



激情飞扬，百年华盛

三位一体实践分享

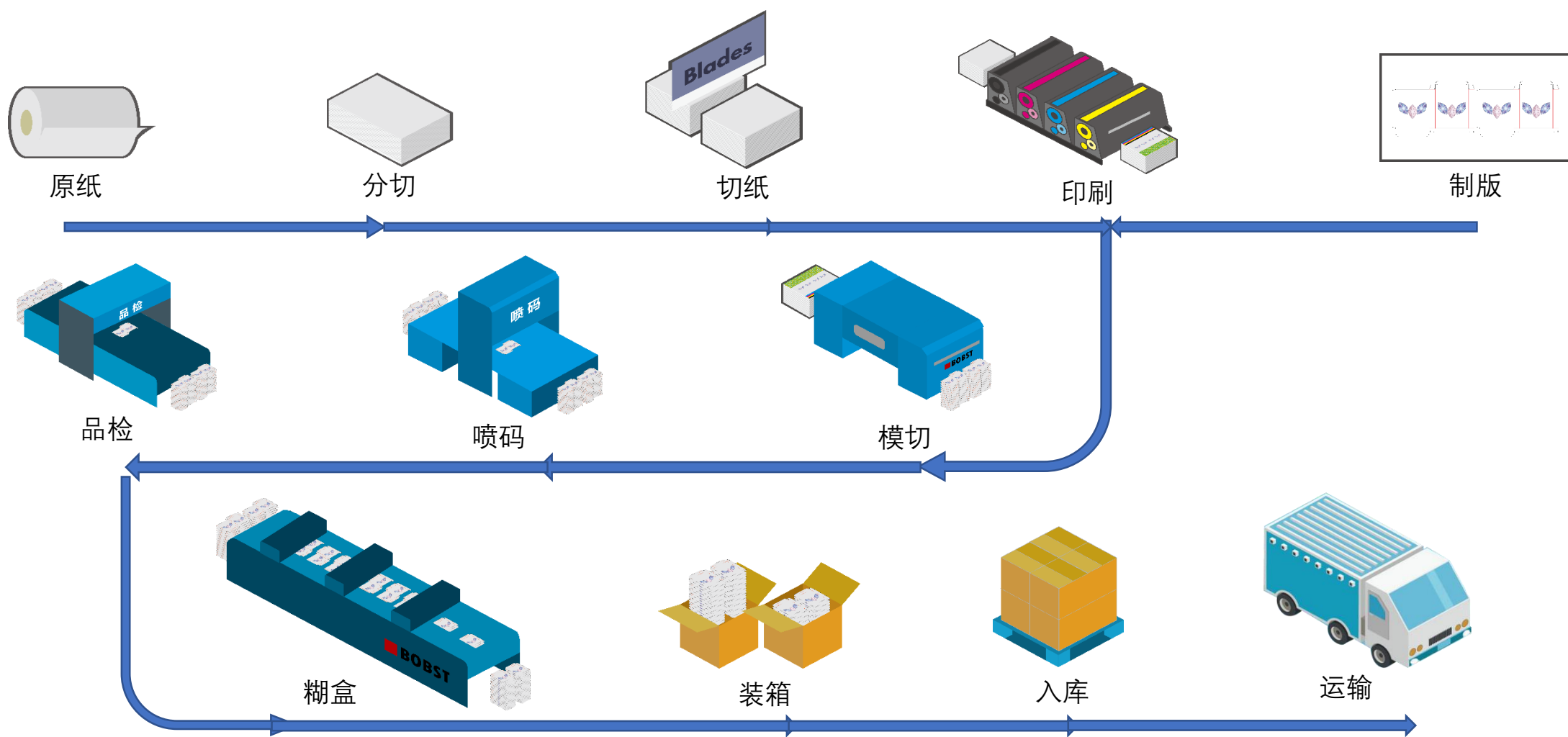
上海扬盛印务有限公司

2019年06月13日

上海扬盛印务有限公司
SHANGHAI YOUNG SUN PRINTING CO., LTD.

www.ysprint.com

一个纸盒的诞生



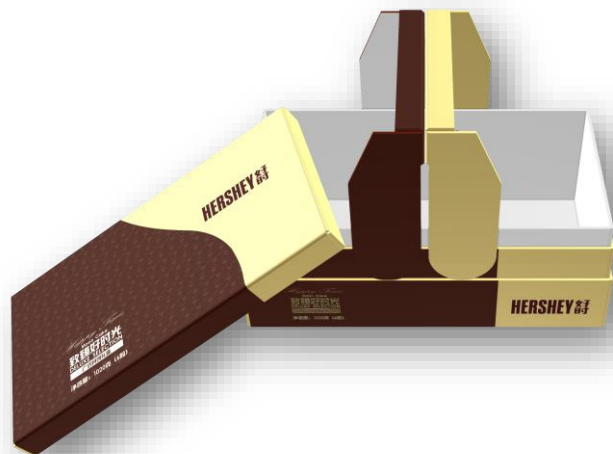
我们的产品



上海扬盛印务有限公司
SHANGHAI YOUNG SUN PRINTING CO., LTD.

