

青岛华安盛道管理咨询有限公司

工业企业精益管理总体思路

（精益知识普及版）

青岛华安盛道管理咨询有限公司

2009 年 1 月 8 日

联系电话：0532-85017530 邮件：admin@aswiser.com 联系人：王先生 李女士

目 录

一、为什么需要精益管理.....	3
1、精益管理的产生背景.....	3
2、精益管理的思想和原则.....	4
3、精益管理的成功秘诀.....	6
4、实施精益管理的迫切性.....	8
5、精细化与精益化的比较.....	9
二、华安盛道精益管理咨询思路.....	10
1、企业精益管理的宗旨和重点.....	10
2、精益管理的推动实施.....	12
3、企业精益化与标准化要并重.....	12
4、实施精益管理的预期效果.....	13
三、华安盛道精益管理咨询专题.....	14
1、5S 现场管理专题.....	15
2、TPM 全员生产保全专题.....	18
3、精益生产专题.....	22
4、IE 工业工程专题.....	25
5、精益组织与流程专题.....	26
6、精益质量管理专题.....	28
四、华安盛道精益管理服务简介.....	30
1、华安盛道管理咨询工作流程.....	30
2、华安盛道精益管理项目计划（参考）.....	31
3、华安盛道咨询收费方式.....	32
4、华安盛道经营理念.....	32
5、华安盛道近年典型项目.....	32
6、华安盛道联系方式.....	34

青岛华安盛道管理咨询有限公司

工业企业精益管理总体思路

一、为什么需要精益管理

1、精益管理的产生背景

要了解精益管理的产生背景，就得了解一百年来生产方式的变革历程，了解工业革命的象征——汽车业的生产方式变革。

20 世纪初，以美国福特制为代表的大批量生产方式揭开了现代社会化大生产的序幕，其倡导标准作业、专业分工、批量流水等原则，极大地提高了生产效率，降低了生产成本，淘汰了效率低下的单件生产方式。大批量生产方式替代单件生产方式被称为第一次生产方式革命。

第二次世界大战以后，社会进入了市场需求多样化的新阶段，要求工业生产向多品种、小批量的方向发展，单品种、大批量的流水生产方式的弱点日渐明显，大批量生产不能灵活适应市场需求多样化，靠增加批量降低成本的方法不再使企业真正获益，企业必须寻求多品种小批量条件下的生产方式。

面对市场需求多样化趋势，日本丰田汽车公司积极探索，历经二十余年，终于在 20 世纪 70 年代末形成了独特而神奇的丰田生产方式。在上世纪 80 年代日本的汽车制造业战胜美国之后，丰田生产方式随后被管理专家深入研究并称为精益生产（Lean Production），精益生产被誉为“改变世界的机器”，精益生产开始风靡全球。精益生产是多品种、小批量生产条件下高质量、低成本的生产方式，精益生产已是多品种小批量条件下生产方式变革的方向。精益生产取代福特制，成为第二次生产方式革命。

丰田汽车公司在 1937 成立的时候，只是个年产量只有 4000 辆的手工作坊式的工厂，整个日本汽车市场都是美国的通用和福特的天下。尤其是在 1949 年，日本转入战后经济恢复期，丰田更面临着极大的生存危机，当时日本汽车业的劳动生产率还不到美国的九分之一。但是丰田生产方式的创始人丰田喜一郎认为，并不是美国人付出了日本人 10 倍的体力，一定是日本人在生产中存在严重的浪费和不合理现象，只要消除了这些现象，劳动生产率就应该成为现在的 10 倍。从此，丰田走向一种彻底消除浪费，创造价值之路。

这种理念就是以后发展成的最具革命性的生产管理方式：丰田生产方式。到了 1982 年，与美国通用汽车相比，劳动生产率的比例完全颠倒过来了，这一年，通用人均生产 6 辆汽车，而丰田却达到了 55 辆。人均利润通用汽车是 1400 美元，而丰田汽车人均利润达 14000 美元。现在的丰田继续保持着

良好的发展势头，2006 年的赢余高达 140 亿美元，比美国三大汽车公司赢利总和还高。丰田汽车公司的成功在很大程度上得益于实施精益管理。

推行精益生产方式可以使企业实现下列目标：① 在制品数量及其占用资金降低 50%；② 产品质量损失降低 30%以上；③ 订单交货期缩短三分之一以上；④ 设备故障停机率比目前减少 30%；⑤ 生产耗用工时比目前降低 10%~30%；⑥ 人员减少 30%，厂房占用面积减少 30%~50%；⑦ 管理干部素质提升到同行业先进水平，员工士气明显提升。——《改变世界的机器》《丰田精益生产方式》

2、精益管理的思想和原则

什么是精益管理？精益企业到底是怎样的面貌呢？詹姆斯·沃麦克（James Womack）和丹尼尔·琼斯（Daniel Jones）在他们精辟的著作《精益思想》中提炼出精益管理五原则，顾客确定价值（Customer value）、识别价值流（Value stream mapping）、价值流动（Value flow）、拉动（Pulling）、尽善尽美（Perfection）。精益管理的核心思想可概括为消除浪费、创造价值。

华安盛道认为，精益管理是精益生产理论的扩展，是精益思想在企业各层面的深入应用，精益管理是以精益思想为指导、以持续追求浪费最小、价值最大的生产方式和工作方式为目标的管理模式。什么是精益企业，我们认为，精益企业是把精益管理应用于企业所有层面，从管理系统上能有效杜绝浪费，从文化上人人竭力追求持续改善，并实现经营业绩卓越、持续竞争力强的企业。

● 顾客确定价值

顾客确定价值就是以客户的观点来确定企业从设计到生产到交付的全部过程，实现客户需求的最大满足。以客户的观点确定价值还必需将生产的全过程的多余消耗减至最少，不将额外的花销转嫁给用户。精益价值观将商家和客户的利益统一起来，而不是过去那种对立的观点。

以客户为中心的价值观来审视企业的产品设计、制造过程、服务项目就会发现太多的浪费，从不满足客户需求到过分的功能和多余的非增值消耗。当然，消灭这些浪费的直接受益者既是客户也是商家。

与之对照的是，企业过去的价值观都是以自己为中心的。完全由商家设计和制造的产品、完全由商家设计好的服务项目，大吹大擂那些目的在于增加赢利的、额外的、甚至是“画蛇添足”的功能，并不一定是用户所需要的、或必需的。最后将大量的浪费以成本的方式转嫁给了用户。而用户享受到的仅仅是为实现这个转嫁的殷勤。

● 识别价值流

价值流是指从原材料转变为成品、并给它赋予价值的全部活动。这些活动包括：从概念到设计和工程、到投产的技术过程，从订单处理、到计划、到送货的信息过程，和从原材料到产品的物质转换过程，以及产品全生命周期的支持和服务过程。精益思想识别价值流的含义是在价值流中找到那些是真正增值的活动、那些是可以立即去掉的不增值活动。精益思想将所有业务过程中消耗了资源而不增值活动叫做浪费。识别价值流就是发现浪费和消灭浪费。识别价值流的方法是“价值流分析 Value Stream map Analysis”——首先按产品族为单位画出当前的价值流图，再以客户的观点分析每一个活动的必要性。价值流分析成为实施精益思想最重要的工具。

价值流并不是从自己企业的内部开始的，多数价值流都向前延伸到供应商，向后延长到向客户交付的活动。按照最终用户的观点全面的考察价值流、寻求全过程的整体最佳，特别是推敲部门之间交接的过程，往往存在着更多的浪费。

● 价值流动

如果正确的确定价值是精益思想的基本观点、识别价值流是精益思想的准备和入门的话，“流动 Flow”和“拉动 Pull”则是精益思想实现价值的中坚。精益思想要求创造价值的各个活动（步骤）流动起来，强调的是不间断地“流动”。“价值流”本身的含义就是“动”的，但是由于根深蒂固的传统观念和做法，如部门的分工（部门间交接和转移时的等待）、大批量生产（机床旁边等待的在制品）等等阻断了本应动起来的价值流。精益将所有的停滞作为企业的浪费，号召“所有的人都必须和部门化的、批量生产的思想做斗争”，用持续改进、JIT、单件流（one-piece flow）等方法在任何批量生产条件下创造价值的连续流动。

当然，使价值流流动起来，必需具备必要的环境条件。这些条件是：过失、废品和返工都造成过程的中断、回流。实现连续的流动要求每个过程和每个产品都是正确的。全面质量管理和后来的 6 Sigma 都成为精益思想的重要组成部分。环境、设备的完好性是流动的保证。5S、TPM 全员生产保全都是价值流动的前提条件之一。有正确规模的人力和设备能力，避免瓶颈造成的阻塞。

● 拉动

“拉动”就是按客户的需求投入和产出，使用户精确的在他们需要的时间得到需要的东西。实行拉动以后用户或制造的下游就象在超市的货架上一样地取到他们所需要的东西，而不是把用户不太想要的产品强行推给用户。拉动原则由于生产和需求直接对应，消除了过早、过量的投入，而减少了大量的库存和现场在制品，大量的压缩了提前期。拉动原则更深远的意义在于企业具备了当用户一旦需

要，就能立即进行设计、计划和制造出用户真正需要的产品的能力，最后实现抛开预测，直接按用户的实际需要进行生产。

实现拉动的方法是实行 JIT 生产和单件流。当然，JIT 和单件流的实现最好采用单元布置，对原有的制造流程做深刻的改造。流动和拉动将使产品开发时间减少 50%、订货周期减少 75%、生产周期降低 90%，这对传统的改进来说简直是个奇迹。

● 尽善尽美

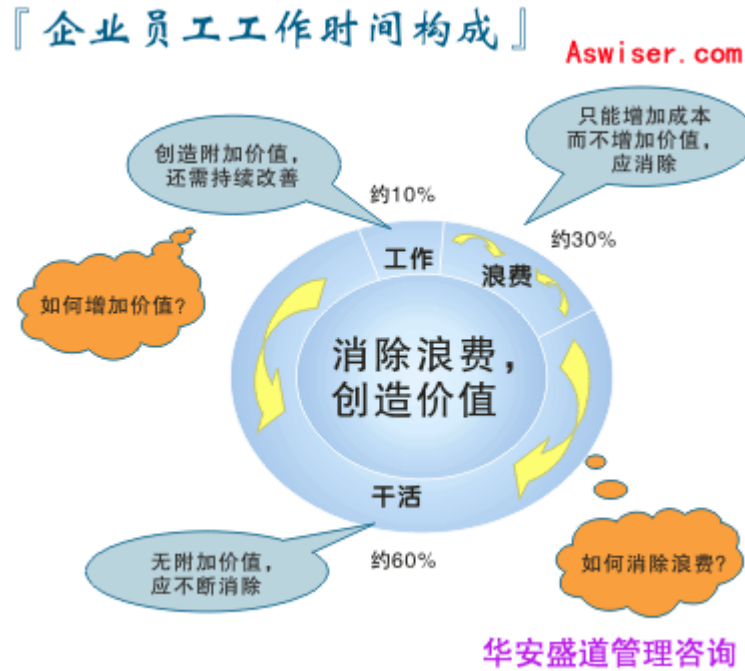
奇迹的出现是由于上述 4 个原则相互作用的结果。改进的结果必然是价值流动速度显著的加快。这样就必须不断地用价值流分析方法找出更隐藏的浪费，作进一步的改进。这样的良性循环成为趋于尽善尽美的过程。近来 Womack 又反复地阐述了精益制造的目标是：“通过尽善尽美的价值创造过程（包括设计、制造和对产品或服务整个生命周期的支持）为用户提供尽善尽美的价值”。“尽善尽美”是永远达不到的，但持续地对尽善尽美的追求，将造就一个永远充满活力、不断进步的企业。

