

# 深圳市市长质量奖评定标准

深圳市市长质量奖评定委员会 编制

二〇一三年三月

# 目录

## P 前言：组织简介

P.1 组织的概况

P.2 组织的现状

类目和条目	分值
<b>1 领导</b>	<b>120</b>
1.1 高层领导	70
1.2 治理和社会责任	50
<b>2 战略策划</b>	<b>85</b>
2.1 战略制定	45
2.2 战略实施	40
<b>3 以顾客为关注焦点</b>	<b>85</b>
3.1 顾客的声音	40
3.2 顾客契合	45
<b>4 测量、分析和知识管理</b>	<b>90</b>
4.1 组织绩效的测量、分析和改进	45
4.2 知识管理、信息和信息技术	45
<b>5 以员工为本</b>	<b>85</b>
5.1 员工环境	40
5.2 员工契合	45
<b>6 以运营为关注焦点</b>	<b>85</b>
6.1 工作过程	45
6.2 运营有效性	40
<b>7 结果</b>	<b>450</b>
7.1 产品和过程结果	120
7.2 以顾客为关注焦点的结果	85
7.3 以员工为本结果	85
7.4 领导和治理的结果	80
7.5 财务和市场的结果	80
<b>总分</b>	<b>1,000</b>

## 从组织简介开始：

组织简介是自我评价和撰写申请材料最恰当的起点，其重要性体现在以下几个方面：

- 有助于组织明确关键信息中的差距并聚焦于关键的绩效要求和结果；
- 本身也可作为初步的自我评价。如果组织发现针对某些主题的回答信息互相矛盾、信息不足或根本没有信息，组织就可以针对这些主题来策划行动。
- 为回应标准类目 1-7 的要求设定了背景。

## P 前言：组织简介

组织简介是有关组织、组织运营的关键影响因素以及组织所面临的关键挑战的一个简要的描述。

### P.1 组织的概况：组织的关键特征是什么？

说明组织的经营环境以及与顾客、供应商、合作伙伴和利益相关者的关键关系。

在报告中，要回答以下问题：

#### a. 组织的环境

(1)**产品供应** 组织的主要产品是什么？每种产品对组织成功的相对重要性是什么？产品交付机制是什么？

(2)**愿景和使命** 组织所主张的宗旨、愿景、价值观及使命是什么？组织的核心竞争力是什么，其与组织使命的关系如何？

(3)**员工概况** 组织的员工概况是怎样的？员工或雇员群体和细分情况是怎样的？对不同员工或雇员群体的教育水平要求是什么？使员工契合以完成组织使命和愿景的关键要素是什么？员工构成和职位构成的多样性，组织化的劳资谈判单位，员工特殊的健康和安全管理要求是什么？

(4)**资产** 组织主要的设备、技术和设施是怎样的？

(5)**法规要求** 组织运营的法制环境是怎样的？有哪些适用的职业健康和安全法规，认可、认证或注册的要求，行业标准，环境、财务及产品的法规？

#### b. 组织的关系

(1)**组织结构** 组织的结构和治理体制是怎样的？组织的治理机构、高层领导者和隶属公司之间的报告关系是怎样的（适用时）？

(2)**顾客和利益相关者** 组织的关键细分市场、顾客群及利益相关者群体有哪些（适用时）？他们对组织的产品、顾客支持服务和运营的关键要求和期望是什么？不同的细分市场、顾客群及利益相关者群体在要求和期望方面有何差异？

(3)**供应商和合作伙伴** 组织关键的供应商、合作伙伴和协作者类型是怎样的？它们在工作系统，特别是组织关键产品的生产与交付和顾客支持服务中起到什么样的作用？它们在提升组织竞争力方面起到什么样的作用？组织与其供应商、合作伙伴、协作者沟通的关键机制

是什么？这些供应商、合作伙伴、协作者在组织实现创新过程中具有什么作用（如果有的话）？组织关键的供应链要求是什么？

**注解：**

P. 组织对组织简介中问题的回复非常重要。这些为组织了解自身及运行设定了背景。对其他在本标准问题的回复应与组织在这部分描述的组织背景相关。对组织简介问题的回复让组织更能根据自己的独特性回答其他的问题。

P.1a(1). 所谓“产品供应”和“产品”指组织向所处的市场提供的各种货品和服务。在将产品提供给终端顾客的机制可以是直接的，也可以是间接的，通过经销商、分销商、协作者或其他渠道合作伙伴来实现。非营利性组织的产品供应品种可以是指计划、项目或服务。

P.1a(2). “核心竞争力”指组织最擅长的领域。核心竞争力是指对组织实现使命至关重要或是使组织在所处的市场或服务环境中保持优势的具有战略重要性的能力，通常是竞争者或供应商和合作伙伴不易模仿、又可保存竞争优势的能力。

P.1a(3). 员工或雇员群体与细分（包括组织化的劳资谈判单位）可基于雇用类型或者合同报告关系、场所、任期、工作环境、家庭友善政策或者其他因素。

P.1a(3). 依赖志愿者完成他们的工作的组织应将志愿者包含在其员工范围之内。

P.1a(5). 行业标准可包括全行业的行为守则和政策指引。在标准中，“行业”一词指组织运行所处的界别。对非营利组织，这个界别可以是慈善组织、专业的协会或社团、宗教组织或政府机构，也可以是这些组织的下属单位。在不同的经营地区，环境规章制度可能会包括温室气体排放、碳管制与交易、能源效率。

P.1b(1). 对于某些非营利组织，治理和报告关系可包括与资金来源方的关系，如与拨款机构或基金会的关系。

P.1b(2). 顾客包括组织的产品的用户和潜在用户。在某些非营利组织里，顾客可包括会员、纳税人、公民、接受者、顾客和受益人。细分市场也可指一批批的顾客。

P.1b(2). 顾客群可以基于共同的期望、行为、喜好或背景等因素。在一个顾客群里可能存在因差异性和公共性产生的顾客细分。组织的市场基于产品线或特性、分销渠道、业务量、地理区域或其他能使组织确定市场细分的因素，可再分为细分市场。

P.1b(2). 顾客群和细分市场的要求可包括及时交货、低缺陷水平、安全保证、持续降低的价格、技术手段、快速响应、售后服务以及多语言服务。利益相关者群体的要求可包括对社会负责的行为及社区服务。对于某些非营利机构，上述要求也可包括管理成本减少、上门服务、紧急情况下的快速响应。

P.1b(3). 沟通机制应该是双向的并且使用易懂的语言，可以当面沟通、也可以通过电子邮件、互联网或者电话的方式进行。对于许多组织而言，这些沟通机制会随着市场、顾客或利益相关者要求的变化而变化。

## P.2 组织的现状：组织的战略现状是什么？

说明组织面临的竞争环境、关键的战略性挑战与优势，以及绩效改进系统。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 竞争环境

(1)**竞争地位** 组织处于什么样的竞争地位？在行业内或所在的市场上，组织的相对规模和成长情况如何？组织的竞争者的数量和类型如何？

(2)**竞争变化** 正在影响组织竞争地位的关键变化有哪些？包括创新与合作的机会（适用时）。

(3)**比较性数据** 在行业中，组织可获得的比较性和竞争性数据的关键来源有哪些？从行业外取得比较性数据的关键来源有哪些？影响组织获得这些数据的能力的局限性是什么（如果有的话）？

### b. 战略背景

组织在业务、运营、社会责任和人力资源方面所面临的关键性战略挑战与战略优势是什么？

### c. 绩效改进系统

组织的绩效改进系统，包括对组织关键项目和过程的评价、改进在内，有哪些关键要素？

**注解：**

P.2a. 和营利组织类似，非营利组织通常处在一个激烈竞争的环境中。他们必须经常与其它组织或能提供类似服务的机构进行竞争，以争夺财政资源、志愿者资源、会员资格、社区知名度以及媒体关注等。

P.2b. 战略挑战与战略优势可能与技术、产品、资金、组织运营、主办机构能力、顾客和市场、组织所处的行业、全球化、气候变化、组织的价值链以及人员相关。战略优势可包括诸如价格领先、设计服务、创新速率、地理优势、便利性（accessibility）、以及担保和产品可选配置之类的差异化因素。对于某些非营利组织，差异化因素还可包括与决策者之间的相互影响、行政成本与预期贡献的比率、所提供项目或服务的声誉、以及服务的等待时间。

P.2b. 本标准中使用的“业务”一词指的是非营利性组织的主要使命或事业。

P.2c. 本标准评分系统（见 23 页）通过学习和整合的绩效改进为评价尺度，用以评价组织的方法和展开的成熟度。这一问题旨在帮助组织和质量奖评审人员对组织绩效改进方法有一个整体的背景性的认识。与质量奖架构提供的系统方法兼容的绩效改进方法应与组织需求相关，可以包括实施精益系统、应用六西格玛方法、采用 PDCA（管理循环法）、采用 ISO 标准（例如 ISO 9000 或 ISO 14000）、采用决策科学或应用其它过程改进和创新工具。越来越多组织实施某些特定的过程以在产品 and 过程创新中实现目标。

## 1.领导（120 分）

本类目检查组织的高层领导者的个人行为如何引领组织并保持组织可持续发展。也检查组织的治理以及组织如何确立它的法律的、道德的和社会的责任以及如何对它的关键社区提供支持。

### 1.1 高层领导：高层领导者是如何领导的？（70 分）

过程

说明高层领导者如何引领组织并保持组织可持续发展。说明高层领导者如何创建顾客契合、创新和高绩效环境的。说明高层领导者如何与员工沟通并鼓励高绩效。

在报告中，要回答以下问题：

#### a. 愿景、价值观和使命

(1)**愿景与价值观** 高层领导者如何确立组织的愿景和价值观？高层领导者如何通过组织的领导系统将组织的愿景和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（适用时）？他们的个人行为如何反映出其对组织价值观的承诺？

(2)**促进法律和道德行为** 高层领导者如何以行为展现他们符合法律和道德的承诺？他们如何推动组织形成符合法律和道德行为的环境？

(3)**创建可持续的组织** 高层领导者如何创建可持续的组织？高层领导者如何实现以下几点：

- 创建一种完成使命、促进组织绩效、绩效领先以及加强组织或个人学习的环境；
  - 创建一种提供持续良好的顾客体验以及培育顾客契合的员工文化；
  - 创建一种创新、承担明智的风险，实现战略目标且保持组织灵活性的环境；
- 参与继任计划，以及组织未来领导者的培养。

#### b. 沟通和组织绩效

(1)**沟通** 高层领导者如何与组织的全体员工和关键顾客沟通并契合他们？高层领导如何鼓励在整个组织内进行坦诚的、双向的沟通？包括有效利用社交媒体。他们如何就关键决策进行沟通？他们如何在员工奖励和认可方面担当积极的角色以促进高绩效和强化以顾客和业务为关注焦点？

(2)**聚焦行动** 高层领导者如何确立以行动为关注焦点，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？高层领导如何识别需要的行动？高层领导在组织的绩效期望中如何关注为顾客及其他利益相关者创造和平衡价值？

#### 注解：

1.1. 组织绩效的结果应在条目 7.1~7.5 中进行报告。

1.1a(1). 组织的愿景应为在条目 2.1 和 2.2 中阐述的战略目标和行动计划设定前提。

1.1a(3). 一个可持续性的组织有能力处理好当前的业务需要并具备成功应对未来业务和市场环境的战略管理能力和敏捷性。同时考虑外部和内部因素。从整个意义上说，创新和承担明智的风险的内涵包括未来成功所必需的技术创新和组织创新。一个可持续组织还要确保为员工和其它关键的利益相关者提供一个

安全可靠的环境。此外，一个可持续组织还需有具有处理危机和抓住来自于环境气候变化的机遇的能力。

1.1a(3). 组织的社会责任还应包括对员工和直接利益相关者考虑范围之外的环境、社会、经济体制的承载力的贡献（条目 1.2）。

1.1b(1). 使用社交媒体可包括通过内部或外部互联网、微博、博客以及顾客和员工电子论坛等传递周期消息，还包括监测外部网站、博客以及回应（适用时）。

1.1b(1). 对于那些依靠志愿者来完成工作的非营利组织，在 1.1b(1)的汇报中应包含组织是如何沟通并激励志愿者的。

1.1b(2). 高层领导者的行动聚焦考虑了组织的战略、员工、工作系统和资产。它不仅包括明智的承担风险、实施创新以及对生产力的持续改进，这些改进可以通过消除废品或减少生产周期来达到，也可引入 PDCA，六西格玛和精益生产等技术；而且也包括了为完成组织的战略目标而采取的行动[见 2.2a(1)]。

