

生产成本削减实战培训

讲师：赵又德

【课程背景】

曾经一位记者采访某公司一位董事长时说：“当前的制造业利润非常低，跟刀片一样薄”。

日本“生产管理的教父”大野耐一指出：“无论何时，生产现场都仍然拥有继续进行合理化的空间，只是拿付出的努力与合理化的效果相比，其比值减小了而已。”若作业人员随着消除浪费而展开改善活动，并开动大脑在现场细心观察，企业将始终朝着精益化方向迈进。

可见，企业在很难提高销售价格的同时，想方设法降低成本也是为企业争取更高利润的途径。

【课程宗旨】

- 通过降低成本，同样为公司带来可观的利润

【课程价值】

- 掌握成本的基础知识
- 掌握人工成本削减的各种有效方法
- 掌握材料成本削减的各种有效方法
- 掌握质量成本削减的各种有效方法
- 掌握库存成本削减的各种有效方法

【课时】：

2天。

【课程特色】

课程基点：基于成年学员习惯设计

课程定位：实战，实效

课程构成：理念+方法+工具

授课方式：30%理论+60%案例讲解演练+10%点评总结

【课程大纲】

第一讲：成本基础概论

- 一、何谓成本
- 二、成本构成
- 三、利润来自成本

四、 成本控制

五、 成本削减

第二讲：人工成本有效削减

一、 削减因人员过剩导致人工成本浪费

■ 问题：人员过剩，反而有工作没人做的人工浪费

----解决方法：发掘潜在的过剩人员

- 何谓过剩人员
- 人员过剩的原因
- 如何发现人员过剩
- 评价人员过剩的标准
- 消减过剩人员
- 培养多能工，发挥一人多岗优势

二、 削减因搬运不合理造成的人工浪费

■ 问题：生产布局混乱导致生产搬运成本增加

----解决方法：改善生产布局

- 布局混乱致效率低下的原因分析
- 何种布局为大善

■ 问题：搬运方式不当导致搬运成本增加

解决方法：降低搬运难度系数

- 搬运方式不当导致效率低下的原因分析
- 搬运难度系数

三、 削减因人或机器的闲置而导致的人工浪费

■ 问题：人机联合作业失调导致的设备、人力的闲置

解决方法：有效联合作业

- 人机联合失调导致效率低下的原因分析
- 人机效率低下的改善分析
- 人机联合分析法
- 人机联合作业改善的方法

- 共同作业分析
 - 问题：开工准备与产品切换过程产生的无用成本

解决方法：快速换模法 **SMED**

- 开工准备与产品切换的损失分析
- 效率黑洞的消除改善分析
- 快速换模的五个步骤
- 换模技巧与法则

问题：设备故障与性能降低导致的成本浪费

解决方法：设备的全面维护与保养(**TPM**)

- 设备故障与性能降低的原因分析
- 设备故障停机损失的改善策略
- 员工自主保养
- 设备的定期点检
- TPM 员工改善提案
- 建立三级保养制度

四、削减因动作多余或手的闲置造成的浪费

问题：没有作业标准，员工作业凭个人习惯

解决方法：推行标准化作业，剔除不良作业习惯

- 动作多余或手的闲置的原因分析
- 人手效率低下的改善策略
- 制作标准作业票
- 成功案例分析

第三讲：材料成本有效削减

■ 问题：用料本身不合理造成多用料的浪费

解决方法：价值工程分析

- 何谓 VA/VE
- 价值分析工作运作步骤

- 价值分析的策略
- 【案例分析】：价值工程应用实例分析
 - 问题：采购物料维持成本与订货成本不能双降
 - 解决方法：经济性批量采购成本法
- 何谓经济性批量
- 【案例分析】：经济性订货点计算
- EOQ 适用范围
- 不足和缺陷
 - 问题：供应商配合不当导致成本的问题
 - 解决方法：早期供应商参与
- 何谓早期供应商参与
- 早期供应商参与的优点
- 早期供应商参与的层次
- 【案例分析】：早期供应商参与案例分析
- 早期供应商参与的条件
 - 问题：采购品的价格太高
 - 解决方法：采购降价谈判
- 采购价格的计算方法
- 采购谈价技巧
 - 问题：线上物料损耗高造成的浪费
 - 解决方法：控制线上物料
- 【案例分析】：根据生产任务，决定物料需求
- 【案例分析】：及时退料、补料，避免阻碍生产
- 【案例分析】：合理存放物料，拿取有序

第四讲：库存成本有效削减

- 问题：频繁采购导致运输成本加大

解决方法：定期采购

- 何谓定期采购
- 定期采购的优点
- 定期采购的缺点
- 【案例分析】：定期采购的实施
- 问题：采购太多导致资金流不畅

解决方法：实施定量采购

- 何谓定量采购
- 定量采购的优点
- 定量采购的缺点
- 【案例分析】：定量采购的实施
- 问题：生产不连续，节拍不统一，产生大量在制品（半成品）库存

解决方法：价值流分析，实现连续流

- 价值流图析法（VSM）
- 【案例分析】：价值流图分析提高增值比率，缩短生产周期
- 问题：制造过多过早而出现库存压力

解决方法：对生产实施进度控制

- 制造过多效率损失的原因分析
- 制造过多效率损失的改善分析
- 做好生产计划
- 【案例分析】：做好生产日程计划
- 生产进度控制
- 【案例分析】：工序进度控制
- 问题：生产失去平衡而出现的生产瓶颈

解决方法：消除生产线瓶颈

- 生产失去平衡效率损失分析
- 生产失去平衡的改善分析

- 瓶颈的解决办法
- 瓶颈位置的转移
- 瓶颈的查找方法
- 【案例分析】：解决平衡率问题的实例分析

第五讲：质量成本有效削减

■ 问题：不良品的出现使制造成本增加

解决方法：全过程质量管理(TQM)

- 产生不良效率损失的原因
- 产生不良效率损失的改善分析
- 灌输零缺陷意识，工作一次就做对
- 【案例分析】：技术设计不良控制
- 【案例分析】：选拔合格供应商
- 【案例分析】：来料不良的控制
- 【案例分析】：落实首检制度，保障批量产品质量
- 【案例分析】：合理设置制程检验点，监控生产不良
- 【案例分析】：利用自检和互检，提升工序质量
- 【案例分析】：安装自动化装置，快速响应质量事故
- 【案例分析】：利用防呆措施，减少人为错误
- 【案例分析】：运用 8D 改善，从源头解决质量问题
- 【案例分析】：质量适度就好，预防质量浪费

第六讲：生产成本削减实施

■ 问题：产品利润往往低于设计的预期

解决方法：目标成本法

- 何谓目标成本法
- 目标成本法的工作机理
- 目标成本法的工作步骤

- 【案例分析】：目标成本法的案例分析
- 应用目标成本法应注意的问题