

# GB/T19580-2012 卓越绩效评价准则

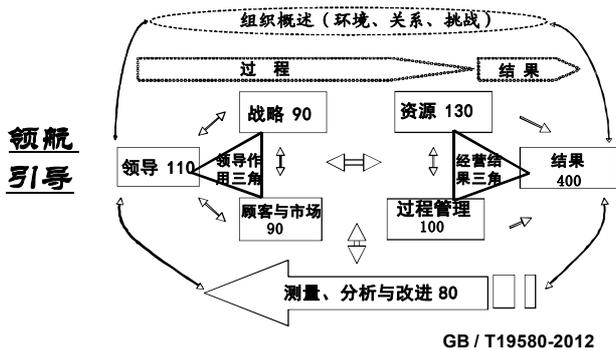
吕杰

吕杰：

- 济南大学教师
- 山东大学质量管理博士
- 全国质量奖评审员
- 山东省省长质量奖评审员

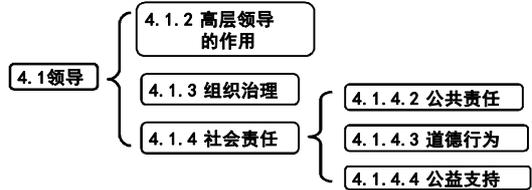
- Tel: 13791054401
- QQ: 11960215
- E-mail: Lvjie\_2001@163.com

## 4.1 领导



## 4.1 领导

“领导”类目是整个模式的灵魂，对组织建立应对未来的战略优势，取得长期成功起着“关键”作用，是基本理念中的“远见卓识的领导”的具体化。



### 4.1.2 高层领导的作用

- a) 确定组织的使命、愿景、价值观。
- b) 与相关方双向沟通。
- c) 营造文化环境。
- d) 履行确保产品（服务）质量安全的责任。
- e) 推进品牌建设
- f) 确保持续经营。
- g) 定期评价组织的关键绩效指标。

### 4.1.2 高层领导的作用

- a) 确定组织的使命、愿景、价值观。

怎么确定？

使命——组织存在的价值，是组织所应承担的责任  
 愿景——组织对未来的展望，是组织实现整体发展方向和目的的理想状态  
 价值观——组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则

GB/T19580-2012

依据：1、企业的历史沿革（传统）  
 2、行业特点  
 3、五大相关方的需求、期望  
 （股东、顾客、员工、合作伙伴、社会）

#### 4.1.2 高层领导的作用

##### b) 与相关方双向沟通。

通过什么方式沟通？



目的在于使全体员工及其他相关方对组织的发展方向和重点有清晰、一致的理解、认同并付诸行动，在组织内部达成上下同心，在组织外部促进协同发展。

沟通方式：1、高层领导演讲、座谈会  
2、内网、报刊  
3、文化、体育活动  
4、洽谈会、研讨会、外部网站

#### 4.1.2 高层领导的作用

##### c) 营造文化环境。

文化环境：1、诚信守法  
2、改进  
3、创新  
4、快速反应  
5、学习

如何营造？



营造方式：1、？  
2、？  
3、？  
4、？.....

#### 4.1.2 高层领导的作用

- d) 履行确保产品（服务）质量安全的责任。
- e) 推进品牌建设。
- f) 确保持续经营。
- g) 定期评价组织的关键绩效指标。

质量安全责任制  
品牌规划  
全面风险管理  
继任计划等  
经营分析会等.....

质量：穿水工艺  
品牌：百事挑战  
风险：多元化、安全环保，习惯  
通用电气：继任者计划

关键绩效指标的确定放在战略中一起讨论

### 4.1 领导

#### 4.1.2 高层领导的作用

组织应从以下方面说明高层领导的作用：

- a) 如何确定组织的使命、愿景和价值观，如何将其贯彻到全体员工，并影响到组织的供方、合作伙伴、顾客及其他相关方，如何在落实组织的价值观方面起表率作用；
- b) 如何与全体员工及其他相关方进行沟通，如何鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，如何通过全体员工实现卓越绩效的活动进行激励以强化组织的方向和重点；
- c) 如何营造诚信守法的环境，如何营造有利于改进、创新和快速反应的环境，如何营造促进组织学习和员工学习的环境；
- d) 如何履行确保组织所提供产品和服务质量安全的职责。
- e) 如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平；
- f) 如何强化风险意识，推动组织的持续经营，如何积极培养组织未来的领导者；
- g) 如何促进组织采取行动以改进组织绩效、实现战略目标，并达成愿景；如何定期评价组织的关键绩效指标，以及如何根据绩效评价结果采取相应行动。

#### 4.1.3 组织治理

##### a) 完善组织治理体制所需要考虑的关键因素

组织治理所需考虑的关键因素包括：

- 明确管理层的经营责任、道德责任、法律责任等；
- 明确治理体制中各机构的财务责任，健全财务制度，规范会计行为；
- 规定经营管理的透明性及信息披露的政策；
- 确保内、外部审计活动独立于被审计的对象和职责范围，包括：外部审计和相关服务不能来自相同或关联的机构；
- 保护股东及其他相关方的利益，特别是中小股东的权益，以及员工、供方等的合法权益。

#### 4.1.3 组织治理

##### b) 对高层领导和治理机构成员的绩效评价

对高层领导和治理机构成员的绩效评价，旨在建立激励和约束机制，并运用评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性。评价方式可包括自评和上级、同、下属评价以及相关方反馈等多视角的评价。

360度评价：

- 包括由下属进行的自下而上的评价，以及由内部、外部相关方进行的自左而右的评价；
- 一般选择5-10位与被评价人直接接触的评价人进行；
- 这种评价更加全面，所获得的信息也更加丰富，既能更准确地反映真实的领导绩效，也能为高层领导提供更多视角的反馈，有利于领导系统的有效改进。

## 4.1 领导

### 4.1.3 组织治理

- 如何考虑组织治理的关键因素以及如何对高层领导和治理机构成员的绩效进行评价：
- a) 组织治理如何考虑以下关键因素：
    - 管理层所采取行动的责任；
    - 财务方面的责任；
    - 经营管理的透明性以及信息披露的政策；
    - 内、外部审计的独立性；
    - 股东及其他相关方利益的保护；
  - b) 如何评价高层领导的绩效，如何评价治理机构成员的绩效，高层领导和治理机构如何运用这些绩效评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性。

### 4.1.4 社会责任

必须履行的

#### 4.1.4.2 公共责任

- 1、质量安全、环境保护、能源节约、资源综合利用、公共卫生方面的责任
- 2、预见和应对上述方面的隐忧
- 3、建立上述方面的关键过程及绩效指标

#### 4.1.4.3 道德行为

应该履行的

- 1、高层领导应率先垂范，在整个组织中倡导诚信、践行诚信。
- 2、建立上述方面的关键过程及绩效指标

#### 4.1.4.4 公益支持

自愿履行的

确定重点支持的公益领域

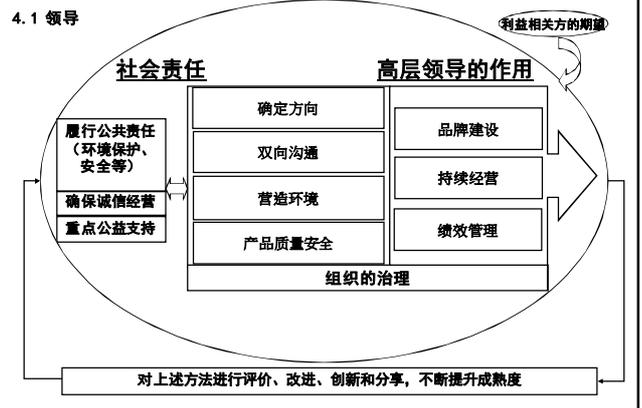
利润的1—5%

## 4.1 领导

### 4.1.4 社会责任

- 4.1.4.2 公共责任
  - 4.1.4.2.1 明确组织的产品、服务和运营对质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响所采取的措施。
  - 4.1.4.2.2 如何预见和应对公众对组织的产品、服务和运营所产生的负面社会影响的隐忧。
  - 4.1.4.2.3 说明为满足法律法规要求和达到更高水平而采用的关键过程及绩效指标，以及在应对产品、服务和运营的相关风险方面的关键过程及绩效指标。
- 4.1.4.3 道德行为
  - 4.1.4.3.1 如何确保组织遵守诚信准则，以及如何建立组织的信用体系。
  - 4.1.4.3.2 如何确保组织行为符合道德规范，说明用于促进和监测组织内部、与顾客、供方和合作伙伴之间及组织治理中的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标。
- 4.1.4.4 公益支持
  - 如何积极地支持公益事业，并说明重点支持的公益领域；高层领导及员工如何积极参与并为此做出贡献。

