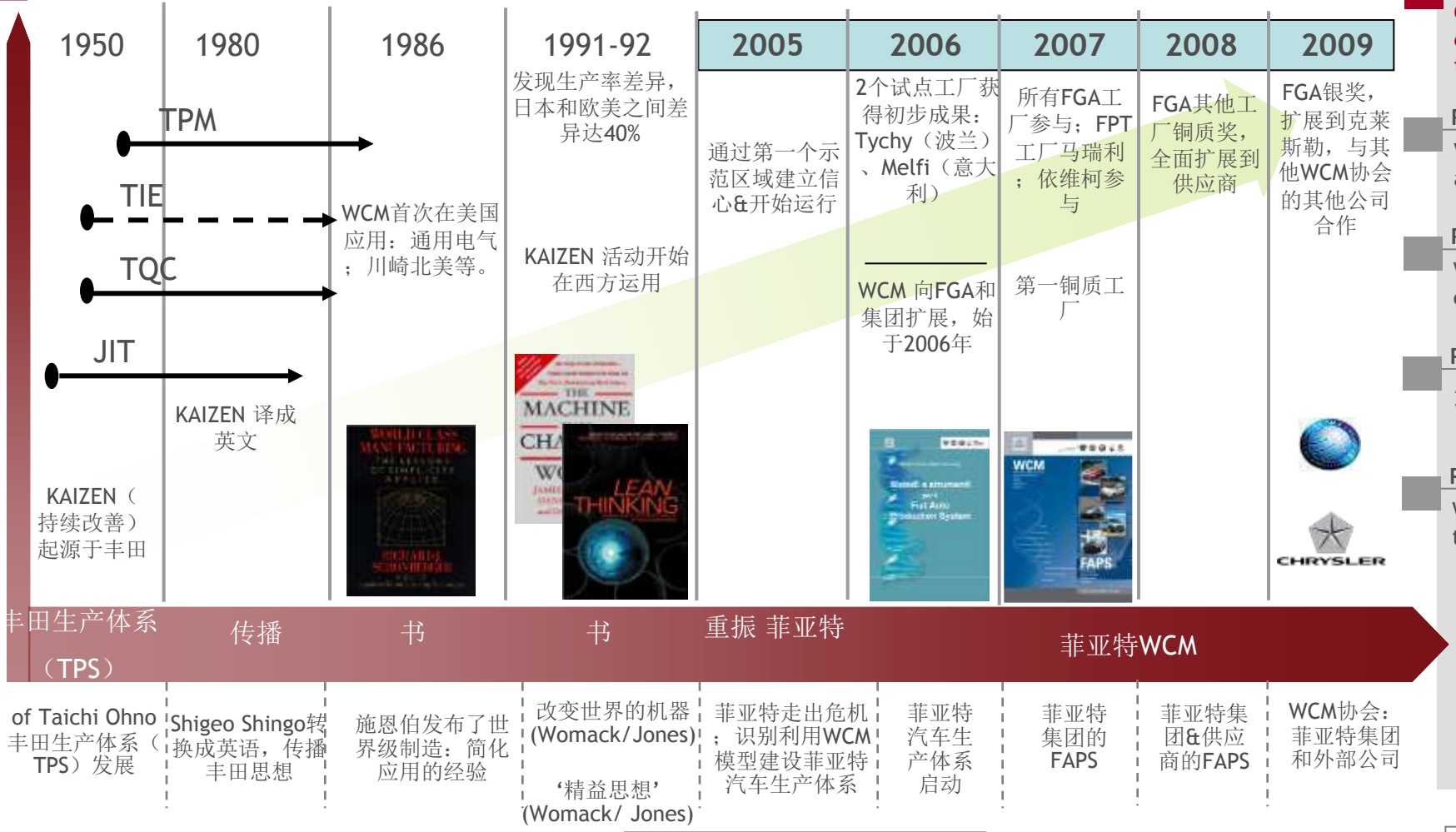
MANUFACTURING
TRAINING
UNIT

WCM Approach basic
WCM 方法 - 基础



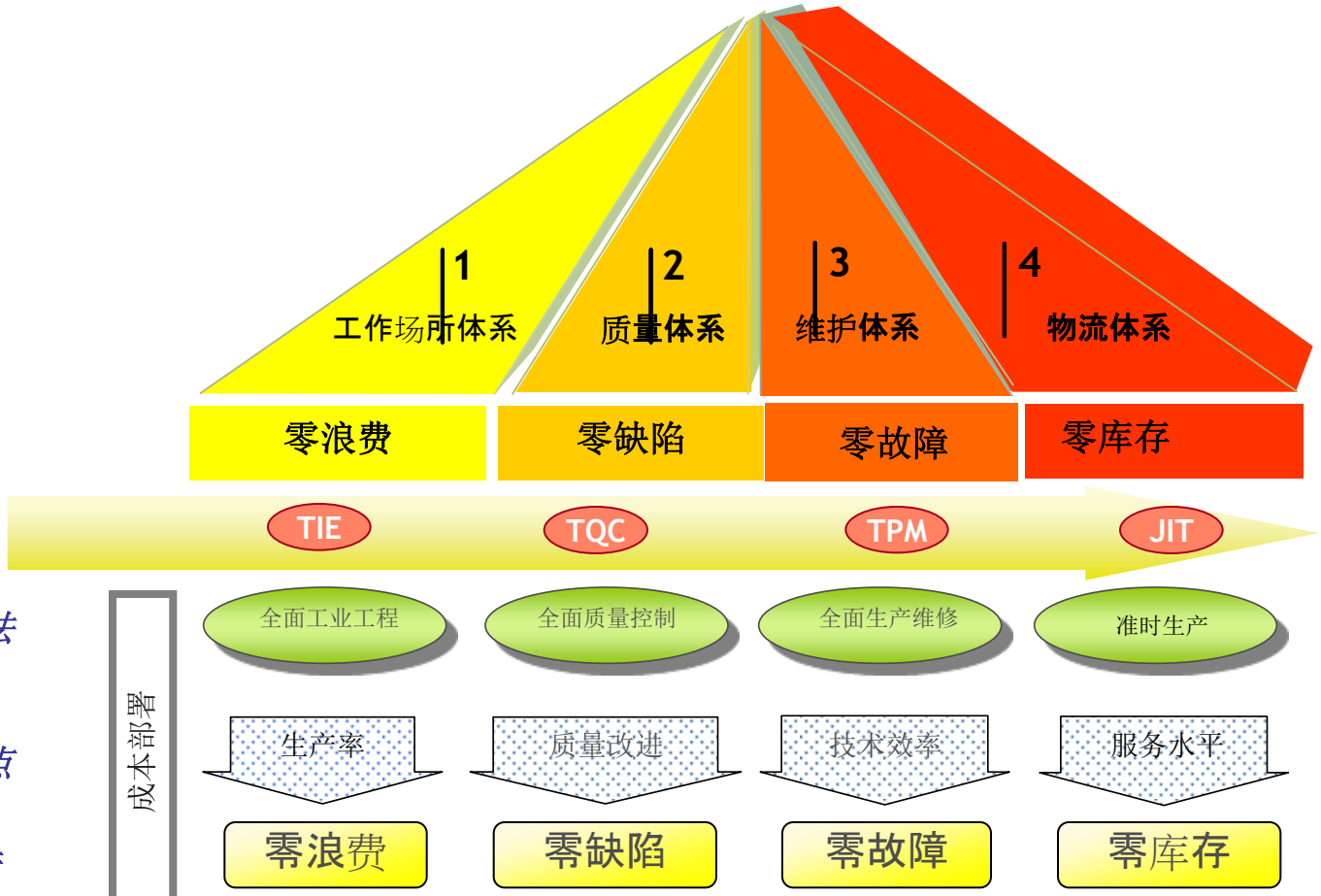
此模型的历史



Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

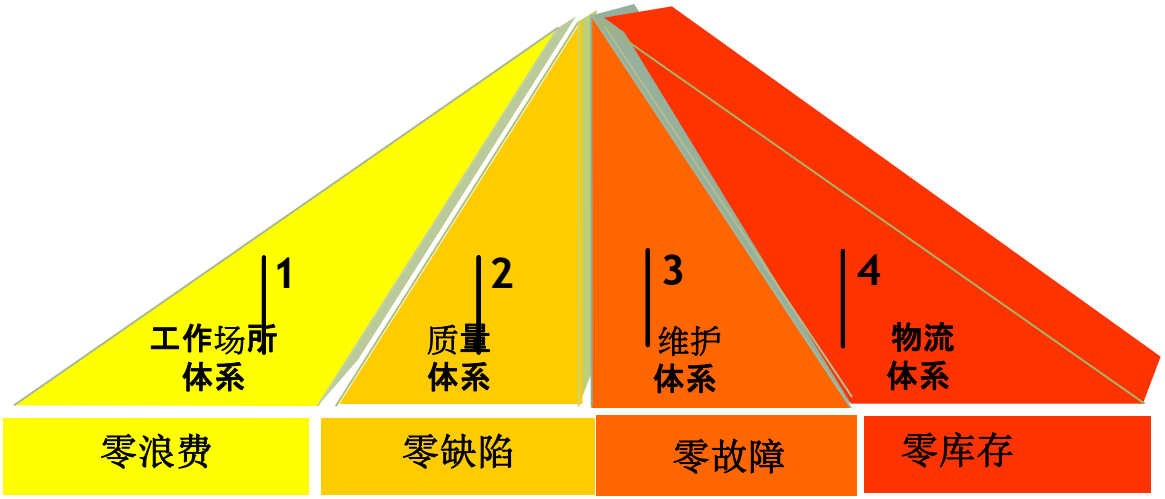
WCM 框架

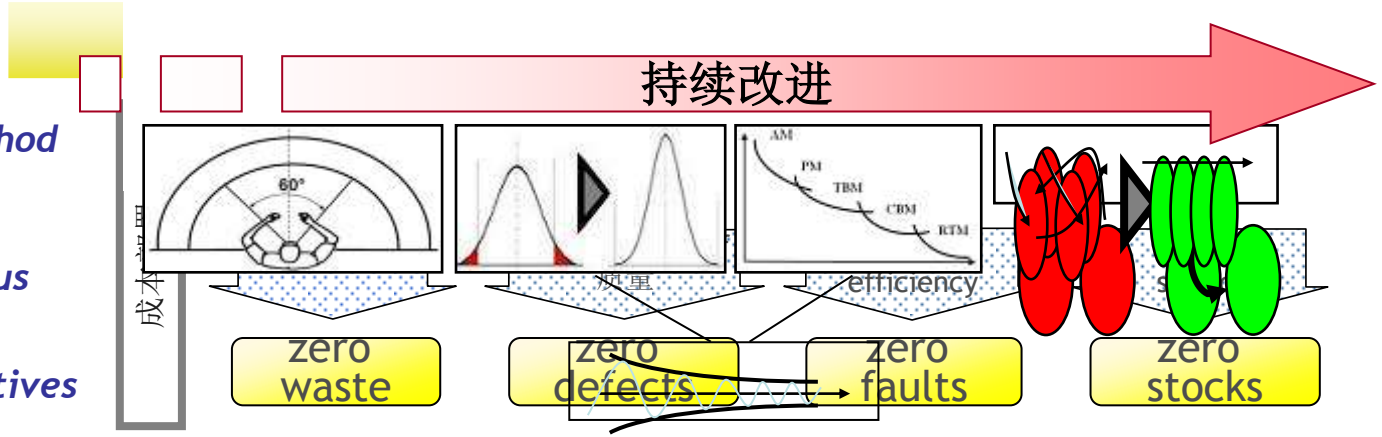


Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 框架

