



the
source of

深圳市英之创企业管理咨询有限公司
Shenzhen Intron Consulting Co.Ltd.

Tel:0755-26063225Rax;26063100 网址: www.szintron.com.cn

致 力 于 卓 越 管 理

雅兰实业（深圳）有限公司

精益生产咨询计划书

序

企业通过 ISO9001: 2000 认证后应将实施标准作为全面改善内部管理的一次机会, 不应该将标准作为一种简单的模式对现有流程运作进行套用, 应对现有的组织运作流程进行详细分析, 有针对性地设计并改善现有管理体系、改善薄弱环节、改善运作流程及内部外部沟通, 并有效地将先进的管理思想融合到具体的实施程序中, 才能发挥标准的真正作用, 从质量着眼点入手, 建立起一个统一、协调、科学的运作平台, 与当今世界高水平组织比肩发展。

获得认证证书不是最终目的, 建立有责、有序、有效、高效的系统的管理体系, 提高员工的管理意识, 不断获取并运用先进的管理思想和管理方法才能使企业得以持续的发展。其目的如:

- a) 在公司内部建立切实有效的规范化、系统化、科学化的管理体系;
- b) 提高内部员工的管理意识, 掌握先进的管理方法;
- c) 为公司培训一批熟悉规范化管理的人员, 提高管理人员的管理水平;
- e) 提高公司内部运作的效率及外部顾客的满意率;
- f) 建立有责(职责)、有序(秩序)、有效(效率)、高效(效率)的质量管理体系。

而 ISO9001 不能解决企业所有的问题, 它不是灵丹妙药。怎么办?

而企业经营的目的是向社会提供产品和服务, 同时为企业创造利润。为达到这一目的, 企业必须投入人员、材料、设备、资金等资源, 并通过对它们的有效使用和优化组合制造出社会所需要的产品。而利润的高低取决于投入和有效产出¹的比例, 即生产效率, 班组是使产品增值的基本单元, 是提高生产效率的主战场。

因此精益生产、精益管理是企业正确的选择-----英创将为你提供这样的服务。

深圳市英创学习机构

[Http://www.szintron.com.cn](http://www.szintron.com.cn)

目 录

| | |
|------------------------------|--|
| 第一章 简介..... | |
| 1.1 前言..... | |
| 1.2 英创的专长和服务优势..... | |
| 第二章 咨询工作方案..... | |
| 2.1 咨询工作目标..... | |
| 2.2 咨询工作策划..... | |
| 第三章 咨询计划全期计划时间..... | |
| 第四章精益生产系统整合实施的总体思路(部分)..... | |
| 第五章 公司推行 ISO9000 人力资源要求..... | |
| 6.1 组织要求..... | |
| 6.2 人力资源要求..... | |
| 第六章 ISO 培训课程说明..... | |
| 第七章售后服务课程名目..... | |

前 言

2008 年 02 月 20 日，深圳市英创学习机构营先生、陈先生与雅兰实业（深圳）有限公司熊总经理、张副总进行了会谈，了解到贵公司对实施精益生产系统总体设想和预期要求。

雅兰实业（深圳）有限公司是一家专业从事床套用品制作的外资企业，目前拥有员工 200 多人。为了进一步加强内部管理、提高服务质量、减少服务（成本）损失、巩固及开拓国际市场，以及更好的实施公司的战略目标，决定全面推精益生产系统管理。根据贵公司的具体情况，英创学习机构将帮助雅兰实业（深圳）有限公司进行组织策划、人员培训、系统设计、文件编写、现场推动等多方面来建立精益生产系统，从 2008 年 3 月上旬开始驻厂进行咨询，在 4 个月内建立精益生产系统。为了使雅兰实业（深圳）有限公司对英创学习机构的咨询有一个总体了解，特编制了《雅兰实业（深圳）有限公司精益生产系统计划书》。

深圳市英创学习机构

顾问师：营先生

陈先生

2008、2、23

第一章 英创机构的优势

1998年开始从事专业咨询服务，员工从4名至50多名，服务客户从零家到1000多家，每年以200余家的速度增长，营业额从50万元到数千万元，市场服务率从零到占据新增市场的半壁江山。

优秀的顾问师及讲师团队

公司现有近 30 名咨询师，具备国际 IATCA/IRCA 以及国内 CRBA/CNCA 注册的高级审核员或审核员注册资格。

第二章 咨询工作方案

通过识别了解到的现状及需求，我们制订了一个该方案以供贵公司参考，确保在推导过程中以阶段性计划、月计划等形式来加以调整完善，使公司精益生产系统能够得以正确地建立并实施。

2.1 咨询工作目标

- a) 在公司内部（生产部、品管部、物料部[仓库]）建立切实有效的规范化、系统化、科学化的精益生产系统；
- b) 提高内部（生产部、品管部、物料部[仓库]）员工的管理意识，掌握先进的管理方法；
- c) 为贵公司（生产部、品管部、物料部[仓库]）培训一批熟悉规范化管理的人员，提高管理人员的管理水平；
- d) 提高公司内部运作的效率及外部顾客的满意率；

