

成本改善工作纲要

~岸合网 www.acumener.com~

一、成本改善目标

1. 总体目标减少成本浪费、节约费用开支；
2. 项目工作组通过调研提出切实可行的实施计划；
3. 批准和实施成本改善计划来达到成本改善的财务目标；
4. 通过成本改善行动达到局部区域的管理改进。

二、本次成本改善原则

1. 快速，争取较快见到成效；
2. 准确，确定关键结果领域，做到有针对性；
3. 务实，落到实处，改进方案和改进事项落实到职能区域和个人，强调改进效果产生自一线和微观领域；
4. 制度、流程和方法着重于实效兼顾形式上的完备和完美；
5. 持续保持和在行动中优化；
6. 通过成本领域的调研，探讨完善报价策略的可行性。

三、成本改善的方法论

（一）成本的微观特性

成本的产生与补偿大部分来自运作一线，因此改善达成与否取决于一线作业。

（二）成本的管理特性

成本作为一个经济要素和管理对象，如果没有有效的计划和控制手段，成本松弛是一种自然状态。

（三）成本改善的三个任务层次

1. 决策层次：提出工作目标，审批工作方案，检查评价工作成果并进行奖惩。
2. 管理层次：1) 衔接决策层次和执行层次；2) 通过调研将工作目标分解成工作任务；3) 协助执行层次制定行动计划并参与行动计划的实施；4) 形成改善任务的评价报告并提出奖惩建议。
3. 执行层次：1) 与管理层次一同制定行动计划和方案；2) 行动计划和方案的执行和过程记录。

（四）管理层次工作 4Ji 方法论

1. 计划（包括预算和方案）(Ji Hua)：没有计划（包括计划工具、计划制定等），工作进度和改善效果通常无法进行跟踪，纠正性行为往往无法及时有效地得到实施。
2. 记录 (Ji Lu)：没有连续、可靠和完整的记录系统，计划和执行的效益和效率无法进行分类和评价。
3. 稽核 (Ji He)：保证记录的质量和工作的合规性。
4. 纪律 (Ji Lu)：建立激励环境，通过激励手段保障工作任务的顺利完成（时间、成本和质量）。

(五) 整体与协同

1. 个别改进是基础;
2. 整体性思维与任务协同是改进效果最大化的必经之路。

四、成本改善的组织机构

(一) 决策机构

X 总或 X 总指定的其他人员, 同时 X 总担任本次成本改善工作组组长, 负责成本改善决策层次工作, 包括改善方案审批和奖惩审批。

(二) 项目工作组

负责本次成本改善工作的方案制定和任务协同, 以及决策机构指定的其他工作, 以管理层工作为重点。

组成人员为: ...、...、...、..., 以及各任务子项的责任人。

(三) 项目实施团队

负责各成本改善任务子项的具体方案制定以及实施和落实, 成员包括各任务子项的责任人和实施人。项目工作组成员将与项目实施团队共同工作, 争取在效率、效益和持续等方面达成目标。

完成项目工作组提出的计划和记录任务。

(四) 公司管理团队

确定各成本改善子项的责任人和实施人, 指导、督促和评价各项改善工作的进行。

五、激励机制

(一) 员工与成本改善

1. 激励员工关心公司的成本效益, 是最好的成本控制方法。把公司的利益同员工个人或班组利益在一定程度上进行关联, 做到节约有奖励, 浪费有处罚。
2. 鼓励员工或班组进行成本改善方法的固化和推广。

(二) 成立成本改善奖励委员会

1. 提议人: 可为上述三个团队的成员。
2. 评议人: 由四人组成, 项目工作组组长 1 名(由项目工作组组长提名确认), 财务内控人员 1 名(由财务负责人提名确认), 公司管理团队 2 名(由总经理提名确认, 副总及以上职级 1 人, 经理至总监级 1 人); 评议人进行业务回避。
3. 决策人: X 总。
4. 机制:
 - 1) 奖励申请项目提出必须随附完整说明资料(包括所申请奖励的分配计划);
 - 2) 履行必要的内部稽核程序;
 - 3) 评议小组听取提议人的成本改善报告并进行质证;
 - 4) 如在评议小组 4 人中有 2 人及以上通过, 呈报 X 总审批;
 - 5) X 总审批;

- 6) 如审批通过人事部门实施奖励。
- 7) 无论同意与否, 评议小组成员需要提出书面评价意见, 供董事长审阅和存档。
5. 奖励金额: 占可追溯成本节约额的 5~30% (公司政策调整产生的直接额度除外)。
6. 申报期间: 可多次申报; 单个项目每三个月进行一次申报; 落选项目三个月后可重新申报, 节约金额连续计算。

六、项目小组工作计划

(一) 成本改善项目工作组筹备组

1. 筹备组已成立并正常运行;
2. 前期调研基本完成;
3. 根据调研结果整理成本改善杠杆和改善切入点, 已完成 (见附件);
4. 建立成本改善方法论和激励机制, 初步完成。

(二) 工作任务分解

1. 向 X 总或管理团队汇报成本改善杠杆和改善切入点 (成本改善杠杆和改善切入点在进行中或有合并、减少和增加), 确认后形成工作任务 (6 月 5 日);
2. 公司管理团队确定每一个成本改善子项的责任人和实施人, 各实施团队制定成本改善子项目的行动计划或工作方案并报审批 (6 月 15 日)。

(三) 任务实施 (6 月 18 日方案审批完成, 各改善子项工作开始并持续到新的相关决策形成)

1. 实施团队依照制定的行动计划或工作方案开展成本改善工作;
2. 项目工作组伴随协同。

七、附件

(一) 成本改善杠杆和改善切入点 (第一期)

成本改善项目工作组

2018 年 6 月 5 日