



第八届工厂人力资源管理论坛

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



王岚
2020年7月1-2日

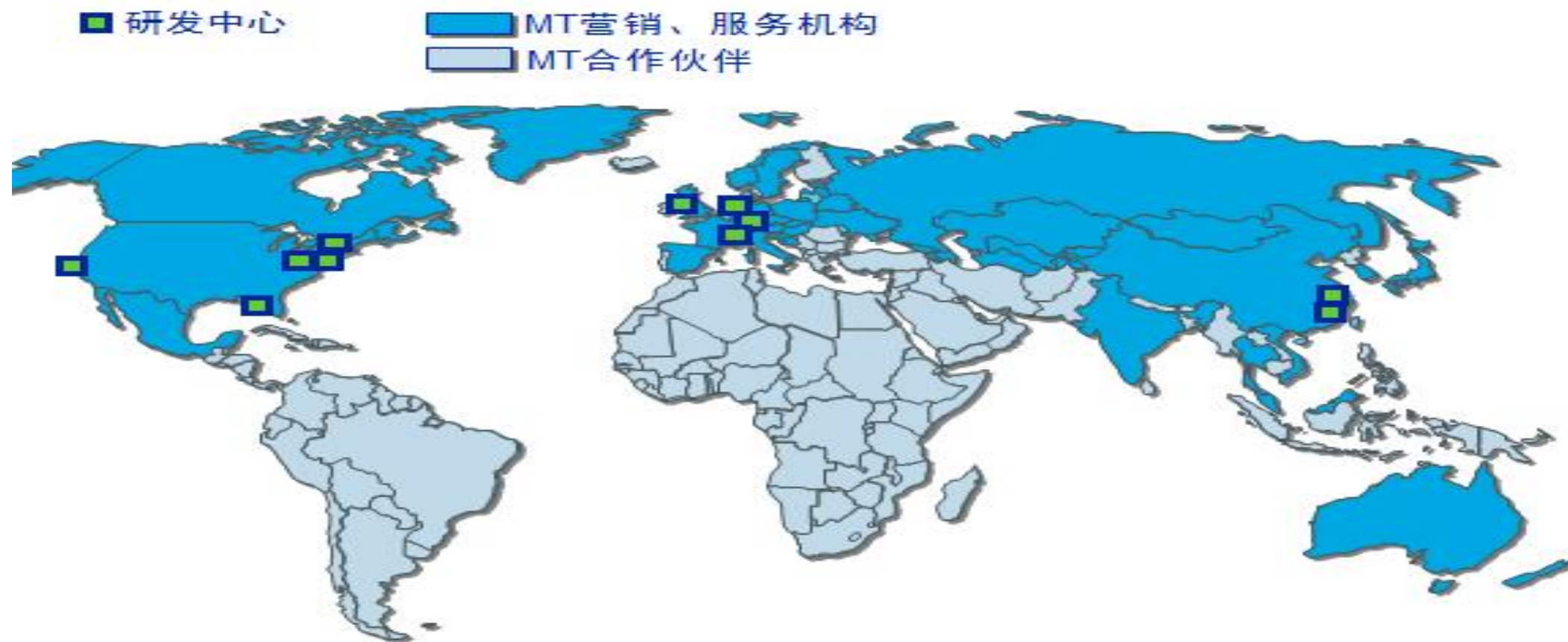


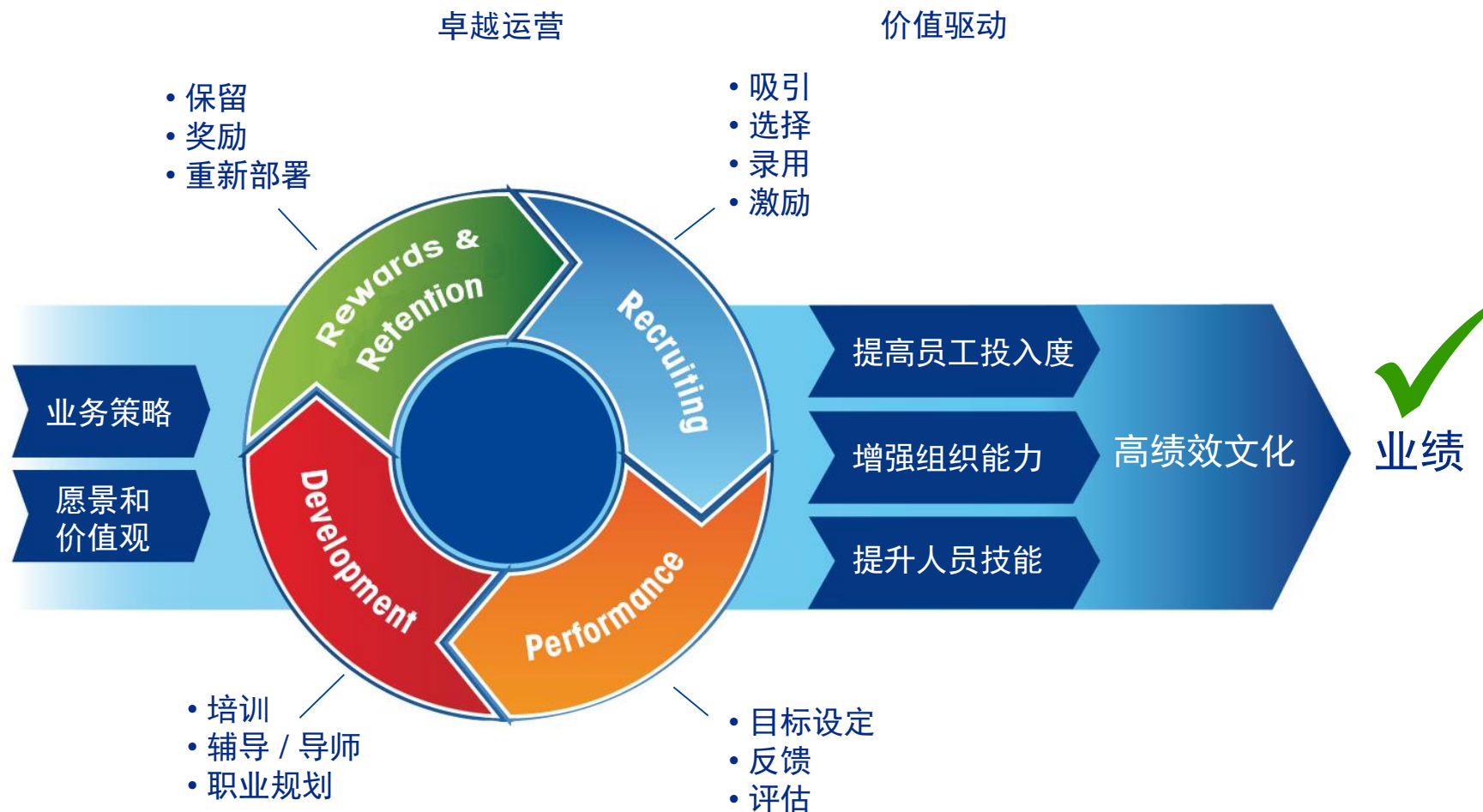
梅特勒-托利多 柔性用工心得分享

METTLER

TOLEDO

- 梅特勒-托利多（MT）是一家专注精密仪器的国际知名企业，专注做一件事，把这件事做到了极致。每年全球销售总额30多亿美金，被誉为“行业翘楚，隐形冠军”







非接触面试



我们所处的环境和世界



一线员工的工作状态



他是一位伟大的发明家 是人类的恩人
他有一颗好奇的心，亲自试验的本能
他具有超乎常人的艰苦工作的无穷精力和果敢精神
他在84年的生命中，持之以恒、专心致志
他为人类的文明和进步作出了巨大贡献

“寻找MT未来爱迪生”