### 4.1 领导



### 企业的常见改进空间

#### 领导作用

经营理念、企业精神、企业作风、行为准则等等概念重叠、交叉，逻辑关系、层次关系不清，不易于员工理解

仅把愿景当成口号，缺乏清晰的描述和标杆体系

#### 绩效评审

组织治理机制不完善，对弱势股东的保护不力

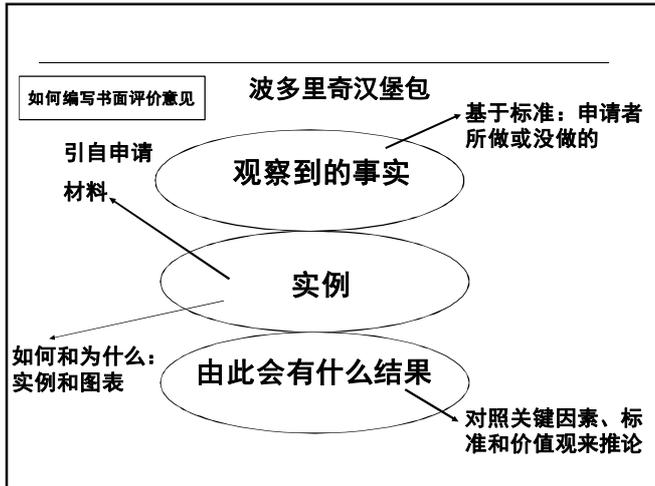
对高层领导及治理机构成员的评审机制不完善，未利用各方评价改进领导体系的有效性

#### 社会责任

道德行为缺少指标，公益支持未系统、主动地策划重点

## 案例练习

- 1、如何撰写评语
- 2、从组织概述中确定关键要素
- 3、对社会责任进行评审



**编写过程优势评价意见 (+/++)**

一份好的过程优势评价包含的内容：

- 陈述组织所遵循的程序和方法，以及其所用的材料，并给出组织所用方法的简单描述——用一句话总体概述，再举例说明；
- 通过描述使用方法的部门以及该方法被应用的程度，说明该方法被展开的程度；
- 说明该方法给组织带来的益处——“结果怎样”。对过程优势意见，“结果怎样”可以基于以下几点：
  - 该方法满足标准的要求；
  - 该方法支持组织的关键因素；
  - 该方法支持组织的价值观。

**过程优势评价意见举例 (+/++)**

不好的评语实例：  
+4.3.2.1公司改进了客户关系管理

较好的评语实例：  
+4.3.2.1公司在客户关系管理的实践上进行了改进，使客户能寻找到有关信息和帮助，这些改进包括加强通讯联系和信息服务，如800免费电话、网站等，这有助于增进顾客满意和重复购买，实现公司业务增长的战略目标。

**编写过程改进机会评价意见 (-/-)**

一份好的过程改进机会评价包含的内容：

1. 确认申请者是否在适当的地方有适当的方法（虽不是必须的，但是能提供一个良好的开端）
2. 以过程的方法是否系统、有效，以及被展开为基础；
3. 对“结果怎样”的解释——为什么它对申请者成功是重要的；
4. 描述的信息应有助于申请者采取改进行动。

**过程改进机会评价意见举例 (-/-)**

不好的评语实例：  
-4.4.1.2组织的培训方面存在改进空间。

较好的评语实例：  
-4.4.1.2组织没有相应过程或系统方法，用以确定员工的培训需求和制定培训计划，并用以评价培训的有效性。这将会限制组织在培养员工知识和技能的方面的能力，不利于提高员工绩效

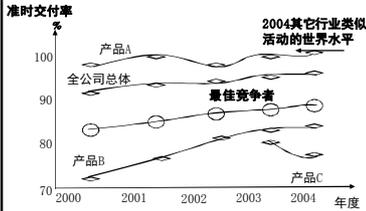
**编写“结果”优势评价意见 (+/++)**

一份好的结果优势评价包含的内容：

- 1) 对结果的描述包含用适当的图表号码或带号码的图表的来表示；
- 2) 对其优势的描述（当前表现、趋势、比较）
- 3) 选择适当的语句阐明为什么优势对申请者来说是重要的。可以指下列事实：
  - 该结果显示过程类目中所描述的方法的有限性；
  - 该结果支撑申请者的关键要素；
  - 该结果满足一项标准的关键要求。

### “结果”的过程优势评价意见举例 (+/++)

**优势:**  
++4.7.1.2a) 公司准时交付率有着良好的水平。



**优势:**  
++4.7.1.2a) 公司准时交付率当前的总体绩效水平卓越, 显示了良好的改进趋势。产品A是当前绩效的领导者, 显示了持续的高绩效和轻微的改进趋势; 产品B显示了快速的改进。这有利于公司赢得顾客, 从而获得更大的市场份额。

### 一份好的结果改进机会 (-/-)

一份好的结果改进机会评价包含的内容:

- 1) 对所显示的结果或要求的描述包含适当的图表号码或带号码的图表。有选择的对包含正面的结果的认可。
- 2) 对申请者基于下列一个或多个结果的改进空间的描述:
  - 当前绩效水平
  - 趋势绩效
  - 对比绩效
- 3) “结果怎样”的解释—为什么对申请者的成功是重要的(基于标准或关键因素)。

### 结果改进机会评价意见举例 (-/-)

不好的评语实例

-4.7.1.1 仅提供总的客户满意度结果

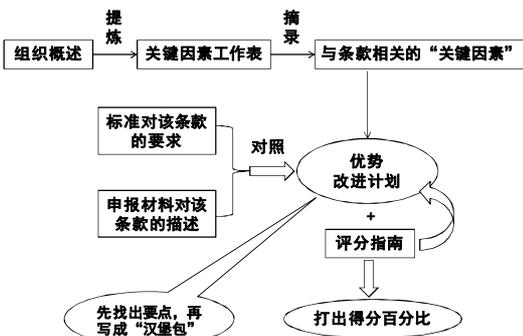
较好的评语实例:

-4.7.1.1 组织虽然给出客户满意度结果, 但只提供总的客户满意度结果, 没有反应不同客户群(如中间商、终端消费者)和不同影响因素(如交付周期、服务速度等)的顾客满意度信息, 这会严重影响寻找改进顾客满意度的机会, 丧失通过有针对性的改进满意度而提高市场占有率的机会。

### 编写评价意见的要点

1. 紧贴标准的核心要求, 聚焦于关键经营因素;
2. 每一条评价只涉及单一主题, 反映清晰、完整的思想;
3. 区分(+)优势和(-)改进机会, 对重要项使用(++)或(--);
4. 在同一或相关条款中, “优势”与“改进机会”(+/-)之间不发生矛盾;
5. 陈述事实时, 不做裁决, 避免使用“好”、“坏”、“有效的”、“应该”、“不应该”之类的措词;
6. 不要作主观规定;
7. 对于“改进机会”, 需增加“结果怎样”的陈述, 让申请者知道为什么这很重要。

### 评价思路

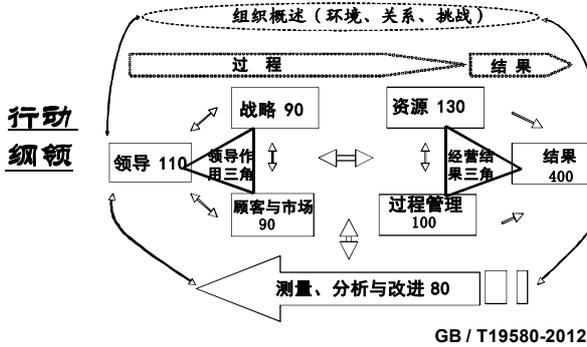


### 案例练习

- 阅读案例的组织概述部分, 摘要描述组织的关键要素

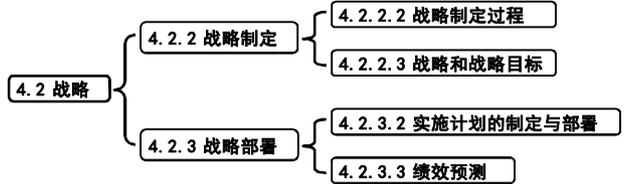


## 4.2 战略



## 4.2 战略

战略是组织为达成愿景而做的全局性的筹划和谋略。指明组织发展的路径和员工努力的方向；决定组织资源配置和机构设计的重点。



### 4.2.2 战略制定

#### 4.2.2.2 战略制定过程

- 1、确定主要步骤、参与者、长短期计划的时间区间
- 2、收集和分析九大方面的数据和信息

- 顾客和市场的需求、期望以及机会
- 竞争环境及竞争能力
- 影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化
- 资源方面的优势和劣势，资源重新配置到优先考虑的产品、服务或区域的机会
- 经济、社会、道德、法律法规和其他方面的潜在风险
- 国内外经济形势的变化
- 组织特有的因素，包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需要、组织的优势和劣势等
- 可持续发展的要求和相关因素
- 战略的执行能力

三个层面  
宏观的  
行业的  
企业内部

方式方法？



### 4.2.2 战略制定

#### 4.2.2.2 战略制定过程

- 2、收集和分析九大方面的数据和信息

#### 常用的收集方法

报刊杂志  
会议  
互联网  
行业协会  
市场调查  
.....

#### 常用的分析方法

- 1、针对宏观环境的——PEST分析
- 2、针对行业环境的——波特五力模型
- 3、针对企业内部的——价值链分析
- 4、综合分析——SWOT分析

原则：分工明确，职责落实

### 4.2.2 战略制定

#### 4.2.2.3 战略和战略目标

- 1、确定战略目标及其对应的时间表和关键的量化指标
- 2、目标要均衡长短期机遇和挑战以及五大相关方的需要

规划期	总产量 (万吨)	销售收入 (亿元)	利润 (亿元)	市场占有率%	顾客满意度	品牌价值 (亿元)	员工薪酬增长率%	关键供方销售收入增长率%	公益支持 (万元)
2011年	150	89.2	11.3	28	72	90	8	51	200
2012年	280	151.2	22.8	40	74	120	8	62	200
2013年	400	215.9	36.7	45	77	130	9	56	300

## 4.2 战略

- 4.2.2 战略制定
- 4.2.2.2 战略制定过程
  - 4.2.2.2.1 组织应描述其战略制定过程、主要步骤及主要参与者，如何确定长、短期计划的时间区间，以及战略制定过程如何与长、短期计划时间区间相对应。
  - 4.2.2.2.2 如何确保制定战略时考虑下列关键因素，如何就这些因素收集和分析有关的数据和信息：
    - 顾客和市场的需求、期望以及机会；竞争环境及竞争能力；影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；资源方面的优势和劣势，资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；经济、社会、道德、法律法规以及其它方面的潜在风险；国内外经济形势的变化；组织特有的影响经营的因素，包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需要及组织的优势和劣势等；可持续发展的要求和相关因素；战略的执行能力。
- 4.2.2.3 战略和战略目标
  - 4.2.2.3.1 说明战略和战略目标，以及战略目标对应的时间表和关键的量化指标。
  - 4.2.2.3.2 战略和战略目标如何应对战略挑战和发挥战略优势，如何反映产品、服务、经营等方面的创新机会，如何均衡地考虑长、短期的挑战和机遇以及所有相关方的需要。

**4.2.3 战略部署**      **4.2.3.2 实施计划的制定与部署**

**常见业务、职能规划：**

- 产品和技术战略规划
- 企业规模发展规划
- 技术改造发展规划
- 市场营销战略规划
- 人力资源战略规划
- 财务战略规划
- 节能减排可持续发展规划
- 信息化战略规划
- 企业文化发展规划
- ... ..

