

经营管理室	总经理	董事长

# 成本革新活动资料

烨嘉科技集团有限公司

# 成本革新推进背景

- 成本是企业竞争力的重要因素，也是制造业致胜的关键所在。
- 公司多年以来对成本的认识度和重视度不够。
- 全员的节约意识和成本意识有待进一步提高。
- 生产车间浪费及管理部门管理成本居高不下。
- 公司的成本核算和成本管控未能全面开展。
- 在人工、材料大幅度上涨的形势下，

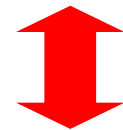
成本革新活动势在必行！



被夹在胡桃夹里的胡桃

外部环境

- 市场竞争加剧
- 材料费上升



内部环境

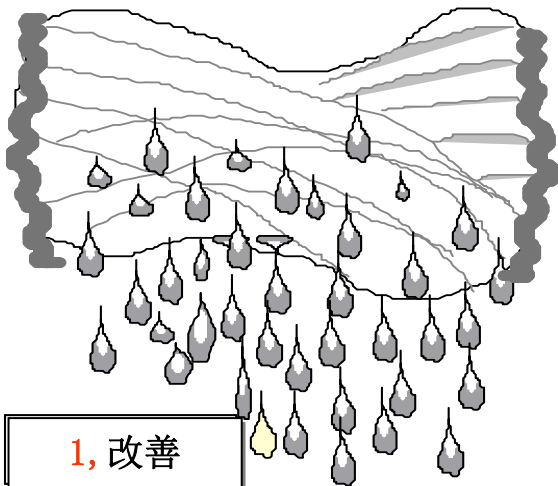
- 制造成本不减
- 各种浪费严重

# 为什么要降低成本？

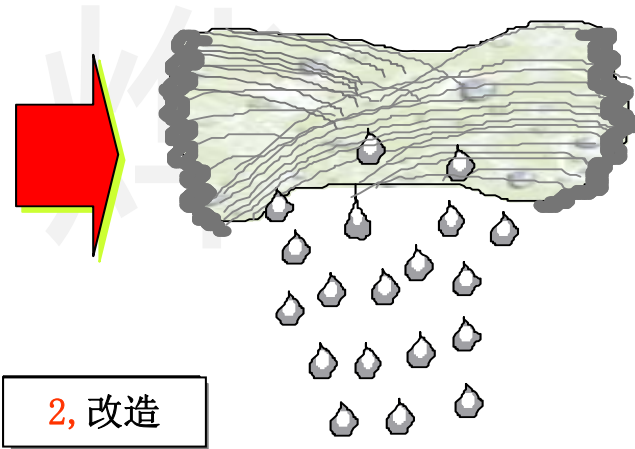
## 从全湿毛巾到干毛巾

(提升收益的变化)

