



# 智享会

## HR Excellence Center

如何创建精益文化来成功推动企业变革

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





## ★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：[e.weibo.com/hrec](http://e.weibo.com/hrec)



## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

## 精益变革分享



## 业务需求

- 面对竞争环境，企业如何通过自我改善，提高其自身的竞争优势？

# 如何创建精益变革的推动力？

3

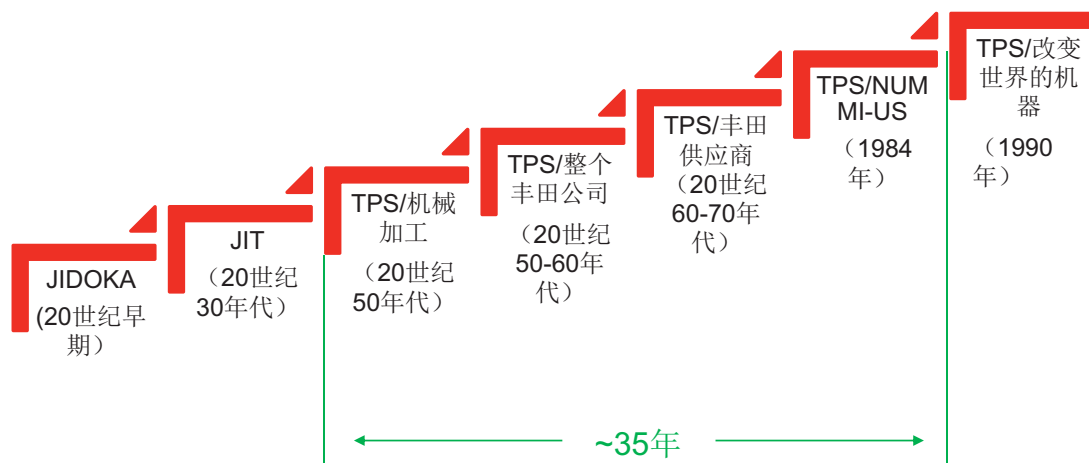
4/10/2015

Cummins Confidential



## 丰田生产系统（TPS）的发展

- 丰田用了将近35年时间建立了TPS系统



4

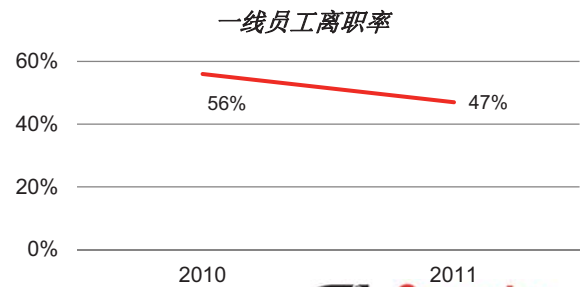
4/10/2015

Cummins Confidential



## 企业现状

- 卓越孤岛
- 客户质量抱怨（尤其是日本客户）
- 员工士气不高
- 离职率高
- 供应商绩效不好



5

4/10/2015

Cummins Confidential



## 理想状态

- 零缺陷
- 零事故
- 效率达到或超过日本、德国工厂
- 精益生产模式：
  - 单件流
  - 客户拉动
  - 快速反应
- 如何在3-5年内完成以上转变？

