



中华人民共和国国家标准化指导性技术文件

GB/Z 19579—2012
代替 GB/Z 19579—2004

卓越绩效评价准则实施指南

Guidelines for the criteria of performance excellence

2012-03-09 发布

2012-08-01 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局
中国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 实施指南	1
4.1 领导	1
4.2 战略	3
4.3 顾客与市场	5
4.4 资源	7
4.5 过程管理	10
4.6 测量、分析与改进	12
4.7 结果	14
附录 A (资料性附录) 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表	17
附录 B (资料性附录) 卓越绩效评价——从组织概述开始	19
附录 C (资料性附录) 卓越绩效评价要素和评分指南	20

前 言

本指导性技术文件依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本指导性技术文件代替 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》。本指导性技术文件与 GB/Z 19579—2004 相比主要变化如下：

——增强了对 GB/T 19580 标准系统性、逻辑性和条款理解的诠释。

本指导性技术文件由国家质量监督检验检疫总局提出。

本指导性技术文件由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)归口。

本指导性技术文件起草单位：中国标准化研究院、中国质量协会、北京信息科技大学、厦门 ABB 开关有限公司、中国移动通信集团广东有限公司、海尔集团。

本指导性技术文件主要起草人：龚晓明、田武、熊伟、刘宇、李钊、朱怀奇、杨学东。

本指导性技术文件于 2004 年首次发布。

引 言

本指导性技术文件遵循 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》国家标准的评价要求,借鉴国内外卓越绩效管理的经验和做法,结合我国企业经营管理的实践,从领导,战略,顾客与市场,资源,过程管理,测量、分析与改进以及结果等七个方面给出了卓越绩效评价准则的实施指南,有助于《卓越绩效评价准则》的使用者更好地理解和使用该标准。

GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》详细规定了卓越绩效评价要求,是卓越绩效评价的主要依据;本指导性技术文件是组织实施《卓越绩效评价准则》配套的指导性技术文件,为组织理解和应用《卓越绩效评价准则》提供指南。

本指导性技术文件的附录 A 为理解卓越绩效评价准则 4.1 至 4.7 七个条款及组织概述之间的关系提供了框架图及相关诠释,并给出了二十三个评分条款的分值表,以用于管理成熟度的定量评分。

本指导性技术文件的附录 B 说明了将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性,并给出了组织概述所需包括的内容。

本指导性技术文件的附录 C 说明了过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素,并分别给出了过程条款、结果条款的评分指南,同时给出了评分说明,为卓越绩效评价提供了操作性的指南。

卓越绩效评价准则实施指南

1 范围

本指导性技术文件给出了理解和应用 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的指南。

本指导性技术文件适用于追求卓越的各类组织,旨在指导组织提高其整体绩效和能力,并为组织自我评价和质量奖评价提供实施指南。

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

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000 和 GB/T 19580 界定的术语和定义适用于本文件。

4 实施指南

组织的卓越绩效评价包括定性评价和定量评分,具体的评价指南参见附录 A、附录 B 和附录 C。

4.1 领导

4.1.1 提要

本条款对组织的持续成功起着关键作用。其中,高层领导的引领和推动是组织持续成功的前提,组织治理是组织持续成功的保障,而履行社会责任则是组织持续成功的必备条件。

4.1.2 高层领导的作用

本条款包括高层领导作用的要点:确定方向、双向沟通、营造环境、质量责任、持续经营和绩效管理。

- a) 确定方向是指确定和贯彻组织的使命、愿景和价值观。使命、愿景和价值观体现了组织未来的发展方向,也是组织文化的核心,并为战略和战略目标的制定设定前提。组织的高层领导应结合其历史沿革、行业特点和内外外部环境等实际情况,研讨、提炼、确立和贯彻其使命、愿景和价值观,并率先垂范。
- b) 双向沟通的目的在于使全体员工及其他相关方对组织的发展方向和重点有清晰、一致的理解、认同并付诸行动,在组织内部达成上下同心,在组织外部促进协同发展。组织可通过高层领导演讲、座谈会、网站、报刊及文化体育活动等多种形式,与员工双向沟通;通过洽谈会、研讨会、外部网站等形式与相关方双向沟通。组织应围绕其发展方向和重点,建立物质激励和精神激励相结合的绩效激励制度。
- c) 营造环境指营造一个包括诚信守法、改进、创新、快速反应和学习等要点的组织文化环境。高

层领导应通过组织文化建设,积极倡导诚信守法,鼓励员工开展多种形式的改进和创新活动,提高快速反应能力,培育学习型组织和员工。

- d) 履行确保组织所提供产品和服务的质量安全的职责,引导组织承担质量安全主体责任。
- e) 制定与组织经营发展的战略目标保持一致的品牌发展规划,通过提高组织的产品质量和服务水平,推进组织的品牌建设,不断提高组织的品牌知名度、品牌美誉度、品牌形象和品牌忠诚度。
- f) 持续经营旨在实现基业常青。为推动和确保持续经营,组织应培育和增强风险意识,开展战略、财务、市场、运营、法律、安全、环境、质量等方面的风险管理,提升应对动态的内外部环境的战略管理和运营管理能力,并重视培养组织未来的各层次领导者。
- g) 绩效管理的最终目的是实现愿景和战略目标。高层领导应通过诸如战略研讨会、管理评审会、经济活动分析会和专业例会等形式,定期评价组织的关键绩效指标,确定改进和创新的重点,促进组织将追求卓越付诸行动。

4.1.3 组织治理

本条款包括两项要点:完善组织治理体制所需要考虑的关键因素;对高层领导和治理机构成员的绩效评价。

- a) 组织治理所需考虑的关键因素包括:
 - 明确管理层的经营责任、道德责任、法律责任等;
 - 明确治理体制中各机构的财务责任,健全财务制度,规范会计行为;
 - 规定经营管理的透明性及信息披露的政策;
 - 确保内、外部审计活动独立于被审计的对象和职责范围,包括:外部审计和相关服务不能来自相同或关联的机构;
 - 保护股东及其他相关方的利益,特别是中小股东的权益,以及员工、供方等的合法权益。
- b) 对高层领导和治理机构成员的绩效评价旨在建立激励和约束机制,并运用评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性。评价方式可包括自评和上级、同事、下属评价以及相关方反馈等多视角的评价。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

组织在致力于自身发展的同时,还要积极主动地履行社会责任,以更具社会责任感的组织行为增强其竞争优势,致力于成为卓越的企业公民。在“4.2 战略”和“4.5 过程管理”中,应考虑那些对组织持续成功至关重要的社会责任。

本条款包括三项要点:应承担的公共责任、应遵守的道德规范和自愿开展的公益支持。

4.1.4.2 公共责任

公共责任是指组织对公众和社会所应承担的基本责任:

- a) 组织应评估在产品、服务和运营对质量安全、环境保护、能源节约和资源综合利用以及公共卫生等方面的影响,并采取预防、控制和改进措施。
- b) 组织可采取社区调查、座谈等各种方式,主动预见公众对产品、服务和运营在上述各方面的隐忧,做出应对准备,如:应对公众对新建基础设施的环境安全隐忧,确保配套环境安全设施的同时设计、同时施工、同时交付使用;应对公众对突发事件的隐忧,制定应急预案并在可行时定期演练。

- c) 组织应识别、获取在上述各方面的法律法规要求,并识别和评估相应的风险,建立遵循法律法规要求和应对相关风险的关键过程及绩效指标,包括预防、控制程序和改进方案,在确保满足法律法规要求的基础上持续改进,达到更高水平。

4.1.4.3 道德行为

道德行为是指组织在决策、行动以及与利益相关方之间的交往活动中,遵守道德准则和职业操守的表现。从高层领导到一般员工都应遵守道德规范,并影响组织的利益相关方:

