



深圳市三仕精益企业管理顾问有限公司
3C Management Consulting

创造价值

精益项目诊断报告 (二)



三仕管理顾问: Stanley Yim (香港三仕总经理严兆忠先生)

Jerry Wang (深圳三仕首席执行顾问/市场总监汪老师)

诊断时间: 2009-05-22-23

报告发表: 2009-05-26

未经三仕管理顾问公司书面许可, 其它机构或个人不得传阅、引用或复制. 2009/05-26 Edition No.2.



目 录

PISEN 品胜
数码电池 · 存储系列



Part 1

现状分析与访谈点评

Part 2

精益改革方向与项目分解

Part 3

项目执行与顾问老师安排

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

一、现状分析与访谈点评

➤ 对 PISEN 电子公司各位的支持诚表谢意。

这次能够再次获得「精益生产：工厂诊断」的实践机会，三仕管理顾问公司上下都感到非常高兴。

再次对赵总、张总、彭总的大力支持与对精益生产的深度理解表示感谢，同时也对各部门管理人员的大力配合表示谢意。

我们理解到公司高层管理、及中层基层人员迫切想把公司搞好的意愿。

我们将把三仕管理顾问团队的多年经验和全部的力量融合到实际的工作中去。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

一、现状分析与访谈点评

◆ 诊断调研Key-Point



本次的诊断调研仍然依托制造工场的问题点，透过现场现物现景，针对产品的设计与生产标准基础及流程体系中的症结进行剖析，包含有：

- 1、以PMC为核心的生产运作体系；
- 2、以产品设计评审为主的源头改善监控体系；
- 3、以IE工程分析为基础的生产效率评价体系。

当体系运作失控或缺失时，制造现场就表现出各式各样的问题，而最终表现为制造成本的上升与物料的浪费。

尽管我们的管理人员不断地努力改善，但同样的问题在重复地发生，或出现一些不可理解的不良症状。



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

一、现状分析与访谈点评

1、现状调研点评---生产与物流

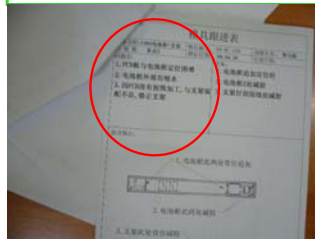
工模：一套模具内的几个模腔设计为不同的产品，生产时往往要塞住部份模腔后生产。模具设计的不配套，导致生产效率低下，机器利用率下降。

工模：修模单多，结构与装嵌的问题在设计阶段未解决而遗留至量产阶段。

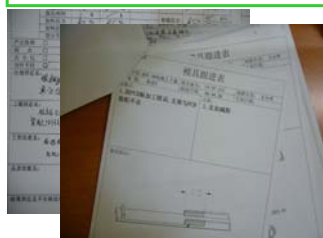


三仕管理顾问

在未造模前有足够的审查吗？



修改的工作可以减少些吗？



与您携手 比肩全球

一、现状分析与访谈点评

1、现状调研点评---生产与物流(续)

注塑：一半以上的机台停机，还开有夜班。这是明显的管理浪费。

注塑：最近生产量激增而人力不足，停机多，订单完成不了。生产周计划已失效，注塑部不能提前准确策划人手，且上报经过PMC，请人缓慢。

注塑：产品的分簇分类不彻底，机台转产时经常要清洗。



三仕管理顾问

加班是唯一的途径吗？



是否还有其它的方法吗？



与您携手 比肩全球

1、现状调研点评---生产与物流(续)

仓储：吸塑与纸箱占仓库面积的一半左右。包材应市场需求变化较快，供应商要打版确认后才敢做。来料的不准时性导致PC计划变更，生产的频繁转产，浪费增加。MC职能需要强化。

仓储：仓库按PMC计划要求收货，而物料的不齐套，致使库存量增加。仓库认为，如要降低库存则要PMC牵头才行。

仓储：物料的配送仅仅在总装与包装工序段才有执行。前工序采用传统的领料的机制，一般提前二小时发放。各工序段的产出半成品都入仓后再发出，增加了管理的成本与品质的风险。

