



经营管理室	工厂长	董事长

TPM “3” 阶段活动手册

烨嘉精密塑胶制品厂

■ 烨嘉 TPM小组阶段活动体系

分类	阶段目标	主要内容	工具
“0” 阶段	创造 有规律的 工厂	<ul style="list-style-type: none"> - 不要/不用物时常整理 - 3定和可视化管理 - 整顿之优秀点子改善 - 环境/功能清扫活动 	<ul style="list-style-type: none"> - “0” 阶段手册 - 可视化活动手册 - 不要物明细、标签 - 不合理明细、标签 - 3S维持管理基准
“1” 阶段	创造 无浪费的 工厂	<ul style="list-style-type: none"> - 不合理复原、改善 - 工厂7大浪费，设备6大浪费改善 - KPI目标管理系统构筑 - 核心项目小组主题活动 	<ul style="list-style-type: none"> - 工程/设备基本理解 - TPM个别改善、IE技法 - KPI管理、Why-Why分析 - 项目活动10阶段、QC7工具
“2” 阶段	创造 具成本竞争力的 工厂	<ul style="list-style-type: none"> - 发生源、困难部位对策 - 10大成本改善 TP展开活动 - Q-COST 降低活动 - 技术（模具）、研发革新 	<ul style="list-style-type: none"> - FMEA、循环改善 - TP展开、VE/VA活动 - Q-Cost手册 - VE、DFSS活动
“3” 阶段	创造 基于标准的 工厂	<ul style="list-style-type: none"> - 公司标准管理体系建立 - 各部门业务定位及职责分工 - 各部门标准总点检 - 各部门标准改善、标准落实率提升 	<ul style="list-style-type: none"> - 各部门组织架构 - 各部门标准树建立 - 公司标准点检活动

■ TPM 小组活动原则

☞ 活动 (Meeting)

一个人的想法有限制，为激活小组活动，小组全员的活动尤其重要。活动结束后整理其内容、结果、下次活动计划日期等，并给上司报告且接受适当的指导与指示。

☞ 活动方法

首先组长确定本组活动原则，并按照原则系统性地开展活动（日常/定期）

- 组长事先要做好本周定期活动各项准备（活动计划树立，人员通知，场所选定等）
- 活动原则必须经过总经理、经理的认可，才能有效开展
- 总经理、经理等干部也要参与小组活动，进行指导和支援，提高活动水准
- 日常活动（每天班后 10分钟，在各自负责区域进行7S活动，查找不合理）
 - * 清扫工具准备
- 定期活动（如：每周日 17:00~18:00）
 - * 10分钟：在各自区域（MY AREA）进行7S活动，重点查找和记录标准不合理
 - * 40分钟：全员在活动室或活动板前面集体讨论，具体确定需修订和制定标准，具体确定改善对策、改善人、时间等，并进行标准培训
 - * 10分钟：进行十分钟教育

■ TPM 小组定期活动顺序

- 1、活动时间：每周*（**：** ~ **：**）（1个小时以上）
- 2、活动人员：小组全员
 - 组长事先通知每个组员自己的区域，让所有组员都清楚知道
- 3、活动顺序：
 - 0) 活动准备：组长/书记事先彻底准备小组活动必需事项，提高活动效率
（如活动区域事先保证、讨论议题、OPL发表者、清扫工具、活动样表、讨论场所等）
 - P { 1) 全员在讨论场所集合
 - 2) 组长领导指挥小组活动，简要说明活动内容（1分钟以内）
 - 3) 全员喊安全口号，事先保证安全（安全第一，好！好！好！）
 - D 4) 活动实施
 - a、各自在“我的区域”进行7S活动（10分钟）
 - 3S：持续查找3S相关的所有不合理
 - 标准：重点查找标准相关的所有不合理
 - 诱导工人在活动中多查找疑问点，由组长在讨论时当场指定解决人，下期活动时通过 OPL解决
 - b、在会议室全员集中讨论（40分钟）
 - 各自发表所查找的标准不合理，具体确定需修订和制定的标准
 - 具体确定标准改善计划（制定者、时间等）
 - 给全员进行标准培训
 - 开展代表项目QCC活动
 - c、进行OPL（10分钟），另外每天早会时轮流开展，提高技能
 - C/A { 5) 书记将活动内容记录活动板和活动日志
 - 6) 对重要不合理，改善前拍照，改善后再拍照，进行改善前后比较
 - 7) 所有不合理改善内容均以改善提案的方式提出

■ TPM “3” 阶段活动（标准改善）概要

1、活动目的：

- 通过落实重视标准和流程的业务文化，减少品质散布，事前预防品质不良，进一步缩短业务周期，提升业务效率，最终实现公司竞争力最大化。

2、现状及问题点：

- 作业指导书不完善及未及时更新
- 未按照作业指导书操作，导致很多异常事故
- 全员对标准的重视度不够
- 作业标准未按照标准规定制作

3、活动概要：

- 公司标准化体系完善及标准化手册确定
- 各部门点检必需的标准，予以制定/修订
- 通过标准点检等活动，建立标准事后管理体系
- 持续维持和改善前阶段活动

4、活动对象：直接小组、部门小组（共18个）

5、活动时间：2011.11.8 ～ 2012.2.28

- 2011年11月内全部完成 TPM “2” 阶段活动
（专家诊断：本月份底至11月22日；高层诊断：11月份23-25日）
- 11月份28-30日，所有小组 “3” 阶段看板更新完成

6、活动顺序：

①阶段：公司标准体系建立

- 业务标准：方针（质量、环境）、规定、作业指导书
- 技术标准：设计标准、工程标准、设备标准

②阶段：各标准项目的标准样式、制定方法确定

③阶段：各部门标准项目清单确定（以现在的工作为主，但也要考虑未来的工作）

- 各部门职务确定
- 标准树制作：大分类、中分类、小分类、制定人、纳期

④阶段：各部门按照标准格式、方法制定/修订标准

- 各部门标准制定进度率管理

⑤阶段：经营管理室、工厂长最终承认标准

⑥阶段：标准落实率点检管理（标准落实率=完整率×遵守率）

- 经营管理室按计划点检及统计
- 每周KPI会议时通报各部门（工序）标准落实率

7、活动推进计划

主要内容	方法	责任人	纳期	确认
1、向高层报告 TPM “3” 阶段活动概要	按照活动推进概要（前3张）	经营管理室	10/15	董事长
2、制作 TPM “3” 阶段活动手册草案	前阶段活动的持续维持和改善 （KPI/QCC/OPL/不合理查找等） 活动顺序具体内容及样式 活动板运营、标准点检及评价 活动跟踪管理（会议体系）	经营管理室	10/28	工厂长
3、召开 TPM “3” 阶段手册草案 说明会及讨论	以各部门课长为对象实施， 给予说服并听取意见，达成一致	经营管理室	11/3	
4、TPM “3” 阶段手册完善及最终确定	根据以上意见，与工厂长协商完善	经营管理室	11/5	工厂长
5、TPM “3” 阶段手册说明会及启动	以各部门课长为对象实施	经营管理室	11/8	工厂长
6、各部门标准项目清单制作 • 标准总点检（个别/汇总表） • 各部门业务定位及职责分工 • 必要的标准清单（标准树）制作	按照手册要求进行	各部门	11/20	
7、各部门标准项目确定	按照手册要求进行	经营管理室	11/25	工厂长
8、各部门制定/修订标准 标准改善计划书 按标准格式制作	按照手册标准样式、制定方法进行	各部门	持续	
9、各部门标准最终承认	按照手册要求进行	经营管理室	2/10	工厂长
10、所有小组完成 TPM “3” 阶段活动	按照 TPM “3” 阶段诊断表	各部门	2/28	

