

工厂成本管理及降本增效

(2天)

课程背景

国内经济正处于疫情后艰难的恢复期，但供应链断裂、订单减少等不利因素让企业生存和发展举步维艰；国际上，中美贸易战愈演愈烈，国际市场面临着前所未有的不确定性，这都决定了企业的竞争日趋酷烈，我们从哪里取得更多的利润？要么开源，要么节流，这就需要非财务人员掌握工厂成本管理的技巧。

那么，您作为企业一名高级管理人员，是否知晓？

- 成本都包含哪些内容
- 如何制定准确可行的标准成本和成本标准
- 影响成本的因素有哪些？如何利用丰田的 KPO 模式和 PIP 方法降低成本
- 如何进行成本分析，找出成本黑洞
- 如何通过各种专项降本活动为企业创造实实在在的效益

通过本课程的学习，你都会找到答案！

课程对象

企业高管，各部门总监/经理，项目经理、生产人员、研发人员、采购人员、其他部门管理人员等

课程收益

- 建立起清晰的成本及风险控制意识
- 掌握成本结构差异分析方法
- 掌握预算和消耗分析和管控方法
- 掌握改善成本降本增效的方法

课程亮点

清晰、严谨、幽默、生动，源于实战，追求“落地”文化，运用视频、案例分析、课堂实操、学员讨论、讲师点评等方法深入浅出地授课，咨询式培训，提供落地表格、文档等工具模板，通过分享实战工具，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

课程大纲

第一单元 成本简介

- 广义成本的构成
 - 研发成本：研发设计阶段发生的费用
 - 产品生产成本：材料成本、人工成本、制造费用

- 期间费用：管理费用、销售费用、财务费用
- 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
- 成本分类
 - 固定成本和变动成本
 - 机会成本与估算成本
 - 边际成本与增量成本
 - 付现成本与沉没成本
 - 避免成本与不可避免成本
 - 专属成本与共同成本
 - 隐性成本与显性成本
 - 决策相关成本与决策无关成本

第二单元 成本核算和标准成本

- 成本核算主要方法
 - 分类法
 - 分步法
 - 品种法
 - 分批法
 - 作业成本法
- 标准成本的制定
 - 标准材料成本
 - ◇ 主料：工艺性消耗，非工艺性消耗
 - ◇ 辅料：与主料的比例
 - ◇ 按产品面积、体积、重量等
 - ◇ 按设备开动时间
 - ◇ 按期限
 - ◇ 按产值
 - ◇ 燃料
 - ◇ 动力
 - ◇ 工具
 - 标准人工成本
 - ◇ 标准作业时间：净作业时间
 - ◇ 标准准备时间：净准备时间
 - ◇ 宽放时间
 - ◇ 需准备的工具：秒表、记录板、表格、笔
 - ◇ 取值方法：多次记数，加权平均
 - 标准制造费用
 - ◇ 从七个方法中选择最适合本企业生产特点的制造费用分配方法
- 如何通过现场手段复核定额成本
 - 现场复核定额成本的“工具百宝箱”
 - 物料的 ABC 分类
 - BOM 的周期复核

- 工时的产线复核
- 制费的产线复核

第三单元 成本分析

■ 成本分析的常用方法

- 比率分析法
 - ◇ 构成比率
 - ◇ 效率比率
- 趋势分析法
- 比较分析法
 - ◇ 计划对比
 - ◇ 同类对比
 - ◇ 历史对比
 - ◇ 标杆对比
 - ◇ 行业对比
- 因素分析法
 - ◇ 差额分析法
 - ◇ 连环替代法

【案例】运用连环替代法精准找到成本超支原因并在生产现场解决问题

■ 研发成本分析

- 研发管控五步法
- 研发进度分析
- 研发费用预算分析
- 研发产品目标成本分析
- 研发用料标准化率分析
- 研发费用达到高新技术企业标准分析
- 研发费用加计扣除分析

【工具分享】目标成本定价的五步法

■ 采购成本分析

- 供应商准入条件分析
- 采购料件结构分析
- 主要材料价格波动分析
- 安全库存分析
- 经济采购批量分析
- 采购合同评审分析

【分享】采购合同评审的12个关键点

【模型】安全库存模型

【模型】经济采购批量模型

■ 生产成本分析

- 标准成本与实际成本对比找差
- 成本结构差异分析：材料价差、材料量差、人工价差、人工量差、制费价差、制费量差
- BOM清单的复核分析

【案例】某公司抓出委外加工物料猫腻的案件回放

- 产品产量分析
- 产品产值分析
- 生产计划完成情况分析
- 产品交期分析
- 超额领料分析
- 工废与料废分析
- 生产人效比率分析
 - ◇ 总人工成本分析
 - ◇ 部门人工成本分析
 - ◇ 研发人工成本分析
 - ◇ 单位人工成本与人均产值分析
 - ◇ 计件单价分析与调整

