



中国质量协会团体标准

T/CAQ —201X

卓越绩效评价准则-勘察设计行业

Criteria for performance excellence in exploration and design

(征求意见稿)

XXXX – XX – XX 发布

XXXX – XX – XX 实施

中 国 质 量 协 会
中 国 勘 察 设 计 协 会

发 布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 评价要求	3
4.1 领导	3
4.2 战略	5
4.3 顾客与市场	8
4.4 资源	9
4.5 过程管理	13
4.6 测量、分析与改进	16
4.7 结果	17
附录 A（资料性附录） 卓越绩效评价准则评分款分值表	21
附录 B（资料性附录） 卓越绩效评价要素和评分指南	22
参考文献	26

前 言

本标准依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中国质量协会提出并归口。

本标准起草单位：

本标准主要起草人：

本标准于 2017 年首次发布。

引言

0.1 总则

为了引导勘察设计公司追求卓越，提高勘察设计公司产品和服务质量，增强竞争优势，促进组织持续发展，依据《中华人民共和国产品质量法》、《质量发展纲要（2011—2020年）》，特制定本标准。

本标准借鉴国内外卓越绩效管理的经验和做法，结合我国勘察设计公司经营管理的实践，从领导、战略、顾客、资源、过程管理、测量、分析与改进以及结果等七个方面规定了企业卓越绩效的评价要求，为企业追求卓越提供了自我评价的准则，也可作为行业质量奖的评价依据。

本标准以创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念为出发点，为企业的股东、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值。本标准的制定和实施可促进勘察设计公司明确发展方向，增强战略执行力，改善勘察设计公司产品和服务质量，推动企业进行管理的改进和创新，持续提高企业的整体绩效和能力，帮助企业获得长期成功。

0.2 与GB/T 19580—2012及GB/Z 19579—2012的关系

本标准遵循GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的要求，针对勘察设计公司特点，参考国外卓越绩效相关准则的最新变化，补充了部分评价要求，同时给出了必要的注释，是《卓越绩效评价准则》国家标准在勘察设计公司应用和评价的主要参照。

为便于识别，本标准对采用GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的内容加框并以宋体字表述，补充的勘察设计公司行业要求以楷体字表述；同时，适当地增加了说明和理解有关要求的“注”。

GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》是理解和应用《卓越绩效评价准则》的指导性技术文件，也可为勘察设计公司追求卓越提供参考。

0.3 基本理念

本标准建立在以下基本理念基础上，高层领导可运用这些基本理念引导企业追求卓越：

a) 远见卓识的领导

以前瞻性视野、敏锐的洞察力，确立企业的使命、愿景、价值观以及与之相协调的质量方针，并使之在企业内外得到沟通、贯彻；率先垂范，营造诚信、创新和学习的文化氛围，促进企业将追求卓越付诸行动，带领全体员工去实现企业的目标。

b) 战略导向

以战略统领企业的管理活动，关注影响企业未来持续发展的因素，强化以质为先，不断增强核心竞争力，使企业获得持续发展和成功。

c) 顾客驱动

企业依存于顾客，需要了解顾客当前和未来的需求、期望和偏好，为顾客提供高质量、差异化的工程、设计产品和服务，与顾客建立良好的关系，满足顾客要求并争取超越顾客期望。顾客驱动具有战略意义，倾听顾客的声音，将顾客信息传递到全流程，及时处理顾客投诉，以增进顾客满意和忠诚。

d) 社会责任

企业为其决策和经营活动对社会的影响承担责任，主动履行公共责任，致力于环境保护、节能降耗、质量安全和职业健康安全，倡导和践行道德规范，开展适宜的公益活动，促进协调可持续发展，做卓越的企业公民，以更具社会责任感的企业行为增强竞争优势。

e) 以人为本

员工是企业发展的根本，企业的成功取决于员工不断增长的知识、技能、创造力和积极性。管理活动应当以提高员工的积极性、主动性为核心，促进员工的发展，保障员工的权益，提高员工的满意度。此外，营造员工愿意并敢于承担风险和创新的创新环境。

f) 合作共赢

与顾客、关键供方和其他相关方建立长期合作伙伴关系，通过优势互补，增强双方实力和能力，提升获取新商机和开发新产品的机会，互相为对方创造价值，实现共同发展。

g) 重视过程与关注结果

企业的绩效源于过程，体现于结果。因此，既要重视过程，更要关注结果；通过有效的过程管理，降低过程波动、减少非增值性活动，实现卓越的结果。关注结果不仅要重视收益，还要重视工程设计产品和服务的质量、顾客、资源管理、过程有效性，以及社会责任等方面的结果。

h) 学习、改进与创新

培育学习型组织和个人是企业追求卓越的基础，传承、改进和创新是企业持续发展的关键。组织的学习是通过评价与改进循环、最佳实践的分享和标杆管理等而实现的。个人的学习是通过教育、培训以及发展机会等而实现的。应当将学习与工作密切结合，有效提升企业和员工的竞争优势。创新是通过有效利用组织和员工所积累的知识，对产品、服务和过程实施有意义的变革，实现绩效突破。

i) 系统管理

将企业视为一个整体，以科学、有效的方法，实现企业经营管理的统筹规划、协调一致，提高企业管理的有效性和效率。企业应当建立全局性战略并进行部署，以绩效管理系统确保各业务和活动协调一致和整合。

0.4 卓越绩效评价准则框架图

图1. 卓越绩效评价准则框架图

在图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”确立企业前进的方向，寻求企业未来的发展机会，并密切关注着“结果”。

e) “领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导三角”，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“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”是企业运作的基础，是链接两个三角的“链条”，对实施基于事实和数据的有效管理、推动组织的改进和创新，以及对于提升绩效和竞争力至关重要。

f) 加粗的水平双箭头表示“领导三角”和“结果三角”存在着重要联系，而且领导条款和结果条款间存在核心关系。加粗的垂直双箭头表示信息反馈对绩效管理体系的有效性起着至关重要的作用。

0.4 组织概述

组织概述是企业的一幅快照，显示了企业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) 是企业自我评价和编写行业质量奖申报材料时最恰当的开始点；
- b) 有助于企业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。

0.4.1 组织的描述

0.4.1.1 组织的环境

- a) 主要的产品和服务，如工程咨询、勘察、设计、总承包，其对组织成功的重要性，以及组织交付产品和服务的方式；
- b) 组织的使命、愿景、价值观，以及与之相适应的质量方针，及其对组织核心竞争力的作用；
- c) 员工概况，包括教育水平、年龄和职位构成、资格和注册情况、特殊人才（院士、大师）、关键要求和期望及福利制度，以及特殊的职业健康和安全管理要求；
- d) 主要的工程咨询、勘察、设计和总承包的技术和设施；
- e) 勘察设计企业运营相关的法律法规和政策环境，包括环境、职业健康和安全管理、财务与产品的法规，相关的行业标准，以及认可、认证及注册等方面的要求。