■ 公司标准管理概要

公司标准管理可以分为业务标准与技术标准，有上位标准与下位标准，所有流程需根据标准进行管理，如果发生问题时首先确认和点检标准有无异常开始出发。然后标准需持续更新和修订，通过周期性地点检标准完整率与遵守率，提升标准落实率。



各部门技术标准

区分	部门	上位水准	下位水准
技术标准	模具部	模具零部件图纸、产品图纸、零部件设计标准书、产品设计标准书	模具工件物料清单（BOM）、标准作业书
	工程技术部	产品零部件图纸、产品图纸、零部件设计标准书、产品设计标准书、检查标准	产品物料清单（BOM）、标准作业书、来料/制程/出货检查、QC工程图
	塑胶部	作业标准 材料标准	作业指导书、工艺作业指导书
	装配部		
	山田		
	恒迪		
	品管部	检查标准	检查作业指导书（测量方法）
	采购部	作业标准	供应商评估、供应商监察作业指导书

■ 公司业务标准定义

1、方针

- 1) 具有各类职务业务定义、使命、思想，明示为达成它的战略与政策、伦理纲领等。
- 2) 原则是按各类职务制定，依据组织单位按职群可以整合制定。
- 3) 代表一个企业大业务的最高位标准，一个企业只有若干个（10个以内）
（如：品质方针、环境方针、人事方针、安全方针、系统方针、营业方针等）

2、规定

- 1) 对有效履行部门业务所需的业务概括步骤、必需遵守事项、责任和权限、作用等，明确明示作为公司法律的规章制度。
（如：工资管理规定、标准管理规定、提案管理规定、设备综合效率管理规定等）
- 2) 与下级的业务手册相联系，应包含业务手册说明的业务流程的上层依据。

3、作业指导书

- 1) 定义业务流程图，具体明示由谁、何时、如何进行业务
 - － 一看作业指导书就可以履行业务的程度，给予详细说明的业务说明书
 - － 做到新员工或第三者按照作业指导书可以进行业务
- 2) 作业指导书必须要明示上层规定，并根据上层规定所制作

■ 公司技术标准定义

1、设计标准

- 1) 模具零部件图纸：是生产和检验模具零部件的依据是模具设计部门提供给生产部门的重要技术文件。
- 2) 产品图纸：是生产和检验模具零部件的依据是模具设计部门提供给生产、检验部门的重要技术文件。
- 3) 零部件设计标准书：用于设计部门内指导设计师标准件应用指导的技术性文件。
- 4) 产品设计标准书：用于设计部门内指导设计师设计符合顾客需求的技术性文件。

2、工程标准

- 1) 作业标准：用于工程内指导操作工作业指导的标准化文件。
- 2) 检验标准：用于工程内质量检验人员作业指导的标准化文件。

3、设备标准

- 1) 设备图纸：详细描述设备构造、各部位功能、技术参数的技术性文件。
- 2) 设备使用规格书：描述设备主要零部件的技术要求，包括品牌、设计、系统、环保上的要求等。
- 2) 设备点检标准书：用于该设备操作工点检（清洁）作业指导的标准化文件。
- 4) 设备点检：用于该设备操作工详细记录点检结果的表格。

■ 活动板布局

注：各框框后页可以累加资料。

TPM “3” 阶段活动板					
小组名：		口号：		各小组灵活张贴 (代表项目QCC/改善提案/TP展开/培训/公告等)	
1. 小组介绍	5. KPI总表	9. 标准总点检 (汇总表)			
2. 活动区域	6. 不合理明细	10. 业务定位及 职责分工			
3. 活动计划	7. 十分钟教育	11. 必要标准清单 (标准树)			
4. 活动目标	8. 改善前后比较	12. 标准改善 计划书			

1. 小组介绍

组长：敬明刚



书记：吴玲



◇ 小组名：火星组

◇ 部门：SCN 2科

◇ 编成：2001.2

◇ 成员：11名

◇ 出生地

：四川, 湖南, 安徽, 山东

◇ 培训背景

– GB : 3名

– TPM 4-1阶段 完了

– 总点检技能教育

– PRO TPM Training

口号：

1、小组介绍的目的是充分展现本小组的各种特点，提升团队协作精神

– 首先小组全员拍最好看的全家福

2、通过全员讨论，自由介绍小组各种特点

– 如小组履历、组员状况、培训背景、获奖背景、生日庆祝、婚庆等

2. 活动区域

区域责任图					NO.	姓名	责任区域名
	书柜	书柜	座位	座位	1	谌丹	工作区、二个书柜
	座位	座位	座位	座位	2	刘泽宏	二个工作区、二个书柜、门前通道一半、饮水机
	座位	座位	座位	座位	3	张建清	工作区、书柜、机房
	座位	座位	座位	座位	4	朱春鄂	二个工作区、书柜、门前通道一半
	座位	座位	座位	座位	5	谢珍	二个工作区、沙发、休息区
<p>1、活动区域的目的是将小组按人头划分“我的区域”和“我的设备”，强化管理责任</p> <p>2、用图片或者画图的方式将小组区域划分清楚，并用编号标记具体责任区域和姓名（公共区域也要有责任人）</p> <p>3、各组员要严格遵守活动原则（日常/定期）持续开展活动，尤其每周必须开展定期活动，没有定期活动就不会有好的成果</p>							
<p>活动原则</p>					<p>日常活动：每天班后10分钟</p> <p>定期活动：每周日下午（17:00～18:00）</p>		

3. 活动计划

3. 活动计划

计划

实绩

区分	项目	() 月			() 月				() 月			
		2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周
P	小组活动区域梳理及更新	<div></div>	<div></div>									
	活动板更新制作	<div></div>	<div></div>	<div></div>								
	TPM “3” 阶段手册学习及内部考试		<div></div>	<div></div>								
D	前阶段维持及不合理查找及复原改善			<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	制作重要不合理改善（发生源/困难部位）			<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	进行标准总点检（个别）				<div></div>	<div></div>	<div></div>					
	进行标准总点检（汇总表）						<div></div>	<div></div>				
	小组（部门）业务定位及职责分工	<div>1、活动计划的目的是全员共享活动方向，确认活动计划对比实绩情况</div> <div>2、围绕“3”阶段活动重点内容，通过全员讨论自行树立计划，将整个活动内容安排几个月</div> <div>3、计划用蓝色上面标，实绩用红色下面标，用实线标识</div> <div>4、计划和实绩箭头不能千篇一律一致，实绩标实际完成日期即可（提前或延迟）</div>										
	制作必要标准清单（标准树）											
	制作标准改善计划书											
	对标准的培训及遵守决议											
	进行十分钟教育											
	制作改善前后比较											
	C	活动成果、感言整理								<div></div>		
活动板整理完善，自己诊断实施									<div></div>			
A	问题点改善，专家诊断申请及实施									<div></div>		
	问题点改善，总经理诊断准备及实施										<div></div>	

4. 活动目标

■ 定量目标（KPI）

指标名	现水准	目标	改善率	备注

■ 定性目标

- 1、定期活动次数：
- 2、不合理查找件数：
- 3、十分钟教育件数：
- 4、项目解决件数：
- 5、改善提案件数：

- 1、活动目的的目的：我们的TPM小组活动与部门KPI目标要相挂钩推进。
- 2、即便TPM活动做得再好，如果活动目标未达成，就要调整TPM活动方向。
- 3、通过持续开展定期活动，查找并改善不合理，贡献于活动目标达成。