6

4/10/2015

Cummins Confidential



# 如何营造一个大家积极参与的精益变革氛围？

7

4/10/2015

Cummins Confidential



数据说话，建立危机（意识）感

全员参与，建立工厂改善愿景

集思广益，规划工厂改进之最佳状态

运用专家、领导力之工具，打造核心改进团队，营造改进文化

8

4/10/2015

Cummins Confidential



# 如何推动精益活动，让精益变革的效果快速兑现？

9

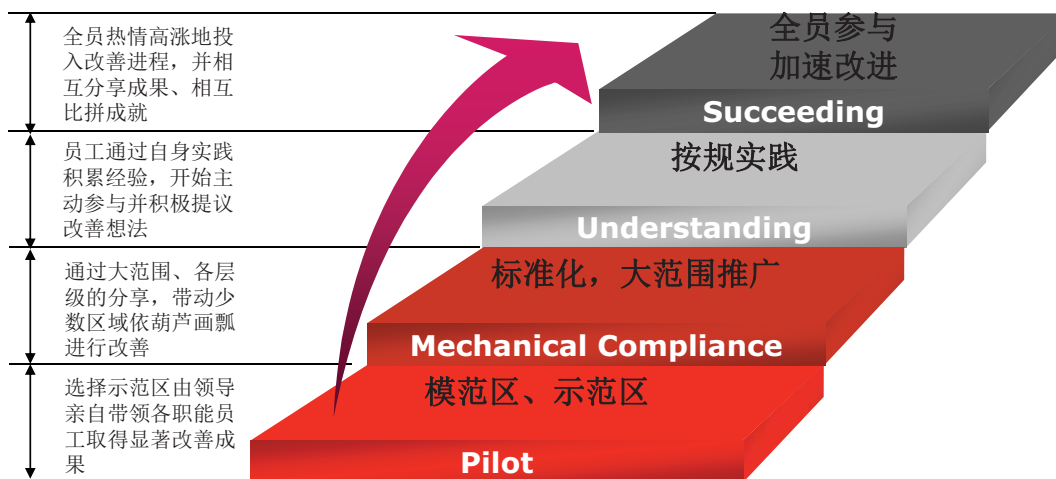
4/10/2015

Cummins Confidential



## 慢就是快

- 先建立示范区，树立典型的精益成功案例，并在各层级进行大范围分享



10

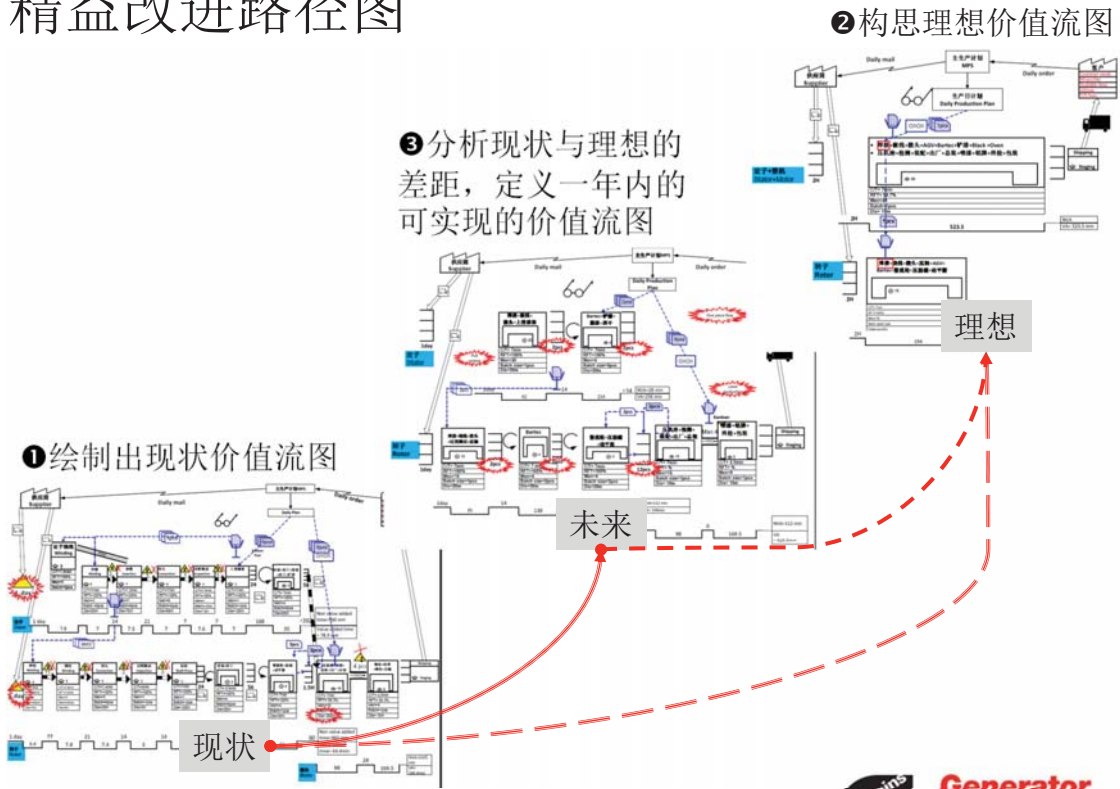
4/10/2015

Cummins Confidential





