



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



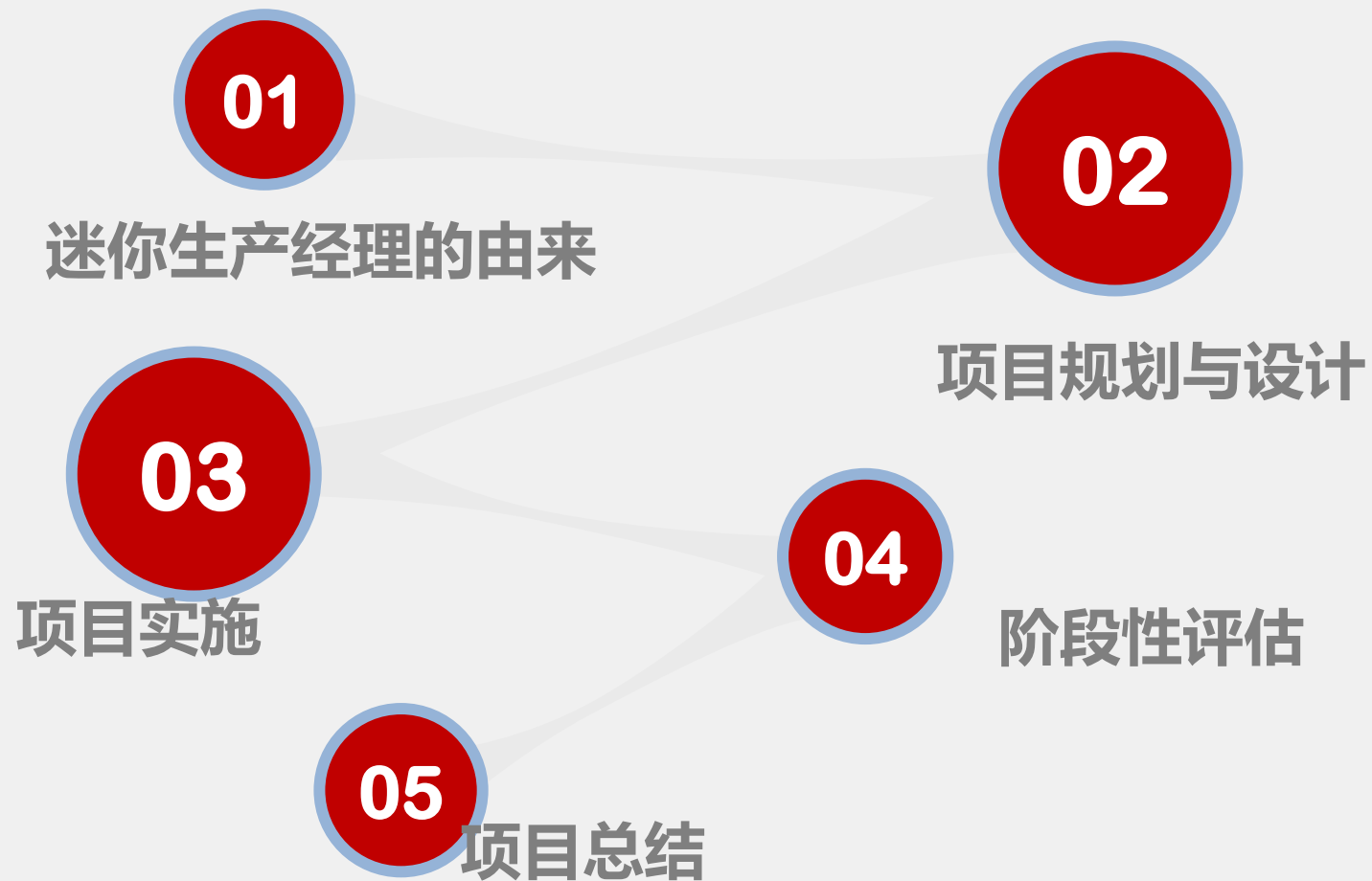
迷你型生产经理与业务共舞

张静静 Carrie ZHANG

2020/07 中国上海



分享主要内容



PART 1

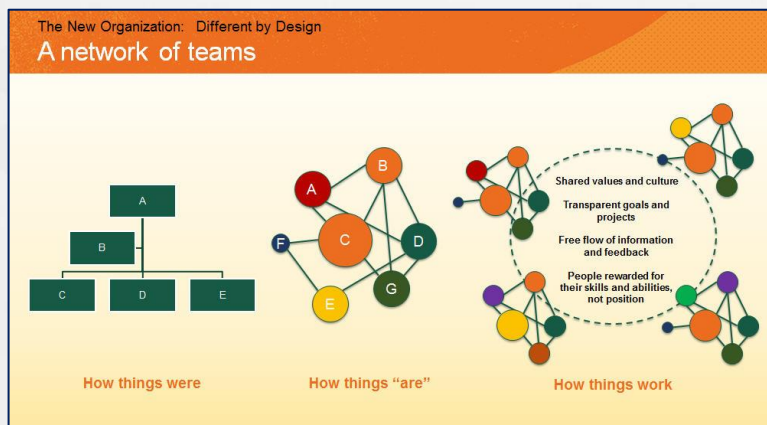
迷你生产经理的由来



