

全面成本管理与控制

黄海老师（2天）

课程背景

在市场竞争日趋白热化的今天，我们从哪里取得更多的利润？要么开源，要么节流，也就是控制成本，这里的成本是广义的，不仅仅是制造成本，也包括期间费用（管理费用、销售费用、财务费用）。从企业内部管理开始，从方方面面开始，从身边的点滴开始，节约一分，就会多一分利润，在此我提出一个观点与大家分享：**成本是设计出来的，成本是节省出来的。**

那么，您作为企业一名高级管理人员，是否知晓？

成本都包含哪些内容，即成本的定义及分类

成本核算的主要方法及其优缺点

如何制定准确可行的标准成本和成本标准

成本决策需要考虑的哪些内容，成本决策是如何计算的

成本管控的主要方法及模板工具都有什么

影响成本的因素有哪些？如何利用丰田的 KPO 模式和 PIP 方法降低成本

磨锋利可以砍掉各项费用的 10 大砍刀

如何在事后进行成本分析，找出成本黑洞

成本管理会计的主要控制点及控制方法是什么

如何通过各种专项降本活动为企业创造实实在在的效益

通过本课程的学习，你都会找到答案！

课程收益

了解成本核算的主要方法，正确选择适用于本企业特点及战略管理需要的成本核算方法

制定切实可行的标准成本和成本标准，以并作为降成本的起点

全面掌握成本管理会计管控成本的手段，使企业的成本运行在完全的监管下

用世界上成本管理最先进的丰田公司的降成本方法及工具，实现成本的逐年大幅下降

只要想控制，费用都是可控可降的，挥舞大砍刀全方位砍掉费用，捡回丢掉的利润

学会通过管理报表进行事后的分析、回顾和总结，为下阶段的成本控制及降低提供方向

通过非常有效的专项降本活动逐一降低运营成本，创造巨额效益

课程对象：中、高层以上管理人员、财务总监、财务经理、财务人员及其他管理人员等

课程特色：实战派风格、针对性强、追求“落地”文化

课程大纲

第一单元 成本简介

(一) 广义成本的构成

资金成本

研发成本：研发设计阶段发生的费用

产品设计成本

产品生产成本：材料成本、人工成本、制造费用

期间费用：管理费用、销售费用、财务费用

此外，还有质量成本、效率成本、销售地区客户成本、人力资源成本、安全成本、环境保护成本和风险成本等成本因素

(二) 成本分类

固定成本和变动成本

机会成本与估算成本

边际成本与增量成本

付现成本与沉没成本

避免成本与不可避免成本

专属成本与共同成本

隐性成本与显性成本

决策相关成本与决策无关成本

第二单元 成本核算

分类法

分步法

品种法

分批法

作业成本法

第三单元 标准成本

标准成本的制定

1、标准材料成本

主料：工艺性消耗，非工艺性消耗

辅料：与主料的比例

按产品面积、体积、重量等

按设备开动时间

按期限

按产值

燃料

动力

工具

2、人工标准成本

标准作业时间：净作业时间

标准准备时间：净准备时间

宽放时间

需准备的工具：秒表、记录板、表格、笔

取值方法：多次记数，加以平均

3、制造费用标准成本

从七个方法中选择最适合本企业生产特点的制造费用分配方法

第四单元 成本决策

(一) 成本决策的基本原理

最优组合原理

边际分析原理

决策相关原理

机会成本原理

供求平衡原理

时间价值原理

风险报酬原理

(二) 成本决策的方法

总量分析法

差量决策法

本量利决策法

边际贡献法

概率决策法

损益决策法

长期投资决策法

其他方法

第五单元 成本管控

(一) 资金筹集成本的管控

债券或借款的筹集成本管控

普通股的资金成本

优先股的资金成本

企业留存收益的成本

加权资金成本

(二) 研发成本的管控

研发设备投入控制

研发人员控制

研发技术成本控制

(三) 产品设计成本的管控

目标成本法

价值工程法

成本导向法

(四) 材料采购成本管控

供应商管理

采购价格管理

付款条件管理

价格趋势管理

招标采购

集中采购

联合采购

了解供应商成本

建立战略合作

了解竞争者

【案例】日本丰田汽车 CCC21 成本控制案例分析或其他

【案例】美国西南航空公司—低成本战略或其他

(五) 产品生产成本管控：料、工、费

定额成本法

标准成本法

目标成本法

作业成本法

价值工程法

减少浪费法

(六) 期间费用的管控

预算控制法

定额控制法

审批控制法

归口控制法

第六单元 成本降低

提供劳动生产效率

