

附录

表2 超级竞争

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
市场状况	1. 市场很不稳定。	4	4	5	4	4	4	4.17	0.41
	2. 市场很稳定。	2	3	1	2	1	2	1.83	0.75
	3. 市场一直在不断变化。	4	3	5	4	4	3	3.83	0.75
	4. 预测市场是不可能的。	4	2	4	4	4	2	3.33	1.03
	5. 只能制定短期计划（小于1年）。	4	1	5	4	2	1	2.83	1.72
	6. 制定长期计划（2或3年）非常困难。	4	2	4	5	2	1	3.00	1.55
竞争优势	7. 我们的竞争优势需要通过创新来不断更新。	4	4	5	5	4	4	4.33	0.52
	8. 我们的竞争优势是可持续的，不需要更新。	2	2	1	2	2	1	1.67	0.52
	9. 竞争对手不断地进入我们的市场。	4	5	4	5	4	5	4.50	0.55
	10. 进入壁垒（如专利、资本化）可以保护我们不受竞争对手影响。	2	1	2	4	2	2	2.17	0.98
进入市场时间	11. 进入市场时间（从创新到生产和销售）是绩效的关键。	4	5	4	4	4	4	4.17	0.41
	12. 速度是高绩效的关键。	4	5	3	5	4	4	4.17	0.75
	13. 降低成本至关重要，但我们也需要关注客户满意度、质量，特别是速度。	4	5	5	5	4	5	4.67	0.52
	14. 如果我们只关注降低成本，我们将忽视客户满意度、质量和速度。	4	4	5	5	4	5	4.50	0.55
	15. 产品创新对竞争力至关重要。	4	5	5	5	4	5	4.67	0.52
灵活性	16. 灵活性是绩效的关键。	4	5	4	5	4	4	4.33	0.52
	17. 由于客户需求的变化，规模经济已不再有效。	2	4	5	3	3	2	3.17	1.17
	18. 由于客户需求的变化，学习曲线已不再有效。	2	4	4	2	3	2	2.83	0.98

表 3 整体绩效系统

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
关键绩效指标	1. 我们目前的 KPI（关键绩效指标）不足以提高绩效。	2	1	4	3	4	1	2.50	1.38
	2. 我们目前的 KPI 足以提高绩效。	4	5	1	4	2	5	3.50	1.64
	3. 我们目前的 KPI 包括绩效改进的指标。	4	5	5	5	4	4	4.50	0.55
	4. 我们目前的 KPI 不包括一些关键的绩效指标。	2	4	4	2	2	1	2.50	1.22
	5. 仅凭会计指标并不足以提高绩效。	2	2	5	3	4	5	3.50	1.38
	6. 仅凭会计指标就足以提高绩效。	4	4	1	4	2	1	2.67	1.51
关键绩效指标的不足之处	7. 我们目前的 KPI 中不能监控员工周转率。	2	1	1	1	2	1	1.33	0.52
	8. 我们目前的 KPI 中不能监控质量故障。	2	1	1	1	2	1	1.33	0.52
	9. 我们目前的 KPI 中不能监控缺勤现象。	2	2	1	1	2	1	1.50	0.55
	10. 我们目前的 KPI 中不能监测工伤和疾病。	2	1	1	2	2	1	1.50	0.55
	11. 我们目前的 KPI 中不能直接监控生产差距。	2	2	1	1	2	1	1.50	0.55
	12. 我们目前的 KPI 中不能监控战略实施。	2	1	4	1	2	2	2.00	1.10
	13. 我们目前的 KPI 中不能监控时间管理。	2	3	4	1	2	1	2.17	1.17
	14. 我们目前的 KPI 中不能监控各部门之间的协调。	2	2	4	1	2	5	2.67	1.51
	15. 我们目前的 KPI 中不能监控工作组织。	4	2	4	1	2	5	3.00	1.55
	16. 我们目前的 KPI 中不能监控综合培训。	4	2	4	1	2	5	3.00	1.55
	17. 我们目前的 KPI 中不能监控工作条件。	4	3	4	1	3	4	3.17	1.17
	18. 我们目前的 KPI 中不能监控过度消耗。	2	4	4	1	2	1	2.33	1.37
	19. 我们目前的 KPI 中不能监控时间浪费。	2	4	4	1	2	2	2.50	1.22
	20. 我们目前的 KPI 中不能监控风险。	2	3	4	1	2	1	2.17	1.17
	21. 我们目前的 KPI 中不能监控过高的工资。	2	2	4	1	3	1	2.17	1.17
	22. 我们目前的 KPI 中不能监控非生产因素。	2	2	4	1	2	1	2.00	1.10
	23. 我们目前的 KPI 中不能监控未创造潜力的情况。	4	3	4	1	3	4	3.17	1.17

