

课题名：CTQ经费管理

项目经理	邢国印
项目周期	2016.03.01-2016.6.30

课题计划书

课题名	CTQ经费管理
编号	ACC-201601
主导部门	财务部
项目经理	邢国印
项目成员	李微微/刘微微/高萌玲/胡满军
项目周期	2016年3月-6月
活动原则	每周三下午17:10-18:10 ; 场所 6号会议室

详细推进内容	推进日程
成立经费管理小组	201603
部门经费管控意识宣导	201603~06
2015年年度经费统计数据收集、产值统计数据收集	201603
区分经费变动影响因素	201603
对经费项目定性分析：是否可控、可考核、可预计、可计量	201604
增加经费管控项目	201605
统一经费核算口径	201605
依据待实现产值对经费进行预测	201606
经费实耗与预算对比	201606
部门反馈建议	201606
修订经费统计范围、影响因素	201606
确定经费预算标准，建立制度	201606
效果实施，部门责任制	201605~06
经费管控效果展示	201605~08

现状问题点（选定背景）

背景： 1.2015年月平均经费金额26.53万元；
2.2015年总经费与收入占比2.52%；
3.2016年上半年订单量下降，形势严峻

问题点： 1.责任部门对经费管控宣导不够；
2.经费项目定性、定义不明确；
3.设备陈旧，需要点检保养；
4.惩处制度不完善
5.责任人员变动
6.资本性支出等（喷涂设备、增加装修）

活动目标

每月经费金额不超过20万；
平均每季度经费项目同期下降10%-15%

预估效果

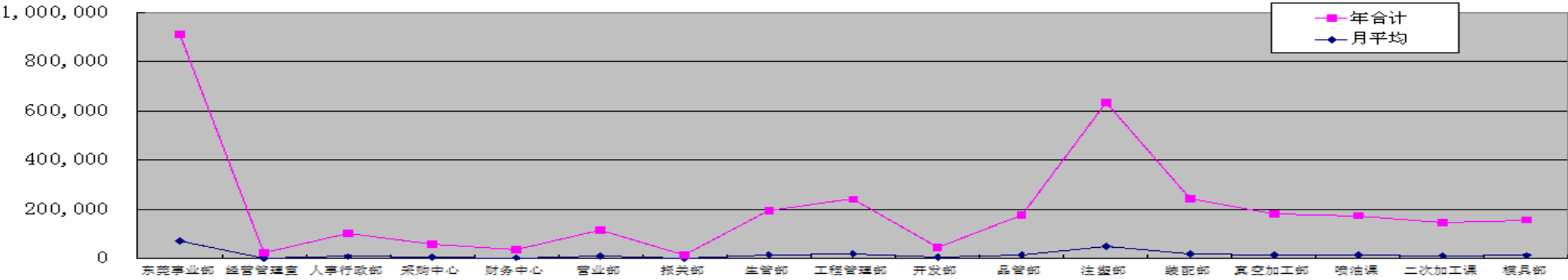
- **财务效果：**平均月经费节约5000-10000元左右
- **非财务效果：**建立预算体系、部门有效参与
降低可控费用，降低成本