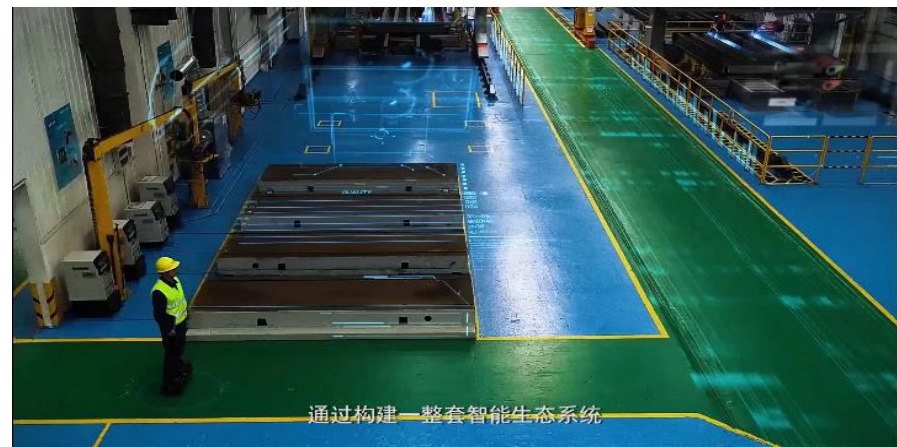
培养和发展精密仪器领域的爱迪生

梅特勒-托利多 人工智能生产

柔性管理实践

智能制造转型

- MT紧跟工业4.0时代的步伐，为了更好的服务客户，让客户买的更省心，使用更放心
- 2016年 MT开启了智能制造转型之路----自动化、数字化工厂



通过构建一整套智能生态系统

智能制造为客户创造价值



**人工智能与柔性管理相结合
才能发挥光芒**



一线员工培养和激励

- 员工职业发展规划再定义
- 员工敬业度
- 员工激励方式
- **招聘成为一种激励**

一线用工的数字化管理

- 考勤管理
- 技能数据库
- 工时数字化



招聘运作模式多样化

- 残疾人的引入
- 海外实习生的引入
- **生产线外包**

作业流的优化

- **多能工小屋**
- 作业流程标准化
- 复杂单工序向简单多工序转化



第一阶段：分解作业

- 把现在方法的全部细节
- 毫无遗漏地详细
- 记录下来
 - 搬运作业
 - 机械作业
 - 手工作业构成了全部的细节

第二阶段：自问细节

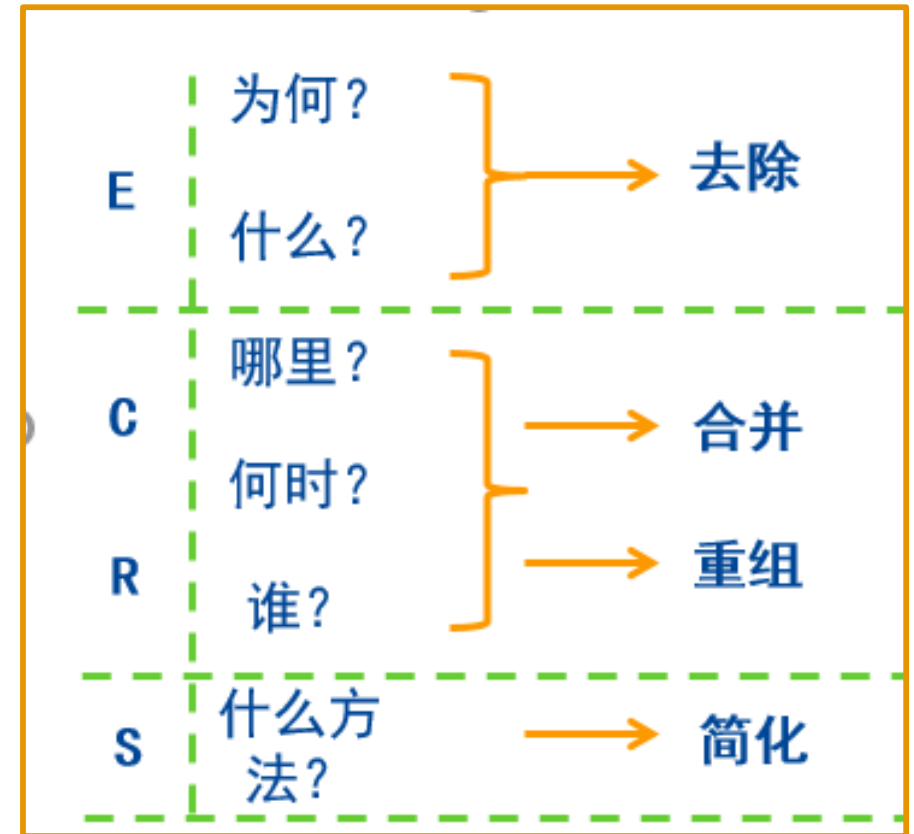
- 进行下列自问（5W1H）
 - 为什么它是必要的？
 - 它的目的是什么？
 - 在哪里做好呢？
 - 何时做好呢？
 - 谁做最适合呢？
 - 什么方法好呢？
- 同时最下列项目进行自问
材料、机器、设备、工具、设计

