

ISO/TS 16949:2002系列丛书

汽车行业

ISO/TS 16949:2002

标准培训指南

魏万鹏 主编



 中国标准出版社

ISO/TS 16949:2002 系列丛书

汽车行业 ISO/TS 16949:2002 标准培训指南

魏万鹏 主编

中国标准出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

汽车行业 ISO/TS 16949;2002 标准培训指南/魏万鹏主
编. —北京:中国标准出版社,2009
(ISO/TS 16949;2002 系列丛书)
ISBN 978-7-5066-5455-5

I. 汽… II. 魏… III. 汽车工业-质量管理体系-国际
标准-指南 IV. F407.471.63-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 174984 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码:100045

网址:www.spc.net.cn
电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 10.5 字数 237 千字
2009 年 10 月第 一版 2009 年 10 月第一次印刷

*

定价 30.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

本书编委会

主 编 魏万鹏

编 委	陈 超	魏 焱 怵	魏秀文
	金旭敏	魏秀芬	刘迎春
	金旭亮	高丽华	刘迎光
	李义先	杨 华	戴 洵 昊
	付丽丽	罗志光	金炳发
	陈本平	戴 威	罗家飞
	戴恒祥	李 萍	

前 言

随着世界经济飞速发展时代的到来,汽车行业的竞争愈加激烈。目前汽车市场车型更新速度加快,顾客需求不断变化,整车新产品开发周期愈来愈短,加上原材料、现场管理等制造成本发生变化,以及顾客对新产品质量提出更高要求等因素,皆要求汽车行业及供应链等领域建立高效运转、成本降低的质量管理体系。同时,大量的第二方审核和重复的第三方质量认证审核,使企业应接不暇,迫切需要共同依据的汽车行业的技术规范出现。

为了协调、促使这项国际汽车质量管理体系标准的产生,世界上主要的汽车制造商及协会于1996年成立了一个专门机构,称为国际汽车工作组(IATF)。由IATF和ISO/TC 176组织共同制定的ISO/TS 16949:1999,于1999年正式发布。为了适应21世纪汽车行业激烈竞争的市场形势,IATF于2002年3月份发布了ISO/TS 16949:2002《质量管理体系 汽车生产件及相关维修件组织应用ISO 9001:2000的特殊要求》。我国现已将此技术规范转化为国家标准即GB/T 18305—2003/ISO/TS 16949:2002。

ISO/TS 16949:2002为当前汽车行业实施质量管理体系提供了一个较好的模式。它适合于21世纪汽车行业重视过程管理,并强调过程输入和输出联系的现实;对每个过程均要求用PDCA循环的方式进行;加强了过程和过程网络的设计控制,强调了各个过程环节的联系;重视对质量成本、员工激励、顾客满意度管理的控制;对业务计划和生产制造过程进行策划控制管理,减少不增值的工序。上述要求的实施,对汽车行业改善内部管理环境和提高全员素质及工作效率、绩效均大有益处,在促使企业各项管理上水平提高等方面,将产生巨大的推动力量。

ISO/TS 16949:2002是针对当今汽车企业既要提高管理水平,又要提高效率和创造绩效的特点制定的。通过实践证明,无论它的目地和适用范围和管理理念,各项要求均处于较先进的水平,对企业的发展和增加效益,将产生不可预计的深远影响。

为了更好地满足汽车行业企业实施ISO/TS 16949:2002的需求,我们根据多年来的研究成果,及对汽车行业厂家咨询活动的实际经验,精选出典型案例,编著了ISO/TS 16949:2002系列丛书:

——《汽车行业ISO/TS 16949:2002标准实用教程》;

——《汽车行业ISO/TS 16949:2002标准培训指南》;

——《汽车行业 ISO/TS 16949:2002 标准咨询指南》;

