

过程管理优化，降低低级失效发生率良好案例

推荐机构：广州赛宝认证中心服务有限公司

案例类别：技术服务类，诊断

诊断时间：2022年3月-5月

技术人员：卢锴、杜旭东、王立忠等

一、背景介绍

XXX通信股份有限公司是一家行业领先的光模块与光器件研发生产商，2022年在对该企业开展管理技术诊断服务项目中，就企业质量管理现状，各部门提出问题：

□品质部门

- 公司目前在精细管理部分开展不足，在现场的管理细节上不够深入；
- 低级失效问题多，如：模块刮伤，脏污等，造成客户投诉，影响公司美誉度。

□生产部门

- 流程制度很完善，实际执行力度不够，有做监督，监督力度，方式有问题。

□低级失效现状指标：

维修不良率，目标<2.0%，实际2.9%。

包装制程外观不良率，目标<1.0%，实际2.3%。

二、发现问题

辅导老师就公司品质控制现状，选取了低速线工序，通过调研诊

断识别企业在信息传递、关键控制点识别监测、MSA 测量系统、闭环管理等方面存在的改进机会。

1、每日生产达成、质量目标达成、各指标达成趋势，近期客户投诉、制程常见异常、稽核重点问题等信息，在车间现场、管理看板上看不到。员工感受不到现状与目标，要求的差距，缺少关注、努力方向。



现场看板管理不完善

2、老化工序，高低温调测工序等细节管理未关注。



工序细节管理不到位

3、关键工序人员检出能力不足。对全检人员与 OQC 进行检出能力 MSA 测评，全检员 MSA 在自身一致性及与标准一致性中仅达到 80% (要求 95%)，检出能力不足。