表 4 以客户为中心

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
客户满意度的重要性	1. 客户满意度是我们的绩效指标之一。	5	4	5	5	5	3	4.50	0.84
	2. 通过 KPI 可以监控客户满意度。	4	3	4	5	4	3	3.83	0.75
	3. 客户满意度至少每月衡量一次。	2	3	3	5	3	1	2.83	1.33
	4. 客户满意度是通过频繁的调查来衡量的。	4	3	4	4	3	5	3.83	0.75
	5. 我们会定期检查客户满意度调查的相关性。	4	5	3	5	4	5	4.33	0.82
	6. 至少每个月都会对主要客户进行访谈以衡量客户满意度。	2	3	4	5	3	1	3.00	1.41
	7. 至少每个月都会对主要客户进行焦点小组以衡量客户满意度。	2	2	3	5	3	1	2.67	1.37
	8. 通过社交媒体回顾来追踪客户的满意度。	4	4	4	4	4	1	3.50	1.22
	9. 通过大数据分析来追踪客户的满意度。	4	4	4	5	4	1	3.67	1.37
	10. 客户满意度是我们采取的每项行动的重要考量因素。	5	2	3	5	4	1	3.33	1.63
价值链	11. 我们价值链中的所有活动都从客户要求开始。	4	2	4	5	4	5	4.00	1.10
	12. 我们价值链中的所有活动都可以被追踪，从客户要求到客户满意。	4	2	4	4	4	3	3.50	0.84
	13. 我们所有的业务流程都是横向且端到端的，从客户要求到客户满意。	4	3	4	5	4	2	3.67	1.03
	14. 我们公司是以客户为中心的。	4	2	4	5	4	3	3.67	1.03
	15. 我们公司是以客户为导向的。	5	1	4	5	4	3	3.67	1.51
价值共创	16. 我们所有的新产品开发都是由客户的要去和/或投诉驱动的。	5	2	4	5	4	5	4.17	1.17
	17. 主要客户/客户正在与我们共同开发新产品和服务。	4	4	4	5	4	3	4.00	0.63
	18. 主要客户/客户建议提供额外服务。	4	4	4	4	4	3	3.83	0.41
	19. 我们所有的新产品和服务不仅由员工进行测试的，也会由客户代表测试。	4	3	3	4	4	5	3.83	0.75
	20. 对于新产品和服务，需要对社交媒体进行回顾。	3	5	4	4	4	2	3.67	1.03
	21. 对于新产品和服务的开发，需要对数据进行分析。	4	5	4	5	4	4	4.33	0.52
用户/客户体验在共同开发的作用	22. 新产品的开发是基于用户体验的。	2	5	4	5	4	4	4.00	1.10
	23. 新产品的开发是基于目前产品的客户体验。	4	3	4	5	4	3	3.83	0.75
	24. 通过调查收集用户体验/客户体验。	4	5	3	4	4	2	3.67	1.03
	25. 用户体验/客户体验可通过访谈收集。	2	5	4	5	4	4	4.00	1.10
	26. 用户体验/客户体验可通过焦点小组收集。	4	5	3	4	4	4	4.00	0.63
	27. 用户体验/客户体验可通过回顾社交媒体收集。	2	5	4	4	4	1	3.33	1.51
	28. 用户体验/客户体验可通过数据分析收集。	4	5	4	5	4	4	4.33	0.52