——《汽车行业 ISO/TS 16949:2002 标准审核指南》。

ISO/TS 16949:2002 质量管理体系从建立、实施到有效运行过程中,需要以各种资源为保障。其中最为关键的是人力资源的提供是否充分,培训工作是否到位、合理,其对质量管理体系运行的结果都将产生重要的影响。

各类人员是否掌握了相关的标准和管理知识、业务技能,对实施评价 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系至关重要。因此,对质量管理体系运行中涉及到的各类人员进行必要的培训,就显得尤为重要。参与质量管理体系运行的各类人员可分为管理层、执行层和验证层三类,对这三类人员的培训范围可包括:标准培训、业务流程培训、适应性培训、技能培训、设计开发培训、管理培训、内审培训等内容。

本书作者编写此书的目的,正是为了适应广大读者学习和应用 ISO/TS 16949:2002 的需要,为做好充分准备迎接未来企业所面临的机遇和挑战,指导企业尽快建立、完善质量管理体系,全面提升全员素质和企业管理水平,做好人力资源的开发和管理工作,使每个过程环节均处于受控状态,企业的各类人员能够持续掌握当前市场核心竞争力所需的各项技能,达到企业在激烈的市场竞争中永远立于不败之地的目的。本书共用七章来叙述了如下内容:ISO/TS 16949:2002 质量管理体系培训概论;培训前的准备工作;培训的具体相关内容;培训项目的预测;短期、中期、长期培训项目的开发的相关要求等。

本书作者真挚地期望能为 ISO/TS 16949:2002 的学习者提供一个指南和帮助。由于 ISO/TS 16949:2002 比较系统、全面,管理理念较先进,本书在编著过程中难免存在错误和不足,期望各位专家、学者及学习者、应用者给予帮助,也希望能得到同行和朋友们的帮助和指正。

编 者

2009 年 8 月

目 录

第一章 ISO/TS 16949:2002 培训概论	1
第一节 ISO/TS 16949:2002 标准培训的基本要求	1
第二节 培训项目的分类	4
第三节 培训的相关方式	8
第四节 各类人员的培训项目要求	9
第二章 ISO/TS 16949:2002 培训前的准备工作	17
第一节 培训项目的调研	19
第二节 培训项目的策划	32
第三节 培训项目资料的收集	37
第四节 培训资源的提供	42
第三章 培训类别和培训管理相关要求	49
第一节 各类培训项目的具体内容	50
一、管理层培训项目的具体内容	50
二、企业发展战略培训项目的相关内容	54
三、经营战略培训项目的具体内容	58
四、市场营销培训项目的具体内容	62
五、企业管理培训项目的相关内容	66
六、企业国际经营化管理培训项目的相关内容	70
七、执行层培训项目的具体内容	74
八、验证层培训项目的具体内容	90
九、职能部门组织的培训项目	105
第二节 选择培训教师的相关要求	118
第三节 培训的实施步骤	123
第四节 如何保持培训的效果	130
第四章 培训项目方案的预测	133
第一节 管理层培训项目预测的相关要求	134
第二节 执行层培训项目预测的相关要求	136
第三节 验证层培训项目预测的相关要求	138

第五章 短期培训项目的开发	141
第一节 管理层短期培训项目开发的相关要求	141
第二节 执行层短期培训项目开发的相关要求	143
第三节 验证层短期培训项目开发的相关要求	145
第六章 企业中期的培训项目的开发	147
第一节 管理层中期培训项目开发的相关要求	148
第二节 执行层中期培训项目开发的相关要求	149
第三节 验证层中期培训项目开发的相关要求	151
第七章 企业长期培训项目的开发方法	153
第一节 管理层长期培训项目的开发	153
第二节 执行层长期培训项目的开发	155
第三节 验证层长期培训项目的开发	157