- a) 诚信是组织道德行为中的最基本准则。高层领导应率先垂范,在整个组织中倡导诚信、践行诚信。
- b) 组织应基于其使命、愿景和价值观,制定清晰明了的道德规范并定期沟通和强化;应建立用于促进和监测组织内部,与顾客、供方和合作伙伴之间及组织治理中符合道德规范的关键过程及绩效指标。其绩效指标可包括:遵守道德规范情况的调查指标、诚信等级、违背道德规范的事件数等。

4.1.4.4 公益支持

公益支持是组织超出法规和道德承诺之外的社会责任,是组织在资源条件许可的条件下,提升在社会责任方面的成熟度,成为卓越企业公民的表现机会和途径。

公益领域的范围很广,可包括:文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等。组织应依据其使命、愿景、价值观和战略,策划、确定重点支持的公益领域,主动积极开展公益活动,赢得公众口碑,提升社会形象。

在公益支持活动中,高层领导应起模范作用,引导和带领广大员工做出自己的贡献。

4.2 战略

4.2.1 提要

本条款着眼于组织未来发展的全局性战略分析、选择和部署。

组织应通过战略制定,确立战略和战略目标;通过战略部署,使战略和战略目标具体化,转化为实施计划和关键绩效指标,并配置资源予以实施。

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

战略制定是组织对其未来发展的谋划、决策过程。组织应基于使命、愿景和价值观,以顾客和市场为导向,收集内外部环境的数据、信息,运用预测、估计、选择和设想及其他方法分析和预见未来,确立战略和战略目标,获得持续发展和成功。

本条款包括两项要点:“战略制定过程”要求说明如何进行战略制定;“战略和战略目标”则要求说明所制定的战略和战略目标。

4.2.2.2 战略制定过程

组织应确定其战略制定过程,并确保考虑内外部环境因素:

- a) 组织在确定其战略制定过程时应考虑:
 - 明确战略制定的主要步骤和工作计划,包括各步骤的职责分工、时间安排等;
 - 由高层领导主持,相关部门及员工参与,必要时可委托专业机构协助制定;可建立负责战略管理的委员会、跨职能小组以及指定归口协调部门;

——根据行业及产品特点,规定长、短期计划的时间区间,并通过战略制定工作计划,使之与战略制定过程协调对应。

b) 组织在制定战略时,应考虑:

——GB/T 19580 标准列出的关键因素,并收集相关数据和信息;

——采用科学的方法进行数据和信息的分析,例如 PEST(政治、经济、社会文化、技术)宏观环境分析、五力模型产业环境分析、SWOT(优势、劣势、机会和威胁)分析以及 KSF(关键成功因素)分析、CBI(主要障碍性因素)分析等。

4.2.2.3 战略和战略目标

组织应说明其战略和战略目标,以及如何应对、考虑相关要求:

a) 在组织的战略和战略目标中:

——战略和战略目标应与使命、愿景和价值观相一致;

——战略可围绕以下一项、多项或全部而建立:新产品、服务和市场;通过收购、受让等各种途径获得收入增长;资产剥离;新的合作伙伴关系和联盟;新的员工关系;满足社会或公共需求。

——应考虑潜在市场、竞争对手、核心竞争力等方面可能发生的变化,在战略中准备相应的预案;

——战略目标是组织增强竞争力,获得或保持持久竞争优势而期望达到的绩效水平。组织应确定实现战略目标的时间表及逐年的、量化的关键指标值。

b) 组织应通过系统、周密的内外部环境分析和战略决策,使战略和战略目标能够应对、考虑以下要求:

——应对战略挑战和发挥战略优势,反映产品、服务、运营和商业模式方面的创新机会。其中,战略挑战是组织为持续获得成功而面对的压力,包括外部的和内部的;战略优势是对组织未来成功起决定性影响的有利因素,通常源自组织的核心竞争力和战略伙伴关系,而核心竞争力指组织最擅长、独特且难以被模仿的能力;

——均衡地考虑长、短期的挑战和机遇,以及所有相关方的需要,如:股东的投资收益、顾客的满意与成功、员工的发展与满意、供方的共同成长以及社会责任要求等。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

组织应将战略和战略目标转化为实施计划及相关的关键绩效指标,并予以贯彻实施,同时应用这些关键绩效指标监测实施计划的进展情况,预测组织未来的绩效,以保持竞争优势。

本条款包括两项要点:制定与部署实施计划,使组织的战略和战略目标得以实施;针对组织的关键绩效指标,进行预测、对比,以便制定、跟踪、验证目标和计划。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

组织应制定实施计划,通过配置资源予以部署,并建立关键绩效指标系统监测其进展:

a) 组织应基于总体战略和相关业务战略,制定和部署各职能领域的战略实施计划,确定关键绩效指标,采用诸如目标管理或平衡计分卡等方法层层分解、细化,以实现战略目标;组织应适时分析、评估实际与计划的偏离,并考虑内外部环境的变化,对战略、战略目标及其实施计划进行调整并予以落实。

b) 组织的主要长、短期实施计划应包括市场营销、技术、生产运营等方面的计划,反映在产品和

服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。

- c) 组织可通过制定包括人力、财务、信息和知识,技术、基础设施和相关方关系等资源方面的长短期计划,获取和配置资源,以确保整体实施计划的实现。
- d) 组织的关键绩效指标系统应协调一致,并对组织的协调一致性起强化作用。应确保该指标系统涵盖了所有关键的战略部署领域和相关方,如准时交付率指标应涵盖与其相关的产品、部门及供方。

4.2.3.3 绩效预测

绩效预测指对未来的绩效或未来目标实现结果的估计,是一种关键的管理诊断和战略策划工具。其方法可包括定量和定性的预测方法,如时间序列分析、回归分析、德尔菲法等。

组织应根据 4.2.3.2 所确定的关键绩效指标,基于所收集的相关数据和信息,运用适宜的科学方法和工具,对长、短期计划期内的绩效进行预测;并将所预测绩效与竞争对手或对比组织的预测绩效相比较,与主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较,以制定和验证自己的目标和计划。绩效预测时,可考虑计入因新创办或并购企业、市场的拓展和转移、新的法律法规和标准要求以及在产品、服务和技术上的创新将导致的显著变化。

通过绩效的预测和对比,能够帮助组织提高绩效预测能力,以便:更准确地描绘未来组织和主要竞争对手、标杆的绩效趋势,制定在竞争中领先的目标指标以及对策;更全面地评估其相对于竞争对手、标杆和自身目标的改进和变革的速率,以应对绩效差距,进行绩效改进和战略调控,确保实现所预测的绩效。

4.3 顾客与市场

4.3.1 提要

本条款旨在增强组织在顾客与市场方面的持续经营能力,以推动组织追求卓越。

组织应在识别、确定顾客的需求、期望和偏好基础上,建立顾客关系,增强顾客的满意和忠诚,提高市场占有率。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

顾客和市场的了解是顾客关系管理以及战略策划的先决条件。只有应用系统的方法,对当前及未来的顾客和市场需求、期望及其偏好进行全面、动态的了解,才能持续地提供满足顾客需要的产品和服务,调整营销策略,建立和完善顾客关系,拓展新的市场。

本条款包括两项要点:细分顾客和市场;了解各顾客群和细分市场的需求、期望和偏好。

4.3.2.2 顾客和市场的细分

组织应识别、确定其目标顾客群和细分市场,同时将潜在顾客和市场考虑在内:

- a) 组织应根据自身的战略优势,进行市场细分和定位,确定当前及未来的产品和服务所针对的目标顾客群和细分市场。细分的视角可包括:市场区域、销售渠道、顾客行业、质量与价格等等。应根据组织的实际,考虑细分后顾客偏好的显著性,从关键的视角进行细分。
- b) 组织在了解现有顾客和市场的同时,应根据其战略发展方向,关注包括竞争对手的顾客在内的潜在顾客和市场,收集竞争和市场情报,以拓展新的市场。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

