

附件 2

新疆维吾尔自治区人民政府 质量奖评审准则

2014 年 12 月 1 日起试行

新疆维吾尔自治区人民政府质量奖评审委员会 发布

目 次

引言.....	2
1 范围.....	4
2 规范性引用文件.....	4
3 术语和定义.....	4
4 评价内容.....	4
第一部分 政府质量奖基本条件.....	5
4.0 对申报组织的条件评审.....	5
第二部分 卓越绩效评价准则.....	8
4.1 领导.....	8
4.2 战略.....	9
4.3 顾客与市场.....	11
4.4 资源.....	12
4.5 过程管理.....	14
4.6 测量、分析与改进.....	15
4.7 结果.....	16
5 附录	
0.1 基本情况评审要求.....	19
0.2 成果奖励的相关要求及加分规则.....	27
1.1 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表.....	29
1.2 组织概述.....	31
1.3 过程及结果评价.....	32

引 言

0.1 总则

为了引导组织追求卓越，提高产品、服务和经营质量，增强竞争优势，促进组织持续改进，促进新疆维吾尔自治区经济又好又快发展，根据《中华人民共和国产品质量法》、新疆维吾尔自治区人民政府颁布的《质量兴新战略发展纲要》以及《新疆维吾尔自治区人民政府质量奖管理办法》的有关要求，制定本准则。

本准则借鉴中国质量奖申报条件、评审要点和 GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》，从基本要素和卓越绩效两方面规定了新疆维吾尔自治区人民政府质量奖的评审要求，为新疆维吾尔自治区人民政府质量奖的评审提供了标准，也为组织追求卓越绩效提供了自我评价的准则。

本准则以落实科学发展观、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、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值。本准则的制定和实施可促进各类组织增强战略执行力，改善产品和服务质量，帮助组织进行管理的改进和创新，持续提高组织的整体绩效和管理能力，推动组织获得长期成功。

0.2 与 GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》的关系

本准则规定了卓越绩效评价要求是政府质量奖评审的主要依据；《卓越绩效评价准则实施指南》是实施本准则的配套指导性技术文件，为理解和应用《卓越绩效评价准则》提供指南。

0.3 基本理念

本准则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，获得持续发展和成功。

c) 顾客驱动

将顾客当前和未来的需求、期望和偏好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，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。

新疆维吾尔自治区人民政府质量奖评审准则

1 范围

本准则规定了新疆维吾尔自治区人民政府质量奖（以下称“政府质量奖”）的评审要求。

本准则适用于政府质量奖的评审，也可用于各类组织开展追求卓越的自我评价。

2 规范性引用文件

下列文件对于本准则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准则。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改）适用于本准则。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T19580—2012 卓越绩效评价准则

GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南

关于开展首届中国质量奖评选表彰的通知（国家质量监督检验检疫总局文件 国质检质【2013】137号）

中国质量奖评审要点

3 术语和定义

GB/T 19000 和 GB/T19580 界定的术语和定义适用于本准则。

4 评审内容

包含政府质量奖基本条件和卓越绩效评价准则两个部分。

第一部分 政府质量奖基本条件

4.0 对申报组织的条件评审

政府质量奖申报条件以国务院《质量发展纲要（2011—2020年）》、自治区《质量兴新战略发展纲要（2011—2020年）》的规定为主要依据，参照国家质检总局《关于开展首届中国质量奖评选表彰的通知》、《中国质量奖评审要点》等文件，包括了对候选组织的基本情况、关键指标、否决事项和成果四个部分的评审。

4.0.1 基本情况

4.0.1.1 基本情况评审内容

基本情况评审内容包括质量、技术、品牌和效益等四部分，由三级评审指标组成，形成依次展开的关系。

基本情况评审内容见表1。

表1：基本情况评审内容

一级评审指标	二级评审指标	三级评审指标
(一) 质量	质量发展	质量战略
		质量文化
		质量基础能力
		质量教育培训
	质量安全	质量责任
		质量诚信
		风险管理
	质量创新	理论模式
		技术方法
		改进攻关
质量水平	关键指标	
	顾客满意度	
(二) 技术	技术创新	技术先进性
		创新能力
	技术价值	经济价值
		社会价值
(三) 品牌	品牌建设	品牌规划
		品牌推广

