

**培训时间/地点:** 2025年3月24~25日(星期一~星期二)/苏州

**收费标准:** ¥4500/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

## 课程特色:

- 以生产成本控制知识为基础
- 实践性极强,丰富的参与练习环节
- 区别于专业的财务课程,通俗易懂

## 课程目标:

- 了解并掌握有关生产成本的构成、核算及如何降低生产成本
- 实际提高成本管理的各项技能
- 独立的完成相关的成本预算、计划、管理

## 参训对象:

- 工厂经理、运营经理、各系统总监、相关中高层管理人员
- 财务、成本会计、生产、产品与工艺、车间、质量、物流等涉及工厂成本控制的相关管理和技术人员

## 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:

### 一、工厂成本的构成

- **工厂成本分类**
  - ◇ 企业成本的经济特性
  - ◇ 工厂成本构架分析
  - ◇ 如何理解损益表和理解生产成本、管理费用和毛利率、净利润
- **如何确定生产成本计算方法**
  1. 制造成本构成
  2. 固定成本 VS 变动成本



3. 制造费用的分摊原则

4. 变动成本法/全部成本法计算

## ➤ 标准成本的制定

◇ 成本差异分析的意义

◇ 标准成本计算法

◇ 改进标准成本法

◇ 本、量、利的管理原则

◇ 基于标准成本的成本分析和管理

实际案例分析，找出成本的浪费点

## ➤ 研发成本构成

◇ 研发作业流程

◇ 项目和资源成本构成

◇ 研发项目成本的架构

1. 上游成本：研发费用、设计费用

2. 制造成本：采购外协成本、直接间接制造成本

3. 下游成本：营销、服务等

◇ 研发项目 KPI 指标

## 二、制造成本计算

### ➤ 生产成本的计算

◇ 生产成本计算的基本方式

◇ 分步法/分批法/品种法

◇ 制造费用的计算

◇ 制造费用的分配

◇ 生产费用在成品和在制品间分配

◇ 制造成本的差异分析



- ◇ 企业经营平衡点控制和管理

### 三、如何降低制造成本？

#### ➤ 哪些地方浪费了我们的成本

- ◇ 成本构架分析
- ◇ 如何读懂损益表的构架？
- ◇ 如何进行成本分析？
- ◇ 成本节约的途径/ 宏观微观分析
- ◇ 从整个公司的运行结构上分析成本的异常点
- ◇ 通过价值链分析，从公司整体流程上找出成本的浪费点进行改善项目的开始
- ◇ 成本改善项目的设定和十大步骤
- ◇ 从供应链、物流、生产流找到成本的突破缺口

#### ➤ 研发成本控制和管理

- ◇ 设计阶段成本控制的六大误区
  1. 多功能误区
  2. 结构误区
  3. 安全性误区
  4. 精度误区
  5. 独特性误区
  6. 完美性误区
- ◇ 控制产品设计的三大原则
  1. 目标成本作为衡量设计的标准
  2. 剔除不能带来市场价格却增加产品成本的功能
  3. 全方位考虑成本的下降
- ◇ 控制产品成本的六大措施
  1. 目标成本法



2. 扩展成本分析
3. 减少产品设计修改
4. 改进工艺降低成本
5. 零件设计通用化、标准化
6. 价值工程法

➤ **价值工程在产品阶段的应用**

- a) 价值工程发展的四个阶段
- b) 价值工程的定义
- c) 成本和功能的关系
- d) 提升价值的方法和途径
- e) 价值工程的特点

➤ **价值工程的工作程序四大步骤**

1. 准备阶段

- a) 确定 VE 对象
- b) 选择方法

ABC 分析法 (成本比重法)

