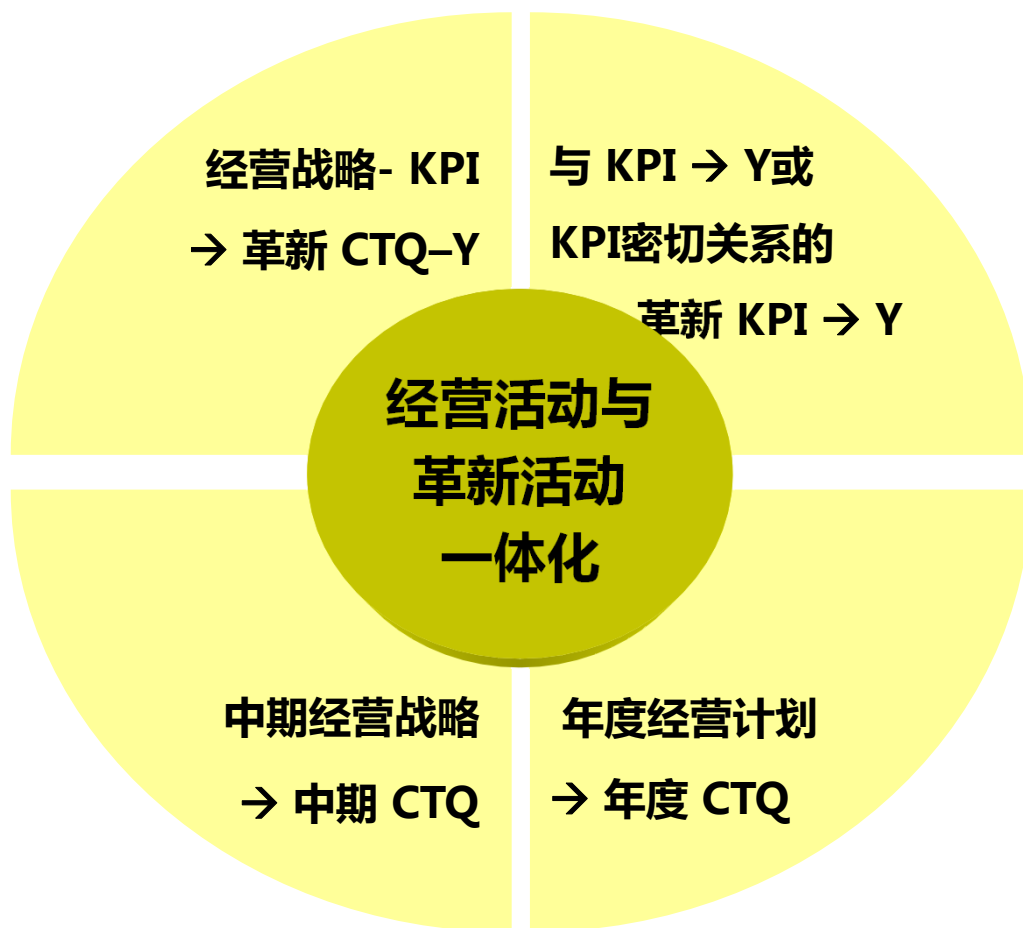


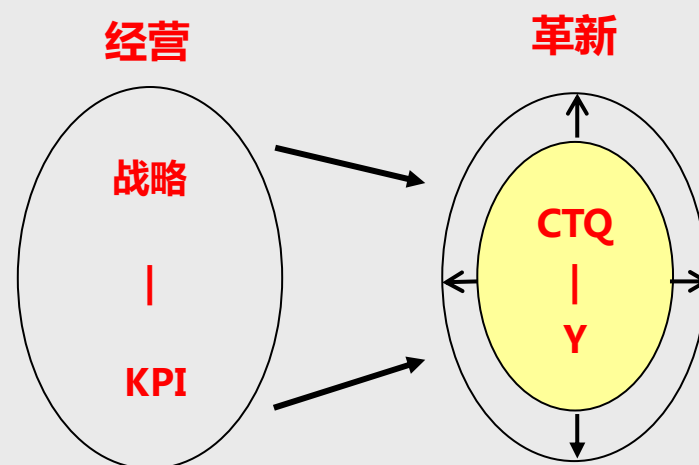
CTQ导出指导书

2013.12

战略-KPI与CTQ-Y的关系



- 随着革新活动比重的扩大，保持经营战略-KPI与 CTQ-Y的一致化



- 按组织的“长”单位赋予 CTQ-Y 所有制
 - 总裁Y → 下层主管 Y 等
- 从中期 CTQ-Y 导出中期项目
- Y要确定考虑绝对水准的目标

CTQ-Y术语定义

■ CTQ 定义：Critical-to-Quality Characteristics

从客户与经营角度，对 Process 或 Product (输出) 的核心需求
(Key Measurable Characteristics of Process or Product)

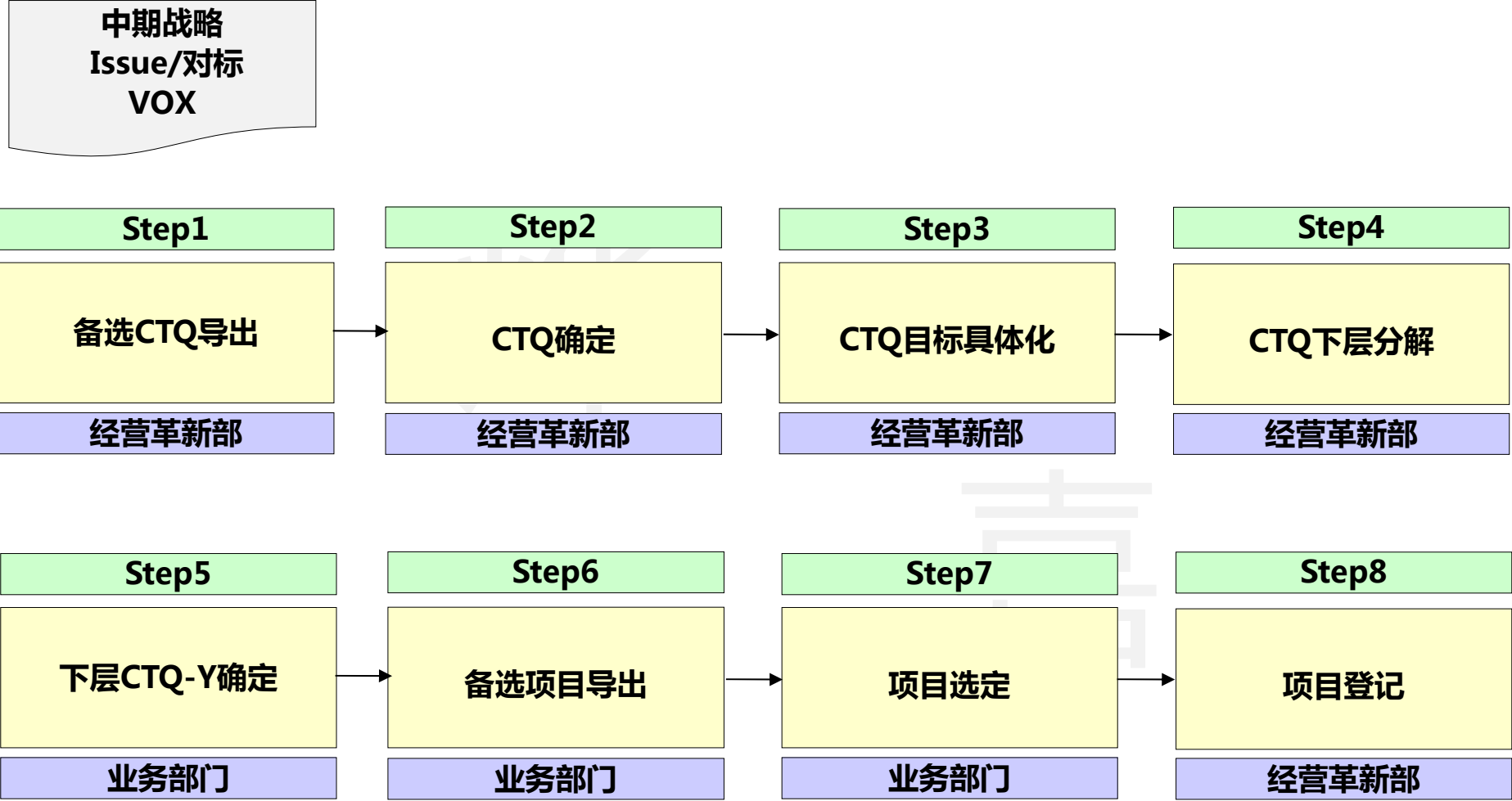
- 狭义：从 VOC 将客户的需求 (CCR) 作为输入的特性
- 广义：将 VOC与 VOB 全部包含的特性
表示流程的 Quality (客户) 与 Performance (经营) 的
重点改善领域或 Core Process

