

## 课题名：提升成型IPQC检出能力，降低成型品入库不良

课题组长	刘潇
项目周期	9月—12月

# 课题计划书

课题名	提升成型IPQC检出能力，降低成型品入库不良
编号	YJ-12
主导部门	品管部
课题组长	刘潇
项目成员	王丹、马永刚、覃艳巧、田冰、任慧娜、李孝武、韩爽爽、梁忠莲
项目周期	2015年9月-12月
活动原则	每周三；15：00~16:00；场所：会议室

详细推进内容	推进日程
1、P：现状描述，调查生产过程中存在的标准规范存在漏洞问题，改善对策及改善计划制定	8/25 ~ 9/15
2、D：各项改善对策实施及成果调查对改善内容共识及培训	9/16~10/15
3、C：活动目标前后对比有形/无形效果确认	10/16~11/15
4、A：对改善内容进行标准化（含流程）培训 维持管理方案制定总结及后续计划	11/15 ~ 11/30
5、对策实施、成果确认	12/1~12/15
6、资料汇总发表	12/16~12/30

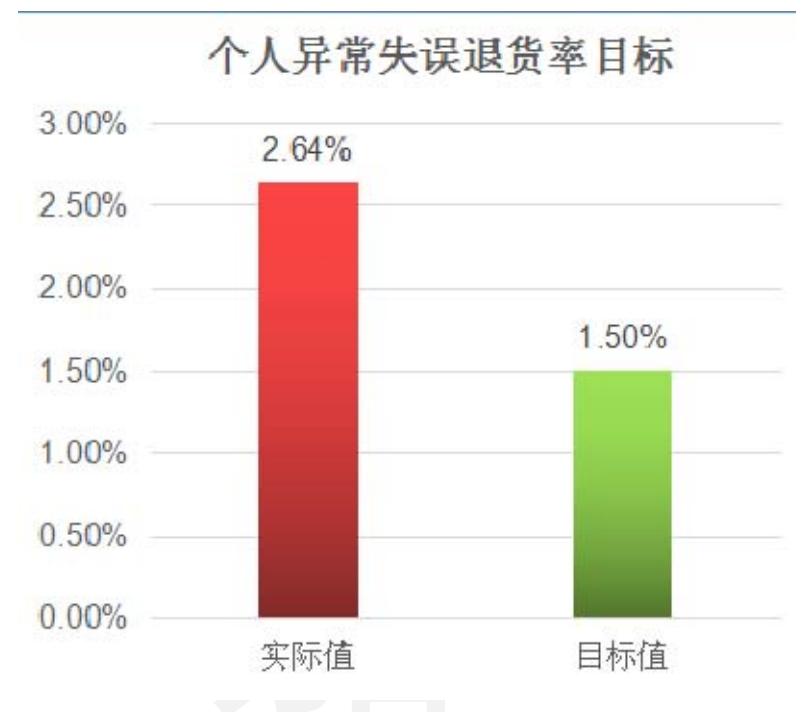
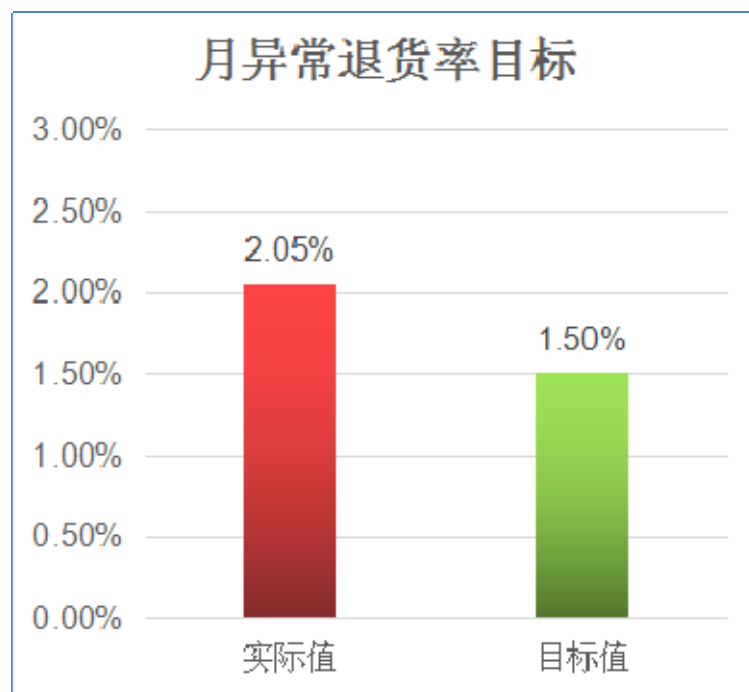
现状问题点（选定背景）
<b>背景：</b> 因成型QC误判造成异常重复发生 累计：7-8-9月累计90次，导致内部与外部投诉增加及客户满意度下降。
<b>问题点：</b> 品管人员的判定技能水平需要提升。

活动目标
<b>指标名：成型品管检出退货率下降</b> - 基线值：2.05%（7、8、9月平均值） - 目标值：1.50%次以下 <b>指标名：成型品管个人失误退货率下降：</b> - 基线值：（7月-9月） - 目标值：（10月-12月）

预估效果
<b>效果为背景里描述内容带来的量化效果</b> - <b>财务效果：</b> （改善前-改善后）成本降低 - <b>非财务效果：</b> 客户满意、提升效率、执行力等

# 目标设定

根据3个月的数据反馈，QC误判重复发生累计：90次，7月份最高：47次，月总退货率为2.05%。通过QC技能培训等方式，可降低误判次数；经分析后本次的活动目标设月退货率下降到1.50%以下，QC误判退货率**平均下降到1.50%以下**。



目标依据：

公司社内的品质出货不良率为:2%,经部门内部讨论，将社内各生产部门退货率设置为1.5%，个人异常失误率与社内退货率一致，相同设置为1.5%。













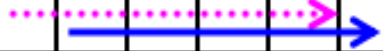

# 小组成立

一次好的活动必须有个好的安排。请看我们的组内分工活动计划表：

远航小组				成立时间	2015年9月1日
提升成型品管的巡查项目合格率				活动频次	每周一次
2015年9月1日—2015年12月30日				活动人数	8人
部门	姓名	性别	职务	组内分工	
品管部	刘潇	男	经理	指导课题小组的建立及规划	
品管部	王丹	女	文员	生产现场品质改进活动的监督与指导	
品管部	田冰	女	技术员	生产现场资源配置及改善工作推进	
品管部	马永刚	男	副课长	品质相关标准监督及问题点追踪	
品管部	覃艳巧	男	组长	现场作业（人，机，料，法，环）管理与执行	
品管部	程冲	男	课长	现场作业（人，机，料，法，环）管理与执行	
品管部	任慧娜	女	QC	现场巡检追踪异常处理	
品管部	韩爽爽	女	组长	现场巡检追踪异常处理	
品管部	梁忠莲	女	组长	现场巡检追踪异常处理	