**1、制定和部署实现战略目标的实施计划（各业务规划和职能规划）；**

**2、依据实施计划配置资源；**

**3、制定关键绩效指标，监测计划实施并适时调整检测系统**

**4.2.3 战略部署**      **4.2.3.2 实施计划的制定与部署**

**1、制定和部署实现战略目标的实施计划（各业务规划和职能规划）；**

**2、依据实施计划配置资源；**

**3、制定关键绩效指标，监测计划实施并适时调整检测系统**

市场战略目标	市场战略方案	行动计划	关键绩效指标
市场占有率 2013: 20% 2014: 30% 2015: 38%	• 并购R公司 • 实施创新广告方案	2013年完成并购， 2014年完成文化整合， 具体的步骤、执行人进 度以及监督人等 • 配合重大活动的创新 广告方案策划的计划人 员、时间筹划	• R公司市场占有率： 2014年8%；2015年 12% • 广告驱动的市场占有 率增值：2014年3%； 2015年6%

**4.2.3 战略部署**      **4.2.3.2 实施计划的制定与部署**

**1、制定和部署实现战略目标的实施计划（各业务规划和职能规划）；**

**2、依据实施计划配置资源；**

**3、制定关键绩效指标，监测计划实施并适时调整检测系统**

**注意！**

**关键绩效指标必须：**

- 1、分层次
- 2、系统

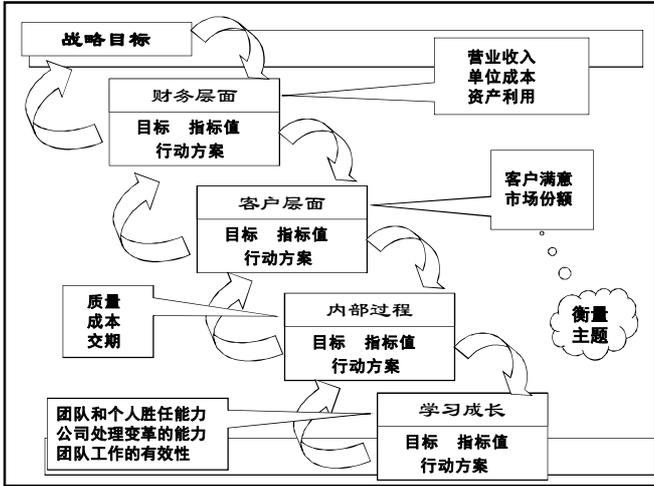
**公司级关键绩效指标（KPI）の設定非常重要！**

**平衡计分卡：战略转化为执行的有效工具**

**管理铁律：考核什么才能得到什么！**

目前企业所用的衡量标准，多偏重于财务指标。这种衡量标准的最大缺陷在于财务指标衡量的只是结果，它并不能明显地告知管理人员，该采取何种做法来达到这个结果。所以必须找到结果（财务指标）的驱动因素，并以此作为衡量今天工作的标准，平衡记分卡就是在保留以往财务指标的同时，引进了财务指标的驱动因素，包括客户与市场、内部过程、学习与成长。

大卫·诺顿 罗伯特·卡普兰 1992



**4.2.3 战略部署**      **4.2.3.3 绩效预测**

根据所确定的关键绩效测量指标，进行长、短期计划期内的绩效预测；

与竞争对手的预测绩效相比较与标杆、组织的目标和以往的绩效相比较。

基于所收集的相关数据和信息，运用各种科学的方法和工具进行预测。

**注意：与战略的制定是同步的**

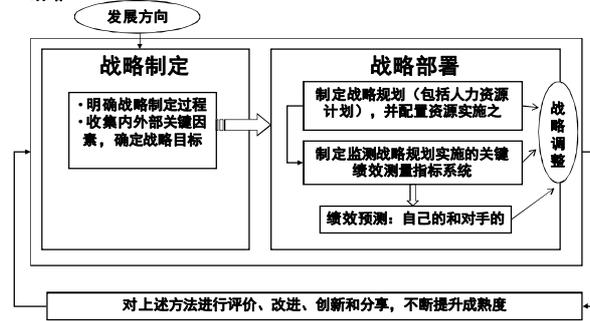
• 通过各种渠道收集和预测；

• 预测绩效时可考虑以下各方面带来的变化：如新的高机、新市场、产品和服务技术上的创新等。

## 4.2 战略

- 4.2.3 战略部署
- 4.2.3.2 实施计划的制定与部署
- 4.2.3.2.1 如何制定和部署实现战略目标的实施计划；如何根据环境的变化对战略目标及其实施计划进行调整和落实。
- 4.2.3.2.2 说明组织的主要长、短期实施计划，这些计划所反映出的在产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。
- 4.2.3.2.3 如何获取和配置资源以确保实施计划的实现；说明组织为了实现长、短期战略目标和实施计划的重要资源计划。
- 4.2.3.2.4 说明监测实施计划进展情况的关键绩效指标，如何确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的领域和相关方。
- 4.2.3.3 绩效预测
- 说明组织长、短期计划期内的关键绩效指标的预测结果以及相应的预测方法；如何将所预测绩效与竞争对手或对比组织的预测绩效相比较，与主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较；如何确保实现所预测绩效，如何应对相对于竞争对手或对比组织的绩效差距。

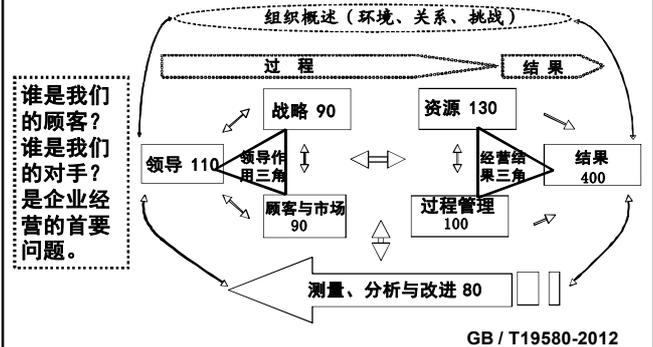
## 4.2 战略



## 企业的常见改进空间

战略制定	战略制定的科学性、逻辑性不足，如：战略因素从何而来？战略方案与SWOT分析的关系？
战略部署	战略策划与实施两张皮，未形成战略监控、调整的管理机制
战略部署	公司的人力资源规划针对性不够强，在关键战略方向关键岗位人才的需求、引进、配置、储备等方面缺乏具体的策划
战略部署	战略部署的展开路径不清晰，缺少具体的行动计划以及相连接的KPI
战略部署	竞争对手的绩效预测没有做，标杆概念不清楚

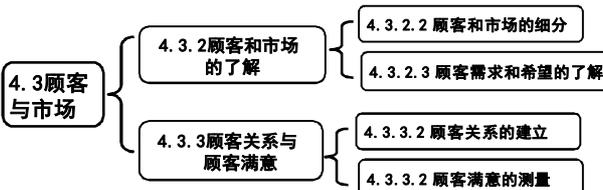
## 4.3 顾客与市场



GB / T19580-2012

## 4.3 顾客与市场

企业卓越程度的一个最关键的指标就是持续增长的市场占有率，市场占有率取决于顾客的忠诚度。这就需要企业首先找到自己的顾客（定位），然后建立和完善顾客关系，增加顾客忠诚度。是“顾客驱动”理念的具体化。



## 4.3.2 顾客和市场的了解

### 4.3.2.2 顾客和市场的细分

- 1、确定当前及未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。
- 2、在顾客和市场的细分过程中，考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客。

组织难以满足市场上各层次、各地区所有类别顾客的要求。因此，首先要根据自身的竞争优势，确定组织的目标顾客群，通常称为“定位”。



我的顾客是谁？  
我们部门的顾客是谁？

**注意：**找不到顾客的部门或岗位没有存在的意义！

让渡价值：  
得到的：产品的质量、服务、形象、品牌；付出的：价格、时间、体力、风险

### 4.3.2 顾客和市场的了解

#### 4.3.2.2 顾客和市场的细分

- 1、确定当前及未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。
- 2、在顾客和市场的细分过程中，考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客。

细分的视角可包括：市场区域、销售渠道、顾客行业、质量与价格等等。应根据组织的实际，考虑细分后顾客偏好的显著性，从关键的视角进行细分。



有没有竞争对手的顾客？  
我们有没有进入的机会？  
有没有潜在的顾客？

### 格力电器商用空调细分

群体	说明	举例
第一类客户	政府部门投资或实力较强的开发商兴建的较大型或超大型工程项目	学校、医院、办公楼、大型企业、大型商场、体育中心、展览馆、大型宾馆、高档酒店、影剧院
第二类客户	政府投资或私人投资兴建的中小型工程项目	宾馆、餐厅、厂房、娱乐场所、商场
第三类客户	开发商投资开发的楼盘	住宅楼盘
第四类客户	家装中央空调客户	三房两厅、四方两厅、复式楼、别墅
第五类客户	对温、湿度要求较高的场所	工艺性厂房、机房、实验室

