

《企业成本管理与控制》课程大纲

壹、课程收益

本课程致力于使高级管理人员，包括财务管理人员通过对成本费用进行分析，找出企业成本管控中出现的问题，建立现代成本管控的理念、对策和方法，从而将成本管理与控制在本企业落到实处，以提高经营管理水平。

二、授课主要内容

（一）成本及其类别

1. 成本的含义与作用。

2. 成本与费用关系。

3. 成本的类别。

（1）成本按经济用途分为生产成本和期间成本。

（2）成本按性态分为固定成本、变动成本。

管理层的成本决策：量本利分析。

管理层的成本决策：盈亏临界图。

管理层的成本决策：安全边际图。

问题讨论：如何判断新产品或项目是否可行？如何降低保本点？

问题讨论：是控制变动成本？还是控制固定成本？**怎样控制？**

（3）按成本控制的对象分为标准成本与责任成本。

（二）成本管控的意义与思想

1. 成本管控是增加盈利的根本途径。

问题讨论：成本较高，导致亏损，企业能否维持下去？

2. 成本管控可以抵御市场风险、求得生存。

3. 成本管控是企业发展的基础。

观点：管理中最难的就是成本控制。“同行不同利”背后的本质是成本管理水平的不同。

(1) 怎样全员参与成本管控？

(2) 怎样做到全过程成本控制？

(3) 如何进行战略成本控制？

问题讨论：管理层站在战略角度上考虑应当控制哪些成本？在哪些方面改善会有助于成本控制？

战略成本控制实施的三个步骤。

案例：某公司的运营成本控制。

案例：联想集团与 DELL 的战略成本控制。

4. 现代成本控制的思想：现代成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术。

“五个不是”解析。

案例：一家需要节约资金的公司，首先确定需要节约的资金总额，然后要求所有部门都削减金额差不多的成本。削减成本的方式是通过裁员 17%到 22%来实现。这样做实际效果如何呢？

最新运营成本控制的一些思路与想法分享。

5. 降成本应当提防负面效应。

总结：成本管控认识的五大误区。

(三) 成本控制的原则、思路与理念

1. 成本控制的四项原则。

2. 成本控制四种思路。

3. 成本控制的三种方式。

(1) 成本核算流程解析。

(2) 成本控制方式的沿革。

4. 成本控制的的五大理念。

(五) 企业成本管控的对策与方式

1. 采购成本、库存成本控制。

(1) 如何集中采购—获取规模优势？

(2) 如何联合采购—抵御采购风险？

(3) 如何第三方采购—降低采购成本？

(4) 如何扶助供应商—降低供应商管理成本？

(5) 如何监控物料的市场价格—降低采购价格？

(6) 如何进行经济批量采购？

案例：存货经济批量采购。

问题讨论：如何降低采购价格？影响采购成本降低的因素有哪些？

2. 库存成本控制。

3. 质量成本控制。

如何控制质量成本、预防和检验成本、损失性成本？

3. 定额成本控制。

如何制定资源消耗定额、作业消耗种类定额？

案例：辽阳石化运营成本实行定额成本控制。

4. 预算控制。

预算控制是费用的主要控制方式。

可以与下列控制方法结合使用：（1）标准控制；（2）总额控制；（3）比率控制；（4）人均额度控制。

如何判断费用支出预算的合理性？

削减不增效的成本预算，很多成本就节省下来了！

问题讨论：怎样做准确的项目成本预算？如何进行项目成本预算控制？

解决方案：

（1）如何以费用开支标准为依据控制预算：“不可突破法”。

（2）如何将项目成本预算指标按照生产系统将指标层层分解和落实。

案例：东龙集团通过实施全面预算管理，将成本指标分解成几十个项目，分别进行预算控制。

案例：人力资源部门如何采用零基预算法管控部门成本？

5. 设计、研发成本控制。

案例：TCL 设计人员设计成本控制、研发部门采用“规模定制策略”。

案例：日本率先开发出仅仅满足一般功能的傻瓜相机。

6. 生产成本控制。

- (1) 引进先进的生产技术，机器的效率高于人工。
- (2) 规模化作业，只有规模上去了，单位成本才能降下来。
- (3) 如何寻找替代材料减少成本？
- (4) 如何提高标准件比例？
- (5) 如何将制造外包？

7.人工成本控制。

- (1) 如何做到减人、增产、涨工资？

问题讨论：人工成本是如何被推高的？

- (2) 如何依靠科技进步，精简用工数量，降低平均工资？
- (3) 在薪酬设计上如何淡化工资刚性、建立弹性工资制？
- (4) 如何将固定的人工成本转化为变动成本，利用外部资源？
- (5) 如何消除职能重叠、实现共享作业或共享服务？
- (6) 如何做好做好淡旺季人资衔接，控制淡季人工成本？

8. 投资成本控制。

9. 物流成本控制。

10. 资金成本控制。

案例：宏图三胞以往电脑经销商销售渠道过长，中间环节多，利润率很低。如何去除中间环节成本？

案例：财务部门如何控制投资成本？

- (1) 如何打造协同投资平台？
- (2) 如何发现项目的附加值？

案例：财务部门如何控制资金成本？

(1) 怎样使用现金折扣激励客户快速回款？

(2) 采用何种方式刺激经销商预付打款？

(3) 如何加速流动资金周转？

11. 如何通过改进价值链来降低成本？

问题讨论：未来一流企业会进化成什么样子呢？

案例：某公司自行购置班车运营的综合成本远高于租赁外包成本，如何控制？

总结：改进、优化价值链，降低成本！

12. 控制成本的控制。

(六) 成本管理的工具与方法

1. 作业成本法。

作业成本法可以为成本管理提供建议和支持，从而进行有效的成本管控。

案例：将某销售部门传统成本费用明细表转化为作业成本费用明细表，进行成本管控。

案例：将某采购部门传统成本费用明细表转化为作业成本费用明细表，进行成本管控。

2. 目标成本（责任成本）法。

案例：甲公司所属制造部下属三级成本中心：生产班组、车间、工厂，责任成本逐级汇总。甲公司制造部装配车间责任成本报告。

3. 标准成本法。

(1) 标准成本控制的步骤。

(2) 如何制定成本标准？

(3) 标准成本体系、标准成本控制流程图。

实战案例一、2020年上半年盛宝成本费用分析与成本管控对策方案。



实战案例二、邯郸钢铁集团公司的成本管控。

实战案例三、柳工标准成本控制。

实战案例四、上海电气铸锻公司建立业财融合的成本管控体系。

实战案例五、中国船舶成本控制。

实战案例六、天津卷烟厂2019年精益节约、降本增效。

四、答疑互动。结合企业具体、实际问题，提出解决方案。

五、培训时间：两天。