

生产成本降低 22 个实战技法

课程背景：

- ◆ 市场竞争越来越激烈，客户对企业的成本要求是不讲任何情理，同行竞争者低价抢订单越来越普遍，员工的工资要求越来越高，生产成本的竞争压力越来越大。在内外夹击下，企业如果不通过成本革命，有效降低企业成本，必将失去市场。在市场竞争现实面前，哪怕竞争对手比你的价格低 1 角钱，客户也毫不含糊转移订单。
- ◆ 制造企业中，生产制造成本往往占据约 60%-70% 的比例。如果对成本控制不严，轻则让企业财务报表亏损，重则让企业失去客户的订单。产品质量不稳定，频繁返工和处理市场退货，造成品质成本居高不下。产品设计不考虑成本，没有创新，设计出来的产品自然是高成本的状况。基于此现象，结合中国制造行业的激烈竞争状况，专门开发成本降低实战课程。从成本的定义与分类开始分析，如何降低生产成本的五个维度等方面来探讨。让从事制造业的管理人员认清成本管理的本质和重要性，并运用先进的国内外公司的管控方法，提升公司成本竞争力。

课程收益：

- ◆ 了解财务角度成本的构成及分类
- ◆ 破解成本和费用的本质和密码
- ◆ 掌握生产成本控制的五维度

授课对象：

厂长、生产总监、督导人员、生产经理、质量经理、车间主任、采购经理、物流经理及核心生产主管等班组长以上干部。

授课形式：

课程讲授 50%，案例分析及小组研讨 30%，实操练习 20%。

授课时长：

两天（6 小时/天，共 12 小时）。

课程大纲：

第一讲：企业成本分类与敏感度分析

一、成本和费用的定义

二、财务角度的成本分类

- 1、财务报表之利润表的结构解读
- 2、制造成本占比计算（材料成本，人工成本，制造费用）
- 3、固定成本
- 4、变动成本

案例分析：某上市公司财务报表分析，为何利润只有 1 个点？

三、量本利模型分析

讨论：为何要提高车间的产量？从财务角度分析背后的奥秘

案例分析：开餐馆的保本点如何计算？

四、各要素降低对利润的敏感度分析

- 1、销量敏感度系数计算
- 2、价格敏感度系数计算
- 3、成本敏感度系数计算

五、生产成本降低的维度分析

本讲小结：根据降本公式，我们应知道生产成本降低的五个维度和具体的细项

第二讲：人力成本降低之实战技法

痛点分析：某企业生产成本，人力支出占比居高不下（35%），效率却一般。员工不满意，士气低落…

一、少人化（实战技法之 1）

- 1、人机分析法减人
- 2、LCIA 简化省人
- 3、自动化省人

案例分析：LCIA 自动回料装置，自动上料系统

案例分析：东莞某上市公司的“黑灯”车间，省 300 多人

二、流线化（实战技法之 2）

- 1、传统布局的弊端：人多，库存多
- 2、流线化布局的好处：人少，库存低
- 3、单件流的省人技术

案例分析：日本佳能相机的单件流现场作业布局

三、线平衡（实战技法之 3）

- 1、CT,ST,TT 的正确计算
- 2、工时平衡率的计算
- 3、提升线平衡率的四种方法

案例分析：某上市公司电器厂的平衡率提升改善效果，省人 30%，效率提高 48%

四、多能多元化（实战技法之 4）

- 1、多能工培育体系
- 2、多元化用工策略

案例分析：深圳华为供应商的多能工培养制度，旺季不招工，产销衔接 100%

第三讲：材料成本降低之实战技法

痛点分析：成本结构分析中，材料费占比平均为 45%--60%，结构固定，是技术部门负责。价格是采购部负责，生产降本很被动。往往纳入不可控的项目，不知道材料成本降低的总体思路（材料降本万能公式）

