



广东赢在执行企业管理咨询有限公司-----指标改善按进度分阶段收费  
广州华强企业管理执行式培训有限公司-----与工厂员工同进同出同劳动

# 中山市富氏照明电器有限公司

## 企业诊断及管理升级设计方案

# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司

追求管理卓越

企业实践典范

联系方式: Mobile: (0) 13332823516; 18927532617

网址: [www.execution.cn](http://www.execution.cn)

E-mail: [sunyaowa@163.com](mailto:sunyaowa@163.com)



## 目 录

前 言.....5

### 第一部分 富氏管理升级项目诊断报告

**第一章 富氏控制力症结分析..... 5**

1. 企业经营状况分析.....6

    1.1 订单积压情况分析 .....6

    1.2 客诉情况分析..... 6

    1.3 采购准交率分析..... 6

    1.4 客诉情况分析..... 6

    1.5 投入产出比..... 6

2. 生产计划分析.....6

    2.1 订单准交率数据分析..... 7

    2.2 生产运营体系失控..... 7

    2.3 生产订单评审失控..... 8

    2.4 生产计划下达失控..... 8

    2.5 生产过程跟进失控..... 8

    2.6 异常处理机制失控..... 9

3. 物料损耗严重.....10

4. 仓库管理失控.....10

    4.1 仓库数据分析及图片..... 10

    4.2 仓库管理职责失控.....11

    4.3 仓库收发管理失控..... 12

    4.4 仓库账物卡管理失控.....13

    4.5 仓库现场管理失控..... 13

    4.6 仓库呆滞物料管理失控 ..... 14

    4.7 仓库攻关..... 12

5. 现场管理混乱.....14

    5.1 6S 管理失控.....14

    5.2 安全生产失控..... 14

    5.3 人员管理失控..... 15

6. 采购系统不规范.....15

    6.1 物料申购管理失控..... 15

    6.2 物料过程跟催失控..... 16

    6.3 供应商管理失控..... 16

7. 技术管理不完善.....16

8. 品质管理失控.....16

    8.1 品质体系失控、品质意识欠缺.....16

    8.2 来料检验失控分析.....17



|                      |           |
|----------------------|-----------|
| 8.3 制程检验失控分析         | 17        |
| 8.4 成品检验失控分析         | 17        |
| 8.5 不合格品处理失控分析       | 17        |
| 8.6 失控对策             | 17        |
| <b>9、数据管理失控</b>      | <b>17</b> |
| 9.1 数据管理、单据传递失控      | 17        |
| 9.2 数据分析失控           | 17        |
| 9.3 对策               | 18        |
| <b>10. 标准化基础状况</b>   | <b>18</b> |
| 10.1 流程不完善           | 18        |
| 10.2 表单不齐全           | 18        |
| 10.3 缺乏岗位职责          | 18        |
| 10.4 缺乏有效的绩效考核机制     | 18        |
| 10.5 企业数据化标准欠缺       | 18        |
| 10.6 缺乏一个数据化的环境      | 18        |
| 10.7 对策              | 18        |
| <b>第二章 富氏凝聚力症结分析</b> | <b>18</b> |
| 1. 组织架构分析            | 18        |
| 2. 员工结构分析            | 18        |
| 2.1 员工招聘攻关           | 19        |
| 3. 管理团队及员工队伍建设       | 19        |
| 3.1 缺乏核心管理团队         | 19        |
| 3.2 员工的忠诚度低下         | 19        |
| 3.3 缺乏人才梯队培养机制       | 20        |
| 3.4 缺乏完善的培训制度        | 20        |
| 4. 企业文化建设            | 20        |
| 4.1 缺乏企业文化的氛围        | 20        |
| 4.2 沟通机制欠缺           | 20        |
| 4.3 缺乏有效的激励机制        | 21        |
| 4.4 忽视企业理念的凝聚作用      | 21        |

## 第二部分 富氏管理升级项目辅导方案

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>第一章 富氏管理升级系统策划与解决思路</b> | <b>21</b> |
| 1. 富氏公司组织架构策划              | 26        |
| 2. 富氏公司管理运作流程图策划           | 27        |
| <b>第二章 管理升级进程表</b>         | <b>附件</b> |



## 致 谢

受江门市富氏照明电器有限公司的重托，广东赢在执行企业管理咨询有限公司项目组通过为期 7 个工作日的现场调查、员工访谈、深入生产一线实地考察等方式和采取：查、问、看、溯的实效调研方法对江门市富氏照明电器有限公司进行了全面、细致、深入的管理诊断。在此期间，项目组得到了江门市富氏照明电器有限公司各级同仁的大力支持与配合，项目组共调研、访问了 9 个部门，涉及到中高层管理人员 10 人、班组长及关键员工共 48 人；共拟定 48 项调研内容。“富氏人”以一种开放的心态、坦诚相见、勇于暴露和正视自身问题、渴望通过企业管理升级来解决富氏照明发展中的问题、改变自身的不良习惯、推动富氏照明电器有限公司健康良性发展、提升自身价值的真情深深地感动了我们。正因为如此，赢在执行的老师们在短暂的时间里对富氏照明电器有限公司的现状有了较全面的认识，并为今后的企业管理升级打下了良好的基础，调研工作取得了阶段性的成果。为此，赢在执行项目组对所有富氏照明电器有限公司人员真心热情的配合表示衷心的感谢！

广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
2014 年 3 月 7 日



## 前 言

江门市富氏照明电器有限公司始建于 2006 年，在我们了解企业发展历程的过程中，我们深刻地体会到：富氏，是一个极具上进心、锲而不舍且不断追求健康与可持续发展的企业；然而随着企业的发展，过程中忽视了班组基础管理建设和企业系统管理的打造，导致了目前企业内部管理执行力的基础体系部分失控：生产效率、物料损耗、产品质量、数据统计、成本分析、管理模式化程度低的严峻局面；但是我们也欣喜的看到：富氏有着现代企业管理意识的“领路人”；有着历经市场风雨洗礼多年经验的傅总，工厂有着成熟的 LED 压铸配件及成品制造经验和完善的销售网络。我们相信：随着我们与富氏全体同仁的共同努力，打好这场管理升级攻坚战，富氏跳跃到更高的发展平台这一愿景目标一定会实现；我们也有这个信心：只要“富氏人”沿着我们管理升级的思路，在“稳定压倒一切”的前提下进行循序渐进的改革，辅以我们成功辅导 127 家企业管理升级的实战经验，充分运用过程方法和现场驻厂式的案例分析与员工同进同出同劳动的教学，全员参与，群策群力，未来的富氏将会成长为一个健康、良性、可持续发展的企业！

富氏，更是一个值得研究和帮助发展的企业！因富氏的“领路人”已清晰地认识到阻碍自己企业发展的的问题所在：企业的发展壮大必须要有良好的管理基础，脱离良性管理氛围的企业其生命力不会很强；尤其在市场高度竞争的今天，企业要发展壮大就必须要有过硬的内部管理做后盾：形成制度化、流程化且符合富氏企业个性化的管理模式！将企业的具体事务从领导的权力中分离出来，用流程化、制度化进行企业生产经营动作标准化管理，重点打造“企业管理系统标准化建设”：产品工艺技术标准化管理是企业发展壮大的基石；质量标准化是企业永续经营的关键；完善而强有力的综合计划系统是生产链顺畅和满足客户交期及提高生产效率的保障；员工操作标准化管理是规范员工操作，建立岗位责任体系，提高生产效率、保证产品质量、保证员工安全的管理措施，并形成内部管理评价数据体系；唯有此，才能快速带领企业走出困境，才能为富氏的长远发展与强大奠定坚实的基础，基于此，富氏的决策者痛下决心并勇敢地迈出企业管理升级第一步！

让我们共同期待！



# 第一部分 富氏管理升级项目诊断报告

## 第一章 富氏控制力症结分析

江门市富氏照明电器有限公司以前企业盈利，不是来源于管理，而是来源于市场的需求。世界金融危机爆发后，中国市场快速萎缩，尽管所有人都把注意力放在市场上而忽略了管理，日子还是过得很滋润。然而，蓄水池水位下降了以后，石头就露出来了。金融危机使企业不断“放水”，利润越来越薄，市场开拓越来越难。生意场上拿到的订单，一碰上被退货或来不及交货等管理问题，便面临亏本。

当管理成为能不能盈利的关键时，企业之间的战场便从营销变成了管理。因为以前没有重视管理，当战场转移时便束手无策。说到底，管理最根本的问题：是工厂指挥者、各部门主管、各车间组长，但目前这些人都是管理上的新兵，管理属粗放式管理，事事都管理，由于细节控制不到位，可集中概括为“混乱”。这体现在采购、仓储、生产、营销、统计、成本核算等一系列的环节上。经营成本太高，模式化程度太低，对个人经验依赖太重等等。而国际金融环境的不利影响让这些管理问题更为突显，这也是越来越多深受冲击的中小企业老板已经意识到管理的重要性。傅总在商场征战多年，对市场驾轻就熟，是这个商场上的赢家。由于内部管理层的传承不到位，各管理执行层缺乏整体的系统管理控制与有效的沟通与过程执行的控制，因此对于企业要怎么管理，感觉力不从心。