# 活动计划

为了促进本次的活动能顺利地开展，因此作了以下的计划：

阶段	步骤	活动内容	日 程 安 排																担当	会议 次数
			9月				10月				11月				12月					
			1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周		
界定阶段 D	课题/小组/ 计划选定	决定课题																全体	1	
		目标设定															马永刚	1		
		小组成立															全体	1		
		活动计划作成																全体	2	
测量阶段 M	现状调查	QA月总退货率																全体	1	
		成型QC个人退货率																全体	1	
分析阶段 A	要因分析	要因提出																全体	2	
		主要要因的确定																全体	2	
改进阶段 I	对策计划	对策立案																全体	2	
		对策实施计划																全体	2	
	对策实施	对策实施																	全体	1
控制阶段 C	成果确认	对策后的成果确认																	全体	1
		成果稳定																	全体	1
	标准化	标准化																		全体

我们将会按照活动计划顺利展开.....

# 现状调查1

序号	成型担当	异常退货率			合计	检查 批次	退货率
	QC编号	7月	8月	9月			
1	QC02	5	6	4	15	263	5.70%
2	QC03	9	2	2	13	258	5.04%
3	QC05	5	0	4	9	243	3.70%
4	QC01	7	0	2	9	256	3.52%
5	QC07	4	0	5	9	245	3.67%
6	QC17	4	3	0	7	256	2.73%
7	QC16	3	0	3	6	198	3.03%
8	QC09	2	2	2	6	205	2.93%
9	QC18	4	0	0	4	235	1.70%
10	QC14	2	0	2	4	224	1.79%
11	QC20	2	0	0	2	268	0.75%
12	QC04	0	0	2	2	275	0.73%
13	QC13	0	0	2	2	268	0.75%
14	QC15	0	0	2	2	228	0.88%
检查批次		1667	1279	1436	4382		个人平均 退货值
异常退货合计		47	13	30	90		
月退货率		2.82%	1.02%	2.09%	2.05%		2.64%

改善前各QC异常退货图



## 结论：

经调查，得出所有QC三个月总的退货率为2.05%及QC三个月个人平均退货值为2.64%。（注：调查中无退货的QC没有出现在上面调查表格中。）



7-9月份现状调查.  
xlsx



# 现状调查2

检出能力诊断表（评价表）

检出能力诊断表 (评价表)																																
序号	类别	点检项目	QC01		QC02		QC03		QC04		QC05		QC07		QC09		QC13		QC14		QC15		QC16		QC17		QC18		QC20			
			矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值	矩阵图	分值		
1	基本知识	报表使用和填写规范		3		3		3		4		3		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4
2		了解内部标准及判断		2		2		2		4		3		3		4		4		4		4		3		3		4		4		4
3		内部质量检查流程		3		3		2		3		3		3		4		4		4		4		3		3		4		4		3
4		沟通协调和反应力		2		2		2		4		3		3		3		3		3		3		3		3		4		4		3
5	仪器操作类	卡尺的使用		4		3		3		4		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4		4
6		针规的使用		4		3		3		4		3		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4
7		高度尺的使用		4		3		3		4		3		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4
8		扭力测试仪的使用		4		3		3		4		3		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4
9		千分尺的使用		4		3		5		4		3		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4
10	现场规范作业	产品结构与选配要求		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2
11		成型检查条件基准书		3		3		3		3		3		3		3		3		3		4		3		3		3		3		4
12		部品检查基准书		3		3		3		3		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4		4
13		包装作业指导书		3		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4
14	现场异常处理	问题报告流程		3		3		2		3		2		3		3		4		4		4		4		4		4		4		4
15		如何防止质量异常		2		2		2		3		2		3		3		3		4		3		3		3		3		3		3
16		现场不良品处理流程		3		3		3		4		3		3		3		3		4		4		3		3		3		4		4
17		判定方法与验证技巧		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2
18		检验频率及4M要求		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2
19		客诉异常跟踪点检		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2
20		纠正预防措施制定与执行		2		2		2		3		2		3		3		4		3		4		3		3		3		3		3
			合计		57		52		52		66		54		58		62		68		69		70		65		66		69		70	

