

为达成全球最高竞争力的
经营革新活动领导者培训

新风企业管理顾问（韩国）公司

朱荣允老师简历

- ♣ 姓名：朱荣允 (JU YOUNG YOON)
- ♣ 国籍：韩国 (KOREA)
- ♣ 年龄：54岁 (1958年)
- ♣ 在中国年限：9年 (2002年～)
- ♣ 公司位置：深圳市福田区财富广场

♣ 活动领域

经营革新综合推进计划树立
赚钱的 5S活动体质构筑
TPM 8大支柱活动体系构筑
QCC小组活动运营以及改善提案活动
品质革新及业务标准体系革新
6Sigma 经营革新
IE、Lean 生产性革新
10大成本革新、VE (Value Engineering)
事务、间接部门革新
PI (Process Innovation) 革新

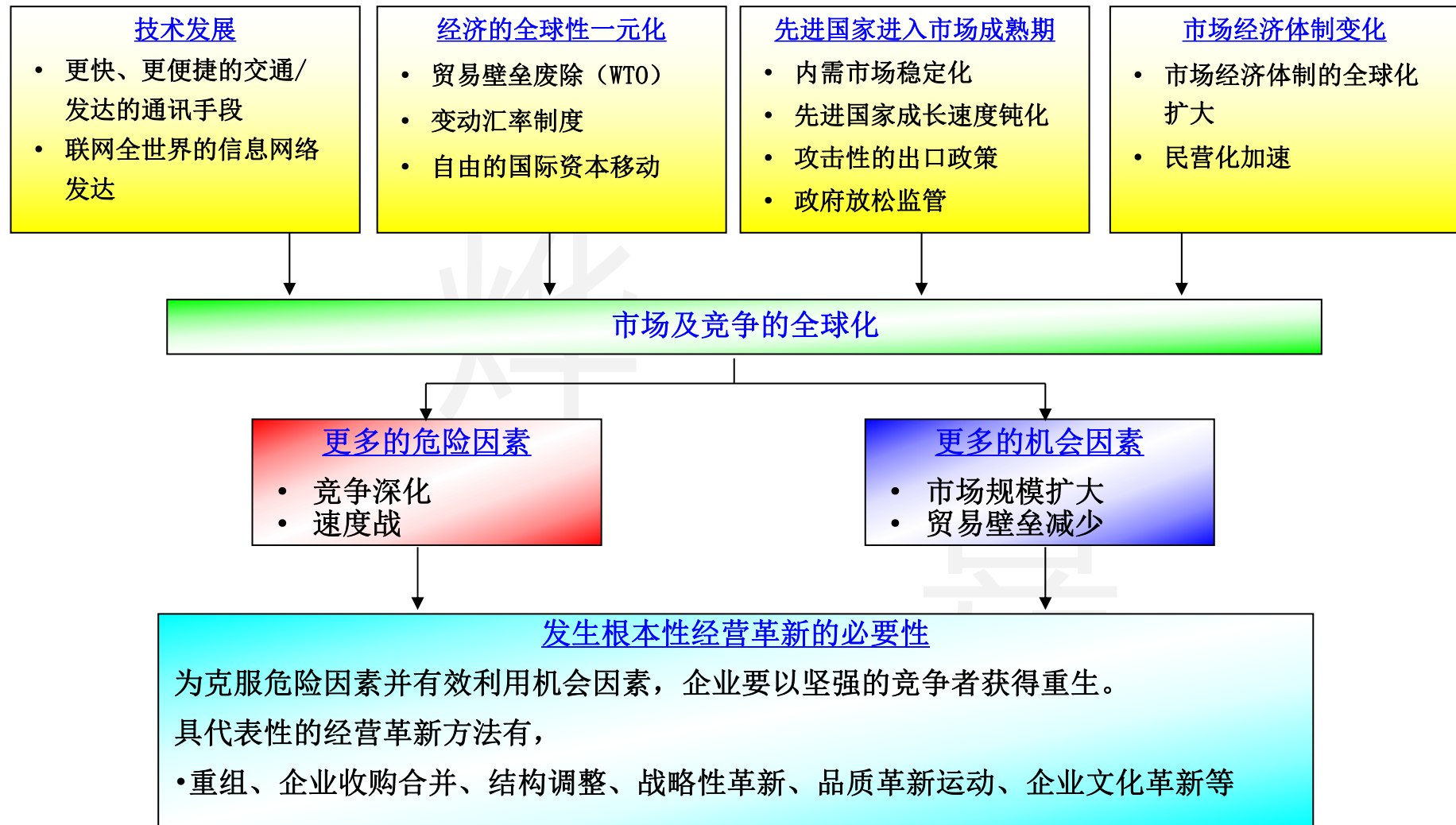
♣ 主要经历

韩国三星重工业(株)技术部 4年
韩国三星SDI(株)经营革新部 18年
中国三星SDI(深圳)经营革新部长 6年
接受三星 6Sigma MBB课程
荣获韩国企业经营革新总统奖
韩国经营革新专家研究会 主任
现：新风企管顾问 (韩国) 公司 董事长

♣ 研究及指导实绩

- 〈经营革新与 TPM〉 专著
- 〈6Sigma与 TPM的协调〉 专著
- 〈Lean 6Sigma 经营革新〉
- 〈三星的新经营革新〉 等
- 三星集团及供应商革新活动指导
- 华为、海信、创维、中兴、宝钢、太钢等30多家公司指导
- 经营革新诊断、公开课、企业内训
韩国优秀企业研修、论坛等

革新所需的经济/社会的要因



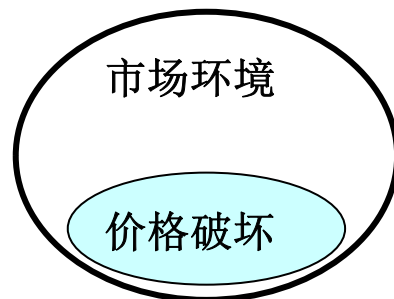
需要变化与革新的时代

生产者为主的时代

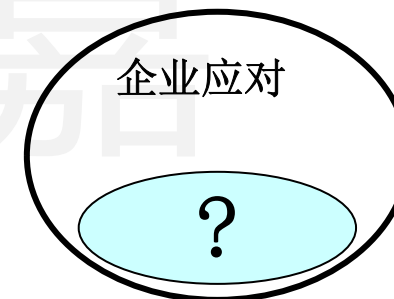
- ❑ 只要生产能卖出去
- ❑ 只要生产就是社会贡献
- ❑ 相比环境，更重视开发
- ❑ 组织的稳定与扩大

客户为导向的时代

- 物品过剩
- 客户满意才是贡献
- 环保为优先
- 组织的变化、整合协同



=



需要变化/革新的现实



经营革新指？

为达成组织的目标，以新的点子或方法，予以计划并执行和评价的活动。

- 经营
 - 管理和运营企业或事业
 - 为有效地达成组织的目的，树立计划和执行并对其结果进行评价等的活动。
- 革新
 - 将旧的风俗/惯行、意识、制度/方式等完全改变换新。
 - 皮革的‘革’ + 崭新的‘新’ = 从动物的身上扒掉皮毛后重新梳理。
 - Innovation = in[manner（手段/方法）]+nov[novitas（新的/new）]

革新就是甘受扒皮的痛苦

革新的“革”代表对刚扒掉的皮再进行制革，即，面貌一新的含义。

即，革新就是为创造竞争优势、突破潜在的危机、增强能力，对现有的所有进行修改或更新的意思。

革新还带有需甘受扒皮的痛苦的含义。

为组织的生存与繁荣，我们必需严肃地接受永续扒皮的过程（革新）。

革新一旦停止，等于即将面临死亡。

持续甘受扒皮的痛苦，甘心追求新的活动，

即，善于革新的生命体才能达到真正的强者。

变化与改革的真理

“世上不会变化的真理是，
一切都会变化的事实。”

– 赫拉克利特

“Only dead fish go with the flow.”
只有死鱼才会顺着河流漂动。

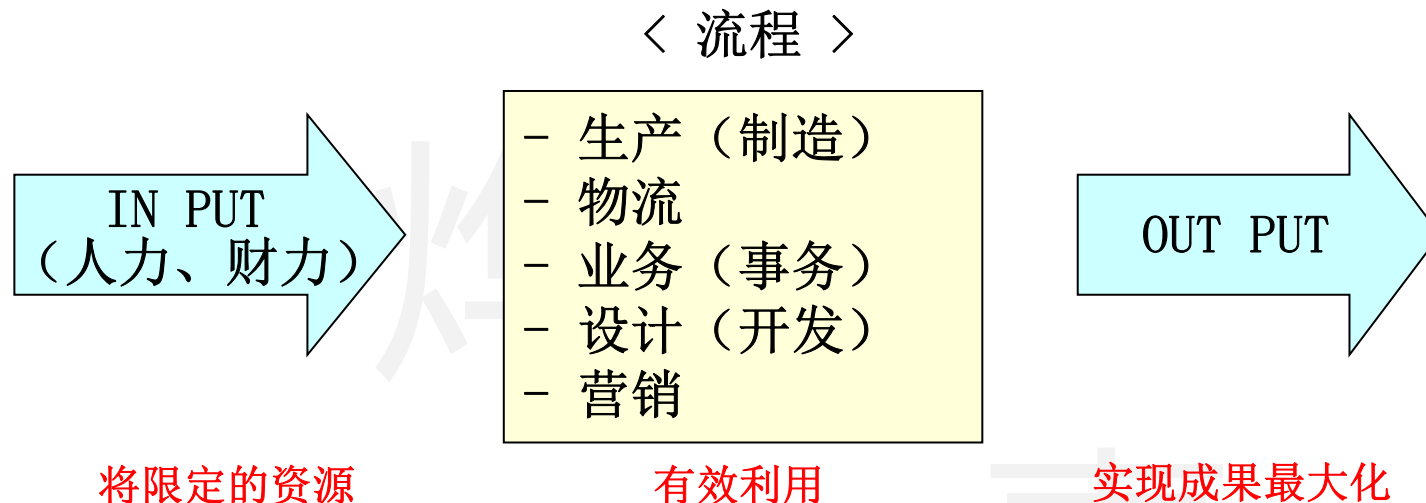
“所谓变化和改革是，
敌人多，缺乏有助之人的
最危险和困难的事情。”