5. KPI总表

案例

2011年度（部门名称）KPI现况

提交	审核	核准

指标			负责人	单位	现水准		目标值		区分	2011年计划对比实绩												合计	平均	
				基准日	基准值	基准日	目标值	1月		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月				
K P I	提高纳期遵守率		蒋润娟	%	10年1-11月平均值	99.98	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	100		
									实绩												0			
	减少部品平均在库天数（山田外）		王丽林	天	10年1-11月平均值	18.00	11年1-12月	15	目标	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180			
									实绩												0			
	提高物料库存准确率(完成品)		李志定	%	10年1-11月平均值	99.80	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200			
																						0		
	提高物料库存准确率(半成品)			%	10年1-11月平均值	98.00	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200			
																					0			
	提高物料库存准确率(原料)			%	10年1-11月平均值	99.90	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200		
																							0	
	提高物料库存准确率(包材)		%	10年1-11月平均值	95.00	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200			
																								0
	计划达成率(成型品)		王丽林	%	10年1-11月平均值	78.25	11年1-12月	85	目标	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1020			
									实绩													0		
	提高包材回收率(快美特)		朱性旭	%	10年1-11月平均值	80.00	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200		
	提高包材回收率(恩佳升)			%	10年1-11月平均值	93.00	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200		
	提高包材回收率(东芝)			%	10年1-11月平均值	90.00	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	
	提高包材回收率(鹏映)		%	10年1-11月平均值	-	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200		
	改善提案(人/6件/年)		李志定	%	10年1-11月平均值	40.47	11年1-12月	26	目标	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312		
									实绩													0		
	培训达成合格率		孙斌	%	10年1-11月平均值	97.6	11年1-12月	100	目标	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200		
									实绩													0	#DIV/0!	

6. 不合理明细

不合理 NO	部位名称 (在什么位置)	不合理内容 (什么物品怎么样)	不合理 分类	发现日	发现者	改善分类	改善 完成日	组长 确认
		1、在TPM活动中，不合理明细是核心基础，是所有改善的出发点 - 不合理查找相当于问题的暴露，如果问题不能暴露，就没有办法去改善 - 首先彻底查找现场的不合理，在本阶段查找的不合理不一定必需在本阶段改善，从简单的不合理开始逐步改善 2、组长必须动员全体组员，彻底查找工作相关的所有不合理，使组员获取成就感 - 先给组员发放及时贴或不合理明细，随时查找（日常/定期/工作中）和记录，并在定期活动时汇总整理 3、不合理内容要详细记录，1个不合理可以占2，3行记录都可以 4、不合理序号要连号，清楚地知道不合理总件数，且要与后续不合理改善对应管理 5、不合理分类没有固定，根据小组的具体特性可以增减，但要建立对具体不合理的定义（参照下面分类） - 组长建立各种不合理具体定义，并给全体组员培训 6、部位名称：写不合理发生的具体位置 7、不合理内容：写具体问题点和产生的影响 8、发现日和发现者：具体不合理的发现日期和发现人姓名 9、改善分类：写小组内部个人、几个人、小组、其他协助部门改善人名 10、不合理改善：不合理改善的方法有很多种，根据不合理的具体情况选择性地应用 - 简单的不合理：改善前后比较；重要不合理：重要不合理改善、QCC活动来改善 11、改善完成日：不合理的实际改善日期，即不合理完全改善后填写 12、组长确认：组长对已改善完的不合理逐一确认，确实完成才签字确认						
不合理 分类	1. 标准	2. 5S	3. 安全	4. 发生源	5. 困难部位	6. 作业不便	7. 成本	8. 效率

7. 十分钟教育

- 1) 定义：是一种工作过程中进行培训的教育方式，是集中式的非脱产培训，又称为点滴教育。
- 2) 目的：组员之间相互分享知识或经验，谋求共同进步。
- 3) 作用：
 - 新员工尽快掌握业务，老员工有效提高业务能力，调换工作的员工尽快适应新工作。
 - 持续系统的进行岗位教育，培养多技能人才的方法。
 - 知识、技能、事例、经验诀窍、疑问点在小组或职场里迅速共享。
- 4) 时间：十分钟左右时间能够完成教育的内容，利用班前会或者其他时间。
- 5) 地点：主要是在现场或者教育室。
- 6) 对象：班组全体人员：一般要求部门主要检查OPL进展情况，并且签名。
- 7) 讲师：班组全体人员，员工都必须能够成为老师，开始的时候由上级干部进行，后续以循环的方式进行，尤其初期由部门经理牵头多进行几次，可以以系列的方式进行，如）生产部主管，第一次讲定品的概要；第二次讲定位的概要等…
 - 新员工初期不发表OPL，但必须认真听取培训内容，完全理解其内容，就必需签字。
- 8) 方法：教育内容一般写在1张纸上，自己思考、自己制作、自己发表（3自）。
 - 讲课时间虽是十分钟，但要做好至少1小时的备课
- 9) 要求：简单、明确、概括，字体整齐，能够看清楚，尽量要手写，可以使用图或者表格，形象，直观，容易使接受教育的人员了解。
- 10) 签名：教育结束后，受教育者完全理解其内容，就必需签名，对未理解人员单独教育。

7. 十分钟教育

题 目：对MTBF管理的理解					制作日期		×××	
					制作者		×××	
内容分类： <input checked="" type="checkbox"/> 基础知识 <input type="checkbox"/> 经验及诀窍 <input type="checkbox"/> 改善案例 <input type="checkbox"/> 疑问点 <input type="checkbox"/> 其它								
<p> - 目的：通过彻底的TPM活动，事先预防设备故障或停机损失，提高设备的可靠性以及稼动率。 - 概念：MTBF (Mean Time Between Failures) 是表示设备可靠性的指标，以设备故障或停机为基准的“平均故障时间间隔”。 - 计算公式：MTBF = $\frac{\text{稼动时间}}{\text{停止次数}}$ = $\frac{\text{工作时间} - \text{非稼动时间}}{\text{故障件数} + \text{瞬间停机次数}}$ </p> <p> (案例) 稼动A (20分钟) 稼动B (25分钟) 稼动C (20分钟) 稼动D (25分钟) </p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> 故障1 (4分钟) </div> <div style="text-align: center;"> 故障2 (3分钟) </div> <div style="text-align: center;"> 故障3 (5分钟) </div> <div style="color: red; font-weight: bold; margin-left: 20px;"> $MTBF = 90/3 = 30\text{分钟}$ </div> </div> <p style="margin-top: 20px;"> ★ <u>非稼动时间</u> = 故障 + 转拉 (换模) + 物量不足 + 物量调整 + 品质异常 + 材料短缺 + 动力事故 + 计划停机 + 计划保全 + 倒班 + 吃饭/休息等 </p>								
受教育者签名	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	
	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	
	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	

8. 改善前后比较

		不合理 NO	不合理分类	改善者	改善日
題目:					
改善前			改善后		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #ffff00;"> 1、改善前后比较的目的是用简单的图片比较前后现象，是反映改善效果的一种方法 2、不合理编号、分类等信息和前面不合理明细信息相对应 3、題目：写清楚，如通过××活动，改善×× 4、改善前后尽量用图片、画图的方式反映，这样可以清楚地对比前后 - 改善前后状态用红圈标注，突出重点 5、现象：要写清楚改善前的现象，如对××部位发生××问题，导致××影响（最好要量化） 6、实施内容：具体描述实际改善内容 7、效果金额(含无形)：是反映改善效果与努力程度的结果，需要量化反映 - 改善效果尽量用财务效果（金额）表现 - 不能以财务效果表现的，要用数据量化（如距离缩短00、时间缩短00、面积省00、数量减少00等） - 实在不能量化的，用文字表达清楚（如环境改善、作业方便、提高士气等） </div>					
现象:			实施内容:		
效果金额（含无形）：					

