
还原 CMMI、TS16949、ISO9001 等体系标准之精髓

——企业应用 CMMI 等体系标准成功过程改进之方法

课程背景和目标：

多年来，大多数企业都推行或认证了 **CMMI**、TS16949、ISO9001 等管理体系标准，大多数企业也获得了外部认证机构的认证证书，但多数企业并没有真正应用 **CMMI**、TS16949、ISO9001 等管理体系标准实施系统及过程改进，或取得与公司商业目标有关的绩效提升；而恰恰系统和过程改进或持续改进是 **CMMI**、TS16949、ISO9001 等管理体系标准的重要精髓；

每当我与那些车厂及零部件企业的和软件企业高级管理人员谈及系统和过程改进时，总会得到很多的反馈，但其中大多数都是挫折或失意。系统和过程改进的确存在问题，但是，这些问题都已经得到很好的解决，如美国波音、IBM、中国华为、大众、丰田等企业均有成功实践。

现在越来越多的管理者认识到系统和过程是一种强大的企业资产，然而，这些人同样认识到：要步入系统化和科学化管理的殿堂，必须进行有组织的系统和过程改进。有人甚至发现，必须身体力行地去领导这种改进，这种改进并非一种简单的变化，与所有变化一样，它并不是提醒人们应该做什么，而需要具体的方法。本课程将介绍如何通过具体方法成功实现组织的系统和过程改进；

掌握这些方法，可以成功实施 **CMMI**、TS16949、ISO9001 等管理体系标准基础上的系统和过程改进；

课程对象：企业 CEO、副总裁、部门经理、系统和过程管理部门负责人及小组核心骨干、质量管理经理、管理体系部门负责人和成员等

课程时间：2 天/12 小时

课程大纲：

第一部分、过程管理、系统管理概述

1. 目前企业流程和管理系统现状；
2. 流程及过程的定义；传统意义上的流程与过程的区别；
3. 传统的流程优化与系统及过程改进的区别；

第二部分、TS16949、ISO9001 等管理体系标准的精髓和产品实现关键过程及管理过程的最佳实践

1. TS16949、ISO9001 等管理体系标准的精髓：满足顾客及法规需求和系统过程改进（持续改进）；透过过程及系统的管理实施过程及系统改进，提高过程能力成熟度和稳定，从质量控制走向真正意义上的质量保证；

2.产品实现关键过程及管理过程的最佳实践：

需求开发过程最佳实践：过程输入、输出；需求开发、评审、承诺、变更管理、需求跟踪；

技术解决方案或设计开发过程最佳实践：过程输入、输出；输入评审、设计开发、输出评审、验证、确认、变更控制；

采购过程最佳实践：过程输入、输出；采购信息、供应商初期评价、定期评价、采购产品的验证；

生产、交付和服务提供过程最佳实践：过程输入、输出；生产计划、生产准备、过程控制、产品验证和确认、发行和交付；

管理过程的共性最佳实践：策划、组织、带动、监视测量分析改进；过程及系统管理的12要素模型；

过程管理者如何进行过程管理？如何通过过程管理实施改进，提高过程能力成熟度和稳定，从质量控制走向真正意义上的质量保证；

系统管理者如何管理系统？如何通过系统管理实施改进，提高系统能力成熟度和稳定，从质量控制走向真正意义上的质量保证；

第二部分、基于 TS16949、ISO9001 等管理体系标准系统和过程改进失败的原因和案例：

1.失败案例：系统和过程改进需求和方向不明确（市场、过程、产品）；过程中的盲目的需求变化；

2.失败案例：不切实际的时间安排和计划；缺乏业内最佳过程实践指导；

3.失败案例：不恰当的人员配置；缺少遵守纪律且积极向上的专业技术团队总是相信奇迹；

4.失败案例：管理人员做出毫无纪律的承诺，并且没有强调正确执行的必要；没有坚持按照正确的方式工作，如坚持有计划且有纪律可循的工作方式；

5.失败案例：低质量的工作的危害；质量不是最优先考虑的事情，经常因为进度原因而降低质量要求；

第三部分、企业成功过程改进之方法

1.理性管理的方法：

a.确定系统过程改进需求和改进的方向及改进项：设立具有挑战性长期目标，然后将这些目标分解成符合实际情况的可度量的短期目标，并对目标进行评审和跟踪；

建立组织过程需要：商业目标

评价组织过程

识别组织过程改进项

b.策划与执行系统过程改进：制定具体而完整和切实可行的计划并审核或评审这些计划，然后与执行工作的人员协商计划执行的方式；

建立过程改进行动计划和度量及跟踪计划

执行过程行动计划，要求有纪律的工作，执行度量和跟踪，强调事实和数据的重要性，并用事实和数据监督改进工作和改进成效；

c.七个转变步骤和基于 IDEAL 模型的系统 and 过程改进流程步骤及行动计划：

1.七个转变步骤

2.IDEALSM 模型

3.行动计划和成功案例；

d.推广组织过程资产及并将过程相关经验教训纳入组织过程资产库

推广组织过程资产

推广标准过程

监督执行情况和工作，并用当前的数据预测和解决将来可能出现的问题或纠正当前问题；

将过程相关经验教训纳入组织过程资产库

2.优先保证质量，质量是最优先考虑的事情，不因进度原因而降低质量要求；

a.质量危及企业的生存；

b.人必定会犯错误，因为他们是人；

c.检查和解决一个问题的代价随着过程的推进呈指数增长；

d.最好由工作的本人找到并解决问题；

e.有效的问题的排除方法是需要接受正规的培训；

f.如果你不能有效管理质量，那么其他任何人更不会关心质量；

3.管理者的重任：明确的目标、分解给特定人员、度量和跟踪目标、改变管理行为、有效的工作新方法、改变员工的工作行为；

a.设定目标是，必须设立明确的目标而可测的目标，将它们分配给特定的人员并跟踪这些人的业绩；

b.经过度量的目标会被进行有效的管理，而处于管理之下的能够得以实现；

c.没有经过度量和管理的目标不能得以实现，而执行性能可能更差；

d.要提高过程业绩，必须改变员工行为；要改变员工行为，必须让员工相信新的方法对他们有用，同时，员工必须要清楚如何制订详细的计划、管理质量并采用有效的工作方法；

e.要改变过程的组织过程能力，员工必须始终如一使用自己知道的方法，而管理人员必须在过程中对其进行指导、支持和培训；管理人员必须认可那些方法并支持员工及工程师使用它们；

f.要真正改变管理行为和员工的工作行为，管理人员必须负起实施改变的重任；

4.组建积极向上的团队：

a.如何组建积极向上的团队

b.如何激励团队

c.组建尽责的团队

-
- d.信任的环境
 - e.保持团队的稳定

第四部分、课程总结；