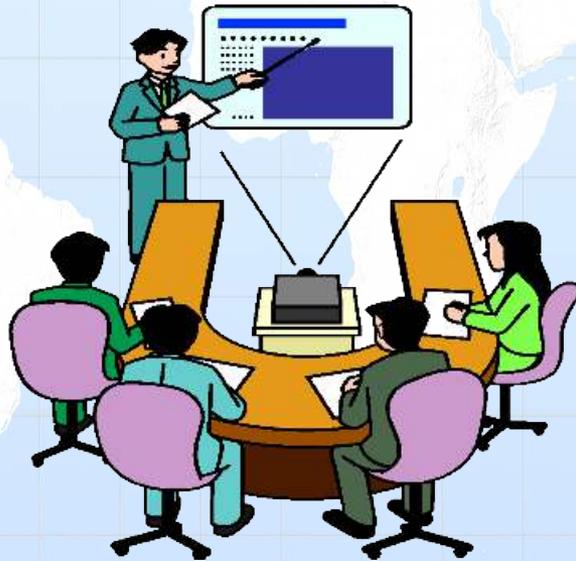


质量问题解决方法



第1版

培训背景



解决问题的**能力**亟待提升



问题解决**方法**不统一



走弯路，问题解决**速度**慢



盲目找问题答案，**效果**适得其反

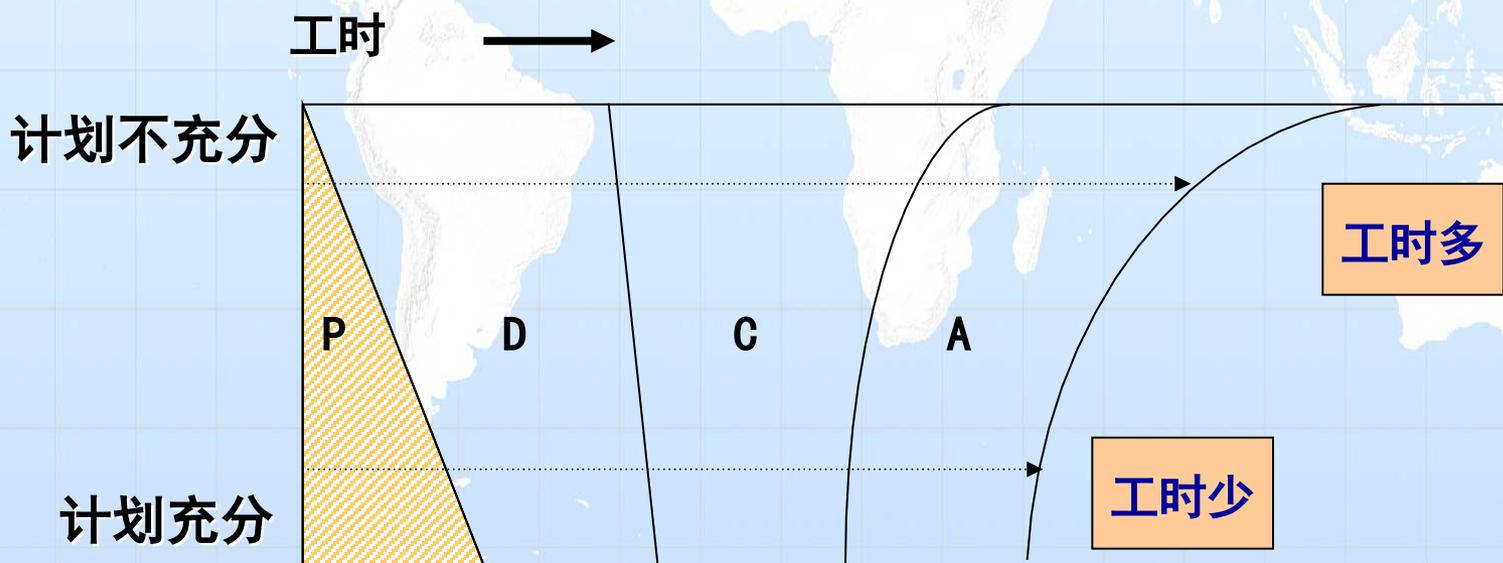


