

CTQ-Y导出及分解

2024.10

目录

- 1、项目导出方法论
- 2、基本概念与工具
- 3、CTQ-Y导出
- 4、CTQ-Y分解

项目导出方法论

■ 项目导出方法论概念

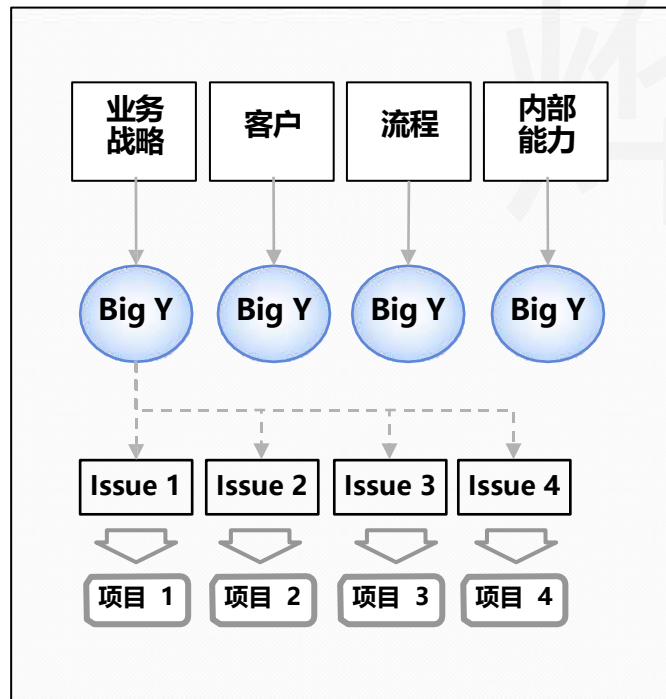
战略导出项目的方法论可以分为4类：



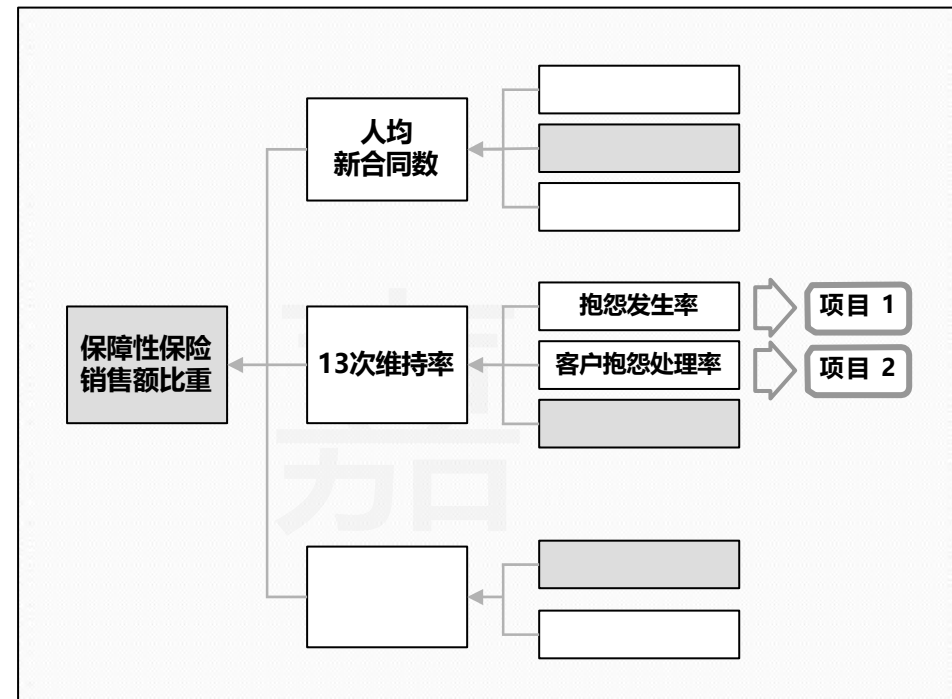
项目导出方法论

■ 项目导出方法论概念图

Big Y 分解方法



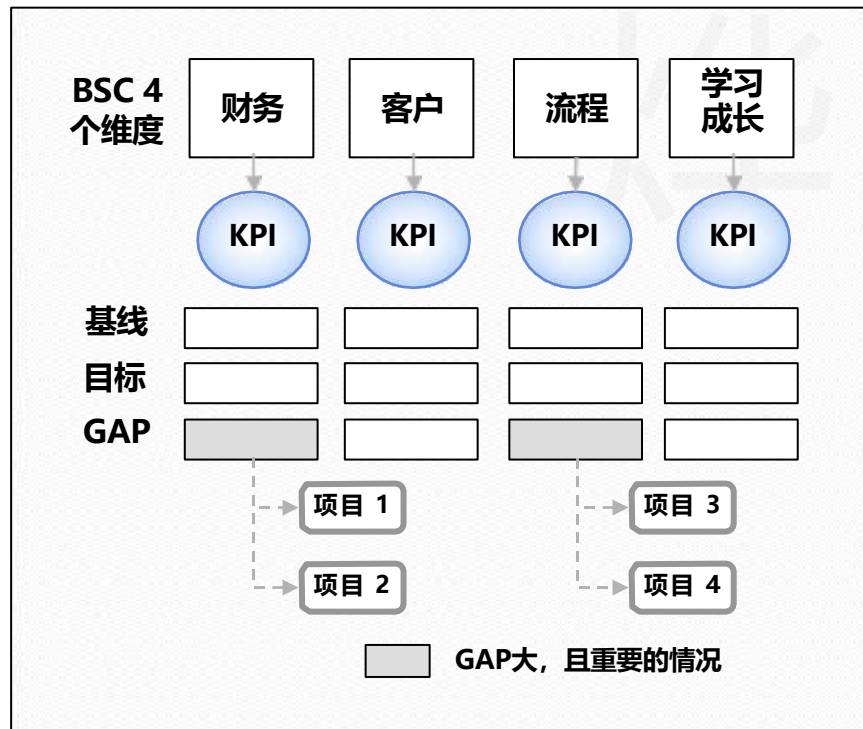
CTQ Tree 分解方法



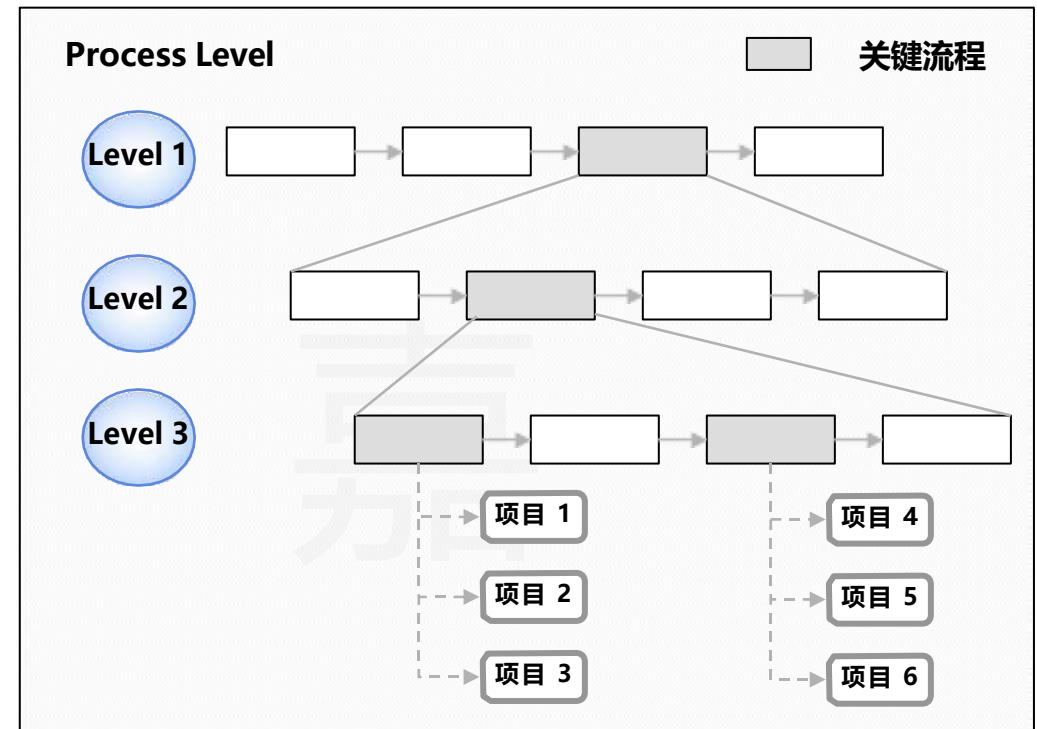
项目导出方法论

■ 项目导出方法论概念图

BSC/KPI 分解方法



流程分解方法



项目导出方法论

■ 各方法论优缺点比较

组织的持续改进成熟度 低 高				
区分	Big Y 分解方法	CTQ Tree 分解方法	BSC/KPI 分解方法	流程分解方法
优点	<ul style="list-style-type: none"> 可以推进与经营计划关联的项目 组织内部员工容易理解项目 	<ul style="list-style-type: none"> 在CTQ Tree 制作过程中明确 X,Y间的因果关系 同时, 推进项目对结果指标Y的影响非常明确 	<ul style="list-style-type: none"> 项目与经营绩效指标关联, 便于检验项目执行结果 	<ul style="list-style-type: none"> 系统完成以后, 容易选定项目并便于管理 构建Dashboard以后, 可以实时导出项目
缺点	<ul style="list-style-type: none"> 关键绩效指标与项目关联性不强(难以检验项目执行效果) 当多样维度(客户/战略/流程/内部力量等)未达成一致时, 可能导出不适合的项目 因Issue来源于一种维度, 项目聚焦领域受限制, 难以解决总体维度的Cross-Functional问题 	<ul style="list-style-type: none"> 当业务战略的一致性/合理性下降时, CTQ Tree的战略目标相关性弱 没用数据说话, 依赖于高层的直觉 当CTQ Tree不详细时, 项目范围(scope)难以界定 项目聚焦领域受限制, 难以解决总部维度的Cross-Functional问题 	<ul style="list-style-type: none"> 从BSC维度导出的 KPI 中可能遗漏重要的 KPI 必须全员达成共识 因与BSC(绩效评价)关联 	<ul style="list-style-type: none"> 作为流程分解方法, 因与现有组织体系未完全匹配, 可能发生责任不清晰 要从客户视角定义流程(关键流程的选定至关重要)
