

课程 2：业财融合背景下降本增效方法与案例（制造业） (2天)

又名：战略成本管理

又名：当前弱经济周期背景下企业必选动作——战略级、全流程降本增效方法、案例与计量

又名：成本费用控制精细化管理全案例解析——增效降本、建立现代企业成本管控理念

又名：业财融合及数字化背景下的成本费用控制精细化管理全案例解析

课程设计背景与思路：

当前国内外政治、经济环境复杂多变，尤其是疫情对全球经济产生了巨大的冲击，在企业日常管理中，如何以自身战略为出发点，充分运用管理会计的相关理论、工具和计量方法，实现制造业企业降本增效的目的就成为了重中之重。**党的“二十大”报告中特别提出“把发展经济的着力点放在实体经济上，着力提高全要素生产率、推进新型工业化着力提升产业链供应链韧性、确保重要产业链供应链安全、加快建设制造强国”等一系列重要要求。**

随着经济的不断发展，新的商业模式在带来新机遇的同时，也会产生新的问题和风险。业财融合是实现企业财务数字化转型的重要途径。即通过业务数据与财务系统的对接，减轻财务工作者的重复劳动，真正发挥财务人员的控制职能，实现闭环管理，提高业务数据准确性，加强业务反馈及时性，提供业务

线索可溯性。而当前理念转变谈得多，计量谈的少，而真正的成本控制离不开科学、精确的计量方法，本课程将聚焦企业运营中的成本决策，以此为出发点，结合当前国内外企业的大量实操案例，力求给学员带来行业视野的拓宽以及计量方法的掌握。

授课目标：提升理论素养，拓展宏观视野，萃取丰富案例
精讲准确计量，构建系统思维，力求做到通透

课程收益：

- 1、 深度精讲成本管理各方法在企业工作中的应用
- 2、 案例解析全面成本控制的内涵
- 3、 掌握有效降低企业成本的方法，提升核心竞争力

政策和企业热点事件随时会调整和出现，讲课过程中紧跟变化，及时更新。

授课对象：

企业财务、计划、生产、库管、采购、物流等部门中层以上人员

主要内容

- 引导案例 1：为什么要做战略级成本管理？
- 引导案例 2：苹果调整 iTunes 收费结构
- 引导案例 3：美的才是战略成本管理
- 引导案例 4：飞利浦（PHG.US）“降本增效”省下 2.37 亿欧元

1. 战略与战略成本

- 什么是战略管理？

- 看看当前全球环境
- 现代战略管理理论（资源配置战略理论、竞争战略理论、目标战略理论、

5P理论、定位战略理论、蓝海战略、业务领先模型、从战略到执行体系)

- 战略的层次
- 核心能力
- 案例：差异化战略到极致——这有山
- 案例：差异化 —— 有壁垒的稀缺价值——以朝日唯品牛奶为例
- 案例：目标聚集 —— 以“足力健老人鞋”为例
- 案例：亚马逊的长线思维
- 案例：什么是模式谋划
- 案例：李佳琦——没搞懂定位啊
- 案例：日本：中国——制造业对比
- 战略的升维与降维
- 案例：小米战略定位混乱！
- 案例：借势奔跑的山姆会员店
- 案例：用市场细分从0到1，用多元化从1到N——露露乐蒙
- 定位自身企业的点、线、面、体
- 案例：腾讯智慧零售的点、线、面、体
- 案例：战略逻辑——我们应该向巴菲特学啥？
- 案例：2023 伯克希尔股东大会解读
- 案例：强周期、重资产行业的投资逻辑——你不了解的三星
- 案例：从商鞅变法看企业战略管理全过程

- 战略为啥要“瞻前、看中、顾后” (3个案例)
- 杰克·韦尔奇的管理贡献
- 质量管理——6σ
- 案例：PEST 分析之 P——制裁洛克希德·马丁
- 案例：五力分析——涪陵榨菜 (002507) ——管理会计应用指引第 100

号

- 价值链
- 成本管控中如何运用价值链分析
- 成本核心要素在价值链中的分布
- 案例：百年夏普是如何衰落的？
- 案例：特斯拉的设计成本控制
- 案例：华为是这样论述技术的
- 计算：产品功能成本决策——评分法
- 计算：产品功能成本决策——强制确定法 (0—1 评分法)
- 波士顿矩阵——管理会计应用指引第 100 号
- 案例：盈亏平衡点法
- 战略产业分析
- 案例：我为什么不看好瑞幸咖啡？
- 案例：战略失衡，雾锁波音
- 上市公司为什么要做市值管理
- 案例：喜马拉雅、快狗打车、KEEP
- 战略成本管理体系基本框架

