

DB3206

南通市地方标准

DB 3206/T XXXX—2023

卓越绩效自我评价实施指南

Guidelines for the implementation of self-evaluation of performance excellence

(报批稿)

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

南通市市场监督管理局

发布

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 基本原则	2
5 组织策划	2
6 自评实施	4
7 自评总结	6
8 改进与创新	7
附录 A （资料性） 过程和结果条款自评参考要点	8
附录 B （资料性） 卓越绩效评价要素和评价指南	26

前 言

本文件按照GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由南通市市场监督管理局提出并归口。

本文件起草单位：南通市质量协会、罗莱生活科技股份有限公司、南通中集能源装备有限公司、南通醋酸纤维有限公司、南通鸿明企业管理咨询有限公司、南通市达欣工程股份有限公司。

本文件主要起草人：朱林、葛高飞、马德进、凌飞、葛卫华、殷俊、秦强、严俊、丁泽华、刘阿梅、王邦国、许建平。

引 言

本文件遵循GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579-2012《卓越绩效评价准则实施指南》的评价要求，借鉴国内卓越绩效自我评价的经验和做法，结合南通企业经营管理的实践，通过融合创新给出了卓越绩效自我评价的实施指南，有助于适时地、有效地、系统地开展自我评价和持续改进。

本文件从基本原则、组织策划、自评实施、自评总结、改进与创新等五个方面提出了卓越绩效自我评价怎么评、评什么、以及结果如何用的方法，为组织开展卓越绩效自我评价提供了切实可行的指南。

本文件附录A为理解《卓越绩效评价准则》（以下简称“准则”）4.1~4.7条款提供了自我评价的基本要点，并融合了当今经济、社会、科技、质量管理等方面的环境变化，以及相关体系评审要素的内容，给出了23个评分条款的分值，以用于管理成熟度的定量评分。

本文件附录B说明了过程条款四个评价要素和结果条款四个评价要素，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，为组织自我评价提供了实用性、操作性的指南。

卓越绩效自我评价实施指南

1 范围

本文件提供了卓越绩效自我评价实施的指南，包括基本原则、组织策划、自评实施、自评总结和改进与创新，以及自评条款要点和分值，评价要素和评分指南。

本文件适用于推广和应用《卓越绩效评价准则》，追求卓越的各类组织和申报各级质量奖的组织开展卓越绩效自我评价时使用。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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 19011 管理体系审核指南
- GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南
- GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和GB/T 19011《管理体系审核指南》界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

评价 *evaluation*

对象所具备的满足规定要求能力的程度所作的系统检查。

[来源:ISO 8402]

3.2

自我评价 *self evaluation*

组织依据卓越绩效评价准则标准，对其活动和结果适时地、客观地、系统地进行评审的管理活动，以下简称自评。

3.3

融合评价 *fusion evaluation*

组织以卓越绩效模式为主线，将相关体系进行有机整合，形成互为贯通的质量管理系统所进行的评审管理活动。

4 基本原则

4.1 决策性

最高管理者决策自我评价工作，纳入年度质量计划，主持参与相关活动，提供必要资源，推进部门主导、相关方参与、第三方机构协同，促进组织自我评价和持续改进。

4.2 开放性

自我评价是基于客观事实的一种灵活性、开放性、竞争性的评审，是通过自我评审的方式方法评价组织质量管理的成熟度。

4.3 系统性

组织独立、客观、适时地开展自评，并运用系统思维和方法规范地分析评价、改进与创新，提升管理的有效性和系统性。

4.4 创新性

组织以过程和结果、能力和提升为自评重点，通过评价、改进/创新、固化、分享学习的循环，持续提升组织的整体绩效水平。

5 组织策划

5.1 提要

实施卓越绩效自我评价应明确自评的职责，对自评范围、目标、频次和时间、方式、资源及自评方案进行策划。

5.2 职责

组织应确定自评管理部门，统筹策划、组织、协调开展自评工作，其职责内容包括但不限于：

- a) 最高管理者始终关注、支持和推进自我评价工作；
- b) 按组织年度工作计划进行自评策划，明确各自职责，建立自评小组，并配置相应的资源；
- c) 各成员按照职能要求，认真做好自评前的准备工作；
- d) 组织开展现场评审实施活动，协调内外部相关的评审事宜；
- e) 科学客观公正地组织编写自评总结；
- f) 组织开展自评结果的改进与创新活动，并充分运用相关的质量工具和方法。

5.3 评价范围

5.3.1 全面评价

组织对照GB/T 19580所要求的条款进行全面自我评价。

5.3.2 部分评价

组织结合实际需要自行选择GB/T 19580部分条款进行自我评价。

5.3.3 融合评价

组织可将各种管理体系内审、管理评审与卓越绩效自评融合起来进行自我评价。其融合方式包括但不限于：

- a) 识别管理体系与卓越绩效评价条款的关联性，编制对应关系清单；
- b) 根据关联重要程度进行策划评审要求，编制自评检查表。

5.4 自评目的

组织应明确自评目标，为确保自评达到预期效果可从以下方面考虑：

- a) 提高组织管理成熟度总体水平；
- b) 增强组织强项和比较优势；
- c) 弥补组织弱项和相对劣势；
- d) 提升组织管理的适宜性、有效性和系统性；
- e) 增强组织质量管理执行力和可持续发展能力；
- f) 达成组织期望的其他目标。

5.5 频次和时间

组织可根据自身质量环境变化的需求，确定自我评价的频次和时间，一般可分为：

- a) 每三年组织一次全面评价；
- b) 每年组织一次部分评价或融合评价，原则上三年覆盖到每个条款；
- c) 组织可根据运营情况确定评审时间，一般安排在每年年底，特定情况可随时调整；
- d) 组织可根据规模、自评范围，确定评价时长，一般不超一个月。

5.6 自评方式

自评方式可分为自主式、全外包式和半外包式。

- a) 自主式。组织自主独立开展自评管理活动。
- b) 全外包式。组织可全部委托第三方机构开展自评管理活动。
- c) 半外包式。组织可聘请第三方机构资源，协同开展自评管理活动。

5.7 自评资源

5.7.1 组织资源

包括但不限于：

- a) 组织最高管理者确定、参与和支持自我评价工作；
- b) 组织提供必要的人财物资源，以及时间安排。

5.7.2 自评师资源

5.7.2.1 自评师素质和能力

5.7.2.1.1 自评师素质

自评师素质包括但不限于：

- a) 勤于学习钻研创新的精神和可靠诚信谨慎的态度；
- b) 坚持原则，公平公正，责任担当，保守秘密，善于听取意见和建议，辩证思考判断的作风。

5.7.2.1.2 自评师能力

自评师能力包括但不限于以下两种。

- a) 基本知识技能
 - 熟悉产品和服务相关的法律法规、专业知识、风险管控等，以及卓越绩效管理要求的实际应用；
 - 掌握卓越绩效过程和结果要素评价的方法，以及相关质量管理工具和方法。
- b) 业务操作技能

- 具有质量管理的实践经验，组织策划和独立判断的能力；
- 具有沟通和协调能力，工作技巧和方法。

5.7.2.2 自评师培养

自评师数量应满足自评要求。组织可从首席质量官、质量总监、质量工程师、内部审核员等人选中选拔，对其教育培训、工作经历、经验进行评价后，聘为自评师，履行自评职责。

组织可从自评师队伍中选聘优秀者担任自评小组组长。

5.8 自评方案

组织应策划自评总体方案，根据环境变化，提出年度自评要求，明确自评周期内的目的、范围、频次和时间、评审方式，以及相关自评师的配备。

6 自评实施

6.1 提要

自评实施可分为三个阶段：启动准备、现场评审、绩效评价。

6.2 启动准备

启动准备阶段的主要内容包括：自评实施计划的制定、自评准备会的实施、初评描述资料的提供。

6.2.1 制定自评实施计划

组织按照5.8自评方案下达的年度自评任务，编制自评实施计划，明确自评启动准备计划、现场评审日程计划、自评输出计划，细化时间、内容、对象、要求、场所、自评小组分工及评价部门、责任人等。

6.2.2 自评准备工作

6.2.2.1 自评准备会议

组织按照其规模、组织结构、自评要求确定自评准备会议参加人员。会议得到最高管理者支持，自评组长主持并确定相关准备事项。

6.2.2.2 自评准备内容

自评小组所涉部门宜参照附录A的评价要点，以及组织质量环境的变化和重要过程活动，准备对确定的评审范围各类目进行初评描述的资料。

注：申报或已获质量奖的组织，并通过全外包或半外包方式开展自评的，宜按全部条款详细要求撰写初评小结和各类目初评报告。

6.3 现场评审

6.3.1 基本要求

根据6.2.2.2提供的初评描述资料，按照过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素，采用检查、验证、确认、诊断或面谈、观察、查阅、抽查的方法收集有效证据，分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。具体可见附录A和附录B。

6.3.2 现场评审

6.3.2.1 提要

自评小组按照6.2.1制定的自评计划开展现场评审活动,确保现场评审活动的客观全面、系统准确。

6.3.2.2 自评小组准备工作

6.3.2.2.1 评价初评描述资料

根据自评小组分工,应对初评描述资料作评价,主要关注以下方面:

- a) 是否有明确目标;
- b) 是否能清楚地描述过程和方法;
- c) 是否能明确过程输入输出,职责清晰;
- d) 是否应用适宜的、系统的方法实施并监控过程;
- e) 是否有效实现预期目标、有效应对风险机遇;
- f) 是否持续改进与创新。

6.3.2.2.2 佐证资料单

自评小组可向被评审部门、岗位提出可能需要的相关证据、评审重点、需要验证的信息,抽样要求和评审详略程度等佐证资料单。

6.3.3 实施现场评审

6.3.3.1 首次会议

全外包方式需召开首次会议,其他方式可由组织自行确定。

6.3.3.2 实施评审

自评小组按评审日程计划开展,包括评审方式、评审方法等活动,并保持自评小组内部、与受评审方之间沟通顺畅,交换信息、协调关系、及时调整,确保自评按计划完成。

6.3.3.2.1 实施评审方式

自评师实施评审时的方式可为:检查、验证、诊断、确认。

a) 检查

对过程方法得到实施的相关信息和证据的查验,并引导和帮助被评审方寻找遗漏项的客观证据。

b) 验证

被评审方提供客观证据,如相关规定制度程序、有关文件记录陈述等,由自评师对客观证据满足规定要求进行认定。

c) 诊断

在组织、部门、岗位配合下获取准确充分有效的信息,做出准确可靠的研判,并根据组织现状、提出优势和劣势及改进建议。

d) 确认

确认自评中客观地寻找成绩和不足、优势和劣势、改进方向和改进项,以及对各类目初评描述资料做出的分析评价,并对初评描述资料中遗漏的相关证据予以认定。

6.3.3.2.2 实施评审方法

自评师实施评审的方法可为：面谈、观察、查阅、抽查。

a) 面谈

自评师与被评对象围绕职责、准则的要求进行面对面谈话。面谈可以有提问、陈述、交流等方式。内容包括但不限于：

——提问要有利于引导对方展开信息，按不同主题选择采用开放式提问、封闭式提问、澄清式提问、假设式提问等提问方法；

——陈述、交流过程中可以抽样、沟通、澄清、发散、跟踪一些信息，以获取充分准确真实信息。

b) 观察

自评师在评审中通过观察的方法获得相关信息。可采用拍照留影录音等方式保持证据。内容包括但不限于：

——观察企业的过程、人员的各种活动行为方式；

——观察生产、工作、生活环境，以及工作时间、业余时间的活动感受氛围，以获取直观证据。

c) 查阅

自评师通过查找和阅读相关资料获取相关信息。查阅形式可书面的、影像的、声音的，查阅对象包括但不限于：

——企业规章制度、法律法规、标准规范等文件；

——各种可以公开的检验的、过程的、会议的记录，以及营销、市场、技术档案资料等。

d) 抽查

自评师在评审中通过随机抽取的方法获取具有代表性的信息。

6.4 绩效评价

6.4.1 绩效评价

自评小组内部交流信息、统一认识，通过对获得的信息对照准则要求进行分析评价，得到关于其优势、劣势、挑战、机遇，战略目标实现，业绩水平、趋势，以及改进方向机会的信息。

a) 对于申报质量奖的组织，需按照下列要求开展绩效评价。

——自评小组应用附录 B 的方法，依据 B.1.1 的要求，按 A—D—L—I，方法一展开—学习—整合针对 GB/T 19580 卓越绩效评价准则中的 4.1~4.6 各过程条款，对过程进行评价；按适宜性、系统性、有效性对应对准则要求方法进行评价；

——将组织结果与历史、目标、竞争对手或标杆所建立的评价参照关系中，依据 B.1.2 的要求，按 Le—T—C—I，水平—趋势—对比—整合，针对准则 4.7 结果条款，对结果进行评价；

——按附录 B 中 B.3 的要求，根据 B.3.1 过程评分指南表、B.3.2 结果评分指南表及 B.2.3 和 B.2.4 给各评分项打分，进行成熟度评价。

b) 对于已获质量奖或其他组织，依据确定的自评范围和频次，可根据附录 A 评价要点条款在该周期运行中的变化和改进方面开展绩效评价，其成熟度评价打分由组织视实际情况自行确定。

