



课题名：装配部多技能工培养体系建立

部门名	人事部
课题组长	曾振文
活动周期	2016.02.17

目 录

1 课题确定

2 小组组织架构图

3 活动推进计划

4 现状调查

5 目标设定

6 原因分析

7 对策树立

8 实施策略和保障措施

9 效果确认

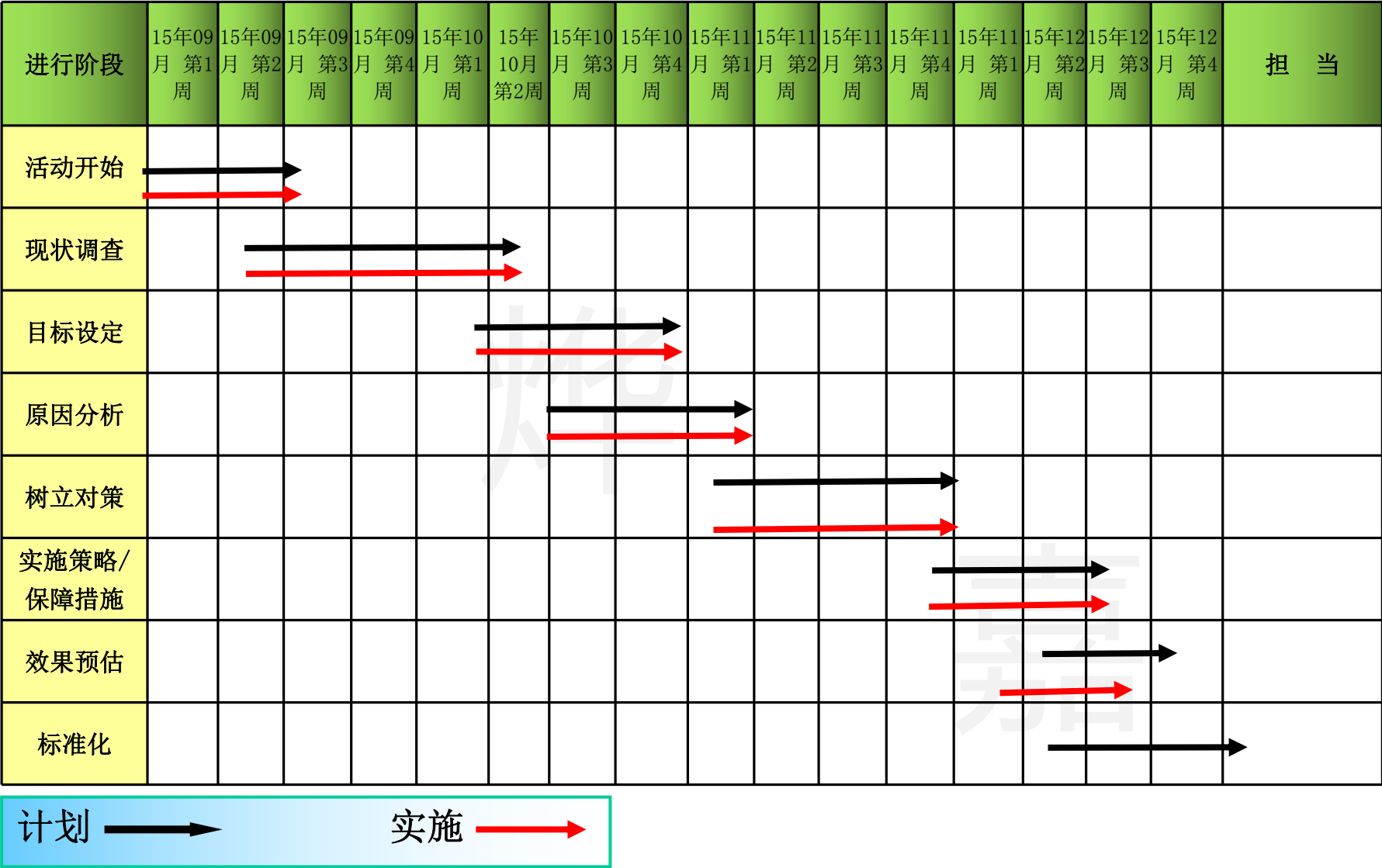
10 标准化

课题计划书

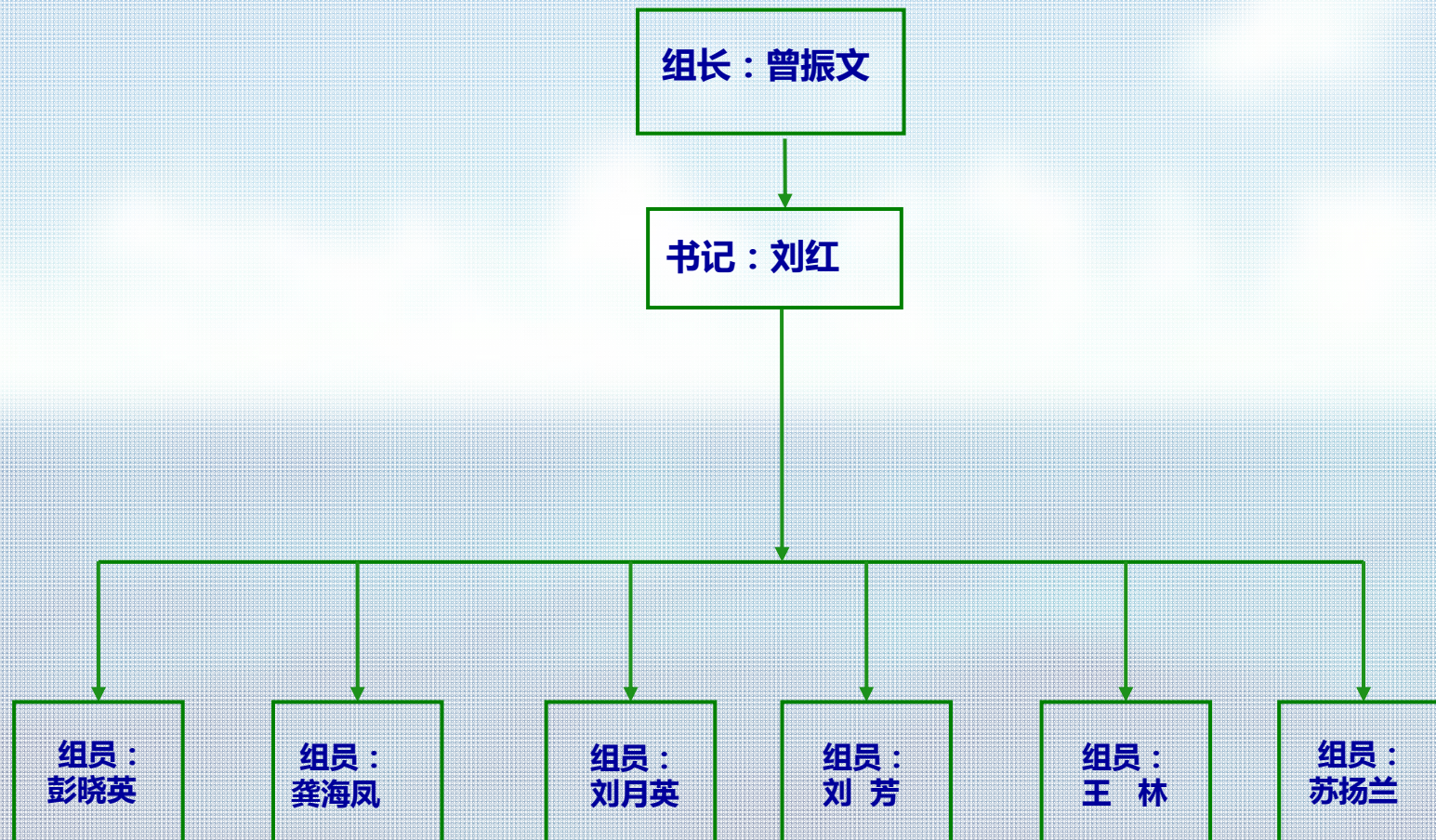
体系建立类型

课题名	装配部多技能工培养体系建立		现状问题点（选定背景） 背景： 员工技能单一，个别岗位人员短缺时不能及时补充人员，影响生产正常运行；同时增加生产安排弹性； 问题点： 用人部门不能随时调整不同岗位上的作业任务，员工不能掌握更多的工作技能，缺乏竞争力；
编号	YJ-13		
主导部门	人事部		
课题组长	曾振文		
课题成员	王林 刘红 龚海凤 彭晓英 刘月英 刘冬妹		
活动周期	2015年09-12月		
活动原则	每周二；10：00~11:00；场所：各车间现场		
详细推进内容		推进日程	活动目标
1、D：了解公司目前装配车间多能工比例，调查现有员工技能掌握情况，评估技能掌握程度； 整理调查结果，形成员工技能信息库，确定培训工种，对象范围与培训比例。		9/07~9/22	指标名： - 基线值： - 目标值：
2、M：确定岗位操作规程，及岗位标准；明确多能工所知会的技能达到几项为多能工；		9/22~10/25	预估效果 效果为背景里描述内容带来的量化效果 - 财务效果：（改善前-改善后）×单价 - 非财务效果： 利于员工之间相互配合，可轮岗，降低内耗，员工实行多技能担当，员工个人价值提升，更好地吸引留住人才；
3、A：建立培训体系与考核项目；成立多能手考核认定小组；		10/25~11/15	
4、D：试行实施培训方案		11/16~11/30	
5、V:建立关键岗位人才库，动态管理；		12/1-12/31	

