

工厂成本有效控制

讲师：赵又德

【课程背景】

随着市场经济的不断发展和完善，产品的差异化程度不断降低，企业之间的竞争也渐趋白热化。在这种情况下，企业得到的利润大幅降低。那么，在收入渐小的情况下，企业要想使利润最大化，其中办法之一就是降低成本。

每个企业都期望降低工厂成本以适应当今激烈竞争的微利时代。企业如何减少成本、提高生产效率、提升质量并消除浪费成为衡量企业是否具有竞争优势的重要标准之一。然而实际工作中如何实现，许多人仍对此存在困惑——

□原材料大幅涨价，材料成本占比急剧上升

□企业各种浪费始终伴随

□仓储物料越来越多

产品质量合格率低，等等

该如何管控？

针对以上问题，赵又德老师通过归纳十几年的成本管控经验及为三十几家公司做过的成本控制咨询经验的总结，与大家一同分享如何全面性地控制成本的各种方法。

【课程收益】

- 1、掌握工厂各个环节成本压缩与管控实施要点、实战方法、工具和技巧等
- 2、帮助企业系统化建立实施成本压缩和管控计划及步骤、方法
- 3、掌握识别生产现场浪费的方法

【课时】

2天

【课程大纲】

第一讲 一切为了利润

- 利润——企业经营的本质
- 战略地图简单读
- 不可不懂的利润表
- “全景照片”——资产负债表
- 利润增加的两种途径
- 降低成本对利润增长的贡献更大

【案例分析】：某企业全面降低成本20%的实例分析

(本讲关键案例：雀巢咖啡“全面降低成本20%”)

(本讲提供的主要工具：利润表与资产负债表的解读)

第二讲 工厂成本控制基础

一、成本是怎样炼成的

- 成本产生的过程
- 什么是物料成本
- 什么是人工成本
- 什么是制造费用

二、改善单位成本结构

- 什么是单位成本结构

- 降低成本就是改善成本结构

三、成本的特性

- 固定成本与变动成本
- 成本特性曲线
- 保本点分析
- 成本的经验曲线

四、成本控制的基本方法

- 目标成本控制法
- 标准成本控制法

五、年度经营计划与降低成本

- 降低成本至少要从年度计划做起
- 如何制定年度成本降低计划

【案例分析】：降低成本的年度计划实施方案分析

(本讲关键案例：嘉亮国际“年度成本节约计划”)

(本讲提供的主要工具：保本点分析；标准成本的制定；年度成本节约计划

模板)

第三讲 人工成本的有效控制

一、精简组织——管理层数量优化

- 精简组织的目的
- 精简组织的三大原则

- 精简组织的具体方法
- 精简组织的案例分析
- 精简组织的效果

二、工作抽样——操作层数量优化

- 工业工程简述
- 工作抽样的目的
- 动作研究与时间研究
- 工作抽样的具体方法
- 工作抽样的注意事项
- 工作抽样的案例分析

三、提高劳动力效率

- 如何衡量劳动力效率
- 劳动力效率的三种表现形式
- 如何提高劳动力效率
- 两种简单的能力素质模型
- 如何帮助员工养成良好的工作习惯
- 如何帮助员工树立正确的工作态度
- 如何帮助员工熟悉必备的知识
- 如何帮助员工掌握必备的技能
- 劳动力的“分而治之”
- 技能等级划分的三种方法
- 技能矩阵及其应用

- 技能提升的途径——OJT
- 多技能发展——如何培养多技能员工

四、消除系统损耗

- 什么是系统损耗
- 如何消除系统损耗

【案例分析】：某公司通过生产组织结构精简后，节省人力成本 25% 的实例分析

【案例分析】：某公司通过抽样分析，提高了工作效率，减少人工 25% 的实例分析

【案例分析】：某公司通过多技能员工的培训，提高工作效率的实例分析

(本讲关键案例：“黑妹牙膏”通过工作抽样削减人工成本；奔驰汽车“培养员工正确工作态度”)

(本讲提供的主要工具：精简组织的具体方法；生产现场改善用表；生产现场

抽样观察表；办公室抽样观察表；提升员工素质的具体方法；技能矩阵的建立；

OJT 岗位培训的阶段、步骤与检查表；培养多技能员工的六个步骤)

第四讲 采购成本的有效控制

一、建立价格信息体系

- 为什么要建立价格信息体系
- 建立价格信息体系的三种方式
- 价格信息体系的三份关键资料

二、掌握成本分析的三个步骤

- 分析本公司产品的成本结构
- 制定本公司的分解报价表
- 重点关注总成本分析

三、管好采购人员

- 为什么采购人员容易出事
- 选人重人品
- 用人重绩效
- 轮换与审计

四、管好采购过程

- 采购的 5R 原则
- 三个关键性采购原则
- 采购中的 ABC 管理法
- 招标采购的技巧
- 竞争性谈判技巧
- 集中采购的威力
- 电子采购的力量
- 鼓励供应商之间的竞争
- 包装和运输优化
- 延长付款时间
- 大力实施材料标准化
- 绝不签署来自对方的格式合同

五、管好供应商

- 供应商关系策略的“八字方针”
- 多因素比较选择供应商
- 如何开发与认可供应商
- 评估与改善供应商绩效
- 供应商激励方式探讨

【案例分析】：某公司如何通过价格信息体系的建立，将采购价格压到最低的实例分析

【案例分析】：某公司如何通过产品成本结构的分析，达到降低采购单价的实例分析

【案例分析】：某公司如何通过加工模式、包装物料等的改进，达到大幅降低成本的可观效果

(本讲关键案例 1、沃尔玛的“价格信息体系”；2、高露洁牙膏“成本分析与降低”；

3、可口可乐碳酸饮料“成本分析与降低”；4、宝洁公司的“招标采购”；5、惠普的“集中采购”；6、通用电气GE“电子采购节约成本”)

