『打造高绩效革新团队训练营』

烨嘉第二期革新学校课程

2016.7

课程计划表（1/2）

日期	课程模块	主要内容	时间安排	授课方法
第1天 （7月1日）	课程动员	■ 经管室说明革新学校方案及注意事项	09:00 - 09:05	
		■ 南副总开场白	09:05 - 09:10	
	管理意识	■ 提升革新意识 ■ 提升管理能力 ■ 提升思维能力 ■ 提升领导力	09:10 - 11:00	理论/视频
	团队活力	■ 团队协作 ■ 团队士气	11:00 - 12:00	理论/视频 训练
	改善技能	■ 现场改善方法理论讲解（一） - 浪费的概念及查找方法 - 不合理的概念及查找方法	13:30 - 14:00	理论/视频
		■ 现场改善实习（一） - 浪费查找及讨论整理（1组） - 不合理查找及讨论整理（2组）	14:00 - 15:30	现场实习
		■ 现场改善方法理论讲解（二） - 浪费改善方法 - 不合理改善方法	15:30 - 16:00	理论/视频
		■ 现场改善实习（二） - 浪费现场改善及整理（1组） - 不合理现场改善及整理（2组）	16:00 - 17:00	现场实习
		■ 各组改善过程小结及点评	17:00 - 17:15	老师点检
		■ 现场改善实习（一、二）	17:15 -	现场实习

课程计划表（2/2）

日期	课程模块	主要内容	时间安排	授课方法
第2天 （7月2日）	晨练	■ 06:00，起床 ■ 06:30，全体准时庭院集合 ■ 确认出席 ■ 分组实施户外晨练	06:30 - 08:00	户外 （详见计划）
	改善技能 （前续）	■ 现场改善方法理论讲解（三） - 生产效率 - 设备清扫/点检/注油基准书 - 设备综合效率（OEE）	09:00 - 09:30	理论
		■ 现场改善实习（三） - 作业工时效率管理（1组） - 设备清扫/点检/注油基准书及 设备综合效率管理（2组）	09:30 - 10:30	现场实习
		■ 现场改善实习（一、二、三综合） - 十分钟教育、活动风采、感言等 - 活动板综合整理	10:30 - 16:30	现场实习
	改善成果发表会	■ 各组团队士气展示 ■ 各组发表改善成果 ■ 成果激励 ■ 成果总结点评	17:00 - 18:00	成果发表



模块一、管理意识提升

1、提升革新意识

2、提升管理能力

3、提升思维能力

4、提升领导力

■ 企业长期生存的艰苦历程

- 全球企业的平均寿命：约10年，创业后30年内80%的企业在消失

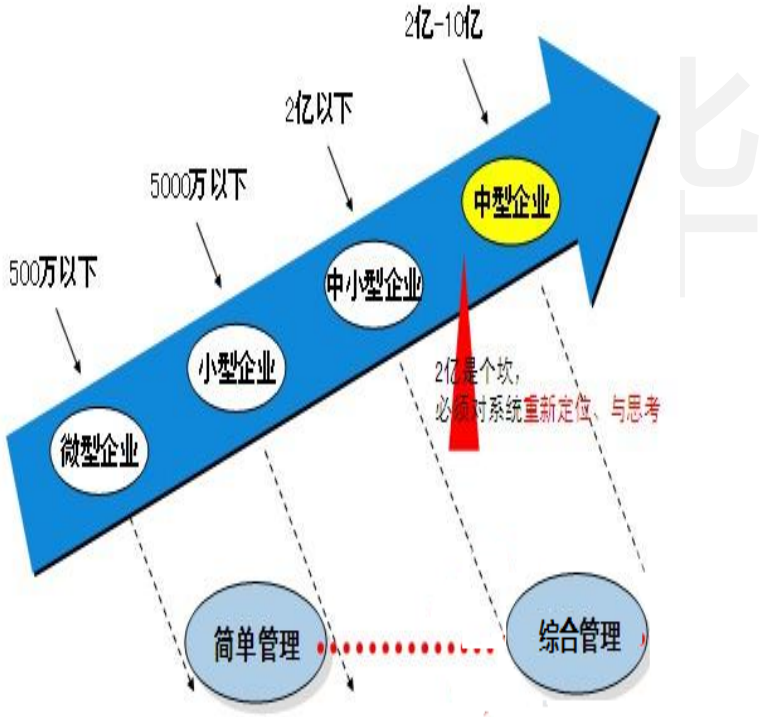
- 美国企业的变迁史：1917年美国 100大企业中，2000年仍保持
  100大的企业只有18家
  （GE、Du Pont、Ford、GM、Mobil、P&G、AT&T等）

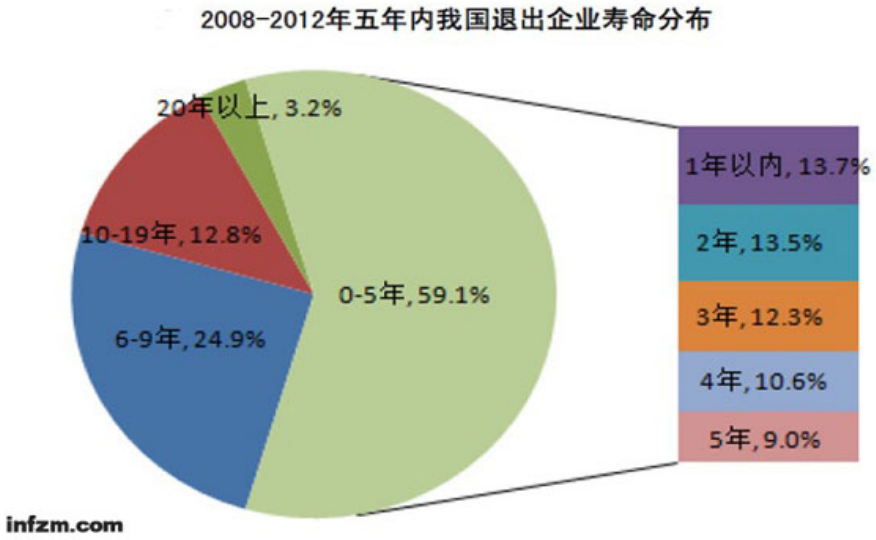
- 韩国企业的变迁史：1970年韩国 10大企业（第1位: 东明木材）中，
  2010年仍保持 10大的企业只有3家
  （三星电子、LG电子、现代建设）

- **中国企业的寿命如何？（ ？ ）**

■ 中国中小企业存活现状

着眼企业：中小企业存活周期短





国内半数企业存活5年以下 ，规模越大存活率越高

■ 革新的定义

- **词典定义：**

  改变旧的意识、习惯、制度、方法等，带来增值的变化行为。

- **字面定义：**

革 + **新**

（皮革的革） （重新的新）

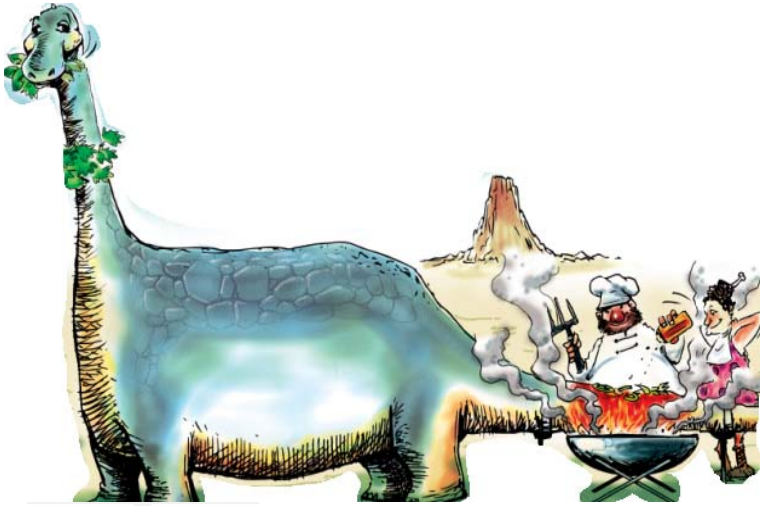
【意思：忍受剥掉皮的痛苦，重新诞生】

21世纪的革新不是“做好或做不好”选择问题，
而是“不变则死”的生死抉择问题。

■ 为什么需要革新？

① 适应环境，确保生存

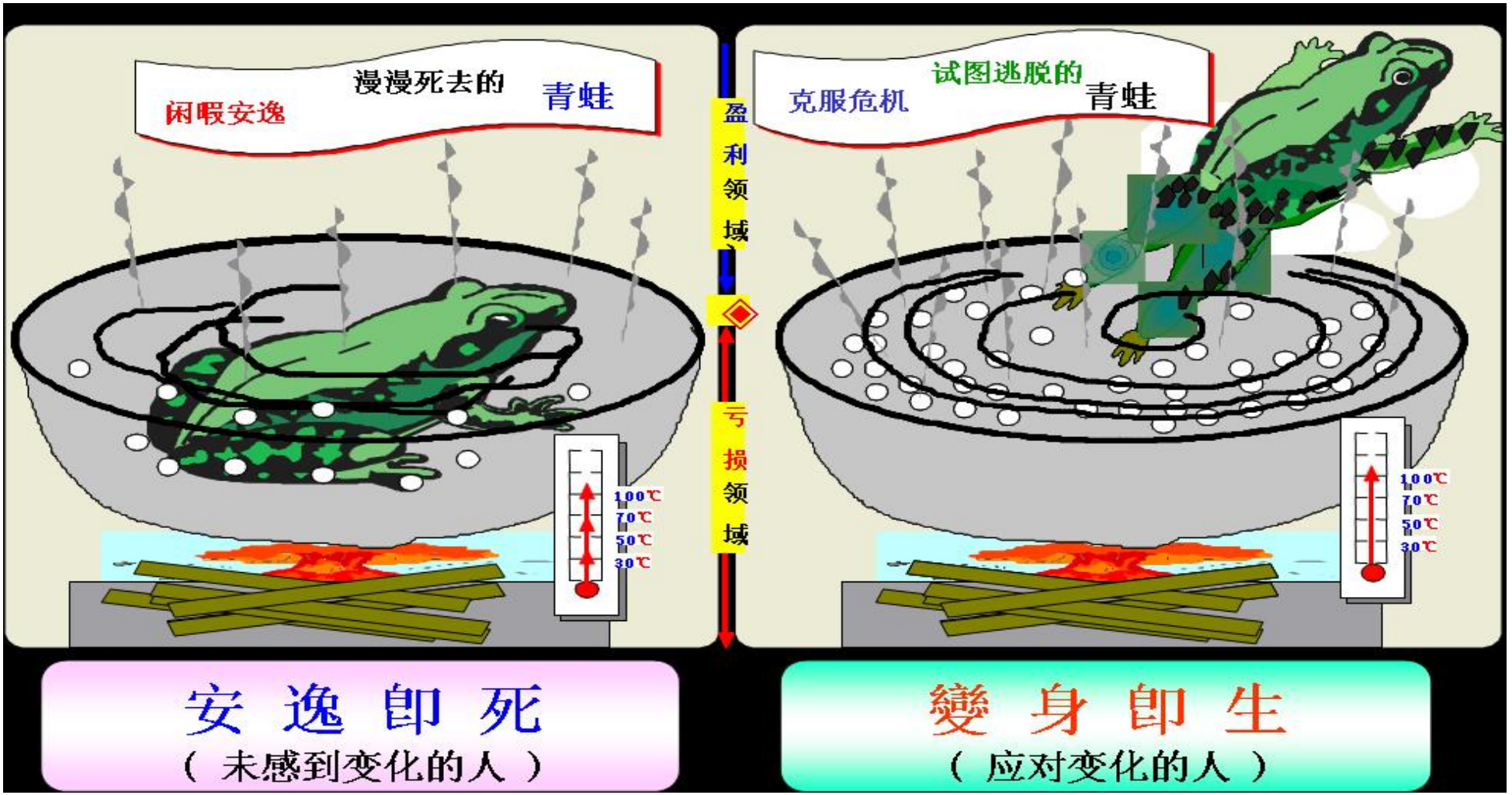
据说，在1亿5千万年前侏罗纪时代，
有一种食草性恐龙，它的神经系统很不发达，
反应非常迟钝，它的尾巴被咬断足足需要20秒以后
才有反应。所以，很多学者猜测恐龙可能是被那些
不起眼的小动物吃掉的，成为最先灭亡的物种。



恐龙灭绝的主要原因是未适应环境。
现时代，规模大的企业并不是有实力的企业，
能适应环境变化，不断追求革新的企业才是优秀企业！！！

■ 为什么需要革新？

① 适应环境，确保生存



■ 为什么需要革新？

② 打破固定观念

大象很小的时候就把它用绳子拴在一个木桩上，木桩牢牢地钉在地上。因为大象在小时候就一直无法挣脱这个木桩，于是就形成了思维定势，认为自己不可能挣脱，因而也就放弃了反抗。



革新的目的在于打破固定观念和墨守成规，寻求新的变化。

■ 革新始于危机

Change is Chance....



没有危机，就没有变化，只有变化才有转身的机会。

变则生，不变则死！

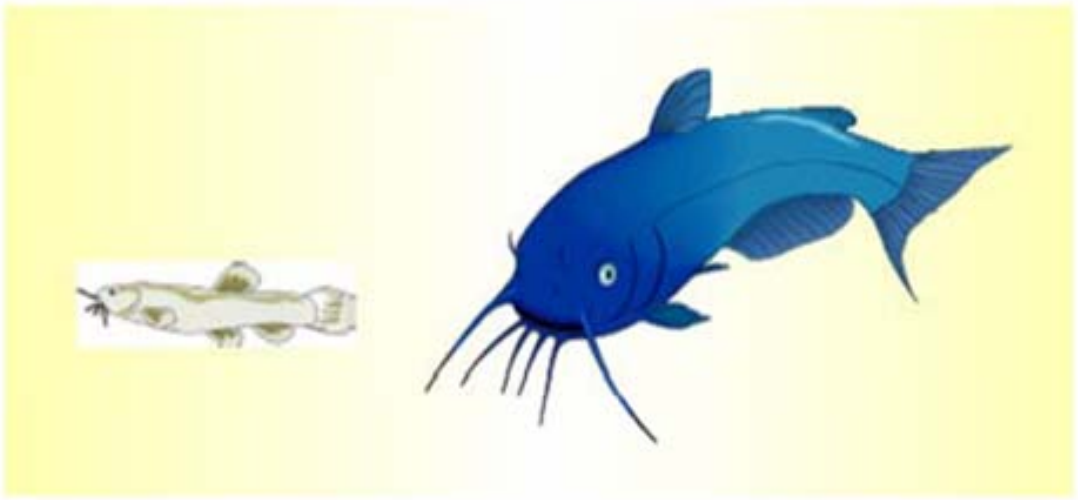
■ 革新代表论（老鹰论）



老鹰的重生

- 为长寿70岁，40岁时作出决定
- 面临两个选择
  - 死 or 忍受半年痛苦重生
- 痛苦的重生过程
  - 爬到山崖边，把喙撞击岩石磨掉
  - 用新长的喙拔掉所有爪子
  - 用新长的爪子拔掉羽毛
  - 经过6个月痛苦的革新过程

■ 三星的危机管理论：鲇鱼论



据实验证明，两个稻田分别养泥鳅，一边放入捕食的鲇鱼，另一边则只放入泥鳅，到底哪边的泥鳅会长的更结实呢？

与鲇鱼放在一起养的泥鳅长的更壮些。原因是，它们为了不被鲇鱼吃掉，平时吃得更多，运动得也更多，不断壮实自己。

给组织一定刺激，灌输适当的危机意识，该组织会更具活力，发展更快。

这是三星的李健熙会长，在1993年宣布新经营时所提到的所谓‘鲇鱼伦’。

- 汤因比的鲱鱼的故事

■ 华为的危机管理史

任正非无疑是一个永远的危机意识者，

一部华为发展史，其实就是一部“危机管理史”，

与此同时，还是一部“自我批判史”。

华为的成功在于核心价值观的坚守与胜利，

但核心价值观的维持，依靠的则是自我批判精神。

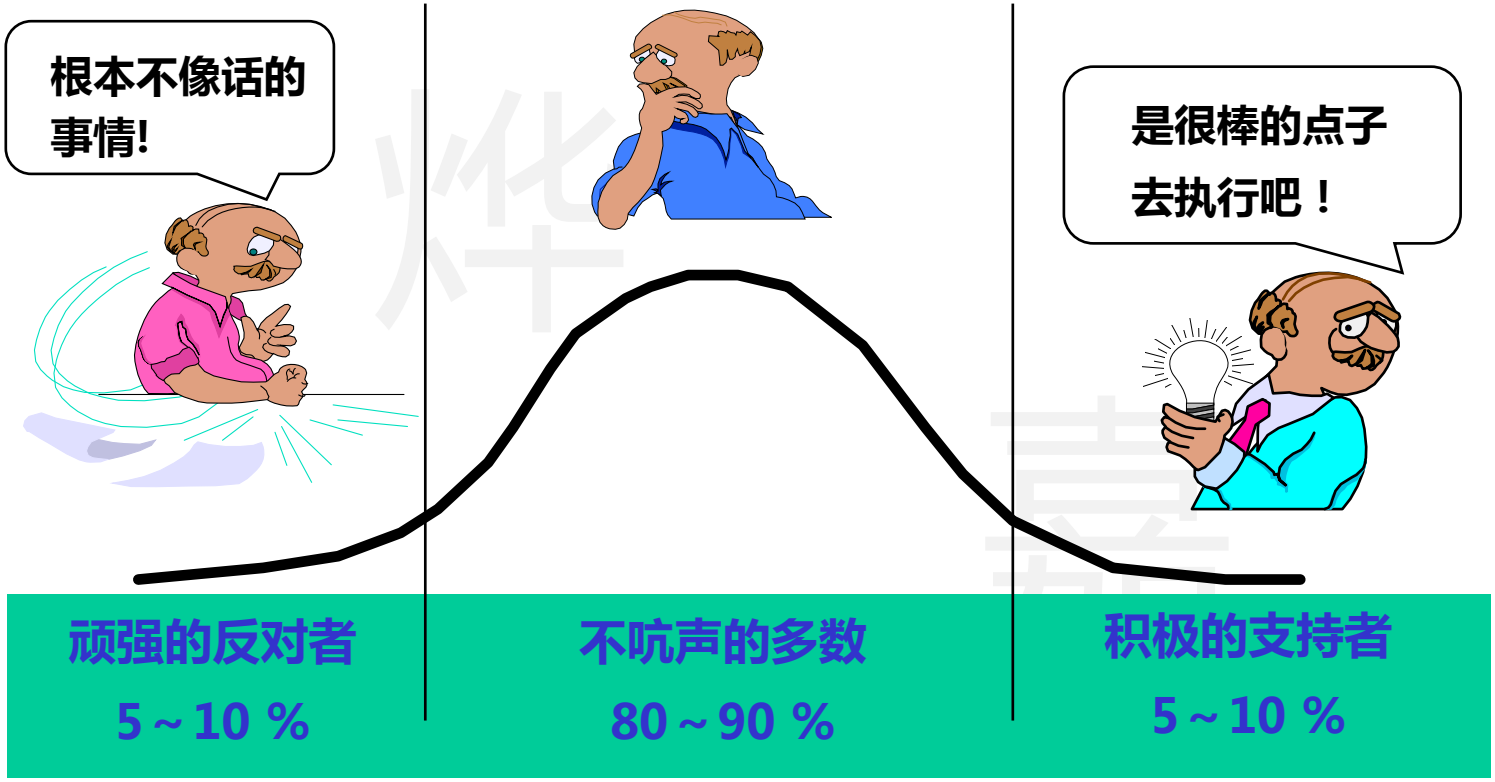
危机与恐惧推动自我批判，也因此造就了伟大。



经营革新的出发点就是危机意识和找出差距！

■ 组织成员对变化的态度分布图

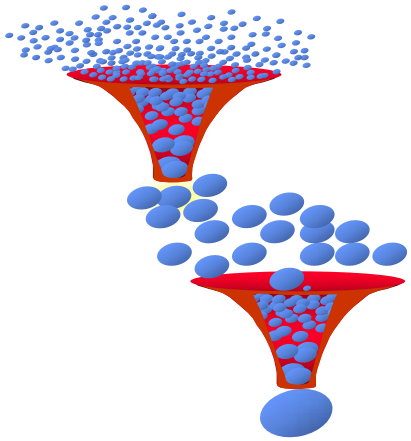
我们公司的员工对变化的态度如何？



大部分的组织员工不能主动地应对变化。

■ 企业革新成功公式

企业革新成功 = 革新意识 × 革新方法论



决定变化的 100个企业中
实际执行的有（ ？ ）家企业

实际执行的（ ？ ）家企业中
成功的企业只有 （ ？ ）家

企业革新失败的主要原因是革新意识的失败！

<各领域的主要革新方法论>

经营战略革新	生产革新	品质革新	成本革新	技术研发革新	事务间接革新
KPI	TPM	QC7工具	TPI	DFSS	业务效率化
项目	IE/LEAN	DMAIC	VE	QFD	革新培训
改善提案	5S	Q-COST	IPS	TRIZ	考评制度
小组活动	6 SIGMA	标准化	Q-COST	VE	人力效率化
革新战略	能源革新	供应商管理	材料费降低	RISK管理	企业文化

