



中华人民共和国国家标准

GB/T 19024—2008/ISO 10014:2006
代替 GB/Z 19024:2000

质量管理 实现财务和经济效益的指南

Quality management—Guidelines for realizing financial and economic benefits

(ISO 10014:2006, IDT)

2008-05-07 发布

2008-12-01 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局 发布
中国国家标准化管理委员会

目 次

前言 Ⅲ

引言 Ⅳ

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 本标准的结构 1

5 管理原则的应用 2

5.1 以顾客为关注焦点 2

5.2 领导作用 4

5.3 全员参与 5

5.4 过程方法 6

5.5 管理的系统方法 7

5.6 持续改进 8

5.7 基于事实的决策方法 9

5.8 与供方互利的关系 10

附录 A(资料性附录) 应用管理原则的自我评价 11

附录 B(资料性附录) 第 5 章中引用方法和工具的简要说明 18

参考文献 22

前 言

本标准等同采用 ISO 10014:2006《质量管理 实现财务和经济效益的指南》。

本标准是 GB/T 19000 族标准的组成部分,并与其保持一致。

本标准是 GB/T 19024 的第一版。本标准对 GB/Z 19024:2000《质量经济性管理指南》做了技术性修订,代替 GB/Z 19024:2000。

本标准旨在加强与 GB/T 19000 族标准的关系。本标准提供了一种涉及质量管理原则的新结构;同时,为了反映 GB/T 19000 族标准的变化,本标准的名称和范围也做了修订。

本标准的附录 A 和附录 B 是资料性附录。

本标准由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)提出并归口。

本标准由中国标准化研究院负责起草。

本标准参加起草单位:中国航天标准化研究所、北京理工大学、中国质量认证中心。

本标准主要起草人:谷艳君、田武、江元英、张志珍、崔利荣、王瑜。

本标准所代替标准的历次版本发布情况为:

——GB/Z 19024—2000。

引 言

本标准最高管理者提供了通过有效应用 ISO 9000:2005 中的八项质量管理原则来实现财务和经济效益的指南。这些原则在本标准中表述为“管理原则”。本标准旨在为最高管理者提供一些信息,以促进其有效地应用这些管理原则,并选择那些能确保组织达到持续成功的方法和工具。本标准给出的自我评价可作为一种分析差距和确定其优先次序的工具(见附录 A)。

本标准基于下述相互关联的管理原则,旨在开发有助于实现组织目标的过程:

- a) 以顾客为关注焦点;
- b) 领导作用;
- c) 全员参与;
- d) 过程方法;
- e) 管理的系统方法;
- f) 持续改进;
- g) 基于事实的决策方法;
- h) 与供方互利的关系。

采用这些管理原则是最高管理者的战略性决策,这将加强有效管理和实现财务与经济效益之间的关系。使用适宜的方法和工具有助于促进与财务和经济目标相一致的系统方法的开发。

经济效益通常通过有效的资源管理和实施适宜的过程来实现,以提高组织的整体价值和健康水平。财务效益则是以货币形式体现的组织改进的结果,通过组织内成本-效益管理实践来实现。

成功地综合运用这些管理原则取决于过程方法以及策划—实施—检查—处置(PDCA)方法的应用。这能使最高管理者为确定有效性而评价要求、策划活动、配置适宜的资源、实施持续改进活动和对结果做出测量,还能使最高管理者做出正确决策,无论这些决策是涉及经营战略的制定、新产品的开发还是财务协议的履行。

应用这些管理原则所产生的财务和经济效益包括:

- 提高收益率;
- 增加收入;
- 改进预算绩效;
- 降低成本;
- 改进现金流;
- 提高投资回报;
- 增强竞争力;
- 留住顾客和提高其忠诚程度;
- 提高决策的有效性;
- 优化利用可获得的资源;
- 增强员工责任感;
- 改善智力资本;
- 使过程优化、有效和高效;
- 改进供应链绩效;
- 缩短产品投放市场的时间;
- 提高组织绩效、信誉和可持续性。

本标准适用于提供产品(包括服务、软件、硬件和流程性材料)的所有组织。本标准同样适用于公共和私人部门,无论其员工数量、提供产品的种类、收入、过程的复杂性或场所的数量如何,均能为其提供有益指南。本标准也可为公共机构和政府组织在促进经济的可持续增长和繁荣方面提供支持。

质量管理 实现财务和经济效益的指南

1 范围

本标准提供了通过应用 ISO 9000:2005 质量管理原则来实现财务和经济效益的指南。

注：这些质量管理原则在本标准中称为“管理原则”。

本标准旨在为组织的最高管理者提供指导，为 GB/T 19004 提供补充，从而提高组织的绩效。本标准列举了可实现的效益的示例，并识别了有助于获得这些效益的管理方法和工具。

本标准由指南和建议组成，不拟用于认证、法规或合同目的。

2 规范性引用文件

以下引用文件对于本标准的应用来说是必不可少的。对于标明日期的引用文件，只引用提到的版本。对于未标明日期的引用文件，引用最新版本（包括任何修改）。

ISO 9000:2005 质量管理体系 基础和术语

3 术语和定义

ISO 9000:2005 中确立的术语和定义适用于本标准。

注 1：ISO 9000:2005 中，将术语“产品”（3.4.2）定义为“过程的结果”，“过程”（3.4.1）定义为“一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”。术语产品包括四种通用的产品类别：服务、软件、硬件和流程性材料。

ISO 9000:2005 对这些术语做了进一步地阐述。

注 2：本标准所参考的 GB/T 19000 族标准以外的文件中给出的术语和定义可能与 GB/T 19000 不同。

4 本标准的结构

4.1 本标准旨在帮助最高管理者通过应用管理原则来识别并实现财务和经济效益。为此，本标准识别了每一原则的相关过程，并给出了有助于应用这些原则的方法和工具的示例。

来自预期效益的增值应当反映出管理原则、过程以及组织与其相关方的整体安排之间的相互关系。

4.2 第 5 章采用了将过程方法、八项管理原则与策划—实施—检查—处置（PDCA）方法相结合的方式。这种方式反映在分条款 5.1 到 5.8 的流程图中。确定最适宜优先采取改进措施的分条款的可选择的重要工具是自我评价（见 4.3 和附录 A）。

每一流程图的 P、D 和 C 栏内都给出了适用方法和工具的示例。P、D 和 C 栏内所列出的方法和工具并不详尽，使用者应当选择对组织最适宜的方法和工具。一些方法和工具可用于多个表明原则间相互关系的分条款。

分条款“持续改进”（5.6）阐明了如何将 PDCA 方法有效地用于最高管理者的战略策划和评审过程，以实现并进一步提高财务和经济效益。第 5 章的所有其他分条款的“处置”栏中都引用了分条款 5.6。

