LMCC 华翊咨询
Lean Management Consulting Center

“提案改善”活动

深圳市华翊企业管理顾问有限公司

目录

Ⅰ “提案改善”活动简介

一、何谓“提案改善”制度
二、“提案改善”活动构筑想法
三、“提案改善”活动的五个功能
四、“提案改善”活动运作的特征
五、公司对“提案改善”活动重视的作法

Ⅱ 浅谈提案改善

一、何谓改善
二、提案改善的步骤
三、改善发想的要点
四、提出很多改善提案的条件
五、改善实施的指导
六、改善报告书填写的要点

Ⅲ 如何推进“提案改善”活动

一、体制、环境的构成
二、管理、领导者职责
三、提案改善制度的营运技术
四、改善的“从质到量”的4阶段

Ⅳ 提案的审查

一、提案审查
二、审查流程

Ⅴ “提案改善”制度的实施

一、年度提案目标值的设定
二、提案作业简要流程
三、优良提案的推广

Ⅵ xxx公司提案改善作业办法

一、作业办法
二、“提案改善”制度推行组织架构
三、优良提案评审细则
四、附件部分

Ⅰ、“提案改善”活动简介

何谓“提案改善”制度

“提案改善”制度别名为“改善报告制度”或为“改善实施报告制度”，严密而言就是“改善（商谈、实施、报告）制度”。

这里所称的“提案改善”制度的内容是：以自己的工作为提案的主要对象，我们自己能做改善有我们自己来做，经实施完毕而予以提出，由此从以往“我是说的人，你是做的人”的“托付他人的提案制度”变迁为“我们自己的工作由我们自己来改善”之所谓“改善实施型”。

“提案改善”活动构筑想法

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

对社会的贡献 ← 公司经营政策 → 业绩的确保

↓

向下递减 ← 成本　　营业额 → 成长延伸

竞争　　改善　　创新

↓

提案改善活动的目的

①**创造效益**——◇ 运用改善的直接效果创造出利益
◇ 运用提案活动提升品质、降低成本
◇ 节省能源、人力优化、工程改善
◇ 创造出高附加值的利益

②**能力开发**——利用时常保有问题意识，促进“提案改善”活动的实施，提升员工（改善者）能力

③**构筑环境**——透过提案活动的实施创造出安全/安稳的工作环境

↓

强化公司经营体质
创造企业永续发展

“提案改善”活动的五个功能

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

Ⅰ、直接的功能

①作业方法的改善
②构筑安稳的工作场所
③增进能效/合理化
④成本减低/经费节省
⑤技术改善/开发能力向上
⑥安全向上/保安防灾
⑦品质向上/制品优化
⑧行政事务效率化

→ 创造利益

Ⅱ、教育的功能

①养成思考习惯
②保持问题意识
③养成工作意识
④加强成本意识
⑤提升自主管理

→ 能力开发

强化公司经营体质
创造企业永续发展

Ⅲ、人际关系的功能

①促进部属与上司对话沟通
②扩大横向联系
③促进部门间的合作关系

→ 明朗环境

Ⅳ、参与经营的功能

①提升参与意识
②达成企业与个人一体感

Ⅴ、其他的功能

①职场问题的明确化
②提升小集团活动的水准

“提案改善”活动运作的特征

1、解决了自己工作中的问题点，再提出改善提案

（1）塑造常常思考如何改善职场风范
（2）产生对工作的成就感与充实感
（3）累积小改善而连结产生大效果

2、由直属上司审查

（1）迅速且公正的审查
（2）可收集对职场运作有用的情报
（3）达成对部属教育的目的

3、对实施提案给予奖励

（1）将提案成果（价值）明确化
（2）诱导出更好的提案

公司对“提案改善”活动重视的做法

1、公司将“提案改善”视为经营的一环。

2、由正式组织来运作——提案委员会

- ◇ 公司最高主管担任主任委员
- ◇ 选派副经理以上干部担任提案委员会委员
- ◇ 部门（副）经理、主管直接参与评审

3、视提案实绩为职场运作的指标

4、提供丰厚奖金

5、明订提案实绩为考核与晋升的参考条件

- ●TOP高度关心参与
- ●融入公司正常运作

Ⅱ、浅谈提案改善

何谓改善

1、改善的字面意思即为“把它改好”。

2、为使业务目的（任务）能以轻松、迅速且安全又有效率的达成，而改变其手段、方法即为改善：以“目的”与“手段”之间的关系下定义，改善就是要更有效地达成目的的手段的选择、变更；

（1）勉强：目的＞手段
（2）浪费：目的＜手段
（3）余欠：勉强与浪费的混合存在

何谓改善

3、把理所当然的事（常识）做成理所当然就是改善。

◇ 在别单位是理所当然的事，在本单位实施后，让不妥当消失的话就是很好的改善；
◇ 所谓改善绝非是在期待大手笔的事情或划时代的事情；
◇ 被实施的事情就有其意义，不把理所当然、应该、常识的“实施”加以认定、称赞、奖励的职场，无论到何时连那个水准都达不到。

4、改善为谁而做

◇ 为公司的“辛苦”，还是停止吧；
◇ 为了自己，由自己进行才是改善；
◇ 自己不想做就不是改善；
◇ 真正内心发出的为自己的活动。

何谓改善

5、改变“辛苦”的做法为“下功夫”的做法

◇ 改变做法的话，直觉与诀窍都不需要；
◇ 改变做法谁都能做；
◇ 好的做法可以移转。

6、改变进行方式------改“防守的改善”为“攻击的改善”

◇ 防守的改善：降低成本、降低不良、防止事故、减低疲劳、缩短时间等“减少不希望的事项”，有很强的被动“防守”的意味；
◇ 攻击的改善：提升营业额、提升服务、形象的提升、速度的提升等“增加希望的事项”是积极的“攻击的改善”。

提案改善步骤

1、寻找问题点

所谓“问题”，为实际状况与应有基准的差异。依据基准的设定方法，问题点寻找方法可分为三种：

- 发现问题：即觉察已经存在着的问题
- 发掘问题：即预知、预测未来或许会发生的事情
- 创造问题：即进一步设定更高水准，创造出问题

如何

建议

①目的追求　②原因追究

③现状把握　④目标设定

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

2、改善方法的构想

改善本来就是在打破身边很小的现状，是对在有办法改变的东西中，改变会有效果的东西加以改变。是任何人的能力范围内的并非如革新般的需要特殊的能力。

改善的三种手法

废除、减少、改变

- 废除不需要的东西
- 废除不需、不用的东西
- 废除怎么都无所谓的东西

"废除"是改善的"最大力士"

