

运用“贯标”活动，规范企业管理咨询案例

推荐机构：江苏信达诚质量技术管理咨询有限公司

咨询类型：质量管理体系

咨询师：李叶祥

一、企业概况

南京 XX 家具有限公司是江苏民营企业，公司由二个家庭结合形成，以专营沙发为主体，从二个自营个体到目前为止已有十二年的生产经营历史，厂房面积约为 26200 平方米，企业员工人数 217 人，年产值 1800 万元，生产的沙发品种达 160 余款，直营代理商十二家，加盟代理商十余家，主要销售在江、浙、沪、皖等地区。

二、“贯标”活动目的

2008 年 4 月 9 日本人来到南京 XX 家具有限公司，在办公室与潘总交流半个多小时后，来到生产车间。我们边走边聊，潘 XX 总经理对我一边介绍公司基本情况，一边指着仓库内退回的沙发和生产车间的一位六旬出头的老人说：“。。。。。。我们这次‘贯标’如能解决三件事，我就满意了。。。。。。，哪三件事呢？一是退货太多（年平均约退货率 $\geq 5\%$ ），希望退货率降到 $\geq 3\%$ ；二是我的父亲、母亲及岳父、岳母他们四人都在公司，又担任主要管理岗位，希望能平稳退位；三是公司太不规范，希望能建些规矩，特别是质量方面，也就是建立质量管理体系（获取一张 GB/T19001 质量管理体系证书）”。当时我听后沉思一会儿，告诉他能实现。他又问周期，我告知：六个月。随后我又说：管理人员，要依靠现有人员，同时准备引进 3~5 人进来，替补四个老人。潘总用怀疑的眼光看了一下，我用坚定而有希望的眼神告诉了他。

三、现场调查与诊断：

没有调查就没有发言权，调查不具体、不清楚也没有发言权。根据潘总的要

求，对该公司进行现场调查与诊断。

1. 调查与诊断一：企业行政概况

(1) **调查：**该企业共有三个部门（生产部、财务部、营销部），五个作业组（木工组、裁剪组、打底组、装垫组、车缝组），二个仓库（材料库、成品库），十二家营销代理商，十余家加盟代理商。公司实行全员计件工资（行政人员除外）；全公司管理人员（包括辅助人员）共 18 人，其中：生产部 5 人[生产主管 2 人（父亲和岳父）、生产调度 1 人（内兄）、机电管理维护 2 人]；财务部 2 人[财务部长 1 人（岳母）、出纳兼管办公室 1 人（妻子）]；营销部 6 人[总经理 1 人（老板）安排计划兼发货 1 人（妻妹）、跟踪维护市场 2 人、设计打样 2 人]；后勤 3 人[门卫 2 人、保洁 1 人（兼接待）]；仓库 2 人[材料仓库 1 人（母亲）、成品仓库兼管样品室 1 人（弟弟）]；五个生产作业组组长 5 人，不脱产（计件工资+津贴）；代理商自负盈亏。该企业以家庭成员及直系家属为主要骨干力量。企业为家庭就业提供出岗位，初期（创业）阶段，大家齐心协力，不计投入时间、不计个人得失，为企业发展度过一次又一次难关，使企业不仅有了原始积累，而且还形成了一定规模的生产线。近一年多来，由于金融危机，市场不景气，产品质量、产品款式、交货期限都出现不同程度的问题；再加上家庭主要成员未纳入计件范畴（都属于行政人员），对收益分配产生怀疑，士气下降，总认为自己为公司付出的最多，希望能多得点利，如何管理？总经理陷入困境……。

(2) **诊断：**从以上调查发现，该企业组织机构中，管理人员及后勤辅助人员共 18 人，而直系家庭人员 8 人（总经理除外），占总数 44.44%，比重太大，总经理很难平衡高层权力，造成谁强势谁占上风；另外该企业是由两个家庭中（两个作业组）合并而成，出现男方势力（男方 3 人）与女方势力（女方 5 人）在明争暗斗，是企业诞生时自然形成。该企业内耗太大，主要精力不能投入生产经营中。

2. 调查与诊断二：产品质量情况

(1) **调查：**该企业质检由各作业组自检，也就是完工时目测一下，然后将产品堆放在生产车间内或过道处，由作业组组长统计加工数据，下道工序人员需要时过来拖走（转入下道工序）。公司对不合格品处置的办法主要有：下道工序人员在作业时未发现不合格品视同合格，如发现有尺寸差错、型号差错或安装无法到位时，上下道工序人员双方交流达成返工共识（返工用时老板不付工资），若交流未能达成共识就进行争吵或由上级主管裁决，处理方式：通常“各打五十大板”（各罚

50%)，公司没有质检系统，质量要求与交货期限没有明确界定，没有合同评审，凭经验确定质量要求（口头）、交货期限，代理商对沙发出现疑异时，总经理出面协调；企业时常出现这样的现象，客户（包括代理商）与总经理关系较好的（主要是销量多者）拿货就快、款式就新，其他客户就会次之。这样无形中造成客户与客户、客户与企业之间产生不协调现象。查：2008年1月、2月、3月三个月的发货与退货记录：

| 月份 | 发货数(单位:套) | 退货数(单位:套) | 退货率(%) | 备注 |
|----|--------------------------|-----------|--------|----|
| 1 | 260 | 11 | 4.23 | |
| 2 | 320 | 12 | 3.75 | 春节 |
| 3 | 270 | 12 | 4.44 | |
| 小计 | 850 | 35 | 4.12% | |
| 说明 | 1、通常一套为4~5件。2、三个月上门维修12次 | | | |

