

制造型企业如何控制与削减成本

成本是为了实现一定的目的而付出（或可能要付出的）、用货币测定的价值牺牲。在企业发展战略中,成本控制处于极其重要的地位。如果同类产品的性能、质量相差无几,决定产品在市场竞争的主要因素则是价格,而决定产品价格高低的主要因素则是成本,因为只有降低了成本,才有可能降低产品的价格。

每个企业都期望降低工厂成本来满足客户需求，以适应当今激烈竞争的微利时代。如何减少成本、提高生产效率、提升品质并消除浪费成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一；有效削减、控制成本是增加企业效益的一种重要手段工作，作为企业的管理人员必须对运营成本进行把控；只有掌握并运用先进的现场管理技术，通过建立全员、全方位全过程的责任成本管理体系，才能持续降低成本、提高品质、改善工作效率，最终为企业获取倍增的利润。本课程结合大量企业实战案例进行解说，分析企业在成本管理和控制方面存在的误区和陷阱，对您所在的企业将是非常有价值的借鉴。

课程目标：

- 1、熟悉工厂成本的构成，树立强烈的成本意识及持续改善的目标；
- 2、了解成本管理对利润增长的现实意义；
- 3、掌握工厂成本管理实战技巧，为您的企业找到降低生产成本的可行方案。

课程大纲：（2—3天版）

第一部分、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？

第二部分、成本的定义与展望：

- ◆ 什么是成本及成本管理的主要内容；
- ◆ 工厂成本管理与控制的重要性；
- ◆ 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；
- ◆ 为什么说成本降低 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；
- ◆ 控制成本能够为企业生产经营带来什么；
- ◆ 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

第三部分、做好时间管理是成本管理与控制的前提

- ◆ 鸡蛋定理对企业的价值与成本启示
- ◆ 时间管理对成本的影响
- ◆ 时间管理不好的原因
- ◆ 时间管理的核心和原则
- ◆ 有效时间管理的 15 个方法
- ◆ 案例：降低成本为什么要先从有效的时间管理做起？

第四部分、认识浪费与效率

- ◆ 企业的三种经营思想
- ◆ 企业常见的七种浪费
- ◆ 管理的实质是什么？
- ◆ 认识企业是如何烧钱
- ◆ 增值——工作的目标；
- ◆ 什么是假效率与真效率；
- ◆ 个别效率与整体效率；
- ◆ 可动率与运转率；
- ◆ 动作改善的四个思路与 20 个原则
- ◆ 消除浪费的四个步骤
- ◆ 寻找浪费的 4M 方法；
- ◆ QC 记事的浪费消除方法；
- ◆ 案例：全员推行限制浪费法来控制与削减成本

第五部分、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
- ◆ 成本控制的管理方法
- ◆ 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
- ◆ 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

第六部分、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
- ◆ 管理中其他浪费的消除方法

◆ 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？

第七部分、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

◆ 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

第八部分、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

第九部分、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。

第十部分、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

◆ 库存管理的目的

◆ 库存造成的原因分析

◆ 案例分析：戴尔的成功秘诀——零库存管理

第十一部分、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
- ◆ 案例分析：怎样进行客户的 ABC 管理？

第十二部分、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
- ◆ 案例分析：如何最有效控制成本——成本的 36 计

第十三部分、企业成本管理案例分析、讨论与问题交流