

SEE-CMM

业寻求卓越服务方法论

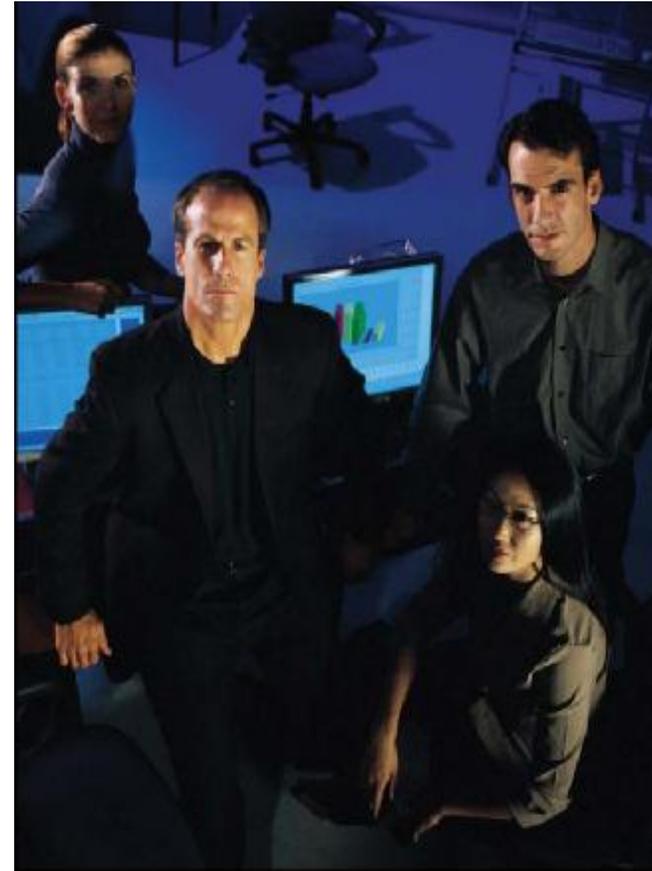


李宝民博士
2009/4/14



大纲

- 九五太维公司通往卓越之路
- 建立一套高效管理系统-**SEE** 模型
- 卓越服务企业的定义
- **SEE-CMM** 标准介绍
- 服务的**MOPEC**五种标准
- 企业策略与指标的建立
- 结论-标出竞争力的策略拼图

