

制造业运营全程降本

黄海（3天2夜）

课程背景

当前国内去杠杆、去产能、去库存；国际上，中美贸易战一触即发，这决定了企业的竞争日趋酷烈，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）。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，是否想知道：

如何制定准确可行的标准成本和成本标准

如何激励跨部门合作使全民降本成为公司文化

如何降低研发成本

如何降低设计成本

如何降低采购成本

如何降低制造成本

如何降低期间费用成本管控的主要方法及模板工具都有什么

如何利用丰田的 KPO 模式和 PIP 方法降低成本

可以砍掉费用的八大砍刀

如何找出成本黑洞

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

- 1.掌握激励跨部门合作的神器--“**PIP 改善计划**”（每年创造的效益超过营业收入的**2%**）
- 2.掌握降低研发成本的 5 种方法
- 3.掌握降低设计成本的 5 种方法
- 4.掌握降低采购成本的 26 种方法
- 5.掌握降低制造成本的 42 种方法
- 6.掌握降低品质成本的 18 种方法
- 7.掌握降低库存费用的 19 种方法
- 8.掌握降低财务费用的 34 种方法

- 9.掌握降低运输费用的 5 种方法
- 10.掌握降低会议成本的 7 种方法
- 11.掌握降低运输成本的 5 种方法
- 12.掌握降低差旅费的 2 种方法
- 13.掌握降低饭堂费用的 10 种方法
- 14.掌握降低电费的 13 种方法
- 15.掌握降低办公耗材费用的 7 种方法
- 16.掌握降低管理员工资的 10 种方法
- 17.掌握降低电话费用的 6 种方法
- 18.掌握降低车辆费用的 7 种方法
- 19.掌握降低应收账款费用的 2 种方法
- 20.掌握提升毛利率的 5 种方法
- 21.掌握分析实际成本与标准成本差异的差异分析法及 5W 分析法等 2 种方法
- 22.掌握降低企业所得税、增值税、个人所得税的 30 种方法
- 23.掌握丰田的 KPO 全方位降本模式

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、针对性强、追求“落地”文化

课程大纲

第一单元 成本简介

一、成本构成

研发成本：研发设计阶段发生的费用

设计成本：

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 生产成本核算方法

分类法

分步法

品种法

分批法

作业成本法

目标成本法

第三单元 成本决策

一、成本决策原理

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、成本决策方法

总量分析法

增量决策法

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

第四单元 成本管控

【案例】源自丰田成本管控的神器-“PIP 改善计划”

一、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

二、产品设计成本的管控

目标成本法

价值工程法

成本导向法

三、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

降低供应商成本

【案例】某上市公司“采材双杀”的降本案例

四、生产成本管控：料、工、费

制定标准成本

使用因素分析法分析成本差异

5W 法找到最深层的根源，引导现场改善

提高劳动生产效率

提高材料产出率

提高固定费用分摊率

消减人工成本

消除生产中的浪费和损失

降低不良品的浪费

降低过量生产的浪费

降低等待的浪费

降低加工的浪费

降低搬运的浪费

降低库存的浪费

降低动作的浪费

通过 KPO 手段实现现场的全面改善

【视频案例】某上市公司使用工装夹具降低生产成本的案例

【案例】某上市公司“零投入”降低制造费用的案例

五、品质成本管控

【案例】某上市集团“品质成本分析”的案例

六、期间费用的管控

财务费用的管控

【案例】万科资本结构的选择

运输费用的管控

会议成本的管控

运输成本的管控

差旅费的管控

饭堂费用的管控

电费的管控

办公耗材费用的管控

管理员工资的管控

电话费用的管控

车辆费用的管控

应收账款费用的管控

毛利率的管控

【案例】丰田是如何做到每年都持续降低成本的

第五单元 现代工厂成本会计的具体管控工作及方法

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、应急预案等共 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

【工具模板】某集团公司的 192 张强大管理报表

第六单元 全方位税务筹划

一、增值税筹划

二、企业所得税筹划

三、个人所得税筹划（老板个税及高管个税）

四、其他税种筹划

【学以致用】通过学习以上课程，结合贵公司实际情况，总结适用于贵公司的综合降本方案