改善的四大做法

- 抄搬别人成熟的创意/成果
- 创造——作大幅度改进
- 研究及改善别人的创意/成果
- 发明——作100%的创新

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

3、改善案的实施

改善如未能加以实施是毫无意义的。不管如何卓越的构想，未能加以实施则只不过是画饼充饥而已。但也不能盲目行动，在实施前应对改善案予以检讨、评价。

改善案的评价

- 这个方法是否会产生后遗症
- 是否对需要解决的部分有遗漏
- 试比较改善前与改善后的情况
- 成本如何
- 安全性

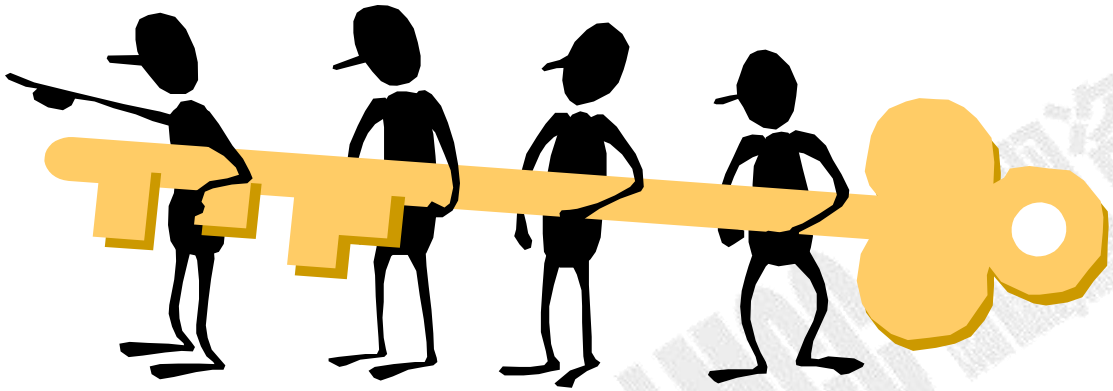
改善案的实施

- 实施时应取得上司的认可
- 尝试看看，确定其好与坏
- 实施上是否有困难
- 简单的部分自己做
- 实施效果确认后应填写《改善报告书》

提案改善步骤

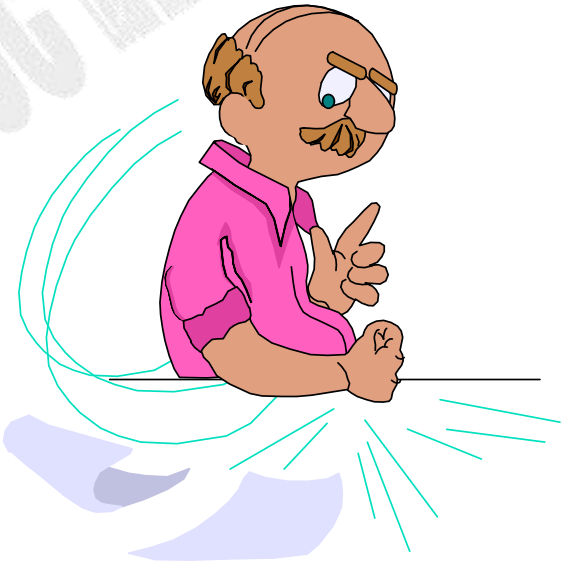
4、后续追踪

- 实施后是否有不良结果
- 确认实施的结果
- 不断追踪直到结果安定
- 进行避免再回到原点的标准化
- 是否有更好的方法



改善发想的要点

现实中有“改善很进步的职场”和“改善没有进展的职场”存在，其间的差异可大致分为“心理面”、“技术面”，其发想是有些不同的：



- 无用的事物立即取消
- 无法取消的话将其减少
- 所谓改善就是改变
- 同样的机能较省工就是改善
- 没有第三个方法吗
- 改善从肯定现状开始
- 将直立的的改为横式

- 斜眼（换个角度）看世界
- 歪头歪脑的扭转发想
- 订购点管理的功夫
- 不行的话再改善
- 是否有资格嘲笑老婆婆（没有一成不变的）

提出很多改善提案的条件

1、随身携带一本备忘的小册子，只要发现工作上有需要给予排除、结合、变更、简化者，马上把它记录下来，然后依此进一步构思改善的主题；

2、积极的去学习吸收各种知识，经过消化后成为自己的东西；

3、尽量使自己的想法变得具有弹性；

4、自己要定一个目标，然后把一个一个构思集中起来，加以检讨；

5、任何事都可以和提案改善联想在一起；

6、热心参与提案改善活动。

改善实施指导

1、能够实施的才是好构想，简便的才是好改善

2、改善实施的指导原则----------

- ❖ 能加以实施
- ❖ 能实施的办法
- ❖ 能实施的方向

※ 实施指导的具体事项：细分化、集中化、局部化

3、改善的指导法

- ❖ 现在马上实施
- ❖ 关键字为“总之”目的为何
- ❖ 应急的改善与根本的对策

→

- ❖ 原因对策：根本的解决
- ❖ 过程对策：改善
- ❖ 现象对策：修善（修理）

改善实施指导

1、用浅显的文字、图表等来书写表达，使人能一看就懂。

2、对书写的人来说，要很容易撰写。

3、对处理改善案件的人来说，不需要花费太多的时间与心力，就能处置。

4、填写所花费的时间不多。

Ⅲ、如何推进“提案改善”活动

体制、环境的构成

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

推动手段		获得效果		
强制	◆TOP方针 ◆主管要求 ◆目标管理 ◆绩效竞争	强制	◆生产力向上 ◆成本减低 ◆节省能源 ◆降低工时 ◆品质提升 ◆安全向上	◆个人能力向上 ◆企业业绩向上
意欲	◆管理、领导者活动 ◆彻底了解制度的宗旨 ◆号召领导、奖金表扬 ◆公平的审查	意欲	◆个人与企业目标结合	
教育	◆教育、OJT ◆公司外派训练 ◆发表会、演讲会 ◆海报、标语	教育	◆素造职场气氛 ◆培养改善的习惯 ◆培养发表的能力	
环境气氛	◆制度的定位、参与意识 ◆TOP的关心度 ◆创造提案的气氛 ◆职场内的沟通	环境气氛	◆沟通能力向上 ◆横向联系促进	
		其他	◆小集团活动水准提升	