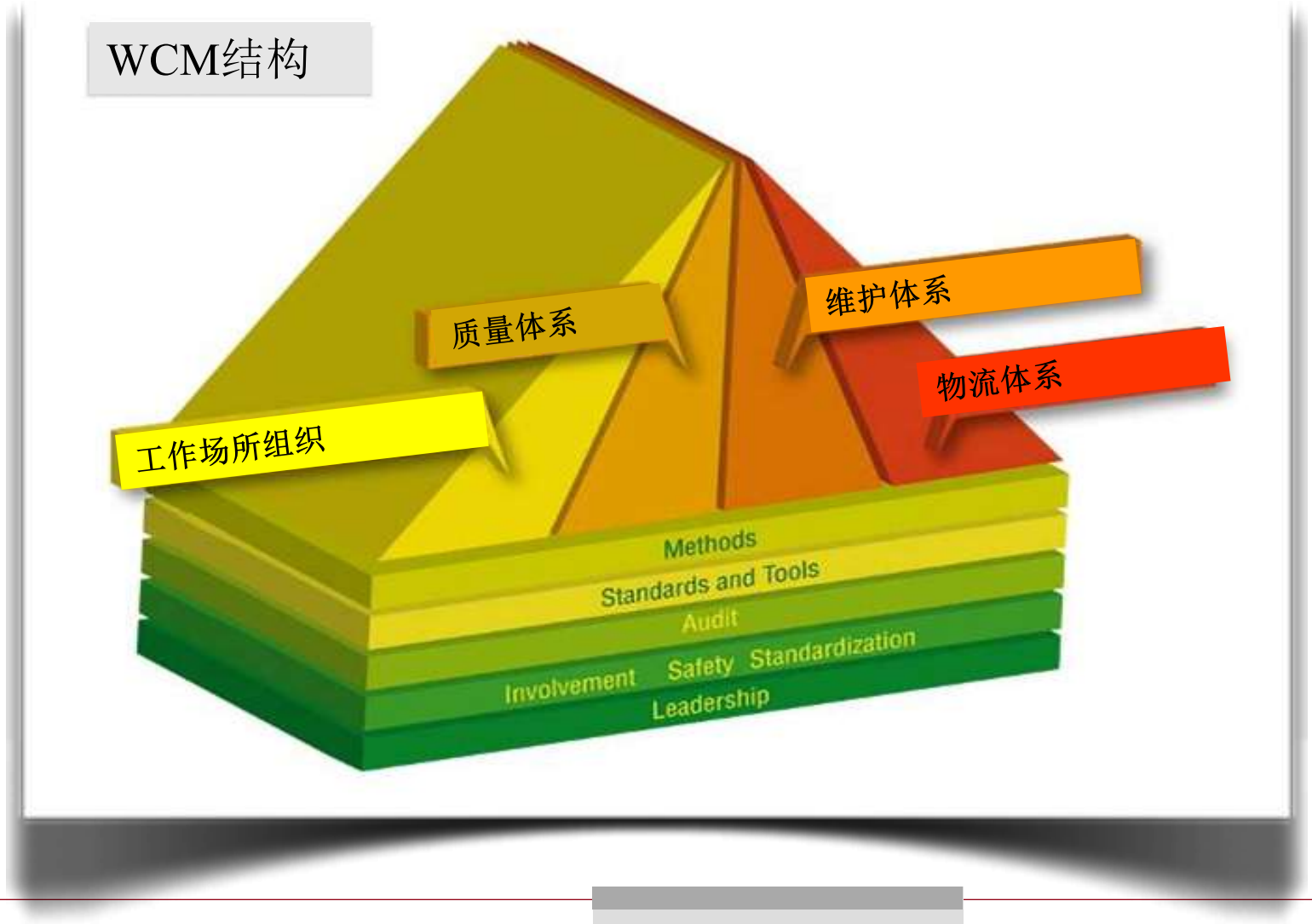




Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 框架



Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin – all rights reserved

WCM 聚焦

全体员工

浪费和损失

标准和方法

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 10 个基本原则

安全第一

没有标准= 没有改进

工厂V.O.C.

