

全球化产品开发

Kevin Nolan
VP & CTO, Haier

全球化第一步

- 了解各公司的现状
- 学习不同的文化
- 奠定基础





GE APPLIANCES
a Haier company

GEA精益之旅

2008 – 业务危机

2009 – 精益示范线

2010 – 重建

2011 – 小 “大房间”

2012 – 上马5条新线

2013 – 上马4条新线

2014 – Hoshin

2015 – 涅槃计划

2016 – 回到基本

2017 – 精益之旅拓展成为全精益化企业

持续学习& 提升



GE APPLIANCES
a Haier company

GEA生产体系

理念

- 用户至上
- 人是最重要的资源
- 持续提升
- 聚焦车间

原则

- 以消灭浪费为提升手段
- 确认并解决问题
- 用户需求分级
- 以质量为本
- 准时

工具

- 5S
- 标准化工作
- 1x1 解决问题
- TPM
- 整装流程和推进
- 错误验证





GE APPLIANCES
a Haier company

在车间里解决问题



明确问题所作



提高和标准化工作



帮助链对问题响应



管理层走动管理

培养我们的团队和领导



GE APPLIANCES
a Haier company

精益化以价值流为维度思考



全部**业务**围绕...

通过**精益化企业**模式，最大限度地提高客户价值，
同时最大限度地减少整个价值流中的浪费



GE APPLIANCES
a Haier company



精益化企业是什么？

精益企业是一组功能，他们有共同的使命，最大限度地提高客户价值，同时最大限度地减少整个价值流中的浪费

将精益技术应用于离散的活动不是精益之旅的目标

精益企业必须由共同的逻辑和同甘共苦统一起来





GE APPLIANCES
a Haier company

问题展现在3个领域

操作员



推销员



用户



聚焦问题，在出现问题的地方解决问题



GE APPLIANCES
a Haier company



用户



推销员



操作员



“我们要解决什
么问题?”

“我们想实现什
么?”

“我们怎么做?”

利用**精益企业模式**持续的，跨职能的解决用
户问题

培养 “系统思维者” 透过用户，推销员和工人的视角解决问题

海尔人单合一之旅

2005 – 提出人单合一模式

2006 – T模型

2007 – 1000天再造计划

2008 – 零库存及时配货

2009 -2012 – 扁平化组织

2013 – 生态圈

2014 – 企业平台化，员工创客化，用户个性化

2015 – 《与用户零距离》

2016 – 新海尔精神和新海尔作风

2017 – 人单合一模式生根，开花，结果的元年

迭代和引领商业模式

人单合一的含义...



人

基本含义: 员工

延伸含义: 开放的，不局限于企业内部；不是被动的执行者，而是拥有“三权”的创业者/动态合伙人



单

基本含义: 用户价值

延伸含义: 抢来的，不是上级分配的；引领的，并动态优化的



人单合一

含义: 员工的价值实现与所创造的用户价值合一

特征: 竞单上岗、按单聚散；高单聚高人、高人树高单

人单合一模式下，**用户**是中心，企业听员工的，员工听**用户**的

战略：

让攸关方利益最大化的共赢生态圈

组织:

开放的互联网节点



Haier

学习不同的文化...



人单合一

共同的信念

用户为中心
员工创造价值
管理者是支持员工的平台

精益化

共同的愿景

行业引领
工作生活平台
流程驱动

巨大的区别

- 决策 & 规范
- 沟通
- 架构 & 网络

海尔

领导决策 & 速度优先
按需沟通
协调

GEA

VS. 参与决策 & 周密计划
VS. 常态化沟通
VS. 合作

处理文化差异的基本规则



理解

- 学习潜在的文化背景
- 采取主动，相互了解
- 不要等待别人先行动



尊重

- 尊重彼此的文化，价值观，工作方式
- 相互理解的基础上，接受不同意见



感激

- 每种文化都有它的优势
- 从相互学习中获益

奠定基础...

没有用户价值的事物都要标准化

- 度量衡
- 测试流程
- 产品要求
- 工程PLM
- 开发流程



奠定基础...

充分利用公司的资产

- 统一的流程组织
- 全球企划机制
- 全球培训项目
- 工程COE（卓越中心）



EDISON ENGINEERING
DEVELOPMENT PROGRAM



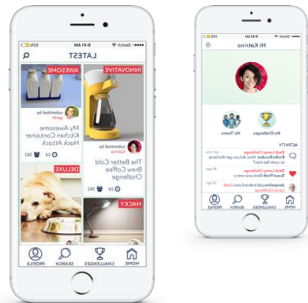
Haier

相互学习...

GEA人单合一实践

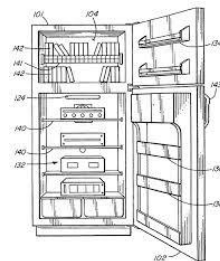
IB | firstbuild

giddy



专利小微

精益化全球产品开发



谢谢！