2.2 咨询工作策划

1) 全期咨询进度策划

咨询工作将是有计划地进行，全期计划提出了一个初步的工作计划。在咨询的开始阶段，我们将根据企业配合的情况，对这个初步计划进行修正，较准确地拟定咨询工作的月度计划，明确各阶段工作内容、方法和双方的责任。全期咨询计划是一个规划性的文件，是制定咨询阶段计划（月度计划）的基础性、指导性文件。

2) 计划执行的跟踪

为了保证咨询阶段计划的有效完成，工作过程的跟踪及结果回顾和沟通将在各层次进行：

- a) 咨询组内的沟通和研讨；
- b) 咨询组成员和公司主导主管人员间的沟通和交流；

- c) 与公司领导一起定期地检讨计划的完成情况，决定将要采取的措施，并作为制定下一阶段咨询计划的依据。检讨的情况将会形成书面纪要。

2. 3 咨询依据

- a. 咨询合同
- b. ISO9001-GB/T19001:2000 国际质量管理体系——要求
- c. ISO14001: 1996 国际环境管理体系——规范要求
- d. 业务流程再造方法(BPR)

第三、咨询全期计划时间表

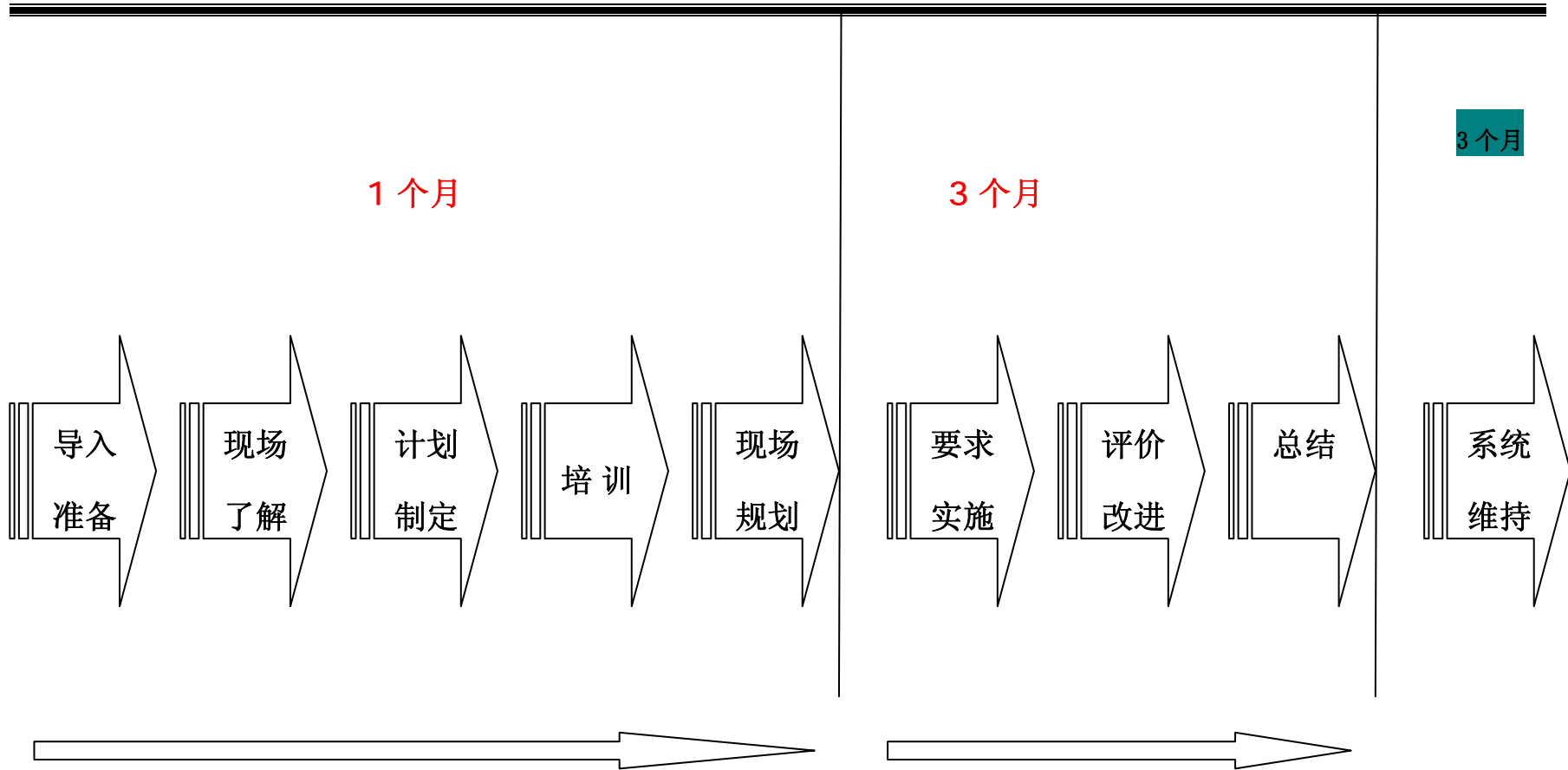
| 序号 | 工作内容 | 3 月 | | | | 4 月 | | | | 5 月 | | | | 6 月 | | | | 10-11 月 | | | | 12 月 | | | |
|-----|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----|----|----|------|--|--|--|
| | | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 4 | 11 | 18 | 25 | | | | |
| 1.0 | 专案开始及培训 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | 计划书提交 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | 精益生产实施动员大会(激励课程) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | 精益生产-5S 课程培训 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.0 | 5S 推行彻底化阶段 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | 制造现场 5S 推行彻底化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | 仓库 5S 推行彻底化 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | 小结 – 培训、评比 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.0 | 人员效率提升 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | 沟通技巧的培训 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | IE 手法培训\现场人/机作业分析 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | 动作经济原则的实施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | 生产线平衡的实施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | 小结 – 人员效率考核与评估 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.0 | 面积、生产性提升 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | 企业中层骨干执行力特训课程 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 序号 | 工作内容 | 3 月 | | | | 4 月 | | | | 5 月 | | | | 6 月 | | | | 10-11 月 | | | | 12 月 | | | |
|-----|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----|----|----|------|--|--|--|
| | | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 第 1 周 | 第 2 周 | 第 3 周 | 第 4 周 | 4 | 11 | 18 | 25 | | | | |
| 4.2 | 生产车间布局的实施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3 | 生产线布局的实施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4 | 流线化生产安排的实施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5 | 看板管理的实施 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6 | 优秀班组长的培训 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6 | 小结 – 面积使用率极生产率评估 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.0 | 库存 LT 削减 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | 仓库的管理培训 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2 | 仓库的布置和规划 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3 | 小结 – 库存周转评估 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.0 | 建立生产指标 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 | 总结 – 结案报告 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