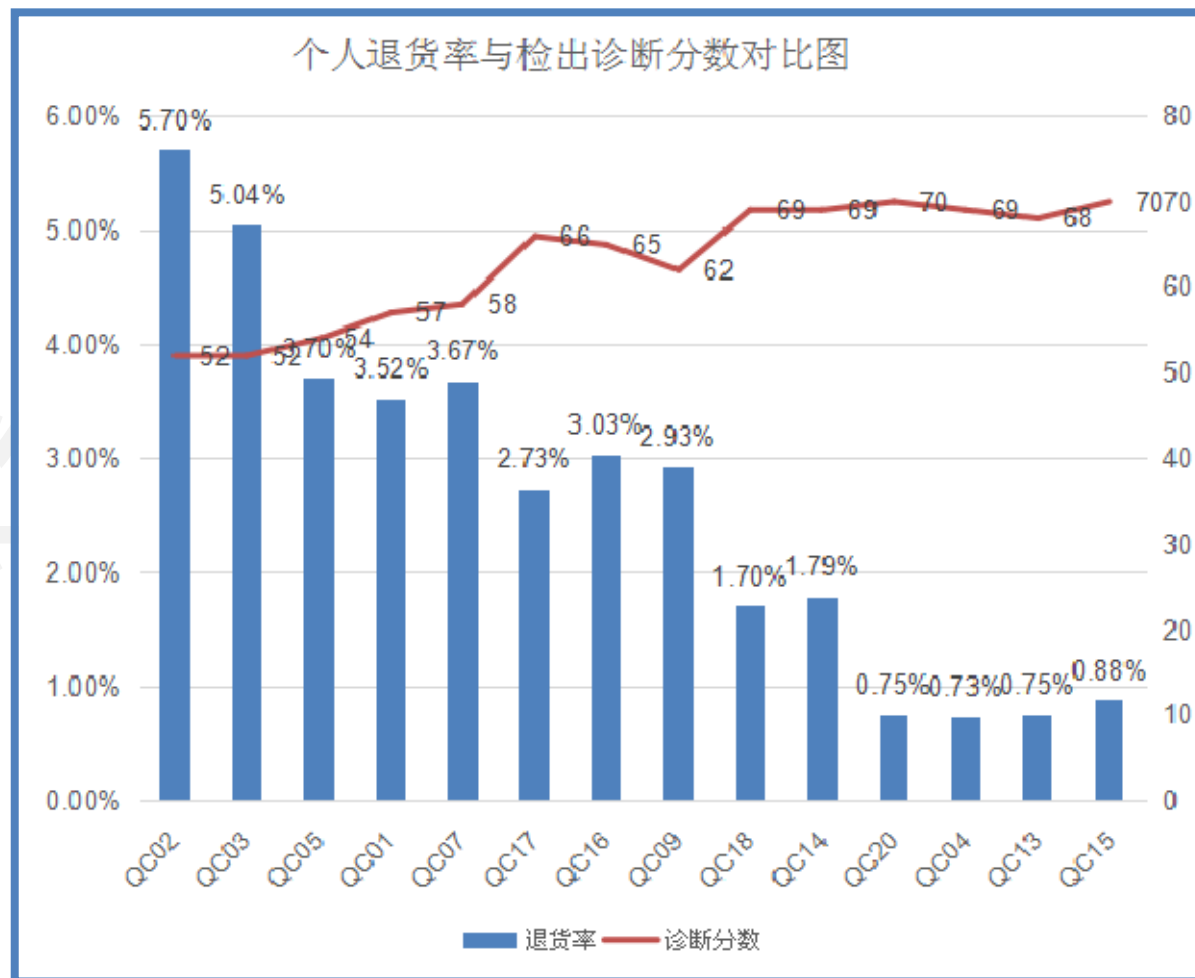
优秀 5  
 好 4  
 平均 3  
 普通 2  
 弱 1

备注：空白表示不具备该技能，四分之一表示培训中，四分之二表示可以独立操作，四分之三表示可当胜任此岗位，四分之四表示可指导其他QC，且能对不良现象进行原因分析并提出较好的处理意见。

# 现状调查3

个人退货次率与检出诊断分数对比图

成型担当	对 比	
QC编号	退货率	诊断分数
QC02	5.70%	52
QC03	5.04%	52
QC05	3.70%	54
QC01	3.52%	57
QC07	3.67%	58
QC17	2.73%	66
QC16	3.03%	65
QC09	2.93%	62
QC18	1.70%	69
QC14	1.79%	69
QC20	0.75%	70
QC04	0.73%	69
QC13	0.75%	68
QC15	0.88%	70



结论：

发现退货率较高的QC相对应的诊断分数都比较低。

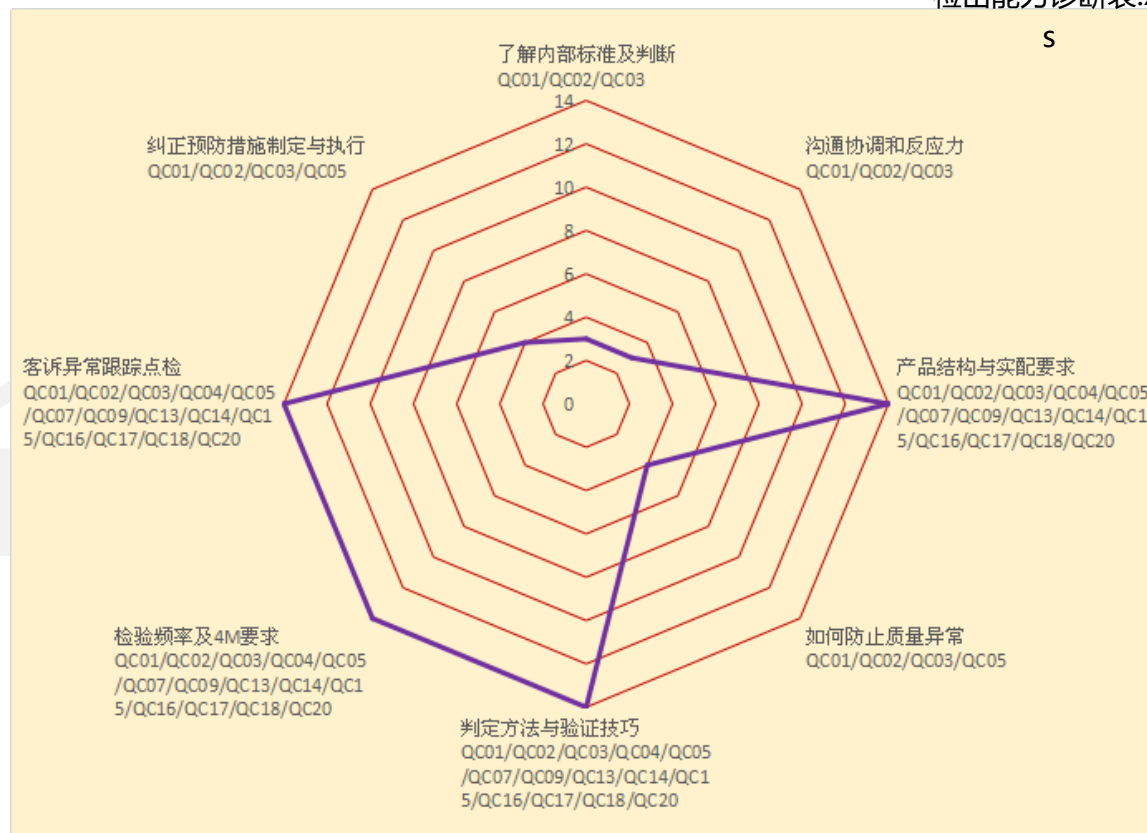


# 现状调查2问题趋势表

序号	项目	相关QC	发生次数
1	了解内部标准及判断	QC01/QC02/QC03	3
2	沟通协调和反应力	QC01/QC02/QC03	3
3	产品结构与实配要求	QC01/QC02/QC03/QC04/QC05/QC07/QC09/QC13/QC14/QC15/QC16/QC17/QC18/QC20	14
4	如何防止质量异常	QC01/QC02/QC03/QC05	4
5	判定方法与验证技巧	QC01/QC02/QC03/QC04/QC05/QC07/QC09/QC13/QC14/QC15/QC16/QC17/QC18/QC20	14
6	检验频率及4M要求	QC01/QC02/QC03/QC04/QC05/QC07/QC09/QC13/QC14/QC15/QC16/QC17/QC18/QC20	14
7	客诉异常跟踪点检	QC01/QC02/QC03/QC04/QC05/QC07/QC09/QC13/QC14/QC15/QC16/QC17/QC18/QC20	14
8	纠正预防措施制定与执行	QC01/QC02/QC03/QC05	4



