课题名：报价方式优化

项目组长	金文学
项目周期	2015年4月-7月

目　录

1 选定背景、问题点描述

2 组织架构

3 活动计划

4 活动运营

5 基准建立

6 基准说明

7 基准运用

8 下次CTQ课题计划书

9 活动总结

选定背景、问题点描述

1. • 客户反馈与同行相比价格**偏高**；
2. • 报价速度**不够快**，希望更精准提出报价；
3. • 收益下滑，成本控制**效果不显著**；
4. • 利润不明确，导致出现报价**偏差**；
5. • 现行报价**体系不完善**；
6. • 生产部门未建立目标成本、实际成本**体系管理**；
7. • 生产部门未建立标准工时或未按标准执行，导致报价**基准有偏差**。

选定背景、问题点描述

◆活动目标

1 • 成本分析体系建立；

2 • 降低成本。

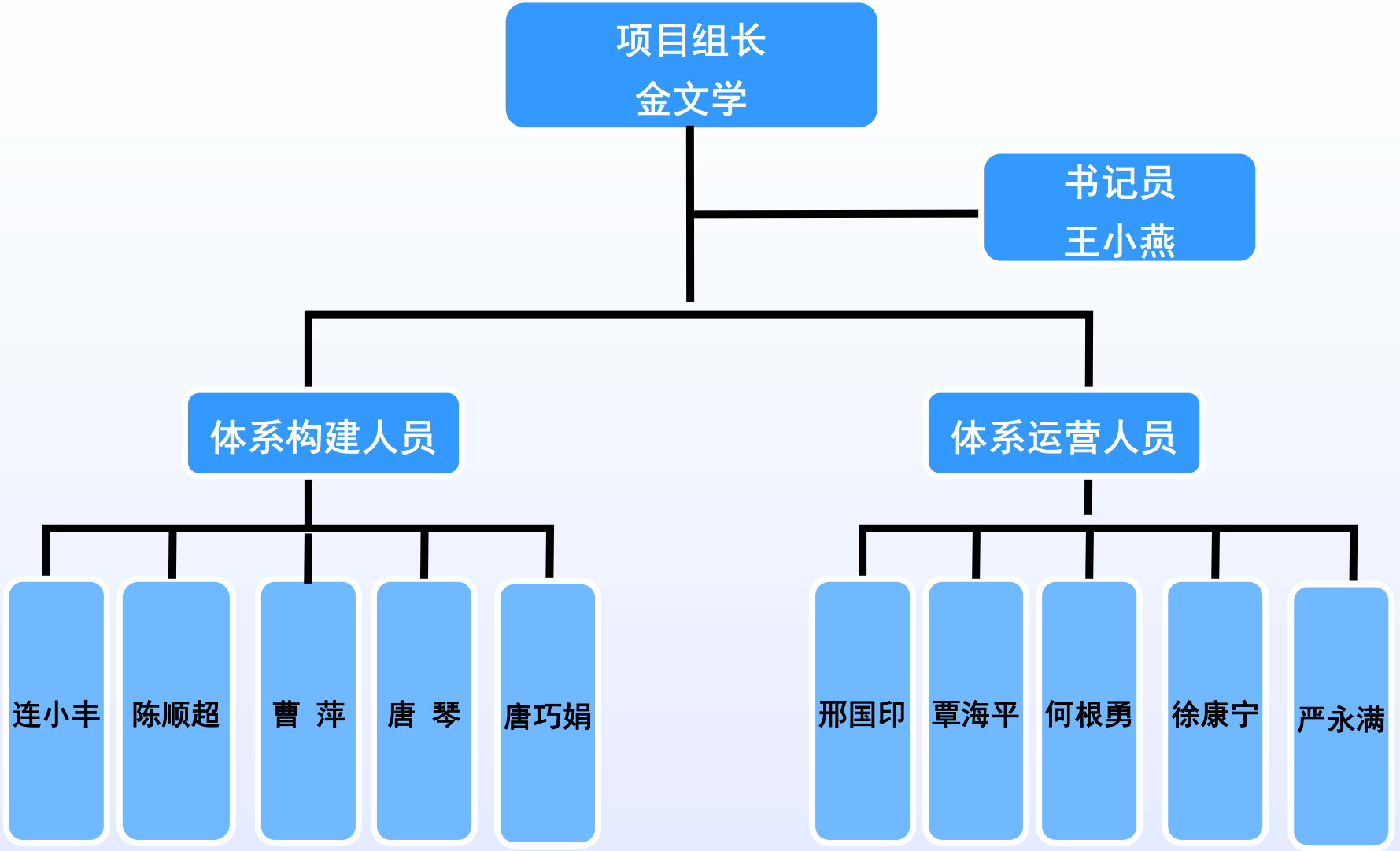
◆预期效果

1 • 精准提出报价；

2 • 通过报价方式优化，提高价格竞争力；

3 • 目标成本体系运营到各组织，实现利润最大化。

组织架构


项目组长
金文学
书记员
王小燕
体系构建人员
体系运营人员
连小丰
陈顺超
曹 萍
唐 琴
唐巧娟
邢国印
覃海平
何根勇
徐康宁
严永满

组织架构

小组活动角色分工

区　分		工作内容
体系构建组员	组　长	1. 确定小组活动方法及方向； 2. 负责小组活动，并教育； 3. 维持与体系运营人员之间关系； 4. 体系正常运营. 及问题解决。
	书　记员	1. 维持小组的履历事项； 2. 事前准备并通知各组员需讨论的主题、目的等必要内容与资料； 3. 小组活动报告书整理； 4. 整理成型工艺成本体系，实际数据计算； 5. 成型工艺资料整理及收集； 6. 成型标准成本体系运营情况问题总结。
	连小丰	1. 真空电镀工艺体系现场地调查，实际数据计算； 2. 真空电镀工艺体系资料整理及收集； 3. 真空电镀体系运营情况问题总结； 4. 标准成本体系数据计算检讨。
	陈顺超	1. 喷油工艺体系现场调查，实际数据计算； 2. 喷油工艺体系资料整理及收集； 3. 喷油运营情况问题总结； 4. 标准成本体系数据计算检讨。