现状调查

■ 2015年年度经费总额 2418,100元,月平均经费265,304元

制定者	制定时间	制定来源
高萌玲	2016.3.20	2015年经费统计

统计期间：2015年1月1日~12月31日



序号	部门	--	2015年实际值												2015年	2015年
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计	月平均
1	东莞事业部	小计	91,715	41,816	80,359	128,957	155,221	23,897	57,679	10,669	64,473	55,028	53,309	78,135	841,259	70,105
2	经营管理室	小计	2,744	3,328	4,440	2,286	3,037	782	1,847	714	572	479	324	336	20,688	1,724
3	人事行政部	小计	12,034	15,702	10,914	6,854	5,759	6,499	4,274	6,249	4,814	7,982	9,537	4,327	94,943	7,912
4	采购中心	小计	6,977	3,290	3,185	4,225	4,143	5,307	2,019	2,166	2,906	4,070	7,435	6,817	52,521	4,377
5	财务中心	小计	3,852	3,826	3,493	2,712	1,955	2,615	2,152	1,294	2,738	2,897	2,723	2,500	32,755	2,730
6	营业部	小计	12,311	11,208	28,390	8,573	6,501	5,009	5,902	6,179	4,270	10,768	6,366	1,562	107,039	8,920
7	报关部	小计	1,770	2,461	741	666	243	287	161	458	302	2,113	727	1,352	11,480	957
8	生管部	小计	15,724	13,953	12,445	14,546	5,994	15,382	7,102	14,143	15,229	15,991	25,459	22,781	178,748	14,896
9	工程管理部	小计	17,417	5,578	14,437	19,256	18,234	26,401	16,403	9,337	18,054	13,809	28,454	35,101	222,482	18,540
10	开发部	小计	3,005	2,242	1,436	3,634	1,313	4,637	3,054	2,660	5,157	8,942	4,436	594	41,110	3,426
11	品管部	小计	17,817	10,678	18,384	17,632	12,909	9,485	8,859	11,728	13,154	13,709	15,263	14,225	163,844	13,654
12	注塑部	小计	20,557	21,350	19,747	17,196	11,364	54,199	71,371	23,930	53,069	72,060	113,972	105,767	584,583	48,715
13	装配部	小计	40,699	27,979	16,263	4,899	10,525	6,422	4,407	6,021	31,599	42,354	11,107	21,161	223,437	18,620
14	真空加工部	小计	4,697	10,082	9,520	3,185	12,019	25,265	30,888	4,446	5,910	6,180	26,132	29,105	167,408	13,951
15	喷油课	小计	11,137	2,825	1,334	5,522	12,260	25,547	19,956	17,370	8,201	2,806	11,793	41,992	160,742	13,395
16	二次加工课	小计						20,999	14,062	2,495	33,336	5,974	8,541	50,563	135,969	11,331
17	模具部	小计	5,849	2,433	16,528	10,529	14,405	16,660	12,435	5,600	19,425	12,334	7,478	20,985	144,641	12,053
	合计	总计	268,306	178,749	241,597	250,852	275,881	249,394	262,370	125,459	283,208	277,495	333,055	437,283	3,183,648	265,304

现状调查

■ 2016年上半年经费总额 1343,002.91元 ,月平均经费268,601

统计期间：2016年1月1日～5月31日

制定者	制定时间	制定来源
高萌玲	2016.6.12	2016年经费统计

序号	部门	2016年实际值						2016年	2016年
序号	部门	1月	2月	3月	4月	5月	6月	合计	月平均
1	东莞事业部	45,525	1,483	1,602	33,708	268,516		350,835	70,167
2	经营管理室	203	264	286	6,311	1,275		8,338	1,668
3	人事行政部	3,428	1,486	1,605	3,536	1,484		11,539	2,308
4	采购中心	2,970	1,293	1,397	3,057	4,238		12,956	2,591
5	财务中心	1,375	2,460	2,657	1,776	1,309		9,578	1,916
6	营业部	1,522	7,507	8,109	4,376	11,690		33,204	6,641
7	报关部	140	1,061	1,146	779	44		3,169	634
8	生管部	8,452	5,215	5,634	12,645	23,538		55,484	11,097
9	工程管理部	9,772	7,622	8,233	20,854	12,178		58,659	11,732
10	开发部	2,441	777	839	1,675	13,377		19,109	3,822
11	品管部	19,696	19,981	21,583	16,159	15,830		93,249	18,650
12	注塑部	67,392	51,633	55,773	38,400	54,504		267,702	53,540
13	装配部	7,030	2,697	2,913	2,775	1,948		17,363	3,473
14	真空加工部	68,266	55,397	59,838	21,693	25,136		230,330	46,066
15	喷油课		14,444	15,602	12,813	10,969		53,827	10,765
16	二次加工课	16,997	7,039	7,604	20,243	8,204		60,087	12,017
17	模具部	12,925	5,659	6,113	27,820	5,057		57,574	11,515
	合计	268,133	186,020	200,933	228,620	459,297		1,343,003	268,601

