



非制造业

# 联合国工业发展组织工业分包 供应商基准测评结果

该结果是为以下企业准备的  
**西安微媒软件有限公司**

创建时间： 08:53:54 - 13.07.2015

编号： 308828

会计年度： 2013/14



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

WINNING®  
Σ O > W N

PROBE

# 内容

页码

关于这份报告 ..... 3

A部分：简介，结果和定义：

简介 ..... 4

    综合业绩评价制度 ..... 5

    图表的使用 ..... 6

基准测评信息 ..... 7

财务层面 ..... 9

客户层面 ..... 14

流程层面 ..... 16

学习与成长层面 ..... 21

B部分：说明与结果 ..... 23

C部分：调查结果和行动方案：

调查结果 ..... 35

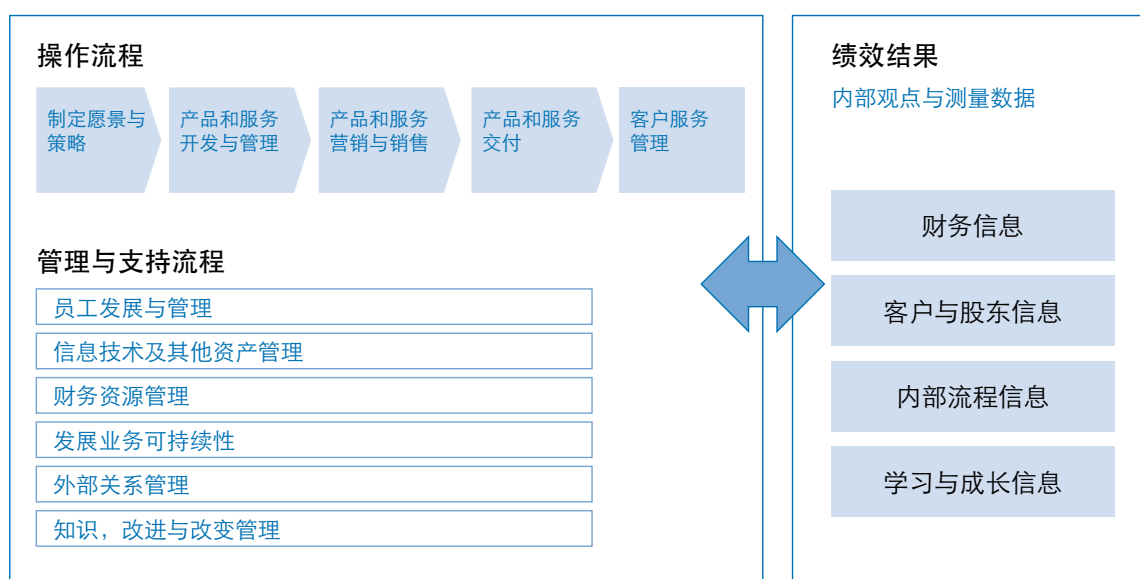
行动方案 ..... 36

数据保护说明 ..... 38

# 关于这份报告

这份报告将向您展示贵公司近期进行的基准测评的结果。它将为您和您的顾问提供审查贵公司绩效表现的依据，并确定您可以采取的能帮助贵公司提高与成长的行动。

此报告从两个重要的并且紧密联系的方面分析贵公司的业务。以下图表将展示这两个方面的关系：



在此报告中，A部分利用您所提交的数据对企业绩效进行审查。该报告将生动的展现出您企业的愿景，财务，客户，学习与成长和内部流程方面的信息。这些数据将与选定的样本企业的数据进行比较以得出贵公司的绩效表现如何。

B部分反映了在审查该企业能将关键流程管理的多好的过程中团队共识行动的结果。这部分报告着眼于“方法”——流程的执行方法——并提供这些方法所带来的影响。

对于报告的A部分，如果您在完成调查问卷的绩效表现数据部分时有些问题没有回答（也就是说您没有提供必要的的数据），那么在报告的相关图表中将没有这部分结果。

该报告的结尾是一份调查结果的摘要信息和为企业成长与发展建议的行动方案。您的SPX咨询师将和您及您的团队一起对该行动方案的内容进行讨论并达成共识。他/她也将帮助您和您的企业落实该行动方案。

基准测评是企业持续改进的关键之一，它是企业改变的催化剂，并应该每年做一次。该报告是由Benchmark Index和PROBE基准测评引擎生成的。

# A部分

简介，结果与定义

# 综合业绩评价制度

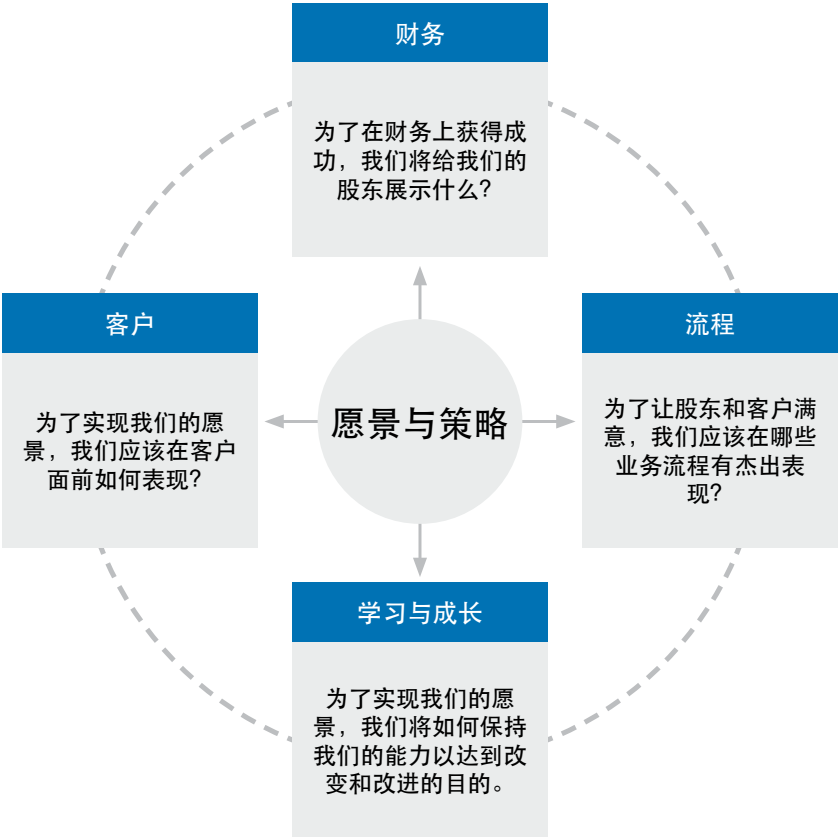
贵公司没有测量的数据您将无法管理。

综合业绩评价制度是上世纪90年代初期由罗伯特·卡普兰博士（哈佛商学院）和大卫·诺顿（平衡计分卡团队）研发出的战略性管理方法。由于认识到之前所使用管理方法的弱点和含糊不清的地方，综合业绩评价制度对于公司应该在哪些方面测出数据提供了清晰的指示，目的是使财务层面（已经全部测量过）与其他方面的业绩表现保持平衡。

综合业绩评价制度是一个能够使企业明确其愿景与策略，并付诸于行动的管理系统。为了持续改进战略绩效和结果，综合业绩评价制度将为企业提供内部业务流程和外部结果的反馈。当完全部署完成后，综合业绩评价制度将企业的战略规划从理论转变到改进绩效的有力而实用的方法。

这种基准测评法采用精心挑选的测试数据，从而为企业提供了关于其绩效的平衡的观察视野，同时又将因果关系联系起来，最终帮助我们确定哪些方法有助于企业的优异表现，哪些无助。

贵公司没有测量数据的方面将无法得到改进。因此，不可或缺的是需要有一个框架使您能够为业务的四个关键领域收集经过确认的测量数据。测评完成后，您将获得综合并客观的评估贵公司绩效表现的机会。通过测评，企业将不仅能够确定其优势或弱势的领域，还能够将“原因”和“结果”联系起来。例如，它将帮助您回答“我们在研发方面的经费投入是否带来了创新的更高层次？”



# 比例图

总体比例图将为企业提供基准测评的图表和统计结果。该结果将以百分比形式展示，条形统计图的长度表明贵公司的数据与选定样本之间的对比结果。图表的左边列内容是各种比例数据，相关对应值单位为¥（人民币），#（数字）或%（百分比），视情况而定。

## 相对性

“相对性”数据是指贵公司的绩效表现与选定样本之间的对比结果，换言之，相对性数据是贵公司在数据库中所处位置的百分比得分。如果该列没有结果，则表示样本量太小以至于不能得到结果。