(2) **诊断：**该企业没有检验系统，没有检验标准，也没有质检考核细则，更确切地讲企业还处在作坊式经营管理阶段。

3. 调查与诊断三：现有制度情况

(1) **调查：**公司有一些以“通知”形式发放的制度和一些临时性的制度，如：《上下班作息时间管理制度》、《计件工资发放办法》、《木工钉架钉板、打磨作业要求》、《请假制度》等，还有一些出厂检验报告、使用说明书等内容，一般遇到问题时就出一个制度，制度与制度间也有不协调现象，有的制度只是给客户或代理商们看，另外还有一些制度是总经理认为比较好，从同行企业中拿来的，如一些作业文件，是否适用，谁也说不清楚，公司没有系统的管理文件。

(2) **诊断：**该企业仅有一些零星救急制度，管理文件不成系统。

4. 调查与诊断四：物流与仓库情况

(1) **调查：**仓库领发物资时，要求在领发记录本上登记，领发材料量多少通常由员工向生产作业组组长打声招呼，然后到仓库领料，仓库主管（总经理母亲）没有一个部品需多少辅材数？多少配件数？没有文件规定。仓库主管希望员工领的材料越少越好（认为这样可以节约成本）。如：木工钉沙发骨架时2寸半的铁钉，用量多少没有控制，员工为了多完成产量，对原先一个接头需要钉三根铁钉现改为二根或一根，甚至于漏钉，也无人过问到底是何原因。听员工介绍，仓库主管

与生产调度因领材料两人发生冲突，官司一直打到总经理办公室。

(2) **诊断：**仓库领发物资，一套沙发，需要多少辅材？一个部品需多少辅材，多少配件，没有基准，没有审批程序，没有领料手续，发现冲突属于正常现象。

5. 调查与诊断五：全员素质摸底

(1) **调查：**2008年4月8日对企业员工进行问卷摸底调查(详见附件一《员工现场满意度调查问卷》，问卷调查围绕三个方面(是否需要规范管理、是否需要建立质量管理体系和是否需要提高全员综合素质)，共出了30题，每题设5个内容：非常满意、基本满意、不知道、不满意、极度不满意，被调查人在五项内容中必选其中1项。结果情况：

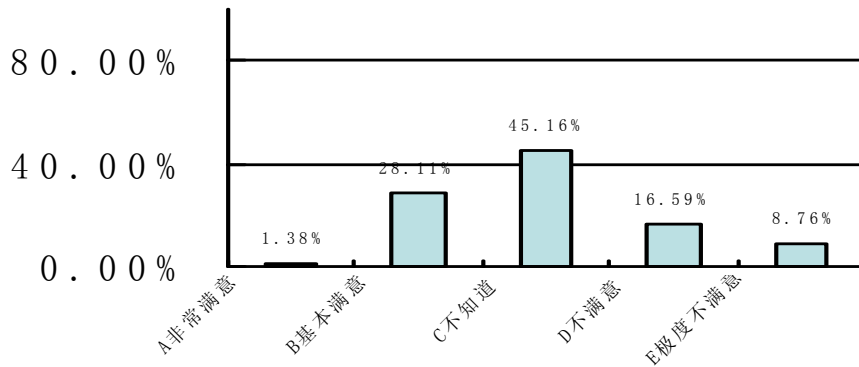
(1) . 员工调查表发放统计表

| 序号 | 部门 | | 人数 | 发放数 | 回收数 | 回收率 | 回收数占总人数% | 备注 |
|----|--|------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| 1 | 行政人员(非计件人员) | 生产部 | 5 | 5 | 5 | 100% | 100% | |
| 2 | | 财务部 | 2 | 2 | 2 | 100% | 100% | |
| 3 | | 营销部 | 6 | 3(有2人未到岗) | 3 | 100% | 60% | 包括总经理 |
| 4 | | 后勤 | 3 | 3 | 3 | 100% | 100% | |
| 5 | | 仓库 | 2 | 2 | 2 | 100% | 100% | |
| | | 小计 | 18 | 15 | 15 | 100% | 83.33% | |
| 6 | 生产人员(计件人员) | 木工组 | 52 | 50 | 49 | 98% | 94.23% | |
| 7 | | 裁剪组 | 45 | 43 | 42 | 97.67% | 93.33% | |
| 8 | | 打底组 | 38 | 36 | 29 | 80.56% | 76.32% | |
| 9 | | 装垫组 | 28 | 25 | 17 | 68% | 60.71% | |
| 10 | | 车缝组 | 36 | 36 | 36 | 100% | 100% | |
| | 小计 | 199 | 190 | 173 | 91.05% | 86.94% | | |
| 12 | 合计 | | 217 | 205 | 188 | 91.71% | 86.64% | |
| 说明 | 1)、当天共有12人未在岗，《问卷调查表》未发放； 2)、有17张《问卷调查表》发放后员工没有及时上缴，未能收回。 | | | | | | | |

(2). 被调查人员状态分析表

| 项目 | A 非常满意 | B 基本满意 | C 不知道 | D 不满意 | E 极度不满意 |
|-----------|---------|----------|----------|----------|---------|
| 人数: 217 人 | 共 3 人, | 共 61 人 | 共 98 人 | 共 36 人 | 共 19 人 |
| 百分比 | 占 1.38% | 占 28.11% | 占 45.16% | 占 16.59% | 占 8.76% |