因为工作标准不统一、不固化、不稳定，就只能执行“人治”，因为“人”在此时已不仅仅是劳动力，还成为了各种管理标准的“载体”。标准在人心，判断当然也自在人心，对与错也只能由人心来定，所谓的规则和“法治”根本无法实现。常规咨询公司以强化行政管理为主体的管理咨询模式，因为不从工厂的具体业务分析入手，不从解决员工在生产管理中的实际问题入手，就很容易导致表面化和形式化，进而强化企业的官僚化。而赢在执行咨询公司导入各种机制和规范时，冲突和博弈会天天发生。企业如果没有一种处理冲突和博弈的机制和文化，企业就无法让这个过程长期持续下去，最终的制度就只能停在表面，升级就会浅尝辄止。管理升级的核心不是制度的导入、文本的拟写、流程的规范，而是一种中国人很不擅长的，从古到今都在避免的博弈思想、冲突意识的导入。标准化体系、统筹和监督体系、责任体系三位一体构成了中小私企良性博弈机制的有形主体，或者说是良性博弈机制的体制建设部分，它与良性博弈机制的道德建设部分表里合一，刚柔相济，形神一体，为中小私企带来一个充满弹性与张力的成长系统。千万不要把“升级”理解成“培训”，这会使管理人员白天忙“生产”，晚上忙“听课”，累而无效。管理基础薄弱、过程管理与控制不力的粗放式管理及管理不规范所带来的不良后果就凸显出来。

下面就企业控制力方面对江门市富氏照明电器有限公司的管理现状进行深入分析。

通过调研我们发现：富氏公司目前在生产、物控、成本、班组建设、交期等诸多环节上管理失控，班组团队管理基础十分薄弱，企业自我调控苍白无力，究其根源是管理过程控制“杠杆”失灵，无过程控制力与稽核力状态造成的。调研期间，我们与富氏公司上至总经理，下至基层员工进行了面对面的交谈，同时我们还以《调研信息收集表》的形式广泛收集意见与建议，及要求相关职能部门提供多份数据统计表，以便我们对富氏的现状 & 问题症结有一个清晰而又全面的了解，进而为以后的管理升级提供一个重点而且可量化的参照。结果绝大部分都未能提供得出来，有的勉强提供给我们的也是零零星星、勉强凑合的数据，内容不齐全，准确性无法考证。



## 1. 企业经营状况分析

### 1.1 订单积压情况分析

#### 积压订单统计

截止日期：3月4日

| 月份      | 积压订单量(套) | 比例    | 天数     | 积压订单量(套) | 比例    |
|---------|----------|-------|--------|----------|-------|
| 2013/12 | 43300    | 39.7% | 0~30天  | 12383    | 11.4% |
| 2014/1  | 53300    | 48.9% | 31~60天 | 53300    | 48.9% |
| 2014/2  | 6811     | 6.2%  | 61~82天 | 43300    | 39.7% |
| 2014/3  | 5572     | 5.1%  | 合计     | 108983   | 100%  |
| 合计      | 108983   | 100%  |        |          |       |

说明：在物料正常供应情况下，预估两条拉日平均产能 1300 套/拉/天，新拉 100 套/天，共 2700 套/天。108983 套需要 40.5 天才能完成生产任务。

### 1.2 客诉情况分析

#### 客诉情况统计表

|      |       |          |
|------|-------|----------|
| 投诉频次 | 日投诉次数 | 3~5次     |
|      | 月投诉次数 | 100~150次 |
| 投诉比例 | 发货不及时 | 50%      |
|      | 发错货   | 30%      |
|      | 质量问题  | 10%      |
|      | 其它    | 10%      |

统计人：苏燕梅 2014/3/6

### 1.3 采购准交率分析

在对物料采购到位进行调研时，据被调研人员反应：富氏照明物料采购准交率仅仅为 60%；专家组老师在系统中抽查 10 个订单，结果，能按时到位的只有 4 个（**采购准交率为 40%**），还有 6 个订单没有按时到位，其中有两个订单拖延的时间，竟然超过 10 天！

### 1.4 投入产出比（无）

因公司没有建立健全的报表体系及数据监控体系，很多数据缺失或失真，不能真实的反映公司的经营信息。

## 2、生产计划分析

富氏经营这几年来，缺乏 PMC 管理理念，没有真正的 PMC 部门，PMC 职能不健全，业务订单下来后，不知道什么时候能交货，生产也不能承诺什么时候完成，生产过程中物料状况不清楚，也就根本无从谈生产计划安排。

项目组在进驻富氏后多方面的查证资料，终于拿到不完整的订单资料，对订单准交率进行分析：



## 2.1 订单准交率数据分析

### A、订单准交率

#### 订单准交率

| 月份     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 1     | 2     |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 订单数    | 53    | 138   | 102   | 209   | 123   | 66    | 58    |
| 完成数    | 50    | 115   | 72    | 181   | 102   | 51    | 39    |
| 未完成数   | 3     | 23    | 30    | 28    | 21    | 15    | 19    |
| 完成率(%) | 94.33 | 83.33 | 68.62 | 86.61 | 82.92 | 77.27 | 67.24 |

### B、交货周期分析(无)

### C、订单交期延迟分析表(无)

## 2.2 生产运营体系失控

### 问题描述:

- 1、PMC 部门功能缺失，没有计划及物控功能；
- 2、厂内生产进度跟进不到位；
- 3、发货管理混乱，备货不及时，客户直接到仓库拿货；
- 4、订单资料没有及时整理；

### 失控分析:

- 1、综合计划中心（PMC）部门统筹功能不完善；
- 2、部门职责不完善、部门接口关系紊乱；
- 3、部门职责和接口关系无人跟进监督；
- 4、因跟进不到位、接口关系无理清而造成的损失无人承担责任；

### 对策:

- 1、组建 PMC 部（厂长办公室/PC/MC）；
- 2、编制 PMC 部、业务部、仓库岗位职责/执行卡；
- 3、人事行政部门监督 PMC、业务部、仓库对岗位执行卡/职责的执行情况；
- 4、不按规定执行的，进行处罚，未执行岗位职责/执行卡而造成的损失，追究当事人的责任。

| 序号 | 问题点  | 解决方式   | 责任人          |
|----|------|--|--------------|
| 1  | 订单混乱 | 1、清理所有未完成订单，重新排产；                                | 厂长           |
|    |      | 2、找出最紧急订单；                                       |              |
|    |      | 3、清点订单尾数；  |              |
|    |      | 4、整理订单物料欠数，打出所有《物料清单》；                           |              |
| 2  | 产能低下 | 5、采购承诺欠料到位时间；                                    | 杨芳           |
|    |      | 6、启动订单评审会。                                       | 许舅舅          |
|    |      |  | 厂长           |
| 3  | 现场混乱 | 1、计划与目标负责制；                                      | 部门主管         |
|    |      | 2、备料日清日结制；                                       | 仓管           |
|    |      | 3、实施 PK 制。                                       | 部门主管         |
| 3  | 现场混乱 | 1、清理生产现场，所有多余物品退回仓库（经过检验评定后，能用的物料退回仓库，不能用的直接报废）； | 部门主管         |
|    |      | 2、所有成品入库；  | 部门主管<br>成品仓管 |
|    |      | 3、区域规划，按性质、工艺或流程进行区域、通道等规划。                      | 部门主管         |



|   |        |                         |      |
|---|--------|-------------------------|------|
| 4 | 生产沟通欠缺 | 1、生产协调会启动（每天上午9点）；      | 厂长   |
|   |        | 2、每日统计、总结汇报制启动，并做到日清日结。 | 厂长   |
| 5 | 人力不足   | 1、补充员工；                 | 部门主管 |
|   |        | 2、对员工技能进行培训。            | 行政部门 |
| 6 | 物料管理混乱 | 1、PMC 机制导入。             | 肖老师  |

## 2.3 生产订单评审失控

### 问题描述：

厂部接到业务跟单的订单位下达生产任务给到车间，未组织相关部门进行评审，在生产过程中技术资料、物料欠缺，导致客户交期无法达成，造成客户流失；

### 失控分析：

- 1、未建立订单评审机制，只有大致的生产周期，业务回复客户的交期末同生产进行沟通、协调并得到生产部门认同和重视；
- 2、订单是否评审无人跟进监督；
- 3、因未评审造成的损失，无人承担责任；

### 对策：

- 1、制定《订单评审作业流程执行卡》，规范订单评审的动作；
- 2、PMC 部门（厂长办公室）组织订单评审工作的开展；督导稽核中心对各参与订单评审部门是否履行职责进行监督；
- 3、对订单评审失误，给公司造成经济损失时，追究相关人员责任。