把握不住关键**里程碑**

培训背景

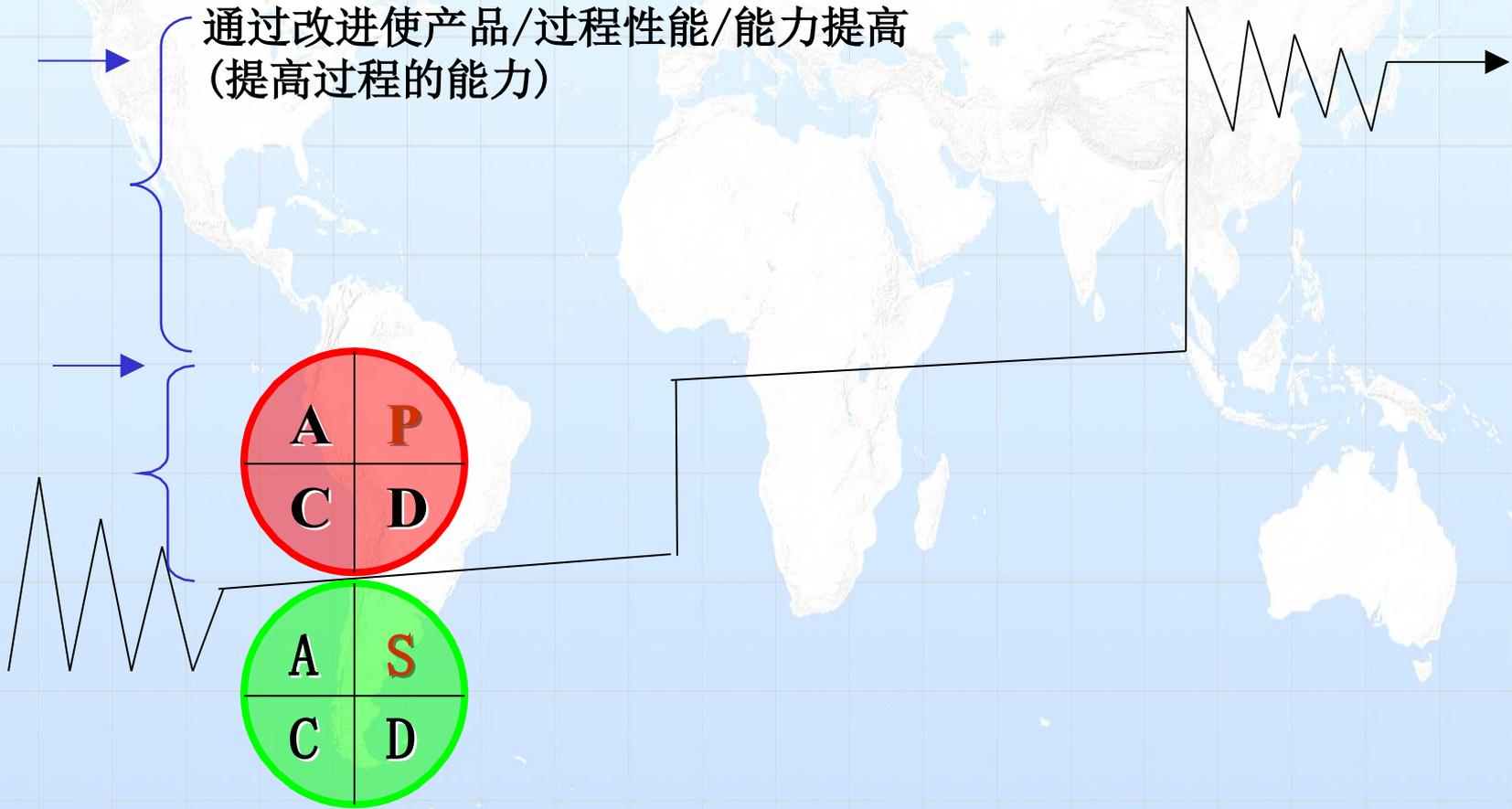
PDCA

▼ PLAN（计划）的重要性：



PDCA 与 SDCA

通过改进使产品/过程性能/能力提高
(提高过程的能力)



通过标准化使过程能力维持
(将过程稳定化)