– 马基亚维利

经营革新活动指？

■ 经营：投入人力与财力，并通过流程改善创造附加值的活动。

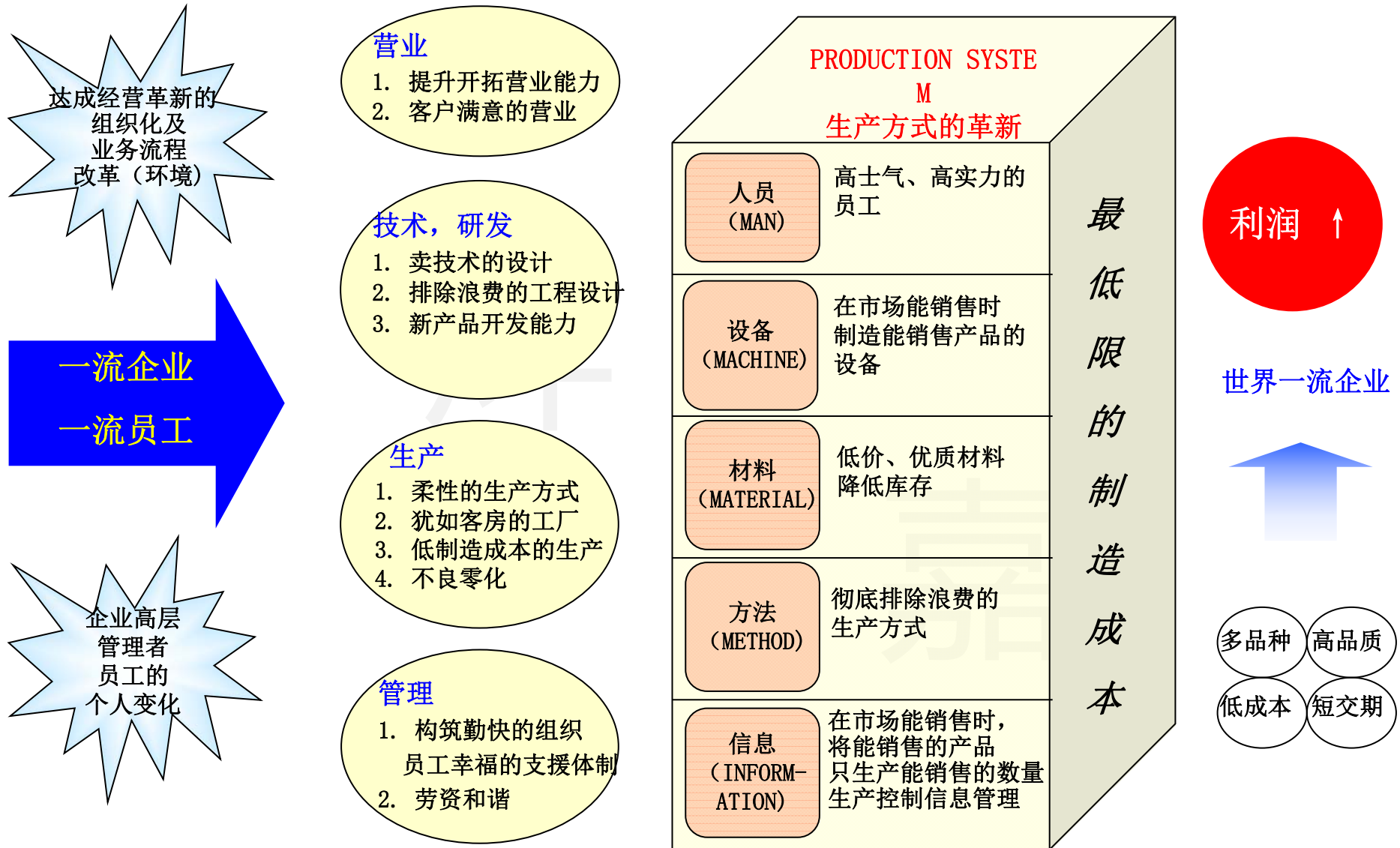
■ 经营革新：



以IN PUT 的最小化，创造 OUT PUT 的最大化，为此对流程进行同步化和优化，给客户**迅速**提供**最低成本、最优品质**的产品与服务（降低成本）

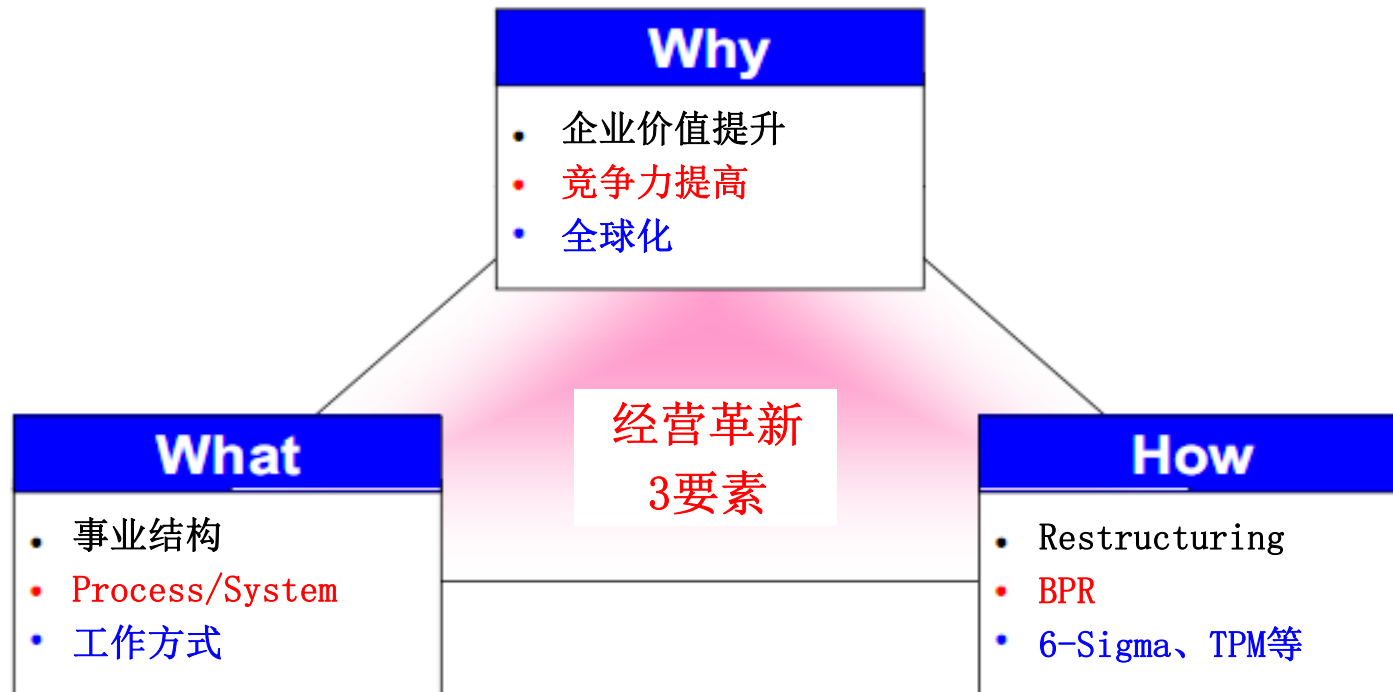
提高经营质量： 产品的质量 / 流程的质量 / 经营与员工的质量
(经营的创造性破坏)

经营革新的最终目标



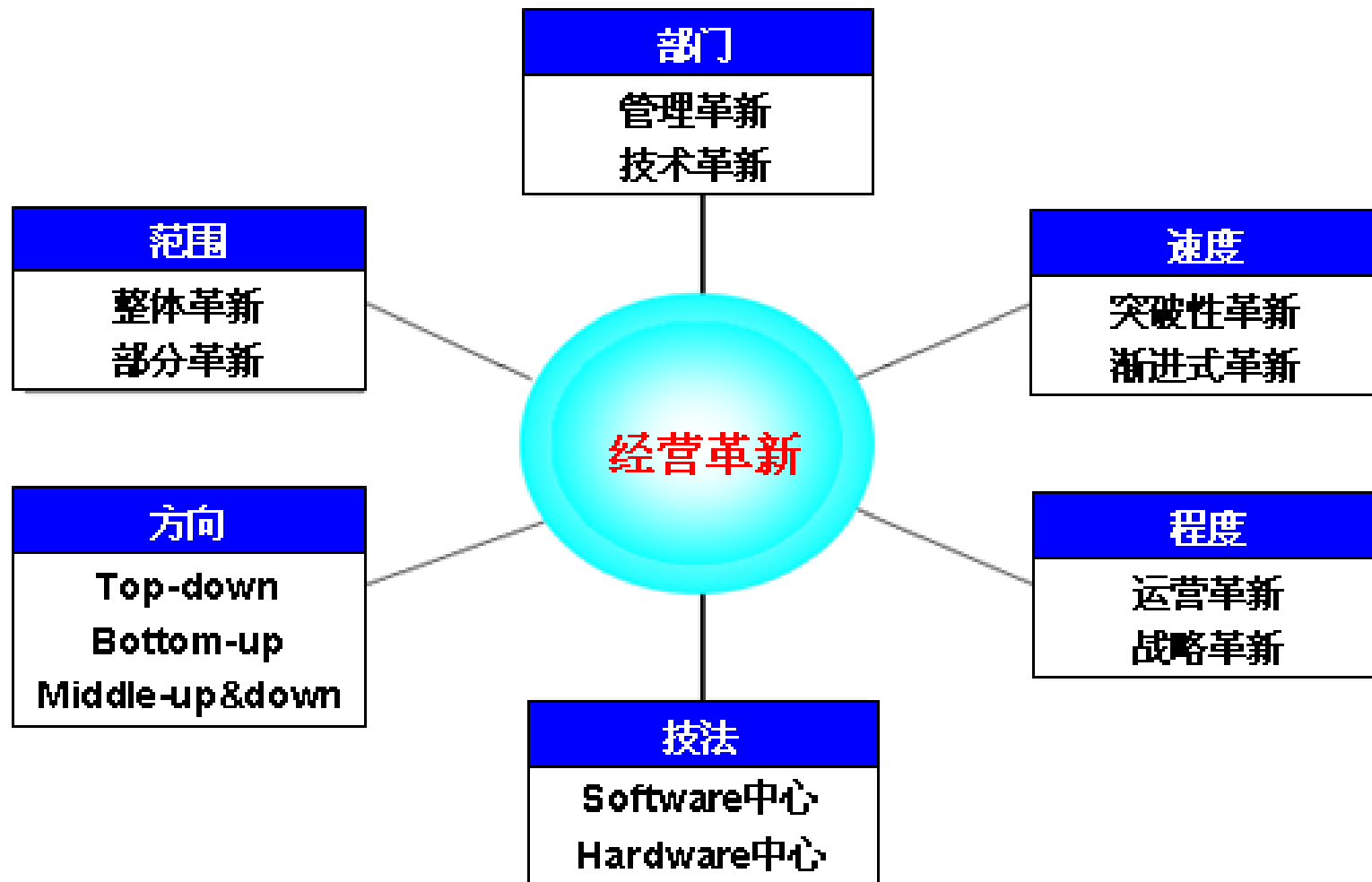
经营革新成功的3要素

为了成功推行革新，
需要明确革新的目的和对象，还有方法。



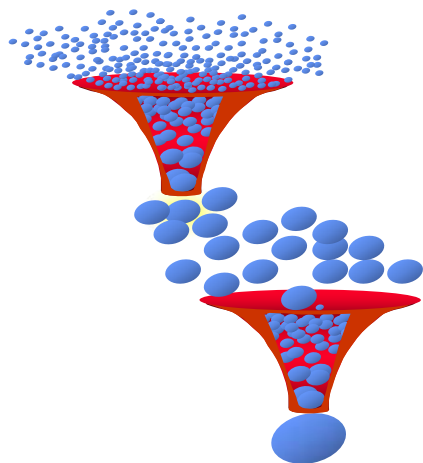
- * Restructuring: 将事业结构向有发展可能性的方向进行调整和革新的经营企划方面的活动。
- * BPR (Business Process Reengineering): 为确保竞争优势，并在企业的核心部门为实现费用、品质、服务、速度等要因划时代的提升，基于流程对企业系统进行根本性的再造，追求戏剧性的成果。

