

“吉林省精益专家行” 四平市某公司调研报告

吉林省晟途企业管理咨询有限公司

2020.08

1

晟途简介

2

企业需求分析

3

课题改善

4

管理提升建议



吉林省晟途企业管理咨询有限公司成立于2017年，是长春一汽富晟集团有限公司旗下的全资子公司，主营业务以精益管理咨询、IT技术服务、人力资源服务、政策项目咨询等为主导，公司秉持“务实落地、创造价值”的理念，为客户提供专业快捷的增值服务。

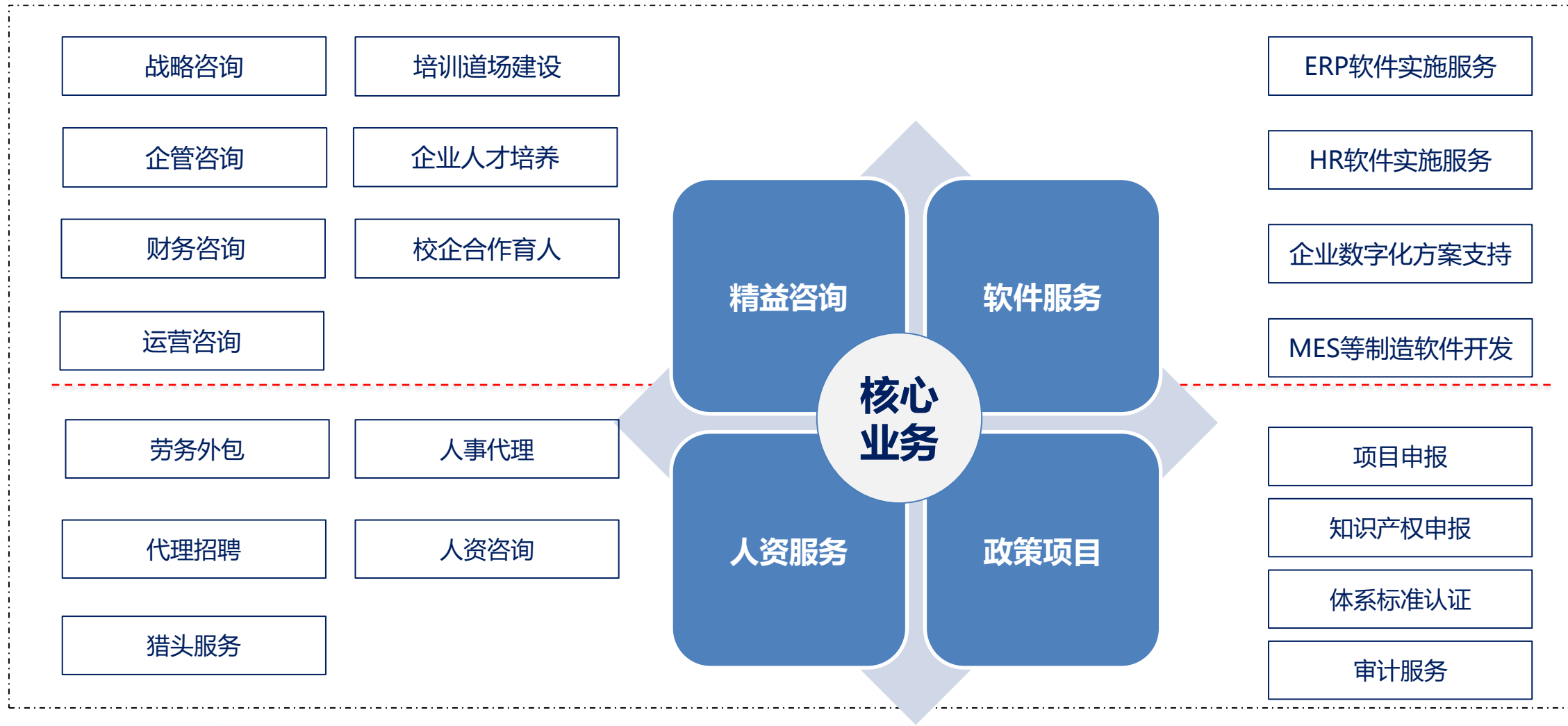
公司依托一汽品牌资源，不断整合具有德系、美系、日系精益管理背景的专家资源，为客户提供全方位的精益管理咨询服务。公司经过多年的实践摸索，结合省内企业现状，构建晟途咨询特色精益管理咨询服务体系，确保客户企业安全、环境、质量、效率、成本等运营指标的全面达成，促进企业精益管理水平稳步提升，助力吉林省企业精益管理人才队伍建设。



核心理念：

“务实落地 创造价值”

