



『确保全球最高竞争力战略解码训练营』

改进项目导出指导书

2014.10

目录

- 1、项目的理解
- 2、项目导出及选定
- 3、项目计划及登录

项目的理解

■ 项目是什么？

“为创造唯一的产品或服务所执行的暂时性的努力。”

“项目是现在要解决的急需的问题，组织中时常存在的改进机会。”

■ 项目的目的

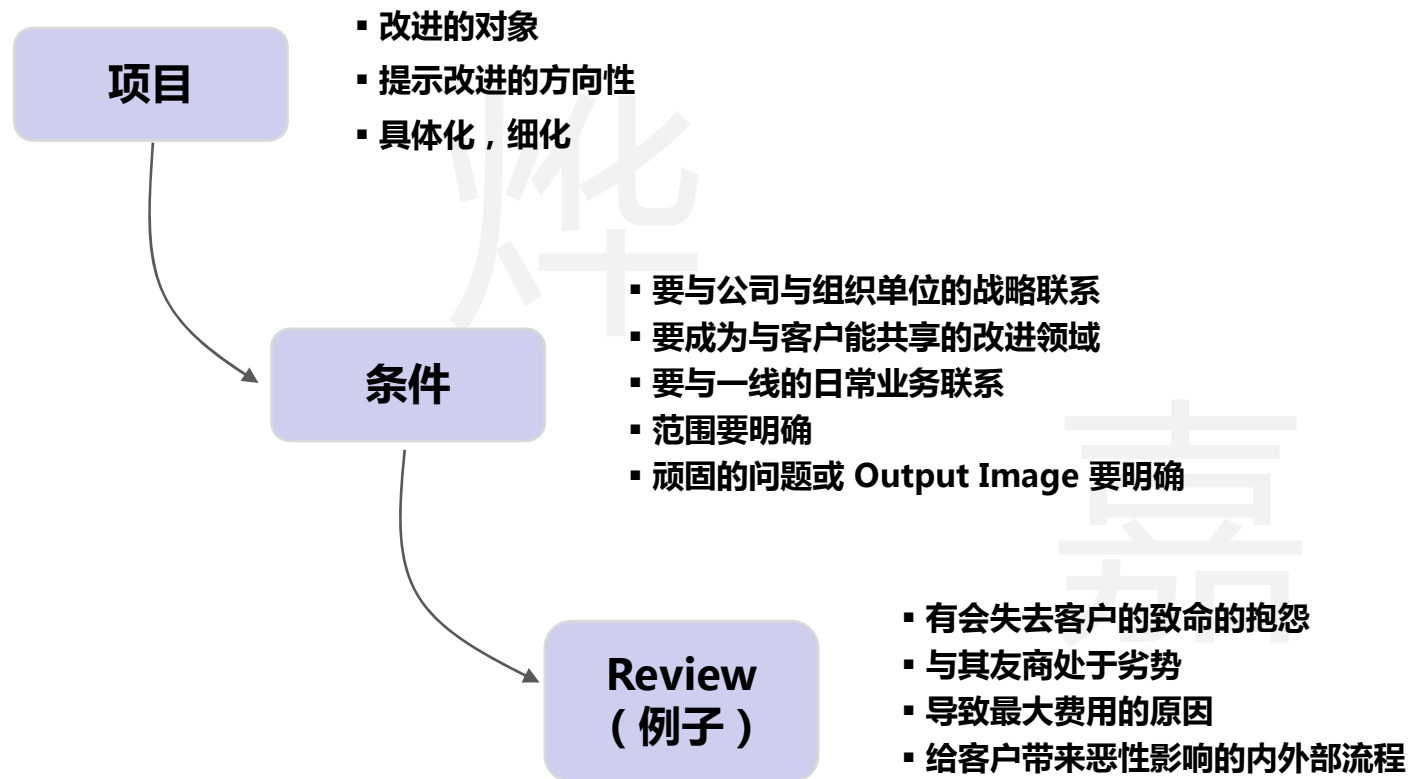
- 在预计时间内顺利支撑推进目标
- 系统性地学习问题解决方法
- 形成良好的讨论和改进文化
- 更重要的是形成共享，通过项目活动统一认识存在的问题点

“所谓项目指**时间**和**范围**被确定的**需完成的业务**。”

项目的理解

■ 项目的条件

- 是为改进是（What）？的解答，对所发生的问题，以及导致不良影响（公司，客户，组织），需要改进的领域都是项目的条件按



项目的理解

■ 项目的特征

暂时的

- 有头有尾，需在规定期限内完成
- 结束后解散项目组

固有的

- 目标就是开发和提供过去没有的东西
- 交付件唯一（= 定制产品/定制服务）

按顺序进行

- 分为开头到结束阶段
- 对需推进的业务进行分解和计划

难

- 如简单的项目，无需做项目化的理由
- 项目本身就是难（目标、日程、资源等）

为满足项目利害当事人的要求或期待，适用项目相关知识、技术、工具和方法推进所有管理活动

项目的理解

■ 项目的类型



Bottom-up 项目(问题解决型项目)

- 调查与现有流程问题相关的核心项目
- 从反复性的业务中想解决问题
- 想维持和提升现状水准
- 想确保基本品质、基本水准
- 想防止已发生的问题再发

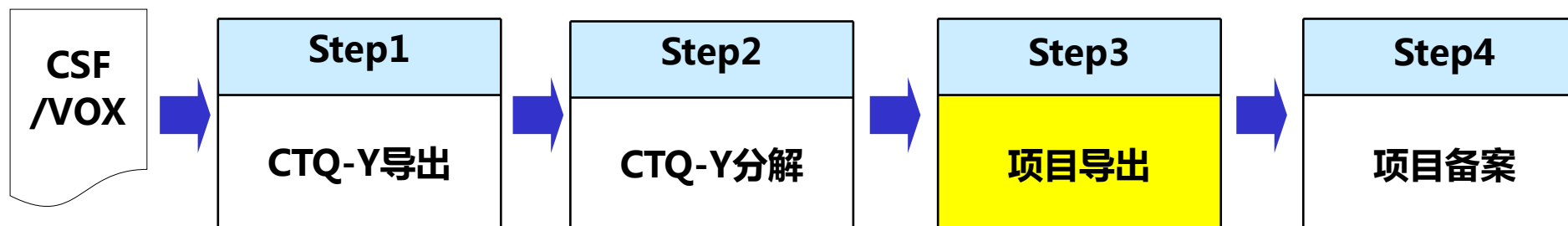
Top-down 项目(项目达成型项目)

- 调查与企业战略性计划指标相关的核心项目
- 想确保相比竞争对手的优势
- 想达成从未达成的革新性的目标
- 想事前应对所预测的问题

Middle-Up -Down 项目(价值创造型项目)

- 为企业持续成长，想创造新的概念
- 通过新产品开发及新市场确保，想提升企业价值
- 想确保企业专利及新的技术能力
- 想挑战魅力品质、魅力水准
- 可以创造点子且实时可以导出

Step3 : 项目导出



步骤	Step1 : CTQ-Y导出	Step2 : CTQ-Y分解	Step3 : 项目导出	Step4 : 项目备案
活动描述	基于VOB/VOC/VOE/VO P及CSF进行分析，导出本层级CTQ-Y	将当年CTQ-Y向下一层级分解，只需要分解到二级功能部门/事业部等二层组织	根据组织维度，从CTQ-Y Tree导出并确定项目	基于项目排序、项目备案，项目正式立项
输入	CSF、CSF构成要素、VOX/对标	CTQ-Y	CTQ-Y Tree	项目清单
方法	VOC分析，归纳法，Benchmarking，因果矩阵	TPM/CPM/BPM	要因分析、点子构思	排序、项目计划书、备案
输出	CTQ-Y	CTQ-Y Tree	项目清单	项目计划书、启动
主导	战略规划部&经营管理室	战略规划部&经营管理室	战略规划部&经营管理室	各部门
协同	-	管理层评审	各部门	经营管理室

