

中国质量协会社团标准

CAQ/T 007—2016

基于 GB/T 19001 的质量管理成熟度评价准则

Criteria for quality management maturity based on GB/T 19001

(20160306 征求意见稿)

2016—XX—XX 发布

2016—XX—XX 实施

中国质量协会 发布

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	4
2 规范性引用文件	4
3 术语和定义	4
4 成熟度评价方法	4
4.1 评价要素和模型	4
4.2 额定分值分配	5
4.3 定量和定性评价	7
4.4 合议	8
4.4 整体成熟度星级	8
5 评价流程和步骤	5
附录 A（资料性附录）成熟度评分指南	7
参考文献	20

前 言

本标准依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中质协质量保证中心提出。

本标准由中国质量协会归口。

本标准由中质协质量保证中心负责起草。

本标准起草单位：中质协质量保证中心、卓越国际质量科学研究院、瓷矿集团有限公司、河南新科隆电器有限公司、无限极中国有限公司、徐工集团

本标准主要起草人：龚晓明、吕福满、崔立松、姚圣鸿、赵建坤、张国梁、孙兴锁、徐远、吉莉、马良、王奕

引 言

0.1 总则

组织实施GB/T19001具有两方面的期望：

- a) **证实**其具有持续地提供满足顾客要求和适用法律法规要求的产品和服务的能力；
- b) 通过体系的**有效应用**，包括体系改进的过程，以及保证符合顾客和适用的法律法规要求，增强顾客满意。

为了更好地在“证实”的基础上增进“有效应用”，组织在实施内外部体系审核的同时，还常常会提出质量管理体系应用的增值需求。

然而，在日益复杂的动态环境中，如何增进满足顾客要求和持续成功的能力，并针对未来需求和期望采取适当行动，无疑是组织面临的一项挑战。为了实现这一目标，组织可能会发现，有必要更加系统地结合组织的内外部环境，识别改进和创新机会，实施各种形式的改进和创新。

本标准组织提供了基于 GB/T19001 要素的质量管理成熟度评价方法和指南，由组织、顾客或第三方对组织进行综合和系统的定量评分和定性评价，显示组织的成熟度得分、优势和改进机会，帮助组织识别需改进和创新的区域，并确定后续措施的优先次序，驱动组织改进和创新，增进顾客满意和忠诚。

本标准的附录 A 为成熟度评分指南，针对 28 个评分条款逐一给出了评分指南，用于管理成熟度定性评价和定量评分的参考。

0.2 管理体系审核与成熟度评价

质量管理体系的评价通常包括符合性评价和成熟度评价两类。管理体系审核属于符合性评价，以本标准以及 GB/T19004 和 GB/T19580 为依据的评价属于成熟度评价，其主要区别见表 1。

表 1 管理体系审核和管理成熟度评价的主要区别

主要区别	管理体系审核	管理成熟度评价
目的	审核是否符合规定要求	评价满足要求的成熟程度
关注点	主要关注符合性	更加关注有效性和效率
输出	审核发现和结论，包括不合格项	定量评分和定性评语
输出数据类型	属性数据（合格/不合格）	定序测量数据（成熟度等级）
驱动改进	多为微观、具体的纠正和纠正措施	重在宏观、突破性的持续改进和创新

0.3 与相关管理标准的关系

本标准与 GB/T 19001 协调一致，与其他管理标准相互兼容。本标准可单独使用，也可以与这些标准联合使用。当与 GB/T 19001《质量管理体系 要求》联合使用时，可以在管理体系审核基础上进行成熟度评价，促进质量管理体系的增值；当与 GB/T 19004《追求组织的持续成功 质量管理方法》、GB/T 19580《卓越绩效评价准则》及 GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》联合使用时，可在聚焦于顾客满意的管理成熟度基础上，将管理成熟度评价的范围扩展到面向所有相关方综合满意的全组织、全过程和全面质量，实施卓越绩效管理。

基于 GB/T19001 的质量管理成熟度评价准则

1 范围

本标准规定了组织质量管理成熟度的评价方法和评分指南。

本标准适用于实施 GB/T 19001 质量管理体系的各类组织，为组织在质量管理体系内部审核基础上提供质量管理成熟度的自我评价准则，也可用于第二方、第三方对组织质量管理成熟度的评价。

注：本标准与 GB/T19004 以及 GB/T19580 标准的区别在于，所评价的条款内容限定于 GB/T19001 标准的要求；特别适用于已实施 GB/T19001，且希望更好地促进管理水平提升的组织。

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 19000-2015 质量管理体系 基础和术语 (ISO9000:2015, IDT)

GB/T 19001-2015 质量管理体系 要求 (ISO9001:2015, IDT)

3 术语和定义

GB/T 19000-2015 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

管理成熟度 management maturity

对组织在管理体系、过程等方面管理水平和完善、卓越程度的度量。

3.2

评价要素 factors used to evaluate

用于度量和评价管理成熟度的尺度。

3.3

评分条款 items for scoring

直接进行成熟度评分的条款，即GB/T 19001标准中第4-10章第一层次的“条”（包括从4.1到10.3的28个条款）。

4 成熟度评价方法

4.1 评价要素和模型

4.1.1 评价要素

评审人员应根据 GB/T 19001 的要求和被评价组织的信息，按策划（P）-实施（D）-监

测(C)-处置(D)四个评价要素,对各评分条款进行定量评分和定性评价。其评价要点为:

- a) P: 策划输出的适宜性、系统性、有效性
- b) D: 实施的持续性、全面性、**严格性**
- c) C: 监测依据的充分性、对象的准确性和结果的显现性
- d) A: 对监测结果进行分析、评价,并决定是否实施改进

