

管理体系认证实务丛书

管理体系 绩效改进指南

李在卿 编著



 中国标准出版社

管理体系认证实务丛书

管理体系 绩效改进指南

李在卿
编著

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理体系绩效改进指南/李在卿编著. —北京:中国
标准出版社,2006
(管理体系认证实务丛书)
ISBN 7-5066-4071-6

I. 管… II. 李… III. 质量管理体系—国际标准,
ISO9004:2000—指南 IV. F273.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 027919 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街16号

邮政编码:100045

网址 www.bzchs.com

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 11.25 字数 260 千字

2006年6月第一版 2006年6月第一次印刷

*

定价 25.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

作者简介

李在卿，研究生学历，国家注册高级审核员、验证审核员、高级工程师，中环联合(北京)认证中心有限公司部长。曾任某国有大型企业管理者代表，发表论文150多篇，多篇获奖。2000年起从事管理体系认证与研究工作的，所著的《管理体系整合的必要性与可行性》获2001年中国ISO 9000论坛优秀论文奖，《组织在质量管理体系建立与运行中存在的问题与对策》获2003年中国质量学术论坛优秀论文奖，《运用过程方法围绕质量管理体系有效性实施审核》获首届亚洲质量网大会优秀论文三等奖。2002年作为副主编与人合著《质量管理体系的建立与实施》、《环境管理体系的建立与实施》、《职业健康安全管理体系的建立与实施》、《整合型管理体系的建立与实施》、《内部审核的策划与实施》、《管理体系建立与实施中的问题与对策》等，2004年编著并出版《管理者代表实用手册》、《审核员实用手册》、《咨询师实用手册》；2005年编著并出版《管理体系有效性与增值审核》、《ISO 14001:2004标准变化理解与实施指南》、《建筑业质量、环境、职业健康安全管理体系三整合实务》、《管理体系内审员系列培训教材》(共三本)；2006年主编并出版《十大行业环境因素识别与评价》、《十大行业危险源辨识与风险评价》、《区域环境管理体系的建立与实施》、《质量、环境管理体系与中国环境标志保障体系整合实务》。研究方向为管理的有效性和效率。

内 容 提 要

本书立足于持续改进和追求卓越的思想,围绕已通过质量、环境和职业健康安全管理体系认证的组织如何改进管理体系的绩效这一普遍关注的问题,通过对具有普遍指导意义的ISO 9004:2000标准的讲解,以及对目前国内外通行和实用的卓越绩效模式、目标管理、绩效量化管理、标杆管理、5S管理、六西格玛管理、供应链管理、顾客关系管理、过程方法、水平对比法、自我评价法、数据分析、流程再造、平衡记分卡等管理方法和工具的说明及实例,力求为寻求持续改进的组织在追求管理体系有效性和效率、提高管理绩效方面提供帮助和指导。本书可供企业管理人员、认证审核人员、管理咨询人员、企业策划人员、高等院校师生使用。



前 言

我国已有十多万家企业通过了不同管理体系的认证,认证总数居世界第一。管理体系认证对改善组织的质量、环境、职业健康安全,提高组织的核心竞争力起到了一定作用。单纯以认证为目的建立管理体系的企业越来越少。组织获得认证后,如何进一步提高管理的有效性的效率,如何在认证的基础上、在管理体系的平台上进一步提升组织的管理绩效是组织的管理者普遍关注的问题。

虽然 ISO 9004:2000 标准对组织改进管理体系的有效性和效率提出了很多指导性的要求和办法,但限于标准的难度和国内有关该标准理解的参考书太少,不少组织想以该标准为指导来实施管理体系的持续改进,但却不知如何下手。