### 4.3.2 顾客和市场的了解

#### 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

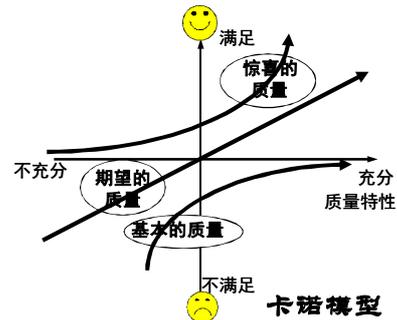
- 1、了解顾客的需求、期望和偏好及其对于顾客的购买或建立长期关系的相对重要性。
- 2、将当前和以往顾客的相关信息用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程。
- 3、了解顾客需求和期望的方法适应发展方向、业务需要及市场的变化。

#### 了解顾客需求和期望的方法：

互访——  
座谈会——  
服务热线——  
技术培训——  
电话沟通——  
信息互联网——  
满意度调查——……

### 4.3.2 顾客和市场的了解

#### 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解



## 4.3 顾客与市场

- 4.3.2 顾客和市场的了解
- 4.3.2.2 顾客和市场的细分
  - 4.3.2.2.1 如何识别顾客、顾客群和细分市场，如何确定当前及未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。
  - 4.3.2.2.2 在顾客和市场的细分过程中，如何考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场。
- 4.3.2.3 顾客需求和期望的了解
  - 4.3.2.3.1 如何了解关键顾客的需求、期望和偏好及其对于顾客的购买或建立长期关系的相对重要性，如何针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法。
  - 4.3.2.3.2 如何将当前和以往顾客的相关信息用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程。如何使用这些信息来强化顾客导向、满足顾客需要以及识别创新的机会。
  - 4.3.2.3.3 如何使了解顾客需求和期望的方法适应发展方向、业务需要及市场的变化。

### 4.3.3 顾客关系与顾客满意

#### 4.3.3.2 顾客关系的建立

- 1、建立关系以赢得顾客，满足并超越其期望，提高其满意度和忠诚度。

#### > 顾客关系分类办法：

按订货量、产品成长性、顾客在其行业中地位、顾客诚信度等赋以不同权重，评分确定。

- > 一般分：战略顾客，重要顾客，一般顾客，潜在顾客，
- > 对不同类顾客都应建立档案，服务好

在资源安排，领导关注，价格及付款方式，技术服务，培训支持等方面对不同类顾客可以有区别

### 4.3.3 顾客关系与顾客满意

#### 4.3.3.2 顾客关系的建立

- 2、确定顾客对接触方式的主要要求，并传达到有关的每一位员工和过程。



与顾客接触的三个环节：

查询  
交易  
投诉



接触方式  
上不同顾客  
差异？

查询方式？  
交易方式？  
投诉方式？

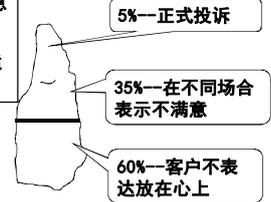
是不是把困难留给自己，把方便让给顾客？

### 4.3.3 顾客关系与顾客满意

#### 4.3.3.2 顾客关系的建立

- 3、明确顾客投诉管理过程，及时有效的解决投诉；并收集、整理和分析投诉信息用于改进。
- 4、定期评价建立顾客关系的方法，使之适应发展方向和业务需要。

顾客驱动卓越！



顾客投诉的“水下冰山”模型

GB/T19012—2008《质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南》

### 4.3.3 顾客关系与顾客满意

#### 4.3.3.3 顾客满意的测量

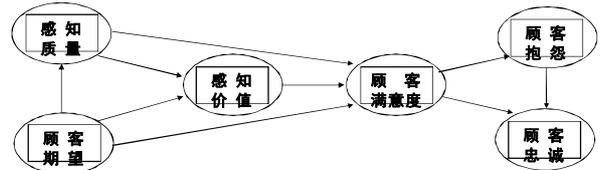
- 1、不同顾客群采用不同的测量方法测量顾客满意度；获得可用的信息，用于改进活动
- 2、跟踪产品、服务质量，及时获得可用的反馈信息。
- 3、获取和使用可与竞争对手、同行业标杆相比较的顾客满意信息。
- 4、定期评价测量方法，使之适应发展方向和业务需要。



谁测量？如何测量？结构化的问卷设计的怎么样？  
样本选择？整理分析？如何传达？

测量顾客满意，中国也发布了类似模型：  
GB/Z19038-2009 顾客满意测评模型和方法指南  
GB/Z19039-2009 顾客满意测评通则

### 美国顾客满意度指数模型ACSI

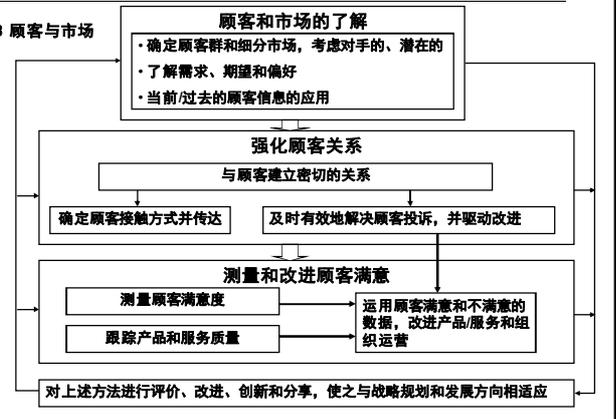


- 顾客期望：总体期望、顾客化期望、可靠性期望；
- 感知质量：总体感知质量、顾客化感知质量、可靠性感知；
- 感知价值：给定价格下对质量的感知、给定质量下对价格的感知；
- 顾客满意度：总体满意度、与预期产品或服务的差距、与理想产品或服务的差距；
- 顾客抱怨：顾客是否对产品或服务进行正式或非正式的抱怨；
- 顾客忠诚：重复购买的可能性、重复购买的前提下容忍涨价幅度、导致重复购买的降价幅度。

## 4.3 顾客与市场

- 4.3.3.3 顾客关系与顾客满意
- 4.3.3.2 顾客关系的建立
  - 4.3.3.2.1 如何建立顾客关系以赢得顾客，满足并超越其期望，提高其忠诚度，获得良好口碑。
  - 4.3.3.2.2 如何建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道如何方便顾客查询信息、进行交易和提出投诉；如何确定每种渠道主要的顾客接触要求，并将这些要求落实到有关的人员和过程。
  - 4.3.3.2.3 如何处理顾客投诉，确保投诉得到有效、快速的解决。如何最大限度地减少顾客不满和业务流失。如何积累和分析投诉信息以用于组织及合作伙伴的改进。
  - 4.3.3.2.4 如何使建立顾客关系的方法适合组织发展方向及业务需要。
- 4.3.3.3 顾客满意的测量
  - 4.3.3.3.1 如何测量顾客满意和忠诚，所用方法如何因顾客群不同而异，如何确保测量能够获得有效的信息并用于改进，以超越顾客期望、获得良好口碑并赢得市场。
  - 4.3.3.3.2 如何对顾客进行产品和服务质量的跟踪，以获得及时、有效的反馈信息并将其用于改进与创新活动。
  - 4.3.3.3.3 如何获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。
  - 4.3.3.3.4 如何使测量顾客满意和忠诚的方法适应发展方向及业务需要。

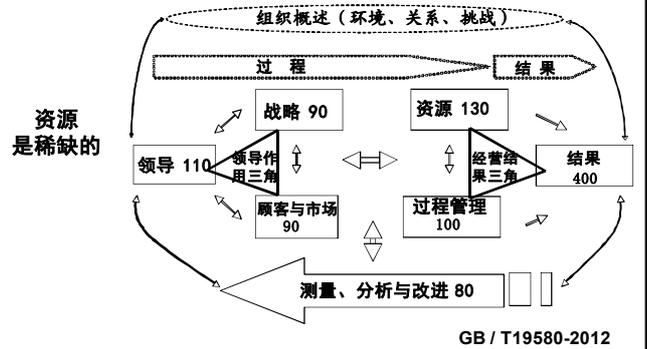
### 4.3 顾客与市场



## 企业的常见改进空间

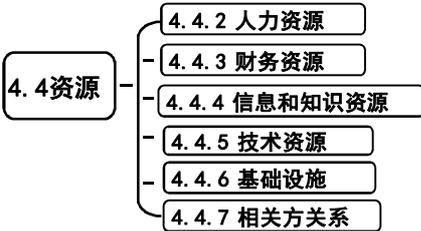
顾客与市场了解	未细分顾客群和市场，或细分后与顾客关系、顾客接触、顾客满意的链接不足
顾客关系与顾客满意	对潜在顾客需求、期望、偏好的调查不够
	在收集、整合顾客投诉处理，利用满意度、忠诚度调查，促进改进方面不足，难以体现“顾客驱动的卓越”
	顾客满意度调查方法科学性不足，缺乏对比
	没有体现方法的学习和整合，以及与领导方向、战略的一致性