目标= 0

WCM 是可视的

WCM是在车间建立起来的

最佳实践

严格应用

能源方面的危机

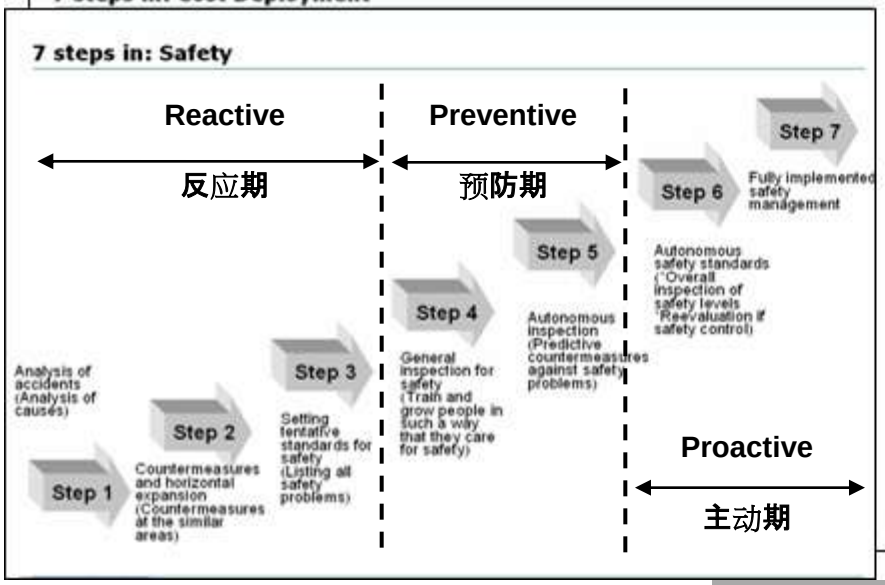
参与度是WCM的助推器

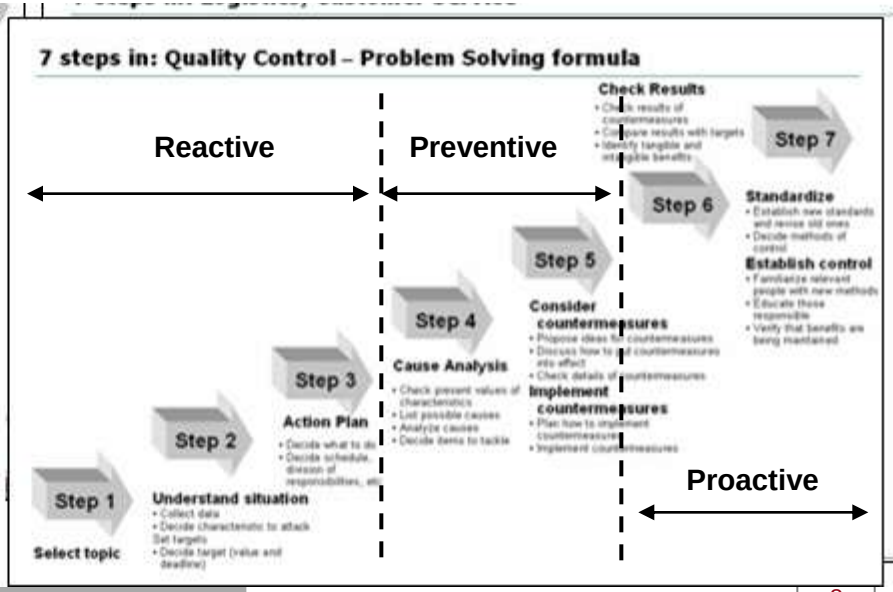
Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM - 20 Pillars in 7 Steps

Technical Items	Safety	Cost Deployment	Focused Improvement	Autonomous Activities (AM & WO)	Professional Maintenance
	Quality Control	Logistics / Customer Service	Early Product / Equipment Mgt	People Development	Environment
Management Items	Management Commitment	Clarity of Objectives & KPI	Route map to WCM	Allocation of Highly Qualified People to Model Areas	Commitment of Organization
	Competence of the organization towards improvement	Time & Budget	Level of Expansion	Level of Details	Motivation of the Operators





© Fiat Sepin – all rights reserved

WCM 7 steps approach

Problems are addressed at three levels:

Reactive 反应期	Once a problem has emerged, it is attacked and solved with corrective measures	**PROCESS IS NOT CHANGED**
Preventive 预防期	Analyzing the problem and detecting its root causes, specific countermeasures are taken to avoid future reoccurrence of the same problem (learn from history)	**PROCESS IS STRENGTHEN**
Proactive 主动期	Analyzing potential risks, proper countermeasures are taken to prevent the occurrence of a specific problem	

Reactive → Preventive → Proactive

Step 1 | Step 2 | Step 3 | Step 4 | Step 5 | Step 6 | Step 7

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit System and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 支柱实施

通往卓越的路的特征是复杂性逐步增加：逐步积累经验，成功案例推广实施，更多的难题得到解决，工厂的**参与度**不断扩展。

1 示范区域



2 更多的示范区域





3 工厂



目标是将WCM扩展到整个体系和所有流程

渐进的方式

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM management criteria overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

05_Yamashina_2_ModelArea_choice

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 改进流程

成本
质量
安全
效率
损失&浪费

大型
Kaizen



- 源于高层
- 管理层
- 项目





快速
Kaizen



- 源于车间
- 实施
- 建议

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM management criteria overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

