

《企业成本消减攻略》

壹、 课程背景

“其实成本就像枣梅核那么大，外面的肉就是我们可以再争取的利润”

——日本丰田社长 大野耐一

对于丰田的成功，不容再赘述，市面上的书籍比比皆是，对成本的控制是丰田成功的关键，而且这个战略也是日本企业在上个世纪 70、80 年代能够横扫世界的终极武器。而有一点需要提及的就是 1973 年波及世界石油危机中丰田居然能够顺利地盈利。目前来说成本竞争方法被称之为红海战略来加以研究，就是如何在最困难的事情，用成本优势来压倒竞争对手，达到生存的目的。90 年代崛起的亚洲四小龙，成功地根本也是采取这一战略。相对于日本和亚洲四小龙的崛起前的企业形态，目前的中国企业与他们有很大的相似性，而目前的金融危机给中国企业难得时间来加强基本功，危机之后的市场环境比起当前残酷程度有过之而不及，没有真正的核心竞争力的中国企业选择红海生存策略，不失为一个良好的策略，对当前可以减少运营的成本，其后可以增强企业的体魄。

成本控制的效果是惊人的，据说控制的好企业比先前有 60%左右的节省，当然这个数字要根据行业来看，但是丰田的成本节约数据来看这个数字还是保守的，现在丰田比起初期的成本节约达到了 70%左右。排除我们对数字的怀疑性，成功方法总是能给我们一点希望。

贰、 课程目的

- 1、 认识企业的成本构成
- 2、 了解世界先进企业的成本控制方法和成本理念
- 3、 学习利用过程分析来进行成本控制
- 4、 探讨适合自己企业的成本控制模式

参、 课程大纲

- 1) 企业成功与成本概论
 - a) 从日本公司的先期成功来看企业的关键成功因素
 - b) 企业关键成功因素的发展
 - c) 成功企业的衡量指标：既得利润与潜在利润
 - d) 红海突围之路——成本战略
 - e) 案例：鸿海帝国的红海战略的成功
 - f) 蓝海战略+红海成本战略铸造企业尖兵
 - g) 案例：韩国 LG 数字产品的成功
 - h) 企业的成本的基本构成
 - i) 从卖方市场到买方市场转变看待成本与利润的关联
- 2) 成本消减的新思维
 - a) 从孤立的降低成本转向成本与效益的最优组合
 - b) 将成本控制意识作为企业文化的一部分

- c) 在企业内部形成职工的民主和自主管理意识
 - d) 目标成本管理
 - e) 成本的系统管理
 - f) 合纵术的成本管理起源与发展
- 3) 成本消减几个模块
- a) 销售成本
 - b) 现场成本
 - c) 管理运营成本
 - d) 供应链成本
 - e) 研发成本
- 讨论：结合自己的岗位将可以进行成本消减的问题细节化
- 4) 几个可以学习的成本控制标杆企业的方法参考
- a) 戴尔营销模式
 - b) 丰田现场管理
 - c) 德国福斯的供应链管理
 - d) 沃尔玛的物流管理
 - e) 丰田的研发管理
 - f) 联合办公+信息化的运营模式
 - g) 宝马与奔驰的联姻看合纵术在降低成本上的发展
- 5) 成本控制的方法多样化
- a) 工程型成本控制
 - ✓ IE 的展开方法
 - ✓ IE 思维在管理运营上的应用
 - ✓ 现场观察与发现问题
 - ✓ 现状分析
 - ✓ 研究与改善方案
 - b) 系统型成本控制
 - ✓ ERP(Enterprise Resource Planning)——企业资源计划管理系统
 - ✓ ABC(Activity Based Costing)管理
 - ✓ 6σ——6 西格玛
 - c) 战略性成本控制
 - ✓ 外部委托
 - ✓ SCM
 - ✓ 案例：美国保洁的供应链管理策略
 - ✓ 合纵术的成本控制方法
 - ✓ 案例：
 - ✓ 中国钢铁产业的尴尬和突围
 - ✓ 尼桑与雷诺的联盟
 - ✓ 抱团团生存的浙江民企
 - ✓ 中国汽车集团的联盟战略意在打破部件巨头的价格壁垒
 - ✓ 运动型成本控制

讨论：结合自己岗位和企业特点，如何将工程成本法应用到自己的工作中

- 6) 成本目标管理与系统成本控制策划
 - a) 从丰田 CCC21 工程来看成本目标管理和成本控制策划
 - b) 成本目标控制的要点
 - c) 成本目标的计划的制定
 - d) 成本目标计划的实施
 - e) 成本目标控制的注意事项和几个管理方法
 - f) 企业管理者和员工在系统成本控制的责权利

讨论：结合自身情况，讨论本岗位的成本目标要素，以及制定目标成本计划和实施措施

- 7) 系统成本管理的条件
 - a) 成本核算与成本管理
 - b) 成本数据库
 - c) 系统成本管理范围
- 8) 成本控制技术的革新
 - a) 全面掌握成本
 - b) 成本控制方法与管理会计方法的统一
 - c) 建立新的管理模式
 - d) 开发新的管理方法
 - e) 成本控制的本身不花费成本

- 9) 成本管理的革新
 - a) 成本概念的转换
 - b) 成本三元分析法
- 10) 成本控制工程的展开方法
 - a) 领导力
 - b) 沟通
 - c) 信息技术[IT]
 - d) 组织的柔性性
 - e) 小团队活动的再造
 - f) 过程思考对于成本分析和控制
 - g) 新的创造方法

讨论：结合本课程的工具如何在企业实施成本控制

四、培训特点

理论与现场辅导操作、角色扮演，结合案例分组讨论，教练体验式的教学方式

五、培训对象

公司高层、经理、主管、储备干部

六、培训时间

2天 (12小时)