



# 中华人民共和国国家标准化指导性技术文件

GB/Z 19579—2004

---

## 卓越绩效评价准则实施指南

Guidelines for the criteria of performance excellence

2004-08-30 发布

2005-01-01 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

## 前 言

本指导性技术文件的附录 A、附录 B 和附录 C 是资料性附录。

本指导性技术文件由国家质量监督检验检疫总局质量管理司提出。

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。

本指导性技术文件由中国标准化研究院负责起草。

本指导性技术文件起草单位：中国标准化研究院、北京工业大学、中国质量协会、北京科立特管理咨询公司、厦门 ABB 开关有限公司。

本指导性技术文件主要起草人：李仁良、田武、韩福荣、熊伟、张晓东、龚晓明。

## 引 言

为了引导组织追求卓越绩效,提高产品质量和经营质量,增强竞争优势,促进经济持续快速健康发展,根据《中华人民共和国产品质量法》、国务院颁布的《质量振兴纲要》的有关规定,特制定《卓越绩效评价准则实施指南》。

本指导性技术文件遵循《卓越绩效评价准则》国家标准的评价要求,参照国外组织追求卓越绩效的实践经验,结合我国质量管理的实际情况,从领导,战略,顾客与市场,资源,过程管理,测量、分析与改进以及经营结果等七个方面详细说明了追求卓越绩效的经营管理模式,为组织追求卓越绩效提供了实施指南。

本指导性技术文件与 GB/T 19001 的最大差别在于它不是符合性的评价依据,而是为组织提供追求卓越绩效的经营管理模式,强调战略、绩效结果和社会责任。

本指导性技术文件的制定和实施可帮助组织提高整体绩效和能力,为组织的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值,有助于组织获得长期成功,并使各类组织易于在最佳质量管理实践方面进行沟通和共享,成为一种理解、管理绩效并指导组织进行规划和获得学习机会的工具。

# 卓越绩效评价准则实施指南

## 1 范围

本指导性技术文件对 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》的内容作了详细说明,为组织追求卓越绩效提供了实施指南。

本指导性技术文件适用于追求卓越绩效的各类组织,指导组织提高其整体绩效和能力,也可就追求卓越绩效方面指导组织进行自我评价和外部对组织的评审。

## 2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本指导性技术文件的引用而成为本指导性技术文件的条款。凡是注明日期的引用文件,其随后所有的修改单(不包括勘误的内容)或修订版均不适用于本指导性技术文件。然而,鼓励根据本指导性技术文件达成协议的各方研究是否可使用这些文件的最新版本。凡是不注日期的引用文件,其最新版本适用于本指导性技术文件。

GB/T 19000—2000 质量管理体系 基础和术语(idt ISO 9000:2000)

GB/T 19004—2000 质量管理体系 业绩改进指南(idt ISO 9004:2000)

GB/T 19580—2004 卓越绩效评价准则

## 3 术语和定义

GB/T 19000—2000 和 GB/T 19580—2004 确立的术语和定义适用于本指导性技术文件。

## 4 实施指南

### 4.1 领导

高层领导应当确定组织的价值观、发展方向和绩效目标,关注顾客及其他相关方的需求和期望,营造授权、主动参与、创新、快速反应和学习等方面的经营环境,完善组织的治理,评审组织的绩效,履行社会责任。

#### 4.1.1 组织的领导

组织高层领导应当确定组织的价值观、发展方向和绩效目标,完善组织的治理以及评审组织的绩效。

##### 4.1.1.1 高层领导的作用

组织高层领导的作用应当包括:

- a) 确定和贯彻组织的价值观。价值观是企业文化的核心,在确定和贯彻价值观时,应当结合组织的历史沿革、行业特点、内外部环境等实际情况考虑诸如以下方面:
  - 以顾客为导向追求卓越;
  - 科学发展观;
  - 组织的和个人的学习;
  - 尊重员工和合作伙伴;
  - 关注未来;
  - 管理创新;
  - 基于事实的决策;

——社会责任。

b) 确定组织的长、短期发展方向及绩效目标。

在确定组织的长短期发展方向时应当考虑诸如以下方面：

- 国家产业政策；
- 社会经济发展水平；
- 产品在市场中的寿命周期；
- 市场需求；
- 组织的资源；
- 组织的绩效。

在确定组织的绩效目标时应当考虑诸如以下方面：

- 均衡全面地考虑顾客及其他相关方的利益；
- 先进性；
- 可行性；
- 可测量性；
- 与组织的长短期发展方向相一致。

c) 组织应当以各种适宜的方式向全体员工、主要的供方和合作伙伴沟通组织的价值观、发展方向和绩效目标；并采取适当措施确保双向沟通。例如可以通过内部网站、员工座谈会、简报等形式向员工传达和沟通；通过洽谈会、定货会、产品检查等形式向供方和合作伙伴传达和沟通。

d) 高层领导应当营造如下的经营环境：

- 授权：授权是指自上而下地赋予员工做决策和采取行动的权限和责任，组织应当建立清晰的授权机制，如人力资源、财务方面的分级授权机制；
- 主动参与：自下而上地主动参与是强化员工归属感和实现自我的重要因素，组织应当激励员工主动积极地参与管理、参与改进；
- 创新：创新意味着为组织的产品、服务和过程带来富有意义的变革，并为组织的受益者创造新的价值。创新包括技术创新和管理创新。组织应当建立引导、激励和管理创新的机制；
- 快速反应：激烈的市场竞争要求组织具有适应快速变化的能力和灵活性，如：缩短设计、制造和服务的周期，对顾客意见迅速反馈和处理等；
- 学习：组织应当创建学习型组织，营造全员学习的氛围；
- 遵守法律法规和倡导诚信经营：组织应当遵守经营、环境、安全、质量等方面相关的法律法规，恪守以诚信经营为核心的商业道德规范，切实履行这些基本的社会责任，并影响组织的相关方。

#### 4.1.1.2 组织的治理

治理是指在组织工作中实行的管理和控制系统。包括批准战略方向、监视和评价高层领导绩效、财务审计、风险管理、信息披露等活动。

组织的治理应当致力于以下关键因素：

- a) 组织行为的管理责任，如高层领导的经营责任、道德责任、法律责任等；
- b) 财务方面的责任，如遵守会计准则、财务通则，确保资产的保值增值等；
- c) 内、外部审计的独立性；
- d) 股东及其他相关方利益的保护，如股权收益、员工权益、供方权益等。

#### 4.1.1.3 组织绩效的评审

组织应当从以下方面评审其绩效：

- a) 高层领导应当评审组织的绩效和能力，包括评价组织的成就，与竞争对手和标杆绩效的比较，

长、短期目标的进展以及组织的预警和应变能力。

- b) 高层领导应当定期评审组织的关键绩效指标,如业务收入、市场占有率、顾客满意度等,以及说明近期绩效评审的结果。
- c) 高层领导应当根据绩效评审结果,确定改进关键业务的优先次序,组织有关部门和人员落实改进措施,并识别创新的机会。适当时,将这些优先次序和创新机会在供方和合作伙伴中实施,并保持协调一致。
- d) 董事会、员工、顾客等相关方应当评价高层领导的绩效;高层领导应当运用组织绩效评审结果,进行自我评价,接受反馈信息,改进领导体系的效率和有效性。

