



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



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: 2009-04-14

报告发表: 2009-04-18

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. 2009/04-16 Edition No 1.



目录



Part 1

前言: 做世界一流的厂商

Part 2

现状分析与访谈点评

Part 3

精益改革的方向

Part 4

项目分解与可预见性目标

Part 5

项目执行与结束语

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

[I]表示谢意

对 PISEN 电子公司各位的支持诚表谢意。

这次能够获得「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。

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。

[II]目的和目标

<目的>⇒

用一滴水产生的水波换来 PISEN 电子公司的精益革新浪潮，以点带面、分层次按计划在全工厂展开，并希望不远将来的有一天能够被赞誉为“制造业的生产革新典范”、“行业内一流的数码电池与存储系列产品”的供应厂商”。

<目标>⇒

以产品品质+制造成本+缩短交期为核心，利用精益方法工具为基础、时常把现状与一流工厂进行对照对比，通过暴露出问题点来推进改善改革，提出今后努力方向的方案，凝聚精益思维与自主创新、改革改善的氛围。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

何谓“世界一流...厂商”?

核心理念:

以德为先 品质取胜

企业目标:

打造 中国数码电池 第一品牌



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



一、前言



何谓“世界一流...厂商”?



漂亮的厂房



整洁的标准制服



普及化的电脑及办公设备




全新的设备仪器及机器人


• 高效+安全+自我改善进步的控制系統



三仕管理顾问
与您携手 比肩全球





一、前言




何谓“世界一流...厂商”?

- 一流的标准化的产品设计?
- 最佳的标准化的工序设计?
- WIP - 恰到好处的生产线物流?
- JIT / VMI - 顺畅的工场整体物流?






三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



一、前言



何谓“世界一流...厂商”?

无论谁看都觉得漂亮的工厂(没有垃圾)!

生产线上没有堆积的半成品!


完善的“5S”管理. 无论谁看都能马上明白!

在线员工全神贯注地工作!

离线作业人员也能快速地作业!


生产目标和实绩能够时常看到,大家都想挑战!

让每个客户看到都感到很惊讶!




三仕管理顾问

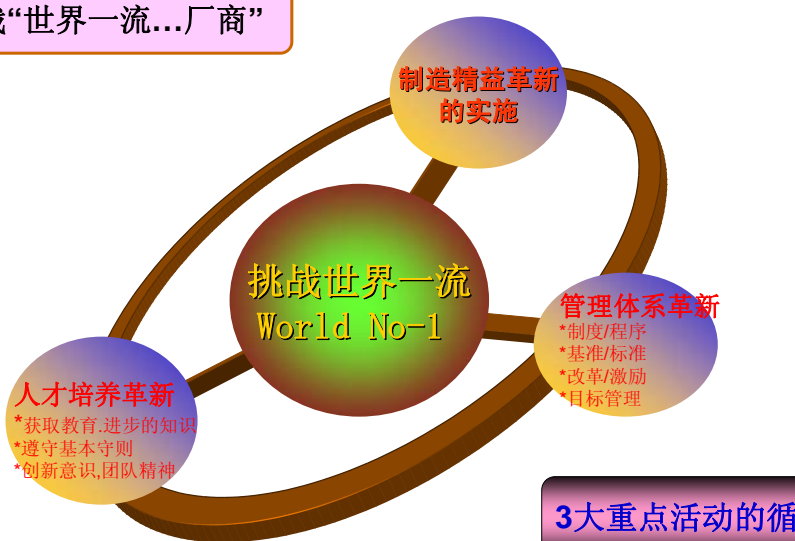
与您携手 比肩全球



一、前言



挑战“世界一流...厂商”



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

金融危机环境下的制造成本

过去

售价 = 制造成本 + 利润

当今

利润 = 销售价格 - 制造成本



微利时代的成本战略

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

思考：如何达成

- ✓ 一流的工厂 + 一流的品牌
- ✓ 成本战略(高效益 + 低成本)



➤ 如何快速应对市场的变化，加强自身的制造能力？



➤ 如何全面拓展精益思维，更快更好更有效地应用精益工具方法手段，来达成PISEN公司的发展目标？

Let's go---
分析现状

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

	目 录	
	Part 1 前言：做世界一流的工厂	
	Part 2 现状分析与访谈点评	
	Part 3 精益改革的方向	
	Part 4 项目分解与可预见性目标	
	Part 5 项目执行与结束语	
三仕管理顾问	与您携手 比肩全球	

	二、现状分析与访谈点评	
“問題”とは！ “管理”とは！		
<p>在开始叙述之前，先阐述一下三仕管理顾问公司对“目标”、“应有的姿态”、“问题”等词汇的理解。</p>		
<p>☆ 所谓“问题”，就是 [目标] · [计划] · [应有的姿态] 与 [现实] · [现状] · [实绩] · [结果] 之差。</p>		
$\text{问题} = \text{目标} \cdot \text{计划} - \text{现状} \cdot \text{结果}$		
<p>☆ 所谓“管理”，就是在制定业务目标、并确认其结果的基础上，指出其存在的问题和调查其原因，并及时采取措施，以防再次发生。</p>		
$\begin{matrix} \text{制定} & \text{目标} \\ \hline \end{matrix} - \begin{matrix} \text{把握} & \text{结果} \\ \hline \end{matrix} = \begin{matrix} \text{指出} & \text{问题} \\ \hline \end{matrix}$		
$\begin{matrix} \text{明确} & \text{问题的原因} \\ \hline \end{matrix} - \begin{matrix} \text{采取} & \text{措施} \\ \hline \end{matrix} = \text{“O” (解决)}$		
三仕管理顾问	与您携手 比肩全球	

二、现状分析与访谈点评

PISEN 电子公司“厂房漂亮！体制清晰！人才资源好！”
但是，一站在现场，就会看到很多明显的“问题”。

不报有“远大梦想，
强烈愿望！”-----
就看不出来的问题。

面对严峻的市场环境，与产品的快速上市需求，提升生产效率与品质，降低制造成本，缩短产品交期，已是迫在眉睫的管理方向与要求。为此，顾客的信赖和生产力的飞跃性改革是不可欠缺的。

<通过参观工厂发现不少的浪费！>

- (1) 空间运输的浪费！
- (2) 半成品过多的库存浪费！
- (3) 分配作业的浪费！动作的浪费！
- (4) 停线的等待的浪费！
- (5) 大量的成品，过量生产的浪费！
- (6) 改修返工重复作业的浪费！
- (7) 检查与不良品处理的浪费！
- (8) 工艺不良导致的工时的浪费！
- (9) 品质问题导致的浪费！
- (10) 计划不精确导致的浪费！

是因为不知道世界一流的
工厂是什么样子的原因
而引发的 ???



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

二、现状分析与访谈点评

◆ 现场调研Key-Point



1. 现场5S运作
2. 现场物流与配送
3. 工序设计与工艺纪律执行
4. 作业标准化与流程效率
5. 过程品质与效率
6. 计划物控与库存
7. 供应商品质提升与双赢
8. 基础生产数据统计分析
9. 研发输出与可制造性设计
10. 人力资源匹配与改善激励



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



1. 现场5S运作



完全失控的5S
(操作工位)



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



1. 现场5S运作



完全失控的5S
(工位周围)



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



1. 现场5S运作



完全失控的5S
(仓储与安全)

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



2. 现场物流与配送



在线物流
物料运输

混乱

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



2. 现场物流与配送

物料运输与在线物流的混乱直接表现：

- ① 生产工位大量堆料，看不到物料配送，操作员须自行搬运物料。
- ② 生产现场物料标识不规范、不合理，造成物流的多重浪费。
- ③ 工位周围物料摆放紊乱，物料的可控性较差。



未来物流与配送改善建议：

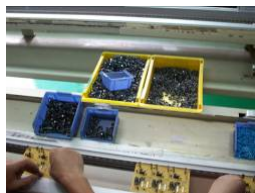
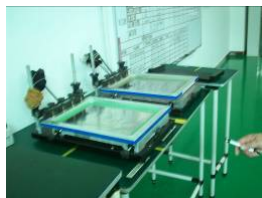
- 根据零件大小等条件对总装物料进行合理化分类。
- 加强PMC职能，明确物料员、班组长职责，保证物料配送专人化、准时化
- 产品工序与工序段之间实行KANBAN物料拉动系统。
- 颜色标贴标准化，区域标识明确化。
- 物料摆放区位化，物料标识可视化，减少作业浪费。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



