



智享会

HR Excellence
Center

HR与业务领导的对话

Visiting us at  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



★ 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

Agenda

- **激情动力 - 康明斯集团**
- 卓越运营 - 世界级工厂
- 多元文化 - 制胜于未来



工作 = 别出心裁 + 联系实际



我们无处不在



我们的愿景远大于企业自身的成功



这里拥有最棒的空间

公司概况

- 成立于1919年
- 总部在美国印第安纳州哥伦布市
- 股票代码CMI，1964年纽约证交所上市
- 2013年业务额超过**173亿**美元
- 全球雇员总数**46,000**余人



发动机



电力



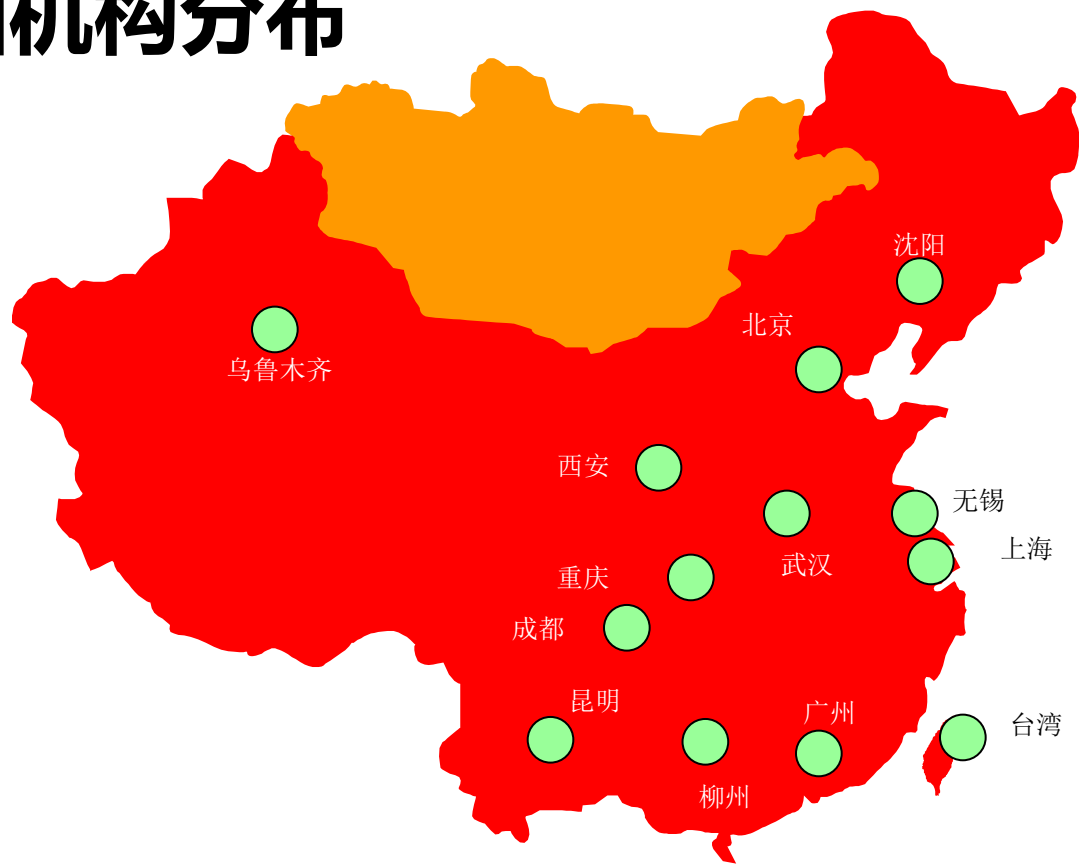
零部件



分销&服务



全国机构分布



- ✓ 中国柴油机行业**最大的外商投资企业**
- ✓ **18**个工厂
- ✓ **1**个地区零部件**分拨中心**
- ✓ **12**家区域分销服务中心，
- ✓ **34**家客户支持平台
- ✓ **2**家地区**研发中心**
- ✓ **2000**多家康明斯独资或合资公司授权的经销商
- ✓ 康明斯全球**规模最大、增长最快**的海外市场

- 与中国的商业联系始自1975年
- 员工总数8000多人
- 28家运营机构，包括12家合资公司



远景目标 – 以康明斯动力 建设更美好的生活

- ❑ 全球范围认可的多元公司文化
- ❑ 第一家符合2013EPA标准的公司
- ❑ 关注员工，产品和地球
- ❑ 连续多年获得各种奖项



Dow Jones
Sustainability Indexes



CLIMATE
LEADERSHIP
AWARDS



内容提要

- 激情动力 - 康明斯集团
- **卓越运营 - 世界级工厂**
- 多元文化 - 制胜于未来



工作 = 别出心裁 + 联系实际

我们无处不在

我们的愿景远大于企业自身的成功

这里拥有最棒的空间

世界工厂 & 世界级工厂 --- 我们离梦想多远?

以前...