适用对象	<ul style="list-style-type: none"> 已系统树立和管理经营计划的组织 	<ul style="list-style-type: none"> 从战略、总部维度应用 6Sigma的组织 已合理定义经营战略或关键推进领域的组织 	<ul style="list-style-type: none"> 已构建BSC且系统性地运营的组织(组织内部员工达成共识的 BSC) 	<ul style="list-style-type: none"> 通过ERP构建等系统建立流程的组织

项目导出方法论

■ CTQ-Y分解方法论是什么？

- 基于产品与流程的 CTQ-Y 解码方式
- 沿着产品与流程，通过 CTQ-Y 分解完成 CTQ-Y Tree，选定项目
- 各项目与公司（商业）整体的业务战略对齐，服务于商业目标
- 公司各业务单元导出CTQ-Y，并往下层组织分解，最后选定项目
- 应用TPM、CPM、BPM等多种方法/工具导出项目
- 根据经营计划制定，每年定期（半年）进行，根据需要可以动态完善

是否选定正确的项目，其影响与效果完全不同。

- GIGO: Garbage In Garbage Out
- RPMP: Right Project Maximum Performance

项目导出方法论

■ CTQ-Y术语定义

CTQ 定义: Critical-to-Quality

从客户与经营维度, 对流程或产品 (输出) 提出的关键业务目标。
是为了支撑战略达成业务所需改进的关键点。

Y的定义: CTQ的绩效测量指标

通过 Y 可以知道现在 Performance Level, 因此可以有效选定项目
Y作为测量CTQ的衡量指标, 需做持续的趋势目标管理

CTQ – Y 例子 [本次培训的 CTQ – Y]		
VOC	CTQ	Y
<ul style="list-style-type: none">▪ 理解和应用战略执行体系▪ 不单调, 有趣的讲课▪ 演练和案例指导按计划完成	<ul style="list-style-type: none">▪ 保证应用能力▪ 完善教材与讲课技巧▪ 演练、指导计划遵从	<ul style="list-style-type: none">▪ Champion项目完成率▪ 教材/讲课满意度▪ 演练按时完成率

