

# SZDB

## 深圳市标准化指导性技术文件

SZDB/ 43—2011

---

### 卓越绩效模式应用指南

2011 - 09 -30 发布

2011 - 10 -01 实施

深圳市市场监督管理局 发布

## 目 次

前言.....	II
引言.....	III
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语、定义和缩略语.....	1
4 卓越绩效模式应用的路径.....	3
5 领导.....	6
6 战略策划.....	17
7 以顾客为关注焦点.....	27
8 测量、分析与知识管理.....	36
9 以员工为本.....	49
10 以运营为关注焦点.....	60
11 结果.....	68
参考文献.....	75

## 前 言

本指导性技术文件由深圳市市场监督管理局提出并归口。

本指导性技术文件起草单位：深圳市市场监督管理局、深圳市卓越绩效管理促进会、深圳市卓越绩效管理促进会推广工作委员会、深圳市标准技术研究院。

本指导性技术文件主要起草人：郭晓渝、史诗祯、崔红兵、詹一峰、熊克俭、梁建诚、金峥、沈斌、路宏峰、侯毅、张芳、张增英、张万荣、梁赞、高振亚、翁思妹。

## 引 言

为引导组织学习应用卓越绩效模式，提高产品、服务和经营质量，增强竞争优势，创造卓越绩效，促进深圳质量的有益实践和长足发展，根据《深圳市市长质量奖管理办法》的有关规定，特制定《卓越绩效模式应用指南》。

本指导性技术文件遵循卓越绩效模式的核心价值观和要求，参照国内外有关组织的实践经验，结合我市经济发展实际，阐述了应用卓越绩效模式的基本思想、方法、路径，适用于导入期的组织。

本指导性技术文件重在引导组织建立系统的经营管理模式，强调战略、顾客导向、经营结果和社会责任。

本指导性技术文件有助于组织采用卓越绩效模式的概念体系框架，对关键经营活动进行有效的管理、控制和改进，通过为顾客和其他相关方创造价值而提高组织的整体绩效。



# 卓越绩效模式应用指南

## 1 范围

本指导性技术文件为组织推荐导入应用卓越绩效模式所需要的基本方法、路径、技术和流程。

本指导性技术文件是指导和帮助组织应用卓越绩效模式的参考，并非强制性要求。应注意卓越绩效模式不是符合性而是成熟度的评价要求，故各类组织可以结合自身实际和需要选择性应用。

## 2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本文件的引用而成为本文件的条款。凡是注日期的引用文件，其随后（之前）所有的修改单（不包括勘误的内容）或修订版均不适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000—2008 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求

GB/T 24001—2004 环境管理体系 要求及使用指南

《深圳市市长质量奖评定标准》（含评分系统和评分指南）（2011-2012）。

## 3 术语、定义和缩略语

《深圳市市长质量奖评定标准》确定的术语和定义适用于本文件。

### 3.1 缩略语

《标准》：本文件中所简称的《标准》均指《深圳市市长质量奖评定标准》；涉及类目均指《标准》相应类目，如：1领导等；条目均指《标准》相应条目，如1.1高层领导。

### 3.2 卓越绩效模式

组织追求卓越的一套管理哲学、绩效评价和改进框架。源自1987年设立的美国波多里奇国家质量奖评奖标准《卓越绩效准则》（Criteria for Performance Excellence），也是深圳市市长质量奖的评定标准。

在《深圳市市长质量奖评定标准》中，卓越绩效被定义为：“一种整合化的组织绩效管理新模式，它能够：（1）为顾客和利益相关者提供不断改进的价值，从而达成组织的可持续发展；（2）提高组织的整体有效性和能力；（3）促进组织和个人的学习。本标准为了了解组织的优势和改进机会并由此引导组织的行动方向提供了一种框架和评价工具。”

有关卓越绩效模式的术语和要求见《深圳市市长质量奖评定标准》。

### 3.3 卓越绩效模式框架图

卓越绩效模式由组织简介和7个类目组成：1.领导；2.战略策划；3.以顾客为关注焦点；4.测量、分析与知识管理；5.以员工为本；6.以运营为关注焦点；7.结果。图1给出了连接和整合这7个类目的框架，清晰地描述了类目间的逻辑关系。

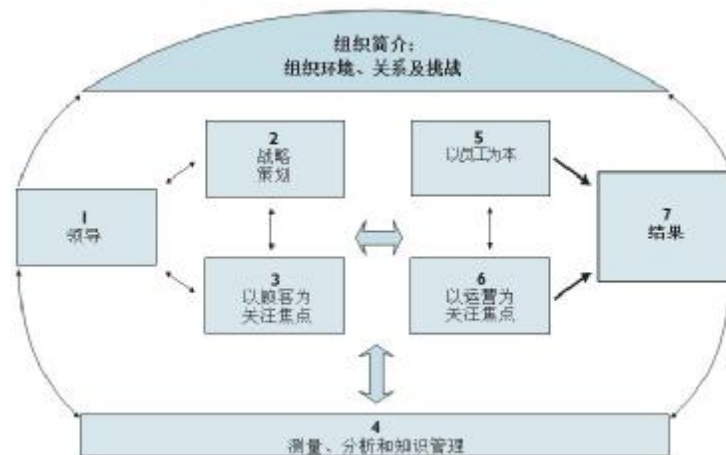


图1 卓越绩效模式框架图

卓越绩效模式框架中有自上而下的三个部分，其基本要素如下：

——组织简介部分：给出了组织运行的背景。组织所处的环境、关键影响因素和面临的挑战构成了组织绩效管理系统的基礎。

——系统的运行部分

- 系统的运行部分由图 1 中心的 6 个类目所构成，它确定了组织的运行以及所取得的结果。
- 领导（类目 1）、战略策划（类目 2）和以顾客为关注焦点（类目 3）组成了领导三元组。高层领导者通过关注战略和顾客为组织设定方向并寻求未来的机会。
- 以员工为本（类目 5）、以运营为关注焦点（类目 6）和结果（类目 7）组成了结果三元组。组织的员工和关键过程完成组织的工作从而产出经营结果。
- 所有的行动指向经营结果：由产品与过程结果、关注顾客的结果、关注员工的结果、领导及治理结果、财务与市场的结果 5 个方面所构成。
- 框架中心的水平箭头贯通了领导三元组和结果三元组，表明结果和驱动因素的因果联系。水平箭头显示出了领导（类目 1）与经营结果（类目 7）之间的核心关系。双向箭头意味着反馈在一个有效的绩效管理系统中的重要性。

——系统的基础部分：测量、分析与知识管理（类目 4）是领导三元组与结果三元组的联系纽带，其对于组织的有效管理，对于一个基于事实的、知识驱动的改进绩效和竞争力的系统，发挥着至关重要的作用。

### 3.4 卓越绩效模式价值观

卓越绩效模式建立在以下 11 条相互关联的核心价值观的基础之上：远见卓识的领导、顾客驱动的卓越、组织和个人的学习、重视员工和合作伙伴、快速反应和灵活性、注重未来、促进创新的管理、基于事实的管理、社会责任、关注结果和创造价值、系统的观点。这些核心价值观贯穿于卓越绩效模式的各项要求之中，应成为组织全员尤其是高层领导者的理念和行为准则。

## 4 卓越绩效模式应用的路径

### 4.1 学习

- a) 高层领导学习及了解卓越绩效模式。

高层领导可以通过多种途径学习及了解卓越绩效模式，方法之一是召开高层研讨会，议题可包括卓越绩效模式内涵和效用、运用卓越绩效模式的方法、应用中应当注意的问题等。

b) 分析本组织应用卓越绩效模式的收益和风险。

——高层领导应结合组织实际，逐条讨论卓越绩效模式要求的含义及其与本组织有关工作或活动的关联程度。

——高层领导应分析应用卓越绩效模式的收益和风险。一般来说，组织应用卓越绩效模式可获得以下收益：改进绩效管理活动、提升能力和改善结果，学习卓越组织的成功经验，促进员工的成长等。风险可能表现为：脱离实际的表面化应用，未能建立本组织应用卓越绩效模式的目标，未能改进管理方法、建立新文化等。组织高层领导须考虑应用卓越绩效模式的目的和目标。

c) 决定应用卓越绩效模式的途径。

高层领导决定本组织应用卓越绩效模式的方式、时间计划、组织管理形式和步骤等。

## 4.2 评估

a) 决定评估的方式。

卓越绩效模式的一项重要作用是自我评估，可采取内部评估和外部评估的方式。由组织内部人员进行评估，应当确保参与评估人员接受过关于卓越绩效模式的培训，掌握具体要求及评估方法；邀请外部人员评估，应当确保有适当的人员衔接配合。

b) 组建评估团队。

无论何种方式的评估，都应成立评估小组。评估小组通常由组织的高层领导以及中层干部组成，也可邀请外部专家参加。组织高层领导通常应该担任评估小组组长。评估小组的主要工作是依据本组织管理现状，应答卓越绩效模式提出的一系列问题。对问题的全面回答，也是对组织现有管理系统的描述。

召开评估小组会议。评估小组组长应当在首次会议上明确评估计划。首次会议议题可包括：评估的必要性、最终工作结果，必要的培训及方式，评估小组的工作守则、任务、项目计划及日程表，组员的职责及任务等。评估完成之前，评估小组应定期开会，检查进展、协调解决问题，推进工作。

c) 培训评估小组。

评估小组可邀请外部专家提供有关应用卓越绩效模式以及自我评估方面的培训。培训的内容可包括：卓越绩效模式应用实务、问题应答方式、自我评估介绍等。

d) 评估。

——制定自我评估计划

- 确定评估方式及沟通方式；。
- 制定自我评估计划。

——编制组织简介

组织简介将引导自评参与者对评价的关键数据和信息的选择和分类。从组织简介开始，逐步深入到更详细的自评和行动层面。

- 理解“组织简介”的要求；
- 应答相关问题；
- 组织评估小组全体成员讨论相关答案；
- 确定正式的答案。

——评估小组举行研讨会，针对卓越绩效模式的要求逐项寻找答案，并逐项评估；这是自我评估的关键。同时，通过评估找出对应优势和可改进的方面。

- 准确理解卓越绩效模式中有关领导、战略策划、以顾客为关注焦点、测量、分析和知识管理、以员工为本、以运营为关注焦点以及结果的每项问题；
- 应答每项问题；



- 在确定答案完整的前提下，按照卓越绩效模式的评分系统逐项打分，同时找出优势和可改进的方面；
- 重复上述三项，直至所有项均完成。

——编制评估报告。

组织应将评估的结果形成评估报告。

e) 分析评估报告，制定改进措施。对识别出来的优势和可改进的方面进行优先排序。

——将优势和可改进的方面形成列表；

——召开评估小组会议，评估小组成员对列表按照应当考虑的因素进行投票；

——根据投票，对优势和可改进的方面进行排序；

——评估小组成员对排序结果进行讨论；

——组织针对评估中发现的可改进之处，制定行动计划（行动计划的样本见表1）。

表1 行动计划样本

标准类目	重要性 高、中、低	对于高度重要的领域			
		实施（强度）或改善 （改进机会）目标	行动计划	时间	负责人
类目 1 — 领导					
优势					
1.					
2.					
改进机会					
1.					
2.					
类目 2 — 战略策划					
优势					
1.					
2.					
改进机会					
1.					
2.					

#### 4.3 策划

a) 根据评估报告及本组织发展目标，制定全面导入卓越绩效模式的计划。

组织全面导入卓越绩效模式的计划通常应包括：

——导入目标；

——主要步骤；

——需要的资源；

——涉及到的组织和人员。

b) 成立全面导入卓越绩效模式的项目小组。

组织应成立一个全面导入卓越绩效模式项目组（简称“项目组”）。通常，项目组长可以是评估小组的组长。

c) 明确项目组及其它相关部门和人员的任务。

召开项目组全体会议，确定工作安排。议题可包括：概要、重新讨论自我评估报告、确定项目组任务、制定工作守则、明确成员分工、确定需要的培训或外部支援、制定工作日程表。

d) 开展培训。

项目组应对卓越绩效模式如何运作以及作用机理有全面的理解。配套开展的培训可包括：卓越绩效

模式的理解、卓越绩效模式的运行、专题培训（战略、流程、绩效管理等）。

#### 4.4 系统整合

a) 建立或梳理组织的愿景、价值观和使命。

在系统整合阶段，应建立或梳理组织的愿景、价值观和使命。愿景是组织追求的长远目标，价值观是确保组织取得成功的行为准则，二者对于组织追求卓越至关重要。有关问题参见 5.2.1。

b) 制定或梳理组织的长、短期战略。

组织达致卓越，应当有一套适宜的长、短期战略。在系统整合阶段，组织应制定或梳理其长短期战略。有关问题参见 6。

c) 建立或梳理组织的工作流程及组织架构。

组织确保其使命、愿景、价值观及战略达成，提供顾客满意的产品及服务，应当拥有一套卓越的流程及适宜的组织架构。在系统整合阶段，应当建立或梳理组织的工作流程及组织架构（含领导力、战略管理、关注顾客及市场、人力资源、运营等方面）。有关问题参见 5、7、9、10。

d) 建立或梳理组织的绩效测量和分析系统。

进行绩效测量和分析，是建设卓越组织的重要手段。在系统整合阶段，应建立或梳理组织的绩效测量和分析系统。有关问题参见 8。采用卓越绩效模式的组织通常会定期进行自我评估。组织可以按照《标准》给出的评分系统，建立自我评估机制。

e) 建立（改进）持续改进机制。

持续改进是组织达致卓越的必经之路。组织应建立持续改进的机制，包括：管理持续改进活动以及持续改进的步骤和方法等。

#### 4.5 持续改进

a) 落实组织的愿景和价值观。

组织应采取有力措施，落实其愿景和价值观。

b) 落实组织的长短期战略。

组织应落实其长短期战略，构建核心竞争力，实现其战略目标。

c) 开展业务运营。

组织应通过运营为顾客提供满意的产品和服务。

d) 进行绩效测量、分析和改进。

组织应运行其绩效测量及分析机制，对组织关键绩效进行测量及分析。对于发现的问题，组织应通过其持续改进机制，加以改进。

e) 开展自我评估。

组织应定期开展自我评估，发现组织存在的问题。

f) 改进经营管理系统。

通过改进自我评估以及其它途径发现的问题，组织不断改进其经营管理系统，并藉此逐步达致卓越。

### 5 领导

#### 5.1 总则

卓越绩效模式的“领导”类目由两个部分组成：高层领导及治理和社会责任。见图 2。

在高层领导部分，卓越绩效模式要求：

——组织的高层领导应建立愿景、价值观和使命，并通过领导系统向全体员工、关键供应商和合作

- 伙伴、顾客和其他利益相关方展开组织的愿景、价值观和使命。
- 组织的高层领导应营造遵守法规、道德的环境。
- 组织的高层领导应创建可持续发展的组织，创建一种促进绩效改进、使命和战略目标实现、创新、具有竞争力或领军地位，以及保持组织灵活性的环境；创建一种提供持续的顾客体验以及培育顾客契合的员工文化；发展和增强领导技能；参与组织学习、继任策划，以及组织未来领导者的培养计划。
- 组织的高层领导应有效激发全体员工并与之沟通。
- 组织的高层领导应确立以行动为关注焦点，以实现组织目的、改进绩效和达成愿景与使命。
- 在治理系统和社会责任部分，卓越绩效模式要求：
- 组织应建立治理系统以保证运营透明性、责任明晰及相关方利益受到保护。
- 组织应通过评审不断改进领导方法。
- 组织应建立守法崇德的管理系统。
- 承担其社会责任，积极支持和强化关键社区。

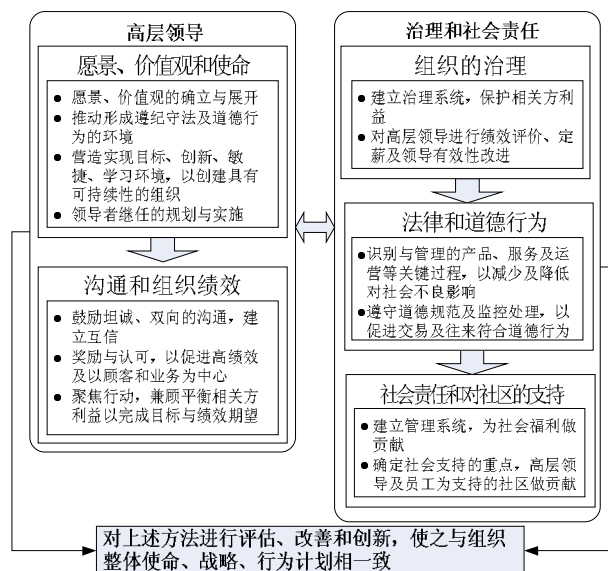


图2 领导系统图

## 5.2 高层领导

### 5.2.1 愿景、价值观和使命

高层领导者应当确立组织的愿景、价值观和使命。愿景是组织所追求的未来状态，它描述了组织正在向何处去，希望未来成为什么或被视为什么。使命是一个组织的整体功能，它所回答的是组织致力于完成什么。使命通常指组织所服务的顾客或市场、所具有的独特能力或所应用的技术。图3为某组织的愿景与使命。

愿景：成为全球最具价值的专业通信设备与服务提供商  
使命：在专业通信领域实现客户随需而通的梦想

图3 某组织的愿景与使命

价值观是组织及其成员如何做事的指导原则和行为准则。价值观反映并强化组织所崇尚的文化。价值观以适当的方式，支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。图4为某组织的价值观。

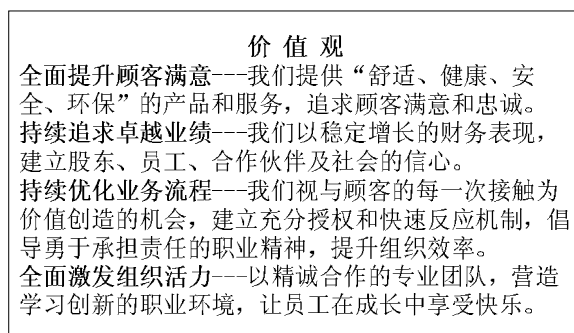


图4 某组织的价值观

愿景、价值观和使命应当被全体员工、关键供应商和合作伙伴、顾客和其它利益相关者知晓和理解，高层领导应通过组织的领导系统，将其展开到全体员工、关键供应商和合作伙伴、顾客和其它利益相关方。

建立愿景、价值观和使命可参考以下步骤及方法：

- a) 识别需求：通过全体员工、客户、相关方调查问卷、广泛征集相关方对组织愿景、价值观和使命的建议和想法、各级人员访谈、第三方诊断等方法了解相关方对组织的要求与期盼；
- b) 总结提炼：在调研分析基础上，总结提炼愿景、价值观、使命、行为准则等相关理念，并以易于理解和可以付诸行动的语言来诠释；
- c) 发布宣贯：正式发布愿景、价值观、使命等价值理念，并通过高层宣导、全员培训、开展各类主题活动、与客户、供应商及伙伴互动活动、刊物、网络及媒介宣传等方式宣贯传递文化理念。
- d) 制度建设：订立或检讨、完善与文化配套的奖惩及规章制度；
- e) 评估改进：通过定期评价，如通过愿景、价值观、使命及规范认同度问卷、行为奖惩、业绩评价等多维度评价方法检讨与理想环境的差距，并订立改进措施或计划。

**示例：**某组织在十多年间经历了创业积累期、快速提升期及全球发展期三个发展阶段，通过环境分析及组织应变能力评价，高层领导先后组织对愿景、价值观和使命进行了三次重大修改，形成了调研、提炼、宣贯、践行、评估五个过程的文化管理机制，循环往复，不断螺旋上升。如图5。

- 调研。由人力资源部门负责内部文化的建立及推动，由各部门骨干人员组成的文化小组应用多种方法如高层访谈、员工问卷调查、顾客意见收集及关键供应商和合作伙伴拜访等方法，了解相关方对组织的要求与期望、意见及评价。
- 提炼。通过内网、培训、说明会等方式正式发布愿景、核心价值观、使命初稿并征求全体员工的意见。全体员工参与组织文化大讨论，高层与中基层人员展开互动，经过六易其稿达成共识，正式颁布组织的愿景、价值观及使命。
- 宣贯。召开全体干部大会，由高层领导亲自主持，进行文化研讨。同时，通过网站、论坛、内刊媒体、多样化的培训及主题活动、客户及供应商峰会宣传组织理念。
- 践行。高层通过对照愿景重新审视组织整体战略的方向、面向客户的组织变革、新品牌定位、签订诚信道德承诺、建立内控机制及重新梳理员工行为规范等机制、制度建设，并将其融入到日常的管理体系、员工日常的工作行为当中去，促进文化价值观的落地。
- 评估。通过价值导向体系建设，如高层领导的能力素质考核与评价、人才评价体系的建立与实施、员工不定期的行为检查与通报、内外部审计、绩效与能力的总结及分析，对文化行为及结果进行综合评价。

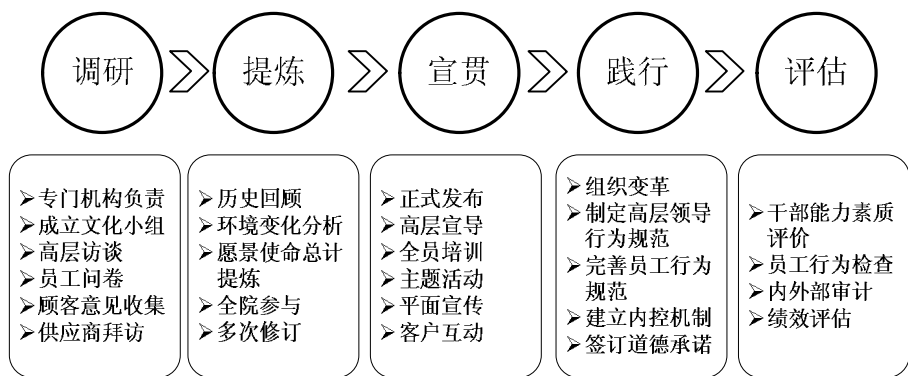


图5 某组织文化管理系统图

### 5.2.2 促进法律和道德行为

法律法规、道德行为准则是源于建立良好社会秩序的规律和规则。组织应营造遵纪守法和崇尚道德的环境，它一般具有的特征：组织的领导者关注平衡相关方利益；将守法崇德与日常商业实践、运作和政策相结合，身体力行地引导、培育每一位员工遵纪守法、崇尚道德；设立监督机制并有效运行以保障组织及个人不违反法规及原则，使组织步入良性治理的轨道；反之，高层领导倡导的与执行的不一致，组织缺乏“高压线”等约束机制，必给组织的稳健发展带来风险。

建立法律法规、道德行为管理系统可参考以下方法：

- 建立守法崇德的理念、价值观。组织应将守法崇德的相关价值理念纳入组织的组织文化系统中，以指引组织经营运作及员工的行为；
- 建立法律法规、道德行为管理体系。通过建立法规收集渠道、落实相关责任部门/责任人、定期收集适用法规、将法规/道德要求转化为制度规范并落实实施、定期开展合规性评价以建立法律法规、道德行为的管理系统；
- 宣传、培训、引导、共享。通过法规/行为规范宣传教育、沟通培训、签订诚信承诺、正反面案例收集分享等多渠道、多样化方法使全体员工了解法规/道德规范要求，建立守法崇德意识，规范行为；
- 建立监督评价机制。通过设置监督约束机制，如设立监察部门、内外部审计、干部上任、离任审计、合规性评价、投诉举报等方法使组织处于受控状态。

### 5.2.3 创建可持续性组织

可持续性的组织既具有满足当前的经营需要的能力，也具备成功应对未来的商务、市场和经营环境的敏捷性和战略管理能力。组织可持续性既包括未来成功所必需的技术创新、管理创新和组织创新，还应确保为员工和其它关键的利益相关者提供一个安全可靠的环境。在社会责任方面，组织不仅要考虑对员工和直接利益相关者的贡献，还应考虑对环境、经济、社会的贡献。另外“可持续性”也包括能即时地或短时期内处理紧急情况的预案。

建立可持续性组织可参考以下方法：

- 建立法人治理结构：对组织未来进行战略规划：组织应当按照现代组织制度建立治理结构，从组织治理的“人治”走向“法治”。通过打造核心竞争力、对未来进行战略规划使组织具备应对未来业务的能力；
- 建立目标绩效管理系统：通过设立绩效目标、进行绩效测量、绩效分析评审及绩效改进，以帮助组织及时纠偏及达到预期的目标；



- c) 有效进行资源整合：考虑行业特征及业务特点，对内外部资源，包括人、财、物、技术、信息、相关方资源进行当前及未来需求的规划；
- d) 建立学习型组织：通过建立创新机制、教育培训系统、标杆学习、最佳实践分享等方法营造积极进取、持续改进、创造高绩效的环境；
- e) 人才梯队培养：通过制定接班人培养计划、设立晋升通道、轮岗、内部竞聘等方法选拔组织未来的领导者，保持组织运营的可持续性；
- f) 制定处理紧急情况的预案：识别组织内外部突发事件、运营和产品可能带来的紧急情况，评估其风险，制定相应的应急预案及进行演练，减免及降低风险以保持组织运营的连续性。

**示例：**某组织的高层领导团队认为，卓越的组织应既能应对目前的顾客及市场获得竞争力，还要面向未来预测业务及运营可能的变化与风险，主动采取措施防范未然，为此制定了可持续发展模型。如图 6。

可持续发展组织=进取性的目标（愿景使命）+正确的方向（基于核心竞争力的战略规划+风险预控）+强执行力（组织、流程、规则、能力、文化）。

如图 6 所示，高层领导通过确立进取性的目标，即愿景、使命建立与相关方共赢的价值导向引领组织成为一个有梦想、有良知及共赢发展的组织，它成为组织金字塔的顶端，而正确的方向+强执行力作为金字塔的基石是组织迈向可持续发展之路。正确的方向通过周而复始的战略规划及风险预控机制达成及保证，强执行力是组织的管理系统，如基于卓越绩效模式的管理系统促使其组织机构、流程、规则、能力与文化按照预期的愿景目标运作与发展，组织才能持续长久。

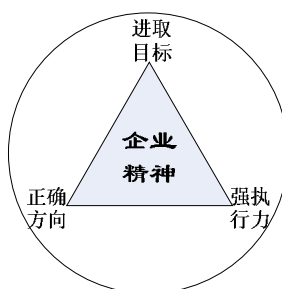


图6 可持续发展组织模型

#### 5.2.4 沟通

高层领导应进行有效沟通、鼓励认可及聚焦行动以促进组织高绩效及愿景达成；应鼓励在整个组织内进行坦诚、双向的沟通，建立互信、平等、开放的氛围。

双向沟通是促进沟通双方不断反馈、价值观趋近一致的重要方法。双向沟通应有利于促进员工在实践中不断明确公司“提倡什么”“反对什么”以及激发他们的行为朝向组织预期的方向。无论采取何种方式，双向沟通应在平等开放的氛围下进行，以激发员工的参与度、积极性，使得言论有公开性和自由度。应正确引导舆论，避免因言论而追究责任。沟通方式不宜采取命令式的上传下达，采用双向沟通方式使领导者以协商和讨论的姿态与员工对话并有反馈意见的机会，保证了信息沟通的准确性，沟通过程产生平等感和参与感，增加员工的自信心和责任心。双向沟通过程应促进员工的意见、建议能够被充分考虑、听取、评估及采纳。

组织通过奖励认可系统对特定的目标对象进行表彰、认可、刺激与鼓励，它能牵引价值观导向，调动员工的积极性与创新性，也是促进组织目标实现的配套方法。

高层管理者应建立并运行有效沟通机制，可参考以下方法：

- a) 设立沟通的渠道：如定期召开各类会议、合理化建议、总经理信箱、内部论坛、杂志等；
- b) 规定沟通方式的管理者及管理方法：如落实沟通方式的责任部门/责任人、制定合理化建议等沟通方式的管理办法，如收集频率、处理流程等；
- c) 收集沟通信息或实施沟通：按照规定的沟通机制定期收集沟通信息以及进行沟通；

d) 筛选、评价信息：按规定的程序对收集的信息如合理化建议进行筛选、归类、传递，由责任人员进行评价与建议；

e) 信息反馈：将评估与建议结果及时、准确地反馈于沟通对象。

高层领导者应建立和运行奖励及认可机制，可参考以下方法：

a) 建立奖励项目及目标：组织应当围绕价值导向设定奖励目的及奖励项目、对象、方式，例如奖励方向为业绩、客户服务、创新、团队协作等；奖励对象可以分为团队及个人；奖励方式可以是物质奖励，包括浮动薪酬，以及非物质奖励；

b) 建立评价方法、流程：设立评价机构，落实评价职责，制定评价流程及评价标准，公开透明与合理的评价系统是可信和有效的前提；

c) 实施评定：按照规定的奖励机制及时进行评定，评定过程应当体现公平、公开、公正、透明原则；

d) 公布奖励结果、颁奖及分享：组织应正式公布奖励结果，高层领导者应积极参与奖励的相关活动，如亲自参与颁奖、设立奖励基金，促进经验总结或内部分享，激励员工的行为趋向组织引导的方向。