## 实际结果

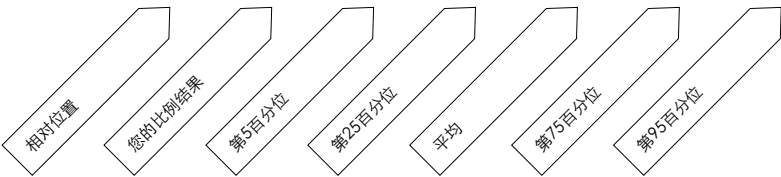
这是根据每个测试问题提供的输入数据得到的真实计算结果。如果该列显示无结果，则表示一个或多个用于该比例计算的必填项目没有完成。因此，“相对性”列将也显示无结果。

## 统计结果

“最弱”和“最强”列的数字表示企业在与样本数据对比中结果达到第5和第95百分位。“弱”和“强”分别指结果达到第25和第75百分位的企业。“平均”结果代表在样本群体中得到中间分数的企业。

比例		相对性	您的结果	最弱	弱	平均	强	最强
38	全时员工的意外事故数量（#）	29	0.33	0.88	0.35	0.20	0.08	0.00
39	全时员工的旷工次数（#）	13	10.25	17.10	8.70	5.26	2.50	0.09
40	全时员工的离职率（%）	76	5.45	53.85	20.00	10.64	6.21	0.00

备注:



# 基准测评信息

## 公司情况

企业名称	西安微媒软件有限公司
联系人	先生 杨 作伟
联系人职位	
地址	西安市高新区丈八一路汇鑫IBC A 座1908, 西安 中国 710075
联系电话	029-88325409
传真	
顾问	Gao Haipeng

## 简况

营业额 (CNY K)	
员工人数	36
NACE 代码	62.01
NACE描述	Computer programming activities
业务描述	
SIC代码	EA48
本国公司	是的

# 基准测评信息

A部分

员工	不准确
营业额 (CNY K)	不准确
业务领域	不准确
NACE代码	62.01 62.09
国家	不准确
地区	不准确
最大样本量*	285

B部分

业务领域	-
对照组样本容量	984
国家	全部
地区	全部

表示你所选择的同类公司群组的总数

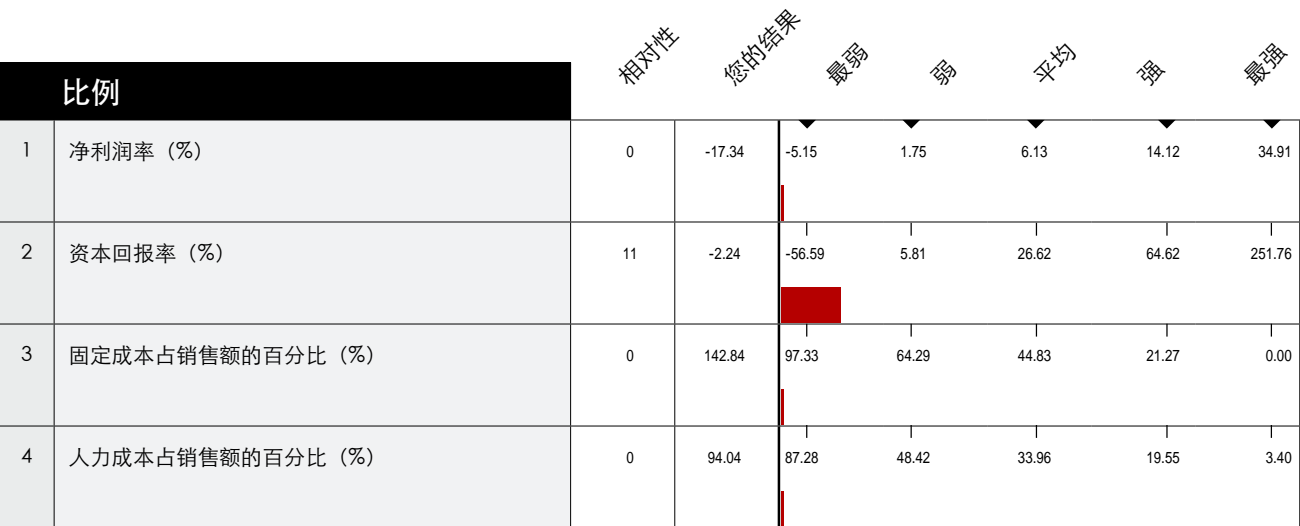


# 财务层面

财务层面的结果代表贵公司的关键业绩。该结果表明您的战略选择对企业绩效影响的程度，并且提供考虑其他层面的依据。

当您在看这些结果时，请您一定牢记他们是其他因素所带来的结果或影响。您不能直接影响这些因素。该报告将导致企业考虑其现有的方法——原因——是对绩效做出贡献或有所减损。

## 该公司有足够的盈利吗？



备注:

### 说明

1 净利润率 (%)

$$\text{净利润率} = \frac{\text{税前利润}}{\text{总营业额}} \times 100$$

净利润是指每1人民币的净利润数额所产生的企业营业额。也就是说要虑销售成本，管理成本，销售与分布成本和其他成本。

2 资本回报率 (%)

$$\text{资本回报率} = \frac{\text{税前利润}}{\text{【长期贷款+其他长期负债+股东投入资金】}} \times 100$$

资本回报率是在企业总资本投入的基础上产生的回报率，是对管理效力的一个好的整体衡量。

3 固定成本占销售额的百分比 (%)

$$\text{固定成本占销售额的百分比} = \frac{\text{【总营业额 - 销售成本 - 营业利润】}}{\text{总营业额}} \times 100$$

固定成本占销售额的百分比代表经营杠杆系数。一个相对于可变成本而言有高的固定成本的企业拥有更高的经营杠杆系数。经营杠杆系数之所以重要是因为他强调了在活动等级变化时未来利润中的潜在波动。拥有高的经营杠杆系数的企业将获得从给定的增加营业额中不成比例增长的利润，相反地，当营业额下降时将不成比例的减少利润。

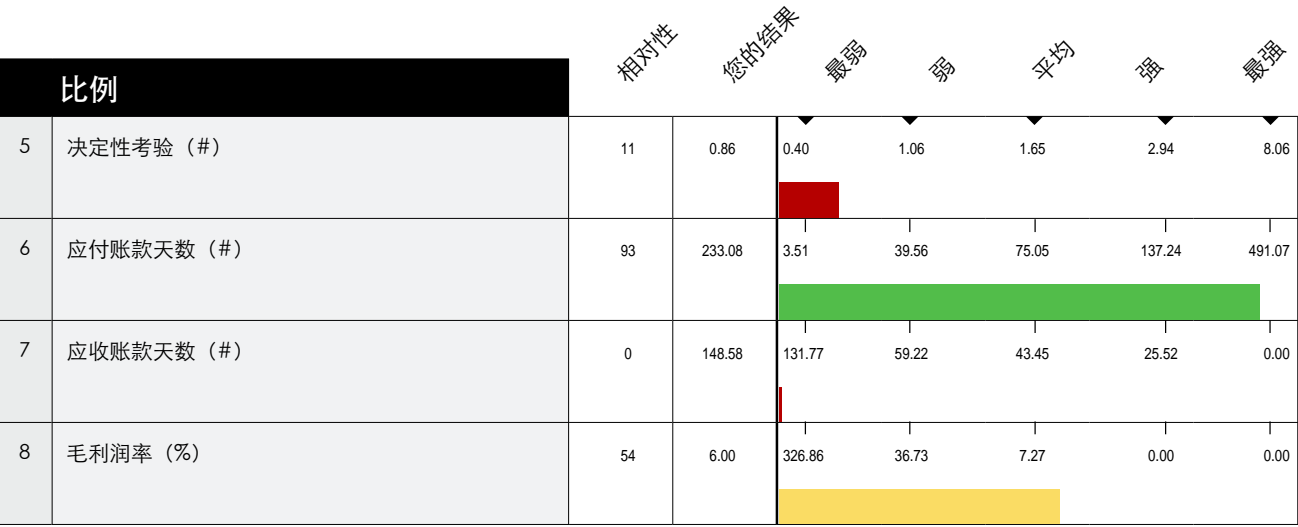
4 人力成本占销售额的百分比 (%)

$$\text{人力成本占销售额的百分比} = \frac{\text{人力成本}}{\text{总营业额}} \times 100$$

人力成本占销售额的百分比代表人力成本占营业额的比例。

结果：财务层面

该公司在财务上稳定吗？



备注:

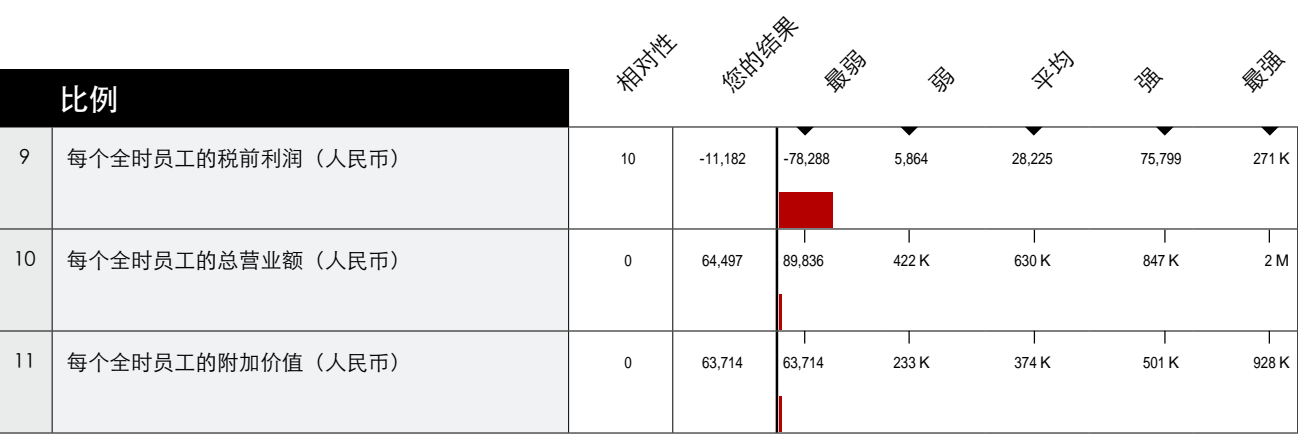
定义：财务层面

说明

- 5 决定性考验 (#)  
(应收账款+银行存款和库存现金+其他流动资本) / (应收账款+其他流动负债+短期贷款)  
决定性考验代表企业使用短期资本 (现金, 存货和应收款项) 偿还短期负债 (债务和应付款项) 的能力。  
股票不包括在流动资产内, 因为他可能需要很长时间来处理。
- 6 应付账款天数 (#)  
(应付账款/购进材料及服务的成本) × 365  
应付账款天数代表企业支付其账单的平均需要时间 (天)。它是对债权人, 供应商关系依赖程度的衡量, 也可能用来衡量企业的偿付能力。
- 7 应收账款天数 (#)  
(应收账款/总营业额) × 365  
应收账款天数代表企业收到销售账款的平均需要时间 (天)。它衡量企业如何管理它的债务人 (信贷和坏账控制), 并可能对客户关系产生影响。
- 8 毛利润率 (%)  
【(短期贷款+长期贷款) / 股东投入资金】× 100  
毛利润率代表企业利用债务与股本为其运营资本融资的程度, 并能够衡量企业风险。

结果：财务层面

该公司的生产能力强吗？



备注：

定义：财务层面

说明

- 9 每个全时员工的税前利润（人民币）  
 $\text{税前利润} / \text{全时员工数量} \times 1000$   
每个全时员工的税前利润代表员工的盈利能力。是税前利润除以全时员工数量。
- 10 每个全时员工的总营业额（人民币）  
 $\text{总营业额} / \text{全时员工数量} \times 1000$   
每个全时员工的总营业额代表员工的生产能力。是营业额（销售额）除以全时员工数量的比例。
- 11 每个全时员工的附加价值（人民币）  
 $(\text{总营业额} - \text{购进材料及服务的成本}) / \text{全时员工数量} \times 1000$   
每个全时员工的附加价值代表每个全时员工所产生的平均附加价值，它也是员工生产能力和企业盈利能力的指数。

结果：财务层面

该公司是否以正常速度成长？



备注：

定义：财务层面

说明

- 12

净利润增长率 (%)

【(税前利润 - 上一年度税前利润) / 上一年度税前利润】× 100

净利润增长率代表上一会计年度与以前年度比较下利润率的变化。它衡量在与税前利润增长比较时企业对于成本控制的程度。
- 13

销售增长率 (%)

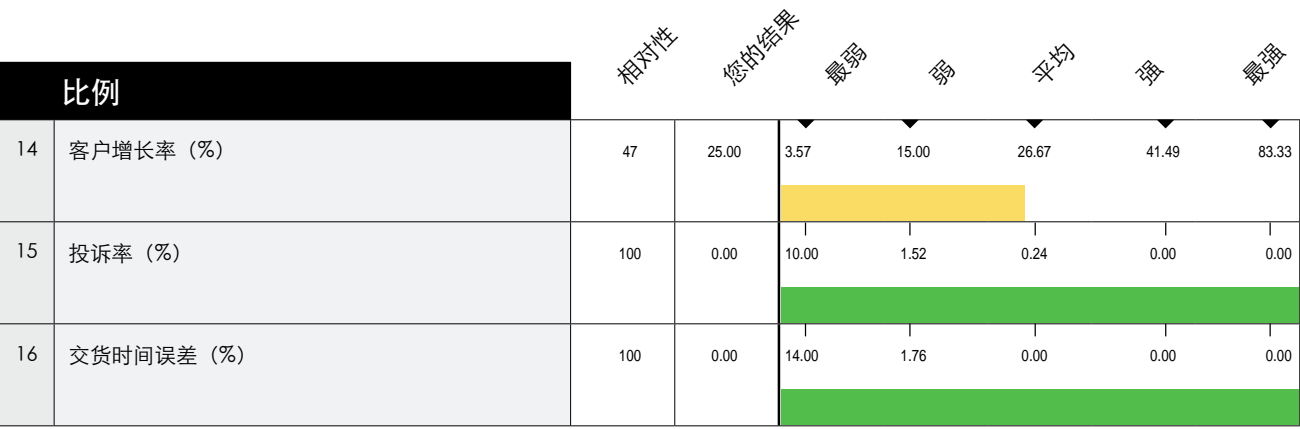
【(总营业额 - 上年度总营业额) / 上年度总营业额】× 100

销售增长率是企业上一年度销售额的增加/减少值与以前年度的比较。它衡量了客户公司在未来促销中的能力。

# 客户层面

此部分内容将帮助您了解贵公司在客户忠诚度和满意度方面的绩效表现，并确定您的客户服务方法是对公司绩效有帮助还是在妨碍它。

该企业是否能够有效地管理客户关系？



备注:

## 说明

14 客户增长率 (%)

(新客户数量/客户总数) × 100

客户增长率代表企业在客户方面的扩展情况。

15 投诉率 (%)

(有记录的客户投诉数量/订单总量) × 100

投诉率代表客户对于产品和服务的满意度。该比例的走势将有助于衡量企业的绩效改进，并且是对流失业务的一种评估方法。

16 交货时间误差 (%)

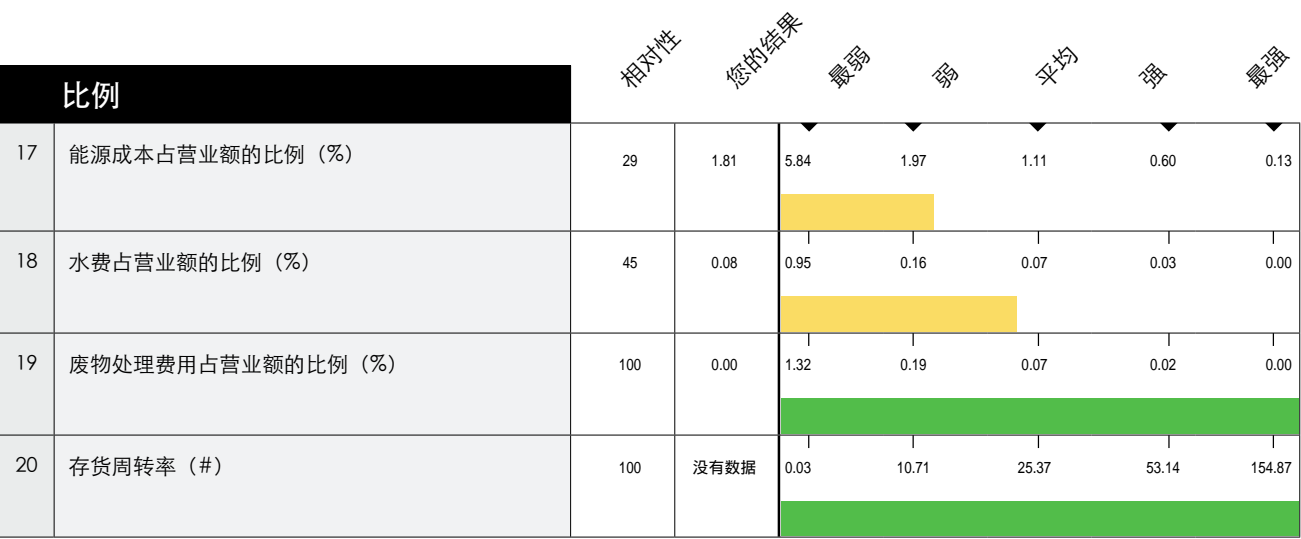
(未在承诺时间交货的客户订单数量/订单总量) × 100

交货时间误差是企业兑现他们的交付承诺的效果评估。数字越低则表现越好。

# 内部流程层面

内部流程是实现业务目标的关键，此部分我们关注贵公司对未来有多少投资，创新性如何，供应商管理的效果，如果贵公司属于制造企业，我们还关注生产流程管理的有效性。

## 该企业是否能有效地管理资源？



备注:



## 说明

17 能源成本占营业额的比例 (%)

$(\text{年度能源成本} / \text{总营业额}) \times 100$

能源成本占营业额的比例是企业利用自然资源的有效性评估，并且是企业可持续性的指数。

18 水费占营业额的比例 (%)

$(\text{年度水费} / \text{总营业额}) \times 100$

年度水资源使用成本是用营业额的百分比表达的使用水的年度成本。是企业利用自然资源的有效性评估，并且是企业可持续性的指数。

19 废物处理费用占营业额的比例 (%)

$(\text{废物处理费用} / \text{总营业额}) \times 100$

废物处理费用占营业额的比例是衡量企业产生的废物占营业额的比例。它是企业可持续性和内部资源效率的指数。

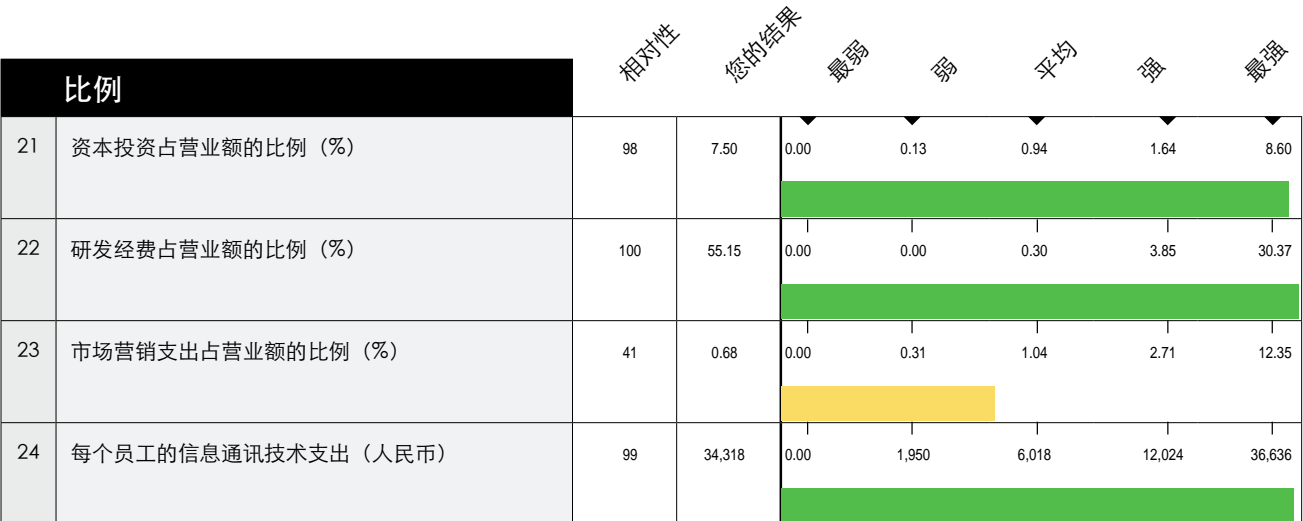
20 存货周转率(#)

$\text{购进材料和服务成本} / \text{库存}$

存货周转率代表存货在本年度的流动次数。存货周转率越高越好，因为这样资金被占用的时间较短。更快的存货周转率也表示该公司在存货方面盈利的时间更短，这也可以说明该公司更有竞争力。

结果：内部流程层面

## 该公司在管理中是否有对未来的计划？



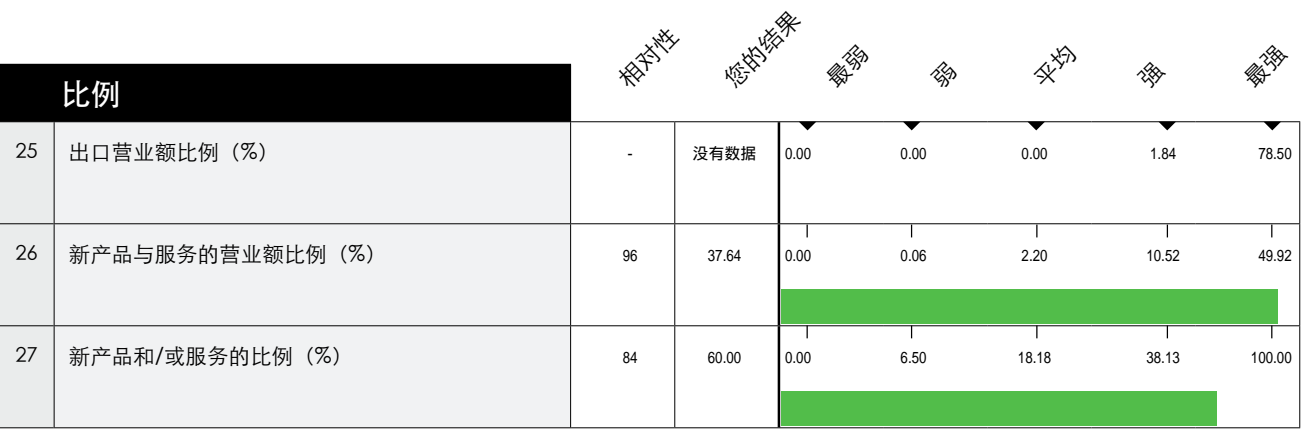
备注：

定义：内部流程层面

## 说明

- 21 资本投资占营业额的比例（%）  
 $(\text{资本投资} / \text{总营业额}) \times 100$   
资本投资占营业额的比例代表企业与营业额相关的资产的投资水平。
- 22 研发经费占营业额的比例（%）  
 $(\text{研发经费} / \text{总营业额}) \times 100$   
研发经费占营业额的比例代表企业对未来投资的意愿和该企业的创新能力。
- 23 市场营销支出占营业额的比例（%）  
 $(\text{市场营销支出} / \text{总营业额}) \times 100$   
市场营销支出占营业额的比例代表企业对其市场营销活动的投入。
- 24 每个员工的信息通讯技术支出（人民币）  
 $(\text{总信息通讯技术支出} / \text{全职员工数量}) \times 1000$   
每个员工的信息通讯技术支出是企业平均到每个员工的信息通讯技术（ICT）方面的投资。

# 该公司的创新性如何？



备注:

## 说明

- 25

出口营业额比例 (%)

$(\text{出口营业额} / \text{总营业额}) \times 100$

出口营业额比例代表该企业从国外获得收入的能力。
- 26

新产品和服务的营业额比例 (%)

$(\text{新产品和/或服务的营业额} / \text{总营业额}) \times 100$

新产品和服务的营业额比例代表企业从新产品或服务，新市场或新区域性市场中获得额外营业额的能力。
- 27

新产品和服务的比例 (%)

$(\text{新产品和/或服务的数量} / \text{现有产品和/或服务的数量}) \times 100$

新产品和服务的比例代表企业在产品和/或服务方面的创新能力。

结果：内部流程层面

该公司是否对其供应商进行恰当的管理？

比例		相对性	您的结果	最弱	弱	平均	强	最强
28	按时交货比例 (%)	100	21,436	57.14	89.90	99.32	100.00	100.00
29	不合标准的供货比例 (%)	100	0.00	19.32	0.83	0.00	0.00	0.00

备注:

定义：内部流程层面

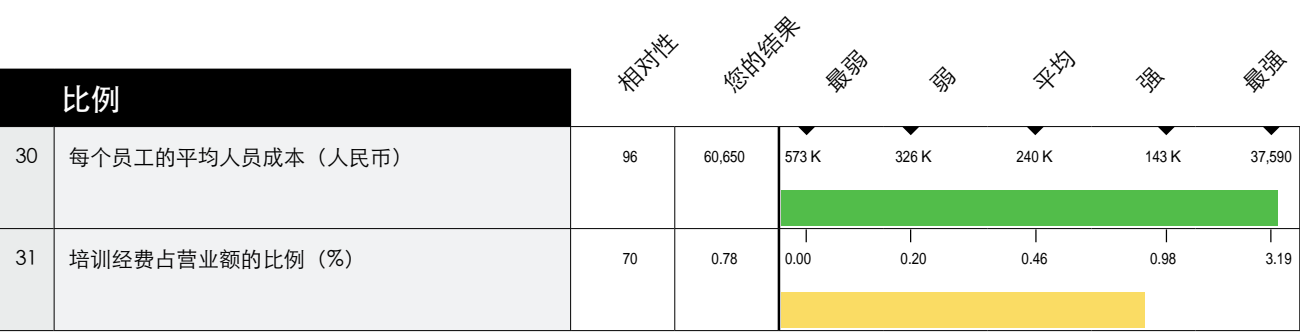
说明

- 28 按时交货比例 (%)  
(按时供货额/购进材料与服务成本) × 100  
按时交货比例是企业供应商按时交货额占总采购额的比例。数字越大则表示该公司的供应商越可靠。
- 29 不合标准供货比例 (%)  
(不合标准的供货额/购进材料和服务成本) × 100  
不合标准供货比例代表企业的供应商提供符合质量标准的货品的能力。数字越小则表示该公司的供应商越可靠。