ISO/TS 16949:2002

培训概论

进入 21 世纪以来,汽车行业企业的管理模式正在潜移默化地发生转变。为了适应竞争日益激烈的汽车市场需要,诸多企业纷纷引进 ISO/TS 16949:2002《质量管理体系 汽车生产件及相关维修件组织应用 ISO 9001:2000 的特殊要求》质量管理体系标准模式,并建立、完善该质量管理体系。然而,要想使 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系达到有效运行阶段,必须要依靠各种资源做为保障。其中最为关键的是人力资源的提供能否跟上企业快速发展的步伐,如果达不到要求,将成为制约企业发展的主要因素。当前的市场竞争,除了产品质量、技术要求、服务要求、价格要求、包装要求外,更主要的表现为人力资源的竞争,如:企业当前所提供的人力资源不是十分充分、各类人员对标准熟练掌握程度不够、业务流程的实施技巧不足、对新的工作岗位的适应能力较差、专业技能不能胜任当前的工作环境、设计人员没能有效地掌握相应设计开发技能、相关人员对全面质量管理知识掌握得不够透彻、企业内部相关人员对内部质量管理体系审核知识不了解、各类人员质量责任心不强、全员管理素质较弱等。上述这些主要因素假如存在的话,必将限制企业的发展。这些实际问题是企业在生存、发展过程中所面临的新课题。

要想解决上述问题,有很多方法和手段,其中最有效的方法是采用培训的方式。在实施培训前,要采取措施对培训的各种需求进行调查,并对培训方案进行有效性策划;确定各类培训工作最基本的要求,并对培训项目进行分类;按计划对培训的方式进行确认,并对各类人员的培训项目要求经过评审,形成文件,进行综合管理。在对质量管理体系运行结果评价的基础上,采取实际改进措施,促进企业的整体管理水平跃上新的台阶。本章将重点论述培训的相关要求。

第一节 ISO/TS 16949:2002

标准培训的基本要求

在企业的经营管理和贯彻质量管理体系文件工作中,各类人员能否掌握相关的标准、管理知识和业务技能,对实施、评价 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系是非常重要的。因此,在质量管理体系运行的前期,对质量管理体系运行中涉及到的各类人员进行必要的



培训,就显得尤为必要。一般来讲,参与质量管理体系运行的各类人员可分为管理层、执行层和验证层三类。对这三类人员进行培训的基本要求有以下几个方面。

一、ISO/TS 16949:2002 标准培训

在建立、完善质量管理体系之前,对全体员工实施 ISO/TS 16949:2002 标准培训,是贯标工作必须要做好的一项重要工作。全体员工只有通过培训,掌握了 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系运行的核心内容,并熟悉了 ISO/TS 16949:2002 标准的各项条款的具体要求,才能有效参与质量管理体系运行。实施质量管理体系标准培训时,一般是选择请有资格的培训老师到公司讲课。参加培训的人员应包括:管理层、执行层和验证层人员。如果有条件,凡是涉及到质量管理体系运行的所有人员最好都能参加。这样做的好处是,在今后的质量管理体系运行中各类经过培训的人员均能轻松地进入工作状态。实施 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系标准全员培训时有如下要求:

1. 事先下发培训通知,让参加培训的各类人员事先做好准备工作

ISO/TS 16949:2002 质量管理体系标准全员培训的通知,应由人力资源管理部门负责编制,并在培训前的一周内下发培训通知,以便使各职能部门合理地做出安排,使各类员工事先对生产和业务工作做出安排。

2. 合理安排生产任务,尽可能让更多的员工参加培训

生产管理部门要事先制定生产计划任务量,事先做好排产,合理地安排好生产进度。保证至少让班组长以上的员工参加培训;各职能部门的业务主管人员都要做好参与培训的准备工作。管理层人员要争取全部参加标准培训活动。高层管理者在体系运行的各个阶段都负有指导和执行的责任。标准对高层管理者的过程管理职责权限,也应有明确的要求。因此,高层管理者如果能够参加标准培训的各项工作,对推动全公司的质量管理体系运行会大有益处。标准中对执行层人员的职责权限和过程控制也有许多要求,执行层人员参与标准培训,能对自己所负的职责权限有深刻的了解,能更好地参与质量管理体系运行。验证层人员通过培训,能达到深入理解过程控制原理,提高工作技能和质量责任心的目的。所以,人力资源管理部门在组织标准培训时,一定要保证让尽可能多的员工都能参加培训。