0.4.1.2 组织的关系

- a) 组织结构和治理体制，以及治理机构、高层领导者、母公司之间的报告关系（适用时）；
- b) 关键的顾客群及其他相关方群体和细分市场，它们对工程咨询、勘察、设计和总承包的产品、服务和运营的关键要求、期望和差异点；
- c) 关键的供方（包括原料商、分包方和施工方）和合作伙伴，它们在关键产品和服务过程及创新中的角色，及其关键的供应链要求；
- d) 与关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制。

0.4.2 组织面临的形势

0.4.2.1 竞争环境

- a) 在勘察设计行业内和目标市场中的竞争地位、规模和发展情况，竞争对手的数量和类型；
- b) 决定能否超越竞争对手、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) 获取行业内对比性和竞争性数据、行业外相似过程对比性数据的关键资源，在获取数据方面的局限。

0.4.2.2 战略背景

在关键业务、运营、社会责任和人力资源方面所面临的战略挑战和优势，特别是与持续经营相关的战略挑战和优势。

注：战略挑战与优势可能与技术、产品、运营、顾客支持、企业所处的行业、全球化、企业的价值链以及人员相关。战略优势可包括价格优势、设计服务、创新比率、地理优势、易获得性、保修及产品组合等。

0.4.2.3 绩效改进系统

绩效改进的总体方法，包括从评价、改进与创新到知识共享的方法系统。其中，改进和创新方法可以是ISO9000族标准、精益管理、QC小组，或其他的过程改进和创新工具。

0.4 附录

本标准的附录A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。

本标准的附录B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，为勘察设计行业卓越绩效评价提供了操作性的指南。

标准名称

1 范围

本标准规定了勘察设计行业及其相关领域的企业（以下简称企业）卓越绩效的评价要求。

本标准适用于勘察设计行业内开展工程咨询、工程勘察、工程设计和工程总承包的企业，为企业实施卓越绩效提供了自我评价的准则，也可作为行业质量奖的评价依据。

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，仅所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 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

卓越绩效 performance excellence

通过综合的组织绩效管理方法，为顾客、员工和其他相关方不断创造价值，提高组织整体的绩效和能力，促进组织获得持续发展和成功。

3.2

使命 mission

组织存在的价值，是组织所应承担并努力实现的责任。

3.3

愿景 vision

组织对未来的展望，是组织实现整体发展方向和目的的理想状态。

3.4

价值观 values

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。

3.5

治理 governance

在组织的监管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。

3.6

标杆 benchmarks

针对相似的活动，其过程和结果代表组织所在行业的内部或外部最佳的经营实践和绩效。

3.7

关键过程 key processes

为组织、顾客和其他相关方创造重要价值或作出重要贡献的过程。

3.8

工程勘察 engineering geotechnical investigation

根据建设工程和法律法规的要求，查明、分析、评价建设场地的地质地理环境特征和岩土工程条件，编制建设工程勘察文件的活动。包括工程测量，岩土工程勘察、设计、治理、监测，水文地质勘察，环境地质勘察等工作。

3.9

工程设计 engineering design

根据建设工程和法律法规的要求，对建设工程所需的技术、经济、资源、环境等条件进行综合分析、论证，编制建设工程设计文件，提供相关服务的活动，包括总图、工艺、设备、建筑、结构、动力、储运、自动控制、技术经济等工作。

3.10

工程总承包 engineering procurement construction（简称 EPC）

工程总承包是指企业按照与建设单位签订的合同，对工程项目的设计、采购、施工等实行全过程的承包，并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式。

3. 11

工程咨询 engineering consulting

运用工程技术、科学技术、经济管理和法律法规等方面的知识，为工程建设项目决策和管理提供的咨询活动，包括前期立项阶段咨询、勘察设计阶段咨询、施工阶段咨询、投产或交付使用后的评价等工作。

3. 12

勘察设计企业 geotechnical investigation and design enterprises

在获得国家、省批准的资质范围内从事工程勘察、工程设计、工程总承包业务的企业。

3. 13

项目组 project team

又称项目部，指完成某项工程勘察、工程设计、工程总承包项目的有关人员临时组成的勘察、设计、总承包项目组织，项目任务完成后项目组自行解散。

3. 14

项目负责人 project leader

勘察设计企业法定代表人在承接的工程勘察、工程设计或工程总承包项目上的委托代理人，根据委托授权，领导和组织项目组成员完成承接的工程勘察、工程设计、工程总承包项目。

3. 15

专业负责人 discipline leader

作为工程项目组成员，在项目负责人的领导下，负责某个专业的工作。

4 评价要求

4. 1 领导

4. 1. 1 总则

本条款用于评价组织高层领导的作用、组织治理及组织履行社会责任的情况。

4. 1. 2 高层领导的作用

组织应从以下方面说明高层领导的作用：

- a) 如何确定组织的使命、愿景和价值观，如何将其贯彻到全体员工，并影响到组织的供方、合作

伙伴、顾客及其他相关方，如何在落实组织的价值观方面起表率作用；

b) 如何与全体员工及其他相关方进行沟通，如何鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，如何通过全体员工实现卓越绩效的活动进行激励以强化组织的方向和重点；

c) 如何营造诚信守法的环境，如何营造有利于改进、创新和快速反应的环境，如何营造促进组织学习和员工学习的环境；

d) 如何履行确保组织所提供产品和服务质量安全的职责；

e) 如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平；

f) 如何强化风险意识，推动组织的持续经营，如何积极培养组织未来的领导者；

g) 如何促进组织采取行动以改进组织绩效、实现战略目标，并达成愿景；如何定期评价组织的关键绩效指标，以及如何根据绩效评价结果采取相应行动。

h) 如何鼓励员工承担明智的风险，以便识别和利用可能的创新机遇。

注1：a) 愿景应为条款4.2.1和4.2.2描述的战略目标和行动计划设定背景。

注2：b) 在与全体员工及其他相关方进行坦诚、双向的沟通时，可考虑有效应用社交媒体。

注3：c) 在营造快速反应的环境时，可采用有效授权、推进信息化建设等方法。

注4：f) 永续经营的企业既能应对当前经营的需求，又具备成功应对未来经营、市场和运营环境的灵活性和战略管理能力。永续经营的企业也确保员工和其他关键利益相关方有一个安全健康的环境。

