



课题名：提高QA检查能力，降低客户投诉率

项目经理	刘潇
项目周期	2016年3月到6月

课题计划书

课题名	提高QA检查能力，降低客户投诉率
编号	YJ-
主导部门	品管部
项目经理	刘潇
项目成员	刘潇、温美欢、马永刚、覃艳巧、程冲、李孝武、刘丽红、王丹、田冰
项目周期	2016年3-6月
活动原则	每周五；14：00~15:00；场所：二楼2号会议室

详细推进内容	推进日程
小组成立、课题决定、活动计划	3月2日~3月3日
现状调查	3月14日~30日
要因分析	4月1日~30日
对策立案、对策实施计划	4月25日~30日
对策实施、成果确认	5月1日~30日
资料发表	6月1日~31日

现状问题点（选定背景）
<p>背景：由于QC检查能力不足，导致较高不良率的产品流入客户，造成客诉率的增高。</p> <p>问题点：因QA出货检查时未发现不良，导致不良品流入客户，造成客诉，客诉率因此未达到目标。</p>

活动目标
<p>指标名：提高QA检查能力，降低客户投诉率</p> <ul style="list-style-type: none"> - 基线值：0.96%（2015.12.11/12、2016.1、3月平均值） - 目标值：0.58%以下

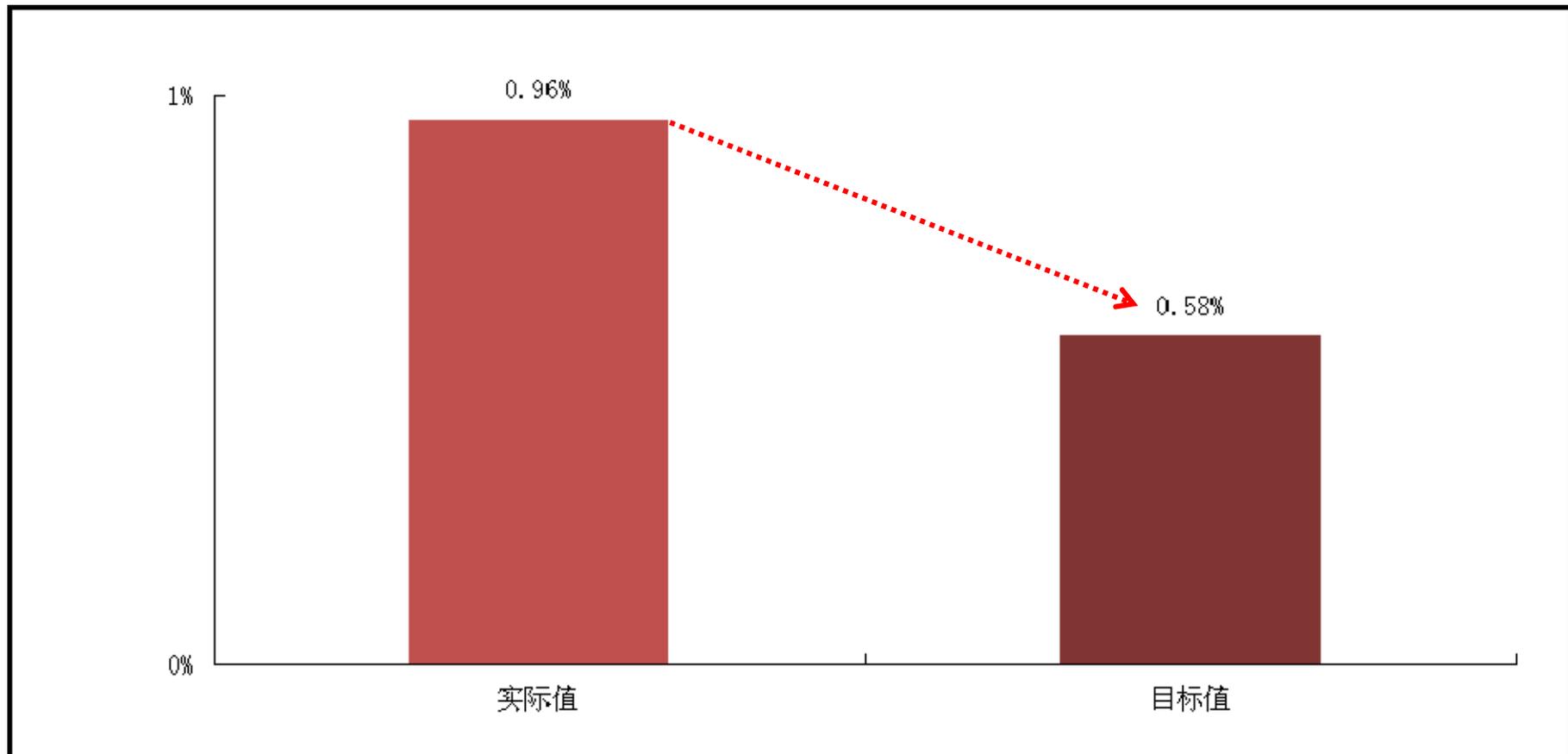
预估效果
<p>效果为背景里描述内容带来的量化效果</p> <ul style="list-style-type: none"> - 财务效果：（改善前-改善后）×单价 - 非财务效果：客户满意、提升效率、销量提升等

