ICS 03.120.10



A 00

中国质量协会团体标准

# T/CAQ XXXXX—2017

卓越绩效评价准则-医疗卫生

# Criteria for performance excellence in medical and health care

(征求意见稿)

2017-XX-XX 发布 2017-XX-XX 实施

中 国 质 量 协 会 发布

**目 次**

[前 言 III](#_Toc497230734)

[引 言 IV](#_Toc497230735)

[1 范围 1](#_Toc497230737)

[2 规范性引用文件 1](#_Toc497230738)

[3 术语和定义 1](#_Toc497230739)

[4 评价要求 3](#_Toc497230740)

[4.1 领导 3](#_Toc497230741)

[4.2 战略 4](#_Toc497230742)

[4.3 顾客与市场 6](#_Toc497230743)

[4.4 资源 7](#_Toc497230744)

[4.5 过程管理 9](#_Toc497230745)

[4.6 测量、分析与改进 10](#_Toc497230746)

[附 录 A 14](#_Toc497230747)

[附 录 B 15](#_Toc497230748)

[参 考 文 献 19](#_Toc497230749)

# 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

T/CAQ XXXXX-2017

# 引 言

**0.1 总则**

为了引导医疗卫生组织（简称“组织”）追求卓越，提高服务和发展质量，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》和《“健康中国2030”规划纲要》，特制定本标准。

本标准借鉴国内外医疗卫生组织卓越绩效管理的经验和做法，结合我国医疗卫生组织管理实践，从领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析与改进以及结果等七个方面规定了组织卓越绩效的评价要求，为组织追求卓越提供了自我评价的准则，也可作为医疗卫生组织质量奖的评价依据。

本标准以落实科学发展观、建设和谐社会为出发点，坚持以人为本、全面协调和可持续发展的原则，为组织的所有者、患者和其他顾客、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组织明确发展方向，增强战略执行力，改善服务质量，推动组织进行管理的改进和创新，持续提高组织的整体绩效和能力，帮助组织获得长期成功。

**0.2 与 GB/T 19580-2012 《卓越绩效评价准则》及 GB/Z 19579-2012《卓越绩效评价准则实施指南》的关系**

本标准遵循 GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》的要求，针对医疗卫生组织特点，参考国外医疗卫生组织卓越绩效相关准则的最新变化，补充了对医疗卫生组织的评价要求，同时给出了必要的注释，是卓越绩效评价准则国家标准在医疗卫生组织应用和评价的主要依据。

为便于识别，本标准对采用 GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》的内容加框并以宋体字表述，补充的医疗卫生组织评价要求以楷体字表述；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，也可为医疗卫生组织追求卓越提供参考。

**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组织追求卓越：

1. 远见卓识的领导

以前瞻性视野、敏锐的洞察力，确立组织的使命、愿景、价值观，带领全体员工去实现组织的发展战略和目标。

1. 战略导向

以战略统领组织的管理活动，强化以质为先，不断增强核心竞争能力，使组织获得持续发展和成功。

1. 顾客驱动

倾听患者和其他顾客的声音，将患者和其他顾客当前和未来的需求、期望、偏好以及满意和不满意的信息，作为改进服务质量，提高管理水平及不断创新的动力，以提高患者和其他顾客的满意和忠诚。

1. 社会责任

组织为其决策和运营活动对社会的影响承担责任，主动履行公共责任，倡导和践行道德规范，积极开展公益活动，促进社会的全面协调可持续发展。

1. 以人为本

员工是组织之本，一切管理活动应以激发和调动员工的主动性、积极性为中心，促进员工的发展，保障员工的权益，提高员工的满意度。

1. 合作共赢

与顾客、关键的供方及其他相关方建立长期伙伴关系，互相为对方创造价值，实现共同发展。

1. 重视过程与关注结果

组织的绩效源于过程，体现于结果。因此，既要重视过程，更要关注结果；要通过有效的过程管理，实现卓越的结果。

1. 学习、改进与创新

培育学习型组织和个人是组织追求卓越的基础，传承、改进和创新是组织持续发展的关键。

1. 系统管理

将组织视为一个整体，以科学、有效的方法，实现组织经营管理的统筹规划、协调一致，提高组织管理的有效性和效率。

**0.4 框架图**



图 0.1 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，旨在强调卓越绩效评价准则的实施应结合组织实际。

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”确立组织前进的方向，寻求组织未来的发展机会，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”是组织运作的基础，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。

1. 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。

**0.5 组织概述**

卓越绩效评价，从组织概述开始。

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

1. 是组织自我评价和编写质量奖申报材料时最恰当的开始点；
2. 有助于组织关注其关键过程和结果，识别关键的潜在差距，以直接制订改进计划；
3. 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。