■ 管理的概要

管理的定义：制定既定的工作目标（P），正确实施工作（D），
确认实际超出管理范围（C），采取措施改善其差异（A），
最终实现预期目标的行为。

◆ 管理的2种活动

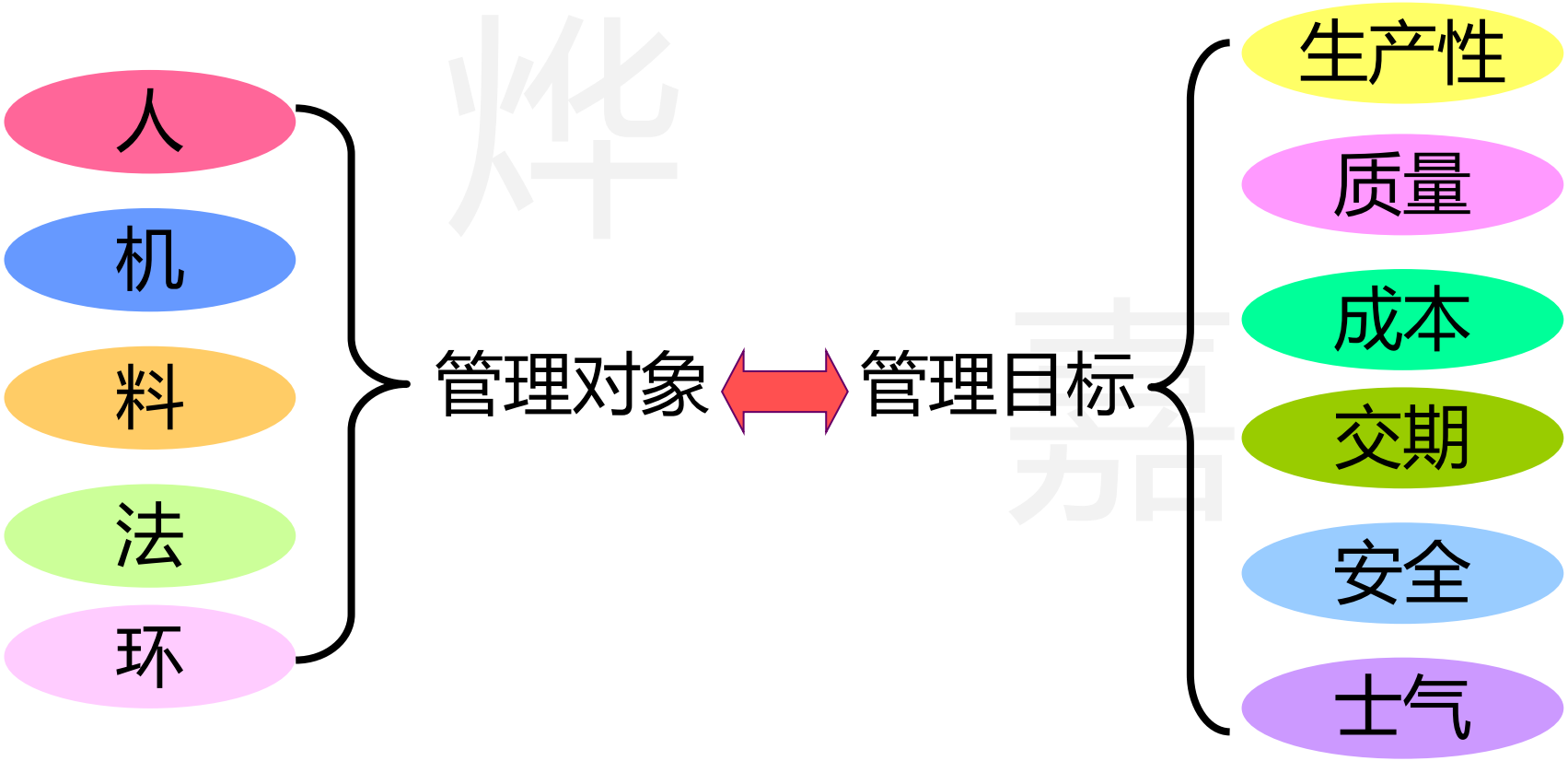
① 维持：强调工作的稳定性，将4M维持到一定水准的活动（规则和标准）。
（预防实际超出管理范围而进行持续管理的活动）
（4M：Man、Machine、Material、Method）

② 改善：改善工作的现状，将工作提升到期待水准的活动。
（实际超出管理范围时，为进入管理范围而进行持续改善的活动）

※ 维持是改善的前提，没有维持工作，就不会存在改善工作。
※ 改善是维持的媒介，没有改善工作，就做不好维持工作，工作水准得不到提升。
※ 维持和改善工作是相辅相成的，两者缺一不可，同样重要。

■ 管理的目标

有效利用企业有限的资源（4M1E），通过流程优化和改善活动，达成PQCDSM6大目标。



■ 管理者的五项关键职责

一、有效开展工作

① 熟悉部门定位和职能

② 做好指令或命令

③ 有效的授权

④ 勤于现场巡检

⑤ 努力做好时间管理



■ 管理者的五项关键职责

部门名	部门定位和职能			KPI导出
品管部（QM）	品质策划（QP）		公司品质政策制定、品质管理体系建立和维护、品质战略和计划制定、公司品质会议运营、品质KPI管理、品质成本管理、公司标准管理、品质日报/月报制作	品质目标达成率、标准落地率、品质会议按时完成率、Q-COST
	品质管理（QC）	来料检验	原材料检验、外协产品检验、来料检验标准制定和优化、减少检验误判、检验员能力提升、检验装备管理、供应商评价和指导	来料检验合格率、来料检验标准完整率、检验员能力计划达成率、检验装备保养率
		制程监督	生产部制程条件（4M）监督、员工品质培训和指导	制程抽查合格率、品质培训计划达成率
	品质保证（QA）		出厂检验、出厂检验标准制定和优化、VOC管理、客户 投诉受理/解决/跟进管理、客户售后服务和维护、客户满意度调查协助、协同客户解决问题	出厂检验合格率、检验标准完整率、VOC解决率、客户满意度
	品质改善（QI）		所有品质改善项目立项、项目指导、项目改善工具开发和培训、项目跟进	品质改善项目完成率、品质项目指导次数、品质项目件数

管理者对业务职能的理解尤其重要，如果不理解职能，就难以管理业务，更难以导出衡量业务绩效的KPI。

■ 管理者的五项关键职责

最好的指令方法（5W1H）

- Why（目的）：为什么做这件事？
- What（对象）：怎么回事，做什么事？
- Where（场所）：在哪里执行？
- When（时间）：何时执行？
- Who（执行者）：由谁执行？
- How（方法）：如何执行？采取什么措施？

■ 管理者的五项关键职责

二、目标管理

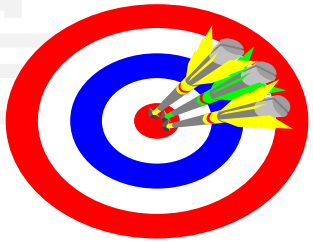
① 设定组织明确的目标

② 谋求收入增长

③ 努力降低费用

④ 强烈的利润导向

⑤ 导入独立核算制度



■ 管理者的五项关键职责

目标管理SMART原则

- S 具体性（Specific）：指标的描述具体明确，不笼统（管理标准）
- M 可度量性（Measurable）：目标明确、可量化，不模糊
- A 可达成性（Attainable）：目标要能够被执行人所接受，上下充分沟通，同时要有挑战性
- R 战略相关性（Relevant）：指标一定要支撑战略及CSF，正确导向战略
- T 时限性（Time-bound）：目标要按时完成和接受考核

■ 管理者的五项关键职责

5%的目标不好达标，但30%的目标容易达标！

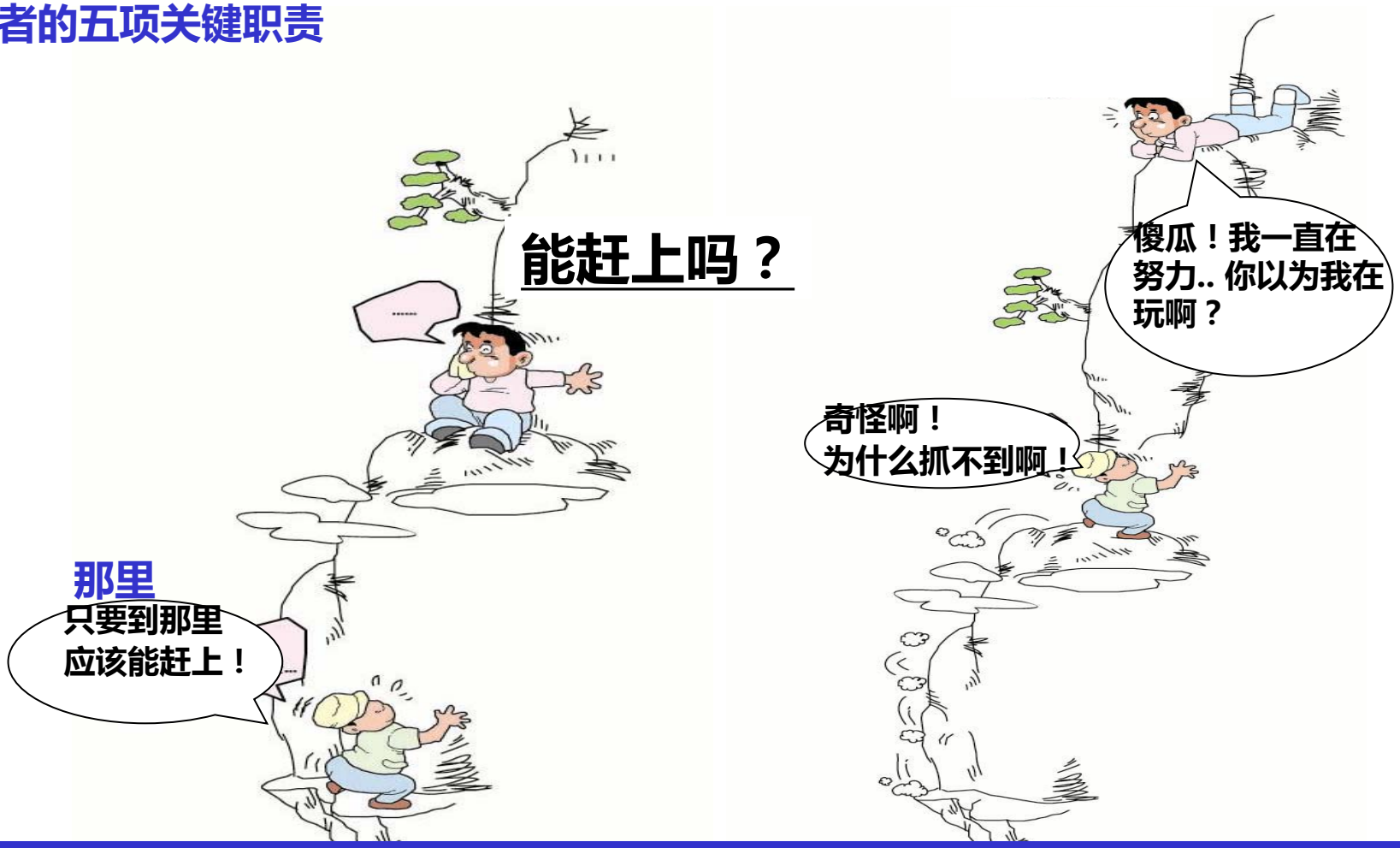


- 更多30%（Volume & Value）
- 更快 30%（Speed）
- 3年领先（Competence）

❑ 确保领先竞争对手30%以上的竞争优势

❑ 三星：2年50%提升，2年减半

■ 管理者的五项关键职责



如果，我们针对竞争对手现在的水平设定目标，就永远赶不上他们。
我们要根据竞争对手的目标水平，设定”**动态目标**“，才能有机会赶上。
因为竞争对手也在努力设定更高目标。

■ 管理者的五项关键职责

三、培养下属

① 努力培养接班人

② 指导下属的工作

③ 让下属感到成就感

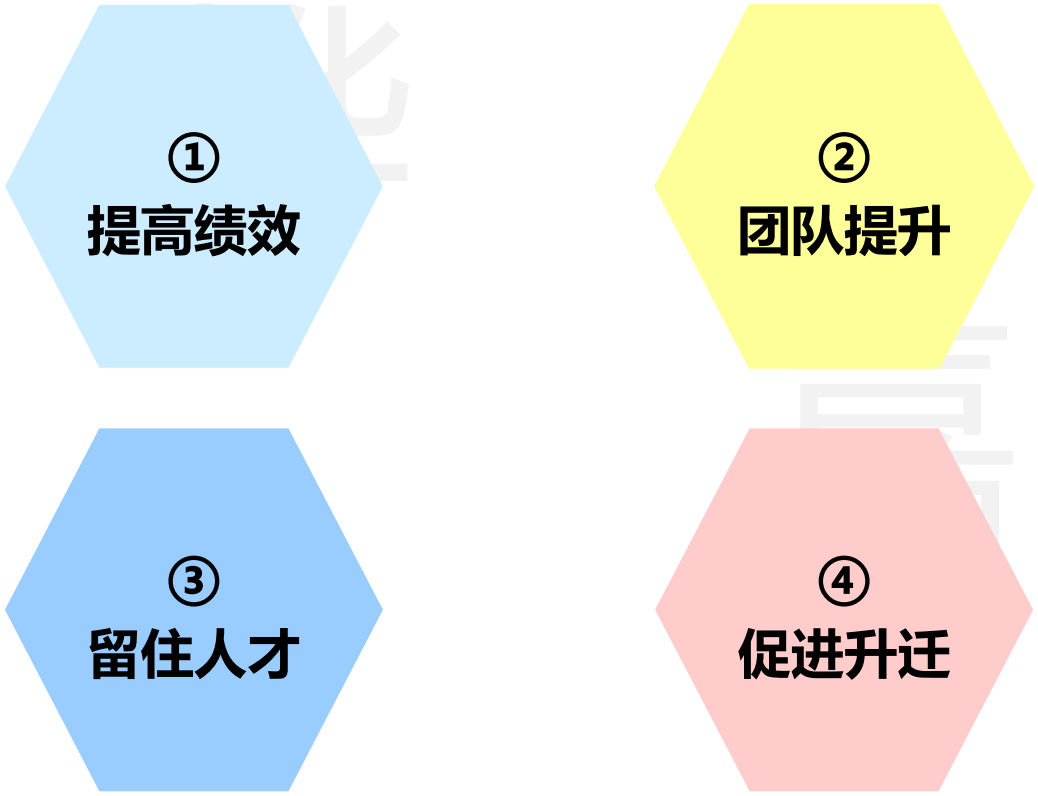
④ 不让下属产生不信任

⑤ 努力提升团队精神



■ 管理者的五项关键职责

管理者为什么要培养下属？



■ 管理者的五项关键职责

GROW 教练辅导模型

针对某项工作或课题：

- G（Goal：目标）：你要实现什么？

- R（Reality：现状）：正在发生什么？

- O（Options：选择）：你能做什么？

- W（Will & Way：行动）：下一步做什么？



GROW模型

华为管理者非常擅长应用GROW教练辅导模型，指导下属工作，给予大力支持

■ 管理者的五项关键职责

四、改善意识

① 正确认识浪费的概念

② 积极发现浪费和不合理

③ 熟练应用改善方法论

④ 积极开展课题活动

⑤ 将改善工作当成主要工作

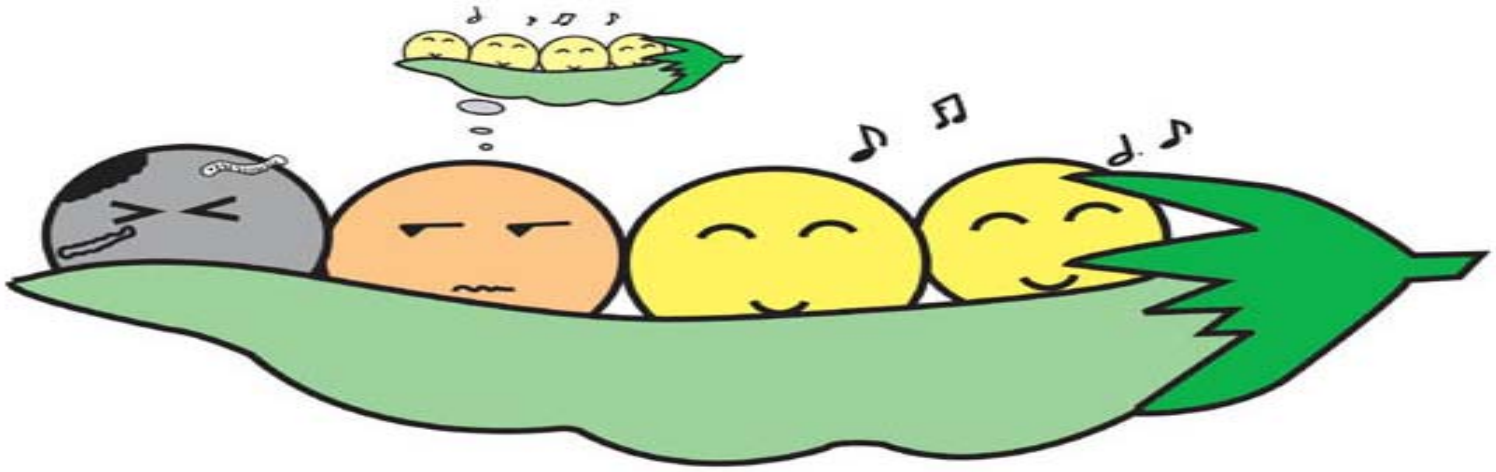


■ 管理者的五项关键职责

“要大胆消除不合理的习惯与浪费”