现状调查

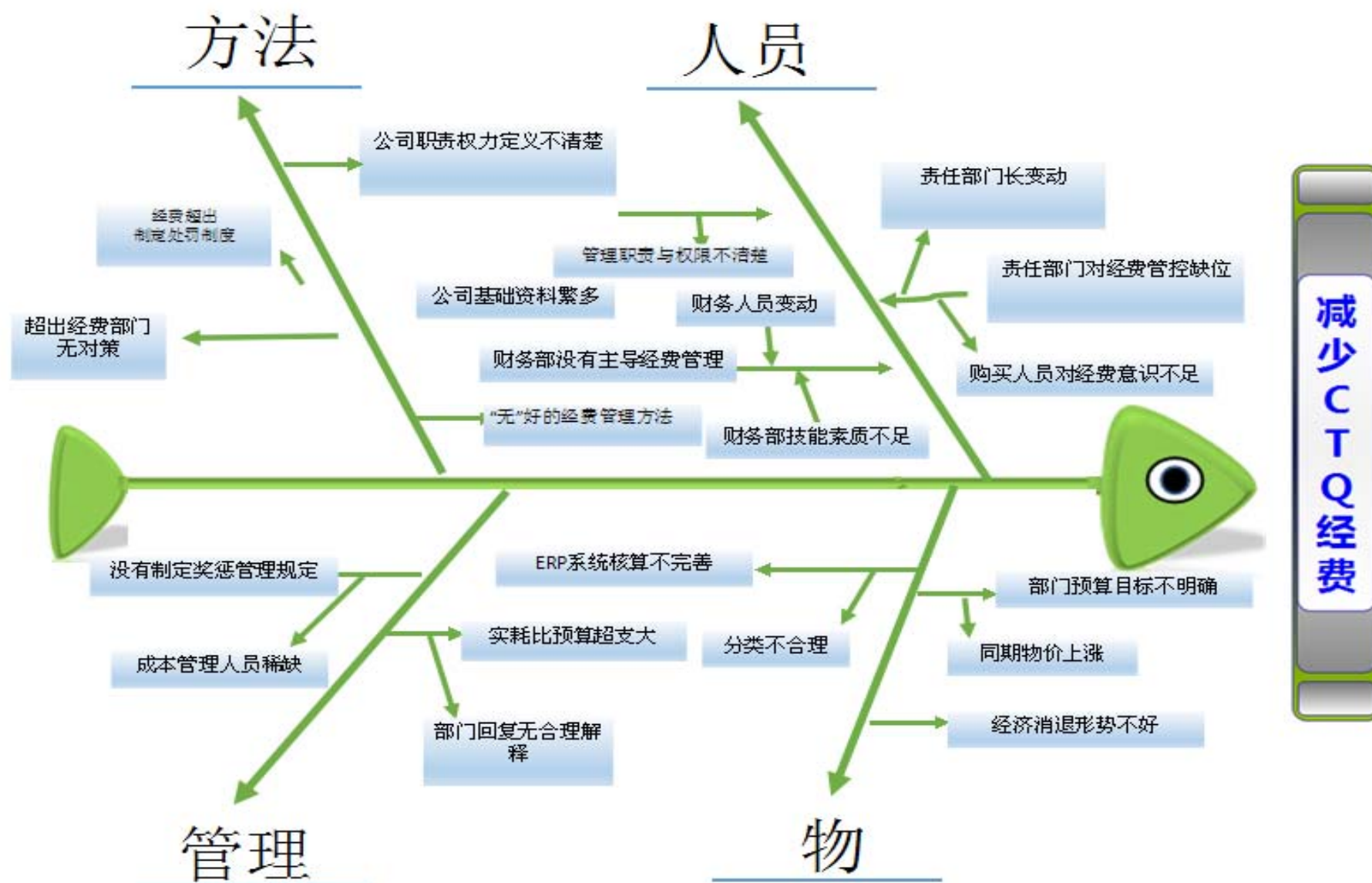
■ 维修保养费用占比总经费41.84%

大部分注塑机台是深圳烨嘉移入，设备陈旧



序号	部门	明细	编号	项目	月份	2016年实际值						2016年合计
						1月	2月	3月	4月	5月	6月	
1	东莞事业部	东莞事业部	YJ-009	I. 维修费	YJ	4,122	2,202	2,379	2,759	11,841		23,303
2	经管室	经营管理室	YJ-009	I. 维修费					1,058			1,058
3	人事行政部	人事行政部	YJ-009	I. 维修费		769		21	388	524		1,702
4	采购中心	采购中心	YJ-009	I. 维修费		210			132			343
5	财务中心	财务中心	YJ-009	I. 维修费								
6	营业部	营业部	YJ-009	I. 维修费					1,097			1,097
7	报关部	报关部	YJ-009	I. 维修费								
8	生管部	生管部	YJ-009	I. 维修费				209	2,230	2,600		5,040
9	工程部	工程管理部	YJ-009	I. 维修费		3,138		4,201	15,162	2,163		24,665
10	开发部	开发部	YJ-009	I. 维修费					1,675	9,501		11,176
11	品管部	品管部	YJ-009	I. 维修费		60		4,369	3,522	493		8,444
12	注塑部	注塑部	YJ-009	I. 维修费		45,850	48,770	52,680	27,145	42,189		216,634
13	装配部-装配/全	装配部	YJ-009	I. 维修费		1,539		1,980	484	197		4,199
14	真空加工	真空加工部	YJ-009	I. 维修费		61,767	50,083	54,098	2,963	2,754		171,666
15	喷油部	喷油课	YJ-009	I. 维修费				25,367	8,020	215		33,603
