

《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) 数字化技术在成本应用方面的新发展
- 3) 班组成本消减几个模块
- a) 根据现场工况的零部件数量改进
 - b) 从实际加工的工艺改进
 - c) IE 的角度思考降低过程成本
 - d) 防呆角度的质量成本
 - e) 辅料的利用成本
 - f) 旧材料的再利用
 - g) 数字化的应用
- 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) 星星科技集成测试源降低过程检测 80%的工作量
 - b) TECE 结合低成本自动化，提升人均制造效率 50%
 - c) 徐工集团现场人员动作检查视觉化，减少人员数量
 - d) 长城汽车 IE 分析+工装辅助提升人员作业效率 100%
 - e) 达涅利刀具工艺改进，年降低刀具成本 200 万元
 - f) 大金空调用低端材料的高端加工方法制造工艺开发革新
 - g) 长信科技班组数字化绩效分析提升高速自动化设备制造效率 217%
 - h) 日常班组长系统成本管理法
 - i) 丰田电装 PM 半年度目标管理法
- 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
 - ✓ 质量防呆
 - ✓ 班组数字化手段的应用
 - ✓ 数据化分析提升班组绩效
- 6) 班组 PM 卡成本控制展开
- a) 班组去年问题总结
 - b) 了解业界的先进成本方法和技术
 - c) 制定班组成本控制计划
 - d) 联合员工制定个人 PM 卡
 - e) 联合团队一起制定实现全员 PM 卡的措施
 - f) 实施指导和实现 PM 卡

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) 成本控制工程的展开方法

- a) 带领大家成长的降低成本的领导力
- b) 卓越的沟通方法
- c) 实用简单的“个人增值”技术
- d) 班组的柔性性
- 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

1天（7.5小时）