	品牌成果	品牌维护
		品牌价值与效应
		品牌国际化
(四) 效益	经济效益	财务绩效
		税收贡献
	社会效益	社会责任
		社会影响

4.0.1.2 基本情况评审要求

依据组织申报资料，三级评审指标优良率达到 60%以上，方可进入政府质量奖的评审。

基本情况评审要求详见附录 0.1。

4.0.2 关键指标

4.0.2.1 质量

a) 近三年内产品质量合格率均处于行业/自治区先进水平，未出现产品质量国家/自治区监督抽查不合格的情况。

b) 近三年内顾客满意度均处于行业/自治区先进水平。

4.0.2.2 技术

a) 核心技术处于行业/自治区领先水平。

b) 通过自主创新获得技术专利的数量与水平、参与国际/国家技术标准制修订的数量处于行业/自治区前列。

4.0.2.3 品牌

a) 主导品牌产品或服务的国内市场占有率处于行业/自治区前列。

b) 主导品牌产品或服务的出口处于行业/自治区前列。

4.0.2.4 效益

a) 近三年主营业务收入、投资收益、利润总额、销售额等关键财务指标水平及其趋势处于行业/自治区前列。

b) 近三年全员劳动生产率、万元总产值综合能耗水平及其趋势处于行业/自治区前列。

c) 近三年依法纳税总额处于行业/自治区前列。

以上关键指标依据申报表要求如实填写，并按申报要求提供相应的证实性材料，作为组织申报的基础条件之一。申报组织的申报条件相近时，关键指标领先者优先入选。

4.0.3 否决事项

a) 近五年内出现过严重违法违纪行为。

- b) 近五年内发生过重大质量安全事故。
- c) 近五年内出现过国家/自治区质量监督抽查不合格。
- d) 近五年内在质量、安全、节能、环保、市场秩序、知识产权等方面受到相关主管部门行政处罚。

以上条款作为政府质量奖的否决条件，凡出现任何一条者，不能进入政府质量奖评审。

4.0.4 成果

政府质量奖鼓励组织积极参与国家及各级政府部门开展的各类经营管理评奖选优活动。近三年内凡在质量、技术、品牌、效益等四个方面取得突出成绩和特别效果的组织，依据申报资料及现场评审的结论，给予一定的加分项奖励。奖励内容包括：

- a) 重大国际奖项、国务院嘉奖；
- b) 国家各部委奖项、自治区人民政府嘉奖；
- c) 国际、国内政府授予的荣誉及其他奖项、自治区级其他政府奖励；
- d) 所在地州（市）级政府奖励；
- e) 4.0.2 条款关键指标处于行业/自治区前三名，并提供相关部门证明资料；
- f) 在突发事件处理中贡献突出，获得奖励；
- e) 其他奖励。

成果奖励的相关要求及加分规则详见附录 0.2。

说明：

- 1、政府质量奖申报条件的基本情况评审要求详见：

附录 0.1 基本情况评审要求

- 2、政府质量奖成果奖励的相关要求及加分规则详见：

附录 0.2 成果奖励的相关要求及加分规则

第二部分 卓越绩效评价准则

卓越绩效评价准则用于评价组织的自评报告及现场评审,也可作为组织导入卓越绩效及实施自我评价的依据。

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,推动组织的持续经营,如何积极培养组织未来的领导者;
- 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。

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。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

组织如何履行社会责任，包括在公共责任、道德行为和公益支持等方面的做法。

4.1.4.2 公共责任

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

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

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

4.1.4.3 道德行为

4.1.4.3.1 如何确保组织遵守诚信准则，以及如何建立组织的信用体系。

4.1.4.3.2 如何确保组织行为符合道德规范，说明用于促进和监测组织内部、与顾客、供方和合作伙伴之间及组织治理中的行为符合道德规范的关键过程及绩效指标。

4.1.4.4 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。

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：

- a) 顾客和市场的需求、期望以及机会；
- b) 竞争环境及竞争能力；
- c) 影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化；
- d) 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；
- e) 经济、社会、道德、法律法规以及其它方面的潜在风险；
- f) 国内外经济形势的变化；
- g) 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；
- h) 可持续发展的要求和相关因素；
- i) 战略的执行能力。

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绩效指标，以及如何根据这些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。

4.2.3.3 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。

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。

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。

4.3.3.3 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。

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。

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。

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。

4.4.5 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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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他工具，为改进与创新提供支持。

