



阿米巴变革落地

2024.3

关于心诺普

公司概况

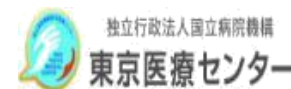
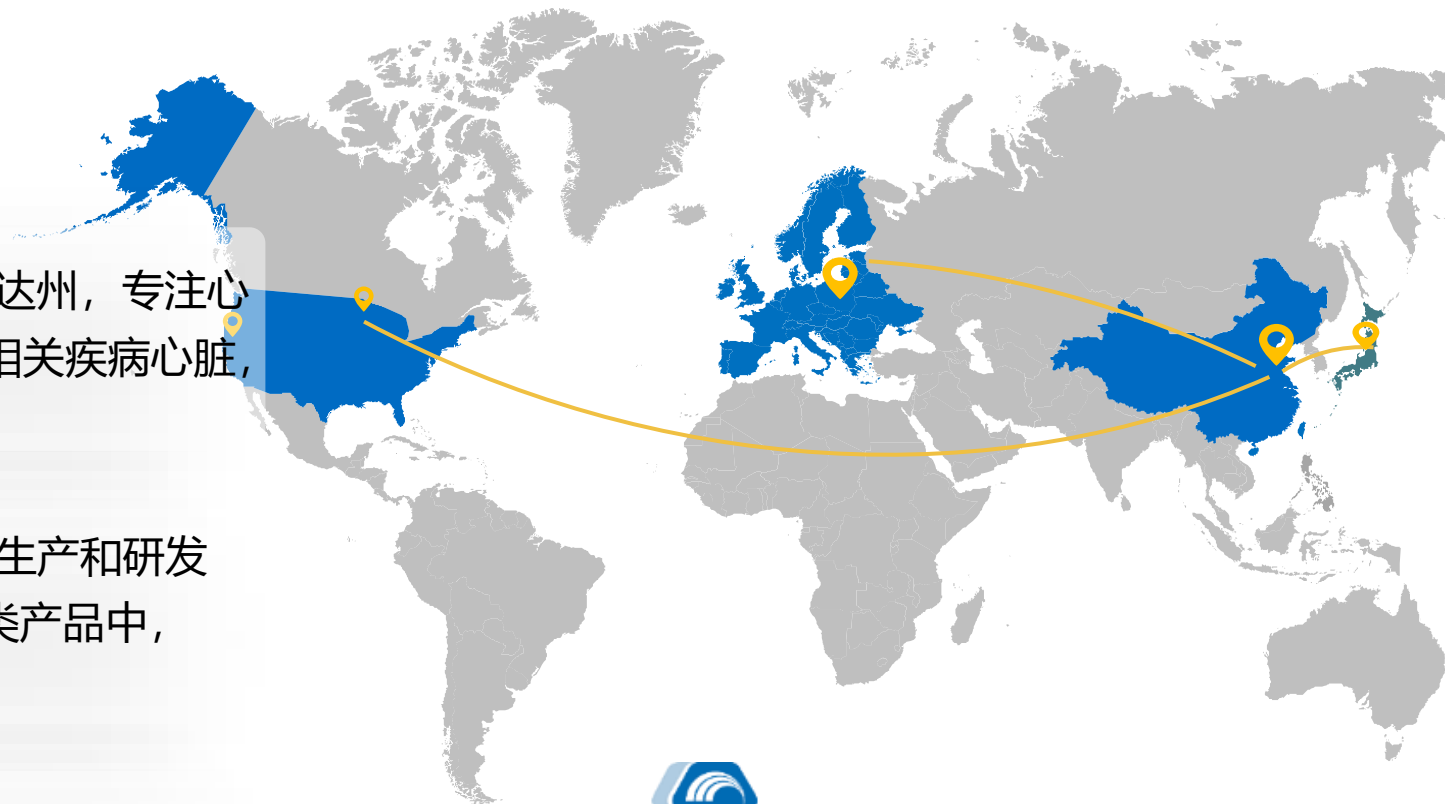
心诺普医疗始建于2005年美国明尼苏达州，专注心脏电生理领域，解决房颤等心律失常相关疾病心脏，国内电生理市场占有率国产品牌第一

全产品线

自主知识产权，中/美研发中心，拥有生产和研发中心，诊断、消融导管以及介入工具类产品中，十余个产品线上市

全球布局

产品全球销售，为中国、日本、欧洲、美国市场提供心脏电生理产品



关于心诺普

- 2007年 国家高新技术企业
- 2020年 工业和信息化部“专精特新”小巨人企业
- 2020年 北京市“专精特新”小巨人企业
- 2020年 北京亦庄离岸创新中心
- 2020年 北京市知识产权示范单位
- 2022年 北京市企业技术中心
- 2023年 北京市外资研发中心
- 2024年 北京市“专精特新”中小企业





目录 / contents



01 阿米巴变革项目的背景

02 组织架构的挑战与应对

03 人才转型的挑战与应对

04 机制流程配套

05 变革成果

外部环境

医疗行业集采的挑战与机遇

经济形式下行，对企业与个人生存的挑战

变化模糊的世界与规则

可控领域逐渐变小

应对之策

持续努力消除低效和浪费

聚焦重点投入资源

务实而有效的控制风险

持续优化组织运营效率

持续提升队伍人才素质

个体与组织互为利益相关者，以更为灵活的应对方式，抱团越障，穿越黎明

Strictly Confidential

组织调整的方向是提升经营效率，供应质价双优的产品



对于公司的意义

迅速建立价格及品质优势

- 按照产品线设置事业部
- 打通本产品在不同价值链环节间的协同，聚焦工作目标于产品改进/优化，精益改进，迅速获得价格及品质优势



更强的自主性，更多的发展机会

- 产品事业部的经营模式授权于人，人人都是经营者，自主性增强，提供了更多锻炼能力展示自我的机会
- 公司赋能大家专业精进与经营管理能力提升，提供培训、辅导

提升应对不确定性的能力

- 单一产品事业部为利润中心、生产体系形成阿米巴经营平台，经营单元最小化，保持应对市场、外界环境变化的敏捷
- 培养更多兼备经营与专业能力的人才，铸建人才梯队，在企业内部形成人人参与经营管理机制