仓储面积与PMC计划应如何？



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

2、现状调研点评---报表与统计分析

统计分析报表缺失，没有做。如：库存周转率、库存量变化、物料耗损率、报废率.....等等，推说这些报表在财务部有(核实财务部仅有库存金额的统计)。

总装包装一天计划达成率85%-87%，是扣除异常后的统计，相应的统计方法说在PMC，生产没有统计。

PMC一天计划稳定率没有统计。人人都知道周计划不确定，周计划已失去了预算的功能。不同的生产工段（注塑/SMT/插件执锡/总装.....）均按PMC生产计划执行，有纵向的执行而缺少横向的协调。现场WIP也因此而增加。

推算的产能与计划配合嗎？

推算的产能与计划配合嗎？

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

与您携手 比肩全球

与您携手 比肩全球

一、现状分析与访谈点评

4、现状调研点评---产品设计改善与修模

现场抱怨三多：太多的不良问题点；太多的问题点不能及时解决；太多的修模单。

没有产品设计过程的评审。在产品设计初期中期与后期，很少加入改善的理念及来自生产与QE的意见。

生产工程与QE只能在产品投产后不停地修模。没有“可制造性设计指引”要求研发参照改进。QE在研发阶段的职责较少，物料评审也是由研发自定。

PE/IE仅工作在生产现场，参与研发阶段的职责较少。

设计源头的改善对生产效率的提升与制造成本下降，其效果是非常明显的。现时还没有针对研发改善而带来的制造成本与效率数据的分析，不能推动研发新产品的改善。

产品在未稳定前已上线(改模)



前工序不良导致下工序效率低

移动充电宝九合一	2009-4-21	82.5%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高
移动充电宝九合一	2009-4-22	90.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

一、现状分析与访谈点评

45、现状调研点评---生产抱怨

工程导致生产抱怨



来料导致生产抱怨

广东品胜	2009-3-31	9.5%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高
品胜77H	2009-3-31	100.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高

存货及前工序导致生产抱怨

品胜二代	2009-4-2	100.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高
品胜二代	2009-4-2	100.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高

制程导致生产抱怨

品名	异常发生时间	不良率	异常内容描述
品胜二代 (100.40)	2009-3-27	100.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高

工程导致生产抱怨

品名	异常发生时间	不良率	异常内容描述
品胜二代 (100.40)	2009-3-27	100.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高

责任不明导致生产抱怨

品名	异常发生时间	不良率	异常内容描述
品胜二代 (100.40)	2009-3-27	100.0%	1. 支架打穿底部 2. 底部加高

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

6、现状调研点评---精益工具方法的应用

精益的工具方法有很多，我们可以看到总装在用的“时间动作分析”、“工装夹具的应用”、“Cell-Line应用”等。

如：SMED、KanBan、Modapts、PDCA、CADEC、5M、5-Step法、VE、VSM、JIT/VMI、FMEA、ECRS、.....等等，这些均可带来直接的生产效率与品质的提升。但这些理念还相当模糊，或知道有此方法而不知如何应用。

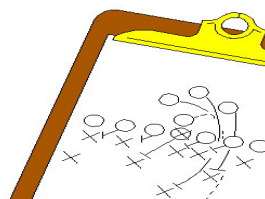
精益的工具方法应该普及推广应用，让基层管理与员工都明白都觉得需要。强化管理者的管理技能，也是培训中的重要一课。

改善的过程中关注员工的成份较少。员工需要的工作环境是“简单+轻松+不用思考”。改善员工的作业环境会直接提升生产效率与品质。

精益方法与应用



精益方法与应用



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

7、现状调研点评---精益氛围与激励机制

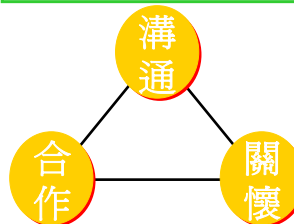
制造现场的5S：有做过5S的行动，但几乎在每一个工位都可以明显地看到，5S没有彻底地深入执行。如：三定执行、部品混杂摆放、标识模糊、模具四围散放.....等等。说明5S只在管理层面，员工并没有真正行动起来，氛围较淡，没有执行运作体系。

激励机制的缺失。早前有的改善点子奖现已不见。没有宣传展示。员工体会不到晋升机制和改善鼓励，改善参与度不够。如：内部招请核算人员，却无人报名。员工士气的激励有待加强。

