

# 技术员工作改善计划

## 技术部持续改进计划

(草稿)

按照公司资产优化的要求,技术部对目前工程师队伍进行了分析,发现了诸多问题。

具体表现在:一是业务不熟练,如对厂家政策、KPI等没有及时了解和学习。二是部分存在技能偏低情况,如不合理的拆装导致外观器件的损坏,焊接能力不足造成的器件判非,厂家技术通告不及时学习导致维修方法不正确等。三是缺乏具体的指导和有针对性的培训,如较多的品牌没有直接的技术支持,导致工程师的工作中产生了问题找不到具体的解决方案。

针对以上现象,技术部提出改进计划。因内容较多,需时较长,涉及到 \_\_、店面工作等诸多事宜,准备分步实施。

### 一、 计划大纲:

#### 1. 培训

## 2. 技能大比拼

### 二、 内容：

#### 1.1. 培训

##### 1.1.1. 业务培训

###### 1.1.1.1. 各厂家 KPI 培训（内部）

###### 1.1.1.2. 各厂家学习平台的使用（内部）

##### 1.1.2. 技能培训

###### 1.1.2.1. 品牌工程师授课

###### 1.1.2.2. 点对点的动手能力培训

###### 1.1.2.3. 去厂家参加面对面培训

##### 1.1.3. 新员工培训

1.1.3.1. 业务知识培训

1.1.3.2. 工具使用培训（升级平台、常用工具）

1.1.3.3. 拆装机培训

1.1.3.4. 焊接初步培训

2.1. 技能大比拼

2.1.1. 理论知识比拼

2.1.2. 实操能力比拼

2.1.3. 拆装机比拼

三、 实施时间、地点和对象：

1.2.1. 业务培训

xx 年 08 月 21 前分六批次完成。公司培训教室或会议室，全体工程师和技术部副经理。

### 2.2.2. 技能培训

a) 9月份起进行点对点培训，主要对象是焊接能力偏弱的工程师。  
公司培训教室。

b) 8月份分批指派工程师参加三星、酷派和摩托罗拉的厂家培训，  
并获得相应资质认证。

### 2.2. 技能比拼

计划在10-11月份进行，具体措施待完善。

#### 四、 其他改进措施：

1. 设立品牌工程师岗位，提供技术指导、攻关和答疑，以及厂家技术通告的发布、监督实施和抽查。

2. 设立店面授权工程师岗位，复检更换的配件，提高旧件质量，优化资产，传达厂家技术通告和学习。

#### 五、 补充说明：

方案实施需要店面的配合，又牵涉到实际工作，实施上会根据实际情况进行微调。

六、 此为草案，未尽事宜，再行补充。

中鑫手机 技术部 xx 年 08 月 04 日

工作计划

公司运行的现状离 TS16949 认证的基本要求相差甚远，如果忽视现状直接推行标准化作业是不现实的。因而，目前的主要工作是建立正常运行的基础。

初期的工作应当分为 2 个阶段，第一阶段注重公司全体员工本身的意识转变，第二阶段进行各部门对自身的提高。

前期的准备工作应当从软件、硬件方面进行准备，以达到实施标准化管理的条件。我认为，目前的工作应该从下列几条从头做起，逐步实现并达成目标。（见进度表）

一阶段：

软件方面

### 1、 制定质量方针、五年规划。

全体员工应当明确、并服从公司对于质量的要求。五年规划是公司对自身发展的要求，也是全体员工行动的目标和方向。

此目标应当由董事长签署颁发，全体员工参与、实施。

### 2、 质量意识的建立

从员工，到管理层、决策层，都需要充分认识质量意识的关键性，质量意识可以说是公司生存的根本。讲产品的质量，讲工作的质量，讲服务的质量。对外部客户来说，此条也是所有客户对我公司的直观要求，从小产品的合格交付，大到对客户的服务水平。公司目前的最大缺陷就是员工没有统一的质量意识，怎样做好一件产品，怎样处理一项事务，都是出于原始的“我做完了”的心态，而客户需求的是“我做好了”，“我下次会做的比这次更好”。其间的差距非常巨大，直接影响了客户对公司的信心。

