



CTQ分解方法资料

深圳市新风企业管理顾问有限公司

■ 关键业务目标（CTQ）定义

- 是继承关键成功要素，从客户/经营层/员工声音中提炼的具体、量化的，
当年发力解决的核心需求，是定性目标
- 衡量指标是衡量关键业务目标的指标，是定量目标

■ 关键业务目标描述方式

- 一般以动宾结构简短的短语，以目标的形式描述，尽量不要以手段或活动的形式描述
如）高性能产品开发，客户满意度提升，新工厂建设，提升服务水平等

例子 [本次培训班关键业务目标]		
客户声音 (XXX)	关键业务目标	衡量指标
<ul style="list-style-type: none">▪ 分享经营变革和战略执行方法▪ 演讲有趣，通俗易懂▪ 演讲不延时，按计划完成	<ul style="list-style-type: none">▪ 保证管理方法实用性▪ 优化课件和演讲技巧▪ 讲课时间遵从	<ul style="list-style-type: none">▪ 战略目标完成率▪ 讲课满意度▪ 讲课按时完成率

*CTQ：Critical-to-Quality

■ 关键业务目标（CTQ）分解概要

- 1、上层（结果）与下层（要因）关键业务目标之间形成一目了然的层级结构
 - 关键业务目标之间虽然是相互排他的关系，但从集合维度包括所有（MECE*）
（MECE*：Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive）
- 2、分解关键业务目标时，根据指标特性选定合适的方法（全量/参数/流程分解法）
 - 1) 全量分解法：用于金额、成本类关键业务目标分解
 - 2) 参数分解法：用于产品或技术参数类关键业务目标分解
 - 3) 流程分解法：用于业务改进类关键业务目标分解

1层					2层					课题名
关键业务目标	Y			主导部门	关键业务目标	Y			主导部门	
	指标名	基线	目标			指标名	基线	目标		
1					1.1					
					1.2					
2					2.1					

二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

■ 关键业务目标（CTQ）分解框架

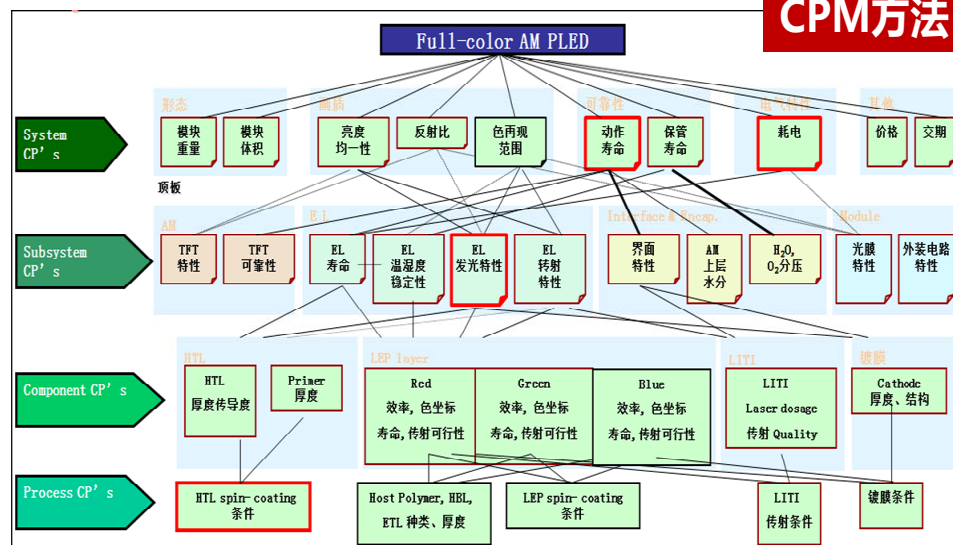
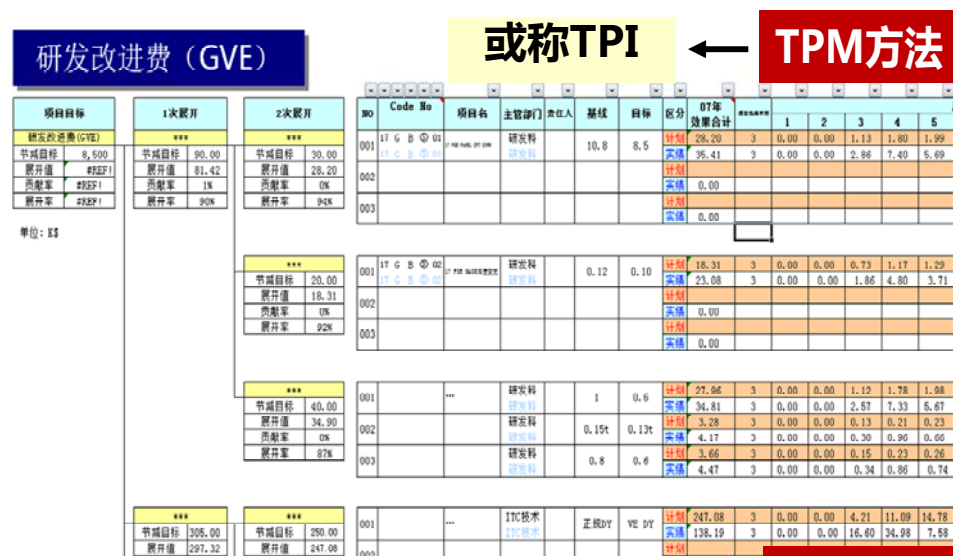
战略方向	关键业务目标分类	方法	分解框架
有效增长	新商业模式开发	参数	战略画布、五力模型
	市场拓展	参数、全量	3C（竞争对手、我司、客户）、STP（segmentation targeting Positioning）、4P（Price、Product、Place、Promotion）
	增长与盈利	全量、参数	产品、区域、客户
	新机会点（新技术、新领域）	参数	TRM（Technology Road Map）、TT（Technology Tree）
卓越运营	运营效率提升	参数、流程	人机料法环、PQCDEM、IPO
	流程改进	流程	SIPOC、5DP（Process、R&R、P&R、Metrics、system）参数、7R
	质量改进	参数、全量	6M（人机料法环测）、质量成本要素（检验、预防、内部失效、外部失效）、质量8维度（性能、特性、可靠性、一致性、耐久性、服务、美观、感知质量）
	成本改进	全量	成本分类（制造成本、管理费用、营销费用等）
	客户满意	参数	8个模块
	组织/人才/氛围	参数	7S（Strategy、System、Style、Staff、Skill、Structure、Shared Value）
引领产业	产品/技术平台竞争力	参数	PQCD、质量8维度（性能、特性、可靠性、一致性、耐久性、服务、美观、感知质量）、产品结构图（解决方案/子系统/平台/模块）、技术树
	产业链管理	参数	Value Chain、Value system、五力模型

■ P-Productivity，Q-Quality，C-Cost，D-Delivery，E-Environment，M- Morale

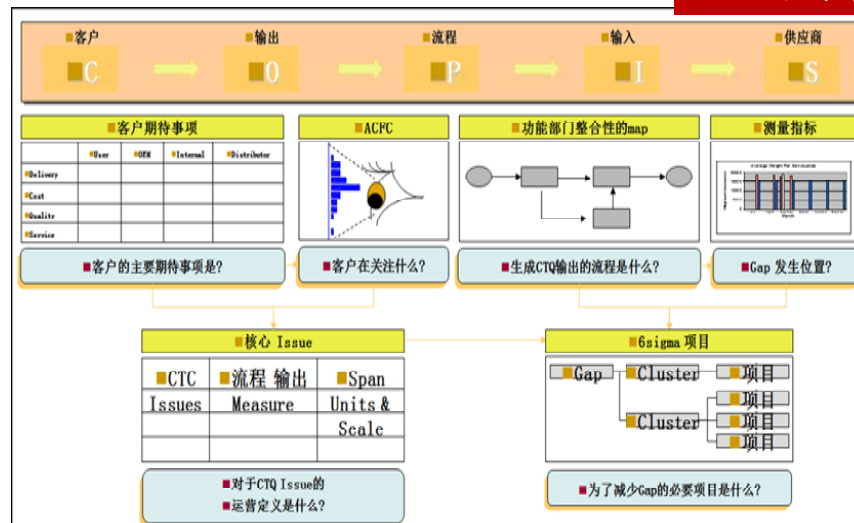
二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