部份管理者意识偏差。不注重内部培养人才，总认为外招好过内部提拔。

培训内容未能与时俱进，有关精益与激励机制等均应加入。

精益氛围与激励机制



精益氛围与激励机制

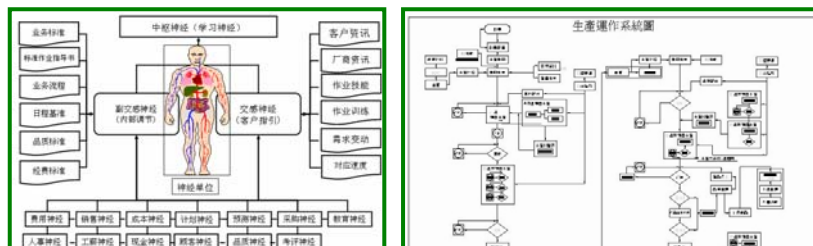


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

◆小结1、以PMC为核心的生产运作体系

- 建立以PMC为核心的生产运作体系，加强PC/MC职能与管控能力，从体系上改善使生产畅顺，效率提升，减少库存与在制品库存，降低管理成本。



建立以PMC为中枢神经的生产运作体系，各部门加强纵向执行与横向沟通。物流与信息的畅顺，才能保证生产计划的准确达成。



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

◆小结2、以产品设计评审为主的源头改善监控体系

- 在研发设计中设置过程评审，加入生产IE工程与QE的意见，对过程中的设计输入与输出进行监控，形成Check-List，确保过往曾经发生的问题不会重复地产生；同时形成核心设计模块，标准化设计，减少研发成本且提高可制造性。

对生产IE工程与QE的要求：

- 提升自身的技术与管理能力，积极参与设计过程评审；并增加相应的职责；
- 研究产品在投产过程中的问题，善于对比总结，以专业的角度给予研发实质性的改善意见或通用性的改善方向。
- 加强精益工具方法的应用，善用数据推动研发改进，防借防呆。

对研发工程的要求：

- 以open的心态接受评审；
- 以审视的眼光考量产品的改进改善；
- 强化自主改善能力；
- 加强产品项目管理。



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

◆小结3、以IE工程分析为基础的生产效率评价体系

- 在日韩系的工厂，IE的地位与作用是非常重要的。生产体系的畅顺运作与制造成本的降低，IE发挥了关键的作用。
- 在IE工程应用体系中，精益工具方法的掌握是必需的。
- 改善效果或目标的达成，往往项目管理至为关键。团队协作与技术攻关同样重要。管理的八二原则在精益项目管理中经常用到。
- 沟通协调成为重要的一环。三人教学作为全员改善的必要工具，对提升整体改善氛围有积极的作用。
- IE技能仍然是最基本的前提。所有生产效率评价体系均源于IE的数据。总结与强化IE基础数据的准确性，是现在IE必修的课题。
- IE应协调推广各部门的生产报表的应用。生产/品质/物流的报表简化与实用，并真实反映相关状况，利于PMC计划的准确执行与整体运用的畅顺。



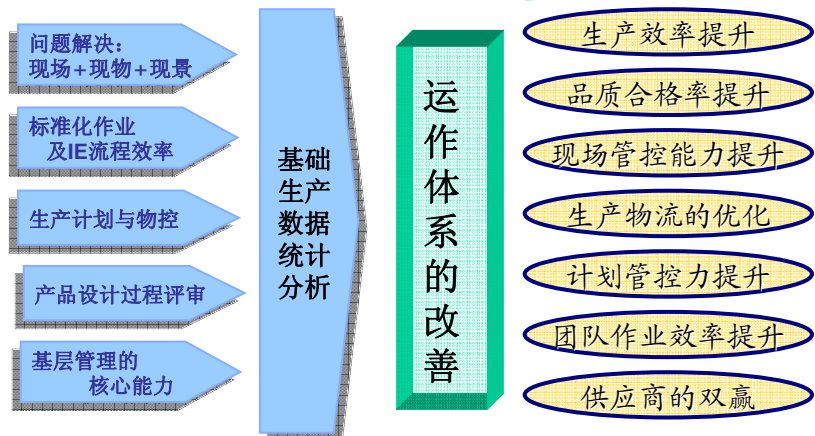
Part 1 现状分析与访谈点评



Part 2 精益改革方向与项目分解

Part 3 项目执行与顾问老师安排

◆开启精益思维之门



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

◆踏上精益实务之旅



- ✚ 现场更细致的改善改革。
- ✚ 全面性的精益活动推广与体系化运作。
- ✚ 供应商水准的提升并实现双赢。
- ✚ 管理人员的精益思维培养与精益方法的培训。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

