

雪铁龙现场生产管理

--PSA 集团生产部关于 UEP 的标准

PSA 集团生产部

关于 UEP 的

标准



基本生产单元

PSA PEUGEOT CITROËN
DIRECTION INDUSTRIELLE ET DES FABRICATIONS

神龙公司襄樊总厂编译（初稿）

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

UEP 的标准

定义

UEP 管理思想的创立和希望达到的效果	4
UEP 的定义	5
UEP 的工作任务	6
UEP 的成员	7
辅助部门对 UEP 的支持	13
用于推动活动进行的设施	17
UEP 发展的几个阶段	21

实施

牵头机构	27
在建立 UEP 前必须做的	31
建立 UEP 阶段 1	32
培训指南	33
开展和跟踪	36
相关文件目录	38

附件

1. UEP 进展的跟踪表	40
2. 共同改进计划	41
3. UEP 升级审核表	43

定 义

UEP 管理思想的创立和希望达到的效果

近十年来，PSA 集团内部的经济、技术条件和外部的社会环境已经得到了很大的改善。

汽车市场日趋多样化（欧洲市场和出口市场都在增长），市场竞争也日趋激烈。

所使用的技术也越来越复杂。

为了适应这种变化，我们开始改变我们的组织机构和运作方式：实施平台制，创立现生产平台，强化职能部门的支持，机构设置扁平化以及 UEP（基本生产单元）的组织形式。

建立 UEP 的目的是：

- 提高我们的工作效率，充分发挥和利用每一个人的潜能来进行每个方面的改善。
- 使每个人都充分了解其所从事的工作的最终目的、所在班组共同任务和每个人为实现这些共同的目标所需要承担的责任。
- 通过增强个人和集体的能力来更好的完成任务。
- 随时而且一致的传达 PSA 集团、生产部和工厂的工作重点。

按照一定组织的方式激发出班组和其合作伙伴的积极性，通过不断的改善来保证日常工作的最好业绩。这就是 UEP 这个组织最理想的状态。

UEP 的定义

UEP 是一个由一人负责的班组，具有明确的工作任务，强调全员参与，注重内部与外部的直接交流。

基本生产单元的组织方式适用于生产、供应及服务等各种活动。

在这套资料中所介绍的 UEP 专门用于生产活动中，不能完全照搬到其他行业。

1. UEP 的结构

- 内部只有一个领导：RU（单元负责人），和班组在同一时间工作。
- 覆盖一个从事同样的生产活动的区域，以设备或地点来划分，“进入”和“产出”的产品非常明确。
- 有一个明确的指定任务。
- 一个适当的大小，以利于班组的团结，同时能够让 RU 很好的了解 UEP 内的每一个成员（目标是最大规模是 25 人）。

2. 运行方式

- 建立个人和集体的活动计划
- 有一个固定的活动场所，里面有介绍活动情况的展示板
- 有改善的措施，包括目标和实施的具体计划
- 有一个培训计划以保证提供所需要的技能

3. 外部环境

- 合作网络：上游和下游的 UEP，在同一条生产线但不在同一时间工作的 UEP，给 UEP 提供支持的辅助部门以及供应商等等
- 合作者之间规范的工作方式：共同改进计划

4. 发展

- UEP 是一个有活力的组织，表现在其持续的时间上。进行持久改善工作的工作程序是有级别的，活动开展情况的级别越高说明 UEP 的发展阶段越高。

UEP 的工作任务

为了让顾客满意，一个 UEP 应该：

1. 在保证成本、质量和交货期的同时完成预定的生产任务

- 要遵守操作规程和运行的规则
- 要保证在规定的范围内的维修、物流和质量方面的工作
- 要保证产出的产品符合定义要求，完成要求进行的返修
- 要解决在这个层次可以解决的问题，如果不能解决就要通知相关人员

2. 实施持续改进

在与整个 PSA 集团和其生产部的政策以及工厂的目标一致的情况下：

- 要实施群众性的改善活动
- 要培养员工具有在这个层次应有的能力和各种所需的技能
- 要通过有组织的活动来激发其成员的积极性

3. 提高企业的凝聚力

- 提高信息传递的数量和质量
- 实现班组成员之间的团结
- 允许每个人都来参与 UEP 的各项活动，不受所从事的岗位的限制
- 使每个人都自觉的为 UEP 的运行做出贡献

UEP 的成员

他们在 UEP 的组织中的任务

I. 操作工

1. 完成生产任务

- 遵守与其工作相关的要求（制度、操作规程等等）
- 保证在规定的范围内的维修、物流和质量工作
- 在超出其工作范围时通知相关人员

2. 实施持续改进

-要进行的工作：

- 5S 工作
- 提出改善性的建议
- 参与改善小组的活动并解决问题
- 完成个人计划的项目

-学习在 UEP 的发展中必需具备的技术

-通过其工作表现和改善活动，为实现班组的目标（成本、质量、交货期、安全等等）做出自己的贡献

3. 企业责任

-要遵守 UEP 的各项规章制度

-要参加班组的各种会议

-要培养个人的必备能力以便能全面参与 UEP 的各项活动

II. 作业指导员（他可以是设备的操作工、调整工，自动化程度很高的机器人等设备的操作工，生产助手，多能工，模具工，会议的组织者，牵头人等等）

1. 完成生产任务

除了操作工的任务外，还包括：

- 他要为操作工提供及时的技术支持（比如在工艺或供应方面的偶然事件）
- 在出现不正常的情况时，他要通知班长、辅助部门以及上、下游的班组
- 他要完成一些技术性的工作：设备运行、监控计划等
- 他要在班长的授权下进行岗位培训（新员工、换岗的员工或是想成为多能工的员工）
- 他要了解整个工段的所有岗位，在出现特殊情况时，他能够到其中任何一个岗位去顶岗
- 他要负责监控质量体系在他这个层次的良好运行
- 他要跟踪控制操作工执行规定的情况
- 他要参与级别 1 的维修

2. 实施持续改进

除了操作工的任务外，还包括：

- 他要通过分析对出现的问题进行分类和处理（特别是负责确认是否遵守了各项制度）
- 他对各个岗位的了解可以让他提醒班长可能会出现的问题（人体工程学、人员和岗位的配置、安全、质量等各个方面）

3. 企业责任

除了操作工的任务外，他要通过自己对每个人的帮助来促进班组的团结。

III、班长（RU）

班长是班组里唯一的上级领导

班长的工作热情与能力保证了班组工作的质量和良好的工作结果。

他是班组发展的领导者。

1、 完成生产任务

- 是保证生产的责任者；
- 根据能力分配工作；
- 使工作标准得到遵守；
- 在无法处理问题时通知辅助部门；
- 保证解决办法的实施；

2、 实施持续改进

围绕班组的各项活动（人员的激励或交流活动），利用各种管理理论和方法，来完成：

- 在成本、质量、交货期、安全和人体工程学等方面围绕改进目标组织本班组成员积极参与改进；
- 推进并提高发群众性改善活动（5s、团组工作法、、合理化建议、个人目标），以充分发挥所有人的能力；
- 根据需提高多方面的技能（培训计划等）；
- 团结所有合作者并参与寻找解决问题的办法；

在需要时制定共同的改进计划，明确相互之间的义务，确定会议形式，

在班长及其合作者的合作范围内：

- 解决长期性问题；
- 分工并明确改善活动；

班长跟踪共同改进计划的执行情况。

参看：辅助部门对UEP的支持功能

3、 提高企业凝聚力

通过以下方面来加强团结，提高积极性：

- 质量、控制和加强信息交流；
- 使每个人都参与班组活动；
- 了解每个人的贡献与工作（工作态度等，可使用的工作方法有：年度考核谈话、职业生涯设计跟踪等）；

重视工会活动；

保证遵守内部规定；

确保班组日常管理；

对其员工提出培训建议或其它建议；

跟踪安全规定的执行情况，他也是这方面工作的推动者。

IV、工段长（RG）

他是成本、企业价值和工厂目标的管理者。

- 他要保证其下属的 UEP 的日常运行；
- 他制定其 UEP 的年度升级计划。

1、 完成生产任务

- 召集并管理下属的班长；
- 确保有效实施确定的工作标准，并分析内部工作的不足；
- 预计并决定 UEP 之间的人员分配；
- 与相关辅助部门之间的协调与联系；
- 确保班组之间信息的连续性；
- 与班长一起确定其 UEP 内多能工的目标；

2、 实施持续改进

- 将工厂目标转化为班组行动计划；
- 确定各班组目标；
- 计划并管理在实施改进时所必需的设施；
- 巩固所取得的成果并向厂部汇报；
- 组织进行人员和技能预测管理，促进由此所带来的培训；
- 促进班长与辅助部门人员之间的联系；
- 确定工作的优先程度并帮助班长将其中一些工作列入会议计划；
- 对所有的整理整顿活动及车间的清洁予以强烈的关注，通常情况下根据计划参与 5s 的评估工作；
- 与相关人员一起实施共同改进计划，鼓励创造性的改进，保证工作的协调，批准改进计划的实施并跟踪其实施情况；
- 召集班组升级会议，与班长、辅助部门及 UEP 牵头人共同进行升级准备工作；

3、 提高企业凝聚力

- 由他来保证厂部与 UEP 之间的联系；
- 他要保证其班长的职业生涯管理；
- 通过每月一次的例会和每天一次的碰头会与班长进行必要的信息交流（如厂部信息等），在必要时，他还会与其班长一起准备资料来表达自己的意见；
- 他要收集令人振奋的信息并综合上报给厂部；
- 他要对 UEP 的工作结果进行价值评价；
- 他与企业内相关人员共同保证正常的工作秩序，尤其在 UEP 的设置方面。

V、生产车间主任

在以下 3 种情况下可以设置这个岗位：

- 工厂厂长直接管理的工段长太多；
- 工厂厂长领导着位于不同地点的多个工厂；
- 工厂厂长领导的这个工厂不是生产中心的一个工厂。

生产车间主任保证 UEP 工作标准的实施。

- 他召集并管理下属的工段长并协调他们之间的活动；
- 他是一个把工作结果和工作措施价值化的推动者
- 他保证其班组与厂部之间面对面的工作汇报。

辅助部门对 UEP 的支持功能

UEP 的正常运行需要得到其他各部门的支持：维修、物流、质量、现生产平台、工艺、人事、管理。

这些辅助部门给 UEP 提供专业技能及工作方法，他们保证工艺、工作标准及规则的实施。

I、原则

1、 辅助部门的三项基本工作

参与性工作：通过相关人员之间的联系，在问题变得严重前参与必要的工作。

他们在设计工作中，应与使用者建立联系，以便使用者能够尽可能早地介入到这些项目及其发展变化中去。

标准工作：建立工作标准，并保证其实施（培训、信息、支持等）。推动工作标准的实施（审核、评价等），并收集相关经验。实施适合于自己的工作标准。

支持工作：在出现困难、危机或新情况时提供其专业方面的帮助。

2、 辅助部门与 UEP 是合作伙伴的关系

在这个方面，所有合作者的期望和需求都是合理的。为了达到最高的效率，辅助部门在需要时帮助 UEP 实现其需求。在有必要实施共同改进计划时，双方共同协商。

3、 辅助部门给 UEP 提供服务和技能以帮助他们完成任务。

他们提供服务的是一种帮助。

他们参与实现 UEP 目标的工作，因此 UEP 的目标也是他们的工作目标。

4、 辅助部门的建立是为了对 UEP 提出的要求给予迅速有效地满足。

为此，他们特别要：

- 工作地点设在工厂内，尽可能靠近 UEP，以便能更好了解 UEP 的需求，及时参与解决（效率和快速反应是首先通过班长和辅助部门的对口人之间的直接联系来实现的）。

