



中华人民共和国国家标准

GB/T 24421.5—2020

服务业组织标准化工作指南 第5部分：改进

Guidelines for standardization of organizations in service sector

—Part 5: Improvement

(送审稿)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX-XX 实施

国家市场监督管理总局
中国国家标准化管理委员会

发布

目 次

目录

前 言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 基本原则	1
5 资源	2
6 改进活动	3
7 改进程序	5
8 创新	6
附 录 A （资料性附录） 组织标准化工作的主要参与方式	7

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件是 GB/T 24421《服务业组织标准化工作》的第 5 部分。GB/T 24421 已经发布了以下部分：

- 第 1 部分：基本要求；
- 第 2 部分：标准体系；
- 第 3 部分：标准编写；
- 第 4 部分：标准实施及评价；
- 第 5 部分：改进。

本文件由全国服务标准化技术委员会（SAC/TC264）提出并归口。

本文件起草单位：山东省市场监督管理局、山东省质量技术审查评价中心有限公司。

本文件主要起草人：

服务业组织标准化工作指南

第5部分：改进

1 范围

本文件给出了服务业组织标准化改进工作的基本原则、资源、活动、程序及创新方面的指南。
本文件适用于服务业组织标准化工作的改进。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

3 术语和定义

GB/T 19000-2016界定的术语和定义适用于本文件。

3.1

改进 Improvement

提高绩效的活动。

注：活动可以是循环的或一次性的。

[源自：GB/T 19000-2016, 3.3.1]

3.2

持续改进 Continual improvement

提高绩效的循环活动。

[源自：GB/T 19000-2016, 3.3.2]

4 基本原则

4.1 思维贯穿

组织宜将改进融入组织文化，营造改进氛围，并将改进思维贯穿于标准化工作始终，明确改进方向，总结改进方法，创新改进思路，完善改进工作制度。

4.2 主动识别

组织宜基于服务满意度提升的总目标，主动识别改进事项，寻求改进提升机会，保持对机会做出快速反应。

4.3 问题导向

分析影响标准体系绩效的关键因素及它们之间的逻辑关系，针对组织标准化工作存在的问题制定改进方法和措施，对潜在问题进行预判评价并制定预防措施。

4.4 动态实施

组织宜基于评价结果对服务流程实施动态改进，及时对标准化工作中出现的问题进行分析分级，制定改进措施，对改进过程实施动态管理。

4.5 协同推进

建立协同改进工作机制，明确关键过程及相关部门的改进职责与权限，成立跨部门改进工作组，在组织所有层次协调改进活动，采用一致的方法合力推进改进成效。

4.6 持续改进

以方针目标为牵引，开展基于评价结果的改进活动，持续改进标准体系的有效性、充分性和适宜性，宜按照PDCA改进模式在组织的各层次中推动持续改进。

5 资源

5.1 总则

组织宜结合改进目标配置适宜的资源，主要包括人力资源、知识与技术资源和基础设施资源等。

5.2 人力资源

5.2.1 宜明确改进工作在组织管理中的位置，宜建立改进工作的管理框架，任命改进工作负责人，明确与改进工作相关的职责权限。

5.2.2 宜明确各服务流程中承担改进实施、对改进结果进行评价及其他影响改进结果的人员的能力要求、岗位职责及工作标准。

5.2.3 宜对改进工作相关人员开展专题培训，培训内容包括但不限于：

- a) 标准体系建设的预期目标；
- b) 服务流程标准；
- c) 绩效评价指标体系；
- d) 质量改进工具；
- e) 改进工作流程。

5.2.4 建立改进激励机制，从个人和部门两方面激励员工参与改进工作，并对产生重要作用的个人和部门给予承认和奖励。

5.3 知识与技术资源

5.3.1 组织宜识别标准体系改进相关的基础知识，建立知识的收集与分享方法。

5.3.2 组织宜积累针对重要问题改进的成功案例，并进行分类与分析，建立基于典型改进案例的知识库。

5.3.3 量化改进流程与方法，制定改进工作标准，将改进工作制度化。

5.3.4 组织宜结合标准体系运行的预期目标，引入服务质量改进工具，建立适宜的改进技术。

5.4 基础设施资源

5.4.1 组织宜确定实施改进所需的基础设施资源，并有效配置。

5.4.2 服务改进相关的基础设施资源包括但不限于：

- a) 服务提供相关的场所及配套设施；
- b) 服务流程中涉及的设备、器材；
- c) 服务改进相关的信息系统
- d) 物流运输系统。

6 改进活动

6.1 总则

组织宜通过实施纠正措施和/或预防措施促进改进活动。为提升服务标准体系的有效性和整体绩效，组织宜：

- e) 树立改进思维，提升标准化意识；
- f) 以结果为导向，提升方针目标管理的有效性；
- g) 以顾客为关注焦点，优化服务提供流程；
- h) 结合服务实践，提升标准的适宜性及有效性；
- i) 强化领导作用，提升组织治理的有效性；
- j) 加强体系运行测量，提升评价系统的适宜性。

