

# 企业如何有效压缩与削减成本

## 【为什么要参加课程】

经过 20 多年的发展，中国制造业已经有了长足的进步，现在又到了关键的拐点。除去一些控制生产原料的上游制造业外，其他加工和终端产品的制造业普遍遭遇寒流。人们惊叹，今天的制造业遭遇八座大山的压迫：

- 1、原材料大幅涨价，材料成本占比急剧上升。
- 2、市场竞争加剧，产品价格降低，压迫利润空间。
- 3、劳动力成本大幅度上升，企业用工环境日益趋紧（08 新劳动法）。
- 4、人民币持续升值，导致企业出口困难或利润下降。
- 5、出口退税率逐步降低，一些出口型企业生存面临困难。
- 6、贷款利率大幅上调，企业财务费用大幅增加。
- 7、竞争的全球化，企业产品创新的压力增大。
- 8、客户个性化需求以及多品种小批量给制造过程带来交货压力。

在这些紧约束条件下，制造企业面临前所未有的挑战，机遇与风险并存。面对困难，抱怨环境的恶化显然无济于事，谋求环境的改变肯定难有作为，我们所能做的就是顺应变化，通过持续改善和革新现有的生产方式，减少金钱和设备等资源投入，压缩和消减成本收获更高的有效产出。如果说，10 年前的控制成本只是为了赚得多一点的主观选择，那么今天的成本压缩和消减革新则是企业生存的必然要求！

## 【课程背景】

销售额的增长总赶不上费用的增长，永远是用不充裕的预算去达到高目标，然而没有高效率的过程管理，那么从投入到产出就容易打折、脱钩甚至中断。支离破碎的成本改进缺乏系统的利润增值系统，往往反而增加成本的负担与利润的损害，因为成本是连动的、会转嫁，利润是被动的、会交叉！中国制造企业正面临薄利威胁：包括人工、原料和税收在内的各种运营成本大幅度上升，而销售市场又面临激烈的价格厮杀，处境日益艰难。中国制造企业成本浪费空间巨大：产能、效率损失高达 50% 以上，原材料和期间费用浪费至少在 10% - 20% 之间。

课程借鉴日本、美国、乃至中国等优秀企业十多年成本压缩、成本合理化消减运动的成功经验，指导中国制造企业从成本发生的源头入手，运用先进理念和管理工具，持续不断地压缩各项不合理成本及费用，提升企业成本竞争力。

## 【课程对象】

制造业企业总经理、副总经理、生产总监、供应链总监、精益/生产经理、物流经理、采购经理、财务经理等（本课程尤其适合制造业企业全体干部集体参会、思考、研讨本企业的生产浪费、JIT、库存、资金周转率、缩短生产周期等相关问题，召开课后会进行成本压缩，效果极佳）。

## 【课程特色】

多媒体教学、沙龙、现场讲授、对话互动、案例分析、客户代表分享、解答疑点

## 【课程收益】

- 1、全新视角认知成本和利润
- 2、了解“成本压缩与消减”的框架和原理
- 3、系统认知企业成本浪费现象和根源
- 4、掌握全新的成本管理理念，实现观念突破
- 5、掌握企业“成本压缩和消减”组织管理运作体系设计
- 6、了解企业开展“成本压缩和消减”活动的一些常用工具

## 【本课程能解决的问题】

- 1、没有思路，就一定没有出路！如何建立正确的降低成本思路？
- 2、不知道什么地方成本高，就一定不知道从哪儿降！在降低成本的迷途中，如何寻找降低成本的方向？
- 3、不知道成本是怎么高的，就一定不知道怎么降！如何识别和确定高成本因素，找出高成本的原因和条件？
- 4、不知道成本高多少？就一定不知道能降多少！如何发现降低成本的空间（可以降多少成本）？
- 5、不知能降多少，就不能“挤出毛巾中的最后一滴水”，成本一定就降不好！如何确立降低成本的目标？
- 6、不知道怎么降，一分钱也降不了！如何制定和评价成本控制方案，确保降低成本措施的有效性？
- 7、在企业内部，只要有成本，处处都可以降成本！如何全面开展 Cost down 活动？
- 8、降成本如减肥，今天瘦了明天反弹怎么办？如何持续保证成本水平不再提高？