全部过程的实施结果就是财务和经济效益。本标准给出了一些可实现的财务和经济效益的示例，但不限于此。图 1 给出了实现财务和经济效益的整个过程模式的通用表示方法。

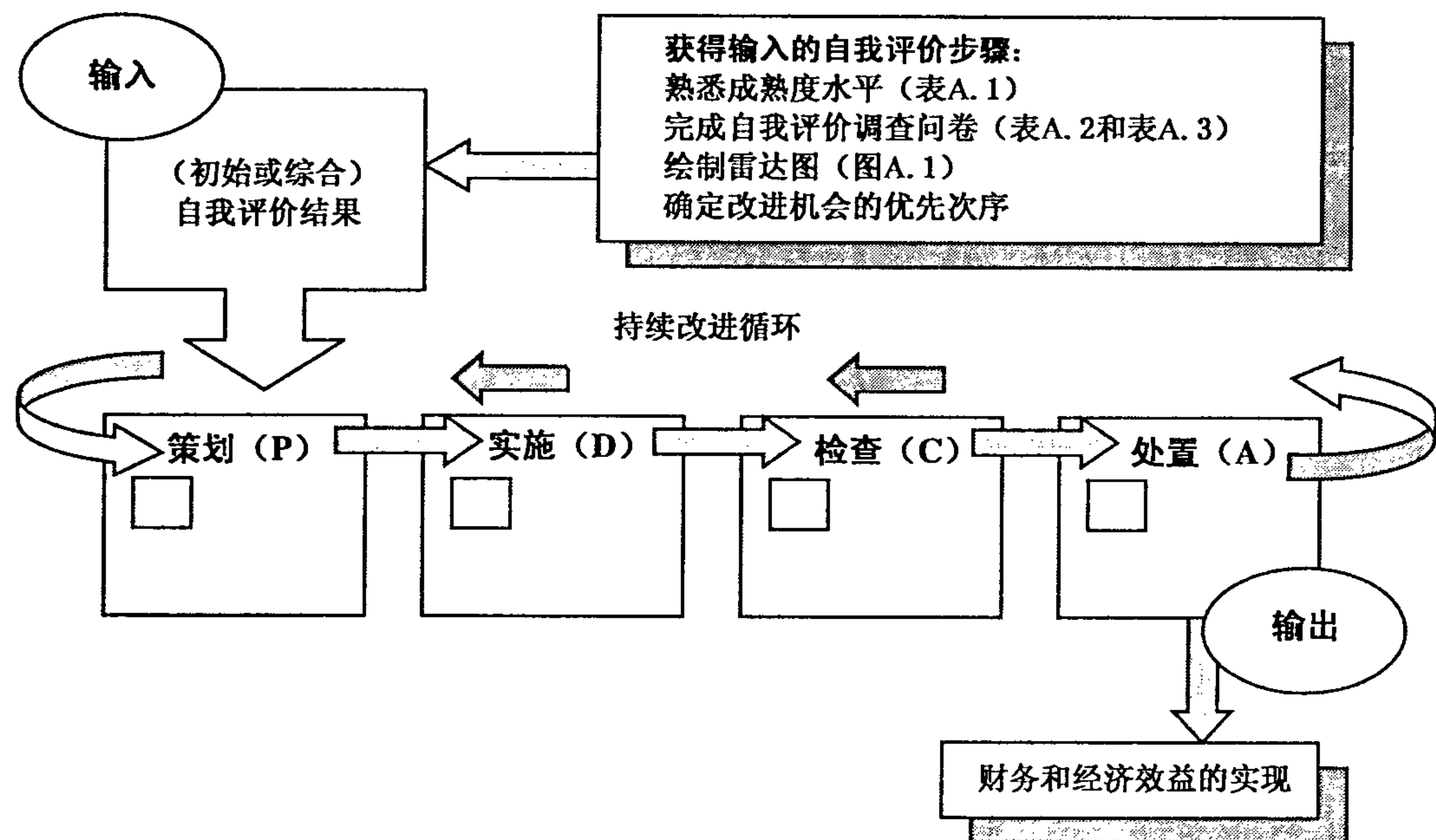


图 1 整个过程的通用图示

4.3 在使用自我评价调查问卷之前,评价小组应当熟悉对成熟度水平的描述(表 A.1),然后使用初始自我评价调查问卷(表 A.2),对组织成熟度做出快速总体评述。后一过程应当花费 1 小时左右。获得的信息可用于改进在后续自我评价时所选定的过程,同时,也应当有助于整个组织内跨职能和工作层面的比较。当某一具体原则的平均成熟度小于 3 时,如果最高管理者使用综合自我评价调查问卷(表 A.3)继续对该项原则进行评价,则会获得显著效益。

4.4 当选择综合自我评价时,组织应当认识到,对组织来说这是一种重要的增值转折点,值得花费时间去做。在完成自我评价调查问卷之后,组织应当绘制能反映组织成熟度图示状况的雷达图(图 A.1)。连续生成的雷达图可反映组织的发展状况。

增值的自我评价取决于成熟度评价过程的客观性、公开性和员工的有效参与等方面的综合情况。如果注重公开性,就要考虑广泛地选择员工、以不记名的方式完成调查问卷。

4.5 附录 B 对一些常用方法和工具作了简述。所列出的方法和工具并不全面。建议最高管理者进一步研究可用的方法和工具,并使用那些能反映组织特定需求的方法和工具。

5 管理原则的应用

5.1 以顾客为关注焦点

“组织依存于顾客。因此,组织应当理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望。”(ISO 9000:2005)

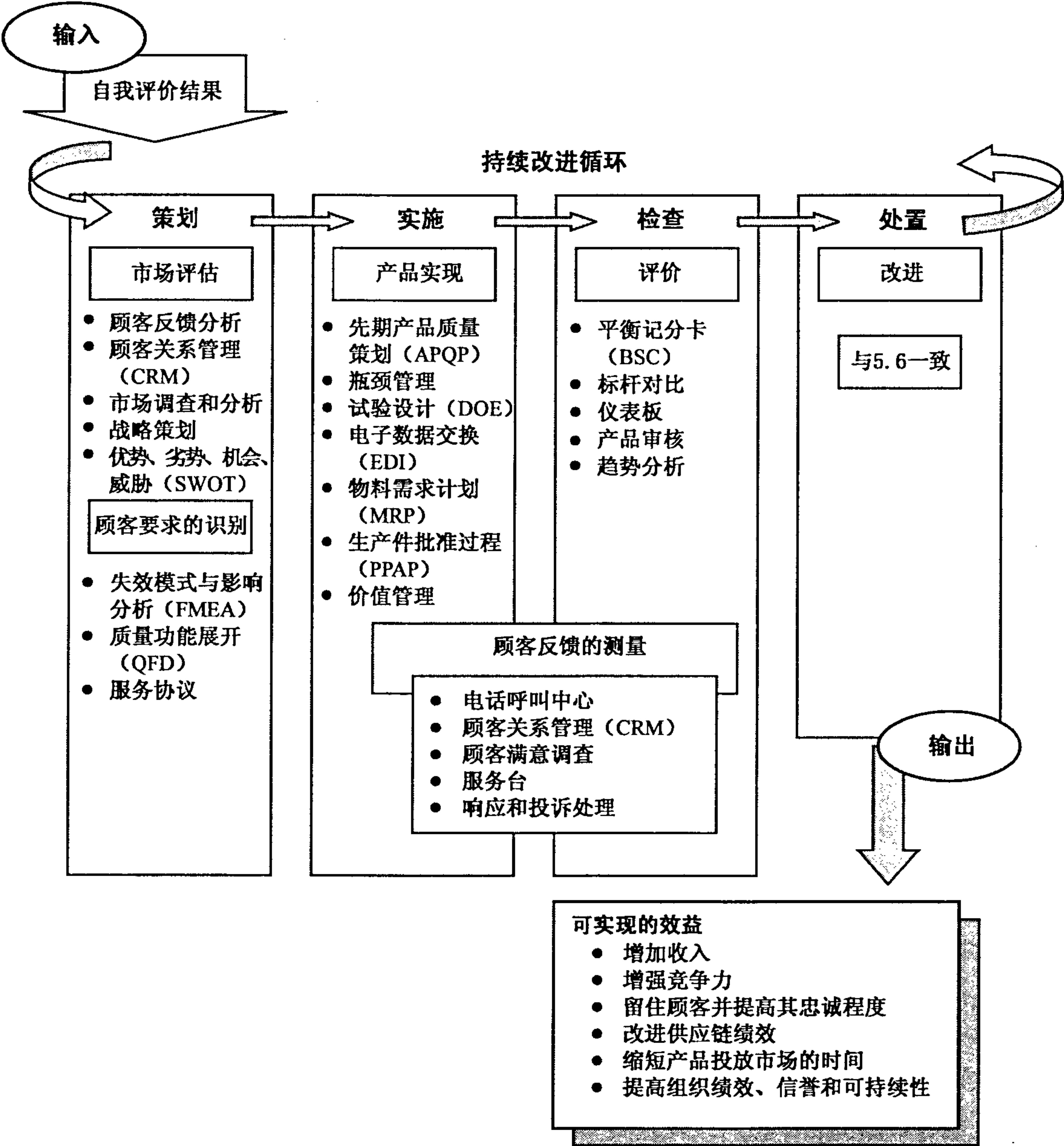


图 2 以顾客为关注焦点

5.2 领导作用

“领导者确立组织统一的宗旨及方向。他们应当创造并保持使员工能充分参与实现组织目标的内部环境。”(ISO 9000:2005)

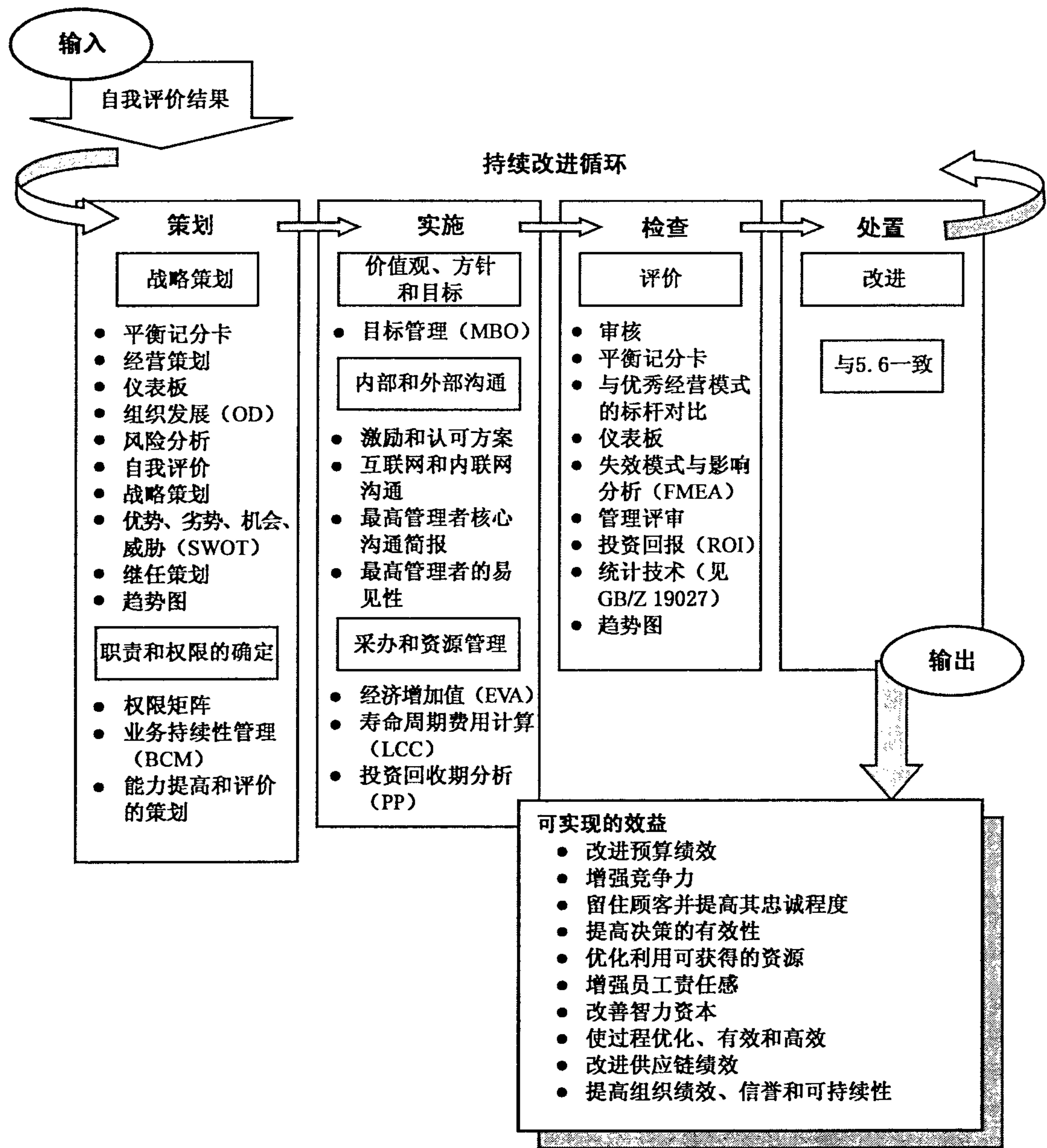


图 3 领导作用

5.3 全员参与

“各级员工都是组织之本，只有他们的充分参与，才能使他们的才干为组织带来收益。”(ISO 9000：2005)