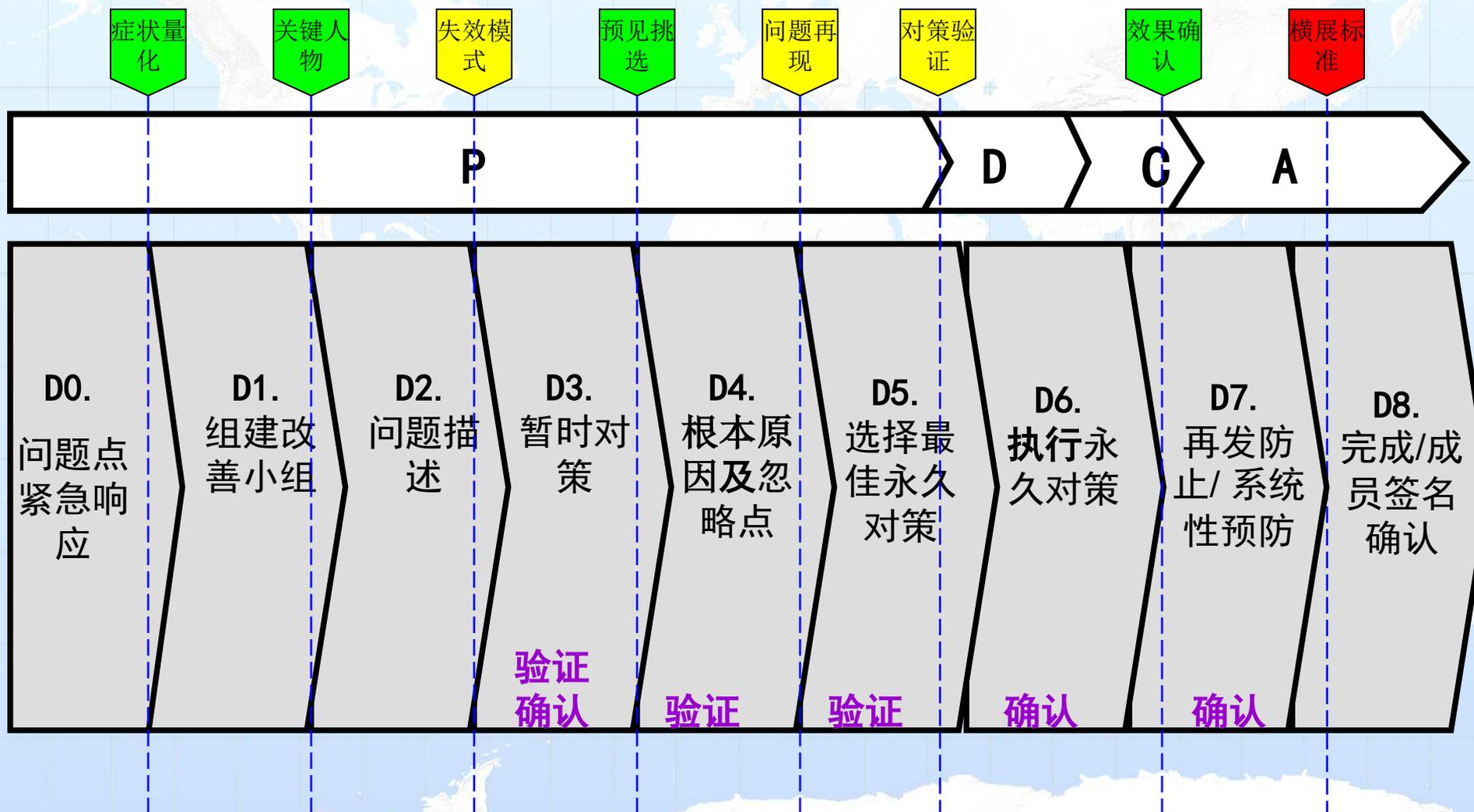
术语：

- **ERA—Emergency Response Action:**
紧急响应行动
- **ICA—Interim Containment Action:**
暂时对策
- **PCA—Permanent Corrective Action(s):**
永久对策
- **Verification**
验证：通过提供客观证据对规定要求已得到满足的认定
- **Validation**
认：通过提供客观证据对特定的预期用途或应用要求已得到满足的认定

确

要

质量解决的8个步骤



掌握“问题”的要领

1. 什么是“问题”？

问题是实际与理想之间的差距 (Gap)