小组活动推进计划



小组组织架构图



现状调查

一、需求分析：

公司之间的竞争，不仅是质量的竞争，更是人才的竞争，随着公司的发展，新技术、新工艺层出不穷，员工在工作中要加强理论知识的学习，更新知识结构，积极参与技能知识的学习，不断掌握新技术，努力提高业务素质，工作水平，只有这样才能服务于企业，顺应公司的发展要求。



现状调查

二、培训规划

1.指导思想:

针对员工多种技能缺乏，综合素质薄弱的现象，结合公司的发展战略，大力推进员工素质的提升，突出多技能，高素质人才培养，为公司建立具有永续竞争力的卓越企业提供合适的人力资源。

2.编制原则:

- (1) 战略性培训与适应性培训，提高性培训相结合；
- (2) 面向全员，突出重点；
- (3) 集中管理，统筹安排，责任明确；
- (4) 盘活资源，注重实效。

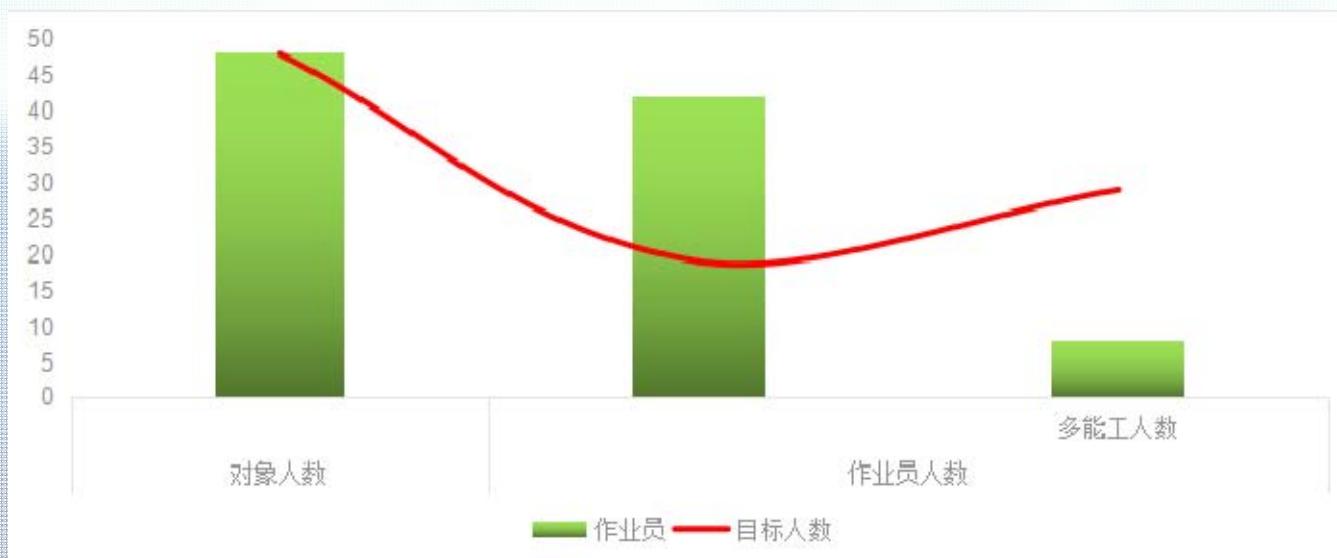


现状调查

制定者	制定时间	制定来源
杨媛媛	2015-10-28	人员职称表

■ 三、多能工数量现状调查

对象人数	多能工目前人数	多能工目前所占比率
48	8	17%



现状调查

■ 装配部所有工序明细

收集期间：2015年10月10日～10月20日

制定者	制定时间	制定来源
杨媛媛	2015.10.28	装配本部

序号	工种	序号	工种
1	销付螺丝	10	员数管理
2	E型介子插	11	扎、剪束带
3	塞尺	12	治工具的使用
5	双手平衡性	4	万用表
6	超声波	13	静电环的使用
7	外观检查 (含透光灯)	14	贴标签
		15	封箱
8	加磁器	16	风枪
9	热熔机	17	螺丝取数