部门的机构设置是和 UEP 的设置相对应的，特别是要为每一个

- 班长和工段长都指定一个相应的对口人

5、 辅助部门给 UEP 带来的服务是非常专业化，而且是直接有效的
具体的说就是：

- 他们负责把被批准的解决方案具体化，而且在实施过程中进行跟踪确保其实施。必要时，他们要制定改进计划以实现确定的目标。
- 他们提供的服务受他们所从事的专业的限制，但是要实用而且便于实施。

II. 共同改进计划

一份共同改进计划里明确了 UEP 的成员和其合作伙伴之间各自要进行的工作，

比如：介入的期限，提供有用的信息，

还要确定计划推进的方式，

比如：召开会议的频率，要跟踪的数据，牵头人，各种期限。

在这个共同改进计划的范围内，班长和他的合作伙伴要：

- 处理在日常工作中遇到的问题
- 进行并推动改善措施

一个共同改进计划可以在出现以下几种情况时制定：

- 碰到一些经常性出现的困难和不正常的现象，但又没有被处理（比如标准、程序、说明里都没有规定，也没有工作小组或 QC 小组来解决）
- 需要在合作伙伴之间有一个定期的意见交换
- 有主观愿望去进行一个改善活动
- 出现的问题需要在班组内定期介绍进展情况

班长和辅助部门的对口人都可以是发起者，来共同制定这个计划。

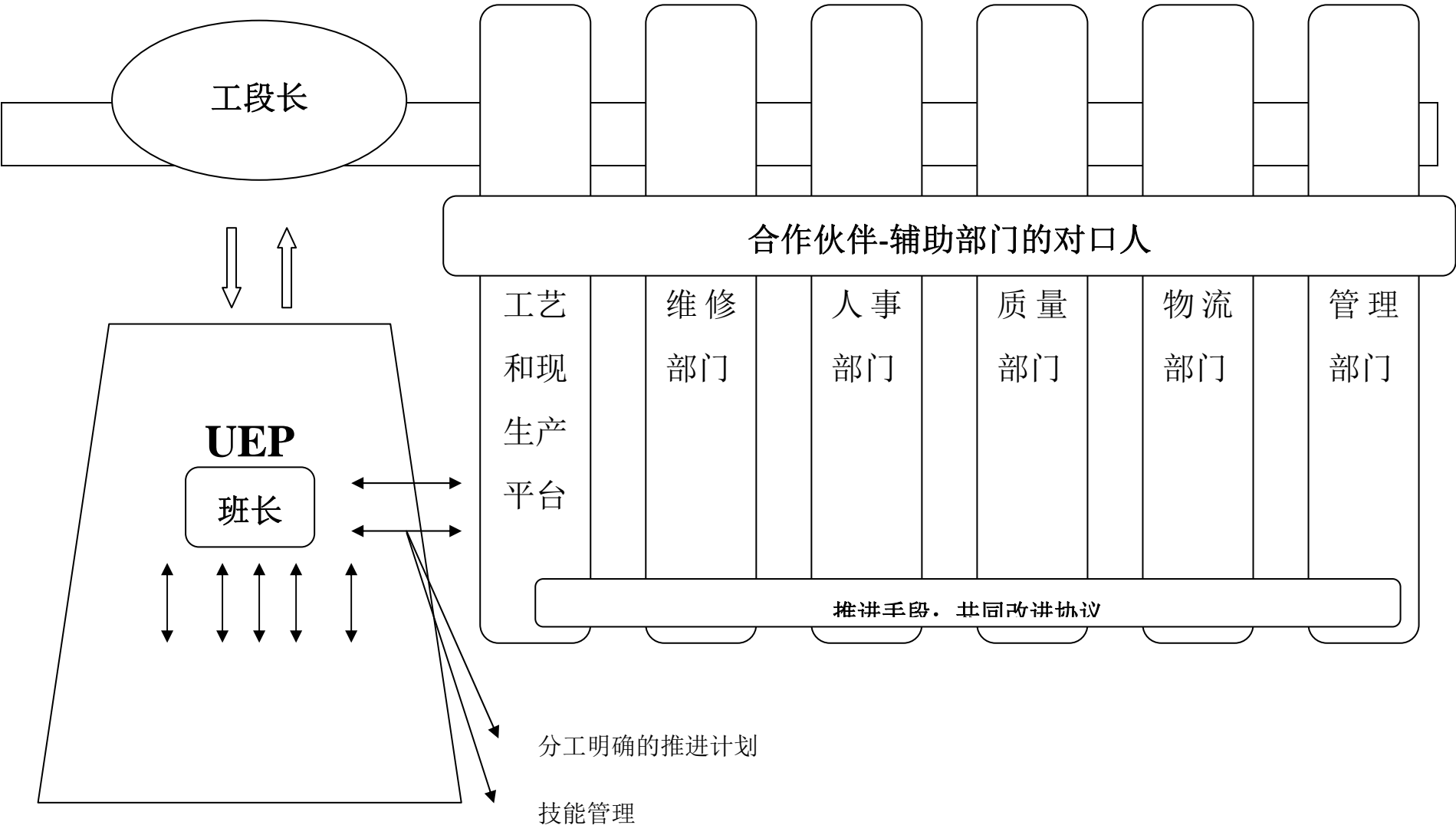
这个计划的协调和批准由他们各自的上级来保证。

说明：

共同改进协议可以由各个级别来制定，但是首先要在班长这一级来制定，

比如：信息沟通的制度，滚道的维护等等。

班长推进联络图



用于推动活动进行的设施

这些必要的设施是班长正确的完成其工作的物质保证。

I. 活动场地

活动场地是班组召开会议的地方。

这个场地主要有以下作用：

1、 一个推动、进行 UEP 的活动的场所

- 组织在改善过程中的交流的地点
- 有地方把 UEP 开展的活动的情况公布出来
- 以集体的方式来进行动员
- 可以见到 UEP 的合作伙伴，能更方便的和他们交流
- 可以分享工作中的一些信息
- 能够让每个成员都知道 UEP 的工作为整个工厂的贡献

2、 一个让人身心都得到休息的场所

- 可以改善 UEP 活动的氛围，让人感到心情舒畅
- 可以在这里庆祝 UEP 的大事

3、 一个沟通信息的场所

- 使信息的传递路径明确，并保证了一致性
- 使信息的传递更可靠，因为有地方可以留言
- 让 UEP 的每一个成员都有表达自己观点的场所

4、 一个有增值意义的场所

- 可以在这里接待上级和所有 UEP 以外的人员
- 以集体的方式让 UEP 的每一个成员看到自己的价值
- UEP 的日常活动有了物质保证

II. 物质设施

- 有一块面积：
 - 干净的、明亮的、有设施、容易打扫（符合 5S 的具体要求）
 - 必要时应是一个独立的场所所以不受噪音的干扰
- 有桌子
- 有椅子（要保证 UEP 的每一个成员的有一个座位）
- 有黑板
- 有陈列价（以便每个人都可以拿到相应的资料）
- 每个人都有一个自己的小柜子
- 一些让人感到舒适的设施
- 维护用的工具
- 有一个封闭的班长用办公室，但是门应该和这个场所相通

III. 展示版

这个展板的具体制作要求在“UEP 展板指南”里有详细的介绍，其中规定了一部分展板必须有的内容，也给每一个 UEP 留下自由决定的一部分版面。

展板应包括：

1、 UEP 的身份（自然情况说明）

- UEP 的身份（每一个成员的姓名、相片、工段的简图）
- 其合作伙伴的身份（姓名、相片、联络方式、职务）
- 其领导的身份（姓名、相片、联络方式、职务）
- UEP 的任务
- UEP 目前所达到的级别

2、 具体的指标

- 主要是和 UEP 的运行和改善计划有直接关系的一些目标值，有些可能直接

就是工厂的目标

- 这些指标是和 UEP 的每一个成员直接相关的，用于衡量当时的情况而且要有措施来保证
- 这些指标应该是简单的、一目了然的、具体的而且可以让每一个人都能看懂的

作为生产部门，以下几点是有必要公布出来的：

- 生产部的 UEP 规定的几个指标
- 人员：
 - 多能工和他掌握的工位（培训/在岗工作情况等等）
 - 安全情况
- 改善的启动情况
 - 简单和复杂的合理化建议的统计
 - 5S
 - 参加工作小组的情况（如 QC 小组）或进行个人项目的情况
 - UEP 自己决定的指标
- 将 UEP 的改善活动数字化（质量、成本、交货期等）

3、 班组的日常工作和改善活动的推进工作

- 展板上专门留有地方用于推进工作和介绍一些日常情况
 - 改善计划的跟踪
 - 工作组工作情况的跟踪
 - 工作日历
 - 参观安排等等
- 介绍班组日常情况的版面有班长负责管理

4、 班组/现场的信息交流

这些信息是共用这个场地的两、三个 UEP 共享的。

IV、会议

- 围绕企业的中心，每月召开一次全体大会（此时生产线不生产）
- 每天有一个围绕 UEP 工作中心内容的几分钟的碰头会，传达一些与 UEP 有关的或与其成员有关的信息

V、其他的方法（最起码要有的）

- 有一个制度来保证替换因为参加集体的或是个人的改善活动不能在岗工作的员工（比如有储备的多能工、调整他们的上班时间等等）
- 有一个有人员和加工设备的加工车间，从而来实现一些小改善