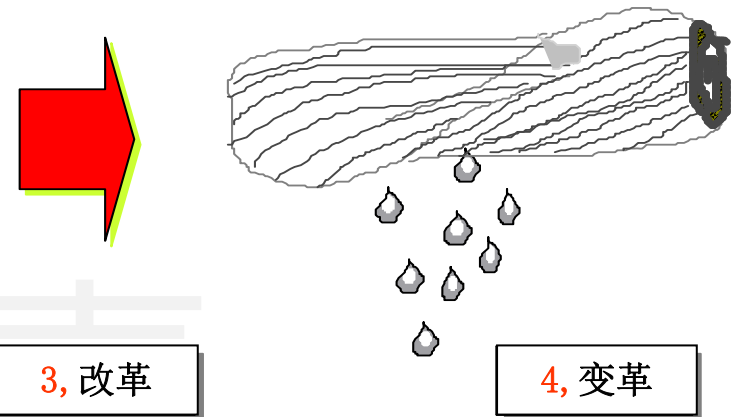
### 1. 全湿毛巾



### 2. 湿毛巾



### 3. 干毛巾



4, 变革

◆ 增大效果

◆ 发生投资余力

◆ 通过改善及改造  
增大效果

◆ 提升竞争力

◆ 通过改善、改造、  
改革增大效果

◆ 保证国际竞争力

# 成本革新10大核心思想

---

## 1、持续强调和宣导成本意识

- 张贴成本意识宣传图，开展特别活动，营造成本改善氛围

## 2、管理者要有主人翁意识和老板意识

## 3、彻底认识成本浪费概念

## 4、动员全体员工彻底查找成本浪费

## 5、管理者仔细观察现场，查找各种浪费

- 熟知成本浪费点子构思法（参考后页）

## 6、做好改善计划，彻底改善成本浪费

## 7、不管任何情况下，绝对不能做牺牲品质/功能/价值的成本改善

# 成本革新10大核心思想

---

- 8、成本要从源头开始抓起，研发部的角色非常重要
  - 试产到量产合格为止必须去现场确认和指导
  - 研发部做样品评审时，让生产部及相关部门也参与
  - 生产部要给研发部积极反馈工艺方面的不合理情况
- 9、正确计算成本改善效果（参考后页）
  - 管理者要会计算本部门成本改善效果
  - 计算当月/年度预期效果/累计预期效果/无形效果
- 10、寻找成本革新优秀推广案例（改善提案）
  - 部门内部自行推广
  - 经营管理室强制要求推广

# 各部门成本革新关联项目（案例）

重要（●）一般（△）

区分	材料CD	材料VE	消耗 修缮	动力费	Q-Cost	物流费	包装费	人工费	一般 经费	生产性	销售 管理费	合计
采购	●	△	△		△	△	△	△	●			8
研发/技术	●	●	●	●			●	△	●	△	△	9
生产	●	△	●	●	●			●	●	●		8
生产管理	△	△	△	△		●	●	△	●	△	△	10
行政人事			●	●		△		●	●			5
品管	●		●		●			△	●	△	△	7
管理			●			△		△	●		△	5
财务	△		△					△	●		△	5
销售			△		△	●	●	△	●		●	7

## 各部门成本革新关联项目（案例）

部门名	主要活动方向及思路
营业部	营销管理费用、客户招待费用改善、宣传/广告改善等
研发设计部	设计降成本、部件标准化/通用化、技术工艺改善等
人力资源部	人工费、人员配置、加班减少
生产管理部	原材料/半成品/成品库存、物流/搬运浪费、库房面积、利息等
采购部	采购成本（材料费）下降、采购方法改善等
品质管理部	Q-COST（检验/预防/内部失败/外部失败）、客户投诉/退货等
财务部	预算控制、财务/金融费用、政府优惠政策等
信息管理科	网络设备、办公设施、办公用品等
生产部	材料浪费、不良返工/废品浪费、人工/时间浪费、物流/搬运浪费、库存浪费、包装浪费、能源浪费、设备故障浪费、劳保用品等

# 成本革新点子查找思路

---

- 1、寻找代替品
- 2、改变同性能、低成本的材质
- 3、减少用量
- 4、减少体积、面积、厚度、长度
- 5、减少不良维修
- 6、减少库存
- 7、动作简化、等待减少
- 8、批量采购
- 9、采购单价
- 10、闲置再利用
- 11、省略零配件
- 12、配件、部件标准化
- 13、减少磨损、消耗
- 14、夹具、工具的改良
- 15、机器设备工具的寿命延长
- 16、改整体更换变部建更换
- 17、能源节约、温度热度控制
- 18、搬运路线简化
- 19、人员优化、加班减少
- 20、岗位合理配置，岗位编制设定