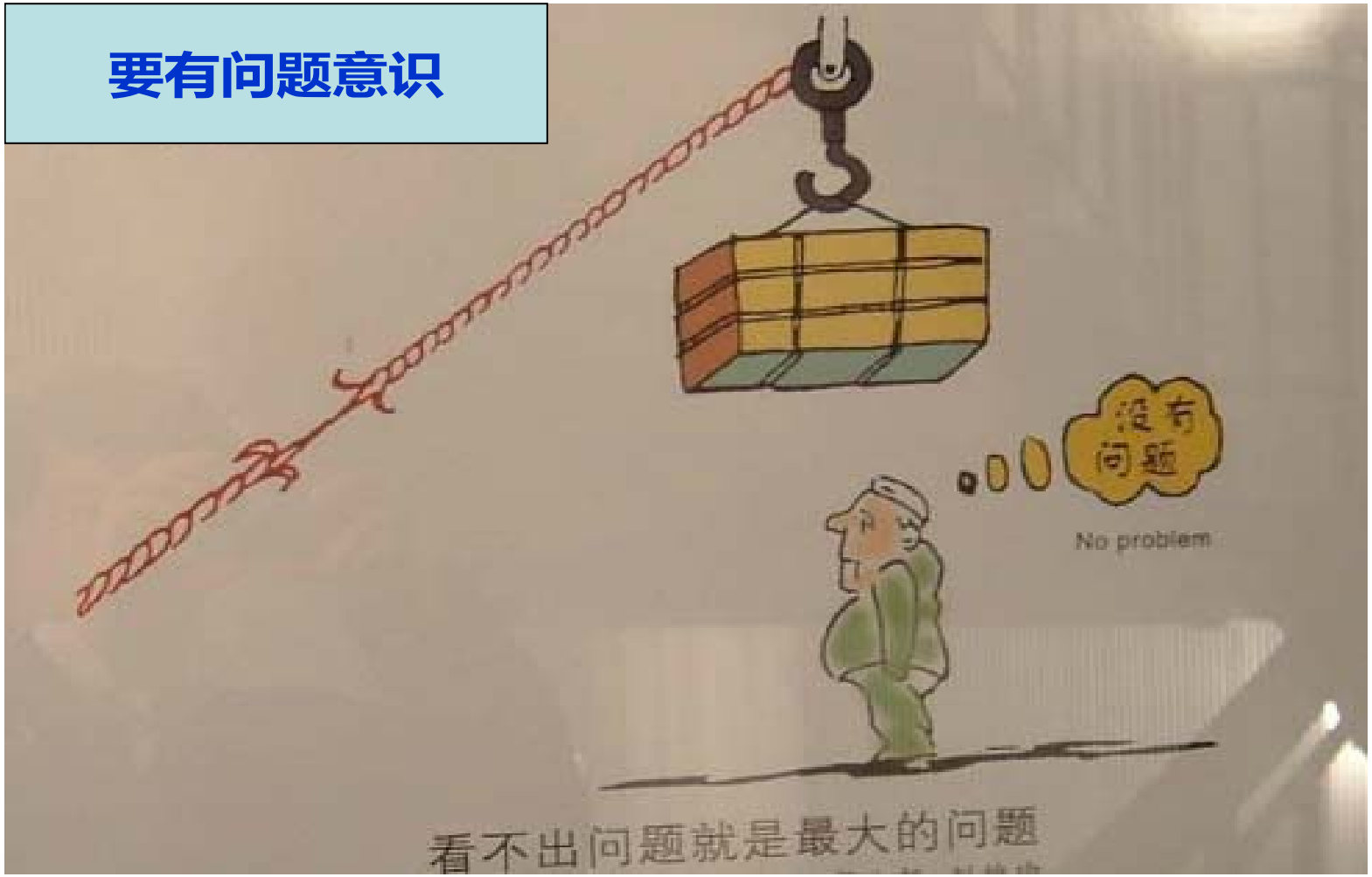
如果，不及时把腐烂（LOSS）的东西挑出来

哪怕有一个腐烂的，会导致整体腐烂。



将影响整体腐烂。

- 管理者的五项关键职责



■ 管理者的五项关键职责

维持工作

1.指令当天的生产计划
2.作业员安排
3.作业员考勤管理
4.生产计划协调
5.确认生产实绩
6.不良处理和防止再发对策
7.设备异常发现和处理
8.现场的沟通

+



改善工作

1.降低不良率
2.缩短生产周期
3.降低返工成本
4.减少库存
5.课题活动
6.提升员工技能
7.现场5S改善
8.预防安全事故

有能力的现场管理者是属于履行哪种工作的人呢？

■ 管理者的五项关键职责

课题活动不理想的原因

1、课题组长缺乏领导力（毅力和激情）

- 对重点课题的关注度不够

2、对课题活动的投入时间不够（定期/执行活动）

3、缺乏团队协作（本部门/跨部门）

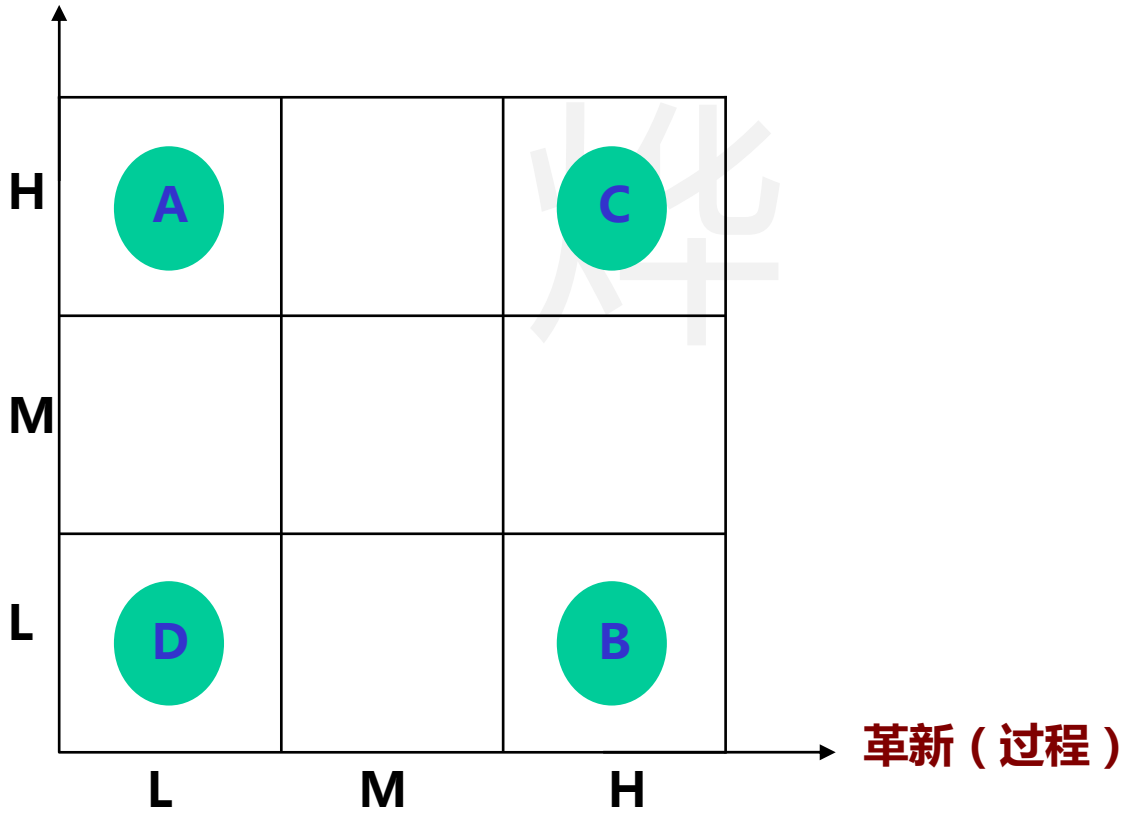
4、缺乏方法论（课题工具和逻辑）

5、缺乏课题指导、支撑

6、缺乏过程跟进管理

■ 管理者绩效与革新（GE 9Block）

■ 要留下哪类管理者？



■ 管理者的五项关键职责

五、自我发展

① 树立职业发展规划

② 严格要求自己

③ 成为受信任的人

④ 成为身心强健的人

⑤ 积累广博的知识和技能



■ 管理者的五项关键职责

管理者职业发展规划



各层级管理者要按照金字塔发展模型努力提升能力，准备晋升任职。

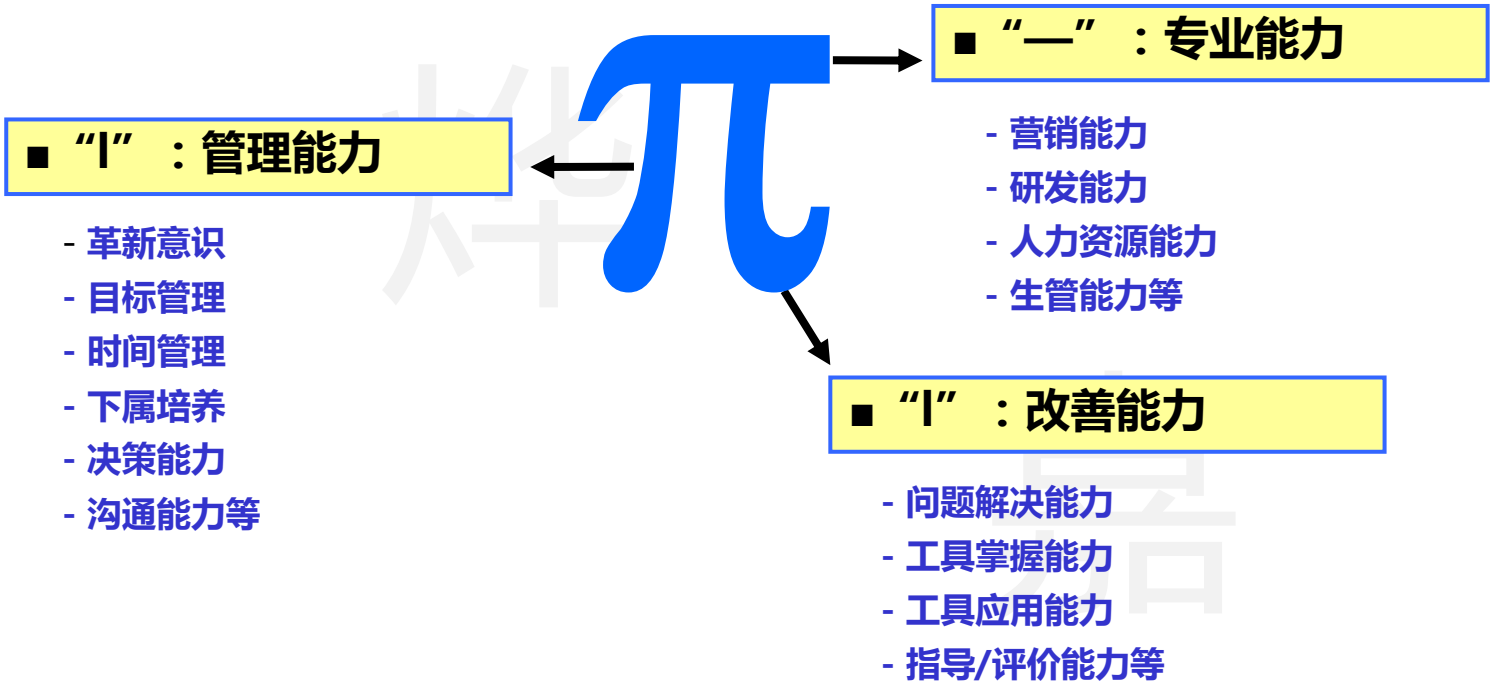
- 管理者的五项关键职责



管理者不仅充电自己，同时要努力成为内部高级讲师。

■ 管理者的五项关键职责

要成为“π”型全能型管理者



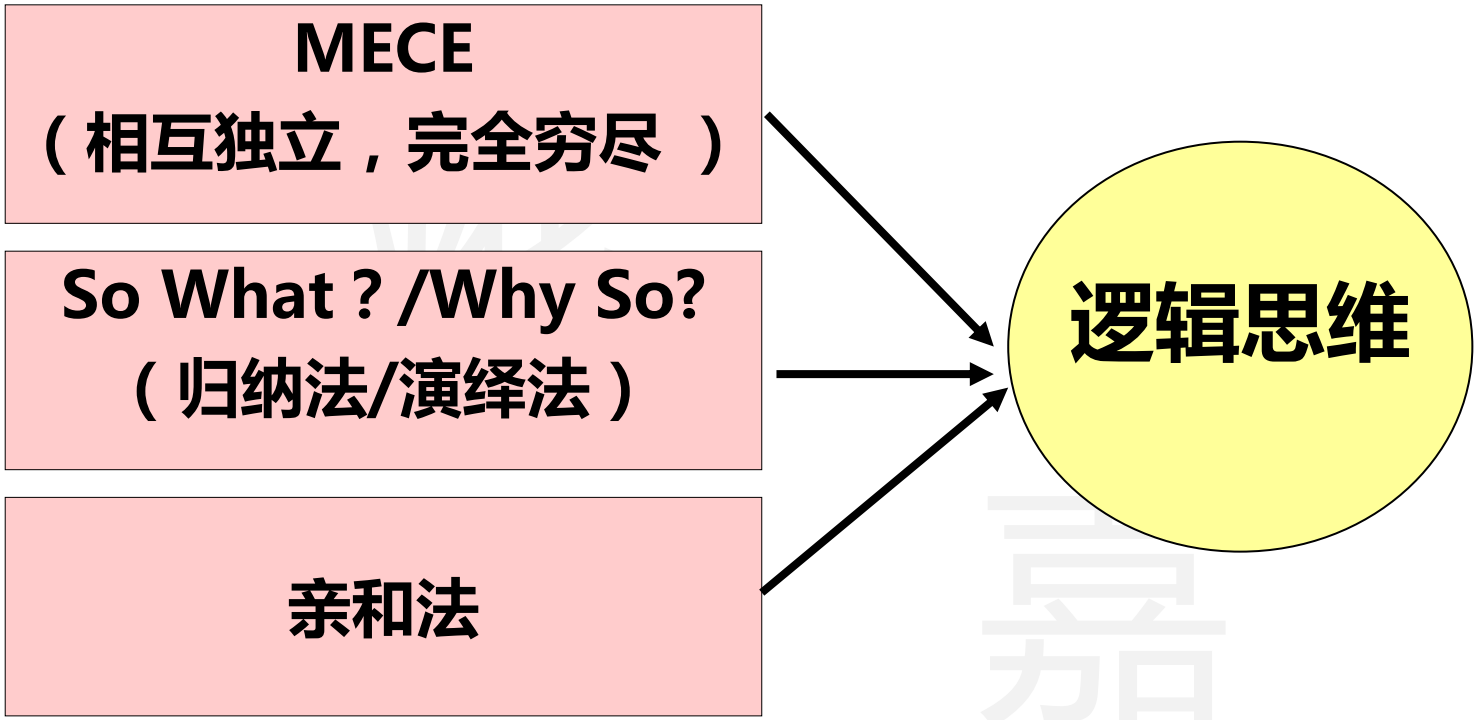
管理者要努力提升专业能力，以及管理能力和改善能力。
培养兼备以上综合能力的管理者！

小贴士：

世界上最难的两件事情是什么？

为什么难？

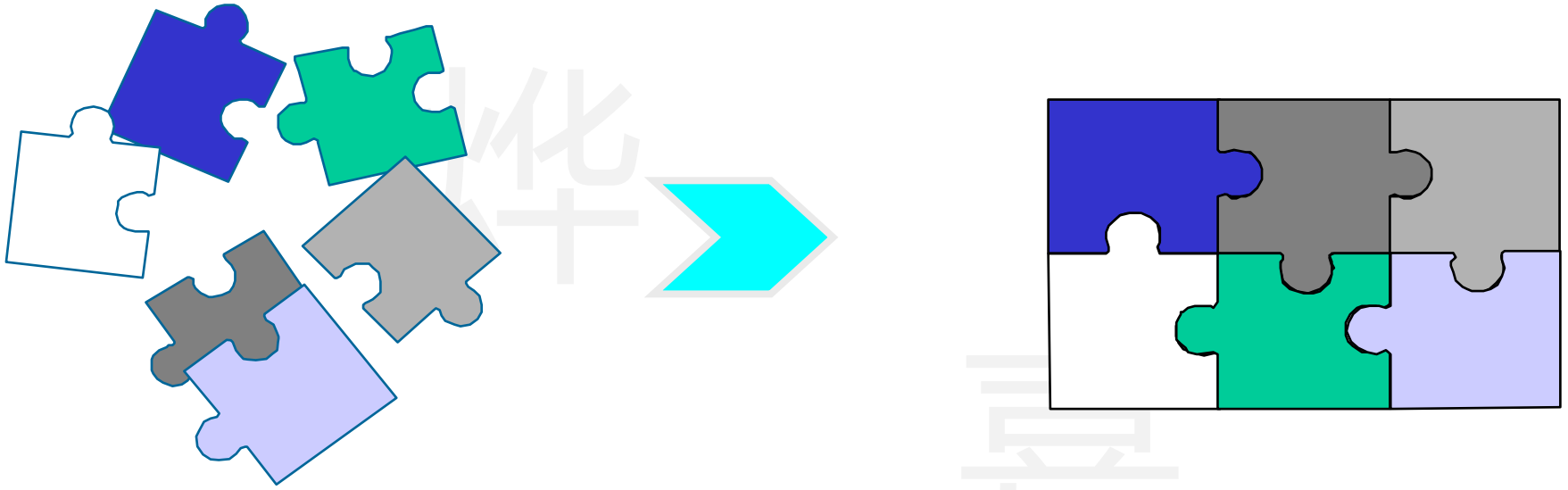
■ 逻辑思维能力



逻辑思维对管理者目标分解和问题解决提供很大的帮助。

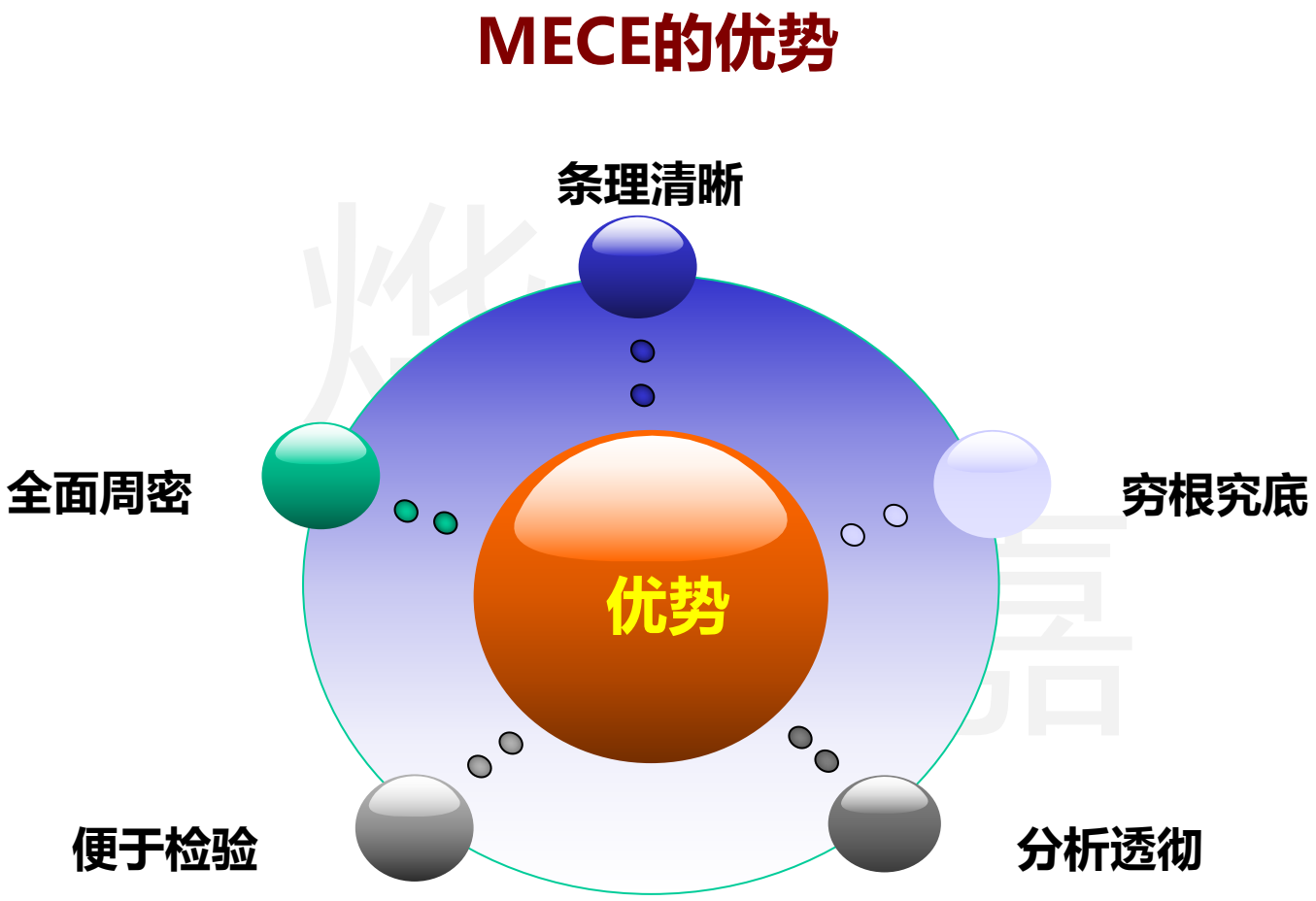
■ MECE（相互独立、完全穷尽） （Mutually Exclusive Collectively Exhaustive）