- 传统的批量生产中存在大量的**浪费**,
由**库存掩盖问题**
- 头痛医头,脚痛医脚,有许多的**伪过程控制点**
- 员工:**安于现状**的心态, **负面**的对立心态,
交易式心态, 缺乏改进意愿, 创新活力不足
- 领导: **监督者**的心态, 把培训和改善等工作
外包给有专门头衔的人
- 不重视人才培养, **重固定资产**投入

现在...

- 市场竞争: 更多信息, **更多选择**, 强有力的
竞争对手(外部/内部), **更多要求**(如灵活性)
- 客户: 产品价格,服务速度和产品质量 -
缺一不可, **物超所值**
- 价格压力倒逼提升**效率** 和**增值服务**
- 员工: 重 “薪” 也重 “技” ;
要我学 - 我要学
- 领导: 挑选好种子培育,当好教练
危机感 > 优越感



I am Cummins.
You can depend on me.

实例分享(1) – HR组合方案有效对接业务需求

业务挑战

- 一线员工离职率高 (56% in 2010)
- 员工技能单一, 学习意愿不强
- 培训周期长, 缺乏多技能员工
- 瓶颈工位缺人造成交付困难
- 订单: 紧急, XJ/XR人力配置不均衡
- 老员工 & 新员工
- 工资与工位/技能无关, 只与工龄和绩效等级相关

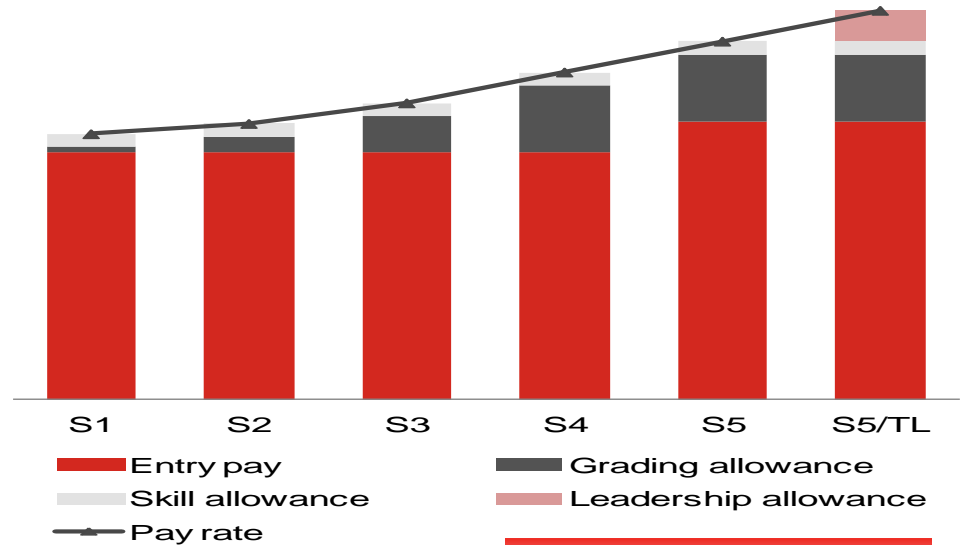


HR组合方案

- 一线工位职级评估体系
- 工位转移实施细则
- 一线员工技能发展路径
- 一线员工技能认证体系
- 年度技能大赛规则
- 一线员工工资结构重新设计
- 员工认可和激励方案