说明：

- 1) 具体的辅导时间依实际进度制定；
- 2) 每次辅导前提前通知客户辅导内容。
- 3) 每个月将针对全期辅导计划制订月度辅导计划，通常在本月底安排下月之辅导月计划。
- 4) 辅导时间从 3 月-6 月，共四个月，辅导工作天计 16 天；后续跟踪辅导时间从 10-12 月，共三个月，辅导工作天计四天。整个辅导时间全计 20 个工日。

【建立精益生产系统】-九步两阶段



第四、精益生产系统整合实施的总体思路(部分)

工厂中常见的八大浪费

浪费的定义

在 JIT 生产方式中，浪费的含义与社会上通常所说的浪费有所区别。对于 JIT 来讲，凡是超出增加产品价值所绝对必须的最少量的物料、设备、人力、场地和时间的部分都是浪费。因此，JIT 生产方式所讲的浪费不仅仅是指不增加价值的活动，还包括所用资源超过“绝对最少”界限的活动。

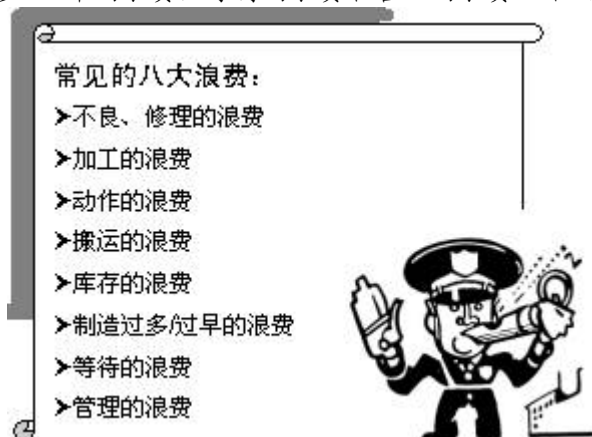
各种各样的浪费现象在很多尚未实行 5S 活动的企业中普遍存在，如表 1-1 所示。为了杜绝工厂中的浪费现象，首先需要发现不合理的地方，然后才是想办法解决问题，这就需要推行 5S、JIT 等较为先进的管理方法。

表 1-1 未实施 5S 活动的企业中的浪费

| 浪费表现 | 危害 |
|---------|-----------------------|
| 成员仪容不整 | 有损企业形象，影响士气，易生危险，不易识别 |
| 设备布置不合理 | 半成品数目大，增加搬运，无效作业 |
| 设备保养不当 | 易生故障，增加修理成本，影响品质 |
| 物品随意摆放 | 易混料，寻找费时间，易成呆料 |
| 通道不畅 | 作业不畅，易生危险，增加搬运 |

常见的八大浪费

在工厂中最为常见的浪费主要有八大类，分别是：不良、修理的浪费，过分加工的浪费，动作的浪费，搬运的浪费，库存的浪费，制造过多/过早的浪费，等待的浪费和管理的浪费。下面具体分析各类浪费现象。



