

《制造企业降本增效策略》

——制造企业降本增效的策略和方法

课程背景：

随着产能过剩和供给侧改革的深入，企业之间的竞争进一步加剧，传统粗放式的企业
管理方式已不再适应中国现行经济发展的需要；在企业制造成本日渐上涨的情况下，
企业该如何降低成本并获取更高利润？

- 为什么一家企业在不增加人力投入的情况下却能产生 2.3 倍的人均产能？
- 为什么一家企业通过导入价值流将生产周期从 15 天缩短为 2 天的？
- 为什么一家企业在不增加一台机器的情况下即能提升 50% 的生产效率？
- 为什么一家企业在向银行借债 500 万的情况下，通过仓库改善后却腾出了 500 万
的利润？
- 为什么一家零件加工企业，实施柔性生产线后，效率提升 70%、节能 40%、减排
20%、利润率增涨 2 倍？
- 如何打掉工厂生产运营中不增值的活动，让生产资料（人/机/料）创造应有的价值
并获取更大利润空间？
- 如何把非必要的成本转化成利润，为企业获取更大的竞争优势？
-

课程收益：

通过培训学习可让学员：

- 了解企业过去、现在和未来的发展趋势和方向
- 懂得企业控制利润的基本方法和工具
- 了解企业经营的价值与非价值的区别
- 了解企业经营活动中的价值从何而来以及如何控制
- 掌握控制价值链、供应链和产业链的基本方法
- 掌握企业在周转、开源和节流方面的基本控制方法
- 掌握企业在组织、激励和控制方面的基本管理方法
- 掌握企业未来发展的方向和实现的路径
- 懂得打造数字化企业的方法和路径
- 了解未来企业转型升级和变革的方向

课程对象：

- 制造业企业董事长、总经理、部门主管、以及企业相关领导人

课程形式：

- 讲授法，演练法，讨论法，案例分析法、游戏法等。

培训时长：

➤ 3-4天

课程大纲：

引子：

1. 老板的三愁三担心
2. 增速不增效的启示
3. 成本与利润的关系
4. 制造企业盈利的三个维度：
 - 1) 开源
 - 2) 节流
 - 3) 周转
5. 先弄清楚几个问题：
 - 1) 什么是成本？
 - 2) 什么是生产成本？
 - 3) 在哪里控制成本？
 - 4) 用什么方法去控制成本？
6. 《制造企业成本结构图》解析

第一讲：制造企业成本流失的现状分析

引子：从火热的执行力说起……

1. 制造企业必须执行的四件事
 - 1) 接到客户的订单一定要准时出货!
 - 2) 发给供应商的采购单一定要准时到料!
 - 3) 布置给工人的生产任务一定要完成!
 - 4) 干部的目标一定要使命必达!

案例分析：事实真如我们所愿吗……

2. 什么才是制造企业必须执行的四件事？
 - 1) 客户的货款必须及时收回
 - 2) 供应商的货款必须按时支付
 - 3) 工人的工资一定要准时足额发放
 - 4) 产生的费用一定要及时支付和报销

案例分析：什么才是制造企业必须执行的四件事？

3. 什么才是制造企业必须执行的四件事？

实况案例分析-1：人工成本是如何流失的

实况案例分析-2：物料成本是如何流失的

实况案例分析-3：制造成本是如何流失的

4. 结论：成本失控的本质及根源
头脑风暴：制造企业哪些人直接创造经济效益？

案例分析：服装生产的价值是什么岗位创造的？

头脑风暴：有制造就一定创造利润吗？

5. 企业的预算与决算的差异

实况案例分析-4：周转是如何创造利润的

第三讲：增效八大策略

第一节：以“优化产品结构”创造效益

头脑风暴-1：麦当劳的产品结构纵特点

头脑风暴-2：“预制菜”给我们的启示

1. 小量多批的生产困境
2. 小量多批造成的成本损失与现状

案例：企业生存的现状

3. 小量多批的生产方式如何持续？
4. 大批量定制化概念的提出
5. 客户优化的价值
6. 有所为有所不为给管理的启示
7. 优化产品结构的基本原则
 - 1) 产品分析
 - 2) 客户分析
 - 3) 订单分析
 - 4) 单品利润分析
8. 聚焦产品和客户带来的价值

案例：通威股份产品优化带来的价值

第二节：以“增加需求预测”创造效益

头脑风暴：航空订票带来的启示

9. 大批量定制化的概念
10. 为什么说批量的大小决定制造成本？
11. 制造企业需求预测面临的困境
12. 需求预测的四种方法
 - 1) 定性法
 - 2) 时间序列法
 - 3) 因果关系法
 - 4) 计算机模拟

