



烨嘉经营革新活动运营方案

2012. 09. 10

东莞烨嘉电子科技有限公司
DONGUAN YEJIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO., LTD

1、活动背景

- 随着一线员工的流失严重和能力不足，很难适应经营革新阶段活动
- 由于缺乏经营革新维持管理水平，难以发展阶段活动
- 由于干部对活动的管理和指导不足，经营革新活动很难真正落地

2、活动主体

- 员工：重点在各自区域开展日常活动
 - 在各自的“我的区域/设备”开展7S活动
 - 在各自区域查找不合理，并对简单的不合理进行改善
 - 熟知并遵守作业标准，保证100%的良品
 - 通过培训提高技能（OPL/多技能）
- 干部：作为经营革新小组活动的责任人，重点开展定期活动
 - 对员工的活动进行管理和指导
 - 进行KPI目标管理
 - 进行改善课题活动（重要不合理）
 - 彻底履行TPM小组组长作用，其活动结果直接反映人事考评
- 干部先行样板活动（方案另树立）

4、活动小组

经营革新活动小组明细

序号	事业部名	部门	小组名	活动区域	组长	书记	人数
1	东莞烨嘉	财务部	玉米	财务办公室	邢国印	苏兰学	9人
2		营业部	火焰	营业部办公区	李京日	王小燕	7人
3		采购部	回归原点	办公室，模具仓库	邹礼光	齐婧	10
4		人事部	护航舰队	一楼、二楼、三楼	胡代辉	张英文	8人
5		生管部	蒲公英	办公室（物控、计划、跟单）	王丽林	姜春芳	10人
6		品管部	滴水穿石	品管部IPQC、QA、IQC检查室、样品房	温美欢	顾华凤	44人
7		工程部	海燕小组	工程跟模组、试模组、二次加工打样组	郭勇	蔡益珍	32人
8			猎鹰小组	设计课、办公室	胡湘	罗雪玲	15人
9		模具部	野狼小组	铣床、钳工、省模、拆装模、模具摆放区	郑经理	刘军胜	47人
10			猎豹小组	测量、慢走丝、磨床、办公室、公共区域	张辉	李超明	21人
11			飞虎小组	锯床、大水磨、CNC、EDM、中走丝区域	陶炎林	利阳程	22人
12		装配部	热带风暴	全检课/二次加工课/综合管理课	龚伶俐	罗雪霁	11人
13			集创小组	装配部关联区域	赖维志	张德健	15人
14			天酬小组	喷油部关联区域	覃海平	韦仁秋	10人
15			虎贲小组	真空加工部/生产调达	李拥军	彭素琴	13人
16		成型生产	辉煌小组	成型无尘车间	曾振文	胡溶	35人
17			零缺陷小组	成型大车间	徐正明	唐艳纯	36人
18		成型技术	成型一号	成型车间、3楼加料、粉碎、拌料区域	张继勇	李艳	56
19		仓务部	脉动小组	仓务部/包材，原材料仓	陈小平	陈小凤	21
20			雄鹰队小组	仓务部	张曦	蒋军煌	18
21	崇信	硅胶事业部	蜕变	硅胶事业部办公区域	张万明	郭彦平	12人
22	深圳烨嘉	装配课	泡泡糖	装配、丝印、镭雕	袁叙文	陈芳媛	20人
23			啄木鸟		余元兴	陈芳媛	20人
24		人事总务	和平鸽	二楼办公室	段平凤	何春花	9人
25		生管	1 2 3		李艳勤	李月莲	9人
26		恒迪喷油部	超越	喷油部区域	彭正贤	伍彩娇	11人
27		仓库	机器人	原料仓/成品仓/半成品仓	王春飞	刘阳祥	25人
28		品管	神州八号		邬晓勇	唐里珠	23人
29		塑胶	彩虹		于华国	赵红梅	18人