四大业务体系



晟途咨询业务能力&企业需求

晟途精益管理咨询

全价值链管理咨询/培训服务平台

企业战略

- 战略定位
- 战略目标
- 战略规划
- 资源计划

企管/人资

- 组织架构
- 职能流程
- 职业生涯
- 薪酬绩效
- 企业文化
- 人才培养

制造运营

- 生产计划
- 生产效率
- 成本优化
- 环境改善
- 安全管理
- 质量管控
- 体系建设

经营/财务

- 经营计划
- 预算管理
- 资金管理
- 税务管理

项目投资

- 投资管理
- 资产生命周期管理

汽车零部件领域

- 采购管理
- 法务管理

富晟产业基础/富晟专家平台/富晟管控体系

一汽专家资源/专业认证机构资源/吉林省院校资源

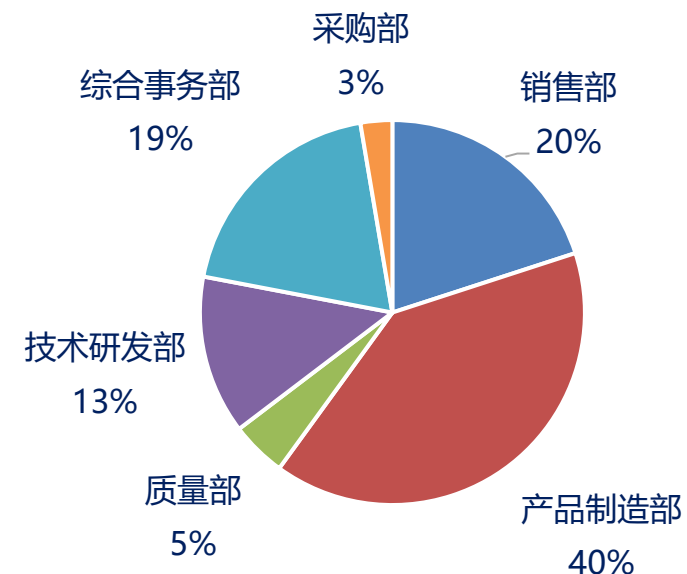
- 公司性质：私有
- 所属行业：制造业
- 销售收入：3000~20000万元
- 人员总数：100~300人

人均产值（万元）



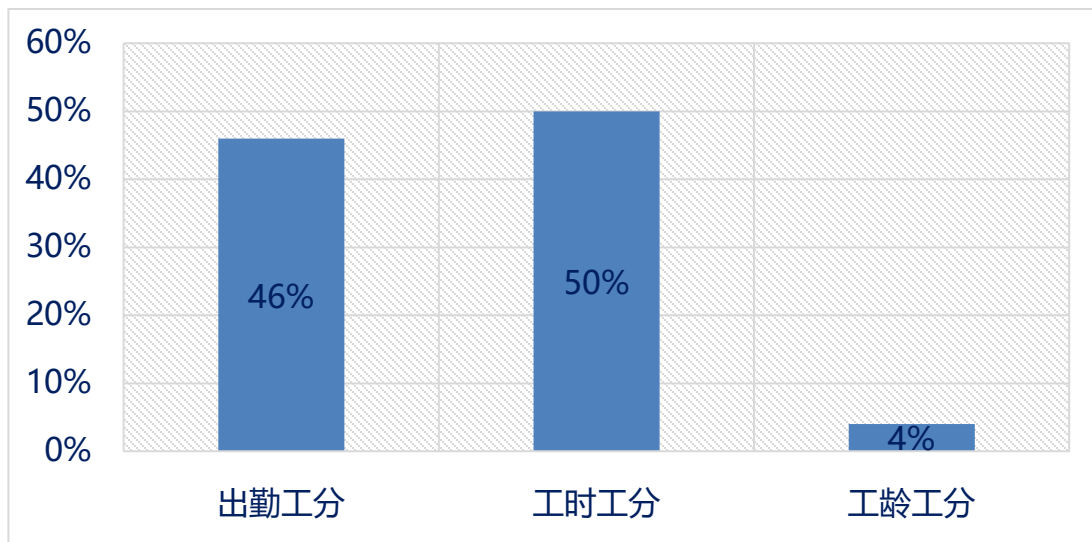
人员配置情况

部门	人数
销售部	**
产品制造部	**
采购部	**
质量部	**
技术研发部	**
综合事务部	**
合计	**



薪酬绩效情况

生产人员薪酬结构：



- 超出既定工时要求后，弱化了多劳多得激励方式，导致员工积极性不足。

管理人员指标&绩效：

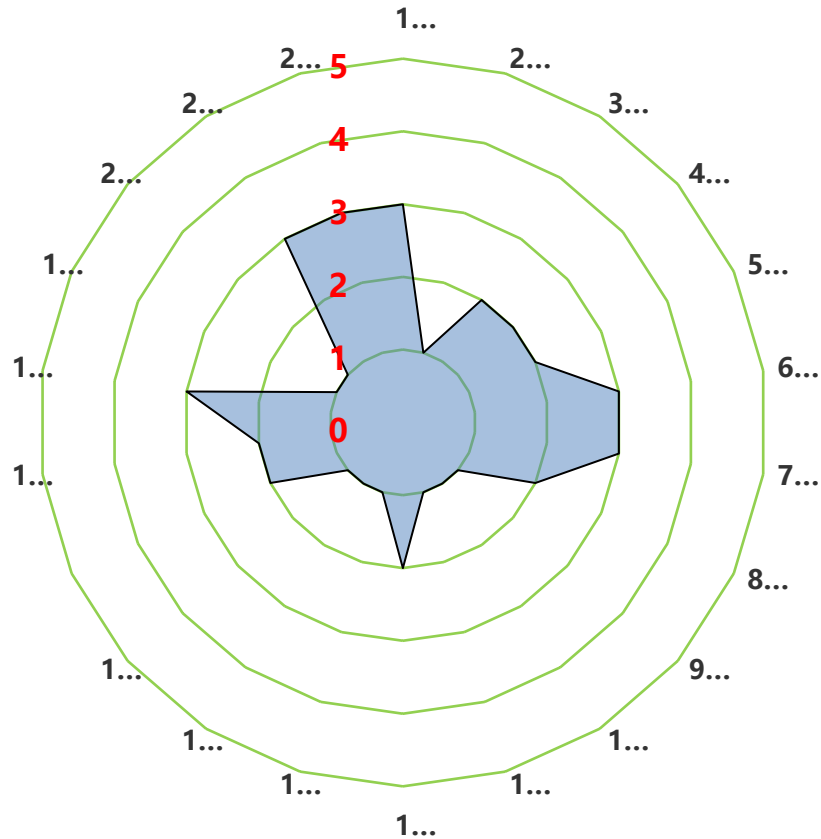
类别 \ 管理项目	效率	成本	质量	其他
	效率	成本	质量	其他
指标	√	√	√	√
绩效	×	×	×	×