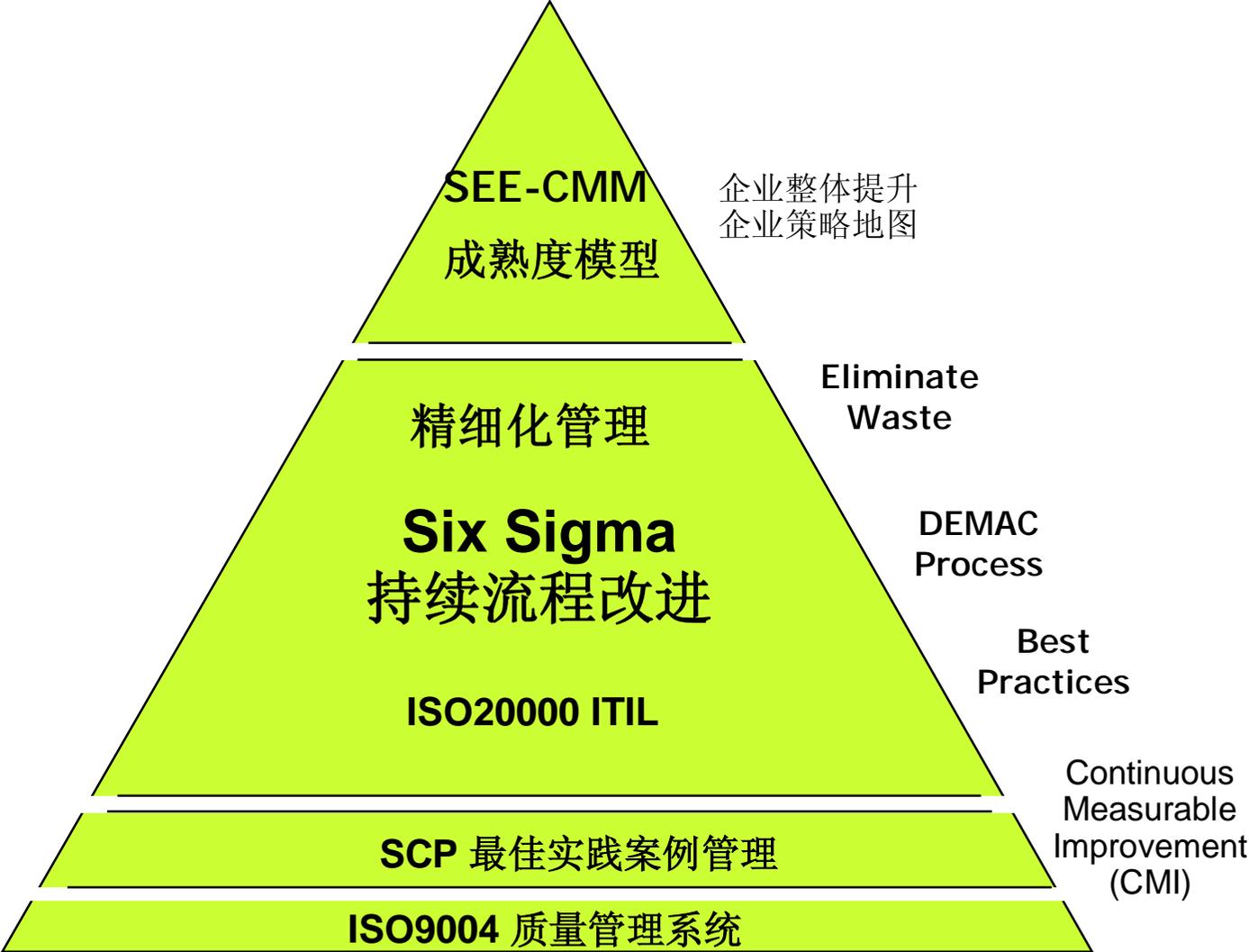


95Teleweb 通往卓越之路

企业最佳化



基础



您将面临的全球化管理挑战

经济风暴

重工是否真的还有利润？

如何获得周转的资金？

成本能够再降低吗？

如何加快报价的速度？

能否支援全球管理，多货币多工厂资源整合？

对市场变化能快速反应吗？

客诉能够快速及时的处理吗？

我的服务成本够精确吗？

我的交期预测是对的吗？库存成本是多少？

我希望有紧急状况时能被及时通知！

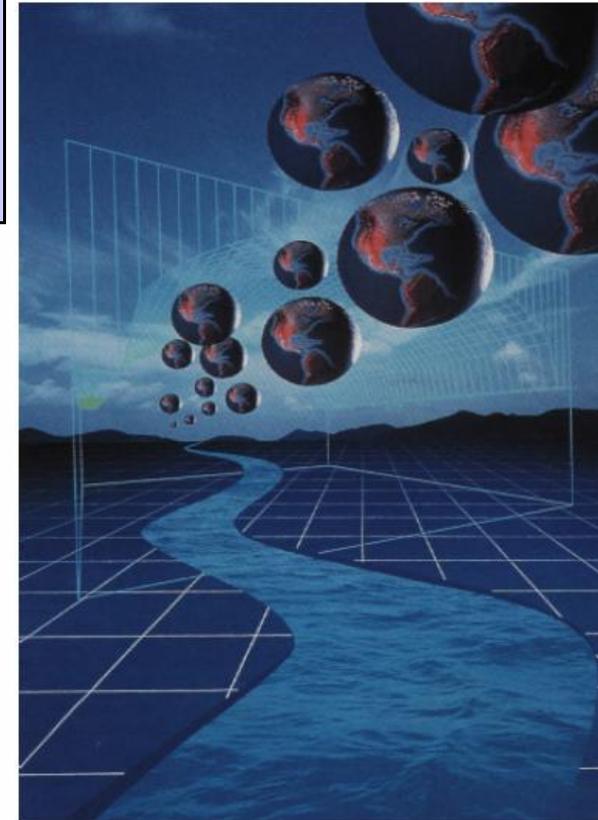
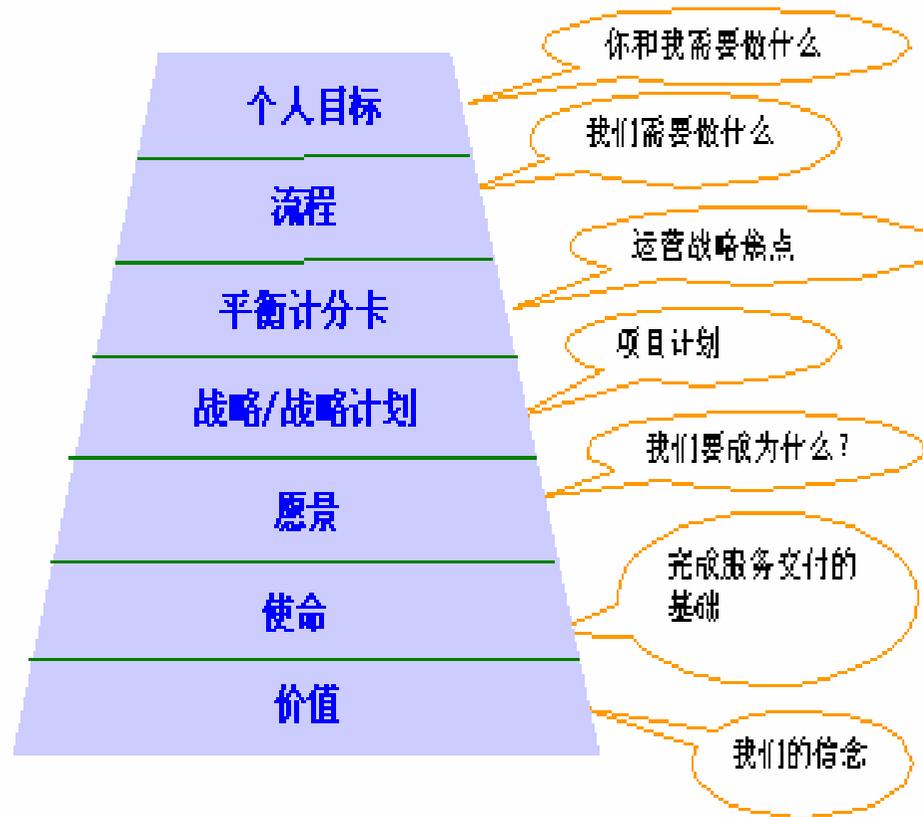
如何追踪委外代工的进度呢？

虽然你努力了,但是...

- 企业目标经常达不到
- 计分卡常常误导到错误的事件上
- 日常疲于奔命式采用救火员的问题处理方法挥之不去
- 商业策略太范畴化了非常困难转变到组织性的工作环境中
- 非常渴望于对客户和整个企业有利的创意
- 精细化项目改进实施消耗了大量的资源但无法产生可量化的结果
- 采取的流程或质量改进项目不能和企业实际需要达成一致并且声称的经济效益也与现实不合

是否存在一种简单而有效的方法来帮助企业通往卓越

你怎么定义卓越 (Excellence)



达到所有关系人的
均衡满意

卓越服务企业定义

Service Enterprise Excellence

- 每个组织是作为一个企业运作的。它的过程侧重于为客户和相关利益者生产产品和服务。目的是创造价值，降低成本和增加利润。这个原则适合与任何类型和规模的企业（商业，非营利或者政府），及任何行业。吸引和保持客户的能力是增加企业价值的关键，所以必须以成本效益的方式满足客户的要求和期望。要记住，客户购买的是价值，而不是特征。
- 企业的每位员工都应当竭力创造更多的客户和资金。组织的存在及其卓越的表现就是依赖于它；比如， $E=MC^2$ 。然而，事实上，人们可能会常常很忙碌，但是远远不能实现企业的**3R原则**：从企业流程的角度来看，组织中的每个人都在做正确的事情并且在正确的时间把事情做对正确。