经营革新的类型



企业变化成功的方程式

$$\text{企业成功} = \text{变化管理} \times \text{革新方法论}$$



决定变化的 100个企业中
实际执行的有 () 个企业

实际执行的 () 个企业中
成功的企业只有 () 个

〈各领域的主要革新工具〉

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 项目 改善提案 小组活动 革新战略	TPM IE/LEAN 5S 6 SIGMA 能源革新	QC7工具 DMAIC Q-COST 标准化 供应商管理	TPI VE IPS Q-COST 材料费降低	DFSS QFD TRIZ VE RISK管理	业务效率化 革新培训 考评制度 人力效率化 企业文化

变化/革新的核心成功要素



变化/革新成功的8阶段过程

实际上可同时进行多个阶段，但是没有打好基础的情况下，跨越阶段或进展太快时会发生问题。

1. 营造危机感

- 分析市场及竞争环境
- 现在/未来危机，事业计划要素把握及检讨

2. 组成革新指导部

- 以有影响力的人员组成主导经营革新的轴心体
- 诱使成为一个组织化的Team来开展工作

3. 开发愿景及战略

- 开发为提出经营革新方向梦想
- 为实现该梦想的具体战略开发

4. 新愿景的传播

- 动员所有方法，广泛传播新的梦想和战略
- 革新指导部率先垂范

5. 通过授权，助一臂之力

- 除去障碍物
- 对实现梦想成阻碍的组织结构或SYSTEM变更
- 推荐不怕危险负担，非传统的构思 • 行动 • 活动

8. 将新导入的制度升化为企业文化的起点

- 优先注意顾客满足及生产性提升，通过更有效的领导力及经营管理提高成果
- 要明确说明，对新导入的行动规范和因其所产生的成果关系
- 建立可开发好的领导力的方法和合理的经营继承制度

7. 各成功案例的整合及革新的加速化

- 利用从短期的小成功案例上获得信赖感，对新的愿景不符合的SYSTEM • 组织结构 • 运营指针进行改革
- 采用和挖掘，晋升可实现该梦想的有能力的人员
- 推动新的项目或新的口号，让新的革新势力登场，持续刷新氛围

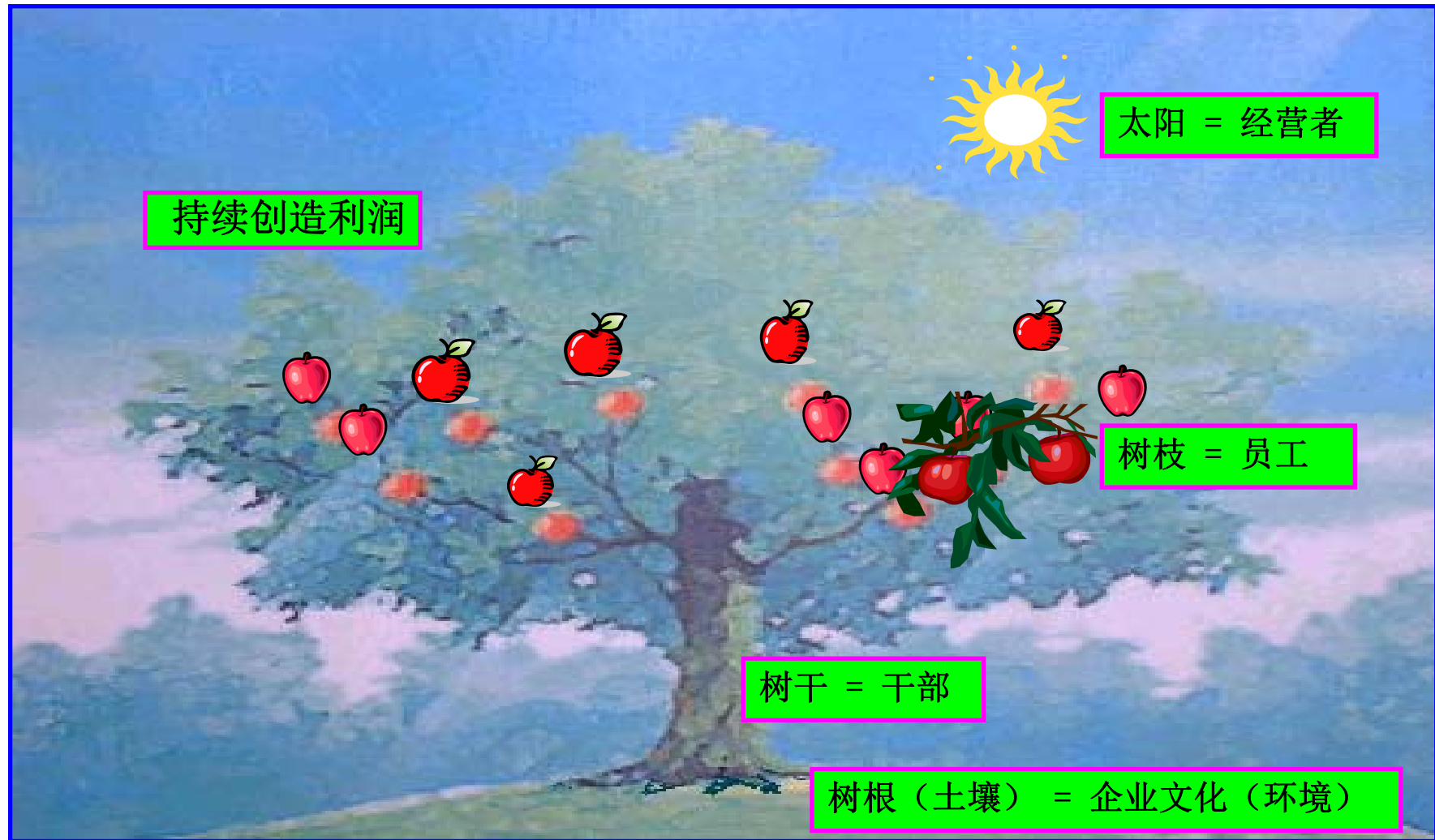
6. 创造短期的成功案例

- 有意的计划看得见的成功案例
- 实现该计划的成功案例
- 对于使这案例成功的人员，在大家面前给予表扬和褒奖

经营革新推进办作用

推进办成员的 资格条件	<ul style="list-style-type: none">- 对整个公司有丰富经验的人员（尤其在生产领域）- 受企业高层绝对信任的人员- 能克服任何困难，推进力与意志力强的人员
推进办主任	<ul style="list-style-type: none">- 协助总经理、副总协调和立案整体活动- 主管经营革新的所有行事活动- 树立和调整经营革新中长期推进计划
推进办专员	<ul style="list-style-type: none">- 树立中长期总体规划及年度计划- 选定目标及重点管理指标- 按各要素推进说明书准备活动及建立教育体系- 构筑诊断及评价体系- 进行高层诊断- 帮助月决各部门/阶层间的瓶颈工序（bottle neck）- 持续评价结果及推进现况（跟踪）- 企划及推进特别活动- 激励体系构筑及应用- 最优方法发掘及传播- 最优先传授顾问的指导方法- 替顾问老师履行内部顾问师作用- 彻底跟踪管理顾问老师指导的内容，实时给高层汇报

有生命力的组织



执行体系构筑及文化落实

个人或组织都有想回归日常的本能。但，经营环境日益急剧变化，切实需要为生存的革新。为了维持和恢复变化，要构筑从最高经营层到日常业务现场为止予以执行的体系与组织文化，才能真正落实变化。

- 请将变化/革新活动与系统（组织架构、责任与权限、相关制度/规定等）连接在一起。
- 通过变化的努力与补偿挂钩等制度性的支援，对变化/革新的成果进行评价和补偿。
- 请通过沟通持续宣导变化的理由与好处。
- 请对新的方法或技能实施教育训练。
- 请不断适应变化的状况，持续进行变化/革新。