- 管理人员有背负相应的管理指标，但并未真正纳入到绩效管理中进行考评，弱化了管理人员指标意识。

生产运营主指标管控

类别	指标内容	完成值	问题说明
生产	生产计划达成率	**~**%	主要因采购无法快速响应导致
	稼动率	/	未对稼动率进行统计
质量	顾客良率	**%	功能性问题较少，非重复性发生
成本	制费	/	未制定标准严格监控
	库存资金占用	****万	未制定标准严格监控

生产管理状况雷达图

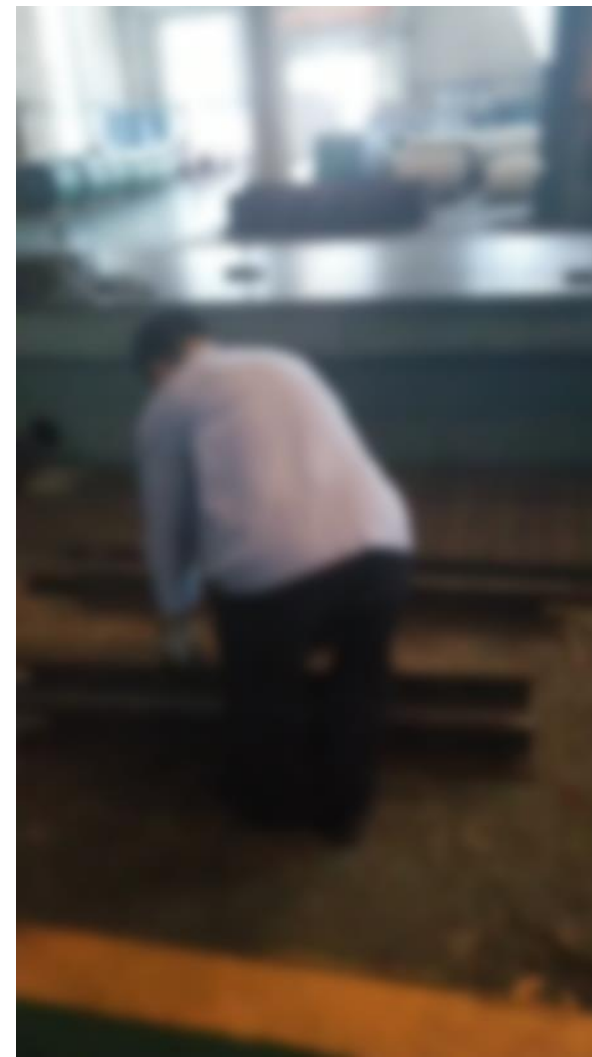
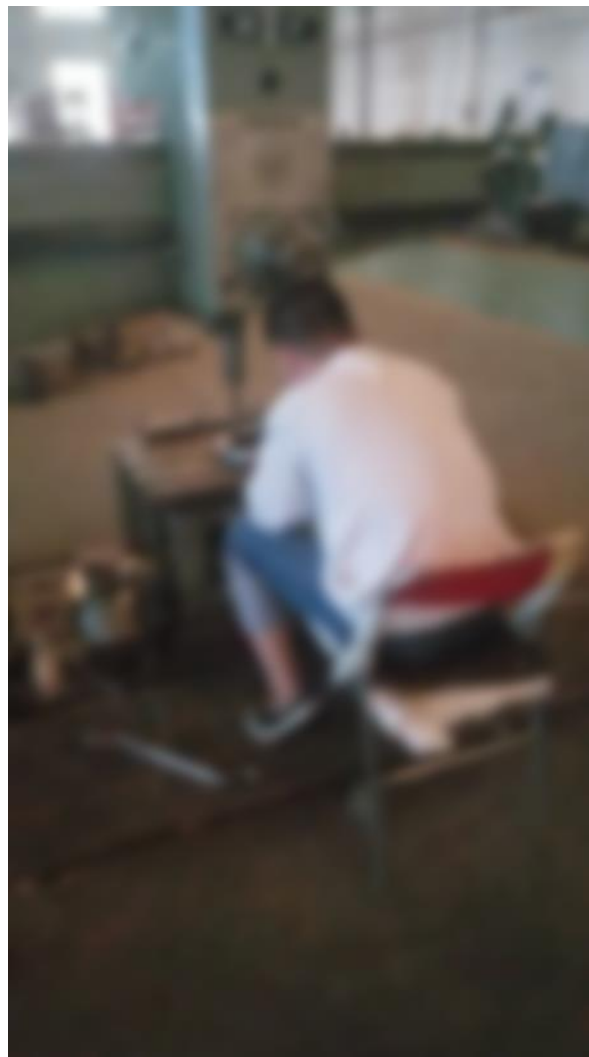