16	喷油部-镭雕/丝	二次加工课	YJ-009	I. 维修费		5,481		5,056	8,456	801		19,794
17	模具部	模具部	YJ-009	I. 维修费		4,800		9,272	24,919	157		39,148
		小计				127,737	101,055	159,631	100,011	73,436		561,870

原因分析



二次(Why-Why)分析

制定者	制定时间	制定方法
李微微	2016.6.10	

特性	区分	1次原因	2次原因	3次原因	4次原因
线性分析	人员	责任部门对此问题不重视	人员管理意识不足	不懂经费管理	人员不理睬经费管理
		公司职责权力定义不清楚	管理权限不清楚		
		财务部没有主导经费管理	财务部技能素质不足	财务人才稀缺	
	方法	超出经费部门无对策	超出经费部门无处罚	经费超出制定处罚制度	
		“无”好的经费管理方法			
		没有制定成本管理规定	高级成本人员稀缺	成本人员要求过高	
	管理	没有制定成本管理规定	高级成本人员稀缺	成本人员要求过高	
		实耗比预算超支	部门回复无合理解释		
	物	ERP核算系统不完善	明显分类不合理		
		部门预算目标不明确			
		经济消退形势不好	同期物价上涨		

对策制定

■ 对策实施计划

制定者	制定时间	制定方法
高萌玲	2016.7.10	

序号	潜在改善对策	开始-完成时间	责任人	组员
1	定期进行课题活动，将活动目标分解到人	2016.03-2016.6	邢国印	财务部全体人员
2	召集各部门经费管控交流，增强部门宣导	2016.04	邢国印	各个部门
3	经费项目定性、定义分析	2016.03-2016.08	邢国印	财务部全体人员
4	对资本性支出进行统计	2016.03-2016.06	邢国印	高萌玲、胡满军
5	经费超预算部门责任人员检讨、对策	2016.03-2016.06	邢国印	财务部全体人员
6	对管理者提出建议	2016.03-2016.06	邢国印	财务部全体人员

