

两化融合管理体系 贯标实施要点

郑永亮

工业和信息化部

两化融合管理体系联合工作组

目 录

第一章 两化融合管理体系贯标基础知识

第二章 两化融合管理体系的建立

第三章 两化融合管理体系的实施、保持和改进

第四章 两化融合管理体系的咨询方法

第五章 两化融合管理体系咨询师的要求

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

一、两化融合管理体系贯标与其他管理体系贯标的异同

◆ 相似和继承之处

➤ 管理体系的方法论相似

不同的管理体系都是在各自系统化的管理思想、管理原则指导下的一种模式化的管理方法，针对的都是管理活动。

➤ 实施管理体系的目的相同

通过模式化管理体系的建立、实施、保持和改进，确保与管理对象相关的各项过程和活动都处于可控并受控的状态下，从而确保方针的落地和以目标为驱动的系统绩效持续改进。

➤ 遵循了一些相同的管理原则和方法

随着ISO9000族标准在全世界范围内的成功实施，随后的各种管理体系都遵循了ISO9000族标准所采用的一些管理原则和方法，如PDCA循环、过程方法、管理的系统方法、持续改进等管理思想和原则等。

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

一、两化融合管理体系贯标与其他管理体系贯标的异同

➤ 管理对象不同

质量管理体系：对组织持续稳定地提供合格产品有影响的**过程**；（体系运行绩效——产品质量水平）

环境管理体系：对组织持续稳定地控制其重要环境因素造成实际环境影响有关的**过程**；（体系运行绩效——环境影响水平）

.....

两化融合管理体系：对组织在信息化环境下持续稳定地获取竞争优势有影响的能力建设**过程**。（体系运行绩效——能力提升水平）

如在CAD/CAE/CAPP/PDM/VPD等技术部署和应用的信息化环境下，通过技术、业务流程、组织结构的同步创新和持续改进，来打造并不断提升研发能力，从而在竞争中获取优势；同样也可以在污染物排放在线监测/分析、产品质量在线监测/分析等信息化环境下提升环境和质量管理的能力。

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

一、两化融合管理体系贯标与其他管理体系贯标的异同

➤ 管理对象的基础不同

其他管理体系：对于质量、环境、安全等管理，即使企业没有按标准要求建立质量体系，也都会在不同程度上开展相应的日常管理活动。

两化融合管理体系：对于信息化环境下的新型能力，特别是相关领域的综合集成能力、协同创新能力等，往往是企业之前完全没有涉及过的、对企业来讲是完全没有基础、全新的探索。

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

二、两化融合管理体系贯标以往企业信息化建设的不同

➤ 以往企业信息化建设

确定信息化建设方向时，主要通过同行当前的信息技术应用情况，确定自身的信息技术的选择和应用需求；信息化建设时，更多关注于信息技术的开发、部署和应用；另外缺乏对信息化建设、以及持续优化和改进方面系统性的监控、考核、纠偏和改进机制。

➤ 两化融合管理体系建设

确定两化融合建设方向时，从企业发展战略出发，通过竞争优劣势分析等工具和手段，确定为获取竞争优势，自身当前最需要打造或提升的能力需求，并将能力需求加以度量；两化融合建设时，以支撑企业战略落地、实现预期能力需求为目标，强调在流程变革驱动下的组织机构变革、信息技术获取及数据分析利用间的动态协调、匹配及同步创新；另外还建立了系统性的职责和资源管理机制，监控、考核、纠偏和改进机制等，从而可以有效确保以一个个新型能力需求的实现为驱动的企业两化融合绩效的持续改进。

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

三、为什么说两化融合管理体系贯标是“一把手”工程

- 企业两化融合建设关系到企业的长远发展，目的是通过变革解决企业发展中的瓶颈问题，必须以支撑企业发展战略落地为出发点和落脚点；
- 两化融合是企业内部的管理变革，要打造的是企业以往没有或不具备竞争优势的新型能力（这与质量等体系管理涉及的都是企业既有的工作不同），其推进过程涉及到各种业务流程、不同组织层级的管理方式、工作习惯等各方面的调整和变革（这也比质量等体系仅涉及单一业务管理领域的优化调整更为复杂），因此往往会牵涉到所有层次、全体人员的工作习惯和既得利益（如决策和管控的权力）；
- 两化融合建设在资金、技术、人员、精力等各方面的投入都相对较大，并且短期收益不明显；
- 决策层的观念和认识问题是决定贯标能否取得预期成效最关键的因素，其次才是方法问题。

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

四、两化融合管理体系贯标可借鉴的经验

➤ 体系建立、实施、保持和改进的方法

各种管理体系的建立、实施、保持和改进体系普遍采用如下方法：确定体系输入、建立方针目标、提供所需资源、确定并实施为实现目标所需的职责和过程、确定并实施各过程的测量方法、建立和应用持续改进体系的过程。

➤ 不同管理体系的整合方法

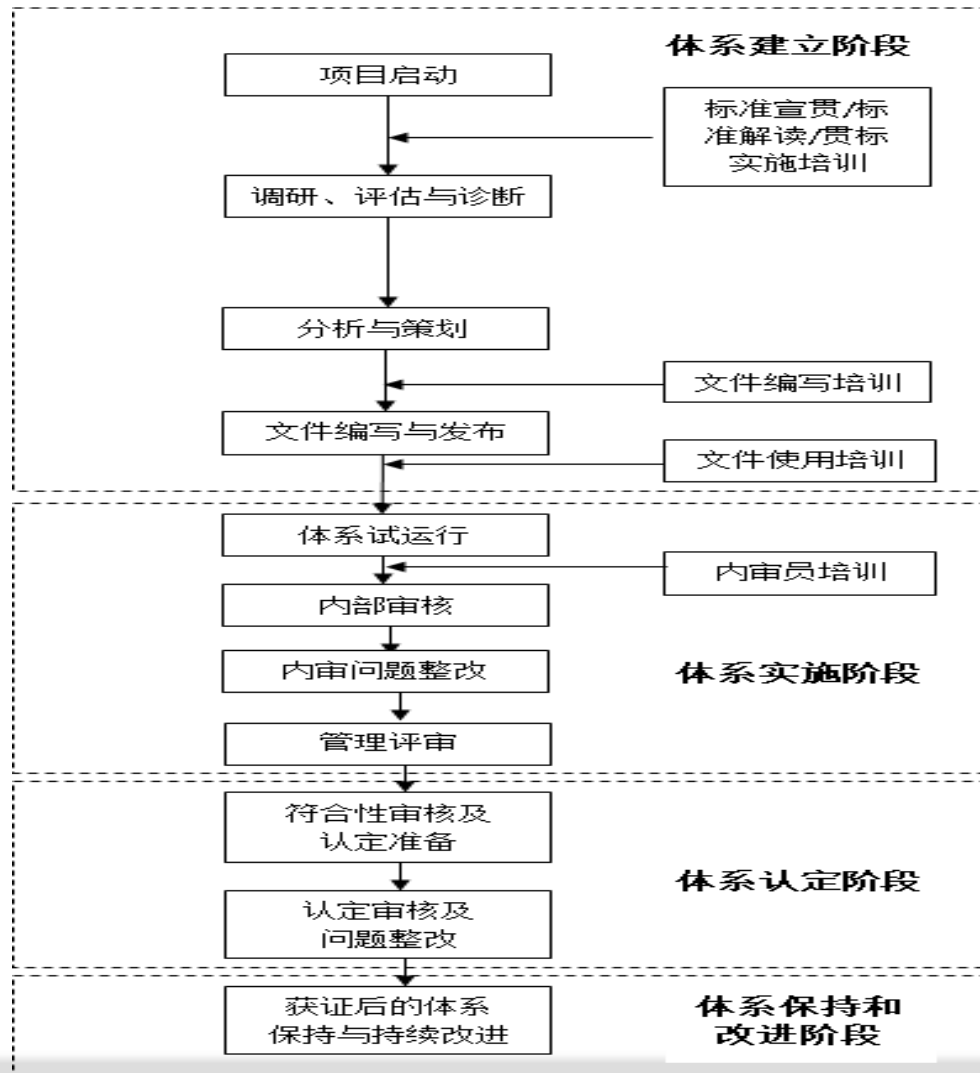
目前绝大多数组织在同时导入不同管理体系时，都对管理体系进行了整合，形成了一体化的管理体系，提高了体系的运行效率。