4.7 结果

4.7.1 总则

本条款用于评价组织在主要经营方面的绩效和改进，包括产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面的绩效。绩效水平应与竞争对手和（或）标杆对比并进行评价。

4.7.2 产品和服务结果

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

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。

4.7.3 顾客与市场结果

4.7.3.1 提要

描述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 以顾客为中心的结果

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及其当前水平和趋势；
- 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及其当前水平和趋势。

4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场的关键绩效指标以及当前水平和趋势，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。其中应包括适当地对比性数据。

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及其当前水平和趋势，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及其当前水平和趋势；
- b) 在组织治理方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势；
- c) 在公共责任方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势；
- d) 在道德行为方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势；
- e) 在公益支持方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势。

说明：

- 1、卓越绩效评价准则框架图与评分要求详见：

附录 1.1 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表

- 2、卓越绩效组织概述评价要求详见：

附录 1.2 组织概述

- 3、卓越绩效过程及结果评价详见：

附录 1.3 过程及结果评价

5 附录

0.1 基本情况评审要求

根据申报表中的内容，分质量、技术、品牌、效益四个部分对组织进行基本情况的评审，采用优秀、良好、一般、需改进四个等级，优良率达到 60%以上的组织，为满足政府质量奖的申报条件，可以进入材料评审环节。

基本情况评审要求亦可作为申报材料中相关质量、技术、品牌、经济效益方面的填报指南。

基本情况评审要求说明见表 0.1-1；

基本情况评审评价表见表 0.1-2；

基本情况评价指南见表 0.1-3。

表 0.1-1 基本情况评审要求说明

一级评审指标	二级评审指标	三级评审指标及要求
质量	质量发展	<p>1 质量战略</p> <p>说明组织的质量战略和行动计划。说明组织是如何开展质量战略和行动计划制定的。说明组织如何进行质量战略的监控和调整。在评价中，要明确以下问题：</p> <p>1.1 质量战略制定：组织如何制定质量战略，质量战略的内容是什么，质量战略和组织总体战略以及职能战略之间的关系如何，组织的关键质量战略目标有哪些，发挥了什么作用，与同行业类比有何亮点和创新。</p> <p>1.2 质量战略展开：组织如何部署质量战略，战略行动计划有哪些，如何围绕质量战略展开的，质量行动计划展开的层次和深度如何。</p> <p>1.3 质量战略监控和调整：组织监控质量战略和行动计划的方法是什么，如何建立并开展新的行动计划，以适应客观环境要求的快速反应。</p> <p>2 质量文化</p> <p>说明高层领导如何引领组织质量文化，如何进行顶层设计，质量文化如何贯穿到企业的各项规章制度和活动</p>

		<p>中。说明组织是如何积极稳妥地引进外来先进的质量文化要素并进行转化的。说明组织是如何创造良好的内部环境，调动员工的积极性、主动性和创造力。在评价中，要明确以下问题：</p> <p>2.1 质量价值观：组织的质量价值观是什么，质量价值体系建立的步骤、方法。</p> <p>2.2 聚焦行动：高层领导者如何确立以质量为关注焦点，以实现组织目的、改进绩效、鼓励创新、承担明智的风险以及达成愿景。高层领导如何通过组织的领导系统将组织质量价值观展开到全体员工、关键供应商和合作伙伴、顾客和其它利益相关者。</p> <p>2.3 吸收转化：组织是如何积极稳妥地引进先进的质量文化要素，如何学习和进行转化的。高层领导是如何创造良好的内部环境，调动员工的积极性、主动性和创造力。有哪些激励机制和方法。</p> <p>3 质量基础能力：要求：组织是否具备与质量战略相适应的质量基础能力，在评价中，要明确以下问题：</p> <p>3.1 组织的基本实力，如资产总额、工作场所面积等是否处于行业领先地位。</p> <p>3.2 组织具有一支技能和技术及管理等专业高素质的员工队伍，能为提升质量基础能力奠定人力基础。</p> <p>3.3 组织如何提高核心制造能力，是否推进全面预算管理、全面质量管理、信息技术、精益制造和项目管理等先进的管理方法，使组织的制造技术和生产能力得到不断增强。组织装备水平，是否淘汰落后产能。</p> <p>3.4 组织的研发和试验检测能力，研发组织、试验设施及管理、科技投入及科技成果对质量战略部署的支撑作用等。</p> <p>3.5 组织的计量和测试设备能力，以及计量、测试技术在本行业的水平和地位，如何发挥行业计量和检测技术的引领和示范作用。</p> <p>4 质量教育培训：</p> <p>4.1 组织质量管理人员：组织的质量、检验、计量、标准等岗位的中层及高层管理人员比例、技能和专业素质能否</p>
--	--	---