Step3 : 项目导出

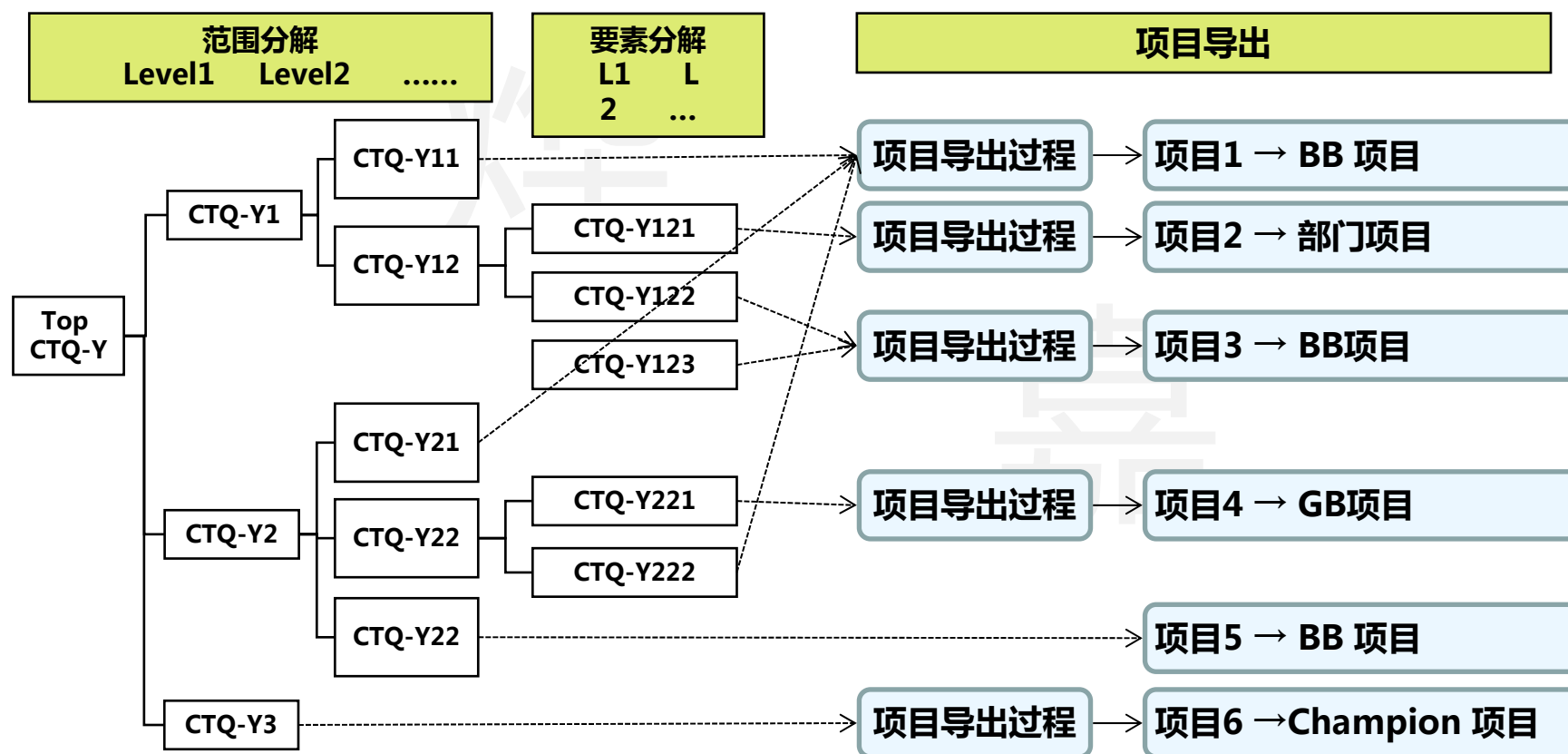
■ 项目导出方法

- 项目要包含 CTQ、Y、基线、目标、流程、排序等信息
 - 基于公司 CTQ-Y Tree , 开展改进项目化
 - CTQ-Y与改进项目的对齐, 实现绩效指标Y持续提升
- 选定为改进 Cross Functional CTQ 改进所需的 Champion项目
 - 为改进流程之间的 CTQ , 应用考虑 Sub Project之间从属 (interactive) 影响的整体优化概念
 - Champion项目并非 BB、GB项目的单纯合计
 - Champion/BB/GB 项目之间的连贯性 (connection) 尤其重要
- 虽然 Top-Down方式为核心方式, 但也有 Bottom-Up方式
 - 通过 Bottom-Up方式可以挖掘目前所关注的各种 Issue
 - 已经暴露的问题点、不良、客户抱怨、非运行时间等
 - 主要分解能改进流程绩效的现场 (一线) 为主的改进活动项目
如) 工序技术 Workshop 项目等
 - 从 COPQ所导出的 CTQ 基于 Bottom-Up观点可以立即连接项目
如) ~ 错误减少、~ 不良减少
 - Top-Down方式作为与企业战略性绩效指标相关的项目, 是能改进公司测量指标的经营层为主的项目

Step3 : 项目导出

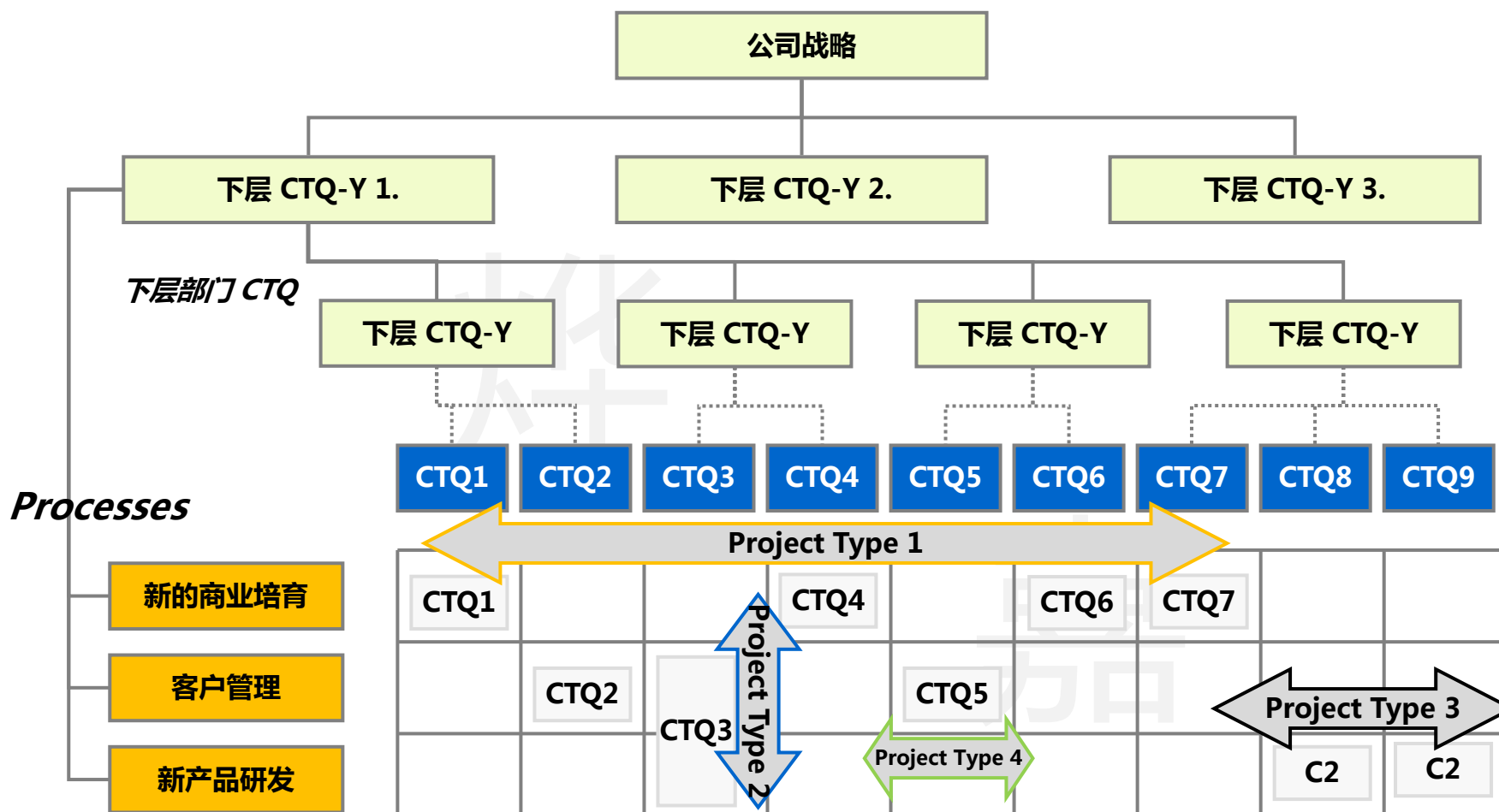
■ 基于CTQ导出项目

- CTQ本身就是改进对象What To Do。对此追加作为改进手段的点子就是项目
- 项目在任何层级都可以导出，也可以导出类似CTQ的整合项目（同等/上下层级）
- 项目以体现战略手段的“通过～，达成～”形态描述，追求方法的差别化非常重要