VI、管理工具

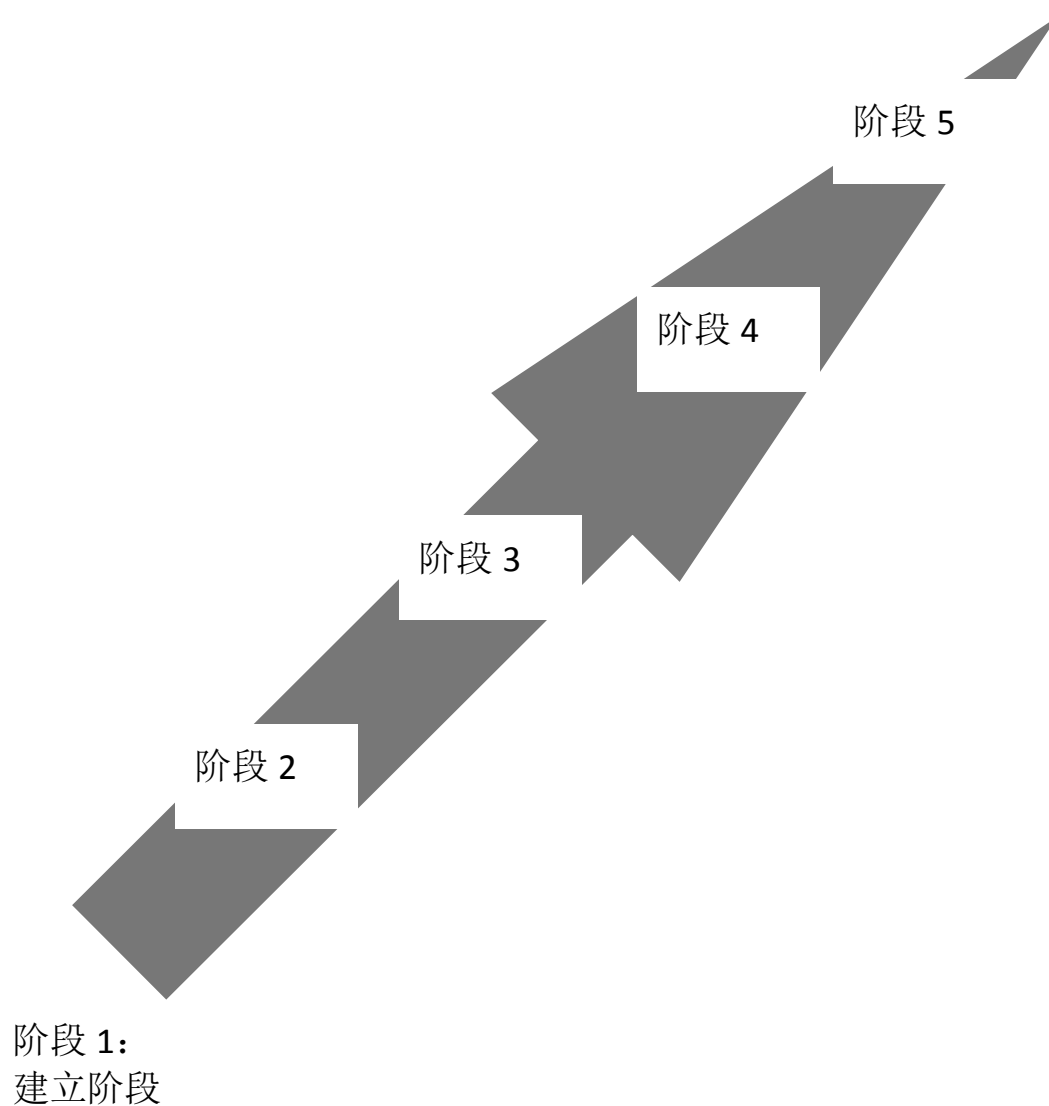
为了实施改善，班长可以使用一些管理工具，例如：

- 组织会议
- 解决问题的方法（MRP）等等
- 5S
- 管理工具：改善谈话、传达指示或是反映情况的小碰头会、表彰奖励、调整岗位等等
- 质量培训（监控计划等等）
- 一些班长熟悉并会使用的检查方法：MTM、用人体工程学的原理来衡量等等

UEP 的发展阶段

UEP 是一个充满活力的组织，表现在它发展的各个阶段上。

它的发展过程可以被分为 5 个阶段，每个阶段都有一个衡量标准，来保证它应达到的水平。



每个阶段都有一个标准，详见附件 3 的审核表。

UEP 发展的几个阶段

内容	阶段 1	阶段 2	阶段 3	阶段 4	阶段 5
自然情况说明	<ul style="list-style-type: none"> ● 将成员、班长、工段长的姓名都公布出来 ● 将 UEP 的名称、平面图和其任务都公布出来 	<ul style="list-style-type: none"> ● 将所有成员的相片都张贴出来 			
与合作伙伴的联系	<ul style="list-style-type: none"> ● 将主要的合作伙伴都公布出来 ● 将他们的姓名、电话及工作时间都公布出来 	<ul style="list-style-type: none"> ● 将合作伙伴的相片都张贴出来 ● 对班组的问题有一个跟踪表，明确了牵头人的姓名和他要完成的工作及期限，在 DPP 展板上有一个专门的位置用于张贴具体行动的跟踪表 ● 有与合作者一起建立的共同改进计划，按 8.1 和 8.2 规定的形式 	<ul style="list-style-type: none"> ● 操作工知道为了解决问题要做的工作 ● 共同改进计划放在一个所有人都可以拿到的夹子里 ● 班长能够说出这个共同改进计划的意义 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同改进计划所涉及的都是改善性工作 ● 班长积极推进共同改进计划的实施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 班长建立自己的改进计划 ● 所有改进计划都是不断更新的

内容	阶段 1	阶段 2	阶段 3	阶段 4	阶段 5
指标	<ul style="list-style-type: none"> ● 有规定的标准内容 ● 有 UEP 自己选择的指标 	<ul style="list-style-type: none"> ● 表格都是在不断更新的 ● 至少每个月对这些指标进行一次评价 ● 在日常信息这个栏目里有 2 到 3 个是关于推进情况的指标，而且是与操作工商量过的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 实际情况与指标的差距在碰头会上予以通报 ● 存在减少这些差距的行动 ● 推进指标都是在不断更新的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 采取的行动已经取得了良好的效果 ● 推进指标是随着行动计划的具体进展情况而变化的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 操作工每天都能实现这些指标
推进计划	<ul style="list-style-type: none"> ● 每年都有关于改进活动的谈话 ● 确定了每月召开一次的信息交流会的形式，会议也的确召开了 	<ul style="list-style-type: none"> ● 关于改进谈话的计划是最新的，而且得到了遵守（根据现行的一些规定） ● UEP 的活动场所在休息时被经常光顾 ● 班长每月召开一次信息交流会，另外每周至少召集一次碰头会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 每个成员都在最近的 18 个月之内进行过一次关于改进的谈话 ● 每周召开了几次碰头会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 每周至少进行 3 次碰头会，而且每个成员都积极参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 每天一次碰头会 ● 在碰头会上，成员们都介绍自己的工作情况 ● 每个成员都在最近的 12 个月之内进行过一次关于改进的谈话

内容	阶段 1	阶段 2	阶段 3	阶段 4	阶段 5
推进计划(续)	<ul style="list-style-type: none"> ● 在 RSH/COM 帮助下进行信息准备，并由上级进行补充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在班长和工段长之间有一个介绍 UEP 运行情况的汇报材料` 			
参与改善活动的启动	<ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第一阶段 ● 合理化建议：UEP 的每个成员都提出了一条合理化建议 ● 改善小组活动：已建立一个小组并已选择了主题 	<ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第二阶段 ● 合理化建议：和成员协商了一个目标 ● 改善小组活动：一个长期或者不是长期小组，只要是至少 3 个月以来每个月都活动了一次 	<ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第三阶段 ● 合理化建议：目标得到遵守，所有的合理化建议都在 6 个月内得到了处理 ● 改善小组活动：已经解决了一些问题，其中一个问题已经向上级进行了汇报 ● 有关专家已经对所使用的方法进行了评价 	<ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第四阶段 ● 合理化建议：每个成员在最近的 12 个月内都提出了至少一条合理化建议 ● 改善小组活动：至少 40% 的人员在一年内参加了一个小组，改善小组基本上每两个月召开一次会议 	<ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第五阶段 ● 待确定 ● 改善小组活动：在两年内每个成员都至少参加了一个小组

内容	阶段 1	阶段 2	阶段 3	阶段 4	阶段 5
物资 设施	<ul style="list-style-type: none"> ● 有一个配备了会议设施的活动室（包括标准的展板、音响条件） ● 有用于做清洁的工具 	<ul style="list-style-type: none"> ● 班长有一个符合规定要求的办公室 	<ul style="list-style-type: none"> ● 活动室的各个条件都符合标准 	<ul style="list-style-type: none"> ● 活动室的各个条件都完全符合标准 	
技能 管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 班组成员的岗位技能水平都被公布出来 ● 班长和工段长都接受了 UEP 的模块 1、2、3 培训 ● 操作工接受了模块 2 的培训 ● 班长和工段长都接受了问题解决方法或相当的培训，以及关于改善的谈话培训 	<ul style="list-style-type: none"> ● 岗位技能水平表格每两个月更新一次（掌握岗位的情况） ● 建立了一个多技能目标 ● 班长和工段长都接受了 UEP 的模块 4 培训 ● 工段长接受了问题解决方法培训 ● 至少有一个辅助部门的合作伙伴接受了模块 8.1 和 8.2 的培训 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公布了一个多技能培训计划，并且已按照计划开始相应的培训 ● 班长和工段长接受了 UEP 的模块 5 培训 ● 大部分的辅助部门的合作伙伴接受了模块 8.1 和 8.2 的培训 ● 班长和其大部分成员都接受了问题解决方法培训 	<ul style="list-style-type: none"> ● 实现了多技能的目标 ● 班长接受了 UEP 的模块 6 培训 ● 工段长接受了 UEP 的模块 7 培训 ● 所有的辅助部门的合作伙伴接受了模块 8.1 和 8.2 的培训 	<ul style="list-style-type: none"> ● 班组的多技能目标已经实现，并已经得到了稳固 ● 所有的班组成员接受了问题解决方法培训

实 施

牵头机构

推进 UEP 的管理模式需要组织机构有一定的变化，要按项目来设立机构和牵头部门。

生产基地或 DMB、DCPI 的牵头委员会

其任务：

1. 根据该项目的需要建立相应的组织机构
 - 一个生产基地或 DMB、DCPI 的牵头人
 - 一个工厂和辅助部门的牵头人
 - 一个推进会议的计划
2. 把 UEP 这个项目摆到各个工厂和辅助部门的工作的优先位置
3. 确定 UEP 发展的大方向
4. 在厂部的领导下保证发展 UEP 的过程中所使用的方法（对工作计划的确认、对改善指标的跟踪）
5. 对所需要预算的项目进行分析（培训计划、设施的购买计划.....）
6. 保证在推进过程中不和其他方面的工作发生冲突,并在现场负责推进

其组成：

- 生产基地或 DMB、DCPI 的领导机构成员+生产基地或 DMB、DCPI 的项目管理牵头人(MPA)

他们至少要每三个月开一个协调会,在项目的启动初期的会议还要多一些

生产基地或 DMB、DCPI 的项目管理牵头人(MPA)

他要保证 UEP 的标准中各项要求得到遵守。

其任务：

1. 保证生产部(DIFA)的标准和生产基地或 DMB、DCPI 的牵头委员会的决定的
一致性
2. 和相关的负责人一起建立推进计划,创造实施条件

3. 协助各级领导以个人或集体的方式参与推进行动
4. 在项目牵头方面给分厂的项目管理牵头人或是厂长提供帮助
5. 使推进行动中需要的跟踪手段到位
6. 至少每个月把分厂的牵头人召集到一起一次
7. 定期向领导机构成员汇报行动的进展情况
8. 和其他生产基地项目管理牵头人一起交流有用的信息,特别是和 DIFA/DSC/MPA (生产部制定本标准的部门)进行沟通
9. 根据反馈回来的信息,经过分析和整理对 UEP 这个项目的工作进行改善
10. 对应的 UEP 的需求, 建立生产基地的辅助部门

分厂级的牵头委员会

其任务:

1. 保证整个项目的进行, 因为他们是推进这个项目的主要动力。因此他们应接受这份标准的培训章节中 UEP 培训模块的培训
2. 保证在推进行动中和生产基地或 DMB、DCPI 的领导指示的一致性, 并不和其他工作发生冲突
3. 确认 UEP 的各个方面特别是以下几个方面是否符合要求:
 - 班长和其 UEP 的成员在同一个时间上班
 - 每个 UEP 的成员不超过 25 个人
 - 每个 UEP 从事的工序的性质是一样的, 或是按地理位置来划分的还要考虑以下问题:
 - 所涉及的车间的重组
 - 建立起层次分明的组织机构
 - 产品/工序的要求
 - 可能的预算和人员调动
 - 目前以有达到的水平 (参见第 5 点)
 - 等等

