

开平市旭日蛋品有限公司第一期管理变革纪实

来源：原创 作者：广东赢在执行旭日项目组 发布时间：2012-03-03 点击数：2107

开平市旭日蛋品有限公司第一期

管理变革纪实

项目经理 莫逸乐

一、企业简介

开平市旭日蛋品有限公司成立于2005年，是一家拥有5万平方米厂房，高中级技术、管理人员100多人，员工人数达400多人，专业加工咸蛋、皮蛋、咸蛋黄为主的食品加工企业。公司下设旭日、昊晖、永美三间工厂，引进全球最先进的自动化蛋品加工设备MOBA2500，同时配备洗蛋、打蛋、包装等多条流水线及化验室、无菌室和冷藏设备。年蛋品加工生产能力达1.5亿枚；出口蛋品销量占广东省总量的60%，排名第一；中秋咸蛋黄销量居全省之首。产品远销欧美、东南亚、香港、澳门等国际市场，深受广大客户信赖。

二、项目进程

广东赢在执行企业管理咨询有限公司从2011年10月18日进驻旭日；2011年11月8日陈述报告、召开管理变革誓师大会；到2012年4月17日（含节假日），项目组同旭日的各位同事共同努力奋斗了183天。

在陈小姐的强力决策、信心坚定的支持下，在姚总的领导、策划、组织、指挥、监控下，在旭日全体同事们的共同努力下，各部门业绩得到大幅度的提升，无论是生产质量的改善、生产效率的提升，还是流程制度的完善、各种作业标准的建立、以及工作计划与执行力等，都发生了非常大的变化，管理变革工作取得阶段性的胜利。

下面从生产效率攻关、生产质量攻关、标准化建设三个方面回顾管理变革历程及所取得的成果，具体数据如下：

1、流水线改善攻关

生产效率进一步得到了提升。相关数据如下：

- A、流水线改善后，生产人员从原来的18人减少到13人，节省人工约200元/天，即6000元/月，78000元/年；
- B、计数人员人均效率从原来的4.74箱时/人，提升到攻关后的7箱时/人，提升47.8%；
- C、流水线总人均效率从原来的1.89箱时/人，提升到攻关后的2.72箱时/人，提升43.8%；

2、蛋托点数改善攻关

手工点数100个蛋托，耗时109秒；而用夹具点数100个蛋托，耗时仅38秒，点数的速度与效率提高2.87倍，点数精度达99.99%，提高蛋托周转效率。

3、选蛋车间生产效率攻关

选蛋效率由原平均4.65茜人/分钟提升到攻关后的5.13茜人/分，每人每分钟提升效率10.14%；

4、鲜蛋敲蛋烂蛋率攻关

昊晖敲蛋烂蛋率高达12.95%下降到攻关后的7.04%，永美敲蛋烂蛋率高达13.04%下降7.43%，分别下降5.91%和5.61%

5、熟咸蛋烂蛋率攻关

熟咸蛋烂蛋率高达11.04%下降到攻关后的0.49%，下降10.55%

6、C级蛋率控制攻关

农户C级蛋比例高达25.52%下降到攻关后的13.9%，下降了11.62%

7、蛋黄蛋壳攻关

蛋黄蛋壳、脏蛋率从原来的12.57%下降到攻关后的6.42%，下降了6.15%

8、账、物、卡相符率

从调研时抽查总仓的53.3%到管理变革后的100%，上升了46.7%

9、采购及时率

从调研时采购及时率的57.1%到管理变革后的88.1%，上升了31%

10、订单准交率

从调研时订单准交率的63.2%到管理变革后的96.4%，上升了33.3%

三、生产效率攻关

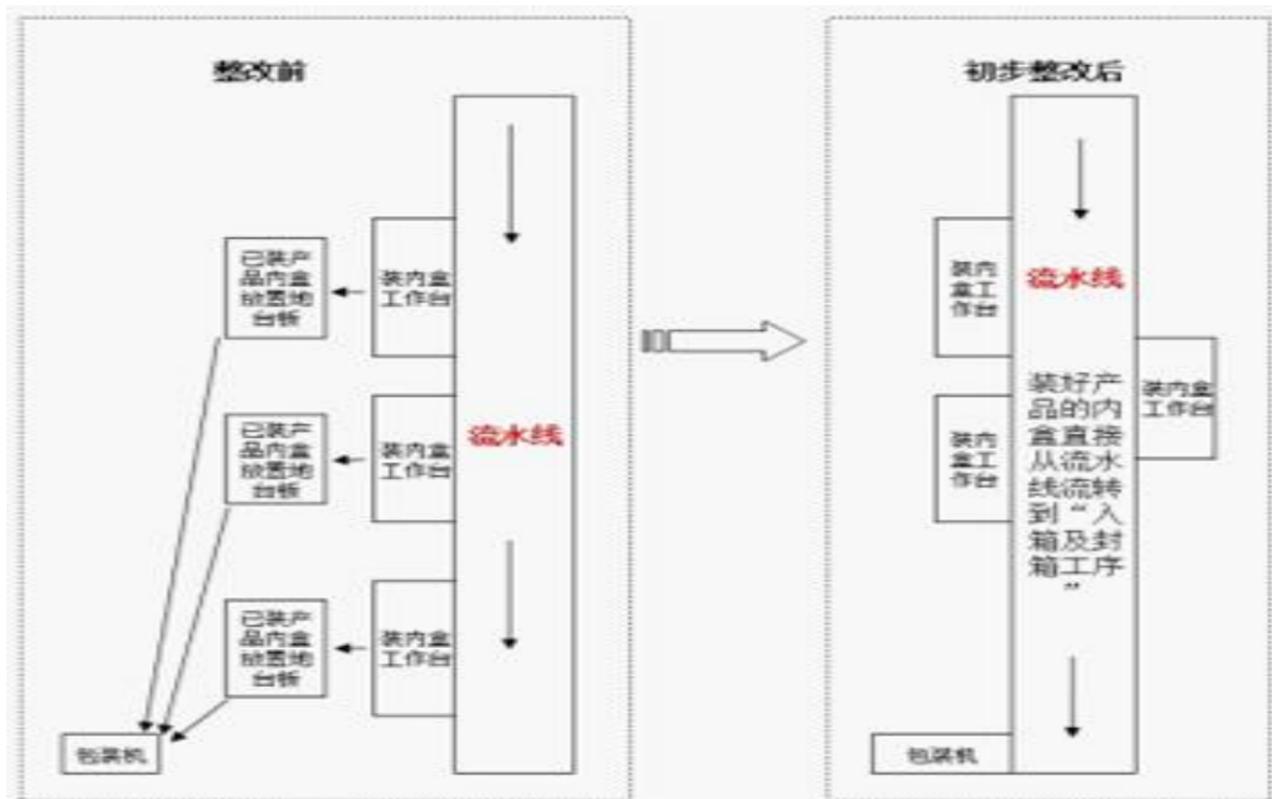
（一）、昊晖包装流水线攻关

2011年11月18日下午，由姚总牵头，并带领谭总助、梁美莲主管、罗老师在包装流水线现场就如何优化包装流水线工序布局及简化员工操作动作召开了现场分析会。

经大家仔细观察，发现以下两个问题点：一、在流水线上员工将皮蛋入内盒后再放置在卡板上，然后由包装员工用叉车将其拉到包装机前进行封箱包装，这几个动作存在两个问题：一是占用场地空间；二是增加了包装员工的劳动量；二、在流水线的同一侧放置三张工作台，由于前后流水线拉开的距离太长，使各张工作台的工作量不均衡；最后一张工作台处于半工作半停顿的状态，无法充分发挥各个流水线作业员工的工作潜能。

针对以上问题，在大家群策群力之下，梁美莲主管立即做出了整改优化动作：一是将第三张工作台移到第一张工作台的对面；二是将皮蛋入内盒后，不再放在卡板上，而是直接放在流水上转入包装工序；三是将包装机搬到流水线的尾部。

经整改优化，按新方法进行运作，成效显著：缩减内盒周转放置空间，减少包装员工的回来搬运劳动量，使流水线运行更加紧凑，增加了作业协调性。



在此基础上，后续重点又从流水线人员排布，操作动作上来进行优化，使生产效率进一步得到了提升。相关数据如下：

昊晖包装效率统计表(一)

月份	个数	总工时	人均产量(个/h/人)	增长量(个/h/人)	效率提升%
12月1-6日	248,640	593	419.29	111.87	26.68%
12月7-12日	235,040	442.5	531.16		

昊晖包装效率统计表(二)

月份	产品类别	机速(个/分钟)	人数	人员减少(人)	效率提升%
11月	8*20	110-120	18	4	28.57%
12月	8*20	110-120	14		

昊晖包装效率统计表(三)

1、机包规格8*20

日期	流水线人员						辅助人员包装/箱	计数人员生产数量			完成箱数	流水线总人员平均产出/h	备注
	机头	电工	检验	计数人员	折彩盒与包装	合计(人)		总计件	计件总工时	计件人均			
11月29日	5	1	1	6	5	18	29	311	10	5.18	340	1.89	
11月30日	5	1	1	7	6	20	71	179	5.4	4.74	250	2.31	
12月6日	5	1	1	6	5	18	51	309	8	6.44	360	2.50	
12月8日	4	1	1	6	5	17	11	119	3	6.61	130	2.55	
12月9日	4	1	1	6	5	17	1	238	7	6.10	239	2.01	其中计件1人只出勤4小时
12月13日	3	1	1	6	3	14	0	297	8	6.19	297	2.65	
12月14日	3	1	1	5	3	13	3	262	8	6.55	265	2.55	
12月15日	3	1	1	5	3	13	1	105	3	7.00	106	2.72	

包装流水线8*20改善情况：

1、总人数由原来18人减少至13人；(每天减少支付人员工资=5人*38.57元/天=192.85元)

2、计数人员人均效率由原来4.74箱/时/人提升至7箱/时/人；提升47.8%；

3、流水线总人均效率由原来1.89箱/时/人提升至2.72箱/时/人；提升43.8%。

昊晖包装效率统计表(四)