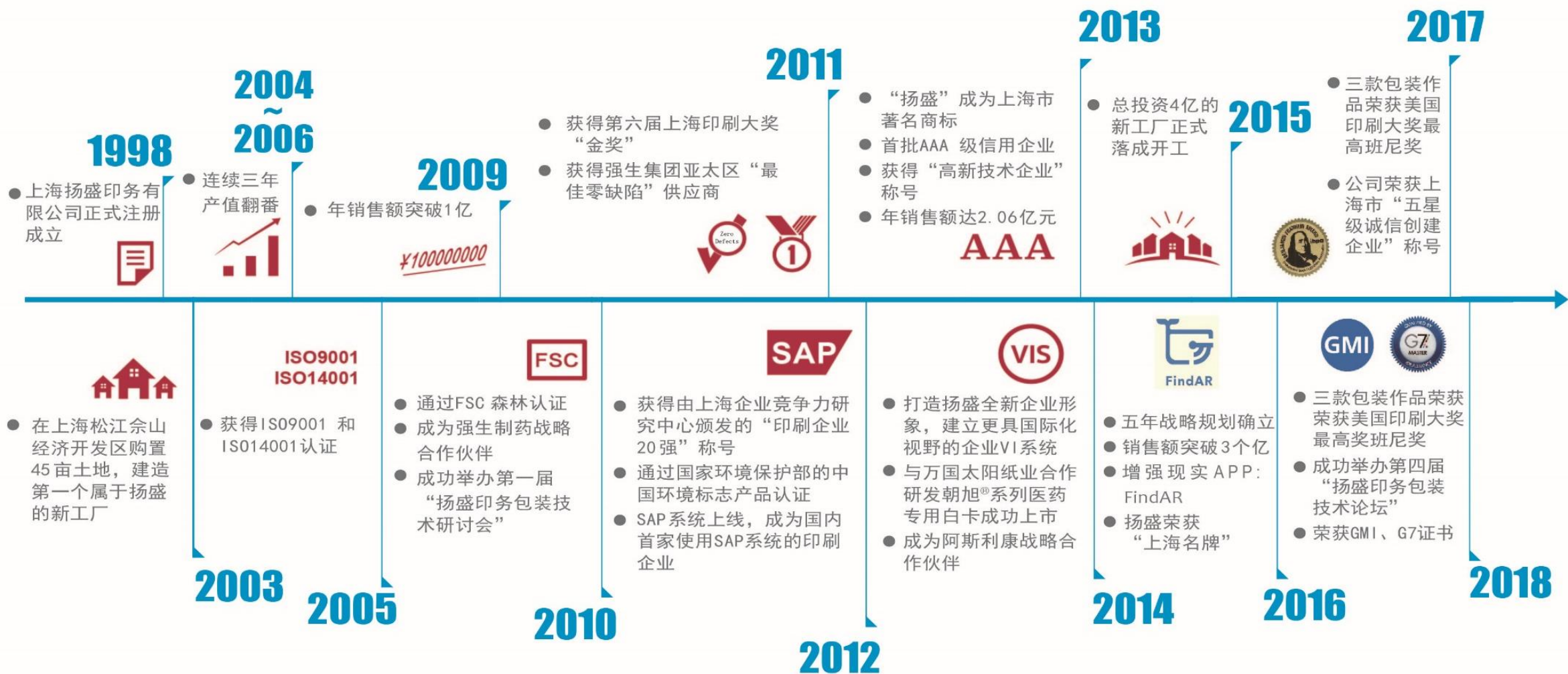
激情飞扬，百年华盛

我们的产品



History

扬盛·企业发展史



全球 医药 食品 化妆品 包装智造的领先者

提供增值服务，协同创新形成竞争优势，值得信赖的合作伙伴；
高效、进取、有归属感的团队；供应链的整合优化；
卓越的体系、流程和效率；
前瞻的技术和创新能力；包装印刷行业最受尊敬的企业

市场开发

客户服务

技术研发

财务规划

卓越运营

人员与文化

创新引领客户需求

- 创意包装设计，提升品牌价值
- 融合跨界技术，开发智能包装
- 探索智能制造，推动转型升级
- 秉承环保理念，引领绿色生活

快速满足客户需求

- 提升新品开发能力
- 优化订单价值流，实现快速交付
- 持续提升客户服务水平

追求质量零缺陷

- 加强技术人员培养力度，提高生产过程稳定性
- 优化流程、提升作业标准，提高产品合格率
- 持续完善质量管理体系，确保有效执行

持续优化成本

- 提高供应商管理能力，优化采购成本
- 提升信息化、自动化水平，优化工作流程
- 整合原辅料品种，优化生产工艺，降低制造成本
- 全面推行精益管理，消除浪费，提高效率

成就人员发展

- 推行“三位一体”管理系统，提升人员综合能力
- 建设学习型组织，提高企业对环境的适应能力
- 传承团结、创新、诚信、务实的企业文化，打造高效、进取、有归属感的团队

我们的精益之旅



2017~2019

“三位一体”起航

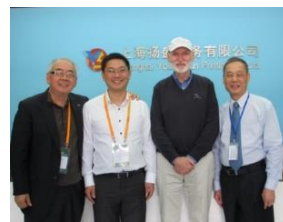
1. 方针管理
2. 日常管理
3. 组织能力发展



2015-2016

精益流程再造

1. 系统培训精益知识
2. 可视化-标准化-流程化
3. 物料流动
4. 设备自动化



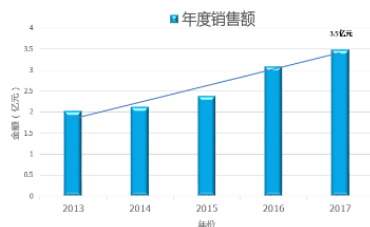
2013-2014

撒播精益种子

1. 改善现场5S
2. 改善换线流程
3. 新工厂精益布局

1998-2012

扬盛成长壮大

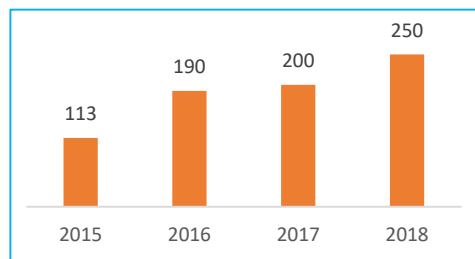


上海扬盛印务有限公司
SHANGHAI YOUNG SUN PRINTING CO., LTD.