◆更快更好的精益之路

梳理与强化:

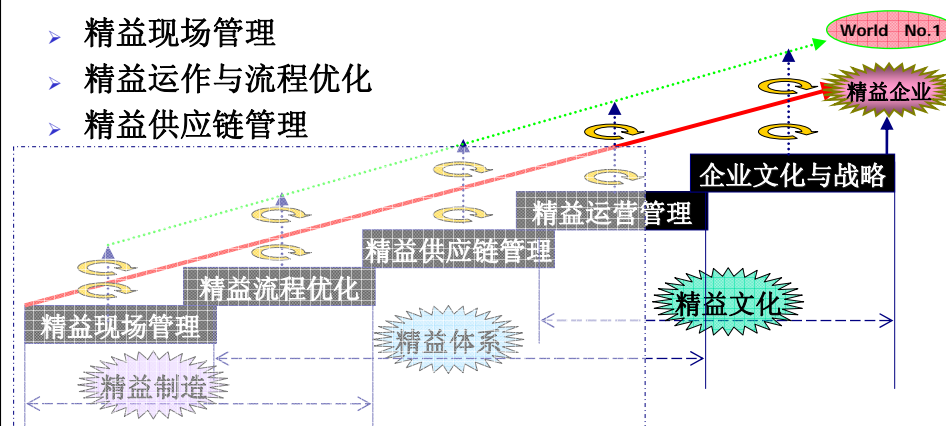
- 以PMC为核心的生产运作体系;
- 以产品设计评审为主的源头改善监控体系;
- 以IE工程分析为基础的生产效率评价体系。

在解决实务的同时修缮体系，相辅相成，注重技术的沉淀。

在体系上梳理
体现精益带来的
巨大收益!

PISEN 品胜电子精益生产 第一期服务范围

- 精益现场管理
- 精益运作与流程优化
- 精益供应链管理



可预见性的目标

Step-I

■ 项目输出及相关指标 - I

● 可量化指标部份

- SMT注塑插件执锡综合效率提升25%以上。
- 总装包装生产交货及时率改善度50%以上。
- 生产现场制程WIP下降30%以上。
- 运用VMI/JIT，仓库库存下降20%以上。
- 供应商来料异常工时损失（含品质、交期）减少40%以上。
- 供应商来料合格率改善度50%以上（供应商品质提升）。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

可预见性的目标

Step-I



■ 项目输出及相关指标 - II


● 软性指标部份

- 强化以PMC为核心的生产运作体系。
- 建立产品设计过程评审体系。
- 建立IE工时基准体系，强化工艺标准的应用与生产秩序维护。
- 现场5S规范化管理，体系化运作。
- 注塑工模全面性生产维护TPM的应用
- 生产周边辅助人员定岗定责。
- 8种以上的精益工具方法技巧的培训应用。
- 中层基层管理的精益思维培养。
- 建立现场改善机制与绩效激励机制。

三仕管理顾问


与您携手 比肩全球

	目 录	
	Part 1 现状分析与访谈点评	
	Part 2 精益改革方向与项目分解	
	Part 3 项目执行与顾问老师安排	
三仕管理顾问		与您携手 比肩全球




Courage · Challenge · Creativity

三、项目执行与顾问老师安排



PISEN 品胜
数码电源 · 存储系列

精益项目的执行



项目
第一期

现场精益改善提升
精益体系化运作与梳理
供应商水平提升与双赢

- 项目第一期咨询服务时间预计12个月，分两个阶段，各为6个月
 - ✓ 第一阶段：以现场改善改革为重点，解决实务问题；
 - ✓ 第二阶段：以体系梳理与建立为重点，提升系统效益；
包含来料品质与供应商水平提升部份