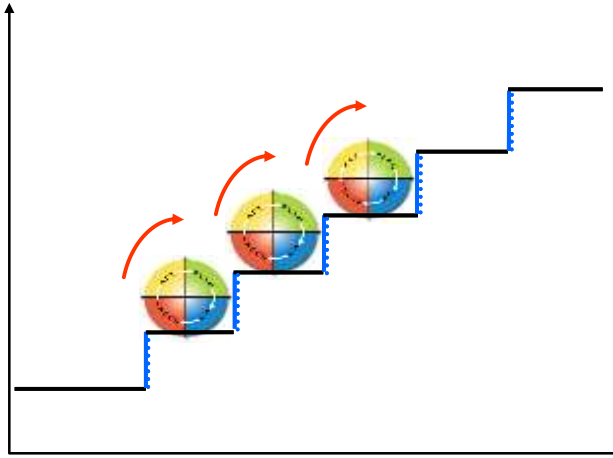
WCM 标准&工具



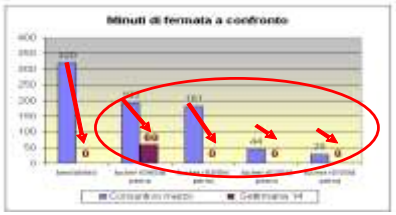
改进
知识创造



7 步法



措施

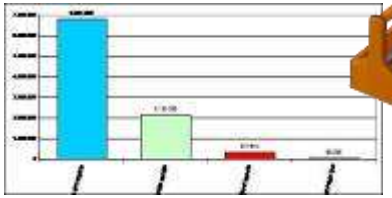


4M 分析



Tools

Pareto 图



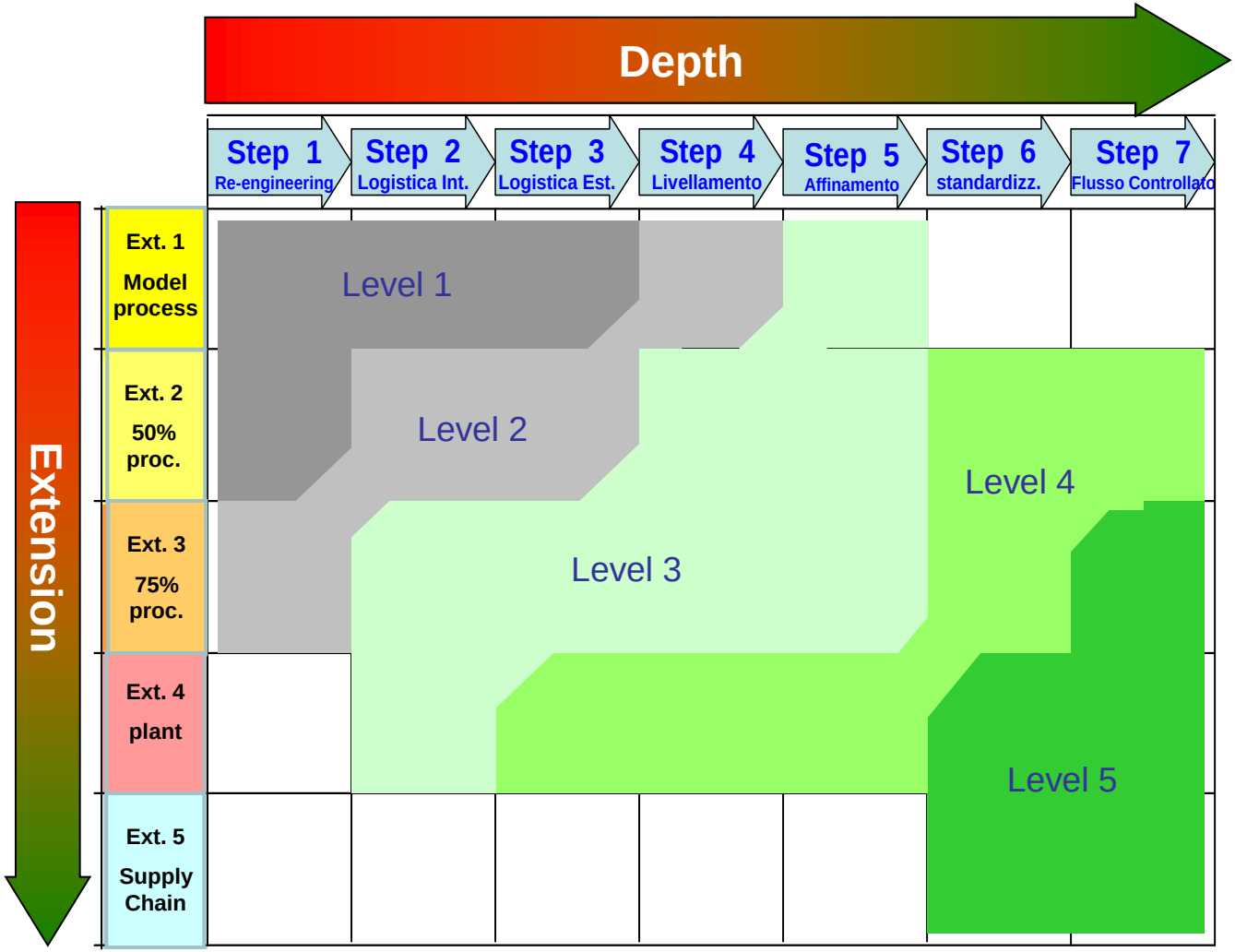
5W & 1H



Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM implementation follows two directions



Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM management criteria overview
Part 4
Audit System and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM认证体系

它是评估、指导、支持菲亚特先进生产体系实施并达到WCM标准的体系。

管理标准



技术标准

（方法）



工具

生产

体系







WCM

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

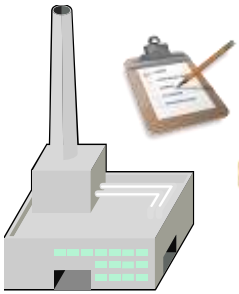
Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 认证体系

自评 → 工厂内部进行，由管理者跟踪监控支柱活动的进展



内部审计 → 由审计员对于工厂的水平进行正式认证



外部审计









工厂

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 认证评估等级

- 对于20个标准的每一个，评估结果都分为5个等级（0-5）
- 每一个级别，都有相应的分数：
  等级 1 = 1 分
  等级 2 = 2 分
  等级 3 = 3 分
  等级 4 = 4 分
  等级 5 = 5 分
- 工厂的整体评估有一个指标叫做方法实施指标（Methodology Implementation Index，简称MII）
- 得到85或以上分数为世界级水平。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

认证标准逻辑

1 safety
2 cost deployment
3 focused improvement
4 autonomous activities
5 professional maintenance
6 quality control

举例

Criteria to Evaluate Achievement Level – Focused Improvement

(3) 重点改进(FI)评估级别

0.[No action] There are no projects or programmes based on 成本部署. All the projects are chosen ad hoc, and no 体系atic approach or a proper method is used.

1. [Reactive] Site costs and losses are understood and prioritized. There is a 体系 to choose subjects for 重点改进 but no proper cost and benefit analysis is made. There is no 体系 to horizontally expand the knowledge gained after each 重点改进.