■ 关键业务目标分解方法



BPM方法



TPM (Total Productivity Management) : **全量分解法**，对综合目标、成本、效率等进行全面的解构，确保分解目标能支撑全量目标。上下分解指标的量纲保持一致。

BPM (Business Process Management) : **流程分解法**，以客户为中心，沿着业务流程通过COPIS分析，对目标和措施进行分解和导出课题。

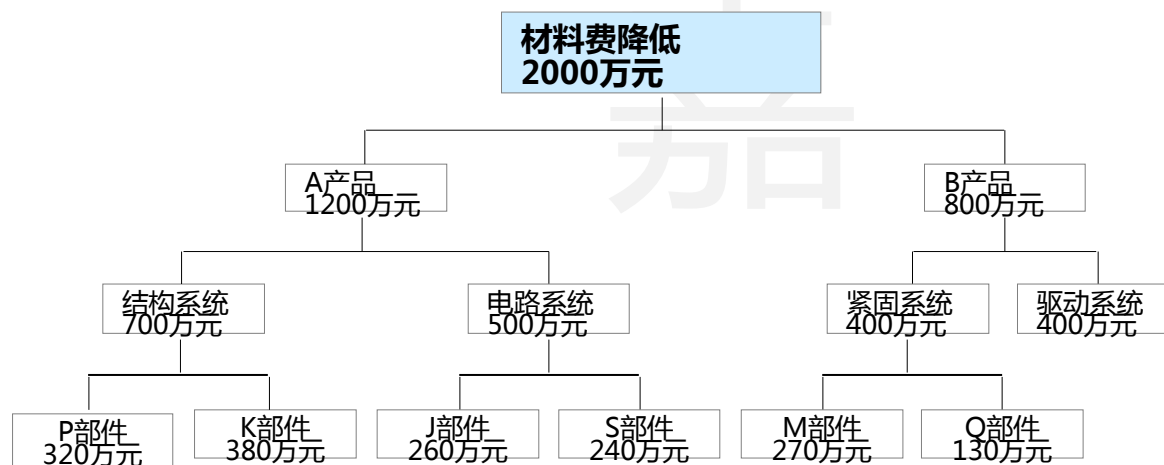
CPM (Critical Parameter Management) : **参数分解法**，将客户需求转换为参数以后，寻找对系统内部给影响的关键参数（关键业务目标），针对关键参数寻找相应改进课题的分解方法

■ 全量分解法定义

Total --- 公司/事业部等各业务单元
Productivity --- 以新的方法极大提升经营效率的
Management --- 综合管理体系
※ Total：「范围的综合」，「课题、达成目标的综合」

为达成综合目标，对下层部门分解目标，并导出支撑目标的课题的方法
[保证上下层部门之间目标对齐的活动]

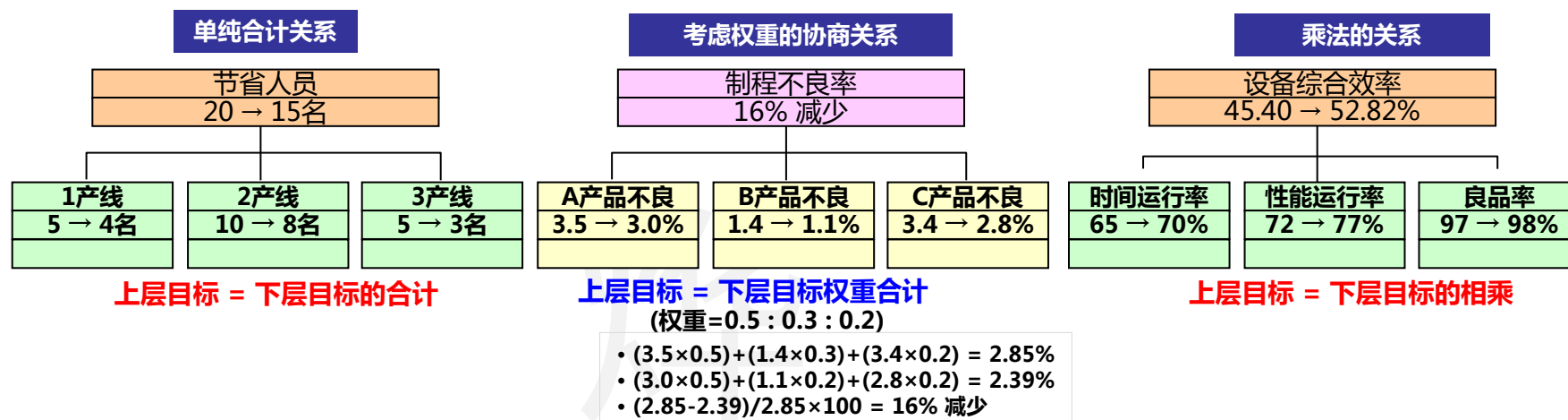
目标分解框架



二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

■ 全量分解法 – 综合目标分解维度



▣ 综合目标分解维度

综合目标		生产能力提升	质量提升	单套成本降低	制造周期缩短	新产品研发
分类						
概念		❖ 设备效率提升	❖ 不良率减少 (客户质量/制程质量)	❖ 各类产品制造成本降低	❖ 换线时间缩短 ❖ 库存/半成品库存减少	❖ 研发周期缩短 ❖ 低成本 ❖ 高性能
常用工具		6大损失结构图	柏拉图/FTA图	单套	-	PERT图
分解方法	1	按损失类型	按产品/工序	按科目(大)	按产品	按功能/阶段
	2	按产线/工序	按不良原因(大)	按产品/工序	按工序	按UNIT
	3	按产线发生原因	按不良原因(小)	按科目(小)	按时间构成	按要素功能 按工序

■ 全量分解法分解案例

1. 推进背景

- ▶ XXX市场萎缩，同行业竞争加速，售价持续下跌
- ▶ 应对售价下跌的成本下跌延迟，利润减少，亏损机型增加趋势

2. 成本革新目标分解

- ▶ 降低目标：成本降低 3000万\$ 达成

【20XX年成本革新各责任人目标分解】

（单位：K\$）

材料费	GVE	人工费	动力费	物流费
7,200	6,400	2,000	3,800	1,000
消耗修缮费	一般经费	生产性	Q-Cost	包装费
800	5,800	1,000	700	1,300

3. 成本革新活动战略

- ▶ 成本革新10大责任人任命及TF组建
- ▶ A、B、C等级分类及课题代码精细化管理
- ▶ 为达成综合目标的10大课题TPI分解（研讨会）
- ▶ 成本革新10大责任人每周/每月实施跟进会议



二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 全量分解法分解案例

每年导出1,500多件成本革新课题，开展精细化管理。

► 各类课题设置代码（按机型、成本课题、课题等级、部门）

区分	具体内容
机型	17, 21, 25, 29, 17/21, 25/29, 共（共用）
10大成本课题	材料费CD（材），GVE（G），人工费（人），动力费（动），物流费（物），包装费（包），一般经费（经），消耗修缮费（消），Q-Cost（Q），生产性（生）
课题等级	财务成果（等级A, B, C） XX年贡献基准：A级:30万RMB↑（含30万），B级: 5万RMB↑（含5万），C级: 5万RMB↓
推进部门	制造1部（①），制造2部（②），研究开发（③），设备技术（④），质量/CSG（⑤），资源运营（⑥），采购科（⑦），人事部（⑧），管理部（⑨），信息系统部（⑩），外事部（⑪），PDP制造部（⑫），6Sigma推进部（⑬）