要从无限竞争中生存下去…



企业要永续，要有卓越的领导力、适当的革新技法、分析趋势的眼力

☞ 适应企业理念与核心价值的人才培养

☞ 构筑集中核心竞争力的事业模型

☞ 创建强大的企业文化等基础



制造业要获得成功：

其企业所制造的产品品质要达到最高

要改变产品品质，以及技术、工程、人员

技术与工程通过时间与金钱可以解决某种程度

但人员的变化只靠金钱或法律、制度是有限的



将企业从危机中救活的关键还是人

因此要造产品之前先树人

这就是资产



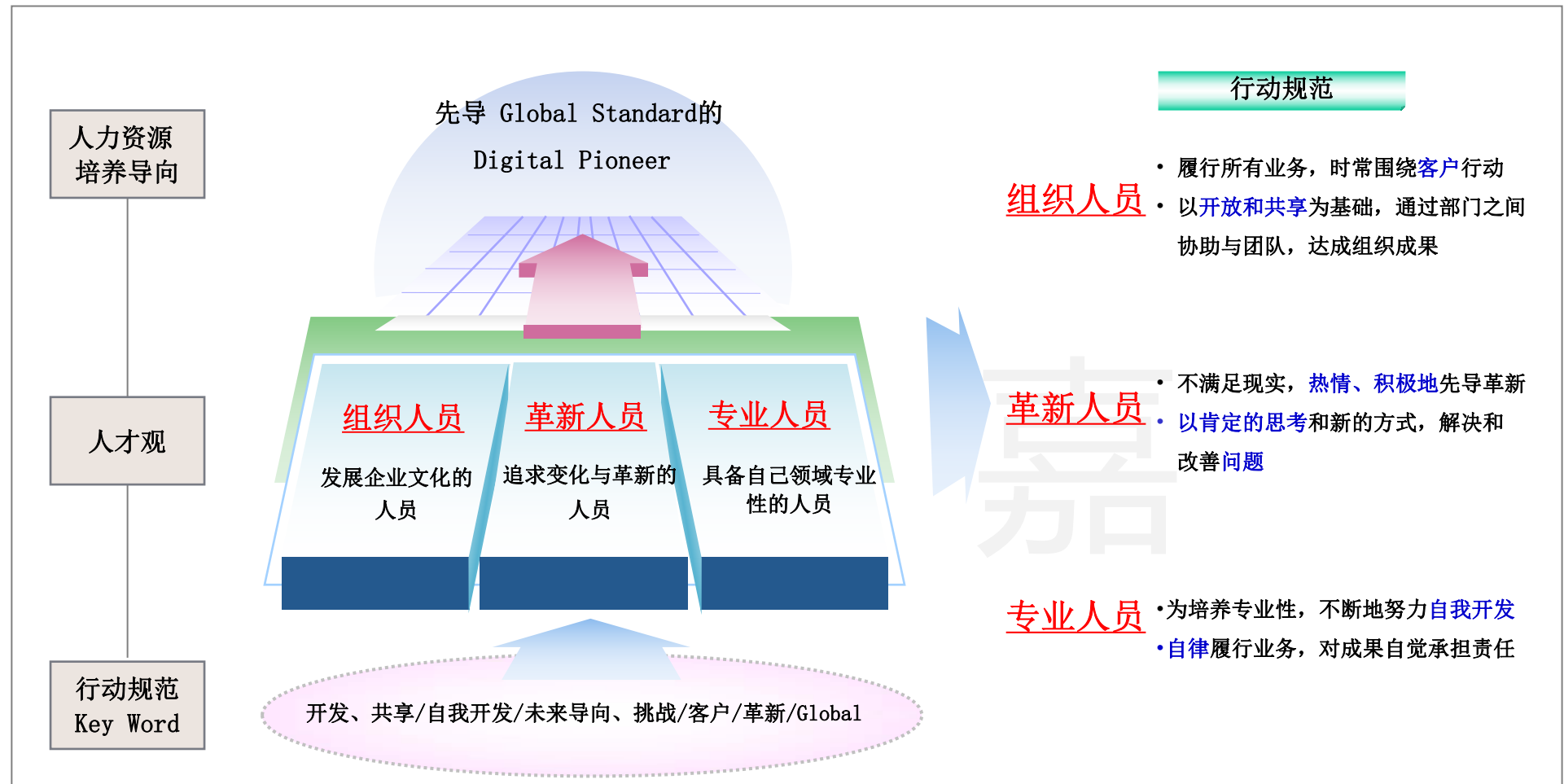
若主动地克服危机

会产生更上一层楼的自生力量，且挑战更高的目标

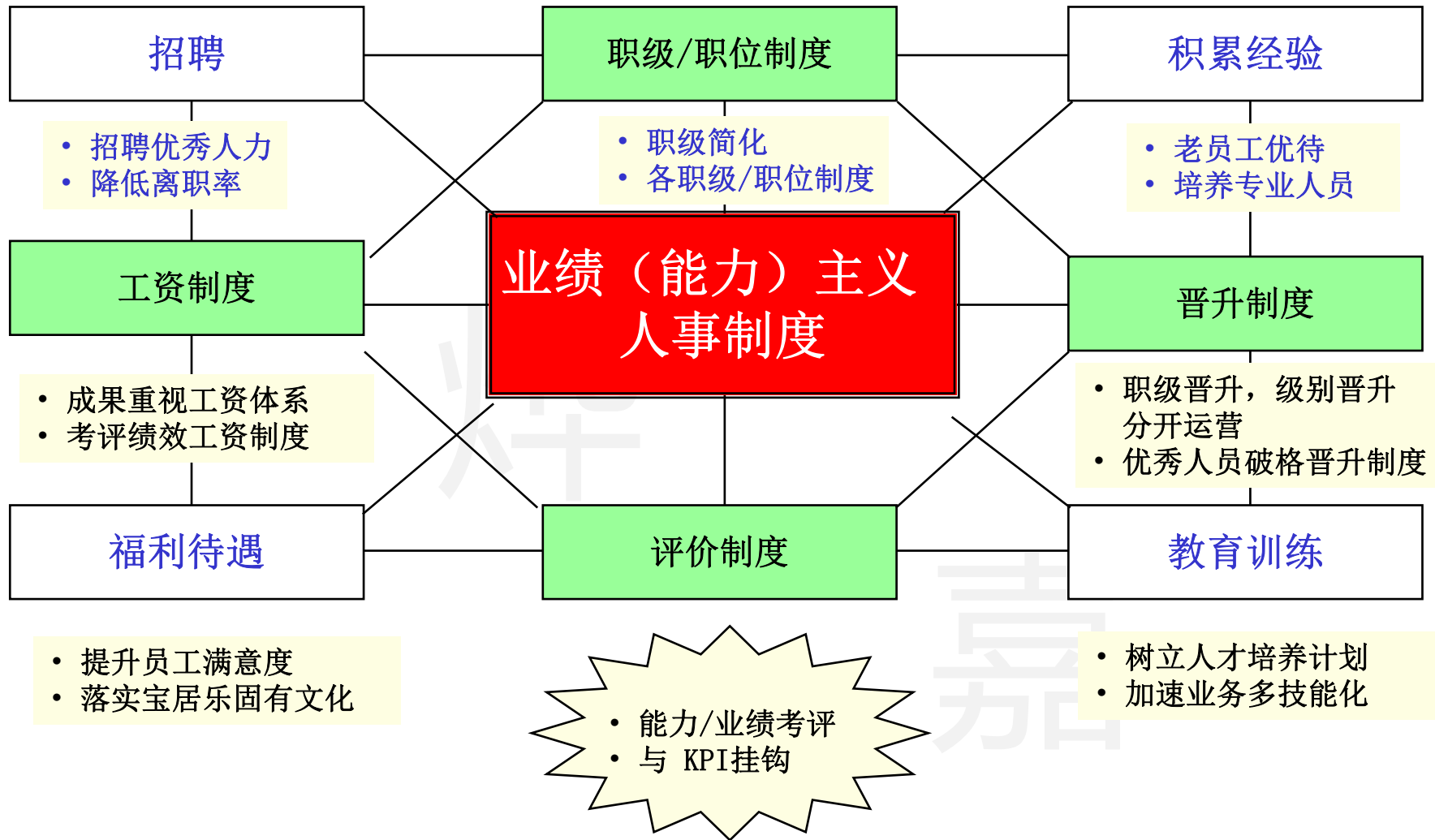
人才培养战略

以企业文化、员工价值调查、现状分析、领导力模型结果、公司后续方向等为基础，建立如下的人力资源培养以及人才观。

人力资源培养导向以及人才观



重视业绩的目标管理



为成功推行业绩为主的人事管理制度，需要有机结合工资、职级、晋升、评价制度，同时需要衬托招聘、积累经验、培训、福利待遇制度。

- ▣ 领导 (Leader)
 - Leader是挺身而出带领诸多的人
(领导者、指挥者、主将、首领)
- ▣ 领导力 (Leadership)
 - 为了维持组织目标或内部结构，诱导组织成员自发性地参与集体活动，促使目标达成的能力
(Leadership是灵活的技能方法)

※ Leader指的是人，
Leadership是指领导者应具备的领导能力

领导的管理能力与领导力尤其重要

经营管理能力与领导力的均衡发展是持续进行经营革新的最重要的基础。

经营管理 (Management)

企划及预算功能 (Planning & Budgeting)

制作目标达成所需的具体阶段及日常计划。
并对此分配预算。

组织及充员功能 (Organizing & Staffing)

为计划的执行建立组织并配备人员，委任责任与权限，
制定内部规定与步骤，开发业绩测量相关方法

控制及问题解决功能 (Controlling & Problem solving)

检讨获得的结果与初期计划之间的差异。
并解决对策此问题点

领导力 (Leadership)

设定方向 (Establishing Direction)

开发愿景，并开发能够实现战略

人力资源的集中化 (Aligning People)

给组织成员提示组织要发展的方向，成立能够理解愿景
与战略，且予以执行的革新部门

给予动力及士气提升 (Motivating & Inspiring)

通过满足组织成员的欲求，激励他们克服政治性或官僚性的
阻碍要因，以及资源的限制

有多少程度可预测，以及可以说明因果关系的法则，
具有能够达成利害当事人所期待的短期成果的能力

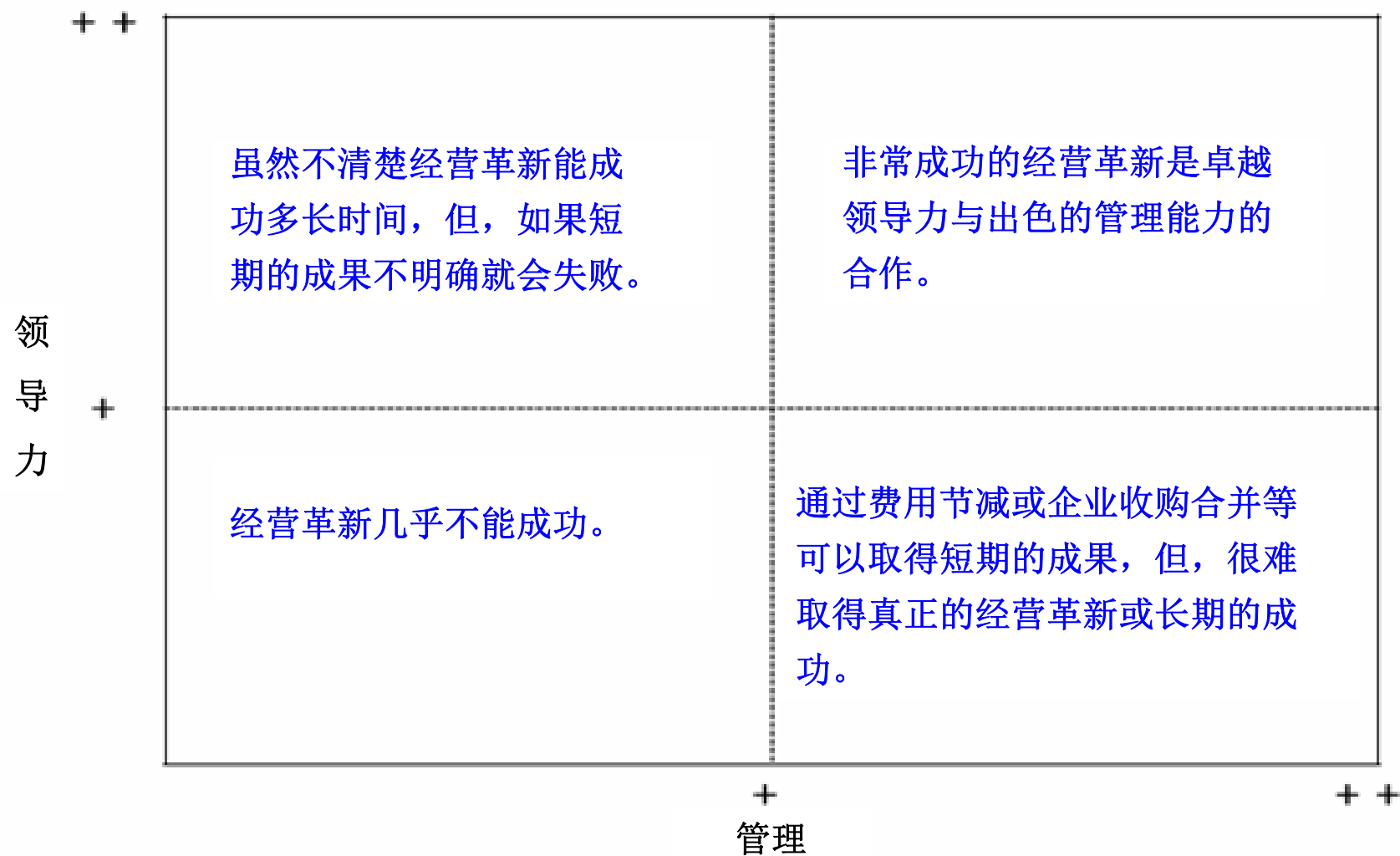
(如：对客户时常遵守产品移交时间，对股东显示
在严格的预算范围内运营组织的能力)