2. [Basic techniques] Based on 成本部署, proper subjects for 重点改进 have been selected. Based on the needs of the 重点改进, a proper cross-functional team is formed. Knowledge to reduce or eliminate 浪费和损失es is created step by step, by using propoer methods and 7 WCM tools (prioritization, 体系atic, logical and detailed deployment of objectives, problem description with sketches, 5W + 1H with 5G principles, root causes analysis, phenomena description with sketches and TWTTP). Sketches are used extensively to visualize. Cost/benefits are known for each completed FI project (QK, SK, MK) and are tracked monthly involving the financial service department. Documented lessons/knowledge is used for training.

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

认证标准逻辑

1 safety
2 cost deployment
3 focused improvement
4 autonomous activities
5 professional maintenance
6 quality control

举例

Criteria to Evaluate Achievement Level – Focused Improvement

3. [Substantial KH, many FI project covering the major areas] There is substantial knowledge to eliminate or reduce 浪费和损失es. Both basic and intermediate FI techniques are used extensively and routinely at all levels of the organization.

世界级水平

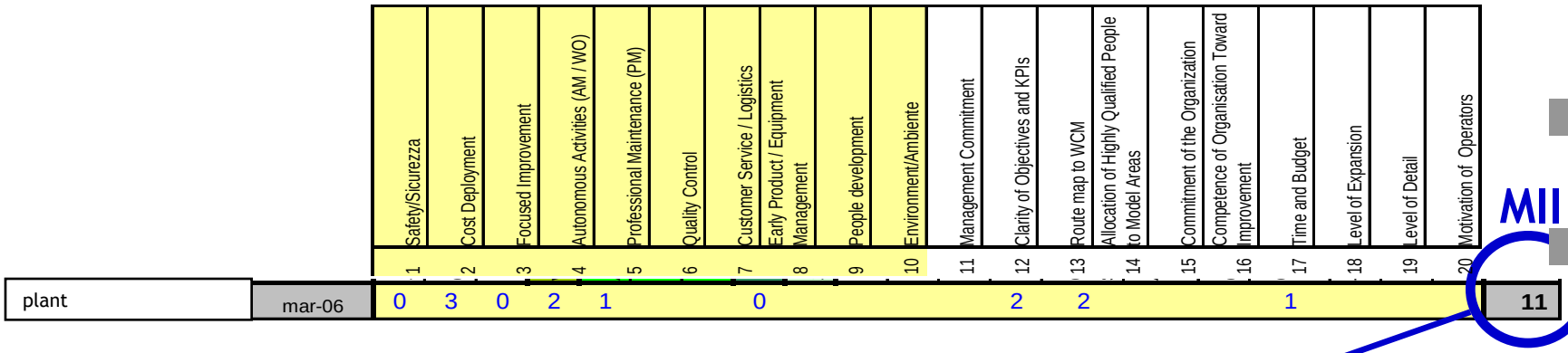
4. [Advanced level, many FI projects with major Kaizen and PPA] The various tools of intermediate and advanced levels such as PPA and DOE are utilized to attack and solve difficult problems which have been left unattended. The lessons learned are horizontally expanded to others. From inductive to deductive approaches.