**示例：**某组织在战略制定和绩效改进过程中，高层领导高度关注营造良性的沟通氛围，通过建立多种渠道与员工进行坦诚、双向的沟通，广泛听取各层面员工的意见或建议。如表 2。

为创造积极进取、开放、透明的氛围，组织在绩效改进的过程中围绕组织价值导向对现有奖励认可制度进行对照评估及完善梳理，将与价值导向不相符的制度、流程或评定方法进行整合、优化或废弃。如表3。

表2 沟通渠道与方式

沟通交流方式	沟通内容	周期
年度管理会议	通报前一年度战略目标、生产、经营、质量、新项目和 KPI 指标完成情况，部署新年度与战略相关联的工作，确定生产、经营目标和 KPI 指标	每年
月度管理例会	当月经营、生产、安全等各项关键指标完成情况和跟踪推进	月至少一次
班组专题会	传达管理信息，工作总结、计划，员工劳动保护	随时
部门工作例会	工作总结、计划，专题分析	月至少一次
质量、安全会议	季度质量、安全总结和计划，专题分析	每季
研发、销售会议	通报产品研发、生产、贮运、销售计划进展情况，解决进程中出现的问题	随时
电话邮件、IT 系统	涉及工作的所有内容	随时
员工代表座谈会	组织政策、福利等传达，听取员工建议和意见。任何普通员工都有机会代表部门参加座谈会，并在会前负责收集其他员工的建议和意见	每季

表3 奖励认可机制

价值导向	奖项设置	奖励标准
聚焦客户需求	客户满意奖（个人）	通过极具价值的产品规划或解决方案，或细致及时的服务，大幅提升外部客户满意度。
	最佳服务奖（个人）	立足平凡岗位，兢兢业业，乐于奉献，对服务质量不断精益求精，获得突出的服务对象满意度。
追求卓越绩效	总裁特别奖(个人/团队)	为组织做出重大突出贡献，带来重大效益。
	最佳业绩奖（个人）	关键业绩指标明显超过目标，业绩指标综合达成率名列前茅，综合业绩突出。
持续改进创新	最佳创新奖（个人）	在研发技术创新、管理创新、生产工艺改进等领域，做出重大创新成果，为组织带来重大效益。

	最佳品质奖（个人）	对组织产品品质或服务品质提升做出直接重大贡献。
	最佳开拓奖（个人）	在市场、新业务领域、合作伙伴、政府资源开拓等领域中表现突出，对推进组织发展有重大影响意义。
熔铸团队合力	最佳集体奖（团队）	团队绩效突出、团队成员团结协作、组织气氛突出
	最佳管理奖（个人）	部门绩效突出；深受下属爱戴，部门组织气氛突出；注重下属培养，下属普遍提升明显；周边部门评价满意度高。
坚持共同成长	最佳敬业奖（个人）	踏实苦干，为保证工作质量，持续付出高强度劳动的员工，或为维护组织利益而牺牲个人利益表现突出的员工。
	最佳育人奖（个人）	在指导新员工或培养下属方面，数量和效果表现突出。
	最佳新秀奖（个人）	快速融入组织文化及团队，并在工作岗位上取得突出绩效或贡献，具有良好的发展潜力。

### 5.2.5 聚焦行动

高层管理者应以行动为关注焦点，不仅要组织的愿景、战略、目标通过层层分解转化为相对应的指标、计划、措施、资源配置及可行的行动方案，更重要的是促进有关方法、计划、措施变成行动并带来预期的绩效。高层领导应通过明确目标、绩效评审、管理辅导、有效激励促进绩效目标达成。可参考以下方法：

- 制定绩效目标管理系统：组织的高层领导者应当围绕愿景目标订立未来的绩效期望，并将绩效期望转化为组织级的整体目标及行动计划，绩效目标包括战略目标及关键运营指标；
- 绩效期望与目标沟通：高层领导应重视进行有关绩效的双向沟通，如战略目标解读会、各级人员参与的目标讨论会、意见征集等，它是各级员工在采取行动前正确全面理解目标期望的重要方法；
- 定期进行绩效评审：高层领导应围绕战略目标及关键运营指标组织进行定期评审以监控目标实现程度；
- 绩效辅导：重视绩效反馈和指导，协助未达标单位/人员进行原因分析、提出帮扶建议，共同商讨对策；
- 制定相关措施，并持续改进：针对评审与辅导结果，结合重要性、资源与能力条件，确定改进的优先顺序、制定改进措施与行动计划并跟踪落实。

**示例：**某组织绩效管理系统围绕组织级目标即高层领导关注的目标层层展开。如图7。目标按照平衡计分卡（BSC）从财务、客户、内部流程及学习与成长等关键驱动因素展开。目标系统搭建后，高层管理者将重点放在目标沟通与行动成效上，通过战略目标制定、战略解码沟通、月/季/年目标定期评审、业绩排名和寻找差距，由高层亲自参与的绩效考核委员会针对改进机会采取一对一的绩效辅导，敦促各事业部门制定措施与行动计划，并在下次评审循环中检讨成效。



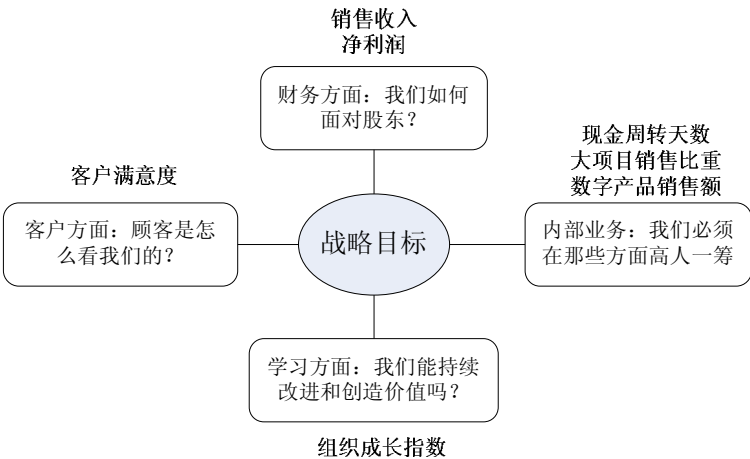


图7 高层领导评审绩效指标

5.3 高层领导的实施要点

- 愿景、价值观和使命理念系统的建立与传递的实施要点：
- 领导率先垂范：领导层在认同理念方面要高度统一，并身体力行践行理念，如亲自宣讲、带头承诺与执行、监督检查与进行思想、行为辅导等。
  - 促进全员参与：全员参与是制定组织理念的首要因素，员工参与的过程也是员工价值认同的过程。员工参与可以通过文化讨论、参与目标制定、创新活动、技能竞赛、行为检讨、绩效面谈等多种方式促进全员认同文化、执行文化。
  - 双向沟通：双向沟通不同于上传下达，它能促进横向、纵向的沟通与反馈。建立双向沟通的渠道包括各类会议、员工建议/提案、员工座谈/论坛、互动式培训教育等方法。双向沟通能促进全体员工理解组织“提倡什么”“反对什么”，促进对价值观的理解并达成共识。
  - 制度建设作为持续的推动力：制度、措施、惯例是组织文化得以落地的方法，公正严明的奖罚制度是理念系统得以持续保持的手段。组织的所有制度、措施、管理应与组织的价值观导向保持一致。在企业文化建设的实践中，首先，应确保组织的所有制度、措施、管理与组织的价值观导向保持一致；其次，制度面前一视同仁，避免高层人员成为制度的“带头破坏者”；第三，探讨改进制度、机制，使其适应组织不同发展阶段的文化建设要求。例如，事业发展初期强调“遵守执行”，发展期强调“理解渗透”，成熟期强调“无为而治”等。
- 建立可持续性组织的实施要点：
- 考虑治理机构的长效、稳定：通过完善组织治理机构，如改善股权结构、完善独立董事制度、第三方审计等方法保持组织管控有力。
  - 行动避免短视，面向未来：通过战略分析与策划、绩效目标管理、制定行动计划并监督落实，不断达成愿景目标。
  - 保持组织的敏捷性：通过缩短产品及服务生产周期、流程优化、引入电子商务、培养多技能人才、客户定制以提升组织的敏捷性。
  - 打造核心竞争力：组织从增加财务业绩、客户价值、管理业务流程能力及学习、创新方面识别及打造核心竞争力，为组织获得竞争优势及长期业绩奠定基础。
- 聚焦行动以创造高绩效组织的实施要点：
- 对环境变化保持敏感性与预见性：优秀的领导团队能驾驭环境而不是被动性的反应。高层领导应审时度势、采取行动促进组织调整、变革以适应变化。定期回顾评审内外部环境态势，尊重

事实数据、敢于暴露问题、聚焦于解决方案而不是追究责任，适时采取行动以提高组织的敏捷性，无疑能促进组织保持长期业绩。

- 以价值导向为依据奖励认可：奖励认可机制是组织价值导向的牵引力，组织追求什么，就应奖励什么，奖励认可与价值观导向不一致会导致行为短视、避重就轻，员工因追求短期目标而忽略甚至损害组织长远利益。
- 绩效改进目标应平衡相关方利益：组织绩效改进目标的设定应充分考虑相关方的利益需求，注重指标系统的系统性、层次性、逻辑性，只偏重其一例如财务指标，不能最终获得均衡增长。
- 绩效改进重在行动的有效性：聚焦行动的有效性是高层领导抓绩效的落脚点，绩效评估的重点不是“工作已做了”而是“是否达到预期成效”。如：新产品、技术研发的成效不是产品完成推出而是在规定时间内市场上的收益。

## 5.4 治理和社会责任

### 5.4.1 组织的治理

治理是指在组织的监管中所实行的管理和控制系统。组织应建立有序、稳健、透明的治理系统以保持长治久安。组织还应不断改进领导方法以保证组织获得持续的高绩效。

组织应建立治理系统，包括组织的所有者/股东、董事会和高层领导者的责任划分、制定组织章程、议事程序和方针规定各方的权利和责任划分、组织如何导向和控制，以确保所有者/股东和其它利益相关方的责任归属明确、运营活动透明以及对于所有相关方的公平对待。

组织的治理活动应确保进行战略策划及得到批准、明确管理权责、定期监视和评价总裁与高管绩效与薪酬、继任者得到安排以保持运营连续性、保持内外部财务审计的独立性、进行风险的管理、信息的披露、向股东的报告等。确保有效的治理对于取得利益相关方及社会的信任以及组织运行的有效性有着非常重要的意义。建立治理系统可参考以下方法：

- a) 建立组织治理结构的基本原则：组织应当依据法定原则、职责明确原则、协调运转原则及有效制衡原则建立组织法人治理机构；
- b) 建立适用的组织治理结构：采用“三权分立”制度，即决策权、经营管理权、监督权分属于股东会、董事会或执行董事、监事会。通过权力的制衡，使三大机关各司其职，又相互制约，保证组织顺利运行；
- c) 构建治理系统运作模式：优化股权结构如股权全流通、优先股、培育机构投资者及投资基金，选择合理适用的董事会治理模式、完善董事会制度等；
- d) 建立经理人机构的激励与约束机制：通过建立经营者持股制度及设立高管人员股票期权计划激励经理人创造业绩。

### 5.4.2 绩效评估

组织应建立包括最高行政领导在内的领导绩效的评价机制，应将有关绩效评审结果与促进组织的进一步发展、改进自身及治理机构和领导系统的有效性联系起来。同时，利用绩效评估以确定高层领导者的薪酬。

评价高层领导绩效及领导系统有效性的方法如高层领导述职、董事会评议、民主评议、360度评价、高层领导能力素质模型评价等方法。

**示例：**某组织为A股上市公司，按照《公司法》和《证券法》等有关法律法规的规定，不断完善法人治理结构，建立了包括股东大会、董事会、监事会和高级管理层在内的组织治理架构，“三会一层”各司其责，分别行使决策权、执行权和监督权。如图8。

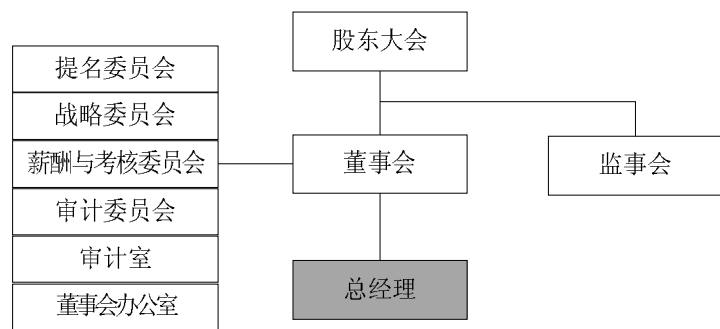


图8 组织治理结构图

高层领导的绩效与其负责组织的绩效是一致的。董事会薪酬与考核委员会每年会定期评审《高级管理人员薪酬与绩效管理方案》及该方案的实施情况，董事会将以考核结果作为重要依据，评价高层领导（包括总裁、所有高管）的工作成果，对考核合格的高层领导，予以继续聘用，不合格者调离原岗位。

董事会对总裁在年初确定相关的KPI，考核奖励办再根据总裁的关键绩效指标（KPI），逐一分解给各二层领导（执行副总裁与高级副总裁），二层领导的考核指标与其管理的单位关键绩效指标（KPI）密切联系，又具有一定个性化的修订，每年年底进行测评。各二层领导在每月、每季度可根据当月监控指标的公布、每季度本单位组织绩效成绩的公布，及时了解所负责关键绩效指标（KPI）的当前情况。

高管的绩效评估分内部与外部两方面，内部一般以组织确定的挑战性目标作为满分，或某项指标完成最好的单位作为标杆；外部则以选定的每类产品的业界标杆来确定考核结果。

组织经委会每月召开经委会，经委会讨论后对于近期需落实的任务分配到具体领导，各位领导再将任务层层分解落实。任务的进展情况定期在网上填写，并在完成后提交报告总结。经委会将对各项任务的完成情况进行评分，某一领导的季度得分即为本季度所有分配任务的平均得分。

组织每年度采取360度民主评议制度对领导的德、能、勤、技进行考评；还可以通过第三方评价，如顾客满意度评价以及社会评价，如行业排名、荣誉、资质、社会贡献等评价领导绩效，并依据以上综合结果决定领导薪酬水平、升迁，同时制定对应的改进计划。

#### 5.4.3 法律与道德行为

组织应保证组织行为符合法律法规和道德规范，应主动承担社会责任，识别与组织核心竞争力相关的关键领域以对关键社区提供支持及作出贡献。

组织应以一种积极、主动的方式来识别现在及将来可能对社会造成的负面影响以及负面影响涉及的相关过程，通过设定测量过程的目标、指标等方法管理相关过程，确保各级人员在与利益相关方的所有交易与交往中履行道德行为，所涉行为应涵盖产品、服务和运营相关的所有方面。

组织的遵纪守法行为应建立保证机制来支持，如图9。法律法规的管理系统帮助组织了解相关要求，识别潜在风险，通过目标、方案、制度、流程及评估进行风险评价及风险控制，使危害最小化。组织应围绕组织保障、制度保障、监控体系三个维度创建守法和道德环境模型。

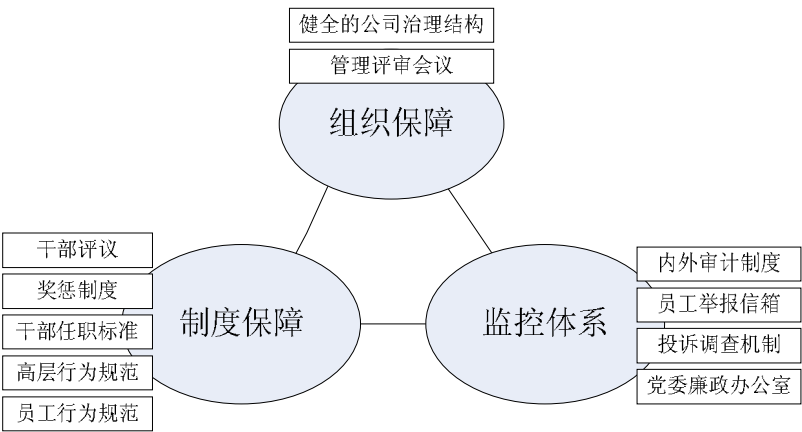


图9 创建守法和道德环境模型

示例：某上市组织通过第三方专业机构指导建立了内控体系及风险评估系统，内容覆盖法律法规、道德诚信方面的各项内容及业务与运作的各个过程。如表 4。

表4 风险管理系统

相关方	关键过程	测量项目	指 标	措 施
供应商	采购过程、履约管理	价格 and 产品质量	价格合理性/来料合格率/回扣	建立采购专家团
客户	销售	特殊价格审批	——	财务审计
经销商	结算、定级	特殊价格审批及特殊定级审批	窜货次数/造成损失	财务审计
管理人员	廉政绩效管理	内部审计	违规处分次数	审计部/人力资源调查
员工	职务侵占、关联交易等	内部审计	违规处分次数	审计部/人力资源调查

5.4.4 社会责任与对关键社区的支持

社会责任是组织对社会应负的责任，通常指组织承担的高于组织自身目标的社会义务。组织应以一种有利于社会的方式进行经营和管理。若组织不仅承担了法律上和经济上的义务，还承担了“追求对社会有利的长期目标”的义务，一般认为该组织是有社会责任的。

组织不能仅仅以最大限度地为股东赚钱作为自己存在的唯一目的，应当最大可能地关怀和增进股东利益之外的其它社会利益,包括消费者利益、职工利益、债权人利益、中小竞争者利益、当地社区利益、环境利益、社会弱者利益及整个社会公共利益等。企业社会责任（CSR）的七大核心范畴如图 10 所示。



图10 企业社会责任（CSR）的七大范畴

#### 5.4.5 建立社会责任管理体系

建立社会责任管理体系可参考以下步骤和方法：

- a) 高层领导带头建立企业社会责任（CSR）系统推进机构；
- b) 宣贯理解社会责任的基本原则、主题、意义与作用，使全员达成共识；
- c) 识别组织社会责任评价在七大范畴的优势及弱项，确定组织在社会责任方面的重点领域；
- d) 建立企业社会责任（CSR）方针、目标、推行计划、活动与措施、投入预算，如将“社会责任的实践能力”列入组织实现战略的核心能力之一；
- e) 建立企业社会责任（CSR）实施督导责任，按照推行计划检查实施进度及成效；
- f) 通过推行组织及相关方参与进行企业社会责任（CSR）成果评价，形成包括成果报告、活动过程资料、宣传资料等的年度报告。

示例：某组织自 2006 年将“社会责任的实践能力”列为十二大职能战略之一，逐步建立了支撑这一战略的社会责任体系，包括推进机构、实施方针、成果检查与评价及日常管理。各级人员成为社会责任体系的积极参与者，并按照计划有序地开展各项活动，使用 CSR 年度报告书向利益相关方报告活动成果。见表 5。

表5 企业社会责任（CSR）管理体系

CSR 管理体系	形 式	内 容
组织结构	CSR 推进委员会 CSR 推进小组	2006 年 9 月 CSR 推进委员会：总裁牵头，各总经理担任委员；委员会由总裁、常务副总裁牵头，由各总部总经理担任委员，负责制定方针和策略，指导全公司 CSR 活动的开展。 CSR 推进小组：由各总部选派代表参与，负责推进 CSR 计划和活动执行。
实施方针	CSR 实施方针	2008 年 5 月建立 8 大实施方针。
成果检查	CSR 报告书、CSR 内部（员工）调研	2007 年 6 月/2009 年 6 月——CSR 内部（员工）调研； 2009 年 3 月/2010 年 7 月——CSR 年度报告书 2008、2009。
日常管理	以 CSR 专刊为主（定期），内外部网站、内刊、墙报、OA 系统公告等形式为辅（不定期）	CSR 知识、CSR 成果分享、CSR 贡献活动以及 CSR 合作的动员、活动组织等相关资源 and 信息。

#### 5.5 治理和社会责任的实施要点

建立治理系统的实施要点：

- 防止股东大会空壳化：组织应保护股东利益，通过调整产权结构、实现投资主体多元化等方法，使股东大会发挥组织最高权力机构作用。
- 董事会治理模式要因地制宜：组织应考虑根据不同组织性质采用不同董事会治理模式，如国有组织、特大型组织董事会治理模式可借鉴“共同治理模式”；中小型国有组织、民营、私营及外资小型组织为主体改制的上市组织可采取“单边治理模式”，实现合规性及市场化运作。
- 强化董事会的独立性：组织应考虑通过不断完善董事会制度，如引入非执行董事、规定独立董事比例、定期召开股东大会选举董事、信息披露等方式保持董事会的独立性。
- 保持监事会的权威性、独立性：组织应关注监事会的独立作用的发挥，通过规定监事会中的监事名额、加强立法、建立监事资格认定制度等，使监事会具有权威性及独立性。
- 经理机构的激励合理性与约束可控性：组织应考虑股票期权掌握在所有者及信任托管者董事会手中、设计与业绩回报挂钩的股票指数标准、充分地披露股票期权实施情况、规定期权计划与员工持股计划同时实施以减少经理人的过度冒险，以及加大违规违纪处罚力度等措施建立及完善高管人员的激励机制。



——对高层领导绩效的评价应根据组织性质采用适宜方式：如董事会评议、民主评议、外部评估等方式，评议的结果宜用于改进领导系统。

守法和道德行为实施要点：

- 明确建立遵守道德的理念及规范：组织在遵纪守法方面“倡导什么、反对什么”应明确正式地提出，以利于组织运营及指导员工行为。建立规章制度与行为规范要考虑行业特点、业务性质，即适宜性。
- 领导带头履行承诺是关键：组织的领导应以率先垂范、言行一致为己任，表率作用是营造遵守道德行为环境的至关重要因素。
- 培训教育是基础：将普法教育与针对性上岗培训相结合，将提升意识与指导实践相结合，将干部培训及员工培训相结合。
- 监督机制是手段：以公平、公正、公开为原则建立约束监控管理机制并确保其有效运行，可以促进组织长期保持良好的守法及道德行为。

社会责任实施要点：

- 组织保障：推行企业社会责任（CSR）应考虑有组织、有计划进行，应从理念及组织核心竞争力出发，制定推动目标与计划。
- 配备资源：设立推动机构与负责人、设置奖励基金、领导带头投入。
- 整合内外部资源开展活动：通过动员、宣传、指导、训练、传播 CSR 知识等，引导全员参与，同时策划外部社会资源共同开展活动。
- 督导检查：按照推行计划、项目目标、要求定期检查进度、成效。
- 分享与奖励：发布企业社会责任（CSR）工作成果，形成年度报告，表彰奖励，分享经验。

## 6 战略策划

### 6.1 总则

卓越绩效模式的“战略策划”类目由两个部分组成：战略制定和战略实施。如图 11。

在战略制定部分，卓越绩效模式要求：

- 组织应建立明确的战略策划过程。
- 组织应确定组织的核心竞争力、战略挑战和战略优势。
- 组织应制定长短期战略。
- 组织应确保战略策划考虑到下列关键要素：组织的优势、劣势、机会和威胁；技术、市场、产品、顾客偏好、竞争、经济和法制环境方面主要变化的早期迹象；组织的长期可持续性（包括所需的核心竞争力），以及对组织的未来绩效和竞争者或类似组织的未来绩效的预测；组织执行战略规划的能力。
- 组织制定了明确的战略目标且确保目标有效。

在战略实施部分，卓越绩效模式要求：

- 制定与战略相匹配的行动计划。
- 确保资源。
- 对行动计划进行监控和调整。

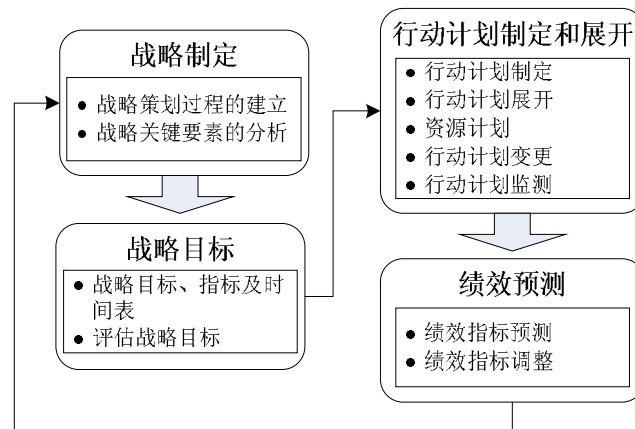


图11 战略策划系统图

## 6.2 战略制定

### 6.2.1 战略策划过程

战略指决定组织长期表现的一系列重大决策和行动。战略可以是围绕或指向以下各项之一或全部而建立的：新的产品、服务和市场；包括并购、拨款和捐赠在内的各种方式的收入的增长；分立；新的合作伙伴关系和联盟；新的员工或志愿者关系等。战略的目的可以是使组织成为更受欢迎的供应商、在每一个关键顾客市场上的本地供应商、低成本的生产者、市场创新者、高端或定制化产品或服务的提供者。战略也可以是满足社会或公共需求的方向。战略制定应考虑组织的战略挑战和战略优势、利用和培养核心竞争力、兼顾利益相关方的需要。

通常的战略包括组织战略（又称总体战略，选择组织可以竞争的经营领域，协同各业务单元）、业务（单元）战略（又称竞争战略，解决本业务单元的可持续竞争地位）和职能战略（业务战略在职能部门上的策略重点，如研发战略、营销战略、人力资源战略等）。

业务战略要解决战略定位问题，典型的分类包括波特提出的的成本领先、差异化及集中（集中成本领先、集中差异化）战略，卡普兰和诺顿提出的总成本最低（如丰田）、全面客户解决方案（如IBM）、产品领先（如苹果）及系统锁定（如腾讯）战略等。

组织应进行战略策划，明确关键的过程步骤和关键参与者。组织在战略策划过程中应识别潜在的盲点，应确定组织的核心竞争力、战略挑战和战略优势。组织应确定与本行业特征相适应的长、短期策划的时间区间。组织的战略策划过程应与有关时间区间相适应以保持有效性。

组织应确保战略策划考虑到下列关键要素作为战略策划过程的一部分，组织应收集和分析与下列因素相关的数据和信息：

- 组织的优势、劣势、机会和威胁；
- 技术、市场、产品、顾客偏好、竞争、经济和法制环境方面主要变化的早期迹象；
- 组织的长期可持续性（包括所需的核心竞争力），以及对组织的未来绩效和竞争者或类似组织的未来绩效的预测；
- 组织执行战略规划的能力。

### 6.2.2 战略策划的实施方法

#### 6.2.2.1 战略管理机构 and 部门的设置

组织应成立专门的战略管理部门，如战略管理办公室、战略规划小组等，建立相应的战略管理过程，明确过程中每一活动的职责（包括内外部人员的参与）以避免盲区和识别相关方的需要，规定战略策划的周期。

#### 6.2.2.2 愿景、价值观和使命审视

在正式的战略制定前，组织应审视组织的愿景、价值观和使命，以确保战略目标与其愿景、价值观、使命的一致性。通常，组织的价值观和使命是相对稳定的，但愿景可能会调整。组织可通过三个关键要素来明确表述愿景：

- 挑战性目标（如行业龙头组织）。
- 市场定位（如为重点客户提供全面解决方案）。
- 时间期限（如到 2015 年）。

#### 6.2.2.3 战略情报采集

组织应收集与关键成功因素有关的数据和信息，为战略分析提供输入。这主要包括宏观环境、行业环境以及组织内部环境的数据和信息，如：十二五规划、法律法规、行业分析报告、上市组织财务报告、竞争对手和标杆的绩效预测、影响产品、服务与运营方式的重要创新或变化、组织战略和运营绩效等。采集的渠道和方法包括：使用图书馆情报检索系统、进行网络搜索、购买行业分析报告、倾听顾客声音、组织绩效监测、访谈、问卷调查等方式。