- 项目起始时间：双方合同约定起始时间

三仕管理顾问

与您携手

比肩全球

精益项目的执行



项目
第一期

现场精益改善提升
精益体系化运作与梳理
供应商水平提升与双赢

● 项目执行的主要内容

1. 精益改革项目启动
2. 项目主计划与周计划的实施
3. 周计划达成总结、评比、及结果激励
4. 全员改善推行、月度 / 季度总结表彰会
5. 精益人才的培养、认证
6. 精益体系文件与精益企业文化的建立
7. 顾问老师工作角色与时间安排

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

精益项目的执行

■ 精益改革项目启动

公司成立精益改革项目推进办公室（简称：推进办）

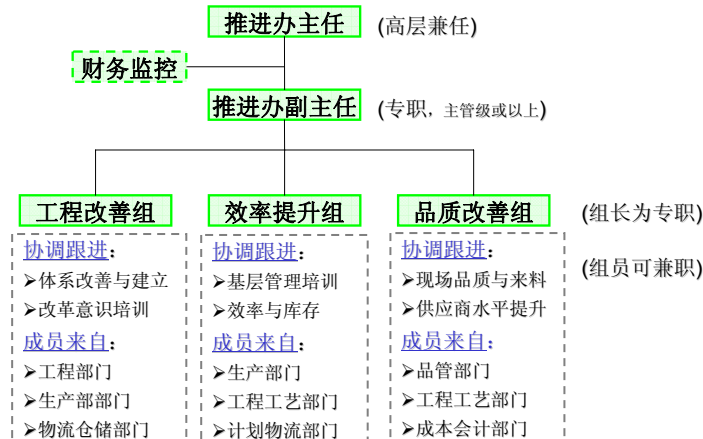
- 公司高层任推进办主任；
- 指定助手担任推进办执行副主任(专职)，
直接向公司高层负责；
- 指定小项目组长(专职)具体执行，
对应部门责任人承担其责任并签定项目责任状；
- 召开项目启动大会；

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

精益项目的执行 ■ 精益改革项目启动

精益推进办组织架构：



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

精益项目的执行 ■ 精益改革项目启动

精益推进办成员要求与职责：

- ① 推进办成员由不同职能的管理人员专职组成，要求年资在一年或以上（建议），如：资深工程品质物流人员；资深管理人员(班组长/主管等)；
- ② 全部的项目活动由项目KPI责任部门的负责人带队执行完成，推进办成员全程引导并跟进；
- ③ 负责对项目进程与结果进行督导与评审；
- ④ 在活动中订立规则明细，形成管理纲要（或运作流程）；
- ⑤ 监查并确保各活动的开展与整体项目方向一致；
- ⑥ 考评各部门团队及成员表现与成绩，并评分；
- ⑦ 建立精益人才资料库；
- ⑧ 督导顾问老师工作进程，反馈资讯与需求。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

■ 精益改革项目启动

Sample

委員: 許雪姬、劉國瑞、徐其海、陳永昌、鄭淑敏、李國英、余玉成、曾志華、王麗霞、鍾慶、趙國棟、李金生、鄧樹木、何錫凡、程秋瑛、黃錦龍、張奕然、邱曉雲、蔡國雄、謝文忠。

1. 调整心态，明确自我角色，严格分工合作，忠于职守，虚心学习管理知识，自我提升，跟上波力企业发展的步伐。
2. 以身作则，自觉遵守公司规章制度，服从公司的工作安排，全力推进阿波力企业改制。
3. 建立完整的精益生产管理制度、人力资源管理制度、ERP 信息化管理系统；
4. 积极支持与配合咨询顾问公司及项目小组开展各项工作；
5. 项目实施方案全部授权，与项目小组共同商定实施方案，并组织实施；
6. 组织和配合公司各单位配合项目工作的开展；
7. 监督、指导工作小组开展工作；
8. 审阅工作小组的项目成果；
9. 协调工作小组之间的工作配合；
10. 组织对项目成果进行验收；
11. 计划管理，有权根据实际情况调整工作计划以保证项目按时完成；
12. 过程监督，有权对项目工作开展情况进行质询和具体要求；
13. 绩效奖金，有权对项目不能按要求开展工作的项目成员进行处罚；
14. 有权对不能有效配合工作的项目小组的相关部门进行处罚。