# 学习与成长层面

此部分着眼于企业学习与成长的动力，通常情况下企业在学习与成长方面的方法会影响其他方面的绩效表现。学习与成长的结果将反映出您如何管理您的员工和如何构建您的公司。该结果也可以显示出员工的生产能力和满意度以及了解您的员工能对公司愿景与目标的实现作出多大贡献。

## 该公司能够有效地管理员工吗？



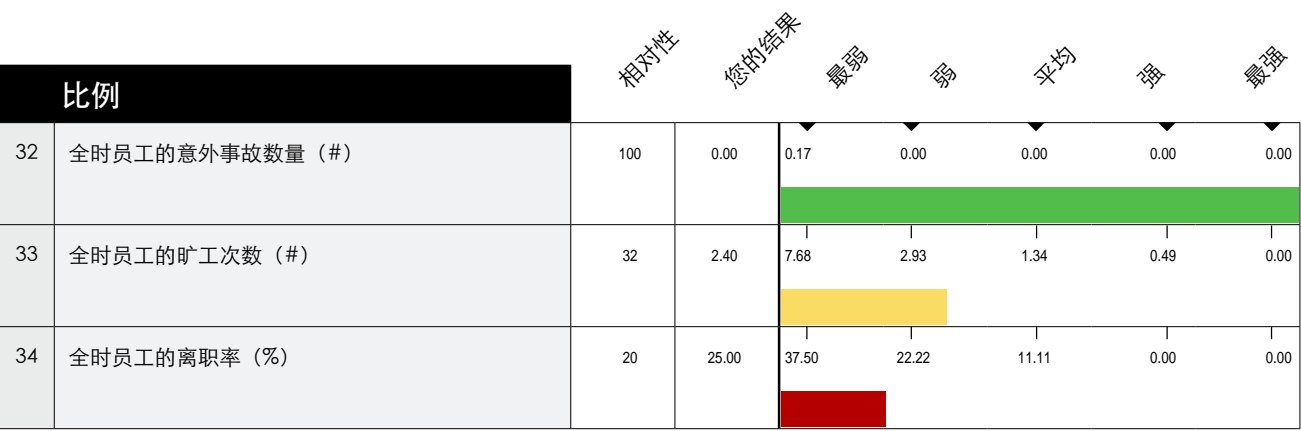
备注：

定义：学习与成长层面

## 说明

- 30 每个员工的平均人员成本（人民币）  
（人员成本/全时员工数量）× 1000  
每个员工的平均人员成本代表平均工资和薪水。
- 31 培训经费支占营业额的比例（%）  
（培训经费/总营业额）× 100  
培训经费支占营业额的比例代表企业对员工的投资。

