

培训时间/地点: 2024年10月17~18日(星期四~星期五)/上海

收费标准: ¥12800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程背景:

在全球贸易环境越来越恶劣、市场竞争越来越激烈的今天,如何生存且长期经营下去成了企业必须面临的现实问题。但想要改变外部环境是非常艰难的,我们可以通过改变内部来适应外部的变化,使企业更好地发展下去。成本管理从本质上看是一门花钱的艺术,是一门管理他人,让别人把钱花好的艺术,而不是节约的艺术。企业要提升利润,主要有两个方法,一个是降本,一个是增效。我们常说经营决定企业的毛利润,管理决定企业的净利润,一个企业的降本增效主要就是从经营和管理环节入手,这样子我们才能做到利润最大化。如何将每一分钱花得恰到好处,将企业的每一种资源用到最需要它的地方,这是中国企业在新的商业竞争时代共同面临的难题,是需要深入的思考、筹划和布局的。

课程收益:

- 构建全面的企业成本管理思维,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
- 从不同的业务角度寻找降本增效方案
- 掌握成本管控方法及各自的优缺点,并设计企业的成本预警体系
- 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

参训对象:

总经理、生产总监、销售总监、采购总监、市场总监、财务总监、人力资源总监等。

授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



课程大纲：

第一模块 利润实现的主要途径

1. 企业经营的本质
2. 主要利润实现途径-降本增效

第二模块 企业高管站在什么角度看成本

1. 基于业务决策的成本角度-变动成本与固定成本
 - 变动固定如何界定？
 - 模拟：销售合同谈判现场，这单该不该拿？
 - 决策：如何进行企业保本决策

【案例分析】某大型物流公司的外包决策案例

【案例分析】某企业临时低价定单决策案例

2. 基于项目决策的成本角度-机会成本与沉没成本
3. 基于绩效管理的成本角度-可控与不可控成本
4. 不同各种成本费用表格设计思路

【案例分析】东方集团销售部门费用预算设计

第三模块 如何有效实施降本增效

1. 企业成本趋势预测方式
2. 降本增效的快速切入点
 - 占比大的成本对企业的影响及策略
 - 速度增长成本对企业的影响及策略

【案例分析】某制造业成本结构预警案例分析

3. 从业务流程中寻找成本优化机会
 - 高尔夫球思维：从业务流程中找成本切入点
 - 原有流程的正向成本优化方式



- 原有流程的逆向成本优化方式
- 原有流程连接方式的优化方式

【案例分析】某集团业务流程成本优化案例分析

4. 基于投资回报率的企业降本目标设计及分解
 - 费米式成本解决方案分解法
 - 回报率式成本解决方案分解法
 - 降本目标行动分解表的设计
5. 超预算的成本费用如何控制？

第四模块 价值链降本增效管控方案

1. 基于供应链的采购成本控制
 - 采购成本控制全流程管理
 - 采购价格控制 V4.0
 - 供应商管理三大报表的设计
 - 供应商信息管理表
 - 供应商成本分析表
 - 供应商绩效考核表
 - 三种集采模式的数字化应用及优势挖掘
2. 库存管理环节中的成本控制
 - 业务联动导致的成本波动
 - 零库存的原理
 - BOM 结构对库存 ABC 法的影响
 - 生产计划与库存的协同

【案例分析】大型重工企业的成本管理
3. 销售管理环节成本的变形：应收账款
 - 高信用客户的财务辨识因素



➤ 账期设计对各种成本的影响

➤ 应收账款的流程设计

【案例分析】某大型集团应收账款管理

4. 研发部成本控制：高风险高收益

➤ 产品概念规划阶段成本控制思路

基于目标成本法的产品规划

产品销售价格及目标利润预测

➤ 产品详细设计阶段成本控制思路

价值工程分析决策最佳成本投入

价值系数成本体系的建立

➤ 产品批量试制阶段成本控制思路

试制中材料成本控制

试制中设备仪器成本控制

试制中人力资源成本控制

【案例分析】某智能家电公司研发成本管理案例

5. 人力成本控制：如何提升人效

➤ 人力获取成本控制方案

多元化招聘手段

建立科学人才观

➤ 人力使用成本控制方案

多元薪资结构设计

员工持股计划

绩效考核目标设计

人力成本预算

➤ 人力开发成本控制方案

培训预算设计



培训需求获取

培训效果评估

➤ 人力保障成本控制方案

降低离职率

员工参与日常

加强企业文化

【案例分析】某科技集团人力成本管理案例

第五模块 降本增效中财务与业务如何有效合作

1. 企业成本分析及评价体系

➤ 找到成本绩效的真相

➤ 找到真正的成本责任部门

【案例分析】某制造企业成本预算分析---想不到的真相

2. 企业成本绩效指标设计维度

➤ 三维度业财层级成本绩效指标体系设计

➤ 可控制成本的驱动成本绩效指标体系设计

3. 成本落地制度包括哪些？

4. 权责式成本管控组织设计及职责

5. 跨部门组织的成本目标与绩效沟通

6. 成本解决方案研讨五步法

【案例分析】采购部战略备件采购与财务沟通案例

【案例分析】某企业零库存成本优化创新孵化案例



讲师介绍：李老师

- 北京大学光华管理学院会计学硕士
- 美国注册管理会计师，澳大利亚公共会计师

郭老师是业内资深的财务培训讲师，迄今已有近二十年的培训经验。此前曾在家乐福等知名跨国公司负责财务管理和培训工作，对企业财务运营管理有着深入透彻的理解，具有丰富的财务管理经验和培训经验。

工作经验

用友集团财务架构师、用友财务领域最佳实践分析师、集团型企业财务总监受邀担任北京大学光华管理学院 MBA 班特约讲师、清华大学应用教育学院特约讲师、北大总裁班特约讲师及光华基金会签约讲师、北京国家会计学院特约讲师。在全球财务创新峰会获得“2018 年度财务精英奖”最佳实践分析师、领域专家咨询顾问、曾任大型企业财务总监，有深厚的财务知识，长期从事管理软件设计及管理咨询工作。作为项目经理参与过多个大型企业的财务管理项目。

个人风格

善于案例教学，思路清晰明了、方向感强，深入浅出，风趣幽默形象生动的风格辅之扎实的理论基础和丰富的实践经验受到学员好评。

曾经培训咨询过的部分客户

中车集团战略项目、新东方集团战略项目、京东方集团战略项目、首创集团、国家审计署、中国国际电视总公司、SOHO 中国、海南国资委、中海运、中咨工程公司、北京现代汽车、北京市建委、北京林业大学、中国体育总局、中水顾问集团、北京稻香村、广西北部湾港务集团、泓利集团、金隅集团、中粮置业、绿地集团、四川奥邦药业、成都高新发展、川航配餐中心、海南省发展控股、海钢集团、海南联合资产管理公司、海南省建设集团、世通在线战略项目、宏成科技公司、安力博发集团、四川省交通投资集团、云南锡业集团、云南煤化工集团、北京二商集团、中国新兴建设开发总公司、中国核工业建设集团公司、港华成都分公司、中国体育彩票、云南铝业、威高集团、光明集团、澳优乳业、天津赛诺医疗、上海九华集团、民生银行.....