2、手工包装4*24

日期	计数人员	时间	产里(箱)	计数人均(箱/时)	辅助人员(人)	辅助产里(箱)	当天总产里(箱)	总人均(箱/时)
12月2日	13	10	241	1.85	4	0	241.00	1.42
12月3日	14	11.5	592	3.68	4	12	604.00	2.92
12月4日	15	10.5	540.5	3.43	4	0	540.50	2.71
12月6日	14	11.5	593.9	3.69	4	0	593.90	2.87
12月7日	15	10.5	543	3.45	4	0	543.00	2.72

改善提升情况：

1、计数人员从1.85箱/时提升至3.68箱/时；提升了98%。

【包装流水线改善前】



【包装流水线改善后】



（二）、蛋托点数改善攻关

【攻关背景】

- 1、配套茜蛋托乱丢乱放、露天摆放、日晒雨淋、塑料老化，减少配套茜使用寿命、增加物流成本。
- 2、蛋托点数不准，点数效率低下，浪费时间及人力，增加管理成本。
- 3、配套茜发货数量不准，发给农户的配套茜蛋托经常多数或少数，每周差错达9次以上，农户频繁抱怨及投诉，损害公司在农户心中的形象，同时也损害了公司的利益。
- 4、没有建立系统帐对配套茜进行规范化管理，财务监管职能缺失，存在管理漏洞及管理风险。

【主要攻关动作】

- 1、对露天区域进行区域划分，挂牌标识，明确区域责任人，禁止配套茜蛋托乱丢乱放及在阳光下暴晒。
- 2、设计配套茜蛋托点数夹具，提高点数速度及精度。
- 3、推行上下工序制约、仓库加强配套茜发货监督，发现车间少装蛋托或漏装蛋托，给予车间罚款1元，给予仓库奖励10元。
- 4、建立系统帐，配套茜收发数据全部进入用友系统，实现实时在线监管。

【攻关效果】

- 1、车间人员对配套茜蛋托管理责任心加强，及时将清洗好露天晾干的蛋托进行回收，避免阳光暴晒。
- 2、由电工余坚德设计蛋托点数夹具，经选蛋车间领班刘秋芳测试，手工点数100个蛋托，耗时109秒；而用夹具点数100个蛋托，耗时仅38秒，点数的速度与效率提高2.87倍，点数精度达99.99%，提高蛋托周转效率。

【改善前：手工点数，109秒/100个】

【改善后：夹具点数，38秒/100个】



- 3、实行上下工序制约后，车间人员责任心加强，装空框及少装蛋托情况明显改善，很少发生农户抱怨及投诉情况。
- 4、建立系统帐后，数据清晰，监管力度加强。

（三）、选蛋车间生产效率攻关

1、目的

为了充分发挥员工潜力，实行目标管理，提高生产效率，确保月生产计划顺利完成，真正做到企业与员工的双赢，特成立旭日选蛋车间生产效率攻关小组。

2、方案实施时间

2011年11月5日~2011年11月30日

3、攻关小组成员组织

总统筹：姚总 执行组长：谭总助

组长：王金红 组员：林群容、刘秋芳、吴银英

项目组：莫老师、罗老师、黄专员

4、职责

总统筹：负责攻关小组运行中的一切资源支持、决策的确定及监督执行、主持攻关过程中的各种会议；

组长：协助对整个方案的实施；负责具体方案实施的落实；负责对产量及质量问题的汇总与统计分析，寻求更好的解决方案；

组员：参与攻关动作研讨、攻关宣传发动工作、攻关方案执行与落实，进行日计划达成率、日产量排名，认真填写生产管理看板；对出现的质量事故进行初步的分析，并按照所编制的“改善预防措施”方案、决议严格操作；

稽核中心：负责监督整个方案实施是否按要求时间完成各项工作。

原则：月度统计超产核算细分到每天超产核算。月奖励细分到周奖励。日产量由整组细分到两人一小组或每人。明确生产目标(手选区、机选区)，明确各班组每周及每天的产量目标。

5、攻关具体实施方案

序号	项目	实施方案	负责人	完成时间
1	宣传	11月4日召开旭日生产部管理会议，宣导早会、看板管理、选蛋区效率攻关的意义及方法。将看板格式下发到每一个领班级以上人员手上，收集意见，了解想法，由生产经理、生产主管做好动员工作。	莫老师、谭总助	11月4日
2	劳动大PK	各生产主管、领班每天统计员工的产量，交生产经理汇总，由生产部统一制作《生产日报表》交行政人事部，由人事文员核算出每个员工当天的产量及工资，按名次排序，第二天早上10点前由生产部主管在白板上张贴公布，让每一个员工清清楚楚知道自己每天的效率及劳动报酬。	玉金红、林群容、刘秋芳、吴银英	从11月6日开始
3	超产奖	对超额完成生产任务的员工进行奖励。手选区定额为8茜/H。超过定额标准，按大框0.7元/茜、中框0.5元/茜、小框0.3元/茜进行奖励。	玉金红、林群容、刘秋芳、吴银英	从11月6日开始
4	周“超产奖”颁奖	每周一早会上选蛋车间邀请姚总、谭总助、莫老师、罗老师、玉经理等对前一周产量最高者发放“超产奖”奖金（总经办准备奖金），并在管理看板上进行通报表扬、授予第一名“周生产冠军”光荣称号，利用生产管理看板及宣传栏以图片、文字方式大力进行宣传报导。	玉金红、林群容、刘秋芳、谭总助	每天
5	“月生冠军”评选	每月在选蛋车间（机选、手选）评出“月生冠军”（月超产产量最高者），给予20元现金奖励，在每月全厂大会上颁奖。	玉金红、林群容、刘秋芳、谭总助	每周
6	机选区减员增效	机选分级工序共6条流水线，配6名员工，现减员1人，提高另5人计时工资，从4.241071/H提升到5.089285元/H，加班时间段从4元/H提升到4.8元/H。员工人均月工资增加190元（8H/天）至280元（12H/天）。公司总支出计时工资未变。	玉金红、林群容、刘秋芳、谭总助	每周
7	定员帮扶	主管、领班对每天产量最低的员工进行调查分析并作出改善对策，进行定员帮扶，帮助、鼓励其提升产量。	林群容、刘秋芳	每天

序号	项目	实施方案	负责人	完成时间
8	生产跟进	生产过程中车间主管应做到每天分上午、下午、晚上三个阶段进行跟踪生产日计划完成情况，对有异常或相互工序衔接不上应及时采取处理措施，合理利用人力，避免停工待料及浪费人力资源的现象。	林群容、刘秋芳、黄专员	每天
9	异常提报	各班组长对生产过程中出现的异常情况及时上报主管处理（欠料、工艺、质量、人员、设备等方面）。	林群容、刘秋芳	每天
10	日任务达成	推行生产月计划、周计划、日计划，实施目标管理；各班组长必须按质按量按时完成当天的额定工作任务。	林群容、刘秋芳	每天
11	日碰头会	攻关小组针对生产过程中的问题，每天定时在选蛋车间办公区召开现场碰头会，讨论分析解决。	玉金红、林群容、刘秋芳、莫老师、罗老师	每天
12	攻关过程监督	攻关小组每天组织小组主要成员分上午、下午、晚上到现场进行检查生产进度情况；攻关过程中，所有决议产生需将责任明确到个人，并明确完成时间。	谭总助、莫老师、罗老师	每天
13	稽核跟进	稽核人员对所公布的班组完成率进行核实；稽核中心每日针对完成率低的班组或个人查明原因，并要求相关责任人作出改善措施。	谭总助、稽核专员	每天
14	动作改进	动作研究、录像教学，提高作业效率。进行员工操作动作分析，将做得标准、做得快的员工的操作动作拍下来，播放给其它员工参考学习。	林群容、刘秋芳、莫老师、罗老师	从11月7日开始
15	机器维修	确保机器正常运作。对每个操作机器岗位的人员进行培训，员工发现过机时烂蛋增多或异常停机，立刻上报，由主管找维修人员即刻处理。	林群容、刘秋芳、维修人员	从11月7日开始

6、攻关小组阶段小结会议

攻关过程中，每周五由生产部将本周的相应班组计划达成情况进行统计，交攻关总统筹姚总，针对本周的效率提升情况，攻关小组展开讨论，分析原因，并提出改善措施。

7、攻关效果

选蛋车间捡蛋效率刷新纪录情况			
日期	最高纪录	打破纪录人	人均效率
11月19日-11月25日	4.96分/茜	杨春花、栾国下	5.54分/茜
11月26日-12月2日	4.71分/茜	杨春花、栾国下	5.08分/茜
12月3日-12月9日	4.42分/茜	陈建英	4.78分/茜

（四）、配套茜周转速度攻关

- 1、旺季来临，配套茜周转日趋困难，必须追加投入几十万元才能应对配套茜的周转使用。如果能减少投入、又能确保配套茜够用，并且快速进行流通，是一个迫在眉睫必须突破的问题。
- 2、4月10日，陈小姐根据许经理的建议（配套茜消毒、混合使用），与总经办、项目组研究配套茜周转问题，经大家共同讨论，一致同意此方案可行，决定立即由采购部购买消毒粉及喷淋器。
- 3、4月11日，消毒设备安装到位，配套茜消毒及混合配发（不区分农户）工作开始进行。由于回皮工作仍然是按原方案执行，即对应农户空茜进行回皮；而采取新方案后，将无法做到对应农户空茜进行回皮。下午仓库与采购协调未果，晚上项目组、姚总、许经理就此问题进行沟通，寻求解决方案。
- 4、4月12日早上，由项目组牵头，组织采购部、仓库、PMC、姚总、财务部召开专题会，讨论配套茜周转及回皮问题。最后决定先试用一个月，初步确定直接按标准重量扣皮重，由财务精确核算单茜皮重，报陈小姐审批。
- 5、4月12日早上，陈小姐与项目组、PMC、姚总开会讨论回皮工作，决定直接按标准重量扣皮重。
- 6、“减少成本、就是增加盈利”。此方案推行后，取消了回皮工作，减少了仓库人员工作量，同时配套茜又能得以快速周转，节约了计划购买配套茜的几十万元资金，为公司带来了良好的经济效益。