注5：g) 组织绩效包括重点工程项目的绩效。企业采取的行动可以是承担明智的风险、实施创新以及持续提高绩效和生产力，也包括为完成战略目标而采取的行动，如重大组织变革或针对重要信息的快速反应等。

注7：h) 明智的风险是指那些可能产生的正面结果要明显超过负面结果的风险。

4.1.3 组织治理

如何考虑组织治理的关键因素以及如何对高层领导和治理机构成员的绩效进行评价：

a) 组织治理如何考虑以下关键因素：

—管理层所采取行动的责任；

—财务方面的责任；

—经营管理的透明性以及信息披露的政策；

—内、外部审计的独立性；

—股东及其他相关方利益的保护。

b) 如何评价高层领导的绩效，如何评价治理机构成员的绩效，高层领导和治理机构如何运用这些绩效评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性。

c) 如何考虑治理机构成员、高层领导的继任人员的选拔。

d) 如何在考虑内外部审计独立性的同时，考虑其有效性。

注1：a) 管理层行动的责任包括高层领导行动的责任归属和战略计划的责任归属等。治理系统的运营透明应包括企业对治理过程的内部控制。

注2: b) 高层领导绩效的评价可以通过同行评审、正式绩效管理评审、外部管理委员会的审查, 以及员工和其他里相关方的正式或非正式的反馈和调查来实施, 评价结果应当应用于高层管理, 如与其薪酬机制相关联。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

组织如何履行社会责任, 包括在公共责任、道德行为和公益支持等方面的做法。

4.1.4.2 公共责任

4.1.4.2.1 明确组织的产品、服务和运营对质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响所采取的措施。

4.1.4.2.2 如何预见和应对公众对组织的产品、服务和运营所产生的负面社会影响的隐忧。

4.1.4.2.3 说明为满足法律法规要求和达到更高水平而采用的关键过程及绩效指标, 以及在应对产品、服务和运营的相关风险方面的关键过程及绩效指标。

4.1.4.3 道德行为

4.1.4.3.1 如何确保组织遵守诚信准则, 以及如何建立组织的信用体系。

4.1.4.3.2 如何确保组织行为符合道德规范, 说明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的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标。

4.1.4.3.3 如何确保针对口头约定、行业隐含或不言而喻的惯例性要求的诚信和信用管理。

注1: [4.1.4.3.1] 企业应说明如何利用企业诚信体系, 确保企业、项目组和员工的行为遵守诚信准则和职业道德规范。说明相关的关键过程及指标, 包括但不限于有效的防止以下不良行为: 转包、违法分包、资格和资质挂靠或出卖、违约等。

注2: [4.1.4.3.2] 道德行为的测量指标可包括独立董事的比例、违反道德的次数及处理案例、员工对组织道德调查结果的看法、道德热线的使用情况、以及道德行为的审核结果。

4.1.4.4 公益支持

如何积极地支持公益事业, 并说明重点支持的公益领域; 高层领导及员工如何积极参与并为此做出贡献。

注1: [4.1.4.4] 在确定重点领域时, 应将公益支持作为组织战略与日常运营的一部分, 包括影响组织核心竞争力的领域。

注2: [4.1.4.4] 公益事业包括企业对改善环境的贡献、加强社区服务、教育、卫生和应急准备, 以及与专业技术社会团体合作。

4.2 战略

4.2.1 总则

本条款用于评价组织的战略及其目标的制定、部署及进展情况。

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

组织如何制定战略和战略目标。

4.2.2.2 战略制定过程

4.2.2.2.1 组织应描述其战略制定过程、主要步骤及主要参与者，如何确定长、短期计划的时间区间，以及战略制定过程如何与长、短期计划时间区间相对应。

4.2.2.2.2 如何确保制定战略时考虑下列关键因素，如何就这些因素收集和分析有关的数据和信息：

- 顾客和市场的需求、期望以及机会；
- 竞争环境及竞争能力；
- 影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；
- 资源方面的优势和劣势，资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；
- 经济、社会、道德、法律法规以及其它方面的潜在风险；
- 国内外经济形势的变化；
- 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及组织的优势和劣势等；
- 可持续发展的要求和相关因素；
- 战略的执行能力。

4.2.2.2.3 战略制定过程如何激励和体现创新。

4.2.2.2.4 如何确定企业的核心竞争力，如何确定由本企业和外部供应商及合作伙伴实施的关键过程。

注1：[4.2.2.2.1]战略制定需要运用各种估计、选择、设想、知识或其他方法来预测未来，以便做出决策，配置资源。战略制定可能有主要供应商、分包方、合作伙伴和顾客参与。

注2：[4.2.2.2.2]在战略信息收集和分析过程中，可用大数据进行环境分析（适用时）。执行战略规划的能力应当包括企业调动必须的资源和知识的能力，也包括企业的灵活性，如根据新的情况调整原有的计划并迅速执行。

注3：[4.2.2.2.3]战略机会是指新的或变化的工程项目和服务、流程、商业模式（如联盟）或有前景的市场。

注4：[4.2.2.2.4]核心竞争力指企业最擅长的领域，一种具有重要战略意义的能力，它是企业履行使命或在市场或服务环境中占据优势的核心能力。通常，核心竞争力是竞争对手或供应商与合作者难以模仿的，它为企业提供持续的竞争优势。

4.2.2.3 战略和战略目标

4.2.2.3.1 说明战略和战略目标，以及战略目标对应的时间表和关键的量化指标。

4.2.2.3.2 战略和战略目标如何应对战略挑战和发挥战略优势，如何反映产品、服务、经营等方面的

创新机会，如何均衡地考虑长、短期的挑战和机遇以及所有相关方的需要。

4.2.2.3.3 说明战略和战略目标的主要目的，并说明如何承接、践行组织的使命和愿景。

注：[4.2.2.3.1]战略目标可包括快速反应、定制化、伙伴协同、人员能力、虚拟制造、快速创新、社会责任、互联网+、工程和服务质量提升等。回答时应把重点放在企业面临的特殊挑战与优势，即对于企业的成功、对于不断提升企业的整体绩效最为重要的那些因素。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

组织如何将战略和战略目标转化为实施计划及相关的键绩效指标，以及如何根据这些键绩效指标预测组织未来的绩效。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

4.2.3.2.1 如何制定和部署实现战略目标的实施计划；如何根据环境的变化对战略目标及其实施计划进行调整和落实。

4.2.3.2.2 说明组织的主要长、短期实施计划，这些计划所反映出的在产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。

