鼠年开工策略

试产确认

**鼠年开工策略**

**设备**

**人员**

**物料**

**方法**

**环境**

配件准备

检修准备

开机确认

汇总情况

应急响应

集团作战

双班调整

统计到岗

统计延假

开工通知

门禁管制

关心健康

关心出行

关心防护

关心处境

常用备料

安全库存

市场计划

交付应急

厂商开发

厂商考察

长期合同

应急合同

品控计划

技术提升

人员培训

干部会议

专案改善

调整计划

统筹规划

协同作战

严控疫情

体温检测

严查防护

卫生检控

定期消杀

高温烘烤

通风采光

合理摆置

开工大吉之“鼠年开工策略”：

一，在人员方面，要做到：统计到岗、统计延假、开工通知、门禁管制，四个关心：关心健康、关心出行、关心防护、关心处境。

1.1统计到岗

一般由行政人资部门主导，各部门配合完成。按冠肺中心疫区和非冠肺中心疫区进行统计，统计内容包括：姓名、部门、籍贯、回程日期、返程日期、是否接触冠肺、是否有症状（发热、干咳、无力、呼吸困难等症状）等。最好的方法：是人资导出公司花名册，分开部门要求填写，及时统计发布统计进度并追踪在限定日期；统计资料要全面，满足政府部门、客户调查，避免工作重复做。

1.2统计延假

如1.1统计到岗，对冠肺中心疫区或有疑似症状或其他原因无法在开工日到岗者，进行名单确认，并后续追踪。如有1.1统计到岗与1.2统计延假均无者，则由人资按员工档案的电话和应急人电话进行追踪确认。

1.3开工通知

拟定书面开工通知（调整后），发布官方红头文件，内容包括：疫情简报、开工通知、注意事项、门禁管制、防护消毒等内容。

1.4门禁管制

必要措施：设岗卡、戴口罩、量体温、验证件、登记表。

1.5关心健康

人员到岗没到岗，第一要务是关心人员健康。第一时间不是组织开工，而是深入基层，关心人员健康、巡视目测人员状况、了解一线一手状况、表达组织关心与温暖、拉近组织与人员的心理距离。

1.6关心出行

关心核心人员出行，要求分层关心员工出行，掌控过程，而不是结果。要结果、当好人都是老板的事，**管理者就是要关注过程，讲究过程方法，不要把自己当老板了---只要结果还滥当好人**。

