

ISO56001-2024《创新管理体系 — 要求》之24:

“9绩效评价-9.1监视、测量、分析和评价”理解和应用指导材料

(雷泽佳编制, 2024年9月)

“9.1监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
9.1 监视、测量、分析和评价 9.1.1 总则	<p>9.1 监视、测量、分析和评价</p> <p>9.1.1 总则</p> <p>(1)监视、测量、分析和评价的定义;</p> <p>(a)绩效定义: 通过实施创新活动和过程所取得的可测量的结果, 这些结果反映了组织在创新方面的成效和效率。</p> <ul style="list-style-type: none">- 绩效是创新管理体系的核心关注点, 它直接体现了组织创新活动的成果和价值;- 绩效的衡量需要依据明确的指标和标准, 这些指标和标准应与组织的创新目标和战略相一致;- 绩效的测量不仅关注结果, 还关注实现结果的过程和方式, 以确保创新的可持续性和长期效益。在创新管理体系中, 绩效指标可以包括输入、过程、输出和结果等多个层面的指标, 如洞察数量、行动数量、已部署解决方案的数量、创新投资回报率等。 <p>(b)监视的定义: 对创新管理体系、创新过程或创新活动的状态进行持续、系统的观察和检查, 以确保它们符合既定的目标和要求。</p> <ul style="list-style-type: none">- 监视是创新管理体系中的重要环节, 它有助于组织及时发现和纠正偏差, 确保创新活动的顺利进行;- 监视可以通过各种方式实现, 如定期检查、监督会议、审计等, 以确保创新管理体系的各个环节都得到有效控制;- 监视的目的是为了获取关于创新管理体系状态的信息, 这些信息是后续分析和评价的基础。。

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
	<p>(c) 测量的定义： 对创新活动和过程的关键指标和参数进行量化分析的过程，以确定其数值和变化趋势。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 测量是创新管理体系中不可或缺的一部分，它为组织提供了客观、准确的数据支持，有助于做出明智的决策； - 测量可以针对创新过程的各个阶段和环节进行，如研发投入、项目进度、市场反馈等，以全面了解创新的进展和效果； - 通过测量，组织可以及时发现创新过程中的问题和不足，进而采取措施进行改进和优化，提高创新的成功率和效率。在创新管理体系中，测量应与监视相结合，共同为分析和评价提供可靠的数据基础。 <p>(d) 分析的定义： 对监视和测量所收集到的数据、信息或结果进行系统性、逻辑性的处理和解释，以揭示其内在的联系、规律或趋势。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 分析是创新管理体系中连接监视、测量与评价的关键环节，它通过对数据的深入挖掘，帮助组织理解创新活动的实际情况和潜在问题； - 分析可以包括定量分析和定性分析，通过数据统计、图表展示、因果分析等方法，揭示创新过程中的关键因素、瓶颈环节和改进空间； - 分析的结果应作为后续评价和改进创新管理体系的重要依据，为组织提供决策支持。。 <p>(e) 评价的定义： 评指根据预设的标准、目标或期望，对创新管理体系的绩效和有效性进行评判和估量的过程。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 评价是创新管理体系中判断成功与否、效率高低的环节，它基于分析的结果，对创新活动的整体效果进行综合性评估； - 评价的标准应明确、具体，可包括创新投资回报率、用户和客户的生产率和满意度、社会和环境的影响等，以确保评价的客观性和准确性；