现状调查

装配人员技能掌握记录表

1、不会 2、学过、培训过 3、会操作 4、熟练（可判断正常、异常） 5、可指导别人

序号	姓名	工号	入职日期	工序名称																技能数量合计	分数合计	组织能力	评价人	确认人	备注
				打螺丝	E型介子插	塞尺	双手平衡性	超声波	外观检查（含	加磁器	热熔机	员数管理	扎、剪束带	治工具的使	万用表	静电环的使	贴标签	封箱	风枪						
1	杨春	作业员	2012/02/22				3		3			3		3	3	3	3		8	24	1	马利宏	王林		
2	朱德兵	作业员	2012/04/18				3		3			3		3	3	3	3		8	24	1	马利宏	王林		
3	张林英	作业员	2012/08/29	3			3		3			3	3		3	3	3	3		9	27	1	马利宏	王林	
4	宋辉银	作业员	2012/11/09				3		3						3	3	3	3		6	18	1	马利宏	王林	
5	文秀莲	作业员	2012/11/09				3		3						3	3	3	3		6	18	1	马利宏	王林	
6	何爱爱	作业员	2012/12/05	3			3		3			3	3		3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
7	滕永贵	作业员	2013/06/20	3			3		3			3	3	3	3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
8	陈金秀	作业员	2014/02/13	3		3	3		3			3	3		3	3	3	3	3	11	33	1	马利宏	王林	
9	胡晗	作业员	2014/02/19	3		3	3		3			3	3		3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
10	鲍杏彩	作业员	2014/05/23	3		3	3		3			3	3		3	3	3	3	3	11	33	1	马利宏	王林	
11	丁继猛	作业员	2014/05/29	3		3	3					3	3		3	3	3	3		9	27	1	马利宏	王林	
12	赖博	作业员	2015/03/12	3		3	3		3			3	3		3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
13	吕业兴	作业员	2015/03/12	3		3	3		3			3	3		3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
14	田有林	作业员	2015/03/12	3		3	3	3	3			3	3		3	3	3	3	3	12	36	1	马利宏	王林	
15	贺江民	作业员	2015/04/03				3		3			3			3	3	3	3		7	21	1	马利宏	王林	
16	姚仟玲	作业员	2015/04/22	3			3		3			3	3		3	3	3	3		9	27	1	马利宏	王林	
17	张艳楠	作业员	2015/06/02				3		3			3			3	3	3	3		9	27	1	马利宏	王林	
18	李小珍	作业员	2015/06/08				3		3			3				3	3	3		9	27	1	马利宏	王林	
19	宋兰萍	作业员	2015/07/05				3		3			3				3	3	3		6	18	1	马利宏	王林	
20	宗桂英	作业员	2015/08/24				3		3			3		3	3	3	3		8	24	1	马利宏	王林		
21	尹涛	作业员	2015/09/08	3		3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
22	占如春	作业员	2015/09/16	3			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
23	潘二妹	作业员	2015/10/15	3		3	3		3			3	3		3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
24	姚源	作业员	2015/10/22	3			3		3			3			3	3	3	3	3	9	27	1	马利宏	王林	



装配人员技能掌握记录表

1、不会 2、学过、培训过 3、会操作 4、熟练（可判断正常、异常） 5、可指导别人

序号	姓名	工号	入职日期	工序名称																技能数量合计	分数合计	组织能力	评价人	确认人	备注	
				打螺丝	E型介子插	塞尺	双手平衡性	超声波	外观检查（含	加磁器	热熔机	员数管理	扎、剪束带	治工具的使	万用表	静电环的使	贴标签	封箱	风枪							螺丝取数
25	黄瑞霞	作业员	2015/10/23	3			3		3			3	3			3	3	3	3		9	27	1	马利宏	王林	
26	唐春琴	作业员	2015/10/23	3		3	3		3			3	3			3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
27	蒙阳德	作业员	2015/10/29	3		3	3		3			3	3			3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
28	杨建云	作业员	2015/11/06	3		3	3		3			3	3			3	3	3	3		10	30	1	马利宏	王林	
29	张金政	作业员	2015/11/06			3			3			3				3	3	3	3		7	21	1	马利宏	王林	
30	尹华苗	作业员	2015/11/10			3			3			3				3	3	3	3		7	21	1	马利宏	王林	
31	苏小燕	作业员	2012/03/30	3	3	3			3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
32	林凤娇	作业员	2012/05/04			3	3		3			3		3		3	3	3	3	3	10	30	1	马利宏	王林	
33	古碗花	作业员	2013/08/12	3		3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	13	39	1	马利宏	王林	
34	黄娟1	作业员	2013/08/21			3	3		3			3	3	3		3	3	3	3	3	11	33	1	马利宏	王林	
35	熊钦	作业员	2015/05/06	3		3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	13	36	1	马利宏	王林	
36	刘仕梅	作业员	2015/08/03	3	3	3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
37	梁碧珍	作业员	2015/08/17	3		3	3		3	3		3	3			3	3	3	3	3	12	36	1	马利宏	王林	
38	邹绿	作业员	2015/09/08	3	3	3			3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
39	韩吉帅	作业员	2015/09/14	3	3	3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
40	陈雪香	作业员	2013/08/16			3	3		3	3		3	3			3	3	3	3	3	11	33	1	马利宏	王林	
41	王平	多能工	2014/08/20	3	3	3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	1	马利宏	王林	
42	王双	多能工	2014/11/18	3	3	3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	1	马利宏	王林	
43	罗霞	多能工	2015/03/03	3		3			3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	12	36	1	马利宏	王林	
44	欧堪花	多能工	2015/03/25	3	3	3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	2	马利宏	王林	
45	李小蓉	多能工	2015/08/06	3		3		3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	1	马利宏	王林	
46	官从辉	多能工	2015/08/07	3		3				3		3	3	3		3	3	3	3	3	11	33	1	马利宏	王林	
47	姚於绒	多能工	2015/08/21	3	3	3	3		3	3		3	3	3		3	3	3	3	3	14	42	1	马利宏	王林	
48	潘德海	多能工	2015/09/18	3	3					3		3	3	3		3	3	3	3	3	11	33	1	马利宏	王林	