4.2.3.2.3 如何获取和配置资源以确保实施计划的实现；说明组织为了实现长、短期战略目标和实施计划的重要资源计划。

4.2.3.2.4 说明监测实施计划进展情况的键绩效指标，如何确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的领域和相关方。

4.2.3.2.5 如果情况需要改变实施计划并快速执行新的计划，如何建立和实施修改的计划，以增进应对战略环境快速变化的敏捷性和灵活性。

注1：[4.2.3.2.1]实施计划可能需要部署到工程项目和相关的员工、主要的供应商、分包方、合作伙伴和协作者。实施计划的部署可能需要对组织结构和运行模式进行调整。

注2：[4.2.3.2.3]配置资源时考虑勘察、设计、工程承包等各服务项目的优先次序和重要程度不同。

4.2.3.3 绩效预测

说明组织长、短期计划期内的键绩效指标的预测结果以及相应的预测方法；如何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；如何确保实现所预测绩效，如何应对相对于竞争对手或对比组织的绩效差距。

注：预测绩效可以包括以定量和定性的方法预测勘察、设计、工程承包等服务的未来绩效。绩效预测可以考虑包括因新创办企业、收购或兼并、新创造价值、市场的进入和转移、新的立法要求、法律要求或行业标准，以及预计的勘察设计产品和技术的重大创新而带来的各种变化。

4.3 顾客与市场

4.3.1 总则

本条款用于评价组织确定顾客和市场的需求、期望和偏好以及建立顾客关系、确定影响顾客满意程度关键因素的方法。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

组织如何确定顾客和市场的需求、期望和偏好以及如何拓展新的市场。

4.3.2.2 顾客和市场的细分

4.3.2.2.1 如何识别顾客、顾客群和细分市场，如何确定当前及未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。

4.3.2.2.2 在顾客和市场的细分过程中，如何考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场。

注：[4.3.2.2.1] 识别顾客、顾客群和市场，按照适宜的方式进行细分，包括但不限于勘察设计产品、区域管理、投资关系、技术和效益等，考虑细分市场中竞争对手的顾客和其他潜在的顾客，确定当前和未来的产品面向的顾客、顾客群和细分市场。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

4.3.2.3.1 如何了解关键顾客的需求、期望和偏好及其对于顾客的购买或建立长期关系的相对重要性，如何针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法。

4.3.2.3.2 如何将当前和以往顾客的相关信息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。如何使用这些信息来强化顾客导向、满足顾客需要以及识别创新的机会。

4.3.2.3.3 如何使了解顾客需求和期望的方法适应发展方向、业务需要及市场的变化。

注1：[4.3.2.3.1] 倾听顾客以获得可用的信息，倾听顾客的方法因顾客、顾客群和细分市场的不同而异，随顾客生命周期阶段的变化而变化，在产品质量、顾客支持（售前、售中和售后）和订单交易方面紧跟顾客，以获取实时、有用的反馈。

注2：[4.3.2.3.1]：倾听顾客的声音可以包括收集和整合各种影响顾客购买决策和顾客参与的数据和信息，如招标文件、调查数据、焦点小组结果及其他社会化媒体数据、保修数据以及投诉数据等。

注3：[4.3.2.3.2] 倾听以往的顾客、潜在顾客以及竞争对手顾客的声音以获取可用的信息，并获取他们有关产品、顾客支持和订单交易方面的反馈。企业应确定所选择的每一个细分市场的关键顾客需求、期望和偏好。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

组织如何建立、维护和加强顾客关系，如何确定赢得和保持顾客并使顾客满意、忠诚的关键因素的方法。

4.3.3.2 顾客关系的建立

4.3.3.2.1 如何建立顾客关系以赢得顾客，满足并超越其期望，提高其忠诚度，获得良好口碑。

4.3.3.2.2 如何建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道如何方便顾客查询信息、进行交易和提出投诉；如何确定每种渠道主要的顾客接触要求，并将这些要求落实到有关的人员和过程。

4.3.3.2.3 如何处理顾客投诉，确保投诉得到有效、快速的解决。如何最大限度地减少顾客不满和业务流失。如何积累和分析投诉信息以用于组织及合作伙伴的改进。

4.3.3.2.4 如何使建立顾客关系的方法适合组织发展方向及业务需要。

4.3.3.2.5 顾客投诉管理过程如何使企业能够恢复顾客信心，增进顾客满意和顾客参与。

注1：[4.3.3.2.1] 建立顾客关系和维护关系，包括联合设计或建立伙伴关系；对关键顾客，建立更加紧密和有效的关系，努力满足并超越顾客期望。顾客关系的建立和维护包括能稳定、一致地提供顾客所需的勘察、设计、工程承包等服务，积极履行对顾客的承诺。

注2：[4.3.3.2.2] 制定顾客服务标准、顾客接触人员的稳定有助于建立、维护和强化顾客关系。

注3：[4.3.3.2.5] “顾客参与”是指顾客在企业的品牌、工程勘察设计、工程服务方面的投入。参与的特点包括：顾客保留与忠诚、顾客积极与企业开展业务、顾客愿意积极宣传和推荐企业的品牌和产品。

4.3.3.3 顾客满意的测量

4.3.3.3.1 如何测量顾客满意和忠诚，所用方法如何因顾客群不同而异，如何确保测量能够获得有效的信息并用于改进，以超越顾客期望、获得良好口碑并赢得市场。

4.3.3.3.2 如何对顾客进行产品和服务质量的跟踪，以获得及时、有效的反馈信息并将其用于改进与创新活动。

4.3.3.3.3 如何获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。

4.3.3.3.4 如何使测量顾客满意和忠诚的方法适应发展方向及业务需要。

注1：[4.3.3.3.1] 顾客满意度测量方面包括工程勘察设计和服务水平、协作合作、设计交底、工程验收、交付进度、服务质量、与顾客及施工单位的协作等。

注2：[4.3.3.3.2] 对工程项目进行质量追踪和回访，对于重要质量指标进行跟踪服务和监测，建立完整的项目档案。

对于质量跟踪过程中发现的问题要分析原因，并用于工作的改进和创新；

4.4 资源

4.4.1 总则

本条款用于评价组织的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源管理的情况。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

组织如何建立以人为本的人力资源管理体系，促进员工的学习和发展，提高员工的满意程度。

4.4.2.2 工作的组织和管理

4.4.2.2.1 如何对工作和职位进行组织、管理，以应对战略挑战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，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，以提高组织的执行力。

4.4.2.2.2 如何确定员工的类型和数量的需求，如何识别所需员工的特点和技能、如何提高现有员工的能力，如何招聘、任用和留住员工。

4.4.2.2.3 如何听取和采纳员工、顾客和其他相关方的各种意见和建议，如何在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。