#### 6.2.2.4 战略分析

战略分析工具数量众多，组织应根据自己的需求和组织的特点有选择的使用相应的分析工具，战略分析一般包括外部环境分析与内部分析。

——外部环境分析：包括宏观环境分析和行业环境分析，目的在于识别组织的机会和威胁。

- 宏观环境分析：通常采用政治、经济、社会文化、技术分析（PEST）。如图 12。

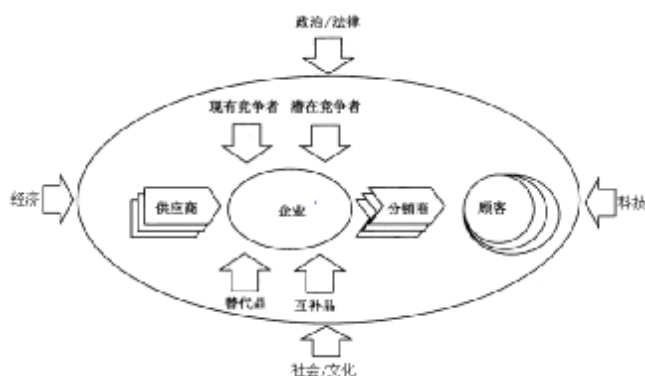


图12 宏观环境分析

- 行业环境分析：竞争环境分析，通常采用波特五力分析，即对来自顾客、供应商、竞争对手、潜在进入者及替代者的压力进行分析，判断行业的吸引力。如图 13。



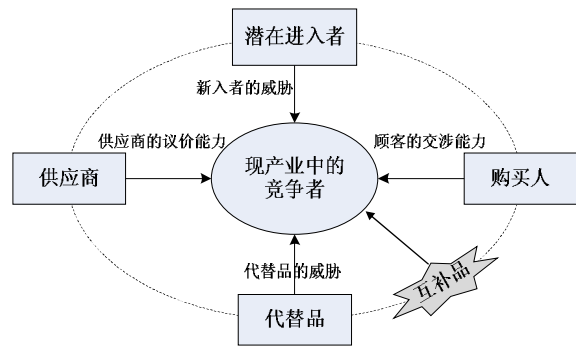


图13 波特五力分析

- ◆ 行业环境分析：其它的行业环境分析还包括行业发展趋势分析、行业生命周期分析、行业成熟度分析、行业价值链分析、顾客和市场分析、竞争对手分析等。
- 内部环境分析：目的在于识别组织的优势和劣势以及核心竞争力。主要分析方法如下。
  - 价值链分析法：通过对组织基本活动和支持性活动的分析，寻找出关键的价值创造过程，并与竞争对手和标杆对比，确定组织在价值链上的优势和劣势。如图 14。

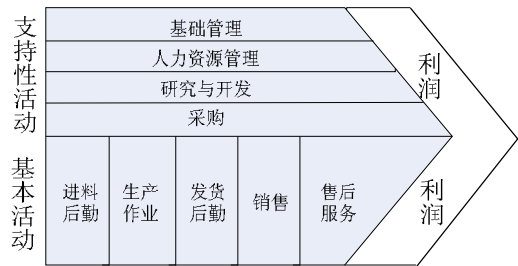


图14 价值链分析

- 资源和能力分析：通过与竞争对手和标杆就有形资源、无形资源和人力资源以及营销、财务、运营、组织管理、人力资源等能力进行对比分析，确定组织可持续发展和战略执行方面的优势和劣势。
- 核心竞争力分析：通过对行业标杆进行分析，确定行业成功的关键因素，也可评估组织对关键成功因素的占有程度，确定组织当前的核心竞争力和未来的核心竞争力。

6.2.2.5 战略匹配

目的在于通过对组织内外部战略要素的匹配，确定备选的战略目标。

——机会、威胁、优势及劣势分析（SWOT）：组织将外部分析识别的机会、威胁以及内部分析识别的优势、劣势进行归纳，然后进行内外部组合即 SO、ST、WO、WT，确定可能的战略目标。如表 6。

表6 SWOT 分析表

	机会 O	威胁 T
优势 S	SO	ST
劣势 W	WO	WT

——战略地位与行动评价矩阵（SPACE）：矩阵的轴线代表了两个内部因素（财务优势和竞争优势）及两个外部因素（环境稳定性和产业优势），组织根据四个因素的分值，确定最终的象限，选择对应的战略（进取、竞争、防御、保守）。如图 15。

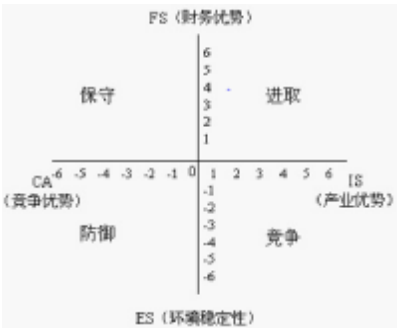


图15 SPACE 矩阵

——波士顿矩阵（BCG）：矩阵的轴线代表了产业中的相对市场份额和产业销售增长率，组织根据各产品线的相对市场份额以及销售增长率，确定不同产品线所处的象限，针对不同象限的产品线采取不同的战略（问题、明星、现金牛、瘦狗业务）。如图 16。

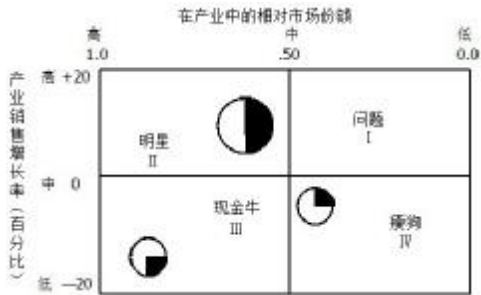


图16 BCG 矩阵

——大战略矩阵：组织对自身的竞争地位和所处市场的增长进行打分，确定所处的象限，选择对应象限内的战略（所列战略已依吸引力大小排序）。如图 17。

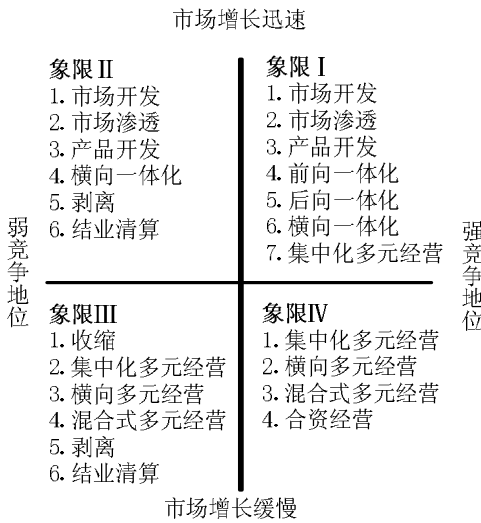


图17 大战略矩阵

### 6.2.2.6 战略决策

战略决策的工具较少，常用的定量分析工具有定量战略计划矩阵。

——定量战略计划矩阵（QSPM）：赋予内外部关键因素不同的权重，针对备选的不同战略，就不同战略对关键因素的吸引力进行打分，汇总各备选战略的分数，选定最终的战略。如表 7。

表7 定量战略计划矩阵（QSPM）

关键因素	备选战略			
	权重	战略 1	战略 2	战略 3
关键外部因素				
经济				
政治/法律/政府				
社会/文化/人口/环境				
技术				
竞争				
关键内部因素				
管理				
市场营销				
财务会计				
生产作业				
研究与开发				
计算机信息系统				

### 6.2.2.7 战略检讨和调整

组织应建立战略检讨和调整机制，这包括定期的和临时的两种情形。定期的依据组织战略的策划周期而定，临时的为组织的内外部环境发生较大变化时，对变化进行评估，确定对战略的调整。

示例：某组织通过公司概况分析、外部环境分析、内部环境分析、战略制定等步骤实施战略管理。如图 18。

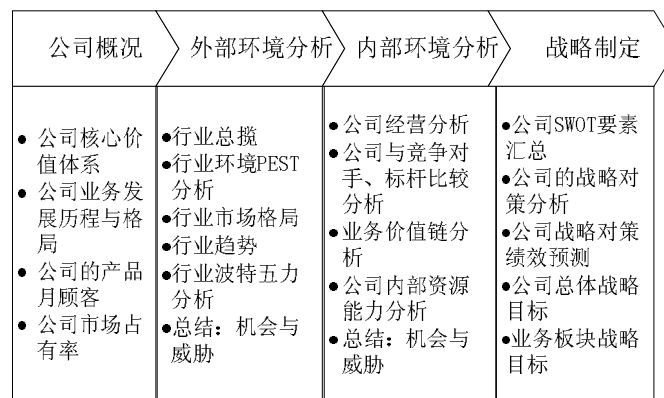


图18 某组织战略制定实施过程图

——组织概况分析

- 组织核心价值体系：包括组织的使命、愿景和价值观等。
- 组织业务发展历程：描述组织的发展历程。
- 组织的产品与顾客：描述组织的产品和分析顾客要求。

- 组织的市场占有率：分析组织近几年的市场占有率情况。

#### ——外部环境分析

- 行业总揽：分析行业总体情况。
- 行业环境（PEST）分析：进行经济环境、政策环境、社会环境及技术环境分析。
- 行业市场格局：分析行业成熟度。
- 行业趋势：分析行业的未来发展趋势情况。
- 行业波特五力分析：分析新进入者、购买者、替代产品、供应商及行业竞争者。
- 总结：在完成外部环境分析后总结组织所面临的机会（O）和威胁（T）。

#### ——内部环境分析

- 组织经营分析：分析组织的经营情况包括组织的资产规模、主营业务收入等财务指标。
- 组织与竞争对手、标杆比较分析：分析和比较竞争对手和标杆的净资产、净利润等主要财务指标。
- 业务价值链分析：分析组织的业务价值链情况。
- 组织内部资源分析：分析组织内部的资源情况包括组织的财务资源、人力资源及其它资源等。
- 总结：完成内部分析后，总结内部分析的结果包括组织的优势（S）和劣势（W）。

#### ——战略制定

- 组织机会、威胁、优势及劣势（SWOT）分析：对根据前面的外部分析得出的组织所面临的机会（O）和威胁（T）以及内部分析得出的组织的优势（S）和劣势（W）进行汇总分析。
- 组织的战略对策分析：通过上面的 SWOT 汇总分析完成后所得出的结论，确定组织的战略对策，并进行对策分析。
- 组织的对策绩效预测：根据组织所确定的战略对策进行绩效预测。
- 组织总体战略目标：确定组织的总体和长短期战略目标。
- 业务板块的战略目标：基于组织的总体战略目标确定组织各业务板块的战略目标。

### 6.2.3 战略目标

战略目标指组织应对主要的变化或改进、竞争或社会事务，以及经营优势而明确阐述的打算或对策。战略目标通常要兼顾组织的外部 and 内部，涉及有关顾客、市场、产品、服务或技术方面的重要的机会和挑战（战略挑战）。概括而言，战略目标就是组织为了获得并保持竞争力，且实现可持续发展所必需达成的状态。战略目标确立了组织的长期方向，引导资源的分配和调整。

组织应明确关键战略目标及其完成的时间表，也应明确战略目标中最重要的目标值。组织的战略目标应实现下列各方面内容：

- 体现战略挑战和战略优势；
- 考虑产品、运营和商业模式方面的创新机会；
- 利用当前的核心竞争力，并且关注新的核心竞争力的潜在要求；
- 平衡长、短期的挑战和机遇；
- 考虑和平衡所有关键利益相关者的需求；
- 增强组织能力以应对市场情况的突变。

确立战略目标可参考以下方法：

#### a) 总体战略目标

组织应对战略策划阶段输出的战略目标进行归纳提炼，确定组织的总体战略目标。通常应包括三项基本要素：

- 目标：战略要达到的最终结果，如赢利能力、规模、市场份额、排名或股东回报；
- 关键成功因素：组织达到目标所使用的方法，如低成本或产品、服务、客户关系方面的差异化；
- 范围：组织想要经营的领域和市场，如细分的目标客户、产品线的宽度、采用的技术、服务的

地区及纵向一体化的程度。

b) 评估战略目标

组织应对战略策划阶段输出的战略目标的适宜性进行评估,以最终确定战略目标。评估的内容包括:是否与主要的战略挑战、战略优势建立关联;是否考核在产品、服务、运营和商业模式方面的创新;是否利用和考虑了组织当前和未来的核心竞争力;是否平衡了长、短期的战略挑战和机遇;是否平衡了所有利益相关者的需求。

c) 确定指标、目标值及时间表

组织应为每一战略目标确定适合的指标、在整个策划周期内的目标值,如战略目标是“打造独创产品”,指标是独创产品销售收入比例,目标值是未来五年分别是60%、65%、70%、75%、80%。

d) 战略的检验调整

组织建立战略检讨与调整机制,适时对战略目标及指标进行调整。

**示例:**某组织将关键战略目标按照平衡记分卡分为财务、客户、流程和学习四个维度,分别建立了战略目标和测量的核心指标,并按照战略周期5年进行展开。如表8。

表8 某组织的关键战略目标

维度	战略目标	核心指标	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
财务	拓宽收入组合	收入增长	XX	XX	XX	XX	XX
客户	增强客户信心	细分市场份额	XX	XX	XX	XX	XX
		消费份额	XX	XX	XX	XX	XX
		客户满意度	XX	XX	XX	XX	XX
流程	产品交叉销售	交叉销售率	XX	XX	XX	XX	XX
		与客户交流的时间	XX	XX	XX	XX	XX
学习	构建组织准备度	关键人才流失率	XX	XX	XX	XX	XX
		员工满意度	XX	XX	XX	XX	XX

注:每个维度采用一个战略目标作为示例。

### 6.3 战略制定的实施要点

- 形成文件的战略管理过程及专门的战略管理机构是确保战略制定过程科学有效的有力保障。
- 战略制定过程中应吸引供应商、分销商、合作伙伴、顾客以及员工参与,以识别潜在的盲区,同时确保战略目标的制定能代表利益相关方的需求。
- 战略制定的周期与组织经营环境变化的速率、产品/项目的周期、上级组织的战略周期有关。通常处于复杂多变的经营环境下的组织的战略周期应该较短,工程类组织的战略周期与其项目周期有关,国营及事业单位的战略周期与国家五年规划的周期一致。
- 战略挑战和优势、核心竞争力、利益相关方是卓越绩效同时也是战略的三条主线,在战略管理全过程中始终要关注这三条主线。
- 战略分析工具数量众多,组织应根据自己的需求和能力有选择的使用,避免为使用工具而使用工具。

### 6.4 战略实施

#### 6.4.1 行动计划的制定和展开

行动计划指对应于长、短期战略目标的具体行动方案。行动计划包括了详细的资源安排和时间要求。行动计划的制定是战略策划活动中的一个重要阶段。明确的战略目标能够得到整个组织范围内的有效理解和展开。在卓越绩效模式中,行动计划的展开包括为各个部门建立起协调一致的测量指标。可通过对有关人员加以专门的培训或是招募专门的人员促进实现。

行动计划是实现战略目标的途径，没有外力推动的组织将保持停滞和惯性状态，行动计划是使组织改变状态的外力，它将克服惯性和变革的阻力，促进组织积极采取行动。

在行动计划的制定和展开中，应考虑如下方面：

- 组织应制定其行动计划，明确关键的长、短期行动计划及它们与组织战略目标的关系。在产品、顾客、市场、供应商和合作伙伴方面，组织应预测关键的预期变化并积极应对。
- 组织应开展贯穿组织与员工、关键供应商和合作伙伴（适用时）的行动计划以实现组织的关键战略目标；确保行动计划的关键结果能够保持。
- 组织应确保有足够的财力和其它资源用于支持行动计划的完成，同时又尽到当前的义务；应分配相关资源来支持行动计划的完成；应管理行动计划带来的财务或其它风险以确保组织的财务生存能力。
- 组织应制定由长、短期战略目标及行动计划导出的关键人力资源或员工规划。计划要应对为员工带来的潜在压力，以及在员工能力和量能需求上的潜在变化。
- 组织应明确用来追踪行动计划进展情况的关键绩效测量项目或指标；应确保整体的行动计划测量系统能够强化组织的一致性；应确保该测量系统覆盖了所有关键的展开领域和利益相关者。
- 客观环境要求对行动计划做出变更并快速执行新计划时，组织应建立并开展新的行动计划。

组织制定和展开行动计划可参考以下方法：

- 按周期制定和展开：组织应针对每一战略目标制定长、短期的行动计划。长期的行动计划如组织战略规划、业务战略规划及职能战略规划，短期行动计划如年度经营计划、专项工作计划。行动计划还包括应对预期的产品、顾客和市场方面变化的预案。
- 按层级制定和展开：组织应将行动计划按组织层级进行纵向分解，落实到组织内（不同层级，直至员工）、组织外（供应商、合作伙伴）。
- 制定资源配置计划：组织应针对行动计划制定资源（人力资源、财务资源、基础设施、信息系统）配置计划，如人力资源规划。人力资源规划至少包括数量和能力变化的对策。在制定财务计划时应应对行动计划进行成本收益及风险评估，以确定最终的行动计划。
- 确定行动计划的指标：组织应确定每个行动计划的指标，指标既可以是行动计划的结果（如劳动生产率的提高），也可是行动计划完成的期限（如 12 月底前完成），还可以是综合指数（对行动计划的进度、成本、效果等分配权重，定义综合指标，如企业资源计划（ERP）建设综合指数）。
- 目标值预测：见 6.4.2 内容。
- 行动计划监测和变更：组织应建立战略回顾机制，按行动计划节点进行跟踪以了解其进展和差距，据此调整行动计划及资源配置。组织还应建立战略情报监控系统，当组织经营环境发生较大变化（如经济危机、法规变化等）时，评估变化对行动计划的影响，依评估结果对行动计划进行处置。

**示例：**某组织按照平衡记分卡的财务、客户、流程和学习四个维度分别建立了关键的行动计划，为确保行动计划的实施相应设置预算金额，并对每一个行动计划规定了目标值和核心测量指标，随时监测行动计划的完成情况。如表 9。

表9 某组织的行动计划的制定和展开表

维度	战略目标	核心指标	目标值	行动计划	预算
财务	营利性	市场价值	XX	精益计划安排	XX
	收入增长	座位收入	XX		XX
	减少飞机	飞机租赁成本	XX		XX
客户	吸引和保持更多的客户	回头客数量	XX	实施 CRM 系统 质量管理 客户忠诚项目	XX
	航班准时	客户数量	XX		XX
	最低票价	FAA 准时到达率	XX		XX



		客户排序	XX		XX
流程	快速地面周转	降落时间	XX	周转期最优化	XX
		准时起飞率	XX		XX
学习	开发必要的技能	战略工作准备度	XX	地面员工培训	XX
	开发支持系统	信息系统可用性	XX	完成员工安排系统	XX
	地面员工与战略协调一致	战略意识	XX	沟通项目	XX
		地面员工持股比例	XX	员工持股计划	XX

#### 6.4.2 绩效预测

绩效预测是指对于未来绩效的估计。预测可以从过去绩效推断而来的，可以根据趋势或竞争者绩效而确定，也可以根据复杂多变的市场变化做出，还可以是未来绩效的目标。预测综合考虑了组织的改进率和变化，可用来指出何处应实施突破性的改进或创新。绩效预测也是一种关键的管理策划工具。

绩效预测有助于组织测试不同的战略选择，同时有助于组织根据实际绩效与预测绩效的差距，判断战略的有效性，以调整战略目标、行动计划及资源配置。

组织应当根据所确定的关键绩效测量指标，基于所收集的相关数据和信息，应用各种科学的方法和工具对绩效进行预测，并确定组织的长、短计划期内的预测绩效。

组织应当通过各种渠道，收集与竞争对手和标杆的预测绩效有关的数据和信息，将组织的预测绩效与竞争对手、主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较。

绩效预测的常用方法包括建立模型、绩效预测、绩效调整。

——建立模型：基于历史绩效的预测模型，预测的方法可以采用趋势外推、线性回归、时间序列分析及灰色预测等。

——绩效预测：基于预测模型进行预测，并结合组织期望的未来绩效、竞争对手的历史绩效及未来绩效、可能导致绩效变化的因素（包括新创办事业，组织的收购或合并，新价值创造，市场的进入和转移，新的立法授权、法制要求或行业标准，产品、服务和技术上的显著创新）等对预测值进行调整。

——绩效调整：预测值与实际值有一定误差，组织应连续观察修正。当真实值出现时，比较其与预测值之间的差距，结合竞争对手的实际值对后续的预测结果做出调整。

**示例：**某组织设定了实施顾客满意测量系统（CRM）的关键行动计划。为监测行动计划的完成情况，组织对重点顾客满意度、投诉处理周期和每日服务客户数量等进行了绩效预测，并与行业标杆水平进行比较，确保在偏离目标时对行动计划进行调整。如表 10。

表10 某组织的绩效预测表

行动计划	核心指标	行业平均 水平	标杆 水平	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
实施顾客满意 测量系统 CRM	重点客户满意度	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	投诉处理周期	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	每日服务客户数量	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
.....								

#### 6.5 战略实施的实施要点

行动计划制定和展开的实施要点：

——对于长期的产品、顾客和市场变化，组织已经通过战略分析识别并制定了相应的战略目标。行动计划中的预案主要针对上述变化以外的短期变化，如竞争对手基于博弈可能采取的对策。

——行动计划应支持战略目标，即每一战略目标都有一个或多个行动计划支持，每一行动计划都支持一个或多个战略目标。

- 行动计划应成为组织内所有成员的职责，避免在展开过程中“断层”。
- 资源配置计划的重点是对行动计划的支持，同时也要兼顾日常运营的需要。组织应区分针对行动计划和日常运营的不同的资源配置，避免日常运营侵占行动计划的资源。
- 战略回顾并非质疑战略的有效性，只是检查行动计划的执行情况。

绩效预测实施要点：

- 绩效预测是定量和定性分析相结合的结果。
- 绩效预测虽然应考虑多种影响因素，但应该从众多因素中选择主要的影响因素以简化预测。
- 为确保绩效预测的准确性，组织应采用多种统计技术以校验绩效预测结果的信度和效度。
- 绩效调整应避免“目标侵蚀”，即目标值未达成就降低目标值。

## 7 以顾客为关注焦点

### 7.1 总则

卓越绩效模式的“以顾客为中心”类目由两个部分组成：顾客的声音和顾客契合。如图 19。

在顾客的声音部分，卓越绩效模式要求：

- 利用多种方法及手段，就产品、顾客支持和交易方面的反馈，结合顾客生命周期来倾听当前及潜在顾客的声音，以得到可用的信息。
- 根据不同顾客群和细分市场，对照竞争对手和行业标杆的顾客满意信息，来确定组织顾客的满意和契合、不满意信息。

在顾客契合部分，卓越绩效模式要求：

- 识别和创新顾客和市场对产品供应及服务的要求。
- 建立顾客支持系统并使其获取信息。
- 利用顾客、市场和产品供应信息来识别当前的和预见未来的顾客群和细分市场。
- 拓展、建立和管理与顾客的关系。
- 确保投诉得到有效、迅捷的解决。

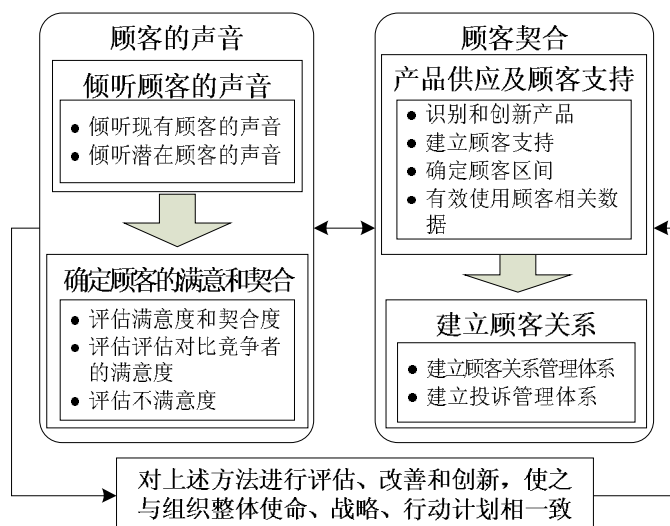


图19 以顾客为关注焦点系统图

### 7.2 顾客的声音

#### 7.2.1 倾听顾客的声音



顾客的声音是组织获取顾客相关信息的过程。组织应尽可能的倾听不同顾客的声音，找出影响顾客的关键因素，并设法满足其要求及期望，达到顾客满意和契合，同时分析和使用所收集得来的数据和信息，持续地提高服务水平，识别和预测不断变化的顾客需求及期望，并为组织制定战略、设计和改进产品与服务系统等提供依据。

组织应根据不同的顾客群以及顾客生命周期选用合适的倾听方法，了解顾客的需求以及顾客对组织的产品供应和服务的满意及契合。在倾听顾客的声音上，可参考以下方法：

——现有顾客的倾听：针对现有顾客，组织应采用多元化的倾听方法，如调查问卷、征询、走访、网络、媒体、座谈、跟踪、投诉、售后服务、行业会议、联谊、促销等。如图 20。组织倾听现有顾客声音的方法一般来说主要有问卷调查法、观察法、访谈法等三种，应伴随组织经营活动同步开展，应注意不同方法的适用范围和局限性，应注重多种方法的同时采用或创新。

- 问卷调查法：问卷内容及形式可以根据不同的调查目的有针对性的制定，组织可以通过客户满意度调查问卷收集顾客声音。组织发放、回收调查问卷可通过直接邮寄、委托第三方、现场发放和收集、定点发放和收集等方式进行，同时为确保回收信息的及时性、准确性及可靠性，组织还应重视社交媒体和使用网络技术。
- 观察法：组织可以在顾客试用或使用产品的实时，用现场观察的方式获取顾客的声音，这包括顾客座谈、联谊、售后服务、跟踪、投诉处理等过程中的观察。
- 访谈法：主动与顾客开展访谈获取声音的方法包括：深层访谈、抽样访谈、主题访谈等。组织对访谈法的使用应定期有规律地进行。

顾客生命周期通常可以分为观察期、增长期、稳定期、衰退期、离开期五个阶段。对于不同生命周期阶段的顾客，组织应投入的资源、可以产生的价值也有所不同。倾听顾客声音的过程中，方法使用频率、内容侧重点、采用形式应随顾客生命周期的不同相应调整 and 变化。如图20。

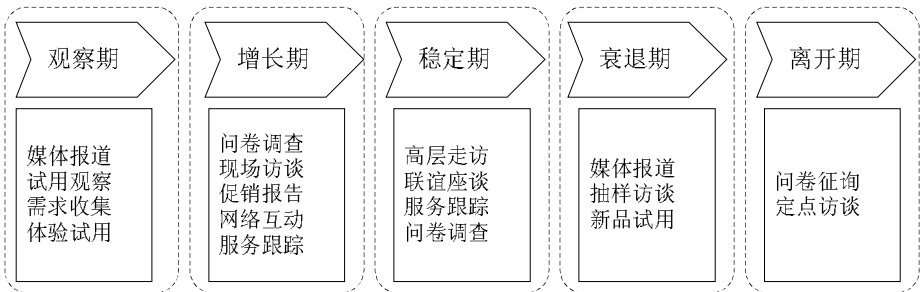


图20 现有顾客的倾听方法图

——潜在顾客的倾听：组织不仅要倾听现有顾客的声音，亦应重视倾听离开顾客、潜在顾客及竞争对手顾客的声音，从而获得可用的信息，如对产品、顾客的支持、交易的方式等反馈意见。针对各类顾客的不同特性应采取不同的倾听方法，常用的潜在顾客倾听方法如图 21：

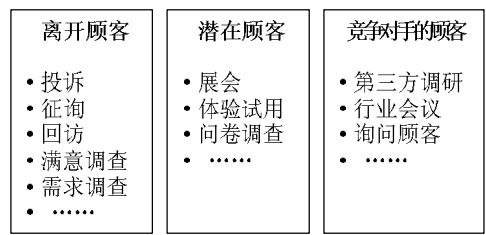


图21 潜在顾客的倾听方法图

**示例：**某组织采用多种不同的方法对不同的顾客进行调查、跟踪，及时了解顾客的新需求、顾客使用产品的反馈、竞争品牌的动态、顾客满意度以及顾客对其产品或服务的意见和改进建议等信息，以便能够迅速应对市场的变化，掌握顾客需求趋势，把握市场机遇，达致满足顾客的需求甚至超越顾客的期望，从而赢得客户信赖。如表 11。

表11 顾客声音获得方式图

经销顾客	定期拜访、年度经销商大会、经销商例会、电话函件、网络、顾客满意度调查
直供顾客	定期拜访、电话函件、市场调研、网络、科普基地
工厂顾客	定期拜访、行业展会、电话函件、满意度调查表、技术支持小组
终端消费者	科普基地、客服热线、市场调研、组织网络、第三方机构市场调查

## 7.2.2 确定顾客满意和契合

组织应建立一个顾客满意和契合的评估系统，在确定不同细分顾客群的满意和契合的关键影响因素前提下，及时了解顾客满意和契合现状，获取竞争者或行业标杆的顾客满意信息，并了解现有顾客不满意的信息，依此指导实施改善行动，不断提升顾客满意和契合程度。

顾客满意是顾客契合的基础，顾客满意通常是了解顾客对组织产品、服务、交付、价格等方面的要求。顾客契合一般是在顾客满意的基础上增加了顾客对品牌、组织形象、增值服务等方面的认可。顾客对组织品牌、组织形象等的认可首先可从以下要素考虑：品牌名称、统一资源定位符（URL）、标识、图标、形象代表、广告语、广告曲以及包装等；其次是组织营销的过程和营销沟通以及品牌杠杆对顾客的影响。而顾客一般从品牌感知、品牌形象、品牌判断、品牌体验和品牌共鸣等五个内在阶段产生对组织品牌形象的认知。当顾客对组织的产品、服务满意，对品牌、形象、增值服务等认可后，便会形成一定的契合，并产生一定的忠诚购买行为或推荐行为从而达到对组织忠诚。如图 22。