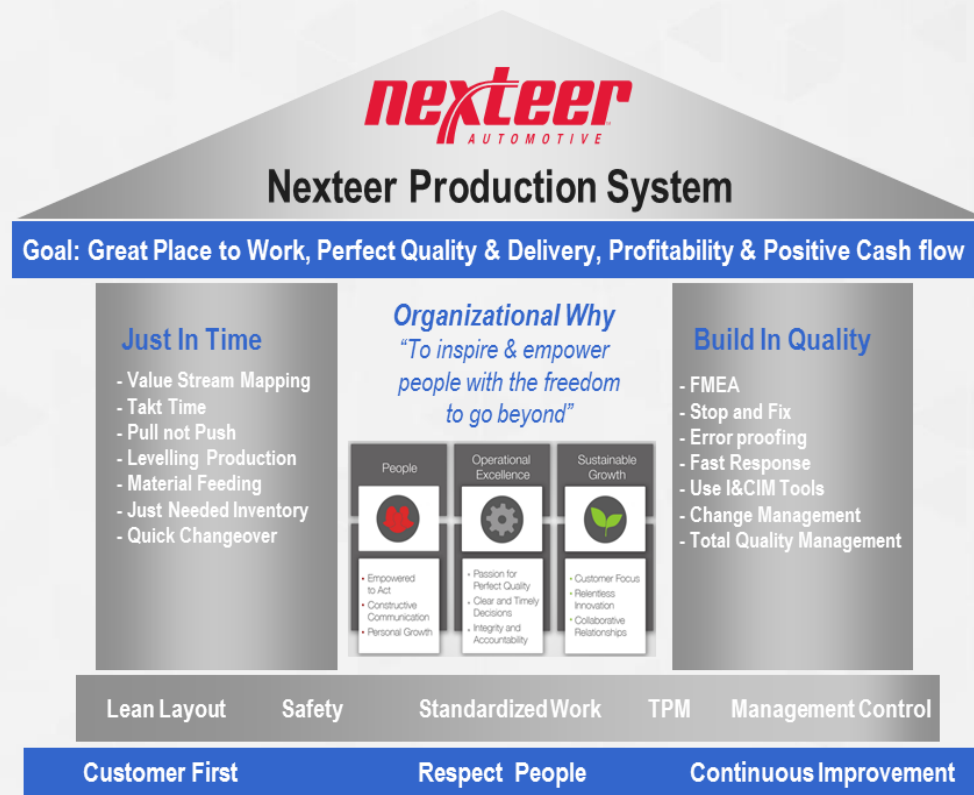
人才发展的驱动力



TEAM OF TEAMS



业务变化
敏捷组织需求



精益生产
人才先行



运营人才发展五路大军

NPS 9大模块:

- 1 安全
- 2 制造质量
- 3 人才发展
- 4 布局设计及柔性化设施
- 5 生产控制&物流
- 6 标准化作业
- 7 全员生产维护
- 8 管理控制
- 9 持续改进



