

# 制造业成本管控与价值分析

## 课程背景

- ◆成本是制造企业的基础工程，是其它管理系统良好运行的基石。品质不稳定、成本无法控制、交货不准时、盈亏吃不准、员工流动性大、人员士气低，这一系列乱象长期困扰着许多制造型企业，不少企业想利用高尖的管理模式摆脱此困境，结果无济于事。
- ◆老板经营思路与时俱进,对我们做成本控制提出更高要求，感觉压力很大，但又不知从哪入手？每个月结账加班加点做出来的成本分析报告，报告的数字成本居高不下。可是好像别的部门也不当回事，做成本分析的价值在哪里？
- ◆说起降成本，别的部门都觉得这是财务的事情，怎样让他们能重视呢？业务部门做接单的时候没有考虑对成本的影响，成本超支了，才来咨询财务的意见，能不能把这个控制工作做在前面，把造成的损失降低些呢？
- ◆提高企业管理水平不可舍本求末，管理者们关注**现场**，扎实地、系统地实施现场管理，一切乱象将迎刃而解。本课程使用大量日本工业企业生产运营与企业管理经典案例，告诉管理者如何有效地实施运营管理与成本控制。

## 课程收益

- ◆突破财务专业的壁垒，快速掌握成本控制的方法。
- ◆改善日常管理工作的思维和方式，真正做到以成本为导向。
- ◆从管理的角度建立成本控制体系，将成本控制真正落实到日常工作的各个环节中。
- ◆真正为企业提供一个完整的成本控制体系，并让大家掌握操作技能，从而有效地降低企业成本，提升其竞争力。
- ◆构建全面企业成本管理思维，寻求改善企业成本的有效方法。
- ◆跳出传统的成本控制框架，从公司整体经营的视角更宏观地分析并控制成本。
- ◆掌握成本核算的主要方法及各自的优缺点，根据情况的变化改良现有的核算体系。
- ◆掌握成本分析的主要方法，为决策者提供关键有效的成本数字支持。

## 课程对象

制造企业总经理、副总经理、财务部门人员、各部门经理、**主管**、各级**中层**管理人员等。

## 课程形式

讲授法，课程演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，老师点评法等。

## 培训时长

两天（12小时）

## 课程大纲

第一天：

### 一、认清成本，才能管控成本

- 1、成本降低 10%，利润会翻一番吗？
- 2、传统财务管理对成本的认识
- 3、思维破冰：父子与驴
- 4、讨论一下：制造现场日常存在哪些成本与浪费？
- 5、丰田公司对成本的认识
- 6、总结一下：制造业成本“卅”字模型

## 二、成本预算管理的基本思路

- 1、企业的资金从何而来？流向何处？
- 2、成本的基本定义、划分、核算
- 3、如何成本的预算控制？
- 4、预算、预算管理的基本概念
- 5、为什么进行预算？
- 6、现代企业预算管理的构成要素！

## 三、增值及如何消除浪费

- 1、浪费定义及类型
- 2、降低制造成本着眼点：排除浪费
- 3、如何识别现场中的浪费
- 4、工厂中常见的浪费及控制
- 5、目视管理在消除浪费中的作用及执行
- 6、现场中的七大管理浪费
- 7、浪费产生的主要原因及对策
- 8、怎样根除现场的各种浪费

案例分享：**IE手法与目视管理在设备、材料、方法管理中的应用**

## 四、生产成本控制的工具与方法

- 1、现场成本控制的前提 - 损失分析
- 2、生产成本控制与降低的工具
- 3、现场管理的三大利器
- 4、工作效率的分析与改善
- 5、压缩产量潜能的浪费
- 6、运用5W2H分析法，寻找管理改进措施
- 7、形成和贯穿管理标准——以降低产量潜能浪费
- 8、设备维护与保养
- 9、最低保养成本模式分析

案例分享：**精益ABC成本控制方法研讨**

第二天：

## 五、一次做对——质量成本的分析与控制

- 1、体会一下：折纸游戏
- 2、4σ与6σ质量水平让企业付出的代价对比
- 3、讨论一下：企业现场常见的质量成本都发生在哪些地方？
- 4、质量成本的构成
- 5、做好质量成本控制必需要回答的五个问题：
  - (1) 质量是什么？
  - (2) 质量分几种？
  - (3) 质量是从哪来的？
  - (4) 质量好坏如何区分？
  - (5) 对质量我们的工作标准是什么？
- 6、思维破冰：ISO9000/TQM/O 缺陷/6σ等质量管理工具的对比分析
- 7、削减质量成本的工具——标准化/目视化/FMEA/防呆
- 8、8D/七步纠错/5WHY/DMAIC——真正解决问题在削减质量成本中的应用

分享：**判定质量投入效率及价值的根本方法；图解质量成本管理在工厂成本管理中的有效方法及籍此**

## 降低制造加工成本 10%以上的方法

### 六、看不到的地方浪费最严重——找出并消除隐藏在现场流程中的成本

- 1、思维破冰——从泰勒在伯利恒钢铁厂的实验谈起
- 2、丰田与富士康的价格优势与其消除流程中浪费的关系
- 3、看清流程中浪费的工具——IE
  - (1) 流程分析：炒饭的流程优化；
  - (2) 作业分析：笔的组装作业；
  - (3) 动作分析：五个不同的动作；
  - (4) 实践一下：切换时间的压缩
- 4、科学精神——数据说话与 5S
- 5、分析一下：设备的浪费在哪里？

### 七、管理成本的控制与削减

- 1、日常管理成本的浪费
  - (1) 文件及表格更新方法，避免文件及表格重叠使用
  - (2) 怎样削减工厂行政费用
  - (3) 压缩能源环节的浪费
- 2、人员成本的控制与削减
  - (1) 讨论一下：人工成本的高低受什么因素影响？
  - (2) 发掘潜在的过剩人员
  - (3) 发现过剩间接人员的方法
  - (4) 怎样进行组织结构分析
  - (5) 形成和贯穿管理标准——以降低人工环节的浪费

### 案例分享：浙江某全国知名木制品企业削减人员的方法实例

总结：“企业最大浪费是员工智力，企业最贵资源是时间”

### 八、说到做到——成本控制在实践中的应用

- 1、成本控制重点与目标的确定方法
- 2、丰田公司八大浪费的实质
- 3、项目管理方式在成本控制中的应用
- 4、成本控制标准与过程控制的实施
- 5、成本指标的责任锁定与考核
- 6、摩托罗拉的自我承诺机制说明了什么？
- 7、方法得当与持续改进
- 8、讨论一下：为什么持续改进不持续？
- 9、丰田公司的乌龟法则
- 10、一起来：制定我们的成本控制计划

### Q&A：成本管理案例分析、讨论与问题交流

非常感谢您关注刘小明老师的课程！