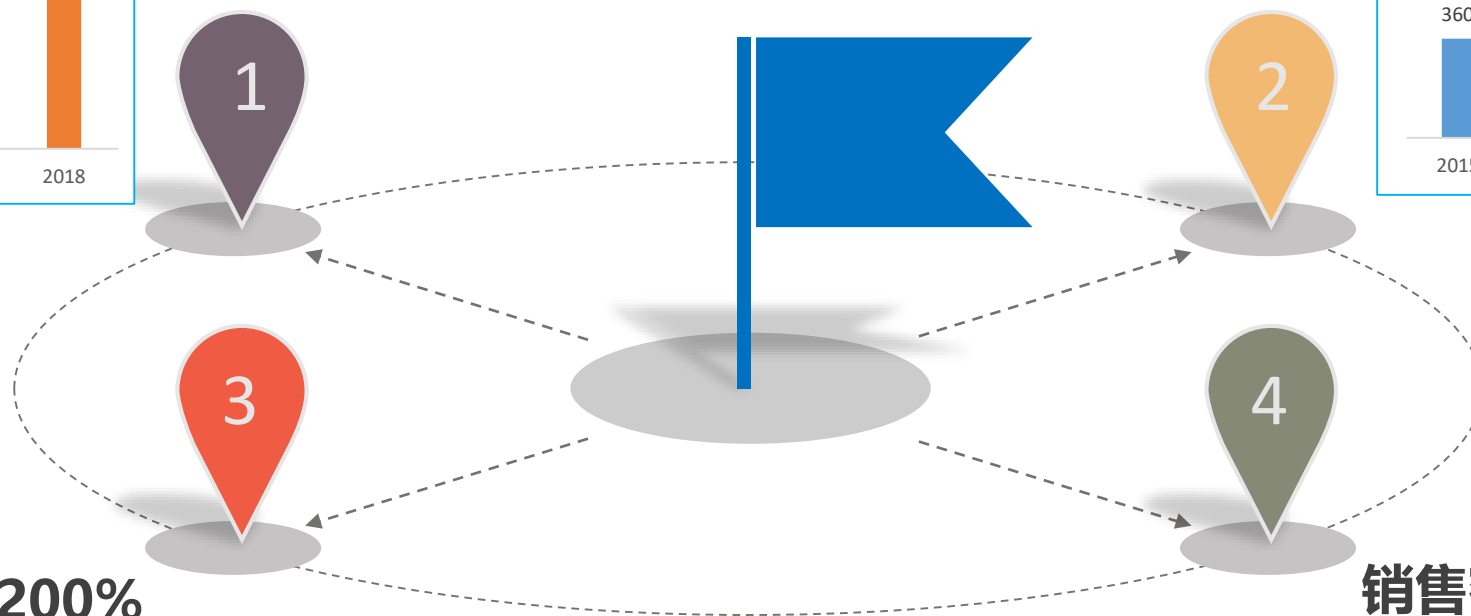
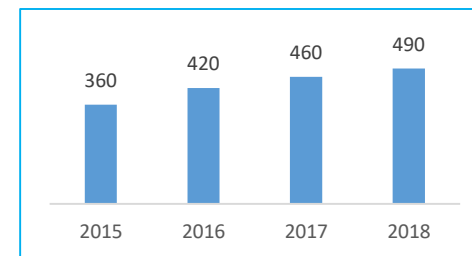
激情飞扬，百年华盛

2018 Vs 2015

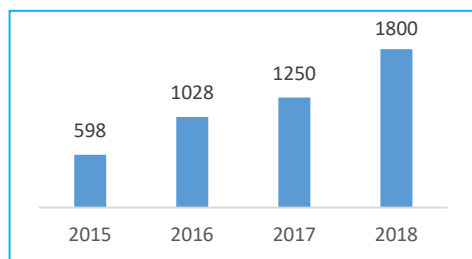
客户数量增加 120%



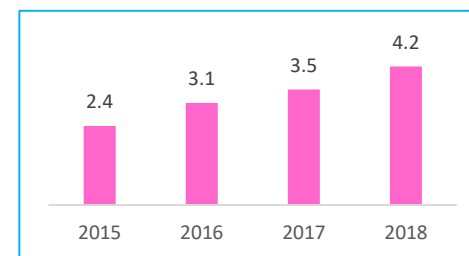
员工人数增加36%



月订单批次增加200%



销售额增加80%



我们的挑战

组织环境

1. 产品结构变化，工艺增多
2. 客户数量增加、产品订单增多
3. 人员数量增长

上下游客户

1. 原辅材料涨价
2. 客户成品降价

外部环境

1. 国家环保要求提升
2. 印刷智能制造风口浪尖



新问题

人员管理，异常解决
快速响应，质量改善
信息传递，成本节约

三位一体 学习

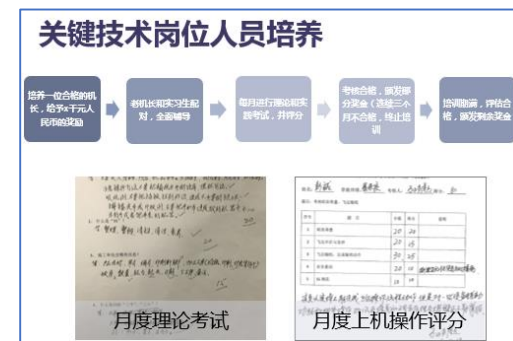
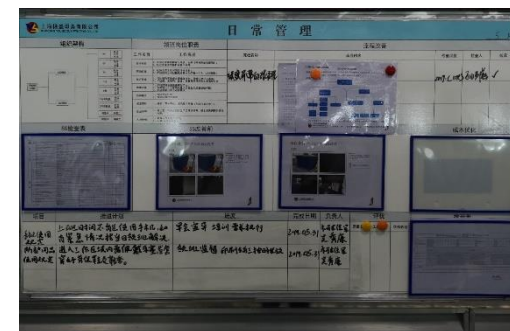
二、问题解决可视化

各个区域建立可视化看板，质量，效率，安全，培训，问题跟进

关键岗位人员培养

建立一套关键岗位人员培养流程
人员技能矩阵

2018年公司级关键业绩指标											
分部	关键绩效指标	负责人	单位	衡量周期	考核时间	与2017年目标对比	2017年目标	2017年实收	2018年目标	2018年实收	上下限
强化盈利能力	净利润	孙建平	万元	年度	1-12月	达成	8800	2,500	20	3300	100%
	人均产值	王亚平	万元	年度	1-12月	达成	69	67	12	72	100%
强化运营效率	销售投入产出比	孙建平	万元	年度	1-12月	达成	26000	32072	13	29000	100%
	销售费用占销售比重	孙建平	%	年度	1-12月	达成	2.6	3.2	6	32	100%
强化成本控制	单位制造成本	李金明	%	季度	1-12月	达成	20	2.19%	6	23%	100%
	单位管理费用	张强	比例	年度	年度	达成	93.65%	94.71%	5	96.75%	100%
创新研发投入	研发投入强度	王亚平	万元	年度	年度	达成	120	167	6	200	100%
	新产品收入占比	张强	%	季度	1-12月	达成	新产品11.22万元 研发支出7.42元	3	新产品11.22万元 研发支出7.42元	100%	
卓越运营	产品合格率	王亚平	%	季度	1-12月	达成	96.50%	97.10%	3	96.50%	100%
	交付及时率	张强	%	季度	1-12月	达成	93.10%	90.99%	6	93.10%	100%
提升客户满意度	客户满意度(1-5分)	王亚平	%	季度	1-12月	达成	93%	75.55%	6	95%	100%
	客户流失率	王亚平	%	季度	1-12月	达成	0	0	3	0	100%
提升人力资源管理	离职率	张强	%	季度	1-12月	达成	2	2.06%	5	2%	100%
	培训覆盖率	张强	%	季度	1-12月	达成	2	2.06%	5	2%	100%