## 1.2 治理和社会责任：组织怎样治理和承担社会责任？（50 分） 过程

说明组织的治理方法和领导力改进的方法。说明组织如何保证法律行为和道德行为、如何承担其社会责任以及如何为关键社区提供支持。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 组织的治理

(1)治理系统 组织如何考虑和实现治理系统中的如下这些关键因素：

- 管理层行为的责任归属；
- 财务方面的责任归属；
- 运营的透明性以及治理机构成员选择与公开的政策（适用时）；
- 内、外部审计的独立性和有效性；
- 利益相关者和股东利益的保护（适用时）；
- 高层领导者的继任计划。

(2)绩效评估 组织如何评价包括最高行政领导在内的高层领导者的绩效？如何利用这些绩效评估确定高层领导者的薪酬？如何评价治理机构成员的绩效（适用时）？高层领导者和治理机构如何运用这些绩效评审结果来促进组织的进一步发展、改进自身及治理机构和领导系统的领导有效性（适用时）？

### b. 法律和道德行为

(1)守法行为 组织如何应对产品和运营给社会带来的任何不良影响？组织如何预测公众对当前和未来的产品和运营的隐忧？组织如何以一种主动的方式来应对这些隐忧，包括保护自然资源和采用有效供应链管理过程（适用时）？为达到或超过法律法规的要求，组织实施的关键过程、测量指标和目标是什么（适用时）？在应对组织的产品和运营的相关风险方面，组织的关键过程、测量指标和目标是什么？

(2)道德行为 组织如何倡导并确保在所有的交往中的道德行为？组织用以推动并监测在治理结构、整个组织内部以及在与顾客、合作伙伴、供应商及其它利益相关者的交往中的道德行为的关键过程、测量指标是什么？组织如何监控和处理违反道德的行为？

### c. 社会责任和对关键社区的支持

(1)**社会福利** 组织如何考虑把社会福利和利益作为战略与日常运营的一部分？组织如何为环境、社会以及经济体制做出贡献？

(2)**社区支持** 组织如何积极地支持和强化关键社区？组织的关键社区都有哪些？组织如何鉴别这些社区以及如何确定组织要参与的领域，包括与其核心竞争力相关的领域？高层领导者与员工如何为这些社区的改进工作做出贡献？

#### 注解：

1.2. 对于能影响组织持续成功至关重要的那些领域中的社会责任，也应该在战略制定（条目 2.1）和以运营为关注焦点（类目 6）中予以阐述。诸如与法律法规相关的结果（包括强制性的财务审计结果），采用“绿色”技术、资源保护措施、减少碳足迹或其他方式取得的环境改善结果，采取在全球范围内模范用工等方式所取得的社会影响结果等，这些关键结果都应在“领导结果”（条目 7.4）中予以报告。

1.2. 员工的健康和安全不在本条目说明，可以在条目 5.1 和 6.2 的员工因素中说明。

1.2a(1). 治理机构运营的透明性应包括对治理过程的内部控制。对于一些非营利组织，外部顾问委员会可以提供部分或全部的治理机构职能。对于那些管理公共基金服务的非营利组织，基金服务和运营的透明性是重点的领域。

1.2a(2). 领导绩效评价可依据同行评审、正式的绩效管理评审、正式或非正式的员工和其它利益相关者的反馈和调查。对一些非营利和政府组织，也可请外部的顾问组来评价高层领导者和治理机构的绩效。

1.2b(1). 非营利组织应报告他们如何达到并高于那些管理筹款和游说活动的法律法规要求和标准（适用时）。

1.2b(2). 道德行为的测量项目和指标可包括独立董事的百分比，与股东及非股东群体关系的指标，违反道德行为及做出处理的例子，员工对组织道德观认知的调查结果，道德热线的使用情况，以及道德审查审核的结果。这些指标也包括这样的证据，证明组织有合适的政策，人员培训，监测系统来处理利益冲突和合理使用资金。

1.2c. 社会贡献和社区支持，可包括为改进当地社区的服务、教育、医疗、环境（包括保护环境或自然资源的合作活动）、贸易、经营、专业社团方面做出的努力。

1.2c. 一些慈善组织对关键社区的支持可能完全是根据与组织使命相关的活动而发生的。在此情况下，组织可汇报其致力于支持这些社区的“额外努力”。

## 2 战略策划（85 分）

本类目检查组织的战略目标和行动计划是如何制定和实施的，如何针对客观情况变化相应修改，以及如何监测进展情况。

### 2.1 战略制定：组织如何制定战略？（45 分） 过程

说明组织如何建立其战略以应对战略挑战并强化其战略优势和战略机会。说明组织如何做关键工作系统决策的。概述组织的关键工作系统和关键战略目标以及相关的目标值。

在报告中，要回答以下问题：

#### a. 战略制定过程



(1)**战略策划过程** 组织如何进行战略策划？关键过程步骤有哪些？谁是关键参与者？组织长、短期策划的时间区间是怎样的？这些时间区间是如何设定的？组织的战略策划过程如何应对组织敏捷性和运营灵活性需求？

(2)**创新** 组织如何创建一个支持创新的环境？组织如何识别战略机会？组织如何确认哪些战略机会是值得追求的明智的风险？哪些是组织的关键战略机会？

(3)**战略思考** 作为战略策划过程的一部分，组织如何收集和分析与下列关键因素相关的数据和信息？

- 组织的战略机会和战略优势；
- 组织持续性方面的风险；
- 战略策划过程及信息中潜在的盲点；
- 组织执行战略规划的能力。

(4)**工作系统和核心竞争力** 组织的关键工作系统是什么？组织如何做出工作系统决策？组织如何决定何种关键过程由外部供应商和合作伙伴来完成？这些决策如何考虑组织、潜在供应商和合作伙伴的核心竞争力？组织如何确定未来的核心竞争力？

#### **b. 战略目标**

(1)**关键战略目标** 组织的关键战略目标及完成时间表是怎样的？这些战略目标中最重要的目标值是什么？在产品、顾客和市场、供应商、合作伙伴和运营方面有哪些关键的预期变化？

(2)**战略目标思考** 组织的战略目标如何：

- 应对组织的战略挑战和平衡组织的核心竞争力、战略优势和战略机会；
- 平衡长短期时间区间；
- 考虑并平衡所有关键利益相关者的需求

#### **注解：**

2.1. 本条目针对的是组织的整体战略，可能会包括产品供应和顾客契合过程的改变。但是，本条目并不涉及产品设计或顾客契合策略，需要时组织可在条目 3.2 和 6.1 中加以说明。

2.1. “战略制定”指组织应对未来的方法。战略制定需要运用各种预测、估计、选择、设想、知识（见 4.2a 中相关的组织知识）、分析或其它方法来预见未来，以便做出决策和配置资源。制定战略可能需要关键的供应商、分销商、合作伙伴和顾客的参与；对某些非营利组织，则可能需要那些提供类似服务或依靠相同捐赠人群或志愿者的组织的参与。

2.1. “战略”应广义地加以理解。战略可以是围绕或指向以下各项之一或全部而建立的：新的产品、服务和市场；关键顾客群或市场细分的重新定义；新的核心竞争力；各种方式的收入增长（包括收购、拨款和捐赠）；分立；新的合作伙伴关系和联盟；新的员工或志愿者关系等。战略的目的是使组织成为更受欢迎的供应商、在每一个关键顾客或合作伙伴市场上的本地供应商、低成本的生产者、市场创新者、高端或定制化产品或服务的提供者。战略也可以满足社会或公共需求为目标。

2.1a(2). 战略机会产生于创造性思维、头脑风暴、利用意外新发现、研究和创新过程、当前情况的非线性推断以及设想不同未来的其他方法。产生战略机会的想法得益于鼓励发散思维和自由思考的环境。战略

机会的选择需要考虑到风险、资金及其他方面，之后才能做出明智的选择（“明智的风险”）。

2.1a(3). 数据和信息可能与下列因素相关：顾客和市场的需要、期望和机会；组织的核心竞争力；组织面临的竞争环境以及组织相对于竞争者和同类组织的当前和未来绩效；产品的生命周期；可能会影响组织的产品、服务和运营的技术和其他关键方面的创新或变化，以及创新的速率；人力资源和其它资源需求；组织利用差异性的能力；将资源调整到优先度更高的产品、服务或领域上的机会；财经、社会、道德、法规、技术、安全以及其他方面潜在的风险和机会；组织预防与应对突发事件的能力，包括自然的或其它灾难；国内或全球经济的变化；对合作伙伴和供应链的要求，以及合作伙伴和供应链的优势及劣势；母公司的变革；组织特有的其它因素。

2.1a(3). 组织的战略策划应包括组织调动必需的资源 and 知识去执行战略计划的能力，也应包括组织的执行应急方案的能力或者计划更改以及对已变更的或新的计划的快速执行能力（情况需要时）。

2.1a(4). 关于工作系统的决策是战略性的。这些决策涉及到知识产权的保护和核心竞争力的利用。关于工作系统的决策会影响组织的设计和结构、规模、选址、营利能力和可持续性。例如，一般认为组织会定义三个通用的工作系统，分别适用于产品或服务生产、契合顾客的需求支持生产和顾客契合。

2.1b(1). 战略目标可包括快速响应、定制化、与关键的顾客或合作伙伴协同定位、员工的能力与量能、特别的合资经营、精益制造、快速或市场变化的创新、ISO 质量或环境体系注册、社会责任的行为或领导、基于社交媒体及互联网的供应商和顾客关系管理以及产品和服务质量提高。报告应集中于组织所面对的特殊挑战与优势，即对于组织的持续成功、提升组织的整体绩效最为重要的因素。

## 2.2 战略实施：组织如何实施战略？（40 分）

过程

说明组织如何将战略目标转化成行动计划。概述组织的行动计划是什么，是如何展开的，并且概述关键行动计划进程的关键测量项目或指标。预测组织相对于关键对比者在这些关键测量项目或指标上的未来绩效。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 行动计划的制定和展开

(1) **行动计划制定** 组织如何制定行动计划？关键的长、短期行动计划是什么？它们与组织战略目标的关系是什么？

(2) **行动计划实施** 组织如何开展贯穿组织与员工、关键供应商和合作伙伴（适用时）的行动计划以确保实现组织的关键战略目标？组织如何确保行动计划的关键结果能够保持？

(3) **资源配置** 组织如何确保有足够的财力和其它资源用于支持行动计划的完成，同时又尽到当前的义务？组织如何分配这些资源来支持行动计划的完成？组织如何管理行动计划带来的财务或其它风险以确保组织的财务生存能力？

(4) **员工规划** 能够支持长、短期战略目标及行动计划的关键性人力资源或员工规划是怎样的？对于为员工带来的潜在压力，以及在员工能力和量能需求上的潜在变化，这些计划是如何应对的？

(5) **绩效测量** 组织用来追踪行动计划进展情况的关键绩效测量项目或指标有哪些？组织如何确保整体的行动计划测量系统能够强化组织的一致性？

(6) **行动计划调整** 如果客观环境要求对行动计划做出变更并快速执行新计划时，组织如

何建立并开展新的行动计划？

#### **b. 绩效预测**

根据[2.2a(5)]中确定的关键绩效测量项目或指标，组织长、短期计划时间区间的预测绩效是怎样的？组织如何将这些测量项目和指标的预测绩效与竞争者或类似组织的预测绩效相比较？如何将其与关键的标杆、目标及以往绩效相比较(适用时)？如果与竞争者或类似组织的当前和预测绩效相比存在差距时，组织将如何应对？

#### **注解：**

2.2. 组织的战略、行动计划的制定与展开和本标准里的其它条目有着密切的联系。关键联系如下：

- 条目 1.1: 组织的关于高层领导者们如何商定组织的发展方向；
- 条目 3: 组织如何收集顾客和市场信息并将此作为制定战略和行动计划的参考并用于行动计划的展开；
- 条目 4: 组织如何测量、分析数据和管理知识，以支持关键的信息的需要、支持战略的制定、为绩效测量提供一个有效的基础及跟踪战略目标和行动计划的进展过程。
- 条目 5: 组织如何满足员工能力与量能的需要、如何确定员工要求以及设计他们的发展与学习系统、如何执行源自行动计划且与人力资源相关的变化；
- 条目 6: 组织如何解决行动计划导致的工作过程的变化；
- 条目 7.1: 有关组织的战略和行动计划的具体成就方面的要求。