## 2.4 生产计划下达失控

### 问题描述：

- 1、厂部接单后只负责下达生产任务单，未进行统筹排产并细化到各工序的完成时间；
- 2、生产批量下单未分批进行生产，导致产品、物料要么欠缺没事做，要么物料一次回来生产积压，生产车间天天忙碌却效率不高，极为不正常；
- 3、在生产过程中没安排计划，员工做完这个不知道下一个做什么？欠什么做什么，员工很迷茫，干部很乱忙；

### 失控分析：

- 1、未安排主计划及细分日计划到个人、机台；
- 2、没制定合理的生产批次；
- 3、未制定生产周期及产能分析；
- 4、未细分到各个工序、环节要求完工时间；

### 对策：

- 1、导入 PMC 《订单汇总/周排产计划》、《装配三天滚动冷冻日计划》；
- 2、生产部门每周监控 PMC 部是否下达《订单汇总/周排产计划》、《装配三天滚动冷冻日计划》；
- 3、制定《产品生产周期表》、生产批次数量；
- 4、不按规定执行的，追究当事人的责任。

### 失控分析：

### 调研案例(1)

- 1、下单时间太紧；
- 2、客户要求不明显；
- 3、发货不按订单批次（把以前客户的产品发给现在的客户）；
- 4、跟单不到位，跟单责任范围不清晰。

## 2.5 生产过程跟进失控

### 问题描述：

- 1、装配经常缺料；
- 2、采购员把采购单下达给各供应商后没有进行跟催，顺其自然回来；
- 3、厂部未对各部门过程进行频繁跟踪协调，未及进清理生产进度，各个订单生产进度到哪里不是很清楚；



4、生产部门未对生产进度进行反馈、厂部未对生产过程异常进行协调处理；

**失控分析：**

- 1、未建立《订单生产进度跟踪一览表》、《外协/外购物料跟催一览表》；
- 2、未对供应商的物料进行过程跟催；
- 3、未推行备料机制；
- 4、因物料不到位造成的损失无人承担责任；

**对策：**

- 1、制定《订单生产进度跟踪一览表》、《外协/外购物料跟催一览表》，明确跟踪频率；制定《生产日报表》，要求生产部门每天反馈生产进度情况；
- 2、督导稽核部门检查 PMC 部是否有对生产进度进行跟踪，每天是否更新《订单生产进度跟踪一览表》；PMC 部门监督生产部门是否每天提交《生产日报表》；
- 3、推行仓库备料机制、报欠机制，推行物料《欠料反馈单》；
- 4、未按以上要求执行的，追究相关人员责任。

**调研案例(1)**

- 1、客户在参观与看样板时，喜欢拿走线上产品，我公司的管理人员也喜欢拿走产品，但却不告诉组长，结果数量不对却查不到，还要挨骂；前几天，有个管理人员拿走 5 个，还是员工告诉我的，这种现象经常有；
- 2、没有工龄工资，新老员工一样，老员工做事没力；
- 3、客户信息不能共享。前几天，一款玻璃灯，客户要求将 12W 改为 15W，却没有说要改标签，结果又挨骂；
- 4、增加新员工，老员工不满意，因为新员工技能不熟，速度慢，影响产量与个人收入（整体计件，工资平均分配）；
- 5、一个地方的老乡，几个人同时进厂，就不能安排在同一班组；这样很容易出现聊天现象，并且也很难管理。
- 6、奖励少，处罚多（奖励 10-20 元，处罚却是 50 元），所以，宁愿不要奖励；
- 7、自从工价降低后，过年回来的员工本来想带亲戚或老乡、朋友等一起来，听说降价了，就打电话要他们去别的厂了，他们一般在卫生间打电话，我听到过很多次。还有一些员工说，等拿到这个月的工资后就走人。
- 8、降价应该要根据产品的难易度来衡量，不能全部都一起降。

**调研案例(2)**

- 1、订单排产不合理：比如：同型号、同规格的订单应该放在一起，方便流水作业，提高效率，减少换线的时间浪费；
- 2、人员流失严重，招聘太难，主要原因如下：
  - ①主要是失去了个人能力发挥的机会；
  - ②降低工价也是原因之一，前后对比，相差 1000 元/月左右，没降低工价前，员工可以拿到 3700-4400 元/月，降低后，突破 3000 元都很难！还不如计时，计时也有 2700-2800 左右；
  - ③上流水线后，限制了个人的速度，一个人快，一点用都没有；
  - ④没有工龄奖励，新老员工没区别，所以，老员工不太用心、也没激情。



**2.6 异常处理机制失控**

**问题描述：**

发生异常时没有进行及时处理，长时间的积累导致公司人员对异常现象的麻木，知道是异常，但已经习以为常；

**失控分析：**

- 1、未建立定期的协调沟通机制；
- 2、生产过程无人跟进协调、监控；
- 3、生产订单未完成，未进行考核；

**对策：**

- 1、导入生产对单协调会，每天进行订单进度核对与协调；
- 2、督导稽核部门每天检查 PMC 是否组织召开对单协调会；
- 3、不按规定执行的，追究当事人的责任。



### 3、物料损耗严重

目前富氏没有专职物控人员，没有对物料申购进行监管，车间领料打白条，而且不签名，领料不开单，仓管不记帐，仓管物料收发保管功能形成虚设，没有形成各部门相互之间的监督与制约，这样容易造成管理上的漏洞。

富氏浪费损坏的物料堆得到处都是，好坏不分，物料损耗居高不下，却没有引起公司管理层真正的高度重视，进行开会检讨及责任追究，找出改善方案。正是因为所有的物料损耗都是由老板来买单，所以大家都无动于衷，以“事不关己，高高挂起”的心态坦然面对，可见我们的管理人员麻木到了何种地步。

很可惜在调研时没相关的表单、数据支持，只能从现场和人员访谈中去了解。

#### 失控分析：

- 1、未按生产订单及 BOM 表进行领料；
- 2、未对操作方法、技术指导进行规范；
- 3、对物料造成的损失无人进行统计、分析和预防；

#### 对策：

- 1、建立健全的仓库帐、物、卡管理，推行开单领料机制；
- 2、推行系统的采购流程，采购前需对原材料进行库存数量确认；
- 3、从源头控制开料、采购数量；
- 4、完善作业指导书及 BOM 表，对产生的异常进行统计、分析并改善。

### 4、仓库管理失控

据项目组老师对仓库现场调研得知，仓库没有进行合理的区域划分，物料、成品没有进行定置管理和标识；这种环境下的物料存储管理，势必会产生工作效率低下，物料存储质量无保证，物料混杂等问题。

#### 4.1 仓库数据分析及图片

中山市富氏照明电器有限公司  
仓库帐物抽查表

仓库：南后盖(4楼) 日期：2014年 3月 6日

| 序号   | 物料名称       | 规格/型号         | 单位 | 帐本数量     | 系统数量       | 实物数量     | 差异数 | 判定 | 备注 |
|------|------------|---------------|----|----------|------------|----------|-----|----|----|
| 1    | 飞板灯        | 竹通盖 160x140   | 元卡 | 0        | 1500       | 1500     |     |    |    |
| 2    | 正发光 LED 筒灯 | 150x155       | 元卡 | 26941    | 4320       | 22621    |     |    |    |
| 3    | 玻璃筒灯       | 小圆灯 100mm     | 元卡 | 60189    | 480        | 59709    |     |    |    |
| 4    | 玻璃筒灯       | 中圆 160x160 后盖 | 元卡 | 20022    | 550        | 20572    |     |    |    |
| 5    | 玻璃筒灯       | 中圆 160x160 后盖 | 元卡 | 59943    | 320        | 59623    |     |    |    |
| 6    | 玻璃筒灯       | 大圆 200x200 后盖 | 元卡 | 42768    | 1900       | 38868    |     |    |    |
| 7    | 玻璃筒灯       | 大圆 200x200 后盖 | 元卡 | 42026    | 1630       | 40396    |     |    |    |
| 8    | 玻璃筒灯       | 大方            | 元卡 | 33633    | 1400       | 32193    |     |    |    |
| 9    | 玻璃筒灯       | 中方            | 元卡 | 47298    | 1670       | 45628    |     |    |    |
| 10   |            |               |    |          |            |          |     |    |    |
| 抽查结果 |            |               |    | 抽查总款数：9款 | 帐物相符项：0项   | 帐物相符率：0% |     |    |    |
|      |            |               |    | 抽查人员：李亚波 | 责任仓管签名：李亚波 |          |     |    |    |