目标设定

根据2015年11月份至3月份的4个月的现状调查为：

平均客户投诉率1.12%;所以本次的活动为提高QA检查能力,降低客户投诉率;

由原来0.96%,降低到公司目标：0.58%;



活动计划

为将此次活动进行得更顺利，我们制定了周密、严谨的活动计划。

阶段	步骤	活动内容	日程安排																担当	研讨次数
			3月份				4月份				5月份				6月份					
			1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周	1周	2周	3周	4周		
界定阶段 D	课题/小组/计划 选定	课题调查																	小组人员	1
		课题选定																	小组人员	1
		目标设定																	刘潇	1
		小组成立																	小组人员	1
		活动计划																	刘潇	1
测量阶段 M	现状调查	客户投诉率统计																小组人员	3	
分析阶段 A	要因分析	要因提出																小组人员	1	
		主要要因确定																小组人员	1	
改进阶段 I	对策计划	对策立案																小组人员	1	
		对策实施计划																小组人员	1	
	对策实施	对策实施																小组人员	1	
控制阶段 C	成果确认	对策成果确认																小组人员	1	
	标准化	标准化																		

计划：

实施：

我们将会按照活动计划顺利展开.....

现状调查

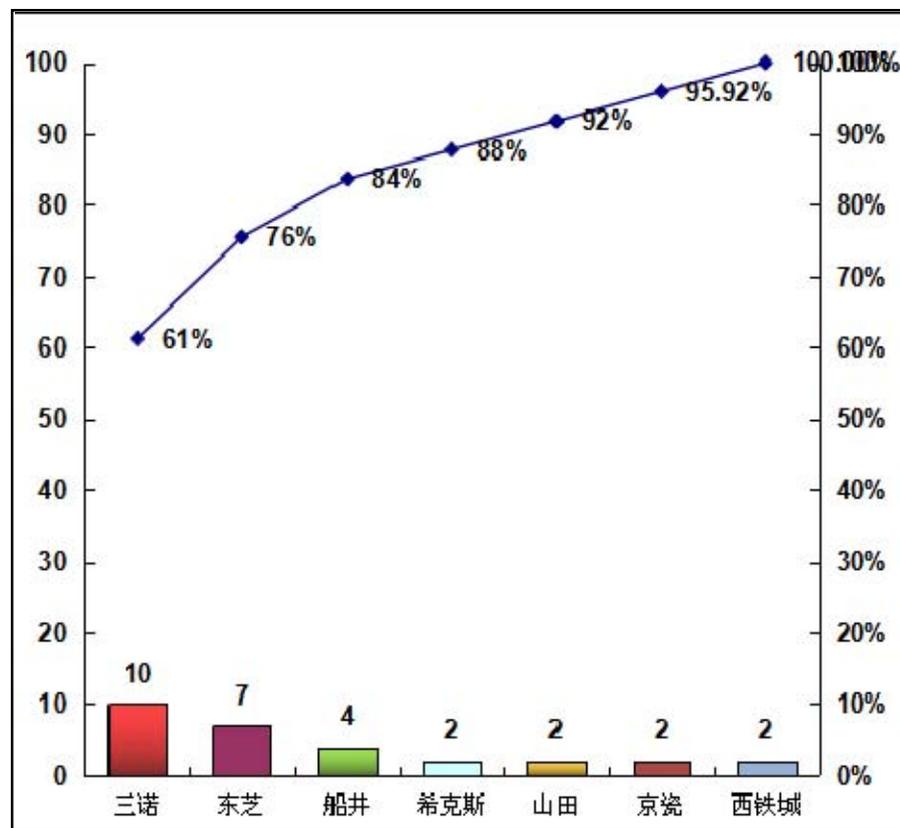
■ 现状调查1-1 (检查表)