➤ 建立和传递信任的方法

以诚信为基础，以相关标准为准则，遵循客观、公正和专业性的原则，通过内部审核、第二方审核、第三方认定，证实特定的要求得以满足，并对经证实的结果加以明示，从而帮助需求方对被认定的对象建立信任。

第一节 两化融合管理体系贯标的特点

五、两化融合管理体系贯标的典型流程



目 录

第一章 两化融合管理体系贯标基础知识

第二章 两化融合管理体系的建立

第三章 两化融合管理体系的实施、保持和改进

第四章 两化融合管理体系的咨询方法

第五章 两化融合管理体系咨询师的要求

第一节 项目启动和动员

一、项目启动大会的意义和作用

➤ 发挥领导的核心作用，进行战略决策的宣导

全面导入两化融合管理体系是组织的一项战略决策，目的是通过实施在信息化条件下的管理变革，推进企业的管理现代化。需要放到企业战略的高度加以认识。

➤ 全体动员、全员参与

两化融合管理体系涉及到组织借助信息化手段获取竞争优势的任何可能的过程，其建立、实施、保持和改进需要与组织的各项日常管理有机结合，体系的有效运行和持续改进有赖于组织内全体员工的积极配合及充分参与。

第一节 项目启动和动员

二、准备启动大会的注意事项

➤ 凝聚共识、统一思想

领导层事先应就两化融合管理体系贯标工作进行深入讨论和交换意见，首先在领导层将其放到企业战略的高度加以认识，以便在各自分管领域内推动（贯标工作在领导层内也不仅是管理者代表或CIO的“专利”）。

➤ 明确任务、全员考核

组织内全体员工积极参与两化融合管理体系贯标，一方面有赖于理念灌输、统一认识，另一方面也有赖于激励及考核措施的推动。对此应在启动大会上将相关信息包括必要的保证措施明确传达到全体员工。

➤ 制造声势、营造氛围

当前大多数组织基本都经历了从ISO9000贯标到其它各种体系的贯标，但后续的体系贯标往往演变成了由少数人参与文件编写、准备记录、应对审核的模式，缺少了最初ISO9000贯标时轰轰烈烈、全员参与管理变革的氛围。

第一节 项目启动和动员

二、准备启动大会的注意事项

➤ 机构建设、组织保障（领导小组、工作小组/办公室、内审员）

领导机构和常设的工作机构是对贯标工作能否顺利实施并达到预期目标的强有力的组织保障手段。领导机构的成员应在各自分管的领域内配置资源、组织协调、督促检查；工作小组的成员应承担起上传下达、组织推动的职责。但需要注意的是，工作小组成员应避免单纯的“包办”。

内审员培养的人选可结合贯标工作小组人选一并确定。内审员选择最好确保每个部门都有一定数量的骨干人员接受过标准理解以及审核知识的培训，从而各部门的管理体系建立和推进工作可以齐头并进。另外条件允许时尽可能将内审员人选纳入贯标工作小组。（实际开展内审时，可由上述参加过培训的内审员轮流参加，因此确定内审员人选时切忌局限于两、三个少数人。同时建议管理者代表应参加内审员的培训。）

第二节 培训的组织与实施

一、培训的组织与实施

培训应贯穿于两化融合管理体系贯标的整个过程中。持续开展不同层次、不同内容的培训一方面能使相关人员逐步理解、掌握并能熟练运用两化融合管理体系的管理思想、管理原则和管理方法，另一方面也是组织能力和意识建设的重要一环。将组织的管理理念、企业文化融入于具体、直观的岗位培训之中，从而使企业管理逐步向“人管人——制度管人——文化管人”的方向演进。

为确保贯标顺利开展，至少应组织如下培训：

- 标准宣贯培训
- 标准解读培训
- 贯标实施培训
- 文件编写培训
- 两化融合管理体系文件实施培训
- 内审员培训

第二节 培训的组织与实施

一、培训的组织与实施

◆ 标准宣贯培训（外部咨询师/企业内培训师讲解，决策层及全体员工参加）

- 两化融合管理体系工作的重要依据、国家在这方面的整体工作部署和安排以及近期工作重点等
- 两化融合的基本知识，包括两化融合的背景、现状、重点、趋势，企业层面两化融合的基本认识等
- 两化融合管理体系的必要性和重要价值，包括两化融合管理体系的定位、可以帮助企业解决哪些问题等
- 两化融合管理体系的基本框架和主要内容

◆ 标准解读培训（外部咨询师/企业内培训师讲解，内审员、文件编写人员、相关业务及管理人员参加）

- 两化融合管理体系的理论说明，包括构建思路、管理原则、基本框架等
- 两化融合管理体系条款的详细解读，包括每一个条款的出发点、目的与实施方法等

第二节 培训的组织与实施

一、培训的组织与实施

- ◆ **贯标实施培训**（外部咨询师/企业内培训师讲解，内审员、文件编写人员、相关业务及管理人员参加）
 - 两化融合管理体系与其他管理体系的异同
 - 可以从其他管理体系贯标中汲取的经验教训
 - 两化融合管理体系建立、实施、保持和持续改进的基本流程
 - 各阶段的关键活动和注意事项等
- ◆ **文件编写培训**（外部咨询师/企业内培训师讲解，文件编写人员参加）
 - 运用文件固化业务流程的方法
 - 文件化的两化融合管理体系管理体系架构
 - 两化融合管理体系必须的文件和记录
 - 如何建立与其他管理体系相融合的一体化规章制度体系（文件化体系）

第二节 培训的组织与实施

一、培训的组织与实施

◆ 两化融合管理体系文件实施培训（企业内培训师讲解，全员参加）

- 文件化流程的预期目标、职责、工作接口及配合要求、关键控制点、监控方式、考核方法等
- 与其他管理体系协调运作的方法和要求

◆ 内审员培训（外部咨询师讲解，内审员参加）

- 标准要求解读
- 审核方法

第二节 培训的组织与实施

二、培训效果跟踪与后续培训需求的识别

- 培训结束后需要对培训效果进行评估是各种管理体系的通用要求。
- 效果评估的目的是为了帮助识别后续培训的需求，从而使培训工作长期、持续地开展。
- 体系建立初期的各种培训不应该是一次性的，企业文化和思想意识的培养需要长期、反复地灌输。

第三节 调研、评估与诊断

一、调研的意义、作用和关键点

调研是为了**定性**地评价组织的管理现状（包括过程设计、职责划分、资源配置、执行能力和应变能力等）对于实现组织预期目标的能力以及实现的程度，寻找**能力**上的差距、为下一步工作指明改进方向。因此，即使没有咨询服务机构介入，组织也应该实施贯标的前期调研工作。

➤ 寻找与领导层理念及战略意图的契合点

贯标工作能否被放到战略高度来看待，关键取决于它是否契合并有可能帮助实现领导层的战略意图。

➤ 找准标杆，对当前的管理现状进行摸底评价

调研应从组织的愿景、使命、发展战略、中短期经营目标、当前的重点工作、考核指标以及《信息化和工业化融合管理体系 要求》提出的管理思想和模式化的管理方法等入手，评价了解组织的管理现状、发展要求以及目前的实现程度。

第三节 调研、评估与诊断

二、建立评估体系，开展自评估

自评估是为了**定量**地评价自身现有的两化融合真实水平、定位自身与行业标杆水平及平均水平的差距，并寻找改进的方向。同时也为后续的定期再评估提供初始的本底值。

➤ 准确理解管理体系与评估规范之间的关系，科学建立自评估体系

建议采用GB/T23020-2013规定的自评估体系框架，并借助中国两化融合咨询服务平台开展评估，以确保自评估结果的横向可比性。

➤ 充分准备，有效实施自评估

实施自评估之前务必认真研究自评估问卷的指标内涵，对于之前没有统计或提取过的数据，一定要在统计并获取第一手资料后再填报。切忌凭印象或为了追求高分而盲目填报。

第三节 调研、评估与诊断

三、基于调研和评估结果，形成诊断意见

➤ 抓住主要矛盾

对于调研和评估发现的诸多问题，应结合组织中短期的发展目标及当前的工作重点，找出关键的问题。充分运用80/20原则，实现集中精力办大事的目标。

➤ 探究病因、对症下药

对于调研和评估发现的问题和差距，一定要深入分析原因，从能力建设和机制建设的角度提出改进方向，建立长效机制、确保标本兼治。从而实现“制度管人、流程管事”的现代化管理初期目标。

