

## 案例研究

# CMMI®金牌合作伙伴和领先的流程改进咨询机构 Avantare公司开展自评大力改进本公司流程和结果

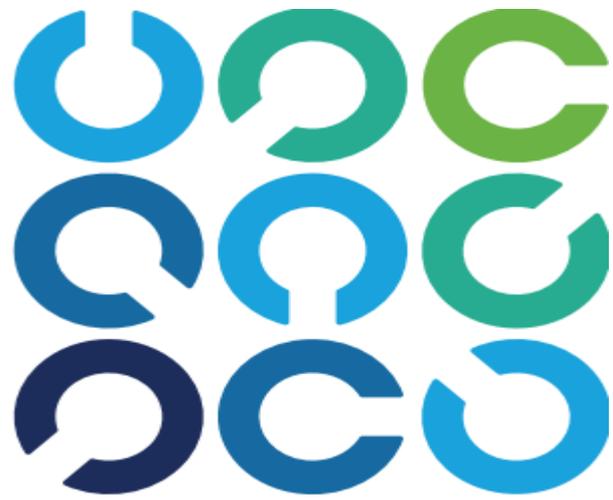
## 业务需求

Avantare于2006年起成为CMMI合作伙伴，2015年获得成熟度2级认证，2017年获得成熟度3级认证，2020年9月，其三个业务部门获得成熟度5级认证。他们利用ISACA®的CMMI®成熟度模型，帮助其他组织实现可衡量和可持续的业务成果。在帮助许多其他组织使用CMMI的方法论发展壮大之后，他们意识到应该把视线转向自身：他们选择了最适合其业务部门的CMMI服务视图，并在2014年采用了该视图。他们认为这将有助于向客户展示CMMI真实而持久的好处，并表明他们对CMMI最佳实践方法的承诺，同时不断提高自己的业务绩效。

Avantare的业务部门包括：

- **咨询：**根据CMMI-DEV、CMMI-SVC、PMBok、ISO 20000、27001、Moprosoft<sup>1</sup>（与ISO29110一致）等标准和模型，并采用六西格玛、设计思维、LEGO® Serious Play™和IDEAL模型等方法，为在项目管理、服务管理、软件工程和流程改进管理方面采用最佳实践提供咨询服务。
- **职业培训：**为流程改进、软件工程实践、项目和服务管理提供培训服务，以及协调组织全球标准（如CMMI、SCRUM和ITIL）的认证培训。
- **专业服务：**该部门提供短期和长期的现场项目，咨询顾问在流程改进、质量和开发方法论模型（如CMMI-DEV、CMMI-SVC、PMBok、TMMI、ISO20000、ISO27001）方面受过专门培训。他们还专门为的项目管理和业务分析人员提供项目管理办公室服务。他们都是Avantare员工，被安排在客户的办公地点，接受Avantare项目管理人員的管理。

<sup>1</sup>墨西哥模式



## 公司背景

自21年前在墨西哥成立以来，Avantare致力于根据质量、竞争力、持久性和增长的原则，通过采用创新的流程和规则，帮助组织提高其效率和盈利能力。目前，Avantare为在墨西哥、拉美、西班牙和中国的客户提供服务。作为墨西哥成立最早的咨询公司，Avantare为基于CMMI、ISO/IEC 20000、ISO/IEC 27001、ISO/IEC 29110、ITIL等模型和世界级标准的流程改进计划提供咨询服务。

欲了解更多信息，请访问 [avantare.com](http://avantare.com)

**avantare**™



## 解决方案

Avantare确定了有待改进的几个具体领域：

- **改进专业服务部门的响应时间：**专业服务部门对外提供接受过流程改进、质量和开发方法模型（如CMMI和其他）培训的短期和长期的驻场工作人员。他们试图缩短从接收驻场人员配置要求到提供候选人简历之间的时间间隔，同时提高候选人得到聘用的成功率。
- **增加专业培训和咨询业务部门的获客渠道，提升客户保留率。**
- **衡量和提高为组织内部客户提供的整体服务质量。**

服务视图被选中是因为它完全专注于客户满意度，并与每个独立的Avantare业务单元的不同需求保持一致。对于2020年度评估，Avantare选择聚焦以下能力：

- 确保质量
- 提供和管理服务
- 选择和管理供应商
- 规划和管理工作
- 管理业务弹性
- 管理员工队伍
- 支持实施
- 维持习惯和坚持不懈
- 提高绩效