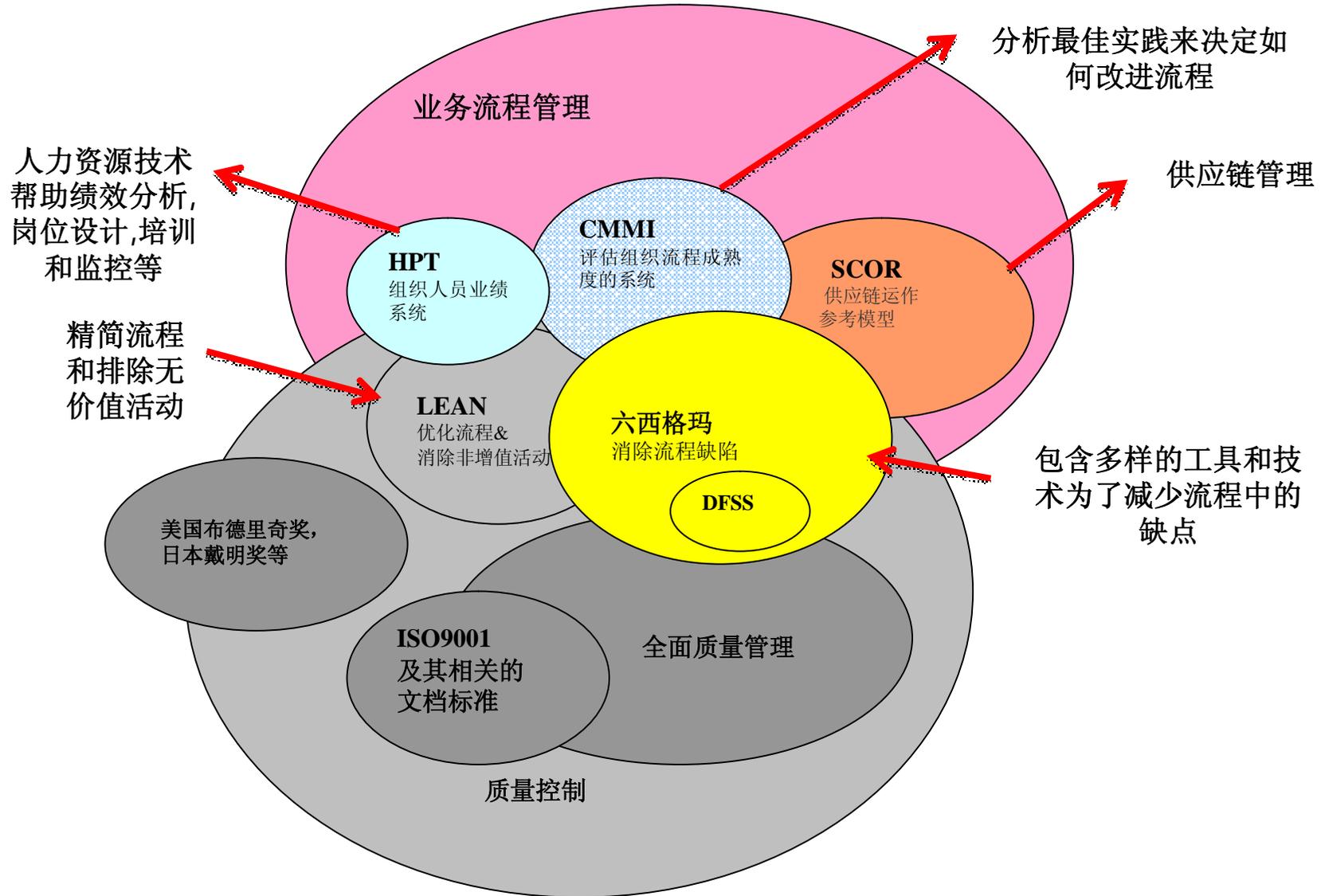
**More Cash &
Customer**

卓越服务企业定义

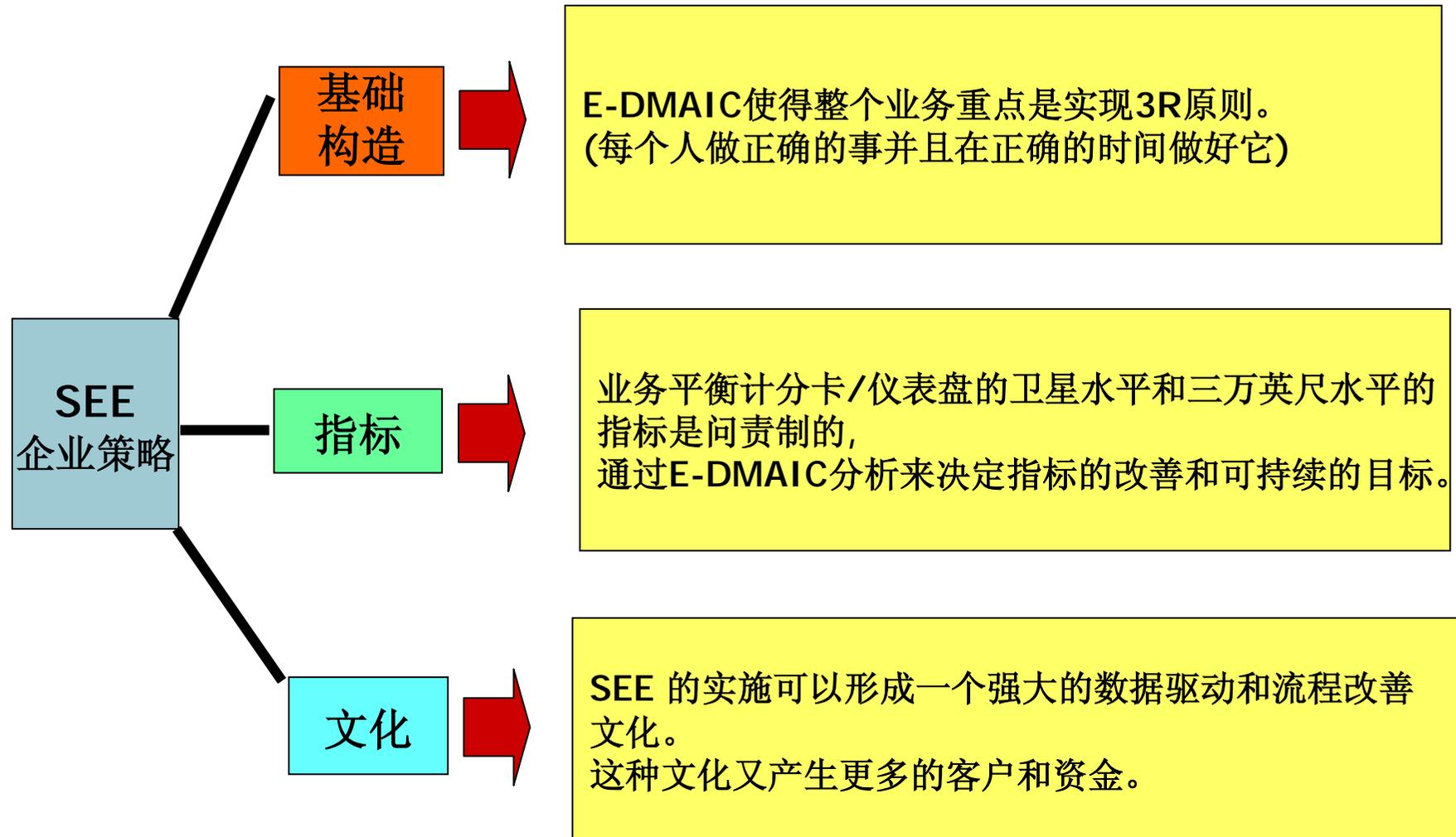
- 卓越服务企业 (SEE) 是一种可持续商业经营管理系统。由于它集合了平衡计分卡，业务战略和流程改善，组织就向3R靠近。SEE提供了创新发展和持续改善的框架，这个要超越于精益六西格玛的项目缺陷和废弃物减少的方法。企业的存在及其卓越的业务有赖于更多的客户和资金。作为企业生存的一种方式，SEE提供了组织的协调，从而实现了更多的客户和资金。