四、生产质量攻关

（一）、鲜蛋敲蛋烂蛋率攻关

1、攻关背景

- (1)、目前昊晖敲蛋烂蛋率高达 12.95%，永美敲蛋烂蛋率高达 13.04%（截止 12 月 11 日，财务数据）。敲蛋工序是整个烂蛋率攻关的关键瓶颈工序。
- (2)、敲蛋员工工作经验及技术水平参差不齐，敲蛋手法动作各异，个人敲蛋烂蛋率差别很大，有动作改善提升的空间。

2、攻关目的

现场攻关要到工人层面上去找答案，效率、质量答案都在工人身上，要共同去研究工人。要把大家的注意力放到一线，把注意力放在工人身上，放在工人动作研究上去，通过有效动作快速解决问题，“挑起群众改群众”，改自己不好的做法，改自己不好的习惯。

3、攻关目标

通过攻关，使敲蛋烂蛋率下降到 8%的目标。

- (1)、第一阶段 12 月 15 日~12 月 20 日攻关目标：11%；
- (2)、第二阶段 12 月 21 日~12 月 25 日攻关目标：10%；
- (3)、第三阶段 12 月 26 号~12 月 31 日攻关目标：8%。

4、攻关组织

- (1)、攻关总统筹：姚辉亮（永美）、谭玉琼（昊晖）；
- (2)、攻关组长：梁艳芬（昊晖）、郭启雄（永美）；
- (3)、攻关组员：梁燕华（昊晖）、梁惠英（昊晖）、张雪梅（昊晖）、徐凌椿（永美）、黄泳桃（永美）；
- (4)、数据稽核：李春霞；
- (5)、辅导老师：莫逸乐、罗执。

5、攻关实施动作

- (1)、对敲蛋工序员工操作动作每天进行一次的录像拍摄。
- (2)、录像拍完后，由项目组老师、谭总助、生产经理、生产主管、生产领班观看录像，对操作动作不规范列出基本要点。
- (3)、由项目组老师组织敲蛋工序全体员工观看，员工自改，由员工提出改善点，通过下次录像对比，改善者给予奖励 10 元，对别人的操作提出改善意见，帮助别人改善者，通过下次录像对比，确认有效后给予奖励 20 元。
- (4)、在员工大会上播放敲蛋工序攻关录像，一线员工全体参与，凝聚集体智慧形成改善点。
- (5)、播放湖北师傅敲蛋视频，让一线员工对比其它公司的操作。
- (6)、通过反复拍摄、观看、现场研讨、一线员工参与自查自己纠（员工自改、员工帮别人改）。
- (7)、领班在每天早会上花 2-5 分钟进行实物敲蛋培训，生产过程中逐个对敲蛋员工进行指导。
- (8)、每个敲蛋员工烂蛋率及起桶烂蛋率由领班填写在看板上。
- (9)、攻关方案形成后，相关员工签名并予以公布实施。
- (10)、对每个敲蛋员工烂蛋率数据进行统计，张贴公告栏及办公室、车间生产管理看板，并在管理变革例会通报及检讨。
- (11)、在拍完录像的基础上，大家对录像的效果进行点评，点评完了以后再形成动作控制卡进行规范。
- (12)、实行目标管理，推行奖罚制。每天进行奖罚。

第一阶段12月15日--20日熟咸蛋烂蛋控制目标

综合比例		13%	11%	10%	9%
奖惩措施	总统筹	罚5元	奖5元	奖10元	奖15元
	攻关组长	罚3元	奖10元	奖15元	奖20元
	攻关成员	罚3元	奖10元	奖15元	奖20元

第二阶段12月21日--25日熟咸蛋烂蛋控制目标

综合比例		12%	10%	9%	8%
奖惩措施	总统筹	罚5元	奖10元	奖15元	奖20元
	攻关组长	罚3元	奖15元	奖20元	奖25元
	攻关成员	罚3元	奖15元	奖20元	奖25元

第三阶段12月26日--12月31日熟咸蛋烂蛋控制目标

综合比例		10%	8%	7%	6%
奖惩措施	总统筹	罚5元	奖20元	奖25元	奖30元
	攻关组长	罚3元	奖25元	奖30元	奖35元
	攻关成员	罚3元	奖25元	奖30元	奖35元

(13)、稽核人员每天对攻关方案进度进行稽查，发现有异常情况及时向攻关组长反映，以便于及时跟进处理。

6、攻关效果

日期	鲜蛋领料数量	鲜蛋烂蛋入库数量	烂蛋率
12月15日	137700	10696	7.77%
12月16日	144300	11471	7.95%
12月17日	193500	15065	7.79%
12月18日	106054	6497	6.13%
12月19日	71199	5015	7.04%
12月20日	102903	6285	6.11%
12月21日	56339	4054	7.20%
12月22日	80734	6614	8.19%
12月23日	52964	2481	4.68%
12月24日	141754	8399	5.93%
12月25日	138242	9094	6.58%
12月26日	61592	3138	5.09%
12月27日	127883	8931	6.98%
12月28日	124625	9699	7.78%
12月29日	120525	7543	6.26%
12月30日	199443	10451	5.24%
12月31日			
合计:	1940637	136565	7.04%

日期	鲜蛋领料数量	鲜蛋烂蛋入库数量	烂蛋率
12月15日	28864	2220	7.69%
12月16日	37449	4167	11.13%
12月17日			
12月18日	27720	2785	10.05%
12月19日			
12月20日	29158	1920	6.58%
12月21日	45360	1482	3.27%
12月22日	33455	3380	10.10%
12月23日			
12月24日	56604	5573	9.85%
12月25日			
12月26日	53600	5362	10.00%
12月27日			
12月28日	7560		0.00%
12月29日	70441	2103	2.99%
12月30日	0	0	
12月31日	0	0	
合计:	390211	28992	7.43%

(二) 熟咸蛋烂蛋率攻关

1、攻关背景

目前熟咸蛋烂蛋率高达 11.04%（截止 12 月 30 日）；其中下桶、起桶、洗蛋、装袋烂蛋率 3%，抽真空烂蛋率占 3.25%，高温蒸煮杀菌烂蛋率占 4.79%。

2、攻关目的

将所有的目光聚集在一个点上，通过有效动作解决熟咸蛋订单结构、材料质量、工艺技术问题，集中力量，快速突破。

3、攻关目标

通过攻关，使熟咸蛋烂蛋率下降到 4%的目标

(1)、第一阶段 1 月 28 日~2 月 8 日攻关目标：5.5%

A、下桶、起桶：烂蛋率目标 1.5%(负责人：易田青、蔡华萍)

B、洗蛋、装袋工序、抽真空工序：烂蛋率目标 2.0%(负责人：张娟好、余坚德)

C、煮蛋包装工序：烂蛋率目标 2%(负责人：电工(煮蛋师傅))

(2)、第二阶段 2 月 9 日~2 月 15 日攻关。

(3)、第三阶段 2 月 16 号~2 月 22 日攻关。

4、攻关组织

(1)攻关总统筹：谭玉琼

(2)攻关组长：王金红、梁艳芬

攻关组员：易田青、张娟好、余坚德、梁群胜、煮蛋师傅

(3)数据稽核：李春霞

(4)辅导老师：莫逸乐、罗执

5、攻关实施动作

A、订单控制：

(1)销售部引导客户需求，采用 3 级蛋进行煮熟咸蛋。（一、二级蛋体积大、蛋量多、成本高、易破损）。而目前市场投放的大多都是 3 级蛋。（负责人：吴洪亮、余彩瑞）

(2)销售部按生产周期提前一个月下单。若订单交期太紧，留给生产部生产时间太短，生产部没有符合腌制周期的 3 级青壳蛋，就会调一级蛋、二级蛋、白蛋来做熟咸蛋，导致成本增加，损耗也大。（负责人：吴洪亮、余彩瑞）

B、选料控制：

(1)通过敲蛋剔除裂缝蛋，经过灯光透视剔除劣质蛋，要保证加工用蛋壳完整清洁、蛋白浓厚、蛋黄位于蛋的中间部位。（(负责人：张娟好)

(2)熟咸蛋选用青壳 3 级蛋。一、二级蛋烂蛋率高、重量大。(负责人：张娟好)

(3)采购部建立农户新老鸭基础信息并及时更新，收蛋时进行标识区分新鸭蛋与老鸭蛋。尽量采用新鸭蛋制作熟咸蛋，老鸭蛋壳薄易碎。(负责人：许壮平)

(4)蒸煮袋材质及尺寸：熟咸鸭蛋采取多少 C 的袋？（12、14、16、18？）不同等级的蛋要采用不同大小的蒸煮袋。（负责人：黄冬梅、许壮平）

C、工艺流程控制:

原料蛋→挑选检验→腌制液配制→腌制→日常管理→咸鸭蛋出缸（出桶）→清洗→复检→分级→预煮→装袋→真空→高温蒸煮杀菌→冷却→质检→包装→仓储。(工艺路线实验测试负责人:王金红)

D、腌制期管理:

- (1)腌制期间，必须确保料液高出蛋面 2 cm 以上，一旦蛋品露出水面，要及时补充腌制液。（负责人：蔡华萍）
- (2)如发现料液变色应及时更换。（负责人：蔡华萍）
- (3)定期检查蛋品的成熟程度，以保证咸蛋的咸度适中。贮存时间稍长便出现盐分浸透过多，蛋白过咸，蛋黄易变黑等缺点。（负责人：蔡华萍）

E、清洗:

咸蛋清洗机进料池内防撞海绵掉一大块，且中间有部分没有覆盖海绵，蛋入池时受重力影响会造成相互碰撞增加烂蛋机率。需要更换新海绵、将池内除输送带以外部分全部覆盖。（负责人：王金红、余坚德）

F、预煮实验:

将清洗后的咸鸭蛋，按不同等级，分别装入不同的预煮容器里，进行预煮，一般达到 90℃即可。预煮目的是使蛋白凝固，减少抽真空时的破损，提高效益。(实验测试负责人:王金红)

