

# 成本管理倍减机器

## 课程背景：

企业的发展通常会碰到两种时代：一、进攻的时代，不惜成本；二、守的时代，毫不手软，砍支出；可是，您砍对了吗？微利时代，如何控制成本？这是所有的企业经营者普遍关注并为之大伤脑筋的问题。

企业的发展从哪里来？采用什么措施获控制成本？企业的利润来自于“开源”和“节流”。在竞争如此激烈的市场领域，“开源”的难度和投入的成本越来越大。企业要实现利润倍增，必须内外兼顾，重点从内部抓起。本课程指导学员有效的控制成本，指导学员堵塞一个个企业管理漏洞，学习控制有形浪费和无形浪费的方法，让生产流程和管理流程顺畅，让人尽其用、物尽其用，让效率提升，让成本降低，让管理效果得到显著改观……

《成本管理倍减机器》课程，是陆伟华老师根据 20 多年与制造业中、高层管理数百名企业家交流，深入企业调查研究、精心探讨，近 15 年企业管理咨询、培训经验积累，专为制造业精心打造的实战、实效性管理课程。

## 课程收益：

让学员客观认识微利时代对企业的影响，学习企业有效管理模式和成本控制方法；让学员掌握成本控制的方法和实施手段，将成本控制在最佳状态；《成本管理倍减机器》课程，是集生产成本管理、品质成本管理、设备成本管理、能源成本管理、人员成本管理等诸多先进方法、管理工具于一体，让利润提升和成本控制落地生根，在企业遍地开花，结出效益之果。

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**制造业老板、高层领导者、生产部门、质量部门、设备部门、仓储部门的现场管理者、班组长等

**课程方式：**技能传授+理论引导+案例与故事穿插+游戏互动

## 课程大纲

### 第一讲：微利时代，企业问题简析

#### 一、企业利润导图

1. “企业利润模式”导图
2. “企业利润计算方式”导图
3. 企业发展趋势导图

**典型案例分析：**来自某有限公司的调查

**思考：**谈谈你对企业生存和发展的看法

#### 二、导致生产成本居高不下的现状分析

1. 人员不能有效利用造成的工效成本
2. 物料管理不到位造成的浪费成本
3. 生产计划不科学造成的控制成本
4. 无序生产造成的隐形成本
5. 沟通不畅造成的信息断层成本
6. 技能不足造成的制约成本
7. 品质管理不当造成的返工或报废成本
8. 效率低下造成的工效成本
9. 工艺流程落后造成的生产成本

10. 过程控制跟不上造成的管理成本

案例：同类型企业三个级别的数据对比

## 第二讲：干部的使命和作用

### 一、生产干部 10 大使命

1. 效率提升
2. 品质保障
3. 现场控制
4. 成本管理
5. 人员管理与士气提升
6. 设备与物料管理
7. 工作协调
8. 安全、事故管控
9. 工艺创新
10. 不断改善

