

# 中国质量协会团体标准

T/CAQ XXXXX—2021

---

## 卓越绩效评价准则 评价指引

Criteria for performance excellence—Guide for assessment

（征求意见稿）

版权说明：

未经团体标准著作权人—中国质量协会同意，任何人、任何机构（包括出版机构）、任何理由不得引用本标准的任何内容；不得复印、转载本标准；不得印刷、销售本标准；不得将本标准制成电子产品或数据库；不得将本标准用于网络传播，侵权必究。

2021-XX-XX 发布

2021-XX-XX 实施

---

中国质量协会 发布

# 目 次

前言.....	II
引言.....	III
0.1 总则.....	III
0.2 与 GB/T 19580-2012 及 GB/Z 19579-2012 的关系.....	III
0.3 基本概念.....	III
0.4 框架图.....	IV
0.5 组织概述.....	V
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.....	4
4.1 领导.....	4
4.2 战略.....	6
4.3 顾客与市场.....	8
4.4 资源.....	11
4.5 过程管理.....	14
4.6 测量、分析与改进.....	15
4.7 结果.....	17
5 评价方法.....	19
5.1 评价条款及分值.....	19
5.2 评价要素和指南.....	19
附录 A（规范性附录）卓越绩效评价准则评分条款分值表.....	20
附录 B（规范性附录）卓越绩效评价要素和评分指南.....	21
参考文献.....	25

## 前 言

本标准按照 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》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：中国质量协会。

本标准主要起草人：

中国质量协会版权所有

# 引 言

## 0.1 总则

为了引导组织追求卓越，提高产品、服务、管理和发展质量，增强竞争优势，促进组织持续发展，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，结合我国各类组织经营管理的实践，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，并给出了评价方法，为组织自我评价和质量奖评审提供了指引。

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

本标准在遵循 GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》要求的基础上，参考国外卓越绩效相关准则的最新变化，并基于中国卓越绩效模式的推进实践，契合时代发展，补充了评价要求，同时适当地增加了说明和理解有关要求的“注”，旨在引导组织深化应用卓越绩效评价准则国家标准。

为便于识别，本标准对采用 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的内容以宋体字表述（在第3-4章中加框）；补充要求及注释以楷体字表述。

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。本标准的附录 A 和附录 B 采用了 GB/Z 19579-2012《卓越绩效评价准则实施指南》的附录 A 和附录 C。

## 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：

### a) 远见卓识的领导

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

### b) 战略导向

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

### c) 顾客驱动

倾听顾客的声音，将顾客当前和未来的需求、期望和偏好以及满意和不满意的信息作为改进产品和服务质量，提高管理水平及不断创新的动力，以提高顾客的满意和忠诚程度。

### d) 社会责任

为组织的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，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。