HR组合方案 – 一线工位职级体系和技能认证

■ 工位职级体系



■ 技能认证



HR组合方案 – 一线员工工资结构重新设计

以前

- 工资只反映绩效表现和工龄
- 工资不区分工位
- 脏苦累且技能要求高的工位
反而工资低,导致瓶颈
- 离职率高

现在

- 工资结构重新设计, 引导和激励员工向双通道发展自我
 - 工位系列
 - 技能系列

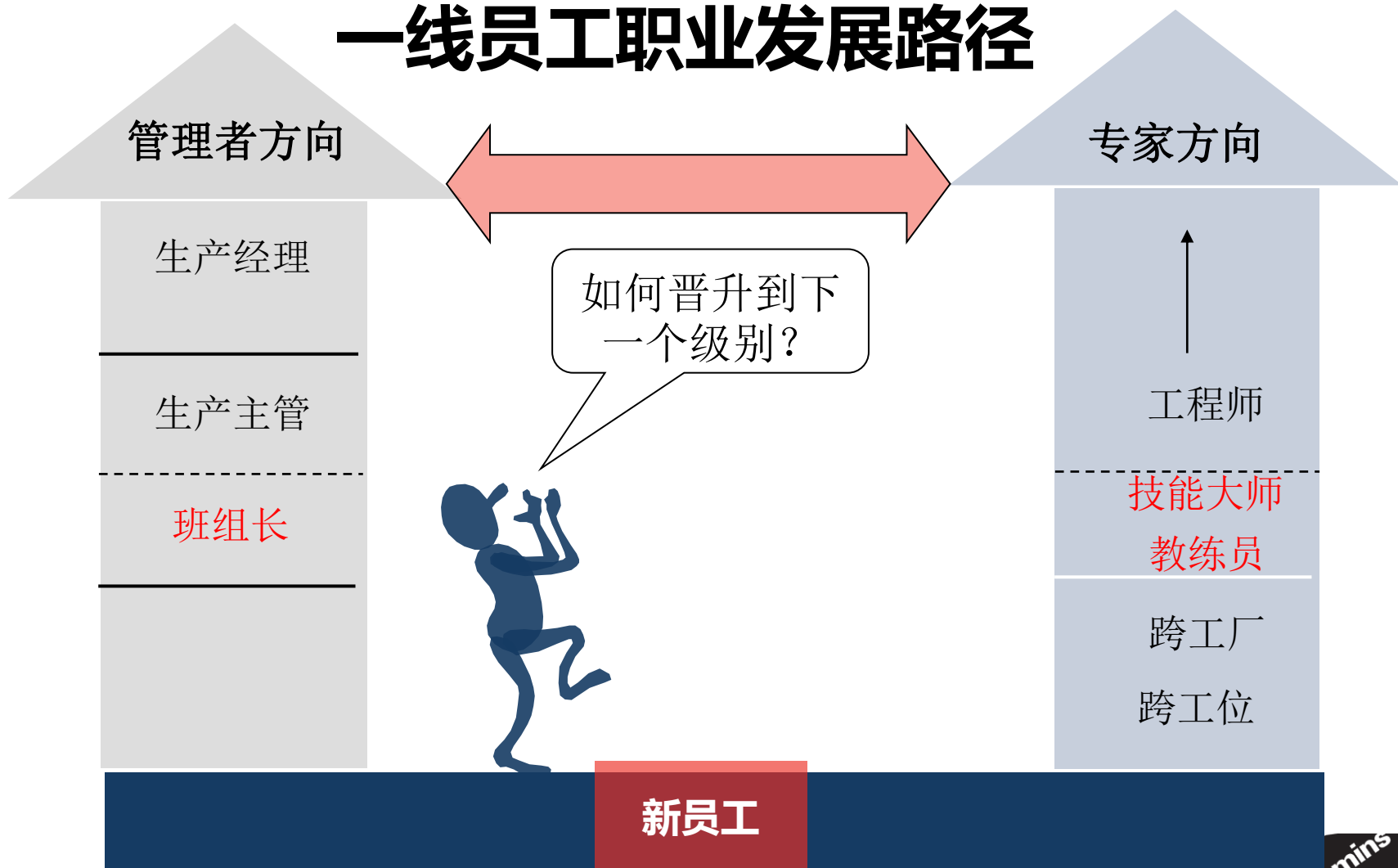
工位系列

技能系列



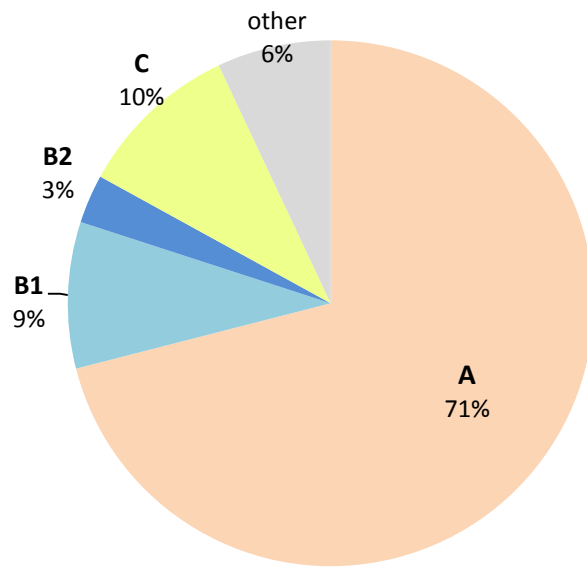
HR组合方案 – 一线员工长期发展路径

一线员工职业发展路径



HR组合方案 – 实施后对业务的影响

A	达到GTS L3 水平
B	61 名多能工可实现跨岗跨厂调配
C	每年举办技能大赛选拔
D	从C级员工中挑选和培养



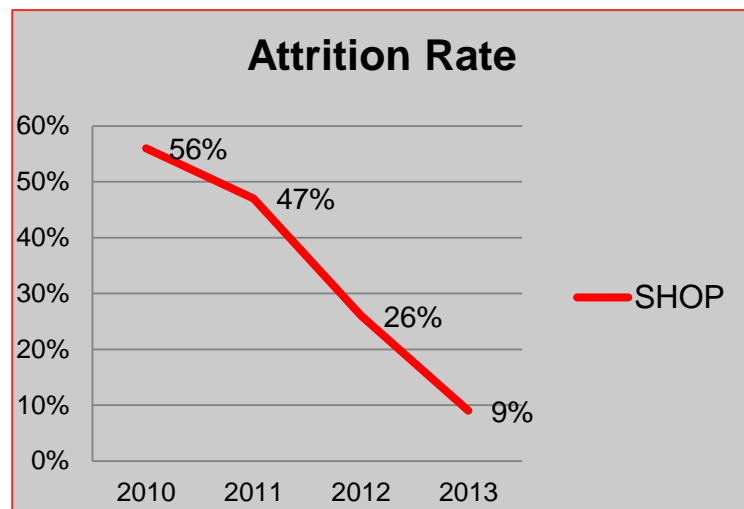
skill differentiation with HC %

对业务的好处

- 实现XR/XJ工厂间人力调配,提高了灵活性
- 生产效率明显提升
- 一线员工主动流失率大幅降低

对一线员工的好处

- 愿意提高技能水平, 高工位高收入
- 有了职业发展路径



实例分享(2) – HR和业务成为精益变革联盟

业务挑战

- 与先进国家实现精益的企业比生产力差距变大, 成本逐年增加
- 历史上员工认同劳动定额, 认为增加单位时间产出即意味着增加劳动强度
- 员工: 自我保护意识较强, 对提升生产力的要求有抵触情绪
- 经理: 没有危机意识, 不懂精益. 认为提高生产力就必须增大投入
- 工会的关注和介入



HR方案

- 建立危机意识和共同愿景
- 导入体验式精益理念培训和文化
- 精益DOJO, 识别浪费和Kaizen实践
- 最佳实践分享和认可



世界级OE实现组织蜕变

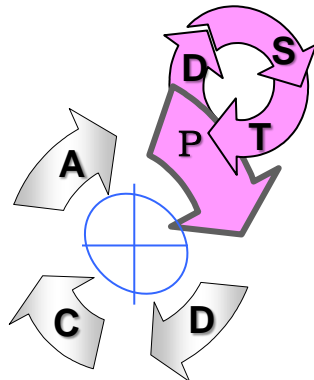