为了帮助广大获证组织持续改进管理体系的绩效,本书立足于持续改进和追求卓越的思想,围绕已通过质量、环境和职业健康安全管理体系认证的组织如何改进管理体系的绩效这一普遍关注的重大问题,通过对具有普遍指导意义的 ISO 9004:2000 标准的详细讲解,对目前国内外通行和实用的与 ISO 9004 标准有关的卓越绩效模式、目标管理、绩效量化管理、标杆管理、5S 管理、六西格玛管理、供应链管理、顾客关系管理、过程方法、水平对比法、自我评价法、数据分析、流程再造、平衡记分卡等管理改进方法和工具的介绍,力求为寻求持续改进的组织在追求管理体系有效性和效率、提高管理绩效方面提供帮助和指导。读者可通过本书给出的指南,进一步对本书提及的与管理方法和工具相关的专著进行阅读理解,找到本组织持续改进的突破口和适合于本组织改进管理体系绩效的工具和方法,从而实施组织的管理革命。

持续改进和追求卓越是组织永恒的主题,作者相信,只要组织领导有改进意识和迫切要求,能找到合适的改进方法,并付诸实

践,就一定会在不远的将来提升组织的管理绩效,使组织步入领袖企业的行列。

本书作为一本实用指南,在编写过程中参阅了相关的管理名著和一些高水平的论文中的有关观点、思想和方法,在此作者对相关专著和论文的作者表示真诚的感谢。

由于水平有限,本书一定存在不足之处,敬请读者批评指正。

编者

2006年3月3日



目 录

1	持续改进和追求卓越是组织永恒的主题	1
1.1	概述	1
1.2	获证后的组织管理体系绩效改进	4
1.3	持续改进的方法	5
2	ISO 9004 标准的理解与实施	9
2.1	标准的基本内容	9
2.2	ISO 9004 与 ISO 9001 的比较	9
2.3	标准主要条文理解与实施要点	10
3	目标管理	76
3.1	概述	76
3.2	目标管理的内容和步骤	77
3.3	实施目标管理的注意事项	78
3.4	组织的目标体系建立	78
3.5	目标管理的实施	80
4	卓越绩效模式	82
4.1	概述	82
4.2	标准简介	83
4.3	核心价值观	86
4.4	标准贯彻实施	86
5	供应链管理与顾客关系管理	91
5.1	供应链管理	91
5.2	顾客关系管理	95

6	过程方法	101
6.1	定义及特点	101
6.2	过程方法的作用	101
6.3	过程方法的理解	101
6.4	过程方法的实施	106
7	流程再造	108
7.1	关注和理解流程	108
7.2	优秀流程和特点	109
7.3	传统流程中的问题	109
7.4	流程再造	110
7.5	实例	111
8	量化管理	112
8.1	概述	112
8.2	概念、意义和作用	112
8.3	步骤、内容与方法	113
8.4	实施量化管理的注意事项	116
8.5	实例	117
9	六西格玛管理	118
9.1	概述	118
9.2	六西格玛管理的五个步骤	123
9.3	核心资源	125
9.4	六西格玛与 QC 小组活动的比较	126
9.5	六西格玛管理的实施	128
10	数据分析	131
10.1	概述	131
10.2	数据的确定、收集、分析与利用	132
10.3	实例	135
11	水平对比法/标杆管理	137
11.1	概念、意义与作用	137
11.2	内容与步骤	140
11.3	注意事项	145
11.4	实例	145

12	自我评定	148
12.1	概述	148
12.2	方法	148
12.3	内容与步骤	150
12.4	评分方法	151
12.5	注意事项	151
	附:ISO 9004:2000 标准中的《自我评定指南》	152
13	5S 管理	158
13.1	5S 的定义	158
13.2	5S 与各管理系统的关系	158
13.3	开展整理活动技巧	160
13.4	开展整顿活动技巧	160
13.5	开展清扫活动技巧	161
13.6	开展清洁活动技巧	161
13.7	开展修养活动技巧	162
13.8	开展定置管理活动技巧	162
13.9	开展 5S 活动程序	163
13.10	活动检查表	164
14	平衡记分卡	166
14.1	概念与意义	166
14.2	平衡记分卡的建立	166
14.3	平衡记分卡的运用	168
14.4	实例	168
	参考文献	170



