

《利润为王——制造业全面成本系统控制》

主讲：宋志军

【课程背景】：

- “未来，企业只有竞争和淘汰，因为利润会一直降低。经营成本，是一场淘汰赛。”如何对每一分钱成本追根究底？如何让赚钱的部门成为利润中心，花钱的部门成为成本控制中心和价值中心？如何让企业不被淘汰出局确保企业永续经营？那就是砍掉成本，获取利润。
- 每家企业都期望降低成本以适应当今激烈竞争的微利时代。每家企业如何削减成本、提高效率、改善质量成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一；作为企业的管理人员只有掌握并运用先进的管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的成本管理体系，才能持续降低企业成本、提高质量、改善效率，最终为企业获取倍增的利润。
- 本课程将企业战略、竞争策略、企业文化、成本分析、流程改善、绩效考核、财务管理、利润中心模式有机融合在一起，为企业中高层管理人员总结出一套工具化的成本压缩模式。

【课程收益】：

1. 熟悉企业成本构成方式，树立全员强烈的成本控制意识及持续改善成本的目标。
2. 掌握成本领先战略的思路、方法、工具，实现企业盈利能力的快速改善和提升。
3. 掌握精益 TOC 与价值流分析的方法，实现将现场浪费与损失大幅度削减的方法。
4. 掌握“采购分开、批次单结”的操作方法，削减材料购买成本与材料损耗成本。
5. 掌握“第一次把事情做对”“零缺陷”质量管理新思维，削减质量的损失成本。
6. 掌握人工成本降低的策略和操作步骤，削减企业无效工时浪费和人力资源损耗。
7. 运用作业成本分析、KPI 考核、成本中心制度、预算制度实现企业成本的压缩。
8. 掌握外部市场内部化的成本中心模式，了解企业成本中心制度实施与操作程序。
9. 掌握企业成本改善文化的塑造方法，有效提升全员降低成本的积极性与行动力。

【课程时间】：2 天/12H

【课程大纲】：

第一讲：成本战略对盈利能力的影响

1. 微利时代企业竞争主题的改变和转型
2. 迎接战略性降低成本的新时代
3. 微利时代对制造型企业的巨大挑战
4. 中外企业盈利能力比较与分析
5. 提高企业盈利的三个关键能力

6. 企业常用的五种战略对盈利的影响
7. 成本领先战略所获得的竞争优势
 - 案例:格兰仕成本领先战略的启示
8. 产品五大黄金法则有效提升企业盈利能力
9. 成本分析与控制对企业利润的影响
 - 案例:某企业利润表剖析与改善策略

第二讲：营造全员成本改善文化

1. 产品制造成本的基本构成要素
 - 案例:丰田汽车整体成本的构成
 - 案例:丰田汽车成本的关键控制点
2. 成本控制管理人员必备的三种思维
3. 成本控制管理人员必备的六种意识
4. 提高全员成本意识的五个关键方法
5. 激励全员参与成本改善的六大要领
 - 方法:三大保障让员工成为赢利单位

第三讲：材料成本的分析与控制

1. 全面采购成本的构成和关键绩效指标
2. 全面采购成本评价与供应商成本绩效评价
 - 案例:某日资企业全面采购成本分析
 - 案例:某日资企业供应商成本绩效分析
3. 企业采购存在的四大误区和因应对策
4. 降低采购成本的三个层面与四个杠杆
5. 健全采购审计制度实现采购成本快速削减
 - 研讨:如何防止采购中的“商业舞弊”
6. 材料损耗成本的构成与降低的途径
7. 案例:某日资企业的“补料控制体系”

- 问题:①.建立材料损耗率控制标准
- ②.健全工厂内补料控制程序
8. 案例:某台资企业呆滞料成本削减
- 问题:呆料、囤料的分析与根治方法
9. 案例:某台资企业 BOM 不合理损耗的改善
- 问题:不合理消耗定额的源流控制策略
10. 产品研发阶段对降低材料成本的巨大贡献
- 案例:VE 价值工程降低产品纯材料成本
 - 案例:Tear Down 降低材料成本的效益