第三阶段：构思新方法

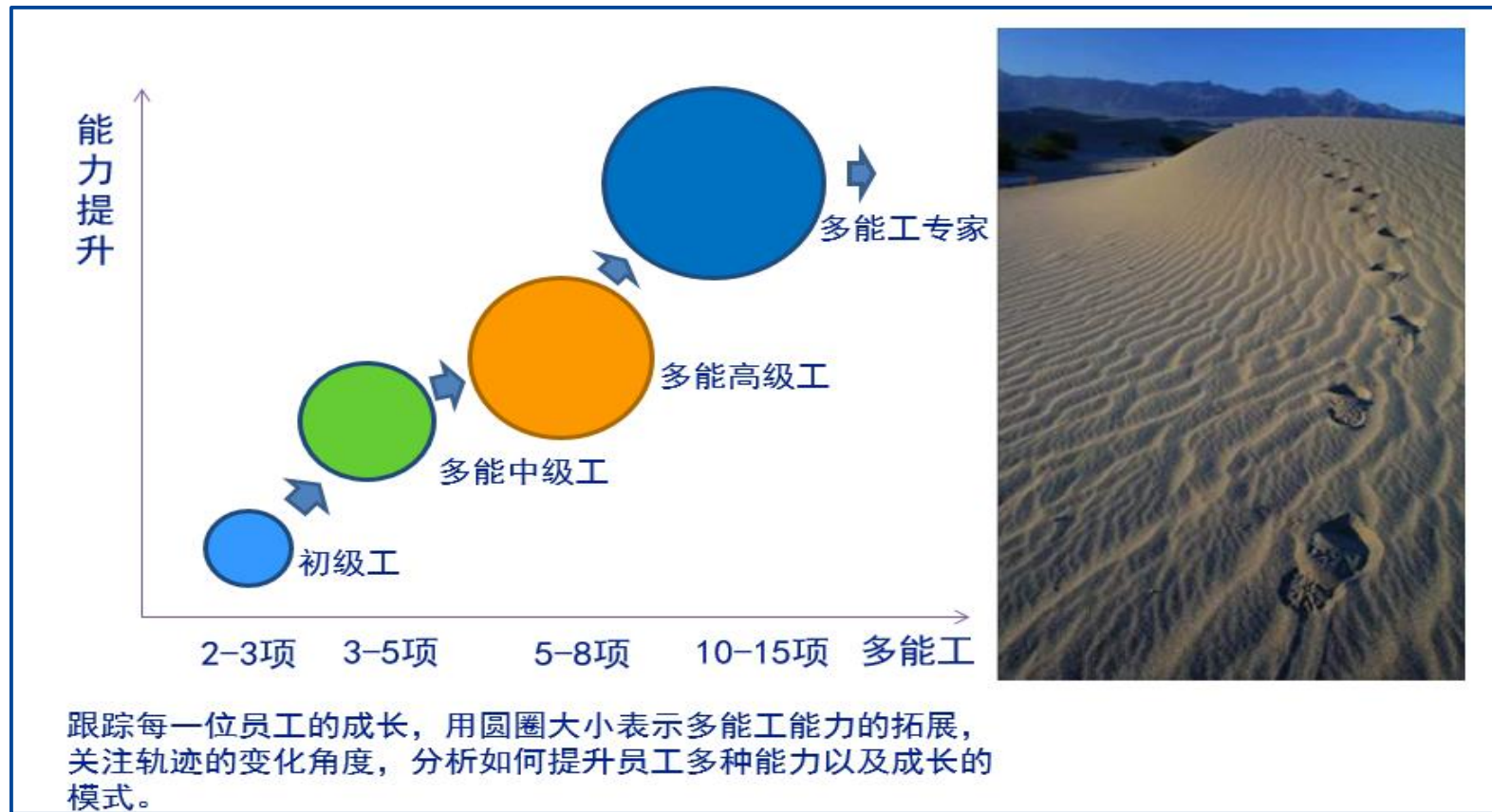
- 去除不必要的细节
- 尽可能合并细节
- 按照好的顺序重组细节
- 简化必要的细节
- 也要借助他人的力量进行思考
- 记录新方法的细节