### e) 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，提高员工的满意和敬业程度。

#### f) 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。

#### g) 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。

#### h) 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。

#### i) 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。

注：基本理念的理解可分为三个维度：a) b) c) 为动力类理念，d) e) f) 为行为类理念，g) h) i) 为方法类理念。

### 0.4 框架图

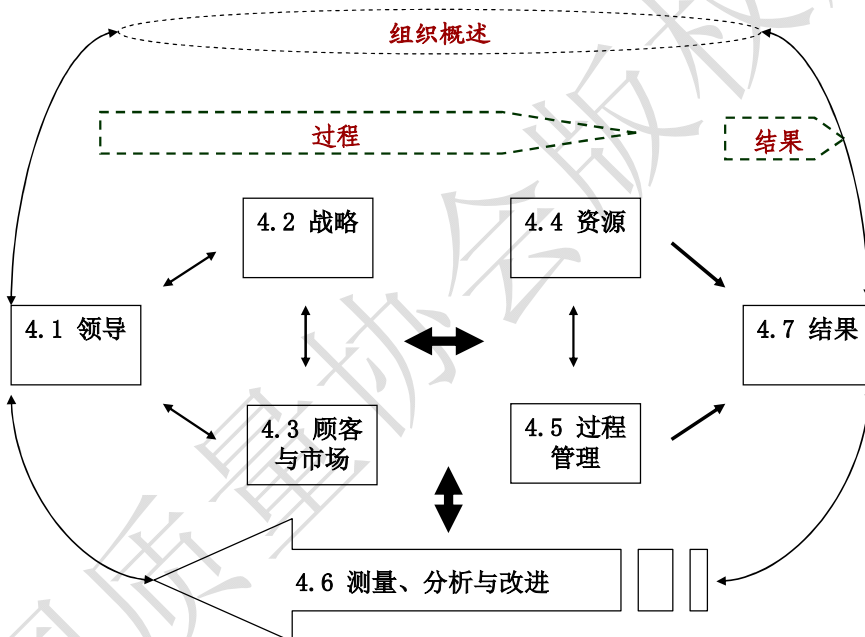


图 1 卓越绩效评价准则框架图

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、分析和评价，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”掌控着组织前进的方向，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“领导作用”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“资源、过程和结果”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”，并推动组织的改进和创新。

f) 加粗的水平双箭头表示“领导作用三角”和“资源、过程和结果三角”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：

- a) 是组织自我评价时最恰当的开始点；
- b) 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；
- 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。

### 0.5.1 组织描述

#### 0.5.1.1 组织的环境：

- a) 主要产品和服务及其对组织成功的相对重要性，向顾客提供的方式；
- b) 使命、愿景、价值观和文化特色；
- c) 员工概况，包括：教育水平、年龄和职位构成，关键需求和期望及福利制度；
- d) 主要的技术和设备设施；
- e) 组织运营的法律法规和政策环境；
- f) 主要的知识资产。

注1：产品和服务提供给终端顾客的方式可以是直接的，也可以通过经销商或其他合作伙伴间接提供；

注2：组织文化、员工概况、主要的知识资产、技术和设备设施，分别宜与高层领导的作用（4.1.2）、人力资源（4.4.2）、信息和知识资源（4.4.4）、技术资源（4.4.5）和基础设施（4.4.6）一致。

#### 0.5.1.2 组织的关系：

- a) 治理体系和组织结构；
- b) 关键的顾客群及其他相关方群体，及其对产品、服务和运营的关键需求、期望和差异点；
- c) 关键的供方和经销商类别，及其在关键产品和服务过程及创新中的角色，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。

注：关键顾客群及其需求、期望和差异点，宜与顾客和市场的了解（4.3.2）一致。

### 0.5.2 组织面临的挑战

#### 0.5.2.1 竞争环境：

- a) 在行业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；
- b) 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；

c) 竞争对比和标杆对比数据的主要来源，获取能力的局限。

注：主要竞争对手和标杆，宜与绩效预测（4.2.3.3）、绩效测量（4.6.2.2.2）和结果（4.7）等条款一致。

#### **0.5.2.2 战略挑战和优势：**

在关键业务、运营、社会责任和人力资源方面的战略挑战和战略优势。

注：战略挑战包括外部威胁和内部劣势，战略优势包括已具备的核心竞争力和所整合的外部资源，宜与战略制定（4.2.2）等条款一致。

#### **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。

注：宜与改进与创新（4.6.3）一致。

中国质量协会版权所有

# 卓越绩效评价准则 评价指引

## 1 范围

本标准规定了组织卓越绩效评价准则的评价指引，包括评价要求和评价方法。

本标准适用于追求卓越各类组织，为组织提供了卓越绩效自我评价的指引，也可作为各级质量奖的评价指引。

## 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 19000-2016 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则

## 3 术语和定义

GB/T 19000-2016 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**

##### **核心竞争力 core competence**

擅长、独特和难以模仿的具有战略意义的能力，如：特定领域的技术和管理专长，独特的产品、服务、品牌和市场定位。

#### **3.9**

##### **韧性 resilience**

预测、准备和从灾难、紧急情况及其他中断中恢复的能力，且在发生中断时具有相应的应对计划，保护并强化员工和顾客契合、供应网和财务绩效、组织生产力和社区福祉等。

注：契合指从情感和理智上持续投入、参与，增进相互认可、信任和协同的关系。

#### **3.10**

##### **风险 risk**

不确定性对目标的影响。

注1：影响是指对预期的偏离。它可能是正面的、负面的或者两者兼而有之，并可显示、创造或导致机会和威胁。追求明智风险意味着：权衡其对组织持续成功的潜在收益与潜在危害及损失，从中识别和利用可能的创新机会。