注：组织采用融合评价方式的其绩效评价应与体系评审要求和内容所需的结果相结合。

6.4.2 末次会议

对整个自评活动过程进行总结，自评小组向组织报告当前成熟度、优势、劣势，并提出改进建议。

7 自评总结

7.1 提要

自评总结是对自评过程 and 自评结果的描述而形成的自评报告,可作为管理评审输入和为改进绩效采取相应行动的依据。

自评总结由自评小组撰写,并向最高管理者报告,必要时应由最高管理者主持。

7.2 自评报告基本内容

7.2.1 自评过程概述

概述自评任务完成情况,包括自评的策划、组织和实施,以及总结、改进与创新。

7.2.2 自评的结果

组织应对自评结果进行总体分析,包括但不限于以下内容:

- a) 当前业绩及业绩分析、比较、评价,如业绩、水平、对比、趋势;
- b) 组织当前竞争环境分析及预测,如组织在行业或市场中地位、竞争环境、影响业绩的关键变化,组织面临的挑战、风险、机遇,组织的绩效创新、改进能力等;
- c) 组织优势、劣势、强项、弱项分析和描述,应用统计工具和方法,进行推理、判断给出上述项目分析,描述方法包括但不限于:
 - 描述关键优势、劣势和改进机会时应是针对评价时获得的可证实的事实,并用典型事实支持说明组织在实施该评分项时“做”或“没做”什么,怎么达到预期结果的;
 - 基于准则要求根据“做”或“没做”什么进行推论,“优势”项应推论组织将因此取得怎样的预期绩效,“改进机会”推论将会对组织绩效带来怎样的影响。
- d) 根据系统分析本次的自评结果提出改进项及改进优先次序的建议。

注:组织确定的评价范围为非全面评价时,可针对所开展的自评条款进行分析。

7.3 输出自评报告

根据7.2内容要求,在输出自评报告时,应考虑以下因素:

- a) 自评报告不是其他管理体系评价结果汇总,也不是数据和信息的罗列堆砌,结论要绩效和过程平衡、协调、关联,清楚描述因果关系;
- b) 自评报告要突出反应组织特点、能力、影响组织成功的关键因素,优势、劣势、强项、弱项要有分析,诊断要准确;
- c) 如果进行成熟度评价,定性评价和成熟度评价要协调统一。

8 改进与创新

组织应根据改进方向和建议进行策划,实施改进与创新活动,评价和分享改进与创新成果。内容包括但不限于:

- a) 根据评审报告提出的改进建议,经最高管理者确认后,由卓越绩效主管部门策划,编制下达改进计划;
- b) 涉及改进计划的部门应积极组织实施;
- c) 卓越绩效主管部门对改进计划进展进行跟踪、验证、评价;
- d) 将改进进展作为下一次管理评审的输入;
- e) 卓越绩效主管部门应对自评的组织、实施及效果进行评价和分享,以改进自评活动,提高自评有效性。

附录 A
(资料性)
过程和结果条款自评参考要点

A.1 过程条款自评参考

过程条款自评参考要点见表A.1。过程条款自评参考说明：

- a) 本参考要点应用过程方法 A - D - L - I ，结合 PDCA 循环，按 GB/T 19580 4.1~4.6，针对条款中“如何”逐条展开，提示自评师应对条目主题组织可采取的过程和方法；要点不作评价依据，用作组织自评和自评师参考，使用不应受要点局限；
- b) 根据自评过程沟通交流的情况，针对评价主题，可进一步应用看、查、验、抽等方法，为自评收集更多、更准确信息；
- c) 为适合不同规模、性质，处于贯标不同阶段、质量管理基础不同的各类组织进行自我评价时使用，需要时也能与申奖报告对接，要点内容覆盖准则全部条目，自评小组要根据自评目的、组织对自评的要求、结合组织实际，参考本要点编制自评检查要求，也可自行策划自评检查要求；
- d) 为自评师在进行校准、诊断、成熟度评价时，能与时俱进，参考要点中有关反应当前变化、适应时代发展的内容，有利于自评师进一步引导组织深化理解应用准则、不断提高成熟度水平，也有利于提高自我评价的价值。可不构成自评内容；
- e) 表 A.1 中“条款”栏，对应 GB/T 19580 《卓越绩效评价准则》中的条款号；“主题”栏对应条款中每个“如何”要求；“参考要点”栏，展开实现“主题”需要的过程、子过程，说明关键要求、条件、方法和活动等，作自评的参考和提示；“条款自评结果”栏是自评师根据所收集到的信息，应用 A - D - L - I 方法给出条款评价结果。

注：该附录条款号，对应的是GB/T 19580 《卓越绩效评价准则》中的条款号。

表A.1 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结果 A - D - L - I
4.1. 2a	确定方向	高层领导主持确定组织发展方向，研讨、提炼、制定能够引领和支持组织取得卓越绩效的使命、愿景、价值观，使命、愿景、价值观内涵及其诠释与内外环境变化，与产业、行业、特点相适应，体现新理念、新格局、新路径，体现组织历史、传承、特色，反映组织未来角色和功能定位。用于确定组织战略和战略目标、指导组织决策和行动，提升组织能级、提高社会、顾客认可价值，引领组织持续成功。	
	组织文化	以使命、愿景、价值观为核心构建组织文化，可形成精神层、制度层、物质层文化体系，塑造组织灵魂和形象，提升组织格局和文化底蕴；组织部署文化落地措施，用组织文化进行组织治理，构建价值共同体，实现组织战略和目标。	
	传递	用灵活多种形式、方法，将组织使命、愿景、价值观传递到全体员工、合作伙伴和重要相关方，传达组织存在价值、未来蓝图、办事原则信息，得到内外、上下认同，协调统一行动。	

	表率作用	高层领导重视贯彻使命、愿景、价值观，在组织的战略和战略目标、管理系统、规章制度、经营活动、变革创新、员工行为、组织形象、相关方关系及组织绿色生态建设等方面得到体现；高层领导身体力行用其意志、决策、行为，践行价值观，起良好表率作用。	
4.1.2b	沟通安排，收集信息	高层领导带头进行双向沟通，有职责、程序、渠道、形式、方法/工具等安排，包括应用互联网、信息技术，形式多样、多层次推动上下、内外坦诚双向沟通，起到促进内部上下同心、外部协同发展的作用；不断改进、提高沟通效果；收集沟通中的各种信息进行流转、分析、评价，成为决策、运营、改进重要信息源。	
	绩效激励	组织应对实现卓越绩效的活动进行评价、激励，建立物质激励与精神激励相合的激励机制，树立榜样、鼓励先进，有效协调、统一组织的方向和强化组织关注的重点。	
4.1.2c	营造诚信守法环境	高层领导重视诚信建设，有职责、渠道、方法、途径收集了解、学习和遵守国家、行业、地方相关法律法规；将诚信守法经营纳入组织核心价值观、道德行为准则，明确违反诚信守法准则的惩戒规定；可制订营造诚信守法环境计划，包括机构、责任、阶段、目标、方法、措施，在各层次得到展开落实；诚信经营的理念在全体员工和相关方得到认同、践行，组织信誉、员工素质不断改善、提高，与相关方信任度增加。	
	营造改进创新环境	高层领导将改进、创新置于核心地位、纳入发展战略，制定创新规划、改进创新管理、营造有利创新环境；给改进、创新赋能，提高创新能力；配置资源、克服阻力，带头、关注、参与、支持、保护、激励改进创新活动；建设改进创新正式或非正式组织，创造员工参与机会、提高员工创新积极性；确保创新措施得到落实，不断改进创新活动，取得显著效果；使创新成为组织“发展第一动力”。	
	营造快速反应环境	组织着力塑造快速反应能力，通过在信息获取能力、领导决策速度、灵活组织形式、交流共享平台、技术水平、资源配置、人才结构、反应机制和知识体系等方面的提升，以及学习型组织建设，员工素质、适应能力、创新能力提高，内外行动进一步的协调统一，营造快速反应环境，改进提高反应速度，取得市场竞争优势。	
	营造学习环境	高层领导将促进组织和员工学习、建设学习型组织；明确职责，机制、过程、方法和激励制度，形成爱学习氛围；从改善思维方式、知识结构、人员能力、素养提升、敬业精神等方面策划多种学习方式；制定学习教育培训规划和计划，高层领导和各级管理人员用实际行动带头学习，为员工学习提供资源，组织有学习氛围、学习行动和良好学习效果；学习型组织建设和学习能力提高，成为组织发展潜在动能。	
4.1.2d	质量安全责任	高层领导重视质量安全，用“质量第一”的发展理念构建保证质量安全的高质量基础，可将质量安全纳入组织战略层次，用打造质量精品，塑造品牌和质量文化、优越的质量可靠性提高质量安全水平。组织建立质量安全目标、实施质量安全体系、完善质量安全组织架构和质量安全责任制；明确质量安全主体责任、提升全员质量安全意识，实行质量安全“一票否决”。	
	履行质量责任	高层领导参与、组织质量安全活动，鼓励、表彰、采取质量安全行动；组织产品和服务重要质量安全因素和风险源得到识别确定；制定质量安全事故应对措施、应急预案；定期分析质量安全状况，质量安全预防、追溯、控制效果得到评价，质量安全责任得到履行，质量安全得到有效改进和提升。	
4.1.2e	品牌发展	高层领导有品牌意识、精品意识，可将品牌发展纳入组织战略，以提高产品质量和服务水平为核心，系统进行品牌发展策划，制定品牌发展规划、集中资源实现品牌发展。	
	品牌管理	组织落实品牌管理责任，确定品牌定位、结构、文化、形象，建设、运行品牌管理体系，系统推进品牌创造和科学进行品牌管理(包括品牌设计、塑造、营销、资源、推广、延伸、创新、保护、品牌危机处理等)。	

	品牌评价	组织应对品牌计划的实施以及品牌认知度、美誉度、忠诚度进行评价；应用评价结果制定落实品牌改进提升的目标、过程、措施和方案，不断提高品牌在顾客心中地位、提高品牌市场占有率，品牌价值，对组织业绩的贡献。	
4.1.2f	风险管理	高层领导重视风险管控，组织上下大力强化风险意识，系统地认识风险潜在的成功和收益、危害和威胁，落实风险责任，提高风险应对能力和组织弹性，努力预防、减少、降低、消除组织战略风险、经营活动重大风险，推动组织持续经营。	
		组织抓住风险正面影响导致的创新和机遇，持续发展；识别风险负面影响导致的危害、威胁、损失，进行评估、预测、预防、控制、管理，建立风险管理体系、配置资源、策划预案、危机应对、应急处置、灾后恢复等进行系统风险管理；风险应对的过程和结果得到评价改进；不断提升组织应对风险、抓住机会的能力及遭遇突变的生存能力、恢复运营能力；重视各层次未来接班人选拔、培养，有明确培养路径、方法，进行评价考核，优化晋升、淘汰机制，形成接班人梯队。	
4.1.2g	重视绩效评价	高层领导重视组织绩效评价，量化确定关键绩效指标，与履行使命、实现组织愿景和战略目标协调一致，构建与关键绩效指标相适应绩效评价体系，组织绩效评价纳入高层活动计划，策划绩效评价时机、方法，定期不定期评价改进组织绩效。	
	实施绩效评价	高层领导应用内外部信息、测量评价结果、沟通结果，通过与历史、目标、竞争对手、标杆对比分析，采用如战略分析会、自我评价、管理评审、经营分析会、专业分析会等多种形式，按不同评价方式特点，有效实施关键绩效评价。	
	落实、跟踪	绩效评价应有明确结果，如战略目标进展、组织竞争地位、优势劣势，强项弱项、面临挑战和机遇分析；确定改进、创新方向、机会、重点及优先次序；落实改进创新决策，明确改进创新责任，制订实施改进创新计划，跟踪改进创新结果。	
4.1.3a	治理结构	组织应按《公司法》、组织的环境及组织规模、性质和特点，建立适应组织文化的治理结构，在组织监管中对组织方向、经营、财务、审计、风险等建立管理和控制系统，有治理章程、规定、制度，明确治理结构中各方面的责、权、利。	
	经营责任	组织应激励高层领导和治理结构成员卓越经营，建立规范、约束高层领导和治理结构成员经营行为，制定规章制度、行为准则，明确管理层在经营决策、经营行为及经营结果方面承担的责任。	
	财务责任	组织应明确治理体制中高层领导和治理结构成员财务责任；有健全财务制度并规范会计行为；实施有效的内外部财务风险控制制度；建有监督财务体系及制度执行机制，并予以有效运行，遵守、严格履行财务责任。	
	经营透明性	组织应策划确保各层次公开和诚实地对公众披露其“真实”运营信息；规定共享信息的种类、对象和沟通的方法；建设公开透明经营体制，团结、激发上下内外同心协力实现组织目标。	
	审计责任	应采用系统的方法、建立制度，确保组织进行内、外部审计活动独立性，内部设置独立审计部门，按计划实施独立的内、外部审计；针对审计中或其他发生事件采取改进行动。	
	相关方利益保护责任	组织应明确相关方利益，并制定保护股东及顾客、员工、社会、合作伙伴等相关方利益的制度，与股东及其他利益相关方保持沟通，沟通是经常的、完全的公平和双向的；建立相互信任关系，组织切实履行相关方利益保护责任，为实现共同目标而协同努力。	
4.1.3b	高层绩效评价	组织应对高层领导和治理机构成员绩效进行评价，建立高层领导和治理机构成员绩效评价机制，确定实施绩效评价的计划，包括职责、对象、指标，时间、频次、方法和要求。	