5、活动区域

TPM小组区域分布图

模具1楼	野狼小组	猎豹小组	飞虎小组	生产6楼	虎贲小组	天酬小组	小组名称	区域
模具2楼	猎豹小组			生产6楼	虎贲小组		火焰小组	三楼大办公室营业部
				生产7楼	天酬小组		野狼小组	铣床、钳工、省模、拆装模、模具摆放区
				生产6楼	热带风暴		猎豹小组	测量、慢走丝、磨床、办公室、公共区域
配电房	护航舰队	护航舰队		生产5楼	集创小组		飞虎小组	铣床、大水磨、CNC、EDM、中走丝区域
配电房	护航舰队	护航舰队		生产4楼	雄鹰队小组		蒲公英	办公室（物控、计划、跟单）
危险废物库	雄鹰小组	雄鹰小组					热带风暴	全检课、二次加工课、综合管理课
				生产3楼	护航舰队	火焰小组	集创小组	装配部关联区域
				生产2楼	护航舰队		天酬小组	喷涂部关联区域
				生产1楼	滴水穿石（品管部）	蜕变	回归原点	办公室、模具仓库
注塑3楼	成型一号	辉煌小组	零缺陷小组		滴水穿石（品管部）	蜕变	护航舰队	一楼、二楼、三楼人事负责区域
注塑1楼	成型一号	辉煌小组	零缺陷小组		滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	跟模课、试模课、二次加工打样组
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	设计课区域
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	QC检查室、QA检查室、品管室、
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	成型无尘车间
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	成型大车间
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	脉动小组
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	仓储部、包材、原材料仓
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	雄鹰队小组
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	仓储部3楼、4楼产品仓
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	虎贲小组
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	真空加工部、生产调达
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	成型一号
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	成型车间、3楼加料、粉碎、拌料区域
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	蜕变
					滴水穿石（品管部）	蜕变	雄鹰小组	硅胶事业部区域

6、活动板-1

- 除各小组共同内容以外，其他内容根据小组特性可灵活制作张贴

经营革新活动板

小组名：

口号：

小组介绍	不合理明细	KPI总表	KPI管理标准		
活动区域	疑问点明细	KPI管理标准	KPI管理标准		
活动计划	十分钟教育	KPI管理标准	代表课题管理		
活动现况指标	改善前后比较	KPI管理标准	代表课题管理		

此部分各小组
可以灵活张贴内容

注：各框框后页可以累加资料。

6、活动板-2

- 除各小组共同内容以外，其他内容根据小组特性可灵活制作张贴

经营革新活动板

小组名：口号：

小组介绍

不合理明细

改善前后比较

KPI总表

活动区域

疑问点明细

活动现况指标

KPI管理标准

活动计划

十分钟教育

代表课题管理

KPI管理标准

此部分各小组可以灵活张贴内容

注：各框框后页可以累加资料。

7、活动诊断

- 诊断方法不采取以往的小组申请方式和多层诊断（专家/高层）
- 在每个阶段结束的时点，由经营革新专家按照诊断表统一对所有小组进行诊断

阶段	1阶段	2阶段	3阶段
诊断时间	2012. 12/20～12/25	2013. 6/20～6/25	2013. 12/20～12/25
诊断基准	<ul style="list-style-type: none">- 金：90分以上（含90分）- 银：80～89分- 铜：70～79分- 不及格：70分以下<ul style="list-style-type: none">▪ 对不及格小组，给予15天整改期间，专家再给予诊断，直到及格为止		
激励机制	<ul style="list-style-type: none">- 根据诊断结果张贴具体的诊断卡（金/银/铜）- 根据诊断结果给予适当的激励金（另参照激励基准）		

■ 经营革新小组活动过程诊断表

小组名：

() 月

诊断项目	分值	诊断结果			
		第1周	第2周	第3周	第4周
1. 是否遵守日常活动与定期活动原则以及全员参与的活动？	10				
2. 日常清扫状态是否良好，清扫工具是否合理存放？	20				
3. 整顿的3定有无标准，且是否良好遵守和维持？	15				
4. 是否良好遵守可视化标准，且是否持续研究和发展？	10				
5. 是否持续查找不合理，且是否分工责任努力改善？	20				
6. 是否按标准持续查找疑问点，并进行十分钟教育？	15				
7. 是否按照标准管理活动板，且是否持续更新变化？	10				
合计					
总分（4周平均分）					