目标设定

一、多技能工定义：指可承担**15个以上（含15个）**工序担当，并且达到熟练程度的作业员。

二、熟练标准等级：

等级	熟练度	工序（个）
1	不知道	1-6个
2	学过、培训过	6个以上
3	会操作	9个以上
4	熟练（可准确判断正常、异常）	12个以上
5	可指导别人	15个以上

三、目标值：**60%**



三、多技能工预期效果：

- 1、一人可以同时完成多工序担当，方便部门内部岗位调配；
- 2、明确技能掌握程度，成为考核、晋升组长的要素之一；
- 3、节省生产时间，节省人力；

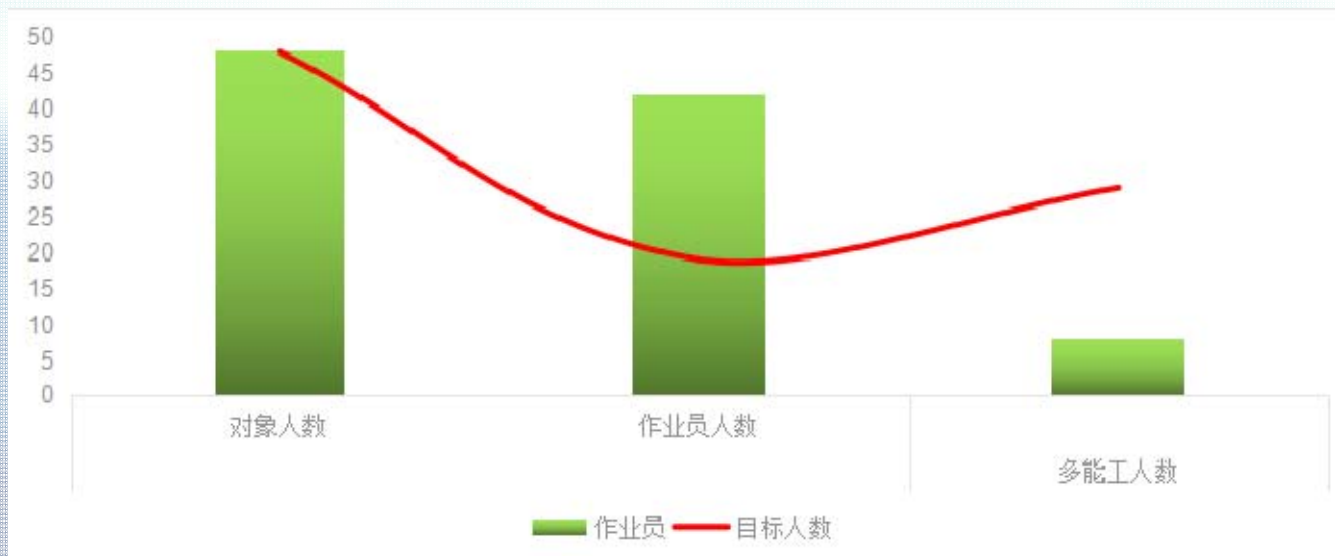


对策树立

制定者	制定时间	制定来源
杨媛媛	2015-10-28	人员职称表

■ 多能工数量现状调查

对象人数	多能工 目前人数	多能工 目前所占比率	目标 人数	目标比 率
48	8	17%	29	60%



实施策略

一、培训对象的选定：

1、培训老师资格认定要求：

- A、操作标准化：能准确无误地操作课程内容，并讲解；
- B、判定速度：能即时判定产品的正常、异常情况；
- C、处理速度：发现异常能迅速、准确地处理，减少不良损失；
- D、指导能力、评价能力：能有效地指导别人工作，并且给予同事以客观公正地评价；



