

战略性提质降本增效课程大纲介绍

【授课讲师】周洪超

【课程目的与背景】

降本增效的核心是利润回报导向，过程是业务协同与业财融合的流程与组织优化，结果是绩效倒逼；赚毛利靠业务、赚净利靠管理、赚长久靠战略！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！

业务协同提质增效、业财融合降本降费，从发挥战略发展、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，有经营的高度，管理的角度，增效降本的力度。

降成本的焦点是运用系统改善、专业改善、自主改善、快赢改善优化材料成本、人工成本、制造费用、管理费用、销售费用、财务费用。降本增效的基石是数据，核心是改善，关键是管控，灵魂是协同，目标是利润和股东回报率，降本增效的哲学思想是“经营增效，管理降本，技术创值，执行闭环”。

单点突破的降本增效固然能取得一些成绩，但企业要做到利润最大化，就必须实现全价值链的降本增效，我们需要打通企业“上与下、前与后、里与外”的经脉，做到从企业的高层到基层，从企业的研发到销售，从企业到供应商再到客户等三大环节的高效协同、融合和平衡。

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天或精讲调整2天版

【学习收获】

- 1、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；
- 2、营销降本增效、研发降本增效、采购降本增效、材料降本地增效、生产计划管控、生产效率降本增效、财务降本增效、组织能力提升降增效的提升；
- 3、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；
- 4、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；
- 5、财务降本增效、组织能力提升降增效的提升；
- 6、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 从战略规划发展到降本提效

请研讨：提质量、降成本、调结构、增效益的关系

一、 提质降本增效就是强企强国的软实力

- (一)案例：鸿海集团赤字接单，黑字出货
- (二)台塑集团成本管理精典方法
- (三)习近平在十九大报告中谈降本增效
- (四)提质降本增效就是强企强国的软实力
- (五)全员关注企业利润

二、 降本增效实现利润倍增

- (一)某建设集团提质增效降本模型图
- (二)降本增效作战图
- (三)赚毛利靠经营，赚净利靠管理、赚持久靠战略

三、 战略性降本提质增效

- (一)战略性增效是企业发展的源动力；
- (二)达成战略共识比战略方向更重要
- (三)以战略为导向，年度经营计划为核心利润倍增模式
- (四)战略性降本增效作战地图
- (五)战略降本增效 5 个调优
- (六)某集团公司降本增效 13 个项目作战地图
- (七)战略铸魂管理固本
- (八)战略发展规划是从全局整体上破解发展难题，实现企业的速度变化、结构优化、动力转换！

四、 降本增效总体规划

- (一)自我思考；为什么会出现有投资没回报、有收入没有利润、有利润没有现金？
- (二)利润倍增经营模式
- (三)三驾马车驱动十大模块企业增效降本
- (四)降本增效总体规划
- (五)年度降本增效目标达成“3S+K”
- (六)年度利润管控 5 步法
- (七)降本增效目标制定 8 大方法
- (八)降本增效 3 看、3 数、3 事
- (九)降本增效必用 5 张核心工具表
- (十)从利润倒逼开源降本
- (十一) 从成本分析降本到利润目标达成

五、 5 种标准成本控制法

第二节 业务提升到降本增效

一、企业利润增长的途径

- (一) 研销协同实现增量增长
- (二) 业财融合实现降本降费
- (三) 研销协同
- (四) 研艺协同
- (五) 产供协同
- (六) 业财融合
- (七) 业务协同案例分享

二、营销降本提质增效

- (一) 营销收入降本增收
- (二) 聚焦优质客户实现增效降本
- (三) 需求是销售之母，痛点是销售之药
- (四) 从传统营销到专业精准营销
- (五) 主要目标客户画像
- (六) 精准营培养实现营销人才复制
- (七) 从单兵作战到团队协同作战
- (八) 案例：某集团公司营销创收作战地图
- (九) 销售实现产品卖好
 1. 订单质量高
 2. 目标客户信息齐全
 3. 信息情报快准
 4. 谈判能力强
 5. 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

三、材料采购降本提质增效

- (一) 提升毛利率，让你的客户付出更多的钱，还是去砍供应商的价格？
- (二) 降低直接材料成本的途径
- (三) 降低材料成本“4 减”
- (四) 采购降本增效供应厂商管理
- (五) 采购员要由单纯的采购向采购工程师转变
- (六) 采购总体拥有成本
- (七) 采购 4.0 采购管理发展路线图
- (八) 几种成本管理方法对采购成本的贡献力
- (九) 采购降本的 4 张报表
- (十) 采购 6 大绩效考核指标

四、生产计划管控降本增效

- (一) 生产计划平衡
- (二) 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

五、生产效率提升降本增效

- (一) 订单信息精准
- (二) 查找浪费 5 比 5 盾

- (三) 七大浪费
- (四) 库存的浪费与成本分析
- (五) 生产管控异常降本增效
- (六) 设备管理降本增效
- (七) 生产质量七大方法改善降本增效
- (八) “点”式改善小课题、形式活、创意新、成绩实
- (九) 小改善大改变
- (十) 改善企业的“面子、里子、底子“
- (十一) 体现生产效率提高的 3 种途径
- (十二) 改善浪费、效率突破的 5 大方法
- (十三) 精益企业追求的三、三目标
- (十四) 管理者不改善不创新就是工作失职

六、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

七、从流程横向打通提升到降本增效

- (一) 业务流程至少包括以下要素
- (二) 从职能驱动到流程驱动
- (三) 从流程优化到降本增效
- (四) 系统性从端到端的价值链方面对流程总体规划

第三节 提升财务效率到降本增效

一、核算会计与管理会计

- (一) 针对价值链各环节建立管理会计科目
- (二) 原始数据、管理数据、财务数据
- (三) 业财融合实现增值
- (四) 年度增效之财务降本
- (五) 资金利用率高精准使用

二、利息少——政府资金利用

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

第四节 提升组织效能到降本增效

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) 企业文化激励
- (四) 如何开展年度目标与月度目标联接？
- (五) 请制定一份高效的月度经营分析会议流程

二、让员工产生最大的意愿去完成组织的目标

- (一) 人均毛利提升的三大路径
- (二) 人资降本 5 大增量指标与存量指标
- (三) 直接人工成本降低 7 个研究；
- (四) 管理人工成本降低 4 个调优
- (五) 人力资源增效的 3 项技术
- (六) 从个人绩效到组织经营目标的提升

三、短期靠工具，中期靠人才，长期靠激励

- (一) 人力资源供应链管理体系建设
- (二) 减员三看
- (三) 组织优降本增效
- (四) 部门职能降本增效
- (五) 定岗定编定员降本增效
- (六) 年度增效之人资降本 6 大方法