| CTQ (Critical-to-Quality) Characteristics | |
|---|---|
| Key Quality Factor | Key Performance Factor |
| <ul style="list-style-type: none">▪ 对 Output Quality的 VOC▪ 客户角度 (客户需求)▪ 效果性 (Effectiveness) | <ul style="list-style-type: none">▪ 对 Output Performance的 VOB (Process Owner的声音)▪ 财务角度 (经营问题)▪ 效率性 (Efficiency) |

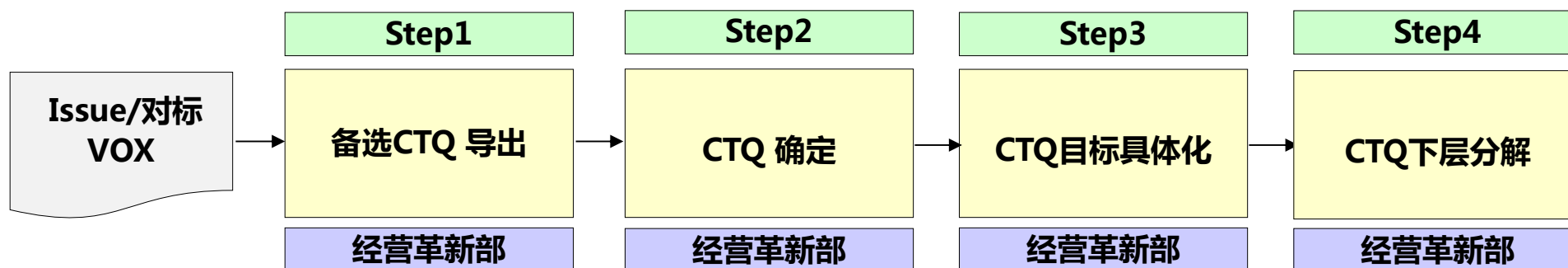
■ Y的定义：CTQ的绩效测量指标 (metric)

- 通过 Y 可以知道现有 Performance Level，因此可以有效选定项目
- Y作为测量CTQ的核心指标，需要持续进行 Trend目标管理

CTQ导出路标



Step1 备选CTQ导出



| 步骤 | Step1：备选CTQ导出 | Step2：CTQ确定 | Step3：CTQ目标具体化 | Step4：CTQ下层分解 |
|------|--|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 输入 | CSF及构成要素、Issue/对标、VOX | CSF、备选CTQ | CTQ、KPI Pool | CTQ-Y |
| 活动说明 | 基于Issue/对标，以及 VOX (VOB/ VOC/VOE) 导出备选CTQ | 检验备选CTQ与CSF的关联性，确定CTQ | 具体确定的CTQ的评价尺度 (Y)，明确基线值及目标值 | 根据CTQ特性选定下层分解方法，并通过分解明确下层/流程/内容 |
| 方法 | VOX-CCR-CTQ、亲和、Benchmark | 备选 CTQ Matrix检验 | 基线值及目标值 | BPM/CPM/TPM |
| 输出 | 备选CTQ | CTQ | CTQ-Y | Sub CTQ-Y |
| 主导 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 |
| 协同 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 |

Step1 备选CTQ导出

■ 基于中期战略的备选CTQ 导出 (Top-Down CTQ)

- 1、基于Issue及对标，做现状及差距分析，对齐CSF导出本层级CTQ
- 2、基于现状及差距分析，导出2014年核心诉求 (CCR)
- 3、CTQ的定义：当年关键业务特性。

| 战略方向 | CSF | IPOOC | 构成要素类型 | CSF构成要素 | KPI Pool | 现状及差距分析 (Issue / 对标) | 2014年 核心诉求 (CCR) | 备选 CTQ |
|------|-----|-------|--------|---------|----------|---------------------------|-----------------------|-----------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

■ 现状及差距分析要点：

- 1、首先输入CSF、IPOOC、类型、构成要素
- 2、针对整个CSF调查现状与差距，尽量基于事实具体描述
- 3、根据CSF、IPOOC、构成要素、IPOOC相互关系、构成要素相互关系综合性地描述

■ 核心诉求导出要点：

- 1、导出当年集中改进的内容
- 2、导出符合集成交付（总裁）高度的内容，亲和多个现状和差距导出
- 3、导出能确保集成交付生存与绝对优势的核心诉求
- 4、不能过于强调现有资源与能力，被动地导出

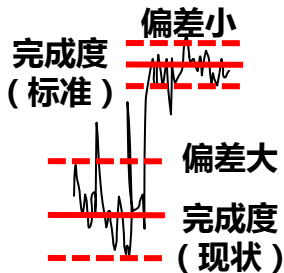
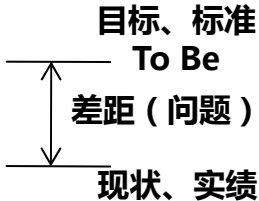
■ 备选CTQ导出要点：

- 1、以“通过①，达成 ② ”简短的文句描述（或为①，重点改进②）
- 2、①表示大致的手段与方法，②表示要达成的理想状态

Step1 备选CTQ导出

■ 备选CTQ 导出要点

| | Gap 分析 | | | CCR | | CTQ |
|------|-------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------|
| 具体阶段 | 差距分析 | 1阶段 原因确认 | 2阶段 导出核心原因 | CCR | CCR具体化 | 用简短的文句描述 |
| 说明 | 确认标准与实绩的差距 | 确认缺陷/原因， 罗列（否定描述） | 导出核心重要原因 （否定描述） | 导出对核心原因的要求 | 转换为核心需求，并具体化 | 新战略/方法构思， 需确认对 CSF的贡献度 |
| 方法 | 平均、偏差 | 缺陷/原因列举法 | 重要度、归纳、 亲和 | 期望列举法、 IPO/PDS要素 | 重点、归纳、 亲和 | Idea构思法 |
| 案例 | ▪批不合格 10次/月 | ▪过程质量不稳定 | ▪过程能力不足 | ▪提升条件管理 ▪强化异常管控 ▪强化规格 | ▪提升过程保证能力 ▪协同项目化 | ▪通过集中协同改善，提升过程稳定性 |



AAA
BBB
CCC
DDD
EEE
FFF
GGG
HHH
III
JJJ
KKK
.....