	曹　萍	1. 丝印/烫金/镭雕/平板印刷/工艺体系现场调查，实际数据计算； 2. 丝印/烫金/镭雕/平板印刷/工艺资料整理及收集； 3. 丝印/烫金/镭雕/平板印刷/工艺体系运营情况问题总结； 4. 标准成本体系数据计算检讨。
	唐　琴	1. 部品出货现场调查及资料收集整理； 2. 协助书记员活动报告整理； 3. 各项目目标跟催。
	唐巧娟	1. 标准成本体系数据计算检讨； 2. 活动报告编辑整理。

组织架构

区分	部门	姓名	职位	工作内容
体系运营人员	财务部	邢国印	总监	1. 负责体系分析关系到直接、间接费用基础数据提供
	工程部	严永满	经理	1. 负责提供体系分析中标准工时、效率提供
	喷油部	覃海平	经理	1. 负责真空喷油工艺目标成本作成. 2. 体系运营问题检讨 3. 成本降低.
	注塑部	何根勇	经理	1. 负责成型工艺目标成本作成. 2. 体系运营问题检讨 3. 成本降低.
	电镀部	徐康宁	经理	1. 负责真空电镀工艺目标成本作成. 2. 体系运营问题检讨 3. 成本降低.

活动计划

计划 ⇢ 实施 →

区　分	4月19日	5月8日	5月29日	6月12日	6月30日	7月30日	担当	使用技法
课题选项	⇢ →						全员	头脑风暴法
现状调查	⇢	⇢	→	→			全员	图表/头脑风暴法
基准建立		⇢	⇢ →				全员	文字描述
基准说明				⇢	⇢ →		全员	图表/头脑风暴法/文字描述
基准运用					⇢	⇢ →	全员	图表及文字描述
活动总结					⇢	⇢ →	全员	图表及文字描述
完成报告						⇢ →	全员	图表或文字描述

活动运营

区　分	4月	5月	6月	7月
定期活动	每日早会8：00-9：00 或者18:00	每日早会8：00-9：00 或者18:00	每日早会8：00-9：00 或者18:00	每日早会8：00-9：00 或者18:00
定期活动日志	 4月会议记?	 5月会议记	 6月会议记<	 7月会议记?
现场活动	 现状工艺调查图片--	视频拍摄文件大 可参考附件		

