

精益成本管理与削减

【课程背景】

赚一块钱看别人的脸色，省一块钱看自己的角色。

从制造系统的角度进行全方位的成本削减,以全新的视角审视成本，掌控成本削减的思路与方法

原材料价格不断上涨、用工成本不断上升，企业税赋不断加重,环境保护投入不断增加、企业承担的社会责任越来越重，市场竞争越来越激烈，利润不断被蚕食。做企业难，做高管/老总更难。

如何适应这个市场与环境，令企业在生存中求发展呢？

痛苦中求变，思路决定出路，该是炼内功的时候了，以往的粗放管理模式已不适用。

提高效率、提升品质、降低成本，提升企业和产品的竞争力，是最终出路。

微利时代，10%的成本降低，可以带来双倍利润增长，这块金矿该是挖掘的时候了。

【课程收益】

- 了解企业经营的本质
 - 明确成本意识，正确认知工作价值
 - 掌握企业成本的构成体系
 - 掌握企业成本与浪费之间的关系
 - 掌握生产周期与现金流，产能之间的逻辑关系
 - 掌握精益成本削减之物料成本削减的思路，工具与方法运用
 - 掌握精益成本削减之人力成本削减的思路，工具与方法运用
-

- 掌握精益成本削减之制造成本削减的思路，工具与方法运用

【课程对象】

授课对象 生产副总，各部门经理，车间主任，财务管理

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程老师】

郭涛老师

【课程方式】

60%理论+30%案例讲解演练+10%点评总结

【课程大纲】

一、企业为何而经营

讨论：丰田汽车利润为什么高？

1、企业经营的三张表（利润表/负债表、降成本/增销售对比表）

案例分析：雀巢咖啡“全面降低成本20%”

2、企业经营的根本目的是什么？

3、对成本的重新思考—什么是利润？

- 利润=售价-成本
-

- 成本=利润-利润

- 售价=成本+利润

案例分析：降低成本的优势

4、企业成本概述（量本利分析表、浪费表、成本构成图）

- 成本的定义与分类

- 成本与浪费

视频案例分析：烤面包

案例演练与讨论：L/T，库存与现金流间的关系

案例分析：从精益价值流看企业存在的浪费

- 成本的构成

- 成本的形成（成本链）

- 成本特性

--量本利分析/经验曲线/生产成本变化销售成本

案例分析：量本利分析案例

6、成本计算应用-CVP分析（CVP分析表、贡献利润表）

- CVP分析（成本/稼动/利润分析）

- 固定费用与变动费用

- 损益划分点意义

案例演练：损益划分点计算

- 贡献利润与贡献利润率
- 利用损益划分点的原价节俭战略

二、精益成本削减之物料成本削减

1、物料成本削减之--采购成本削减

(单位成本构成表、分解报价表、配件产品分解报价表、总成本构成模型图、招标采购流程、综合性评审评分表)

- 建立价格信息体系

案例分析：沃尔玛的价格信息体系

- 掌握成本分析的三步骤

案例分析：某日资公司分解报价表

案例分享：某日资企业总成本分析表

- 如何处理各中报价

案例分析：戈恩如何拯救日产？

- 技术降低成本的四种方法

案例分析：雷诺和日产共享零部件，削减成本 30%

- 商务成本降低六步法

案例分析:中移动的一次招标采购

- 结构降成本的四种思路

案例分析：沃尔玛的采购秘密

2、物材成本削减之--物料库存成本削减

(KPI 体系图、库存预测表、库存结构分析表、库存报表、物料库龄报告表)

- 库存形成的原因

案例分析：服装行业案例

- 寻找库存控制的开关—四大流程分解
- 库存控制的六大主因间的关系

案例讨论：库存控制与“销售，计划，制造等”关系

- 库存控制与削减的 KPI 体系—三层 KPI 体图

案例讨论：如何设计库存 KPI 指标

- 库存控制-库存预测与监控体系

案例演练：库存预测的三种方法运用

案例讨论：长虹电子为什么有 11 亿元的“坏帐”

- 库存控制与削减的最新实战方法

案例讨论:苹果手机案例

3、物料成本削减之一良率提升与不良削减

(质量成本与控制方法三不策略模型图、PDCA 循环表、

质量成本构成表、供应商早期参、8D 改善报告、质量改善协议)

- 质量管理的两个维度
- 质量意识的“三不“策略与质量的“三步“曲
- 采购中的质量改善

案例分享：西门子供应商资格认证

案例分享：某企业供应商 8D 改善报告

- 生产中的质量管理

案例分享：台湾捷安特自工程完结管理

- 质量成本削减

案例分享：某日资企业质量成本降低

三、精益成本削减之人员与加工成本削减

1、劳务成本削减之--人的成本削减（程序分析表、流程图、SOP 表、多能工表)

视频案例分的：如此卖菜

案例分析：程序分析改善案例

- 精简组织--管理层数量优化
- 工作抽样--操作层数量优化
- 现场标准化作业管理

案例分享：捷安特标准化作业案例

- 提高能力促进效率--多能工培养

案例分享：员工多技能矩阵图

- 多能工培训的具体方法

案例分享：某企业 U 型改善案例

2、劳务成本削减之一—VE/VA 活动（VE/VA 运用表）

- VE/VA 重要概念与定义
- 产品的价值
- VE/VA 运用领域
- VE/VA 的推进方式

案例分析：打火机功能分析

案例演练：如何削减电热水壶成本

四、精益成本削减之制造费用削减

1、制造成本削减之一--设备成本削减（设备综合效率表）

- 多少时间在赚钱—OEE
 - 影响设备 OEE 的六大损失
 - 实现设备“四个零”目标体系图
 - “四个零”五种对策图
 - 设备 OEE 提升的方法--个别改善活动展开
-

案例分享：某著名台资企业设备改善案例

2、制造成本削减之一—3S 改善

“整理”推行要领-5S 中的JIT

“整顿”推行要领-场所，方法，标识

“清扫”推行要领-预防与发现问题手段

视频案例分析：裸男在家

视频案例分析：历史转折中的邓小平片段

案例分享：某企业现场 3S 管理

3、制造成本削减之二--资源与能源节约

- 工具消耗管理
- 动能消耗管理
- 劳动保护品消耗管理

案例分享：某日资企业资源与能源精细化管理案例

总结，答疑
