

将质量进行到底 打造世界级工厂



“这次培训打造了一个开放的培训文化，是一次心灵的震撼，视觉的冲击。”

“如何把我们的管理提升到精神内核，使其更具执行力。”

“如何主动管理好我们的供应商是我们下一步工作的目标。”

“做好质量控制，就是要源头防范、过程控制、持续改善、防止改善。”

“以前总认为自己就是最优秀的企业了，现在一看，发现我们距离世界级的工厂还有很多差距，回去以后，我们会把这些知识分享给组里的员工。”

“生产的意义就在于快速生产，不为销售提供货品。”

“转变传统观念，质量不是管理出来的，而是生产出来的，从第一道工序就应该防范次品的出现。”

“对于OEM生产方式，除了看到其优势之外，更要帮工厂帮助他们做好质量控制工作。”

“在我们的现场演讲刚刚结束时，被激动的一幕出现了：我们用766分钟，在车子行驶66公里时，刚好完成了这次培训的总结。这样一个巧合作的结果，极大的鼓舞了大家的士气，每一个学员都表示会珍惜培训的机会，把生产现场的督促进行到底，将云内白西打造成此界一流的工厂！”

经过20天的快速沟通和周密准备，2008年6月25日至30日，集团人力资源部组织生产制造中心各车间、部室领导和生产一线优秀班组长共35人，到“东进”进行了为期5天的名企参观学习。

这次参观学习不仅是云南白药生产流程系统上规模巨大的不同，而且培训对象还首次包括了车间优秀班组长。同时，培训方式也不局限于课堂讲授或“闭门造车”，而是走出去，多看多听，在名师的指点下详细了解，感受世界级的工厂“如何打造最优秀的生产团队”。来自各个企业接待规格有限，不能组织到所有班组长或最优秀的员工参加学习，不过在今后的培训中我们还将继续采取类似的形式让更多的员工。

这次参观学习的名企有4家，分别是广州本田（日产汽车制造）、广东太古可口可乐（美克食品集团旗下）、益力多集团（日本快消品集团旗下）、美康药业（民营现代中药）、广州百老汇（美克集团旗下）、味丽雅（民营日化）。这些企业，有的是企业优秀企业，有的是世界500强的制造企业，他们在生产现场管理方面有过人的智慧和经验，而给我们培训的老板有企业生产负责人，也有曾任过、高薪聘用的生产型企业从事高管理工作的从业意见。能够有幸参与到这些企业的生产现场，学习到他们“6S”管理，看懂管理工具的应用，的确让我们生产管理工人受益匪浅，受益匪浅。

在最后一天学习快速返回培训的路上，学员们一路分享着此次培训的心得体会。除了一致表达自己对公司领导能够提供这次培训机会的感谢之外，每个人都拥有了自己的感受。

学习世界级工厂 共创美好的明天

通过整个的培训，我们所看企业的科学管理所体现的，生产系统化和科学化，原本在我们的脑海中是一道非常难的题，现在，工作的目标清晰明确，生产计划与实际生产的紧密结合，现场速度的可视化等等工厂的生产管理进行了更加高的追求，制定出计划、采购、生产、交期、销售的主线，整个生产就那样“动”起来。当然，正如本田、百事，可口可乐所介绍的这是在生产过程进行标准工时，标准工序，标准物料的时间同时对供应商进行了深入了解，其间还与供应链管理的基础上实施的，而且还是我们目前商务之态应该做也必须做的，只有做好了这些，才能保证的科学化，系统化才能得以实现。在推行标准工时生产管理的过程中，难免会遇到很多的多变，这时，本公司的“变化点看板”无疑是我们提供了最好、最实际的工人、机、料、野、变、环、测、回哪种变化，都需给每一个现场人员提示。

“三现”（现场、现物、现实）工作法，也为我们从事生产管理干部指出了今后工作中要加强的方向。只有通过实际去发现管理问题，而不是在现场找问题的借口。通过现场的问题，而发现现实的问题，而解决问题。通过看客观事实，才通过现象去看本质，通过本质的采集和表示，达到我们的目标。

公司去年推行的“5S”管理以来，各个部门做了很多“5S”工作，但缺乏持续性。通过培训，我们对“5S”管理有了进一步的认识。现场可视化是实现“5S”

的最有效的手段。1S“整理”中的“抽离”理论，“抽离”理论让我们在日益紧张的场地达到空间的目的。2S“整顿”中的三定（定点、定量、定容）、三易（易找、易放、易取）原则非常适用于生产过程中的整顿。3S“清扫”中的三扫（扫尘、扫漏、扫挂），让脏物的环境人人有责，处处有人扫。4S“清洁”将上述的3S反推，形成了我们要做到的习惯。

丰田公司实施“NGI”，通过员工的改善提案，公司一直在不断的改善中。在百事公司，我们同样看到了“你可创新”的看板。在制造中心，每年都有一个主题：视觉传达、6西格玛管理。