► TP分解课题精细化管理

完成课题：蓝色实线（—）	绿色标签（●）	延迟课题：红色标签（●）
取消课题：红色实线（—）		追加课题：蓝色记录
※ 实绩记录: 达成（蓝色），未达成（红色）		

<全量分解图管理>



二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

■ 全量分解法分解案例

样例

GVE

456322

项目目标		1次展开		2次展开	
材料费(GVE)		29~DFA2		BULB	
节减目标	6,500	节减目标	145.00	节减目标	25.00
展开值	6,944	展开值	158.63	展开值	43.26
贡献率	21.67%	贡献率	2.44%	贡献率	0.67%
展开率	106.83%	展开率	109.40%	展开率	173.05%

单位: K\$

DY	
节减目标	70.00
展开值	64.23
贡献率	0.99%
展开率	91.76%

其他材料费	
节减目标	50.00
展开值	51.14
贡献率	0.79%
展开率	102.27%

29~VX2		BULB	
节减目标	1,755.00	节减目标	80.00
展开值	1,696.09	展开值	77.19
贡献率	26.09%	贡献率	1.19%
展开率	96.64%	展开率	96.48%

NO	Code No	课题名	主管部门	担当	Base Line	Goal	原单位贡献	区分	07年效果合计	完了日		
											1	2
001	29 G B ③ 23	29DFA2 GREEN FUNNEL适用	SCN技术	王秋东	μ 62	μ 60	0.029	计划	12.93	200612/30	1.31	0.99
	SCN技术		王秋东	实绩				11.64	200612/30	1.86	1.80	
002	29 G B ③ 83	29DFA2 GREEN FUNNEL适用	研发科	姚辉	μ 60	μ 58	0.029	计划	7.08	7	0.00	0.00
	研发科		姚辉	实绩				6.53	5	0.00	0.00	
003	29 G C ③ 118	29DFA2 低价GLASS适用	研发科	姚辉	SSG	SAE	0.600	计划		5		
	研发科		姚辉	实绩				39.00	5			
004	29 G B ③ 121	17全機種GREEN FUNEL 适用	研发科	苏保华	μ 62	μ 60	0.013	计划	23.25	200612/30	2.08	1.67
	研发科		苏保华	实绩				19.03	200612/30	1.47	0.77	
001	29 G A ③ 25	29DFA2 VE DY 适用	研发科	张福达	正规DY	VE DY	0.190	计划	54.28	1	1.19	4.52
	研发科		张福达	实绩				63.04	1	1.42	5.88	
002	29 G B ③ 84	29DFA2 DY 价格先导	ITC技术	罗军武	无	咸阳偏转	0.100	计划	9.95	4	0.00	0.00
	ITC技术		罗军武	实绩				0.90		0.00	0.00	
003	29 G C ③ 119	29DFA2 PANEL规格合理化	研发科	姚辉	μ 60	μ 58	0.014	计划		6		
	研发科		姚辉	实绩				0.00				
004	29 G C ③ 120	29DFA2 FUNNEL规格合理化	研发科	姚辉	μ 60	μ 58	0.019	计划		6		
	研发科		姚辉	实绩				0.00				
001	29 G A ③ 26	29DFA2 BAND 厚度变更	PURITY科	阮志刚	1.6	1.2	0.272	计划	41.53	7	0.00	0.00
	PURITY科		阮志刚	实绩				16.29	6	0.00	0.00	
002	29 G B ③ 85	29DFA2 低价资材BAND适用	PURITY科	阮志刚	无	pocos	0.015	计划	9.61	7	0.00	0.00
	PURITY科		阮志刚	实绩				9.22	6	0.00	0.00	
003	29 G C ③ 103	29DFA2 低价MASK适用	研发科	苏保华	DNP	YMC/LGMF	0.010	计划		3		
	研发科		苏保华	实绩				2.53	3			
004	29 G C ③ 121	29DFA2 SPRING国产化	研发科	张敬庶	韩国	东莞	0.060	计划		2		
	研发科		张敬庶	实绩				9.34	2			
001	29 G A ③ 27	29VX2 GREEN FUNNEL适用	研发科	姚辉	μ 62	μ 60	0.040	计划	49.10	200612/30	4.40	3.33
	研发科		姚辉	实绩				28.53	200612/30	3.26	0.92	
002	29 G B ③ 86	29VX2 GREEN FUNNEL适用	研发科	姚辉	μ 60	μ 58	0.029	计划	28.09	7	0.00	0.00
	研发科		姚辉	实绩				15.51	5	0.00	0.00	
003	29 G C ③ 122	29VX2 PANEL 气泡合理化2	研发科	姚辉	1.0mm	1.2mm	0.080	计划		4		
	研发科		姚辉	实绩				0.00	4			

■ 全量分解法分解案例

1、主题：张三缩减家庭支出

2、背景

张三在XX的工龄已达10年，最近购买新房即将要入住。

由此，房贷在收入的占比增加到30%，压力山大！！

在这样的环境下，必须缩减生活费，才能不会亏损。

下面一起看下张三如何应用全量分解法寻找缩减目标与课题。

3、张三家庭的简要信息

- 总收入：XXXRMB（90%支出，10%存款）
- 家庭成员：妻子（8年工龄），子女1名（7岁）
- 目前支出信息
 - 居住费：房租、电费、水费、管理等（25%）
 - 伙食费：外餐、零食费等（20%）
 - 子女教育费：补习班等（15%）
 - 交通费：汽车保险费、油费、汽车分期付款等（8%）
 - 休闲生活费：通信费、购物、旅游、兴趣爱好、其他生活费（12%）
 - 公共费用：医疗保险、社保等（10%）

二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 全量分解法分解案例

1次分解

缩减生活费	
Y：每月生活费支出额	
基线值	20,000
目标值	16,000
展开值	14,539
展开率	137%
贡献率	

参考指标

缩减生活费	
Y：每月生活费降低额	
基线值	0
目标值	4,000
展开值	5,461
展开率	137%
贡献率	

2次分解

缩减居住费	
Y：每月居住费	
基线值	5,000
目标值	4,000
展开值	4,253
展开率	75%
贡献率	

缩减伙食费	
Y：每月伙食费	
基线值	4,000
目标值	3,200
展开值	3,075
展开率	116%
贡献率	

缩减子女教育费	
Y：每月子女教育费	
基线值	3,000
目标值	2,400
展开值	2,292
展开率	118%
贡献率	

缩减交通费	
Y：每月交通费	
基线值	1,600
目标值	1,280
展开值	1,179
展开率	132%
贡献率	

NO	项目名	主导部门	项目 Y	基线值	目标值	当年预估收益
----	-----	------	------	-----	-----	--------

001	通过关闭不用的电源，电费缩减2%	妈妈	每月电量（KWH）	50.0	46.5	¥600
002	通过减少或更换电饭煲等高电量电子产品使用量，电费缩减5%					
003	通过卤素灯改为LED，每月电费缩减1%	爸爸	照明瓦数（Watt）	800.0	50.0	¥240
004	通过节约用水，水费缩减5%	妈妈	每月水使用量（L）	500.0	450.0	¥120
005	租赁不使用的1个房间，缩减银行利息负担	妈妈	每月租赁收益	0.0	1,000.0	¥8,000
006						
007						

001	通过外餐次数减少，外餐费缩减30%	爸爸	每月外餐次数	15.0	10.5	¥8,100
002	通过促销时段采购食品，食品费缩减10%	妈妈	每月采购费用	2,000.0	1,800.0	¥2,400
003	通过减少剩饭量，缩减费用	妈妈	每月剩饭费用	200.0	150.0	¥600
004						
005						
006						
007						

001	爸爸每天辅导1小时功课，缩减补习班费用	爸爸	补习班次数	3.0	2.0	¥6,000
002	通过钢琴个人辅导改为补习班，教育费缩减20%	妈妈	每月钢琴辅导费用	1,000.0	800.0	¥2,400
003	利用公共图书馆阅读非必读书，购书费缩减50%	妈妈	每月购书费	200.0	100.0	¥100
004						
005						
006						
007						