MECE是什么？



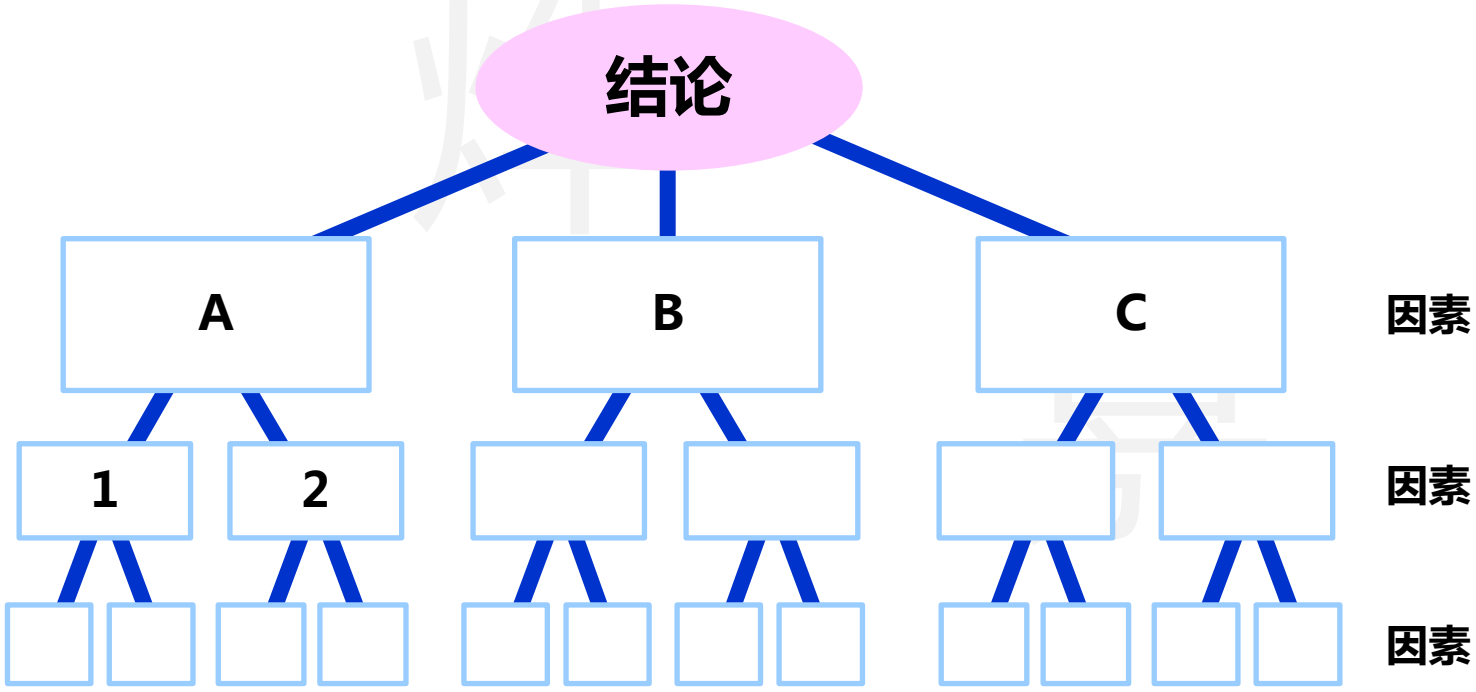
对于一个重大的议题，能够做到没有重复，没有遗漏的分类
相互独立、完全穷尽的思维方法

■ MECE（相互独立、完全穷尽）



■ MECE（相互独立、完全穷尽）

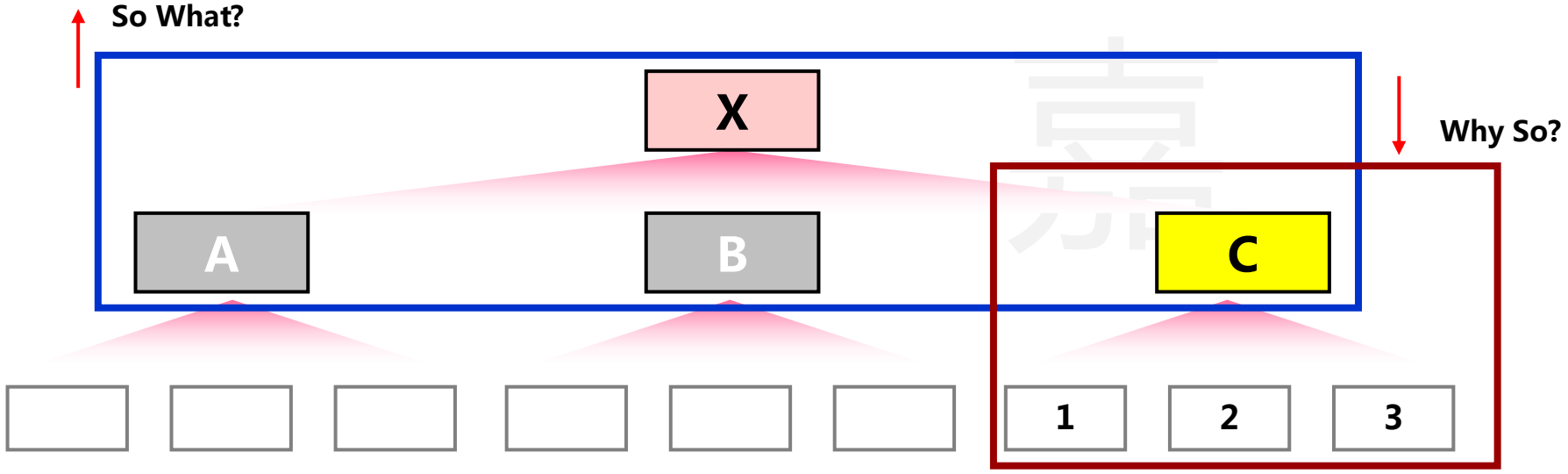
MECE的具体操作方法



■ So What ? / Why So ?

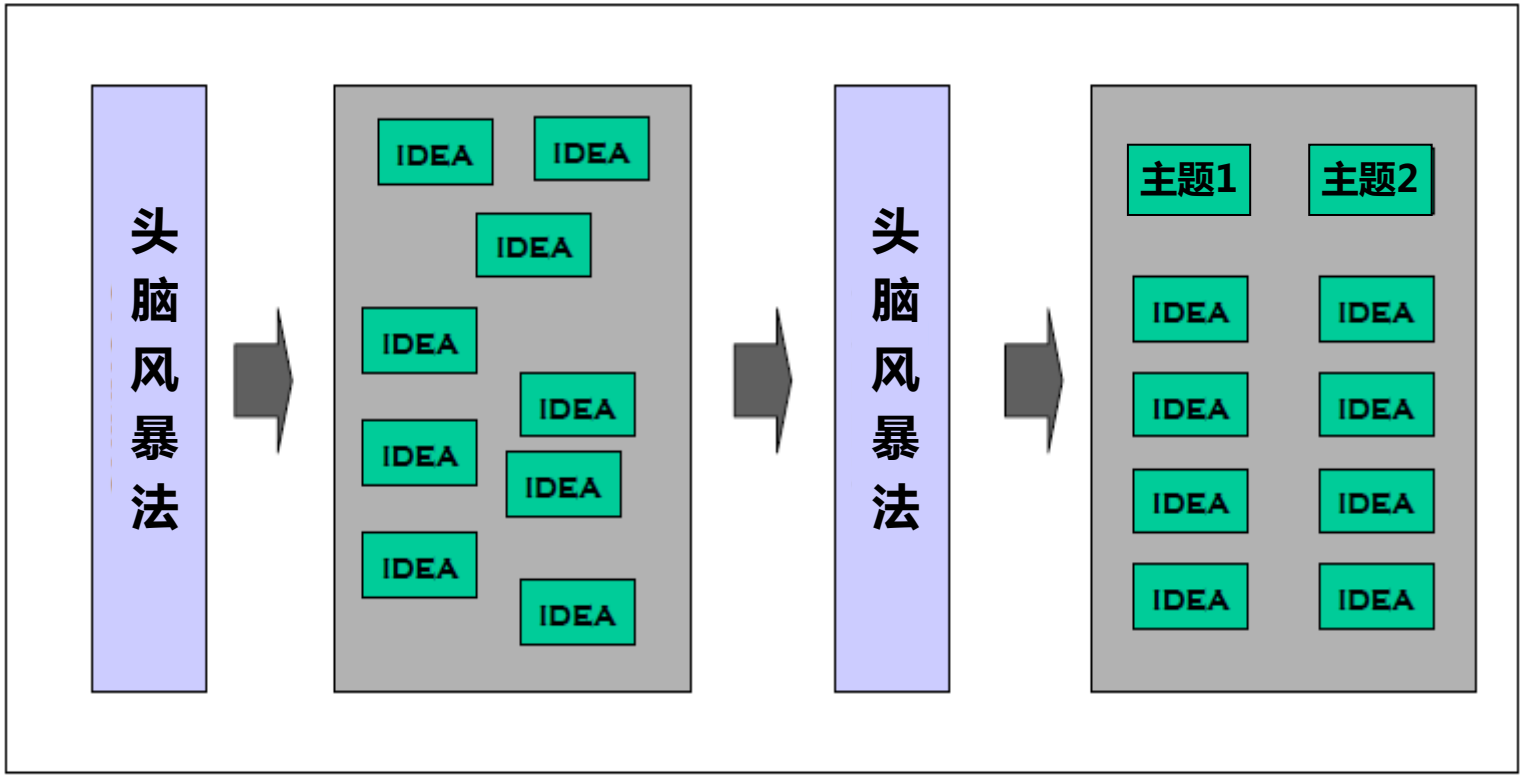
- So What?：基于客观存在的因素概括出结论的思维方法（归纳法）
  - 非常适合用于根据若干个同类或不同的因素，推导出结论
- Why So?：基于已发生的结论，论证其因素的思维方法（演绎法）
  - 非常适合用于大目标往下分解至若干个子目标

归纳法和演绎法是相互联系、相互转化的关系。



■ 亲和法

把头脑风暴导出的大量意见、点子按其相似性（亲和性）归纳整理，推导出共同结论的思维法。

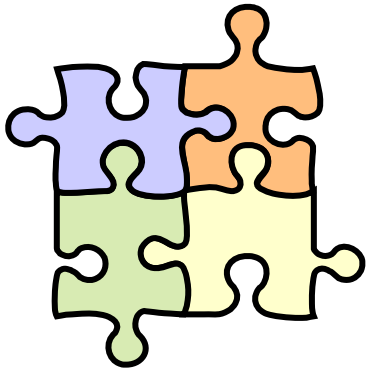


■ 图解思维能力

成功的关键要素是简单化，用三言两语将一个复杂问题还原出来的能力很重要。

图解思维的效果

- 看到全景，成为解决问题的基础
- 一张图顶个几千个字
- 简化复杂问题，容易理解
- 可以省略单词，快速记忆
- 帮助解放大脑，培养发散思维



■ 图解思维能力

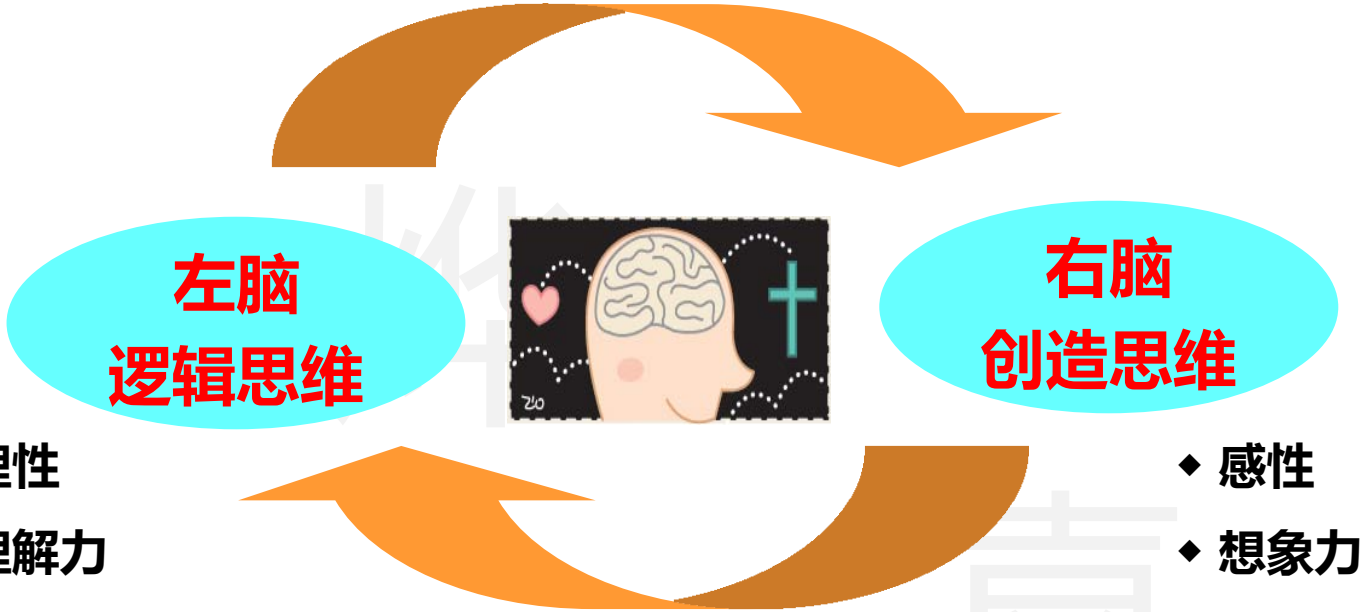
【团队演练1】：请应用图解思维方法，解决如下问题。

我司对知名企业A公司出资50%，对合伙公司B公司出资30%，A公司剩余50%是由与我司业务合作的C公司出资。

而且，C公司的实际控股公司D公司又是我司的最大股东。

为控制知名企业A公司，我司该怎么办？

■ 创造思维能力



- 理性
- 理解力
- 推理力
- 分析力
- 判断力

- 感性
- 想象力
- 创造力
- 企划力
- 记忆力

■ 创造思维能力

代表性创造思维法：头脑风暴法

头脑风暴法，又称为脑力激荡法或智力风暴法，是由美国创造学家奥斯本提出的一种激发性、创意性的思维方法，它通过找到创新的和异想天开的方案来解决问题。



■ 头脑风暴法的 4大原则

- **严禁批判**：欢迎任何观念，甚至是稀奇古怪的看法，不做任何评论判断。
- **欢迎多数**：意见和点子越多越好，不必考虑内容的好坏，数量产生质量。
- **自由奔放**：无拘无束地思考并畅所欲言，让参加人尽可能的“胡思乱想”。
- **锦上添花**：更好地结合发展别人的意见，构思更好的点子。

头脑风暴法对管理者导出创新性点子提供很大的帮助。

■ 全脑思维能力

根据科学报道，一般人的大脑使用率为2%~8%左右，就连爱因斯坦的使用率也只有12%。这说明人的绝大多数潜能并没有被开发出来。

如何培养全脑思维？

有没有好的方法？

■ 领导力的特点

- 领导力的对象是人（组织成员）
- 领导力是让下属心甘情愿、死心塌地追随的人格魅力
- 领导力是让下属感动的影响力、感染力、号召力
- 领导力只靠培训是不够的，需要在长期工作中培养出来的

■ 领导力的表现

领导力就是影响别人行为的能力，即影响力。

领导者获得追随者的能力主要表现在三个方面：

“跟我来”→ 令人信服的冲锋意识

“看我的”→ 令人信服的表率作用

“一起干”→ 令人信服的精神力量

■ 领导与管理的区别

内容	管理	领导
做什么	制定计划 分配资源	确定方向 告知执行者
如何计划	演绎性 （自上而下）	归纳性 （自下而上）
如何执行	控制和解决问题	激励和鼓舞员工