二、过程管理方法的培训

过程管理方法的培训有八项基本原则和实施过程方法的培训。具体培训的要求如下:

1. 八项基本原则的培训

八项管理原则是 2000 版 GB/T 19001 质量管理体系标准的理论基础,是在总结质量管理经验的基础上,用语言高度概括的最基本和最通用的指导思想,它是企业质量管理体系运行的一个重要的组成部分。企业的全体员工在建立、完善质量管理体系标准时,一定要熟练掌握八项基本原则的相关要求。

1) 以顾客为关注焦点

在公司的一切生产经营活动中,一定要把满足顾客的要求放在第一位。当市场的经



济情况发生变化时,企业也要随之调整策略,使顾客的需求得到不断满足。公司还要时刻关心了解顾客的潜在需求,并要经过市场调研持续超越顾客的期望和需求。

2) 领导者作用

高层领导者在企业具有权威性的领导作用,在企业经营方针的制定方面、在质量目标的分解过程中、在企业质量管理体系运行资源提供方面、在人力资源管理方面、在各类人员的职责权限确定方面,高层管理者都具有其他人不可替代的地位。因此,在企业运行质量管理体系时,最高管理者的参与和支持是不可缺少的。

3) 全员参与

全体员工是企业生产经营的基础力量,是人力资源重要的组成部分。企业的各项生产经营活动和质量管理体系运行工作,只有得到全体员工的积极参与,才能收到预想的效果。

4) 过程方法

过程方法是企业通过一系列的过程管理和活动,将过程输入转化为过程的输出。这些过程间形成的相互作用称为过程方法。过程方法能将各类过程的活动转化为动态的PDCA循环。使用过程方法,可以使过程的控制管理步入良性循环。

5) 管理的系统方法

管理的系统方法实际上是对整个质量管理体系过程进行系统的分析和管理的,并配备相应的资源,通过有效的运行,实现过程间的相互作用和相互协调,通过系统的管理,最终提高企业的效率和绩效。

6) 持续改进

持续改进是企业增强满足要求能力的循环活动。企业要在过程的运行中,采取措施,加强对过程的持续改进工作。公司只有在不断的持续改进中才能提高对顾客的满意程度,才能实现对相关方和顾客的承诺,持续满足顾客日益增长的需求。

7) 基于事实的管理方法

企业的所有经营决策和方法都应建立在依据事实的基础上。在诸多的方案中,经过评审,选出最佳的方案。最后经过决策做出正确的判断。在对事实做出正确的分析和对过去的方案进行有效的比较前,决不做盲目的决定。要确保所有数据分析的真实性和准确性,提倡用实践来检验真理的原则。

8) 与供方互利的关系

公司在整个生产经营活动中,要正确处理好与供方的关系。因为供方提供的产品对顾客的产品有影响。所以,在实际的生产经营活动中,公司要帮助供方建立、开发质量管理体系,使供方能在稳定的生产作业环境下,生产制造出顾客满意的产品,实现互利、共赢的目标。

2. 实施过程方法的培训

1) 过程输入转化为过程输出

过程即是一组将输入转化为输出的相互关系或相互作用的活动。在质量管理体系过程中,有无数个过程和过程网络,它们组成了过程体系。过程间有相互的支持、相互协调、相互包容的关系,每个过程的输入即是下一个过程的输出。因而,只有经过培训,使各类



