

# 课题：《企业成本分析与降低成本》

## 一、学员对象：

总经理、厂长、高层管理者、生产经理、质量经理、采购经理及核心生产主管、现场管理干部等

## 二、课程背景：

本课程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;运用丰富的制造业实际运营管理经验,从管理改善的角度,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,提高良品合格率,最终为企业获取倍增的利润。

## 三、培训方式及特色：

### (一) 培训方式：

- 1、讲师激情、精彩演讲占 50%
- 2、案例分析（从正面和反面两方面进行实例分析）占 20%
- 3、互动提问：讲师现场提问，学员作答，讲师点评占 10%
- 4、作业练习：现场练习和操作、表演展示占 10%
- 5、分组讨论：头脑风暴：各小组给出答案，讲师点评占 10%

### (二) 课程特色

- 1、可操作性：聚焦于现场的实际操作训练与实践能力提升
- 2、系统提高：锁定车间管理人员能力点，通过训练，改变管理行为，提升管理技能
- 3、寓教于练：制造型企业实际案例分析，您的困惑大家解答，您所参加的不是一堂枯燥的“填鸭”课程

## 三、课程大纲：

### 第一部分、制造型企业成本分析与费用的控制

- 1、成本管理与基础知识认知
  - ◆ 何谓成本
  - ◆ 成本的分类（从与生产活动有关因素上分）
  - ◆ 固定成本与变动成本（从是否与产量而变化上分）
- 2、企业为什么要降低成本？
  - ◆ 成本、售价与利润
  - ◆ 案例分析
  - ◆ 标准成本的含义
  - ◆ 短期性的成本管理
  - ◆ 长期性的成本管理
  - ◆ 如何有效进行成本分析
    - (1) 平均成本法
    - (2) 损益平衡法
  - ◆ 现场人员在成本管理上的责任
- 3、成本是消耗的集聚体
  - ◆ 丰田公司举出阻碍生产率的 7 种损耗

◆ 现场浪费究竟在哪里呢？（找出浪费的根源）

- (1) 不良的浪费
- (2) 物料的浪费
- (3) 人手的浪费
- (4) 时间的浪费
- (5) 其它的浪费

## 第二部分、降低制造型企业成本的有效方法

### 1、降低成本的原则与步骤

◆ 降低成本的基本原则

◆ 成本降低的种类

◆ 降低成本的一般步骤

◆ 问题讨论：

- (1) 卖鸡蛋赚钱还是卖笔记本电脑赚钱？
- (2) 企业的利润怎么来的？
- (3) 根据目前的财务和生产现场安排，本公司是否应承接这笔订单？

### 2、降低成本的实施范围（具体对象）

◆ 材料成本的改善方法

- (1) 降低材料的单价
- (2) 降低材料使用量
- (3) 降低材料管理费

◆ 优秀企业案例：常州某制造厂运用 ABC 分类法降低物料成本

◆ 有关 ABC 物料管理方法简介

◆ 优秀企业案例分享：小天鹅的“末日管理”

◆ 生产加工成本的改善方法

- (1) 降低人员加工费用
- (2) 有计划裁员
- (3) 提高利用率
- (4) 缩短开动时间
- (5) 缩短设备运作时间
- (6) 降低设备固定加工费率
- (7) 降低设备比例加工费

◆ 外包加工成本改善方法

- (1) 降低外包单价
- (2) 抑制多余的订购
- (3) 引入内制
- (4) 减少外包管理费

◆ 技术方面的成本改善方法

◆ 管理费用方面的成本改善方法

◆ 运输和仓库方面的成本改善方法

◆ 会计方面的成本改善方法

### 3、降低成本运用的方法和工具

◆ 业务改进 5W1H 检讨法

◆ 标准化和简单直接法的运用

◆ 运用工作改善的方法和技巧

- ◆ 开展各种管理活动
- ◆ 价值分析与价值工程

### 第三部分、制造型企业降低成本，提高利润的实操

#### 1、现场目视管理与减少浪费提高效率

- ◆ 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
- ◆ 怎样根除现场的各种浪费
- ◆ 案例：现场干部可以改善的 25 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、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

#### 4、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
- ◆ 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

#### 5、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

#### 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”
- ◆ 与供应商合作要注意的几个小细节
- ◆ 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、如何进行品质成本的控制和削减

- ◆ 品质成本种类及重点要求
- ◆ 预防品质成本合理化控制措施
- ◆ 品质鉴定成本的降低方法
- ◆ 品质失败成本的防止要注意的问题

#### 第四部分、提高核心竞争力使企业之树常青

- ◆ 什么是核心竞争力？

解密：

- (1) 麦当劳、肯德基、中国海尔为什么不怕别人参观？
- (2) 麦当劳、肯德基为什么不自己生产可乐？

- ◆ 培训员工自觉自发的创新意识
- ◆ 学员管理经验分享
- ◆ 企业的声音，老师的希望
- ◆ 现场答疑