4.1.2 评价模型

评价模型采用五个成熟度等级。表2给出了成熟度评价的通用模型。本标准基于该通用模型,在附录A针对每个评分条款逐一给出了评分指南。

表2 成熟度评价的通用模型

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五	
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%	
总体特征	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先	
评价要素特征	策划	策划输出是碎片状、反应式的,缺乏系统性的,缺乏系统性	策划输出适宜于企业实际,形成了初步、规范的方法	策划输出切合实际,系统、有效	策划输出切合实际,系统、有效,且改进导向显著	策划输出全面、系统、有效,体现了业内的最佳实践
	实施	工作未开展或只是偶然、局部的开展	工作已初步开展,但在持续性和覆盖面上仍有差距	工作已经持续和较全面地开展,偶有偏差	工作持续、全面地严格执行,没有明显的偏差,证据较充分,完成情况优良	工作持续地严格开展,且覆盖所有适用的范围,证据充分,工作完成情况优异
	监测	缺少监测或只是偶然监测	建立了初步的监测方法,但在监测依据的充分性、对象的准确性、结果的显现性上存在差距	监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告	监测系统得到持续改进和优化,且向信息化、智能化方向发展	监测系统全面、准确,达到业内最高水准
	处置	未开展分析、评价和改进	针对监测结果,开展了初步的分析、评价,但缺乏针对性的改进措施	应用科学的方法,开展分析、评价,并在必要时采取措施提高绩效并予以标准化	基于监测结果,科学、系统地开展分析和评价,必要时采取改进和创新措施提高绩效并标准化,达到优良成果	对监测结果进行全面、科学的分析和评价,确定改进和创新的优先次序并落实,成果达到标杆水平

4.2 评分条款分值分配

管理成熟度总分为1000分,GB/T19001各章及评分条款的分值分配见表3(组织也可根据行业和自身实际加以调整)。当存在GB/19001第8章中评分条款对组织不适用时,可以将所得总分除以(1000-不适用评分条款额定分值)计算实际总分。

表 3 评分条款分值分配表

章	评分条款	章的分值	评分条款的分值
4 组织环境		100	
	4.1 理解组织及其环境		30
	4.2 理解相关方的需求和期望		20
	4.3 确定质量管理体系的范围		10
	4.4 质量管理体系及其过程		40
5 领导作用		110	
	5.1 领导作用和承诺		50
	5.2 方针		30
	5.3 组织的岗位、职责和权限		30
6 策划		100	
	6.1 应对风险和机遇的措施		40
	6.2 质量目标及其实现的策划		40
	6.3 变更的策划		20
7 支持		160	
	7.1 资源		70
	7.2 能力		30
	7.3 意识		20
	7.4 沟通		20
	7.5 形成文件的信息		20
8 运行		320	
	8.1 运行策划和控制		40
	8.2 产品和服务的要求		50
	8.3 产品和服务的设计和开发		60
	8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制		50
	8.5 生产和服务提供		80
	8.6 产品和服务的放行		20
	8.7 不合格输出的控制		20
9 绩效评价		120	
	9.1 监视、测量、分析和评价		50
	9.2 内部审核		40
	9.3 管理评审		30
10 改进		90	
	10.1 总则		20
	10.2 不合格和纠正措施		40
	10.3 持续改进		30
	合计	1000	1000

4.3 定量和定性评价

4.3.1 总则

评审人员可参考该通用模型，按照各评分条款的评分指南，评估和确定成熟度等级及百分比，并确定组织的主要优势和主要改进机会。所给出的较高等级的成熟度行为描述将有助于组织理解需考虑的事项，帮助组织确定达到较高的成熟度等级及百分比所需进行的改进。

组织总的成熟度得分是各评分条款成熟度百分比与额定分值（见表3）的乘积和。评审人员还可以在逐条主要优势和主要改进机会基础上，归纳、提炼综合优势和综合改进机会。

4.3.2 定量评分

评审人员应评审评分条款中的所有各方面，特别是应从组织环境的关键因素视角切入，识别和聚焦于对顾客满意和组织持续成功具有重要性的方面。然后参照以下原则进行评分：

a) 组织达到的水平是依据对“策划（P）-实施（D）-监测（C）-处置（D）”等4个评价要素整体综合评价的结果。

b) 给一个评分条款评分时，首先判定哪个成熟度等级总体上“最适合”组织在本评分条款达到的水平。

c) 在“最适合”的成熟度等级内，根据组织的水平是否更接近于上一等级或下一等级来给出实际成熟度百分比。

4.3.3 定性评价

一般地，当评分条款的成熟度等级为4-5时，撰写主要优势；当评分条款的成熟度等级为1-3时，撰写主要改进机会。是否撰写优势或改进机会评语取决于其对被评价组织的价值。对一个评分条款，可以撰写一个或多个主要优势或改进机会。

评审人员应结合组织内外部环境的关键因素，按照如图1所示，按照“评审发现”（即论点的系统描述）、“典型实例”（即论据，以例如、包括等引导的陈述）和“因此的结果”（即论证，有助于、可促进或不利于、会影响、会失去等引导的陈述）的逻辑，撰写主要优势或改进机会评语。