与公司分享经营结果

- 通过阿米巴落地，数据和决策透明；人人都是品质改善、流程优化、效率提升的责任人
- 人人为事业部的经营结果贡献价值，个人与组织共同创造，共赢共担

对于个人的意义



目录 / contents



01 阿米巴变革项目的背景

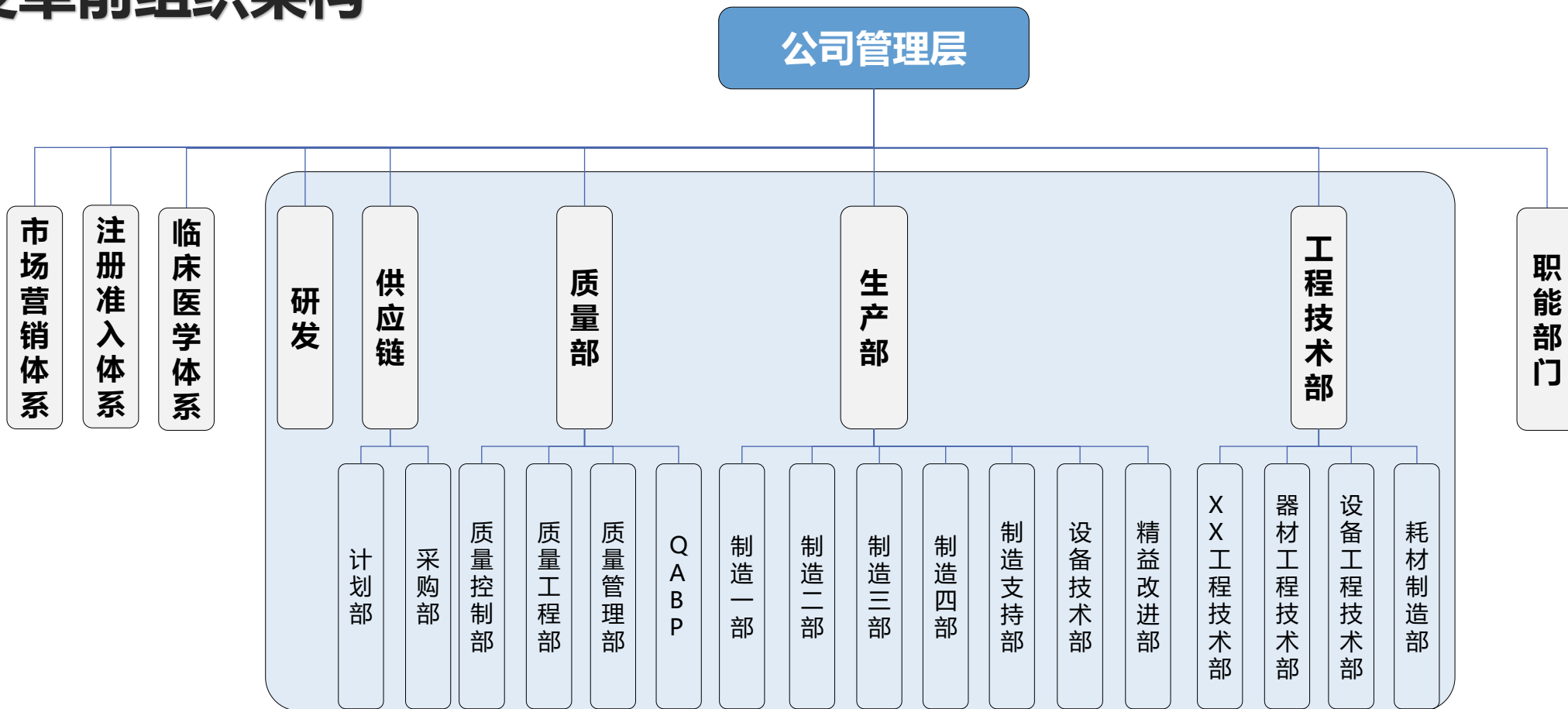
02 组织架构的挑战与应对

03 人才转型的挑战与应对

04 机制流程配套

05 变革成果

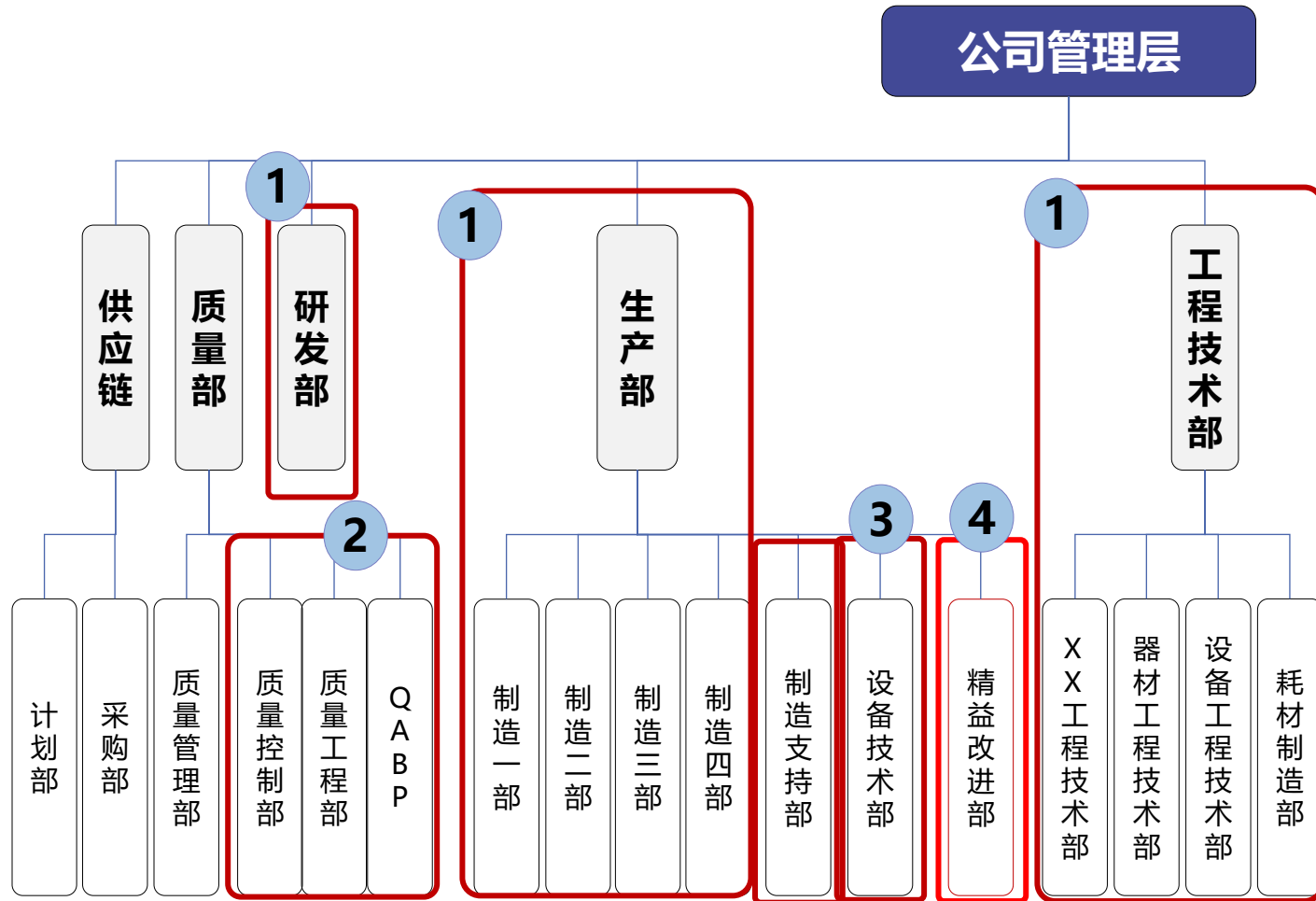
变革前组织架构



- 架构问题：工程技术部和研发部、生产部均有自己的工程师队伍；工装设备采购研发职能在多个部门重复设置；精益改进部门的功能薄弱；质量部和生产部人服比过高；
- 生产经营问题：工程师思维、成本意识缺失、生产与销售脱节、库存高、生产作业效率提升空间大（作业标准化、精益思维、效率意识）

组织架构主要调整

从专业化分工模式转化为以产品为核心管理模式，产品事业部全面负责产品的开发、生产、工艺优化、品质管控、设备管理、计划采购等。



调整说明

1. 围绕产品线，将产品的研发-工艺-质量管理-设备开发运维-生产制造所有职能并入产线，以事业部形式运营
2. 质量部功能区分中台-前台概念：质量控制、实验室、SQE&IQC、PMS、QA等专家职能集中管理，支持生产的QE划入产线
3. 设备技术与生产有关的运维职能并入产品事业部，只保留公共设施管理与机加工服务
4. 重新界定精益改进部的职能，取消原有的设备改进，工艺改进功能