管理、领导者职责

1、提案活动的推进----------

❖塑造全员参加提案活动的职场环境
❖养成持续提案的习惯

2、经由提案指导育成部属----

❖提升全体人员的水准
❖提升业务上的知识与技能
❖培养会思考改善的人

3、把职场问题显在化--------

❖作为职场运作的情报
↓
由提案了解职场问题，以及对业务所采取的姿态与想法

4、公平的审查提案----------

❖获得部属的信赖感
❖提升对部属的指导力

☆ 担任提案的推进者，另外又得担任严正得审查员，对此矛盾的角色必须予以平衡，妥善的处理此二角色就是管理：领导者最重要的职责。

提案改善制度营运技术

1、为使“改善衍生出改善”的“做法”与“架构”

① “光说不练”是不行的	从“完全委托他人的提案”变为“自己工作的改善实施”
② “只会不停的做”是不行的	将好不容易进行的改善简单地写出来，显在化
③ “置之不管”是不行的	将改善用纸作为沟通的工具加以活用
④ “只会不停的汇集”是不行的	实例的回馈（实例介绍、发表会等有效的方法）

2、改善实施的基石——着眼、着想、着手、显在化的秘诀

① 着眼（察觉到问题）	问题点
② 着想（思考对策）	废除、减少、改变的对策案
③ 着手（实施）	从能做的事分别着手（大处着眼、小处着手）
④ 显在化（写出来）	针对要点，很快速简单

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

3、改善指导的关键——指导的关键语

① 杀害改善的话语	“甚么现在才要…” “这种程度的事…” “理所当然，当然”
② 使改善存活的话语	“这就是改善” “就是这办法，这个是不是也可以改善？”
③ “做了不行的话，再改善”	连续、反复攻击/改善的梯子酒
④ “总之”与“暂且先”	改善的原则=工作的原则

2、经营中改善活动的定位（支撑“革新”的“改善”）

① 改善的定义	“革新”与“改善”/“目的”与“手段”/“一举”与“阶段的”
② 能力、意愿的开发	经由改善的能力开发(改善OJT)
③ 作为工作的一部分的改善	作为人事考核的“对工作的努力”的参考指标
④ 改善的指导、推进时上司的任务	纳入管理者的人事考核中

改善的“从质到量”的4阶段

一直是在同样的水准，那就不好，提升是绝对必要的。改善是由平常的小进步日积月累而成的。在变化激烈的时代中，维持现状与停滞，就是意味着退化。但是所谓“‘质’好的改善”绝非只是意味着“效果的大小”。效果只要是“此人所能的”“职场所能的”就可以了。而“质的提升”则可以分成下列四个阶段：

①从改善变成“改善实施报告”

从拼命地写出“好的提案”及“希望提案”。努力挣得无所谓的件数，大量浪费纸张→改为即使很小但具现实性的“实施完了的改善”。件数每月一件就够了。

② 从“被要求进行的活动”变成自己“要做的改善”

不会有人说工作是“被要求做的”一般都是说“在做工作”。所谓改善，到底是为能更有效达成自己工作的目的的手段选择、方法变更（改变作业方法）。由于工作是由“目的”与“手段、方法”所组成的，改善是工作的一部分。意即：改善报告可定位为工作报告的一部分，而融入日常工作中的改善活动，才是名符其实的改善活动。

改善的“从质到量”的4阶段

③向稍高水准挑战→改善商谈、改善OJT

当初是致力于在自己权限与能力范围内，小的现状打破，但是没有理由停留在此同样水准的必要。应逐渐推展改善的领域，将自己的壳撕破。要向超越自己目前的权限与能力的领域挑战，也不可能由自己一个人任意而为，因而与周围的人及上司做改善商谈是必要的。这就是“透过改善实施的能力开发、透过OJT的改善实施” 的改善OJT的良机。

④修缮→改善→根本的解决

当初是修缮水准的改善亦可。至少不会将问题放置不管，而能采取一些对策，可评价为“察觉→行动”。但是修缮（现象对策），绝不是改善（原因对策）。因为修缮未能经原因除去，同样的事会再重复发生，会一直为重复发生所困扰。

即使是很小，亦应朝原因对策的水准与改善能力的提升来努力。同时亦不能因一次的改善就满足，应致力于根本的解决做第二、第三次的改善，亦即改善的“梯子酒”（持续的改善）是绝对必要的。藉着如此的累积，能体会到逐渐向更高水准（更接近根本的解决）的改善的能力。

IV、提案的审查

提案审查

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

1、职场教育的一课--------

（作为实践教育的机会）

❖提高对工作的关心度
❖让部属的改善能力提升
❖激发下一个提案的意欲
❖构筑能出好提案的职场风气

2、促进职场的沟通--------

❖经由提案活化上、下及横向交流
❖与部属或关联职场间的关系加深

3、职场情报的来源--------

（提案者捎来的讯息）

❖提案是部属或关联职场捎来的有关「工作进行情况」的讯息
「职场问题点」

☆ 好的审查结果是经由公平公正的审查，让提案者认识提案的价值，从而激发提出下一个提案的冲动。

经由提案审查

❖ 产生与提案者商量的机会
❖ 可以正确的了解提案者的想法
❖ 可以提高提案者的干劲

→ 可灵活的指导部属

提案审查

提高审查能力

❖ 了解改善的状况→巡回现场，实地了解改善的状况，要把握改善的方法与提案的指导法。
❖ 研究改善事例→多接触好的审查事例，研究审查的方法。
❖ 扩大提案的应用范围→收集与自己单位有关的提案，扩大和推广提案的效果。