## 【课程大纲】（时间 3--4 天）

### 第一部分、思维创新：成本管理的定义与观念变革

- ◆ 工厂成本管理与控制的重要性；
- ◆ 制造企业遭遇的八座大山解析
- ◆ 什么是成本及生产成本管理的主要内容
- ◆ 成本观念的更新和现代成本控制
- ◆ 工厂成本管理与控制的关键点；
- ◆ 成本在各责任中心的分布
- ◆ 为什么说成本消减 10% = 利润增加 20% 以上？
- ◆ 新型生产运作方式中的成本控制原理及实践
- ◆ 导致中国企业的产品成本偏高的主要因素
- ◆ 中国企业成本管理和控制的现实差距和困惑
- ◆ 成本管理的新思维和旧观念对决
  - ① 概念认知差异 ② 操作思路差异 ③ 关注重点差异
  - ④ 标准管理差异 ⑤ 管理执行差异
- ◆ 进行观念变革和思维创新，以“成本压缩”取代“成本管理”和“成本控制”
- ◆ 案例分析：企业降低成本的六个重点
- ◆ 案例分析：中日企业成本管理的五大异同
- ◆ 案例分析：制造业常见的管理误区
- ◆ 案例分析：厉行成本观念对员工的重要意义

## 第二部分、财务报表与运营管理及成本

- ◆ 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
- ◆ 怎么通过资产负债表、损益表和现金流预测表来决策？
- ◆ 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？
- ◆ 案例分析：怎样根据财务报表来找寻压缩与消减成本的突破口

## 第三部分、成本压缩的组织策划与准备

### 1、成本压缩的实战操作框架

- ◆ 动员和组织准备
- ◆ 成本诊断和分析
- ◆ 成本压缩和改进
- ◆ 差异监控和巩固
- ◆ 继续改进和提高

### 2、成本诊断和分析

- ◆ 统计分析诊断
- ◆ 现场观察诊断
- ◆ 问卷&访谈调查
- ◆ 分析成本问题：
- ◆ 流程分析法
- ◆ 鱼骨图法
- ◆ 价值分析法
- ◆ 确定成本水平：
- ◆ 总量比例法
- ◆ 产品成本法
- ◆ 诊断报告示例

### 3、成本压缩的基本程序、方法和工具

- ◆ 价值分析 (VA)
- ◆ 品质管制 (QC)
- ◆ 工业工程 (IE)
- ◆ 5S 管理与精益生产及 6sigma (六西格码)
- ◆ 成本压缩和改进的基本程序
- ◆ 成本压缩和改进的基本方法——主要矛盾法
- ◆ 成本压缩和改进的分析工具——5W1H 分析方法、用好 PDCA 系统

### 4、建立衡量运作效率的系统

- ◆ 订立劳工效率的标准
- ◆ 订立机器使用率的标准
- ◆ 订立原料耗费的标准

- ◆ 订立库存量的标准
- ◆ 订立品质的标准 (LAR、AQL、RWR)
- ◆ 订立应收帐款之拖欠期的标准

## 第四部分、成本压缩和削减的实战技巧与操作实务

### 1、应收账款和财务处理

- ◆ 压缩应收账款环节的成本浪费
- ◆ 运用 5W1H 分析法，寻找管理改进措施
- ◆ 实用工具：客户信用管理
- ◆ 案例：某公司如何进行有效的应收帐款管理
- ◆ 形成和贯穿管理标准——以降低应收账款成本浪费

### 2、生产成本控制的工具与方法

- ◆ 现场成本控制的前提 - 损失分析
- ◆ 降低成本的原则
- ◆ 生产成本控制与降低的工具
  - 1)、Kaizen 改善
  - 2)、PDCA 管理循环
  - 3)、Obeya 大屋
  - 4)、Pokayoke 防呆
  - 5)、CCC21 成本管理
  - 6)、GBL 全球车身装配线
  - 7)、IE 工业工程
  - 8)、5S 管理
- ◆ 现场管理的三大利器
  - 1)、标准化
  - 2)、目视控制
  - 3)、看板管理
- ◆ 压缩产量潜能的浪费
- ◆ 运用 5W1H 分析法，寻找管理改进措施
- ◆ 形成和贯穿管理标准——以降低产量潜能浪费
- ◆ 案例：某公司如何提升产能
- ◆ 案例：如何利用 IE 手法消除浪费
- ◆ 案例：如何消除生产系统中的浪费
- ◆ 案例：工作合理化降低成本的几种方法

