

精實管理基層主管職能基準

職能基準代碼		MPM3122-001v1			
職能基準名稱 (擇一填寫)	職類				
	職業	精實管理基層主管			
所屬 類別	職類別	製造/生產管理		職類別代碼	MPM
	職業別	製造監督人員		職業別代碼	3122
	行業別	製造業/汽車及其零件製造業		行業別代碼	C3010
工作描述		在精實生產製造現場中，具有能引拉出單位第一線的個別技術人員或團隊執行成效之現場管理能力，達到精實管理持續改善的目的。			
基準級別		4			

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 管理生產現場環境	T1.1 推展製造現場5S 活動	O1.1.1 5S 執行作業手冊 O1.1.2 5S 責任分擔表/ 看板 O1.1.3 5S 巡檢規範 O1.1.4 5S 巡檢紀錄表 O1.1.5 5S 評分表或評價表	P1.1.1 整理 (seiri)：督導人員區分必要與不必要物品，撤除不必要的物品。 P1.1.2 整頓 (seiton)：督導人員明確定出物品放置區位，以利迅速取出。 P1.1.3 清掃 (seisou)：督導人員去除現場灰塵、油脂、切屑等髒污，以維持美觀。	4	K01 工作教導與人員發展認知 K02 5S 相關知識與原則 K03 勞工安全衛生作業須知	S01 溝通能力與協調技巧 S02 指導現場人員的能力 S03 推動與檢視 5S 的執行能力

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			<p>P1.1.4 清潔 (seiketu)：督導人員維持職場、作業服與身體清潔，以達到環境保護。</p> <p>P1.1.5 素養 (situke)：督導人員維持 4S 及養成遵守習慣，提升人員士氣與凝聚力。</p>			
T1.2 進行目視化管理，使異常容易被發現並在最短時間內處置	O1.2.1 5D+1 定量評價基準表 O1.2.2 部門管理看板、日常管理看板、目視化管理評價表 O1.2.3 品質燈號、設備燈號、在庫燈號、作業燈號與物流燈號等 O1.2.4 作業加工點狀態設計		<p>P1.2.1 5D+1 定量設定與標示。</p> <p>P1.2.2 設定管理看板區域範圍，用以顯現管理異常並作快速的因應與處理。</p> <p>P1.2.3 運用產線燈號顏色管理異常，並依異常處理原則迅速處理。</p> <p>P1.2.4 運用機台可視化加工點管理異常，使作業正確或在異常時可迅速處理。</p>	4	K01 工作教導與人員發展認知 K04 異常管理知識 K05 目視化管理原則 K06 5D+1 定量執行原則	S02 指導現場人員的能力 S04 目視化管理的執行能力 S05 5D+1 定量執行手法
T1.3 維護人員與工作環境的安全	O1.3.1 現場作業安全點檢表、防護具穿戴基準點檢表、安全衛生巡檢表 O1.3.2 安全防護宣導手冊		<p>P1.3.1 要求人員遵照作業安全要點並養成穿戴防護用具的習慣。</p> <p>P1.3.2 單位安全防護教育與宣導，使人員面對火災、地震、交通事故與</p>	4	K01 工作教導與人員發展認知 K02 5S 相關知識與原則 K03 勞工安全衛生作業須知 K05 目視化管理原則 K07 安全防護知識	S02 指導現場人員的能力 S03 推動與檢視 5S 的執行能力 S04 目視化管理的執行能力 S06 具感知現場安全狀態之敏