持续改进和追求卓越是 组织永恒的主题

1.1 概述

当今世界,市场由卖方市场变为买方市场,竞争由产品竞争变为顾客竞争,组织的管理由内部管理变为对顾客关系与供应链的管理,营销思路由生产导向型变为顾客导向型,为了应对愈加激烈的市场竞争,企业都需要努力地改进绩效,仅仅建立了管理体系并通过了管理体系认证只是建立了一个管理平台,远远不是组织的目的。组织的目的是识别并满足其顾客和其他相关方(组织内人员、供方、所有者、社会)的需求和期望,以获得竞争收益,并以有效和高效的方式实现、保持并改进组织的整体绩效和能力。ISO 9004 标准倡导管理体系绩效改进是考虑了利益、成本和风险的管理,对组织、顾客和其他相关方都很重要,可影响:

- 顾客的忠诚;
- 业务的保持和拓展;
- 营运结果,如收入和市场份额;
- 对市场机会的灵活与快速反应;
- 成本和周转期(通过有效和高效地利用资源达到);
- 对最好地达到预期结果的过程的整合;
- 通过提高组织能力获得的竞争优势;
- 员工了解并推动实现组织的目标和参与持续改进;
- 相关方对组织有效性和效率的信心,这可由该组织的绩效、产品寿命周期以及信誉所产生的经济和社会效益来证实;
- 通过优化成本和资源以及灵活快速地共同适应市场的变化,为组织及其供方创造价值的能力。

一些国家和地区的质量奖标准更是从经营模式上引导企业追求卓越绩效,这些标准都有对有关绩效进行测量和评价的明确要求。绩效测量涉及组织的绩效管理,组织为何要关注质量管理体系和过程的绩效及绩效的改进?绩效和绩效测量究竟包括哪些要求?为测量体系和过程绩效,组织如何建立目标系统并确定相应的测量方法?适用于体系和过程绩效测量的方法有哪些?组织绩效改进和绩效测量的具体步骤有哪些?衡量绩效的目标和指标如何确定?如何在通过管理体系认证的基础上追求卓越?发达国家有哪些绩效改进的方法可供我们学习和借鉴?这些是我国广大企业尤其是已经通过体系认证的组

织在生存和发展中普遍关心的问题。

近年来,作为现代管理理论和方法,在经营管理中,企业强调以结果为导向的管理,这是基于在竞争日益加剧的环境下,促使组织在重视过程的同时,更加注重经营结果,将组织的经营结果作为评价其总体绩效的重点。经营结果是组织通过一系列经营活动所获得的成果,也是组织的管理体系和过程运行的结果。

ISO 9000 标准把“过程方法”和“持续改进”作为质量管理的重要原则,并通过标准的内容给予了充分体现,强调“理解并满足要求、需要从增值角度考虑过程、获得过程绩效和有效性的结果、基于客观的测量,持续改进过程”。过程方法的一个重要特征是关注过程结果及其绩效,通过对过程实施有效管理(包括过程的策划、控制和改进)来达到预期的绩效。ISO 9001 标准在引言中首先指出:“采用质量管理体系应当是组织的一项战略性决策”,持续改进组织的总体绩效就当是组织的一个永恒目标,组织建立、实施和持续改进质量管理体系,应当能有助于组织实现其战略目标,有助于改进其经营绩效,提高组织的竞争力。如果质量管理体系与组织的经营目标相脱节,如果质量管理总停留在认证的符合性,就难以为组织带来增值,难以实现组织的战略目标,体系的有效性和效率也就谈不上了。

ISO 14001 标准在引言中指出:“环境管理涉及多方面内容,其中有些还具有战略与竞争意义,一个组织可以通过对本标准的成功实施,使相关方确信组织已建立了适当的环境管理体系”。“环境管理标准旨在为组织规定有效的环境管理要素,这些要素可与其他管理体系要求相结合,帮助组织实现其环境目标与经济指标”。ISO 14004 标准也在引言中指出:“实施环境管理体系能为组织带来经济效益。将环境管理体系纳入管理体系,可使组织具备协调与综合环境利益和经济利益的框架。还可以通过对这些利益进行识别,向相关方证明良好的环境管理给组织带来的价值,同时,这也使组织得以将环境目标和指标与具体的经济效益联系起来,确保将资源投向取得经济和环境效益的地方。”可见环境管理与组织的经营结果有着直接的关系,它不仅体现了组织的社会责任,也直接关系企业的经营成本,还是组织守法经营的体现。在 ISO 14001 标准中同样强调了环境管理过程的绩效和持续改进的思想。

