



## 课题名：成型成本体系运营

项目组长	金文学
项目周期	2015年8月-12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

8 活动总结



# 选定背景、问题点描述

- 1 • 订单趋势下滑，收益大幅**减少**；
- 2 • 报价速度**不够快**，要求更合理提出报价；
- 3 • 报价跟踪**不及时**，订单量减少；
- 4 • 材料用量**浪费大**；
- 5 • 现行报价**体系不完善**；
- 6 • 生产间接人工费用占**比率高**；
- 7 • 间接部门人工费用占**比率高**。



# 选定背景、问题点描述

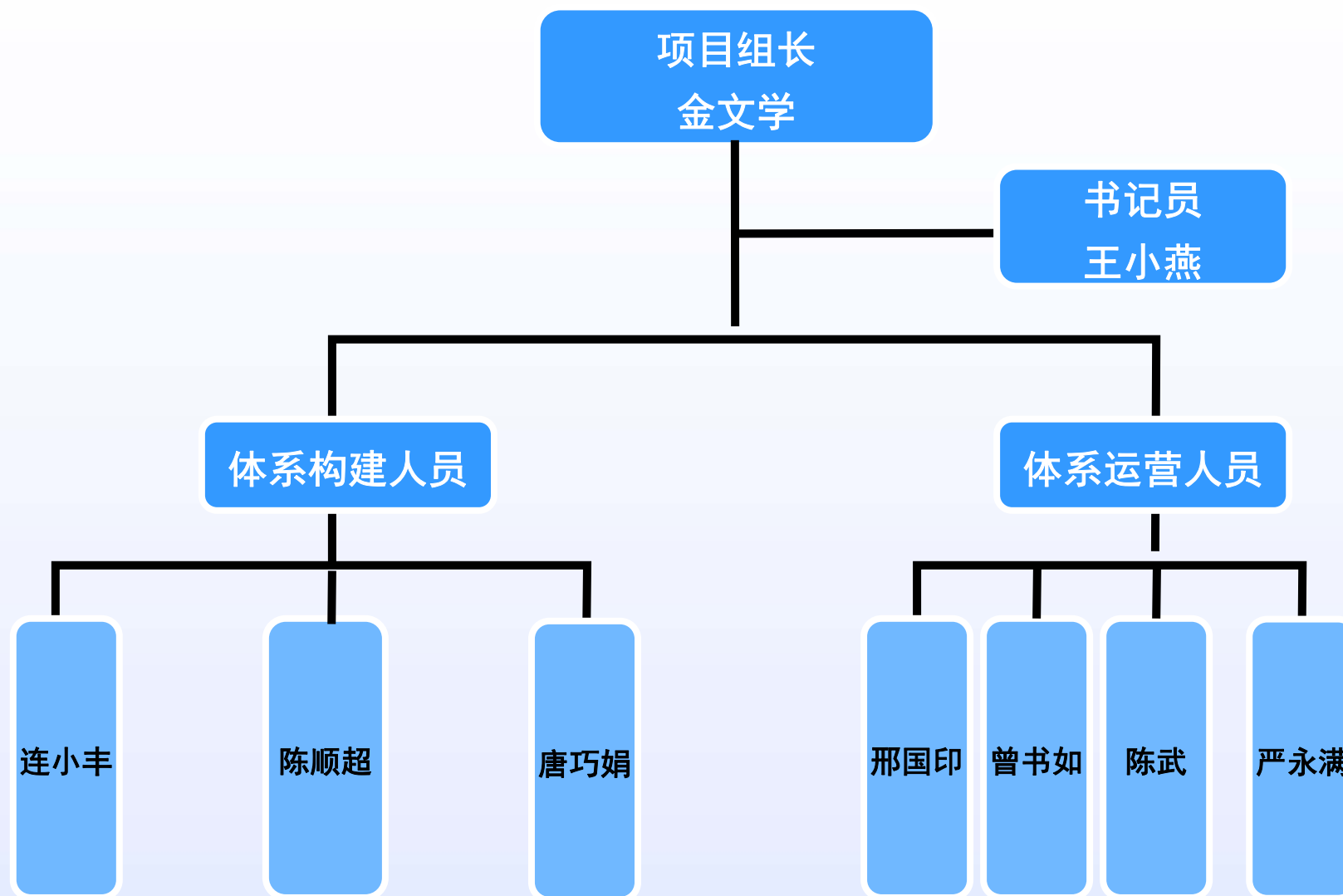
## ◆活动目标

- 1 · 降低成本目标成本提供；
- 2 · 目标管理推进改善课题导出。

## ◆预期效果

- 1 · 成本体系完整度提高；
- 2 · 目标成本体系运营到各组织，实现利润最大化。

# 组织架构





# 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. 成本体系模拟数据输入确认； 5. 目标成本提供； 6. 目标成本导出改善课题推进。
	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. 目标管理改善课题跟催
	连小丰	1. 东芝成型部品模拟数据计算； 2. 目标成本设定检讨； 3. 目标管理改善课题催；
	陈顺超	1. 东芝成型部品模拟数据计算； 2. 目标成本设定检讨； 3. 目标管理改善课题催；
	唐巧娟	1. 目标成本设定检讨； 2. 目标管理改善课题催；