传统的质量控制和一些专门的技术



通过SEE创建数据驱动和流程改善的文化



卫星-水平和三万英尺-水平的指标设定

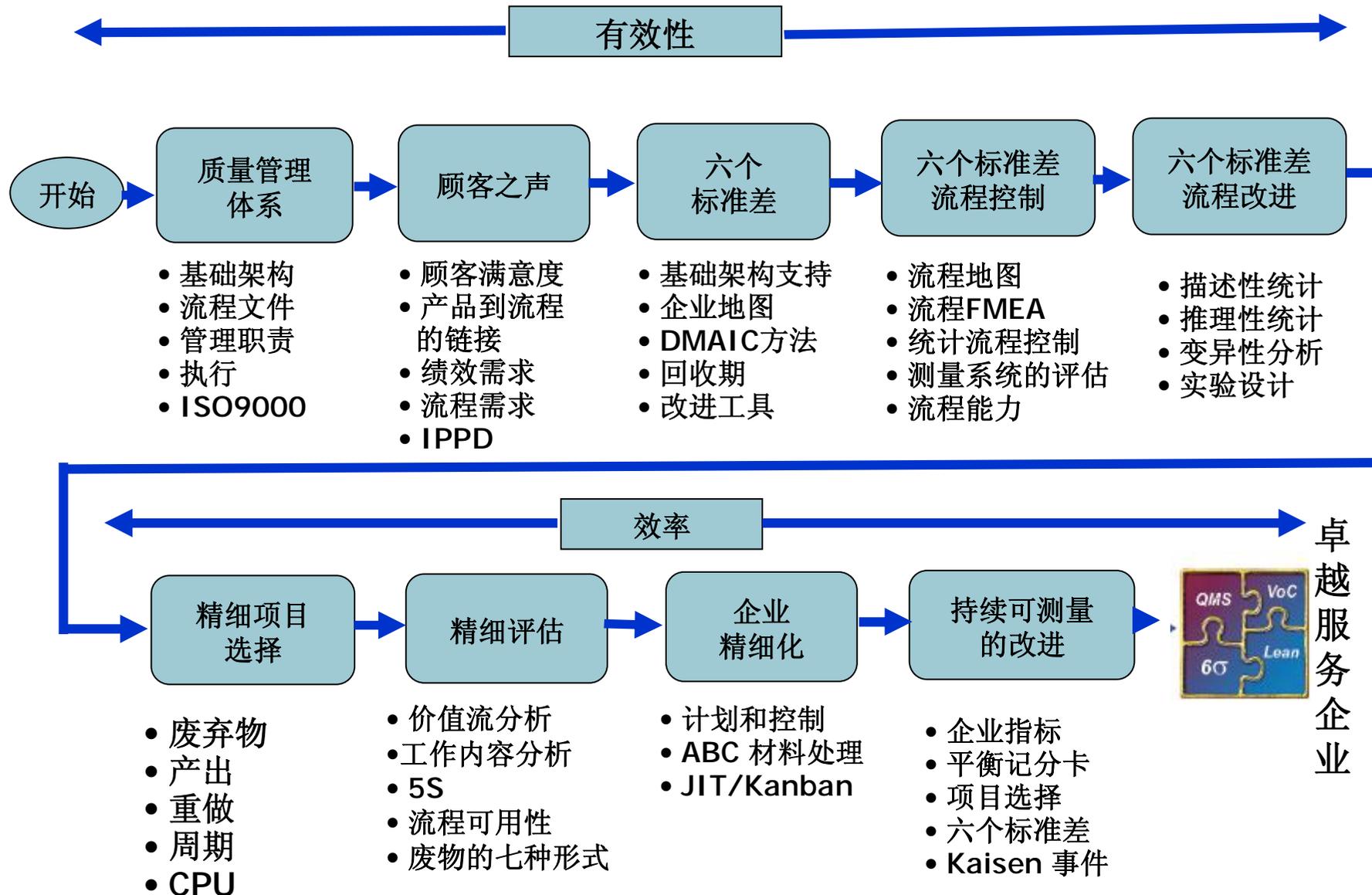
卫星水平指标

- 总收入
- 净利润率
- 利润
- 扣除利息, 折旧和摊销之前收入 (EBIDA)
- 客户之声 (VOC)