### 3、日常管理成本的控制与削减：

- ◆ 成本有三个最亲密的盟友是什么？
- ◆ 改变企业的日常习惯；
- ◆ 管理中的“跑冒滴漏”
- ◆ 先确定成本，再解决问题
- ◆ 从房产公司的售楼员发现想到的
- ◆ 不要和电脑发生爱情
- ◆ 关注制度成本
- ◆ 亏损产品带来的损失，怎样终止亏损产品的生产
- ◆ 怎样削减工厂行政费用
- ◆ 压缩能源环节的浪费
- ◆ 管理中其他浪费的消除方法
- ◆ 案例：某公司能源成本改进措施
- ◆ 案例：怎样降低上下级之间决策的成本？
- ◆ 案例：如何执行规章制度？

### 4、人员成本的控制与削减

- ◆ 发掘潜在的过剩人员
- ◆ 无益工作的剔除

- ◆ 发现过剩间接人员的方法
- ◆ 如何知道人员过剩
- ◆ 间接人员增加的原因
- ◆ 怎样进行组织结构分析
- ◆ 如何控制裁员成本
- ◆ 扩大职责范围与充分授权要诀
- ◆ 怎样扩大管理幅度？
- ◆ 人事费用之分析与控制
- ◆ 压缩人工环节的成本浪费
- ◆ 运用 5W1H 分析法，寻找有效管理改进措施
- ◆ 形成和贯穿管理标准——以降低人工环节的浪费
- ◆ 案例：某公司计划外加班的原因分析
- ◆ 案例分析：主管怎样降低管理中的责罚成本
- ◆ 案例分析：怎样减少因沟通不良在工作中出错造成的成本

## 5、研发成本的控制与削减

- ◆ 把成本当魔鬼杀死
- ◆ 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

## 6、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；
- ◆ 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”？
- ◆ “砍价专家”助你一臂之力；
- ◆ 电子采购：又快又省钱；
- ◆ 采购价格科学简易算法；
- ◆ 与供应商合作要注意的几个小细节；
- ◆ 案例：从某外资超市辞退采购员想到的；
- ◆ 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。

## 7、库存成本的控制与削减

- ◆ 库存是什么？为什么必须要库存
- ◆ 理解库存周边的业务
- ◆ 认识“买卖”的定义
- ◆ 库存对决算表的影响
- ◆ 库存造成的原因分析
- ◆ 压缩库存环节的成本浪费
- ◆ 运用 5W1H 分析法，寻找管理改进措施
- ◆ 案例：某公司库存成本降低的主要措施和效果
- ◆ 形成和贯穿管理标准——以降低库存环节浪费

- ◆ 案例分析：戴尔的成功秘诀——零库存管理

## 8、营销成本的控制与削减

- ◆ 如果没有实力绝对不要介入价格战
- ◆ 一个比较足以说明降价对利润的毁灭程度
- ◆ 怎样制定正确的佣金计划
- ◆ 为什么说折扣是被遗忘的成本？
- ◆ 销售要有重点
- ◆ 客户的信用管理的六大要点
- ◆ 压缩特殊运输/ 退货和索赔环节的成本浪费
- ◆ 形成和贯穿管理标准——以降低索赔、退货等损失：
- ◆ 案例分析：怎样进行客户的 ABC 管理？
- ◆ 案例分析：某公司退货和索赔损失、原因分析及改进措施

## 9、质量成本的控制与削减

- ◆ 如何降低营运成本？
- ◆ 为什么需要质量成本管理方法？
- ◆ 公司如何节省金钱？
- ◆ 质量成本管理的构成和基本任务
- ◆ 质量定义的误区
- ◆ 现场主管质量职责
- ◆ 制造过程中应抓好哪些工作？
- ◆ 做好品质的十大要点
- ◆ 案例分析：质量成本管理的表格与思路

## 10、间接性成本压缩

- ◆ 对于缺乏基本管理体系的工厂，首先解决三大问题
- ◆ 建设基础性管理体系的方法与构建
- ◆ 案例分析：如何最有效控制成本——成本的 36 计

## 第五部分、成本压缩和削减的六大操作要点

- ◆ 领导重视，全员参与，树立成本压缩文化
- ◆ 体系的改进、人的改进和工具性改进相结合
- ◆ 建立过程性改进指标体系，标识工作业绩
- ◆ 先易后难，先主后次；小处着手，聚沙成金
- ◆ 建立基于成本节省的分享性奖励机制
- ◆ 形成管理控制标准，作为进一步改进的基准

## 第六部分、企业成本管理案例分析、讨论与问题交流