第四阶段：实施新方法

- 使上司接受新方法
- 使下属接受新方法
- 取得有关安全、品质、产量、成本的相关人员的最后许可
- 把新方法付诸工作，用到下次改善成功为止
- 承认别人的功绩



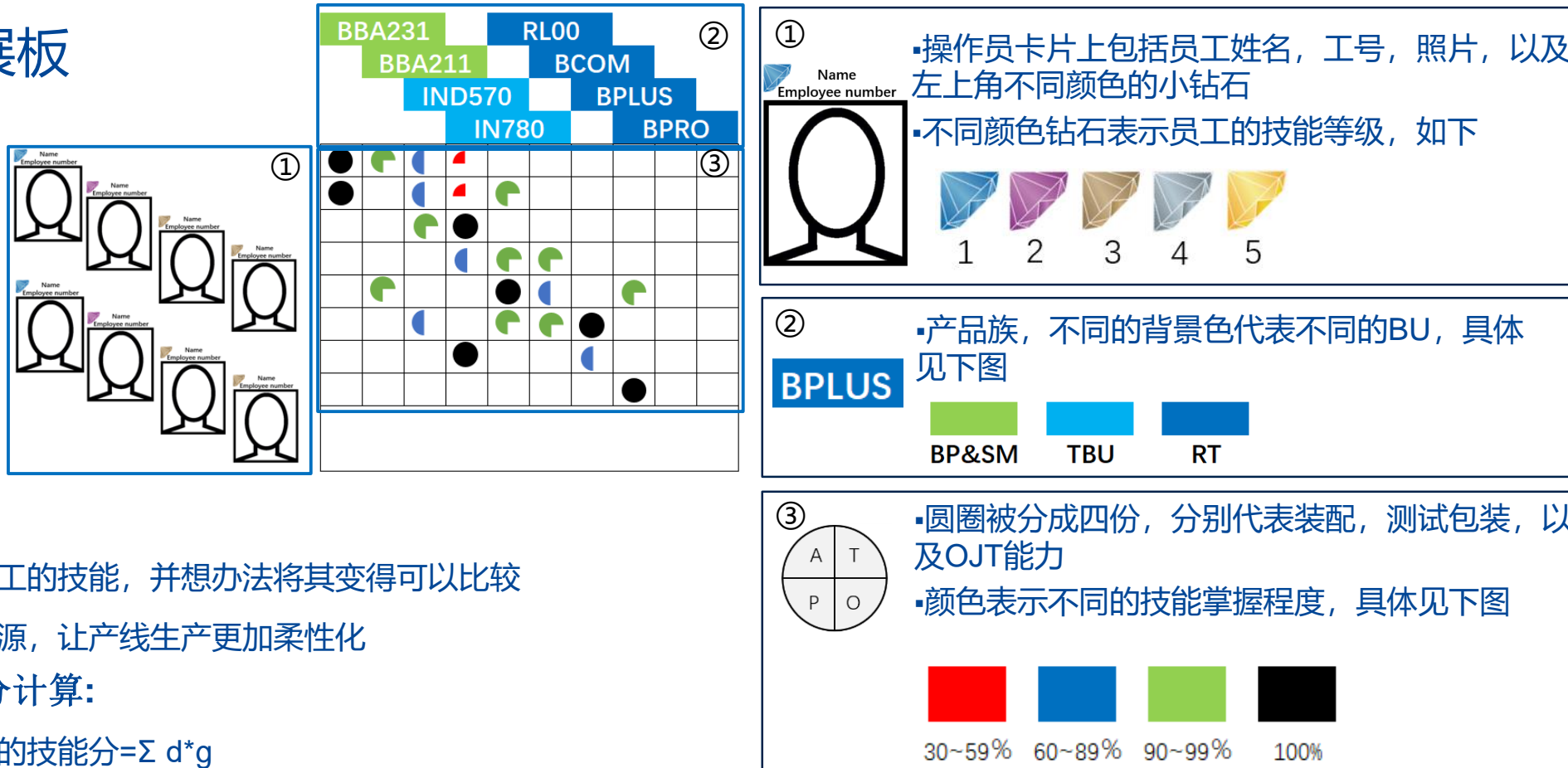
通过最有效的去除、合并、重组、简化等有效方法，提升柔性管理效率



- 多能工专家
- 本领域内专业人才

- 绩效表现是成就职业发展的基础
 - 绩效结果/ 发展意愿/ 工作态度

多能工展板



- 目标：
 - 记录员工的技能，并想办法将其变得可以比较
 - 节约资源，让产线生产更加柔性化
- 技能分计算：
 - 操作员的技能分 = $\sum d * g$
 - d: 难度分 g: 技能掌握程度
 - 等级1: 0~10 等级2: 10~35 等级3: 35~80 等级4: 80~150 等级5: 150~

阶段

- 阶段I: 记录员工的技能，并使其变得可以比较
- 阶段II: 识别困难工序并设定相应的学习程序

多能工使员工可以进入任何岗位，让生产管理变得轻松

- 5月中下旬，一生产团队接到一大单
- 一个月之内从原来的130箱增加至6500箱
- 车间的产量增加50倍
- 人工从原来15人需增加至54人

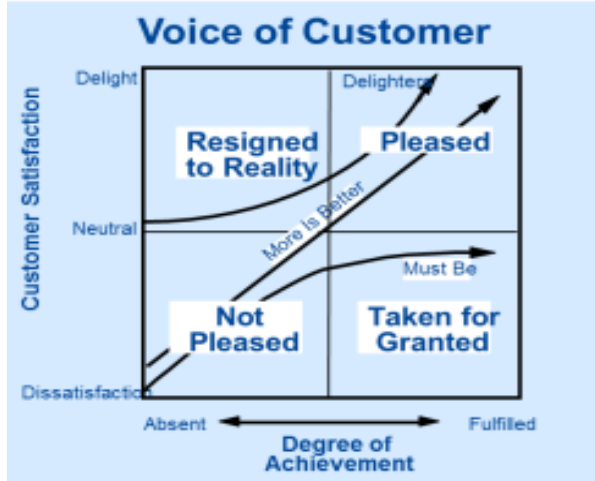