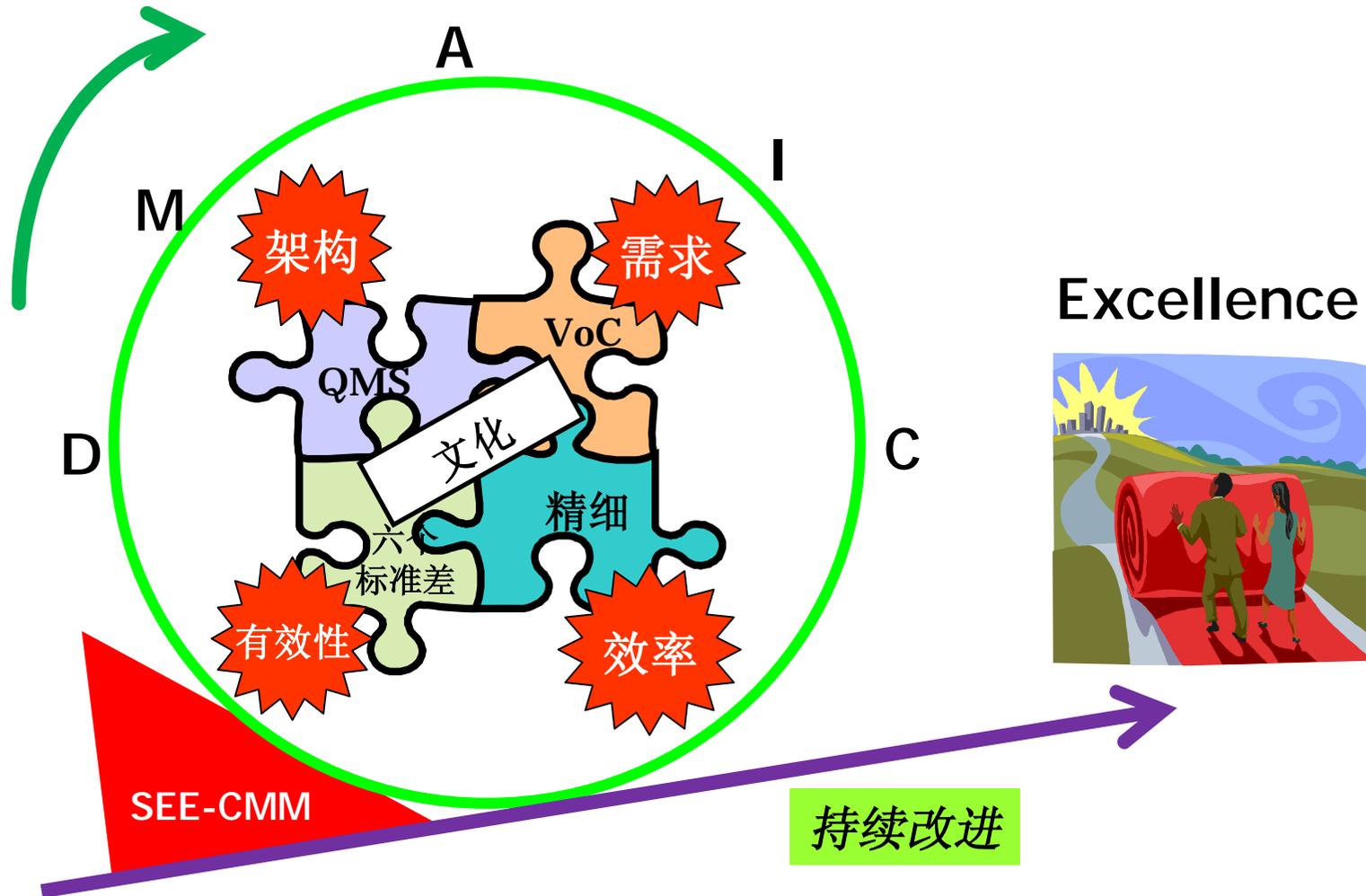
三万英尺水平指标

- 缺陷和缺陷率
- 交付周期
- 客户满意度和忠诚度
- 按时交货率
- 异常停机占整体可用时间的百分比
- 客户需求平均处理周期
- 人均销售额
- 缺勤率
- 运营成本占销售的百分比
- 市场份额
- 客户需求周期

