

关于第一阶段工作完成情况的报告

根据咨询计划的整体安排及第一阶段咨询计划表中的具体安排，本阶段的工作完成情况不是很好，部分工作没有按计划完成。这里有企业新要求增加的原因，但主要是我本人的原因，在整体安排上没有把握好。

现将第一阶段的工作总结如下：

一、计划内工作总结

1、启动会议按照预先的约定已如期进行，18日正式进驻双雄，企业在此次咨询工作非常重视，孙厂长亲自主持了会议，陈总和王刚副总都在会议上发了言，从实际的情况看，也确实是这样做的。从各方面都给与了支持与积极的配合。

2、对现岗位情况进行了调查，分析，从中发现部分工作流程和职能不合理，工程技术、设备管理、计量器具管理、现场的安全管理、数据统计、公司的管理制度的在执行等方面是缺项。工作组在组织机构设定和岗位设定的时候，对这方面给予了关注。

3、组织机构的确定。经过与陈总、王总、孙厂长多次交换意见，根据企业的实际情况和发展前景，本着有利于产品的开发与生产；业务流程尽可能不重复、不交叉；职能清楚，大可分，小可合；接口顺畅；（主职责规定，协作配合协商处理）；资源配置优化的原则。确定了双雄公司的组织构架。

部门三级职能已制定，待讨论确定。

岗位职责的描述：此项工作正在进行，岗位调查已于9月18日结束，岗位定岗定编待讨论确定。由于其他工作的插入，此项工作已滞后。第二阶段要调整计划及进度。

4、统计体系。对原有的统计体系的情况进行了调查，原有统计体系只是作为计算员工工资的依据，没有发挥其提供生产进度信息的作用；在对原有表格收集、分析的基础上，制定了生产报表流程图，补充完善了信息传递的报表；多次召开会议，征求统计员的意见和建议，在孙厂长、王刚副总的支持下，已开始试运行。

5、生产计划体系的改进

此项工作没有按计划完成。由于企业工程技术人员没有固定，只有孙厂长1人，又要管生产，特别是最近公司的单子，交货期要求比较急，公司所有的人都在加班，此项工作有点延后。

(1) 对企业的注塑车间的部分工时定额进行了测定，现在的定额是由机修工上模后，对机器进行调试，试模，根据试模的周期，测定产品的出模周期与定额。问题是：现有的定额没有与保底工资挂钩，员工的计件工资是按实际的生产量来计算的。

(2) 对包装车间流水线的工时进行了测定。问题是：按实际测定的情况看，生产能力要比实际能力大的多，流水线人员的定岗问题，需要进行工序分析后，进行确定。

(3) 对5月份的工资情况进行了分析，

对操作者进行了调查，大部分人认为：在正常的情况下，公司原来制定的工时定额大部分是比较合理的，不合理主要在于发生异常、大小单子的调配、模具问题的处理等方面。瓶颈问题最主要的是车间主任的组织调配的问题。（公司的产品品种比较多，人员要根据产品进行适度调整）。

6、**现场管理**。5S 管理的培训、管理手册、职责、5S 组织架构、评估标准、检查评分标准、现场检查表已经交付企业试运行，9 月 5 日前结合德国客户要来公司验厂的机会，把现场管理的责任区域划分到位，现场整理工作提前进行了安排实施。由于企业 F318 产品赶货，5S 工作暂时停下来，企业预计 9 月 22 日后全面行动。

7、培训方面：共组织了两次，《5S 现场管理基础》《管理纵横谈》原计划每月至少培训 4 次，没有按预定计划完成。主要是公司比较忙，每天加班都比较晚。时间上没有得到保证。具体问题的讨论次数增加。

8、其他方面：

(1) 发放了公司情况调查表，共发出 110 份，收回了 59 份。大部分员工都比较认真，根据自己对公司的了解，认真进行了填写。

(2) 根据企业的要求，编写了：模具管理流程、物料管理流程、单件工时测定流程、外协加工管理流程与管理办法等管理流程与管理办法。

(3) 到生产现场进行现场查看。

(4) 工程技术部进行了整合，规定了负责人，对企业的规范管理是个好的兆头。

二、计划外工作

1、根据企业的需要，对应聘的管理人员进行了面试。

2、双雄公司科技立项报告内容的编写。

3、双雄公司中秋活动方案的策划与编写。

4、根据企业的要求，编写了：模具管理流程、物料管理流程、**单件工时测定流程**、外协加工管理流程与管理办法等管理流程与管理办法。

三、建议：1、加强质量检验的力量，调整现有的人员。

2、加强对现场管理（**生产管理**）的执行力度，减少浪费。

四、下步的工作重点是：岗位说明书的编写；生产过程的跟踪、管理流程和规章制度的制定；具体安排见第二阶段工作计划。

黄岩双雄项目组

2008 年 9 月 19 日