

## 《质量管理体系成功落地之方法论》

### 企业应用 CMMI ASPICE IATF16949 等体系标准成功过程改进和标准化之方法

#### 课程背景：

多年来，大多数企业都推行或认证了 CMMI、ASPICE、IATF16949、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，但多数企业体系存在两层皮现象，体系作用主要用于第二、三方审核，并没有真正应用质量管理体系标准或模型实施系统、过程改进和标准化，预防质量问题的发生或取得与公司商业目标有关的绩效提升；而恰恰系统、过程的改进或持续改进和标准化才是 CMMI、ASPICE IATF16949、ISO9001 等管理体系标准的重要精髓；

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的过程改进和标准化。有人甚至发现，必须身体力行地去领导这种改进和标准化，这种改进和标准化，并非一种简单的变化和不变，而需要在掌握人与事的根本规律基础上，运用具体的方法。

**课程目标：**本课程将介绍如何通过具体方法成功实现组织的系统、过程改进和标准化；掌握这些方法，可以成功实施 CMMI、ASPICE、IATF16949、ISO9001 等管理体系标准基础上的系统、过程改进和标准化，实现**质量管理体系的成功落地**。

**课程亮点：**本课程为周得良老师，多年企业质量研发生产中高层管理实践，其中 20 年、100 个以上质量研发管理咨询项目经历集大成总结，总结日系、欧美系、中国系代表企业质量体系落地成功和失败经验，凝聚为本课程《**质量体系成功落地方法论**》。

**课程对象：**总经理、管理者代表、过程改进负责人、质量经理、体系经理

**课程时间：**2 天

**课程大纲：**

模块	时间	内容
第一部分： 质量意识与日系TQM精髓、欧美系IATF16949或QS9000及VDA6.1等管理体系标准的精髓，质量控制、质量保证、质量管理；	第一天：9:00-12:00	<b>质量意识与日系TQM精髓、欧美系IATF16949或QS9000及VDA6.1等管理体系标准的精髓，质量控制、质量保证、质量管理；</b> <b>1. 质量意识 (负面风险、正面意义)</b> a.质量负面风险 b.质量正面意义 C.汽车行业质量问题负面案例 <b>2.日系TQM全面质量管理精髓：</b>  a.三全、四一切： 全员的质量管理、全过程的质量管理、全范围的质量管理 一切为用户着想、一切以预防为主、一切用数据说话、一切工作按PDCA循环 b.丰田汽车模式TQM的五大支柱和企业各阶层功能： TQM五根柱子：方针管理（高层，改革）；日常管理（中层，改善）；维实（基层，改正/QCC）；改进（创新）与标准化；PDCA与SDCA（尊重人性、科学方法）； 管理进步的三部曲：改革、改善、维实； PDCA：P(目标、方法)，D(教导、实施)，C(结果、原因)，A(应急、防止再发) <b>3.欧美系IATF 16949或QS9000及VDA6.1等管理体系标准的精髓：</b>

		<p>a.质量控制：质量控制系统与不接受不良、不流出不良；汽车行业案例与小组练习质量控制系统策划</p> <p>b.质量保证：过程乌龟图与不做出不良；汽车行业案例和乌龟图小组练习</p> <p>c.质量管理：QOS质量运作管理系统与各阶层管理者的质量管理流程及方法；案例与小组练习；</p> <p>d. QC、QE、QA 如何深入到新产品开发流程中开展工作，管理质量；</p> <p>e.过程管理：基于ISO9001、IATF 16949、CMMI及ASPICE模型的过程管理和过程级（部门）事前、事中、事后管理；</p> <p>f.体系管理：基于ISO9001:2015标准和IATF 16949：2016版标准的纵向管理和质量体系管理（自上向下）。</p>
<p><b>第二部分：</b>  <b>基于管理体系标准，系统和过程改进失败案例</b>  <b>体系不能落地原因或两层皮的原因分析：事（工作或过程）改进的规律和人的规律分析；</b></p>	<p><b>第一天：</b>  <b>13:30-16:30</b></p>	<p><b>基于管理体系标准，系统和过程改进失败案例</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>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；</li> <li>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；</li> <li>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；</li> <li>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；</li> </ol> <p><b>体系不能落地原因或两层皮的原因分析：事（工作或过程）改进的规律和人的规律分析；应用体系标准，过程改进思想总结</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.事（工作或过程）改进的规律 <ol style="list-style-type: none"> <li>a.过程能力提升的基本规律及路径</li> <li>b.事（工作或过程）改进的基本规律；</li> <li>C.质量问题改进的三个层次：产品或技术解决方案、过程、质量文化运用质量管理体系标准改进，违反规律的错误小组讨论</li> </ol> </li> <li>2.人的规律： <ol style="list-style-type: none"> <li>a.人类行为的理解；</li> <li>b.行为背后的三个重要原因：需求、态度、能力；</li> <li>c.需求和态度问题解决模型；（人的需求和态度问题，员工流动大问题解决方法）</li> <li>d.能力问题解决模型；（人的能力不足，解决方法）</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>第三部分：</b>  <b>应用体系标准过程改进，应有思想总结；企业成功过程改进之方法</b></p>	<p><b>第二天：</b>  <b>9:00-12:00</b></p>	<p><b>应用体系标准过程改进，应有思想总结</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一个尊重；</li> <li>2.三个融合；</li> <li>3.三个关键；</li> </ol> <p><b>企业成功过程改进之方法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.理性管理的方法；</li> <li>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</li> </ol>

		<p>求；</p> <p><b>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；</b></p> <p><b>4.组建积极向上的团队：</b></p> <p><b>5 . 改进项目成功五步思维法与改进项目管理</b></p> <p>a.改进项目成功五步思维法</p> <p>b.改进项目管理，改进项目之项目管理案例分析</p> <p>c.五部思维法和改进项目计划案例，小组练习</p>
<p><b>第四部分：标准化管理、作业标准化和 TWI 工作指导</b></p>	<p><b>第二天</b></p> <p><b>13：30-16：30</b></p>	<p><b>标准化（依据标准管理）</b></p> <p><b>标准的含义</b></p> <p><b>作为管理工具的标准</b></p> <p><b>基于标准的评估</b></p> <p><b>制定标准的程序</b></p> <p><b>目标管理：依据目标管理的意义；依据目标管理的架构；达成目标的支持行动；</b></p> <p><b>作业标准化的意义</b></p> <p><b>如何实现作业标准化-TWI工作指导（指导内容的标准和指导方法的标准化）</b></p> <p><b>效果有限的指导方法-试验（动作）</b></p> <p><b>正确的指导方法-老师动作示范</b></p> <p><b>四阶段法-指导方法标准化</b></p> <p><b>作业分解表-指导内容的标准化，小组练习</b></p> <p><b>训练预定计划表-小组练习</b></p> <p><b>指导前的二个准备</b></p> <p><b>课程总结</b></p>