

《掘金之旅：像矿工一样挖掘成本价值》 ——非财人员成本管控实战

主讲：穆杉 老师

【课程背景】

成本控制是企业管理的关键，在竞争加剧的时代，这个观点愈发显得重要。然而，很多企业明白控制重要，但忽视了一个关键问题：有效的成本管控并非一味地“省”，而是聪明地“花”，其核心在于**价值创造与全员参与**。传统的成本管控将非财务人员置于被动执行甚至对抗的位置，效果往往事倍功半。管理学大师彼得·德鲁克曾指出：“企业家就是做两件事，一是营销，二是削减成本，其他都可以不做。”而削减成本的核心，在于**激发每一个使用资源、产生成本的行为主体的主人翁意识**。杰克·韦尔奇在执掌通用电气时也强调：“不懂得成本控制的管理者，不是合格的管理者。”然而，企业在现实的成本管控过程中，非财务人员乃至管理者往往会遇到这些共性问题：

- **认知隔阂**：认为成本管控是财务部门的事，与己无关，对财务术语和报表天然抵触，参与度低
- **目标冲突**：为了达成本部门业务目标（如销售业绩、生产产量），常常不自觉地牺牲整体成本效益，导致“本位主义”浪费
- **方法缺失**：只有“省钱”的意识，缺乏系统性的工具和方法来识别浪费、分析动因并实施改进，感觉无从下手
- **激励不足**：成本节约的成果与个人/部门绩效关联不强，缺乏“寻宝”的动力，认为“多一事不如少一事”
- **视角局限**：只关注显性的、直接的物料成本，而忽视隐形的、巨大的效率成本、质量成本、流程成本等
- **行为惯性**：习惯于原有的工作流程，对潜在的浪费视而不见，或认为“一直都是这么做的”，缺乏改善的主动性
- **沟通障碍**：与财务部门沟通不畅，无法将业务行为准确地转化为财务语言，也难以理解财务数据背后的业务动因

我见过太多优秀的管理者和业务骨干，因为对成本的隔阂，在工作中充满了无力感——他们为企业拼杀，却因看不懂成本的“语言”，时常感到自己的贡献被埋没，甚至在不经意间成了成本的“破坏者”。所以，我希望能**打破这堵无形的墙**。我想做的，是为您递上一把钥匙，帮您：

解开对成本的误解，不再视其为束缚，而是盟友；

看懂数据背后的业务逻辑，让每一次决策都有的放矢；

获得实实在在的工具和方法，为团队和企业创造看得见的价值。

【课程收益】

- ✓ 构建完整的成本认知框架，清晰区分固定成本、变动成本等核心概念，并理解其不同业务决策中的应用
- ✓ 绘制本部门的“成本地图”，识别关键成本动因，定位浪费发生的核心环节
- ✓ 掌握3种核心成本管控方法（目标成本法、作业成本法思想、价值分析），并将其应用于实际业务场景的改进
- ✓ 运用“成本消消乐”等实战工具，在保证产品价值与服务质量的前提下，有效削减不必要的成本
- ✓ 打通业务语言与财务语言的转换通道，能够从财务数据反推业务问题，并用业务行动支撑财务成果
- ✓ 掌握构建部门成本文化的关键举措，有效激励团队成员共同参与成本优化
- ✓ 制定个人“降本增效”行动方案，将课堂知识转化为返回岗位后可立即执行的具体计划

【课程对象】中高层管理者、业务部门负责人、其他管理岗位非财务人员

【课程时间】1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

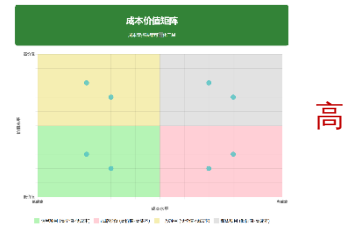
一、为何大家总在“无效省钱”？——唤醒成本管控的“新认知”

1. 成本的“真面目”：是敌人，还是未被发现的“盟友”？

- 从“成本中心”到“利润中心”的思维转变
- 机会成本
- 总拥有成本（TCO）的分析思路

案例讨论：“成功”采购的陷阱

核心模型：成本价值矩阵——四个象限（高价值高成本、价值低成本、低价值高成本、低价值低成本）

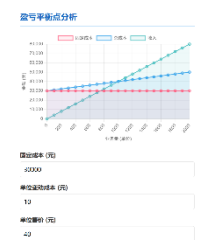


2. 财务的“黑话”与我们何干？——打通业务与财务的“任督二脉”

- 盈亏平衡点的概念和内涵
- 成本性态
- 企业运营的“家庭理财”模型（类比）

工具：业务活动财务影响“翻译器”

小组演练：“我的部门开销翻译”：各小组随机抽取3-5项本部门常见开销，使用“翻译器”工具，向其他小组解释其成本构成和财务属性。



二、钱，到底浪费在哪儿了？——绘制你的“成本藏宝图”