实施策略

一、培训对象的选定：

2、培训学员范围：

- A、新入职员工；
- B、调职、调岗的老员工；
- C、需要再学习的老员工；
- D、间接部门支援人员；



实施策略

培训时间计划表：

日期	星期一	
	上午10:00-11:30	下午13:00-14:30
课程	多能工技能培训系列一（打螺丝、E型介子插、塞尺）	多能工技能培训系列一（打螺丝、E型介子插、塞尺）
日期	星期二	
	上午10:00-11:30	下午13:00-14:30
课程	多能工技能培训系列二（双手平衡性、超声波、外观检查、加磁器）	多能工技能培训系列二（双手平衡性、超声波、外观检查、加磁器）
日期	星期三	
	上午10:00-11:30	下午13:00-14:30
课程	多能工技能培训系列三（热熔机、圆数管理、扎、剪束带、治工具的使用）	多能工技能培训系列三（热熔机、圆数管理、扎、剪束带、治工具的使用）
日期	星期四	
	上午10:00-11:30	下午13:00-14:30
课程	多能工技能培训系列四（万用表、静电环的使用、贴标签）	多能工技能培训系列四（万用表、静电环的使用、贴标签）
日期	星期五	
	上午10:00-11:30	下午13:00-14:30
课程	多能工技能培训系列五（风枪、封箱、螺丝取数）	多能工技能培训系列五（风枪、封箱、螺丝取数）



实施策略

培训课程所用物品明细表

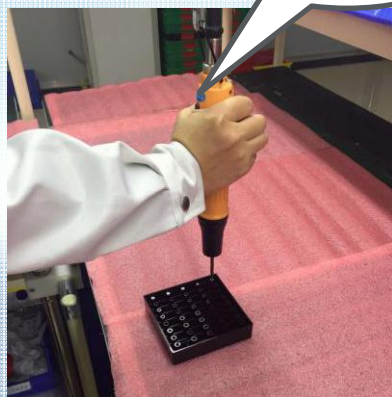
*请在培训前按培训人员数量提前准备相关课程物件，并填写需求数量及状态

序	工具名	数量	状态（可用）	状态（不可用）	渠道
1	电批				
2	介子插				
3	介子夹环				
4	介子				
5	塞尺				
6	方形治具				
7	治具				
8	扎带				
9	剪束带钳				
10	双手平衡治具				
11	风枪				
12	标签				
13	封箱胶纸座				
14	加磁器				
15	静电环				
16	螺丝取数				
17	热熔机				
18	超声波				
19	操作标准书				



保障措施

四、培训辅助配置：产品材料及工具的配合



电批



介子插

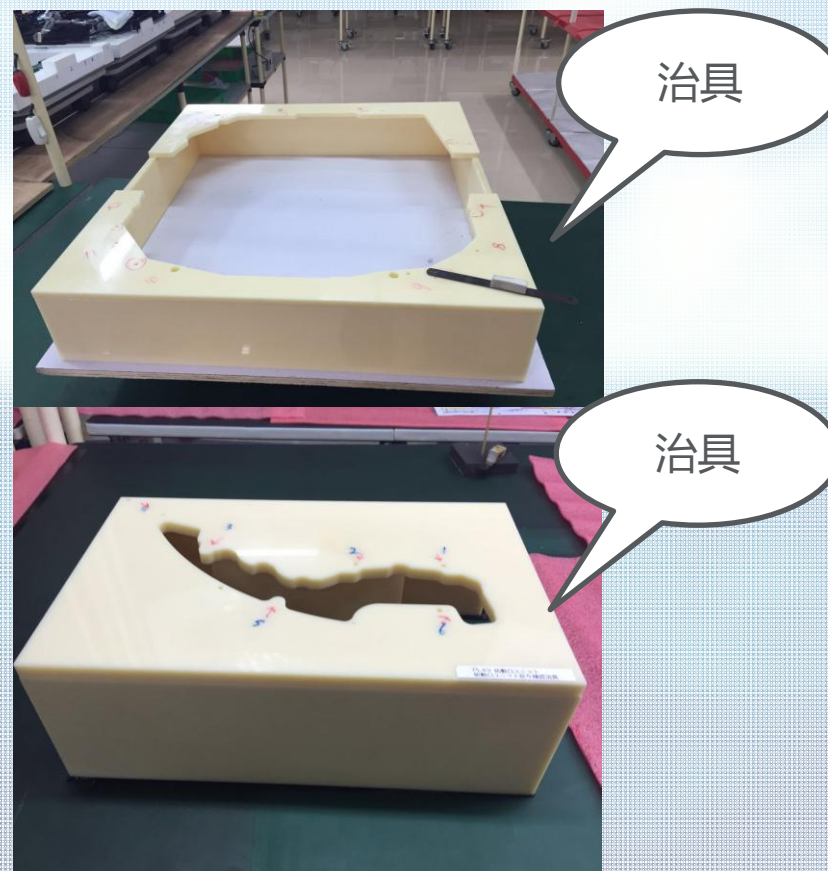
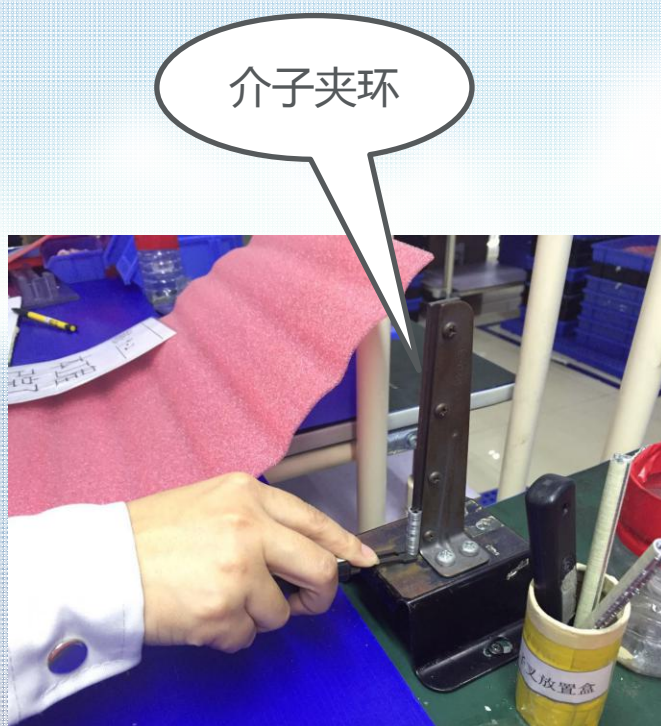


