

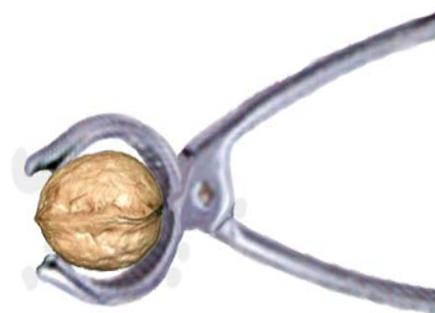
经营管理室	总经理	董事长

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門管理成本居高不下。
- 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

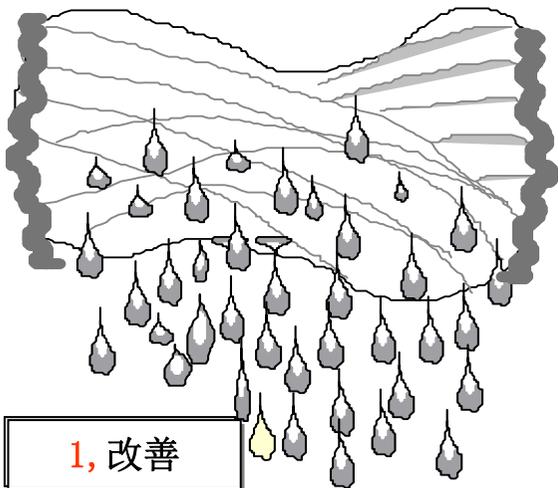
- 制造成本不减
- 各种浪费严重

为什么要降低成本？

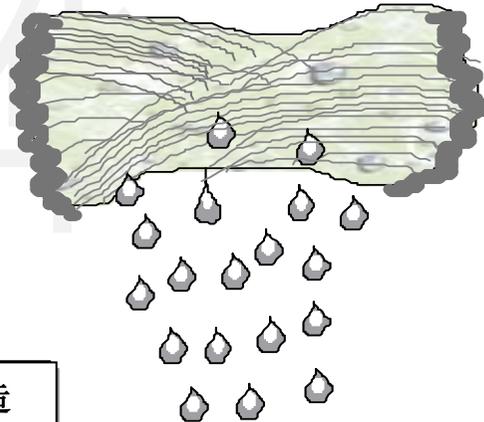
从全湿毛巾到干毛巾

(提升收益的变化)

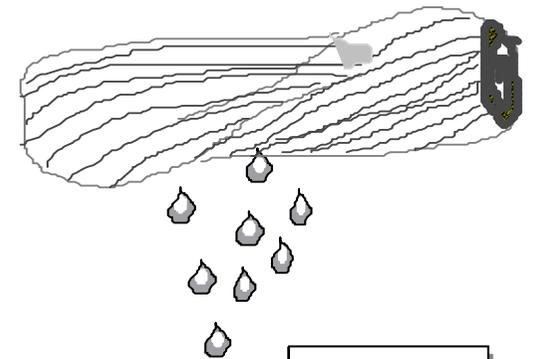
1. 全湿毛巾



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）

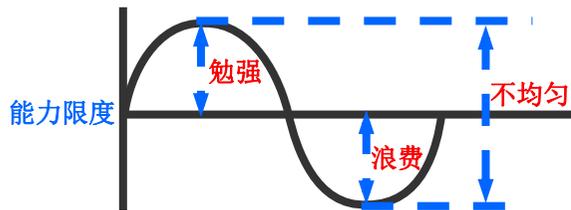
八大浪费

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。



一. 浪费的形态



二. 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

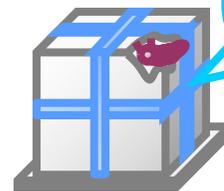
底盘只是用来增加重量的, 不用花成本进行精密加工和昂贵的表面处理!



四. 搬运的浪费



五. 库存过多的浪费



资金周转慢, 占用流动资金, 保管费用/利息, 市场变化风险, 变质劣化

六. 等待的浪费

你怎么这么慢呀, 我等得花儿都要谢了!



七. 动作的浪费

双手作业不浪费动作, 又快又轻松!