此雷达图依据顾问横向咨询诊断经验（同类型企业）定性评价，不作为审厂定量评价依据。

- 改善课题：
《机加工段优化管理》
- 改善建议：
人员结构优化
现场管理优化
设备管理优化
成本管控优化
采购&销售改善技巧

人员基本情况

工位	人数	多能工
工段长	**	是
库管员	**	否
车工	**	否
铣工	**	否
钻工	**	否
钳工	**	否
滚丝工	**	否
总计	**	



人员优化分析

整体分析	一阶段改善	二阶段改善
标准作业：无	车工优化1人	标准工时测定
人机工程：无		计件工资实施
快速换型：无		人机工程实施
稼动管理：无		快速换型实施
成本管控：无		稼动管理实施
设备管控：不合理		设备管理优化
人员技能管理：无		成本管控实施
现场管理：不完善		制定多能工培养计划
有效工时估算： $5h \times ** = **h$		工段长绩效管理实施
理论人员计算： $**h \div 7.5 = **人$		看板管理优化

标准工时测定

工序测时表—压活塞杆		
NO.	基本动作	时间
1	取放活塞	1
	MP:手离开活塞	
2	取放活塞杆	1.5
	MP:手离开活塞杆	
3	按按钮	0.5
	MP:手离开按钮	
4	左手取放垫圈、右手取放O型圈	3.5
	MP:手离开垫圈、O型圈	
5	右手取活塞杆粘胶	3
	MP:活塞杆离开胶盒	
6	等待设备上行	2
	MP:设备上行完成	
7	取下活塞至辊道	1
	MP:手离开活塞组件	
实测工位节拍CT（秒）		12.5

- 人资、技术、生产部共同测定

能力管理

角色(岗位) 知识技能矩阵		角色(岗位) 知识技能矩阵																				
		公司管理者		部门管理者							项目管理者		项目开发人员			测试人员		配置管理人员	质量保证人员		过程改进人员	采购人员
技能等级要求		公司领导	行业技术总监	技术管理部经理	质量部经理	人力资源部经理	财务部经理	采购部经理	事业部经理	项目经理	项目总师	需求分析员	软件设计师	软件工程师	测试管理员	测试工程师	配置管理员	质量师	项目质量保证员	KPC组长	采购工程师	
知识技能分类名称																						
基本素质与知识	相关专业高等教育	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	
	外语水平	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	
	职业道德	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	法律知识	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	
	心理学知识	3	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	
	学习创新能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
管理	综合管理	企业管理	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		人力资源管理	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		档案管理	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1
		技术管理	3	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0
	项目管理	系统集成项目经理认证	2	2	3	0	0	0	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0
		项目管理	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	质量管理	质量管理体系知识	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2
		质量保证方面的知识	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	0	1
		规范化和标准化知识	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1
	财务管理	基本财税知识	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2
		成本与预算管理	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
		内控管理	2	1	1	1	1	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		上市公司财务管理	2	1	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	商务及营销管理	商务谈判和招投标知识	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
		营销团队管理	3	1	1	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		合同法/经济合同管理	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3
		供应链管理	2	2	3	3	1	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3

- 一岗三人，一人三岗能力培养

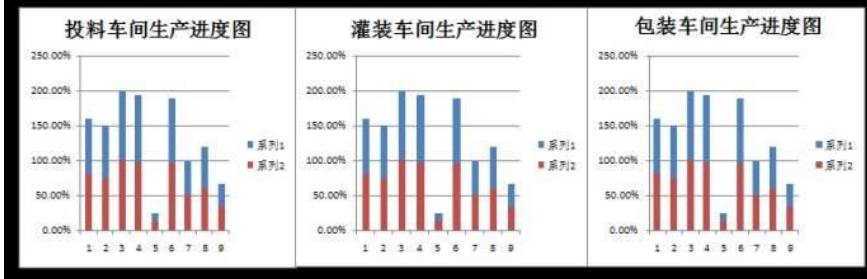
稼动率管理

工作时间	计划损失	0-1 计划停机	$\text{时间开动率} = \frac{\text{负荷时间} - \text{停止时间}}{\text{负荷时间}} \times 100$ (例) $\frac{460\text{分} - 60\text{分}}{460\text{分}} \times 100 = 87\%$
负荷时间	计划损失	0-2 教育、早会	
开动时间	性能损失	① 停工、故障	$\text{性能开动率} = \frac{\text{理论节拍时间} \times \text{生产数量}}{\text{开动时间}} \times 100$ (例) $\frac{0.5\text{分}/\text{个} \times 400\text{个}}{400\text{分}} \times 100 = 50\%$
实际开动时间	性能损失	② 换装、调整	
价值开动时间	不良损失	③ 空转、瞬停	$\text{良品率} = \frac{\text{加工数量} - \text{不良数量}}{\text{加工数量}} \times 100$ (例) $\frac{400\text{个} - 8\text{个}}{400\text{个}} \times 100 = 98\%$
	不良损失	④ 速度降低	
		⑤ 废品、返工	
		⑥ 启动稳定	