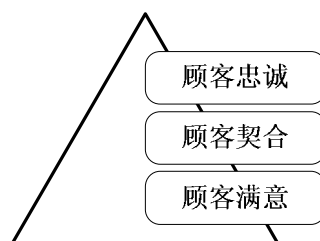


图22 顾客满意及契合关系图

——组织在确定顾客满意和契合时通常所采用的方法是一致的，只是所考虑的层面不同。通常在确定顾客契合时会更多地考虑顾客对组织的品牌、形象、增值服务等方面的认可。确定顾客满意和契合的常用方法及顾客契合影响因素如图 23：

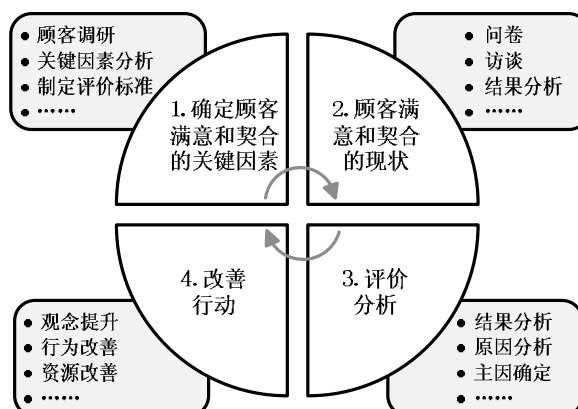


图23 顾客满意和契合图

——通常顾客满意的关键因素着重在产品质量、价格、交付等，而确定顾客契合时会兼顾考虑顾客对组织的品牌、形象、增值服务等方面的认可。顾客契合影响因素如图 24 所示：

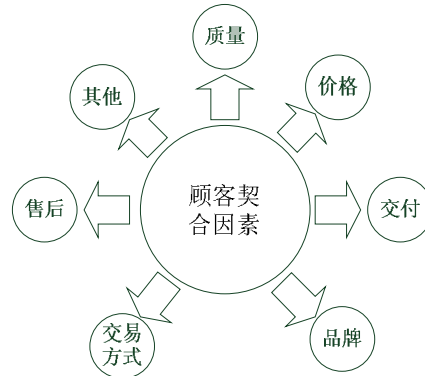


图24 顾客契合影响因素图

——获取竞争者满意数据信息的方法可包括（但不限于）：通过行业报告、政府统计、交流论坛、询问顾客等方式获取竞争者或行业标杆的顾客满意情况，从而帮助组织提升产品供应，制定市场策略、改进服务措施等。

——顾客不满意包括投诉、抱怨、退款、退换货、返修、重新服务、诉讼等。顾客不满意的识别参见表 12：

表12 顾客不满意因素识别表

顾客满意调查	识别不满意的领域	不满意因素分析	确定不满意因素	改善行动
问卷调查、投诉、抱怨、拜访……	弱项识别	调查/分析	具体引发不满意的因素	制定改进行动，满足顾客需求，超越期望，创新机会

示例：组织可根据美国顾客满意度指数模型，建立自身的顾客满意度调查模型，见图 25。组织可对确定顾客满意、不满意和忠诚度的调查方法进行策划，以发放问卷和第三方调查等形式进行测评和数据分析，作为改进的依据。

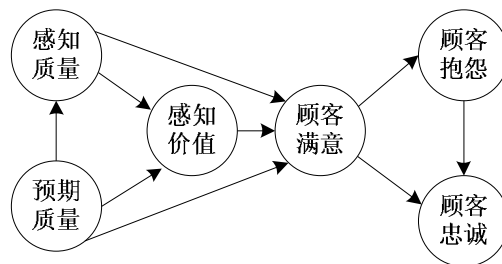


图25 顾客满意度指数模型图

### 7.3 倾听顾客声音的实施要点

倾听顾客声音的实施要点：

- 聆听顾客的声音应根据不同的倾听对象采取灵活、多样的方法，避免在倾听声音的过程中顾客产生不满意情绪或者投诉现象。
- 组织应将各种顾客的声音信息进行规范化、一致化处理，确保对顾客声音进行分析后获得有效

的结果反馈。

- 倾听方法在顾客生命周期的不同阶段应有适当的变化，在资源投入一定的情况下，对组织价值较大的重要顾客群体的声音尤其应重点关注。
- 组织对老顾客、潜在顾客和竞争者顾客的声音的倾听可与现有顾客声音的倾听同时进行，有助于进行对比分析，识别改进机会。

确定顾客满意和契合的实施要点：

- 组织应重视对人员的培训，以确保确定顾客满意和契合的数据有效性，避免因员工素质的原因导致数据的失真。
- 组织应根据顾客满意和契合的评估结果及时进行反馈和开展改进工作，防止为了评估而评估，以致顾客失去反馈意见和建议的积极性。
- 收集顾客的声音、确定顾客满意和契合以及不满意信息时，组织应通过相关软硬件系统来帮助进行快速、及时的信息处理、分析及传递。

7.4 顾客契合

7.4.1 产品供应及顾客支持

组织应结合自身战略，对经营环境进行分析，确定顾客群的细分，利用顾客数据分析及了解关键顾客的需求及期望，为组织制定战略、计划、设计产品及服务、生产以及交付等提供决策参考及依据。如图26。

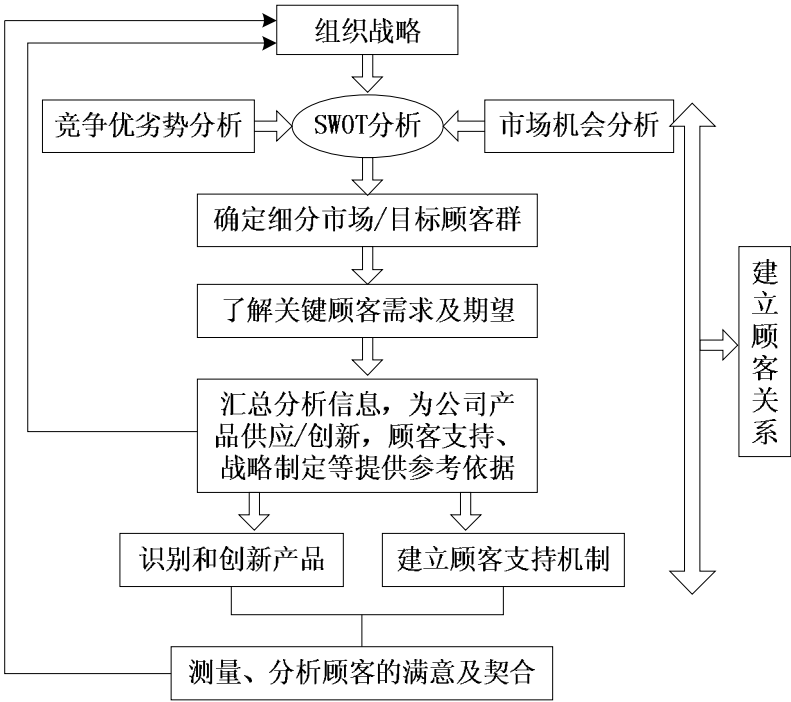


图26 顾客契合系统图

——产品供应的实施方法

提供满足顾客需求的产品供应，可参考以下方法和步骤：

- 识别：组织应对顾客做需求分析。产品供应或服务与顾客的喜好及忠诚度直接相关，组织应了解关键顾客在整个产品生命周期中所关注的所有重要特性。组织可对关键顾客、目标

顾客、潜在顾客、细分市场等进行多元化调研并定期评价，从而识别出适合组织的产品及供应方式。多元化调研方式可包括：问卷调查、访谈研究、售后服务系统、行业会议、客户联谊、产品促销、互联网或第三方调研等。如图 27。

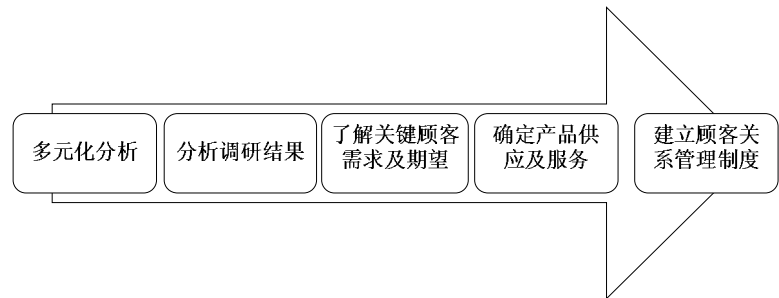


图27 识别关键顾客的需求及期望过程图

- 产品供应：指组织为市场所提供的货物或服务。产品供应应当考虑产品和服务的所有重要特征，以及在整个生命周期和“消费链”的绩效，尤其应考虑影响重点客户偏好和忠诚的特征，包括价格、可靠性、价值、交付、及时、易用性、对有害材料的使用和处理要求、顾客服务或技术支持、以及销售关系等。关键的产品特征还可考虑交易方式以及顾客数据的隐私和安全性等因素。与竞争对手产品或服务有差异化或有增值的特性都可作为衡量产品特性的因素。组织应识别出关键顾客的需求，从而提供或创新出有竞争力的产品。
- 创新：组织应从顾客声音了解到的影响其购买的关键因素，如产品质量、交货速度、品牌、价格、售后服务、付款条件等，以及竞争对手所提供的产品或服务，识别关键顾客的需求及期望，创新或差异化产品服务及供应，满足或超越现有顾客的需求和期望同时吸引新的客户。

组织对产品的识别和创新源自于组织的战略，亦反作用于战略。组织识别、创新产品以满足或超越顾客需求的同时应结合组织自身的战略发展规划并进行平衡，以达至产品与战略的匹配。如28图。要点包括：

- ◆ 组织应从倾听顾客声音所获得的数据中筛选出对产品识别和创新有用的价值信息，分析创新产品在市场的可靠性及可行性。
- ◆ 组织应分析创新产品的竞争优势、竞争能力以及组织内部资源和管理对创新产品的匹配程度，从而检视创新产品是否能在市场中胜出。
- ◆ 组织应分析创新产品是否能为组织带来利润、是否与组织战略匹配。

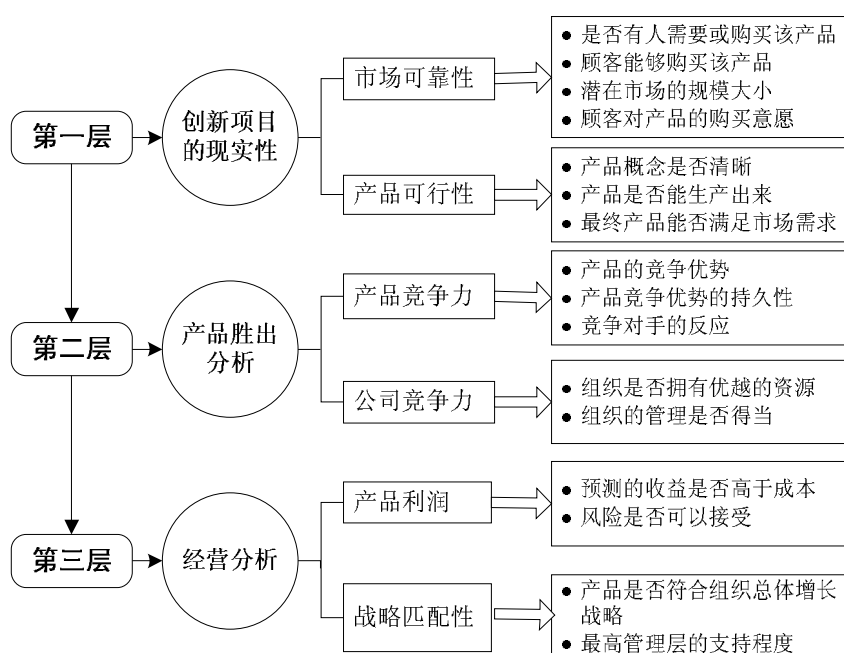


图28 产品识别和创新过程图

#### ——建立顾客支持机制的实施方案

组织建立顾客支持机制时应首先了解顾客对支持机制的需求，通过顾客主动要求、征询顾客意见、主动提出超越期望等方法，策划出有针对性的顾客支持方法并将其流程化、规范化、制度化，并在实施中不断加以监测和改进。组织常用的确定顾客支持机制的方法如图29：

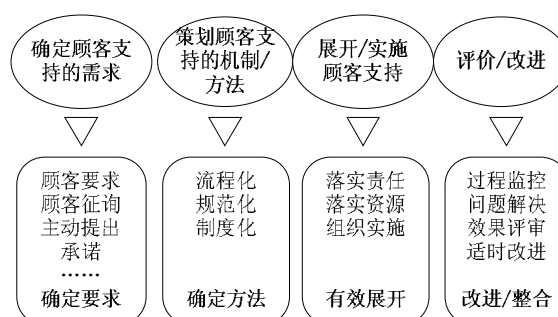


图29 确定顾客支持机制方法图

#### ——顾客及市场细分的实施方案

组织应根据调研分析，确定目标顾客群并进行顾客细分。顾客细分可依据顾客群的不同、市场的差异、购买模式、购买行为的不同等进行细分：

- 顾客群：如直接顾客、间接顾客、其它潜在顾客等细分。
- 市场：如区域性、顾客喜好、年龄、性别等细分。
- 购买模式：如数额、数量、产品系列等细分。
- 购买行为：如季节、节令、周期、潮流、兴趣、品味、喜好等细分。

组织应根据消费者的消费需求和购买习惯的差异，划分整体市场为若干个子市场。市场细分一般基于消费群体而不是产品类别，主要依据地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。如表13。



表13 市场细分的标准及要素

细分标准	细分要素
地理因素	国家或地区、城镇或乡村、地形地貌、气候状况、人口密度、交通及通讯
人口因素	年龄、性别、家庭规模及生命周期、职业、收入、文化程度、宗教及种族、国籍及民族
心理因素	社会阶层、生活方式、个性、购买动机、个人偏好
行为因素	购买时机、使用量、追求利益、商品知识、态度、品牌忠诚度

——顾客数据应用的实施方法

组织所获取的与顾客相关的意见、产品、市场等信息可为产品供应、建立顾客支持机制，设计工作系统及工作过程、确定组织关键竞争因素、制定营销策略、组织战略等提供依据。组织应规范、合理、有效使用顾客数据，应建立相应管理体系对顾客数据进行采集、整理、分析、传递、以及改进，明确相关部门的责任，定期评价流程的有效性且及时改进，以建立顾客为关注焦点的文化，识别创新机会。

**示例：**某组织将顾客及其满足对策形成了组织及各关键业务部门的矩阵表，用标准化、规范化的体系文件控制服务过程的质量，以保证所输出服务质量的稳定性，满足顾客要求。

在顾客沟通与支持方面，首先将相关法律法规、行业规范、技术标准作为组织程序文件和工作文件设计的输入条件，将要求转换成组织可执行的标准，通过落实相关责任部门来建立顾客支持体系。同时，将顾客细分并建立沟通机制，通过不同渠道收集顾客意见，以确保关键的顾客支持要求，并采用相应对策，不仅关注已知的顾客需求，而且还在出现特殊气候、重大节假日、交通事故时为顾客及时提供支持，超越顾客的需求。

#### 7.4.2 建立顾客关系

组织应重视建立和管理与顾客的关系，建立有效、迅捷的投诉管理机制，在顾客生命周期的各阶段满足顾客要求并超越其期望，提升顾客满意与契合度。建立顾客关系以顾客为关注焦点的文化为基础。

——顾客关系管理的实施方法

顾客关系管理应根据顾客的变化而不断调整，并进行跟踪记录。所关注的不仅为现有顾客，同时包括未来顾客和潜在顾客，以及顾客不同生命周期的需求及期望的变化。组织应关注面对顾客的一线员工的服务技巧及能力，使其更好地倾听顾客的声音，了解顾客的需求及期望，提升服务顾客的质量。组织应积极拓展、维护和改善顾客关系，使其对组织忠诚并持续购买和推荐新的顾客。

通常情况下，多数组织通过建立客户关系管理系统（CRM）来建立及管理顾客关系。如图30。

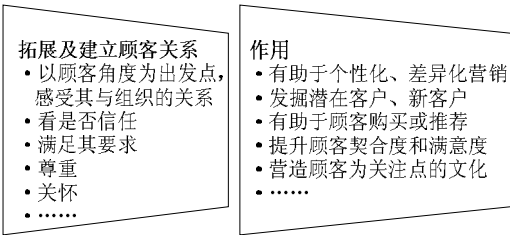


图30 建立顾客关系的作用图

组织常用的建立顾客关系的方法包括收集顾客信息、分析顾客信息、确定增进顾客关系的策略及为顾客持续提供满意产品和服务等四个步骤。如图31。

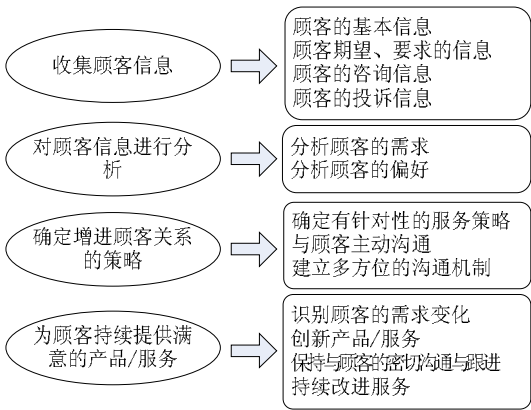


图31 建立顾客关系的方法图

——顾客投诉处理的实施方法:组织应为顾客建立畅通的投诉渠道、投诉处理机制，构建顾客投诉管理系统。常用方法如下：

- 投诉渠道：如传真、邮件、互联网、投诉热线、营业网点等；
- 处理顾客投诉的机制：组织应针对直接面对顾客的一线员工加强投诉处理培训；制定善后工作的指导方针；建立快速有效响应机制；维系顾客投诉与产品数据库等；
- 顾客投诉管理系统：应包括顾客投诉预警系统、投诉行为响应系统、投诉信息分析系统、内部投诉信息传递系统、人力资源支持系统以及服务绩效监督系统等。

组织常用的投诉处理流程如图32。

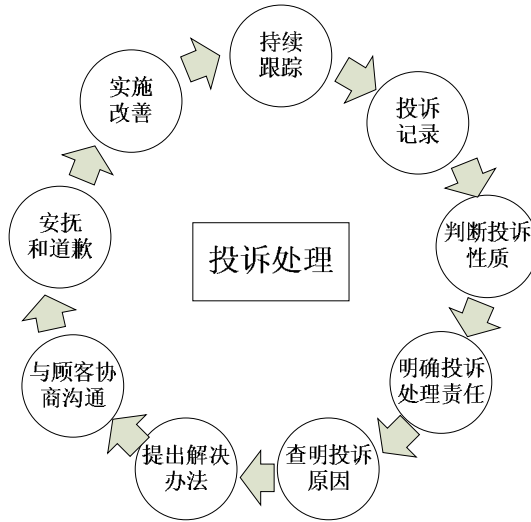


图32 投诉处理流程图

**示例：**某组织设置了专业的顾客关系管理团队，形成了成熟的顾客关系管理模型。在整个顾客关系管理流程中，通过清晰的营销战略指导开展建立和维护顾客关系的系列活动；过程中，以多种形式的市场拓展及领先行业的促销推广赢取顾客口碑，关注与顾客接触的每个过程，与顾客建立了亲密的关系。

组织通过差异化的品牌效应和市场定位锁定潜在顾客，并制定完善的吸引、筛选、培育、保留顾客的流程，成功将潜在顾客逐步转化成普通顾客，将普通顾客培育成VIP顾客，从而达到由顾客认知到顾客满意以至顾客忠诚。

组织设置多种便捷的顾客意见反馈方式（电话/网上/现场等），通过内部投诉流程确保顾客要求得到迅速受理、处理、反馈和分析，形成完善的规范，同时也通过这一过程的分析，积累和发现新的需求，不断改进商品、服务、环境，增强组织竞争优势。



组织建立了规范的投诉处理流程和明确的处理要求，并对投诉处理时间设定量化目标。总经理充分授权，执行先行赔付制度，对于不能当场解决的，应在规定时间内答复顾客。投诉限时处理完毕并通知顾客，由各分部管理人员对顾客进行回访，了解其对处理结果是否满意并记录。每月撰写顾客满意度评价报告，上交至主管领导批阅，传至各部门经理审阅。对于有代表性的投诉，写成案例作为培训教材；对于重大投诉，制定纠正预防措施，组织专人、专项解决。

## 7.5 实现顾客契合的实施要点

产品供应及顾客支持的实施要点：

- 组织应采取多元化、多角度、多渠道的方法识别不同顾客在不同产品生命周期中所关注的主要因素，并创新产品供应。
- 组织应建立顾客支持机制以充分了解顾客的需求及期望并获取有关信息。
- 组织所获取的顾客数据信息可为组织战略制定、市场的改进、创新机会的识别、以顾客为关注焦点文化的建立等提供数据支持。

建立顾客关系的实施要点：

- 组织应根据顾客群及市场细分，在明确市场定位的前提下实施有针对性的顾客关系管理。
- 组织应先从内部鼓励并推动以顾客为关注焦点文化的建立，培养员工的顾客意识、专业知识、技能水平，来建立系统的顾客支持服务体系。
- 组织在与顾客建立关系的过程中，应遵循主动、诚信以及互惠原则。
- 投诉管理过程中，相关处理意见及结果向顾客的及时反馈和回访是必要的；相关投诉处理的案例可以作为组织重要的知识管理内容。

## 8 测量、分析与知识管理

### 8.1 总则

卓越绩效模式的“测量、分析和知识管理”类目包括两个部分：组织绩效的测量、分析和改进，信息、知识和信息技术的管理。见图33。

为达成卓越绩效，组织应寻求有效的方法测量、分析与改进组织的绩效；应建立与管理其知识资产，确保员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客所需的数据、信息和软硬件的质量及可用性。

在组织绩效的测量、分析和改进部分，卓越绩效模式要求：

- 组织应建立绩效测量管理系统，对组织日常运营及整体绩效进行测量、分析和改进。
- 组织的绩效测量系统是以战略目标和行动计划为主线展开的绩效目标系统，以及以部门职责为中心展开的运营绩效管理系统；在数据选取上应考虑建立校准系统以确保数据的准确和可靠。
- 组织应考虑选择与有效应用来自竞争对手、标杆的比较性数据及顾客数据以支持组织的运营管理和战略决策与创新。
- 组织在目标、指标设立方面以及测量系统本身的充分性、适宜性、有效性方面应不断完善改进以促进组织快速反应，保证这一测量系统对内外部变化的敏感性。

在信息、知识和信息技术的管理方面，卓越绩效模式要求：

- 组织应确保数据、信息和知识安全、准确、完整、可靠、保密及可用以支持运营与决策。
- 组织应建立知识管理系统，将知识作为资产进行识别、收集、储存、传递、共享与应用，使组织的历史经验、最佳实践、创新成果以及与顾客、供应商等相关方相关的知识不断积累沉淀，促进组织的持续发展及高绩效。

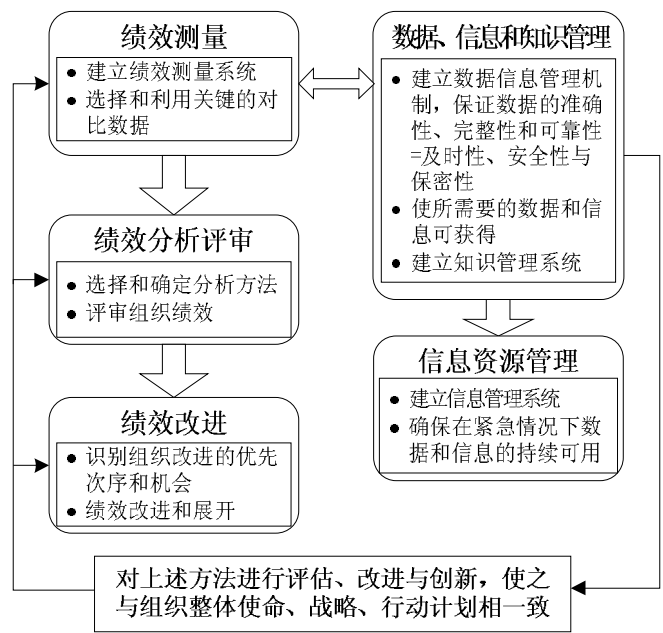


图33 测量、分析和知识管理系统图

8.2 组织绩效的测量、分析和改进

8.2.1.1 组织绩效管理

组织绩效来自于过程、产品和顾客的输出结果，绩效范围包括产品绩效、以顾客为关注焦点的绩效、运营绩效和财务与市场绩效等。

组织绩效管理通过绩效计划、绩效测量、绩效考核、绩效改进四个不断循环的步骤来完成，评价结果应用于组织决策与日常经营管理活动中，以激励和帮助组织和员工进行持续的绩效改进并最终实现组织的战略和目标管理活动。如图34。

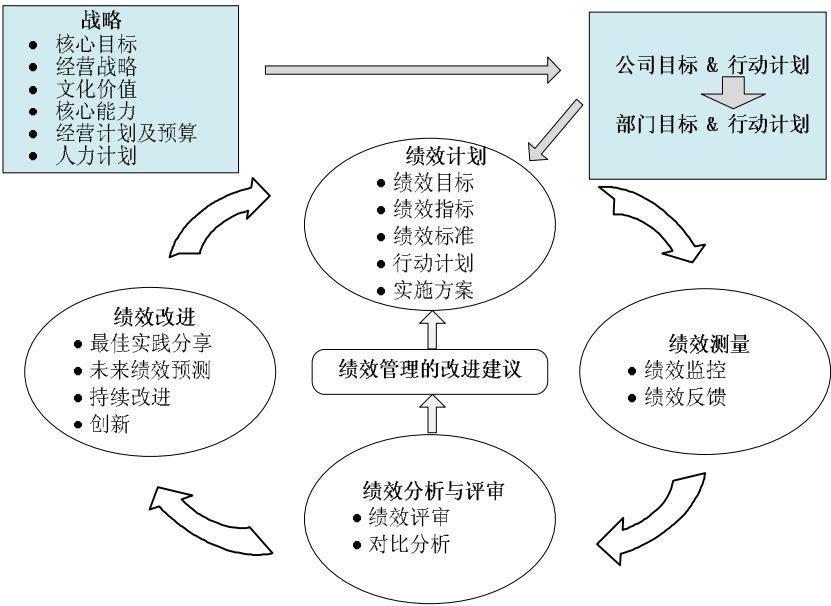


图34 绩效系统图

8.2.2 绩效测量

组织应建立绩效管理系统来测量组织的关键绩效,以确保组织的各项活动没有偏离组织的长短期目标要求。缺乏准确、及时、全面的测量,组织就不能有效管理。组织建立绩效管理系统应按照质量环(PDCA)的步骤循环展开。

- a) 建立绩效计划
- 绩效计划包括绩效目标、绩效指标、绩效评估标准、实现目标的行动计划与实施方案等。绩效目标描述绩效状态,绩效指标用以衡量绩效目标达致的水平和程度,通常为的一组评估项目。
  - 绩效目标可分为不同层次,自上而下,通常可分为组织级、部门级及个人级,如图 35。组织应基于战略层层分解组织目标,建立组织战略、目标、任务的目标管理机制。