G、真空包装:

- (1)预煮的咸蛋经过冷却、凉干，按不同的等级，分别配入不同规格的真空包装袋内，准备抽真空。（负责人：张娟好）
- (2)单边一次性封口 5 只咸鸭蛋，双边一次性封口 10 只。（负责人：张娟好）
- (3)无论哪种真空包装机，真空度都要求 95 kPa~100 kPa，封口边距为 0.8 cm。(技术参数需测定)。（负责人：张娟好、余坚德）
- (4)真空时封口温度一般控制在 170~190℃范围内，袋内真空度不小于 0.08MaP。15 秒-17 秒。(技术参数需测定)。（负责人：张娟好、余坚德）
- (5)将操作参数要求及操作责任人贴在真空包装机上面，培训员工正确操作真空包装机。（负责人：王金红、余坚德）

H、杀菌与冷却:

- (1)采用杀菌锅，利用空气和蒸汽的混合气体杀菌，高温杀菌后，采用反压冷却法冷却至常温状态。（负责人：梁群胜）
- (2)杀菌完毕后，在减少蒸汽前要将空气补入，当袋内温度降到 100℃以下时，才能慢慢减少空气泵入，并相应增加冷水进入量（或空气冷却至 70℃）。高温杀菌的温度一般为 118℃，持续时间为 30 min。(技术参数需测定)（负责人：梁群胜）

原因分析:

复合薄膜在杀菌过程中常会发生袋内压力大于袋外压力而引起胀袋或破袋的现象，如混合气体的压力大于杀菌温度相对的饱和水蒸气压力，从而抑制住蒸煮袋的压力，防止了胀袋。冷却降温前应先施加反压，在停止杀菌冷却时，锅内压力下降很快，而袋内压力下降较慢，会造成袋内压力大于袋外压力，而发生胀袋。

- (3)经杀菌后的熟咸蛋应尽快把温度冷却至右，并晾干表面水分，挑除破袋后装入外包装，贮放在通风、干净、凉爽、无异味的仓库内，真空熟咸蛋的贮存期为 6 个月。（负责人：梁艳芬、梁群胜）
- (4)将操作参数要求及操作责任人贴在真空包装机上面，培训员工正确操作真空包装机。（负责人：谭玉琼、梁艳芬、梁群胜）
- (5)生产过程记录：设计《熟咸蛋高温蒸煮杀菌操作记录表》。对每一批次熟咸蛋蒸煮作业时间、温度等数据进行记录，操作人员签名、管理人员定时检查员工操作动作是否到位。（负责人：谭玉琼、梁艳芬、梁群胜）

6、目标管理

(1)、实行目标管理，每天进行数据分析；推行奖罚制，每阶段进行攻关奖罚。

第一阶段 1 月 28 日——2 月 8 日熟咸蛋烂蛋控制目标				
综合比例	7.50%	5.50%	4.00%	2.80%
总统筹	¥ -30	¥ 80	¥ 100	¥ 120
攻关组长	¥ -20	¥ 80	¥ 100	¥ 120
↕				
下/起/装烂蛋率	2.00%	1.50%	1.00%	0.80%
抽真空	2.50%	2.00%	1.50%	1.00%
煮蛋包装	3.00%	2.00%	1.50%	1.00%
对应攻关成员	¥ -10	¥ 80	¥ 100	¥ 120

(2)、稽核人员每天对攻关方案进度进行稽查，发现有异常情况及时向攻关组长反映，以便于及时跟进处理。

7、攻关效果

熟咸蛋报表

下桶日期	天数	级别	下桶数量	起桶日期	生产领用	好	好蛋率	烂蛋分类						小计	总烂蛋率
								起桶/下桶烂	比例	抽烂	比例	煮熟烂	比例		
11月4日	165	1	16200	12月1日	16200	14329	88.45%	750	4.63%	480	2.96%	540	3.33%	1770	10.93%
11月7日	162	2	17280	12月4-8日	34560	31238	90.39%	859	2.49%	907	2.62%	1144	3.31%	2910	0.08
11月9日	160	2	17280												
11月11日	158	2	17280	12月11-13日	17280		345.72%	359	2.08%	523	3.03%		0.00%	882	5.10%
11月14日	155	2	23040	12月14-17日	23040	59740	0.00%	470	2.04%	530	2.30%	3576	15.52%	4576	19.86%
11月15日	154	1	16200	12月18-20日	16200		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
11月17日	152	1	21600		16200		197.67%	383	2.36%	564	3.48%		0.00%	947	5.85%
11月20日	149	1	16200		26993	32023	0.00%	662	2.45%	1075	3.98%	1255	4.65%	2992	11.08%
11月24日	145	2	17280		17280		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
11月26日	143	2	17257		17257		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
11月29日	140	2	17262		17262		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	0	0.00%
合计			196879		202272	137330	67.89%	3483	1.72%	4079	2.02%	6515	3.22%	14077	6.96%

熟咸蛋报表

下桶日期	天数	级别	下桶数量	起桶日期	生产领用	洗蛋前	比例	洗蛋后	比例	装胶袋	比例	抽真空	比例	总烂蛋率
			571664		51590	98	0.19%	123	0.24%	275	0.53%	540	1.05%	2.01%
12月1日	138	2	17246	1/4-1/5	17246	17	0.10%	41	0.24%	195	1.13%	266	1.54%	3.01%
12月3日	136	2	17144	1月6日	17144	46	0.27%	32	0.19%	80	0.47%	274	1.60%	2.52%
12月5日	134	2	17200	1月11日	17200	35	0.20%	50	0.29%					0.49%

(三)、胶框设计改良攻关

11月10日公司与水步养殖片区农户召开胶框推广工作会议，在会议上有的农户提出现在的胶框在装蛋上下叠放时，胶框会左右摆动，对蛋的存放及运输非常不利。

针对此问题，项目组老师深入车间，仔细了解分析情况，发现新胶框模具设计存在问题，使上下胶框边角无法牢固地卡住。经与采购部许经理沟通，即刻让胶框生产厂家对模具进行改良。目前新胶框待送样确认中。通过这一个小小动作的改良，将会使胶框上下叠放更加牢固，鲜蛋码放及运输更加安全，减少胶框倒覆鲜蛋破损情况发生的机率。

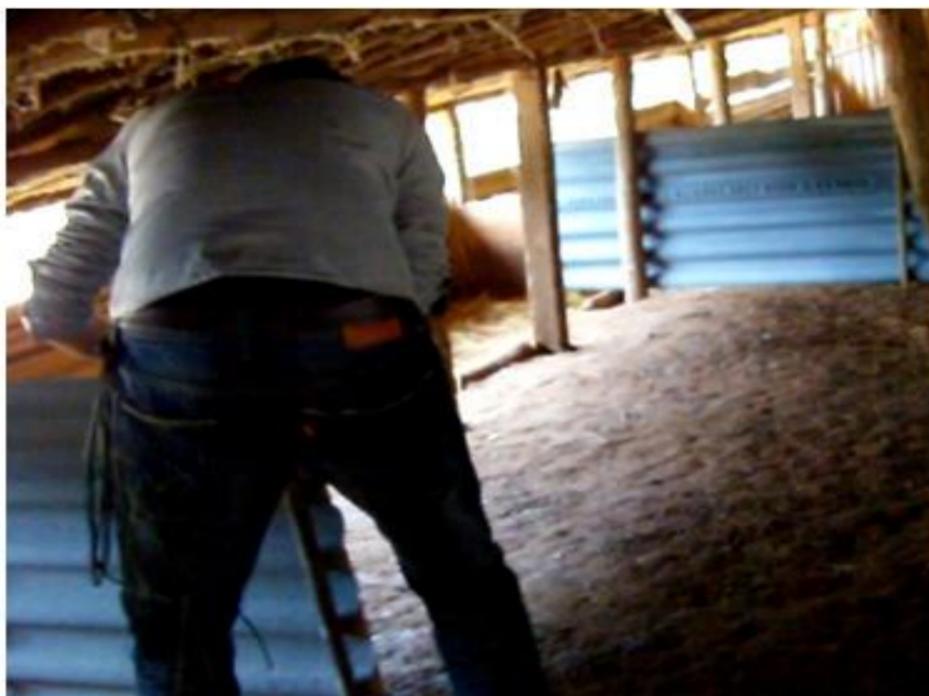
【旧胶框边角是直角，上下能卡牢】 【新胶框弧形边角、尺寸有问题、上下卡不住】



(四) C级蛋率控制攻关

2月16日，采购部蔡泽坤、谢卫贞及项目组莫经理通过走访五龙、白沙、南楼、塘口的吴杰民、孙友南等7家农户，察看鸭场，分析得出整改C级蛋以下可行性措施：

- ①推广石棉瓦，将鸭舍分隔成多个区域；
- ②在石棉瓦两侧建造蛋窝，蛋窝上面铺草。
- ③鸭放出鸭舍期间，打开两侧雨布进行通风。
- ④23:00-0:00 及时关鸭，5:00-5:10 及时放鸭。



