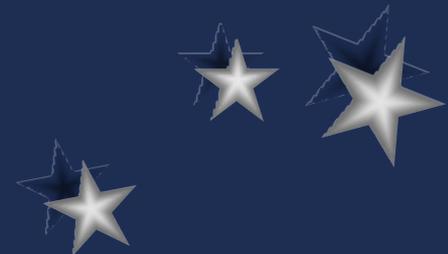
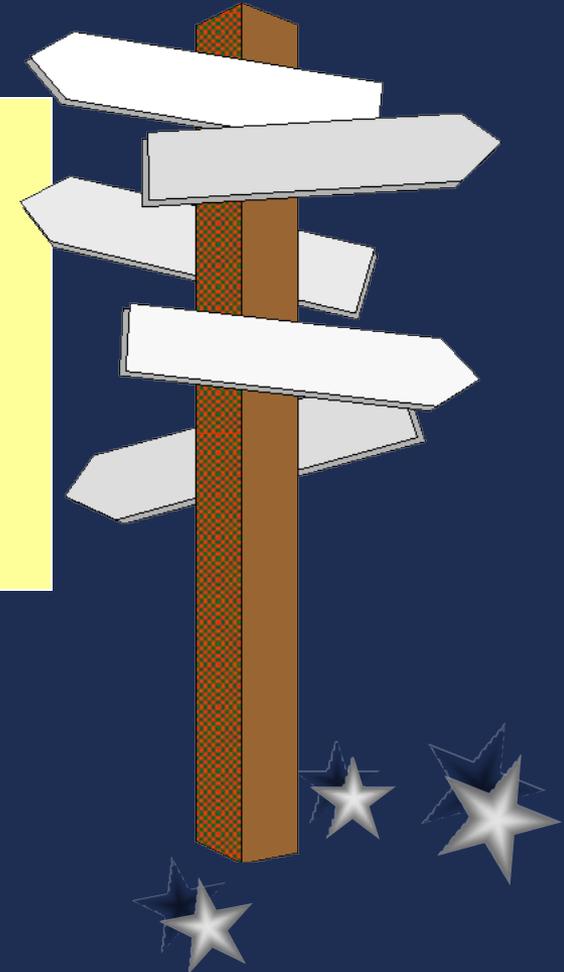

管理者实用工具： 怎样进行有效绩效评定

企业资源管理研究中心（AMT） 王玉荣
5月



标杆瞄准（Benchmarking）标准

“我们之所以需要进行标杆瞄准，是能够借此了解我们处于位置，以及我们要从这个位置往哪里去。”



面向外界标杆瞄准

- 即与本组织或部门以外运行方式进行比较。
- 能够分为两种：
 - 宽范围：比较范围放大到全部其它企业或部门；
 - 窄范围：比较范围限制在与本企业或组织在规模、经营理念等方面有较多相同之处同行业竞争对手当中；

