

# 《企业全方位降本增效与标杆管理》

## 【学习目的】：

受疫情的影响下，企业普遍面临着业绩快速下滑，成本费用上升，税利同比下滑的困境。要解决企业持续健康发展问题，确保税利平稳增长是企业经济运行的主要目标，而要依靠增加经营规模来实现效益增长已不现实，企业普遍面临着“吃不饱”和固定成本过高的困局。只有把全方位降本增效作为挖潜力、强后劲的有效路径，作为破解企业发展难题，促进转型升级的重要杠杆，通过狠抓内控管理，严控各项成本费用，才能实现企业稳定健康发展。

项目紧紧围绕企业发展总体要求，让企业全体员工充分认识“全方位降本增效是内功”的深刻内涵，牢固树立内控管理理念，把内控管理的要求落实到每个部门、每个岗位、每个环节，杜绝一切浪费行为，最大限度地降低成本费用；坚持节约优先，减少物耗，剔除不增值环节，提高企业节约集约化发展水平；坚持盘活存量与做优增量并举，提高资源配置使用效率，提高投入产出比，提高货币资金保值增值能力，促进企业持续稳定健康发展。

## 【重要收获】：

掌握全面降本增效建设的原理、方法，正确建立标杆管理及标准化建设的思维、步骤。并且运用科学的管理模式及经营策略建立本企业的各层级降本增效管理，从而达成持续改进，持续盈利的目的；通过标准化建设及标杆管理的系统方法、要点解读、简便实用的模式分析工具剖析及现场的训练，帮助企业掌握做大做强企业管理方法，达到降本增效的目的。

【适合对象】：董事长、总经理、各阶层的中层管理干部

【授课时长】：1—2天

【课程特点】

实用性强：针对全体员工实际遇到的问题为出发点，强调以工具提升来解决降本增效问题。

操作性强：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。

【授课方式】：采用“讲、练、评”方式进行现场实践演练、互动分析、问题讨

论、工具应用和实战案例分析相结合

【课程大纲】：

## 一、降本增效的整体概述

- 1.1 疫情之下企业降本增效的意义；
- 1.2 企业在降本增效遇到的问题；
- 1.3 企业三大隐形成本解读；
  - 1.3.1 案例分析：延长石油股份会议成本管理改善解析；
  - 1.3.2 案例分析：广州鱼痴渔醉岗位效能提升改善解析；
  - 1.3.3 案例分析：湘桂集团物业公司组织效能改善解析；
- 1.4 企业降本增效的六大关键；

## 二、降本增效方法之标杆管理概述

- 2.1 标杆管理的起源之施乐事件解读；
- 2.2 标杆管理在中国企业之应用
  - 2.2.1 华为竞争之标杆；
  - 2.2.2 万科榜样之标杆；
  - 2.2.3 联想赶超之标杆；
- 2.2 标杆管理的定义；
- 2.3 标杆管理认知的六大误区；
- 2.4 标杆管理的六大作用；
- 2.5 标杆创新关键注意事项；
- 2.6 标杆管理实施精要之“四化三件事”；
  - 2.6.1 案例解析：南方电网集团生产类要素指标分解；

## 三、标杆管理在企业降本增效应用实践

- 3.1 目标管理实现之法：剪刀流程法；
  - 3.1.1 案例讨论之：人事调动的问题；
  - 3.1.2 剪刀流程图详细解析；
  - 3.1.3 剪刀流程之总结
- 3.2 工作问题分析之法：因果分析法
  - 3.2.1 案例解读：桂林机场安全管理之工作维修单何总是漏签了？
  - 3.2.2 因果分析法之解析
  - 3.2.3 标管理对待问题之六查；
  - 3.2.4 现场讨论：本岗位近期问题分析；
- 3.3 作问题解决之法：责任层级法；
  - 3.3.1 案例讨论之：陕西建工集团为何投标失败了
  - 3.3.2 责任层级法之解析；
  - 3.3.3 标杆管理对待问题之六不过；
  - 3.3.4 课堂作业：写出本部门问题及解决方案；

## 四、降本增效方法之标杆管理导入流程解析

- 标杆环解析—立标、标杆、达标、创标精要；
- 4.1 立标——发动全员找问题；
    - 4.1.1 步骤一：确立方向定目标；
    - 4.1.2 步骤二：树立标杆定指标；

- 4.1.3 步骤三：持续立标并完善；
  - 4.1.4 工具之一：《部门单项问题诊断表》
  - 4.1.5 工具之二：《部门问题诊断汇总表》
  - 4.1.6 工具之三：《各部门改善项目汇总》
  - 4.1.7 案例分析：中国烟草生产成本改善方案项目汇总；
  - 4.2 对标——自我纠偏定方案；
  - 4.2.1 步骤一：制定方案；
  - 4.2.2 步骤二：报送方案；
  - 4.2.3 步骤三：审核方案；
  - 4.2.4 工具之《降本增效工作改善方案表》
  - 4.2.5 案例分析：中广核集团成本管理体系改善方案；
  - 4.3 达标——自我完善抓落实；
  - 4.3.1 步骤一：方案实施；
  - 4.3.2 步骤二：方案追踪；
  - 4.3.3 步骤三：方案评定；
  - 4.3.4 案例分析：中国移动集团卓越对标体系分析报告；
  - 4.4 创标——自我提升重创新；
  - 4.4.1 步骤一：标准确立；
  - 4.4.2 步骤二：创标建模；
  - 4.4.3 步骤三：持续改进；
  - 4.4.4 案例分析：海尔集团财务中心发票管理项目创标方案；
  - 4.4.5 案例分析：海信集团物流中心供货服务流程创标方案；
  - 4.5 现场研讨：如何开展企业降本增效管理工作；
- 五、课程总结**