中山市富氏照明电器有限公司  
仓库帐物抽查表

仓库: 包材仓 (5楼) 日期: 2014年3月4日

| 序号   | 物料名称    | 规格/型号         | 单位 | 帐本数量 | 系统数量           | 实物数量 | 差异数       | 判定 | 备注          |
|------|---------|---------------|----|------|----------------|------|-----------|----|-------------|
| 1    | 双灯LED   | 10W 18x18x3   |    | 8900 | 25225          | 8700 | 16625     |    |             |
| 2    | 双灯LED   | 15W 21.5x16x3 |    | 5500 | 69984          | 5200 | 75184     |    |             |
| 3    | LED光源   | 12W 18x45x16  | 无卡 |      | 757            | 65   | 692       |    | AVON        |
| 4    | 玻璃灯     | 12W 20x18x6   | 无卡 | 46   | 7833           | 101  | 7732      |    | Hi-LiTE pro |
| 5    | LED光源   | 3W 12x3x9     |    | 8000 | 646            | 7999 | 1583      |    | HYMAX       |
| 6    | 40外筒    | 58x28x51      |    | 768  | 1646           | 750  | 896       |    |             |
| 7    | BL玻璃灯   | 6W 59x29x37   |    | 770  | 1162           | 950  | 212       |    |             |
| 8    | 超薄LED光源 | 11x2.8x15     |    | 7450 | 0              | 7678 | 7678      |    |             |
| 9    | 玻璃灯     | 12W 19x17x4.8 | 无卡 |      | 48503<br>+2000 | 3750 | 46813     |    |             |
| 10   | 玻璃灯     | 6W 13x11x0.8  | 无卡 |      | 12890          | 8600 | 4490      |    |             |
| 抽查结果 |         | 抽查总款数: 10款    |    |      | 帐物相符项: 0       |      | 帐物相符率: 0% |    |             |
|      |         | 抽查人员: 程尚林     |    |      | 责任仓管签名: 傅孙英    |      |           |    |             |

中山市富氏照明电器有限公司  
仓库帐物抽查表

仓库: 5楼 铝基板仓 日期: 2014年3月4日

| 序号   | 物料名称    | 规格/型号       | 单位 | 帐本数量  | 系统数量        | 实物数量  | 差异数       | 判定 | 备注          |
|------|---------|-------------|----|-------|-------------|-------|-----------|----|-------------|
| 1    | 超薄LED光源 | 60mm 80mm   |    | 4236  | 2078        | 7956  | 5878      |    | LA012-2035  |
| 2    | LED灯    | 36mm 中圆     |    | 979   | 827         | 1053  | 226       |    | JCA0768     |
| 3    | LED灯    | 60mm 大圆     |    | 391   | 3872        | 308   | 3560      |    | FS-FD-16W-2 |
| 4    | LED光源   | 18mm 大圆 (方) |    | 1731  | 960         | 1606  | 686       |    | JCA0713     |
| 5    | LED光源   | 36mm (大方)   |    | 28500 | 78072       | 51000 | 27072     |    | YY-L72800   |
| 6    | 玻璃灯     | 12W 01mm    |    | 79200 | 14996       | 79900 | 64906     |    | JCA2107     |
| 7    | LED光源   | 30mm        |    | 71877 | 999688      | 5600  | 996088    |    | YY-L72800   |
| 8    | LED光源   | 36mm (大方)   |    | 34200 | 78072       | 36000 | 41672     |    | YY-L72800   |
| 9    | LED光源   | 36mm (中方)   |    | 39299 | 6995        | 38200 | 31205     |    | YY-L72832   |
| 10   | LED光源   | 30mm (大圆)   |    | 2189  | 2189        | 2189  |           |    | 582A0A      |
| 抽查结果 |         | 抽查总款数: 10款  |    |       | 帐物相符项: 0    |       | 帐物相符率: 0% |    |             |
|      |         | 抽查人员: 程尚林   |    |       | 责任仓管签名: 傅孙英 |       |           |    |             |

## 4.2 仓库管理职责失控

### 问题描述:

仓库管理混乱, 导致物料随意拿取; 车间领料不开单, 客户自己跑到仓库拿货, 造成管理漏洞及经济损失;



#### 对策:

- 1、完善仓库组织架构，进行明确分工，从而统筹物料的收发工作；
- 2、制定《仓库管理制度》、《进出库管理制度》、《发货管理制度》规范各作业流程；
- 3、对未按要求操作造成的损失由责任人员承担；

#### 调研案例（1）

- 1、所有车间领料没开领料单（打白条）；
- 2、仓管员上班期间对讲机不开机；
- 3、仓管员不服从主管安排指挥；
- 4、业务员要求仓库配货，仓库主管反映人手不够、发不了货；
- 5、仓库管理制度缺失；
- 6、客户要货时直接跑到仓库。

### 4.3 仓库收发管理失控

#### 问题描述:

- 1、在领用物料时发现物料丢失；
- 2、无单发货；
- 3、仓管员不在时，谁都可以进去仓库拿物料；
- 4、没有定期对仓库盘点；
- 5、退货没有流程，客人随意过来换货；
- 6、领料记录没有补录入系统；

#### 失控分析:

- 1、代收货后没有交接给仓管员；
- 2、未建立录单员职责制度
- 3、收发物料是否有领料单无人检查监督；
- 4、帐与物料数量不符，无须承担责任。

#### 对策:

- 1、制订收发交接管理制度；
- 2、制订领料标准化流程；
- 3、PMC 部门负责人对生产领料的执行情况进行监督；
- 4、不开领料单的，仓管有权拒发物料，没有经得仓管的同意，任何人不得进去仓库乱拿物料;否则处罚责任人。

#### 调研案例（1）:

C287-0699 备注全部英文彩盒:

- ① 其中几款货已老化，包装盒未能及时到厂，例：CB6W 12W 已做 没有盒 CB3W 没有做，盒有。
- ② COB 正面发光，没注明用黑色盒，到包装组领盒时仓库不知道要配哪种包装盒，经查，此单漏订此款盒。

#### 调研案例（2）:

- 1、客户经常投诉发货不及时，发错货，成品仓管本职工作都没有做好，却还安排其负责公司 2 楼生产部员工、3 楼、4 楼、5 楼的员工考勤及工资计算，请假，借款开单，及员工宿舍水电费抄表统一等与成品收发没有关联的工作；
- 2、对生产部生产的成品没有做手工进仓台帐记录，也没有入电脑帐；
- 3、成品出仓时，拿进仓单当出仓单使用，再交到输单员作销售出仓；输单员做出仓帐时，由于电脑库存为 0，就只好虚假入个数，再出仓。输单员蒋运秀自己说电脑帐同实物一个也不相符。
- 4、2 楼生产的成品堆放不整齐，仓管员反映无法点数；
- 5、生产部生产的半成品灯（缺驱动，缺外壳）放在车间角落处无人负责跟进；
- 6、2 楼成品仓处呆滞料非常多，（BL-6W-SQ 方形白光，共有 3600 个，）灯体还要重新灯体过膜，更换 LOGO 及贴常规驱动标签；单号为 A09 底发光的 6W\12W\15W\20W\25W，共有 12000 多个，价格 15-75 元/个，价值 15 万以上；
- 7、去年有过成品仓管自盘，有 44 种，但没有输入电脑调平电脑帐；到今年成品仓共有 11 个大类，共 192 种成品灯。

#### 解决思路:



制定《仓库收发标准控制流程卡》，按流程控制卡执行，做到横向制约。

### 4.4 仓库账物卡管理失控

#### 问题描述:

- 1、打单员打印盘点表时发现一个物料存在多个编码；（系统数据待维护）
- 2、打单员导出盘点表数据，导不出帐面数据；（打单员不熟悉系统）
- 3、仓管员、打单员天天上班有怨言，有的晚上要加班，有的不加班；

#### 失控点:

- 失控点 1、（标准不完善）没有打单作业明细规定；
- 失控点 2、（无制约）打完单后，没有人跟进检查审核；
- 失控点 3、（无责任）电脑帐面数量与实物数量不符，无人承担责任；

#### 对策:

- 1、制定《输单员岗位控制卡》，明确输单员的职责（建标准）；
- 2、输完单后仓库主管初审，再由财务部审核，进行横向制约检查（制约）；
- 3、稽核中心按《输单员岗位控制卡》每天对输单员的单据进行抽查验收，横向制约（问责）。

#### 问题描述:

- 1、随机抽查物料，有多项不合格，还未去抽查车间物料（车间无登记）；
- 2、做账比较粗旷，未及时录入系统；
- 3、物料进出未及时进行登记、扣减进销存卡和电脑账；
- 4、客户送货过来，有送货单没有订单，收货没有标准，造成极大漏洞；

#### 对策:

- 1、健全定期盘点制度，财务进行统筹；
- 2、建立出入库单据作业制度，没有单据或单据不完善的拒绝出入库；
- 3、建立仓库日清日结制度，规定相关单据、帐卡等定时完成。