员工掌握了每个过程的输入和输出,才能有效地使质量管理体系的每个过程都在受控状态下运行。

2) 过程循环的方法

当质量管理体系进行有效运行时,每个过程都在做动态循环。过程与过程间相互交错,相互包容,单一的过程是很难运行的。所有过程进行循环时,都要依照 PDCA 循环的规则。所有的过程工作均要经过计划—执行—检查—改进四个阶段才能完成。掌握了过程循环的方法,可以提高质量管理体系运行和企业的经营管理工作的准确率,并能有效地提高工作效率。

第二节 培训项目的分类

对培训项目进行分类,能够使所开展的培训更加符合质量管理体系运行的要求,使得企业的各项生产和经营工作能够有序进行。具体的培训项目分类内容有如下几个方面。

一、质量管理体系标准培训

1. ISO/TS 16949:2002 标准培训

企业进行的 ISO/TS 16949:2002 标准培训,即是指对汽车行业专用的质量管理体系标准的培训。质量管理体系培训的参加人员,一般为管理层、执行层、验证层的相关员工。公司级的质量管理体系培训,是对全员范围内实施的标准培训,是在质量管理体系前一段时间内,或建立、完善质量管理之前,为了让全体员工能更进一步领会标准各条款的相关要求,而进行的一种培训。

2. 公司的质量管理体系文件的培训

确定公司的质量管理体系文件的培训项目的目的,是为了保证质量管理体系运行的符合性和有效性。

二、顾客和汽车行业特殊要求的培训

确定顾客和汽车行业特殊要求的培训项目时,要保证执行层人员能够有效地识别顾客和汽车行业特殊要求。通过实施顾客和汽车行业特殊要求,能更加有效地提高顾客的满意程度。使企业能够寻找到持续改进的方向。

三、业务流程培训

对验证层人员实施业务流程培训,是为了提升各类人员的专业技术能力,使企业的业务流程有效的运转。对业务流程的培训项目的确定,由企业的人力资源部门负责。

四、适应性培训

适应性培训是企业为了使各类人员能有效、快捷实施业务流程规定的项目内容,所开展的提高各项专业技能和操作方法的培训。有效的实施各项适应性培训,对企业的生存和发展将产生强大的推动作用。



1. 操作人员的培训项目

各类操作人员的培训项目有如下的内容：

- 1) 设备操作规程的培训；
- 2) 产品冲压制造加工操作规程的培训；
- 3) 产品机械加工制造操作规程的培训；
- 4) 产品装配操作规程的培训；
- 5) 产品焊接操作规程的培训；
- 6) 产品喷涂操作规程的培训；
- 7) 产品特种加工操作规程的培训；
- 8) 产品热处理操作规程的培训；
- 9) 产品加工程序化操作规程的培训；
- 10) 产品铸造操作规程的培训；
- 11) 产品锻造操作规程的培训；
- 12) 服务操作规程的培训；
- 13) 特殊专业操作规程的培训等。

2. 新员工入厂的培训

- 1) 正式新员工入厂的培训；
- 2) 非正式新员工入厂的培训；
- 3) 合同工新员工入厂的培训；
- 4) 非合同工新员工入厂的培训；
- 5) 临时雇用新员工入厂的培训。

3. 5S 管理培训

5S 管理培训是指在生产场所开展的现场管理和策划活动。5S 管理的涵义是清理、清扫、整理、整顿和素养。实施 5S 管理活动对提高企业的产品实物质量起到重要作用。实施 5S 管理培训时一般由生产管理部门负责召集人员，人力资源管理部门归口主持培训工作。

4. 现场策划管理培训

现场策划管理培训的目的，是要使现场的生产管理和操作人员掌握现场策划管理的理论。在实施现场策划时，要能做到合理地使用空间，减少不必要的搬运，要避免设置不增值的工序等。一般情况下实施生产现场策划管理培训时，由人力资源管理部门负责，生产管理部门进行配合。