3. 工序设计与工艺纪律执行



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



3. 工序设计与工艺纪律执行

进一步地放大浪费，更加恶性循环：

- ① 员工处于自由操作状态，最终习以为常。
- ② 员工放松对品质的要求，不再有责任心。
- ③ 不会理解产出目标和效率要求。
- ④ 丧失斗志与信心，不再有凝聚力向心力与战斗力。
- ⑤ 新进员工一开始即处于不良的环境。



深一层的原因透析：

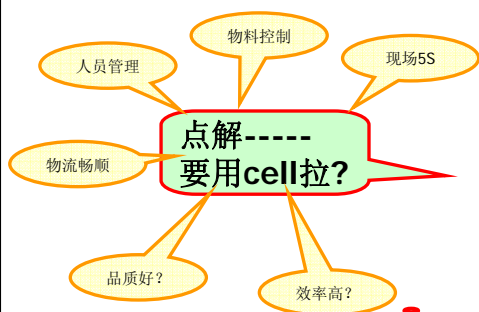
- 生产工序设计的不合理，导致作业分派不均衡。
- 工艺纪律的模糊，生产目标不清晰，执行力下降。
- 生产处于“习惯性的作坊”状态，缺乏生产斗志与激情，没紧张感。
- 基层管理者对现场的管控能力弱，对精益生产的理解仅停留在表层。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



3. 工序设计与工艺纪律执行



■不同的工序段生产方式是否最为合适的选配？

■工序设计能否为生产计划提供基础支持？

■转班+转产+转模的可控性；

■物料的耗损率控制？

■生产工单的埋尾与WIP；

■制程WIP是否周围都有？

■修理的管控与防错防呆；

■.....

痛则不通？



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



3. 工序设计与工艺纪律执行

已有的工序设计，
在现场的体现



- 工装夹具的应用？
- 工具的界定使用？
- 容器的应用与三定的执行？
- SOP/WI规范？
- 排位设计与线平衡分析？
- 工业安全的指引？
- 岗位对员工的技能要求？
- 其它...

- 预先的工序设计与生产方式安排？
- 合理合适的流水线设计与物流配送？
- 生产管理自己界定生产定额标准？

产线平衡率
是多少？

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



4. 作业标准化与流程效率

现状问题点：

- ① 工序设置及作业内容标准化的可执行程度。
- ② 深入的工序作业时间及各工段产能匹配研究及标准化。
- ③ 深入的作业研究、时间研究及基本的生产线平衡研究。
- ④ 没有规范的产能分析，只有生产管理者自订的定额。

今天的生产效率是多少？
效率的基准是什么？



现场状态直接对应
生产效率与品质水平



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



4. 作业标准化与流程效率

IE研究与精益改善重点:

- 作业程序分析-----生产布局与工段产出匹配
- 作业时间研究-----目标预算与效率
- 动作方法研究-----员工作业环境
- 作业路线研究-----现场物流与配送



工艺
设计
要求

- ① 是否标准化工艺设计?
- ② 工序设计的可操作性?
- ③ 工具工装夹具是否合乎效率品质的需求?
- ④ 是否有物料摆放要求?
- ⑤ 是否防错防呆?
- ⑥ 是否有产品品质控制节点?
- ⑦ 岗位对员工的技能要求?



现场场景

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



5. 过程品质与效率

注塑品质与效率

生产现场管理人员
是否清晰明白现在的
效率水准及品质状况?

注塑部生产日报表(A班)										
日期: 2009 年 3 月 24 日				计量单位: PCS						
订单号	订单数量	累积生产总数	标准产能 PCS/1H/人	达成效率	当天总产量	实际合格产量	合格率	开机时间	生产工时(H)	人数
90264812	100000	88109	530/3							
090368412	12000	10302	277/3	92.06%	3160	3060	96.84%	20:00-8:00	12	3
090312912	10000	2388	170/1	72.94%	1520	1488	97.89%	20:00-8:00	12	1
08117312-3/090313612	12000/20000	2700	170/2							
081027712-4	3000	2676	180/2	96.11%	2086	2076	99.52%	20:00-8:00	12	2
090229712/090346212	50000/5000	27386	340/2	97.16%	3700	3700	100.00%	20:00-8:00	11.2	1
090301412-1	800	640	190/1	80.00%	670	640	95.52%	0:25-5:50	5.4	1

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球





5. 过程品质与效率

过程品质控制节点的设置

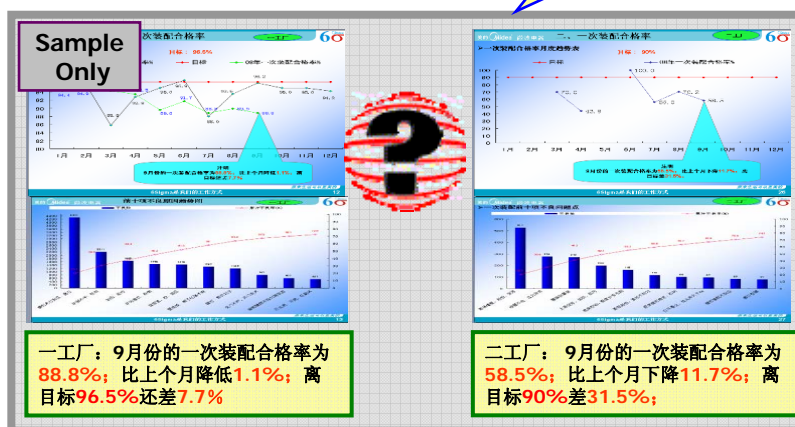
- 外部供应商来料品质不稳定时的追溯与预防点，责任主体是否明确？
- 内部上游工段来料质量不稳定时的追溯与预防点？
- 生产线关键工序的品质的控制点，LQC巡检点？
- 开发设计评审节点的品质控制？
- 设备或工装机械性能的变异？
- 前后工序的检验方法的不一致？
- 品质检验方法没有被标准化执行，人为的因素？



5. 过程品质与效率

品质状态与效率走势分析对比

是否在改善与进步之中？





6. 计划物控与库存

生产计划与实际安排

是否有分析计划稳定率？
当日计划达成率是多少？

MT生产看板

日期	计划	实际	达成率
09.09.01	1000	1000	100%
09.09.02	1000	1000	100%
09.09.03	1000	1000	100%
09.09.04	1000	1000	100%
09.09.05	1000	1000	100%
09.09.06	1000	1000	100%
09.09.07	1000	1000	100%
09.09.08	1000	1000	100%
09.09.09	1000	1000	100%
09.09.10	1000	1000	100%
09.09.11	1000	1000	100%
09.09.12	1000	1000	100%
09.09.13	1000	1000	100%
09.09.14	1000	1000	100%
09.09.15	1000	1000	100%
09.09.16	1000	1000	100%
09.09.17	1000	1000	100%
09.09.18	1000	1000	100%
09.09.19	1000	1000	100%
09.09.20	1000	1000	100%
09.09.21	1000	1000	100%
09.09.22	1000	1000	100%
09.09.23	1000	1000	100%
09.09.24	1000	1000	100%
09.09.25	1000	1000	100%
09.09.26	1000	1000	100%
09.09.27	1000	1000	100%
09.09.28	1000	1000	100%
09.09.29	1000	1000	100%
09.09.30	1000	1000	100%

