第十届宝安区区长质量奖评定标准

宝安区区长质量奖评定委员会秘书处

（深圳市市场监督管理局宝安监管局）

宝安区区长质量奖评定标准

1 范围

本文件规定了宝安区区长质量奖评定标准的模型和内容。

本文件适用于宝安区区长质量奖奖项的评审，为追求高质量和卓越绩效的经济类组织提供自我评价的准则。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

卓越绩效 performance excellence

一种整合化的组织绩效管理方法，能为顾客和利益相关方提供不断改进的价值，提高组织的整体有效性和能力，促进组织和员工的学习，达成组织的可持续发展。

3.2

商业生态系统 business ecosystem

随着各组织越来越多地提供多类别产品和服务，以及超细分工导致单个组织无法独立为消费者提供全套产品，组织必须与利益相关方构建互联互通、相互依赖的供应网络，顾客与组织的关系演变成两者都是产品创意的贡献者和获取者，他们形成共生共赢共益的生态系统，组织的卓越绩效和可持续发展取决于生态系统的集体增长以及组织新的核心竞争力能否适应生态系统的未来环境，使其成为跨行业、领域甚至是全球系统相互关联的一部分。

3.3

利益相关方 stakeholders

组织的行动和成功所影响或可能影响的所有群体，关键的利益相关方可能包括顾客、员工、合作伙伴、协作者、治理机构、股东、捐赠者、供应商、纳税人、管制机构、决策者、基金会、社区、专业团体等。

3.4

管理模式 management model

管理模式是组织高层管理在定义目标，激励成效，协调活动和分配资源方面做出的选择；是定义组织如何管理,如由使命、核心价值观、价值交付链、管理方法、管理模型、管理制度、管理工具、管理程序等组成的管理行为体系结构。

3.5

使命　mission

组织的整体功能即“组织致力于完成的是什么”。使命可以为组织的目标和战略的制定提供依据，可以界定所服务的顾客或市场、所具有的独特能力或所应用的技术。

3.6

愿景　vision

组织所追求的未来状态。愿景描述了组织正在向何处去，希望未来成为什么或被视为什么。通过组织提供的产品或服务，使顾客成为了什么。

3.7

治理　governance

在组织的监管中所实行的管理和控制系统。组织治理包括组织的不同参与者之间的权利和责任划分。公司或组织的章程、议事程序和方针规定了各方的权利和责任划分，阐述了应如何导向和控制组织，以确保所有者/股东和其他利益相关方的责任归属明确、运营活动的透明以及对于所有相关方的公平对待，确保有效的治理对于取得利益相关方及社会的信任以及组织的有效性有着非常重要的意义。

3.8

创新　innovation

为了改进产品、过程或组织有效性以及为顾客和利益相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。成功的组织创新是一个包括开发与知识共享、决策、实施、评价和学习在内的多个步骤的过程。创新的成果是在结果、产品或过程方面的一个不连续或突破性的变化。创新受益于支持性环境、识别战略机会的过程和追求明智的风险的意愿。

3.9

标杆　benchmarks

对于行业内部或外部的类似活动，代表着最佳做法和最佳绩效的过程和结果。标杆一般分为标杆企业、行业最佳数据或行业最佳实践等三种方式，标杆学习（或对标管理）就是组织与标杆进行比较，以获取管理、过程、绩效各方面信息，发现不足并加以改进的过程。

3.10

契合度　engagement

契合是相互依赖，相关关联，互为因果的关联关系。契合度是判明相互联系程度的一种测量方法，契合度越高，这种联系就越紧密。顾客契合（customer engagement）是基于组织能持续地服务顾客需求和建立联系，顾客对组织的品牌和产品供应的投入。员工契合（workforce engagement）是员工从感情上和理智上致力于完成组织的工作、使命和愿景的程度，具有高度员工契合度的组织，通常的特点是具有一个高效执行的工作环境，在此环境下，员工被充分调动，为了顾客的利益和组织的成功竭尽全力。

3.11

整合　integration

计划、过程、信息、资源、员工能力和量能、行动、结果和分析的协调一致，以支持关键的组织目标。只有当一个组织绩效管理系统的各个构成部分都成为充分互联的单元运作时，才能够实现有效的整合。

3.12

运营系统　operation system

运营系统是一个整体，涉及到过程（流程）、组织架构、参与的人员、信息和技术、关键供应商和合作伙伴等相关方，通过对内外部资源的协调进行生产、服务与运营。

3.13

风险防控　risk prevention and control

组织基于战略为中心和持续经营的原则，采取各种措施和方法,预防、处理或降低对达成战略目标及确保有效运营不确定的各种因素。在内部充分整合其他管理手段和方法，实施全面风险管理，对各类风险及时识别、计量、评估、监测、报告、控制或缓释，并建立相关联的管理机制，提高风险防范与控制水平，保障组织战略目标和持续经营的有效达成。

4　标准模型

标准的全部要求形成了一个高质量发展模型，其中的各部分存在着有机联系，并贯穿学习循环、持续改进和结果导向的因果关系。模型意味着要在一种相互关联的组织生态背景下对组织进行管理，组织领导者要树立国际视野，具备系统思维，审视组织与所处生态系统的关系并确定组织的发展方向，设定战略及战略目标和路径，对影响组织成功的关键要素加以整合管理，获得可持续增长，并为经济和社会作出贡献。在变革管理和绩效测量中要关注质量、创新、标准、品牌等成果。标准模型见图1。

图1　高质量发展模型

注1：“组织环境”是组织运行的背景，组织所处的环境、关键影响因素和面临的挑战构成了组织绩效系统的基础；

注2：“核心价值理念”是嵌入到高质量组织中的一系列价值取向和行动准则；

注3：“领导”、“战略”和“顾客”构成导航系统确立方向；

注4：“员工”“创新”和“运营”构成驱动系统注入动力。每个类目涵盖过程和结果两部分，彩色部分分别代表各类目的输出结果。评价“过程”的四个因素为方法、展开、学习和整合。评价“结果”的四个因素为水平、趋势、对比和整合。

注5：“整合”是指模型的所有要素都是相互关联的，并通过对结果的不断测量分析，识别把握因果关系，制定改进方案，使每个要素都能达成有效结果，从而完成组织战略目标，保障组织使命愿景的实现。核心价值理念是标准的基础，嵌入在标准条目里。

5 标准内容

5.1 组织环境

组织所面临的内外部环境条件和组织关系，是组织运行的关键影响因素。

a）组织概况：包括组织的使命、愿景和价值观、组织文化特征、业务范围、产品与服务、规模实力、组织结构（组织领导系统和治理机构）、员工概况等；

b）竞争环境：包括宏观环境、关键顾客群及其需求、产业发展趋势、竞争形势、战略方向、创新、供应网络等；

c）组织能力：包括管理模式优势、技术与品牌优势、核心竞争力、顾客满意水平、行业地位或社会影响力等；

d）改进系统：描述组织绩效改进系统，以及结合组织的产品和服务特点、文化特点所形成的特色管理模式、方法和信息化技术。

5.2 领导

5.2.1 概述

本条款用于评价组织的高层领导个人及团队如何发挥领导作用，评价组织的治理情况以及如何确立和履行组织的社会责任，评价如何应用领导的结果循环改进组织的领导系统和提升治理能力。

