



中华人民共和国国家标准

GB/T 24421.5—2023

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

2023-03-17 发布

2023-03-17 实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会 发布

目 次

前言	I
引言	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 资源管理	2
6 改进活动	3
7 改进程序	5
参考文献	6

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指南》的第 5 部分。GB/T 24421 已经发布了以下部分：

- 第 1 部分：总则；
- 第 2 部分：标准体系构建；
- 第 3 部分：标准编制；
- 第 4 部分：标准实施及评价；
- 第 5 部分：改进。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国服务标准化技术委员会(SAC/TC 264)提出并归口。

本文件起草单位：山东省质量技术监督局、山东省市场监督管理局、济南热线服务产业研究院。

本文件起草人：马晓鸥、毕玉琦、郭大雷、赵国钧、杨冬静、徐大玮、吕典飞、单磊、安斌。

引 言

服务业组织标准化工作是服务业组织根据相关方的需求和期望以及本组织的标准化现状,建立满足本组织愿景、使命、价值观和战略需求的标准体系,制定相关标准,并通过标准体系的运行、标准的实施及评价,不断进行改进与提升的一项标准化活动。GB/T 24421 拟由五个部分组成。

- 第 1 部分:总则。目的在于为服务业组织标准化工作提供指导。
- 第 2 部分:标准体系构建。目的在于为服务业组织标准体系构建提供指导。
- 第 3 部分:标准编制。目的在于为服务业组织标准编制提供指导。
- 第 4 部分:标准实施及评价。目的在于为服务业组织标准实施及评价提供指导。
- 第 5 部分:改进。目的在于为服务业组织标准化工作的改进工作提供指导。

本文件结合服务业组织的标准化管理实际,针对标准体系运行存在的普遍性问题,对服务业组织实施标准体系改进提出指导与建议,有利于引导服务业组织持续提升标准化管理绩效,提高经济效益与社会效益,推动服务业高质量发展。

服务业组织标准化工作指南

第5部分：改进

1 范围

本文件确立了服务业组织标准化工作改进的基本原则,并给出了对改进资源管理、改进活动及改进程序的建议。

本文件适用于服务业组织标准化工作的改进。

注：在不引起混淆的情况下,本文件中的“服务业组织”简称“组织”。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

改进 improvement

提高标准化管理绩效的活动。

注1：活动可以是循环的或一次性的。

注2：绩效涉及服务、服务过程、标准体系、组织管理等多方面的结果。

3.2

持续改进 continual improvement

促进服务业组织不断提高绩效的循环性改进活动。

3.3

纠正 correction

为消除已发生的不符合所采取的措施。

3.4

纠正措施 corrective action

为消除导致不符合发生的原因所采取的措施。

4 基本原则

4.1 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,寻求改进与提升机会,保持对机会做出快速反应。

4.2 问题导向

组织宜分析影响标准体系运行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

的问题制定改进措施,对潜在问题进行预判评价并制定预防措施。

4.3 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,制定改进措施,对改进实施过程进行动态管理。

4.4 协同推进

组织宜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,建立跨部门改进工作机制,在组织所有管理层协调改进活动,采用一致的方法合力推进改进工作。

4.5 持续改进

组织宜以标准化方针目标为牵引,开展基于评价结果的改进活动,按照 PDCA 循环改进模式在组织内部推动持续改进,持续提升标准体系的有效性、充分性和适宜性。

5 资源管理

5.1 通则

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 组织宜明确改进工作在标准化工作中的位置,建立改进工作的管理框架,任命改进工作负责人,确定改进工作相关的职责权限。

5.2.2 组织宜明确各服务流程中改进实施相关的人员能力、岗位职责和工作标准。

5.2.3 组织宜对改进工作相关的人员开展培训,培训内容包括但不限于:

- a) 标准化工作方针、目标及标准体系构成;
- b) 涉及服务流程的服务提供、服务保障标准;
- 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 组织宜建立改进激励机制,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表彰与奖励。

5.3 知识与技术资源

5.3.1 组织宜识别与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 组织宜对改进案例实施分类分析,建立基于典型改进案例的知识库。

5.3.3 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。

5.3.4 鼓励组织采用信息化、智能化手段,应用统计分析技术,提升改进工作的精准度与效能。

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 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 通则