关键手段：培训、奖惩机制。

### 3、 服务意识建立

服务意识是在质量意识建立后进行提升的阶段，应分为外部服务与内部服务。

a/ 外部服务：客户是公司服务的对象，通俗的讲客户就是公司的财神爷，客户就是公

司的大老板。但公司目前尚未进入状态，对于客户的需求不能达成，对于客户的理念仍处于关系好无所谓的状态。

b/ 内部服务：全员建立内部服务意识，以工作岗位来分，下道工序就是本工序的客户，自己生产的产品（处理的事物）必须合格才能流入下工序，要对下工序负责。

从部门来分，\_\_的客户是技术部，信息完备才能交付；技术部的客户是生产部，图纸计划齐全才能交付；生产部的客户是质检部，保质保量、按工艺操作完成才能交付；质检部的客户是物资部，资料完备验收合格才能入库；物资部的客户是\_\_，产品发运、单据齐备，流程结束。

#### 4、 员工归属感及主动意识

公司最大的财富不是有多少硬件设施，多少订单，多少关系，而是有一群积极向上的

员工。员工是创造价值的根本，而凝聚起员工的向心力，发挥所有人员的特长和潜能则是成本最低的发展致富之道。此项工作的周期可能很长，前期投资也很大，但它体现的价值和创造的效益却是非常巨大的。每个员工理想的心态应该是：我因为身在这个公司而感到优越，公司给我一个展示自我能力的机会，对我也有足够的重视，我应当表现自己的特长，

为了培养这种积极向上的心态，此项工作应当以人力资源部为主，各部门配合，制定相关的制度，从细节做起，长期坚持，一点一滴的激起员工积极向上的欲望，并作为企业的文化底蕴加以重视。

关键手段：全员参与公司的基层管理、相应的激励机制、合理化建议的采纳、员工的培养、晋升。

## 二、硬件设施

### 1、组织架构搭建

麻雀虽小五脏俱全，组织架构是否完善，每项工作是否有人负责？这是涉及到公司正常运转的关键，合理分配资源，确保每件事都有具体的人员进行监控，是最基础的作业条件。完善和健全操作机构，划分权责，是第一步需要确定的关键事项。

以下是各部门的关键工作（未包含其他辅助工作）：

人力资源：主要负责人员薪资制度的制定、实施。兼顾企业文化基础的培养。

综合部：建立健全行政事务的管理规章制度并实施考核。负责办公室文秘、物业、门卫等相关附件设施

业务（商务）部：负责联络及开发客户，供求信息的前期处理。

技术部：产品开发和工艺制造两个分支，负责产品、工程的前期准备，制定低成本、高效率的实施方法。

生产部：负责产品按照技术文件生产制造，并反馈制造的真实过程，提升员工的技能水平。 质检部：负责监督保障技术文件的正确实施，提升员工的质量意识。

物资部：生产物料前期准备，中期流转、后期产出品的统计、交付。

财务部：成本核算、结算。

## 2、作业流程制定并培训

各部门主管、文职人员、班组长进行标准化作业前的基础培训，制定流程，遵守流程，培养各个层次、单位人员的职业素养，避免、杜绝无序操作、违规操作、人情化操作，使各个阶段的事务、流程标准化，透明化。

同期制定监察制度，并以此为依据进行考核，评定。防止推诿、拖延的工作态度蔓延。此评分应当纳入年终考评的重要数据。

关键手段：中层管理者的主动性激励、发挥基层管理者的工作热情。公平、公正、公开的考评制度。

## 3、部门协作、竞争。

在公司内部形成两个工作氛围。

a、协作：依据作业流程，紧密联系各部门之间的沟通与协作，加快业务处理的进度和效率。b、竞争：形成良性竞争的环境，比办事效率、比服务质量、比提升效果。

在一阶段内，主要的工作目标是公司内部软件、硬件的优化改良，此阶段内实现的目标则是推动公司快速、良性发展的必要条件。可以展望的是，此阶段的目标要求如果能预期达成，公司将会达到一个快速发展的新境界。