案例：美的电器的团队建设与选拔

## 第三讲：打造高效生产团队

### 一、掌握高效管理员工技能

1. 人员管理的 5 个误区

案例：唐副总的困惑

### 2. 培训，倡导跟上上司脚步

### 二、掌握高效管理 85 后 90 后员工技能

案例：某灯饰公司老板哥哥的错误观点

思考：你认为 85 后 90 后员工应该怎样管理

### 三、掌握高效管理新员工 3 项技能

1. 怎样让新员工快速融入团队
2. 怎样对新员工实施上岗培训
3. 怎样传、帮、带

### 四、掌握激励员工的 3 项原则

1. 认识激励的误区
2. 如何实施无成本激励
3. 激励的注意事项

思考：你认为高效团队应该怎样打造

## 第四讲：强化 7S，构建安全现场

### 一、推行 7S 的意义

1. 观看视频短片（为什么要推行 7S）
2. 推行 7S 与不推行的对比

案例：某沙发企业生产现场混乱现象

案例：某公司的整洁生产现场

### 二、推行 7S 的 2 大意义

1. 认为推行 7S 很简单
2. 将 7 项内容齐头并进

案例：泛亚公司推行 7S 的困惑

思考：7S 包括哪些内容

思考：你认为实施 7S 管理有哪些好处

### 三、推行 7S 的精髓

1. 全员参与
2. 全过程努力
3. 全力以赴
4. 只有起点，没有终点

### 四、构建无事故安全现场

1. 安全管理的 3 个操作要点

案例：工伤事故

案例：雄东纸品公司火灾事故

2. 实施安全管理的 3 个目的

## 第五讲：如何提高生产效率

### 一、认识生产效率的 3 个误区

1. 速度不等于效率
2. 个人效率不等于团队效率
3. 部门效率不等于整体生产效率

### 二、建立高效的生产现场

1. 彻底执行 7S 管理

案例：塞罗娜公司车间混乱场景

2. 制造紧张的工作气氛
3. 掌握造势的 3 种技巧

案例：瀛通集团的高昂士气

### 三、寻找提高生产效率的方法

1. 优化工艺流程，提高生产效率
2. 改进管理措施，提高生产效率

案例：某衬垫厂截断车间，改进管理措施及定量生产方式，提高生产效率

3. 改变思维习惯和工作方式，提高工作效率

故事：爱迪生启发阿普顿改变思维习惯，提高做事效率

思考：谈谈你对提高生产效率的认识

思考：结合工作实际，举一个你提高生产效率的例子

## 第六讲：借助自动化提高生产效率

### 一、导入自动化提高生产效率

1. 导入自动化是制造业的发展趋势

案例：富士康将少部分生产线导入自动化，节省人力 60~90%

案例：泛亚运用机械臂，提高产能 30%

案例：欧威尔公司导入自动冲压、自动旋坯机提高生产效率

2. 走出“自动化就是高效率”的误区

案例：某微波炉领军企业所有的自动化包装线全部复原到原来的人工包装。

### 二、企业导入自动化需注意的 10 大问题

1. 客观对待自动化问题 2 个做到
2. 评估导入自动化的 2 个必要性
3. 自动化的适用性
4. 评估自动化引进性价比 2 大要素
5. 企业对自动化设施 2 大承受力

6. 现有环境是否适应自动化运行 3 个要求
7. 自动化数据采集做到 3 个精准
8. 了解自动化性能和标准产能 3 做到
9. 自动化与整体生产 3 个协调
10. 自动化生产线科学管理 3 个做到

## 第七讲：加强执行力，做好生产过程控制

### 一、掌握执行力的 5 步技巧

1. 责任
2. 承诺
3. 措施
4. 激励
5. 改进

### 二、时间段控制，执行生产效率提升有保障

1. 一天工作的 2 个时段控制
2. 订单生产的 2 个时段控制
3. 工作计划（生产计划）2 个时段控制

案例：某皮件公司生产计划是如何改观的

### 三、数据管理，执行生产效率提升要到位

1. 保证数据的真实性
2. 做好数据统计工作
3. 及时、随时盘点
4. 账物相符

案例：华生陶瓷公司数据失控给企业造成的困扰

### 四、过程管理与要点检查，让执行力贯穿始终

1. 高效生产重在制程控制
2. 如何将过程控制落实在工作中
3. 做好过程控制的 8 项要求
4. 要点检查的重要性
5. 实施要点检查的 3 大作用

案例：奥雅公司的过程控制不什么不到位

### 五、质量保证，执行力的客观体现

1. 产品质量保证
2. 工作质量保证

思考：谈谈你如何看待执行力

思考：你如何提升部属执行力

## 第八讲：用最低成本达成目标业绩

### 一、人员管理降成本的有效方法

1. 适才适岗
2. 减少冗员
3. 控制无所谓的加班
4. 科学评估我作量

案例：某公司喷油部唐副主管错误的用人方式

### 二、过程控制降成本的可行方法

1. 制造过程中的人员稳定

2. 物料供给是否顺畅
3. 在制品的质量稳定
4. 工序间的协调
5. 部门间的协作配合
6. 生产设备检测
7. 生产进度能否跟上生产计划

案例：日本企业的过程控制方式

案例：美国企业的过程控制方式

### 三、物料管理降成本的控制方法

1. 现场物料管理存在的问题
2. 强化领料签字审批程序
3. 高价值物料专人管理
4. 掌握现场物料控制 5 大措施
5. 呆料处理要及时
6. 巧用边角料和废弃物，“变废为宝”

案例：某皮件公司如何“变废为宝”降成本

### 四、设备管理降成本的经济方法

1. 前期管理——设备磨合期注意事项
2. 中期管理——设备维修与养护
3. 后期管理——设备改良与组织完善

案例：某家具厂的机器为何寿命短

### 五、在制品管理降成本的控制方法

1. 半成品管理办法
2. 做好首件检查工作
3. 盯好关键环节和关键岗位
4. 抓两头、促中间
5. 成品管理措施
6. 在制品搬运成本控制
7. 在制品品质成本控制
8. 生产线无序生产成本控制
9. 生产线工伤、事故成本控制
10. 在制品管理成本控制

案例：格兰仕生产成本管理体系是如何打造的

讨论：我们的成本弱点在哪里，该如何去克服？