重新再出发



团队学习

- 成立三位一体推行小组
- 任命精益办公室负责人
- 公司高层及关键岗位任组员

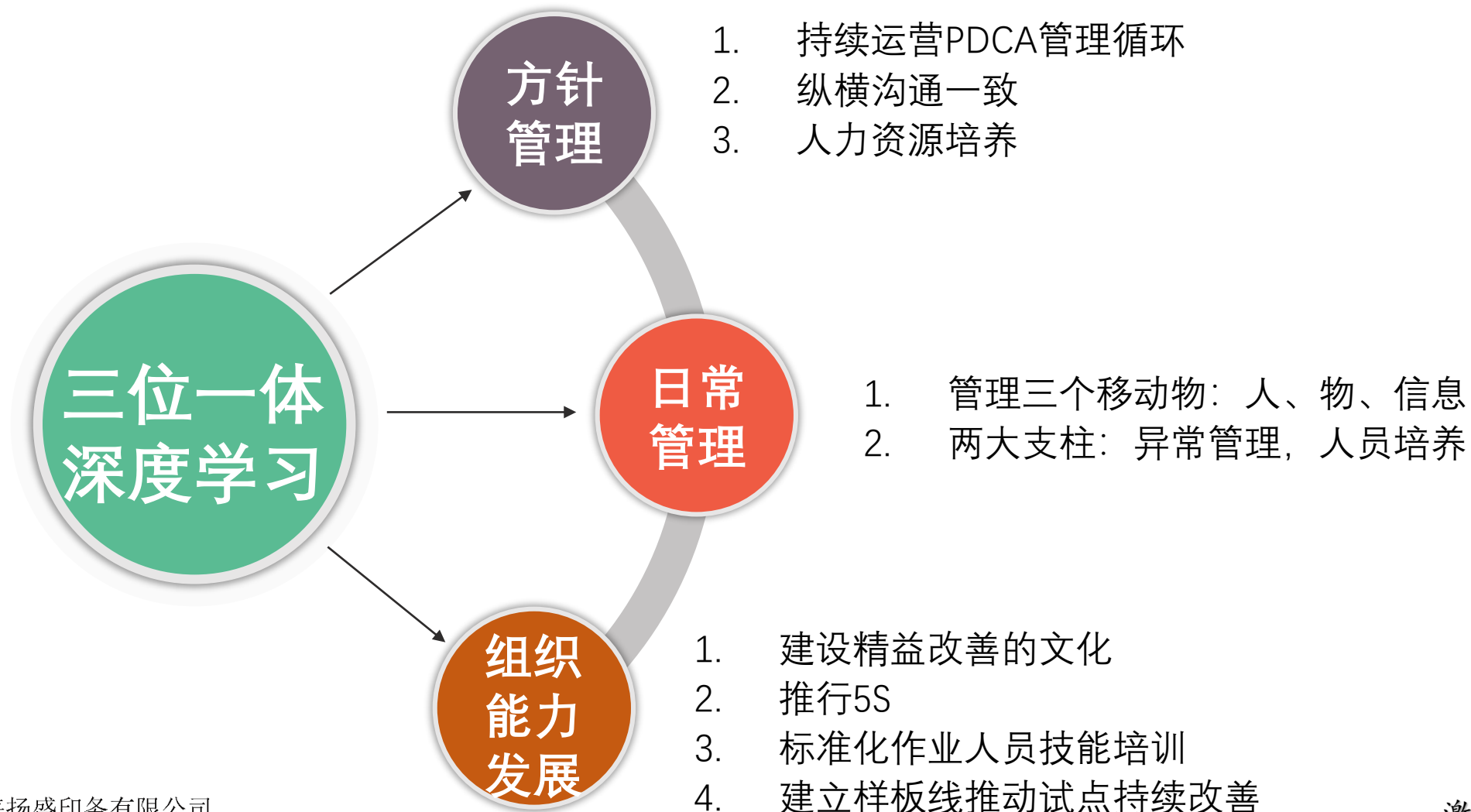


温故知新



上海扬盛印务有限公司
SHANGHAI YOUNG SUN PRINTING CO., LTD.

深度学习三位一体（2018~2019）



深度学习三位一体 (2018~2019)



公司总体战略目标

公司主导为国内外医药、食品和化妆品品牌企业提供印刷解决方案、产品说明书、礼盒、标签等包装服务。突出**技术创新、智能制造和快速响应**，为客户度身定制其最适合的整体性包装解决方案。全力提供一站式的贴心、增值服务，实现“公司品牌价值和客户利益最大化”的经营理念。

五年规划指标：于2020年实现销售七亿元；2020年實現建立第二生产基地。

2018年公司经营目标

2018年公司经营目标分解表

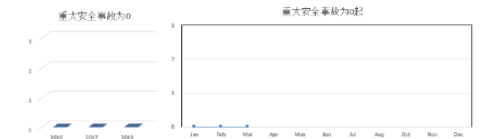
指标名称	目标值	责任人
营业收入	5.5亿元	孙连平
净利润	1.5亿元	孙连平
市场占有率	15%	孙连平
客户满意度	95%	孙连平
员工流失率	5%	熊智
安全生产事故	0	孙连平
环保达标率	100%	孙连平

EHS 主指标 Main KPI

加强安全管理，提升安全意识，降低安全事故发生率，保障员工安全。

重大安全事故为0

负责人：孙连平



2018年公司经营目标

2018年公司经营目标分解表

指标名称	目标值	责任人
营业收入	5.5亿元	孙连平
净利润	1.5亿元	孙连平
市场占有率	15%	孙连平
客户满意度	95%	孙连平
员工流失率	5%	熊智
安全生产事故	0	孙连平
环保达标率	100%	孙连平

2019年公司经营目标

2019年公司经营目标分解表

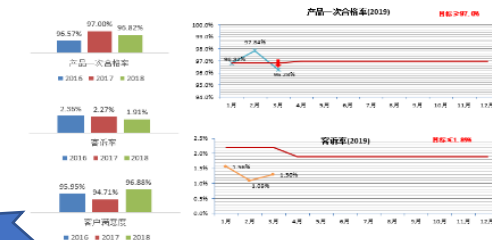
指标名称	目标值	责任人
营业收入	7.0亿元	孙连平
净利润	2.0亿元	孙连平
市场占有率	20%	孙连平
客户满意度	98%	孙连平
员工流失率	5%	熊智
安全生产事故	0	孙连平
环保达标率	100%	孙连平