4. 确认活动场所的整个规划（要考虑各种因素：启动时间、体积大小、工作时间...）
5. 对班长使用培训需求评价表
 - 建立一个培训计划
 - 运用一个必要的方法
6. 跟踪各辅助部门是否积极参与了 UEP 的活动
7. 建立一个 UEP 的发展规划
8. 选择一些试点 UEP(考虑稳定性,各级管理者的情况...)
9. 建立一个车间和辅助部门的各级管理者的培训计划
10. 开始启动试点 UEP
11. 对试点中取得的经验进行分析
12. 开始正式实施
13. 负责在 UEP 项目的整个发展过程中的信息交流
14. 对发展中的数据变化进行维护,对经验进行总结和反馈

其组成:

由工厂领导机构的成员+工厂的项目管理牵头人组成

他们至少每个季度碰一次面,在项目的启动初期要更频繁。如果这个领导结构里有车间主任,他就要负责其 AM2 的动员和参与工作,然后和这个牵头委员会相同的频率来召开推进会议。这样可以这些 AM2 最直接的得到牵头委员会的决定,并做出积极反应。

所以要尽可能有车间主任或 AM2 来参加这个委员会的会议。

工厂的项目管理牵头人

他们不能承担负责项目实施的各项领导的管理责任,他只是一个项目进行的推动者。

他要保证 UEP 的标准中各项要求得到遵守。

其任务:

1. 为工厂的厂长提供帮助
2. 和相关的负责人一起建立推进计划，创造实施条件
3. 使计划得到遵守
4. 制定牵头委员会的会议计划
5. 推动/解释/说服/动员这项工作的进行
6. 帮助班长做准备工作
7. 在工段长需要帮助的时候提供支持
8. 经常到 UEP 去看一看
9. 促进不同的 UEP 之间的沟通
10. 向班长和工段长解释并帮助他们通过 UEP 的阶段审核
11. 确认 UEP 是否经常组织会议，并都积极参与
12. 保证厂部对 UEP 的跟踪表格的更新
13. 作为牵头人定期参加生产基地或 DMB、DCPI 的会议
14. 参加生产基地的分厂之间的工作组，以确定这个职业应如何组织标准的实施
15. 强化培训的需求，并参与培训的展开
16. 和厂部领导一起确定 UEP 的升级计划

在特殊的情况下

对于辅助部门的项目管理牵头人，除了以上要求外还有以下一条：
和他的领导一起建立一个能满足 UEP 需求的组织机构。

在建立 UEP 前要做的工作

- 1、 生产基地（或 DMB、DCPI）的领导决定参与这个项目，按照 UEP 的方式来运行。
- 2、 规定生产基地（或 DMB、DCPI）的项目管理人的任务。
- 3、 领导人召开专门会议。
- 4、 成立生产基地（或 DMB、DCPI）的牵头委员会。
- 5、 在厂部和辅助部门由生产基地（或 DMB、DCPI）的牵头人介绍 UEP 的标准。
- 6、 任命厂里的牵头人。
- 7、 成立牵头委员会。
- 8、 对各分厂的牵头人进行培训。
- 9、 牵头委员会的培训。
- 10、 确定一个想达到的组织机构的目标：在生产部门和辅助部门各设立多少层次的领导，是否设立车间主任。
- 11、 UEP 的职责目标：按照标准的要求把相应的职责下放到 UEP。
- 12、 制定推进计划。
- 13、 整个 UEP 活动场所的布置。
- 14、 对投资进行评估。
- 15、 确定试点 UEP。
- 16、 开始启动试点 UEP。
- 17、 对试点 UEP 的班长和其上级进行培训。
- 18、 试点 UEP 的成立仪式。

后附表格能够让我们对 UEP 的发展阶段进行跟踪。

UEP 的建立 - 阶段 1

在成立 UEP 前，班长在其工段长的帮助下，按照以下 11 点的要求进行工作：

- 1、 启动：班长和工段长被告知他们将要负责建立 UEP。
- 2、 进行班长和其上级的培训（5S、模块 2、模块 2.2、模块 3、模块 3.2）。
- 3、 活动场地（确认和级别 1 的差距）。
- 4、 明确 UEP 的名称（展板到位）。
- 5、 对主要的合作伙伴进行了了解。
- 6、 确定衡量推进情况的指标。
- 7、 建立一个会议制度。
- 8、 物质条件。
- 9、 技能管理。
- 10、 操作工的信息收集。
- 11、 成立仪式。

正式进入 UEP 的第一阶段。

从第 4 点开始就应设立标准展板来进行后续工作。

UEP 的培训指南

在 UEP 建立的同时，有一个对每个人（操作工、班长、工段长、车间主任、技术员、辅助部门的负责人和整个领导集体）进行感性认知和具体培训的要求。

I. 原则：

- 1 - 这个培训指南中的模块是由 UEP 的标准中规定的各项要求组成的。
- 2 - 在整个生产部中，培训指南都是一样的，但是培训者要特别考虑各个部门之间的一致性。
- 3 - UEP 的培训并不包括基本的技能和职业培训，只是针对 UEP 这种管理方式的特点的培训。
- 4 - 这种培训都是循序渐进的，针对 UEP 的不同阶段，有不同的培训内容，不能够随意更改。
- 5 - 最初级的培训（模块 1、模块 2、模块 3）必须在 UEP 的物质条件（活动场所和展板）具备时就进行。
- 6 - 模块 x.2 是为上级（工段长、车间主任或辅助部门的负责人）准备的。模块 x.3 是一种感性认知的培训。
- 7 - 象所有的培训一样，UEP 的每一个培训前都有一个上级对下级的动员会，在培训结束后有一个下级对上级的汇报会，以确认在实施过程中的具体行动以及上级应提供的帮助。
- 8 - 培训以练习与示范为主，这就需要被培训者的积极参与。因此，只有在被培训者的上级支持下，培训才会有效果。
- 9 - UEP 的运行需要有新的工作方式，这种方式将在培训中得到明确，而且是一种需要由各级领导共同支持的工作方式。因此 UEP 的培训也可以被看作是管理培训的一种。

II. 培训指南

模块	内容	培训范围	时间
0	UEP 培训 <i>领导部门的感性认知和理解</i>	DUR 或 DUP	0.5 天
1	5S（根据工厂的情况）	车间主任，工段长和班长	1 天
2	UEP 的建立` <i>机构重组及其原因</i> <i>UEP 的标准</i> <i>建立的过程，各自的角色和行动</i>	班长	2 天
2.2	UEP 的建立	车间主任，工段长	2 天
2.3	UEP 的建立（感性认知）	操作工	0.5 天
3	对班组活动场所的理解 <i>活动场所的作用和其具体设施</i> <i>对展板的认知和展板的具体内容</i> <i>所选择的指标的跟踪</i>	班长	2 天

3.2	对班组活动场所的理解	车间主任，工段长	2 天
4	横向管理 <i>辅助部门的基本任务</i> <i>与其合作伙伴的关系和合作态度</i> <i>共同改进计划</i>	班长	2 天
4.2	横向管理	车间主任，工段长	2 天
5	持续改善的概念 <i>改进的行动和持续改善</i> <i>怎么推进 每个人的改进行动</i> <i>每种方法的介绍和练习</i>	班长	2 天
5.2	持续改善的概念	车间主任，工段长	2 天
6	班长的角色 <i>经验的传递</i> <i>和被培训的人员对要有的改变进行分析</i> <i>对遇到的问题如何寻找解决方法</i>	班长	1 天
7	班长的角色 同模块 6	车间主任，工段长	2 天

8.1	横向合作 <i>机构重组和其结果</i> <i>UEP 标准，每个人的角色和任务</i> <i>UEP 的管理工具特别是用于推进的指标</i>	辅助部门的技术支持	2 天
8.1.2	横向合作	辅助部门的上级	2 天
8.1.3	UEP 和辅助部门（感性认知） <i>同模块 8.1</i>	辅助部门的人员	0.5 天
8.2	横向管理 <i>辅助部门的基本任务</i> <i>与其合作伙伴的关系和合作态度</i> <i>共同改进计划</i>	辅助部门的技术支持	2 天
8.2.2	横向管理	辅助部门的上级	2 天

发展和跟踪

I. 阶段审核的方式

1)、方式:

评审的要求由班长和工段长在他们认为已经满足了条件的时候提出来。

评审的责任是这样分配的:

对于第 1 和第 2 阶段: 工厂的牵头人 (如果是试点 UEP, 工厂的厂长要参加)

对于第 3-5 阶段: 生产基地的牵头委员会的成员或是项目负责人, 或是 DMB 和 DCPI 授权的工厂厂长或项目负责人

审核由生产基地, DMB 和 DCPI 的项目负责人来保证

2)、审核人员的应掌握的标准:

为了用统一的标准来审核不同的 UEP, 每一个新的审核员要有一个老审核员带着, 他可以是生产基地的牵头委员会的成员或是项目负责人

3)、在进行审核时必要的文件:

附件 3 中的审核表:

按照表中要求正式进行阶段审核。

在 UEP 的活动场所要及时公布已通过审核的阶段。

4)、审核的原则:

在进行阶段审核时, 要保证前几个阶段的要求一直都在被遵守着。

缩 写 注 释

CQ	QC 小组
CPGE	生产和管理协调
DCPI	国际化工厂的生产和协调部
DMB	机加毛坯部
DUP	生产工厂厂长
DUR	分厂厂长或分部主任
FA	辅助部门
GTS	机构工作组
MPA	项目推进管理
MSTG	通用技术和维修
PVS	现生产平台
RSH	人力和社会关系
UP	生产工厂
UR	生产分厂厂部（冲压、焊装、机加和毛坯等），或是在生产中心中的辅助部门领导机构（通用技术和维修，人力和社会关系，生产和管理协调部门等）

其 他 参 考 资 料

UEP 活动场所的布置

目视管理板指南

共同改进计划指南

岗位技能指南

沟通指南（月例会信息）

附件

18 个步骤	期限	UR1	UR2	UR3	UR4	UR5	FA1	FA2	FA3	FA4
18、试点 UEP 的成立仪式。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
17、对试点 UEP 的班长和其上级进行培训。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
16、开始启动试点 UEP。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
15、确定试点 UEP。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
14、对投资进行评估。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
13、整个 UEP 活动场所的布置。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
12、制定推进计划。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
11、UEP 的职责目标：按照标准的要求把相应的职责下放到 UEP。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10、确定一个想达到的组织机构的目标：在生产部门和辅助部门各设立多少层次的领导，是否设立车间主任。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9、牵头委员会的培训。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8、对各分厂的牵头人进行培训。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7、成立牵头委员会。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6、任命厂里的牵头人。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5、在厂部和辅助部门由生产基地（或 DMB、DCPI）的牵头人介绍 UEP 的标准。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4、成立生产基地（或 DMB、DCPI）的牵头委员会。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3、领导人召开专门会议。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2、规定生产基地（或 DMB、DCPI）的项目管理人的任务。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
1、生产基地（或 DMB、DCPI）的领导决定参与这个项目，按照 UEP 的方式来运行。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

● 已执行的步骤 ○待执行的步骤 ⊕ 已列入计划的步骤

共同改进计划

日期：	班组名称：	合作伙伴：
-----	-------	-------

双方的签名	姓名	姓名
	签名	签名

主题

问题描述：目前不让人满意的情况

目标：要达到的情况，期限……

衡量是否成功的指标：

双方各自要进行的工作	
------------	--

--	--

推动计划

会议安排情况	
--------	--

共同改进计划

(用途)

为了谁？

- 班长和他的上级（一样的作用）
- 合作部门的负责人

为了什么？

- 为了规范要达到的目标（计划的目标）
- 为了明确每个合作部门相互之间的工作
- 为了能在班组认为最重要的领域里做出显著的进步
- 为了在班组内能够有规律的沟通对一个重要问题的处理情况