生产区
自行调节进度？

生产进度管理

日期	计划	实际	达成率
09.09.01	1000	1000	100%
09.09.02	1000	1000	100%
09.09.03	1000	1000	100%
09.09.04	1000	1000	100%
09.09.05	1000	1000	100%
09.09.06	1000	1000	100%
09.09.07	1000	1000	100%
09.09.08	1000	1000	100%
09.09.09	1000	1000	100%
09.09.10	1000	1000	100%
09.09.11	1000	1000	100%
09.09.12	1000	1000	100%
09.09.13	1000	1000	100%
09.09.14	1000	1000	100%
09.09.15	1000	1000	100%
09.09.16	1000	1000	100%
09.09.17	1000	1000	100%
09.09.18	1000	1000	100%
09.09.19	1000	1000	100%
09.09.20	1000	1000	100%
09.09.21	1000	1000	100%
09.09.22	1000	1000	100%
09.09.23	1000	1000	100%
09.09.24	1000	1000	100%
09.09.25	1000	1000	100%
09.09.26	1000	1000	100%
09.09.27	1000	1000	100%
09.09.28	1000	1000	100%
09.09.29	1000	1000	100%
09.09.30	1000	1000	100%

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



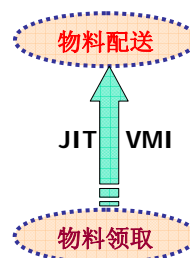
6. 计划物控与库存

降低制程WIP与库存

如何透过生产方式的变革，
提升生产效率？



降低库存后，
如何应对市场的快速变化？



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



7. 供应商品质提升与双赢

来料的品质监控点

是否存在改善空间？

- 物料首样批准程序不完善，物料自量产开始时就存在潜在质量风险；
- 物料变更或代用没有经过研发或QA确认就直接上线；
- 客户最新的技术要求与ECN/BOM等没有及时更新，依据过时的技术信息生产；
- 供应商品质管理体系不完善，只有简单的品质检验，没有系统的制程品质管理；
- 供应商检验标准与来料检收货标准不一致，检验控制标准没有随出现的品质异常及时更新；
- 物料品质控制标准不一致：研发/QA与来料检不一致，IQC与供应商不一致，物料品质标准的建立责任主体不明确。



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



7. 供应商品质提升与双赢

供应商的品质水平与改善机制

如何达成与供应商的双赢？

- 来料不良时的供应商处理对策与机制？
- 同一供应商的来料品质水平是否有提升与进步？
- 多间供应商的品质水平的分析与排名对比？
- 供应商的自主改善能力与应变能力是否满足我们的生产需求？
- 供应商品质管理体系是否完善？只有简单的品质检验，没有系统的制程品质管理？
- 供应商的管理人员的精益思维与理解力是否与我们同步提升？
- 是否有足够的培训训练与互动沟通？



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

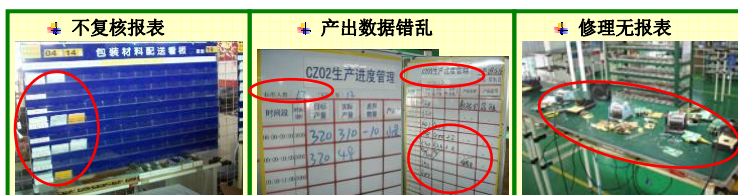


8. 基础生产数据统计分析

基础生产数据收集不规范

- ① 生产现场的数据模糊，没有准确反映生产问题点；
- ② 生产周边部门人员没有去复核数据分析数据解决问题；
- ③ 文员统计的报告中的数据并没公开给相关人员研究；
- ④ 数据没有起到监控生产的作用，现场解决问题的作用小。

如何让
工艺+品质+研发+物流
都关注生产结果？



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



8. 基础生产数据统计分析

基础生产数据收集举例

今天的生产效率是多少？
今天的品质状况如何？

Sample Only

生产日报：用于记录当班生产的实际数量或品质状况

美的 Midea 总装江

4月13日

时间	8:00-8:30	8:30-9:30	9:30-10:30	10:00-11:30
	20:00-21:30	20:30-21:30	21:30-22:30	22:30-23:30
生产线	产量 LOSS	产量 LOSS	产量 LOSS	产量 LOSS
1线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20
2线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20
3线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20
4线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20
5线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20
6线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20
7线	2200 20	2000 10	2100 15	2200 20

2007/10/2


现场+即时解



现场+现物+现景
即时解决问题


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球




Courage · Challenge · Creativity


二、现状分析与访谈点评




PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统



9. 研发输出与可制造性设计

 **设计输出的要求**

- 设计是否方便制造？
- 设计输出是否完整？
- 新产品是否匆匆上线？
- 是否边生产边解决设计问题？
- 设计要求是否能保证产品质量要求？


 **设计输入的要求**

- 设计流程是否繁冗要简化，节点评审是否建立并按期执行？
- 设计平台是否建立，支持部份部品可做标准化的设计？
- 产品性能标准与检测标准是否清晰，可执行性如何？
- QE测评是否可以专业化支持设计？
- 采购是否及时支持到设计物料的评判选择？
- 生产与工艺是否给予可制造性设计的建议，提前防错防呆？
-

流程简化？
并直接支持生产？


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球




Courage · Challenge · Creativity


二、现状分析与访谈点评



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统



9. 研发输出与可制造性设计

 **设计与工艺工程的关联**

1. 工装夹具是否合乎效率品质的需求？
2. 工序设计的可操作性？
3. 防错防呆？
4. 调试测试是否达成功能检测的要求？

- 产品设计节点评审？
- 是否标准化设计？
- 成本设计合乎预算的要求？
- 是否有物料变更评审？
- 是否可制造性设计？
- 设计图纸关键尺寸的清晰？
- BOM的准确性与维护？
- ECN控制与应用状态反馈？
- 其它

研发人员是否明了生产现状？是否有反馈？

按生产的状况给予专业的技术支持？

生产
技术工程
(工序设计)

预防问题的产生
(不要“救火”)

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



10. 人力资源匹配与改善激励

更多的
宏观调控的
工作计划与目标

与企业发展方向一致

企业文化的综合体现

- 人力资源结构分析;
- 管理人员的角色认知与职责定位;
- 精益改善指标与合理化建议激励机制;
- 绩效考核与KPI指标;
- 技能训练与管理培训;
- 员工关系与满意度;
- 员工的改善改革意识与参与度, 意见的表达渠道;
- 其它.

配合精益改革?



11. 我们的优势

- 已经看到问题的存在;
- 有强烈的改善改革愿望;
- 有各级管理层的高度重视;
- 已在广纳人才, 关注员工;
- 已开始学习借鉴其它公司的经验;
- 正在找寻成为世界一流工厂的方法支持;
- 在部份制造区域已经看到精益行动;
- 在制定相关的机制推行精益改革;
-




Cell拉的应用



工装改善




培训与训练




Courage · Challenge · Creativity

二、现状分析与访谈点评



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统



11. 我们的优势

天时

+

地利 人和


}

- 已经看到问题的存在;
- 有强烈的改善改革愿望;
- 有各级管理层的高度重视;
- 已在广纳人才, 关注员工;
- 已开始学习借鉴其它公司的经验;
- 正在找寻成为世界一流工厂的方法支持;
- 在部份制造区域已经看到精益行动;
- 在制定相关的机制推行精益改革;

三仕管理顾问的-----
“一滴水”产生的
水波-----激起-----
精益改革的浪潮

}

东风



精益改革的浪潮

精益生产


益体系

益文化

益企业


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

目 录



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

Part 1	前言: 做世界一流的工厂
Part 2	现状分析与访谈点评
Part 3	精益改革的方向
Part 4	项目分解与可预见性目标
Part 5	项目执行与结束语

三仕管理顾问

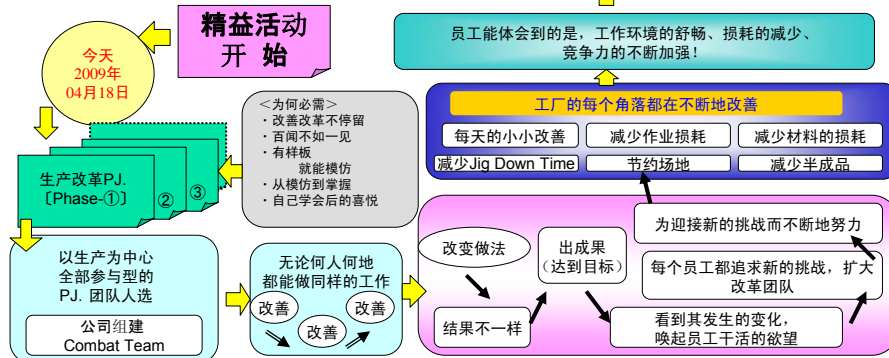
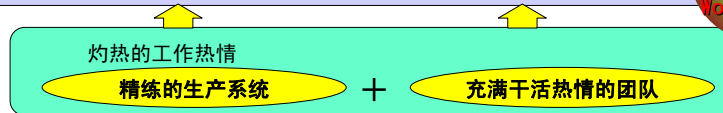
与您携手 比肩全球