组织应建立了解顾客和市场的方法,识别和确定顾客的需求、期望和偏好,运用所收集的信息和反馈,并与时俱进,适应发展方向、业务需要及市场变化:

- a) 组织应通过问卷调查、顾客访谈和反馈等方法,了解不同顾客群的需求、期望和偏好,以及这些需求、期望和偏好的相对重要性或优先次序,重点考虑那些影响顾客偏好和重复购买的产品和服务特征,包括组织的产品和服务与竞争对手相区别的特征,诸如质量特性、可靠性、性价比、交付周期或准时交付、顾客服务或技术支持等;应根据组织实际,考虑针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法,例如:对经销商和终端顾客采用不同的调查问卷。
- b) 组织应收集当前和以往顾客的相关信息和反馈,包括市场推广和销售信息、顾客满意和忠诚的数据、顾客赢得和流失的分析以及顾客投诉等,建立顾客档案或知识库,以用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程,并强化顾客导向、满足顾客需要和识别创新的机会。
- c) 组织应定期评价了解顾客需求和期望的方法,并对这些方法的适用性、有效性进行分析和改进,使之与发展方向和业务需要保持同步,并适应市场的变化。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

组织应基于对顾客和市场的了解,建立、维护和加强顾客关系,测量顾客满意和忠诚,并推动产品、服务和管理的改进,以留住现有顾客、获得新的顾客并开发新的商机。

本条款包括两项要点:建立顾客关系;测量顾客满意和忠诚。

4.3.3.2 顾客关系的建立

组织应建立顾客关系,明确与顾客接触的主要渠道,有效、快速地处理顾客投诉,并与时俱进,使之适应发展方向和业务需要:

- a) 组织应针对不同顾客群建立差异化的顾客关系,包括与关键顾客建立合作伙伴或战略联盟关系,以赢得顾客,提高其满意度和忠诚度,增加重复购买的频次和获得积极的推荐。
- b) 组织应建立与顾客接触的主要渠道,如网站、展销会、登门拜访、订货会、电子商务、电话、传真等,以便于顾客查询信息、进行交易和提出投诉;确定每种渠道主要的顾客接触要求,即顾客对接触过程的要求,进而形成顾客服务的标准,并展开、落实到有关的人员和过程。
- c) 组织应确立顾客投诉处理过程以及相关职责,建立快速反应机制,确保投诉得到有效、快速的解决,例如向顾客承诺响应和(或)解决的时限并切实履行;应授权与顾客接触的第一位员工把问题处理好,恢复顾客因不满意而失去的对组织的信心,最大限度地减少顾客不满和业务流失;应积累和分析投诉信息,确定共性问题、根本原因及改进的重点,用于整个组织及合作伙伴的改进。
- d) 组织应定期评价、不断改进在顾客关系方面的方法,使之适应发展方向及业务需要。

4.3.3.3 顾客满意的测量

组织应测量顾客满意和忠诚,跟踪产品、服务和交易质量,并与竞争对手和标杆对比,以推动改进;并使这些方法与时俱进,适应发展方向和业务需要:

- a) 组织应考虑针对不同顾客群,如经销商和终端顾客,采取不同的顾客满意和忠诚程度测量方法,获得有效的信息用于改进。顾客满意的测量通常包括评价项目和数字化的等级量表,评价

项目应涵盖顾客的关键需求,诸如质量特性、价格、可靠性、交付期、顾客服务或技术支持等。顾客忠诚通常表现为诸如留住顾客、重复购买及获得积极推荐等方面的绩效。

- b) 组织应通过对顾客的跟踪、回访或市场调查等途径,跟踪产品和服务质量,以便获得及时、有效的反馈信息,如产品开箱合格率和故障率等,快速识别和解决问题,并用于改进活动,防止其再发生,预防未来顾客的不满意。
- c) 组织可通过组织自己的调查研究或通过独立的第三方机构,获取和应用可与竞争对手和标杆相比较的顾客满意信息,以识别所存在的威胁和机会,改进组织的绩效,并了解影响市场竞争力的因素,用于战略制定。
- d) 组织应定期评价、不断改进测量顾客满意和忠诚的方法,使之适应发展方向及业务需要。

4.4 资源

4.4.1 提要

本条款上承战略,为战略部署配置资源;下接过程,为过程实施提供资源。

组织应为确保战略目标的实现、过程的有效和高效实施,提供所必需的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方关系等资源。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

组织应根据其使命、愿景、价值观和战略,建立以人为本的人力资源管理体系,并根据各职能的长短期实施计划,制定和实施长短期的人力资源计划。人力资源计划可考虑诸如以下方面:

- 促进授权、创新的组织结构和职位的再设计;
- 促进员工与管理层沟通;
- 促进知识分享和组织学习;
- 改进薪酬和激励机制;
- 改进教育、培训和员工发展。

本条款包括四项要点:工作的组织与管理;员工绩效管理;员工的学习和发展;员工权益与满意程度。

4.4.2.2 工作的组织和管理

为了应对战略挑战,组织应根据战略发展和业务变化的需要,对工作和职位进行组织、管理,确定人力资源需求并予以配置,并实现有效的沟通:

- a) 组织应对工作和职位进行组织、管理,促进组织内部的合作,调动员工的积极性、主动性,促进组织的授权、创新,进而提高组织的执行力。可采用的方法如:采用扁平化的组织结构,减少沟通层次,以提高运作效率;采用矩阵制的组织结构,建立联合攻关小组、六西格玛小组、跨部门QC小组、并行工程小组等跨职能团队,促进横向沟通,以减少部门间壁垒。
- b) 组织应根据长短期人力资源计划,确定员工类型和数量的需求,进行职位分析,识别所需员工的特点和技能,形成职位说明书,招聘、任用和留住员工。必要时,应对员工流失情况进行分析,并采取相应的措施。
- c) 组织应建立诸如总经理邮箱、合理化建议、网上论坛及各类座谈会等渠道,听取和采纳员工、顾客和其他相关方的各种意见和建议;采用经验交流、交叉培训、岗位轮换及网络沟通、视频会议等方法,在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。

4.4.2.3 员工绩效管理

组织应开展员工绩效管理,使员工、部门和组织整体的绩效协调一致,以提高员工和组织的绩效,实现组织的战略实施计划。可考虑:

- 基于组织关键绩效指标的分解,对员工绩效进行定量和定性的评价和考核,并在适当的时机,采用适当形式,将评价和考核结果反馈给员工,以便采取措施改进绩效。员工绩效评价的内容可包括绩效结果和绩效因素(如员工态度、知识和技能等)。评价和考核可针对员工个人也可对团队进行。其中的员工不仅包括正式员工,也包括季节工、临时工。
- 建立科学合理的薪酬体系和实施适宜的激励政策和措施,包括薪酬、奖惩、认可、晋升等物质和非物质的激励政策和措施。

4.4.2.4 员工的学习和发展

组织应通过教育与培训提高员工的意识、知识和技能,进而提高员工和组织的绩效,促进组织的战略发展和员工的职业发展:

a) 员工的教育与培训

组织应建立从需求识别、计划制定和实施,到效果评价和改进的教育与培训管理体系。

员工教育与培训的需求可包括:

- 为应对战略挑战,培育核心竞争力和落实长、短期实施计划的需求,通常通过人力资源计划体现;
- 为改进员工和组织绩效而产生的知识和技能需求,可通过员工绩效评价、改进和创新计划等渠道识别;
- 员工职业发展和兴趣爱好方面的需求,可通过员工培训和教育需求调查识别。

教育与培训计划的内容可包括:教育与培训的对象、目标、方式、经费和设施等事项。

组织对教育与培训的效果进行评价时,除了采用考试、问卷等方式即时评价外,还应结合员工和组织绩效的变化,评价教育与培训后学以致用用的有效性,并促进教育与培训工作的改进。

组织在教育与培训中,应注重:

- 根据岗位和职位的不同分类分层实施,如:按管理、技术、操作及按不同工种分类;按高层、中层、基层分层;
- 采用多种方式,可包括委托培养、自学、短期培训、学术研讨会、远程教育、轮岗、交叉培训等。

b) 员工的职业发展

组织应建立多种发展渠道,鼓励、帮助各层次员工制定和实施有针对性、个性化的职业发展规划,实现学习和发展目标。

组织应制定和实施适当的继任计划,包括高、中层领导岗位及关键技术岗位的继任计划,形成人才梯队,以提高组织的持续经营能力。

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

组织应确保员工权益,包括保持良好的工作环境、提供福利支持、保证员工参与的权利,促进全体员工的满意:

a) 员工权益

组织应通过实施职业健康安全管理体系,针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标,如粉尘、噪声、有害气体、电磁辐射等,保证和不断改善员工的工作环境,并对可能发生的突发事件和危险情况作好应急准备[参见 4.5.2.4b)];

组织应制定有关员工服务和福利的制度,根据不同员工群体的关键需求和期望,提供相应的服务、

福利等方面的支持,并遵循《劳动法》、《工会法》等法律法规保障员工的合法权益;

组织可采用员工调查、访谈等方法,确定影响员工参与的因素,为员工营造主动参与的环境,鼓励员工积极参与多种形式的活动,如 QC 小组、合理化建议等,并提供时间和资金方面的支持。

b) 员工满意程度

组织可采用员工问卷调查、座谈等方法,确定影响员工满意程度和积极性的关键因素,如薪酬福利、劳动保护、学习机会、职位提升机会等,以及这些因素对不同员工群体的影响;

组织应通过问卷调查等方法定期调查员工满意程度,了解员工的意见和建议,并分析原因,制定改进措施,提高员工满意程度。需要时,可增加针对性调查,如针对某类员工或某些方面的调查;

组织还可通过其他指标,如员工流失、缺勤、抱怨、安全及生产效率,评价和提高员工的满意程度和工作积极性。

4.4.3 财务资源

组织应根据战略目标和实施计划确定资金需求,通过诸如自有资金、银行贷款、发行债券以及上市或增发股票等方法保障资金供给。

组织应制定严密科学的财务管理制度,推进全面预算管理,并提高预算准确率;开展成本管理,控制和降低成本;进行财务风险评估,提出并实施风险管理解决方案,确保和提高财务安全性。

组织可采用降低库存、减少应收账款等方法加快资金周转,采用盘活存量资产等方法提高资产利用率,以实现财务资源的最优配置,提高资金的使用效率。

4.4.4 信息和知识资源

组织应识别和开发信息源,建立集成化的软硬件信息系统并确保其可靠性、安全性和易用性,持续适应战略发展的需要;应有效管理知识资产,同时确保数据、信息和知识的质量:

- a) 组织可根据战略制定和日常运营的需求,识别和开发内部信息源;通过与行业协会、顾客、供方和合作伙伴等的外部合作以及利用社会媒介等渠道,识别和开发外部信息源,特别是竞争和标杆情报信息源,从而确保获得所需的数据和信息,并通过信息系统等途径,向员工、供方和合作伙伴及顾客提供相关数据和信息,以提高包括供方、组织、顾客在内的供应链整体效率和快速反应能力。
- b) 组织应优选软硬件供方及其产品,建立符合行业特点及业务需求的信息系统,并通过与供方密切合作、培养软硬件维护人员、信息系统用户参与等方法,确保信息系统软硬件的可靠性、安全性、易用性。
- c) 组织应基于战略及其实施计划,开展信息化需求调查和分析,制定长短期的信息化发展计划,积极、系统地推进信息化建设,逐步建立和运行满足内外部用户要求的集成化信息系统。
- d) 组织应营造重视知识的学习型组织文化氛围,明确知识管理过程,建立知识管理的信息平台,收集和传递来自员工、顾客、供方和合作伙伴的知识,通过内部知识分享和外部标杆对比,识别最佳实践,进行确认、积累、整合、分享和推广应用,使分散的知识集成化、隐性的知识显性化,将知识转化为效益,促进知识资产的不断增值。其中:
 - 组织内部的知识可包括:图纸、文件、专利、技术诀窍、攻关成果、技术革新和改造成果、QC 小组和六西格玛管理成果、合理化建议成果、专业论文等;
 - 组织外部的知识可包括:顾客的图纸和文件,竞争对手和标杆的最佳实践、管理经验,供方和合作伙伴的专业技术文件,与组织运营相关的法律法规等。
- e) 组织应建立确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性等质量属性的方法、监测指标并持续改进,以不断提高数据、信息和知识的质量。

4.4.5 技术资源

组织应基于技术评估制定战略,开展技术创新,形成在技术方面的核心竞争力,并制定和落实长短期技术发展计划:

- a) 结合战略制定流程,收集内外部技术信息,及时了解并预测行业技术发展状况,对组织的技术现状进行评估并与同行对比分析,为制定战略提供依据,并识别增强组织核心竞争力的机会。
- b) 基于其战略定位,确定与之相适应的技术定位,并瞄准国际先进技术和标准,将“原始创新、集成创新与引进消化吸收再创新”相结合,开展自主技术创新,提高组织的技术创新能力。
- c) 注重知识积累,形成设计、操作和服务等方面的技术诀窍以及各类专利,并推广应用,逐步形成组织在技术方面的核心竞争力。
- d) 基于其技术定位,制定长短期技术发展计划,明确技术开发和改造的目标和计划,进行技术经济论证和可行性分析,落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

4.4.6 基础设施

组织应根据其战略实施、日常运营的要求以及相关方需求和期望,确定和提供所必需的基础设施,包括:

- a) 根据战略实施计划和过程管理的要求,提供满足产能、质量、成本、安全、环保等各方面要求的基础设施。
- b) 建立故障性和预防性维护保养制度。根据企业的行业特点和自身条件,处理好专业维护保养和操作人员维护保养之间的关系,制定科学合理的测量指标,保证基础设施的状态完好。
- c) 根据战略目标和长短期实施计划以及日常过程管理的要求,制定和实施更新改造计划,不断提高基础设施的技术水平。
- d) 根据基础设施的关键失效模式,制定预案,防止由于基础设施的失效带来的环境、职业健康安全和资源利用方面的问题。

4.4.7 相关方关系

相关方关系是组织的重要资源,组织应致力于与顾客、股东、员工、社会、供方和合作伙伴建立共赢的关系,以支持组织的使命、愿景、价值观和战略。

组织应特别关注与供方和合作伙伴的关系,根据对组织成功的影响程度确定关键供方和合作伙伴,基于平等互利、共同发展的原则,推动和促进双向沟通和知识分享,提供诸如技术、管理、人员和资金等方面的支持,建立长期合作伙伴关系或战略联盟等,共同提高过程的有效性和效率,达到双赢的目的。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

本条款涵盖了组织的所有过程特别是关键过程,其目的在于确保组织战略及其实施计划的落实。

本条款包括三项要点:过程的识别与设计、过程的实施、过程的改进。

4.5.2 过程的识别与设计

4.5.2.1 提要

本条款包括三项要点:在识别组织全过程基础上确定关键过程;确定对关键过程的要求;基于过程要求进行关键过程的设计。

4.5.2.2 过程的识别

组织应采用过程方法,梳理、确定主要产品、服务及经营全过程。

组织应明确当前的和应持续增强的核心竞争力,在识别全过程基础上,考虑与核心竞争力的关联程度,定量或定性地分析这些过程对组织赢利能力和取得成功的贡献,确定组织的关键过程。适当时,对不能体现核心竞争力的过程进行调整,例如可考虑将其外包。

4.5.2.3 过程要求的确定

对关键过程的要求来自于顾客和其他相关方,包括内部顾客。组织应确定过程的相关方,识别这些相关方对过程的要求,当要求较多时从中确定出关键要求。必要时,还应关注不同的顾客或其他相关方群体对过程的不同要求。