### 4.5 仓库现场管理失控





**对策:**

- 1、划分仓库平面定置图,把仓库管理制度细分落实到人;
- 2、设定收发、进出库区域;
- 3、实施仓库 6S 管理制度。

**4.6 仓库呆滞物料管理失控**

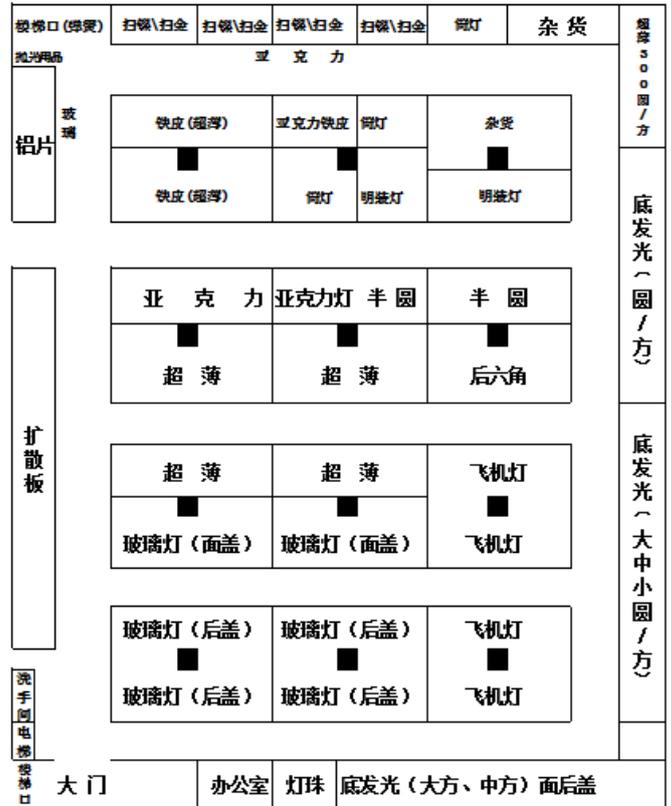
**失控分析:**

- 1、未建立《呆滞物料处理作业流程》;
- 2、无人监督呆滞品是否有及时处理;
- 3、呆滞物料的产生,无人承担责任;

**对策:**

- 1、建立《呆滞物料处理作业流程》;
- 2、对呆滞物料产生的原因进行分析并采取预防措施;
- 3、产生呆滞物料的损失由责任人承担。

四楼仓库平面图



**4.7 仓库攻关**

针对仓库管理失控,物料状况不清楚,特立项对仓库进行攻关,其最终目的:使仓库账/物/卡清清楚楚,并推行备料机制,从而更好的服务生产。

**攻关主思路:**

- 1、成立厂长牵头的攻关组织架构;
- 2、制定攻关计划,把仓库攻关事项细分并落实到具体的人和完成时间;
  - 2.1 划分仓库区域,含目前放在车间的产品及区域;
  - 2.2 按物料种类、规格型号把仓库进行细化分类,并进行标识;
  - 2.3 把物料放在对应的货架、区域里;
  - 2.4 编制《盘点方案》,厂长统筹执行盘点工作;
  - 2.5 建立账物卡台账,录入系统;
  - 2.6 制定仓库管理制度和领料制度,细分到责任人—对私自拿物料进行处理;
  - 2.7 划分备料区域,推行备料制度,提前准备好物料;
  - 2.8 建立定期抽盘制度—日抽盘,保证仓库账物卡的准确性;
  - 2.9 攻关过程定期进行总结,表扬先进,对过程异常及时进行帮助;
- 3、召开攻关总结会议,对相关人员进行表扬和奖励;
- 4、对攻关的先进人与事进行大肆宣传,树立榜样;
- 5、对攻关动作形成执行卡,导入督导稽核,让其固化,形成标准化。

**5、现场管理混乱**

**5.1 6S 管理失控**





## 5.2 安全生产失控



电线私拉乱接



消防栓堵塞

## 5.3 人员管理失控

- 3.1、车间及仓库员工工作散漫，，车间班组未进行管控；
- 3.2、员工上班后 15~20 分钟才真正进入投产状态；

### 失控分析：

- 1、未建立《6S 管理制度》、《平面定置图》；
- 2、未制定《考勤管理制度》，管理人员对出勤未进行监督；

### 对策：

- 1、建立《6S 管理制度》、《平面定置图》，细分责任到人；
- 2、建立《考勤管理制度》，每天对作业要求及考勤进行监督；
- 3、对未按要求执行造成的损失由责任人承担。

## 6、采购系统不规范

### 6.1 物料申购管理失控

#### 现象描述：

- 1、物料申购有统一进行安排，但是未进行全面的查库存，导致物料申购不准；
- 2、车间发现欠料的没有填写规范的申购单并经相关负责人审批再给到采购；
- 3、采购订单没有经相关负责人员书面签名，用电脑打名字上去；
- 4、采购订单没有注明交货日期。

#### 失控分析：

- 1、未明确申购责任人；
- 2、物控根据月度预测计划查仓库库存后合理申请采购物料；

#### 对策：

- 1、制定《物料申购控制卡》，明确物料申购流程及责任人；
- 2、对未按规定作业造成的损失由责任人承担。





## 6.2 物料过程跟催失控

### 现象描述:

- 1、《采购订单》下达给供应商后未要求其签名确认回传,《采购订单》没有权威性;
- 2、《采购订单》下达后,过程中没有进行跟催,也未能细化进行跟进,导致经常欠料;
- 3、采购准交率低;
- 4、采购跟单不会用电脑系统,采购单用手工输入 EXCEL 中,与系统采购信息脱节。

### 失控分析:

- 1、未制定《采购订单作业控制卡》,下单流程失控;
- 2、未建立《外协/外购物料跟催一览表》进行过程跟进;

### 对策:

- 1、制定《采购订单作业控制卡》,规定下单流程;
- 2、建立《外协/外购物料跟催一览表》,细化到客户、产品,规定跟进方式和频次,对物料进行过程跟进;
- 3、对未按要求作业造成的损失由责任人承担。

## 6.3 供应商管理失控

### 现象描述:

供应商做好做坏一个样,交期、品质失控;

### 失控分析:

- 1、未对供应商进行考核并建立《合格供应商名录》;
- 2、未对供应商的产品、品质保证资质进行审核;

### 对策:

- 1、完善供应商管理制度;
- 2、对供应商建立定期考核机制,建立《合格供应商名录》,细分各供应商的采购物料及比例;
- 3、对未按要求作业造成的损失由责任人承担。

## 7、技术管理不完善

### 现象描述:

- 1、未编制完整的《作业指导书》,对生产工艺进行指导;
- 2、BOM 表的准确完整性欠佳,更改未及时;
- 3、各产品型号的配件清单的产品名称、型号、颜色、规格、功率、灯型没有实行表格式,不方便区别与辨认;
- 3、没有产品组装图及产品包装说明;

### 失控分析:

- 1、未制定工程部管理规定,未明确工程部职责;
- 2、未制定文件管理及发放制度;

### 对策:

- 1、制定工程部管理规定,明确工程部职责,树立工程部在技术上的权威性;
- 2、编制《装配作业指导书》指导生产工艺;
- 3、制定技术资料发放管理制度及保密协议、措施等;
- 4、所有新开发产品,一律绘制好组装图,然后逐步完善与补上以前的组装图;
- 5、完善产品包装说明;
- 6、对未按规定作业造成的损失由责任人承担。

## 8、品质管理失控

**品质就是企业的生命,而富氏企业生命—品质却严重失控**

### 8.1 品质体系失控、品质意识欠缺

#### 现象描述:

- 1、公司没有品质部,目前也没有专职品检员,来料检验、出货检验问题频发;
- 2、没有检验标准资料;
- 3、未对检验的记录及检验结果进行记录与分析,未对质量异常进行统计分析;



4、同样的质量问题重复发生，习以为常；

#### 失控分析：

- 1、品质部门不健全；
- 2、检验作业无标准；
- 3、对产生质量的异常未召开品质专项会议，对此类问题进行分析 and 预防；

#### 对策：

- 1、优化、充实品质部门，并独立出来单独运作；
- 2、制定各个产品的检验标准；
- 3、制定《品质检验作业控制卡》，规范填写记录和标识，对质量异常填写《纠正 / 预防措施报告》；
- 4、对未按要求作业造成的损失由责任人承担。

## 8.2 来料检验失控分析

- 1、未建立《来料检验标准》；
- 2、未对进料检验过程结果进行有效分析；未建立《质量奖惩条例》文件、明确责任；
- 3、未对检验过程实施监督，未追究责任；没有对质检人员进行系统的培训，以及对供应商进行有效的引导、评估和考核。

## 8.3 制程检验失控分析

- 1、无相关完善的《检验标准》文件做为检验指导，缺少专业品质培训；
- 2、未建立《质量奖惩条例》文件、明确责任；
- 3、相关的质量巡检记录不完善，未对相关质量事故进行统计和案例分析以及做预防改善对策。