## 4.4 资源



## 4.4 资源

资源是企业经营的基础，资源又是稀缺的。如何依据战略的要求，将拥有的资源通过恰当的管理（包括配置）使之发挥到最佳效能，是资源管理的核心命题。



### 4.4.2 人力资源

- 人更注重尊重、自由、个性、价值
- 人在社会价值创造中的作用更关键
- 人越来越成为主体和中心

#### 人力资源的独特性：

- 1、能动性（能够引导、操纵、控制其它资源）
- 2、流动性（会寻找最大限度满足自身需要的位置。给管理提出挑战）
- 3、知识性（人力资源本身是知识的载体）
- 4、投资收益递增性（投资的意义所在）

强调构建以人为本的人力资源管理系统



### 4.4.2 人力资源

- 4.4.2.2 工作的组织和管理
- 4.4.2.3 员工绩效管理
- 4.4.2.4 员工的学习与发展
- 4.4.2.5 员工的权益与满意度

分析人力资源管理（系统）的主要工作

### 4.4.2 人力资源

#### 4.4.2.2 工作的组织和管理

- 1、组织结构有利于：应对挑战；快速反应；内部合作调动积极性；授权；创新。
- 2、依据人力资源计划，确定员工需求（数量、结构）；进行职位分析，形成职位说明书，组织招聘和任用。
- 3、听取员工建议；实现技能共享。

组织结构：  
简单结构、智能型、事业部、矩阵型、无边界、团队方式……

- 采用扁平化的组织结构，以减少沟通层次，提高运作效率。（纵向）
- 采用矩阵制的组织结构。如建立六西格玛小组、项目管理组及并行工程小组等跨职能小组，以促进横向沟通，减少部门壁垒。（横向）

### 4.4.2 人力资源

#### 4.4.2.2 工作的组织和管理

- 1、组织结构有利于：应对挑战；快速反应；内部合作调动积极性；授权；创新。
- 2、依据人力资源计划，确定员工需求（数量、结构）；进行职位分析，形成职位说明书，组织招聘和任用。
- 3、听取员工建议；实现技能共享。

- 职位分析就是对职位信息进行收集、整理、分析与综合，确定该职位的职责以及对任职人的各方面要求。
- 职位说明书的主要内容：1、基本信息；2、工作内容；3、职位的职责与权力；4、任职资格；5、职业发展等。

- 总经理信箱、互联网等；
- 岗位轮换、交叉培训等；

4.4.2 人力资源

4.4.2.3 员工绩效管理

1、实施员工绩效管理，包括员工绩效的评价、考核和反馈。

2、建立科学合理的薪酬体系和实施适宜的激励政策和措施，以提高员工和组织的工作绩效，实现组织的战略实施计划。



1、确定关键绩效指标（与岗位说明书中的职责相对应）

2、主管要当好教练并做好过程管控

3、依据绩效计划定期考评

4、运用考评结果改进绩效（薪酬、培训、流动、晋升、职业发展）

“当一家企业的固定工资占了全部工资的百分之七十以上的话，这家企业将会出问题”

4.4.2 人力资源

4.4.2.4 员工的学习与发展

1、员工的教育与培训。

a、识别教育与培训需求；

b、制定教育与培训计划；

c、实施教育与培训计划；

d、评价教育的有效性；

2、员工的职业发展。对包括高层领导在内的所有员工的职业发展实施有效管理。实施继任计划，形成人才梯队，以提高组织的持续经营能力。



ISO10015

4.4.2 人力资源

4.4.2.4 员工的学习与发展

1、员工的教育与培训。

a、识别教育与培训需求；

b、制定教育与培训计划；

c、实施教育与培训计划；

d、评价教育的有效性；

2、员工的职业发展。对包括高层领导在内的所有员工的职业发展实施有效管理。实施继任计划，形成人才梯队，以提高组织的持续经营能力。

**职业发展通道的建设？**



4.4.2 人力资源

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

1、员工的权益

— 保证和不断改善员工的职业健康安全，针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标，并确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备；

— 提供针对性、个性化和多样化的支持，保障员工的合法权益；

— 鼓励员工积极参与多种形式的管理和改进活动，并为员工参与的活动提供必要的资源，以提高员工的参与程度与效果

2、员工的满意程度

如工作场所的噪声、粉尘、有害气体等

制定服务和福利的制度，遵循《劳动法》、《工会法》等法律法规

如QC小组活动、合理化建议、5S管理、TPM（全面生产性维护）小组等



4.4.2 人力资源

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

1、员工的权益

2、员工的满意程度

a、确定影响员工满意程度和积极性的关键因素以及这些因素对不同员工群体的影响。

b、测量和提高员工满意程度。

如薪酬福利、劳动保护、学习机会、职位提升机会等

通过问卷调查等方法；员工流失、缺勤、抱怨、安全及生产效率评价等；

## 4.4 资源

- 4.4.2 人力资源
- 4.4.2.2 工作的组织和管理
  - 4.4.2.2.1 如何对工作和职位进行组织、管理，以应对战略挑战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。
  - 4.4.2.2.2 如何确定员工的类型和数量的需求，如何识别所需员工的特点和技能、如何提高现有员工的能力，如何招聘、任用和留住员工。
  - 4.4.2.2.3 如何听取和采纳员工、顾客和其他相关方的各种意见和建议，如何在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。
- 4.4.2.3 员工绩效管理
 

如何实施员工绩效管理，包括员工绩效的评价、考核和反馈，以及如何建立科学合理的薪酬体系 and 实施适宜的激励政策和措施，以提高员工和组织的工作绩效，实现组织的战略实施计划。

## 4.4 资源

- 4.4.2 人力资源
- 4.4.2.4 员工的学习与发展
  - 4.4.2.4.1 员工的教育与培训
 

如何识别教育与培训需求，制定和实施教育与培训计划，并结合员工和组织的绩效以评价其有效性，使教育与培训适应组织发展方向和员工职业发展的要求；如何针对不同的岗位和职位实施教育与培训，鼓励和支持员工以多种方式实现与工作需要和职业发展、技能提高相关的学习目标。
  - 4.4.2.4.2 员工的职业发展
 

如何对包括高层领导在内的所有员工的职业发展实施有效管理，如何帮助员工实现学习和发展目标，如何实施继任计划，形成人才梯队，以提高组织的持续经营能力。

## 4.4 资源

- 4.4.2 人力资源
- 4.4.2.5 员工的权益与满意程度
  - 4.4.2.5.1 员工权益
 

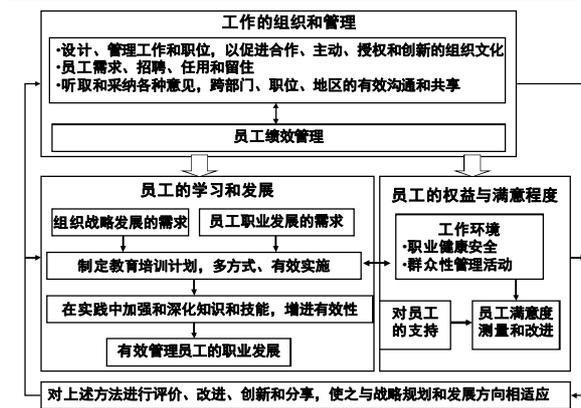
——如何保证和不断改善员工的职业健康安全，针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标，并确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备；

——如何针对不同的员工群体，提供针对性、个性化和多样化的支持，保障员工的合法权益；

——如何鼓励员工积极参与多种形式的管理和改进活动，并为员工参与的活动提供必要的资源，以提高员工的参与程度与效果。
  - 4.4.2.5.2 员工满意程度
 

如何确定影响员工满意程度和积极性的关键因素以及这些因素对不同员工群体的影响，如何测量和提高员工满意程度。

### 4.4 资源—人力资源



## 企业的常见改进空间

工作系统	组织结构层次过多，部门间沟通壁垒过厚
员工能力	员工流失率高，缺乏分析和改进
员工培训与发展	员工绩效管理系统性不够，缺乏量化的指标 缺乏系统的员工职业发展机制，缺少员工培训用于实践的有效性评价
员工权益与满意	员工满意度调查不够科学：项目、样本、分析、改进

### 4.4.3 财务资源

- 1、确定资金需求，保证资金供给。
 

依据战略需要确定资金需求，通过多渠道融资保证资金供给。
- 2、实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理。
 

算好了再用；  
标准成本；  
风险识别；
- 3、加快资金周转，提高资产利用率；实现财务资源的最优配置，提高资金的使用效率和安全。
 

降低库存、减少应收账款  
盘活存量资产

**4.4.4 信息和知识资源**

**信息资源：**

1、识别和开发信息源（内外部）；使员工、供方和合作伙伴及顾客易于获取相关数据和信息。

2、确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。

3、使信息系统适应组织的发展方向及业务需要。

外部（上级）法规政策、顾客和市场、行业与对手、供方与合作（伙伴）。  
内部（生产运营、财务、员工、技术等）  
获取途径：网络、内部刊物和报纸、供应商会议、产品订货会、信息发布会等

如通过与供方密切合作、培养软硬件维护人员、信息系统用户参与等方法

快速反应有三个基础条件：  
1、全局的系统管理思想  
2、简洁高效的组织结构  
3、涵盖整个经营系统的信息系统

发展方向及业务变化，信息系统随之调整

**4.4.4 信息和知识资源**

**知识资源：**

4、有效地管理组织的知识资产。

5、确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。

数据：记录客观事物的、可鉴别的符号  
信息：经过加工（筛选、分析、综合）的数据（揭示数据内在的含义，是观念上的）  
知识：经过加工的有用的信息

OECD（经济合作与发展组织）把知识分为四类：  
知道是什么的知识——知事（Know-What）  
知道为什么的知识——知因（Know-Why）  
知道怎么做知识——知窍（Know-How）  
知道是谁的知识——知人（Know-Who）