被调查人员状态分析表



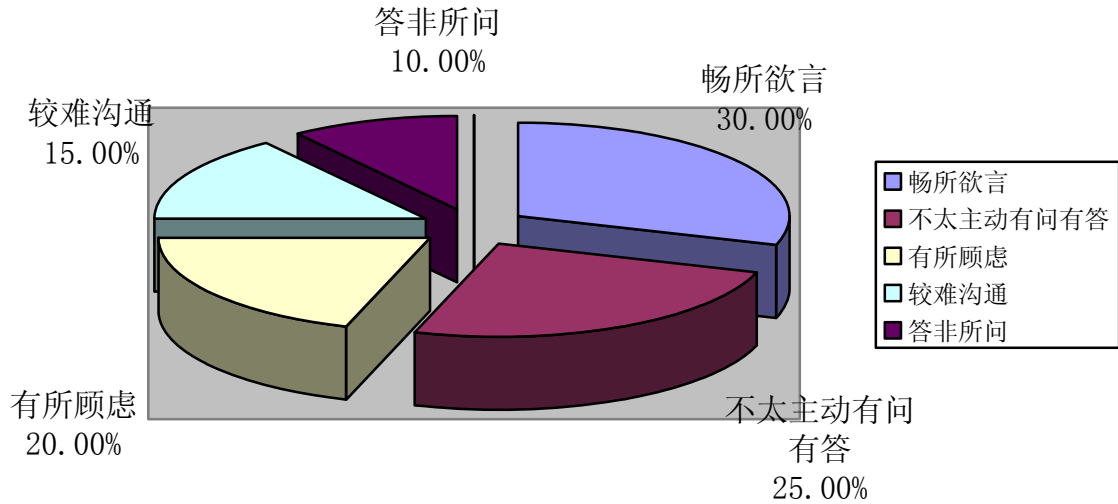
(2) **分析与诊断:** 从被调查人员状态分析表来看“非常满意”与“基本满意”合起来仅有 29.49%, 不足总数的三成; “不满意”与“极度不满意”合起来有 25.35%, 证明基层对高层管理或一些行为有不满意感受; 而“不知道”人群有 45.16%, 若把“不满意”与“不知道”二大部分合起来有 70.51%, 这是一个非常危险信号。潘总看到此数后大吃一惊, 通过摸底调查了解到员工心里状态, 也促使潘总下决心把此项工作开展下去。

6. 调查与诊断六: 骨干人员素质摸底

(1) **调查:** 对企业行政人员及生产车间骨干进行面对面地座谈, 主要是针对规范管理、建立质量管理体系、提高全员综合素质等三个方面进行沟通交流, 结果按 5 个方面进行归纳 (A 畅所欲言、B 不太主动, 有问有答、C 有所顾虑、D 较难沟通、E 答非所问) 预期调查人数 23 人 (行政人员 18 人、生产班组主管 5 人), 结果调查 20 人 (营销部有 2 人外出未回、总经理未纳入统计范围), 情况如下:

被调查人员状态分析表

| 归纳主题 | A 畅所欲言 | B 不太主动,有问有答 | C 有所顾虑 | D 较难沟通 | E 答非所问 |
|------|------------|----------------|-------------|--------------|----------|
| 比例 | 6人,占30% | 5人,占25% | 4人,占20% | 3人,占15% | 2人,占10% |
| 人员名单 | 徐XX(木工组主管) | 沈XX(材料仓库) | 沈XX(后勤) | 陈XX(装垫组) | 许XX(裁剪组) |
| | 杭XX(财务部) | 潘XX(成品仓库兼管样品室) | 邵XX(门卫) | 陈XX(车缝组) | 许XX(打底组) |
| | 邵XX(财务部) | 张XX(营销部设计打样) | 陈XX(门卫) | 徐XX(机电管理维护人) | / |
| | 潘XX(生产主管) | 吴XX(营销部设计打样) | 陈XX(机电管理维护) | / | / |
| | 邵XX(生产调度) | 邵XX(营销部) | / | / | / |
| | 邵XX(生产主管) | / | / | / | / |
| 说明 | | | | | |



二、分析与诊断:

1. 从五个内容分别来看:

(1). **畅所欲言** (6人, 占30%): 主要指被调查人能把心里话畅所欲言说出来, 但是在所说的内容中差异很大, 有2人提出几个建议性内容, 如: 希望公司能健全规章制度, 有2人用推诿、责怪他人的口语在谈论, 比如在谈到退货问题时, 财务部邵XX提出是客户素质太差, 竟找问题, 十个手头有长短, 怎能一点差错没有? 又如生产调度邵XX: 认为退货是装卸工的责任心问题, 是他们没有把沙发包装好就拖走, 在行车过程中, 驾驶员只顾赶路, 不顾路况, 车上的货怎能经得起颠簸!?, 还有2人用报怨的口语说的不息, 有一人报怨公司不能一事同仁, 潘总偏听一面之词, 也不到基层来看一看? 另一人则说自己是公司元老, 刚来二、三年的人想和我们平起平坐! ?桌子、椅子一样高, 怎么可能呢? 难道真的是先长的眉毛不如后长的胡子? !

(2). **不太主动, 有问有答** (5人, 占25%): 主要指他们对开展此项活动抱着怀疑态度, 再加上他们平时不爱多言语, 从这5个人身上看到他们, 不仅对开展此项活动抱着怀疑态度, 就是对公司或老板均有怀疑。信心不足。

(3). **有所顾虑** (4人, 占20%): 这群人处于公司底层, 自己认为是被照顾对象, 他们担心自己的饭碗, 平时不爱多言语, 抱着混日子的态度。

(4). **较难沟通** (3人, 占15%): 他们整天想的是如何多干活, 多攒钱, 别的没考虑过, 就是在我们仿佛交流后, 问他们相关内容, 仍然不配合, 不谈自己观点。

(5). **答非所问** (2人, 占10%): 他们不按我们事前策划内容回答问题, 只是谈自己想说的内容, 有人扯到与本次活动毫无关联的事, 认为老板管我们已够多的了, 又请人来管我们, 根本不配合。

2. 从五个内容综合来看:

该企业的骨干队伍, 他们有一些业务经验和业务知识, 欠缺管理知识和技巧, 缺少团队意识, 要以提高综合素质为前题, 进行行为教育, 团队意识教育, 管理基础知识教育, 对骨干人员进行教育、调整、变更、吐故纳新, 统一意识, 提高骨干人员的综合管理能力。