项目导出方法论

■ CSF与CTQ的应用

- CSF是中长期维度识别的，影响战略目标达成的关键要素
- CTQ是短期维度识别的，支撑CSF目标达成的业务关键改进点
- CSF相对稳定，CTQ针对业务的短板/痛点可能每年有所不同

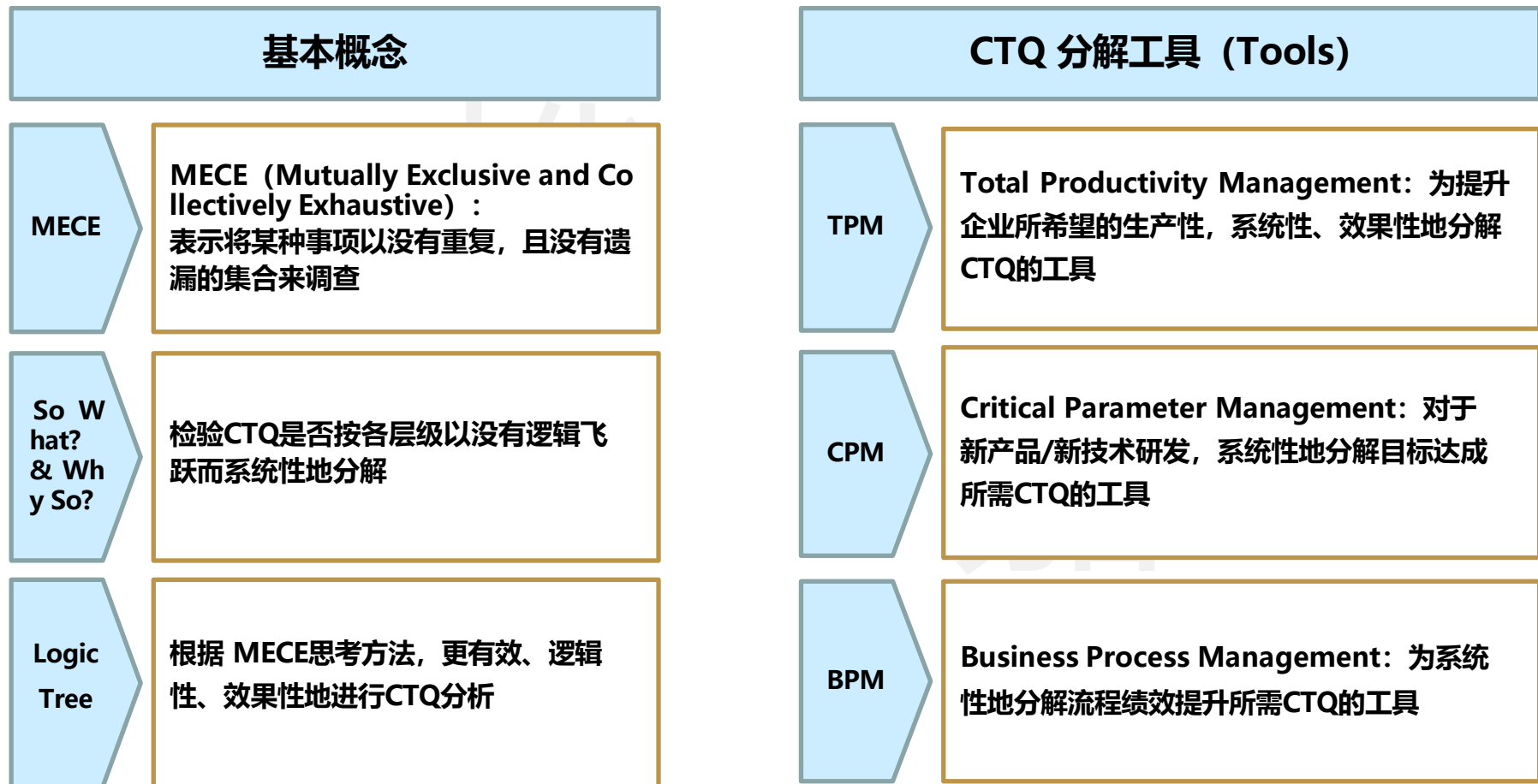
■ 举例：

- 小明未来的战略目标是“进入一流企业”
- 其中一个CSF是“考入名牌大学”
- 现在高一的CTQ是“提高学年成绩排名”