		<p>适应组织质量管理的需要及发展要求。</p> <p>4.2 质量教育与培训：组织如何制定并实施质量教育与培训规划，组织质量教育与培训针对性如何。如何进行质量教育与培训有效性评估。如何开展适应组织质量战略和行动计划的质量教育与培训。</p> <p>4.3 质量、职业健康安全管理体系及人力资源情况说明。</p>
	<p>质量安全</p>	<p>5 质量责任</p> <p>组织是否设立首席质量官，如何建立质量责任体系，如何建立并履行岗位质量职责与权限，如何在质量责任体系建设中大胆创新，如何实施质量责任体系的考核。</p> <p>6 质量诚信</p> <p>组织如何制定质量诚信体系建设规划，是否建立质量诚信体系和运行机制，推动组织产品质量诚信体系建设，高层领导如何促进企业诚信经营，如何完善实施质量诚信体系建设的规章制度。</p> <p>7 风险管理</p> <p>说明组织如何进行质量安全风险管理；如何识别质量安全风险。质量安全风险管理如何应用到产品的全生命周期，质量安全风险管理技术有哪些，是如何应用的。</p>
	<p>质量创新</p>	<p>8 理论模式</p> <p>组织如何开展质量管理理论研究，培育卓越质量管理理念，取得的质量理论研究成果及应用程度，如何将质量管理理论研究同保障组织中长期战略协调一致。</p> <p>组织如何设计质量管理模式，组织的质量管理模式是否与质量战略相适应，并进行持续改进。</p> <p>9 技术方法</p> <p>组织如何以卓越质量管理理念创新质量管理方法，质量方法有哪些。这些方法如何展开、形成了哪些特色的质量管理模式和特点，质量管理方法的系统性如何，是否通过卓越的管理理念提升公司的质量管理活动。是否运用“远见卓识的领导；战略导向；顾客驱动；社会责任；以人为本；合作共赢；重视过程与关注结果；学习、改进与创新；系统管理”等九项基本理念引导组织追求卓越。按</p>

		<p>照《卓越绩效评价准则》整合的 ISO9001：2008 质量管理体系、ISO14001：2004 环境管理体和 GB/T28001-2011 职业健康安全管理体系，实现卓越绩效管理模式的一体化管理体系。如何有效的将“平衡计分卡”、“分析模型”、“6西格玛”、“6S ”及“精益生产”等应用于日常管理和改进，增进质量管理方法的改进，提高和质量创新的理念形成。</p> <p>10 改进攻关</p> <p>组织如何开展质量攻关和群众性质量活动，是否有方法并展开、学习和整合，质量攻关和群众性质量活动有哪些形式，如何激励员工积极参与质量攻关和群众性质量活动，以及如何适应不断变化的环境，质量攻关和群众性质量活动所取得的结果。</p>
	<p style="text-align: center;">质量水平</p>	<p>11 关键指标</p> <p>组织如何建立质量业绩考核体系，如何确定质量指标，关键质量指标的内容，当前水平及趋势，是否对各项指标的原始数据进行统计，并对具有不良趋势的指标进行原因分析和有效的纠正，是否有对比结果，在国内外同行业的水平。</p> <p>12 顾客满意度</p> <p>组织如何建立顾客满意和市场绩效测评体系，如何测量顾客满意和市场绩效，所用方法如何因顾客群不同及市场细分而异，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。如何获取和应用竞争对手和标杆的信息改进市场绩效。</p>
<p style="text-align: center;">技术</p>	<p style="text-align: center;">技术创新</p>	<p>13 技术先进性</p> <p>组织拥有高科技含量、高附加值和具有自主知识产权的核心技术有哪些，以及核心技术能力达到的水平。技术创新能力强，如何利用技术创新提高质量，应用新技术、新工艺、新材料如何改善品种质量，提升产品档次和服务水平，产生良好的经济价值和社会价值。评价主要方面：</p> <p>13.1 核心技术能力水平，技术创新能力总体描述：核心技术的来源、先进性评估、行业对比情况、企业支持的力度（研发金额）创新点说明、企业创新体系及其能力描述。</p>