AAA
CCC
EEE
GGG
JJJ
KKK
.....

AAA
CE
GJK
.....

Ⓐⓐⓐ
Ⓑⓑⓑ
ⒸⒸⒸ
.....
.....
.....

ⒶⒷⒸ
.....
.....

1个CSF3个左右
根据CSF颗粒度
排除小对策的罗列

- ① 导出对核心重要原因的CTQ
- ② 从多个原因中导出同一属性的CTQ
- ③ 避免 CCR与CTQ 1：1导出
- ④ 重点选定Top 2~3个CTQ，后续推广成功案例

CTQ描述方式

- ① 通过Ⓐ，达成ⓑ
- ② 达成ⓑ（目标为主）
- ③ 达成Ⓐ（手段为主）

现有方法问题

现有方法上理所当然的原因

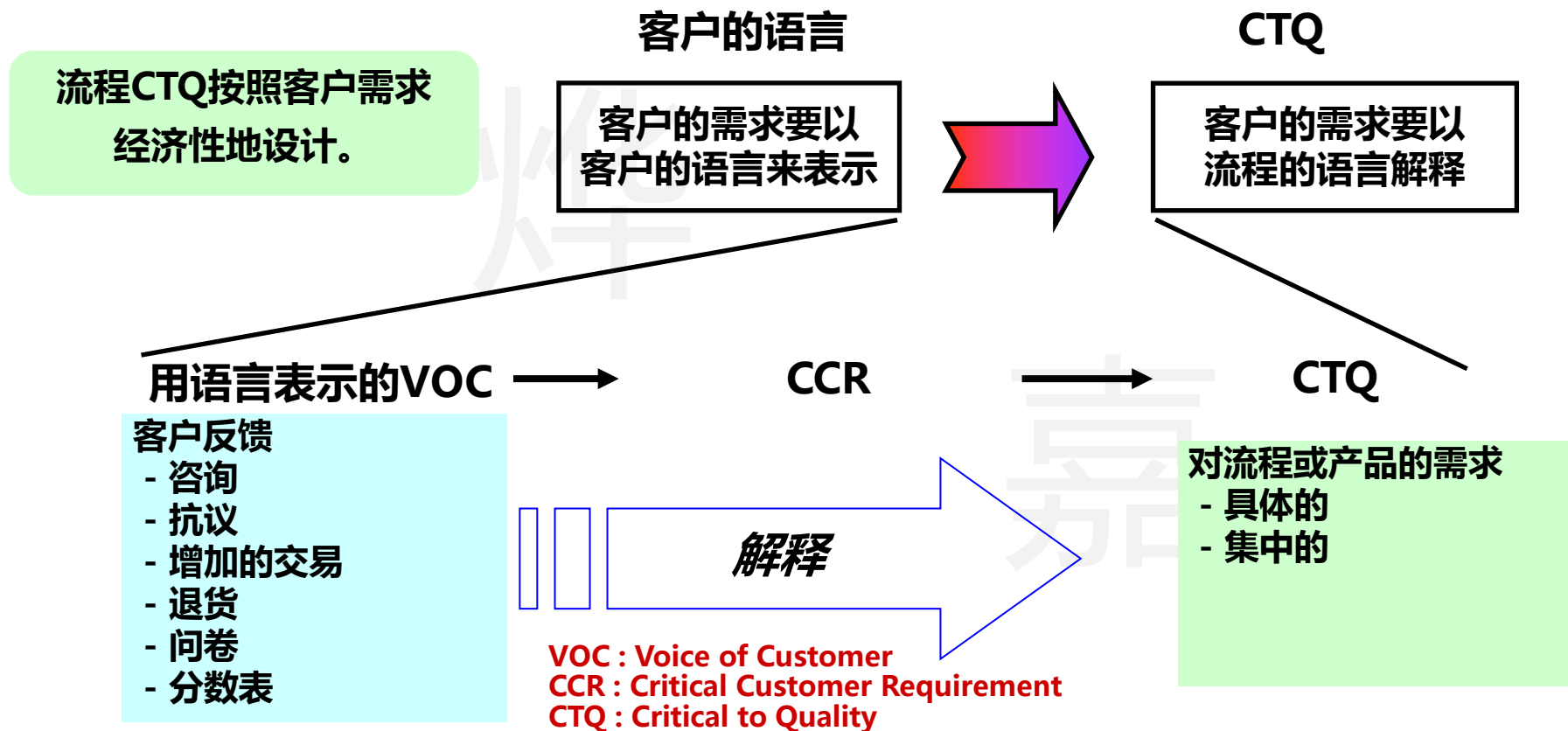
理想的要求具体化

新方法的点子

Step1 备选CTQ导出

■ 一般的备选CTQ 导出方法 (Bottom Up CTQ)