注2：目标可以有不同的方面和类别，并应用于不同的层级。

注3：风险通常以风险源、潜在事件及其后果和可能性来表示。

#### **3.11**

##### **业务生态系统 business ecosystem**

相互关联、依存、共生和跨界跨区域的合作网络，既包括传统的顾客、供应商、合作伙伴和协作者，也包括竞争对手、社区和行业外的顾客，以及行业内外可作为潜在资源的其他相关组织。

#### **3.12**

##### **顾客生命周期 (customer lifecycle)**

始于产品构思或售前阶段，并贯穿于从组织与顾客建立业务关系到完全终止关系的全过程，是顾客关系水平和特征随时间变化的发展轨迹。

#### **3.13**

##### **知识 knowledge**

通过学习、实践或探索所获得的认知、判断或技能。

注1：知识可以是显性的，也可以是隐性的；可以是组织的，也可以是个人的。

注2：知识可包括事实知识、原理知识、技能知识和人际知识；

注3：知识是经过“编辑”的信息，在具有意义的背景环境与分析处理后，能为组织带来真正的价值，它是隐含在专利技术、成功产品与有效决策之后的知识力量。而组织知识的

集合（积累的经验、员工、管理技能、作业方式、科技应用、策略伙伴与供货商的关系、顾客及市场情报）就是它的智慧资本。

### 3.14

#### **供应网 supply network**

在业务生态系统中，协调供应商并向顾客提供产品和服务的价值网络。

注：对“供应链”的替代；旨在表达更加相互关联、彼此依赖的供应网络关系，并强调协调、合作和敏捷。

### 3.15

#### **管理成熟度 management maturity**

对组织管理水平或完善程度的度量。

### 3.16

#### **评价要素 factors used to evaluate**

用于度量和评价管理成熟度的维度

中国质量协会版权所有

## 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。

注1：在4.1.2a)中，当确定使命时需考虑组织的核心竞争力，确定愿景时需为在4.2.2和4.2.3中描述的战略目标和战略实施计划设定背景；使命、愿景和价值观需考虑相关方共赢，并以其为核心理念开展组织文化建设。

注2：在4.1.2c)中，组织学习可通过研究开发、评价与改进循环、员工和其他相关方的创意和意见、最佳实践的分享以及对标管理而实现；员工学习可通过教育、培训以及促进员工个人成长的发展机会而实现。组织宜创建学习型组织，将组织学习和员工学习嵌入组织运行，并使之互相促进，持续获得新的知识和技能，提升组织和员工的竞争优势和持续成功能力。在营造快速反应的敏捷性环境时，宜延伸至营造韧性的环境。

注3：4.1.2e)中的“提高产品质量和服务水平”建立在4.1.2d)中确保“产品和服务质量安全”的基础上；宜以提高产品和服务质量为核心，整合组织文化传播、公益支持等相关方面，全方位地推进产品、服务品牌和组织品牌建设。

注4：在4.1.2f)中，宜在强化风险意识的同时，追求明智风险，权衡风险对组织持续成功的潜在收益与潜在危害及损失，从中识别和利用可能的创新机遇；建立全面风险管理机制，从风险预测评估和应对、监测预警到应急准备和响应，全方位提升组织在环境突变的逆境和挫折中生存成长的韧性，

实现持续经营和持续成功。

### 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) 组织治理如何进一步考虑战略责任和审计的有效性，以及内部控制和风险管理机制。

### 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。

注：宜充分识别社会责任要求，致力于合规过程之外的领域，推进可持续发展，为环境、社会和经济系统的福祉做出贡献，可包括：努力改善环境；提高当地社区的服务、教育、健康和应急准备水平；增进社会的公平和包容；改进行业协会或专业学会的工作等。

### 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。

注 1：员工职业健康和不在本条款涉及，而在条款“4.4.2.5.1 员工权益”及“4.5 过程管理”中说明。

注 2：4.1.4.2.2 中的“公众隐忧”指公众对组织当前和未来的产品、服务和运营，在未来可

能给社会带来的潜在负面影响的担忧，可能涉及：尚未纳入法律法规和强制性标准、当前科学手段未能明确其危害程度等。可从科学、道德、伦理、风俗、社会舆论等多方面进行公众隐忧的识别、评估及应对。