1. 不良、修理的浪费

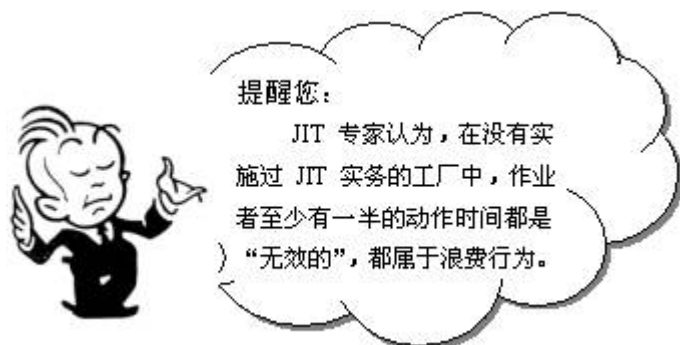
所谓不良、修理的浪费，指的是由于工厂内出现不良品，需要进行处置的时间、人力、物力上的浪费，以及由此造成的相关损失。这类浪费具体包括：材料的损失、不良品变成废品；设备、人员和工时的损失；额外的修复、鉴别、追加检查的损失；有时需要降价处理产品，或者由于耽误出货而导致工厂信誉的下降。

2. 加工的浪费

加工的浪费也叫过分加工的浪费，主要包含两层含义：第一是多余的加工和过分精确的加工，例如实际加工精度过高造成资源浪费；第二是需要多余的作业时间和辅助设备，还要增加生产用电、气压、油等能源的浪费，另外还增加了管理的工时。

3. 动作的浪费

动作的浪费现象在很多企业的生产线中都存在，常见的动作浪费主要有以下 12 种：两手空闲、单手空闲、作业动作突然停止、作业动作过大、左右手交换、步行过多、转身的角度太大，移动中变换“状态”、不明技巧、伸背动作、弯腰动作以及重复动作和不必要的动作等，这些动作的浪费造成了时间和体力上的不必要消耗。



4. 搬运的浪费

从 JIT 的角度来看，搬运是一种不产生附加价值的动作，而不产生价值的工作都属于浪费。搬运的浪费具体表现为放置、堆积、移动、整列等动作浪费，由此而带来物品移动所需空间的浪费、时间的浪费和人力工具的占用等不良后果。

国内目前有不少企业管理者认为搬运是必要的，不是浪费。因此，很多人对搬运浪费视而不见，更谈不上去消灭它。也有一些企业利用传送带或机器搬运的方式来减少人工搬运，这种做法是花大钱来减少工人体力的消耗，实际上并没有排除搬运本身的浪费。

5. 库存的浪费



图 1-1 库存过多掩盖问题

按照过去的管理理念，人们认为库存虽然是不好的东西，但却是必要的。JIT 的观点认为，库存是没有必要的，甚至认为库存是万恶之源。如图 1-1，由于库存很多，将故障、不良品、缺勤、点点停、计划有误、调整时间过长、品质不一致、能力不平衡等问题全部掩盖住了。

例如，有些企业生产线出现故障，造成停机、停线，但由于有库存而不至于断货，这样就将故障造成停机、停线的问题掩盖住了，耽误了故障的排除。如果降低库存，就能将上述问题彻底暴露于水平面，进而能够逐步地解决这些库存浪费，如图 1-2 所示。



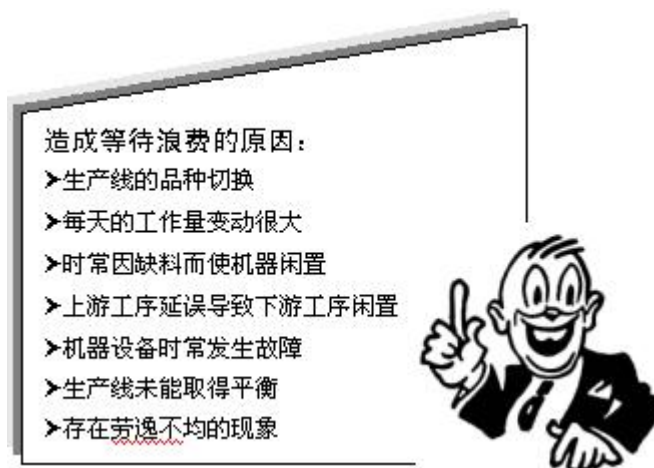
图 1-2 降低库存暴露问题

6. 制造过多过早的浪费

制造过多或过早，提前用掉了生产费用，不但没有好处，还隐藏了由于等待所带来的浪费，失去了持续改善的机会。有些企业由于生产能力比较强大，为了不浪费生产能力而不中断生产，增加了在制品，使得制品周期变短、空间变大，还增加了搬运、堆积的浪费。此外，制造过多或过早，会带来庞大的库存量，利息负担增加，不可避免地增加了贬值的风险。

7. 等待的浪费

由于生产原料供应中断、作业不平衡和生产计划安排不当等原因造成的无事可做的等待，被称为等待的浪费。生产线上不同品种之间的切换，如果准备工作不够充分，势必造成等待的浪费；每天的工作量变动幅度过大，有时很忙，有时造成人员、设备闲置不用；上游的工序出现问题，导致下游工序无事可做。此外，生产线劳逸不均等现象的存在，也是造成等待浪费的重要原因。