年轻大学生



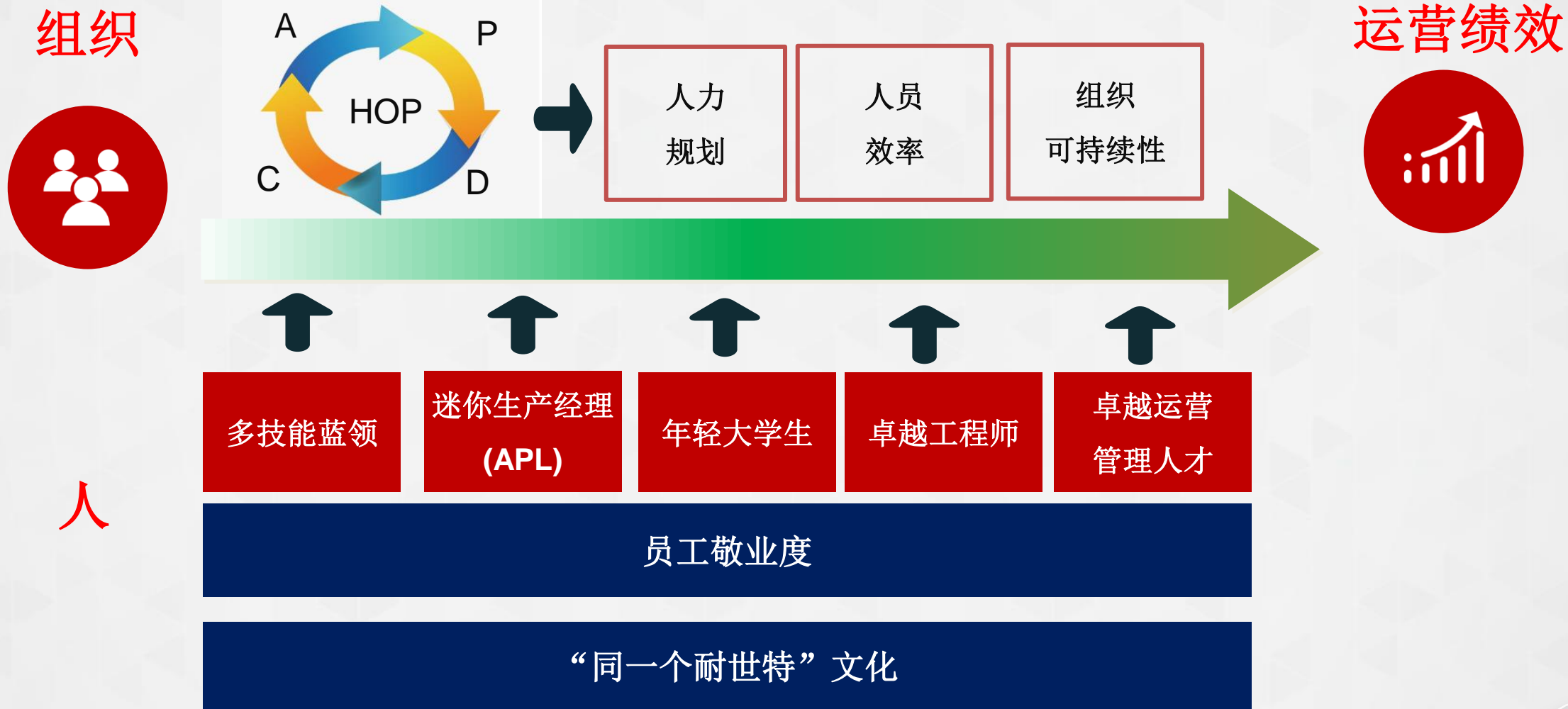
卓越运营管理人才

卓越工程师

打造具竞争力的人才基地



人力资源在耐世特



什么是迷你生产经理



A – Autonomous

自发自主开展工作
并解决问题



P – Production

制造现场



L – Leader

团队领导人

培养目标：

通过专业、标准、务实、贴近现场的培养计划和追踪，帮助现场管理人员提升自主单元综合技术能力、跨部门影响力、及团队辅导能力。

培养对象：

耐世特苏州工厂现场主管、产线班组长

培养周期：

2年

迷你生产经理角色

- 以建立**自主化**生产单元为目标，最大程度消除现场浪费
- 作为团队领导人，迷你生产经理负责单元**能力储备及培养**
- 激发团队成员创新思维、挑战现状、并付诸行动**持续改善**
- 迷你生产经理能发挥其影响力，与其他部门开展**密切合作，实现共赢**