为提升服务标准体系的有效性和运行绩效,组织宜:

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

6.2 标准化意识改进

最高管理者宜认识标准化工作与组织发展的关系,将改进融入组织文化,营造改进氛围,创新改进思路,并实施以下活动:

- a) 带领员工达成标准化共识;
- b) 通过标准化培训提升员工的标准化意识;
- c) 沟通标准化方针和目标,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;
- e) 建立标准化激励机制,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 标准化方针改进

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,并将标准化方针融入组织经营总方针。出现以下情况时宜对方针实施改进:

- a) 方针与组织愿景不适宜;
- 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。

6.3.2 标准化目标改进

组织宜以标准化方针为框架,确定标准化目标。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,宜调整至适宜水平。

6.4 服务流程改进

组织宜根据战略发展方向及运营现状,开展以下服务流程改进:

- a) 当现有服务不能产生标准化管理绩效时,宜动态调整服务产品;

- 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) 基于标准实施和标准体系运行中出现的问题及评价结果,优化现有服务流程,提升流程管理绩效。

6.5 服务标准改进

组织宜持续提升服务标准与服务过程的契合度,并从以下方面实施服务标准改进:

- a) 持续提升标准对服务流程管理的支持作用;
- b) 建立标准和流程对应核查机制,减少并避免标准和流程不匹配的情形,降低标准重复、矛盾情况发生概率;
- c) 建立完善标准应用评价机制,提升标准有效性;
- d) 将国家标准、国际标准或国外先进标准等转化制定企业标准。

6.6 职责权限改进

组织宜推动职责权限有效落实。出现以下情况时宜对职责权限进行改进:

- a) 标准中规定的组织架构与实际运行情况不一致;
- b) 部门间职责不明、边界不清;
- c) 人员间权责不清、权限重叠;
- 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

组织宜通过对标准体系的动态评价持续发现影响标准体系运行的关键因素,提升标准体系的持续改进动力,并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、标准化预期目标等现状,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) 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;
- d) 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;
- e) 优化服务满意度测量方法,加强对服务满意测评结果的有效运用。

6.8 创新

组织宜在服务标准体系建立健全和有效运行的基础上,识别创新需求,建立推动创新的工作机制,确定创新的优先次序。组织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、地方标准和团体标准;
- b) 建设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,开展服务模式创新。

7 改进程序

7.1 通则

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 组织宜按“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 组织宜结合发展愿景及以往的评价结果,确定改进总目标。

7.2.2 组织宜将改进总目标分解到相应的管理层,各管理层的改进目标宜体现改进的系统性。

7.2.3 组织制定改进目标时,宜评价标准化目标实现的影响因素,并关注:

- a) 明确性,宜清晰地表达改进的预期结果;
- b) 可衡量性,宜可量化或可比较,并能作为衡量目标是否达成的依据;
- c) 可实现性,宜在组织内部达成共识,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,宜确定改进的时间期限,并随改进实施情况动态调整。

7.3 制定改进计划

组织宜制定改进计划,改进计划包括:

- a) 改进项目实施的优先级顺序;
- 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) 改进实施情况的检查监控点。

7.4 改进实施

7.4.1 组织宜按改进计划实施各项改进工作,实施纠正,落实纠正措施,必要时制定预防措施。

7.4.2 当改进实施与改进计划产生重大偏离时,相关人员应及时向改进负责人汇报,并对偏离进行评估以实施后续工作。必要时,更改改进计划。

7.4.3 改进计划变更后,组织宜在相关的职能层和部门进行传达,确保相关人员知晓。

7.5 检查评价

7.5.1 组织宜根据改进计划所确定的监控点,对改进的实施效果进行动态监测。

7.5.2 组织宜对改进关键数据和信息进行收集与分析。

7.6 结果应用

7.6.1 改进计划实施结束后,组织宜对改进结果进行评估,并将改进结果作为下一轮改进的输入。

7.6.2 改进结果达到预期目标时,宜对改进经验进行总结推广;达不到预期目标时,宜制定纠正和纠正措施,持续改进。

参 考 文 献

- [1] GB/T 13016—2018 标准体系构建原则和要求
 - [2] GB/T 15496—2017 企业标准体系 要求
 - [3] GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语
 - [4] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求
-