World class OE transformation

1. Draw current state value stream with its behavior;
2. Carefully study to see the seven wastes;
3. Think about ideal state value stream, understand its behavior.



How does one become a butterfly?
 You must want to fly so much
 that you are willing to give up
 being a caterpillar. — Trina Paulus

Draw	See	Think
Figure out current state behaviors	Study the 7 waste carefully	Figure out ideal state behaviors
What is current VS & Its management maturity behaviors?	What are 7 wastes in current VS? Any improvement opportunities?	How ideal state & Its management maturity behaviors look like?

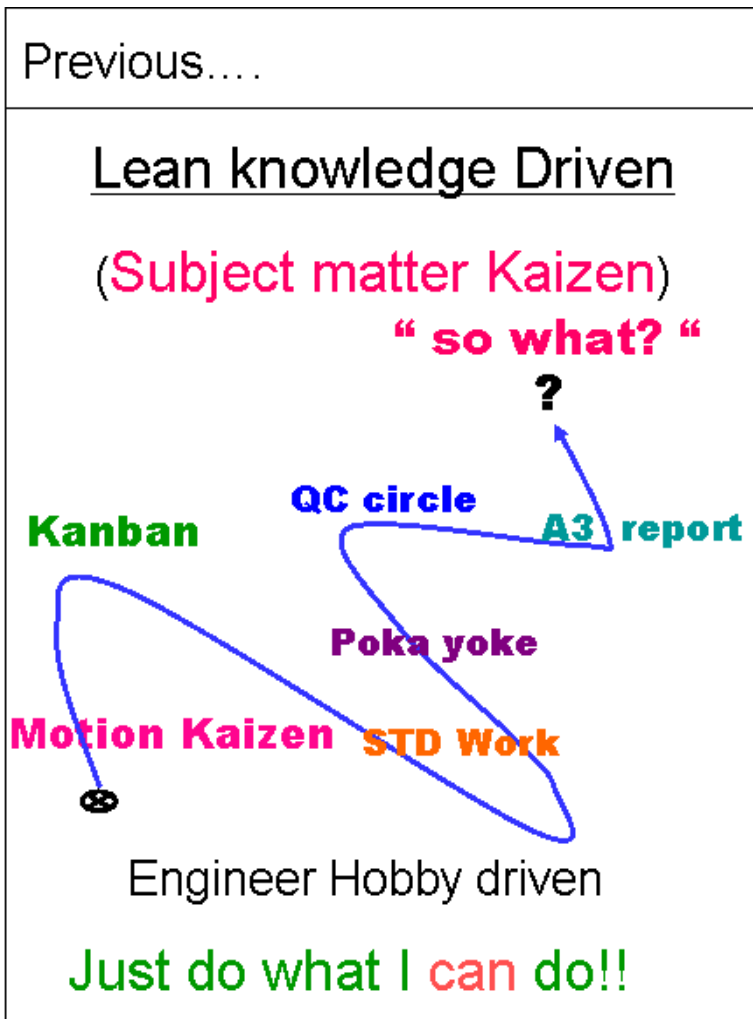


Plan	Do	Check	Action
Make the plan	Implement the plan	Check the reality	Sustain improvement
Plan / Standardize	Train / Execute	Check / Data analysis	Standardize / Leverage