	评价结果应用	根据评价结果对高层领导和治理机构成员进行奖励、约束或惩戒、处罚。高层领导和治理机构成员应用评价结果改进个人、领导体系和治理机构工作业绩，促进组织业绩改进提高。	
4.1.1	识别确定责任	组织用绿色生态发展理念，识别、评估与组织产品、服务和运营对质量、安全、环境、卫生、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响，确定组织应履行的公共责任和目标。在绿色发展、碳中和、碳达峰中履行责任、做出贡献。	
	履行公共责任采取的措施	组织应明确履行公共责任机构、职责，确保组织合规经营；应用系统的方法，如 GB/T 14001、清洁生产、环境标志、自我声明以及产品安全认证等方法，采取预测、预防、保护、治理、控制、处置、改进措施，建立有关公共责任控制管理体系，形成绿色发展指标、目标、措施及时间、进度等具体方案、工作程序，将绿色环保新元素纳入产品设计、过程控制、售后服务等关键过程，进行全生命周期管理；确保组织公共责任得到切实履行，环境质量、卫生水平、节约能源、资源综合利用效果得到提升。	
4.1.2	主动识别隐忧	组织有高度公共责任意识，有制度和措施、方法，主动识别组织产品、服务和运营发生变化时公众对组织的产品、服务和运营或全生命周期可能产生的潜在负面影响的担忧。	
	主动预见、采取的措施	组织主动预见公众隐忧，如对暂未列入法律法规、受当前科学技术、标准局限等原因，公众对负面影响产生的情绪、感受、妨害、危险等方面的隐忧，组织识别评估公众隐忧程度和发生的可能性，对确认的社会公众隐忧制定采取有针对性预防、控制、改进措施，应对突发事件制定应急预案，协调处置解除公众隐忧，获得公众理解支持。	
4.1.2	公共责任过程	组织识别满足法律法规要求、履行公共责任、应对公众隐忧，建立实施公共责任目标、指标及关键过程；为超过合规水平、追求更高目标，组织确定更先进目标指标、打造良好绿色生态环境，组织更具有竞争性和更良好公众形象。	
	指标评价改进	对履行公共责任、应对公众隐忧控制效果进行评价，并根据评价结果分析原因，或为达到更高水平、指标、策划实施关键过程，制定关键过程实施、控制方案，持续改进公共责任履行效果。	
4.1.3	组织信用体系	领导率先垂范、倡导诚信，策划建立组织信用体系，支持诚信建设，确保诚信成为全部经营活动及组织、员工行为、职业操守，成为与相关方关系的准则，并努力影响组织利益相关方，建立、提升与相关方相互信任关系。	
	道德行为规范	组织制定道德行为规范，确保在组织经营及提供的产品和服务生命周期内，恪守商业道德。进行道德教育、道德行为准则学习，树立道德模范，学习榜样，形成争做有修养、有道德员工的良好氛围；建立道德行为评估监测指标，诚信等级，采用自查监测，顾客、供方、社会公众及第三方评估方式，评价改进组织道德行为。	
4.1.4	策划公益支持	高层领导应系统进行公益支持策划，积极履行企业公民义务，确定公益支持目标，组织以多种形式和方法参与和支持公益事业；组织制定有关公益支持计划，确定重点领域、项目和行动方案，经费预算纳入年度计划；明确公益支持激励措施。	
	开展公益活动	高层领导主动倡导、积极开展多种形式公益活动、发挥表率作用。员工积极响应，赢得公众口碑。不断改善公益支持有效性，塑造良好组织形象，提升组织在社会责任方面成熟度，做卓越社会公民。	
4.2.1	策划制定	高层领导具有战略思维，应主持、组织战略制定。可设立战略管理部门，策划战略制定过程、制定战略制定计划、落实战略制定责任。战略制定计划的编制要考虑内外环境因素，明确战略制定程序、任务、步骤、阶段、进度及每个阶段的输入、输出、活动和方法，确定制定、分析	

	计划	参与人员及资格，制定计划涵盖组织所有重要职能和影响未来发展的重要方面。	
	战略时间区间	组织可参考国家、产业、行业规划，根据组织现状、产品特点、市场竞争及未来趋势预测，并考虑到环境复杂模糊、不确定性增加，变化频繁，对战略因素可预测性的影响，应科学合理确定长、短期计划时间区间，并与战略制定过程相对应。	
	战略制定控制	组织应根据战略制定的过程与内外部环境变化，对战略制定计划实施进行跟踪、检查，必要时进行计划调整，战略制定适应环境的变化，并使战略制定过程与战略制定工作计划动态协调。	
4.2.2.2	识别确定收集战略因素信息	组织应根据本条款要求、动态识别战略制定因素需要的数据和信息；理清这些战略因素与组织的关系，必要时按区域、产品等，确定数据和信息收集的范围，包括历史的和当前的、国内的、竞争对手和标杆的数据和信息；明确数据和信息收集过程的职责、途径、渠道、方法、传递、进度；确保采集战略因素数据和信息全面、系统、准确、及时、可靠。收集信息应考虑新环境、新要求、新变化对战略因素影响，注意信息爆炸陷阱、信息收集局限，注意动态收集数据信息。	
4.2.2.2	进行战略分析、输出战略方案	<p>战略分析输入的信息应是清晰、准确、完整、有效、协调的；分析人员应具有相应条件和能力，也可聘请关键相关方参与；应根据确定的分析主题采用不同分析方法、按战略制定计划中的要求提供需要的输入、输出；分析可采用准则推荐的方法和工具，包括基于大数据、信息技术的应用；应对所有确定的战略因素进行系统分析；</p> <p>组织应基于使命、愿景、价值观，针对组织关键方面进行战略分析，如在未来竞争态势下，如何确定组织在价值共同体中的地位和取向、竞争生态中的角色；在技术、业务、产品、服务、管理的哪些方面可以改进创新和培育增强核心竞争力；在优化资源配置、绿色发展、数智转型、质量提升、供应链管理、经营模式、市场竞争、整合外部优势等方面，应对哪些挑战、抓住哪些机会，就关系到组织生存、未来发展大计，进行系统分析谋划。分析应从组织实际出发、适应发展需要；分析时要从系统原则考虑保持与产业、行业、特点和发展趋势相适应、组织价值取向相协调；做出的战略方案能应对内外环境不确定性、复杂性、模糊性、突变性；战略分析方法输出结果之间及战略方案之间逻辑关系清晰。</p>	
4.2.2.3	战略、战略目标选择原则	组织应基于使命、愿景、价值观，考虑战略和战略目标的先进性、适应性、协调性、竞争性、一致性，适应新环境、新要素、新变化、新理念，确定战略分析输出方案评价选择的原则；应在高层领导主持下，按确定的评价原则进行战略方案选择；评估可应用系统综合、对照比较、预测估计、分析推理、设想选择等方法；考虑不确定新常态下的战略风险，精心谋划组织未来、高瞻远瞩进行战略决策。	
4.2.2.3	1 确定组织发展战略和战略目标	<p>关于战略和战略目标决策应有高度和宽度，弹性和刚性，组织战略目标应是愿景的现实延伸、战略应是使命的忠实履行、战略应与战略目标协调一致保证战略目标实现。组织战略聚焦于组织成功最重要的挑战、优势和机会。应清晰描述组织发展战略、说明组织的战略体系，可包括总体战略、业务战略、职能战略；组织战略也应关注质量战略、创新战略和品牌战略，应就质量提升、创新发展、品牌建设作出决策；</p> <p>组织应量化确定关键绩效战略目标，战略目标在提高组织业绩、增强竞争力、鼓励创新、优化资源配置、团队合作、共享统一等方面，表现出先进性、挑战性、竞争性、协调性和激励作用；组织说明长、短期战略目标对应时间表，合理确定长、短期战略目标区间，在长短期战略目标区间上、各层次上、逐年的建立、展开关键绩效指标。</p>	

4.2.2.3.2	发挥优势应对挑战	组织战略和目标需反映对未来成功起决定性影响的因素和结构,用系统观念对组织的文化、市场、资源、人才、创新、品牌、能力和战略伙伴关系等方面优势进行整合,在组织不同层次、不同业务、不同职能上协调制定发挥优势的举措,应对由于对手竞争力提高、组织市场地位降低、顾客市场动荡变化、以及不确定新常态等内外压力带来的挑战,形成应对挑战的整合优势;在战略和战略目标驱动下,优化提高组织整体运营能力、适应能力、反应能力,特别是发现、培养、保持、增强组织擅长、独特、难以模仿的核心竞争力,形成、发挥核心竞争力优势并转化成市场优势,有效应对挑战,确保战略目标实现。	
	抓住机遇,创新发展	战略和战略目标应体现创新核心地位,组织实施创新战略,在产业升级、跨界融合、质量提升、数智转型、技术进步、绿色生态、商业模式和市场、产品、服务、运营、创新、开放、效率、共生、共享等方面变化中,发现创新机会、采取创新行动;组织实施创新战略,引导组织在更广领域、更大范围突破传统和常态化不确定带来的压力中,培育增强组织创新的敏感性、敏捷性、适应性,提高创新能力、抓住创新机会,促进组织创新发展。	
	均衡、协调发展	组织将共同发展、组织治理、履行社会责任上升到组织战略高度,战略和战略目标均衡地从长、短期挑战和机遇、相关方的长、短期需求和利益,持续关注相关方需要、保护相关方利益,谋求与顾客、员工、供方、合作伙伴、股东共享成果、共同成长,从战略高度谋划内外均衡协调发展,在更高层次上提高组织成熟度,组织价值得到认可和组织得到社会尊重。	
4.2.3.2.1	制定战略实施计划	组织应就实现战略、战略目标意图,统一意志,进行多方面、多层次的深入沟通,协调各方关系,将战略目标变成战略行动,制定战略目标实施计划。进行统一部署、具体安排,明确实施计划的要求、层次结构、相互关系,包括实施计划制定的责任、步骤、进度、方法以及跟踪、评估、批准等,确保计划系统、协调、统一。	
	转化成关键绩效指标	组织应将战略目标转化成关键绩效指标,组织可选择采用目标管理、平衡计分卡、战略路线图等方法,结合组织实际建立KPI指标体系(或其他,如EVA指标体系),层层分解、细化,指标体系协调一致,目标展开横向到边,纵向到底,相互支撑、协调统一;确保组织战略目标落地,支持组织总目标实现。	
	实施计划制定	战略目标实施计划与长、短期战略目标相对应,根据各级指标要求,科学分析内外环境变化、能力及优势、劣势,制定选择最佳行动方案,形成各层次实施计划,关键绩效目标实施计划有责任、方案、资源、措施、进度、程序,有检查、跟踪、评价和改进。确保各层次计划与组织战略目标采取的总行动方案协调统一,支持实现组织战略目标。	
	监控计划实施	计划实施常常面对不确定新常态,组织应建立相适应的信息系统和监测体系,关注监控环境变化对战略目标和实施计划的影响。捕捉相关信息、跟踪监测实施计划、关键绩效指标进展,评估进展与实施计划的偏离,确定影响程度和范围;分析原因、采取行动,必要时进行校准、调整,调整的战略目标和实施计划重新得到落实。	
4.2.3.2.2	主要长、短期实施计划制定	组织的主要长、短期战略实施计划可包括产品、市场、营销、资金、人才、知识、信息、技术、创新、生产、服务等方面及绿色生态、数智转型和重要供应链管理以及组织结构调整等等实施计划,长、短期实施计划可结合组织总体战略、业务战略、职能战略或决策层、管理层、执行层分层次形成,实施计划需综合平衡协调各方面因素,进行系统策划,以保证主要长、短期实施计划的先进性、专业性、协调性、动态性、可操作性,协调一致地支持战略目标实现和组织文化建设;短期计划要支持长期目标,短期计划要转换成年度、季度、月度行动计划。	
	长、短期实施	组织的长、短期实施计划反应产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面可能发生的关键变化,如产品和服务的快速迭代升级、产品结构调整、新技术新材料应用、顾客体验、服务需求、顾客和市场、商业模式、竞争关系、产业链、供应链、价值链,以及组织结构、生产方式、创新	