结论：

- 其他团队迅速抽调20多名员工转入
- HR 协调外包工和实习生
- **人力成本节省超25万人民币**

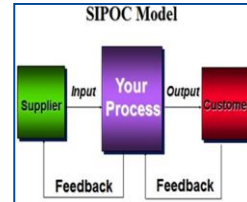




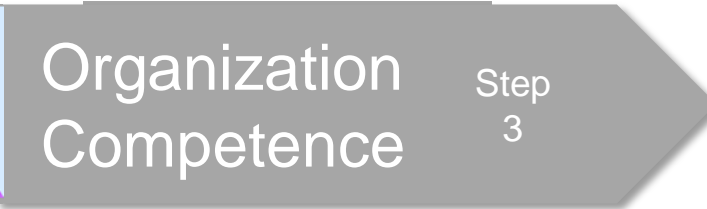
Build up E2E view and do the right things company needed



Process

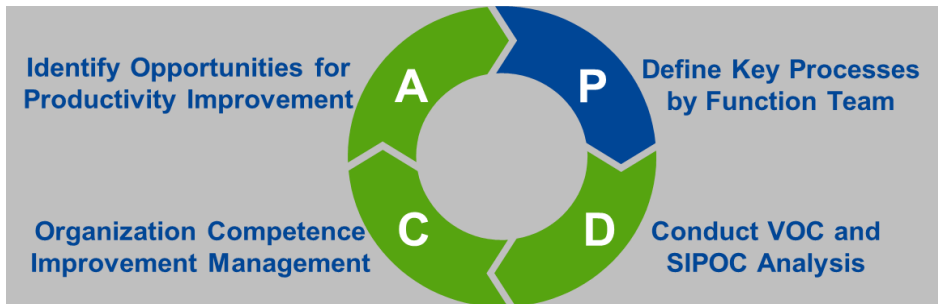


- Best Output
- Best Process
- Best Input
- Best Supplier



- Employee Willingness
- Employee Competence
- Employee Management

Make the organization more efficient by providing best output to customer (internal & external)



Mindset



知识和智慧
未来与创新
认知与成就

梅特勒-托利多 HR

有追求的人生
深度的研究与实践
好奇心和学心能力
独立探索和创新精神



We Make the Difference!