	<p>13.2 核心技术与创新实施情况：核心技术能力水平，技术创新能力的具体表现，通过技术创新改善品种质量，提升产品档次和服务水平的成功做法；实现新产品、新工艺、专利、标准等成果。</p> <p>13.3 取得的成果（经济成果和社会成果）：技术创新产品产值、利润的比例，行业带动及引领作用，产生的社会影响，获得的社会荣誉。</p> <p>13.3 组织如何培育、维护自主知识产权，包括管理、技术、专利、工艺诀窍及最佳实践；组织拥有哪些自主知识产权（包括管理、技术、专利、工艺诀窍及最佳实践）及行业的水平；组织的知识产权是否能带动区域经济发展。</p> <p>14 创新能力</p> <p>14.1 技术发展战略：组织如何制定技术发展战略及如何展开。关键的技术发展战略目标和行动计划如何围绕技术研发战略展开。组织监控技术发展战略和行动计划的方法是什么。如何开展对方法的学习和整合，以适应客观环境要求的快速反应。</p> <p>14.2 技术创新机制和方法：组织如何开展技术创新活动。如何识别技术创新人才和培训需求，进行人才队伍的规划和建设。如何规划技术创新人才梯队，形成了哪些激励制度鼓励员工积极参与组织的技术创新活动。组织如何评估自身的技术创新能力，技术创新能力的当前水平。</p> <p>14.3 组织如何实施技术成果转化，如何获取新方法、新工艺等用于技术创新，高层领导如何营造成果转化氛围实现技术创新产业化，实现了哪些技术创新成果转化，对行业及区域经济的带动作用。</p>
<p style="text-align: center;">技术价值</p>	<p>15 经济价值</p> <p>组织技术创新所产生的经济价值，如何利用技术创新提高质量，改善产品和提升产品档次，技术创新产品的产值、利润的比例等，评价技术创新带来的经济价值是否带动区域经济。</p> <p>16 社会价值</p> <p>组织技术创新所带来的社会价值，通过技术创新改善开发产品新品种，运用新产品、新工艺、专利、标准等成果产生的社会影响和贡献，获得的社会荣誉。</p>

品牌	品牌建设	<p>17 品牌规划：组织如何制定品牌规划，如何确立和统整品牌理念、品牌愿景、品牌使命，并保持品牌理念的连续性和稳定性，以及对品牌理念的认同感和统整力。通过品牌建设在行业系统树立了良好的社会公众形象，赢得良好的口碑和品牌忠诚度。</p> <p>17.1 品牌战略：组织是否确定品牌愿景并制定品牌战略，品牌建设的中长期规划、关键的品牌战略目标及品牌战略举措。组织高层领导在品牌建设中的作用，品牌推广机构的建设。</p> <p>17.2 品牌行动计划：是如何围绕品牌战略目标展开的。品牌行动计划和其他战略目标之间的关联性如何。</p> <p>17.3 品牌体系：是否建立品牌视觉管理系统，品牌架构，品牌内涵及理念。</p> <p>17.4 监控和调整：组织监控品牌战略和行动计划的方法是什么。组织如何建立并开展新的行动计划，以适应客观环境要求的快速反应。</p> <p>18 品牌推广：组织如何建立品牌推广机制，如何结合组织品牌发展规划推进品牌建设，如何建立品牌梯队指导计划，设立专项奖励支持政策推广品牌，强化品牌推广的措施及实施情况。如何进行标杆企业品牌建设研究，为企业的品牌建设提供经验。</p> <p>19 品牌维护：组织实施品牌维护的具体措施和实施情况，如何制定实施规范市场秩序、知识产权保护等措施，为名牌、驰（著）名商标打假，维护品牌组织的权益，持续强化品牌的方法、展开和结果。</p>
	品牌成果	<p>20 品牌价值与效应：</p> <p>20.1 组织提升产品品牌价值和效应方面采取的措施，组织是否建立品牌评价机制，如何开展品牌价值评价工作，如何进行品牌资产评估。其方法和程序是什么。</p> <p>20.2 近三年品牌建设取得哪些成果，品牌建设是否保障战略目标的实现，品牌收益的当前水平及趋势。如商标注册、著名商标和名牌产品数量。品牌收益，如组织知名度、用户满意度和忠诚度及经济效益增长率，以及名牌产品的效应，带动地区经济建设发展的作用等。</p> <p>21 品牌国际化：组织如何设计、实施品牌国际化，如何结</p>