第四节 管理体系分析与策划

一、分析策划阶段的主要工作

◆ 确定两化融合方针

- **战略一致性**——两化融合涉及理念的变革、模式的转型，服务于企业全局创新和升级发展。因此，组织应将两化融合提升到战略高度，并基于企业发展战略及中长期的发展规划提出两化融合方针。
- **以获取可持续竞争优势为关注焦点**——两化融合是在信息化条件下的企业管理变革，作为这种变革的行动纲领，两化融合方针应明确当前及未来一段时期内与企业发展战略相匹配的可持续竞争优势的需求，从而为两化融合目标的制定提供框架。
- **动态调整**——两化融合方针应随着企业发展战略和内外部环境的变化适时进行调整、修订和赋予新的内涵。
- 两化融合方针是决策层管理理念的体现和诠释，必须由领导亲自参与制定。

第四节 管理体系分析与策划

一、分析策划阶段的主要工作

◆ 识别新型能力的需求

- **确定如何获取/保持可持续竞争优势**——基于对自身调研、评估的结果，考虑政策导向、市场需求、行业竞争态势、技术发展趋势、业界标杆水平、合作伙伴等外部因素，运用SWOT优劣势分析、波特五力分析模型、价值链分析、标杆对比等适宜的工具，识别出组织当前及未来一段时期最有可能或最有必要争取市场竞争优势的方向（如成本、研发、服务、营销等）。
- **确定打造信息化环境下能力的需求及其优先级**——为了在某一领域争取竞争优势，基于组织的发展战略、自身现有的软硬件基础与行业标杆水平的差距，以及可投入的资源等内部因素，确定自身当前及未来一段时期内，最有必要通过信息技术、业务流程、组织结构的同步创新和持续改进以及数据的开发利用，来增强或创新的能力（如提高材料利用率的能力、整合产业链降低采购及仓储运输成本的能力、实现数字化产品及工艺设计缩短新产品上市周期的能力、改善用户体验的能力、B2B/B2C/O2O等网络营销能力）。

第四节 管理体系分析与策划

一、分析策划阶段的主要工作

◆ 确定两化融合目标

- **基于两化融合方针的框架**——为了避免方针口号化、流于形式，两化融合体系的任何工作均应基于方针展开、与方针挂钩，从而将方针落实到实际工作中。而这首先就要从两化融合目标的确定开始，其它的工作则围绕达成并不断提出新的、更高的目标来展开。
- **量化拟打造的新能力的预期值**——对于经确定下来的、组织要在当前及未来一段时期内最有必要优先打造或提升的能力，务必要通过两化融合目标予以量化，从而避免纸上谈兵或者无头苍蝇式的盲目干。
- **目标是体系持续改进的直接驱动**——按照既定的方针路线、科学确定阶段目标、策划达成目标的方法、配置达成目标所需的资源、按策划的方法组织实施、进行监控和纠偏、达成目标后设定更高的目标（体系运行思路）。
- 方针是指明前进方向的指南针，目标是前进路上的定位航标。

第四节 管理体系分析与策划

一、分析策划阶段的主要工作

◆ 定实确现两化融合目标必需的过程、相应的职责、所需的资源

- **信息化环境下的过程设计与优化**——基于组织现有的以及准备建设的信息技术手段（信息化系统、设施及工业自动化装备等），分析与之相关的业务流程、组织架构、职责分工、资源配置等是否/如何（注：前者针对优化、后者针对设计）与之匹配，是否/如何发挥该信息技术手段的最大价值（注：价值需要用量化指标来度量，才能评估达成的程度）。
- **创新引领、推动管理变革**——组织通过两化融合创造价值的源泉在于，充分发挥信息技术的引领作用，通过技术与管理的匹配、融合，激发企业深层次的管理变革，不断提高自身管理现代化的水平。
- **开放协作，拓宽发展之路**——信息化为企业带来了开放的机会和创新的潜能。对于创新突破阶段的组织，在过程设计时可以逐步探索、建立和完善信息化环境下的动态组织网络和价值网络，如整合产业链、获取更大的竞争优势。

第四节 管理体系分析与策划

一、分析策划阶段的主要工作

◆ 确定两化融合管理体系的评测与改进方法

- **针对过程建立监控和纠偏机制**——为了确保某一过程的有效运行并达到预期的效果，应在过程内部设置必要的监控点、建立必要的监控机制，以便在发现问题后及时纠偏（如培训效果评价、系统运行维护质量检查、项目进度监控和阶段验收等）；
- **针对过程网络建立系统性的监控和纠偏机制**——通过评估诊断、数据分析、考核、内审、管理评审等手段，对体系运行进行整体地评价和监控，确保及时发现问题、纠正体系运行的偏差；
- **建立自我完善机制**——通过目标的不断提升，以及针对监控导致问题的原因举一反三采取有效的纠正措施和预防措施，从而确保体系的持续改进、逐步提高体系的整体运行绩效。

第四节 管理体系分析与策划

二、分析策划阶段的注意事项

◆ 运用“过程方法”策划体系管理

- **过程**——一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。
- 以实现输出增值目的（比以前提高效率、实现以前不能达到的效果）为驱动来设计和优化过程，在此基础上确定所需的输入、涉及到的岗位、资源和活动以及必要的监控点。
- 基于对过程运行情况监控和检查结果的结果，策划对过程的下一轮改进。
- “PDCA”的方法可适用于所有过程（其中执行和检查为第三章的内容，在此不再加以展开）。

第四节 管理体系分析与策划

二、分析策划阶段的注意事项

◆ 运用“系统方法”、实现全局优化

- 分析策划应采用系统方法，将管理体系作为一个由诸多过程交织构成的过程网络，加强两化融合涉及的各个过程之间的有机关联性，对各个管理环节的影响、渗透情况和人员等因素统筹策划，确保各过程的接口明确、协调一致、相互支持，从而提升管理体系过程的关联性和整体有效性。（如技术方案的输出应作为培训需求的输入；技术、业务流程、组织结构匹配性调整的结果作为文件修改需求的输入等）

第四节 管理体系分析与策划

二、分析策划阶段的注意事项

◆ 继承、融合与发展

- 在策划两化融合管理体系时，应在组织管理现状的基础上进行优化和渐进式的创新，而脱离实际另搞一套或者全盘颠覆性的创新；
- 同时要与组织既有的质量、环境、职业健康安全、信息安全、能源等管理体系相协调；
- 另外要根据两化融合方针及目标要求，以建立、实施、改进体系为契机，探索对企业原有的管理方式进行变革。

第五节 文件编写与发布

一、体系文件的作用和价值

- 文件化管理体系的体现
- 固化过程设计和过程优化的结果
- 沟通意图、确保理解；统一行动、确保执行
- 有助于提供适宜的培训、传播和保护经验
- 有助于过程的可重复性（不同人做同一件事）
- 有助于提供客观证据和实现可追溯性
- 有助于管理体系的有效性和持续适宜性

文件的形成本身并不是目的，它应是一项有助于增值的活动。

第五节 文件编写与发布

二、文件编写的原则

◆ 适宜性原则

- 对两化融合管理体系文件的形式和内容的指导，应充分考虑组织实施两化融合的需求和特点，应与本组织的战略发展、机构规模、经营运作特点、自身管理经验及组织人员的素质相适应，避免盲目套用或照搬其他组织的文件。应当注意的是，即使是相同类型的组织，在企业战略、企业文化、管理模式、硬件设施、技术水平和人员素质等方面也会存在很大差异。因此，在编写体系文件时，必须注意与组织的实际情况相适宜。