#### 4.1.2 社会责任

组织应当履行公共责任、公民义务及恪守道德规范。

##### 4.1.2.1 公共责任

组织应当从以下方面履行其公共责任:

- a) 组织应当评估并确定其产品、服务和运营给社会带来的环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面的影响,并针对相关风险,确立满足和超越法律法规要求的关键过程、测量方法和指标,制定相应的对策和改进措施。
- b) 组织应当预见公众对其产品、服务和运营中当前和未来对环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面的隐忧,主动并预先做出应对准备。
- c) 针对环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面影响的应对和方法可包括:GB/T 24001、GB/T 28001、环境标志自我声明、产品安全认证等。

##### 4.1.2.2 道德行为

组织应当确保其行为符合诚信准则等道德规范,并确立用于监测组织内部、与主要合作伙伴之间以及组织的治理中行为道德的主要过程及测量方法和指标,如制定和履行组织的诚信承诺、道德规范,测量指标可包括违约率、逾期应付账款金额、独立董事比例等。

##### 4.1.2.3 公益支持

组织应当积极地支持公益事业,公益领域可包括:文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等。

组织应当对公益支持进行策划,确定重点支持的公益领域,主动积极开展公益活动,使之与组织的战略规划及发展方向相一致。

高层领导应当身体力行,员工应当积极参与,为上述公益事业做出自己的贡献。

#### 4.2 战略

组织应当制定战略目标和战略规划,进行战略部署,并对其进展情况进行跟踪。

##### 4.2.1 战略制定

组织应当确定战略制定过程,确定战略目标,以提高组织的竞争地位、整体绩效,使组织在未来获得更大的成功。

- a) 组织应当确定战略制定过程、主要步骤、主要参与者及长、短期计划时间区间,并使战略制定过程与长、短期计划时间区间相一致。

组织在制定战略时,应当充分考虑诸如以下方面:

- 组织的战略制定过程应当由高层领导主持,相关部门及员工参与,必要时,可委托专业公司协助制定,可指定战略管理的归口协调部门、建立负责战略策划的跨职能小组或委员会等;
- 长、短期计划时间区间应当根据行业及产品特点规定;
- 组织应当考虑可能发生的变化,要考虑到潜在的市场、竞争对手、企业的核心竞争力等的变化,在战略中准备相应的预案;

——组织的战略应当与组织的长、短期发展方向相一致。

b) 组织在战略策划时,应当考虑下列关键因素,并收集、分析下列有关数据和信息:

——环境及竞争能力;

——影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化;

——人力资源和其他资源方面的优势和劣势;

——资源重新配置顾客和市场的需求、期望以及机会;

——竞争到优先考虑的产品、服务或领域的机会;

——经济、社会、道德、法律法规以及其他方面的潜在风险;

——国内外经济形势的变化,包括国家相关的产业政策及国际贸易规则和准则等;

——组织特有的影响经营的因素,包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需要、组织的优势和劣势等;

——可持续发展的要求和相关因素。

组织在进行战略策划时,对有关数据和信息的收集、分析应当考虑诸如以下方面:

——有关数据和信息的收集和分析方法参见 4.6“测量、分析与改进”;

——应当采用科学的方法进行数据和信息的分析,例如 SWOT(优势、弱势、机会和挑战)分析、KSF(关键成功因素)分析、CBI(主要障碍性因素)分析等;

——在考虑国家相关的产业政策时,不仅要考虑组织产品的国家产业政策,还应当考虑到与组织产品相关的产业政策。

c) 组织应当确定关键的战略目标和对应的时间表(体现逐年的目标值),战略目标应当能够均衡地考虑长、短期的挑战和机遇,特别要考虑竞争对手和标杆的绩效目标。战略目标还应当均衡地考虑所有相关方的需要,如股东的投资收益、顾客的满意和成功、员工的学习和发展、供方的共同成长以及社会责任要求等。战略目标应当是具体、可测量的。

d) 组织应当适时分析、评估计划与实践的偏离,并考虑产品、服务、顾客和市场以及运营等方面的变化,必要时,进行战略调整。

#### 4.2.2 战略部署

组织应当制定和部署其战略规划,并进行绩效预测。

##### 4.2.2.1 战略规划的制定与部署

组织应当制定和部署其战略规划,确定将战略目标转化为战略规划的方式,确定战略规划及相应的关键绩效测量方法和指标,可以考虑诸如以下方面:

a) 组织应当制定和部署战略规划并细化、展开,以实现关键战略目标;其主要的长、短期计划包括关键的人力资源计划、技术发展计划等,应当反映在产品和服务、顾客和市场以及运营方面的关键变化,并有可测量的指标;

b) 组织的战略规划应当分解落实到所有相关部门,必要时分解落实到责任人;

c) 组织应当配置人力、物力和财力资源,以确保战略规划的实施,保持战略规划所取得的关键结果;

d) 组织应当监测战略规划进展情况,并动态调整。应当制定用于监测战略规划进展情况的关键绩效测量方法和指标,并通过强化测量系统,确保组织的协调一致性。应当确保该测量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当涵盖与其相关的产品、部门及供方。

监测战略规划进展情况的关键绩效测量指标应与 4.6“测量、分析与改进”中的绩效测量指标相一致。

在制定人力资源规划时,可考虑诸如以下方面:

a) 促进授权、创新的组织结构和职位的再设计;

- b) 促进员工与管理层沟通；
- c) 促进知识共享和组织学习；
- d) 改进报酬和激励机制；
- e) 改进教育、培训和员工发展。

#### 4.2.2.2 绩效预测

组织应当根据所确定的关键绩效测量指标,基于所收集的相关数据和信息,运用各种科学的方法和工具对绩效进行预测,并确定组织的长、短期计划期内的预测绩效。

应当通过各种渠道,收集与竞争对手和标杆的预测绩效有关的数据和信息,将组织的预测绩效与竞争对手的预测绩效、主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较。预测绩效的测量和指标还可包括以下各方面带来的变化:如新的商机、新市场、产品和服务技术上的创新等。

### 4.3 顾客与市场

组织应当确定顾客和市场的需求、期望和偏好,建立良好的顾客关系;确定影响赢得、保持顾客,并使顾客满意、忠诚的关键因素。

#### 4.3.1 顾客和市场的了解

组织应当确定顾客和市场的需求、期望和偏好,以确保产品和服务不断符合需要,并开发新的产品,拓展新的市场。

- a) 组织应当根据战略、自身竞争优势确定目标顾客群和划分细分市场。根据组织的产品和服务特点,目标顾客群可包括直接顾客和间接顾客,细分市场可以是区域性的、顾客层次的、年龄的、性别的等,在这一过程中应当考虑竞争者的顾客及其他的潜在顾客。
- b) 组织应当了解关键顾客的需求和期望,以及这些需求和期望对于顾客购买决策的相对重要性。应当针对不同的顾客群采取不同的了解方法,例如问卷调查、访谈研究等。组织应当使用当前和以往顾客的相关信息,包括投诉(包括抱怨,下同)、顾客满意度调查结果、顾客流失信息等,并将这些信息用于产品和服务的策划、营销、过程改进和其他业务的开发。
- c) 组织应当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,使之适合组织的战略规划与发展方向。

#### 4.3.2 顾客关系与顾客满意

组织应当建立和完善顾客关系,以赢得和保持顾客,增加顾客忠诚,吸引潜在顾客,开拓新的商机,并测定顾客满意,提高顾客满意度。

##### 4.3.2.1 顾客关系的建立

组织应当从以下方面建立与顾客的关系:

- a) 组织应当建立顾客关系,如:与关键顾客建立战略伙伴关系,满足并超越其期望,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) 明确顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式,例如,直接拜访、定货会、电子商务、电话、传真等。组织应当确定关键顾客对接触方式的要求,并将这些要求传达到组织内有关的每一位员工和过程。
- c) 明确组织的投诉管理过程以及相关职责,确保投诉能够得到及时有效的解决,例如向顾客承诺处理的时限和内容,并履行承诺。组织应当收集、整合和分析投诉信息,将其用于组织的改进(参见4.6“测量、分析与改进”),必要时,用于组织合作伙伴的改进。组织应当关注处理投诉和进行改进的过程接口,如负责投诉处理和利用投诉进行改进的部门和过程间的沟通、协调等。
- d) 组织应当定期评价建立顾客关系的方法,并对这些方法的适用性、有效性进行分析和改进,使之适合组织的战略规划与发展方向。



#### 4.3.2.2 顾客满意的测量

组织应当从以下方面测量顾客满意：

- a) 组织应当测量顾客满意，其测量方法应当因顾客群（如直接顾客和间接顾客）不同而异，确保测量能够获得可用的信息，可用信息可包括竞争对手和（或）标杆的顾客满意信息，并将顾客满意的信息用于改进活动。
- b) 组织应当对顾客进行产品、服务质量跟踪，以及时获得可用的反馈信息。例如产品开箱合格率和故障率、顾客投诉量的异常变化等。
- c) 组织应当获取和使用与竞争对手和（或）行业标杆相比较的顾客满意信息，以了解组织在行业中的竞争地位，获得竞争优势。
- d) 组织应当定期评价测量顾客满意的方法，并对这些方法的适用性、有效性进行分析和改进，使之适合组织的战略规划与发展方向。

#### 4.4 资源

组织高层领导应当为确保战略规划和目标的实现、为价值创造过程和支持过程以及持续改进和创新提供所必需的资源，包括人力资源及财务、基础设施、相关方关系、技术、信息等其他资源。

##### 4.4.1 人力资源

组织应当根据战略规划和目标，建立以人为本的人力资源开发和管理的工作系统、激励机制、员工培训与教育体系，以发挥和调动员工的潜能，并营造充分发挥员工能力的良好环境。

###### 4.4.1.1 工作系统

###### a) 工作的组织和管理

组织应当对工作和职位进行设计和管理，如采用扁平化的组织结构，以减少沟通层次，提高运作效率；采用矩阵制的组织结构，如建立六西格玛小组、评分项管理组及并行工程小组等跨职能小组，以促进横向沟通，减少部门壁垒，从而促进组织内部的合作，调动员工的主动性、积极性，促进组织的授权、创新，完善和发展组织的文化。

组织的工作系统的设计和管理应当有利于听取和采纳员工、顾客的各种意见和建议，有利于在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。

###### b) 员工绩效管理系统

组织应当建立员工绩效管理系统，促进组织和员工获得更高绩效，更加关注顾客。绩效管理系统应当包括：

- 对员工绩效进行评价，并将评价结果反馈给员工；
- 制定员工绩效激励政策，如薪酬、奖励、认可、晋升等物质的和非物质的激励政策。

###### 4.4.1.2 员工的学习和发展

组织的教育、培训和职业发展应当促进组织整体目标的实现，有利于提高组织绩效，并培养员工的知识、技能和能力。

###### a) 员工的教育、培训

组织在分析各种需求和员工现有能力的基础上，制定教育和培训计划。需求可包括：

- 人力资源规划的要求；
- 组织的绩效测量、绩效改进和技术变化的主要需求；
- 平衡组织的长短期目标的需求；
- 员工培训和职业发展的需求。

教育培训计划的内容应当包括：各类人员教育和培训评分项、经费和设施保证。

为增强追求卓越的意识、提高技能、实现顾客满意，组织应当鼓励和支持员工以多种方式实现与工作和职业发展、技能提高相关的学习目标，应当针对不同的岗位和职位实施教育培训，如：按工种、岗位分类；按领导层、骨干层、一线员工分层。学习的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、换岗等。

组织应当结合员工和组织的绩效,评价教育、培训的有效性。

#### b) 员工的职业发展

组织应当充分发挥员工的潜能和主动性,帮助员工实现与其职务相关的学习和发展目标。可通过员工绩效评价,识别员工改进和发展机会,安排所需的培训、教育或换岗等,促进员工的职业发展。

组织应当对包括高层领导在内的所有员工的职业发展进行有效的管理。

### 4.4.1.3 员工的权益与满意程度

组织应当保持良好的工作环境和员工参与的氛围,维护全体员工的权益,使全体员工满意,调动全体员工的积极性。

#### a) 工作环境

——组织应当不断改善工作环境中的职业健康与安全等条件。规定每个关键场所工作环境的测量评分项和指标,如工作场所的粉尘、噪声、有害气体等。

——组织应当确保对工作场所可能发生的紧急状态和危险情况做好应急准备,如火灾、洪水、台风、断电等。为保障员工和顾客的利益,组织应当采取应急措施,确保经营的连续性,如配备备用发电机和消防设备、选择备用供方等。

——组织应当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群众性质量管理活动,如QC小组活动、合理化建议、5S管理、TPM(全面生产性维护)小组等。

——对群众性质量管理活动实施科学管理,提供必要的资源,并对活动成果进行评定、认可,以提高员工参与的程度和积极性。

#### b) 对员工的支持和员工的满意程度

组织应当确定影响员工权益、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的影响。根据不同员工的需要,为员工提供有针对性、个性化的支持。

组织应当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。

组织还应当通过其他指标,如员工流失、缺勤、抱怨、安全及生产效率,评价和改善员工的权益、员工的满意程度和工作积极性。

### 4.4.1.4 员工的能力

组织应当确保其战略规划和发展方向所需人员的能力,通过对组织当前和未来的能力需求与员工现有能力的比较分析,以了解组织为实现战略规划与发展方向所需员工,并识别所需员工的特点和技能,提高员工的技能,聘用和留住新员工。

### 4.4.2 财务资源

组织应当根据战略规划和发展方向确定资金需求,保障资金供给,提高资金周转率。组织应当制定严密科学的财务管理制度,实施财务预算管理,将资金的实际使用情况与计划相比较,及时采取必要的措施,适当时进行调整。

### 4.4.3 基础设施

组织应当根据组织自身和相关方的需求和期望,确定、提供所必需的基础设施,包括:

- a) 根据组织过程管理的要求提供基础设施;
- b) 制定并实施基础设施的维修和预防性维护保养制度;
- c) 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) 预测和处置因基础设施而引起的环境和职业健康安全问题的。

### 4.4.4 信息

组织应当识别和开发信息源,如市场、顾客、员工、供方和合作伙伴等方面的信息源。

组织应当配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施,建立和运行信息管理系统,包括软、硬件系统,如办公自动化系统(OA)、企业资源规划系统(ERP)、顾客关系管理系统(CRM)、产品数据管理系统(PDM)等。

