

主题：《创新实践——实现降本增效》

主讲：李文发

一、【课程背景】

本课程运用创新实践的方法和实践，深入细致的精细化成本核算、分析手法，通过创新手法分析企业损益构成模式，运用丰富的实际精细化成本控制管理经验，从精细化供应链管理成本改善的角度来控制成本。企业只有通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低运营成本，提高效率，最终为企业获取倍增的利润。

二、【培训目标】

通过此课程的学习，使学员掌握成本分析、成本核算的方法和工具，学会如何控制企业成本，排除浪费，提高工作效率，为企业创造更多的利润。

三、【学员对象】

总经理、厂长、高层管理者、运营经理、质量经理、采购经理及核心主管、物流经理、现场管理干部、现场班组长、主管、供应链管理相关人员等。

四、【培训时间】

2天

五、【培训方式】

讲师演讲+案例分析+互动提问+作业练习+分组讨论+成果展示

六、【课程大纲】

第一部分、新思想篇——创新思维为什么要降本增效

一、新时代新思维——企业面临新挑战、新机会

- 1、技术变革日新月异
- 2、需求变化无常
- 3、复杂的供应链
- 4、客户要求不断提高
- 5、资本密集度高
- 6、全球化的市场

二、对成本控制存在的误区及其危害

- 1、传统企业成本控制存在的误区及其局限性
- 2、企业生存的目的

三、新时代企业如何应对面临的机遇与挑战

- 1、竞争性战略问题
- 2、技术能力

- 3、产品策略
 - 4、省人化、无人化、系列化
 - 5、机器工厂与无人公司
 - 6、适应电子商务发展
- 四、新时代企业应具备的成本意识和观念
- 1、应具备的观念的思想
 - 2、培训员工自觉自发的成本意识
- ◆案例分析：数据比较分析，企业成本控制增加利润更重要
- ◆模拟演练：考考你的成本分析能力和意识

第二部分、新认知篇——对成本分析与核算新认知

一、成本管理与新认知

- 1、何谓成本
- 2、成本的分类（从与生产活动有关因素上分）
- 3、固定成本与变动成本（从是否与产量而变化上分）
- 4、先进成本管理原理介绍和分析

二、企业如何分析成本

- 1、成本、售价与利润
- 2、如何有效进行成本分析
 - (1) 平均成本法
 - (2) 损益平衡法

三、如何进行成本核算

- 1、成本核算的要求
 - (1) 正确划分各种费用界限
 - (2) 做好各项基础工作
 - (3) 采用适当成本计算方法
- 2、成本核算的一般程序和账户
 - (1) 成本核算的一般程序
 - (2) 成本核算账户之间的对应关系
 - (3) 成本核算的主要会计科目与账户分析
- 3、现场人员在精细化成本分析上的责任

◆案例分析——广东某集团运营中心成本结构和特征分析对我们的启示——通过了解成本结构和比重，控制成本的重点在哪里？

四、成本是消耗的集聚体——如何分析因浪费造成的成本损耗

- 1、阻碍效率的 7 种损耗——浪费
- 2、现场浪费究竟在哪里呢？（找出浪费的根源）
 - (1) 不良的浪费
 - (2) 物料的浪费
 - (3) 人手的浪费
 - (4) 时间的浪费
 - (5) 其它的浪费

第三部分、新方法篇——成本控制的新方法和新工具

◆案例分析 1：世界 500 强企业是如何降低成本的？

方法 1——找供应商要成本

方法 2——哑铃式运营管理降本

方法 3——战略联盟关系

◆案例分析 2：深圳 X 电子科技股份有限公司公司如何降低运营成本？

方法 1——找研发要成本

方法 2——找库存管理要成本

方法 3——找销售预测要成本

一、降低成本的原则与步骤

1、降低成本的基本原则

2、成本降低的种类

3、降低成本的一般步骤

二、降低成本的实施具体对象

1、材料成本的改善方法

(1) 降低材料的单价

(2) 降低材料使用量

(3) 降低材料管理费

◆案例分析 1：某企业运用 ABC 分类法降低物料成本

◆案例分析 2：某企业的“末日管理”