收集期间：2015年11月、12月、2016年1月、3月

制定者	制定时间	制定来源
温美欢	2016.4.8	每日客户投诉统计

客户\月份	11月	12月	1月	3月	累积件数	所占比例	累积比例
三诺	11	2	6	1	20	40.82%	40.82%
东芝	1	4	2	3	10	20.41%	61.23%
船井	4	0	0	3	7	14.29%	75.51%
希克斯	0	0	0	4	4	8.16%	83.68%
山田	0	0	0	2	2	4.08%	87.76%
京瓷	2	0	0	0	2	4.08%	91.84%
西铁城	0	0	1	1	2	4.08%	95.92%
高精	0	1	1	0	2	4.08%	100.00%
投诉批次	18	7	10	14	49	平均值	
出货批次	1962	1660	688	820	5130		
投诉率	0.92%	0.42%	1.45%	1.71%	0.96%		

客户投诉数(件)



累积比率 (%)

月份不良率	11月份	12月份	1月份	3月份	合计
≥10%	11	3	3	7	24
≤10%	7	4	7	7	25
合计	18	7	10	14	49

现状调查

■ 现状调查1-2 (检查表)



11月份至3月份投诉清单.et

制定者	制定时间	制定来源
温美欢	2016-4-8	每日客户投诉统计

2015/11-2016/3客诉10%以上明细							
NO.	客户	投诉日期	品番	不良内容	不良率	生产场所	投诉件数
1	船井	2015.11.12	2VMA00092C	划伤	15.60%	装配	1
2	船井	2015.11.2	2VMM00587	冲花	12.00%	成型	1
3	船井	2016.3.9	2VMM00539	变形不良	100%	装配	1
4	船井	2016.3.22	2VMA00092C	混装	32%	装配	1
5	京瓷	2015.11.26	120LE03A97020	产品混模号, 披锋	100%	装配	1
4	三诺	2015.11.25	耳机后盖 26120050103009	皱皮不良	15.00%	丝印	1
7	三诺	2015.11.16	喇叭盖右/26120050301009	短装	40.00%	隆禧	1
8	三诺	2015.11.16	喇叭盖左/26120050202009	短数、油污	42.00%	隆禧	1
9	三诺	2015.11.23	线控器上盖	披锋	50.00%	树盟	1
10	三诺	2015.11.16	线控器下壳(BE-2004)	色差	50.00%	瑞荣	1
11	三诺	2015.11.18	线控器下壳/	出错货	100%	瑞荣	1
12	三诺	2015.11.18	中壳左	出错货	100%	成型	1
13	三诺	2015.11.18	中壳左	编号不一致, 进货单编号	100%	成型	1
14	三诺	2015.12.25	线控器下盖(BE-2004)白色	披锋	20%	成型	1
15	三诺	2016.1.12	26120050302009	字体偏位	18%	丝印	1
16	三诺	2016.3.2	2004白色线控器下盖	包装错误	100%	供应商	1
17	东芝	2015.12.20	5AA19496000	尺寸不良	50%	成型	1
18	东芝	2015.1.15	5AA18235100	来料错误	100%	成型	1
19	东芝	2016.3.15	5AA18423000	披锋	20%	晖耀	1
20	东芝	2016.3.28	5AA31772102	拉伤	30%	成型	1
21	高精	2015.12.2	4B5-0192-000	3#外径偏小	100%	成型	1
22	西铁城	2016-1-5	JN56207-03F	耐酒精测试不良	40%	喷油	1
23	新光商事	2016.3.9	SDCT8A-009	尺寸不良	24%	成型	1
合 计							23