## 8.4 成品检验失控分析

- 1、没有建立《成品检验标准》做为检验指导；
- 2、无相关人员对成品检验进行有效监督；
- 3、未建立《质量奖惩条例》，明确责任人员失职责任。

## 8.5 不合格品处理失控分析

- 1、未建立《不合格品处理程序》流程；
- 2、未建立《质量奖惩条例》明确责任；
- 3、无相关的《品质异常报告》进行分析和改善；

## 8.6 来料检验、制程检验、成品检验、不合格品处理失控对策

- 1、建立来料、过程、成品、不合格品检验标准；
- 2、对发现的异常填写《不合格品处理报告》、《纠正/预防措施报告》并进行标识等；
- 3、对不按要求作业造成的损失由责任人承担。

## 9、数据管理失控

### 9.1 数据管理、单据传递失控（无）

### 9.2 数据分析失控（无）

数据就是企业的血液，而可惜的是富氏的数据管理严重失控，在调研过程中基本上没什么数据资料，也就不能更好的挖掘各项管理的失控点从而进行改善，更重要的是因为没有数据，不能从结果上来判定每项工作的失控程度，企业养成一种只管做，不管结果，甚至人人自以为是的企业文化。



### 9.3 对策

- 1、建立各部门使用表单，为数据管理打下基础；
- 2、制定《各部门数据作业和收集执行卡》指导各个部门对单据的作业；
- 3、对相关数据进行分析，用数据说话，用数据呈现结果；
- 4、对不按要求作业造成的损失由责任人承担。

## 10、标准化基础状况

富氏没有相关标准化文件，根本谈不上什么标准化建设，主要表现在以下 6 点：

- 10.1 流程不完善
- 10.2 表单不齐全
- 10.3 缺乏岗位职责
- 10.4 缺乏有效的绩效考核机制
- 10.5 企业数据化标准欠缺
- 10.6 缺乏一个数据化的环境

在调研过程中员工因标准建设不完善，增加了各相关部门不必要的工作量，导致各部门相互抱怨，相互指责增多，无形中加大了各部门的鸿沟，同时也降低了各层级员工的工作热情和积极性。因此公司各层人员强烈要求加强企业的标准化建设。

### 10.7 对策

- 1、建立各部门的岗位职责、作业指导书、执行卡、管理制度等相关基础资料；
- 2、推行工作计划法，打造说到做到，勇于承担责任的企业文化，提高企业执行力。

## 第二章 富氏凝聚力症结分析

在企业发展的过程中，凝聚力和控制力是相辅相成的两个主题。强势的控制力只能在良好的凝聚力氛围下形成，同样，良好的凝聚力也只有强势的控制力环境下才能实现。

富氏公司与众多民营企业一样，在其发展过程中，一直在进行管理体制的建设和升级，既有值得肯定的成功经验，也存在许多的不足之处。通过项目组老师的充分调研，运用赢在执行系统管理理论，对公司目前存在的症结问题进行系统性的剖析。

现就富氏公司企业凝聚力状况进行具体分析：

### 1. 组织架构分析

- A、企业没有一个完整的组织架构，只是建立了一个粗狂的管理职能，但是没有控制职能，做好做坏一个样；
- B、生产没有统筹部门—PMC 部门（PC/MC），导致生产运作失控。

### 2. 员工结构分析

- A、公司没有员工花名册，无从得知辅助人员与生产人员比例，管理成本究竟如何不得而知；
- B、员工流失率高，行政人事功能初步建立，导致公司各个部门人员欠缺；



C、没参加过什么培训，企业学习力不强，思维闭塞。

四.五楼

**富氏员工花名册**

| 序号 | 工号 | 部门 | 班组 | 姓名  | 职位 | 入厂日期 | 性别 | 出生日期 | 婚否 | 学历 | 电话号码 | 身份证号码 |
|----|----|----|----|-----|----|------|----|------|----|----|------|-------|
|    |    |    |    | 黄广全 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 赵建荣 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 傅利英 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 胡世维 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 胡维春 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 陈云志 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 陈燕娟 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 袁嘉仪 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 杨芳  |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 傅玉燕 |    |      |    |      |    |    |      |       |
|    |    |    |    | 蒋雪梅 |    |      |    |      |    |    |      |       |

公司连最基本的《员工花名册》都没有，行政人事管理一片空白。

### 2.1 人员招聘攻关

针对公司人员缺口较大，运用赢在执行管理公司攻关模式成立人员招聘攻关项目；

- 1、招聘渠道与政策：多渠道，网上与招聘会相结合；员工介绍人员给予一定奖励政策；
- 2、规定每天搜查简历份数，用面试人数来考核行政人事文员的工作；
- 3、运用赢在执行新员工七天跟踪访谈法，对管理人员计算员工流失率并纳入考核，以留人为主。

## 3. 管理团队及员工队伍建设分析

### 3.1 缺乏核心管理团队

在调研时了解到，有的部门主管及班组长混日子，“做一天和尚撞一天钟”的现象比较严重。从表面上来看，管理人员之间一团和气，其实真正做起事来各有各的打算，各自为政、互不买帐的现象比较严重。

各部门之间配合度差，各自为政，需要改变，加强计划性作业，加强沟通。部门与部门之间缺少人手和物料时，却得不到及时的援助，大家各自为政，没有上下一心的团队精神。如果管理人员之间不能密切配合，我们的工作能做好吗？在我们公司没有绩效考核机制，工作没什么压力，出货快，出货慢都没什么关系。大家干多干少、干好干坏一个样，工资照收，奖金照拿，即使拖延好几个月出不了货，照样心安理得。

如果都是这样，我们能建立起一支高效的管理团队吗？我们能在激烈竞争的市场环境中立于不败之地吗？

#### 调研案例：

车间的人员安排傅总的爸爸他老人家也要插手。人来了车间都被傅总老爸赶走。老板娘的妹妹什么都懂，可是也是走到哪被赶到哪！他老人家却什么也不懂，自己身体又不好什么都不能帮忙。

### 3.2 人情化管理严重

项目组老师在调研时得知，自从开厂以来，公司很少处罚过员工，员工包吃包住，公司对员工体贴入微。人情化管理是创业时期企业必要的管理措施和手段，因为这时企业资源有限，公司只能靠情感管人、留人，此时确实需要强调人的忠诚度。在忠诚度和专业性的选择上，公司往往把忠诚度放在首位，同时，人情化的管理成为主要的管理模式；在人情管人还是制度管人这两种模式中，公司又以人治为主。因此，这种管理思维阻碍了企业的健康发展。

企业要想在激烈的市场竞争中获得长远的发展，就必须改掉许多创业时期的毛病：“随机应变”，情大于法，强



调个性化而忽视标准化、制度化、流程化、细节化的管理等。同时，企业的发展也使得各项成本不断增大，如果仍然忽视制度建设，各种资源的浪费也就会越来越严重。

创业以来，老板视员工为兄弟姐妹，从许多方面都关心体贴员工，甚至对少数员工的缺点和错误都予以原谅和包容。如果企业想要发展成一定的规模，必须要有强势的控制力以及良好的凝聚力。因此，人情归人情，管理归管理，如果一个企业缺乏严格的制度管理，必然会导致有令不行、有禁不止的后果。

有些管理人员和员工，向企业高层管理人员提出的一些意见和建议，长时间得不到采纳和落实。如果我们的管理人员答应下属的事，事后却不去落实，不去兑现，这样会导致员工的积极性受挫，有意见也会憋在心里不向上级反映，人人只关心自己，难以与企业的发展目标达成共识。

### 3.3 缺乏人才梯队培养机制

缺乏系统、完善的人才梯队培养机制，人才后备力量匮乏是富氏公司目前的人才现状。企业在不断发展，市场在不断变化，创业期采用的情感化管理已不适应企业发展壮大的需要。只有建立人才培养机制，用远景的目标来激励员工；用科学的管理方法来培养员工，这样才能培养出企业真正所需要的人才。

### 3.4 缺乏完善的培训制度

项目组老师在调研中发现，富氏公司缺完善的培训制度，几乎没有开展管理方面的培训，没有做月度培训计划，没有高层管理人员针对中层主管的培训，没有针对基层员工的作业技能、作业标准的培训。新员工入职培训、员工技能培训、管理技术培训等都还很欠缺。新员工入职时，连简单培训一下厂纪厂规都没有做，直接就放到生产线上。各级管理人员没有充分认识到培训工作的重要性，没有积极主动地参与培训活动，而是扮演一个旁观者的角色；没有通过现场指导、早会宣导、集中培训、案例教学、技能比赛、技术考核等各种方式对员工进行培训。有的车间员工说，进厂没有任何培训，管理人员对新员工是不闻不问，一点关心都没有。