在《精益思想》一书发表前后，精益思想跨出了它的诞生地——制造业，作为一种普遍的管理哲理在各个行业传播和应用，精益思想的应用取得了飞跃性的发展。

3、精益管理的成功秘诀

精益管理究竟为何如此神奇？透过精益生产的思想内涵我们可揭开精益管理的成功秘诀。精益管理的思想内涵可概括为五点，分别是顾客确定价值、识别价值流、价值流动、需求拉动、尽善尽美。理解并应用好此五项精益思想原则，就掌握了精益管理的成功秘诀。

精益管理将企业生产经营活动按照是否增值划分为三类：增值活动、不增值尚难以消除的活动、不增值可立即消除的活动。精益管理将所有的非增值活动都视为浪费。据丰田生产方式创始人之一大野耐一对员工工作时间构成研究显示，直接创造价值“工作”时间比例仅约为 10%，无附加价值但当前难以消除的“干活”时间比例高达 60%，而不增加价值只增加成本的“浪费”时间比例高达 30%。



丰田公司认为, 许多制造业工厂中任何时刻都有 85%的工人没有做增值工作: 5%的人看不出来是在工作; 25%的人正在等待着什么; 30%的人正在为增加库存而工作; 25%的人正在按照低效的标准或方法工作。

精益管理将所有的非增值活动都视为浪费, 并提出生产中的七种浪费 (Muda), 实施精益管理就必须着力消除此七种浪费。长期以来, 人们重视增值活动的效率改善而忽视向非增值活动的挖潜。研究表明, 物资从进厂到出厂, 只有 10%的时间是增值的, 精益生产成功秘诀就在于将提高效率的着眼点转移到占 90%时间的非增值活动上去。

企业实现价值的源头是顾客, 精益管理提出产品价值由顾客确定, 要求从顾客角度审视企业的产品设计和生产经营过程, 识别价值流中的增值活动和各种浪费。企业应消除顾客不需要的多余功能和多余的非增值活动, 不将额外的花销转嫁给顾客, 实现顾客需求的最有效满足。

精益管理将所有的停滞视为浪费, 要求各增值活动流动起来, 强调的是不间断地价值流动。传统的职能分工和大批量生产方式, 往往阻断了本应动起来的价值流, 造成大量浪费, 如大量在制品积压、生产资金占用、厂房利用率降低、管理成本增大、批次质量风险等等。

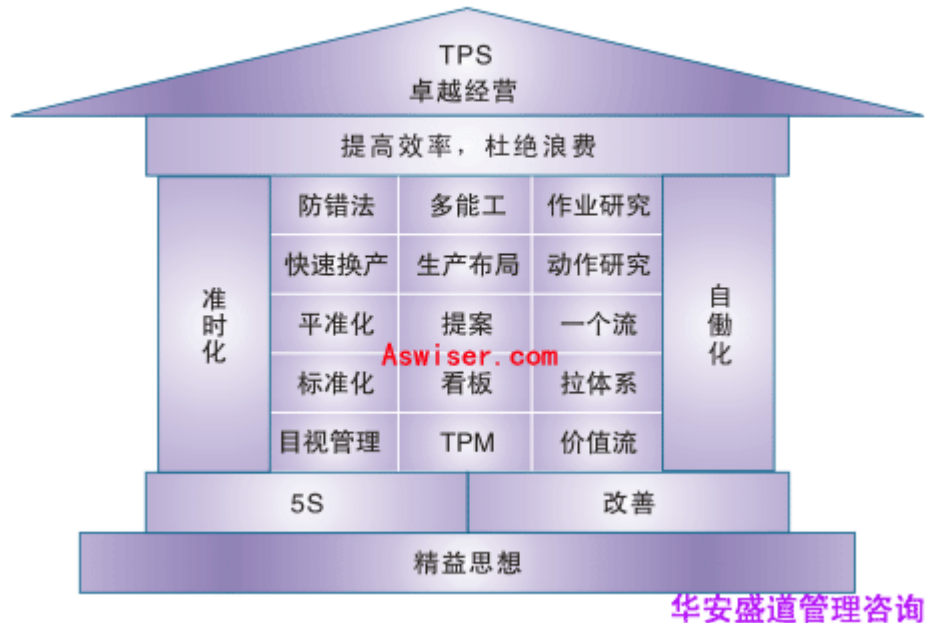
精益管理认为过早生产、过量生产均是浪费, 应以需求拉动原则准时生产。需求拉动就是按顾客 (包括下游工序) 的需求投入和产出, 使顾客能精确的在需要的时间得到需要的产品, 如同在超市的货架上选取所需要的东西, 而不是把用户不太想要的东西强行推给用户。拉动原则由于生产和需求直接对接, 消除了过早、过量的投入, 而减少了大量的库存和在制品, 大幅压缩了生产周期。

精益管理要求人们要识别价值流, 采用 JIT (准时化)、一件流等方法实现增值活动按需求连续

流动，并应用 5S、TPM、防错、快速转产等方法为价值流动提供支持和保障。精益管理的实施是永无止境的过程，其改进结果必然是浪费的不断消除、价值的不断挖掘，以及企业活力的不断增强。

精益生产架构可简化为屋型结构，是以精益思想为灵魂、以 5S 和改善为基础，以准时化、自动化（人工智慧的自动化）为支柱，包括看板、TPM、一件流、标准化、生产布局、作业改善、快速换产、防错法等多项功能的智能大厦。

『精益生产的架构』



4、实施精益管理的迫切性

我国制造企业的生产模式，是在 20 世纪 50 年代学习前苏联的基础上发展起来的，基本与单一品种(少品种)大批量生产方式相适应。近年来，我国制造企业开始面临多样化市场需求环境，面对新形势，我国制造企业应更新观念，积极采用先进的生产方式。

在世界历次工业革命浪潮中，我国都因各种原因错失了。面对当前生产方式革命，我国制造企业必须改变观念，树立危机意识，积极行动起来。我国制造企业起步过晚、起点太低、波折过多。第一次生产方式革命的成果我们还没消化吸收，世界潮流已跨入第二次生产方式革命阶段。第二次生产方式革命，对我国制造企业是极大挑战。我国制造企业既要补百年工业化优秀成果的课，还要接受“第二次生产方式革命”的洗礼，以尽快改变落后生产方式的面貌。

第二次生产方式革命，对我国制造企业也是难得机遇。积极借鉴和吸收世界上成熟的先进生产方式成果，可大幅缩短探索时间，少走弯路，减少资源浪费，即所谓的后发优势。研究和应用精益生产，将使我国制造企业在生产效率、产品质量、生产成本等方面逐步构筑起竞争优势，我国的制造业必然

会产生根本性的变化，带动整个国民经济的腾飞。

在当前国际金融危机的冲击下，我国企业普遍存在的管理粗放、效率低下、竞争力弱、抗风险能力差等缺点充分暴露无遗，大量竞争力弱的企业已经倒闭或面临倒闭。新形势下的竞争压力，向管理要效益正成为越来越多企业的普遍共识。实施精益管理，让企业具有更强的竞争力，已成为许多企业的实际选择。

将精益思想应用于企业管理，是一项艰巨的工程。建设企业的精益管理大厦，依靠自身力量是根本和出路、借助外部专家力量是明智和必要的。借助外部专业咨询公司的力量，能实现投入小、浪费小、产出高、见效快的效果。华安盛道通过多年精益管理咨询实践，着力协助客户导入精益管理。华安盛道将充分结合客户行业特征，形成针对性服务方案。目前主要提供如下精益管理咨询服务：5S 现场管理咨询、TPM 全员生产保全咨询、TPS 精益生产咨询、一件流咨询、生产布局咨询、作业改善咨询、快速换产咨询、精益组织管理、精益流程管理等。

5、精细化与精益化的比较

国家电网公司刘振亚总经理在 2008 年国家电网公司 2008 年工作会议上的报告中将“两个转变”战略中的“四化”表述为“着力推进集团化运作、集约化发展、**精益化管理**、标准化建设”。而此前表述为“着力推进集团化运作、集约化发展、**精细化管理**、标准化建设”。刘振亚总经理在报告中对精细化与精益化的关系这样阐述：“精益化管理是对精细化管理的提升，更加注重结果和成效”。华安盛道认为，精益化不是简单地对精细化升级，而是让管理改进有了战略方向，有了指导思想和灵魂，并有经实践验证过的系统方法和工具。

精细化管理与精益化管理的区别究竟是什么呢？精细化与精益化，一字之差，含义却迥然不同。从字面上看，精者，去粗也，精密也，精良也，取其精华；细者，入微也，详细也，细致也，注重细节；益者，更加也，利益也，效益也，精益求精。精细化管理就是摒弃传统的粗放式管理模式，将具体、明确的量化标准渗透到管理的各个环节。精细化管理最基本的特征就是重过程、重细节，更加注重每一件事、每一个细节。

而精益化管理中的“精”体现在质量上，追求“尽善尽美”、“精益求精”；“益”体现在成本上，表示少投入、少消耗资源，尤其是要减少不可再生资源的投入和耗费，多产出效益，实现企业又好又快的发展。精益化管理核心就是要以最小的投入，取得最大的产出，并用最快的速度设计生产出来，以最低的成本、合理的价格，以明显的竞争优势，全面、灵活、优质、高效的为用户提供满意的服务，把最终成果落实到效益上。这里的效益不只是经济效益，更包括社会效益；不只是眼前利益，更包括长远利益。

实施“精益化管理”对工业企业和服务型企业都很有必要，因为它的核心理念就是追求“努力消

除生产、管理过程中的无效劳动，以获得最大的长远利益”；它是在精细化管理基础之上，追求规范化、程序化和数据化管理，落实效益中心的一种管理新境界。

实施精益化管理，切不可简单照搬其他企业或国外成功企业实施精益化的具体做法，不同行业企业推行精益化管理，必须结合自身行业实际和企业实际，对精益管理深入研究、实践，形成一套系统的更加适合行业和企业发展的精益管理方法。