21

三、精益改革的方向

公司的使命绝对是在Q·C·D方面让客户得到满意，赶超竞争对手，使公司得到更大的发展和繁荣，使员工和公司感到满意。

挑战
世界一流
World No-1



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

三、精益改革的方向

◆全面的协同作战

3 Major Aim of Production

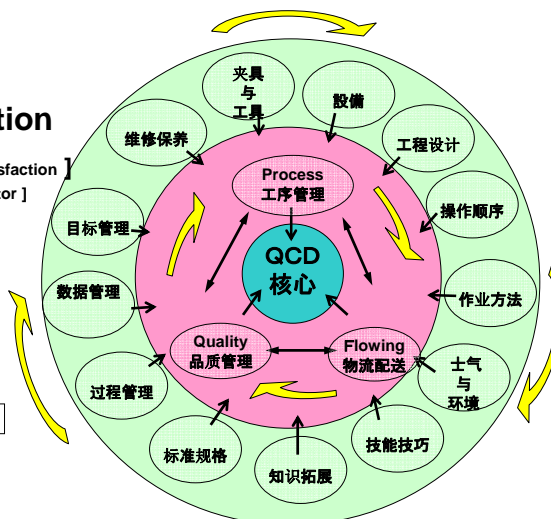
Quality [Good Things = For Customer Satisfaction]

Cost [Cheaply = Cheaper than Competitor]

Delivery [Quickly = Delivery on time]

3 Major Program of Production Innovation

☆ Production Innovation Program is positioning between Production core 「QCD」 and 「Production Fundamentals」
☆ And It have function of action exact for 「QCD」 maximise by Production Fundamentals efficient and brush up.



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

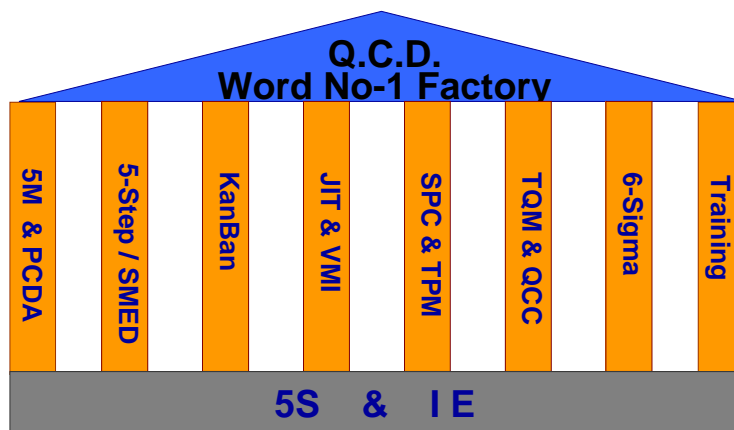
VSM价值流图

市场的变化。



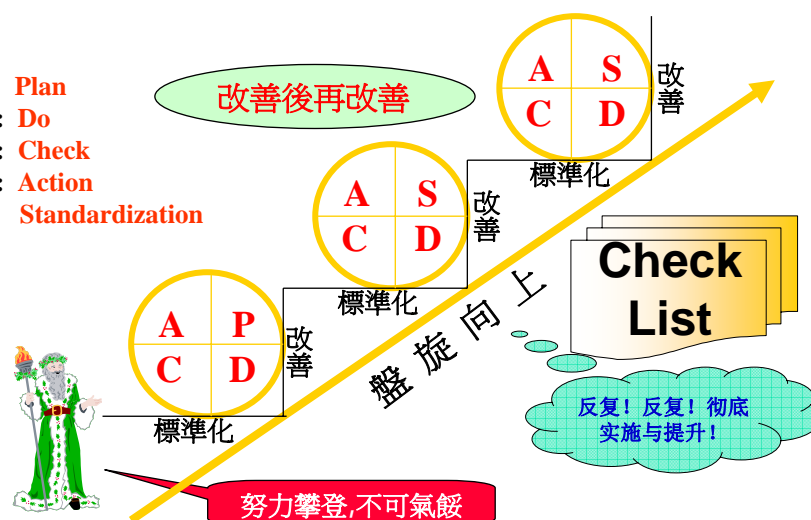
与您携手 比肩全球

◆精益工具方法的应用



◆强化管理循环

P: Plan
D: Do
C: Check
A: Action
S: Standardization



三、精益改革的方向

◆培养精益思维&营造改革氛围

精益改革过程中
会有千百种
借口与阻力！



心态变则意识变
意识变则行为变
行为变则性格变
性格变则命运变
——安岗正笃

Courage 勇气

Challenge 挑战

Creativity 创新

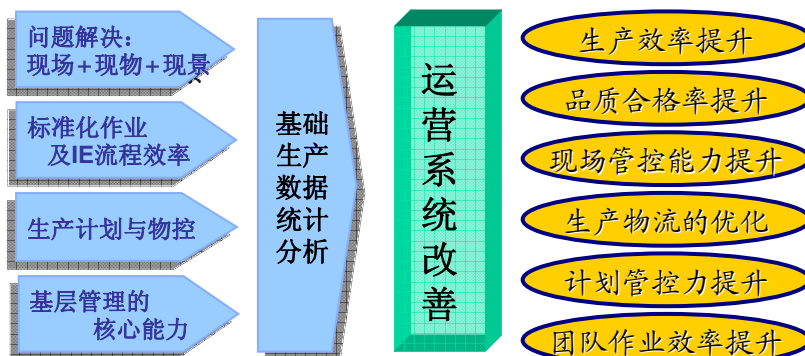
三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

三、精益改革的方向

◆开启精益之门

有层次的推行！



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

◆更快更好的精益之路

更高层次的
深化执行！

- ✚ 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

1

现场篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

2

办公室篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

2

办公室篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

2

办公室篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

3

设备篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

3

设备篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

4

工具篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

4

工具篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

5

看板篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

5

看板篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例



三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

6

实务篇

三仕公司辅导过企业的现场5S与精益案例

精益
指标

- 1、现场5S改善/研发流程改善/精益思维培训完成；
- 2、生产效率综合提升15%，不良率改善度30%；
- 3、KanBan计划拉动，WIP下降10%库存金额下降10%。

实际
达成

- 1、现场5S改善/研发流程改善/精益思维培训完成；
- 2、生产效率综合提升29.8%，不良率改善度42.5%；
- 3、KanBan计划拉动，WIP下降18%库存金额下降12%。

