

## 《生产成本控制与绩效管理提升》

主讲：朱建农老师

### 【课程背景】

当前，生产制造型企业普遍面临着用工成本上升、原材料成本上升、能源成本上升和用工慌的局面，特别是一些生产加工行业，受市场与利益的驱使，早期将注意力放在了“早开工早投产早获益”上，存在“粗放发展、粗放建设、粗放生产”的问题，在“微利时代”已到来的今天，粗放型生产、粗放型管理、靠外延发展生存的企业由于不具备竞争优势，必将走上成本价格倒挂、企业亏损之路。

为了迅速扭转这一被动局面，企业应加快管理升级、实施绩效管理提升，通过推行规范化管理，建立良性运行机制，追求高效率、降低生产成本、提高生产经营价值，增强企业的竞争力。企业只有不断地深化绩效管理，提高企业的应变能力，规划好每一分钱、用好每一分钱、赚到可以赚到的每一分钱，企业才能健康稳定的发展，才能在未来的竞争中立于不败之地。

### 【培训对象】

董事长、总经理、生产副总、生产主管、成本控制人员等

### 【培训时间】

1~2天（可根据需要调整内容）

### 【课程大纲】

导语：

- 案例故事：穿白大褂的锅炉司炉工
- 粗放管理之表象和特征
- 企业成本管理中的常见问题
  - 劳动效率和设备生产效率偏低；
  - 原材料利用率和产品合格率不高；
  - 产品成本计算不够全面，简单马虎，甚至推倒估算；
  - 没有事前规划一个科学合理的成本核算、管理流程；
  - 没有明确材料、工时等各种耗费定额，致使消耗失控，成本升高；
  - 没有有效的进行成本控制，导致成本降不下来；
  - 采购、销售、车间、人事等部门各自为战，不能相互协调配合；
  - 缺乏成本数据（报表系统），不能及时、有效地进行成本分析；

- 不知道企业在成本方面的优势与劣势，与竞争对手的差距多大？还有哪些潜力可挖？

### **第一讲 企业成本分类与成本分析**

- 1、成本定义及企业成本分类
- 2、成本、利润和成本压缩的关系
- 3、生产成本分析方法和意义
- 4、企业成本管理模式
  - 目标成本管理模式
  - 标准成本管理模式

### **第二讲 成本管控策略与工具**

- 1、培养全员节约意识、杜绝浪费
  - 认识浪费
  - 成本分析数字化、公开化
  - 成本定额管理
  - 成本考核与制度化管埋
- 2、让浪费看得见----5S 现场管理
- 3、让利润快增长----IE 工业工程
- 4、让效率大提升----TPM 全员生产管理、TQM 全面质量管理
- 5、让问题浮出水面----五个为什么？
- 6、让员工第一次将事情做好---培训（应知、应会）

### **第三讲 生产现场成本的管控**

- 1、生产现场常见的种种浪费现象
- 2、精益生产要消除的七大浪费
- 3、生产现场成本改善的八大原则
- 4、生产现场定额管理
  - 原材料消耗定额的制定（BOM 表）
  - 辅料消耗定额的制定
  - 水、电、汽、气消耗定额的制定
  - 劳动定额（标准工时）的确定
  - 设备生产定额

## 5、人工成本控制

- 定岗定员管理、人员合理调度
- 工作方法改良（IE 工程应用）
- 员工技能培训（应知、应会和多能工培养）
- 加强激励和团队建设，稳定员工队伍

## 6、原材料成本压缩

- 现场物料浪费根源与分析
- 控制原材料库存
- 制定材料消耗定额，限额领料
- 合理加工
- 边角余料回用
- 废料回收及核算

## 7、消除跑、冒、滴、漏、空转等损耗

## 8、制定合理的生产计划，均衡生产

## 9、加强设备管理，提升生产效率

### **第四讲 质量成本降低与压缩**

#### 1、质量成本概述

- 质量预防成本
- 质量鉴定成本
- 质量内部损失成本
- 质量外部损失成本

#### 2、质量损失成本改善

#### 3、质量成本管理的组织与职责

### **第五讲 企业生命周期、战略和绩效管理**

#### 1. 企业生命周期及战略选择

#### 2. 企业基本战略选择和绩效管理

#### 3. 绩效管理工具----平衡计分卡

### **第六讲 “三维管理”和绩效管理**

#### 1. “三维”管理在企业管理中的位置

#### 2. 有目标才有方向、才有动力、才有成功

#### ■ 案例 1：某公司年度经营目标和计划分析

■ 练习：编制年度经营目标和计划管理表和练习分析反馈

3. 理顺两条主线，实现两个化管理

◆ 案例 2：岗位规范模板分析

◆ 案例 3：业务流程模版分析

### 第七讲 绩效管理提升

1. 没有考核将会造成？
2. 绩效考核现状调查
3. 绩效考核常见 10 大问题和对策
4. 为什么需要绩效管理
5. 人性假设与员工假设
6. 企业竞争力和绩效管理
7. 绩效管理的目的、功能和作用
8. 提升绩效管理系统价值的准则
9. 有效绩效管理的基本假设
10. 基于战略的绩效管理体系框架
11. 绩效计划
12. 绩效辅导
13. 绩效考评与反馈

■ 案例 1：牛肉面的故事

■ 案例 2：某公司绩效指标体系和模板分析

练习：某部门或岗位关键绩效指标的制定

### 第八讲 绩效管理分配考核制度设计和选择

1. 绩效管理分配考核制度设计原则
2. 绩效管理分配模式设计和选择
3. 绩效管理考核模式设计和选择
4. 绩效管理考核结果和绩效工资挂钩模式设计和选择
5. 年度分配绩效考核模式
6. 月度分配绩效考核模式