Step3 : 项目导出

■ CTQ与流程的连接



Project Type 1 : 包含1个流程或多个组织 CTQ

Project Type 2 : 1个 CTQ与多个流程相关

Project Type 3 : 包含1个流程或1个组织的 CTQ

Project Type 4 : 包含1个流程与1个CTQ

Step3：项目导出

■ 项目导出基本步骤1：导出克服原因IDEA

- 项目Idea导出：导出克服障碍及机会创造（必要条件确保）的项目Idea
- 为了克服原因及提高要素完整度，进行与现在不同的差别化方法的“克服IDEA导出”
- 对已导出的IDEA，需要将IDEA以考虑现实性的改进方法进行具体化
- 体现已具体化的IDEA和项目结果的成果，把项目名具体化（通过～，达成～）
 - ① “～① 通过”，已具体化的IDEA大部分是差别化的手段，
 - ② “～② 提升”，关于问题的缩小及因问题的业绩相关的内容多
 - ③ 项目是适用与现在不同的方法，想要获得与现在不同的成果/业绩
- 通过特别的努力执行的项目，在项目完成后要明确想要获得的内容并进行管理
 - ① 短期适用后，可列出以变化结果体现的 1次直接效果和 2次～3次波及效果
 - ② 1次直接效果需选为纯粹的管理对象

CTQ	问题/机会	原因/要素	克服IDEA导出	IDEA具体化	项目化(备选)	Y
可靠性 评价能力加倍	①部件理解度不足 ②检验可靠性不足	①①综合化固有技术确保体制不佳 ①②部门别技术交流不佳	①①-公司内部培训强化 ①②各功能业务共享	①①-先行经验人员指导 ①②与他业务连接技术确保	①①通过定期的公司内部学习会，加速经验的传授 ①②通过矩阵式的经验共享，确保综合技术能力	①①获得资格期间 ①②上市速度

Step3 : 项目导出

■ 项目导出基本步骤2：从已知的手段导出

- 产品设计：GVE, 通用化, 标准化, 简化, CE, DFE ...
- 制造设计：混类生产方式, 同步生产方式, CELL方式, LOB, Speed Up ...
- 交付体制：JIT, VMI, Intra net, 循环交付, 短交期, 短周期 ...
- 散布改进：FTA, FMEA, PM ...

Step3：项目导出

■ 项目导出基本步骤3：从工作方法中导出

[材料规划] <ul style="list-style-type: none">① 材料特性提升② 替代材料挖掘并应用	[工序规划] <ul style="list-style-type: none">① 产品制作方法变更确认② 装卸、保管方法变更	[产品规划] <ul style="list-style-type: none">① 产品功能对市场需求的适合性② 选项的可行性
[材料设计] <ul style="list-style-type: none">• 便于操作的材料大小/形状• 材料的容器变更	[工序设计] <ul style="list-style-type: none">• 产品、业务配置变更确认• 机械化、自动化推进	[产品设计] <ul style="list-style-type: none">• 产品大小、形状变更• 配件数量减少、扩大
[交付计划] <ul style="list-style-type: none">• 下单方式、交付网变更确认• 下单数量/交货日程调整	[运行计划] <ul style="list-style-type: none">• 日程计划、分包计划变更• 业务标准时间的修订	[流通计划] <ul style="list-style-type: none">• 产品计划制定方法确认• 流通计划、物流分包方法变更
[交付业务] <ul style="list-style-type: none">• 交货不足、延迟方法改进• 材料损坏最小化业务变更	[运行业务] <ul style="list-style-type: none">• 业务方法、治工具方法确认• 业务环境·步行问题确认	[流通业务] <ul style="list-style-type: none">• 产品装卸方法• 出货变动应对体制维护
[交付管控] <ul style="list-style-type: none">• 计划/业务的差距早期认识方法• 变更差距修订措施方法	[运行管控] <ul style="list-style-type: none">• 计划/业务的差距认识方法• 变更差距修订措施方法	[流通管控] <ul style="list-style-type: none">• 变更计划/业务的差距认识方法• 变更差距修订措施方法

Step3 : 项目导出

■ 取项目名的方法

要取能满足客户、效果或效率明确 (①)、表示活动范围或手段 (②) 的项目名

○ [项目名]取名方法是？

1. 需改进的 Y 要导向经营指标 (应用 From To形式)

- 品质提升 (不良率 9%→1% , 合格率提升)
- 成本降低 (材料费率减少、人工费或费率减少、经费降低)
- 交期遵守 (L/T 5天→1天)、客户满意度提升 (准确度、应用度提升)

2. 活动内容 (X) 即 , 尽量能表示改进流程

- 基于哪个类型的活动 , 还是管控哪些流程 ?
- > 共同反映 : 通过 XXX 确保 YYY (达成/减少/满意...)

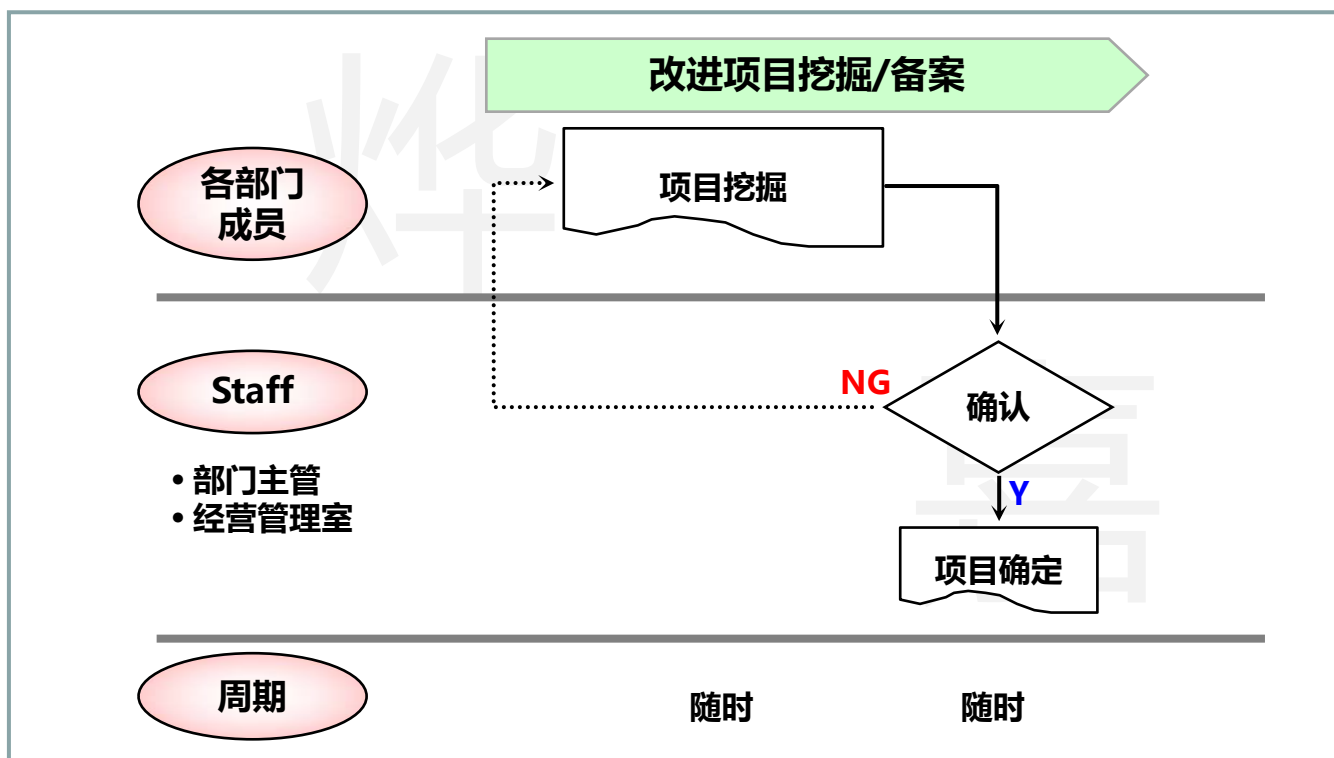
○ 取名分析 (例子)