第五节 文件编写与发布

二、文件编写的原则

◆ 符合性原则（证实性原则）

➤ 对于寻求两化融合管理体系认定、或对外声明符合《信息化和工业化融合管理体系 要求》的组织，其管理体系文件的规定首先应符合标准要求，其次才是实施的符合性和有效性（“该说的要说到、说到的要做到”）。因此两化融合管理体系文件应能为内外部审核提供以下方面的依据：

- ①符合两化融合管理体系标准要求（文件化管理体系覆盖到了要求标准规定的所有方面，并与要求标准的规定相一致）；
- ②建立了方针、识别了信息化环境下的新型能力需求、确定了目标；
- ③必要的过程和活动均有相应的程序予以规定和控制（不一定是程序文件）；
- ④建立了持续改进机制。

第五节 文件编写与发布

三、文件编写的方法和要求

- 结合过程设计和过程优化，对照《信息化和工业化融合管理体系 要求》标准，识别两化融合管理体系过程和所包含的子过程，对每个过程确定其输入、输出、活动内容和控制及评价方法，并以文件的形式将其固化下来。识别和确定时应明确5W1H——为什么(Why)、做什么(What)、何时(When)、何地(Where)、谁来做(Who)、如何做如何监控和评价(How)。
- 文件编写应充分考虑与组织现有管理体系的整合。
- 除标准要求必须形成文件的以外，组织科根据自身情况决定对某一过程是否需要制订文件，即使不形成文件也应通过交流或培训，使相关人员了解过程控制的方法和要求。
- 应根据过程的复杂程度、现有人员能力满足过程所需能力的程度、以及对该过程的管理力度等确定文件的详细程度。
- 文件和记录的审批、分发、使用、保持等管理应充分应用信息技术手段，提升其效率和效果，并力求便捷、高效。

第五节 文件编写与发布

三、文件编写的方法和要求

- 标准中明确要求应形成的文件包括**4个文件**和**5个程序**：体系范围、方针、目标、管理手册(4.2.1)、文件控制程序(4.2.2)、记录控制程序(4.2.3)、策划控制程序(7.2)、内部审核控制程序(8.4)、不符合、纠正措施和预防措施控制程序(8.7.2)。
- 标准中明确要求应保存的记录包括**11项**：培训、技能和经验、激励以及所采取其他措施的记录(6.3)、策划输入的记录(7.2.2)、策划更改及其评审结果和采取必要措施的记录(7.2.5)、业务流程与组织结构优化实施前的沟通记录(7.3.2)、业务流程与组织结构优化实施过程中控制措施的记录(7.3.3)、技术实现过程中技术获取的记录(7.4.2)、技术实现过程中监督控制的记录(7.4.2)、监视盒测量计划实施的记录(8.3)、内部审核的记录(8.4)、管理评审的记录(8.6)、纠正措施和预防措施的记录(8.7.2)

第五节 文件编写与发布

四、文件的审查和发布

- 文件编写完成之后，应由该过程的归口主管部门牵头组织过程涉及的所有部门参加审查，审查内容包括过程要实现的预期目标是否明确；过程的输入、输出和所需资源、职责分工和接口界面、交接标准是否明确；新形成文件的过程是否比原来的做法更优化等。
- 文件批准发布的日期与正式生效的日期要留有一定的时间。
- 文件使用过程中应定期组织文件的再评价（如在管理评审之前），以确保文件对内外部变化的持续充分性和适宜性。

目 录

第一章 两化融合管理体系贯标基础知识

第二章 两化融合管理体系的建立

第三章 两化融合管理体系的实施、保持和改进

第四章 两化融合管理体系的咨询方法

第五章 两化融合管理体系咨询师的要求

第一节 体系试运行

一、文件发布后、实施前的培训

➤ 文件发布与正式实施之间留有一定时间

两化融合管理体系的实施伴随着企业管理的改进与变革，而两化融合管理体系的文件则是贯彻落实领导层战略意图的工具。体系文件不可避免地会对原有的职责、流程、管理习惯等进行优化和调整，会增加一些工作流程或工作要求，也会影响到一些部门和岗位间的既有利益（如果新的体系规定没有上述调整，也侧面说明体系策划是不成功的，等于新瓶装旧酒、换汤不换药）。为了保证体系平稳过渡、并真正全面贯彻实施，因此必须要在体系文件发布后、正式实施前留有一段过渡期。

第一节 体系试运行

一、文件发布后、实施前的培训

➤ 统一思想、形成共识

文件的最大价值在于能够沟通意图、统一行动，编制和使用文件的目的在于促进过程增值。

体系试运行前的全员文件培训，一方面是让员工了解启动动员会上领导层战略意图和部署的落实情况，另一方面也是让全体员工形成从上到下的统一认识，真正把两化融合贯标工作提升到公司战略高度上来。

文件使用培训时可以按流程、分职能、分层次组织，宜采用按流程的组织方式，重点培训与本部门、本岗位直接相关的文件，以及需要本部门、本岗位配合实施的文件。有条件时，在分层培训的基础上，还应组织全员参加的文件发布、体系试运行动员大会，由公司领导进行部署和动员。

第一节 体系试运行

二、体系文件的全面实施

➤ 文件实施务必全面贯彻

即使经过文件培训，难免还有认识不到位、习惯不能马上转变等情况，对此公司领导及贯标工作小组务必要有充分的认识和思想准备。必要时，公司领导应有“削足适履”的决心。切忌一开始就打退堂鼓，也不要一开始就考虑修改文件。务必要保证一定时间的试运行，到试运行结束后再来评价体系文件是否需要进一步优化调整。

体系运行体现在执行文件、填写并保留记录，因此试运行阶段务必注意保存相关记录。

第一节 体系试运行

三、体系试运行中的日常监控及考核

➤ 明确职责、开展监控、组织考核

在以往的管理体系贯标工作中，往往存在一种情况，那就是认为体系文件编写完成后，贯标工作就基本完成、只待认定了。这种情况的出现，主要源于以认定为导向的贯标思想。

为了避免出现上述情况，组织应建立体系运行期间实施日常监控的机制，包括明确职责和权限、配备人员、明确监控方式和频次、根据监控结果实施考核、定期向领导层汇报监控及考核情况等。

第一节 体系试运行

四、体系文件充分性、适宜性的评价和必要的优化调整

➤ 避免僵化的教条主义

两化融合管理体系要求及附录的基础和实施指南，提供的是一套系统的管理方法论，其中的模式化管理方法也只是最基本的要求，组织应在这个平台上进一步丰富和发挥。就像只有WINDOWS系统的平台，没有OFFICE或其它应用软件，也难以充分提高办公自动化水平。

试运行的目的就是要对新策划的两化融合管理体系进行磨合，对具体的两化融合工作要实施动态匹配和调整，对两化融合管理体系同样也要进行动态匹配和调整。文件批准发布之后，并非一成不变，文件的完善和优化本身也是一种持续改进。

第二节 内部审核

一、内部审核的作用

内部审核是为了定性地评价组织的管理现状对于管理体系的符合性，以及对于预期目标的实现程度，从而为下一步工作指明改进方向。

- **符合性评价**——对照标准要求 and 体系文件要求评价体系运行的符合性。
- **有效性评价**——对照两化融合管理体系的指导思想、管理原则和组织的两化融合方针、目标、考核指标完成情况等评价体系的有效性。
- **现场指导**——内部审核时，也是内审员对相关部门和人员进行两化融合理论宣贯和实践操作现场指导的时机。

二、关键控制点

- 熟练的专业内审员和检查表等工具的使用，是内审过程的关键控制点。
- 宜与其他管理体系的内审结合进行。

第三节 管理评审

一、管理评审的作用

管理评审是评价两化融合管理体系持续适宜性、充分性和有效性，并识别改进机会和变更需求的活动。形式上相当于年终工作总结会，作用上相当于发展战略研讨会+前期战术总结和后续战术部署会议。

- **持续适宜性评价**——对于内外部环境的变化，组织现有的两化融合方针、目标和文件化的管理体系是否仍然适宜；
- **充分性评价**——组织现有文件化的管理体系对于实现其两化融合方针和目标是否充分，是否需要加以完善、优化和调整；
- **有效性评价**——组织现有文件化的管理体系是否得到有效地实施和保持，并确保两化融合目标得以实现和持续提高。
- **意识宣贯**——全面导入两化融合管理体系是组织通过实施在信息化条件下的管理变革、推进企业的管理现代化的一项战略决策。