# 成本革新点子查找方法（八大浪费）

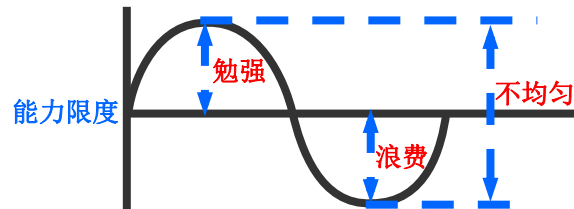
## 八大浪费

### 一. 浪费的定义

NPS的观念认为, 凡是不产生附加价值而使成本增加的活动都是浪费。



### 二. 浪费的形态



### 三. 浪费的认识

#### 一. 不良修正的浪费



良品



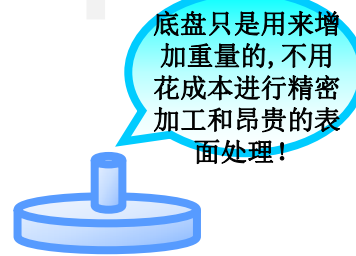
不良品

浪费了材料, 延误了出货, 我可能要被降价处理或报废了! 呜~

#### 二. 制造过多的浪费



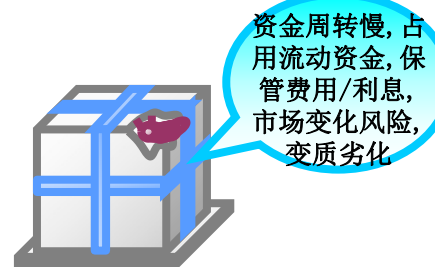
#### 三. 加工过剩的浪费



#### 四. 搬运的浪费



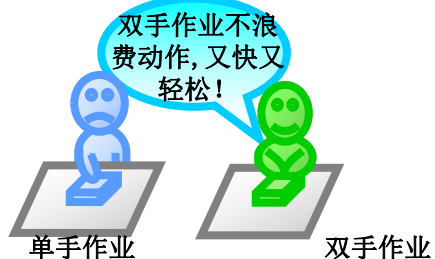
#### 五. 库存过多的浪费



#### 六. 等待的浪费



#### 七. 动作的浪费



#### 八. 管理的浪费



### 四. 浪费的改善

专业工厂网络

群组技术

质量源头管理

及时生产

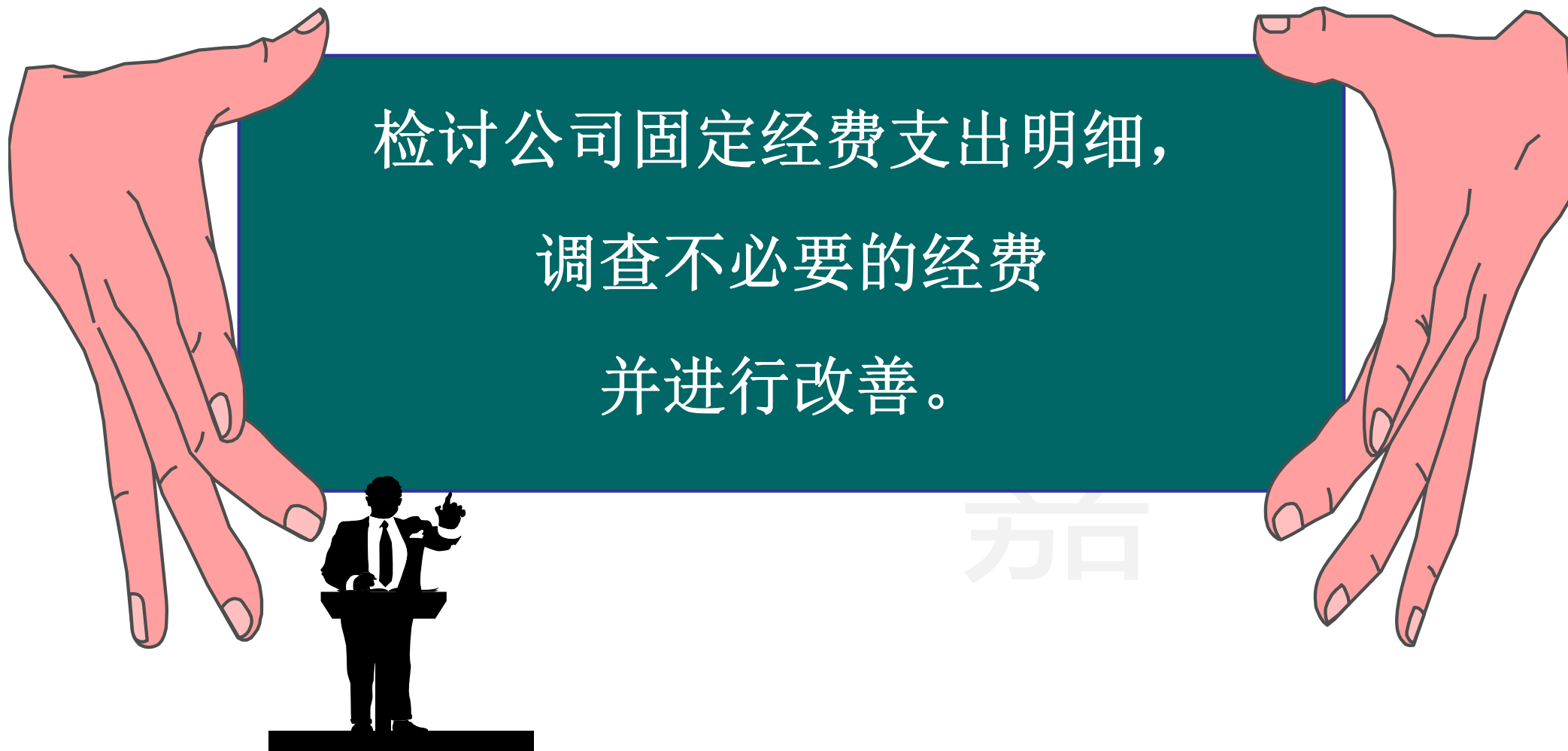
稳定生产负荷

广告牌管理

最小生产设定时间

## 日常经费降低方法？

检讨公司固定经费支出明细，  
调查不必要的经费  
并进行改善。



### 能降低费用的账户要素？



1、水电气费

2、福利费

3、消耗品费

4、通信费

5、图书印刷费

6、办公用品费

7、教育训练费

9、招待费

10、差旅费

# 成本革新点子查找方法（日常经费）

## 1、水电气费

1) 确认合同电力，减少不必要的电力。

	改善前	改善后
合同电力	35	10

合同电力 → 1 = 450 kWh

35 = 15,750 kWh

10 = 4,500 kWh

月费用降低	79,200元
-------	---------

3个月平均 → 2,820 kWh

年费用降低 950,400元

2) 外出或下班时关闭电脑显示器及主机电源。

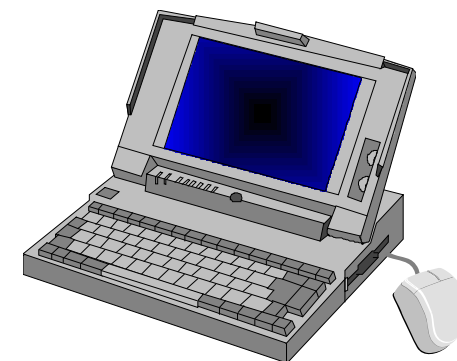
如) 17寸显示器 → 100W左右耗电

一定期间不使用显示器时，设置屏幕保护程序

设置屏幕保护程序时，相比平时可以节省40%以上的耗电

3) 设定午餐时间，其时间内需熄灯。

午餐时间	12点~13点	熄灯
------	---------	----



## 2、福利费

### 1) 减少夜班次数及夜餐。

- 在正常工作时间内完成工作，减少不必要的夜班
- 与外包餐饮公司签合同，控制人均餐费  