要因分析

制定者	制定时间	制定来源
温美欢	2016-4-15	每日客户投诉调查

NO.	不良类别	发生次数	不良流出原因	NO.	不良类别	发生次数	不良流出原因	NO.	不良类别	发生次数	不良流出原因
1	披锋	4	1、品质标准不一致， 2、误判。 3、品质标准检查不明确。 4、检查方法不到位。 5、品质标准不完善。 6、工作散漫。 7、无看不良履历表。 8、未按标准作业。 9、对品质标准不了解。 10、抽查方法不够全面。	5	短数	2	1、无检查出货。 2、口算错。 3、检查方法不正确。	9	耐酒精不良	1	1、无测试。 2、测试频率不到位。 3、测试方法不对。 4、未按检查方法操作。
2	出借货	4	1、没有确认现品票。 2、没有确认每天的实际出货。 3、出货无确认。 4、品番检查不到位。 5、抽检方法不对（未开箱检查）。 6、检查时未对照基准书。 7、检查时未参照样板，没按要求作业。	6	变形不良	2	1、无检查标准。 2、未按检查标准作业，依据经验。 3、未检查。	10	混装	1	1、检查时未参照样板。 2、检查时未使用检查基准书。 3、对产品不了解。 4、未检查。 5、抽查方法不对。
3	尺寸不良	3	1、检查标准不完善。 2、测量位置不准确。 3、无检查标准。 4、检查标准与客户标准不一致。 5、出货前未测尺寸。 6、测量工具有误差。 7、使用测量工具不训练。 8、测量时无确认测量工具。 9、检查方法掌握不全面。 10、误判。	7	皱皮	1	1、误判。 2、无检查标准。 3、未按标准作业。	11	包装错误	1	1、未按包装基准书。 2、无最新标准。
4	划伤	2	1、检查环境不到位。 2、检查标准不了解。 3、检查标准不正确。 4、未检查出货。 5、QA的检查作业方法错误（未带手套）。 6、误判。	8	色差	1	1、未对照样板。 2、无装配确认。 3、误判。 4、检查光线不一致。 5、无进行每批LOTNO. 进行确认。 6、无颜色限度标准。 7、无标准（无允收色差值管理）	12	料花	1	1、误判。 2、无检查标准。 3、未按标准作业。

根因分析

主要根因分析

制定者	制定时间	制定方法
温美欢	2016-4-28	WHY-WHY分析

NO.	区分	1次原因	2次原因	3次原因	根因
1	品质标准不清楚	没有标准资料	无样板	样板缺陷	资料内容不对，未品管确认。
2	未对照样板，没按要求作业。	标准/资料不完全	测量工具使用不熟练	不知检查标准哪里位置	查找样板困难及浪费找资料时间
3	作业的方法误/手法有误	因每人检查方法不一致	对检查员的工作更换比较频繁		检查员的工作安排不合理
4	测量方法的偏差	测量仪器长期使用未保养好	测量点不一致	打样未跟进	未于客户/工程确认检测方法
5	检查标准不正准	每各客户标准不一致	各客户标准不清楚		各客户标准未在检查区域展示
6	检查方法掌握不够好	根据以往的经验	无计划进行检测		无出货检查日计划
7	检测环境不达标	对检查区域无进行严格管控环境	对环境不达成时未进行策施		无进行灯光检查
8	没有检查	他责	自责	急速检查	无紧急出货检查流程