表 5 劳动力差异

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
人才管理	1. 我们 20%的员工在做着 80%的工作。	4	4	1	3	2	1	2.50	1.38
	2. 我们有吸引人才的政策。	4	4	3	5	4	3	3.83	0.75
	3. 我们有保留人才的政策。	4	4	3	5	4	3	3.83	0.75
	4. 我们有计划地摆脱那些不工作的员工。	2	3	2	5	3	2	2.83	1.17
	5. 我们为表现优秀的员工提供高奖金。	4	4	5	5	4	2	4.00	1.10
管理层和最佳员工	6. 我们把表现最好的人分配在关键管理职位。	4	4	4	5	4	4	4.17	0.41
	7. 我们把那些没有取得成果的管理人员从管理岗位上撤下来。	2	4	4	5	4	2	3.50	1.22
	8. 我们不断改变管理团队，确保只有人才拥有关键位置。	4	4	2	5	3	1	3.17	1.47
	9. 所有其他员工都应支持“A 员工”或最佳员工。	4	2	4	5	3	2	3.33	1.21
	10. 最高管理团队不应命令，而应支持“A 员工”或最佳员工。	3	4	2	5	3	4	3.50	1.05
人才管理与数字化转型	11. 人才管理比试图为所有员工创造一种“数字文化”要重要得多。	4	2	2	5	3	4	3.33	1.21
	12. 试图为所有员工，包括那些不工作的员工，创造一种“数字文化”是在浪费时间。	3	4	1	5	3	5	3.50	1.52
	13. 数字化转型应该由每个部门的顶尖人才来推动，如销售、生产或研发，即使他们没有“数字文化”。	4	4	1	5	4	1	3.17	1.72
	14. 数字化转型只能由拥有“数字文化”的员工来推动，如工程师、计算机科学家或 IT 分析师。	2	2	1	3	3	1	2.00	0.89

表 6 组织变革方法

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
技术、组织结构和绩效	1. 数字化转型首先是一种组织变革。	5	4	5	5	4	5	4.67	0.52
	2. 组织变革比技术本身要重要得多。	4	4	5	5	4	5	4.50	0.55
	3. 数字化转型是一个技术项目，组织并不重要。	2	2	1	2	2	1	1.67	0.52
	4. 技术只能通过组织间接地提高绩效	4	4	5	5	2	5	4.17	1.17
	5. 技术可以脱离于组织来直接提高绩效。	2	2	1	2	2	1	1.67	0.52
精益，六西格玛和BPR	6. 我们目前正在使用精益管理来进行数字化转型。	2	3	3	5	3	1	2.83	1.33
	7. 我们计划利用精益管理来进行数字化转型。	2	3	3	5	3	4	3.33	1.03
	8. 我们目前正在使用六西格玛法来进行数字化转型。	2	3	1	5	3	1	2.50	1.52
	9. 我们计划使用六西格玛来进行数字化转型。	2	3	1	5	3	1	2.50	1.52
	10. 我们目前正在使用业务流程重组(BPR)进行数字化转型。	2	3	1	5	3	1	2.50	1.52
	11. 我们计划使用 BPR 来进行数字化转型。	2	3	1	5	3	4	3.00	1.41
其他方法	12. 我们目前正在使用业务流程管理(BPM)进行数字化转型。	2	4	3	5	3	1	3.00	1.41
	13. 我们计划使用 BPM 来进行数字化转型。	4	4	4	5	3	4	4.00	0.63
	14. 我们目前正在使用敏捷管理系统进行数字化转型。	2	5	2	5	3	1	3.00	1.67
	15. 我们计划使用敏捷管理来进行数字化转型。	2	5	5	5	3	5	4.17	1.33
	16. 我们目前正在使用行动研究(AR)来进行数字化转型。	2	3	2	5	3	1	2.67	1.37
	17. 我们计划使用 AR 来进行数字化转型。	2	3	4	5	3	4	3.50	1.05
	18. 我们目前正在使用组织建设(OD)来进行数字化转型。	2	5	3	5	3	1	3.17	1.60
	19. 我们计划使用 OD 来进行数字化转型。	2	5	5	5	3	2	3.67	1.51
原则	20. 组织变革方法应以客户为驱动。	2	2	4	5	4	5	3.67	1.37
	21. 转型方法应该是由人为驱动的。	4	4	4	5	4	1	3.67	1.37
	22. 转型方法应采用技术驱动。	2	4	4	5	4	1	3.33	1.51
	23. 转型方法应由各部门的志愿者领导。	4	3	4	5	4	1	3.50	1.38
	24. 转型方法应是基于测试的（迭代的）。	4	4	4	5	4	3	4.00	0.63
	25. 转型方法应依赖于组织科学的科学原则。	2	3	4	5	4	5	3.83	1.17