- VOB Voice of Business
- VOE Voice of Employee
- VOP Voice of Process
- VOX



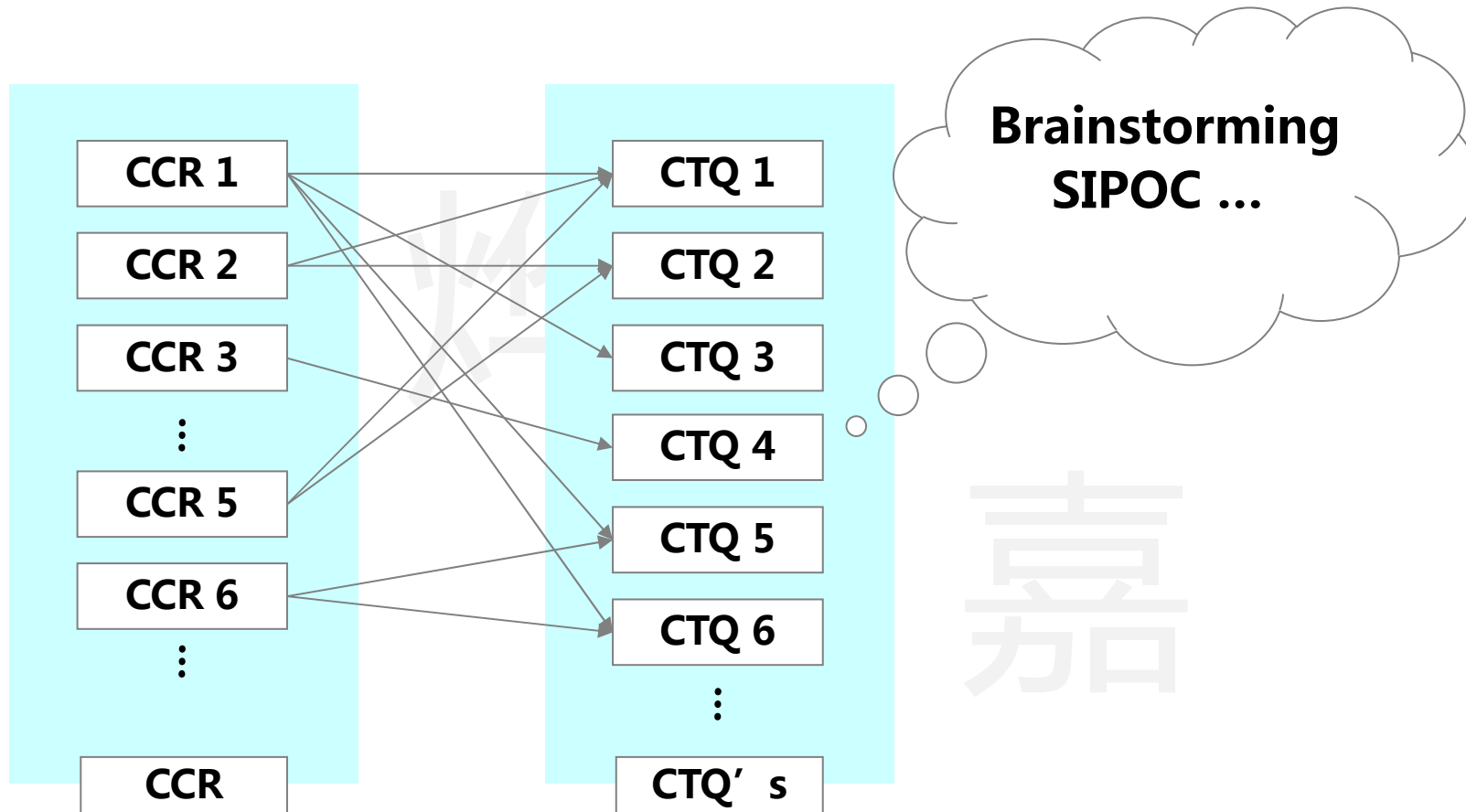
Step1 备选CTQ导出

■ 备选CTQ 导出模板

| VOX | CCR | CTQ 亲和 | 备选CTQ |
|-----|-----|--------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

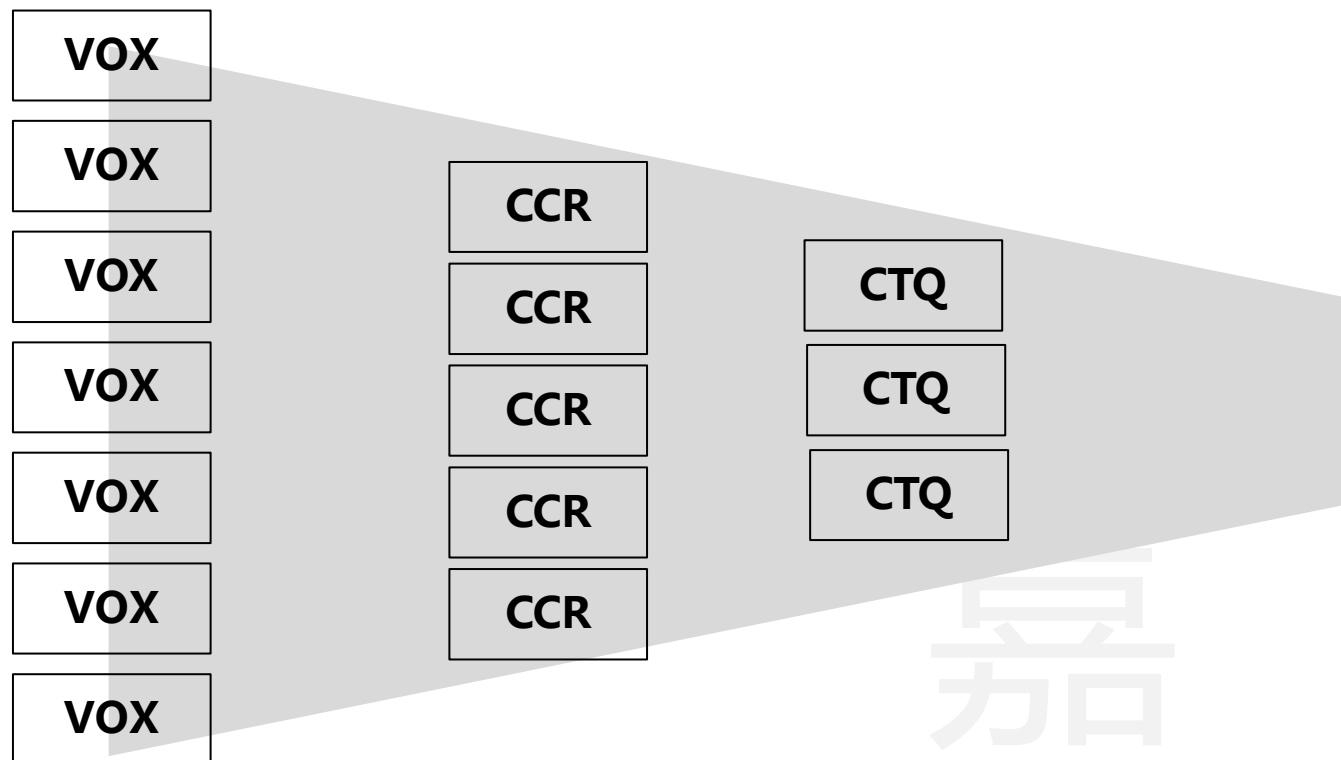
Step1 备选CTQ导出

■ 所有可行的备选CTQ 导出



Step1 备选CTQ导出

■ VOX个数>CTQ个数

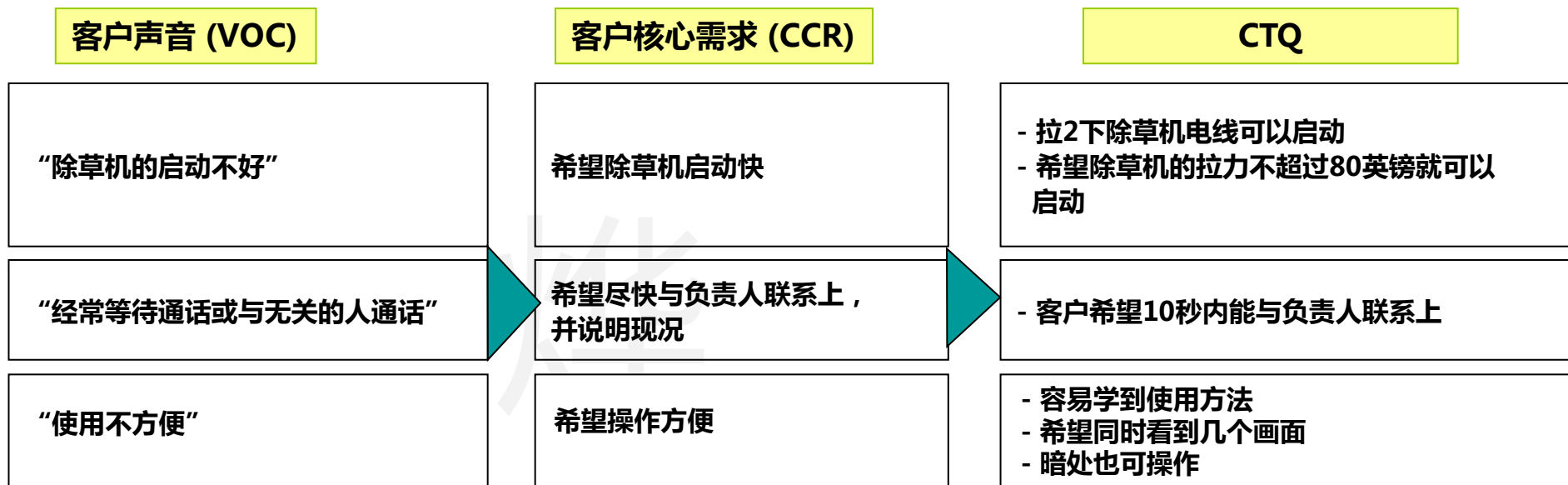


Question :