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
		冊與各項標語 O1.3.3 製造現場重大事 故案例宣導影片或圖文 資料 O1.3.4 危險預知 (4RKY) 與安全隱患重 點	突發事故時具有急救與應變能 力。 P1.3.3 重大事故案例宣導，提醒人員避 免產生危險行為-如夾傷、捲入、 高處跌落、廠內搬運車碰撞、高 溫燙傷與觸電等。 P1.3.4 重要危險預知宣達與認知養成。		K08 危險預知 (4RKY) 之認 知	感度
T2 執行每 日生產現 場的工作 目標	T2.1 依循 PDCA 原 則進行日 常管理	O2.1.1 依 PDCA 原則產 出日常工作的規劃書/表 O2.1.2 工作進度規劃與 實際進度對照表、生產 紀錄表 O2.1.3 生產檢核表 O2.1.4 檢討紀錄或會議 紀錄	P2.1.1 規劃 (P) : 安排產線於月/週/日 之生產活動-在必要時間、依必要 量、產出必要產品。 P2.1.2 執行 (D) : 確定產線在規劃期 程內執行生產活動。 P2.1.3 檢核 (C) : 確認生產過程與結 果符合 SQDC 之要求，並發現問 題找出真因及因應對策。 P2.1.4 行動 (A) : 針對未達目標、延 遲與異常項目提出改善，並回饋 至下一週期的 PDCA 。	4	K04 異常管理知識 K09 PDCA 循環知識 K10 專案管理知識 K11 品質管理知識 K12 交期管理知識 K13 成本管理知識 K14 時間管理認知	S07 執行 PDCA 循環任務的能 力 S08 專案規劃與執行能力 S09 品質導向的執行能力 S10 發現問題的能力 S11 分析問題的能力 S12 解決問題的能力 S13 能區辨重要與急迫事項之 優先次序安排
	T2.2 每日 生產目標 與現場人	O2.2.2 生產工單排程、 當日產線行動基準、人 員配置表、安全配置	P2.2.1 確認每日工作目標。 P2.2.2 規劃產線每日工作任務與投產確 認，以達成當日生產目標。	4	K15 職位與職責認知 K16 產線任務目標管理之 MART 原則	S01 溝通能力與協調技巧 S14 規劃符合 SMART 原則之 任務目標

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	員的工作安排	表、查檢表等 O2.2.3 人員技能等級表/ 評價表、工作任務分配表 O2.2.4 前期異常處置紀錄表、當日變化點看板 O2.2.5 作業要領書修正建議書/表	P2.2.3 依人員能力調度安排產線作業與人員管理。 P2.2.4 前期異常狀況及當日重點任務宣達。 P2.2.5 依循各類作業要領書，執行 4M 的維持與管理。		K17 人員職能評價知識 K18 4M 的基本概念	S15 數據分析與整合能力 S16 派工能力與技巧 S17 4M 的維持與管理技巧
	T2.3 督導每日生產活動	O2.3.1 產線設備與工件正確定位與每日首件品樣件 O2.3.2 產線生產數量與品質資訊，如各類紀錄表單、生產指示看板、生產量分析看板（出來高管理看板）、電子資訊看板等 O2.3.3 過程巡檢表與巡檢留樣、產線不良品定檢表、異常品的標示與隔離	P2.3.1 督導產線設備與工件換模，產出當日首件品並作品質確認。 P2.3.2 即時檢核生產效率、生產量與生產品質，瞭解生產進度與達標狀況。 P2.3.3 產線定檢與品保巡檢雙重檢核，確保生產品質。 P2.3.4 排除七大浪費-多做、等待、搬運、加工、庫存、動作與不良品的浪費，使成本低減合理化。	4	K01 工作教導與人員發展認知 K18 4M 的基本概念 K19 資訊科技認知與素養 K20 豐田生產系統 (TPS) K21 全面品質控制 (TQC) K22 全面設備維護 (TPM)	S02 指導現場人員的能力 S09 品質導向的執行能力 S17 4M 的維持與管理技巧 S18 資訊科技應用能力