二、华安盛道精益管理咨询思路

1、企业精益管理的宗旨和重点

工业企业精益管理的主旨是消除浪费、创造价值，提高客户满意度和企业效益。精益管理实质就是提高效益，从它的根本意义上就是指以最优的品质、最低的成本实现企业经济效益与社会效益的最大化。

在提高客户满意度和企业效益的宗旨下，企业要结合企业现有文化和外部环境，确立精益管理的推行理念、价值观。如某公司确立的精益价值观是消除“浪费、波动性和不灵活性”，创造“诚信优质服务客户，节约持续奉献社会，创新高效发展企业，快乐进取培育员工”。在精益价值观指引下确定精益管理的开展重点和切入点，如 5S 现场管理、TPM 全员生产保全、精益生产提高效率、推动全员精益改善等等。

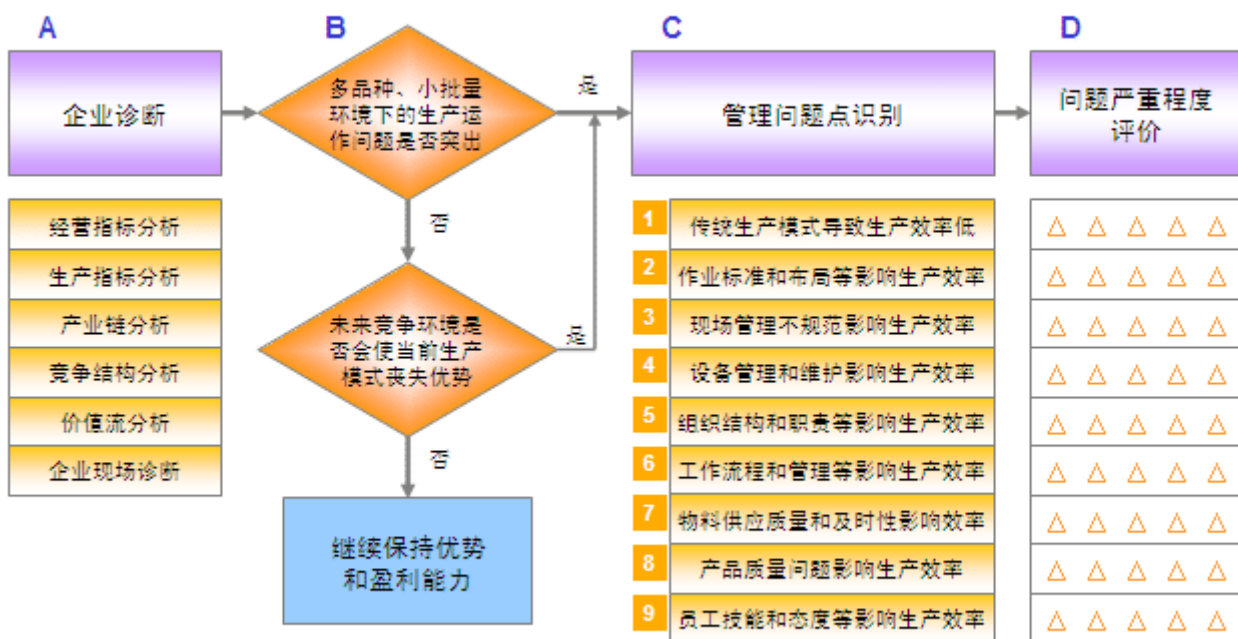
由于精益管理专题多、工具多，企业应在精益管理诊断基础上，确定开展的重点。华安盛道提出了企业精益管理诊断模型。

多品种、小批量竞争环境对企业生产模式提出了严峻的挑战，华安盛道在精益管理咨询服务过程中总结提炼出精益管理诊断流程，诊断的核心主题是“多品种、小批量环境下的生产运作问题是否突出？”、“未来竞争环境是否会使当前生产模式丧失优势？”。

企业应通过经营指标分析、生产指标分析、价值流分析等，对企业生产经营状况做出评价；进而，企业应具体识别出具体管理问题点，并评价问题严重程度；华安盛道在精益管理研究和咨询过程中，针对相关九类突出管理问题提出了相关针对性解决方案，即分别是：JIT 准时生产模式、IE 工业工程、5S 现场管理、TPM 全员生产保全、精益组织管理、精益流程管理、精益供应链管理、TQM 全面质量管理、HR 人力资源管理。

企业应对上述管理方案已应用程度进行评价，如从未应用、初步应用、应用很好，对于相关精益管理专项应用，企业应加强研究，了解应用的前景和效果，做出是否应导入还是沿用原有模式的决策，并就自主导入还是寻求专业咨询公司的帮助做出选择。

『企业精益管理诊断流程(一)』



华安盛道管理咨询

企业精益管理诊断流程（一）

『企业精益管理诊断流程(二)』



华安盛道管理咨询

企业精益管理诊断流程（二）

2、精益管理的推动实施

确定精益化管理重点和思路后，就要考虑如何推动实施问题。应着重从以下几方面入手实施精益管理。

提高管理者认识。各级管理者的重视与责任是推进精益化管理的关键，只有领导者高度重视精益化管理，深刻理解精益化管理内涵，明确管理责任、以身作则，坚持“消除浪费、提高效率”理念，采取有效措施保障企业管理遵循精益化思路开展工作，精益化管理工作才能稳步推进。在实施精益化管理中，要对公司领导层和管理人员进行精益管理培训，深入剖析当前管理存在的问题及薄弱节点，以及如何运用精益化管理思维有效破解存在的问题，在管理者层面统一思想，为精益管理提供组织领导上的保障。

调动员工积极性。基层员工是各项管理工作运转的具体执行者，对管理工作存在薄弱节点有着深刻的切身实践，广大员工的积极参与是精益管理能否取得实效的重要因素。在具体实施过程中，如何调动员工特别是业务骨干的积极性是精益化能否取得实效的关键。一是加强骨干人员精益化管理工作思路宣贯，将如何进行业务流程再造、工作标准梳理等精益化管理方式进行培训，使员工能够充分理解精益化管理内涵及工作思路；二是在激励机制上对消除管理浪费、提升工作绩效的员工建立奖励机制，扩大员工参与精益化管理工作动力；三是在导入精益化管理时要注意分析、吸收员工的意见，最大程度调动员工的积极性和主动性。

找准精益化切入点。实施精益化管理是渐进的过程，以消除工作流程中的浪费为例，首先需要系统梳理管理中存在的问题，识别各种浪费；其次要围绕资源浪费、管理不畅的流程节点进行系统分析，制订整改措施；再次要明确责任人，确定阶段性工作目标、落实整改。可设定精益管理项目，就各自负责的业务流程优化为切入点，确定管理课题，组织对口基层工作人员开展“消除浪费、优化流程”、“精益管理小组”等活动，并将精益化管理实施与个人月度绩效考核挂钩，激励各部门不断推进精益化管理。

不断改善。消除浪费、不断改善是精益化管理的核心思想。在企业推进精益管理进程中，会在消除浪费盲点、提升管理绩效的同时，不断出现新的问题。这就需要管理者阶段性召开精益管理专题研讨会，在实践中深入分析管理体系中各个流程存在的问题及薄弱节点，制订整改方案，确定阶段性目标，有序整改、完善，形成 PDCA 循环，持续提高精益管理水平。

3、企业精益化与标准化要并重

华安盛道认为企业推行精益管理过程中，要重视标准化工作，使二者互相促进，以提高管理体系运转效能。

企业推行精益化时，标准化工作面临新的要求和挑战。一方面是实施精益化管理，在优化流程、

消除浪费的基础上，要建立新的标准和规范。另一方面，原有的标准化工作成果可能因推行精益管理而面临推翻或修正，都需要标准化管理，需要相关部门和人员的充分配合。

推行标准化建设和精益化管理，是提高工业企业管理效率、经济效益的主要手段，二者并重推行将使企业有效提高管理水平，标准化能巩固精益管理的成果，而精益化让标准化有了灵魂。注重效益，强化内部管理，健全内控机制，提高精益化管理水平。

要强化现场管理的精益化和标准化。要以标准化建设为基础，以精益化消除流程浪费为切入点，真正建立起现场精益化、工作标准化、管理有成效的现场管理体系，使精益化管理的实质即效率与效益成为基层现场管理的核心与本质，使基层现场管理从被动型进入自主能动型的境界。

4、实施精益管理的预期效果

实施精益管理，其根本目的是在消除各种资源浪费基础上，夯实管理基础、规范运作、提高工作质量，进而持续提升企业绩效。通过实施精益化管理，应能体现如下效果。

消除浪费，效率提升。以精益管理思路指引，通过管理浪费点的识别、消除，管理目标的层层分解和传递，管理流程的不断优化完善，使员工责任更加明确、工作规范更加具体，引导员工能够有效承担起各自责任，工作效率明显提升。

现场规范、整洁、有序、高效。通过实施 5S 整理、整顿、清扫、清洁和素养，能实现企业现场整洁、规范、有序，促进现场规范化、目视化和节约化，促进员工素养提升，为企业其他管理改进打好基础。现场管理是工业企业的生产经营基础，规范的现场管理能促进安全、促进节约、促进效率、促进服务的满意度。应用 5S 或 6S 是提升现场管理水平的有效良方。

