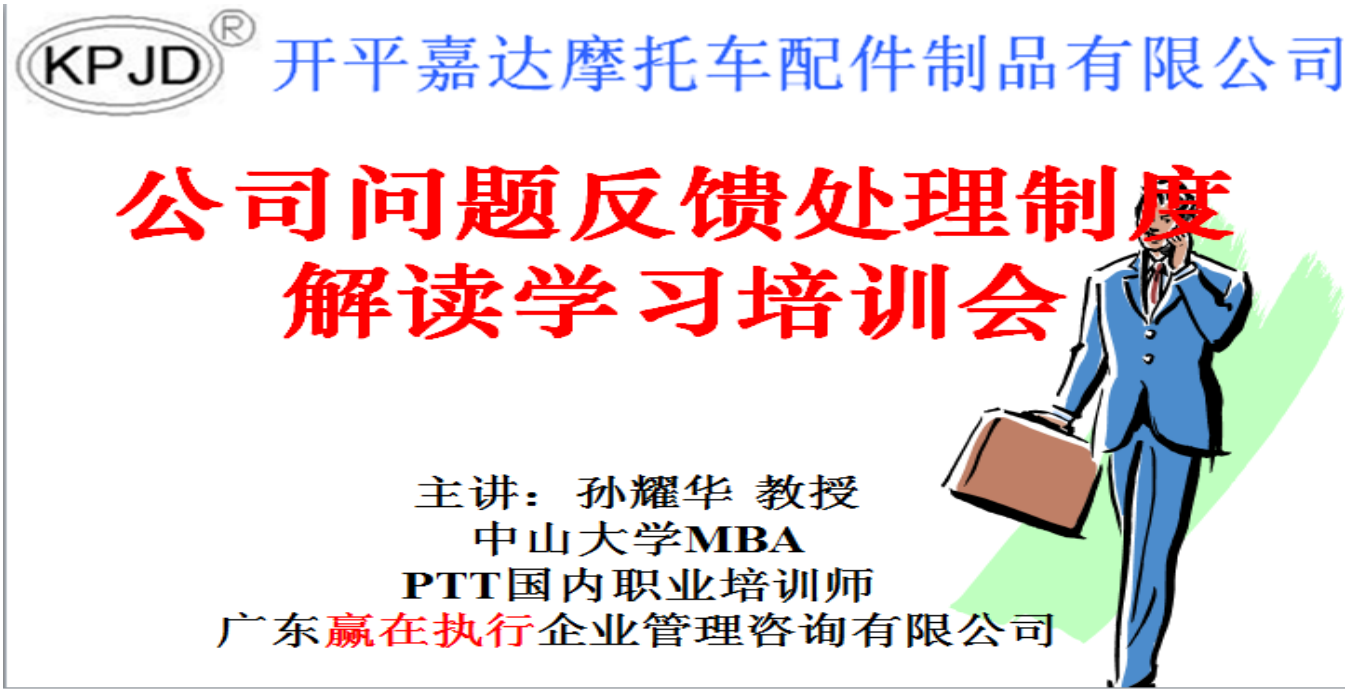