表 7 业务流程创新

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
业务流程	1. 我们公司有一份主要业务流程（价值链）清单：10 至 40 个要素（业务流程），包括供应商和分包商要素。	4	4	4	5	3	4	4.00	0.63
	2. 这些业务流程包括关键的供应商和分包商。	4	4	4	5	3	2	3.67	1.03
	3. 我们使用一个工作流工具来展现过程和规则。	4	4	4	5	4	4	4.17	0.41
	4. 除了工作流外，我们还使用业务流程工具（从客户到客户）。	2	4	4	5	3	4	3.67	1.03
	5. 我们会定期查看我们的业务流程图。	2	4	4	5	4	4	3.83	0.98
	6. 我们至少每三个月审查一次业务流程图。	2	4	4	5	3	4	3.67	1.03
	7. 除了流程图外，我们公司还对关键的跨职能流程（从客户到客户）进行了详细的描述。	4	4	4	5	3	5	4.17	0.75
CRM、ERP、SCM	8. 我们管理客户关系管理(CRM)（即倾听客户的声音、市场营销和销售、服务的开发等）。	4	5	5	5	4	5	4.67	0.52
	9. 我们管理企业资源规划(ERP)（即控制、治理、财务）。	4	5	4	3	4	5	4.17	0.75
	10. 我们管理供应链管理(SCM)（即订单、生产、物流、发票）。	4	5	4	3	3	4	3.83	0.75
	11. 对此主要跨职能流程（端到端）实施测量(KPI)和监控的水平较高。	4	5	4	5	4	2	4.00	1.10
行政支持	12. 我们的顶级管理团队支持并参与业务流程管理(BPM)。	4	3	4	5	3	3	3.67	0.82
	13. BPM 的目标由最高管理团队分配。	4	3	4	5	4	3	3.83	0.75
	14. 最高管理团队定期审查 BPM 对公司战略实施的贡献。	4	4	4	5	4	2	3.83	0.98
“按现状”评估	15. 当我们启动或进入数字化转型项目时，会对相关业务流程进行“现状”审查。	3	4	3	4	4	3	3.50	0.55
	16. 当数字化项目失败或未能实现目标（即效果、成本、速度）时，通常是由于缺乏组织现状的知识。将管理变更为“待办”状态。	4	2	3	5	4	3	3.50	1.05
BPM 技术	17. 我们公司采用企业资源规划(ERP)系统。	4	4	3	5	4	5	4.17	0.75
	18. ERP 系统并不能帮助提高绩效。	2	3	3	1	2	1	2.00	0.89
	19. ERP 系统抑制了灵活性和敏捷性管理。	4	2	3	1	2	5	2.83	1.47
	20. 我们目前使用机器人过程自动化(RPA)来提高业务流程的绩效。	2	4	1	5	3	4	3.17	1.47
	21. 我们计划使用 RPA 来提高业务流程的绩效	2	4	3	5	3	4	3.50	1.05
	22. 我们目前使用物联网（IoT）改进业务流程。	2	4	1	5	3	1	2.67	1.63
	23. 我们计划使用物联网来改进业务流程。	2	4	3	5	3	3	3.33	1.03
	24. 我们目前使用数据分析(DA)来改进业务流程。	4	4	4	5	4	4	4.17	0.41
	25. 我们计划使用 DA 来改进业务流程。	4	4	4	5	4	4	4.17	0.41
	26. 我们目前使用人工智能(AI)来改进业务流程。	2	4	5	3	4	1	3.17	1.47
	27. 我们计划利用人工智能来改进业务流程。	2	4	5	5	4	2	3.67	1.37
	28. 我们目前使用“流程挖掘”（例如，发现和提醒事件，一致性监测）来获得有关我们主要业务流程的真正信息。	2	4	5	5	4	1	3.50	1.64
	29. 我们计划使用“流程挖掘”来获取有关我们主要业务流程的真正信息。	2	4	5	5	4	3	3.83	1.17