5.2.2 文化引领

高层领导带领组织确立以使命、愿景和价值观为核心的企业文化体系，通过多种形式持续有效地开展价值观传播、文化建设和绩效管理，实现组织目标。

a）文化建立：组织识别社会期望、确立自身使命，构筑特有文化价值体系（包含使命、愿景、价值观等），清晰指引未来方向；

b）文化传递：高层领导积极推动组织文化的沟通、传递并践行，在组织内外形成共识，激发员工内驱力；

c）机制保障：推动组织文化在全员中贯彻落实，营造一种顾客和员工契合、守法、诚信、双向沟通、尽责、创新、绩效导向和持续改进，以及重视组织和个人学习的氛围，保障决策执行和目标达成；

d）文化发展：根据组织的发展状况、环境变化持续完善文化价值体系，保持应有的价值导向和方向引领作用，实现组织使命。

5.2.3 组织治理

组织建立规范而有效的治理体系，通过为顾客、利益相关方和社会做出贡献带动组织可持续发展。

a）治理结构：根据组织的发展战略，基于信息化等技术，考虑采取适宜的组织形态，保持组织的敏捷性和高效运营；

b）治理规范：从组织保障、制度保障、监控体系等方面建立崇信守法、公开透明的治理机制，承担质量安全责任，实现合规运营和良好道德行为；

c）风险防控：系统识别组织发展中可能面临的经营风险，采取有效防控举措，保障组织可持续性；

d）治理优化：建立高层领导的考核机制和领导层的继任计划，不断完善治理体系，并积极履行对

环境、经济、社会的责任。

5.2.4 领导的结果

概述组织文化建设、组织治理水平等结果。重点关注企业文化推行活动和成效、组织规模、盈利能力、资本保值增值、诚信守法、产品安全、运营风险与财务风险指标、出口创汇、品牌价值、行业排名、社会贡献以及履行经济、环境、社会责任等指标的绩效结果。

5.3 战略

5.3.1 概述

本条款用于评价组织的战略及其目标的制定、部署、调整及进展监测情况，评价如何应用战略的结果循环改进组织的战略管理系统和提升战略策划、管控能力。

5.3.2 战略制定

组织结合当前和长远发展定位，科学制定合理的战略规划。

a）战略分析：分析宏观环境、行业环境、竞争环境、顾客需求以及内部环境的变化趋势，识别组织的发展机会和面临的挑战，以及组织的核心竞争力和优劣势，识别组织的风险和关键战略机会；

b）战略定位：从把握机遇应对挑战出发，确定关键成功因素，科学地设定组织的发展定位，找准组织发展方向和形成切实可行的运营管理模式；

c）战略目标：以愿景为导向，明确组织的战略和战略目标，发挥组织现有优势并培育未来的核心竞争力；

d）目标分解：设定长、短期目标值及完成时间表，保证战略目标可测量并平衡各相关方利益。

5.3.3 战略实施

组织依据战略规划和战略目标科学制定具体实施方案，包括各业务板块和关键职能的具体行动计划（或子战略），并科学合理地采取必要措施予以保障落实。

a）战略部署：围绕落实战略规划，制定战略实施计划，将目标和任务科学合理地逐层分解；

b）资源调配：合理调配、整合内外部资源，包括必要的财务、人力、知识、技术、信息、设施、外部关系资源等，提供战略规划所需资源保障；

c）战略监测：建立基于战略目标的绩效管理体系，动态监测和评估战略规划的执行过程和实施效果，识别差距；

d）战略调整：依据变化和识别的差距，适时在行动中修正战略，保持前瞻性、适用性和灵活性。

5.3.4 战略的结果

概述组织战略和战略目标达成情况以及竞争力提升的结果。重点关注主要的财务、市场、产品和运营业绩的战略指标、目标达成率、计划完成率、专有技术或产品增加数量、新产品销售占比、新市场销售占比、新增业务占比、行业地位、资源能力提升等指标的绩效结果。

5.4 顾客

5.4.1 概述

本条款用于评价组织确定顾客（服务对象，以下同）和市场的需求、期望和偏好以及建立顾客关系、确定影响顾客满意度和契合度的关键因素的方法，评价如何应用顾客与市场的结果循环改进组织的顾客与市场管理系统并提升顾客契合度的能力。

5.4.2 顾客服务

组织及时准确掌握市场和顾客信息并交付符合需要的产品与服务。

a）顾客识别：组织基于其战略定位及产品与服务特性识别当前及未来的目标市场与顾客群，包括竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场；

b）顾客了解：倾听顾客声音，识别不同顾客群体对产品和服务的关键需求，运用到从产品与服务的开发到交付使用的全过程，以满足顾客期望；

c）顾客支持：建立有效的、涵盖全顾客生命周期的顾客服务和企业管理机制，有效管理顾客投诉，定期评价顾客的满意度和忠诚度，并针对顾客的不满意进行改善；

d）服务优化：定期评估并不断完善其倾听顾客声音、市场开发与顾客关系管理系统。

5.4.3 顾客增值

组织围绕顾客所关注的价值有效创新从而持续赢得市场。

a）顾客文化：顾客导向的理念在全员中得到贯彻，各部门、各层级都理解顾客需求，持续提升服务顾客的能力，并主动协作以服务顾客；

b）价值识别：倾听顾客声音，识别未来的或未被开发的市场和顾客潜在需求，提供顾客期待的或有魅力的产品和愉悦的服务；

c）价值实现：开发、识别、分析和确定不同顾客群体的关键需求及其关键价值点，针对关键需求及其关键价值点重要度进行排序和组合，寻找精确的产品定位，进行价值创新，提供独特的、创新的产品和服务体验，满足或超越顾客的期望；

d）价值提升：组织有效管理和提升品牌形象，持续满足甚至超越顾客期望，树立品牌形象与口碑信誉。

5.4.4 顾客的结果

概述组织开发顾客和市场，以及为顾客增值的结果，可提供如营销与服务网点数量、关键顾客数量、顾客满意度、顾客忠诚度、市场渗透率、市场占有率、新市场开发率、顾客服务水平、行业排名、品牌价值等方面指标的绩效结果。

5.5 员工

5.5.1 概述

本条款用于评价组织如何建立有利于高绩效的员工环境（员工文化、以人为本）和系统（具体的管理方法），通过有效的员工管理，实现员工契合，评价如何应用员工的结果持续优化和改进组织，发挥员工的最大效能以达成组织的战略目标。