13. 预测准确率的控制
14. 预测对制造成本的影响
15. 需求预测是企业经营利润的重要组成部分

第三节：以“加速物流周转”创造效益

1. 流动的价值
2. 超市购物带来的启示
3. “流”的概念
 - 1) 钱不流动不值钱
 - 2) 物不流动无价值
 - 3) 工作不流动无执行
 - 4) 信息不流动无沟通
4. 价值流程图解析
5. 控制流动速度的方法
 - 1) 以“定义库存周期”提升周转速度
 - 2) 以“安全库存量”提升周转速度
 - 3) 以“ECRS 原则”提升周转速度
 - 4) 以“产线平衡”提升周转速度
 - 5) 以“减少在制品”提升周转速度
 - 6) 以“单件流”提升周转速度
 - 7) 以“现场布局”提升周转速度
 - 8) 以“柔性生产方式”提升周转速度
 - 9) 其他可以提高物流周转效率的方式

第四节：以“缩短采购周期”创造效益

1. 采购、生产与仓储的关系
2. 采购管理的 4 大原则
3. 以“定义采购交期标准”控制
4. 以“缩短时间”创造采购效益
5. 以“弥补时间差”创造采购效益
6. 以“延长时间差”创造采购效益
7. 物料采购控制 4 步骤
 - 1) 确定物料清单

- 2) 确定材料采购点
 - 3) 制订材料采购计划
 - 4) 采购进度控制
8. 以缩短物流距离

第五节：以“缩短制造周期”创造效益

头脑风暴：什么决定效益？

1. 影响生产周期和效率的因素分析
 - 1) 接单管理不良，紧急订单多；
 - 2) 产品技术性变更频繁；
 - 3) 物料计划不良；
 - 4) 制程品质控制不良；
 - 5) 设备维护保养欠缺；
 - 6) 排程不佳；
 - 7) 能力、负荷失调
 - 8) 其他……
2. 缩短生产周期的策略和方法
 - 1) 销售部门的策略和方法
 - 2) 技术研发的策略和方法
 - 3) 采购部门的策略和方法
 - 4) 仓库物流的策略和方法
 - 5) 配送的策略和方法
 - 6) 质量部门的策略和方法
 - 7) 人力资源部门的策略和方法
 - 8) 财务部门的策略和方法
3. 生产部门缩短生产周期和提高生产效率的方法
 - 1) 有原则地实施单件流
 - 2) 平衡生产节拍
 - 3) 有条件的区域建立拉动式生产
 - 4) 看板拉动
 - 5) 现场重新布局
 - 6) 减少换型频率、提高换型速度

- 7) 实施防呆防错措施
 - 8) 实施目视化管理
 - 9) 导入 LCIA
 - 10) 多能工训练
 - 11) 其他增效方式
4. 缩短制造周期的手段和措施

第六节：以“缩短库存周期”创造效益

1. 库存周期-呆滞率的定义
2. 呆滞物料给制造成本带来的影响
3. 如何用时间和空间控制物料周转降低成本？
4. 库存周转天数计算
5. 库存管理的 4 个目标
6. 以“ABC 分类法”创造库存效益
7. 以“MRP”创造库存效益
8. 以“JIT”创造库存效益
9. 以“拉动式生产方式”控制库存周期

第七节：以“提高设备性能效率”创造效益

头脑风暴：时间都去哪了？

1. 设备综合性能效率-OEE 解析
2. 通过“改善计划停机时间”提升设备效率
3. 通过“改善非计划停机时间”提升设备效率
4. 通过“改善标准产能”提升设备效率
5. 通过“提高设备稼动率”提升效率
6. 通过“三级保养制度”提升设备性能效率
7. 通过“六源分析”提高设备性能效率
8. 通过“TPM”提高 OEE 水平

第八节：以“减少现场浪费”创造效益

头脑风暴：何谓浪费？

1. 浪费与利润的关系
2. 关于现场的“八大浪费”及治理方法
 - 1) 库存的浪费及治理方法

- 2) 过剩生产浪费及治理方法
- 3) 过多过早的浪费及治理方法
- 4) 搬运浪费及治理方法
- 5) 等待浪费及治理方法
- 6) 动作的浪费及治理方法
- 7) 不良的浪费及治理方法
- 8) 管理的浪费及治理方法

第四讲：降本八大策略

第一节：人力成本控制的策略和方法

头脑风暴：人力资源的价值有哪些？

1. 《人成成本构成图》解析
2. 通过“岗位分析”控制人力成本
演练：岗位分析
3. 通过“业务整合”控制人成成本
案例：组织资源整合
4. 通过“定岗定编”控制人力成本
案例：定岗定编
5. 通过“岗位合并”控制人力成本
案例：人员整合
6. 通过“流程优化”控制人力成本
案例：设备维修流程
7. 通过“加班费”控制人力成本
8. 通过“员工工资结构”激励员工绩效
9. 通过“超产奖分配”激励员工绩效
10. 通过“计件单价”激励员工绩效
11. 通过“班组长工资结构”激励班组长绩效
12. 通过“主管/经理工资结构”激励主管经理
13. 通过“主管/经理奖金分配”激励主管经理
14. 通过“主管/经理 KPI”激励主管经理
15. 通过“总经理 KPI”激励经营绩效