1. 绘制“成本地图”：如何一眼看穿部门的“花钱”脉络？

- 业务流程成本标注法
- 分步骤教学：（1）画出核心业务流程图；（2）在每个环节上标注主要成本项目；（3）用不同颜色区分成本高低

演练：小组工作坊——绘制“部门成本地图”，各小组围绕一个核心业务，共同绘制一张大型成本地图，并上台展示

成果展示与点评：“最大浪费点”发现

2. 谁是成本的“幕后推手”？——找到驱动成本的“关键按钮”

- 核心模型：成本动因两层模型
- 帕累托分析（二八法则）

案例：“高产出的困局”——深入分析一个案例：为什么产量增加 30%，但水电费、设备折旧、管理人员薪资等总额不变，导致单位成本下降，但公司总利润并未同步增长？

互动：“这是哪种动因？”——列出多项成本现象（如：生产线布局不合理、员工技能不熟练、产品型号过于复杂），让小组抢答归类，深化理解

三、如何聪明地“花钱”与“省钱”？——掌握成本管控的“三大利器”

1. 利器一：目标成本法 —— 如何“按图索骥”，从源头锁定成本？

- 目标成本法“三步走”：（1）以市场定价格；（2）以价格定成本；（3）以成本定设计
- 价值工程与目标成本法的协同

情景模拟：“新品定价博弈”

案例：宜家家居的产品设计哲学

2. 利器二：价值工程 —— 如何判断你的花费“值不值”？

- 灵魂三问与核心公式：价值 (V) = 功能 (F) / 成本 (C)
- 功能系统分析 (FAST 图)
- 创造性方案生成技术

小组竞赛：“成本消消乐”实战

工具：《价值工程 (VE) 分析检查表》



3. 利器三：流程优化 —— 如何堵住日常工作中的“成本漏洞”？

- 增值活动与非增值活动
- 精益“七大浪费”识别
- ESCR 原则（取消、合并、简化、重排）

案例复盘：“3天变2小时的审批之旅”

工具：流程优化“五步法”：（1）识别问题流程；（2）绘制现状图；（3）分析浪费点；（4）设计未来图；（5）实施与标准化

四、如何避免“按下葫芦浮起瓢”？——平衡成本管控的“得与失”

1. 成本管控的“双刃剑”：为什么有的部门越省钱，造成的损失越大？

- 隐性成本与显性成本
- 成本与质量、效率、员工士气、客户满意度、创新投入等关键要素之间的内在联系

案例研讨：“完美的成本削减计划”为何失败了？我们省下的钱，和失去的相比，哪个更多？成本管控的边界在哪里？

核心模型：“成本-质量-效率”铁三角平衡模型

工具：“成本决策平衡轮”

2. 实战演练：为你的“掘金”方案做一次“风险体检”

- 识别风险类型
- 评估风险发生概率与影响程度（高、中、低）
- 制定风险缓解措施

工具：《省钱方案风险评估表》

演练：评估一个真实的降本方案

五、如何让团队从“被动执行”到“主动挖潜”？——构建全员成本文化

1. 如何沟通，才能让团队听懂并愿意做？

- 成本沟通的“三要三不要”
- 变革管理 ADKAR 模型

演练：角色扮演——“不受欢迎的通知”

要讲清“为什么”（对团队的好处），不要只下命令
要用业务数据说话，不要用财务术语吓人
要提供简单可行的工具，不要只提抽象要求

2. 如何激励，才能让节约成为“自驱动”？

- 正向激励与负向激励的平衡
- 积分规则设计
- 将节约成果与团队建设、个人奖励挂钩的方法

案例：“节约积分奖励计划”

工具：成本文化建设“四件套”

六、如回去后，第一脚该往哪儿踢？——制定你的“掘金”行动计划

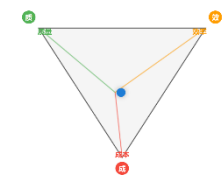
1. “我的成本改进承诺书”——将知识转化为行动

- SMART 目标原则

工具：《个人版“掘金”行动计划表》

铁三角平衡模型

铁三角核心概念
成本、质量、效率三者构成了企业经营中三个关键维度之间的内在联系。
• 成本：企业为生产产品或服务所付出的代价
• 质量：产品或服务满足客户需求的能力
• 效率：企业利用资源或资产的能力
这三个维度是相互关联、相互影响的，需要在三者之间找到最佳的平衡点。



成本文化建设“四件套”



演练：填写与结成“行动伙伴”

成果分享与加固：每组选代表分享最精彩的一项个人计划，讲师给予即时点评和鼓励，强化行动决心

2. 课程总结与升华

核心模型回顾：“寻宝图”全景复盘

颁奖与收官：为在课程中表现最佳的“掘金团队”和“掘金王”学员颁奖，在热烈的氛围中结束课程，并合影留念