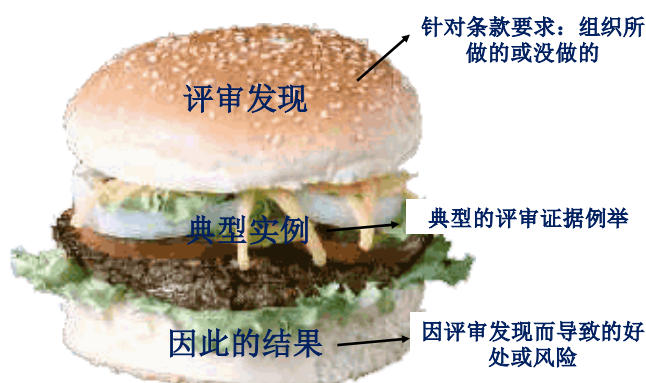


图1 成熟度定性评价评语的逻辑图

4.4 合议

在评审人员独立评审的基础上，对定量评分和定性评价进行合议评审，以减少评价系统的波动性。合议规则包括：若评审组内分数极差小于等于 15%，可使用中间分或平均分；若评审组内分数极差大于等于 20%，则需经讨论，取得一致或缩小差距。

4.5 总体成熟度星级

评审人员计算管理成熟度总得分，并根据表 4 给出总体成熟度星级。第二方、第三方可予以组织质量管理成熟度星级认可。

表 4 成熟度星级

星级	一星	二星	三星	四星	五星
总得分	<300	300-500	>500, <700	≥700, <850	850-1000
特征描述	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先

5 评价流程和步骤

一般地，组织可以结合质量管理体系内部审核，在对内部审核员进行成熟度评价的补充培训基础上，同步进行成熟度评价。组织的顾客或认证机构等第三方也可以结合第二方、第三方审核，同步开展成熟度评价。在体系审核时所收集的审核证据同时也可以作为评审证据，并通过评价获得评审发现，输出评审报告。第二方、第三方评价可以在组织自我评价基础上进行。

管理成熟度评价的具体流程和步骤如下：

a) 根据所需要评价的对象和评价的类型，确定评价范围，如：

——基于 GB/T19001 标准或其部分条款，对组织整体或某分支机构、部门进行自我评价或第二方、第三方评价；

——基于本标准且结合其他成熟度评价标准，对组织整体或某分支机构、部门开展自我评价或第二方、第三方评价。

b) 确定评价人员及组长、配合部门及人员和实施时间。

c) 识别和理解组织环境的内外部关键因素，并以此作为评价的切入点、引导线索和备忘录。

d) 从组织总体最可能的成熟度等级切入，将组织的现状与各评分条款的评分指南表中列出的成熟度行为描述对比，向较高或较低的成熟度等级及百分比逐渐上移或下移，即可确定组织各条款的成熟度等级及得分百分比。

e) 撰写与成熟度得分相一致的主要优势和改进机会，并归纳、提炼综合优势和改进机会，同时，识别改进和创新的领域，提出对优势如何发扬光大和持续增强、对改进机会如何重点提升的改进和创新措施建议。

f) 进行团队合议，计算逐条得分、成熟度总体得分并给出成熟度星级，确定逐条主要优势和改进机会、综合优势和改进机会以及相应的措施建议，形成评审报告。

g) 将评审报告提交管理评审会议或其他高层会议，讨论确定措施的优先次序，形成长短期措施计划，明确预期收益并识别相关风险，配置资源并付诸实施，从而使相关评分条款达到更高的成熟度水平。

h) 成熟度评价获得的信息也可用于：

——鼓励在全组织内进行对比和共享经验（这种对比可以在组织的不同过程间进行，也可以在不同部门间进行）；

——与其他组织进行标杆对比。

成熟度评价可以按每年或每两年一次定期实施、循环进行，以监视组织质量管理体系成熟度的进展状况，推进组织持续提升顾客满意和忠诚程度，追求顾客驱动的卓越。

附录 A
(资料性附录)
成熟度评分指南

A.1 组织环境

GB/T19001 “4 组织环境” 的评分指南见表 A.1。

表 A.1 GB/T19001 “4 组织环境” 的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%，5%，10%， 20%，25%	30%，35%， 40%，45%	50%，55%，60%， 65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先
4.1 理解组织及其环境	内外部环境数据和信息是零散、随遇的，缺乏系统的识别和理解，处于“灭火式”的被动状况	为了满足顾客要求，开始收集内外部环境数据和信息，并形成初步规范	系统地明确了内外部环境数据和信息类别与管理职责，理解关键环境因素并有效地应用于质量管理体系	运用系统方法（如PEST、五力模型、价值链和卓越绩效评价等）透彻理解内外部环境关键因素，并有效地应用于质量管理体系，且在动态监视和评价基础上持续改进，突破了顾客和竞争对手信息收集及应用的难点	全面系统地理解和富有成效地应用内外部环境的关键因素，且持续评价、改进和创新，各方面、各部门高度协同，为业内领先的标杆
4.2 理解相关方的需求和期望	没有系统地识别与质量管理体系有关的相关方及其要求	初步识别与质量管理体系有关的相关方（如顾客、员工、供应商等）及其要求	系统地开展顾客、员工和供应商等相关方的细分和了解，理解与质量管理体系有关相关方的需求和期望并有效应用于相关方关系管理	透彻地理解不同相关方及其不同群体的差异化需求和期望，有效应用于相关方关系管理，并在监测、分析和评价基础上不断加深理解和应用	全面系统地理解不同相关方及其不同群体的差异化需求和期望，并富有成效地协同应用，以顾客满意和忠诚驱动各相关方的和谐共赢
4.3 确定质量管理体系的范围	尚未确定质量管理体系的边界和适用性，没有明确其范围	开始考虑内外部因素、相关方要求、产品和服务，界定质量管理体系边界、适用性并明确范围	考虑内外部因素、相关方要求、产品和服务，通过成文信息，明确界定质量管理体系的边界、适用性和范围	通过成文信息，明确界定质量管理体系的边界、适用性和范围，透过管理评审等进行动态的监视、评价和完善，并与其他管理体系协同、融合	质量管理体系与其他管理体系边界和范围既清晰明确，又融合互补，其适宜性、充分性和有效性成为业内典范
4.4 质量管理体系及其过程	尚未建立质量管理体系，没有实施过程管理	着眼于满足顾客要求，对相关活动实	切实建立和有效实施质量管理体系，并通过内外	在持续满足 GB/T19001 标准要求的的基础上，致力于改进质量管理体	质量管理体系在组织整体绩效管理发挥了关键作用，