产品事业部划分



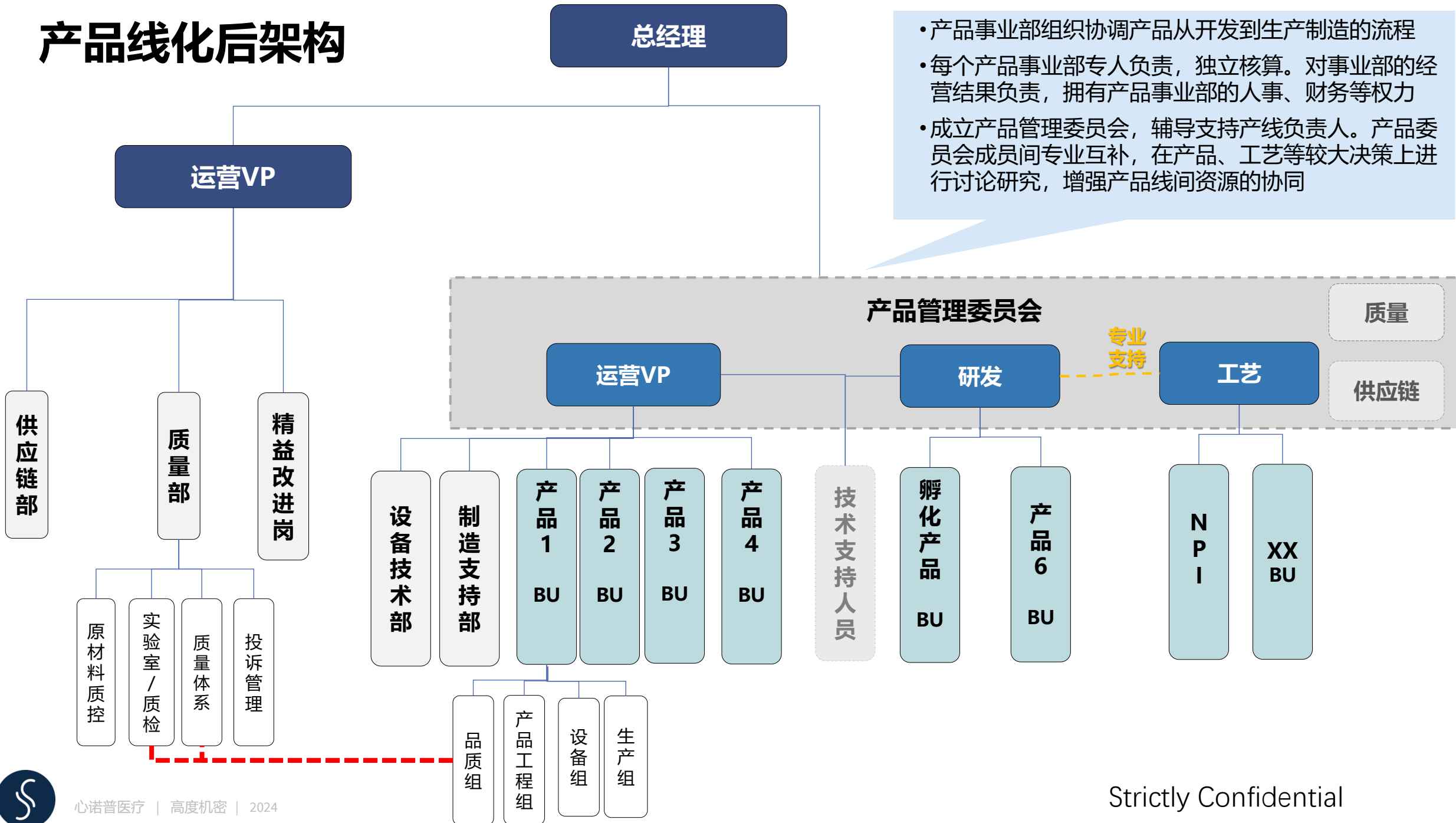
综合考虑产线成熟度、产品类别、工艺/原料近似度等因素划分为6个产品事业部

量产成熟
产品线

非量产产
品线

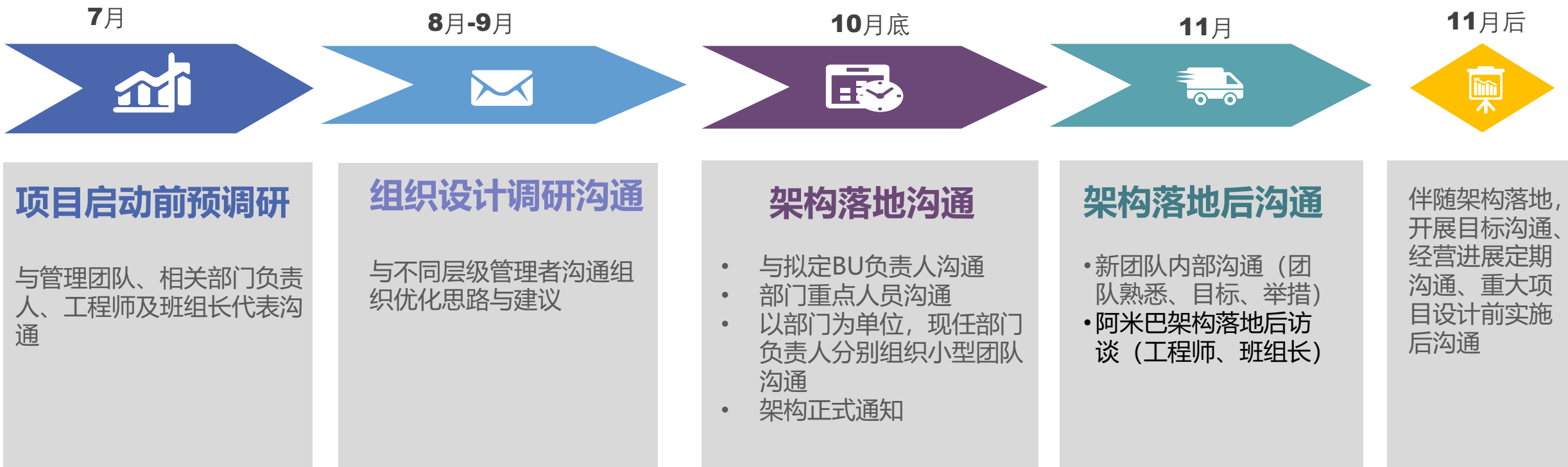


产品线化后架构



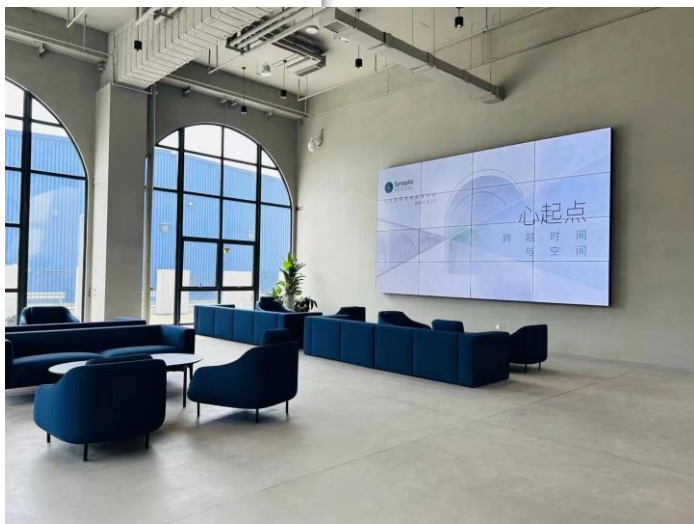
尊重个体，完善的沟通覆盖，逐层充分的思想工作

- 在制度设计阶段、实施阶段、落地后阶段的调研关键人群沟通机制，通过一对一、小团队等沟通，充分了解大家想法，让更多人参与并认同。