设备综合效率 = 时间开动率 × 性能开动率 × 良品率, OEE = 0.87 × 0.50 × 0.98 × 100 = 42.6%

第1页/共3页 共27条数据 当前时间: 2013-09-30 15:30:15

编号	订单编号	批次	产品名称	要求完成时间	计划数量	完成数量	总完成进度	投料进度	灌装进度	包装进度
1	D20130911	BT08U12034	洗面奶	2013/6/29	100	80	80.00%	80.00%	40.00%	20.00%
2	D20130912	BT08U12035	洗发水	2013/9/1	200	150	75.00%	80.00%	40.00%	20.00%
3	D20130913	BT08U12036	口红	2013/9/1	300	300	100.00%	80.00%	40.00%	20.00%
4	D20130914	BT08U12037	洗面奶	2013/9/2	600	580	96.67%	80.00%	40.00%	20.00%
5	D20130915	BT08U12038	洗发水	2013/9/3	800	100	12.50%	80.00%	40.00%	20.00%
6	D20130916	BT08U12039	口红	2013/9/4	740	700	94.59%	80.00%	40.00%	20.00%
7	D20130917	BT08U12040	洗面奶	2013/9/5	100	50	50.00%	80.00%	40.00%	20.00%
8	D20130918	BT08U12041	洗发水	2013/9/6	200	120	60.00%	80.00%	40.00%	20.00%
9	D20130919	BT08U12042	口红	2013/9/7	300	100	33.33%	80.00%	40.00%	20.00%