2.2b. 有关预测绩效的测量项目和指标可包括由下列事项带来的变化: 新创办事业、组织的收购或合并，新价值创造，市场准入和转移，新的立法授权、法制要求或行业标准，以及预期的产品和技术上的显著创新。

### **3.以顾客为关注焦点（85 分）**

本类目检查组织如何与顾客契合以长期赢得市场，包括组织如何倾听顾客的声音，建立顾客关系，利用顾客信息进行改进以及识别创新的机会。

#### **3.1 顾客的声音：组织如何从顾客处获取信息？（40 分）** 过程

说明组织如何倾听顾客的声音并获得满意和不满意的参与信息。

在报告中，要回答以下问题：

##### **a. 倾听顾客的声音**

(1)倾听当前顾客的声音 组织如何通过倾听、互动以及观察顾客以得到可用的信息？倾听方法如何因不同的顾客、顾客群或细分市场而异？组织如何利用社交媒体和网络技术来倾听顾客的声音（适用时）？倾听方法如何根据顾客生命周期的不同阶段而变化？组织如何就产品、顾客支持和交易的质量对顾客进行追踪，以得到及时可用的反馈？

(2)倾听潜在顾客的声音 组织如何倾听以前的顾客、潜在顾客和竞争者的顾客的声音，来获得可用的信息，同时获取有关产品、顾客支持和交易方面的反馈（适用时）？

##### **b. 确定顾客满意和契合**

(1)满意和契合 组织如何确定顾客满意和契合？这些确定方法如何因顾客群和细分市场

场而异（适用时）？组织的评估系统如何长期获取可用的信息，以用于超越顾客期望和确保顾客契合？

**(2)对照竞争者的满意** 组织如何获取与竞争者相对照的顾客满意信息？如何获取与其他提供类似产品、行业标杆相对照的顾客满意信息（适用时）？

**(3)不满意** 组织如何确定顾客不满意？如何确保组织的评估系统能获取可用的信息，这些信息可用于将来满足顾客要求和超越顾客期望？

**注解：**

3.1. “顾客的声音”是指组织获取顾客相关信息的过程。获取顾客声音的过程旨在以主动的、持续创新的方式来获取明示的、未明示的和预期的顾客要求、期望和需要。其目的是顾客契合。“倾听顾客的声音”过程包括收集和综合各类顾客数据，例如调查数据、重点群体调查结果、博客评论和其它社交媒体数据、保修数据、市场和销售信息以及影响顾客购买和契合决定的投诉数据。

3.1. 如果需要更多的有关非营利组织产品和业务方面的注意事项，请参考注释 P.1a(1)和 P.2b.

3.1a(1). 社交媒体和网络技术这种发展模式，可透彻了解顾客感知的与组织交互的所有信息。社交媒体的使用可包括受组织节制的博客及评论和基于不受组织控制的社会媒体输出主动提供的信息渠道，例如维基、网上论坛和其他博客。

3.1a(1). 顾客生命周期始于产品概念或者售前阶段，还包括组织与顾客建立联系的所有阶段。可能包括建立关系、维持商业关系、以及退出战略等（适用时）。

3.1b. 组织可能用到某些或所有以下的确定顾客满意度和不满意度的方法：调查、正式和非正式的反馈、顾客账户历史记录、投诉、行业报告、得/失分析、顾客推荐率以及交易成功率。这些信息的收集可通过互联网、个人接触、第三方或邮件。顾客不满意的确定不仅仅是检讨较低顾客满意得分。顾客的不满意应独立地确认，以识别不满意根源，并采取系统解决方法，从而避免未来的不满意。

3.1b(2). 确定顾客的相对满意度可能涉及与竞争者的比较，与在非竞争性市场上与提供相似产品的组织的比较，或者通过商业或其它组织得到的比较。确定顾客的相对满意度也可包括确定为什么顾客选择了竞争者而不是组织的原因。

## **3.2 顾客契合：如何与顾客契合以满足其需求并建立良好关系？（45 分） 过程**

**说明组织如何确定产品供应和沟通机制以支持顾客。说明组织如何建立顾客关系。**

在报告中，要回答以下问题：

### **a. 产品供应及顾客支持**

**(1)产品供应** 组织如何确定顾客和市场对产品供应及服务的要求？如何识别和创新产品供应以满足顾客群和细分市场（在“组织简介”已定义）的要求，并超越其期望？如何识别和创新产品供应以进入新市场、吸引新顾客、提供机会来拓展与老顾客的关系（适用时）？

**(2)顾客支持** 组织如何支持顾客并使其获取信息？如何使顾客与组织开展业务并提供对产品和顾客支持的反馈？组织所采用的顾客支持的关键方法（包括所采用的关键沟通机制）是什么？如何根据不同的顾客、顾客群或细分市场而变化？如何确定关键的顾客支持要求？如何确保顾客支持的要求展开到所有的人员和过程之中？

**(3)顾客细分** 组织如何利用顾客、市场和产品供应信息来识别当前的和预见未来的顾客

群以及细分市场？组织如何考虑竞争者的顾客及这个领域的其他潜在顾客和市场？组织如何确定当前及将来的产品应赢得的顾客、顾客群和细分市场？

#### **b. 建立顾客关系**

(1)关系管理 组织如何拓展、建立和管理与顾客的关系以达到：

- 获得顾客和市场份额；
- 顾客维系，在顾客生命周期的各阶段满足顾客要求并超越其期望；
- 提升顾客契合。

组织如何借力社交媒体以增强顾客契合度以及与组织的关系。

(2)投诉管理 组织如何处理顾客投诉？顾客投诉管理过程中如何确保投诉得到有效、迅捷的解决？顾客投诉管理过程中如何能恢复顾客信心并提高顾客满意和契合度？

#### **注解：**

3.2. “顾客契合”是指顾客对组织的品牌和产品供应的投入。契合的特征包括顾客维系和忠诚，顾客与组织建立并增强商业关系的意愿，以及顾客积极倡导和推荐组织的品牌和产品供应的意愿。

3.2a. “产品供应”和“产品”是指组织为市场所提供的货物或服务。产品供应应该考虑产品和服务的所有重要特征，以及它们在整个生命周期和“消费链”的绩效。应重点考虑那些影响顾客偏好和忠诚的特征，例如那些可以使组织的产品与竞争性产品供应或其他组织的服务相区别的特征。这些特征可包括价格、可靠性、价值、交付、及时、易用性、对有害材料的使用和处理的要求、顾客服务或技术支持、以及销售关系等。关键的产品特征可考虑交易方式以及顾客数据的隐私和安全性等因素。与组织关键产品特性相关的绩效结果应在条目 7.1 中描述，与顾客的感知和行动相关的绩效结果应在条目 7.2 中描述。

3.2a(2). 顾客支持的目标在于使组织易于与顾客交易及响应顾客的期望。

3.2b. 建立顾客关系可包括建立伙伴关系或与顾客结成联盟。

## **4 测量、分析和知识管理（90 分）**

本类目检查组织如何选择、收集、分析、管理和改进组织的数据、信息和知识资产、组织如何学习和管理信息技术，也检查组织如何来评审其绩效，并利用评审结果改进组织绩效。

### **4.1 组织绩效的测量、分析和改进：组织如何测量、分析并改进组织绩效？**

（45 分） 过程

说明组织在其所有层次和所有部门如何通过数据和信息的使用来测量、分析、校准、评审和改进绩效。说明组织如何使用比较性数据和顾客数据来进行决策。

在报告中，要回答以下问题：

#### **a. 绩效测量**

(1)绩效测量 组织如何选择、收集、校准和整合数据和信息以监测日常运营及组织的整体绩效，包括实现战略目标和行动计划相关的进展？关键的组织绩效测量指标是什么（包括

关键的短期和长期财务测量指标)？如何利用这些数据和信息来支持组织的决策、可持续发展及创新？

(2)**比较性数据** 组织如何选择和确保有效地利用关键的对比数据和信息，以支持组织的运营和战略决策及创新？

(3)**顾客数据** 组织如何选择和确保有效地利用“顾客的声音”及市场数据和信息（包括累计的投诉数据），以建立一种更加以顾客为关注焦点的组织文化，并支持组织的运营和战略决策及创新？组织如何恰当地利用通过社交媒体搜集到的信息和数据？

(4)**测量灵敏性** 组织如何确保绩效测量系统能够对组织内外迅速或意外的变化保持灵敏性？

#### **b. 绩效分析、评审**

组织如何评审其绩效和能力？在这些评审中组织如何利用关键的组织绩效的测量结果？进行了什么分析以支持这些评审并确保其结论是有效的？组织及其高层领导者如何运用这种评审来评价组织的成就、竞争绩效、财务健康以及与实现战略目标和行动计划相关的进展？组织及其高层领导者如何运用这种评审来评价组织对变化着的组织需要和运营环境挑战的快速响应能力？治理机构如何评审组织的绩效及其与战略目标和行动计划相关的进展（适用时）？

#### **c. 绩效改进**

(1)**最佳实践分享** 组织如何识别哪些组织单元或运作是高绩效的？组织如何识别可用于分享的最佳实践？

(2)**未来绩效** 组织如何利用绩效评审结果（见 4.1b）以及关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效？组织如何消除这些未来绩效预测与关键行动计划预测绩效之间的差异？（见 2.2b）

(3)**持续改进和创新** 组织如何利用绩效评审结果（见 4.1b）来发展持续性改进的优先事项和创新机会？如何将这些优先事项和机会展开到整个组织的工作组和职能层次的运营当中？如何将这些优先事项和机会在供应商、合作伙伴和协作者中加以展开，以确保协调一致（适用时）？

#### **注解：**

4.1. 组织绩效分析和评审的结果应该提及类目 2 的组织战略策划。

4.1. 组织的绩效结果应在条目 7.1~7.5 中报告。

4.1a. 绩效测量的数据和信息应被用于以事实为基础的决策，其目的是在工作单位、关键过程、部门及整个组织层次上，确定和校准组织的方向及资源的使用。

4.1a(2). 比较性数据和信息是通过标杆分析和竞争性比较而获得的。“标杆分析”是，在组织所在行业的内部或外部，辨识代表同类活动的最佳实践和绩效的过程和结果。竞争性比较即将组织的绩效与组织的竞争者及其它提供同类产品和服务的组织进行比较。该信息的来源可能是社交媒体或网络。

4.1b. 组织绩效评审应从组织的绩效测量、标准条款报告中的绩效测量获得相关信息，并在条目 2.1 和

2.2 所述的战略目标和行动计划的指导下进行。也可以从组织内部、外部的卓越绩效评审中获得信息。

4.1b. 绩效分析包括趋势评价，组织、行业和技术的预测，比较分析、因果分析和相关分析。绩效分析应当支持组织的绩效评审，帮助确定根本原因，帮助确定资源使用的优先次序。相应地，这些分析用到了各种类型的数据：产品绩效、顾客、资金和市场、组织运营和竞争。此外，这些分析还应用到公开要求测量的数据（适用时）。

## 4.2 知识管理、信息和信息技术：如何管理组织的知识资产、信息和信息技术？

（45 分） 过程

说明组织如何管理并增长其知识资产以及如何学习。说明组织如何确保员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客所需的数据、信息和软硬件的质量与可用性。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 组织知识

(1)知识管理 组织如何：

- 收集与传递员工知识；
- 与顾客、供应商、合作伙伴和协作者双向传递相关知识；
- 共享和实施最佳实践；
- 汇集和传递相关知识以应用于组织创新和战略策划过程中。

(2)组织学习 组织如何利用其知识和资源将学习嵌入其运营方式中？

### b. 数据、信息和信息技术

(1)数据和信息属性 如何保证组织的数据、信息的准确性、完整性和可靠性、及时性、安全性与保密性。

(2)数据和信息的可获取性 组织如何以用户友好的方式让员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客获得所需的数据和信息（适用时）？