1.7关心防护

关心所有成员的防护措施，提前集体购置防护用品、消毒用品等，对防疫防护用品不足者，进行资源配置、监督使用、服从防疫管理。

1.8关心处境

关心延假人员或到假但有特殊情况人员，关心困难和不便的处境，协助处理困境。

**收假就是收人心，能够做到笼络人心、俘获人心、凝聚人心，就是看人资部门和所有管理者的用心。**

二，在设备方面，要做到：配件准备、检修准备、开机确认、试产确认、汇总情况、应急响应、集团作战、双班调整。

2.1配件准备

常用配件准备，例如皮带、轴承、链条、螺丝、通用工具等。

2.2检修准备

假前一部分未做好深度保养的设备，开工前要准备检修再开工。

2.3开机确认

假前已做年度保养的设备，开工前要先通电和开机，检查机器功能、确认状况。**空压机要先放掉管道冷却水，空调要看是否管道有结冰，水电气是否有跑冒滴漏现象？**

2.4试产确认

部分设备的特性不同，例如设备内加液体（酒精、液压油等）、胶水、通气、加温等设备，有必要先试产进行确认，避免开工不顺甚至设备故障，影响交付。

2.5汇总情况

统计汇总所有设备的可稼动和不可稼动，进行全面掌控，重点突击，化解异常。

2.6应急响应

开工策略中，除了人，机器转动重中之重，一旦设备异常，机修部门、运营管理甚至最高管理者，都要第一时间作出有效应急响应，第一时间消除异常。

2.7集团作战

有兄弟公司或兄弟部门的应该都可以“集团作战”，人机料法环资源不可以邻为梗、以邻为壑，要充分发挥部门间、公司间的资源互补、优势共存共享，完成整体利益。

2.8双班调整

假前双班合并一班、双班以白班为主、双班以夜班为主等情况，现在按生产计划进行双班重新调整，集中优势资源，按TOC原理，一段一段地突破瓶颈，把产能最大化。

三，在物料方面，要做到：常用备料、安全库存、市场计划、交付应急、厂商开发、厂商考察、长期合同、应急合同。

3.1常用备料

以百分之五十以上订单通用物料为常用备料，备料数量以新年市场计划来定，结合市场行情价格波动，综合衡量备料方针，经最高领导批准后执行。

3.2安全库存

常用物料物资须对采购周期和基本用量等要素，进行安全库存的计算，市场计划清晰的适量多些库存，市场计划不明朗的适量少些库存，合理库存还可以参照历史订单数据进行评估。

3.3市场计划

企业的龙头在于市场信息、业务水平，**把市场计划做足，把订单信息做实，把交付计划做细，是业务部/市场部的工作职责，运营顺畅、库存积压、奖金周转、资源调配，都起源于市场计划的精准度。**业务人员不仅要与客户采购密切互动，还应与客户计划、工程、市场、品质甚至高层建立牢固的关系，“把市场计划做足，把订单信息做实，把交付计划做细”，可不是做个机械的跟单员那么简单。

3.4交付应急

假前未完成交付的订单，已延误订单，要立即组织产力进行完成，及时交付。也有客户漏下单、应急单、急插单等，也要满足客户需求，胜者为王。

3.5厂商开发

供应链在疫情中会出现变化，部分中小企业可能停产或倒闭。厂商开发是经营的输入资源战略，负责运营或者最高领导要介入此项工作，甚至亲自操作。

3.6厂商考察

像客户审厂一样，派出由品质、工程、采购等部门组成的厂商审核小组，实地考察企业状况：硬件设施、管理体系、生产能力、品控能力、技术实力、客户群体、拓展空间、财务能力、守法状况等，规避供应链风险。

3.7长期合同

对于符合审厂条件的厂商，进行试产打样等流程后，确认有合作基础，以规范和经过律师审阅的合同签订，进行合规性交易。

3.8应急合同

对符合审厂或需升级改造的厂商，为了满足交付，可采用临时合同、临时交易、现金订单等，应急采购。

四，在方法方面，要做到：品控计划、技术提升、人员培训、干部会议、专案改善、调整计划、统筹规划、协同作战。

4.1品控计划

APQP先期品质控制计划，与打样试产同步，好处：一是把异常解决在打样试产阶段，提升量产品质直通率；二是降低失败成本，提升经营效益；三是提升客户满意度，促进落单，扩大经营。

4.2技术提升

**消除纯人工作业、无道具生产、无平衡化生产，提升科学管理水平，从技术改造升级开始。人员要多能化、工位要治具化、流线要自动化、设计要量产化（而非仅满足交样）、车间要无尘化、管理要精细化。**

4.3人员培训

人员培训要补短板，提前做出培训需求调查，进行针对性培训拓展。**总结过去不足，针对目前需要，展望未来发展**。

4.4干部会议

开工要组织干部会议，有条件的准备员工全体大会。干部会议主要集中在：去年工作总结和今年工作计划。工作总结要以数据统计、数据分析为主，辅以文字叙述，承认不足，分析原因，拟定对策，铺垫计划。工作计划要以公司目标、部门目标、工作总结的不足改善为主，要有独创新意和具体要求、实施步骤、人员分工、完成日期。工作总结切不可**一段诗情画意的回首，再一段谄媚奉承的感谢，再一段蜻蜓点水的总结，再一段空洞杂乱的规划**。工作计划切不可没有目标、没有数字、没有具体、没有步骤、没有分工、没有节点日期。

4.5专案改善

由运营总监、技术总监领衔，推动整体性工作改善、提案变革的活动，既然总结出来那些不足，不是说说而已，每位干部至少承办三个专案，组织人力物力进行彻底改善、降低浪费、消除弊端。

4.6调整计划

计划不是排单。计划要以机台设备的一般产能，按两班转的产量，评估交付、确认交期、筹备物料、组织生产、管控生产、调整生产。PC和MC的作用要发挥出来。MC不是打单文员。物控的工作职责是规划生产计划的物料，以库存和在手量，规划进购、库存、使用、保障生产计划的物料供给、消化呆滞库存、控制进料节奏满足现场需求。