全球优秀企业的领导者，将80%的精力用于领导，20%的时间用于管理。

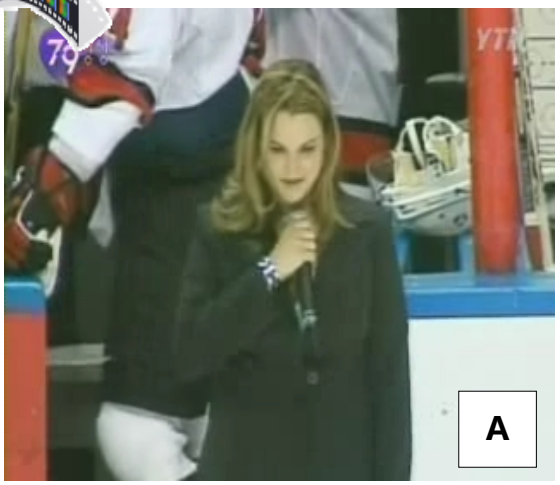
■ 激发下属动力的领导力模型：LEAD



■ 领导力表现案例

Case Study

请看下面两篇视频。到底在发生问题？
请大家结合我们的现状，找出自身的问题。



1:20



2:11

■ 领导力表现案例

Q1. A的现状问题点是什么？

*
*
*
*

Q2. 如果您是领导，该如何解决此问题？

*
*
*

Q2. A和B的差异是什么？

A

*
*
*

B

*
*
*



模块二、团队活力提升

1、团队协作

2、团队士气

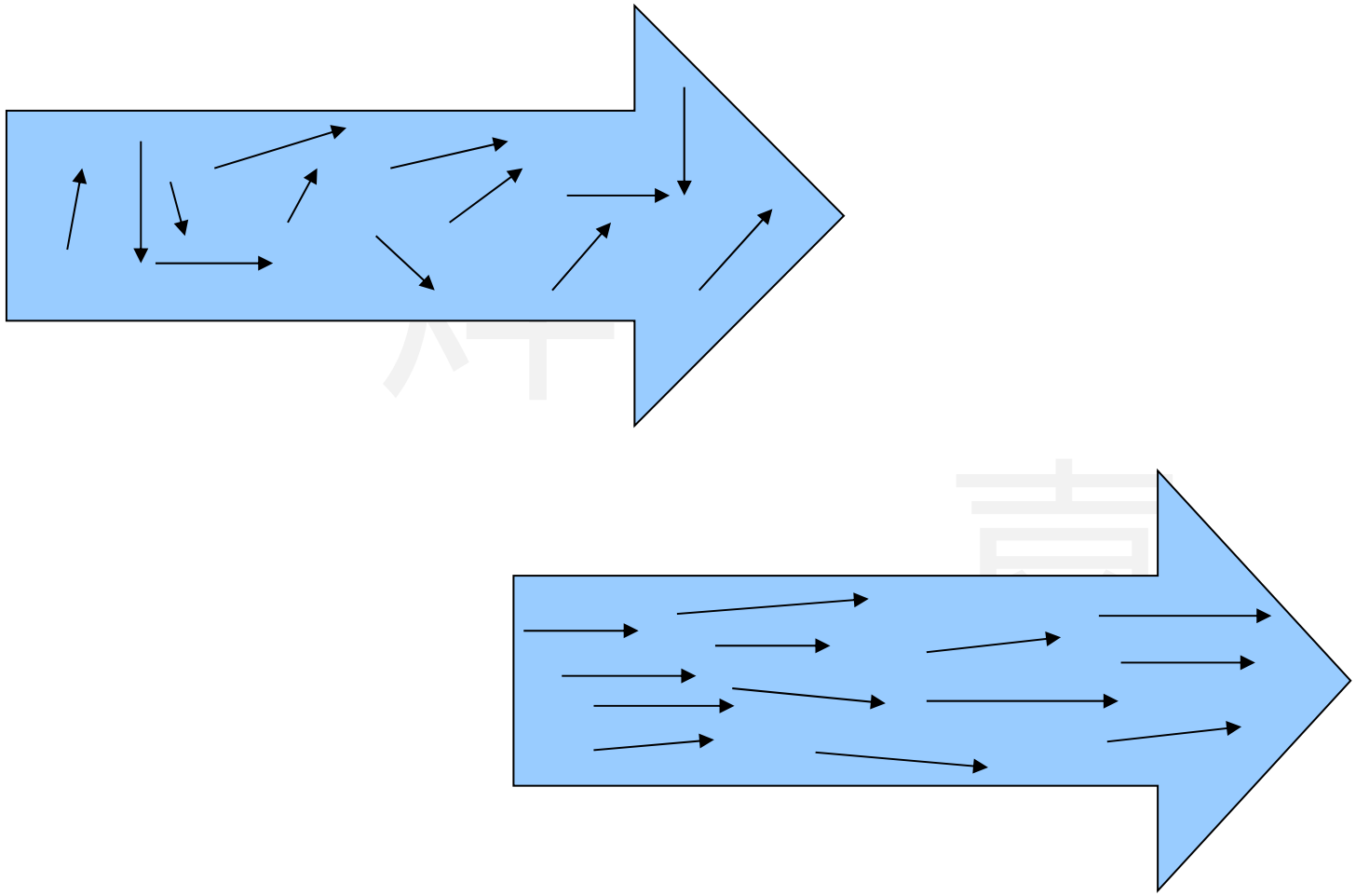
■ 构成团队的要素

团队是为了共同的目标而在一起工作的一群人

- 共同目标
- 两人以上
- 相互依赖
- 责任心



■ 团队与目标



■ 团队与群体的区别

维度	群体	团队
目的性	弱	强
交往类型	人际	工作协作
能力	没有要求或相同	互补
灵活性	差	强

■ 以下哪些是团队？



公司职员



家庭成员



社交伙伴



足球队

■ 团队协作的寓意

众！

必须有一个人成为**领导者**！

- 团队协作的形式（一）

螃蟹团队：

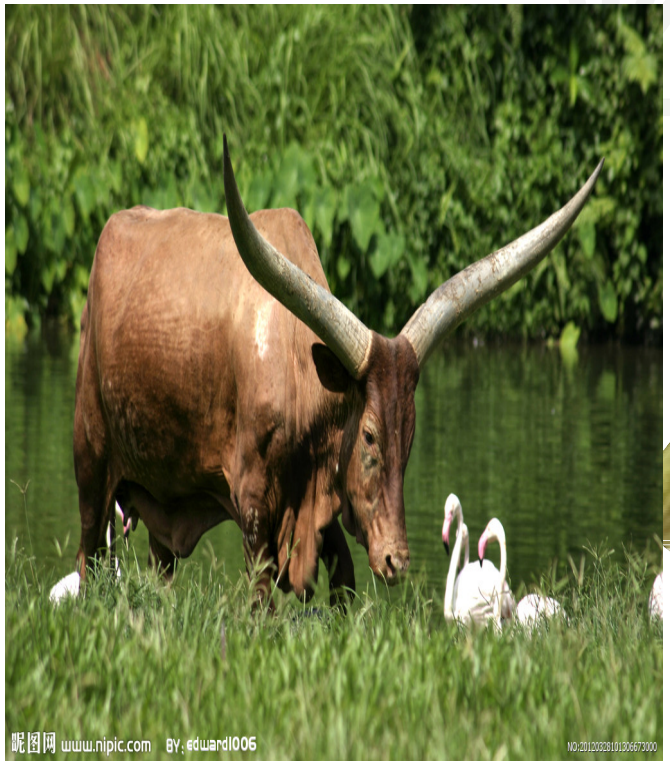
被抓到竹篓里后， 有一只奋力往上爬，其他的拉后腿，结果谁也上不了



■ 团队协作的形式（二）

野牛团队：

个个身强力壮，没集体意识各自为政，敌不过弱小十倍的狼。







- 团队协作的形式（三）

狼性团队：

精诚团结，纪律严谨，顽强拼搏，战无不胜。



■ 团队协作的形式（四）

飞雁团队：

在飞行时呈人字型，前面的大雁、为后面的创造有利的上升气流，整个团队的飞行效率提升了70%。





■ 士气的含义

士气是追求自身价值过程中精神状态的展现。

- 形成团队一体感
- 强烈的目标意识
- 心态发生变化
- 行动发生变化

■ 士气训练的要点

- 声音响亮
- 动作迅速敏捷
- 按照节奏与口令
- 明确开始和结尾

是统一毅力的规则，
团队行动的象征。







■ 士气口号训练（全体）

口令者：立正！敬礼！
全　体：一起改善！　（举右手）
口令者：士气口号准备！
全　体：Yap！　（举右手）
口令者：口号开始！
全　体：今天的工作今天！　（举右手）
　　现在的工作现在！　（举右手）
　　先做 - 再想！　（举右手）
　　行动！行动！行动！　（举右手）
口令者：立正！敬礼！
全　体：一起行动！　（举右手）

“这是统一毅力的规则！也是团队行动的象征。”

达到全体统一为止实施士气口号训练
要求：每天上午/下午/休息以后上课前须喊口号

■ 士气口号训练（分组）

* 开展讨论活动时，建议利用头脑风暴法

- 头脑风暴法：多多益善、严禁批判、自由奔放、锦上添花

1、选定组长 - 完成鼓掌

2、选定书记 - 完成鼓掌

3、确定组名（说明组名寓意）- 完成鼓掌

4、确定组口号及团队动作 - 完成鼓掌

喊组口号时，要以统一动作大声呐喊

5、以上内容完成后分组训练士气口号。

要求：每天上午/下午/休息后上课前/成果发表时须喊口号



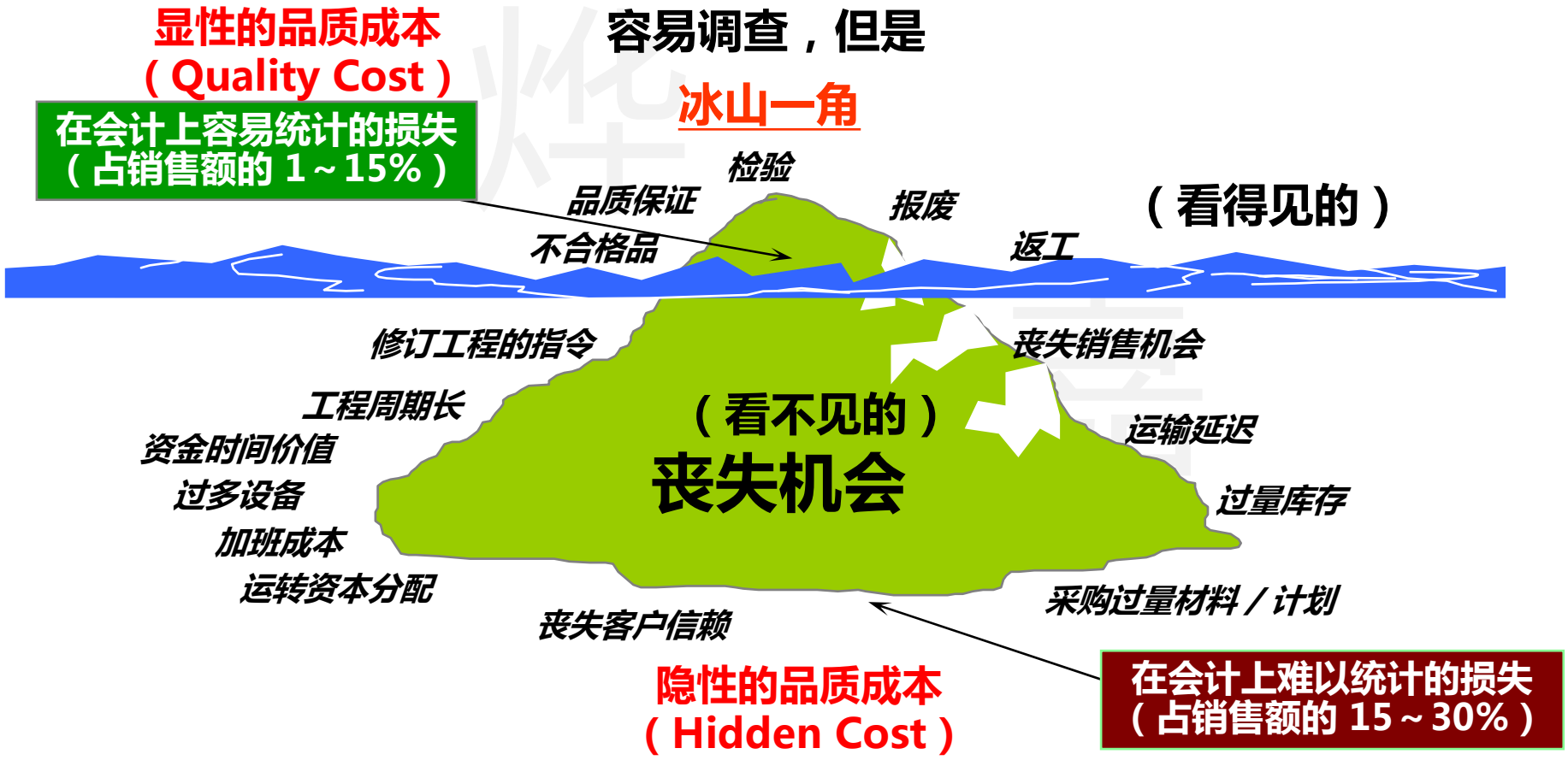
模块三、改善技能提升

1、现场浪费改善

2、现场不合理改善

■ 劣质经营品质成本（COPQ：Cost of Poor Quality）

COPQ是经营管理上如无问题或浪费，机会损失时，就会消失的费用。
对品质成本进行彻底暴露、分析并改善，才能提升竞争力和利润。

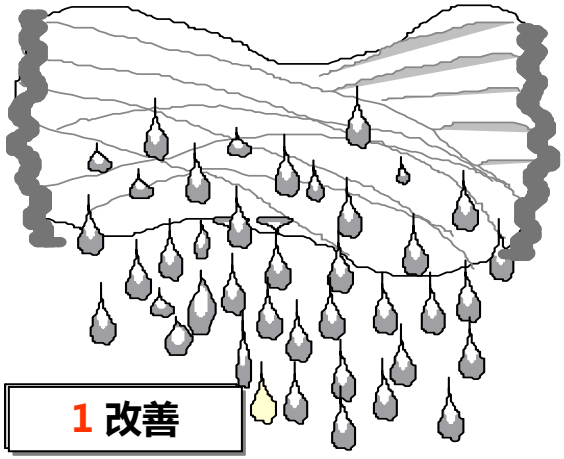


■ 企业的浪费改善水平

从全湿毛巾到干毛巾

（提升收益的变化）

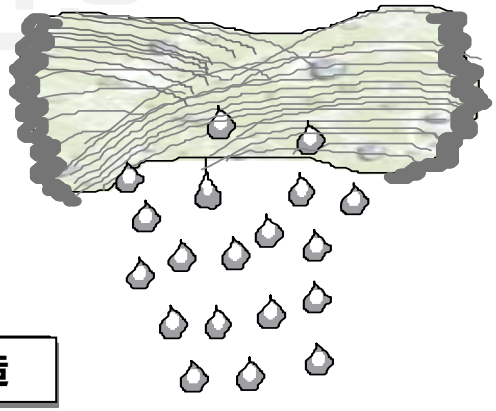
1.全湿毛巾



1 改善

- 增大效果
- 发生投资余力

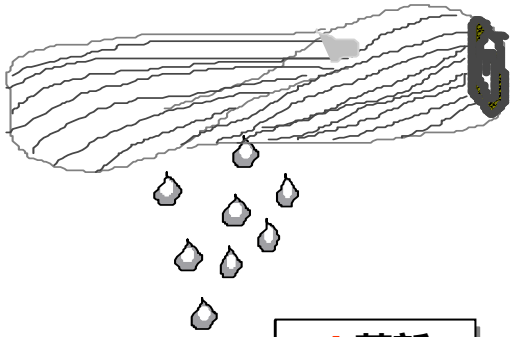
2.湿毛巾



2 改造

- 通过改善及改造提升效果
- 提升竞争力

3.干毛巾



3 改革

4 革新

- 通过改善、改造、改革增大效果
- 保证国际竞争力

■ 浪费的概念



生产产品时有真正需要的成本，也有非必需的成本… 这就是浪费。

- 词典上的浪费含义：挥霍（财物、时间等）

浪费指？	• 浪费是不带来帮助的行为 • 不产生利润的行为 • 不增值的一切行为（只能上升成本的生产因素）
材料费	• 为升高模具温度，进行试注塑 • 发生原材料不良，重新购料 • 丢掉废料
经费	• 随意使用胶带 • 不必要的开灯 • 到处漏水
人工费	• 生产不良后，加班返工 • 认真进行过剩生产 • 一边丢弃，一边清扫

■ 浪费的分布图

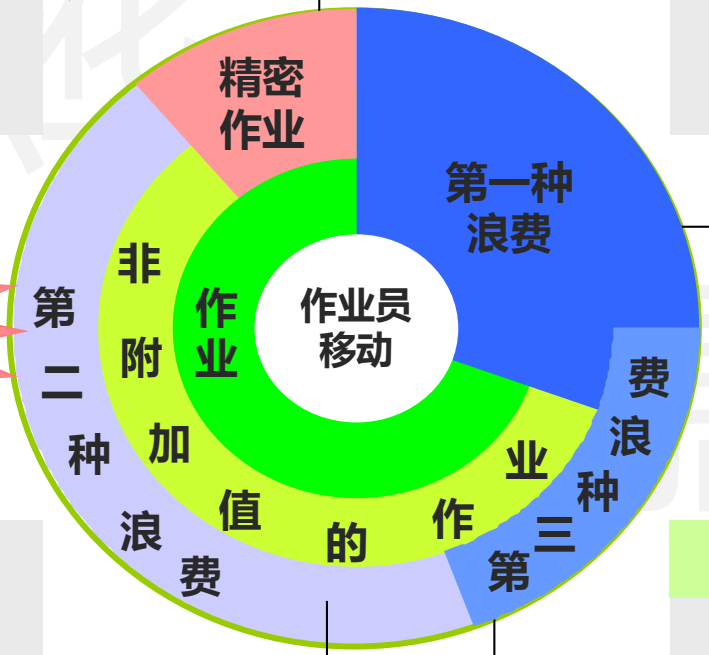
浪费是上升成本的最主要因素，需要给管理者和作业员培养浪费和增值的观念。

增值

加工器件
（由客户决定）

第一种浪费

马上消除也没有
任何影响的浪费



如何消除浪费
增加精密作业比例？

第二种浪费

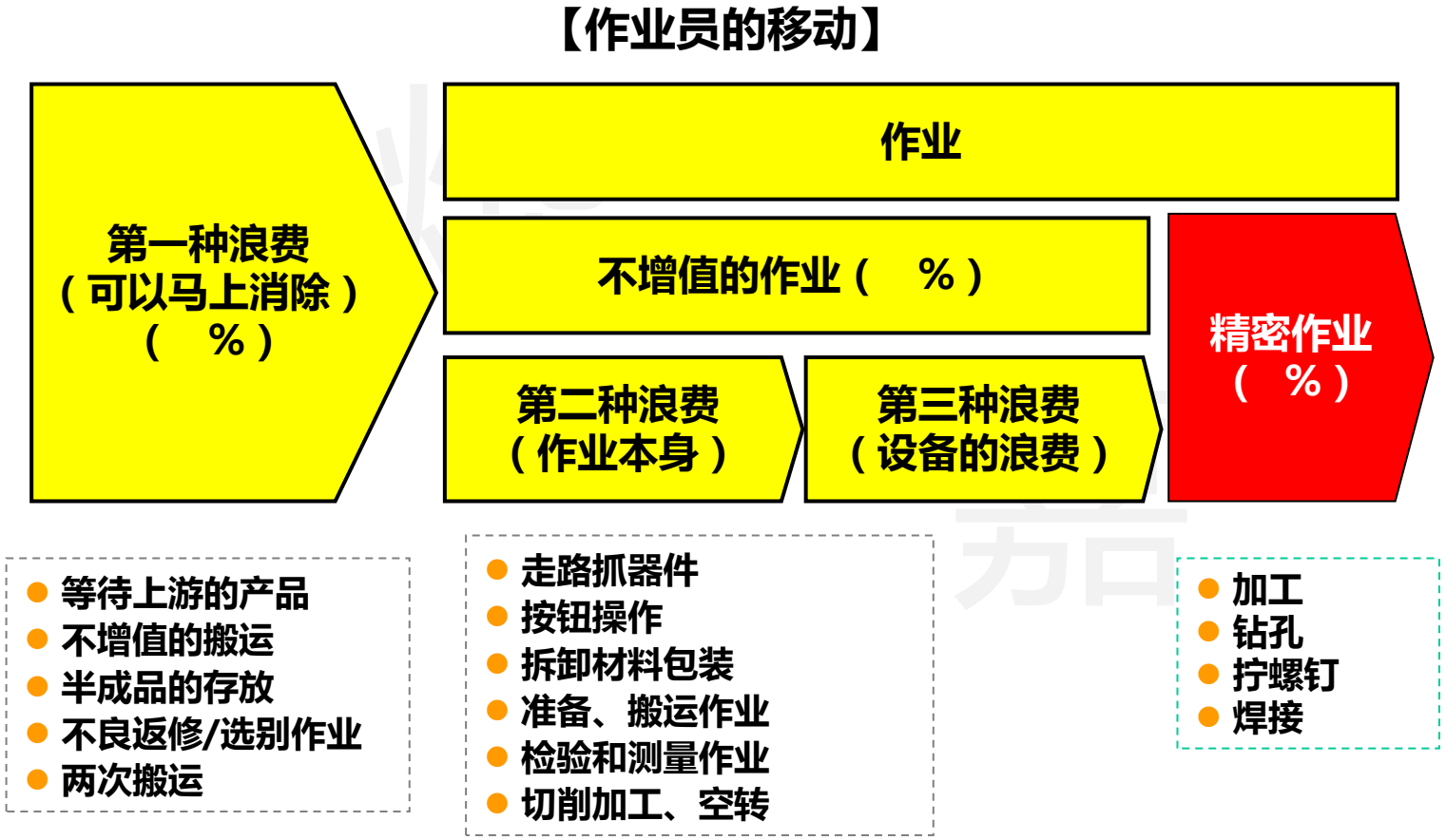
在目前的作业条件下
必须要做的作业
其本身的浪费

第三种浪费

起因于设备（自动化）的
浪费

■ 增值的概念

所谓的增值是产品或物体发生物理或化学变化，被客户所接收，客户愿意掏钱的行为。



■ 生产现场的7大浪费

再优秀的工厂也会存在生产的浪费，要消除浪费，首先要学会区分浪费。

- ***物的浪费***
  - 过剩生产的浪费 → 最坏的浪费（万恶之源）
  - 搬运的浪费
  - 库存的浪费
- ***人的浪费***
  - 加工本身的浪费（不必要的加工）
  - 等待的浪费
  - 动作的浪费
- ***质的浪费***
  - 不良/返修的浪费