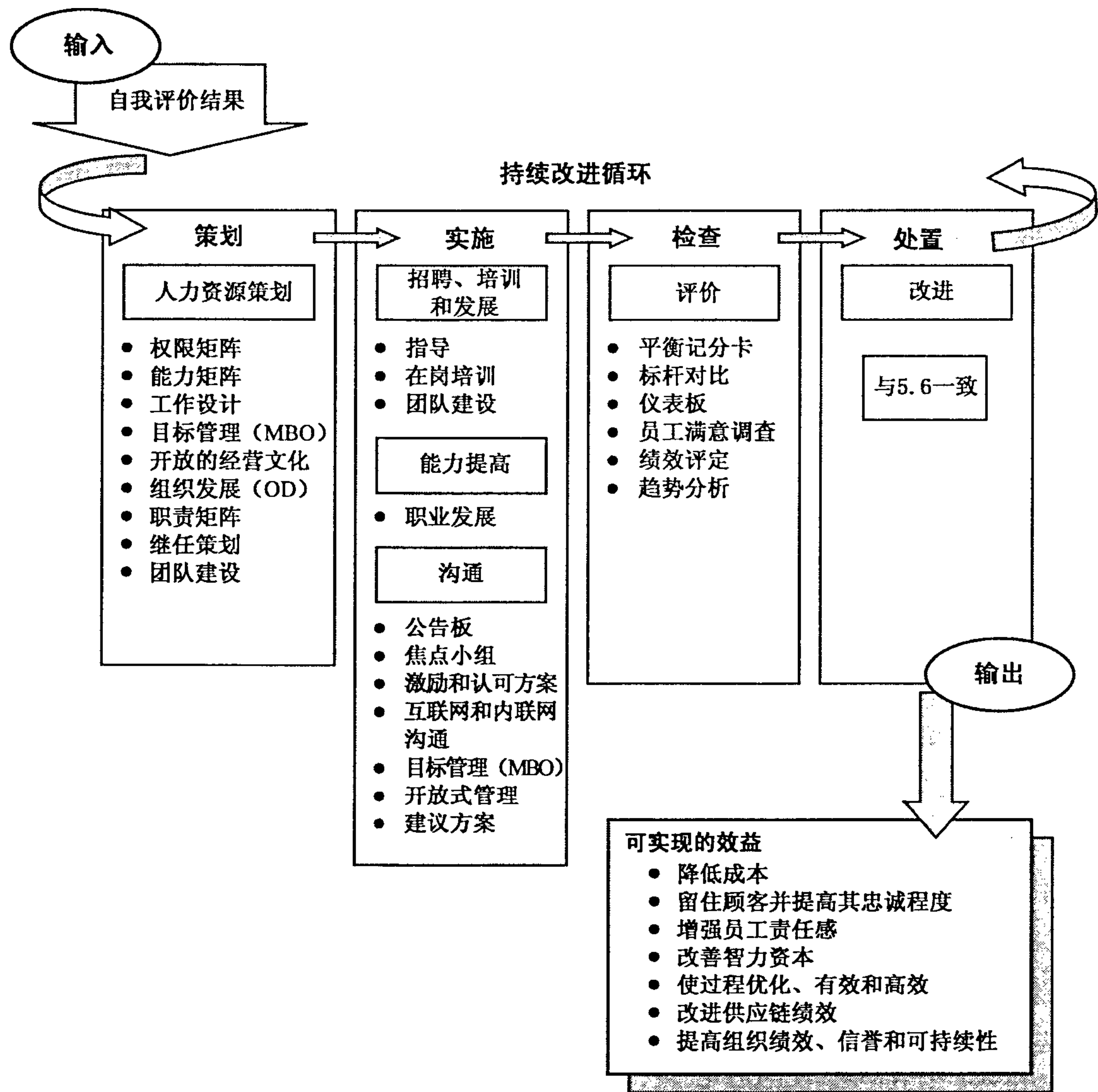


图 4 全员参与

5.4 过程方法

“将活动和相关的资源作为过程进行管理,可以更高效地得到期望的结果。”(ISO 9000:2005)

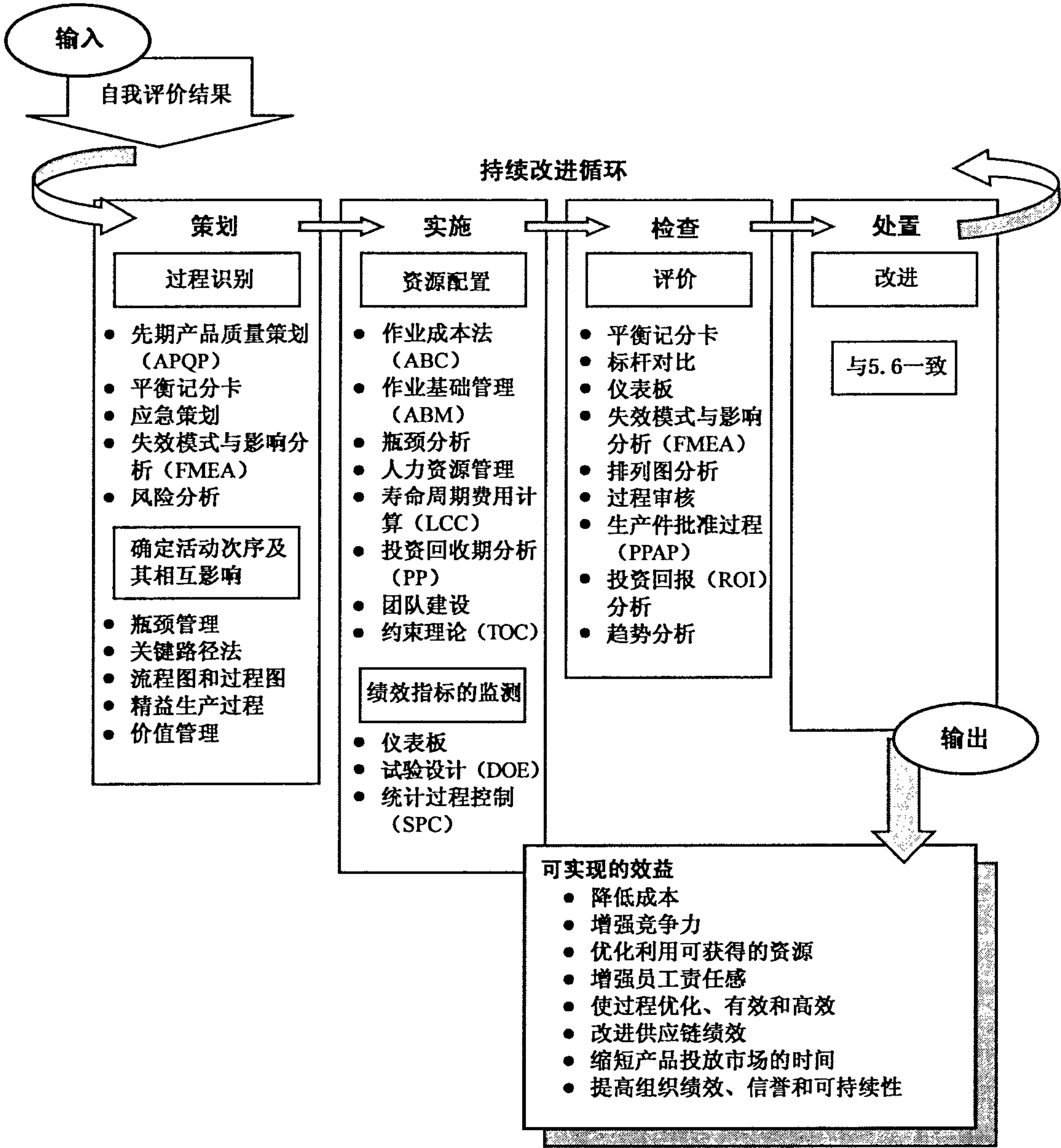


图 5 过程方法

5.5 管理的系统方法

“将相互关联的过程作为系统加以识别、理解和管理,有助于组织提高实现目标的有效性和效率。”
(ISO 9000:2005)