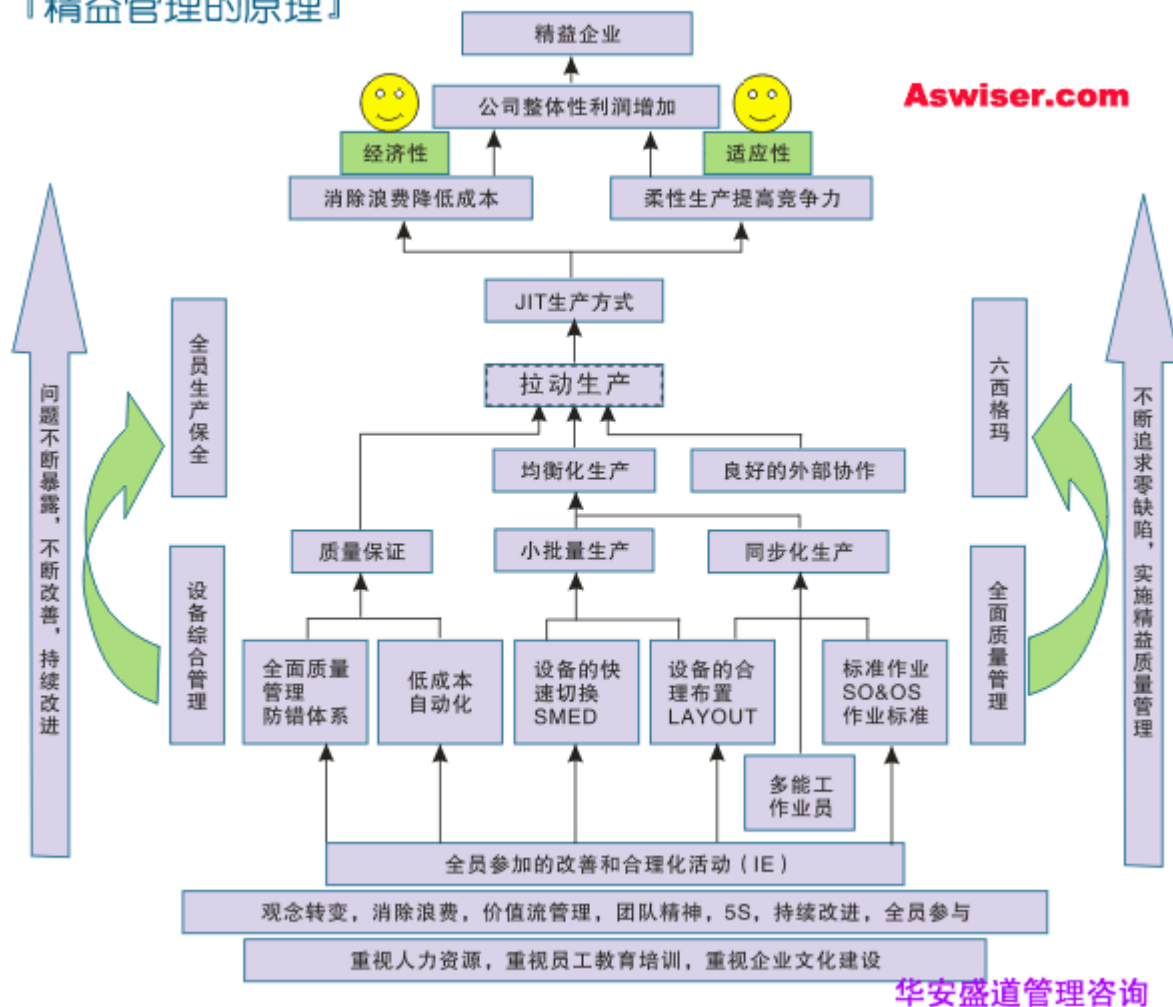
管理思维转变，工作方法改进。通过持续的精益化管理循环，公司管理者可以及时发现管理中存在的问题，有利于及时改进管理方法，消除管理漏洞，提高管理绩效。

员工素质提高，促进共同发展。通过员工的广泛参与精益化管理实践，培育员工“消灭浪费、精益做事、全员改善”的管理理念，使员工在推行精益化管理的同时，感受到参与企业管理中的氛围，进而促进员工树立精益思想、质量意识，提高员工发现问题、解决问题的能力，进而整体提升员工综合素质，有利于增强基层员工管理活力，有利于企业后备人才的培养。

推进精益化管理，就是要将彻底消除一切浪费的思想贯彻到企业整个管理工作中，正视存在的弱点，以最优为目标，注重系统整合。全方面、持续的推进精益管理，是企业发展的需要，也是一项长期、系统的工程，它需要我们在工作中对其进行不断地完善和探索。

三、华安盛道精益管理咨询专题

『精益管理的原理』



现场管理

5S

生产保全

TPM

精益生产

TPS

工业工程

IE

精益组织

HR

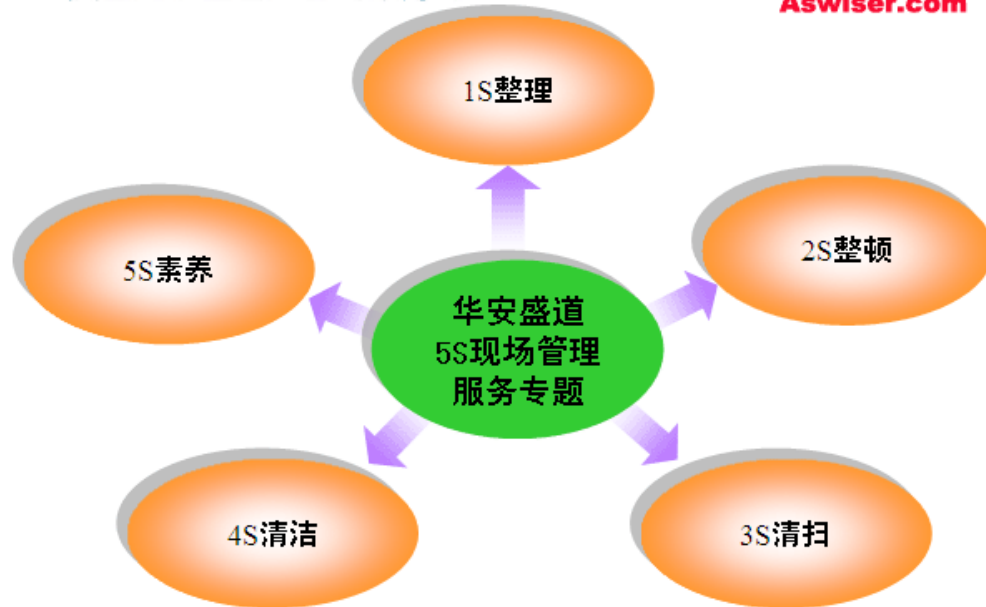
精益质量

TQM

华安盛道精益管理服务重点专题

1、5S 现场管理专题

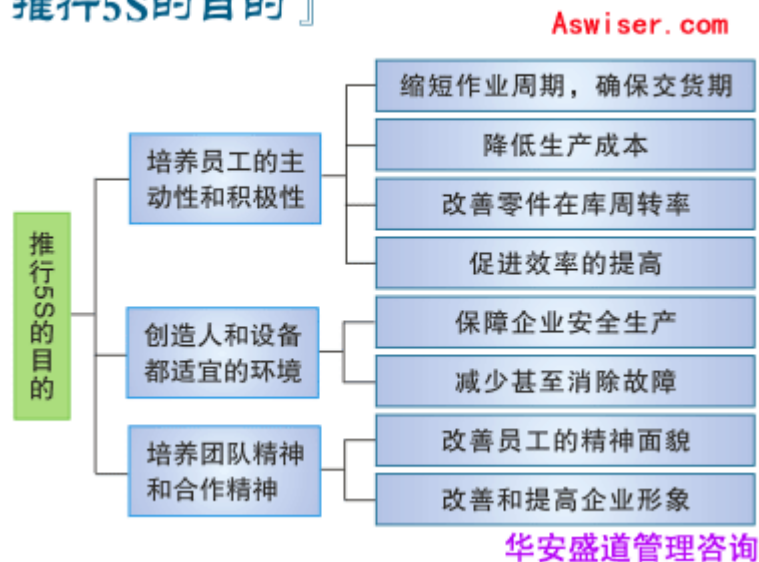
『华安盛道精益管理咨询服务专题』



华安盛道 5S 现场管理服务专题

5S 现场管理专题：通过实施 5S 整理、整顿、清扫、清洁和素养，目的是实现现场整洁、规范、有序，促进现场规范化、目视化和节约化，促进员工素养提升，为企业其他管理改进打好基础。

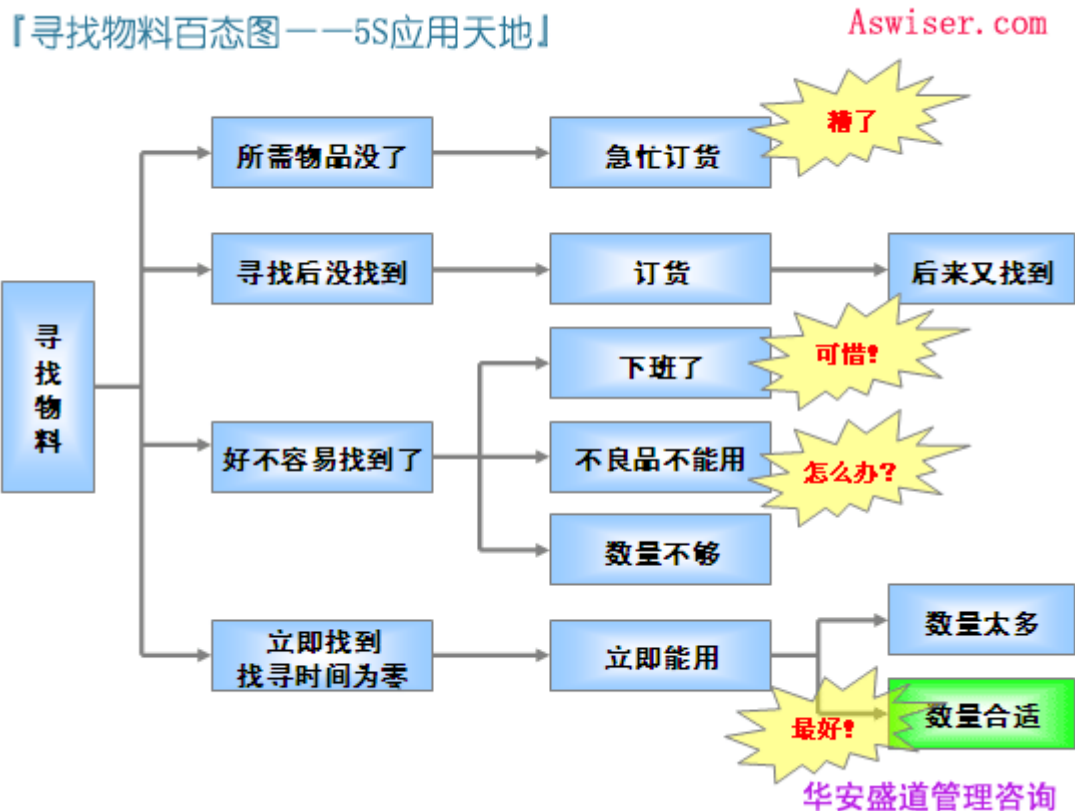
『推行5S的目的』



现场管理是工业企业的生产经营基础，规范的现场管理能促进安全、促进节约、促进效率、促进服务的满意度。应用 5S 或 6S 是提升现场管理水平的有效良方。5S 源于日本，以丰田公司为核心力量的一大批倡导企业的推进使之活性化，巨大的改善促进作用逐渐为各国管理界所青睐。推行 5S 的

目的：通过规范现场、现物，营造一目了然的安全的工作环境，培养员工良好的工作习惯，其最终目的是提升人的品质。

华安盛道认为 5S 应用的直观效果是现场寻找物品的效率。未应用 5S 的企业，现场常常是物料堆积，没有整理、没有分类、没有标识，找寻时间往往很长，甚至于找不到想要的物品。找寻物料、工具、文件等几乎是每处现场、每个职能、每名员工都日常大量存在的行为，累积下来损失的时间惊人。