#### 4.4.5 技术

组织应当对其拥有的产品和技术进行评价,与同行先进水平进行比较分析,为制定战略提供充分依据,为增强顾客满意提供技术保障;组织应当以国际先进技术为目标,积极开发、引进和采用适用的先进技术和先进标准,提高组织的技术改进和创新的能力;还应当制定技术开发与改造的目标和计划,进行技术经济论证和可行性分析,落实为增强技术先进性、实用性所采取的措施。

#### 4.4.6 相关方关系

组织应当建立与战略规划和发展方向相适应的相关方关系,尤其注重与供方和合作伙伴建立良好的战略伙伴合作关系,推动和促进双向交流,共同提高过程的有效性和效率,达到双赢的目的。

对于多数组织而言,为实现生产率、利润和整体业务成功的目标,供应链管理日益重要。当组织重新评估其核心能力时,对供方和合作伙伴的战略关注日益增加。供应链管理旨在通过帮助供方和合作伙伴改进绩效,进而改进组织的绩效。供应链管理可包括供方选择过程,以减少供方总数量,增加长期合作伙伴。

#### 4.5 过程管理

过程管理涵盖了所有部门的主要过程,其目的在于确保组织战略目标和战略规划的落实。过程管理应具有适应内外环境和因素变化的敏捷性,即当组织战略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,过程管理应当确保快速地适应这种变化。

组织应当基于 PDCA 对过程实施管理,从识别过程开始,确定对过程的要求,依据过程要求进行过程设计,有效和高效地实施过程,对过程进行持续改进和创新并共享成果。

组织的过程分为价值创造过程和支持过程。

##### 4.5.1 价值创造过程

价值创造过程是指为组织的顾客和组织的经营创造收益的过程,这些过程是组织运营最重要的过程,多数员工介入这些过程,通过这些过程产生组织的产品、服务,并给组织的股东和其他主要相关方带来实际的经营结果。

组织应当确定和管理为顾客创造价值,并取得经营成功、业务增长和实现组织增值的主要过程。

##### 4.5.1.1 价值创造过程的识别

组织应当识别并确定主要产品、服务及经营全过程的价值创造过程,分析这些过程对赢利能力和组织取得成功的贡献。

主要价值创造过程包括为组织的产品和服务、为组织的经营带来最大增值的过程,对组织的经营成功和取得可持续的竞争优势非常重要。对不同的组织,主要的价值创造过程有所不同。首先要定量或定性分析过程的增值能力和对组织成功的贡献,然后将那些创造最大价值的过程识别出来,列为主要价值创造过程。

##### 4.5.1.2 价值创造过程要求的确定

组织应当确定价值创造过程的要求,确保这些要求清晰并可测量,必要时在全部要求中确定关键和特殊要求。

价值创造过程的要求来自于顾客和其他利益相关方,包括内部顾客。应当识别这些要求,当要求较多时从中确定出主要要求。

价值创造过程的要求包括质量、生产率、成本、周期时间、准时率、应变能力等。这些要求应当是清晰、具体,并尽可能是可测量的。

应当关注不同顾客群或其他相关方群体对过程的不同要求。

#### 4.5.1.3 价值创造过程的设计

组织价值创造过程的设计应当满足其主要要求。过程设计应当考虑所识别出的过程要求,特别是关键和特殊的过程要求。有效的过程设计必须考虑价值链中的所有相关方的要求,包括变化的要求。

在价值创造过程的设计中应当有效利用新技术和组织获得的有关信息,如:用于与顾客、供方和合作伙伴分享和沟通信息的信息技术。应当融合周期时间、生产率、成本控制和其他有效性和效率的因素。可能还需要考虑的因素有:安全、长期绩效、环境影响、“绿色”制造、测量能力、过程能力、制造能力、维护能力、应对顾客期望的应变能力、供应能力等。

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

#### 4.5.1.4 价值创造过程的实施

组织应当有效和高效地实施价值创造过程,以确保满足设计要求。

组织应当确定价值创造过程的主要绩效测量方法和指标,在管理这些过程中,应用过程测量指标和使用相关方的信息,使价值创造过程整体成本最小化,确保这些过程的日常运行满足价值创造过程的要求。

为有效和高效地实施价值创造过程,满足过程设计的要求,组织应当:

- a) 依据主要过程要求,建立关键绩效测量方法和指标,用于监视、控制和改进主要的价值创造过程。这些指标应当是可测量的,可以在过程中测量,也可以通过顾客和其他利益相关方的反馈来测量;
- b) 对过程因素(人、机、料、法、环、测)和结果进行测量,可运用适当的统计技术,控制和管理价值创造过程,如统计过程控制、测量系统分析等;
- c) 适当使用来自顾客、供方和合作伙伴的数据和信息,及时对过程进行调整。例如:根据顾客投诉或退货数据和信息,进行过程分析和调整;
- d) 收集、分析过程质量损失,致力于优化和控制过程整体成本。

#### 4.5.1.5 价值创造过程的改进

组织应当评价价值创造过程实施的有效性和效率,不断改进价值创造过程,减少过程波动,使过程与战略规划和发展方向保持一致,并在各部门和各过程分享这些改进的成果。

为了达到更好的过程绩效和减少波动性,组织可以应用 GB/T 19000 以及过程改进的方法,过程改进的方法可参见 4.6.3.2“改进方法的应用”。

过程改进的结果应当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,以及在行业内或跨行业分享,促进社会发展。

过程绩效改进结果分为两部分:有关顾客的产品和服务绩效改进结果的描述见 4.7.1.2“产品和服务结果”,有关组织的过程有效性绩效改进结果的描述见 4.7.4“过程有效性结果”。

### 4.5.2 支持过程

支持过程是指支持组织日常运作、生产、服务交付的过程,可以包括财务与统计、设备管理、法律服务、人力资源服务、公共关系和其他行政服务。这些过程虽然不能直接为顾客增加价值或创造价值,但对价值创造过程的实施起到保证、支持作用。组织需识别全部支持过程,必要时确定关键支持过程。

组织应当确定和管理为价值创造过程提供支持的过程。

#### 4.5.2.1 支持过程的识别与要求

组织应当识别并确定支持价值创造过程的主要过程,确定关键支持过程的要求,并充分考虑相关方的需求。

关键支持过程是指那些对价值创造过程、员工和日常运作起最重要支持作用的过程,虽然不能直接创造价值,但对价值创造过程的实施起到重要的保证、支持作用。可包括:人力资源服务、财务和会计管理、基础设施管理、环境管理、职业健康和安全管理、法律法规服务、公共关系和行政服务过程等。

支持过程的要求通常取决于价值创造过程的要求。支持过程和价值创造过程必须是协调和整合的,以确保获得有效性和高效率。

关键支持过程的要求包括质量、成本、周期时间、准时率、应变能力等等。这些要求应当是清晰、具体,并是可测量的。

#### 4.5.2.2 支持过程的设计

组织应当使支持过程的设计满足已识别的要求,设计支持过程时应当考虑新技术和组织获得的信息,如来自顾客、供方和合作伙伴的信息。

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

#### 4.5.2.3 支持过程的实施与改进

组织应当实施支持过程,以确保满足设计的要求。组织应当确定支持过程的主要绩效测量方法和指标,评价支持过程在运行中对价值创造过程支持的有效性和效率,评价时可运用过程测量指标以及适当使用相关方的信息。组织应当根据评价的结果,不断优化支持过程,减少波动并使支持过程与价值创造过程的运行要求和发展方向保持一致,使支持过程的成本最优化。

为有效和高效实施关键支持过程,满足过程设计的要求,组织应当:

- a) 依据主要过程要求,建立关键绩效测量方法和指标,用于监视、控制和改进关键支持过程。这些指标应当是可测量的,可以在过程中测量,也可以通过顾客和其他利益相关方的反馈来测量;
- b) 对过程因素(人、机、料、法、环、测)和结果进行测量,可运用适当的统计技术,控制和管理关键支持过程,如统计过程控制、测量系统分析等;
- c) 适当使用来自顾客、供方和合作伙伴的数据和信息,及时对过程进行调整。例如:根据顾客投诉或退货的数据和信息,进行过程分析和调整;
- d) 收集、分析过程质量损失,致力于优化和控制过程整体成本。

过程改进的结果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,以及在行业内或跨行业分享,促进社会发展。

关键支持过程绩效改进结果的描述见 4.7.4“过程有效性结果”。

### 4.6 测量、分析与改进

组织应当确定选择、收集、分析和管理的数据库、信息和知识的方法,充分和灵活使用数据库、信息和知识,改进组织绩效。

#### 4.6.1 测量与分析

组织应当使用科学、有效的方法,测量、分析、整理各部门及所有层次、过程的绩效数据和信息。

##### 4.6.1.1 绩效测量

组织应当从以下方面测量其绩效:

- a) 组织应当合理选择和收集,及时、准确、科学地整理数据和信息,监测日常运作及组织的绩效。组织的绩效可包括:
  - 用于评价组织成就、竞争绩效以及长、短期目标进展的绩效;
  - 用于监测战略规划进展情况的关键绩效;
  - 主要价值创造过程和关键支持过程的关键绩效。
- b) 组织应当正确选择和有效应用主要的对比数据和信息分析结果,支持组织的经营、战略决策与创新。其中对比数据和信息包括竞争对手和标杆的数据和信息。
- c) 组织应当评价绩效测量系统,使之适应战略规划及发展方向,并确保对组织内外部的变化保持敏感性。

#### 4.6.1.2 绩效分析

组织应当从以下方面分析其绩效：

- a) 组织应当分析、评价组织绩效，如通过定期的经营分析、管理评审、方针目标完成情况分析等方式进行，确保绩效分析的有效性和效率。分析和评价的内容可包括：战略目标、经营结果、行业对比、发展趋势、市场预测等。分析和评价的方法应当科学、适用，如采用预测和决策方法、统计技术等。
- b) 组织应当在战略制定过程中科学地进行绩效分析，应用分析结果，为确立战略目标、制定战略规划提供有效的支持，避免战略制定过程的盲目性和随意性。
- c) 组织应当将分析结果传递到各部门、各层次，为其决策提供有效的支持。
- d) 组织各部门应当针对相关过程的关键绩效进行分析，为过程设计、实施和改进提供有效的支持。

#### 4.6.2 信息和知识的管理

组织应当确保员工、供方和合作伙伴以及顾客所需数据和信息的质量和可用性，确保这些数据和信息易于获取，并确定和使用知识积累和知识共享的方法。

##### 4.6.2.1 数据和信息获取

组织应当从以下方面获取数据和信息：

- a) 组织应当正确识别信息源，通过适当、有效的途径，如统计报表、计算机网络、学术刊物及交流会等，确保获得所需的数据和信息。
- b) 组织应当通过适当、有效的途径，使员工、供方和合作伙伴及顾客在适当时易于获取所需的数据和信息，如计算机网络、内部刊物和报纸、供应商会议、产品订货会、信息发布会等。
- c) 组织应当确保其软件和硬件的可靠性、安全性、易用性。
- d) 组织应当积极、系统地推进信息化建设，配备获取数据和信息的设施，包括软件和硬件系统，并使之适应战略规划及发展方向。

##### 4.6.2.2 组织的知识管理

组织应当从以下方面对其知识进行管理：

- a) 组织应当有效地管理其知识，明确知识管理的归口部门和过程，确定组织收集、积累、整合和共享知识的载体和平台，以便：
  - 收集与传递组织的知识，如图纸、文件、专利、技术诀窍、攻关成果、技术革新成果、现场改进成果、合理化建议、专业论文等；
  - 收集和传递来自顾客、供方和合作伙伴的相关信息，如顾客的图纸和文件、供方和合作伙伴的供应能力和技术水平等；
  - 收集和传递来自市场的信息，特别是来自竞争对手和标杆的信息，如竞争对手和标杆的技术水平、市场占有率等；
  - 确认和分享最佳实践，通过对比数据和信息，确认和推广组织内外部的最佳实践，实现共享。
- b) 组织应当确保其数据、信息和知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性和保密性。

#### 4.6.3 改进

组织应当采用适当的方法，充分和灵活地使用测量和分析的结果，改进组织及各部门、各层次的绩效，并促进相关方绩效的提高。

##### 4.6.3.1 改进的管理

组织应当从以下方面对其改进进行管理：

- a) 组织应当结合战略规划和发展方向，根据内外部顾客和其他相关方的要求，制定组织及所有部门和层次的改进计划和目标，改进的目标应当与关键绩效指标相关联；

- b) 组织应当全面实施和测量改进活动,对改进的管理应做到职责落实、制度完善、方式多样,并采用适当的方式进行跟踪管理;
- c) 组织应当对改进成果进行科学、全面的评价,建立符合组织自身特点的激励政策,使改进活动步入良性循环。

#### 4.6.3.2 改进方法的应用

组织应当从以下方面应用改进的方法:

- a) 组织应当利用多种形式,组织各层次员工开展各种改进项目或活动,如:合理化建议、QC小组、六西格玛管理、现场改进小组等。
- b) 组织应当正确和灵活地应用统计技术和其他方法,充分利用数据、信息和知识,为组织各部门以及所有层次绩效的改进提供支持。如:QC新老七种工具、统计过程控制、方差分析、回归分析、试验设计、标杆分析、精益生产、业务流程再造(BPR)等。

#### 4.7 经营结果

组织应当对主要经营方面的绩效进行评价和改进,包括顾客满意程度、产品和服务的绩效、市场绩效、财务绩效、人力资源绩效、运行绩效,以及组织的治理和社会责任绩效。

组织应当描述其至少近三年的主要绩效指标数据,以反映绩效的当前水平和趋势,并与竞争对手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。

##### 4.7.1 顾客与市场的结果

组织应当描述其顾客、产品和服务以及市场的结果,包括顾客满意程度和忠诚程度、产品和服务的绩效结果以及市场占有率等结果。适当时,应当将结果按顾客群、产品和服务类别以及市场区域进行划分。

###### 4.7.1.1 以顾客为中心的结果

组织应当从以下方面描述以顾客为中心的结果,适当时将结果按顾客群、产品和服务类别以及市场区域进行划分,包括适当的对比数据:

- a) 顾客满意程度的主要测量结果的当前水平和趋势;
- b) 顾客满意程度在本行业中的水平以及与竞争对手和同行业标杆对比的结果;
- c) 顾客感知价值的主要测量结果的当前水平和趋势,适当时包括顾客忠诚程度、留住顾客、获得积极推荐和与顾客建立关系的其他方面。

以顾客为中心的结果应当与4.3.2中的测量指标相对应,其数据(包括对比数据)可来源于组织、顾客和独立机构。

###### 4.7.1.2 产品和服务结果

组织应当从以下方面描述其主要产品和服务的绩效结果,适当时将结果按顾客群、产品和服务类别以及市场区域进行划分,包括适当的对比数据:

- a) 主要产品和服务绩效的主要测量指标及其当前水平和趋势;
- b) 主要产品和服务绩效与竞争对手和同行业标杆绩效对比的结果,在国内同行业中的水平,以及与国际同类产品和服务水平的比较结果;
- c) 主要产品和服务所具有的特色及创新成果,如名牌产品、驰名商标、创新产品比率等。

产品和服务结果应当与主要产品和服务特点相关,与4.3.1和4.3.2中收集、确定的顾客需求、期望和偏好相一致。

###### 4.7.1.3 市场结果

组织应当从以下方面描述其市场绩效结果,适当时将结果按顾客群、产品和服务类别以及市场区域进行划分,包括适当的对比数据:

- a) 组织的市场绩效测量指标及其当前水平和趋势;
- b) 市场绩效与竞争对手和同行业标杆绩效对比的结果,在国内外同行业中的水平。

市场结果包括市场占有率、市场地位、业务增长和新增市场等。

#### 4.7.2 财务结果

组织应当描述其财务绩效的主要测量指标及其当前水平和趋势,并与竞争对手和标杆对比,以反映组织在同行业中的水平。

财务结果的测量指标可包括: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、流动资产周转率等综合指标,但也不限于这些指标。根据国家《会计准则》、《财务通则》和行业特点,组织应当选择最具代表性的指标来反映组织的财务绩效。

#### 4.7.3 资源结果

##### 4.7.3.1 人力资源结果

组织应当从以下方面描述其人力资源结果,包括:工作系统、员工学习、员工发展、员工权益和满意程度的绩效,必要时将结果按员工的类别和等级进行划分:

- a) 工作系统绩效的主要测量指标及其当前水平和趋势,如简化管理层级和岗位的数量,组建跨职能小组的数量,岗位轮换率,全员劳动生产率和人均利税率,员工流失率和晋升率以及管理人员比例的变化结果,员工薪酬和福利的增长率,对员工的各类表彰、奖励数量等;
- b) 员工学习与发展的主要测量指标及其当前水平和趋势,如培训时间、经费和设施的投入,员工对培训满意情况,培训前后员工个人的绩效对比,交叉培训以及职业发展等方面的结果;
- c) 员工权益、满意程度的主要测量指标及其当前水平和趋势,如噪声、粉尘等工作环境的改进效果,技术创新、合理化建议和 QC 小组的数量,员工保险费用,员工体检次数、休假天数,员工抱怨率及其处理率,员工满意程度等。

人力资源的结果应是 4.4.1 中各项活动相应的结果,应能满足 4.5 中主要价值创造过程和关键支持过程的要求,并满足 4.2 中组织的战略制定与部署和相关的人力资源规划要求。

##### 4.7.3.2 其他资源结果

组织应当从以下方面描述其他资源结果,包括:基础设施、信息、技术、相关方关系等资源方面的绩效,必要时将结果按产品类别进行划分,包括适当的对比数据:

- a) 基础设施资源的主要测量指标及其当前水平和趋势,如厂房面积、关键设备数量、基本建设投资、技术改造投资等;
- b) 信息资源的主要测量指标及其当前水平和趋势,如计算机软硬件系统的投资、软件系统的开发和应用结果、台式计算机和便携式计算机的数量等;
- c) 技术资源的主要测量指标及其当前水平和趋势,如研究与发展经费支出及其占销售收入的比例、新产品产值率、专利数量、科技进步奖数等;
- d) 相关方关系资源的主要测量指标及其当前水平和趋势,如供应商总数量、长期合作供应商的数量或比例、聘请专业咨询机构的数量或投入等。

其他资源的结果应是 4.4.2~4.4.6 中各项资源相应的结果,应能满足 4.2 中组织的战略制定与部署的要求,并满足 4.5 中主要价值创造过程和关键支持过程的要求。资源利用的绩效结果见 4.7.4。

#### 4.7.4 过程有效性结果

组织应当从以下方面描述对过程有效性起重要作用的主要绩效结果,适当时将结果按产品种类和市场区域进行划分,包括适当的对比数据:

- a) 主要价值创造过程有效性的主要测量指标及其当前水平和趋势,如质量、成本、全员劳动生产率、产品开发周期、生产周期、快速响应时间、供方的交付准时率、供方和合作伙伴的经营绩效以及其他有效性的测量结果;
- b) 关键支持过程有效性的主要测量指标及其当前水平和趋势,如:质量、成本、财务预算准确率、设备利用率、设备维修周期、供方和合作伙伴绩效以及其他有效性的测量结果;
- c) 战略目标和战略规划完成情况的主要测量结果,如战略目标实现率、战略规划完成率等。



过程有效性的结果应是 4.5 中各项活动相应的结果,应能满足 4.5 中过程管理的要求,并满足 4.2 中组织的战略制定与部署的要求。

#### 4.7.5 组织的治理和社会责任结果

##### 4.7.5.1 组织的治理结果

组织应当从以下方面描述其治理的结果,可采用适当的对比数据。包括:

- a) 组织行为的管理责任结果,如高层领导的经营责任、道德责任、法律责任等方面的结果;
- b) 组织财务方面的责任结果,如资产保值增值、投资收益率、纳税等;
- c) 组织内、外部审计的结果,如审计的独立性、审计报告等;
- d) 组织的股东及其他相关方利益的保护结果,如独立董事的比例、股权收益、员工权益、供方权益等。

##### 4.7.5.2 组织的社会责任结果

组织应当从以下方面描述组织的社会责任结果,包括公共责任、恪守道德规范、履行公民义务等的结果,可采用适当的对比数据:

###### a) 公共责任

产品、服务和运营对环境、公共安全和卫生等社会影响的测量结果和趋势,包括满足和超越法律法规要求,促进可持续发展等方面的主要测量结果,如:环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生、清洁生产、社会治安、消防等,包括应急准备和响应的绩效结果。

###### b) 道德行为

组织的诚信等级、相关方信任程度等道德行为的主要测量结果,如顾客、供方以及质监、环保、工商、税务、海关、审计、司法、银行等反映组织诚信程度的证据。

###### c) 公益支持

组织履行公民义务,支持公益事业的主要测量结果,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结果,如捐助金额、提供就业岗位人数、参加义务献血的人次等。

组织的治理和社会责任的结果应是 4.1.1.2 和 4.1.2 中各项活动相应的结果。

附 录 A  
(资料性附录)  
卓越绩效评价准则框架图与评分项分值表

A.1 卓越绩效评价准则框架图

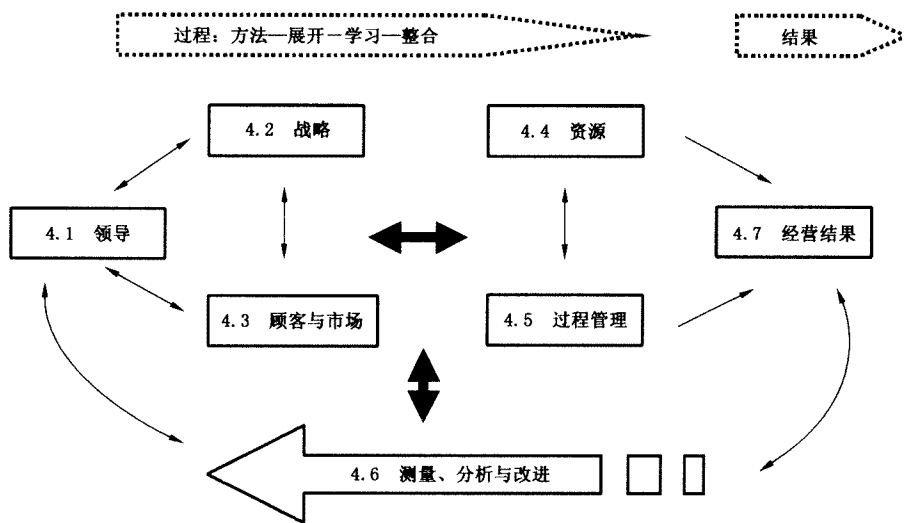


图 A.1

A.1.1 卓越绩效模式旨在通过卓越的过程创造卓越的结果,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,获得世界级的绩效。