← Roadmap Execution →

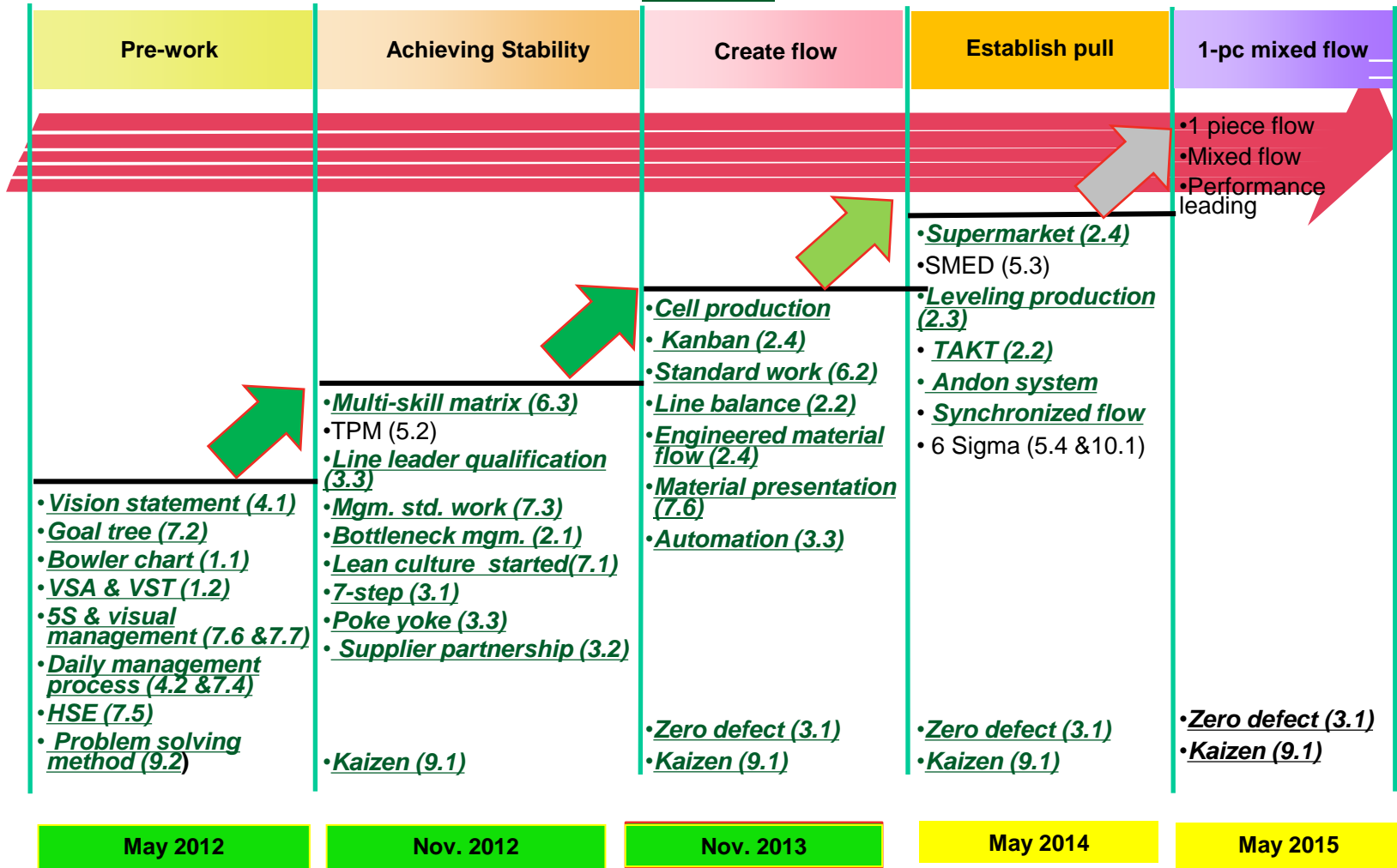


卓越运营(OE)帮助组织实现业务目标



CGTC Op Ex Deployment Roadmap

Kaizen



Driving operation excellence improvement to achieve world class performance

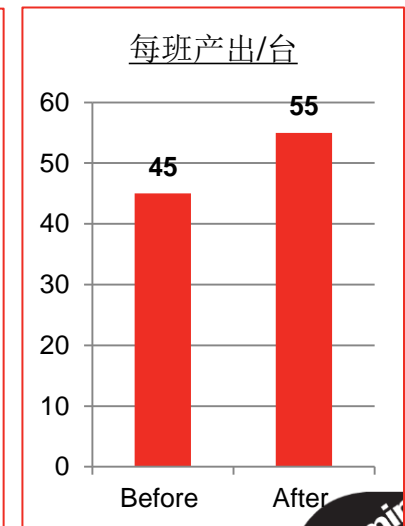
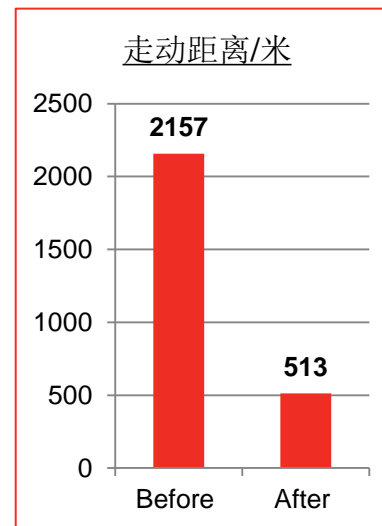
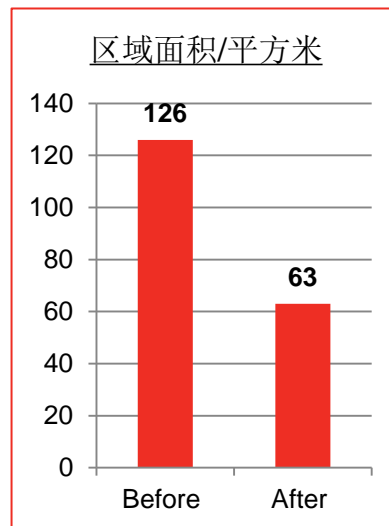
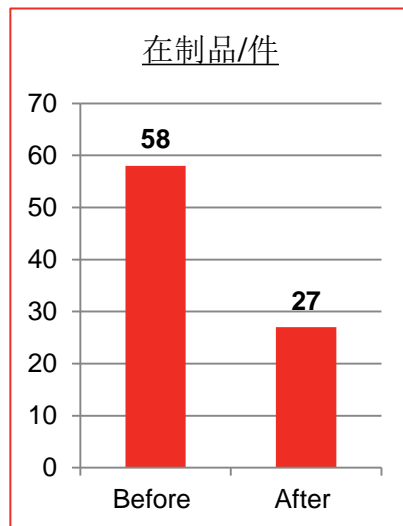


改善案例 1

- **案例:** P0/P1 转子压装和动平衡改善案例
- **描述:** 转子压装和动平衡工序是整个P0P1价值流的瓶颈工序，改善小组按照单件流的方式进行改善
- **团队成员:**