目录 / contents



01

阿米巴变革项目的背景

02

组织架构的挑战与应对

03

人才转型的挑战与应对

04

机制流程配套

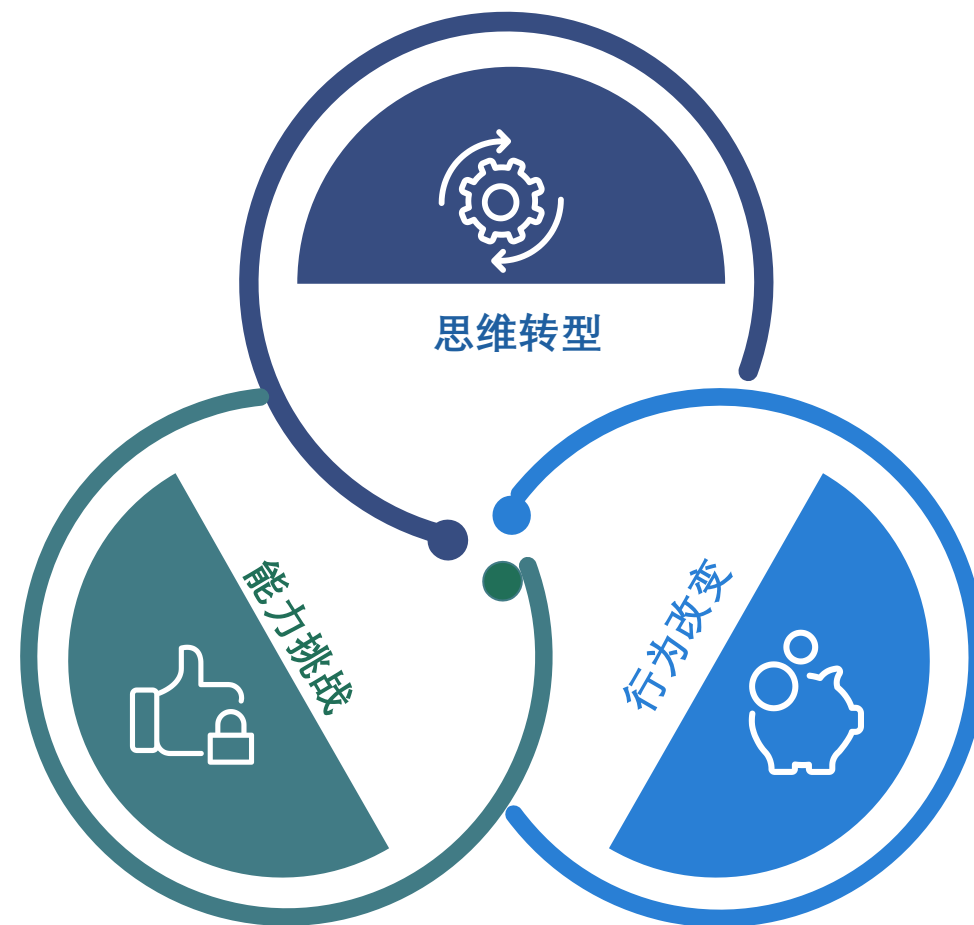
05

变革成果

人才转型的挑战与应对



- 事业部管理者的经营思维、管理能力培养
- 全体产线人员的成本意识的建立
- 新架构下精益方面的专家能力短缺
- 产线各层级精益改进理念以及对于产线效率提升的工具方法的需求在提升
- 对一线人员的精细化管理待加强