“这一成就是伟大的团队合作的结果，它促使我们根据业务目标持续以量化的方式改进我们的流程，根据定量分析做出决策，确定影响我们关键流程的因素，改进我们的日常表现，同时提高客户的满意度。”

Mariana Pérez-Vargas Obregón  
Avantare首席执行官

Avantare 确定了以下几个具体的业务目标：

- 通过采取注重其客户和服务多样性并与客户需求相一致的商业战略，**保持每个业务单元的盈利能力。**
- 通过专门的满意度调查，**提高Avantare每一个战略业务单元的客户满意度**，使其评分保持在4.6和4.8之间。
- 在咨询服务和专业培训中应用敏捷和创新的技术，通过在每个服务单元实施关键绩效指标，显著改进企业文化，从而**提升对服务质量的认知。**



对CMMI服务视图的采用帮助Avantare建立了规则，为他们提供的服务创建了管理方法，并帮助他们规范工作方式。这个过程也有助于稳步提升客户满意度和改进服务，并创造一种注重反馈和持续改进的文化，从而提高业务成果。

## 已实现的主要绩效目标

业务目标	目标度量	实测结果	改善后结果	可量化的组织效益总结
 <p>通过使用满意度调查，提高三个战略业务单元（UENS）的客户满意度，并将其维持在4.6至4.8的评分范围内</p>	<p><b>培训服务：</b> 将培训课程的客户满意度得分提高2%</p> <p>认证课程满意度：4.11至5</p> <p>非认证课程满意度：4.44至5</p> <p>计分法：1-5（低-高）</p>	<p><b>Avantare将培训服务的CSAT提高了6%!</b></p> <p>改进前：认证课程的客户满意度：4.61（平均）</p> <p>非认证课程的客户满意度：4.76（平均）</p>	<p>改进后：客户对认证课程的满意度：4.6192</p> <p>客户对非认证课程的满意度：4.78</p>	<p><b>服务质量：</b> 专业培训服务的客户满意度平均提高了6%</p> <p>客户对非认证课程的满意度提高了11%</p> <p>客户对认证课程的满意度提高了4%</p> <p>专业培训：商业提案的效率提高了9.7%，成交率高于上一年度</p> <p>积极的客户推荐和转介</p> <p>荣获“拉美地区卓越培训服务”称号</p>
	<p><b>咨询服务：</b> 客户满意度提高2%，得分范围为4.66至5</p> <p>计分法：1-5（低-高）</p>	<p><b>Avantare在咨询项目各阶段都将客户满意度平均提高了51%!</b></p> <p>改进前：咨询项目的CSAT为4.76（满分5）</p>	<p>改进后：按项目区分的客户满意度：4.88（平均）</p>	<p>企业客户回头率提高</p> <p>在上一个改进周期内，咨询服务的客户满意度提高了51%</p> <p>展示咨询服务优势的可衡量结果</p> <p>改进了对客户目标的关注</p>

选择  
Avantare  
客户

T - Systems

PM Soluciones

Neta

People Media Technologies

ZUMA

ada shared services solutions



## 已实现的主要绩效目标（续）

业务目标	目标度量	实测结果	改善后结果	量化的组织效益总结
 <p>在咨询服务和专业培训中应用敏捷和创新的技术，通过在每个服务单元实施关键绩效指标，显著改进企业文化，从而提升对服务质量的认知。</p> 	<p><b>专业服务：</b> 在 0%-79.13% 的规范范围内，将候选人简历的拒绝率降到5%以下</p> <p>在 0-34.9 天的规范范围内，从接收到客户的人员配置要求到提供候选人简介之间的时间间隔缩短5%</p>	<p><b>Avantare</b> 通过改进其招聘流程并在其CRM系统中开发一个专门的招聘模块，<b>将候选人的获聘率提高了66%</b></p> <p><b>Avantare</b> 将从接收到客户的人员配置要求到提供候选人简介之间的时间间隔缩短了<b>49%!</b></p> <p>在改进前，候选人的平均拒绝率为17.3%。</p>	<p>改进后：每个空缺岗位的拒绝率仅为<b>6%</b></p> <p>每个人员配置要求的平均简历提交时间为<b>4天</b>（平均）</p>	<p><b>Avantare</b> 受到其客户——提供专业服务的十大最佳合格供应商之一——<b>MetLife México</b> 的认可，包括升级合同续约</p> <p>积极的客户推荐和转介</p> <p>改善对专业服务的看法</p> <p>通过实施自动化的招聘和录用程序，减少了<b>23%</b>的重复工作</p> <p>通过实施明确的审批工作流程，提高了招聘和雇用的效率</p> <p>加强对客户候选人要求的控制，改进了候选人的平均演示时间</p> <p>空缺岗位的替代率大幅提高<b>61%!</b>（至3天）</p> <p>新客户空缺岗位替代率提高了<b>38%</b>（从11天到5天）</p>