**4.4.4 信息和知识资源**

**知识资源：** 知识管理 —— 就是知识的收集、传递、分享

4、有效地管理组织的知识资产。

5、确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。

• 收集与传递组织的知识，如图纸、文件、专利、技术诀窍、攻关成果、技术革新成果、现场改进成果、合理化建议、专业论文等；  
• 收集和传递来自顾客、供方和合作伙伴的相关信息，如顾客的图纸和文件、供方和合作伙伴的供应能力和技术水平等；  
• 收集和传递来自市场的信息，特别是来自竞争对手和标杆的信息，如竞争对手和标杆的技术水平、市场占有率等

专业分工把关，综合归口管理

**4.4 资源**

- 4.4.3 财务资源  
如何确定资金需求，保证资金供给。如何实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理，将资金的实际使用情况与计划相比较，及时采取必要的措施，适时调整。如何加快资金周转，提高资产利用率，以实现财务资源的最优配置，并提高资金的使用效率和安全。
- 4.4.4 信息和知识资源
  - 4.4.4.1 如何识别和开发信息源，如何确保获得和提供所需的数据和信息，并使员工、供方和合作伙伴及顾客易于获取相关数据和信息。
  - 4.4.4.2 如何配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施，如何建立和运行信息系统，如何确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。
  - 4.4.4.3 如何使信息系统适应组织的发展方向及业务需要。
  - 4.4.4.4 如何有效地管理组织的知识资产，收集和传递来自员工、顾客、供方和合作伙伴等方面的相关知识，识别、确认、分享和应用最佳实践。
  - 4.4.4.5 如何确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。

**4.4.5 技术资源**

1、评估现有技术并与同行先进对比分析。

2、开发、引进和采用适用的先进技术。

3、形成和使用组织的技术诀窍与专利。

3、对技术开发与改造进行管理

**技术：研发技术、制造（生产）技术、测量技术、包装防护技术……**

**4.4.6 基础设施**

1、依据过程要求提供基础设施

2、制定并实施基础设施的维修和预防性维护保养制度。

3、制定和实施更新改造计划。

4、预测和处置因基础设施而引起的环境和职业健康安全等问题。

**4.4.7 相关方关系**

建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

供应链管理（SCM）：围绕核心企业，通过对信息流，物流，资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中。它是将供应商、制造商，分销商，零售商，直到最终用户连成一个整体的功能网链模式。

• SCM(供应链管理)愈益重要—核心能力、战略、关键成功因素  
• SCM旨在通过帮助供方和合作伙伴改进绩效，进而改进组织的绩效  
• SCM可包括供方选择过程，以减少供方总数量，增加长期合作伙伴网链模式。

## 4.4 资源

- 4.4.5 技术资源
- 4.4.5.1 组织如何对其拥有的技术进行评估，并与同行先进水平进行比较分析，为制定战略和增强核心竞争力提供充分依据。
- 4.4.5.2 如何以国际先进技术为目标，积极开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，提高组织的技术创新能力。
- 4.4.5.3 如何形成和使用组织的技术诀窍与专利。
- 4.4.5.4 如何制定技术开发与改造的目标和计划，论证方案，落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

## 4.4 资源

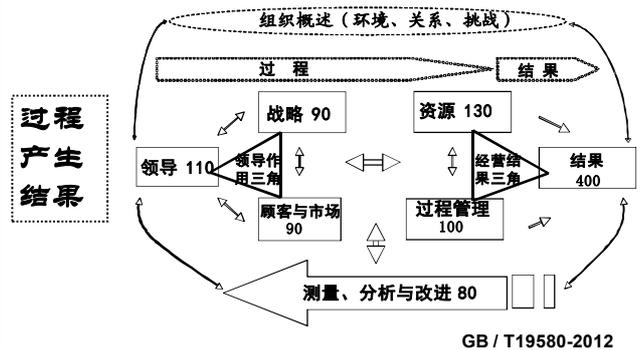
- 4.4.6 基础设施
- 在考虑组织自身和相关方需求和期望的同时，如何确定和提供所必需的基础设施，包括：
  - 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施；
  - 制定并实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度；
  - 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平；
  - 预测和处置因基础设施而引起的环境、职业健康安全和资源利用问题。
- 4.4.7 相关方关系
- 如何建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

## 企业的常见改进空间

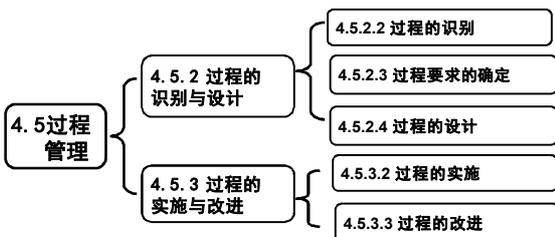
财务	资金短缺，资产负债率不合理，管理落后
信息和知识	竞争和标杆信息源不足，IT建设滞后
技术	未分析、评估，投入不足
基础设施	不足，未做到“三同时”
相关方关系	未着眼于共赢，不尊重、帮助供应商

当财务、基础设施、信息、技术、相关方关系等其他资源不能满足当前经营和未来战略发展需求时，没有相关的战略发展规划

## 4.5 过程管理



## 4.5 过程管理



砌墙实验

### 4.5.2 过程的识别与设计

#### 4.5.2.2 过程的识别

- 1、确定主要产品、服务及经营全过程；
- 2、并识别、确定其中的关键过程，包括利用外部资源的过程。

首先要定量或定性地分析过程的增值能力和对组织成功的贡献，然后将那些价值增值最大的过程识别出来，列为关键过程。



一公司的关键过程

#### 4.5.2 过程的识别与设计

- 1、结合来自顾客及其他相关方的信息，确定关键过程的要求，必要时在全部要求中确定关键要求；
- 2、确保这些要求清晰可测量

#### 4.5.2.3 过程要求的确定

> 过程要求来自于该过程输出的接受者，即顾客（内外部）和其他相关方以及后续过程；要求包括质量生产率、成本、周期时间、准时率应变能力等方面。

#### 如何确定过程要求

- > 首先界定该过程输出的接受者和相关方。
- > 识别所有相关方要求，不仅仅是顾客和员工
- > 注意识别关键和特殊要求，并注意相关方要求的平衡
- > 过程要求应当清晰可测量

一公司的  
某个关键  
过程要求



#### 实例：过程要求及过程关键绩效指标的确定

序号	关键过程	主要相关方					关键过程要求	关键绩效指标	指标值
		顾客	员工	供方	社会	股东/领导			
1	市场营销	●				●	购买方便 拓展市场 高效率	专卖店扩展率 目标市场占有率 人均销售收入	30% 23% 120万元
2	设计过程	●				●	快速满足市场需求 提高技术水平 增进设计成果	新产品设计周期时间 专利的数量 新产品上市成功率	9个月 23 90%
3	采购过程	●		●		●	确保质量 准时交付 成本控制	进货批一次合格率 零部件交付准时率 “双赢”成本降低率	96% 92% 8%
4	生产过程	●	●		●	●	高质量产品 提高效率 减少浪费 保护环境 保障员工安全	装配不良率 单件生产工时 质量损失降低率 厂界及车间噪声 工伤事故率	2% 12 10% 75/55dB 0.2%
5	服务过程	●				●	及时交货 快速有效服务	准时交付率 服务满意度	97% 86
...	.....						.....	.....	.....

#### 4.5.2 过程的识别与设计

- 1、在过程设计中，有效利用新技术和组织知识满足已确定的关键要求；
- 2、考虑可能的变化并保持敏捷性；
- 3、将过程要求转化为关键绩效指标；
- 4、识别评估突发事件并建立相应预案；

#### 4.5.2.4 过程的设计

如：新工艺、新材料、新设备、新方法和信息技术，组织积累的技术诀窍、管理经验等；

前瞻性地提出预案或预留接口。当一种产品转向另一种产品时，产品实现过程能够快速适应这种变化。

如：火灾、爆炸、洪水、地震、台风及流行性传染病等等；

系统地考虑灾前预防准备，灾中应急响应、评估和处置管理，以及灾后恢复；

#### 4.5.2 过程的识别与设计

- 1、在过程设计中，有效利用新技术和组织知识满足已确定的关键要求；
- 2、考虑可能的变化并保持敏捷性；
- 3、将过程要求转化为关键绩效指标；
- 4、识别评估突发事件并建立相应预案；

#### 4.5.2.4 过程的设计

- ① 流程图
- ② 程序文件
- ③ 过程KPI



### 4.5 过程管理

- 4.5.2 过程的识别与设计
- 4.5.2.2 过程的识别  
组织如何确定主要产品、服务及经营全过程，并识别、确定其中的关键过程，包括利用外部资源的过程。
- 4.5.2.3 过程要求的确定  
如何结合来自顾客及其他相关方的信息，确定关键过程的要求，必要时在全部要求中确定关键要求，如何确保这些要求清晰并可测量。
- 4.5.2.4 过程的设计
- 4.5.2.4.1 在过程设计中如何满足已确定的关键要求，如何有效利用新技术和组织知识，如何考虑可能的变化并保持敏捷性，如何考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素，确定过程的关键绩效指标。
- 4.5.2.4.2 如何考虑应对突发事件和采取应急准备，以规避风险、减少危害；在建立组织的应急响应系统中如何考虑预防和管理，以及运营的连续性。

#### 4.5.3 过程的实施与改进

#### 4.5.3.2 过程的实施

- 1、实施关键过程，以持续满足过程设计要求，并确保过程的有效性和效率。
- 2、使用关键绩效指标监控过程的实施；
- 3、在过程的实施中利用来自顾客和其他相关方的信息，及时调整；
- 4、优化关键过程的整体成本。