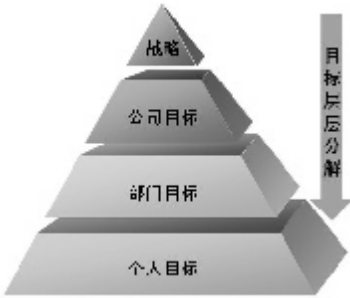


图35 组织目标系统图

- 绩效目标的设计应遵循重要性、具体性、可衡量性、挑战性、可实现性和时效性原则(Key-SMART)。如图 36。

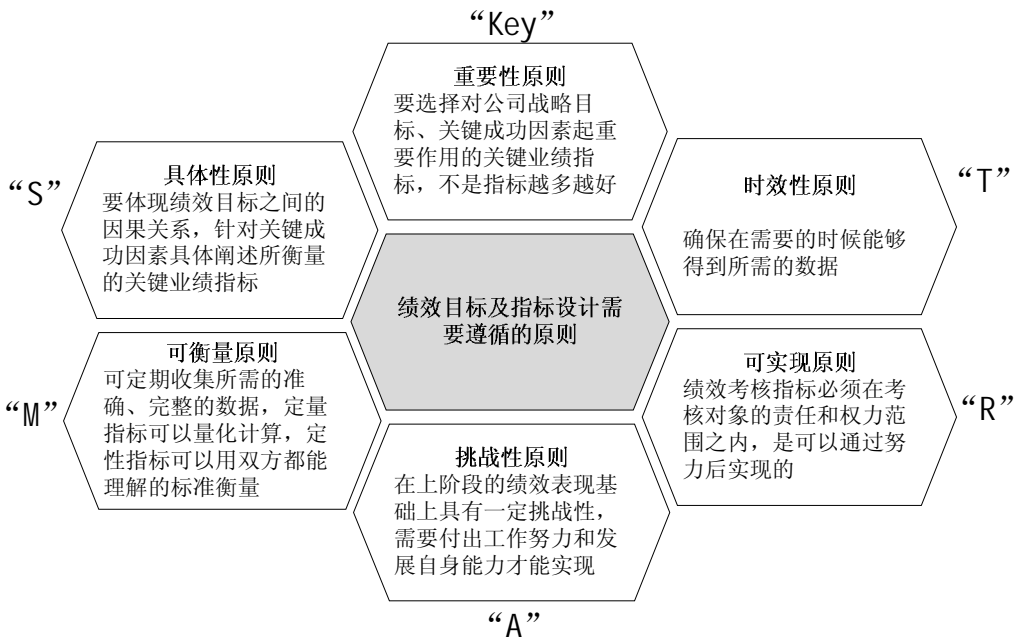
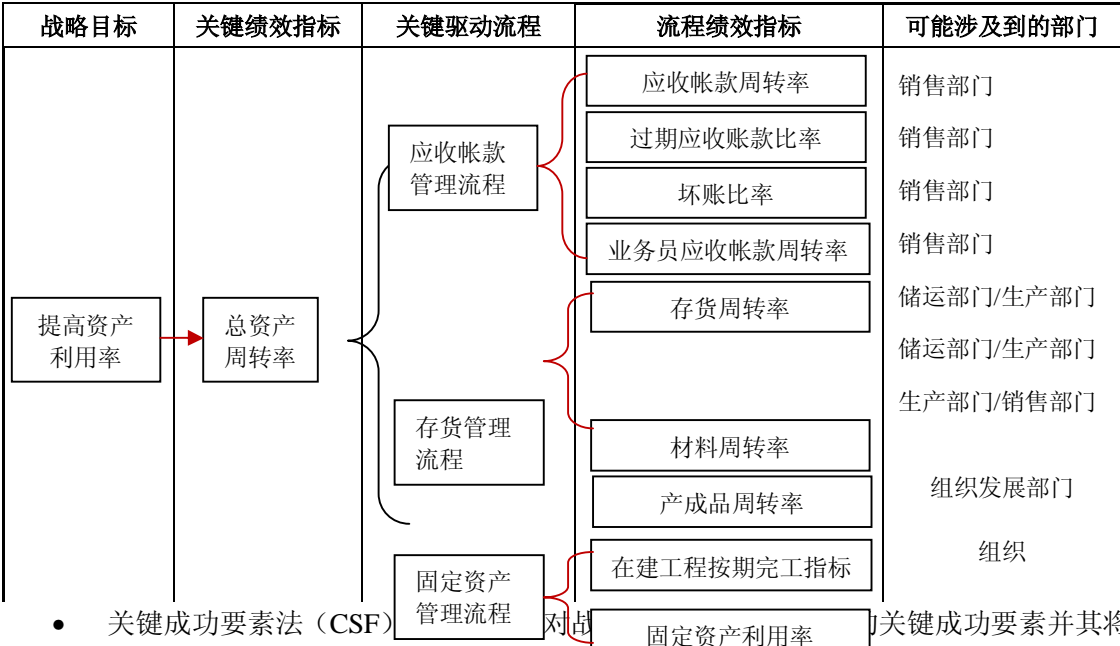


图36 组织指标体系分解图

- 绩效目标设计方法有价值树法、关键成功要素法、平衡计分卡、标杆管理等。

- 价值树法。价值树法通过因果联系与分层分析帮助组织将战略目标、关键绩效指标(KPI)、流程、流程绩效指标与责任部门联系起来,通过逻辑思维的展开过程,有助于组织以流程管理方式打破部门壁垒,以便形成一个整体、一个目标。战略目标的实现应责任落实、目标明确、流程高效。如表 14。

表14 价值树模型——提高资产利用率



- 关键成功要素法 (CSF) 是一种将关键成功要素并其将转化成量化可测指标的方法。关键成功要素是一种定性描述,关键绩效指标则是对 CSF 进行定量的标准工具。

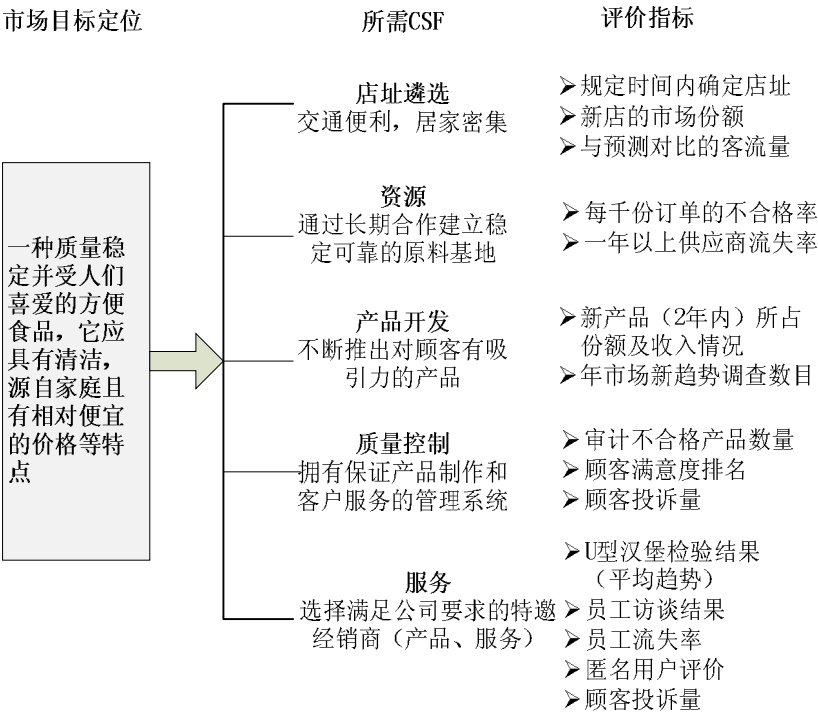


图37 组织的关键成功要素与关键绩效指标

- 平衡计分卡（BSC）。平衡计分卡用于描述及分解组织战略。平衡计分卡特别强调描述因果关系，组织追求财务目标，但其背后的驱动力是客户层面、流程层面、学习与成长层面目标完成的程度。平衡计分卡的四个主要成效区（KRA）用来平衡综合绩效，并借以评估组织的业绩。如图 38。

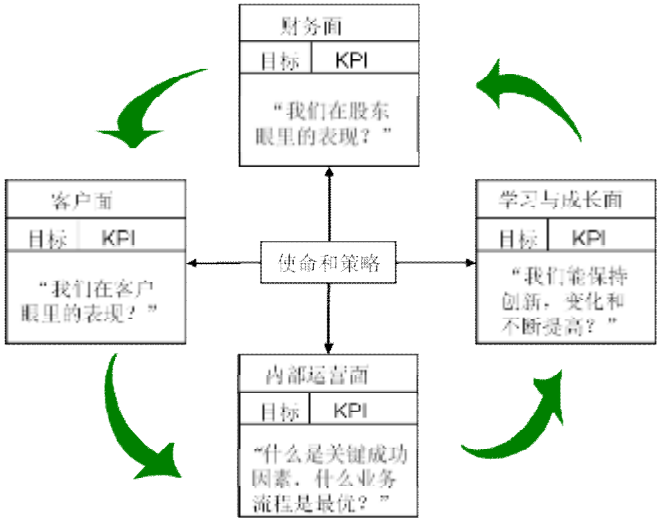


图38 平衡计分卡的四个成效区

组织在应用平衡计分卡法分解目标、指标、目标值时应与战略紧密相关。完成战略分析及战略组合后，所有整合的策略应按照财务、客户、流程与学习成长四个成效区进行分类，形成战略性关键因素（SSF），再进一步选择及设定关键绩效指标（KPI），落实责任部门，制定行动计划。

BSC导向战略		战略性成功因素SSF	主要表现指标KPI	责任部门	行动计划	2008 KPI	2009 KPI
财务结果 F1 F2 F3		对镁DC/CDC制造的有效投资	投资回报率、销售增长、成本减少	投资部			
		税务优惠程度	年度税务优惠率	财务部			
		并购主要镁的CDC零部件供应链	成本减少	生产部			
顾客 C1 C2		PIM国内市场份额	PIM市场占有率、OEM占销售百分比	销售部			
		针对性海外营销办事处的设立	年度税务优惠率	海外部			
业务 流程 IBP1 IBP2		有效的ERP和CRM	运作成本的减少	IT部			
		更快速的供应链	供应链天数减少	营运部			
学习/增长 L/I1 L/I2 L/I3 L/I4		镁CDC研究成果、新技师/零部件供应商在镁DC/CDC的培训	领先研究的数量、培训的天数	R & D			
		镁CDC的技术在PIM产品的应用	应用数量	R & D			
		人力资源系统	年轻技术的人数、培训天数	H & R			
		在PIM产品新年轻技师和销售人员的加入	在PIM新技师和销售增长人数	H & R			

图39 平衡计分卡指标分解图

- 标杆管理（Benchmarking）。组织将自身的关键业绩/行为与行业或非行业领先者的类似的关键业绩/行为作为基准进行评价与比较，分析原因，在此基础上建立组织可持续发展的关键业绩标准与绩效改进的最优策略的程序与方法。

组织应确定关键的竞争对手、标杆，建立收集方法与渠道，定期收集竞争对手、标杆数据。如表15。建立对比数据库，将组织的关键数据和信息进行分析比较，尤其是顾客反馈的数据信息，分析结果要与不同层面、区域人员分享，以为组织的突破性战略决策和日常运营的持续改进和创新提供支持。

表15 对比数据信息收集系统

对比数据信息	主要指标	收集方法和途径
标 杆	入住率、每房收益、平均房价、服务效率等	上市组织年报；实地参观、调查
行业先进	入住率、每房收益、平均房价、资产收益率、营业利润率、成本费用利润率、资产周转率等	专业顾问组织专业刊物、财政部统计数据
竞争对手	满意度、入住率、市场渗透率、每房收益、平均房价、员工流失率、服务效率等	市场信息每日数据交换机制、业务部门经理的定期交流活动；媒体、商业调查、订房网站满意度调查；每年2次的暗访

- b) 有效利用顾客数据。组织应高度重视“顾客声音”，包括顾客拜访、顾客反馈及投诉、现有顾客、潜在顾客及竞争对手的顾客调查等。组织应确保顾客数据的规范、合理、有效的使用，应建立相应管理体系对顾客数据进行采集、整理、分析、传递、以及改进。该过程应明确相关部门的责任，并定期评价流程的有效性，以识别创新机会。
- c) 保持绩效测量系统的灵敏性。组织在指标设计的关键性、分层性，测量方法的科学性，数据收集反馈的及时准确，分析评审的深度与广度以及测量系统本身适应外界变化方面的调整方面都应定期评价，通过改进循环与创新提升其灵敏性。
- d) 绩效测量机制。组织应建立绩效监控机制及数据储载体，包括设立监控点及监控周期，建立绩效数据定期收集、反馈的渠道或平台。信息管理软件及技术的应用无疑促使绩效测量更高效、准确、及时。

### 8.2.3 绩效分析和评审

组织应针对绩效数据和信息的测量、分析结果，管理体系审核、卓越绩效评价的结果，实施计划、改进和创新举措的实施状况，内外部环境的变化等进行分析及评审，来确定组织实现绩效目标的能力。

组织应建立绩效评审流程，通常的评审方式包括：管理评审、管理成熟度评价、目标检讨与述职等（如定期进行方针目标完成情况分析、财务分析、运作分析、顾客分析、组织分析等类似的专业性评价、行业/政府/社会的评价活动等）。如图40。

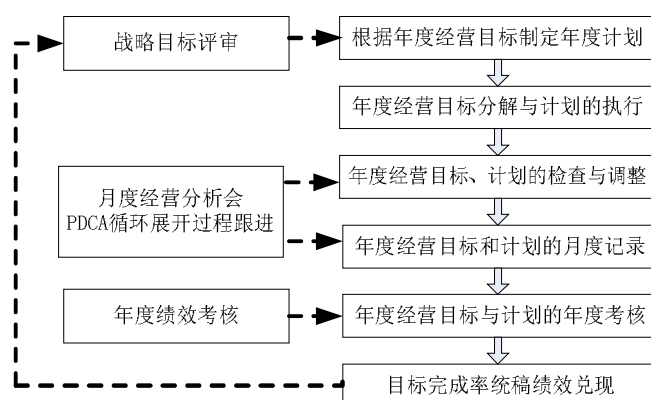


图40 绩效评审流程

评审关键内容通常包括：

- 组织的成就、竞争绩效，战略目标、行动计划的进展情况等。
- 绩效分析宜采用预测和决策方法，如统计技术、趋势分析、对比分析、因果分析和相关分析等。



——对比分析应采取多种方式，如目标比较、水平比较、横向比较。

- 目标比较：将考评期内的实际业绩与绩效计划的目标进行对比，寻求绩效的差距和不足。
- 水平比较：将考评期内的实际业绩与上一（年/期）的业绩进行比较，衡量和比较其进步或差距。
- 横向比较：在各部门或单位间，各员工间进行横向比较。

#### 8.2.4 绩效改进

组织须应用绩效评审结果，制定并实施有针对性的改进计划和策略，即应采取一系列行动以提高组织及员工的能力和绩效，不断提高竞争优势。组织常用的绩效改进主要体现在以下几个方面：

- a) 最佳实践分享：组织应应用绩效评审的结果，进行经验和最佳实践的收集、储存、传递与分享，经验与最佳实践可来自不同工作领域、不同级别人员。经验与最佳实践可通过 OA 网、内刊、经验交流分享会、案例总结等各种方式收集、传递与分享，这将促进组织、团队及个人整体能力的提升，促进组织及个人的平衡发展。
- b) 未来绩效预测：组织应依据组织绩效评审结果、竞争数据、标杆数据进行对比性预测，对组织未来绩效发展的趋势进行前瞻性评价，分析的方法可采用趋势分析、回归分析、因果分析等
- c) 持续改进与创新：组织应制定绩效改进计划，绩效计划应针对差距制定，包括绩效目标、改进措施、方法及行动、完成时间等。

#### 8.3 建立绩效管理系统的实施要点

在绩效管理过程中，要使组织的战略目标层层传递、贯彻和落实下去；引导和激励员工行为，保证个人目标、部门目标与组织目标一致；通过员工、团队的绩效持续改进，实现组织整体绩效的改善和提高。

建立绩效管理系统的实施要点：

- 绩效管理区别于传统绩效考核：为达到持续改进的目的，组织应侧重“绩效管理”而不仅仅是“绩效考核”。绩效管理体现了质量环（PDCA）的思想，重点在于识别组织的改进机会，以结果驱动流程、方法不断改进与创新。
- 绩效目标指标设定的导向：组织在选取目标指标时，切记应与价值观相一致，“追求什么，就衡量什么”，有效的绩效管理体系总是将组织愿景使命和战略转化成各个层次的绩效考核指标，指标系统平衡并相互关联，形成一体。同时，选择绩效指标时，既要有滞后性指标（如财务指标），也要有前置性指标（如花在客户身上的时间、培训投入等）；既有定性指标，也有定量指标；既有结果指标，也有行为指标。组织处于不同的发展阶段，绩效指标的选取也不同。例如：组织在进入期重点考核销量、市场份额，处于增长期重点考核销量与利润，处于成熟期重点考核利润与资金周转率，处于衰退期重点考核资金周转率等。
- 数据管理系统是绩效测量的基础：组织应特别注重数据、信息的“六性”，即准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性与保密性，具体方法见 6.4.3.1。
- 有效沟通应贯穿于绩效测量系统始终：应在组织内建立横向、纵向的沟通渠道，使信息、数据按设定的要求在各个层面有效、顺畅地得到分享，才能促进组织整体性地改进、创新。
- 标杆学习：竞争对手与标杆学习应更注重行动而不应停留在简单比较，标杆学习应将重点放在研究竞争者及标杆优势背后的本质、机理、规律，而不是简单模仿。标杆可以是本行业，也可以是行业外的组织，可针对不同的改进领域选取标杆，组织应制定详细的标杆学习计划，并付诸实施与改进。
- 绩效测量系统的灵敏性：组织在指标设计的关键性、分层性，测量方法的科学性，数据收集反馈的及时准确、分析评审的深度与广度以及测量系统本身适应外界变化方面的调整方面都应定

期评价，通过改进循环与创新提升其灵敏性。

——绩效改进应确定重点：结合绩效评审结果，组织应识别重点改进的领域及优先改进的项目，而非不分主次。优先领域与项目可根据相关方需求、价值分析、核心竞争力分析等方法选取。

——选择适用的方法工具：应根据组织实际选取适用的方法，并注重方法的有效性 & 整合性。

**示例：**某组织战略委员会每年年初对当年度绩效测量指标的选取进行决策。在设置年度绩效目标时，需经过组织战略解码、体系战略解码、各业务单元解码、成功要素确定、目标数据分解、绩效目标承诺书签署等各个环节，建立绩效测量系统。如图 41。

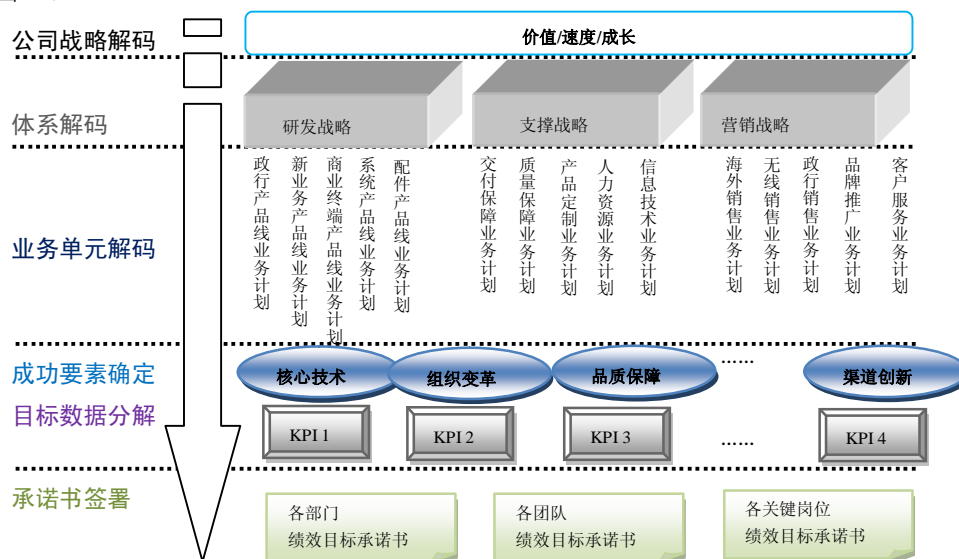


图41 绩效测量系统

战略委员会根据年度目标，通过战略解码过程对各业务部门的年度绩效目标提出要求，通过成功因素分析法选择考核各业务单元绩效的关键绩效指标，牵引各个部门响应组织战略，规划当年度工作。同时，对于不易使用关键绩效指标考量的运营业务状况，采用重点工作承诺的机制，对关键绩效指标进行补充。年度绩效目标一经确立，各一级部门长与组织总裁签署《绩效目标承诺书》，各二级部门长向一级部门做出年度绩效目标承诺，各关键岗位向所在部门负责人做出年度绩效目标承诺。

组织参考业界先进组织的绩效测量机制，以战略地图和平衡计分卡为工具，通过战略解码，建立了包括“指标管理—数据管理—报告评审—绩效改进”四个子环节的组织绩效管理系统，通过绩效目标设定、指标测量、分析报告和改进决策的动态循环，推动组织绩效围绕战略主线持续提升。如图42。

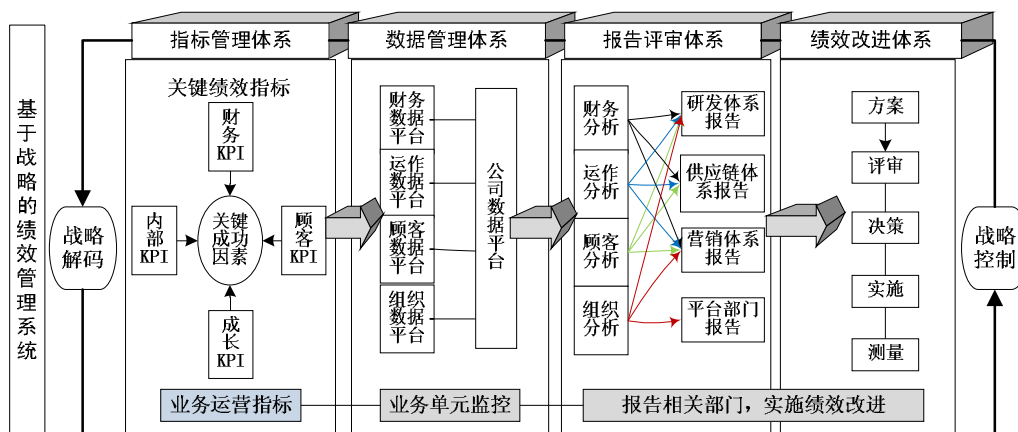


图42 基于战略的绩效管理系统

8.4 数据、知识和信息技术的管理

8.4.1 数据信息的属性管理

组织应建立数据信息系统，对数据信息资源进行管理，其管理的过程应包括对数据和信息收集、传输、加工和储存。有关要求：

- 组织应保证数据信息的准确性、完整性和可靠性，及时性，安全性与保密性。
- 保证数据、信息和知识质量的方法可包括（但不限于）。
- 通过加密和随机变化密码来对数据进行保护，防止外部的不当使用。
- 成立团队，对数据进行定期和随机的检查和更正，最大限度地防止数据输入和分析的人为差错。
- 严格执行文件自动备份，并把备份保存在一个安全、外置的服务器内，或异地存储，确保遇不可抗拒的自然灾害时减低风险。
- 采取防毒、加密软件、技术保护硬件和软件系统，防止黑客、病毒的外部攻击。
- 应建立信息安全管理系统，定期评估信息系统的安全性，如导入 ISO27001 信息安全管理体系、第三方信息安全评估等方法建立健全管理机制，以系统全面方式降低组织决策与运营风险。

8.4.2 数据信息的可获得性

组织应建立数据信息系统管理平台，以便与员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客共享及实现业务运作。可参考以下方法：

- 识别数据信息系统建立的目的、使用对象或应用范围、需求与功能、预计成效；
- 建立信息共享的应用平台（如网络平台、组织期刊等），制定信息管理的流程（包括采集、整理、发布、筛选、更新等）；
- 对信息数据系统进行维护管理（包括权限管理、备份、应急管理等）；
- 定期评价，不断完善数据信息管理机制。

示例：数据信息系统建设与维护

组织建立了一套完整的运维体系，以确保组织的软件和硬件可靠、安全地运行。

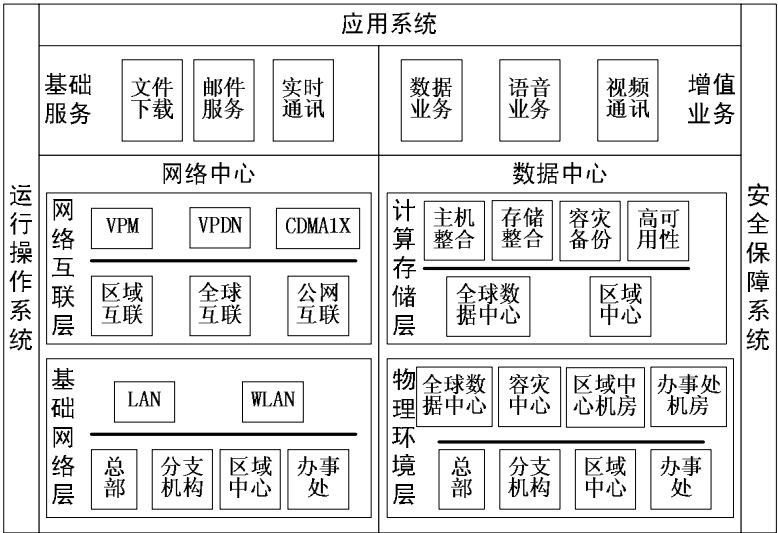


图43 IT 基础设施建设与运营维护的框架

组织围绕IT服务管理制定了《网络系统监控工作规程》等七个有关的管理规程。为确保使用者易于使用软件，员工、客户、供应商对各大平台核心系统的访问是通过组织知识门户（内部门户）和组织网站（外部门户）等两大应用门户接入。组织知识门户主要面向组织内部员工，提供统一信息发布平台、单一信息访问入口、集中认证、单点登录。使组织

员工可以方便迅速地获得自己所需的信息与服务，促进知识共享与协作，为知识管理提供基础平台。同时，通过IT服务调查，充分收集用户的使用意见，并根据满意度调查反馈建议，每季度安排项目组进行版本开发，不断提升产品易用性。

### 8.4.3 知识管理系统

组织应建立知识管理系统，将组织内积累的显性与隐性知识转变成组织的知识资产，保证知识的动态、持续的获取、储存与创新，并不断扩大组织的智力资本以增加组织竞争力。

组织的知识应包括：

- 有关顾客及相关方的需求和满足的知识；
- 有关产品、生产技术知识；
- 有关管理的知识，如最佳实践；
- 有关法规、标准的知识等；
- 有关员工/团队的知识，如个人经验、解决问题的技巧等。

隐性知识是指存在于员工个体和组织内各级组织(团队、部门、组织层次等)中难以规范化、难以言明和模仿、不易交流与共享、也不易被复制或窃取、尚未编码和显性化的各种技能、技巧、经验和诀窍等技能性知识以及洞察力、直觉、感悟、价值观、心智模式、团队的默契和组织文化等认识性知识。隐性知识还包括通过流动与共享等方式从组织外部有效获取的知识。

隐形知识显性化就是对隐性知识进行显性描述，将其转化为别人容易理解的形式，这个转化所利用的方式有类比、隐喻和假设、倾听和深度会谈等。当前的一些智能技术，如知识挖掘系统、商业智能、专家系统等，则为实现隐性知识的显性化提供了手段。

知识管理系统是组织对知识进行识别、加工、存储、传递、分享、应用的管理系统。建立知识管理系统可参考以下方法：

- 依据组织的战略目标和核心竞争力制定知识管理战略，建立知识创新激励机制，塑造知识共享的组织文化氛围。
- 设置知识主管专门负责组织知识管理工作，开发知识创新能力。
- 确定组织知识管理的重点领域，如图 44。
- 建立组织知识管理机制，管理知识生产、交换、整合和内化。
- 对知识管理体系制定评价方法和原则，以期改进。

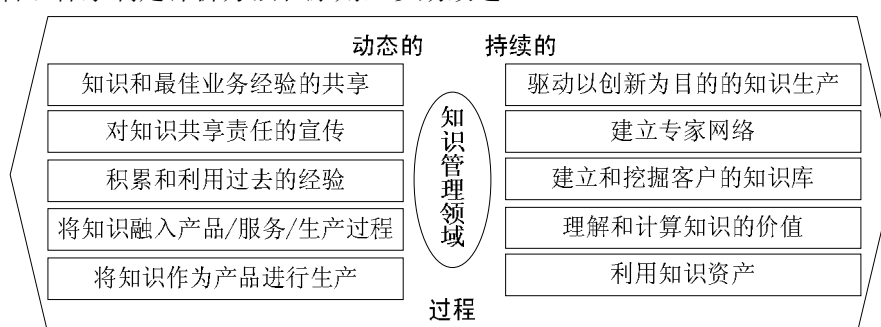


图44 知识管理的十个参考领域

**示例：**某组织的知识管理系统建设与维护

组织的竞争优势离不开知识管理的贡献。组织的知识管理主要由人事行政部和信息中心负责，通过员工、组织及外部的三方面知识源的吸收和整理，不断积累沉淀，形成组织的管理制度、手册文件、IT系统、知识库等全方位的知识管理体系。见表16知识管理一览表。

组织设立了首席知识官（CKO）负责对企业知识管理进行整体性梳理，并在此基础上知识管理信息化主平台—KMS管理系统。组织建立了《知识管理制度》，保障知识和信息在不同的知识管理平台上收集、传递和共享。