注 3：在主动应对不利影响和隐忧时，包括考虑保护自然资源、减少碳排放并达成碳达峰及碳中和目标、有效管理供应网过程等。

#### **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。

注：道德行为是组织文化中有关道德部分的外在表现。4.1.4.3.1 中的诚信属于 4.1.4.3.2 中道德规范的关键内涵之一；而信用涉及履约意愿和履约能力；诚信影响履约意愿，是信用的基础。

#### **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：宜将公益支持作为组织战略与日常运营的一部分，在使命、愿景、价值观和战略引领下，考虑核心竞争力的利用，策划并实施公益支持重点领域和规划、计划，为公众利益、社区福祉、行业发展等做出额外贡献，同时提升品牌形象。

### **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 在战略制定中，如何确定哪些战略机会是可以追求的明智风险，如何界定组织在业务生态系统的角色，如何考虑可承受的风险水平和敏捷性、韧性的潜在要求，并在必要时考虑备选的战略预案，如何激发在业务模式、产品和服务、管理机制等方面的创新，推进技术、质量和数字化等方面的转型升级；如何确定当前具备和未来所需的核心竞争力、所需整合的外部资源，如何考虑确保战略落地的组织模式和关键过程体系。

注 1：战略制定依据使命和愿景，使命与核心竞争力关联，愿景与战略、战略目标关联；

注 2：宜考虑相关方参与战略制定；可基于大数据进行战略环境分析；需避免在战略环境数据和信息方面的潜在盲区。

#### **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。

注：战略和战略目标需协调一致，并聚焦于对其整体绩效提升和持续成功最重要的那些关键挑战、优势和机会。

#### **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關鍵绩效指标，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。

4.2.3.2.5 在制定和部署战略实施计划时，如何确保总体战略、业务和职能方面战略的整体协同，如何考虑组织发展，包括组织文化落地和组织调整；如何开展与员工和其他关键相关方的战略沟通，以增进战略部署的协同性。

注1：战略部署以资源（4.4）为保障，通过关键过程（4.5）而实施，通过绩效测量、分析与改进（4.6）而监测与达成。

注2：基于长短期战略实施结果的战略评价（4.6.2.3），进行常规的战略调整或新战略建议的论证；针对战略环境重大变化、突发事件（4.5.2.4.2）等进行紧急的战略调整，包括考虑在适当时对激进的战略对策带来或即将带来的危害及时止损。

#### 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：在绩效预测时，除了采用适宜的统计技术和其他工具进行前瞻性的预测分析（4.6.2.3.1）外，还需考虑战略环境因素的新变化及其趋势，包括新投资（如收购或兼并）；新价值创造；市场的进入和转移；新的法律法规要求或行业标准；以及预期的产品、服务和技术方面的重大创新。

注2：知己知彼的绩效预测，可用于定量战略预测分析（4.2.2.2.2），用于制定既有挑战性、又具可行性的战略目标（4.2.2.3），也可用于洞察未来的竞争态势和愿景达成路径。

### 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。

注：顾客与市场的了解是战略制定的输入；通过战略制定和部署，明确顾客与市场管理的重点和方向。同时，顾客与市场的了解还是产品和服务研发、顾客关系建立和顾客满意增强、改进与创新策划的输入。

##### 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 1：宜从多种维度识别顾客，可考虑：当前和潜在；直接和间接；购买和使用（如购买者，购买决定者、委托方和付款方，使用者及受益者等）。顾客群可以基于共同的期望、行为、偏好或基本情况划分。同一顾客群内又可根据差异和共性细分。市场可以根据产品线或产品特性、分销渠道、营业额、地域或其他界定因素进行细分。

注 2：宜从业务生态系统的视角，以战略为导向，准确识别竞争对手的顾客及其他潜在顾客。

#### 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：可采用适宜的方法（如 B2B 环境下的标书、合同及顾客绩效评价内容提炼；应用网络技术、社交媒体、顾客体验测试等），了解不同顾客群的需求、期望和偏好及其相对重要性；关注潜在顾客的需求、期望和偏好以及现有顾客的潜在需求、期望和偏好；关注并跟踪在顾客生命周期不同阶段的需求、期望和偏好的变化。