推行 5S 对企业管理提升作用突出：

对安全有保障——宽广明亮、视野良好，走道和堆积区域区分明显，安全防护用具保持整齐，不会造成杂乱无章而影响员工安全和工作畅顺。

促进标准化作业和提高效率——工作场所干净、整洁、有序，减少了寻找工具、材料的时间，员工工作就变得简化了、熟练了、有规律了；逐渐地，每位员工都能得心应手地进行操作，任何一个员工到任一个场所都能立即开展作业，促进默契配合和团队精神的形成，工作效率得到提高。

成本节约——通过两整能减少库存量，降低不必要的材料、工具的浪费；同时，效率的提高是对生产时间和成本的节约。

改善员工精神面貌，保持和吸引人才----“人造环境，环境育人”，员工通过改善活动，提高了自身的适应力、工作素质和能力，使自己得到提升，整个公司的精神面貌也得到提升，大家都希望在这样的公司工作，培养出人才，也能吸引人才。

改善和提高企业形象，吸引客户，提高知名度。

对工业企业而言，推行 5S 现场管理也是一项基础工作，对企业各类现场都很有必要推行。华安盛道已为近 20 家企业成功导入 5S 精益管理，企业现场、人员、效益等均发生了显著的改善。

5S 详细资料可访问精益管理网 5S 专题 <http://www.aswiser.com/5S08.asp>

华安盛道 5S 咨询服务内容：

目的：实施 5S 及目视化管理，实现现场管理水平升级。

5S 是精益生产的基础，是现场管理改善的良方，是提高员工素养的良方。通过实施 5S 整理、整顿、清扫、清洁和素养，目的是实现现场整洁、规范、有序，促进现场规范化、目视化和节约化，促进员工素养提升，为企业其他管理改进打好基础。

根据项目特点和需要，此专题将重点选择开展以下工作：

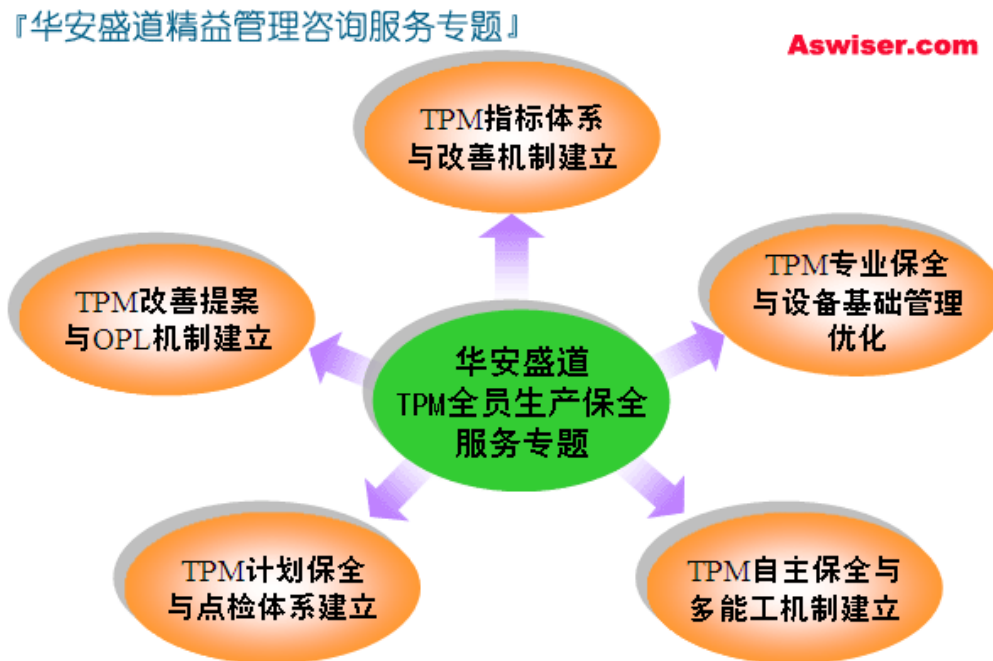
- ✧ 开展办公现场和生产现场的整理、整顿，建立整理、整顿标准，处理不用物品，规范在用品；
- ✧ 对物料及备件建立规范的领用、保管等管理制度；
- ✧ 指导编写《公司 5S 推行指导手册》，进行员工 5S 知识普及；
- ✧ 全公司范围内推行目视管理，指导编写《公司可视化手册》(Visual Management Handbook)；
- ✧ 建立分区标识、通道标识、设备标识、工具标识、物料标识等；
- ✧ 现场污染源查找与治理，清扫责任区的确立，清扫规范的建立实施；
- ✧ 消防安全设施的整理、整顿，建立点检表及责任制度；
- ✧ 指导建立公司物资、设备、备件等的编码体系，规范物资、设备、备件等的台账；
- ✧ 建立 5S 组织体系及检查考评制度，保证 5S 持久有效；
- ✧ 指导建立员工行为规范，指导编写《公司员工行为规范手册》，提升员工素养；
- ✧ 指导建立公司改善提案制度，促进员工改善 (Kaizen) 现场及工作的主动性，形成改善文化。

此专题将形成以下成果：

- ✧ 整洁有序的现场；

- ◇ 现场物料的节约；
- ◇ 生产空间高效利用；
- ◇ 三大手册：5S 推行指导手册、可视化手册、行为规范手册；
- ◇ 系统的培训：5S 意识、5S 各专题具体推行方法；
- ◇ 员工素养的提升；
- ◇ 改善提案机制；
- ◇ 工作效率的提升等。

2、TPM 全员生产保全专题



华安盛道 TPM 全员生产保全服务专题

TPM 全员生产保全专题：以 TPM 全员生产保全思想为指导，系统应用 TPM 各项支柱模块工作，实施自主保全、专业保全、计划保全、完善指标体系、应用改善提案等，目的是系统提升设备保全能力、减少设备故障、提高设备效率。

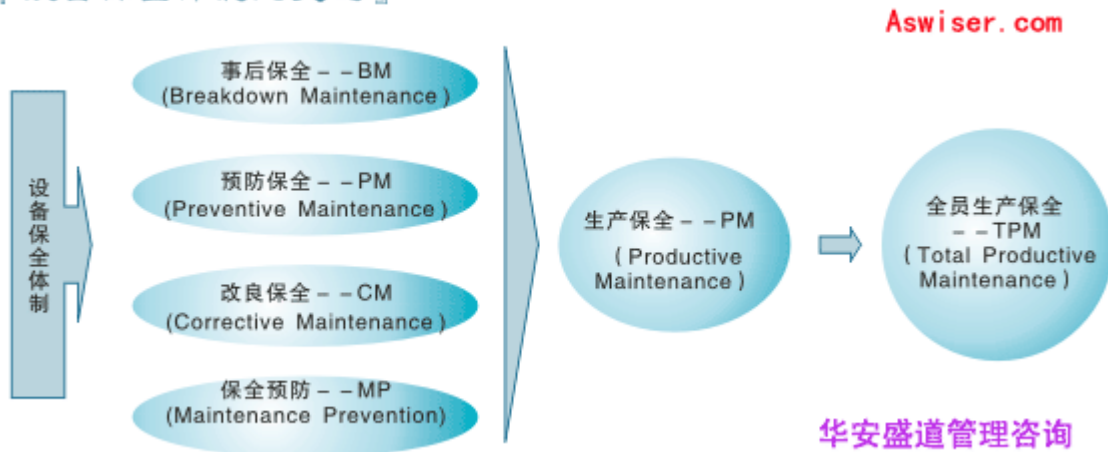
工业企业的设备管理水平对企业成本和效益有着重要影响，设备维护理念、职责、流程、标准等影响着设备管理水平。TPM 全员生产保全是设备维护的全新理念，其源于美国、成于日本，对改善设

备日常保养、计划维护、生命周期管理等均有显著作用。工业企业精益管理的重要应用方面就是 TPM 导入。

按照日本工程师学会(JIPE)，TPM 有如下的定义：（1）以最高的设备综合效率为目标；（2）确立以设备一生为目标的全系统的预防保全；（3）设备的计划、使用、保全等所有部门都要参加；（4）从企业的最高管理层到第一线职工全体参加；（5）通过开展小组的自主活动来推进生产保全。

TPM（全员生产保全）起源于 1950 年代的美国，最初称事后保全，经过预防保全、改良保全、保全预防、生产保全的变迁。1960 年代传到日本，1971 年基本形成现在公认的 TPM。1980 年代起，韩国等亚洲国家、美洲国家、欧洲国家相继开始导入 TPM 活动。1990 年代，中国一些企业开始推进 TPM 活动，并取得显著的效果。华安盛道已成功辅导泰山玻纤集团公司及其多家子公司导入 TPM，效果显著，如总公司设备故障次数在一年内降低 50%，设备运行效率提高 10%，优等品率提高 8%。

「设备保全体制的变迁」



TPM 的核心思想是“通过改善人的体质和设备的体质，来实现企业体质改善”。企业在实施 5S 后，进一步实施 TPM 八大支柱活动，包括自主保全、计划保全、个别改善、初期改善、品质保全、教育训练、事务改善、环境安全改善，促进设备故障零化、不良零化、灾害零化，达到设备管理的最适化、标准化、系统化，构筑起高效率生产系统，使企业迈向卓越。

TPM 不是一种特别的活动，是一种系统的管理方法，是我们日常工作、岗位职责的一部分；TPM 是革新企业经营体制，实现高层方针目标的一种手段；“自己的设备自己照顾”是 TPM 自主保全的基本理念；TPM 活动追求“零故障”、“零不良”、“零灾害”的生产效率极限；TPM 是否取得活动成果，关键是各层如何彻底地进行目标管理循环(PDCA)。

「TPM的原理」



工业公司推行 TPM 很有意义，是精益管理的重要应用分支。TPM 以追求最高的设备综合效率为目标，对减少因设备管理问题导致的设备故障、可靠性、损失浪费等有着显著的改善作用。

TPM 详细资料可访问精益管理网 TPM 专题 <http://www.aswiser.com/TPM08.asp>

华安盛道 TPM 项目重点内容

以下是华安盛道 TPM 咨询服务的主要内容，相关服务内容及实施范围等需根据客户实际情况在项目前期沟通后调整确定。根据项目特点和需要，此专题将重点选择开展以下工作，在推行 TPM 过程中，华安盛道开展针对性培训，确保项目达到目标效果。

- 1) 规范设备生命周期管理制度；
- 2) 实施设备的自主点检制度；
- 3) 实施设备计划保全机制，包括周、月、点检；
- 4) 优化设备备件管理；
- 5) 开展设备故障源的识别与排除；
- 6) 建立设备故障应急处理制度及看板；
- 7) 建立自主保全职责体系及检查维护体系；
- 8) 建立自主保全多能工培养、评级制度；
- 9) 对员工进行标准作业训练和设备维护保全训练；
- 10) 建立设备自主保全管理看板；