对策制定

■ 对策实施的计划排序

制定者	制定时间	制定方法
温美欢	2016-5-10	会议讨论

强：9，中：3，弱：1

NO.	根因	潜在对策方案	负责人	可行性	紧急性	效果性	分数	排序	优先采纳与否
1	资料内容不对	对工程发放的检查相关资料进行品管人员审核流程制订及执行。	刘潇 温美欢 田冰	9	9	3	21	2	采纳
2	查找样板困难及浪费找资料时间	针对每日QA检查的部品检查基准书及样板准备指定位置。	温美欢 覃艳巧	9	9	3	21	2	采纳
3	检查员的工作安排不合理	对QA的工作重新分配，由原来的一人负责一个客户改为二人一组进行负责多个客户。	温美欢 覃艳巧	3	3	3	9	3	采纳
4	未于客户/工程确认检测方法	每次移管产品后进行QA指导产品测量方法。	温美欢 覃艳巧	1	3	1	5	4	采纳
5	各客户标准未在检查区域展示	对检查区域揭示各客户判定标准。	温美欢 田冰 覃艳巧	9	3	9	21	2	采纳
6	无出货检查日计划	每日制作QA出货检查计划表。	温美欢	9	9	9	27	1	采纳
7	无进行灯光检查	对灯光进行每周点检一次。	马永刚 田冰 覃艳巧	3	3	3	9	3	采纳
8	无紧急出货检查流程	针对紧急出货进行制作紧急出货流程及执行。	温美欢 马永刚	9	9	3	21	2	采纳

对策实施

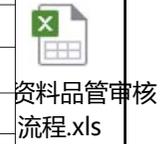
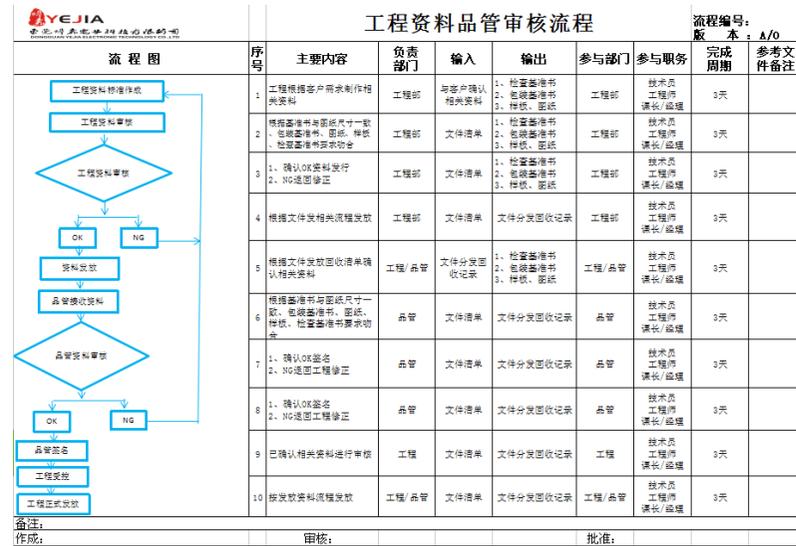
改善者	改善时间
田冰	2016-4-24

