
企业成本管理与降本增效

【课程背景】

目前在国际大环境和疫情的影响下，许多企业营销市场、供应链、经营成本等都出现前所未有的困难，在这种情况下，一些企业仍未推行精益生产或精细化管理，经营管理和生产组织有些还处于粗放状态，企业资源如人力、原材料、资金、设备等都没有充分利用，各种浪费和高消耗增加了企业经营成本，降低了企业的市场竞争力。在当前宏观经济形势下，企业生产经营成本必须以每年下调**10%**的左右，否则生存和发展都会有极大的压力。企业成本管理中有下列常见问题：

1. 缺乏全面、全员、全过程的成本控制意识和计划。
2. 组织、岗位、职责、制度、流程、表单的管理执行体系不健全。
3. 各项定额管理、原始记录不健全，没有建立材料、工时等耗用定额，致使消耗失控，成本升高。
4. 计量和基础管理不到位，水、电、汽等“跑、冒、滴、漏”的现象还很严重。
5. 成本计算不够全面、细致、科学、准确，粗略马虎。
6. 企业在成本管理上没有明确的考核体制或力度不够。
7. 没有建立成本数据系统和应用**ERP**系统，不能及时、有效地进行成本分析。
8. 没有有效的进行成本控制，导致成本降不下来。
9. 在原材料、物资采购等方面存在一定的质量和浪费问题。
10. 采供、仓库、生产、销售、人事、技术等部门在成本管理上没有有效配合。

只重视生产过程成本管理，忽视供应、销售过程成本管理。如物资采购中“暗箱”操作现象严重，采购成本居高不下。

【 课程大纲】

第一讲 成本管理与降本增效

1、降本增效之基础：精益管理

- 售价-成本=利润（粗放管理）
- 售价-利润=成本（精益管理）
- 售价+成本=利润（垄断企业）

2、什么是精益思想？

- 消除一切浪费
- 提高效率
- 价值导向

3、精益管理实施模式

- 第一步：（将）管理对象（分解、量化）
- 第二步：（变成）数字、程序、责任
- 第三步：（让工作）看得见、摸得着、说得准、有专人负责
- 第四步：复杂的工作简单化、简单的工作流程化、流程的工作定量化、定量的工作信息化

4、成本与成本管理

- 什么是成本
 - 成本的分类
 - ◆ 直接成本（管控重点）
 - ◆ 间接成本
 - ◆ 变动成本（管控重点）
 - ◆ 固定成本
- 成本核算、成本分析、成本管理
- 成本的形成全过程
 - 设计：开发成本

-
- 采购：采购成本
 - 生产：生产成本
 - 销售：销售成本

5、 成本分析

- 变动成本
- 固定成本
- 半变动成本
- 总成本
- 盈亏平衡点

6、 企业成本管理责任权重

- 财务部门：成本核算、成本分析
- 生产及其他部门：成本数据收集、成本管理

7、 成本全过程控制要点

- 成本要点、控制什么、怎么控制、谁来控制
- 设计、合同签订、采购、运输、生产、贮存

8、 成本控制基础工作

- 定额及管理
- 原始记录及生产统计
- 计量检测工作
- 标准化工作
- 内部价格
- 信息系统

9、 浪费与控制浪费

- 正确认识浪费
- 减少浪费：降本增效之关键
 - 资金的浪费

-
- 人力的浪费
 - 空间的浪费
 - 时间的浪费
 - 物料的浪费
 - 资源的浪费

10、十二大成本法则

第二讲 企业成本管控实务

1、企业成本管理一般措施

2、成本管理控制体系

- 相关部门密切配合
- 核算体系、成本管理、成本控制

3、全面成本管理

- 采购价格合理化
- 过程成本合理化
- 经营管理合理化

4、成本控制程序

- 成本预测→成本决策→成本预算→成本监控→成本核算→成本分析

5、费用预算管理

- 编制成本费用预算
- 预算执行
- 预算控制的主要内容

6、成本控制六大方法

- 定额成本法
- 标准成本法
- 目标成本法

-
- 作业成本法
 - 价值工程法
 - 减少浪费法

7、定额管理及定额制定

- 劳动工时定额
- 物资消耗定额
- 人员定额
- 作业定额
- 维修定额等

8、人工成本控制

- 定岗定员管理
- 员工技能培训（应知、应会和多能工培养）

9、原材料成本压缩

- 现场物料浪费根源与分析
- 控制原材料库存
- 制定材料消耗定额，限额领料
- 合理制定生产工艺
- 回用利用

10、消除跑、冒、滴、漏、空转损耗等

- 能耗控制

11、制定合理的生产计划，均衡生产

- 减少库存和浪费

12、加强设备管理，降低维修费用

- 设备检修工时定额
- 备品备件、材料损耗

第三讲 采购及库存管理

1、 供应商管理

- 优秀供应商应具备的条件
- 供应商评估要点
- 供应商管理办法

2、 采购价格谈判的 16 种技巧

3、 采购降低成本的九大途经

4、 库存管理

- 库存的弊端
- 呆滞库存及防范