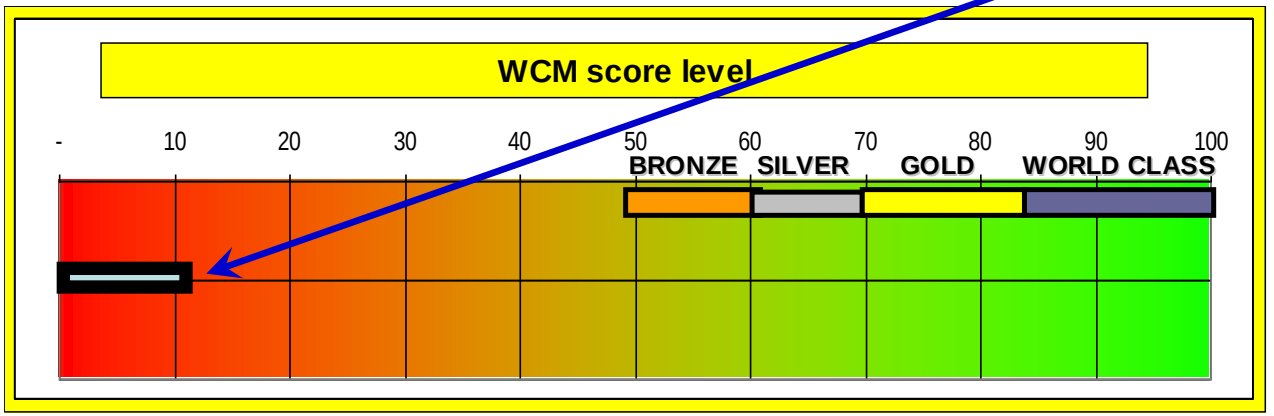
5. [Involvement of everybody in FI with many, many kaizen] There is a 体系 to continuously increase the in-house knowledge to reduce or eliminate all possible (and probably hidden) 浪费和损失es. Advanced techniques are used, more knowledge is created. Additional losses are attacked. The knowledge is horizontally expanded.