5.5.2 员工管理

组织从员工预测、日常管理、绩效导向等方面建立合理的员工规划与管理体系。

a）量能预测：依据业务特征、战略发展需要，从数量、结构、能力等方面合理进行人员配置与需求规划，实现员工投入与战略发展的动态匹配；

b）管理机制：建立一套员工选、育、任、用、留的管理制度与方法，支持组织和员工高绩效工作；

c）权益保障：采取有效措施保障员工的职业健康安全、合法权益与福利，重视对员工满意或不满意因素的识别、改进，以建立更有效的员工契合管理体系；

d）绩效管理：建立科学的薪酬管理和绩效管理机制，实施适宜的激励政策，引导全员致力于组织战略目标和业务目标的达成。

5.5.3 员工赋能

组织注重员工的培养、发展，激发其潜能以实现组织的使命和愿景。

a）人本文化：营造以人为本的文化，建立员工授权机制，激励员工的积极性、主动性和创造性，促进员工与组织共同成长；

b）员工支持：基于战略和业务发展需要，识别和提升员工的能力以支持组织的生存与发展，开展针对性的组织学习和个人学习，建立员工培训发展体系，帮助员工提高技能和胜任能力；

c）员工发展：建立员工职业生涯管理机制，指导员工明确自己的目标发展路径，制定组织关键人才接班计划；

d）新型组织：定期评估和改进员工管理体系，持续探索充满活力的组织机制，为组织的持续成功打造专业有素的人才队伍。

5.5.4 员工的结果

概述员工管理、员工赋能的结果。重点关注员工满意度或契合度、员工培训与技能水平、高端人才数量、员工离职率、员工晋升率、员工薪酬福利发展水平、人均产值、人均利润、人才竞争力等方面指标的绩效结果。

5.6 创新

5.6.1 概述

本条款用于评价组织如何建立创新系统和营造良好创新生态，形成可持续创新力。评价如何应用创新的结果循环改进组织的创新体系和提升组织的创新能力。

5.6.2 创新系统

组织建立创新管理体系、培育创新文化，将创新融入到组织文化与日常工作中。

a）创新环境：实施创新驱动发展战略，培育创新环境，形成崇尚创新、宽容失败的文化理念；

b）创新机制：制定创新激励制度与措施，加大创新所需资源投入，以技术创新为龙头推动核心竞争力提升、产品创新和升级换代；

c）创新形式：鼓励和推动多层面、多维度、多形式的创新与改进，更加灵敏地应对环境形势变化；

d）成果转化：建立有利于创新成果转化的有效机制，使创新活动步入良性循环。

5.6.3 创新生态

组织开展知识管理和创新管理，基于产业链整合发展和合作创新，营造良好创新生态，形成可持续创新力。

a）创意来源：组织有意识地收集、评估并转化各种来源的创意，迅速响应技术和市场的早期变化；

b）知识管理：注重对组织知识的积累、管理、共享及在创新中的运用；

c）创新管理：注重创新风险的控制、知识产权的管理与保护；

d）创新网络：立足组织、产业链和社会共同发展，积极打造开放、共享的创新生态，从创新追随到创新赶超、创新引领，形成领先的创新能力。

5.6.4 创新的结果

数量、新产品/新服务占比、创新领先优势（技术、制度、模式等）以及其他创新成果量化的经济价值或社会效应等方面的绩效结果。

5.7 运营

5.7.1 概述

本条款用于评价组织如何设计、实施、改进和创新运营系统，实现组织高质量的运营。

5.7.2 运营系统

组织建立并持续优化其运营与管理系统。

a）运营设计：在对核心竞争力和价值链进行分析的基础上，设计组织的运营系统。设计围绕战略定位，以实现组织的战略目标为指引，以最大化地为顾客和组织创造价值为原则，充分考虑提升组织的敏捷应变性，包括主要的业务流、关键价值创造过程和关键支持过程，以及内部业务过程和外部合作形式；

b）过程设计：识别内外部关键价值创造过程和关键支持过程（统称关键过程）的具体要求。以顾客为导向，考虑可能的变化并保持敏捷性，明确关键过程的要求和绩效指标，确保这些要求和绩效指标清晰并可测量；

c）过程实施：实施关键过程，协调运作，持续监控过程运作，以确保组织的日常运作能满足过程设计的要求，运用适宜的信息化和智能化技术和管理手段进行测量、评价、分析和改进，提升运营系统和关键过程绩效，巩固和发展组织的核心竞争力；

d）运营变革：根据组织外部环境的变化和业务发展趋势，定期评价组织运营系统的适宜性和有效性，推动运营变革，适时进行企业再造和流程优化，学习与应用最佳实践，促进运营系统不断迭代升级。

5.7.3 营运效率

组织应重视高质量运营，持续提升运营效率，为顾客提供更高质量的产品和服务，保障信息系统和智能化设备的安全，建立安全和应急管理系统有效应对安全或突发事件，保证组织运营的持续和高效。

a）过程效率：有序平衡顾客需求和运营成本/效率，保障组织可持续经营。应用系统的运营效率的管理方法，强化运营管理能力，协调和优化资源配置，建立和有效管理供应链，控制运营成本，满足顾客需求和达成运营目标；

b）质量管理：倡导先进的质量文化，设立质量方针、目标和质量组织，制定和实施更高的质量标准规范，采用先进的质量理论、方法和工具，适时运用智能化和信息化技术手段，推动组织内进行全面的、全员的、全过程的质量改进和创新，健全和优化质量管理体系，确保提供优质的产品和服务；

c）信息安全：对信息系统和智能化设备进行有效管理，确保信息及网络安全，确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性，以及数据、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；

d）安全与应急系统：提供安全的运营环境，建立安全和应急响应系统，确保在灾害或紧急情况下能有足够的准备以预防和处理事故的发生，必要时将信赖的供应商和合作伙伴纳入到安全和应急准备系统进行考虑，以保证企业持续经营。

5.7.4 运营的结果

概述组织在运营有效性、运营效率、运营质量、运营安全方面的结果，可提供如关键过程有效性和效率、运营质量水平、经营利润、成本费用、信息安全水平、安全事故、应急响应效率等方面的绩效结果。

附　录　A
（规范性）
评审细则

A.1　总则

评审细则对应标准列出了六个评价类目及其基本要求、总体要求以及详细要求，代表了组织管理运营在广度、深度上的不同层次：

a）基本要求是每个类目的核心主题；

b）总体要求是核心主题展开的主要内容；

c）详细要求提供了更细致的观察点；

d）根据组织不同层次的发展水平（成熟度），评价在相应的层面上展开。

注：由于评审细则是开放而非限定性的，故评审员在实际操作中，仍需遵循统一性和灵活性相结合的原则，综合各层次要求、彼此间的联系及组织的特性加以评判，更深入地满足评价要求能得到更高的成熟度评分。

A.2　类目

A.2.1　过程（活动）要求

过程（活动）要求体现了基于行动的学习创新，评审时可重点参考但不局限于所列内容，鼓励组织以更具创新性、适宜性的方法来满足要求。更多、更详实、更有力的佐证材料更利于评审员做出判断。

A.2.2　结果（绩效）要求

结果（绩效）要求检查组织的关键业绩及改进情况，应注意评审细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应根据自身实际选择若干核心指标，并尽可能提供不少于3个连续年度数据，以及行业比较（标杆、竞争对手或行业平均水平）情况；应注意常规经济指标、行业通用指标是必不可少的。更充分、更有代表性的指标，以及更好的结果、趋势及比较优势有助于更准确的评价。