实现革新

具有能够先导极其理想的革新的能力

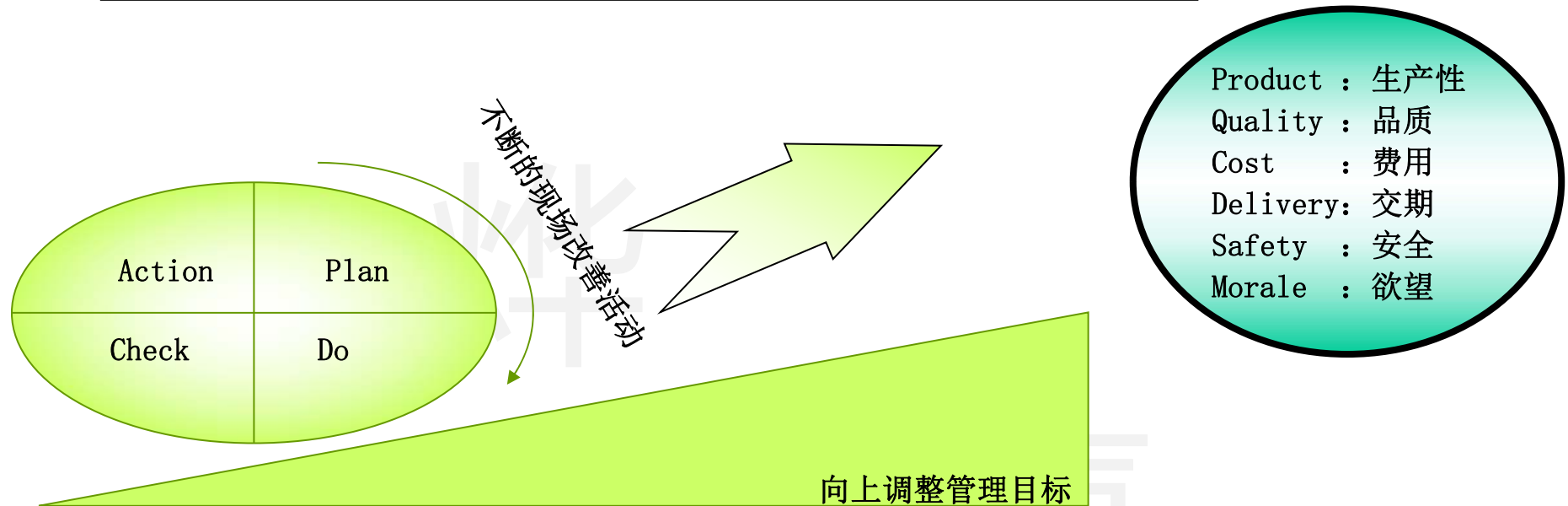
(如：生产出客户希望的新产品或，构筑工会与新的
协力体系，使企业具有更强的竞争力)

领导力、管理能力与成功的革新之间的关系



管理（Control）概念及企业管理目标

- ▶ 管理（Control）指
为达成既定的目标，设定标准后，并针对它控制行动的活动。



管理的构成要素:

- Plan（设定目标达成所需的计划或标准）
- Do（按计划执行）
- Check（检讨和评价已经实施的结果）
- Action（如果评价结果与计划有差异，就采取必要的修订措施）

Leader的美德

“先导未来社会的是企业，而引领企业的则是经营者。经营者应具备优秀的资质。经营者要成为一个会懂，会行动，也会指令和教导人，还会评价人和工作的综合艺术家。”

[Leader的美德：知、行、用、訓、評]

美德	概念	实践指南
■ 会懂 (知)	要彻底认识21世纪经营环境变化，通过持续的信息收集和分析，应对未来的经营者	<ul style="list-style-type: none">o 要具备认识变化的洞察力与逻辑性思考能力o 要调查网络经济、软件经济的实体o 要提升对知识基础社会的理解和见解
■ 会行动 (行)	对已做决定的事项，在任何难关下，能够认真完成的具备推进力的经营者	<ul style="list-style-type: none">o 为提高专业性，持续启发自己，努力去实践<ul style="list-style-type: none">→ 要指向非经验 Leader的知识 Leadero 具备能先导组织文化革新的实践能力<ul style="list-style-type: none">→ 忠于组织的先导者o 向同一方向进行协调的管弦乐指挥者<ul style="list-style-type: none">→ 将功劳转给下属，名誉转给上司，责任转给自己！

Leader的美德

美 德	概 念	实践指南
<p>■ 会指令 (用)</p>	<p>通过提示愿景和士气管理， 营造快乐 Great Work Place 的经营者</p>	<ul style="list-style-type: none"> o 相比Supervisor，更导向 Supporter、Coach、Visionary Leader → 倾听和赞扬别人 o 实践符合数码时代的实质性 Empowerment → 实现信赖、尊敬、充满自豪感的组织 o 实践21世纪型数码领导力 → 调整多元化社会的冲突，向着目标带领组织 o 具备能确保有能力的人才，适才适用的能力 → 挖掘有才能、智慧、梦想的人才，经过严格训练，培养成有志气的人！
<p>■ 会指导 (訓)</p>	<p>通过持续的自我启发，从我开始变化和敬上爱下，作为指导者的经营者</p>	<ul style="list-style-type: none"> o 为使员工营造共鸣和全身性投入，发挥给予动力的技能，实现下属员工Pro化 → 要成为下属员工标杆学习的对象 o 实践数码时代『Touch & Feeling』领导力 → 能够接纳不同时代人多样性，以宽广心胸给予培训 o 扩大与后辈的情感交流和对话的机会 → 构筑能容忍失败和包容的文化

Leader的美德

美 德	概 念	实践指南
■ 会评价 (評)	在现场对事情的状况和本质进行正确的评价，根据大小缓急的顺序应对的经营者	<ul style="list-style-type: none">○ 提示渴望创造业绩和达成目标的创造性愿景<ul style="list-style-type: none">→ 通过随时自我反省，时常维持对自身的误谬能果断进行改正的意识→ 按照 Fair Process，对成果进行明确严格的评价○ 对新的方式、新的接近方法赋予价值<ul style="list-style-type: none">→ 要培养能够判别独创性、创意性、艺术性的眼光→ 为了实现充满构思的组织，重用人才

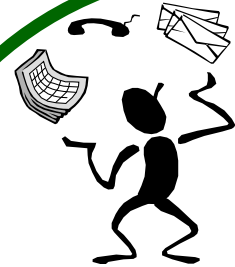
“知道”的
10阶段

- 1 阶段：曾有听过。
- 2 阶段：曾听过好几次。
- 3 阶段：大概的会说明听过的内容。
- 4 阶段：会把核心内容正确的进行传达。
- 5 阶段：听到的内容会执行。
- 6 阶段：按照所熟悉的内容予以行动和生活。
- 7 阶段：所学到的内容会指令。
- 8 阶段：会指导。
- 9 阶段：会系统性地指导。
- 10 阶段：会评价和分析。

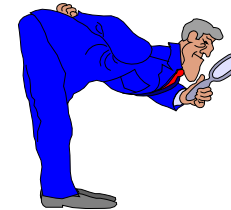
各位呢？

战略性思考的 3原则

观察事物时
不能拘束于眼前
要以长远的角度观察。



不能只观察一面
要以多面、综合性的
角度观察。



不能被枝节问题牵制住
观察本质与核心。

一流经营者（管理者）的思考方式

1. 到底发生什么事情 ！

：状况分析（SA - Situation Analysis）

2. 为什么会发生那些事情 ！

：问题分析（PA - Problem Analysis）

3. 要拿什么做出决定 ！

：决策分析（DA - Decision Analysis）

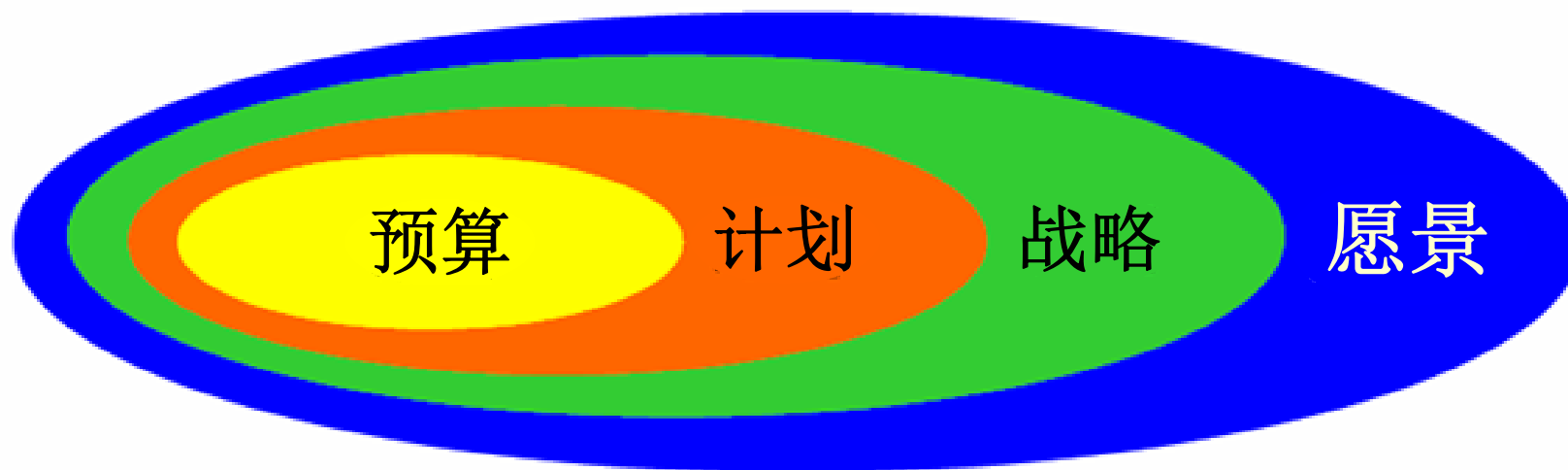
4. 今后会发生什么问题 ！

：潜在问题分析（PPA - Potential Problem Analysis）

愿景的品级及功能

作为我们想要实现的未来形象，在变化与革新的过程中的愿景是如战略/计划/预算等系统的一个构成要素，

- 1) 明确提示经营革新的基本方向
- 2) 相比短期/个人利益，形成长期/整体的眼光
- 3) 起着将每个人多样的能量向同一方向聚集的重要作用



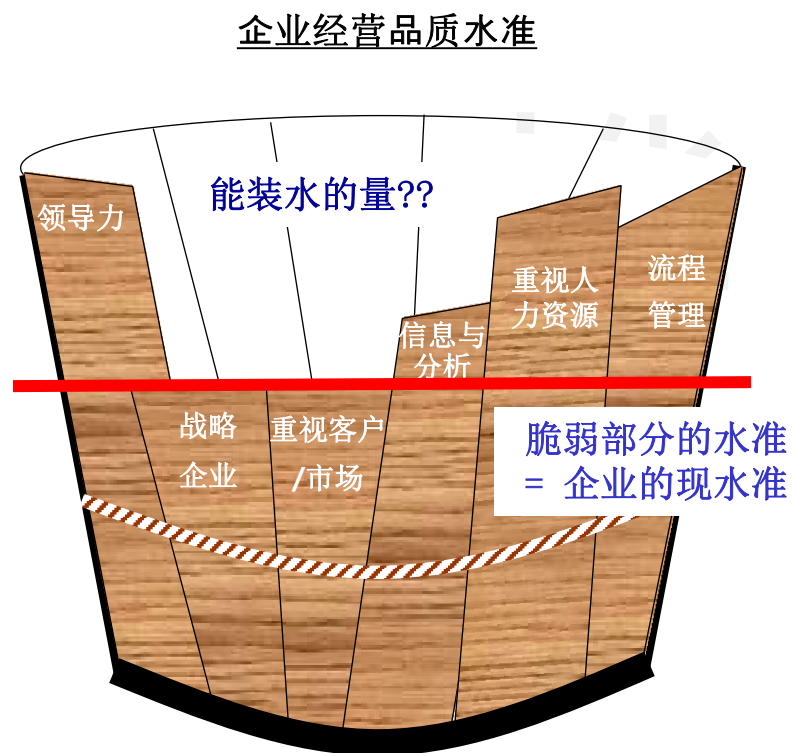
“如果，未正确树立愿景，
即便走错误方向，也不会领悟其错误。”