检出能力诊断表.xls



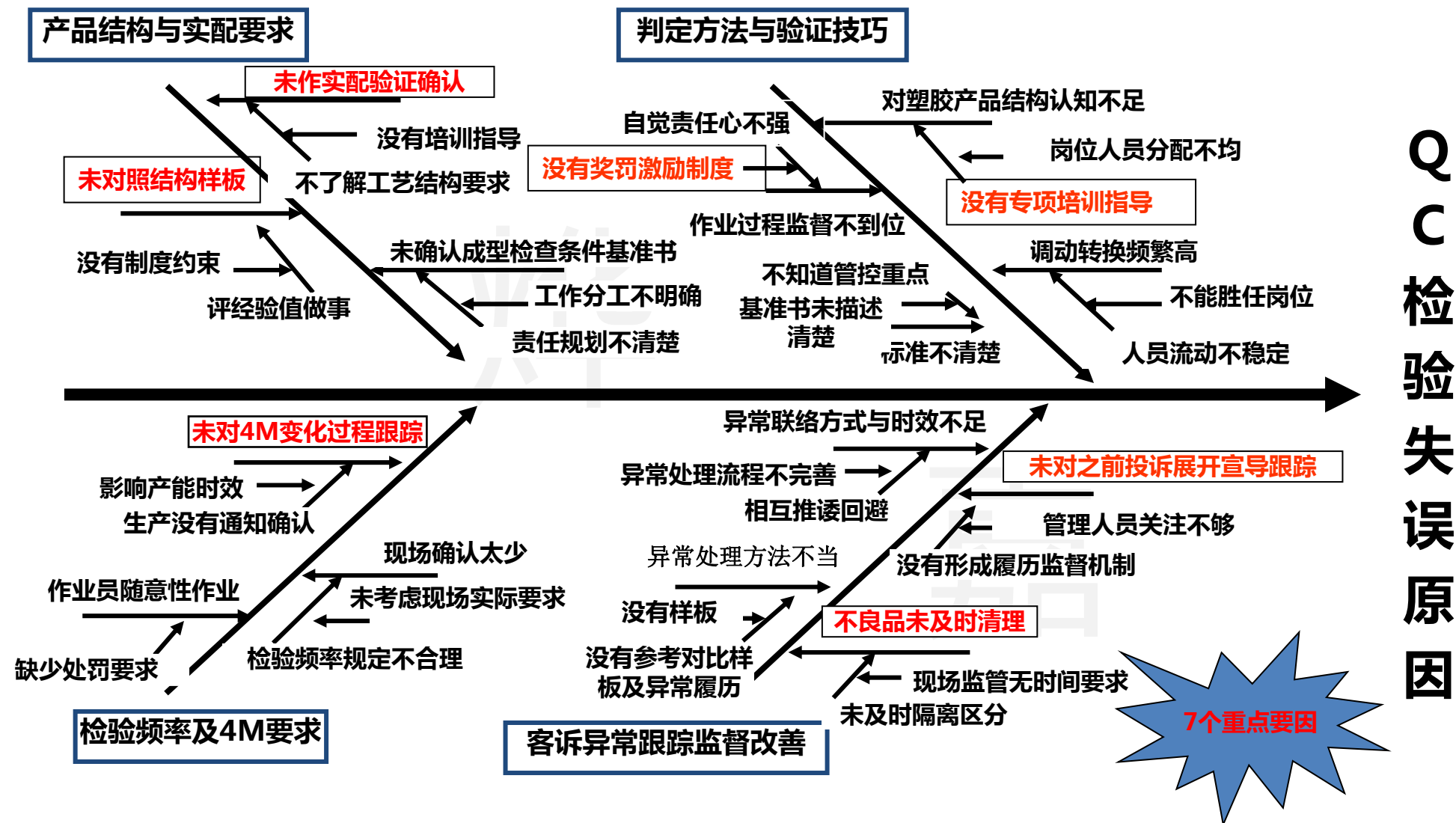
**结论：**通过检出能力诊断表的得分分布状况发现，其中8个项目QC得发生失误次数在3次以上，并通过雷达图将分布最多的几项展开：

- 1.（产品结构与实配要求）
- 2.（判定方法与验证技巧）
- 3.（检验频率及4M要求）
- 4.客诉异常跟踪点检）

# 原因分析1

## ■ 根因分析（QC技能特性要因图）

制定者	制定时间	制定方法
刘潇	2015-10-20	会议讨论



# 根因分析1

## ■ 根因分析（延展开过程7种类型同根因）

制定者	制定时间	制定方法
刘潇	10月25日	会议讨论

1次原因	2次原因	3次原因	4次原因	5次原因
没有专项培训指导	人员流动太频繁	不能承受压力和委屈	岗位分工不明确	绩效管理考核多劳多得
不良品未及时清理	责任目标不明确	没有时间约束	缺少制度	问题处理流程
未作实配验证确认	不会模拟操作	没有培训指导	关注偏离	基准书与标准应用说明
未对照结构样板	不了解产品结构要求	未进行实配验证	经验能力不足	
未对4M变化过程跟踪	没有按时间巡查	人安排不合理	时间内兼顾不到	缺乏流程图约束
没有奖罚制度	好坏都一样	缺少激励和底线	制度不完善	奖罚制度无
未对之前投诉展开宣导跟踪	关注淡化	没有监督约束	管理疏忽	缺乏制度约束