表 8 技术基础设施

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
数字化转型的 一元性	1. 我们的数字化转型包括两个层次：一个是应用程序，另一个是技术基础设施（此处简称“基础设施”）。	4	4	4	5	3	4	4.00	0.63
	2. 我们的基础设施旨在提供事务性操作的执行。	2	4	4	5	3	4	3.67	1.03
	3. 我们的基础设施旨在包括所有操作数据标准化和数据互操作性。	4	4	4	5	3	5	4.17	0.75
	4. 我们的基础设施包括网络协议和网络互操作性。	4	4	4	5	3	5	4.17	0.75
交易性操作 和支持	5. 我们的基础设施包括事务性操作和支持，如订单管理、发票、生产、交付、应收账款、采购、会计或基本人力资源，如工资。	4	4	4	5	3	5	4.17	0.75
	6. 所有这些事务性操作和支持都已一体化。	4	4	4	5	3	5	4.17	0.75
	7. 所有这些事务操作和支持都是标准化的。	4	4	3	5	3	5	4.00	0.89
对应用的 支持	8. 这些操作是标准化的后台共享服务。	4	4	3	5	3	4	3.83	0.75
	9. 我们计划将重复性活动自动化。	4	4	4	5	3	5	4.17	0.75
	10. 我们计划将非增值活动自动化。	2	4	4	5	3	5	3.83	1.17
	11. 这些操作支持在外部平台上部署自定义的应用程序。	4	4	4	5	3	4	4.00	0.63
基础设施的 绩效	12. 这些事务性操作的效率很高。	4	3	3	5	3	5	3.83	0.98
	13. 这些操作都是可靠的。	4	3	3	5	3	5	3.83	0.98
	14. 这些操作是可扩展的。	4	3	3	5	3	4	3.67	0.82
	15. 这些操作都是无缝的。	3	3	3	5	3	4	3.50	0.84
	16. 这些操作都是透明的。	4	2	3	5	3	5	3.67	1.21
	17. 这些操作是可预测的。	4	2	4	5	3	5	3.83	1.17

表 9 企业架构

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
IT 功能	1. 我们公司计划确定对实现公司业务目标重要的 IT 功能。	4	4	4	5	4	3	4.00	0.63
	2. 我们的目标是调整 IT、业务目标和数字化转型。	4	4	5	5	4	3	4.17	0.75
	3. 我们的目标是改进 IT 和业务目标之间的一致性 or 匹配性。	4	4	5	5	4	4	4.33	0.52
IT 协调	4. 每项 IT 功能都是通过对业务目标的支持来证明的。	4	4	4	5	4	4	4.17	0.41
	5. 每个业务目标或战略都由一组 IT 部门提供支持。	4	2	4	5	4	2	3.50	1.22
	6. 这些数字化举措并不是支离破碎的，而是全球性的。	4	3	4	5	4	3	3.83	0.75
	7. 每个数字化倡议都有望为业务目标作出贡献。	4	4	4	5	4	4	4.17	0.41
企业架构和 BPM	8. 我们的绩效改进计划通过业务流程改进(BPI)进行管理。	4	2	4	5	4	3	3.67	1.03
	9. BPI 由数字技术提供支持。	4	3	4	5	4	3	3.83	0.75
	10. BPI 由技术基础设施提供支持。	4	3	4	5	4	4	4.00	0.63

表 10 开发方法

分类	问题	制造	饮料	地产	物流	证券	汽车	平均值	标准差
开发方法的类型	1. 系统开发方法应十分灵活。	4	4	5	5	4	3	4.17	0.75
	2. 传统的系统开发方法，如生命周期方法、结构化方法或瀑布式方法，对数字化转型无效。	2	2	3	3	4	1	2.50	1.05
	3. 这些方法应是由用户驱动的。	2	4	4	4	4	2	3.33	1.03
	4. 这些方法应是由客户驱动的。	2	4	4	5	4	3	3.67	1.03
	5. 这些方法应该是由人为驱动的。	4	4	4	3	4	4	4.17	0.41
技术开发原则	6. 系统开发方法应侧重于开发原型。	4	2	4	5	4	3	2.50	1.03
	7. 测试是信息系统绩效的关键。	4	4	4	5	4	3	3.33	0.63
	8. 应尽量减少文件。	4	3	3	5	4	1	3.67	1.37
项目开发原则	9. 最小化原型的范围是成功关键。	4	3	4	5	4	1	3.83	1.38
	10. 最小化原型的时间表是成功关键。	4	3	4	5	4	1	3.67	1.38
	11. 并非所有的要求都是必要的。快速解决 20%的需求是成功的关键。	4	2	4	5	3	4	4.00	1.03
	12. 控制时间和质量比提供 100%的要求更重要。	4	4	5	5	4	2	3.33	1.10
	13. 应该同时有两名项目经理，其中包括一名非技术性项目经理。	4	2	5	5	4	1	3.50	1.64