各国品质经营主要审核基准对比

MBNQA（美国）	JQA（日本）	EQA（欧洲）	KMQA（韩国）
1. 领导力 2. 战略企划 3. 重视客户和市场 4. 测量、分析及知识经营 5. 重视人力资源 6. 流程管理 7. 事业成果	1. 领导力与决策 2. 经营的社会责任 3. 客户、市场的理解与对应 4. 战略制定与展开 5. 个人与组织的能力提升 6. 价值创造的流程 7. 信息管理 8. 活动成果	1. 领导力 2. 政策与战略 3. 员工管理 4. 资源管理 5. 流程 6. 客户满意 7. 员工满意 8. 社会贡献 9. 经营成果	1. 领导力 2. 社会的责任 3. 战略企划 4. 重视客户 5. 人力资源与学习 6. 信息与技术 7. 流程 8. 事业成果

企业经营品质的水准决定

为达成企业整体经营系统的均衡发展，促使与愿景以及战略排成 Alignment（一条线），并以竞争力提升为目标，对整体经营系统的瓶颈不断改善，才能提升企业的综合经营品质。

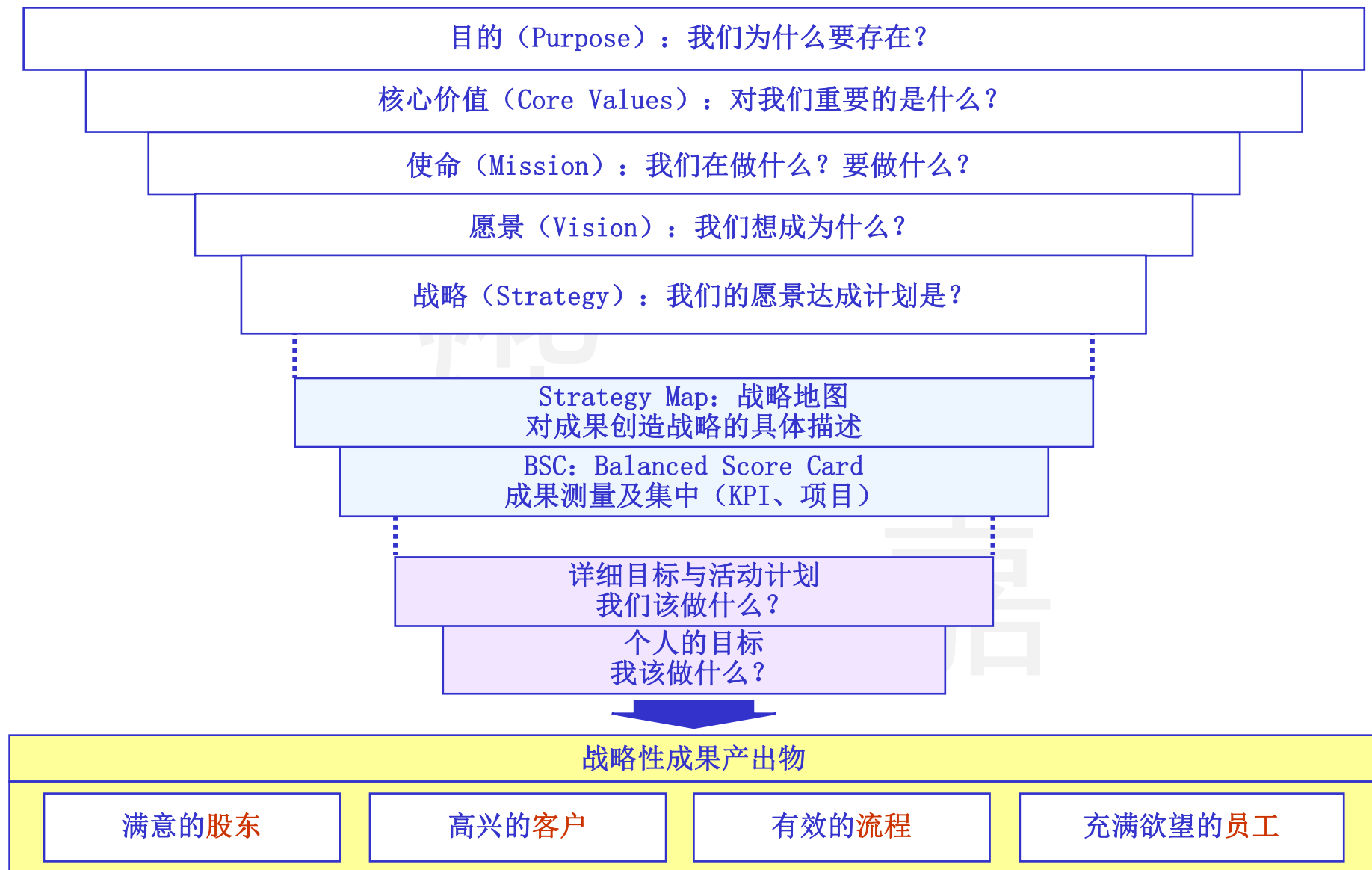


能装最高位水的高度?

= 80cm, 100cm, 150cm, 50cm, 70cm

150cm? vs 50cm?

经营战略成果（价值）创造阶段



经营战略目标达成体系图

目标

达成公司经营战略及目标

战略

树立各部门经营战略（经营革新战略）

CSF

各 Critical Success Factor（核心成功要因）

KPI

代表各功能 CSF的指标（KPI）

项目

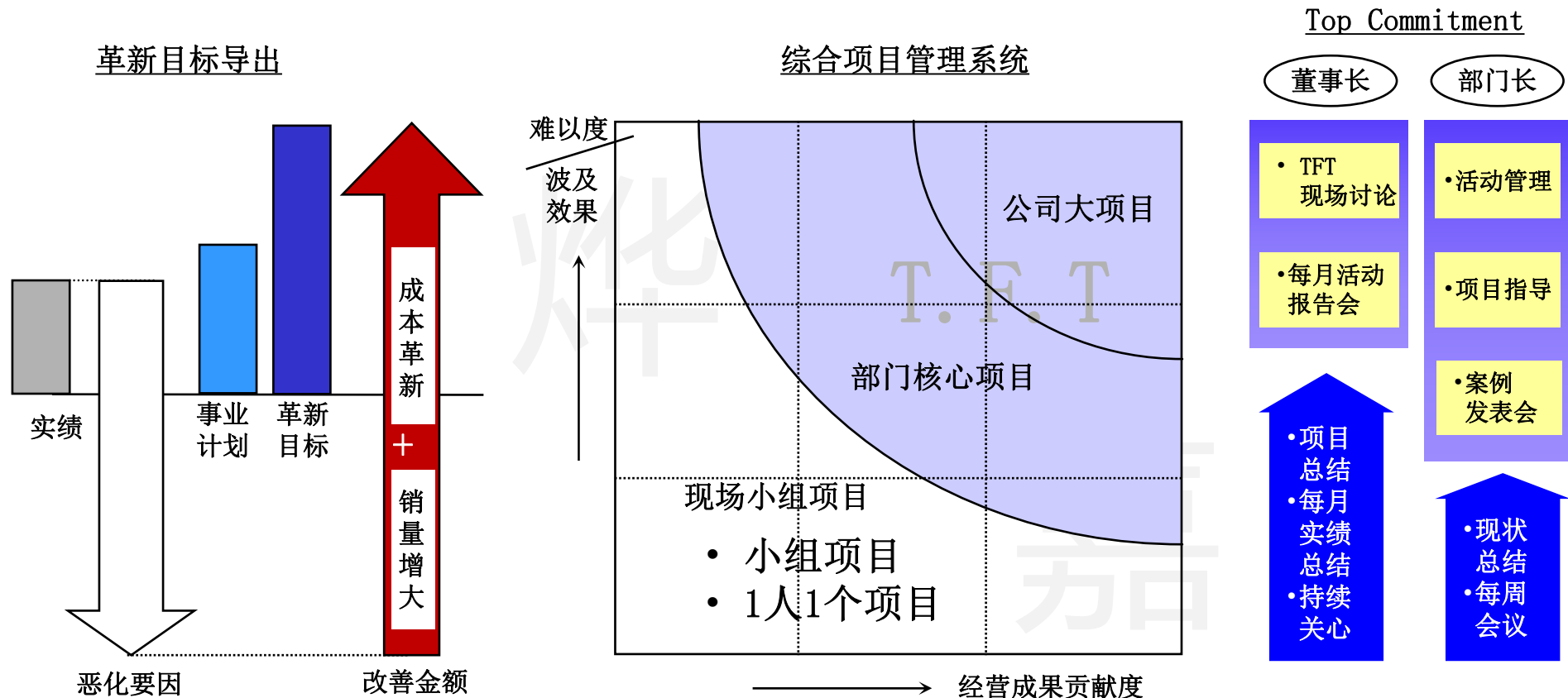
确定各项KPI的目标达成项目（持续挖掘）

实践

迅速、正确、共同实践，持续学习改善工具

改善项目运营方法

- ❑ 为达成经营革新目标，以全员参与的执行为基础，按重要度区分专职/兼职活动，定期进行 Top Commitment。



- ☞ T.F.T项目：脱离日常工作，由3名以上的专职人员所构成，3个月以上推进全公司重点/核心项目的活动小组（Task Force Team）
- 部门项目：在部门内部进行日常业务的同时，推进部门项目的活动小组
- 小组项目：现场员工进行日常业务的同时，3个月以内推进小组项目的活动小组

经营战略核心CTQ及项目导出（案例）

通过无数次的讨论和研讨会确定与经营方针、中期革新战略相联系的核心CTQ，并导出部门长项目、TDC项目、BB、GB、一般小组项目。

● 社长经营方针

『 体现Global 一流企业 』

1. 体现创造性效率经营

- 市场导向的Marketing力量划时代的提升
- 通过开发革新，实现产品价值最大化
- 落实 Rule与 Process、System 经营

2. 加速应对未来的结构改革

- 确保制造、成本竞争力绝对优势
- Global 据点及事业结构优化
- 新成长动力发掘，新型事业强化

3. 构筑信赖和受尊敬的企业形象

- 确保、培养、维持 Global人才
- 构筑变化导向的一流组织文化
- 体现和谐和相生、分享的经营

● 事业部革新战略

『 10大项目 』

1. 开发价值革新产品（1等产品）
2. 确保开发成本竞争力
3. Marketing 革新
4. 事业（产品）结构的持续革新
5. SCM 先进化
6. 经营管理系统先进化
7. 实现理想制造 Cost
8. 构筑工厂稼动承认制
9. 人才确保、培养（教育）、维持
10. 激活变化导向的组织文化

● 法人革新 CTQ

1

研发周期
30% 缩短

2

成本革新
3,000万\$ 达成

3

制造竞争力
30% 提升

4

POS 效率化
25% 达成

5

事务业务效率
30% 提升

KPI管理概要

◆ KPI (Key Performance Indicator) 指？

- 测量组织的目标达成程度，明确各部门、个人需要集中管理和达成的成果目标的**关键绩效指标**
☞ **若没有量化指标，就不能进行管理和改善，也不能评估!!**

◆ KPI的重要性（运营效果）

- 将所保留的资源集中于有成果领域并履行
- 有效利用于预测未来结果或诊断现水准
- 开发明确的评价尺度，明确单位组织或个人的成果
- 体现在组织内如何创造成果与价值，组织、个人的意识与行动改革

◆ KPI选定基准

- S 具体性(Specific) : 应提供到底想要做的具体信息
- M 可量化性(Measurable) : 明确设定基准并可以客观地测量
- A 执行指向性(Action-Oriented) : 应成为可以诱导执行的导火线
- R 与战略的相关性(Relevant) : 选定可以代表战略执行度的指标
并正确确认战略满足经营目标与否
- T 适时性(Timely) : 应实时可以清楚现水准