对策名：工程资料品管审核流程

改善前

无

改善后



现象：因每次工程发资料给各品管和现场时，资料中有很多错误的地方，导致品质没有保障，容易误作业人员。

实施内容：制定工程资料品管审核流程，工程部每次发放资料前由品管部责任人先审核完之后在发放各部门。

改善后效果（金额/量化/文字）：减少错误的流出，加大品质保障。

对策实施

改善者	改善时间
马永刚	2016-4-24

对策名：紧急出货流程

改善前

无

改善后

改善前		改善后	
改善前	无	改善后	<p>紧急出货流程</p> <p>2016-4-25 出货紧急应对处理流程图</p>

现象：现生管出货紧急，出货时经常未通知品管人员就出货到客户处，因此经常会收到客户投诉。

实施内容：制定紧急出货流程。

改善后效果（金额/量化/文字）：针对出货紧急时有应对的方案，保障品质及减少客户的投诉。

对策实施

改善者	改善时间
温美欢	2016-4-24

对策名：每日出货检查计划表

改善前

无

改善后

东莞烨嘉电子科技有限公司 DONGGUAN YEJIA ELECTRONIC TECHNOLOGY CO.,LTD											
2016年日出货检查计划表											
出品日期: 2016-4-26											
NO.	组别	时段	客户	QA担当	新品	出货数量	发货员	生管担当	备注		
1	C	18: 00~20: 30	京瓷	潘秀丽	120E03A97020-3	10800		方翠琴			
2			京瓷		120E03A97020-3	713		方翠琴			
3			京瓷		120E03A97020-3	1087		方翠琴			
4			京瓷		120E03A97020-3	41400		方翠琴			
5			京瓷		121P156500-2	360		方翠琴			
6		8: 00~9: 30	京瓷		121P156500-2	300		方翠琴			
7			京瓷		121P157300-1	3360		方翠琴			
8			京瓷		121P157300-1	2360		方翠琴			
9			京瓷		121P1586200-1	800		方翠琴			
10			京瓷		121P1586200-1	400		方翠琴			
11	B	8: 00~8: 20	烽火	肖润兰	10_01_020060 (M30上盖)	5000		孙晓芬			
12			烽火		10_03_020027 (中框接口)	1000		孙晓芬			
13		8: 40~9: 10	烽火		10_05_020029 (中框接口)	2000		孙晓芬			
14			烽火		THN-2015-001	2890		孙晓芬			
15		9: 30~9: 50	烽火		THN-2015-002	3970		孙晓芬			
16			烽火		THN-2015-003	3970		孙晓芬			
17		A	10: 20~11: 00		烽火	李才能	THN-2015-004	1000		孙晓芬	
18					烽火		2VM400166	30		黄茂英	
19			8: 20~8: 40		海信		1VM444739	1800		黄茂英	
20					海信		1VM444740	1800		黄茂英	
21	9: 10~9: 30		海信	1VM444741	1800			黄茂英			
22			海信	1VM444742	1800			黄茂英			
23	9: 50~10: 20		海信	2VM400516	1800			黄茂英			
24			海信	2VM400517	1800			黄茂英			
25	10: 20~11: 00		海信	2VM400518	1800			黄茂英			
26			海信	MB403640	568			方翠琴			
27	A	8: 20~8: 40	海信	高明	MB403471	300		方翠琴			
28			海信		24120040301099LED背光灯	10000		黄茂英			
29		9: 10~9: 30	海信		24120040301038PCBA灯	10000		黄茂英			
30			海信		24120040101039灯与铜快支轴	10000		黄茂英			
31		9: 50~10: 20	海信		241200402049铜快轴上盖轴盖	5000		黄茂英			
32			海信		25120040201020铜快轴下盖轴盖	5000		黄茂英			
33		11: 00~11: 30	海信		铜快轴	5000		黄茂英			
34			海信		铜快轴VR	2000		黄茂英			
35		10: 00~11: 00	海信		AS10_电声量_连接器	15000		肖润兰			
36			海信		AS10_电声量_壳体	2075		肖润兰			



日出货检查计划表 .et

现象：现每日出货品管部无出货检查计划表。

实施内容：每日制作出货检查日计划表。

改善后效果（金额/量化/文字）：针对出货时有优先检查产品，保障产品得到及时检查。

对策实施

改善者	改善时间
温美欢	2016-4-24

对策名：检查员的工作安排不合理

改善前

张占道 (13713174842) 负责山田	车才能负责洛可可/船井/海理/超新/火乐/其它客户
周文霞短号: (6678) 负责豪恩/京瓷/快美特	潘秀丽负责西铁城/新光商事/任天堂/竹谷/南方包装/易力声
肖润兰短号: (13790580567) 负责伟富希/技研/东芝	高明三诺 (包括三诺外发来料及出货检查)

改善后

QA工作安排				
NO.	组别	名字	负责客户	
1	A	周文霞	希克斯, 技研, 三诺, 豪恩, 易力声, 蓝筹, 元趣, 快美特, LKK, 新技, 恒迪, 崇信, 迪威泰, 蚁视	
2		高明		
3	B	车才能	西铁城, 新光商事, 东芝, 火乐, 太鸟火, 生活汇, 瞄星, 船井	
4		肖润兰		
5	C	潘秀丽	京瓷, 伟富希, 超新, 誉铭新, 海理, 任天堂, 竹谷, 南方包装	
6		张占道		
7	D	覃艳巧	山田	
8	5, 除计划以外而紧急临时出货的第一时间由副课长/技术员/组长人员检查。			

现象：一名QA检查多个客户的部品，导致此QA请假后更换其他人员时，又对此客户的标准不太了解。

实施内容：对QA的工作重新分配，由原来的一人负责一个客户改为二人一组进行负责多个客户。

改善后效果（金额/量化/文字）：针对有人请假后，不会影响工作及品质不会发生差异。

对策实施

改善者	改善时间
温美欢	2016-4-24

对策名：查找样板困难及浪费找资料时间	
改善前	改善后
无	
<p>现象：所有的样板无归类，查找困难。</p>	<p>实施内容：针对每日QA检查的部品检查基准书及样板准备指定位置。</p>
<p>改善后效果（金额/量化/文字）：针对出货时有优先检查产品，保障产品得到及时检查。</p>	