2. 存货成本管理

- 采购与库存管理
- 计算：经济订购批量
- 库存 ABC 分类管理法
- 存货价值核算方法
- VMI 与 3PL

3. 基于数字化的运营成本决策

- 现在开始，企业应把数据当作资本要素看！
- 基于数据、算法的决策
- 案例：数字化的瑞幸，正在颠覆咖啡
- 案例：数字化的李宁
- 数字经济时代的增长逻辑
- 企业数字化水平和成熟度评测表
- 数字中国建设整体布局规划 中共中央、国务院 2023.02.27.
- 案例：恒大事件始末
- C2B 下重构质量、成本、效率运营体系
- 计算：战略选址规划——因素评分法
- 案例：传说中的 costco 什么样？
- 案例：特斯拉第二工厂选址逻辑
- 案例：疫情 3 年逆势增长的奥乐齐（ALDI）（德）
- 案例：优衣库实现逆势增长
- 案例：京东 2023 年执行低价战略

- 敏感性分析——管理会计应用指引 第 402 号
- 计算：单、多因素敏感性分析
- 计算：用敏感性系数解释疫情封控手段有效性
- 计算：多项成本变化后，预测目标成本变动率

4. 投资决策分析

- 回收期法
- 贴现回收法
- 净现值法 (NPV)
- 盈利指数法 (PI)
- 内部收益率 (IRR)

5. 成本性态分析

- 案例：竞争拼的就是变动成本
- 完全成本法与变动成本法
- 计算：运用高低点法对混合成本进行分解
- 计算：回归直线法（最小平方法）
- 内部转移定价——管理会计应用指引 第 404 号
- 计算：集团公司为什么要内部采购（内部转移定价）？
- 案例：成本型内部转移定价
- 计算：成本中心的绩效考核
- 计算：产品组合优化决策
- 计算：根据成本分配生产任务的决策
- 多维度盈利能力分析——管理会计应用指引 第 405 号

- 阿米巴是怎么来的？
- 瓶颈资源与约束理论——管理会计应用指引 第 401 号
- 一般约束资源的应对方法

6. 作业成本管理

- 作业成本法——管理会计应用指引 第 304 号
- 作业成本法举例计算
- 作业成本管理
- 计算：传统成本法与作业成本法
- 时间驱动作业成本法
- 案例：丰田的 KPI
- 案例：特斯拉颠覆车险 KPI

7. 目标成本法

- 目标成本法——管理会计应用指引 第 301 号
- 目标成本法的产生背景
- 案例：什么是激励机制（2 个）
- 需要层次论
- X - Y 理论
- 双因素理论
- 公平理论
- 强化理论
- 期望理论
- 目标设定的激励效果机制模型

- 精益制造
- 案例：钱是赚出来的，还是省出来的？
- ISO55000 —— 资产管理体系
- 商业模式画布
- 标杆管理流程框架
- 标杆管理的缺陷
- 案例：对标世界一流——巴斯夫（BASF）（德）

8. 质量成本管理

- 质量管理
- 戴明——PDCA 循环
- 质量管理工具——检查表、因果图、直方图、趋势图、雷达图
- 质量成本框架
- 传统质量成本模型
- 质量成本构成比例与质量水平区间
- 质量管理——6 σ
- 质量成本管理流程
- 全面质量管理（TQM）
- 以过程为基础的质量管理体系模式
- 建造质量屋的技术路线图

9. 环境成本管理

- ESG 评测
- Wind ESG 指标体系

- ESG 中的“双重重要性”原则
- 建立 ESG 实质性议题与财务因子的联系
- 《央企控股上市公司 ESG 专项报告参考指标体系》 国资委 2023.07.25.
- ESG 指标示例

10. 优化运营体系

1) 构建运营体系

- 案例：戴尔——渐行渐远
- 案例：戴尔是怎么起家的？（1993--1995）
- 案例：理想上市了
- 一张图看懂国民经济完整产业链
- 生产运营管控体系
- 服务运营管控体系
- 案例：十分钟快捷剪发——QB House（日）
- 决策理论在运营管理中的运用
- 案例：现代版路径依赖——2.58 亿欧元打水漂了
- 案例：决策中的逻辑陷阱

2) 本量利分析——管理会计应用指引第 401 号解读

- 计算：生产何种新产品——看贡献毛益
- 边际贡献分析——管理会计应用指引 第 403 号
- 计算：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
- 计算：安全边际分析
- 需求预测模型——滚动计划法

- 规划运营能力要考虑的因素
- 3) 运营设施布置
 - 4) 流水线的设计与平衡
 - 计算：流水线平衡
 - 生产能力利用率
 - 流水线优化
 - 案例：SEW——技术改变理念，进而改变战略
 - 流畅制造
 - 5) 工作系统研究
 - 6) ERP 系统
 - ERP 全景图
 - 供应链评价的 15 个指标
 - 集成供应链管理
 - 案例：京东供应链
 - 精益供应链
 - 案例：什么是工业互联网
 - 7) 经营杠杆分析法
 - 8) 成本无差别点分析法
 - 计算：生产工艺决策
 - 是否接受追加订货的决策分析
 - 自制/外购与闲置生产能力决策
 - 计算：成本差异分析

9) 综合差异分析

- 案例：你是否愿意购买此公司股票？
- 计算：现金转换周期
- 计算：计算资金缺口