注 1：[4.4.2.2.2]评估企业对于员工数量和能力的要求，包括但不限于员工技能、资格、经验、注册师情况、行业资格认证和持证上岗等情况，确保项目负责人、专业负责人、设计师等的岗位任职资格符合要求，确保执业人员满足要求。确保具有满足战略和业务需求的合理人员结构，如主导专业人员与辅助专业人员配备合理。

4.4.2.3 员工绩效管理

如何实施员工绩效管理，包括员工绩效的评价、考核和反馈，以及如何建立科学合理的薪酬体系和实施适宜的激励政策和措施，以提高员工和组织的工作绩效，实现组织的战略实施计划。

注：[4.4.2.3] 制定各个层次员工的关键绩效指标，促进员工努力工作实现高绩效，确保部门和战略目标的实现。

4.4.2.4 员工的学习与发展

4.4.2.4.1 员工的教育与培训

如何识别教育与培训需求，制定和实施教育与培训计划，并结合员工和组织的绩效以评价其有效性，使教育与培训适应组织发展方向和员工职业发展的要求；如何针对不同的岗位和职位实施教育与培训，鼓励和支持员工以多种方式实现与工作需要和职业发展、技能提高相关的学习目标。

4.4.2.4.2 如何对员工特别是特殊专业人才、高级技术人才进行有效的激励，做好人才的培养与使用

注 1：[4.4.2.4.1]根据战略发展的需要为员工进行培养和培训，使其具备充分的知识、能力和意识。培训方式包括但不限于知识培训、工程项目实践、技能培训等方式。

注 2：[4.4.2.4.3]使教育培训、绩效管理与员工的职业生涯发展实现有效结合，确保员工职业技能，激发员工的积极性；

4.4.3 财务资源

如何确定资金需求，保证资金供给。如何实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理，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，适时调整。如何加快资金周转，提高资产利用率，以实现财务资源的最优配置，并提高资金的使用效率和安全。

4.4.4 信息和知识资源

4.4.4.1 如何识别和开发信息源，如何确保获得和提供所需的数据和信息，并使员工、供方和合作伙伴及顾客易于获取相关数据和信息。

4.4.4.2 如何配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施，如何建立和运行信息系统，如何确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。

4.4.4.3 如何使信息系统适应组织的发展方向及业务需要。

4.4.4.4 如何有效地管理组织的知识资产，收集和传递来自员工、顾客、供方和合作伙伴等方面的相关知识，识别、确认、分享和应用最佳实践。

4.4.4.5 如何确保数据、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。

4.4.4.6 如何建设和应用顾客关系管理(CRM)系统，如何注重大数据的开发、应用和共享，并确保其安全性。

注 1：[4.4.4.1]可以通过与行业协会、出版商、顾客、供方和合作伙伴等外部渠道获取所需信息，也可以通过媒体、网络等渠道获取所需信息。勘察设计公司应有效管理有关信息渠道和信息。

注 2：[4.4.4.2]为了保证信息系统的可靠、安全和易用，采取但不限于以下措施：建立防火墙，设置完整性检验保护技术，采取物理隔离，定期增量和全盘数据拷贝，数据异地存储，应用软件的最新版本管理，软件的正版化管理，防病毒管理等。

注 3：[4.4.4.3]应制定和实施长短期信息化发展规划和计划，并逐步建立和运行满足企业发展要求的集成化信息应用系统。

注 4：[4.4.4.4]勘察设计公司应重视知识管理，通过知识链的过程管理、知识管理的信息平台建立、数据仓库管理、企业内外的专家知识使用等方式方法，保证数据、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，使分散的知识集成化、隐性知识显性化、企业知识效益化，积极推动知识服务与

创新，促进企业的知识资产不断增值。

4.4.5 技术资源

4.4.5.1 组织如何对其拥有的技术进行评估，并与同行先进水平进行比较分析，为制定战略和增强核心竞争力提供充分依据。

4.4.5.2 如何以国际先进技术为目标，积极开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，提高组织的技术创新能力。

4.4.5.3 如何形成和使用组织的技术诀窍与专利。

4.4.5.4 如何制定技术开发与改造的目标和计划，论证方案，落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

注 1：[4.4.5.1]组织应该评估企业的技术水平，包括技术应用水平和设计创意水平。企业的技术水平要与标杆与竞争对手比较。技术应用水平是指企业在勘察设计和总承包等业务中的科学技术应用能力，创意设计水平是指将创造性思想、理念以设计成果方式表达的能力，如获得的国内外设计大奖、拥有设计大师、独创的知识产权等等。

注 2：[4.4.5.4]技术开发可以分为：引领型的技术开发，即基于未来市场需求的工程新技术和新方法；解决问题型的技术开发，即解决目前企业技术问题的研发。技术开发可以是本企业团队进行开发，也可以是企业获得知识产权的、与社会力量联合开发。

4.4.6 基础设施

在考虑组织自身和相关方需求和期望的同时，如何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基础设施；
- b) 制定并实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度；
- 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、职业健康安全和资源利用问题。

注 1：勘察设计公司基础设施通常包括：基础性设施，如办公场所和相关设施；硬件设备，如计算机及其附属设备、绘图仪、打印机、复印机、监视和测量设备仪器、研发和试验设备以及工程总承包项目有关的设备等；软件，如操作系统软件、办公软件、专业软件、企业管理软件等；运输资源，如办公、外业用车辆等；信息和通讯技术，如网络系统、电话和传真等。

4.4.7 相关方关系

如何建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

注：关注对外包方的服务提供商的管理机制。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

本条款用于评价组织的过程识别、设计、实施与改进的情况。

4.5.2 过程的识别与设计

4.5.2.1 提要

组织如何识别、确定和设计关键过程。

4.5.2.2 过程的识别

组织如何确定主要产品、服务及经营全过程，并识别、确定其中的关键过程，包括利用外部资源的过程。

注1：[4.5.2.2]鼓励将组织的过程分为价值创造过程和支持过程。勘察企业关键价值创造过程包括但不限于：

- 工程项目获取过程
- 工程咨询过程
- 工程勘察过程
- 工程设计过程
- 工程采购过程
- 总承包项目管理过程

关键支持过程包括但不限于：

- 质量、职业健康安全与环境管理过程
- 风险管理过程

注2：[4.5.2.2]关键过程指的是对企业的核心竞争力、盈利能力等产生较大影响的过程，为了管理和控制还可对

某些过程进行特别的分类，如特殊过程和分包过程。特殊过程指的是生产和服务过程的输出不能由或不能经济地由后续的监视或测量加以验证的过程，如钻探取样、原位测试、岩土水取样和试验等。分包过程指的是将建设工程或企业业务的部分工作分包给有资质的外单位实施，企业按要求进行有效管理的过程，如工程总承包项目中的工程施工过程。