5. 现场工艺纪律培训项目

在产品制造过程中操作人员如果能正确有效地执行工艺纪律，对提高企业的产品质量和顾客满意将起到重要的保障作用。工艺纪律是指在企业生产现场的各类操作人员要在生产和服务过程中，要自觉地按技术作业指导性文件来进行生产和作业。技术管理部门和人力资源管理部门应作为此项培训的归口管理部门。

6. 计算机应用培训项目

计算机是目前在企业生产经营过程中，应用最为广泛的基础设施，有效地使用计算机



能提高工作效率和工作质量。对各类人员进行计算机的应用的培训,是企业在人力资源开发工作中的重要工作。人力资源管理部门要对此培训项目的组织和实施管理全过程负责。

7. 库管员培训项目

库房管理人员的工作范围是企业物流管理过程中,一个重要的过程环节。因此,对库房管理人员进行有效的培训,是企业一项重要的基础工作。人力资源管理部门对此项培训工作负责,库房管理部门要给予大力配合。

8. 关键工序操作技能培训

关键工序是企业生产制造过程中的重要过程,对关键工序的操作人员进行正确的操作技能培训,将能有效地保证产品基础可靠性和功能等预期的设计要求。对关键工序的种类相关人员进行关键工序操作技能培训时,人力资源管理部门是此项培训的归口管理部门,技术管理部门要给予大力配合。

9. 特殊工序技能培训

特殊工序是企业生产制造过程中,必须要做好参数质量控制的过程。特殊过程通常是整个产品在加工制造过程中,不能进行产品检测。产品质量缺陷、质量问题只能在其后的产品使用或交付、服务过程才能暴露出来。正因为特殊过程具有这样的特性,所以对特殊过程一般要进行参数的连续监控。对特殊过程的培训由人力资源管理部门负责组织实施,技术管理部门要给予大力的配合。

10. 产品设计技能培训

产品设计技能是参与产品设计开发过程人员所必须具备的技能。正确掌握和使用这些技能,能保证产品设计开发活动有序、顺利地进行。随着知识经济时代的到来,产品设计开发的技能亦是日新月异。所以在实施产品设计开发过程中,持续地提高企业相关技术人员的产品设计和开发技能,对保持和世界先进水平接轨,不断满足顾客的变化要求具有战略意义。产品设计和开发技能的培训工作由人力资源管理部门,负责技术管理部门要大力配合这项工作。

11. 服务人员的培训

服务过程是企业保证对产品质量控制能进行有效延伸的重要环节。通过产品的售前、售中和售后服务,能有效提升企业的整体形象和顾客的满意程度。对服务人员的培训一般由人力资源管理部门组织实施,服务过程的管理部门要给予大力的配合。

12. 员工转岗培训

员工转岗培训是企业产品制造过程中,所涉及到的一项重要培训项目。员工岗位的变更,意味着加工技能和过程控制方法的改变。所以及时对员工进行转岗项目的培训,对提升员工的工作技能和工作质量,将起到关键作用。人力资源管理部门是这项培训的归口管理部门,其他涉及到有转岗人员的相关职能部门要给予全力配合。

13. 销售员市场营销培训

对销售员进行市场营销培训的目的,是要有效地提高销售人员的营销技巧,保证企业产品市场占有率持续上升的趋势,适应当前汽车行业市场激烈竞争的需求。人力资源管理部门负责这项培训工作的组织和实施,营销管理部门要给予大力的配合。

14. 采购人员培训

物资采购工作是企业经营管理工作中的重要环节,采购的外购物资的质量好坏,对企业向顾客提供产品的质量有直接的影响。所以,对采购人员进行相关采购管理原理和技能培训是十分必要的。人力资源管理部门作为这项培训的组织和实施部门,采购管理部门要给予大力配合。参加培训的人员为采购管理人员、质量管理人员、技术管理人员等。

15. 检查人员培训

对检查人员培训的目的,是保证检验体系运行的符合性和有效性。可以使产品质量的检验工作按规定的程序正确执行,减少测量系统变差,用检验系统的质量确保制造系统的质量正确性的适宜性。人力资源管理部门作为此项培训工作的归口管理部门,检验管理部门要给予大力的配合。