- 工序POS 及外包实施 ---> 更加明确确定 (①)
如) 通过工序POS及外包 , 外包加工费 (人工费) 8亿元→2亿元降低
- 建立物流管理流程 ---> 更加明确确定(①)
如) 通过物流管理流程建立 , 损失经费 9亿元→1亿元降低
- 00 极限Q-COST 7% →2%达成 ---> (②)虽不明确 , 但相比没有 (①)更好

Step3 : 项目导出

■ 改进项目确认方法

- 对所提出的项目，需要判断有无作为项目来执行的价值。
- 跨部门项目或战略项目，需要在董事长参加的正式会议上决定。



Step3 : 项目导出

■ 改进项目条件评价

1、原因分析及解决方案与否

- 是否为问题点的原因已被分析，解决方案已被导出，只要执行即可的状态？

2、其他部门执行与否

- 其他部门是否执行过同一或类似项目，或在执行？

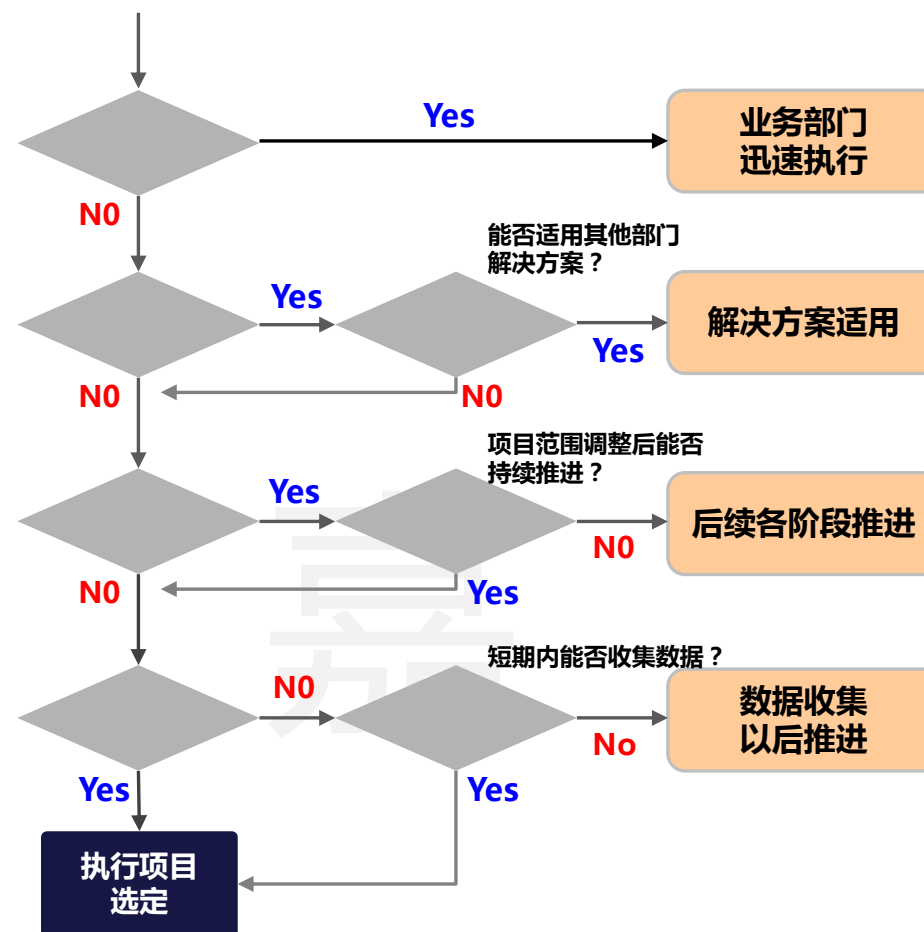
3、项目具体性、执行期间适当性

- 项目范围是否与其他部门密切连贯或，涵盖广泛的流程？

4、数据存在与否

- 是否存在能量化问题的数据？

改进项目条件适用



Step3 : 项目导出

■ 项目选定 Check sheet

① 好的项目

- 具体的目标和范围明确化 ... 如果范围太大，其项目很难在期限内完成
- 要符合重要的商业目的和目标 ... 这样才能完全支撑商业
- 客户得有同感 ... 必须要有大的改进效果
- 为了得到协同效果，得与其他核心项目一起执行
- 改进能在现场能直接得到执行
- 要与日常业务有关联

② 不好的项目

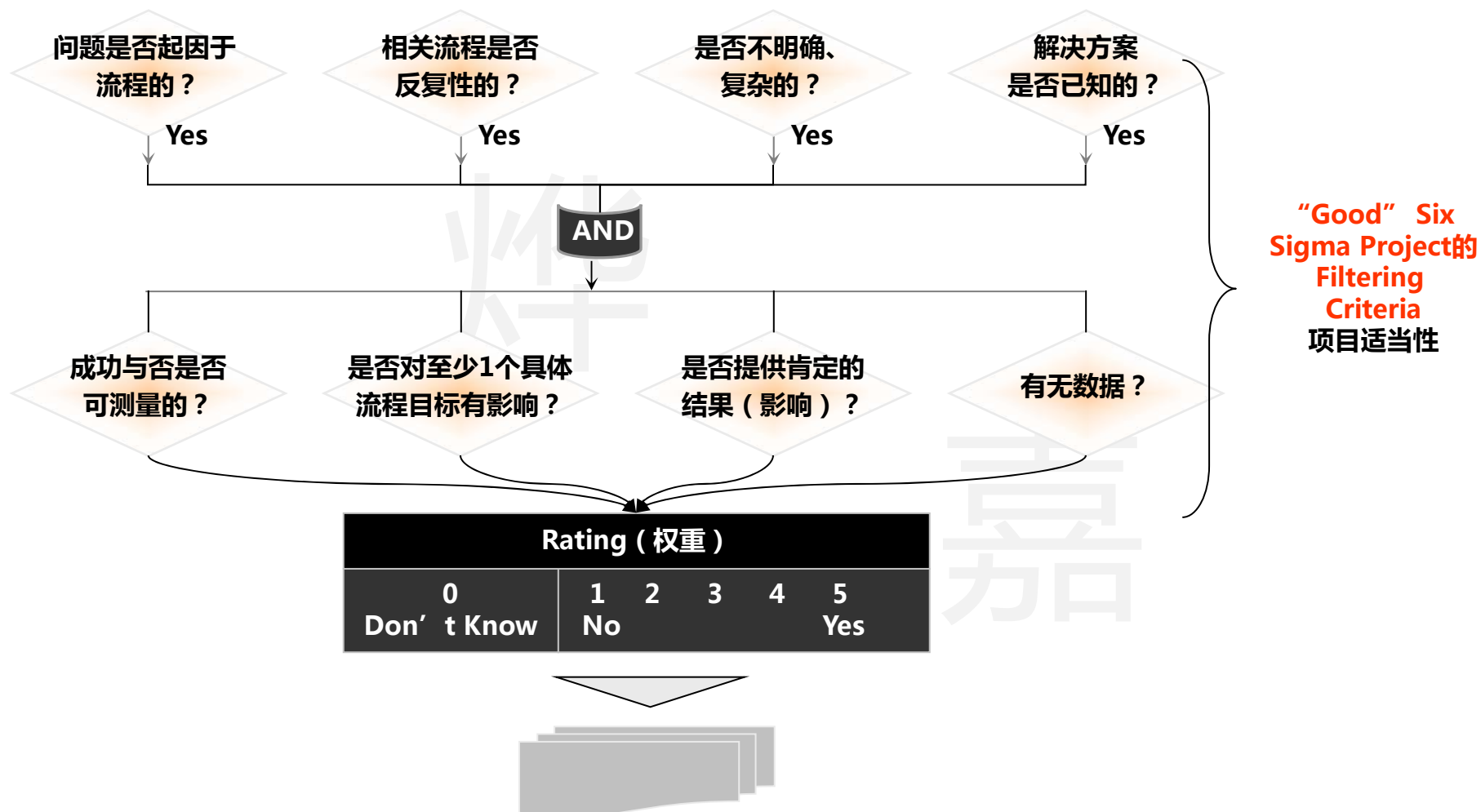
- ❖ 商业上的效果少或无
 - 报告书制作/修订
 - 没有瓶颈(Neck)的作业Cycle 时间减少
- ❖ 需要的投资过多
 - 新电脑系统安装
 - 整体流程或渠道的收益恶化
 - 年度计划过程的修订
- ❖ 成功可能性渺茫
 - 几个月期间没有改进利益的 Process
 - 依靠高风险核心项目完成的 Process
 - 不符合经营目的的 Process