注 2：“当前和以往顾客的相关信息”包括所倾听的各种顾客声音，如：顾客需求、期望和偏好，顾客投诉，顾客满意和忠诚，顾客反馈和建议等。宜从知识管理视角进行应用。

#### 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 在 4.3.3.2.1 中，如何根据不同顾客、顾客群的差异化需求和期望，识别、调整产品和服务提供，包括整体解决方案，并使之与竞争对手之间具有差异化的竞争优势，以有针对性和有效



地满足其需求、超越其期望，拓展新市场、吸引新顾客并提升同现有顾客的关系；如何关注顾客生命周期的每个阶段，适时运用多种手段，注重公平和包容，增进顾客体验、顾客关系和顾客契合，提升品牌效应。

注：在 4.3.3.2.3 中，宜从顾客抱怨和投诉（包括来自第三方、舆情及顾客未反馈的不满等）中获取更多的改进和创新机会。

#### **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：顾客满意和忠诚的数据和信息包括但不限于：调查问卷测评、顾客反馈、顾客评价和表彰或赞扬，以及顾客流失或保留等。

注 2：宜整合在顾客满意和忠诚测量以及投诉处理等多方面收集的顾客不满意数据和信息，分析其根本原因并制定系统性改进措施，以持续改进组织的产品、服务和运营管理。

## **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。

注：资源上承战略、下接过程。宜识别体现核心竞争力（包括当前具备和未来所需）的关键资源，包括战略实施所需整合的外部关键资源，以构成战略优势，确保战略目标的实现与过程的有效、高效和敏捷实施。

### **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：在 4.4.2.2.1 中，宜考虑基于战略实施和核心竞争力打造的需要，以及战略环境变化和绩效评价结果，实施组织发展和变革，包括组织文化的宣贯、组织结构和职位的调整等。

注 2：在 4.4.2.2.2 中，宜基于战略部署的要求，制定长短期人力资源规划，包括：确定员工（特别是关键员工）的类型和数量需求，并通过内部培育与外部招聘进行储备和配置。

#### **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。

##### 4.4.2.5.3 员工敬业程度

如何在 4.4.2.5.2 基础上，采用适宜的测量项目和指标来确定员工敬业程度，并识别其驱动因素，分析、评价和提升反映员工积极性的敬业程度。

注：在员工关系管理中，宜处理好员工抱怨和投诉，注重公平与包容。

#### 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。

注1：需基于战略部署对短期、中长期的资金需求，实施战略规划期内的全面预算管理，考虑财务资源的可持续运用、资金预算和配置平衡，保障资金供给。

注2：财务风险管理是全面风险管理的重要组成部分，宜通过健全组织治理、实施内部控制等有效方法，降低在筹资、投资、回款、汇率、分配等各方面的财务风险。

#### 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 如何确保员工、顾客、合作伙伴和供应商了解并履行其网络安全角色和责任；如何保护信息系统免受潜在的网络攻击，如何检测和响应网络安全事件，并从网络安全事故中恢复。

注：对于4.4.4.4的要求，宜以适当方式对知识进行分类，促进隐性知识显性化、外部知识内部化、个体知识组织化、组织知识资产化，建立知识库、知识地图和知识管理流程（如：鉴别、创造、获取、储存、共享、应用），并通过组织文化、信息技术、组织结构与制度支持知识管理，聚焦最佳实践，促进知识资产的持续增值。

#### 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：宜将技术资源延伸至智能制造、智能服务等领域，促进与信息化的融合，推进数字化进程。

#### 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：在提供基础设施（4.4.6a）及其更新改造（4.4.6c）前，需系统考虑其对战略实施的支持、对相应关键过程的关键相关方要求的平衡和满足，全面权衡成本、风险和收益的适宜性。

注 2：对于 4.4.6b 的要求，可实施 TPM（全面生产性维护），提高关键基础设施的可靠性和综合效率。

注 3：4.4.6d 涉及相关环境安全风险的预防、预警和应急响应（4.5.2.4.2）。

#### 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：宜站在业务生态系统的视角，识别对战略发展产生重大影响的关键相关方，构建与战略相适应的、互利共赢的相关方关系。同时，聚焦于其中的关键供方和合作伙伴，构建顾客导向、质优价宜、精益绿色、敏捷韧性、诚信守法、风险共担和合作共赢的供应网。

