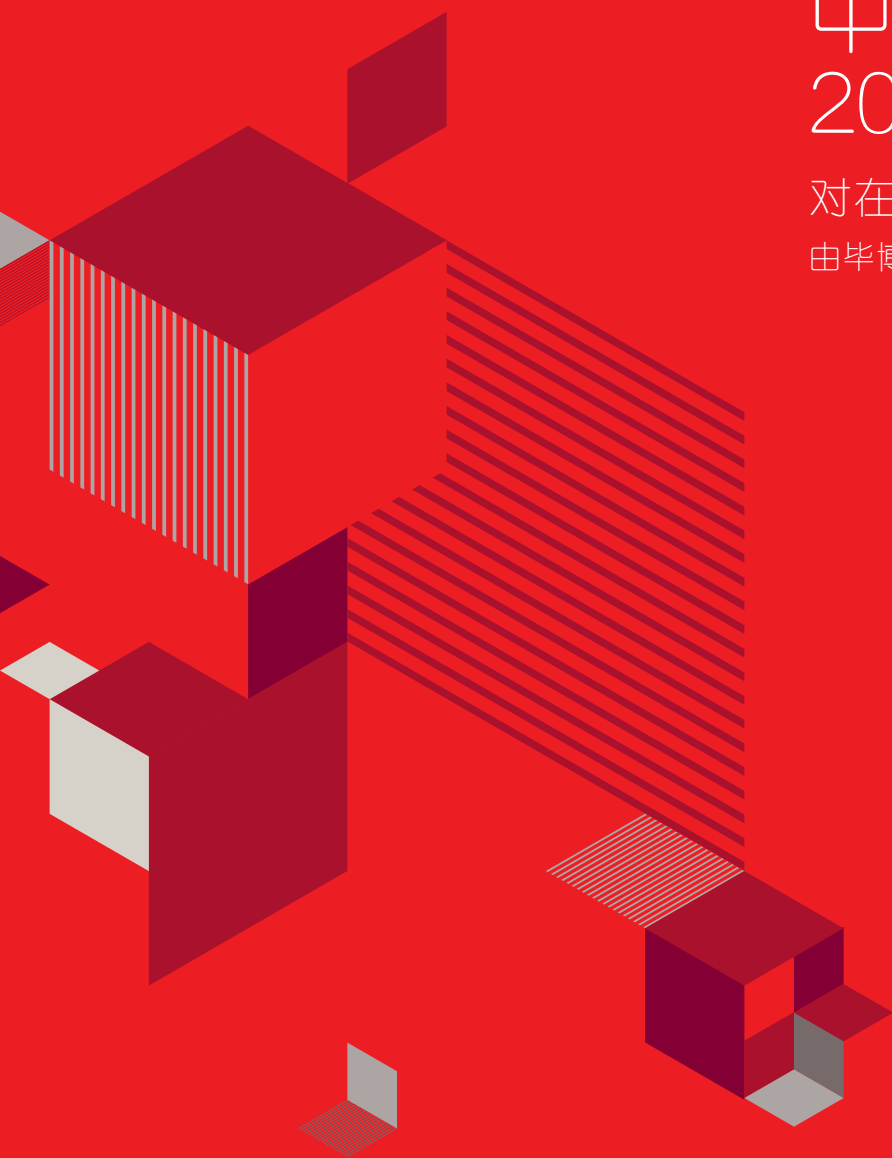


中国生产率简况 2016

对在中国的制造型企业的调研
由毕博中国和慕尼黑工业大学联合完成



目录

中国制造业面临的挑战.....	3
调研的目标和方法.....	3
调研主要成果.....	4
中国生产率的六个关键因素.....	5
联系方式.....	8

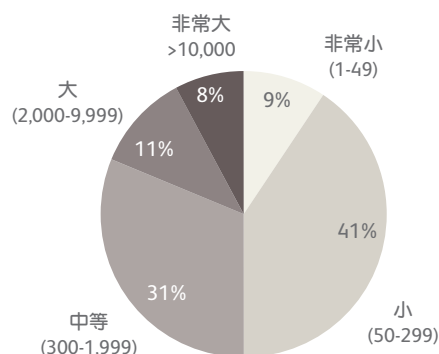
中国制造业面临的挑战

中国“新常态”的特征为：经济增长速度降低，制造业朝着高附加值产品、拉动内需的方向发展。中国经济的这一转型对在中国的外资企业提出了新的挑战，中国不再是之前的世界加工厂。外资企业如果想在中國取得成功，必須將运营重心放到中國市場。