- 颗粒度：主管给总裁汇报时能保证的颗粒度
- 个数：2~5个程度

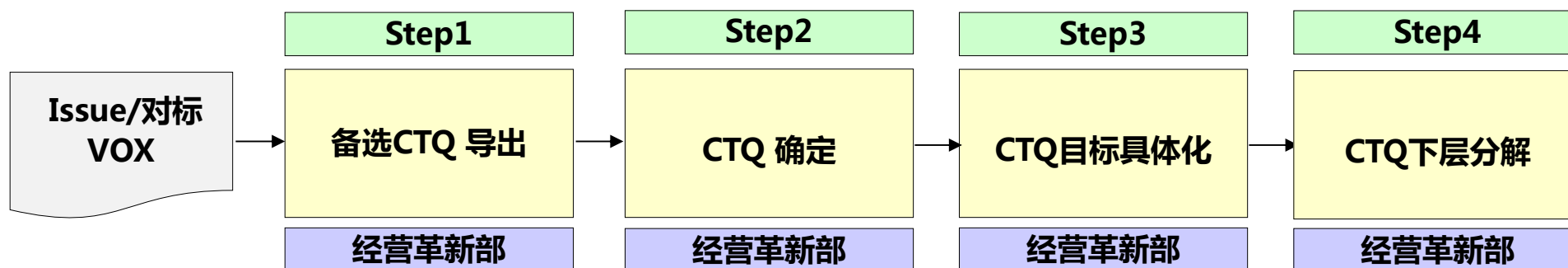
Step1 备选CTQ导出

■ CTQ基本案例



| 区分 | VOC | 客户核心需求 (CCR) | CTQ |
|------|-----------|--------------|-------------------|
| 外部客户 | 噪音大 | 减少桶规格超出 | 0.5mm以下, Cpk 1.67 |
| | | 减少平衡量的散布 | Cpk 1.67 |
| | 配送缓慢 | 接单后24hr内配送 | 接单后 6hr内配送 |
| | Ball发生变形 | 紧固部位太紧 | 压力 20吨以下 |
| | 请遵守交期 | 提高10工序的合格率 | 合格率 95% 以上 |
| 内部客户 | 相比2工序合格率低 | 提高2线的合格率 | 合格率 96% 以上 |
| | | 提高设备的稼动率 | 稼动率 90% 以上 |
| | | 减少研磨工序的循环时间 | 5分钟以内 |

Step2 CTQ确定



| 步骤 | Step1：备选CTQ导出 | Step2：CTQ确定 | Step3：CTQ目标具体化 | Step4：CTQ下层分解 |
|------|--|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 输入 | CSF及构成要素、Issue/对标、VOX | CSF、备选CTQ | CTQ、KPI Pool | CTQ-Y |
| 活动说明 | 基于Issue/对标，以及 VOX (VOB/ VOC/VOE) 导出备选CTQ | 检验备选CTQ与CSF的关联性，确定CTQ | 具体确定的CTQ的评价尺度 (Y)，明确基线值及目标值 | 根据CTQ特性选定下层分解方法，并通过分解明确下层/流程/内容 |
| 方法 | VOX-CCR-CTQ、亲和、Benchmark | 备选 CTQ Matrix检验 | 基线值及目标值 | BPM/CPM/TPM |
| 输出 | 备选CTQ | CTQ | CTQ-Y | Sub CTQ-Y |
| 主导 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 |
| 协同 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 |

Step2 CTQ确定

■备选 CTQ 类似内容归纳

| | | 备选CTQ归纳 | 备选CTQ 确定 |
|---------------------|-----------|---------|----------|
| Top Down 备选 CTQ | 备选CTQ1 | | |
| | 备选CTQ2 | | |
| | 备选CTQ3 | | |
| | 备选CTQ ... | | |
| Bottom Up 备选 CTQ | 备选CTQ7 | | |
| | 备选CTQ8 | | |
| | 备选CTQ9... | | |
| | | | |

❖ 对类似备选CTQ进行归纳简化

Step2 CTQ确定

■备选 CTQ 评价及确定

| SCM CTQ - Y | | | 备选 CTQ | 输入各部门提案备选 SCM CTQ | | | | | | | | | | | | CSF 分数 | | | |
|-------------|-----|----------|-----------------|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|---|--|---|
| | | | Y List | 输入CTQ相应的 Y List | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 承接部门 | 输入与CTQ关联的主要部门 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 战略方向 | CSF | KPI Pool | CSF 权重 (1-10) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 评价CSF与备选CTQ的关联性 - 评价尺度：0-无相关，1-弱相关, 3-中相关, 9-强相关 | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | 分析方法 - 通过CTQ评价决定CTQ优先级（ 选定占80%左右的CTQ ） - 与多个CSF有关联的CTQ需考虑适当的拆解 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 0 | | | | |
| CTQ 重要度 | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | |

CSF 评价分数 — 战略相关性

Step3 CTQ目标具体化



| 步骤 | Step1：备选CTQ导出 | Step2：CTQ确定 | Step3：CTQ目标具体化 | Step4：CTQ下层分解 |
|------|--|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 输入 | CSF及构成要素、Issue/对标、VOX | CSF、备选CTQ | CTQ、KPI Pool | CTQ-Y |
| 活动说明 | 基于Issue/对标，以及 VOX (VOB/ VOC/VOE) 导出备选CTQ | 检验备选CTQ与CSF的关联性，确定CTQ | 具体确定的CTQ的评价尺度 (Y)，明确基线值及目标值 | 根据CTQ特性选定下层分解方法，并通过分解明确下层/流程/内容 |
| 方法 | VOX-CCR-CTQ、亲和、Benchmark | 备选 CTQ Matrix检验 | 基线值及目标值 | BPM/CPM/TPM |
| 输出 | 备选CTQ | CTQ | CTQ-Y | Sub CTQ-Y |
| 主导 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 |
| 协同 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 |

Step3 CTQ目标具体化

■CTQ-Y案例

| CTQ | | 产品研发能力倍加 | 质量水平提升 | 经营 L/T 缩短 |
|---------------|----|---|--|---|
| CTQ - Y | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 高附加值产品占比（销售） ▪ 新产品销售比重 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Claim率 ▪ 不良率 / 合格率 ▪ 返工率 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 接单 ~ 出货 L/T ▪ 制造 L/T |
| 下层 部门 Y | 研发 | 新产品研发件数 | 产品化成功率 | 研发 L/T |
| | 生产 | Build-up周期 | 工序不良率 | 生产 L/T |
| | 销售 | 新市场拓展率 | C/L发生率 | A/S 响应时间 |
| | 支撑 | 信息系统支撑 | 业务返工率 | 结算 L/T |

CTQ-Y = 项目 + 目标值 + 计算公式

项目：量化/非量化

目标值：与基线值做对标的目标值

计算公式：作为可比较的公式，尽量量化

Step3 CTQ目标具体化

■CTQ-Y类型



•P product
 •Q quality
 •C cost/price
 •D delivery/lead time
 •S safety/service
 •M morale