价值系数法

百分比法

产品寿命周期法

经验分析法

2. 分析阶段

- a) 功能分析
- b) 功能整理
- c) 功能评价

功能成本法

功能评价系数法



0~4 评分法

3. 创新阶段

a) 对策拟定流程

b) 关键检查表

c) 评价对策的考虑事项

d) 构思方案

e) 标准化研究整体构思方案评价

f) 检讨技术的适用性

g) 确定对策方案

4. 实施阶段

5. 价值工程的核心内容

a) 功能分析

b) 创新

c) 信息管理

◇ 价值工程十三项指导原则

## 四、生产成本管理和绩效提升

**以精益生产体系为平台，以 IE 为工具，提升生产效率，持续改进成本结构**

◇ 导入精益生产体系，精益物流和看板拉动计划管理流程

1. 价值流分析和改善

2. 学习价值流分析的手法

3. 当今价值流图的绘制

4. 价值流流程分析，发现问题。铆钉问题

5. 改善现有的问题，对策拟定，改善计划制定和跟踪

6. 未来价值流图展望和绘制

7. 改善活动的开始和核心步骤落实



- ◇ 精益生产体系金字塔的构成和核心要素
  1. 扎实推行精益生产体系，打下扎实的基础
  2. 做好 5S、目视化和标准作业
  3. 快速换线 SMED，减少工时浪费，提升单机、单人产出
  4. 提升设备的 OEE，推行 TPM 保全体系，推行全员维护和专业维护结合，降低设备的故障率和提升开机率
  5. 推行精益物流和流程设计，最大限度减少移动的浪费，降低库存隐形浪费
- ◇ 运用 IE 的专业知识，进行生产流程的效率改善活动
  1. 合理优化的生产流程布局，实施单元布局，优化作业流程和物流、线边物料供应
  2. 强化经济动作运用，提升员工作业效率
  3. 推行标准作业和经济动作的运用，优化作业，减少无效作业浪费
  4. 实施标准化作业和工时制定，推行标准成本核算和成本差异分析
  5. 人机作业管理，实现一人多岗位作业，提升人、机作业效率
  6. 减少等待、移动、空闲等作业浪费
- ◇ 推行全面质量成本管理体系和理念，降低质量成本
  1. 如何有效的控制质量成本，降低内外鉴定成本和内外损失成本
  2. 掌握 DMAIC 的循环解决问题的步骤
  3. 培养员工的质量意识，建立有效杜绝质量瑕疵产出和流出生产流程
  4. 培养问题意识，随时发现问题、找出问题的根本原因，系统解决质量问题
  5. 掌握问题评估的方法，筛选出优先解决的问题
  6. 运用统计分析的工具，系统的分析问题，找出问题的根本原因，
  7. 对改善对策进行评估，有效的解决问题，将有效的对策举一反三，预防问题和解决问题
- ◇ 推行 Kaizen 和 QCC 管理圈活动，建设开源节流的企业文化和管理氛围
  1. 建设全民、全流程、全产品的成本改善活动
  2. 建设质量第一、持续改善的企业文化，建设公司的品牌形象和客户使用体验
  3. 熟练掌握 Kaizen 和 QCC 常用的管理工具运用



4. 建立改善项目和落地措施，把学习和应用结合起来。

◇ 将节约降本和 KPI 绩效管理相结合，提升团队竞争力

1. 建立各层级的 KPI 绩效管理，把成本控制和改善作为工作的核心任务

2. 完善绩效管理体系，进行有效的绩效管理循环圈，强化管理团队的绩效管理意识

3. 建立积极绩效管理文化，建设强有力的基层工作团队，把成本管理理念贯彻到每一员工的日常工作中。

## 课程回顾、总结

### 讲师介绍：张老师

德国乌尔姆大学工商管理 and 工程学双硕士，东华大学管理学硕士。同济大学机械自动化学士。曾担任多家世界 500 强公司中高层管理职务，熟悉制造业管理、公司营运和团队建设。目前为专职培训讲师、企业管理咨询顾问，主讲工厂营运管理及相关管理类、生产流程管理相关技术课程，提供公开课、内训课以及管理咨询服务，同时受聘交通大学、同济大学、东华大学管理学院，为 MBA、EMBA 提供相关课程教学。

24 年的授课经验，累计讲课时间超过 2800 天；曾为 500 多家国内外知名企业进行生产及相关技能的培训，其中有美国通用电气、宝钢集团、上汽集团、中国机车集团、唐山机车、徐州重工、上海贝尔、阿尔卡特、博世、西门子、霍尼韦尔、考斯特、延峰伟世通、大众离合器、ZF、华阳-科士达、唐纳森、朗讯、梅特勒-托利多、日立半导体、蒂森克虏伯、赫比电子、飞利浦、惠而浦、先灵葆雅、紫江集团、立邦、杜邦、芬欧汇川纸业等知名企业，并受到公司的好评。

### 职业经历

1995~1997：豪德机械（上海）有限公司生产经理；

1997~2000：柯达（中国）供应链经理（管理三个工厂的全部供应链部门）；

2000~2003：美标五金（上海）有限公司工厂厂长；

2003~2006：阀安格水处理系统（太仓）有限公司 总经理；

2007~2008：安培威（中国）有限公司 总经理；

2009~2016：马斯特模具（昆山）有限公司 总经理。

### 讲师经历



2000~2016: 兼职培训讲师, 主讲生产运作学及相关管理类、营运管理类课程;

2017~至今: 专职培训讲师, 提供公开课、内训课、企业长期管理顾问、现场咨询辅导等服务, 同时受聘交通大学、同济大学的管理学院, 为 MBA、EMBA、总裁班等提供相关课程教学。

