

工厂成本分析与控制

Cost Analysis and Control for Manufacturing Companies

【课程背景】

当下，全球化经济迅猛发展，工业制造面临技术创新，以工业 4.0 为代表的智能制造，互联网+等使得各行各业竞争格局变化加快。产业结构正在转型，企业面临空前的成本压力，盈利、增值成为企业持续发展甚至生存的主要经营目标。在这种情况下，财务管理的重要性凸显，然而，真正能够懂业务，融入运营，成为业务好帮手，并获得股东、企业管理层和业务部门认可的财务管理部门确不多见，传统的以记账，出报表为主的财务职能从来没有像今天这样，面临着重大危机和挑战。

业务需要财务管理的支持。管理会计工具，如战略制定，预算，财报分析、成本报价决策，绩效管理、投资分析等能够指导和帮助业务良性发展并为企业创造价值，提高企业决策水平和价值创造能力。

2016 年 6 月《管理会计基本指引》（财会〔2016〕10 号）发布，预示着管理会计才是中国会计改革的未来大势。未来十年内会计行业的人才结构将发生根本转变。中低级财务会计人员将被管理会计人才取代。

企业财会人员、在校财会学生以及其它管理人员此时应该时不我待，抓住时机，迅速掌握管理会计工具，深入运营中去，将财务和业务结合起来，成为企业业务，企业价值增值需要的人才。

企业运营面临诸多抉择，财务人员应该为此做什么，怎么做？例如，以下几个问题，就是我们业财融合话题要讨论、学习的。

扩大销售规模，占领新市场，赢得新客户，财务能提供怎样的决策依据？

扩大生产规模，需要增加投资，需要财务分析投资决策依据。

企业发展面临资金瓶颈问题，怎言提高营运资金链的效率？营运资金管理很重要，但是怎样建立起考核指标开展工作？

外企企业在管理会计以及业财融合管理方面非常成熟，怎样将他们的经验运用到自己的财务管理中去？

此课程是通过一位外商企业的财务总监对财务管理独特的视角，探究企业管理中财务管理的作用。目的是使学员了解财务管理作为企业管理工具在实践中的应用，同时了解 500 强企业财务总监在此方面的亲身经历。

【全面理解】了解战略成本是成本管理转变的必然

【实例分享】学习当今 500 强企业有效工厂成本分析和成本控制的方法和工具

【经验借鉴】世界 500 强工厂成本管理经验分享与借鉴

【绩效提升】掌握提高成本管理绩效等实际、具体、可操作的措施

【课程特点】实战派制造企业出身财务总监面对面分享案例，并以案例教授成本管理方法、工具、具体操作以及经验分享

【课程受益】

<基本框架>：以支持配合业务为主线，发挥财务管理工具的作用，提出为企业增值的管理建议。

<实践经验>：500 强企业财务总监讲解业财融合的理论与实践，具体案例来自亲自经历，管理工具贴近实际应用。

<管理实践互动>：现场讨论企业在业财融合管理方面的经验、问题、有

益于搭建本企业财务管理体系和财务管理运营体系。

〈强化财务管控〉：把握企业财务管理与控制，识别企业经营风险，降低企业经营成本，保护好企业资产和维护资产增值的长期性。

【课程对象】

业务部财务总监、工厂财务总监
工厂财务经理、财务主管
成本经理、成本会计等财务人员

【课程内容】

导入-制造业当前面临的困境、机会和挑战

- 简单的问题：为什么要做成本节约工作？
- 戴尔成功的故事

第一部分 制造企业成本管理的核心工作-为企业战略服务

- 成本管理演变
- 企业管理的重心转移
- 成本管理为战略服务
- 成本管理的核心-价值链管理
- 成本降低的优势、困难和挑战
- 成本降低要采用优先原则
- 实践案例：

案例：战略成本管理-及时剥离海外亏损业务

第二部分 工厂成本控制的核心内容

- 成本分析的基础：了解产品和制造过程
- 企业运作架构
- 案例：制造企业流程图解
- 生产运营基础
- 财务基础
- 工厂财务指标
- 工厂成本控制的重点
- 生产环节的浪费对成本的影响
- 工厂产品成本结构分析
- 成本控制的重点-加工成本

第三部分 当代成本控制先进方法

- 标杆竞争 (Benchmarking)
- 价值流分析和价值工程 (Value Stream Analysis , Value Engineering)

- 目标成本法 (Target Costing)
- 作业成本法 (Activity-based costing, ABC)
- 持续改进 (Continuous Improvement, 日文为 Kaizen)
- 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM)
- 全面生产维护 (Total Productive Maintenance, TPM)
- 约束理论 (Theory of Constraints, TOC)
- 案例：费率开发

- Throughput 计算

第四部分 采购、存货成本控制

- 采购成本管理
 - 采购成本分解
 - 供应商管理
 - 降低采购成本-供应商成本分析
 - 采购成本控制方法
 - 案例：
 - 自制和外购分析法
 - 500强汽车部件采购成本实践-采购成本考核指标
 - 500强企业 VA/VE 法
- 如何降低原材料库存成本
 - 安全库存的设定
 - 降低周转库存的方法
- 降低缺货成本
 - 缺货成本的计算
 - 控制缺货成本的重点
- 案例：汽车 500 强企业存货成本控制报告

第五部分 质量成本控制

- 全面质量管理与质量成本
- 质量成本的构成
 - 预防成本控制
 - 鉴定成本控制
 - 内部损失成本控制
 - 外部损失成本控制
- 质量成本的控制
 - 质量成本控制的措施
 - 质量成本报告
- 全面质量管理
 - 质量成本的体系
 - 全面质量管理的工作重点
- 案例：成本节约与质量成本

第六部分 设备运营成本控制

- 设备成本控制与全面生产维护（TPM）
- 设备成本构成
 - 购买价格
 - 可维修性
 - 降低设备成本的方法-全员生产维护
- 设备使用成本控制-全员生产管理
 - 如何减少能源消耗
 - 如何减少磨损，延长使用寿命
- 设备维修成本控制
- 案例：CUMU-汽车行业提高设备的使用效率的考核指标

第七部分 工厂成本节约的绩效管理

- 工厂成本管理目标——消除所有浪费
 - 制定精益生产路线图

- 绩效衡量表
 - 汽车部件公司精益制造
- 成本节约绩效的不断提升
 - 企业核心价值观-持续改进
 - 成本改善推进机构(从上至下)-建立持续改进团队
 - 持续改进工作流程
 - 持续改进考核和激励
 - 明确生产管理的职责关系
 - 案例：500强汽车部件公司成本节约业绩报告