9. 标准总点检（汇总表）

小组（部门）名：

区分	标准名		总点检结果		备注
			合理	需要修订	
业务标准	方针				
	...				
	规定				
	...				
	作业指导书				
	...				
	小计				
技术标准	设计标准				
	...				
	工程标准				
	...				
	设备标准				
	...				
	小计				

10. 业务定位及职责分工

组织架构案例

品质管理部组织架构及职责分工

制定日期：2011年8月5日

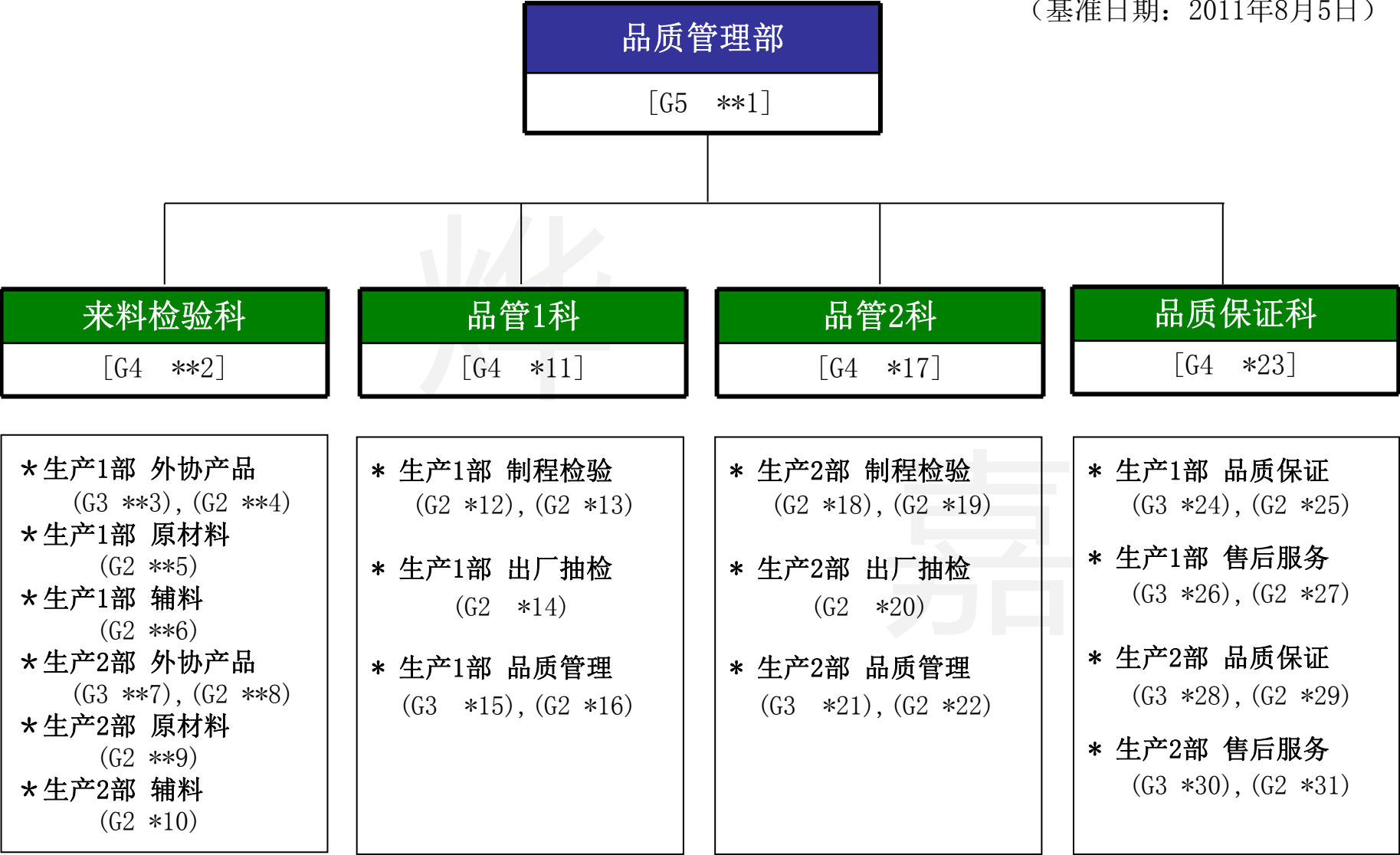
10-1 品质管理部业务定位及职责分工

部门名	业务定位	详细业务职责分工	
品质管理部	负责公司品质事前预防和管控，保证客户需要的产品品质，分析和控制品质费用，通过每月品质会议的召开和跟踪，保证产品品质，提升公司品牌价值。	来料检验科	检验标准制定、来料（原材料/辅料）检验实施（外观/可靠性等）、外协产品检验实施、检验误判防止、检验人员能力提升、检验装备管理
		品管1科	生产1部品质预防管理、制程检验及出厂抽检、生产部标准监督、标准落实率提升、品质改善项目进度管理、品质会议执行、生产部品质改善活动指导、品质改善工具开发及培训、品质费用管理、供应商评价及指导协助
		品管2科	生产2部品质预防管理、制程检验及出厂抽检、生产部标准监督、标准落实率提升、品质改善项目进度管理、品质会议执行、生产部品质改善活动指导、品质改善工具开发及培训、品质费用管理、供应商评价及指导协助
		品质保证科	负责发生在客户的所有品质问题解决，客户投诉接收及指挥跟踪处理、客户售后服务及维修、投诉信息及时反馈及防止再发对策研究、协助营销部调查客户满意度和建议

10-2 品质管理部组织架构图

区分	高层	经理 (G5)	主管 (G4)	熟练 员工 (G3)	员工 (G1/G2)	合计
人数	0	1	4	8	18	31

(基准日期：2011年8月5日)



10-3 品质管理部职责分工

区分	姓名	职位	工号	级别	职责（负责业务）	本岗位工龄
品质管理部	**1	经理	070801	G5-2	品质管理部总负责人	4年8个月
来料检验科	**2	主管	080702	G4-3	来料检验科负责人	3年1个月
来料检验科	**3	熟练员工	100303	G3-1	生产1部外协产品	1年5个月
			检验外协厂送达生产1部的所有外协产品品质，防止不良产品对车间的流入。			
来料检验科	**4	员工	100609	G2-2	生产1部外协产品	1年1个月
			检验外协厂送达生产1部的所有外协产品品质，防止不良产品对车间的流入。			
来料检验科	**5	员工			生产1部原材料	
			检验供应商送达生产1部的所有原材料（木材/板材/皮类/布类/海绵）品质，防止不良原材料对车间的流入。			
来料检验科	**6	员工			生产1部辅料	
			检验供应商送达生产1部的所有原材料（化工/五金/石材/其他）品质，防止不良原材料对车间的流入。			
来料检验科	**7	熟练员工			生产2部外协产品	
			检验外协厂送达生产2部的所有外协产品品质，防止不良产品对车间的流入。			
来料检验科	**8	员工			生产2部外协产品	
			检验外协厂送达生产2部的所有外协产品品质，防止不良产品对车间的流入。			