在中國巨大的转型浪潮中，制造业是受到影响巨大的一个行业。即使中国制造业的年平均增长率低于中国的GDP增长率，制造业从业者的薪资年平均增长率仍然高于其他行业。中国农村廉价的劳动力供应曾经是中国制造业的竞争优势，但在最近几年急剧降低。同时，中国制造业的竞争正在加剧。由中国政府发起的“中国制造2025”计划旨在中国的各个行业寻求更多的创新、数字化和工业4.0实践，来提高中国企业的竞争力。

很多在中国的外资企业涉及制造业并深受目前经济转型浪潮的影响。经过多年的增长，这些企业需要对其运营进行整合并提高生产率来维持竞争优势，这点在当前显得尤为重要。

参与调研的企业规模分布 (员工数量)



调研的目标和方法

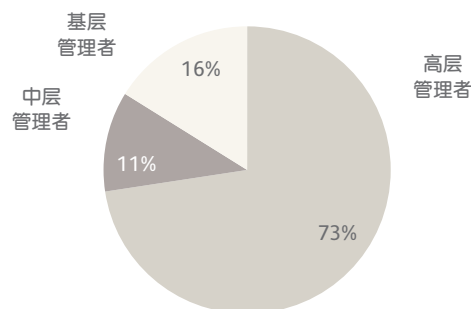
外资企业在中国制造业的重要地位以及面临的巨大挑战促使调研团队进一步了解中国制造业的生产率现状。

此次调研的重要目标旨在回答下列问题：

1. 生产率提升对于在中国的制造型企业来说有多重要？
2. 在中国的制造型企业对于其目前提升生产率的方法满意度如何？
3. 在提升生产率的进程中有哪些主要的障碍和挑战？
4. 有哪些方法和方案帮助企业克服了其在生产率方面的挑战？
5. 企业如何系统化地度量其目前的生产率并制定合适的改善方案？

共有64家企业参与了此次调研，其中的4家企业分享了其在提升生产率方面的成功案例。

参与调研的管理层分布 (高层, 中层, 基层)



案例分析

 NEDSCHROEF

内德史罗夫紧固件（昆山）有限公司 - 导师项目
如何克服员工管理及生产率的问题

 POLAR

波拉印刷设备（上海）有限公司 - 供应商协作
如何通过外部强有力的协作来提升生产率

 SGL GROUP
THE CARBON COMPANY

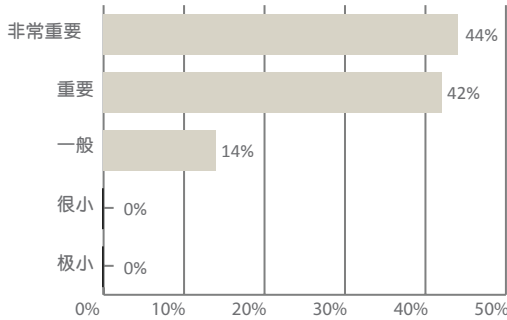
西格里集团 - 员工授权
如何从员工的专业特长中获益，让员工走出他们的“舒适区”

 TMD FRICTION
A NISSHINBO GROUP COMPANY

泰明顿公司 - 标准化
如何标准化测量、分析和解决问题的方法

我们的调研确认了生产率对制造型企业至关重要。86%的受访企业表示提升生产率“重要”或者“非常重要”，但是只有37%的受访企业“满意”或者“非常满意”其目前的生产率水平。三分之二的企业表示“不确定”（23%）或者“（非常）不满意”（40%）。