8. 管理的浪费

管理浪费指的是问题发生以后，管理人员才采取相应的对策来进行补救而产生的额外浪费。管理浪费是由于事先管理不到位而造成的问题，科学的管理应该是具有相当的预见性，有合理的规划，并在事情的推进过程中加强管理、控制和反馈，这样就可以在很大程度上减少管理浪费现象的发生。

什么是 JIT 生产方式

动作浪费、搬运浪费和库存浪费等八大浪费是目前国内企业中普遍存在的问题。JIT 生产方法的引入，正是为了有力的帮助企业解决这八大浪费，提高企业的经济效益和生产效率，为企业的发展打造良好的基础。

JIT 生产方式的诞生

JIT (Just In Time) 生产方式是丰田汽车公司在逐步扩大其生产规模、确立规模生产体制的过程中诞生和发展起来的。以丰田汽车公司的大野耐一等人为代表的 JIT 生产方式的创造者一开始就意识到需要采取一种更能灵活适应市场需求，尽快提高竞争力的生产方式。

JIT 生产方式的含义与特点

1. JIT 生产方式的含义

JIT 生产方式的基本思想可用现在已经广为流传的一句话来概括，即“只在需要时，按需要的量，生产所需的产品”，这也就是 Just In Time 一词所要表达的本来含义。这种生产方式的核心是追求一种零库存、零浪费、零不良、零故障、零灾害、零停滞的较为完美的生产系统，并为此开发了包括看板在内的一系列具体方法，逐渐形成了一套独具特色的生产经营体系。

2. JIT 生产方式的特点

JIT 生产方式的特点是零库存，并能够快速的应对市场的变化。如图 1-3 所示，JIT 生产方式要做到用一半的人员和生产周期、一半的场地和产品开发时间、一半的投资和少得多的库存，生产出品质更高、品种更多的产品。

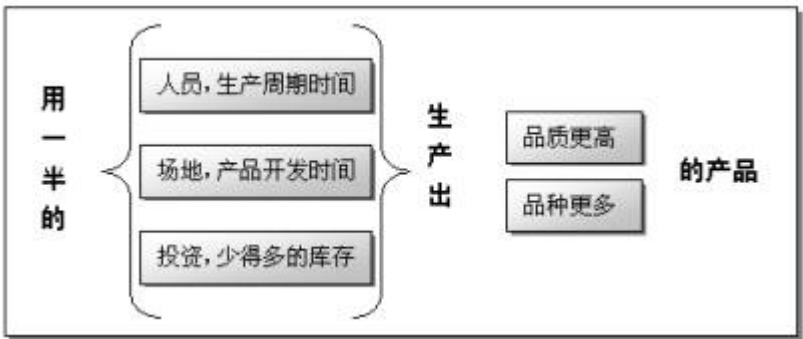


图 1-3 JIT 生产方式的显著特点

JIT 生产方式的考虑方法

JIT 生产方式考虑的方法是将其看作一个理想的生产方式，不断地追求零库存，零库存可以无限接近，但永远也达不到。这样，就可以不断地降低库存，对所暴露出的一些问题进行改进。经过如此周而复始的优化，将库存降低到最低水平，如图 1-4 所示。另外，JIT 是一个不断改进的动态过程，不是一朝一夕就可以完成的，需要企业不断的持续改善才能达到目标。

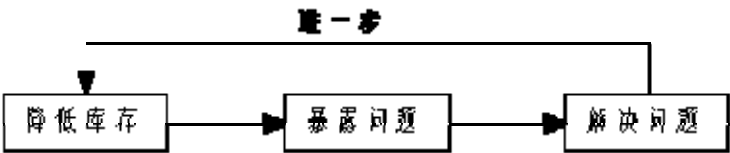


图 1-4 持续改进的 JIT

JIT 真的能消除浪费吗？

1. 用 JIT 的观点看待浪费

传统的观念认为，工厂里的浪费是不可避免的。为了消除这些浪费，首先必须改变观点和方法，用创新的

思维来处理浪费问题。从 JIT 的角度看来，浪费都是可以避免的，否则就不能称其为浪费。例如搬运这一动作，旧的观念认为搬运是不可缺少的，但是 JIT 可以将两个设备摆放在一起，中间产品完成一道工序后直接移到第二道工序中，这样就避免了原来搬运产生的浪费。

2. 消除员工的不良习惯

很多浪费问题都是由于员工的不良习惯造成的，为此，企业首先要通过培训和宣导等方式，用 5S、TPM、JIT 等新的观念和方法来给员工“洗脑”，从而代替原有的旧观念和旧方法，使他们意识到 JIT 确实能够消除浪费。