表16 知识管理一览表

知识分类	知识内容及用途	传递、分享平台和方法
员工/组织	获取业务类的知识，如工艺文件、设备信息、人员信息、产品信息等	ISO9000 文件、产品手册、员工手册、内部公共知识库等
	获取市场销售数据	KMIS 系统、KDS 系统
	获取财务、生产、质量数据	SAP 系统、QAS 系统
	内部管理经验与失败教训分享	工作总结、跨部门沟通会议、DV 片
	内部最佳实践学习、知识宣贯	宣传栏、内部通讯、培训系统
集团	获取集团各工厂技术、行业信息、以及战略支持信息	邮件系统、集团报表平台、KMS 系统
顾客	了解顾客动态如顾客需求、投诉等，分享组织产品、技术信息	顾客培训、顾客产品研发合作、产品手册、组织网站、800 电话
供应商与合作伙伴	分享新材料、新工艺、油料行情，传递组织采购信息、物流信息	招标、供方培训、项目交流、TPL 系统、SAP 系统
政府、行业协会、学校、研究所等	收集法律法规、政策、行业、加工技术信息，收集竞争对手、标杆信息，为战略制定提供数据	政府网站、加入行业协会团体、与研究机构进行项目合作、聘请第三方调研机构、与媒体互动

组织倡导学习型组织的建立，为员工提供多种学习的途径和工具，鼓励员工提高自身素质，更新知识技能。组织建立完善的内部培训体系，设有内训师制度，在帮助员工不断提升岗位知识技能的同时，促进知识在组织内部共享。组织将员工知识、技能测评纳入员工年度考核制度中，对于知识贡献突出者通过宣传栏、额外奖金等方式进行表彰和激励。

组织也非常重视最佳实践的快速识别、共享和实施。一方面挖掘内部最佳实践做法，将员工或组织的经验、隐性知识化为显性，通过标准化在全组织范围内推广实施，使其创造更多的价值。另一方面组织积极向标杆组织学习，建立持续改进机制，让创新持之以恒。组织开展与标杆组织互动座谈，与国际先进食品组织、研究机构开展项目合作来获取更多识别外部最佳实践的机会。组织颁布《员工创新奖励办法》、创建蜜蜂营分享交流活动等给员工提供良好的创新环境。

组织的知识管理给组织带来了愈来愈大的“无形资产”，组织不仅获得了多项专利证书、创新奖项，自主开发多个IT系统，同时也沉淀出大量的知识体系和创新人才。

#### 8.4.4 信息资源和技术管理

组织应实施信息资源管理，建立信息管理系统，如图45所示，实测组织的各种运行情况，利用过去数据预测未来，从组织全局出发辅助组织进行决策；利用信息控制组织的行为；帮助组织实现其规划目标。

组织应对信息资源进行维护，对数据处理系统采取技术上和管理上的安全保护，保护计算机硬件、软件、数据不因偶然的或恶意的原因而遭到破坏、更改和显露，使计算机信息系统资源和信息资源不受自然和人为有害因素的威胁和危害。

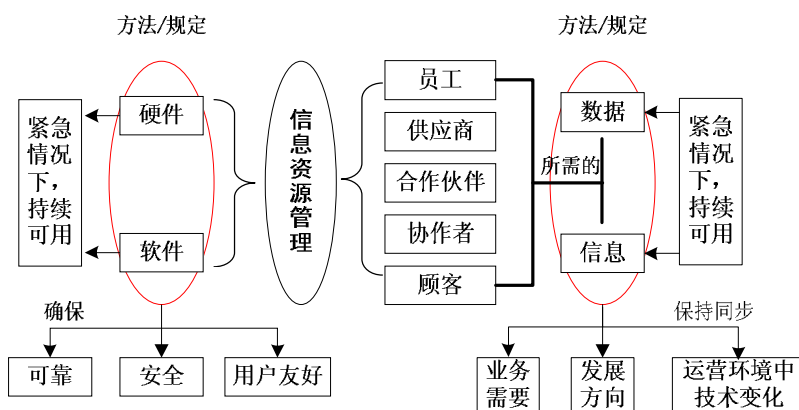


图45 信息资源管理系统图



——信息资源与技术管理的常用方法

组织应建立信息管理系统，对信息资源、技术进行管理。信息系统建设应达致以下目标：

- 提升信息化与业务战略紧密结合度，增强组织竞争力。
- 保障组织数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性与保密性。
- 完善和优化组织业务流程。
- 整合资源，获得相关方的利益最大化。
- 促进 IT 投资的收益提高，IT 风险降低。
- 信息化系统管理主要内容应包括以下三个方面：
- 信息化系统规划框架设计。组织应围绕其战略发展及业务运营需设计应用系统及平台以支持战略目标的实现，如组织资源计划（ERP）、客户及供应商门户、内部 OA 协同办公平台等。
- 建立信息系统运营维护管理。组织应按照设备设施生命周期管理的思想进行管理，包括软硬件系统的需求调研/研究、采购或自主设计配置、建账及标识管理、保养维护、检查与维修、应急响应、报废处理等。通过设计信息系统的技术架构，对基础设施（如服务器、工作站、数据库、操作系统等）的维护和基础服务的管理（如安全服务、应用服务等），来保证组织数据的安全性、保密性及可靠性。
- 建立安全的信息管理系统。组织通过建立信息安全委员会、批准信息安全中长期规划及年度工作计划、设立专业机构及人员确保信息安全在组织机构、目标及计划措施上得以落实。同时，通过制定信息安全的制度文件及岗位培训，规范员工日常信息处理，培养员工良好的信息安全意识及职业操守。组织还应定期对信息安全进行审计，形成信息安全审计报告，分析信息安全风险，优化信息安全策略，以降低信息安全风险。

示例：某组织信息管理系统规划

组织的信息和知识的管理主要通过IT应用系统来保证，这就要求该组织的IT架构能够确保员工、供应商和合作伙伴以及顾客所需数据和信息的质量，并确保相关数据和信息易于收集。组织的IT架构包括组织应用、基础设施、运维体系、安全体系四大部分。见图46。组织应用主要存储了大量的组织运作和职能管理的数据和信息；运维体系确保软件和硬件可靠、安全地运行；安全体系确保数据和信息的完整性、安全性、保密性、可靠性。见图47。

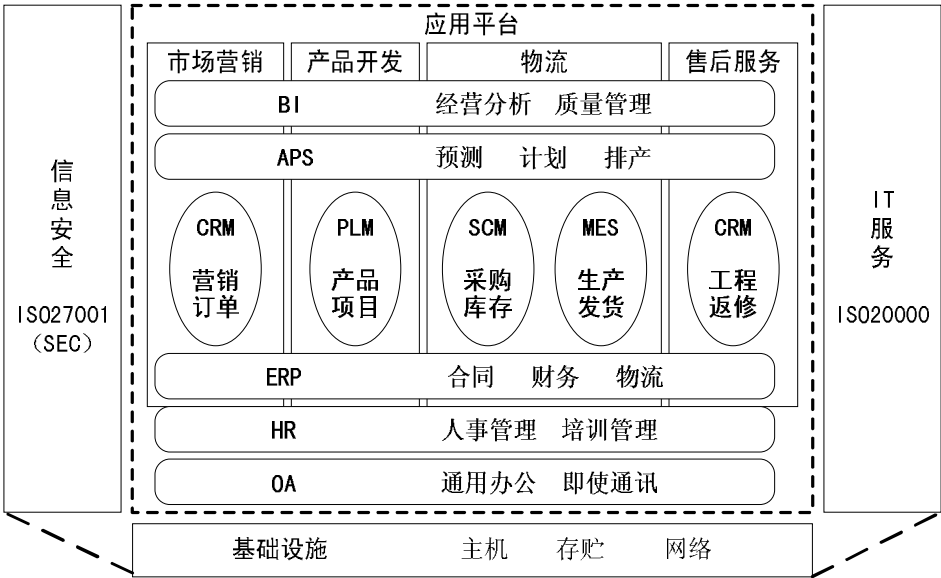
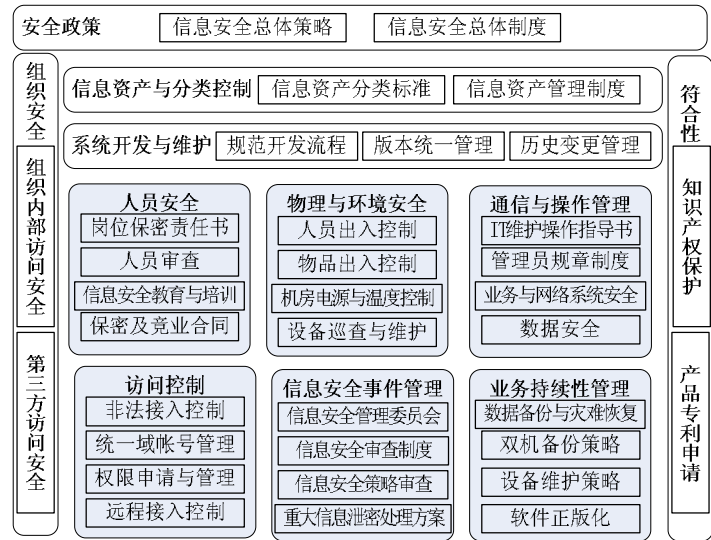


图46 组织 IT 业务架构图



组织导入ISO20000IT服务管理流程质量标准进行运营维护，依据ISO27001信息安全管理标准11个大项要求，结合实际情况建立信息安全系统。



### 8.5 测量、分析和知识管理的实施要点

数据、信息和知识管理是组织运营活动的基础，组织应确保员工、供应商、合作伙伴及顾客所需的数据、信息和软硬件的质量与可用性，同时组织应建立和管理其知识资产。

数据、信息管理的实施要点：

- 规划数据信息的来源，应注意数据信息源头，对收集渠道、方式进行评价，保证能获取第一手资料，如客户满意除问卷调查外，还应面对面访谈，提供第三方客观的行业比较调查数据，以保证数据、信息的客观性、准确性。
- 保证数据信息的可用性，应考虑采取更友好、高效的方式与顾客、供应商互动，提高效率，促进共同目标的达成，如设立门户网站、数据信息共享、信息系统无缝对接等。
- 对收集的数据、信息进行评价、审核，保证数据信息的完整性、可靠性。
- 规定数据、信息收集、更新的时限，确保数据信息的时效性。
- 落实各类数据信息的收集责任部门/人，保证数据信息采集的连续性。
- 统一规划数据信息查询、使用的权限，保证其保密性，定期备份，如异地备份保证其安全。

知识管理系统建设的实施要点：

- 成立专门知识管理机构，在订立知识管理的目标、任务、计划、责任分工等方面宜结合组织实际循序渐进，每年订立不同目标，以达到知识管理的深度与广度。
- 与相关方合作。知识管理涉及供应链的上下游，组织应与顾客、供应商、合作伙伴建立共同目标及时间表完成知识收集、传递、分享及应用，必要时，借助于知识管理软件实现。
- 知识管理遍及组织业务的全过程，涉及全员的每一个人，全员参与成为知识管理的必要条件。知识管理系统应以集成应用平台为基础，即知识管理 IT 化，孤岛式的知识管理系统是不可能达成组织整体的知识管理目标的。
- 促进分享。组织应主动策划各类活动、提供平台促进各级人员对知识的分享应用，如专家论坛、亮点分享会、技能比赛、编制服务案例等。
- 组织应考虑开展定期评价以保证知识收集、更新的时效性、可用性。

信息系统管理的实施要点：

- 信息系统各模块应按照战略目标统一规划，使数据、信息通过整合与业务发展等保持同步与统一，避免信息孤岛，各系统不能互联互通。
- 组织内部业务小组及外部专业软件开发机构进行业务需求研究、流程优化，为高效、适用的信息化系统的开发提供来源。
- 各业务系统间无缝连接，保证数据在业务流过程中无人干预，确保信息完整与可靠。
- 信息安全、IT 服务应考虑采用国际先进的管理体系如 ISO20000IT 服务管理流程质量标准、ISO27001 信息安全管理标准等，以提升信息安全与信息服务整体能力与绩效。
- 组织应考虑在灾害和紧急情况下信息系统风险最小化。应制定应急预案并组织进行演习及总结，不断完善应急预案以将可能的损失降到最低。

## 9 以员工为本

### 9.1 总则

卓越绩效模式的“以员工为本”类目由两个部分组成：员工环境与员工契合。如图 48。

在员工环境部分，卓越绩效模式要求：

- 开展员工能力与量能的评估。
- 制定相应的员工招聘、配置、管理以及应变的措施。
- 为工作场所设立测量和改进机制，优化员工的工作环境及政策福利。

在员工契合部分，卓越绩效模式要求：

- 进行影响员工契合度关键因素的分析与评估。
- 培育员工追求高绩效的文化。
- 建立科学适用的绩效管理系统。
- 关联绩效评审结果与经营结果，以便发现有待改善之处并持续开展改善。
- 建立有效的员工和领导的发展及学习系统并定期评估系统的有效性和效率。
- 对全体员工进行职业生涯规划管理，制定管理和领导岗位的继任计划。

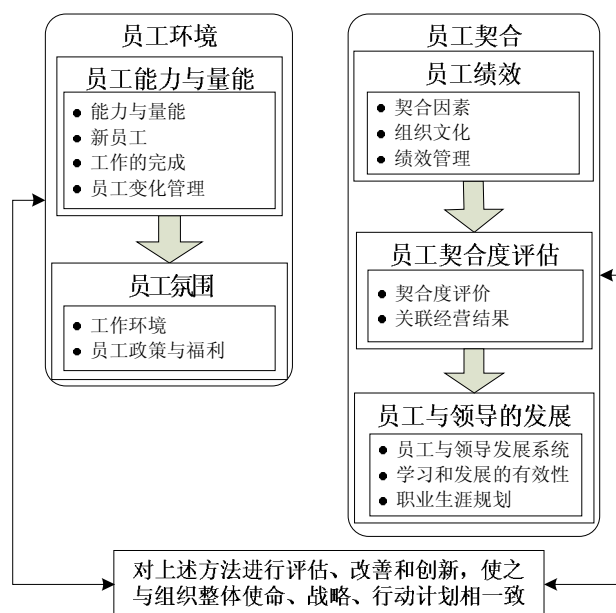


图48 以员工为本系统图

## 9.2 员工环境

### 9.2.1 员工能力与量能

#### 9.2.1.1 能力与量能

员工能力是组织通过其人员的知识、技能、才能和竞争力来完成工作过程的能力。该能力包括建立并维持与顾客关系的能力，改革创新与转向新技术的能力，开发新产品、服务和工作过程的能力，应对变化中的业务、市场和法规要求的能力。

员工量能是组织确保足够的人员配置以完成组织工作过程，并成功将组织产品和服务交付予顾客的能力，其中包括满足周期性或变化中需求的能力。

组织通过对员工能力与量能的分析，可为制定招聘计划、培训制度、绩效考核制度、晋升制度、淘汰制度和人才继任等提供依据，以实现员工的有效配置和管理，提升员工满意度，留住适合组织战略目标发展的人才。

员工的配置与管理是组织在对自身员工能力和量能分析的基础上，结合战略目标及行动计划的需要，建立员工招聘和挽留机制，并结合员工绩效考核、培训辅导、职业发展通道规划、薪酬激励、法规制度约束等管理的方法和系统，激发员工潜能并使之与组织的整体使命、战略、行动计划相一致，以实现组织人力资源合理的调配和共享，确保对业务需求变化的迅速反应和行动。

#### 9.2.1.2 能力与量能的评估的方法

组织评估员工能力时应以个人能力、个性、职业适应性（动机、需求、兴趣）等三大模块为基本测评内容，其中常用方法如图49所示：

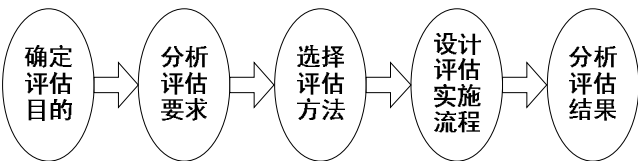


图49 员工能力评估过程图

- 确定评估目的：组织用于招聘、培训、晋升、考核、激励等不同目的的员工能力评估采用方法应有不同；
- 分析评估要求：不同的行业特征拥有相应不同的关键评估要求，具体内容如表 17 所示；

表17 不同行业员工主要能力需求分析表（举例）

行 业	需求分析
生产制造业	全面严格的质量控制力、创新开发能力
服务行业	适于服务取向的个性、兴趣、人际技能
文化产业	创造性思维、高超的组织策划能力、综合能力
高新技术产业	独创性、学习能力、技术水平、信息敏感度

- 选择评估方法：组织常用的员工能力评估方法可包括问卷测试法、面谈测评法、情景模拟法、小组/领导讨论法、工作业绩评定法等；
  - 设计实施过程：组织应根据员工的不同层次、职位来设计评估实施过程；
  - 分析评估结果：组织应通过分析评估结果来持续优化员工能力模型。
- 组织对员工量能评估的一般流程如图50所示：

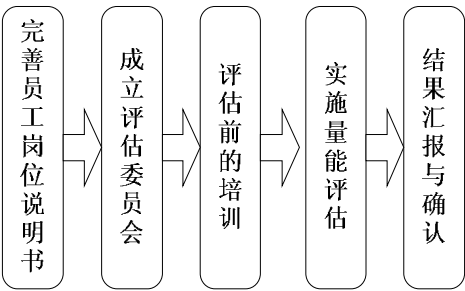


图50 员工量能评估流程图

- 完善员工岗位说明书：组织应根据自身目前的战略目标及现有职位的实际职责等方面的因素，来优化职位说明书，确定组织人员架构图；
- 成立评估委员会：组织所挑选参与员工量能评估的委员会成员应对组织业务有一定程度的了解，可考虑中高层或不同部门的管理人员平衡搭配；
- 评估方法的培训：组织应对参与评估的人员进行必要的培训，培训内容应涉及评估目的、方法、实施计划等；
- 实施量能评估：评估委员会应根据前期培训达成一致的评估目的、计划、方法等，对员工量能进行评估、对比及分析；
- 结果汇报与确认：组织高层领导应将已确定的员工量能评估结果，及时反馈至各相关部门。

9.2.1.3 新员工的招聘与保留的方法

组织对员工的招聘应建立在科学、系统、全面、有效地开展员工能力与量能评估的基础之上，招聘流程如图51所示：

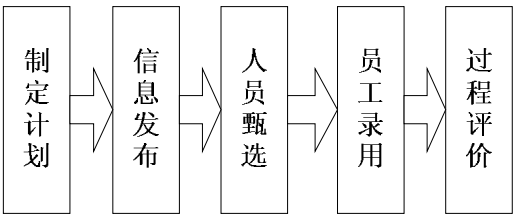


图51 员工招聘流程图

- 制定计划：招聘计划是组织根据发展目标和岗位需求对某一阶段招聘工作所做的安排。员工招聘计划应包括以下内容：招聘的岗位(职位)要求及其所需人员数量；招聘信息的发布渠道；招聘对象；招聘方法；招聘预算；招聘时间安排等；
- 招聘信息发布：组织应将招聘信息通过多种渠道向社会发布，告知用人计划和要求，以便有更多符合要求的人员前来应聘；
- 人员甄选：甄选的过程应包括对所有应聘者的情况进行初步审查、知识与心理素质测试、面试，确定最终录用者等；
- 员工录用：人员录用过程可分为试用合同的签订、新员工的安置、岗前培训、试用、正式录用等几个阶段；
- 过程评价：评价主要是对招聘的结果、招聘的成本和招聘的方法等方面进行评估。在一次招聘工作结束之后，组织应对整个招聘工作做一个总结和评价，目的是进一步提高下次招聘效率。对招聘工作的评价可从以下两方面进行：招聘工作效率评价及对录用人员的评估。

9.2.1.4 员工工作配置管理的方法

围绕组织的工作的应结合多种方式对员工进行科学合理的配置，以充分调动员工积极性，确保各项战略目标和各项行动计划达成工作业绩要求。具体的员工配置方式如图52所示：

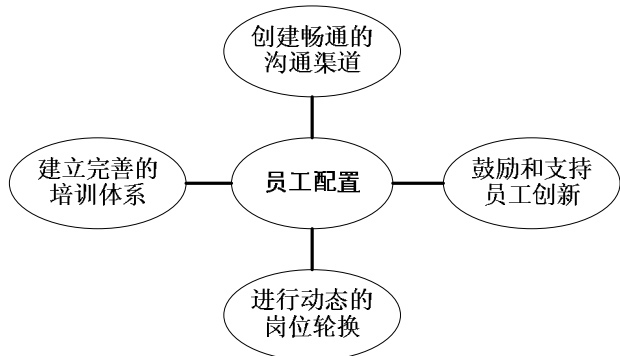


图52 员工配置方式

- 组织应建立完善的培训体系，对全体员工进行组织愿景、价值观和使命理解、工作技能提升和个人心理素质增强方面的培训，统一员工共识与技能水平，促使全体员工共同为实现组织目标做出最大的努力；
- 组织应创建顺畅的沟通渠道，如设立领导接待日、员工信访制，举办恳谈会、交流会、报告会，出版墙报、内部报刊，采用内部网络、热线电话、调查问卷、单独谈话甚至家访等多样员工参与管理机制和文化建设的形式；
- 组织应培育一种鼓励和支持员工创新的组织文化，如合理化建议、总经理信箱等，以此增强员工的参与度、忠诚度，同时促进组织工作的持续优化改进；
- 组织进行动态的岗位轮换、定期的岗位轮换可帮助组织保持活力、发掘潜力、增加员工知识技能、增进相互理解、实现优胜劣汰及关键岗位人才储备等目的。

9.2.1.5 员工变化管理的方法

员工变化管理是一个动态平衡过程，组织可从关注组织战略目标、规范组织制度、评估员工能力与量能、规范招聘过程等方面制定应变的措施。如图53。

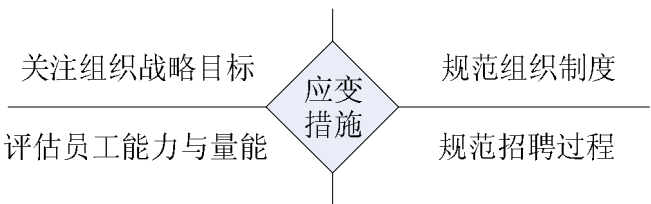


图53 制定应变措施图

- 组织的战略目标调整会直接影响员工变化情况，应对组织战略目标及其行动计划随时关注，以确保满足组织对人力资源的需求及变化；
- 组织应规范和明确各项组织制度（如组织架构、岗位职责说明书、薪酬福利制度、职业生涯管理制度/晋升制度、绩效管理制度、培训制度、轮岗制度、继任计划、员工手册等人员管理制度），在吸引人才同时利于组织挽留关键员工；
- 组织制定应变措施应将员工能力与量能评估所得数据作为基础信息来源；



——组织应对招聘人员进行严格的筛选，从人员来源上把关，减少因人员自身原因流动给组织所带来的不必要损失，同时应持续关注和优化人才招聘渠道，合理储备多样化的人才以求迅速应对组织员工需求变化。

**示例：**某组织针对自身战略目标和组织行为方式，从人力资源数量、人力资源结构及人力资源素质三方面进行规划，制定出符合组织战略特点的人力资源政策。

在保证人力资源数量供给的前提下，重点从四个方面保证人力资源结构及人力资源素质支持组织整体战略：①加强后备人员储备，满足组织业务发展的需求；②进行人才储备库建设，从招聘的源头着手，做好人才梯队建设工作；③加强人才库人员培训，满足组织对人才的需求；④鼓励员工内部流动。

组织基于岗位胜任模型，在制定详尽的岗位工作职责说明书的前提下，通过基于行为的结构化面试方法，使用科学的测评工具，系统地对职业倾向、气质性格、职业动力、个人能力等方面进行考核；同时参考在校成绩表现，组织能力、动手能力及性格品质等方面，通过系统全面的测评，甄选优秀的应届毕业生作为人才储备培养。

组织对空缺岗位积极开展内部招聘，为员工提供更多的发展空间，提高员工综合能力。招聘流程简洁，为组织节约了招聘成本，是员工与组织共同成长的体现。

## 9.2.2 员工氛围

### 9.2.2.1 营造工作环境的方法

工作环境的营造会对提高员工的工作主动性、满意程度和业绩产生积极的影响，从而有利于提高组织的业绩。工作环境通常包括自然环境、作业环境和团队环境。如图54。

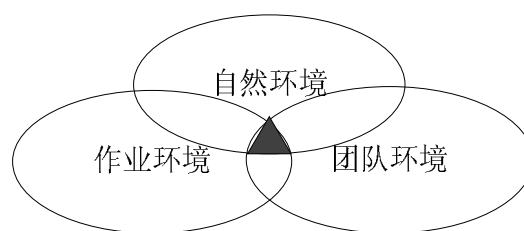


图54 工作环境构成图

——自然环境是员工工作时所处的地理、物理环境，如组织地理位置、所在城市或区域、气候条件等；

——作业环境是员工工作时所处的人为布置的与工作相关的环境，如设施、设备、工具、空气、温度、湿度、噪声及周边工厂组织等；

——团队环境是员工所处工作团队的自然人组成的工作氛围，包括团队精神、团队沟通、团队技能等。

适宜的工作环境是人和物的因素的组合，营造适宜的工作环境除自然环境之外应考虑从以下方面进行改善：执行国家或行业相关的体系认证标准，如国家环境管理体系GB/T24001、职业健康安全管理体系规范GB/T28001、国际性安全及卫生管理系统验证标准OHSAS 18000、药品生产质量管理规范GMP等；员工心理健康辅导、团队建设、员工关怀等。

### 9.2.2.2 制定员工政策与福利的方法

员工福利是组织调控人工成本和生产基金关系的重要工具，其可帮助组织树立良好的社会形象，提高组织美誉度，同时还可保护与提升员工的积极性，留住关键员工使之全身心地投入到工作中，确保组织战略目标达成及行动计划的实现。通常员工政策和福利可包括以下内容（但不限于）：

——基本薪酬：主要体现为现金支付的基本工资、岗位津贴、绩效奖励、奖金等；



- 健康保险：主要指员工体检、社会保险、养老保险、住房公积金、健康保险、意外保险、医疗保险等；
- 休假政策：主要体现为带薪年假、全薪病假及其它国家、地方规定的婚假、产假、陪产假、丧假以及志愿者服务假等；
- 其它：员工互助计划、员工交通食宿补贴、员工家属救济等。

示例：组织通过合理设置工作系统，提供公平合理的薪酬、有效的激励机制、优良的工作环境、和谐的工作氛围，促使员工发挥自己的聪明才智，培养出敬业进取且愿意长期为公司服务忠诚度高的员工。如图 55。

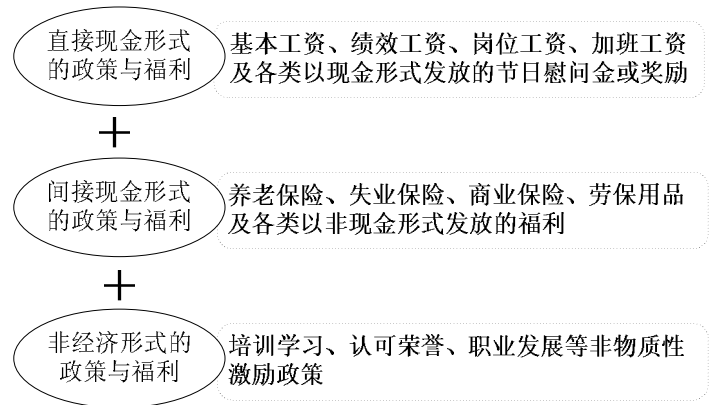


图55 员工政策与福利构成图

### 9.3 营造员工环境的实施要点

对员工能力与量能进行评估、配置以及变化管理的实施要点：

- 员工能力和量能的评估不仅要考虑组织当前需求，还应考虑基于战略目标和中长期行动计划的未来需求。
- 组织在进行员工招聘的过程中，注意公平、灵活原则，以确保满足组织需求且保持员工群体多样化的目的。
- 组织应将员工视为自身的重要资源，通过规范的制度、激励的措施、高效的领导、双向的沟通等多种方式，在组织内部切实培育起一种“以员工为本的组织文化”。

营造员工氛围的实施要点：

- 组织在工作环境的建设过程中，应全面兼顾自然环境、作业环境及团队环境三个方面，尤其是团队环境的建设。
- 组织对员工福利政策的制定应切合实际，在国家及相关政策要求基础上，以提高员工满意度、挽留人才为目标，持续完善福利政策。

### 9.4 员工契合

#### 9.4.1 员工绩效

绩效管理是组织管理者与员工之间在目标与如何实现目标上达成共识的过程、加快员工达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理体系是一套有机整合的流程、系统和方法，专注于建立、收集、处理和监控绩效数据。

绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高组织绩效水平。

——识别和分析员工契合要素的方法

员工满意度是员工对其工作中所包含的薪酬、工作环境、人际关系等各项因素与其期望值之间差距程度，是员工主观感受所反映的结果，属于保健因素。员工契合度属于驱动因素，强调的是员工在情感