质量 (Quality) 主指标 Main KPI

加强质量管理，提升产品质量，降低客户投诉率，保障客户利益。

客户一次合格率98%

负责人：余丽英



人员 (People) 主指标 Main KPI

加强人员管理，提升员工素质，降低员工流失率，保障公司运营。

员工流失率5%

负责人：熊智

成本 (Cost) 主指标 Main KPI

加强成本管理，降低生产成本，提高利润率，保障公司利益。

生产成本降低10%

负责人：孙连平

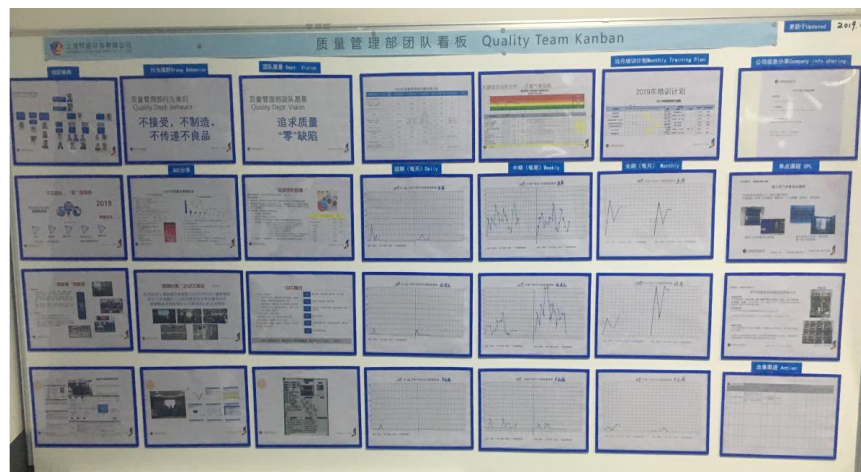
快速交付 (Quality) 主指标 Main KPI

加强交付管理，提升交付效率，降低交付成本，保障客户利益。

交付效率提升10%

负责人：江峰

深度学习三位一体（2018~2019）



深度学习三位一体（2018~2019）



深度学习三位一体（2018~2019）

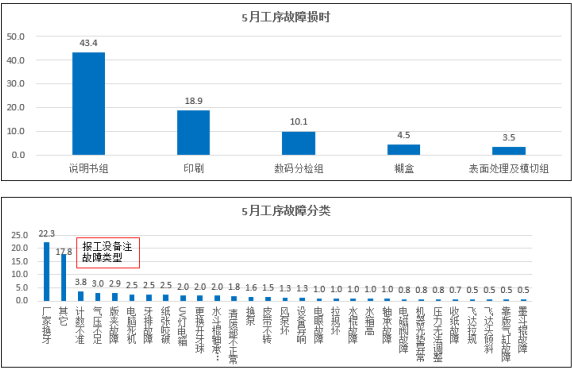


TPM计划

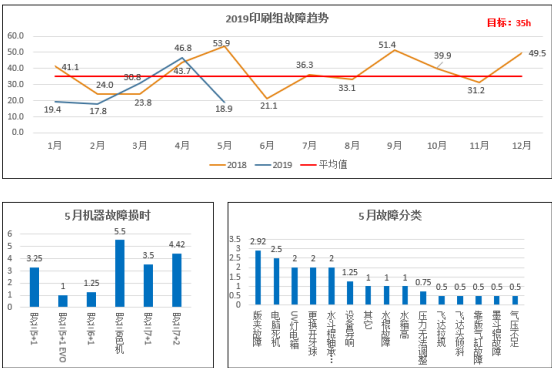


项目活动	项目细分	内容	责任人	计划开始时间	计划工期(天)	要求完成时间	计划完成日期							
							6.4	6.7	6.11	6.14	6.18	6.21	6.25	6.28
设备	设备标识	1.根据人员调整,重新确定设备责任人	陈伟	6.4	2									
	设备现状	2.对设备现状进行初步调查	陈伟	6.4	3									
组织机构	车间组织	建立车间二级组织机构,推进组、实施组、考评组	陈伟 孙多彪 杨超	6.7	2									
	职责	制定各级组织的管理职责	陈伟	6.11	2									
	班组组织	成立班组 TPM活动小组	孙多彪 杨超	6.11	2									
培训	TPM概论	1.TPM管理的意义、目的、阶段、实施方法等	陈伟	6.11	2									
现场改善	清理污染源	1.确定污染源部位及污染源,灰尘,油污 2.对设备进行清理	各机台人员	6.14	4									
总结	TPM月度总结	1.对当月计划进行总结并制定改进项	陈伟	6.25	2									

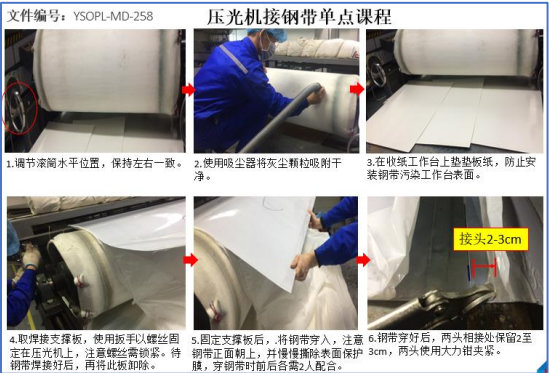
月度故障分析



机台故障分析



标准化作业



问题解决



问题解决之QCC



- 1 三位一体：方针管理，日常管理，组织能力发展。
- 2 日常管理和组织能力发展，通过QCC，建设问题解决的文化，包括5S，标准化作业，人员技能培养，整个组织对QCC有了新的认识。
- 3 从高层到中层到基层的QCC活动，打造全员参与的问题解决系统。
- 4 领导带队问题解决，做辅导员，提升问题解决氛围，在工作中培养人。
- 5 用科学的思维去思考问题，大家都乐意参与，“要我做，变成我要做”。
- 6 提升团队协作，提升问题解决效率。