第三节 管理评审

二、管理评审的关键控制点

➤ 领导重视

主持管理评审是管理体系赋予最高管理者的职责之一，同时也是宣贯、督导各级人员落实导入两化融合管理体系这项战略决策的一个有利时机。

➤ 准备充分

各部门事先充分、有效的准备工作，是开好管理评审会的有力保障之一。

➤ 形成决议

管理评审会一定要有决议，切忌“会而不议、议而不决”的情况通报会。

➤ 跟踪落实

决议落实情况应在限定时间内向最高管理者及其他参会人员汇报，切忌会议“决而不行、行而不果”。

➤ 整合高效

与其他管理体系的管理评审及公司的年终总结会结合，有助于提高效率。

第四节 纠正与预防措施

一、纠正与预防措施的作用

纠正与预防措施是各种管理体系中持续改进机制的核心内容。但从以往其他管理体系贯标的情况来看，纠正与预防措施往往流于形式，直接影响到了组织的持续改进和自我完善能力。

➤ 纠正措施

纠正措施主要针对体系运行的持续符合性、有效性和充分性。体系的策划、建立和实施是为了实现预期的目标，而在体系实施过程中，由于策划不充分、人员意识不到位、能力不足、执行力不足、监控手段不完善等原因，可能导致过程未按规定实施或实施未达到预期效果，并直接影响到实现目标的能力。

➤ 预防措施

预防措施主要针对体系的持续适宜性和运行效率。组织的外部环境不断变化、组织的发展战略也不断进行调整。为了不断打造信息化环境下的新型能力、获得持续的竞争优势，组织必须未雨绸缪不断改进体系的适宜性、提高运行效率。

第四节 纠正与预防措施

二、采取纠正与预防措施时机

通过体系所策划的评估与诊断、监视与测量、内部审核、数据分析等机制，组织可以发现体系运行过程中策划不充分、未按规定执行以及未达到预期效果的问题；而通过管理评审、两化融合水平对标评估、行业交流等机制，组织可以发现体系对于内外部环境变化不适宜、以及运行效率方面的问题。

这些问题都是采取纠正或预防措施的线索，对此领导层应责成相关部门或人员深入分析原因，针对问题的症结所在提出并落实相应的改进措施。

第四节 纠正与预防措施

三、采取纠正与预防措施的关键控制点

➤ 找准问题

除了内外部审核发现的问题以外，对于其它渠道发现的问题线索，应根据其代表性以及影响大小等确定解决的优先顺序。

➤ 深度剖析、找出症结所在

对于确定拟解决的问题，一定要从策划、意识、能力、执行力、监控手段等方面进行深入分析，确保找出导致问题的根本原因。

➤ 对症下药

针对最主要的原因提出整改措施并落实，运用80/20原则解决实际问题。

➤ 跟踪验证

对于整改措施效果要跟踪验证，坚持问题未得到解决不放过原则。

➤ 固化成果

对于有效的整改措施要形成文件或惯例，并加以推广。

第五节 符合性审核与认定准备

一、符合性审核

符合性审核是在管理评审之后，正式第三方认定审核前，模拟第三方认定审核的要求、方法和程序，全部由咨询方策划、实施的对企业两化融合管理体系进行的全面的、系统的、正式的审核，其目的是评价两化融合管理体系运行的符合性、有效性，确保企业可以顺利通过第三方认定审核。

➤ 实施人员

原则上应由咨询方安排具备相应能力、且未参与该组织咨询活动的人员策划、实施符合性审核。一方面确保审核的客观性、公正性，另外也是咨询方对其内部咨询质量的一种评价手段。

➤ 审核结果的反馈与跟踪

审核结果及发现的问题应以正式文件形式向组织的管理层报告，对于审核发现问题的原因分析、拟采用的纠正措施应由咨询方确认后再组织实施，对于整改的效果应由咨询方进行跟踪验证，确保得到有效解决。

第五节 符合性审核与认定准备

二、认定准备

➤ 认定申报材料准备

体系稳定运行一段时间、且开展了标准要求的所有活动以后，组织可着手准备认定申报事宜，申报前应确定本次申报的认定范围。

➤ 认定机构选择

应选择经工业和信息化部批准的两化融合管理体系认定机构。

➤ 认定审核事直接洽

与认定机构就认定及现场审核的有关事宜进行接洽，确认审核时间及审核计划等内容。

➤ 认定审核计划传达

对于确定下来的审核计划，应提前发放到组织的相关部门和场所，确保正式审核前做好必要的准备工作。

第六节 认定审核及问题整改

一、正确看待审核工作

➤ 开放、学习的心态

由于认定审核人员往往对标准要求理解较深刻、有一定的管理和信息化工作经验，加之在同一行业内走过、看过不同的企业，或多或少有一些可借鉴的经验。因此在认定审核过程中，组织从上到下都应抱着学习的心态，把自己工作真实的一面展现在审核组面前，与审核组充分交流、听取意见和建议。切忌过分看重审核的结果、不提供完整、真实的信息，从而错过学习的机会。

➤ 举一反三的整改

对于审核组提出的问题，不论是否形成书面的不符合报告，都应认真分析原因，针对导致问题的主要原因，提出有针对性的纠正措施，并组织对纠正措施落实后的效果进行内部跟踪验证。对于集团化、多区域的组织，特别要注意，在一个分子公司发现的问题，首先要自查其余分子公司是否有同类问题，对于提出的纠正措施也务必要在所有分场所进行推广。切忌“头痛医头、脚痛医脚”，只是简单应付审核组。

第七节 体系保持与持续改进

一、获证后的体系保持

以往其他管理体系贯标过程中，由于存在以获证为目的因素驱动，往往存在一种错误认识，那就是一旦取得证书，贯标工作小组就可以解散了，只留几个人具体负责实施后续的内部审核、组织管理评审，以及下次管理体系认定监督审核的联系和接待工作。

体系获证后的保持，一方面体现在按照文件继续贯彻执行、形成并保存相关记录，另一方面还在于持续地对体系各过程进行监控和考核，形成内在驱动力，并与市场需求、认定监督等外部因素一起推动体系的持续保持和改进。

在两化融合管理体系中，过程监控不应单纯以内审、管理评审的形式体现，而是应该在此基础上再考虑定期开展评估与诊断、监视与测量、数据分析、过程审核等活动，特别是根据监控的结果对相关部门和岗位进行考核。

第七节 体系保持与持续改进

二、获证后的体系持续改进

◆ 持续改进的途径

➤ 制度的优化

通过对管理体系文件及未形成书面化文件的程序和惯例进行不断优化调整，确保体系的持续适宜性、充分性，并不断提高体系运行的效率和效益。

➤ 执行环节的改进

对于有文件或惯例但未遵照执行的情况，应认真分析原因，并采取意识宣贯、能力培训、加强监督、实施考核等有针对性的措施，确保体系运行的符合性和并达到预期的效果。

➤ 目标的提升

通过目标的不断提升，驱动体系不断向下一个PDCA循环前进。

第七节 体系保持与持续改进

二、获证后的体系持续改进

◆ 持续改进的方法

➤ 全员参与

两化融合管理体系的成功实施在相当程度上取决于能否充分调动全体员工的积极性。在此方面有很多好的形式可以借鉴，如QC小组、6σ小组、合理化建议活动等。

➤ 积沙成塔

持续改进往往是渐进式而非突破式的，因此领导层在体系运行过程中应给全体员工强调“勿因善小而不为”的理念。

➤ 固化成果

对于持续改进的成果一定要通过文件、惯例等形式加以固化，对于集团化、多区域的组织，还应注意改进成果的推广。

第八节 两化融合管理体系贯标实施要点小结

一、充分理解并灵活运用管理体系的管理思想和原则

- 组织在建立、实施、保持和改进两化融合管理体系时，千万切忌只对照要求标准的4~8章编手册、程序、作业文件，保存相应记录，那样只能是“两张皮”，不会收到任何实质性效果，只能给自己增加额外的工作负担。
- **本讲义第二、三章所述的体系建立、实施、保持和改进过程，覆盖了《信息化和工业化融合管理体系 要求》附录A的全部内容！也可以作为组织在贯标工作中运用两化融合管理体系的管理思想和原则的参考方法。**

第八节 两化融合管理体系贯标实施要点小结

二、深刻汲取当前其他管理体系贯标中的教训

◆ 充分认识“形式贯标”和“两张皮”的危害

➤ “形式贯标”和“两张皮”的外在表现：

- ① 单纯为贯标认定而编制文件，导致文件规定与日常运作脱节，有规定不执行、仅为应付认定而编制记录、体系没有实际运行；
- ② 只注重文件化管理体系的形式引进，而忽视管理体系指导思想的消化吸收和再创新，体系运行流于形式、不能真正服务于企业的战略落地、管理和流程变革、以及企业的转型升级；
- ③ 把贯标作为一个阶段性任务，导致“一证到手，别无他求”或者“资金到手，大功告成”。

.....