# 对策制定

## ■ 根据6个同根因，制定改善过程先后顺序

制定者	制定时间	制定方法
刘潇	2015年10月28	会议讨论

特性	根因	对策方案	改善手段 ( 管理层面/能力层面 )	附件
5WHY分析	绩效管理考核多劳多得	制作岗位绩效管理卡（葡萄图）自评与管理考核	管理层面	 品质记录-葡萄卡.doc
	问题处理流程	制程检验控制作业流程监督防止重复发生	能力层面	 QI-QMD-197 制程检验控制流程
	基准书与标准应用说明	重新修订指导作业标准和基准要求	能力层面	依照新版
	缺乏流程图约束	制定4M管制流程要求	能力层面	 4M变化点管理流程图.xls
	奖惩制度无	制定奖惩制度	管理层面	 品管部奖惩制度.docx
	缺乏制度约束	制定异常改善追踪卡	能力层面	 异常改善实名追踪卡.doc

# 对策实施

## ■实施落实了6个执行点监督改善。

制定者	制定时间	制定方法
刘潇	2015年11月1日	会议讨论


序号	实际应用方式/方法	完成时间	责任人	组员或协助人员
1	制定（品质部成型现场QC人员考核葡萄卡）	2015年10月10日	田冰	马永刚
2	制定（制程检验控制作业流程）- <b>问题处理方法</b>	2015年10月15日	田冰	马永刚
3	（重新修订作业标准和基准要求）- <b>依据可查</b>	2015年10月20日	工程部	项目负责人
4	制作（4M变化点管制流程）- <b>重点学习点</b>	2015年10月30日	田冰	韩爽爽
5	（制定奖惩制度）- <b>约束与激励展开</b>	2015年11月10日	刘潇	田冰，梁忠莲，韩爽爽
6	制定（异常改善实名追踪卡）-- <b>自我检讨改进</b>	2015年11月15日	田冰	田冰，梁忠莲，韩爽爽

# 对策实施

## 1-1：提升品质现场责任心

改善者	改善时间
刘潇	2015-11

### 对策名：品质部成型现场QC人员考核葡萄卡

改善前	改善后
无	
现象：未对现场QC每日检验判定追踪检讨。	<p>实施内容：依月为单位，对每天检验判定出货状况进行跟踪，评比，自我检讨，为考核做铺垫。</p> <p><b>组长每日针对失误，贴颜色或涂色葡萄图日期，警告说明！</b></p>
<p>改善后效果（金额/量化/文字）：</p> <p>1.提升自我检讨能力与2.防止重复发生失误。3.对考核提供参考依据。4.对品管人员技能薄弱环节提供培训方案！</p>	