改善的线索



■ 生产现场的7大浪费

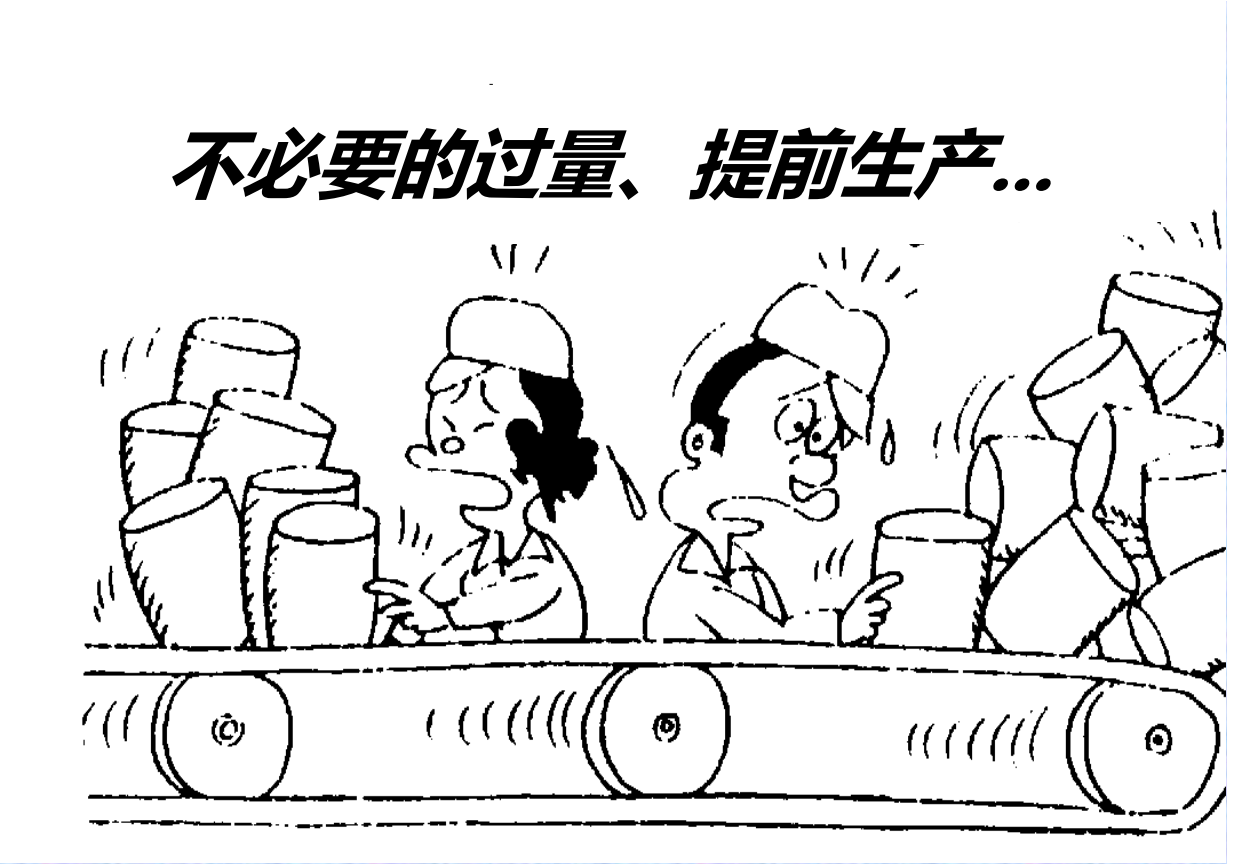
1 过剩生产的浪费 — 不必要的产品，不必要时，生产不必要的数量

（发生原因）

- 过剩人员/设备
- 大批量生产
- 高性能的大型设备

（浪费结果）

- 阻碍生产流水
- 成品、半成品库存增加
- 提前使用材料、器件
- 资金周转率降低
- 计划弹性降低
- 不良发生的源头



■ 生产现场的7大浪费

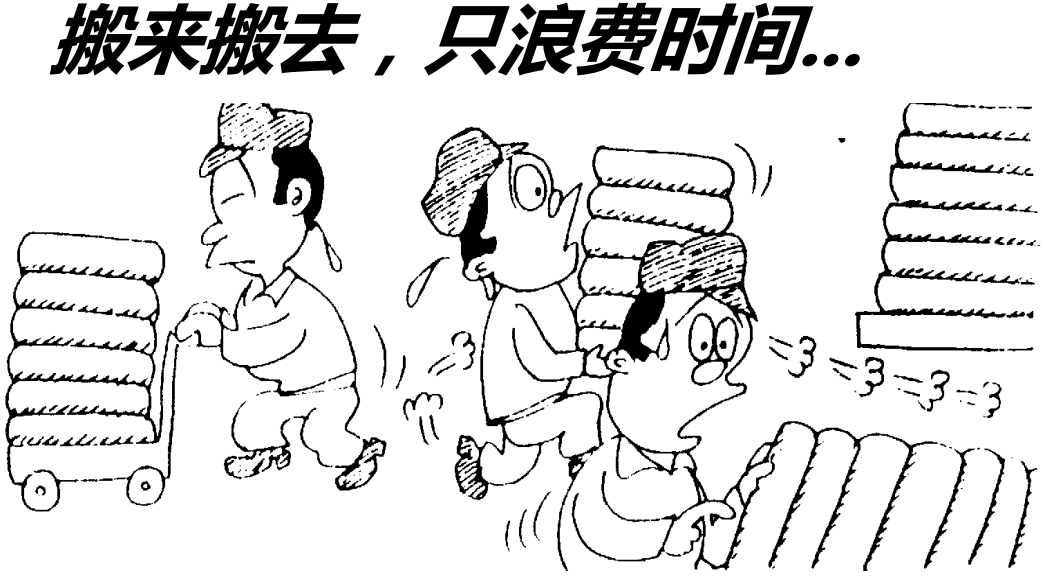
2 搬运的浪费 — 不必要的搬运、物品的移动和保管、转载或长距离搬运、搬运效果低下等

（发生原因）

- 不合理的布局
- 单纯的技能工
- 坐式作业
- 无计划的生产
- 搬运效果低

（浪费结果）

- 低效率的空间利用
- 生产性下降
- 搬运工时增加
- 搬运设备增设
- 发生产品损伤



■ 生产现场的7大浪费

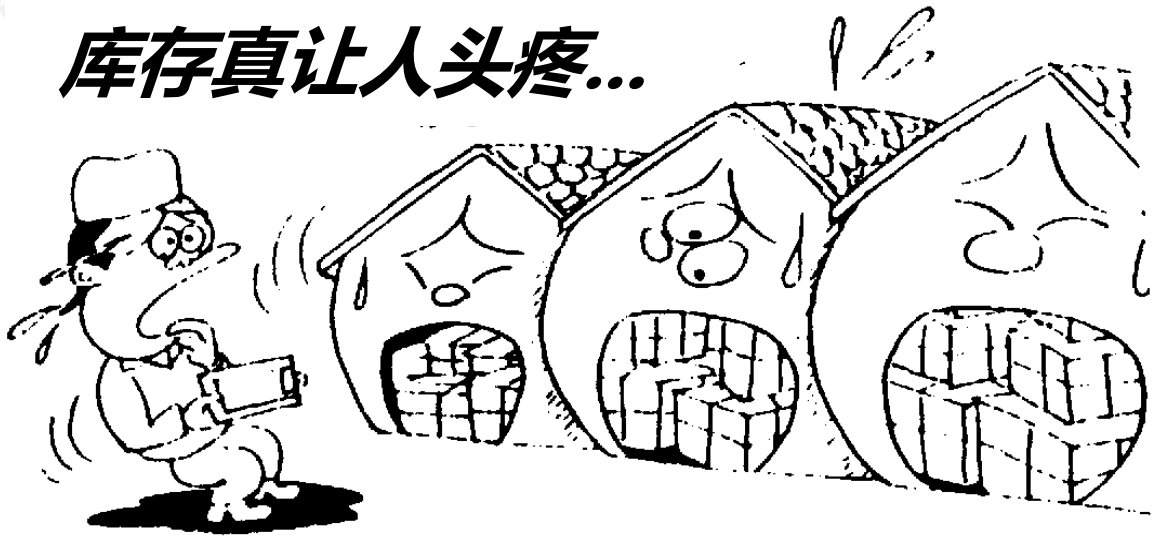
3 库存的浪费 — 原材料、半成品、成品处于停滞，无法流水的状态

（发生原因）

- 过剩人员/设备
- 大批量生产
- 提前生产
- 无计划的生产
- 不必要的设备布局

（浪费结果）

- 交期延迟
- 阻碍改善的根据
- 空间使用的浪费
- 发生搬运、检验
- 运转资金增加
- 利息增加



■ 生产现场的7大浪费

库存浪费的危害

- 利息负担
- 占地方
- 搬运和存放的浪费
- 产品变质的忧虑
- 管理费用增加

- 材料、能源提前使用



隐藏现场的所有问题

■ 生产现场的7大浪费

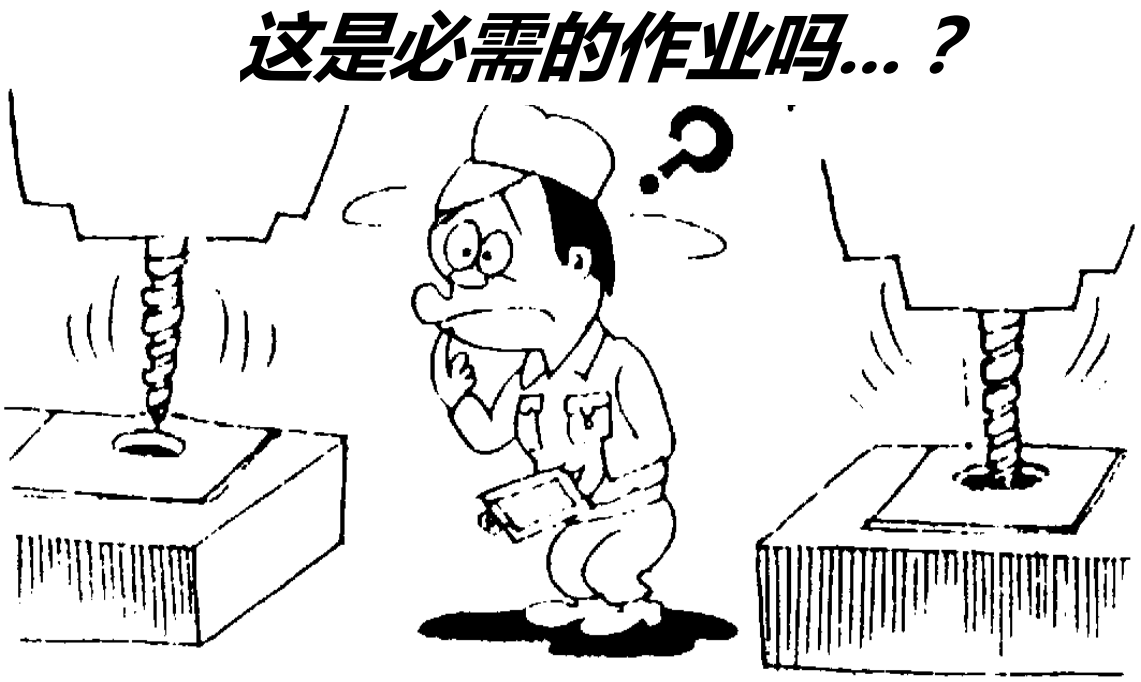
4 加工本身的浪费 将原本不必要的工序或作业认为是必要的

（发生原因）

- 缺乏工序顺序的分析
- 缺乏作业内容的分析
- 使用不合理的工具
- 缺乏标准化
- 缺乏材料研究

（浪费结果）

- 发生不必要的工序
- 发生不必要的作业
- 作业工时增加
- 作业能率降低
- 不良增加



■ 生产现场的7大浪费

5	等待的浪费	材料等待、作业等待、搬运等待、检验等待，以及宽放或监视作业

（发生原因）

- 工序异常
- 低效率的设备布局
- 前工序发生问题
- 能力不均衡
- 大批量生产

（浪费结果）

- 人、作业时间
- 机械的浪费
- 半成品和成品库存增加



■ 生产现场的7大浪费

6 动作的浪费 不必要的动作、不增值的动作或慢动作

（发生原因）

- 随意的作业方法
- 作业员存心导致的
- 不合理的布局
- 缺乏培训

（浪费结果）

- 人员、工时增加
- 技能隐蔽
- 作业不稳定
- 不必要的动作



■ 生产现场的7大浪费

7	不良的浪费	材料不良、加工不良、返工、维修等

（发生原因）

- 缺乏制程检验
- 缺乏检验方法和标准
- 过剩品质
- 缺乏标准作业

（浪费结果）

- 材料费增加
- 生产性下降
- 检验员和工序增加
- 不良品、返工增加



■ 浪费的发生原因

由于 [不一致] [不均衡] [不合理] 因素，导致产线很多浪费。

不一致

标准与实际的差异

- 没有标准，不懂标准
- 不遵守标准
- 变则作业
- 随意作业

不均衡

产品生产不均衡

- 作业过程的散布
- 工作量不均衡
- 半成品/成品过多
- 低效率的人员配置

不合理

不合理的方法

- 作业不便
- 作业环境恶劣
- 材料位置不合理
- 单纯的重复作业

■ 浪费查找顺序（1组）

1、喊小组口号

2、组长强调安全注意事项，保证安全

3、组长分工查找责任区域和部位

4、各组员在责任区域查找相关浪费，并立即拍照（定点拍照）

- 查找浪费以后，先不着急改善

5、回到培训室，一起整理浪费内容

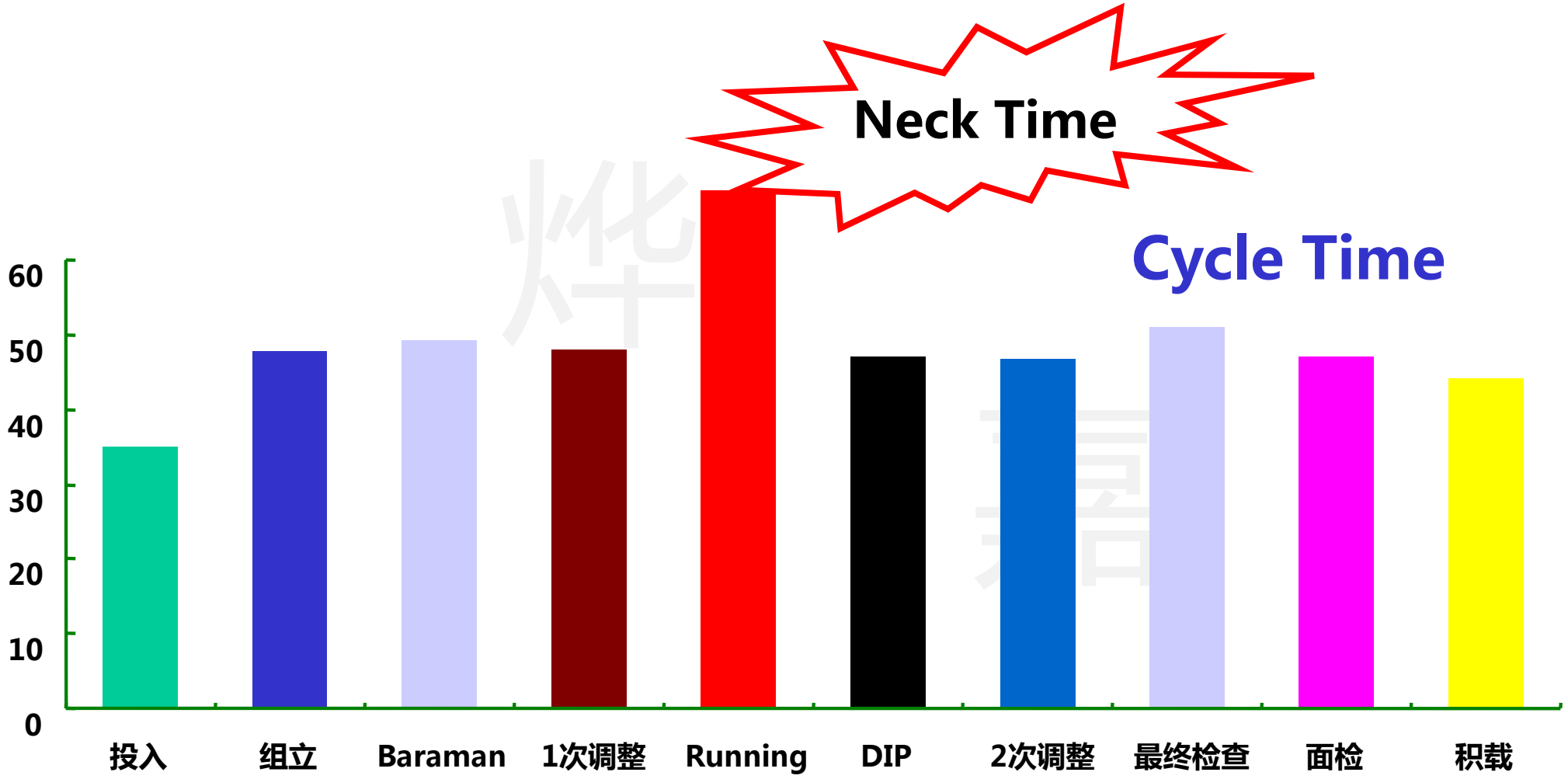
- 将浪费照片下载至电脑
- 一起讨论浪费内容和分类
- 书记将浪费内容写到浪费明细

7、选定几个代表浪费，整理浪费现状

■ LOB（Line of Balance）：产线平衡效率

是把产线的作业工序或设备的**作业时间均匀分配**，集中**改善**全工序中的**瓶颈工序**，使每一个工序的作业时间和产出保持一致，通过上述产线浪费的分析和改善，**提高生产效率的改善工具**。

■ LOB（Line of Balance）：产线平衡效率

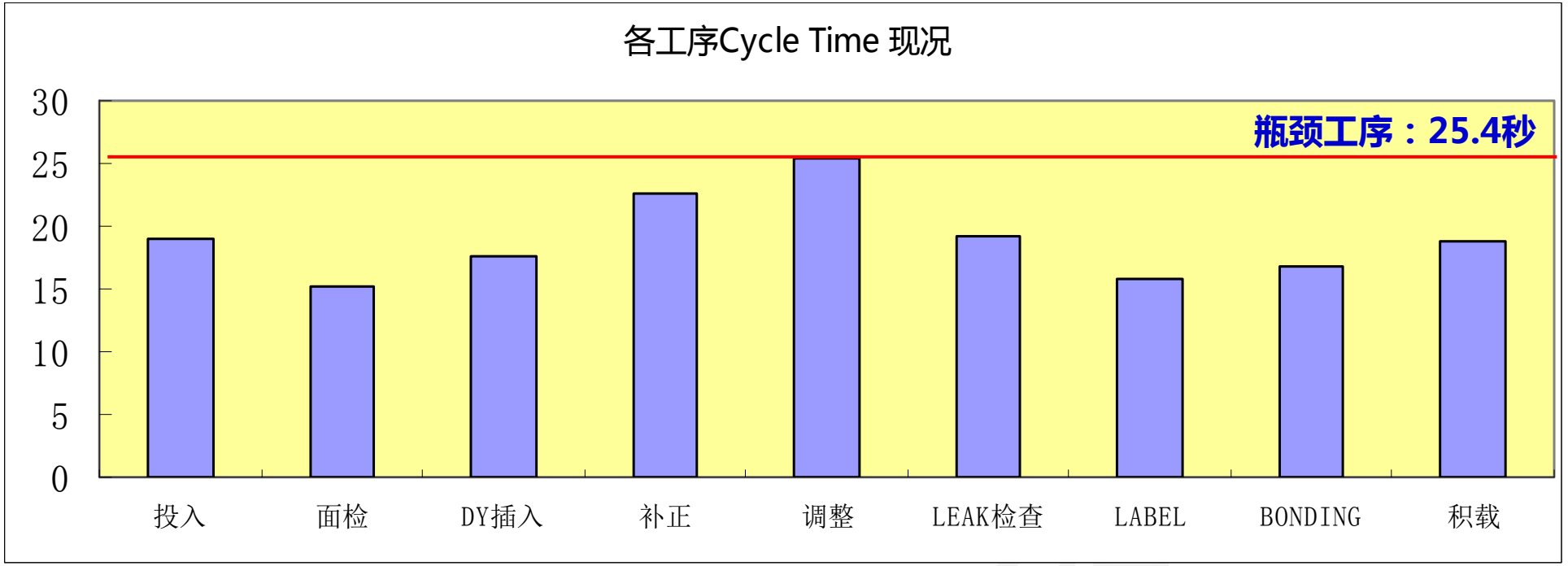


■ LOB（Line of Balance）：产线平衡效率

$$LOB = \frac{\Sigma \text{所有工序 Cycle Time}}{\text{瓶颈工序 Cycle Time} \times \text{工序数}} \times 100\ \%$$

■ LOB（Line of Balance）：产线平衡效率

（LOB）计算演练



（单位：秒）

工序名	投入	面检	DY插入	补正	调整	LEAK检查	LABEL	BONDING	积载
C/T	18.91	15.21	17.62	22.61	25.4	19.20	15.86	16.71	18.74

LOB ?