2. 什么是问题的形态？

- 异常性问题 (s 太大)
- 结构性问题 (Avg 太低)



DO问题点紧急响应

症状：是一个显示存在一个或多个问题的可测量的事件或结果。这个事件的后果必须被一个或多个（顾客经历**症状**是**问题**的显示）

1. 症状定义

- 车型+零件+故障失效症状；
- 车型+系统+故障失效症状；
- 车型+故障现象

2. 紧急响应措施

- 例如：产品紧急响应方式通常是 Hold 或退回制造厂处理ERA

3. 量化症状

- 将客户端所发生抱怨的征兆加以定性及定量化





D0: 问题点紧急响应

3) 量化症状

- 量化的测量结果表明有性能差异存在和/或症状的优先（**严重度、紧急、成长**）
- 当症状不能被测量时，可能没有**足够的信息和有效的理由**来执行G8D
- 量化可能来自于现有的数据，如**返工、返修、报废、保修，保修费用或顾客满意度调查**
- 在量化症状前，需考虑问题的严重性。如果情况严重，**执行ERA，然后收集量化数据**



D1: 组建改善小组

1) 组建目的

- 让客户认为我们非常地重视他们所反应的问题
- 组织一组具有所需特征和动力的人员来解决问题
- 极少有一个人具有所有需要的资源、资料和技能来解决一个复杂的问题。另一方面，一组合适的人员能够包括所有必须的资源 and 聚集每一个人所具有的技能。

D1: 组建改善小组

2) 组建原则

- 将人数限制在4-10人。
- 选取具有恰当的技能、知识、资源、权威等的人员。确保代表顾客的观点并使小组成员知道他们为什么被选取参加
- 选取合适的复合资格
- 根据需要变更小组成员

3) 小组成员

最高指导员、指导员、一般成员



D1：组建改善小组

组建：解决问题至
关重要的第一步是
筛选关键项目的领
导人

关键人
物



3) 小组成员

- **最高指导员：**

一般为主管阶层对小组的进度有监督，支援及决策
决定权力。

- **指导员：**

负责协调，活动进行的引导汇整小组的意见及决策
并呈报尽量不要深入某部份细节，以免迷失方向。

- **成员：**

各部门相关人员对被指定的工作有义务提出相关的
结果及提供意见

D2: 描述问题

真实信息可以
提高解决
速度

1) 问题陈述

- 以真实, 可计算的数据详细陈述问题.
- What (事, 物): 发生问题的事及物.
- Where (地):
 - 事物发生的地点 (**第一次**发生, **其他**发生地点, **持续**发生的地点).
 - 事物**本身**发生问题的**区域** (里面, 外面, 上面或下 面…)



D2: 描述问题

1) 问题陈述

- **When (时): 第一次发生及随后再出现的时间**
- **Who (谁): 发现部门或人员**
- **How Big/How Much: 问题发生的影响程度.**
 - **数量、比率、趋势**
- **Picture: 略图说明部位、现象**

D2: 描述问题

1) 问题陈述

- a) 机种、机型等
- b) 车身号码、发动机号码、批号等
- c) 发生地点
- d) 发生年月日
- e) 发生后在服务站登记年月日
- f) 行使路程/时间
- g) 发生内容/起因
- h) 该车、该机的处置方法和程序