一、定额管理（实战技法之 5）

- 1、BOM 表核算定额
- 2、经验定额制定
- 3、定额清理

案例分析：美的集团针对某家电产品的定额清理，下降材料成本 3000 多万元

二、损耗管理（实战技法之 6）

- 1、物流损耗控制
- 2、人为损耗控制
- 3、工艺损耗控制

案例分析：某企业通过物流改善，将包装材料损耗降低 30 多万元

三、加工工艺改善（实战技法之 7）

- 1、加工顺序改变
- 2、加工时间减少
- 3、加工参数调整

案例分析：某电子厂的波峰焊温度参数改善，合格率提高到 99%，损耗降低 10%。

四、结构设计优化（实战技法之 8）

- 1、取消策略
- 2、变更策略
- 3、合并策略
- 4、缩小策略

案例分析：某汽车制造厂单台车省掉 150 元的结构设计优化改善

案例分析：某电机企业的绕线材料变更，一年省 2000 多万元成本

第四讲：辅料成本降低之实战技法

痛点分析：成本结构分析中，辅料费占比平均为 5%--10%，是生产部门可控的管理项目。往往是公司考核的重点。但是，经常发生可控费用严重超标，绩效差…

一、目标成本管理（实战技法之 9）

- 1、单位成本计算
- 2、目标成本的计算
- 3、利差分析管控

案例分析：某台资企业成品车间针对辅料消耗的目标管理和数据解读

二、提案改善（实战技法之 10）

- 1、发挥团体智慧的好处

2、提案改善的 8 大流程

3、提案改善的 PDCA 闭环管理

案例分析：某企业通过提案改善，将电费从 5 万多元下降到 2 万元。一年省 30 多万。

三、精细化管理（实战技法之 11）

1、管理单位变少 2、管理范围无死角

3、管理频次变密集

案例分析：某企业辅料管控一张图表，系统化精细化管控。

四、放大镜管理（实战技法之 12）

1、管理数据标准放大化，呈现问题

2、问题隐患放大，举一反三

案例分析：PPM 的管理

案例分析：一只劳保手套的背后问题分析

第五讲：现场浪费排除之实战技法

痛点分析：现场管理者总是自我感觉良好，发现不了问题。看不见的隐藏浪费严重，人均产值比同行低很多，没有方法去做浪费的排除、

一、不良的浪费排除（实战技法之 13）

1、第一次就要做对，追求 0 不良，返工就是浪费

2、对策一：AI, 自动化，智能化

视频分享：宝马汽车的自动化生产线

3、对策二：防呆法

4、防错设计的五大规则

案例分析：某日资企业的防错十大原理

二、制造过多的浪费排除（实战技法之 14）

讨论：某车间的超产奖，到底该不该发？

老师点评：不是客户真正需求的，都是浪费。半成品/仓库就是浪费

1、对策一：同步化生产

2、对策二：TOC 瓶颈管理

案例分享：某上市公司的物料配送同步化方式

3、对策三：看板管理

案例分享：广汽，美的集团的厂内物流管理

三、加工的浪费排除（实战技法之 15）

1、SOP 标准作业书 2、加工余量的管控

案例分享：某台资企业的标准作业书

四、搬运的浪费排除（实战技法之 16）

互动视频：你发现这样的搬运吃力不？

1、对策一：U 型化产线配置