4.7统筹规划

**企业的运作，外部以市场为中心，内部以生产为中心**。外部以市场为中心时，要调集所有资源满足客户要求：报价、打样、送样、承样、确认交期、送货、对账、异常处理等。内部以生产为中心时，要调集所有部门和资源满足生产运营：行政、人事、采购、工程、品质、仓库、维修等**所有部门除了管理职责外，要全力转变为服务职能**，切勿“官僚作风、衙门习气”，让生产部门陷入水深火热之中。

4.8协同作战

组织行为学让组织分工，但不是分家，每个部门除了以部门职责和工作职责展开工作外，要有大局意识、全球眼光、老板心态，主动配合和服务相关职能，一切以整体利益为主、部门绩效为次、个人利益服从整体为先。

五，在环境方面，要做到：定期消杀、高温烘烤、通风采光、合理摆置、严控疫情、体温检测、严查防护、卫生检控。

5.1定期消杀

以酒精、含氯消毒液为主，进行全面消杀。

5.2高温烘烤

对特定物品进行高温烘烤，如：消毒柜、碗筷餐具；对被褥衣物进行暴晒；对食品进行合理储存，新鲜食品当日用完，干货进行暴晒或烘烤后储存。

5.3通风采光

办公室、房间、仓库等保持通风采光、透气散废。

5.4合理摆置

所有物品分大、中、小体积，分月、周、日用途，分流程与工序的相向，进行合理摆放、科学配置。

5.5 严控疫情

集体要做到：严密控制、及时响应；个人要做到：自我防护、自我检测、自我隔离、服从管理、如实上报。

5.6 体温检测

根据疫情状况，掌握体温检测频率，状况差每日三次检测，状况稳每日一次检测，状况好一周检测一次，直到消除。

5.7严查防护

以班组为单位负责制，例行体温检测、卫生防护的检查和确认。

5.8 卫生检控

接受外部政府或政府委托第三方进行卫生检控，有条件的单位主动组织员工卫生检疫。

六，5W5M法应用。

解决问题最实用的工具就是5W5M表：把5M（Man人员、Machine设备、Material物料、Method方法、Measurement测量、Environment环境、进行Why为何、Mhat是何、Where何处、When何时、Who何人、How何做、How Much何值的分解分析、层层剖析，找到起因，再进行8D手法改善。

**5W5M分析表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5M5W法** | **Why** | **What** | **Where** | **When** | **Who** | **How** | **How Much** |
| **为何** | **是何** | **何处** | **何时** | **何人** | **何做** | **何值** |
| **Man** | **人员** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Machine** | **设备** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Material** | **物料** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Method** | **方法** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Measurement** | **测量** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Environment** | **环境** |  |  |  |  |  |  |  |

以上叙述汇总为下表：空白处各企业各部门依据实际情况完善。

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5W5M法** | **Why** | **What** | **Where** | **When** | **Who** | **How** | **How Much** |
| **为何** | **是何** | **何处** | **何时** | **何人** | **何做** | **何值** |
| **Man** | **人员** |  |  |  |  |  | 统计到岗、统计延假、开工通知、门禁管制，四个关心：关心健康、关心出行、关心防护、关心处境 |  |
| **Machine** | **设备** |  |  |  |  |  | 配件准备、检修准备、开机确认、试产确认、汇总情况、应急响应、集团作战、双班调整 |  |
| **Material** | **物料** |  |  |  |  |  | 常用备料、安全库存、市场计划、交付应急、厂商开发、厂商考察、长期合同、应急合同 |  |
| **Method** | **方法** |  |  |  |  |  | 品控计划、技术提升、人员培训、干部会议、专案改善、调整计划、统筹规划、协同作战 |  |
| **Measurement** | **测量** |  |  |  |  |  | **体温检测** |  |
| **Environment** | **环境** |  |  |  |  |  | 定期消杀、高温烘烤、通风采光、合理摆置、严控疫情、体温检测、严查防护、卫生检控 |  |