引进精益人才，建设精益生产能力



精益核算

- 梳理关键效率指标的逻辑、确定基线、设定目标，并开展持续追踪
- 推动月度经营报表优化，组织月底经营分析会



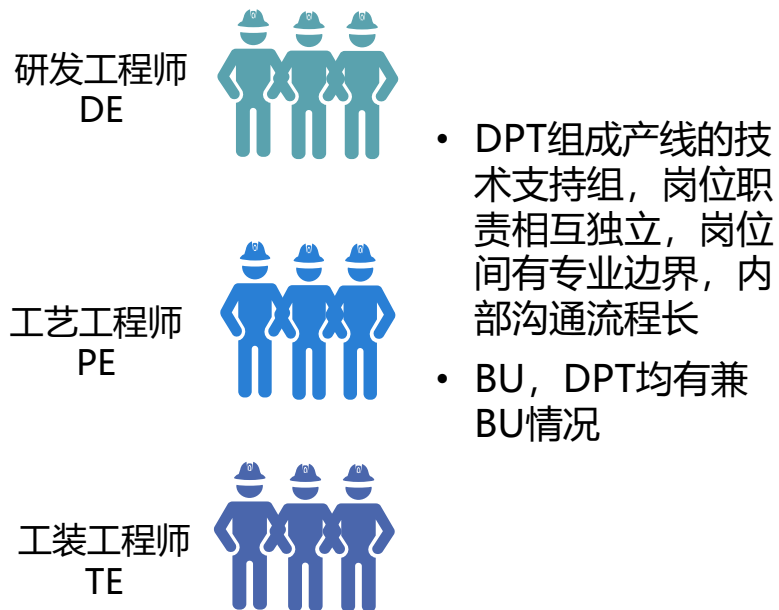
精益改进

- 更新并推动产线操作指导书的标准模板
- 提高产线平衡率，减少产线占地面积；
- VSM分析，打通内包和外包操作，降低在制品库存；
- 推动库房和事业部之间分工调整，支持产线专注于生产提升效率
- 组织精益培训，八大浪费VSM/技能矩阵/人员配置，赋能生产团队

设计产品工程师的岗位及职级

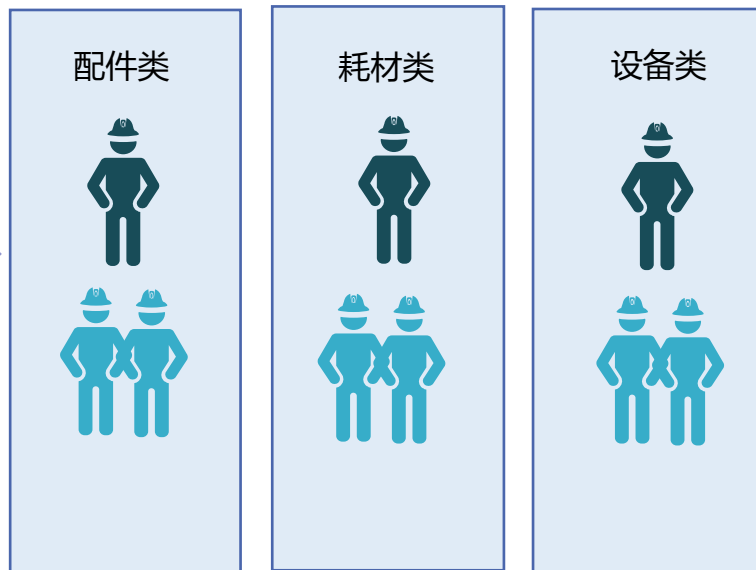


Before



After

产品工程师
Product E



- 按照产品类别管理，每一类产品由一个技术团队支持，并指定一个技术专家，负责该类别产品的结构、功能改进，工艺优化、生产效率提升；以及负责技术能力培养
- DPT合并为一个岗位，人员贯通培养，目标发展为能独当一面的多能技术人员团队