		施 过 程 管 理, 初步构建和 实施 质量 管理体系	部审核和管理评审等形成充分的证据, 证实其具备持续的适宜性、充分性和有效性	系 及其过程的有效性, 并实施体系整合, 使之与其他管理体系和方法兼容并蓄、融合互补	并持续改进和创新, 与其他管理体系高度融合, 顾客满意和忠诚程度达到了业内领先水平
--	--	-----------------------------	---------------------------------------	--	---

A.2 领导作用

GB/T19001 “5 领导作用” 的评分指南见表 A.2。

表 A.2 GB/T19001 “5 领导作用” 的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先
5.1 领导作用和承诺	最高管理者没有或偶尔被动参与质量管理体系(QMS)的策划、建设和运行。在遵守适用的法律法规以及满足顾客要求出现问题时, 通过催办解决	最高管理者在其对QMS策划、建设和运行, 以及遵守法规和增强顾客满意的指导和担当方面, 已建立初步系统的规范, 但在其作用的覆盖面、持续性以及监测和采取改进措施方面尚有差距	最高管理者系统和、有效地参与和指导QMS的运行, 理解和满足顾客的要求和适用的法律法规要求, 在参与的全面性、持续性方面仅是偶尔有差距。最高领导者通过QMS运行的评价, 采取和实施提升绩效的措施, 并推进措施的标准化	最高管理者系统、有效地深度参与QMS活动, 严格遵守适宜的法律法规, 始终致力于增强顾客满意, 在QMS执行层面没有明显差距。强调对QMS的科学评价和持续改进, 对行之有效的措施标准化, 并采取创新举措提高绩效	最高管理者全面、系统和有效地深度参与QMS活动的做法处于国内或业内领先, 被众多组织纷纷效仿。最高管理者重视对QMS的担当和领导作用如何达到标杆水平
5.2 方针	最高管理者没有或被动参与质量方针的制定、实施和保持。质量方针的描述是零散的、不切实际的	最高管理者参与质量方针的制定、实施和保持, 并建立初步、规范的方法, 但在执行的覆盖面、持续性以及监测和采取改进措施方面尚有明显的差距。	最高管理者主持建立系统、有效的质量方针并实施和保持, 但质量方针的沟通和展开偶有差距。对质量方针的适应性和有效性进行科学的监测、分析和评价, 采取必要的改进措	最高管理者主持建立系统、有效的质量方针并实施和保持, 质量方针的沟通和展开没有差距。强调对质量方针的科学评价和持续改进及标准化, 并采取创新举措来提高质量方针	最高管理者主持建立全面、系统、有效的质量方针并实施和保持, 处于国内或业内领先, 被众多组织纷纷效仿。最高管理者重视质量方针及其制定和沟通方法如何达到标杆

		质量方针的描述符合实际，与组织的宗旨、环境和战略目标基本协调	施并标准化。质量方针的描述是切合实际的、系统的，与组织的宗旨、环境和战略目标协调一致	的适宜性和有效性。质量方针的描述是切合实际、系统和与时俱进的，与组织的宗旨、环境和战略目标完全协调一致	水平
5.3 组织的岗位、职责和权限	组织内的岗位、职责和权限的识别和规定是零散的、不成系统的	组织内的岗位、职责和权限得到初步、规范的识别和规定，符合组织的实际，但是由岗位、职责和权限导致的问题时有发生	组织内的岗位、职责和权限得到系统、有效的识别和规定，切合组织的需要，由岗位、职责和权限导致的问题偶尔有发生。科学监测、分析和评价岗位、职责和权限的适宜性，采取必要的改进措施并标准化。	组织内的岗位、职责和权限得到系统、有效的识别和规定，切合组织的需要，由岗位、职责和权限导致的问题基本没有发生。在科学监测和评价基础上，持续改进和创新组织的岗位设计，提高其适用性	组织内的岗位、职责和权限得到全面、系统、有效的识别和规定，这些做法处于国内或业内领先。最高领导者重视组织设计方法如何达到标杆水平

A.3 策划

GB/T19001 “6 策划”的评分指南见表 A.3。

表 A.3 GB/T19001 “6 策划”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%，5%，10%，20%，25%	30%，35%，40%，45%	50%，55%，60%，65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先
6.1 应对风险和机遇的措施	风险的识别和应对措施是零散、随机的，缺乏主动应对风险意识和能力	为应对突发风险对组织和顾客造成的伤害，开始主动识别风险并有针对性地制定应对措施，且形成了初步规范	系统地明确了风险识别和应对措施的管理方法、要求，并依据相关策划系统识别了风险点、制定了相应的应对措施，并与组织的运营管理系统相融	运用系统的风险管理工具（如 ISO31000、GB/T24353 等），建立风险识别和应对措施的系统方法，并有效应用于组织风险识别和控制实践，且能在动态监视和评估基础上进行持续更新、改进和创新	全面、系统和地策划、实施风险管理，并持续改进和创新，与组织运营管理协调一致、融合互补，成为业内标杆