有效性——  
效率——



过程因素：  
(人机料法环)

监测的目的是确保过程：  
1、有效 2、稳定 3、高效

监测可在过程中进行，也可通过顾客和其他相关方的反馈来监测；

如：应用质量成本管理、价值工程等方法，收集、分析过程质量损失致力于优化和控制整体成本。

### 4.5.3 过程的实施与改进

#### 4.5.3.3 过程的改进

- 1、评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动使关键过程与发展方向和业务需要保持一致；
- 2、在各部门和各过程分享改进成果和经验教训，以促进组织的学习和创新。

可应用：合理化建议和技术革新、QC小组、六西格玛、精益生产、业务流程再造以及其他方法

- 定期评价有效性和效率，发现改进空间
- 排定改进的优先次序
- 选择改进方法
- 分享改进成果

过程改进的成果和经验教训应列入组织的知识资产，在各部门（包括相关方）和过程中分享。

## 4.5 过程管理

### 4.5.3 过程的实施与改进

#### 4.5.3.1 过程的实施

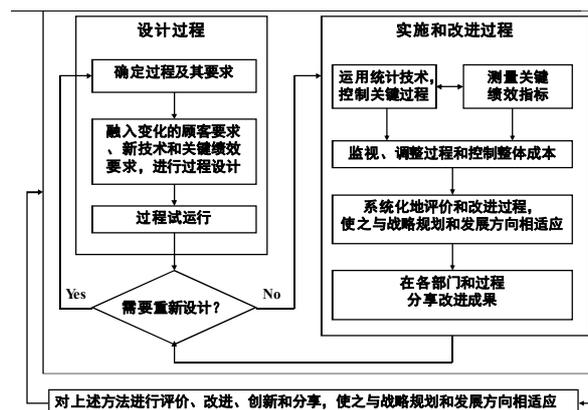
如何实施关键过程，以持续满足过程设计要求，并确保过程的有效性和效率。如何使用关键绩效指标监控过程的实施，如何在过程的实施中利用来自顾客和其他相关方的信息，如何优化关键过程的整体成本。

#### 4.5.3.2 过程的改进

如何评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动，使关键过程与发展方向和业务需要保持一致，并在各部门和各过程分享改进成果和经验教训，以促进组织的学习和创新。



### 4.5 过程管理



## 企业的常见改进空间

缺乏关键过程的识别方法，在过程识别中遗漏（如投资过程、信息化管理过程）

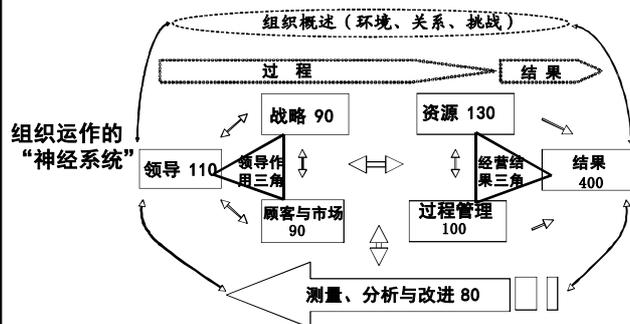
过程要求识别不全，如仅识别了外部顾客的需求

缺乏过程设计的方法，未说明如何满足过程要求

过程绩效指标系统不健全

关键过程的监视、测量、评价和改进、创新不够系统

## 4.6 测量、分析与改进



GB / T19580-2012

基于数据和事实的管理

### 谚语

We don't know what we don't know.  
我们不了解我们不知道的东西，  
We can't do what we don't know.  
我们对不了解的东西不能有所作为，  
We don't know until we measure.  
直到我们测量了我们才能了解。  
We don't measure what we don't value.  
我们不测量我们认为没有价值的东西，  
We don't value what we don't measure.  
我们不重视我们不测量的东西。



## 4.6 测量、分析与改进

### 测量和分析：

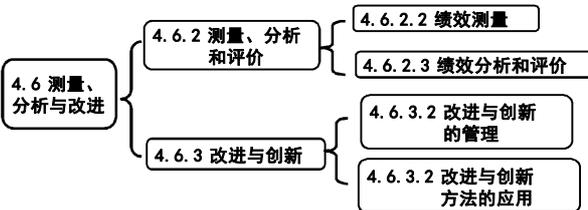
是指组织通过一定的方法、工具、技术（包括绩效指标体系、调查评价方法、测量仪器和设备、统计技术等），利用数据和信息，对组织的产品、过程和运营进行定量或定性评价的一系列活动。

### 改进：

是指通过测量分析的结果，运用有效的方法，对产品、过程和组织整体绩效进行优化和提高的活动。

## 4.6 测量、分析与改进

4.6 测量、分析与改进，相当于组织运营和实现战略的“神经系统”。



### 4.6.2 测量、分析和评价

#### 4.6.2.2 绩效测量

- 1、建立绩效测量系统；有效应用相关的数据和信息，监测日常运作及组织的整体绩效，支持组织的决策、改进和创新。
- 2、有效应用关键的对比数据和信息，支持组织的决策、改进和创新。
- 3、确保绩效测量系统适应发展方向及业务需要，并确保对组织内外部的快速变化保持敏感性。

#### 测量系统（5W1H）：

为什么测量？（意义）  
测量什么？（指标定义...计算...）  
如何测量？（获取方法...）  
何时测量？（测量频次）  
在何处测量？（测量地点）  
谁测量？（责任人）

包括内部对比、竞争对比和标杆对比数据（包括最佳实践）

对测量系统进行适时评价，使测量系统的各要素能够随着内外部环境的快速变化和战略的调整而调整。

### 4.6.2 测量、分析和评价

#### 4.6.2.3 绩效的分析与评价

- 1、分析、评价组织绩效。
- 2、根据绩效评价结果，确定改进的优先次序，并识别创新的机会；
- 3、将这些优先次序和创新机会及其举措在组织内展开，适当时展开到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致。

①组织成就、②竞争绩效、③长期目标进展、④应变能力。

高层领导一定要紧盯“仪表盘”！

·分析方式：定期的经营分析、管理评审、方针目标完成情况分析等  
·分析内容：战略目标、经营结果、行业对比、发展趋势、市场预测等  
·分析方法：趋势分析、排列图、因果图、标杆对比、回归分析等适用的方法

需加强：

- ②竞争绩效的评价！ ④应变能力的评价！

### 4.6.2 测量、分析和评价

#### 4.6.2.3 绩效的分析与评价

- 1、分析、评价组织绩效。
- 2、根据绩效评价结果，确定改进的优先次序，并识别创新的机会；
- 3、将这些优先次序和创新机会及其举措在组织内展开，适当时展开到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致。

管理者千万不要忽视资源约束！

确定改进的优先次序基于三大因素：

影响  
紧急程度  
趋势与对比

**4.6.2 测量、分析和评价**      **4.6.2.3 绩效的分析与评价**

- 1、分析、评价组织绩效。
- 2、根据绩效评价结果，确定改进的优先次序，并识别创新的机会；
- 3、将这些优先次序和创新机会及其举措在组织内展开，适当时展开到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致。

将改进机会转化为具体的改进和创新举措。当改进和创新举措涉及外部时，还需要将其展开至供方和合作伙伴。

**评价的目的在于改进！**

**4.6 测量、分析与改进**

- 4.6.2 测量、分析和评价
  - 4.6.2.2 绩效测量
    - 4.6.2.2.1 说明组织如何建立绩效测量系统，如何有效应用相关的数据和信息，监测日常运作及组织的整体绩效，支持组织的决策、改进和创新。
    - 4.6.2.2.2 如何有效应用关键的对比数据和信息，支持组织的决策、改进和创新。
    - 4.6.2.2.3 如何确保绩效测量系统适应发展方向及业务需要，并确保对组织内外部的快速变化保持敏感性。
  - 4.6.2.3 绩效分析和评价
    - 4.6.2.3.1 如何分析、评价组织绩效，包括：如何评价组织的成就、竞争绩效以及长、短期目标和实施计划的进展，如何评价组织的应变能力。
    - 4.6.2.3.2 如何根据绩效评价结果，确定改进的优先次序，并识别创新的机会；如何将这优先次序和创新机会及其举措在组织内展开，适当时展开到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致。

**4.6.3 改进与创新**      **4.6.3.2 改进与创新的管理**

- 1、对改进和创新进行策划，明确各层次和所有部门、过程在改进与创新方面的计划和目标。
- 2、实施、测量、评价改进与创新活动，分析对盈利能力和实现组织战略目标的贡献，促进组织绩效的提高。

改进目标 { 符合性改进  
对标性改进  
突破性改进 }

改进的目标应当与关键绩效指标相关联

**关于改进的P、D、C、A循环！**

**4.6.3 改进与创新**      **4.6.3.3 改进与创新方法的应用**

- 1、应用多种方法，组织各层次员工开展各种改进与创新活动。
  - 如：合理化建议、QC小组、六西格玛管理、现场改进小组等
- 2、正确和灵活应用统计技术和其他工具，为改进与创新提供支持。
  - 如：QC新老七种工具、统计过程控制、方差分析、回归分析、试验设计、标杆分析、精益生产、业务流程再造 (BPR) 等

**4.6 测量、分析与改进**

- 4.6.3 改进与创新
  - 4.6.3.2 改进与创新的管理
    - 4.6.3.2.1 如何对改进和创新进行策划，明确各层次和所有部门、过程在改进与创新方面的计划和目标。
    - 4.6.3.2.2 如何实施、测量、评价改进与创新活动，分析对盈利能力和实现组织战略目标的贡献，促进组织绩效的提高。
  - 4.6.3.3 改进与创新方法的应用
    - 4.6.3.3.1 如何应用多种方法，组织各层次员工开展各种改进与创新活动。
    - 4.6.3.3.2 如何正确和灵活应用统计技术和其他工具，为改进与创新提供支持。