001	通过利用公共交通，交通费缩减30%	All	每月交通费	1,000.0	700.0	¥3,600
002	通过利用直接保险公司，汽车保险费缩减10%	爸爸	保险费	3,000.0	2,550.0	¥450
003	通过缩短汽车行驶距离，保险费缩减5%					
004	通过简易的自主维护，汽车维护费用缩减20%	爸爸	每年汽车维护费	5,000.0	4,000.0	¥1,000
005						
006						
007						

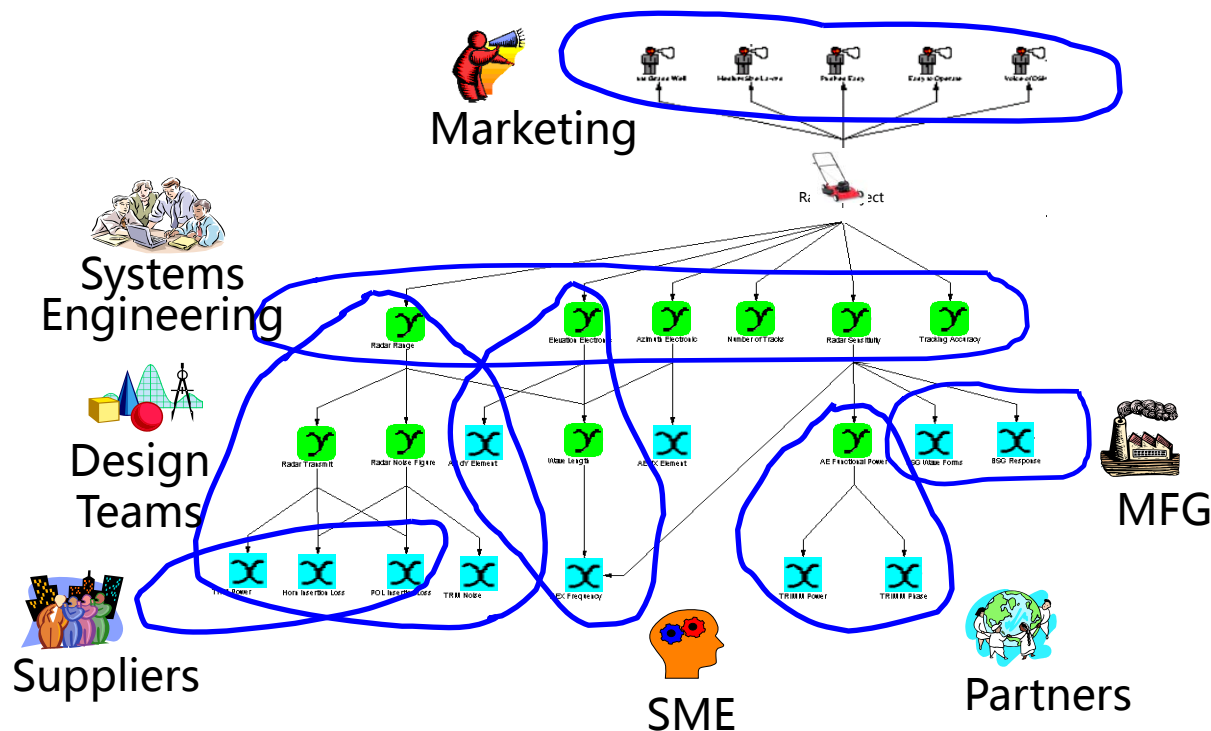
■ 全量分解法分解模板



全量分解法（TP
展开）模板

■ 参数分解法定义

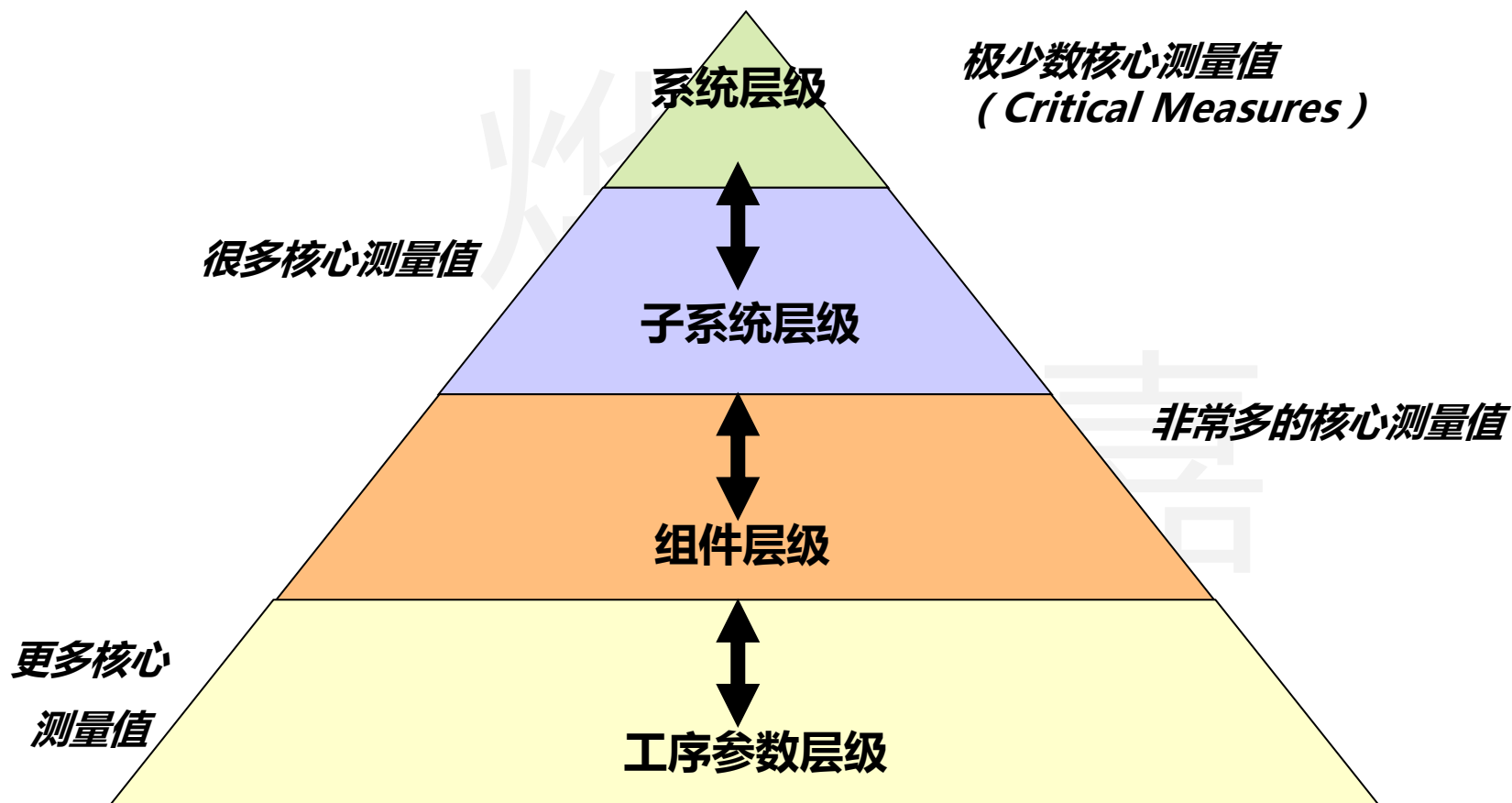
参数分解法，将客户需求转换为参数以后，寻找对系统内部给影响的关键参数（关键业务目标），针对关键参数寻找相应课题的分解方法。



