

///

人力资源管理及开发实务丛书

企业组织 自我诊断及改善

enterprise organization
self-diagnosis and
improvement

人力资源经理杂志社编



中山大学出版社

人力资源管理开发案例系列

企业组织 自我诊断及改善

enterprise organization
self-diagnosis and
improvement

人力资源管理案例系列

中国劳动社会保障出版社

人力资源管理与开发实务丛书

企业组织自我诊断及改善

人力资源经理杂志社 编

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

企业组织自我诊断及改善/人力资源经理杂志社编. —广州:中山大学出版社, 2001. 1

(人力资源管理与开发实务丛书)

ISBN 7-306-01721-7

I. 企… II. 人… III. ①企业诊断 ②企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 77126 号

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275

电话:020-84111998, 84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广东省番禺市市桥印刷厂印刷

(地址:广东番禺市市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

850 毫米×1168 毫米 32 开本 4 印张 100 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:0001-5000 册 定价:7.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

出版说明

为了推动我国企业的人力资源管理理论研究和实际运用，我社从台湾《人力资源经理》杂志和人力资源出版社引进了这套“人力资源管理与开发实务丛书”，它们由6种密切相关的图书组成：《人力资源管理实务及案例》、《人事行政管理实务及案例》、《员工教育训练实务及案例》、《人力资源管理及开发手册》、《企业组织自我诊断及改善》和《人力资源管理专业性评测试题》。

台湾《人力资源经理》杂志社和人力资源出版社是由台湾资深人力资源管理专家杨震寰先生于1991年创办的。两社长期致力于人力资源管理及发展实务的探讨和案例研究，其大多数案例是外商公司在台湾分公司的实际做法，其出版物在台湾地区颇具影响力。这套“人力资源管理与开发实务丛书”集欧美、日本等发达国家企业人力资源管理的理念精华、实操技能和案例研究于一体，极具知识性、针对性和实操性，相信对于中国大陆企业人力资源管理实践和MBA课程培训具有直接的借鉴作用和参考价值。

考虑到中国大陆企业的实际需要，我们对该丛书台湾版中部分不适当内容做了编辑技术上的处理，如针对有关台湾地方法令用语及不恰当的提法添加双引号，对一些明显带有台湾地域特征的用词按大陆习惯作了修改，等等。但对于台湾地区有关人力资源管理的一些具体规定、办法等未按我国大陆的情况加以修正，以尽可能地保持其原本风格和表述内

容。对于这些处理，敬请读者见谅，并在阅读和使用时注意。

“人力资源管理与开发实务丛书”适合于企业人力资源管理部门或人事部门各级管理者的业务学习和技能提升，也可供正在兴起的企业内 MBA 或 EMBA 的人力资源管理培训课程使用，对于研究台湾人力资源管理理论与实践的研究者也有一定的学术参考价值。

中山大学出版社

2001 年元月

本书内容概要

- 本书关于企业组织自我诊断及改善问卷之设计，系依照美国国家品质奖的评审内容架构研发出来的。

- 本书所介绍的企业组织自我诊断及改善之内容，系针对组织内各项功能、制度、流程进行全面检讨并订定部门及个人改善目标，以满足客户需求为目的，进而向世界级企业迈进。

- 组织内成员最了解组织的状况，通过成员间的脑力激荡，达成管理阶层的共识，促进团队合作及良性沟通。

- 工作目标共识

- 优先顺序共识

- 意见沟通共识

- 团队合作共识

- 通过企业组织自我诊断及改善的活动，建立工作目标，作为追求组织卓越表现及绩效考核调薪的依据。

- 本杂志社通过人力资源经理杂志期刊，收集各公司成功改善事例作为模范标杆（Benchmarking），以供读者或公司互相观摩学习。

美国国家品质奖介绍

美国国家品质奖的英文名称为 Malcolm Baldrige National Quality Award，这个奖的设立系纪念美国前商务部长麦肯博吉（Malcolm Baldrige）在任期间（1981—1987）的卓越领导能力及积极对美国公民营企业竞争力之提升所做的努力，表达美国政府及人民对其成就的感念，同时希望他的精神能继续长存美国。1970 年至 1980 年初期，日本产品在国际上的竞争力大幅提升，对美国产品产生极大的威胁；美国国内各产业若失去竞争力，将会造成大量失业，降低消费能力，使美国经济实力面临恶性循环。鉴于此，美国政府深恐再蹈 1940 年代经济大萧条的覆辙，因此在 1988 年正式成立麦肯博吉国家品质奖基金会，另由国家标准及技术学院（National Institute of Standards and Technology, NIST）、美国品管协会（American Society for Quality Control, ASQC）来协助推展。目前美国已有超过 6 000 家中大型的公民营机构及公司参与此活动，有些公司以得奖为努力目标，也有些公司采用该基金评审方法来作为组织内部自我改善的手段。后者便是本书介绍的宗旨。