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
	<p>- 评价的结果应作为组织持续改进创新管理体系、优化创新策略和提升创新能力的关键依据。</p> <p>(2) 监视、测量、分析和评价的目的。</p> <p>(a) 监视的目的：对创新管理体系、创新过程及创新行动的状态进行持续、系统的观察和检查，以便及时发现潜在问题、偏差或异常情况，确保创新活动按计划、按标准进行，保障创新目标的顺利实现。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 及时发现并纠正偏差：通过持续的监视活动，组织能够及时发现创新过程中可能出现的偏差或问题，迅速采取纠正措施，避免问题扩大化； - 确保符合性：监视有助于确保创新活动符合组织既定的方针、目标、程序和标准，保证创新管理体系的有效运行； - 提供决策支持：监视过程中收集的数据和信息是组织进行后续决策的重要依据，有助于组织优化资源配置，调整创新策略。 <p>(b) 测量的目的：对创新管理体系、创新过程及创新行动中的关键指标和参数进行量化分析，以确定其数值和变化趋势，为创新活动的评估和改进提供客观、准确的数据支持；</p> <ul style="list-style-type: none"> - 量化评估：通过测量，组织能够量化评估创新活动的各项关键指标，如创新投资回报率、用户满意度、市场采纳速度等，为绩效评价提供客观依据 - 发现改进点：测量过程中，组织可以发现创新活动中的薄弱环节和潜在改进点，为后续的优化措施指明方向。 - 趋势分析：对测量数据的趋势分析有助于组织预测创新活动的未来走向，制定前瞻性的战略和计划。 <p>(c) 分析的目的：对监视和测量过程中收集的数据和信息进行深入解读和剖析，以揭示创新管理体系、创新过程及创新行动中存在的问题、原因和规律，为改进和创新提供依据；</p>

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
	<ul style="list-style-type: none"> - 问题诊断: 通过对数据和信息的分析, 组织能够准确诊断出创新活动中存在的问题和瓶颈, 为后续制定改进措施提供明确方向; - 原因探究: 分析有助于组织深入挖掘问题背后的根本原因, 避免仅对表面现象进行简单处理; - 趋势预测: 基于对历史数据的分析, 组织可以预测创新活动的未来趋势, 为制定战略规划和资源分配提供依据。 <p>(d) 评价的目的: 对创新管理体系的绩效和有效性进行综合评估, 以确定组织在创新活动中取得的实际成果和预期目标的达成情况, 为持续改进和优化提供依据。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 成果确认: 评价过程帮助组织确认创新活动的实际成果, 如新产品数量、市场占有率提升等, 确保组织对创新成果有清晰的认识; - 目标达成度评价: 通过对实际成果与预期目标的对比, 组织可以评价创新活动的目标达成度, 为后续的目标设定和策略调整提供参考。 - 持续改进: 评价结果为组织的持续改进提供了明确的方向和依据, 促使组织不断优化创新管理体系, 提升创新能力。
<p>组织应确定:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 需要监视和测量什么; b) 使用哪些创新绩效指标; <p>注: 在创新行动层面的创新绩效指标可以包括:</p> <p>——投入相关指标 (例如, 洞察数量、行动数量、分配的资源);</p>	<p>(1) 监视、测量、分析和评价的策划;</p> <p>(a) 确定需要监视和测量什么 (确定监视和测量的对象和内容);</p> <ul style="list-style-type: none"> - 确定监视的对象和内容; <ul style="list-style-type: none"> • 创新战略的执行情况; <ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视创新战略是否得到有效执行, 包括各项战略措施的实施进度和效果; ➢ 评估战略实施中遇到的问题和挑战, 以及是否需要调整战略方向。

<p>“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文</p>	<p>“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导</p>
<p>——过程相关指标（例如，想法和概念的数量、实验速度、价值实现时间）；</p> <p>——产出相关指标（例如，已部署解决方案的数量、采用速度）；</p> <p>——结果相关指标（例如，创新投资回报率、用户和客户的生产率和满意度、社会和环境的影响）。</p> <p>c) 需要什么方法进行监视、测量、分析和评价，以确保结果有效</p> <p>d) 何时实施监视和测量；</p> <p>e) 何时对监视和测量的结果进行分析和评价；</p> <p>f) 由谁负责。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 创新过程的运行状态； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视创新过程中的关键活动，如机会识别、概念创建、验证、开发、部署等，确保每个阶段都按计划进行； ➢ 检查创新过程中是否存在延误、瓶颈或风险，及时采取措施进行干预。 • 创新资源的利用情况； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视资源的投入和使用情况，确保资源得到有效配置和利用； ➢ 分析资源利用效率，识别资源浪费或不足的问题，并提出改进措施。 • 创新绩效的表现； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视创新活动的绩效指标，如创意数量、创新投资回报率、市场份额增长等，评估创新活动的成果和贡献； ➢ 通过与预期目标的对比，分析创新绩效的达成情况，为后续决策提供数据支持。 • 外部环境和相关方的变化； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视市场趋势、竞争对手动态、政策法规变化等外部环境因素，评估其对创新活动的影响； ➢ 关注用户、客户、合作伙伴等相关方的需求和期望变化，确保创新活动与各方利益保持一致。 • 创新文化的培育情况； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视组织内部创新文化的培育情况，包括员工对创新的认知和态度、创新氛围的营造等； ➢ 分析创新文化对创新活动的影响，提出持续改进文化建设的建议。 • 风险与机遇的管理。