“5S”管理、目标管理，这些主题的参与每年让我们的思想意识和管理水平有所提高。如何在我们的日常工作中，特别是在我们今天开展目标管理，强调员工自我管理，自我控制，激发员工自我管理的积极性和主动性，每天改善一点点，则现场就是一种创新！我们制造中心之间的交流，已经是在不断的思考与努力。部门之间沟通交流，取长补短，体现了整体提高。经营会上每月一个主题，也让大家深深地了解了公司各个部门的工作，开了好视野。制造中心车间内部都展示看板，也是一种车间文化建设的表现，如果能够坚持下去，把对公司领导有突出贡献的员工或部门对公司增加贡献和表彰，会更加激发公司每一位员工的创新意识。

（云内制造中心生产管理/李庆）

着眼现实 滴水穿石



学习中，对广本的“三不原则”（不接受、不制造、不放过不良品）和“三现主义”（现场：管理者要在现场，现物：有实际的机、料、法、环、现；尊重客观现实）有深刻印象。宝洁公司的MAT职业发展和技能矩阵KSA模型也为我今后生产管理提供了新的思路和指导。团队执行力的源泉——塑造“组织执行力”和卓越的生产现场管理。系统而实用的团队建设及现场管理策略与方法。特别是多技能员工培养，贴近了我们的实际，有很高的借鉴价值。通过学习，明确了自己的工作思路，今后将逐步完善各项规章制度管理，利用可视化减少员工学习的难度和周期。规范工作生活化、形象化、规范化，推行“三不原则”和“三现主义”，提高自身业务能力和判断能力。最为关键的是积极学习宝洁的人才培训制度和职业发展通道建设，积极吸取团队建设的思路，有效建立和完善机制，又快又好做好多技能员工培养，提高生产柔性，建立内部竞争和激励机制。

此外，制约者或说这些工作推进的主要向题我们有两个，系统管理流程的标准化、规范化和职业发展通道建设。前者在于一个团队的发展方向、效率和决策水平，一个健全的团队应该有避免负向价值导向和标准化管理流程，它可以避免大家的提升热情，避免个人从团队带来的负面决策的影响；后者影响团队的建设效果和凝聚力，对团队长期发展有深远意义。

（云内制造中心制刺明/孟庆华）

成功的企业必有其独到之处

我们参观的现代企业对生产现场的管理做到精细化，从细节上考查和评估每一个生产工序，每一个生产工序的操作动作、步数、做到每一个生产工序标准化、时间标准化、用料标准化，提高生产速度，产出品质，降低生产成本。通过对复杂的操作过程的分解和生产时间的分解，使员工能熟练的掌握简单的操作。对生产现场的水准化生产和生产实现了流程化管理模式，使管理形象化，操作安全性。通过运用“5S”管理制度做到生产过程的可视化，提高生产效率，保证生产安全。

企业的发展在很大程度上取决于企业的管理水平，在企业管目日益精细化的时代，对企业管理者水平要求越来越高。企业在时代的越度，应重新定义企业管目者必须具备专业性、沟通力、影响力、培训力等等。这对公司将来的发展有很大的意义。

（云内制造中心制刺明/孟庆华）

卓越的现场管理

现场管理高度可视化是这些世界一流工厂的共同特点。设备装备水平高、运行效率高、工艺设计合理也是这些工厂的共性，特别是力多工厂的工艺布局导致我们有了非常深刻的印象。在规划阶段的设计深刻体现在运行阶段的效率方面，合理设计不仅保证了布局合理同时兼顾节能、高效。而生产运行效率则体现在一流企业对TPM的系统推行上。包括现场管制等这样的生产企业也是推行TPM“5M”而不可少的高领导推行对TPM的深刻认识和推行力度是让我们感触最深的。

一流企业在环境责任方面的力度和决心也让我们非常佩服。广本新工厂实现环保排放，百事可乐原车推行Recrom，力多工厂通过平台，实现绿色的生产。宝洁公司通过平台，实现绿色的生产。只有标准的10分之二，环境友好型企业是越来越多知名企业体现社会责任的一个窗口。

一流企业以人为本的理念深入贯彻到了方方面面——广本工厂的员工在与我们交流过程中情不自禁的流露出自豪感和优越感让我们很感动，他们主动的告诉我们他们的假期，公司对他们的福利待遇等等。在这样的企业里你会感到工作的活力吗？而在生产线上我们看到了几乎没有哪个工序的员工需要承担体力劳动，那怕只是这样一个轻的活也有专门的设备来承担。输送系统自动化，员工只是在很远的距离用很轻的劳动完成轻松的工作。国际论坛上五颗螺丝钉在我们看来是非常珍贵的生产，通过技术改造，五颗螺丝钉甚至可以一次紧固。这有赖于企业会如何关心自己的员工因为工作辛苦而烦躁失去动力。

向一流企业迈进

（云内制造中心工程室/陈建云）



