

# 制造型企业成本控制之现场工艺管理

## 培训课程大纲

### 课程简介：

在竞争激烈、经济下行、市场低迷的今天，原材料、人员、基本设施等成本呈现上升趋势，而产品的最终售价总体又呈现下降趋势，利润空间变得越来越少。如何能持续以低成本、高品质保持竞争优势获得永续经营，已成为许多企业经营者需要深入思考的问题。本课程将从企业运作过程中最常见的损失着手，对企业的管理、开发、采购、库存、品质、生产运作进行剖析和改善，同时结合成本的策划与控制来完善生产成本控制体系，帮助学员学会先进的损失分析方法与工具，使之不仅会“算”，还要会“干”，从而采取正确的决策，在降低成本的同时确保质量，使企业在残酷的竞争中脱颖而出。

### 课程收益：

- 了解企业现阶段面临的问题和挑战；
- 认识获取利润的6大来源，为决策提供依据；
- 了解企业常见的损失与浪费；掌握工厂常用的成本核算方法；
- 掌握成本控制的主要方法；
- 掌握生产运作系统的具体改善方法。

### 培训人员：

制造型企业——企业高层、中高层及生产管理相关干部，如：总经理、副总、厂长、生产总监、生产经理等等

### 课程大纲：

## 第一部分：成本管理基础

### 第一章：管理人员角色和成本意识

- 现场管理的产出
- 现场管理三个要素
- 现场管理两个流
- 生产的目的
- 生产活动的要义
- 从三种经营思想看丰田公司如何创造利润
- 创造利润的几种思维
- 成本管理的几个问题
- 成本的概念
- 成本的形成
- 成本的控制

- 成本管理的两个层面
- 成本控制六大方法

## 第二章：生产成本控制的工具与方法

### 第一节：降低成本的原则——ECRS

- 降低成本的原则 - ECRS 应用方法
- ECRS&5W1H

### 第二节：成本控制管理方法

#### 一、工程型成本控制

- IE 工业工程
- VE 价值工程
- 重视成本的设计

#### 二、系统型成本控制

- ERP(Enterprise Resource Planning)——企业资源计划管理系统
- ABC(Activity Based Costing)管理
- 6 $\sigma$ ——6 西格码

#### 三、战略型成本控制

- 外部委托
- SCM
- 开放式采购

## 第二部分：成本控制与降低的工具之——工艺定额管理

### 1、概述

### 2、术语和定义

### 3、材料消耗工艺定额的编制

- 3.1 材料消耗工艺定额的编制范围
- 3.2 材料消耗工艺定额的编制原则
- 3.3 材料消耗工艺定额的编制依据
- 3.4 材料消耗工艺定额的编制方法
- 3.5 用技术计算法编制产品主要材料消耗工艺定额的程序
- 3.6 材料消耗工艺定额的修改

### 4 劳动定额的制定

- 4.1 劳动定额的制定范围
- 4.2 劳动定额的形式
  - 4.2.1 时间定额（工时定额），其组成见附录 C。
  - 4.2.2 产量定额：单位时间内完成的合格品数量。
- 4.3 制定劳动定额的基本要求
- 4.4 制定劳动定额的主要依据
- 4.5 劳动定额的制定方法
  - 4.5.1 经验估计法

- 4.5.2 统计分析法
- 4.5.3 类推比较法
- 4.5.4 技术测定法
- 4.5.5 标准时间法
- 4.6 劳动定额的修订

## **第三部分：成本控制与降低的工具之一——标准工时管理**

### **第一章：标准工时的起源和概念**

- 1.1.标准工时的定义
- 1.2.标准工时的架构
- 1.3.什么是速度评估
- 1.4.如何设定标准工时的宽放率
- 1.5.获取标准工时的方法
- 1.6.秒表测时的目的
- 1.7.应该何时去做秒表测时？
- 1.8.秒表测时的步骤
- 1.9.秒表测时的优势
- 1.10.PST 预定工时系统介绍
- 1.11.秒表测时与预定工时的比较

### **第二章：生产效率的计算与标准工时运用**

- 2.1. 如何计算生产效率
- 2.2 影响生产效率的几大因素
- 2.3.标准工时在生产的运用

### **第三章：如何改善生产效率**

- 3.1.优化排程，改善效率。
- 3.2 工人的培训
- 3.3 工人积极度分析
- 3.4 品质不良率与首次通过率的改善
- 3.5 科学化标准工时单价的建立
- 3.6 产前精心准备
- 3.7 组长与管理员的管理技能改善
- 3.8 消除瓶颈，改善生产线平衡
- 3.9 现场改善
- 3.10 看板及目视管理的运用
- 3.11 方法，设备，辅助用具改良
- 3.12 流程及排车改善
- 3.13 绩效评估系统的建立
- 3.14 降低工人补底薪率
- 3.15 降低工人流动率与缺勤率
- 3.16TPM 全员生产保全与 5S 的推行

- 3.17 货仓物流系统的建立
- 3.18 RFID 实时生产系统的运用
- 3.19 精益生产及单件流生产模式的建立
- 3.20 生产奖金的良好利用。

## **第四部分：成本控制与降低的工具之——生产线平衡管理**

### **第一章 生产线和生产线平衡简介**

#### **一、生产线简介**

- 定义
- 流水线生产的特点
- 组织流水线生产的必要条件
- 流水线的分类
- 木桶定律

#### **二、生产线平衡的定义**

- 定义

#### **三、生产线平衡的意义**

#### **四、常用术语介绍**

- 节拍 (Takt Time)
- 传送带速度 (CV)
- 员工作业时间 (Operator Circle Time)
- 产线平衡图
- OCT — 节拍柱状图
- 标准工时 (Standard Time)
- 瓶颈工序
- 生产线平衡率

#### **五、生产线平衡率的计算**

### **2、生产线平衡的基本原则和方法**

- 基本原则
- 基本方法
- 5W1H
- ECRS 法则 (取消、合并、重排、简化)
- 图示分析
- 平衡手法
  - 工时测量
  - 山积表/山积图 (OCT — 节拍柱状图)
  - 程序分析和改善
  - 损失分析
  - 作业条件改善
  - 打破平衡

- 打破平衡案例
- 平衡改善过程中的注意事项

### **3、生产线平衡的应用范围**

- 客户需要量上升，节拍时间加快
- 客户需要量下降，节拍时间减慢
- 减少人员，节拍不变
- 减少人员，节拍加快

### **4、生产线平衡实施十步法**

### **5、改善案例详解**