项目组与采购部许壮平经理、姚总、陈小姐沟通，决定对 C 级蛋实施攻关,具体方案如下：

1、攻关背景

目前农户 C 级蛋比例高达 25.52%，严重影响到公司内部生产效率及生产质量的提升。针对此现状，C 级蛋的改善已是迫在眉睫。

2、攻关目的

通过对鸭舍进行现场整改，以达到降低鸭屎蛋的目的。

3、攻关目标

通过攻关，使 C 级蛋率下降到 10%的目标。

(1)、第一阶段 2 月 8 日~2 月 18 日攻关目标：18%；

(2)、第二阶段 2 月 19 日~2 月 29 日攻关目标：14%；

(3)、第三阶段 3 月 1 号~3 月 11 日攻关目标：10%。

4、攻关组织

(1)、攻关总统筹：许壮平；

(2)、攻关组长：蔡泽坤；

(3)、攻关组员：谢卫贞、邱洪伟、胡伟安；

(4)、数据稽核：谭玉琼；

(5)、辅导老师：莫逸乐。

5、攻关实施动作

第一点：鸭舍整改

(1)、购买石棉瓦，把鸭舍分隔成若干小的区域，并在石棉瓦做蛋窝。如下图示：



鸭舍整改示意图

(2)、2012 年 2 月 29 日前落实 31 个农户的鸭舍整改。

A 组：吴杰明、施佛海、杨逢选、杨逢李、彭德恒（5 户）；

B 组：叶仕强、叶仕杰、何礼忠、孙有桂、孙有南、陈瑞洪、王孙茂、颜桂梅（8 户）；

C 组：黎明传、张茂根、虞官碧、谭朝军、刘雄生、陈耀飞、郑利仁、徐淑坚、胡勇儿、胡发龙（10 户）；

D 组：赵湘伟、张建国、周贤颂、胡建军、冯训国、刘盛辉、阳祖元、冯耀进、沈新明（8 户）。

(3)、2012 年 3 月 1 日至 2012 年 3 月 11 日落实其它农户的鸭舍整改。

A 组：其他农户

B 组：徐丽平、徐丽庆、郑设富、黄飞霞、胡西安、李美玲

C 组：周灼伦、梁伟杰、张永森

D 组：冯小凤、冯华、李春容、冯昭

第二点：要求农户早上必须在 5:00 前必须把鸭放出鸭舍。

6、费用预算

(1)、材料费用预算

a、目前按 2000 只/栏的养殖密度；

b、公司的养殖存栏量 324850 只；

c、石棉瓦 10 块/栏；每个石棉瓦价格是 8 元/块；

d、材料费用=324850/2000*10*8=12994 元

(2)、运输费用

公司自派车辆（粤 ABC236）

(3)、费用管理方法：鸭舍整改费用按专项资金方式划拨至总经办，由总经办负责费用的管理及使用。

7、攻关奖励方案

第一阶段 2月8日-2月18日 攻关控制目标: 18%					第二阶段 2月19日~2月29日 攻关目标: 14%					第三阶段 3月1号~3月11日 攻关目标: 10%				
综合比例	> 20%	< 18%	< 16%	< 14%	综合比例	< 16%	< 14%	< 12%	< 10%	综合比例	< 12%	< 10%	< 8%	< 6%
总统筹	-50	200	300	450	总统筹	-50	300	450	675	总统筹	-50	450	675	1013
攻关组长	-30	120	180	270	攻关组长	-30	180	270	405	攻关组长	-30	270	405	608
攻关组员	-20	80	120	180	攻关组员	-20	120	180	270	攻关组员	-20	180	270	405
合计	-100	400	600	900	合计	-100	600	900	1350	合计	-100	900	1350	2025

8、攻关总结

对完成整改鸭舍的农户进行数据跟踪，对仍无改善的鸭场在进一步实地考察分析，制定相应的对策，进一步完善整改动作。

9、攻关效果

2月份每天C级蛋率统计表

日期	2/1	2/2	2/3	2/4	2/5	2/6	2/7	2/8	2/9	2/10	2/11	2/12	2/13	2/14	2/15	2/16	2/17	2/18	2/19	2/20	2/21
当日C级蛋率	28.5%	29.7%	22.2%	23.6%	21.7%	27.6%	21.3%	21.2%	29.8%	22.7%	14.0%	26.9%	27.6%	28.1%	22.2%	27.7%	18.2%	18.2%	13.7%	11.0%	13.9%

(五)、蛋黄蛋壳攻关

1、攻关背景

客户每年都有投诉蛋黄有蛋壳、灰粒这些质量问题，蛋黄有蛋壳、灰粒现象难以控制，蛋黄上的蛋壳多、灰粒多增加了员工挑蛋壳、灰粒的工作难度，更严重影响了蛋黄的生产效率。

2、攻关动作

(1)、对打蛋槽用隔网隔开，一人一格，明确划分责任区域，要求员工每打三茜蛋就要对自己作业区域捞一次蛋壳。在隔网的构思与创作方面电工主管梁群 胜花了很多心思与精力，隔网第一次试用矮了不合适，梁主管耐心的想办法进行改进，增加隔网高度，直到弄好为止，为生产提供了实用而有利的工具。



(2)、利用捞蛋黄的员工做质检员，在那一格捞上来的蛋黄发现有蛋壳，捞蛋黄员工则会提醒相应打蛋区域负责人及时捞蛋壳，捞蛋黄时看到有蛋壳的蛋黄 就马上捡开，这样捞上来的蛋黄就干净多了。这体现我们捞蛋壳的员工对工作的认真、细心，那怕是有一小点蛋壳她都捡开，并耐心的对打蛋的那位员工说，要捞蛋壳，在槽里看到有蛋壳的要马上捞上来。



(3)、改变员工打蛋动作，攻关前员工为了超标求快，蛋不是打烂掰开的，而是抓烂的，在抓烂的过程中，蛋壳会插在蛋黄上，蛋壳碎产生也多，会粘在蛋黄上，把蛋壳带到槽里。在把蛋抓烂的同时也会影响蛋黄的外观，蛋黄受外力的挤压会造成变形。总的来说，把蛋抓烂这种动作是不规范的，要求员工要把蛋打烂掰开，这样蛋壳碎的产生也小，蛋黄自然倒到槽里，既卫生也干净。

在这种改变员工习性的过程中，是离不开现场的监控。生产经理梁艳芬、生产经理助理李佩玲、主管梁美莲、包泥组领班张雅梅、包装组张润桂在现场敢抓敢管，对动作不规范的打蛋员工耐心教育说，立马进行动作纠正。在梁经理统一部署与督导安排下，主管、领班进行责任区域分工，在现场紧盯员工打蛋动作，改变员工不良习性。

(4)、改变员工带布手套的习惯。由于布手套容易粘着蛋壳和灰粒，蛋壳插在布里难以清理，当捞蛋壳的时候会把蛋壳、灰粒带到槽里。在生产经理梁艳芬的策划下，对这样的事情提前进行安排，对不带胶手套的员工不给予打蛋，已发胶手套的一定带过来，实在没有胶手套的员工由主管核实发出去。目前已经没有员工带布手套来打蛋的了，这体现了我们的员工能够服从安排并积极配合的良好工作态度，更反映了我们的管理人员确实管理到位。



(5)、在打盐水蛋之前增加一个清洗动作。以前起桶的盐水蛋只是用水冲一下就打了，比较脏的蛋壳还会粘着鸭屎，在打蛋过程中会带到槽里，既污染了蛋黄也增加了灰粒的产生，蛋黄质量难以保障。

3、攻关前后数据对比

经蛋黄室刘雪梅领班统计，在同一工艺，同一包装方式下，50粒排好、抽真空、冲氮蛋黄攻关前后数据如下：

攻关前数据：2月28日蛋黄产量32980个，总工时66小时，平均每人每小时做499个。

攻关后数据：3月14日蛋黄产量95990个，总工时181小时，平均每人每小时做533个。

对蛋黄产量平均效率进行对比分析，攻关后比攻关前每人每小时快34个。

蛋黄攻关数据跟踪

打蛋日期	咸蛋类型	包装日期	生产工艺	生产数量	脏蛋数量	脏蛋比率
3月27日	暗裂盐水蛋	3月28日	12克以上冲氮、12克以下抽真空	28,783	3,619	12.57%
3月27日	盐水蛋/灰蛋	3月28日	12克以上冲氮、12克以下抽真空、50粒排好	103,260	8,719	8.44%
3月27日	盐水蛋/灰蛋	3月29日	排好、抽真空	107,470	6,782	6.31%
3月27日	盐水蛋/灰蛋	3月30日	排好、抽真空	67,700	4,467	6.60%
4月1号	盐水蛋/灰蛋	4月3、5、6、7、8、9号	12克以上冲氮、12克以下抽真空、50粒排好	654,030	41,991	6.42%
4月2号	盐水蛋/灰蛋					

4、攻关总结

通过以上5个作业动作的改变，蛋黄的质量得到了保障，蛋壳、灰粒确实减小了，员工不用挑这么多蛋壳、灰粒，生产效率得到了大大的提高。有这样的成绩，当然离不开我们生产经理、电工组、主管、领班，一线员工的共同努力付出，从问题的引爆点引申到问题的攻关，过程问题点的分析到问题点的实施解决，在生产经理梁艳芬的组织安排下，各主管、领班、一线员工都给予了积极的配合与支持。有问题并不可怕，可怕的是我们没有一起去解决，可见，面对问题我们要齐心协力、群策群力，一起想办法，一起去共克时艰，只有这样我们的工作才会越做越好。

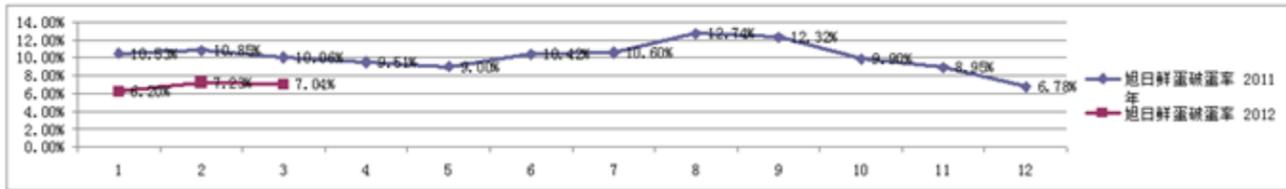
五、管理变革数据变化情况

(一)、鲜蛋破蛋率

鲜蛋破蛋率

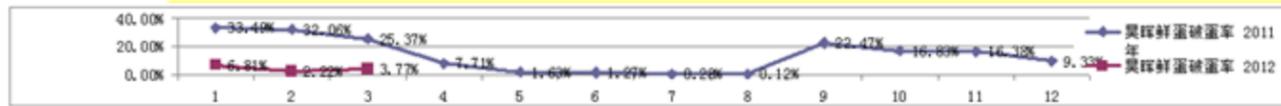
项目	年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	备注
旭日鲜蛋破蛋率	2011年	10.53%	10.85%	10.06%	9.51%	9.00%	10.42%	10.60%	12.74%	12.32%	9.90%	8.95%	6.76%	
	2012年	6.20%	7.23%	7.04%										
	同比	-4.32%	-3.62%	-3.01%										
昊晖鲜蛋破蛋率	2011年	33.49%	32.06%	25.37%	7.71%	1.63%	1.27%	0.28%	0.12%	22.47%	16.83%	16.38%	9.33%	
	2012年	6.61%	2.22%	3.77%										
	同比	-26.68%	-29.84%	-21.60%										
永美鲜蛋破蛋率	2011年						0.23%	0.34%	0.25%	3.86%	15.00%	12.43%	9.84%	
	2012年		0.43%	1.05%										
三厂鲜蛋总破蛋率	2010年										18.36%	16.51%	21.27%	
	2011年	18.66%	16.08%	16.53%	13.62%	9.92%	11.12%	10.79%	12.79%	19.37%	17.44%	18.61%	12.41%	
	2012年	9.17%	7.62%	7.99%										
	同比	-9.49%	-8.46%	-8.55%								-0.94%	2.10%	-8.86%