和主观能动方面对组织的一种认可与投入，并积极主动的为组织努力工作，为组织经营带来正面影响。拥有较高契合度员工的组织更易于持续地提升经营绩效，采取对员工契合度的评价来预测具体的经营结果和行动目标达成。一般情况下，员工满意度越高，其契合度就越高，组织可以根据对影响员工满意度关键要素调查分析的结果来识别影响员工契合的关键要素，以做出相应的改善。

不同的员工群体和员工细分，如性别、年龄、地域、民族、信仰、学历、职级、岗位、入职时间等，影响其满意度和契合的关键因素也有所不同。通常来说，组织应结合经营绩效结果，通过定期而且持续的内外调查来识别影响员工契合和员工满意度的关键要素。所在行业不同、发展阶段不同、组织内部员工构成等各项因素会导致每个组织内部影响员工满意与契合的关键要素涉及方面、具体程度的不尽相同。一般来说，组织可参考从以下五个方面对员工满意度及契合因素进行识别与评测，如图 56 所示：

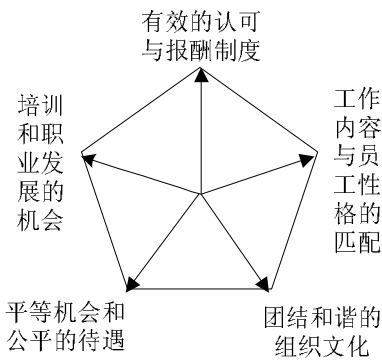


图56 员工满意度或契合度因素图

- 有效的认可和报酬制度：此为影响员工满意度与契合的最基础的因素；
  - 培训和职业发展的机会：组织应针对全体员工建立完善的培训机制及科学合理的晋升通道，这是促进员工满意与契合的关键支持；
  - 平等机会和公平待遇：反映组织管理的规范性、制度的合理性以及激励的科学性，从而可以实现员工与组织共同发展以及各层级员工受到公平的待遇，有利于组织的可持续发展；
  - 团结和谐的组织文化：组织应注重培育以人为本、团结和谐的组织文化，鼓励全体员工相互间友好地沟通，以满足员工的社交需求，从而提升满意度与契合度；
  - 工作内容与员工性格的匹配：两者的匹配程度越高，相应的员工的满意度与契合度越高。组织应清晰地识别不同岗位的工作对于员工个性的要求。
- 培育以员工为本的组织文化的方法：在明确员工满意与契合因素的前提下，组织可以根据所识别出的关键因素，更有针对性地培育以人为本的组织文化。以人为本的组织文化特征主要为员工沟通开放、工作高绩效以及员工契合。建立以人为本的组织文化有利于确保员工多样化的创意、文化和思想中获益的能力，组织可从三个层次开展工作，如图 57 所示：

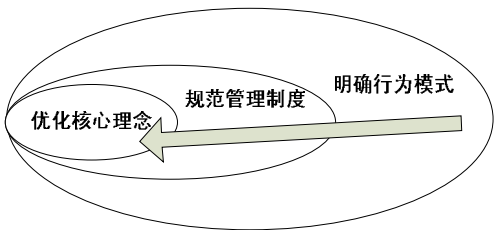


图57 组织文化培育图

- 优化核心理念：核心理念是组织共有观念、价值取向以及管理作风、管理观念等的体现。组织文化的培育首先应设计与优化符合自身愿景、使命的核心理念；

- 规范管理制度：规范和完善的组织管理制度，可包括建立双向沟通机制，规范组织管理制度等，是培育组织文化的关键保障；
- 明确行为模式：是组织核心理念的外在行为和表现。组织在培育组织文化的实践过程中，应注重通过多种渠道和方式，向全体员工宣导与组织核心理念相一致的行为模式，并鼓励员工积极参与实践。

——员工绩效管理的实施方法：员工绩效管理体系的建立应依据质量环（PDCA）划分为四个环节：目标制定、过程辅导、效果评价、考核与报酬，并形成循环改进机制。如图 58。

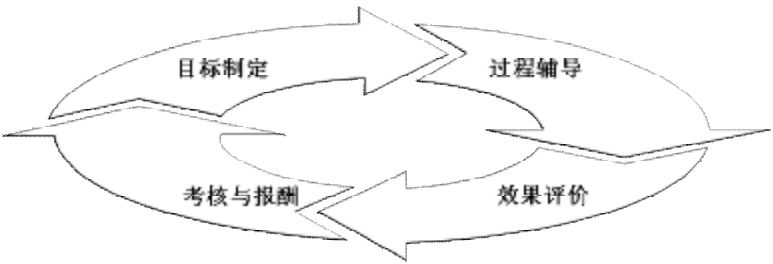


图58 绩效管理流程

- 目标制定：目标的制定应与组织的愿景方向一致，根据组织各岗位职责，从组织、部门、小组及个人逐级分解和确定；
- 过程辅导：在确定组织目标后，组织的工作重点应放在辅导员工实现目标上。辅导的过程也是对实现目标进行更多的了解和监控。良好的双向沟通机制是有效辅导的基础；
- 效果评价：组织应根据员工关键绩效指标（KPI），通过定量和定性相结合的方式评价员工绩效，并参考员工过去的表现与业绩目标的差距，识别需要业绩改进的方面。有效评价的前提是拥有明确的评价标准和评价数据资料（范围、频率、格式等）；
- 考核与报酬：绩效考核制度与薪酬、激励制度相结合，是高绩效文化的特征之一。

**示例：**某组织根据员工的年龄、学历、服务年限对员工进行了细分，并研究员工的需求分析，识别影响员工满意度的关键因素，确定以“公平、成就感、和谐共享”为原则的员工契合度模型，并通过员工满意度和每年的员工契合度评估反映员工契合度情况。

基于员工契合度模型，该组织通过制定更合理的绩效管理制度、薪酬福利政策与合理的职业发展通道来帮助员工成功；通过建立和优化员工的职业发展通道，持续落实组织核心价值观等，提高员工满意度，培养了敬业忠诚的员工，提升了员工敬业度；通过定期对组织关键经营绩效指标的监控、员工契合度调查，发现优势与不足，并通过最有效的措施，培养激情员工，帮助员工成功，从而帮助顾客成功，并最终实现了组织和员工共同发展目标。

该组织通过对员工契合度的持续关注与改进，使得员工离职率逐年下降，员工人均月收入逐步提高，员工满意度不断提升，组织业绩稳步增长。

9.4.2 员工契合度的评价

9.4.2.1 员工契合度评价的方法

员工契合度指员工从感情、理智及行动上致力于完成自身工作，忠于组织使命，以致为达成愿景作出努力的程度。具有高度员工契合度的组织通常的特点是具有一个沟通开放的组织文化以及追求高绩效的工作系统。充分激发员工潜能及主动性，能保障顾客的利益和组织的成功。

员工契合度评价可依据“确定目标、实施调查、分析结果、实施改进、跟踪反馈”等五个步骤不断循环展开。如图 59。

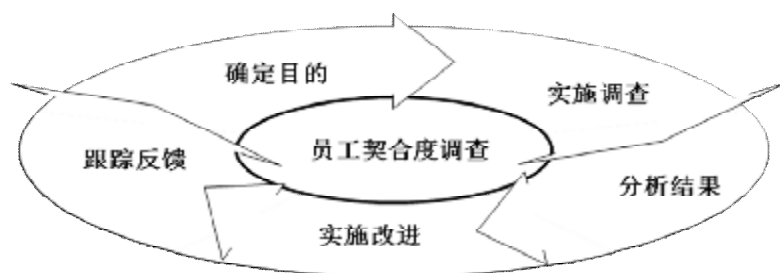


图59 员工契合度评估流程图

- 确定目标：员工契合度调查的主要目的包括：①诊断问题。如员工流失率过高时应进行原因分析；②挖掘潜在问题。组织结构的等级阻碍或隐藏了员工情绪时，组织管理层应进行调查；③了解员工需求。识别对员工的主要需求，有利于组织改进激励制度；④促进双向沟通。组织可利用员工满意度调查的方式提升员工的归属感；
- 实施调查：调查采取的方法可包括问卷法、访谈法等。问卷法便于进行定量分析，组织可以采用问卷法为主要方式，再辅助以访谈法开展。问卷的设计应与调查目的保持一致；
- 分析结果：组织可借助统计软件，结合数据（平均值、主要因素、矩阵图），配以图、表和数字解释对调查结果进行综合量化分析。分析结果经过整理、归类后，可编制成调查报告，以便于向组织领导层提供意见和建议；
- 实施改进：根据调查报告所列的相关意见和建议，组织可实施有针对性的改进工作；
- 跟踪反馈：调查结束后的反馈与改进是员工满意度调查中最重要和关键的环节。

组织对员工契合度评价应依照 9.4.1 中所识别的影响员工满意和契合的关键因素进行，评价的工具主要包括工作满意度调查表、需求满意度调查表、访谈法、观察记录法等。契合度调查可以与员工满意度调查同时进行。相对于员工满意度评价，组织对员工契合度的评价更强调的是关注员工为完成工作所表现出的行为改变。衡量员工行为改变的测量指标通常包括：员工保持、流失、缺勤、抱怨、安全及生产率等方面的结果，结果应能反映出员工行为的改变趋势与组织的愿景、使命及价值观的一致性，且相关评价结果应于组织经营结果有所体现，以利于组织识别和指导不同员工群体契合度及绩效的改进。

#### 9.4.2.2 员工契合度评价结果的应用

员工契合度评价结果报告应包括以下内容：员工总体满意度分析、部门满意度分析、部门满意度排名、员工流失率、关键员工离职率、员工晋升率、员工培训时数、各主要问题的平均值、主要得分、相关问题的交叉分析、开放式问题的分类和汇总、相关意见和建议等。

组织应将上述结果与目前的经营结果，如总体经营利润率、各部门经营利润率、新产品研发周期、人均产出、人均销售额、客户重复购买率等相关指标相联系，识别在员工契合度和经营结果改进方面的机会。

**示例：**某组织在确定影响员工权益、员工满意度和员工积极性的关键因素后，主要是通过定期的问卷调查（每年 1-2 次）、访谈和座谈的形式来取得数据。

基于员工契合度模型，组织采用多种方法开展调查工作，就员工对组织的满意程度和积极性采用盖洛普 Q12 测评方法测评员工敬业度，问卷调查主要测评员工满意度，360 度评估主要对管理干部任职能力进行测试。通过一系列的问卷、核心问题员工调查，发现员工最关注的问题有工作环境、组织福利，获得了影响员工权益、满意度和积极性的关键数据并分析出员工契合度情况后，指定负责部门在整个组织范围内推进改进工作，为员工提供有针对性的、个性化的支持。

#### 9.4.3 员工与领导的发展

##### 9.4.3.1 总则



员工和领导的发展应包括组织内部的知识传递、全体员工的晋升管理、管理层的继任计划等内容。员工和领导持续的学习和发展应建立在完善的员工培训管理体系之上。

员工培训管理体系有效的判断标准应为能否提升组织的竞争力，促进组织的战略目标实现。培训管理体系应以组织战略目标为导向，着眼于组织核心需求，全方位的多层次地考虑员工自我发展的需要。

员工培训是组织基于持续发展的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划的培养和训练的管理活动，其目的是使员工不断更新知识与提升技能，以适应组织不断发展的要求，胜任现职工作或担负更高级别的职务，促进组织效率的提高和组织目标的实现。

员工职业生涯规划能有效地保证员工个体发展与组织整体发展的一致性。组织应对决定员工职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，通过设计、规划、执行、评估和反馈，使每位员工的职业生涯目标与组织的发展战略目标相一致。

#### 9.4.3.2 建立员工培训管理体系的方法

建立员工培训管理体系可包括七个步骤：需求分析、目标与计划制定、培训准备、培训实施、有效性评价、结果反馈。如图 60。

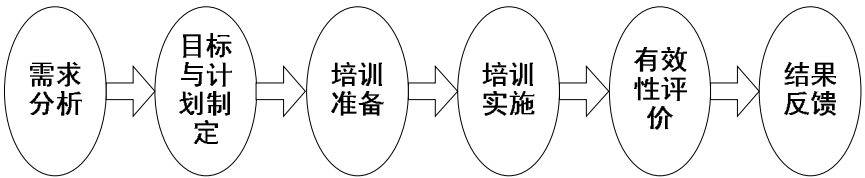


图60 员工培训体系建立流程

- 需求分析：员工培训需求应在管理技能、技术水平、个人素养、学历提升、职业发展等五个方面体现。组织可采用问卷、面谈、满意度调查、员工绩效考核等方式，结合组织战略、人力资源规划来了解员工培训需求；
- 目标与计划制定：组织确定培训目标和制定计划应在了解员工培训需求的前提下兼顾参与对象、实施方式、主要内容、执行时间、地点选择、经费筹备、设施建设等，以确保培训质量；
- 培训准备：根据组织的培训目标和计划，培训准备工作应注重自身讲师队伍建设、外部资源的利用两方面，从而满足组织战略需要以及员工各方面的培训需求；
- 培训实施：在实际操作层面,组织应注意执行培训与考核相结合，重视过程控制，观察培训过程中参训者的反应及意见；
- 有效性评价：通常情况，组织应通过报告传阅、集中讨论的方式来开展评价。报告和讨论的内容可以包括培训项目的概况，包括培训的名称、时间、地点、参加人员、培训周期、培训的目的等；学员的培训结果，包括合格人员、不合格人员、不合格原因的分析及对不合格人员处置的建议等；培训项目的评估结果与处置，如效果好的项目保留，有缺陷的项目完善，无效果的项目淘汰等；
- 结果反馈：组织应及时收集培训反馈数据，编制报告，及时在组织内部公布报告。

#### 9.4.3.3 评估员工学习和发展的有效性的方法

评价员工学习和发展的有效性，可从四个维度建立全面的指标体系，明确衡量维度，细化考核条目。如图 61。

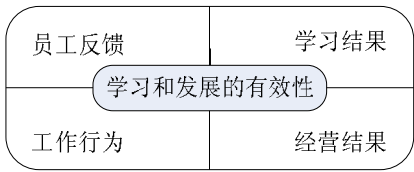


图61 学习和发展有效性评估模型

- 员工反馈：测量员工和领导对培训内容、方式、场地、时间安排等的满意度；
- 学习结果：测量员工和领导对培训内容接受程度、理解程度；
- 工作行为：测量培训内容对员工和领导日常工作效率的影响程度；
- 经营结果：测量通过工作效率的改善及为组织带来的业绩提升幅度。

9.4.3.4 规划员工职业生涯发展的方法

员工职业生涯规划管理可包括建立员工评价体系、完善晋升通道以及制定领导继任计划三方面。如图 62。



图62 员工职业生涯规划管理

- 员工评价：组织应根据员工绩效评价结果进行科学的员工评价，并通过问卷或面谈，调查了解员工需求，及时掌握其职业技术发展的优势与不足，识别改进和发展的机会，制定员工培训和辅导计划；
- 员工晋升：组织应根据岗位工作性质的不同，设计各类员工晋升通道，结合多种形式培养、多种渠道培训，信道转换和岗位轮换等方式，为员工的学习与成长创造机会，以利于员工发展；
- 继任计划：组织应为组织的管理岗位确定一些可能的候选人，并跟踪其绩效，对其能力提升做出评价。当相关岗位发生空缺时，组织可对符合岗位要求的候选人进行晋升。

**示例：**基于员工契合度模型，某组织建立了内部双通道职业发展体系，员工可根据自身情况，通过管理信道或专业信道双信道晋升发展。这种体系给员工提供了发展空间，同时也为组织提供了充足的专业人才、管理人才储备。

组织制定了相应的配套人才库管理制度，符合标准的员工方能进入梯队培养队伍。组织为梯队人才专门设计培养方案，向他们倾注更多的管理资源和培训机会，如培训资源、锻炼机会等，针对确认的培养方案进行培养。培养主要形式有：职业生涯规划、接班人培养计划、课程培训、岗位轮换、项目指派、标杆组织学习、内部研讨、列席管理会议、读书心得、工作晤谈、代职等。为保证梯队人才库成员符合制度标准的，每年考核结束后会对梯队人才库成员重新评估，不符合者将被淘汰。组织通过双通道职业发展体系、梯队人才培养，为组织的发展及人才输出奠定了坚实的基础。

为应对市场挑战，满足组织战略目标实现与员工个人发展需求，组织根据自身核心竞争力，建立了多层次、多类型、综合性高效学习系统。实施过程中重视制度保证的同时，根据不同层次员工的认知特点，有针对性地展开培训。对于管理层的发展与学习不限于课堂讲授还包括出国考察、参加项目建设等。注重员工职业道德培训，注重对员工德育培养。此外，注重内部讲师队伍的建设，制订了相应的内部培训师管理办法，系统地建立一套内部培训师资格认证、效果评定、技能提升及讲师激励制度。

9.5 实现员工契合的实施要点



员工绩效管理的实施要点:

- 影响员工契合度的关键因素分析应建立在不同的员工群体细分基础之上。
- 领导和各层级的管理人员应将工作改进和创新作为员工基础工作职责的一部分。
- 员工契合度、满意度调查分析应定期进行,调查结果要及时反馈和公布。
- 制定绩效目标计划及衡量标准应遵循重要性、具体性、可衡量性、挑战性、可实现性和时效性原则(SMART)。
- 员工绩效管理系统的建设应能支持高绩效的工作,考虑员工薪酬、奖励、认可和激励措施,强化以顾客和业务为关注焦点,实现组织的行动计划。

员工契合度评价的实施要点:

- 员工契合度的评价应根据组织经营情况,结合多种方法定期持续地进行,以利于不断提升改进。
- 员工契合度评价应与组织绩效情况联系起来进行,以确保评价符合组织实际工作需要。

员工与领导的学习发展的实施要点:

- 在员工选定的职业发展通道内没有晋升机会的时候,组织应向绩效好、有发展潜力的员工提供工作轮换的机会,使其有机会到不同岗位或核心岗位工作,承担更大的责任对员工绩效评价不仅仅关注结果,还要对整个过程进行实时的监控,以避免走进结果唯一的误区。
- 对员工的职业生涯规划是一个动态的过程,需有明确的时间性,并要根据实施结果的情况以及变化情况进行持续的评估与修正。

## 10 以运营为关注焦点

### 10.1 总则

卓越绩效模式的“以运营为关注焦点”类目由两部分组成:工作系统和工作过程。如图 63。

在工作系统中,卓越绩效模式要求:

- 设计和创新整个工作系统。
- 结合来自顾客、供应商、合作伙伴和协作方的输入来确定关键工作系统要求。
- 管理和改进工作系统;控制工作系统的总成本。

在工作过程中,卓越绩效模式要求:

- 设计和创新工作过程。
- 确定关键工作过程及要求。
- 实施关键工作过程。
- 管理组织的供应链。
- 改进工作过程。

工作系统是一个整体,工作过程是工作系统的基础,两者共同工作,提供顾客需要的产品和服务。

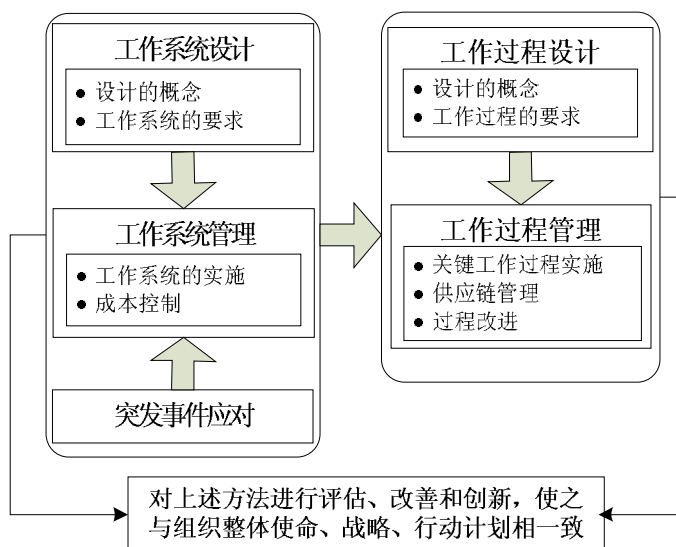


图63 以运营为关注焦点系统图

## 10.2 工作系统

### 10.2.1 总则

组织所提供产品及服务是工作系统的结果。工作系统涉及到组织的员工、关键供应商和合作伙伴、承包商、协作者和在组织生产或提供产品、服务、业务及其支持过程的供应链中的其它相关方。工作系统通过对内部工作过程和外部必备资源的协调，来为顾客开发、生产和提供产品，并取得市场成功。

对工作系统的决策具有战略性。决策应包括保有和利用组织的核心竞争力，也可从组织外部取得或生产，以提高组织在其市场中的经营有效性和可持续性。

构成工作系统的要素包括：过程（流程）、组织架构、参与的人员、信息和技术。

高绩效的工作系统具有如下特征：出错少、质量高、灵活、时间短、成本省。

组织应当建立高绩效的工作系统，以便提供顾客需要的产品和服务，实现其使命、愿景及战略。高绩效的工作系统可达致组织的卓越。分析和改进工作系统是改进组织绩效的手段之一。工作系统的框架见图 64。

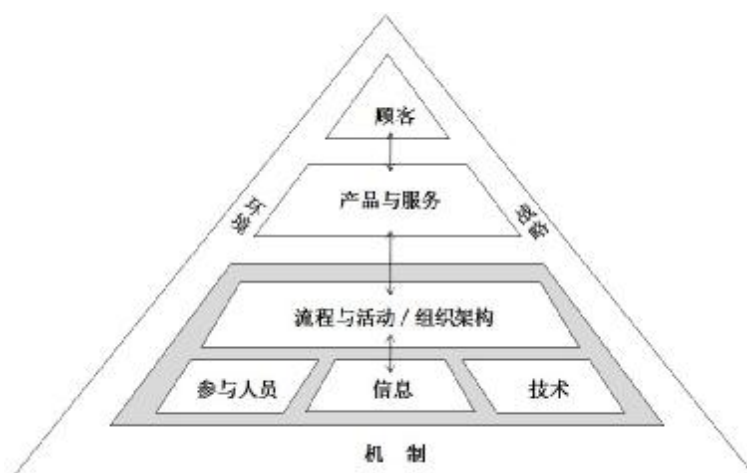


图64 工作系统框架

10.2.2 工作系统设计

高性能的工作系统应进行系统的设计、周密的监控以及持续的改进。

设计高性能工作系统的一个重要因素就是组织的核心竞争力，充分利用核心竞争力或获取核心竞争力是工作系统设计的原则之一。

有关核心竞争力的识别和培育，参见 6。

工作系统的目的在于提供顾客优于竞争对手的产品和服务，应了解顾客的要求以及现在和未来的核心竞争力，并设计能够提供满足顾客要求的产品和服务的工作系统。

了解顾客需要的方法和途径，参见 7.2。

在设计工作过程的时候，还应考虑工作系统的重要组成部分的供应商、合作方等的情况，也是设计工作系统的重要的输入。

工作系统的设计流程如图 65 所示。

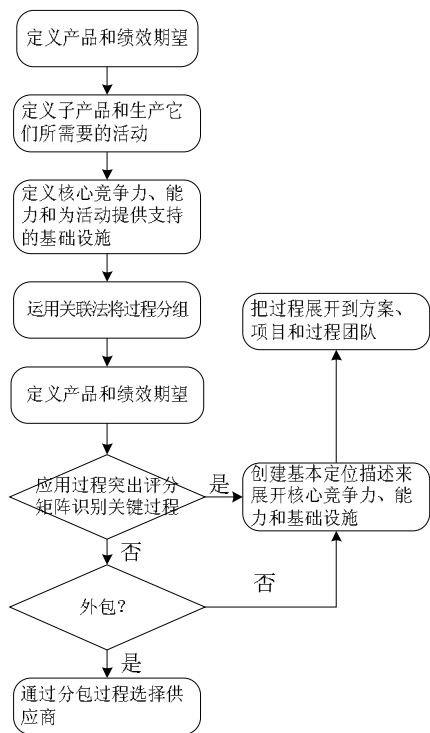


图65 设计工作系统流程

10.2.3 工作系统管理

为有效管理工作系统，应明确组织存在的工作系统。通常，组织可能存在多个工作系统，所有的工作系统一起为顾客创造价值。有效管理工作系统，还应实现系统标准化，建立标准工作程序和作业指导书，确保系统协同一致，确保有关工作人员了解系统的要求，按照标准执行工作系统。

通常用于改进工作系统的方法有全面质量管理（TQM）、工业工程（IE）、六西格玛、精益生产等。

成本控制是管理工作系统的重要工作。首先在日常运营中要收集有关资源应用数据，建立标准，对比行业状况，使总成本控制与改善作为管理层的常规关键工作之一。

也可通过预防缺陷、服务差错和重复工作，减少担保成本以及因顾客生产率损失等来降低工作系统的成本。通过减少检查、测试和过程及绩效审核的成本，来减少工作系统的成本。

预防缺陷、服务差错和重复工作，减少担保成本，减少检查、测试和过程及绩效审核的成本的最佳方法就是开展有效的质量管理。

示例：组织运用价值链分析法设计和创新整个工作系统，确定了由 3 个层次数个过程构成的从顾客需求到顾客满意的端到端工作系统。通过连续审视行业标杆及经营轨迹，采取完整的能力分析，确定了组织的核心竞争力：需求把握的能力、应用创新的能力、快速响应的能力；并将能力与关键过程联系起来。如图 67。

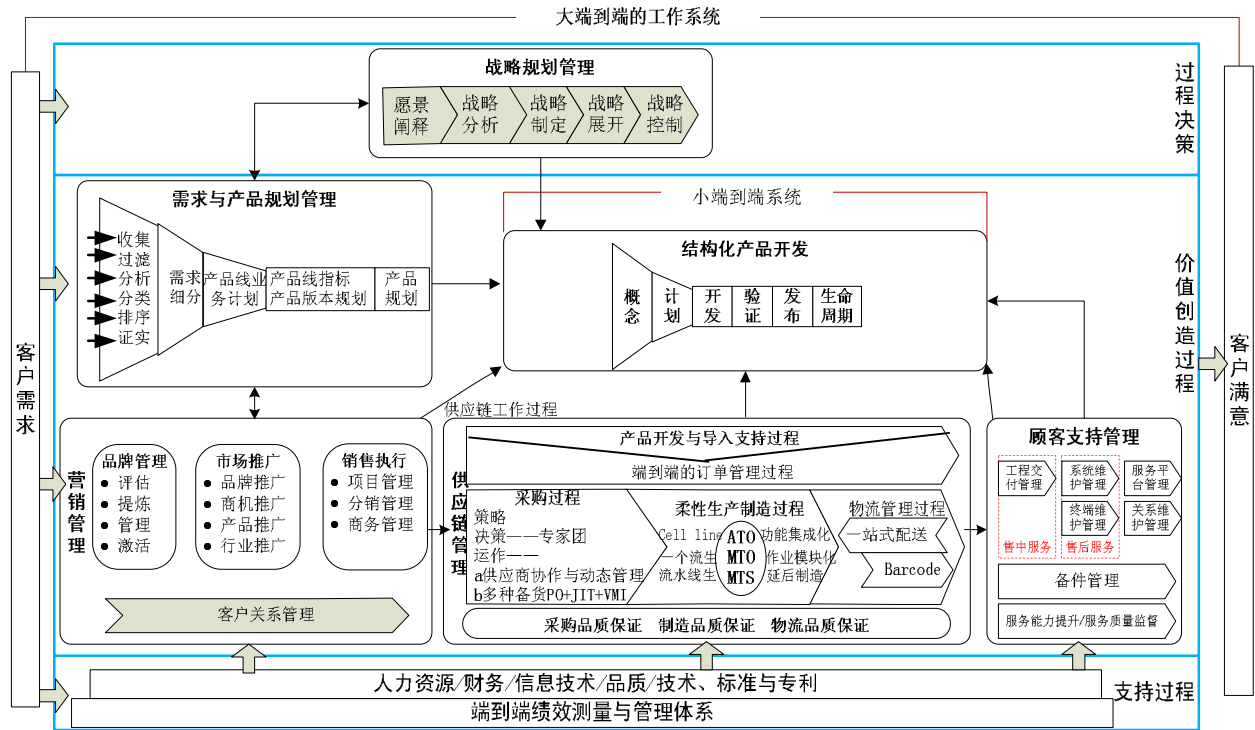


图66 组织工作系统（举例）

10.2.4 突发事件应对

灾害和紧急情况可包括气候相关的、公用事业相关的、安全相关的、或区域性和全国性的突发事件，包括潜在的疾病，如禽流感的爆发。

在设计工作系统的时候，应设计突发事件应对的机制，以保证工作系统在发生突发事件的情况，能够确保员工安全，工作正常进行。

突发事件应对机制应包括：识别潜在突发危机、评估突发事件的可能影响、评估突发事件的可能性，根据影响范围确立突发事件的等级、设立处理的组织架构/负责人、建立有关处理和恢复流程、建立内部和外部沟通机制，建立培训和演练机制。