一个持续成长的企业，也一定是一个学习型的企业，只有不断超越自我，才能赢得未来！

## 4. 企业文化建设

### 4.1 缺乏企业文化的氛围

在调研中发现，富氏公司在企业文化建设方面做得还很欠缺，如组织员工开展文体活动等基本上都是空白。公司的企业文化建设工作十分薄弱，需要加大力度深入挖掘，具体表现在：

- 1、没有深化提炼公司的核心价值观和品质理念，更谈不上向全员进行宣导。
- 2、受条件限制，员工活动单调，没有开展丰富多彩的业余活动。

### 4.2 沟通机制欠缺

企业沟通机制包括上行沟通、下行沟通、平行沟通，所用载体有：表单、报表、会议、总经理意见箱等。

项目组老师在调研中发现，员工不了解老板的想法，不了解公司的困难；老板也不了解员工的心态，不知道员工的诉求。由于没有进行有效及时的沟通，导致班组之间各自为政，上下级之间互相埋怨，制度得不到贯彻落实，生产任务无法保质保量按时完成。

目前每周没有召开正式的管理会议，临时召开的会议，会议主题不明确，准备不充分，没有把责任明确清晰落实到人，更没有采用“5W2H”式的处理方式去思考问题，当然会后也根本无法做到对会议的决议事项进行有效的追踪验证。

平时部门间的沟通往往采用一种非正式口头通知的沟通方式，而不是采用正式、规范的表单。



### 4.3 缺乏有效的激励机制

公司没有建立一个有效的评价和激励机制，没有树立优秀员工榜样。员工干多干少一个样，干好干坏一个样，员工的积极性难以充分调动起来。长此以往，公司员工队伍中很少会有真心真意地为企业着想的人。

榜样的力量是无穷的。公司通过对工作勤奋，表现优秀的员工进行表彰和宣传，树立榜样，可以带动更多员工比先进、学先进、赶先进、超先进，形成一种积极向上的工作氛围，从而引导员工向先进看齐，带领全体员工迎接竞争的挑战。

### 4.4 忽视企业理念的凝聚作用

企业的文化，就是老板的文化。富氏公司未来将走向何处，公司的核心理念及价值观是什么，提倡什么，反对什么，都没有一个清晰明确的定位及规划。公司员工看不到指引他们前进方向的旗帜。这就好比一艘没有目标、没有方向的船，在漫漫大海上漫无目的地漂流，不知该向何处去。

“众人一条心，黄土变成金”。企业的理念识别通过企业共同的价值观和发展目标，把全体员工凝聚在一起，这是企业发展的强大动力。企业目标的实现，有赖于全体员工的共同努力。而企业理念是一种理想的粘合剂，它把全体员工的追求，集中于企业的发展目标，同心协力，同舟共济，使员工之间，各部门之间，生产经营环节之间，形成合力，减少摩擦力，增强凝聚力，这是企业充满活力的源泉。而这其中更重要的是我们的老板，我们的高层管理人员，能够以身作则、身先士卒、作出表率、凝聚人心，带领大家突出重围，走上坦途。

## 第二部分 富氏管理升级项目辅导方案

### 第一章 富氏管理升级项目系统策划与解决思路

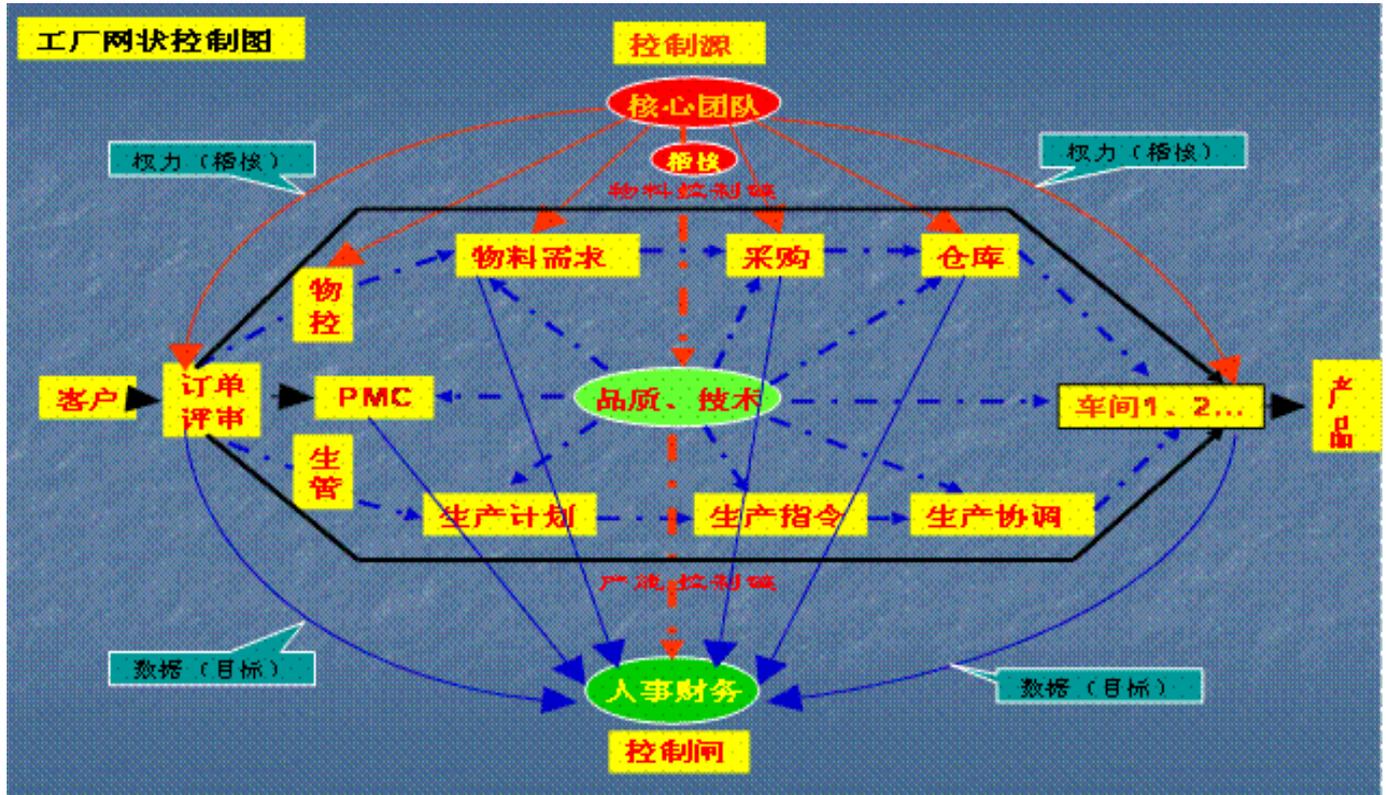
赢在执行项目组运用“中国式工厂管理”：管理升级工厂网状控制图及管理升级双螺旋理论——“领导管人，流程管事”管理理论，结合企业实际调研诊断发现，富氏公司的管理体系存在不少失控点：交期管理失控、生产运作失控、仓库管理失控、品质管理失控、成本管理失控、人事管理失控等等。

上述问题的失控，说明富氏公司管理体制的系统策划存在问题，管理团队的职业素质与工作系统方法存在问题，富氏公司管理体制的整体统筹方面存在问题，结果导致计划达成率低、材料浪费大、人工成本高等等问题。而富氏公司正处于成长发展期，所以，解决管理失控问题成为富氏公司快速发展的燃眉之急。

为此，针对富氏公司的实际情况和管理升级的运作方式，现从“管理升级系统策划”与“管理升级总思路”两方面制定管理升级思路：



**我们的原创核心理论：管理升级工厂网状控制图及管理升级双螺旋理论，成功辅导 127 家企业：**



**我们的工作重点：**仓库整理整顿、加快物料流通，减少物料积压；狠抓生产现场，提高生产效率、落实批次管理；规范操作规程，提升产品质量，提升订单准交率；简约有效监督机制和奖惩制度、强化班组建设与梯队人才培养机制。

**我们的工作步骤：**

- 1、管理升级第一阶段-----管理诊断与项目调研，排兵布阵，导入《赢在执行系统控制模式》
  - (1) 调研方案的准备；管理人员座谈会及管理升级动员大会；
  - (2) 企业管理运作体系分析：调研各部门和各工作现场；
  - (3) 编写调研报告；排兵布阵-----《管理升级进程表》；
  - (4) 确定建立管理升级实施的程序和关键战役；
  - (5) 将《管理升级进程表》分解为《月推行计划》、《周项目任务书》。
  - (6) 陈述调研报告，并与企业高层沟通；
  - (7) 完善计划物控部、组建督导稽核稽核部职能控制部门，打造企业正确认识：领导系统与控制系统的区别。