③ 应丢弃的项目

- 海水切断式的项目
 - 因范围太大而很难设定明确的方向
 - 太广泛，包含太多的商业观点
- 焦点过于详细的项目
 - 因范围太小而很难期待效果
 - 大部分的情况可在一个月内完成
- 已知解决对策的项目
 - 已经决定有解决方案，无需再分析
 - 这种情况属于个人类项目

Step3 : 项目导出

■ 评价方法1：适当性检验



Step3 : 项目导出

■ 评价方法2 : X-Y Matrix

✧ 以3阶段尺度打分 ✧ 尺度基准 - 1 : 影响小 , - 3 : 一般水准 - 9 : 影响非常大		选定基准					合计
		对商业的影响	对客户核心需求的影响	与战略方向的一致性	可达成性	现状的绩效水准	
备选项目	量产线构筑	9	9	9	3	9	39
	合格率 00% 达成	3	9	3	9	9	33
	产品竞争力确保	9	9	9	3	9	39
	划时代的性能提升	9	3	3	1	3	19
	成本革新 00%	3	1	3	3	1	11
	4.0" WVGA 常用化	3	9	3	9	3	27
	强化商业化体制构筑所需的人力资源	9	1	3	9	3	25
	IT Infra 构筑	3	1	3	9	9	25
	新品质体系落实	3	9	9	3	3	27
	工厂运行审批制度运营	3	1	9	9	3	25
	AM OLED 1期产线完成	9	9	9	3	9	39
	Pre Marketing 战略	9	3	3	3	9	27

Step3 : 项目导出

■ 评价基准Check-list

➤ 对商业的影响

- ✓ 公司的主要资源是否对此项目所投入？(人员/预算/技术支援等)
- ✓ 有效的项目改进是否创造有意义的财务效果？
- ✓ 在内部是否对问题进行可视化？

➤ 对客户核心需求的影响

- ✓ 给客户是否明确提示项目结果？
- ✓ 客户是否重要的认识符合要求的改进事项？
- ✓ 项目是否成为能提供最高产品/服务所必需的？
- ✓ 项目对满足客户核心需求来讲非常重要？

➤ 与战略方向的一致性

- ✓ 项目对战略执行是否必需的？
- ✓ 为成功的战略执行，是否通过此项目改进流程/产品？

➤ 可达成性

- ✓ 项目能否在 3-6个月内完成？
- ✓ 问题的责任人是否明确？
- ✓ 在组织内部流程/产品的改进需求是否强烈？
- ✓ 为问题的具体化，数据能否被利用，且能否正规进行检讨？

➤ 现在的绩效水准

- ✓ 现有的流程是否创造微弱的绩效？
- ✓ 公司的资源是否因问题的发生而反复被消耗或浪费？
- ✓ 客户是否因问题的存在而感到抱怨？
- ✓ 通过此项目想改进的流程/产品是否为客户抱怨的根源？

Step3 : 项目导出

■ 评价方法3 : SMARTA

□ SMARTA : 从多个备选项目中选定改进项目

No	项目 (备选项目)	S	M	A	R	T	A	选定
1								✓
2								
3								
4								
.								
.								
10								

1) S=Specific(具体性)

M= Measurable(可测量性) : 能测量绩效

A= Attainable (可达成性) : 能达成目标

R=Result-Oriented (结果导向性) : 能导出结果/绩效

T=Time-bound(时间限制性) : 能在一定期间内实践

A=Authority-bound (Champion权限以内) : 不能超过Champion权限

2) 在SMARTA中, 哪怕1项定为 (×), 其项目从备选中判断淘汰与否

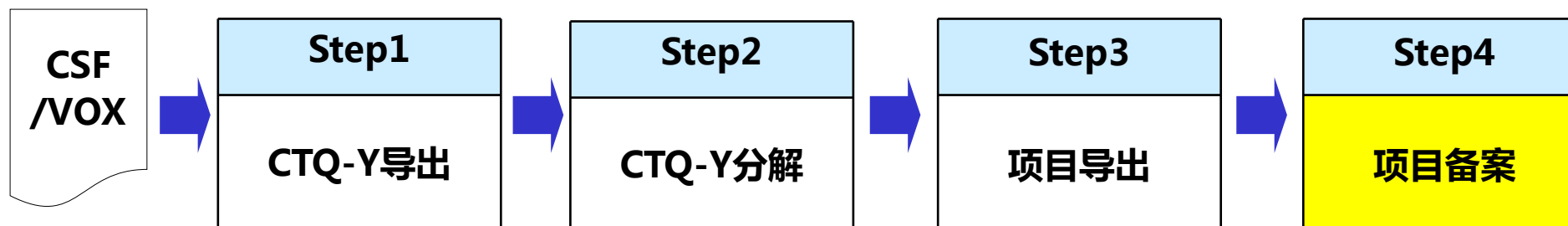
3) SMARTA条件全部满足的备选项目有多个时, 通过Champion与项目经理等协商后最终确定

Step3 : 项目导出

■ 评价方法3：SMARTA案例

No	项目名	S	M	A	R	T	A	选定
1	通过修缮时间缩短，提升客户满意度	○	○	○	○	○	○	✓
2	通过修缮安排满意度提升，减少客户抱怨	×	○	○	○	○	○	
3	通过修缮满意度提升，减少客户抱怨	○	○	○	○	○	○	✓
4	通过售前检验准确度提升，提升销售成功率	×	×	○	○	○	○	
5	通过修缮接受满意度提升，提升再购买率	○	○	○	×	○	○	
6	通过修缮费用改进，提升成本竞争力	○	○	×	○	×	○	
7	通过产品运输 L/T，提升店面满意度	○	○	○	○	○	○	✓
8	通过改进产品运输错误，减少重复运输	○	○	○	○	○	○	✓
9	通过产品运输费用改进，提升成本竞争力	○	○	○	○	×	○	

Step4 : 项目备案



步骤	Step1 : CTQ-Y导出	Step2 : CTQ-Y分解	Step3 : 项目导出	Step4 : 项目备案
活动描述	基于VOB/VOC/VOE/VO P及CSF进行分析，导出本层级CTQ-Y	将当年CTQ-Y向下一层级分解，只需要分解到二级功能部门/事业部等二层组织	根据组织维度，从CTQ-Y Tree导出并确定项目	基于项目排序、项目备案，项目正式立项
输入	CSF、CSF构成要素、VOX/对标	CTQ-Y	CTQ-Y Tree	项目清单
方法	VOC分析，归纳法，Benchmarking，因果矩阵	TPM/CPM/BPM	要因分析、点子构思	排序、项目计划书、备案
输出	CTQ-Y	CTQ-Y Tree	项目清单	项目计划书、启动
主导	战略规划部&经营管理室	战略规划部&经营管理室	战略规划部&经营管理室	各部门
协同	-	管理层评审	各部门	经营管理室

Step4：项目备案

■ 根据项目规模与难度的分类

- Champion项目：作为由 Champion主导执行的项目，对经营成果由重大影响或，为整体优化改进核心流程（Cross Functional）的项目
- BB项目：作为跨部门问题的项目，财务效果大，流程复杂性高的项目
- GB项目：对部门内部问题的项目
- 一般项目：个人（少数人员）或现场小组项目
- 根据项目效果分为 A/B/C等级