对关键过程的要求可包括质量、生产率、成本、周期、准时率、环境及安全要求等,应清晰、具体和可测量。

4.5.2.4 过程的设计

组织应根据所确定的过程要求,进行过程设计,包括应对突发事件的应急响应系统的建立:

a) 在过程设计中,组织应:

- 有效利用新技术和组织知识,如:新工艺、新材料、新设备、新方法和信息技术,组织积累的技术诀窍、管理经验等。
- 考虑未来可能的变化,具有前瞻性地提出预案或预留接口,使过程具有适应内外部环境和因素变化的敏捷性,即当顾客要求和市场变化时能够快速反应。如:当一种产品转向另一种产品时,产品实现过程能够快速适应这种变化。
- 综合考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本和其他有效性和效率的因素,将对关键过程的要求转化为关键绩效指标,这些指标应是可测量并量化的。

过程设计的输出一般包括:流程图、程序或作业指导书及关键绩效指标。

当过程试运行达不到要求和(或)过程要求发生变化时,应进行过程评价和改进,需要时进行过程的重新设计。

b) 在应急响应系统的建立中,组织应:

- 根据行业实际,识别和评估可能对安全、健康、环境和运营(包括信息系统)造成显著影响的潜在突发事件(如:火灾、爆炸、洪水、地震、台风及流行性传染病等等),建立相关应急预案和在可行时定期演练的计划,以确保当突发事件发生时,能够启动应急预案,规避风险、减少危害;
- 系统地考虑灾前预防准备,灾中应急响应、评估和处置管理,以及灾后恢复;在确保安全、健康和环境的前提下,确保运营的连续性,以尽快恢复运营。

4.5.3 过程的实施与改进

4.5.3.1 提要

本条款包括两项要点:按照所设计的过程,进行过程实施;针对过程实施,对过程进行评价、改进和创新并分享其成果。其中包括对应急预案及其演练等活动的实施和改进。

4.5.3.2 过程的实施

组织在关键过程的实施中通常考虑以下要点:

- 根据过程设计的要求,利用资源,控制过程,确保过程的有效性和效率,实现过程要求。
- 将关键绩效指标用于监测和控制关键过程,可在过程中监测,也可通过顾客和其他相关方的反馈来监测;
- 针对关键绩效指标及过程因素(人、机、料、法、环、测),运用适当的统计技术,如统计过程控制、测量系统分析等,控制和管理关键过程,使之稳定受控并具备足够的过程能力;
- 利用来自顾客、供方和其他相关方的信息,及时对过程进行调整,并应用质量成本管理、价值工程等方法,优化关键过程的整体成本。

4.5.3.3 过程的改进

组织可通过分析关键过程的关键绩效指标的水平、趋势,并与适宜的竞争对手和标杆对比,以评价过程实施的有效性和效率,推动过程的改进和创新,使关键过程与发展方向和业务需要保持一致:

- 为了达到更好的过程绩效,减少波动与非增值活动,组织可应用合理化建议和技术革新、QC小组、六西格玛、精益生产、业务流程再造以及其他方法,可参见 4.6.3.3“改进与创新方法的应用”;
- 过程改进的成果和经验教训应列入组织的知识资产,在各部门和过程中分享,适当时,可与顾客、供方和合作伙伴分享,以及在行业内或跨行业分享。

组织可运用“方法-展开-学习-整合”(Approach-Deployment-Learning-Integration,简称 A-D-L-I)对过程进行评价,有关“方法-展开-学习-整合”的进一步说明参见本指导性技术文件的附录 C。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

本条款是组织绩效管理系统的基礎。

组织应测量、分析、评价组织绩效,支持组织的战略制定和部署,促进组织战略和运营管理的协调一致,推动改进和创新,提升组织的核心竞争力。

4.6.2 测量、分析和评价

4.6.2.1 提要

组织应建立一个关键绩效指标体系测量、分析和评价系统,涵盖各层次以及所有部门、过程,监测战略实施和组织运作,并推动改进和创新。

本条款包括两项要点:首先进行绩效测量;然后基于测量进行绩效分析和评价。

4.6.2.2 绩效测量

组织应建立绩效测量系统,进行绩效对比,并使测量系统随内外部环境变化动态调整:

- a) 明确所选择的关键绩效指标,确定负责部门、数据和信息来源、收集和整理及计算的方法、测量周期等,以客观、准确地监测组织的运作及组织的整体绩效,为战略制定和日常决策、为改进和创新提供支持。
- b) 针对关键绩效指标及关键活动,识别、收集和有效应用关键的绩效对比数据(包括内部对比、竞争对比和标杆对比数据)以及相关信息(如组织内部、行业内或行业外标杆的最佳实践),开展内部对比、竞争对比和标杆对比活动,为战略制定和日常决策、为改进和创新提供支持。
- c) 对绩效指标、指标值、测量方法等进行适时评价,使测量系统的各要素能够随着内外部环境的快速变化和战略的调整,进行动态的、灵敏的调整,以保持协调一致。

4.6.2.3 绩效分析和评价

组织应在绩效测量的基础上开展绩效分析、评价和决策,包括:

- a) 在战略制定过程和战略部署、日常运作过程中,都需要开展绩效分析,包括趋势分析、对比分析、因果分析和相关分析等,以找出绩效数据和信息的内在规律和彼此之间的关系,支持绩效评价,帮助确定根本原因和资源使用的重点。
- b) 组织的绩效评价应由高层领导主持,不仅要评价自身长短期目标和计划的达成情况,而且要考虑在竞争性环境下的绩效对比,并评价组织应对内外部环境变化和挑战的快速反应能力。绩效评价的输入可包括:绩效数据和信息的测量、分析结果,管理体系审核、卓越绩效评价的结果,战略实施计划、改进和创新举措的实施状况,内外部环境的变化等。
- c) 组织应综合考虑所存在问题的影响、紧急程度以及绩效趋势与对比等因素,识别改进的优先次序和创新机会,将评价结果转化为具体的改进和创新举措,使有限的资源配置到最需要改进和创新的地方。当改进和创新举措涉及外部时,还需要将其展开至供方和合作伙伴。

4.6.3 改进与创新

4.6.3.1 提要

改进与创新是组织追求卓越、实现持续发展的动力。

本条款包括改进与创新的管理和方法应用两个要点,旨在充分使用测量、分析和评价的结果,推动各层次和所有部门、过程的改进与创新。

4.6.3.2 改进与创新的管理

改进与创新的管理包括对改进和创新进行策划,实施、测量改进与创新活动,评价改进与创新的成果。具体包括:

- a) 组织应结合战略及其实施计划,根据内外部顾客和其他相关方的要求,基于关键绩效指标的层层分解,制定组织各层次和所有部门、过程的改进与创新计划 and 目标,使改进活动与组织整体目标保持一致。创新的形式可包括:原始创新(指前所未有的重大科学发现、技术发明、原理性主导技术等)、集成创新(指通过对各种现有技术的有效集成,形成有市场竞争力的新产品或管理方法)和引进消化吸收再创新(指在引进国内外先进技术的基础上,学习、分析、借鉴,进行再创新,形成具有自主知识产权的新技术)。
- b) 组织在实施、测量改进与创新活动时,应做到组织到位、职责落实、制度完善、方法多样,并采用适当的方式进行跟踪管理;组织应对改进成果进行科学、全面的评价,分析其对赢利能力和实现组织战略目标的贡献,建立符合组织自身特点的激励政策,并分享、推广改进的成果,使改进活动步入良性循环。

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

组织应运用科学的改进与创新方法,以确保改进与创新的成果和效率:

- a) 组织在生存和发展过程中会遇到多种多样的问题,为了解决发生在不同层次、影响程度和难度各异的问题,应由各层次员工参与、有针对性地应用适宜的方法,进行改进和创新。如员工合理化建议和 QC 小组活动;开展六西格玛管理、业务流程再造等。
- b) 组织应正确理解统计技术和其他工具的适用范围和条件,并有效应用。统计技术和其他工具可包括:QC 新老七种工具、失效模式与影响分析、假设检验、方差分析、回归分析、试验设计等。