10-4 品质管理部职责分工

区分	姓名	职位	工号	级别	职责（负责业务）	本岗位工龄
来料检验科	**9	员工			生产2部原材料	
			检验供应商送达生产2部的所有原材料（木材/板材/皮类/布类/海绵）品质，防止不良原材料对车间的流入。			
来料检验科	*10	员工			生产2部辅料	
			检验供应商送达生产2部的所有原材料（化工/五金/石材/其他）品质，防止不良原材料对车间的流入。			
品管1科	*11	主管	070723	G4-2	品管1科负责人	4年1个月
品管1科	*12	员工			生产1部制程检验	
			检验生产1部各工序制程品质状态，挖掘已经发生不良或可能造成不良的异常点，展开品质预防活动。			
品管1科	*13	员工			生产1部制程检验	
			检验生产1部各工序制程品质状态，挖掘已经发生不良或可能造成不良的异常点，展开品质预防活动。			
品管1科	**14	员工			生产1部 出厂抽检	
			对生产1部的出厂合格品，测量其检验可靠性，事前防止不良流出，提升检验人员的检验准确度。尤其新产品要做全检。			
品管1科	**15	熟练员工			生产1部品质管理	
			标准落实率（完整率/遵守率）管理，品质改善项目进度管理，品质改善活动参与及指导，品质改善方法指导（培训），品质指标管理，Q-Cost管理，品质会议资料制作及主管			

10-5 品质管理部职责分工

区分	姓名	职位	工号	级别	职责（负责业务）	本岗位工龄
品管1科	*16	员工			生产1部品质管理	
			标准落实率（完整率/遵守率）管理，品质改善项目进度管理，品质改善活动参与及指导，品质改善方法指导（培训），品质指标管理，Q-Cost管理			
品管2科		主管	070211	G4-4	品管2科负责人	4年6个月
品管2科	*17	员工			生产2部制程检验	
			检验生产2部各工序制程品质状态，挖掘已经发生不良或可能造成不良的异常点，展开品质预防活动。			
品管2科	**18	员工			生产2部制程检验	
			检验生产2部各工序制程品质状态，挖掘已经发生不良或可能造成不良的异常点，展开品质预防活动。			
品管2科	**20	员工			生产1部 出厂抽检	
			对生产2部的出厂合格品，测量其检验可靠性，事前防止不良流出，提升检验人员的检验准确度。尤其新产品要做全检。			
品管2科	**21	熟练员工			生产2部品质管理	
			标准落实率（完整率/遵守率）管理，品质改善项目进度管理，品质改善活动参与及指导，品质改善方法指导（培训），品质指标管理，Q-Cost管理，品质会议资料制作及主管			
品管2科	**22	员工			生产2部品质管理	
			标准落实率（完整率/遵守率）管理，品质改善项目进度管理，品质改善活动参与及指导，品质改善方法指导（培训），品质指标管理，Q-Cost管理			

10-6 品质管理部职责分工

区分	姓名	职位	工号	级别	职责（负责业务）	本岗位工龄
品质保证科	*23	主管	090411	G4-4	品质保证科负责人	2年2个月
品质保证科	*24	熟练员工			生产1部品质保证	
			迅速接收生产1部出厂产品客户投诉，并立即成立改善小组树立防止再发对策，协助营销部研究客户满意的方法。			
品质保证科	*25	员工			生产1部品质保证	
			迅速接收生产1部出厂产品客户投诉，并立即成立改善小组树立防止再发对策，协助营销部研究客户满意的方法。			
品质保证科	*26	熟练员工			生产1部 售后服务	
			在生产1部出厂产品客户投诉中，立即维修可以维修的产品，同时分析根本原因并树立防止再发对策，与相关部门进行改善。各地区常住 *东部：山东、黑龙江、辽宁、吉林、江苏 *南部：广西、广东、江西、浙江、湖南、福建			
品质保证科	*27	员工			生产1部 售后服务	
			在生产1部出厂产品客户投诉中，立即维修可以维修的产品，同时分析根本原因并树立防止再发对策，与相关部门进行改善。各地区常住 *中部：河南、湖北、安徽、山西 *西部：四川、贵州、云南、陕西、甘肃、宁夏 *北部：北京、天津、河北、内蒙古			

10-7 品质管理部职责分工

区分	姓名	职位	工号	级别	职责（负责业务）	本岗位工龄
品质保证科	*28	熟练员工			生产2部品质保证	
			迅速接收生产1部出厂产品客户投诉，并立即成立改善小组树立防止再发对策，协助营销部研究客户满意的方法。			
品质保证科	*29	员工			生产2部品质保证	
			迅速接收生产1部出厂产品客户投诉，并立即成立改善小组树立防止再发对策，协助营销部研究客户满意的方法。			
品质保证科	*30	熟练员工			生产2部 售后服务	
			在生产1部出厂产品客户投诉中，立即维修可以维修的产品，同时分析根本原因并树立防止再发对策，与相关部门进行改善。各地区常住 *东部：山东、黑龙江、辽宁、吉林、江苏 *南部：广西、广东、江西、浙江、湖南、福建			
品质保证科	*31	员工			生产2部 售后服务	
			在生产1部出厂产品客户投诉中，立即维修可以维修的产品，同时分析根本原因并树立防止再发对策，与相关部门进行改善。各地区常住 *中部：河南、湖北、安徽、山西 *西部：四川、贵州、云南、陕西、甘肃、宁夏 *北部：北京、天津、河北、内蒙古			

11. 必要标准清单（标准树）

小组（部门）名：

业务标准			技术标准		
方针	规定	作业指导书	设计标准	工程标准	设备标准
品质经营	来料检验管理	顾客变更点管理		来料检验	
	制程检验管理				
...

12. 标准改善计划书

小组（部门）名：

标准名	标准 区分	改善方向		改善日程		制定者	经营管理室确认	
		新规	修订	计划	完成		承认日期	承认者

标准区分：1) 方针； 2) 规定； 3) 作业指导书； 4) 设计标准； 5) 工程标准； 6) 设备标准

13. 标准总点检（个别）

现有标准名	
标准区分	业务标准：方针（ ），规定（ ），作业指导书（ ） 技术标准：设计标准（ ），工程标准（ ），设备标准（ ）
部门名（工序名）	
标准管理（使用）对象者	
标准最初制定日期	
标准最近修订日期	
标准制定者	
标准总点检结果 （现有标准问题点）	
标准改善方向	标准合理（ ），标准修订（ ），标准废弃（ ）

