

课程名称：如何让工厂的流程执行起来
课程背景： 没流程，会混乱。但有流程，难执行，造成客户投诉品质、交期的问题和工厂内部的浪费。
课程收益： 学会推行流程、制度，掌握流程、制度的推行方法、技巧，使流程产生价值。
课程对象： 工厂中层干部以上
授课形式： 精彩演讲、案例分析、电脑投影、互动研讨、分组讨论、现场演练
课前准备： 多媒体、音响
课程大纲： 第一步、调研问题 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 流程包括制度和表单？ ◆ 表单如何设计的？运用如何？ ◆ 制度如何设计的？执行如何？ ◆ 制度大于总经理？流程大于董事会？ ◆ 领导开会会谈流程和制度吗？谈得对否？ ◆ 流程推行的步骤如何？ ◆ 第二步、设计失控点 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 制度的失控点有哪些？ ◆ 设定制度关键失控点，如何确定关键失控点？ ◆ 流程的失控点有哪些？ ◆ 设定流程关键失控点，如何确定关键失控点？ ◆ 如何活用SRR(Standard、restriction、responsibility)三要素？ ◆ 第三步、文件主管起草 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 了解以前文件没有执行的原因； ◆ 定出激励措施； ◆ 是大改、中改，还是小改？ ◆ 新做或修改、整合成草稿。 第四步、内部研讨、修订 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 各岗位先设计自己的文件； ◆ 对关键岗位先做沟通：有的要规定；有的要商量； ◆ 一起研讨； ◆ 整合、修改； ◆ 再确认、通过。 第五步、文件发出、意见收集 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 文件主管安排发出约定的文件，并跟进发出的时间； ◆ 发出，签收，； ◆ 确认接受部门是否收到； ◆ 确定意见回收的时间； ◆ 跟进相关部门内部文件的修改结果； ◆ 收到相关部门修改的意见。

第六步、关键部门会前研讨

- ◆ 确定关键部门；
- ◆ 确定合理的会前商定时间；
- ◆ 换位思考，学会沟通；
- ◆ 平时要搞好关系；
- ◆ 商定文件，达成共识；
- ◆ 对没法或没有达成的共识，到时在研讨会上请领导或老板定夺。

第七步、召开研讨会

- ◆ 安排会前通知、确认，一定要请执行人员参加；
- ◆ 参会人员带好意见参加会议；
- ◆ 会上最好只做小的修改或内容性的修改；
- ◆ 请能拍板的人定夺；
- ◆ 在会上立即修改，以便与会人员核实；
- ◆ 文件研讨要有前瞻性；
- ◆ 合理性大于权威性；
- ◆ 对不能达成的共识，坚持低标准，严要求。

第八步、研讨共识定稿

- ◆ 对确实有必要的关键控制点还不能达成共识的，还要研讨；
- ◆ 权威性大于合理性；
- ◆ 理解良心冲突；
- ◆ 不能接受本位主义；
- ◆ 本位主义如果合理，可以接收；
- ◆ 无论研讨多长时间，最终必须达成共识，以便定稿。

第九步、定稿确认、发行、颁布

- ◆ 电子档定稿后，将它发出给相关部门确认；
- ◆ 确认无误，签字确认；
- ◆ 确认有误，或有异议，重新修改；
- ◆ 部门主管审核签字；
- ◆ 文件审批权限人审批（生效）、发行、颁布。

第十步、试行、修改、正式运行

- ◆ 根据不同文件，试行时间不同；
- ◆ 试行期间要检查符合性和有效性
- ◆ 再研讨、修改，以适应新的合理要求；
- ◆ 正式运行，严格按条款执行；
- ◆ 每隔半年或一年，所有文件要审视是否要修改。有必要，就修改；没必要，不修改；
- ◆ 根据合理需要，可适当修改，再运行；
- ◆ 文件的管理也遵循 PDCA。