■ 瓶颈工序改善

序号	要素动作名	时间测定（秒）					平均	时间分布	动作浪费发现
		1	2	3	4	5			
1	托盘上升，高压						2.6		
2	L/D 调整						5.8		
3	中央CG 调整						3.2		
4	磁片移动调整						2.1		
5	贴胶带						6.3		
6	L/D 确认						2.9		
7	托盘下降						2.4		
合计							25.3		

针对瓶颈工序（调整工序）进行动作分析，对L/D调整和贴胶带两个瓶颈动作，重点发现浪费，并进行改善，缩短整体调整工序节拍时间（C/T）。

■ 浪费改善原则：ECRS

1）消除（Eliminate）

- 观察动作目的

现状：在做什么？

理由：“为什么”要做？

改进：能否停止“什么”？

实施：停止

* 消除不增值的动作，可以达到降低成本的最大效果

2）组合（Combine）

观察[谁][何时][哪里][做什么]，将几个动作组合成一个动作，使动作更加方便和顺畅

3）重排（Rearrange）

a. 观察作业员

现状：谁在做?

理由：为什么他来做？

改进：有没有其他人？

实施：到底让谁做？

* 选择并重排作业员

b. 观察作业方法

现状：在做什么？

理由：为什么那样做？

改进：有没有其他方法？

实施：合适的方法是什么？

* 选择并重排动作方法

■ 浪费改善原则：ECRS

3）重排（Rearrange）

c. 观察作业场所

现状：在哪里做什么？

理由：为什么在那里进行？

改进：有没有其他合适的场所？

实施：哪个场所更好？

* 查找并重排动作场所

d. 观察动作步骤

现状：何时进行？

理由：为什么在此时进行？

改进：能否在其他时间进行？

实施：什么时候合适？

* 重排动作顺序

4）简化（Simplify）

充分执行消除、组合、重排后，通过流程优化减轻作业员的动作疲劳度

■ 浪费改善原则：动作经济

原则 1. 取消不必要的动作

原则 2. 减少视觉的移动

原则 3. 组合两个以上的动作

原则 4. 材料和工具放在前方最近的位置

原则 5. 材料和工具的位置与动作顺序相匹配

原则 6. 取出、放回要方便

原则 7. 利用没有成本的动力或重力

原则 8. 双手可以同时使用

原则 9. 避免急转

原则 10. 动作在最短距离内进行

原则 11. 整合治具/工具

原则 12. 做到先进先出

■ 生产效率概要

生产效率是指生产单位在单位时间内的产出水平，通常用单位时间产出工时与直接投入工时的比例来表示。

生产效率 = 产出工时 ÷ 直接投入工时

产出工时 = 产出数量 × 标准工时/个

直接投入工时 = 直接人数 × 出勤时间（正常时间+加班时间）

$$\text{生产效率} = \frac{\text{产出数量} \times \text{标准工时}}{\text{直接人数} \times \text{出勤时间}}$$

■ 生产效率计算（案例）

生产部生产5.5G3变频器，某日生产数量为60个，该产品组装的标准工时为960秒/个，直接作业人员4人，干部1名，物料员1人，当天上班8小时。

请计算当日生产部的生产效率？生产部的工作效率？

生产效率 = ？

■ 生产线需求人数计算方法

1、产出工时 = 产出数量 × 标准工时 / 个
2、需求工时 = 产出工时 ÷ 生产效率
3、需求人数 = 需求工时 ÷ (出货期限 × 出勤时间)

如何计算生产线需求人数是管理人员的基本功。

■ 生产线需求人数计算（案例）

生产部计划生产5.5G6变频器的数量为128台，该产品的标准工时为1800秒/台，客户要求2天后交货，假设每天上班8小时，生产效率80%，则该产品需要安排多少人员作业才能如期交货？

产出工时 = ？

需求工时 = ？

需求人数 = ？

■ 生产效率统计管理（案例）

生产效率

XXX有限公司 6月30日

生 产 效 率 日 报 表

产线	序号	客户名称	制造单号	产品名称	品番/型号	今日计划数量	今日生产数量	标准工时	今日产出工时	编制人数	16	工时单位	小时(H)	异常工时	小时	确认人
										调出人数		总 工 时	90	生产因素		
喷油	1		0804-01				1850	46.08	23.68	调入人数		正班时数	7	物料因素		
	2		0804-04				1380	46.08	17.66	请假人数		直接加班		品质因素		
	3		0804-01		卡门		2828	13.70	10.76	实到人数	12	间接加班		营业因素		
	4		0804-24		卡门		5382	14.80	22.13	直接人数	11	直接工时	82	工程因素		
	5									间接人数	1	间接工时	8	动力因素		
	6															
	7															
	8															
	9															
	10															
	11															
	12															
	13															
	合计						11440		**74.23**	生产效率	**90.53%**	工作效率	82.48%	其 它		

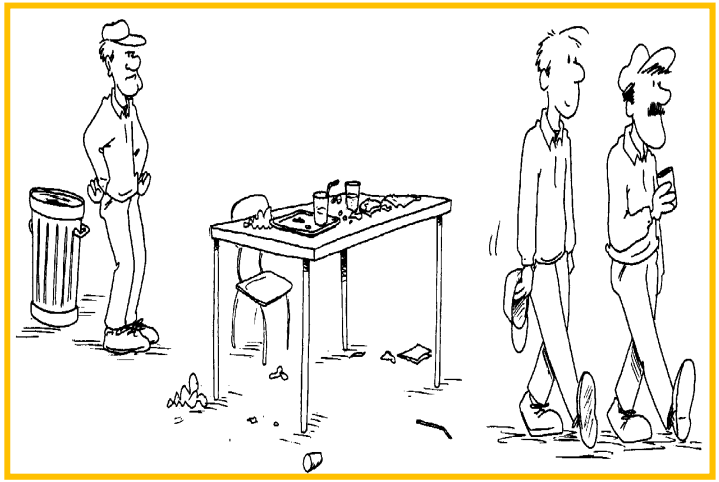
核准: 审核: 制表：

■ 员工行为和企业形象的关系



每个人都随处乱扔垃圾而没有人拣起来…

三流企业



由专人将别人乱扔的垃圾拣起来…

二流企业



每个人都自觉维护环境的清洁，没人乱扔垃圾!

一流企业

■ 破窗效应与5S的重要性



[图1]



[图2]

■ 破窗效应与5S的重要性

上面图有两栋楼，图1楼有个窗户破碎，图2楼窗户却完好无缺。

那么，哪边楼的犯罪发生概率更高呢？（左边，为什么？）

比如，图1楼是我们的工作场所或车间，存在脏乱，直接影响着员工的心态，

最终影响着员工的行为，导致工作效率低下、产品不良上升等问题。

这说明员工受环境的影响和制约。

重新回到那个窗户破碎的图1楼，如果犯罪分子看到破碎的窗户，会引起他的注意，使其觉得无人管理，萌生继续打破其他窗户的想法，甚至进入住民区实施犯罪行为。

这就是犯罪学中的“破窗效应“，此理论认为环境中的不良现象如果被放任存在，会诱使人们仿效，甚至变本加厉。

注意：如果，不及时补救琐碎问题，问题会更加严重！

■ 5S活动的目标

目标1：创造高效率的工作场所

- ◈ 存放物品的方法
- ◈ 现场整体的标识
- ◈ 作业的标识
- ◈ 员工的作业方法
- ◈ 设备的标识
- ◈ 现场整体的氛围

目标2：潜在的浪费暴露一目了然

- ◈ 暴露浪费的方法
- ◈ 查找浪费的方法



■ 自主保全概要

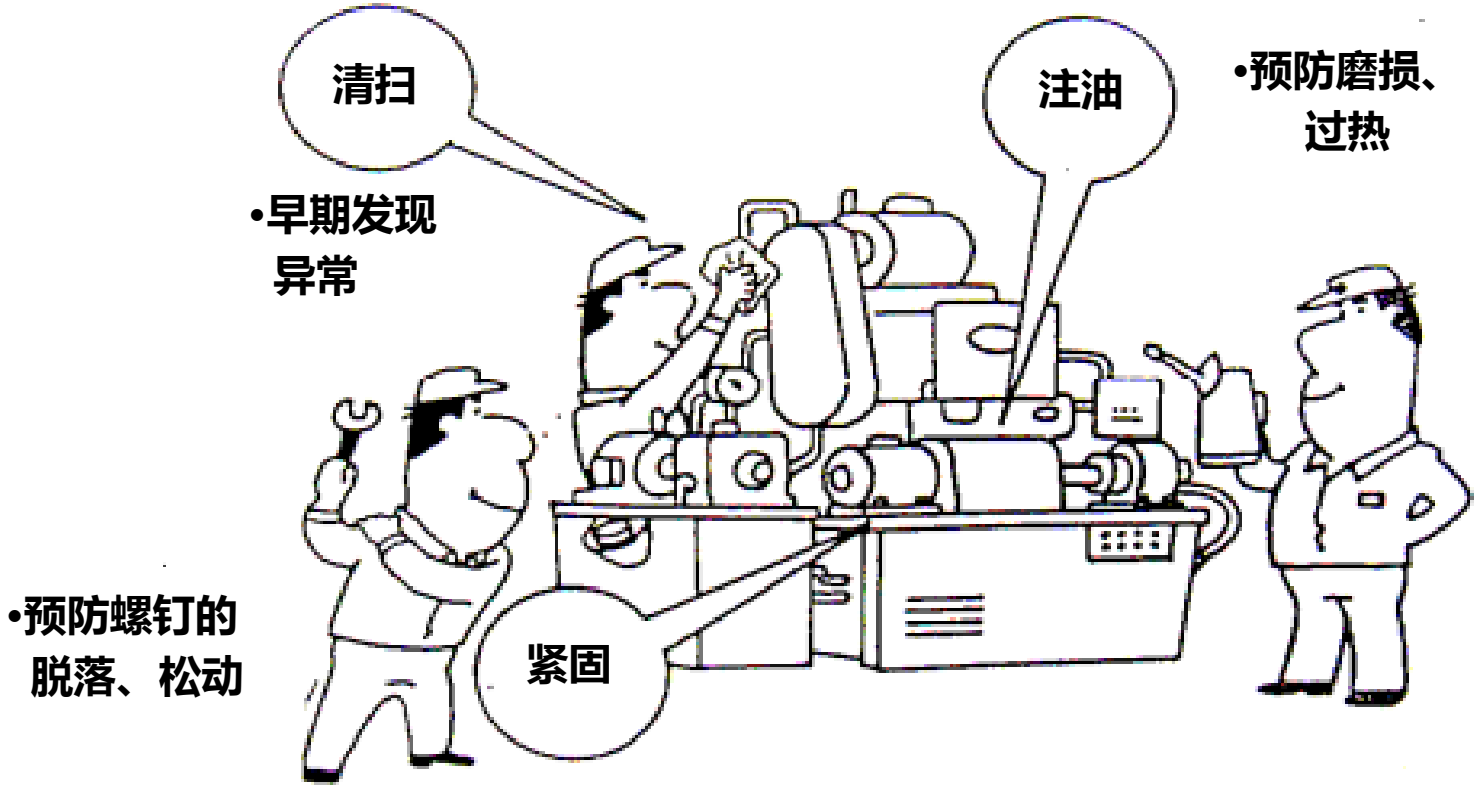
在TPM活动中，生产部门的操作工开展的保全活动叫“全员参与的自主保全活动”。



☞ 构建设备基本条件的活动：清扫、注油、紧固

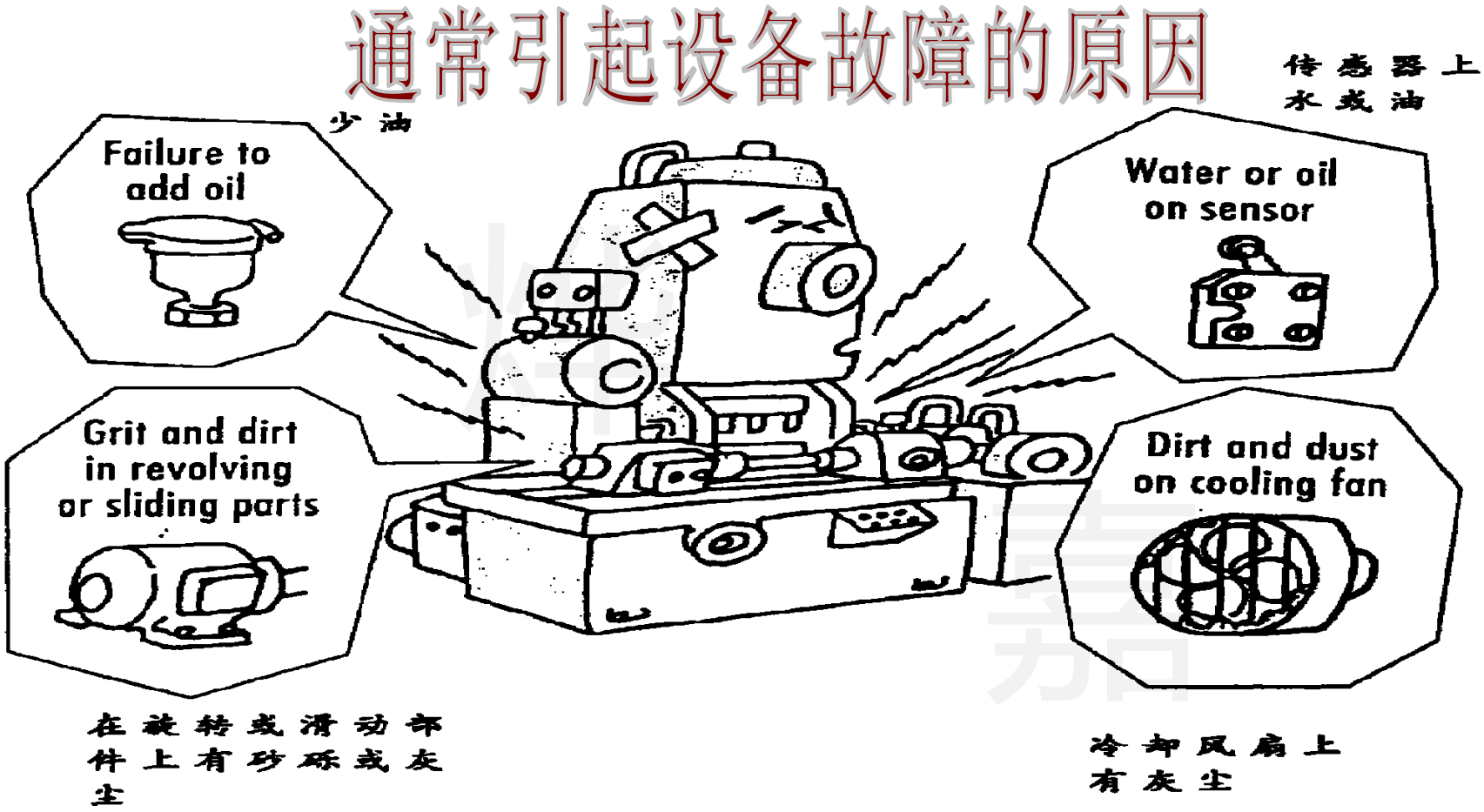
☞ 遵守设备使用条件的活动：日常保全

■ 设备基本条件



设备基本条件管理（清扫/注油/紧固）是自主保全的最关键活动。

■ 设备注油的重要性



“设备故障的70%以上来自注油与清扫不当”
“设备就像人体一样需要照顾”。

■ 5大不合理定义



微缺陷



发生源



困难部位



疑问点



3S

① 微缺陷	·目前问题不大，但随着时间的推移，会造成重大设备缺陷的现象 （如，松动、脱落、磨损、噪音、异味等）
② 发生源	·引发故障、不良、污染、工伤的设备及周边环境的根源
③ 困难部位	·清扫、点检、注油、操作作业时消耗时间长，作业困难，不容易检查的部位 （标准不被遵守的几率较大）
④ 疑问点	·对设备原理、功能、结构的理解不足，或正常和异常不好判定的模棱两可的现象
⑤ 3S	·整理/整顿/清扫状态不好的现象

■ 不合理改善流程

不合理查找方法	不合理类型	不合理改善方法
◆ 清扫=点检=查找不合理 ◆ 不合理查找5大要点 - 解剖作战 - 田鼠作战 - 蝙蝠作战 - 猴子作战 - 蜜蜂作战	◆ 微缺陷 ◆ 发生源 ◆ 困难部位 ◆ 疑问点 ◆ 3S	◆ 即实践 ◆ 改善前后比较 ◆ 重要不合理改善 ◆ 课题活动

■ 不合理查找（设备清扫）



对设备各部位进行初期清扫，彻底查找引发问题的各种不合理

■ 不合理查找5大要点

5大要点	具体内容
第一 「解剖作战」	◆ 凡是有盖子、罩子的部位全部打开 - 设备正、反面罩子，控制面板 - 工具箱、物品柜子、清扫工具箱、抽屉等 ※ 尤其是阴暗角落，一旦被打开，就会给我们的视觉及嗅觉以不小的冲击
第二 「田鼠作战」	◆ 地面与设备之间的缝隙、设备背面与墙壁之间、设备与设备之间（上下侧面）缝隙 ※ 狭小的、难以看到的缝隙，肯定潜伏着许多不合理
第三 「蝙蝠作战」	◆ 确认没有照明灯或阴暗的部位、僻静的角落、现场内部各种小仓库、设备驱动部位的内部和底部、漏液部位等 ※ 经常运转的、不容易看见的部位，肯定潜伏着许多不合理
第四 「猴子作战」	◆ 仔细观察设备、吊顶、存放处、保管箱等顶部 ※ 从上俯视就会发现许多不合理
第五 「蜜蜂作战」	◆ 就像蜜蜂一样全体出击、共同作战才能取得最佳效果和附加值 ◆ 统一思考、行动，全员参与和齐心协力推进

■ 不合理查找顺序（2组）

1、喊小组口号

2、组长强调安全注意事项，必须切断机台电源，保证安全

3、组长分工清扫责任区域和部位

4、各组员在责任区域进行清扫（使用清扫工具）

5、清扫的同时，彻底查找相关不合理，并立即拍照（定点拍照）

- 查找不合理以后，先不着急改善

6、回到培训室，一起整理不合理内容

- 将不合理照片下载至电脑
- 一起讨论不合理内容和分类
- 书记将不合理内容写到不合理明细

7、选定几个代表不合理，整理不合理现状

■ 不合理改善（发生源）

发生源不合理改善	不合理 NO	工序名	小组名	制作日期

发生状况图解	不合理名：注油不良发生源（漏油）		
	何时 2014年6月22日下午	在哪里 木工车帖皮组	进行什么作业时 裁皮作业
	什么问题 压力表阀门漏油	问题具体陈述 - 压力表阀门油喷出	发生时的措施事项为？ - 停机后待检 - 呼叫电工，初步判断原因 - 首先自己处理，否则委托专业人员

Why ①	Why ②	Why ③	Why ④	Why ⑤
- 压力表阀门漏油	- 密封圈螺丝松动	- 密封圈本身不良 - 工人操作方法不当	- 设备引进时没有严格把关 - 工人不懂操作方法 - 没有给工人培训	- 没有操作标准 - 没有工人培训计划 - 没有设备保养计划

防止再发对策项	防止再发对策方案	责任人	日程	标准化	上级注释：
没有操作标准	建立具体的操作标准	×××	××	制作标准	××××
没有工人培训计划	明确分工生产与设备部责任，进行系统性培训	×××	××	-	
没有设备保养计划	制定设备点检基准书，制定具体的保养计划	×××	××	制作标准	