2、加工成本的改善方法

(1) 降低人员加工费用

(2) 有计划人员分流

(3) 提高利用率

(4) 缩短开动时间

(5) 缩短设备运作时间

(6) 降低设备固定加工费率

(7) 降低设备比例加工费

3、外包加工成本改善方法

(1) 降低外包单价

(2) 抑制多余的订购

(3) 引入内制

(4) 减少外包管理费

4、技术方面的成本改善方法

5、管理费用方面的成本改善方法

6、运输和仓库方面的成本改善方法

7、会计方面的成本改善方法

三、降低成本运用的技术和工具

1、业务改进 5W1H 检讨法

2、标准化和简单直接法的运用

3、运用工作改善的方法和技巧

4、开展各种管理活动

5、价值分析与价值工程

四、案例分析：

◆案例分析 1：某集团公司运营中心项目成本控制措施

◆案例分析 2：某公司对钢材比价采购技术运用

◆案例分析 3：某公司外包战略技术实现利润快速增长

第四部分、新实践篇——降低成本提高效益新实践

一、目视管理与减少浪费提高效率

- 1、如何识别现场中的浪费
- 2、公司中常见的浪费及控制
- 3、目视管理在消除浪费中的作用。
- 4、怎样让问题看得出来——目视管理的执行
- 5、怎样根除现场的各种浪费

◆ 案例分析：现场干部可以改善的 8 种浪费

二、降低库存：减少流动资本

- 1、如何降低原材料库存：“零”库存企业运营模式
- 2、准时化交付 (JIT) 实施方法
- 3、供应商管理库存(VMI)定义及实施技巧
- 4、如何减少半成品库存：拉动式生产模式在制造业的运用
- 5、呆滞物料库存的防范与处理
- 6、现代单元化制造模式与“零库存”管理

◆ 案例分析：某集团公司的 VMI/JMI

三、研发/技术成本的控制与削减

- 1、为什么说前期阶段决定 80%的成本？
- 2、技术成本管理查核表
- 3、技术成本的三大误区和四大浪费
- 4、技术成本控制的原则和四大措施

◆ 案例分析 1：企业各部门与利润的关系

◆ 案例分析 2：某企业研发阶段失效模式和后果分析

四、人力成本分析与风险控制

- 1、当代形势对企业劳动用工的冲击
- 2、劳动力成本的定义及构成
- 3、定单减少情况下劳动力成本对企业盈利能力的影响
- 4、如何通过提升效率降低产品单位劳动力成本
- 5、公司低效率因素及分析
- 6、控制成本能够为企业生产经营带来什么

◆ 体验式案例：通过控制劳动力成本避免企业亏损

五、设备设施成本分析与控制

- 1、设备设施成本在财务损益表中的体现
- 2、设备成本的构成因素
- 3、单位产品的标准设备加工费用计算方法
- 4、需求减少情况下的设备加工费用变动分析与控制
- 5、整体设备效率的计算、分析方法 (OEE)
- 6、企业购入、出售固定资产的前提
- 7、如何通过出售闲置固定资产协助渡过危机

◆ 案例分析 1：某公司实行设备日常点检制

◆ 案例分析 2：持续改进 5 Why

六、采购成本的控制与削减

- 1、为什么说“采购管理是工厂的一大利润来源”
- 2、为什么从外购成本开始控制与削减

- 3、怎样选择供应商
 - 4、如何建立一个好的采购部门
 - 5、怎样堵住“回扣”的漏洞
 - 6、怎样向供应商“开刀”
 - 7、与供应商合作要注意的几个小细节
 - ◆ 案例分析 1：企业防止采购员私拿回扣等不正当行为的经验
 - ◆ 案例分析 2：某采购协会对多家上市公司降低采购成本的方式调研数据分析
- 七、如何进行品质成本的控制和削减
- 1、品质成本种类及重点要求
 - 2、预防品质成本合理化控制措施
 - 3、品质鉴定成本的降低方法
 - 4、品质失败成本的防止要注意的问题
- ◆ 案例分析：品质成本的计算与分析
- 八、如何进行财务成本预算与控制
- 1、利润表分析
 - 2、现金流量分析
 - 3、资产负债分析
 - 4、呆账风险分析与控制
 - 5、应收账款风险预警信号分析
 - 6、应收账款风险防范技巧
 - 7、如何进行成本预算来进行成本控制
 - 8、预算的依据和条件
 - 9、财务控制成本的职能
- ◆ 案例分析：某公司应收账款风险的防范措施