该企业的员工是否有积极性？



备注：

说明

- 32

全时员工的意外事故数量（#）

意外事故或事件数量/全时员工数量

全时员工的意外事故数量代表平均到每个全时员工的意外事故数量。它表明了企业对安全承诺的履行程度，以及提供安全工作环境的重要性。
- 33

全时员工的旷工次数（#）

旷工次数（每年多少天）/全时员工数量

全时员工的旷工次数代表员工由于疾病，未经说明的原因等引起的不在岗的时间。
- 34

全时员工的离职率（%）

$(\text{离职的全时员工数量} / \text{全时员工总数}) \times 100$

全时员工的离职率是员工流动率指标。这能够体现员工对于他们的工作场所的满意度，同时也能说明选定流程的效力。

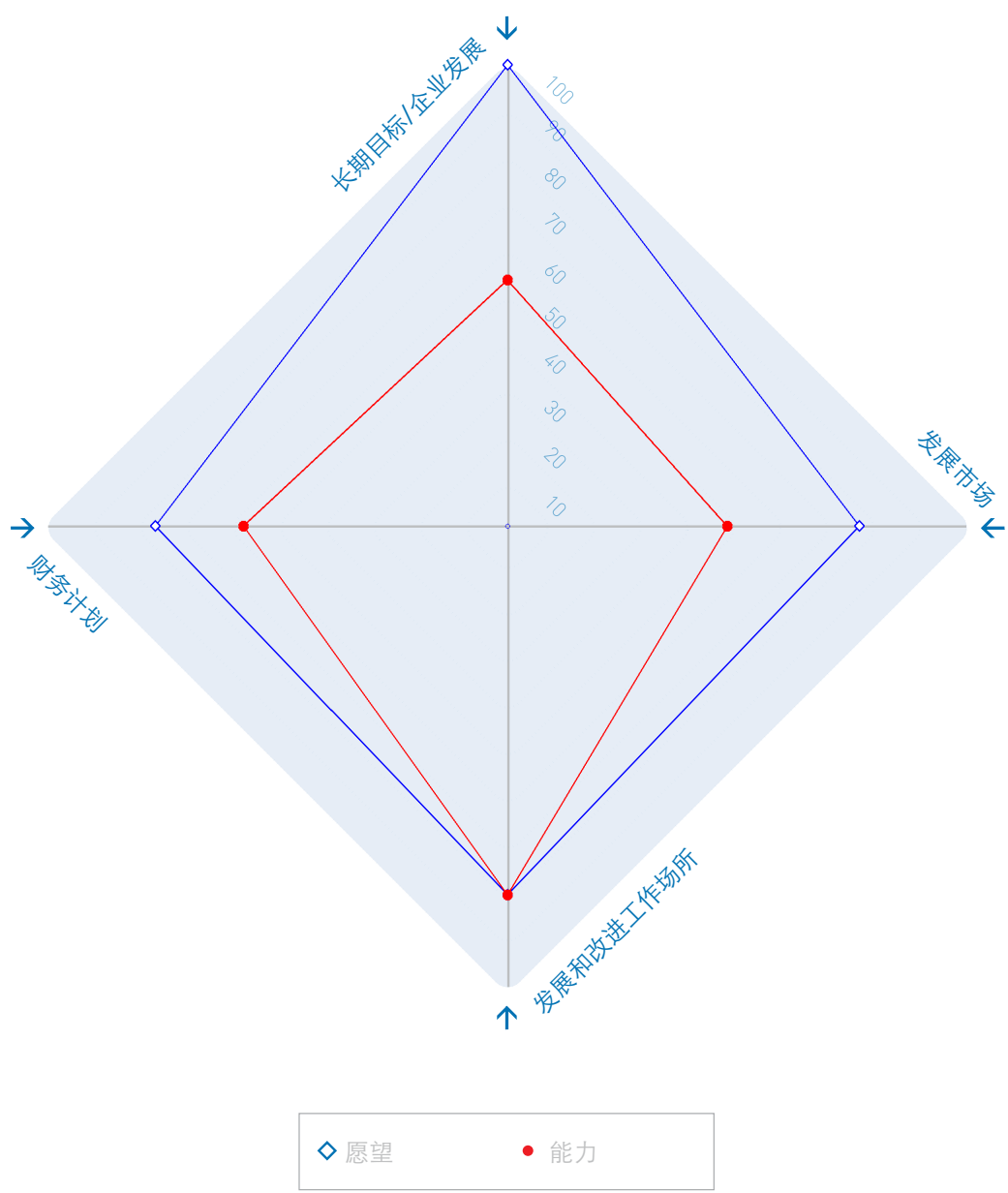
# B部分

解释与结果

# 愿望与能力——图表一

第一个图表是通过比较以下两个问题产生的，第一个问题是“贵公司的企业计划”，第二个问题是贵公司最近采用的相关方法。

如果企业的能力超出其愿望，则企业可以对其未来的发展前景有更远大的志向；与此同时如果得分是相反的情况，那么如果企业希望实现他们的志向则需要方法方面增加投入。

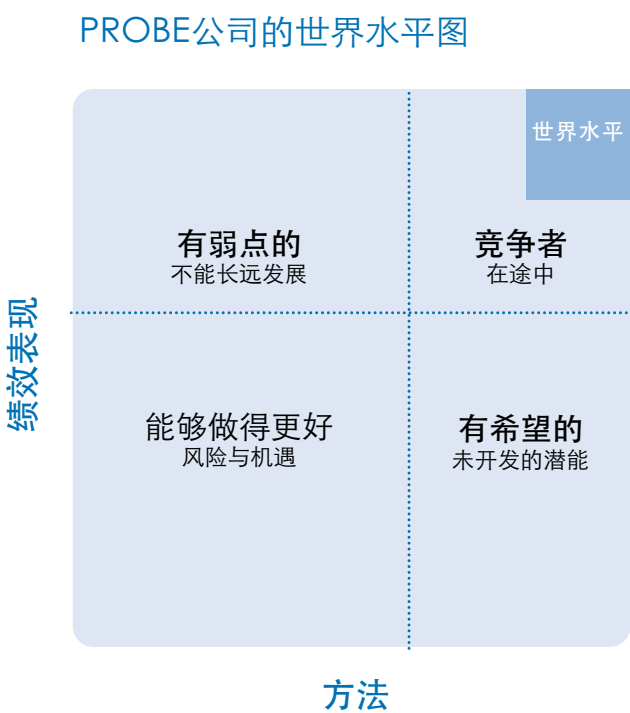




# 整体方法与绩效的散点图——图表二

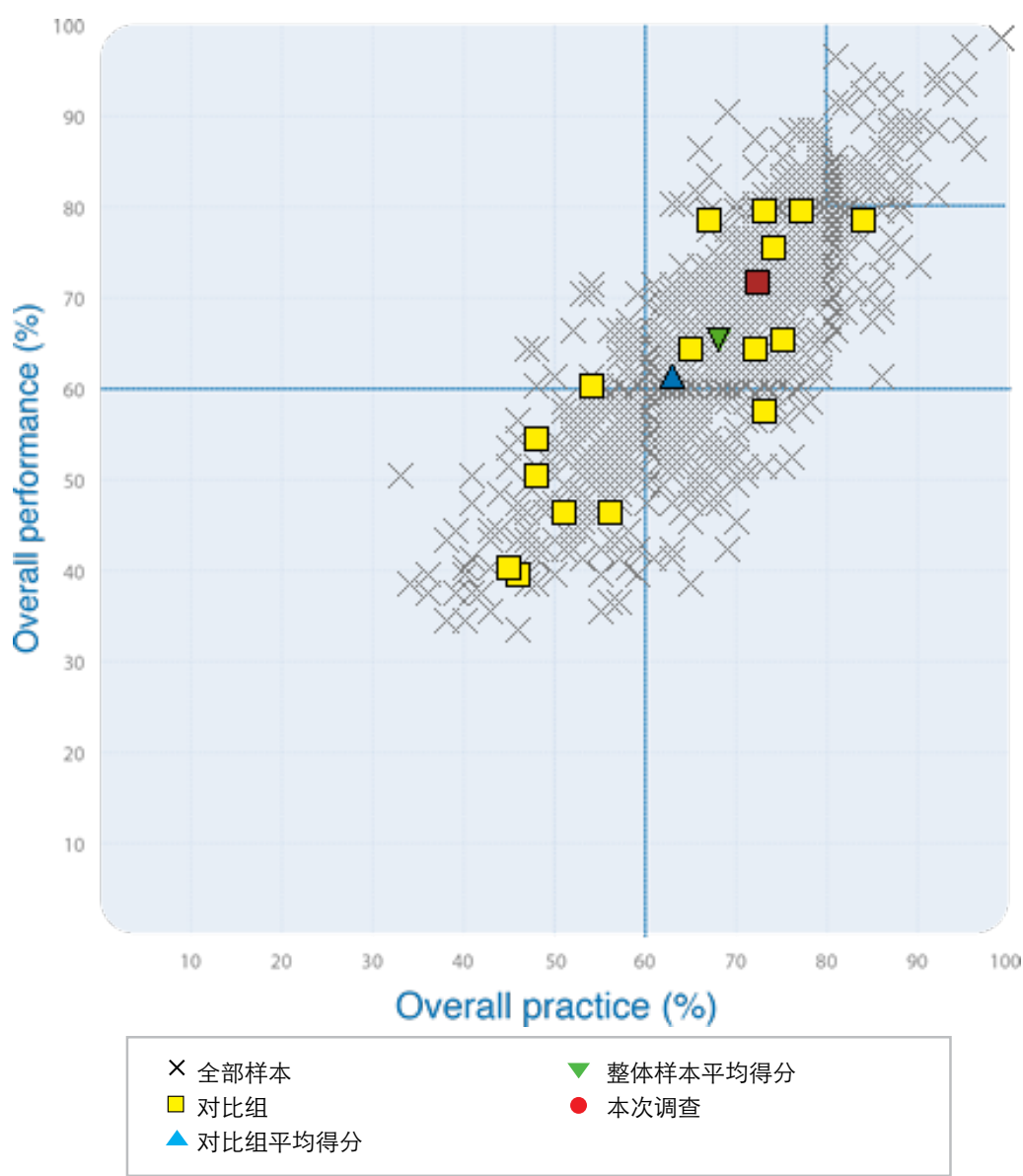
这个散点图是根据所有关于方法的问题的一致性得分和整体方法的设定指数生成的。反映整体方法的点被标绘在散点图的水平坐标上，并在垂直坐标上标绘出能反映绩效问题的类似指数。两个坐标的结合点的位置将能反应出企业的情况。

- 得分超过（方法80分，绩效80分）表示该企业处于“世界水平”或“领先”水平，得分在（60,60）到（80,80）之间的则被视为“竞争者”。
- 如果该企业在方法上得分超过了60但是绩效得分却低于60则被认为是“有希望的”。他们已经对方法有所投入但是还没有得到应有的结果。改进后的绩效在适当的情况下是可以被合理的预见的。
- 如果该企业在绩效得分中超过60但是方法得分低于60则被认为是“有弱点的”。他们有好的绩效表现，但是不具备相应的好的方法。这可能反映出过去或者目前企业是由于保护而取得的绩效。或者该企业的绩效表现是由于某个人而不是流程所产生的结果。保护程度的减低或关键人员的流失可能对绩效有严重的影响。
- 如果该企业得分低于（60,60），则该企业有大幅度提高的潜能。对于该企业来说关键的挑战也许会是其对大量改进机会的排序问题。



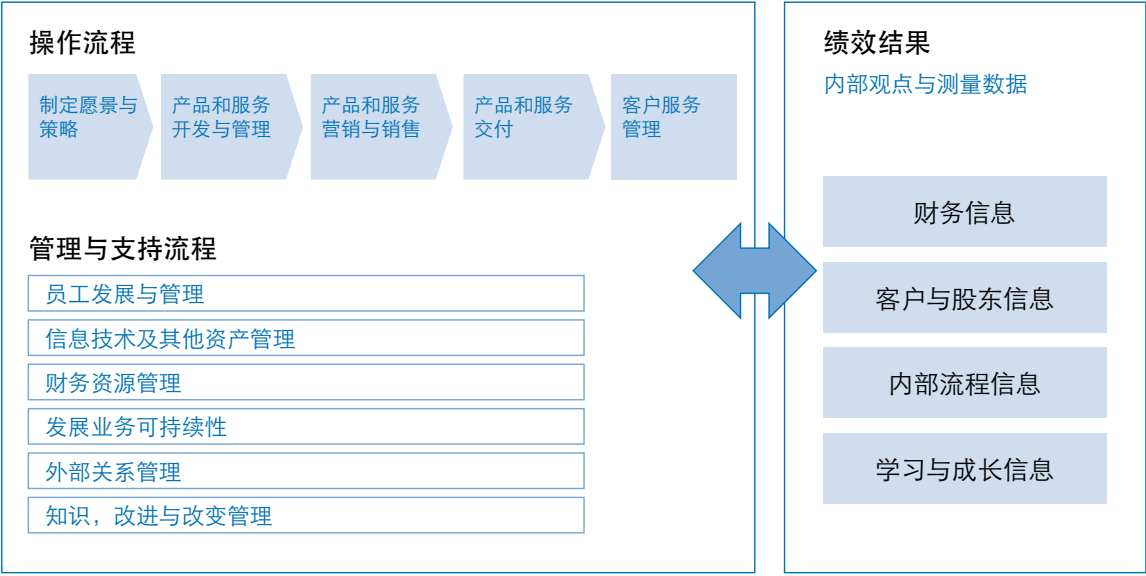
# 整体方法与绩效的散点图——图表二

在散点图中，红色方块代表PROBE公司的调查，绿色三角为总体样本平均值（绿色交叉的平均得分）。黄色方框是选定对比组中其他企业的得分（比如一个行业，该对比组在图表标题的最底行体现）。蓝色三角是对比组企业的平均得分。



# 更详细的分析绩效与方法：

为了能从整体绩效与方法的层面判断企业改进方面的优势与机会，下面的差距分析图是建立在绩效评估的综合业绩评价方法和广泛使用的业务流程模型相结合的基础上的。



1 美国生产力与质量中心分类框架

下列图表的目的是为了帮助企业优先考虑对以下主题的关注。

- 明显的优势应该得到保护。
- 领先的企业的特征是他们知道他们的优势所在，并清楚地了解该如何实现与维持这些优势。三个图表中所认同的关于优势的联系的检验有助于加深理解这个观点。
- 明显地绩效弱点应该时常予以审查，并应考虑他们的相关性和对企业的重要性。对于企业改进来说应该优先考虑的因素有哪些？
- 既然一般而言这就意味着更好的绩效表现只能通过更好的流程和方法来实现，或许重中之重应放在运营流程与管理及支持流程内可以识别出的最弱领域。