**4.6 测量、分析与改进**

测量、分析和改进

绩效测量  
•建立绩效测量系统，选择、收集和整理，监测日常运作及绩效  
•选择和有效应用对比数据

绩效分析和评价  
•分析、评价绩效，以及战略制定时的分析，分析结果的下传  
•识别改进的优先次序和创新机会，驱动改进和创新

改进和创新

改进与创新的管理  
•所有部门、层次的改进计划和目标  
•改进的实施、测量和成果评价

改进与创新方法的应用  
•多种改进形式、各层次参加  
•正确和灵活应用

对上述方法进行评价、改进、创新和分享，使之与战略规划和发展方向相适应

## 企业的常见改进空间

测量分析评价

缺乏统一、健全的关键绩效指标及其测量系统，KPI未能体现战略要求和相关方对关键过程的要求，未能进行纵向展开和横向展开

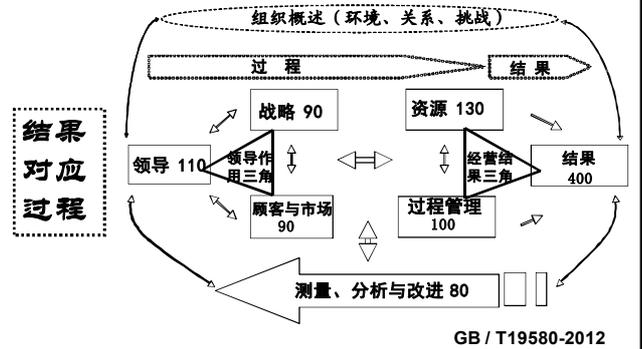
改进与创新

竞争和标杆信息源不足，没有有效地进行绩效数据、信息的竞争对比和标杆对比

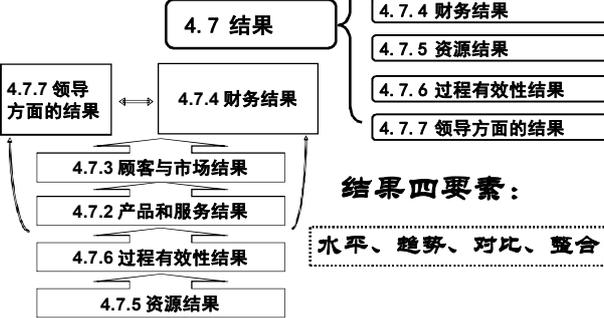
改进与创新机制不够健全，多头推进，缺乏必要的整合

统计技术应用偏弱，不够正确、灵活

## 4.7 结果



## 4.7 结果



## 4.7.2 产品和服务结果

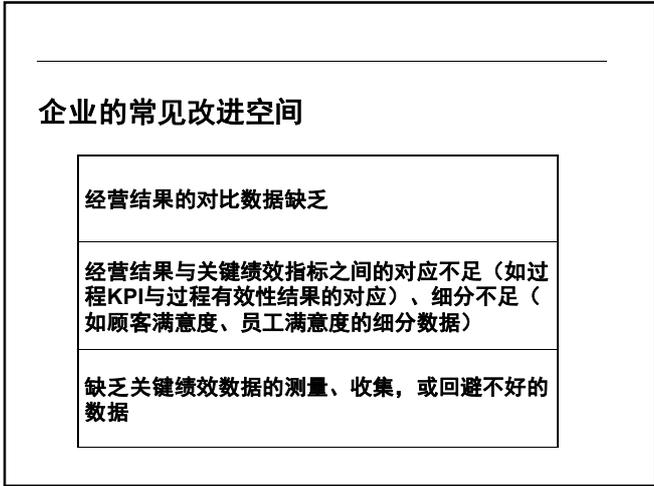
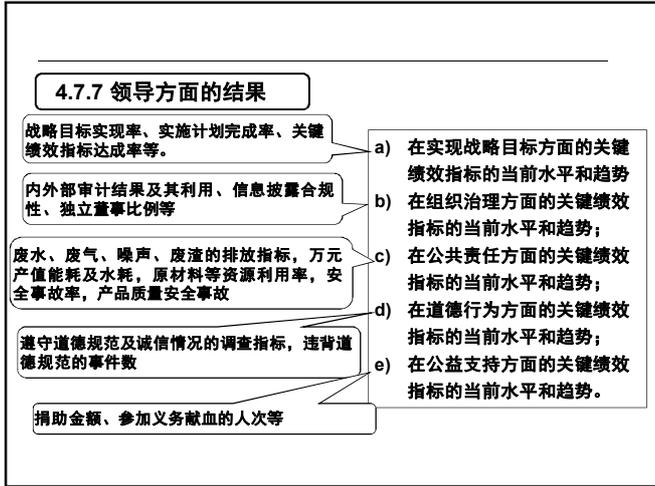
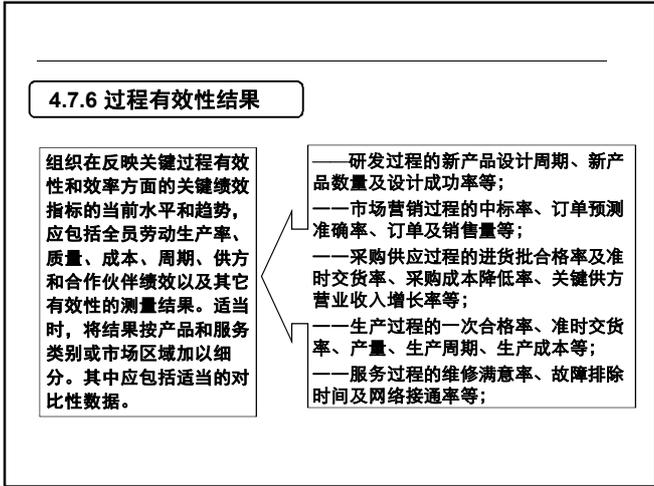
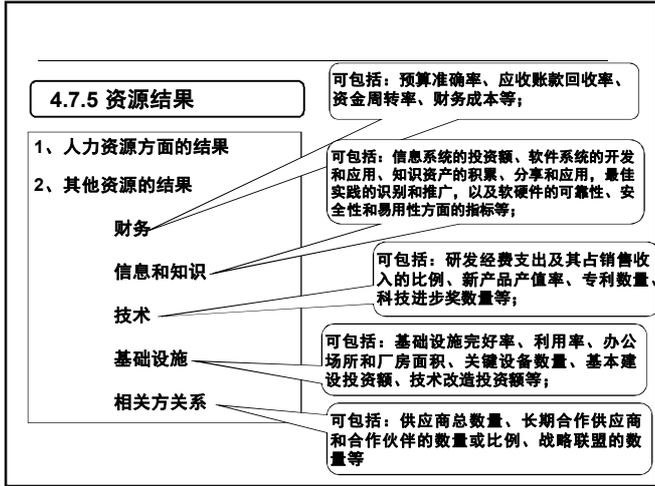
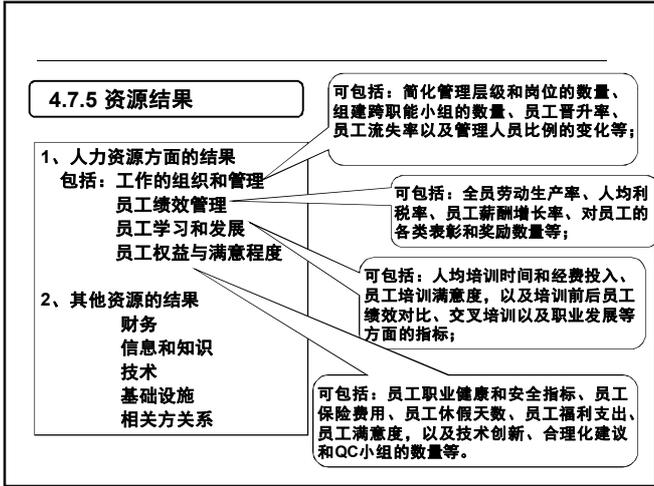
- 1、主要产品和服务的关键绩效指标的当前水平和趋势。  
主要产品和服务的质量特性、可靠性、性价比、交付周期或准时交付、顾客服务或技术支持等方面的指标。
- 2、主要产品和服务的关键绩效指标与竞争对手对比的结果；产品和服务质量在国内、国际同行业中的水平。  
包括：名牌产品、驰名商标、品牌价值、科技进步奖产品、专利产品、新产品或服务所具有的质量安全、环保和资源节约等方面的特色等。
- 3、主要产品和服务所具有的特色及创新成果。

## 4.7.3 顾客和市场结果

- 1、顾客方面的结果
  - a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势；  
可包括：顾客满意度、顾客投诉及时响应率、有效解决率
  - b) 顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果；
  - c) 顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势。
- 2、市场结果
  - a) 市场的关键绩效指标的当前水平和趋势；  
可包括：市场占有率、市场地位、业务增长或新增市场等。
  - b) 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比结果，在国内外同行业中的水平。

## 4.7.4 财务结果

- 组织在财务绩效方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，可包括：主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等综合指标。
- ✧ 并与竞争对手和标杆对比，以反映组织在同行业中的水平。
  - ✧ 不限于这些指标，应当根据国家《会计准则》、《财务通则》和行业特点，选择最具代表性的指标来反映组织的财务绩效。



**Q&A**

**谢谢**

吕杰  
13791054401  
QQ: 11960215  
Lvjie\_2001@163.com