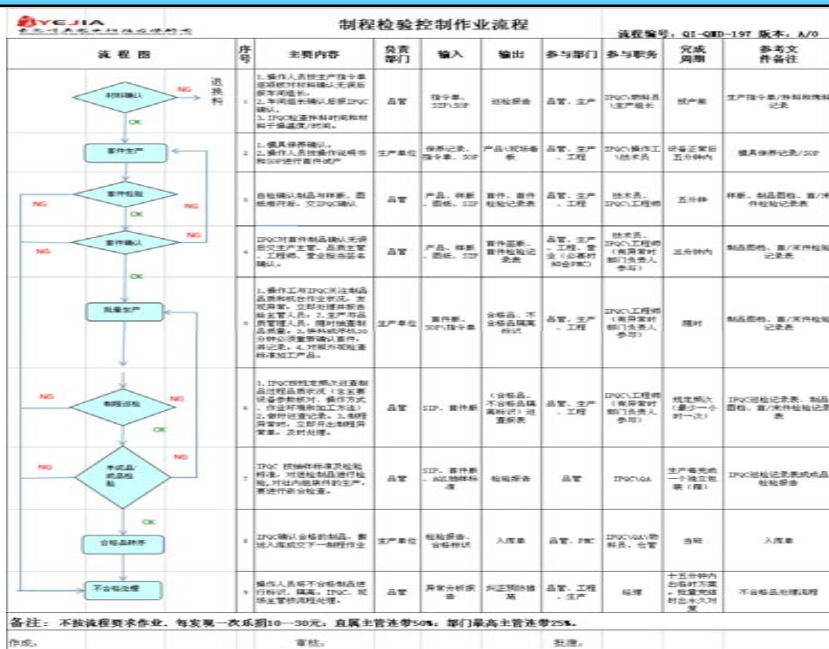
## 对策实施

### 1-1：提升品质现场责任心

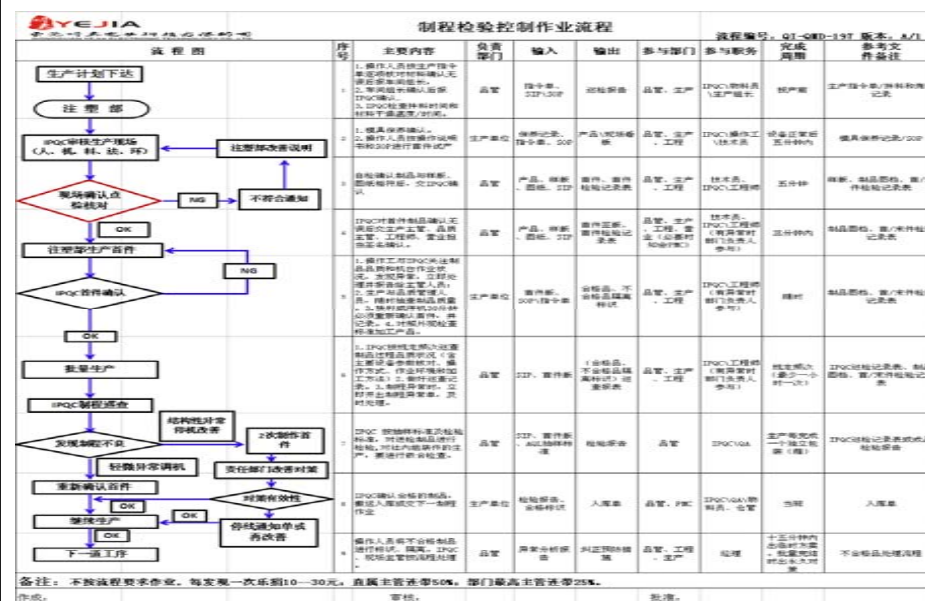
改善者	改善时间
刘潇	2015-11

**对策名：制程检验控制作业流程**

## 改善前



### 改善后



### 现象：原流程图环节无法指导过程问题处理及方法引导

**实施内容：对现场QC职责关注的重点环节展开及说明指导，以便发现问题及时处理。**

**改善后效果（金额/量化/文字）：**

**1.提高工作效率。2.沟通与问题处理方式指导。3.对过程重点环节的关注加强。**

# 对策实施

## 1-1：技能差异分析

改善者	改善时间
刘潇	2015-11

### 对策名：异常改善实名追踪卡

#### 改善前

无

#### 改善后

第 1 页，共 3 页				
异常改善实名追踪卡				
生效日期：2015 年 12 月 15 日				
品质宣言				
1、做错了没关系，谁不犯错？因为怕犯错，而不去做，不去承担责任，才是最大的“品质问题”！ 2、品质是生产出来的，不是检验出来的，解决品质异常的第一要素就是学会“自我反省”！ 3、人的内心世界不改善，品质问题永远改善不了！ 4、推动公司的进步发展才是员工对公司最大的贡献！公司不是人情角力的“官斗场”，管理需要一股“正能量”！				
控点	标准	制约	责任	督查
一	1、成立“品质判定组”，部门经理任“判定组顾问”，品质课长任“判定组长”、品质副课长、系长技术员任“判定组成员”； 2、由“品质判定组”对公司品质异常作出最终判定结果。	稽核人员检查“品质判定组”履行职责情况	1、一般品质异常，现场人员找到判定组成员后，判定组当事成员必须在 5 分钟内出结果（有试验时间限制等特殊情况的除外），否则给予“责任判定组成员”处罚 1 元/次； 2、重大品质异常，现场人员找到判定组成员后，由“品质判定组”会商后，“判定组长”20 分钟内出结果；品质异常特别严重的，报“判定组顾问”处理； 3、经理不予追究判定结果的过错，但出现判定过错后，责任人必须加强学习，并向经理做出整改措施。	稽核
二	工程部牵头，工程部与品质科共同起草、组织研讨、制发、公示《各工序简易判定标准》。	稽核人员检查《各工序简易判定标准》的制发情况	2016 年 1 月 10 日后，工程经理、品质经理、品质课长必须制发、公示精炼后的《各工序简易判定标准》，否则给予责任人各处罚 30 元；如果完成，则奖励责任人各 50 元。	稽核
三	品质课长牵头，品质部与工程部共同拟定《各工序合格放行的基准值》，报经理批复执行。	稽核人员检查《各工序合格放行的基准》的制发情况	2016 年 1 月 03 日后，品质课长牵头，会同工程经理、品质课长商量，拟定《各工序合格放行的基准值》，报经理批复、公示、执行，如期完成的，给予责任人奖励 10 元/人，否则处罚责任人 10 元/人，总经理连带处罚 100 元。	稽核
四	《检验标识卡》（绿色：合格、黄色：返修或让步放行、红色：报废）的全程使用； 1、工序之间产品交接，必须使用《检验标识卡》区分； 2、“报废品”不得留滞在车间工位，当天下班必须处理，严禁流入下一工序； 3、本工序“在制品”静态期在 2 天以上的，必须张贴《检验标识卡》。	顾问老师、稽核人员检查《检验标识卡》的应用	1、工序交接，不使用《检验标识卡》的，发现一次，给予当事处罚 1 元，责任段的品质课长或品质副课长连带处罚 1 元； 2、当天发现上一日的“报废品”滞留在车间工位的，给予责任段的车间班组长、车间主任处罚 1 元/次； 3、本工序“在制品”静态期在 2 天以上没有《检验标识卡》的，给予责任品管员、品质课长或副课长处罚 1 元/次； 4、《检验标识卡》用完前的 7 天，品质部必须提出申购请求，否则给予品质课长处罚 30 元；采购部 6 天之内没有采购回厂的，按《日考核动作控制卡》所约定的处罚条款执行。	稽核
会签			批准	