质量体系论证是实现公司正规、高效发展的工具，但我公司的尴尬状况是没有使用此类工具的水平和能力。故而，目前只能从入门开始，循序渐进。第一步坚定信心，第二步打牢基础，第三步才是进入贯标的实施程序。一旦开始行动，就不能瞻前顾后，其间涉及的改革会打破固有的习惯和思想，涉及众多人员、部门的利益。——可以预见运作中的阻力是巨大的，但公司现状是逆水行舟，不进则退，只有拼搏，才能发展。\_技术员工作改善计划。

xx/10/10

xx 年工作改善报告

充满危机及挑战的一年过去了，随着订单的流失，品质对产品的要求越来越高，我们针对现有的工艺及管理进行了许多改善，在一定程度上保证生产的顺利进行。但是，我们也走了不少弯路，甚至回头路，在改善过程中也直接或间接的产生了一些不利的问题。在外部环境竞争日益激烈的情况下，现有的生产模式在一定程度上达到了极限，xx年也带来了更多的困难及要求。因此，必须从消除浪费，提高生产效率两个问题点上，通过管理和技术提高我们的竞争力。现提出以下的改善方向：

一. 样品及工艺试验：\_技术员工作改善计划。

1. 样品数量不多，因此，对样品的试制过程进行完善，以量产为背景条件，在保证样品纳期的前提下，对样品中某些关键尺寸有针对性的进行试验，同时采集相关的数据用于分析；

2. 工艺试验：针对生产瓶颈和品质不良进行相关的工艺试验。

二. 管理系统的改善：

1. 针对影响品质及交期的工作流程进行改善，减少管理上浪费；\_技术员工作改善计划。

加强品质控制，

3. 针对管理系统内部（生产，品质控制，技术支持，物流）这几个环节进行流程整合，提高其内部的协调性，减少人为因素对系统的影响，提高管理系统的自动调节能力！保证生产不出现瓶颈，品质控制有效，物流过程流畅。

4. 对工作进行简化，找出并消除不必要的工作、不必要的操作或动作、麻烦、问题、错误；

5. 对相关的作业流程检讨，对复杂的流程进行集成化

6. 对于管理流程中执行难度比较大，又不能取消的环节进行转化，提高可执行性；

三．现场辅助生产工装夹治具改进及制作，

1. 各工场治具再检讨，从降低维护制作难度，耐用性，使用的方便性及使用效率几个方面进行改进。

2. 规范化制作及维护流程，保证治具使用的及时和有效；

对部分能够进行整合的治具资料（图纸及相关的资料）进行整合，提高设计，制作，采购，品质确认效率。同时减低了由于治具的名目繁杂而产生的管理复杂程度。

4. 生产辅助物料（刀具，工具，模具，夹具，专用检具）管控规范化；

四. 如下为具体工作改善计划：

1. 增强现场使用的文件（指导书，工程注意点等）使用有效性和实用性，较少文件的制作难度及文件管理难度，要点为取消发放单品图纸，将调机指导书作为工序图的功用发至现场。此项将对实际操作进行具体论证，最后将根据结果确定具体实施时间：

2. 设计制作相关工装治具（降低人工成本，提高生产效率，保证品质）

(1)磨床自动接送料，在 V00版的基础上针对相关的问题点改进设计，3月至6月完成；

(2) 压装机新方案设计（与 TS），提高一次压装不良，首次试验将在4月底完成，后期也将不断改善；

(3)喷砂设备易损结构改进（与 TS），7 月份实施

(4)其他用于方便管理的防呆治具的设计制作，持续进行；

(5)其他能提高效率，保证品质治具设计制作持续进行；

3. 电子文档规范管理（图纸，工艺文件等），初步方案为在一台电脑上设置总文件夹，采用目录树形式以一定的规则（当然具体规则需要制定）列出，针对不同部门设置不同的访问权限。既保证文件安全性和备份的方便性，又提高了文件查找效率，同时增强了资源的共享，为部门之间的协同工作提供可能。方案确定即实施并持续完善，年末完成。

4. 针对 xx 年出现的问题点逐个解决：

(1)外观不良（从技术和管理上找突破点）；

(2)指导书遗漏项目排查；

(3)设备能力上能保证，多余全检项目的取消；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/876125151005010103>