- 将客户需求转换为设计参数时
- 从需求管理维度，将关键参数做成树状结构进行管理
- 基于客户声音（VOC），管理产品设计到制造工序的主原因子

■ 参数分解法结构

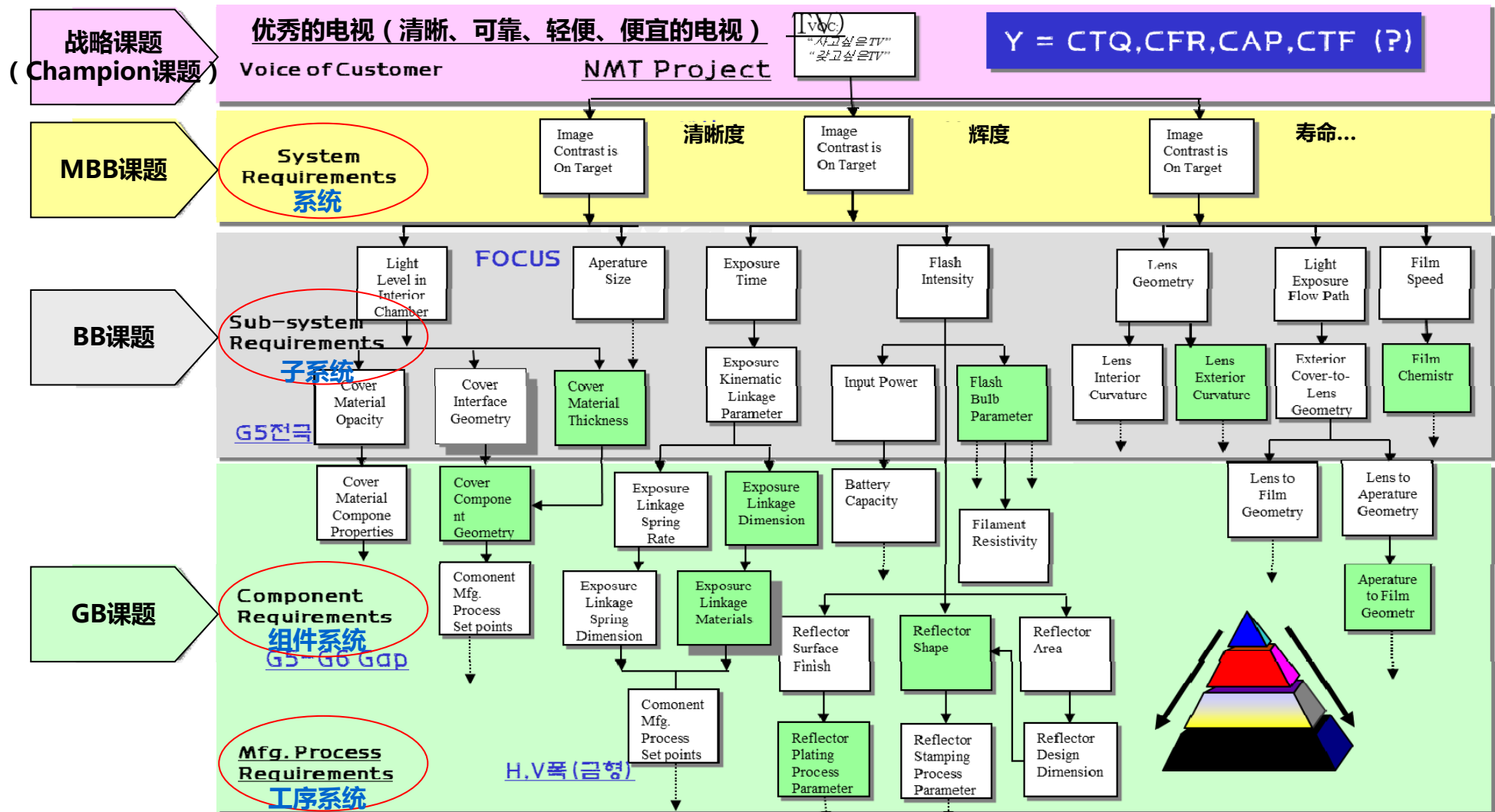
应用参数分解法形成系统层级结构，通过这种层级结构导出最关键的参数（即关键业务目标）。



二、战略执行力模型 (SEM)

模块2：战略目标支撑体系

■ 参数分解法案例



二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 参数分解法案例（营销案例：4P）

关键业务目标：“扩大新产品 Super 市场”，衡量指标：准时交付率；利润率；东部市场份额；出货量

分解框架	现状分析考虑	现状讨论输出	2层关键业务目标	衡量指标	3层关键业务目标	衡量指标
Product (产品)	消费者对产品/服务的需求是什么？ 能够满足消费者需求的产品、服务是什么？	1. Super产品群是通过新的平台技术，给消费者提供与现有 Smart Phone 截然不同的新的价值的产品 2. 友商也在推进利用与Super类似的平台技术的新产品研发，但目前尚未公开Design或性能 3. Super的性能与SPEC要求业界最高水准 4. 相比新产品Super市场上市计划，预计延迟6个月以上时间（计划为14年7月，目前预计时间为15年1月） 5. Premium产品群为例，通过商业初期成功对销售提升作出重大贡献，后来因持续的质量问题和售后服务费用增加，需要考虑Super的上市	确保设计差异化与核心性能	新产品研发目标达成率	高端设计 性能差异化 确保核心器件质量 遵守研发各阶段日程	设计美誉度 性能目标达成率 器件质量目标达成率 日程遵从率
Price (定价)	估计消费者所能接受的价格是多少？	1. Super的估价为\$1500水准，考虑友商状况及高端化战略，也有必要维持高价政策 2. 考虑研发投入等内容，完成能达到利润率15%以上的目标成本 3. 除产品价格以外，通过相关 Accessory、Contents销售，实现LCC收益	实现能支撑利润率15%的目标成本	目标成本达成率	考虑VE的设计 提升LCC收益	功能成本达成率 LCC收益确保率
Promotion (推广)	对宣传推广的投入程度如何？通过哪些宣传推广提高效果？	1. 初期的营销费用来讲，对东部与西部预计投入 \$450,000，对北部投入预计\$230,000 2. Super的初期市场反应尤其重要。上市初期 1~3个月期间，要获得颠覆性的人气与期待，3~6个月期间，要以迅速的Ramp Up为目标，制定出具体促销计划（应考虑高端化为目的的名牌宣传广告等）	通过多样渠道制定和实现产品销售计划	销售提升率 新产品上量周期	制定及履行各阶段上市战略 构建销售加速化为目的的供应渠道	新产品上市计划履行率 各渠道销售提升率
Place (渠道)	有无确定产品扩大所需的渠道建设及供应计划？	1. 初期针对各区域直营店与高档卖场为主进行销售（通过供应渠道的限制，引发消费者好奇，实现与其他产品的差异化） 2. 在Ramp up阶段，要提前完成能同时满足多渠道供应的供应体系				