现象：对异常追踪管理失控，无法提供改善验证追踪。

实施内容：对异常追踪进行实名跟踪，对问题进行分级管理。对职责进行约束。

改善后效果（金额/量化/文字）：

1.部门自上而下的责任分工监督制约。工作点细化及现场管控点的明确与统一。

## 对策实施

### 1-1：技能差异分析

改善者	改善时间
刘潇	2015-11

### 对策名：异常改善实名追踪卡

<div>改善前</div>	<div>改善后</div>
<div>无</div>	<div> <div> <div>品质奖罚制度</div> <div> <p>一、目的</p> <p>1.1、为提升全员成本经营意识，明确品质管理责任与义务，同时也是对员工“促优惩劣，严肃纪律”的要求。</p> <p>1.2、为提升全体职工工作责任心与品质意识，推行“以量化考核为标准的价值评价体系”的考核机制；</p> <p>1.3、激励员工在工作中发现问题并积极反馈，提高品质管理执行力。</p> <p>1.4、公正、公平、客观。</p> <p>二、范围</p> <p>2.1、品质管理产品质量、工作质量的考核办法，同时上述品质责任由本职责所对应的职责；</p> <p>2.2、适用范围：产品及过程品质，并以此为契机，引导品质在工作中改进工作方式、思维模式，杜绝为下道工序服务。</p> <p>2.3、加强环境管理意识控制，确保过程产品质量、工作质量的控制和相关流程的完善；</p> <p>2.4、提升过程品质的工作质量、产品品质及品质的考核，以规范员工的工作行为，提高品质意识，促进公司产品品质得以持续提高，同时为员工工资晋升提供考核依据。</p> <p>2.5、通过对员工的工作过程考核，从而激励员工中存在的管理问题，使各部门人员能够及时发现管理改善问题。</p> <p>三、适用范围</p> <p>适用范围：品质管理部负责产品质量过程品质管理的所有人员（含非正式员工）。</p> <p>四、品质考核考核原则</p> <p>（一）考核方式</p> <p>品质管理部采取A类（产品质量）考核与B类（工作质量）考核相结合的方式；A类考核由品质部考核到个人考核，具体操作由品质管理部考核；B类考核由品质管理部考核。</p> <p>（二）、员工月度品质考核的考核标准</p> <p>1.1、所有员工每月的品质考核分为A类（产品质量）考核与B类（工作质量）考核，考核标准如下：</p> <p>1.2、考核方式（考核标准）</p> <p>考核人员的A类品质考核标准如下：</p> <p>1.3、考核方式（考核标准）</p> <p>1.3.1、对于在公司内部从事品质管理工作的员工（含非正式员工），品质考核标准由品质管理部制定。</p> </div> </div> <div> <div>品质奖罚制度</div> <div> <p>一、目的</p> <p>1.1、为提升全员成本经营意识，明确品质管理责任与义务，同时也是对员工“促优惩劣，严肃纪律”的要求。</p> <p>1.2、为提升全体职工工作责任心与品质意识，推行“以量化考核为标准的价值评价体系”的考核机制；</p> <p>1.3、激励员工在工作中发现问题并积极反馈，提高品质管理执行力。</p> <p>1.4、公正、公平、客观。</p> <p>二、范围</p> <p>2.1、品质管理产品质量、工作质量的考核办法，同时上述品质责任由本职责所对应的职责；</p> <p>2.2、适用范围：产品及过程品质，并以此为契机，引导品质在工作中改进工作方式、思维模式，杜绝为下道工序服务。</p> <p>2.3、加强环境管理意识控制，确保过程产品质量、工作质量的控制和相关流程的完善；</p> <p>2.4、提升过程品质的工作质量、产品品质及品质的考核，以规范员工的工作行为，提高品质意识，促进公司产品品质得以持续提高，同时为员工工资晋升提供考核依据。</p> <p>2.5、通过对员工的工作过程考核，从而激励员工中存在的管理问题，使各部门人员能够及时发现管理改善问题。</p> <p>三、适用范围</p> <p>适用范围：品质管理部负责产品质量过程品质管理的所有人员（含非正式员工）。</p> <p>四、品质考核考核原则</p> <p>（一）考核方式</p> <p>品质管理部采取A类（产品质量）考核与B类（工作质量）考核相结合的方式；A类考核由品质部考核到个人考核，具体操作由品质管理部考核；B类考核由品质管理部考核。</p> <p>（二）、员工月度品质考核的考核标准</p> <p>1.1、所有员工每月的品质考核分为A类（产品质量）考核与B类（工作质量）考核，考核标准如下：</p> <p>1.2、考核方式（考核标准）</p> <p>考核人员的A类品质考核标准如下：</p> <p>1.3、考核方式（考核标准）</p> <p>1.3.1、对于在公司内部从事品质管理工作的员工（含非正式员工），品质考核标准由品质管理部制定。</p> </div> </div> </div>
<div>现象：无工作责任制的约束与激励。</div>	<div> <div>实施内容：</div> <div>设置高压线与激励机制，提升品管人员工作信心。</div> </div>
<div>改善后效果（金额/量化/文字）：</div>	<div>信心提升与差异化等级区分，提昌多劳多得，末尾淘汰制。拒绝平庸化，同级化。</div>

# 效果调查1

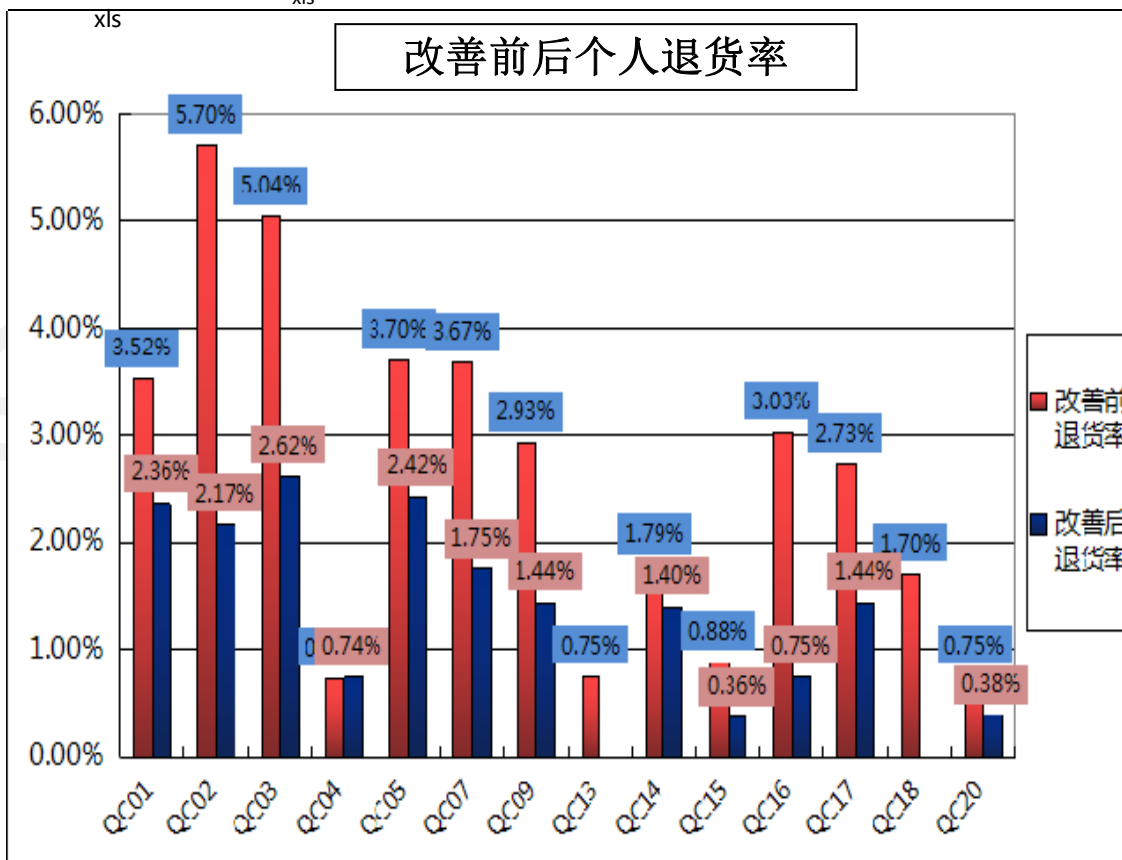
## ■ 活动目标对比（成型QC个人退货率改善前后对比）

制定者	制定时间	制定方法
王丹	2015年12月31日	报表整理

10-12月成果确认.  
xls

改善后成果确认1.  
xls

序号	成型QC编号	改善前退货率	改善后退货率	失误降低值	目标值	目标达成说明
1	QC01	3.52%	2.36%	1.16%	1.50%	未达成
2	QC02	5.70%	2.17%	3.53%	1.50%	已达成
3	QC03	5.04%	2.62%	2.42%	1.50%	已达成
4	QC04	0.73%	0.74%	-0.01%	1.50%	未达成
5	QC05	3.70%	2.42%	1.28%	1.50%	未达成
6	QC07	3.67%	1.75%	1.92%	1.50%	已达成
7	QC09	2.93%	1.44%	1.49%	1.50%	已达成
8	QC13	0.75%			1.50%	
9	QC14	1.79%	1.40%	0.39%	1.50%	未达成
10	QC15	0.88%	0.36%	0.52%	1.50%	未达成
11	QC16	3.03%	0.75%	2.28%	1.50%	已达成
12	QC17	2.73%	1.44%	1.29%	1.50%	未达成
13	QC18	1.70%	0.00%	1.70%	1.50%	已达成
14	QC20	0.75%	0.38%	0.37%	1.50%	未达成
平均值		2.64%	1.37%	1.41%	1.50%	