基本概念与工具

■ 基本概念的理解

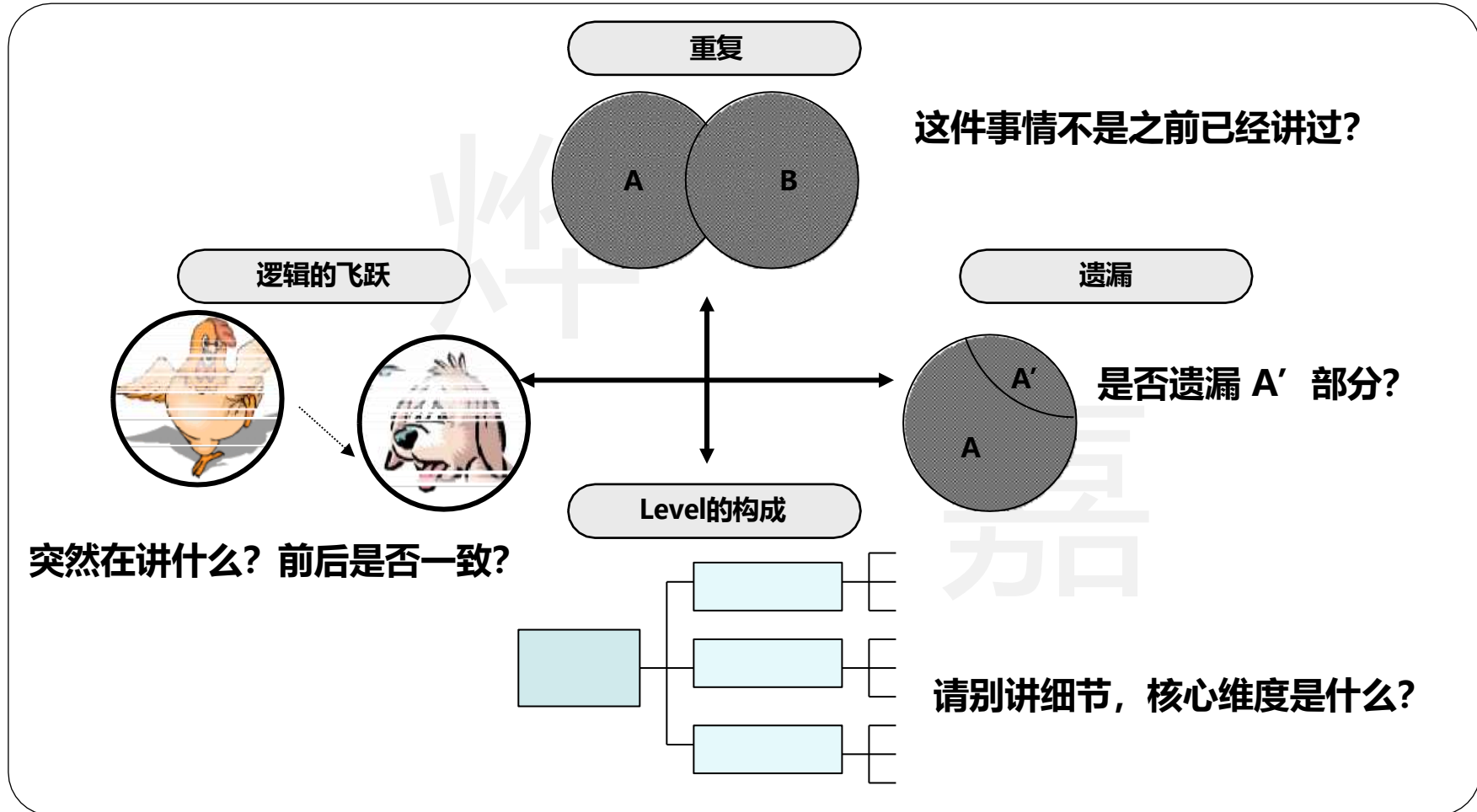
为保证CTQ-Y系统性的分解，首先要理解基本概念。



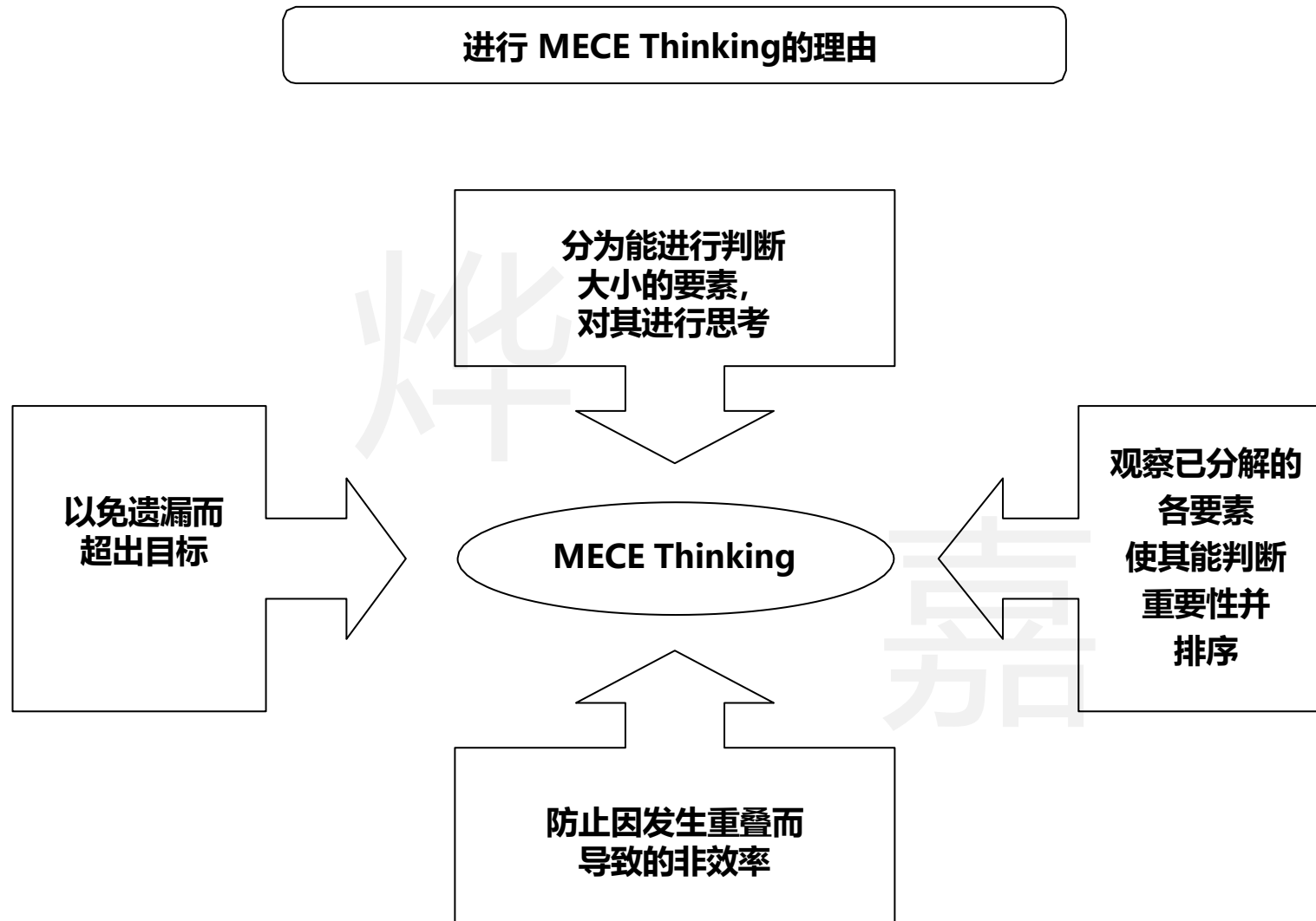
基本概念与工具

■ MECE

表示将某种事项以没有重复，且没有遗漏的集合来调查。



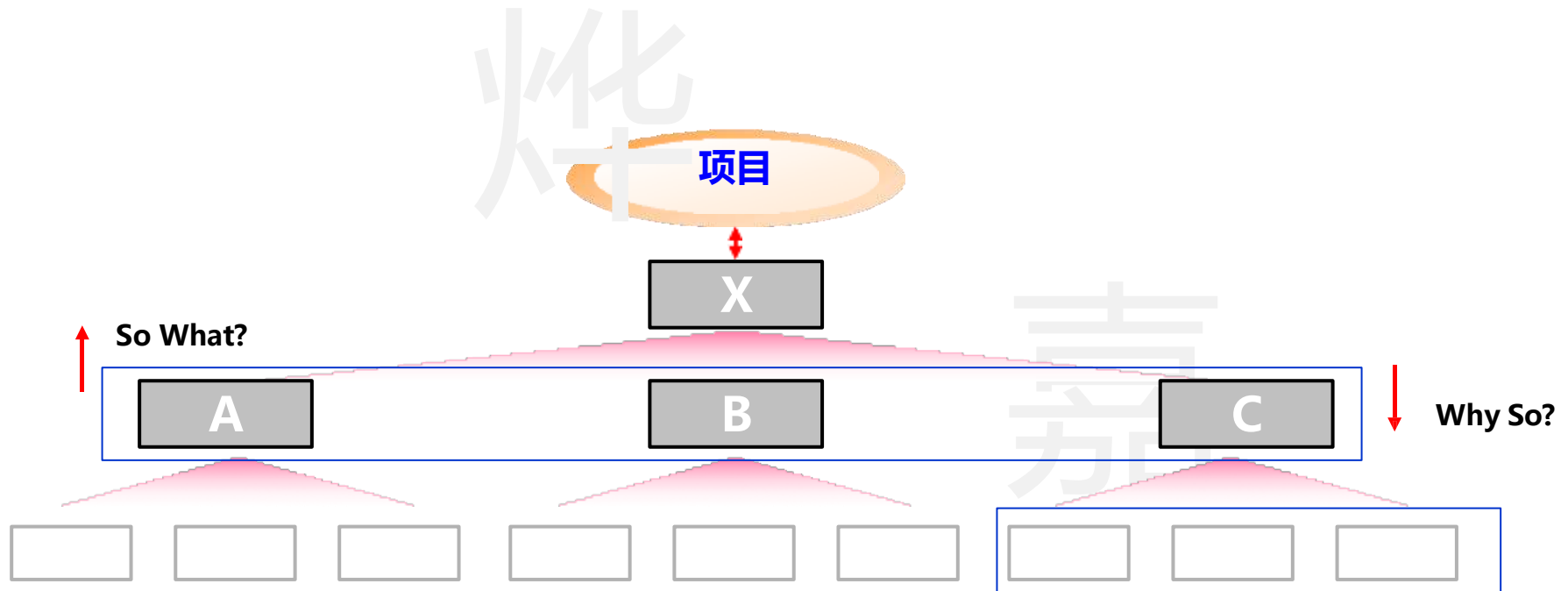
基本概念与工具



基本概念与工具