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
		O2.3.4 浪費問題點的數據分析資料、改善建議表、成本低減效益表				
	T2.4 產線現場異常的處置與改善	O2.4.2 異常處置紀錄表 O2.4.3 現場討論紀錄、4M 變化點管理紀錄表 O2.4.4 異常問題改善紀錄表	P2.4.1 指導人員依標準作業流程處理異常，現場人員先「停止、呼叫、等待」。 P2.4.2 至現場檢視異常，排除因 4M 變化所產生的異常或問題。 P2.4.3 至現場採現地、現物、現認，找出異常或問題的原因所在。 P2.4.4 三個月內短期依問題核心，進行上下層級或平行單位之討論及分工解決問題。	4	K04 異常管理知識 K20 豐田生產系統 (TPS) K21 全面品質控制 (TQC) K22 全面設備維護 (TPM)	S01 溝通能力與協調技巧 S02 指導現場人員的能力 S10 發現問題的能力 S11 分析問題的能力 S12 解決問題的能力 S19 處置生產設備的能力 S20 異常排除的能力 S21 判斷生產原料的能力
T3 推展精實管理任務	T3.1 執行即時化 (JIT) 生產	O3.1.1 設備配置：U 字型配置、二連配置或自動化設備混合配置 O3.1.2 平準化規劃工具：工程能力表、時間觀測表、山積表、標準作業組合票、標準作業票	P3.1.1 依一個流工程順序配置設備，提升生產效率。 P3.1.2 依必要生產量決定生產時間與安排作業人員數。 P3.1.3 督導人員依看板資訊進行領取與運搬次序，降低庫存壓力。	4	K20 豐田生產系統 (TPS) K21 全面品質控制 (TQC) K22 全面設備維護 (TPM) K23 即時化生產相關知識 K24 平準化生產活動認知	S22 即時化生產規劃能力 S23 平準化生產活動的配置能力

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
		O3.1.3 看板應用與管理：工程內看板、客戶端看板、供應商看板、平準化箱、次生產準備箱、店面看板				
	T3.2 善用「自働化」檢知異常	O3.2.1 無法通過產線的不良品、異常點檢與因應對策紀錄表	P3.2.1 設計設備具檢知異常功能，確保每一個工程做出品質。 P3.2.2 透過設備自動檢知異常功能，降低除錯人力。	4	K20 豐田生產系統 (TPS) K21 全面品質控制 (TQC) K22 全面設備維護 (TPM) K25 自働化相關知識	S09 品質導向的執行能力 S19 處置生產設備的能力 S20 異常排除的能力 S24 各類自働化作業要領之應用
	T3.3 帶領或參與持續改善活動	O3.3.1 品管圈或自主研發團隊名單、改善團隊名單 O3.3.2 與改善目標相關之各項會議或討論紀錄 O3.3.3 生產現狀調查：生產架構圖、生產線調查表 O3.3.4 5W2H 的改善計畫 O3.3.5 要因解析圖/表 O3.3.6 改善對策評析	P3.3.1 依改善需求成立改善團隊。 P3.3.2 確立改善目標與類型：課題挑戰或問題解決。 P3.3.3 持續觀察改善目標現場：現地、現物、現認。 P3.3.4 制定改善計畫。 P3.3.5 運用 QC 手法進行要因解析與追求真因。 P3.3.6 改善對策的實施與評價。 P3.3.7 標準化：防止已改善課題再次發生。		K01 工作教導與人員發展認知 K09 PDCA 循環知識 K10 專案管理知識 K20 豐田生產系統 (TPS) K21 全面品質控制 (TQC) K22 全面設備維護 (TPM) K26 QC 七大手法或新 QC 手法相關知識	S07 執行 PDCA 循環任務的能力 S08 專案規劃與執行能力 S10 發現問題的能力 S11 分析問題的能力 S12 解決問題的能力 S13 能區辨重要與急迫事項之優先次序安排 S15 數據分析與整合能力 S25 QC 手法的應用