活动运营

■ 现状调查（检查表）　　收集期间：2015年4月～7月

序号	4月	4月数据来源	5月	5月数据来源	6月	6月数据来源	7月	7月数据来源
1	ER17-T002品各加工工序调查							
2					现状BOM调查			
3					各类别采购费用汇总			
4			各部门面积	Foxit Reader PDF Document	2014各部门TQC经费		215年各部门TQC经费	
5			各部门工资					
6	现行报价分析格式		2014年厂租/电费		2015年厂租/电费			
7					2014年产生运输费		2015年产生运输费	
8					2015年注塑部消耗品费用		2015年各部门消耗品费用	

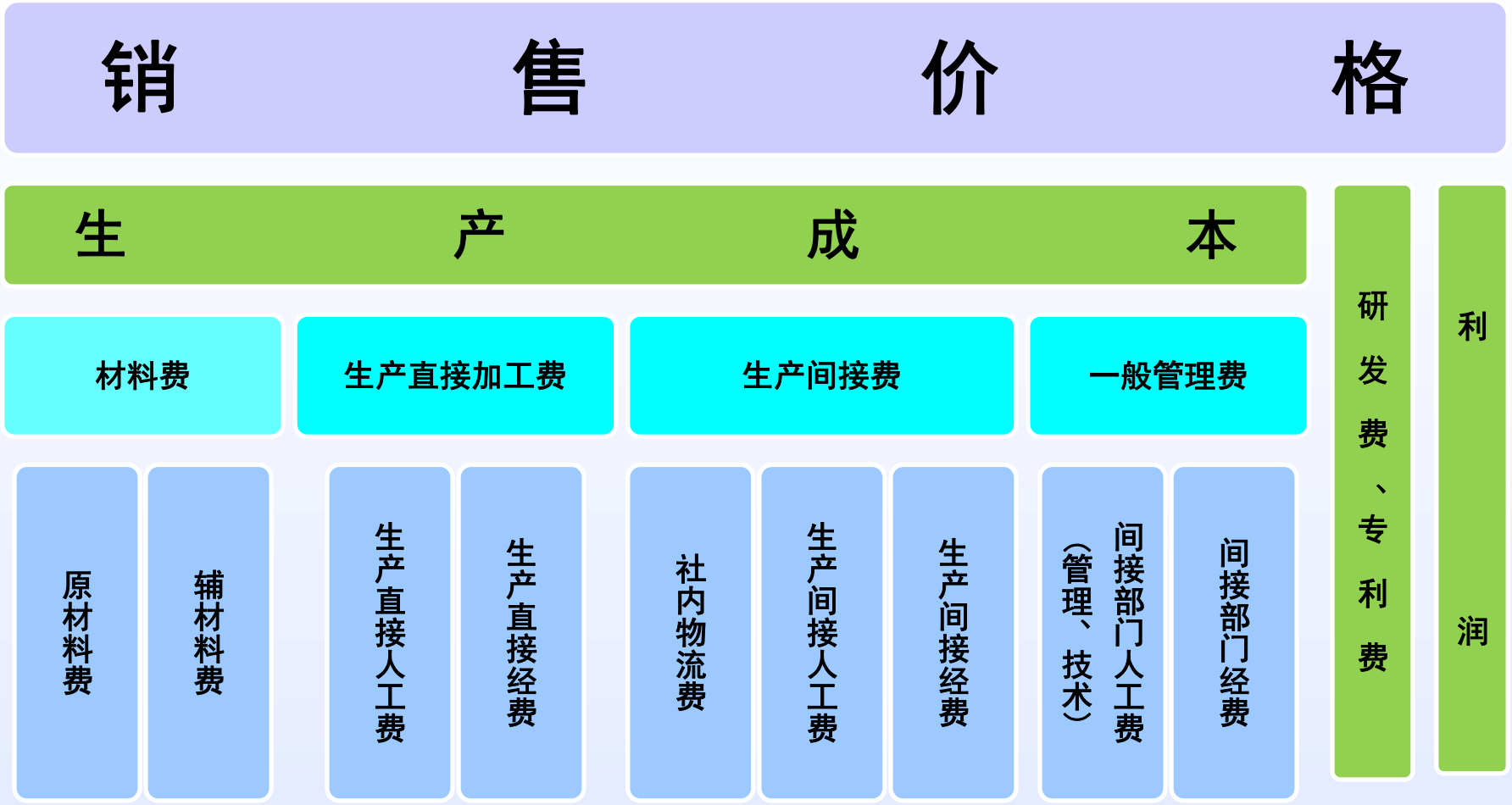
活动运营

■ 现状调查（检查表）　　收集期间：2015年4月～7月

序号	4月	4月数据来源	5月	5月数据来源	6月	6月数据来源	7月	7月数据来源
9			公司活动经费			机台稼动率		
10	报价流程 标准 实际	演示文稿						
11	客户报价信息	\\yj-server\营业\1\KPI资料\2015K						
12	客户报价明细		客户报价分表					
13	客户降价联络	\\yj-server\营业\1\KPI资料\2015K						
14	客户使用材料调查 成型加工费							
15	成型机台参数 机台费用							
16	报价运输费用参考	\\yj-server\营业\1\KPI资料\2015K						
17	社内包材清单价格							