1、旭日总厂破蛋率



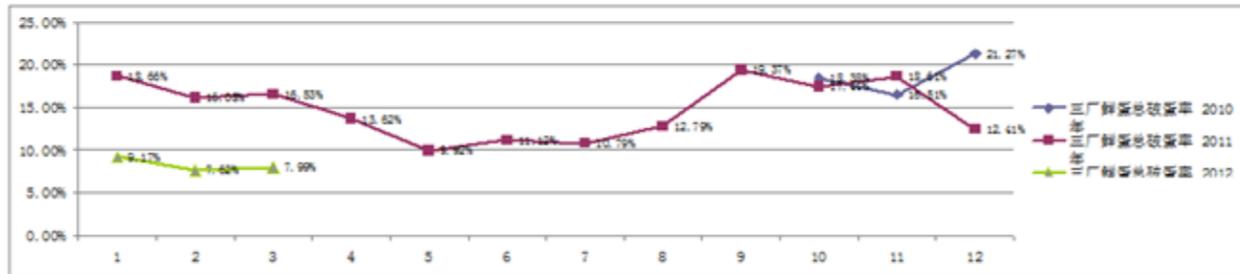
旭日总厂鲜蛋破蛋率同比情况：
2012年1月份同比下降：4.32%；
2012年2月份同比下降：3.62%；
2012年3月份同比下降：3.01%

2、昊晖分厂破蛋率



昊晖分厂鲜蛋破蛋率同比情况：
2012年1月份同比下降：26.68%；
2012年2月份同比下降：29.84%；
2012年3月份同比下降：21.60%

3、三厂总破蛋率



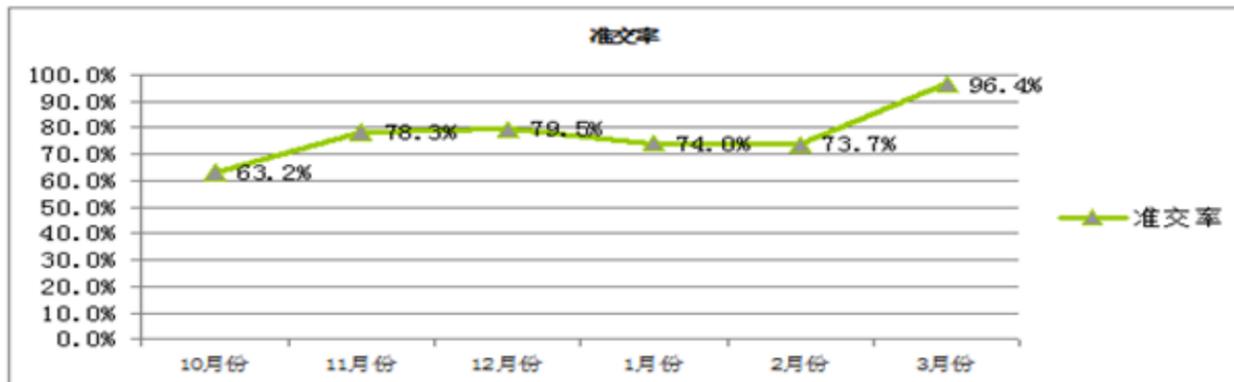
三厂鲜蛋总破蛋率同比情况：
2011年10月份同比下降：0.94%；
2011年11月份同比上升：2.1%；
2011年12月份同比下降：8.86%；
2012年1月份同比下降：9.49%；
2012年2月份同比下降：8.46%；
2012年3月份同比下降：8.55%

(二)、销售订单准交率

销售订单准交率

项目	10月份	11月份	12月份	1月份	2月份	3月份	备注
出货总柜数	19	23	39		19	28	
准交	12	18	31		14	27	
准交率	63.2%	78.3%	79.5%	74.0%	73.7%	96.4%	

销售订单准交率由调研时的63.2%提升至96.4%，提升了33.3%。

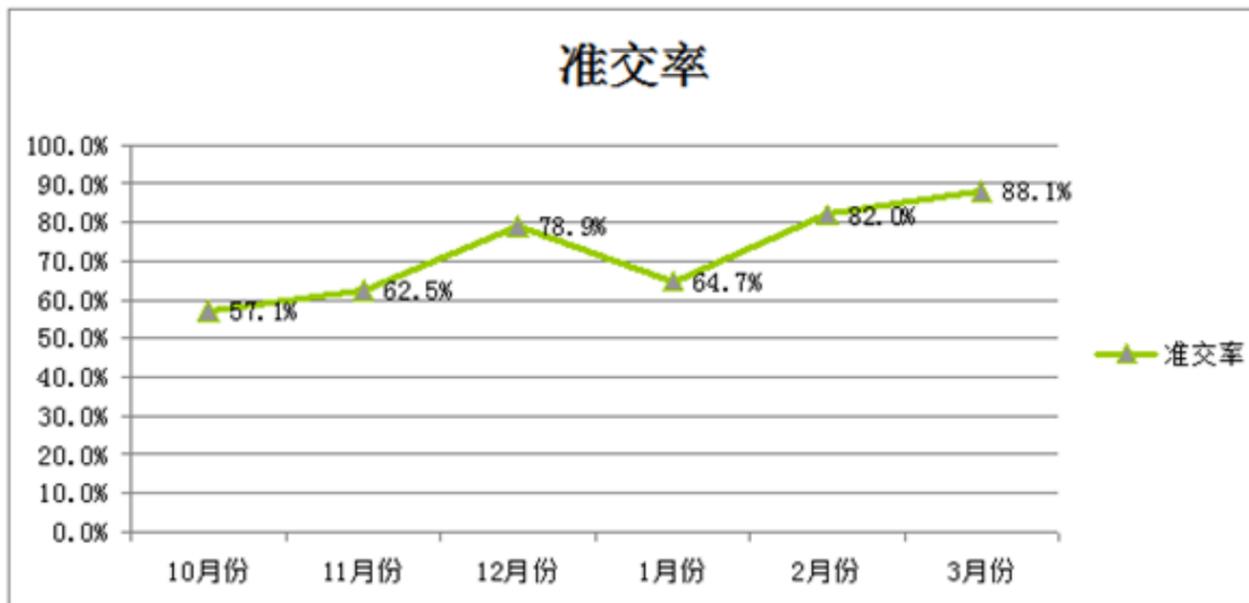


(三)、采购及时率

采购及时率

类别	项目	10月份	11月份	12月份	1月份	2月份	3月份	备注
汇总	准交率	57.1%	62.5%	78.9%	64.7%	82.0%	88.1%	

采购及时率由调研时的57.1%提升至88.1%，提升了31%；

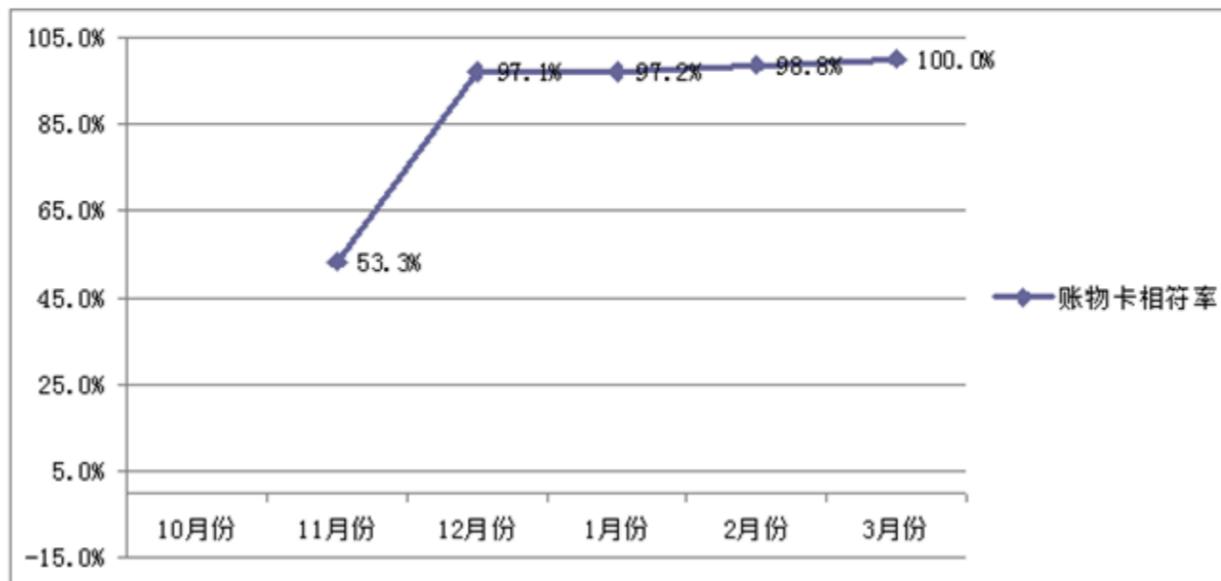


(四)、帐物卡相符率

账物卡相符率

项目	10月份	11月份	12月份	1月份	2月份	3月份	备注
账物卡相符率		53.3%	97.1%	97.2%	98.8%	100.0%	

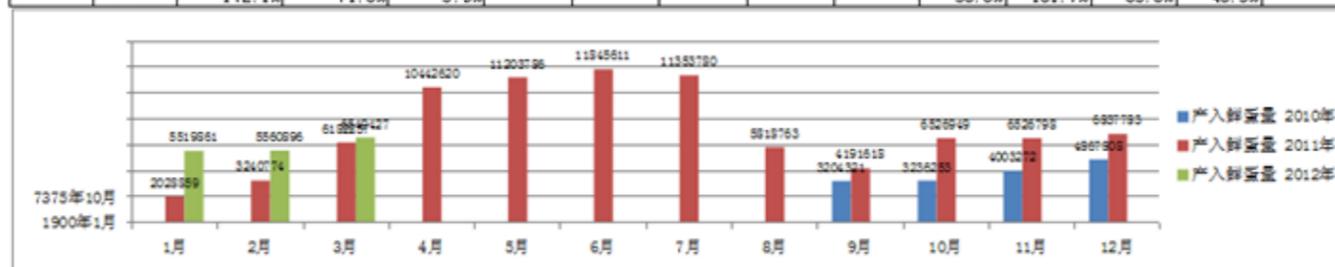
账物卡相符率从调研时抽查旭日总仓的53.3%提升至3月份的100%；提升了46.7%。