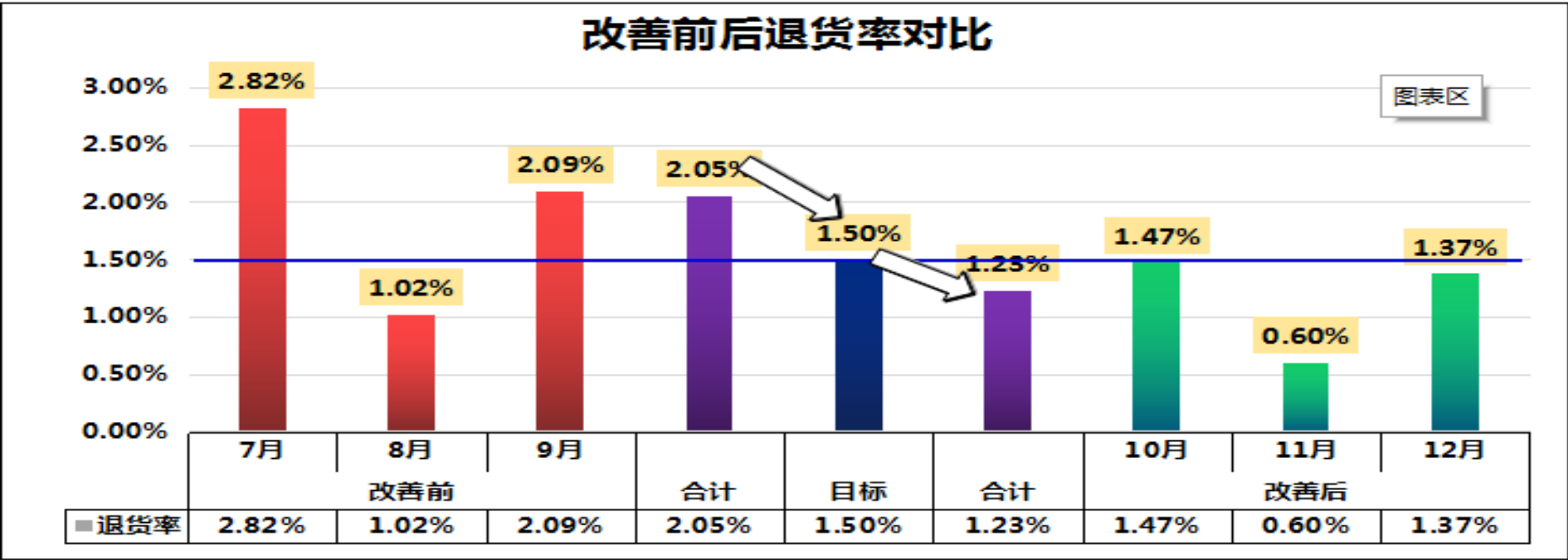
**结论：** QC改善前为红色柱状图退货率趋势。蓝色柱状图为改善后退货率趋势，目标值：1.50%。其中QC02、QC03、QC07、QC09、QC16、QC18达到预期效果！

# 效果调查2

## ■ 总退货率前后目标对比图

制定者	制定时间	制定方法
王丹	2015年12月31日	报表整理

现 况	改善前				目标	合计	改善后		
月 份	7月	8月	9月	合计			10月	11月	12月
检查批次	1667	1279	1436	4382		4073	1901	1006	1166
异常退货批次	47	13	30	90		50	28	6	16
退货率	2.82%	1.02%	2.09%	2.05%	1.50%	1.23%	1.47%	0.60%	1.37%



结论：改善前合计（7月，8月，9月退货率：2.05%），改善后合计（10月，11月，12月退货率：1.23%）总体低于目标值：1.50%。达到改善效果！

## 效果调查4



返工记录表.xlsx

制定者	制定时间	制定方法
刘潇	2015年7月16日	统计表

### ■ 有形效果

#### - 返工金额减少

1. ( 7月-9月 改善前人员返工金额 : 6655元/3月=平均 : 2218.3元 )  
( 10月-12月 改善后人员返工金额 : 5280元/3月=平均 : 1760元)  
 $2218.3\text{元} - 1760\text{元} = 458.3\text{元}$  , 年节约成本费用 (  $458.3\text{元} \times 12\text{月} = 5,499.6\text{元}$  )

### ■ 无形效果

- 葡萄图的引用 , 提升IPQC自我检讨的能力。
- 品管的技能专项得到培训提高。
- 为公司的品检方面人员培训了多能工。



# 目标达成&标准化

经过我们小组成员的共同努力，制程不良率下降，**返工金额也有显著的成效，为公司赢取更多的利益，同时也提高了客户对公司的信誉度。**

为了巩固我们的成果，使我们的对策能长期有效实施，我们将此次CTQ活动作了标准化：

- 1、月退货率目标达成，持续按标准作业。
- 2、品管失误率下降目标达成，提升品管与注塑的沟通问题解决能力。
- 3、品管检出能力培训提升，品质判定提升。

## I 成功之处：

- 1、我们的目标达成了,降低了退货率及个人的综合能力。
- 2、信心提升与差异化等级区分，提昌多劳多得，末尾淘汰制。拒绝平庸化，同级化。
- 3、提高工作效率、沟通与问题处理方式指导、对过程重点环节的关注加强。

## II 不足之处：

- 1、绩效考核的应用与实际工作成绩未挂勾。
- 2、制程的重点管控点监督存在漏洞。
- 3、QC的专项培训欠缺。
- 4、流程规范化缺失多。
- 5、团队整体能力薄弱。