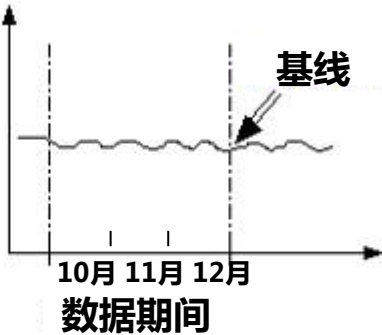
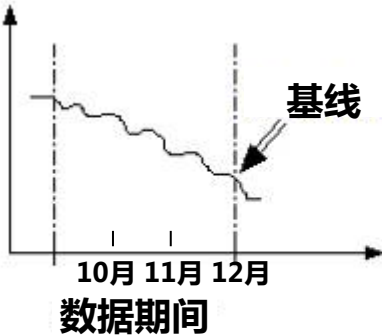
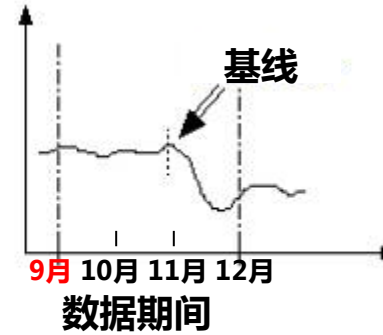
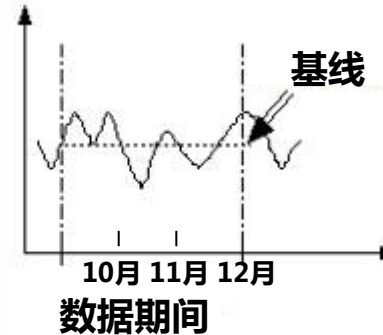
| 绩效度量5个类型 | 说明 | 维度 |
|---------------------------------|---|---------------|
| 1. 费用 (Cost) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 销售额对比费用 (%) 等 ▪ 单位费用、利润率指标 | 运营效率性 |
| 2. 生产性 (Productivity) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 制造生产性达成率、人均 AS 处理件数等 ▪ 投入对比生产Output效率指标 (人力/资源使用率、自动化程度) | 运营效率性 |
| 3. 时间 (Time) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 处理时间、平均障碍解决时间等 ▪ 客户响应/流程执行需要时间、延期/保留等 | 客户经验 运营效率性 |
| 4. 质量/服务 (Quality/Service) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 重复故障率、客户满意度等 ▪ 流程准确性、客户需求满意度等客户经验关联指标 | 客户经验 |
| 5. 产出量 (Volume) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 客户信息输入件数、销售机会输入件数等 ▪ Input/Output数、发生量变动率 (预期值 vs. 实绩值) | 运营效率性 |

Step3 CTQ目标具体化

■ 基线值及目标值确定基准

- 基线值：数据在一定期间（至少3个月以上）内稳定的平均值
或根据指标设定为（累计/最高/最低）
- 目标值设定为对比友商水准以上
 - 若不清楚友商水准时，设定对比基线30%以上改善的水准
- 最终的基线、目标是由上司确定

※ 计算基线时参考事项

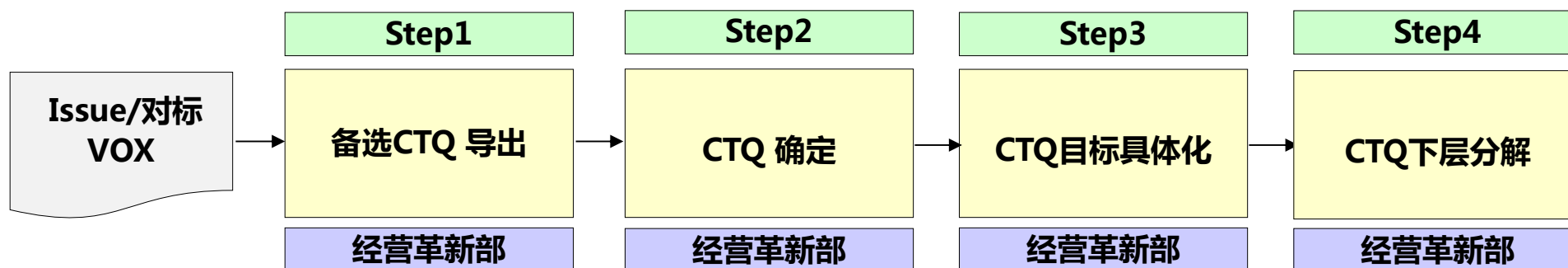
| 数据类型 | 数据呈稳定时 | 数据持续增加或减少时 | 数据只在一定期间内稳定时 | 数据不稳定时 |
|------|--|---|---|--|
| 基线设定 | • 最后1个月为基准，3个月以上的实绩  | • 最后1个月实绩  | • 稳定期间的最后1个月为基准，3个月以上的实绩  | • 相关期间的平均实绩  |

Step3 CTQ目标具体化

■CTQ-Y清单

| CTQ | Y | 单位 | 基线值 | 目标值 | 范围 |
|------|---|----|-----|-----|----|
| CTQ1 | | | | | ~ |
| | | | | | |
| | | | | | |
| CTQ2 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| CTQ3 | | | | | |
| | | | | | |

Step4 CTQ下层分解



| 步骤 | Step1 : 备选CTQ导出 | Step2 : CTQ确定 | Step3 : CTQ目标具体化 | Step4 : CTQ下层分解 |
|------|--|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 输入 | CSF及构成要素、Issue/对标、VOX | CSF、备选CTQ | CTQ、KPI Pool | CTQ-Y |
| 活动说明 | 基于Issue/对标，以及 VOX (VOB/ VOC/VOE) 导出备选CTQ | 检验备选CTQ与CSF的关联性，确定CTQ | 具体确定的CTQ的评价尺度 (Y)，明确基线值及目标值 | 根据CTQ特性选定下层分解方法，并通过分解明确下层/流程/内容 |
| 方法 | VOX-CCR-CTQ、亲和、Benchmark | 备选 CTQ Matrix检验 | 基线值及目标值 | BPM/CPM/TPM |
| 输出 | 备选CTQ | CTQ | CTQ-Y | Sub CTQ-Y |
| 主导 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 | 经营革新部 |
| 协同 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 | 业务部门 |

Step4 CTQ下层分解

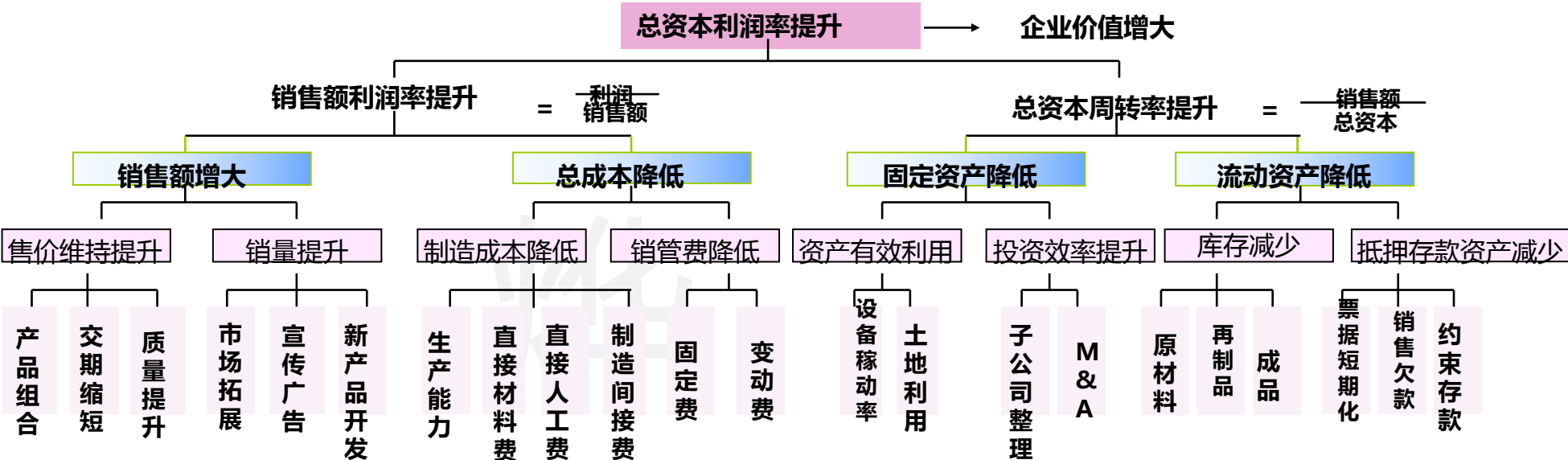
■ TPM分解案例

| | | 客户满意度提升 | 新产品销售增大 | 经营L/T缩短 | 销售能力强化 |
|---------|---|-------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 概念 | | 客户需求满足（质量、服务） | 新产品研发/销售扩大 | 接单/出货 L/T 采购交付 L/T 业务处理 L/T | 销售网（据点） 销售人员、方法 客户服务 |
| 方法论Tool | | VDT ... CSI Model | CPM ... CPM,DFMA | BPM ...BPR, Process map | BPM ...SBU Down Stream |
| 分解方法 | 1 | 按部门 | 按商业/产品群 | 按业务/功能 | 按Business Unit |
| | 2 | 按要素、项目 | 按部门 | 按工序 | 按系统 |