见证客户：

美的 Midea

美的集团
微波电器事业部
微波炉公司

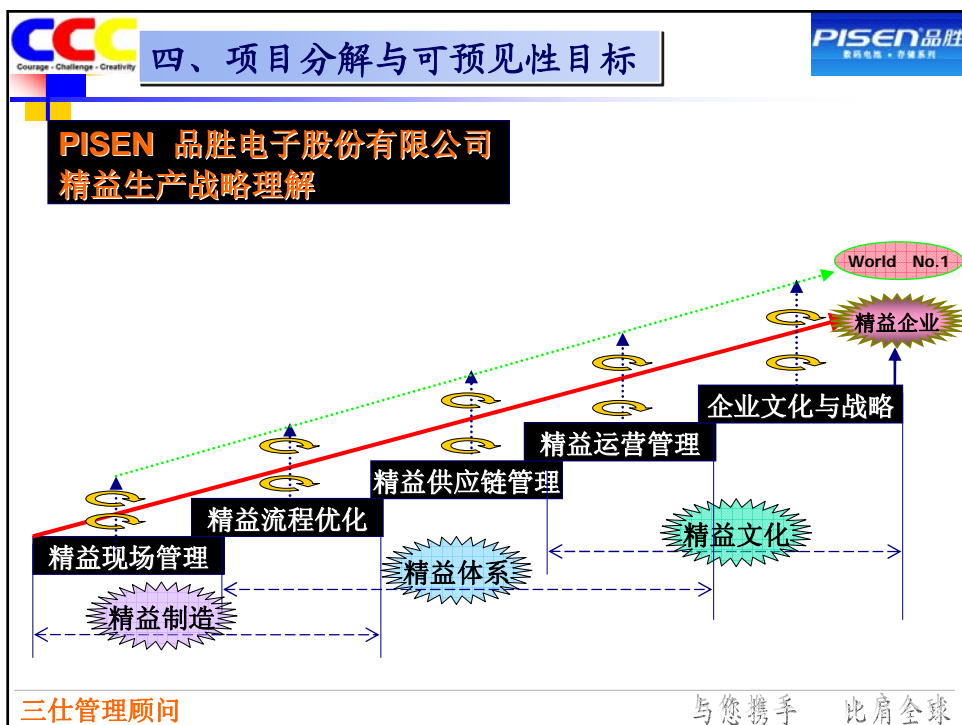
网址：
<http://www.midea.com.cn>

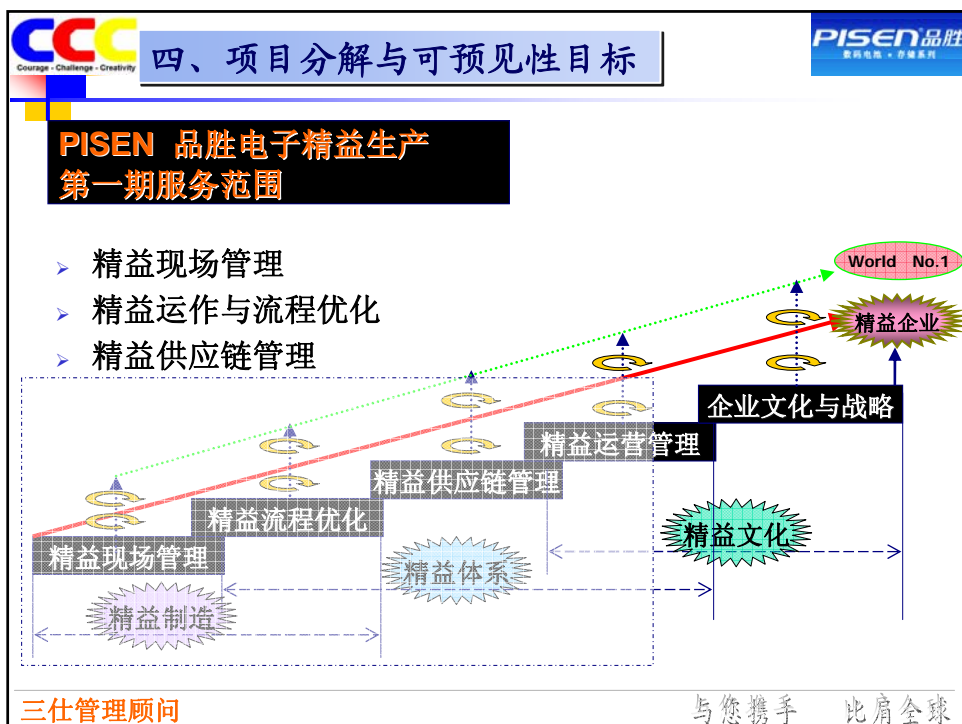
地址：
佛山市顺德区北窖镇
环镇西路18号
总经理：卢高峰
总经理：赖育文


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

CCC Courage · Challenge · Creativity	目 录	PISEN 品胜 数码相机 · 存储系统
Part 1	前言：做世界一流的工厂	
Part 2	现状分析与访谈点评	
Part 3	精益改革的方向	
 Part 4	项目分解与可预见性目标	
Part 5	项目执行与结束语	
三仕管理顾问	与您携手 比肩全球	








Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



品胜
数码相机 · 存储系统

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注塑总装包装等工段综合效率提升25%以上
- 插件执锡综合效率提升30%以上
- 生产现场制程WIP下降50%以上
- 运用VMI/JIT, 仓库库存下降20%以上
- 总装包装生产交货及时率改善度50%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

第I期关键词:


精益思维与改革意识
+
生产现场效率与品质
+
供应商水平提升与双赢

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

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

- 现场5S规范化管理，体系化运作。
- 整体工场物流与生产方式的匹配调整。
- 生产秩序及工艺标准的进一步深化与应用。
- 生产周边辅助人员定岗定责。
- 10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。

第I期关键词：

精益思维与改革意识
+
生产现场效率与品质
+
供应商水平提升与双赢

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

精益项目的重点

■ 公司管理层精益意识培训

改善项目/初步计划	课时	培 训 内 容	时段
部门负责人培训	30	精益生产介绍及各部门在精益运营中的角色，执行要点与方法	前6个月
项目实施核心成员培训	60	精益基本工具及实施方法	前6个月
中层技术及管理人员培训	10	精益生产介绍及精益动员	前6个月

Step-I

项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统



Step-I

精益项目的重点

项目

第一期

精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 现场5S与体系运作

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
5S理念与角色责任	→								
整理整顿执行，三定执行，清扫的意义		→							
计划与物流的初步设计与调整应用			→						
点检制度的推行与激励机制的建立			→						
规范制度体系的综合应用					→				
现场5S的维护与运作体系的修正					→				

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统



Step-I

精益项目的重点

项目

第一期

精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 设备全面维护TPM

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
设备台帐的建立、参数特性统计	→								
设备保养维护的要求、执行要点与重点（日保养+周保养+月保养）		→							
设备管理维护保养制度的建立（TPM）与应用			→						
现场设备的目视化管理			→						

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 工场物流与现场WIP

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
生产区域规划及生产方式改善，内部流程再造工程		→							
生产产能规划与WIP物料摆放规则		→							
计划排产与生产物料暂存区规划			→						
不良品/废弃品的物料处理控制			→						
物料区域与物流的目视化管理运作				→					

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 工序设计与精益手法应用

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
工艺部门职责强化，改善角色定位，日常工作内容确定	→								
IE基础知识与精益手法训练，改善实务执行		→							
生产资料的输入之界定执行与辅助工装夹具仪器等的应用		→							
时间方法研究与制造成本降低		→							
工序设计与效能评估		→							

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 工序设计与精益手法应用（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
内部物流规划及流程设计			→						
物料运输、摆放、工装设计与改良			→						
工序段之间的物料拉动系统设计与实施			→						
生产方式的研究设计与改善			→						
工序设计与工艺纪律的执行能力的提升			→						

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 工序设计与精益手法应用（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
工艺纪律的执行岗位对员工的要求	→								
员工技能提升与对工序的理解力		→							
快速转模转产转班（SMED）			→						
生产线节拍与线平衡		→							
员工动作手势教导与品质意识			→						

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目
第一期

精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 计划物控与仓储

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
领料制度的梳理与核查执行			—————→						
物控追料制度与流程再造			—————→						
生产计划/物控计划/采购计划的协调梳理			—————→						
生产计划的准确率持续改善			—————→						
制度/职责/看板/推广培训						—————→			

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目
第一期

精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 计划物控与仓储（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
优化供应商品质管理流程			—————→						
供应商品质基础数据分析分类、分责任管理			—————→						
KanBan计划拉动的培训与运用，降低库存与制程WIP			—————→						
VMI方法的培训训练与运用，降低库存						—————→			
JIT方法的培训训练与运用，降低库存						—————→			

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 现场品质管控与提升

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
现场作业不良核查与统计分析		—————→							
作业不良改善与红牌作战		—————→							
员工辅导与工艺手势正确执行			—————→						
FMEA应用与作业标准清晰化			—————→						
修理运行模式梳理			—————→						

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 现场品质管控与提升（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
制订工艺控制点，设立警示标识		—————→							
客诉问题点的根源查找，改善与预防			—————→						
工艺标准化的执行监控与过程巡检			—————→						
品检职能的简化与优化梳理			—————→						
一次合格率的提升			—————→						