1) 地理位置 2) 对象件的何部位 3) 何时 4) 发生方式 5) 什么条件下 6) 发生比例 7) 发生倾向



D2: 描述问题

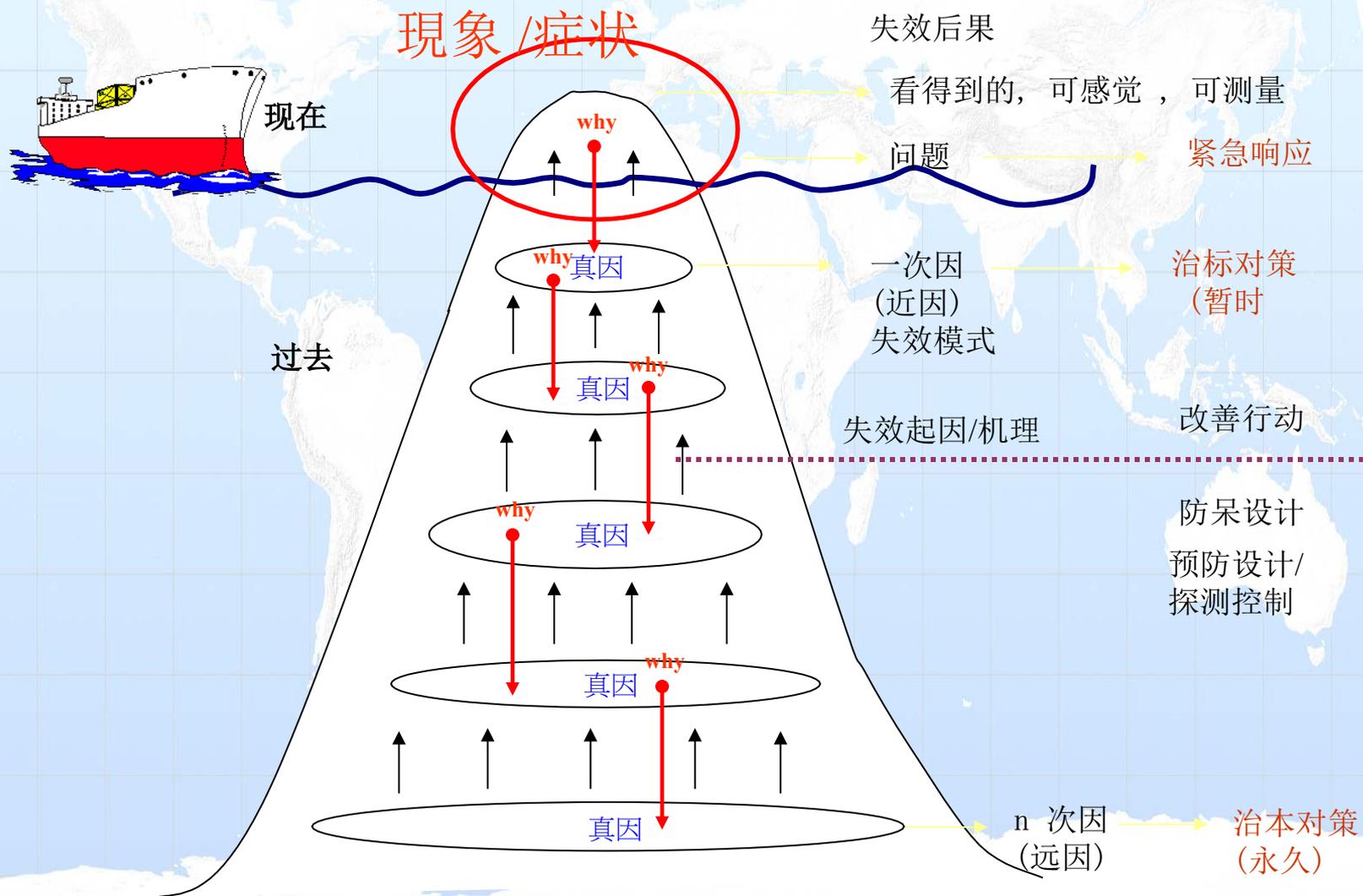
2) 问题描述

- 分清楚什么是现象/症状？什么是问题/真因？
- 这两者之间有何差别（想想冰山）？

问题描述按照问题是什么和问题不是什么定义问题的边界。**问题陈述**提供基本事实，而**问题描述**提供需要的细节来找出根本原因。**问题描述**帮助小组**缩小**研究的范围



把问题想像成一座冰山



D2: 描述问题

	是	不是
Who	谁受这个问题影响? 谁第一个观察到这个问题? (I/外部) 这个问题报告谁了?	谁不受这个问题的影响? 谁没有发现这个问题?
What	什么类型的问题? 什么东西有这个问题? 发生了什么? 在我们的领地内是否有了物证?	什么东西上没有这个问题? 什么可能发生但没有发生? 什么可能是问题但又不是?
Why	为什么这是个问题? 在问题发生的地点过程是否稳定?	为什么这不是个问题?
Where	在哪里观察到的问题? 哪里发生了问题?	这个问题会发生在哪但没有发生? 这个问题会发生在其他哪个地方但没有发生?
When	何时第一次注意到这个问题? 何时就发现了这个问题?	何时问题会发生但没有发生?
How Much/ Many	问题发生的数量? 问题导致损失多少, 成本、人工、时间?	问题会发生多少但不是? 问题可能多大但不是?
How Often	有何趋势 (连续的, 无规律的, 循环的)? 以前发生过同类的问题? (如果有,附上以前的问 题解决报告)	问题应该的趋势但不是?