# 综合业绩评价差距分析图表——图表3

运营流程及管理流程中最佳方法的部署将引起整体绩效的改进，这种改进当感知结果在综合业绩评价的四个方面审查时是显而易见的。该差距分析图表是通过获取与特殊绩效层面有关的一组得分和计算这些层面的指数生成的。该图表展现出用以下方法计算出的4个指数：

## 财务层面

- 衡量一个企业成功的关键标准是他持续保障新业务并增加市场占有率的能力。
- 这样的企业拥有很高水平的实现持续年同比增长的生产能力。
- 这些企业的低运营成本为客户提供很高的价值并为企业的财务成功做出了贡献。
- 领先的企业对资金流的管理是完善和积极的。

## 客户层面

- 交货的质量和可靠性对客户有益，并确保客户不选择其他可替换供应商的条件。领先的企业可靠并按时交付他们对客户所承诺的货物。
- 这些因素将为企业带来感知价值和质量，以及客户满意度的提升。
- 随着时间的推移，高水平的客户维系会带来更多有价值的客户，并确保新业务使企业不断成长——就这一点而言企业不应该只是“努力运营却在原地踏步”。
- 前瞻性企业对他们的社会活动及环境活动产生的直接和间接的影响全权负责，并力图对他们自己的活动和其他可以影响的方面的可持续性做出积极的贡献。他们衡量并持续改进他们对于环境和社会的影响。他们表现出对于追求业务绩效的平衡感，并了解企业的长期利益和企业所处的环境与社区是息息相关的。

## 内部流程层面

- 精心设计和优质的交货服务会满足客户的需求，并提供清晰的产品/服务概念和有特色的服务。
- 工作流程得到控制并且基本平稳，快速和及时性使得企业在市场上具有额外优势，并且供应商通过自己的可靠性和响应能力发挥其作用。
- 服务与产品的新观点增加了客户的忠诚度，并且增强了他们对企业的投入。

## 学习与成长层面

- 领先的企业明白他们的成功很大程度上取决于员工的健康，安全和福利。
- 他们了解满意的员工，满意的客户与企业成功是密不可分的，并且依此原则行事。

下面的图表中企业的指数值用红色方框表示。蓝色方框表示选定对比组的平均得分。整个样本得分的分布以“四分位数”的形式展现。图表之后的表格解释了这些指数是如何被计算为若干独立基准测评问题的平均得分。

# 综合业绩评价差距分析图表



以下问题的结果如下： 注解要点： ◆ 本次调查 ○ 平均对比差距 样本内四分位数分布

15	业务水平					
53	我们对现金流的管理情况如何？					
41	生产能力					
42	运营成本					



以下问题的结果如下： 注解要点： ◆ 本次调查 ○ 平均对比差距 样本内四分位数分布

12	我们客户对我们的满意度如何？					
13	遵守我们的承诺					
14	我们的客户与我们保持合作的时间？					
31	我们能按时完成工作吗？					
37	我们对环境和社会有什么影响？					



以下问题的结果如下： 注解要点： ◆ 本次调查 ○ 平均对比差距 样本内四分位数分布

7	我们的产品/服务怎样？					
29	所需时间					
30	我们如何控制工作流程？					
34	我们供应商的可靠性					
50	全新的思路					



以下问题的结果如下： 注解要点： ◆ 本次调查 ○ 平均对比差距 样本内四分位数分布

21	员工满意度					
23	员工合同，条件与福利					
35	我们如何对待健康与安全问题					

# 运营流程差距分析图表

此部分集中体现了一套“运营流程”，该“运营流程”是企业运营方式的核心。

## 制定愿景与战略

- 领先的企业的高层管理人员有效的利用能产生良好效果的企业技能和经验，设定清晰的价值与目标以及业绩导向。
- 促进质量价值观念要积极，以客户为核心的概念要坚定。
- 员工对制定企业发展计划有直接性的贡献。

## 开发与管理产品和服务

- 一个成功企业的特性是实现稳定的质量只是最低标准——要真正不遗余力的追求最佳方法和持续改进。
- 要有创新的环境，要致力于以客户为推动力发展现有的产品和服务并且开发新产品和服务。
- 产品/服务的开发将根据变化的客户，市场和社会需求以及技术进步来进行计划和管理。

## 营销与销售产品和服务

- 领先的企业以客户为导向，了解什么对客户来说是有价值的，并建立牢固的客户关系。
- 他们积极主动的寻找新客户并开发新市场。

## 交付产品与服务

- 在领先的企业中，持续的进步源于所有员工的参与和鼓励，为了完成工作任务他们可以在很大范围内酌情决断并会在“下一次”采用改进的方法。
- 企业有解决问题的文化——“问题”被视为改进的机会。
- 这些企业与供应商保持稳定和长期的关系，并将他们视为合作伙伴。

## 客户服务管理

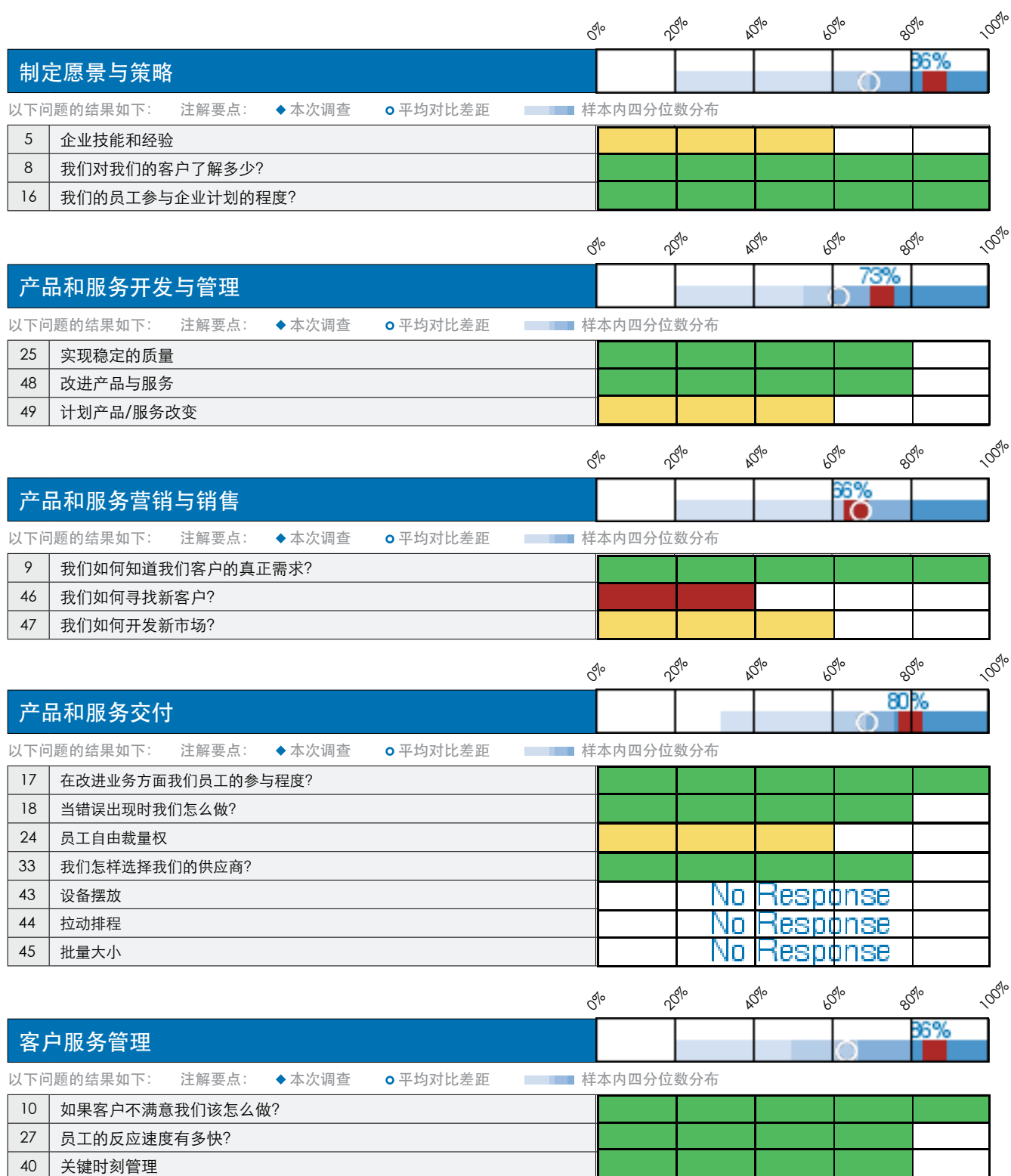
- 领先的企业将客户投诉和不满意视为学习和改进的机会。
- 客户可以体验到专业快捷的响应，即使他们的需求超出了常规或者出现非正常的业务情况。
- 对面向客户的流程要详细制定计划，通过关键的互动——关键时刻——得以把握实情从而实现管控。