■ 不合理改善（困难部位）

清扫困难部位改善案例

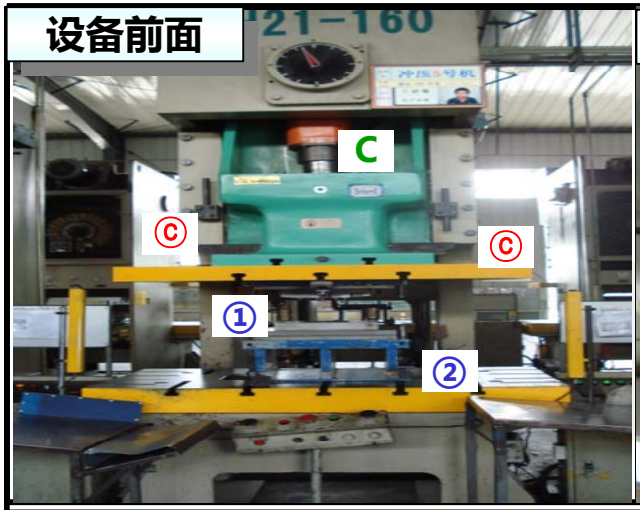
清扫设备	OAK弯曲机	清扫困难部位	清理弯曲机齿轮



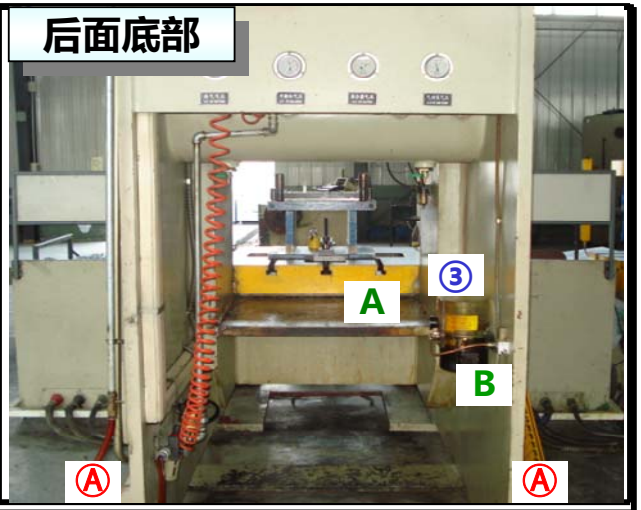


清扫工具使用描述：将带钩的工装清扫齿轮部位内铜模及废油，反复清理，以往齿轮无法清理。

■ 设备清扫/点检/注油基准书







清扫部位 NO	项目	清扫基准	清扫方法	清扫工具	清扫时间	清扫周期 日	周	月
①	作业中的模具	- 整个模具不能有异物、污垢	- 利用抹布去除整个模具的异物、污垢	- 抹布/洗涤剂	2分钟	●		
②	上下模板	- 上下模板不能有废料、油污	- 利用洗涤剂和抹布干净地去除	- 抹布/洗涤剂	1分钟	●		
③	后部油装置	- 气源3联体、油箱不能有油污	- 利用抹布去除油箱污垢	- 抹布/洗涤剂	1分钟	●		

点检部位 NO	项目	点检基准	点检方法	点检工具	点检时间	点检周期 日	周	月
Ⓐ	防尘台固定螺丝	- 固定螺丝不能松动	- 用手和眼睛点检旋转与否	- 肉眼、手	0.5分钟	●		
Ⓑ	驱动部位皮带	- 驱动过程中皮带不能晃动	- 肉眼确认稼动过程中晃动与否	- 肉眼识别	0.5分钟	●		
Ⓒ	滑动摩擦部位	- 摩擦面不能堆积润滑油	- 肉眼确认润滑状态及润滑过剩与否	- 肉眼识别	0.5分钟	●		

注油部位 NO	项目	注油基准	注油方法	注油工具	注油时间	注油周期 日	周	月
A	3联体	- 肉眼识别油量是否维持上下限之间	- 接近下限时注轴油	- 轴油	3分钟			●
B	自动注油器	- 肉眼识别油量是否维持上下限之间	- 达到下限时打开盖子，注油到上限	- 油桶	3分钟			●
C	Clank动作部位	- 旋转轴承部位表面要沾油	- 使用油枪对轴承部位油嘴注油	- 油枪	3分钟			●

■ 设备清扫/点检/注油点检表

区分	NO	清扫/点检/注油内容	周期	活动结果（良好：○，不良：X）																												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
清扫	①	- 利用抹布去除整个模具的异物、污垢	日																													
	②	- 利用洗涤剂和抹布干净地去除	日																													
	③	- 利用抹布去除油箱污垢	日																													
点检	Ⓐ	- 用手和眼睛点检旋转与否	日																													
	Ⓑ	- 肉眼确认稼动过程中晃动与否	日																													
	Ⓒ	- 肉眼确认润滑状态及润滑过剩与否	日																													
注油	A	- 接近下限时注轴油	月																													
	B	- 达到下限时打开盖子，注油到上限	月																													
	C	- 使用油枪对轴承部位油嘴注油	月																													
操作工签字																																
现场管理者签字																																

异常发生内容及措施内容

NO	日期	异常发生内容	措施内容	措施者	备注
1					
2					
3					
4					
5					

■ 设备综合效率概要

1、概念

- 也称OEE（Overall Equipment Effectiveness），是考虑设备的时间利用、性能发挥、品质保证的综合性的效率指标，是衡量制造业生产效率的最关键和必需管控的指标，也是实施TPM（Total Productive Maintenance）的重要手法之一。

2、目的

- 每天统计OEE以及制造现场所存在的6大损失
- 分析具体6大损失内容，并通过TPM活动进行改善

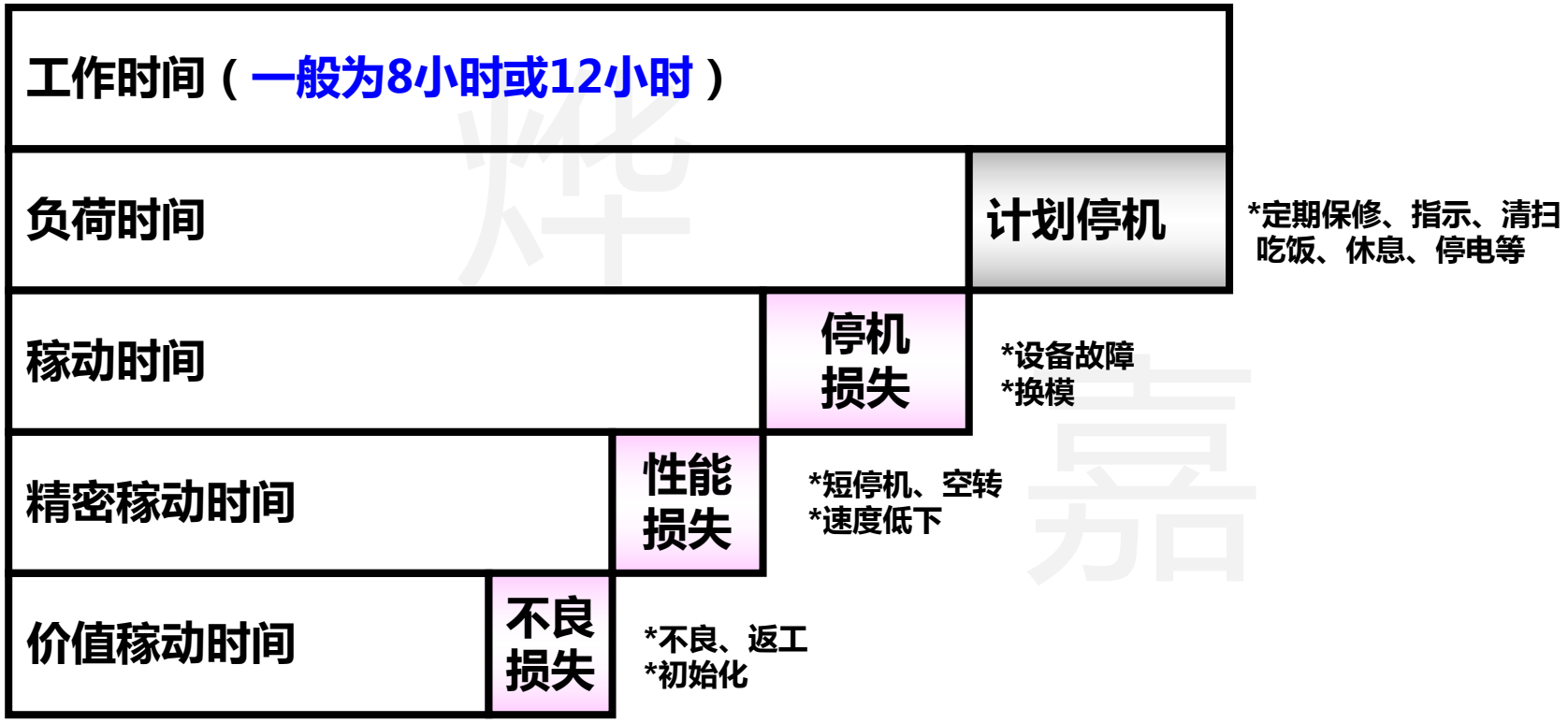
3、作用

- 使设备保持良好的正常运转
- 可以帮助管理者发现和减少现场中存在的6大损失
- 针对损失分析，分析和改善设备缺陷，提高产品品质
- 能最大限度地提高设备利用率，挖掘最大设备产能

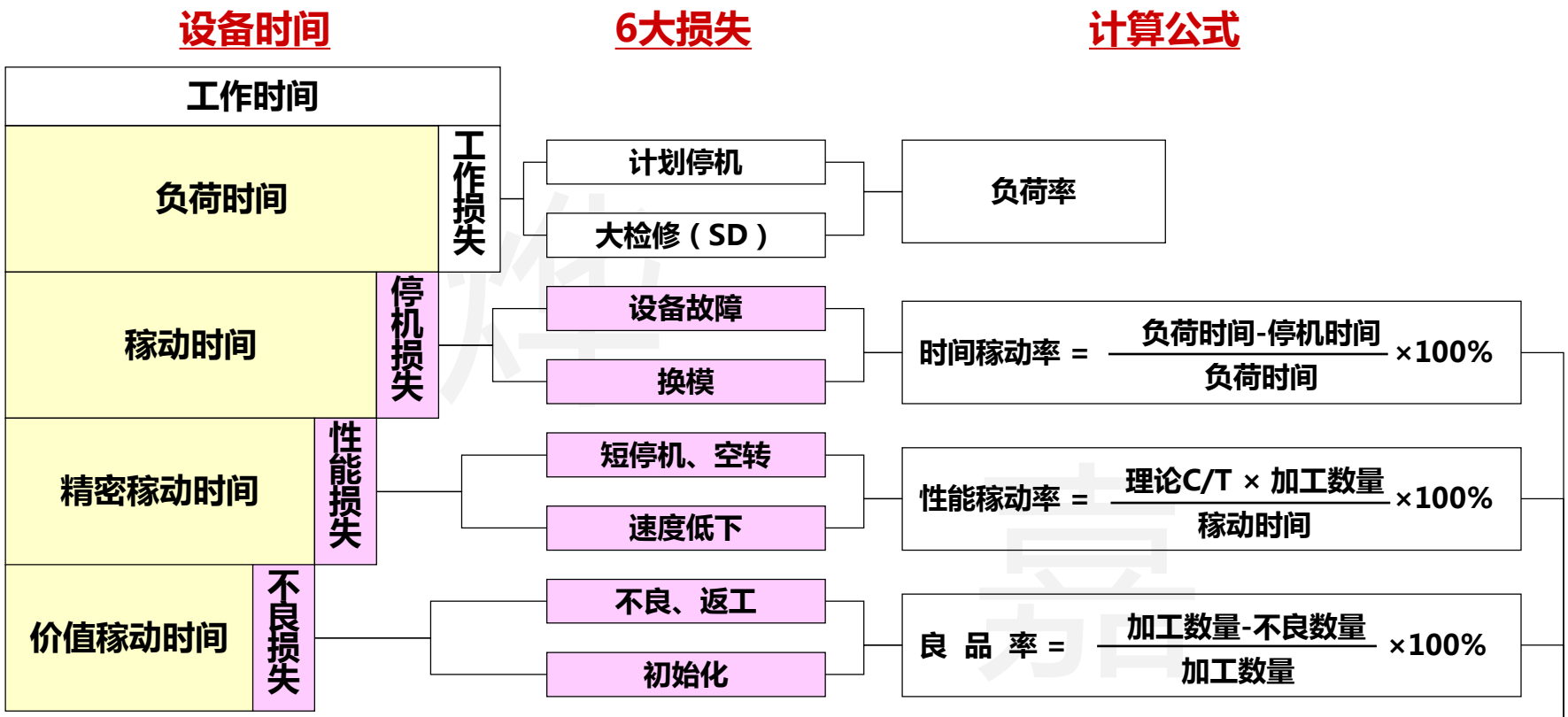
世界级的OEE指标的渴望值如下所示：
时间稼动率=90.0%，性能稼动率=95.0%，良品率=99.9%
OEE=85.0%
通过调查显示，目前世界制造业的平均OEE指标为60%，这就表明了在工业界还有许多可以改善的空间。

■ 设备6大损失结构图

设备损失大体分为停机、性能、不良损失，具体分为6大损失。



■ 设备综合效率计算方法



设备综合效率 = 时间稼动率 × 性能稼动率 × 良品率

= （理论C/T × 良品产量） / 负荷时间

OEE可以理解为设备计划运行的时间（负荷时间）内生产出良品时间的增值比例

■ 设备时间定义

■ 工作时间
- 也称为制度台时，即单班8小时或12小时（480分钟或720分钟）

■ 负荷时间
- 指1天或月份当中设备计划稼动的时间。即工作时间减去计划停机（定期保修、指示、TPM/清扫、吃饭、休息等日常管理所需的停机时间）及大检修等的时间

■ 稼动时间
- 指设备实际稼动的时间。从负荷时间减去设备故障、换模（准备/更换/调机）等的时间后剩余的时间

■ 精密稼动时间
- 指从时间的角度出发，按固定性能实际生产产品的时间
  即稼动时间减去短停机、性能降低影响的损失时间

■ 价值稼动时间
- 指实际生产出良品的时间。从精密稼动时间减去生产不良、返工、初始化损失的时间

■ 设备6大损失定义

1、设备故障

- 伴随设备功能的停机或降低（当然伴随生产停机或产量的减少）
- 对功能的恢复伴随部件的更换和维修
- 维修所需时间为5-10分钟以上的

2、换模

- 现有产品生产作业完成到下一个产品生产作业的首件良品之间的整体时间
- 包括准备（内准备/外准备/）、更换、调机时间

3、短停机、空转

- 设备功能一时的停止损失
- 功能的恢复可以由简单的处置（消除异常或复原）来解决
- 不需要部件更换、维修，恢复时间为在5分钟以内
- 空转：因未投入原材料而设备空转的损失

■ 设备6大损失定义

4、速度降低

- 设备运转速度慢而产生的损失
- 实际运转速度低于设计速度（理论速度）所产生的损失

5、不良、返工

- 是由于设备故障引起的生产过程中的品质不良的修理损失
- 修理所需时间为5-10分钟以上的

6、初始化

- 设备启动到品质稳定生产过程中产生的损失（因设备/治具/模具的维护状态和操作技能有关）
- 定期维修后设备的启动
- 停线后（长时间停机）的启动
- 休息日放假后设备的启动
- 中午休息后启动

■ 设备6大损发生原因

设备损失		发生原因
停机损失	设备故障	• 不理解老化 • 平时不理解故障可能发生部位 • 对已出现的故障，没有预防再发措施
	换模	• 作业顺序不明确 • 整理、整顿未做好 • 工具、治具标准化未做好
性能损失	短停机	• 发生功能降低 • 清洁维持未做好 • 日常保全未做好
	速度降低	• 事先未感知各种设备功能降低 • 设备老化（清扫、注油、紧固状态）
不良损失	不良损失	• 各系统功能发生异常 • 清洁维持未做好 • 检验工具的精密度保修不好
	初始化损失	• 调机精密度不够 • 操作者意识不足

■ 设备综合效率计算（案例）

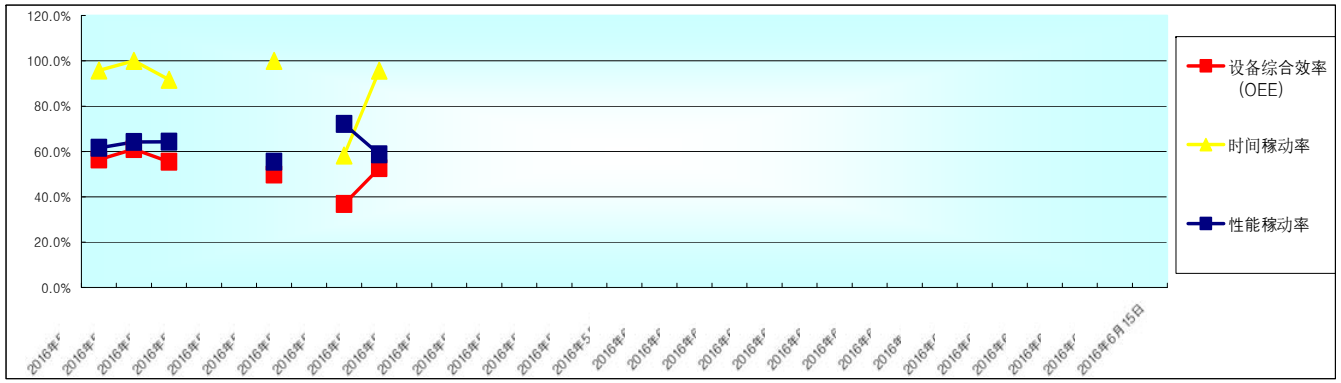
分类		数量	备注
A	1天工作时间	480分钟	8小时工作
B	1天计划停机时间	20分钟	- 生产计划上的休息时间 - 计划保全的休息时间 - 早会或其他管理上的休息时间
C	1天负荷时间	460分钟	A – B
D	1天停机损失	60分钟	故障20分钟，换模20分钟，调整20分钟
E	1天稼动时间	400分钟	C - D
F	理论（或基准）生产数量	0.5分钟/个	400 ÷ 0.5 = 800个/天
G	实际生产数量	0.8分钟/个	400 ÷ 0.8 = 500个/天
H	不良数	50个	不良、修理、返工
I	良品数	450个	
时间稼动率			
性能稼动率			
良品率			
设备综合效率（OEE）			

■ 设备综合效率管理（案例）

设备综合效率

设备综合效率

产能	水壶下盖			
每分钟	4.30			
秒/个	14.00			
分钟/个	0.23			



分类		5月16日	5月17日	5月18日	5月19日	5月20日	5月21日	5月22日	5月23日	5月24日	5月25日	5月26日	5月27日	5月28日	5月29日	5月30日	5月31日	6月1日	6月2日	6月3日	6月4日	6月5日	6月6日	6月7日	6月8日
设备综合效率（OEE）		56.5%	61.1%	55.5%			49.8%		36.9%	52.6%															
时间稼动率		95.8%	100.0%	91.7%			100.0%		58.3%	95.6%															
性能稼动率		61.7%	64.2%	64.3%			55.5%		72.2%	58.7%															
良品率		95.5%	95.1%	94.1%			89.8%		87.7%	93.7%															
生产量	良品数	3,495	3,780	3,435			255		1,140	3,120															
	不良数	163	195	214			29		160	210															
	生产数	3,658	3,975	3,649			284		1,300	3,330															
工作时间（分钟）		1,440	1,440	1,440			1,440		1,440	1,440															
负荷时间（分钟）		1,439	1,439	1,439			119		719	1,379															
计划停机损失（分钟）	定期休息																								
	计划保养	1	1	1			1		1	1															
	TPM活动									60															
	试模						1,320		720																
	其他（培训及早会）																								
	合计	1	1	1			1,321		721	61															
稼动时间（分钟）		1,379	1,439	1,319			119		419	1,319															
停止损失（分钟）	设备故障																								
	换模								240																
	修模	60								60															
	调机			120					60																
	不良修理																								
	合计	60	-	120			-		300	60															
性能损失																									

革新创新提升企业核心竞争力

深圳市新风企业管理顾问（韩国）公司

中国：深圳市福田区深南大道财富广场B座16D

电话：0755-82873607 82873652

邮箱：xfgexin@newmic.com.cn

网址：http://www.newmic.com.cn