三. 方案的策划与思路:

1. **原则:** 从“六个调查内容”中可以看出: 潘总提出解决三件事(降低退货率、直系家属平稳退位、建立质量管理体系)是正确的、清楚的。也是开展“贯标”活动的行动指南与原则要求。

2. **主题:** 运用“贯标”活动, 规范企业管理。

3. **思路:**

(1) **基本思路:**

由于降低退货率、直系家属平稳退位、建立质量管理体系三个内容, 都属于企业管理内容, 可以溶为一体。

(2) **主体思路**

细化、深化六个调查内容(必要时进行适当补调查)→思路达成共识→策划编制《“贯标”活动实施计划》→编制《文件编写计划》→策划教育训练菜单→编制《培训计划》(贯穿于全过程)→策划实施组织机构与职能管理工作→策划、设计质量管理体系工作→岗位责任制的编写与教育→培训阶段→管理文件的完善与编写→质量管理体系文件编制阶段→质量管理体系试运行阶段→阶段性跟进、检查、改进(贯穿于全过程)→内审、管理评审→第三方审核→总结、改进、取证→下步安排。

4. **解决三个内容的具体实施思路**

(1) **降低退货率与建立质量管理体系合二为一。**

思路: 在六个调查内容的基础上→走访代理商咨询退货问题关键点→达成解决方案共识→改进内容纳入《“贯标”活动实施计划》中→策划编制《“贯标”活动实施计划》→策划教育训练计划→组织实施培训→体系文件编制方法、内容、要求知识的培训→文件编制辅导(必要时帮助编制)→体系实施运行辅导→指导内部审核(关注退货率)→组织实施符合性审核→纠正措施指导与实施→审核前准备→审核后纠正措施的落实→获取证书。

(2) **解决直系家属平稳退位工作。**

思路: 直系家属平稳退位工作纳入《“贯标”活动实施计划》中→进一步了解四位老人思想动态→策划教育训练菜单(将四个老人知识欠缺部分纳入菜单中)→组织实施培训并进行考试→考试结果公示上墙(注: 考试结果四个老人均都不能及格时, 同样公示上墙)→策划编制《岗位职责要求》和《岗位入职要求》

→未通过考试者不能入职（同样公示上墙）→给四个老人有三次补考机会→对四个老人中的不及格者允许找总经理说情→假设潘总同意后，允许此人入岗→上岗管理者组织本部门人员学习标准和体系文件→逼四老人身感力不从心→同时组织四老人的朋友用间接方式进行说客→计划连续采用三次以上→逼四老人身感大势已去→让四老人明白自己已跟不上时代步伐→巧逼四老人提出申请退位→组织审核批准→获取退位许可→颁发退休证书或荣誉证书。

四、方案的制定与实施

1. **方案的制定：**在 GB/T19001 质量管理体系要求的基础上，增加所有岗位职责要求和岗位入职要求、行为规范要求，增加培训内容。

2. 方案的实施：

(1) 实施一：方案编制。

编制《“贯标”活动实施计划》（详见附件二，《“运用‘贯标’活动，规范企业管理”实施计划》）、《文件编写计划》（主要有：体系文件、岗位职责要求、岗位入职要求、行为规范要求或员工手册等）、《培训计划》，并将“解决三个内容的实施思路”融入方案之中；