■ 参数分解法案例

1、主题：张三助同事李四促成结婚

2、背景

李四是张三的同事，是有名的王老五，李四向张三哀声哭诉。

李四爷爷最近健康状况恶化，他的愿望是临死之前能看到孙子结婚，压力山大！！！！

李四本人也不知道自己为什么找不到女朋友。其实周围有很多认识的女生，就是没有把自己当成未来老公的女生。

听完李四苦衷后，张三决定应用参数分解法制定李四结婚对策。

3、李四现状

- 年龄：35岁

- 职业：XX公司员工（工龄6年，总工龄8年），年收入为（ ）

- 学历：中国名牌大学毕业

- 外貌：身高170cm，体重70kg，略胖的体型，本人认为离演员有一点距离，还算帅气，因遗传原因头发略少（其他外貌从组员中选择最类似的人员，只能参考）

- 性格：固执，保守，平时喜欢说话，但在女生面前总是害羞，缺乏幽默感

二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

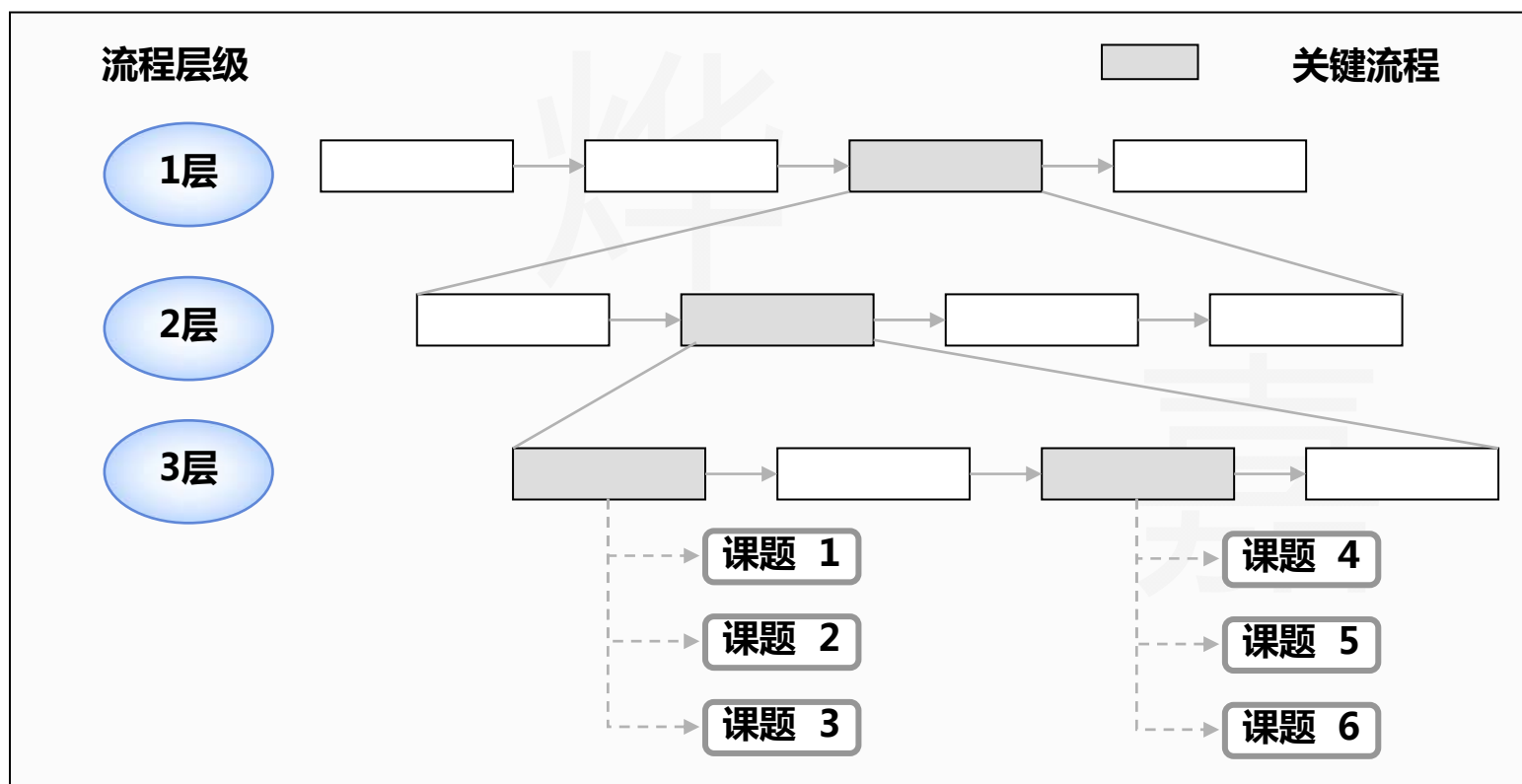
■ 参数分解法案例

关键业务目标：帮助李四结婚		产品特性（李四特性）										样例	
客户需求（未婚美女）	重要度权重	配偶的单位	单位职位或专业性	配偶的收入与财产	配偶父母的收入与财产	配偶父母的职业	配偶的社会地位	配偶的学历	身体状况	脸形与外貌	配偶的性格	朋友关系	配偶年龄
	10	9	9	1	1	1	1	3			3		1
	25	3	3	9	3	3	1	3					1
	15	1	1	3	9	3	9	3	3	3			1
	15								9	9			
	20			1					9	3	1	1	3
	10								3	1	9	3	1
	5											3	9
重要度分数		180	180	300	220	120	170	150	390	250	185	65	165
重要度排序		6	6	2	4	11	8	10	1	3	5	12	9

核心特性		规格		标准	改进项目
1	身体状况	1.1	身高	至少175以上	确保内增高皮鞋
		1.2	体重	较苗条的身材（65kg以下）	通过运动确保体力与身材
		1.3	腿长	越长越好	
		1.4	身材	苗条的体型	
		1.5	体力	能跑半程马拉松的体力	
2	配偶的收入与财产	2.1	年薪	25万RMB以上	为快速晋升，负责公司挑战项目
		2.2	房地产财产	至少拥有深圳郊区楼房	
		2.3	存款及股票	50万RMB以上	
3	脸形与外貌	3.1	脸形	瓜子脸	发型美容咨询及改进
		3.2	发型	头发不能少	没有项目执行
		3.3	皮肤	尽量白净	
		3.4	洁净度	没有胡须，维持干净清洁	佩戴适合洁净外貌的眼镜
		3.5	举止和印象	像OOO一样温柔的印象	目前没有问题，关注父母健康管理
4	配偶父母的收入与财产	4.1	父母的目前收入	一段时间能接受支援	
		4.2	父母的未来收入	子女无需照顾的水准	
		4.3	能继承的财产	越多越好	
5	配偶的性格	5.1	口才	不够流畅，但能讲基本内容	接受培养幽默感的咨询
		5.2	幽默感	有才华和幽默	应用恋爱时能确认爱心的方法
		5.3	关怀	关怀女性，爱护我	

■ 流程分解法定义

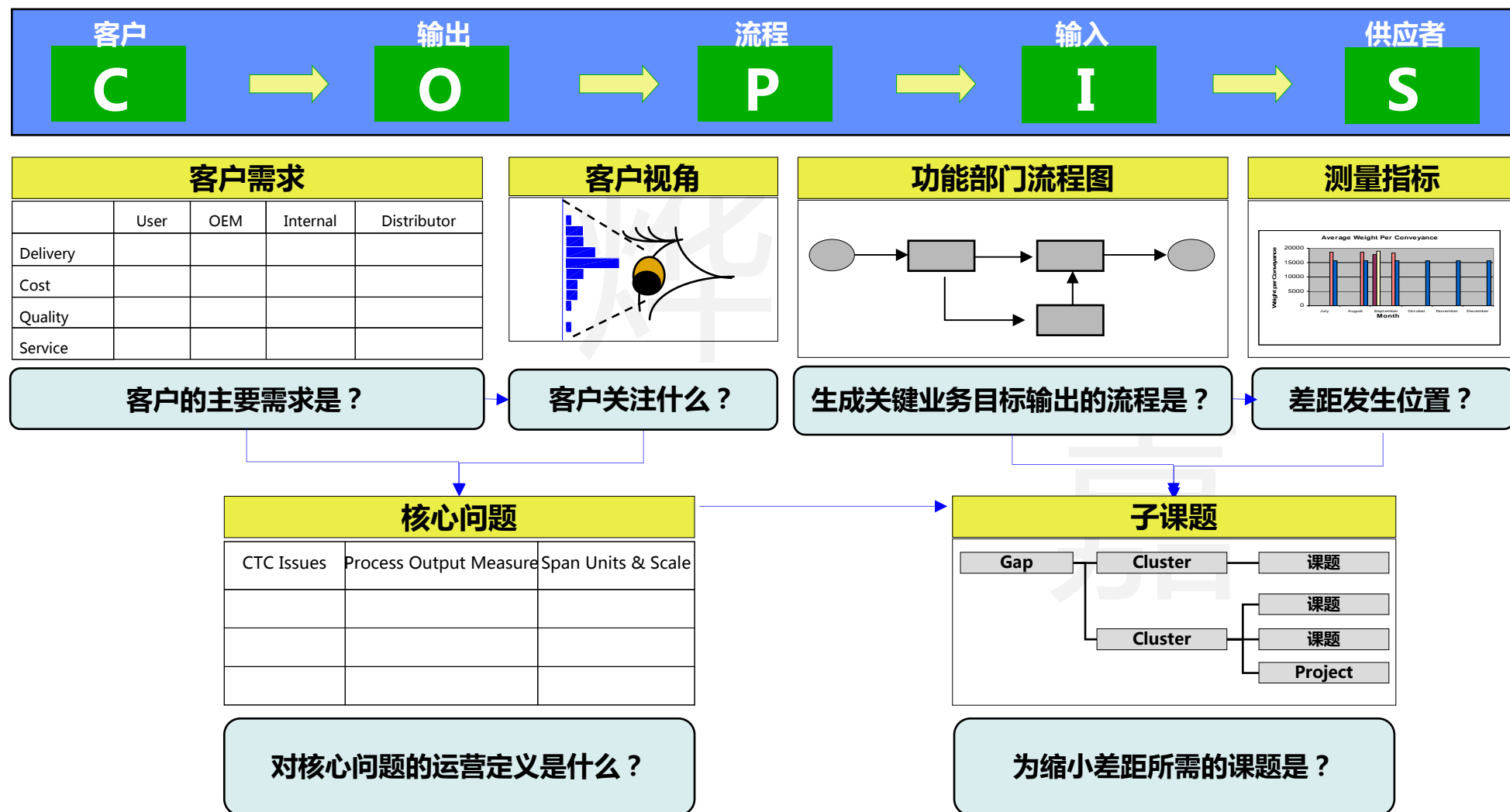
流程分解法，以客户为中心，沿着业务流程进行分析，识别问题多的关键流程的分析方法。