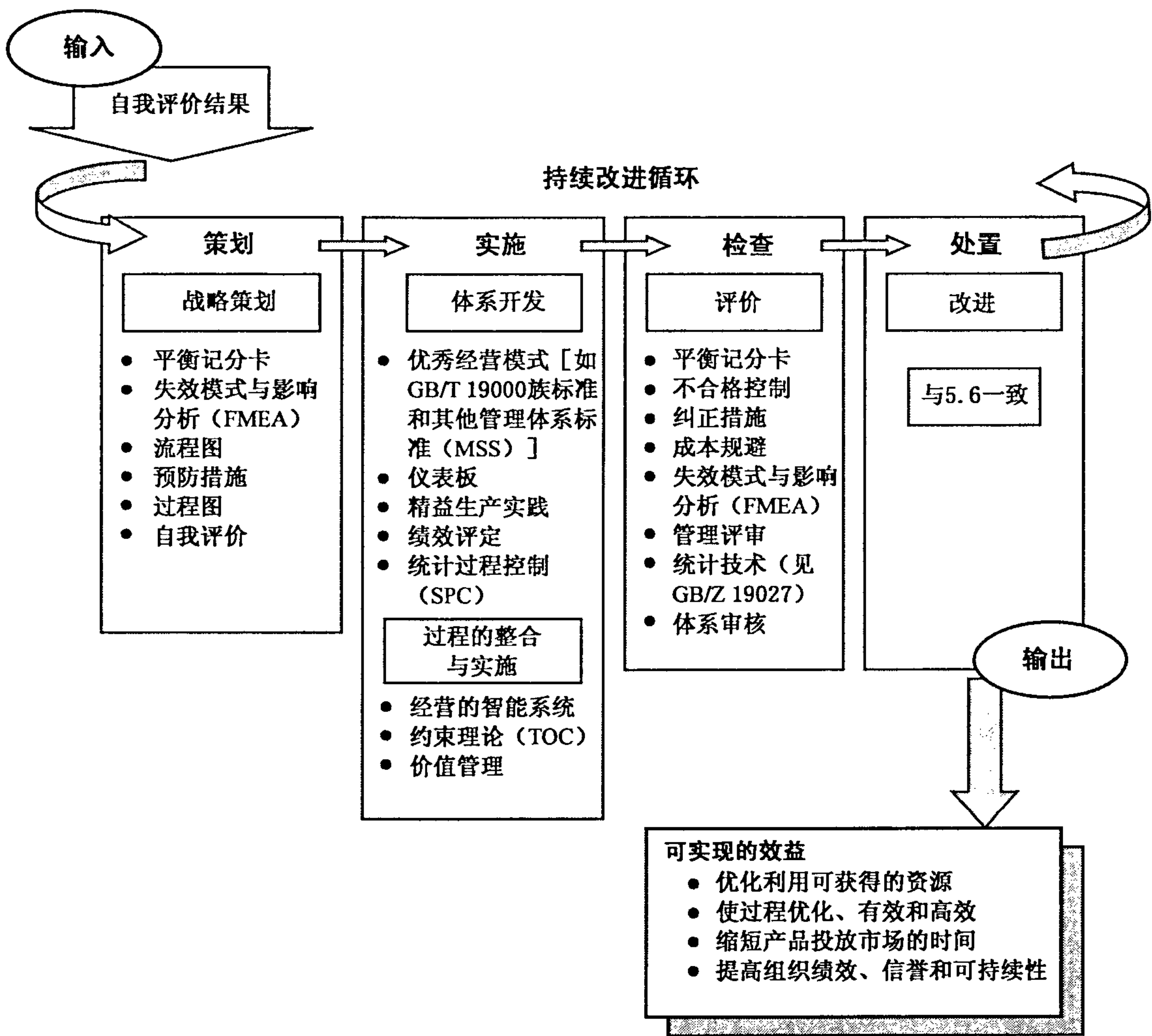


图 6 管理的系统方法

5.6 持续改进

“持续改进总体绩效应当是组织的一个永恒目标。”(ISO 9000:2005)

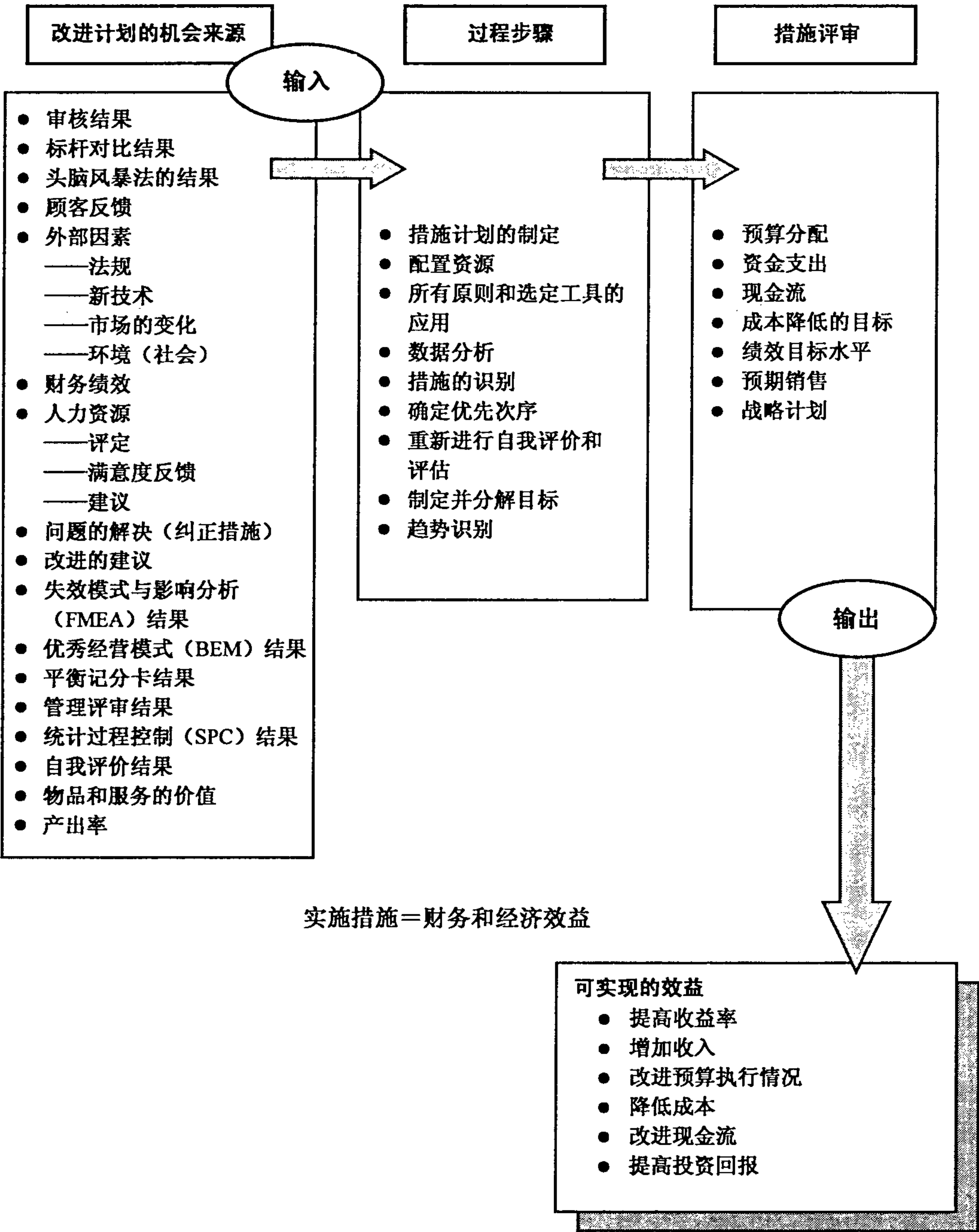


图 7 持续改进

5.7 基于事实的决策方法

“有效决策是建立在数据和信息分析的基础上。”(ISO 9000:2005)