			合		
6.2 质量目标及其实现的策划	缺乏有意识的质量目标及其保障措施的策划。只有在组织运营过程出现问题时才针对具体问题进行目标策划和管理	对质量目标管理有基本规范, 开始有意识地进行质量目标策划, 并形成比较规范的质量目标及保障措施	对质量目标的管理进行了明确系统的规定, 并在相关的职能、层次和过程上制定了质量目标, 明确了目标实现的保障措施	运用系统的目标管理工具(如平衡积分卡、KPI、目标树、SMART 原则等), 有效开展质量目标管理, 质量目标符合 SMART 原则, 在相关职能、层次和过程上协调一致。且能对目标落实情况进行监视、评估, 并持续改进	全面、系统和完美地开展质量目标及其实现的策划, 充分支撑组织战略目标的实现, 并持续改进和创新, 成为业内标杆
6.3 变更的策划	组织对管理体系变更缺少事前策划, 针对变更对组织的影响缺乏系统考虑, 实践中更多地表现为被动应对	组织对管理体系变更有较规范的管理要求, 并初步予以实施	组织对管理体系变更有明确的管理要求, 对变更进行了系统策划并实施。且通过内部审核、管理评审等手段对变更进行监测	充分考虑变更对组织运营的影响, 在定期监视、评价的基础上, 组织对管理体系变更管理机制及效果进行持续改进	体系变更管理与组织运营管理过程完全融合, 得到全面系统和完美实施, 并能够创新变更管理机制, 达到协调一致、融合互补

A.4 支持

GB/T19001 “7 支持” 的评分指南见表 A.4。

表 A.4 GB/T19001 “7 支持” 的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先
7.1 资源	资源管理的策划不够系统, 资源的确定、提供和保持只是偶然开展或部分开展。	资源管理形成初步规范的系统方法, 资源的确定、提供、保持和维护得以开展, 但覆盖面上仍有差距, 初步建立了资源监测的	资源管理形成规范有效的系统方法, 资源的确定、提供、保持和维护已经系统开展, 偶有偏差。建立了对各项资源有效的监视机制, 并开展分析、评价	资源管理切合实际, 形成的系统方法持续有效, 资源的确定、提供、保持和维护得到严格执行, 完成情况优良。资源管理的监测系统持续改进和优化, 且向信息化、智能化方向发展, 并基于监测开展评价和	资源管理的方法全面、系统、有效, 持续满足顾客需要, 体现了行业的最佳实践, 各项资源的确定、提供、保持和维护持续开展, 资源管理的监测全面、准确, 且不断评价、改进和创新, 各过程、各部门高度协同, 为业内标杆

		方法		改进,促进了绩效提升,达到较好的成果	
7.2 能力	开始确定与质量管理体系有关的人员所需具备的能力,但不够系统,基于员工的教育、培训或经历,提升能力的工作未开展或只是偶然、局部的开展	对质量管理体系有关人员能力的确定适合企业实际,形成初步方法,但在持续性和覆盖面上有差距,基于员工的教育、培训或经历,采取措施提升能力的工作初步开展,建立了人员能力的监测方法	对有关人员能力的确定方法切合企业实际,系统、有效,基于员工的教育、培训或经历,采取措施提升能力的工作已经系统开展,偶有偏差,建立了对人员能力的监视机制,并开展分析、评价	对有关人员的能力的确定方法切合企业实际,系统、有效,且持续改进,基于员工的教育、培训或经历,通过采取对在职人员培训、辅导等措施提升相关岗位人员能力,经过评价所采取的措施积极有效,没有明显的偏差。人员能力的监测系统持续改进和优化,且向信息化方向发展,并基于监测开展评价和改进,促进了绩效提升,达到较好的成果	对有关人员的能力的确定方法全面、系统、有效,体现了行业的最佳实践,基于员工的教育、培训或经历,通过采取对在职人员培训、辅导等措施提升相关岗位人员能力的工作持续开展,且覆盖所有关键岗位。对人员能力的监测系统全面、准确,达到业内最高水准。对相关岗位人员能力的监测持续评价、改进和创新,成果达到标杆水平
7.3 意识	质量意识的建立缺乏系统性,相关人员对质量方针、质量目标及对质量体系有效性贡献等的了解有偶然性、局部性	质量意识的建立策划适宜于企业实际,形成初步的方法,让相关人员了解质量方针、质量目标及对质量体系有效性贡献等工作已初步开展,但在持续性和覆盖面上仍有差距。	质量意识的建立方法切合企业实际,形成系统、有效的方法,让相关人员了解质量方针、质量目标及对质量体系有效性贡献等工作已经系统开展,员工知晓情况偶有偏差,初步建立了质量意识监测的方法	质量意识的建立方法切合企业实际,有效且改进明显,让相关人员了解质量方针、质量目标及对质量体系有效性贡献等工作严格贯彻执行,没有明显的偏差,建立了质量意识的监测、分析、评价和改进机制,并有效促进了质量意识的提升	质量意识的建立方法全面、系统、有效,体现了行业的最佳实践,让相关人员了解质量方针、质量目标及对质量体系有效性贡献等工作持续开展,且覆盖范围全面,实施质量意识的监测、分析和评价并持续改进,达到业内最高水准
7.4 沟通	沟通缺乏系统性,内外部沟通未开展或只是偶然、局部的开展	沟通的策划适宜于企业实际,形成了系统方法,内外部沟通工作已初步开展,但在持续性和覆盖面上	沟通的方法切合实际,系统、有效,内外部沟通工作已经系统开展,偶有偏差,初步建立了对沟通进行监测的方法	沟通的方法切合实际,系统、有效,得到严格执行,没有明显的偏差,对沟通进行监测、分析和评价并持续改进	沟通的方法全面、系统、有效,体现了行业的最佳实践,沟通持续开展且覆盖所有相关方,对沟通的监测机制全面、准确,并在分析和评价基础上持续改进和创新,达到标杆水平