备注：诊断者以各部门专家、经管室组成，诊断时本部门专家不评价本部门，诊断分数取去掉最高、最低分后的平均分。

■ 经营革新小组活动过程诊断基准

诊断项目	分值	诊断基准		
		良好	一般	不足
1. 是否遵守日常活动与定期活动原则以及全员参与的活动？	10	活动计划明确，遵守情况良好，有组织地开展活动。 (8~10)	部分遵守日常活动与定期活动。 (4~7)	没有活动原则，不遵守全员参与的活动。 (0~3)
2. 日常清扫状态是否良好，清扫工具是否合理存放？	20	整体的清扫状态良好，清扫工具的存放状态良好。 (15~20)	进行部分清扫，清扫工具的存放状态不完善。 (8~14)	清扫状态非常不好，没有清扫工具。 (0~7)
3. 整顿的3定有无标准，且是否良好遵守和维持？	15	3定基准非常明确，遵守和维持状态良好。 (12~15)	有3定基准，但遵守状态不好。 (6~11)	3定基准不明确，整顿状态不好。 (0~5)
4. 是否良好遵守可视化管理，且是否持续研究和发展？	10	良好遵守可视化管理，持续发展。 (8~10)	部分遵守可视化管理。 (4~7)	不清楚可视化管理基准，遵守状态不好。 (0~3)
5. 是否持续查找不合理，且是否分工责任努力改善？	20	持续查找不合理，并活跃进行研究和改善。 (15~20)	部分查找不合理，但改善的努力程度不够。 (8~14)	活动区域有很多不合理，但未彻底查找，被放置。 (0~7)
6. 是否按标准持续查找疑问点，并进行十分钟教育？	15	疑问点导出良好，并按照标准，1次以上/周进行十分钟教育。 (12~15)	已导出疑问点，平均1次/周进行十分钟教育。 (6~11)	几乎没有导出疑问点，未进行十分钟教育。 (0~5)
7. 是否按照标准管理活动板，且是否持续更新变化？	10	按手册要求进行活动板管理，且持续更新变化。 (8~10)	虽按手册要求进行活动板管理，但更新变化少。 (4~7)	未按手册要求进行活动板管理，且没有更新变化。 (0~3)

■ 经营革新小组活动1阶段诊断表（车间用）

评价项目	NO	诊断要点	评分		诊断者意见
7S	1	现场是否存在不要物的放置	3		
	2	3定（定品/定位/定量）管理是否明确和遵守	6		
	3	是否根据可视化手册做标识和遵守	4		
	4	所有区域的清扫状态是否良好	4		
	5	安全不合理是否被忽略，有无防止事故的根本措施	4		
	6	是否存在成本方面的浪费现象	3		
TPM	7	是否根据“我的设备”思想彻底做好设备每个部位清扫	5		
	8	是否彻底查找各种不合理	4		
	9	是否积极进行不合理改善	4		
	10	是否根本改善发生源/困难部位	5		
	11	是否通过OPL共同进步和提高水平	5		
	12	为改善清扫时间和清扫品质，是否开发专用的清扫工具	4		
	13	是否制作并遵守相关设备清扫/点检/注油基准书	4		
KPI	14	是否彻底设定反映本部门实际工作的KPI	3		
	15	KPI现水准和目标明确	3		
	16	KPI管理标准是否明确，KPI采集来源是否建立	5		
	17	KPI目标是否彻底分解到下部组织	4		
	18	是否彻底分析KPI走势并采取改善对策（日别/周别/月别）	5		
活动领导力	19	干部对活动手册是否熟悉理解，给下属员工进行指导	5		
	20	活动板的管理状态是否良好，是否时常更新活动板	5		
	21	是否彻底遵守日常/定期活动原则，发挥领导力推进活动	5		
过程管理	22	按照经营管理室每周过程诊断打分	10		
综合分数			100		