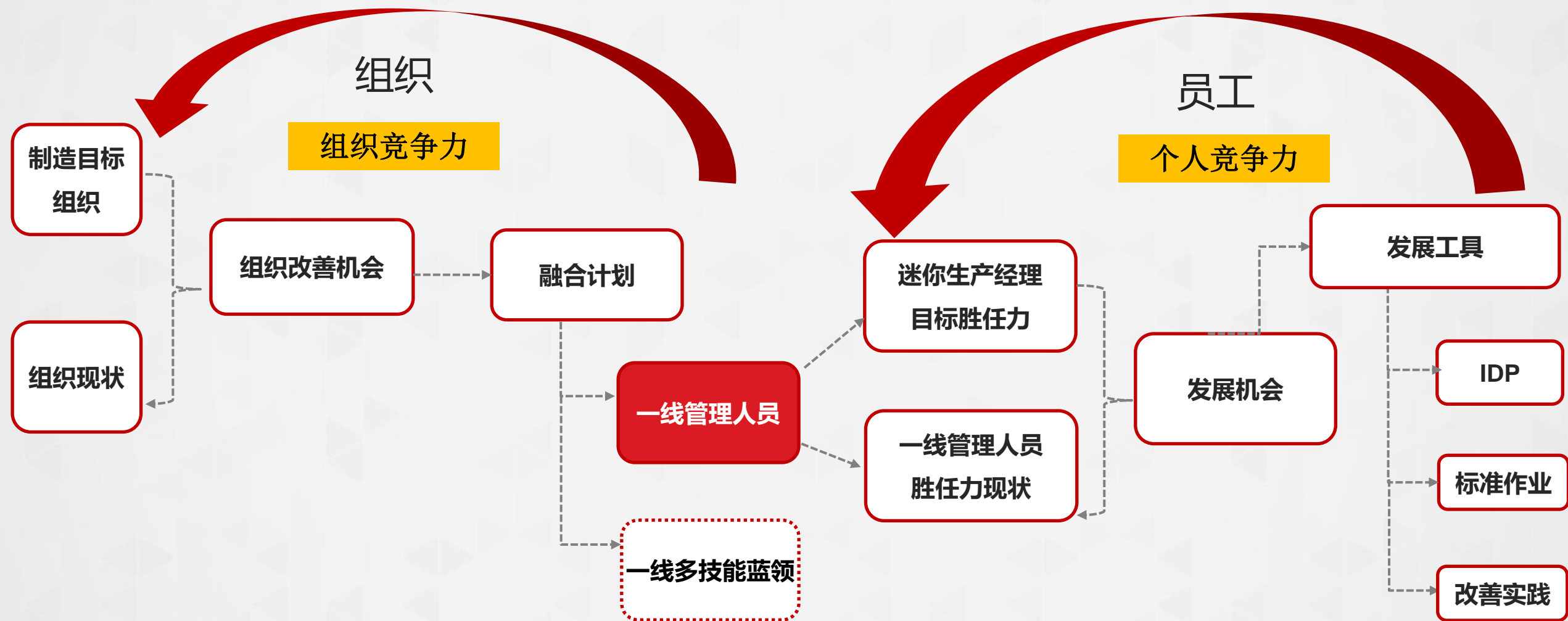


PART 2

项目规划与设计



迷你生产经理发展总体思路



项目计划与准备



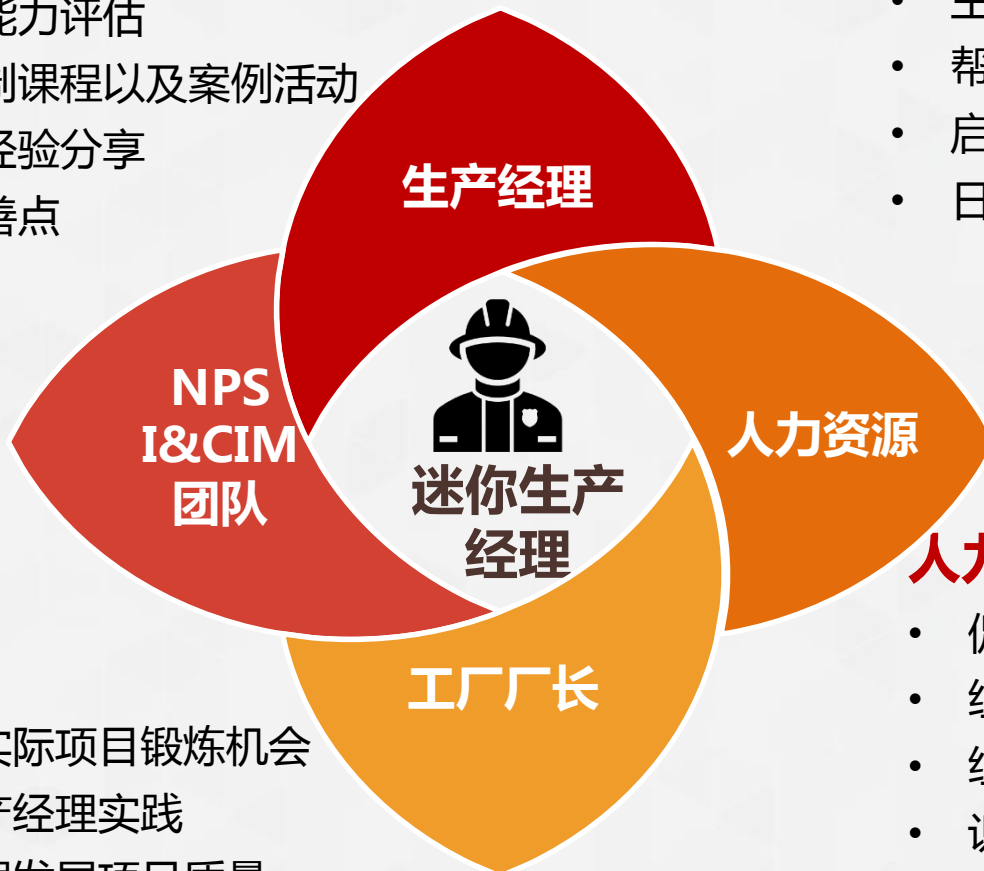
项目组成员角色与分工

专家团队→教务办

- 参与迷你生产经理候选人能力评估
- 基于学员能力发展需求定制课程以及案例活动
- 组织现场实战优秀案例和经验分享
- 启发并帮助你识别现场改善点

生产经理→辅导员

- 主导迷你生产经理能力评估
- 帮助你识别需要发展的能力
- 启发与帮助你制定发展行动
- 日常工作现场指导、提供资源和机会



厂长→教务主任

- 提供发展资源、实际项目锻炼机会
- 现场指导迷你生产经理实践
- 评估迷你生产经理发展项目质量
- 参与迷你生产经理候选人校准评审

人力资源→组织部

- 促进迷你生产经理跨厂互动和交流
- 组织并参与迷你生产经理的评选工作
- 组织迷你生产经理经验交流和互动活动
- 识别领导力方面的发展需求，设计实用的学习方法和工具
- 持续关注迷你生产经理薪酬竞争力，设计基于能力水平的薪酬体系

迷你生产经理胜任力模型



能力范围	关键培养模块
安全	参与安全审核
质量	<ol style="list-style-type: none"> 1) 终检 2) 怀疑品箱 3) 目检 4) 返工 5) 防错装置 6) 快速响应及质量控制
标准化作业	<ol style="list-style-type: none"> 1) 建立标准化作业 2) 拉动式生产
工作协调	<ol style="list-style-type: none"> 1) 开班、班末的管理 2) 工作安排和多技能 3) 小时看板的管理 4) 快速换型 5) 绩效评估 (指标跟踪&每天/每小时的快速反应)
团队绩效提升及人员管理	<ol style="list-style-type: none"> 1) 迷你生产经理日常工作改善 2) 将班组成员融入进班组绩效的改善过程 3) 合理化建议发起及实施 4) 团队人员管理