4.5.2.3 过程要求的确定

如何结合来自顾客及其他相关方的信息，确定关键过程的要求，必要时在全部要求中确定关键要求，如何确保这些要求清晰并可测量。

注1：[4.5.2.3]关键过程要求既应充分考虑质量的要求（参考国务院《建设工程质量管理条例》、GB/T19001《质量管理体系 要求》、安全和环境管理要求（参考GB/T28001《职业健康安全管理体系 规范》和GB/T24001《环境管理体系 要求及使用指南》等法规和标准）的基本要求，还应充分考虑来自顾客、企业、供方、合作方、社会等方面的完工周期、性能保证、新技术、设备、新材料、新工艺应用、工程创优、优化、限额、细化设计、设计与采购和施工的合理交叉、进度和成本控制、经济效益、风险管理、国际惯例、企业效率、节能减排、资源保护、政府图审等更高要求。

注2：[4.5.2.3]对于工程项目，关键绩效指标通常包括如下四方面：一是时间指标，如进度、速度、周期等；二是质量安全指标，如性能、创优、优良或合格率、事故防范、风险控制等；三是价值指标，如投资额、运行费、概算和预算、运作成本、投入产出比等；四是其它，如节能效果、环境效益、文件归档等。

4.5.2.4 过程的设计

4.5.2.4.1 在过程设计中如何满足已确定的关键要求，如何有效利用新技术和组织知识，如何考虑可能的变化并保持敏捷性，如何考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素，确定过程的关键绩效指标。

4.5.2.4.2 如何在过程设计中积极采用信息、互联网和移动通讯等技术，提高过程运作的智能、高效和优质的能力。

4.5.2.4.3 如何考虑应对突发事件和采取应急准备，以规避风险、减少危害；在建立组织的应急响应系统中如何考虑预防和管理，以及运营的连续性。

注1：[4.5.2.4]过程设计的成果通常包括手册、程序文件、作业文件、管理办法、工作细则、运作表单、软件等，企业应组织评审、修编、批准后实施，过程再设计需要再批准后实施。对于过程咨询、勘察、设计和总承包项目的过程设计，常常需要根据具体工程项目的环境、范围和要求，对已有的过程进行适当的调整或补充，并经批准后实施。

注2：[4.5.2.4.1]在进行过程设计时，应针对过程的需求，分析过程的特征以及所需的人、财、物、信息等资源，采取分级流程图、表单、价值流图等工具和方法进行流程和程序等过程的设计。

注3：[4.5.2.4.2]为了利用快速发展的信息技术，企业应主动调整专业设置、生产组织方式、出图形式。可优先采用集成的过程设计，对流程、实物、信息、资金流进行集成控制或管理。

注4：[4.5.2.4.3]企业应针对企业本部运营和工程现场管理，特别是工程总承包现场管理，系统地识别和评估潜在的火灾、爆炸、洪水、地震、台风、流行性传染病、暴恐等突发事件，以及可能对安全生产、职业健康、环境保护、信息系统运营等造成显著不良影响的事件，建立企业的应急和预案体系。应急体系通

常包括应急机构和物资准备、应急演练、预警预报、应急响应、应急处置、灾后恢复、事后评估等制度和机制的建立。预案体系通常包括应急所需的综合应急预案、专项应急预案和现场处置方案三部分。

4.5.3 过程的实施与改进

4.5.3.1 过程的实施

如何实施关键过程，以持续满足过程设计要求，并确保过程的有效性和效率。

如何使用关键绩效指标监控过程的实施，如何在过程的实施中利用来自顾客和其他相关方的信息，如何优化关键过程的整体成本。

注1：[4.5.3.1]重要价值创造过程要求如工程创优、特殊的环境保护或海外风险应急控制等，需要根据每一个工程项目条件，专门进行策划；策划既要保证过程的顺利开展，也要对以往的经验、教训加以应用；策划可多次进行，条件变化时应进行再策划。企业应采取有效措施明确或确定工程项目所需的法规、顾客、企业及相关方的输入要求，输入应完整和有效。企业应为关键过程配置所需的人力、人才、资金、技术、知识、信息应用系统等资源，包括企业外合格供应商和分包商资源的。

注2：[4.5.3.2]针对工程项目，企业应重点做好方案确定、计算、评审、建模和作图、成品校审、设计交底、设计更改、现场服务、监造、物流、分包管理、进度和成本控制、安全和质量以及环保检查、验收、应急准备和演练等工作，保证工程项目创优、创新、创意的实现，防止和纠正成品缺陷、服务差错、供应链不到位。企业应及时测量性能、进度、成本、效率、安全和风险、节能环保等指标，采取调整等有关措施，保证过程指标的实现；可采用统计技术，信息技术等手段，保证过程稳定、受控。

注3：工程咨询、勘察、设计、总承包等关键价值创造过程的输出或成果主要包括咨询报告、勘察成果、设计成品、服务结果、局部或整体可移交的工程，通常应满足如下要求：

——现行法律法规的要求，包括国家、行业、地方相关的法规、政策，特别是应符合工程建设强制性条文的要求；

——顾客的要求，关键是合同规定的要求；

——技术标准的要求，包括规定使用的国际、国家、行业 and 地方的技术标准；

——企业的要求，包括企业技术措施、制图规定、质量和安全控制标准，以及成品签署、成品格式、放行、不合格品处置、配合外部评审或图审、工程创优、工程总结和归档等要求；

——其它要求，包括城市或地区规划等。

——企业应对过程产生的重要文件、记录和样品等输出进行有效保存和管理，保证顾客价值实现，确保企业运作成功。

4.5.3.2 过程的改进

如何评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动，使关键过程与发展方向和业务需要保持一致，并在各部门和各过程分享改进成果和经验教训，以促进组织的

学习和创新。

注 1: [4. 5. 3. 2] 针对过程的有效性进行评估, 如过程的效率、成本控制、质量控制、稳定性等, 建立过程控制反馈系统, 并及时根据评估的结果对过程进行改进。

注 2: [4. 5. 3. 2] 对于重要工程项目, 工程负责人应组织项目组成员对工程的策划、实施和成果进行总结、评价, 并提出改进建议。企业应收集工程项目、部门和员工对过程设计、实施的信息反馈、意见和建议, 适时进行改进或创新。