提高材料产出率

提高固定费用分摊率

加强非产品费用管理

消除生产中的浪费和损失

降低产品缺陷的浪费

降低过量生产的浪费

降低等待的浪费

降低加工的浪费

降低运输的浪费

降低库存的浪费

降低动作的浪费

【案例】某上市公司经典及奇妙的 PIP 案例分享

【案例】丰田是如何做到每年都持续降低成本的

第七单元 费用降低

砍价

砍人

砍机构

砍固定资产

砍采购成本

砍预算及支出

砍库存

砍劣质客户

砍会议

砍面子

第八单元 成本分析

对比分析法

因素分析法

替代分析法

相关分析法

差额计算法

比率法

【案例】丰田公司将成本的六大差异全部分析找出并分析到第 5 层

第九单元 现代工厂成本管理会计的具体管控内容及方法

(一) 对仓库监督管控

仓库单据处理及时率

盘点前培训、检查

仓库日盘点工作

月盘点工作

仓库盘点差异调整分析及跟进，确认差异

每周核查其他出库单据的正确性

每周核查形态转换的合理性

梳理仓库流程（流程、内外考核文件、岗位技能评定管理办法、应紧预案等共 12 项内容）

仓库区域的规划

制作仓库标识（物料摆放区域、物料看板、物料指示牌、包括库位的编制）

仓库物料定置定位整理

整理大于 365 天以上物料并做好标识分类摆放

(二) 生产部监督管控

在制工单在制天数

工单异常情况跟踪

控制停线所造成的人工损失

备品、低耗品材料预算与领用监督管控

生产效率计算，分析窝工成本

标准工时的核实

产品线平衡率计算

核实 BOM 清单用量准确性（如：塑胶料、铜、铝、铅、钢材等）

委外加工定额用量及损耗监督管控

主导呆滞料分析及跟进处理

固定资产新增、转移、报废、出售进行实物监督管理

未纳入固定资产管理范围内但金额较大物品实行台账监督管理

工单超领统计

工单返工统计

模具、工装及夹具定期及不定期盘点，并组织使用部门进行评审闲置设备

完工工单材料成本分析

异常工单分析

(三) 对采购价格监督管控

参与年度采购招标（监督招标的材料价格及购货比例是否按照中标分配率采购,同款物料多个中标商）

采购价格的核算

大宗物料价格趋势分析（铜、钢材类）

专项订单采购降本

(四) 对销售价格监督管控

销售价格核算

低价格及特批价格分析（料、工、费）

发起低价格降本需求及降本目标值（例：采购降本、技术降本、工艺降本等）

(五) 成本核算与分析

确定成本核算方法

- 1、确认物料计价方法（月末一次加权平均、移动加权平均、先进先出等）
- 2、建立材料明细表（BOM），（按主材，辅材分类）
- 3、确定制造费用分摊方法（例如，按标准工时、实际工时、按耗用的材料成本等）
- 4、确定工时单耗
- 5、确定成本结转方法
- 6、确定完工产品与半成品之间分配方法

成本分析

事业部人工费率与制造费用率分析

制造费用分析（按事业部固定费用及变动费用）

产品标准成本制定

分析标准成本与实际成本（量及价格差）六因素

毛利分析（按事业部、客户、产品线、区域、类别、工单）

负毛利分析（按产品、客户）

退货成本分析（按客户、产品线、区域）

存货分析

库龄分析

车间领用低耗分析（前十大及与预算对比）

PIP 降本分析

呆滞物料分析

销售报价成本与实际成本对比分析

工单成本分析

人均工资分析表（管理人员与生产人员对比、部门比、万元产值工资）

投入产出分析表（人均效率）

生产成本分析

【案例】某集团公司是如何通过 160 张强大的管理报表发现问题、分析问题并解决问题

第十单元 成本管理会计发起的控制及降低成本专项项目

（一）电费

- 1、对于设备操作较多，高电耗的工序和产品错峰生产，降低电费成本
- 2、对于上下班需要电梯关一半，十层以下走楼梯（特殊情况可申请）
- 3、在光线充足的时段，灯分开关白天不开晚上开一半
- 4、在使用空调时夏季温度设置不低于 26 度，冬季温度不超过 24 度，外出预计半小时无人时应关闭空调，由行政控制开关时间
- 5、上班期间不使用电脑时，要及时设置为休眠状态，下班应及时关闭电脑、打印机、饮水机、稳压器等用电设备的电源，尽量减少待机消耗
- 6、公共区域的照明应根据天气等实际情况开启或关闭
- 7、微电网（双向售电，政府补贴）
- 8、换小功率电器
- 9、空调机每月清洗一次
- 10、使用 LED 灯
- 11、宿舍按军营或大学的管理控制开关时间