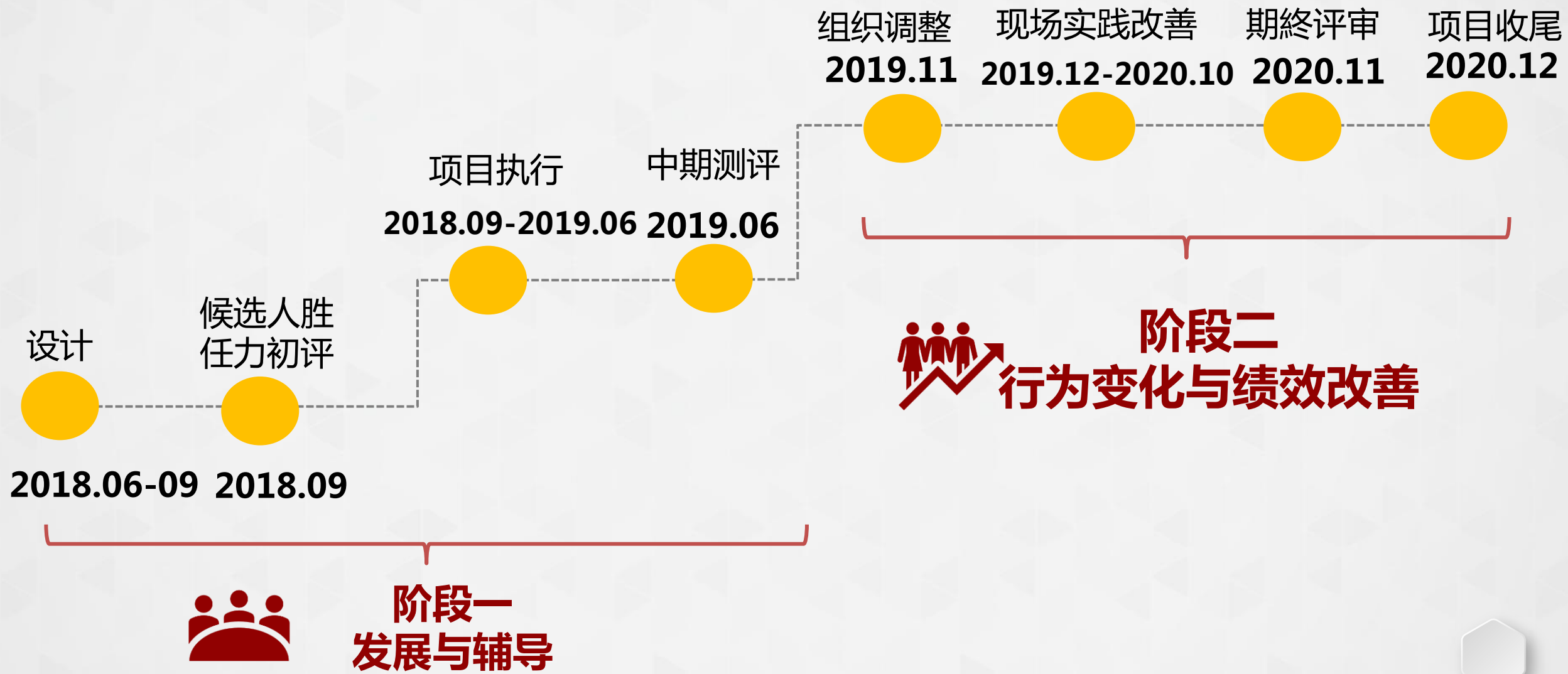
共5大类, 18个子项

PART 3

项目实施



迷你生产经理项目实施



迷你生产经理项目实施



能力模型

人员筛选

项目组

- 团队凝聚
- 项目策划及实施
- 变更管理，风险预防
- 生成流程和制度

公司级别

- 客制化培训课程
- 练习、测试及分享
- 主题类工作坊

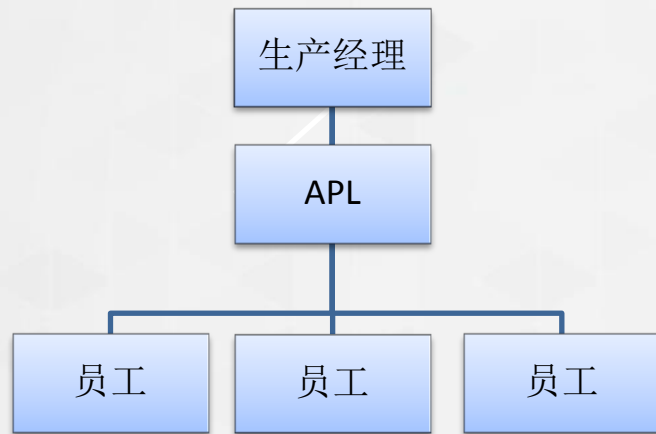
部门级别

- 制定及追踪个人发展计划
- 迷你生产经理标椎作业
- 现场改善实践

项目阶段性
回顾及改善

迷你生产经理实践及验证

组织架构



单元 KPI指标



关键行动计划

1、单元TOP 问题用 FRQC跟踪

2、改善MFG Cost 相关项目

3、常见的设备故障排除, 减少10分钟以内小的停机

班组技能矩阵&技能培训计划 文件编号: BZGLKB-

工位	技能矩阵										备注
	Fac k OP10 /100	Flu i om OP10 /30	BSG OP10 /30	stha s OP10 /30	EP OP10 /20	EP OP50 /100	EP OP30 /100	跨线 改组	跨线 改组	跨线 改组	
岗位需求人数	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	
改善后需求人数	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	
姓名	技能矩阵										技能掌握计划
	Fac k OP10 /100	Flu i om OP10 /30	BSG OP10 /30	stha s OP10 /30	EP OP10 /20	EP OP50 /100	EP OP30 /100	跨线 改组	跨线 改组	跨线 改组	
某某	田	田	田	田	田	田	田	田	田	田	计划 完成
李四	田	田	田	田	田	田	田	田	田	田	计划 完成