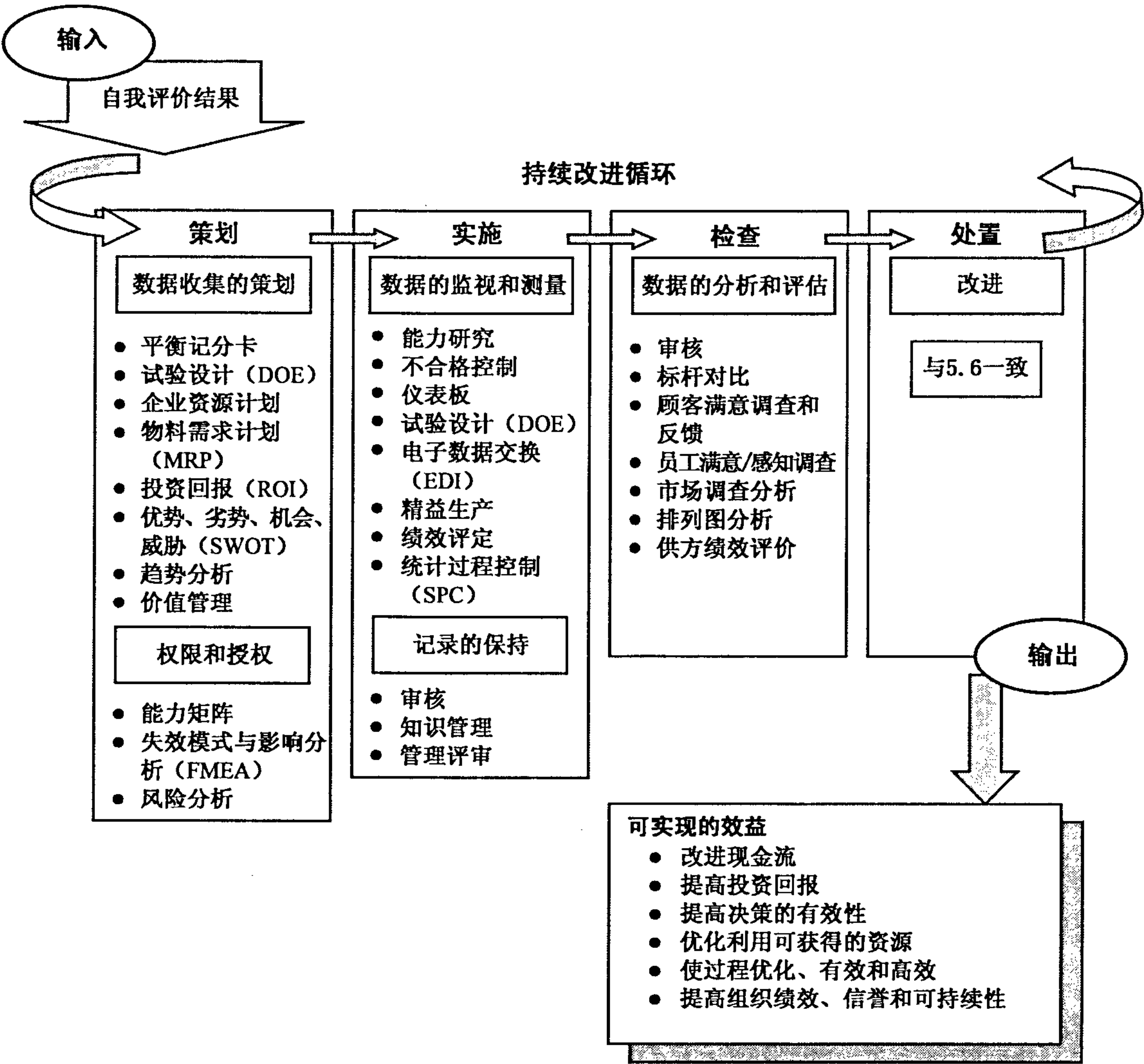


图 8 基于事实的决策方法

5.8 与供方互利的关系

“组织与供方是相互依存的,互利的关系可增强双方创造价值的能力。”(ISO 9000:2005)

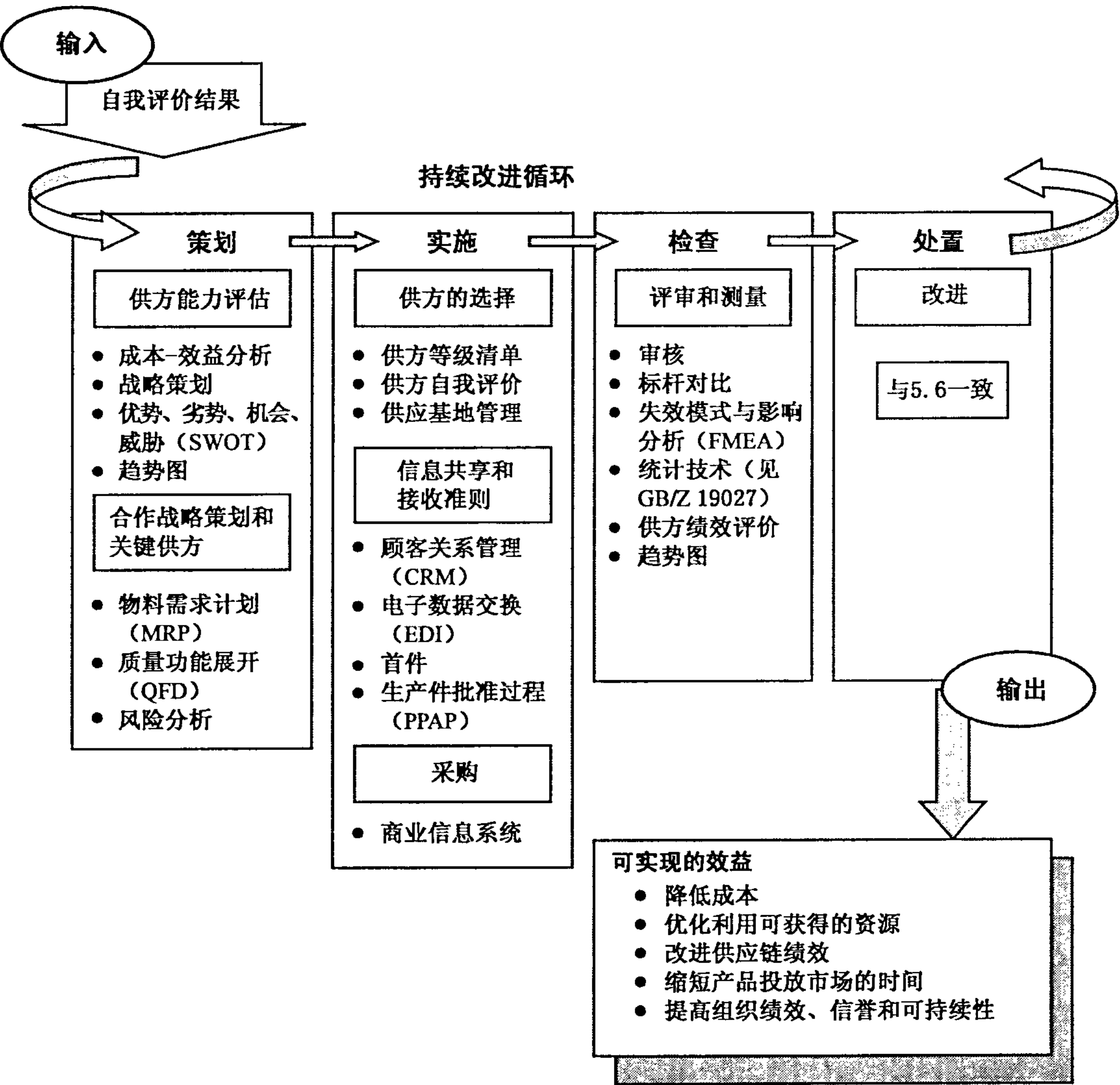


图 9 与供方互利的关系

附录 A
(资料性附录)
应用管理原则的自我评价

A.1 成熟度水平描述

在使用自我评价调查问卷之前,评价小组应当熟悉对成熟度水平的描述(表 A.1)。当回答表 A.2 或表 A.3 的问题时,从表 A.1 中选择最能反映该组织状况的成熟度水平。当对组织的成熟度水平评价有差异时,要达成一致意见。当相邻的成熟度水平看来都适用时,选择中间值。

A.2 初始自我评价调查问卷

初始自我评价调查问卷(表 A.2)可提供对组织成熟度的最初总体评述。针对每项管理原则都给出了三个问题。评分结果将有助于对第 5 章的原则做出选择,从而开始改进过程。

A.3 综合自我评价调查问卷

当对某一过程给予适当的时间和关注时,则可实现由全面综合评价(表 A.3)带来的增值。花费时间去熟悉成熟度水平的描述、进行共识讨论、澄清含义以及其他评价事项,将使整个过程增值。最高管理者的积极参与(如通过管理评审)可证实对该过程重要性的认可和承诺。