A.3　系统的思路

评审应具备系统的思路：

a）标准的六个类目共同构成组织可持续发展系统的六个方面，六个方面充分互联是有机的整体；

b）针对评价要求能采用系统的方法，即有可重复的评价、改进、学习共享机制并实现持续优化。

A.4 评审细则

表A.1给出了评价类目的评价要求和方法。

表A.1 评价要求

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th colspan="2">评价要求</th><th>方法</th></tr>
<tr><td rowspan="12">1</td><td colspan="4">5.2 领导(80分)</td></tr>
<tr><td rowspan="6">5.2.2
文化引领
(20分)</td><td colspan="2">基本要求：高层领导带领组织确立以使命、愿景和价值观为核心的企业文化体系，通过多种形式持续有效地开展价值观传播、文化建设和绩效管理，实现组织目标。</td><td rowspan="11">适用过程评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）文化建立
组织识别社会期望、确立自身使命，构筑特有文化价值体系（包含使命、愿景、价值观等）；</td><td>高层领导识别组织使命，立足长远发展，从宗旨、使命、愿景、价值观、核心理念等方面构建文化价值体系；
注重从标准引领、创新驱动、绿色低碳、内生增长等特质上培育组织的长期竞争力；
组织文化理念易于理解，符合需要，引领组织迈向卓越。</td></tr>
<tr><td>b）文化传递
高层领导积极推动组织文化的沟通、传递并践行；</td><td>高层领导通过内外沟通、品牌推广、信息传播等活动，将组织文化传递到员工及利益相关方；
高层领导以其个人言行践行组织文化，起到示范作用；
有针对性地开展文化活动，在组织内外获得文化认同，激发员工内驱力。</td></tr>
<tr><td>c）机制保障
推动组织文化在全员中内化于心、固化于制、外化于形、实化于行；</td><td>建立组织文化保障机制，采用规章制度、行为规范等形式予以固化；
通过教育、评价与奖惩等措施，引导员工遵循文化理念，营造顾客和员工契合、守法、诚信、双向沟通、尽责、创新、绩效导向和持续改进，以及重视组织和个人学习的良好氛围，促进全员共同致力于达成组织目标。</td></tr>
<tr><td>d）文化发展
领导根据组织的发展状况、环境变化持续完善其文化价值体系。</td><td>高层领导定期审视组织文化相对于组织发展的适宜性，适应形势任务变化和战略调整需要加以改进、完善，使保持其应有的价值导向性和方向引领作用；
注重品牌建设，注入鲜明的文化内涵和特征，使其为社会所认知。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">5.2.3
组织治理
(20分)</td><td colspan="2">基本要求：组织建立规范而有效的治理体系，通过为顾客、利益相关方和社会做出贡献带动组织可持续发展。</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）治理结构
根据组织的发展战略，基于信息化等技术，考虑采取适宜的组织形态；</td><td>按照现代组织制度的要求建立适宜的治理架构和议事规则；
明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制，同时拥有快速应变能力和高效运营。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th>评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td rowspan="3"></td><td>b）治理规范
从组织保障、制度保障、监控体系等方面建立诚信守法、公开透明的治理机制；</td><td>严格执行适用的法规、政策和标准规范，履行质量安全责任，确保合法合规运营；
采取监督、审计等有效管控措施，监测关键业务活动的合规情况；
积极推动道德建设，确保良好道德行为，在某些方面成为行业楷模。</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>c）风险防控
系统识别组织发展中可能面临的经营风险，采取有效防控举措；</td><td>从业务可持续出发，识别和评估关键的政策、法律、技术、战略、运营、财务等风险，健全内控体系或风险管理体系；
有针对性采取防控和预警措施，有利于规避风险，降低损失。</td></tr>
<tr><td>d）治理优化
建立高层领导的考核机制和领导层的继任计划，不断完善治理体系。</td><td>按组织愿景、使命及战略对领导进行考核，积极培养未来领导并建立高层继任计划；
对产品、服务和运营可能对社会产生的不利影响提前识别并主动改善；
主动履行组织的经济、社会、环境等公共责任，例如可再生资源使用、废弃物回收利用、减排等；对领导及治理机构成员进行评价推动领导力和治理水平持续提升，完善治理体系。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">5.2.4
领导的结果
（40分）</td><td colspan="2">基本要求：组织文化建设、组织治理水平等结果。</td><td rowspan="3">适用结果评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>文化推动传递、愿景/使命达成、文化认同相关结果；
治理成效、风险防控、治理优化相关结果。</td><td>企业文化推行活动、参与人数；愿景/使命相关的组织规模、盈利能力、资本增值保值、品牌价值、行业排名；
文化认同及行为规范等相关结果；
违规违纪事件、内外部审计、诚信评价、道德相关投诉、产品安全、营运风险指标、财务风险指标，出口创汇、纳税、社会贡献以及履行经济、环境、社会责任等相关结果；
可将结果按照组织的单位进行细分。应当包括适当的比较数据。</td></tr>
<tr><td rowspan="5">2</td><td colspan="4">5.3 战略（85分）</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5.3.2
战略制定
（25分）</td><td colspan="2">基本要求：组织结合当前和长远发展定位，科学制定合理的战略规划。</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）战略分析
分析宏观环境、行业环境、竞争环境、顾客需求以及内部环境的变化趋势，识别组织的发展机会和面临的挑战；</td><td>积极关注政府政策及法律、经济环境、科技发展、社会发展、关注市场、消费需求、行业及竞争对手等各方面潜在的变化以把握机遇，以及组织的核心竞争力和优劣势，识别组织的明智的风险和关键战略机会和挑战；
合理采用预测、评估等有效方法，预判未来业务方向，敢于承担明智的风险；</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th>评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="10"></td><td rowspan="3"></td><td>b）战略定位
从把握机遇应对挑战出发，确定关键成功因素，科学地设定组织的发展定位和策略；</td><td>基于关键成功因素的梳理和长期发展能力所需，选择中长期战略方向；
顺应新科技革命、智能化、数字化、循环经济等趋势，把握产品、业务、运营模式等方面可以尝试的创新机会；
提出如市场营销、品牌、技术、运营、国际化、服务化等方面的战略重点，找准组织发展方向和形成切实可行的运营管理模式，从资源要素拉动向创新驱动、外延扩展到内涵提升转型。</td><td rowspan="10">适用过程评分指南</td></tr>
<tr><td>c）战略目标
以愿景为导向，明确组织的战略和战略目标；</td><td>按愿景阶段性目标及战略定位，制定关键战略目标/发展目标，发挥组织现有优势并培育未来的核心竞争力，目标设定上合理兼顾长短期利益、利益相关方（顾客/服务对象、股东/上级部门、员工、供应商与合作伙伴、社会）需求；</td></tr>
<tr><td>d）目标分解
设定长、短期目标值及完成时间表。</td><td>将目标转化为具体测评指标，保证战略目标可测量并平衡各相关方利益，把握住业绩驱动因素（营利性组织如财务、市场、运营、成长等维度，非营利性组织如公民、社会、员工、运营等维度）；
设定时间进度和阶段目标，确保战略/规划进展可期、可控。</td></tr>
<tr><td rowspan="7">5.3.3
战略实施
（20分）</td><td colspan="2">基本要求：组织依据战略规划和战略目标科学制定具体实施方案，包括各业务板块和关键职能的具体行动计划（或子战略），并科学合理地采取必要措施予以保障落实。</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）战略部署
围绕落实战略规划，制定战略实施计划；</td><td>将目标和任务科学合理地逐层分解，战略/规划转化为如技术发展、资源整合、品牌塑造、渠道建设等策略或业务计划并下达；
分配各部门职责以促进协作，分解总目标以逐级支撑；各层级相应制定行动方案，保障执行效果。</td></tr>
<tr><td>b）资源调配
合理调配、整合内外部资源；</td><td>合理预测及调配包括必要的财务、人力、知识、技术、信息、设施、外部关系、合作伙伴以支撑战略；提供战略规划所需资源保障；
具有获取新资源的计划（如并购、融资、改制，以及利用外部网络、联盟资源、知识等）。</td></tr>
<tr><td>c）战略监测
建立基于战略目标的绩效管理体系；</td><td>建立一套动态监测和评估战略规划的执行过程和实施效果的绩效管理体系，识别差距；
合理的绩效测评体系以跟踪业务计划的进展；
就识别的差距采取分析、改进和验证等措施。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th>评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="5"></td><td></td><td>d）战略调整
依据变化和识别的差距，适时在行动中修正战略。</td><td>采用管理评审、定期考核、标杆比对等方法对战略/规划管理机制的有效性进行周期性评价；
保持战略的前瞻性、适用性和灵活性。面对变化按需响应，在行动中及时调整、丰富或修正战略，保持战略/规划的前瞻性、灵活性。</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">5.3.4
战略的结果（40分）</td><td colspan="2">基本要求：组织战略和战略目标达成情况以及竞争力提升的结果。</td><td rowspan="3">适用结果评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>组织战略和战略目标达成的结果；组织竞争力提升的结果。</td><td>战略目标达成率、计划完成率；