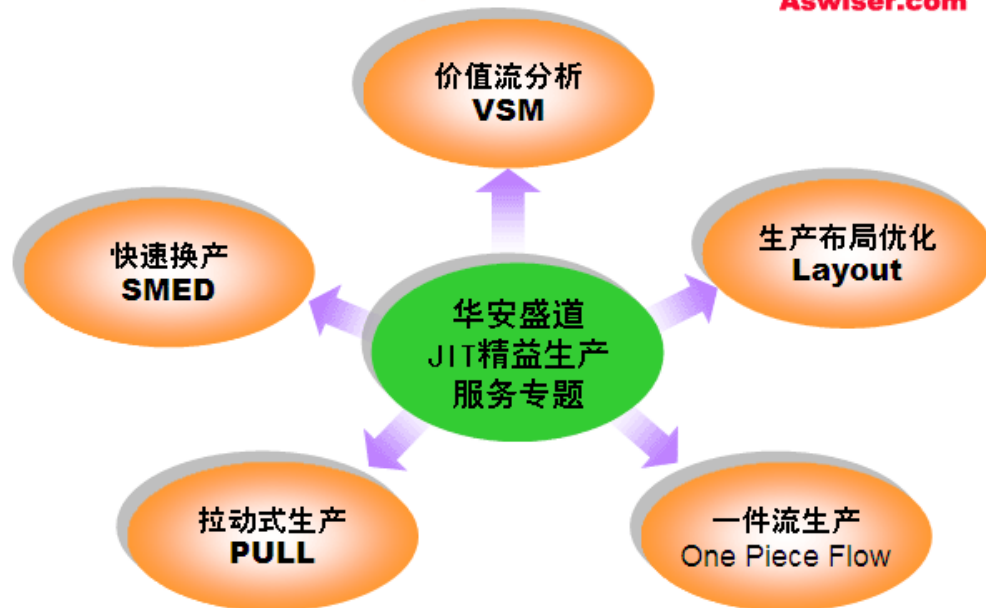
- 11) 建立设备清扫及润滑基准看板;
- 12) OPL (改善点教育-One Point Lesson) 活动;

华安盛道 TPM 项目预期重点成果

- 1) 设备管理制度和流程系统改进;
- 2) 设备管理档案工作系统改进;
- 3) 备品备件管理系统改进;
- 4) 设备 5S 深化、细化;
- 5) TPM 管理看板系统应用;
- 6) 设备分级点检体系建立健全;
- 7) 设备定期作业体系建立健全;
- 8) 维修人员专业保全技能提升;
- 9) 作业人员自主保全机制建立;
- 10) 设备管理指标体系优化;
- 11) 设备薄弱项改进;
- 12) 跑冒滴漏有效改进;
- 13) 设备安全卫生环境改善;
- 14) 设备运行效率提高;
- 15) 员工关心设备的氛围;
- 16) 设备管理人员素质提升。

3、精益生产专题

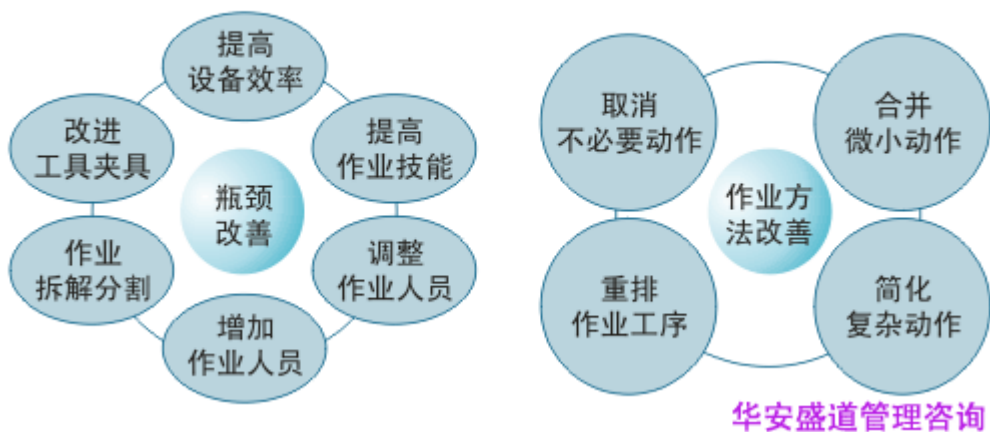
『华安盛道精益管理咨询服务专题』



华安盛道精益生产服务专题

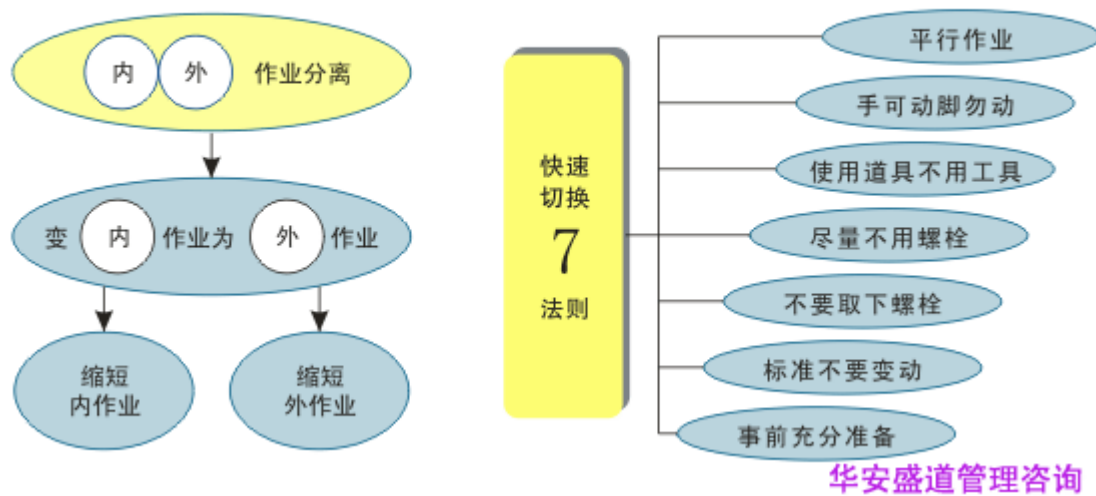
精益生产专题：根据企业实际确定应用重点专题，特别是建立精益管理改善机制，促进精益管理课题改善。目的是实现生产系统准时化、柔性化、高效化、精益化，最大程度减少各种直观的和隐含的浪费，使企业能有效适应多品种小批量的市场环境，使企业更具竞争力。

『瓶颈改善的方法』



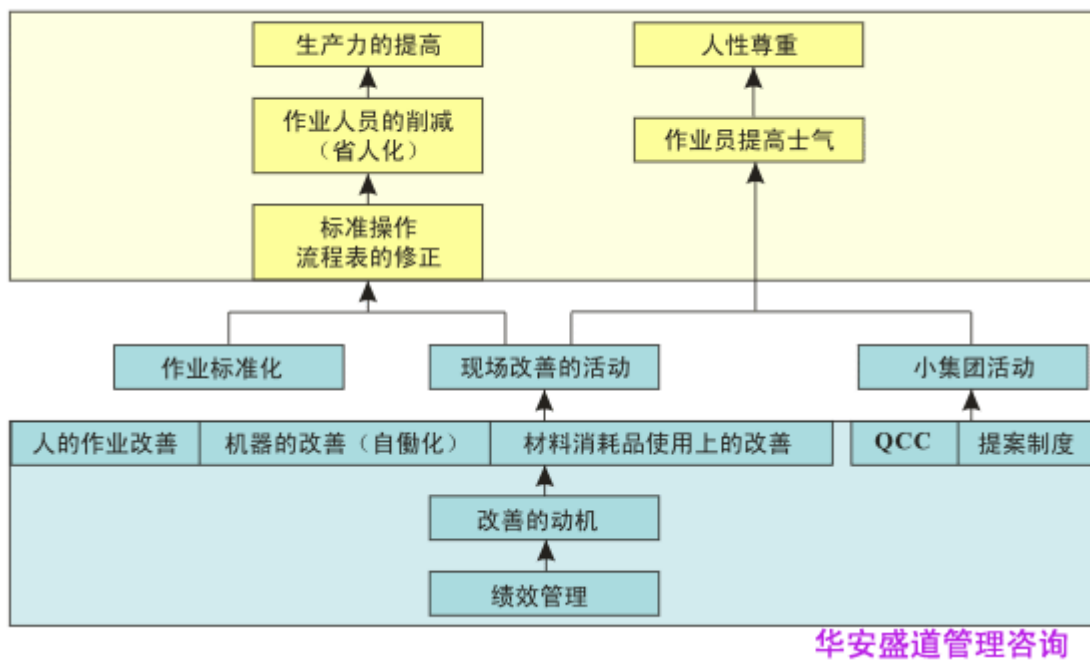
瓶颈改善的方法

『快速换产的改善思路』



快速换产 SMED 的思路和法则

『精益管理改善活动』



精益管理改善思路

精益生产详细资料可访问精益管理网精益生产专题 <http://www.aswiser.com/TPS08.asp>

华安盛道精益生产项目重点内容

根据企业实际确定应用重点，如一件流、生产布局、快速换产等、目的是实现生产系统准时化、柔性化、高效化、精益化，最大程度减少各种直观的和隐含的浪费，使企业能有效适应多品种小批量的市场环境，使企业更具竞争力。

根据项目特点和需要，此专题将重点选择开展以下工作：

- ✧ 以精益思想为指导开展浪费识别与消除工作；
- ✧ 以开展价值流分析（VSM），调查价值流现状，识别流程浪费；
- ✧ 对生产现场、办公现场、仓库等进行科学分区，进行必要的作业布局调整优化，优化物流路线和制度，减少物流浪费（Muda）；
- ✧ 合理确定在制品库存，分析高库存量的深层原因；
- ✧ 分析生产计划方式优缺点，引入精益生产管理看板；
- ✧ 设计制作管理看板，规范运作模式并培训推行；
- ✧ 以精益生产要求规范作业指导书，开展作业标准培训；
- ✧ 培训多能工，实施多能工培训计划；
- ✧ 逐步实现全公司生产系统的标准化作业；
- ✧ 开展精益生产其他相关工作；

此专题将形成以下成果：

- ✧ 七种浪费的有效识别和降低，显著降低成本费用，降低在制品库存；
- ✧ 形成标准化作业，显著提高生产效率，提高产品质量；
- ✧ 生产空间高效利用；
- ✧ 设备、物资等的节约；
- ✧ 物流路线的优化；
- ✧ 多种管理看板；
- ✧ 多能工的培训体系；
- ✧ 精益管理改善机制。

4、IE 工业工程专题



IE 工业工程专题：通过工业工程技术和方法的应用，优化作业流程、作业工序、作业动作等，形成标准作业，目的是确保生产作业质量和效率，为精益生产深入应用提供专业基础支持。