对员工进行培训之后，企业还要制定相应的制度和操作办法，使员工能够按照新的操作方法和规定实施作业，并要制定相应的奖励和惩罚措施，帮助员工养成良好的工作习惯。数据表明，一个人的习惯只要重复 23 次就可以改变。因此，企业的管理层应该不断规范员工的行为，使之成为员工的习惯。

看板的机能和种类

什么是看板管理

JIT 生产方式是以降低成本为基本目的, 在生产系统的各个环节全面展开的一种使生产有效进行的新型生产方式。JIT 又采用了看板管理工具, 看板犹如巧妙连接各道工序的神经而发挥着重要作用。

1. 看板管理的概念

看板管理方法是在同一道工序或者前后工序之间进行物流或信息流的传递。JIT 是一种拉动式的管理方式, 它需要从最后一道工序通过信息流向上一道工序传递信息, 这种传递信息的载体就是看板。没有看板, JIT 是无法进行的。因此, JIT 生产方式有时也被称作看板生产方式。

如图 3-1 所示, 一旦主生产计划确定以后, 就会向各个生产车间下达生产指令, 然后每一个生产车间又向前面的各道工序下达生产指令, 最后再向仓库管理部门、采购部门下达相应的指令。这些生产指令的传递都是通过看板来完成的。



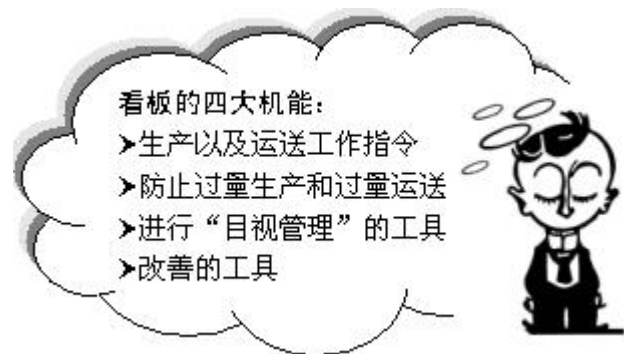
图 3-1 主生产计划与看板

2. 看板与 MRP 的关系

随着信息技术的飞速发展, 当前的看板方式呈现出逐渐被电脑所取代的趋势。现在最为流行的 MRP 系统就是将 JIT 生产之间的看板用电脑来代替, 每一道工序之间都进行联网, 指令的下达、工序之间的信息沟通都通过电脑来完成。

目前国内有很多企业都在推行 MRP, 但真正获得成功的却很少, 其中的主要原因就是企业在没有实行 JIT 的情况下就直接推行 MRP。实际上, MRP 只不过是一种将众多复杂的手工操作电脑化的软件, 虽然能够大大提高生产效率, 但是并不能处理 JIT 所提出的一些观念和方法。因此, MRP 仅仅是一个工具, 必须建立在推行 JIT 的基础之上。如果企业没有推行 JIT 就去直接使用 MRP, 那只会浪费时间和金钱。

看板的机能



看板最初是丰田汽车公司于 20 世纪 50 年代从超级市场的运行机制中得到启示，作为一种生产、运送指令的传递工具而被创造出来的。经过近 50 年的发展和完善，目前已经在很多方面都发挥着重要的机能。

1. 生产及运送工作指令

生产及运送工作指令是看板最基本的机能。公司总部的生产管理部根据市场预测及订货而制定的生产指令只下达到总装配线，各道前工序的生产都根据看板来进行。看板中记载着生产和运送的数量、时间、目的地、放置场所、搬运工具等信息，从装配工序逐次向前工序追溯。

在装配线将所使用的零部件上所带的看板取下，以此再去前一道工序领取。前工序则只生产被这些看板所领走的量，“后工序领取”及“适时适量生产”就是通过这些看板来实现的。

2. 防止过量生产和过量运送

看板必须按照既定的运用规则来使用。其中的规则之一是：“没有看板不能生产，也不能运送。”根据这一规则，各工序如果没有看板，就既不进行生产，也不进行运送；看板数量减少，则生产量也相应减少。由于看板所标示的只是必要的量，因此运用看板能够做到自动防止过量生产、过量运送。

3. 进行“目视管理”的工具

看板的另一条运用规则是“看板必须附在实物上存放”、“前工序按照看板取下的顺序进行生产”。根据这一规则，作业现场的管理人员对生产的优先顺序能够一目了然，很容易管理。只要通过看板所表示的信息，就可知道后工序的作业进展情况、本工序的生产能力利用情况、库存情况以及人员的配置情况等。

4. 改善的工具

看板的改善功能主要通过减少看板的数量来实现。看板数量的减少意味着工序间在制品库存量的减少。如果在制品存量较高，即使设备出现故障、不良产品数目增加，也不会影响到后工序的生产，所以容易掩盖问题。在 JIT 生产方式中，通过不断减少数量来减少在制品库存，就使得上述问题不可能被无视。这样通过改善活动不仅解决了问题，还使生产线的“体质”得到了加强。