什么时间？

- 每当重复出现一个问题时
- 这个问题不能在短时间内解决
- 班组确定了一个目标，但是必须要有合作伙伴的介入才能解决

怎么做？

- 建立一个被称为“共同改进计划”的文件
- 商定一个协议，明确要在一起完成的工作
- 要得到工段长的批准
- 要在班长的文件夹里对有关要求随时进行更新和分类
- 要跟踪衡量进步的指标

在哪里？

- 在 UEP 的活动场所（指标）

- 在班长的文件夹里

附件 3.1

审核表 阶段 1

	合格	不合格	备注
自然情况说明 ● 将成员、班长、工段长的姓名都公布出来 ● 将 UEP 的名称、平面图和其任务都公布出来			
与合作伙伴的联系 ● 将主要的合作伙伴都公布出来 ● 将他们的姓名、电话及工作时间都公布出来			
指标 ● 有规定的标准内容 ● 有 UEP 自己选择的指标			
推进计划 ● 每年都有关于改进活动的谈话 ● 确定了每月召开一次的信息交流会的形式，会议也的确召开了 ● 在 RSH/COM 帮助下进行信息准备，并由上级进行补充			
参与改善活动的启动 ● 已达到 5S 的第一阶段 ● 合理化建议：UEP 的每个成员都提出了一条合理化建议 ● 改善小组活动：已建立一个小组并已选择了主题			
物资设施 ● 有一个配备了会议设施的活动室（包括标准的展板、音响条件）			

● 有用于做清洁的工具			
技能管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 班组成员的岗位技能水平都被公布出来 ● 班长和工段长都接受了 UEP 的模块 1、2、3 培训 ● 操作工接受了模块 2 的培训 ● 班长和工段长都接受了问题解决方法或相当的培训，以及关于改善的谈话培训 			

班组签字：	记录人：
审核人：	日期：
签署人：	

附件 3.2

审核表 阶段 2

	合格	不合格	备注
自然情况说明 <ul style="list-style-type: none"> ● 将所有成员的相片都张贴出来 			
与合作伙伴的联系 <ul style="list-style-type: none"> ● 将合作伙伴的相片都张贴出来 ● 对班组的问题有一个跟踪表，明确了牵头人的姓名和他要完成的工作及期限，在 DPP 展板上有一个专门的位置用于张贴具体行动的跟踪表 ● 有与合作者一起建立的共同改进计划，按 8.1 和 8.2 规定的形式 			
指标 <ul style="list-style-type: none"> ● 表格都是在不断更新的 ● 至少每个月对这些指标进行一次评价 ● 在日常信息这个栏目里有 2 到 3 个是关于推进情况的指标，而且是与操作工商量过的 			
推进计划 <ul style="list-style-type: none"> ● 关于改进谈话的计划是最新的，而且得到了遵守（根据现行的一些规定） ● UEP 的活动场所在休息时被经常光顾 ● 班长每月召开一次信息交流会，另外每周至少召集一次碰头会 ● 在班长和工段长之间有一个介绍 UEP 运行情况的汇报材料 			
参与改善活动的启动 <ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第二阶段 ● 合理化建议：和成员协商了一个目标 			

● 改善小组活动：一个长期小组，或者是 3 个月以来每个月至少活动一次			
物资设施 ● 班长有一个符合规定要求的办公室			
技能管理 ● 岗位技能水平表格每两个月更新一次（掌握岗位的情况） ● 建立了一个多技能目标 ● 班长和工段长都接受了 UEP 的模块 4 培训 ● 工段长接受了问题解决方法的培训 ● 至少有一个辅助部门的合作伙伴接受了模块 8.1 和 8.2 的培训及关于改善的谈话培训			

班组签字：	记录人：
审核人：	日期：
签署人：	

附件 3.3

审核表 阶段 3

	合格	不合格	备注
与合作伙伴的联系 ● 操作工知道为了解决问题要做的工作 ● 共同改进计划放在一个所有人可以拿到的夹子里 ● 班长能够说出这个共同改进计划的意义			
指标 ● 实际情况与指标的差距在碰头会上予以通报 ● 存在减少这些差距的行动 ● 推进指标都是在不断更新的			
推进计划 ● 每个成员都在最近的 18 个月之内进行过一次关于改进的谈话 ● 每周召开了几次碰头会			
参与改善活动的启动 ● 已达到 5S 的第三阶段 ● 合理化建议：目标得到遵守，所有的合理化建议都在 6 个月内得到处理 ● 改善小组活动：已经解决了一些问题，其中一个问题已经向上级进行了汇报 ● 有关专家已经对所使用的方法进行了评价			

物资设施			
● 活动室的各个条件都符合标准			
技能管理			
● 公布了一个多技能培训计划,并且已按照计划开始相应的培训			
● 班长和工段长接受了 UEP 的模块 5 培训			
● 大部分的辅助部门的合作伙伴接受了模块 8.1 和 8.2 的培训			
● 班组大部分成员都接受了问题解决方法的培训			
● 班长都接受了问题解决方法的培训			

班组签字:	记录人:
审核人:	日期:
签署人:	

附件 3.4

审核表 阶段 4

	合格	不合格	备注
与合作伙伴的联系			
● 共同改进计划所涉及的都是改善性工作			
● 班长积极推进共同改进计划的实施			
指标			
● 采取的行动已经取得了良好的效果			
● 推进指标是随着行动计划的具体进展情况而变化的			
推进计划			
● 每周至少进行 3 次碰头会,而且每个成员都积极参加			
参与改善活动的启动			
● 已达到 5S 的第四阶段			
● 合理化建议: 每个成员在最近的 12 个月内都提出了至少一条合理化建议			
● 改善小组活动: 至少 40%的人员在一年内参加了一个小组,改善小组基本上每两个月召开一次会议			
物资设施			
● 活动室的各个条件都完全符合标准			
技能管理			

<ul style="list-style-type: none"> ● 实现了多技能的目标 ● 班长接受了 UEP 的模块 6 培训 ● 工段长接受了 UEP 的模块 7 培训 ● 所有的辅助部门的合作伙伴接受了模块 8.1 和 8.2 的培训 			
---	--	--	--

班组签字:	记录人:
审核人:	日期:
签署人:	

附件 3.5

审核表 阶段 5

	合格	不合格	备注
与合作伙伴的联系 <ul style="list-style-type: none"> ● 班长建立自己的改进计划 ● 所有改进计划都是不断更新的 			
指标 <ul style="list-style-type: none"> ● 操作工每天都能实现这些指标 			
推进计划 <ul style="list-style-type: none"> ● 每天一次碰头会 ● 在碰头会上，成员们都介绍自己的工作情况 ● 每个成员都在最近的 12 个月之内进行过一次关于改进的谈话 			

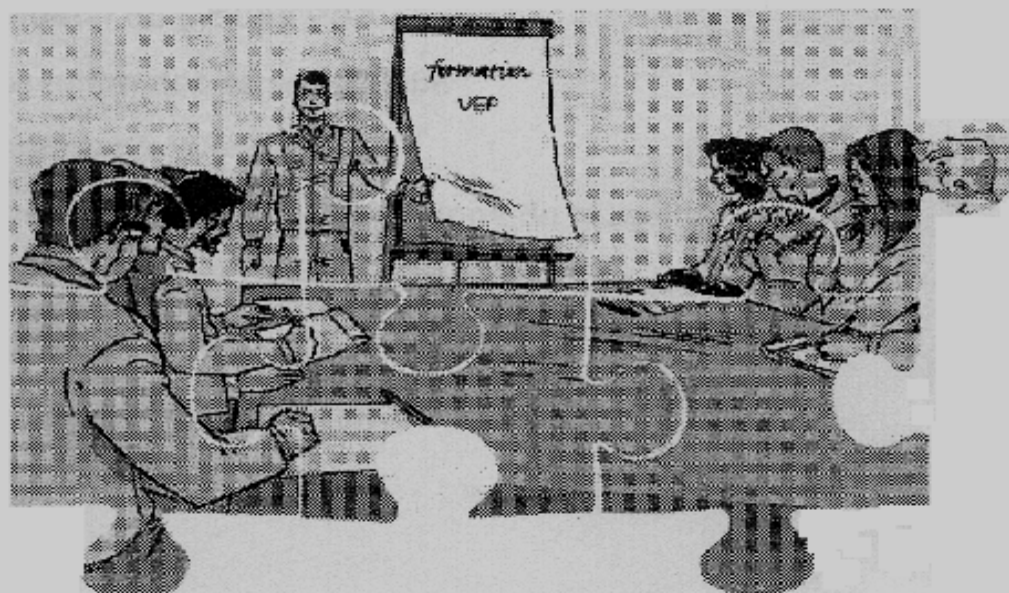
<p>参与改善活动的启动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 已达到 5S 的第五阶段 ● 待确定 ● 改善小组活动：在两年内每个成员都至少参加了一个小组 			
<p>技能管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 班组的多技能目标已经实现，并已经得到了稳固 ● 所有的班组成员接受了问题解决方法的培训 			

班组签字：	记录人：
审核人：	日期：
签署人：	

UEP 培 训

模 块 2

UEP 的 建 立



“ 成 员 手 册 ”

生产单元负责人

PSA PEUGEOT CITROËN DRRH/DDRHH/FOR Version du 15.10.2001
Reproduction interdite sans l'autorisation de PSA PEUGEOT CITROËN - DRRH/DDRHH/FOR

神龙公司襄樊总厂编译（初稿）

目录

引言 2

UEP 培训计划 3

第二部分介绍 4

UEP 里新的组织结构的关键要素 5

PSA 集团的变化 6

组织机构的变化 7

UEP 的参照标准 13

变化和取得成功的条件 15

在我的生产单元建立 UEP 19

第二部分第二分册的介绍 20

总结和综述 21

引言

基本生产单元

是男人和女人使事情产生差异，这一点在当今世界体现的尤为明显。

UEP 的培训计划

UEP 的培训模块手册		
0	UEP 培训	0.5 天
1	5S（根据工厂意愿）	1 天
2		2 天
2-2	UEP 建立	2 天
2-3		0.5 天
3	团队形成	2 天
3-1		2 天
4	横向管理	2 天
4-1		2 天
5	在 UEP 里实施改善无止境	2 天
5-1		2 天
6	生产单位负责人的角色任务	1 天
7	团队负责人的角色任务	2 天
8-1		2 天
8-1-1	关于 UEP 的知识	2 天
8-2		2 天
8-2-1	横向管理	2 天

涉及到生产单位负责人的课程有（RU）：

- ✓ 手册 1: 5S 培训，根据意愿
- ✓ 手册 2: 重新组织和后果，建立 UEP 的步骤，每个人的角色和行动
- ✓ 手册 3: 生产单元的作用，了解生产单元的各种报表和内容，针对指标采取行动
- ✓ 手册 4: 辅助部门的任务，合作伙伴关系和互助行为，进步协议
- ✓ 手册 5: 什么是改善无止境？怎样落实各种“进步措施”，各种方法的介绍和练习
- ✓ 手册 6: 收集经验和受训人员进行变化分析，遇到困难，寻找解决方案

第二部分介绍

第二部分的目的是

- 理解组织机构发生变化的原因
- 能够向下级做解释、说明
- 考虑会给个人带来什么后果：个人角色和个人行为方面
- 作好准备工作以便让 UEP 的发展适应工段的要求