6.2 标准化意识改进

最高管理者需认识标准化工作与组织发展的关系，并持续提升标准化工作氛围。可实施以下活动：

- a) 组织最高管理者宜带领员工形成统一的标准化价值理念；
- b) 可通过标准化培训、外出学习等方式，提升员工的标准化意识；
- c) 在组织范围内沟通标准化方针和标准化目标，使员工了解标准体系运行对组织发展的意义；
- d) 持续加强对标准化工作的参与程度，组织参与标准化工作的主要方式见附录 A；
- e) 建立标准化奖励机制，对组织内的优秀标准化工作者进行奖励，鼓励形成标准化成果。

6.3 标准化方针目标改进

6.3.1 总则

最高管理者宜基于组织所处服务业领域的发展方向、趋势、需求等，结合不同时期的组织愿景，制定标准化方针和目标，并动态改进方针目标体系。

6.3.2 标准化方针

宜将标准化方针融入组织经营总方针，并体现最高管理者对标准化工作的指导思想与承诺。出现以下情况时宜对方针实施改进：

- a) 方针与组织宗旨不适宜；

- b) 方针与组织标准化现状和经营现状不适宜；
- c) 方针未体现组织的服务承诺和标准理念；
- d) 方针不能为标准化目标的制定提供框架。

6.3.3 标准化目标

标准化目标是将标准化方针具体化、量化与细化的结果，体现了服务标准体系的运行目的。出现以下情况时宜对标准化目标实施改进：

- a) 目标与方针的关联性不强；
- b) 目标对标准体系的运行缺乏带动作用；
- c) 目标脱离服务流程。

注：标准化目标的改进不仅限于指标的提高，当指标过高不可实现时，应降低至适宜水平。

6.4 服务流程改进

服务流程是组织价值实现的关键过程，其改进的驱动力是服务满意度。根据战略发展方向及运营现状，可开展以下服务流程改进工作：

- a) 当现有服务不能产生标准化管理绩效时，组织应动态调整服务产品类型或结构；
- b) 当现有服务提供方式不能适应新形势、新要求时，宜改进服务提供方式；
- c) 基于标准体系中的实际问题及评价结果，优化现有服务流程，提升流程管理绩效。

6.5 标准改进

标准来源于服务流程，又是服务流程运行与管理的依据。为提高标准与服务过程的契合度，组织可从以下方面实施标准改进：

- a) 持续提升标准对服务流程管理的支持作用；
- b) 建立标准和流程梳理机制，降低标准重复、重叠情况发生概率；
- c) 建立完善标准试验验证机制，提升标准有效性；
- d) 将国家标准、国际标准或国外先进标准转化制定企业标准并实施。

6.6 职权落实改进

职责权限的有效落实是实施组织管理的基本前提。出现以下情况时宜进行职权落实改进：

- a) 标准中规定的组织架构与实际情况不一致；
- b) 部门间职责不明、边界不清；
- c) 人员间权责不清、权限重叠或职权未规定；
- d) 不按岗位标准行使权限；
- e) 对人员职责权限缺乏监督检查。

6.7 评价系统改进

实施标准体系评价的目是持续发现影响标准体系运行的因素，提升标准体系的持续改进动力。组织可从以下方面改进评价体系：

- a) 根据组织的发展规模、标准化基础水平、标准化预期目标等基本现状，动态调整评价体系；
- b) 建立长效评价机制，合理设置评价周期，当组织的服务或服务提供过程发生重大变化时，及时实施评价；
- c) 按过程、部门等不同维度的动态变化，建立多维度体系评价体系；

- d) 根据评价需求,建立多种评价方式互补的评价模式。必要时,聘请第三方机构实施公正性评价;
- e) 优化质量改进工具,提升数据采集的准确性和对数据的分析利用能力;
- f) 优化服务满意度测量方法,加强对服务满意度测评结果的有效运用。