按专业能力发展阶
梯设计职级体系



更快



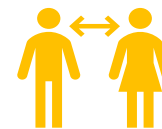
- 技术团队按产品类别配置，新老搭配，快速响应业务问题

更宽



- 拓宽了工程师的专业发展边界（专业职能领域/产品）

更全



- 技术专家支持技术团队专业能力在经验、技巧、know-how等方面的专业发展，工程师发展目标是要具备某类产品更全面的能力



目录 / contents



01 阿米巴变革项目的背景

02 组织架构的挑战与应对

03 人才转型的挑战与应对

04 **机制流程配套**

05 变革成果

流程体系推动变革落地

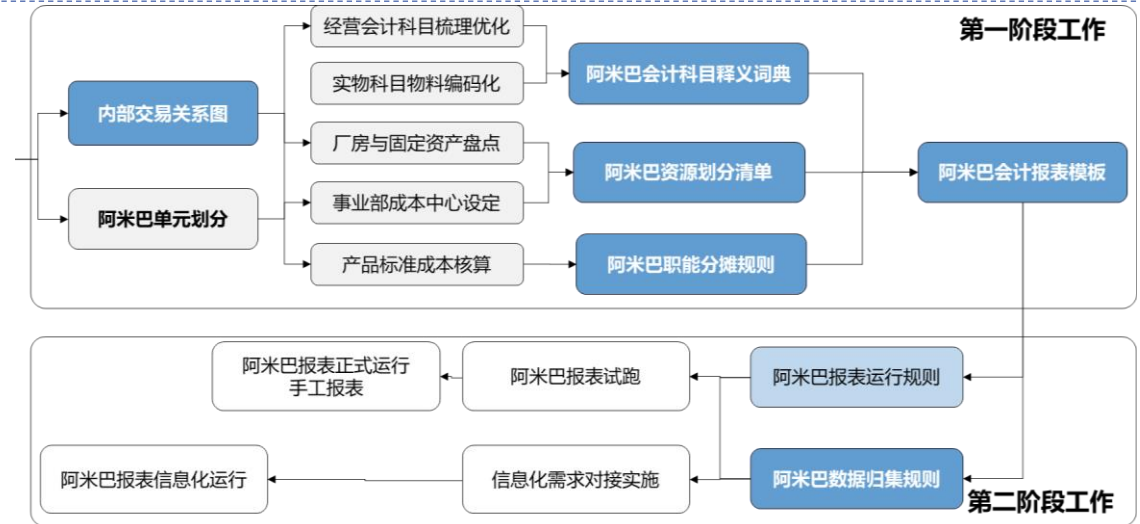


流程权限梳理

- 按照架构权限的更新，更新所有业务管理系统的流程及设置

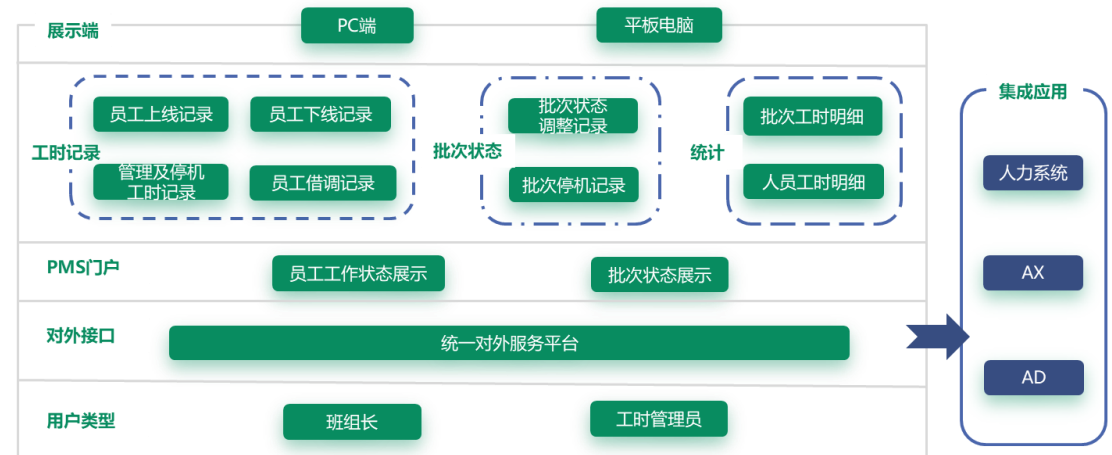
建立内部核算体系

- 建立阿米巴会计核算交易体系，实现阿米巴自动经营报表运行
- 按月度开展事业部经营结果分析会，及时回顾成本收益数据



搭建生产管理系统

- 搭建生产数据管理分析平台，打通订单数据与生产数据，系统对生产重点环节的全流程数字化管理
- 记录批次产品以及员工的操作工时的实时状态，推动一线员工行为转变，提升团队的规范化管理水平



产线奖金-综合考虑成本、效率、质量等因素



量产

01 成本 - 降本项目 **20%**
项目评价 以OKR年度降本项目实施完成情况进行评价

02 效率提升 **60%**
单根付薪工时 单根付薪工时超年度挑战目标进行评价

03 质量提升 **20%**
质量红线要求及一次检验合格率 质量综合分数在90分以上不做绩效扣减；同时质量提升目标进行评价

非量产

项目交付, 工艺改进和效率 项目目标达成评价

年度运营成果分享

事业部一线员工享有绩效超额分配

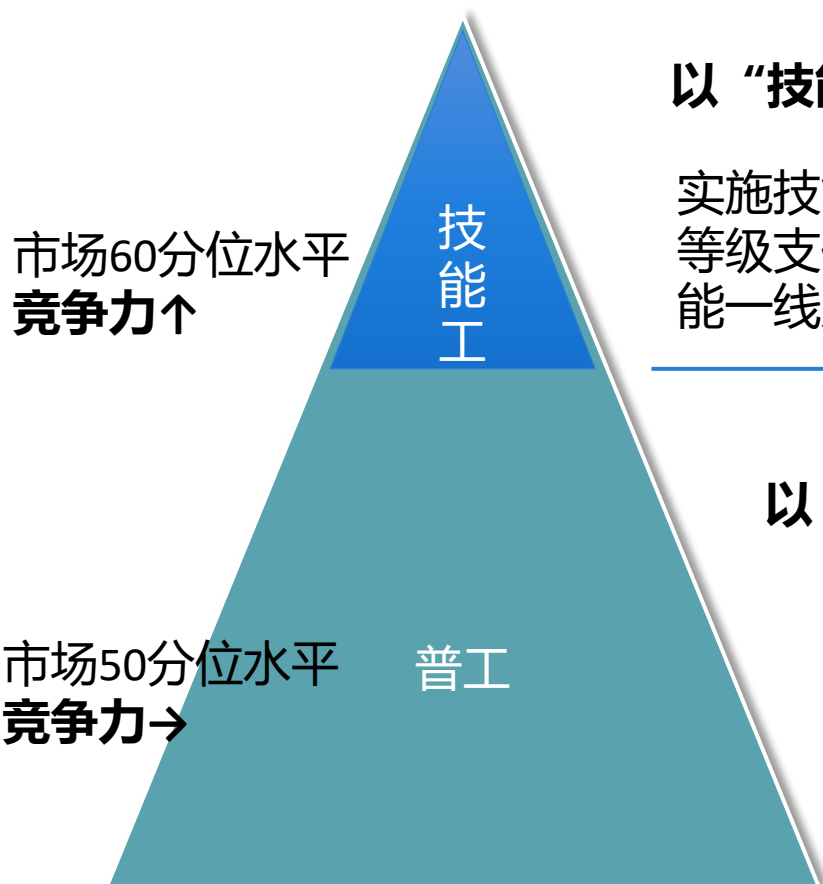
与奖金基数脱钩	档位	金额标准
按人均标准奖励	第一档	3000
将奖金分配给到BU	第二档	2000
	第三档	1500



一线员工薪酬 - “技能” + “绩效” 差异化激励策略

从**时间**为核心付薪 (工龄付薪+ OT) 逐步实现按照**能力和产出**付薪 (为绩效和技能付薪)