审查员的基本要求

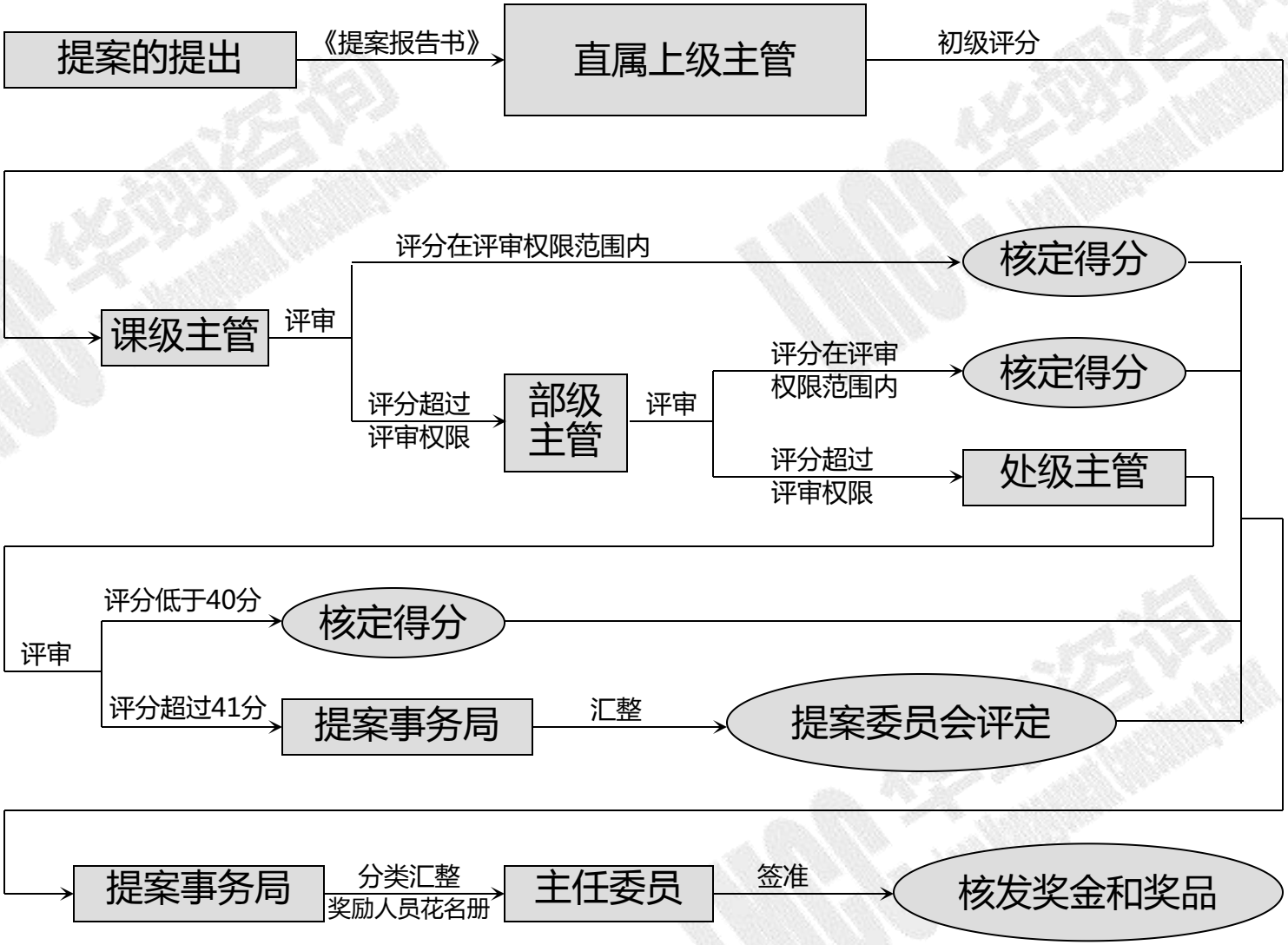
❖ 公平且正确的评价。
❖经由提案的审查，培育提案者。
❖ 引导提案者继续提案的意欲。
❖对未成熟的构想要给予启发性的评价。
❖ 加深与提案者间的信赖关系。

审查提案时的留意点

❖ 以现地、现物、现况的精神来审查。
❖ 对于隐藏的意图要确实的检讨处理。
❖ 配合提案者的程度，深入的理解提案内容。
❖ 尽速的回答。
❖ 尽可能在回答里加入建议。

→ 审查员掌握了提案的生杀权

审查流程


提案的提出
《提案报告书》
直属上级主管
初级评分
课级主管
评审
评分在评审权限范围内
核定得分
评分超过
评审权限
部级
主管
评审
评分在评审
权限范围内
核定得分
评分超过
评审权限
处级主管
评审
评分低于40分
核定得分
评分超过41分
提案事务局
汇整
提案委员会评定
提案事务局
分类汇整
奖励人员花名册
主任委员
签准
核发奖金和奖品

V、提案改善制度的实施

推动计划

- 每年度提案目标值的订定及达成
- 先期（1-2年）以养成意识为重点——鼓励员工提案，实施改善
- 中期（3-4年）将重点转移到务实上，加强标准化及推广工作：规范评估论证、监督稽核机制——不去追求“量”，将求“质”
- 后期（5年以后）完善制度，形成风气——达成全员参与，个人能力向上，企业业绩向上