	计划 反应 关键 变化	开发、数智转型、绿色发展、文化和生态体系建设等方面的相应变化，掌握信息、分析变化对组织长、短期战略目标产生影响进行预测，根据影响程度、发生可能，实施计划有应对的安排；战略实施应进行内部上下、内外沟通，协调地跟踪变化，反应敏感、整合敏捷、行动统一，关键变化得到系统应对。	
4.2. 3.2. 3	识别 资源 需要	应识别实现组织战略、战略目标需要的重要资源，为战略实施提供保障。根据实现战略目标和实施计划影响程度，针对资源现状，区别优先次序，按资源配置优先方向和资源配置的原则，制定重要资源计划。重要资源计划，可包括人力、财务、信息和知识，技术、基础设施和相关方关系，以及质量、品牌、创新、转型等有关资源需求方面的长、短期计划。	
	资源 计划 制定	资源计划中明确资源获得的途径、方法，落实责任部门和具体措施；对资源计划方案可行性进行评价、筛选，进行内外部沟通，协调平衡资源计划与长、短期目标、实施计划关系，将有限资源配置到最需要的地方，批准落实实施资源计划，监控资源计划进展，必要时进行调整，确保资源需要和整体计划的实现。	
4.2. 3.2. 4	监控 校准 实施 计划	组织策划建立监测长、短期实施计划进展情况的关键绩效指标和监测体系，关键绩效指标系统应协调一致，涵盖组织所有关键的业务或职能战略领域和相关方，关键绩效指标监测体系与长、短期实施计划相匹配，对组织协调一致实现战略目标起强化、导向作用。组织收集、传递、分析监测信息，采用适当统计技术评估进展情况与实施计划的偏离及计划间协调一致情况，针对环境重大变化、突发事件、重大风险等，必要时根据监测结果进行校准、调整，或修改资源计划和实施计划。	
4.2. 3.3	进行 绩效 预测	组织根据 4.2.3.2 所确定的关键绩效指标，基于收集的长、短期实施计划进展情况、竞争对手、标杆和市场变化、组织发展趋势及组织期望达到的未来目标等数据和信息，也可考虑新业务、新技术、创新成果等对组织绩效贡献，建立绩效预测的过程和方法，预测应选择适宜的工具和方法，如回归分析等科学方法，前瞻性地对绩效进行预测。	
	绩效 预测 结果 比较 分析	应将关键绩效预测结果与组织选择的竞争对手、标杆的绩效以及组织确定的目标指标进行比较，评估组织绩效相对于历史、竞争对手、标杆在绩效水平、改进和变革速度、发展趋势等方面的水平和差距，以验证组织的目标和计划；评估组织应对内外环境变化控制能力、适应能力、反应能力，预测组织未来状态和绩效水平。将预测对比结果用于战略对策调控，必要时，制定竞争中更领先的、更可行的目标指标；进一步洞察未来竞争趋势，优化战略路径、抓住机遇、预防风险，确保组织持续领先。组织应改进提高预测有效性，逐步提高预测可靠性和提高实现预测的能力。	
4.3. 2.2. 1	识别 顾 客、 顾客 群细 分市 场， 应用 细分 市场 结果	组织应根据顾客需求期望偏好、市场竞争、盈利情况、顾客满意、质量水平、品牌影响力、顾客体验等顾客和市场信息及组织发展方向，明确市场细分原则、目的、维度，从顾客关注焦点、直接和间接、现实和未来顾客，确定市场细分关键因素和方法，识别顾客、顾客群当前及未来的需求，需求的相似性和差异性；分析评价产品和服务迭代升级趋势，顾客消费心理，购买行为、购买决策、消费水平、消费场景、购买习惯、商业模式等方面变化，组织从跟踪、满足、超越、创造、引领顾客和市场，在不同领域、不同层次上，高瞻远瞩、突破边界，在顾客价值驱动下、从竞争和合作、共存和共生高度及组织运营生态建设，识别当前和未来组织产品和服务所针对的顾客、顾客群，确定现状、发现新顾客、新优势，占领开辟新市场；组织应用细分市场结果，进行市场机会预测，从细分后发现的顾客需求的差异性和相似性，选择目标顾客、预测目标市场；根据组织战略发展方向及市场环境、市场进入条件，进行风险分析、可行性分析、盈利水平评估，发挥组织优势，选择、确定拟开拓进入的市场；从市场竞争力、市场优势进行产品和服务定位，进行营销渠道、商业模式创新及市场、品牌形象塑造，决策组织稳定、扩大、缩小或退出市场、开辟和占领新的市场，确定组织市场方向和策略。	

4.3.2.2.2	潜在顾客和市场	在细分市场过程中,根据组织发展方向和战略,识别、细分竞争对手顾客及潜在的顾客和市场,了解竞争对手顾客、市场要求、偏好,对手策略、绩效及趋势,发现竞争对手顾客及潜在顾客和市场的期望,有针对性地制定赢得竞争对手及潜在的顾客和市场的策略和方法,发现开辟潜在的顾客、产品和市场。 对细分市场进行跟踪、评价,有效的细分经验得到共享交流,必要时对细分方法进行改进调整,适应市场快速变化。	
4.3.2.3.1	了解顾客要求、识别顾客价值	组织上下、内外关注顾客需求,建立、识别、了解关键顾客需求、期望、偏好的过程、职责和方法;组织应评价、理解顾客对组织的多方面价值、顾客不同价值贡献,区别关键顾客购买或建立长期关系、重复购买的特征和相对重要性。组织除识别了解顾客对产品服务在特性、功能、可靠性、性价比要求外,还应包括越来越多的顾客开始在品牌、体验、场景、服务、地位、习惯、心理、情感等方面的要求,理解顾客需求的变化;发现组织与竞争对手的差异,所产生的不同顾客吸引力,分析确定影响顾客购买决策优先次序,确定最有价值顾客和关键顾客的关键需求,识别关键顾客、顾客价值,区分出当前或潜在最有价值顾客。	
	方法适宜有效	组织针对不同类型顾客需求、不同重要程度、不同价值贡献的顾客、顾客群和细分市场结果,系统地设计了解不同顾客需求、期望、偏好的不同方案,采取有针对性、定性或定量方法,除了常规通用了解方法,还可包括应用网络平台、大数据分析、信息技术等方法,动态及时地了解顾客、顾客群差异性需求。	
4.3.2.3.2	应用顾客信息强化顾客导向	组织建立应用当前和以往顾客的相关信息机制,收集、积累、整理顾客信息,将顾客定性要求、明示和未明示的或潜在要求识别确定、分析筛选,转换为组织要求,明确顾客关注焦点,系统地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。 组织将顾客关注焦点用于提升组织的顾客意识,强化顾客导向,理解顾客立场、了解顾客意愿,强化顾客驱动组织经营行为;使顾客当前和以往相关信息在整个组织内,包括相关方,实现过程中得到广泛持续关注和应用,将满足顾客要求融入组织全部经营活动;在满足顾客需要、为顾客服务中,组织识别创新机会,不断为顾客创造价值的同时,创造组织价值,组织价值得到不断提升。	
4.3.2.3.3	评价、改进了解方法	从顾客需求和期望了解的范围、频次、对象、流程、项目、抽样及顾客增加和流失等方面,系统评价顾客需求和期望了解方法与组织发展方向、战略目标的一致性,顾客需求和期望了解结果的有效性,与内外环境、业务需要、市场变化的适宜性。组织应根据评价结果,迅速作出应对,对了解的方法进行优化、调整、改进,保持组织与市场同步,提高市场了解的准确度、可靠性、及时性、敏感性,以提高反应速度,取得抢占市场先机,提高组织发展能力。	
4.3.3.2.1	策划建立良好顾客关系	组织理解顾客多方面价值、对顾客关系现状进行评价,策划建立新型、良好顾客关系。组织可以根据不同产品、不同类型顾客、顾客重要度、顾客价值贡献等因素,考虑采取不同方法,如“顾客关系管理(CRM)”、“顾客体验管理(CEM)”等方法,探索不同顾客喜欢的接触方式、联系渠道,与关键顾客、重要价值顾客,建立合作或联盟关系;策划建立差异化的、超越传统买卖关系、构建共创、共享价值新型顾客关系,以发挥顾客价值的作用,为顾客参与组织价值创造提供机会,与顾客从物质联系上升到心理、精神、感情联系;将良好顾客关系转变成顾客购买、积极参与组织价值创造的动力,以获得更多顾客推荐、口碑、忠诚,增加组织市场份额。	
4.3.3.2.2	建立接触渠道	组织落实责任有多种形式、层次,密切与顾客接触、联系,建立为顾客服务渠道、平台、工具,便于顾客查询信息、进行交易、提出投诉和信息反馈;组织根据顾客的接触要求,形成为顾客服务标准、服务提供规范、服务评价准则,坦诚进行双向沟通,听取顾客心声,规范组织与顾客接触、联系、服务行为;建立客户信息跟踪评价系统,快速响应顾客要求,履行服务承诺。	
4.3.3.	处理	组织建立适宜、系统、高效顾客投诉处理机制,从方便、高效、快捷角度设计投诉处理流程,	

3.2.3	顾客投诉	(可参照 GB/T 19012《组织投诉处理指南》)规定投诉处理职责权限,必要时进行授权,靠近一线决策,提高处置速度;建立顾客咨询、投诉处理信息系统、程序、方法,快速反应、兑现承诺,提高投诉处理效率,最大限度地减少顾客不满和业务流失;收集、分析投诉处理信息,用于组织采取纠正、预防措施及产品开发设计、过程控制、改进和创新;必要时传递给合作伙伴,用于协调行动、改进提高。	
4.3.3.2.4	改进顾客关系方法	组织收集关于顾客关系、与顾客接触渠道是否紧密、顺畅、方便、高效的信息;收集投诉处理的过程、过程感受、处理结果的信息;处理结果满意程度、是否减少不满和业务流失等方面信息,定期评价组织建立顾客关系方法的系统性、适宜性、有效性,及时了解顾客关系现状,不断改进顾客关系建设方法,提升顾客关系水平,从传统买卖关系上升为价值关系、情感关系,使良好顾客关系得到保持和发展,适应组织发展方向和业务需要。	
4.3.3.3.1	顾客满意测量	组织建立的顾客满意度和忠诚目标应与组织战略、细分市场结果对应,针对不同顾客群,系统策划顾客满意度和忠诚度测量,策划调查测量方案,确定测量指标、方法、频次、时机、抽样、统计、评价和跟踪等;评价项目应涵盖顾客的关键需求,评价信息来源广泛、客观多样、多层次,既有代表性,又能体现个性化;设计适当评价方法,评价方法科学合理,应用统计技术进行分析评价,以获得组织顾客满意度和忠诚度可靠评价结果,调查可自行组织或委托第三方进行。	
	结果应用	对评价结果可跟历史、竞争对手、标杆进行对比,确定顾客满意水平,分析差距原因,针对问题采取纠正措施,防止再次发生;评价结果可进一步用于组织校准、改进、创新,以超越顾客期望、获得良好口碑、赢得市场、提高绩效。	
4.3.3.3.2	进行质量跟踪	组织应对顾客所购买产品和服务进行质量跟踪,以准确了解到组织主要产品在顾客选择、接受、使用、消费后的体验、感受,以及及时、有效得到顾客的反馈信息,跟踪产品和服务质量,快速识别解决顾客关注问题,用于组织改进活动,防止问题再次发生。	
4.3.3.3.3	对手比较	组织应获取和应用可供比较的竞争对手和标杆顾客满意和忠诚的信息,通过和竞争对手、标杆的顾客满意和忠诚结果的分析比较,明确竞争的优势和标杆、竞争对手之间的差距,发现改进机会,做出改进决策,以提升顾客满意度和忠诚度。	
4.3.3.3.4	方法改进	组织应定期评价测量顾客满意和顾客忠诚的方法,并根据评价结果适时地调整和改进,如应用信息技术等,使之适应组织发展方向及业务需要。	
4.4.2.2.1	工作的组织	组织用系统观念分析组织环境、规模、功能、市场、性质、特点及产品和服务特性,从满足战略目标、应对战略挑战、长短期战略实施计划的要求,从发挥组织整体功能上进行工作组织,进行组织结构策划、职位设计、工作管理。组织将全体员工有效、高效组织起来,共创佳绩、共享成果、共同成长,构建一个充满活力的有机整体,实现共同目标。	
	工作组织的设计	设计工作组织应考虑组织实际、运营需要,适应复杂环境变化、业务变化,员工结构、知识结构变化,上下关系、员工关系变化;坚持用以人为本理念进行组织的工作结构设计。工作组织应有利于赋能、促进沟通合作、分享学习,提高员工能力和敬业精神;调动激活员工积极性、主动性,特别是发挥知识型员工积极性;应设计灵活的工作组织,能对变化作出快速反应,鼓励冒险有利创新;以及组织在促进授权、建设和谐环境、生态系统等方面的要求。	
	工作组织结构	工作组织结构应明确职责、权限及相互关系,接口、授权及沟通渠道,人岗适配;组织结构应适合组织实际、灵活协调、精简高效、沟通顺畅。组织可以有正式、非正式组织结构,正式结构可采用直线式、扁平化结构或基于互联网的工作平台等形式;可通过授权适应环境快速变化、分散决策靠近一线的运行机制,实现高效工作组织。组织结构应促进沟通联系、打破壁垒,行动统一,发挥潜力,适应复杂环境、未来发展。	

