

# 生产成本管控与物料库存控制

## 【课程背景】

目前一些企业还未有效推行精益生产或精细化管理，经营管理和生产组织有些还处于粗放状态，企业资源如人力、原材料、资金、设备等都没有充分利用，各种浪费和高消耗增加了企业经营成本，降低了企业的市场竞争力。在当前宏观经济形势下，企业生产经营成本必须以每年下调 10% 的左右，否则生存和发展都会有极大的压力。企业成本管理中有下列常见问题：

1. 缺乏全面、全员、全过程的成本控制意识和计划。
2. 组织、岗位、职责、制度、流程、表单的管理执行体系不健全。
3. 各项定额管理、原始记录不健全，没有建立材料、工时等耗用定额，致使消耗失控，成本升高。
4. 计量和基础管理不到位，水、电、汽等“跑、冒、滴、漏”的现象还很严重。
5. 成本计算不够全面、细致、科学、准确，粗略马虎。
6. 企业在成本管理上没有明确的考核体制或力度不够。
7. 没有建立成本数据系统和应用 ERP 系统，不能及时、有效地进行成本分析。
8. 没有有效的进行成本控制，导致成本降不下来。
9. 在原材料、物资采购等方面存在一定的质量和浪费问题。
10. 采供、仓库、生产、销售、人事、技术等部门在成本管理上没有有效配合。
11. 只重视生产过程成本管理，忽视供应、销售过程成本管理。如物资采购中“暗箱”操作现象严重，采购成本居高不下。

## 【课程目标】

- 1、帮助学员了解和掌握成本管理的相关知识

- 2、强化学员成本管理的意识和概念
- 3、让学员能清晰地认识各项成本、费用和浪费
- 4、学员能进行一般的生产经营成本统计、分析
- 5、了解、掌握各类成本、费用的管理和控制方法
- 6、使学员建立企业物流管理的观念
- 7、掌握如何提高跨部门业务协调能力和对仓储需求的快速响应能力
- 8、掌握如何搞好物料库存控制

## 【课程大纲】

### 第一讲 生产成本概念

#### 1、认识成本与费用

- 成本的概念
- 成本的分类
- 成本分析
- 成本的形成过程
  - ◆ 设计：开发成本——标准化、价值工程
  - ◆ 采购：采购成本——互利关系、供应链管理
  - ◆ 生产：生产成本——JIT生产、消除浪费
  - ◆ 销售：销售成本——适宜广告、客户管理

#### 2、成本与利润、售价间的关系

- 成本倒逼思维
- 边际利润与边际成本

【案例】温州某阀门厂的天价阀门

#### 3、企业成本管理与控制的重要性

【问题讨论】如何让企业利润增长 100%？

#### 4、成本类别与成本控制关键点

#### 5、为什么要做成本分析

- 财务三张表及成本分析表
- 变动成本
- 固定成本
- 半变动成本
- 总成本
- 盈亏平衡点

## 6、成本分析的内容和作用

## 7、成本预算与核算

## 8、成本管理的十二大法则

### 第二讲 企业成本管理与控制

#### 1、企业成本管理体系

- 成本预测，确定目标
- 制定成本计划
- 投产前成本控制、过程中成本控制、后期成本控制
- 成本核算，实际数据与目标的差异
- 成本分析与成本考核

#### 2、成本控制基础工作

- 定额及管理
- 原始记录及生产统计
- 计量检测工作
- 标准化工作
- 内部转移价格
- 信息系统

#### 3、目标成本管理（成本预算）

- 什么是目标成本管理？
- 确定目标成本
  - ◆ 现实目标成本

- ◆ 正常目标成本
- ◆ 理想目标成本
- 分解目标成本方法
  - ◆ 按目标成本形成过程
  - ◆ 按目标成本控制的对象
  - ◆ 按成本控制的时间序列
- 落实目标成本控制责任

#### 4、如何有效进行成本管理控制

- 强化员工成本意识
- 跑、冒、滴、漏管理
- 编制成本费用预算
- 成本控制在不同阶段侧重点
  - ◆ 设计开发阶段
  - ◆ 采购阶段
  - ◆ 生产阶段
  - ◆ 售后阶段

#### 5、成本定额管理

- 原材料消耗定额的制定（BOM表）  
【案例】视频：海尔冰箱生产车间一颗螺丝的故事
- 辅料消耗定额的制定
- 水、电、汽、气消耗定额的制定  
【案例】某企业蒸汽用量为何总是超量使用？
- 劳动定额（涉及用人定额）的确定
- 燃料消耗定额的制定
- 动力消耗定额的制定

#### 6、原材料成本压缩

- 现场物料浪费根源与分析

- 控制原材料库存
- 制定材料消耗定额，限额领料
- 合理加工
- 边角余料回用
- 废料回收及核算

【案例】宁波某企业为何要将车间垃圾进行称重？

## 7、现场管理的三大利器

- 标准化管理
- 目视化管理
- 看板管理

## 第三讲 举足轻重的物料管理

- 1、 什么是物料管理
- 2、 物料管理的范围和意义
- 3、 物料管理的三不原则
  - 不断料
  - 不呆料
  - 不囤料
- 4、 物料管理的流程程
  - 业务订单
  - 生产计划
  - 物料管理
    - 物料计划
    - 采购
    - 仓库
  - 生产流转
  - 检验入库、包装运输

- 5、 物料管理的基础：生产计划
- 6、 物料计划的编制
- 7、 物料管理核心：BOM 表
- 8、 物料管理载体：库存控制
- 9、 物料管理与生产体系的关系
- 10、 生产计划的执行与跟踪

#### 第四讲 库存管控

- 1、为什么说库存是“万恶之源”？
- 2、库存控制的目标
  - 最大的客户满意度
  - 最小的库存资金
  - 最高的合理利润
- 3、库存的种类
  - 在途库存
  - 周期库存
  - 安全库存
  - 投机库存
  - 季节性库存
- 4、库存的分类
  - 原材料
  - 外协件、组件
  - 在制品
  - 成品
  - 废品
- 5、库存管理指标
  - 库存周转率

- 库存准确率
- 库存盘点

## 6、呆滞库存的管理与控制

## 7、库存管理实务

- 安全存量
- 最高存量
- 最低存量
- 订购前置时间
- 订购点
- 订货量
- 定期不定量补货法
- 定量不定期补货法
- 定期、定量补货法
- **A、B** 双货位管理法