（二）办公室用品

- 1、办公用品如若破损、残旧须进行更换时，以旧换新，对于易耗品如签字笔应领用笔芯进行更换

- 2、非重要文件应使用二手纸，在复印时尽量做到双面复印
- 3、严禁打印与工作无关的文件
- 4、能传阅的文件尽量传阅，减少复印次数
- 5、使用 OA
- 6、办公耗材统一购买，分别配送
- 7、办公用品按人员及销售收入双向定额

(三) 电话费

充分利用现代化办公通讯，推广网络办公及无纸化办公

(四) 车辆

- 1、私车公用
- 2、运输车外包（计算平衡点）
- 3、取消车补
- 4、控制百公里油耗，控制保险及维修费用
- 5、使用信用卡享受折扣结算（如交行的最红星期五）
- 6、提倡共享单车文化

(五) 运输费

- 1、外包运费：重新设计每车装载量（节约非常巨大）
- 2、优化物流路线（红灯，堵车，距离，路况，红灯可右转的交通灯）
- 3、整体招标
- 4、专线线路招标
- 5、供应商按各自擅长排序（按价格、按速度、按安全、按服务），根据需求分别下单

(六) 降饭堂费用的 10 项措施

(七) 招待费用

- 1、预算内的费用分级使用商务接待表
- 2、预算外的特殊程序批

(八) 工资

- 1、降低辅助人员比例
- 2、提倡华为的义务加班文化
- 3、部门工资承包制

4、考核万元产值工资率

(九) 快递 (见管理报表)

(十) 差旅费

减少不必要的出差

邮件微信电话为主要沟通方式

(十一) 降库存

(1) 按库龄、产品线、金额、月均消耗量以 20%量，80%金额作为标准整理数据

(2) 处理措施

退货

换货

代用

变卖

研发整改

齐套料做成通用性的半成品及成品

(十二) 降采购价格

1、与现有的供应商议价

2、开发新供应商

3、批量采购：采取竞标的方式与供应商签定长期供货合同，分批供货，分批结算

4、采用招标方式采购，（每年两次招标）

5、采购降价：（将采购降价纳入采购工作常态、订出降价目标，定期检讨降价目标达成情况，做好应对措施）

6、寻求能替代的物料

7、建立核价体系

8、集中采购

9、折扣

10、改变材质（不影响质量的前提下）

11、规范采购与付款行为：加强采购、付款控制和管理，防范采购与付款过程中的差错和舞弊

12、谈判返利

- 13、延长付款周期
- 14、优化采购模式
- 15、建立采购人员降本建议指标考核制度，通过指标考核，形成人人控制成本的气氛
- 16、发动供应商与采购降本工作
- 17、准时付款，缩短账期，减少承兑比例，减少收货时间流程，飞行检，纳入全员 pip，集中散件打包给一家，建立合格供应商库评分，每年一定比例新进入供应商原来的末位淘汰
- 18、大宗物料价格监控：大宗物料价格波动情况，合理选择采购时机，以低价进多，高价少进
- 19、价格走势圖，在淡季通过套期锁定价格；或囤积实物
- 20、发起设立材料网，与同行组团采购，形成规模价格优势

(十三) PIP 降本

- 1、对产品进行结构优化，工艺改进、材料代用、零部件的通用化与标准等方式、自制改外购、外购改自制
- 2、提高材料利用率，通过减薄料厚，合理下料
- 3、通过库存与费用控制方式创新或先进管理模式引进，使百元收入占用呆料、百元收入占用库存或百元收入占用费用等指标
- 4、通过 IE 手法的运用，使产线平衡、标准时间、设备综合利用率等指标提升

【学员讨论】对各种专项降成本的方法开展头脑风暴

【学以致用】通过学习以上课程，结合贵公司实际情况，总结形成适用于贵公司的综合降低成本方案