■ So What? / Why So?

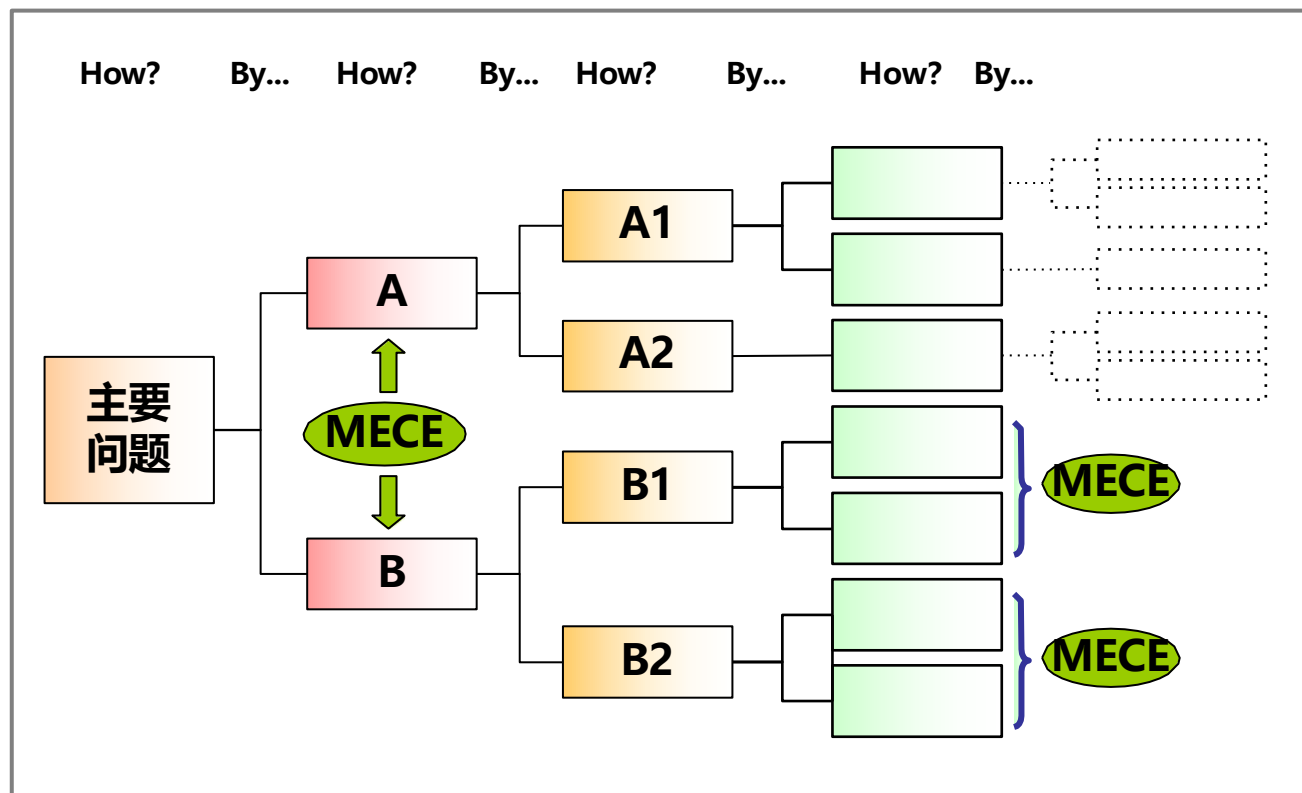
- So What?: 基于事实归纳结论 (归纳法)
- Why So?: 对 So What 的结论, 证明其依据是否合适 (演绎法)



基本概念与工具

■ Logic Tree

作为对调查和理解成功达成经营目标所需的活动给予帮助的工具 Logic Tree, 为更逻辑、有效进行分析, 根据 MECE 的思维方式, 将主要项目按 Tree 结构进行分解。