GB/T 28001 标准“旨在使一个组织能够控制职业健康风险并改进其绩效”,要求组织在制定方针、确定目标、测量绩效和实施管理评审等方面关注体系运行的绩效并充分体现持续改进的思想。

美国波多里奇国家质量奖标准由 7 个部分组成,其第 7 部分从 6 个方面规定了对组织经营结果的评价。自 1997 年起,该标准更名为卓越绩效标准,其目的就是突出标准在引导组织为追求卓越的经营结果加强绩效管理方面的作用。我国的《卓越绩效评价准则》标准也规定了对组织经营结果评价的要求。

什么是绩效呢? ISO/TC 176/SC 2/N 526 对绩效的含义表述为:“完成,成绩,表现,满意,执行指挥、任务,意图,目的,等等。”波多里奇卓越绩效标准对绩效的解释为:“绩效是指过程输出的结果,即通过与目标、标准、以往结果和其他组织相比较,对过程、产品和服务进行评价的结果。”可见,绩效寓于体系或过程输出的结果之中,它是体系或过程结果的表现,也是一种客观存在的事实,绩效的优劣状况或达到期望结果的程度,需要依据对

绩效的测量加以评价后确定。

“持续改进总体绩效应当是一个组织的永恒目标”，这是管理的一项重要原则，也应当是任何一个企求获得永续经营和持续成功组织的一个基本信条。因此，每个组织都应当致力于绩效的改进，不断开发改进自身绩效的潜能。反之，组织开展的任何改进活动，其结果都应当导致对体系或过程绩效的持续改进。

组织为改进绩效，需要对获得绩效结果的数据和信息加以分析与评价，因此，必定要涉及到对体系和过程绩效的测量问题。基于客观的测量，适时获得体系和过程绩效的结果，是管理体系运行的重要方面，也是持续改进体系和过程绩效的依据。为了对有关绩效进行测量，组织需确定相应的测量方法和表征绩效的指标，包括对绩效尽可能的量化，这是实施测量绩效的重要前提。

组织对经营绩效的评价也应当是多方位、多视角的，绩效指标应当能够兼顾并反映组织主要的利益相关方的需求和期望，不应只限于有关财务方面的绩效。否则，不利于全面衡量组织的经营状况和管理者的绩效，因为有些经营活动是难以用财务数据来衡量的。况且，只用财务指标还会导致有些管理者的急功近利的短期行为，从而忽视在产品开发、人力资源、信息管理、社会责任、员工创新和成长以及过程运作等方面的绩效，最终会影响组织的长远发展。因此，组织对绩效的期望应是多元的，除了财务和市场方面的绩效之外，还应当考虑组织的各相关方期望的绩效。可包括以下方面：

- 体现以顾客为中心的绩效，如顾客满意程度；
- 产品和服务的绩效，如产品的质量水平；
- 人力资源绩效，如员工的满意程度、职业健康安全；
- 组织运作有效性的绩效，如产品实现过程和各支持过程的绩效；
- 组织在社会责任方面的绩效，如对环境保护、社会公益事业方面的绩效等。

目前已被广泛应用的卓越绩效标准、绩效量化管理、标杆管理、平衡记分卡、自我评价法等方法可为组织提供绩效评价方面的指导。

在相关管理体系标准中都提出了持续改进的要求。在 ISO 9001 标准中多处提到对持续改进质量管理体系的有效性的要求，ISO 9004 标准则进一步强调改进有效性和效率。ISO 9004 中 7.1.2 指出：“更有效且效率更高的过程可通过诸如增加的收益、顾客满意程度的提高、资源利用的改善和浪费的减少等可测量的结果来体现”，这些表征过程有效性和效率水平的目标或指标，就是评价该过程绩效改进的依据。通过提高过程的有效性和效率，从中获取有益的结果，是组织绩效改进的重要途径。