■ 经营革新小组活动1阶段诊断表（办公室用）

评价项目	NO	诊断要点	评分		诊断者意见
7S	1	办公室是否存在不要物的放置	5		
	2	3定（定品/定位/定量）管理是否明确和遵守	6		
	3	是否根据可视化手册做标识和遵守	5		
	4	是否根据“我的区域”思想彻底做好每个区域清扫	5		
	5	是否存在成本方面的浪费现象	5		
TPM	6	是否彻底查找各种不合理	5		
	7	是否积极进行不合理改善	5		
	8	是否通过OPL共同进步和提高水平	6		
KPI	9	是否建立部门具体的使命和职责	5		
	10	是否彻底设定反映本部门实际工作的KPI	5		
	11	KPI现水准和目标明确	5		
	12	KPI管理标准是否明确，KPI采集来源是否建立	6		
	13	KPI目标是否彻底分解到下部组织	5		
	14	是否彻底分析KPI走势并采取改善对策（日别/周别/月别）	7		
活动领导力	15	干部对活动手册是否熟悉理解，给下属员工进行指导	5		
	16	活动板的管理状态是否良好，是否时常更新活动板	5		
	17	是否彻底遵守日常/定期活动原则，发挥领导力推进活动	5		
过程管理	18	按照经营管理室每周过程诊断打分	10		
综合分数			100		

■ 经营革新小组活动过程诊断现况板(东莞烨嘉)

[illegible]

经营革新小组活动过程诊断现况板(深圳烨嘉)

[illegible]

■ 经营革新小组活动阶段诊断现况板

[illegible]

■ 为成功推进经营革新活动所需的各阶层作用

董事长 (总经理)	<ul style="list-style-type: none">- 明确赋予经营革新方针及目标- 通过经营革新活动诊断，进行对话、激励、指导- 维持对经营革新顾问老师的协助体系（定期 Meeting）- 督导活动不足部门的经理- 主管各种特别活动及奖励- 参加和主管经营革新案例发表会（1次/月）- 主管年度经营革新 Work Shop（战略发表会）（上、下半年）
副总经理	<ul style="list-style-type: none">- 总经理不在时，履行总经理代理作用- 督导、支援、指导各部门活动
部门经理 (干部)	<ul style="list-style-type: none">- 以身作则参与实践活动- 立案经营革新活动方针及基本计划（起排长、腰部作用）- 当阶段活动培训及现场活动发生困难时，起协调作用（负起活动停滞所带来的责任）- 激活改善实践场所，支援即实践改善- 指导发现不合理（问题）的眼光- 学习相关知识，并指导和传播（非监督者的“教练”）- 对活动的跟踪管理及给予动力（创造英雄）- 通过经营革新阶段诊断，进行对话、激励、指导- 拆除部门之间的高墙 ➔ 起枢纽作用

■ 经营革新推进办的作用

推进办成员的 资格条件	<ul style="list-style-type: none">- 对整个公司有丰富经验的人员（尤其在生产领域）- 受企业总经理绝对信任的人员- 能克服任何困难，推进力与意志力强的人员
经营管理室	<ul style="list-style-type: none">- 协助总经理、副总协调和立案整体活动- 主管经营革新的所有行事活动- 树立和调整经营革新中长期推进计划
推进办专员	<ul style="list-style-type: none">- 树立中长期总体规划及年度计划- 选定目标及重点管理指标- 按各要素推进说明书准备活动及建立教育体系- 构筑诊断及评价体系- 主管总经理诊断- 帮助解决各部门/阶层间的瓶颈工序- 持续评价结果及推进现况（跟踪）- 企划及推进特别活动- 激励体系构筑及应用- 最优方法发掘及传播- 最优先传授顾问的指导方法- 替顾问老师履行内部顾问师作用- 彻底跟踪管理顾问老师指导的内容，实时给总经理汇报