# 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. 负责体系中关系到直接、间接费用基础数据提供
	工程部	严永满	经理	1. 负责提供前期打样阶段标准工时提供
	注塑部	曾书如	技术员	1. 目标成本提供检讨 2. 目标管理改善课题进度提供
	注塑部	陈武	经理	1. 目标成本提供后，目标管理改善课题导出 2. 改善课题导出，实施

# 活动计划

计划 ..... 实施 ————>

区 分	8月19日	9月14日	9月25日	11月28日	12月30日	2016年1月28日	担当	使用技法
课题选项	..... —————>						全员	头脑风暴法
成本体系数据模拟	..... —————>	..... —————>	..... —————>				全员	图表/头脑风暴法
成本体系构建			..... —————>	..... —————>	..... —————>		全员	文字描述
目标成本提供			..... —————>	..... —————>			全员	图表/头脑风暴法/ 文字描述
目标管理改善课题导出				..... —————>	..... —————>		全员	图表及文字描述
改善课题确认					..... —————>	..... —————>	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	9月	10月	11月	12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	-	-	-	-
现场活动	-	-	-	-



# 成本体系数据模拟



## ■ 东芝部分产品数据模拟

收集期间：2015年8月～11月

序号	部品名	数据模拟来源	序号	数据模拟来源				
1	5AA18234100	文件存放路径\\yj-server\营业\FSD01\KPI资料\2015KPI资料来源、汇总\CTQ\营业部下半年课题展开：	9	5AA18543000				
2	5AA18235100		10	5AA19570200				
3	5AA18428100		11	5AA19604100				
4	5AA18429700		12	5AA19847000				
5	5AA18434200		13	5AA31611300				
6	5AA18448100		14	5AA31768100				
7	5AA18450101		15	5AA40561100				
8	5AA18451101							



# 成本体系数据输出

## ◆成本体系精密成本/标准成本/目标成本/报价成本

通过模拟数据反复输入及输出，选定东芝一款部品：5AA40561100

精密成本	报价阶段客人图纸，读取到信息，输入到成本体系表
报价成本	报价阶段客人图纸，读取到信息，输入到成本体系表
目标成本	产品进入量产打样阶段，目标成本数据输出。
标准成本	制定标准工时。

按订单量计算金额后，具体化  
1. 目标周期50S  
2. 目标机台大小380T  
3. 单品包装回收次数要达到3次

	报价成本	目标成本	实际成本	目标-实际
机台/周期	380T/55S	380T/50S	470T/57S	
单价	5.897	4.361	4.919	-0.558
报价成本的占比		74%	83%	-9%

# 目标成本建立

## ◆目标成本提供

◆5AA40561100


实际数据

 Microsoft Office Excel 工作表	 Microsoft Office Excel 工作表
成型机台：380T	成型机台：470T



# 改善课题导出

## ◆ 目标管理改善课题导出—问题点明细

序号	问题描述	改善对策
1	5AA40561100 部品客人推荐机台吨位300T, 报价机台380T, 实际生产机台470T, 此部品试作时有用过380T试作打样。  JPEG 图像	未建立
2	客人推荐周期50S, 报价周期55S, 实际生产周期57S	未建立