受战略影响的主要绩效如：财务、市场、产品和运营业绩、专有技术或产品增加数量、新产品销售占比、新市场销售占比、新增业务占比、行业/品牌地位、顾客价值提升、效率/效能提升、规模扩张、资源能力提升等指标的绩效结果；
可将结果按照组织的单位进行细分。应当包括适当的比较数据。</td></tr>
<tr><td rowspan="6">3</td><td colspan="4">5.4 顾客（85分）</td></tr>
<tr><td rowspan="5">5.4.2
顾客服务（20分）</td><td colspan="2">基本要求：组织及时准确掌握市场和顾客信息并交付符合需要的产品与服务。</td><td rowspan="5">适用过程评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）顾客识别
组织基于其发展方向及产品与服务特性识别当前及未来的目标市场与顾客群；</td><td>按商业生态圈的供应网络，识别组织所提供产品、服务的特性；
基于差异性，如政策、经济水平、地域分布、社会习俗、人口特征等，甄别市场和顾客/服务对象群体；
包括产品和服务的潜在顾客和同类竞品的顾客；</td></tr>
<tr><td>b）顾客了解
倾听顾客声音，识别不同顾客群体对产品和服务的关键需求；</td><td>研究顾客群，建立倾听不同顾客群体声音的渠道，如访谈、网络或社群调查等，获取当前的、潜在的、竞争对手的顾客有关体验、需求与期望的信息；
利用顾客研究与顾客反馈信息，包括满意和不满意的信息，将其应用于推动从产品与服务的开发到交付使用的全过程，产品与服务特征可能包括功能、价格、可靠性、价值、交付、及时性、产品定制化、易用性、客户或技术支持以及销售关系，解决顾客所关注的问题。</td></tr>
<tr><td>c）服务支持
建立有效的、涵盖全顾客生命周期的顾客服务和企业管理机制；</td><td>从接触、沟通、快速反应、投诉处理或服务保障等方面，持续建立涵盖全顾客生命周期的健全顾客服务机制；
有效、快速处理顾客的投诉和要求，积累和分析投诉信息，针对重大和重复的问题进行改进；
根据不同顾客群体的关键满意要素定期进行顾客满意度和忠诚度评价，并针对顾客的不满意度进行改善。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th>评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="6"></td><td></td><td>d）服务优化
定期评估并不断完善其倾听顾客声音、市场开发与顾客关系管理系统。</td><td>通过如会员制、社群传播、衍生服务等多种方式增强顾客粘性；持续完善市场开发与顾客关系管理系统(可包括市场调研、市场大数据应用、市场推广、营销管理、渠道管理、顾客增值/个性化服务，顾客支持机制等)，并从信息透明、交互、品牌体验，以及鼓励顾客参与决策、开发等方面，建立更深入的了解信赖关系。</td><td rowspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">5.4.3
顾客增值
(25分)</td><td colspan="2">基本要求：组织围绕顾客所关注的价值有效创新从而持续赢得市场。</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）顾客文化
顾客导向的理念在全员中得到贯彻；</td><td>理解质量由顾客评价，将顾客增值作为最佳经营和绩效评价标准，倡导全员将顾客导向理念贯彻到为顾客提供服务、增加价值的各项活动中；
各部门了解顾客需求、自身职责及可以发挥的作用，提升员工服务顾客的技能，在为顾客服务中主动协助。</td></tr>
<tr><td>b）价值识别
倾听顾客声音，识别未来的或被开发的市场和顾客潜在需求；</td><td>从市场“盲点”、顾客“痛点”、顾客“偏好”、关键价值点等各方面挖掘未来市场和顾客的需求，对顾客关键需求和关键价值因素进行甄别，进行价值创新，提供顾客期待的或有魅力的产品和愉悦的服务。</td></tr>
<tr><td>c）价值实现
开发、识别、分析和确定不同顾客群体的关键需求及其关键价值点，针对关键需求及其关键价值点重要度进行排序和组合，寻找精确的产品定位；</td><td>根据识别、分析和确定不同顾客群体的关键需求及其关键价值点因素进行甄别和重要度排序，进行价值创新，产生更精准的市场策略，个性化产品与服务或业务创新的成果，为顾客创造出附加价值，如高性价比的产品或服务、有魅力的、惊喜的产品或功能、愉悦的体验服务、关键需求或价值因素组合的产品或服务、一站式服务、一体化解决方案等，满足或超越顾客的期望，建立顾客印象深刻的、显著差异化的品牌，以赢得良好的顾客口碑和市场业绩；
满足或超越顾客的期望，建立顾客印象深刻的、显著差异化的品牌，以赢得良好的顾客口碑和市场业绩。</td></tr>
<tr><td>d）价值提升
组织有效管理和提升品牌形象。</td><td>持续满足甚至超越顾客期望；
制定与组织战略一致的品牌发展规划，推进组织的品牌建设和保护，通过提供优质的产品和服务，塑造品牌个性和特征，提高组织的品牌知名度、美誉度和忠诚度，形成品牌优势并发挥出品牌效应，不断树立起行业领军者品牌。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th colspan="2">评价要求</th><th>方法</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">5.4.4
顾客的结果（40分）</td><td colspan="2">基本要求：组织开发顾客和市场，以及为顾客增值的结果。</td><td rowspan="3">适用结果评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>提供产品与服务、市场开发、市场地位、品牌表现、顾客满意度和忠诚度方面的绩效结果。</td><td>提供如产品和顾客服务的结果、营销与服务网点数量、市场渗透率、市场占有率、行业排名、新市场开发率、新业务销售占比、关键（战略）顾客数量、顾客服务水平、顾客满意度、顾客忠诚度、顾客投诉数量、顾客投诉处理满意度、品牌价值等方面指标的绩效结果；
包括结果在产品种类、客户群和市场细分、适当的比较数据。</td></tr>
<tr><td rowspan="8">4</td><td colspan="4">5.5 员工（75分）</td></tr>
<tr><td rowspan="7">5.5.2
员工管理（15分）</td><td colspan="2">基本要求：组织从员工预测、日常管理、绩效导向等方面建立合理的员工规划与管理体系。</td><td rowspan="7">适用过程评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）量能预测
依据业务特征、战略发展需要，从数量、结构、能力等方面合理进行人员配置与需求规划；</td><td>依据业务特征、战略发展需要，从识别未来组织结构、能力模型、并评估数量等方面，预测当前和未来的人力资源需求；
制定长短期人力资源计划，合理确定人员编制、预算，保持与业务相匹配对组织的战略规划形成支撑。</td></tr>
<tr><td>b）管理机制
建立一套员工选、育、任、用、留的管理制度与方法；</td><td>有员工招聘、培育、任命、使用和保留相关制度规范；
动态调整人力资源政策，设定岗位体系、职称职级体系、任职资格标准、人才评估工具、人才培育计划、轮岗转岗升职机制等以吸引人才。</td></tr>
<tr><td>c）权益保障
采取有效措施保障员工的职业健康安全、合法权益与福利；</td><td>为员工提供安全健康的工作环境、适宜的薪酬福利，保障员工的合法权益；
采取如员工满意度调查、民主评议等方法，了解员工满意或不满意的关键因素并根据需要做出改进，提升员工的主观能动性。</td></tr>
<tr><td>d）绩效管理
建立科学的薪酬管理和绩效管理机制。</td><td>合理建立员工薪酬管理，包括薪酬水平、薪酬结构、与绩效管理整合的机制等；
并建立与组织发展方向一致的绩效管理机制，客观实施绩效评价并正向激励；
从考核反馈、绩效辅导等方面帮助员工提升业绩，进而提高组织绩效。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th colspan="2">评价要求</th><th>方法</th></tr>
<tr><td rowspan="6"></td><td rowspan="6">5.5.3
员工赋能
（20分）</td><td colspan="2">基本要求：组织注重员工的培养、发展，激发其潜能以实现组织的使命和愿景。</td><td rowspan="6"></td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）人本文化
营造以人为本的文化；</td><td>组织的文化体现以人为本理念，强调组织价值与员工价值的共性；
倡导开放多元、沟通合作的组织氛围；
有促进员工参与管理和自我管理的机制措施，如向一线团队授权，鼓励员工反馈及积极采纳员工意见、激发员工潜能，帮助组织保持活力。</td></tr>
<tr><td>b）员工支持
基于战略和业务发展需要，识别和提升员工的能力以支持组织的生存与发展；</td><td>着眼能力需求和业务发展需要，建立富有实效的员工学习、培训、发展体系，包括职业化训练和职业精神的培养；
针对性的组织学习和个人学习、支持员工参与组织对员工学习与成长体系的规划，并确保合理的资源投入，系统性评估和改进学习培训项目，帮助员工提高技能和胜任能力。</td></tr>
<tr><td>c）员工发展
建立员工职业生涯管理机制；</td><td>开设并打通有利于人尽其才的职业成长通道，如职称评定、积分晋升、职族交流等；
关注人才梯队形成，注重战略型人才的引进，制定组织关键人才接班计划、保障关键人才的供给；
采取如内部创业、自主经营等方式，引导员工利用其智慧、资源、网络为组织做出更大贡献。</td></tr>
<tr><td>d）新型组织
定期评估和改进员工管理体系，持续探索充满活力的组织机制。</td><td>建立支持战略发展的组织机制，持续探索充满活力的组织运行机制以及创新的内外部协作方式，如扁平化组织、矩阵型组织、网络型组织、平台化组织等；
采用更灵活、有效的机制如一线授权、员工持股等激发员工的活力，从个人绩效和组织绩效相一致来持续评估、改进员工开发与管理体系，促进员工与组织共同成长。</td></tr>
<tr><td rowspan="3">5.5.4
员工的结果（40分）</td><td colspan="2">基本要求：员工管理、员工赋能等结果。</td><td rowspan="3">适用结果评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>量能管理、选、育、任、用、留、权益保障、绩效管理相关结果；