# 精益改进路径图



# 对标 - 建立卓越运营的突破性改进目标

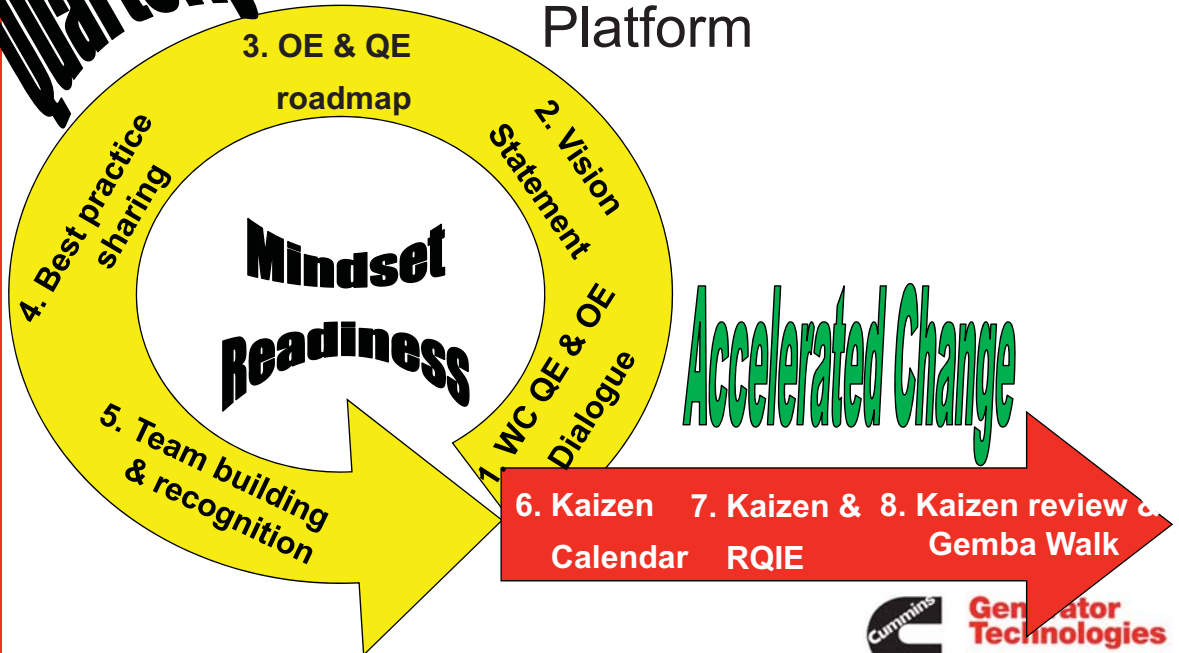
	导入精益之前	世界级工厂
安全		0可记录事故
生产模式	批量生产	单件流生产
质量 (PPM)	~3000	两位数
效率		10%年增长
交付	97%	100%



建立Burning Platform，组织周、月度、季度评比，推动各单位展开精益变革之竞赛

**Quarterly**

QE & OE Transformation Platform



15 4/10/2015

Cummins Confidential



精益变革所需的人员发展与培养



4/10/2015

Cummins Confidential

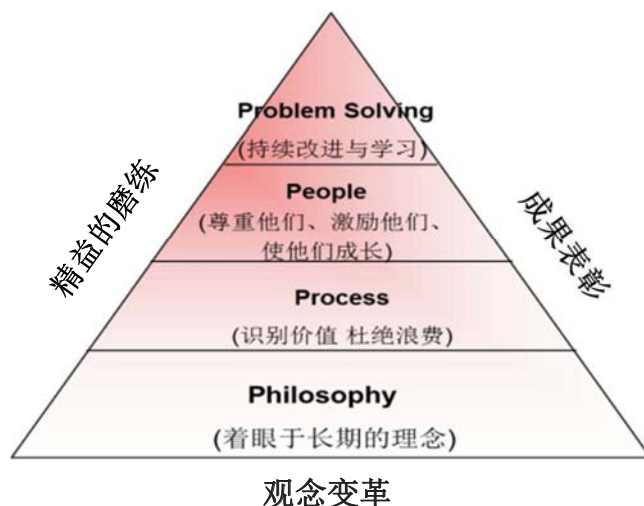
# 造物先育人的人才培养理念

17 4/10/2015

Cummins Confidential



## 人员发展模型



卓越的人才

观念变革: 通过变革管理流程实现;