卓越服务企业模式



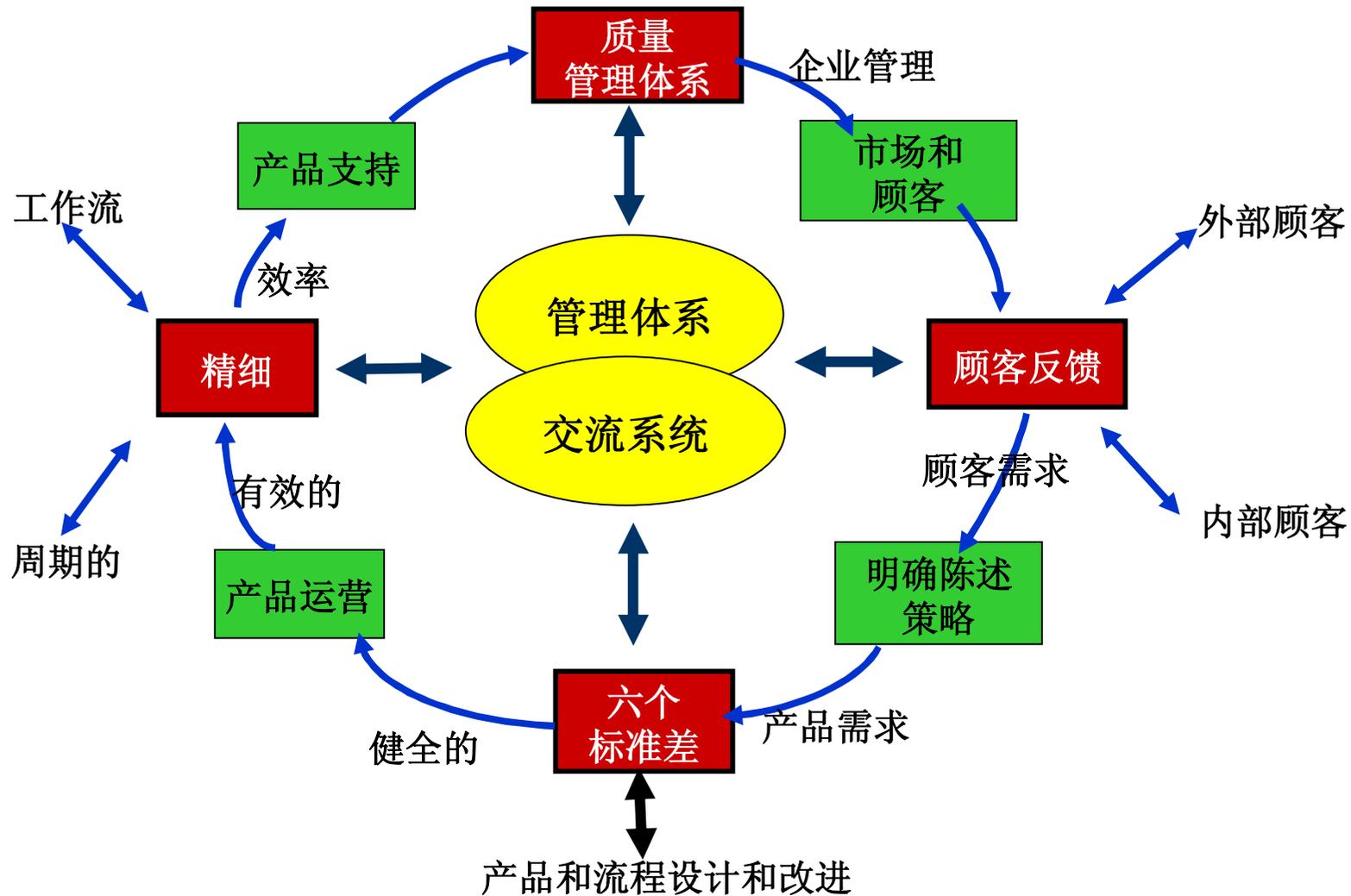
SEE-CMM 核心引擎



整合的SEE模式



SEE 功能性模型



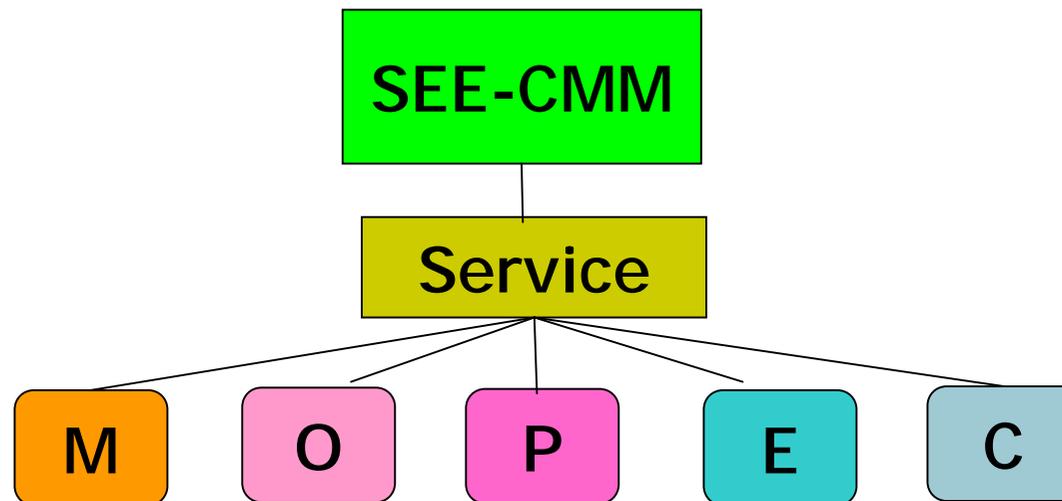
卓越服务企业能力成熟度模型

- 卓越服务企业（**SEE**）优化了质量，成本，风险等关键成功因素。它采用的是整体协作方式来管理和优化组织的流程，而且关注的核心是企业领导，管理和技术等关键的系统和过程。这个是通过质量管理体系，客户之声系统，六西格玛及精益企业等协作实施实现的。
- 成功的实施卓越服务企业，将使得组织内形成基于数据决策的氛围。卓越服务企业的基础设施和流程可以创建一个敏捷的组织，快速发现问题，改变市场，革新技术等。这些特征将使得最大化利润，降低产品的周期，降低风险，提升客户满意度和价值。

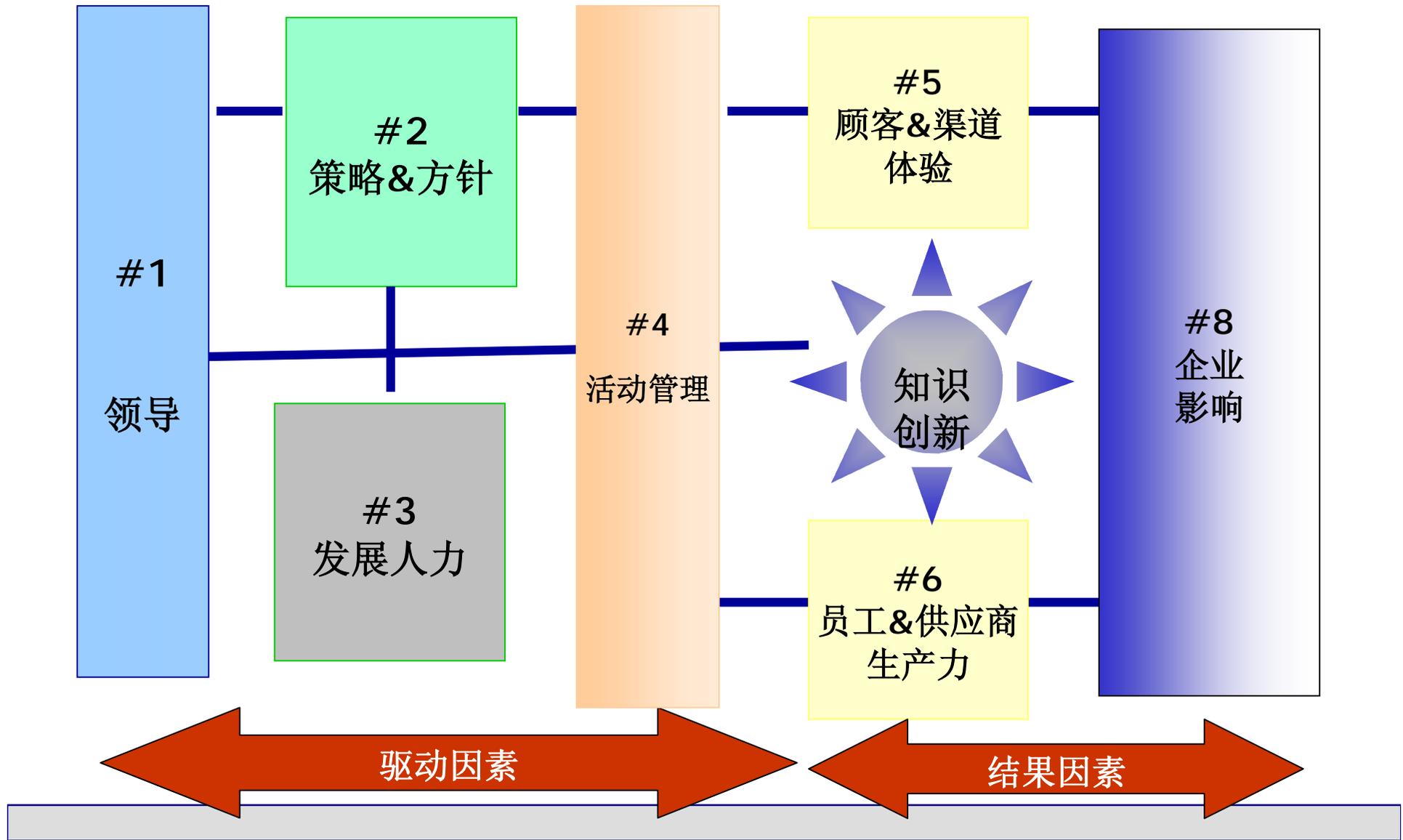
- **SEE-CMM** 体系是由一个开放式行业标准委员会精心制定的。这个委员会由**20**多名行业专家组成。**SEE-CMM**体系的目的是很简单：首先，为组织提供一个可以用来评估他们支持中心一流程度的标准。通过达到服务能力&业绩（**SCP**）标准的要求，一个组织不仅可以提升自身绩效，同时成为**SCP**认证的组织。这个是竞争的差异优势。其次，**SEE-CMM**体系提供了对组织全球的认可，即组织承诺提供卓越，有效，优质的服务和支持。