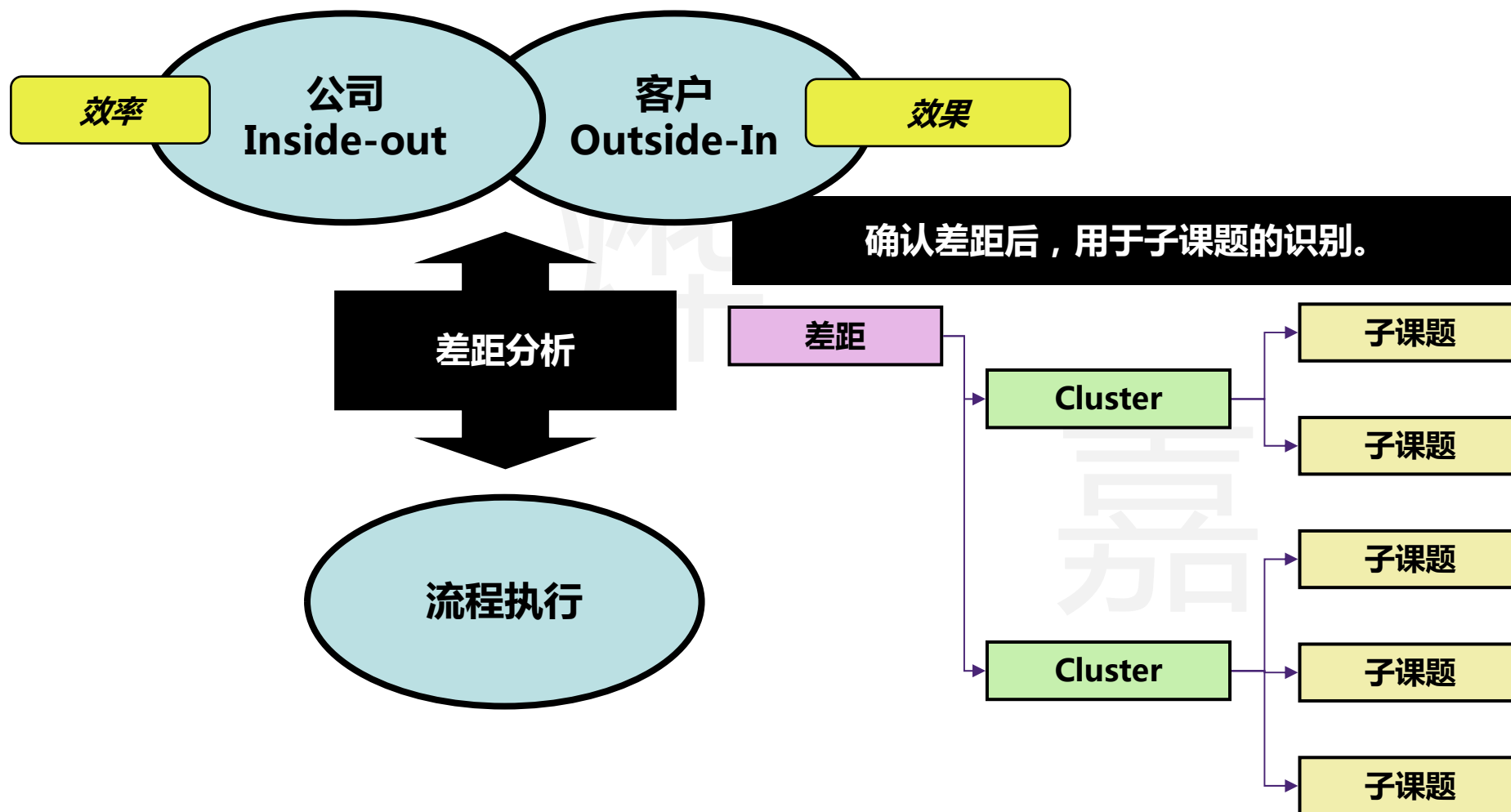
二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

■ 流程分解法结构（COPIS）



■ 流程分解法结构



■ 流程分解法案例

根据各流程中存在的主要问题，根据流程改进5个维度（5DP）导出课题。



5参数	确认要点
Process 流程	<ul style="list-style-type: none">- 流程制定、优化、监控- 简化、去除部分分子流程或动作
R & R 角色/责任	<ul style="list-style-type: none">- 角色清晰、角色变更- 责任清晰- 决策速度提升、授权
Rule & Policy 制度/政策	<ul style="list-style-type: none">- 制度/政策建立或修改
System IT系统	<ul style="list-style-type: none">- IT系统构建- 相关信息（数据库）共享
Performance Measure 度量指标	<ul style="list-style-type: none">- 度量指标开发及监控<ul style="list-style-type: none">• 流程阶段数/周期时间//投入工时/资料总数

■ 流程分解法案例

1、主题：张三朋友餐馆流程改进

2、背景

张三最近在朋友赵五开的餐馆吃饭。

赵五有很多苦衷... 最近餐馆客人相比以前大增，没想到这就是大难题。

据常客的抱怨，最近客人增加导致服务逐渐变差，等饭时间变长，且不好预订，味道也在变差。但是，以目前情况下无法扩大餐馆规模，压力山大！！

张三决定应用流程分解法寻找餐馆课题。

3、客人对赵五餐馆的意见

- 点菜到上菜时间长，晚到的客人先吃的情况也较多。
- 高峰期等待时间长，且不好预订。
- 上错菜的情况增加，上菜顺序乱套。
- 服务员以忙为借口，餐桌和餐碗卫生不干净。
- 料理味道逐渐变差。