(3)硬件和软件属性 如何确保硬件和软件的可靠、安全和用户友好？

(4)紧急可用性 组织如何确保在紧急情况下硬件和软件系统、数据和信息的持续可用性，以有效地服务顾客和业务需求？

注解：

4.2b(2). 数据和信息的获取可通过电子或其他途径。

## 5 以员工为本（85 分）

本类目检查组织如何评估员工能力和量能需求以及营造一个有利于高绩效的员工环境；本类目也检查组织如何使员工契合、管理并发展员工，以利用员工的全部潜能，使之与组织的整体使命、战略、行动计划相一致。

### 5.1 员工环境：组织如何营造一个有效的、支持性的员工环境？（40 分） 过程

说明组织如何管理员工能力和量能以完成组织的工作。说明组织如何保持一个支持性

和可靠的工作氛围。

在报告中，要回答以下问题：

**a. 员工能力与量能**

(1)**能力与量能** 组织如何评估在员工能力和量能需求，包括组织要求的技能、竞争力、资质和人员配备水平？

(2)**新员工** 组织如何招聘、雇用、任命和留住新员工？如何确保这些员工能够代表其来源群体和顾客群体的多样化的创意、文化和思想？

(3)**工作的完成** 组织如何管理和组织员工，以：

- 完成组织的工作；
- 利用组织的核心竞争力；
- 强化以顾客和业务为关注焦点；
- 超越绩效预期。

(4)**员工变化管理** 组织如何就变化的员工能力和量能需求做好准备？此类需求，包括人员编制在内，是如何随时间变化的？组织如何管理员工、员工的需要、组织的需要，来确保组织的可持续发展，以及避免裁员；或是在确有必要裁员时，将其影响最小化？组织如何对员工成长期进行准备和管理？

**b. 员工氛围**

(1)**工作环境** 组织如何通过改善工作环境因素来确保并提高员工的健康、安全水平和工作场所的便利无障碍？针对这些工作场所因素的绩效测量指标和改进目标是什么？对于不同的工作场所，这些环境因素和绩效测量指标或目标有哪些显著差异？

(2)**员工福利和政策** 组织如何通过政策、服务和福利来支持员工？如何使这些政策、服务和福利适应多样化的员工和不同的员工群体和员工细分的要求？组织向员工提供的关键福利是什么？

**注解：**

5.1.“员工”指所有积极参与完成组织工作的人员。它包括组织永久的、临时的和兼职的人员，以及任何置于组织监督之下的承包制员工。它包括团队领导者、主管以及各级别的管理人员。由承包商监管的承包制员工作为组织更广义的工作系统战略和内部工作过程中的一部分，应当在类目 2 和类目 6 中说明。对于依靠志愿者的非营利组织来说，员工也包括这些志愿者。

5.1a.“员工能力”指组织通过其人员的知识、技能、才能和竞争力来完成工作过程的能力。能力包括建立并维持与顾客关系的能力，改革创新与转向新技术的能力，开发新产品、服务和工作过程的能力，应对变化中的业务、市场和法规要求的能力。

“员工量能”指组织确保足够的人员配置以完成组织工作过程，并成功将组织产品交付予顾客的能力，包括满足周期性或变化中需求的能力。

5.1.a. 组织对员工能力和量能需求的评估不仅要考虑当前需求，还应考虑基于战略目标和行动计划（类目 2）的未来需求。

5.1.a(2). 本要求只针对新员工。老员工的维系在“条目 5.2，员工契合”中考虑。



5.1a(4) 组织为变化的员工能力和工作量要求做好准备，可以包括培训、教育、定期交流、员工雇用和受雇性的考虑、职业生涯辅导、再就业辅导和其它服务。

5.1b(1). 工作场所便利可通过消除使残疾员工发挥潜能的障碍而达到生产率最大化。一个完全包容的工作场所应该在物理上、技术上、态度上都是便利和无障碍的。

## 5.2 员工契合：如何使员工契合以实现组织和个人的成功？（45 分） 过程

说明组织如何使员工、经理和领导得到发展，包括在改进和创新方面的契合，以取得高绩效。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 员工绩效

(1)**契合要素** 组织如何确定影响员工契合的关键要素？对于不同的员工群体与员工细分，这些要素是如何确定的？

(2)**组织文化** 组织如何培育一种具有沟通开放、工作高绩效和员工契合的特征的企业文化？组织如何确保其企业文化受益于员工多样化的创意、文化和思考。

(3)**绩效管理** 组织的员工绩效管理系统如何支持高绩效的工作，以及员工与组织的契合？如何考虑员工的薪酬、奖励、认可和激励措施？如何强化承担明智的风险以实现创新，如何强化以顾客和业务为关注焦点，如何强化行动计划的实现？

### b. 员工契合度的评价

(1)**契合度评价** 组织如何评价员工契合度？组织采取哪些正式、非正式的方法和测量项目和指标来确定员工契合度，包括员工满意度？这些方法和测量指标如何因不同的员工群体和员工细分而异？组织如何利用其它指标，如员工维系、缺勤、抱怨、安全及生产率等，来评价并提升员工契合度？

(2)**关联经营结果** 组织如何将员工契合度的评价结果与类目 7 中的关键经营结果相联系，以识别在员工契合度和经营结果方面的改进机会？

### c. 员工与领导的发展

(1)**学习和发展系统** 组织的学习和发展系统如何支持组织需求和员工、经理和领导的个人发展？系统如何：

- 应对组织的核心竞争力、战略挑战及长、短期行动计划的实现
- 支持组织的绩效改进、技术变革与创新
- 支持伦理和道德的商业行为
- 改进以顾客为关注焦点
- 确保离职或退休员工知识的传承
- 确保强化岗位所需的新知识和技能

(2)**学习和发展的有效性** 组织如何评价学习和发展系统的有效性和效率？

(3)**职业生涯发展** 组织如何对全体员工实施有效的职业生涯发展管理？如何开展有效

的管理和领导职位继任计划？

**注解：**

5.2. “影响员工契合度的因素”指员工从感情上和理智上致力于完成工作、使命和愿景的驱动力。

5.2a(2),5.2a(3). “高绩效的工作”环境的特征是员工为顾客的利益和组织的成功竭尽全力，这也是理解和建立员工契合的关键。这些特征会在高绩效工作（48 页）的定义里详细描述。

5.2a(3). 薪酬、认可和相关的奖励和激励措施包括基于绩效、所具技能和其它因素的晋升和奖金制度。认可措施可能包括货币的和非货币的、正式和非正式的、个人的和团体的等各种方式。在一些政府组织中，薪酬系统由法律或规章所规定，奖励和认可系统须使用其他选择。

5.2b(2). 识别改进机会可依据在条款 7.4 中所报告的“以员工为本”的结果。同样，员工相关的机会，可以根据其对类目 7 的其它条款中报告的结果的影响程度来处理。

5.2c. 组织的报告应当包括如何对员工的发展、学习和职务晋升做出独特的考虑。组织的回答也应考虑发展机遇的广度，包括教育、培训、训练、辅导以及相关工作经验（适用时）。

## 6 以运营为关注焦点（85 分）

本类目检查组织如何设计、管理和改进产品和工作过程，如何增进运营有效性，从而为顾客创造价值并达成组织的成功和可持续发展。

### 6.1 工作过程：如何设计、管理与改进组织的关键产品和工作过程？

（45 分） 过程

说明组织如何设计、管理与改进关键工作过程来提供产品，以实现为顾客创造价值和达到组织的成功与可持续性发展。

在报告中，要回答以下问题：

#### a. 产品和过程设计

(1)设计理念 组织如何设计产品和工作过程以满足所有关键要求？如何将新技术、组织知识、产品优势以及对灵活性的潜在需求融入到其产品和工作过程中？

(2)产品和过程要求 如何确定关键产品要求？组织如何确定关键工作过程要求？组织的关键工作过程是什么？这些工作过程的关键要求是什么？

#### b. 过程管理

(1)过程实施 如何确保组织的日常运作能满足关键的过程要求？用于控制和改进工作过程的关键绩效测量项目、指标以及实时测量项目有哪些？这些测量项目与终端产品的质量 and 绩效有何关联？

(2)支持过程 组织如何确定关键支持过程？组织的关键支持过程是什么？如何确保这些日常运作的过程能满足关键的业务支持的要求？

(3)产品和过程改进 组织如何改进工作过程以改善产品、提高绩效、减少波动性？

**注解：**

6.1. 产品和过程绩效改进的结果应当在条目 7.1 中汇报。

6.1a(2). 组织的关键工作过程是最重要的内部价值创造过程,可包括产品设计和交付、顾客支持以及业务过程。组织的关键过程是涉及组织的大多数员工并产生顾客、利益相关者及股东的价值的过程。“项目”是旨在产出结果后即结束的特定的工作过程。

6.1b(2). 组织的关键支持过程应该支持其价值创造过程。支持过程可支持领导和其它员工参与到产品设计和提供、顾客交互及业务和企业管理中去。

6.1b(3). 为了改进过程绩效并减少波动性,组织可以实施如精益管理系统、六西格玛方法、采用 ISO 质量体系标准、PDCA 方法、决策科学或其他过程改进工具。这些方法可以成为绩效改进体系(在组织简介 P.2c 部分中回答)的一部分。

## **6.2 运营有效性: 组织如何基于现状及未来, 确保对其运营进行有效的管理**

(40 分) 过程

说明组织如何控制成本、管理供应链、提供安全工作场所、应对突发事件和为未来创新, 以确保运营的有效性和实现顾客价值。

在报告中, 要回答以下问题:

### **a. 成本控制**

组织如何控制运营的总成本? 如何将周期时间、生产率及其他效率和有效性因素融入到工作过程中? 如何预防缺陷、服务差错和返工, 如何将保修成本或顾客的生产率损失降至最低(适用时)? 如何将检验、试验、过程或绩效审计的费用降至最低(适用时)? 如何平衡成本控制和客户需求?

### **b. 供应链管理**

组织如何管理其供应链? 如何确保组织所选的供应商合格并有助于提升组织绩效和顾客满意度? 如何测量和评估供应商绩效? 如何向供应商反馈以帮助其改进? 组织对表现差的供应商如何处理?

### **c. 安全和突发事件应对**

(1)安全 组织如何提供安全的运营环境? 组织的安全系统如何处理事故预防、检验、故障根源分析和恢复?

(2)突发事件应对 组织如何确保在灾害或紧急情况下能有足够的准备? 组织的灾害和应急准备系统如何考虑预防、运营的持续性以及恢复的要求?

### **d. 创新管理**

组织如何管理创新? 组织如何去追求被认定为明智的风险的战略机会? 组织如何确保财力和其它资源可用性来追求此类机会? 如何在合适的时机中断此活动以增加支持更优先的机会?