第二部分的内容

- 1: 受训人员到位、介绍
- 2: UEP 里新的组织机构的关键要素
- 3: 组织机构的变化
 - 历史回顾
 - 职能范围更广的生产单元：UEP
- 4: le referential UEP
 - 要点回顾
 - 分组工作：变化的要点：好处和风险，主角的各自职责
- 5: 变化和取得成功的条件
- 6: 在我的生产单元建立 UEP
 - 个人的工作，分组的工作：建立和发展我的 UEP
- 7: 第二部分付卷的介绍
- 8: 总结和概述

UEP 里新的组织机构的关键要素

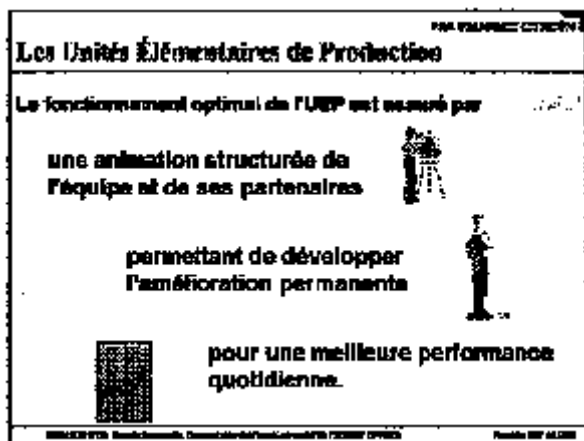
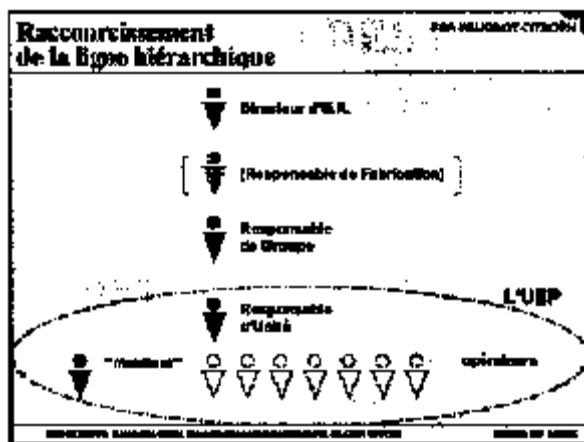
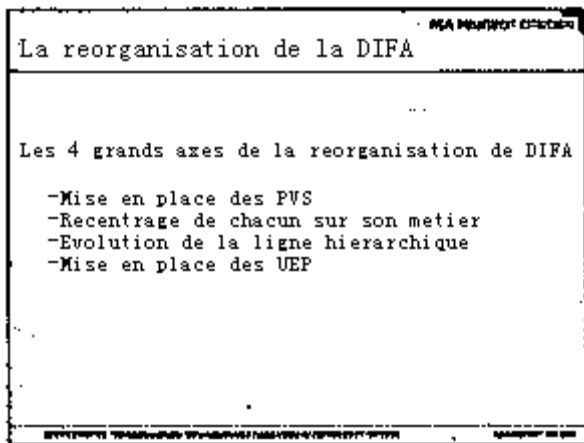
建立新的组织机构的原因：

这是工业化发展的必然要求，UEP 进入了一个更符合逻辑的运行方式，现行的运行方式经受了历史的考验，但尽管它取得了一定的成绩，但我们在国际竞争中仍处于不利地位，要想走得更远、更快，必须调整我们的组织机构。

建立 UEP 的关键要素：

- 人的能力是相互补充的
- UEP 是建立在“人”的基础之上的组织，应优先考虑“人”的因素
- UEP 是一个推行改善无止境的地方
- UEP 发展创造力，集体才干和责任感
- UEP 鼓励提建议、不断改进质量、降低成本，缩短周期
- UEP 鼓励每个人展示才干
- 组织机构的变化不光是新的组织方式，还涉及到行为的变化
- UEP 的发展应该是有明确方案的、有期限的
- UEP 的发展涉及到一个过渡阶段
 - ☞ UEP 和传统团队
 - ☞ UEP 在不同阶段
- 横向联系是优先的，生产单位的负责人在这一点上起很大作用
- 生产单位负责人有一些新的职责：发展自主性，经常直接与辅助部门联系
- 团队负责人：
 - ☞ 支持生产单位负责人来完成新的任务
 - ☞ 帮助生产单位负责人加强与辅助部门的直接合作

PSA 集团的变化



成立 PVS 和辅助部门，有助于 UEP 集中精力完成它的本职工作。

应当减少与本职工工作无关的其它负荷

PVS 负责承担来自上游的一些附属活动（产品、设备、工艺的批量投产）

减少上下级之间的各个环节，可以加强沟通，在不同级别之间重新分配各自的职责，加强生产单元负责人的自主性

生产单元的负责人是 UEP 的真正领导

我们一直都知道怎样去激励员工，尤其是激励员工个人（谈话……）

有组织的激励就意味着更专业，更有计划，更有序，激励自己的团队是生产单元负责人的首要任务

合作伙伴也包括在这个激励计划之中

改善无止境：每个人都来为提高生产效率做贡献

提高性能：最终目的是在日常工作中获得更好的成绩，提高团队的整体性能是目标

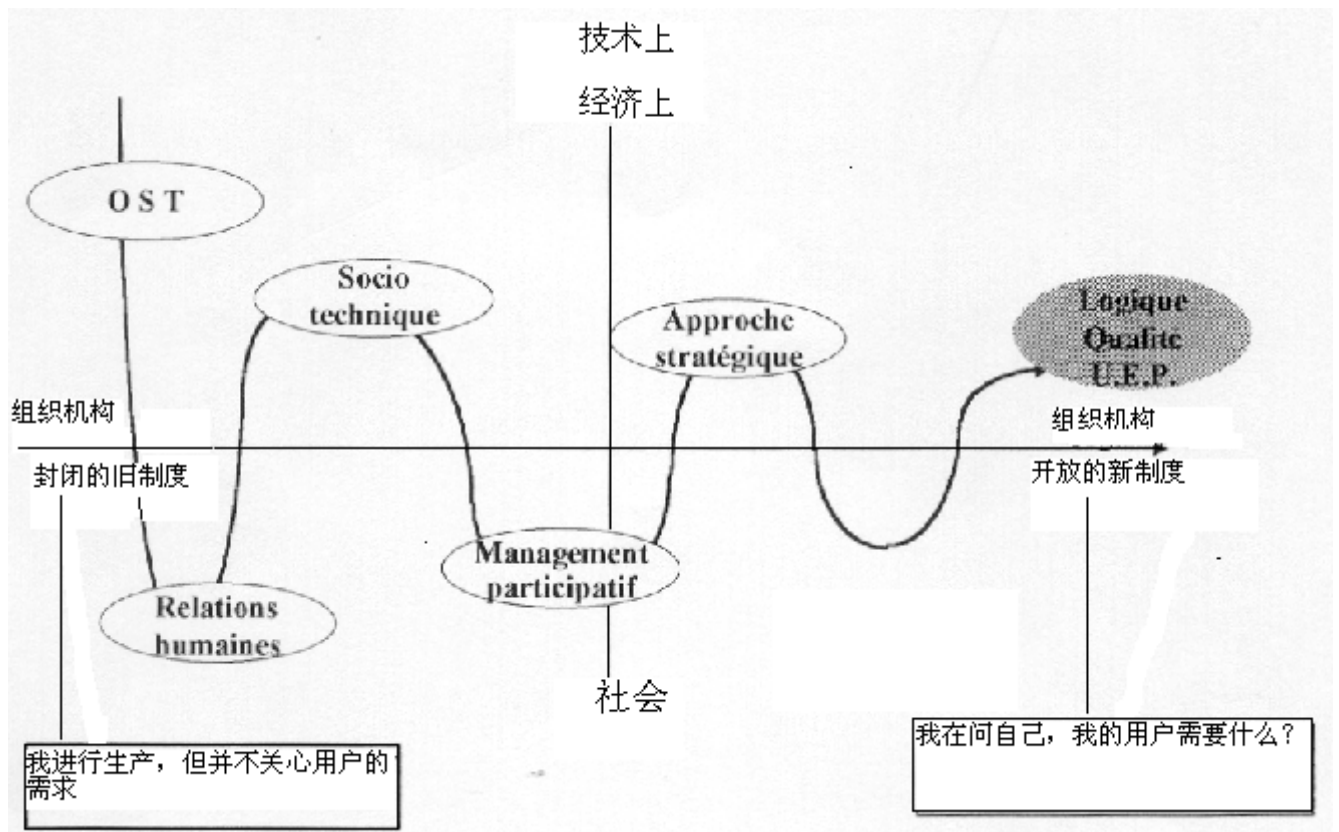
UEP 更多的是一个交流的场所，对每个人的任务进行了重新定义，是一种文化的交流。