16. 设备维修员技术培训

对设备维修员进行技术培训的目的,是保证基础设施和设备维修体系运行的符合性和有效性,使设备的维修和验收工作按规定的维修程序有效进行,减少因设备维修产生的制造系统变差,用设备维修系统的质量确保制造系统的正常运转。人力资源管理部门作为设备维修员技术培训工作的归口管理部门,基础设施管理部门要给予大力的配合。

17. 设备管理员培训

对设备管理员培训的目的,是保证设备管理体系运行的适宜性和有效性,使设备维修和维护验收工作按规定的程序有效运行,减少设备运行系统变差,用设备运行系统的质量确保制造系统的质量持续提升。人力资源管理部门作为设备管理员培训工作的归口管理部门,设备管理部门要给予大力的配合。

18. 人力资源管理培训

实施人力资源管理培训的目的,是保证人力资源开发和管理体系运行的适应性和有效性,使人力资源开发和管理的工作按规定的程序顺利进行,减少由于人力资源技能不足,造成的损失浪费和整体的效率低下,用人力资源开发和管理系统的质量确保制造系统的质量的持续提高。人力资源管理部门作为此项培训工作的归口管理部门,各相关的管理部门要给予大力的配合。

19. 统计技术应用培训

对企业各类人员实施统计技术应用培训的目的,是为了保证质量管理体系运行的符合性和有效性,使质量管理体系能按规定的程序正确执行,减少质量管理体系变差,用质量管理的过程控制方法来确保制造系统的质量的不断提升。人力资源管理部门作为统计技术应用培训工作的归口管理部门,各类管理部门要给予大力的配合。

五、内审培训

内审培训是公司的质量管理体系运行一段时间后,在进行内部质量管理体系审核前,选择优秀的员工所进行的一种培训。内部质量管理体系审核员培训的目的是,通过培训选拔出公司所需的内部质量管理体系审核员,为即将开展的内审活动奠定基础。内部质量管理体系审核员培训班的参加人员为各部门负责质量管理体系运行的相关人员。



第三节 培训的相关方式

选择适宜的培训,可以有效地达到培训的目的。要依据企业的特点,安排相应的培训方式。一般来讲通用的企业培训方式有以下几个方面。

一、公司级培训

公司级培训是指在贯彻 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系过程中,需要由公司组织的各种培训项目和活动。举行公司级培训的好处是能有效调动全员的积极性,起到教育和动员二者相结合的作用。公司级培训的时间一般比较集中,负责各个过程参加人员也很齐全,便于大家就质量管理体系运行的相关事宜进行纵向和横向交流,是一种很好的培训模式。公司级培训时,可以由下列人员主持:公司的最高管理者、管理者代表、质量管理体系的负责人、各职能部门的负责人、各职能部门的主管人员等。

公司级培训一般要在固定时间内进行。如每天可利用中午或晚上下班以后的时间,中午建议利用 30 min,晚间建议利用 1~1.5 h,学习内容要合理、适宜。每次可由主管过程的部门读某一个过程的质量管理要求、标准的几个条款或者一个程序文件的要求等。参加人员可包括管理层、验证层和执行层各类人员。在进行公司级培训时,可以召集各职能部门的负责人和主管人员参加。公司组织培训的优点是:各类人员在固定的时间内集中学习,能对所有的质量管理体系要求有一个全面的了解。缺点是由于人员能力水平不一致,造成学习效果参差不齐。但学习过程中,可以预留下一些时间,进行解答相关人员的疑难问题。但是,如果由于时间紧,对来不及解决的疑问,可以记录下来,培训后单独请教各类管理专家,以便能更好地巩固学习效果。