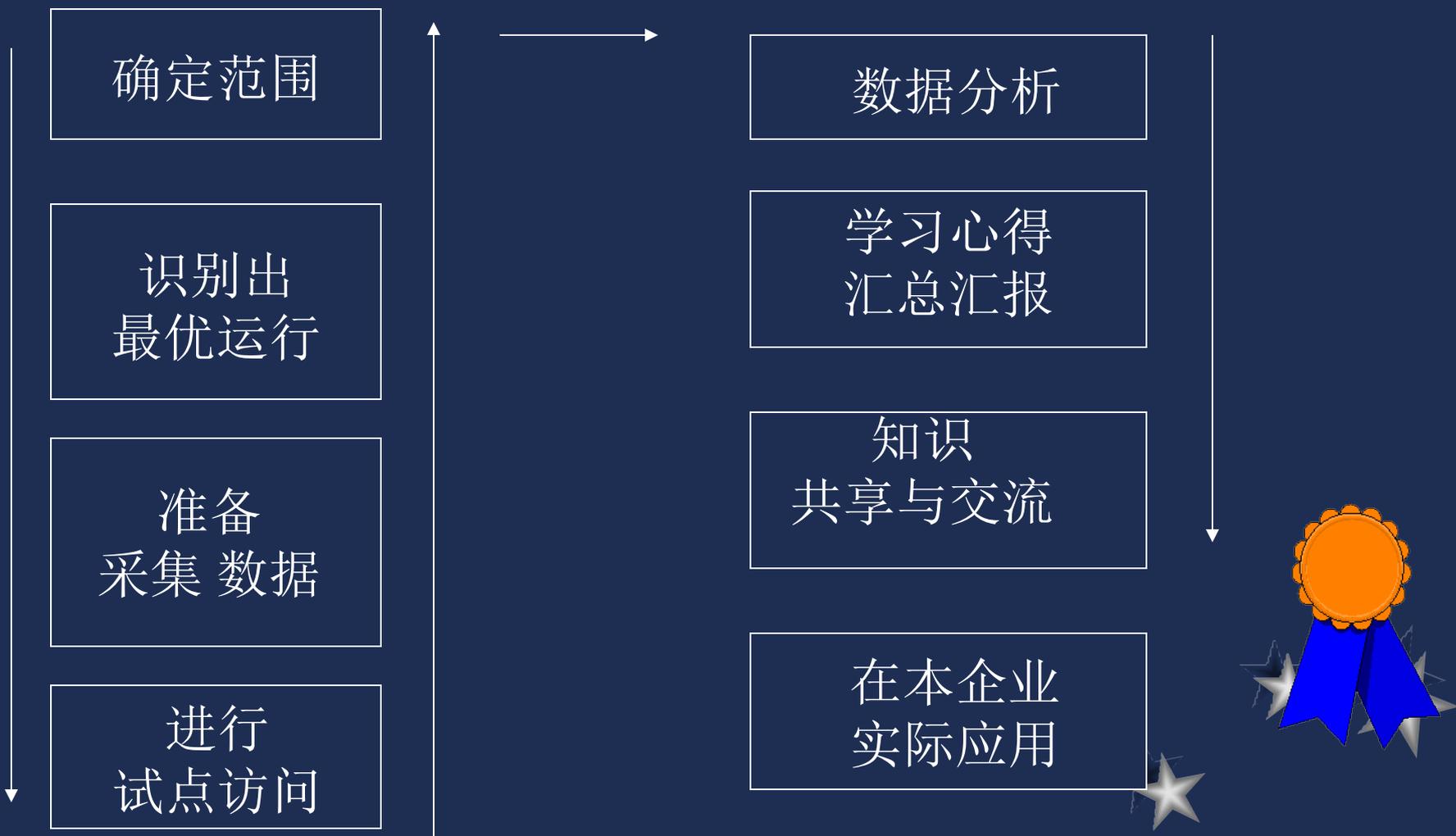


面向外界标杆瞄准

- 对自我 发展态势系统审阅
- 找出更优或最优运作方式，并了解它是怎样做到
- 关注其它组织或部门创新与突破之处
- 把学习到的知识与心得应用于本组织或部门
- 结果是要在组织或部门内引发实质改进
- 这种学习与改进不是一朝一夕，而是连续不停



