

制造业全生命周期成本管控及降本增效

(2天2夜)

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，中美竞争愈演愈烈，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，也就是生命周期成本管控和降本增效。

那么，您作为企业一名高级管理人员是否知道：

- 全生命周期分阶段成本管控内容是什么
- 如何降低研发成本
- 如何降低采购成本
- 如何降低制造成本
- 如何降低销售费用
- 如何降低管理费用
- 如何降低财务费用
- 如何激励全员降本

“利润是节省出来的，效益从控制中产生”，通过本课程的学习，您都会找到答案！

课程收益

- 提升和统一管理层及员工降本增效的意识
- 掌握全员降本增效的有效工具
- 掌握制造业运营各环节降本增效实战方法

课程大纲

第一单元 企业全生命周期成本管控重点

- 企业的全生命周期图谱及成本管控重点
 - 初创期
 - 成长期
 - 成熟期
 - 衰退期
- 企业全生命周期成本管控重点
 - 研发环节

- 采购环节
- 生产环节
- 销售环节
- 运营环节
 - ◇ 管理费用
 - ◇ 销售费用
 - ◇ 财务费用
- 建设长效全员降本激励机制
 - 【案例】丰田降本神器之 PIP
 - 【案例】企业 8 个递进式激励工具组合

第二单元 研发环节成本管控及降本增效

- 研发成本管理五步法
 - 【案例】华为公司是如何制定研发目标成本的？
 - 【工具分享】研发成本管理五步法
 - 【工具模型】某汽车主机厂市场导向法倒推目标成本的计算过程
- 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
 - 【案例】：小米的 DFX 赢得“米粉”的心
 - CBB
 - 【案例】长安汽车的 CBB 平台
 - 物料选型与供应商管理
 - 【案例】分享丰田的供应商管理模式

第三单元 采购环节成本分析及降本增效

- 采购成本分析
 - 采购结构分析
 - 找出采购降本的物料
 - 找出采购降本的供应商
- 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都有哪些

第四单元 生产环节制造成本分析及降本增效

■ 制造成本分析工具

- 比率分析法
- 趋势分析法
- 比较分析法
- 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

■ 制造成本降本的前置准备

- 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

【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

【案例】某上市公司“零投入”降低润滑油的案例

■ 降低能耗

【PK及点评】降低电费有哪些实战方法

■ 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】TEEP与OEE降本

- 减少生产工人

【工具模型】生产人效比率模型

【案例】某公司打造五星级员工降本

- 消除生产中的浪费和损失

【案例】丢失铜排

- 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案例

- 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 运营成本管控重点及降本增效

■ 砍销售费用

- 砍劣质客户
- 砍运费
- 砍差旅费
- 砍性价比差的销售人员

■ 砍管理费用

- 砍组织、砍部门、砍官职
- 砍会议费
- 砍饭堂费用
- 砍办公用品费
- 砍管理人员成本
- 砍车辆费

■ 砍财务费用

- 确认最优资本结构

【案例】企业如何选择最优资本结构

- 降低单项融资成本

【PK及点评】企业降低融资成本的方法

- 减少资金使用量

【PK及点评】企业有哪些“零成本”的内部融资

【课堂答疑】