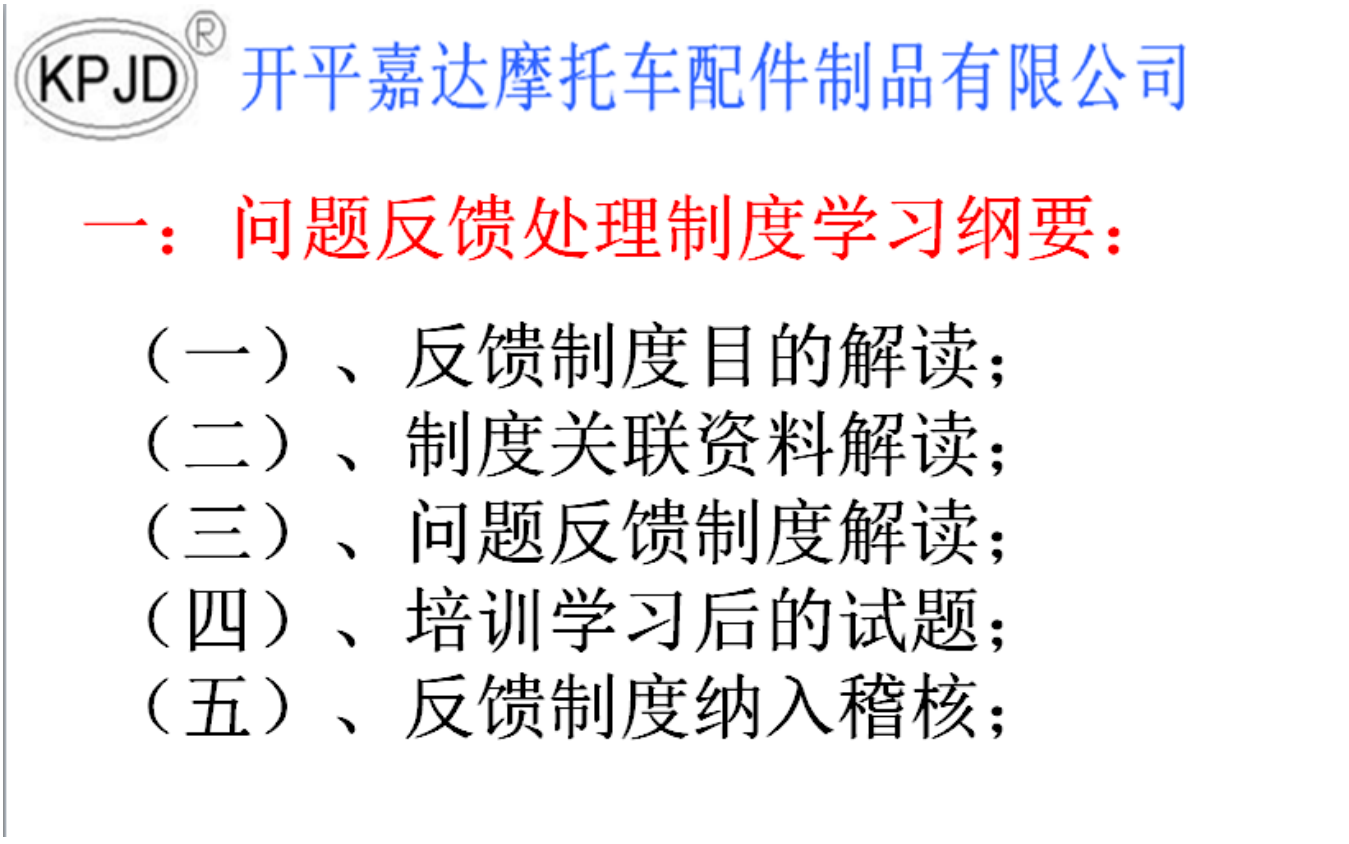
第二章 《公司问题反馈处理制度》解读学习培训会