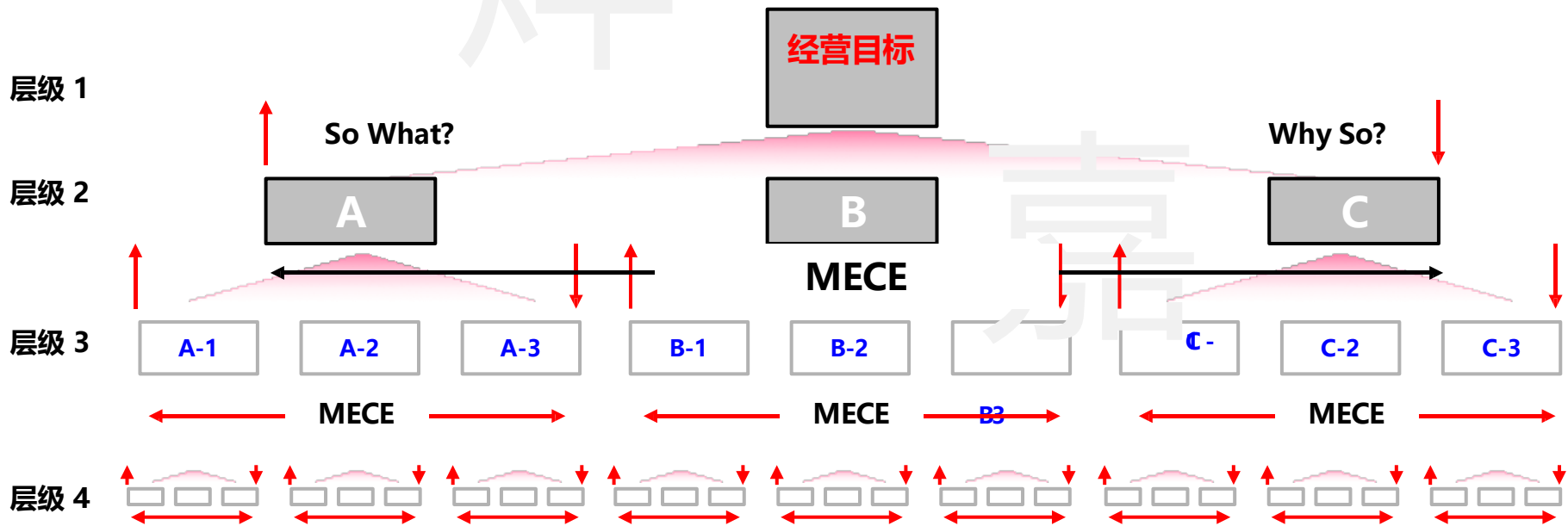


□ Logic Tree的优点

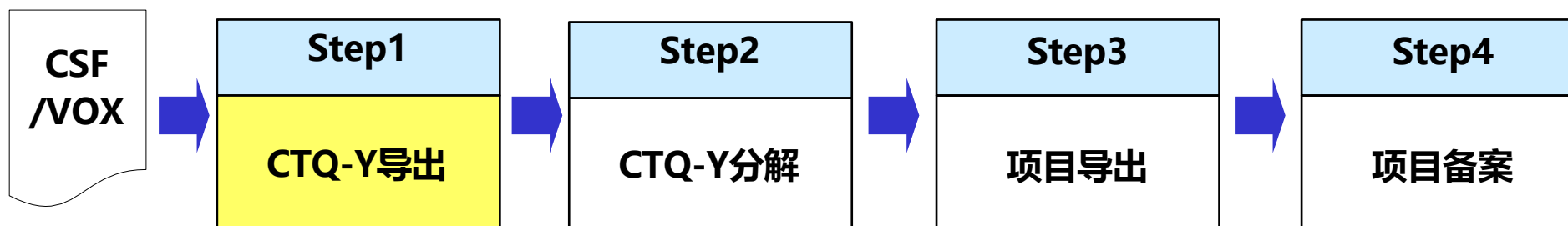
- 促进逻辑思维
- 创造更多的 Idea
- 防止遗漏

基本概念与工具

- 上层CTQ (结果) 与下层 CTQ (因素) 之间形成一目了然的层级结构
 - CTQ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)
- 通过所有下层CTQ目标, 支撑上层CTQ目标
 - 考虑上层CTQ-Y目标水准设定下层CTQ-Y的目标水准,
下层CTQ目标达成可行性反馈给上层CTQ, 可以调整目标



Step1: CTQ-Y导出



步骤	Step1: CTQ-Y导出	Step2: CTQ-Y分解	Step3: 项目导出	Step4: 项目备案
活动描述	基于VOB/VOC/VOE/VOP及CSF进行分析, 导出本层级CTQ-Y	将当年CTQ-Y向下一层级分解, 只需要分解到二级功能部门/事业部等二层组织	根据组织维度, 从CTQ-Y Tree导出并确定项目	基于项目排序、项目备案, 项目正式立项
输入	CSF、CSF构成要素、VOX/对标	CTQ-Y	CTQ-Y Tree	项目清单
方法	VOC分析, 归纳法, Benchmarking, 因果矩阵	TPM/CPM/BPM	要因分析、点子构思	排序、项目计划书、备案
输出	CTQ-Y	CTQ-Y Tree	项目清单	项目计划书、启动
主导	战略规划部&经营管理室	战略规划部&经营管理室	战略规划部&经营管理室	各部门
协同	-	管理层评审	各部门	经营管理室

Step1: CTQ-Y导出

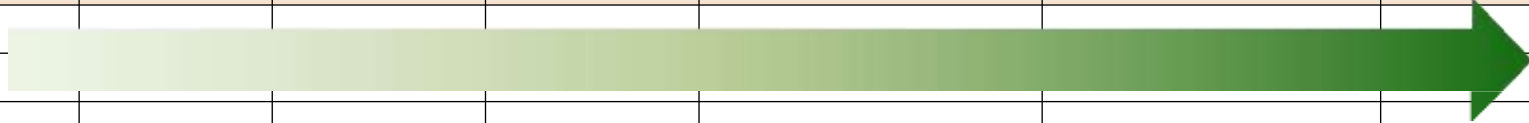
■ CTQ导出步骤

- 1 基于CSF收集相关VOX信息，分析现状、差距及影响战略目标达成的业务关键问题；
- 2 根据存在的问题识别对当年业务的要求，导出能确保本组织生存与优势的核心诉求（CCR）；
- 3) 针对核心诉求亲和，导出备选CTQ（为满足核心诉求CCR，业务所需达到的程度）；
- 4) 将备选CTQ与CSF进行关联检验，选定本层级CTQ及其衡量指标Y。