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
		表、改善成果對照表 O3.3.7 作業標準書修正建議書/表				
	T3.4 精實管理人才育成與運用	O3.4.1 聘用評分表 O3.4.2 人員配置表、工作任務分配表 O3.4.3 人員訓練計畫表、人員技能等級表/評價表 O3.4.4 年度 QC 活動成果報告 (含發表) 、課題改善報告書、自主研改善報告書、人員育成計畫表、人員職能評價表 O3.4.5 職能挑戰計畫書、績效考核表、升職提報表	P3.4.1 選：依產線所需職能遴選人員。 P3.4.2 用：生產線人員採多能工或輪崗之作業安排。 P3.4.3 訓：現場人員工作教導與訓練-安全防護實務、5S、原料認知、設備維護、操作技術與方法、多能工訓練、品質意識等。 P3.4.4 育：運用年度 QC 活動、改善課題、自主研改善活動、職能教育訓練課程等進行工作教導與自我成長。 P3.4.5 留：參與職務挑戰或由公司提升職務。	4	K17 人員職能評價知識 K01 工作教導與人員發展認知	S16 派工能力與技巧 S02 指導現場人員的能力
T4 其他單位生產活動的支援	T4.1 配合量產前的設計與工	O4.1.1 產品圖或機具設備規格建議書/表 (研發或設計單位主導)	P4.1.1 參與新產品或新機具設備之量產前可行性討論。	4	K20 豐田生產系統 (TPS) K21 全面品質控制 (TQC) K22 全面設備維護 (TPM)	S09 品質導向的執行能力 S01 溝通能力與協調技巧 S17 4M 的維持與管理技巧

主要職責	工作任務	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
協助	程準備	O4.1.2 工程整備檢核表、工程能力檢核表 O4.1.3 標準作業流程建議書、品質查檢標準與異常處置標準建議書	P4.1.2 依據產品流動與店面配置，選出最適當的生產設備或確認新設備的功能性。 P4.1.3 依量產需求製作作業標準文件。	3	K27 新產品測試規劃 K28 FMEA 失效模式分析	S19 處置生產設備的能力 S21 判斷生產原料的能力 S26 成本分析能力 S27 創新能力
	T4.2 協助產線數位化轉型	O4.2.1 產線生產數據資料報表 O4.2.2 目視化電子資訊看板、生產量分析電子看板 O4.2.3 數位化或智慧化教育訓練課程方案、研習證書	P4.2.1 蒐集匯整生產線資料，協助產線數位化轉型。 P4.2.2 配合整體產線物聯網及資訊系統設計。 P4.2.3 參與數位化或智慧化教育訓練課程。		K29 產業發展新趨勢認知 K30 工業 4.0 與智慧化發展相關知能	S18 資訊科技應用能力 S28 外部環境認知與評估

職能內涵 (A=attitude 態度)

A01 主動積極：能立即反應問題，主動把事情做好，有衝勁且全力配合，落實報、連、相。

A02 願意溝通與聆聽：具有良好的溝通能力且能換位思考，願意聆聽不同世代聲音並與之溝通，願意和其他部門溝通瞭解狀況並保持友善關係。

A03 有學習的心態：肯花時間學習，不懂就請教主管且聽得進去，持續精進創造自己的價值，和組織一起成長。

A04 有責任心：讓生產順利的當責態度。

A05 以身作則：說到做到，要有肩膀與執行力，幫忙部屬解決問題。

職能內涵 (A=attitude 態度)

A06 建立團隊共識：鼓勵團隊合作，分享資訊，維持單位內和諧。

說明與補充事項

- 建議擔任此職類 / 職業之學歷 / 經驗 / 或能力條件：
 - 大專以上相關科系畢業或 1 年以上相關工作經驗。
- 其他補充說明：
 - 本職能基準主要適用對象為製造現場之班長或組長；因應各企業組織編制，部份企業或可適用至主任或課長層級。
 - 本職能基準適用製造業類各行業。
 - 5S 源自日語，如行為指標用詞。
 - 5D+1 = (定量、定置、定名、定色、定路) + (定著)。
 - 4RKY 日語，危險預知。
 - SQDC : Safety 安全 · Quality 品質 · Delivery 交期 · Cost 成本。
 - 4M : Man 人員 · Machine 機具設備 · Method 方法 · Material 材料。
 - TPS : Toyota Production System · 豐田式生產系統。
 - TPM : Total Productive Maintenance · 全面生產設備維護。
 - TQC : Total Quality Control · 全面品質管理。
 - JIT : Just in Time · 即時化。
 - 平準化：在一定期間內，平均安排生產量，不會出現忽多忽少的生產狀況；通常，客戶端的訂單屬長期穩定且能有可靠性的預估量者較易落實。
 - QC : Quality Control · 品質管理。