(五)、产入鲜蛋量

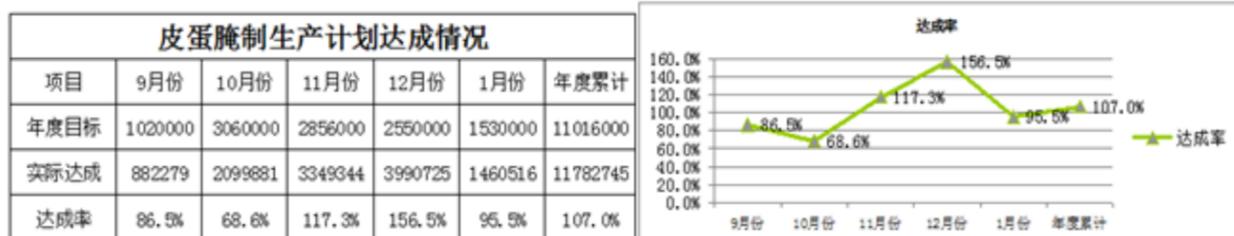
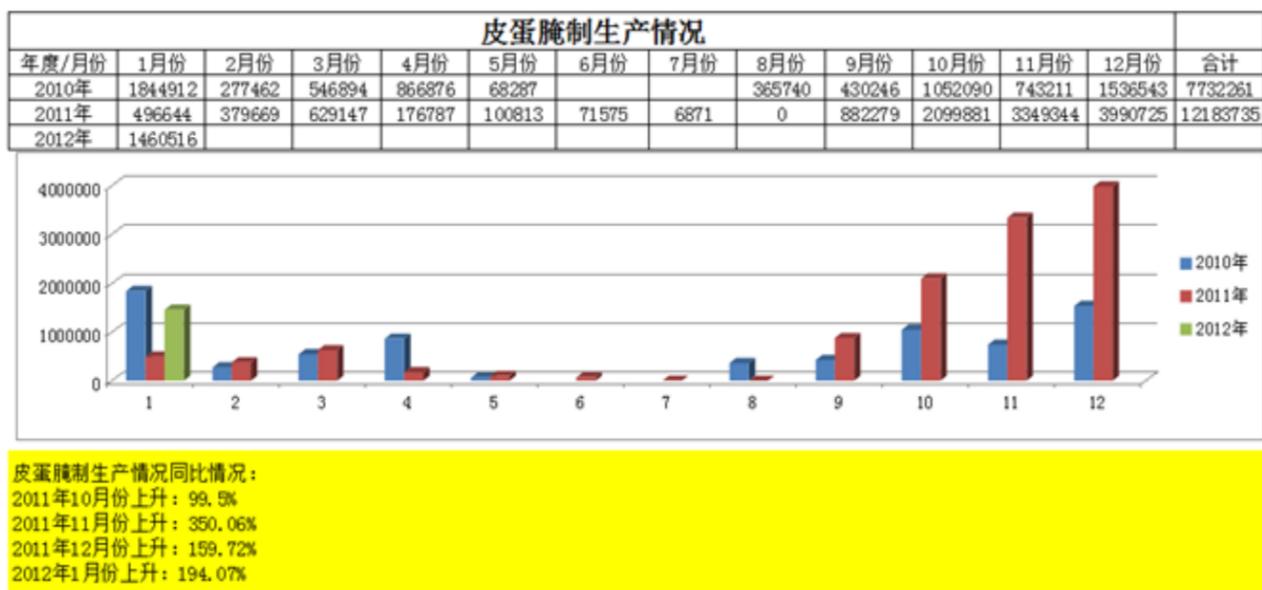
产入鲜蛋量

项目	年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	备注
产入鲜蛋量	2010年									3204321	3236253	4003272	4867808	
	2011年	2028859	3240774	6182237	10442620	11203786	11845611	11353780	5818763	4191618	6526949	6526798	6837783	
	2012年	5519861	5560896	6549427										
	同比提升	172.1%	71.6%	5.9%							30.8%	101.7%	63.0%	40.5%



产入鲜蛋量同比情况：
 2011年10月份同比上升：101%；
 2011年11月份同比上升：63%；
 2011年12月份同比上升：40.5%；
 2012年1月份同比上升：172.1%；
 2012年2月份同比上升：71.6%；
 2012年3月份同比上升：5.9%。

(六)、皮蛋腌制生产情况



皮蛋年度生产达成率从调研前的86.5%, 提升至107%, 提升20.5%, 完成了整个年度皮蛋生产目标。

六、标准化建设

下面从组织再造、流程再造、习性再造来对管理变革标准化推行工作进行阐述：

(一)、组织再造

在旭日公司原来的组织架构上，结合管理变革思路，对组织架构进行调整，颁布《开平市旭日蛋品有限公司组织架构图》，新组建了专职稽核部门、重新调整了PMC部的关键职能、导入横向控制和稽核控制职能；强化公司品质控制、设备维护、工艺改善职能。并对各部门进行职责划分、对各部门人员实行定员定岗，下发《各部门职责》、《各部门定员定岗表》，明确各部门职责及各管理人员职责。

(二)、流程再造

在流程再造方面，我们重点打造三大模块，即计划物控模块、稽核模块和攻关模块，同时完善生产现场管理、技术与品质管理、采购管理、薪酬管理等。

1、PMC运作模式的建立

在打造PMC运作模块方面，我们的主要动作包括导入“PMC七大步骤”、“日计划六大动作”，召开生产协调会、建立订单评审制度、推行冷冻日计划、导入“滚动排查，前推后拉”模式、导入生产问责制等。

“日计划六大动作”的导入，给旭日的生产管理注入了全新的计划与物料控制模式，从生产协调会、日计划、备料制、稽核与考核，再到异常攻关，每一个环节的控制都细分和落实到每人、每天、每事。

在变革初期，我们首先开展了积压订单的清理，由计划物控部牵头、生产部配合对订单进行汇总及清理，仅用一个月的时间就清理完积压订单，不但彻底纠正了在制订单无人管理的混乱状况，也树立了大家必须按照计划生产的观念，只有在客户要求时间内按质按量完成生产任务，才能满足客户的基本需求。

面对旭日非标订单多，客户要求与产品标准极不稳定的情况下，我们成立了订单评审小组，定期对非标订单进行评审，从源头控制订单的准入，为生产计划的合理安排与产能负荷的充分利用创造条件。

在生产计划跟进方面，从物料申购、采购下单、欠料追踪、账面备料、实物备料、小时产量跟进、生产异常快速处理等环节严加控制，为日计划的顺利达成提供强有力的保障。

同时，导入滚动排查，前推后拉模式，对生产计划进行月度、每周、每日三重滚动排查，及时调整前工序与物料欠料，保证日计划的顺利达成。

另外，对于日计划未达成部分，进行原因分析，界定责任，建立了生产问责制，由每周责任比例影响最多的部门经理向总经办直接检讨并提出后续的改善措施。

通过以上六个方面的动作，我们的日生产计划达成率大幅提升、销售订单准交率也从调研前的63.2%提升至变革后3月份的96.4%、采购物料准交率也由调研前的57.1%提升到变革后3月份的88.1%，这是各部门共同努力的结果、更是我们旭日全体员工共同努力的结果。

2、稽核体系的建立

回顾变革历程，相信大家体会最深的就是稽核了，这跟我们每个人都息息相关，更是我们变革成功与否的关键，为此，打造稽核控制模块就至关重要。在稽核控制模块建立方面，我们主要通过建立核心稽核团队、导入稽核运作体系、推行稽核控制卡、实施稽核达成考核、大力开展各项流程、制度、控制卡的培训与稽核宣传等活动来确保稽核控制模块正常运作。

除导入横向控制体系外，我们在稽核标准细化方面做了大量的工作，先后推行了82份作业流程与控制卡，每周组织稽核员进行控制卡培训，规范稽核工作的开展。在稽核专员考核方面，更是严格要求，力争做到公平、公正、公开，将稽核执行率、稽核检查表、稽核案例分析与可行性建议等4项内容纳入稽核员的绩效考核。

4月份以来，我们生产一线与非生产线的稽核执行率已经持续保持在76%以上，全体员工已基本形成了按计划生产、按标准做事的良好工作习惯。

当然，稽核的控制，不仅仅是稽核部门的工作，更是全体员工需共同参与配合、理解与支持，只有我们大家养成了良好的工作习惯、自觉遵守各项标准、按流程与制度做事、才能在做好本职工作的同时健康成长。

3、攻关活动的实施

从进驻旭日到现在，我们项目组与大家一起，共同开展了许多攻关活动，通过分析影响生产运作的种种瓶颈、进行讨论分析立项、成立攻关小组、制定攻关方案、量化责任到每一个攻关成员、攻关过程频繁跟进与稽核、周小结、攻关效果对比、以及持续跟进等八大动作。