(夜餐人员需提交姓名及夜班原因)

月费用降低

100,000元



年费用降低

1,200,000元

### 2) 全体聚餐时，要提前树立预算费用后支出费用。

- 可以防止冲动支出

### 3、消耗品费

1) 不使用一次性纸杯。

– 个人别准备和使用水杯

2) 使用再生墨盒、再生硒鼓。

3) 公司只承担1次工卡制作费用。

（丢失时）

改善前	改善后
丢失时由公司承担制作	第1次制作 - 公司承担 第2次制作 - 个人承担

4) 使用双面纸。

– 每天工作日志和内部报告用资料使用双面纸张

## 4、通信费

### 1) 导入电子税单。

- 利用网络数据传输，缩短业务处理时间，降低人工费
- 降低邮寄费用及保管费用等企业等日常支出

每年平均发行500张销售税单时，预期消耗费用对比

每张手工税单平均消耗费用：3,750元

手工税单	电子税单
1年500张×3,750元 = 1,875,000元	1年500张×120元 = 60,000元
年度降低额：1,815,000元（约节约97%的费用）	

- 减少手工税单丢失风险，可以随时进行汇总和搜索
- 通过明确的业务处理，减少报税等错误发生比率

### 2) 根据业务特性变更电话套餐。

- 选定优惠多的电话和手机套餐

### 5、办公用品费

- 1) 办公用品由管理部来统管，根据需要给予支付。
  - 可按品种别每月汇总，调查使用频次
- 2) 选定一家供应商购买，达到一定金额以上时，进行招标
  - 利用一家供应商时，用积分可以购买其他产品



# 成本革新点子查找方法（日常经费）

## 6、差旅费

1) 出差时，按照规定和职位利用交通方法和住宿方法。

– 高层：1等级， 部长/经理：2等级， 主管/员工：3等级

公司规定

交通/住宿	1等级	2等级	3等级
飞机	商务舱	经济舱	经济舱
火车	高铁特等	高铁一般	高铁一般
中巴	高速、机场巴士		
的士	一般	一般	一般
住宿	4~5星级	3星级	一般

– 餐费根据出差天数支付餐补。（1餐：00元）

– 住宿费根据住宿天数，以2人1间为基准支付

▪ 00元/人. 天标准

# 成本浪费明细

NO	部位名称 (在什么位置)	成本问题内容 (什么问题怎么样)	分类	发现者	改善对策	备注
分类： 1. 采购成本   2. 材料浪费   3. 不良返工/废品浪费   4. 客户投诉浪费   5. 人工/时间浪费   6. 物流/搬运浪费   7. 库存浪费 8. 包装浪费   9. 能源浪费   10. 营销费用浪费   11. 研发工法改善   12. 办公用品浪费   13. 工作效率浪费   14. 其他						