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 认证评估等级

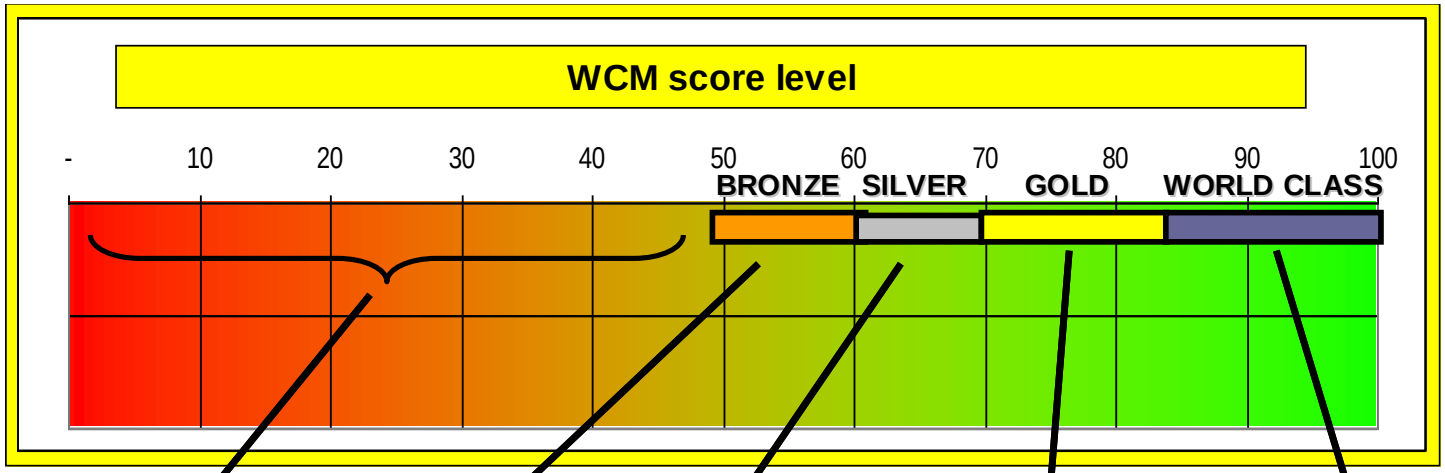




Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 认证评估等级



学习&实施

< 50

示范区WCM 方法&结果

50 - 59

广度&最佳实践传播

60 - 69

WCM工厂全面推广 ***of WCM in the plant***

70 - 84

KPI达到世界级：外部标杆对比 S/Q/D

85 - 100

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

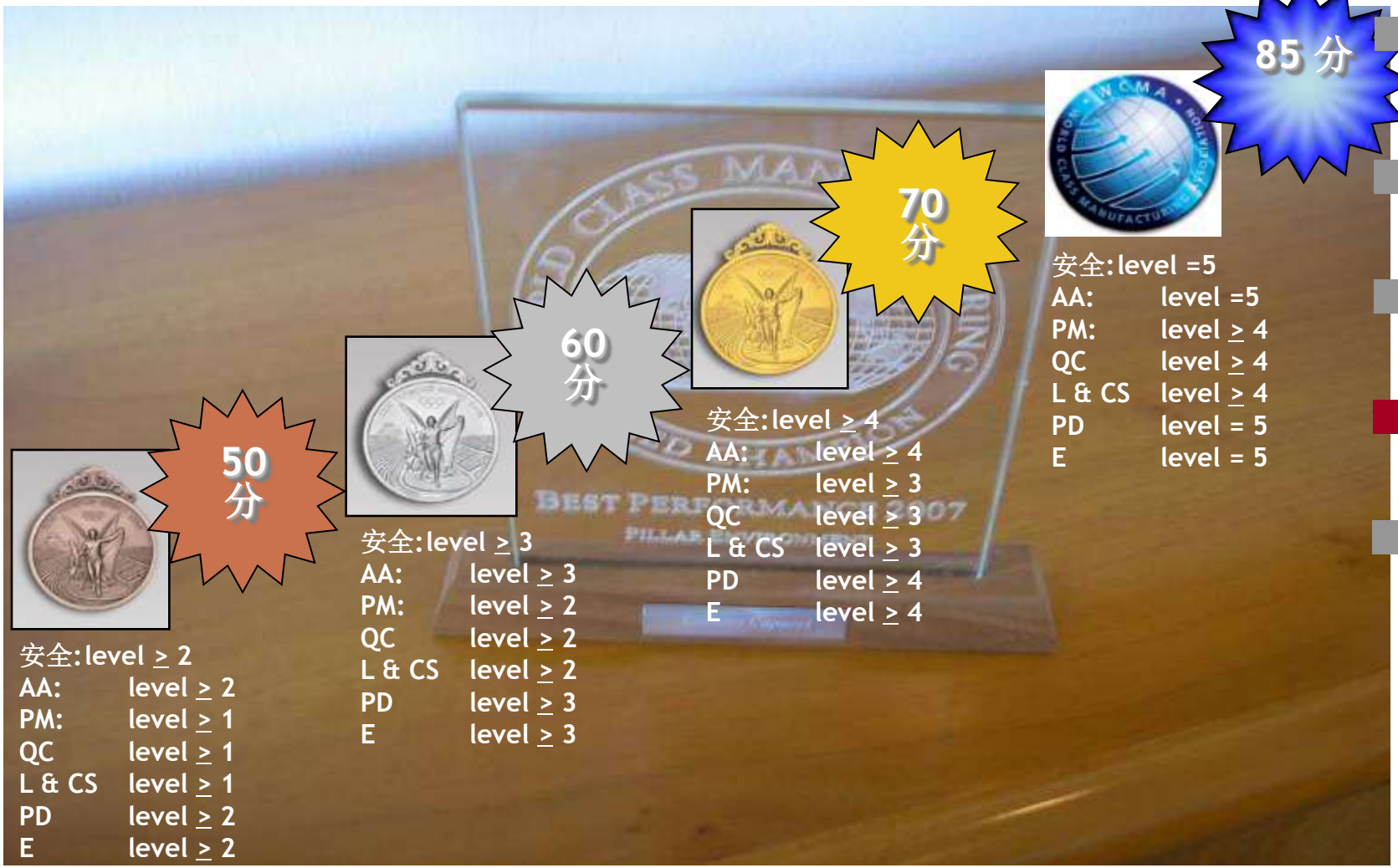
Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

授予要求



Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM协会

它是一家由参与WCM项目的公司组成的、非营利性国际组织



POWERTRAIN

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin – all rights reserved

WCM协会



WCM协会存在多长时间了？

WCM协会于2006年成立

WCM成立背后的目标是什么？想达成什么成果？

WCM协会是一家非营利性的组织，目标是帮助成员公司的工厂提供业绩，开发并推广最佳制造、技术，增强生产体系的竞争力，为成员及最终客户的利益服务。

WCM协会由谁成立？

WCM协会是在名誉主席H. Yamashina教授的领导下，由Arcelor, Fiat and Saint Gobain 公司共同成立，他领导了以上所有公司WCM项目的实施。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1 管理层承诺	6 组织的改善能力
2 目标清晰(KPI)	7 时间&预算
3 WCM路线图	8 推广层次
4 将胜任人员分配至示范区域	9 细节层次
5 组织承诺	10 操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

管理层承诺

管理层承诺对于WCM的成功是必备的条件。管理层必须有开放的思维，不断的挑战现状，学习WCM方法和工具，并授权。

管理团队应学习了并熟悉WCM的核心方法和工具。

管理层必须通过其他层级（跨部门、部门内、科级...）将目标部署（转化）为集中的行动（成本部署、分解部署...）

授权很重要因为WCM意味着更多的权力和自主被下放到组织，更多的信息和举措得以向上走

举行跨部门的日常会议，识别浪费和损失的根因。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

将高度胜任的人员分配至示范区域

1. 各支柱的人员分配
2. 各示范区域的人员分配
3. 知识 vs 层级
4. 持续教育
5. 解决问题方法的标准化

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

目标清晰(KPI)

只是语言传达的目标往往很难实现。必须有具体的衡量手段这样取得的成果才有衡量。　　有衡量就能实现。工厂目标必须清晰、量化，并向全体员工传达。

工厂的宣传区域，应该有所有的活动、宣传板，高度可视化的标准，显示浪费和损失分析、项目选择的逻辑、实施项目和活动、结果。

浪费和损失需要转化成钱，以帮助确定需解决的损失的优先级顺序。
损失须考虑各种现象的互动以及显示与既定的KPI的清晰联系。

改进项目须在关键领域实施，关键领域是通过合理的手法利用成本部署实施的，以解决浪费和损失。所选择方法和取得的结果之间应有清晰的联系。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

目标清晰(KPI)

1. 目标设定
2. 衡量
3. 部署
4. 评价/汇报
5. 沟通宣传

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM路线图

路线图很重要，它用于向组织的所有层级展示WCM项目的路径。WCM路径每一个阶段都设计好了时间节点（铜、银、金和钻石）。

管理层构思哪些对于利益相关者是独特、有价值的，并且展示公司未来的良好愿景，然后通过仔细调查研究市场需求、内部需要解决的长远的问题，了解需要如何构建这一价值。管理层可以直观的告诉大家工厂在短期、中期和长期会如何变化。