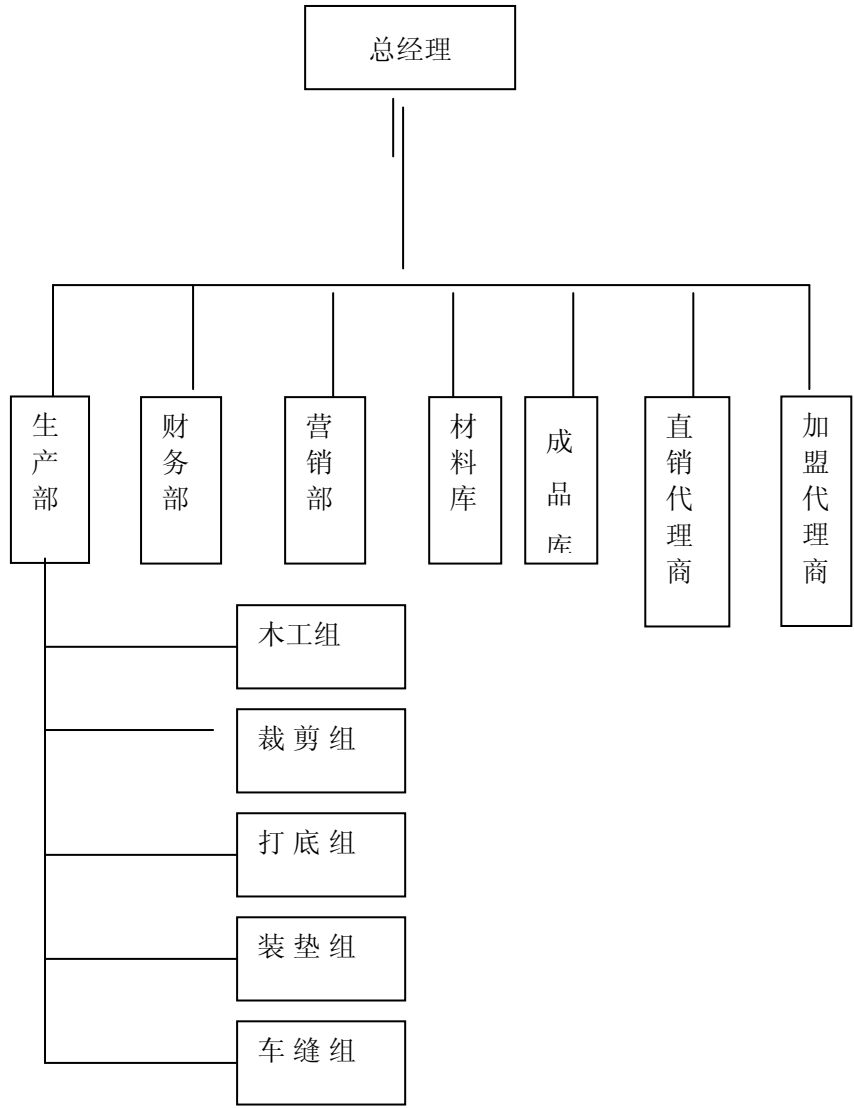
(2) 实施二：“贯标”活动计划的实施、推进、跟踪与措施。

- a) 组织大家学习《“贯标”活动实施计划》、《文件编写计划》内容，要求各部门根据本部门情况进行分解，分解内容纳入月度实施计划与日常考核之中；
- b) 对每月、每阶段完成情况，进行跟踪检查，并且用文件形式公示在食堂内的广告栏上；
- c) 运用 PDCA 方式进行滚动推进，滚动跟踪检查。

3、实施三：设计与变更组织机构和职能管理内容

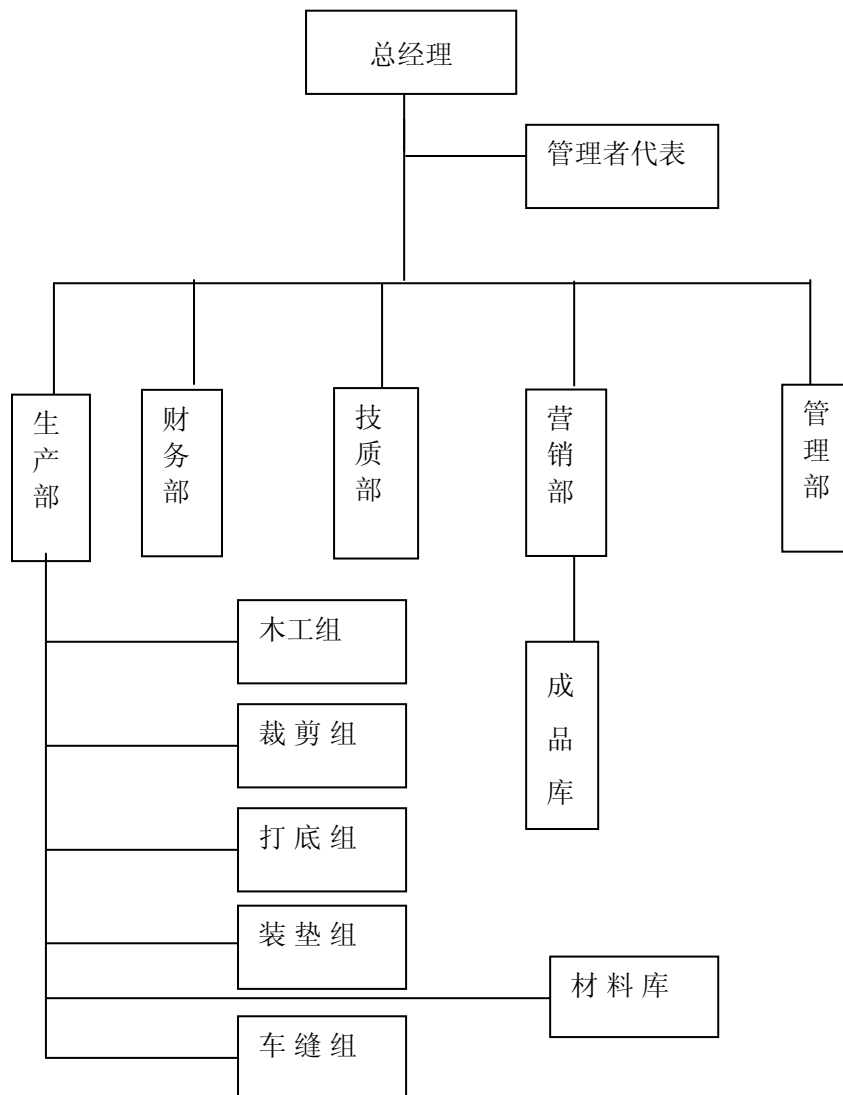
(1) 原组织机构主要缺陷：表面看突出生产、突出营销，实质疏忽行政管理内容，如：人力资源管理、行政管理、执行管理、监控管理、质量管理等；

(2) 原组织机构图介绍



(3) 根据质量管理体系要求和企业的实际状况, 对原有的组织机构进行适当的调整. 增加二个新部门(管理部、质技部), 对二个仓库也进行隶属关系变更, 对直销代理商和加盟代理商二个方面内容, 从组织机构图中撤下, 行政直接归到总经理管理, 业务内容由营销部具体负责, . 下面详见现有组织机构图:

(4) 调整后的原组织机构图介绍:



(5) 按组织机构框架图要求梳理各基层岗位目录，策划讨论各部门、各岗位责任制，各岗位说明书框架与内容，拟写公司《岗位说明书》和《岗位责任制》，各部门、各岗位根据现有人员能力、人数情况实行定岗定编工作，明确各岗位人数，并落实到位，不足部分设法补充到位。

4、实施四：梳理流程。策划各岗位的工作流程、工序流程；为建立质量管理体系和企业实际需要，编制 12 个程序文件及流程图。主要流程图有：采购流程图、合同评审流程图、生产流程图和不合格控制流程图、材料库、成品库的物资收发控制流程图等。(详见附件三，《主要管理流程图》)。