U型介子插



保障措施

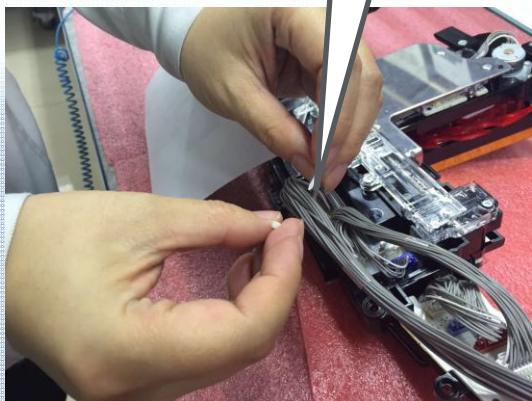
四、培训辅助配置：产品材料及工具的配合



保障措施

四、培训辅助配置：产品材料及工具的配合

扎带



剪束带钳



保障措施

四、培训辅助配置：产品材料及工具的配合

双手平衡
性练习



风枪



保障措施

四、培训辅助配置：产品材料及工具的配合



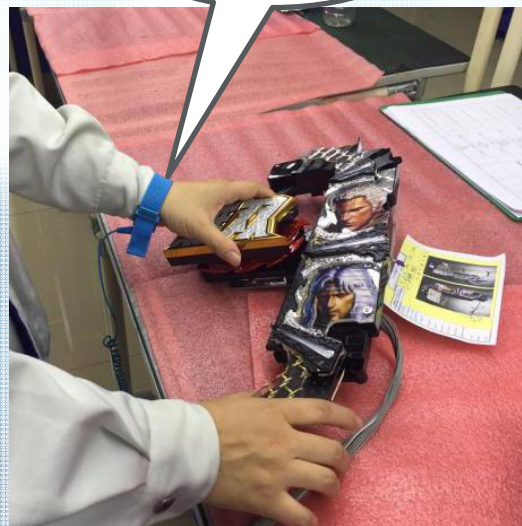
保障措施

四、培训辅助配置：产品材料及工具的配合

加磁器



静电环



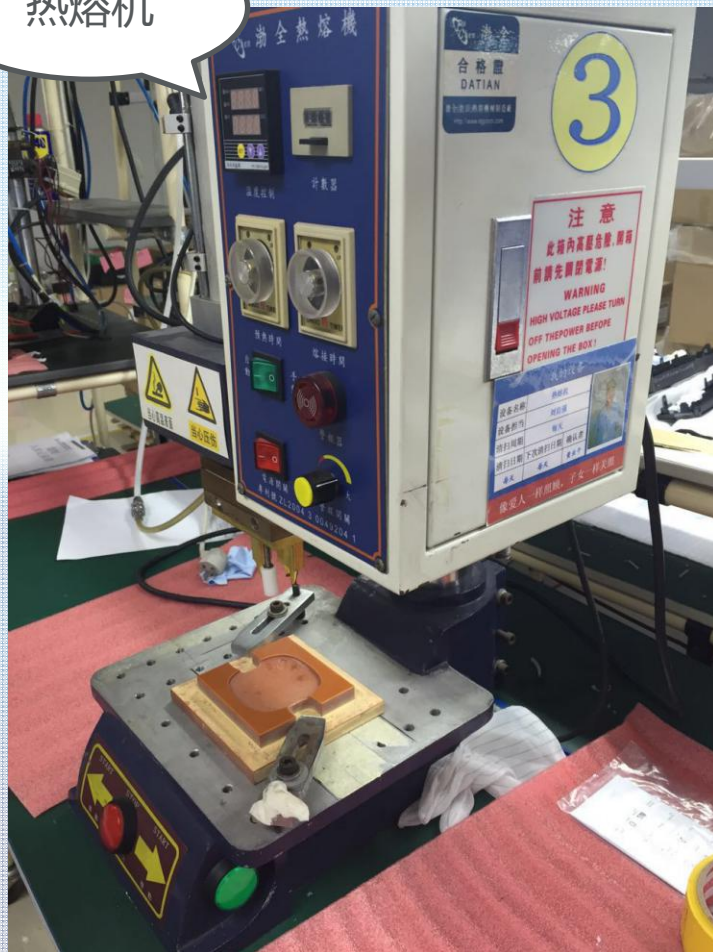
螺丝取数



保障措施

四、培训辅助配置：设备

热熔机



超声波



标准化

三、培训课程：

序号	课程名	培训人数	课时	主要内容			必要条件			培训老师
				理论（15分）	实操30次/人	演练15次/人	场所	工具	设施	
1	多能工技能培训系列一 （打螺丝、E型介子插、塞尺）	20	1H	1、学习打螺丝技巧，掌握并能操作； 2、学会使用E型介子插； 3、学会使用塞尺；			培训室 员工培训操作台	①电批②螺丝③治具 ④塞尺⑤E型介子⑥E型介子插⑦E形夹环	无	黄德亮 邓玲玲 马利宏
2	多能工技能培训系列二 （双手平衡性、超声波、外观检查、加磁器）	15人	2H	1、掌握双手平衡性技巧； 2、学会使用超声波机器，并掌握使用方法； 3、学会外观检查方法，并能有效判断； 4、学会使用加磁器；			培训室 员工培训操作台	①治具②模拟产品样本③加磁器④模拟的各种外观不良的产品	①超声波机	苏晓寒 李丹 杨亚妮 马利宏
3	多能工技能培训系列三 （热熔机、圆数管理、扎、剪束带、治工具的使用）	15人	2H	1、学会使用热熔机操作方法； 2、学习圆数管理，懂得使用； 3、学会用剪钳扎、剪束带； 4、了解治工具的使用方法；			培训室 员工培训操作台	①各种规格扎带样本 ②剪束带钳③治具（多种）	①热熔机	江国琼 苏扬兰 熊春艳 马利宏



标准化