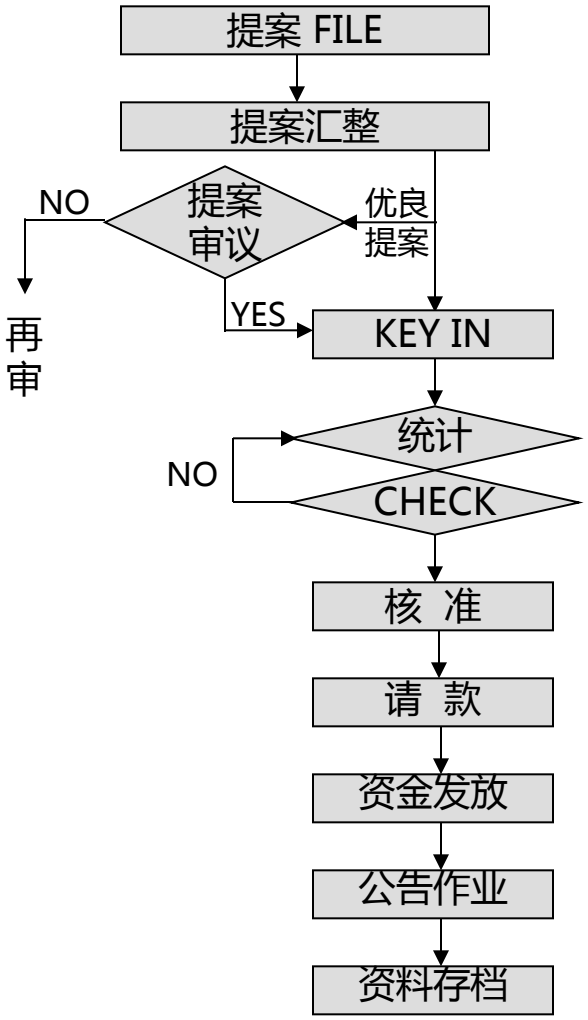
年度提案目标值的设定

✡ **2001年提案目标值为：**

有效提案 1件/人•月

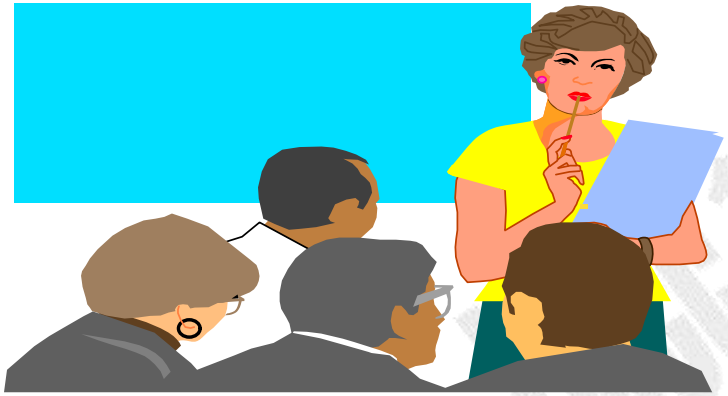
- 有效提案：最终评分不低于16分的提案
- 达不到提案目标值则当年度绩优奖励空缺

提案作业简要流程

责任者	流程图	流程说明
各单位 提案事务局 提案委员会 提案事务局 提案事务局 TOP 财务部 财务部OR 提案事务局 提案事务局 提案事务局/ 各单位/提案人		1、各单位每月底前分类汇整当月提案交提案事务局。 2、提案事务局对优良提案汇整后送呈提案委员会审议。 3、提案事务局对最终评审结果及奖金额进行输入统计并CHECK OK后呈主任委员签核（传票）。 4、财务部门根据主任委员核准的奖金额（传票）请款。 5、奖金发放采用各单位到财务部领款或由提案事务局领款分装后再分发各单位的方式作业 6、上月提案评审结果统一于次月15日前公告（优良提案延迟一个月）。 7、提案事务局、各单位及提案人对提案报告书、提案 FILE 等做妥善保管，以利后期作业。

优良提案的推广

- 方式：定期或不定期的组织优良提案发表会。
- 组织形式：①由提案事务局统一组织集中进行；②由各单位轮流主办；③各单位内部组织举行；④与“技术交流研习会”合并办理发表
- 时间：①定期：每季度或半年一次；②不定期：根据优良提案的数量多少酌情组织进行
- 对象：优良提案相关单位及个人。
- 目的：经验交流、他山攻错、共同发展。
- 发表方式：汇编成册、网络传送、板报及其它



VI、XXXXXXXXXXXXXXXX有限公司“提案改善”制度

第一部分

“提案改善”制度推行作业办法

第一章 总则

第1条	精 神	“提案改善”活动是强健组织机能、走向成功的捷径，是挑战自我的利器；“提案改善”活动给集团带来无限的生机与活力，更为我们创意和畅想提供了宽广的舞台。
第2条	目 的	强化公司经营体质，创造企业永续发展为根本目的 1、运用改善的直接效果创造出利益 1）运用提案活动提升品质、降低成本； 2）节省能源、人力优化、工程改善； 3）创造出高附加值的利益。 2、促进个人能力开发 1）利用时常持有问题意识，进而促使提案改善活动的实施，引导出提案者（员工个人）能力的提升； 2）改善是为了自己的工作，使自己更容易、更轻松的工作，可激发员工的工作热情和工作士气。 3、构筑安全/安稳的工作环境 透过提案活动的实施，创造出安全/安稳与舒适愉快的工作环境和氛围。
第3条	适 用 对 象	推行组织架构所属各单位员工均适用于本作业法，均有资格提交提案报告书参加评审。

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第4条	提案种类及形态	1、提案分个人提案和两人以上共同提案，唯参评时均以一件视之。共同提案者须选定代表人以便联络； 2、采“实施”提案形态，而非“创意”提案活动；采“个人”日常改善为主要提案活动方式，由自己思考发掘本身的问题点，改善的提出（报告）须经历改善的商谈→实施→报告（记录）三阶段。
第5条	适用对象	凡对公司经营有益的改善案，且已实施并合乎下述情形者，均可提出： 1、与制品、资材等有关的提案； 2、与产品、技术、方案等有关的提案； 3、与行政、人力，财务、物流管理等有关的提案； 4、与品质管理、产品设备检测等有关的提案； 5、与安全和卫生、生活和环境有关的提案； 6、与业务上有关及其它有益的改善案。

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第6条	组织	为使提案制度顺利推行，拟成立XX科技股份有限公司“提案改善”制度推行组织，特设立提案委员会，下设提案事务局。 附：“提案改善”制度推行组织架构图
第7条	提案委员会	提案委员会 1、职责 1）审订规章制度、活动细则、活动计划及预算； 2）听取委员审查提案的工作报告及审查提案的表决； 3）提供提案活动之必要援助； 4）审查提案施行的绩效； 5）年度提案目标值的设定。 2、会议召开 1）委员会由主任委员召集，每月定期召开，但必要时得召开临时会议； 2）会议需二分之一以上的委员出席始能成立，决议时需出席人员的三分之二以上赞成始能生效； 3）审议提案时得由总干事视实际需要，邀请相关人员列席。 3、组织成员及其权责 1）主任委员--------公司最高主管任主任委员 权　　责--------①担任委员会会议主席 ②综理提案委员会会务 ③审核员工提案奖励事宜 2）副主任委员-----公司人力资源部经理任副主任委员 权　　责-----①协助主任委员综理会务 ②主任委员因故不能执行会务时，暂理其职