■ 标准制作格式

方针
标准格式

Word 文档

规定
标准格式



规定标准格式



管理规定（案例）

作业指导书
标准格式



作业指导书（
标准格式）



作业指导书（
案例）

记录点检表格
标准格式

格式各部门
自行设定
（A4或A3）

编号原则

编号原则

编号原则

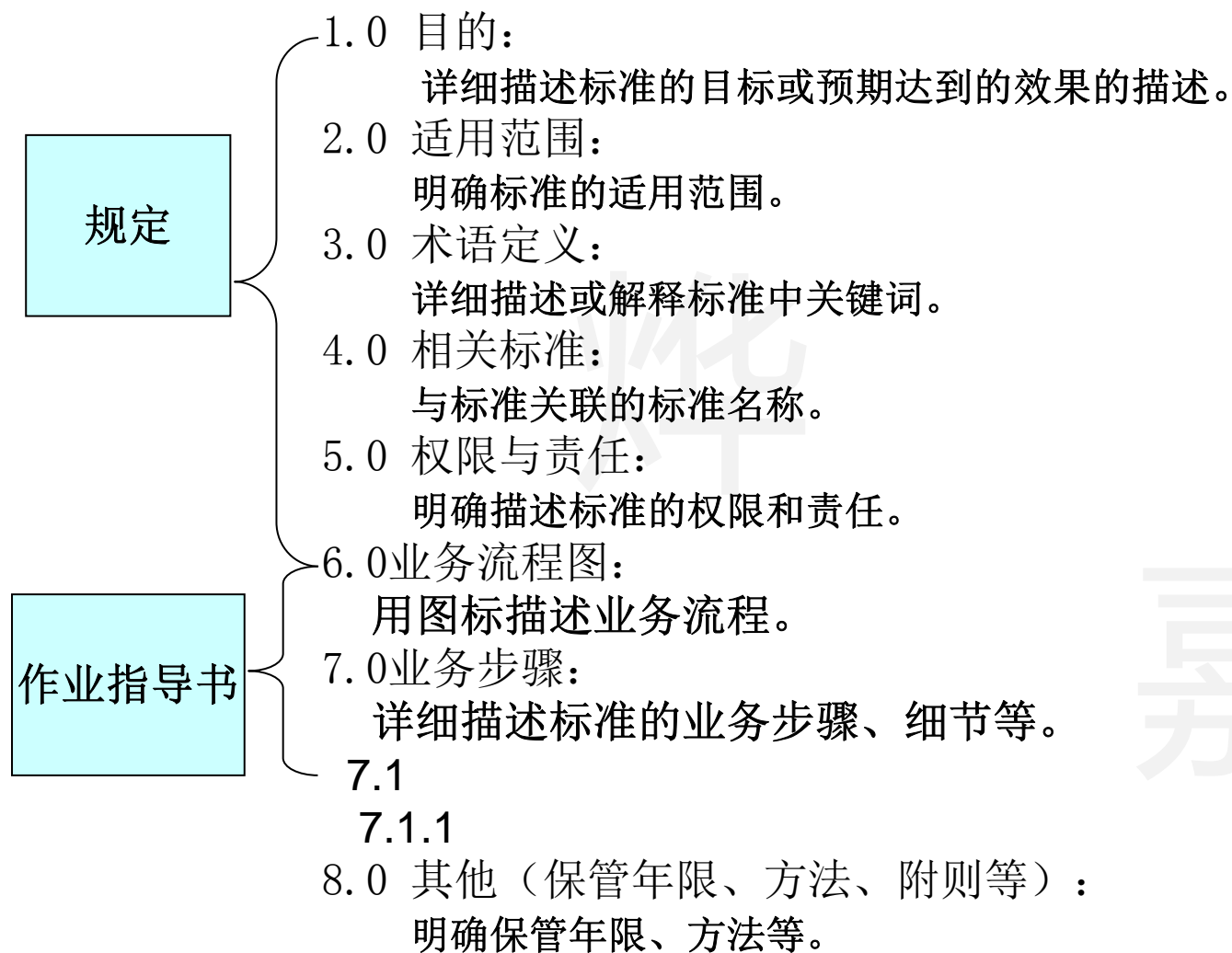
编号原则

G — XXX — YYY
部门代号 序号

QI — XXX — YYY
部门代号 序号

FM: XXX - YYY (*/*/*)
部门代号 序号 (年/月/日)

■ 标准制作方法



■ 作业标准概要

★ 作业标准的定义

作业标准必须成为“为制造优质的产品，且安全、迅速、高兴地进行作业，所规定的正确作业方法与行动”。

★ 作业标准的必要性

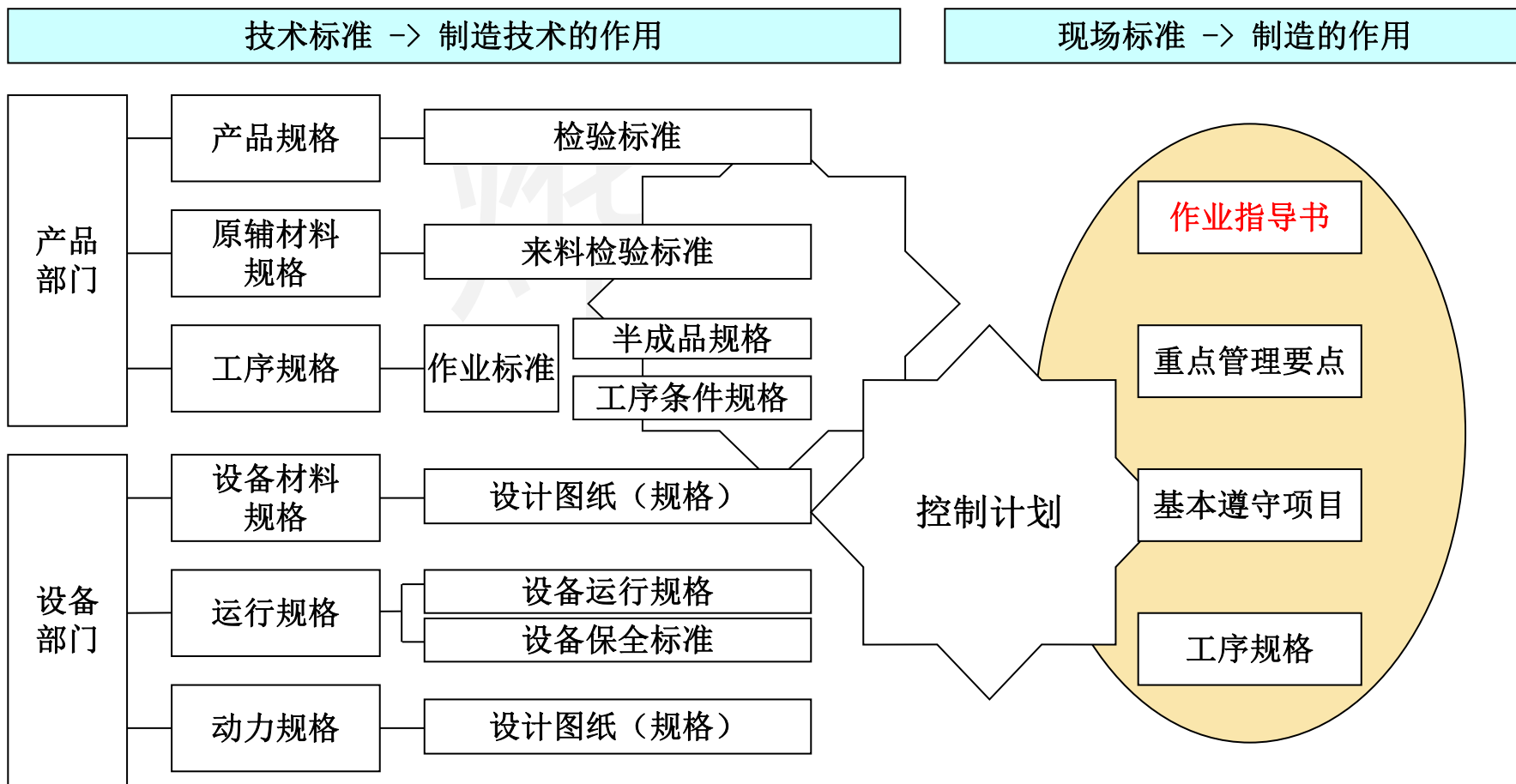
- ① 能够形成改善。
- ② 并非谁都达不到水准的作业，只要给予指导和训练可以达到的。
- ③ 并非随每天的变化，所固定不变的。