7 改进程序

7.1 总则

7.1.1 组织宜基于改进的实践经验,确定改进实施的时机,系统策划改进实施过程,并确定改进实施的基本路径及工作方法。

7.1.2 宜按“确定改进目标—制定改进计划—实施改进—检查评价”的程序开展工作,并对改进结果进行系统应用。

7.2 确定改进目标

7.2.1 组织宜结合组织发展愿景,结合以往的评价结果,确定组织层面的改进总目标。

7.2.2 评估以往发现的问题对组织标准化目标实现的影响程度,将改进总目标分解到相应的管理层次。各管理层次的改进目标宜体现改进的系统性。

7.2.3 制定改进目标需考虑:

- a) 明确性,宜清晰地说明要达成的具体标准;
- b) 可衡量性,宜可量化或可比较,能作为衡量是否达成目标的指标依据;
- c) 可实现性,在宜组织内部达成一致,可操作,并能实现;
- d) 关联性,宜体现与改进事项的相关性;
- e) 时限性,宜有时间限制,并随改进进程动态调整。

7.3 制定改进计划

组织宜制定改进计划,改进计划宜包括:

- a) 需实施改进项目的优先级顺序;
- b) 改进实施的时间表及阶段性成果;
- c) 针对改进事项的纠正及纠正措施;
- d) 每项改进工作的责任部门及相关人员;
- e) 改进实施相关的资源配置需求;
- f) 对改进实施情况的检查监控点。

7.4 改进实施

7.4.1 组织相关部门和人员宜按改进计划实施各项改进工作。

7.4.2 组织宜按改进计划策划的内容,实施纠正,落实纠正措施。

7.4.3 改进实施过程中出现重大与策划偏离的情形时,宜及时向改进负责人汇报,必要时更改改进计划。

7.5 检查评价

7.5.1 按改进计划明确的改进监控点,对改进的实施效果进行监视与检查。

7.5.2 改进检查评价人员宜对关键对比性数据和信息进行收集与分析。

7.6 结果应用

7.6.1 改进实施结束后，组织应对改进结果进行评价验收。

7.6.2 改进结果可达到预期目标时，宜对改进经验进行总结推广；不能达预期效果时，宜重新制定纠正和纠正措施，持续改进。

8 创新

8.1.1 宜在服务标准体系建立健全和有效运行的基础上，识别特定创新需求，建立推进创新的过程。

8.1.2 宜结合组织发展战略，策划并确定创新的优先次序。

8.1.3 宜对创新结果进行评价，以增加组织知识，促进内部学习分享。

8.1.4 组织可开展的创新工作包括但不限于：

- a) 总结优势技术、创新经验、先进模式形成国际标准、国家标准、行业标准和地方标准；
- b) 构建专业标准化技术组织和技术标准创新基地（平台）；
- c) 以服务流程标准化为基础，进行服务流程再造，融合信息化与智能化技术，开展服务技术创新；
- d) 结合内外部环境的变化，开展组织管理与制度创新；
- e) 根据相关方需求和期望的变化，开展服务经营模式创新。

附录 A

(资料性)

组织标准化工作的主要参与方式

A.1 参与国际标准、国家标准、行业标准、地方标准制(修)订

A.1.1 关注相关国际标准、国家标准、行业标准、地方标准现行情况及制(修)订信息,根据自身情况,评估参与制(修)订的可能性和对企业发展的推进作用,确定参与程度和方式。参与程度和方式一般有主持制(修)订和参与制(修)订。

A.1.2 主持国际标准、国家标准、行业标准、地方标准制(修)订工作包括提出标准提案和组织标准编写、征求意见、审查等工作。

A.1.3 参与国际标准、国家标准、行业标准、地方标准制(修)订工作可包括提供本企业标准作参考、编写标准部分内容、提出标准修改建议、验证标准内容、参加标准审查等工作。

A.2 参与团体标准制(修)订

A.2.1 关注相应社会团体制定团体标准的开展情况,对团体标准的影响力、政府预期、鼓励政策采信的可能性进行评估,确定组织在团体标准制(修)订中所起的作用。

A.2.2 参加团体标准的制(修)订过程,开展相关工作。在不妨碍公平竞争和协调一致的前提下,企业可将专利或其他科技成果融入团体标准,促进创新技术产业化、市场化。

A.3 参与标准化试点示范创建

A.3.1 关注各级政府部门、行业组织开展标准化试点示范项目情况。

A.3.2 分析标准化试点示范项目的目的、任务及达到的预期效果,评估标准化试点示范项目对企业品牌建设、管理水平提升的作用性和企业开展的适应度。根据分析和评估结果自愿申报。