		合组织品牌发展规划推进品牌国际化工作，品牌国际化的当前水平及绩效预测。
效益	经济效益	<p>22 财务绩效：组织在财务绩效方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，包括：投资收益、主营业务收入、非主营业务收入、利润、纳税总额、销售额、创汇总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资产周转率、成本费用利润率等综合指标，以及适当的对比性数据。各项指标居于行业前列，经济效益突出，社会影响巨大，在引领行业进步、带动区域发展等方面发挥积极作用，为保障和改善民生，推动经济社会又好又快发展做出突出贡献。</p> <p>23 税收贡献：组织在纳税方面的以及适当的对比性数据。组织无不良记录，各项纳税指标居于行业前列，在行业进步和区域发展中有带动作用，推动经济社会又好又快发展做出突出贡献。</p>
	社会效益	<p>24 社会责任：</p> <p>24.1 近 5 年未发生过重大违法违规行为，未发生重大质量安全、环境污染、安全生产、公共卫生等事故，未引发重大群体性事件。有效发挥标杆示范作用，带头履行社会责任，倡导生态文明，走低碳发展、循环发展和绿色发展之路，以建设美丽中国为使命进行责任治理、落实责任措施，责任绩效和其他公益绩效突出，具有良好的社会形象。</p> <p>24.2 组织如何实施行业引领，在行业引领方面的方法、展开、学习和整合，在行业进步中有带动作用，推动行业又好又快发展做出突出贡献。</p> <p>24.3 组织如何实施区域带动，在区域带动方面的方法、展开、学习和整合，在带动区域发展等方面发挥积极作用，为推动区域经济又好又快发展做出突出贡献。</p> <p>25 社会影响：</p> <p>组织的产值、利税、市场占有率等各项经济指标居于行业前列，社会影响巨大，为保障和改善民生，推动经济社会又好又快发展做出突出贡献。</p>

表 0.1-2：基本情况评审评价表

一级评审 指标	二级评审 指标	三级评审指标	评价结果（单选）
(一) 质量	质量发展	质量战略	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		质量文化	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		质量基础能力	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		质量教育培训	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
	质量安全	质量责任	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		质量诚信	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		风险管理	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
	质量创新	理论模式	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		技术方法	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		改进攻关	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
	质量水平	关键指标	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		顾客满意度	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
(二) 技术	技术创新	技术先进性	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		创新能力	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
	技术价值	经济价值	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		社会价值	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
(三) 品牌	品牌建设	品牌规划	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		品牌推广	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		品牌维护	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
	品牌成果	品牌价值与效应	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		品牌国际化	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
(四) 效益	经济效益	财务绩效	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		税收贡献	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
	社会效益	社会责任	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进
		社会影响	<input type="checkbox"/> 优秀 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 需改进

注：优良率=(三级评审指标的优秀项数+良好项数)/三级评审指标的总项数 x100%

表 0.1-3：基本情况评价指南

程 度	评价要求
需改进	没有报告对应条款内容或对应内容很少，内容大多为不良，信息量不足，系统性差。
一般	对应条款要求，在重要的一些方面，60%以上的内容及信息量能对应条款，并有相应的结果，但系统性不够。
良好	对应条款要求，在重要的大多数方面，内容及信息量符合要求，70%以上的内容能对应条款，有一定的系统性，在行业或区域有一定代表性。
优秀	对应条款要求，在重要的大多数方面，体现卓越的绩效水平，内容信息量符合要求，80%以上的内容能对应条款，表明组织处于行业领导地位和标杆水准，行业或区域代表性强。

0.2 成果奖励的相关要求及加分规则

政府质量奖鼓励申报组织积极参与国家及各级政府部门开展的经营管理评奖选优活动。凡在质量、技术、品牌、效益四个方面有突出成绩和特别效果的组织，依据申报资料及现场评审的结论，给予一定的加分项奖励。