精益的磨练: 通过参与和领导Kaizen活动来实现;

成果表彰: 通过各种方式认可优秀项目和个人, 激励正能量。



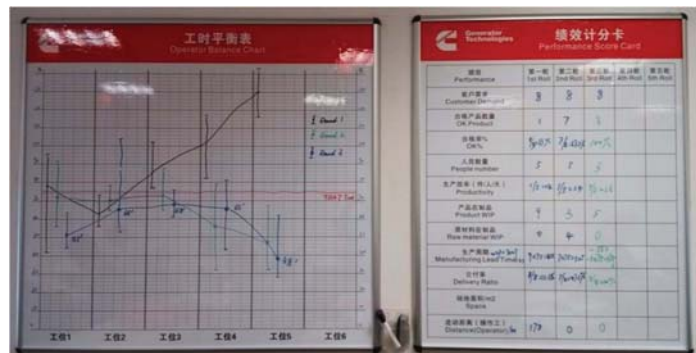
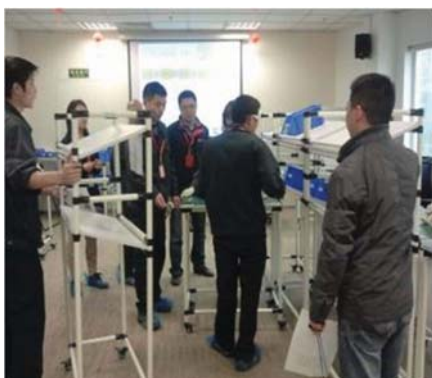
# 人才培养\_精益道场培训



- 概念道场
- 改善道场
- 安全道场
- 质量道场
- 技能道场



# 人才培养\_精益模拟游戏培训



## 人才培养\_实践

### ■ 主要实践：

- 作为项目成员参与流程开山项目（始于2012年4月）
- 作为项目成员参与快速质量改进项目（始于2014年2月）
- “学习观察”活动（始于2014年1月）
- 走动管理（始于2013年3月）
- .....



开山项目



学习观察



走动管理



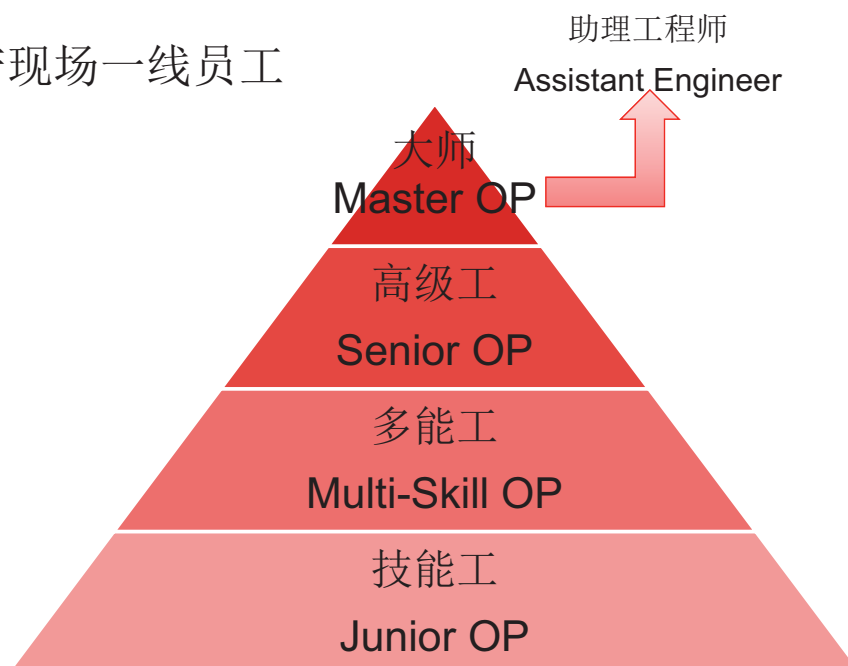
## 促进变革的激励与认可

## 促进变革的激励与认可

- 激励与认可的系统
- 成功案例分享（车间员工、工程师、经理等）
  - 内部分享（员工大会、班组内部等）
  - 外部分享（顾问公司、兄弟单位）

## 人员发展路径图

- 生产现场一线员工



## 人员认可

- 建立人员发展路径
- 奖项：
  - 年度开山项目大奖
  - 月度品管圈奖
  - 学习观察认证
  - 技能大师认证
  - 精益专家、精益开山负责人认证
  - 等等