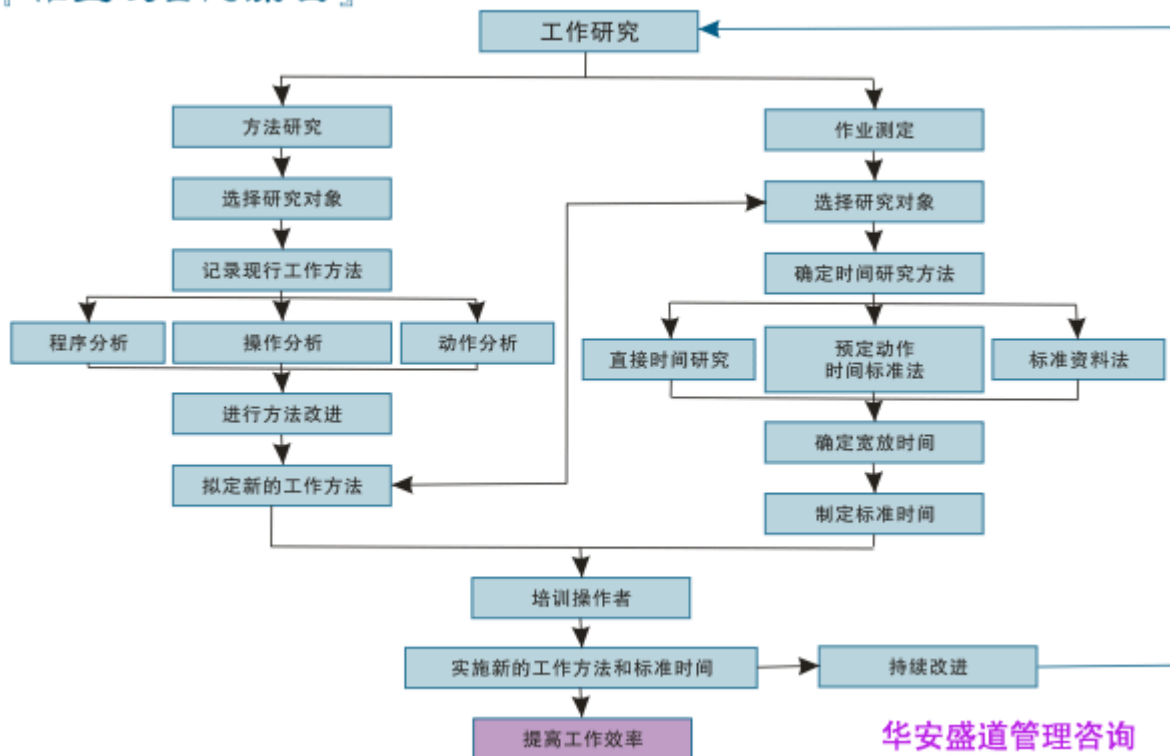
工作研究的目的：对工作方法、作业流程和作业时间进行科学分析和测定，据此制定出科学合理的作业标准和时间定额，使各项作业标准化，不断提高劳动生产率和经济效益。工作研究包括方法研究和作业测定。

方法研究的目的：改进工艺和程序，改进工厂、车间和工作场所的平面布置，改进整个工厂和设备的设计，改进物料、机器和人力的利用，经济地利用人力，减少不必要的疲劳以及改善工作环境。

近 10 年来，我国企业应用工业工程取得了巨大的成就。但是，还存在许多影响或制约 I E 深入推广与发展的问題。

我国与发达国家国情的差距主要表现为技术水平和管埋水平的落后，以及资金短缺和人才短缺。在工业工程应用方面，台资企业、美资企业和韩资企业等从其母体企业继承了对工业工程应用的热情；国内本土企业大多数处于“不发不动”的状态。中国企业最大的危机在于知识的贫困。尽管 I E 的许多技术，如“工作研究”、“设施规划”等已在我国的一些企业中应用。但没有系统化、群众化、长期化，没有成为企业领导、技术人员和管理人员的自觉意识，因而也就未能发挥工业工程在经营和生产中应有的作用。

『作业改善的原理』

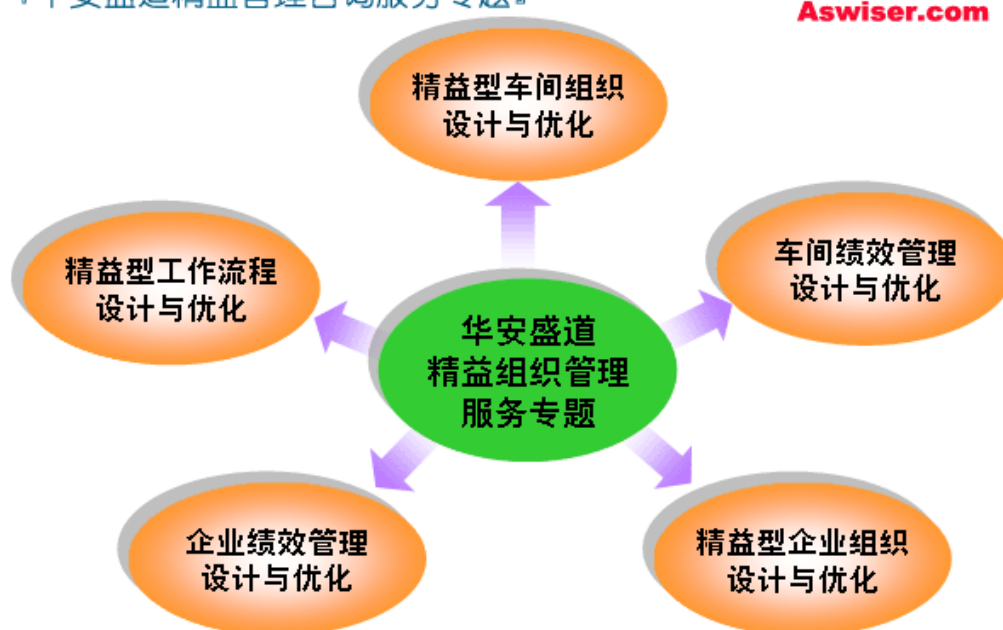


可针对企业有关作业，进行针对性分析，从工业工程角度识别浪费，优化标准。

IE 详细资料可访问精益管理网 IE 专题 <http://www.aswiser.com/IE08.asp>

5、精益组织与流程专题

『华安盛道精益管理咨询服务专题』



华安盛道精益组织管理服务专题

精益组织与流程专题：以精益思想为指导，优化企业组织结构，优化生产车间组织结构，优化人力资源管理，优化业务流程，目的是配合实现精益管理，建立精益型企业，建立精益型生产组织和流程。

华安盛道精益组织管理咨询核心思想是以精益思想为指导，辅助支持精益生产导入，通过构建精益型车间组织、企业组织，通过实施精益生产导向的绩效管理和流程管理，促进企业精益生产的有效导入和深化，促进企业利润的增加，从而促进精益型企业的实现。

精益管理提供了一整套组织营运体系管理的思路 and 原则，能够通过消除经营管理中所存在的各种价值损失的源头，达到客户满意、运营效率和经济效益的提高，并通过引入科学的管理体系和改变员工的理念行为帮助企业大幅、持久、全方位地提升经营管理水平和业绩。

精益管理运用一系列有效的工具和方法优化工作流程，消除其中的“浪费”环节，精益管理能够较好地改进企业存在的不足。它体现了团结协作的企业文化，强调生产经营过程中单元之间的协调，重视从整个价值链角度去改善，从而消除部门壁垒，实现组织效率的整体提升，是一种强调坚持持续改善的管理思想。

以客户为导向优化业务流程是企业精益管理的重要内容。企业有必要以客户为中心，系统梳理业务流程，简化、取消一些影响工作效率的管理节点，使作业流程简洁化，提高运转效率。优化组织结构和职责，落实管理责任是保障流程快速运转的关键因素。针对当前制度健全但执行不到位现状，有必要围绕流程梳理制度，对业务流程的关键节点特别是涉及部门交叉的管理节点，工作质量、时限进行制度明确，将管理责任具体化，消除因管理节点运转不畅造成工作延误，使业务流程运转逐步精益化，达到以简洁、清晰的管理方式实现工作高效的目的。

明确工作标准，规范工作行为。有些企业制度和标准较为完备，但实践中基层员工对业务标准理解不透彻、执行标准不一致的现象时有发生。依据管理流程，有必要把业务规范、工作标准系统梳理，健全完善工作标准化体系，有针对性加强员工技能培训，解决员工业务标准及工作规范问题。同时，在工作中应逐步梳理具体业务技术规范，把使用频率比较高的逐步形成范本，推行典型化设计，着力推进技术标准应用精益化，提高工作效率及工作规范性，减少因个人理解偏差而产生工作质量不高问题。

组织与流程涉及到企业经营的各个职能，精益管理要充分调动职能部门的积极性和主动性，通过培训和引导，让职能部门人员理解精益管理，并实际运用精益管理，就能形成全员参与改善的文化氛围，才会使精益管理取得实效，实现企业各项职能管理的精益化。

华安盛道精益组织管理重点咨询服务专题包括：

- ※ **精益型车间组织设计与优化**（重点包括精益型车间组织结构、目标、职责等设计与优化）；
- ※ **车间绩效管理设计与优化**（重点包括精益型车间 KPI 关键绩效指标、薪酬结构、考评激励等设计与优化）；
- ※ **精益型企业组织设计与优化**（重点包括精益型企业组织结构、目标、职责等设计与优化）；
- ※ **企业绩效管理设计与优化**（重点包括精益型企业 KPI 关键绩效指标、薪酬结构、考评激励等设计与优化）；
- ※ **精益型工作流程设计与优化**（重点包括精益型生产作业工作流程、生产组织与辅助工作流程、生产相关专项工作流程等设计与优化）。

工业企业精益化的过程就是建立精益组织与精益流程的过程。推行精益管理，目的是识别浪费和消除浪费，这些浪费有的表现为具体的工作和行为，有的则是组织结构不当而导致的，有的是落后的工作流程造成的。在消除浪费的过程中，要多问为什么，找寻问题的根源，从组织结构和工作流程上找根源，进行彻底优化。

精益组织详细资料可访问精益管理网精益组织专题 <http://www.aswiser.com/HR08.asp>

6、精益质量管理专题



精益质量管理专题：以精益思想为指导，优化质量职能和组织，优化质量信息统计和分析，优化工序质量控制，实施预防质量控制和过程质量控制，应用六西格玛思想和方法，目的是使企业获得显著的质量竞争优势。

华安盛道管理咨询有限公司精益质量管理咨询、培训服务包括如下模块：

※ **精益质量管理组织设计**（以精益思想为指导，辅助支持精益生产，强化预防质量控制，追求六西格玛目标愿景，在质量目标诊断、质量组织诊断基础上，帮助企业优化质量管理组织，重点包括质量管理原则、组织目标、组织结构、岗位职责、岗位目标、关键绩效指标、考评激励方式等）；