对策实施

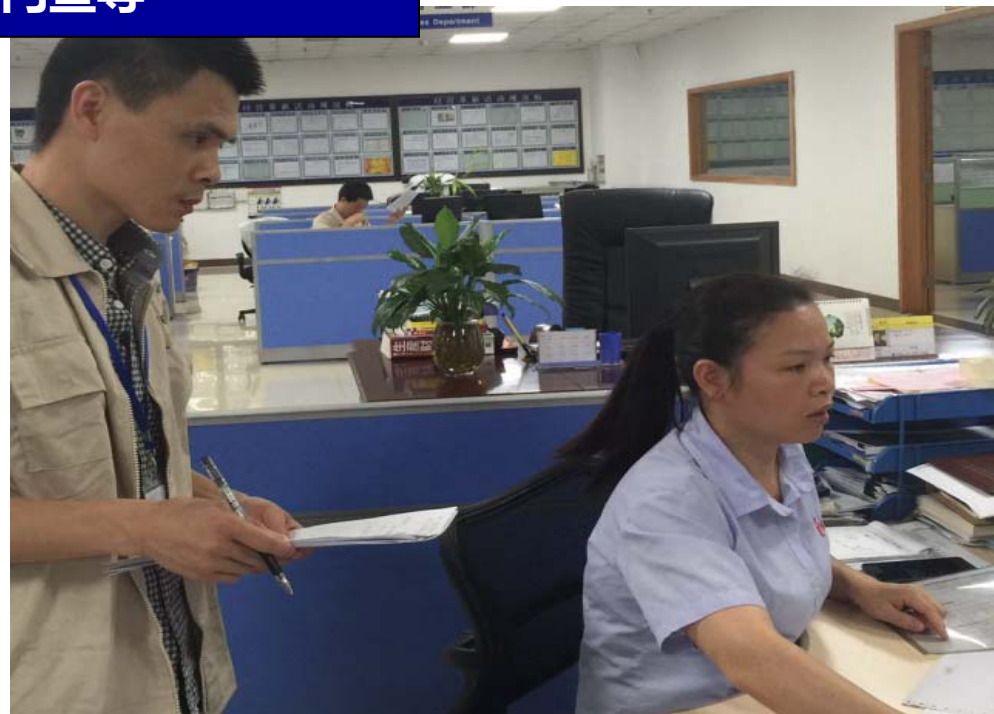
1-1：定期课题活动，将课题项目分解，集思广益



序号	姓名	类别	措施	备注
1	刘微能	小课题	1.同部门在周一至周五同一时段内轮流两次以上地清理垃圾	因计划不周导致清理不及时，由部门负责人承担主要责任
2	刘书S	..	2.同部门在周五下班前进行原因分析	分析原因及原因，由部门负责人承担
3	刘书S	..	3.个人原因造成多次迟到原因分析	由本人承担全部责任，由部门负责人承担
4	李晨微	台站	制定标准 定目标	由本人承担全部责任，由部门负责人承担
5	李晨微	招请费	达到目标 给奖励	由本人承担全部责任，由部门负责人承担
6	李晨	劳保	数量控制 避免浪费	
7	高萌阳	劳保	评估作业 不可用则改	
8	高萌阳	劳保	评估 用便宜的替代	
9	胡海平	处理	以旧换新	卡机必须用旧，旧机换新
10	胡海平	在于机用	对现有设备进行合理的评估，如能继续使用，请继续使用，如不能继续使用，请报废	
11	刘微能	小课题	1.在原有基础上每月至少一次，进行自查	
	刘微能	台站有故障	每月至少一次 提示台站有故障	

对策实施

1-2：召集格部门经费管控交流，增强部门宣导



后续大家请购白板笔订这款:9004000453 加墨白板笔, 这个比较便宜实惠!!