美国国家品质奖每年颁奖一次，获奖的公司均被邀请到白宫，由美国总统亲自颁奖。据一些美国工商杂志及管理协

会的统计调查，参与这个基金的公司，其竞争力至少提升 30% 以上。其评审的过程及方式是深入组织整个运作绩效进行探讨，通过全员参与，达到不断改善的共识。而不断改善的终极目标就是满足组织的内、外客户，因此效果是持久而全面性的，对组织的运作及发展产生长远的影响。

美国国家品质奖将各公民营事业分为生产事业类、服务性专业类（含政府各机构）及中小型事业类 3 大类。共包含 7 大项 24 小项，并各有不同配分（如附表），除附表所述的 7 大项 24 小项（1996 年版本）以外，每一小项还包括 3 至 5 项的强调重点（Area for Address），每项重点又有 2 至 4 项的注脚（Footnote）来说明解释及引导受评审单位的思考及回答。透过这种层层说明体系，使评量的内容更为具体化，因此评出来的分数更为客观，比较能切合受评审单位的实际状况。在过去 8 年的实施中，评审项目、内容都不断地在调整，其目的一方面是配合各企业实际的状况需求，以较务实的标准来评量；另一方面美国政府也借此评审过程来引导各公民营事业，“依据国内外的经济情势、不同发展阶段来调整其追求改善的方向，亦即提升竞争力”。一般参与这项国家品质奖受评审的公司，若评分在 500 分以上者，表示公司一般的营运、管理及客户满意程度都不错。据说 IBM 台湾分公司每年均有美国总公司派来的评审员对台湾分公司做年度评审，其评分均为 700 分左右。有些公司引进这套评量方法作为组织自我改善的工具，通过实际运用该工具，对公司营运绩效及改善方向都有明显的帮助，其做法介绍如下：

- (1) 首先公司必须选派主管级人员 2~3 位参与麦肯博

4 企业组织自我诊断及改善

吉国家品质奖评审方式或类似机构的训练。训练完成后，担任公司内部评审（Examiner）。

(2) 每年公司均会安排约一周的时间，来做评鉴工作研讨会，依 7 大项目分组，由公司中高层主管、专业工程师等依其工作与评审项目的相关性，参与不同的分组。各组研讨会，由评审依各大项中的小项、重点、注脚一一用问句询问参加的成员，该组成员可以携带相关工作资料及叙述来说明现行工作或制度的优点（Strength），有些地方公司尚未做或是参与成员认为公司应该做的部分，归纳成需要改善的地方（Area For Improvement），当场由记录员写下来，并由成员互相脑力激荡，就一特定项目讨论，提出具体改善方法。

(3) 评审员以每组提出的优点作为评审依据，将这些优点与评审项目中的重点、注脚及应做事项做对比，看公司过去与目前做了些什么及有哪些地方需要加强改进。然后依各项目中列出轻重缓急的顺序来求出各重点及小项的达成百分比，求出平均百分比，再以百分比乘上该小项的配分。循此计算方式完成评审，获得总分。

(4) 针对各组提出的应改善地方，由该组成员以打分数方式（1 至 10 分，1 表示最不重要，10 表示最重要）求出改善优先顺序。

(5) 这套制度的重点并不是在打分数，而是从过程中找出改善之处，并排出全公司应改善的优先顺序，指定部门主管负责改善工作，同时这些改善项目将列入每季及年度绩效考核项目中，作为下一次评审时的追踪项目。

美国国家品质奖在推展过程中，将得奖公司的优点，依 7 大项、24 小项分门别类列出，作为其他公司仿效竞争的表

率。有系统的引导及互相观摩，使国家整体竞争力不断提高，是这项制度最大的特点。美国与我们在国情上或许有些不同，不应以美国标准来衡量我们国内的企业及政府机构，但这套制度的运作方式的确值得学习，我们可以在评审项目、重点及注脚方面做些调整，以适合我们本身的民族特性及组织特征。只要精神不脱“不断改善”、“提高效率品质”及“满足客户需求”，就可以在竞争力方面获得实质性的进展。

美国国家品质奖评审项目

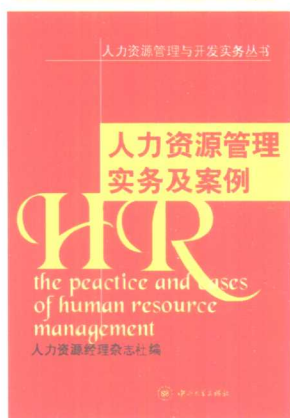
1. 领导统御 (Leadership)	90 分
1-1. 高层主管的管理风格及领导方式	45 分
1-2. 管理系统及组织运作	25 分
1-3. 公共责任及对社区的贡献	20 分
2. 资讯及分析 (Information & Analyses)	75 分
2-1. 管理资讯及资料运用	20 分
2-2. 竞争对手之比较及竞争努力目标	15 分
2-3. 分析及运用全公司内的流通资讯	40 分
3. 策略规划 (Strategic Planning)	55 分
3-1. 策略规划的决策过程，长短期策略	35 分
3-2. 策略宣导、推行及竞争者策略之比较	20 分