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第8条	提案事务局	3）委员------由各部门（分公司）经理推派主管以上级人员担任委员，委员若有异动时，须另选适当人选担任（须符合上述职位条件）并以书面通知提案委员会。 权责------①参加提案委员会会议及提案审议 ②各类提案活动的促进及提供改进意见 ③预行提案的审议并提出审议报告 ④委员会组织纲要、活动细则、会务活动计划及预算案等讨论 提案事务局由公司人力资源部承办 1、职责 1）提案的受理与登录 2）实施绩效成果的整理与分类 3）保管提案记录与审查结果 4）委员会组织纲要、活动细则、会务活动及预算案的拟定 5）其它相关事务处理 2、组织 1）总干事------由提案事务局主管担任 权　责------①秉承正（副）主任的委员的指示综理提案一切事务 ②提案促进活动的规划与推动 2）干　事------由提案事务局指派 权　责------①协助总干事处理事务 ②开会通知与会议记录 ③提案一般事务处理及文件保管

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第9条	改善报告书	1、改善实施有成效时，提报时须按规定的《改善报告书》的格式详实填报，如因内容多无法在改善报告书中表述，可另附改善报告，但此报告须涵盖以下内容过程：改善前状况（问题点）→改善对策（构想）→改善后状况（实施）→实施后效果/效益（评价）。 1）提案的受理与登录 2）实施绩效成果的整理与分类 3）保管提案记录与审查结果 4）委员会组织纲要、活动细则、会务活动及预算案的拟定 5）其它相关事务处理 2、填报材料包括相关图片、说明书等附件。
第10条	提案的初评	改善报告书由直属上级主管初核评分，依本办法第12条评审权限呈各级主管评审后，送提案事务局。
第11条	收件截止日期	按每个月为一评审时段，每月20日（遇节假日提前）为当月提案收件截止日期。

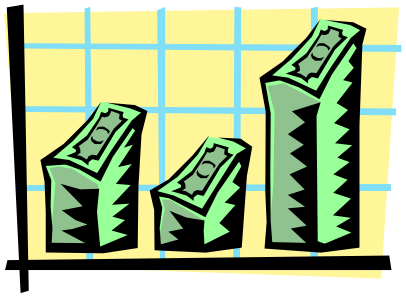
第四章 审查程序

第12条	评审权限	各级主管评审权限如下： 1、“10级奖”由其直属上级主管初核，部门（分公司）副经理核定； 2、“9级奖” “8级奖”由其直属上级主管初核，部门（分公司）副经理复核，部门（分公司）经理核定； 3、“7级奖” “6级奖”的评审程序为：其直属上级主管初核→部门（分公司）副经理→审核部门（分公司）经理复核→推进委员会核定 4、“5级奖”以上级依本条款第3款程序由各单位推进委员会裁示意见后报提案事务局汇整，后送呈提案委员会审议； 5、提案人不得给自己评分。
第13条	提请审议	1、改善报告书统一交提案事务局汇整。 2、入围优良提案（41分以上）最初审查人员要明记《优良改善提案评分说明书》附于《改善报告书》后一并交提案事务局汇整，后送呈提案委员会审议。
第14条	奖励签核	经提案委员会审议确立的提案，由提案事务局分类整理奖励人员名册，送呈主任（副主任）委员签准后核发奖金。
第15条	公告	各提案受理评审结果及存在问题统一于每月底公告。

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第16条	提案审查基准	1、凡经单位主管认可实施后的改善案，均可依此基准评定； 2、提案审查基准按以下项目及比率综合评定，依本办法第19条的规定给予奖励。

项目	效果		思考能力			合计
	A（经济的）	B（无形的）	独创性	着想性	努力度	
比率	40%	30%	20%	5%	5%	100%



第六章 推行组织架构各单位权责

第17条	部门主管	1、各单位经理为本单位“提案改善”制度推行的总指挥； 2、各级（副）经理、主管等干部要切实做好“提案改善”制度推行的宣传、组织与评审工作，积极鼓励员工多产提案，踊跃提报；
	员工个人	积极主动、及时地提报改善案，认真配合“提案改善”制度推行的各项工作。
	推动委员会	1、全面推动本单位提案改善活动； 2、制订和完善规章制度、活动细则、活动计划及预算； 3、指导和协助各部门开展提案改善活动； 4、每月召开会议对当月已实施的提案进行审查评分，审查结果呈主任委员签准后送提案事务局； 5、协调创造性提案的实施； 6、年度提案目标值设定。

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第18条	奖励级别	奖励分为绩效奖励和年度绩优奖励两种。
第19条	绩效奖励	提案当月根据实施绩效评审得分给予奖励。

等级	评分	奖金	核定权限	颁奖方式
特级	66 分以上	1000 元	提案委员会	于工资中发放
1	61-65	800 元		
2	56-60	700 元		
3	51-55	600 元		
4	46-50	500 元		
5	41-45	400 元		
6	36-40	300 元	部门(分公司)(副)经理	
7	31-35	200 元		
8	26-30	100 元		
9	21-25	50 元	主管	
10	16-20	10 元		

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第20条	年度绩优奖励	对该年度提案绩优个人及团体奖励，个人或团体成绩未达年度提案目标值，则奖励从缺。

项目	个人	团体	颁奖方式
金奖	奖状及奖金 10000 元	奖状(旗)/奖杯及奖金 15 万元	年终表彰大会及年终总结上颁发
银奖	奖状及奖金 5000 元	奖状(旗)/奖杯及奖金 10 万元	
铜奖	奖状及奖金 3000 元	奖状(旗)/奖杯及奖金 5 万元	
奖励基准	1、综合各单位评定； 2、以全年入选提案件数总数取前 30 名（金奖 3 名、银奖 6 名、铜奖 21 名）； 3、入选件数相同者以年度提案评分总分高低为准。	1、以部门（分公司）为单位参与评定； 2、以单位年度人均入选提案件数取前 4 名（金奖 1 名、银奖 1 名、铜奖 2 名）； 3、人均入选件数相同时则并列得奖。	