	工作管理	策划组织工作管理，建立适合本组织的具有活力的工作管理系统，可包括组织体系、工作机制和工作制度；策划绩效管理体系(包括绩效指标设计和评价、薪酬、激励体系等)；员工学习、发展、权益及员工保护体系和员工满意评价系统，用现代工作管理，支持人才成为组织第一资源，适应组织未来发展方式。	
4.4.2.2.2	确定人力资源需求	组织建立客观、公正、规范的人力资源评价机制；可按长、短期人力资源计划，从数量、素质、结构三个要素，技能、经验、业绩、素质、创造性、特质、敬业精神等方面考虑建立人力资源评价模型；进行人力资源适应性评价，分析人力资源现状；根据评价结果，基于组织使命、愿景、价值观及战略、战略目标、战略实施计划，从适应内外环境、市场、业务变化、转型升级要求、知识经济、技术发展，确定人力资源类型、数量及人才需求、团队建设要求，制定人力资源计划，构建合理员工结构、人才层次结构和知识结构。	
	选、用人、留人	采用招聘、聘请、合作用人等方式建立科学招聘选人机制，多渠道、多方法，选择集聚组织人才；设计合理岗位，合适的人用在合适的地方，人尽其用、人尽其才；建设新型员工关系、关心员工、员工有成就感、幸福感、归属感，留得住员工。	
4.4.2.2.3	听取意见建议	组织在经营的各个环节、层次以及和外部交流的场景中，营造开放环境，员工、顾客和其他相关方畅所欲言、踊跃进言献策，各级领导建立听取意见和建议的机制和方法；鼓励并认真筛选、采纳意见和建议，以改进组织工作，提高组织绩效。	
	沟通和共享	在不同的部门、职位和地区之间，通过双向沟通、传帮带、经验交流、交叉培训、岗位轮换、网络沟通、视频会议等方法，建立机制，实现有效的沟通和知识、经验、技能、信息交流共享。	
4.4.2.3	绩效管理	组织应建立实施、适合当前和未来发展的绩效管理体系。基于组织战略目标和战略实施计划，绩效管理有利集聚人才，适应人员结构、工作方式、相互关系的变化，考虑各类员工特点，策划相应绩效管理制度和评价方法；分解、落实员工目标时，组织应与员工沟通，帮助员工提高实现目标能力；制定绩效评价规范，确定评价职责、对象、频次、时间、方法，绩效评价内容可包括绩效结果和绩效因素(知识、技能、态度、创新、敬业等)，可按目标完成、任务过程和结果、工作表现、改进和创新成果等实绩，进行定量和定性评价；绩效评价过程客观、公平、公正，评价结果要反馈，要进行沟通，以便采取措施改进绩效。	
	薪酬管理	组织薪酬体系应为组织价值观、未来发展、战略目标导向，薪酬制度科学公平合理，有利于调动员工的积极性、主动性和创造性和发扬敬业精神，促进员工和组织努力实现共同目标、共享成果。薪酬体系还包括激励机制，组织除物质激励还包括非物质激励制度，还要有惩罚规定。组织绩效管理、薪酬管理，应进行评价，必要时进行调整改进，与组织发展相适应。	
4.4.2.4.1	策划建立、实施教育培训管理体系	<p>组织应从战略高度认识培训教育，进行学习型组织建设，作为实现组织目标的重要举措，可将员工的学习与发展，纳入战略发展规划，确定学习目标，营造学习氛围；鼓励学习、适应发展，学习资源得到保证，如时间、场地、教师、经费及实践应用机会等，确保促进学习举措得到落实；</p> <p>组织通过引进新理念、研究开发、评价改进循环、创新交流及最佳实践分享、标杆分析追赶等方式进行组织的学习，以提高组织改进创新和适应能力；通过对不同员工的不同类型的教育与培训，员工获得新知识和新能力，进行员工学习，以改变员工行为，促进个人成长、实现发展机会。建设学习型组织有具体措施、将学习融入组织运营、进入组织活动，成为组织日常工作一部分。组织系统识别各层次学习需求，策划、建立、实施包括需求识别和确定、计划制定和实施、效果评价和改进的教育与培训管理体系、过程和方法。建设学习平台，学习成果得到评价、交流、应用和共享；</p> <p>组织应评价、改进组织和员工的学习，不断提高组织能力和员工能力、员工素质和敬业精神，</p>	

		适应未来发展。	
4.4.2.4	员工职业发展	组织应与个人共同成长，结合实际形成具有本组织特色的职业发展体系、实施员工成长有效管理。组织给包括各级管理层在内的所有职工制定职业发展目标，帮助员工实现发展计划。设计适宜的晋升途径、职业发展通道；组织员工成长有信心、成长有机会、帮助员工成长有措施；组织在为员工个人发展提供机遇的同时，满足组织对人才发展的需求；认真实施继任计划，形成人才梯队，培养领军人才、经营团队，以提高组织的持续经营能力。	
4.4.2.5.1	保护员工权益 改善工作环境、员工参与	组织贯彻以人为本理念，员工权益清晰，各层次认真履行关心保护员工权益的责任，针对不同群体、不同类型员工，开展个性化、多样化的支持、关心、保护员工权益活动，营造和谐工作环境、适宜员工成长环境，公平处理好员工抱怨、投诉，关心员工切身利益。 组织应识别工作场所影响员工职业健康安全的危险和有害因素，测量和评价工作场所达到的指标，改善条件、提供保护；识别组织运营及产品或服务，可能出现的紧急状态和危险情况，制定应急预案；不断改善工作环境、保证员工职业健康安全； 组织员工得到尊重，鼓励员工积极参与管理和改进活动，识别排除影响因素，为员工营造参与环境、创造参与机会和参与方式，提供资源、搭建平台。	
4.4.2.5.2	员工满意度	组织应用员工满意度调查评价人力资源管理绩效，组织明确职责、策划满意度调查，按组织实际确定影响员工满意度的因素，科学设计测量方案、指标、抽样、调查结果分析、评价及结果跟踪方法；组织可收集竞争对手、标杆员工满意度情况，进行比较、交流、学习、共享；对员工满意度调查结果进行分析，针对原因进行改进，提高员工成就感、幸福感、归属感，不断改善提高员工满意度。	
4.4.3	财务资源管理	组织根据战略目标和战略实施计划，确定长短期资金需求，策划资金来源渠道、方法，确保资金平衡供给；制定财务管理制度，推进全面预算管理，逐步提高预算准确率；分析运营成本，制定成本控制标准和控制目标，进行成本管理；识别评估分析组织财务风险，加强组织治理，预防风险，保证提高财务安全；组织策划控制资金周转、提高资金利用效率和安全。 对财务资源管理进行跟踪评价，不断改进财务资源管理，降低成本、实现财务资源的最优配置，保证安全、提高价值。	
4.4.4.1	识别、开发、应用数据信息	组织应认识数据和信息已超越土地、资本、设施、技术成为支持经济发展的第一资源，组织根据战略目标和战略实施计划、日常运营需要，不断扩大数据和信息来源。建立信息和知识管理体系，策划信息和知识管理的目标、过程和程序；多种渠道、方式开发内部运营、外部环境及相关方信息源，包括竞争对手、标杆信息源。向顾客、员工、供方及合作伙伴提供相应数据和信息，为各层级决策和组织运行提供服务；为提高供应链、产业链整体效率和反应能力提供支持；识别、开发、应用信息、提高数据和信息应用能力、拓宽应用领域和深度，发挥信息重要资源作用。	
4.4.4.2	建立和运行信息系统	组织应重视建设适应运营需要和未来发展的信息系统，配备获取、传递、发布、查询、统计、分析、适应不同层次需求的数据和信息硬件、软件系统，明确职责，建立并不断优化符合行业及组织业务需要的信息体系；建立使用、维护和安全运行信息系统的规章制度，确保软硬件的可靠性、安全性、易用性的措施。	
4.4.4.3	系统推进信息化建设	组织依据战略目标和战略实施计划，进行信息化、数字化需求调查分析，策划制定长、短期信息化发展计划，提高信息化集成度、提升信息化水平，适当时策划组织推进数字化转型，给组织进行数字化赋能，系统地进行信息化、数字化建设；发挥资源数据和信息的作用，适应组织运营和未来发展需要。	

4.4.4.4	组织知识管理	组织应明确职责，识别评价组织和员工在信息、创意、学识、经验、诀窍、认知力和特殊能力等方面积累的知识资源，营造尊重、学习、共享、创新知识氛围；系统地进行组织知识，包括存在于其顾客、相关方和合作伙伴中的知识，进行识别、确认、积累、分享、存储、整合、推广、应用、创新、保护等知识管理活动，利用组织信息系统建立知识库、知识共享平台等，使分散在员工、顾客、供方和合作伙伴知识集成，个人经验、诀窍等隐性知识共享，交流应用知识资产和最佳实践，提炼、升华组织知识；策划、建设、运行组织知识资源管理体系，系统地不断提升组织知识层次、改进完善组织知识结构，将组织知识转化为效益，使知识资产不断增值。	
4.4.4.5	控制和改进	组织策划建立确保数据、信息、知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性的控制指标和监控方法，各级须履行系统安全和网络安全责任、确保安全运行；评价、优化和改进数据、信息和知识管理，适应信息化、数字化、知识经济要求、适应组织未来发展。	
4.4.5.1	识别评估技术资源	组织应收集国际、国内、同行先进技术信息和组织技术及技术发展趋势等信息，与先进水平进行技术对比，以评估组织技术资源现状，确定组织技术水平、适应性和技术反应能力，寻找技术差距和改进机会。基于评估，为组织制定战略和进行经营决策、增强组织技术竞争力提供依据，为将组织独特技术资源打造成核心竞争力识别机会。	
4.4.5.2	提高技术创新能力	建立与组织经营活动相适应的技术管理体系，根据组织战略、未来发展、战略定位，进行组织的技术发展方向、水平定位，瞄准国际国内先进技术和标准确定目标，采取开发、引进、消化、吸收多种形式提高组织技术创新能力，将组织技术资源与信息化数字化融合，延伸到智能生产、服务，为组织创造新业绩。	
4.4.5.3	打造技术核心竞争力	组织注重技术管理，积累最佳实践经验及设计、运营和服务等方面诀窍，积极推广应用，打造技术方面核心竞争力，使科学技术成为组织第一生产力；组织鼓励进一步提炼、升华组织经验、诀窍及积累的知识，与信息技术、数字技术结合，创造新实践，取得新成果，形成组织专利、技术标准。	
4.4.5.4	制定技术发展计划	组织应适应发展战略、长短期目标和实施计划，以国际、行业或标杆的先进技术、标准和最佳实践为目标，提高组织的技术水平，增强技术先进性、实用性，适应未来发展，加强与信息数字技术融合，制定长短期技术发展规划和实施计划，确保技术发展支持组织战略目标实现。	
4.4.6a	识别提供基础设施	组织系统识别、确定、提供满足战略实施计划要求，确保组织日常运营、过程管理需要的基础设施，包括硬件和软件；在在策划配置提供所需基础设施时，应与组织战略目标、长短期实施计划相一致、有前瞻性，适应现代生产需要，能力之间相互匹配，形成系统高效运营结构，适应组织生产经营需要。	
4.4.6b	确保基础设施状态	组织有系统方法确保基础设施处于完好状态，始终满足运营需要，建立实施基础设施管理制度、责任、过程和方法，例如应用 TPM 提高基础设施管理水平，制定基础设施管理目标指标，建设不同层次基础设施管理体制，通过故障性维护和预防性维护，确保管好、用好基础设施，充分发挥基础设施功能和作用，提高基础设施的可靠性和使用效率。	
4.4.6c	基础设施更新改造	组织应定期评价基础设施水平和适应性，全面均衡系统地考虑战略目标和战略实施计划的要求及运营需要，对组织关键过程、价值创造过程的支持、与核心竞争力关系，掌握发展新技术新设施趋势，制定实施基础设施更新改造计划，并根据组织实际，考虑自动化生产、应用信息技术，策划数字化转型、发展智能化生产。	
4.4.6d	处置基础	组织应用科学方法，如 FEMA，系统分析预测因基础设施配置、安装、维护、使用、报废等过程中可能引起的环境、职业健康、安全和资源利用问题，确定问题的发生的可能性和危险性，	