问题描述 - 综合所有的信息, 这才是你的问题描述:

D2: 描述问题

- **1 问题件的确认结果** ... 尺寸和材质等跟规格比较。
- **2 问题零件、部位** ... 直截了当 哪里、什么问题、曾发生什么变化。
- **3 问题点的主要原因分析和结果** ... 对涉及到的零件、部位、工艺、
 - ~1. 问题件、制造工艺、技术条件
 - ~2. 问题件、制造年月日 ... 等、按工艺顺序和时间顺序整理。
 - ~3. 问题件、发生个数、发生率
- **4 预测发生件数及批次。**
- **5 确认重点。**
 - ~1. 与没出现问题的比较其特征及变化。
 - ~2. 确认出现不良的日期和时间。
- **6 工艺调查结果的归纳方法** ... 按工艺流程和时间系列以变化为主填写。
- **7 变化点和推断原因。**
 - 一 请务必填写过去有没发生过问题。
 - 一 问题一定源于变化点 一

D2: 描述问题

3) 提炼出问题的失效模式

a) 车型+零件+故障失效模式;

b) 车型+系统+故障失效模式

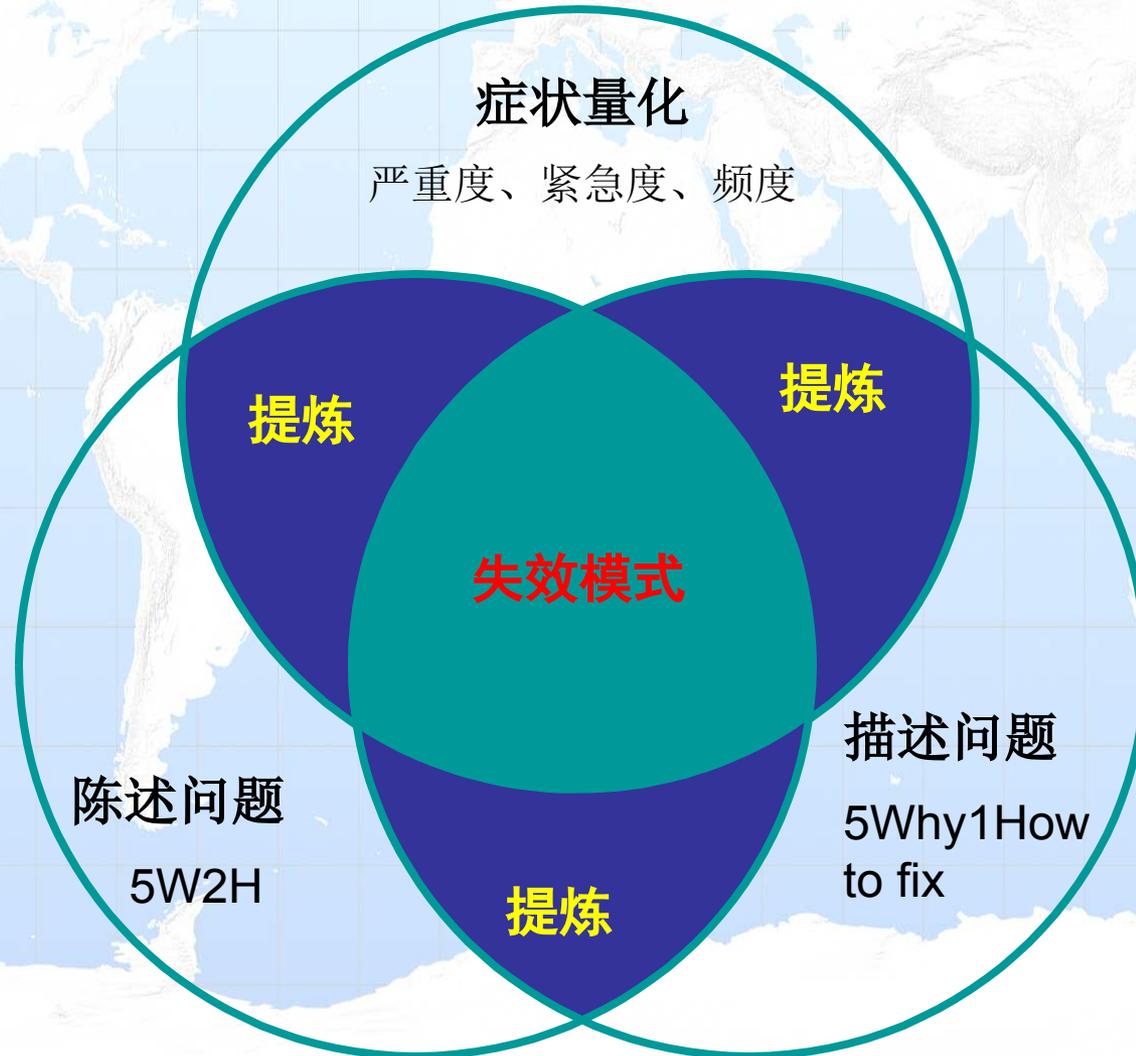
通过D0的症状量化, D2
的陈述问题、描述问题,
提炼出问题的失效模式
为下面问题的解决提供
目标, 失效模式**客观存
在**与**准确定义**是核心