扬盛的QCC & 全员参与

得出结论一

QCC不只是一个活动，是一个教育的工具



得出结论二

QCC能提升个人问题解决的能力，提升团队协作



得出结论三

扬盛推行QCC的战略，从高层到中层到基层，从上至下，推动问题解决，激发员工参与问题解决

得出结论四

日常管理、问题解决结合5S、标准化作业，打造全员参与问题解决的文化

不忘初心，“质”因有你

Proactive Quality
前瞻性质量



2019

质量文化

推进目录

01

主旋律

02

质量调研

03

质量小故事

04

防微杜渐之QCC

05

质量月活动

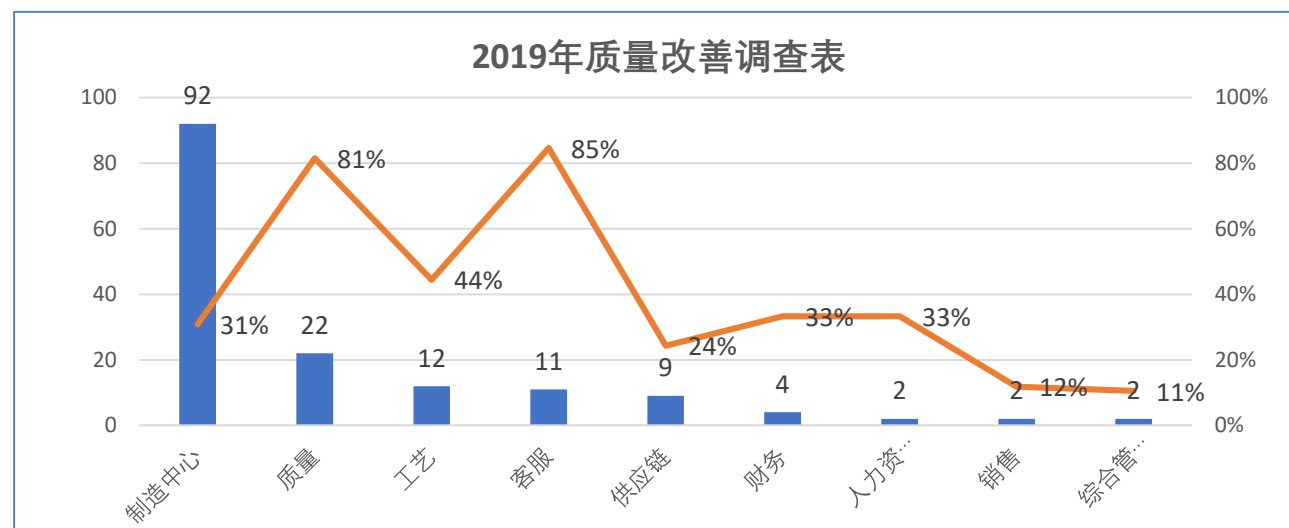
不忘初心，“质”因有你！

捕获任何影响质量的信息

2019年质量改善调查表

2019年质量改善调查表

部门/工序: _____
1. 您认为本部门/工序对质量的重视程度足够吗? ☐ 很重视 ☐ 一般 ☐ 不重视 ☐ 不知道。
2. 您所在的部门/工序会对每一次质量事故进行分析讨论吗? ☐ 会 ☐ 不会 ☐ 不知道。
3. 您清楚本部门/工序主要的质量问题吗? ☐ 很清楚 ☐ 一般 ☐ 不清楚。
4. 在发生质量事故时, 您会找谁沟通?(多选, 请在符合项打勾)。 ☐ 同事 ☐ 现场 QC ☐ 质量工程师、经理 ☐ 部门领班、主管、经理 ☐ 其他。
5. 您知道在哪里可以找到岗位作业指导书吗? ☐ 知道 ☐ 不知道。
6. 您多久翻阅一次岗位作业指导书? ☐ 经常 ☐ 偶尔 ☐ 几乎不。
7. 您觉得岗位作业指导书有用吗? ☐ 有用 ☐ 没多大用 ☐ 没用。
8. 您觉得质量改善的过程应该是持续性的还是阶段性的? ☐ 持续性 ☐ 阶段性。
9. 您认为我们目前最主要的质量问题来自于如下哪几个方面? ☐ 员工不清楚正确的做法, 培训不足。 ☐ 员工不清楚标准, 培训不足。 ☐ 有些过程有更好的做法, 没有发挥员工的智慧推广好的做法。 ☐ 客户要求高, 目前我们达不到要求。
10. 您认为我们改善质量, 预防为主, 将给我们的公司带来怎样的好处? ☐ 产品更具竞争力。 ☐ 赢得更多的客户。 ☐ 改善质量指标, 减少质量损失。 ☐ 支持注重预防和积极行动的质量文化。



- 2019年1月24日, 质量管理部发起《2019年质量改善调查表》, 拉开2019年质量改善序幕;
- 一共156名同事参与调查, 对10个调研问题进行反馈, 并且如下三个方面成为2019年质量改善机会点:
 - 员工不清楚正确的做法, 培训不足;
 - 员工不清楚标准, 培训不足;
 - 有些过程有更好的做法, 没有发挥员工的智慧推广好的做法。
- 下一步行动计划: 针对调研反馈的问题, 制定改善行动。



“说出你的故事”

质量小故事定义：公司文控系统中的单点课程，一共1136个；

活动流程设定：

- 故事分类：**2019.02.01~2019.03.08 质量管理部依据工序分类质量小故事；
- 温故知新：**2019.03.11~2019.04.24 每周，质量管理部打印12个质量小故事给工序领班，利用交接班时间给员工宣导培训；小故事张贴到工序看板，员工利用工作间隙自学；
- 月度竞赛：**2019.04.25~2019.04.26
 - 活动组织：质量管理部
 - 活动参与：制造中心工序员工
 - 活动形式：知识问答竞赛，依据回答内容准确程度进行积分统计。
 - 活动内容：
 - 1、制造现场8个工序，每个工序员工学习下发的本工序单点课程知识，以领班为小组，选派10人参加（白晚班各10人），并于2019/04/22将名单提交给质量体系专员；
 - 2、2019/04/26体系专员下发竞赛问卷；
 - 3、2019/04/28体系专员回收竞赛问卷；
 - 4、2019/04/28制造领班和QA/QC采用交叉方式，对答卷进行评分；
 - 5、2019/04/28质量管理部统计评分，并公布最终获奖名单。
 - 活动奖励：评分最高的个人，将获得价值50元的精美定制保温杯一份。



工序	全部人员	每班人员	领班	
印刷车间	47	24	柯雄军	吴秀康
表面处理和模切组	54	27	梁怀高	贾文生
数码分检组	53	27	朱平	赵长芳
手工组	27	27	张桂芝	/
糊盒组	50	25	金星	秦裕贤
礼盒组	21	21	姜艳丽	/
说明书组	31	31	梁红	/
柔印组	11	11	王耀举	/

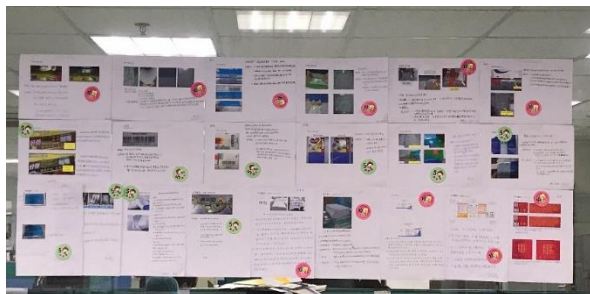
“讲故事” 优胜者

4. 获奖名单:

- 一等奖获得者: 李广立、田茹、李英、王耀举、杨超、李春苗、徐吻吻、梁红、王庆华、关香香、荆丽丽
- 二等奖获得者: 张桂元、邹地英、张续明、李瑞、蔡云芳、梅术勇、梁敏、罗洪、邓慧丽、陶为霞、余浩伟
- 领班: 吴秀康、柯雄军、梁怀高、贾文生、金星、秦裕贤、赵长芳、朱平、张桂芝、梁红、姜艳丽、王耀举

5. 活动奖品:

- 所有一等奖获得者获得精美定制保温杯一份;
- 所有二等奖获得者获得精美品牌生活用品一份
- 同时, 为了感谢领班们对本活动的支持, 以及对员工的悉心辅导, 经领导决定, 对现场所有制造领班颁发精美定制保温杯一份, 以作鼓励。



QCC推行

1. 公司级：QCC委员会

- 任命QCC秘书长：精益经理；秘书长职责：收益核算支持；和精益活动结合的推动、宣传
- 委员会名单：运营周会人员+现场领班+QA工程师
- 委员会活动内容：推动QCC项目执行，每月一次回顾，每季度一次发布会

2. 车间级：辅导员、圈长、圈员

3. 每年核算QCC收益，评比并奖励优秀的QCC成员

4. 建立样板线QCC活动看板，树立学习标杆

5. QCC宣传看板：战略屋、营销中心、研发中心、生产现场、餐厅、供应链仓库

质量

减少缺陷，减少维修，减少投诉，减少异常

成本

更高效，更低成本，减少浪费

交付

按时交付，杜绝生产延期，杜绝过量存货，提高运营效率

安全

减少安全事件

环境

杜绝安全事件发生，杜绝化学品泄漏，杜绝油渍

士气

前5项带来的效果

目标：2019年，总监、经理、主管、工程师，机长，每人一个QCC项目，一共88+

“防微杜渐”之QCC项目

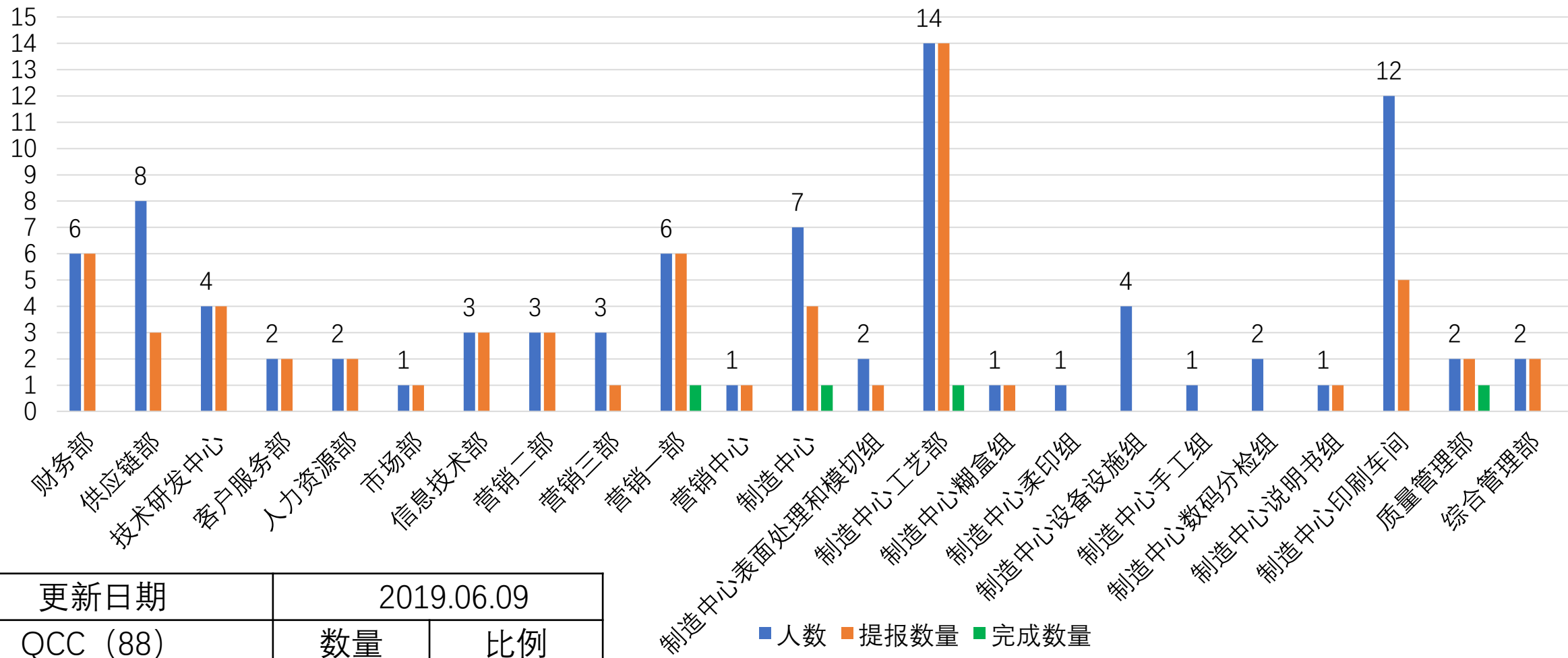
2019.04.25

热烈祝贺上海扬盛印务有限公司2019年QCC辅导培训班正式启动暨QCC小组成果发布会顺利召开，感谢精益老师指导和公司领导、同仁的支持帮助。





QCC项目跟进



更新日期	2019.06.09	
QCC (88)	数量	比例
提报项目 (按人员)	62	70%
完成项目 (按人员)	4	5%



QCC		(开圈时间: 20190324)			
圈 名	零缺陷圈	主 题	北京博士伦箱贴防混淆改善		
圈 长	余丽英	口 号	服务客户, 完美品质		
开始时间	2019.03.24	结束时间	2019.04.30	辅 导 员	余丽英

S1团队成立				
NO	姓名	职责	圈徽	
1	黄登锋	背景陈述		
2	陈晴晴	数据收集、现状调查		
3	余丽英	目标设定		
4	陈晴晴	原因分析、确定主因		
5	余丽英	制定对策措施	圈徽含义	
6	高小利	对策实施		
7	宋婷婷	效果确认		
8	陈晴晴	标准化		
			追求质量零缺陷 实现卓越品质	

S2主题选定&选题背景

2019年2月20日收到客户反馈, 我司两个批次产品送到北京博士伦宅急送仓库, 码垛时发生混批, 因为外箱大小一样, 整箱码垛容易混淆且不易发现。客户请我们想办法改善, 解决码垛混批的风险。