为岗位绩效和技能付薪



以“技能等级”为驱动

实施技能等级评定, 按照技能等级支付**技能工资**, 建立高技能一线人员人才池 - **技能工**

技能等级评价 - 技能工资

技能工通过技能评级实现晋升和差异化薪酬

基本工资

技能工资

绩效

津贴

以“绩效”为驱动

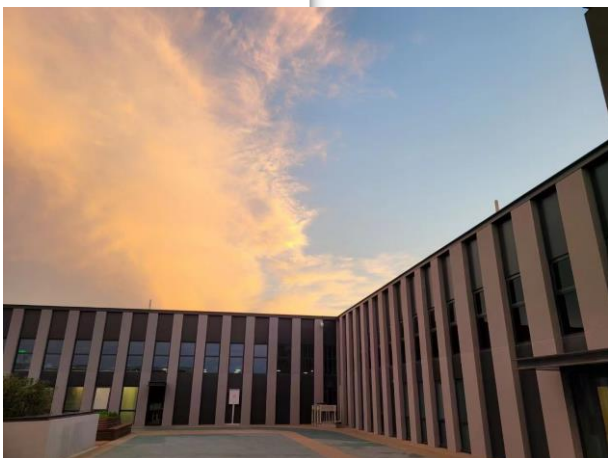
以提升效率为目标, 按照目标实现情况支付**绩效奖金**; **熟练工**

绩效激励制度 - 绩效奖金

普工和熟练工通过个人产出可获得差异化的绩效奖金



目录 / contents



01 阿米巴变革项目的背景

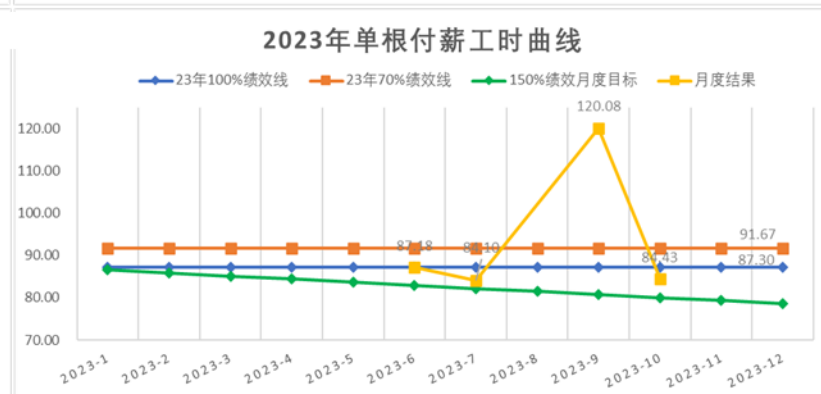
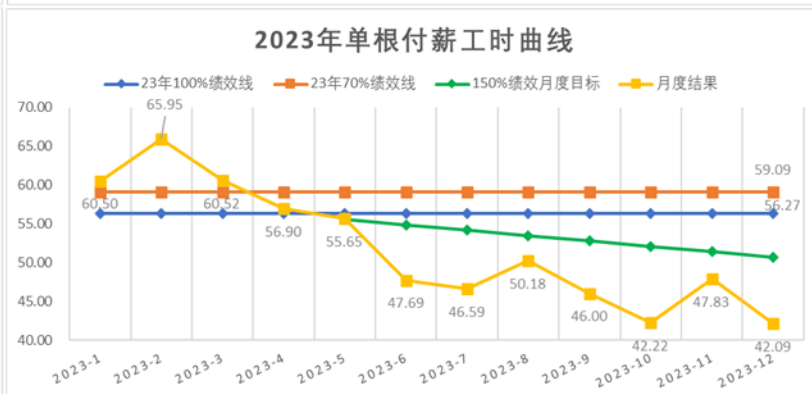
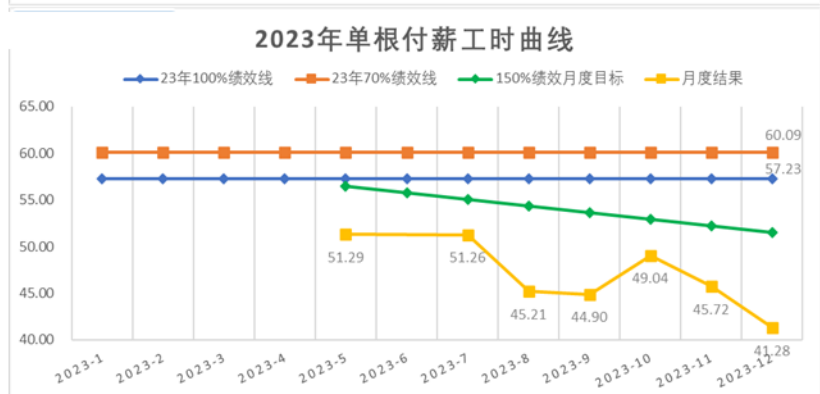
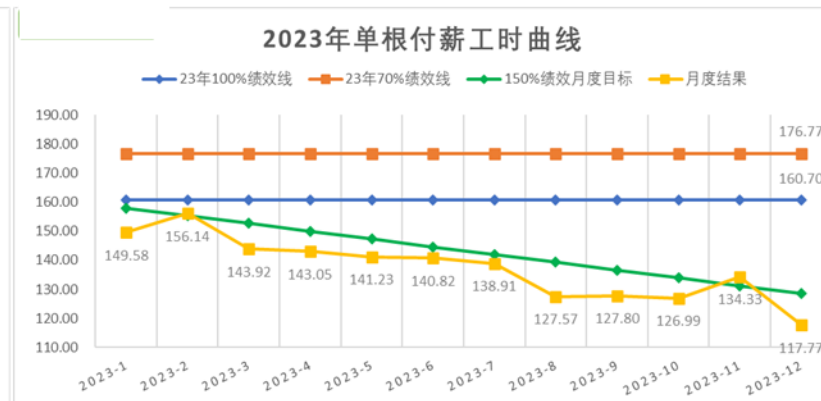
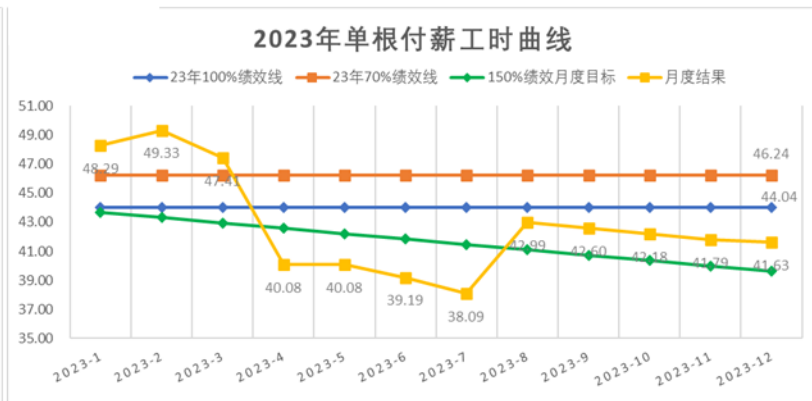
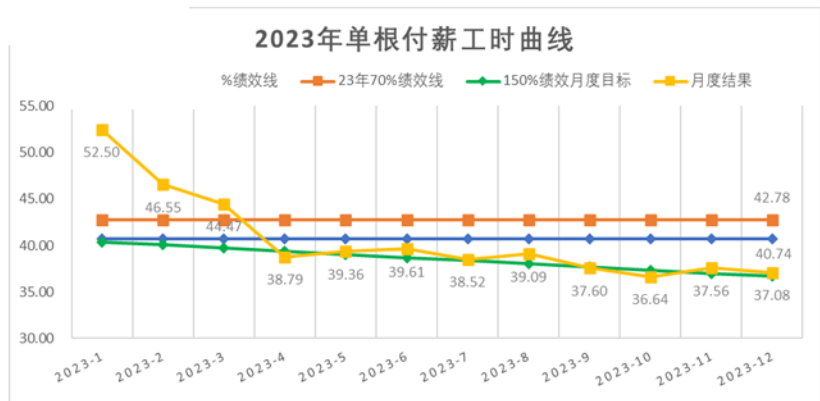
02 组织架构的挑战与应对