KPI管理现水准及目标设定指南

- 现水准：数据在一定期间（至少3个月以上）内稳定的平均值
或根据指标设定为（累计/最高/最低），但需从保守的观点设定
 - 目标设定为对比竞争对手水准以上
若不清楚竞争对手水准时，设定对比现水准20%以上改善的水准
- 最终的现水准、目标是由上司确定。

※ 计算现水准时参考事项

数据类型	数据呈稳定时	数据持续增加或减少时	数据只在一定期间内稳定时	数据不稳定时
现水准设定	<ul style="list-style-type: none"> 最后1个月为基准，3个月以上的实绩 	<ul style="list-style-type: none"> 最后1个月实绩 	<ul style="list-style-type: none"> 稳定期间的最后1个月为基准，3个月以上的实绩 	<ul style="list-style-type: none"> 相关期间的平均实绩
	<p>1 0月 11月 12月 数据期间</p>	<p>10月 11月 12月 数据期间</p>	<p>9月 1 0月 11月 12月 数据期间</p>	<p>10月 11月 12月 数据期间</p>

各部门 KPI指标（案例）

KPI	部门	指标		
	研发、技术工程部门	① 开发初期良品率 ④ 开发日程遵守率 ⑦ 设计标准化率 ⑩ 目标质量达成指数 ⑬ MTBF	② VE 成本降低金额 ⑤ 开发Process遵守率 ⑧ 开发成本达成率 ⑪ 零部件数减少率 ⑭ MTTR	③ 目标成本（材料费）达成率 ⑥ 零部件通用化率 ⑨ 开发 Lead Time ⑫ 维修人数 ⑮ 设备维修率
	制造部门	① 制造 Lead Time ④ 换线时间 ⑦ 单台制造加工费 ⑩ 每条线总人数	② 人均生产性 ⑤ 在制品、成品库存天数 ⑧ 每条线岗位数 ⑪ 产线平衡效率（LOB：Line Of Balance）	③ 生产综合效率 ⑥ 生产计划适当率 ⑨ 每条线纯制造人数
	品管部门	① Q-Cost ④ 返工、返修率（Re Work） ⑦ 成品检查合格率 ⑩ 客户不良率	② 来料检验合格率 ⑤ 材料Loss（废品）率 ⑧ 出厂检查合格率 ⑪ 供应商提升项目件数	③ 直通率 ⑥ 工程标准落实率 ⑨ 质检人数
	采购部门	① 采购价下降率（Cost Down）	② 统合采购比率	③ 国产化比率 ④ 采购适当率
	物料部门	① 成品交货及时率 ④ 生产计划准确率 ⑦ 备发料准确及时率	② 成品库存天数 ⑤ 物流/包装费目标达成率 ⑧ 订单交付周期	③ 客户订单准确率 ⑥ 物料库存准确率
	营销部门	① 销售订单准确度 ⑤ 应收账款回收天数 ⑨ 客户满意度 ⑬ 客户抱怨再发数量	② 各类产品平均单价 ⑥ 应收账款延迟率 ⑩ 客户抱怨件数 ⑭ 客户抱怨结果认可率	③ 战略机型销售比率 ⑦ 市场占有率 ⑪ 客户抱怨按时处理率 ⑫ 客户抱怨处理时间
	人事、管理部门	① 人均人工费 ④ 核心人员数 ⑦ 优秀人员招聘 ⑩ 文件及时提交率	② 干部比率 ⑤ 培训时间 ⑧ 加班费 ⑪ 业务标准遵守率	③ 间接人员比率 ⑥ 员工流失率 ⑨ 员工满意度 ⑫ 时间遵守率 ⑬ 安全事故件数
	财务部门	① 经费5大项目金额	② 总经费率	③ 每月报表提交时间 ④ 数据提交准确率
	其他	① 项目解决件数	② 项目效果金额	③ 文件批准 Lead Time
团队	共同	① 培训时间 ② 改善提案 ③ 安全事故 ④ TPM 通过日期 ⑤ 社会公益活动		

KPI目标展开（案例）

部门名	设备管理部	工序/职务名	-	责任人	×××
指标名	设备综合效率	区分	KPI（■），团队提升指标（□）		
指标管理范围（对象）	公司（■），工厂（□），部门（□），工序（□）				

管理目的	通过设备非附加价值作业时间最小化提升生产性，贡献于利润最大化。											
计算公式	设备综合效率：OEE（Overall Equipment Effectiveness）=（时间稼动率×性能稼动率×良品率）×100% 时间稼动率：（稼动时间/负荷时间）×100% 性能稼动率：（理论C/T×生产总数）×100% 良品率：（良品数/生产总数）×100%											
采集来源	以每月设备运行日报为准											
设定基准	现水准	71.5			基准日	2010年10-12月均值				单位	% / 月	
	目标	88.0			基准日	2011年10-12月均值						
区分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
计划	73.0	75.0	77.0	79.0	81.0	83.0	85.0	86.0	87.0	88.0	88.0	88.0
实绩	73.3	74.7	78.1	79.8	80.6	84.5	85.7	86.3				
区分	具体达成方案									日程		责任人
损失时间调查	1、详细测量调查停止损失、性能损失、不良损失时间 2、通过W-W分析改善设备故障损失时间；通过换模作业标准化以及浪费分析，改善准备（内/外）、更换、调整时间									-		-
故障履历调查	1、调查过去故障履历，分类故障部位 2、通过分析 MTBF与MTTR，计算设备可靠性与保全性									-		-
不合理查找	1、以故障多发部位为中心，彻底查找不合理，优先进行复原 2、通过 WHY-WHY分析寻找故障根本原因，树立防止再发对策									-		-
点检基准制作	1、以阻碍设备稼动率的重要部位为对象，制作点检、注油、清扫基准 2、给设备操作工培训点检方法，并制作 CHECK SHEET 进行事后管理									-		-

评价部门管理水平5个基准

- 10%
 - 1、KPI指标适当性及全面性
 - 到底有多少KPI指标，有无遗漏的指标，各部门根据本部门实际情况，以及参考竞争对手/优秀企业管理指标
 - 2、KPI指标现水准及目标高度
 - 到底设定多高、正确的现水准及目标，是否反映部门经理的意志和挑战性，原始数据的准确性
- 60%
 - 3、为实现KPI及战略的项目导出
 - 到底导出多少支撑KPI及部门战略的项目（改善活动）
 - 4、项目活动的质量及工具掌握
 - 为完成项目活动，使用哪些改善工具
(如5S、QCC、TPM、IE、VE、6Sigma、DFSS、成本革新、改善提案、事务革新等)
- 30%
 - 5、干部集中全员力量解决问题的领导力
 - 为目标达成的部门全员团队提升、下属人员培养、跟踪管理、高层指示事项执行、部门之间积极协助

选择与基准，组织能力提升

➡ 核心/紧急项目专职执行体制 ➡ 迅速解决

TDC项目



在6Sigma 项目（Champion、BB）中追求市场为导向的价值创造、技术开发，
为提升产品与流程竞争力而进行的 CFT项目，
集中力量，迅速解决经营上的核心、紧急问题的特别项目。

TDC项目类型

- 压倒竞争对手，挑战革新目标的项目（Y 提升 30% 以上）
- 为创造世界最高水准价值的项目（Global 第1位）
- 需要部门/组织间协作的核心、紧急经营现状（客户 CTQ）

TDC项目运营原则

- ☞ 投入核心专职成员（Full Time BB 2名 ↑+ 各领域专家 5~6名）
- ☞ 在专用 Room，专职工作
- ☞ 协助体制，Speed-Up（直到完成为止履行责任）

综合生产性的概要

综合生产性是？

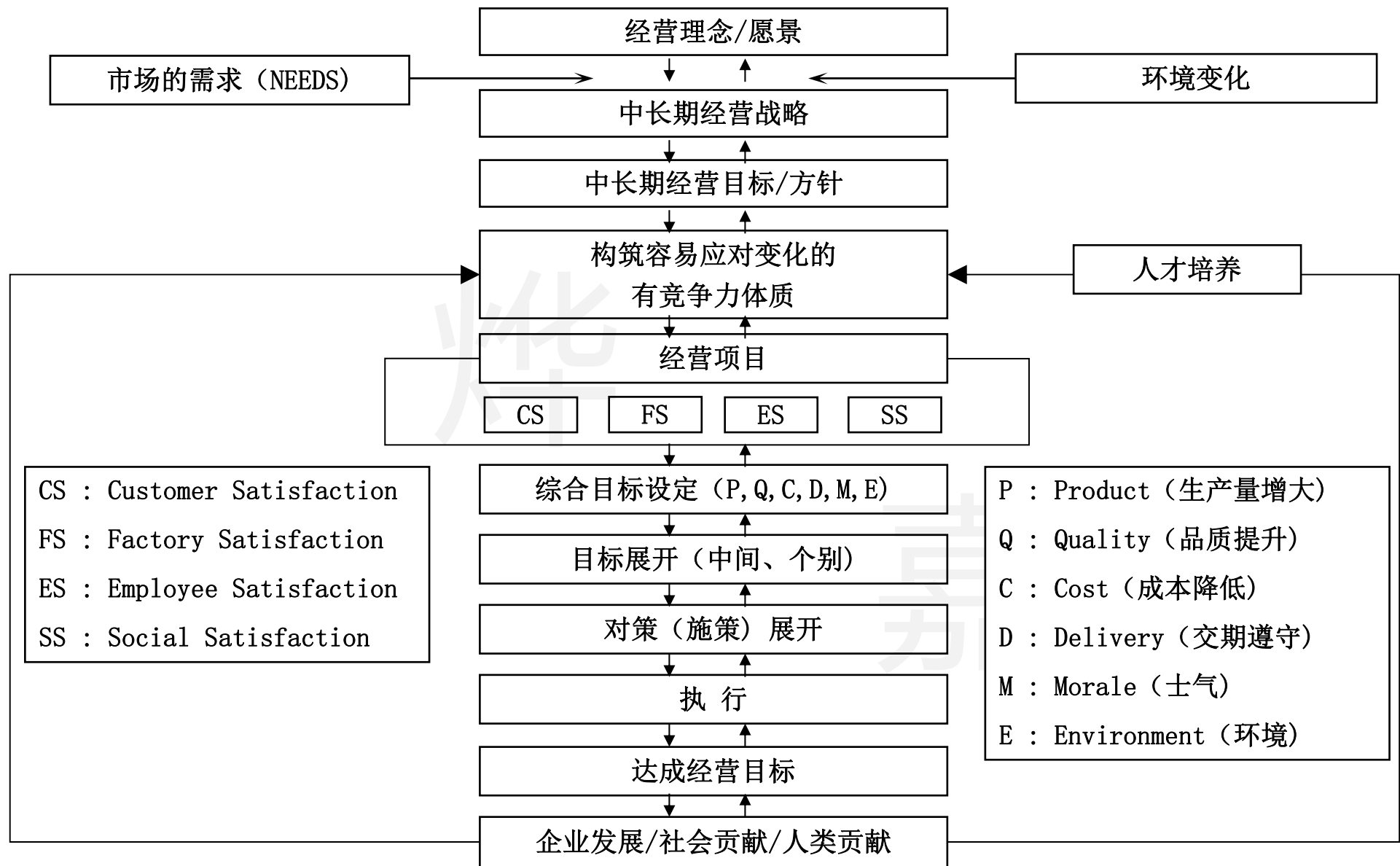
Total	----	将企业或事业部（工序）的所有功能和活动
Productivity	---	根据新的概念，跳跃性地伸张经营效率的
Management	----	计划、管理系统的构筑和运营
※ Total : 「范围的综合」, 「项目, 达成目标的综合」		