推进办筹备

与您携手 比肩全球

■ 精益改革项目启动

精益生产改革责任状

本人是 人力资源部 部门第一责任人，我坚决拥护公司开展“精益生产”和“6S”管理的决定。并决心在顾问公司的指引下，努力学习先进的企业管理知识，改变

决履行以下工作职责：

- 1、负责人员内部培训工作，保证上下人员对本岗位的应知应会考核及格率达 95%。
- 2、负责供应部管理提升，努力降低交货保障工时 20%。
- 3、完善采购价格管理，努力实现采购成本降低 5%。
- 4、加强供应内部管理，到货及时率提高 20%。
- 5、合理安排人员分工，精简人员。
- 6、支持新的物流系统以及物料补充系统在全厂的操作。
- 7、加强宣传培训工作，及时发表先进人物和事迹，在部门掀起比学赶超热潮。
- 8、及时汇报每天、每周的质量情况，每次通报公开、公正，以接受群众监督和领导监督。
- 9、虚心接受各部门的批评意见，及时改良工作。
- 10、认真学习先进管理知识，积极参加培训训练，参加各项考核考试，不断提升自身的综合素质。

与精益项目
KPI指标对应

推进办筹备

与您携手 比肩全球

精益项目的执行 ■ 精益改革项目启动

责任部门对项目的担当与执行

- 订立精益KPI指标，明确其统计规则；
- 安排并执行各项周计划/月计划/季度计划等，对进程与结果负责；
- 确保组织足够的人力物力资源执行精益活动；
- 确保相关精益方法工具的有效应用与积极沉淀；
- 建立标准化的精益文件库，便于培养各级技术人才与管理人员；
- 反馈问题/资讯与需求，利用顾问老师的方法达成目标。

精益项目的执行 ■ 精益改革项目启动

顾问老师对项目的辅导与牵引

- 协助各业务部门订立精益KPI指标，明确其统计规则；
- 明确各项周计划/月计划/季度计划等，牵引进程，利用精益方法达成结果；
- 合理的运用相关的人力物力资源执行精益活动；
- 培养相关的精益人才，教授相关精益方法工具等；
- 协助建立精益人才库及标准化的精益文件库。

Sample

与您携手 比肩全球

激励结果

与您携手 比肩全球

精益项目的执行 ■ 月度总结会、改善表彰会

营造改善改革的氛围，溶入企业文化，成为亮点

- 表彰激励来自全体员工的优秀的改革改善/合理化建议
(由精益推进办每月评选一次)
- 以看板形式表彰优秀团队与优秀个人，以激励员工
- 公司高层管理及总经理参加月度的项目总结大会

精益项目的执行 ■ 精益人才的培养、认证

精益人才培养认证的目的

- 为公司内部精益运营全面推广培育资源；
- 确保各业务单位精益运营模式及管理水平的一致性；
- 为公司内部精益团队提供标准化的资格认证程序；
- 加强公司精益运营项目中成功经验的可复制性，降低各业务单位的管理改善成本；
- 为达成与供应商的双赢提供的评估、认证的专家团队。

精益项目的执行 ■ 精益人才的培养、认证

精益人才培养认证的流程

- 精益生产管理课程研修及理论考试（16天）
- 精益品质管理课程研修及理论考试（7天）
- 精益现场改善实践（6个月）
- 通过顾问公司及推进办共同主导的“精益现场改善项目”书面报告及现场评估
- 顾问公司会同公司颁发精益资格证书，分为管理类和技术类。

精益项目的执行 ■ 精益人才的培养、认证

供应商精益人才培养训练及改善项目评估

- 精益生产课程研修及理论考试（10天）
- 精益质量管理课程研修及理论考试（6天）
- 供应商内部精益效率及质量改善推行（3个月）
- 通过顾问公司及PISEN精益团队共同辅导核心供应商5家
- 顾问公司颁发精益核心供应商证书

备注：三仕管理顾问公司将针对供应商的精益人才培养及效率品质提升活动等项目向供应商收取适当费用。

精益项目的执行 ■ 精益体系文件与精益企业文化的建立

精益体系文件的建立要点

- 以各责任单位牵头，对相关项目制定相应的运作流程，以改善或修改旧有的体系文件，形成可操作性指导文件；
- 部门内部的工作指引(WI/SOP)，同时也可作为新进员工的培训教材之用；
- 梳理部门与部门之间的运作流程(DOP)，以减少灰色地带为原则，杜绝模糊；
- 系统文件中的表格的应用，避免重复与交叉，简化数量和内容。