基准建立

◆成本构成要素


销售价格
生产成本
材料费
生产直接加工费
生产间接费
一般管理费
研发费、专利费
利润
原材料费
辅材料费
生产直接人工费
生产直接经费
社内物流费
生产间接人工费
生产间接经费
间接部门人工费（管理、技术）
间接部门经费

基准建立

◆成本构成要素

材料费

原材料费	对产品性能变化有关系，引起化学变化的称之为原材料。计算特定产品原材料费用。
辅材料费	辅助的材料，不是主要原材料。例（包材/标签等）计算特定产品辅材费用。

加工费

生产直接人工费	对直接参与产品的作业者的工资。
生产直接费用	计算特定产品成本时可以方便分配的费用（厂租、电费）
生产间接人工费	对间接参与产品生产人员的工资。（例：成型加料工、拌料工、碎料工、模具保养工、上下模技工）
生产间接经费	对多种产品生产时共同发生，计算特定产品成本时，按产品难以直接分配的费用(如:水费. 修理费. 消耗品. 办公劳保费. 小车费等)
社内物流费	物料、产品、空间位置移过程中所产生费用如:（如产品出货、社内物料运）

一般管理费

间接部门人工费	对不直接参与生产作业人员的部门工资（例:总经办. 人事部. 经营室. 营业部. 采购部. 工程部. 财务部. 品管部）
间接部门经费	间接部门产生费用，按产品难以直接分配费用（如：小车费、招待费、消耗品费、劳保费）
研发费/专利费	对自主研发产品研发费及申请专利费用
利润	利润是销售收入扣除成本费用后的余额

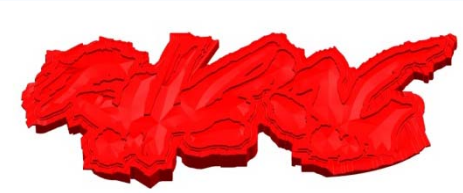
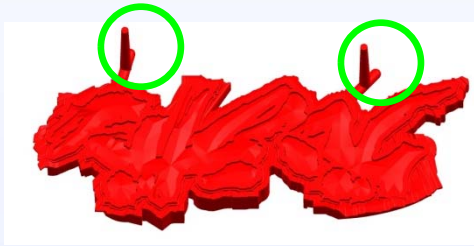
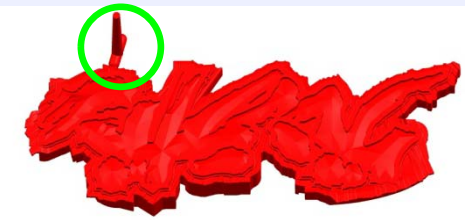
基准建立

◆成本类别

类　别	定　义	应用领域
精密成本	没有任何损耗情况，计算特定产品成本	应用于报价
标准成本	标准成本是指在正常和高效率的运转情况下制造产品的成本，而不是指实际发生的成本。	应用于报价
目标成本	一种预计成本，是指产品在生产前，根据预定的目标所预先制定的成本。 （销售价格减去目标利润，可以允许成本，即是目标成本）	应用于各体系运营组织 （即生产部门）
报价成本	前期客户对特定产品定价	应用于报价

基准建立

◆成本类别举例说明

NO	类　别	相　片	产品重量(g)	水口重量(g)	材料成本(RMB)	加工效率	损耗	加工成本(RMB)	合计成本
1	精密成本		63.2	0	1	100%	0%	1	2
2	标准成本		63.2	4.0	1.3	90%	5%	1.2	2.5
3	目标成本		63.2	2.0	1.2	95%	3%	1.1	2.3