(8) 初步解决计划物控部门组建过程中各相关部门配合问题、职能问题的解决。

(9) 导入“赢在执行 PMC 模式”，交期分解，前推后拉、滚动排查，日清日结；导入“赢在执行日计划

模式”六个单元的基本动作：日计划、日备料、日协调、日稽核、日考核、日攻关。

## 2、管理升级第二阶段-----过程控制（仓库全面盘点和产前准备），效率提升攻关战役（约 2 个月）

### A、生产效率“高速公路”建设：过程控制链的打造，为强化过程控制打下坚实基础

(1) 产能评估、订单清理，建立生产控制模式-----规范订单进入、订单评审、生产安排、进度跟进、

异常处理、出货安排等各个环节的管理；导入综合排产，将任务与目标分解到每个工序车间，前推后拉，以 PMC 为主线全力打造生产控制链与物料控制链团队。

(2) 导入日计划、日备料、日生产协调会、日督导稽核、日考核、日奖惩、日 PK 宣传；只有确保每天任务与目标（如：产品直通率、半成品的成套性）的达成，每月任务与目标自然而然就达成了；

(3) 瓶颈工序攻关-----成立攻关小组，发挥群体智慧解决影响过程控制的关键问题；

(4) 开展员工技能培训、举行劳动竞赛----“评先进、树榜样”，发挥员工的积极性；

(5) 工艺检查-----完善作业标准，优化作业标准，总结先进作业方式并推广；通过稽核，检查

落

实，加快过程物料流通，减少物料不配套，减少积压物料。

(6) 现场工艺改善-----利用 IE 原理结合企业实际情况，调整、优化现场工艺布局与操作方法。

**目标：生产过程半成品物料配套性提升 20~30%；生产现场半成品物料积压减少 20~40%，生产效率提升 20~30%；**

### B、仓库管理与物料控制链的打造

(1) 建立物料成本控制基础-----仓库全面盘点，完善仓库的帐、物、卡，实行物料区域定置管理。

(2) 建立物料控制模式-----规范物料需求控制方式（安全库存式、订单式、订单式兼安全库存式）。

(3) 规范物料采购作业、供应商管理（包含供应商开发、评审、定期评估、考核等）。

(4) 规范物料采购单价的管理，物料外协外购作业管理。

(5) 规范物料请购方式、物料跟进、物料进出存管理、物料的品质控制、物料消耗等各个环节管理。

(6) 建立采购物料准交率、来料合格率、采购成本对比三项关键数据的统计、分析、考核体系，

最终实现对采购人员业绩评估、考核系统，让采购人员与其业绩挂钩，从而建立起企业员工



个人与企业双赢的管理模式。

- (7) 建立生产统计系统，导入各工序车间生产数据交接制度、日报表制度；打造统计体系，让数据流动起来，企业全面导入表格化、数据化、标识化管理；打造物料控制链团队，形成综合成本控制团队的打造。

**目标：采购物料准交率提升 25~45%；原材料积压物料减少 20~30%；物料综合成本下降 5-15%；**

### C、生产现场管理模式打造

- (1) 打造生产现场目视管理系统、看板管理系统及异常解决机制，导入《快速反应生产模式》；
- (2) 打造生产现场物料交接与领、退、补机制，日清日结；
- (3) 生产现场 6S 活动的开展：每天稽核、每周拉大队、每月汇总与考评的检查机制；
- (4) 导入平面区域规划定置图，落实岗位责任制，解决生产员工积极性的问题；
- (5) 打造生产产前准备运作机制；生产品质标准与员工品质意识建设；
- (6) 通过全面导入岗位竞争/班组竞争 PK 机制，全力打造生产团队；

**目标：现场 6S 执行率达到 95%；生产指令执行率达 90%以上；订单准交率达 95%以上。**

## 2、管理升级第三阶段：品质技术改善、成本控制和建立管理模式战役（约 1.5 个月）

### A、品质技术改善

- (1) 完善品质标准-----统一标准，克服只凭经验作业的不确定性与个体缺陷；
- (2) 关键品质控制点的设置-----控制影响品质问题产生的关键环节，减少浪费；
- (3) 品质数据的统计与分析-----通过数据的收集与统计分析，设定物料消耗定额，为品质管理改善提供方向，改变凭感觉做管理的粗放模式；
- (4) 品质攻关-----成立攻关小组，发挥群体优势，解决影响品质问题的关键环节；开展提质降耗活动：包括定指标、出方案、拟奖惩、月总结（述职报告会）；
- (5) 品质考核-----通过业绩考核与利益挂钩，健全全员品质管理意识，建立品质管理的双赢机制。
- (6) 新产品开发与制作控制模式的建立-----规范新产品的开发周期、进度跟进、评审、试样、小批量试产、工艺标准的制定、检验标准的制定等各个控制点。
- (7) 技术基础标准的制定与完善-----为企业计划、物控、采购、生产、仓库等各个环节的运作提供技术支持。
- (8) 技术管理动作的设计与实施-----让所有的动作落实到企业实际运作中。
- (9) 导入质量五检机制，打造横向控制卡责任文化，品质技术团队的打造。



**目标：直通合格率提升 8~15%，综合品质成本下降 3~5%；**

**B、管理制度化、打造符合“富氏照明电器”个性化的管理模式-----让工厂的各项管理工作制度化、流程化**

(1) 导入企业绩效考核体系，对管理人员实行“计件管理”。将管理人员的工作业绩与收入挂钩，打造管理干部与工厂共进退的薪酬机制。该阶段是企业管理提升的实质性阶段。

(2) 导入企业数据化管理系统，管理效果以数据化为管理模式提供技术保障。该阶段是将现代企

业

管理思想、理念、方法、固化在企业实际运作之中，克服企业管理对个人的依赖。

(3) 这一阶段的核心手段是用数据化管理取代随意松散型管理，全面迈向流程化管理，重点打造：

**领导管人，流程管事；工厂的各项管理工作实行制度化。**

(4) 将赢在执行系统控制法模式：制度化、流程化、表单化、数据化、动作化传承工厂管理干部，通过驻厂和“传、帮、带”的过程方法为工厂训练一班“管理师级”人才。

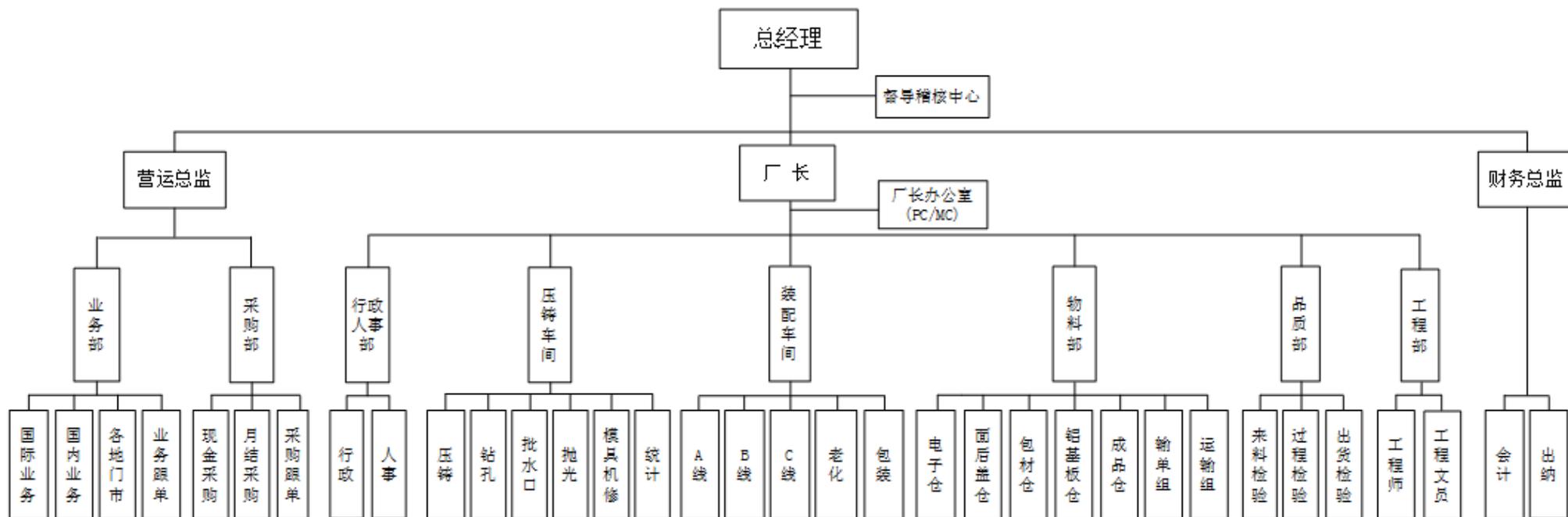
**目标：工厂各项工作：人人都管事，事事有人管；所有管理形成约 40 个管理制度；管理制度执行率达 95%。**



1. 富氏公司组织架构策划

中山市富氏照明电器有限公司

组 织 架 构



编制:

审核:

批准:



## 2. 富氏公司管理运作流程图策划