■ 根据活动形态的分类

- 部门项目：部门内部解决
- CFT项目：跨部门协同解决
- Full Time项目：专职项目解决
- 核心项目：在专用项目设施封闭解决

		财务效果或 经营目标/战略达成度		
		小	中	大
Process 或 Function 复杂性	高	BB	BB	Champion
	中	GB	GB	BB
	低	GF	GB	BB

Step4 : 项目备案

■ 项目分类

◆ 按方法论 (DMAIC或 DMADOV) 分类基准

DMAIC	DMADOV
<ul style="list-style-type: none">- 现有产品或流程的改进- 已有结构化、反复性的流程改进- 将重点放在减少缺陷	<ul style="list-style-type: none">- 新产品/流程的开发、再造- 超越客户期待的流程设计- 将重点放在错误与缺陷的预防
<ul style="list-style-type: none">- 制造/开发 生产性提升/效率提升/设备效率提升/ 成本降低/工序不良改进/市场不良改进- 物流 库存缩减/物流 COST/仓库管理/生产计划- 服务 服务费用降低改进/服务品质提升- 采购 材料库存缩减/外包化/成本降低- 营销/销售 销量增大/销售、营销费用降低	<ul style="list-style-type: none">- 开发 新产品开发/开发周期缩短/成本降低/工序 开发/开发流程改进- 采购 采购战略 (流程) /采购信息准确度 流程改进/仓库管理系统开发- 营销/销售 需求预测准确度系统开发/销售信息准确度 系统开发/接单流程改进

Step4 : 项目备案

■ 核心项目选定基准

- 核心项目选定所需的 5个基准

- ① 问题起因于流程的
- ② 解决方案不明确、复杂的
- ③ 可测量成功与否的（明确描述问题与目标）
- ④ 要对具体的流程目标有影响（对缺陷与机会的明确定义）
- ⑤ 要提供肯定的结果、影响（明确的改进效果）

- 不需要以核心项目来解决的情况，选择一般项目或 Quick Fix（即改进项目）

核心项目	即改进项目（Quick Fix）
<ul style="list-style-type: none">- 慢性的问题<ul style="list-style-type: none">• 以现有的改进活动无法改进（有失败经验）• 解决问题的责任人不明确• 持续失败目标达成的问题- 改进后再发性的项目<ul style="list-style-type: none">• 改进后同一问题再发（2次/年以上）- 公司内部初期项目<ul style="list-style-type: none">• 在公司内部没有同一类型项目（BB）• 类似项目（GB）	<ul style="list-style-type: none">- 一次性问题<ul style="list-style-type: none">• 变更点相关问题等- 有解决对策的项目<ul style="list-style-type: none">• 已有预计投资的项目等- 单纯的规格变更性项目- 维持管理性项目

Step4 : 项目备案

■ 核心项目与一般项目的区分指南

项目	核心项目	一般 (Quick Fix) 项目
期间	▪ 4个月程度以内	▪ 一般在短期内可以
业务范围	▪ 与Team/部门别相关单位项目	▪ 部门内部小规模单位项目 (本人固有业务改进)
问题发生 类型	▪ 基于 Big Y, Small Y的项目	▪ 无关
	▪ 慢性/痼疾性问题 - 以现有改进活动难以改进	▪ 已有解决对策的项目 - 有投资计划的项目等
	▪ 事业部内部初期项目 - 没有同一类型的项目	▪ 无关
	▪ 流程改进/设计等项目	▪ 单纯变更性项目 (不需 Tool)
	▪ 包含暴露的问题及潜在的问题	▪ 重视表面暴露的问题
	▪ 改进后问题再发	-
问题解决 方法	▪ 6Sigma 方法论 DMAIC 或 DMADOV	▪ 问题定义后无需测量、分析步骤 , 可以改进的问题(Just Do it)
	▪ 对问题的根本性解决 ▪ 追求整体优化(流程所有部门)	▪ 片面的解决 ▪ 部分优化
执行主体	▪ MBB/BB/GB	▪ 无关
绩效	▪ 与经营绩效直接关系的比较大的规模	▪ 一般为小规模
其他	▪ Team核心项目(成员义务性参与)	▪ 无关

Step4：项目备案

■ 改进项目整理

1、导出能支撑CTQ-Y的改进项目

2、改进项目名称的标准描述是“通过 XXX 确保 YYY（达成/减少/满意...）”。

CTQ	改进项目名称	项目Y			项目经理	方法论	活动日程		预估效果
		指标名	基线	目标			开始	结束	

Step4 : 项目备案

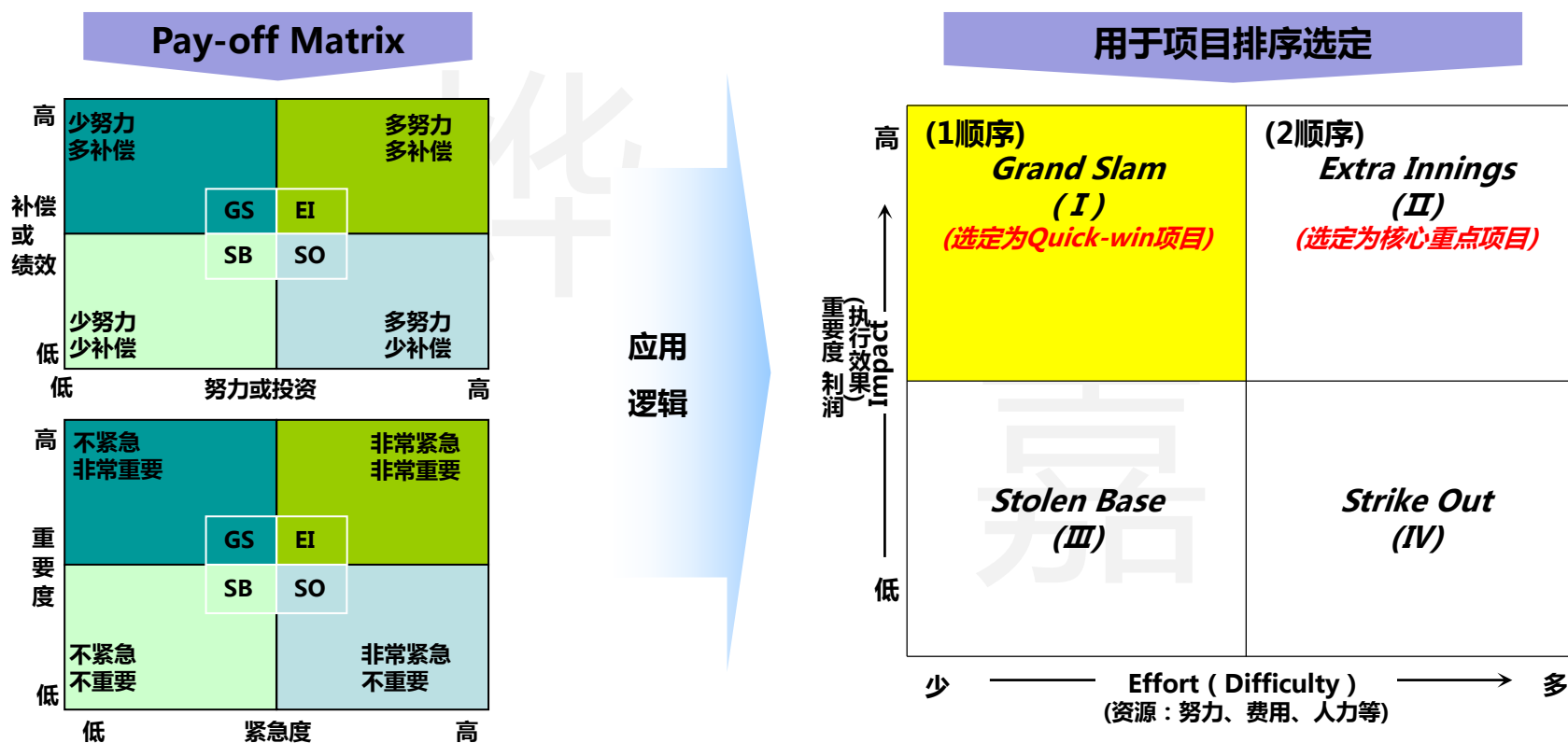
■ 改进项目案例

CTQ	改进项目名称	项目Y			项目经理	方法论	活动日程		预估效果
		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前处理改进, 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 工序良品率提高	通过工序改进, 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 工序良品率提高	通过涂敷部改进, #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 工序良品率提高	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 工序良品率提高	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LOS减少	通过对DOLLY的改进, 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LOS减少	通过改进炉温, 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改进, 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改进, 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	通过胶带特性改进, 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, 实现成本降低	新COATING液使用	自调	完成液	xx	DMAIC	4.1	10.20	162