4.7 结果

4.7.1 总则

本条款旨在描述组织的结果,包括产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面的绩效,体现了为顾客、股东、员工、供方及合作伙伴与社会创造的价值,并为评价和改进产品、服务和经营质量提供信息。

组织应描述其至少近三年的关键绩效指标结果数据,以反映绩效的当前水平和趋势;与竞争对手(或提供类似产品和服务的对比组织)和标杆的数据进行对比,以反映组织在相关绩效方面的行业地位、竞争优势和存在的差距;并使所描述的结果指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

组织应运用“水平-趋势-对比-整合”(Levels-Trends-Comparisons-Integration,简称 Le-T-C-I)四要素对结果进行评价,有关“水平-趋势-对比-整合”的进一步说明参见本指导性技术文件的附录 C。

4.7.2 产品和服务结果

本条款旨在描述组织的主要产品和服务结果。主要产品和服务是指:当前以及未来占有组织总销售收入、利润较大份额的那些产品和服务,并与在组织概述、战略、顾客与市场、过程管理等条款中的相关描述保持一致。

- a) 主要产品和服务的关键绩效指标及其水平和趋势。其指标源自 4.3 中了解、确定的顾客需求、期望和偏好,可包括:主要产品和服务的质量特性、可靠性、性价比、交付周期或准时交付、顾客服务或技术支持等方面的指标。
- b) 主要产品和服务的关键绩效指标与竞争对手对比的结果,与国内、国际同类产品和服务的对比结果。
- c) 主要产品和服务的特色和创新成果,可包括:名牌产品、驰名商标、品牌价值、科技进步奖产品、专利产品、新产品或新服务,以及产品和服务在质量安全、环保和资源节约等方面的特色等。

4.7.3 顾客与市场结果

4.7.3.1 提要

本条款旨在描述组织的顾客与市场结果。必要时,将结果按顾客群与市场区域加以细分。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.3.2 顾客方面的结果

顾客方面的结果的数据(包括对比数据)可来源于组织、顾客和独立机构:

- a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势,包括按照具体测评项目、顾客群及细分市场等而进行的细分数据。衡量顾客满意的关键绩效指标可包括:顾客满意度、顾客投诉及时响应率和有效解决率(或顾客投诉响应时间和有效解决时间)等。
- b) 顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果,必要时包括细分数据的对比,以利于寻找改进机会。
- c) 顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势。衡量顾客忠诚的关键绩效指标可包括:顾客忠诚度、留住顾客、获得积极推荐和与顾客建立关系的其他方面,如来自顾客和独立评价机构的评价、表彰和授奖。

4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场方面的关键绩效指标的当前水平和趋势,可包括:市场占有率、市场排名、业务增长率、新增市场区域及出口、电子商务销售收入等。

4.7.3.3.2 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比结果,在国内外同行业中的水平,必要时包括细分市场的结果对比,以利于寻找改进机会。

4.7.4 财务结果

本条款旨在描述组织的财务结果。

组织应描述其在财务方面的关键绩效指标的当前水平和趋势,其中应包括适当的对比性数据。财务方面的关键绩效指标包括主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等综合指标,但也不限于这些指标。组织应根据国家《会计准则》、《财务通则》和行业特点,选择最具代表性的指标来反映组织的财务绩效。

当针对不同产品和服务类别或市场区域进行了单独的财务核算(包括内部模拟核算)时,组织可描述这些细分的财务结果。

4.7.5 资源结果

本条款旨在描述组织的资源方面的结果。

人力资源的结果应是 4.4.2 中各项活动相应的结果:

- 工作的组织和管理方面的关键绩效指标可包括:简化管理层级和岗位的数量、组建跨职能小组的数量、员工晋升率、员工流失率以及管理人员比例的变化等;
- 员工绩效管理的关键绩效指标可包括:全员劳动生产率、人均利税率、员工薪酬增长率、对员工的各类表彰和奖励数量等;
- 员工学习与发展的关键绩效指标可包括:人均培训时间和经费投入、员工培训满意度,以及培训前后员工绩效对比、交叉培训以及职业发展等方面的指标;
- 员工权益与满意程度的关键绩效指标可包括:员工职业健康和安全指标、员工保险费用、员工休假天数、员工福利支出、员工满意度及其细分结果,以及技术创新、合理化建议和 QC 小组的数量等。

其他资源的结果主要描述组织所拥有的财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系资源(有关资源管理过程的绩效结果在 4.7.6 中描述):

- 财务资源结果的关键绩效指标可包括:预算准确率、应收账款回收率、资金周转率、财务成本等;
- 信息和知识资源结果的关键绩效指标可包括:信息系统的投资额、软件系统的开发和应用、知识资产的积累、分享和应用,最佳实践的识别和推广,以及软硬件的可靠性、安全性和易用性方面的指标等;
- 技术资源结果的关键绩效指标可包括:研发经费支出及其占销售收入的比例、新产品产值率、专利数量、科技进步奖数量等;
- 基础设施资源结果的关键绩效指标可包括:基础设施完好率、利用率、办公场所和厂房面积、关键设备数量、基本建设投资额、技术改造投资额等;
- 相关方关系资源结果的关键绩效指标可包括:供应商总数量、长期合作供应商和合作伙伴的数量或比例、战略联盟的数量等。

4.7.6 过程有效性结果

本条款旨在描述过程有效性的结果。适当时,将结果按产品和服务类别或市场区域加以细分。其

中应包括适当的对比性数据。

组织应描述关键过程有效性和效率方面的关键绩效指标的当前水平和趋势,包括 4.5 中各关键过程的关键绩效指标,例如:

- 研发过程的新产品设计周期、新产品数量及设计成功率等;
- 市场营销过程的中标率、订单预测准确率、订单及销售量等;
- 采购供应过程的进货批合格率及准时交货率、采购成本降低率、关键供方营业收入增长率等;
- 生产过程的一次合格率、准时交货率、产量、生产周期、生产成本等;
- 服务过程的维修满意率、故障排除时间及网络接通率等。

4.7.7 领导方面的结果

本条款旨在描述领导方面的结果。必要时按业务单元加以细分。其中应包括适当的对比性数据。

组织应描述以下五个方面的关键绩效指标的当前水平和趋势:

- a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标可包括:战略目标实现率、实施计划完成率、关键绩效指标达成率等。
- b) 在组织治理方面的关键绩效指标可包括:股东及其他相关方权益、内外部审计结果及其利用、信息披露合规性、独立董事比例等方面的绩效指标。
- c) 在公共责任方面的关键绩效指标可包括:废水、废气、噪声、废渣的排放指标,万元产值能耗及水耗,原材料等资源利用率,职业健康和安全事故、事件率,产品质量安全事故以及应急准备和响应等方面的绩效指标。
- d) 在道德行为方面的关键绩效指标可包括:遵守道德规范及诚信情况的调查指标,违背道德规范的事件数,顾客、供方以及相关机构对组织诚信程度的评估。
- e) 在公益支持方面的关键绩效指标可包括:对文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等公益事业的支持指标,如捐助金额、参加义务献血的人次等。