### 【此部分只对生产企业或加工物理材料的企业适用】

在加工物理材料的领先的企业中，物理操作的关键特征对于产品与服务成功交付是至关重要的：

- 加工物理材料的最佳方法的特征是设备摆放具有灵活性并具有响应客户需求变化的能力。
- 有效的使用“拉动排程”原则可为企业带来响应能力，质量和成本收益，要确保只在响应客户需求时加工材料。
- 根据客户的最小需求量加工材料可使材料在整个加工过程直到给客户交付过程中顺利流通。

## 运营流程差距分析图表



# 管理和支持流程差距分析图表

除了审查企业的运营流程，该模型同时关注能使企业的核心流程平稳有效运行的“管理和支持流程”。

## 发展及管理员工

- 在领先的企业中，他们对于新员工以及长期在岗员工的知识与技能发展都有很大的关注和投入。
- 认可并奖励非凡的表现能够强化培训和发展的有效性。这能激励并留住员工，使他们随时准备为企业的各个方面做出贡献并继续发展他们的知识与技能，提高整体水平并推动持续改进。

## 管理信息技术及其他资产

- 领先的企业的一个特征是关键流程和支持他们的设备/机械都是适用的，并且是精心维护和可靠的。
- 计算机技术的使用使关键运营流程更有效率，并且有时能够创造出全新的业务方法。

## 财务资源管理

- 领先的企业利用战略性方针识别并实现财务需求。
- 他们能够管理好包括控制现金流在内的财务事项。

## 发展业务的可持续性

- 在利用材料、能源、其他资源及企业活动所产生的经济、社会和环境的影响方面，领先的企业要努力成为可持续性运营方法的典范。
- 他们对于包括其供应商和客户在内的其他企业的可持续性都有积极的影响。

## 管理外部关系

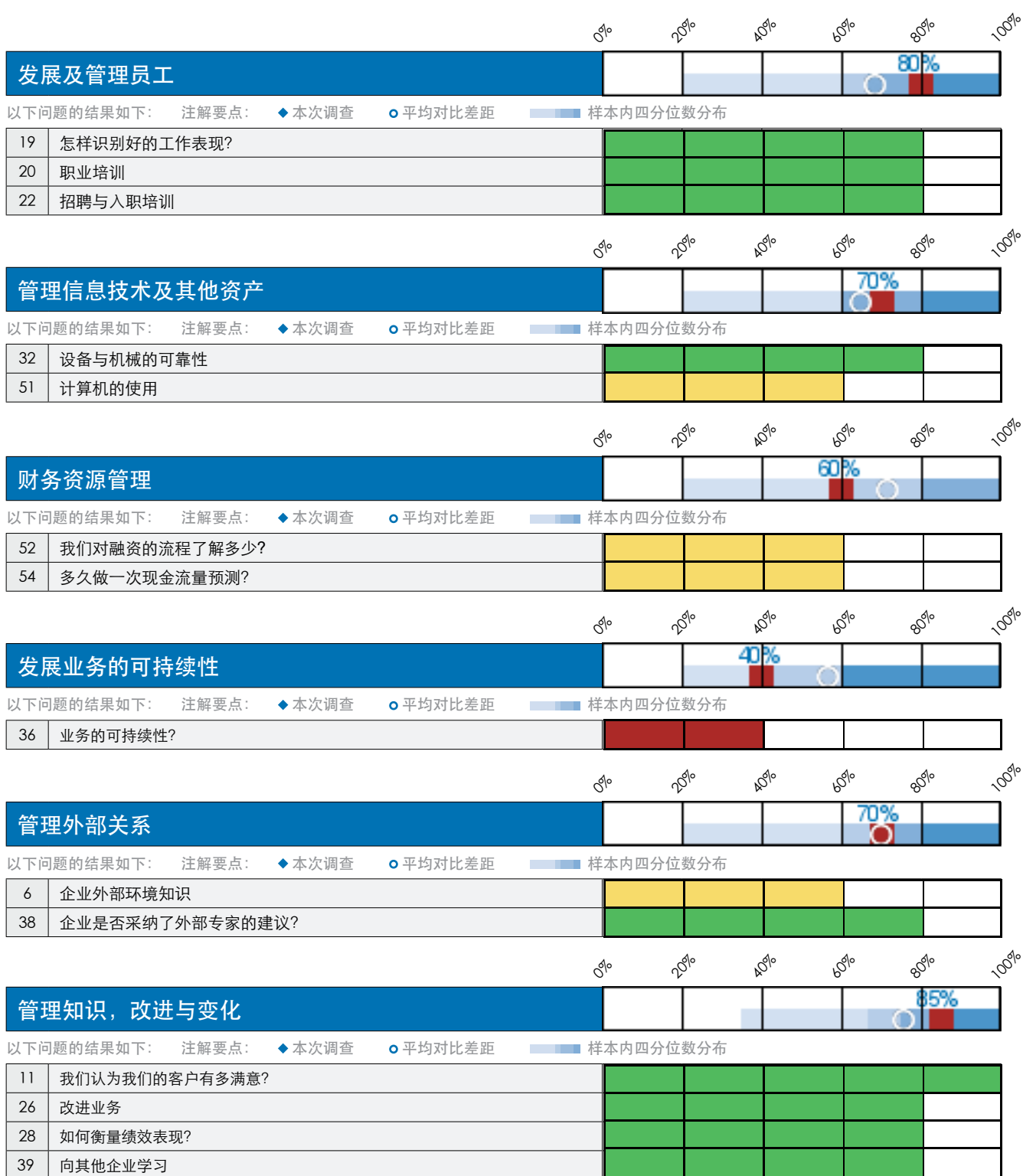
- 领先的企业特征是能够意识到外部的威胁与机会，并且主动应对。
- 利用企业外部的专业知识补充企业自身资源。

## 管理知识，改进与变化

- 领先的企业在衡量和监控自身绩效的方法上非常精明。他们利用各种措施推动质量和绩效以及改进流程。他们对客户及员工满意度，营业额及收益率等方面进行监控。
- 他们积极的寻求客户关于服务与产品的反馈，以及他们处理业务的经验。
- 他们定期审查和改进主要业务流程。
- 他们选定其他对比企业对自己进行基准测评以达到学习与改进的目的。



## 管理和支持流程差距分析图表



# C部分

## 调查结果与行动方案

# 调查结果

# 行动方案

愿景：

目标：

策略：

行动：

**基准指数数据保护声明：**

Winning Moves有限公司是基准指数体系的主要提供方，作为数据控制方Winning Moves有限公司将根据1998年颁发的数据保护法对贵公司的数据进行处理。

您所提供的信息将用于以下目的：

1. 处理和评估问卷中的数据。
2. 提交到数据库，并对数据进行处理和基准测评。
3. 比率结果（但不是您的个人信息）将有可能用于统计，绩效汇报，基准测评和评估。

数据库包含所有进行过基准测评的企业的数据。您随时都有权利要求得到一份由Winning Moves有限公司提供的关于您个人信息的备份，以供您检验信息的准确性。

如果您想要您的信息备份，欢迎您给我公司致函（说明您需要我们保存的您的个人信息）：Winning Moves有限公司，企业解决方案中心，Wolverhampton Science Park, Glaisher Drive, Wolverhampton, WV10 9RT, 英国。



PROBE Network LLP  
Princes Exchange,  
Princes Square,  
Leeds, LS1 4HY.

Tel: +44 (0)113 280 5948  
[www.probe-network.com](http://www.probe-network.com)



Winning Moves Ltd  
Business Solutions Centre,  
Wolverhampton Science Park, Glaisher Drive,  
Wolverhampton, WV10 9RT UK.

Tel: +44 (0)1785 827 600  
[www.winningmoves.com](http://www.winningmoves.com)

The APQC Process Classification Framework<sup>SM</sup> was developed by APQC (the American Productivity and Quality Control Society) and its member companies as an open standard to facilitate improvement through process management and benchmarking, regardless of industry, size, or geography. The PCF organizes operating and management processes into 12 enterprise level categories, including process groups and over 1,000 processes and associated activities. The PCF and associated measures and benchmarking surveys are available for download and completion at no charge from the Open Standards Benchmarking Collaborative Web site at [www.apqc.org/OSBCdatabase](http://www.apqc.org/OSBCdatabase).

PROBE Network LLP is the Hub for a worldwide alliance of people and organisations who share a commitment to the promotion and support of Business Excellence. PROBE © PROBE Network LLP 2011. The PROBE concept and content are based upon: the Made in Europe studies 1994, 1996, 1998 © Philip Hanson and Chris A Voss (London Business School). Permissions are gratefully acknowledged.