

# 制造型企业现场管理与成本控制

自从中国加入 WTO 之后，随着时间的推移，中国的角色已经慢慢地由“世界的工厂”向“世界的市场”在转变。中国的制造业，如何迎战这些外来的竞争者并胜出呢？竞争的最终结果必然导致价格竞争：同样的品质，价格更低者胜！所以对于中国的制造业来说：提高产品品质、降低生产成本、建设超低生产成本的生产体系就变得刻不容缓了。开设这个课程，目的就是先进的管理理念和有效的成本控制手段与大家共同分享，帮助打开现场管理改善和成本控制大门，协助打造一流的生产现场和生产体系，使企业在残酷的竞争中能领先一步。

## 【课程大纲】

### 第一部分、做好现场管理与成本控制的前提：现场管理人员的角色认知与定位

- ◆ 新时期下主管面临的挑战和机遇
- ◆ 现场主管的地位和使命
- ◆ 现场主管在执行中的角色和作用
- ◆ 现场主管执行能力的主要构成
- ◆ 现场主管的权力和管理原则
- ◆ 现场干部应革除的缺点
- ◆ 角色认知—对自己和环境的分析
- ◆ 如何对自己角色的权利和义务的准确把握
- ◆ 案例分析：为什么是态度决定一切

### 第二部分、成本的定义与展望：制造成本降低的主要手段和常用管理工具

- ◆ 什么是成本及成本管理的主要内容
- ◆ 成本观念的更新和现代成本控制
- ◆ 改进质量和改进生产力
- ◆ 降低库存和缩短生产线
- ◆ 减少机器停机时间和减少空间
- ◆ 消除浪费和降低生产交期
- ◆ 直接材料成本之降低
- ◆ 节省直接人工成本
- ◆ 吸收销管费用及间接用人费用
- ◆ 改善设备配置降低成本
- ◆ 工厂成本管理与控制的关键点
- ◆ 新型生产运作方式中的成本控制原理及实践
- ◆ 为什么说现场改善是成本降低的基础
- ◆ 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：降低成本目标表之编制
- ◆ 案例分析：中日企业成本管理的五大异同

### 第三部分、现场管理与成本控制利器一：发现问题和解决问题的方法与流程

- ◆ 如何面对问题
- ◆ 什么是问题，什么不是问题？
- ◆ 问题原因的冰山理论
- ◆ 头脑风暴法应用

- ◆ 现场干部应有的问题意识
- ◆ 特性要因图的使用技巧
- ◆ 解决问题的主要步骤
- ◆ 什么是 PDCA
- ◆ PDCA 问题解决流程
- ◆ 什么是重点管理
- ◆ 什么是 5WIH
- ◆ 什么是 5Why
- ◆ 简单问题的处理技巧
- ◆ 解决问题的三个阶段
- ◆ 异常问题与解决问题的思考点
- ◆ 挖掘问题的类型和问题的再认识
- ◆ 问题的分析方法及解决问题方法
- ◆ 问题改善的思考步骤
- ◆ 问题解决的流程与发掘问题的手法
- ◆ 案例：失踪的十块钱那去了？
- ◆ 案例分析：机器为什么停机？车间的地面为什么老有油渍？

#### **第四部分、现场管理与成本控制利器二：5S 管理**

- ◆ 5S 定义、特色及实施原理
- ◆ 整理、整顿的含义和推行步骤与技巧
- ◆ 清扫、清洁的含义和推行步骤与技巧
- ◆ 素养的含义和推行步骤与技巧
- ◆ 如何推行 5S 并将 5S 落到实处
- ◆ 5S 推行失败的原因分析
- ◆ 5S 实施的重点难点及解决之道
- ◆ 5S 的核心精神与看板管理
- ◆ 案例：什么是标准？

#### **第五部分、现场管理与成本控制利器三：目视管理与浪费的发掘**

- ◆ 目视管理的定义与要点
- ◆ 浪费定义及类型
- ◆ 如何发掘浪费所在
- ◆ 丰田式浪费发现法
- ◆ 工厂中常见的浪费
- ◆ 目视管理在消除浪费中的作用
- ◆ 目视管理的方法和工具
- ◆ 目视管理的物品、作业管理、安全管理
- ◆ 如何识别现场中的浪费
- ◆ 怎样让问题看得出来—目视管理的执行
- ◆ 日生产方式中对浪费的理解
- ◆ 目视管理在设备、材料、方法管理中的应用
- ◆ 案例分析：现场可以改善的 151 种的浪费

#### **第六部分、如何通过消除浪费降低成本**

##### **(一)、如何消除时间上的浪费**

- ◆ 时间管理对企业的价值

- ◆ 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
- ◆ 有效时间管理的方法
- ◆ 如何处理高价值活动
- ◆ 如何处理低价值的活动
- ◆ 猴子管理法
- ◆ 降低成本为什么要先从有效的的时间管理做起？
- ◆ 案例：这笔钱怎么花？

## (二)、如何消除人员浪费

- ◆ 发掘潜在的过剩人员
- ◆ 无益工作的剔除
- ◆ 消除过剩人员
- ◆ 发现过剩间接人员的方法
- ◆ 如何知道人员过剩
- ◆ 如何控制裁员成本
- ◆ 扩大职责范围与充分授权
- ◆ 扩大管理幅度
- ◆ 人事费用之分析与控制
- ◆ 案例分析：怎样辅导下属减少其在工作中出错造成的成本

## (三)、如何消除管理中的浪费

- ◆ 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
- ◆ 别乱扔垃圾—废品管理
- ◆ 怎样降低上下级之间决策的成本
- ◆ 管理中其他浪费的消除方法
- ◆ 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

## (四)、如何消除物料搬运中的浪费

- ◆ 物料搬运中有那些浪费
- ◆ 要注意搬运的原则
- ◆ 提高搬运的效率可以削减成本
- ◆ 采用准时生产制可以提高搬运效率

## (五)、如何利用 IE 手法消除浪费

## (六)、如何消除生产系统中的浪费

## 第七部分：现场管理与成本控制的方法和技巧

- ◆ 质量管理的误区
- ◆ 降低不良率的对策
- ◆ 降低不良率应有的意识
- ◆ 什么是质量成本
- ◆ 质量成本控制程序
- ◆ 如何降低质量成本
- ◆ 什么是零缺陷

- ◆ 零缺陷与质量成本
- ◆ 现场管理如何推行零缺陷
- ◆ 什么是防错法（愚巧法）
- ◆ 如何应用防错法
- ◆ 库存是管理中最容易忽略的一座冰山
- ◆ 怎样通过库存管理去降低成本
- ◆ 原材料采购/库存/发放和利用中的成本控制
- ◆ 怎样合理确定经济订购量和备用量
- ◆ 新产品开发的成本分析与控制
- ◆ 制造过程中的成本分析与控制
- ◆ 其他多样化的成本控制方法
- ◆ 做好现场成本控制的关键十点
- ◆ 案例：联想成功诀窍在于降低成本

## 第八部分：案例分析讨论与问题交流