题: 后续大家请购白板笔订这款:​9004000453 加墨白板笔,这个比较便宜实惠!!

人: 齐堇 ☆OA精灵在线 回微讯

人: [梁晓蒙](#), [廖婵](#), [曾振文](#), [严永满](#), [麻关明](#), [王正发](#), [李春梅](#), [莫平](#), [彭晓英](#),
友- [全部详情](#)

间: 2016年6月6日 15:44(星期一)

词: 白板笔 短号 分机 后续 (正文共304字)

部门:下午好!

续大家请购白板笔订这款:9004000453 加墨白板笔,这个比较便宜实惠!!

对策实施

1-3：经费项目定性、定义分析

改善者	改善时间
高萌玲	2016.04

对策名：区分经费项目的

改善前

无定性、定义不清楚

改善后

严格区分固定、变动支出；分清哪些是可控的切入点

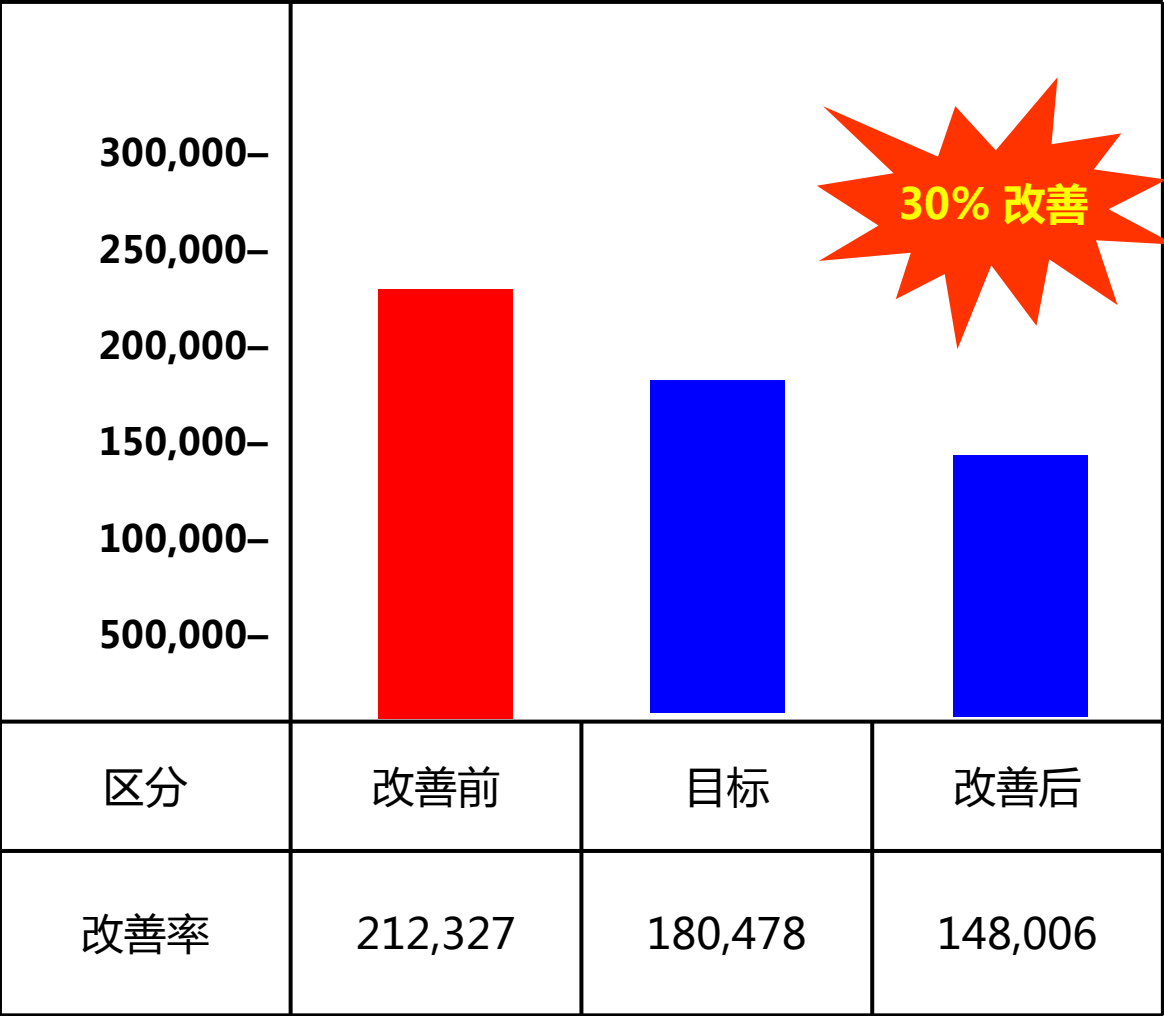
现象：

实施内容：

改善后效果（金额/量化/文字）：

效果调查

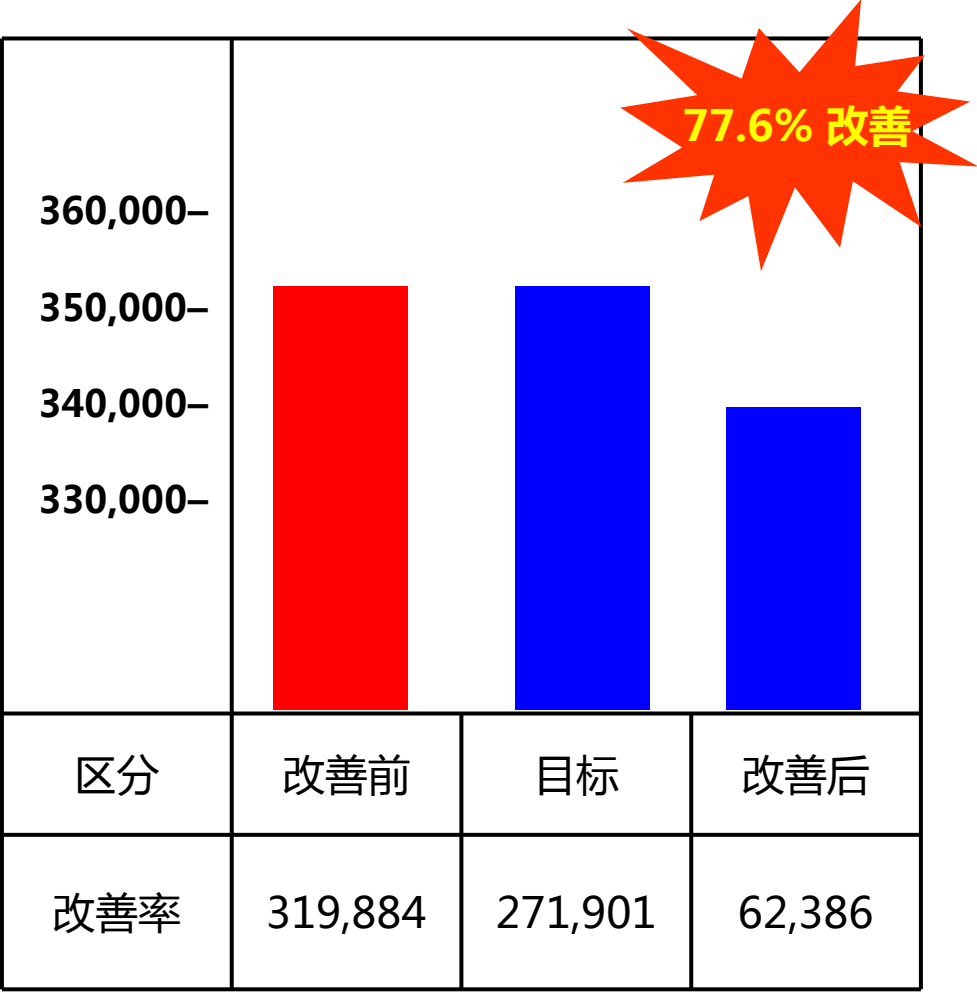
■ 活动目标对比-小车费



编号	部门	2016年1-5月	2015年1-5月	节约
1	东莞事业部	18,563	12,741	-5,822
2	经营管理室	1,780	9,244	7,464
3	人事部	2,751	8,086	5,335
4	采购中心	11,448	16,397	4,949
5	财务部	7,750	11,755	4,005
6	营业部	13,709	20,758	7,049
7	报关部	1,771	4,960	3,189