		上仍有差距			
7.5 成文信息	成文信息的规定、创建、更新、控制缺乏系统性，只是偶然、局部的	开始根据组织实际，建立、实施、保持质量管理体系成文信息，包括对成文信息的创建、更新和控制，但在持续性和覆盖面上仍有差距，初步建立了对成文信息的监测方法	成文信息的管理切合企业实际，并得到系统、有效的实施，但偶有偏差，建立了对成文信息管理的监测方法，并开展分析、评价	成文信息的管理切合企业实际，得到系统、有效的实施，没有明显的偏差，持续监测成文信息管理，并在分析、评价基础上持续优化，达到较好的效果	成文信息的管理切合企业实际，得到全面、系统和有效的实施，持续监测、分析和评价成文信息管理，并持续改进和创新，体现了行业的最佳实践

A.5 运行

GB/T19001 “8 运行”的评分指南见表 A.5。

表 A.5 GB/T19001 “8 运行”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%，5%，10%，20%，25%	30%，35%，40%，45%	50%，55%，60%，65%	70%，75%，80%，85%	90%，95%，100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先
8.1 运行的策划和控制	运行策划不系统，运行控制方面的工作只是偶然或局部开展	运行策划基于组织实际，运行控制方面的工作初步开展，但在覆盖面上仍有差距，建立了运行策划和控制方面初步的监测方法	运行策划及其输出切合组织实际，系统有效；运行控制方面的工作持续和较全面开展，偶有偏差；运行策划和控制方面的监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告	运行策划及其输出输出切合组织实际，系统有效，改进导向明显；运行控制方面的工作持续和全面严格执行，没有明显偏差，完成情况优良；运行策划和控制方面的监测系统得到持续改进和优化，运用了相应的信息化、智能化手段，并基于监测开展分析和评价，必要时，采取改进和创新措施提高绩效，达到了优良成效	运行策划全面、系统、有效，体现了业内最佳实践。运行控制方面工作持续地严格开展，过程按策划进行、产品和服务符合要求等证据充分，完成情况优异。运行策划和控制方面的监测系统全面、准确，达到业内最高水准。对运行策划和控制方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新，成果达到标杆水平
8.2 产品和服务	产品和服务	产品和服务	产品和服务的	产品和服务的要求方	产品和服务的要求方面的

<p>服务的要求</p>	<p>务的要求方面的管理策划不系统。与顾客沟通、产品和服务要求的确定、评审和更改等方面工作只是偶然或局部开展</p>	<p>的要求方面的管理策划基于组织实际。与顾客沟通、产品和服务要求的确定、评审和更改等方面工作初步开展，但在覆盖面上仍有差距。建立了产品和服务的要求方面初步的监测方法</p>	<p>要求方面的管理策划输出切合组织实际，系统有效。与顾客沟通、产品和服务要求的确定、评审和更改等方面工作持续和较全面开展，偶有偏差。产品和服务的要求方面监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告</p>	<p>面的管理策划输出切合组织实际，系统有效，改进导向明显。与顾客沟通、产品和服务要求的确定、评审和更改等方面工作持续和全面严格执行，没有明显偏差，完成情况优良。产品和服务的要求方面的监测系统得到持续改进和优化，运用了相应的信息化、智能化手段，并基于监测开展分析和评价，必要时，采取改进和创新措施提高绩效，达到了优良成效</p>	<p>管理策划输出全面、系统、有效，体现了业内最佳实践。与顾客沟通、产品和服务要求的确定、评审和更改等方面工作持续地严格开展，证据充分，完成情况优异。产品和服务的要求方面的监测系统全面、准确，达到业内最高水准。对产品和服务的要求方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新，成果达到标杆水平</p>
<p>8.3 产品和服务的设计和开发</p>	<p>产品和服务的设计和开发方面的管理策划不系统。设计和开发输入合理确定、过程有效控制、输出充分规范、更改管理等方面工作只是偶然或局部开展</p>	<p>产品和服务的设计和开发方面的管理策划基于组织实际。设计和开发输入合理确定、过程有效控制、输出充分规范、更改管理等方面的工作初步开展，但在覆盖面上仍有差距。建立了设计和开发初步的监测方法</p>	<p>产品和服务的设计和开发方面的管理策划输出切合组织实际，系统有效。设计和开发输入合理确定、过程有效控制、输出充分规范、更改管理等方面的工作持续和较全面开展，偶有偏差。设计和开发方面的监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告</p>	<p>产品和服务的设计和开发方面的管理策划输出切合组织实际，系统有效，改进导向明显。设计和开发输入合理确定、过程有效控制、输出充分规范、更改管理等方面的工作持续和全面严格执行，没有明显偏差，完成情况优良。设计和开发方面的监测系统得到持续改进和优化，运用了相应的信息化、智能化手段，并基于监测开展分析和评价，必要时，采取改进和创新措施提高绩效，达到了优良成效</p>	<p>产品和服务的设计和开发方面的管理策划输出全面、系统、有效，体现了业内最佳实践。设计和开发输入合理确定、过程有效控制、输出充分规范、更改管理等方面的工作持续地严格开展，证据充分，完成情况优异。设计和开发方面的监测系统全面、准确，达到业内最高水准。对设计和开发方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新，成果达到标杆水平</p>
<p>8.4 外部提供的过程、产品和服务的控制</p>	<p>外部提供过程、产品和服务控制方面的管理策</p>	<p>外部提供过程、产品和服务控制方面的管理策划基于组织实</p>	<p>外部提供过程、产品和服务控制方面的管理策划输出切合组织实际，系统</p>	<p>外部提供过程、产品和服务控制方面的管理策划输出切合组织实际，系统有效，改进导向明显。外部供</p>	<p>外部提供过程、产品和服务控制方面的管理策划输出全面、系统、有效，体现了业内最佳实践。外部供方的选择、评价、绩效</p>