■ CTQ导出要点

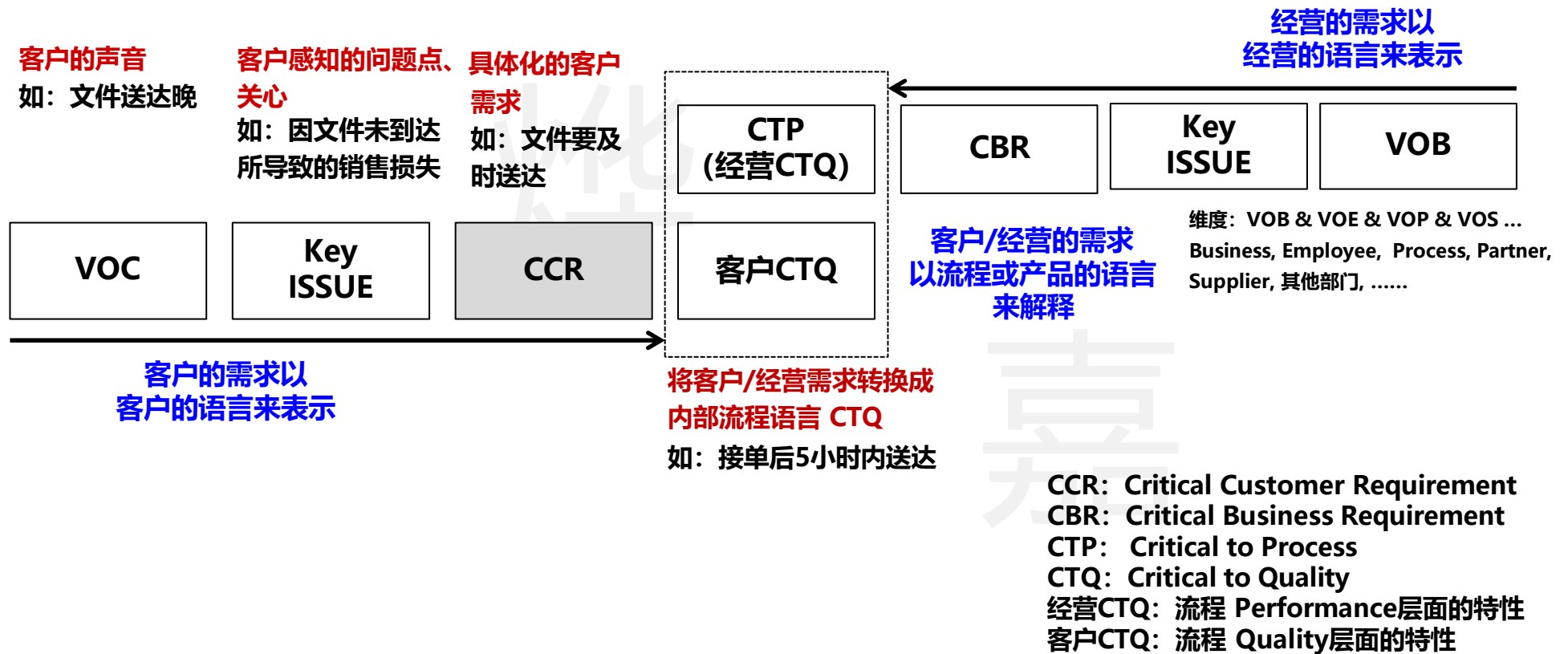
- 要符合本层级（总裁）高度的内容
- 以主谓或动宾式短语进行描述
- 通常1个CSF导出3~5个CTQ