失效模式



D2: 描述问题

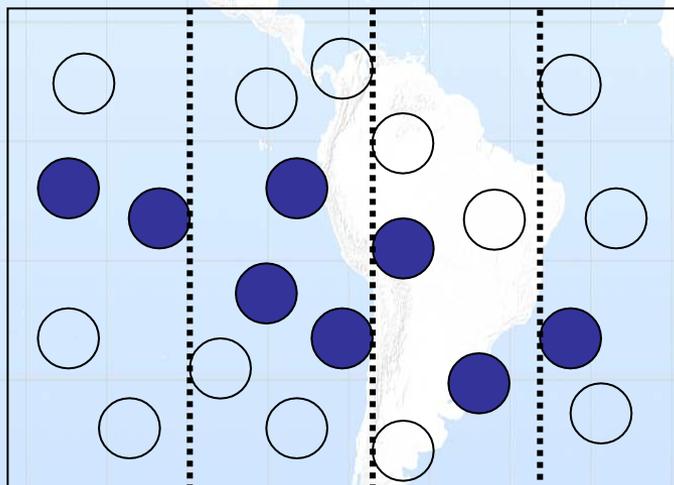
3) 提炼出问题的失效模式



D2: 描述问题

3) 提炼出问题的失效模式

○ 销售好的车 ● 销售不好的车



A店 B店 C店 D店

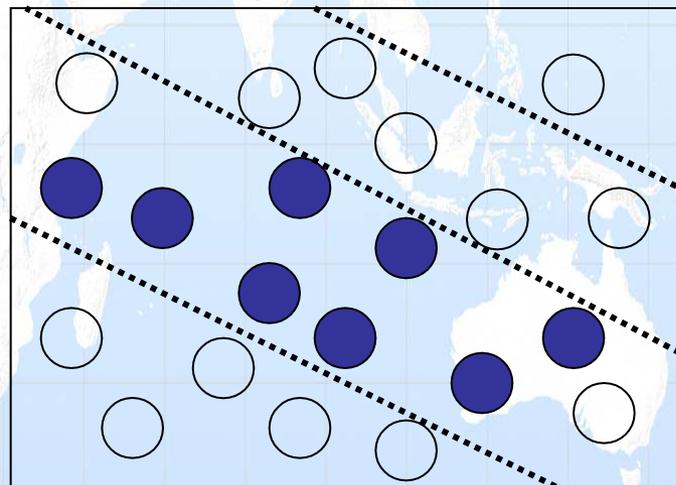
不合适的切入点

轿车

箱车

面包车

SUV



合适的切入点

D2: 描述问题

4) 认清是结构问题或者是异常问题

- 结构
 - 属于设计结构的问题
 - 三班作业都会发生的问题
- 异常
 - 在不良水平突然跳跃起来的那一点
 - 只有某一班会发生， 某一人有问题
- 因为两者解决问题的手法不一样

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/448125076115007005>