1、品质部门参与到每日生产例会中，将前一日的出现的质量问题，异常处理进度，客诉等通报及相关对策讨论及执行。



改进前：每日生产例会，只有生产针对生产内部事宜进行日常例会



改进后：品质部门参与到每日生产例会中，针对关注质量问题进行宣导及对策讨论执行

序号	品名	规格	数量	日期	地点	负责人	备注
1
2
3
4

改进比对

2、针对低级失效开展专项整改，生产过程优化改善，将裙边安装工序，由之前的组装工序调整到外观检查工序，减少工序作业导致的不良发生。

3、针对低级失效开展专项整改，老化工序，取放模块作业要求改善，之前存在“一把抓取”的作业情况，改善后进行作业规范，同时只允许抓取2只进行作业，并更新SOP。



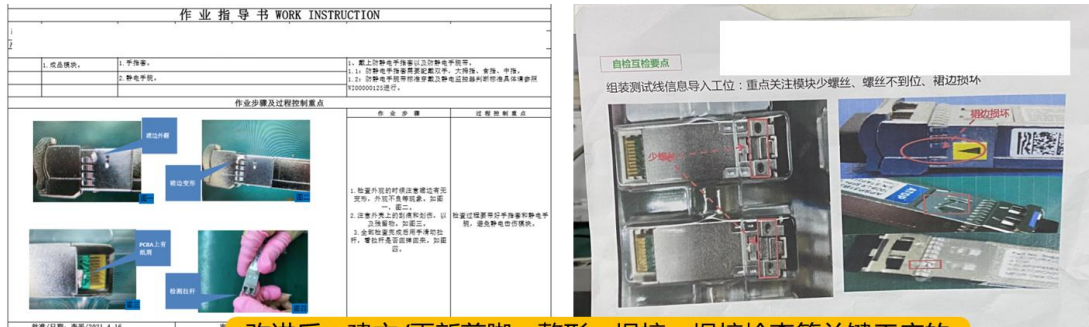
改进前：改善前老化前插入模块和老化后取放模块存在一把抓现象



改进后：最多2支进行取放，发行作业指导书规范作业

改进比对

4、建立/更新剪脚、整形、焊接、焊接检查等关键工序的自互检及工序作业要点书共8份，规范及警示员工作业。



改进后：建立/更新剪脚、整形、焊接、焊接检查等关键工序的自检及工序作业要点书共8份，规范及警示员工作业。

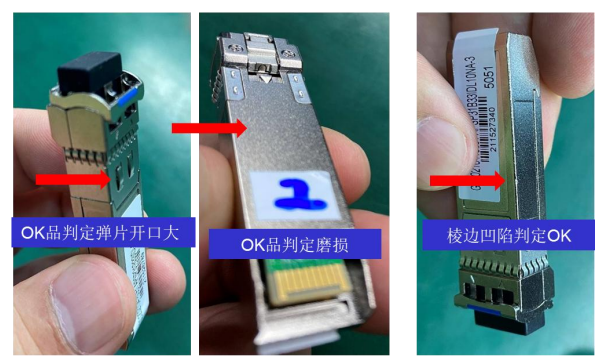
改进比对

5、品质每日对包装发现不良品进行跟踪，并将实物交予各线现场管理人员、组装人员、检查人员查看不良现象，并宣导相关的注意事项及检查要求说明。

6、针对检验员检出能力不足，开展MSA分析，识别“快赢机会”，对关键检验人员进行针对性辅导，提升人员检出能力。

Inspection Date	姓名	Name	朱祥波	Line
Sample number	1	2	3	4
Sample original failure	裙边凸点	OK	间隙，安装不到位	壳体棱边凹陷
number of times1	裙边凸点	良品	裙边	裙边
number of times2	裙边凸点	后盖磨损	裙边装配故障	良品

姓名：朱祥波 岗位：全检员 入职时间：1月，独立上岗			
N o.	问题	原因	采取对策
1	OK品判定“后盖磨损”	手指印，未擦拭判定不良	表面印痕，使用酒精擦拭再判定
2	OK品判定“裙边不良”	弹片开口大	拨片开口标准制定（限度样品，塞规判定等）
3	棱边凹陷判定错误	不知道检查棱边	产品外观检查要求完善，限度样品
4	缺陷定义	QC、全检员对缺陷认知不同	缺陷的统一定义培训



快赢改善

7、策划实施质量绩效考核，用以评价、监督和激励员工，确保改善措施的有效执行。

(4月)质量绩效考核通知书

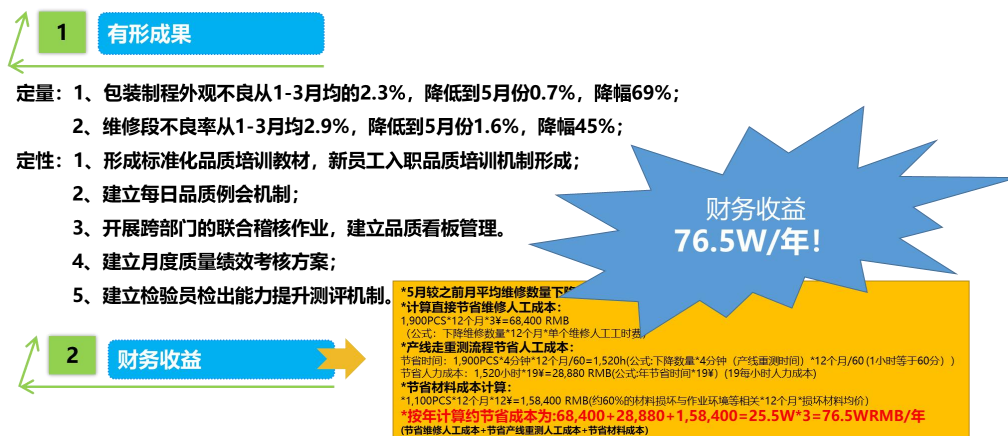
被考核人	部门	正负向激励事件	额外质量绩效分数	总计
刘翠平	制造线长	4.2 日产线领取 WI00000018V1.3 新版焊接文件浇水 3 份旧版文件	-2 (依据公司月度质量绩效考核方案第 45 条)	-6
吴凡	国际销售	4.2 日对于 981-MOZI-A 下单-出货注意仅仅发出邮件要求相关部门配合实施品质管控,未有按照公司要求完成 CSI 或临时 CSI 作业	-5 (依据公司月度质量绩效考核方案第 10 条)	-5
徐娟	低速线长	4.9 日二楼车间温湿度未有按照规定时间进行点检记录 (要求 10:30, 实际在 15:30 未有点检)	-1 (依据公司月度质量绩效考核方案第 33 条)	-1
蒋鑫	仓库组长	4.11 发出中兴光的 25G CWDM 未有完成系统推单即发出, 未有发现已是禁止销售产品	-2 (依据公司月度质量绩效考核方案第 24 条)	-2

绩效考核

四、价值收获

通过以上持续改进,企业包装制程外观不良从 1-3 月均的 2.3%,降低到 5 月份 0.7%,降幅 69%;维修段不良率从 1-3 月均 2.9%,降低到 5 月份 1.6%,降幅 45%。经企业财务核算,获得财务收益达 76.5W/年。

另完善了每日品质例会机制,建立了检验员检出能力提升测评机制,制定了月度质量绩效考核方案等,企业综合品质管理能力获得有效提升。



价值收获