可以利用表 18 来帮助设计突发事件应对机制。

表18 突发事件应对机制

突发事件	措 施			
	预防	管理	运行持续	恢复
火灾				
台风				

10.3 工作系统实施要点

- 建立和应用工作系统的理念。
- 建立和应用流程管理的理念。

- 应要由高层领导来领导进行工作系统的设计和改进。
- 工作系统应与战略相匹配。

10.4 工作过程

10.4.1 总则

工作过程指组织重要的内部价值创造过程，可以包括产品设计和交付、顾客支持、供应链管理、营运和支持过程等。过程涉及组织的大多数员工，能为顾客、股东和利益相关方创造价值。

组织与生产有关的过程及有关支持过程，主要有：革新过程、研发过程、技术获取过程、信息和知识管理过程、供应链管理过程、供应商管理过程、外包过程、兼并和收购过程、全球扩张过程、项目管理过程以及销售和营销过程等。

组织的关键工作过程通常与组织的核心竞争力、战略目标、与竞争者相比决定成功的因素相关。

10.4.2 工作过程的设计

工作过程始于设计，设计的质量决定工作过程的效果和效率，任何组织都应开展过程设计。

设计工作过程的时候，应考虑工作过程是否满意该过程“顾客”的要求，包括顾客、员工、股东、管理层，供应商和社会各相关方和该过程的后续过程。顾客的要求通常有：产品功能的要求、质量的要求、周期时间的要求、数量的要求、售前售后服务的要求、品牌的要求、价格的要求等。工作过程也应满足过程所有者的要求，其要求通常更多关注成本、生产率等经济指标。

组织的工作过程与组织拥有的技术和知识有密切关系，互联网技术、微电子技术、自动化技术以及先进的设备设施可显著地改进组织的过程。组织员工知识水平的提高、流程集成度的提高也使得过程的先进性得到提升。

过程设计通常采用的方法有：标杆管理法、六西格玛设计法（DFSS）、质量环（PDCA）等。组织也可发展自己的过程设计的方法。

关键过程的管理，包括与产品有关的过程和支持组织管理有关的过程，应建立在完整清晰地识别其具体要求的基础上，即明确规定每个关键过程要达到的目标是什么、运作的前提条件是什么，并尽可能使要求量化、可测量。

与产品有关的过程要求应从过程的顾客的立场来提出，可以采用“供应商、输入、过程、输出、顾客模式”（SIPOC）来确定关键要求。通常每一个过程都有若干接收过程结果的“顾客”，应了解其主要要求；每一个过程又有若干提供输入的“供应商”，也应提出对于他们的要求。如图 67 所示。

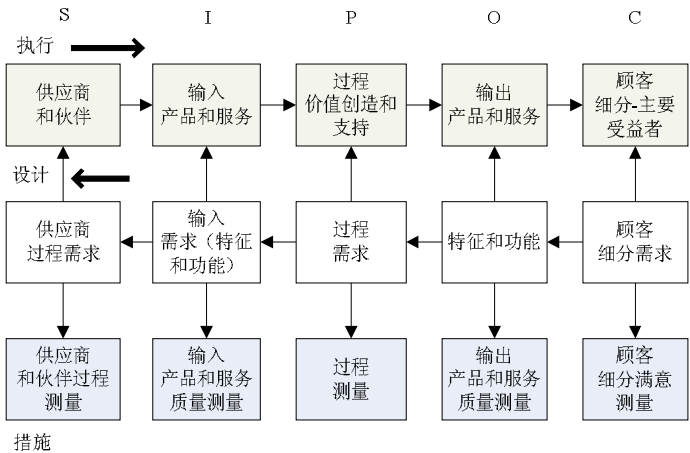


图67 SIPOC 模型

10.4.3 工作过程的管理

从过程设计到过程终止，期间都应开展工作过程的管理。管理过程的方法被称为过程管理，一般可参照以下步骤进行。如图68。

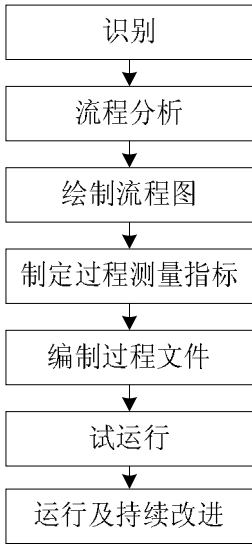


图68 过程管理的步骤

过程管理的目的就是要确保工作过程按照过程设计的路径运行，以满足设计的要求，最终满足顾客的要求。

工作过程的监测和控制是确保过程满足要求的重要手段，应系统设置监测和控制点，使用的方法包括控制图、测量仪器等。

要有效管理关键工作过程，应识别组织有多少个关键过程，也即过程识别，这是过程管理中重要的一步，其结果是提出一个关键过程清单。如表19。

表19 关键过程清单

一级工作过程	二级工作过程	过程顾客	要求	测量指标	结果实例
价值创造过程					
市场调研及服务策略	市场需求识别	总体服务策略	有效、及时	●调查范围普及率 ●调查计划完成率	——
	市场调查与分析				
	总体服务策略	线网建设	满足出行需求	——	——
线网建设	线网规划	乘客	符合规范和要求 满足出行需求	●500米公交线网覆盖率 ●公交线网密度 ●线网重复系数 ●公交线网直达率 ●平均运输速度	
	线路设计	乘客	满足营运需求 符合法规要求 符合乘客需求	●每公里配车数 ●公交线路非直线系数 ●服务时间 ●线路长度	
	线路开通	乘客	符合规范和要求 满足出行需求	●服务标识标志齐全率 ●站牌信息齐全率 ●运力配置完成率	——
	线路优化	乘客	满足出行需求 完成生产计划	●线路长度 ●公交线路非直线系数	——



			提高车辆资源 使用效率	●线网重复系数	
--	--	--	----------------	---------	--

10.4.4 供应链管理

供应链管理（SCM）是一种集成的管理思想和方法，它执行供应链中从供应商到最终用户的物流的计划和控制等职能。从单一的组织角度来看，是指组织通过改善上、下游供应链关系，整合和优化供应链中的信息流、物流、资金流，以获得组织的竞争优势。

供应链管理是组织的有效性管理，表现了组织在战略和战术上对组织整个作业流程的优化，其整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率，使产品以正确的数量、正确的品质、在正确的地点、以正确的时间、最佳的成本进行生产和销售。

供应链管理主要涉及四个领域：供应、生产计划、物流、需求。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理等。管理领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

供应链管理可参照以下步骤实施：

- 分析市场竞争环境，识别市场机会；
- 分析顾客价值；
- 确定竞争战略；
- 分析本组织的核心竞争力；
- 评估、选择合作伙伴。

对于供应链中合作伙伴的选择，可遵循以下原则：

- 合作伙伴应拥有各自的可资利用的核心竞争力；
- 拥有相同的组织价值观及战略思想；
- 合作伙伴宜少而精。

10.4.5 工作过程的改进

持续改进是组织成就卓越的重要原则。

组织应改进产品和服务，还应改进过程。

过程改进有相当成熟的系统和方法，如质量环（PDCA）、六西格玛、精益生产等。

组织管理应建立项目管理系统，对持续改进项目进行管理。

持续改进可以采用多种形式，如质量管理小组（QCC）、改进项目小组、攻关小组等。

全体员工有必要接受过程改进方面的培训，实践证明这是有效改进组织经营的战略举措。

应建立一种将绩效评审与持续有效改进结合起来的持续改进的系统。如图69。

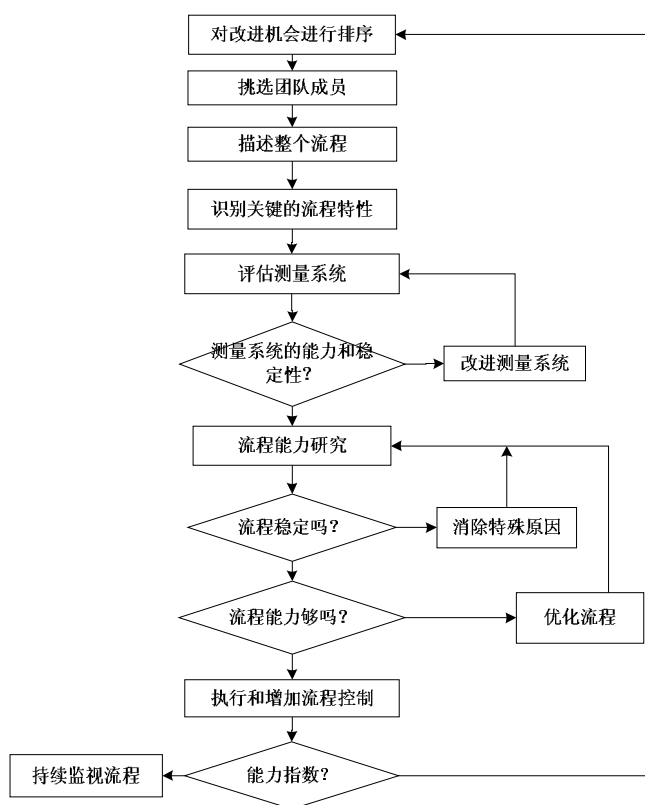


图69 持续改进系统图

示例：过程管理框架。见图 70。

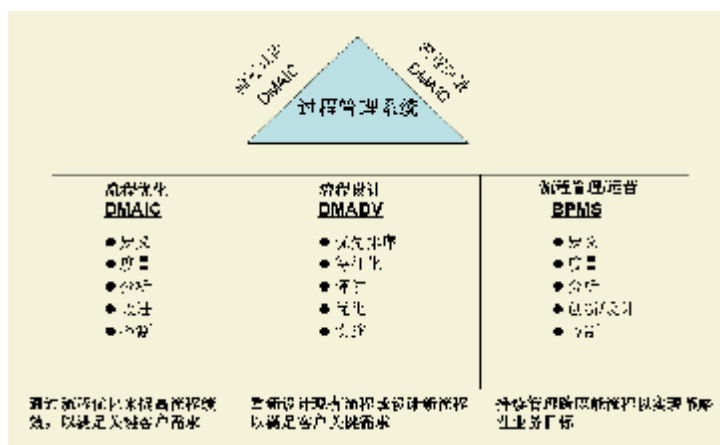


图70 过程管理框架

应通过过程设计，定义过程要求和主要绩效指标及测量方法，加以实施和监控，并大量采用信息化的新技术和持续改进过程，确保有关过程为提供顾客价值、盈利、组织成功和持续性做出贡献。如表20。

表20 过程清单

过程名称	过程要求	测量指标	测量方法	主要实施者	新技术与知识应用
战略规划管理	通过战略规划5阶段10步法的流程,充分考虑市场信息、政策和行业动态和顾客需求等内外部因素,指明组织可持续发展方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略目标</li> <li>● 组织级 KPI</li> </ul>	统计、阶段性审视和评价	战略社区	平衡计分卡
需求管理与产品规划	通过需求管理过程制定出符合客户期望的产品规划	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需求实现率</li> <li>● 有效产品规划数</li> </ul>		需求与规划管理部	DOORS
结构化产品开发	加强研发过程的管理和控制,保证研发的产品质量和提高研发的工作效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研发过程管理能力</li> <li>● 开发流程符合度</li> <li>● 产品缺陷密度</li> <li>● 质量失败成本</li> </ul>	统计,系统实时监控	研发体系	IPD+CMMI+DFSS
营销管理	通过品牌推广、网站等活动和管理,提升组织产品知名度,建立并维护客户关系,促进产品销售	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场占有率</li> <li>● 渠道满意度</li> <li>● 商机数量</li> <li>● 销售额</li> <li>● 回款率</li> </ul>	统计,系统实时监控	营销体系	CRM 系统/销售漏斗/定价系统
供应链管理	加强供应链管理,降低成本,提高交付的产品质量与效率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 产品直通率</li> <li>● 开箱合格率</li> <li>● 工时达成率</li> </ul>	统计	供应链	6sigma/QCC/精益生产
顾客支持管理	指定客户服务工作的策略、标准、制度,主导客户服务工作,实现服务及培训业绩目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客户服务满意度</li> </ul>	统计、系统实时监控	全球客户服务部	客户反馈电子系统
质量管理	根据组织的质量保证过程,监督、审计项目管理的过程,并对项目管理过程改进优化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部开箱合格率</li> <li>● 早期返修率</li> <li>● 质量失败成本</li> </ul>	统计、系统实时监控	运作与质量管理部	QC 手法/统计分析

### 10.5 工作过程的实施要点

- 建立和理解过程管理的理念。
- 建立过程测量指标。
- 建立持续改进系统。

## 11 结果

### 11.1 总则

卓越绩效模式的“结果”类目检查组织在所有关键领域的绩效和改进,包括产品和过程结果、聚焦顾客的结果、聚焦员工的结果、领导和治理结果,以及财务和市场结果。

组织应根据所在行业特点、产品和服务的特性确定与绩效结果相应的关键的测量项目和指标。

组织的绩效测量应当将重点放在对组织今天和未来成功起重要作用的关键绩效结果上。

绩效结果的选择、收集应与相应的“过程”对应;应与竞争者和提供类似产品供应的其它组织相比较;应显示组织绩效的当前水平以及发展趋势,指示改进的速度、广度和未来走向。

所提供的图表和信息要准确和容易理解。

提供的结果不能遗漏某连续年度的数据。

对所期望的未来绩效的预测是为所有关键结果作准备的。这些预测与有计划的改进或行动方案有关并与战略目标和组织稳定性有联系。

## 11.2 产品和过程结果

### 11.2.1 产品结果

在对顾客十分重要的、直接服务于顾客的产品和过程绩效的关键测量项目和指标上，组织当前的水平和发展趋势。应与竞争者和提供类似产品的其它组织的绩效相比较。

数据要体现出与产品或服务的质量最相关的指标，通过收集“顾客契合”的信息确定。

数据要体现出关联性，有助于预测和提升客户满意度。

指标能显示稳步提升（这些指标包括“工作过程”中收集的数据，如与顾客契合非常重要的关键工作过程）。

**示例：**如及时交货、低缺陷水平、安全保证、持续降低的价格、电子通讯、快速响应、售后服务以及多语言服务等；利益相关方的要求可包括对社会负责的行为及社区服务；对于某些非营利机构，上述要求也可包括管理成本减少、上门服务、紧急情况下的快速响应等。

**示例：**影响顾客偏好和忠诚的特征，可包括价格、可靠性、价值、交付、及时、易用性、对有害材料的使用和处理的要求、顾客服务或技术支持、以及销售关系等；关键的产品和服务特征可考虑交易方式以及诸如顾客数据的隐私性和安全性等因素。

#### ——专用指标

- 制造业：
  - ◆ 包括产品的主要性能指标和支持性服务指标，支持性服务指标也可以在“过程有效性”结果中汇报。
  - ◆ 产品性能指标因行业不同差别较大，组织可根据自己产品的特性进行选择，必要时可以参考有关行业技术标准。如 MP4 的主要性能参数包括：屏幕材质、分辨率、支持格式数量、解码效果、续航时间、特色功能数量等。
  - ◆ 支持性服务指标，如信息和资料的易获得性、反应的快捷性、服务人员的友好性、投诉处理结果的有效性等；部分指标来自顾客调查的结果。
- 服务业：
 

因行业不同亦有所差别，也可按功能性、经济性、时效性、安全性、舒适性、友好性展开，如治愈率、增值服务数量、等待时间、准时率、差错率、投诉/表扬次数等。
- 建筑业：
 

竣工验收通过率、项目按时交工率、安全事故件数、劳动诉讼件数、项目获奖情况等。

### 11.2.2 运营过程有效性结果

#### 11.2.2.1 运营有效性

在工作系统和过程的运营绩效的关键测量项目或指标上，组织当前的水平和发展趋势。可包括生产率、周期时间以及其它适用的过程有效性、效率和创新的测量项目等。

在“测量、分析和知识管理”、“工作系统和工作过程”中被识别需测量的运营绩效和组织简介及“结果”中其它未被报告的已被识别的重要商业因素，需要应用图表来展示当前水平和发展趋势；并提供多年的数据。

大多数指标应能显示出稳步提升。

措施和指标要符合准确、及时和可靠等要求，例如：缺陷水平、产品的重复返工、服务交付、响应时间、可靠水平。

运营绩效的指标能显示生产率，生产效率和有效性，如生产能力指数、产品/服务设计改进测量指标以及循环周期缩短等。

比较性数据包括了行业最好的、竞争对手的、行业平均水平的和标杆的数据。数据可来源于独立的调查、研究、实验测试或其它渠道。

**示例：**如审核、产品准时交付率、采购/外包验收合格率、采购/外包准时交付率、外部提供的产品、服务与过程的验收结果，供应商与合作伙伴的绩效，产品和工作系统创新比率和结果，内部职位和职位划分的简化、工作布局的改进、变化的监管比率，以及工作轮换或意外事件训练的结果等。

**示例：**生产率、产品创新比率、过程改进比率、周期时间以及其它适用的有效性、效率和创新的指标。

——专用指标（关键工作过程）

- 制造业：
  - ◆ 研发：项目按时完成率、科研经费预算达成率、产品上市成功率、产品专利数、技术排名、新产品销售收入比率等。
  - ◆ 采购：采购成本占采购总价的比率、从订货到收货的提前期、交货及时率、到达订货中每百万件的次品数或次品率、送货免检的供应商比率、供应商考核合格率等。
  - ◆ 制造：从订货到将会的提前期、准时交付率、单位产出成本、每百万件缺陷率、合格率、报废和废品率、生产能力利用百分比、设备可靠性（可用于生产的时间的比率）、设备故障次数或比率、日存货、存货周转率、日应收账款、库存比率、现金周转期等。
  - ◆ 品质：顾客投诉数量和频率、顾客投诉处理有效率等。
  - ◆ 客服：承诺响应时间、顾客投诉处理及时率/有效率等。
- 服务业：

增值服务数、有效率（如医院行业的治愈率、教育行业的毕业率）、单位时间接待人次、平均等待时间、差错率（如误诊率、结算错误）等。
- 建筑业：

标书合格率、投标中标率、按时完工率、竣工验收合格率、安全事故率、交付后投诉率等。

#### 11.2.2.2 应急准备结果

在工作系统和工作场所对灾害或突发事件的准备的测量项目或指标上，组织当前的水平和发展趋势。

**示例：**如突发事件训练次数/参与人次、突发事件训练或演习的响应时间等。

#### 11.2.2.3 战略实施结果

在实现组织的战略和行动计划的关键测量项目或指标上，包括构建和加强核心竞争力方面的组织的结果。

指标和趋势数据可以图表的形式对应所有的监管及识别出的法律法规的要求提供，并与条目1.2 b(1)、P.1a(5)和2.1 b战略目标有关。

**注：**实现战略和行动计划的测量项目或指标应与6.2.3中提出的战略目标目标值以及6.4.1和6.4.2提出的行动计划绩效测量项目和预测绩效分别相对应。

**示例：**如各项战略目标和行动计划的指标的达成率。

### 11.3 以顾客为关注焦点的结果

#### 11.3.1 总则

组织在顾客满意、不满意和契合方面关键的结果。必要时将组织的结果按产品供应、顾客群和细分市场进行细分。

顾客满意、顾客不满意（包括投诉信息）和顾客群细分的趋势和指标可以图表的形式对应所有的关键措施来提供，并提供多年的数据。

指标能显示稳步提升（这些指标包括条目3.2b中收集的数据，如顾客对产品和服务的评价、顾客奖励、顾客契合度）。

结果数据是由顾客反馈信息来支撑的。反馈信息应包括顾客对产品和服务的整体评价、顾客奖励以及产品和服务的设计和交付过程的指标。

绩效预测包含在条目7.2中的图表和图形中。预测也是由条目6.1和条目6.2的过程支撑的，并且与战略目标和行动计划保持一致。

### 11.3.2 顾客满意和契合的结果

#### 11.3.2.1 顾客满意结果

在顾客满意和不满意的关键测量项目和指标上，组织当前的水平和趋势。结果应与竞争者和提供类似产品供应的其它组织的顾客满意水平相比较。

**示例：**如顾客满意和不满意，通常来源于顾客满意调查，如顾客满意度/率（总体）、细分（按调查项目、顾客群、细分市场、产品线）顾客满意度/率、不满意率（调查中选不满意项的百分比）、顾客投诉件数/率等。

#### 11.3.2.2 顾客契合结果

在顾客契合，包括建立顾客关系方面，组织的关键测量项目和指标的当前的水平和趋势。有关结果应在顾客生命周期的整个过程做比较。

**示例：**如关键细分市场、顾客群及利益相关者群体对组织的产品、顾客支持服务和运营的关键要求和期望；不同的细分市场、顾客群及利益相关者群体在要求和期望方面差异；识别和创新的产品供应；顾客支持的关键机制（方法）；顾客导向（以顾客为关注焦点）的组织文化；建立和管理与顾客良好的关系；倾听顾客的声音的方法；顾客投诉管理过程及系统；顾客满意和契合。

**示例：**如顾客感知价值（包括顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐和建立顾客关系的其它方面）方面的新增顾客数、新增顾客价值、顾客续约率、忠诚顾客比率、顾客钱包份额、顾客流失率、顾客推荐率、顾客推荐成功率等。

### 11.4 以员工为本的结果

#### 11.4.1 总则

组织以员工为本方面的结果，包括员工契合度和员工环境。必要时，可将结果按员工构成的多样性和员工群体加以细分。其中要包括适当的比较数据。

在以员工为本结果中所报告的数据，主要与条目5和条目2.2a(5)中的人力资源计划相关联。应提供多年的数据并且是连续的。

结果能显示稳步提升。

提供的数据包括员工满意和工作环境、安全、退休待遇及其它的工作福利及管理满意等方面的内容。要提供员工缺勤率下降、员工抱怨、员工流失率、员工罢工及员工索赔情况的数据。

要汇报各类别员工分布数据。

作为公认的卓越组织要提供优秀的人力资源结果的数据。

#### 11.4.2 员工结果

##### 11.4.2.1 员工能力和量能结果



在员工能力和员工量能，包括人员配备水平、员工保留和合适的技能方面的关键测量项目上，组织当前的水平和趋势。

**示例：**如学历/职称/职业资格达标率、高学历/职称员工比率、员工晋升率、劳动生产率、人均利税、招聘及时率、新员工转正率、后备干部比率、裁员比率等。

#### 11.4.2.2 员工氛围结果

在员工氛围，包括工作场所的健康、安全、保安、员工服务和福利的关键测量项目或指标上，组织当前的水平和趋势。

**示例：**如社保覆盖率、体检次数、职业病发生率、安全事故率、治安事件数、休假天数、福利费用增长率、特色福利项目数等。

#### 11.4.2.3 员工契合结果

在员工契合度和员工满意度的关键测量项目或指标上，组织当前的水平和趋势。

**示例：**如员工满意度、新员工转正率、员工流失率、离职员工的服务时间、员工合理化建议件数、内部应聘者数、内部介绍员工比率、员工缺勤率、员工投诉处理及时率、员工投诉解决满意率、员工薪酬增长率、员工晋升率、员工表彰奖励数等。

#### 11.4.2.4 员工发展结果

在员工和领导发展的关键测量项目或指标上，组织当前的水平和趋势。

**示例：**如培训覆盖率、人均培训时间、交叉培训员工比率、培训经费增长率、培训满意度、培训考核合格率、培训成本收益比、职业规划覆盖率等。

### 11.5 领导和治理结果

#### 11.5.1 总则

组织的关键高层领导和治理的结果，包括财务责任、遵守法律法规、道德行为、社会责任，以及对关键社区的支持。必要时可将结果按照组织的单位进行细分。应当包括适当的比较数据。

大部分的董事会成员是独立的，即其不是组织运营结构某部分。独立审计能证明完全符合组织建立的道德标准。

组织支持社区的数据显示加强了与本地社区的服务、教育、卫生医疗、环境以及商业的关联性。

数据能显示大多数的合规性措施超出了要求，所取得的绩效正在引领行业。未出现任何处罚与违规行为的报道。

数据能显示在减少浪费和提高能源利用率方面得到持续性改善。

分配资源来支持关键社区是与经营策略一致的，并证明取得了积极的期望结果和提高了工作效率。

比较性数据包括了行业最好的、竞争对手的、行业平均水平的和标杆的数据。数据可来源于独立的调查、研究、实验测试或其它渠道。

数据并不是合计的。合计会造成差的绩效融入到好的绩效之中从而使其被掩盖起来。图和图表可分别用以显示数据和体现整个趋势。

#### 11.5.2 领导、治理和社会责任结果

##### 11.5.2.1 领导结果

在高层领导与员工沟通和契合以展开愿景和价值观、鼓励双向沟通、创造对行动的关注方面的关键测量项目或指标上，组织的结果。

**示例：**如组织采纳员工建议数量、高层领导向员工传播组织文化或培训的次数、高层领导与员工进行各类沟通数量和参与员工数量、奖励和认可员工的数量等。

#### 11.5.2.2 治理结果

在组织内部的和外部的财务责任的关键测量项目和指标上，组织当前的水平和趋势（适用时）。

**示例：**如上市组织财务报告披露考核及格、外部审计结果（无保留意见）、内部审计发现违规数等。

#### 11.5.2.3 守法结果

在遵守法律和法规的关键测量项目和指标上，组织的结果。

**示例：**如因违反法规受到的罚款总额及非经济制裁次数、顾客/供应商诉讼数及诉讼败诉率、产品认证通过率等。

#### 11.5.2.4 道德结果

在高层领导和组织治理中，在道德行为和利益相关方信任方面的关键测量项目和指标上，组织的结果。在违反道德行为的关键测量项目和指标上，组织的结果。

**示例：**如独立董事比率、股权收益、道德培训次数、道德投诉次数、领导违纪次数、利益相关方评价（银行信用等级、最佳供应商、最佳雇主单位、信得过单位、文明单位）等。

#### 11.5.2.5 社会责任结果

在履行社会责任和对关键社区的支持方面的关键测量项目和指标上，组织的结果。

**示例：**如纳税、原材料的用量、采用循环可再生的原材料占原材料总用量的比例、单位产品节能减排比率、解决就业人数、提供下岗/残疾就业岗位数、纳税、捐款/物金额、义务宣传次数、义务献血人次、义工人次等。

### 11.6 财务和市场结果

#### 11.6.1 总则

组织的关键财务和市场绩效结果。必要时可按细分市场或顾客群分别说明。其中要包括适当的比较数据。

组织的市场和财务绩效的主要指标包括这些方面：有效地利用材料、能源、资金和资产；资产利用率；市场份额、业务增长、进入新市场和市场转移；净资产收益率；营业毛利；税前收益（盈余），每股收益；产生足够的收入以补足开支（非营利性组织）；经营预算（非营利性组织）。

所提供的指标要显示稳步提升。

所有关键的财务和市场指标都要介绍。

比较数据包括最好工业指数的、竞争对手的和标杆的数据。

#### 11.6.2 财务和市场绩效

##### 11.6.2.1 财务结果

在财务绩效的关键指标上，包括财务回报和财务生存能力或预算绩效（适当时）的综合指标在内，组织当前的水平和趋势。

**示例：**如财务回报和财务生存能力（流动资金、资产负债率、目前的现金存量天数、资金利用率及现金流量）或预算绩效；投资回报率（ROI）、资产利用率、经营利润、按细分市场或顾客群划分的利润；慈善捐赠或拨款和组织所提供的新项目或服务的数量(对于非营利性组织)等。

**示例：**如主营业务收入、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、流动资产周转率等。

#### 11.6.2.2 市场结果

在市场绩效的关键指标上，包括市场份额或地位、市场与市场份额增长、新增市场等方面在内（适当时），组织当前的水平和发展趋势。

示例：如市场占有率、行业排名、销售增长率、新增市场占有率等。

#### 11.7 结果的实施要点

结果部分应覆盖以上5个方面的要求，其中要求提供“当前水平及趋势的”的应有最近三年的结果。要求提供“与竞争者和提供类似产品供应的其它组织的绩效相比结果”的须提供竞争者或标杆的数据。

结果指标（或数据）应根据行业特点确定，标准中提及的结果一般应提供，也可以根据本行业特点进行调整。

## 参 考 文 献

- [1] ISO 26000:2010 社会责任导则
  - [2] ISO/IEC 20000-1:2011 信息技术 服务管理第 1 部分：服务技术体系
  - [3] ISO/IEC 20000-2:2005 信息技术 服务管理 第2部分：实用规程
  - [4] ISO/IEC 27001:2008 信息技术 安全技术 信息安全管理系统 要求
  - [5] 卓越绩效准则2011-2012（商业/非营利标准）<sup>1)</sup>
- 

---

1) 可从美国国家标准与技术研究院网站获得：<http://www.nist.gov/baldrige>