第四讲：效率成本的分析与控制

1. 效率成本的构成和关键绩效指标
 - 案例:某企业非正常效率损失成本分析
 - 案例:某企业正常效率损失成本分析
2. 效率预防成本的投入和收益率计算
3. 效率损失成本控制与降低的关键途径
4. 工业工程 IE 撬动效率损失成本的 DNA
5. 案例:广州某企业 VSM 降低效率损失成本
 - 问题:工厂中存在的六大损失与七大浪费
 - 分析:从增值比看效率成本的改善空间
6. 案例:上海某企业 DBR 提升瓶颈效率
 - 问题:提高瓶颈产出对效率成本的影响
 - 分析:DBR 模型在短时间内改进效率绩效
7. 案例:深圳某企业产品切换效率损失成本
 - 问题:产品换型中存在的效率黑洞
 - 分析:快速切换对削减效率损失成本的作用
8. 案例:深圳某企业设备效率损失成本控制
 - 问题:管理、技术同步提升设备 OEE 水平

- 分析:精准成本控制从报表追根究底做起
9. TOC 管理技术促进效率成本的持续改善

第五讲：质量成本的分析与控制

1. 质量成本的构成和关键绩效指标
2. 质量预防成本与质量总成本的关系
3. 质量成本的目标指标与结构指标
 - 案例:单位人工小时质量故障成本改善
4. 降低质量损失成本的“四项及时”
5. 构建 ECR 系统降低内外质量损失成本
 - 问题:建立 ECR 系统需注意的关键问题
6. PONC 质量成本的统计、分析与改善
7. 质量成本的可控成本与结果成本
8. 利用预算控制与削减质量损失成本

第六讲：人工成本的分析与控制

1. 人工成本的构成和关键绩效指标
2. 人力资源成本控制的定义与内涵
3. 降低员工离职率减少无效人工成本
 - 问题:试用期离职员工无效成本改善
 - 案例:某企业员工离职成本报告剖析
4. 案例:上海某企业工作分析降低人工成本
 - 分析:员工增值时间比分析看人力浪费
5. 案例:深圳某企业加班工时成本的削减
 - 问题:无效加班工时的分析与改善策略
 - 分析:人均工时产值考核制度的实施
6. 降低人工成本对提升企业竞争力的作用

第七讲：成本控制考核体系的建立

1. 建立以成本为导向的企业组织系统
2. 成本中心制实现企业与员工的“双赢”

3. 建立企业成本管控中心的必要条件
4. 建立成本中心需要解决的关键问题
5. 建立以成本为核心的绩效考核制度
 - 研讨:成本中心制度常见问题剖析
6. 案例:某台资企业成本奖金制度的实施
 - 问题:化解绩效工资实施的六大难题
 - 分析:用利益迫使员工“降本增效”
 - 分析:团队奖金与个人奖金的有效结合
7. 成本考核数据的统计和关键应用步骤
8. 成本考核数据来源的真实性和充分性
 - 问题:如何收集基层真实的成本数据
 - 问题:如何解决数据收集的执行力

第八讲：成本控制活动的有效推行

1. 健全预算、标准、实际成本分析制度
2. 敏锐发现财务报表后的成本管理问题
 - 案例:某企业车间成本核算制度
3. 有效利用财务手段帮助企业降本增效
4. 降低企业成本项目推行的六个步骤
5. 突破降低成本活动常见的四大阻力
6. 活用“四大转化”控制企业成本的策略
 - 案例:固定成本转化为变动成本
 - 案例:间接成本转化为直接成本
7. 营造全员降低成本的企业境教文化
8. 企业降低成本的局部推进与焦点突破
9. 全员降低成本活动的发动与持续改