(1) **采购流程：**在梳理采购流程过程中，对原外包商运输进行调整，装卸工由外包商负责，改为公司生产部直接管理，员工由公司配置。编制《采购控制

程序》；

(2) **合同评审流程**：编制《与顾客有关的过程控制程序》；

(3) **生产流程**：主要是把现有的工作进行归类，编制《生产和服务过程控制程序》。确定为本企业关键过程；

(4) **不合格控制流程**：明确质控点和工艺控制点，划出流程图，编制《不合格品控制程序》；

(5) **材料库、成品库的物资收发控制流程**：对领料手续进行规范，编制管理办法。

5、实施五：规范管理，四老人平衡退位。

(1). 2008年5月21日咨询师提出在公司内部选聘一个“贯标”工作负责人(管理者代表)，当时潘总未表态，生产二个主管都在场，邵主管(岳父)首先发言：我在公司已有10多年，上上下下都很清楚，做此项工作非常适合，也能干的好，潘主管(父亲)随之补了一句：“大家都干了10多年”！潘总未表态，时隔十分钟，出现僵局，为了打破这个局面，我提议：由潘总任管理者代表，生产车间木工组徐组长兼本次活动的“代管”，此人45岁，在未来公司前做过木工，又在滁州市某村任过村委书记(调查面谈时得知信息)，他领导的木工组是公司人数最多的一个班组，二人均无意见。徐组长在本次贯标工作中，起了非常大的作用，如：作业指导书的编写，其中有80%的草稿或提纲是他拟写或由他牵头讨论，经大家共同斟酌，形成文件草稿，他能把集体的智慧充分发挥出来，经过近半年的磨练，在生产车间获得大家的认可。在邵主管(岳父)提出辞职时，我问他谁来干生产部经理最适合，他一口锁定徐组长，并且还提出让他做管理者代表，潘主管(父亲)认可，潘总认可。

(2). 策划教育训练菜单，主要内容有：质量管理体系标准要求、质量管理体系文件编写知识、现场管理知识及内部文件内容，如：《质量手册》、《程序文件》、《作业指导书》、《公司管理制度汇编》、《岗位职责》、《岗位入职要求》和《员工手册》等内容；

(3). 培训方式与文件编写，主要采用咨询老师和企业骨干共同进行；

(4). 培训结束后必须进行考核，此项内容纳入经济责任制考核，也同时作为骨干基本素质之一；

(5). 2008年4月16日中午召开全公司“贯标”活动动员大会。(详见附件

四,《动员大会议程》),会上,潘总宣布“贯标”活动要求,今后员工进入岗位时按《岗位职责》和《岗位入职要求》进行考核,在符合条件时才能上岗,不然均不得上岗。潘总说:“……有人担心,要求严格后会招不到员工,告诉大家,不怕招不到人。年初,我和苏州 XX 沙发厂、宁波老厂进行联系,请他们提供一批技能强、综合素质较好的人员来公司。目前,人选已有意向……”。

(6).2008 年 7 月 8 日进行定岗定编基础知识、岗位说明书编写知识培训,结果参加人数 201 人,及格 81 人,不及格 120 人,合格率 40.03%;7 月 16 日进行 ISO9001 标准基础知识培训,总共投入培训课时三个晚上,第四天晚上考试(开卷)。三项目内容,先后进行 12 次培训,结果四个老人有 80%不及格,仅财务部杭主管(岳母)成绩好些。

(7).2008 年 10 月 16 日在召开“活动”的总结表扬大会上,(详见附件五,“贯标”活动的总结表扬大会议程)四个老人开心地坐在主席台上风趣地说:10 多年来,我们相互各不服气,认为自己了不起,考试时傻了眼;我们亲家之间争来斗去,都为他们小俩口好,现在我们终于明白,我们已老了,无论是知识,还是精力都不能与晚辈们相比较,该光荣退休!四个老人中父亲、岳父做勤杂工,哪里需要到那里,母亲、岳母光荣退休。为了弥补四个老人退下后人员不足,外聘三人(财务一人、管理部一人、技质部一人),提拔三人,下步还准备招聘二位设计人员。

6、实施六：解决减少退货方案。

为寻找解决减少退货,我们拜访二家直销代理商、生产车间工人、3 个装卸工和发货员,从他们那里得知,退货主要有原因,寻救解决措施:

(1) **原因:** .A. 产品质量问题: 如:①**骨架松动**,主要产生于材质与木工在钉架时用钉量的多少;②;**沙发靠背上的图案不协调**,尽管没有直接质量问题,但客户一般不愿意购买。B. 款式淘汰问题: 一个新款式刚到,许多客户问个不停,可是隔了半年后,没有人来问津,推销人员的精神也不足。C. 运输过程中的划伤、面部斑斑点点问题。

(2) **措施:** 针对三个问题点,我们策划改进措施:

问题一改进措施: 制定作业指导书 7 个、检验规范 7 个,如:《木工作业指导书》中的钉架工序要求:“。。。。木架的结构主要部分要准确加固(如脚、座位、组合式的款式要接吻合),各打钉部位要紧密,边角枪钉平均,不能少钉或漏钉。。。。。”又如:《制定裁剪作业指导书》、操作要求:“。。。。按画线准确裁剪,

并注意布料的图案和纹理的拼接，先剪须对纹的部件，剩出的余料剪不必对纹的部件，裁剪误差 $\leq 3\text{mm}$ ；裁剪人革时应注意纹理，横纹拉长，顺纹拉不长，裁剪时必须根据此特性进行，剪口记号必须标准，误差应控制在 $\pm 2\text{mm}$ ；”等等。

问题二改进措施：对款式淘汰，不够新颖问题，采取各代理商之间进行串货，潘总承担运输费；各代理商之间不能进行串货的，就地处理，潘总按企业至销售点间的距离的运输费用额扣除；允许串货或就地处理的总量控制在1%范围内；对于推销员能把过时的货推出去给予适当奖励。