A.1.2 有关过程的类目包括 4.1,4.2,4.3,4.4,4.5,4.6,结果类目为 4.7。过程旨在结果,结果通过过程取得,并为过程的改进和创新提供导向。

A.1.3 “领导”掌控着组织前进的方向,并密切关注着“经营结果”。

A.1.4 “领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角,是驱动性的;“资源”、“过程管理”、“经营结果”构成“资源、过程和结果”三角,是从动性的。而“测量、分析与改进”是组织运作之基础,是链接两个三角的“链条”,并转动着改进和创新的 PDCA 之轮。

A.2 卓越绩效评价准则评分项分值表

评分项名称	类目分值	评分项分值
4.1 领导	100	
4.1.1 组织的领导		60
4.1.2 社会责任		40
4.2 战略	80	
4.2.1 战略制定		40
4.2.2 战略部署		40
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	120	
4.4.1 人力资源		40
4.4.2 财务资源		10
4.4.3 基础设施		20
4.4.4 信息		20
4.4.5 技术		20
4.4.6 相关方关系		10
4.5 过程管理	110	
4.5.1 价值创造过程		70
4.5.2 支持过程		40
4.6 测量、分析与改进	100	
4.6.1 组织绩效的测量与分析		40
4.6.2 信息和知识的管理		30
4.6.3 改进		30
4.7 经营结果	400	
4.7.1 顾客与市场的结果		120
4.7.2 财务结果		80
4.7.3 资源结果		80
4.7.4 过程有效性结果		70
4.7.5 组织的治理和社会责任结果		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,显示组织运作的关键影响因素和所面临的挑战。将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性体现在:

- a) 有助于组织进行自我评价和编写质量奖申报材料时选择最合适的切入点,可作为组织初始的自我评价,当从中识别出问题或不足时,就可以直接制定改进计划;
- b) 有助于组织关注其关键过程和结果,识别出关键的潜在差距;
- c) 有助于评审员在材料评审、现场评审中用于了解组织所考虑的重点。

#### 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、途径,如直接交付、通过经销商销售等;
- b) 组织文化,组织的目的、愿景、使命和价值观;
- c) 员工的基本情况,包括教育水平、职位和年龄构成等,以及特别要求的职业健康和安全管理要求;
- d) 主要的技术和设备设施;
- e) 组织运营的法规和政策环境,包括环境、职业健康和安全管理、财务及产品的法规要求,以及认证及注册登记等方面的要求。

##### B.1.2 组织的关系

- a) 组织机构和治理系统,董事会、高层领导和母公司之间的报告关系(适合时);
- b) 组织的主要顾客群和市场细分,它们对产品和服务的主要要求、期望及其差异点;
- c) 价值创造过程中供应商和经销商的角色,最重要的供应商和经销商类别,最重要的供应链要求;
- d) 与主要供应商和顾客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) 在所在行业内或市场中的竞争地位,规模和发展情况,竞争对手的数量和类型;
- b) 组织超越竞争对手、取得成功的关键因素,正在影响组织竞争地位的主要变化;
- c) 行业内比较性和竞争性数据的获取资源,行业外类似过程比较性数据的获取资源,对获取数据方面的要求。

##### B.2.2 战略挑战

组织在关键业务、运营和人力资源方面所面临的战略挑战。

##### B.2.3 绩效改进系统

- a) 聚焦绩效改进、指导系统评价和改进关键过程的总体方法,如精益生产、六西格玛等;
- b) 组织内学习和共享知识资产的总体方法。

附录 C  
(资料性附录)

卓越绩效评价准则评分系统和评分指南

C.1 评分系统

根据 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》的规定和被评价组织的信息,按过程、结果两种评分项进行评分,具体要点如下所述。

C.1.1 过程

本附录所表述的“过程”是指组织为实现标准 4.1~4.6 中各评分项要求所采用的方法、展开和改进的成熟程度。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的过程处于何种阶段,其中:

“方法”评价要点:

- a) 组织完成过程所采用的方式方法;
- b) 方法对标准评分项要求的适宜性;
- c) 方法的有效性;
- d) 方法的可重复性,是否以可靠的数据和信息为基础。

“展开”评价要点:

- a) 为实现标准评分项要求所采用方法的展开程度;
- b) 方法是否持续应用;
- c) 方法是否使用于所有适用的部门。

“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改变;
- c) 在组织的各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

“整合”评价要点:

- a) 方法与在标准其他评分项中识别出的组织需要协调一致;
- b) 组织各过程、部门的测量、分析和改进系统相互融合、补充;
- c) 组织各过程、部门的计划、过程、结果、分析、学习和行动协调一致,支持组织的目标。

C.1.2 结果

结果是组织在实现标准 4.7 的要求中得到的输出和效果。评价结果的要点为:

- a) 组织绩效的当前水平;
- b) 组织绩效改进的速度和广度;
- c) 与适宜的竞争对手和标杆的对比绩效;
- d) 组织结果的测量与在“组织概述”和“过程”评分项中识别的重要顾客、产品和服务、市场、过程和战略规划的性能要求相链接。

C.1.3 评分说明

在确定分数的过程中应当遵循以下原则:

- a) 应当评审评分项中的所有各方面,特别是对组织具有重要性的方面,即:必须考虑过程和结果对关键经营因素的重要度,其最重要的方面应当在“组织概述”和诸如 4.2.1、4.2.2、4.3.1、4.5.1、4.6.1 等评分项中识别,关键顾客要求、竞争环境、关键战略目标和战略规划尤其重要。
- b) 给一个评分项评分时,首先判定哪个分数范围(如 50%~65%)总体上“最适合”组织在本评分项达到的水平。总体上“最适合”并不要求与评分范围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、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与评分要求相接近的程度来判定。
- e) “过程”评分项分数为 50%,表示方法符合该评分项的总体要求并持续展开,且展开到该评分项涉及的大多数部门;通过一些改进和学习的循环,满足了关键的组织需要。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日趋完善的整合性。
- f) “结果”评分项分数为 50%,表示该评分项在对组织重要的经营方面,有清晰的改进趋势和(或)良好的绩效水平,并有相适宜的对比数据。更高的分数则反映更好的改进速度和(或)绩效水平、更好的对比绩效和更广泛的范围,并与经营要求相融合。