组织机构的变化

组织机构发生变化，这是客观事实：

所有大的组织机构已经发生了变化

企业首先发生了变化：在技术角度和经济角度上，只有效率和上级的自主权利来决定，在社会角度上，也交叉着技术和经济上的考虑



昨天：

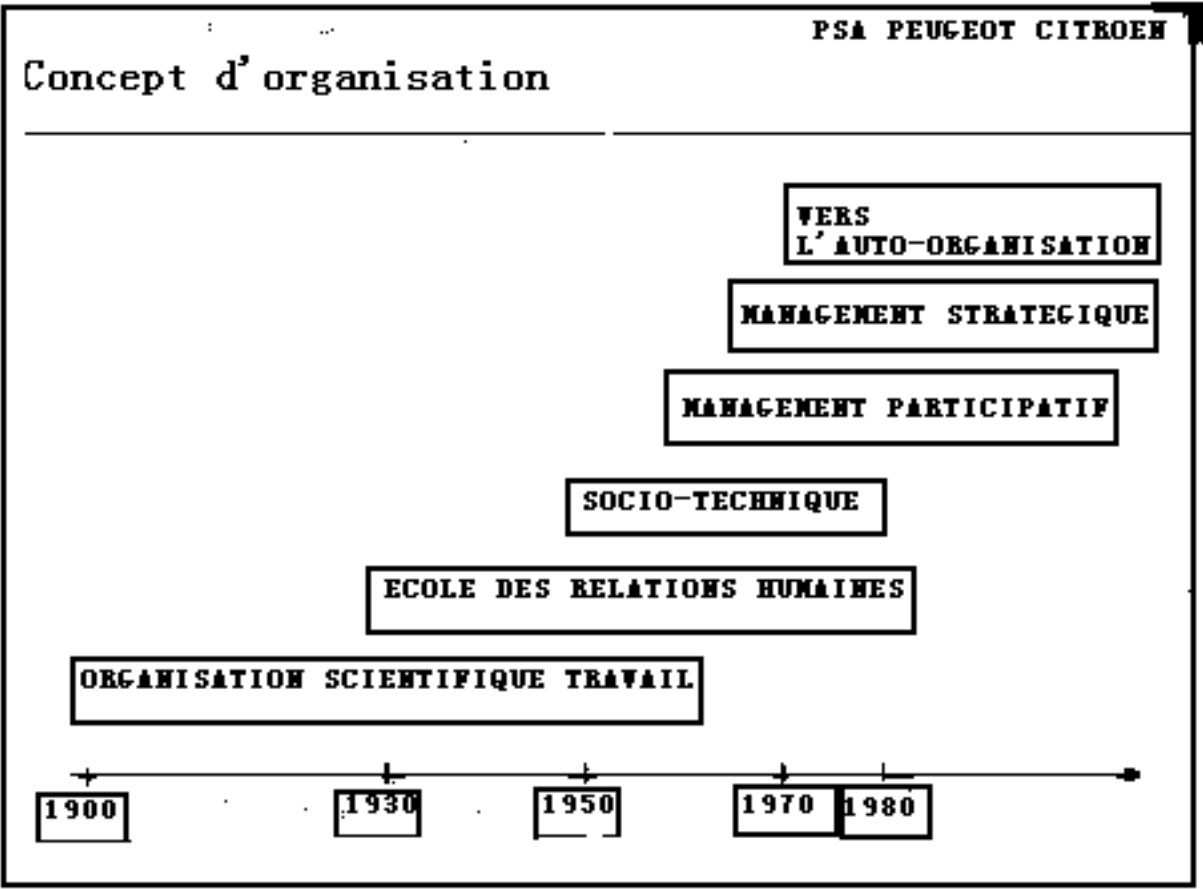
用户排着队，用户很忠诚于某一品牌

今天：

我们征求用户意见，应该生产什么产品？用户对某一品牌的忠诚度越来越小

同样的，企业在“集中制”和“分散制”之间不停地变化，在当今企业中仍然存在以前常见的一

些组织机构形式。



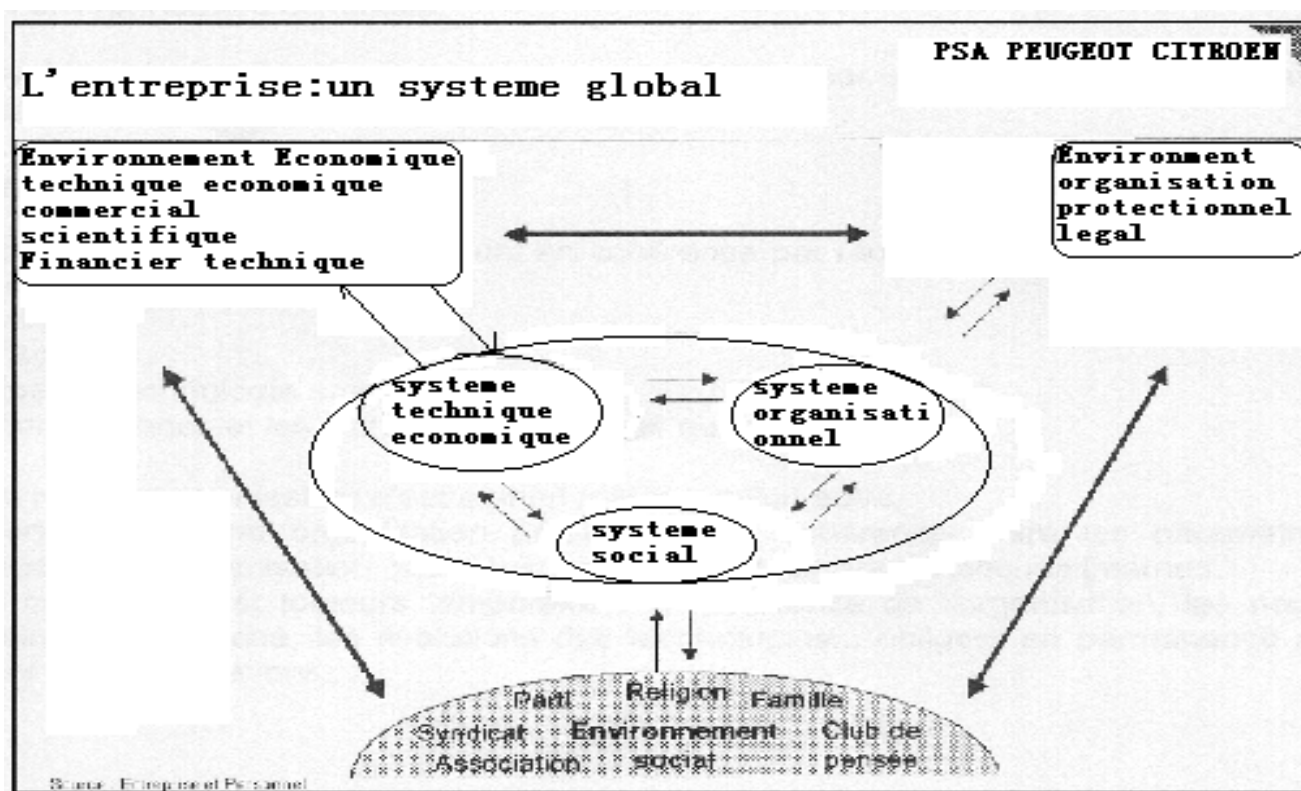
偶然性原则:

任何一个组织机构的建立，都基于一个比较清晰、明确的框架，这个框架可以加强它的团结性，满足它周边环境的要求。

“偶然性原则”指明了一个事实：没有绝对完美的组织机构形式。

一个组织机构的形成、搭框架，并不是满足一种模式的需求。

一个组织机构产生之后，要根据外部和内部的因素，进行不断的调整，寻找最佳和谐。



外部因素:

对于一个企业来说，主要的外部因素是市场（用户、竞争对手、产品）

其它外部因素，可以是股东，规章制度……

需要意识到的两个环境特征：

环境的稳定性和非稳定性。

稳定体现在：环境是变化的，而我们有手段来应对。

非稳定性是：市场的需求在短期内发生急剧的、未预测到的变化。

环境的简单性和复杂性：

复杂性：品种多样，市场的用户也多样，要求的性能/价格也不一样。

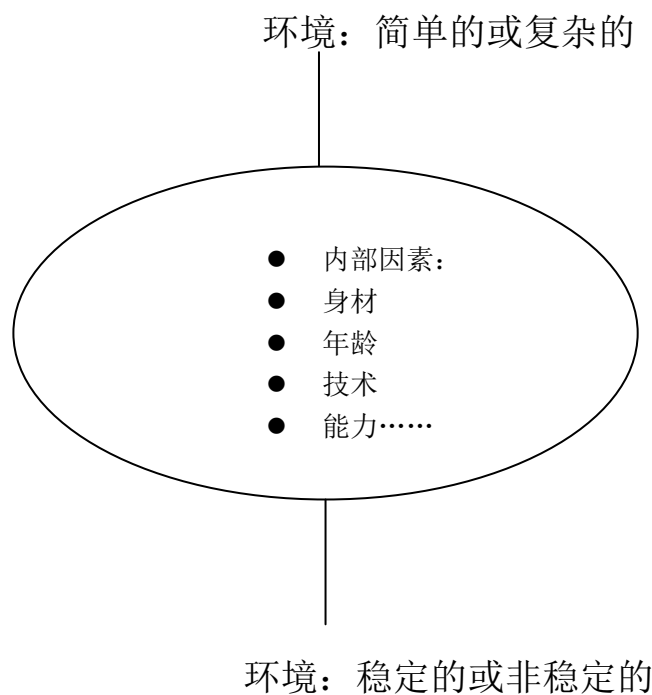
现在组织机构的变化正是为了应对市场日益增长的复杂性和不稳定性。

内部因素：

一个组织机构应该与它自身的内部因素相和谐：

- ☞ 它的大小
- ☞ 它的年纪
- ☞ 使用的技术类型
- ☞ 人员的能力和背景

没有任何一种组织机构是绝对优于另一种的，而且和谐始终是暂时的：组织机构在增大，市场出现新的要求，技术手段发生变化……，这些都迫使组织机构不断地进行改善。



组织机构的五个基础部分：

在介绍组织机构的时候，可以把五个重要的部分提出来，当企业重组时，这五个部分变化最大：

“技术机构”、“支持和物流”代表的是辅助职能部门。

新的组织机构和 UEP 形式更合理

它满足了下面的需求：

辅助和支持部门机构变化的需求：

现今社会，要及时应对不断变化的用户的需求，要求你必须贴近现场，这个应对性也涉及到工艺和辅助部门

贴近现场，就可能是全面分散：我们会成立一些微型的组织机构，如：MPE，我们曾经经历过的工厂就是这样的模式。

但有可能使一些辅助机构过度接近现场，就有可能把生产和辅助“混合”起来，在短期看来可能效率比较高，但从长远角度来看，生产和辅助部门都会丧失自己的特色和技术。

所以应该恢复各自本来的角色，使辅助部门在职能上集中，在地域上分离，也就是说，仍然接近现场，以便各部门都能更好地发挥自己的特长。

同时也要发挥生产的创造性，在轿车制造业，需要以下几个方面很好地衔接：社会性（方位接近和“人”），技术性（能力）和教育性（整体学习）。

只有 UEP 这种形式才能更好地满足这些要求。

在 PSA 集团里机构的变化可以用下面的图例来表示：

PSA 集团的 MINTZBERG 模式
1、 以前，辅助部门是集中管理
2、 后来，把辅助部门下放了
3、 现在，DIFA 重组后，辅助部门在地域上比较分散，贴近现场； 但在行政管理上集中

UEP 的参照标准

可以参考下面的资料：

“基本生产单元”

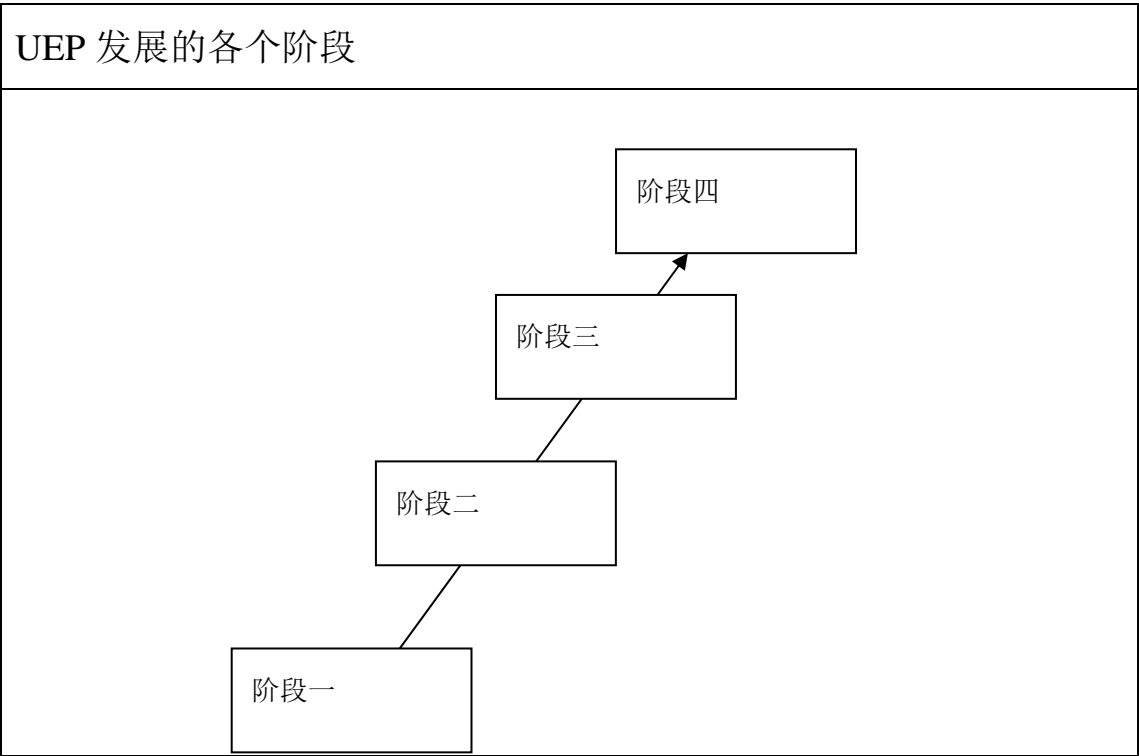
“工业指导和生产”