精益项目的执行 ■ 精益体系文件与精益企业文化的建立


精益看板及精益文化的建立要点

- 汇总各精益生产实施单位成功的案例及经验，以看板形式发行，指导培训员工；
- 通过看板或刊物网络报道各单位在推行精益改革过程中全员参与的心路历程，引导全员思想观念的转变；
- 通过看板或刊物网络报道各单位在实施精益改革后的积极变化与收获，激励员工士气；
- 公司建立精益改革内部奖励基金，表彰及奖励各单位在精益改善过程中表现突出的团队与个人，形成公司内部积极向上的精益改善文化；
- 通过系统的培训规划，全面提升公司及各单位核心管理团队的精益运营组织力。


<div>  <div>三、项目执行与顾问老师安排</div> <div>  </div> </div>		
<div> <div>顾问老师预安排</div> <div>■ 顾问老师工作角色与时间安排</div> </div>		
项目顾问	项目中的角色及具体工作内容	计划时间
Stanley Yim 严总经理 (Singapore)	项目整体策划与进度监理/运作体系流程梳理及流程再造/效率/品质/研发改善与各项活动推动实施/IE团队运作…等	16天/月
汪老师	精益现场管理/品质管理/供应链/SQE团队运作/供应商品质管理提升/运作体系流程梳理及流程再造/IE团队运作…等	12天/月
熊老师	现场5S/IE团队运作/生产效率/制造周期改善/生产计划物控/物流设计及精益生产专案实施/…等	22天/月
刘老师	现场5S/IE团队运作/生产效率/制造周期改善/生产计划物控/物流设计及精益生产专案实施/…等	22天/月
魏老师	现场5S、SMED、TPM应用等精益现场改善活动专案执行	6天/月
谭老师/ 钟老师	基层管理培训/精益理念培训/绩效考核/企业文化/员工满意度提升/…等	按计划 (6天/月)
Suzuki San (Japan)	基层管理培训/精益理念培训/项目整体策划与进度监理	按计划 (2天/月)
Vincent Lim (Malaysia)	基层管理培训/精益理念培训	按计划 (2天/月)
Total		88天/月

三仕管理顾问

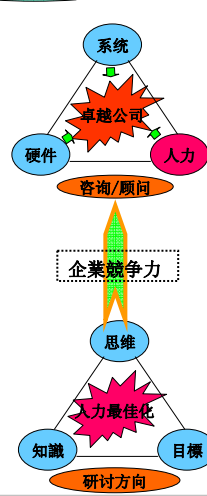
与您携手 比肩全球



三、项目执行与顾问老师安排



结束语



系统

卓越公司

硬件

咨询/顾问

人力

企业竞争力

思维

人力最佳化


知识

目标

研讨方向


三仕管理顾问

特色&使命



Suzuki Takeo

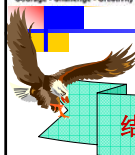
- 强大的日本生产技术支持，多项手法并进；
- 多国顾问老师引领最新生产技术，拓宽视野；
- 着重精益思维，要求全员参与，关注士气；
- 以结果为导向，精益效果由客户评判；
- 强调三现工程，顾问驻厂执行，贴近跟踪；
- 以项目的形式加入培训，务实效果，易于沉淀；
- 重视培养项目管理人员，团队作业。



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

22



结束语

由衷地感谢各位在百忙之中参加这次发表会。

我们相信，有 PISEN 电子公司 管理层的明确方向的指引，各部门团队的全情投入，公司的精益改革的浪潮很快会迅猛地展开，行业一流的“梦工厂”的已现蓝图。

我们期待着能尽快地以本分析结果和报告为基础，结合公司的需求，来制定今后的精益改革项目计划。

希望能够获得进一步继续合作的机会，与 PISEN 电子公司全体员工一起挑战各项精益目标。我们承诺将会不懈努力，专心研究，为 PISEN 电子公司的明天尽一份微薄之力。



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



World No-1 PISEN 品胜
数码电池 · 存储系列



Thank you!

→ 更多的精益理念与公司介绍，请点击三仕网站：

www.3c-hongkong.com.cn

2009. May

Jerry Wang 汪泽民

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球