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 监视创新活动中潜在的风险和机遇，评估其可能带来的影响和后果； ➢ 制定并实施风险应对策略和机遇利用措施，确保创新活动的稳定性和可持续性。 <p>- 确定测量的对象和内容；</p> <ul style="list-style-type: none"> • 创新投入测量； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创意数量和创意价值：测量组织内生成的创意思想的总数及其潜在的经济价值或市场机会； ➢ 创新资源投入：测量组织为创新活动分配的资源，包括人力、物力、财力等。 • 创新过程测量； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 机会识别效率：测量组织在识别创新机会方面的效率和准确性； ➢ 概念创建和验证：测量从创意到概念形成、再到概念验证的过程效率和质量； ➢ 解决方案开发和部署：测量创新解决方案的开发进度、成本、质量以及市场接受度。 • 创新产出测量； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创新成果数量：测量成功实施或商业化的创新项目数量； ➢ 创新投资回报率（ROI）：测量创新项目带来的经济回报与投资成本之间的比例； ➢ 市场表现：测量新产品或服务在市场上的表现，如市场份额、用户满意度等。 • 创新绩效测量； <ul style="list-style-type: none"> ➢ 组织整体绩效提升：综合评价创新活动的整体效果，包括财务绩效（如收入增长、成本节约）、非财务绩效

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
	<p>(如品牌知名度提升、客户满意度提高)以及社会价值(如可持续发展效益)等</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 创新文化建设: 测量组织内部创新文化的建设情况,如员工创新参与度、创新激励机制的有效性等。 <p>(b)确定使用哪些创新绩效指标;</p> <ul style="list-style-type: none"> - 投入相关指标; <ul style="list-style-type: none"> ➤ 创意数量: 衡量组织内生成的创意思想的总数; ➤ 创新资源投入: 包括资金、人力、时间等资源的投入情况; ➤ 新知识来源: 追踪组织获取新知识、信息的渠道及其质量。 - 过程相关指标; <ul style="list-style-type: none"> ➤ 实验速度: 从创意到原型或实验阶段的平均时间; ➤ 学习和开发效率: 评估组织在创新过程中的学习能力和技术进展; ➤ 合作关系的有效性: 衡量与外部合作伙伴在创新项目上的协作效果。 - 产出相关指标; <ul style="list-style-type: none"> ➤ 创意实施的数量或比率: 成功实施或商业化的创意数量与总创意数量的比例; ➤ 创新投资回报率(ROI): 衡量创新项目产生的经济回报与投资成本的比例; ➤ 市场份额增长: 创新产品或服务在市场上的份额增长情况。 - 成果相关指标。