# 活动总结

※活动宗旨：在利润上要有贡献

## 一. 要改变流程

现在

客户要求



报价



量产



改善

难以改善，  
改善效果  
不明显

变更

客户要求



报价



改善



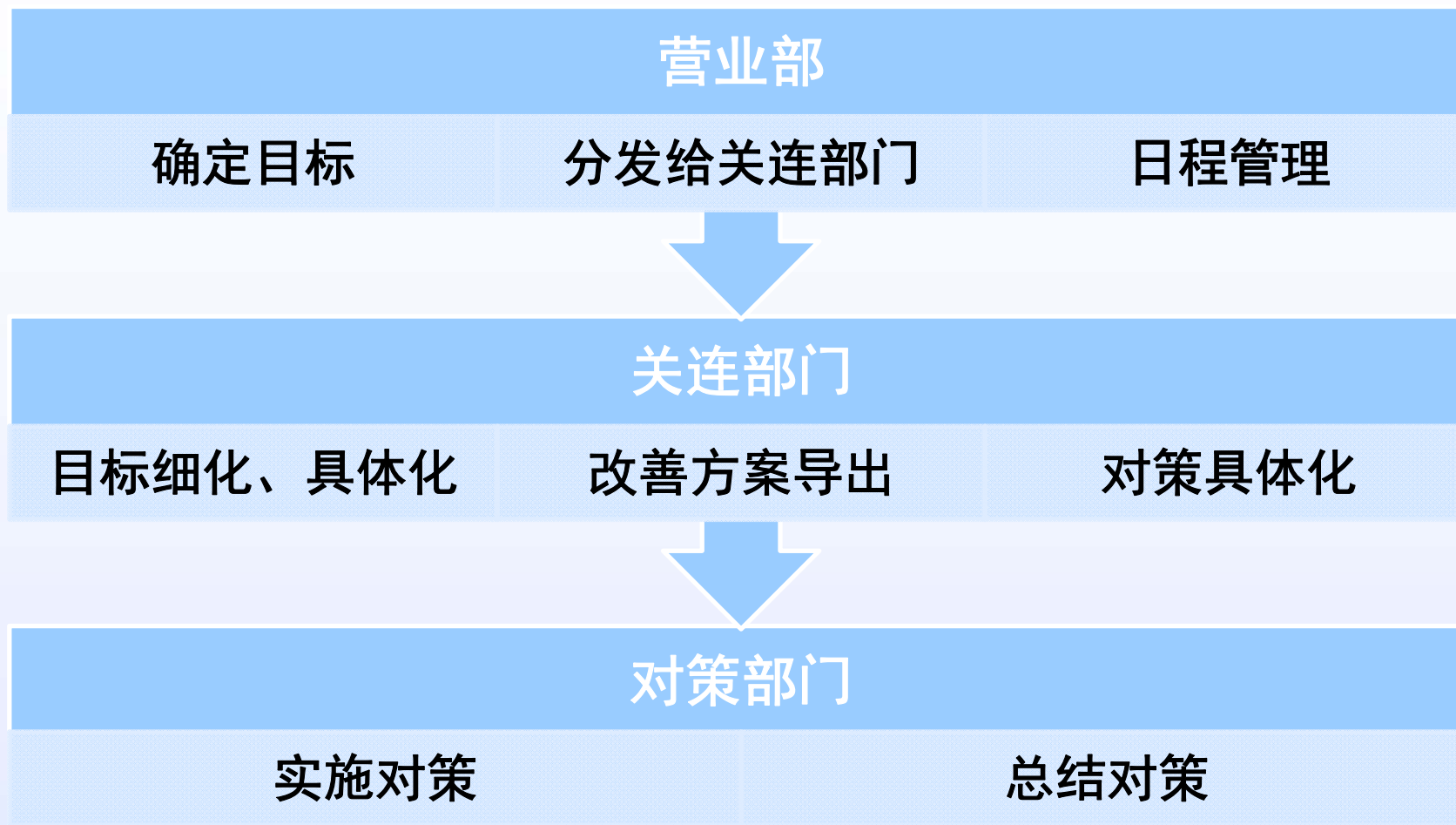
量产

组织化  
系统化  
具体化



# 活动总结

## 二. 关连部门职责



# 活动总结

## 关连部门职责实例

营业部				
确定目标		发放关连部门	日程管理	
	标准成本	目标成本	目标	
单价	4.57	4.36		
原材料费	2.64	2.59	采购部	5天
			设计部	3天
加工费	1.52	1.49	工程部	3天
			工程部	3天

关连部门		
目标明细化、具体化	改善方案导出	对策具体化
1原材料价格14.6RMB/KG—>14.31	采购部：寻价、议价方案	由谁，什么时候，做什么，具体化
2水口重量5g—>4g	设计部：水口重量方案	由谁，什么时候，做什么，具体化
1机器吨位380T—>300T	工程部：调整机台方案	由谁，什么时候，做什么，具体化
2成型周期55S—>50S	工程部：成型周期调整方案	由谁，什么时候，做什么，具体化

对策部门	
实施对策	总结对策
担当实施，经理监督	总结并实施



# 活动总结

## 三. 实施建议

### 一. 订单等级区分

A-特别管理  
B  
C

区分方法 例：1. 生产量  
2. 利润率  
3. 技术发展、组织能力提升  
4. 公司声誉

### 二. 建立特别管理组织

选定 A（特别管理）订单  
建立特别管理组织（CFT）  
a人力  
b资金  
c时间  
形成组织化、系统化

### 三. 期待效果

在量产前进行  
成本改善活动  
在利润上有所贡献，期待效果



# 活动总结

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！

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



谢谢支持！