	设施问题	制定预案,考虑相应预防和应对措施或进行基础设施改造。不断改善环境、提高健康安全水平、提高工作效率和资源利用效率。	
4.4.7	建立、整合、发展相关方关系	组织可将重要相关方关系整合成组织的重要资源,发展成核心竞争力。基于合作共赢基本理念,从经营生态系统和战略高度考虑,根据对组织成功的影响程度和重要性,识别确定有重要价值的、关键的相关方;组织建立、整合、发展与相关方关系,特别是关键供方和合作伙伴关系,基于平等互利、共同发展,建立共存共生合作共赢机制,相互信任、双向沟通、平等支持、交流共享、风险共担等原则和方法,共同提高过程有效性和效率,完善优化供应链及建设安全、可靠、高效供应体系、提高价值共同体的价值,形成市场竞争优势;相关方良好关系已经在组织经营中显示了显著的作用。组织评价与关键供方和合作伙伴关系,根据组织事业发展、环境变化,不断改进、调整、发展与相关方关系。	
4.5.2.2	识别组织全部过程	组织应明确组织各个过程的管理职责,采用过程方法,从决策、管理、执行组织结构的不同层次;组织设计、生产、技术、质量、资源、创新等关键要素不同功能;组织与市场、营销、采购供应、相关方关系,外部联系、经营活动的诸多方面,系统地梳理、识别实现组织主要产品、服务、经营应用的全部过程及过程间相互联系作用所构成的过程网络。	
	识别确定关键过程	组织从增值角度,结合组织实际,应在识别全过程基础上,利用价值链分析方法确定过程对组织盈利能力贡献和取得成功的影响,以及过程与组织核心竞争力的关系,分析不同过程在产品和服务实现中的位置、作用、影响和重要性,以确定当前和应持续增强的、与影响组织战略实施、组织核心竞争力、产品服务实现、组织业绩密切相关的过程,确定组织所应用全部过程中的关键过程;关键过程也可分为价值创造过程和支持过程,但支持过程并非一定就不是关键过程;关键过程还可包括,组织从战略高度、比较优势出发,整合利用外部资源的过程。例如供应链管理、外包、技术研发协作、与关键供方和合作伙伴建立战略联盟的过程,整合相关方关系、打造组织核心竞争力,弥补组织不足或形成优势的过程。	
4.5.2.3	识别过程要求	组织应重视确定过程要求,为过程策划、设计提供依据。结合组织战略目标、长短期战略实施计划,考虑对顾客价值、顾客购买、顾客满意及组织业绩,以及为相关方和社会创造价值贡献的要求,将与组织运营相关、来自顾客及相关方,对产品、服务和向组织提出的明示的、隐含的、潜在要求,识别、确定、转换为组织要求;采用系统、科学的方法,如质量功能展开,按功能特性的重要性、可行性、先进性及组织能力等因素展开、分析,识别、确定关键过程要求:包括形成产品和服务关键价值、质量特性、性价比、技术支持、服务、成本、效率、周期、绿色、生态、健康、安全、能耗等重要特性和运营的关键过程要求。关键过程要求应定量确定,要求应是清晰、均衡和可测量的,要求之间协调统一,可按重要程度、影响大小排序,必要时在全部要求中进一步确定关键要求。将确定的关键过程要求用于组织相关体系的策划、建立和运行,用于产品和服务的设计、生产、控制、改进、创新以及市场开发和营销等过程。 组织内外环境迅速变化,应及时跟踪评估来自顾客及其他相关方的信息,对关键过程的要求进行调整更新。	
4.5.2.4.1	过程设计	组织应精心策划设计过程和方法,系统、科学地进行过程设计。组织提供不同层次、不同类型过程设计需要的资源;可制定关键过程设计计划、明确责任,对设计输入、输出及设计活动进行策划、控制,必要时按策划的要求对设计过程、阶段输出及结果进行评审、验证、确认,进行设计风险评估、控制;确保设计的系统性、适宜性、协调性,提高设计质量和设计效率,确保过程设计满足所确定的过程要求,设计出创造卓越结果的卓越过程; 组织应用系统观念原则进行过程设计,从充分发挥过程能力、优化组织整体功能、保证有效性、提高效率上进行过程设计;设计中有效利用先进技术,如新工艺、新材料、新设备、新方法、先进标准和信息技术等,应用信息技术、数字技术、一并考虑智能化系统;有效利用组织的知	

		识,如组织积累的技术诀窍、管理经验等;设计过程应考虑内外环境的可能的变化,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变化的敏捷性,当顾客要求和市场变化时能够作出快速反应。	
	设计输出	设计输出应提供过程运行、过程实现需要的全部信息。输出关键过程的职责、资源、程序和方法及相互联系、相互作用,明确过程之间的接口、过程反馈等与过程实施、控制相关的信息;输出产品/服务的功能性能/过程特性、过程能力、过程实现方法、评价/接受/使用准则,及需要的资源、材料供应、基础设施、服务提供、使用规范等信息;输出过程的关键绩效指标:如质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他有关效率和有效性等指标信息。 设计输出可用:标准、规范、指南、准则或图纸、流程图、程序、工艺文件、作业指导书或规章制度、计划、预案等方式。 组织考虑可能的变化并保持敏捷性,特别是当过程运行、产品服务没有达到预期要求,或因内外环境变化提出新的要求时,对设计过程、设计输出进行评价,需要时进行更改或重新设计,并进行必要的评审、验证、确认,并获得认可。	
4.5.2.4.2	应急响应系统设计	组织应根据行业特征、产品和服务特征及实现过程和活动的特征,运用经验和判断,识别、评估、应对可能使正常运营停止,对安全、健康、环境、节能等造成关键影响的因素及后果,建立应对突发事件和采取应急准备及应急响应的方法和过程进行过程设计,对风险进行分级管控,建立健全应急管理体系,完善应急响应机制,有效规避、降低、减少、消除风险,保持运营连续性。	
	过程实施	组织应用先进管理方法(如5S、看板管理、工业工程、准时生产、零库存、精益生产等),系统地按设计输出要求策划、组织、计划、布局、决策、安排、监控、评价、改进实施过程,明确过程实施、控制、评价和管理的职责、程序、准则和方法,获得过程实施和控制需要的资源、环境和条件,过程能力持续一致地满足过程设计要求,确保过程运行、连接、活动,接口清晰、信息畅通,过程匹配有效、过程要求得到严格执行、过程稳定受控,有效高效地实施过程,特别是关键过程,提高质量、降低成本、确保过程增值。对定制化生产过程组织要有机制、过程、设施等保证。	
4.5.3.1	过程监测	组织利用关键过程和过程要素的绩效指标,过程监控中反馈信息,以及来自顾客和其他相关方的信息,建立关键过程监控的准则和控制系统,针对不同过程采用不同方法,按设计输出要求,进行过程监测,根据反馈信息控制过程波动。当过程不能实现预期时,进行过程调整或重新进行过程设计。	
	过程分析控制	组织应用统计技术,如SPC和测量系统分析,进行过程监测信息分析,评价适应过程要求、实现预期的过程的能力及过程反应能力,确保过程在受控条件下运行、过程稳定,应对变化能做灵活反应,提高过程有效性和效率。	
	过程优化	组织应收集过程测量及来自顾客和其他相关方的信息,评价过程质量、风险、成本、效益,采用系统方法,如成本分析、价值工程等方法,优化影响过程的因素:人、机、料、法、环、测,预防缺陷、减少损失浪费,提高质量、降低过程成本。	
4.5.3.3	评价过程	根据组织战略目标、战略实施计划,建立关键过程绩效指标体系(可参考GB/Z19579 4.7结果),收集关键过程绩效监视测量结果、以及来自顾客相关方信息、市场反馈、包括竞争对手、标杆信息,采用A-D-L-I方法,对关键过程实现预期、实施的有效性和效率,结合Le-T-C-I进行评价,应用评价结果改进优化关键过程。	

	改进过程	根据评价结果，按对有效性和效率影响、重要性进行排序，选择合适方法，如六西格玛、QC、精益生产、业务流程再造及其他方法，进行渐进式或突破性改进，提高过程稳定性、减少过程波动和非增值过程，提高过程敏捷性、提高快速反应能力，适应运营要求和长短期战略实施计划要求。	
	共享改进成果	组织在各部门和各过程推动过程评价改进，分享改进成果和经验教训，成功的关键过程改进，应纳入知识管理，应在组织内，适宜时可与顾客、关键供方、合作伙伴交流分享、借鉴或推广改进成果和经验教训；以促进组织、价值共同体的学习和创新，实现价值链增值。使关键过程与组织发展方向和业务需要保持协调一致。	
4.6.2.2.1	建立测量系统	组织应建立一个与组织所确定的关键绩效指标相适应的测量、分析和评价系统，确定职责、范围、方法、频次等，明确指标定义、计算、评价周期、方法等测量要素，提供资源和条件，测量中应用数字技术，对组织各层次、各过程、各要素以及主要产品和服务，客观、准确、及时全方位地进行定量或定性测量，监测战略实施、战略计划进展、整体绩效及组织运作过程和结果，为战略制定和日常决策、推动改进和创新提供支持。	
4.6.2.2.2	绩效对比分析	组织应识别、策划、确定数据和信息收集的渠道、范围、区间，获得关键绩效和关键活动对比数据(包括内部和外部、当前和历史、监测和反馈的数据信息)系统地应用对标管理方法，开展内部对比、竞争对比、杆杆对比，将对比分析结果用于战略制定和日常运营和决策，为提高绩效、推动改进和创新提供支持。	
4.6.2.2.3	评价改进测量系统	组织应对绩效测量目标、指标，测量方法、环境、条件，测量过程和测量系统，可应用测量系统分析方法，对测量系统的适宜性、充分性、有效性进行评价。应用评价结果改进测量系统，使各测量要素、测量过程对内外环境变化具有敏感性，测量能力具有适应性，反应速度具有敏捷性，进行测量系统动态调整，制定改进计划，在测量系统中，推广应用信息技术、数字化技术，测量水平和能力与组织发展方向及业务需要保持协调一致。	
4.6.2.3.1	绩效评价	组织应建立系统的绩效信息和数据分析评价机制，在组织不同层次、不同时机、不同过程，在战略制定和战略部署、日常运作过程中，都需要开展与实施绩效分析，应用对比分析、趋势分析、因果分析和相关分析，分析所有类型信息和数据，为组织绩效评价、为组织不同层次决策提供支持；找出绩效数据及信息的内在规律和彼此之间的联系和作用、问题的因果关系，进行方向校准、优化资源配置、优化过程、改善组织业绩； 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，还应考虑在竞争性环境下的绩效对比，关注评价组织应对内外部环境变化适应能力和应对挑战的快速反应能力。	
4.6.2.3.2	评价结果应用	组织应根据绩效测量、分析、评价结果，综合考虑组织存在问题影响的重要性、问题紧急程度、组织绩效趋势、组织资源约束及市场、竞争等因素，识别改进、创新的方向和机会、选择改进、创新项目及确定改进、创新的优先次序，将评价结果转化为改进、创新的举措；当改进与创新计划涉及外部，应传递到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致，支持组织改进创新。	
4.6.3.2.1	策划改进创新	组织应落实创新是发展第一动力理念，结合战略目标和实施计划、应用绩效评价结果，策划改进创新，就产品开发、技术创新、管理变革制定改进与创新计划和目标；制定行动计划，可包括目标、指标、资源、方案措施和进度等内容。改进创新的形式可包括：渐进式创新和突破性创新，原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。在组织各层次和部门协调推进开展各种类型改进创新活动；改进创新对组织的绩效做出贡献。	
4.6.3.2.2	改进创新管理	组织应对改进和创新过程进行管理，策划建立改进创新管理体系；组织支持改进创新，应做到系统策划、组织到位、职责落实、资源配齐、制度完善、方法多样、克服阻力、包容保护，落实改进创新计划，针对不同创新方式采取相应管理方法，鼓励改进创新，跟踪改进创新过程，	

		协调创新与经营关系，互相促进，共同推进组织持续发展； 组织应建立机制进行改进创新评价，明确职责、人员，分析评价改进创新对组织盈利、业绩贡献或社会进步贡献，分享、推广、应用改进创新成果，成功改进创新纳入知识产权，有适当的措施激励、爱护、保护创新，不断提高改进创新效果，适应组织发展。	
4.6.3.3.1	开展改进创新活动	组织可以有针对地采用适宜的方法，如 QC 小组、合理化建议、精益生产、六西格玛或流程再造等，开展管理和技术方面各种改进创新活动；可以是群众性、专业性和合作共同开发等多种形式，组织各层次员工、整合外部资源开展改进创新活动。应敏感把握市场机会、准确识别过程薄弱环节和不足、发挥员工创新灵感，在研究分析的基础上制定出抓住机遇、解决问题的措施，使组织改进与创新及方法应用更加贴近实际、支持组织绩效改进和发展。	
4.6.3.3.2	提高创新能力	组织应提高员工创新意识、培养创新思维、鼓励创新灵感，系统学习运用创新理论、技术、工具和方法，完善知识结构，提高知识水平和改进创新能力，为改进与创新提供支持。应用的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、方差分析试验设计等；不断积累交流共享改进创新经验，改进创新效果，实现创新发展。	

A.2 结果条款自评参考

A.2.1 自评中相关结果信息应提供书面材料，组织各个部门或责任人应按GB/T 19580中4.7要求，为评价组织实现战略目标、评价顾客和相关方和社会创造的价值，评价改进创新的贡献，提供其责任范围内取得的绩效结果信息，为评价提供充分依据。

A.2.2 材料中描述的关键绩效结果应满足以下要求：

——书面材料应描述关键绩效结果，关键绩效结果应是组织确定的、与当前和未来对组织业绩有重要贡献、影响战略目标实现的、与主要产品和服务相关的、4.1~4.6过程实现的关键绩效指标结果；

——关键绩效结果可参考GB/Z 19579 4.7或适应组织特性确定，结果与战略目标及展开、GB/T 19580 4.1~4.6过程类目中提出的指标、4.5过程设计输出的指标、测量系统中的指标应一致，不应前后不协调不统一；指标应是定量的，应有明确定义、计算方法；