公司组织学习质量管理体系文件,能为全体员工创造集中学习的环境,保证学习的质量。公司组织学习质量管理体系文件时,主要的主持人有企业的最高管理者、管理者代表、质量管理体系的负责人等,其中由最高管理者组织全体员工学习质量管理体系的意义更加重大。

由最高管理者主持相关的培训,能有效利用最高管理者在企业管理中的地位和威信,调动全体员工参与质量管理体系运行的积极性,使全体员工通过学习和培训,掌握质量管理体系运行的基本原理和业务工作技能,在企业的各项生产经营工作中发挥最大的作用,对企业的生存和发展都会起到不可估量的作用。

二、各职能部门组织的培训

各职能部门组织的培训是一种方便有效的培训方式。在学习期间内,各部门的负责人要自己主持本部门相关人员,学习质量管理体系文件和技术文件等资料。时间可由各职能部门自主灵活掌握,可在工作时间内边工作、边学习,也可在业余时间内组织学习。

各职能部门组织培训学习内容一般为:涉及本部门的标准条款、《质量手册》、《程序文件》所涵盖的本部门归口过程和协调过程的相关内容等。

各职能部门参加培训的人员一般为本部门参与质量管理体系运行的相关人员,也可



邀请质量主管等部门的人员参加。各部门自我组织学习质量管理体系文件的优点是：参加学习人员的业务范围相近，易于沟通，能够互相帮助、支持鼓励。缺点是对标准和质量管理体系文件的理解不够，一旦形成印象，给后序的工作造成困难。建议请对标准理解透彻，业务精通的主管人员参与学习，并及时给予必要的指导，培训效果将非常明显。在培训过程中，要积极发言，并做好培训记录；对培训中出现的问题，要及时采取措施，并评价培训的实施效果。

三、各类员工自我进行培训

在汽车行业企业贯彻、实施 ISO/TS 16949:2002 质量管理体系文件过程中，各类员工自我进行培训已经成为一种趋势。

各类员工自我进行培训即采用自学的方式，自我学习质量管理体系标准和相关的体系文件，是一个极为有效的方法。在上述两种学习环境下，在有限的学习时间内，每个人有可能被动地接受自己已经掌握的知识，或者在有限的时间内不能将所有的疑问得到全部解决。那么，自我学习将是一个很好的补充方法。

自我学习的方式比较灵活，可根据个人的自身情况自己来设定。自我学习的内容一般为：自己目前最需要掌握的标准要求、质量管理体系文件规定。对其他过程的管理控制要求，也要列入到学习计划中去。这样，在日常工作中能够提高效率，少走弯路。自我学习的优点是学习环境宁静，易于进入学习状态。缺点是学习中遇到疑难问题，没有人进行商量，易造成学习难点沉淀积累。自我学习还需要坚强的毅力和对质量管理工作的热爱。员工通过自我学习掌握的相关内容，在实践中能更好地进行应用。

第四节 各类人员的培训项目要求

一、高层管理者培训项目相关要求

对高层管理者进行适宜性培训时，要依据具体的培训项目选择适宜的教师，由教师编写适宜性培训项目的教案，并在培训过程中组织培训人员进行签到，对课堂上关于适宜性培训的提问回答情况进行记录。在培训结束后，进行管理方法适宜性理论考试，将考试成绩纳入培训档案。在培训结束一个月后，要对培训效果进行实践技能的考核，使所学习到的适宜性培训知识和技能能够更好地在实际工作中加以应用。具体的高层管理者培训项目有如下内容：

- 1) 选定标准的专业性特点和管理方法适宜性的途径；
- 2) 掌握质量管理体系运行的符合性和有效性原理；
- 3) 汽车行业的特殊要求基本原理和应用知识要领；
- 4) 顾客的特殊要求评审和实施的步骤；
- 5) 相关的法律、法规、外来文件识别和实施的程序；
- 6) 提供质量管理体系所需要资源技能的规程；
- 7) 管理职责的实践应用；