## 专业领域

在工业制造企业中有 20 年以上的各个层级的管理经验, 负责战略性规划、生产、销售、市场营销、采购供应链等各方面的工作。

## 擅长课程

### 工厂运营管理:

现场领导技能的培训(软硬环境)、如何作好生产计划与物料控制管理、生产流程的改善和生产效率的提高、多品种小批量的生产计划与排程管理、工厂成本和绩效提升、精益生产体系、精益价值流分析与设计、提升生产经理的管理技能与技巧(高阶管理)等课程。

### 领导力:

高效领导力和执行力、跨文化沟通、TWI 基层管理人员管理技能提升、MTP 中高层管理能力培训、团队管理。

### 近几年完成的咨询辅导项目:

2006 年, 协助惠而浦完成整个精益体系的建设和运作, 在三个月的时间里, 完成了: 工厂布局的重新规划、精益看板设计、目视化管理和重建价值流

2007 年: 加拿大 EHC (上海) 公司: 新公司业务构建和精益生产体系建立

2017 年: 苏州瑞士 Comptech 公司: 目视化管理和 5S 建设

2017~至今, 苏州鸿迅机械: 公司绩效提升和组织结构重建

2017~至今, 苏州昌星模具: 精益生产系统、6Sigma 改善和绩效管理体系、QCC 改善项目、企业文化和员工培训体系建设、员工绩效考核体系建设、公司各部门组织架构设计、岗位定责和岗位等级设计、KPI 目标设计和分解。

2018 年: 苏州苏福马机械: 生产营运和效率提升

2019 年: 德资 PMG 公司: 快速换模项目

2020 年: 上汽时代: 工厂成本控制和绩效改善项目



2021 年：时代上汽：精益仓储建设和高效的物流设计

2020 年：法资利纳玛公司：一线班组长管理技能改善和绩效考核体系建立

2021 年：中海油泰州公司：现场 6S 和目视化管理系统设计和落地

2021 年：常州恒力液压有限公司：零缺陷质量管理体系改善

2022 年：常熟 Franksch 精益生产体系看板拉动系统建设

2023 年：乐星汽车技术（无锡）有限公司，核心工作岗位界定、员工培育和员工稳定性改善三个主题

## 项目咨询辅导

2023：诺兰特移动通信配件（北京）有限公司；价值流分析和改善

## 个人风格

知识渊博，思维敏捷，条理清晰，其深厚的工厂管理经验使其课程讲授独树一帜，深入的企业剖析和针对性问题解决方案贯穿整个培训，使学员充分参与其中，每个相关的培训课程结束都会使学员能体验前所未有的收获。

## 教育背景

德国 ULM 乌尔姆大学                      管理学、工程学双硕士、工程学学士

东华大学                                              工商管理硕士

同济大学                                              机械工程学士学位

## 主讲课程

《TWI》、《MTP》、《6 Sigma 》、《时间管理》《仓储管理》

《生产现场改善的利器--IE 工业工程》

《精益生产全景式实战模拟和管理工具运用》及相关的各个精益生产体系的管理工具

《精益价值流分析与设计》、《5S》、《6S》、《快速换模》、《OEE 提升和现场改善》、

《全部设备维护和管理 TPM》、《精益物流和高效的仓储管理》

《工厂车间管理》、《生产现场持续改善训练营》、《精细化生产流程建设和流程再造》

《从技术走向管理》、《新晋升主管管理技能提升》

《高效领导力和执行力》、《团队管理和现场培训》

《目标制定和工作计划管理》



- 《问题分析和系统解决问题》
- 《制造业生产经理管理技能提升》
- 《工厂成本控制与制造业效益提升》
- 《新进经理的培训课程(5天)》
- 《TWI 一线管理人员技能提升》
- 《现场领导技能的培训（软硬环境）》
- 《如何作好生产计划与物料控制管理》
- 《生产流程的改善和生产效率的提高》
- 《多品种小批量的生产计划与排程管理》
- 《提升生产经理的管理技能与技巧（高阶管理）》
- 《高效的工厂营运管理》

## 主要客户

GE、飞利浦、朗讯科技、西门子、伟创力、（欧司朗）照明、江铃-福特汽车、通用汽车、拜耳医药、华瑞制药、立邦，德国大众、BP 石油、卜内门、施耐德工控、邦迪管路系统、延锋伟世通、ABB、飞利浦、德国采埃孚、英国 Holset、梅特勒-托利多衡器、林德叉车、西科石英、日立电梯、威特电梯、英维思控制器、时代上汽等 500 多家公司