项目负责人	Chen Min (Oper. Manager)	精益专家	John Wu (Plant Manager)
项目成员	Clarence Huang (OE)	Sean Du (Prod)	Zhou Jichang (Material)
Emily Shen (ME)	Li Kai (ME)	Abraham Zou (Maintenance)	Chen Jiazhong (HSE)
Tang Shao (OE)	Lu Guoliang (Team Leader)	Guo Wanming (Operator)	Hua Liying (Operator)

- **改善指标:**



4/11/2014

Cummins Confidential

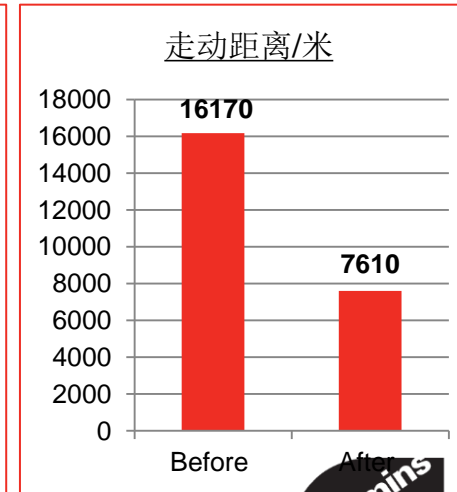
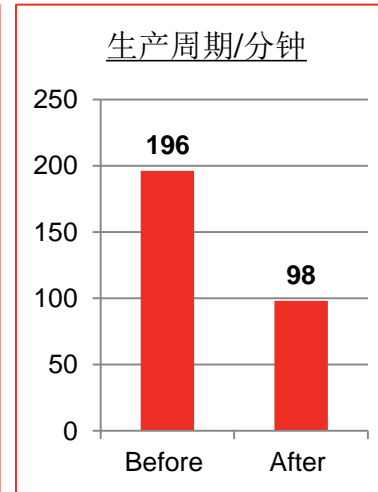
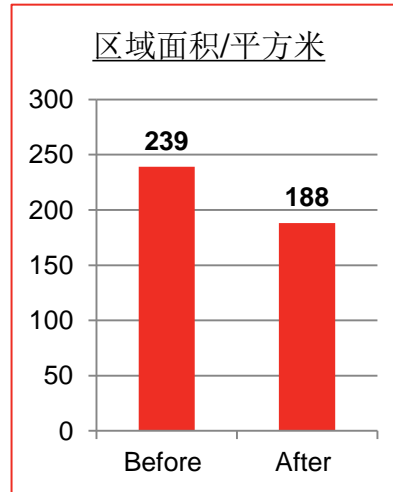
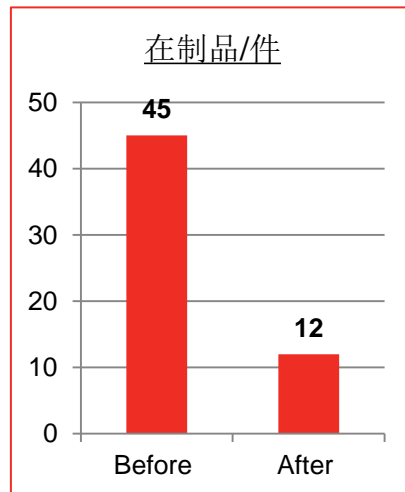