对策实施

改善者	改善时间
温美欢	2016-4-24

对策名：各客户标准未在检查区域展示

改善前



改善后



现象：对每个客户标准无张贴，并且每个检查员对标准比较含糊。

实施内容：对检查区域揭示各客户判定标准。

改善后效果（金额/量化/文字）：针对出货时有优先检查产品，保障产品得到及时检查。

效果调查

■ 活动目标对比



45月份投诉清单. et



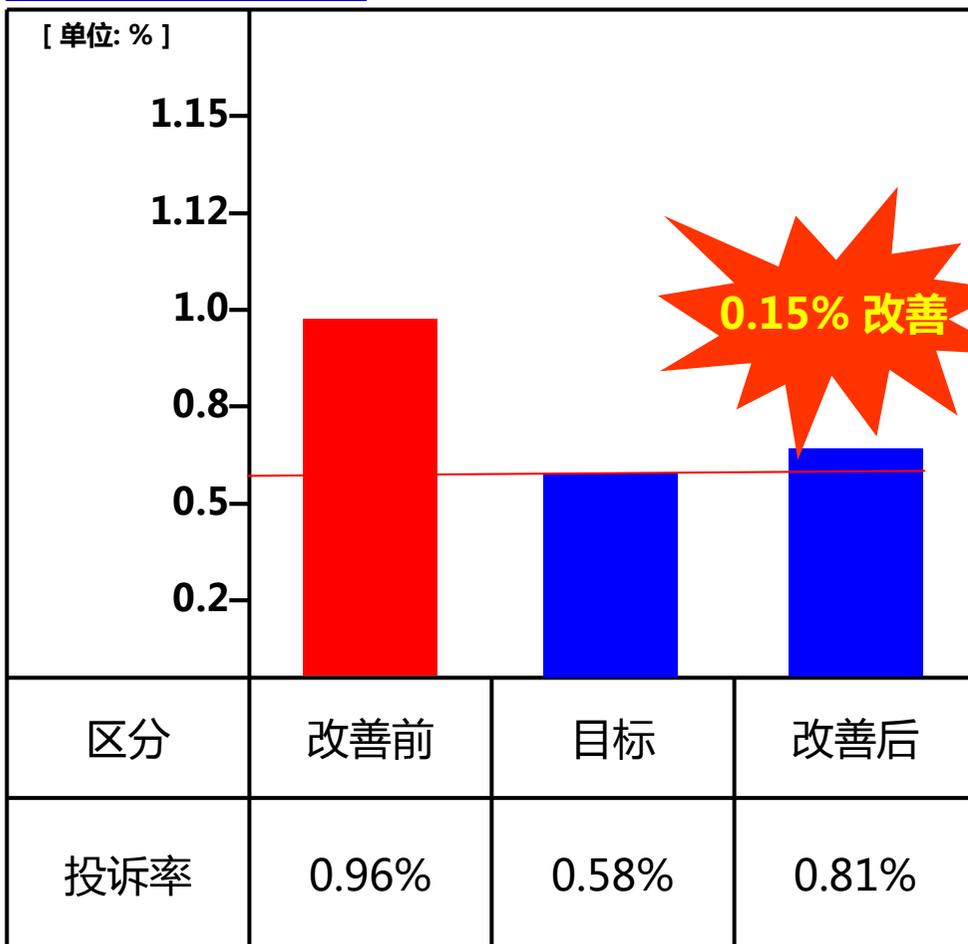
2015年KPI总表. et



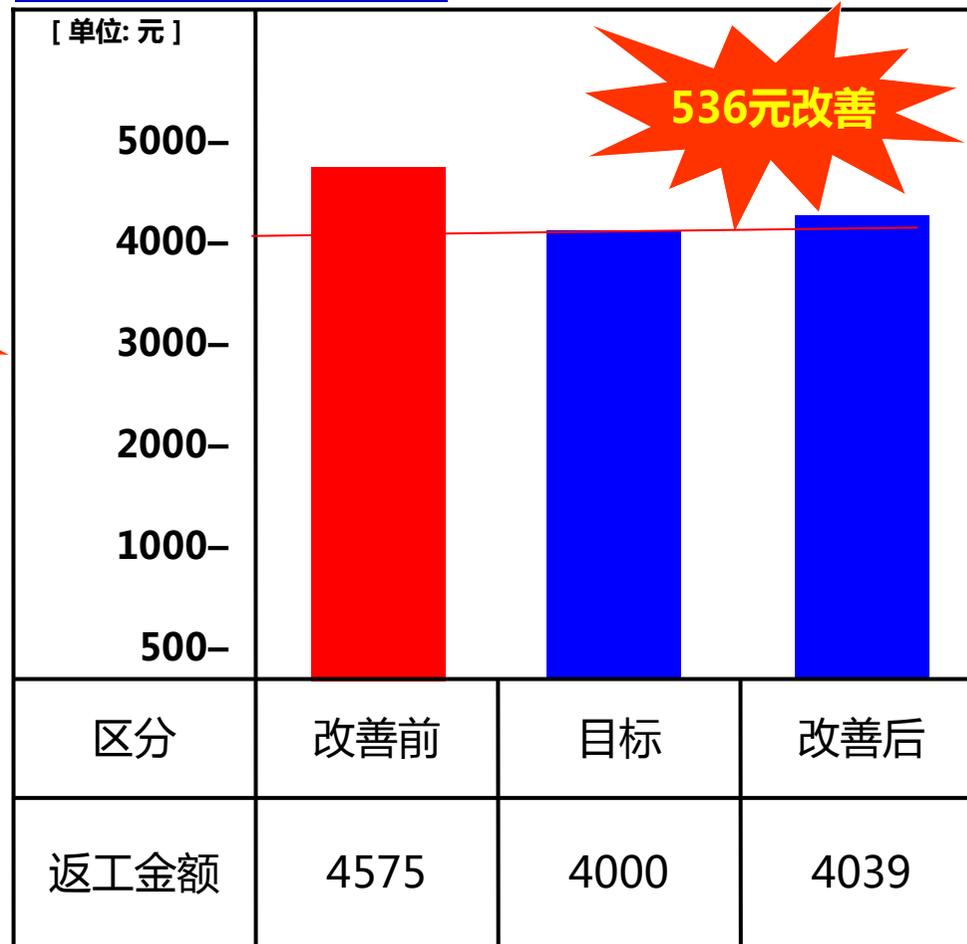
2016年KPI总表. xl

制定者	制定时间	制定方法
温美欢	2016.5.29	柱形图

客户投诉的件数现况



返工金额现况



效果调查

制定者	制定时间	制定方法
温美欢	2016-5-29	合算方法

■ 有形效果

- 客户投诉率效果

改善前平均投诉率-改善后平均投诉率=改善效果

$$0.96\%-0.81\%=0.15\%$$

- 返工金额效果

改善前月平均返工金额-改善后月平均返工金额=返工金额效果

$$4575-4039=536\text{元}$$

- 预估效果

$$536*12=6432\text{元}$$

■ 无形效果

- 通过此活动后投诉比之前减少及返工金额减少.
- QA调动人员的积极性提高.
- 各客户的质量标准展开.

标准化

■ 标准化

制定者	制定时间	制定方法
温美欢	2016-5-29	列表统计

标准变更项	改善前	改善后	标准名及编号
工程资料品管审核流程	无		申请中
紧急出货流程	无		申请中
每日出货检查计划表	无		申请中
各客户标准未在检查区域展示	无		申请中

活动总结

一、优点：

- 通过此活动后投诉比之前减少及返工金额减少.
- QA调动人员的积极性提高.
- 各客户品质标准展开.

二、缺点：

- 通过此活动后投诉及返工金额未达成目标.
- 紧急出货流程及工程资料审核流程运行不够完善
- 每日检查出货计划运行时比较困难到位.
- **活动推进跟不上进度，致使各项改善措施未能及时展开.**
- 此次活动时间仓促及资料制作不好.
- 希望下次继续完善此活动,达到与新风老师指导的内容.

三、下次课题：

完善提高QA检查能力

发表完毕