在体系和过程的运作中，持续改进其有效性和效率的实质是改进其绩效。所谓有效性是“指完成策划活动和达到策划结果的程度”，从这一定义可知，有效性判定应依据对体系和过程绩效测量结果的评价。ISO 9000 标准 2.3 条款在阐述建立和实施质量管理体系方法的步骤时，强调：“e) 规定测量每个过程的有效性和效率的方法；f) 应用这些测量方法确定每个过程的有效性和效率。”在 ISO 14004 标准 4.5.1 中要求“组织应当具有一套例行的测量和监测其环境绩效的系统方法”。在 GB/T 28001 标准 4.5.1 中也规定：“组织应建立并保持程序，对职业健康安全绩效进行常规监视和测量。”可见，确定过程的有效性和效率需要通过测量，而测量过程有效性和效率的主要对象是过程输出的结果，即过程

的绩效。因此,对于有效性和效率的测量与绩效的测量是密切相关的。通常,测量并确定有效性和效率必须通过对于绩效的测量和评价。

美国波多里奇标准提出的6个方面绩效要求中,包括“组织有效性结果”,这是对过程运行绩效的要求,通过运行绩效反映过程的有效性和效率。因此,绩效可以用表示有效性的指标描述,而有效性也可以是表征过程绩效的一个重要方面。

管理大师杜拉克认为,所谓管理工作就是目标管理,管理的基本任务是认清其应获得绩效及达成目标应做的努力。由此我们可以得出目标和绩效的关系:有了目标,才能使人们对期望获得的绩效提供推动力,对于绩效的评价一般是通过与目标、标准标杆进行比较的结果作出的。因此对体系和过程达到目标的实际测量值可作直接表征其绩效,过程实现的目标程度可用于评价过程的有效性和过程绩效。要测量、评价和改进体系的绩效,就要建立相应的目标,并明确具体指标。目标管理、量化管理、标杆管理、平衡记分卡等是确定目标的方法。

绩效需要持续改进,组织不断要有新的目标去实现,过程方法、数据分析、流程再造、六西格玛管理、5S管理、标杆管理、绩效量化管理是持续改进的有效方法。

1.2 获证后的组织管理体系绩效改进

如何不断改进管理体系有效性进而提升管理水平,是摆在所有已获证组织面前的一个既现实又迫切的问题。获证后的组织实施管理体系绩效改进需要在企业内部创造追求卓越的持续改进的环境。

任何事物存在都有其特定的环境,一个管理体系的运行也一样需要自己的环境要求。要想运用ISO 9004:2000标准或其他优秀管理模式高效地运作企业的管理体系,提高组织的管理绩效,同样需要一个适宜的企业内部环境。这个环境应该是:

1) 充分运用过程方法,坚持持续改进,转变管理观念。多年来,我国许多企业在认证工作中遇到的最大障碍是管理思想上的障碍,运行新的管理模式,对许多管理者原有的管理思想和管理习惯是个有力的挑战,需要组织的各级管理者,尤其是最高管理者在管理思想、管理观念和管理行为上有很大的转变,按照过程方法来管理企业,持之以恒地追求改进。

2) 以顾客为关注焦点,坚持互利的供方关系,实现多赢,与各相关方共享利益。一个企业能否最终获得成功,取决于它是否能够使其所有的相关方都获得利益。任何一方的利益不能得到满足时,都会给企业的发展带来不同程度的影响,因此,企业在策划、建立、运行管理体系和改进其有效性时,要充分考虑到顾客和其他相关方的需求和期望,创建能主动并及时地识别、理解和满足相关方需求和期望的经营理念 and 经营机制。