改善案例2

- **案例:** P0/P1 装配和总装改善案例
- **描述:** P0/P1 装配线岗位之间工作负荷不平衡, 很多原材料堆在线边, 改善小组通过重新平衡岗位工作负荷, 并且和仓库之间建立拉动系统来提高生产效率.
- **团队成员:**

项目负责人	Sean Du (Prod Manager)	精益专家	Chen Min (Opea. Manager)
项目成员	Clarence Huang (OE)	Zhou Jichang (Material)	Zhu Meng (Prod.)
Emily Shen (ME)	Li Chao (Quality)	Zhang Haiqiang (Prod)	Chen Jiazhong (HSE)
Tang Shao (OE)	Lu Guoliang (Team Leader)	Wang Chuang (Operator)	Mao Xiao (Operator)

- **改善指标:**



4/11/2014

Cummins Confidential



内容提要

- 激情动力 - 康明斯集团
- 卓越运营 - 世界级工厂
- **多元文化 - 制胜于未来**



工作 = 别出心裁 + 联系实际

我们无处不在

我们的愿景远大于企业自身的成功

这里拥有最棒的空间

实例分享(3) – 多元化文化培育全员精益思想

业务挑战

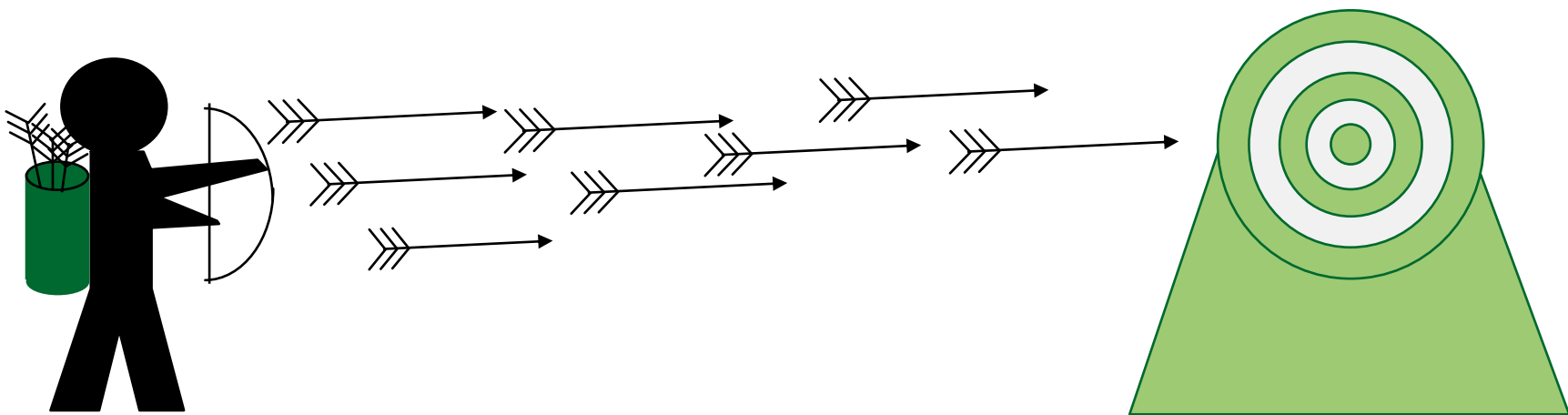
- 如何巩固改善成果, 确保生产力稳步提升?
- 速度赶不上要求
- 一线员工和管理人员的沟通与信任度
- 部门之间的协同更有效
- 如何持续改进, 减少不增值
- 精益思想实现 “输血” - “造血”



HR方案

- 用康明斯文化助推精益改进
- 建立精益价值观, 培养精益能力
- 系统, 人员和文化的同步和融合
- 团队建设活动提升执行力, 纪律, 协同和服务能力
- 精益展示板 - “仪表盘” 推动
- 丰富员工生活创一流环境, 提升软实力

用康明斯文化助推 精益改进和精益价值观



Lean-DNA 模型

丰田的成功密码：通过改善活动，
让系统和人员的知识、能力与价值观不断盘旋上升...

系统不发展上去人的能力就无增长机会...

人的能力不增长上去，系统也无法发展...



系统随着人的能力增长而逐渐发展...

人的能力也随着系统的发展而逐渐增长...