★ 作业标准的目的

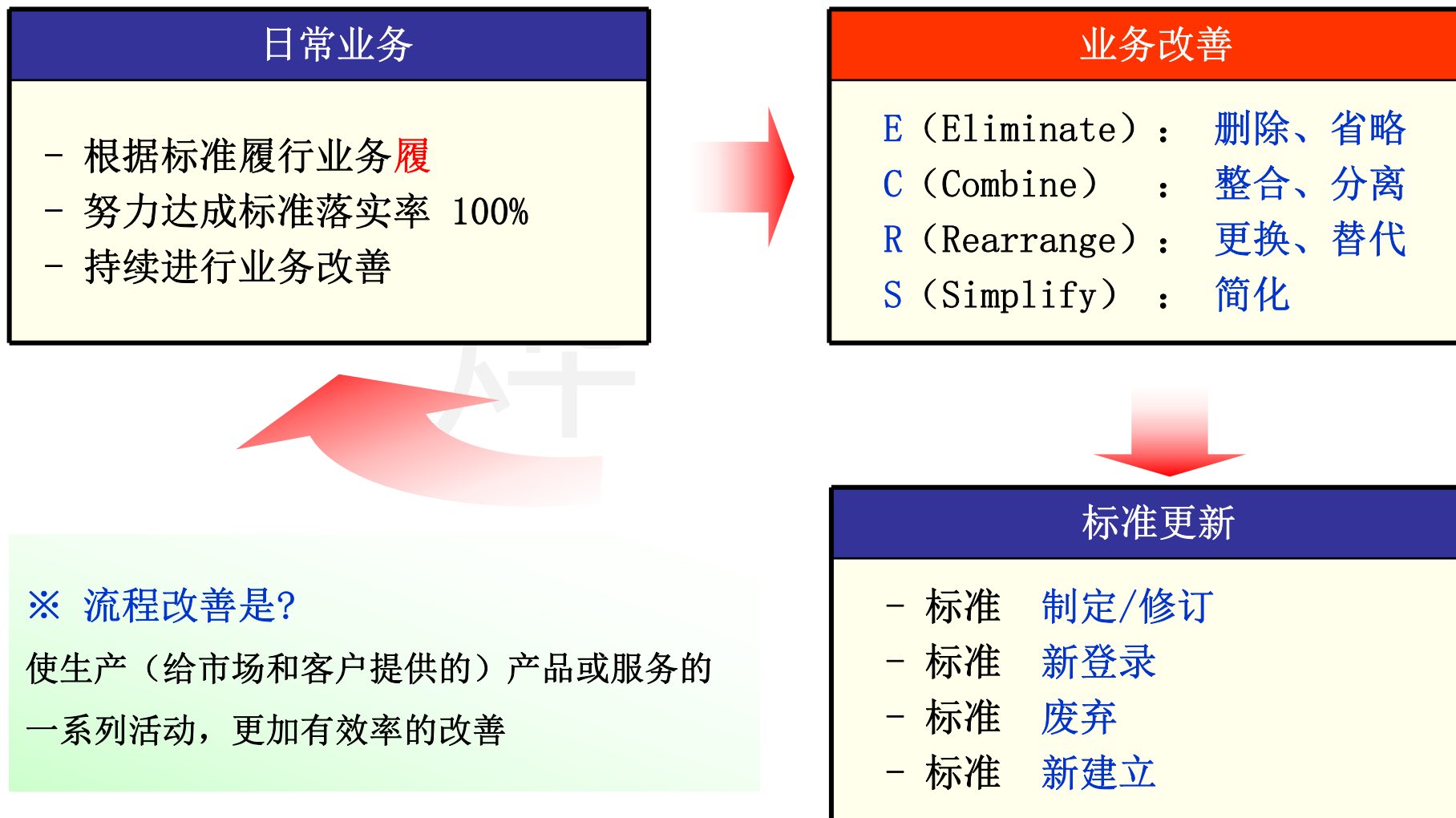
- ① 达成品质维持和提升
- ② 成本维持与改善（包括材料费、人工费、经费）
- ③ 交期遵守、数量保证、生产周期缩短、库存减少及维持
- ④ 安全保证及提升，环境维持及提升
- ⑤ 职场利润维持及提升

■ 作业标准水平提升范围

通过投入的稳定化，将控制计划的管理项目与现场标准相一致，并将作业者行为对准管理项目，通过作业指导书的制定和修订减少偏差，必需遵守已制定的现场标准，将工序维护到管理状态。



■ 标准改善方向



■ 标准管理 CAPD Cycle

Standard	Plan - Do	Check	Action	Plan - Do
制定标准 学习标准	按标准执行	挖掘标准不合理 挖掘现物的不合理	改善标准 改善现物	提高标准遵守率 持续研究

■ 标准管理活动内容

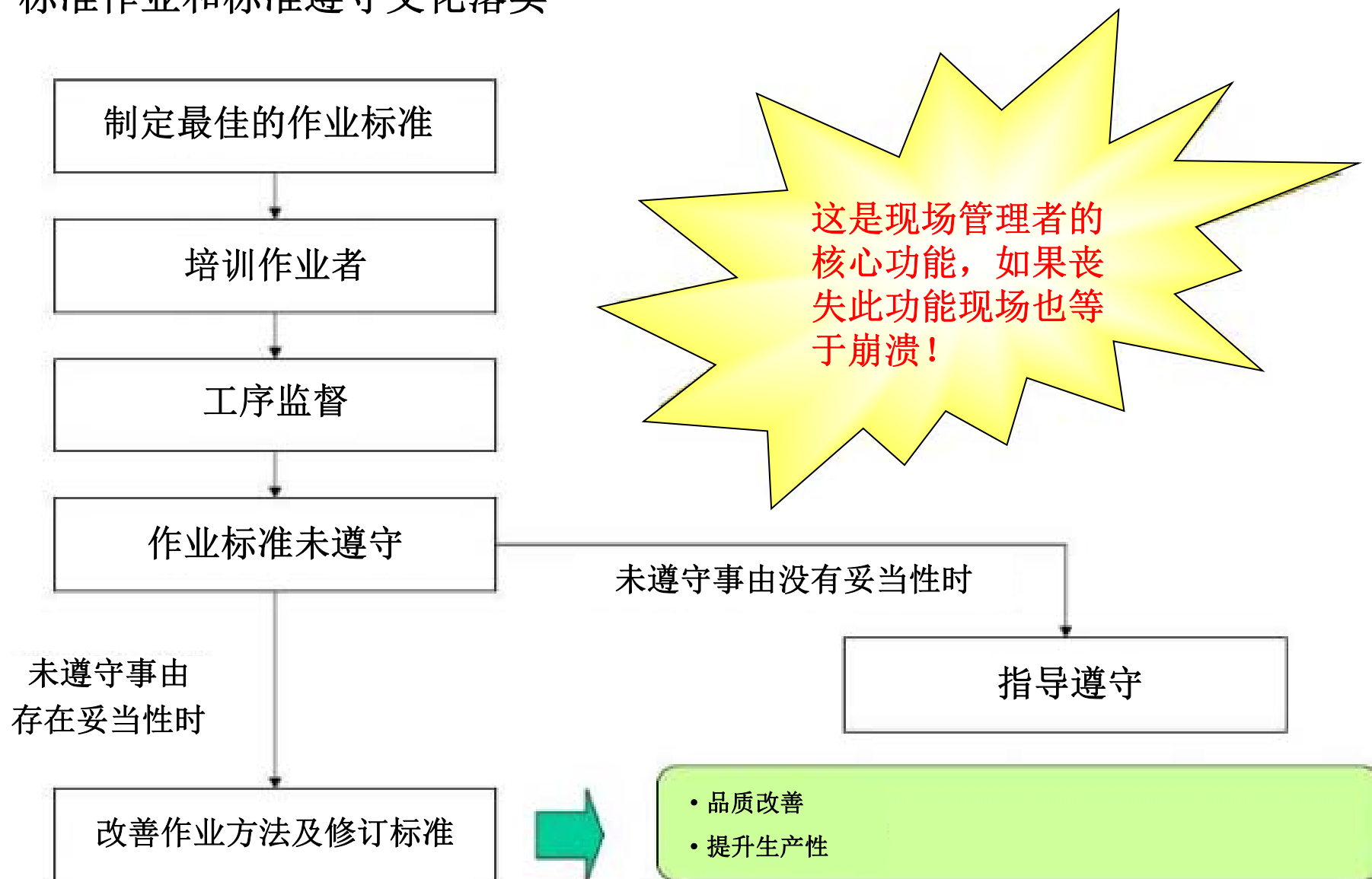
- ❑ 去除不必要的标准
- ❑ 整合散乱的标准
- ❑ 改善标准实践的方便性
- ❑ 改善标准实践的不稳定性
- ❑ 改善标准实践的困难部位
- ❑ 改善标准测量偏差
- ❑ 改善标准内容与现物的差异
- ❑ 改善缩短标准遵守时间
- ❑ 新工作的挖掘及标准制定