接公司梁总要求，项目组组织了五金厂、电镀厂管理人员对《公司问题反馈处理制度》举行了解读学习培训会，会后并组织了相关培训效果考核，具体如下：

1.学习课件：





KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

二：问题反馈处理制度目的解读：

1、对事不对人；
2、快速处理问题。
3、以责任、结果、效果为导向；
4、以数据为凭，以业绩考核为重。

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

三、问题反馈处理制度的宗旨解读：

1）、做生意以顾客为重；
　　做人以诚信为本；
2）、及时反馈、快速处理；
　　一方有难、八方支持；
3）、有则改之，无错加勉；

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

四：问题反馈处理制度关联资料：

1、公司组织架构的理解；

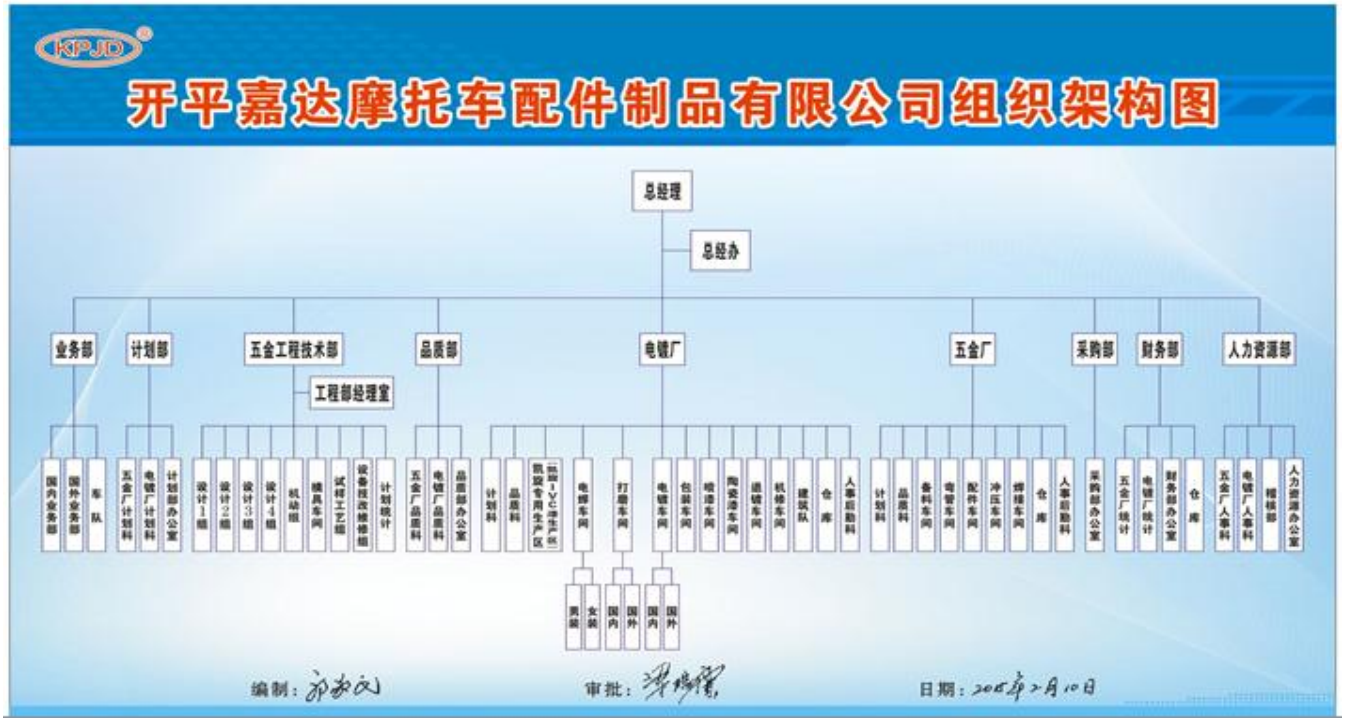
2、公司组织架构的部门分工：

A、清楚部门隶属关系；

B、岗位定位与角色认知；

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

1、公司组织架构



KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

2、公司组织架构的部门分工：
详见《公司任命文件》

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

五：问题反馈处理制度解读：

（一）、旧习惯、方式、现象剖析

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

1、无规矩不成方圆解读：

1）、呈报方式：

旧方式： 口头、电话

2）、旧方式的隐患：

A、属口头，不可追溯；

B、不能及时解决；

C、属坏习惯，不可取；

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

2、重、急、轻、缓解读：

1）、不顾生产急需；

2）、以“流程”为借口，推塞诿拖，僵化、教条；

3）、不担当的表现；

4）、小事变大事，造成公司信誉、成本不必要的损失；

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

3、被影响部门或有责任心的人反馈时的现象解读：

1）、当事人出现诸多不满；
2）、变相相胁；
3）、给脸色反馈人看；
4）、埋怨于心

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

4、对旧现象、方式公司决心解读：

一经发现，严肃处理！

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

五：问题反馈处理制度解读：

（二）、个人反馈与投诉处理解读

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

五、问题反馈处理制度解读

（二）、个人反馈与投诉处理解读

1、员工类：

领班（2小时）→ 主管（4小时）→

厂长（8小时）→ 总经理

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（二）、个人反馈与投诉处理解读

2、领班类：

主管（3小时）→厂长（4小时）→总经理

3、主管类：

厂长（4～8小时内）→总经理

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（二）、个人反馈与投诉处理解读

4、厂长、部门经理类：

副总/总监（8小时内）→ 总经理

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（三）、部门之间、车间之间沟通解读

1、本车间内能处理的，车间内部沟通解决；

2、本车间内不能解决的，4～8小时内上报厂部或责任部门；

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（三）、部门之间、车间之间沟通解读

3、本厂/部门内能处理的，由厂部/部门内部沟通解决（4～8小时）

4、本厂/部门内解决有困难的，报送总经理/抄送总经办沟通解决（4～8小时）

5、需总经理解决的，直接上报总经理。

6、只要问题未解决，层层上报，直至总经理。

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（四）、新产品开发过程问题沟通解读：

1、有关新产品开发过程中的任何影响交期或生产、质量与安全的，须书面报告总经理；（关键词：一切困难、书面）

2、总经理不在公司，抄送总经办的同时，按以下方式呈报总经理：

A、电话；

B、短信；