第五部分、新机制篇——构建成本控制新制度，加强绩效考核

- 一、如何建立成本管理的机制
- 1、建立成本体制的因素和要求、步骤
 - 2、成本体制的建立问题点分析
 - 3、好的成本体制的建立流程和特点
- 二、成本绩效考核的要求
- 1、关键成本绩效考核的对象、项目和权重
 - 2、如何设立绩效指标，如何考核
 - 3、考核要注意什么问题
 - 4、如何让考核持续改进
 - 5、如何运用考核的结果
- ◆ 案例分析：某公司绩效管理系统分析

第六部分、交流篇——学员互动交流，解决实际问题

七、【专家介绍】

李文发——著名生产运营成本管理品牌专家

(一) 专家背景：

- ◆武汉大学学士、华南理工大学 EMBA，新加坡管理协会高级顾问，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆33 年聚焦精益生产现场成本改善/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司精益生产现场/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆16 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代精益生产、供应链管理领航者和开拓者；
- ◆中国十强精益生产管理讲师；
- ◆中国培训界精益生产、供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

(二) 核心价值：

■李老师作为中国改革开放以来第一代精益生产现场成本分析改善/供应链运营管理者，他拥有 17 年外企、港企、台资、日企、大型民企公司精益生产现场改善/供应链运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团采购供应链总监，韩国三星电子、德国西门子集团、日本三洋集团精益生产运营管理高级经理，步步高集团运营副总经理。90 年代中期，作为深圳外资企业早期精益生产现场改善/供应链运营管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益生产管理技术。

■李老师拥有 16 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的采购与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。作为中国第一代精益生产现场改善/供应链运营管理的引领者、开拓者、播种者和实践者，他培训行程全国 31 个省、直辖市和自治区，每年均授课量 230 多天/年。多年来，他努力引导企业改变传统的生产方式、计划模式和生产运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的精益生产，供应链模式转型、联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

■多年来李老师也获得了多项荣誉称号，2012 年-2019 年连续 8 年获得中国名师网、中国讲师网、中华讲师网“精益生产现场改善/供应链运营品牌讲师”，“生产管理领域 10 强讲师”，“中国著名生产运营与供应链管理实战派专家”称号，并被多家大学：清华大学、上海交大、西北工业大学、中山大学、深圳大学、广东外语外贸大学特邀为《精益生产与供应链运营》客座教授。

(三) 授课风格：

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深受企业和学员喜爱和极高评价。

(四) 品牌课程：

《制造型企业成本的控制与分析》 《精益 7S 现场管理实战》 《卓越班组长效能提升训练

营》 《打造精细化生产现场》 《企业安全生产与危险化学品管理》 《全员生产维护实务 TPM》 《采购成本控制与供应商管理与谈判技巧》 《招投标、合同管理与法务风险规避》 《多种少量生产交期管理与排程技巧》 《柔性生产计划与物料控制 PMC》 《精益供应链集成管理》 《供应链全面成本分析与控制》 《立体化仓储管理与现代物流配送》 《精益物料管理与库存控制》

(五) 服务客户：

- 食品、日化工业：**中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。
- 汽车行业：**长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团... ..
- 物流物业：**顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..
- 房地产公司：**万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....
- 通讯金融业：**华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..
- 家居家纺业：**杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇.....
- 医药行业：**石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司.....
- 能源钢铁煤炭行业：**长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）... ..
- 电子电器业：**海尔集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..
- 烟草行业：**贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司.....
- 制造业：**三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL 集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华

半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属...

...

●其他行业：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州 CFS 鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源精密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●大学院校：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

(六) 课堂剪影：



500 强中冶集团——《企业成本分析与控制》



广东佛山工艺品公司——《精益生产现场改善》



广东顺德供销集团——《供应链成本控制》



昆山长盈精密切削集团——《战略供应链运营管理》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应链成本管理》



江苏苏州纽威集团——《工厂成本分析核算与控制》



浙江利欧集团——《现代物流成本分析控制》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》

500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》