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 来料品质管控与提升

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
检验标准细化，与工艺控制点结合			—————→						
培训训练供应商的品检技巧与方法，如何预防				—————→					
关键工艺执行监控与过程巡检				—————→					
来料不良预防与追踪改善				—————→					
强化梳理预防纠正制度与职责等				—————→					
来料批次合格率的提升					—————→				

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 供应商品质管理（SQE）改善与提升

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
组建、整合SQE团队、完善编制			—————→						
优化供应商品质管理流程、明确SQE职责				—————→					
供应商品质基础数据分析分类、分责任管理				—————→					
完成20家供应商按新审核标准的复审					—————→				
完成5-10家重点供应商的精益运营、品质改善的管理提升					—————→				

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

精益项目的重点

Step-I

项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

■ 供应商品质管理（SQE）改善与提升（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
重新梳理、受控发放供应商质量检验标准					—	—	—		
协助完善供应商管理人员的精益培训、实习及精益工厂认证机制					—	—	—	—	—
完善驻厂IQC管理机制及供应商免检机制					—	—	—	—	—
供应商品质异常停线次数及工时损失比例下降40%以上					—	—	—	—	—

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

精益项目的重点

Step-I

项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

■ 供应商品质管理（SQE）改善与提升（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
建立供应商供货成本全面评估机制					—	—	—		
建立供应商实际供货成本与价格成本差异月度报告机制					—	—	—	—	—
在物料系统上梳理供应商来料接收、检验、接受流程，完善系统数量与实物数量帐目的同步性					—	—	—	—	—
与供应商双赢的运作机制评估与完善					—	—	—	—	—

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 现场效率与过程数据

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
IE改善手法技巧的培训与应用	—————→								
生产线工序设计改善	—————→								
动作分析与瓶颈工位的改善	—————→								
样板生产线效率提升实务	—————→								
效率提升经验总结与推广应用	—————→								

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 现场效率与过程数据（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
建立详细的生产异常数据收集、分析系统	—————→								
日现场异常会议、周异常分析会议机制建立	—————→								
转产转班转模优化改善(SMED)	—————→								
生产线物料配送机制完善、工装改进	—————→								
员工标准化作业试点及全面推行	—————→								

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 现场效率与过程数据（续）

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
全员改善意识培训及改善案例推行	—————→								
新员工技能培训机制建立		—————→							
员工绩效与激励机制建立与执行			—————→						
全员改善培训及合理化建议推行				—————→					
效率提升运作体系的建立与执行修正				—————→					

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 可制造性设计备忘

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
BOM复查修补		—————→							
ECN控制与关键尺寸清晰化			—————→						
设计输出节点评审程序梳理再造		—————→							
物料评审与代用料的控制			—————→						
FMEA与可制造性设计注意备忘				—————→					
工艺+品质+生产在设计输出节点评审中的角色，产品的研究与知识拓展				—————→					

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 人力资源架构与改善激励

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
精益改善改革KPI指标清晰化与可达性	—————→								
员工合理化改善建议与激励机制建立			—————→						
项目组建，团队与目标管理				—————→					
报表与流程的简化，辅助人员的精简			—————→						
运作职能加强与组合，资源架构整合						—————→			
目视化管理与人的自动化						—————→			

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



四、项目分解与可预见性目标



Step-I



精益项目的重点

项目第一期
 精益思维与改革意识
 生产现场效率与品质
 供应商水平提升与双赢

■ 中层基层管理训练营与培训

改善项目/初步计划	第1个月	第2个月	3	4	5	6	7	8	9
班组长的精益思维培训	—————→								
岗位职责、角色认知与发展通道要求			—————→						
早会执行、效率品质与作业环境维护			—————→						
沟通技巧、执行力与理解力提升						—————→			
员工辅助提升与和谐关系处理						—————→			
精益工具方法技巧的学习应用			—————→						

三仕管理顾问

Reference Only

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统



Step-I

精益项目的重点

项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

■ 精益生产思维与实务培训课程-I

项目	培训内容	培训单位	培训目标	课时
1	精益生产理念与理解方向	三仕公司	成立项目团队/计划/宣传	1天
2	认识浪费与精益价值流培训 (VSM)	三仕公司	培养发现浪费的能力, 在价值流中的比重	1天
3	现场7大浪费的消除与改善	三仕公司	推动、培训全员改善	1天
4	IE手法培训	三仕公司	IE基本技能	2天
5	5S及目视化管理培训	三仕公司	世界级现场5S及目视化管理能力	1天
6	减少生产设置方法培训	三仕公司	具有再培训能力	1天
7	设备管理培训 (TPM)	三仕公司	掌握TPM 方法	1天
8	物流设计与JIT	三仕公司	掌握物料补充配送系统应用方法	1天
9	精益制造流程管理	三仕公司	全面了解精益制造体系	1天

三仕管理顾问

Reference Only

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统



Step-I

精益项目的重点

项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

■ 精益生产思维与实务培训课程-II

项目	培训内容	培训单位	培训目标	课时
1	工厂质量管理基础	三仕公司	基础品质管理方法	1天
2	标准化作业与制程品质管理	三仕公司	推行标准化作业, 稳定品质	1天
3	QC七大手法培训	三仕公司	掌握基本的QC手法	1天
4	统计过程控制方法 (SPC)	三仕公司	实施过程品质控制	1天
5	测量系统分析 (MSA)	三仕公司	确保测量方法及测量系统的一致性	1天
6	纠正预防措施与持续改善	三仕公司	掌握根治质量异常的方法	1天
7	失效模式与效果分析FMEA	三仕公司	掌握问题解决的分析方法	1天

三仕管理顾问

Reference Only

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统



Step-I

精益项目的重点

项目第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

■ 精益生产思维与实务培训课程-III

项目	培训内容	培训单位	培训目标	课时
1	精益价值流程图运用（VSM）	三仕公司	学习绘制价值流程图，检讨改善过程，缩短制造周期	2天
2	改善的5步法与PDCA	三仕公司	针对案例实施改善，提升生产效率	3天
3	工时分析与生产工序段的平衡	三仕公司	研究工序段之间的关系，改善平衡率提升效率	2天
4	时间测量法与Modapts方法应用	三仕公司	改善员工作业环境，提升动作效率	1天
5	红牌作战改善制程作业不良	三仕公司	减少因员工的操作失误导致的不良	1天
6	工装夹具工具的有效应用	三仕公司	减轻员工作业强度、稳定品质的方法	1天
7				