Step4 : 项目备案

■ 项目排序基本思考

- 排序目的：为实现项目开始时间及资源分配合理性的最大化，必需进行排序



Step4 : 项目备案

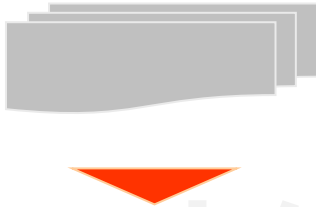
■ 项目排序方法 : X-Y Matrix

- ① ~ ④项目 : 设置高权重评价
- ⑤ ~ ⑨项目 : 以低权重计算或从排序基准中可以除外

- ① 对外部客户来讲重要的
 - 与客户、客户需求相关的
- ② 财务效果大的
- ③ 因基线低, 改进效果大的
 - 迫切需要解决问题的 (高COPQ、低RTY等)
- ④ 从员工的学习与成长角度重要的
- ⑤ 原因被公司或改进小组所控制的
- ⑥ 数据收集容易、有效的
- ⑦ 在国内外 (公司内外部) 项目推行参考价值高的
- ⑧ 相关 CTQ的范围明确, 项目能在预期内完成的
- ⑨ 能有效使用工具的

Step4 : 项目备案

■ 项目排序方法：X-Y Matrix



Prioritization Criteria
项目排序基准

外部客户	财务效果	基线	战略连贯	员工	有多少 X's(原因因子) 在我们控制之下？	X、Y数据的收集是否容易和有效？	在国内外执行的项目中是否有可参考/引用的项目？	相关CTQ的范围是否明确且项目能否在预估内完成？	-权重-
External Customer	Financial Impact	Need to Improve	SBO (经营计划)	Learning & Growth					
-25-	-15-	-15-	-15-	-10-	-5-	-5-	-5-	-5-	

评价尺度选定

- 重要度基准
 - 绝对重要（9~10），非常重要（7~8），重要（5~6），略重要（3~4），选择性重要（1~2）
- 满意度基准
 - 绝对重要（9~10），非常重要（7~8），重要（5~6），略重要（3~4），几乎不满意（1~2）

※ 基于重要度，建议适用 5水准评价

Step4 : 项目备案

■ 项目清单制作

- 参考如下模板制作项目清单
- 从变化管理角度优先选定财务效果项目，需要改进的成功体验，且体质改进项目也有重要的意义，谋求项目的务实化
- 总裁审批项目清单后，项目经理（质量运营部）对项目系统（Sigmapark）登记备案

①	②	③	④				⑤	⑥	⑦		
CTQ 1level	CTQ 2 Level	CTQ 3 level	项目	项目 经理	Y	单位	基线	目标	预估 效果 金额	项目 类型(B B/ GB)	DMAIC / DMAD OV

①

②

③

④

⑤

⑥

⑦

确认CTQ-Y Tree

项目名

选定项目经理

确认项目的 Y、单位、基线值、目标值

确认预估效果金额

项目类型分类

选定推进路标

Step4 : 项目备案

■ 项目清单案例

总裁 CTQ-Y	Team长 CTQ-Y		部长 CTQ-Y		项目名	项目 Y			项目区分	项目经理	方法论	期间		预估效果	
CTQ-Y (基线 → 目标)	Team名	CTQ-Y (基线→ 目标)	部门名	CTQ-Y (基线→ 目标)		指标名	基线	目标				开始	完成	推进	会计
CTQ : 客户体感品质/服务30% 提升 Y : 客户过程不良率 (900ppm → 90ppm)	生产部	CTQ : 直通率提升 Y : 废弃率 (9% → 2%)	工序部	CTQ : 设备故障率减少 Y : 故障率 (9% → 1%)	通过提升加工条件, 提升Panel合格率	工序合格率	85 %	95 %	BB	xxx	DMAIC	04.01	04.05	00 亿元	00 亿元
	开发部	CTQ : 开发源头品质提升 Y : 不良率 (9% → 2%)	模块开发G	Y : 工序开发模块 (2件/月 → 1件/月)	通过应用CE工法, 缩短模块开发 L/T	开发 L/T	90 天	55 天	BB	xxx	DFSS	04.01	04.07	体质改进	体质改进

Step4 : 项目备案

■ 项目清单案例 (≡ CTQ)

事业部长 CTQ	Team长 CTQ	Y	目标	部长 CTQ	项目
销售效率最大化	销售营销	- M/S 达成第1位 - Wiseview 认知度提升 - MD SCM 体制构筑	M/S B TO B LIPAS	00% 00% 00%	- 17" 以上显示器 M/S 维持第1位 - 04年展会运营最大化 - 构筑中小型 SCM体制 120
新产品市场先导及按时开发					
Golden和管理/直通率达成	研发	- BTN II 研发 - 工序差别化技术研发 - 下一代 LTPS 研发	材料费 4MASK ELA结晶化	材料费降低 研发 SLS	- BTN II 驱动开发 - Pure AI Gate 线路工序开发 - Advanced SLS 结晶化技术 353
单套 \$8 极限成本实现					
客户体感品质/SVC 30% 提升	采购	- 材料成本降低最大化 - 主要长交期材料 L/T 缩短 - 员工评价体制改进	降低率 L/T GWP指数	00% 降低 00% 缩短 00% 提升	- 战略材料成本降低最大化 - 材料 L/T 缩短 - 职级别评价流程改进 80
核心基础技术确保	制造	- 品质革新 - 合格率革新 - 制造成本革新	User不良率 合格率 加工费	0000PPM 00% \$000	- 客户不良率改进 - 主力产品金牌和管理达成 - 投入材料费降低 920
业务生产性 30% 提升					
SPEED竞争力 30% 提升	品质	- 客户品质革新 - 部件品质革新 - 制程品质革新	不良率 不良率 不良率	0000PPM 0000PPM 0000PPM	- Monitor 客户不良 1000ppm - 部件事故预防 - 中小型 FAB不良革新 342
GWP 提升	支援	- 附加值最大化 - 业务流程革新 - TV日程遵守率革新	VE金额 成本结构 LIPAS	0000亿达成 产品别 00% 达成	- 现场成本精细化管理 - 业务 SPEED 改进 - 客户应对时间缩短 182
下一代生产线成功 SETUP					

Step4 : 项目备案

■ 核心项目计划书制作

□ 意义

- 整理好的核心项目计划书是会含有很多与核心项目选定及推进相关的内容，相当于完成核心项目的一半

□ 重要性

- 至少与Champion，部门主管进行沟通的文件
- 关于选定的核心项目的验证首次阶段
- 核心项目备案及审批所需要的附件文件功能

□ 学习目标

- 核心项目执行计划书的内容及执行DMAIC时的角色
- 正确的制作核心项目执行计划书的方法
- 核心项目执行计划书的制作 Key point
- 核心项目执行计划书直接修订，完善

□ 必需项目

- 选定背景(Business Case)
- 问题及目标陈述 (Problem & Goal Statement)
- 推进范围 (Scope)
- Team成立 (Team)
- 推进日程 (Milestone) 效果计算