#### **注解:**

6.2b. 向供应商的反馈应该涉及双向交流, 允许供应商表达他们的需求。

6.2c(2). 灾害和紧急情况可与气候、公用事业、安全、或区域性和全国性的突发事件相关。与信息技术相关的突发事件应对考虑应在条目 4.2 中说明。

6.2d. 组织的创新管理过程应利用在条目 2.1a(2)中确定的战略机会。

## 7 结果（450 分）

本类目检查组织在所有关键领域的绩效和改进，包括产品和过程结果、以顾客为关注焦点的结果、以员工为本的结果、领导和治理结果，以及财务和市场结果。检查绩效水平与提供类似产品的竞争者和其它组织对比情况。

### 7.1 产品和过程结果：组织的产品绩效和过程有效性的结果是什么？

（120 分） 结果

概述组织的关键产品绩效和过程有效性与效率的结果，包括直接服务顾客、影响组织运营和供应链的过程。必要时可将结果按产品供应、顾客群、细分市场、过程类型或属性进行细分，包括适当的比较数据。

提供数据和信息以回答如下问题：

#### a. 以顾客为关注焦点的产品和过程结果

在对顾客十分重要的、直接服务顾客的产品和过程绩效的关键测量项目和指标方面，组织当前水平及趋势如何？这些结果与竞争者和提供类似产品供应的其它组织的绩效相比表现如何？

#### b. 工作过程有效性结果

(1)过程有效性和效率 在关键工作和支持过程的运营绩效的关键测量项目或指标方面，包括生产率、周期时间以及其它适用的有效性、效率和创新的指标在内，组织的当前水平和发展趋势如何？

(2)应急准备 在对灾害或突发事件的准备的测量项目或指标方面，组织当前水平和趋势如何？

#### c. 供应链管理结果

在供应链绩效的关键测量项目或指标方面，包括其对增强组织绩效的贡献，组织的结果如何？

#### 注解：

7.1. 结果应当为组织绩效的分析和评审（条目 4.1）提供关键的信息，证明组织知识的利用（条目 4.2），并应当为产品结果（条目 7.2）以及财务和市场结果（条目 7.5）提供运营基础。在结果条目和类目 1-6 之间，并没有一一对应的关系。结果条目通常应整体考虑相关的多个过程类目。

7.1a. 产品结果和过程结果应与 P.1b(2)中顾客的要求和期望有关，而顾客的需求和期望是基于 3.1 和 3.2 中说明的过程所收集的信息确定的。这些测量项目和指标应针对影响顾客偏好的因素，如注释 P.1b(2)和 3.2a 列出的那些因素。

7.1a. 对于某些非营利性组织，产品或服务的绩效测量项目和指标可由其资金来源方来决定。这些测量项目和指标应在本条目报告中加以识别并汇报。

7.1b. 结果应针对“在组织简介”和条目 6.1 及 6.2 中所提到的关键运营要求。

7.1b. 适当的供应链绩效的测量项目和指标可以包括：供应商与合作伙伴审核、准时交付率、外部提供的产品、服务与过程的验收结果。

7.1b. 适当的工作过程有效性的测量项目和指标可以包括：故障率；产品和工作系统创新比率和结果；内部职位和职位划分的简化的结果；工作布局的改进；变化的监管比率；向职业安全与健康主管机构报告的事件；突发事件训练或演习的响应时间，以及工作轮换或意外事件训练的结果。

## 7.2 以顾客为关注焦点的结果：组织的以顾客为关注焦点的绩效结果是什么？

(85 分) 结果

概述组织关键的以顾客为关注焦点的结果，包括在顾客满意和契合方面。必要时将组织的结果按产品供应、顾客群和细分市场进行细分。其中要包括适当的比较数据。

提供数据和信息以回答如下问题：

### a. 以顾客为关注焦点的结果

(1)顾客满意 组织在顾客满意和不满意的关键测量项目和指标方面，组织的当前水平和趋势是怎样的？这些结果与竞争者和提供类似产品的其他组织的顾客满意水平相比较表现如何？

(2)顾客契合 在顾客契合，包括建立顾客关系方面，组织的关键测量项目和指标的当前的水平和趋势如何？这些结果如何在整个顾客生命周期的进程中作比较？

注解：

7.2. 顾客满意和不满意、契合和关系建立结果应与条目 P.1b(2)和条目 3.1 所讨论的顾客群和细分市场有关，应以条目 3.1 中所述的倾听和确定方法相关联。

7.2a(1). 与竞争者和有可比性的组织相比较的产品的顾客满意的测量项目和指标可以包括来自于顾客和独立机构的客观信息和数据。

## 7.3 以员工为本的结果：组织以员工为本的绩效结果如何？ (85 分) 结果

概述组织关键的以员工为本方面的结果，包括员工环境和员工契合。可将结果按员工构成的多样性和员工群体加以细分（适用时）。其中要包括适当的比较性数据。

提供数据和信息以回答如下问题：

### a. 员工结果

(1)员工能力和量能 在员工能力和员工量能，包括合适的技能和人员配备水平方面的关键测量项目或指标方面，组织当前的水平和趋势如何？

(2)员工氛围 在员工氛围，包括员工的健康、安全、保安、员工服务和福利的关键测量项目或指标方面，组织当前的水平和趋势如何？

(3)员工契合 在员工契合度和员工满意度的关键测量项目或指标方面，组织当前的水平和趋势如何？

(4)员工发展 在员工和领导发展的关键测量项目或指标方面，组织当前的水平和趋势如何？

注解：

7.3. 本条款中的结果应与类目 5 报告的各项活动相关联。组织的结果应对类目 6 报告的关键过程要求及条目 2.2 报告的组织的行动计划和雇员计划的答复。

7.3a(3). 报告应当包括 5.2b(1)中确定的测量项目或指标结果。

7.3. 对于依赖于志愿者的非营利性组织，必要时应报告其志愿者员工的结果。

## 7.4 领导和治理结果：组织的高层领导者和治理结果如何？（80 分） 结果

概述组织的关键高层领导和治理的结果，包括财务责任、遵守法律法规、道德行为、社会责任、对关键社区的支持，以及战略实现。必要时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。

提供数据和信息以回答如下问题：

### a. 领导、治理和社会责任结果

(1)领导 在高层领导者与员工及顾客交流和契合以展开愿景和价值观、鼓励双向交流、创建以行动为关注焦点方面的关键测量项目或指标方面，组织的结果如何？

(2)治理 在组织治理和内部的和外部的财务责任的关键测量项目或指标方面，组织当前的结果和趋势如何（适用时）？

(3)法律法规 在达到或超过法律和法规要求的关键测量项目或指标方面，组织的结果如何？

(4)道德 在高层领导者和组织治理中，在道德行为和利益相关者信任方面的关键测量项目或指标方面，组织的结果如何？在违反道德行为的关键测量项目和指标上，组织的结果是什么？

(5)社会 在支持关键社区和履行社会责任方面的关键测量项目或指标方面，组织的结果如何？

### b. 战略实施结果

在组织战略实现和行动计划，包括承担明智的风险以及构建并强化核心竞争力等方面，组织的关键测量项目或指标的结果如何？

#### 注解：

7.4a(1). 报告应与条目 1.1 中确定的沟通过程相关联。

7.4a(2). 报告可包括财务报告和风险、重要的内、外部审计建议，以及管理层对这些问题的应对举措。对于某些非营利性组织，也可报告 IRS990 审计结果。

7.4a(3). 组织在遵守法律和法规方面的结果应与 1.2b 中提出的要求相关联。与员工相关的职业健康与安全结果应在 7.1b(1)和 7.3a(2)中报告。

7.4a(4). 有关道德行为与利益相关者信任的测量项目的示例可参见注释 1.2b(2)。

7.5a(5). 报告应当与 1.2b(1)和 1.2c(1)中报告的组织机构社会责任以及 1.2c(2)中报告的支持关键社区相关联。对于社会贡献的测量可以包括减少能源消耗；使用可再生能源资源和循环水、降低碳排放、减少废物和废物利用、替代性办法节约资源（例如：增加音频和视频会议）、全球使用的先进的工作规范。

7.4b. 在对组织战略和行动计划成果的测量项目或指标上，应当与 2.1b(1)中组织报告的战略目标以及 2.2a(5)和 2.2b 中组织报告的行动计划绩效测量和绩效预测分别相关联。

## 7.5 财务和市场结果：组织的财务和市场绩效结果是什么？（80 分）      结果

概述组织的关键财务和市场绩效结果，必要时可按细分市场或顾客群分别说明。其中要包括适当的比较数据。

提供数据和信息以回答如下问题：

### a. 财务和市场结果

(1)**财务绩效** 在财务绩效的关键指标上，包括财务回报、财务生存能力和预算绩效（适当时）的综合指标在内，组织当前的水平和趋势如何？

(2)**市场绩效** 在市场绩效的关键指标上，包括市场份额或地位、市场与市场份额增长、新增市场等方面在内，组织当前的水平和发展趋势如何（适用时）？

#### 注解：

7.5a(1). 对 7.5a(1)的报告中所包括的综合性指标应包括投资回报率（ROI）、资产利用率、经营利润、按细分市场或顾客群划分的利润。报告也应包括财务生存能力的测量，如流动资金、资产负债率、目前的现金存量天数、资金利用率及现金流量指标。测量应当与在 4.1a（1）中汇报的财务测量以及条款 2.2 中描述的财务管理方法相适应。对于非营利性组织增加的测量项目和指标，还包括在预算绩效，留存资金、成本节约、行政费用占预算的百分比、资金募集的成本与所增资金的比例等。

7.5a(2). 对于非营利性组织，报告可包括慈善捐赠或拨款和组织所提供的新项目或服务的数量两个指标。

## 评分系统

对本标准卓越绩效条目回答的评分基于两个评价维度：过程（第 1-6 类目）及结果（第 7 类目）。

该标准回答的评分,需参考以下有关条目要求和评分细则（第 32-33 页）:

- 组织介绍中提出的关键业务因素；
- 成熟的方法,展开的广度、学习的优势、改善的过程和结果。

### 一、过程

“过程”指组织针对类目 1 至类目 6 中的条目要求所应用和改进的各种方法。用于评价过程的四个因素为方法、展开、学习和整合（Approach、Deployment、Learning、Integration, A-D-L-I）。对本标准的反馈反映了这些因素的优势和改进的机会。过程类条目的评分需综合整体绩效和四个过程因素。

#### **“方法”包括：**

- 实施过程所应用的方法；
- 方法相对条目要求的适宜性；
- 方法应用的有效性；
- 方法可重复及基于可靠数据和信息的程度（即系统性）。

#### **“展开”指以下方面所达到的程度：**

- 方法应用于应对与组织相关的且对组织重要的条目要求；
- 方法得到一贯性的应用；
- 方法为组织所有适当的工作单位所应用。

#### **“学习”包括：**

- 通过评价和改进的循环来改善方法；
- 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
- 与组织的其他相关工作单位和过程共享改善和创新。

参见“从救火到创新”，阐述了通过发展水平的成熟达到评分维度。

#### **“整合”指以下方面所达到的程度：**

- 方法与本标准其他条目要求所确定的组织的需要相协调；
- 指标、信息和改进系统在过程及工作单位之间是相互补足的；
- 计划、过程、结构、分析、学习和行动在过程与工作单位之间相融合以支持整个组织的目标。

在对过程类条目评分时，注意方法、展开、学习和整合都是有联系的。对方法的



说明通常应按照组织和条目的具体要求而展开。随着过程的成熟，说明还应该体现学习（包括创新）循环，与其他过程和工作单元的整合。（参见“走向成熟的过程”第 26 页）。

## 二、结果

“结果”是指组织在实现类目 7 条目 7.1~7.5 的要求方面的产出和成果。用于评价结果的四个因素为水平、趋势、对比和整合（Levels、Trends、Comparisons、Integration, Le-T-C-I）。结果类条目的评分需综合整体绩效和四个结果因素“**水平**”指

- 在特定的测量尺度内，组织当前的绩效；

### “**趋势**”包括

- 组织绩效改进或良好绩效持续的速度（如，随时间变化的数据点的斜率）；
- 绩效结果的广度（展开的广泛程度）；

### “**对比**”包括

- 相对于适当的比较对象如竞争者或同类组织的绩效；
- 相对于标杆或行业领先者的绩效；

### “**整合**”指以下方面所达到的程度：

- 组织的结果指标（常常进行了细分）与“组织简介”和过程类条目中所确定的重要的顾客、产品、市场、过程、行动计划的绩效要求之间的联系；
- 组织的结果包括未来绩效的有效指标；
- 组织的结果在工作过程和工作单位间取得协调，以支持整个组织的目标。

结果类条目要求就关键的组织绩效测量指标，以及关键的组织要求的整合情况，给出绩效水平、趋势和对比方面的数据。结果类条目还要求提供关于绩效改进的广度的数据，这与展开和组织的学习直接关联，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。

## 从救火到创新：关于学习的类比

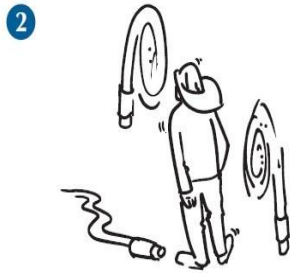
学习是高绩效组织的重要属性。

有效展开和组织学习有助于组织从对组织广泛的改进，细化水平最高的问题作出反映的早期阶段的提高/创



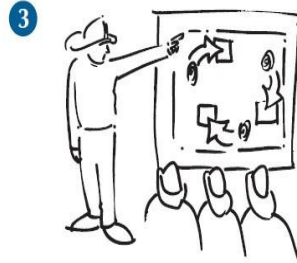
### 1 对问题做出反应 (0-5%)