三仕管理顾问

Reference Only

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

四、项目分解与可预见性目标



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统



Step-I

精益项目的重点

项目第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
供应商水平提升与双赢

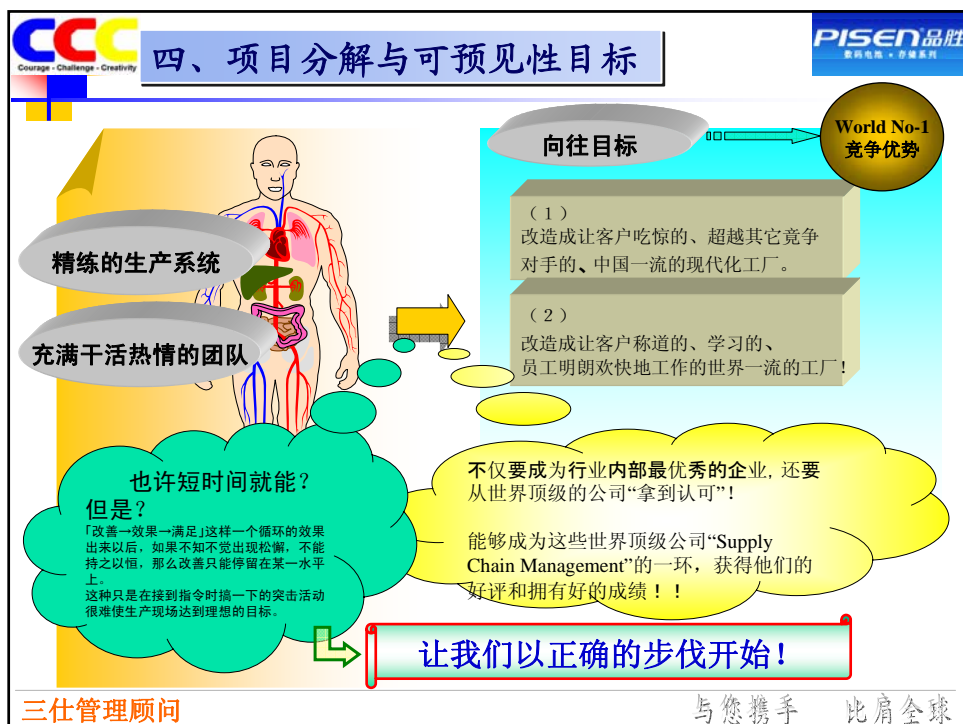
■ 精益生产思维与实务培训课程-VI

项目	培训内容	培训单位	培训目标	课时
1	供应商品质管理技术	三仕公司	掌握供应商品质管理基本方法	1天
2	供应商审核标准与技巧	三仕公司	掌握供应商审核方法与技巧	2天
3	工厂质量管理基础	三仕公司	基础品质管理方法	1天
4	标准化作业管理与实施	三仕公司	推行标准化作业，稳定品质	2天
5	QC七大手法培训	三仕公司	掌握基本的QC手法	2天
6	统计过程控制方法（SPC）	三仕公司	实施过程品质控制	1天
7	失效模式及其影响分析（FMEA）	三仕公司	培养分析及解决潜在问题的能力	2天
8	测量系统分析（MSA）	三仕公司	确保测量方法及测量系统的一致性	1天
9	纠正预防措施与闭环的持续改善	三仕公司	掌握根治质量异常的方法	1天

三仕管理顾问

Reference Only

与您携手 比肩全球





CCC
Courage - Challenge - Creativity

目 录




PISEN 品胜
数码相机·存储系统

Part 1	前言：做世界一流的工厂
Part 2	现状分析与访谈点评
Part 3	精益改革的方向
Part 4	项目分解与可预见性目标
Part 5	项目执行与结束语


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球




Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统

精益项目的执行



项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
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：以改革意识+5S+现场物流改善为重点
- ✓ 第二阶段：以效率成本改善及体系效益提升为重点

包含仓储物流改善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



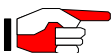
Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统

精益项目的执行



项目
第一期

精益思维与改革意识
生产现场效率与品质
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

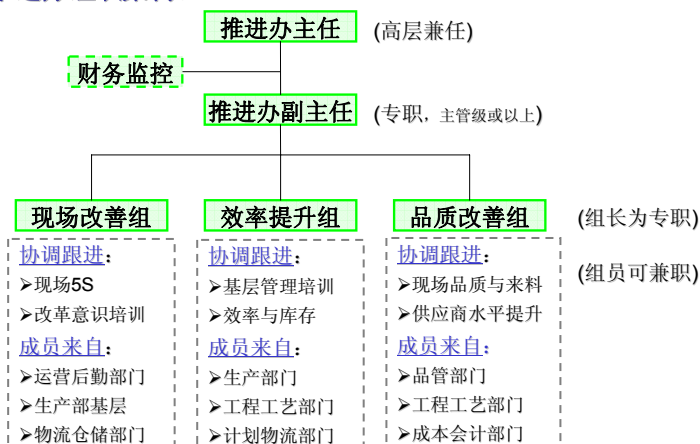
精益项目的执行 ■ 精益改革项目启动

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；

精益项目的执行 ■ 精益改革项目启动

精益推进办组织架构：



精益项目的执行

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

精益项目的执行

推进办职责签约

主任：陈 忠 总经理
副主任：郭 强 副总经理
黎 强 副总经理
精农生产咨询公司项目首席顾问。

Sample

委 员：傅小强、高可强、张永发、傅国栋、侯志雄、李中强、黄玉成、李德祥、王
江平、李强、张永祥、李永成、周永平、傅国平、杜俊松、周金松、张永明、
傅国强、李强、张永祥、李永成、周永平、傅国平、杜俊松、周金松、张永明、


精益改革 职责:

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，真正成为波尔多企业发展的中坚力量。
2. 以身作则，自觉遵守公司规章制度，服从公司的工作安排，全力推进波尔多企业改革创新；
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. 积极支持与配合葡萄酒公司及各项目改善小组开展各项工作；
5. 项目实施方案审批通过后，以项目小组共同商定实施方案，并组织实施；
6. 组织和配合公司各岗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，有权根据实施情况调整工作计划以保证项目按时地完成；
12. 过程监督，有权对各项工作开展情况进行质询和具体要求；
13. 绩效奖金，有权对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项目工作的相关部门进行处罚；

推进办筹备


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统

精益项目的执行

■

精益改革项目启动

项目kpi指标责任人签约

精益生产改革责任状

姓 名: _____

工作部门: 供应链部

职 务: 部长

本人是供应链部第一责任人, 我应维护公司开展“精益生产管理改革”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, 改变工作方式, 团结本部门全体员工, 发挥团队精神, 努力推动精益生产工作, 达到以下目标:

Sample _____ 的高度。

本人坚决履行以下工作职责:


- 1、做好人员岗前培训工作, 保证上岗人员对本岗位的应知应会考核及格率达 95%;
- 2、完善供应链管理, 努力降低交货周期工时 20%;
- 3、完善采购价格管理, 努力实现采购成本降低 5%;
- 4、加强供应链管理, 到货准时率提高 20%;
- 5、合理安排人员分工, 精简人员;
- 6、支持新的物流规划及物料补充系统在全厂的运行;
- 7、加强宣传工作, 及时表彰先进个人和班组, 在部门掀起比学赶帮活动;
- 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, 积极参加培训活动, 参加各项考核考试, 不断提高自身的知识水平;

与精益项目
KPI指标对应

推进办筹备


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统

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。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

精益项目的执行

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。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

精益项目的执行

按照主计划节奏制定周计划，按周计划每天执行实务

宁波市中甬益全工程管理咨询有限公司

工程名称: 宁波市中甬益全工程管理咨询有限公司

1. 编制说明: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

2. 编制依据: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

3. 编制目的: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

4. 编制范围: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

5. 编制原则: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

6. 编制方法: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

7. 编制人员: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

8. 编制日期: 本计划是根据本工程的实际情况编制的, 仅供参考。

编制人: 编制日期:

序号	任务名称	计划开始时间	计划结束时间	实际开始时间	实际结束时间	备注
1	工程概况					
2	编制依据					
3	编制目的					
4	编制范围					
5	编制原则					
6	编制方法					
7	编制人员					
8	编制日期					
9	工程概况					
10	编制依据					
11	编制目的					
12	编制范围					
13	编制原则					
14	编制方法					
15	编制人员					
16	编制日期					
17	工程概况					
18	编制依据					
19	编制目的					
20	编制范围					
21	编制原则					
22	编制方法					
23	编制人员					
24	编制日期					
25	工程概况					
26	编制依据					
27	编制目的					
28	编制范围					
29	编制原则					
30	编制方法					
31	编制人员					
32	编制日期					
33	工程概况					
34	编制依据					
35	编制目的					
36	编制范围					
37	编制原则					
38	编制方法					
39	编制人员					
40	编制日期					
41	工程概况					
42	编制依据					
43	编制目的					
44	编制范围					
45	编制原则					
46	编制方法					
47	编制人员					
48	编制日期					
49	工程概况					
50	编制依据					
51	编制目的					
52	编制范围					
53	编制原则					
54	编制方法					
55	编制人员					
56	编制日期					
57	工程概况					
58	编制依据					
59	编制目的					
60	编制范围					
61	编制原则					
62	编制方法					
63	编制人员					
64	编制日期					
65	工程概况					
66	编制依据					
67	编制目的					
68	编制范围					
69	编制原则					
70	编制方法					
71	编制人员					
72	编制日期					
73	工程概况					
74	编制依据					
75	编制目的					
76	编制范围					
77	编制原则					
78	编制方法					
79	编制人员					
80	编制日期					
81	工程概况					
82	编制依据					
83	编制目的					
84	编制范围					
85	编制原则					
86	编制方法					
87	编制人员					
88	编制日期					
89	工程概况					
90	编制依据					
91	编制目的					
92	编制范围					
93	编制原则					
94	编制方法					
95	编制人员					
96	编制日期					
97	工程概况					
98	编制依据					
99	编制目的					
100	编制范围					