标杆瞄准方法

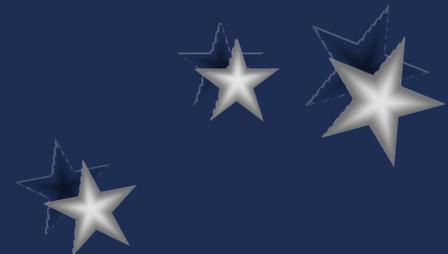




示例 差旅费用管理最正确实践研究

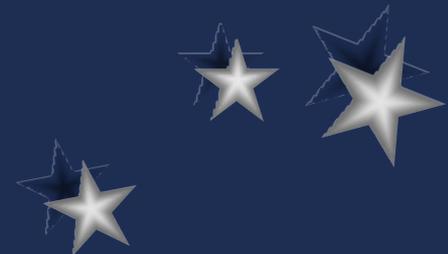
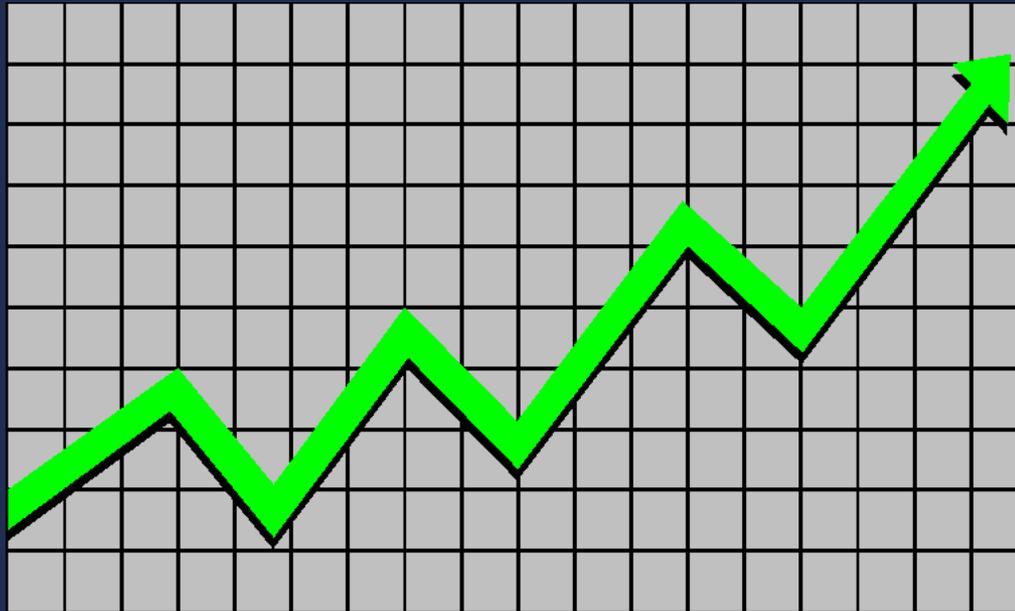
有以下发觉：

- 与一个或少数几个旅行社长久合作
- 整个企业共同来积累价格优惠
- 计算机管理系统自动生成差旅费用凭单，进行严格费用监控
- 与航空企业、旅馆、出租车企业商议折扣方法



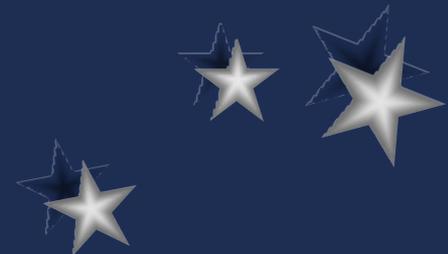
面向内部绩效评定

- 追踪各目标实现程度与进度



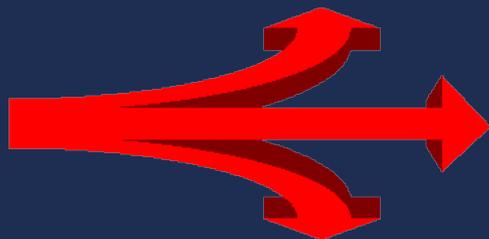
面向内部绩效评定

- 我们是否满足了客户期望？我们所提供服务是否令客户满意？
- 我们工作流程是否富有效率同时不忘节约？
- 我们工作环境是否激发员工不停进取？
- 我们是否借助了信息技术来提升工作质量，拓展工作潜力？