3) 教育培养员工有效和高效办事的习惯。在开展任何活动和工作时,都要考虑其有效性和效率,坚持“做正确的事和正确地做事”的原则,养成“第一次就将事情做对和每一次都将事情做对”的习惯,以确保有效和高效地运作质量管理体系,实现企业既定目标。

4) 坚持全员参与,鼓励员工树立创新意识、参与意识。有针对性地引导每个员工把自己的工作摆到持续改进的要求中去,创造一个让员工积极发现问题,并能积极参与改进活动的环境,从而不断地通过创新提高企业改进绩效的水平。

5) 更新观念,充分发挥领导作用

领导的思维和追求是决定一个组织质量管理体系能否持续有效健康发展的关键。领导者要在组织的战略制定、目标确定、管理流程改进、改进资源保证、重大措施评审、绩效评价和改进激励机制的建立上发挥作用。要认识到管理体系的建立实施和改进不是为了中标和取证,而是要建立一个持续改进的平台,着眼于提高组织的绩效。

6) 重视规范的适宜性和强化激励措施

最高管理者经常关注改进目标的实施,及时沟通协调处理,把全员积极性都调动起来,组织就形成了策划目标、实施改进、有效评价的有生命力的质量管理体系改进机制。为了评价质量管理体系的有效性,组织要重视奖惩考核,明确职责和规定,对于改进质量管理体系有成效,确实实现了持续改进目标的单位和个人,组织要按功论奖给予奖励,充分调动广大员工的改进积极性。

7) 正确选择和运用科学,适宜、有效的改进工具和方法

改进的工具和方法很多,组织要因地制宜,结合实际,并创造性运用改进工具和方法,不追求形式,要关注效果;不急于求成,要循序渐进。要从制度创新、方法创新、技术创新上下工夫,将日常改进和突破性改进结合起来,将传统的行之有效的方法与先进的需要探索的方法结合起来。

在持续改进管理体系绩效方面取得了好的成绩并获得全国质量管理奖的组织的实践经验告诉我们,只要领导重视、全员参与、勇于实践、目标激励、奖惩分明,管理体系的改进一定能够取得期望的绩效。

1.3 持续改进的方法

组织的战略目标应当是对过程进行持续改进,从而提高组织的绩效,使相关方受益。一般而言,持续改进有两条基本途径:

- a) 突破性项目,即对现有过程进行修改和改进,或实施新过程;它们通常由日常运作之外的跨职能的小组来实施;
- b) 由组织内人员对现有过程进行渐进的持续改进活动。

表 1-1 对突破性和渐进性改进进行了比较。

表 1-1 改进的类型、思维、方式及通用步骤

改进的类型	突破性改进		渐进性改进
	全新过程	重大变更	
典型的方式	流程再造 六西格玛设计 创新型 QCC	六西格玛改进 标杆管理	问题解决型 QCC 现场改进小组
改进的思维	创造性思维	分析性思维	
通用的步骤	改进的 PDCA 循环 P:选择改进过程; D:实施改进过程; C:评价改进绩效; A:巩固和分享成果		

突破性项目通常包含对现有过程进行重大的再设计,并应当包括:

- 确定改进项目的目标和框架;
- 对现有的过程进行分析并认清变更的机会;
- 确定并策划过程改进;
- 实施改进;
- 对过程的改进进行验证和确认;
- 对已完成的改进作出评价,包括吸取教训。

突破性项目应当以有效和高效的方式按照项目管理方法来管理。更改完成之后,新的项目计划应当为过程的持续管理奠定基础。

组织内人员是提供渐进的持续改进信息的最佳来源,并通常参加工作组。组织应当对渐进的持续的过程改进活动进行控制,以便了解它们的效果。参与改进的组织内人员应当被授予相应的权限,并应当得到与改进有关的技术支持和必需的资源。

通过上述方法之一进行的持续改进,内容应当包括:

- a) 改进的原因:识别过程中存在的问题,选择改进的区域,并记录改进的原因;
- b) 目前的状况:评价现有过程的有效性和效率。收集数据并进行分析,以便发现哪类问题最常发生;选择特定问题并确立改进目标;
- c) 分析:识别并验证产生问题的根本原因;
- d) 确定可能解决问题的办法:寻求解决问题的可替代办法。选择并实施最佳的解决问题的办法,即选择并实施能消除产生问题的根本原因以及防止其再发生的解决办法;
- e) 评价效果:确认问题及其产生根源已经消除或其影响已经减少,解决办法已产生了作用,并实现了改进的目标;
- f) 实施新的解决办法并规范化:用改进的过程替代老过程,防止问题及其根本原因的再次发生;
- g) 针对已完成的改进措施,评价过程的有效性和效率:对改进项目的有效性和效率作出评价,并考虑在组织的其他地方使用这种解决办法。

改进过程应当重复用于遗留问题,以及用于为进一步改进过程制定目标和解决办法。为使组织内人员积极参与改进活动并提高他们的意识,管理者应当考虑以下活动:

- 成立小组并由组员选出组长;
 - 允许组织内人员对他们的工作场所进行控制和改进;
 - 将培养组织内人员的知识、经验和技能作为组织整个质量管理活动的组成部分。
- 持续改进方法见表 1-2。

表 1-2 持续改进方法工具一览

序号	方法	适用范围	特点
1	目标管理	建立组织、部门和员工个人的目标	1) 组织的目标、部门的目标、员工的目标是一种层层展开的关联关系,自上而下和自下而上相结合; 2) 目标展开做到了横向到边、纵向到底、斜向补充; 3) 有明确的责任人、完成目标的时间及实施计划; 4) 有专门的考核标准,要定期专项考核、评价和诊断

续表 1-2

序号	方法	适用范围	特点
2	过程方法	所有过程	<ol style="list-style-type: none"> 1) 有固定的 PDCA 循环; 2) 过程与过程之间构成过程链; 3) 强调:理解并满足要求、从增值的角度考虑过程、获得过程绩效和有效性的结果、基于客观测量持续改进过程
3	体系方法	已完全符合 ISO 9001 标准和其他认证标准的要求,追求卓越绩效,实施持续改进的组织的全过程	ISO 9004 标准从提高组织的有效性和效率、改进组织的整体绩效出发,以全面质量管理的视野,以满足顾客、所有者和投资者、员工、供方和合作者及社会的要求和期望为目的,提出了具体的、标准化的可操作的改进指南,这种方法基于管理体系平台
4	卓越绩效模式	追求卓越绩效,实施持续改进的组织	<ol style="list-style-type: none"> 1) 它是关于大质量的持续改进方法; 2) 它用于测评组织经营管理的成熟度; 3) 通过对方法——展开——结果的评估,识别强项和改进工作机会并排序,配置资源按优先次序组织学习和改进,提高经营管理的业绩,如此不断循环,走向卓越; 4) 具有系统性、导向性、过程性、面向顾客驱动的执行性和价值创造性特点
5	六西格玛	原有的产品、服务、过程的持续改进,过程的重大改进或新过程的开发	<ol style="list-style-type: none"> 1) 创造了一种时尚语言,使过程/工作质量/产品质量有了统一的测量尺度; 2) 追求零缺陷、追求卓越的理念; 3) 以“柔道位级”推进组织:盟主、黑带大师、黑带和绿带体系; 4) 精确的 DMAIC“解题”思路; 5) 全业务流程变革; 6) 培训与实践一体化; 7) 完全改进工具包; 8) 赚钱和培养未来的领导人
6	平衡记分卡	组织建立一套包括财务、顾客、内部过程和学习成长的平衡指标体系	<ol style="list-style-type: none"> 1) 它关注的是企业未来价值增长的驱动因素,这些因素不仅关键而且全面,既有财务指标又有非财务指标,它不仅可以作为企业绩效评价体系,还被用作企业战略管理体系,具有诊断功能; 2) 由于它将企业目标和战略具体化,使内部层次人员都能很好地理解组织的战略,有利于沟通、协调和集中精力; 3) 是一种开放式结构,企业可以自行根据实际设计具体指标; 4) 需要投入大量人力物力收集数据