C、邮件；

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（五）、其它类信息反馈解读

普通类信息，按公司流程依权限逐级上报；以下重要信息类直报总经理批准。

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（五）、其它类信息类型解读

1、客户类：有关交货、品质、文件、通知以及公司向客户发出的各种信息

2、供应商类：有关品质、交期方面重要信息及向供应商发出的重要信息。

3、对政府类：各种文件、通知及向政府发出的信息。

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

（六）、本制度执行考核与奖惩解读：

1、有关影响安全、计划完成、生产质量等问题不按以上流程制度执行，警告并纳入年度业绩考核分数中；

2、当不按流程执行造成不良效果严重，如发生安全事故、影响生产计划或大批量报废或严重影响客户开发计划等，视效果及损失严重程度，处予：

A、赔偿；

B、降薪或降职，并纳入年度业绩考核。

2.考核试卷

KPJD® 开平嘉达摩托车配件制品有限公司

《嘉达公司问题反馈处理制度》考核试卷

姓名_____ 职位_____部门_____分数_____

一、 填空题（50 分）

1. 按照公司发放的组织架构，我属于_____部门，我的直接领导是_____,我的间接领导是_____;
2. 在问题反馈制度中，对列出的几种坏习惯、坏风气、不良好的意识、不良好的心态，已影响到公司的_____和_____。动摇了公司“做生意以_____,做人以_____”的宗旨。为杜绝以上所列，达到一个“及时___、快速_____、一方有_____、八方及时_____”和“有错则____,无错则____”
3. 员工反馈或投拆按:_____2 小时内------如解决不了则_____4 小时内-----仍解决不了则至_____8 小时内------仍没有结果则至_____;
4. 凡领班反馈或投诉按：____3 小时内答复------如解决不了向_____4 小时内-----如没有结果则直达_____;
5. 凡主管反馈或投诉按：向_____反馈并在 4—8 小时内答复解决或解决方案，如解决不了反馈人可以直接向_____反馈;
6. 厂长、部门经理按：向_____、_____反馈，如 8 小时内无答复或无解决对应，则反馈人直接向_____反馈;

一、 案例分析

案例一：某车间主管在生产时，遇到品质问题急需解决，不然会造成损失，他意识到问题的所在，及时通知了品质科相关人员，但是时间过去了二天，仍然没有解决。问到品质人员，品质人员讲没办法解决，于是该主管想，解不解决由你们吧，反正追责起来不关我事，后来，此事不了了之，品质问题没有解决，该主管天天抱怨自己的问题没有解决，造成自己工作不好做;

1.通过以上案例，该主管的做法对不对，如果不对，他错在那里，如果对，请说出理由（5 分）

2.如果你是该主管，结合反馈处理制度，你该怎样做;（10 分）

案例二：某样品跟踪人员接收到技术部图纸之后，开始按厂长要求跟进各车间生产状况，由于

技术的问题，停止到某车间生产不了，通过车间人员反馈，是因为技术参数问题，我们达不到，样品跟踪人员第一时间打了电话给厂长，等待了一下午仍没有回复，到第二天，车间等待生产，车间人员找到他，他回答说，我已告诉了厂长，我也处理不了啊；请结合自己岗位，如果你是某车间主管或是样品跟踪人员，此时你该怎么做？（10 分）

二、 问答题（15 分）

如果你遇到了问题，上级领导没有处理，同时对你反馈的问题进行打压，处处设置障碍给你，此时你该怎么办？

3.《公司问题反馈处理制度》考核结果汇总表

《嘉达公司问题反馈处理制度》培训考试成绩

序号	姓名	部门	职位	考核分数	备注
1	邓国添	总经办	付总	84	
2	梁启武	五金厂	付厂长	80	
3	劳耀华	出品部	主管	83	
4	谭文俊	五金工程部	主管	80	
5	苏建业	五金工程部	项目工程师	89	
6	刘海文	五金工程部	主管	80	
7	潘厚文	五金厂	厂助	81	
8	关锡光	五金厂	主管	78	
9	谢富灼	五金厂	主管	78	
10	赖宝华	五金厂	付主管	81	
11	罗宝新	五金厂	主管	81	
12	陈丽	公司计划部	主管	80	
13	唐再华	五金厂	主管	81	
14	关伟锋	五金厂	主管	76	
15	司徒润祥	公司人资部	经理	93	
16	邝健光	五金工程部	付主管	87	
17	伍郁权	五金工程部	主管	87	
18	关绍明	五金工程部	主管	89	
19	张学斌	五金工程部	经理	88	
20	梁杰成	五金工程部	项目组长	84	
21	何建正	五金厂	主管	86	
22	谭远燎	五金厂	主管	80	
23	黄彦	五金厂	主管	81	
24	杨伟宁	公司计划部	计划员	77	
25	李植想	公司采购部	主管	77	
说明：公司人力资源部司徒润祥答卷由顾问组谭老师阅改，其他由公司人资部司徒经理阅改。					

