

企业成本分析与精细化控制实务

课程收益：

华为等公司是如何准确地核算、分析和控制管理成本的？华为等公司成本管理的技术和工具有哪些？华为等公司是如何建立企业全面的成本绩效指标并建立持续改进成本体系的？任正非是如何不断削减企业管理不善成本的？华为等公司如何管理产品在不同生命周期中的成本？华为等公司是如何发现和消灭不能给企业带来增值的作业或工作内容的？华为等公司主要抓的七大类浪费是什么？华为等公司是如何划分和管控从责任中心到成本中心的……………

《企业成本分析与精细化控制实务》课程，立足于制造企业发展的最前沿，紧跟制造成本管理的最新理念。启发学员对于成本控制的核心思路，知其然更知其所以然；分享华为等公司的成本管理经验和大量实证，优劣对比一目了然；提供产品成本改善的具体方法，行之有效而立竿见影。让从事企业成本管理的你能系统掌握成本控制的方法与工具。提升战略成本管控能力，设计在先，与战略同步；提升纵深管控能力，配合管理趋势，向供应链两端延伸；提升将成本融入战略、进行战略匹配的成本管理能力

培训对象：

生产企业副总经理、中高层管理人员、财务总监及成本主管

培训时间：

2天（上午9：00-12：00，下午1：30-4：30）

课程大纲：

引子（含案例）

第一节 企业成本分析与企业产品定价决策

- 一、企业成本分析理论要点与基础要领
- 二、本-量-利分析的在企业产品生产中的运用
 - 1、企业固定成本的变化如何影响本-量-利
 - 2、单位贡献毛益的变化如何影响本-量-利
 - 3、如何运用目标净利润和增量法
 - 4、企业成本习性与保本点分析
 - 5、企业保利点的计算与案例分析
- 三、企业目标利润分析与运用案例

四、企业经营安全分析与运用案例

五、企业利润的敏感性分析与运用案例

第二节 企业成本管理从企业产品研发开始

一、产品研发成本分析与精细化管理

1、企业产品的全面成本周期分析

2、企业研发成本与产品成本的关联曲线

3、企业价值链下的目标成本法设定模式

二、华为等公司研发成本控制与价值创造经验

1、开发设计过程中三大误区

2、研发设计过程中成本控制的三大原则

3、设计阶段降低成本的四大措施

第三节 彻底清除企业生产过程中的各种浪费

一、华为等公司生产成本控制经验与分享

1、直接材料消耗数量之人的影响因素

2、直接材料消耗数量之物的影响因素

3、直接材料消耗价格之采购因素

4、直接人工成本之人的因素

5、直接人工成本之物的因素

6、制造费用额之数量影响因素

7、制造费用额之价格影响因素

二、关注产品制造全过程消除一切浪费与低效率

1、寻找产品生产浪费和低效率的成本因素

2、分析生产浪费原因及改善对策

3、头脑风暴法分析提高成本因素原因

4、使用 5W2H 分析提高成本因素

三、消除企业生产过程中的七大浪费

1、企业制造过多的浪费

2、生产过程等待的浪费

3、生产过程搬运的浪费

- 4、生产加工的浪费
- 5、生产中库存的浪费
- 6、生产中动作的浪费
- 7、制作不良的浪费

四、针对生产现场浪费的 5W1H 工作方法

- 1、1W---WHAT 任务的目标是什么
- 2、2W---WHY 任务的目的是什么
- 3、3W---WHEN 任务的时间要求怎样
- 4、4W---WHO 任务的参与人员有谁
- 5、5W---WHERE 任务执行的地点
- 6、1H ---HOW 我清楚如何做吗

五、生产现场管理的 5 项金科玉律

- 1、当问题（异常）发生时要先去现场
- 2、检查现物有关的物件
- 3、当场采取暂行处置对策
- 4、发掘真正原因并将之排除
- 5、标准化生产以防止再发生

六、企业生产现场管理的三现五原则

- 1、企业生产现场管理之现场三要点
- 2、企业生产现场管理之查明五原则

第四节 从企业生产现场作业过程管理企业成本

一、从产品实现的过程管理企业成本

- 1、车间计划—主生产计划管理
- 2、车间计划—MRP 计划管理
- 3、品质及仓库与车间计划关联
- 4、车间定置管理降低现场浪费
- 5、车间目视管理降低现场浪费

二、企业生产现场目视管理的分类

- 1、企业生产现场目视管理的物品管理

- 2、企业生产现场目视管理的作业管理
- 3、企业生产现场目视管理的设备管理
- 4、企业生产现场目视管理的质量管理
- 5、企业生产现场目视管理的安全管理

第五节 如何管控企业制造过程的成本

一、企业生产的物料管理

- 1、鲁氏材料成本法
- 2、ABC 物料管理分析法

二、企业生产的班组定额工作

- 1、企业生产的劳动工时定额管理
- 2、企业生产的物质消耗定额管理
- 3、企业生产的作业定额管理

第六节 生产企业的产品质量成本如何控制

一、生产企业的 QC 式浪费清除法

二、生产企业的质量成本组成与管理

- 1、内部故障损失成本管理
- 2、外部故障损失成本管理
- 3、鉴定成本管理
- 4、预防成本管理

三、生产企业防止不良品的要诀

四、生产企业员工质量意识的再造

五、企业的质量在工作中的误区

六、生产企业的质量成本三控制

第七节 如何通过现场改善来清除浪费

- 一、向流程改进要效益:ECRS 法则
- 二、向移动方式（生产线平衡）要效益
- 三、IE 方式浪费消除法

第八节 企业“十把砍刀”如何砍掉成本

- 一、“慧眼识刀”第一把：如何进行砍价

- 二、“声声入耳”第二把：如何剁掉人手
 - 三、“快刀乱斩”第三把：砍组织机构
 - 四、“手起刀落”第四把：砍固定成本
 - 五、“借刀杀人”第五把：狂砍采购成本
 - 六、“刀刀进逼”第六把：如何砍预算
 - 七、“见人下刀”第七把：砍劣质客户
 - 八、“刀如细雨”第八把：砍日常开支
 - 九、“刀刀索命”第九把：砍会议
 - 十、“还刀于鞘”第十把：手中无刀胜有刀
- 总结：低成本精细化应对全球竞争**