<p>“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文</p>	<p>“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 用户满意度：用户对组织提供的产品或服务的满意程度； ➢ 组织的革新和变革：创新对组织结构、流程和文化带来的改变和影响； ➢ 社会的可持续发展效益：创新活动对社会和环境产生的积极影响。 		
	<p>创新行动层面的创新绩效指标</p>		
	<p>绩效指标类别</p>	<p>绩效指标涵义</p>	<p>典型示例</p>
	<p>投入相关指标</p>	<p>衡量创新行动开始前的各项投入，包括洞察、行动数量以及分配的资源</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 洞察数量：从市场调研、用户反馈、数据分析等渠道获取的洞察数量 - 行动数量：正式发起的创新行动数量 - 分配的资源：包括人力资源（如参与创新行动的员工数）、财务资源（如投资金额）、时间资源（如研发周期）
	<p>过程相关指标</p>	<p>反映创新行动进行过程中的活动、效率和进度</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 想法和概念的数量：在创新过程中产生的初步想法和概念的数量 - 实验速度：从想法或概念到原型开发或实验阶段的平均时间 - 价值实现时间：从创新行动启动到实现初步商业价值的时间段 - 问题解决效率：在创新过程中解决问题的速度和有效性
<p>产出相关指标</p>	<p>衡量创新行动的直接产出，如解决方案的数量</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 已部署解决方案的数量：成功部署到市场或内部使用的创新解决方案数量 - 创新产品或服务的数量：新推出的产品或服务种类数 	

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导		
		量及其被市场接受的速度	<ul style="list-style-type: none"> - 用户测试或试点项目的数量：进行的用户测试或市场试点的项目数 - 采用速度：新产品或服务进入市场后被用户或客户采用的速度
	结果相关指标	评估创新行动对组织绩效、用户价值、客户满意度以及社会和环境的综合影响	<ul style="list-style-type: none"> - 创新投资回报率 (ROI)：创新行动带来的经济回报与投资成本的比率 - 用户和客户的生产率提升：因创新解决方案的实施而导致的用户或客户生产率的提升百分比 - 用户和客户满意度：通过问卷调查、客户反馈等方式评估的用户或客户满意度 - 市场份额增长：创新行动后组织在目标市场中的份额增长情况 - 社会影响：创新行动对提升公众生活质量、改善社会环境等方面的贡献 - 环境影响：如减少资源消耗、降低碳排放等环境效益指标 - 品牌价值提升：因创新行动而提升的品牌知名度、美誉度等品牌价值指标
<p>(c) 确定需要什么方法进行监视、测量、分析和评价，以确保结果有效(确定监视和测量的方法)；</p> <ul style="list-style-type: none"> - 监视的方法和工具； <ul style="list-style-type: none"> • 项目管理工具：利用项目管理软件（如Jira, Trello, Asana等）跟踪创新项目的进度、任务分配、里程碑达成情况 			

“9.1 监视、测量、分析和评价” 条文	“9.1 监视、测量、分析和评价”标准条文理解和应用指导
	<p>况等：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 内部审核： 定期进行内部审核，检查创新活动的合规性和效率，确保各项措施得到有效执行； • 关键绩效指标 (KPI) 监视： 设定并监视与创新活动相关的KPI，如成本、时间、质量等，确保活动在预定范围内进行； • 风险监视： 建立风险监视机制，定期评估创新活动中可能遇到的风险，并采取相应措施进行预防和应对； • 相关方反馈： 通过定期收集客户、供应商、合作伙伴等相关方的反馈，了解他们对创新活动的看法和建议。 <p>- 测量的方法和工具；</p> <ul style="list-style-type: none"> • 统计分析与调查： 利用统计软件（如SPSS, SAS, R等）对收集到的数据进行分析，评估创新活动的各项指标。同时，可以通过调查问卷获取相关方的意见和反馈； • 测试与验证： 针对产品或服务，进行实验室测试、用户试用等，以验证其性能和质量是否符合预期； • 财务测量： 通过财务报表分析创新活动的成本、收入、利润等财务指标； • 过程能力分析： 利用过程能力指数（Cpk）等工具评估创新过程的稳定性和一致性。 • 数据可视化工具： 利用数据可视化工具（如Tableau, Power BI等）将复杂数据转化为直观的图表，便于理解和分析。 <p>- 分析的方法和工具；</p> <ul style="list-style-type: none"> • 趋势分析： 通过时间序列分析等方法，识别创新活动的发展趋势和周期性变化； • 因果分析： 利用鱼骨图、5W2H等工具识别影响创新活动结果的关键因素及其相互关系；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/508014006113006127>