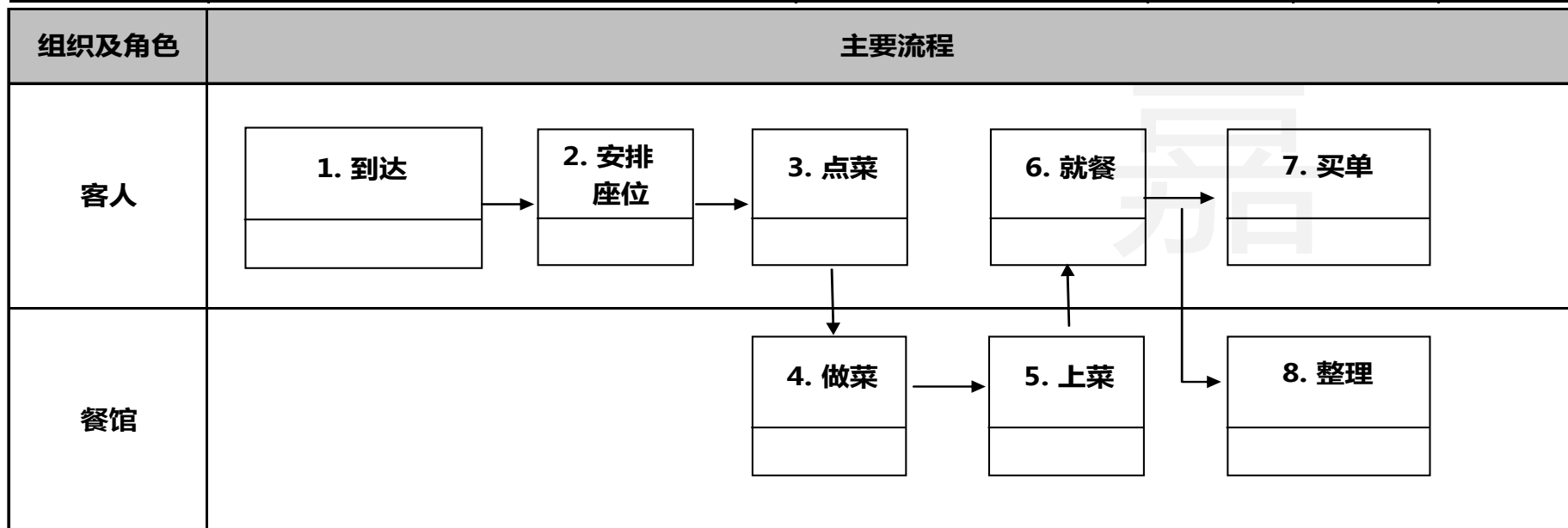
二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 流程分解法案例

维度	客人的核心期望是什么？	期望度量指标	基线与目标		
	客人期望	客人用什么度量？	单位	基线	目标
速度	缩短点菜到上菜时间	点菜到最初上菜的时间	分钟	20±15	15±10
	正确上菜	提出抱怨客人数（客人比例）	名（%）	30（10%）	9（3%）
	遵守点菜顺序				
质量	餐桌干净	3等级以下评价客人比例	%	30	10
	餐碗干净				
	味道不变	3等级以下评价客人比例	%	30	10
服务	能按时预订	未预订件数（月平均）	件	200	100
	到餐馆后及时安排座位或等待时间短	Peaktime平均等待时间	分钟	15±30	10±10



二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 流程分解法案例

关键流程	当前在本流程中存在的主要问题（痛点）	改进项目
到达	因在预订时间内未到达的客人多，导致即使有座位也无法安排座位	通过等待空间及等待预订方法改进，提升客人等待时间利用度
	即便等待时间长，只要不过分能继续等待	
	如果在等待时间能点菜，可以缩短上菜时间	
	如果到达时能知道预计等待时间，可以便以利用时间	
座位安排	少数客人占大桌	改进座位差异化及座位安排制度
	即便环境略差的座位空着，也会有客人等待的情况	
点菜	服务员点菜传达不好	导入点菜方法标准化及自动化系统
	点菜要经过收银台进厨房（路径复杂）	
	菜单复杂，点菜时发生错误	
做菜	随着菜单的增加，厨房变复杂	改进厨房空间
	烹调与洗碗场所混在一起，清洁度变差	改进烹调材料管理及半加工
	对需求少的菜添加的原材料不够新鲜	
	随着点菜量的增加，烹调跟不上	
上菜	因大堂太复杂导致上菜时格外小心	导入上菜一步到位的上菜框
	上菜一次做不到，频繁发生督促	
	服务员的上菜卫生不佳	
	需要上菜标识板	
就餐	上菜后追加要求，重复呼叫服务员	买单后安排饭后休息区，提升座位利用度
	就餐后客人不离开位置，但没有办法	
买单	买单速度慢	进行整理方法标准化及培训
整理	餐后整理不干净	

■ 课题导出方法

- ◆ 将关键业务目标（CTQ）分解以后，形成完整、有逻辑性的关键业务目标树
- ◆ 考虑课题的执行效率和效果，各层关键业务目标均可以导出课题
- ◆ 一个关键业务目标会有一个或多个支撑课题
- ◆ 多个关键业务目标合并导出一个或多个支撑课题
- ◆ 或者，将一个大的关键业务目标选定为Champion课题（高管课题），
由高管亲自担任课题经理，分解导出下层子课题，进行课题群管理

二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 关键业务目标 – 导出课题

关键业务目标 (从客户声音中提炼的具体、量化的核心需求)	项目 (基于关键业务目标识别的, 作为支撑战略手段的改进活动)
强化产品尺寸报价流程和标准, 降低错误率	建立产品尺寸报价管理流程
提前做好成品出货及装车计划, 降低客户排队浪费	提升成品物流协调和装车效率
加强跟单员对产品和内部进度了解, 最大地满足客户	提升跟单员的工作日志管理(交期回复)
做好经销商专业技能培训需求调查及课程设计	强化经销商系列营销培训
与生管部和生产部协调提高生产效率, 极大改进周期 请采购部和品管部配合监控和指导石面供应商管理 提升产品包装流程和标准化管理, 加强保障前后确认力度 彻底明确双方满意的售后运费管理机制, 减少扯皮现象	缩短P系列产品交付周期 提升石面原材料气泡品质 建立产品包装标准, 降低包装错误率 建立售后补件付款管理标准
关键业务目标 (从经营层声音中提炼的具体、量化的核心需求)	项目 (基于关键业务目标识别的, 作为支撑战略手段的改进活动)
拓展三、四线城市空白市场	组建三、四线城市营销团队和策略
重点推进上海、青岛、烟台、河南市场拓展	组建华东/华中营销团队, 提升营销人员能力 基于针对性的市场调研, 做好目标市场开发和产品定位
强化网络平台销售模式, 支撑营收	建立网络平台销售管理流程
优化生产部制造成本管理体系	建立生产部制造成本管理体系 提升成本意识, 降低制造成本
建立与外部研发机构合作运营流程	建立与外部研发机构合作运营流程
正确收集和分析客户声音, 迅速解决客户声音	强化客户声音管理, 提升客户满意度
提升生产内部计划管理能力	提升生产内部计划管理能力
关键业务目标 (从员工声音中提炼的具体、量化的核心需求)	项目 (基于关键业务目标识别的, 作为支撑战略手段的改进活动)
增加员工文体娱乐活动, 提升员工归属感	建立员工娱乐设施, 定期举办文体活动
强化现场员工操作技能培训, 支撑员工自我成长	推进现场员工操作培训
建立厂区吸烟区	建立厂区吸烟管理机制, 强化吸烟区管理
通过设备警示管理, 减少安全事故	通过设备警示管理, 减少安全事故
强化食堂和伙食管理, 给员工提供安全的就餐环境	强化食堂7S活动

二、战略执行力模型（SEM）

模块2：战略目标支撑体系

样例

■ 关键业务目标 – 导出课题

1层		2层		课题名
关键业务目标	衡量指标（Y）	关键业务目标	衡量指标（Y）	
提升制程质量	Y1:直通率 Y2:批量质量问题数	来料质量提升	Y1：来料不良率 Y2：批量质量问题数	- 通过供应商管理，提升XX来料合格率
		工艺能力提升	Y1：直通率 Y2：批量质量问题数	
		提升设备能力与稳定性	Y1：MTBF Y2：设备综合效率（OEE）	- 通过TPM活动，提升XX设备综合效率 - A设备切换时间降低XX%
		操作防呆水平提升	Y1：直通率 Y2：生产周期	- 导入XX自动化设备，提升制程品质
		质量、工艺标准制定与优化	Y1：标准落实率 Y2：直通率 Y3：批量质量问题数	- 通过标准体系建立，提升工艺标准落实率

唯有革新才能保障企业的未来

深圳市新风企业管理顾问有限公司

中国：深圳市福田区深南大道财富广场B座4K

电话：0755-82873607 82873652

邮箱：xfgexin@newmic.com.cn

网址：<http://www.newmic.com.cn>