方针&战略平衡短期和中期需求，利益相关者的期望。

方针&战略依据组织愿景、使命和卓越的思维方式进行开发、审核并且不断的更新。

方针&战略帮助识别关键成功因素。

方针&战略评估风险，并且识别解决这些风险的途径。

从客户满意度、人员满意度、社会满意度和关键绩效结果按步骤的澄清增值的创新和改进项目以及详细的日程（年度、中期和长期的）。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM路线图

1. 愿景/政策/战略
2. 教育/培训
3. 生产工程（生产线支持）
4. 致力于成本、质量、生产周期、能耗（理想的生产系统）
5. 标杆（内、外）

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

将高度胜任的人员分配至示范区域

人员参与对于WCM的工厂是关键。同样必要的一点是，指派高素质、高技能的工程师和管理员至示范区域，他们可以创造扎实的专业知识，以便WCM的成功推广实施。

WCM引进初期主要是管理人员和工程、质量、控制人员创造关于改进的专业知识，这一点关系到后期操作人员参与时的学习效果是否好。

在横向推广期间，很重要的一点是，操作人员的参与，首先要参与人员数量，尽量让跟多人参与，然后再看人员质量。

工厂领导委员会监控工厂的业绩，确保运用正确、合适的方法。每个支柱的应该有专门的责任人，这很必要。

目标是实现扁平、自我管理的架构，人员得到系统性的相关技巧的教育、培训，能够自主的识别并解决问题。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

将高度胜任的人员分配至示范区域

1. 各支柱的人员分配
2. 各示范区域的人员分配
3. 知识 vs 层级
4. 持续教育
5. 解决问题方法的标准化

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

04_Yamashina_1_Committment_of_Organization

© Fiat Sepin - all rights reserved

组织承诺

人们或否认存在问题，或总是能找到借口不愿意解决问题（如“太忙”、“没钱”）一旦这一障碍消除，正视问题的存在，那问题就可以得到解决。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

组织承诺

1. 积极的思维方式
2. 全局（从整体问题到细节）
3. “零”概念
4. WCM活动参与
5. 管理层授权

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

组织的改善能力

WCM 采用了很多方法解决浪费和损失。开始时的方法是很基础的，很快就趋于高级了。

秘诀就是针对问题运用正确的手法。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

组织的改善能力

1. 方法/工具
2. 解决问题的规划能力
3. 收集解决问题信息的能力
4. 分析能力
5. 持续学习（愿意）

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

时间和预算

成立项目并编制预算可以为损失的解决提供方向和资源。每年应通过正式的流程成立项目和编制预算，作为对业务预算和3年计划的补充。

权力应该向组织下放，提高自主性，避免改进实施出现延迟。

最终结果必须持续改进。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

时间和预算

1. 时间
2. 预算
3. 跟踪
4. EEM / EPM 早期设备/产品维护
5. 响应时间/生产周期

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

推广层次

一个区域积累的知识应向其他区域推广，收益最大化。这样改进项目更聚焦，出现业绩加速改进。

要真正产生影响，需要实施很多项目。

要产生有意义的影响，项目应该推广至AA和A级设备，这些设备对于工厂的业绩影响很大。

要取得实质性的结果，创新、改进活动不仅要推广至整个工厂、或这个公司，最终还要推广至外部（供应商）。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

推广层次

1. 覆盖的机器/区域
2. 支柱活动

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

细节层次

如果一家工厂要了解其浪费和损失结构，细节是必不可少的。

通过研究细节，我们可以发现、重点关注事情背后隐藏的真正问题。

通过研究细节，我们可以系统的解决困难、复杂的问题。

通过研究细节，我们可以清晰的描述现象并澄清产生问题的机制。

通过数据分析，我们可以事半功倍却将收益最大化，因为我们只有有限的资源。

通过识别问题的根因，通过正确的方法（机器）严谨（正确）的解决它，我们可以消除问题，使问题不再出现。

包括关注小细节的活动，深思熟虑的的改进、细节分析和详细的评估。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

细节层次

1. 数据分层
2. 根因分析
3. 可视化（如照片、草图）
4. 逻辑、方法/工具、缜密
5. 了解客户需求

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM 管理标准

1	管理层承诺	6	组织的改善能力
2	目标清晰(KPI)	7	时间&预算
3	WCM路线图	8	推广层次
4	将胜任人员分配至示范区域	9	细节层次
5	组织承诺	10	操作人员激励

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

操作人员激励

WCM要成功，操作人员必须全面参与改善项目。要全面参与，需要每个阶段进行良好的教育和培训（如被动、预防和主动）。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

操作人员激励

1. 人员参与办法
2. 团队协作
3. 行为
4. 缺勤
5. 表彰和奖励机制

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

WCM实施和支持团队

支柱组



支柱组和车间组有不同的成员和任务

计划、培训、坚持、监控

车间组



学、做和展示

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group

Part 2
WCM overview model and Loss & Waste

Part 3
WCM 管理标准 overview

Part 4
Audit 体系 and WCM Association

Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

支柱组愿景和主要任务

愿景VISION:

设计、指导、支持和监控支柱在车间的实施

任务TASKS:

- 与管理层一起确定支柱路线图（支柱KPI和目标得分）
- 评估现状，发现差距，制定和跟踪行动计划
- 选择示范区域并设计推广计划
- 制定和实施（与PD一起）针对支柱组成员和车间组的培训计划
- 支持车间组示范区域活动的持续进行
- 审核车间组活动：方法/工具的合理运用与否；结果的达成

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

© Fiat Sepin - all rights reserved

示范区组愿景和主要任务

愿景：

车间支柱活动的推进，实践中学习

创造最佳实践，通过内部标杆进行知识传播

任务：

- 参与关于支柱基础知识和操作工具的车间培训
- 在该区域内推广支柱，采用7步法
- 根据Kaizen（FI）方法实施改进行动
- 记录并跟踪路径、达成结果管理活动板
- 示范区用于向新车间组展示“如何开展”。

Part 1
Genesis and development of WCM in FIAT Group
Part 2
WCM overview model and Loss & Waste
Part 3
WCM 管理标准 overview
Part 4
Audit 体系 and WCM Association
Part 5
WCM in FIAT Group today

06_WCM_dossierproblemi_2007

© Fiat Sepin - all rights reserved