**0.5.1 组织描述**

**0.5.1.1 组织的环境：**

1. 组织的主要医疗卫生服务及其对组织成功的相对重要性，向患者和其他顾客提供服务的方式；
2. 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观；组织的核心竞争力及其与组织使命之间的关系；
3. 组织的员工概况，包括：队伍构成、年龄和教育水平，激励员工完成使命和实现愿景的关键驱动力，特殊的健康和安全要求，组织对员工需求的变化；
4. 主要的医疗技术、设施和装备；
5. 组织运营的法律法规和政策环境，包括适用的职业卫生与安全法规，认可、认证或注册方面的要求，医疗卫生行业标准, 环境、财务及医疗卫生服务方面的法规。

**0.5.1.2 组织的关系：**

1. 组织结构和治理体制；
2. 主要的细分市场、关键的患者和其他顾客群及其他相关方群体，及其对组织的医疗卫生服务和运营的关键需求、期望和差异点；
3. 关键的供方、合作伙伴和协作者，及其在关键医疗卫生服务过程及创新中的角色，关键的供应链要求；
4. 与关键的患者和其他顾客、供方、合作伙伴及协作者的沟通机制。

**0.5.2 组织面临的挑战**

**0.5.2.1 竞争环境：**

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

**0.5.2.2 战略挑战和优势：**

在医疗卫生服务、运营、社会责任及人力资源方面的主要战略挑战及优势。

**0.5.2.3 绩效改进系统：**

绩效改进的总体方法，包括从评价、改进与创新到知识分享的方法系统。

**0.6 附录**

本标准的附录A给出了卓越绩效评价准则4.1至4.7七个条款和二十三个评分条款的分值表，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，为卓越绩效评价提供了操作性的指南。

# 卓越绩效评价准则-医疗卫生

# **1 范围**

本标准规定了医疗卫生组织卓越绩效的评价要求。

本标准适用于追求卓越的各种类型和不同规模的医疗卫生组织，旨在指导组织提高其整体管理能力和绩效，可用于医疗卫生组织为改善管理水平、提升综合绩效而进行的自我评价，也可作为医疗卫生组织质量奖的评价依据。

# **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、患者和其他顾客及其他相关方创造重要价值或作出重要贡献的过程。 |

**3.8**

**服务 service**

至少有一项活动必须在组织和顾客之间进行的组织的输出。

[GB/T 19000——2016，3.7.7]

注：医疗卫生服务通常包括医疗、护理、教学、科研、疾病预防、健康保健等活动，旨在挽救生命、预防疾病、保持和改善健康以及提高生命质量。

# **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，如何通过对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。 |

注1:原标准中的“顾客”应理解为“患者和其他顾客”。

注2:[4.1.2a)]组织的使命应与核心竞争力关联，愿景应该为在4.2.1和4.2.2条款中描述的战略目标和行动计划设定背景。

注3:[4.1.2d)]在确保医疗卫生安全过程中，应注重安全文化的创建。

注4:[4.1.2f)]强化风险意识，权衡风险对组织持续成功的潜在收益与潜在危害及损失，从风险中识别和利用可能的创新机遇。

|  |
| --- |
| **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:1. 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。1. 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。
 |

注1:**[**4.1.3a)]在考虑管理层所采取行动责任的同时，应考虑战略计划的责任归属；在确保内、外部审计独立性的同时，应考虑其有效性。

|  |
| --- |
| **4.1.4 社会责任*** + - 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。* + - 1. **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。* + - 1. **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 如何监督和回应违反道德的行为。

|  |
| --- |
| **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：在确定重点领域的时候，应关注健康社区的建设，包括针对对口社区开展社区健康教育与健康促进。

|  |
| --- |
| ****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 在战略制定过程中如何考虑转型变革的潜在需求，如何激励和体现创新，如何确定当前和未来所需的核心竞争力。

注1:[4.2.2.2.2]战略可以围绕以下方面展开：新的医疗保健服务，如互联网医疗、精准医疗和智慧医疗；建立医联体，延伸健康服务等；新的员工或志愿者关系。

注2:[4.2.2.2.2]在战略信息收集和分析过程中，可用大数据进行内外部环境分析（适用时）。

|  |
| --- |
| **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。**4.2.3 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关键绩效指标，以及如何根据这些关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关键绩效指标，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。 |