生产作业时间界定与测量



生产作业流失时间分析



生产作业流失时间改善



生产稼动率跟踪与提升

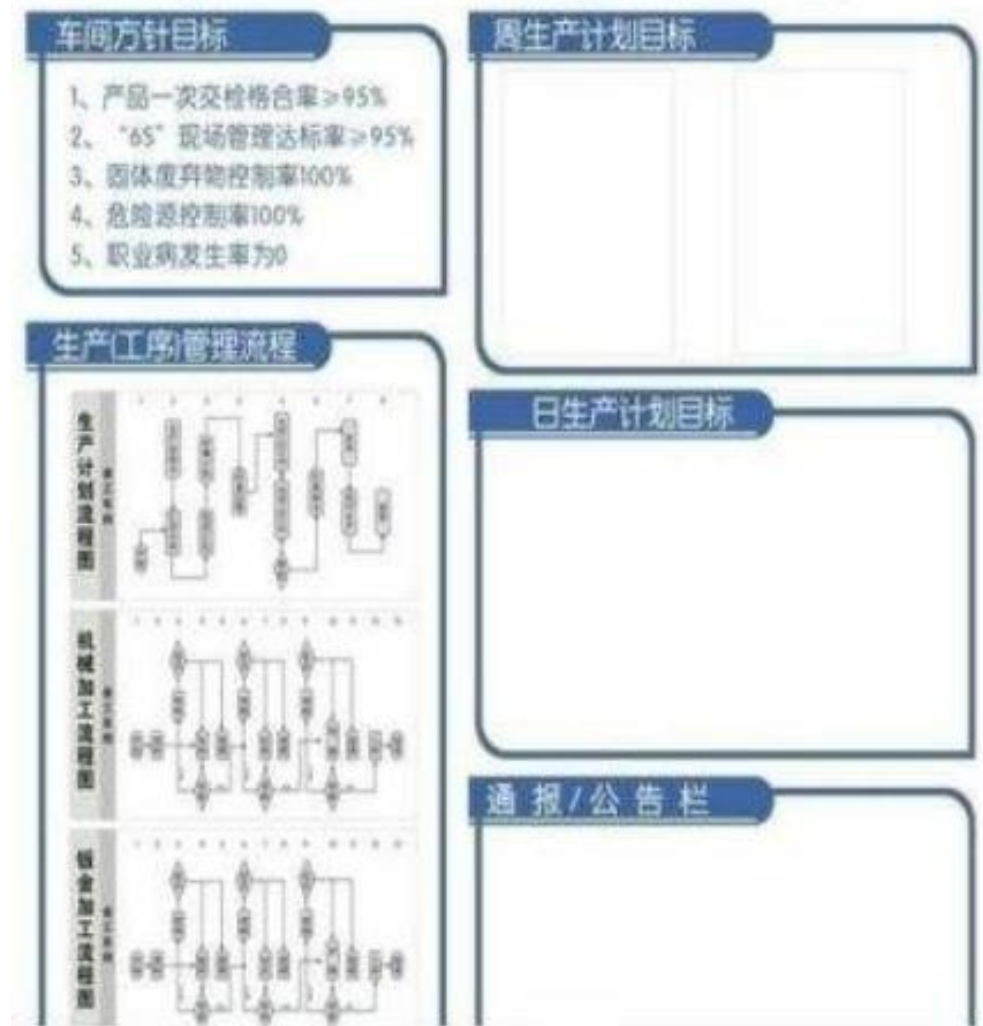
人机工程



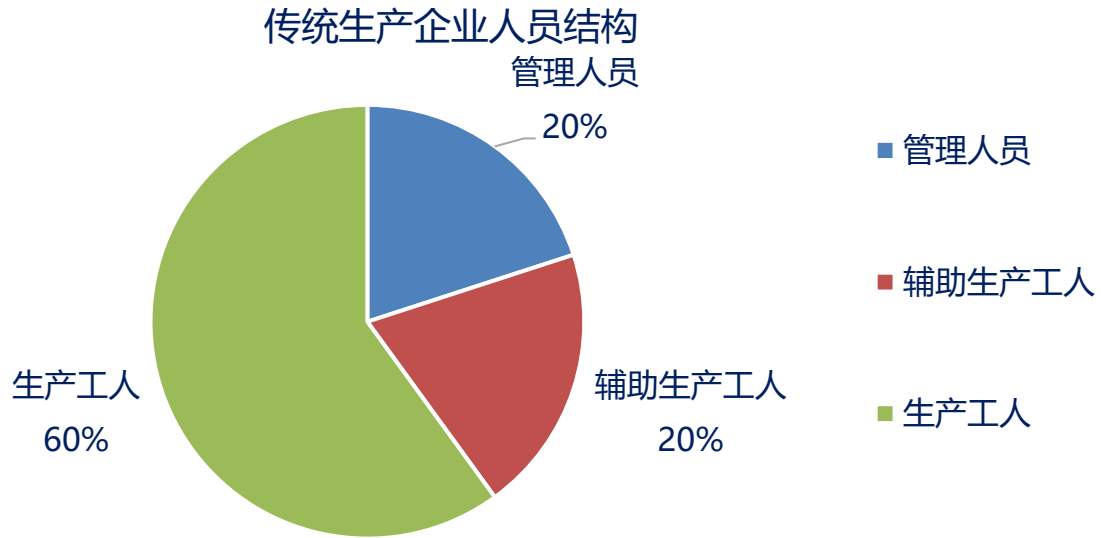
绩效管理

车间/部门	绩效指标	指标值	指标计算方式
装配车间	外部废品率	≤40PPM	当月外部废品数/当月生产总数
	批量返工次数	≤2次	10件以上同产品同批次返工次数
	违反工艺次数	≤2次	现场操作与作业标准不符次数
冲压车间	废品率	≤3‰	(冲压直废数+焊接间废+装配间废)/冲压总数
	批量废品次数	≤1次	10件以上同产品同批次报废次数
焊接车间	废品率	≤3‰	(焊接直废+装配间废)/焊接总数
	批量废品次数	≤1次	10件以上同产品同批次报废次数
喷涂车间	废品率	≤1‰	(喷涂直废+装配间废)/喷涂总数
	返工率	≤5‰	(喷涂直返+装配间返)/喷涂总数
电泳车间	废品率	≤1‰	(电泳直废+装配间废)/电泳总数
	返工率	≤1‰	返工件数/喷涂总数
蹄片冲压	废品率	≤1‰	(冲压直废数+焊接间废+机加间废)/冲压总数
	批量废品次数	≤1次	10件以上同产品同批次报废次数