A.4 雷达图

图 A.1 给出的示例建议组织应当优先考虑与“以顾客为关注焦点”(5.1)和“全员参与”(5.3)相关的措施。

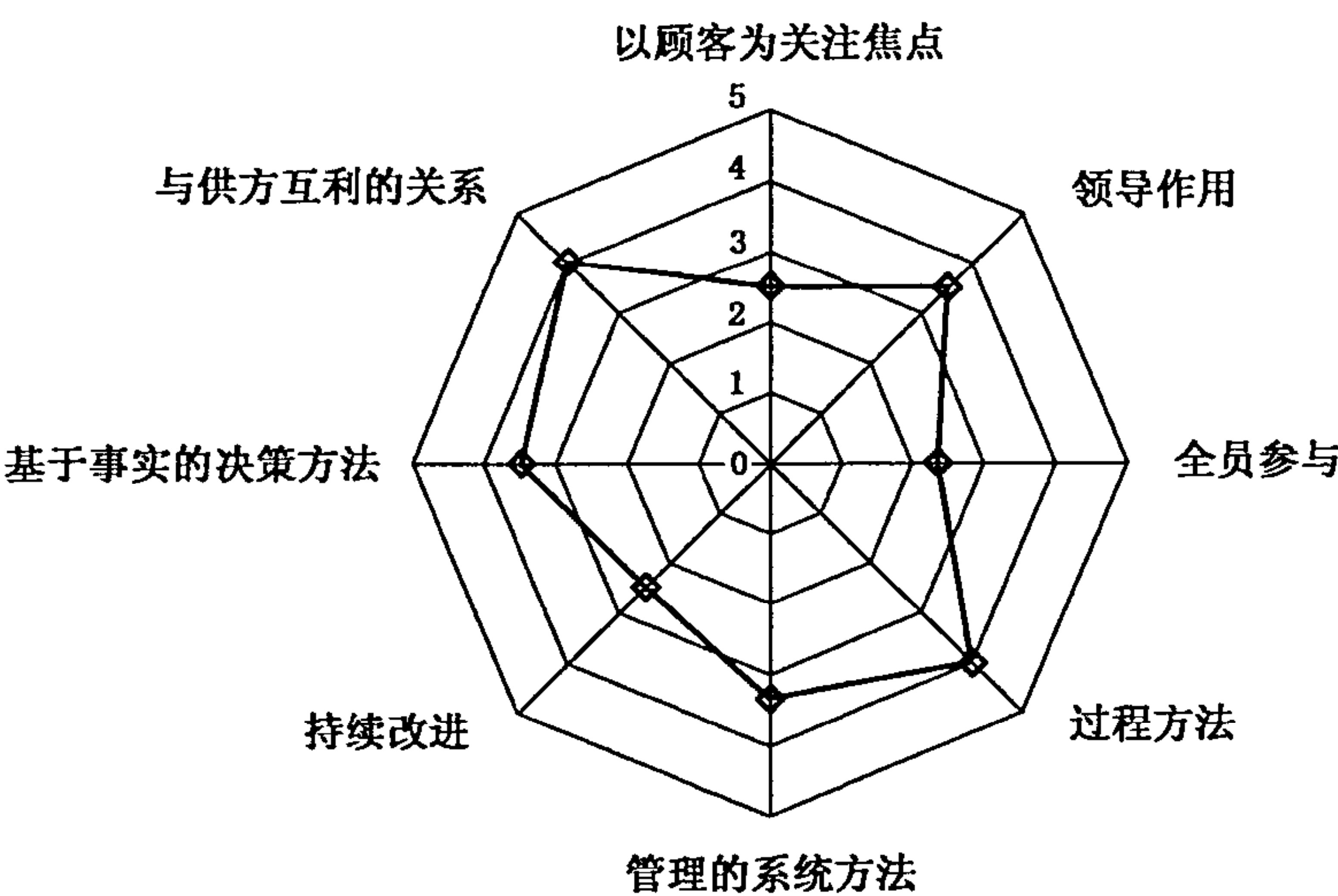


图 A.1 自我评价结果(平均值)示例——雷达图

表 A.1 成熟度水平的描述

成熟度水平	描 述
1	没有或没有发生,发生率为 0%,没有看到该项实践或仍未开始,根本没有发生。 没有实施的证据。 没有显见的系统方法,没有实际目标。 没有测量,结果不好或结果不可预知。 没有充分关注顾客的投诉或需求。 也许存在一些好的观点,但在很大程度上未能付诸实施。
2	在很小程度上发生,发生率约 25%,仅在某些方面看到该项实践。 有实施的证据。 被动的方法,主要是纠正问题。 采取纠正措施的证据有限。 对所需的改进信息或改进的理解有限,有少数目标,有一些良好结果。 顾客满意程度得到适度关注,但对其他相关方的满意程度关注很少。 对过程方法有了一些认识,有少量证据证实正在发生一些有用事情。 偶尔的评审或评价会带来一些改进和提高。
3	部分发生,发生率约 50%,可经常看到该项实践,但并非发生在多数方面。 有明显的改进证据。 有明显的基于过程的方法,更具主动性而非被动。 确定了问题的根本原因,采取了某些良好的纠正措施,进行了系统地改进。 具有关于目标的信息以及针对目标所取得的绩效,呈现出一些良好的改进趋势。 相关方的满意程度基本得到关注。 有证据表明通过目标评审和采取一些措施,该主题正在被关注并获得了一定的成功。 少量证据表明获得了明确的改进或提高,但没有对该主题的更多方面给予充分的关注。
4	大部分发生,发生率约 75%,该项实践非常普遍,只有少数例外。 体系中很好地建立了相互关联的过程方法。 持续改进过程很好地深入到组织和关键供方中。出现了一致的积极结果以及持续改进趋势,具有明显证据表明该主题得到了很好的关注。 相关方的满意程度得到很大程度的关注。 适当时具有主动性,采取纠正措施的证据表明已经杜绝问题的重复发生,预防措施/风险评估明显存在。 进行了定期评审和日常评审,有明显的改进和提高,某些主题没有得到最大程度的关注。 有证据表明在较长时期内进行了持续改进,例如至少 1 年。
5	全部发生。发生率接近或达到 100%。整个组织都开展了该项实践,没有例外。 被视为同级别中最佳,被当作标杆,信息和改进过程紧密结合(从市场终端用户开始并且贯穿整个供应链)。 已经证实全部结果均为同级别中最佳,保持了持续性经营,所有相关方都满意。 是一个成功、灵活且具有创新性的学习型组织。所有方法在全部领域和所有方面都是相关的和成功的,并得到最大程度的应用。 是卓越的榜样。很难再做出显著的改进,但仍在进行定期评审。 有证据表明在长时期内进行了持续改进,例如至少 3 年。

表 A.2 初始自我评价调查问卷

质量管理原则	成熟度水平	平均值
1. 以顾客为关注焦点(见 5.1)		
a) 组织已经识别了能为其带来最佳财务和经济效益的适宜的顾客群或市场吗?		
b) 组织已经充分理解了顾客和相关供应链的需求和期望、并识别了满足这些要求所必需的资源吗?		
c) 组织已经建立了顾客满意度的测量方法吗? 当出现投诉时,能通过公平、及时的方式加以解决吗?		
2. 领导作用(见 5.2)		
a) 最高管理者确立并传达了与组织的可持续发展相关的方向、方针、计划和其他重要信息吗?		
b) 最高管理者确立并传达了有效的财务和经济目标、提供了必需的资源并反馈了绩效信息吗?		
c) 最高管理者营造并保持了能使员工充分参与实现组织目标所必需的环境吗?		
3. 全员参与(见 5.3)		
a) 组织已认识到其各级人员都是组织的重要资源,他们能对财务和经济效益的实现产生重要影响吗?		
b) 组织鼓励员工的充分参与,提供增强员工能力、知识和经验的机会,从而提高组织的整体效益吗?		
c) 员工愿意与其他雇员、顾客、供方以及其他相关方协同工作吗?		
4. 过程方法(见 5.4)		
a) 各项活动、控制措施、资源和输出都是以相互关联的方式进行管理吗?		
b) 通过测量和分析,了解了关键活动和(或)过程的能力,以便达到更好的财务和经济效益吗?		
c) 最高管理者能够评估风险和(或)确定风险的优先次序,并指出对顾客、供方和其他相关方的潜在影响吗?		
5. 管理的系统方法(见 5.5)		
a) 组织确定、理解并有效管理了相互关联的过程,以便提供一个能实现财务和经济效益的体系吗?		
b) 在考虑过程的相互依存时,组织了解了资源、过程能力和约束条件吗?		
c) 组织采用了能使特定过程都能得到全面应用的系统方法,以确保该系统的效益吗?		
6. 持续改进(见 5.6)		
a) 最高管理者鼓励并支持持续改进,以便达到财务和经济效益目标吗?		
b) 组织具备有效的测量方法和监视手段,以便跟踪并评估财务和经济效益吗?		
c) 最高管理者认可财务和经济效益结果吗?		
7. 基于事实的决策方法(见 5.7)		
a) 组织基于准确的事实分析,并在适当时与直觉经验进行了平衡所做出的决策有效吗?		
b) 最高管理者确保能获得所需的数据、资料 and 工具,以便进行有效的分析吗?		
c) 最高管理者确保决策是基于获得最佳增值效益、避免某一方面的改进使另一方面恶化吗?		

表 A.2 (续)

质量管理原则	成熟度水平	平均值
8. 与供方互利的关系(见 5.8)		
a) 存在有效的评价、选择和监视供方以及供应链伙伴的过程,从而确保整体财务和经济效益吗?		
b) 最高管理者确保是平衡了短期收益与长期发展后,建立了与关键供方和合作伙伴的有效关系吗?		
c) 是否鼓励在组织和其供方/供应链伙伴之间,共享未来计划和反馈信息,从而使双方互利呢?		

表 A.3 综合自我评价调查问卷

质量管理原则	成熟度水平	注释和示例
1. 以顾客为关注焦点(见 5.1)		
组织能证实:		
a) 已经识别了能为其带来最佳财务和经济效益的适宜顾客群或市场吗?		
b) 充分理解了顾客的需求、期望和要求吗?		
c) 充分理解了有关供应链的需求、期望和要求吗?		
d) 通过确立明确目标来设法满足上述 a)、b)和 c)各项要求吗?		
e) 将目标有效地传达给所有涉及的员工吗?		
f) 为所有顾客采用了一个周全、公平的方法吗?		
g) 是以公平、及时的方式解决顾客所关心的事项和投诉吗?		
h) 搜集、测量和评价了顾客满意度信息吗?		
i) 在组织内传达了顾客满意度信息吗?		
j) 具有稳定的供应链,以使顾客持久满意吗?		
k) 提供了必要的资源并满足了顾客的要求吗?		
l) 已认识到联合开发的需求吗?		
m) 定期评审了市场情况的变化(包括竞争力)吗?		
成熟度平均值		
2. 领导作用(见 5.2)		
组织的领导:		
a) 考虑并有效地阐述了组织的战略、方针和经营计划,以满足顾客的需求,从而使财务和经济效益得以实现吗?		
b) 考虑并有效地阐述了组织的战略、方针和经营计划,以满足员工的需求,从而使财务和经济效益得以实现吗?		
c) 考虑并有效地阐述了组织的战略、方针和经营计划,以满足供方的需求,从而使财务和经济效益得以实现吗?		
d) 考虑并有效地阐述了组织的战略、方针和经营计划,以满足社会的需求,从而使财务和经济效益得以实现吗?		