2001 年 10 月，版本 2.9

有一点要记住：组织机构的参照标准，描述的是要实现的一个组织机构目标，而不是一个已存在的组织机构，所以，要经历一些过渡阶段是必不可少的。

UEP 的建立和发展要经过好几个阶段，需要一定的时间来进行准备。

这些准备工作是在与小组负责人的密切合作中进行的。



承担的责任
<div>□ 完成生产任务：生产单元负责人承担</div> <div>□ 实施参照标准：生产单元负责人实施</div> <div>团队负责人指导</div> <div>□ 和辅助部门的联络：生产单位负责人来协调</div> <div>团队负责人来确认和跟踪</div> <div>□ 协调：生产单位负责人来实施</div> <div>团队负责人来支持</div> <div>□ 激励：生产单元负责人落实</div> <div>团队负责人支持</div> <div>□ 人员：生产单元负责人实施</div> <div>团队负责人进行用工和能力的预见性管理</div> <div>□ 长远上：生产单元负责人成为一个指导者</div> <div>团队负责人成为一个协调员</div>

总结：

新的组织机构和 UEP 的建立要求机构和物质发生变化，但更重要的是，需要行为和非物质方面也发生变化

变化和取得成功的条件

我们都经历过成功或失败的变化，一个变化要想获得成功，需要具备下面的条件：

成功的先决条件
目标清晰，被大众理解
主题可信
分阶段定目标
合作伙伴和领导者的合法性
交流
有关人员的积极介入

由于我们在企业中所处的位置不一样，对于经理或工人，变化的意义是不一样的。

对于企业，这是让一个深刻的变化取得成功。

意义：让一个真正的变化取得成功
怎样不变而变？
我们应该意识到必须要发生变化，接受这一想法，但我们仍在旧的环境中落实。
我们还是按部就班。
为发生变化做出的努力可以是：
很有效（很少）
效果不大（经常）
加剧现在的困难（更经常）

意义：让一个真正的变化获得成功

□ 怎样变得不一样？

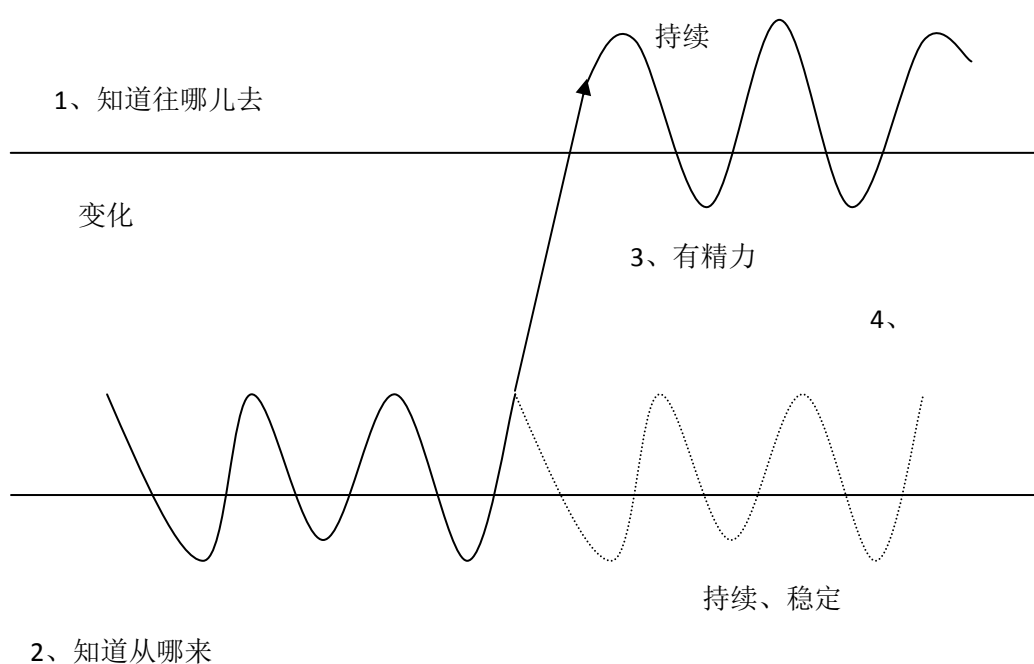
我们是在一个特定的环境下：

我们在一个新的框架下实施变化，在下面各方面会产生较大变化：

- ☞ 游戏规则
- ☞ 价值观
- ☞ 领地
- ☞ 协调、平衡、关系

要使这些措施落实到日常工作中去，并持之以恒（好象一家之主），强调关键部位的变化（以团队领导的形式）

对于管理者的变化



任何一个变化都需要投入更多的精力，一个不稳定的、不安全的过渡时期是不可避免的。

对于操作工，需要找出来哪些因素是对变化不利的。

主要因素是：

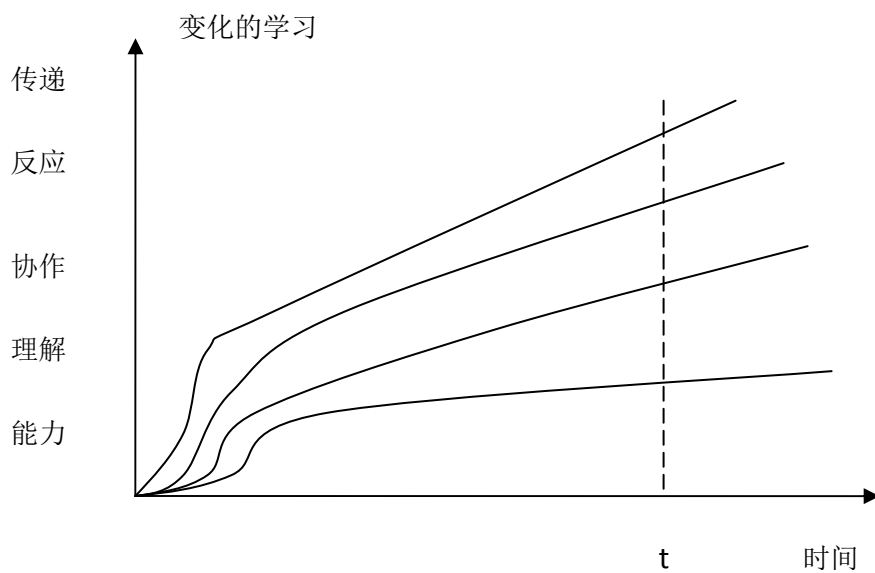
- ☐ 害怕：任何变化都会带来害怕，害怕失败，害怕不适应
- ☐ 无知：我们不知道为什么会有变化，不知道会发生什么
- ☐ 缺乏意愿
- ☐ 资源不够
- ☐ 缺少可信性
- ☐ 缺乏协调

这些问题会以下面的形式反映：

- ☐ 沉默
- ☐ 拖拉
- ☐ 阻碍、紧张
- ☐ 冲突
- ☐ 批评
- ☐ 等待
- ☐ 泄气等

有利于变化的手段：

- ☐ 示范
- ☐ 信息
- ☐ 倾听、对话
- ☐ 培训
- ☐ 条例、制度
- ☐ 技术革新
- ☐ 环境的变化



在引领一个变化时，要意识到，在同一个具体时段，对于不同的角色，他们的信息、理解和协作程度是不一样的。

在我的生产单元建立 UEP

具体来说，要建立 UEP，必须要：

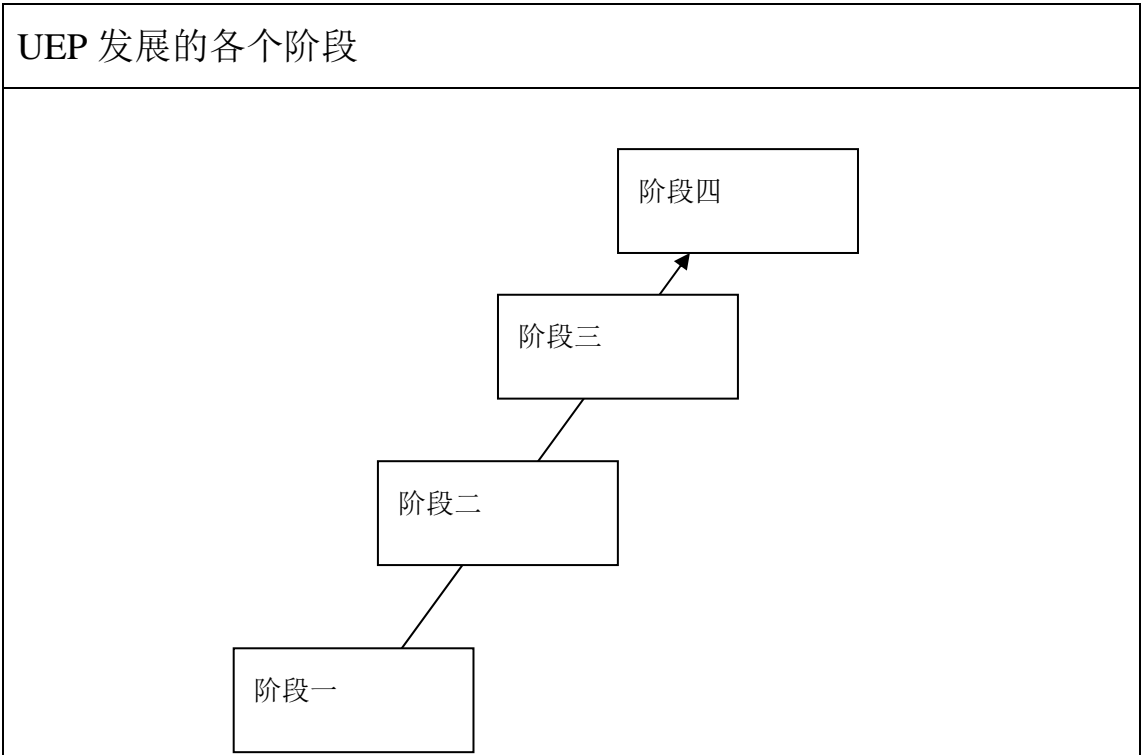
- 分析最初状况和目标状况之间的差距，制订行动计划来弥补这一差距。
- 分析各个角色和他们的目标，以及它们对计划的影响力。
- 在你的部门具体落实某个项目之前，对你的 UEP 成员进行培训和前期准备。

关于这一项，完成手册 2 之后要采取的首要行动是：

- 对于 UEP 的状况进行分析，逐一检查与目标的差距。
- 与你的团队负责人碰面，确认第一阶段要采取的行动
- 和你的团队负责人一起准备新的组织机构的介绍，向你的操作工介绍。

定阶段指标

你的 UEP 的建立和发展是分阶段进行的，需要足够的时间来准备。
准备工作的进行是与团队负责人密切配合分不开的。



准备进行 UEP 新的组织机构的介绍，见针对操作工的手册 2 的第二分册
必须要和团队负责人一起来进行准备

总结

本手册的关键内容

竞争和复杂的环境迫使我们走的更远、更快

新的组织方式使每个人更专注于本专业

在团队负责人和生产单元负责人之间重新分配任务

UEP 发展的是创造性、集体能力和责任感，它使每个人都来出谋划策，对质量、成本和周期进行无止境的改善

UEP 以基本工艺流程为基础来组建

变化应该是有组织地进行

在变化中担当主角和领导者

UEP 是建立在人的基础之上的，每一个人都应该是进步的主角

发展社会协调性

和辅助部门建立合作伙伴关系