问题三改进措施：运输过程中的划伤、面部斑斑点点问题，直接考核到生产部运输班组，并制定相对应的考核制度。

7. 实施七：建立文件化管理体系与实施运行

(1) 企业走向规范，必须实行法制管理。该企业建立完善的主要文件有：

- a) 质量手册、(详见附件六, 质量手册封面)；
- b) 《员工手册》(详见附件七, 员工手册封面)；
- c) 12 个程序文件、(详见附件八, 程序文件封面目录)；
- d) 14 个作业指导书 (7 个作业指导书、7 个检验规范) (详见附件九, 作业指导书汇编封面目录)；
- e) 20 个岗位职责(详见附件十, 岗位职责汇编封面目录)；
- f) 68 个质量记录(详见附件十一, 质量记录目录清单)。

(2) 建立质检系统，成立专职检验员，将客户的需求转换成样品或大样，员工按大样或样品组织批量生产。体系运行过程中严格执行“贯标”活动实施计划，2008 年 10 月 16 日通过第三方审核。

五、本次活运效果评估：

1. 二次问卷调查表对比分析：

2008 年 10 月 18 日对全员进行了二次问卷调查，并进行统计分析，拟写统计分析报告。调查结果如下：

(1). 二次员工问卷调查表发放统计对比表

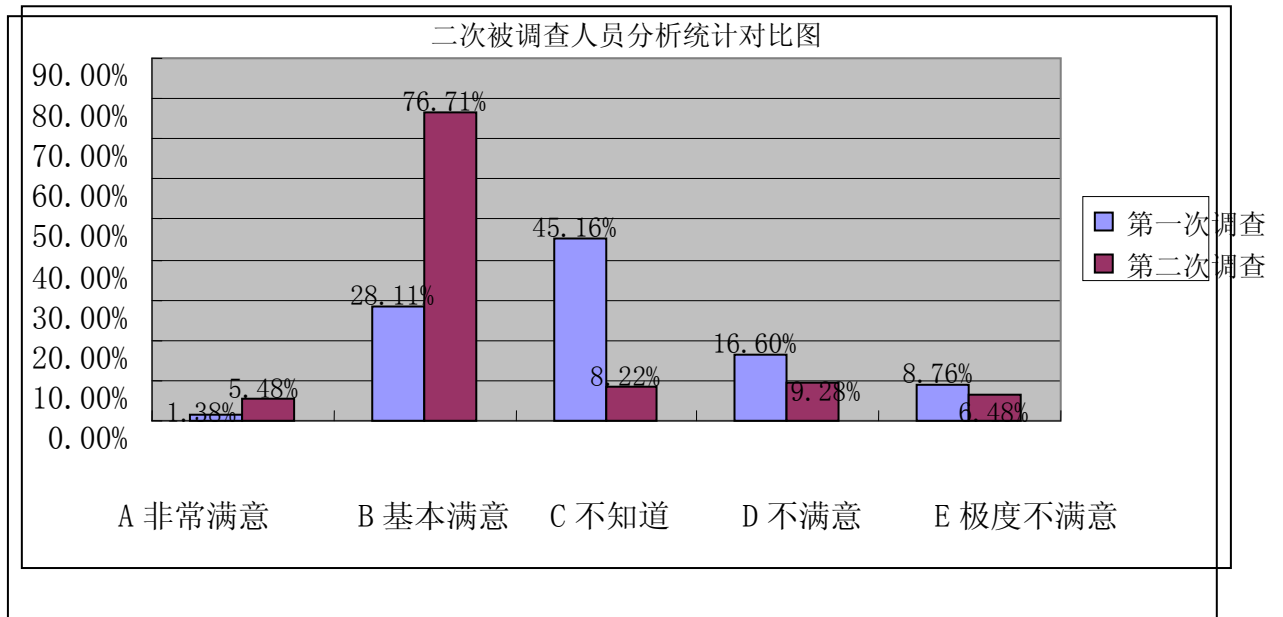
| 调查日期 | | 人数 | 发放数 | 回收数 | 回收率 | 回收数 占总人 数% | 备注 |
|--------|------|---|-----|-----|--------|------------------|----|
| 4月8日 | 统计合计 | 217 | 205 | 188 | 91.71% | 86.64% | |
| | 说明 | 1)、当天共有 12 人未到岗,《问卷调查表》未发放; 2)、有 17 张《问卷调查表》发放后员工没有及时上缴,未能收回。 | | | | | |
| 10月16日 | 统计合计 | 219 | 210 | 198 | 95.89% | 90.41% | |
| | 说明 | 1) 总人数增加 2 人; 2) 营销部外出 2 人回公司; 3) 当天有 9 人送货未回; 4) 有 12 张《问卷调查表》发放后未能收回。 | | | | | |
| 说明 | | <p>1、 问卷调查表: 围绕三个方面: 是否需要规范管理、是否需要建立质量管理体系和是否需要提高全员综合素质;</p> <p>2、 问卷调查表: 共出 30 题, 每题设 5 个内容(非常满意; 基本满意; 不知道; 不满意; 极度不满意), 必选其中 1 个。</p> <p>3、 从二张表中可以看出: 回收率与回收数占总人数百分比均有提升, 证明大家活动的支持在上升。</p> | | | | | |

(2). 二次被调查人员状态分析统计对比表

| 日期 | 总数 | A 非常满意 | B 基本满意 | C 不知道 | D 不满意 | E 极度不满意 |
|------------|-------|--|----------|----------|----------|---------|
| 4月8日 | 217 人 | 共 3 人, | 共 61 人 | 共 98 人 | 共 36 人 | 共 19 人 |
| | 百分比 | 占 1.38% | 占 28.11% | 占 45.16% | 占 16.59% | 占 8.76% |
| 10月16日 | 219 人 | 12 人, | 168 人 | 18 人 | 16 人 | 5 人 |
| | 百分比 | 占 5.48% | 占 76.71% | 占 8.22% | 占 7.31% | 占 2.28% |
| 第二次比第一次增减% | | +4.1 | +48.6 | -36.94 | -9.28 | -6.48 |
| 分析 | | A(非常满意)与 B(基本满意)二项目内容前后对, 结果: 第二次比第一次增加 52.7 | | | | |