根据您的企业在中国的生产情况，您如何评价改进生产率的重要性？



1. 44%的受访企业认为，提高企业生产率“非常重要”
2. 42%的受访企业认为，提高企业生产率“重要”
3. 没有受访企业认为，提高生产率“不重要”

图1：提升生产率对在中国的制造型企业的重要性

员工能力的欠缺、销售和运营计划的不可靠性和缺乏遵守标准流程被认为是提升生产率的主要障碍。选择“不确定”和“不满意”的受访企业认为的提升生产率的主要障碍比较相似。通过对“不满意”和“满意”企业的对比分析发现，他们面临的挑战是不同的。对于“不满意”企业来说，员工能力不足是其提升生产率的最大障碍；“满意”企业认为不可靠的销售和运营计划是其最大的障碍。

此次调研围绕三个领域展开，我们相信这些领域是生产率的核心：

领域1： 员工（工作完成的效率如何？）

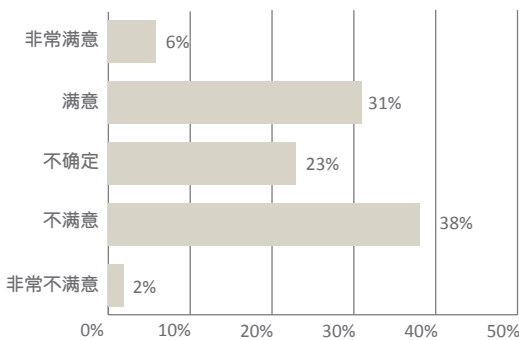
领域2： 生产设备（生产设备的使用效率和工作效率如何？）

领域3： 计划（企业制定和执行计划的能力如何？）

参与调研的所有企业均表示以上三个领域与提升生产率息息相关。同时，受访企业表示，对于企业来说提升员工的效率比提升生产率略为重要。这点与他们在提升生产率方面的努力是一致的：81%的受访企业正在提升其员工的效率，只有63%的企业正在提升生产设备和计划的效率。

总的来说，在提升生产率方面有很大的改进空间。超过60%的受访企业认为他们在提升生产率方面的努力不够，这点同样体现在企业使用绩效指标上面：86%的受访企业定义了绩效指标，其中有四分之一的企业没有定期地更新这些指标，并没有使用这些指标来指导不同部门之间的工作或者用于企业决策等。几乎30%的受访企业认为他们定义的绩效指标并没有抓住其生产率方面的关键点。如同我们在TMDFRICION案例分析时所发现的那样，改进定义、使用和维护企业绩效指标对于其生产率有巨大的影响。TMDFRICION使用了一套高效的企业绩效指标管理系统，其中也包含对员工的培训，这套系统使TMDFRICION极大地降低了其产品的质量并提升了错误检测的效率。

您对企业目前生产率的满意度？



1. 6%的受访企业表示“非常满意”，31%表示“满意”
2. 高达23%的受访企业表示“不确定”
3. “不满意”及“非常不满意”占比40%，比例最大

图2：企业对于其目前生产率水平的满意度

关于员工的效率对于生产率的重要性，让我们感到有些意外。超过一半的受访企业表示员工缺乏投入的精神和动力是其提升生产率道路上的最大障碍。拒绝改变和缺乏培训是比较突出的两点。

但是，对自己生产率“满意”和“不满意”的企业在这点上存在着较大的差异：65%的“不满意”企业和15%的“满意”企业认为自己员工的效率有问题。其他的差异存在于提升生产率的措施和看法上，“满意”企业认为有更多的改善机会。受访的“满意”企业认为，如果他们能成功地克服挑战，其生产率平均可以提高35%，这一数字大大高于“不满意”和“不确定”的企业（21%）。

员工效率不高对企业造成的后果是：增多的质量问题、发现问题滞后以及缺乏内部改善意见。因此，消除员工的文化差异、增进员工在企业事务中的参与度变得非常重要。

一个在员工授权方面的成功案例是Nedschroef的“导师项目”。在Nedschroef，有经验的员工分享他们的知识、技术以及经验给没有经验的员工，并辅助他们实现一系列技术上的目标。通过这个项目，导师的领导力增强了，能力也得到了认可，并且所有员工和企业的联系更紧密了。此外，这个项目属于低投入、高产出的项目，极大地改善了原先企业缺乏有经验员工的瓶颈。