## 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。

注 1：宜在识别全过程基础上，考虑与核心竞争力的关联程度，确定承载战略落地的关键过程，构建适宜的、聚集于运营的关键过程体系。适当时，对不能体现核心竞争力的过程进行调整，例如可考虑将其外包。

注 2：当组织内部存在不同的业务模式（如标准化、定制化的产品和服务）时，其关键过程体系可能有差异。当战略、业务生态系统和业务模式变化时，需考虑关键过程体系的更新迭代。

### 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。

#### 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 旨在基于过程要求，进行常态的过程设计。宜建立适宜的过程设计流程和方法，有效利用包括新工艺、新材料、新设备、新方法和数字化等诸方面的新技术，以及所积累的技术诀窍。

窍、管理经验等知识，形成包括流程图、程序文件、制度、指导书和关键绩效指标等的设计输出。

注2：4.5.2.4.2为针对非常态突发事件的应急响应系统及预案设计，体现组织的韧性。需基于行业和地域特点识别可能导致常态过程中断、损失重大的突发事件，考虑从风险预防、预警到应急响应的全面风险管理，将风险管理嵌入各过程，进行风险识别、分析、评价和应对，并针对重大风险事件设计应急响应系统及预案，在适宜时开展演练并完善预案；而当风险显现、爆发时，动态预警并分级响应，尽快恢复常态、确保运营连续性。

### **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。

#### **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。

注：绩效测量、分析与改进涉及组织各层次、各过程的全方位绩效，包括4.2的战略绩效、4.5的日常运营绩效、4.4的资源绩效等等，并聚焦于关键绩效；绩效测量的主要输出见4.7；绩效分析和评价旨在监测战略实施和组织运营，并支持战略决策和日常决策、推动改进与创新。

### **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：绩效测量系统通常包括：关键绩效指标、定义、计算公式、测量周期、数据和信息来源、获取途径和责任者等；宜推进数字化技术在绩效测量系统中的应用。

注 2：应对 4.6.2.2.2 要求的关键方法之一是对标管理，即：通过绩效对比辨识标杆，借鉴学习其达成最佳绩效的最佳实践，实现追赶和超越。

### 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：绩效分析包括趋势、对比/差距、结构、因果、相关及预测分析等，旨在通过应用适宜的统计技术和其他工具，揭示绩效数据和信息的内在规律和彼此之间的关系，支持各层次、各过程的绩效评价、改进与创新。

### 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：在高层领导营造的改进与创新环境（4.1.2c）引领下，基于战略部署（4.2.3）和绩效测量、分析和评价（4.6.2），创建改进与创新机制（4.6.3.2）和方法工具（4.6.3.3），并通过各过程具体开展（4.5.3.2）。

注 2：与改进相比，创新是突破性和颠覆性的，是全新的或相对于原先的运用场景而言是新的，是为改变产品、服务、过程、社会福祉和组织整体有效性，以及为相关方创造新的价值而进行的有意义的变革，可涵盖产品和服务、技术、管理、思维、文化、模式、业态等诸方面。创新得益于有利的文化环境、确定战略机遇的过程以及追求明智风险的意愿。

注 3：推广应用适宜的改进与创新方法论（如 QC 小组、合理化建议、六西格玛、精益等），以及在其改进与创新过程中应用适宜的统计技术（如排列图、假设检验等）和其他工具（如因果图、系统图等），能使改进与创新获得更佳的效率和效果。

## **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。

注：需说明与 4.1 至 4.6 相关的、至少近三年的关键绩效指标结果数据，以体现为顾客、员工、股东、供方及合作伙伴与社会创造的价值，其中：4.1 和 4.2 的结果对应于 4.7.7；4.3 的结果对应于 4.7.2 和 4.7.3；4.4 的结果对应于 4.7.5；4.5 的结果对应于 4.7.6。宜说明对比数据的来源及无法获得对比数据的理由。

### **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：主要产品和服务的特色和创新成果可包括：品牌价值、相关科技进步奖及专利、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 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。