在管理变革的六个月时间里，我们先后实施了多个攻关方案，如昊晖包装流水线攻关、蛋托点数改善攻关、选蛋车间生产效率攻关、配套苗周转速度攻关、鲜蛋敲蛋 烂蛋率攻关、熟咸蛋烂蛋率攻关、胶框设计改良攻关、C级蛋率控制攻关、蛋黄蛋壳攻关等；这一系列的攻关得到了广大员工的积极参与，并且取得了显著的成效。

4、完善生产现场管理

推行作业动作控制卡；拍摄员工动作 DV 视频；开展员工动作规范 DV 视频培训；开展工序小攻关(改善)；倡导合理化建议。

5、完善技术与品质管理

建立各种原材料、包装材料来料检验作业指导书；开展现场品质异常稽核；完善各产品 BOM 清单；建立各主要生产设备作业指导书；进行技术与品质关键失控点攻关。

6、完善采购管理。

召开采购早会；推行采购日计划；推行采购作业控制卡；对采购进度进行管控；对采购准交率进行考核；对供应商品质及交期进行改善。

7、完善薪资管理。

推行管理人员绩效方案；推行员工计件工资方案；推行员工超产奖励方案。

(三)、习性再造

1、规范制度建设，培养执行文化

推行会议管理制度，推行动作控制卡制度，推行稽核管理制度。

2、培养爱岗敬业精神

定期学习岗位规范操作，规范动作，提升效率；每周进行 5S 大检查，并进行评比，颁发 5S 流动红旗，全员参与 5S 活动，从我做起，从岗位做起，共同创造干净、整洁的生产车间。执行仓库账物卡抽查制度，规范物料管理，提升仓库管理水平；开展员工劳动竞赛等。

3、倡导激励文化

通过《旭日快讯》、《旭日稽核战报》、每天班组早会、每周全厂早会，宣传好人好事，表扬先进，激励后进。推行看板管理，导入 PK 机制；实行目标管理，提高生产效率。在旭日、昊辉、永美各车间及采购部、计划部，通过目视管理看板，将生产目标从部门细分到车间、班组、个人，从月分解到周、日，每天进行对比，目标产量与实际达成进行对比，员工与员工之间进行对比，员工个人昨天与今天进行对比，经过对比，发现差距，营造你追我赶、积极向上的工作氛围。

七、标准化作业文件推行情况（共 82 份）

1、管理制度（14 份）

-  XR-Z-03 组织架构 2011.12.23
-  XR-Z-02 各部门定岗定员分配一览表 2011.12.23
-  XR-Z-01 部门职责 2011.11.23
-  XR-X-019 发料作业流程 2011.11.15
-  XR-X-018 收料作业流程 2011.11.15
-  XR-X-010 仓库管理制度 2011.11.15
-  XR-X-005 早会管理制度 2011.11.16
-  XR-X-004 总经理信箱管理办法 2011.11.14
-  XR-X-002 管理变革领导小组管理制度 2011.10.30
-  XR-X-001 会议管理制度 2011.10.30
-  XR-RS-006 稽核小组管理办法 2011.11.8
-  XR-RS-005 奖励基金管理规定 2011.11.14
-  XR-PMC-001 生产协调会管理办法 2012.2.10
-  XR-LC-001 打样作业流程 2011.12.27

2、管理控制程序（7 份）

-  XR-QP-6.2-002 行政人事管理控制程序 2012.2.12
-  XR-QP-7.2-001 销售管理控制程序 2012.2.23
-  XR-QP-7.4-001 采购管理控制程序 2012.3.15
-  XR-QP-7.5-001 生产运作管理控制程序 2012.2.20
-  XR-QP-7.5-002 仓库管理控制程序 2012.2.20
-  XR-QP-7.5-003 设备管理控制程序 2012.2.20
-  XR-QP-8.2-001 质量管理控制程序 2012.2.20

3、来料检验作业指导书（13份）

- XR-QC-001 标签检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 草木灰检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 谷壳检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 黄泥检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 检验和试验抽样判定标准 2012.1.2
- XR-QC-001 胶袋检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 胶盒检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 石灰检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 食盐检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 食用片碱检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 添加剂检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 鲜蛋检验作业指导书 2012.1.2
- XR-QC-001 纸箱与牛皮纸检验作业指导书 2012.1.2

4、设备管理作业指导书（8份）

- XR-WI-7.5-001 MOBA机维护保养作业规程 2012.1.10
- XR-WI-7.5-002 蛋品清洗机作业指导书 2012.1.10
- XR-WI-7.5-003 真空包装机作业指导书 2012.1.10
- XR-WI-7.5-004 蛋黄烘干作业指导书 2012.1.10
- XR-WI-7.5-005 DXD自动包装机作业指导书 2012.1.10
- XR-WI-7.5-006 杀菌锅作业指导书 2012.1.10
- XR-WI-7.5-007 流水线自动包装机作业指导书 2012.1.10
- XR-WI-7.5-008 冷库管理操作规程 2012.1.10

5、动作控制卡（22份）

- XR-KZ-001 公告栏、管理看板、区域责任人控制卡 2011.11.28
- XR-KZ-002 用车使用及登记控制卡 2011.11.28
- XR-KZ-003 卡板管理控制卡 2011.11.30
- XR-KZ-004 物料跟踪动作控制卡 2011.12.2
- XR-KZ-005 数据统计跟踪控制卡 2011.12.2
- XR-KZ-006 鲜蛋下桶动作控制卡 12.2
- XR-KZ-007 皮蛋桶封面动作控制卡 2011.12.2
- XR-KZ-008 工作分配动作控制卡 2011.12.2
- XR-KZ-009 成品出货动作控制卡 2012.3.1
- XR-KZ-010 敲蛋动作控制卡 2011.12.27
- XR-KZ-011 稽核动作控制卡 2012.1.4
- XR-KZ-012 捡蛋动作控制卡 2011.12.28
- XR-KZ-013 物料采购作业控制卡 2012.1.5
- XR-KZ-014 蛋黄保鲜控制卡 2011.12.21
- XR-KZ-015 成品入库动作控制卡 2012.4.3
- XR-KZ-016 快递动作控制卡 2011.12.19
- XR-KZ-017 仓库帐物卡相符率数据控制卡 2011.12.4
- XR-KZ-018 食材采购过程控制卡 2012.3.22
- XR-KZ-019 鲜蛋下桶封面作业动作控制卡 2011.11.20
- XR-KZ-020 来料检验动作控制卡 2011.12.29
- XR-KZ-021 供应商管理控制卡 2012.1.5
- XR-KZ-022 蛋黄生产动作控制卡 2012.4.13

6、作业流程稽核表（6份）

- 采购作业流程稽核表 2012.3.27
- 成品出库作业流程稽核表 2012.4.13
- 成品入库作业流程稽核表 2012.4.10
- 呆滞物料处理作业流程稽核表 2012.4.10
- 客户订单处理作业流程稽核表 2012.3.27
- 生产计划作业流程稽核表 2012.4.10

7、绩效方案（12份）

- 旭日总厂配套茜捡蛋超标绩效方案
- 旭日总厂摧台辅助人员绩效方案
- 旭日总厂包装辅助人员绩效方案
- 旭日总厂过机区辅助人员绩效方案
- 旭日总厂管理人员绩效方案
- 昊晖分厂包装产品计件单价方案
- 昊晖分厂照灯区超标绩效方案
- 昊晖分厂各工序辅助人员绩效方案
- 昊晖分厂管理人员绩效方案
- 永美分厂辅助人员绩效方案
- 永美分厂管理人员绩效方案
- 采购部绩效管理方案

八、记录激情、见证成长





时光如梭，转眼间，开平市旭日蛋品有限公司第一期管理变革已结束了。回首这艰辛和充满挑战的一百八十多天，我们百感交集--我们为旭日公司管理的逐渐规范、为旭日公司业绩的不断提升感到欣慰！这六个多月，无论是对赢在执行项目组老师、还是对旭日人来讲都是终生难忘的一段岁月！尽管短暂，但却留下了深刻印象。回首管理变革活动中的日日夜夜，个中酸甜苦辣、喜怒哀乐令人感慨万千。

尽管在赢在执行的咨询史上有过许多成功的案例，但旭日项目的成功，有着它更为独特之处。归纳起来，有如下两个方面：

一、老板的决心和信任是项目成功必不可少的保证。陈小姐、姚总自始至终对企业推行管理变革的决心未变，并且通过各种方式、各种渠道传递给每一个员工。即使在项目推进遇到重重阻力、管理变革与日常工作产生一定冲突时，陈小姐、姚总仍然旗帜鲜明、态度坚定地支持管理变革；同时也给予了赢在执行项目组充分的信任，这种信任被化作了赢在执行老师克服困难、顶住压力的动力。从而获得了项目推进的重要支持力量，一路坚持下来。

二、企业方面的支持与配合是项目成功的重要条件。正如所有做过的项目一样，旭日人也经历了：怀疑——抵触——不适——逐渐认可——接受——支持——合作的过程。这也是事物发展的规律所在。

管理变革要改变企业，首先要改变人，人变则企业变。当初少数人支持，多数人怀疑观望，到后来越来越多的人参与、支持、配合。不仅是高层、中层管理人员，包括基层管理人员甚至普通员工，也都投入到企业管理变革中，用实际行动参与和推动管理变革活动。可以说，旭日项目的成功，凝结着全体旭日人的心血，正是因为大家的共同努力，最终使我们战胜了重重困难，顺利地完成了管理变革任务。在此，旭日项目组的老师们向孙老师、陈小姐、姚总以及旭日的各位同事表示真诚的感谢！

“旭日东升映朝霞万丈，鹏程万里览江流千支”，如今的旭日已迈出现代化管理的一大步，站在了一个更高的发展平台上。我们坚信，旭日的明天会更加辉煌灿烂！我们的明天会更加幸福美好！

旭日项目组
项目经理莫逸乐
生产经理罗 执
项目专员黄灼鹏
2012年4月17日