0.2.1 加分原则

以组织在质量、技术、品牌、效益方面做出突出贡献，获得各级政府奖励及认可的证实性材料为基础实施加分。

0.2.2 分值

每个一级评审指标代表的方面加分项设 50 分，总分 200 分。

0.2.3 加分项奖励层级及分值计算

- a) 重大国际奖项、国务院嘉奖：5 分/项
- b) 国家各部委奖项、自治区人民政府嘉奖：2 分/项
- c) 国际、国内政府授予的荣誉、自治区级其他政府部门授予的荣誉，1 分/项。
- d) 所在地州市级政府奖励（0.5 分/项）。
- e) 各类指标排全国行业前三名（第一名 3 分，第二名 2 分，第三名 1 分）。
- f) 其他特别奖励加分，由评审组合议，报评审委员会批准。

g) 加分内容中一级评审指标累计加分不超过 50 分，超过 50 分按 50 分计算。

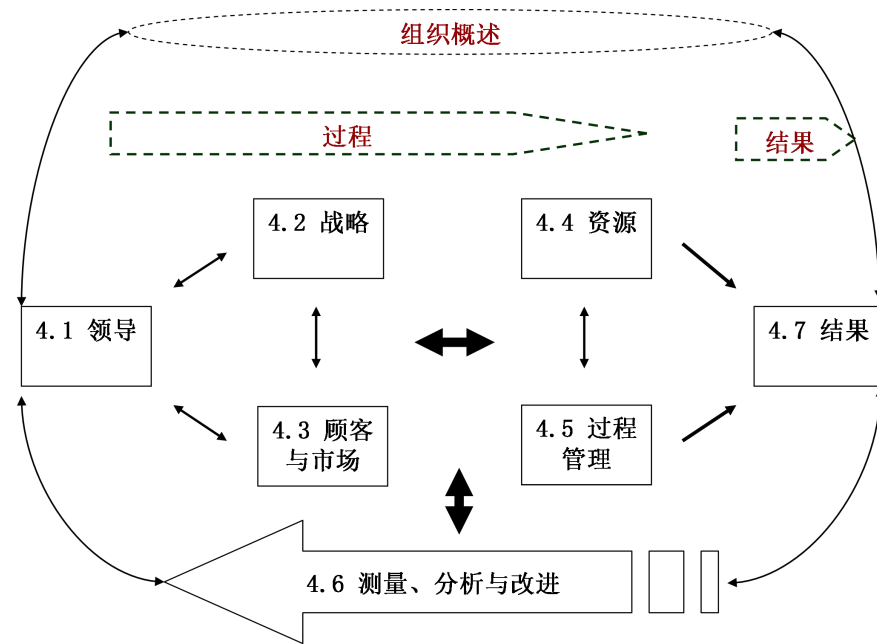
0.2.4 组织加分项评审指标及分值表

表 0.2-1 组织加分项评审指标及分值表

一级评审指标	加分项名称	授予部门	授予时间	加分值
(一) 质量领先 (50 分)				
	累计得分			
	实际加分			
(二) 技术创新 (50 分)				
	累计得分			
	实际加分			
(三) 品牌优秀 (50 分)				
	累计得分			
	实际加分			
(四) 效益突出 (50 分)				
	累计得分			
	实际加分			
总计得分				
总项加分				
说 明	材料评审会议后得分相同时，总计得分高者有进入现场评审的优先权			

1.1 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表

A.1 卓越绩效评价准则框架图



图A.1 卓越绩效评价准则框架图

在图 A.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创取卓越的结果，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，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”，并转动着改进和创新的PDCA之轮。

A.2 卓越绩效评价准则评分条款分值表

条款名称	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

1. 2 组织概述

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) 是组织自我评价和编写质量奖申报材料时最恰当的开始点；
- 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。

B.1 组织描述

B.1.1 组织的环境：

- a) 主要的产品和服务及其交付方式；
- b) 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观；
- 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。

B.1.2 组织的关系：

- a) 组织结构和治理体制；
- 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。

B.2 组织面临的挑战

B.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。

B.2.2 战略挑战和优势：

在关键业务、运营和人力资源方面的战略挑战和战略优势。

B.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。

1.3 过程及结果评价

C.1 评价要素

C.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。

C.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。

C.2 评分指南及其使用说明

C.2.1 “过程”评分条款评分指南

“过程”评分条款评分指南见表 C.1。

表 C.1

分数	过程
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细信息。(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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细信息。(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)

C.2.2 “结果”评分条款评分指南

“结果”评分条款评分指南见表 C.2。

表 C.2

分数	结果
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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)

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在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%	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在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)

C.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”和例如 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。