

企业能力测评服务项目组织指导

										√主导 √参与			
参与对象 (建议6~10名)				参与流程									
参与对象	建议部门	人数	建议可选择的岗位	1、选择参评人	2、召集会议	3、参与测评会议	4、注册账号	5、配置参评人	6、分配参评人账号	7、测评答题	8、提交评价	9、改善期望	10、查看报告, 提交改善需求
				ppt第6~10页	11~13页	15~18页	20~21页	19页、26~27页	23~24页				
测评负责人	信息化	=1	IT总监/经理、流程优化经理	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
参评人	销售/市场	>=1	营销经理/市场分析经理、渠道经理/客户经理			√				√		√	√
	供应链	>=1	采购经理、供应链计划经理、库管经理、物流经理、工程交付经理、现场施工经理			√				√		√	√
	研发	>=1	产品设计经理、研发项目经理、技术创新经理			√				√		√	√
	生产制造/质量	>=1	制造经理、设备经理、质量体系经理、质量改善经理			√				√		√	√
	精益	>=1	IE (工业工程) 经理、成本分析经理、TCO分析师			√				√		√	√

企业能力测评服务项目模块配置建议

模块	测评模块的基本概念	适合岗位类型	标准岗位建议参考			
M&S市场与销售	MS是指市场营销 (Marketing) 与销售 (Sales) 的能力建设。M竞争力的核心要素有6点：①对用户 (客户) 的洞察。洞察不同于传统的市场调查，而是到产品型号或批次，全渠道，全部相关者，全产品维度，用户 (客户) 大深度体验，到产品市场一线的调研分析；②必须引入竞争对手和竞品对阵；③行业标杆和全球视野；④洞察结果直接作为销售预测和新品开发或产品改进的输入；⑤基于洞察开展精准的市场营销活动；⑥基于洞察开展精准的品牌建设活动。 S竞争力分B2C和B2B两类。1、B2C的S竞争力核心要素有4点：①在互联网和新媒体时代与用户就产品交互的能力，如何通过交互促成用户购买欲望，这是交互引导交易的能力；②门店转型成为体验中心的能力，这里店长的能力是关键；③渠道网格化、渠道扁平化和渠道下沉的能力；④线上电商和线下通路的全渠道一体化建设能力，这里应包括交互和交易与交付打通的能力。2、B2B的S竞争力，就是从线索到回款 (L2C) 的能力，核心要素有5点：①挖掘和创建线索的能力；②从商机立项到商机培育，直到让商机转化为合同的能力；③从首单发货到跟进回款的能力；④检验商机到合同的能力指标主要是商机数、商机转化率和商机转化时间；⑤其中非常重要的能力是对客户的价值分析，及基于价值分析所制定的有竞争力的客户政策。S竞争力的根本点是怎么能把产品卖出去	销售/市场	营销经理/市场分析经理	渠道经理/客户经理	CPM	电商经理
SCM供应链交付	SCM，即企业供应链，由商品制造SCM和成套设备制造与交付SCM两类构成。商品制造SCM核心要素有，①供应链计划，来源于销售预测与销售计划，也来源于新品研发计划，供应链计划指导采购计划、生产制造计划、仓储物流配送计划，是整个SCM的指针和灵魂；②采购与供应商管理，核心是如何能建设起从寻源开始对供应商进行全生命周期管理的能力，其中最核心的能力是管好供应商的OCD (质量/成本/交期)；③仓储物流配送，核心是尽最大可能降低库存并确保物流的质量。 成套设备制造与交付SCM，不同于商品SCM，主要有：①供应链环节多、周期长、利益相关者多，其根本特点是产品要在现场施工安装；②因此，供应链计划就转化成为项目交付计划，计划涉及图纸设计计划、零部件采购计划、设备制造计划、设备及土建施工计划，现场安装计划、调试计划等；③项目进度管理是这类SCM的关键；④与客户就项目进度和项目变更多次和反复沟通也是关键；⑤项目全过程成本控制更是关键；⑥成套设备制造与交付SCM的宗旨是FPD，即项目的完美交付	供应链	采购经理	SRM经理	供应链计划经理	采购寻源经理 物流经理/零部件工程师/工程交付经理/现场施工经理