■ 经营革新专家的作用

经营革新专家？

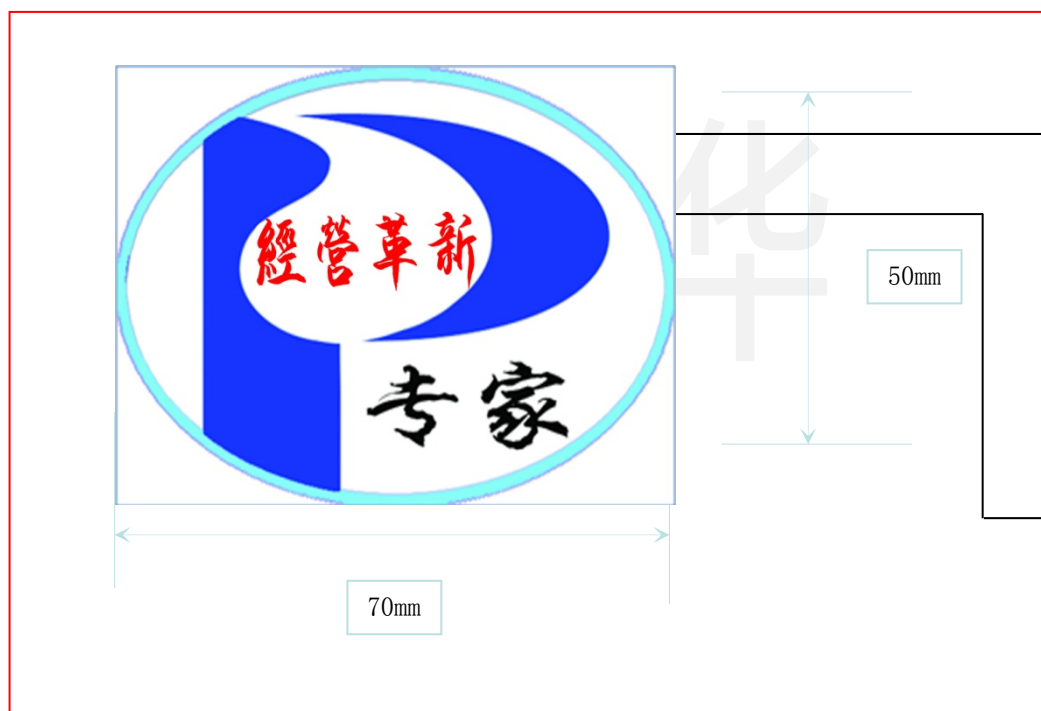
掌握丰富的经营革新活动知识，专门指导本部门经营革新活动，并执行内部顾问师作用的人员。

经营革新专家的作用

- 学习指导所需的知识，通过经营革新研究会开拓知识。
- 积极参与和指导现场小组活动。
- 时常巡检（Patrol）现场，并挖掘和改善不合理、浪费。
- 评价和报告经营革新活动，并企划各种特别活性化活动（Event）。
- 通过与部门长灵活的信息共享，树立并展开后续战略。

■ 经营革新专家胸牌

☞ 董事长（总经理）亲自授予任命状和胸牌，佩戴示意



P : Professional

具备在 经营革新方
面最高知识的专家

寓意：代表汗水
专家带头
改革现场

■ 经营革新专家名单

序号	事业部名	部门	姓名
1	东莞烨嘉	财务部	苏兰学
2		营业部	王小燕
3		采购部	李春梅
4		人事部	廖州玲
5		生管部	邹燕
6		品管部	李晓雄
7		工程部	蔡益珍
8		工程部	付玉非
9		模具部	李超明
10		装配部	蒋祖波
11		成型生产	胡溶
12		成型技术	程冲
13		仓务部	李志定
14	崇信	硅胶事业部	段辉
15	深圳烨嘉	人事部	何春花
16		生管部	李月莲
17		装配部	陈芳媛
18		恒迪喷油部	伍彩娇
19		仓库	李小雪
20		品管部	黄祯
21		塑胶部	郭永煌