表 A.3 (续)

质量管理原则	成熟度水平	注释和示例
e) 清楚地传达了与组织未来的可持续性相关的愿景、使命、方向、方针、计划、绩效以及其他重要信息吗？		
f) 为所有工作小组和(或)个人确立了富有挑战性、切合实际且可以理解的目标吗？		
g) 营造并保持了能使员工充分参与达到工作目标的适宜环境吗？		
h) 营造并保持了能使员工充分参与达到顾客满意目标的适宜环境吗？		
i) 营造并保持了能使员工充分参与达到其他相关方满意目标的适宜环境吗？		
j) 在涉及供方时,能做到公平、公开,并建立了共享的价值观和道德行为模式吗？		
k) 在涉及顾客时,能做到公平、公开,并建立了共享的价值观和道德行为模式吗？		
l) 在涉及社会时,能做到公平、公开,并建立了共享的价值观和道德行为模式吗？		
m) 在组织内兑现了承诺、建立了信任并消除了恐惧吗？		
n) 为员工提供了承担责任和义务时所需的资源、培训和自由吗？		
o) 激发、鼓励并认可员工的工作贡献吗？		
p) 在组织的所有层次,通过清晰、准确地沟通,确立了统一的目的和方向吗？		
q) 促进并支持包含员工、顾客、供方以及其他相关方的协同工作组吗？		
r) 促进组织内的创新和创造性并予以奖励吗？		
s) 鼓励反馈(包括反馈的力度和深度)以及根据建议适当地采取行动吗？		
成熟度平均值		
3. 全员参与(见 5.3)		
证实员工：		
a) 将其能力用在了实现组织的财务和经济效益上吗？		
b) 为组织目标的展开和实现做出了有效贡献吗？		
c) 认识到对创新和创造性的需求吗？		
d) 理解其岗位的重要性吗？		
e) 识别了对绩效以及公开讨论的问题和事项的约束条件吗？		
f) 接受了解决问题的权力和责任吗？		
g) 寻找机会以提高自身能力吗？		
h) 自由地分享知识和经验吗？		
i) 渴望参与持续改进并做出贡献吗？		
j) 愿意与其他员工、顾客、供方以及其他相关方协同工作吗？		
成熟度平均值		
4. 过程方法(见 5.4)		
过程在下列方面得到了有效应用吗？		
a) 在任何过程中,确定实现预期财务和经济效益所必需的各项活动方面；		
b) 在充分认识并控制过程的相互关联和相互依存的活动、资源、输入和输出方面；		

表 A.3 (续)

质量管理原则	成熟度水平	注释和示例
c) 确定员工在实施关键活动中的明确职责和义务方面；		
d) 通过测量和分析,在了解关键活动或过程的能力方面；		
e) 在识别组织内的关键活动和接口方面；		
f) 在将关注点放在改进关键活动/过程的相关因素(例如员工、机器、方法、材料、环境)方面；		
g) 在评价活动/过程对顾客、供方和其他相关方产生的风险、结果和影响以及确定优先次序方面。		
成熟度平均值		
5. 管理的系统方法(见 5.5)		
系统在下列方面得到了有效应用吗？		
a) 在组织的整个体系中,在确定实现预期财务和经济效益所必需的过程方面；		
b) 在对组织整个体系中所包含的相互依存的过程进行识别、理解和控制方面；		
c) 在考虑过程相互依存时,对整体资源的约束和能力的影晌进行识别、了解和控制方面；		
d) 在构建和整合过程以及资源的管理,从而有效且高效地达到组织的总体目标方面；		
e) 为了整个体系的效益,在最佳地利用特定过程方面；		
f) 在理解取得整体成功并避免接口阻碍所必需的任务和职责方面；		
g) 在通过适宜的测量和评估,以及避免某一方面的改进使另一方面恶化,以取得整个体系的持续改进方面；		
h) 在所有相关方为了持续改进和提高财务和经济效益而协同工作方面。		
成熟度平均值		
6. 持续改进(见 5.6)		
持续改进在下列方面得到了实施吗？		
a) 在一致的、公司范围内的旨在鼓励和支持组织实现财务和经济效益的理念方面；		
b) 在为员工提供方法和工具方面的培训,使他们能够对产品和(或)过程做出改进方面；		
c) 组织内的每个人和工作小组都有相关的和协调一致的目标,以持续改进财务和经济效益方面；		
d) 在进行有效的测量,以跟踪和评价财务和经济效益的持续改进方面；		
e) 在选择和评价适当的改进想法,以进行适宜的改进,从而实现财务和经济效益方面；		
f) 在认可并表彰实现财务和经济效益的改进方面。		
成熟度平均值		
7. 基于事实的决策方法(见 5.7)		
决策的制定是通过下列方面来实现的吗？		
a) 在获得必要的可用数据和信息,以便能够用于实现财务和经济效益方面；		
b) 在确保数据和信息真实而准确方面；		
c) 在提供数据、信息和工具的使用权,确保关键分析(例如财务和经济方面的评审、需求预测、策划、绩效测量和过程分析)能够有效进行方面；		

表 A.3 (续)

质量管理原则	成熟度水平	注释和示例
d) 在确保数据和信息能够表明对过程间相互关系的影响,避免某一方面的改进使另一方面恶化方面;		
e) 在基于对事实的分析做出决策并采取措施,必要时与经验和直觉进行平衡方面。		
成熟度平均值		
8. 与供方互利的关系(见 5.8)		
与供方互利的关系是通过下列方面来实现的吗?		
a) 评价、选择和监视供方和供应链伙伴的有效过程,从而确保整体财务和经济效益方面;		
b) 与供应链伙伴之间进行有效沟通时,认识到供应链伙伴、组织和其顾客之间的相互依存关系方面;		
c) 建立平衡短期收益与长期发展的关系,也许在必要时设立联合开发和改进活动方面;		
d) 适当时,在组织与其供方和供应链伙伴共享信息和未来计划,以实现双赢方面;		
e) 认可成就和改进结果,尤其是根据供方或供应链伙伴倡议所取得的成就和改进结果方面;		
f) 向供方和供应链伙伴提供绩效反馈方面;		
g) 定期接收来自供方和供应链伙伴的有关组织自身绩效的反馈方面;		
h) 组织与供方和供应链伙伴合作,以降低成本并为顾客和其他相关方提供附加的财务和经济效益方面。		
成熟度平均值		

附录 B
(资料性附录)

第 5 章中引用方法和工具的简要说明

本附录的主要目的是对用于实现财务和经济效益的常用方法和工具提供简要说明。本附录并没有给出详尽列表和完整定义,更多的信息可从文献或网站中获取。

方法和工具	简要说明
作业成本法(ABC)	该成本会计方法累积所开展活动等方面的成本基础数据,利用成本动因将这些成本分配到产品或诸如顾客、市场、项目等其他基础方面。
作业基础管理(ABM)	该管理方法是把会计方法作为管理要素,根据生产产品的资源将成本分配到产品。
先期产品质量策划(APQP)	制定产品质量计划的方法,该方法将支持以顾客满意为主要目标的产品或服务的开发,其阶段包括策划和编制大纲、产品设计和开发验证、过程设计和开发验证以及产品和过程确认。
评价	该活动基于对绩效认知的评审,以识别改进机会和组织内可能开展最佳实践的潜在优势领域。
审核	系统的、独立的、形成文件的过程,目的在于获得审核证据(记录、事实陈述以及其他可验证的信息)并做出客观评价,以确定审核准则(方针、程序或要求)的履行程度。审核可包括体系审核、过程审核或产品审核(见 GB/T 19011)。
权限矩阵	该矩阵包括下述一个或多个事项:活动清单、被授权人、授权日期、说明/约束/指南、职责权限以及资源管理职责。
平衡记分卡	该测量工具利用以往和未来绩效的四个方面(财务、顾客、内部经营过程、学习和成长)为战略性的测量和管理奠定基础。也存在其他记分卡(例如某记分卡把优秀经营模式的结果类别作为四个方面)。也可使用级联层次。
标杆对比	该方法将某组织的产品和服务的过程和特点与公认的领先组织的产品和服务进行比较,从而识别改进机会。
瓶颈管理	该方法用于识别某一活动、过程或体系内相对于需求所具有的最小能力的瓶颈活动,从而控制整个体系(组织)的进展。也可参见“约束理论”。
头脑风暴法	该活动用于在小组内激励开放、自由和创造性的思维。通常用作策划和解决问题的辅助手段。
公告板	该系统(电子、纸质或其他媒介)能使使用者发送或阅读大众普遍关心的、而不是提供给特定人员的信息、文件和其他数据。
业务持续性策划	该策划用于避免业务活动的中断,保护关键业务过程不受(自然或人为)灾难的影响,以及确保业务活动的及时恢复。
优秀经营模式	例如,可参见 Malcolm Baldrige 国家质量奖(MBNQA)。
电话呼叫中心	该中心的职能是顾客服务代理(电话接线员)根据组织目标打电话和接听电话。
能力研究	该研究是用于确定具有一组特性(Cp、Cpk、Ppc)的正常过程变异的统计测量。
能力提高和评价的策划	该策划旨在评价员工的知识以及确定如何帮助他们增强能力。通常与定期的员工评定和员工授权相结合。
能力矩阵	该矩阵包括下述一个或多个事项:工作任务/最小或最大能力范围/可接受的能力/规定的等级。

