

《如何使 I S O 标准形成中国式精细化管理体系》

课程背景

企业管理体系已进入精细化管理时代，为了使 ISO9001 标准有效运行并结合精细化管理需求，相关企业对管理体系运行的深度和广度多有较大的困惑，为此，需将 ISO 标准和精细化管理结合起来运营，才能将复杂管理简单化、流程化、表格化、数据化、目标化，从而实现企业使命、愿意和基业长青。

培训对象

总经理、副总经理、总监、各部门经理、主管

课程收获

- 1、使参培人员认识 ISO 标准中对精细化的要求，新形势下如何管理转型和变革创新。
- 2、剖析中国式企业管理体系的现状和真正的瓶颈及痛苦在哪？
- 3、理解和掌握如何导入新型的管理体系和要素
- 4、理解和掌握精细化导入要素
- 5、理解和掌握管理体系如何形成企业文化
- 6、理解如何面对现状运用 ISO 和精细化管理
- 7、理解和掌握制定制度、流程、标准、规则、标准化管理，如何使管理简单化，靠什么简单化管理？
- 8、如何将 I S O 转化成为中国式精细化\本土化的管理体系。
- 9、案例分享

培训方式

公开课或内训课，培训互动交流

课程大纲

- 一、I S O 9001;2008 质量管理体系 \ T S 16949 的演变
 - 1、ISO9001 各版本的演变过程和区别？
 - 2、为何质量管理体系在演变
 - 3、全球质量管理体系的内外部发展需求有哪些？
 - 4、演变中有何创新，对企业有何促进和新要求？
 - 5、最新将要发布的 ISO9001：2015 新版简介和精细化管理的联系有哪些？
- 二、中国式企业仍然面临的管理体系现状及分析
 - 1、装面子拿“证书”。
 - 2、缺内在需求，形而视“管”。
 - 3、缺乏战略目标计划管理，无符合自身特色的正能量企业文化和管理“章程”？缺少价值观的锤炼！
 - 4、团队建设和领导力、执行力、行动力不到位，缺少正能量的企管文化。
 - 5、拿来主义，借“鸡”下“蛋”，水土不服。

6、最高管理者领导观念瓶颈没打破，不重视体系真实的运行。没有形成质量管理“企业文化”和本土式的“精细化管理模式”。

7、员工缺少严格的培训学习，企业高中层不消化、基层不理解，说、写、做、记不一致，形成两张“皮”。

8、管人不靠制度，靠人情靠人治；管事不靠流程，不靠规则，靠自以为是。

9、做流程，旧习惯的影响，老员工的僵化观念，粗放型管理的习惯难改，精细化管理不认同。

10、强制执行就带来很多痛苦或不顺利的现象。

11、重复问题经常发生，救火式消防管理。大部分企业改善工作无规则或不了了之。

12、内部缺少严格的稽查机构

13、人员来自四面八方，不同观念、不同习性、不同方法、相关资源管理自由度大，不受约束。

14、缺少科学有效的工具和方法、规程、表单、

15、缺少真正意义上的目标计划管理模式，计划不靠谱、目标无挑战性。PDCA 管理脱节。

16、第一方内审和管理评审工作做形式，第二方审核靠应付。不能深入内部实际情景去查找真正原因上的不符合项和有效改善。

17、第三方审核不严紧，企业运行松懈。

18、起到系统管理就困惑、头痛，企业系统管理、过程管理不能知行合一。

19、各过程的输入、输出不能有效监控，有形或无形的内耗视而难管。

20、企业管控中有意识或无意识的各种流程对效率、成本、质量、效益未能在企业风险管理上得到有效控制和改进。

21、新形势下的企业新型战略管理未能适时通过管理评审和管理总结进行有效评估和转型。

三、中国企业如何导入 I S O 质量管理体系要务

1、企业价值观：为客户、员工、供方、其它相关方创造价值。

2、洗脑文化：经营人心、认知、认道、认行

3、创造管理模式：自身特色、消化 ISO、先易后难、粗精结合、由精带细、精细贯穿

4、精细化管理组织机构需求：

精细化管理委员会、顾问团队、组织机构架构、部门分目标、岗位子目标、岗位职责权限、标准化管理小组（技术标准、管理标准、工作标准）、执行力稽查机构、绩效考核小组、信息化管制小组、财务监控小组

5、ISO 导入精髓：

一大改进模式、二大培训、三大审核、四大过程、五大工具、6S 管理、七大浪费、八大原则、九大控制、十大归一

6、案例分享

四、精细化导入要务：

1、管战略：使命愿景精细化、组织架构精细化、目标精细化、计划精细化

2、管文化：正能量文化精细化、企业形象精细化、亮丽环境精细化、品牌精细化、供方合作精细化、国际互换精细化（管理上、产品上）

3、管人：人员和团队精细化、制度精细化、言行精细化、行政精细化、能力绩效考核精细化、责任奖惩兑现精细化、沟通协调精细化、解放老板精细化、授权放权精细化

4、管事：流程精细化、标准精细化（技术、管理、工作等）、支持性文件精细化、表格精细化、落实事务精细化（点项次数）、工作接口精细化、瓶颈管理精细化、管理体系整合精细化

5、管物：库存周转精细化、内外部物流精细化

6、管数据：生产精益化、数据收集精细化、帐款精细化、现金流精细化、信息流精细化、目标测量精细化、危机风险精细化

- 7、管改善：重点改进精细化、PDCA 精细化
- 8、管客户：客户群精细化
- 9、案例分享

五、为何大多数企业没有真正有效运行质量管理体系，瓶颈在哪？

- 1、文化瓶颈——最高管理者和领导团队的理念瓶颈未打破？
- 2、权限瓶颈——授权和放权的瓶颈未打破？
- 3、能力瓶颈——粗放管理的能力瓶颈未打破？
- 4、标准瓶颈——方法和工具的瓶颈未打破？
- 5、市场瓶颈——市场及内外部环境的瓶颈未打破？
- 6、系统瓶颈——人治 - 法治 - 文治综合管制瓶颈未打破？