编制：司徒润祥　　审核：

《嘉达公司问题反馈处理制度》培训考试成绩

序号	姓名	部门	职位	考核分数	备注
1	于礼波	电镀厂	厂长	95	
2	梁存章	计划部	经理	95	
3	周小龙	人力资源	主管	94	
4	向东明	总经办	副总	91	
5	李金专	电焊	统计	91	
6	陈登连	计划科	主管	91	
7	关洁芳	计划科	计划员	89	
8	谭振崇	电镀	主管	89	
9	唐述攀	电镀	主管	87	
10	陈文华	包装	副主管	87	
11	田明红	人事科	主管	87	
12	冯承先	喷涂	领班	87	
13	梁桂兰	喷涂	统计	87	
14	于礼燕	喷涂	主管	86	
15	何治强	电镀	工程师	85	
16	关妙影	电镀	统计	84	
17	梁伟杰	打磨	副主管	84	
18	曹坤	人事科	主管	83	
19	田明冬	女装	主管	83	
20	蒋仕满	女装	领班	83	
21	潘林贵	电镀	主管	83	
22	覃世情	电镀	领班	82	
23	蒲东坤	打磨	主管	80	
24	周南兴	财务	主管	80	
25	杨瑶	女装车间	统计	80	
26	江润来	机修	主管	80	
27	方法兵	喷涂	领班	80	
28	冯承伟	电镀	副主管	79	
29	刘峰	包装	统计	78	
30	江文	包装	领班	78	
31	夏保国	电镀	主管	77	
32	李长江	机修	主管	77	
33	韦万能	女装	领班	75	
34	马永涛	陶瓷	主管	73	
35	王远军	包装	主管	72	
36	梅仁光	机修	技改领班	72	
37	黄家持	机修	领班	72	
38	关悦洪	机修	副主管	72	
39					
40					
41					

编制：　　审核：

第七章　导入管理辅导五个月以来，数据变化如下：

1、 **场地优化：**通过对各车间重新规划、平面定置；各车间、各区域功能清晰明了；

2、 **效率/物料优化：**通过《三天滚动计划》、《备料》、《日计划达成率》考核，女装车间生产效率与物料库存消耗数据变化如下：

项目/月份	历史数据					7	上升/下降	8	上升/下降	备注
	3	4	5	6	3-6平均					
人均是量（pcs/人天）	13.9	13.7	14.2	14.7	14.1	16.39	↑16.07%	17	↑20.56%	7C100新品除外

项目/月份	历史数据					7	上升/下降	8	上升/下降
	3	4	5	6	3-6平均				
车间库存物料（pcs）	／	／	／	58635	58635	40255	↓31.34%	31690	↓45.95%

3、 **执行率优化：**通过车间导入《工作计划》、《会议决议》和稽核控制建设与手把手地稽核辅导培训，《会议决议》执行率从原来有会议纪要无执行到现在 93％ 。统计数据如下：

部门	决议项数	执行项数	执行率
人事科	12	11	92%
生产科	20	17	85%
品质科	10	9	90%
凯旋车间	8	7	88%
女装车间	11	11	100%
退镀车间	3	3	100%
打磨车间	14	13	93%
电镀车间	8	8	100%
喷涂车间	4	4	100%
陶瓷车间	3	3	100%
电焊车间	11	11	100%
国内包装	7	7	100%
出口包装	6	6	100%
厂部	3	1	67%
机修	2	2	100%
合计	122	113	93%

4、 **组织优化：**通过对电镀厂核心部门管线领导“管理链”的识别，组建了厂部核心管理团队，为电镀厂的管理决策执行落地提供了团队支持。

5、 **管理意识提升：**通过随时随地进行管理意识、正能量地输贯和针对性地案例实操培训，导入稽核流程，稽核计划、稽核结果评定，管理干部的管理意识有了很大提升。