

TQM 全面质量管理与 CI 持续改进

课程背景

- ◆进入 20 世纪以后，资本主义经济迅速发展，机器工业取代手工业，1911 年由美国工程师泰勒提出“科学管理运动”，提出在人员中进行科学分工，并将计划和执行职能分开，中间加一检验环节。（成立专门的检查部门）
- ◆全面质量管理目的就是一个：从根源处控制质量。
- ◆为什么我们企业都说“质量第一”但总是出质量问题，而且重复的问题总是经常出现？
- ◆TQM 是什么大家很容易理解，方法也容易学，为什么到我们中国来就如此之难。
- ◆CI 持续改进是推行全面质量管理之根本。

课程收益

- ◆通过学习学员能理解质量管理的发展历史。
- ◆帮助学员认清自己在企业全面质量角色并准确定位。
- ◆通过学习让大家认识企业文化。
- ◆通过学习学员们能够认识质量素养。
- ◆通过学习让学员了解质量考级。
- ◆本课程详细阐述了 5S 与目视管理的知识。
- ◆通过课程的学习 QC7 大手法有定的认识。
- ◆通过学习能掌握 8D 问题分析方法之运用。
- ◆通过学习能将 CI 持续改进实际运用到企业推行工作中。

课程对象

制造业总经理、副总经理、生产经理、生产主管、车间主任、班组长，质量经理、质量主管、QE、QC、SQE、设计开发及工程等相关人员。

课程形式

讲授法，演练法，小组讨论法，案例分析，视频教学法，角色演练法和老师点评法等。

培训时长

两天（12 小时）

课程大纲

第一部分：TQM 全面质量管理

一、全面质量管理

- 1、质量管理的发展历史
- 2、产品质量控制的三个发展阶段
 - (1) 质量检验控制阶段
 - (2) 统计质量控制阶段
 - (3) 全面质量管理阶段
- 3、全面质量管理定义
 - (1) “三全”、“四一切”的含义及实施重点
 - (2) “三全”、“四一切”与质量管理七大原则
- 4、改善与预防之道

5、什么是管理？什么是质量管理？

6、与质量管理相关概念

- (1) 质量方针
- (2) 质量目标
- (3) 质量策划
- (4) 质量控制
- (5) 质量保证
- (6) 质量改进

7、常见质量意识误区

8、世界著名质量管理专家及其质量认识

9、质量管理中的质量意识差距模型

10、正确的顾客理念与正确的质量意识

11、全面质量管理项目推行的流程和方法

二、PDCA 与质量文化

1、PDCA 循环内容

2、PDCA 八个步骤示意图

3、PDCA 循环的特点

4、全面质量管理思路的运用

5、TQM 活动的开展

6、什么是企业文化

7、企业文化的结构

8、什么是质量文化

9、质量文化结构

10、质量文化金子塔

11、质量文化的演变过程

12、案例分析：某企业质量文化介绍

三、质量检验

1、质量检验的概念

2、质量检验的主要功能

3、质量检验的步骤

4、质量检验的几种形式

- (1) 全检
- (2) 抽检
- (3) 免检

5、质量检验的分类：进料检验、制程控制、最终检验、出货检验

6、质量检验标准的制定与执行

7、三检制

- (1) 自检
- (2) 互检
- (3) 监检

8、检验“四不政策”

9、质量检验报告的填写及要求

10、质量检验抽样方案的应用：GB2828

11、案例分析：格力电器质量检验的执行

四、质量成本

1、质量成本的定义

2、质量成本的构成

- (1) 内部损失
 - (2) 外部损失
 - (3) 预防成本
 - (4) 鉴定成本
- 3、质量成本与项目之间的关系
 - 4、质量成本曲线
 - 5、各质量阶段成本构成比例
 - 6、质量成本分析
 - 7、质量成本分析的方法
 - 8、质量成本控制
 - 9、案例分析：某世界 500 强质量成本管理
 - 10、小组讨论：企业如何建立质量成本

五、5S 与目视管理

- 1、什么是 5S，5S 的来由
- 2、为什么日本企业做好 5S，而一到我们中国就变味？
- 2、5S 理论与实践
- 3、5S 推进步骤
- 4、5S 推进方法与工具
- 5、目视管理的定义
- 6、目视管理的要点
- 7、目视管理的分类
- 8、案例分析：广州丰田 5S 与目视化管理全视剖析
- 9、小组作业：一起到现场参观，发现问题，总结分享，提出解决对策

六、QCC 品管圈推行

- 1、QCC 基本知识介绍
- 2、QCC 活动的特征与组织架构的建立
- 3、QCC 课题类型：
 - (1) 问题型课题
 - (2) 指令性课题
 - (4) 创新型课题
- 4、QC 活动推行步骤
 - (1) 主题选定
 - (2) 计划拟订
 - (3) 现状把握
 - (4) 目标设定
 - (5) 对策拟订
 - (6) 策实施
 - (7) 效果确认
 - (8) 标准化
 - (9) 检讨改进
- 5、全公司 QCC 推行步骤
 - (1) 准备、培训阶段
 - (2) 立法阶段
 - (3) 宣贯阶段
 - (4) 实施阶段
 - (5) 成果发表
 - (6) 评价、奖励