6 企业组织自我诊断及改善

续上表

4. 人力资源管理及发展 (Human Resource Management & Development)	140 分
4-1. 人力资源规划及评估	20 分
4-2. 高绩效的工作系统	45 分
4-3. 员工教育、训练及发展	50 分
4-4. 员工福利、安全及满意程度	25 分
5. 过程管理 (Process Management)	140 分
5-1. 产品及服务的设计及介绍给客户的过程	40 分
5-2. 产品生产、交货及服务方式的流程	40 分
5-3. 生产及服务中的支援单位	30 分
5-4. 供应商的管理及绩效评鉴	30 分
6. 经营绩效 (Business Results)	250 分
6-1. 生产产品及服务的品质成果	75 分
6-2. 公司营运及财务分析报告	110 分
6-3. 人力资源管理及发展成果数据	35 分
6-4. 供应商绩效表现成果	30 分
7. 重视客户及客户满意 (Customer Focus & Satisfaction)	250 分
7-1. 客户及市场的资讯与知识	30 分
7-2. 客户关系管理	30 分
7-3. 客户满意程度的评估及比较	30 分
7-4. 客户满意所带来的成果指标	160 分

本书针对企业组织内部各项功能，制度，流程进行全面检讨，并订立部门及个人改善目标，以满足客户的需求为目的，进而向世界级企业迈进。



责任编辑：章 伟

王国颖

责任校对：晓 百



目 录

本书内容概要·····	(1)
美国国家品质奖介绍·····	(2)
从绩效管理角度看企业组织自我诊断及改善·····	(1)
企业组织自我诊断及改善方法的特色·····	(5)
企业组织自我诊断及改善方法主要步骤及工具·····	(7)
企业组织自我诊断及改善·····	(10)
模范标杆 (A) ·····	(13)
模范标杆 (B) ·····	(14)
领导 ·····	(16)
管理资讯运用及分析 ·····	(25)
策略规划及执行 ·····	(37)
人力资源开发及管理 ·····	(44)
过程管理 ·····	(65)
公司整体绩效 ·····	(75)
重视客户及满足客户需求 ·····	(88)
企业组织自我诊断及改善整体绩效 评审成绩·····	(104)
主要经营业务目标·····	(109)
企业组织自我诊断及改善方案活动集锦·····	(111)

从绩效管理角度看企业 组织自我诊断及改善

每到年底，对许多企业而言，明年预算已确定，接着就需要依据预算来规划明年经营绩效目标的达成方式及途径，尤其是设定各部门绩效管理目标及员工个人工作目标。企业经营的目的赚取利润，因此，目标不外乎增加利润、降低成本、增加产量或销售量、扩大市场占有率或开发新产品及市场等等。然而，如何将企业的经营目标转换成部门及个人工作目标，往往缺乏部门间的共识，以及工作重点及优先顺序的事前规划，以致造成各部门或个人自行其事，缺乏公司整体努力的统合方向。有些企业严格规定各部门应按照公司总目标去规划部门年度工作目标，但由于缺乏部门间的互动及联系或未实施部门主管间的详细讨论及脑力激荡，进而取得对目标的共识及优先顺序的安排，使订定年度绩效管理的目标大打折扣。

目前美国许多大型企业运用美国国家品质奖的评审内容及项目来发展作为其企业内组织自我诊断及改善的方法，通过自我诊断的过程，运用“问句”作为启发的工具，经过全体部门主管的脑力激荡，以达成管理阶层的共识，同时建立各部门的年度绩效管理目标，进一步将绩效成果与薪资政策

连接起来。美国国家品质奖评审内容包含公司负责人、高层主管的领导风格及管理方式，管理资讯的运用及分析，策略规划及执行，人力资源开发及管理，过程管理，公司整体绩效以及满足客户需求等项目，涵盖企业内所有经营管理活动。在介绍如何运用此种方法之前，应强调如下几点：

- 企业组织有一定规划（员工在百人以上）
- 企业有一定组织架构及职权分工，而且产品或服务项目明确

- 企业负责人及高层主管有强烈的改善意愿
- 有专业顾问公司的参考

美国企业组织自我诊断及改善的案例介绍：

1. 诊断及评审成员

1.1 企业主管全员参与，按职权专长分别参与不同评审组别。

1.2 现场评审员可安排四位：

1.2.1 两位评审员来自顾问公司

- * 一位负责主持评审过程、发问、解释、评分等
- * 另一位负责评审相关资料收集，特别是成功案例的整理收集，协助现场打字助理构思电脑文字，计分，参与评分及绩效考核表制作

1.2.2 两位评审员由企业主管中挑选

- * 一位负责按照评审问卷发问，参与评分
- * 另一位负责控制投影资料，掌管计时，参与评分