- #### ➤ 对贯标企业不仅没有帮助，反而增加了企业负担、降低了工作效率、扰乱了员工对于两化融合工作的正确认识。

第八节 两化融合管理体系贯标实施要点小结

二、深刻汲取当前其他管理体系贯标中的教训

➤ 导致“形式贯标”和“两张皮”的主观原因

企业在导入管理体系时，没有从支撑企业战略落地的高度去认识、理解和消化吸收管理体系的方法论，只关注了标准推荐的模式化的管理方法以及单纯为了追求通过认定审核。从主观上制约了两化融合贯标的有效推进。

➤ 导致“形式贯标”和“两张皮”的客观原因

1. 企业对贯标工作困难估计不足，没有充分发挥“一把手”工程的作用
2. 体系策划、执行不到位，管理规定没有与日常工作有效结合，信息技术的开发、部署与应用没有与流程及组织等管理变革深度融合
3. 体系建设关键环节缺失，咨询机构服务内容缩水、业务能力不足、缺乏有效监督

.....

第八节 两化融合管理体系贯标实施要点小结

三、如何做到“本质贯标”、确保取得实效

(一) 贯标企业全体员工和服务机构要深刻理解和充分认识：

- 导致“形式贯标”和“两张皮”的重要原因
- 两化融合管理体系的建设步骤和控制要点

(二) 贯标企业抓好“一把手工程”——从一把手开始提高认识、转变观念；员工的重视和投入程度完全取决于领导的重视和参与程度。

(三) 企业两化融合建设务必从企业战略出发、以支撑战略落地为目标，切实加强信息技术与流程、组织等管理变革的深度融合。

(四) 找回二十年前9000贯标时“轰轰烈烈”的氛围和缺失的体系建设步骤。

(五) 服务机构不断加强自身业务水平、服务质量监控机制和职业道德建设。

(六) 地方主管部门充分搭建平台、加强企业引导、有效监督服务机构。

目 录

第一章 两化融合管理体系贯标基础知识

第二章 两化融合管理体系的建立

第三章 两化融合管理体系的实施、保持和改进

第四章 两化融合管理体系的咨询方法

第五章 两化融合管理体系咨询师的要求

第一节 贯标咨询的产生与作用

一、贯标咨询的产生

◆ 贯标咨询源于质量管理体系，伴随着各种管理体系认证的普及而产生、发展起来，其市场需求体现在：

➤ 准确、深入、全面地理解管理体系的方法论有一定难度

各种管理体系标准都是给拟应用该体系的组织提供了一套系统化的企业管理方法论。该方法论是建立在一套系统的管理思想和管理原则基础之上的模式化管理方法，目的是要用一套模式化、规范化的方法**逐渐调整**组织的管理理念、管理方法和管理实践，从而实现预期的方针和目标。

单纯以认定为导向的贯标，容易让组织只关注管理体系标准推荐的模式化管理方法，而忽视了管理体系基本思想和指导原则的应用。

管理体系标准是经过高度提炼总结而成的通用性要求，文字描述非常简练，初次接触时往往难以准确把握其全部内涵。

第一节 贯标咨询的产生与作用

一、贯标咨询的产生

➤ 将管理体系的模式化方法与组织的管理实践相融合有一定难度

各种管理体系标准都是普遍适用于不同行业、不同规模、不同类型的各种组织，因而标准只给提了管理思想、管理原则和模式化管理方法的框架要求，即便有进一步的应用指南，也无法穷举不同组织的应用实例。

这就需要组织将管理体系的思想、原则和方法与自身的实践相结合、与自身的生产、经营等各方面日常管理活动相结合，形成符合自身发展战略和管理现状、有鲜明特色的管理体系。

第一节 贯标咨询的产生与作用

二、贯标咨询的作用

◆ 帮助组织解决“做什么”和“为什么做”的问题

➤ 使组织从战略高度上，准确、深入、全面地理解管理体系的方法论

全面导入两化融合管理体系是组织的一项战略决策，需要充分发挥领导的核心作用，将两化融合工作提升到战略高度，并与企业的发展战略保持一致和协调。因此贯标咨询的首要作用就是给领导层“洗脑”。

帮助组织准确、深入理解《信息化和工业化融合管理体系 要求》以及附录A中的管理体系基础的内涵，使组织对两化融合管理体系的方法论有一个全面和系统的认识。

第一节 贯标咨询的产生与作用

二、贯标咨询的作用

◆ 帮助组织解决“怎么做”的问题

➤ 使组织能够根据自身特点灵活运用两化融合管理体系的方法论

帮助组织准确、深入理解《信息化和工业化融合管理体系 要求》附录B中的实施指南的内涵，使组织能够在两化融合管理体系提供的平台上，结合组织的愿景、使命、发展战略和自身的特点，对管理体系进行“二次开发”，形成有自己特色的管理体系，并在日常运作中真正导入管理体系的指导思想、指导原则和各项管理要求，引发企业管理深层次的变革，从而实现预期的方针目标、获得可持续的竞争优势。

第一节 贯标咨询的产生与作用

三、贯标过程中组织与咨询方的分工配合

➤ 借助“外脑”开拓思路、借鉴经验

对于组织而言，两化融合管理体系是一套全新的管理理论，如何准确、深入、全面地理解它的思想内涵，区别于以往信息化建设，需要借助“外脑”开拓思路、并借助咨询人员的专业经验，逐步引发组织自身的管理变革。

➤ 坚持深度参与体系策划，突出特色、学习方法

由于咨询人员在短时间内难以深度理解组织的企业文化和管理特点，因此组织在贯标过程中切忌完全依赖咨询人员，要积极主动参与体系的策划，确保设计的管理体系符合自身的愿景、使命、发展战略和企业文化。

另外组织在贯标过程中还要积极主动学习体系策划、建立的方法，充分消化和吸收管理体系的指导思想、管理原则和模式化管理方法，确保掌握两化融合管理体系的方法论，并真正应用到日常管理中。同时实现内部管理团队的建设和培养。

第二节 贯标咨询的工作目标和主要内容

一、贯标咨询的工作目标

➤ 为组织量身打造一套适宜、充分、高效的管理体系

贯标咨询要结合客户自身的特点、行业的先进技术和先进管理经验，为客户量身打造具有个性化的两化融合管理体系，推动企业深层次的管理变革。

➤ 知识和经验的传授，为组织培养一批“内部咨询师”

贯标咨询还要帮助客户准确、深入、全面地理解两化融合管理体系的方法论，做好知识和经验的传承，帮客户培养出一批企业内部的“咨询师”，使企业具备“造血”的能力，可以独立开展管理体系的保持和持续改进工作。

➤ 推动组织两化融合管理体系贯标工作的顺利开展

贯标咨询要充分发挥“外来和尚好念经”的优势，充分取得客户领导层的认可和支持，协调好客户内部的关系，把握各种机会、利用适宜的方法，推动客户贯标工作全面、深入地开展。

第二节 贯标咨询的工作目标和主要内容

二、贯标咨询的主要工作内容

- 开展深入调研、充分收集信息
- 评估调研结果、找出症结所在
- 组织开展培训、大力宣传推动
- 识别体系过程、策划体系框架
- 指导文件编写、构建管理体系
- 指导体系运行、完善优化体系
- 指导内部审核、指导管理评审
- 实施符合性审核、做好认定准备
- 监控咨询质量、提供优质服务