第二节：物料成本控制的策略和方法

1. 仓库管理的核心指导思想
2. 《物料成本构成图》解析
3. 呆/废料给企业造成的9大损失分析
4. 呆废料的定义
5. 呆料形成的7种情形
6. 废料产生的5种情形
7. 呆/废料防治的7个对策
8. 呆/废料处理的4种途径
9. 物料管理的配料控制
10. 账物卡相符控制
11. 物料损耗控制
12. 物料浪费的控制
13. 返工造成的物料损失的处置方式

第三节：采购成本控制的策略和方法

头脑风暴：采购中的成本影响因素有哪些？

1. 《采购成本构成图》解析
2. 采购的5R原则
3. 采购成本控制的九大策略
 - 1) 完善采购制度
 - 2) 确定采购价格
 - 3) 优选供应商
 - 4) 严把计划审批关
 - 5) 进行网上采购
 - 6) 施行专家采购
 - 7) 实行招标采购
 - 8) 加强入库检查
 - 9) 控制库存量
4. 采购成本控制的九种方法
 - 1) VA/VE
 - 2) 谈判

- 3) 目标成本法
 - 4) 早期供应商参与
 - 5) 杠杆采购
 - 6) 联合采购
 - 7) 为便利采购而设计
 - 8) 价格与成本分析
 - 9) 标准化
5. 采购中的六项议价指导原则

第四节：质量成本控制的策略和方法

头脑风暴：不良品返工为何如此尴尬？

1. 《质量成本构成图》解析
 - 1) 预防成本的构成
 - 2) 鉴定成本的构成
 - 3) 内部损失成本的构成
 - 4) 外部损失成本

演练：质量成本损失分析

2. 质量成本控制的方法：
 - 1) 加工过剩的控制
 - 2) 设计中的质量控制
 - 3) 三检制
 - 4) 质量体系的价值

3. 从 4M1E 控制质量成本

第五节：设备成本控制的策略和方法

头脑风暴：看不见的浪费

1. 《设备成本构成图》解析
2. 设备“跑冒滴漏”的控制方法和思路
3. 设备“备品备件”的控制方法和思路
4. 设备“修旧利废”的创新思路

第六节：制造费用控制的策略和方法

头脑风暴：看不见的成本浪费

1. 《制造费用构成图》解析

- 1) 能源成本的构成
- 2) 制造费用的构成
- 3) 人工成本的构成
- 4) 材料成本的构成
- 5) 折旧成本的构成
2. 能源浪费及治理方式
3. 制造费用浪费及治理方式
4. 人工浪费及治理方式
5. 材料浪费及治理方式
6. 折旧费用及治理方式

第七节：产品开发成本控制的策略和方法

头脑风暴：设计对成本的影响因素

1. 《产品开发成本构成图》解析
2. 设计成本控制的 10 个方面
 - 1) 设计控制
 - 2) 修改控制
 - 3) 质量控制
 - 4) 周期控制
 - 5) 材料控制
 - 6) 采购控制
 - 7) 零件控制
 - 8) 装配控制
 - 9) 功能控制
 - 10) 过剩控制
3. 产品开发控制成本的工具-VAVE
4. 控制产品开发有效性的工具-APQP
5. 面向装配的产品设计-FMEA

第八节：营销财费用控制和策略和方法

1. 《营销财费用构成图》解析
 - 1) 管理成本构成
 - 2) 销售成本构成

- 3) 财务费用构成
2. 控制行政费用的策略和方法
 - 1) 日常办公及差旅
 - 2) 管理及行政人员工资、奖金
 - 3) 原辅材料、成品损耗成本
 - 4) 广告及各类推销
 - 5) “文山会海”的控制
3. 控制销售成本和费用的方法
4. 控制财务成本和费用的方法

第五讲：以“利润为中心”的组织模式建设

1. 降低成本的思考方向
2. 制造费用科目清晰化
3. 制造费用分摊合理化
4. 变动费用在完工产品中的比重
5. 变动费用中的“二八”分析
6. 制造企业成本控制模式的四阶段八步骤
 - 1) 利润中心组织及职责
 - 2) 小组成员执行周期
 - 3) 确定利润中心小组阶段目标
 - 4) 小组活动规划-甘特图
 - 5) 利润中心例会召开与反馈机制
 - 6) 利润中心小组议事规则及约束机制
 - 7) 利润中心小组成员权益及保密原则
 - 8) 利润中心小组成员目标不达成的进退原则
7. 基于“QCD 目标”的 QCC 活动在降本增效变革中的应用

第六讲：数字技术在制造企业里的实践和应用

1. 数字制造技术简述
2. 传统工业的发展瓶颈
3. 数字化工业的特征

4. 德国工业 4.0 架构
5. 中国制造 2025 解读
6. 从“制造”升级为“智造”的路径
7. 传统企业转型的 9 个方向
8. 传统企业转型的变与不变
9. 数字化企业必须实现 4 项集成和 6 个在线
10. 智能制造未来展望
 - 1) 经营模式升级
 - 2) 组织模式升级
 - 3) 管理模式升级
 - 4) 产品模式升级

课程总结：学员提问、答疑