单手作业



双手作业

八. 管理的浪费



等待, 闲置, 协调不力, 无序, 失职, 管理成本, 低效率

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

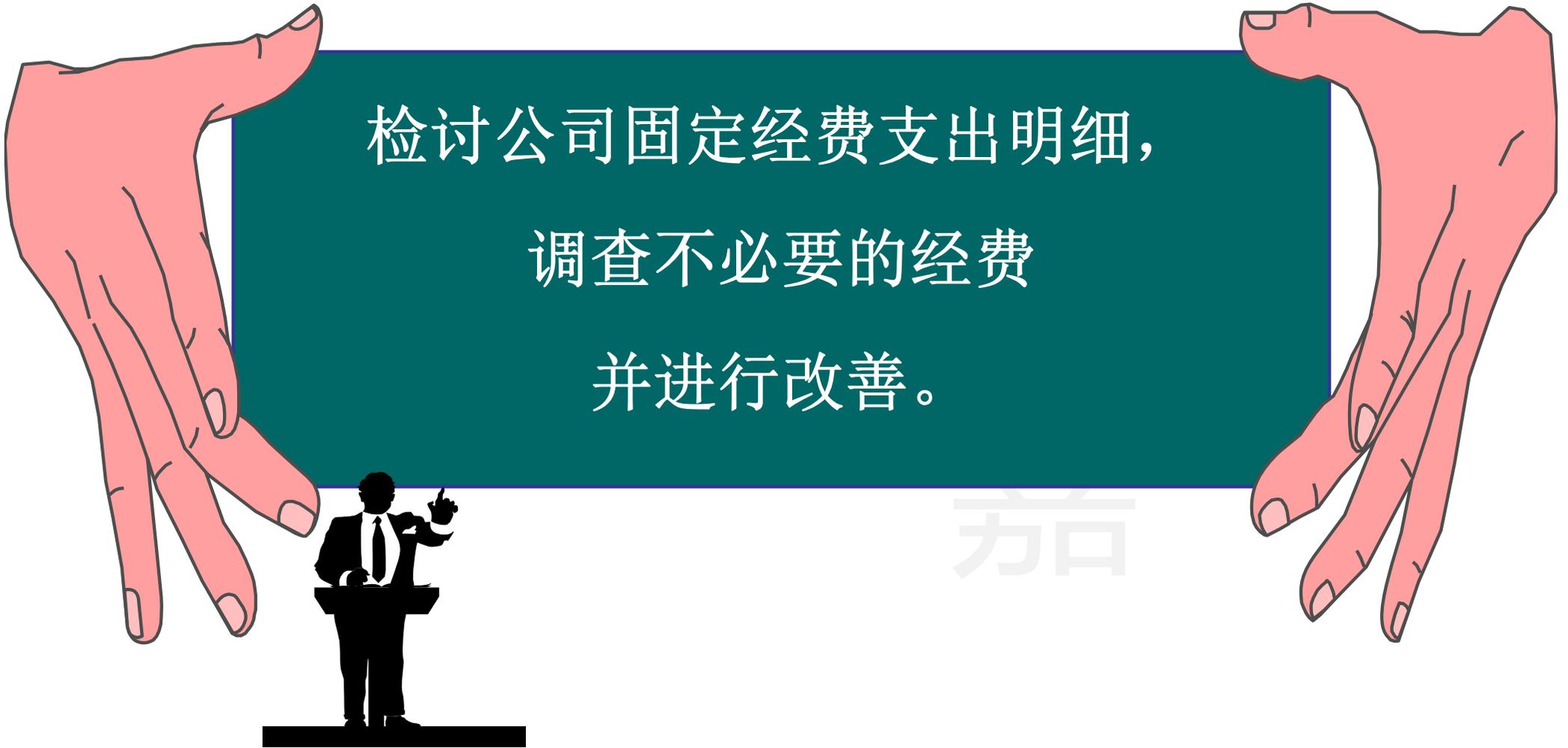
稳定生产负荷

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。

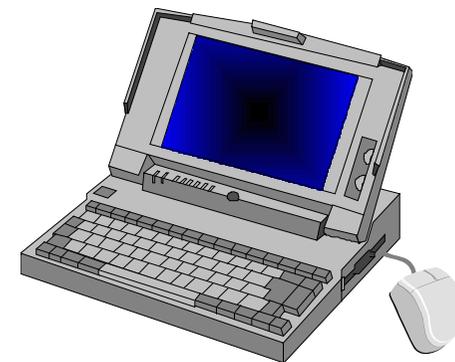
如) 17寸显示器 → 100W左右耗电

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

成本改善案例

编号	浪费分类	改善者	改善日

題目:	
改善前	改善后
<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"> - 改善前后状态用红圈标注，突出重点 <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"> - 改善效果尽量用财务效果（金额）表现 - 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） - 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） 	
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

烨



成本革新案例介绍

嘉
方