	划不系统。外部提供过程、产品和服务控制方面的工作只是偶然或局部开展。	际。外部供方的选择、评价、绩效监测、再评价、沟通，外部提供过程、产品和服务的验证等方面的工作初步开展，但在覆盖面上仍有差距。建立了外部提供过程、产品和服务控制方面初步的监测方法	有效。外部供方的选择、评价、绩效监测、再评价、沟通，外部提供过程、产品和服务的验证等方面的工作持续和较全面开展，偶有偏差。外部提供过程、产品和服务控制方面的监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告	方的选择、评价、绩效监测、再评价、沟通，外部提供过程、产品和服务的验证等方面的工作持续和全面严格执行，没有明显偏差，完成情况优良。外部提供过程、产品和服务控制方面的监测系统得到持续改进和优化，运用了相应的信息化、智能化手段，并基于监测开展分析和评价，必要时，采取改进和创新措施提高绩效，达到了优良成效	监测、再评价、沟通，外部提供过程、产品和服务的验证等方面的工作持续地严格开展，证据充分，完成情况优异。外部提供过程、产品和服务控制方面的监测系统全面、准确，达到业内最高水准。对外部提供过程、产品和服务控制方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新，成果达到标杆水平
8.5 生产和 服务提供	生产和服务提供方面的管理策划不系统。生产和服务提供控制、标识和可追溯性实施、顾客和供方财产管理、有效防护、交付后的活动控制等方面工作只是偶然或局部开展	与生产和服务提供方面的管理策划基于组织实际。生产和服务提供控制、标识和可追溯性实施、顾客和供方财产管理、有效防护、交付后的活动控制等方面工作初步开展，但在覆盖面上仍有差距。建立了生产和服务提供方面初步的监测方法	与生产和服务提供方面的管理策划输出切合组织实际，系统有效。生产和服务提供控制、标识和可追溯性实施、顾客和供方财产管理、有效防护、交付后的活动控制等方面工作持续和较全面开展，偶有偏差。生产和服务提供方面监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告	与生产和服务提供方面的管理策划输出切合组织实际，系统有效，改进导向明显。生产和服务提供控制、标识和可追溯性实施、顾客和供方财产管理、有效防护、交付后的活动控制等方面工作持续和全面严格执行，没有明显偏差，完成情况优良。生产和服务提供方面的监测系统得到持续改进和优化，运用了相应的信息化、智能化手段，并基于监测开展分析和评价，必要时，采取改进和创新措施提高绩效，达到了优良成效	与生产和服务提供方面的管理策划输出全面、系统、有效，体现了业内最佳实践。生产和服务提供控制、标识和可追溯性实施、顾客和供方财产管理、有效防护、交付后的活动控制等方面工作持续地严格开展，证据充分，完成情况优异。生产和服务提供方面的监测系统全面、准确，达到业内最高水准。对生产和服务提供方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新，成果达到标杆水平
8.6 产品和 服务的放行	产品和服务的放行方面的管	产品和服务的放行方面的管理策划	产品和服务的放行方面的管理策划输出切	产品和服务的放行方面的管理策划输出切	产品和服务的放行方面的管理策划输出全面、系统、有效，体现了业内最佳实

	理策划不系统。工作只是偶然或局部开展。	基于组织实际。工作初步开展,但在覆盖面上仍有差距。建立了产品和服务的放行方面初步的监测方法。	合组织实际,系统有效。工作持续和较全面开展,偶有偏差。产品和服务的放行方面监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告。	效,改进导向明显。工作持续和全面严格执行,没有明显偏差,完成情况优良。产品和服务的放行方面的监测系统得到持续改进和优化,运用了相应的信息化、智能化手段,并基于监测开展分析和评价,必要时,采取改进和创新措施提高绩效,达到了优良成效。	践。工作持续地严格开展,符合接收准则、授权放行人员等方面证据充分,完成情况优异。产品和服务的放行方面的监测系统全面、准确,达到业内最高水准。对产品和服务的放行方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新,成果达到标杆水平。
8.7 不合格输出的控制	不合格输出的控制方面的管理策划不系统。不合格输出识别、处置、控制等方面工作只是偶然或局部开展。	不合格输出的控制方面的管理策划基于组织实际。不合格输出识别、处置、控制等方面工作初步开展,但在覆盖面上仍有差距。建立了不合格输出的控制方面初步的监测方法。	不合格输出的控制方面的管理策划输出切合组织实际,系统有效。不合格输出识别、处置、控制等方面工作持续和较全面开展,偶有偏差。不合格输出的控制方面监测依据充分、对象准确、结果得到完整的报告。	不合格输出的控制方面的管理策划输出切合组织实际,系统有效,改进导向明显。不合格输出识别、处置、控制等方面工作持续和全面严格执行,没有明显偏差,完成情况优良。不合格输出的控制方面的监测系统得到持续改进和优化,运用了相应的信息化、智能化手段,并基于监测开展分析和评价,必要时,采取改进和创新提高绩效,达到了优良成效。	不合格输出的控制方面的管理策划输出全面、系统、有效,体现了业内最佳实践。不合格输出识别、处置、控制等方面工作持续地严格开展,采取措施、处置不合格等方面证据充分,完成情况优异。不合格输出的控制方面的监测系统全面、准确,达到业内最高水准。对不合格输出的控制方面的监测结果进行全面、科学的分析、评价和改进、创新,成果达到标杆水平。

A.6 绩效评价

GB/T19001 “9 绩效评价”的评分指南见表 A.6。

表 A.6 GB/T19001 “9 绩效评价”的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%, 5%, 10%, 20%, 25%	30%, 35%, 40%, 45%	50%, 55%, 60%, 65%	70%, 75%, 80%, 85%	90%, 95%, 100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先