4. 6 测量、分析与改进

4. 6. 1 总则

本条款用于评价组织测量、分析和评价绩效的方法及改进和创新的情况。

4. 6. 2 测量、分析和评价

4. 6. 2. 1 提要

如何测量、分析和评价组织各层次及所有部门的绩效。

4. 6. 2. 2 绩效测量

4. 6. 2. 2. 1 说明组织如何建立绩效测量系统, 如何有效应用相关的数据和信息, 监测日常运作及组织的整体绩效, 支持组织的决策、改进和创新。

4. 6. 2. 2. 2 如何有效应用关键的对比数据和信息, 支持组织的决策、改进和创新。

4. 6. 2. 2. 3 如何确保绩效测量系统适应发展方向及业务需要, 并确保对组织内外部的快速变化保持敏感性。

注 1: [4. 6. 2. 2. 2] 应进行内部对比和与外部的对比, 所测量的 4. 1 至 4. 7 中的关键绩效指标应保持一致。适用时, 也包括项目管理和总承包管理水平的对比。

注 2: [4. 6. 2. 2. 3] 企业应该对于绩效测量系统进行定期评价, 根据战略发展和业务要求对绩效测量系统进行改进。

4. 6. 2. 3 绩效分析和评价

4. 6. 2. 3. 1 如何分析、评价组织绩效, 包括: 如何评价组织的成就、竞争绩效以及长、短期目标和实施计划的进展, 如何评价组织的应变能力。

4. 6. 2. 3. 2 如何根据绩效评价结果, 确定改进的优先次序, 并识别创新的机会; 如何将这些优先次序和创新机会及其举措在组织内展开, 适当时展开到关键供方和合作伙伴, 以达到协调一致。

注 1: 绩效分析的方法可包括标杆对比、趋势分析、树图、相关分析等等。

4.6.3 改进与创新

4.6.3.1 提要

组织如何进行改进和创新的管理，如何应用改进和创新的方法。

4.6.3.2 改进与创新的管理

4.6.3.2.1 如何对改进和创新进行策划，明确各层次和所有部门、过程在改进与创新方面的计划和目标。

4.6.3.2.2 如何实施、测量、评价改进与创新活动，分析对盈利能力和实现组织战略目标的贡献，促进组织绩效的提高。

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

4.6.3.3.1 如何应用多种方法，组织各层次员工开展各种改进与创新活动。

4.6.3.3.2 如何正确和灵活应用统计技术和其他工具，为改进与创新提供支持。

注 1：[4.6.3.3.1]改进活动可包括员工合理化建议、QC 小组活动和质量分剖析会等。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礎上，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）。

4.7 结果

4.7.1 总则

本条款用于评价组织在主要经营方面的绩效和改进，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。绩效水平应与竞争对手和（或）标杆对比并进行评价。

4.7.2 产品和服务结果

4.7.2.1 主要产品和服务的关键绩效指标（如实物质量指标和服务水平等）的当前水平和趋势。

4.7.2.2 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。

4.7.2.3 主要产品和服务所具有的特色及创新成果。

注 1：[4.7.2.1]主要产品和服务是指：当前以及未来占企业总营业额、利润较大份额的产品和服务，如工程勘察、工程设计、工程咨询、工程总承包等业务的产品和服务。

注 2：[4.7.2.1]关键指标一般有：项目或工程获奖情况（包括世界、全国、行业或地区优质工程或服务奖等）、合同履约率和满意率、顾客满意度及其目标达成率、项目或产品合格率和优良率、生产安全目标符合率和生产安全指标、进度目标符合率、达标投产情况、项目或产品功能指标、项目或产品运行维护和使用满意度、服务满意度、技术进步及创新指标（科技进步奖、专利）等。

注 3: [4.7.2.3]主要产品和服务所具有的特色及创新成果,包括项目或工程获奖(优质工程奖、科技进步奖等)、特有或显著领先的功能、领先的质量或安全或经济性指标、领先的运行维护或使用条件、专利、专有技术等。

4.7.3 顾客与市场结果

4.7.3.1 提要

组织在顾客与市场方面的绩效结果,包括顾客满意和忠诚以及市场方面的绩效结果。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

顾客方面的结果应包括但不限于以下方面:

- a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势;
- b) 顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果;
- c) 顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势。

注1: 顾客满意的关键绩效指标包括: 顾客满意度、顾客投诉及时响应率等;

注2: 顾客满意不仅包含对成果和产品的满意, 也包含对服务的满意。

注3: 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、顾客积极宣传和参与企业工作(品牌建设、业务发展等)。如: 主要产值、利润来源顾客的平均存续期、顾客重复购买率、既有顾客推荐率等; 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、表彰和授奖等。

4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场的关键绩效指标的当前水平和趋势, 可包括市场占有率、市场地位、业务增长或新增市场等。

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。

4.7.4 财务结果

组织在财务绩效方面的关键绩效指标的当前水平和趋势, 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、流动资金周转率等综合指标。必要时按行业特点、不同服务类别或市场区域分别说明。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.5 资源结果

组织人力资源方面的结果, 应包括工作的组织和管理、员工绩效管理、员工学习和发展、员工权益与满意程度等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。

组织在财务、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。

注1：企业在人力、信息和知识、技术等资源方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势。其中应包括适当的对比性数据。

人力资源关键绩效指标的当前水平与趋势。关键绩效指标可包括：

——工作的组织和管理方面的关键绩效指标，如：管理岗位（包括部门、总人数）历史对比、管理人员人力成本历史对比、简化管理层级和岗位的数量、组建跨职能小组的数量、员工流失率等。

——员工绩效管理方面的关键指标，如：员工创意指标（如或设计奖等）、全员劳动生产率、人均利润率、特殊和高级人才指标（院士、大师、其他专有人才）、人员能力提升水平（包括技术和管理）、复合型人才增长率、员工技术创新、合理化建议等。

——员工学习与发展的关键指标：如：人均培训时间、人均培训投入、员工培训满意度、培训人员绩效提升、培训改进等。

——员工权益与满意程度的关键绩效指标，如：员工职业健康和安全指标、员工福利、员工满意度等。

信息资源键绩效指标的当前水平与趋势。关键绩效指标可包括：

注2：信息和知识资源结果可包括：

——企业关键信息的获取率，如：法规、技术和市场情报获取率和准确率，顾客、员工、相关方信息获取率和准确率等。

——信息系统运用，包括：企业信息化规划、信息系统（包括软、硬件）投入、信息运用水平（如系统覆盖企业的范围和领域、日常工作信息化程度）、项目信息化管理水平、信息系统智能化水平、关键信息技术运用水平（如云计算、BIM等）。