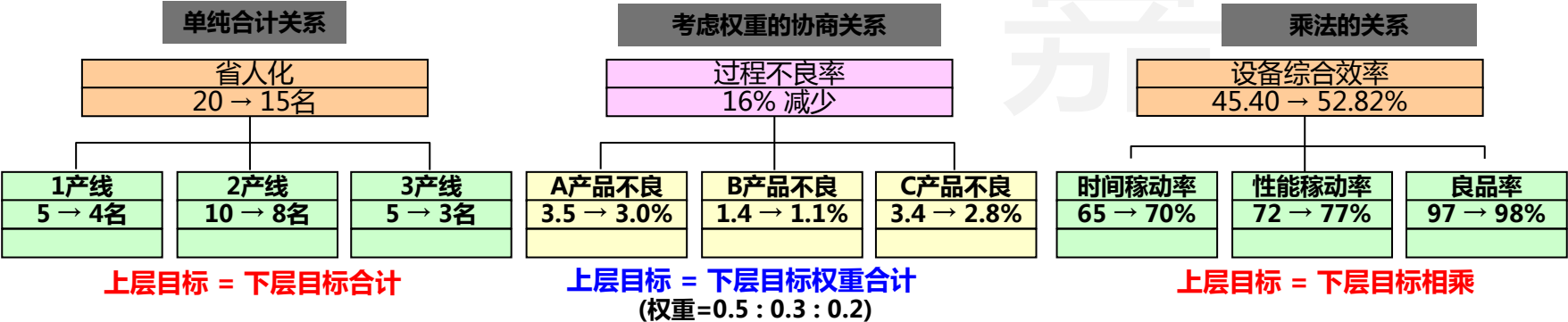
| | | 产能增大 | 质量提升 | 单套成本降低 | Lead Time缩短 | 新产品研发 |
|---------|---|--------------------------|---------------------|----------------|--|----------------------|
| 概念 | | C/T (index) 缩短 效率提升 | 品位提升 不良减少（客户、工序） | 各类产品制造 成本降低 | 半成品/产品缩减 Transit Time Process Time | 研发周期缩短 低成本 高性能 |
| 方法论Tool | | TPM ...Loss结构图 | TPM...Pareto/FTA | TPM ...单套 | BPM ...Pro-Map | BPM ...PERT/Pro-Map |
| 分解方法 | 1 | 按Loss类型 | 按产品/机种 | 按科目（大） | 按产品 | 按功能/阶段 |
| | 2 | 按Line/工序 | 按不良原因（大） | 按产品/工序 | 按工序 | 按Unit |
| | 3 | 按Loss发生原因 | 按不良原因（小） | 按科目（小） | 按时间构成 | 按要素功能/工序 |

Step4 CTQ下层分解

■ TPM分解案例



▣ 目标值分解方法



$$\bullet (3.5 \times 0.5) + (1.4 \times 0.3) + (3.4 \times 0.2) = 2.85\% \quad \bullet (3.0 \times 0.5) + (1.1 \times 0.2) + (2.8 \times 0.2) = 2.39\% \quad \bullet (2.85 - 2.39) / 2.85 \times 100 = 16\% \text{ 减少}$$

Step4 CTQ下层分解

■ TPM分解案例

GVE

132 件 10,510

| 项目目标 | | 1次展开 | | 2次展开 | | NO | Code No | 课题名 | 主管部门 | 担当 | Base Line | Goal | 单套贡献 | 区分 | 04年效果K\$ | 完成日期 |
|-----------|-------|--------|-------|-------|-------|-----|------------------------------|-----------------------|----------------|------------|-----------|---------|-------|----------|----------------|--------|
| 材料费 (GVE) | | 17"FSE | | BULB | | 001 | 17 G B ㉓ 01 17 G B ㉓ 01 | 17 FSE PANEL CFT DOWN | 研发科 研发科 | 李霖 李霖 | 10.8 | 8.5 | 0.154 | 计划 实绩 | 28.20 35.41 | 3 3 |
| 节减目标 | 6,500 | 节减目标 | 90.00 | 节减目标 | 30.00 | 002 | | | | | | | | 计划 实绩 | 0.00 0.00 | |
| 展开值 | 6,944 | 展开值 | 81.42 | 展开值 | 28.20 | 003 | | | | | | | | 计划 实绩 | 0.00 0.00 | |
| 贡献率 | 22% | 贡献率 | 1% | 贡献率 | 0% | 004 | | | | | | | | 计划 实绩 | 0.00 0.00 | |
| 展开率 | 107% | 展开率 | 90% | 展开率 | 94% | | | | | | | | | | | |
| 单位: K\$ | | | | MASK | | 001 | 17 G B ㉓ 02 17 G B ㉓ 02 | 17 FSE MASK厚度变更 | 研发科 研发科 | 谢衍 谢衍 | 0.12 | 0.10 | 0.100 | 计划 实绩 | 18.31 23.08 | 3 3 |
| | | | | 节减目标 | | 002 | | | | | | | | 计划 实绩 | 0.00 0.00 | |
| | | | | 展开值 | | 003 | | | | | | | | 计划 实绩 | 0.00 0.00 | |
| | | | | 贡献率 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 展开率 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 其他材料费 | | 001 | 17 G B ㉓ 03 17 G B ㉓ 03 | 17FSE Frame 厚度变更 | 研发科 研发科 | 王鑫 王鑫 | 1 | 0.6 | 0.153 | 计划 实绩 | 27.96 34.81 | 3 3 |
| | | | | | | 002 | 17 G C ㉓ 04 17 G C ㉓ 04 | 17FSE I/S 厚度变更 | 研发科 研发科 | 万波 万波 | 0.15t | 0.13t | 0.018 | 计划 实绩 | 3.28 4.17 | 3 3 |
| | | | | | | 003 | 17 G C ㉓ 05 17 G C ㉓ 05 | 17FSE Spring 厚度变更 | 研发科 研发科 | 汤祺 汤祺 | 0.8 | 0.6 | 0.020 | 计划 实绩 | 3.66 4.47 | 3 3 |
| | | | | | | 004 | 17 G C ㉓ 111 17 G C ㉓ 111 | 17"FSE DY 部品删除 | ITC技术 ITC技术 | 罗军武 罗军武 | COVER | COVER省略 | 0.040 | 计划 实绩 | 4.44 4.44 | 5 5 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 节减目标 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 展开值 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 贡献率 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | 展开率 | | | | | | | | | | | | |