——结果至少是近三年的关键绩效指标数据，缺少这些数据就不能进行水平、趋势评价；贯标过程中的组织，要逐步完整提供；

——材料中应有竞争对手、标杆或组织选择的类似可供比较的组织的绩效数据，构成比较、对标的基准；以评价相关绩效在行业中地位、竞争优势、存在差距；组织应有渠道、途径收集，查询提供这些相关数据和结果。

A.2.3 关键绩效结果描述内容应包括：

——材料不是数据罗列，应有责任人应用Le-T-C-I进行水平对比、变更速率、范围评价、发展趋势评价的结果，必要时可提出针对性建议；

——材料描述应围绕关键绩效指标尽量简洁明确、用图、表及附文字说明表达。

A.2.4 自评师可根据沟通交流情况，为评价收集更多信息，针对评价主题，应用看、查、验、抽等方法作进一步深入；也可按4.1~4.6中为适应变化、与时俱进的内容，与组织特点适应，提出一些新的指标要求，以进一步提高校准、诊断、成熟度评价有效性。

A.2.5 在结果评价中拟增加：在方向确定、文化落地、沟通激励、营造环境、质量责任、品牌建设、风险管控、持续发展、绩效评价改进等方面，高层领导所发挥的作用评价，以及在4.7.7a)组织战略绩效结果中，增加有关发展理念、创新发展、绿色生态、数智转型、价值共创共享等方面结果进行评价，供自评师斟酌纳入。（见表A.2）

表A. 2结果条款自评参考要点

评价主题		结果条款自评参考要点	条款水平
			Le-T-C-I
4.7.2.1	主要产品和服务结果	应描述主要产品和服务关键绩效当前绩效水平和趋势，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当前水平和趋势。应提供适当比较性数据。	
4.7.2.2	结果对比分析	主要产品和服务的关键绩效结果与竞争对手对比，与国内、国际同类产品和服务的对比评价，获得比较结果，反应产品和服务水平、竞争地位、差距。	
4.7.2.3	产品和服务特色结果	主要产品和服务的特色和创新成果可包括：驰名商标、精品、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。	
4.7.3.2 a)	顾客满意结果	应描述顾客满意的关键绩效，并应有相应的对比数据。当前绩效水平和趋势可包括：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。 必要时按顾客群、区域及细分市场结果进行细分。应提供适当比较性数据。	
4.7.3.2 b)	对比结果	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评价，以反映组织的绩效差距、寻找改进机会。	
4.7.3.2 c)	顾客忠诚结果	应描述顾客忠诚的关键绩效当前绩效水平和趋势可包括：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它方面，如来自顾客和独立评价机构的评价、表彰和授奖。	
4.7.3.3 .1	市场关键绩效结果	应描述市场关键绩效，并应有相应的对比数据。当前绩效水平和趋势可包括：市场占有率、市场地位、业务增长或新增市场等。分析评价绩效结果的当前绩效和发展趋势	
4.7.3.3 .2	分析评价水平趋势	应用竞争对手、本行业标杆方面的关键绩效指标，进行市场绩效对比分析，评价绩效水平，必要时进行细分市场结果对比，以寻找改进机会。	
4.7.4 财务结果	财务绩效结果	应描述财务绩效方面的关键绩效，并应有相应的对比数据。当前绩效水平和趋势数据可包括，但不限于：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、流动资金周转率等最具组织代表性的综合指标。当需针对不同行业特点、产品、服务及区域时，应描述细分的财务结果。	
4.7.5 资源结果	1. 人力资源结果	应描述人力资源关键绩效(人力资源绩效是 4.4.2 活动的相应结果) (1) 工作的组织和管理方面的关键绩效结果可包括：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； (2) 员工绩效管理的关键绩效结果可包括：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； (3) 员工学习与发展的关键绩效结果可包括：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结果； (4) 员工权益与满意程度的关键绩效结果可包括：员工职业健康和安全生产指标、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。	

	财务资源结果	应描述财务资源的关键绩效结果可包括：预算准确率、应收账款回收率、资金周转率、财务成本等的当前水平和趋势。	
	信息和知识资源结果	信息和知识资源结果可包括：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绩效结果等的当前水平和趋势。	
	技术资源结果	技术资源的关键绩效结果可包括：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、科技进步奖数量等的当前水平和趋势。	
	基础设施资源结果	基础设施的关键绩效结果可包括：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、技术改造投资额等的当前水平和趋势。	
	6. 相关方关系资源结果	相关方关系的关键绩效结果可包括：供应商总数量、长期合作供应商和合作伙伴的数量或比例、战略联盟的数量等的当前水平和趋势。	
4.7.6	过程有效性结果	<p>应描述过程有效性和效率方面关键绩效当前水平和趋势，适当时将结果按产品和服务或市场区域加以细分，并应有相应的对比数据。当前水平和趋势包括 4.5 中各关键过程的关键绩效指标，但不限于：</p> <p>研发过程的新产品设计周期、新产品数量及设计成功率等；</p> <p>市场营销过程的中标率、订单预测准确率、订单及销售量等；</p> <p>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；</p> <p>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；</p> <p>服务过程的维修满意率、故障排除时间及网络接通率等。</p> <p>过程有效性绩效结果也应包含 4.5 其他关键过程绩效结果、当前水平和趋势。</p>	
4.7.7a	战略目标绩效结果	应描述在实现战略目标方面关键绩效当前水平和趋势，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。(必要时按业务单元划分，包括适当的对比性数据)	
4.7.7b	组织治理绩效结果	应描述在组织治理方面的关键绩效结果可包括：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。(必要时按业务单元划分，包括适当的对比性数据)	
4.7.7c	公共责任绩效结果	应描述在公共责任方面的关键绩效结果可包括：废水、废气、噪声、固废的排放指标，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、环境污染事故、公共卫生事件数，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。可考虑绿色发展、双碳目标结果。(必要时按业务单元划分，包括适当的对比性数据)	
4.7.7d	道德行为绩效结果	应描述在道德行为方面的关键绩效结果可包括：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。(必要时按业务单元划分，包括适当的对比性数据)	
4.7.7e	公益支持绩效结果	应描述在公益支持方面的关键绩效结果可包括：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指标，如捐助金额、参加义务献血的人次等。(必要时按业务单元划分，包括适当的对比性数据)	

附录 B

（资料性）

卓越绩效评价要素和评价指南

B.1 绩效评价总则

B.1.1 过程和结果评价总体要求

1. 卓越绩效自我评价由过程和结果两类评价系统构成。组织按照自评中所获得的过程和结果相关数据、信息，应用GB/Z 19579附录所规定的四个过程要素A-D-L-I和四个结果要素Le-T-C-I及过程和结果评分指南进行定性评价和定量评分；自评区别于管理体系审核所做的符合性检查，卓越绩效自我评价应进行竞争性、诊断式、成熟度评价。

2. 准则重视过程、关注结果，自评师更应关注组织关键业务因素的重要过程和结果的评价，如关于组织关键成功因素、与组织核心竞争力相关的、主要顾客和相关方聚焦的、创造关键价值的，以及组织在准则5.5中所确定的那些关键过程和结果的评价，自评师始终都应抓重点、抓关键，重在评价组织能力、发现改进机会，提高组织绩效。

3. 过程和结果由两类系统评价，但组织业绩是过程和结果两个因素的共同作用，组织需要通过评价了解什么样的过程创造了卓越绩效；什么样的结果没有实现预期、绩效不佳，与哪些过程有关，组织需要理解“为什么”会如此，组织应当“做什么”时，可以考虑过程和结果结合起来进行评价，才能更有效帮助组织改进，提高绩效。虽然任何绩效都与准则过程综合作用相联系，但可认为4.1和4.2过程类目的绩效结果与4.7.7，4.3过程类目的绩效结果与4.7.2和4.7.3，4.4过程类目的绩效结果与4.7.5，4.5过程类目的绩效结果与4.7.6对应。

4. 自评师进行过程评价，需要对组织是否识别了隐含在应对“如何”中的过程，适应如何主题的过程挖掘、展开是否充分完整，是否使用适宜、系统、有效的方法运行关键过程和实现预期绩效，方法是否得到展开、学习、整合，组织应进行系统评价。初始自评时获取展开、学习、整合方面信息相对达到成熟阶段要难，但组织经过若干次评价改进循环，进行了多个周期的学习、改进、创新，条目之间向协调、整体运营达到整合，随着成熟度的改善，自评时有关展开、学习、整合方面信息会逐渐增多，自评的完整性、一致性、有效性会不断提高。

5. 自评师进行结果评价，其实结果本身不通过比较无法评价。因此自评师在进行结果评价时，应将所关注的当前关键绩效结果，放在一个有意义的坐标系中，如由组织的竞争对手、标杆、最佳实践及组织战略目标、历史成绩构成的坐标系，在统一的比较尺度中，才能进行结果评价，评价组织的适应能力、反应能力，评价组织绩效水平、发展趋势及绩效改进的速度和广度。

B.1.2 理解评价术语

应用A-D-L-I和Le-T-C-I方法进行过程、结果评价和进行成熟度打分时，统一术语和概念的理解是正确应用评价方法和打分的基础，在进行定性评价，尤其在由定性评价转换为定量评价时，术语和概念理解不同会影响评价结果的准确统一。为了提高自评有效性，有利于逐步熟悉申奖评价，有必要对自评中用到的术语和概念的理解进行统一。由于评价涉及术语比较多，下面选择几个主要术语概念做一些解释，供自评师参考。（主要参考ISO9000及中质协《卓越绩效模式理解和实施指南》）

（1）过程

任何事情都是在过程中实现的，结果源于过程。过程是组织利用输入(资源)转化成输出的相互联系相互作用的、在时间轴上所完成的一组活动，运行过程，获取结果，实现过程预期目标。为保持实现预期目标的过程是增值的、高效的，组织确定优化、评价改进、创新分享过程，不断提高过程实现预期的行动能力、适应能力和反应能力及过程协调整合，赶超标杆，成熟度提高，组织获得卓越绩效。

现代管理是基于过程的管理，准则重视过程、关注结果，用4.1~4.6卓越过程创造4.7卓越结果，组织持续成功和发展。

(2) 方法

一般指人们有目的地通过特定活动来做事或完成特定任务时，进行活动的方式、途径和程序等的总和称之为方法。

应对准则4.1~4.6“如何”所提出的主题的方法，所用的方式、手段、途径、步骤、诀窍和程序等具有系统性、有效性、适宜性。组织要选择、应用正确地做事、做正确事的方法，主要表现为：

- 选择方法应基于科学原理、规律、定理定律，以及具体的技术知识、成功的实践经验、行事的诀窍，与解决“如何”所提出的主题所需要的过程、活动或任务相匹配；方法会随着社会、时间、技术、环境、对象变化，方法需得到重新选择、调整、完善和改进创新；

- 方法应用受到许多因素影响，要分析、预防、控制、消除、减少因这些因素产生的波动；

- 方法也不会普遍适用，不同特性过程和活动、甚至相似的过程和活动，在不同环境中、过程的开始、中间、结束不同阶段，也会有不同适用方法；

- 应关注方法相互联系相互作用，应用的约束条件，确保所用方法都协同地支持目标的实现。

(3) 系统性

“系统性”表现：

- 系统方法可以复制、重复、预测，在组织中形成规范、制度、计划、措施、程序、作业指导书等；应用系统方法过程实现完整、有序，过程有策划、安排、步骤、结果、检查，有评价改进得到不断完善优化；

- 系统方法基于可靠数据和信息、事实和成功经验或采用相关标准，方法遵循事物的原理、符合规律，方法总能得到展开、交流、学习、共享，评价、改进，促进组织成熟度提高；

- 系统的方法总是与只有零星的、临时的、孤立的、随机的对问题作被动反应，或是应对准则要求总是临时举措、没有形成机制等形成鲜明对比。

(4) 有效性

有效性描述一个体系、过程、活动的方法能实现预期目的、导致了好的结果。

方法是否有效体现在两个方面，一是完成策划的过程和活动，二是达到预期结果。因此确定有效性时，要有明确的要求、比较的基准、度量的尺度。策划按预期完成、达到预期结果的方法就是有效的。

准则的4.7所建立的卓越绩效指标体系，就是评价方法有效性的基础，4.1~4.6过程类目就是指标体系实现的过程和活动。

(5) 适宜性

方法与实现准则主题、任务、过程、活动要求相适应、与内外环境及组织自身实际能力相匹配、对环境变化、应对机遇、挑战、抗风险具有适应性，能被迅速调整、反应快速具有灵活性，实现预期结果具有适宜性。

(6) 整合

活动、过程的方法和系统与其他条目、要素方法之间达到联系和协调一致的程度，主要表现为：

- 组织绩效指标、信息、活动、过程、学习、改进、计划、资源、政策等等，在策划、运行和部门、岗位之间，过程条目要求之间，尤其是关键主题过程在各类目之间分解，应进行统筹，协调匹配，融合互补，进行优化，一致地支持组织使命、愿景和战略目标的实现，达到过程整合；

——组织结果指标间协调、均衡，与组织目标、KPI指标等相一致；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，达到结果整合。