□ 选择项目

- 相关核心项目
- 推进附带效果
- 其他

Step4 : 项目备案

■ 核心项目计划书制作

□ 执行计划书点检

▪ 目标

- 核心项目被定义的好并可测量，为了能使与财务目标相关联，要点检执行计划书的内容

▪ 方法

- 分为以3~5名组成的小组
- 各核心项目经理要给小组的剩余组成员，关于核心项目执行计划书进行说明和接受有建设性的批评
- 根据需要修改核心项目执行计划书

□ 执行计划书的特征

- 执行计划书在核心项目执行期间内，每当获取新的信息时可以更改
- 在如下的情况下会变更
 - 详细Process的Map制作以后
 - Data收集计划制定以后
 - 首次的data分析以后
 - 改进目标更价明确了的时候
 - 对Process的解决防范计划好了的时候
 - 改进方案试验性地适用以后

✓ 注意：执行计划书发生变更或修订时，均需要Champion的审批方可有效

Step4：项目备案

■ 项目计划书（模板）

项目名						[关联 CTQ] ■ 关联 CTQ ■ 上层/上上层 CTQ ■ 其他部门 CTQ					
类型	<input type="checkbox"/> 流程：○ 销售 ○ 营销 ○ 研发 ○ 采购 ○ 制造 ○ 设备 ○ 物流 ○ 经营管理 <input type="checkbox"/> 效果：○ 生产性 ○ 品质 ○ 成本 ○ 交期 ○ 销量 ○ 投资费 ○ 其他										
项目 Y	基线值	目标值	极限目标	先进企业/友商		财务效果	体质改进效果	分类结果			
				公司名	基线						
								Champion/BB/GB			
<选定背景>			<推进方向/策略>			各阶段日程计划					
由于项目问题所导致的损失（经营绩效）			对问题的大致改进措施			阶段	D	M	A	I(DO)	C(V)
<问题描述>						日程					
围绕项目名，项目存在的具体问题或事实						推进组织					
<预估风险>			<推进范围>			姓名	职级	部门名	角色		
项目推进时可能带来的障碍或者困难点（投资/退出等）			与项目相关的解决范围及领域（部门/产品/工序/不良类型等）								

Step4 : 项目备案

■ 项目计划书案例（战略大项目）

项目名称	Global 同步化生产体系构建				[关联 CSF/KPI/CTQ] ■ CSF：完成 Global SCM 体制 ■ KPI：库存天数 ■ CTQ：JIT/VMI 体系构建				
类型	○有效增长 ○成本与盈利 ○效率与效益 ○速度与周期 ○质量与客户满意 ○风险管理 ○流程集成/作业上IT/数据贯通 ○组织与人才								
项目Y	基线值	目标值	挑战目标	业界标杆		财务效果	非财务效果		
				公司名	基线				
	下单准确度	71.6 %	76.0						
	P/O 履行率	92.9 %	97.0						
	MRP 自动下单率	92.2 %	95.0						
	材料 CMI 及 JIT 比率	26.5%	41.9						
	技术调拨率	66.9 %	70.0						
	库存天数	36.3日	30.0						
选定背景：		工作思路与策略：		里程碑计划					
□ 将JIT推进定为革新的目标。 制造出能销售的 JIT 才是一流电池. (事业部长 VOB)		□ 行销-采购-制造同步化		阶段	D	M	A	I	C
□ 通过内外部的流程同步化的最佳生产体系， 强化全球竞争力		□ Global MRP 体制及交期指示落地		日程	XX.12	XX.3	XX.3	XX.3	XX.10
□ 信息与实物不一致，计划与执行未连接，进行手工业务处理		□ 库存减少		项目组					
问题陈述：		Champion项目范围：		姓名/职级	部门名	角色	Belt		
□ 随着海外生产据点扩大，缺乏Global 计划制定及物流管理运营		□ 需求/接单管理正常化（行销）		申XX部长	采购	MRP	MBB		
□ 只运营部分单位，行销-制造-采购友商体制及同步化运营不可行		□ CMI, JIT 体系构建（采购）		崔XX代理		调拨	GB		
□ 风险与求助：		□ Global 材料收付流程构建		李XX次长	资源运营	P/O	BB		
□ 随着离设/增设，销售物流流程变为复杂化		□ S&OP 运营正常化（GOC）		赵XX科长		P/O	GB		
□ VMI 业务销售比重扩大		□ 短交期生产体制构建（3天生产计划确定）		金XX次长	行销	S/O	BB		
		□ 销售物流流程改善及 L/T 缩短		金XX部长	经营革新	干事	MBB		
		□ 库存管理体制构建		曲XX次长		PI	GB		
		子项目清单（预计）：		安XX科长		PI	BB		
		□ 材料直送体系构建(采购)							
		□ 3天确定流程应用（革新）							
		□ 全球生产计划制定体系改善（GOC）							

Step4 : 项目备案

■ 项目计划书 (案例)

项目名	材料费GVE原价降低700万美金达成					
项目经理	**B		Belt	BB		
项目 Y	Y名	基线值	极限目标	目标值	目标依据	
	GVE 节俭额	2,199	7,000	6,944	经营计划	
	材料费率	60.2	57.5	58.0	经营计划	
选定背景	在经营环境日益恶化的环境下，下半年确保材料GVE全年目标达成，实现最大利润。					
CTQ	<div>上层CTQCTQ</div> <div><div>材料费革新(CD,GVE)</div><div>材料费GVE</div></div>					
改进效果 (财务效果)	项目年效果约：6,944K\$					
推进日程	D	M	A	I	C	F
	8/10	8/10	8/15	10/10	10/15	10/30

Champion		*** 总经理	
指导Belt		***B	
小组构成			
部门名	姓名	Belt	角色
SCN技术科	***	BB	SCN项目开展推进
信赖性技术科	***	BB	可靠性项目开展推进
ITC技术科	***	BB	ITC项目开展推进
采购科	***	BB	GVE效果金额确认
PURITY 技术科	***	BB	PURITY项目开展推进
研发科	***	GB	GVE进展情况汇总整理
研发科	***	GB	AK MASK宝山材100%适用
研发科	***	GB	气泡合理化2阶段完成
研发科	***	GB	29 “VX机种AK化早期完成
定期活动时间		每周一(9:00 ~),每周三(15:00 ~)	
定期活动场所		研究开发科办公室	

Step4：项目备案

■ 项目计划书（案例）

项目名				
项目编号				
责任部门				
活动目的				
项目组长				
项目成员				
项目目标	基线			
	改进目标			
	改进率			
活动时间				
活动场所				

活动日程				
活动开始	现状调查	原因分析	对策树立	对策实施
成果调查	标准化	完成报告		

现状问题点

活动策略

预估效果

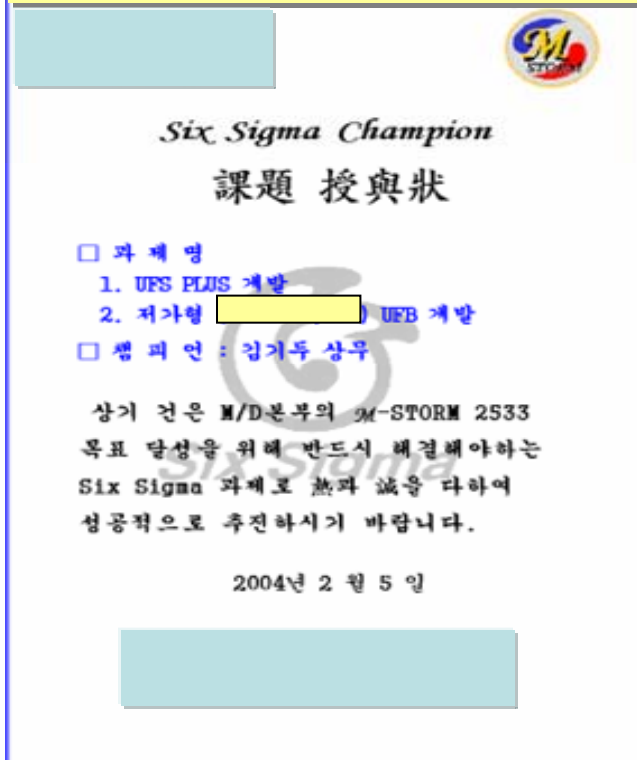
Step4 : 项目备案

■ 项目启动

■ 为必须达成目标，高层给予大力支持

- 通过高层与项目组长之间持续的沟通以后，选定项目
：实施大项目授予式

实施各 Champion项目授予式



04年被选为公司 Best Practice 最佳奖



00本部大项目启动仪式