第五章 咨询项目控制

4.1 咨询项目工作控制

服务热线：0755-26063100

负责人：何经理

咨询质量跟踪调查

咨询全过程分为多个阶段进行分段控制，每个阶段完成后，向企业发放《客户满意度调查表》调查客户对该阶段顾问组成员的组织策划能力、沟通能力、咨询技巧、敬业精神等各项指标的反映情况，及时了解咨询的具体情况，及时做出相应的调整以达到企业的要求。

咨询进度跟踪调查

英创公司有专门的业务助理负责联系本项目，业务助理将在整个咨询过程中利用电话或传真了解本项目的咨询进度是否按计划实施，以及企业是否有其它的要求。

定期的咨询阶段计划调查

加强咨询工作的计划性，是达到我们双方预期目的的保证，我们将按照双方所确定的方案和企业综合管理体系建立和运行的实际情况，制定咨询阶段计划来具体规定在一定的时间内所要开展的工作任务、方法和双方的具体责任。正常情况下，每月制订一次月计划。

计划执行的跟踪调查

为了保证咨询阶段计划的有效完成，工作过程的跟踪及结果回顾和沟通将在各层次进行：

- a) 咨询组内的沟通和研讨；
- b) 咨询组成员和公司主导主管人员间的沟通和交流；
- c) 企业领导一起定期地检讨计划的完成情况，决定将要采取的措施，并作为制定下一阶段咨询计划的依据。检讨的情况将会形成书面纪要。

■

第六章 雅兰实业（深圳）有限公司推行 QMS 人力资源要求

为了确保精益生产系统工作的顺利进行，在人力资源和组织方面 我们提出以下建议：

6. 1 组织要求

- 1) 企业建立以下小组性质的机构：

精益生产系统领导小组及推进小组，由企业高层管理者及各相关部门经理组成小组。

- 2) 由最高领导者负责任命负责人, 负责人全面负责精益生产系统的建立和维持。

6. 2 人力资源要求

- 1) 专职人员要求

- a) 推进小组中建议至少有一名的专职人员 ，负责组织协调文件的编制以及精益生产系统的运行监督；

- b) 专职人员应熟悉内部的基本运作流程，文字写作能力较强，良好的组织、沟通和协调能力。

- 2) 兼职人员

- a) 由各部门根据其工作范围指定相应的部门工作协调员，负责本部门相关文件的编制，以及系统运行的协调；

- b) 兼职人员应具备文字写作能力及良好沟通和协调能力。

第七章 QMS 培训课程说明

培训内容说明

· 精益生产实施动员大会（2 小时）

本课程主要培训对象为公司生产部、品管部、物料部管理人员, 主要内容包括:

- 1) 副总经理祝贺词
- 2) 老师自我介绍（5 分钟）
- 3) 员工激励（20 分钟）
- 4) 品质意识课程培训（1 小时）
- 5) 副总宣布公司推行制度及委员会人员名单
- 6) 副总率全体干部宣誓
- 7) 各部门(委员)表决心
- 8) 总经理总结

5S 培训

本课程主要培训对象为公司生产部、品管部、物料部管理人员人员, 主要培训内容包括:

- 1) 推行动 5S 的意义
- 2) 什么是 5S
- 3) 5S 实施要领
- 4) 5S 实施技巧
- 5) 5S 实施基本步骤
- 6) 整理\整顿若干规定
- 7) 5S 实施前后对比

沟通技巧的培训

主要内容包括:

- 1) 什么是沟通
- 2) 沟通有三大要素
- 3) 沟通的三个行为
- 4) 如何有效的沟通

5) 怎样与上下级沟通

企业中层骨干执行力特训课程

主要培训内容包括：

- ❖ 执行力是中国企业管理中最薄弱的环节
- ❖ 推动执行文化从何入手
- ❖ 成为善于执行的领导从何入手
- ❖ 如何建立善于执行的团队
- ❖ 如何执行部门工作计划
- ❖ 如何控制部门的执行

优秀班组长的培训

主要包括：

- a) 体系运行的总体要求
- b) 体系运行各部门应注意的事项
- c) 全体员工的职责与要求
- d) 管理意识的建立
- e) 体系实施过程

仓库的管理培训

主要培训内容包括：

1. 仓库管理定义
2. 仓库布置\设备
3. 物料堆放方法
4. 仓储管理的合理化趋势
5. 物料的编号方法
6. ERP 的发展
7. 仓库基本运作.
8. 注意事项