人本文化、员工支持、员工赋能相关结果。</td><td>关键人才比重、专业技术人才规模、高级人才增加、关键岗位离职率、出勤率、空岗率，最低工资标准、薪酬福利水平、工伤事故，员工沟通、适岗率、员工满意度、员工投诉、绩效考核成功率、劳动生产率、人均产值、人均利润、万元工资与收入比例等；
员工提案数量、建议采纳率、培训资源投入、培训覆盖率、人均培训时数、培训满意度，培训效益评估、晋升率、后备人才数量、受奖励人数、职业资格获取率等；
其中可包括员工的多样性、员工群体和细分、适当的比较性数据。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th colspan="2">评价要求</th><th>方法</th></tr>
<tr><td rowspan="12">5</td><td colspan="4">5.6 创新（90分）</td></tr>
<tr><td rowspan="5">5.6.2 创新系统（25分）</td><td colspan="3">基本要求：组织建立创新管理体系、培育创新文化，将创新融入到组织文化与日常工作中。</td><td rowspan="11">适用过程评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td colspan="2">详细要求</td></tr>
<tr><td>a）创新环境
实施创新驱动发展战略，培育创新环境；</td><td colspan="2">将创新驱动战略纳入到组织中长期战略规划；
倡导崇尚创新、宽容失败、敢于暴露问题、勇于自我超越等创新理念，营造良好创新文化；
提出明确的创新或业务目标和可执行的创新计划。</td></tr>
<tr><td>b）创新机制
制定创新激励制度与措施，加大创新所需资源投入；</td><td colspan="2">制定创新激励制度与措施，如设立质量奖、奖励发明创造、鼓励合理化建议等；
以技术创新为龙头推动核心能力提升、产品创新和升级换代，优先创新所需资源配给，如科研经费、信息化投入、领军人才引进等；
聚焦关键技术、标准、产品与特色化服务等，立项推动创新专项。</td></tr>
<tr><td>c）创新形式
鼓励和推动多层面、多维度、多形式的创新与改进；</td><td colspan="2">合理采取技术引进、技术合作、技术自主等模式，形成具备市场适应性的产品技术体系；
面向前沿领域，布局基础研究，推动突破性创新、颠覆式创新；
协调推进观念、制度、组织形态、管理方式、流程与方法等的融合创新，提升组织持续创新的系统能力，更加灵敏地应对环境形势变化。</td></tr>
<tr><td>d）成果转化
建立有利于创新成果转化的有效机制。</td><td colspan="2">建设促进创新成果向商业或社会价值转化的机制和能力如工程化、商业开发、技术许可等；
创新成果已产生价值，创新活动步入良性循环。</td></tr>
<tr><td rowspan="5">5.6.3 创新生态（25分）</td><td colspan="3">基本要求：组织开展知识管理和创新管理，基于产业链整合发展和合作创新，营造良好创新生态，形成可持续创新力。</td></tr>
<tr><td colspan="2">总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td colspan="2">a）创意来源
组织有意识地收集、评估并转化各种来源的创意；</td><td>采取多种方式，如创新实验室、创意大赛、标杆学习等，有意识地收集各种内、外部来源的创意，以便迅速响应技术和市场的早期变化，持续追踪经济、技术演变趋势，找到潜在的创新信息，评估后应用到组织的创新活动中。</td></tr>
<tr><td colspan="2">b）知识管理
注重对组织知识的积累、管理、共享及在创新中的运用；</td><td>将知识作为资源加以管理，利用相关平台和工具，有效收集和整理来自组织内外部的经验做法、专有知识、生产和服务数据等，为组织积累知识资产；
确保员工能便利地获取知识、有效利用并进而激发新知。</td></tr>
<tr><td colspan="2">c）创新管理
注重创新风险的控制、知识产权的管理与保护；</td><td>注重对创新的有效管理，有如创新评估、创新风险控制、知识产权保护与创新收益分配等机制或措施；
运用如“大数据”分析预测技术提升创新有效性。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th>评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="4"></td><td></td><td>d）创新网络
立足组织、产业链和社会共同发展，积极打造开放、共享的创新生态。</td><td>加强合作创新，如产学研合作、网络创新、战略联盟、用户参与的交互创新、众包等，促进创新资源的优化配置和创新效率提升；
倡导开放式创新，打造或共建创新生态系统，促进跨界融合和共生共享，重构创新链、产业链和价值链，对商业生态、政治生态、环境生态施加正面影响，推动社会与组织共同进步。</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">5.6.4
创新的结果（40分）</td><td colspan="2">基本要求：组织实施创新计划、取得创新成果、实现成果转化的结果。</td><td rowspan="3">适用结果评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>组织实施创新成果；组织取得创新成果、实现成果转化的结果。</td><td>重点关注创新投入、关键人才储备、科研成果奖励、知识产权数量、发明专利比重、国际专利比重、专利持续时间、主导或参与制定标准的数量、新产品/新服务占比、创新领先优势（技术、制度、模式等）以及其他创新成果量化的经济价值或社会效应等方面的绩效结果。包括适当的比较数据。</td></tr>
<tr><td rowspan="5">6</td><td colspan="4">5.7 运营（85分）</td></tr>
<tr><td rowspan="4">5.7.2
运营系统（25分）</td><td colspan="2">基本要求：组织建立并持续优化其运营与管理系统。</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>a）运营设计
在对核心竞争力和价值链进行分析的基础上，设计组织的运营系统；</td><td>设计以实现组织的战略目标为指引，以最大化地为顾客和组织创造价值为原则，充分考虑提升组织的敏捷应变性；
在对核心竞争力和价值链进行分析的基础上，设计组织的运营系统，包括主要的业务流、关键价值创造过程和关键支持过程，以及内部业务过程和外部合作形式；
鼓励组织适当运用先进的设计理念和技术手段（如企业架构设计、大数据、信息技术等），进行运营系统的创新，鼓励组织在设计运营系统时充分考虑创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化和人才为本等核心理念。</td></tr>
<tr><td>b）过程设计
识别内外部关键价值创造过程和关键支持过程（统称关键过程）的具体要求；</td><td>以顾客为导向，考虑可能的变化并保持敏捷性，考虑包括质量、安全、周期、生产率、节能环保、成本控制及其他有效性因素，有效运用先进的理念、技术和组织知识等设计关键过程；
明确关键过程的关键要求(包括输入和输出)和绩效指标，确保这些要求和绩效指标清晰并可测量。</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th colspan="2">评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="9"></td><td rowspan="2"></td><td colspan="2">c）过程实施
实施关键过程，协调运作，持续监控过程运作，以确保组织的日常运作能满足过程设计的要求；</td><td>实施关键过程，协调运作，持续监控过程运作，以确保组织的日常运作能满足过程设计的要求，有效支撑对产品和服务的交付，满足顾客需求；
运用适宜的信息化与智能化技术和管理手段进行测量、评价、分析和改进，提升运营系统和关键过程绩效，巩固和发展组织的核心竞争力。</td><td rowspan="9">适用过程评分指南</td></tr>
<tr><td colspan="2">d）运营变革
根据组织外部环境的变化和业务发展趋势，定期评价组织运营系统的适宜性和有效性。</td><td>根据组织外部环境的变化和业务发展趋势，定期评价组织运营系统的适宜性和有效性，适时进行企业再造和流程优化，学习与应用最佳实践，促进运营系统不断迭代升级，推动运营变革。</td></tr>
<tr><td rowspan="7">5.7.3 营运效率（20分）</td><td colspan="3">基本要求：组织应重视高质量运营，持续提升运营效率，为顾客提供更高质量的产品和服务，保障信息系统和智能化设备的安全，建立安全和应急管理系统有效应对安全或突发事件，保证组织运营的持续和高效。</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td colspan="2">详细要求</td></tr>
<tr><td>a）过程效率
有序平衡顾客需求和运营成本/效率，保障组织可持续经营；</td><td colspan="2">应用系统的运营效率的管理方法，提升运营管理人员的技能，推行适宜的运营管理理论、方法和工具，以强化运营管理能力，协调和优化人力、财务、信息、技术、设备设施、供应链等资源配置；
建立有效的供应链管理体系，包括供应商的认证、管理和评价；
运用适宜的技术手段和管理方法控制运营成本，满足顾客需求和达成运营目标；</td></tr>
<tr><td>b）质量管理
倡导先进的质量文化，设立质量方针、目标和质量组织，制定和实施更高的质量标准规范；</td><td colspan="2">高层领导重视质量，倡导先进的质量文化，强化质量安全意识，设立质量方针、目标和质量组织，落实质量权、责，积极参与质量管理活动；
夯实组织质量基础，包括计量、标准和合格评定等基础工作；
制定和实施更高的质量标准规范，如国际一流或国内领先的质量标准；
采用先进的质量理论、方法和工具，适时运用智能化和信息化技术手段，推动组织内进行全方位的、全员的、全过程的质量改进和创新；
健全和优化质量管理和环保管理体系，确保提供优质的产品和服务；
健全产品质量风险管理制度和产品质量追溯与召回体系，切实履行质量责任。</td></tr>
<tr><td>c）信息安全
对信息系统和智能化设备进行有效管理，确保信息和网络安全；</td><td colspan="2">对信息系统和智能化设备进行有效管理，使其能避免被损坏或被遭受恶意的网络攻击，确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性，以及数据、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；</td></tr>
</table>