按周计划安排精益
成员每日工作。朝

按总计划有步骤
地有层次地展开


按周计划安排精益成员每日工作，朝同一目标努力。

[illegible]

Sample


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统

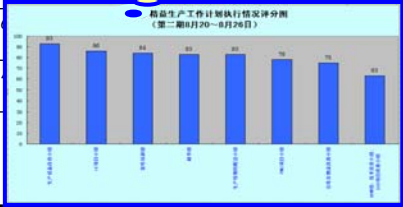
精益项目的执行

■

每周进度评比与结果激励

按照精益成果节点设置激励奖金，表彰先进团队与个人


Sample	激励节点	获奖班组	奖品
1	6线当班有2小时超280台(三天内) 5线当班有2小时超230台(三天内)	第1次 9月6日5A班 第2、3次 9月9日5A、6A班	汽水1罐 / 每位员工(150元 x 3次)
2	6线当班有连续3小时超280台(一周内) 5线当班有连续3小时超220台(一周内)	第1、2次 9月10日5A、5B班 第3次 9月11日5B班	汽水1罐+巧克力1个 / 每位员工(210元x 3次)
3	6线当班有一天超2800台有转产2500台(一周内) 5线当班有一天超2200台(一周内)	9月12日5A、6A班	2个 / 每

No	激励节点	获奖班组	当班生产具体情况	奖品
4	6线当班产量超过2500台 并连续保持5天 5线当班产量超过2200台 并连续保持5天	班组: 6A班 班长: 任继冲、黄其恩 时间: 9月13日—9月18日	9月13日 717CRL 717CTM	
			9月15日 717CKE 717CFB	
			9月16日 717COM 717CLW	
			717CKL	

周进度评比
结果排名


三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码电池 · 存储系统

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

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

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。



五、项目执行与结束语



精益项目的执行

■ 精益人才的培养、认证

精益人才生产管理研修课程 - I

项目	培训内容	实施单位	培训目标	课时
1	精益生产的基本理念	三仕公司	成立项目团队/计划/宣传	1天
2	现场的7大浪费的发现与消除	三仕公司	推动、培训全员改善	1天
3	管理的四大浪费	三仕公司	推动、培训全员改善	1天
4	IE手法培训	三仕公司	IE基本技能	2天
5	5S及目视化管理培训	三仕公司	世界级现场5S及目视化管理能力	1天
6	减少生产设置方法培训	三仕公司	具有再培训能力	1天
7	设备管理培训 (OEE/TPM)	三仕公司	掌握TPM 方法	1天
8	精益现场工序管理	三仕公司	掌握工序设计的技巧	1天
9	精益价值流培训 (VSM)	三仕公司	独立绘制VSM能力, 再培训能力	1天
10	精益供应链管理	三仕公司	了解精益供应链管理方法	2天
10	精益制造过程控制	三仕公司	全面了解精益制造过程运作体系	2天
11	PMC计划物控管理培训	三仕公司	了解PMC运作及与采购的关系	2天

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



五、项目执行与结束语



精益项目的执行

■ 精益人才的培养、认证

精益人才生产管理研修课程 - II

项目	培训内容	实施单位	培训目标	课时
1	工厂质量管理基础	三仕公司	基础品质管理方法	1天
2	标准化作业管理与实施	三仕公司	推行标准化作业, 稳定品质	1天
3	QC七大手法培训	三仕公司	掌握基本的QC手法	1天
4	统计过程控制方法 (SPC)	三仕公司	实施过程品质控制	1天
5	测量系统分析 (MSA)	三仕公司	确保测量方法及测量系统的一致性	1天
6	纠正预防措施与持续改善	三仕公司	掌握根治质量异常的方法	1天
7	失效模式与效果分析 (FMEA)	三仕公司	掌握预防问题产生的方法	1天

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

精益项目的执行

■


精益人才的培养、认证

精益人才改善项目评估标准

精益工具运用	精益教练员达标评估标准	权重
精益价值流图运用（VSM）	绘制当前及未来价值流图，通过改善，制造周期缩短30%以上	15
现场浪费与管理浪费的消除与改善	10个改善案例以上，通过改善实施使生产线效率提升5%以上	20
精益现场工序管理	样板生产线平衡效率提升10%以上，平衡率达到85%以上	20
生产线体物流配送JIT	成功实施生产线JIT物料配送	15
快速转产或转模（SMED）	生产线转型时间缩短30%以上	10
生产线品质改善	生产线品质改善措施2例以上	10
5S及目视化管理	综合评分85分以上	10


三仕管理顾问

Reference Only
 与您携手 比肩全球



Courage · Challenge · Creativity

五、项目执行与结束语



PISEN 品胜
数码相机 · 存储系统

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。

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球



五、项目执行与结束语



精益项目的执行

■ 精益人才的培养、认证

供应商精益生产研修课程目录

项目	培训内容	实施单位	培训目标	课时
1	精益生产的基本理念	三仕公司	成立项目团队/计划/宣传	1天
2	精益价值流培训 (VSM)	三仕公司	独立绘制VSM能力, 再培训能力	1天
3	浪费消除与改善培训	三仕公司	推动、培训全员改善	1天
4	5S及目视化管理培训	三仕公司	世界级现场5S及目视化管理能力	1天
5	设备管理培训 (OEE/TPM)	三仕公司	掌握TPM 方法	1天
6	拉动式物流设计与JIT	三仕公司	掌握物料补充系统/JIT 流程设计	1天
7	精益供应链管理	三仕公司	了解精益供应链管理要求及方法	2天
8	PMC计划物控管理培训	三仕公司	了解PMC运作及与采购的关系	2天

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。

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球



五、项目执行与结束语



精益项目的执行

■ 精益人才的培养、认证

供应商精益质量管理研修课程目录

项目	培训内容	实施单位	培训目标	课时
1	工厂质量管理基础	三仕公司	基础品质管理方法	1天
2	标准化作业管理与实施	三仕公司	推行标准化作业, 稳定品质	1天
3	QC七大手法培训	三仕公司	掌握基本的QC手法	1天
4	统计过程控制方法 (SPC)	三仕公司	实施过程品质控制	1天
5	测量系统分析 (MSA)	三仕公司	确保测量方法及测量系统的一致性	1天
6	纠正预防措施与持续改善	三仕公司	掌握根治质量异常的方法	1天

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。

三仕管理顾问
与您携手 比肩全球

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。

精益项目的执行

■ 顾问老师工作角色与时间安排

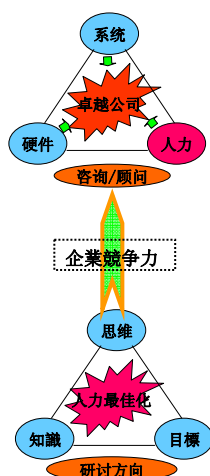
项目顾问	项目中的角色及具体工作内容	计划时间
Stanley Yim 严总经理 (Singapore)	项目整体策划与进度监理/运作流程梳理及流程再造/效率/品质/研发改善与各项活动推动实施/...等	16天/月
汪老师	精益现场管理/品质管理/供应链/SQE团队运作/供应商品质管理提升/运作流程梳理及流程再造/...等	22天/月
熊老师	现场5S/IE团队运作/生产效率/制造周期改善/生产计划物控/物流设计及精益生产专案实施/...等	22天/月
谭老师/ 钟老师	基层管理培训/精益理念培训/绩效考核/企业文化/员工满意度提升/...等	16天/月
Suzuki San (Japan)	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
Vincent Lim (Malaysia)	基层管理培训/精益理念培训	按计划
Total		76天/月

Reference Only

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球

结束语



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



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



→ 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. Apr

Jerry Wang 汪泽民

三仕管理顾问

与您携手 比肩全球