七) IE 手法培训

售后服务（公开班）培训课程介绍

ISO9000 系列课程

| 课程编号 | 课程主题 | 内容摘要 | 培训时间 |
|------|-------------------------|---|------|
| 001 | ISO9001:2000 版转换与文件编写实务 | 针对转换的需求,讲解 2000 版标准的变化和新增要求,以及如何编写 2000 版体系文件 | 两天 |
| 002 | ISO9001:2000 标准精讲 | 结合实例详细介绍 ISO9001:2000 版标准 | 两天 |
| 003 | 质量体系内部审核员培训 | ISO9000 标准介绍、审核总论、审核准备、检查表的编制、审核的程序、方法和技巧、审核报告和纠正措施的跟踪。考试合格者颁发质量体系内部审核员证书 | 三天 |
| 004 | 国家注册内审员培训 | 按国家注册质量体系内部审核员的培训教材培训,经考试合格者颁发国家注册内部质量体系审核员证书 | 四天 |
| 005 | 量规仪器校准与管理 | 校准基本概念、仪器校准与追溯、量规仪器管理、校准周期的确定方法、校准程序与指导书的编写 | 一天 |
| 006 | 文件及记录的编制和管理 | 文件和记录的定义、编制质量体系文件和质量记录的要求和方法、文件及记录的要求和方法 | 一天 |
| 007 | 质量检验人员培训 | 质量检验的基本要求、检验的分类、检验的依据、方法和技巧、检验结果的处理、有关的统计分析技术介绍、检验人员的素质要求 | 两天 |
| 008 | 客户满意调查与分析 | 顾客满意度的定义、衡量顾客满意度的调研工具和方法、顾客满意度统计分析方法,提升顾客满意的管理措施、顾客满意调查表的设计示例 | 一天 |

售后服务（公开课）培训课程介绍

ISO14000 系列课程

| 课程编号 | 课程主题 | 内容摘要 | 培训时间 |
|------|---------------------|--|------|
| 009 | ISO14000 标准培训 | ISO14000 标准及环境管理法律法规简介、ISO14001 标准详解、ISO14000 环境管理体系的建立与实施（包括文件编写培训） | 两天 |
| 010 | 环境管理体系内部审核员培训 | ISO14000 标准及环境管理法律法规简介、审核理论、审核准备、实施、报告和跟踪、审核技巧及案例，考试合格颁发证书 | 三天 |
| 011 | 国家注册环境管理体系审核员预备知识培训 | 按 CRBA 的《国家注册环境管理体系审核员预备知识教程》讲授，由 CRBA 组织考试，合格者颁发 CRBA 的国家注册环境管理体系审核员预备知识合格证书 | 五天 |
| 012 | 国家注册环境管理体系审核员培训 | 按 CRBA 的《国家注册环境管理体系审核员教程》讲授，由 CRBA 组织考试，合格者颁发 CRBA 的国家注册环境管理体系审核员合格证书，可申请注册国家环境管理体系实习审核员 | 五天 |

售后服务（公开班）培训课程介绍

人力资源管理部分课程

| 课程编号 | 课程主题 | 内容摘要 | 培训时间 |
|------|------------|---|------|
| 020 | 人力资源管理培训 | 人力资源管理概论、职务分析、人员的招聘与测评、员工激励、人才的开发、调配与考核、工资福利、职业生涯规划 | 两天 |
| 021 | 目标管理与绩效考核 | 目标管理的基本要求、目标的制定与分解、绩效考核的方法与技巧、反馈与改善 | 一天 |
| 022 | 员工培训管理 | 员工培训管理系统的基本要求、培训需求的确定、培训计划安排、培训的方法和技巧、培训实施管理、培训考核管理、培训有效性评价 | 一天 |
| 023 | 采购管理实务 | 采购制度策划、供货商的选择与评价、采购计划的制订、采购文件管理、采购作业的执行、采购人员的基本要求 | 一天 |
| 024 | 物料管理实务 | 物料管理的意义和要求、物料需求计划的制订、备料作业、物料存量管理、库房管理 | 一天 |
| 025 | 生产计划管理实务 | 生产计划管理的意义和要求、生产计划的制订、计划控制与追踪管理 | 一天 |
| 026 | 培训教师的塑造与培训 | 培训教师的基本要求、交流与沟通的艺术、教材的编写、教学的方法与技巧、自我评估 | 两天 |

售后服务（公开课）培训课程介绍

企业管理部分课程

| 课程编号 | 课程主题 | 内容摘要 | 培训时间 |
|------|---------------|--|------|
| 027 | 全面质量管理（TQM） | 质量管理的发展趋势、TQM的发展、TQM的基本理念、推行TQM的要素，TQM推行步骤 | 两天 |
| 028 | 质量管理的七大工具 | 结合示例介绍质量管理的七大工具的应用：检查表、控制图、直方图、伯拉图、散布图、层别法、物性要因图 | 一天 |
| 029 | 6 σ 管理 | 6 σ 管理的基本概念、6 σ 管理的要求和方法 | 三天 |
| 030 | 业务流程再造（BPR） | 流程的基本概念、流程产生的理论基础、企业基本流程的构造、再造流程的过程、再造的基本方法 | 一天 |
| 031 | 5S 推行实务 | 5S 活动介绍、5S 活动实施技巧、5S 活动推行步骤、5S 活动主要规章制度和表格 | 一天 |
| 032 | 全面生产维护（TPM） | TPM 活动介绍、TPM 活动实施技巧、TPM 活动推行步骤 | 一天 |
| 033 | 质量成本分析与控制 | 预防及鉴定成本、内部损失、外部损失的概念、质量成本分析方法、质量成本控制手段 | 一天 |