## C.2 评分指南

### C.2.1 “过程”评分项评分指南

表 C.1

分 数	过 程
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 显然没有系统的方法;信息是零散、孤立的。(A)</li> <li>■ 方法没有展开或仅略有展开。(D)</li> <li>■ 不能证实具有改进导向;已有的改进仅仅是“对问题做出反应”。(L)</li> <li>■ 不能证实组织的一致性;各个方面或部门的运作都是相互独立的。(I)</li> </ul>
10%,15%, 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 针对该评分项的基本要求,开始有系统的方法。(A)</li> <li>■ 在大多数方面或部门,处于方法展开的初级阶段,阻断了达成该评分项基本要求的进程。(D)</li> <li>■ 处于从“对问题做出反应”到“一般性改进导向”方向转变的初期阶段。(L)</li> <li>■ 主要通过联合解决问题,使方法与其他方面或部门达成一致。(I)</li> </ul>
30%,35%, 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 应对该评分项的基本要求,有系统、有效的方法。(A)</li> <li>■ 尽管在某些方面或部门还处于展开的初期阶段,但方法还是被展开了。(D)</li> <li>■ 开始有系统的方法,评价和改进关键过程。(L)</li> <li>■ 方法处于与在其他评分项中识别的组织基本需要协调一致的初级阶段。(I)</li> </ul>
50%,55%, 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 应对该评分项的总体要求,有系统、有效的方法。(A)</li> <li>■ 尽管在某些方面或部门的展开有所不同,但方法还是得到了很好的展开。(D)</li> <li>■ 有了基于事实的、系统的评价和改进过程,以及一些组织的学习,以改进关键过程的效率和有效性。(L)</li> <li>■ 方法与在评分项中识别的组织需要协调一致。(I)</li> </ul>
70%,75%, 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 应对该评分项的详细要求,有系统、有效的方法。(A)</li> <li>■ 方法得到了很好的展开,无显著的差距。(D)</li> <li>■ 基于事实的、系统的评价和改进,以及组织的学习,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共享,得到了精确、创新的结果。(L)</li> <li>■ 方法与在其他评分项中识别的组织需要达到整合。(I)</li> </ul>
90%,95% 或100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 应对该评分项的详细要求,全部有系统、有效的方法。(A)</li> <li>■ 方法得到了充分的展开,在任何方面或部门均无显著的弱项或差距。(D)</li> <li>■ 以事实为依据、系统的评价和改进,以及组织的学习是组织主要的管理工具;通过组织级的分析和共享,得到了精细的、创新的结果。(L)</li> <li>■ 方法与在其他评分项中识别的组织需要达到很好的整合。(I)</li> </ul>

C.2.2 “结果”评分项评分指南

表 C.2

分 数	结 果
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 没有描述结果,或结果很差。</li> <li>■ 没有显示趋势的数据,或显示了总体不良的趋势。</li> <li>■ 没有对比性信息。</li> <li>■ 在对组织关键经营要求重要的任何方面,均没有描述结果。</li> </ul>
10%,15%, 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 结果很少;在少数方面有一些改进和(或)处于初期的良好绩效水平。</li> <li>■ 没有或极少显示趋势的数据。</li> <li>■ 没有或极少对比性信息。</li> <li>■ 在少数对组织关键经营要求重要的方面,描述了结果。</li> </ul>
30%,35%, 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在该评分项要求的多数方面有改进和(或)良好绩效水平。</li> <li>■ 处于取得良好趋势的初期阶段。</li> <li>■ 处于获得对比性信息的初期阶段。</li> <li>■ 在多数对组织关键经营要求重要的方面,描述了结果。</li> </ul>
50%,55%, 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在该评分项要求的大多数方面有改进趋势和(或)良好绩效水平。</li> <li>■ 在对组织关键经营要求重要的方面,没有不良趋势和不良绩效水平。</li> <li>■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价,一些趋势和(或)当前绩效显示了良好到优秀的水平。</li> <li>■ 经营结果达到了大多数关键顾客、市场、过程的要求。</li> </ul>
70%,75%, 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在对该评分项要求重要的大多数方面,当前绩效达到良好到卓越水平。</li> <li>■ 大多数的改进趋势和(或)当前绩效水平可持续。</li> <li>■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价,多数到大多数的趋势和(或)当前绩效显示了领先和优秀的水平。</li> <li>■ 经营结果达到了大多数关键顾客、市场、过程和战略规划的要求。</li> </ul>
90%,95% 或100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在对该评分项要求重要的大多数方面,当前绩效达到卓越水平。</li> <li>■ 在大多数方面,具有卓越的改进趋势和(或)可持续的卓越绩效水平。</li> <li>■ 在多数方面被证实处于行业领导地位和标杆水准。</li> <li>■ 经营结果充分地达到了关键顾客、市场、过程和战略规划的要求。</li> </ul>

C.2.3 评价准则中的评分项“要求”图例

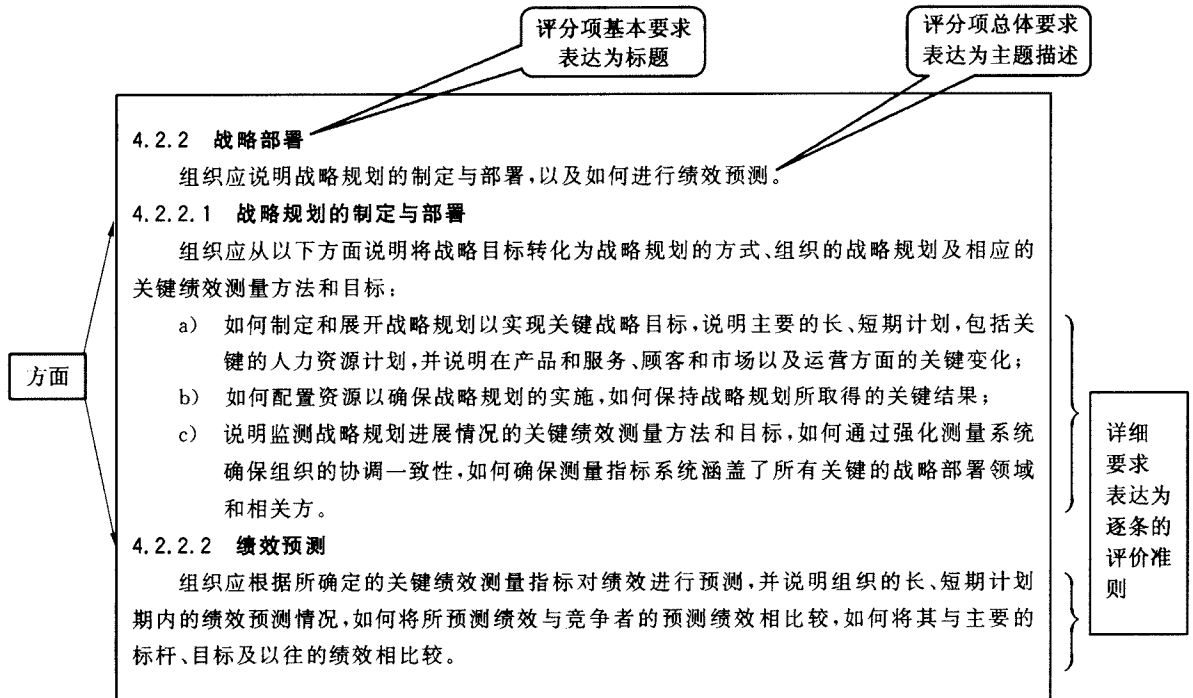


图 C.1