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、不同产品和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：在人力资源方面的结果中，宜在员工满意程度基础上，进一步评价员工敬业程度方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，包括适当的对比数据。

#### 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，将结果按产品和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

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。
- f) 在高层领导作用方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。

注 1：4.7.7a) 宜延伸至追求明智风险以及反映组织韧性的结果；4.7.7c) 至 e) 宜体现充分识别并履行社会责任要求的社会贡献结果，包括减少碳排放并达成碳达峰及碳中和目标方面的结果。

注 2：4.7.7f) 涉及“4.1.2 高层领导的作用”的关键结果，如：组织文化落地的结果（内部认知、认同和践行，外部认同及协同）、沟通和激励方面的结果，以及在产品和服务安全及质量水平提升、品牌建设、风险管理、未来领导者培养、改进绩效的行动等方面的结果。

## 5 评价方法

### 5.1 评价条款及分值

评价条款分为一级评价条款和二级评价条款，具体见附录 A。

卓越绩效评价准则评分条款总分为 1000 分，评价条款分值见附录 A。

### 5.2 评价要素和指南

#### 5.2.1 总则

基于组织概述(见引言 0.5)以及其他相关渠道，识别体现被评价组织实际和特点的关键因素；根据“4 评价要求”、“5.2.2 评价要素”、“5.2.2 评分指南”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、结果的各二级评价条款，进行定性评价和定量评分。

#### 5.2.2 评价要素

针对每个二级评价条款，按方法 (Approach, 简称 A)、展开 (Deployment, 简称 D)、学习 (Learning, 简称 L) 和整合 (Integration, 简称 I) 四个要素，评价组织过程的管理成熟度；按水平 (Levels, 简称 L)，趋势 (Trends, 简称 T)，对比 (Comparisons, 简称 C)，整合 (Integration, 简称 I) 四个要素，评价组织结果的管理成熟度。各评价要素的评价要点详见附录 B.1。

#### 5.2.3 评分指南

“过程”和“结果”评分条款评分指南分别参见附录 B 的表 B.1 和表 B.2。

被评价组织的卓越绩效评价总得分的计算方法为各二级评价条款分值与所对应成熟度百分比的乘积和，见式 (1)：

$$\text{总得分} = \sum \text{评价条款分值} \times \text{管理成熟度百分比} \dots\dots\dots (1)$$

评分说明及评分条款的要求类别图例详见附录 B，为卓越绩效评价提供了操作性的指南。

**附 录 A**  
**(规范性附录)**

**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**

表 A.1 卓越绩效评价准则评分条款分值表

一级评价条款	二级评价条款	一级评价条款分值	二级评价条款分值
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
	合计	1000	1000

## 附录 B (规范性附录)

### 卓越绩效评价要素和评分指南

#### 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 B.1。

表 B.1 “过程”评分条款评分指南

成熟度百分比	过程
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 没有系统的方法，信息是零散、孤立的。(A)</li> <li>■ 方法没有展开或略有展开。(D)</li> <li>■ 没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L)</li> <li>■ 缺乏协调一致，各个方面或部门各行其是。(I)</li> </ul>
10%,15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求。(A)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
30%,35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求。(A)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 开始系统地评价和改进关键过程。(L)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
50%,55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求。(A)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
70%,75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求。(A)</li> <li>■ 方法得到很好的展开，无明显的差距。(D)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求。(A)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul>

### 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 “结果”评分条款评分指南

成熟度百分比	结果
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 没有报告结果，或结果很差。(Le)</li> <li>■ 没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 没有对比性信息。(C)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
10%,15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 结果很少，在少数方面有一些早期的良好绩效水平。(Le)</li> <li>■ 有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T)</li> <li>■ 没有或极少对比性信息。(C)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
30%,35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T)</li> <li>■ 处于获得对比性信息的早期阶段。(C)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
50%,55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。(I)</li> </ul>
70%,75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> </ul>
90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C)</li> <li>■ 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)</li> </ul>

### B.2.3 评分说明

在确定成熟度百分比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。

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。

e) “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。

f) “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.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。