表A.1　评价要求(续)

<table>
<tr><th>序号</th><th>评价类目</th><th>评价要求</th><th>方法</th><th>序号</th></tr>
<tr><td rowspan="4"></td><td></td><td>d）安全与应急系统
提供安全的运营环境，建立安全和应急响应系统。</td><td>根据行业实际，识别和评估可能对安全、健康、气候、环境和运营（包括信息系统）造成显著影响的潜在突发事件，建立灾前预防准备，灾中应急响应、评估和处置管理，以及灾后恢复预案的安全和应急响应系统，必要时将信赖的供应商和合作伙伴纳入到安全和应急准备系统进行考虑，以确保当突发事件发生时，能够启动应急系统，规避风险、减少灾害，以保证企业持续经营。</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">5.7.4运营的结果（40分）</td><td colspan="2">基本要求：组织在运营有效性、运营效率、运营质量、运营安全方面的结果。</td><td rowspan="3">适用结果评分指南</td></tr>
<tr><td>总体要求</td><td>详细要求</td></tr>
<tr><td>运营有效性、运营效率、运营质量、运营安全方面的结果。</td><td>提供以下运营绩效水平的指标：
运营：经营利润、成本等方面指标水平；
关键过程绩效：各关键过程的绩效水平，如销售回款率、产品研发周期、研发计划完成率、到货及时率、采购降本率、产品及时交付率、投诉及时处理率、服务响应及时率、顾客满意度等；
质量水平：产品或服务质量方面的质量水平，如直通率、抽检合格率、良品率、返修率、服务质量评分、工程验收合格率等；
安全与应急系统：信息安全与应急响应效率等方面的绩效，如信息系统故障率、应急响应及时率等；
必要时可将结果按过程类型或属性进行细分，包括适当的比较数据。</td></tr>
</table>