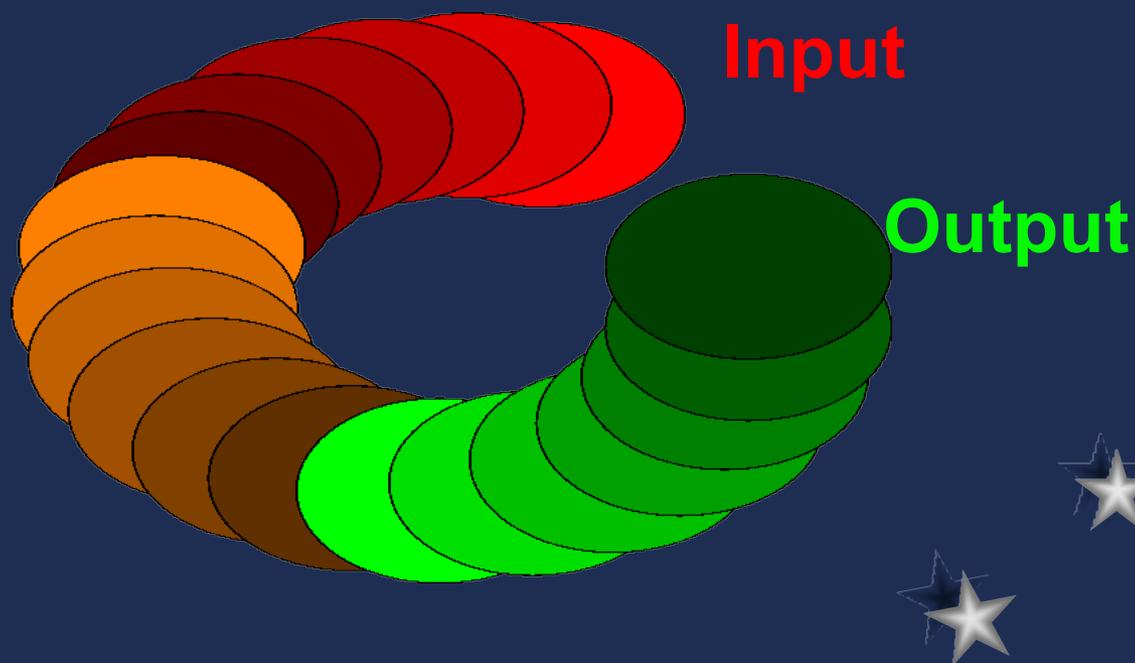
各职能绩效评定

- 在一个组织单元或一个工作小组中进行，关注事务处理以及子流程
- 示例：
 - 采购：各单元年度采购费用
 - 接收：各单元接收货物数量
 - 付款：处理单据平均需要工作时间