卓越服务企业-能力成熟度模型标准分类

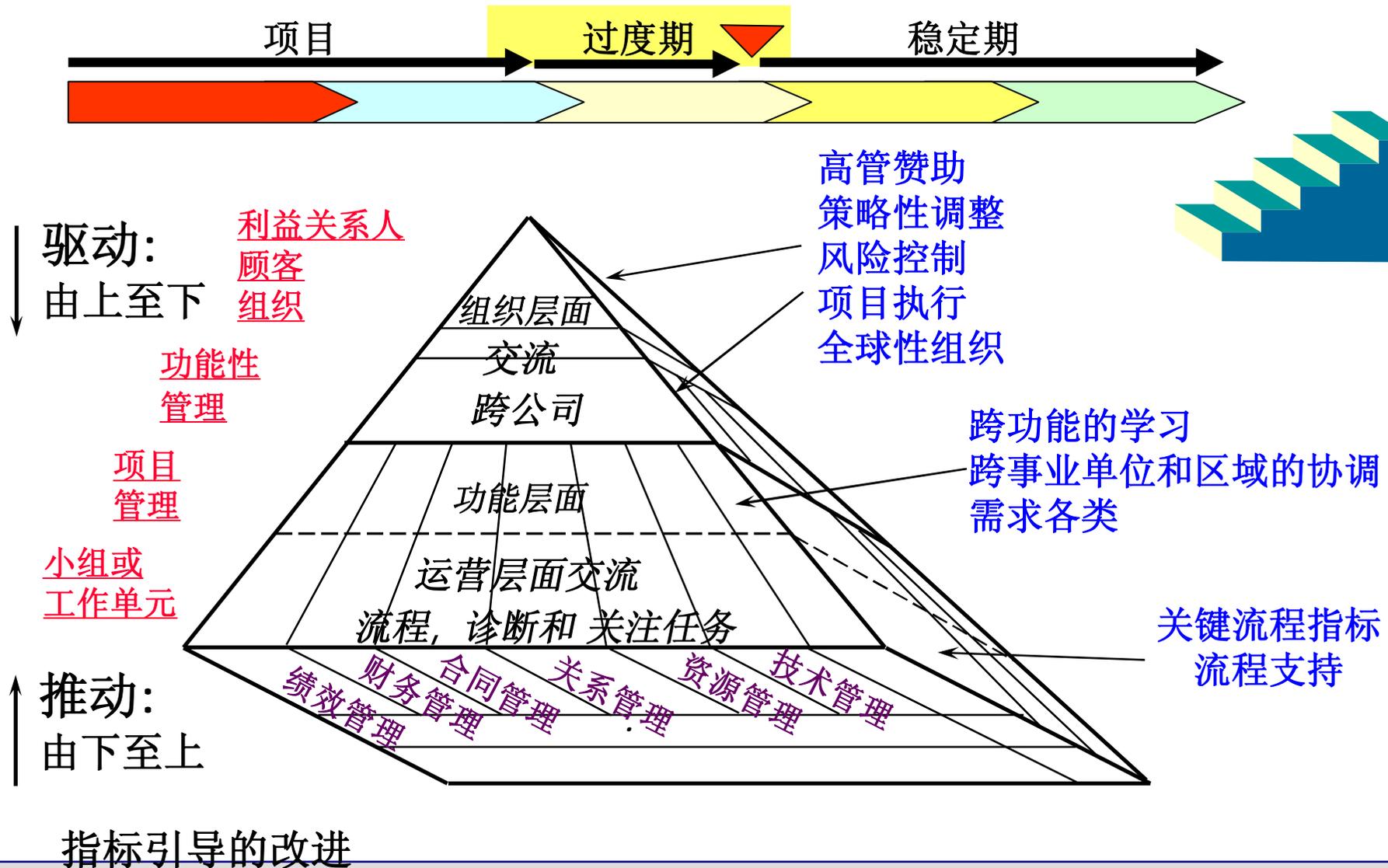
- 卓越服务企业-能力成熟度模型-服务管理 (**SEE-CMM-SM**)
- 卓越服务企业-能力成熟度模型-服务外包 (**SEE-CMM-SO**)
- 卓越服务企业-能力成熟度模型-服务专业 (**SEE-CMM-SP**)
- 卓越服务企业-能力成熟度模型-服务环境 (**SEE-CMM-SE**)
- 卓越服务企业-能力成熟度模型-服务信用 (**SEE-CMM-SC**)