附　录　B
（规范性）
评分指引

B.1　评价

B.1.1　评价方法和维度

评分采用优于大多数绩效评审方法的成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度，同时结合以下要求：

a）对应组织环境中说明的关键业务因素；
b）要素之间相互联系；
c）过程显示的成熟的方法、展开的广度、学习的优势、改善的效果；
d）结果显现的良好水平、优势、可持续趋势、对组织的重要价值。

B.1.2　过程维度评价

过程维度评价使用四个因素：方法、展开、学习和整合（Approach、Deployment、Learning、Integration，A-D-L-I）。过程评分需基于四个过程评价要求的整体有效性：

a）“方法”指组织应对评分要求时使用的方式或措施，及方法相对评价要求和组织运营环境的适宜性、方法使用的有效性和方法可重复及基于可靠数据和信息的系统性。
b）“展开”指应对评分要求时，方法得到了持续应用，同时为适用的部门应用。
c）“学习”指通过循环评价和改进来改善方法，鼓励通过创新对方法进行突破性的变革，与组织的其他相关部门和过程共享方法的改进和创新。
d）“整合”指方法与其他评分要求所确定的组织需要相协调，各过程、部门之间的方法协调一致、融合互补，支持整个组织使命、愿景和战略目标的实现。

B.1.3　结果维度评价

结果维度评价使用四个因素：水平、趋势、对比和整合（Levels、Trends、Comparisons、Integration，Le-T-C-I）。结果评分需综合绩效指标的代表性和基于四个结果评价因素的总的绩效，如果改进过程得到了广泛的共享和展开，就应有相应的结果：

a）“水平”指组织绩效的当前水平。
b）“趋势”指组织绩效改进或部分重点绩效保持良好态势的速度，如随时间变化的数据点的斜率。
c）“对比”指与适宜的竞争对手或同类组织的对比绩效，与标杆或行业领先者的对比绩效。
d）“整合”指组织结果的测量指标与“组织简介”和“过程”类评分要求中所确定的关键绩效要求及指标相对应，如与顾客、产品、市场、过程、行动计划的绩效要求之间的联系；组织未来绩效的有效指标；在过程、部门之间的方法协调一致、融合互补，支持整个组织使命、愿景和战略目标的实现。

B.2　评分指南

表B.1和表B.2给出了过程和结果评价要求的评分指南。

表B.1　过程评分指南

分数	描述
0%或5%	•没有适宜的方法。（A） •方法几乎没有得到广泛应用。（D） •没有基于评价学习的改进；或改进仅是对问题的被动反应。（L） •没有组织范围内的协调一致；各个领域或工作单元的运作是分割的。（I）
10%，15%，20%或25%	•针对评审细则所列基本要求，开始有系统的方法。（A） •在大多数领域或工作单元，方法还处于应用的初期阶段。（D） •处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。（L） •主要通过联合解决问题的方式与其他领域或工作单元相协调。（I）
30%，35%，40%或45%	•针对评审细则所列基本要求，显见有系统、有效的方法。（A） •方法得到较广泛的应用，保障了基本决策的执行，虽然某些领域尚属初期阶段。（D） •开始有系统的方法用以评价和改进关键的过程。（L） •方法能适应组织的基本需要，促进了局部问题的改进。（I）
50%，55%，60%或65%	•针对评审细则所列总体要求，均有系统、有效的方法。（A） •方法得到了广泛应用，保障了大多数决策的执行，但某些领域会有所差异。（D） •有了基于事实的、系统的评价、改进及一定程度的学习，提高了过程效率和有效性。（L） •方法能适应组织的总体需要，促进了大多数问题的改进。（I）
70%，75%，80%或85%	•针对评审细则所列详细要求，均有系统、有效的方法。（A） •方法得到了全面的应用，各领域没有明显的差异。（D） •基于事实的、系统的评价改进与学习成为关键的管理工具，并通过组织层面的分享，取得了明显的改善与创新成效。（L） •方法适应组织当前和未来的需要，组织各部分协调一致，支持了组织的目标。（I）
90%，95%，或100%	•针对评审细则所列详细要求，全部有系统、有效的规划和方法体系。（A） •方法得到了充分的应用，在各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行。（D） •基于事实的、系统的评价改进与学习分享成为整个组织的管理工具，取得了显著的改善与创新成效。（L） •方法适应组织当前和未来的需要，组织各部分高度整合，全面支持了组织的目标。（I）

表B.2　结果评分指南

分　数	描　　述
0%或5%	• 没有绩效结果，或结果很差。（Le） • 没有趋势数据或主要显示不利趋势。（T） • 没有比较性信息。（C） • 没有报告任何对完成组织使命或至关重要的领域的结果（I）
10%，15%，20%或25%	• 对应过程基本要求，只有小量的绩效结果，少量的结果较好。（Le） • 报告了一些趋势数据，或存在一些不利趋势。（T） • 少量或没有比较性数据。（C） • 少量绩效结果对应了组织完成使命或至关重要的领域。（I）
30%，35%，40%或45%	• 对应过程基本要求，有部分关键绩效结果，多数结果较好。（Le） • 报告了近三年数据，多数的趋势是有利的。（T） • 部分结果有比较性数据。（C） • 部分绩效结果对应了组织的使命和至关重要的领域。（I）

表B.2　结果评分指南(续)

分　数	描　　述
50%，55%，60%或65%	• 对应过程总体要求，有多数绩效结果，大多数结果良好。（Le） • 多数关键的绩效结果有利趋势明显。（T） • 部分关键绩效的比较性数据优势明显。（C） • 多数绩效结果对应了组织的使命和至关重要的领域。（I）
70%，75%，80%或85%	• 对应过程详细要求，有大多数绩效结果，大多数结果优异。（Le） • 大多数关键的绩效结果有利趋势明显。（T） • 多数关键绩效的比较性数据优势明显。（C） • 大多数绩效结果对应了组织的使命和至关重要的领域。（I）
90%，95%，或100%	• 对应过程详细要求，有全面绩效结果，大多数结果卓越。（Le） • 所有关键绩效结果处于趋势良好。（T） • 多数领域处于行业领先和标杆地位。（C） • 完全对应了组织的使命和至关重要的领域。（I）

注1：定量概念相对于总量而言，其中：少量-少于15%；部分-大于15%，小于30%；多数-大于30%，小于50%；大多数-大于50%，小于80%；

注2：定性术语相对于行业位次而言，其中：良好-高于行业平均水平；优异-排名处于行业前四分之一地位；卓越-排名处于行业前5%，或是示范领头地位，或是优于最强的竞争者。