(7) 细分

细分是分割出相对于某个总体的一部分。各个细分通常具有类似共同特征，这些特征在逻辑上可以进行分类。细分需确定细分因素、特征。组织对顾客、市场、生产线、员工细分有利于有效利用有限资源，识别、分析、满足不同需求和期望。有利于组织明确目标、将资源配置到最需要的地方，正确细分对组织具有至关重要的意义。

(8) 完整的信息

评分项可能包含几个重点方面，每个重点方面可能有几个详细要求，每个详细要求主题可能包含几个过程，组织在运营中不能涵盖所有总体要求和详细要求的体系是不能被认为是成熟的组织。

(9) 零散的信息

相对于完整的信息，指缺乏具体方法、指标、展开机制和评价/改进/学习因素的过程信息。列举的常常是事例或个人的活动，而非系统性过程和方法。评价应收集系统完整的信息，如果只是随机、个别、孤立的或传闻的过程和程序，并且没有用可预测的、系统的方法满足准则要求，这样的信息对评价是无价值的。

(10) 结果

“结果”是指：组织针对标准(GB/T 19580)《卓越绩效评价准则》4.7中各评分条款要求，所得到的输出和效果。这些结果与4.1~4.6过程条款，有因果关系，卓越过程实现卓越结果。结果包括当前绩效、对比者绩效、绩效改进速度、广度，及结果与组织关键绩效的关系，结果的重要性。

(11) 水平

水平是组织结果和绩效在特定测量尺度上或相关绩效指标建立的坐标系中加以定位的数据和信息。了解组织当前绩效水平就能相对于历史、预测目标和适宜的比较对象，对组织加以评价。

(12) 趋势

趋势是量化表达组织结果变化方向和速率的信息。趋势反应了组织绩效时间次序。要判别趋势通常至少要求有三个时间点，两点连线不能正确反应趋势。趋势的时间间隔取决于所测量过程的周期。曲线斜率反应变化的速度。

(13) 分析

分析是管理中解决问题的思考模式，无论是定性还是定量分析，需要将问题整体分为组成它的各个部分，基于事实对部分进行具体认识；所谓“析”就是进行判断推理，揭示事物之间联系、现象与结果之间、部分与总体之间的关系，找到规律、关键、本质。分析方法常用因果分析、假设分析、相关性分析、条件分析以及定量分析时进行数据分析、各种统计技术、工具及各种专业技术等等。分析结果常用于决策和指导行动。

(14) 对比

表明组织的结果与选择的其他适当的组织，例如竞争对手、标杆的最佳实践，选择关键项目、指标，作为比较基准进行对比，找到差距、找到学习、追赶的榜样，分析市场竞争中的地位。

(15) 校准

指组织的方向、计划、过程、信息、资源、行动和结果等，在支持关键组织目标上的一致性，在组织、过程、部门三个层次上所进行的分析、跟踪、计划、调整、变更行动。校准应有明确的基准，如组织的使命愿景、战略目标、实施计划、关键绩效指标等；分析评价与基准之间偏差和可能的影响，确定需进行校准的对象、范围、时间及方法等。

(16) 结果评价指南中一些定性词的约定

——很少、少数：小于或等于 15% (存在明显差距)；

- 一些、某些：大于 15%不高于 30% (在初期阶段)；
- 多数：大于 30%不高于 50% (在某些方面可能不同)；
- 大多数、多半：大于 50%不高于 80% (在大多数方面没有明显差距)；
- 全部：100%；
- 良好、好：好于相关竞争者和相似提供者的平均水平；高于行业平均水平；
- 优秀、很好：处于竞争者或相似提供者前 1/4；
- 卓越、非常好：处于竞争者或相似提供者数一数二，前 5%，最好的标杆，好于最好的竞争者。

(17) 成熟度

设定度量的基准和方法，通过评价包括比较对组织管理水平和完善程度进行度量，度量结果用成熟度描述。

B.2 过程和结果定性评价

B.2.1 过程定性评价

本附录所表述的“过程”是指：，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，包括对准则评分条款要求和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它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。

B.2.2 结果定性评价

本附录所表述的“结果”是指：组织针对准则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。

B.3 定量评分

B.3.1 卓越绩效评价准则评分条款分值

卓越绩效评价准则评分条款分值见表B.1。

表 B.1 卓越绩效评价准则评分条款分值表

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

合计	1000	1000
----	------	------

B.3.2 “过程”评分条款评分指南

B.3.2.1 “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B.1。

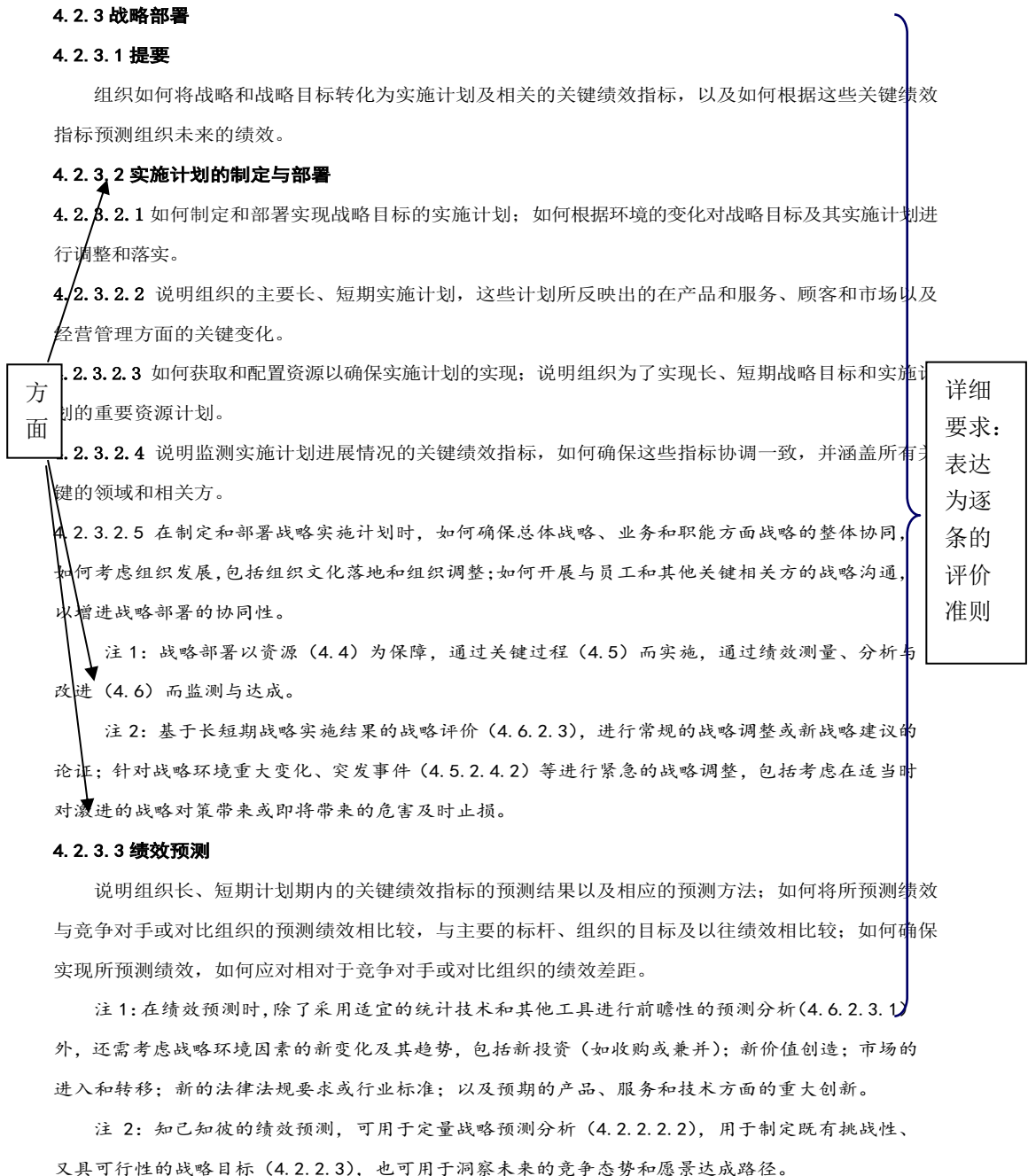


图 B.1 “过程”评分条款的要求类别

B.3.2.2 “过程”评分条款评分指南

“过程”评分条款评分指南见表B.2。

表 B.2 “过程” 评分条款评分指南

成熟度百分比	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它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它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要求。(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它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要求。(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它过程条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

B.3.2.3 基于条目运行水平评价的评分项评分方法(供参考)

一个评分项有若干条目，对每个条目运行水平进行评价，综合条目运行评价结果，以确定该评分项成熟度水平。基于这样的考虑，有下面评分项打分方法。

- a) 自评师将获得的自评信息，对照表 B.3 确定条目运行水平档次。评价结果记录在附录 A“自评参考要点”。
- b) 表 B.3 (见下表)可用于过程条目运行水平评价，评价结果给评分项成熟度层次评价提供依据。
该表基于 GB/Z19579 附录 C 表 C.1 设计，考虑到适用于条目评价，仅作了小的调整，保持与表 C.1 一致。表中条目运行水平划分为 1C~6C 六档，档次间可以进一步细化，用于评分项分值调整。
- c) 各评分项下均有若干条目，运行水平有差异，对评分项的成熟度层次影响也不同，需要自评小组对条目运行水平结果进一步进行综合评价，以确定评分项的成熟度层次(可分为 A、B、C、D、E、F 六个层次)。根据评分项的成熟度层次，与表 B.1 个分值区间对照，(表 B.1 “过程”评分条款的成熟度百分比划分为 6 个分值区间)。给该评分项评分、确定该评分项成熟度。

过程条目运行水平评价见表B.3。

表 B.3 过程条目运行水平评价

条目运行水平	条目运行水平评价
1C	没有建立应对条款主题完整的过程；应对方法是零散、孤立的；对问题被动反应现象普遍存在；没有各个方面或部门配合，独立行动。
2C	建立应对条款主题相对完整过程；应对处于被动反应向系统应对和“改进导向”应对转变的早期阶段，过程实现预期；问题解决靠联合进行纠正，较少有改进和协调、整合。
3C	用系统方法应对条款的主题过程；仅有少数过程没有涵盖，但方法之间实现预期、协调、匹配还存在差距；方法的展开处于早期阶段；已改变被动反应、主动进行预防、系统解决问题；开始评价改进实现条款主题的主要方法；方法与其他条款要求基本协调。
4C	应对条款主题全部过程的系统方法有效实现预期目标，与组织总体要求相一致；方法得到展开，没有或很少有差距；建立并运行评价改进过程，主题过程的有效性和效率得到改善；方法与其他条款要求协调一致。
5C	应对条款主题全部过程的正式系统方法稳定地得到有效实施，取得先进结果；方法得到展开；建立实施解决问题系统方法；系统地进行改进和创新，保持良好趋势。
6C	不断改进稳定、正式系统方法，较高的运行水平。

B.3.3 “结果”评分条款评分指南

“结果”评分条款评分指南见表 B.4。

表 B.4 “结果”评分条款评分指南

成熟度百分比	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) 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%	<p>在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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p>
90%, 95% 或 100%	<p>在该评分条款要求重要的大多数方面，有卓越的绩效水平。(Le)</p> <p>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)</p> <p>在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C)</p> <p>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)</p>

B.3.4 评分说明

在确定成熟度百分比的过程中应遵循以下原则。

- 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。
- 给一个评分条款评分时，首先判定哪个成熟度百分比范围档次(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”并不要求与百分比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。
- 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。
- 在适合的范围内，实际成熟度百分比根据组织的水平是否更接近于上一档或下一档百分比范围来判定。
- “过程”评分条款成熟度百分比为 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它过程条款时所确定的组织需要达到了协调一致。更高的百分比则反映更好的成就，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。
- “结果”评分条款成熟度百分比为 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。更高的百分比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。

B.3.5 自评结束填写自我评价结果表

自我评价结果表见表B.5。

B.5 自我评价结果表

类目/类目分值	评分项/评分项分值	评价说明	成熟度评分
4.1 领导 /110			
	4.1.2 高层领导的作用/50		
	4.1.3 组织治理/30		
	4.1.4 社会责任/30		
4.2 战略/90			

	4.2.2 战略制定/40		
	4.2.3 战略部署/50		
4.3 顾客与市场/90			
	4.3.2 顾客和市场的了解/40		
	4.3.3 顾客关系与顾客满意/50		
4.4 资源/130			
	4.4.2 人力资源/60		
	4.4.3 财务资源/15		
	4.4.4 信息和知识资源/20		
	4.4.5 技术资源/15		
	4.4.6 基础设施/10		
	4.4.7 相关方关系/10		
4.5 过程管理/100			
	4.5.2 过程的识别与设计/50		
	4.5.3 过程的实施与改进/50		
4.6 测量、分析与改进/80		80	
	4.6.2 测量、分析和评价/40		
	4.6.3 改进与创新/40		
4.7 结果/400		400	
	4.7.2 产品和服务结果/80		
	4.7.3 顾客与市场结果/80		
	4.7.4 财务结果/80		
	4.7.5 资源结果/60		
	4.7.6 过程有效性结果/50		
	4.7.7 领导方面的结果/50		
	合计	1000	