【工具模型】生产人效比率模型

- 机器工时或标准工时的复核分析

■ 产品质量分析

- 客户验货批次合格率分析
- 来料批次合格率分析
- 成品抽检合格率分析
- 客户投诉次数分析

■ 存货与安全库存分析

- 存货周转率分析
- 存货库存结构分析
- 安全库存分析
- ABC分析法
- 存货库存与订单的配比分析
- 滞销或超龄库存分析
- “僵尸库存分析”
- 存货存储成本分析

【模型】存货储存成本计算模型

■ 预算差异分析

- 收入预算差异分析
- 成本预算差异分析
- 费用预算差异分析
- 盈利预算差异分析

第四单元 业财融合降本增效

■ 研发环节业财融合降本增效

- 研发产品目标成本管理五步法

【案例】华为公司是如何制定研发目标成本的？

【工具分享】目标成本定价的五步法

- Tear Down（“拆解分析”或“反向工程”）

【案例】：Tear-Down 改进研发采用电源芯片替代电源模块

➤ DFX

➤ CBB

【案例】长安汽车的 CBB 平台

➤ 物料选型与供应商管理

【案例】丰田的供应商管理模式

【总结】研发成本管理的要点有哪些？

■ 采购部门财务管理

➤ 采购环节前、中、后的全方位降本

【PK 及点评】双赢的采购降本都有哪些

■ 生产环节业财融合降本增效

➤ 辅料降本

【案例】变更生产用气的储存方式降低辅料成本

➤ 降低能耗

【PK 及点评】降低电费 32 个实战方法有哪些

➤ 提高劳动生产效率

【视频案例】使用工装夹具提高劳动生产率的案例

➤ 提高材料产出率

【案例】某公司利用边角料的成本节约案例

➤ 减少生产工人

【案例】某公司五星级员工降本

➤ 消除生产中的浪费和损失

【案例】丢失铜排

【案例】某上市公司“零投入”降低制造费用的案例

➤ 降低外发加工的浪费

【案例】测算自制与外发的平衡点

➤ 降低搬运的浪费

【案例】提升物料“活性”

➤ 降低库存的浪费

【案例】某公司降低库存的 13 个实战方法

➤ 降低动作的浪费

【课堂互动】这两个工人哪个动作浪费较少

【互动案例】某工厂是如何通过 200 的管理报表发现成本结构差异并解决问题

第五单元 现代工厂非财务人员成本管控内容及方法

■ 对仓库监督管控

➤ 仓库单据处理及时率

➤ 盘点前培训、检查

➤ 仓库日盘点工作

➤ 月盘点工作

➤ 仓库盘点差异调整分析及跟进，确认差异

➤ 每周核查其他出库单据的正确性

- 每周核查形态转换的合理性
- 梳理仓库流程（流程、内外考核文件、岗位技能评定管理办法、应急预案等共 12 项内容）
- 仓库区域的规划
- 制作仓库标识（物料摆放区域、物料看板、物料指示牌、包括库位的编制）
- 仓库物料定置定位整理
- 整理大于 365 天以上物料并做好标识分类摆放

■ 生产部监督管控

- 在制工单在制天数
- 工单异常情况跟踪
- 控制停线所造成的人工损失
- 备品、低耗品材料预算与领用监督管控
- 生产效率计算，分析窝工成本
- 标准工时的核实
- 产品线平衡率计算
- 核实 BOM 清单用量准确性（如：塑胶料、铜、铝、铅、钢材等）
- 委外加工定额用量及损耗监督管控
- 主导呆滞料分析及跟进处理
- 固定资产新增、转移、报废、出售进行实物监督管理
- 未纳入固定资产管理范围内但金额较大物品实行台账监督管理
- 工单超领统计
- 工单返工统计
- 模具、工装及夹具定期及不定期盘点，并组织使用部门进行评审闲置设备
- 完工工单材料成本分析
- 异常工单分析

■ 对采购价格监督管控

- 参与年度采购招标
- 采购价格的核算
- 大宗物料价格趋势分析（铜、钢材类）
- 专项订单采购降本

■ 成本分析

- 事业部人工费率与制造费用率分析
- 制造费用分析（按事业部固定费用及变动费用）
- 产品标准成本制定
- 分析标准成本与实际成本（量及价格差）六因素
- 毛利分析（按事业部、客户、产品线、区域、类别、工单）
- 负毛利分析（按产品、客户）
- 退货成本分析（按客户、产品线、区域）
- 存货分析
- 库龄分析
- 车间领用低耗分析（前十大及与预算对比）
- PIP 降本分析
- 呆滞物料分析
- 销售报价成本与实际成本对比分析
- 工单成本分析

- 人均工资分析表 (管理人员与生产人员对比、部门比、万元产值工资)
- 投入产出分析表 (人均效率)
- 生产成本分析

【现场答疑】