2、对策二：经济化的人员作业

3、对策三：预置容器，减少周转动作

4、对策四：最佳路线研究法

5、对策五：降低搬运难度系数

案例分析：某铝业公司的轨道运输装置原理

案例分析：某上市家电企业的空中传输系统

五、库存的浪费排除（实战技法之 17）

1、对策一：JIT 技术 2、对策二：VMI 技术

3、对策三：拉式排产计划模式导入

案例分析：华为，OPPO，JIT 与供应商及时化配送

六、等待的浪费排除（实战技法之 18）

1、对策一：快速换型 SMED

案例分析：富士康的单分钟换模分析

2、对策二：断料的保障策略

案例分析：提高来料及时率和配套齐套率的操作全案

七、动作的浪费排除（实战技法之 19）

1、动作分类 17 项 2、动作改善的定义

3、消除动作浪费的经济效益分析

4、消除动作浪费的四大实战技术

1) 双手作业法 2) 等级降低法

3) 缩短距离法 4) 动作轻松法

案例分析：某机械厂员工作业弯腰转身动作改善分析，效率提高 40%

案例分析：某五金厂员工单手作业改双手作业，效率提升 30%以上

案例分析：某电子厂员工工作桌面物料摆放规则解析，效率提高 28%

第六讲：效率损失消除之实战技法

一、修缮损失之排除（实战技法之 20）

1、修缮成本的构成有哪些？

2、修缮成本管控指标

3、TPM 全员维护保全体系

4、降低备品备件费用的方法

案例分析：某企业提高车床刹车皮的使用寿命

二、质量成本损失之降低（实战技法之 21）

1、质量成本的定义与分类（五类）

2、质量成本的计算指标

3、质量成本的数据统计与分析

4、质量改进

案例分析：某企业质量成本下降到千分之 0.02 的改进全案

三、作业效率损失之排除（实战技法之 22）

1、效率指标分类和效率 OPE 的计算公式

2、提高 OPE 的方法

第七讲：课程总结与互动答疑

1、生产降本推行组织和流程简介

2、课程总结，思维导图呈现

3、互动：回答学员的提问，并给出后续改善建议。

4、向学员提供 531 学习工具表，布置课后作业，提供课程配套相关工具表单，结束本次课程。

工具表单 1：《成本结构模板》

工具表单 2：《生产费用管控 EXCEL 表格》

工具表单 3：《精益布局常用模型》

工具表单 4：《山积表》

工具表单 5：《搬运系数等级表模板》

工具表单 6：《17 类动作符合模板》

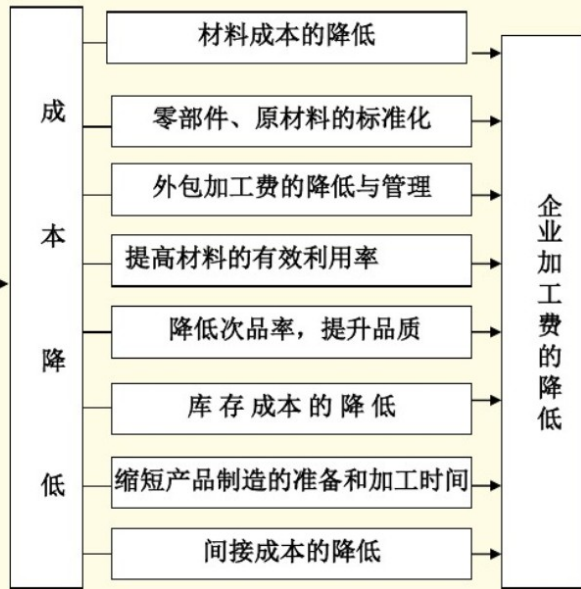
工具表单 7：《TPM 推行表单模板》

工具表单 8：《质量成本计算模板》

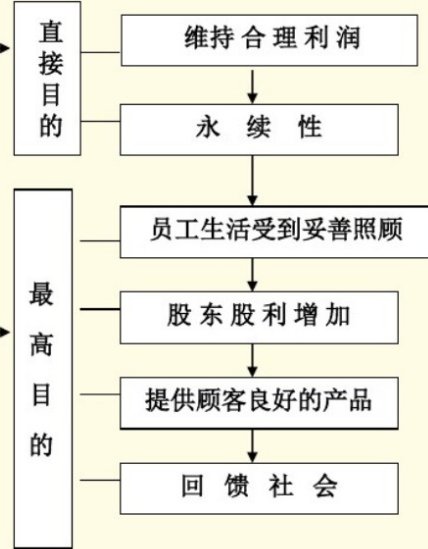
工具表单 9：《OPE 计算模板》

接上页

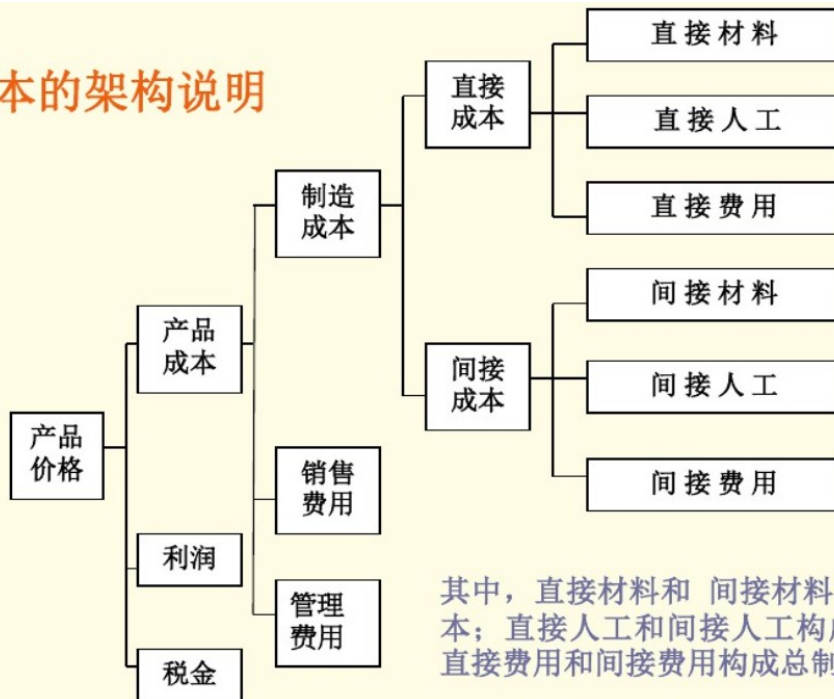
企业营运所面临到的课题



企业营运之目的



成本的架构说明



其中, 直接材料和 间接材料构成材料总成本; 直接人工和间接人工构成人工总成本; 直接费用和间接费用构成总制造费用。