巧
- ◆ 如何减少半成品库存：拉动式生产模式在制造业的运用
- ◆ 呆滞物料库存的防范与处理
- ◆ 现代单元化制造模式与“零库存”管理

3、控制应收账款风险

- ◆ 应收账款：呆账的损失分析
- ◆ 金融危机下的呆账风险分析与控制
- ◆ 倾巢之下，焉有完卵：避免做倒闭企业的陪葬品
- ◆ 应收账款风险预警信号分析
- ◆ 金融危机中应收账款风险防范技巧

4、适时的人力资源策略

- ◆ 未来人才储备的选拔与培养
- ◆ 适时减员轻装上阵
- ◆ 精兵简政：如何留住企业未来发展需要的人才
- ◆ 加强企业文化建设，全员共渡金融危机难关

第四部分、金融危机下的成本控制与削减

1、研发成本的控制与削减

- ◆ 为什么说研发阶段决定 80% 的成本？
- ◆ 设计上成本管理查核表
- ◆ 研发设计的三大误区和四大浪费
- ◆ 研发成本控制的原则和四大措施
- ◆ 案例分析：企业各部门与利润的关系

2、人力成本分析与风险控制

- ◆ 金融危机对企业劳动用工的冲击
- ◆ 劳动力成本的定义及构成
- ◆ 订单减少情况下劳动力成本对企业盈利能力的影响
- ◆ 什么情况下企业需要裁员过冬？
- ◆ 如何通过提升效率降低产品单位劳动力成本
- ◆ 工厂低效率因素及常见浪费分析
- ◆ 体验式案例：通过控制劳动力成本避免企业亏损
- ◆ 控制成本能够为企业生产经营带来什么；

3、设备设施成本分析与控制

- ◆ 设备设施成本在财务损益表中的体现
- ◆ 设备成本的构成因素
- ◆ 单位产品的标准设备加工费用计算方法
- ◆ 需求减少情况下的设备加工费用变动分析与控制

- ◆ 整体设备效率的计算、分析方法（OEE）
- ◆ 企业购入、出售固定资产的前提
- ◆ 如何通过出售闲置固定资产协助渡过危机

4、采购成本的控制与削减

- ◆ 为什么说“采购管理是工厂的一大利润来源”；
- ◆ 为什么从外购成本开始控制与削减？
- ◆ 怎样选择供应商；
- ◆ 供应商低成本管理办法
- ◆ 供应商定价策略分析
- ◆ 采购价格分析的 11 种方法
- ◆ 降低采购成本的 22 种策略
- ◆ 如何建立一个好的采购部门；
- ◆ 怎样堵住“回扣”的漏洞；
- ◆ 怎样向供应商“开刀”？
- ◆ 采购价格科学简易算定法；
- ◆ 与供应商合作要注意的几个小细节；
- ◆ 案例分析：麦当劳和肯德基为什么不生产可乐？
- ◆ 案例分析：企业防止采购员私拿回扣等不正当行为的经验。

第五部分、企业成本管理案例分析、讨论与问题交流、解答

注：黄杰保留在授课时根据学员情况对课程大纲部分内容的修改权。