## 精益文化活动的展开

# 季度精益变革研讨会（沟通观念、讨论愿景、成果分享）

- 世界级工厂研讨
- 精益游戏启发
- 最佳实践分享
  - 防错
  - 人机工程
- 车间员工心得体会



# HR角度看Kaizen：用开山方式全面推进精益人才建设及精益文化传播



尚不具备精益改进能力人员



通过参与Kaizen活动，学习及应用精益工具进行现场改进



具备精益思想并能够应用精益进行改进的员工。



# KAIZEN前/后员工满意度对比

## 改善前利益相关方调查

A Kaizen Event will require a fundamental change in the process. In an effort to mitigate the resistance to change when the improvement is implemented, it is critical to identify the stakeholders early on, and to develop a communication plan for each of them. Typical stakeholders include managers, operators, process experts, upstream and downstream departments, customers, suppliers, and finance. Early and regular communication can create more buy-in, identify better solutions, and avoid implementation and maintenance pitfalls.

The team can create a commitment scale to identify the groups involved or affected by the process change, identify the work required, to bring groups to the level of commitment needed for successful implementation of the change, and to help set priorities and develop communication plans.

- Instructions:
1. Identify all stakeholders as specifically as possible.
  2. Identify your perception of their current position regarding the initiative.
  3. Draw an arrow to where each stakeholder needs to be in order to succeed.
  4. Identify actions required to influence critical stakeholders.
  5. Complete actions prior to the event.

关键利益相关方 (1)	利益相关方对于开山看法					改善利益相关方期望的行动/反馈 +1 或 +2
	-2 强烈反对	-1 有些反对	0 没有意见	+1 有些支持	+2 强烈支持	
李凤娟		✓				1. 增加培训 2. 改善沟通
沈志斌	✓					1. 增加培训 2. 改善沟通
华国英	✓					1. 增加培训 2. 改善沟通
李凤娟	✓					1. 增加培训 2. 改善沟通
李凤娟	✓					1. 增加培训 2. 改善沟通

Note (1) Units, functions, individuals

## Stakeholder Analysis 利益相关方调查

## 改善后利益相关方调查:

A Kaizen Event will require a fundamental change in the process. In an effort to mitigate the resistance to change when the improvement is implemented, it is critical to identify the stakeholders early on, and to develop a communication plan for each of them. Typical stakeholders include managers, operators, process experts, upstream and downstream departments, customers, suppliers, and finance. Early and regular communication can create more buy-in, identify better solutions, and avoid implementation and maintenance pitfalls.

The team can create a commitment scale to identify the groups involved or affected by the process change, identify the work required, to bring groups to the level of commitment needed for successful implementation of the change, and to help set priorities and develop communication plans.

- Instructions:
1. Identify all stakeholders as specifically as possible.
  2. Identify your perception of their current position regarding the initiative.
  3. Draw an arrow to where each stakeholder needs to be in order to succeed.
  4. Identify actions required to influence critical stakeholders.
  5. Complete actions prior to the event.

(1)	利益相关方对于开山的看法					改善利益相关方期望的行动/反馈 +1 或 +2
	-2 强烈反对	-1 有些反对	0 没有意见	+1 有些支持	+2 强烈支持	
李凤娟					✓	1. 增加培训 2. 改善沟通
沈志斌					✓	1. 增加培训 2. 改善沟通
华国英				✓		1. 增加培训 2. 改善沟通
李凤娟					✓	1. 增加培训 2. 改善沟通
李凤娟					✓	1. 增加培训 2. 改善沟通

Note (1) Units, functions, individuals



# Q&A

# Thanks for Your Attention!