注1:[4.2.3.2.1]实施计划应考虑部署到组织各层次、主要的供应商、合作伙伴和协作者。实施计划的部署应考虑对组织结构和运行模式进行调整。

注2**:**[4.2.3.2.3]组织的重要资源计划可包括人力资源、财务资源、信息和知识资源、技术资源、基础设施及供应商和合作伙伴等方面。

|  |
| --- |
| **4.2.3.3 绩效预测**说明组织长、短期计划期内的关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1:绩效预测可以考虑包括因新创办医疗服务机构、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，以及预计的医疗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。**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:考虑应用社交媒体和网络技术等新方法了解顾客的需求、期望和偏好

注2:[4.3.2.3.1]了解顾客需求、期望和偏好还应考虑竞争对手顾客和其他潜在顾客。

注3:[4.3.2.3.2]注重顾客现状的了解，采用不同的方法、工具、量表，全面了解顾客的现状，基于行业规范制定针对性的安全、有效、合理、便捷的服务计划，并评价和改进顾客现状了解方法，使之更有效、简便。

|  |
| --- |
| **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。如何大限度地减少顾客和业务流失。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。 |

注1:[4.3.3.2.1]应考虑通过包括顾客支持在内的多种方法增进顾客关系和顾客忠诚，提升品牌形象。

注2:[4.3.3.2.2]开辟渠道增进顾客参与，优化服务接触界面，提高顾客体验和感知价值。

注3:[4.3.3.2.3]投诉处理应考虑采取纠正措施，防止类似问题的重复发生。

|  |
| --- |
| **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:在顾客满意的测量和分析中，注重对顾客不满意进行确认，以识别不满意根源，并采取纠正措施。

|  |
| --- |
| ****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**:**“员工”包括任何置于组织监管之下的长期、临时和兼职人员（如多点执业医务人员等）以及医学生。

|  |
| --- |
| **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。 **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 员工的职业发展如何对包括高层领导在内的所有员工的职业发展实施有效管理，如何帮助员工实现学习和发展目标，如何实施继任计划，形成人才梯队，以提高组织的持续经营能力。**4.4.2.5 员工的权益与满意程度****4.4.2.5.1员工权益**—如何保证和不断改善员工的职业健康安全，针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标，并确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备。—如何针对不同的员工群体，提供针对性、个性化和多样化的支持，保障员工的合法权益；—如何鼓励员工积极参与多种形式的管理和改进活动，并为员工参与的活动提供必要的资源，以提高员工的参与程度与效果。**4.4.2.5.2员工满意程度** 如何确定影响员工满意程度和积极性的关键因素以及这些因素对不同员工群体的影响，如何测量和提高员工满意程度。**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。 |

注1:[4.4.4.3]应实现信息系统的集成和优化，为顾客体验、组织管理、决策支持提供信息技术支撑，并实现各层级各组织信息互联互通。

|  |
| --- |
| 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。 |

注1:[4.4.4.4]注重应用知识，建立学习型组织，把学习融入到组织的运营过程中。

|  |
| --- |
| **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]技术评估可包括：技术开展时间、技术开展的数量、技术成熟度、技术服务范围、诊疗效果、患者满意度等方面。数据获取有难度的情况下，可引用文献、指南、规范等资料证明其先进性**。**

|  |
| --- |
| **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。 |

e)对既有基础设施使用情况进行充分的评估与论证，提高关键设备设施综合利用率。

|  |
| --- |
| **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1:规范供应商和合作伙伴的选择标准，对供应商和合作伙伴进行绩效考评，提供反馈并帮助其改进，实现互惠互利。

|  |
| --- |
| ****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。注：适用时，鼓励将组织的过程分为价值创造过程和支持过程。**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：组织的关键过程与组织的核心竞争力密切相关，确保组织战略及其实施计划的落实，通常可包括医疗卫生服务的设计开发过程（如医疗技术和服务开发）和提供过程（如门诊、住院、急救、康复、健康管理、疾病预防与控制和教学服务等）以及关键支持过程（如人力资源、财务、信息化和基础设施管理及供应链管理等）。

|  |
| --- |
| **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。**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的知识，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：[4.5.2.4.1]组织可运用过程方法，应用循证医学、DRGs（疾病诊断相关分类）、临床路径等方法，制定清晰明确的医疗卫生服务流程和标准，确保以患者为中心、安全、及时、有效、高效和平等。