03 人才转型的挑战与应对

04 机制流程配套

05 **变革成果**

生产效率提升——单根付薪工时变化



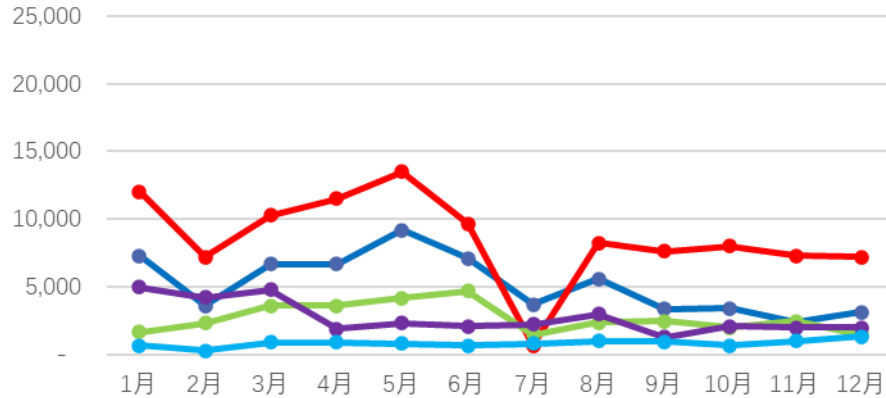
- 1、制定单根付薪工时降低目标时，所有BU都表示不相信可以达成
- 2、分别制定了保底目标和挑战目标，承诺挑战目标达成会有额外奖励
- 3、实际上所有BU都超额完成了挑战目标



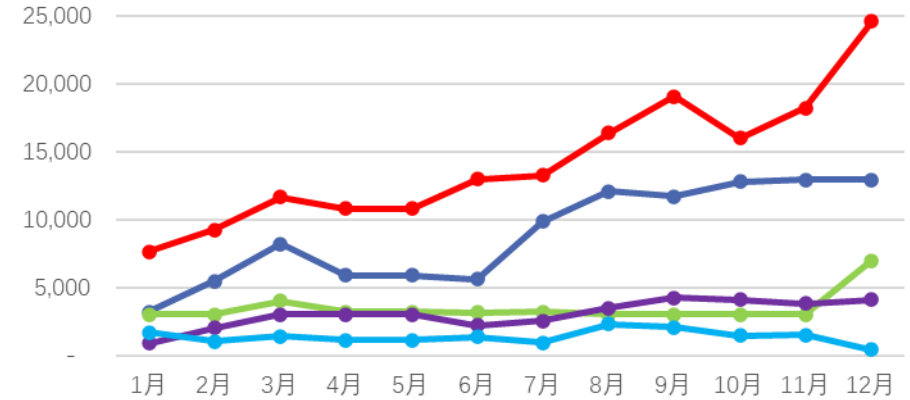
生产一线人效提升

23年产能大幅提升，全年月均一线人数没有增加

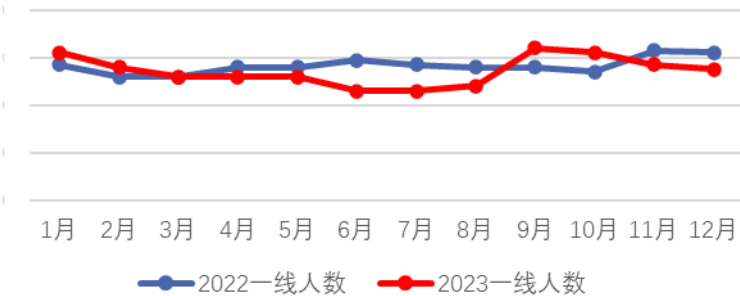
2022年各产线月产量



2023年各产线月产量



一线人数对比



产量(产品根数)及人员对比			
BU	2023年VS 22年提升率		Q4同比提升率
1	70%		300%
2	65%		160%
3	30%		120%
4	10%		90%
5	60%		10%
一线人数	-1.5%		-1.0%



阿米巴变革项目核心

机制流程保障配套

- 信息系统
- 财务核算
- 目标清晰
- 健全项目管理
- 考核激励

人才及能力建设

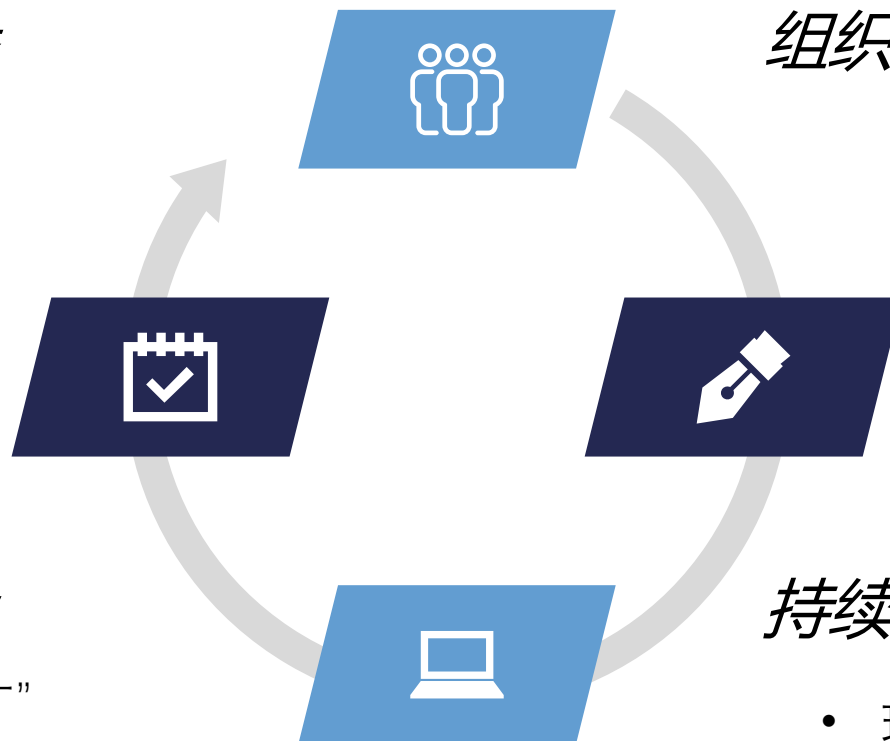
- 从“专才”到“通才”
- 往下探一级
- 在实践中锻炼人才

组织架构设计与落地

- 打破部门专业壁垒
- 授权前移到一线业务单元
- 业务单元自闭环信息和决策

持续沟通, 尊重透明

- 理解员工个体视角
- 沟通不厌其烦
- 竭力信息透明





道阻且长，行稳致远