战略方向	CSF	CSF构成要素	战略KPI	现状及差距分析 (VOX / 对标)	VOX中提炼的 客户或业务或 管理层的当年 关键诉求、程度	CTQ



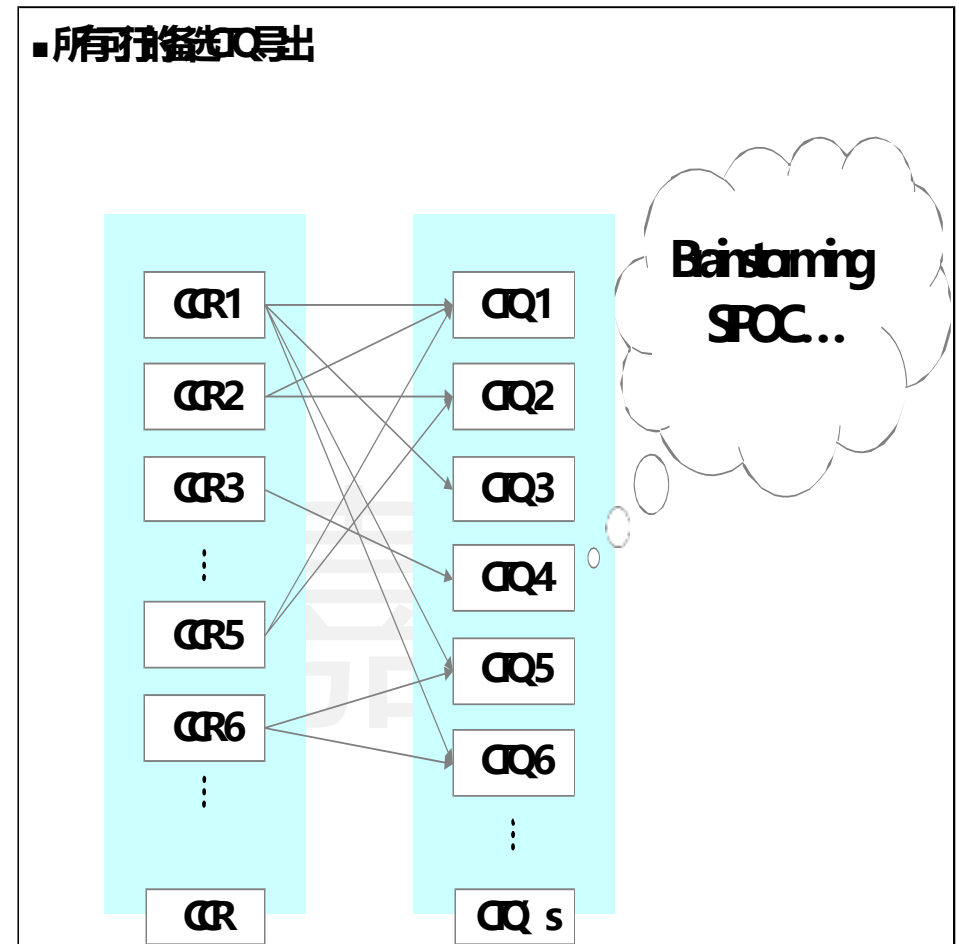
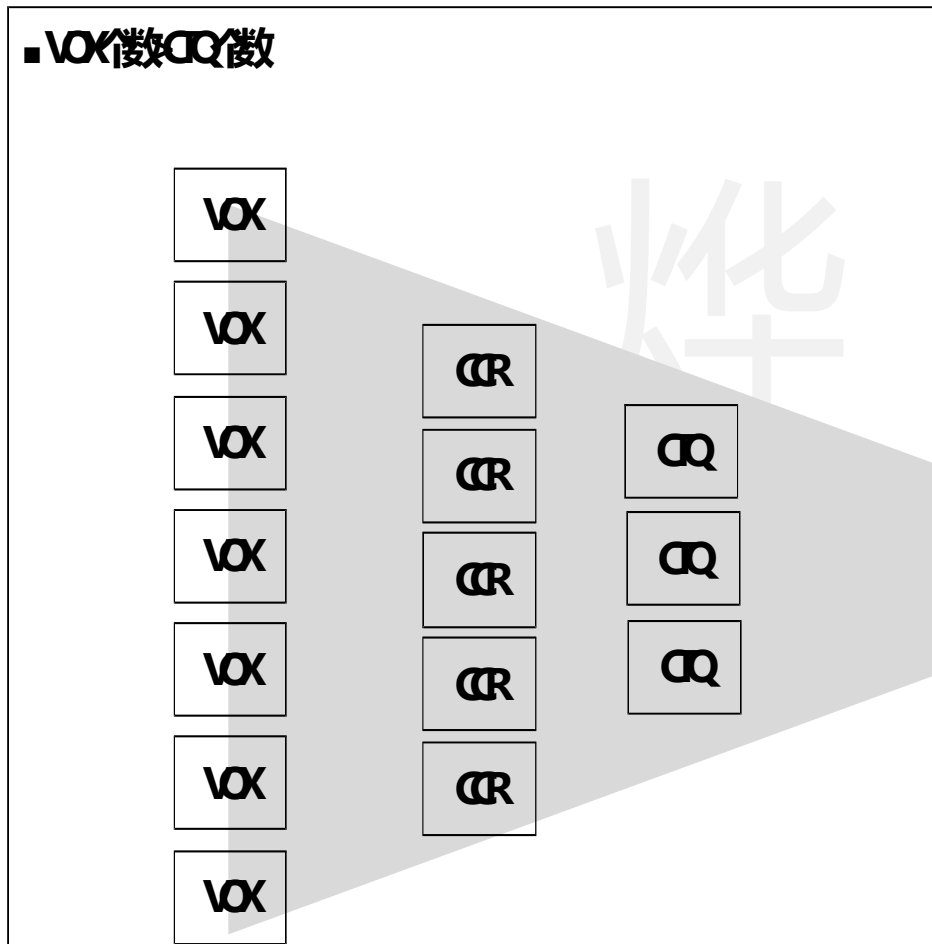
Step1: CTQ-Y导出

■ 基于战略/VOX导出CTQ方法



Step1: CTQ-Y导出

■ 基于战略/VOX导出CTQ方法



Step1: CTQ-Y导出

Example

战略方向	CSF	CSF构成要素	战略KPI	现状及差距分析 (VOX / 对标)	VOX中提炼的客户或业务或管理层的当年关键诉求、程度 (CCR)	CTQ	Y
有效增长 强化符合市场的产品组合与营销活动	新产品 Super 市场扩大	1. 新产品 Super 按时开发 2. 确保Super扩大所需的投资 3. 产品研发流程成果创造 4. 市场开发流程成果创造 5. 提升Super对客户价值 6. 提升Super销售增长率	新产品研发性能 (CGI Index) 新产品满意度 新产品销售增长率	1. 据预测, 新产品Super市场上市相比计划6个月以上延迟 (计划为14年7月, 目前预测时间为15年1月) 2. 初期营销费用东西部计划支出\$450,000, 北部计划支出\$230,000 3. Super以前的Premium产品为例, 通过初期成功对销售提升有作出贡献, 之后因质量问题持续增加导致售后服务费用增加, 未持续巩固领先友商产品的地位 4. 在Premium Launching计划和履行时, 相比现有Standard产品来讲有很多改进, Premium在上市1年内销售增长率提升 30%以上(Super为例, 目标定为6个月以内达到Premium销售增加水平) 5. Super性能与SPEC达成最高水准, 并通过新的平台技术给客户新的价值。同时, 友商也再继续应用类似Super平台技术的新产品研发, 如果Super 研发延迟时, 我们很难引领市场 6. 为增加Super初期销售, 要树立和履行符合Super的促销与渠道计划的Launch战略。	1. 将预期上市时间15年1月至至少缩短3个月以上, 14年10月完成上市应对年底行销活动 2. 对新产品研发性能未达成客户需求目标所导致的交期延迟影响的核心项目 (CGI Index 1.0以下), 集中开展改进 3. 14年1月起, 树立产品 Launching战略, 最晚5月起实施促销及渠道计划, 10月上市时开展全面、综合性的营销与市场扩大活动	为新产品 Super按时研发, 集中改善核心质量项目	新产品研发性能 (CGI Index)
						制定和履行新产品Super市场扩大所需的Launch战略	新产品销售增长率
							新产品Launch计划履行率

Step1 演练时间要求及输出模板 (演练3)

- 演练主题：导出第一层CTQ
- 演练时长：90分钟
 - 完成1个CSF 50分钟，发表30分钟，顾问点评10分钟

战略方向	CSF	CSF构成要素	KPI Pool	现状及差距分析 (VOX / 对标)	VOX中提炼的 客户或业务或 管理层的当年关 键诉求 程度	CTQ	Y

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/825124001104012010>