

业财融合下的制造业降本增效

课纲 (2天)

课程背景

当前国内去杠杆、去产能、去库存；国际上，中美贸易战愈演愈烈，这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，也就是控制成本，这里的成本是广义的，不仅仅是制造成本，也包括期间费用（管理费用、销售费用、财务费用）。

“利润是节省出来的，效益从控制中产生”！

通过本课程的学习，掌握制造业全生命周期降本增效实战方法，企业创造实实在在的效益！

课程收益

掌握日本丰田跨部门合作降本的神器“PIP 改善计划”

掌握丰田的 KPO 全方位降本模式

掌握降低研发成本的方法

掌握降低采购成本的方法

掌握降低制造成本的方法

掌握降低库存成本的方法

掌握降低财务费用的方法

掌握降低运输费用的方法

掌握降低会议成本的方法

掌握降低差旅费的方法

掌握降低福利费用的方法

掌握降低电费的方法

掌握降低办公费用的方法

掌握降低管理人员人工成本的方法

掌握降低车辆费用的方法

掌握降低应收账款费用的方法

掌握提升毛利率的方法

掌握分析实际成本与标准成本差异的差异分析法及 5W 分析法

课程对象：企业高管，各部门总监/经理，财务人员，生产人员、采购人员、销售人员等

课程特色：实战派风格，追求落地文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性，通过分享落地实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。

确保：听得懂、带得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 业财融合

■ 懂数据的财务和懂业务的财务的区别

【互动讨论】财务管理面临的挑战与转型的方向是什么？

■ 全面认识业务财务

➢ 业务财务和传统财务会计有什么区别

➢ 业务财务的定位和发展趋势:项目 CFO、业务单元的财务总监、业务团队的谋士

■ 业财融合降本路径

➢ 项目管理

【思考与讨论】：业财融合降本的关键点

【案例】：华为任正非为什么要求业务财务要先做项目管理

➢ 经营分析

- 指标体系分析：促进数字化管理

【思考与讨论】常见指标有哪些？它们有何功能？

【思考与讨论】如何通过业务财务的分析发现数据背后的业务问题实现降本

【案例】从这个制造业的财务报表中你能发现什么问题？你的降本建议是什么？

- 提供决策支持的核心产品——财务管理报告

【工具分享】通过业财融合的管理报告精确引导降本

➢ 资源配置

- 短期资源配置——年度预算

【案例】业务财务通过滚动预算实现降本

【讨论】如何让业务人员变被动抵触为主动配合地实现降本目标

- 中长期资源配置——投资决策的重要指标

【案例】通过剥洋葱式的业财融合分析实现资源配置降本

【分享】通过 SPAN&FAN 相结合配置中长期资源

【案例】华为缘何进入 PC 领域

➢ 风险管控

- 业务财务嵌入式的风险管控

- 业务财务协调各部门事前事后的管控

第二单元 研发成本降本

■ 研发目标成本制定五步法

【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

■ 研发成本管控五阶段及管控重点

- 产品规划阶段：设定产品的目标成本

【案例】华为测算W II型电脑的目标成本

【互动】没有达到目标成本怎么办？

- 概念设计阶段：目标成本分解到基本单元
- 产品设计阶段：虚拟目标成本达标
- 产品验证阶段：通过设计及VE验证及落实目标成本
- 产品量产阶段：成本目标达标（采购、生产、品质等合作）

■ 研发成本控制4大策略

- 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？

第三单元 采购环节成本管控及降本增效

■ 采购成本分析

- 采购结构分析
- 主要材料价格波动分析
- 找出采购降本的物料
- 找出采购降本的供应商

【案例】轰动全市的GLB挽回重大经济损失的案例

【案例】已正常供货的物料仍可降本50%的案例

■ 采购环节前、中、后的全方位降本

- 外发成本及物料的管控和降本

【案例】某公司抓出委外加工物料猫腻的案件回放

- 月结和零星采购物料的降本

【案例】某公司对采购价格的“采财双杀”降本行动

【PK及点评】双赢的采购降本方法

第四单元 生产环节成本管控及降本增效

【工具分享】源自日本丰田的成本管控神器-“PIP改善计划”

■ 生产降本的前置准备

- 复核BOM

- 复核工时
- 复核工艺
- 盘点仓库
- 制定降本“路线图”
- 发现生产中的 15 大浪费
- 辅料降本（选案例）
 - 【案例】变更生产用气的储存方式降低辅料采购单价及收发频次降本的案例
- 降低能耗
 - 【PK 及点评】降低电费的实战方法有哪些
 - 【案例】GLB 优比供电线路及合理分配线路减少使用政府的供电设备租金案例
- TPM 降本
- 生产成本管控及降本增效
 - 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
 - 降低固定费用
 - 【案例】疫情后运用轻资产的新模式降低固定费用
 - 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
 - 降低不良品的浪费
 - 【案例】生产现场看板管理案例
 - 降低过量生产的浪费
 - 【案例】通过线平衡手段打造一件流
 - 降低等待的浪费
 - 【案例】快速换线标准作业书案例
 - 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

第五单元 期间费用降本（砍砍砍）

- 砍财务费用
 - 确认最优资本结构
 - 【案例】华为最优资本结构的选择

➤ 减少资金使用量

【讨论】通过运营手段减少资金占用的方法

➤ 降低单项融资成本

【讨论】降低融资成本的方法

- 砍组织、砍部门、砍官职
- 砍人手
- 砍招聘费用
- 砍固定费用
- 砍会议费
- 砍运费
- 砍差旅费
- 砍饭堂费用
- 砍电费
- 砍办公用品费
- 砍管理人员人工成本
- 砍库存
- 砍电话费
- 砍车辆费
- 砍劣质客户
- 砍呆坏账成本

【工具分享】客户信用评价体系

【工具分享】应收账款递进式催收标准 40 法

第六单元 现代制造业管理会计业财融合的管控内容及方法

- 对物料成本管控
 - ABC 分类法
- 对库存管控
- 管理会计对物料成本管控
- 对仓库监督管控
 - 仓库单据处理及时率
 - 盘点前培训、检查
 - 仓库日周期盘点
 - 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

- 每周核查物料形态转换的合理性
- 梳理仓库流程
- 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
- 检查大于 365 天以上物料标识及分类摆放

■ 生产过程监控

- 在制工单在制天数
- 工单异常情况跟踪及分析
- 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
- 分析窝工成本管控生产效率
- 标准工时的核实
- 产品线平衡率计算及管控
- 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
- 工单超领管控
- 工单返工管控
- 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
- 完工工单材料成本管控

■ 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

【互动分享】让供应商成为“共赢商”的采购降本 37 种方法

■ 对销售价格监督管控

- 销售价格核算
- 低价格及特批价格分析（料、工、费）
- 发起低价格降本需求及降本目标值（例：采购降本、技术降本、工艺降本等）

■ 成本分析（详见管理会计报表）

- 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）
- 分析标准成本与实际成本六大差异
- 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）

【课堂答疑】