卓越服务企业-能力成熟度模型-服务管理模型



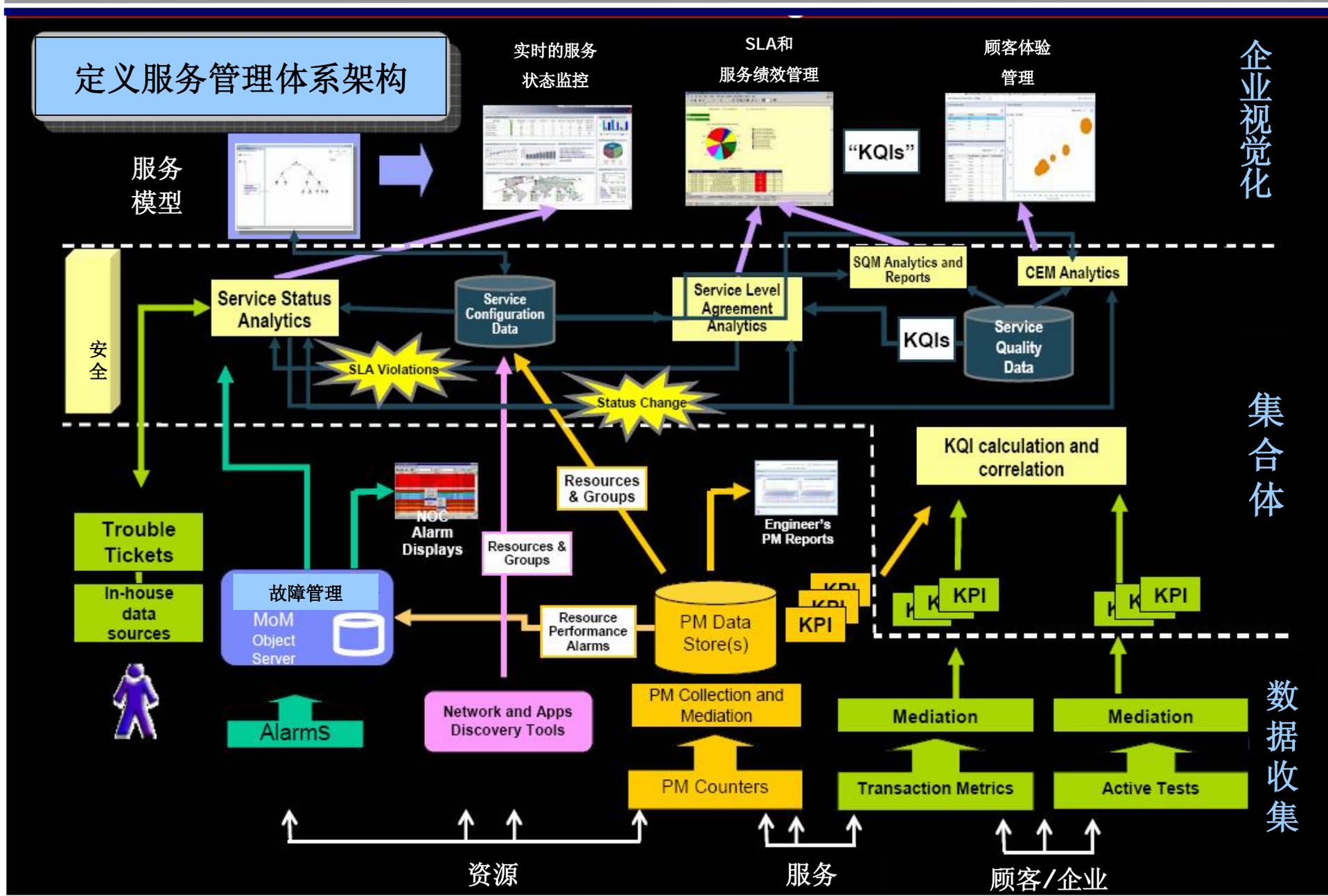
卓越服务企业-能力成熟度模型-服务外包模型



卓越服务企业-能力成熟度模型-服务专业模型

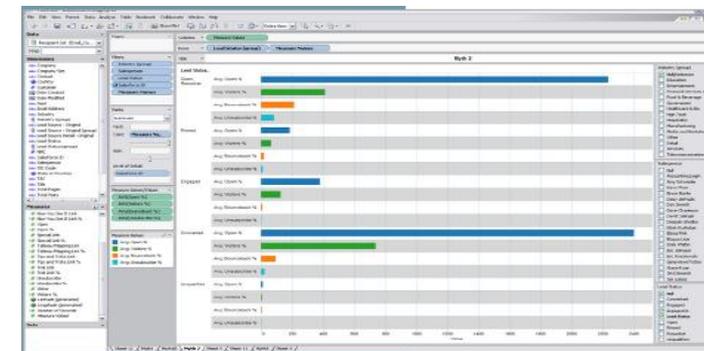
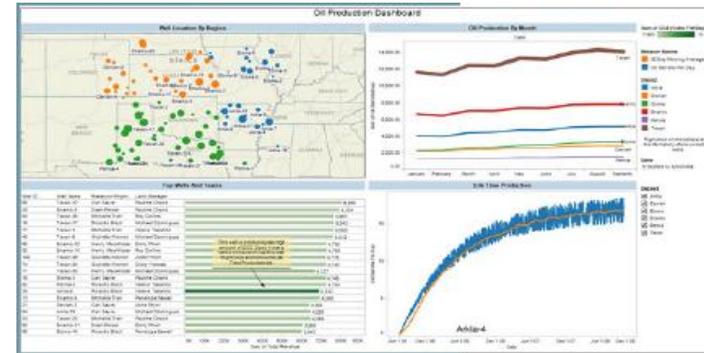
经理专业能力模型				
能力要求	级别			
	1	2	3	4
	助理经理	经理	高级	大师
领导力				
计划力				
信息利用				
顾客意识				
结果导向				
人员管理				
主管专业能力模型				
能力要求	级别			
	1	2	3	
	初级	高级	行为榜样	
顾客意识				
结果导向				
人员管理				
员级专业能力模型				
能力要求	级别			
	1	2	3	
	初级	高级	组长	
提供超出要求服务				
提供卓越服务				
提供定制化服务				

整合的卓越服务管理体系



标出竞争力的策略拼图

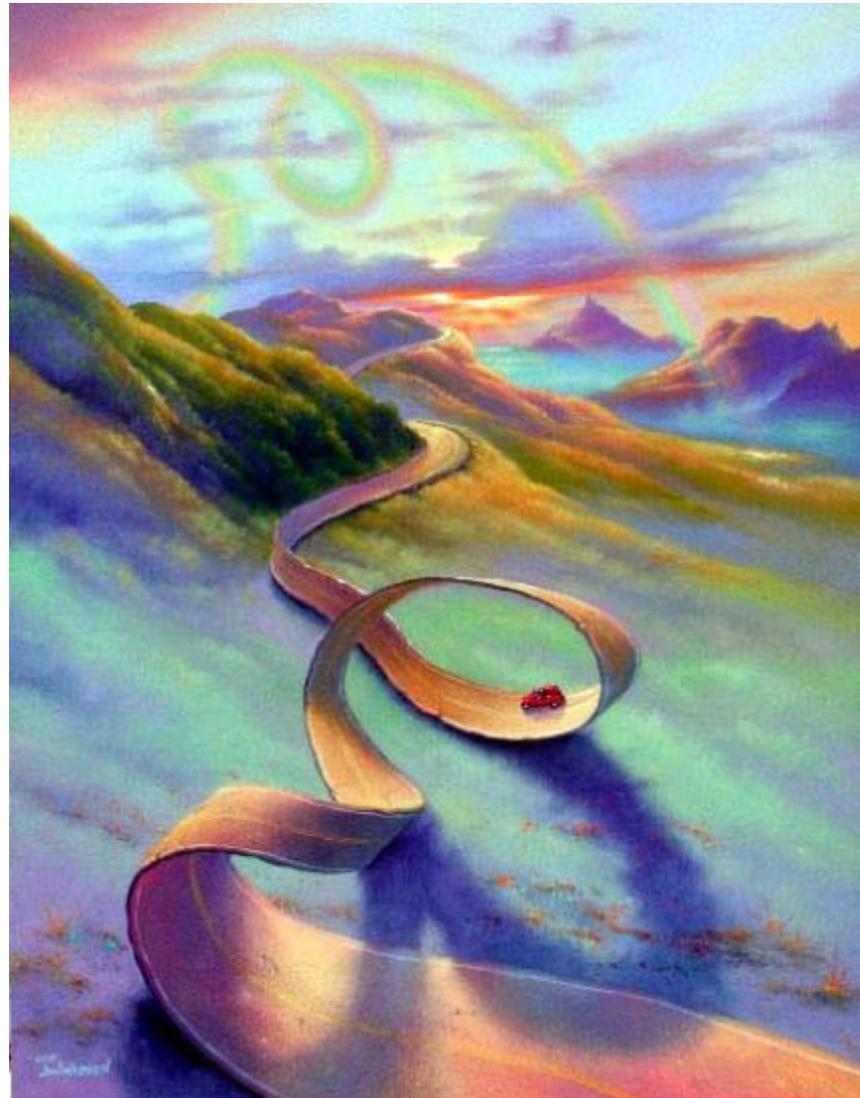
1. 运用平衡计分卡及策略地图有效执行企业策略
2. 运用视觉化分析快速找出问题背后的原因
3. 第一时间了解企业关键绩效指标, 随时掌握运营现况



—实施**SEE**方法（卓越服务企业），组织可以优化质量，成本，风险等关键成功因素。**SEE**采用的是整体协作方式来管理和优化组织的流程，而且关注的核心是企业领导，管理和技术等关键的系统和过程。但实际实施的过程是与组织的特定情形相关的。

追寻卓越服务之路是永无止境的

好



非常好



问题

李宝民

Baumin.lee@95teleweb.com

(86) 10-58601060 (Work)

(86) 13701215695 (Cell)

www.95teleweb.com