表（续）

方法和工具	简 要 说 明
应急策划	该行动的策划旨在处理意外情况或事件。
不合格控制	该过程用于控制不符合规定要求/法律/标准/规则的情况。
纠正措施	该过程用于消除现有不合格、缺陷或其他不期望情况的根本原因,从而预防再次发生。
成本规避	该控制活动用来分析所花费的“不良质量成本”,以预防出现错误;该活动是对未来的一项投资。
成本-效益分析	该手段用于分析和比较实施某项改进的货币成本,以及通过改进所获效益的货币价值。
关键路径法(CPM)	以活动为导向的项目管理技术,该技术利用箭头示意图展现完成某一项目所必需的成本和时间。仅使用一种时间估计,即正常时间。
顾客焦点小组	该实践通过从广泛的人群中抽样来选择人员组成小组,就特定主题或领域进行公开讨论、发表意见,尤其用于市场调查。
顾客关系管理(CRM)	该过程用于控制组织关于其顾客的独特要求和期望等方面的信息,并利用这些信息增强顾客满意度,留住顾客并提高其忠诚程度。
顾客满意调查和反馈分析	该评审和分析过程基于组织征得的顾客反馈方面的信息,旨在查明顾客对所获得产品(服务)的真实满意度水平。
仪表板(交通信号灯)	该工具以彩色图形表示关键绩效的测量结果(指标)。通常,绿色表示一切正常,无需采取措施;淡黄色表示警告,可能需要采取措施;红色表示需要采取措施。该方法通常与记分卡结合使用,并用于提高开会效率。
试验设计(DOE),如田口方法	研究、分析并理解过程和数据变异的统计方法,以实现改进和更快发展(见 GB/Z 19027)。
经济增加值(EVA)	用于评价组织的真实利润的财务绩效测量方法,主要关注股东的财产。(税后经营利润)－(使用的资本总额×资本成本)=EVA
电子数据交换(EDI)	该过程用于商业上不同公司的计算机系统之间(或顾客和供方之间)交换标准化文件格式。EDI 属于电子商务,顾客可通过电子途径直接向供方订货,供方也可以通过电子方式进行确认(包括装运日期和价格)。
员工满意度(感知)调查	该方法用于获取来自组织员工的满意度方面的反馈。
企业资源计划(ERP)	该软件程序将组织的所有部门和功能整合到一个计算机系统之中,可满足这些不同部门的特定需求。
失效模式与影响分析(FMEA)	该方法用于确定风险优先次序,并采取预防措施以降低风险。
首件	某一生产批次中生产首件(第一批)产品所涉及的过程。
流程图和过程图	某一过程、产品实现或服务的主要步骤的图形展示。
服务台	组织提供的技术支持或辅助功能。
国际互联网和内联网沟通	该系统用于处理电子信息、电子邮件以及使用万维网等。
工作设计	该工作设计用于提高员工的绩效(例如扩展员工的工作以提高员工技能的利用),增加工作种类以及为个人提供更大的自主权。
知识管理	该活动通过创建、扩大、储存、检索和传播智力资本,将数据转化为信息。

表（续）

方法和工具	简 要 说 明
精益生产实践	该工具注重减少循环周期和损耗,以改进经营。精益思考是动态的、知识驱动和关注顾客的过程。企业内的所有员工都可通过精益生产实践以创造价值为目标,不断地减少损耗。
寿命周期费用计算(LCC)	从产品论证到预期使用结束以及报废的所有费用(见 IEC 60300-3-3)。
目标管理	该方法主要关注通过可测量的因员工参与而获得的改进机会,从而确保有效实施经营计划。管理者确立明确的、可测量的、适宜的、切实可行的和及时(SMART)的顶层目标。这些目标在组织的各层分解落实。定期进行目标绩效评审,以确保进程、目标的完成和对措施(目标)做出必要的修改以及提出新的适宜的目标以应对变化。有些组织把目标绩效与奖励(评定)相结合。
管理评审	最高管理者定期开展的活动,从而通过对组织及其管理体系的状况、适宜性、效率和有效性的评价,确定拟采取的适宜措施(见参考文献中的某些 ISO 发布的管理体系标准)。
市场调查和分析	该方法用于获取顾客对组织的产品满意度的反馈。
物料需求计划(MRP)	该方法有助于公司对其生产做出详细地策划。
导师制	基于对顾问或教师信任的方法,在职业规划中尤为普遍。
新闻通讯	定期出版物,包含关于某些主题的新闻和公告。新闻通信可通过电子邮件或内联网传播。
在岗培训(OJT)	通常在工作站或工作现场进行的培训。典型的在岗培训是一对一或在小组中进行。
开放式管理(OBM)	该管理活动是向组织的员工“公开”其财务信息。组织也可在解释这些信息方面提供说明,目的是使员工能够更好地理解他们的作用以及对组织的影响。
组织发展(OD)	该战略性活动旨在通过发展和巩固组织的战略、结构和过程来提高组织的有效性。
排列图分析	该统计过程可产生按频率从高到低排列的柱形图。排列图可对影响某一问题不同因素的重要性进行对比,并有助于确定活动的优先次序。
投资回收期(PP)分析	评审收回对某一项目初期投资所需的时间。
绩效评定	以绩效标准来测量员工进步的工具,同时也将评定结果反馈给员工。
饼图	以半径来划分的圆形图(形状像一张饼),用于表示变量的比例;也称为饼形图。
策划—实施—检查—处置(PDCA)	见第 4 章和第 5 章。
预防、鉴定和故障成本计算	该方法将成本大致分为三类,有助于关注和评审改进的进展情况;对财务和经济效益尤为重要。
预防措施	该过程采取措施消除潜在不合格、缺陷或其他不期望情况的根本原因,预防其发生。预防措施属于前瞻性措施。
生产件批准过程(PPAP)	要求供方对制造商以及一级供方进行的部件批准过程。
职业发展	一种员工工具。员工及其主管或导师根据该员工的需求和目标,制定的与组织的需求相匹配的计划。
质量功能展开(QFD)	一种寻求将顾客需求转化为产品和服务设计的方法。
响应和投诉处理	对顾客的投诉和问题做出回应的过程(见 GB/T 19012),以确保市场份额。
职责矩阵	该矩阵或图表列出了主要活动并详细说明了每一参与方的职责。利用这一工具,所有参与方都可清楚地了解各项活动的责任人。

表（续）

方法和工具	简 要 说 明
投资回报(ROI)分析	该活动通过对预期收益的量值/时机与投资成本的对比来评价投资潜能： $[(收益 - 成本) / 成本] \times 100\%$ 。
风险分析	该工具用于识别和控制组织的任何项目、活动、过程或系统相关的风险。虽然不幸的严重事件能引发风险分析,但从理想的角度来讲风险分析应当在事前进行。
自我评价	该活动基于对绩效感知的评审,以识别改进机会和组织内可能开展最佳实践的潜在领域。用于识别实现财务和经济效益以及确定其优先次序的自我评价工具见附录 A。
服务协议	供方和顾客之间的协议,可以概括为将以什么费用、在多长时间为顾客提供什么样的售后服务。
统计过程控制(SPC)	利用统计技术和(或)统计或随机控制算法达到下述一个或多个目标： ——增加关于某一过程的知识； ——使某一过程以期望的方式运行； ——减小最终产品参数的变异,或以其他方式提高过程绩效。 (见 GB/Z 19027 和 ISO 11462-1)
战略策划	愿景、使命、目的和市场地位。经常利用 SWOT(优势、劣势、机会和威胁)来分析。最新的战略策划被称为“开放社区”,组织可在其中不断地更新其战略思想。
优势、劣势、机会和威胁分析(SWOT)	该过程用于识别组织的优点和弱点,以及外部威胁和机会(通常以图表来表示)。
继任策划	对潜在继任者进行策划、培训和指导,以接替组织内目前的任职者。
建议方案	该方案旨在激发员工提出改进工作或工作环境方面的建议。
供方绩效评价	该工具是对照期望值来测量为组织提供产品的供方的绩效。
供方等级清单	该清单按照优先次序、及时性、增值情况或其他准则对提供物品和服务的供方进行排序。
供应基地管理	该过程通过减少浪费、杜绝质量问题以及使生产过程合理化,对原材料和相关供方的质量及绩效进行监视和评估。
团队建设	该实践用于选择和激发一个团队的成员共同工作,从而达到某一目的和特定绩效目标。
约束理论(TOC)	该技术和工具用于识别和消除过程的瓶颈,为查明出现系统约束的原因以及如何处理提供指南。
趋势分析	对数据进行分析,以识别某段时间内的趋势或倾向。
趋势图	某段时间内的数据图标,用于识别趋势或方向。
价值管理	成熟技术的系统应用,用于识别产品或服务的功能,确立这些功能的价值,并提供必要的功能,从而以最低的总成本达到所要求的绩效。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19001 质量管理体系 要求
 - [2] GB/T 19004 质量管理体系 业绩改进指南
 - [3] GB/T 19012 质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南
 - [4] GB/T 19017 质量管理体系 技术状态管理指南
 - [5] GB/T 19025 质量管理 培训指南
 - [6] GB/Z 19027 GB/T 19001—2000 的统计技术指南
 - [7] ISO 11462-1:2001, Guidelines for implementation of statistical process control (SPC)—Part 1: Elements of SPC
 - [8] GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南
 - [9] GB/T 19011 质量和(或)环境管理体系审核指南
 - [10] ISO/IEC 17799, Information technology—Security techniques—Code of practice for information security management
 - [11] ISO/IEC Guide 73, Risk management—Vocabulary—Guidelines for use in standards
 - [12] ISO/IEC 15288, System engineering—System life cycle processes
 - [13] IEC 60300-3-3, Dependability management—Part 3-3: Application guide—Life cycle costing
 - [14] EN 12973, Value management
 - [15] ISO/TC 176/SC 2 544, Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems
 - [16] ISO/TC 176/SC 2, Quality management principles brochure
-

中 华 人 民 共 和 国
国 家 标 准
质量管理 实现财务和经济效益的指南
GB/T 19024—2008/ISO 10014:2006

*

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.spc.net.cn

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 880×1230 1/16 印张 2 字数 44 千字
2008年7月第一版 2008年7月第一次印刷

*

书号: 155066 • 1-32007

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



GB/T 19024-2008