

---

# 基于精益思想的企业降本增效

## 【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 精益思想与降本增效

#### 1、 客户关注焦点

- 价格、质量、交期

#### 2、 从粗放管理到精益管理

- 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）

#### 3、 企业生存之道

- 成本每年递减 10%或更多

#### 4、 什么是精益思想？

- 消除一切浪费
- 提高效率
- 价值导向

#### 5、 精益思想包含的理念

- 价值
- 消除浪费
- 尽善尽美

#### 6、 什么是精益管理

- 什么是增值与非增值？
- 杜绝无价值的活动

#### 7、 不要伪精益管理（伪工作）

- 案例一：高速公路的标准化服务（谁是受益者）

#### 8、 传统管理 PK 精益化管理

- 浪费还是效益
- 任务导向还是结果导向

---

## 9、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

## 10、精益管理体系

- 基础：现场 5S 管理
- 提升工作之一：标准化
- 提升工作之二：消除浪费
- 进阶工作：改善
- 基本目标：效率提升、成本降低、品质提升
- 最终目标：竞争力提升

## 11、精益管理直观效果

- 浪费为零
- 事故为零
- 故障为零

## 第二讲 企业必由之路：降本增效

### 1、如何让利润翻倍？

- 成本下降 10%

### 2、开源与节流

### 3、认识成本与浪费

- 什么是成本
- 成本的形成过程
  - 设计：开发成本——标准化、价值工程
  - 采购：采购成本——互利关系、供应链管理

- 
- 生产：生产成本——JIT 生产、消除浪费
  - 销售：销售成本——适宜广告、客户管理
  - 成本的分类
    - 生产成本
    - 管理成本
    - 经营成本
  - 什么是浪费
- 4、 企业成本管理与控制的重要性
- 企业健康
  - 客户忠诚度
  - 员工利益
- 5、 企业成本管理体系
- 成本预测，确定目标
  - 制定成本计划
  - 投产前成本控制、过程中成本控制、后期成本控制
  - 成本核算，实际数据与目标的差异
  - 成本分析与成本考核
- 6、 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
  - 内部转移价格
  - 信息系统
- 7、 目标成本管理（成本预算）
- 什么是目标成本管理？

- 
- 确定目标成本
  - 分解目标成本方法
    - 按目标成本形成过程
    - 按目标成本控制的对象
    - 按成本控制的时间序列
  - 落实目标成本控制责任
- 8、 如何有效进行成本管理控制
- 强化员工成本意识
  - 跑、冒、滴、漏管理
  - 编制成本费用预算
  - 成本控制在不同阶段侧重点
    - 设计开发阶段
    - 采购阶段
    - 生产阶段
    - 售后阶段
- 9、 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
- 10、 企业的隐形杀手
- 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
  - 11、生产现场常见的种种浪费现象
  - 12、工厂中的七大浪费
    - 制造过多的浪费
    - 过度加工的浪费
    - 搬运的浪费
    - 等待的浪费
    - 动作的浪费
    - 库存的浪费
    - 不良改正的浪费
  - 13、发现、消除浪费的方法
    - 标准化
    - 定额管理
    - 现场目视化管理
    - 成本分析

### 第三讲 生产现场成本的管控

- 1、生产现场成本改善的八大原则
- 2、生产现场定额管理
  - 原材料消耗定额的制定（BOM表）
  - 辅料消耗定额的制定
  - 水、电、汽、气消耗定额的制定
  - 劳动定额（标准工时）的确定
  - 设备生产定额
- 3、人工成本控制
  - 定岗定员管理、人员合理调度

- 
- 工作方法改良 (IE 工程应用)
  - 员工技能培训 (应知、应会和多能工培养)
  - 薪酬激励, 员工稳定

#### 4、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
- 合理加工
- 边角余料回用
- 废料回收及核算

#### 5、消除跑、冒、滴、漏、空转损耗等

#### 6、制定合理的生产计划, 均衡生产

#### 7、加强设备管理, 提升生产效率

### 第四讲 采购成本管理

#### 1、为什么说采购及物流是“降低成本的宝库”

#### 2、供应商管理---质优价廉

- 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

#### 3、采购价格谈判的 16 种技巧

#### 4、采购管理的四大原则和采购程序

#### 5、采购降低成本的九大途经

#### 6、如何缩短前置时间

- 完善供应链
- 供应商管理
- 优化采购流程

- 
- 标准化
  - 计划与协作

## 7、 库存掩盖的问题

- 呆滞库存及防范
- 安全库存
- 最高库存
- 最低库存
- 订购点
- 订货量
- 定期不定量采购
- 定量不定期采购
- 最大最小系统法采购
- A、B 双货位管理法

## 8、 经济订购量与库存管理

### 第五讲 质量成本降低与压缩

#### 1、 质量成本概述

- 质量预防成本
- 质量鉴定成本
- 质量内部损失成本
- 质量外部损失成本
- 质量成本的特点

#### 2、 质量损失成本改善

#### 3、 鉴定成本分析与改善

#### 4、 预防成本设计与合理化

#### 5、 质量成本持续改善



---

## 6、质量成本管理的组织与职责