——信息系统安全保护和正常维护水平。系统的安全性（防火墙、防毒、物理隔绝等、数据安全拷贝和异地储存）、软件有效版本和正版率、界面友好性和适用性、系统的稳定性等。知识和技术资源键绩效指标的当前水平与趋势。关键绩效指标可包括：

注3：技术资源结果可包括：

——技术研发和创新计划、院士、大师、专家等关键人才数量、科研和研发投入（如科研投入产值或利润比、研发投入产值或利润比）、科技进步奖数量、法规和技术标准（法规、规程规范、标准等）编制数量、企业知识产权（专利、软件著作权、专有技术、专有工法等）数量、技术诀窍数量、技术和作业过程标准化程度、专有技术和专利成果转化率等。

——知识：知识管理平台建设和利用水平、企业内外知识收集、分散和隐性知识利用率、个人知识转化为企业知识水平、企业知识利用水平、组织知识和技术可获得性和保密管理、知识产生效益水平等。

财务绩效指标当前水平和趋势，关键绩效指标可包括：

注 4：财务资源结果可包括

——财务制度健全率、全面预算管理水平、成本管理水平、对供方的财务管理程度和效果、财务风险管理水平、资金管理绩效等。

注 5：基础设施资源当前水平与趋势。关键绩效指标可包括：

——基础设施完好率和利用率，办公用房总面积和人均面积指标，施工主要设备数量、配套率、完好率、利用率，勘察或试验检测主要设备指标，基建投资和设备投资指标，设备设施维护水平等。

注 6：相关方资源当前水平与趋势。关键绩效指标可包括：

——战略联盟数量、合作伙伴数量、战略伙伴贡献（如：对开拓市场、提升企业能力、改善经营等正面作用），勘察、设计、施工分包商数量和合作关系，材料设备供货商数量和合作关系，科研和技术合作伙伴数量和合作关系。

4.7.6 过程有效性结果

组织在反映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，应包括全员劳动生产率、质量、成本、周期、供方和合作伙伴绩效以及其它有效性的测量结果。适当时，将结果按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。

注：过程的结果可以包括：合同履约率、时间节点完成率、施工成本、人均劳动生产率、安全生产达标率、违法分包等。

4.7.7 领导方面的结果

组织在领导方面的绩效结果，应包括实现战略目标、组织治理、公共责任、道德行为以及公益支持等方面的绩效结果。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：

- a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- b) 在组织治理方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- c) 在公共责任方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- d) 在道德行为方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- e) 在公益支持方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。

附 录 A
(资料性附录)
卓越绩效评价准则评分款分值表

A.1 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
4.1.2 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

附 录 B
(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。

B.1 评价要素

B.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.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。

B.2 评分指南及其使用说明

B.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.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)

B.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它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。

B. 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。

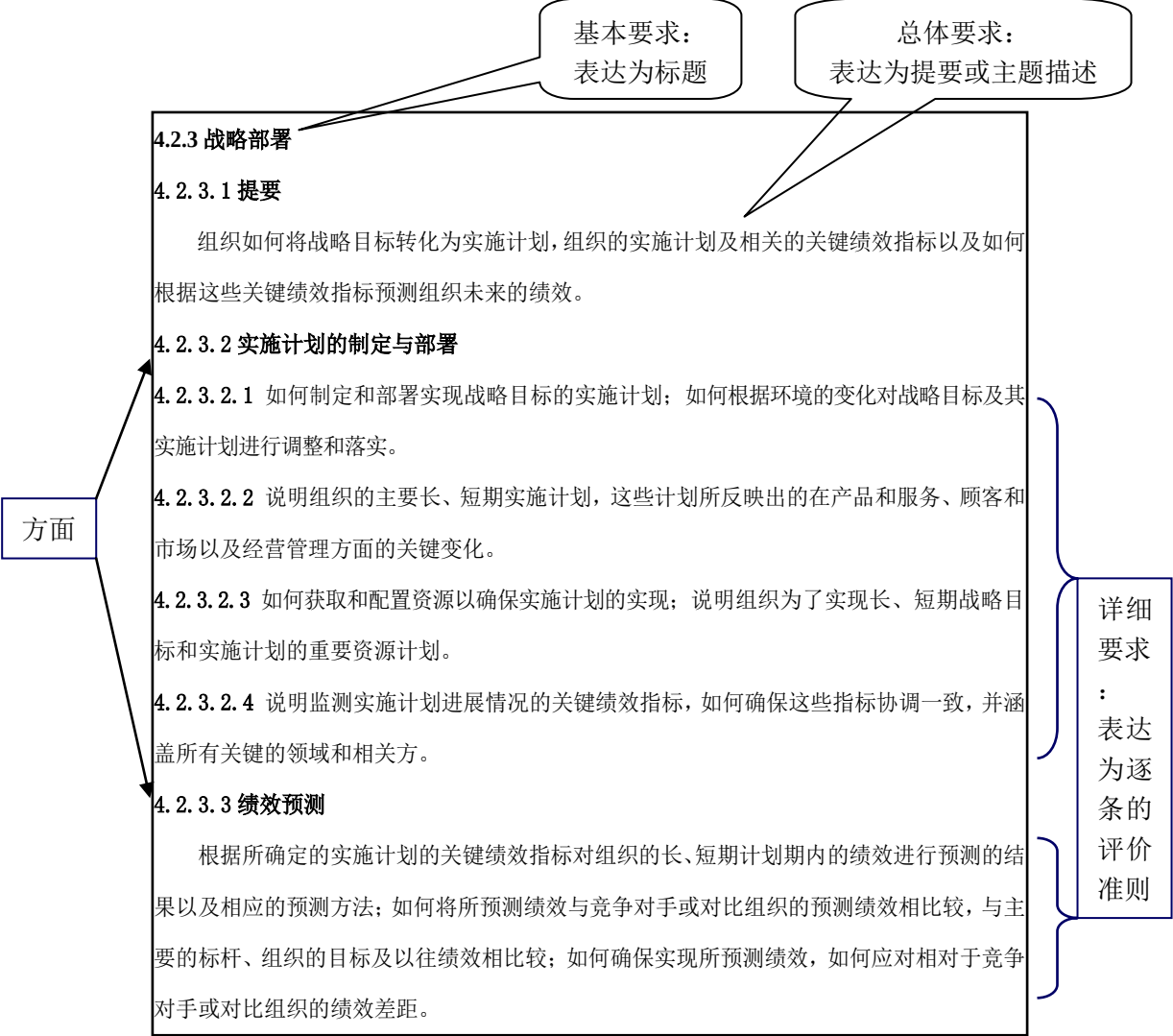


图 B. 1

参 考 文 献

- [1] GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则
 - [2] GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南
-