※ **质量信息统计与分析**（以精益思想为指导，辅助支持精益生产，在诊断企业现有质量信息、质量统计与分析方法后，帮助企业优化质量信息流程、优化质量统计表、规范 QC 基本工具的应用、有效实施 PDCA 循环、通过质量信息统计与分析改进质量并辅助质量管理决策等）；

※ **工序质量控制与改进**（以精益思想为指导，辅助支持精益生产，在诊断企业总体质量状况和各生产工序质量状况基础上，确定关键生产工序，分析工序质量指数 Cpk，优化关键工序质量控制措施，提高工序过程质量）；

※ **统计过程控制与改进**（以精益思想为指导，辅助支持精益生产，在工序质量控制基础上，进一步强化预防质量控制手段，对关键工序引入 SPC，制作 SPC 控制图，实行生产工序参数、质量指标实时跟踪或定期跟踪，通过 SPC 控制图变化规律预警质量问题，以便采取预防措施，提高工序过程质量）；

※ **六西格玛管理应用**（以精益思想为指导，辅助支持精益生产，应用六西格玛 DMAIC 方法，选取质量课题，寻求质量改善措施，实施质量管理措施，验证效果和收益，促进质量持续改进；无六西格玛基础的企业，可以群众性质量管理小组活动方式推动全员参与质量课题改善）。

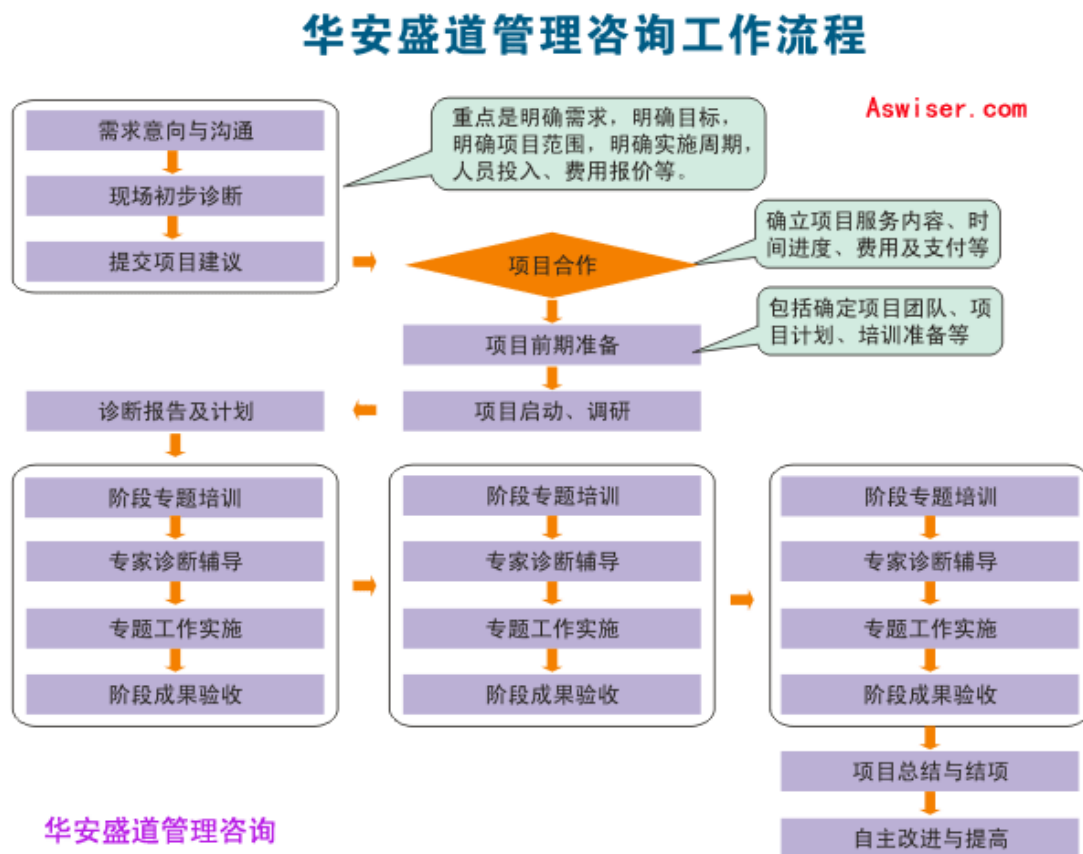
精益质量详细资料可访问精益管理网精益质量专题 <http://www.aswiser.com/QC08.asp>

四、华安盛道精益管理服务简介

1、华安盛道管理咨询工作流程

在企业精益管理诊断基础上，华安盛道需要进行现场考察和初步诊断，以确定客户需求重点和合作主题，如 5S 现场管理、TPM 全员生产保全、TPS 精益生产、精益组织与流程管理、精益质量管理等。

在明确项目主题基础上，通过沟通和前期诊断，进一步明确需求要点，明确项目目标、项目实施范围、明确总体实施周期、人员投入、项目投资预算等，华安盛道将这些内容体现在项目建议书中，提交客户研究评价。



在项目建议书基础上，双方进一步沟通，直至就项目主题与目标、项目合作内容、总体进度计划、项目团队、项目费用与支付、双方权利与义务等达成共识，双方签订项目合作协议，正式开始项目合作。

根据项目主题特点，充分结合客户的特点，制定相应的项目工作计划，分专题开展方案制定、专题培训、实施辅导、阶段总结等工作，在完成各专题工作后，进行项目总结验收，确认项目成果。











精益管理的应用是持续改善、持之以恒的过程，华安盛道在项目结束后，将进一步协助客户进行

自主改进和深化提高。在客户需要情况下，将进一步协助客户导入新的精益管理专题，促进企业的全
面精益化。

华安盛道管理咨询有限公司真诚期待与贵企业的交流和合作！

2、华安盛道精益管理项目计划（参考）

整个项目重点辅导期为 2009 年全年，根据项目总体计划，华安盛道开展现场咨询辅导和远程辅
导。

项目阶段	内 容	2009 年（月）											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
项目达成与启动	需求分析，项目建议，项目前期沟通												
	项目达成，签约，项目基础准备		★										
	项目调研，总体策划，项目启动会策划，推行组织与职责确定												
	项目启动会、项目总体培训			★									
项目推行与辅导 （第一阶段有关专题）	拟定项目具体实施计划和要求，进行第一阶段专题培训辅导												
	各推行单位项目策划，组织建立，提报阶段实施计划，具体工作开展												
	对第一阶段专题实施效果进行小结，阶段成果发布，第二阶段专题培训						★						
项目推行与辅导 （第二阶段有关专题）	拟定项目具体实施计划和要求，进行第二阶段专题培训辅导												
	各推行单位提报阶段实施计划，具体工作开展												
	对第二阶段专题实施效果进行小结，阶段成果发布，项目强化专题培训									★			
项目推行与辅导 （强化阶段有关专题）	拟定项目具体实施计划和要求，进行强化阶段专题培训辅导												
	各推行单位提报阶段实施计划，具体工作开展												
	对推行单位进行达标验收，项目推行总结与成果发布												★
巩固与提高	项目巩固与提高												
远程指导	远程指导												

说明：以上是总体计划，根据项目专题和阶段，将形成具体工作计划和现场服务工作计划。

3、华安盛道咨询收费方式

华安盛道倡导专业、诚信、价值，咨询费用充分体现咨询服务带给客户的收益。

华安盛道咨询收费主要根据咨询专题的实施难度、人员投入、工作量、项目收益等综合确定，体现为人工作日的收费标准，以及总体人工作日数量。不同的项目专题，不同的咨询人员和角色，人工作日收费标准不同。

为充分降低客户的风险，华安盛道咨询收费一般分为三期付款：一期 40%、二期 40%、三期 20%。

客户承担咨询组现场工作相关差旅费（包括交通费、食宿费），咨询费不再包含差旅费。

华安盛道承诺：咨询服务若未达到预期效果、客户不满意，客户可拒付后续款项。

4、华安盛道经营理念

- 公司定位：立足山东服务全国的专业管理咨询公司
- 公司使命：协助客户构建精益企业、普及中国企业精益管理
- 发展愿景：成为国内著名的精益管理咨询公司
- 核心业务：5S 咨询、TPM 咨询、精益生产咨询、精益组织与流程咨询
- 经营理念：专业、诚信、价值
- 服务理念：专业优势赢得客户信赖
- 职业信条：精诚专业、锐意进取、竭尽全力、不断创新
- 咨询箴言：有高度、易操作、符合实际、客户满意

5、华安盛道近年典型项目

- 山东比特电子工业有限公司精益生产咨询项目
- 中国石油辽河石油总机械厂 5S 管理咨询项目
- 承德避暑山庄集团公司 5S 与精益生产咨询项目
- 中国移动贵州六盘水公司 6S 管理咨询项目
- 内蒙古亿利化学有限公司 5S 管理咨询项目
- 泰山玻纤股份有限公司 6S、TPM 与精益生产项目

- 泰山玻纤邹城有限公司 6S、TPM 与精益生产项目
- 沃泰水技术工程有限公司精益管理咨询项目
- 淄博狮王陶瓷有限公司 OEC 及现场改善项目
- 胜利油田北方实业公司组织管理与现场项目
- 青岛长青荣金属制品有限公司 5S 与精益管理咨询项目
- 青岛环球服装有限公司 5S 与精益生产项目
- 淄博新力集团有限公司组织与人力资源项目
- 淄博新力集团有限公司 5S 与 TPM 咨询项目
- 淄博奥升彩印有限公司组织与人力资源咨询项目
- 潍坊二印纺织印染有限公司精益制造与流程再造咨询
- 青岛前丰制帽有限公司 5S 与生产精细化管理咨询
- 鑫山幕墙规范化管理与精益生产管理咨询
- 菏泽润鑫化工有限公司生产管理咨询
- 海翔新型建材公司规范化管理与生产管理提升咨询
- 郓城宏远肠衣有限公司精益生产咨询等
- 迪卡龙（青岛）电子有限公司薪酬及绩效考评咨询
- 青岛海天炜业自动控制系统有限公司组织与人力咨询咨询
- 菏泽豪亿纸业有限公司规范化管理咨询
- 青岛海名会展有限公司规范化管理咨询
- 青岛大西洋永信食品有限公司组织与人力资源咨询
- 青岛马士基集装箱工业有限公司精益质量咨询培训
- 青岛伟胜电子塑胶有限公司精益质量咨询培训
- 中国检验认证集团山东有限公司精益质量系列培训
- 中远集团青岛远洋船员学院精益管理培训服务
-

6、华安盛道联系方式

地址：青岛市山东路 52 号华嘉大厦 706 室

邮编：266071

网站：精益管理网（www.aswiser.com）

电话：+86-532-85017530

传真：+86-532-85017630

手机：13864212978

联系人：王振华

邮箱：cko@aswiser.com