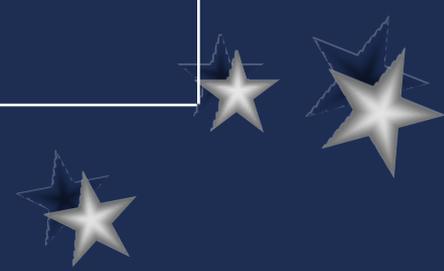
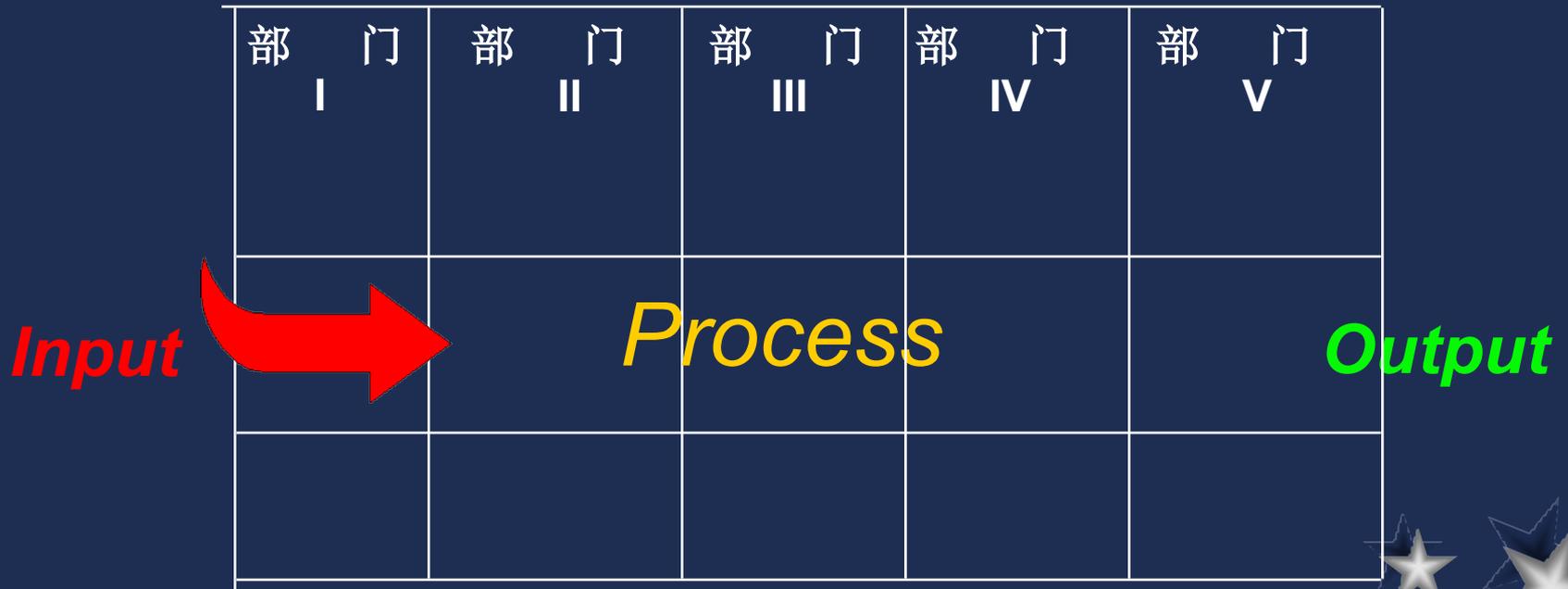
流程定义