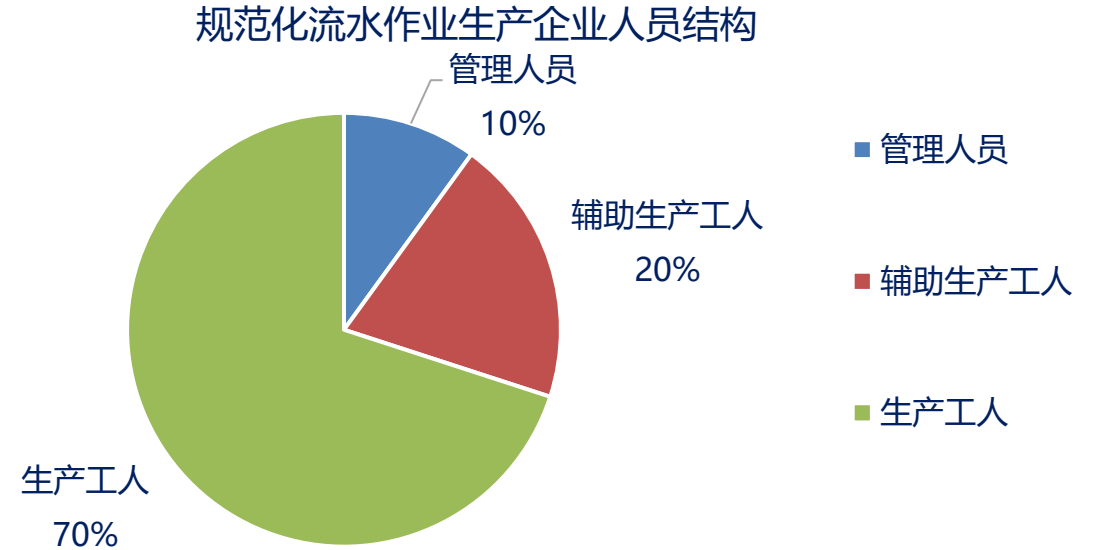
看板管控



人员配置参考标准



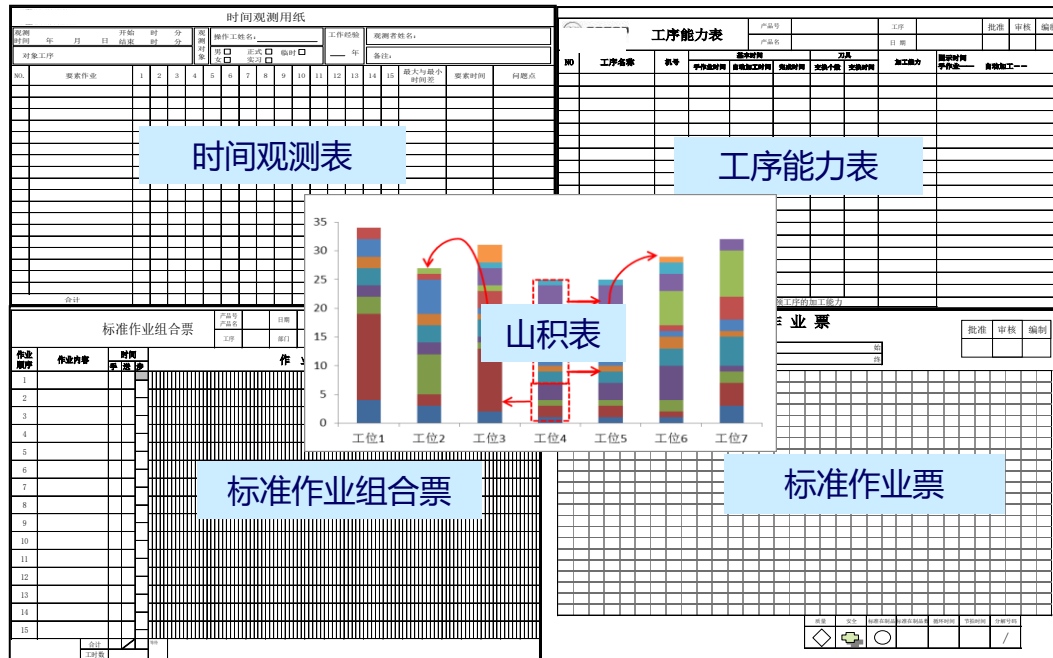
生产企业：管理人员、辅助生产工人、生产工人
比例一般为2:2:6



规范化、流水作业企业：管理人员、辅助生产工人、生产工人
比例一般为1:2:7。

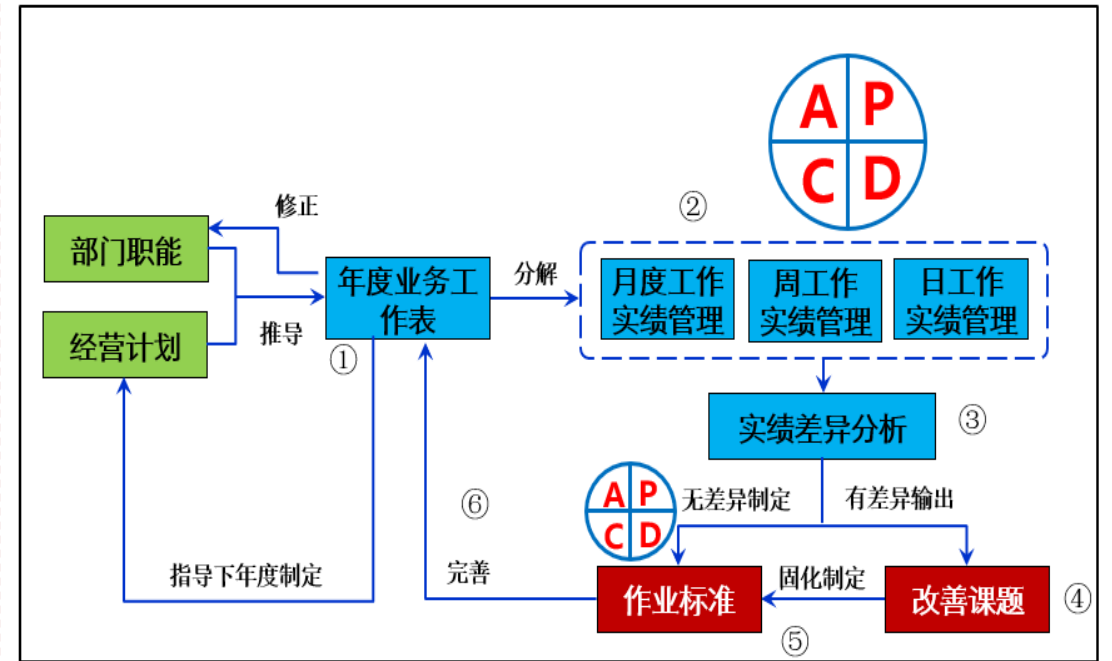
优化人员配置建议：

生产人员优化



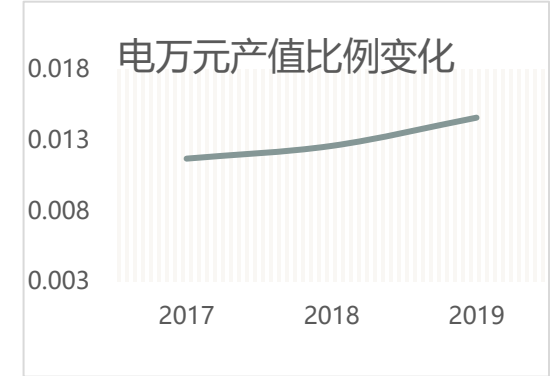
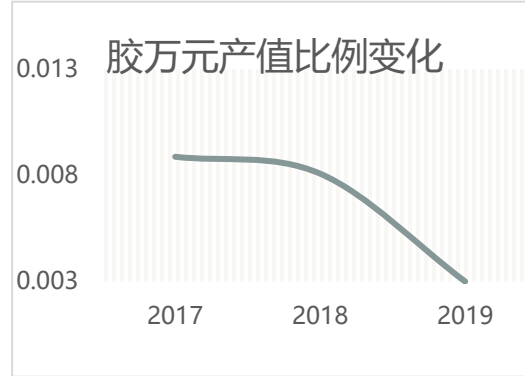
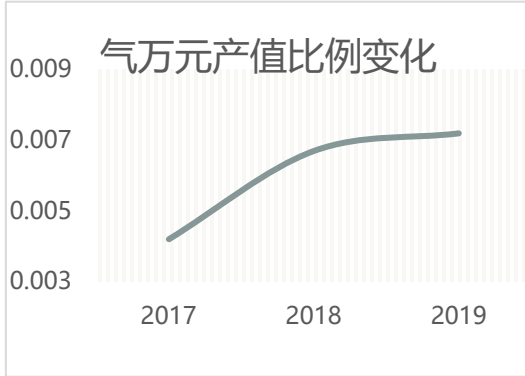
通过标准作业管理优化生产人员作业方式，通过人效管理减少生产人力成本浪费。