六、中国式企业需要建立的是什么样的管理体系才能形成企业文化？

- 1、经营人心——本土的人力资源管理体系
- 2、精细分工——自身特色的职能分配职责分工管理体系
- 3、精益动作——靠谱的中式精益化生产现场管理体系
- 4、人品产品——人品管制的品质管理体系、绩效管理体系
- 5、结果导向——简化目标型和落地计划型实施管理体系
- 6、价值文化——为员工、为客户、为相关方创造价值管理体系
- 7、客户满意——价格、品质、交期、服务四合一管理体系

七、中国式员工与外国员工的差别是什么？而在管理领域中存在的"拿来主义"又如何去面对现状去运用。

- 1、民族素质文化的差别？
- 2、认人的差别？
- 3、守规则的习惯差别？
- 4、环境影响的差别？
- 5、自身高要求的差别？
- 6、数据管理的差别？
- 7、西方文化要在消化中去转换成自身特点的思维方式？
- 8、拿来对比，换成自己可接受、可操作的方法和工具？
- 9、运用后看效果确认拿来主义是否正确和适宜？
- 10、形成自我约束主义，无为而治！
- 11、案例分享

七、如何建立制度\流程，而制度与标准化管理的区别是什么？

- 1、管人时——列人力制度、职责权限等，制度中要有奖惩办法，违法必究！
- 2、管事时——定流程，流程中要有使用的表格，并能收集有效数据，凭数据说话！
- 3、管理过程时——编程序、方法、专业工具、支持性资源，人人有事做
- 4、管理系统时——建立标准化管理体系（技术、管理、工作、规则），有章可依！
- 5、管目标时——制定和各部门、全过程联动的工作计划，进入 PDCA，计划中要有奖惩承诺，及时兑现，执法必严！

- 6、 管理业绩时——建立岗位绩效考核体系，奖惩兑现，综合评估各项资源
- 7、 案例分享

八、 如何使制度规章\流程\程序文件\规程\表单运行起来？

- 1、 在流程中运用表格，用表格来保留做的证据或事实。
- 2、 每周收集表格和对表格的填写的规范性进行及时审核，预防记录作假行为。
- 3、 做好表格收集、交接清单
- 4、 每月按部门、按记录分类、按日期装订成册
- 5、 按目标测量的需求，收集表格的有效数据进行测量、分析。形成各种管理报表
- 6、 将报表、数据目视化，进行看板管理。为各例会决策基于提供事实的依据。
- 7、 每季度进行一次表单使用，目标测量、分析改进的内审总结工作
- 8、 将总结工作汇存到管理评审中去
- 9、 作出精细化管理整改计划报告
- 10、 跟踪检查整改计划和奖惩兑现
- 11、 案例分享

九、 如何使管理简单化，靠什么简单化管理？

- 1、 何为复杂化和简单化及其内在联系？
- 2、 何为流程再造？流程管制复杂事务并简化处理方法
- 3、 用表格替代具体的操作过程？
- 4、 用数据替代表格中的证据？
- 5、 用目标管理来体现数据的价值？
- 6、 用计划管理来衡量目标测量和实现的过程
- 7、 用计划管理实现简单化管理的操作。
- 8、 用绩效考核来衡量目标计划的效果和业绩。
- 9、 企业简单化管理形成企业文化，提升执行力、提升满意度
- 10、 企业简单化管理带来多、快、好、省。
- 11、 案例分享

十、 为何中国式企业的执行力\行动力较差，一旦强势执行就有各种痛苦？

- 1、 认人文化
- 2、 认情文化
- 3、 认团伙文化
- 4、 认自我文化
- 5、 认假文件文化
- 6、 认经验文化
- 7、 认能人文化
- 8、 认习旧习惯文化
- 9、 认打工文化
- 10、 认现状文化
- 11、 强势执行带来的痛：

权限权威制约、个人利益冲突、旧习惯改变难、逆反心态加强、受人制约不自由、表格文件更复杂、会议多会议长、目标计划管理实施难、过程有稽查、结果有考核、绩效工资拿不全。考核严员工离职率高等。

12、案例分享

十一、适宜未来中国深化改革的企业管理要做哪些转变或转型？

- 1、 新型战略转型
- 2、 市场内外部环境分析转型
- 3、 组织文化价值观转型
- 4、 最高管理者观念规划转型
- 5、 组织目标计划转变
- 6、 组织资源的转变
- 7、 组织过程管制方式转变
- 8、 组织互联网络信息技术运用和复制能力的转变
- 9、 组织创新变革转变
- 10、 组织满意度（老板、员工、客户、供方、社会）转变

十二、如何将 I S O 转化成为中国式精细化\本土化的管理，而不能死套国外的做法？

- 1、 消化内涵+自身特点+选用重点。
- 2、 成立转化组+西方背景+自身现状+逐项展开。
- 3、 系统方法+中式过程管控+方法工具
- 4、 培训+指导+稽查+例会
- 5、 目标+计划+绩效+总结改进
- 6、 案例分享

十三、国内典型企业是如何将 I S O 转化为自身特点的质量管理体系，让管理体系升华为企业文化，使企业文化推动管理体系的有效运行！

案例分享：

- 1、 华为管理特色
- 2、 海尔管理特色
- 3、 格力管理特色
- 4、 小米管理特色
- 5、 马云管理特色