第三节 信息收集的通用原则

➤ 预先制定有针对性的方案

针对不同的调研目的，事先做好不同的调研提纲。如咨询项目初期的调研，应考虑了解的内容可包括：组织的发展历程、发展现状、主营业务、行业排名、企业愿景、使命、核心价值观、发展战略、组织机构及职责划分、产品工艺流程、各过程的信息化现状等等；而对贯标推动效果摸底的调研，则需要考虑了解不同层次人员对贯标工作的关注度、参与度、对新流程/新方法的意见反馈甚至抱怨等。

➤ 找对人、问对话

考虑受访者的分层、避免遗漏；就某项职能或活动只与负责和相关的人员交流；寻找与对方的共同语言，避免答非所问或自说自话。

➤ 结合调研、进行观念沟通

开展双向沟通，收集信息的同时与对方进行观念交流，灌输管理理念。

第三节 信息收集的通用原则

➤ 避免模式照搬

以往的咨询经验和别的企业的管理模式有时会束缚咨询师的手脚，因此应避免未经深入调查、仅凭经验就下结论。

➤ 避免先入为主

出于某一方面专业工作的背景，咨询师可能会习惯于从自己熟悉的角度去发现和解决问题，而忽视其他相关的方面。

➤ 避免偏听偏信

对重要问题一定要从不同侧面去了解情况，相互印证以后再做决定。有的咨询师可能会完全照搬客户领导层的意图，不去就此听取中低层人员的意愿和需求，必要时再与领导层沟通讨论。忽视变革措施的推行阻力、导致变革方案搁浅。

第四节 分析与诊断的通用原则

➤ 透过现象看本质

通常诊断报告往往将组织管理问题的原因归结于“职责交叉、界限不清”，但到底是什么原因导致了这种情况？是缺乏权威的协调人员、还是缺乏监督报告机制、或者没有适宜的职责调整机制？

➤ 把握组织的发展阶段

要充分考虑组织的发展阶段和外部市场环境。对于面临生存压力的组织，去谈强基础、上档次，恐怕不会引起领导层的共鸣。同样也不是所有组织都适合引进国际上最先进的装备、最流行的管理方法。

➤ 找准主要矛盾

要结合企业的现状，找出最需要优先解决的问题。一个周期的两化融合管理体系咨询不能解决组织所有的问题，但是可以从适宜的问题入手，让组织在实践中学会解决问题的方法，自己去解决随时出现的新问题。

第四节 分析与诊断的通用原则

➤ 对照标杆、找准方向

两化融合的本质是信息化环境下的企业管理现代化，但它可以用具体的指标加以表征和衡量。基于两化融合咨询服务平台的企业两化融合水平自评估，可以帮助组织了解行业标杆水平和平均水平，以及自身在行业中所处的位置和差距最大的短板。

➤ 避免介入组织的内部矛盾

组织内部往往存在既有的利益冲突和矛盾，咨询师应避免陷入其中。应该从组织的发展战略和近期的发展重点出发，提出独立、客观、公正的诊断意见。

➤ 得出诊断结论前，考虑可行的解决方案

咨询的目的是帮助组织解决部分问题，并在实践中教会组织解决问题的方法和思路。因此最终的诊断报告中切忌本次咨询无法解决的问题。

第五节 体系策划的通用原则

➤ 充分考虑两化融合管理体系的方法论

咨询师在客户的两化融合管理体系策划和文件编制过程中，一定要充分考虑《信息化和工业化融合管理体系 要求》（试行）中附录B所阐述的管理体系基础，将其中的原则和方法如何应用在管理体系中向客户讲清楚。千万切忌只根据上述标准正文中第4~8章对于形成文件的程序和记录的要求来设计管理体系框架！

第五节 体系策划的通用原则

➤ 充分考虑与现有管理体系的融合

两化融合管理体系标准在设计之初就已经从体系运行模式、主要管理原则、体系运行的主要活动等方面，考虑到了与质量、环境、职业健康安全、信息安全、能源等管理体系的相容性。

另外，两化融合管理体系管理的对象是任何对组织在信息化环境下持续稳定地获取竞争优势有影响的能力建设**过程**。比如，通过信息化提升与质量管理体系相关的产品和工艺设计能力、生产加工能力、检测能力；与环境管理体系相关的污染治理设施运行稳定性和污染物排放在线监测能力；与职业健康安全管理体系有关的工作场所安全和职业卫生环境监测、高危作业自动化改造；与能源管理体系相关的用能自动化监测和分析等。

因此，体系策划时应从手册和程序文件的整合、内审和管理评审统一组织、监视和测量活动协调安排、数据分析结果共享等各方面，考虑两化融合与其他管理体系的整合。

第六节 培训与指导的通用原则

➤ 培训的原则

培训在贯标咨询中最根本的根本目的就是，让组织的人员准确、全面、深入地理解两化融合管理体系包括管理思想、管理原则、管理方法在内的方法论，认识到两化融合管理体系的本质是信息化条件下的企业管理现代化。

因此，在咨询师在策划、实施贯标过程中各种形式、各种类型的培训时，一定要从这个根本目的出发，让组织的人员不光知其然、还有知其所以然。切忌就事论事、照本宣科。

➤ 指导的原则

贯标的根本目的是让组织全面掌握两化融合管理体系的方法论，并能在本组织内部加以应用，从而逐渐调整自身的管理理念、管理方法和管理实践。

因此，咨询师在贯标指导过程中，应以指导组织掌握建立和改进管理体系的方法，并从具体的信息化工作入手，逐步尝试将这种管理方法运用到自身的日常管理工作中为出发点，从而帮助组织提高其管理现代化水平。

第七节 沟通与推动的通用原则

◆沟通的原则

➤ 获取认同、形成共识

沟通的目的就是要达成共识，达成共识的前提是双方相互认同对方的理念和观点。管理体系的核心是其管理思想，基本原则之一就是领导的核心作用，因此对于咨询师在贯标工作中最大的挑战就是给组织的领导层“洗脑”。

➤ 双向沟通，注意倾听

沟通的另一个重要作用就是发现问题、探究解决问题的途径。咨询师要想找到组织问题的根源、量身打造管理体系就一定要注意倾听和思考。

➤ 调动参与热情

通过沟通发掘各层次人员的兴趣点，才能更有效地调动全员参与的热情。

➤ 充分把握沟通机会

组织的各层领导是体系推动的核心力量，但他们未必有时间把所有精力都放在贯标上。因此一定要利用好与他们进行观念交流的机会，如项目前期洽谈、调研访谈、培训学习、工作汇报、管理评审等。

第七节 沟通与推动的通用原则

◆推动的原则

推动贯标工作的开展、策划方案落地实施，是贯标咨询与培训、以及那种单独提交咨询报告的咨询最大的区别。再智慧的策划、再漂亮的报告和PPT，如果不能落地，对组织也没有实际价值。

➤ 造势加借势推动

在贯标过程中，咨询师最主要的工作之一就是利用自身的影响力和协调能力，获取领导层的支持，安排各种活动，制造全员参与的氛围。

➤ 激励推动

借助组织的平台，采取激励、考核措施，在组织的全体员工中营造言出必行、立竿见影的效果。

➤ 推动的累加效应

一次活动即使策划得再完美、实施得再成功，其影响力也会逐渐消退。因此要在整个贯标过程中连续不断地安排各种活动，在全体员工中营造日益高涨的贯标氛围。

第八节 咨询质量控制的通用原则

➤ 正人正己、由己及人

咨询项目监控与咨询质量评价是咨询公司必须开展的内部质量管控活动。可是往往有些咨询公司，经常去教客户如何建立质量监控机制，但自己公司内部却未从对咨询过程和咨询质量实施监控，或仅凭项目最终收结果评价咨询质量、核算咨询师的奖金。

➤ 建立并严格执行咨询质量监控机制

咨询公司应形成文件化的咨询质量控制规范，明确咨询质量监控的时机、监控方式、监控标准，并安排专人对每个咨询项目进行监控。

监控方式可包括：要求咨询师每次现场咨询结束后提交经客户确认的咨询工作记录表、项目管理人员定期检查项目实际进展与计划的偏差、由咨询公司中独立于项目之外的人员进行符合性审核、项目管理人员在项目进行过程中定期了解客户的满意度及反馈情况等。