(本讲提供的主要工具：成本分析的三个步骤；建立与应用分解报价表；总成本分析表；采购绩效的衡量；采购原则的应用；招标采购的技巧；竞争性谈判技巧；集中采购的三个层次；供应商关系的“八字方针”；供应商选择的三、六、七因素；供应商选择模板；供应商开发与认可的阶段与步骤；供应商绩效改善的主要方法)

第五讲 库存成本的有效控制

一、库存与库存周转

- 什么是库存
- 库存控制的目的
- 什么是库存周转
- 库存的计价方法
- 加速库存周转的意义
- ABC 库存管理法

二、影响库存水平的十大因素

- 安全库存与周期库存
- 影响库存水平的十大因素

三、库存计划的四个关键模型

- 库存管理的三角形原理
- 库存的成本模型
- 库存计划的基本术语
- 库存计划的四个模型
- 库存计划的 Q 模型
- 库存计划的 P 模型
- 库存计划的 (s, S) 模型
- 库存计划的 (R, s, S) 模型

四、订货量计算的五种方法

- 经济订购批量
- 批量对批量

- 固定期间内需求
- 固定订货间隔时间
- JIT 模式下物料需求计算方法

五、如何加速库存周转

- 加快库存周转的两个方向
- 及时处理呆滞品
- 如何降低成品库存
- 如何降低在制品库存
- 如何降低原材料库存

【案例分析】：某公司通过呆滞料处理降低库存成本的实例分析

【案例分析】：MRP 物料需求计算方法演练

(本讲提供的主要工具：库存周转的计算；库存的计价方法；ABC 库存管理法；

影响库存水平的十大因素；仓库管理的十大原则；出入库管理的四大原则；库存

计划的四个关键模型；订货量计算的五种方法；呆滞品的处理与预防；如何加速

库存周转；供应商库存管理的六种方式)

第六讲 质量成本的有效控制

一、什么是质量

- 对待质量的观点
- 六西格玛简介

二、质量管理的核心

- 质量意识的“三不”政策
- 质量方法的“三步曲”

三、什么是质量成本

四、如何控制质量成本

- 质量成本控制的标准
- 通过预算控制质量成本
- 坚持质量成本的分析与月报
- 建立 PONC 报告制度

本讲主要案例：

【案例分析】：某公司通过前期研究的大量投入，使得电阻焊接工艺方法得到改进，质量损失分别降低 97.66%及 99.15%的实例分析

【案例分析】：某公司通过提高标准版功能测试方法的改进，每个岗位的循环测试时间缩短一半多时间的实例分析

【案例分析】：某公司通过 PONC 方法，大幅降低生产过程带来的质量内部损失的实例分析

【案例分析】：针对某公司质量成本报告，分析如何降低质量总成本的实例分析

(本讲提供的主要工具：质量意识的“三不政策”；质量方法的三步曲；质量成本

比较表；质量成本的控制标准；质量成本的预算控制；质量成本分析月报表；)

第七讲 七大浪费的有效控制

一、提高材料的利用率

- 什么是材料利用率
- 材料利用率的量差
- 如何提高材料利用率

二、消除六大损失，提高 OEE

- 什么是六大损失
- 什么是设备总效率
- 六大损失与总效率的关系
- 通过 TPM 减少六大损失
- 零故障思想与对策
- 快速换型的技巧

三、消除七大浪费，提高增值比

工作现场有哪些浪费

- 什么是七大浪费
- 什么是增值比
- 七大浪费的特征与原因
- 如何消除七大浪费

本讲主要案例：

【案例分析】：某公司如何通过产品小型化提高材料利用率的实例分析

【案例分析】：某公司如何通过优化工艺方法，大幅减少材料消耗的实例分析

【案例分析】：某公司通过标准化作业，使换线时间缩短一半的实例分析

【案例分析】：某公司通过车间布局优化，大幅减少内部搬运浪费的实例分析

【案例分析】：某公司通过生产线平衡，大幅减少线平衡损失达 20% 的实例分析

【案例分析】：某公司通过人机联合作业分析，提高人机共同效率达 30% 以上的实例分析

(本讲提供的主要工具：材料利用率数据采集、汇报与统计；量差数据采集、汇

报与统计；六大损失的分析与改善；七大浪费的分析与改善；零故障的五种对策；

换型分析表；快速换型的八步法；增值比的计算；看板拉动的六大规则)

第八讲 部门绩效提升

一、成本目标分解与绩效提升概述

- 成本目标分解与绩效提升的概念
- 成本目标分解与绩效提升的作用
- 成本目标分解与绩效提升的关系

二、建立明确的成本目标体系

- 成本目标分解的原则
- 成本目标分解的要求与容易发生的问题
- 如何确定并分解成本目标体系

三、成本数据的采集与分析

- 需要采集哪些成本数据
- 如何采集成本数据
- 成本报表示例
- 成本数据的统计分析

四、将事实信息转换成管理信息

- 什么是事实信息
- 什么是管理信息
- 如何将事实信息转变成管理信息

五、将成本信息与员工行为相联系

- 将成本信息传递给员工

- 建立利益相关性
- 让成本降低成为工作习惯

六、建立有效的绩效提升考核体系

- 成本绩效考核指标体系的建立原则与内容
- 关键成本业绩指标（KPI）的确定
- 如何有效实施、操作成本绩效考核指标体系

(本讲提供的主要工具：成本数据一览表；成本数据采集规范；)