8	生管部	25,945	29,825	3,880
9	工程管理部	20,358	43,732	23,374
10	开发部	1,595	8,582	6,987
11	品管部	31,786	32,683	897
12	注塑部	2,651	777	-1,874
13	装配部	677	2,575	1,898
14	真空加工部	1,537	1,714	177
15	喷油课	669	1,699	1,030
16	二次加工	0	0	0
17	模具部	5,016	6,799	1,783
	合计	148,006	212,327	64,321

效果调查

■ 活动目标对比-办公文具、劳保



序号	部门	2016年1-5月	2015年1-5月	节约
1	东莞事业部	13,677	194	-13,483
2	经营管理室	5,029	1,952	-3,077
3	人事行政部	3,500	33,937	30,438
4	采购中心	714	936	221
5	财务中心	427	1,226	799
6	营业部	947	586	-361
7	报关部	414	69	-346
8	生管部	7,660	21,433	13,773
9	工程管理部	4,343	16,146	11,803
10	开发部	0	2,381	2,381
11	品管部	3,377	18,856	15,480
12	注塑部	10,862	70,918	60,056
13	装配部	3,300	77,856	74,557
14	真空加工部	3,104	27,339	24,235
15	喷油课	380	18,342	17,962
16	二次加工课	1,276	0	-1,276
17	模具部	3,377	27,712	24,335