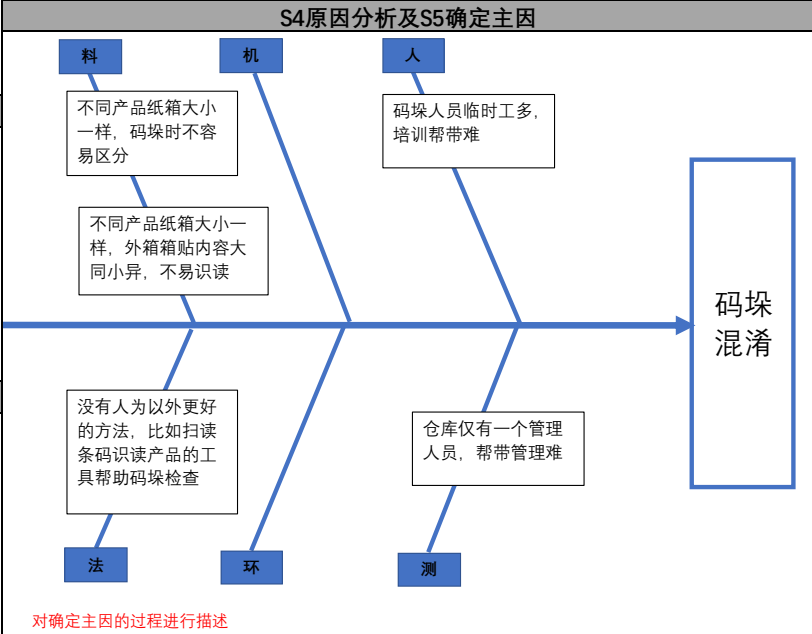
S3现状调查&目标设定

现状调查:
1. 北京博士伦客户有106个产品, 其中73个产品纸箱尺寸相同;
2. 客户下单发货没有规律, 相同纸箱大小的产品, 同时下单生产发货的情况时有发生。
3. 2019年3月20日, 到北京博士伦宅急送站点了解情况, 客户端卸货码垛工人临时工多, 多产品混批控制的概念叫弱, 卸货码垛时, 不关注箱贴细节, 纸箱大小一样时, 容易产生混淆码垛的异常。

说明: 现状调查: 运用数据统计等工具对现场进行调查, 一般运用直方图, 层别法, 排列图, 柏拉图, 柏拉图对数据进行客观的分析, 并对现场产品、工艺等进行观察分析, 从而把握现状, 找出问题症结, 为目标设定提供依据。

目标:
通过改善, 客户端卸货码垛产生混淆的异常为0。

说明: 目标设定: 目标设定与问题相对应, 遵循SMART原则 (具体、可测量、可达到、合理、有时间限制) 或2: 8原则 (依据现状调查结果确定)



S6制定对策/S7实施

NO	主因	措施	责任人	计划完成时间	实际完成时间	说明
1		和客户沟通: 箱贴增加数字编号, 一个产品一个号码, 容易区分, 容易教码垛临时工。	黄登锋	2019. 03. 24	2019. 04. 16	
2	外箱箱贴内容大同小异, 不易识读	客户同意1后, 执行变更流程: 整理产品清单, 箱贴增加数字编号。	陈晴晴	2019. 04. 16	2019. 04. 16	
3		缴库员提交IT运维单维护标准格式, 维护装箱单格式, 数字顺序到箱贴打印系统, 开始使用。	高小利	2019. 04. 16	2019. 04. 16	

S8效果确认

所有博士伦产品都更新了箱贴, 我司内部和客户端都反馈效果好, 码垛工人容易识别, 改善至今2周, 没有发生过混淆异常。

说明: 针对改善后所取得的成果 (质量, 效益, 效率, 安全等) 进行统计, 与改善前进行比较。常用柱状图, 折线图, 直方图等。

S9标准化			
NO	文件/记录名称	编号	内容简述
1	博士伦产品清单+箱贴号清单20190416	NA	维护到箱贴打印系统中

图片展示

改善前箱贴

改善后箱贴

S10总结@下一步计划

收获:
1. 简单的改变收获很多, 低成本的投入同样可以达到零缺陷效果。
2. 团队的力量, 使问题解决变得简单高效,

下步计划:
产品种类较多的客户推进实施, 比如诺华客户。

说明: 下步计划最好是此次遗留下来未能完全解决的问题, PDCA循环, 目前也可以选择其他课题。



QCC
效率

QCC活动看板

主题	开胶改善	圈名	先锋圈
圈长	余迪勇	口号	创新管理 勇当先锋
开始时间	2019.5.06	结束时间	2019.7.30

团队风采



S8效果确认



S1团队成立

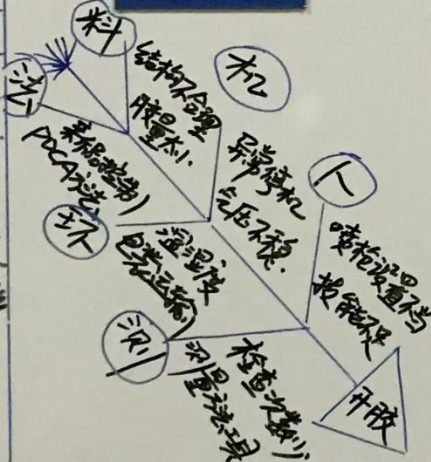
职责

余迪勇	收集数据,提供改善方案
陈晴晴	背景调查
陈桂芝	对外联络沟通
黄海波	模具刀版修正制作
金星	实施对策
余明发	石确认改善效果
陈晴晴	确认并标准化

S2选题背景

2018~2019连续接到客诉:
金袋底部开胶不同程度开胶
严重影响客户包装质量效率

S4原因分析及S5确定主因



S9标准化

S3现状调查&目标设定

经团队集中分析,大家一致认为
底部上胶位置太小,上胶量不足
且压力控制不当造成开胶
团队目标:

追求糊盒质量零缺陷
100%满足客户上线包装要求

S6制定对策/S7对策实施

- ①适当调整优化盒型结构.
 - ②喷枪位置调整,胶量调整.
 - ③异常停机不合格品处理方法.
 - ④盒型结构与设备与胶水与人员与测量方法五者匹配验证.
 - ⑤重新开白盒模拟大货上机测试
- 备注:以上①条与客户沟通确认

S10总结/下一步计划

QCC推行心得体会

- 方针管理、日常管理、组织能力发展，问题解决重中之重。
- 通过QCC进行问题解决，提升个人问题解决的能力，提升团队协作。
- 卓越的管理系统，成就卓越的管理绩效。



欢迎关注扬盛

谢谢