

成本分析与控制

大纲（2天）

课程背景

随着国内外的宏观形势变化，中国经济发展速度已逐步放缓，在市场竞争日趋白热化的今天，公司运营成本不断上升，外部环境愈加恶劣，我们从哪里取得更多的利润？要么开源，要么节流，也就是控制成本。但是：

成本管控的主要方法及工具都有什么？

如何通过成本分析如何找出成本黑洞？

成本分析如何指导经营决策？

我们是否应该放弃不挣钱的产品？

究竟应该是哪个部门对成本负责？

如何与业务部门合作控制成本降本增效？……

以上问题，通过本课程的学习都可以找到答案。

课程收益

学会从宏观到战略再到成本决策和投向的分析方法

掌握通过成本分析和成本决策业财融合地提升经营业绩的实战方法

掌握成本方法的选择和成本控制体系的建立

学会数十个源自丰田的分项成本降本方法

课程对象

老板、中高层管理人员、财务总监、财务经理、全体财务人员及其他管理人员等

课程大纲

第一单元 从宏观经济分析到战略选择，从战略选择到成本决策和投向

- 宏观经济形势分析
 - 国际经济形势分析
 - 国内经济形势分析
- 从宏观经济分析到战略选择
 - 企业竞争力的三种战略类型
- 从战略选择到成本决策和投向
 - 成本是否越低越好
 - 企业竞争力的三种战略类型决定了对应的成本决策和投向

【案例】小米和格力

第二单元 成本分析和经营决策---从财务分析走向指导经营决策

- 与决策有关的成本分类
 - 固定成本与变动成本
 - 付现成本与非付现成本
 - 专属成本与共同成本
 - 隐性成本与显性成本
 - 沉没成本与相关成本
 - 机会成本
 - 边际成本
- 区分变动成本和固定成本的作用对成本分析至关重要
- 用 EXCEL 公式的线性回归法建立混合成本的分析模型
- 如何使用本量利分析找到降低成本的思路
- 从价本量利分析中从高到低排序找到利润敏感点
- 从经营利润表中找到成本控制点
- 沉没成本和相关成本对经营决策的重大影响
- 如何通过成本分摊标准分析找到真正赚钱的产品
- 退货成本（按客户、产品线、区域）分析指导质量决策
- 呆滞物料分析指导经营决策
- 存货成本分析指导采购决策

- 人效成本分析指导人力资源决策
- 使用 TEEP 与 OEE 分析固定资产浪费成本
- TOC 法聚焦五步骤

【案例】从价本量利分析中提升利润

【课堂练习】从价本量利分析中从高到低排序找到利润敏感点

【课堂练习】经营利润表分析中找到降本点可以签下亏损订单

【案例】山河智能的这个产品订单可以做吗

【案例】从财务分析和经营分析的不同角度考虑这个亏损产品要砍掉吗

【课堂练习】作业成本法下这个产品真的挣钱吗

【课堂练习】是否一定是“以销定产”才是最经济的

【课堂练习】在设备满负荷生产下通过 TOC 分析使得利润数倍增长

【案例】财务 BP 参与工艺方案选择决策

第三单元 成本控制---通过成本控制体系支持成本决策

- 广义成本的构成
 - 研发成本
 - 产品生产成本：材料成本、人工成本、制造费用
 - 三项期间费用：管理费用、销售费用、财务费用
 - 此外，还有质量成本、效率成本、销售地区客户成本、人力资源成本、安全成本、环境保护成本和风险成本等

【课堂练习】区分下列成本是属于哪些类别
- 成本控制主要方法适用不同企业
 - 作业成本法
 - TOC 有效会计产出法
 - 标准成本法
- 标准成本的制定

- 标准材料成本制定
- 标准人工成本制定
- 标准制造费用制定

【工具分享】标准成本测算表

- 标准成本的复核维护
- 标准成本的优化

【课堂讨论】公司应建立怎样的成本控制体系

【案例】做出溢达计件制和计时制哪种更有利控制人工成本的决策

【案例】这家公司仓库管理用“领料制”还是“配料制”成本更低

第四单元 成本降低---分成本项目降本增效实战方法

【课堂讨论】产品成本影响因素、责任部门和成本考核指标

- 辅料降本
- 提高劳动生产效率
- 提高材料产出率
- 减少生产工人成本
- 消除生产中的浪费和损失
- 降低搬运的浪费
- 降低能耗

【PK及点评】降低电费有哪些实战方法

【课堂答疑】