- 入选提案件数依最终评审得分不低于31分者始为统计数量
- 单位年度人均入选提案件数=单位年度入选提案总件数/评选当时单位总人数
- 币别：人民币

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

第21条	年度经费预算	

1、绩效奖励：

预计推行组织架构所属员工100人，平均每人每月提报1件，有效提案（最终评分不低于16分的提案）比例为80%，平均奖金额100元/件，则

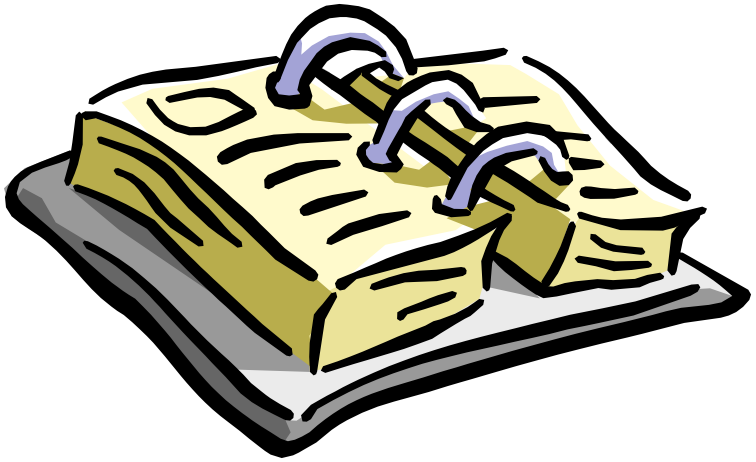
绩效奖金=100人×1件/人·月×80%
×100元/件×12月=96,000元

2、年度绩优奖励

类别	奖别	额度	人（个）数	金额	合计
个人	金	10,000	3	30,000	123,600
	银	5,000	6	30,000	
	铜	3,000	21	63,000	
	奖状	20	30	600	
团体	金	150,000	1	150,000	252,200
	银	100,000	1	100,000	
	铜	50,000	2	100,000	
	奖状（旗）	50	4	200	
	奖杯	500	4	2,000	
总计					375,800

3、绩效奖励与年度绩优奖励金额累计： ￥471,800元。

第八章 附则

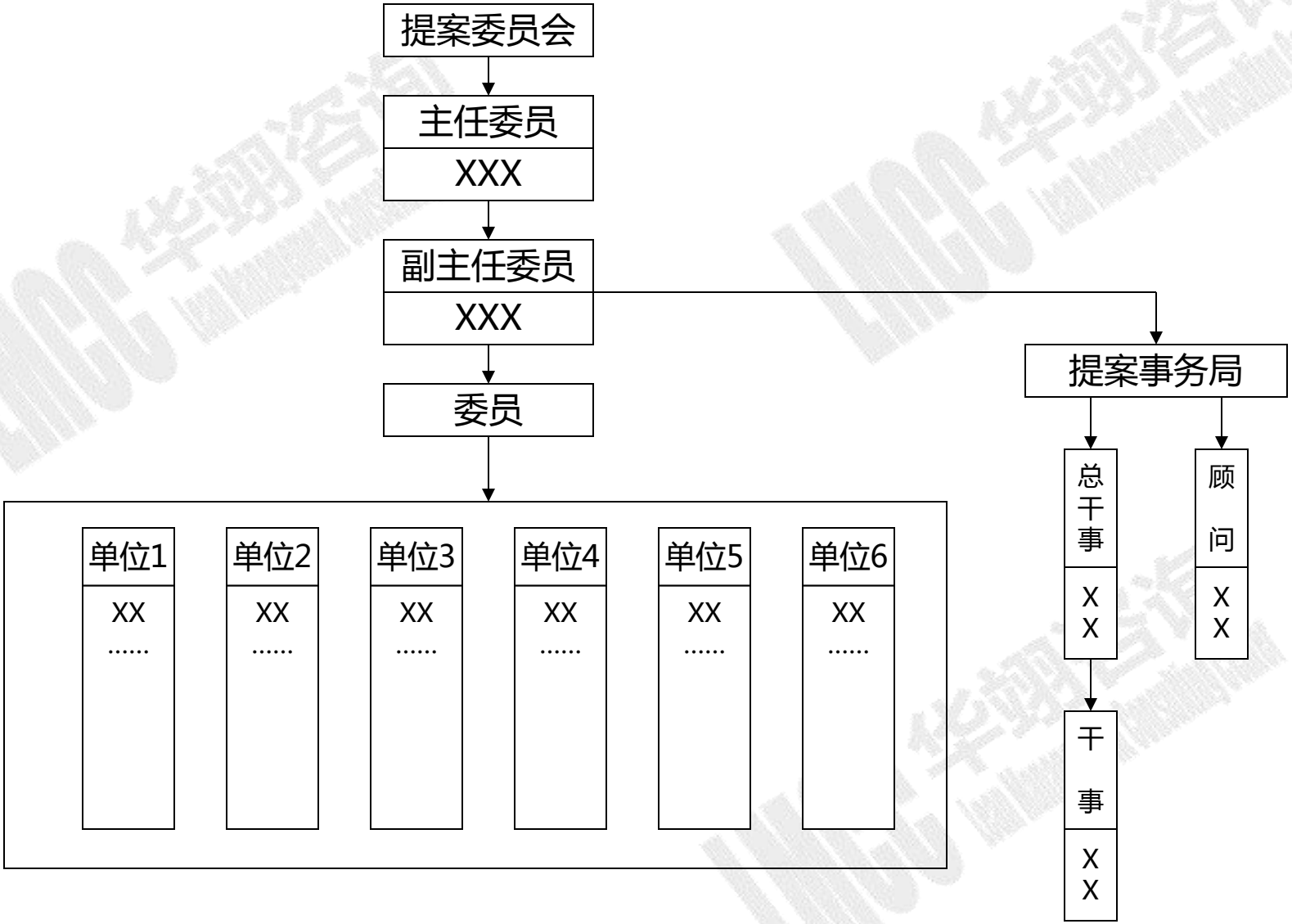
第22条 第23条		本办法中所提及“以上”、“高于”、“不低于”等字样均含盖本体在内。 本办法经呈XX公司最高主管核准后实施，修改时亦同。 