注2**:** [4.5.2.4.2]可根据医疗卫生行业和地域实际，识别和评估可能对医疗安全、职业健康安全、环境和运营（包括信息系统、药品和医疗器械不良反应）造成显著影响的潜在突发事件（包括各种流行性传染病、食物中毒和药品供应中断等），建立相关应急预案，可行时定期演练。

|  |
| --- |
| **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：在关键过程实施中，应确保患者安全目标的落实，协调并匹配与顾客需求相适应的资源，主动倾听和采纳顾客及其他相关方的意见和建议，关注顾客感知质量和感知价值。

|  |
| --- |
| **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。 |

|  |
| --- |
| ****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，如何有效应用相应的数据和信息，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:[4.6.2.2.1]在构建绩效测量系统的过程中，考虑采用第三方报告以及来自社交媒体的数据和信息、神秘客暗访和体验等。

|  |
| --- |
| **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。**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它工具，为改进与创新提供支持。 |

注1:[4.6.3.3.1]为了取得更好的过程绩效，组织可实施合理化建议、潜在失效模式及效应分析(FMEA)、根因分析(RCA)、业务流程再造(BPR)、质量管理小组(QCC)、6S、标杆管理、精益管理、六西格玛管理等改进与创新方法。

|  |
| --- |
| **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、顾客和市场、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。 |

注1:绩效数据提供以往至少三年以上的数据。

|  |
| --- |
| **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]组织的医疗服务对顾客十分重要并且直接向顾客提供的服务和过程绩效的关键测量指标，包括医疗质量与安全、服务效率及诊疗水平等方面的指标。**

|  |
| --- |
| **4.7.3 顾客与市场结果** **4.7.3.1 提要** 本条款旨在描述组织的顾客与市场结果。必要时，将结果按顾客群与市场区域加以细分。其中应包括适当的对比性数据。 **4.7.3.2 顾客方面的结果** 顾客方面的结果的数据（包括对比数据）可来源于组织、顾客和独立机构： a）顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势，包括按照具体测评项目、顾客群及细分市场等而进行的细分数据。衡量顾客满意的关键绩效指标可包括：顾客满意度、顾客投诉及时响应率和有效解决率（或顾客投诉响应时间和有效解决时间）等。 b）顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果，必要时包括细分数据的对比，以利于寻找改进机会。c）顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势。衡量顾客忠诚的关键绩效指标可包括：顾客忠诚度、留住顾客、获得积极推荐和与顾客建立关系的其它方面，如来自顾客和独立评价机构的评价、表彰和授奖。 |

d)顾客忠诚与竞争对手和本行业标杆对比的结果。

|  |
| --- |
| **4.7.3.3 市场结果** 4.7.3.3.1 市场方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，可包括：市场占有率、市场排名、业务增长率、新增市场区域及出口、电子商务销售收入等。 4.7.3.3.2 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比结果，在国内外同行业中的水平，必要时包括细分市场的结果对比，以利于寻找改进机会。**4.7.4 财务结果**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**a) 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。b）组织在人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源方面的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。**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。**4.7.7 领导方面的结果**本条款旨在描述领导方面的结果。必要时按业务单元加以细分。其中应包括适当的对比性数据。组织应描述以下五个方面的关键绩效指标的当前水平和趋势：a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标可包括：战略目标实现率、实施计划完成率、关键绩效指标达成率等。b) 在组织治理方面的关键绩效指标可包括：股东及其他相关方权益、内外部审计结果及其利用、信息披露合规性、独立董事比例等方面的绩效指标。c) 在公共责任方面的关键绩效指标可包括：废水、废气、噪声、废渣的排放指标，万元产值能耗及水耗，原材料等资源利用率，职业健康和安全事故、事件率，产品质量安全事故以及应急准备和响应等方面的绩效指标。d) 在道德行为方面的关键绩效指标可包括：遵守道德规范及诚信情况的调查指标，违背道德规范的事件数，顾客、供方以及相关机构对组织诚信程度的评估。e) 在公益支持方面的关键绩效指标可包括：对文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等公益事业的支持指标，如捐助金额、参加义务献血的人次等。 |

f）高层领导与员工、顾客、合作伙伴及其他相关方沟通及认同的结果，包括传递使命、愿景和价值观的结果，鼓励双向沟通的结果，通过组织绩效评价采取行动的结果等方面。

# **附 录 A**

**（资料性附录）**

**卓越绩效评价准则评分条款分值表**

**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：

1. 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；
2. 方法的有效性，是否导致了好的结果；
3. 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：

1. 方法是否持续应用；
2. 方法是否在所有适用的部门应用。

“学习”评价要点：

1. 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
2. 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
3. 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：

1. 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；
2. 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：

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

“对比”评价要点：

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

“整合”评价要点：

1. 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。
2. 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B.1。**

**表B.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B.2。**

**表B.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B.1。**

总体要求：

表达为提要或主题描述

基本要求：表达为标题



方面

详细要求

：

表达为逐条的评价准则

**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

[3] BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK (2017-2018)