是一组相互关联活动集合，接收某种输入，并经过转化，产生某种输出。



流程绩效评定需要部门间协作

部门-流程关系图



流程绩效评定

- 要跨越部门界限来进行

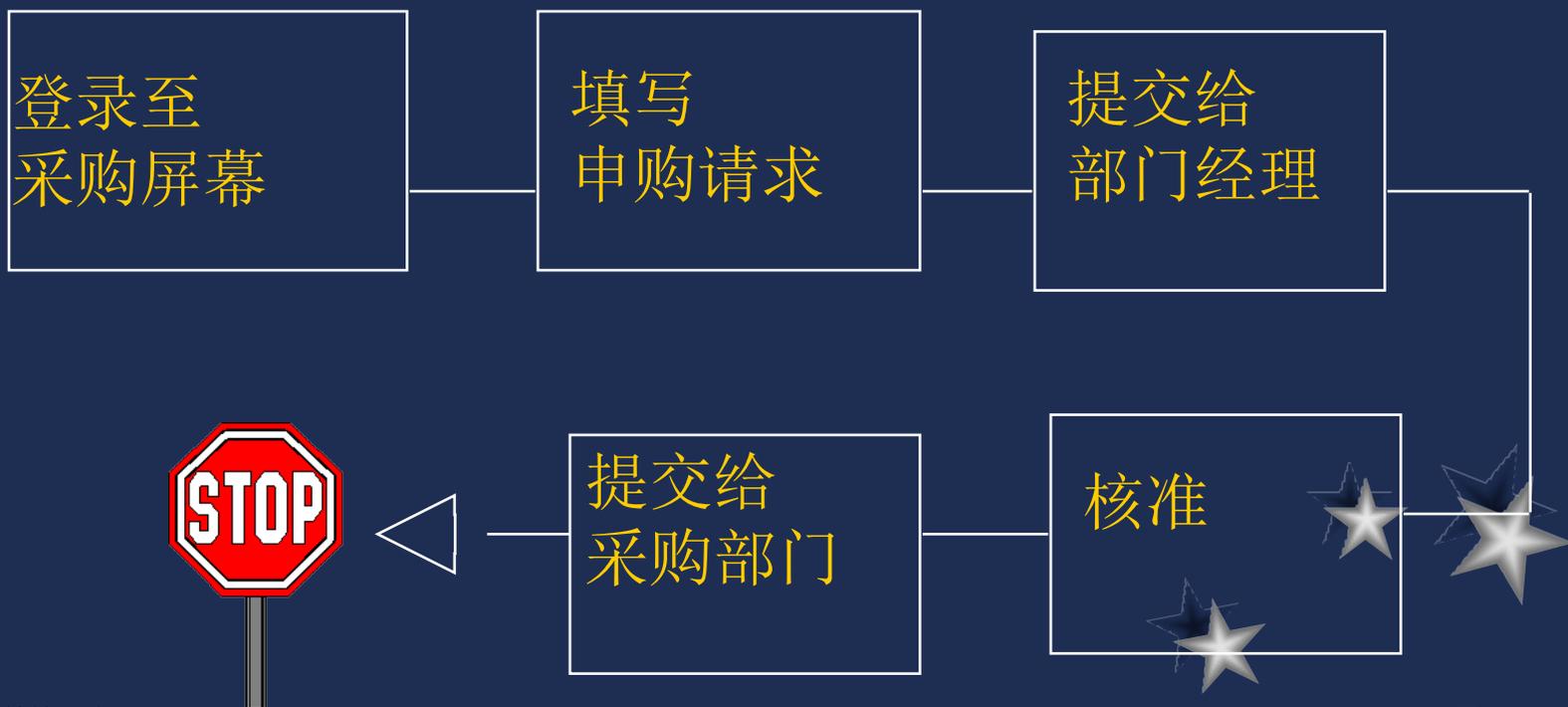
示例：

- 采购流程- 包含需求产生、申购、下订单、接收、入库、付款等等。
- 能够使用指标有：成本、时间、质量等等。



流程描述

把流程视作穿越部门一系列步骤



流程描述中应包含主要元素

- 按发生次序排列各活动；
- 各活动触发点；
- 决议点；
- 障碍与阻力；
- 信息流动等等。



活动增值性分析

- 非增值

- 假如前项活动做适当变动，此项活动是能够消除；
- 能够用自动化伎俩完成；
- 此项活动消除对最终产出没有影响。

- 增值

- 此项活动是最终客户需要
- 最终用户愿意为这项活动付费



非增值活动示例

- -对客户投诉响应
- -纠错
- -校对
- -调整
- -审核
- -检验
- -逐层报批
- -冗余文档
- -冗余数据输入
- -无必要重复劳动



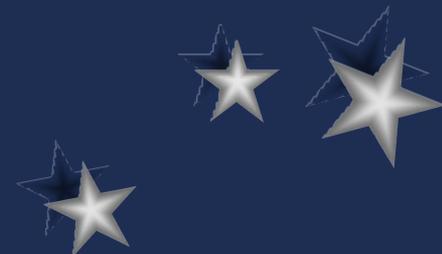
评定指标示例

Financial	Growth	Customer Satisfaction	Productivity
Efficiency	Reliability	Quality	Cycle Time
Waste	Flexibility	Effective use of Staff	Effective use of Information



财务指标

- 财务比率
 - 部门预算、开销占到整个组织百分比
 - 净利润、毛利率
- 资产负债表
 - 资金起源和使用
- 成本会计
 - 按人头成本摊销
 - 按事务成本摊销
 - 按产品/服务成本摊销



企业发展指标

- 某段时间内，客户对某种产品/服务需求增加率
- 实际提供产品/服务增加率
- 与替代品供给商增加速率进行比较



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/378026134033006102>