(7) 改进阶段

- 6、QC 活动改善成果的发布、评审与激励
- 7、案例分析：美的集团 QC 活动质量月推行

七、8D 问题分析与解决

- 1、D1-第一步骤：建立解决问题小组
- 2、D2-第二步骤：描述问题
- 3、D3-第三步骤：执行暂时对策
- 4、D4-第四步骤：找出问题真正原因
- 5、D5-第五步骤：选择永久对策
- 6、D6-第六步骤：执行及验证永久对策
- 7、D7-第七步骤：防止再发
- 8、D8-第八步骤：团队激励
- 9、案例分析：某企业 8D 问题分析与解决开展全过程
- 10、小组练习：8D 报告编写

八、质量实务手法

- 1、检查表
- 2、柏拉图
- 3、特性要因图
- 4、散布图
- 5、直方图
- 6、控制图
- 7、层别图
- 8、案例分析：各工具案例运用

九、TQM 关键点控制（上）——全体系规划与监控

- 1、TQM 体系规划
- 2、TQM 的三大系统与 28 个项目实施阐述
 - (1) 全体系统
 - (2) 工序保障系统
 - (3) 检查系统
- 3、关注识别内外部客户需求
- 4、顾客投诉分类与解决
- 5、APQP 质量先期策划
- 6、质量功能展开法（QFD）与质量设计
- 7、试生产就是找问题
- 8、量产出货过认定
- 9、要素作业的质量管理：工程监察与点检

十、TQM 关键点控制（中）——供应商源流质量管理

- 1、互利的供方关系与供应商策略
- 2、供应商调查与评审
- 3、供应商现场质量体系审核
- 4、产品过程体系审核
- 5、供应商质量监控
- 6、供应商辅导
- 7、免检与驻厂检查导入
- 8、SQE 工作计划
- 9、与供应商联合质量改善
- 10、案例分析：企业最常见的外观判定争议及解决

11、名企实例：供应商质量保证手册

十一、TQM 关键点控制（下）——生产现场质量管理

1、操作标准（SOP）与检验标准(SIP)

2、三现主义：现人、现物、现实

3、三不主义

4、三不主义如何落实与考核

5、三检体系

6、防错防呆改善

7、特殊工序与关键工序的控制

8、小组演练：生产现场质量竞赛

十二、全面质量管理推行实务

1、TQM 现状与日、美、台、民企对比

2、TQM 与品管系统规划

3、TQM 与品管组织运作

4、TQM 推行步骤

5、全公司质量培训的开展

6、TQM 培训时机、培训方式、效果与领导力掌控

7、TQM 与质量文化

8、品管组织架构与生产、工程部门关系协调

9、如何形成全员参与与全员改善

10、实施 TQM 常见问题

11、案例分析：某公司全面质量管理推行方案

十三、全面质量管理推行技巧

1、最高管理者的全面质量管理战略

2、领导作用

3、有效沟通

4、标准化

5、TQM 推行小组

6、目标及规章制度

7、检查

8、问题改善和跟进

第二部分：CI 持续改进

一、BBP 最佳业务实战

1、BBR 标杆管理

2、最佳业务实践构成环节

(1) 立标

(2) 对标

(3) 达标

(4) 创标

3、利润和成本

(1) 对成本对重新思考

(2) 利润与成本一览表

(3) 产品成本的构成与降本方向

4、持续改进和 VA/VE

(1) 制造费用（30%至 50%——持续改进

(2) 材料成本（50%至 70%）——VA/VE 和采购降本

二、持续改进目标设定

- 1、财务指标的设定
- 2、节约金额：使财务指标被实现
- 3、如何降低制造成本

- (1) 保持产出不变，减少投入
- (2) 保持投入不变，增加产出

三、持续改进工具

1、精益生产基本工具

- (1) 文化和意识(CA)
- (2) 5S 和目视化管理(5S-VM)
- (3) 问题解决(PS)
- (4) 标准化作业和改善 (SW-KZ)
- (5) 价值流图 (VSM)

2、精益生产高级工具

- (1) 防错 (EP)
- (2) 全员设备维护 (TPM)
- (3) 快速切换 (QCO)
- (4) 物料控制(MC)
- (5) 最佳业务实战 (BBP)

1、六西格玛

- (1) 定义
- (2) 衡量
- (3) 分析
- (4) 改进
- (5) 控制

2、KT工具

- (1) 环境分析
- (2) 问题分析
- (3) 决策分析
- (4) 潜在问题（机会）分析

四、CI TRAC 系统

1、CI 项目种类

- (1) JUST DO IT 项目
- (2) LEAN 精益项目
- (3) SIX SIGMA 六西格玛项目
- (4) KT 项目

2、节约的种类

- (1) 硬件约
- (2) 软件约

五、美的集团某事业部推行 CI 持续改进的全过程