咨询公司应保存对每一咨询项目进行质量监控的记录。

目 录

第一章 两化融合管理体系贯标基础知识

第二章 两化融合管理体系的建立

第三章 两化融合管理体系的实施、保持和改进

第四章 两化融合管理体系的咨询方法

第五章 两化融合管理体系咨询师的要求

第一节 咨询师的作用和价值

◆ 咨询师对于贯标企业的核心价值和作用

➤ 量身设计

作为企业聘请的“外脑”，咨询师要结合贯标企业自身的特点、行业的先进技术和先进管理经验，为企业量身打造具有个性化的两化融合管理体系，推动企业深层次的管理变革。

切忌出于提高自己“项目周转率”的考虑，不负责任的生搬硬套、把别的公司的文件稍加修改，甚至直接丢给贯标企业一套文件模板就了事。

➤ 授人以渔

一个好的咨询师不仅要帮客户建立起一套有特色的管理体系，还要帮助企业准确、深入、全面地理解两化融合管理体系的方法论，做好知识和经验的传承，帮客户培养出一批企业内部的“咨询师”，使企业具备“造血”的能力，以便在咨询师撤出后企业能独立完成管理体系的保持和持续改进。

切忌出于利益考虑，不想真正教会企业怎么做，而希望企业长期依赖自己。

第二节 咨询师的个人素质

1. 有道德——公正、可靠、忠诚、诚实和谨慎

- 具有良好的思想品德和法制观念，树立良好的诚信形象。
- 必须忠诚于自己的事业，公正处理咨询过程中所遇到的问题，坦率客观地向委托方提出自己的意见和建议，不受任何利益和人际关系的干扰。
- 顾客信任是咨询成功的一个主要因素，咨询师应保持谦虚谨慎的态度，对自身的知识和能力有正确的和清醒的认识，忠诚于顾客利益和咨询目标，遇到各种矛盾和问题能谨慎处理。

第二节 咨询师的个人素质

2. 思想开明——能够包容不同的意见和观点

- 一名咨询师不可能对所有专业和产品都熟悉和精通，因此，当对某一问题与组织产生异议，或所提建议难以被顾客认同或接受时，咨询师应心胸开阔，保持开放的心态，愿意听取和考虑不同的意见和观点，思想不僵化，不固执，与顾客建立良好的合作关系，保证咨询目标的实现。

第二节 咨询师的个人素质

3. 善于观察——主动地认识周围环境和活动

- 咨询师应具备善于观察、积极思考、综合分析的能力，思维活跃，主动了解组织的文化、自然环境和活动，积极主动地开展工作。

4. 理解力强——能够意识到并理解变化和改进的需求

- 咨询师应具有敏锐的识别分析能力和透过现象认识本质的能力，具有对周围事物潜在状况和信息的敏感性，以便从组织的状况、顾客抱怨和投诉及体系运行中出现的问题、市场变化等情况找到改进需求。

第二节 咨询师的个人素质

5. 应变能力——能适应不同的情况，提出相应的解决方案

- 咨询师所面对的组织性质和规模、所处的工作环境和接触的人员千差万别。为完成咨询任务，实现预定的咨询目标，咨询师应具有一定的应变能力和适应能力，能够自我调整，适应环境。
- 在咨询过程中，咨询师应具有一定的灵活性和创造性，在非预期的情况下，能及时调整咨询计划，适应新情况，保证工作顺利进行。

第二节 咨询师的个人素质

6. 有恒心——坚持不懈，把精力集中在目标的实现上

- 咨询师的任务是依据咨询合同和咨询目标计划在规定的时间内开展咨询工作，最终实现咨询目标，达到顾客满意。因此，咨询师必须有坚韧的意志和顽强的毅力，注意力集中，不怕困难，始终把实现目标作为自己工作中的关注焦点。

7. 明断——根据逻辑推理和分析及时得出结论

- 咨询师应具有清晰、明确、果断和实事求是的思维方式，不能优柔寡断，有一定的分析判断能力和严密的逻辑推理能力。根据自己的直觉和判断得出科学的结论，获得顾客的信服。

第二节 咨询师的个人素质

8. 自立——在同其他人交往中独立工作并发挥作用

- 咨询师应有责任心和自信心，有主见，有组织能力和创造力。利用个人的知识技能和经验形成自己的影响力，工作中勇于表达自己的观点和建议。不仅善于与他人有效合作，协调相处，还应能独立工作，依靠自己的力量完成任务，而不应事事依赖咨询组长或其他咨询人员。

9. 善于沟通——能够与组织各个层次人员以及咨询团队成员进行有效沟通

- 咨询师在指导和帮助组织实现建立并持续改进两化融合管理体系目标过程中，要与组织各个层次人员进行沟通合作，因此，咨询师应善于交往，掌握沟通的方法和技巧，提高书面和口头表达能力。处理好各种人际关系，形成团队作战。

第二节 咨询师的个人素质

10. 实践能力——在时间安排和领导能力方面具有实际性和灵活性

- 咨询师在指导和帮助组织实现建立并持续改进两化融合管理体系目标过程中，由于咨询实现过程的时间周期比较长，咨询客户在自身生产组织中存在各种变化因素，因此要求咨询师能在时间的策划安排上根据咨询客户具体情况，有一定的灵活性，在咨询实现中体现领导能力。

11. 有责任感——对自己的行为负责

- 咨询工作是在合同条件下的专业服务，因此，咨询师对自身从事的贯标咨询工作有责任心，对咨询机构和咨询客户负责。必须具有事业心和责任感，工作认真负责，求真务实，将顾客利益置于个人利益之上，以取得顾客的信任和满意。

第三节 知识和技能要求

一、两化融合管理体系的专业知识和技能

◆ 准确、深入、全面地理解两化融合管理体系的方法论

- 《信息化和工业化融合管理体系 要求》（试行）所述的管理思想、管理原则和模式化管理方法要求
- GB/T 23020-2013《工业企业信息化和工业化融合评估规范》所述的两化融合评估体系和方法

◆ 熟练掌握管理体系策划、建立、实施、改进和审核的方法和技巧

- PDCA方法、过程方法、体系要求的识别和确定、体系策划、目标选取、两化融合管理体系的审核、过程监视和测量、数据分析、体系绩效评估、管理评审、持续改进等方法。

第三节 知识和技能要求

二、与组织运作有关的知识和技能

- 掌握与组织经营运作活动相关的信息化理念和从业经验；
- 了解与组织生产活动相关的工业自控等技术和装备；
- 具备企业管理现代化的相关理论和实践经验；
- 理解组织的过程顺序和相互作用及其对提升组织竞争力的影响；
- 理解组织结构、职能和相互关系的性质；
- 了解和掌握企业数据开发利用的基本现状和方法；
- 理解经营目标和所需的能力资源需求之间的战略关系；
- 了解两化融合管理体系与组织的整体管理（包括其他管理体系）进行整合的模式和方法。

第三节 知识和技能要求

三、其他要求

◆ 教育经历

- 两化融合管理体系咨询师应具备国家承认的本科及以上学历。

◆ 工作经历

- 两化融合管理体系咨询师应具有至少4年及以上专职从事企业管理、信息化规划、信息系统建设或运行维护、工业自动化装置改造或运行维护、信息化咨询、管理咨询等相关的工作经验。

◆ 培训要求

- 两化融合管理体系咨询师应接受工业和信息化部统一组织的两化融合管理体系咨询师培训，并通过相应的考试。

第四节 行为规范要求

◆ 两化融合管理体系咨询师有义务遵守以下行为规范：

- 遵纪守法、敬业诚信；
- 努力提高贯标咨询专业能力；
- 不承担超过业务能力的贯标咨询工作；
- 对组织提供或从组织获得的信息予以保密；
- 避免任何影响工作开展的利益冲突；
- 不具备资格或者未经批准，不从事两化融合管理体系咨询活动；
- 在咨询过程中不编造或者唆使企业编造虚假、失实的文件、记录；
- 不恶意诽谤或者诋毁其他认定、咨询机构及其人员。

—— 请批评指正 ——