附录 A
(资料性附录)
卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表

A.1 卓越绩效评价准则框架图

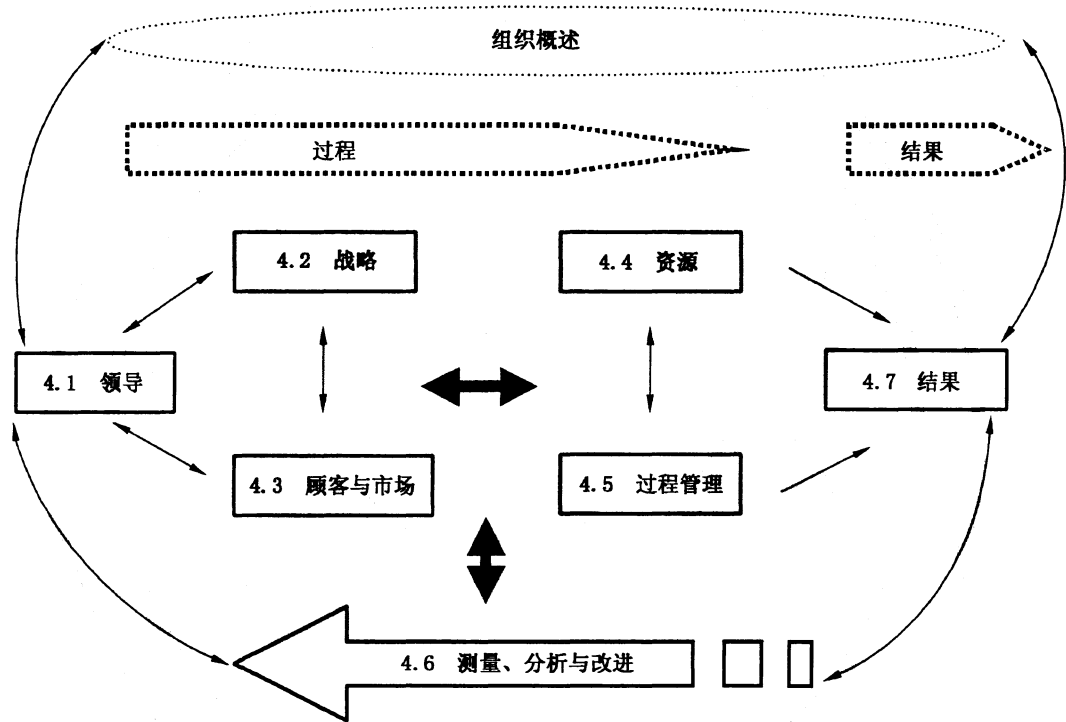


图 A.1 卓越绩效评价准则框架图

- 在图 A.1 所示的卓越绩效评价准则框架图中，反映了组织概述、4.1 至 4.7 七个条款之间的关系：
- a) “组织概述”包括组织的环境、关系和挑战，显示了组织运营的关键因素和背景状况。
 - b) 有关过程的条款包括 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6，结果条款为 4.7。组织通过过程运行获取结果，基于结果的测量、分析，推动过程的改进和创新。
 - c) 卓越绩效模式旨在通过卓越的过程获得卓越的结果，即：应对评价准则的要求，确定、展开组织的方法，并定期评价、改进、创新和分享，使之达到一致、整合，从而不断提升组织的整体结果，赶超竞争对手和标杆，获得卓越的绩效，实现组织的持续发展和成功。
 - d) “领导”掌控着组织前进的方向，并密切关注着“结果”。
 - e) “领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角，是驱动性的，旨在强调领导对战略和顾客与市场的关注；“资源”、“过程管理”、“结果”构成“资源、过程和结果”三角，是从动性的，显示利用资源，通过过程管理取得结果。而“测量、分析和改进”是组织运作的基础，是链接两个三角的“链条”，并推动组织的改进和创新。

A.2 卓越绩效评价准则评分条款分值表

条款名称	条款分值
4.1 领导	110
4.1.1 高层领导的作用	50
4.1.2 组织治理	30
4.1.3 社会责任	30
4.2 战略	90
4.2.1 战略制定	40
4.2.2 战略部署	50
4.3 顾客与市场	90
4.3.1 顾客和市场的了解	40
4.3.2 顾客关系与顾客满意	50
4.4 资源	130
4.4.1 人力资源	60
4.4.2 财务资源	15
4.4.3 信息和知识资源	20
4.4.4 技术资源	15
4.4.5 基础设施	10
4.4.6 相关方关系	10
4.5 过程管理	100
4.5.1 过程的识别与设计	50
4.5.2 过程的实施与改进	50
4.6 测量、分析与改进	80
4.6.1 测量、分析和评价	40
4.6.2 改进与创新	40
4.7 结果	400
4.7.1 产品和服务结果	80
4.7.2 顾客与市场结果	80
4.7.3 财务结果	80
4.7.4 资源结果	60
4.7.5 过程有效性结果	50
4.7.6 领导方面的结果	50

附录 B

(资料性附录)

卓越绩效评价——从组织概述开始

组织概述是组织的一幅快照,显示了组织运营的关键因素和背景状况。将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性体现在:

- a) 是组织自我评价和编写质量奖申报材料时最恰当的开始点;
- b) 有助于组织关注其关键过程和结果,识别关键的潜在差距,以制订改进计划;
- c) 有助于评审员在材料评审、现场评审中,了解组织及组织认为重要的方面。

B.1 组织描述

B.1.1 组织的环境:

- a) 主要的产品和服务及其交付方式;
- b) 组织文化特色,组织的使命、愿景和价值观;
- c) 员工概况,包括:教育水平、年龄和职位构成,关键需求和期望及福利制度;
- d) 主要的技术和设备设施;
- e) 组织运营的法律法规和政策环境。

B.1.2 组织的关系:

- a) 组织结构和治理体制;
- b) 关键的顾客群及其他相关方群体,及其对产品、服务和运营的关键需求、期望和差异点;
- c) 关键的供方和经销商类别,及其在关键产品和服务过程及创新中的角色,关键的供应链要求;
- d) 与关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制。

B.2 组织面临的挑战

B.2.1 竞争环境:

- a) 在行业内或目标市场中的竞争地位、规模和发展情况,竞争对手的类型和数量;
- b) 决定组织能否超越竞争对手、取得成功的关键因素,正在影响竞争格局的关键变化,创新和合作机会;
- c) 竞争对比和标杆对比数据的主要来源,获取能力的局限。

B.2.2 战略挑战和优势:

在关键业务、运营和人力资源方面的战略挑战和战略优势。

B.2.3 绩效改进系统:

绩效改进的总体方法,包括从评价、改进与创新到知识分享的方法系统。

附录 C

(资料性附录)

卓越绩效评价要素和评分指南

根据《卓越绩效评价准则》的评价要求和被评价组织的信息,按过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素,分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。

C.1 评价要素

C.1.1 过程

本附录所表述的“过程”是指:组织针对标准 4.1~4.6 中各评分条款要求,所采用的方法及其展开和改进。用方法-展开-学习-整合(Approach-Deployment-Learning-Integration,简称 A-D-L-I)的四个要素评价组织过程的成熟度,其中“方法”评价要点:

- a) 方法的适宜性,包括对标准评分条款要求和对组织实际的适宜程度;
- b) 方法的有效性,是否导致了好的结果;
- c) 方法的系统性,包括可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。

“展开”评价要点:

- a) 方法是否持续应用;
- b) 方法是否在所有适用的部门应用。

“学习”评价要点:

- a) 通过循环评价和改进,对方法进行不断完善;
- b) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革;
- c) 在各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

“整合”评价要点:

- a) 方法与在组织概述和其他评分条款中确定的组织需要协调一致;
- b) 各过程、部门的方法协调一致、融合互补,支持组织使命、愿景和战略目标的实现。

C.1.2 结果

本附录所表述的“结果”是指:组织针对标准 4.7 中各评分条款要求,所得到的输出和效果。用水平-趋势-对比-整合(Levels-Trends-Comparisons-Integration,简称 Le-T-C-I)的四个要素评价组织结果的成熟度,其中“水平”评价要点:

组织绩效的当前水平。

“趋势”评价要点:

- a) 组织绩效改进的速度(趋势数据的斜率);
- b) 组织绩效改进的广度(展开的程度)。

“对比”评价要点:

- a) 与适宜的竞争对手或类似组织的对比绩效;
- b) 与标杆或行业领先者的对比绩效。

“整合”评价要点:

- a) 组织结果的测量指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

b) 组织各过程、部门的结果协调一致,支持组织使命、愿景和战略目标的实现。

C.2 评分指南及其使用说明

C.2.1 “过程”评分条款评分指南

“过程”评分条款评分指南见表 C.1。

表 C.1

分数	过 程
0%或 5%	■ 没有系统的方法,信息是零散、孤立的。(A) ■ 方法没有展开或略有展开。(D) ■ 没有改进导向,已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L) ■ 缺乏协调一致,各个方面或部门各行其是。(I)
10%,15%, 20%或 25%	■ 开始有系统的方法,应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段,阻碍了基本要求的实现。(D) ■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L) ■ 主要靠联合解决问题来使方法与其他方面或部门达成协调一致。(I)
30%,35%, 40%或 45%	■ 有系统、有效的方法,应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 方法已得到展开,尽管某些方面或部门的展开尚属早期阶段。(D) ■ 开始系统地评价和改进关键过程。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的基本组织需要初步协调一致。(I)
50%,55%, 60%或 65%	■ 有系统、有效的方法,应对该评分条款的总体要求。(A) ■ 方法得到很好的展开,尽管某些方面或部门的展开有所不同。(D) ■ 进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新,以提高关键过程的有效性和效率。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的组织需要协调一致。(I)
70%,75%, 80%或 85%	■ 有系统、有效的方法,应对该评分条款的详细信息。(A) ■ 方法得到很好的展开,无明显的差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具,存在清楚的证据,证实通过组织级的分析和分享,方法得到不断完善。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的组织需要实现了整合。(I)
90%,95% 或 100%	■ 有系统、有效的方法,全面应对该评分条款的详细信息。(A) ■ 方法得到完全的展开,在任何方面或部门均无明显的弱点或差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全组织的关键管理工具,有证据表明通过分析和分享,在整个组织中方法得到不断完善和创新。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

C.2.2 “结果”评分条款评分指南

“结果”评分条款评分指南见表 C.2。

表 C.2

分数	结 果
0% 或 5%	■ 没有报告结果,或结果很差。(Le) ■ 没有显示趋势的数据,或大多为不良的趋势。(T) ■ 没有对比性信息。(C) ■ 在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的任何方面,均没有报告结果。(I)
10%,15%, 20% 或 25%	■ 结果很少,在少数方面有一些早期的良好绩效水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据,其中部分呈不良的趋势。(T) ■ 没有或极少对比性信息。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的少数方面,报告了结果。(I)
30%,35%, 40% 或 45%	■ 在对该评分条款要求重要的一些方面,有良好的绩效水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据,其中多半呈有利的趋势。(T) ■ 处于获得对比性信息的早期阶段。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的多数方面,报告了结果。(I)
50%,55%, 60% 或 65%	■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面,有良好的绩效水平。(Le) ■ 在对达成组织使命、愿景和战略目标重要的方面,呈有利的趋势。(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价,部分指标具有良好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。(I)
70%,75%, 80% 或 85%	■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面,有良好到卓越的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面,呈可持续的有利趋势。(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价,多数乃至大多数指标具有非常好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(I)
90%,95%或 100%	■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面,有卓越的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面,呈可持续的有利趋势。(T) ■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C) ■ 结果完全对应了关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(I)

C.2.3 评分说明

在确定分数的过程中应遵循以下原则:

- a) 应评审评分条款中的所有各方面,特别是对组织具有重要性的方面,即:应考虑过程和结果对关键因素的重要度,其最重要的方面应在“组织概述”和诸如 4.2.2、4.2.3、4.3.2、4.4.2、4.5.2 等评分条款中识别,关键顾客要求、竞争环境、人力资源需求、关键战略目标和实施计划尤其重要。
- b) 给一个评分条款评分时,首先判定哪个分数范围档次(如 50%~65%)总体上“最适合”组织在本评分条款达到的水平。总体上“最适合”并不要求与分数范围档次内的每一句话完全一致,允许在个别要素(过程的 A-D-L-I 要素或结果的 Le-T-C-I 要素)上有所差距。
- c) 组织达到的水平是依据对 4 个过程要素或 4 个结果要素整体综合评价的结果,并不是专门针对某一要素进行评价或对每一要素评价后进行平均的结果。
- d) 在适合的范围内,实际分数根据组织的水平是否更接近于上一档或下一档分数范围来判定。

- e) “过程”评分条款分数为 50%，表示方法满足该评分条款的总体要求并持续展开，且展开到该评分条款涉及的大多数部门；经过了一些评价和改进的循环，与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的组织需要达到了协调一致。更高的分数则反映更好的成就，证实了更广泛的展开、显著的组织学习以及更进一步的整合。
- f) “结果”评分条款分数为 50%，表示具有良好的绩效水平、有利的趋势，在该评分条款所覆盖的方面具有适宜的对比数据，部分相对绩效达到良好水平，且对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。更高的分数则反映更好的绩效水平、趋势和对比绩效，更广泛的覆盖和整合。

C.2.4 “过程”评分条款的要求类别图例

“过程”评分条款的要求类别图例见图 C.1。

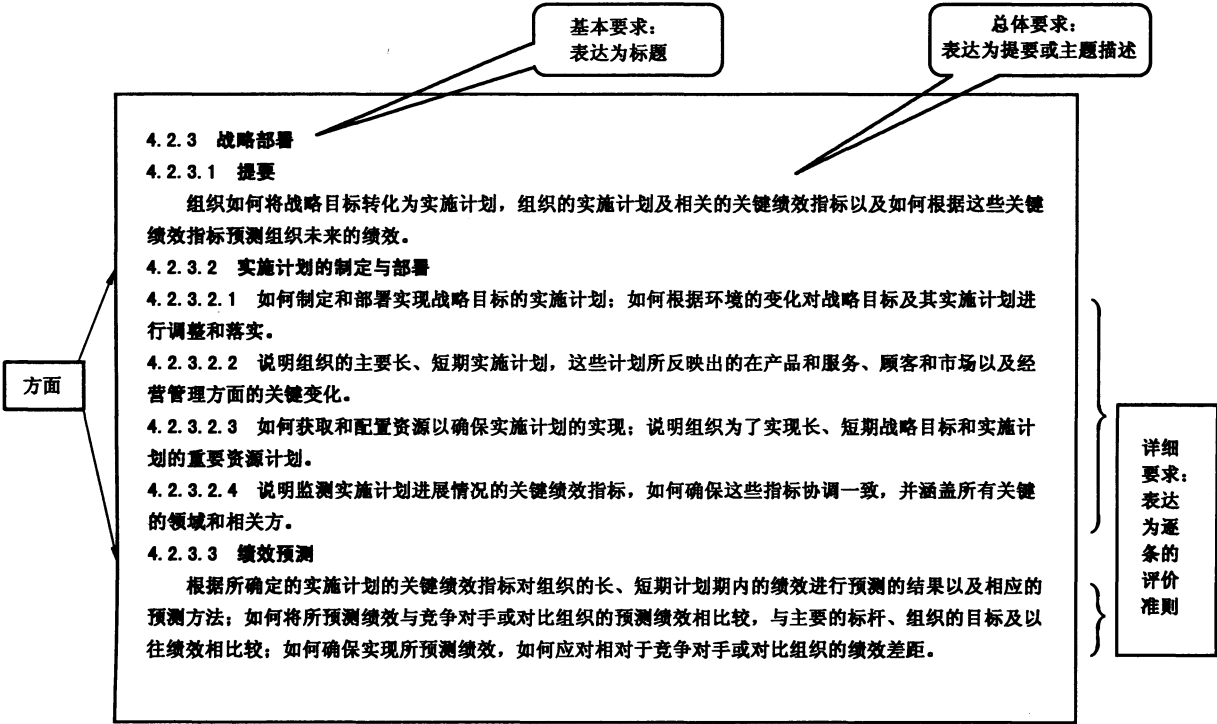


图 C.1