连接软管与灭火。



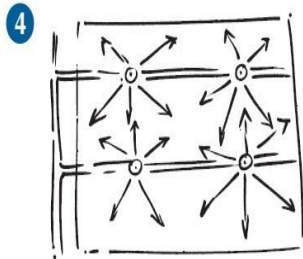
### 2 一般的改进方法 (10-25%)

安装更多的消防水龙以尽快接至火场并减少火灾的影响。



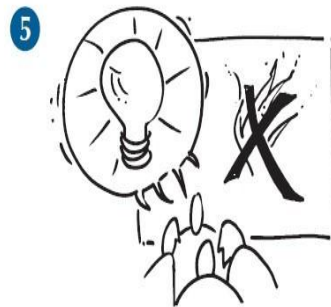
### 3 系统的评价和改进 (30-45%)

评估最容易发生火灾的位置，在这些位置安装热传感器和消防喷头。



### 4 学习策略的改进 (50-65%)

安装由刚起火时的热量可触发的热传感系统和自动喷水系统。



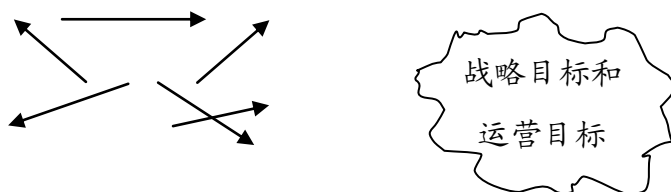
### 5 组织分析和创新 (70-100%)

使用防火阻燃材料。用水基液体取代可燃液体。预防是防护的第一道防线，传感器与喷头是第二道防线。

## 走向成熟过程的几个步骤——过程类条目评分参考

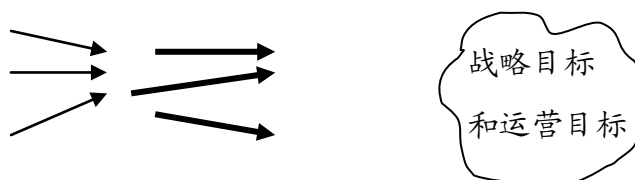
### 1、对问题的被动反应（0-25%）

运行基于活动而非过程，且大多是由于即刻需要或问题的反应。基本没有建立目标。



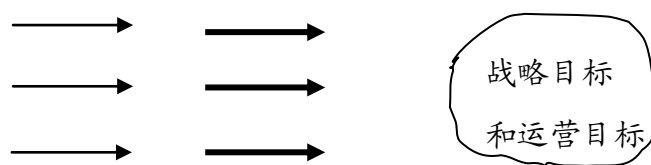
### 2、早期的系统的方法（30-45%）

组织处于基于具有重复性评价和改进的过程来运营的早期阶段，组织的单位间有一些早期的协调。确立了战略和定量的目标。



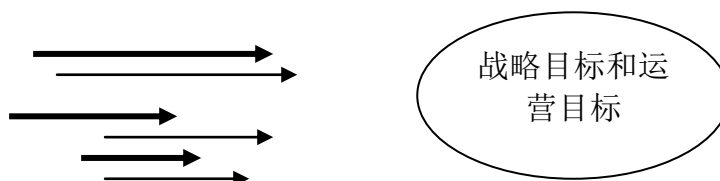
### 3、校准的方法（50-65%）

运行基于通过重复、定期评价而进行改进的过程，组织的单位间具有学习共享和协调。过程对应组织关键战略和组织目标。



### 4、整合的方法（70-100%）

运行基于通过重复、定期评价而进行变革和改进的过程，变革和改进是以一种与其他受影响单位相协调的方式进行的。通过分析、创新、信息及知识共享，寻求和实现跨单位间的效率。过程和测量指标追踪着关键的战略目标和运营目标的进展。



#### 四、“重要性”在评分中的影响

在评价和反馈时有一个重要的考虑因素，这就是组织所报告的过程和结果对于组织的关键的业务因素的重要性。最重要的领域应当在“组织简介”和条目如 2.1、2.2、3.2、5.1、5.2 和 6.1 中加以明确。关键的顾客要求、竞争环境、员工需求、关键的战略目标和行动计划，这些都是特别重要的。

#### 五、如何给条目回答打分

在对条目回答打分时，应当参照以下步骤：

- 参见评分细则（第 32-33 页）在对某个条目打分时，首先决定哪一分数范围（如 50%—65%）最符合该条目的回答中所反映出的组织的达成水平。组织的达成水平是基于对于四个过程因素（ADLI）或四个结果因素（LeTCI）综合地从总体上的一个观察，而非对四个因素中的每一个的独立评价的计点或平均。这里的“最符合”的范围，可以反映出在选定的评分范围中对某个或某几个因素的回答和描述的差异。

- 阅读上一级和下一级得分范围。选择通过评估范围内的一个分数(例如,55%)，看该项目反应是否接近上一级或下一级得分范围的描述。

当选定分数，注意连续分值的描述中间点。

- 一个过程条目得分为 50%，表示其方法满足该条目的总体要求，一致性地展开到了大多数工作单位，并经过了一些改进和学习的循环，也针对了关键的组织需要。更高的分数反映了更大的达成度，表现为更广泛的展开，更显著的组织学习，更进一步的整合。

- 一个结果条目得分为 50%，表示清楚地显现出了良好的绩效水平，有益的趋势，以及在该条目所覆盖的结果领域和对于组织经营或使命重要的方面，具有适当的比较数据。更高的分数反映了更好的改进趋势和绩效水平，更好的比较绩效，对于组织经营或使命的要求的更广泛的覆盖和整合。

## 过程评分指南（用于类目 1-6）

分 数	描 述
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 显然没有系统的方法；信息是轶闻性的。(A)</li> <li>• 没有或略有一些系统的方法得以展开。(D)</li> <li>• 不能证实具有改进导向；已有的改进仅仅是对问题的被动反应。(L)</li> <li>• 没有明显的组织范围内的校准；各个领域或工作单元的运作都是相互独立的。(I)</li> </ul>
10%，15%， 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对条目的基本要求，开始有系统的方法。(A)</li> <li>• 在大多数领域或工作单位，还处于方法展开的初期阶段，阻碍了条目基本要求的实现。(D)</li> <li>• 处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。(L)</li> <li>• 主要通过联合解决问题的方式，使方法与其他领域或工作单位相校准。(I)</li> </ul>
30%，35%， 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。(A)</li> <li>• 方法已得到展开，虽然某些领域或工作单位的展开尚属初期阶段。(D)</li> <li>• 开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。(L)</li> <li>• 方法处于与在组织简介和其他过程条款中确认的组织基本需要相校准的初级阶段。(I)</li> </ul>
50%，55%， 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。(A)</li> <li>• 方法得到了很好的展开，虽然某些领域或工作单位的展开有所差异。(D)</li> <li>• 有了基于事实的、系统的评价和改进过程以及一些组织的学习包括创新，以改进关键过程的效率和有效性。(L)</li> <li>• 方法与在组织简介和其他过程条款中确认的整个组织需要之间实现了校准。(I)</li> </ul>
70%，75%， 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对条目的详细要求，有系统、有效的方法。(A)</li> <li>• 方法得到了很好的开展，无明显的差距。(D)</li> <li>• 基于事实的、系统的评价和改进以及组织的学习包括创新成为了关键的管理工具；通过组织层次的分析 and 共享，取得了显著的改善。(L)</li> <li>• 方法与组织简介和其他过程条款中确认的当前和未来的组织需要之间实现了整合。(I)</li> </ul>
90%，95%， 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对条目的详细要求，全部有系统、有效的方法。(A)</li> <li>• 方法得到了充分的展开，在任何领域或工作单位均无明显的弱项或差距。(D)</li> <li>• 基于事实的、系统的评价和改进以及组织通过创新学习成为了整个组织范围内关键的管理工具；在整个组织中都显见有在分析和共享的支持下的改善和创新。(L)</li> <li>• 方法与在组织简介和其他过程条款中确认的当前和未来的组织需要之间实现了很好的整合。(I)</li> </ul>

注：A — Approach 方法

D — Deployment 展开

L — Learning 学习

I — Integration 整合

## 结果评分指南（用于类目7）

分 数	描 述
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>没有组织的绩效结果，或结果很差。（Le）</li> <li>没有显示趋势的数据，或呈显了负趋势。（T）</li> <li>没有对比性信息。（C）</li> <li>在对于达成组织的使命重要的任何领域中均未报告结果。（I）</li> </ul>
10%，15%， 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的基本要求，报告了很少的组织绩效结果，有明显的处于初期的良好绩效水平。（Le）</li> <li>在报告的某些趋势数据中,存在一些不利的趋势数据。（T）</li> <li>没有报告或报告了很少的对比性数据。（C）</li> <li>在对于达成组织的使命重要的领域中，少数报告了结果。（I）</li> </ul>
30%，35%， 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平。（Le）</li> <li>报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的。（T）</li> <li>处于获得对比性信息的初期阶段。（C）</li> <li>在对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。（I）</li> </ul>
50%，55%， 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的总体要求，报告了好的组织绩效水平。（Le）</li> <li>在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势。（T）</li> <li>与有关竞争者和（或）标杆进行对比评价，某些当前绩效水平显示这些领域达到了“好”的相对水平。（C）</li> <li>报告了对应大多数关键的顾客、市场、过程的要求的绩效结果。（I）</li> </ul>
70%，75%， 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的详细要求，报告了从良好到卓越的组织绩效水平。（Le）</li> <li>到目前为止，在对达成组织的使命重要的大多数领域，保持了有利的趋势。（T）</li> <li>与有关竞争者和（或）标杆进行对比评价，许多甚至大多数趋势和当前绩效水平显示这些领域达到了“领先”和“非常好”的相对水平。（C）</li> <li>报告了对应大多数关键的顾客、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果。（I）</li> </ul>
90%，95%， 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的所有详细要求，报告了卓越的组织绩效水平。（Le）</li> <li>到目前为止，在对达成组织的使命重要的所有领域，保持了有利的趋势。（T）</li> <li>在许多领域被证实处于行业领先和标杆地位。（C）</li> <li>报告了对应大多数关键顾客、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果和绩效预测。（I）</li> </ul>

注：Le — Levels 水平

C — Comparisons 对比

T — Trends 趋势

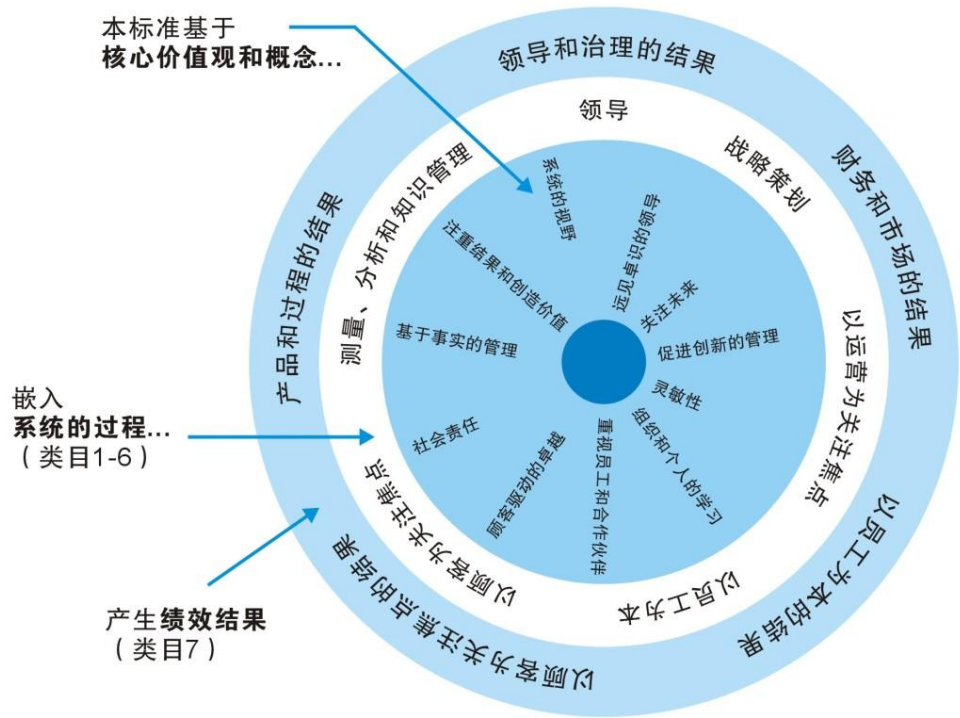
I — Integration 整合

附录二

# 核心价值观和概念

本标准建立在一组相互关联的核心价值观和概念基础之上：

- 远见卓识的领导；
- 顾客驱动的卓越；
- 组织和个人的学习；
- 重视员工和合作伙伴；
- 敏捷性；
- 关注未来；
- 促进创新的管理；
- 基于事实的管理；
- 社会责任和社区健康；
- 注重结果和创造价值；
- 系统的视野。