9.1 监视、测量、分析和评价	在顾客满意等质量绩效的监视、测量、分析和评价对象、方法及时机等方面缺乏系统性，或只是偶然、局部的	较系统地识别、确定了顾客满意等质量绩效的监视、测量对象、方法和时机，并进行了初步的分析和评价，但在全面性、持续性和有效性方面尚存在差距	系统地识别、确定了顾客满意等质量绩效的监视、测量对象、方法和时机，并进行了较全面的分析和评价，但偶有偏差	运用科学、系统的方法对质量管理体系各过程和结果所需监视、测量分析和评价的对象（特别关注顾客满意）、方法和时机进行了全面的识别与确定，并在实践中持续改进和创新，且向信息化、智能化方向发展	全面系统地对质量管理体系所需监视、测量、分析和评价的对象（特别关注顾客满意）、方法、时机进行了识别和确定，并在实践中持续改进和创新，实现监测、分析和评价的自动化和智能化，达到了国内外的优秀、领先或标杆水准
9.2 内部审核	未开展内部审核，或仅仅是形式上的、应付式的，有效性差	按照策划的内部审核程序在规定的时间内进行内部审核，审核策划、实施过程比较规范，审核输出较完整	按照策划的内部审核程序在规定的时间内，系统地内部审核，审核策划、实施过程规范，审核输出完整，审核结果能有效促进质量管理体系的改进	内部审核的方法系统、规范，并能有效促进质量管理体系的改进，并对内审审核策划、实施的方法和过程进行持续评价和改进	审核策划考虑各方面的需求和资源，审核方式与企业整体管理的切合度高，充分融入其他管理体系审核和评价的输出，全面、有效地促进质量管理体系的持续改进，内部审核工作成为行业或国内外标杆
9.3 管理评审	管理评审处于初级状态、不够规范，有效性差	比较规范、系统地进行管理评审，但评审输出用于管理决策的作用不明显	规范、系统地进行管理评审，管理评审输入、输出比较充分、完整，能有效评价质量管理体系的适宜性、充分性和有效性，并促进改进。	管理评审系统、规范，并能有效促进质量管理体系的改进，并对管理评审的方法和过程进行持续评价和改进	管理评审的策划考虑各方面的需求和资源，与企业整体管理的切合度高，全面、有效地促进质量管理体系适宜性、充分性和有效性的持续改进，成为行业或国内外标杆

A.7 改进

GB/T19001 “10 改进” 的评分指南见表 A.7。

表 A.7 GB/T19001 “10 改进” 的评分指南

成熟度等级	等级一	等级二	等级三	等级四	等级五
成熟度百分比	0%， 5%， 10%， 20%， 25%	30%， 35%， 40%， 45%	50%， 55%， 60%， 65%	70%， 75%， 80%， 85%	90%， 95%， 100%
总体特征 评分条款	反应式	初步系统	系统和有效	追求持续改进	领先

10.1 总则	缺乏系统的识别和选择改进机会,持续改进的信息是孤立的、零散的	为了满足顾客要求和增强顾客满意,开始识别和选择改进机会,形成了初步规范的系统方法	为了满足顾客要求和增强顾客满意,明确了识别和选择改进机会并促进改进的管理规范,并得到系统和有效的实施,但偶有偏差	运用系统方法(如应用统计分析等)识别和选择改进机会,制定有效的措施并付诸实施,并对持续改进方法和过程进行监测、分析、评价与优化,以更好地满足顾客要求和增强顾客满意	识别和选择改进机会并持续改进的方法科学合理,并通过监测、分析和评价持续完善,极大地促进了顾客满意,在改进和创新方面成为业内标杆
10.2 不合格和纠正措施	缺少系统的方法应对不合格及采取纠正措施,或是偶尔开展	能够应对不合格(包括投诉)和采取纠正措施,但在全面性和覆盖面上仍有差距	明确了应对不合格(包括投诉)和采取纠正措施的方法、流程和职责并形成文件规范,并得到系统和有效的实施,但偶有偏差	科学、系统和有效地应对不合格(包括投诉)和采取纠正措施,并通过监测、分析和评价,不断完善其方法,降低或避免不合格的发生	全面系统和完美地应对不合格和采取纠正措施,并通过科学的监测、分析和评价,不断改进和创新方法,降低或避免不合格的发生,成为业内标杆
10.3 持续改进	在持续改进质量管理体系的适宜性、充分性、有效性方面缺少方法或缺乏系统性	开始考虑分析、评价结果以及管理评审的输出,以确定是否存在需求或机遇,以改进质量管理体系的适宜性、充分性、有效性	在考虑分析、评价结果以及管理评审的输出,持续改进质量管理体系适宜性、充分性、有效性方面,建立和实施了系统、有效的方法	在考虑分析、评价结果以及管理评审的输出,持续改进质量管理体系适宜性、充分性、有效性方面,建立和实施了系统、有效的方法,并基于监测、分析和评价,持续改进和创新	全面系统和准确地考虑分析、评价结果以及管理评审的输出,持续改进质量管理体系适宜性、充分性和有效性,并基于监测、分析和评价,不断改进和创新,成为持续改进和创新的典范

参 考 文 献

- [1] GB/T 19004-2011 追求组织的持续成功 质量管理方法
- [2] GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南
- [3] GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则
- [4] 中国质量协会.卓越绩效评价准则实务(第二版)[M].北京:中国质检出版社、中国标准出版社,2012
- [5] 龚晓明.质量行动力 卓越绩效模式(第二版)[M].北京:中国标准出版社,2013