基本要求：  
表达为标题

总体要求：  
表达为提要或主题描述

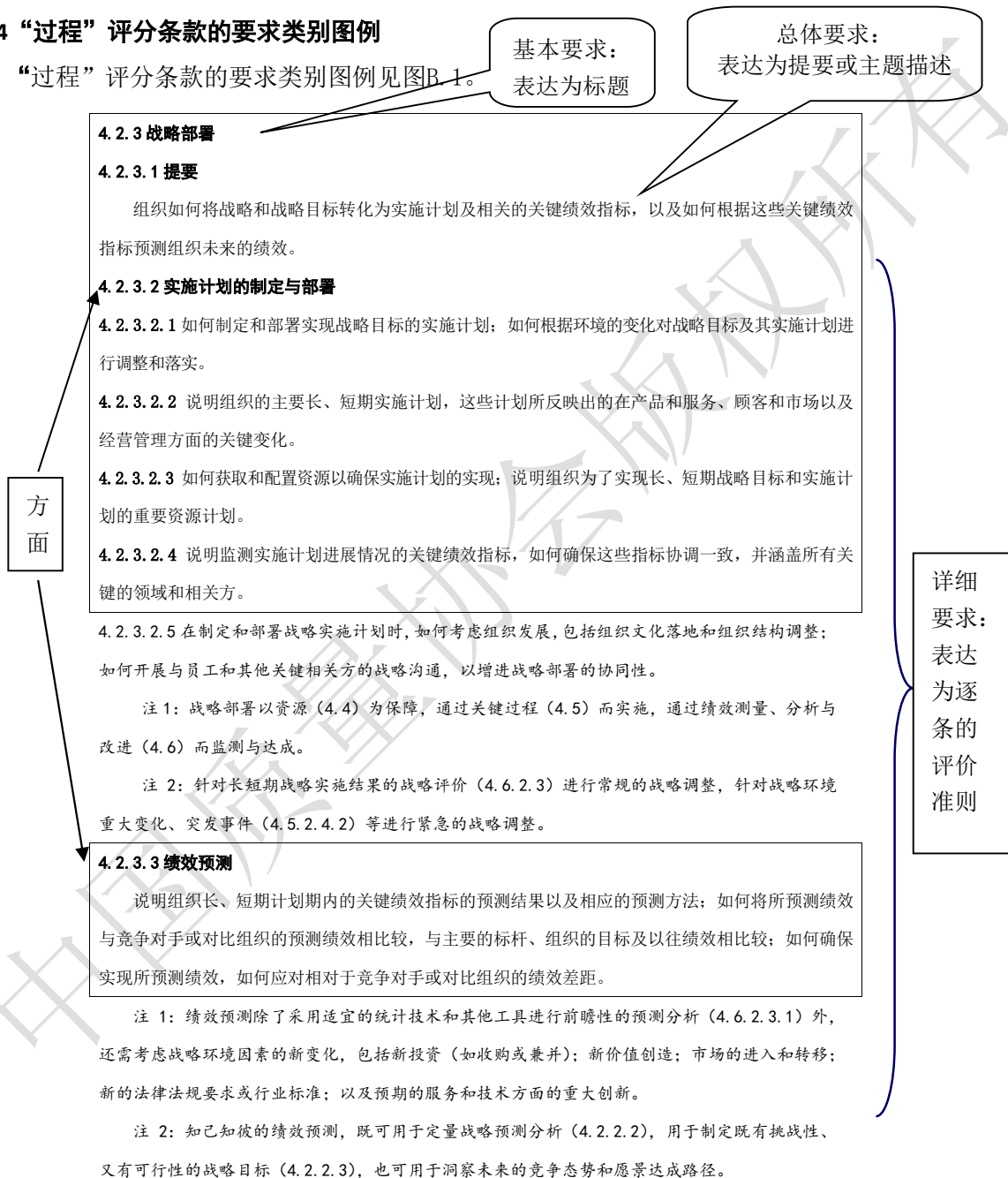


图 B.1 “过程”评分条款的要求类别图

## 参 考 文 献

- [1] GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南
  - [2] T/CAQ 10106-2017 卓越绩效评价准则 服务
  - [3] BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK- manufacturing, service, small business, nonprofit, government (2021-2022)
  - [4] The EFQM Model(2020)
- 

中国质量协会版权所有