个百分点，证明大家对本次活动是认可的。

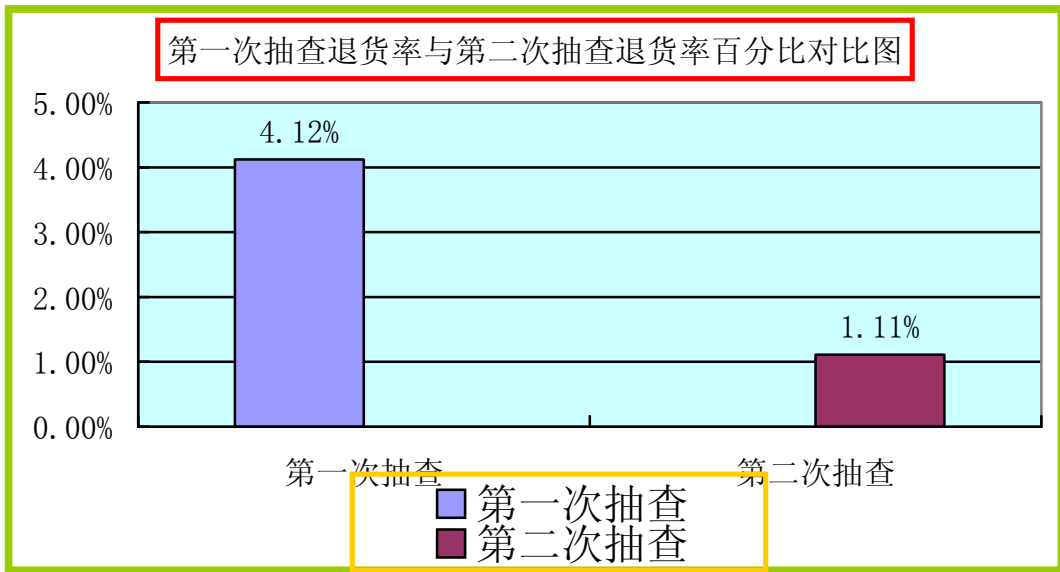
(3). 二次被调查人员分析统计对比图



2. 二次查“发货与退货记录”情况对比分析表：

查：2008年7月、8月、9月三个月的发货与退货记录：

| 月份 | 发货数（单位：套） | 退货数（单位：套） | 退货率（%） | 备注 |
|----|---|-----------|--------|----------|
| 7 | 210 | 3 | 1.43 | 代理商未处理的货 |
| 8 | 230 | 2 | 0.87 | 春节 |
| 9 | 280 | 3 | 1.01 | |
| 小计 | 720 | 8 | 1.11% | |
| 说明 | 1、通常一套为4~5件。2、三个月上门维修10次。 3、2008年7、8、9三个月的退货率低于1、2、3三个月的3.01个百分点。 (4.12%-1.11%=3.01%) | | | |



3. 社会效益与经济效益

(1)、通过认证，极大地鼓舞了员工士气，认为自己也能做好企业管理工作；
 (2)、通过认证，使企业的产品开辟了一条与国际市场接轨的途径，提高了该企业在同行业内的知名度，扩大了企业在市场中的影响力；

(3)、假设全年产量 3000 套，单价 5000 元/套~8000 元/套，按 5000 元/套计算：降低 3 个百分点，则 $1500 \text{ 万元} \times 3\% = 45 \text{ 万元}$ - 扣除人工成本 13.5 万元 = 31.5 万元，全年约增效 30 万元左右。 .

六、总体综述

在我未去该企业前，曾经去过一个咨询师，潘总提出三个目标，该咨询师不知从何处着手，退了回来。作为一个在管理咨询行业中奋斗十二年的咨询师，接触到的高层管理者不在少数，但像潘总这样文化不高，情商、智商都具备的管理者却为数不多，我们在合作过程中，采用“管理至上，取证为辅”的理念。为使我所擅长的“按需适应”的管理技术得以发挥，最大限度实现的双赢。

为什么能实现管理者提出的管理目标，解决退货率居高不下的难题（从退货率高达 5%降低到小于 1.11%），解决在管理转型中身居高位的直系亲属平稳退位的难题。个人认为关键三条：一、现场调查诊断识别：(1) 既要识别企业存在问题的表

面现象，也要摸清存在的根源；(2) 既要查出企业问题存在的普遍性，也有查出问题存在的特殊性；(3) 在调查识别过程中不能走过场；二、沟通要清楚明了，要让员工、管理层的人员明白自己角色的重要性。如：直系亲属平稳退位一事，就是四位老人认为自己的钱给别人管，不放心，有了管理系统进行控制，老人们怎能不放心呢？也同时告知四位老人由于他们精力、体力、管理知识已跟不上企业发展的需要，满足不了本岗位要求，退位是大势已去的事，如多占位子一天，就多影响企业发展一天，最终退出是非常乐意、非常开心。三、措施具体，便于操作；跟踪到位，减少折扣；按 PDCA 循环运行，不断改进企业状况。

质量管理体系标准，是国际先进管理经验的总结，也是认证审核的准则。贯彻此标准的咨询师不能搞教条主义，本本主义，而要将标准的原则和企业的具体实践紧密结合，通过“贯标”不仅要取得认证证书，而且要帮助企业解决管理上存在的弊病。将标准的要求与企业的实际密切结合起来，和企业管理者一道，踏踏实实地解决企业存在的问题点、不满点，规范企业管理。