项目导出案例

3、基于CTQ-Y 分解导出项目

| 法人长CTQ-Y(子公司) | | | | TEAM长CTQ-Y (事业部) | | | | | 部长CTQ-Y | | | | |
|------------------|----------------|-----------|----------|--------------------|-------------|--|--|---|------------------|------------------|----------------------------|------------------|---------------|
| CTQ | Y | 基线 | 目标 | 区分 | CTQ | Y | 基线 | 目标 | 区分 | CTQ | Y | 基线 | 目标 |
| 构筑所有线世界级制造竞争力 | 4条线年产量 | 1105万本 | 1200万本 | 制造 | 1-1.生产性最大化 | CPT生产量 CDP生产量 | 566万 539万 | 600万 600万 | 制造1部 | 1-1-1 生产性最大化 | # 1LNE 21" MST日产量 | 9500本 | 9800本 |
| | | | | | | | | | 制造2部 | 1-1-2 生产性最大化 | # 2LNE 17"DFT日产量 | 9500本 | 9800本 |
| | | | | | | | | | | | #3LINE 21" MST日产量 | 9800本 | 10000本 |
| | | | | | | | | | #3LINE 17"DFT日产量 | 9600本 | 10050本 | | |
| | | | | 制造 | 1-2.Loss最小化 | CPT直行率 CDT直行率 | 98.3% 94.8% | 98.7% 96.7% | 研发部 | 1-2-1 工程良品率提高 | CPT直行率 | 98.30% | 98.70% |
| | | | | | | | | | 研发部 | 1-2-2 J/C LOSS减少 | CDT直行率 | 94.80% | 96.70% |
| | | | | | | | | | | | 设备部 | 1-2-3 设备故障LOSS减少 | J/C时间 |
| | | | | | | | | | MTBF | 7180分钟 | | | 8000分钟 |
| | | | | 制造 | 1-3.设备效率提升 | 生产综合效率 Index | 93.2% 9.0sec | 97.0% 8.5sec | 设备部 | 1-3-1 设备能力提高 | MTTR | 25分钟 | 15分钟 |
| | | | | | | | | | | | 生产综合效率 | 93.20% | 97.00% |
| 通过生产成本降低，实现利润最大化 | 成本降低金额 | 1.7亿RMB | 2.3亿RMB | 支援 | 2-1.成本结构革新 | 材料费率 物流费率 总经费率 人工费率 U-COST Q-COST | 62.1% 1.0% 17.8% 1.8% 2.9% 1.8% | 57.0% 0.9% 16.7% 1.45% 2.3% 1.6% | 采购 | 2-1-1 材料费降低 | 材料费率 | 62.10% | 57.00% |
| | | | | | | | | | 资源 | 2-1-2 物流费降低 | 物流费率 | 1.00% | 0.90% |
| | | | | | | | | | | | 资源再生扩大 | 70.00% | 90.00% |
| | | | | | | | | | | | 成品库存天数 | 8天 | 6天 |
| | | | | | | | | | 财务 | 2-1-3 金融费节减 | 金融费率 | 1.10% | 0.90% |
| | | | | | | | | | 人事 | 2-1-4 人工费降低 | 人工费率 | 1.80% | 1.45% |
| | | | | | | | | | 设备部 | 2-1-5 动力费降低 | U-COST | 2.90% | 2.30% |
| | | | | | | | | | 品管 | 2-1-6 品质费降低 | Q-COST | 1.80% | 1.70% |
| | | | | 制造 | 2-2.生存成本降低 | 17"DFT成本 21"MST成本 19 "MST成本 | 42.1\$/本 41.2\$/本 86.3\$/本 | 37.0\$/本 37.0\$/本 76\$/本 | 制造1部 | 2-2-1 生存成本实现 | 17" DFT成本 | 42.1\$/本 | 37.0\$/本 |
| | | | | | | | | | 21" MST成本 | 42.1\$/本 | 37.0\$/本 | | |
| 制造2部 | 2-2-2 大型生存成本实现 | 29" MST成本 | 86.3\$/本 | 76\$/本 | | | | | | | | | |
| | 持续维持和发展品质自律公司 | 自律资格 | 获得 | 维持 | 制造 | 3-1.品质事故 "0"化 | 品质事故 | 0件 | 0件 | 品管 | 3-1-1 原材品质事故 "0" 化 | 工程原材不良率 | 635PPM |
| CSG | | | | | | | | | | 3-1-2 顾客返品率降低 | CPT返品率 | 870PPM | 700PPM |
| | | | | | | | | | | | CDT返品率 | 1100PPM | 900PPM |
| CSG | | | | | | | | | | 3-1-3 顾客下线率降低 | CPT下线率 | 370PPM | 350PPM |
| | | | | | | | | | | | CDT下线率 | 529PPM | 470PPM |
| 制造 | | | | | | | | | | 3-2.Sal 'g率降低 | CPT Sal 'g率 CDT Sal 'g率 | 0.25% 0.40% | 0.1% 0.26% |
| | | | | | CDT Sal 'g率 | 0.40% | 0.30% | | | | | | |

| CTQ | 改进项目名称 | | | | 项目经理 | 方法论 | | | 预期效果 |
|------------------|--|-------------|---------|----------|------|-------|-----|-------|--------|
| | | 指标名 | 基线 | 目标 | | | 开始 | 结束 | |
| 1-1-1生产性最大化 | 通过#2LINE C/T前处理改善, 生产量由9550本/日提高到9800本/日 | C/T前处理生产性 | 9550本/日 | 9800本/日 | xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 43.56 |
| 1-2-1 工程良品率提高 | 通过工程改善, 4#综检SCN性不良0.51%降低到0.25% | 综检SCN性不良率 | 0.0051 | 0.0025 | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 290 |
| 1-2-1 工程良品率提高 | 通过涂敷部改善, #4SCN FILMING性不良由0.87%降低到0% | FILMING性不良率 | 0.0087 | 0% | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 58.8 |
| 1-2-1 工程良品率提高 | 通过精密调整工艺条件, 使#4 LINE A/G N3不良率由0.36%减少到0.16% | N3不良率 | 0.0036 | 0.0016 | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 23 |
| 1-2-1 工程良品率提高 | 通过4#line精密调整工艺条件, 使N2不良率由0.7%降低到0.08% | N2不良率 | 0.70% | 0.08% | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 171.4 |
| 1-2-3 设备故障LOSS减少 | 通过对DOLLY的改善, 使1、2Line再排气不良由0.2%减少到0.05% | 再排气排气不良率 | 0.002 | 0.0005 | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 47 |
| 1-2-3 设备故障LOSS减少 | 通过改善炉温, 使1、2线排气废品由400PPM减少到200PPM | 再排气排气不良率 | 400PPM | 200PPM | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.06 | 36 |
| 2-1-1 材料费降低 | 通过技术革新, 29“MST FRAME废料再活用生产17”FRAME | FRAME废料再活用量 | 0 | 98% | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.20 | 515 |
| 2-1-1 材料费降低 | 通过再生PROCESS改善, 实现大型R-回收粉自体再生 | 荧光粉社内再生率 | 0 | 1000Kg/月 | Xx | DMAIC | 4.1 | 10.20 | 306.57 |
| 2-1-1 材料费降低 | 通过H/T改善, 4LINE BN-H/T更换次数由1次/2天减少到1次/4天 | BN-H/T更换频率 | 1次/2天 | 1次/4天 | xx | DMAIC | 4.1 | 10.20 | 24.4 |
| 2-1-1 材料费降低 | 通过胶带特性改善, 使21”防爆胶带宽度36mm变窄到34mm | 防爆胶带宽度 | 36mm | 34mm | xx | DMAIC | 4.1 | 10.20 | 18 |
| 2-1-1 材料费降低 | 通过技术革新, 使SOC COATING自调液变更为完成液使用, 实现成本节减 | 新COATING液使用 | 自调 | 完成液 | xx | DMAIC | 4.1 | 10.20 | 162 |