对综合生产性管理（TP Management）上反映和连贯成本概念的技法称为成本综合生产性（成本 TP 或 TP）。

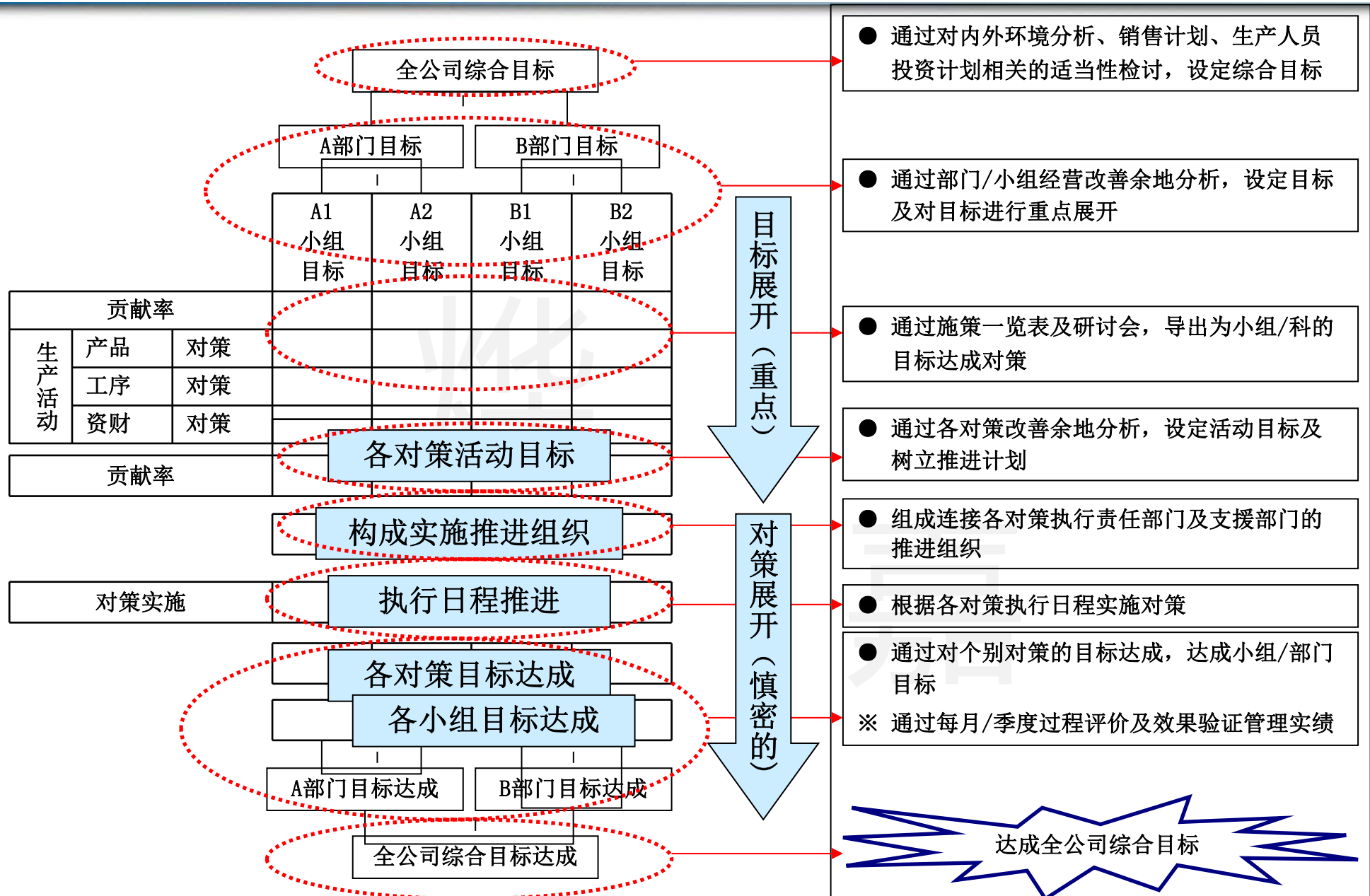
综合生产性展开活动的目标是，归结于各种形态的与综合生产性提升相关的技术及活动，构筑适当、柔性地应对巨变环境的体制，并通过转向、充满活力的活动，获得预期的大的经营成果。

为达成如此的目标，要明确企业所预期的生产性提升项目，并为有效地执行，提出具体的达成目标和效率化基准。

综合生产性推进基本流程



综合生产性整体展开图



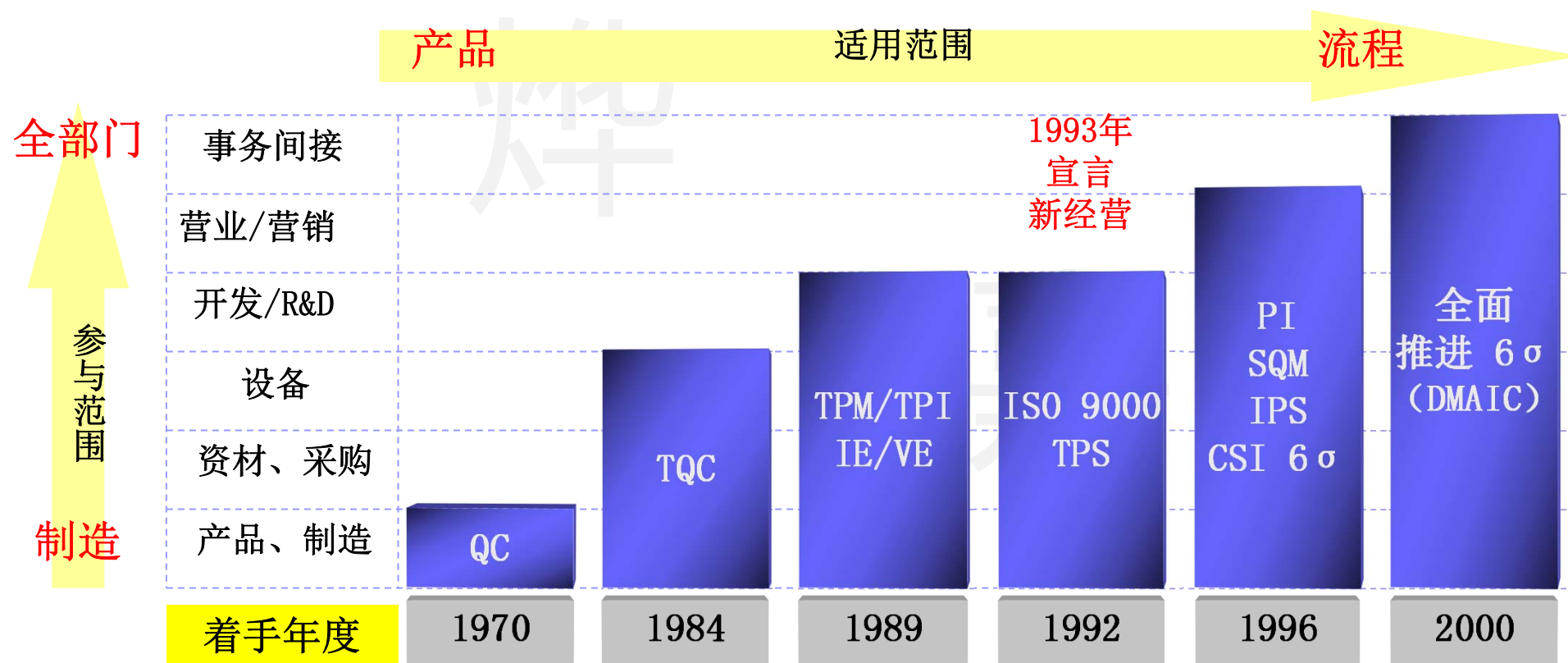
综合生产性推进阶段展开顺序

阶 段	推 进 内 容
阶段 1. 导入准备阶段	① TOP的 TP管理导入决议 ② TP管理导入实践教育 ③ 建立 TP 管理推进组织
阶段 2. 分析经营环境	① 经营环境和企业分析 ② 导出战略性经营项目
阶段 3. 综合目标设定	① 树立基本方针 ② 选定项目 ③ 设定综合目标 ④ Bench Marking ⑤ TP 管理推进 Master Plan 树立 ⑥ 启动大会 ⑦ TP 推进 Staff的作用
阶段 4. 综合目标的重点展开	① 符合我司自身的TP目标展开，建立对策体系 ② TP 管理详细展开（重点目标、个别目标选定） ③ 贡献率核算 ④ 制作目标展开一览表
阶段 5. 选定对策	① 建立对策检讨体制 ② 对策选定及检讨相互相关影响 ③ 树立及验证对策方案
阶段 6. 执行计划树立及实施	① 实施组织编制和作用分工 ② 制作对策实施计划书
阶段 7. 综合成果获得	① Follow Up 体系 ② 综合成果管理 ③ TP活动综合评价

三星的经营革新历史

革新活动发展方向

- ▶ 内部问题解决 → 客户要求解决
- ▶ 功能中心 → 流程中心
- ▶ 部分优化 → 整体优化
- ▶ 产品中心的革新 → 整体的革新



三星的新经营时代性战略

区分	第1 新经营				第2 新经营
	新经营 第1期	新经营 第2期	新经营 第3期	新经营 第4期	
期间	1993. 6 ~ 1996. 6	1996. 6 ~ 1998. 12	1999 ~ 2001	2002. 4 ~ 2003. 6	2003. 6 ~ 2010
基本方向	质量经营	速度经营	确保全球竞争力	准备经营	发展成‘在世界最受尊敬的企业’ 创世界超一流、超国际企业
核心目标	<ul style="list-style-type: none"> 品质、服务 CS、ES 社会信赖 	<ul style="list-style-type: none"> 缩短周期时间 降低经费 缩小人力、组织 	<ul style="list-style-type: none"> 最优 最低价 最迅速 	<ul style="list-style-type: none"> 培养5~10年后主力事业 招聘优秀人力 开发尖端技术 	<ul style="list-style-type: none"> 人才经营 世界1等产品、服务 新型事业挖掘、培养 正道、透明经营，提升品牌价值
核心战略	World Best (确保1个公司 1个品目)	경영혁신 가속화	新 World Best (确保1个事业部 1个品目)	进入世界驰名商标	디지털융합시대에 대응한 미래기술선점

注) 三星内部对1987年李会长就任后起 1993. 6月为止，称为「第2创业期」。

1988. 3: 宣言第2创业(宣布9种基本方针)，1988. 7: 再造经营理念(人类尊重、技术重视、自律经营)

1993. 3. 21: 发表新的 CI、新经营理念、三星人精神

非常感谢！

新风企业管理顾问
(韩国) 公司承诺

尊重企业伦理

利用丰富的经验与方法论

投入经验丰富的专家

投入浑身的热情

会成功地履行
咨询项目。



如果对本资料有疑议，请致电新风企业管理顾问（韩国）公司的
朱荣允代表（13502819962）/ 郑熙权顾问（13728637860）
(☎ 0755-82873607)。

邮箱: xfgexin@126.com 网址: www.newmic.com.cn