# 成本改善案例

		编号	浪费分类	改善者	改善日
題目:					
改善前			改善后		
<div> <p>1、改善前后比较的目的是用简单的图片比较前后现象，是反映改善效果的一种方法</p> <p>2、不合理编号、分类等信息和前面不合理明细信息相对应</p> <p>3、题目：写清楚，如通过××活动，改善××</p> <p>4、改善前后尽量用图片、画图的方式反映，这样可以清楚地对比前后</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 改善前后状态用红圈标注，突出重点</li> </ul> <p>5、现象：要写清楚改善前的现象，如对××部位发生××问题，导致××影响（最好要量化）</p> <p>6、实施内容：具体描述实际改善内容</p> <p>7、效果金额(含无形)：是反映改善效果与努力程度的结果，需要量化反映</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 改善效果尽量用财务效果（金额）表现</li> <li>- 不能以财务效果表现的，要用数据量化（如距离缩短00、时间缩短00、面积省00、数量减少00等）</li> <li>- 实在不能量化的，用文字表达清楚（如环境改善、作业方便、提高士气等）</li> </ul> </div>					
现象:			实施内容:		
改善后效果（金额/量化/文字）：					

# 成本改善效果金额计算基准参考（1）

## 1、品质提升效果

- ◇ 客户投诉减少 = 因客户投诉而发生的赔偿金额、差旅费用、配件更换费用、投入工时等
- ◇ 不良减少 = 月产量 × (改善前不良率 - 改善后不良率) × 生产单价 × 12(个月)
- ◇ 材料费(由于不良材料报废的情况) = 月产量 × (改善前废品率 - 改善后废品率) × 材料单价 × 12(个月)
- ◇ 人工费降低 = 月产量 × (改善前不良率 - 改善后不良率) × 不良品返工时间 × 人均人工费 × 12(个月)

## 2、生产性提升

- ◇ 作业工时效率提升 = 月产量 × (改善前作业工时 - 改善后作业工时) × 人均平均人工费 × 12(个月)
- ◇ 人员减少效果 = 月减少人员 × 人均平均人工费 × 12(个月)
- ◇ 设备稼动率提升 = 月产量 × (改善后稼动率 - 改善前稼动率) × 生产单价 × 12(个月)
- ◇ 标准工时减少 = 月产量 × (改善前标准工时 - 改善后标准工时) × 人均平均人工费 × 12(个月)

## 3、库存减少

- ◇ (改善前库存金额 - 改善后库存金额)
- ◇ 仓库管理所需的人工费

## 成本改善效果金额计算基准参考（2）

### 4、零部件删除效果

◇ 人工费 = 减少零部件操作作业标准工时 × 一般人工费 × 月产量 × 12（个月）

### 5、物流费用

◇ (改善前物流费 - 改善后物流费) × 12（个月）

◇ 因物流过程中产品损坏的赔偿费用

◇ 因发错货导致的损失费用

### 6、办公用品/消耗品等使用量降低效果

◇ (改善前使用量 - 改善后使用量) × 每单位单价 × 12（个月）

### 7、差旅费效果

◇ 不需要的出差、交通工具改善、住宿等级改善效果等

### 8、能源降低效果

◇ 能源费 = (改善前使用量/年 - 改善后使用量/年) × 每单位单价

效果计算期间为改善适用前后的1年，效果金额须通过经营管理室的核准！

## 成本改善效果金额计算基准参考（3）

改善效果是从点子完成的下月起持续产生和计算（如2月完成一个点子，就从3月起产生），因此，点子完成时间越早，效果就越多，不然效果会推迟到下去。

（案例）

某个成本改善点子5月份完成，改善前单价为3元，改善后单价为2元，5月使用量为150个，6-12月单价和使用量参考如下表格。

这时，当月效果 = (改善后单价-改善前单价) × 使用量 = 1元 × 150张 = 150元/月

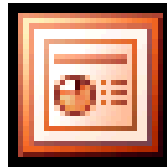
年度预期效果 = 150元 × 12 = 1800元/年

预期累计效果 = 1200元

区分	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
完成	1件							
改善前单价（元）	3							
改善后单价（元）	2							
差价（元）	1							
使用量（张）	150							
当月效果（元）	150	150	150	150	150	150	150	150
每月预期累计效果（元）	150	300	450	600	750	900	1050	1200

# 成本革新案例介绍

---



成本革新案例介绍