后勤人员优化



通过作业内容及标准制定，规范后勤人员配置标准，通过实绩管理，减少后勤人力成本浪费。

成本管控优化建议：



优化成本结构
Step 1

成本精准核算
Step 2

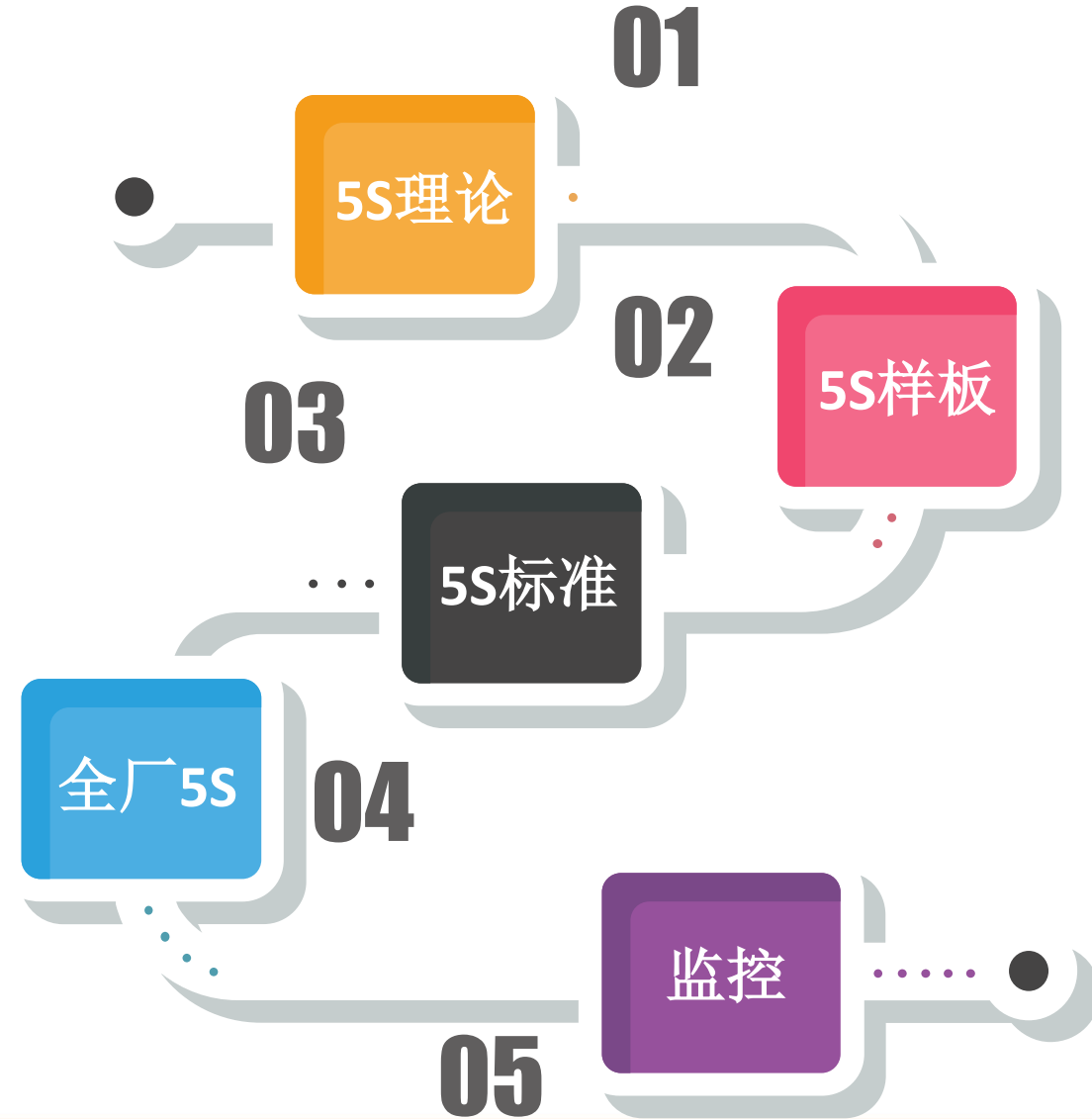
成本优化改善
Step 3

成本绩效管理
Step 4



- 大量不需要品存放于现场（如废弃工具等）；
- 大部分岗位物品无存放标准；
- 工厂制定的现场标准未有效执行；
- 综合分析工厂无系统的5S标准，有标准部分执行不足。

现场改善建议:



类别	现状	改进意见
销售	销售业绩欠佳	建议导入营销绩效管理的措施
采购	部分紧急采购物资无法准时供货	增强供应商储备
采购	采购降成本措施不足	开辟网络渠道
质量	作业指导书无法有效指导生产	重新修订作业指导书（确保员工了解质控点）
设备	无设备点检基准书	编制设备点检基准书
薪酬	后勤领域无管理指标/管理指标与绩效不挂钩	完善后勤领域绩效指标管理

感谢您的聆听！

吉林省晟途企业管理咨询有限公司

地址：吉林省长春市高新技术产业开发区超强街4777A号二楼202室

电话：0431-81876505

Jilin Province ShengTu Management Consulting Co., LTD

Add: Room 202, Second Floor, No.4777A Chaoqiang Street, High-tech Industrial Development Zone, Changchun, Jilin Province

Tel: 0431-81876505