	合计	62,386	319,884	257,498

效果调查

■ 有形效果

- 消耗品经费减少效果

(2016.01-06 经费 – 2015.01-06 经费)

(148,006-212,327) = 64,321 RMB

- 办公文具、劳保经费减少效果

(2016.01-06 经费 – 2015.01-06 经费)

(62,386-319,884) = 257,498RMB

- 合计：321,819 RMB (月平均减少64,363.80元)

■ 无形效果

- 通过部门宣导,增强责任部门管控意识
- 通过区分费用影响因素，对费用项目定性分析
- 引入费用管控概念，继而降低成本

活动总结

不论是经济形势等外部因素为对成本的影响，还是内部控制的要求，都需要对公司的经费项目进行管控。从而，我们确立了此次课题活动的开展。

从目标的选定、讨论、建立、标准和实施，课题活动历经差不多四个月时间。我们通过统一核算口径、对新增经费项目数据收集；区分与产值相关程度、固定、变动影响因素，将变动因素降至最低等方法的改善。同时，在近两个月的课题开展过程中，通过定期召开经费管控会议，增强部门宣导；部门实施经费预算管理；经费超预算部门责任人工工资保留等措施，初步达到了部分经费项目每月降低5000元的目标值。但是，伴随课题活动的深入，我们将实际经费与同期目标值、部门预算、新预算标准值进行对比分析，发现ERP核算系统的不完善，导致数据统计的局限性。并且，新增新客户开发成本、外发等影响因素，使得我们部分经费项目同期呈现上涨趋势。

虽然，我们的课题目标已经初步达成，但是效果不十分显著，后期我们将会保持对经费项目的持续管控，致力于对经费项目的节约减少。