核心价值观和概念的角色

## 远见卓识的领导（Visionary Leadership）

组织的高层领导者应设定愿景，建立以顾客为关注焦点的、展示明确而实在的价值观和道德观，并为员工提出高期望。这些愿景、价值观和期望应综合平衡所有利益相关者的需要。领导者应确保建立起追求卓越绩效、促进创新、构筑知识和能力、确保组织可持续性的战略、系统和方法。

领导者确定的价值观和战略应当用于指导组织所有的活动和决策。高层领导者应鼓舞、激励全体员工，鼓励员工贡献、成长和学习，勇于创新，接受有意义的改变。高层领导者应对组织的治理机构的行为和绩效负责。治理机构最终应就组织及高层领导者的道德、行为和绩效对所有利益相关者负责。

高层领导者应通过其道德行为，通过参与计划、为承担明智的风险提供支持性环境、沟通、培养和激励员工、培养未来领导者、组织绩效评审、员工表彰认可等，发挥其榜样的作用。作为榜样，当他们在组织中构筑领导力、承诺和主动精神时，他们就能够有力的强化组织的道德观、价值观和期望。

## 顾客驱动的卓越（Customer-Driven Excellence）

顾客是绩效和质量最终评判者。因此，组织必须考虑到所有的产品和服务的特性、特点以及所有有价值贡献的顾客接触和支持模式，这样才能引来顾客，赢得其满意、倾向和忠诚，最终提升业务可持续性。“顾客驱动的卓越”包括对当前和未来两方面的关注，既要理解当前顾客需求，还要预计未来的顾客需求和市场潜力。

价值和满意度可能受顾客在组织的所有经历过程中的很多因素影响。这些因素中包括有助于建立信任、信心和忠诚度的组织顾客关系管理。

“顾客驱动的卓越”的含义远不止减少缺陷和差错、符合规范或是减少抱怨。不过，减少缺陷和差错以及消除造成不满的原因，影响着顾客对于组织的看法，因而也是“顾客驱动的卓越”的重要组成部分。此外，组织能否从事故、服务差错和过失中成功恢复，对于维系顾客，建立与顾客的长期关系起着至关重要的作用。

顾客驱动的组织不只是重视满足顾客对产品和服务基本需求的特性，而且还重视使自身区别于竞争对手的特征和特性。这种区别可基于创新的供应、产品和服务的组合供应、供应的定制化、多重接触和对外沟通机制、快速反应或特殊关系等。

因此，“顾客驱动的卓越”是一个战略性的概念。它意在顾客的维系和忠诚，以及市场份额的获得和增长。它要求对于变化的和新出现的顾客和市场要求，对于影响顾客满意和忠诚的因素，能够持续地保持敏感。它要求倾听顾客的声音。它要求预计市场的变化。因而，“顾客驱动的卓越”还要求有以顾客为关注焦点的文化以及组织敏捷性。



## 组织和个人的学习（Organizational and Personal Learning）

要实现高水平的组织绩效，就必须在组织和个人的学习上有一套有效的办法。

### 组织学习

组织的学习既包括对于现存方法的持续改进、重大改变或创新，也包括引入新的目标、方法、产品和服务。

学习必须嵌入组织的运行中。这意味着学习：（1）是日常工作的常规组成部分；（2）在个人、部门及整个组织的诸层次上实施；（3）可在源头（“根本原因”）解决问题；（4）着重于在整个组织中构筑和分享知识；（5）由引起重大而有意义变化的机会所驱动。学习的来源包括：员工和志愿者的创意、研发、顾客的意见、最佳做法的分享和标杆分析。

组织的学习可达成：（1）通过新的和改进的产品和顾客服务，为顾客增加价值；（2）开发新的业务机会；（3）开发新的和改进的流程或业务模式；（4）减少差错、缺陷、浪费和相关成本；（5）改进反应能力和周期时间绩效；（6）提高组织中所有资源利用的生产率和有效性；（7）提升组织在履行社会责任方面的绩效。

### 个人学习

员工及领导者的成功日益依赖于他们有学习和实践新技能的机会。若组织依赖志愿者，志愿者的个人学习也重要，组织应考虑他们的学习和技能提升。

组织通过教育、培训及其他的成长机会而投资于员工的个人学习。这包括为组织未来核心竞争力的人才储备。在岗培训是一种效费比很高的培训方式，能够更紧密地将培训与组织的量能需求和优先的相结合。教育和培训项目可以有多种方式，包括基于计算机和网络的学习以及远程学习。

个人的学习可带来：（1）愿意长期为组织做出贡献的更加满意和多能的员工；（2）组织范围内的跨职能学习；（3）构筑组织的知识财富；（4）改善的创新环境。

因此，学习的目的是为了更好的产品，也是为了提升响应能力、适应能力、创新能力和效率，从而带给组织更强的市场可持续性和绩效优势，也带给员工更好的满意度和追求卓越的动机。

## 重视员工和合作伙伴（Valuing Workforce Members and Partners）

组织的成功越来越取决于承担员工——获益于有意义的工作、明确的组织方向和绩效责任。契合的员工也必须有一个安全、可信和合作的环境。此外，成功的组织能利用其员工及合作伙伴多样化的背景、知识、技能、创造力和动机。

### 重视员工

重视员工意味着致力于员工的支持、满意、发展和权益。此外，这涉及到采用更灵活的

高绩效工作做法，这些工作做法充分考虑了员工多样化的工作场所和家庭生活的需要。在重视员工方面所面对的主要挑战包括：（1）展示出领导者对于员工成功的重视；（2）对超越常规薪酬制度的激励和认可；（3）在组织中的发展与进步；（4）共享组织的知识从而使员工能够更好地服务于顾客，并为实现组织的战略目标做出贡献；（5）营造鼓励承担明智的风险环境以实现创新；（6）为多样化的员工团队营造一个支持环境。

## **重视合作伙伴**

组织要实现其总体目标，就必须建立起内部的和外部的合作伙伴关系。内部合作伙伴关系可能包括劳资合作。形成内部合作关系也可能包括为改善敏捷性、反应能力和知识共享而在不同单位和工作地点之间或雇员和志愿者之间建立的网络关系。

外部合作伙伴可能是顾客、供应商、教育/社区服务组织。战略合作伙伴或战略联盟可提供市场准入的互补性核心竞争力或提供新产品/顾客支持服务基础，这正日益成为外部合作伙伴关系的重要形式。这种合作伙伴关系还可以使组织的核心竞争力或领导能力与合作者的优势与能力在对付共同问题时相得益彰。因此，合作伙伴关系可以是组织战略优势的一个来源。

成功的内、外部合作伙伴关系应树立长远的目标，以建立共同投资和相互尊重的基础。合作伙伴应建立成功的关键要求、定期沟通的手段、评价进展的方法、适应情况变化的措施等。某些情况下，联合教育和培训可能会是一个高成本效益的员工发展方法。

## **敏捷性（Agility）**

要在当今不断变化的全球竞争环境中取得成功，就必须有敏捷性，即适应快速变化的能力和运营的灵活性。组织面对着越来越短的新/改进的服务导入周期，非营利组织和政府组织也日益被要求对新兴的社会问题做出快速响应。破坏性事件的发生更加频繁。这些可能是引发创新技术或产品引入，经济动荡或压力，或社会需求。组织必须能够在一个较短的周期时间做出转型应对。要在反应时间上取得重大改进，常常要求新的工作系统、简化的工作过程，或者在不同过程间快速转换的能力。在这种严峻的环境下，多技能的主动性员工就成为最为重要的财富。

成功面对竞争和挑战一个主要因素是“设计-推广”周期（启动一个产品或服务功能所花费的时间）或创新周期。为了满足快速变化的市场的要求，组织需要开展分阶段的集成活动，从研究阶段、或概念到商业化阶段或执行阶段。

时间绩效的所有方面都变得愈来愈重要，周期时间已成为一个关键的过程指标。对时间的关注还可带来其他的重要益处，时间方面的改进通常会同时推动在充满挑战的经济环境中工作系统、组织、质量、成本、供应链整合、生产率和可持续性方面的同步改进。

## **关注未来（Focus on the Future）**

确保组织的可持续性要求理解影响组织和市场的长短期因素。确认关键的外部环境因素很重要, 尽管其结果可能难以预测。要追求稳定的增长和绩效领先地位, 就必须有坚定的未来导向以及对关键的利益相关者——员工、供应商、合作伙伴、股东, 以及公众和社区做出长期承诺的意愿。情况允许时, 还需灵活的修改计划。

组织的计划活动应当预先考虑到诸多的因素, 如顾客预期, 新业务和合作机会; 意想不到的危机, 包括经济状况的改变, 劳动力容量和能力需求; 全球市场的竞争, 技术的发展; 顾客和细分市场变化; 新的商业模式; 不断演变的监管要求; 社区和社会期望需求的变化; 竞争对手的战略性举措。战略目标和资源分配必须与这些有效因素相匹配。关注未来还包括领导、员工和供应商的发展, 实施有效的继任计划活动, 创造一个承担明智的风险和鼓励创新的支持性环境, 预期应承担的社会责任和关注点。

## **促进创新的管理（Managing for Innovation）**

创新意味着实施有意义的改变, 以改进组织的产品、服务、项目、过程、运营和商业模式, 并为组织的利益相关者创造新的价值。创新会使组织的绩效进入一个新的境界。创新需要一个支持性环境, 需要一个识别战略机会, 追求明智的风险的过程。

创新已不再完全是研发部门的领地, 它对于运营的所有方面以及所有的工作系统和工作过程都是非常重要的。组织的领导和管理应使承担明智的风险成为组织的学习型文化的一个组成部分, 使创新融入到日常工作去, 并得到绩效改进系统的支持。识别战略机会的系统过程应贯穿整个组织。

创新构筑于组织及其人员所积累的知识上。因此, 对于促进组织创新的管理而言, 有效利用这些知识的能力有着至关重要的意义。

## **基于事实的管理（Management by Fact）**

组织依赖于绩效的测量和分析。测量应取决于业务需要和战略, 还应提供关于关键过程、输出、结果和成果的重要数据和信息。组织的绩效管理需要诸多类型的数据和信息。绩效测量应包括顾客测量、产品, 和过程绩效; 可操作性对比、市场、和竞争力绩效, 供应商, 劳动力, 合作伙伴, 成本和财务绩效; 治理和合规结果; 以及战略目标的达成。

为促进分析, 数据应该被细化, 例如市场、产品线 and 员工群体。

分析是指由数据和信息中获取进一步的意义, 以支持评价、决策和改进。分析需要利用数据来确定趋势、展望及尚不明晰的因果关系。分析可服务于多种目的, 如计划活动、审核整体绩效、改进运营、变革管理, 以及与竞争对手或“最佳实践”标杆的绩效进行比较等。

在绩效改进和变革管理中, 需要考虑的一个重要因素就是绩效测量指标的选择和应用。

所选指标应能最好地描述使顾客、运营、财务和社会绩效得以改进的因素。顾客和组织绩效要求的一套综合测量指标，构成了将所有过程与组织目标相校准的一个明确基础。测量指标可能需要对在快速变化的环境中做出决定进行支持。在对所追踪过程的数据的分析中，测量指标本身也会被评价和改变，以更好地支持目标。

### **社会责任（Social Responsibility）**

组织的领导者应强调道德行为、公众责任，并重视对社会福利和利益需要的考虑。在恪守职业道德和保护公众健康、安全、环境方面，领导者应成为组织的榜样。这些保护方案对组织的运营和产品的生产周期都有影响。组织还应重视保护资源并从源头上减少废弃物。在计划活动中应考虑到生产、分销、运输、使用以及产品处置可能造成的有害影响。有效的计划应防止问题的发生，提供发生问题时的直接应对方案，并提供所需的信息与支持以保持公众的知情权、安全和信心。