三、培训课程：

序号	课程名	培训人数	课时	主要内容	必要条件			培训老师
					场所	工具	设施	
4	多能工技能培训系列四 (万用表、静电环的使用、贴标签)	20人	1.5H	理论(15分) 实操45' 演练25'	培训室	①静电环②标签③万用表	无	王元勇 李士娣 刘自强 马利宏
				1、学习万用表的使用方法; 2、学会静电环的使用; 3、掌握贴标签的方法;	员工培训 操作台			
5	多能工技能培训系列五 (风枪、封箱、螺丝取数)	15人	1H	理论(15分) 实操30' 演练15'	培训室	①风枪②封箱胶纸座 ③封箱胶④空纸箱⑤ 螺丝⑥螺丝盒⑦海棉 ⑨数字标识	①风枪	万红 潘春花 周文霞 马利宏
				1、学习风枪的使用方法; 2、学习使用封箱胶纸与封箱胶的用法 3、学会螺丝取数的技巧,练习准确性	员工培训 操作台			



效果确认

考核/认证:

在课题实施过程中，坚持按培训课题标准来进行管理，重点抓好培训准备、培训实施、考核评估等“三个环节”，一方面督促培训责任单位根据需求做好课程设计和师资选聘，加强对教师教学过程和管理与质量控制，严格对学习的考核；另一方面完善培训效果评估方式，从学员反应、学习成绩，用人部门评价等方面测定培训满意度



效果确认

考核/认证:

- 1.考核认证结果由理论考试，实际操作考试二部分组成。
- 2.多能工认证以岗位综合得分为标准，综合得分**33**以上；
- 3.对认证为多能工的员工根据等级每月给予一定的补贴；



效果确认

二、培训场地：

2、理论学习场地：公司一号培训室；



效果确认

技能竞赛：

公司可在每月/每季度/每年之间在车间开展岗位技能比赛活动

比赛项目:装配部的**17**道工序

比赛目的：是加快推进公司人才工程目标的实施，通过开展员工技能比赛，培养和选拔在生产中实干巧干，技能精湛贡献突出的生产能手，技术能力典型，激励广大员工不断增强行业使命感，责任感和紧迫感



效果确认

二、培训场地：

1、培训实操场地：装配车间实操练习作业台；



学无止境，逐步完善！

谢谢大家！