VI、XX有限公司“提案改善”制度

第二部分

“提案改善”制度推行组织架构

推行组织架构


提案委员会
主任委员
XXX
副主任委员
XXX
委员
提案事务局
总干事
XX
顾问
XX
干事
XX
单位1
XX
……
单位2
XX
……
单位3
XX
……
单位4
XX
……
单位5
XX
……
单位6
XX
……

VI、XXXX公司“提案改善”制度

第三部分

优良提案评审细则

总则和提案要求

		第一章　总则
第1条	原则	公平、公正、及时地审查提案
第2条	目的	1、确保优良提案评审的公正性； 2、挑选出优良提案用以发表并推广； 3、达成对提案者教育的目的。
第3条	方　向	1、指导、教育员工实施改善，积极提案，促进员工改善意识的养成； 2、促成提案“质”与“量”的提升； 3、达成企业业绩向上，个人能力向上； 4、委员须站在公司整体利益的角度，着眼大局。
		第二章　提案要求
第4条	受理范围	凡对公司经营有益的改善案均属受理范围。
第5条	实施对象	主管（不含）以下级员工。
第6条	提案形态	1、取“实施”提案形态，对于已经实施完毕并获得成效的改善提案方予受理评审； 2、对于为实施的“创意”提案退回提案单位，待其实施完毕重新提出报告后再予评审。

审查方式

		第三章　审查方式
第7条	分组审查	1、根据各单位提报的委员名单将委员分成数个小组，各组分别组织提案审查； 2、各组委员半数以上出席时方能进行提案审查； 3、委员人选调整时，由提案委员会重新议定分组名单； 4、各组审查结果，经提案事务局汇整后认为必要时报由提案委员会综合评定最后得分，按第五章内容办理。
第8条	实施对象	1、在审查会议召开时，将上月份各单位评审的优良提案分发至各委员小组； 2、提案分发组别由提案事务局预分发后呈委员会议定。
第9条	提案形态	1、书面审查——审查提案人的改善提案的书面报告材料； 2、问题答辩——由提案人或提案人主管对提案内容进行诠释及回答委员的提问； 3、实地查核——就改善提案内容到改善实施现场查核取证； 4、以上1、2两项为必要审查内容，第3项由委员小组根据提案内容决定是否进行。

审查流程

LMCC 华翊咨询 Lean Management Consulting Center

责任者	流程图	流程说明
提案事务局 各委员小组	委员会议召开 提案分发至各组	提案事务局组织每月定期召开委员会议
委员小组	订定评审日程	委员小组对本组审查工作排定时间、地点并知会事务局以通知提案人
委员小组	召开审查会议	委员小组长组织审查会议
提案人	提案人报告	提案事务局事先通知提案人到会做口头报告
委员小组	书面审查	结合提案人口头报告及《改善报告书》内容初步评分
委员小组	实地查核 NO / YES	委员小组据口头报告及书面报告决定是否进行实地查核
委员小组/提案人	实地审查	提案人（单位）配合委员小组到改善现场查证
委员小组	小组终审	委员小组经过书面审查，实地查核后对提案做最终评分
委员小组/ 提案事务局	结果汇整 NO → 提案委员会决议 / OK	委员小组将审查结果交提案事务局汇整 必要时在下次委员会上决议
主任委员	主任委员签准	呈主任委员签准

第四章 审查流程

注：各委员小组审查结果在提案分发后10天内完成并提交提案事务局。

评分细则

		第五章　评分细则
第10条	审查前	1、各委员小组在审查评分之前，须详细了解提案内容及提案审查基准； 2、系委员所在部门的提案，该委员不参与审查并不的通融其他委员以谋取高分； 3、每次审查时委员小组组长须强调审查要求、重点及时间安排等内容，
第11条	审查评分	1、委员小组各委员以统一的评分表（《优良提案评分明细表》），对每个提案打分并综合评语； 2、小组各委员最终评分的平均值即为该提案的委员小组评分； 3、委员小组须对《优良提案评分明细表》中各项目的的平均分数记入《优良提案评分明细表》的“提案委员会审定”栏中并签章及注明总分、等级、奖金等； 4、《优良提案评分明细表》及《优良改善提案评分说明书》的结果由提案事务局登录汇整； 5、原则上各评审小组评审结果即为最终评分，必要时由提案事务局汇整后呈提案委员会决议通过。
第12条	评分要求	1、按第11条规定审查评分； 2、认真统计项目得分及总分，核实无误； 3、严格依评分项目设定的分数限打分，杜绝出现项目评分超过所设定上限的现象； 4、不得使用铅笔打分 5、评分原则上不许涂改，由涂改时请修正者签章； 6、评分完毕须在相应栏位中签章； 7、对未实施的提案不予评分。

附则

		第六章　附则
第13条	代理人	委员必须指定代理人1~2名提报到提案事务局（代理人资格：主管以上干部担任，各安另行处理），委员因故不能参与评审时，由代理人代理审查工作。
第14条	组长/副组长	1、各委员小组组长负责组织本小组提案评审工作并汇整本组审查结果交提案事务局； 2、各委员小组设副组长1名，组长因故无法组织评审工作时，由其代理组长职务；
第15条	提案事务局	1、组织召开提案委员会议； 2、协助各小组的评审协调工作； 3、汇整各组评审结果及公告作业；
第16条	提案人	1、配合提案委员会的审查工作（改善提案内容口头报告、配合提案委员会审查人员实地查核等）； 2、提案人因故无法到会报告时，须委托代理人或出具书面请假单（由副经理以上级别核准），原则上请假以两次为限，超过两次将不予审查； 3、必要时提供改善提案的电子文档交提案事务局；
第17条	公布实施	1、本办法从公布之日起执行； 2、本办法解释权属提案委员会，修订时由提案委员会决议通过。

VI、XXXXX公司“提案改善”制度

第四部分

附 件 部 分

附件

- 《改善报告书》
- 《优良改善提案评分说明书》
- 《提案审查基准》
- 《优良提案评分明细表》

LMCC 华翊咨询
Lean Management Consulting Center

Thank You !

联系我们：
深圳市华翊企业管理顾问有限公司

电话：13670259089　　13902627140
·邮箱：huayiqiguan@163.com
网址：www.lmcc-sz.com
地址：深圳市龙华新区华盛路华胜商业大厦1606号