基准说明

标准成本体系项目说明

■加工费

<人工费>

序号	区分	类别	定义
1	工序划分	生产直接工序	生产环节对原材料、零部件或半成品进行加工中主体作业
		生产间接工序	生产环节过程中对主体作业，辅助作业工序(例：成型工艺，机台成型是直接作业工序。加料、拌料、备料、包材为间接作业工序)
2	计算项目	Cavity数(个/次)	cavity：模具取数；cavity： 1次作业输出个数
3	计算项目	C/T(次,sec)	C/T(1次,精密时间)
4	计算项目	Net C/T(个,sec)	Net C/T(1个精密时间)
5	计算项目	正式稼动Set up时间(分钟)	切换时间（例：机器运行时，启动按钮动作发生时间）
6	计算项目	适用效率（设备,人员）	效率：①单位人数完成产品数量计算。②工时效率：标准工时/实际工时 （例：作业过程中区分主体作业,来区分设备或人员效率）
7	计算项目	T/T(tact time,sec)	反映效率的1个时间（例：1个产品精密时间50S,考虑效率90%，T/T SEC=50S/90%）

<经费>

1	计算项目	直接经费精密成本	没有任何损耗情况下,工序使用设备电费及厂租费.
2	经费标准成本	设备效率(%)	每一个生产设备都有自己的理论产能，要实现这一理论产能必须保证没有任何干扰和质量损耗。设备效率就是用来表现实际的生产能力相对于理论产能的比率.(例:机台稼动率)
3		间接经费比率(%)	生产间接,难以分配的费用（如：水费、修理费、消耗品、办公劳保费、小车费等）占直接经费(电费+场地费)的比例

基准说明

■材料费

<原材料费>　<辅材料费>

序号	区分	类别	定义
1	计算项目	设计损耗量(G)	主要是指模具设计流道产生重量(即水口重量)
2	计算项目	采购损耗量(G)	主要是指采购材料重量误差.(或材料不良)
3	计算项目	生产损耗量(G)	主要是指生产制造过程产生不良
4	计算项目	设计损耗比例	设计损耗比例*用量（单重）=设计损耗量（G)
5	计算项目	采购损耗比例	采购损耗比例*用量（单重）=采购损耗量（G)
6	计算项目	生产损耗比例	产品不良率*用量（单重）=生产损耗量（G)

基准运用

◆ER17-T002

实际数据运用—精密成本 、标准成本

详见附件

（标准成本体系表）



Microsoft Office
Excel 工作表

. . .

下次CTQ课题计划书

课题名	东芝成型工艺成本体系运营
编号	YJ-008
主导部门	营业部
项目组长	金文学（经理）
项目成员	王小燕、陈顺超 、连小丰、唐巧娟、曹萍 、唐琴 、何根勇
项目周期	三个月
活动原则	每天17:00~18:00；场所:4号会议室

,	推进日程
选定部品	2015/8/1-2015/8/6
基准设计数据建立 现场调查 (成本综合表建立精密成本及标准成本)	2015/8/18-2015/8/28
详细设计数据建立 (加工费-人工费注塑部人员划分生产直接及间接。设备点检） 设备及人员效率。	2015/9/1-2015/9/20
体系运营 (依据标准成本，同生产部门一同建立目标成本)	2015/9/21-2015/10/21
效果调查 （调查实际成本改善件数。计算统计利润额）	2015/10/22-2015/10/25
标准化 （成本体系各项目制定统一标准）	2015/11/5

现状问题点（选定背景-损失）

1.利润不明确；

2.实际成本数据欠缺；

3.标准工时数据及设备效率欠缺；

4.订单趋势下滑，收益大幅减少；

5.报价速度不够快，要求合理报价；

6.报价跟踪不及时，订单量减少。

活动目标

1.完善成本体系；

2. 建立目标成本；

3.成本改善。

预估效果

1.通过目标成本管理，实现利润最大化

2.通过体系运营，更好管控成本改善。

活动总结

①感谢公司开展CTQ活动，以及各部门大力协助，使我们的工作及个人素质得到了进一步提升。

②报价方式优化的CTQ活动展开，进一步明确了报价的依据，使得报价更加合理化。

③精密成本、标准成本、目标成本概念进一步明确，为公司争取最大利润提供了理论依据。

④现阶段在竞争激烈的环境下，要想得到更大的利润，材料、人工、经费全方位地建立标准成本体系并进行目标成本管理。

⑤ 综上所述，目前需要我们去改善、完善的还有很多，希望公司同仁共同努力！

⑥忠心感谢新风公司朱荣允董事长、金永秀老师、郑老师一直以来对我们培训、指导。

谢谢支持 ！