王二	田	田	田	田	田	田	田	田	田	田	计划 完成

- 1.可动率 和编组效率 rate
- 2.刀具的使用次数&化学品的使用数量
- 3.10分钟之内设备停机次数
- 4.FTQ 数量和报废金额
- 5.技能矩阵比例(含跨线多技能)
- 6.能源检查表
- 7.辅料使用数量



PART 4

项目阶段性评估



迷你生产经理中期评审



- **评审方式：**
组建评审团队
70% 现场验证
20% 上级反馈
10% 学习积分



PART 5

阶段性总结



迷你生产经理项目第一阶段总结

自主性生产单元管理组织架构



能力模型

结合业务，建立**5大模块18项**能力模型，并将此作为基石贯穿于整个项目。



管理幅度

管理幅度由**1:8**上升至**1:12**



能力进阶

24名入选成员，初评结果为**初级**，经过中期评审，**5名**成员成长为**中级**迷你生产经理



迷你生产经理项目第二阶段

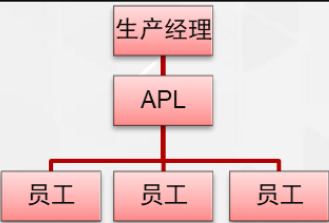


在解决工作难题中成长

驱动现场绩效改善

在实践中成为精益文化践行者

组织架构



KPI指标

key points

Object: +MFG-Cost

Item: 单元效率及可变成本管控

KPI

1. Cell 可动率	7. FTQ下降数量	9. 刀具使用寿命	11. 能耗
2. Cell 调组效率	8. 报废金额	10. 化学品使用数量	12. 休息、空转设备
3. Multi skills			13. 停机节能减排
4. 辅料消耗品			
5. 加班控制			
6. 分钟之内O/T			

APL根据各自单元需求情况任选5条指标跟踪

重点行动计划

- 1、Cell TOP 问题用 FRQC 跟踪
- 2、APL 有自己 Lead 改善 MFG Cost 相关项目
- 3、常见的设备故障排除，减少10分钟以内小的停机



培养要点

- 现场实践环境
- 结构化思维及呈现
- 制造成本
- 问题分析工具
- 团队管理



随心剑卓越

情怀领英才