MFPM制造与工厂管理	MFPM是指生产制造与工厂管理。MFPM的核心内容有，①智能工厂的规划，忽略普通工厂规划，聚焦在新一代智能制造工厂的规划；②承接供应链大计划一直细化到具体生产计划，进而深化到车间、产线和具体订单的排程，在计划和排程中聚焦先进的计划手段和产能平衡体系；③产品的生产制造过程 (制程)，聚焦在智能制造技术和设备 (高度自动化设备/智能设备/传感器等) 的应用，聚焦人机物的互联互通；④离散制造行业聚焦先进的模块化制造；⑤厂内仓储物流，聚焦先进的物流体系和高度自动化仓储系统；⑥现场精益，聚焦在新的数字化精益；⑦制造和工厂管理的高端人才培养	生产制造/供应链	制造经理	设备经理	库管经理	
产品开发与设计	产品与技术研发竞争力在整个企业中协同化支持产品定义信息的生成、分发、转化、传递与管理，跨越整个企业价值链与组织体系，从产品创意概念产生一直到产品结束生命的全生命周期管理能力。产品有没有竞争力决定企业的生死存亡。该部分测评主要由P0产品规划与企划、P1-P3产品研发设计与差异化改善、P4-P6新品上市 (NPI) -成熟运营-产品退市 (EOL) 以及技术创新管理等模块构成。整个测评适用于产品规划与研发部门进行自身管理现状的测评和分析，基于对先进实践的认知与学习，做针对性的改善	研发	产品设计经理	研发项目经理	FPM	技术创新经理
质量管理	全流程质量管理 (TQM) 是系统全面的质量管理理念，要求对整个产品生命全过程进行质量控制。从产品的设计之初就开始质量参与评审，做质量跟踪和预估，到生产过程质量控制，产品下线结果质量检验，以及最后的售后质量追踪，这其中很重要环节是供应商料件的质量控制。企业在走向智能制造的环境下，需要更加重视质量战略，质量要为顾客创造价值。面对需求个性化的发展趋势，企业质量战略的核心是端到端的事前质量预测、预警和预防，是事中质量分析和追溯和质量数据平台的打造	生产制造	质量体系经理	质量改善经理		
端到端客户服务	服务是直接对客户的部分，是企业核心能力的重要组成部分。在迈向智能制造过程中，运用互联网、大数据等技术手段，实现以用户为核心的个性化、场景化的管家式服务，做到感知、联想型的智能化服务。通过对用户以及产品的洞察，获取个性化的产品需求，获取用户订单并逆向改进产品。除产品以外，服务是企业品牌最重要的形象大使。作为企业内部与用户接触最紧密的部门，创感动服务以用户满意为目标，提升使用体验，降低服务成本，增加服务收入。在服务战略下，通过呼叫中心、技术支持和培训、服务现场管理、备件管理、服务结算、合作伙伴管理、产品退换管理、服务数据管理等手段，获取、处理用户需求，倒逼企业内部其他部门闭环改进。借助互联网、大数据、智能产品等技术，打造服务网络平台、智能客服及远程服务能力，形成互联网时代的服务竞争力，赢得用户信任。	销售/市场	服务经理			
成本优化	CD是Cost down降本的意思，是成本结构优化。CD的核心要素有：①成本优化计划的编制，降本计划的前提是成本结构分析；②降本非常重要是推进组织的建设和推进体系的闭环；降本主要分为4个方面，分别是，③通过自动化和工模具改善生产效率；④通过原材料使用效率改善供应链成本；⑤降低质量成本；⑥提升人力资源的使用效率	精益/生产制造	IE (工业工程) 经理	成本分析经理	TCO分析师	
目标落地闭环	SM是战略管理的意思。战略管理是企业核心能力建设，也是企业智能制造建设的顶层指针。战略管理的主要内容有，①差距分析，一是业绩差距分析，二是业绩差距背后的能力差距分析，三是商机差距分析；②企业决策者关于企业未来往哪里走的战略意图；③市场洞察，差距分析和战略意图都要通过市场洞察检验和获得关差的路线图；④基于差距分析、战略意图和市场洞察要形成落地的业务设计，基于业务设计形成年度业务计划和预算	销售/市场	战略经理	营销经理	CPM	
能力建设引擎	近30年推进企业核心能力建设的引擎，也就是为企业赋能的引擎 (Enabling Engine: EE) 主要有两个，一个是包含六个西格玛的精益 (Lean Production)，另一个是业务流程优化 (BPI)。在EE阐述上，不可或缺有4点：推进计划、推进组织、推进闭环体系和推进人才的责任与能力	信息化/精益	流程优化经理	IT项目经理	BI分析经理	IE经理
工业互联网建设	工业互联网的本质是要实现一种数据+模型的基于云的服务。所谓数据就是通过物联网和传感器实现的机器数据、业务系统数据、产品模型数据的集成和自由流动；所谓模型就是探索内在业务逻辑，云端部署的具有各种算法内核，能为企业带来新的价值增值的云计算和工业软件	信息化	战略经理	流程优化经理	IT项目经理	