

战略性降本提效课程大纲介绍

【授课讲师】周洪超

【课程目的与背景】

本课程是授课老师从多家企业服务的管理咨询实战案例中提炼而出的降本增效的作战地图，从价值创造、市场营销、4M换型生产、生产订单管理、设计效率、设备效率、采购效率、物流效率、组织效率、员工效率、资金效率等方面提炼讲授，推出库存，拉出价值！

面对企业不同的发展阶段、管理现状问题和战略发展目标，尤其是互联网+的互联互通新时代，要真正实现降本提效，就要在创新创效上下功夫。要努力寻找工作中可以优化、升级、改造、创新的方式和做法，只要能提高效率、降低成本，就要大胆尝试、敢于创新。

从发挥战略自动化、信息化功能，开展群众性的节约挖潜、成本自救行动，从内部抠潜力，挖效益！要从战略和经营的视角综合改善资产负债表和利润表，以提高“投入产出率”为目标来改善利润，具体说来主要有增收、降本、调结构、提效率四个维度，包括需求侧增收和供给侧增收；降本，不是简单一刀切的降低各项开支，而是从投入产出的角度出发降低不能带来更多回报的“非增值成本”；调结构，调整经营性结构和战略性结构、提效率，提高人力资源效率和财务资源效率，从而获得企业更大的利润，推动企业持续发展，达到降本增效的目的！

【授课方式】

管理问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【授课对象】

总经理、副总、总监、部门经理等以上高层管理人员

【学习时间】3天

【学习收获】

- 1、正确认识降本增效是企业战略发展需要和根本保障；
- 2、提升对企业系统运营分析和解决问题的能力，提高思想格局与统筹规划能力和战略价值的创造、识别评价和分配能力；
- 3、市场营销、生产计划管控、物流效率调配能力的提升；
- 4、提升对财务周转利用、组织效率、人力资源能力的降本增效水平；
- 5、基于客户满意的多快好省理念，提升流程优化的降本增效能力；
- 6、提升对薪酬绩效激励的认识，提升绩效激励效果；
- 7、全面提升中高层管理者进行增收、降本、调结构和增效的运作能力；

战略性降本提效课程大纲介绍

第一节 从战略价值创造到降本提效

一、降本增效是企业战略发展需要和根本保障

- (一)降本增效是行业发展的主题
- (二)降本增效是战略发展需要
- (三)降本增效是适应互联网+时代的发展
- (四)降本增效是建设人力资源共享中心的推动力

二、认清行业发展方向，做正确的事

- (一) 解决之道——发展规划激励
- (二) 激励之道——共创美好未来、开创事业发展平台
- (三) 激励策略——长期激励、中期激励、短期激励

案例分享：二家战略梳理与年度经营计划制定

研讨：战略的选人、育人、用人、留人策略

三、提出问题靠眼光，解决问题靠系统

- (一)科学把握人性，艺术处理问题；
- (二)素质与系统；
- (三)效率比较的新视角；
- (四)重视系统效益与配置效益
- (五)核心能力源自三种修炼

四、价值创造

- (一)全力创造价值
- (二)价值创造的来源
- (三)价值创造的文化支撑

五、正确评价价值

- (一)价值评价的导向与则
 1. 责任结果导向
 2. 贡献导向
 3. 商业价值导向
 4. 突出重点、抓主要矛盾则
 5. 分级、分类则
 6. 向目标倾斜则
- (二)价值评价的方法与标准
- (三)价值评价的误区

六、合理分配价值

第二节 从市场物流的主营业务提升上降本增效

一、市场营销提质增效

- (一) 订单质量高
 - 1. 目标客户信息齐全
 - 2. 毛利高
 - 3. 满足现有装备
- (二) 信息情报快准
- (三) 谈判能力强
- (四) 大客户营销方案运作

案例分享：某生产制造企业的市场营销上的降本增效

二、生产计划管控降本增效

- (一) 营销计划平衡
- (二) 生产计划平衡
- (三) 排单计划平衡
 - 1. 排单处理
 - 2. 插单处理
 - 3. 跟单处理

研讨：企业的排单与插单原则

- (四) 月度计划提交精准
- (五) 订单信息精准
 - 1. 客户采购预测
 - 2. 下单信息精准
 - 3. 设备维护良好
 - 4. 供应及时
- (六) 设备管理计划平衡
- (七) 供应计划平衡
- (八) 技术设计平衡

