

《如何有效控制与削减成本》

---又名《成本的管控之道》

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！

【课程特色】

- ◆ 理论联系实际：再好的理论，不能实际应用，对企业没有任何作用。本次培训是在训专家实践工作的基础上，再次上升到理论指导的高度上；
- ◆ 操作性强：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具性的
- ◆ 生动活泼：理论分析、案例讨论、实例分析、角色扮演、培训游戏、故事描述等灵活多样的培训形式，在轻松愉快的环境中得到提升。

【课程大纲】（时间建议 2 天，也可以压缩为 1 天，但案例讲解会减少）

第一部分、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；
- ◆ 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
- ◆ 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？
- ◆ 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
- ◆ 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：

- ◆ 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？

第四三部分、成本管控和削减的实战技巧与操作实务

1、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
- ◆ 现场管理的三大利器
- ◆ 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

2、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”
- ◆ 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
- ◆ 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？

3、人员成本的控制与削减

- ◆ 发掘潜在的过剩人员
- ◆ 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？
- ◆ 压缩人工环节的成本浪费
- ◆ 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

4、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

5、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定法；
- ◆ 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。

6、营销成本的控制与削减

第五部分、企业成本管理案例分析、讨论与问题交流