■ 标准点检

1. 标准完整率（例：75%）
 - * 有无必需的标准？
 - * 现有的标准是否正确？
 - * 是否正确理解标准？
2. 标准遵守率（例：60%）
 - * 全员是否正确遵守现有的标准？
3. 标准落实率（例：45%）
 - * 标准完整率 × 标准遵守率

品质管理业务的30%为标准点检，所有问题的90%起因于标准。

■ 标准作业和标准遵守文化落实



■ 不遵守标准作业的理由是？

1. 标准的内容/格式方面

- ☆与现象不同而无法遵守（需要培训，制定有误）
- ☆无法持续维持更新（设计变更，方法变更）
- ☆难以利用（难以反映到现场，过于简单）
- ☆即使遵守也无法达成目的（遗漏，制定有误）
- ☆难以理解（只有叙述型文章，缺乏顺序，相片费解）

■ 不遵守标准作业的理由是？

2. 标准的管理方面

- ☆ 缺乏管理方法的制度化
- ☆ 缺乏持续的维持管理
- ☆ 缺乏彻底遵守管理的努力
- ☆ 标准管理的组织不够迅速性和有机性。

■ 为遵守标准作业的对策方案

首/中/末件检验 “OK旗帜制度”

- ▶ 内容： 在开始和最终作业时，对进行的首/中/末件实施检验后，
将实施OK旗帜插在检验台，无论谁看到都能明白。
- ▶ 运营
 - 首/中/末件的 2次交叉确认（按检验人员区分旗帜色彩管理）
 - 1次：作业者检验，2次：管理者（组长/相关员工）
 - 确认后记录结果及回收样本
 - 定期性的巡回确认（首/中/末件检验标签的可视确认）
 - 阶层别定期实施点检并报告

■ 为遵守标准作业的对策方案

教育培训的强化

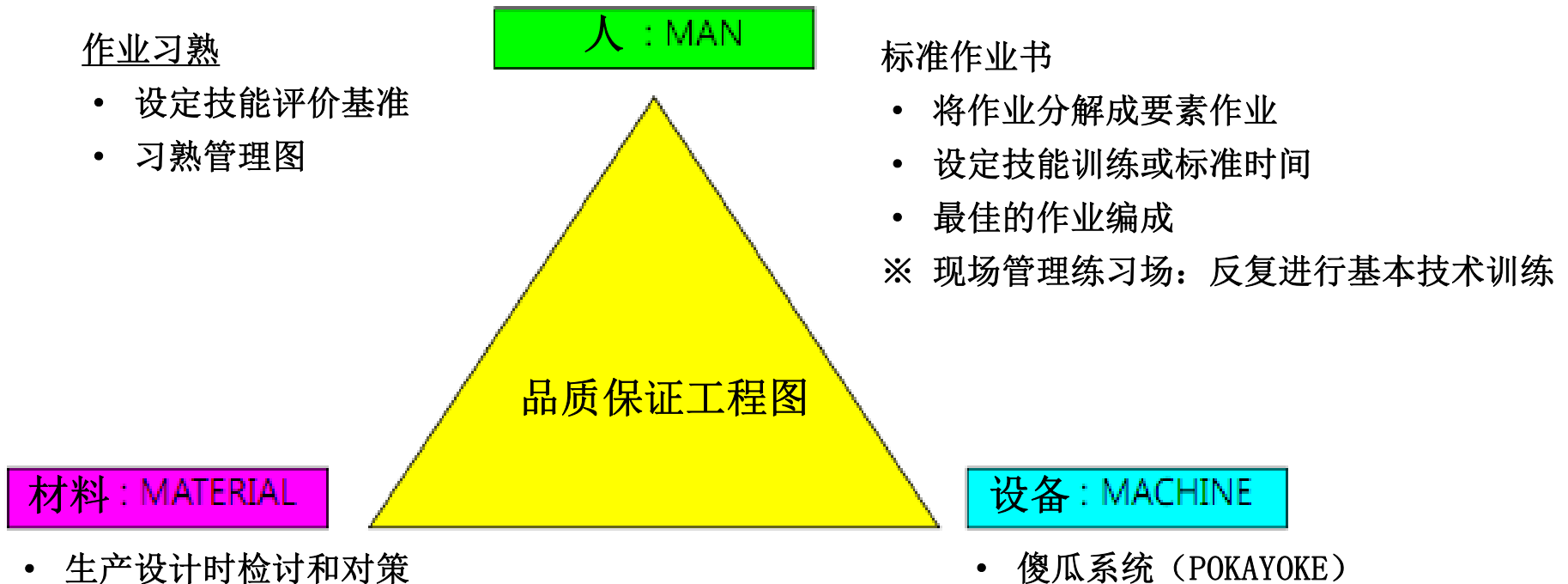
- ▶ 内容：强化遵守作业标准的在职培训（OJT）教育
- ▶ 运营
 - 重新维护 OJT及教育培训体制：教育系统的定型化
 - 制作产品别教案（PPT资料）及教材、副教材
 - 重新维护个人别教育培训卡
 - 要求部门内部自主学习并组织考试
 - 经营管理室对部门长进行标准管理重要性培训
 - 经营管理室对各部门进行标准点检，并对落后部门进行集中培训

■ 为遵守标准作业的对策方案

遵守标准的决议

- ▶ 内容：举行作业者宣誓彻底遵守标准的特别活动（Event）
- ▶ 运营
 - 20XX年X月，每月例行早会时实施遵守标准宣誓
 - 营造彻底遵守标准的意识及扩散氛围
 - 遵守标准的宣传物（标语/海报）制作并告示
 - 给新员工安排岗位时，给予培训后要接受遵守誓约

■ 生产的 3要素



- 对在进行作业的工序，早就品质
- 生产技术改善小组：过去的重大品质不合格改善活动
- 将改善结果的向设计、设备规格反馈