三、4M换型管控高效——降本增效

- (一) 生产订单变更
- (二) 生产人员调配
- (三) 生产工艺变更精准
- (四) 材料变更精准
- (五) 工装夹具变更精准

四、设备效率高——降本增效

- (一) 设备利用率高
- (二) 设备运转快
 - 1. 租赁 OEM
 - 2. 合理排产
 - 3. 设备管理三级保养

五、投入产出效率高——降本增效

- (一) 原材料投入产出高
- (二) 辅材料投入产出高
- (三) 水电能耗投入产出高

(四) 设备产值投入产出高

研讨与点评：针对本企业的投入产出应哪些绩效指标纳入考核

六、设计效率高

- (一) 专业技术能力提升
- (二) 生产要素信息共享
- (三) 订单设计评审快
- (四) 工艺包编写形成模块化

七、订单生产交付效率高

- (一) 产量高
- (二) 生产快
- (三) 质量好
- (四) 成本低

八、质量平衡

- (一) 设计图纸质量高
- (二) 生产工艺标准好
- (三) 原材料质量高
- (四) 设备运行质量平衡

九、物流效率高

- (一) 原材库存少
- (二) 在制品少
- (三) 物流服务高
- (四) 物流时效快
- (五) 在制品损耗低

研讨与点评：针对本企业请制订降低库存和物流周转的措施

十、采购供应效率高

- (一) 招标或定期压价
- (二) 质量检测品质好
- (三) 周转快库存少
- (四) 服务好备选多

第三节 提升财务资源的效率上降本增效

一、提升财务资源的效率

- (一) 提升钱的效率
- (二) 提高物的效率
- (三) 成本预算滚动控制
- (四) 资金利用率高精准使用

二、资金周转快

- 1、 应付放大时限
- 2、 应收加紧

研讨与点评：针对本企业请如何提升应付周期和加紧应收款项

三、利息少——政府资金利用

第四节 提升组织效率与人力资源效率上降本增效

一、组织效率高

- (一) 行政效率决策高——年度与月度目标执行
- (二) 公文处理处理时效
- (三) 部门与岗位职责明确

案例分享：部门与岗位职责说明书

- (四) 流程顺畅，办事高效
- (五) 企业文化激励
 - 1、 树立良好风气；
 - 2、 职场氛围营造；
 - 3、 凝聚正能量。

**研讨与点评：1、如何开展年度目标与月度目标联接？
2、请制定一份高效的月度经营分析会议流程**

二、员工效率高

- (一) 高层管理者决管控能力提升；
- (二) 中层管理能力揽或；
- (三) 基层员工有效调配；
- (四) 人均产值高
- (五) 人均成本低
- (六) 人均销售高
- (七) 点石成金的薪酬激励；

案例分享：三家薪酬激励咨询项目设计方案

- (八) 创造利润的绩效激励。

实战演练与点评：请制定本月度各部门的绩效考核表

三、以发展员工数量转向组织效率

- 1、 定岗定编定薪
- 2、 员工结构与数量；
- 3、 员工能力提升；
- 4、 减少冗员。

研讨与点评：如何做好定岗定员与竞聘选拔上岗

第五节 从流程优化到降本增效

一、流程优化与企业变革之道

- (一) 从职能型管理模式向过程型管理模式的转变
- (二) “流程”在公司中的地位与价值
- (三) 企业战略与运营流程系统的关系
- (四) 流程优化已经成为现代企业实现“持续改善企业绩效”梦想的必然之策

二、流程优化思想与原则

- (一) 流程六大核心思想
- (二) 流程优化的原则
- (三) 流程的层次
- (四) 流程管理
- (五) 从价值链方面对流程总体规划

三、如何开展流程优化操作

- (一) 需改进流程的现状
- (二) 几种常见流程缺陷
- (三) 优化流程的基本方法
- (四) 优化流程必须思考的九大问题
- (五) 流程优化改进的步聚
- (六) 流程再造的七大步骤

四、绘制图流程说明与绘制要求

模拟训练；流程优化分组训练与点评