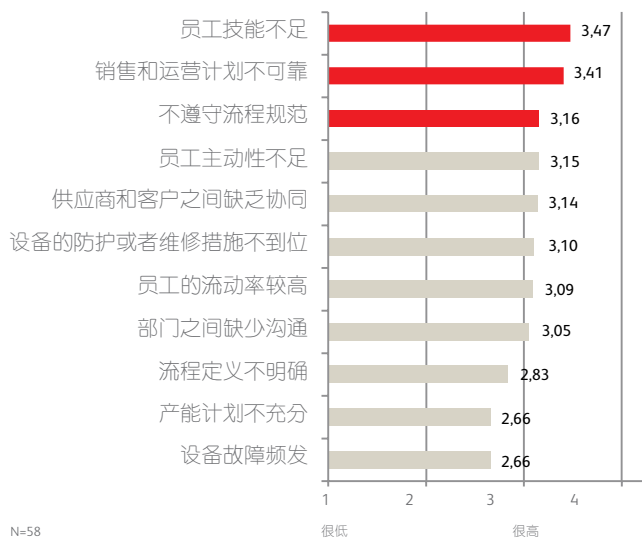
《中国生产率简况2016》的主要成果和结论是：

1. 生产率的重要性得到了验证。许多受访企业正在有规律地进行生产率改善项目，但只有39%的企业认为他们的努力是足够的
2. 生产率有大约25%的提升空间。采用合适的方法进行持续改进的企业

对其目前的生产率比较满意

3. 员工的效率被认为对企业的生产率至关重要。受访企业表示员工缺乏投入的精神、动力以及缺乏对企业标准流程的遵守是他们变革道路上的主要障碍。这些受访企业表示他们正在采取激励措施来提高员工的效率
4. 受访企业指出他们正在克服文化差异和语言差异来实现他们的目标
5. 很多受访企业表示在建立一个协作的、支持的和知识分享的企业环境上存在困难
6. 对每家受访企业来说，销售和运营计划的不可靠性和供应商表现的不稳定性是一直困扰他们的问题
7. 绩效指标被大多数受访企业所采用，但只有正确地定义和分析这些指标才能使企业受益
8. 随着客户需求的增多和行业竞争的加剧，受访企业表示必须改善自己的运营水准，提高其生产流程的灵活性
9. 生产设备数据自动收集和实时收集变得更加重要，它可以降低因为劳动力成本上升和人为错误对企业产生的影响。目前，在中国的企业（包括外资企业）在这点上还处在开始阶段

您如何看待下述因素对企业生产率提高的障碍程度？



1. 员工技能不足和销售和运营计划不可靠是制约生产率提升的最主要障碍
2. 不遵守流程规范是制约生产率提升的第三大障碍
3. 其他突出问题包括：缺少主动性、流动率较高等员工问题
4. 关于设备，主要问题是预防性维护不到位

图3: 提升企业生产率的挑战

中国生产率的六个关键因素

此次调研结果和分析显示，与在中国的制造型企业的生产效率紧密相关的六个因素是：

1. 员工积极性
2. 文化统一
3. 内部和外部协作
4. 标准化的流程和活动
5. 灵活性
6. 数字化

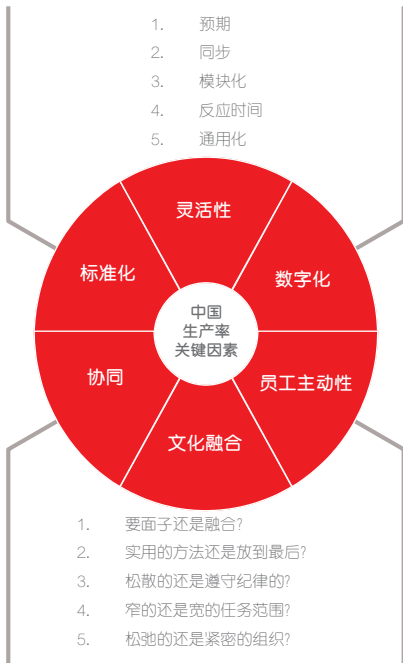
我们的方法：中国生产率评估

这六个因素被证明是企业提升其生产率的核心，这也是我们称它们为“生产率关

键因素”的原因。毕博中国和慕尼黑工业大学联合制定了一套企业度量其在每个因素上成熟度的系统的方法 - “中国生产率评估”工具:

生产率的六个关键因素

- | | |
|----------|-----------|
| 1. 协调 | 1. 大数据 |
| 2. 正式化程度 | 2. 先进分析方法 |
| 3. 效率 | 3. 自动化 |
| 4. 控制和加强 | 4. 物联网 |
| 5. 持续改善 | 5. 智能化工厂 |



- | | |
|------------------|---------|
| 1. 内部和外部目标的统一 | 1. 员工授权 |
| 2. 内部和外部信息和数据的交换 | 2. 工效学 |
| 3. 内部和外部的技术支持 | 3. 技能 |
| | 4. 交流 |

完整的《中国生产率简况2016》报告可以在这里下载:

www.bearingpoint.com/chinastudy

如果您想更详细地了解毕博的“中国生产率评估”工具，理解它是如何帮助您及您的企业的，请联系我们: Yvon Donval (yvon.donval@bearingpoint.com) 或者 Jan Bernstorf (jan.bernstorf@bearingpoint.com), 或者发邮件到: china@bearingpoint.com

图4: 生产率的六个关键因素 概览

我们的解决方案: 中国生产率评估



图5: 毕博的“中国生产率评估”工具

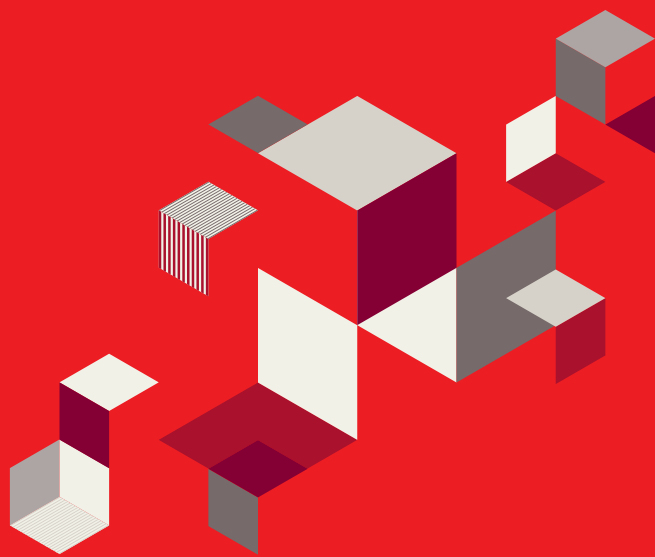
灵活变通、尽心尽力的毕博咨询

商界变迁不断，随之而来的复杂问题需要由灵活应变的智能方案来解决，毕博咨询的精英们对此深有领会。无论是来自商贸行业、金融行业、还是政府机关的客户，都能在与我们合作的同时体验到切实的成效。我们将行业知识、运营方案、专业技术与相关咨询经验及其他资源相结合，为每一位客户的具体问题制定特定的解决方案。为客户量身定制个性化的解决方案是我们公司文化的核心，它让我们与全世界领先的企业和机构保持着长期的合作关系。我们全球咨询网络的10000名咨询顾问正服务于遍布全球超过75个国家的客户，致力于实现可观的项目收益和持续的成功。

如果您想了解毕博更多的信息，请访问：www.bearingpoint.com



BearingPoint® 毕博



中国
上海
Yvon Donval, 合伙人
Jan Bernstorf, 总监
倍博（上海）企业管理咨询有限公司
武定路925号4楼
200040, 静安区, 上海市
电话: +86 21 6288 7866
china@bearingpoint.com