“回顾2020年度的评估，给我们留下深刻印象的是**Avantare**的管理，无论是在确定预期还是沟通方面。整个组织的每个业务领导都被授权负责，并做出最有利于组织的敏捷决策。这对一个规模较小的组织来说是一个巨大的成就”。

**Giuseppe Magnani**， CMMI主任评估师  
企业战略



## 汲取的教训

通过与CMMI的长期合作，Avantare认为他们在提供和管理服务的过程中更加有条理，更加规范。他们已经开发了几个独特的知识产权资产，可以帮助他们以更有效和可重复的方式提供服务。这也让他们对内部决策过程以及如何最好地过渡到向客户提供数字化服务的复杂过程更加清晰。Avantare还通过专注于改善特定的关键能力，而不仅仅是他们的成熟度水平，取得了可衡量和显著的成功。

他们是一个致力于不断学习和改进的组织，包括承认错误并从中吸取教训。例如，由于大流行病带来的远程工作的挑战，他们意识到他们需要对沟通方法进行调整。流程的改变并不总是像面对面那样清晰有效地传递给组织，导致一些新的流程需要重新培训。他们还发现，培训课程中的远程讨论，尤其是在主题复杂的情况下，需要额外关注，因为并非所有参与者都感到完全沉浸其中。

Avantare公司一直致力于提供高质量的服务，并且从一开始就得到了管理层的支持。作为一个规模较小的组织，他们担心应用CMMI服务可能会是一个挑战，但这些担心是没有根据的。而且，作为一个致力于持续改进的组织，他们知道他们需要将这些同样的原则应用于自己，以获得成长和成功。特别是，确定需要改进的关键领域和衡量成功的关键绩效指标，有助于说服他们的董事会批准对CMMI的投资。Avantare还聘请了一名外部认证的CMMI主任评估师，以帮助他们保持正确的方向和聚焦。这帮助他们发现了几个“顿悟”的时刻：在使用统计数据来确定要衡量的最关键变量时见证了创新的力量，在为客户提供高质量服务的时候见证了客户满意度的提升。

通过专注于自己的流程改进，Avantare学到了一些有价值的见解，帮助他们更好地服务客户，在帮助客户解决问题的过程中提供更多的同理心和关注，展示出对客户成功的真正承诺。他们还清楚地表明，CMMI方法论对各种规模的组织都有效，因为他们自己和他们所代表的咨询客户都感受到了明显的改进。



半个多世纪以来，ISACA® ([www.isaca.org](http://www.isaca.org)) 致力于推动全球技术领域的人才、专业知识和学习的不断进步。ISACA为个人提供知识、证书、教育和社区，以促进他们的职业发展和企业转型，并使企业能够培训和建立高质量的团队。这些证书包括全球高度认可的国际注册信息系统审计师 (CISA®)，风险及信息系统控制认证 (CRISC™)，注册信息安全经理认证 (CISM)，企业IT治理认证 (CGEIT®) 和国际注册数据隐私安全专家认证 (CDPSE)。通过这些证书，ISACA帮助全球专业人士不断获取先进的知识和技能，并获得组织的认可。ISACA在188个国家和地区设有225多个分会。

作为享誉全球的信息安全专业机构和学习组织，ISACA拥有超过150,000名成员，分布在信息和网络安全、治理、鉴证、风险和隐私等工作领域，通过技术推动创新。

ISACA的能力成熟度模型集成 (CMMI) 能够帮助企业在产品开发、优质服务、劳动力管理、数据管理、供应商管理和网络安全等关键业务能力方面提高绩效并同时提供评估绩效的基准。25年来，成千上万的高效能组织通过采用CMMI取得了可持续的商业成功，并展示了他们作为可靠的商业伙伴和供应商的能力。