以改善做为系统、人员与文化同步进化的“纽带”

精益改善 – 列入员工发展能力要求



技能工
Junior OP

所需能力
Qualification
单岗位操作技能
Single station
operating skill
安全, 质量的基本
要求
Safety, Quality
basic
requirements
提出改善建议
Submit
improvement
suggestions
5S & 目视化管理
5S & Visual
Management
标准作业
Standard Work



多能工
Multi-Skill OP

所需能力
Qualification
多工位操作技能
Multi-skill
安全, 质量的基本要
求
Safety, Quality basic
requirements
对改善有初步的了解
Preliminary
understanding of
Kaizen
提出改善建议
Submit improvement
suggestions
标准作业
Standard Work



高级工
Senior OP

所需能力
Qualification
工作教导
Job instruction
简单的问题分析, 解
决
Simple problem
analysis
& solving
多工位操作技能
Multi-skill
安灯系统
Andon System
日生产管理系统
Daily Management
System
防错基本知识
Error Proofing
消除浪费的基本知识
Waste Eliminate



大师
Master OP

所需能力
Qualification
问题分析与解决
Problem analysis and
solving
掌握基本的精益改善知识
Basic Kaizen knowledge
改善行动的实施
Improvement actions
implementation
改善报告的制作
A3 Report
改善建议的评审
Improvement
suggestions assessment
工作教导
Job instruction
培训系统的管理
Training system
management

卓越运营展示 - 激发员工责任感 & 荣誉感

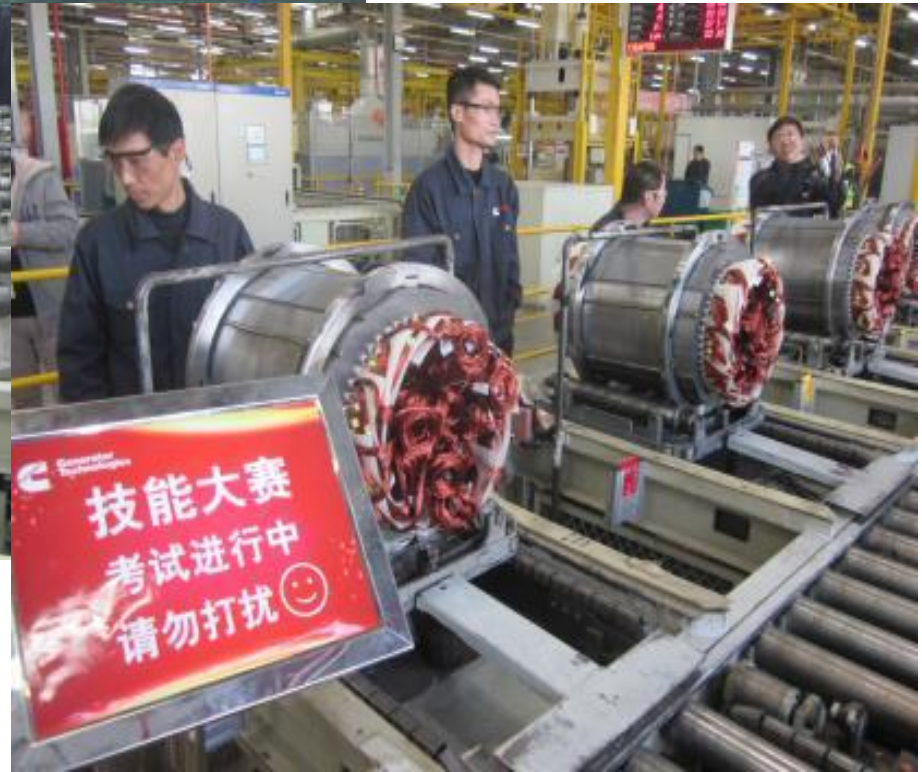


年度技能大赛 Skill Competition



CGTC 第一届 技能大赛
——一线高技能人才的年度比武盛会!

大赛地点: 新荣工厂&湘江工厂
大赛时间: 五月中下旬
面向人群: 一线员工(含生产、发运、材料、质量、维修及售服等), 不包括协调员等管理人员



全员参与 服务社区

- ❑ 从2005年开始，康明斯的“全员参与社区”（EEEC）项目鼓励员工每年利用工作时间从事公益服务，奉献社区。
- ❑ 在2013年里，康明斯发电机技术(中国)的员工参与率达99%
- ❑ 近期的一些EEEC项目包括：
 - ❖ 为近70所贫困地区的小学建设图书馆，捐助超过5万本图书，使超过3万名学生受益。
 - ❖ 无锡康明斯的“绿色太湖”儿童福利院“项目等。
 - ❖ 协助建立45所小学



团队建设 - 提升软实力



团队合作
凝聚纪律
服务



发展一线班组长领导力



2013 工作生活平衡

包元宵比赛



CGTC 趣味运动会



康明斯好声音



Young Group 羊群社团



Young Group Work Shop -
We are Young, We are the Future!



Reading Corner-
It's never too late to learn



"Yes" Editorial-
Member Show

员工制胜于未来

We cannot spell

S ccess

without **u** !!!

We cannot spell

C mmins

without **u** !!!