组织不只是一是要满足所有地方的、国家的法律法规和认可要求，他们还应把这些要求视为实现“合规”的改进机会。组织应在与所有利益相关者的事务和交往中强调道德行为。组织的治理机构应对高度的道德行为提出要求并加以监督。

考虑社会福利和利益意味着组织资源范围内的领导和支持——组织影响力波及的环境、社会和经济系统。这种领导和支持可能包括这些努力：改善教育、医疗和其他社区服务；追求卓越的环境；成为社会重大问题的榜样；实行资源保护；减少碳足迹；完成社区服务和慈善；提高产业和商业实践；分享非专属信息。

对于一个模范组织而言，领导还应影响其他组织，私人和公众为合作伙伴达成这些目标。

管理社会责任要求组织使用合适的测量指标，而且领导应对有关测量指标负责。

### **注重结果和创造价值（Focus on Result and Creating Value）**

组织的绩效测量需注重关键的结果。这些结果应被用于为关键的利益相关者（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、公众和社区）创造价值和平衡其相互间的价值。通过为关键的利益相关者创造价值，组织构筑起了忠诚，为增长的经济和社会做出贡献。要加以平衡就意味着各种目标之间有时会发生冲突和改变。为了满足这些目标，组织的战略中就应明确地纳入关键的利益相关者的要求。这将有助于确保计划与行动满足不同的利益相关者的需要，避免对任何一方造成不利的影响。一套均衡组合的先行和滞后续效指标的应用，为沟通长、短期的重点事项和监控实际绩效提供了一种有效的手段，也为结果的改进提供了明确的基础。

### **系统的视野（Systems Perspective）**

本标准为管理组织及其关键过程卓越绩效的实现提供了一个系统的视野。其 7 个类目和

核心价值观构成了这一系列的模块和整合机制。但是，要对总体绩效加以成功管理，还必须针对组织加以“综合、校准和整合”。“综合”意味着把组织视为一个整体并在此基础上确立包括核心竞争力、战略目标、行动计划和工作系统在内的关键组织属性。“校准”意味着应用卓越绩效准则所规定的各项要求之间的关键联系来确保计划、过程、测量指标和行动之间的一致性。“整合”构筑在校准之上，意味着组织绩效管理系统的各个要素以充分互联的方式运行，并产生可预期的效果。

这些概念在本标准框架是有描述的(第1页)。系统的视野包括了高层领导者对于战略方向和顾客的关注。它意味着高层领导者依据运营结果来监测、应对和管理绩效。系统的视野还包括利用测量指标和组织的知识来建立关键的战略，它意味着这些战略要与组织的工作系统和关键过程联系起来并协调组织的资源配置，最终实现整体绩效的改进和对顾客及利益相关者的关注。

因此，为实现可持续性，系统的视野意味着管理整个组织及其组成部分。

## 关 键 术 语

### 行动计划（action plans）

组织为达到其长、短期战略目标而采取的具体行动方案。行动计划包括了详细的资源安排和时间要求。行动计划的制定是战略策划活动中的一个重要阶段，此时战略目标已经十分明确，从而能够得到整个组织范围内的有效理解和展开。在本标准中，行动计划的展开包括为各个受影响的部门建立起协调一致的测量指标。这项工作可能会要求对有关人员加以专门的培训或是招募人员。

例如，对于一个处于高度竞争的行业中的供应商而言，其战略目标可以是建立和保持价格优势，其行动计划则可能是在整个组织中协调一致地设计有效的过程并建立能够核算每项活动成本的会计制度。为展开行动计划，供应商可能需要培训各部门或团队基于成本效益原则来设定优先事项。在整个组织层次上的分析和评审就会强调生产率、成本和质量。

同时可参见“战略目标”。

### 校准（alignment）

计划、过程、信息、资源配置、行动、结果和分析在支持关键的组织目标上的一致性。要达到有效的校准就必须对使命和目标达成共识，还必须应用多方面指标和信息在组织、关键过程和部门这三个层次上进行计划、追踪、分析和改进。

同时可参见“整合”。

### 分析（analysis）

为提供有效的决策基础而对事实和数据的检证。分析常常要涉及确定因果关系。对组织的全面分析可以引导工作系统和工作过程管理，实现关键的组织绩效结果，促进战略目标的实现。

单个的事实和数据虽然也很重要，但通常并不能作为行动和确定优先事项的基础。有效的行动依赖于对事实和分析中所得到的关系的理解。

### 轶闻（anecdotal）

应对本标准条目缺乏具体的方法、指标、展开机制和评价、改进以及学习因素的信息。轶闻列举的常常是事例和个人的活动而非系统性的过程。

例如，对于“高层领导者如何展开绩效目标”这一提问而言，轶闻性的回答会描述某个高层领导者某一次对于公司各部门的视察。与此相比，一个系统性的过程则会描述所有高层领导者定期向全体员工传达绩效期望时所使用的方法、领导用于评价该方法有效性的指标以及评价和改进方法所用的工具和技术。

同时可参见“系统的”。

### **方法（approach）**

组织应对本标准类目 1-6 的要求时使用的方式或措施。除此之外，还指方法相对条款要求和组织运营环境的适宜性和组织使用方法的有效性。进一步的说明可参见评分系统的内容。

### **基本要求（basic requirements）**

本标准条目最核心的概念，在条目标题中提出或说明。

### **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。进行标杆分析是把握当前的世界级绩效并实现突破性改进的有效途径。

标杆是比较性数据的一种形式。其他形式包括由第三方收集的行业数据（常常是行业的平均数据）、有关竞争者绩效的数据、与本地区或其他地区提供相似产品和服务的同类组织的比较数据等。

### **协作者（collaborators）**

与组织一起为了一个特殊的活动、事项或为了一个短期的目标而进行的间断式合作或有类似行为的组织或个人。协作者关系通常不包括正式的协议或安排。

### **核心竞争力（core competencies）**

组织最擅长的领域。核心竞争力是使组织在所处的市场或服务环境中保持优势的具有战略重要性的能力，即对于履行组织使命是重要的，其通常是那些竞争者或供应商和合作伙伴不易模仿、能给组织提供一个可持续竞争优势的能力。缺乏必要的组织核心竞争力可能导致在市场中面临重大的战略挑战或处于劣势。核心竞争力可包括专有技术、特有服务、独占市场或特殊领域的商务能力（如业务并购）。

### **顾客（customer）**

组织的产品、项目或服务（参见本标准的“产品”）的实际的或潜在的用户。顾客既包括产品、项目和服务的终端用户，也包括那些直接的购买者或使用用户，如批发商、代理商或再加工商。本标准所指顾客为广义的，包括组织及其竞争者的当前和未来的顾客。

顾客驱动的卓越是本标准一项核心价值观，体现于高绩效组织的信念和行为中。以顾客为关注焦点影响并整合着组织的战略方向、工作系统、工作过程和经营结果。

关于顾客与可能受组织的产品所影响的其他各方之间的关系，请参见“利益相关者”。

### **顾客契合（customer engagement）**

顾客对组织的品牌和产品供应的投入。它是基于组织能持续地服务顾客需求和建立联系，所以顾客愿意持续使用组织的产品。契合度的特征包括顾客维系度和忠诚度、顾客与组织建立并增强商业关系的意愿以及顾客积极倡导并推荐组织的品牌和产品供应的意愿。

### **周期时间（cycle time）**

履行承诺或完成任务所需要的时间。鉴于时间绩效对于提升竞争力和总体绩效的极端重

要性，时间的测量在本标准中有着重要分量。周期时间泛指时间绩效的所有方面，如行销时间、订单完成时间、交付时间、转换时间、顾客响应时间以及其他的关键时间指标。周期时间的改进可涉及上述某些或所有内容。

### **展开（deployment）**

在应对本标准中的条目要求时，组织应用某项方法的程度。对展开的评价考虑方法在组织的相关部门所应用的广度和深度。进一步的说明可参见“评分系统”的内容。

### **多样性（diversity）**

员工间的个体差异将丰富工作环境，同时也可反映组织的雇员和顾客群体。这些差异涉及许多不同之处，如种族、宗教、肤色、性别、来源国、残疾、性取向、年龄和世代喜好、教育、来源地、技能特点以及想法、思考、学术专业和观点。

本标准包括重视员工和顾客群体的多样性并从中受益。重视这两方面的多样性将有助于促进高绩效的实现，促进顾客、员工和社区的满意，促进顾客和员工的忠诚。

### **有效（effective）**

一个过程或措施符合其预期目的的程度。确定有效性时，要求（1）评价所采取的方法在何种程度上与组织需求相一致并展开；或（2）评价措施导出的结果。

### **授权（empowerment）**

赋予员工做决策和采取行动的职权和责任。授权会使决策靠近“第一线”，也就是与工作相关的知识和认识所在之处。

授权的目的在于：使员工在与顾客第一次接触时就能使之满意、改进过程和提高生产率以及改进组织的经营结果。被授权的员工需要掌握做出适当决定所必需的信息，因此，组织必须以一种及时和有用的方式提供这些信息。

### **道德行为（ethical behavior）**

组织为确保其所有的决策、行动以及与利益相关者之间的交互活动符合组织行为的道德和职业原则而采取的行动。这些原则是组织的文化和价值观据以立足的基础，规定了什么是对，什么是错。

高层领导者应当成为体现这些行为原则的模范。这些原则适用于组织中从临时性员工到董事会成员的所有人员，他们从定期的沟通和强化中受益。尽管本标准未规定某个特殊模型来保证道德行为，但高层领导者有责任确保组织的使命和愿景与其道德原则相一致。道德行为包含与所有利益相关者的交互活动，这些利益相关者包括员工、股东、顾客、合作伙伴、供应商以及当地社区等。

设计周密且明确表述的道德原则应使人们能够以更大的信心做出有效的决策。有些组织也可将道德原则视为行为限制边界，否则将对其组织和/或社会造成负面影响。

### **目标（值）（goals）**

组织计划或期望达到的未来状态或绩效水平。目标既可以是短期的，也可以是长期的。



目标是引导行动的终点。定量目标表现为一个数值或数值范围。它可以是根据比较性数据和/或竞争性数据所得出的期望绩效。“挑战性目标”是所期望的重大的、非连续的（非渐进的）或突破性改进的目标，这些改进通常是在对组织的未来成功最为关键的那些领域。

目标具有多方面的作用，包括：

- 1) 阐明战略目标和行动计划以明确如何衡量成功；
- 2) 通过关注共同目标来培育团队精神；
- 3) 鼓励不受束缚的思考以实现挑战性目标；
- 4) 为衡量和加速进展提供依据。

### **治理（governance）**

在组织的监管中所实行的管理和控制系统。它包括组织的所有者/股东、董事会和高层领导者的责任划分。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/股东和其它利益相关者的责任归属明确、运营活动的透明以及对于所有相关方的公平对待。组织的治理活动可包括批准战略方向、监视和评价 CEO 绩效、确定高管的薪酬福利、继任安排、财务审计、风险管理、信息披露、向股东的报告等。确保有效的治理对于取得利益相关者及社会的信任以及组织的有效性有着非常重要的意义。

### **高绩效工作（high-performance work）**

系统地追求更高水平的组织绩效和个人绩效的工作过程，这里的绩效包括了质量、生产率、创新率、周期时间等。高绩效的工作会使对顾客及其他利益相关者的服务得到改善。

实现高绩效工作可采取不同的形式、方法及激励制度。高绩效工作源于并提高员工的敬业度。高绩效工作包括管理层与员工，乃至员工谈判组织间的合作；业务单元，通常为团队间的合作；个人责任和员工被授权；对计划活动的员工投入；它还包括个人的及组织的技能培养及学习；向其它组织的学习；创建灵活的职位设计与工作安排；维持扁平化的组织结构，其决策是分散的并靠近“第一线”；还包括比较在内的绩效测量的有效应用。许多组织都采用基于诸如组织绩效、团队和个人贡献、技能培养等因素的货币的和非货币的激励措施鼓励高绩效工作。高绩效的工作方法通常还寻求组织结构、核心竞争力、工作、职位、员工发展和激励等方面的协调一致。

### **如何（how）**

组织用来实现其使命要求的系统和过程。在回答本标准类目 1-6 中有关“如何”的提问时，应包括有关方法（方式与指标）、展开、学习和整合等因素的信息。

### **创新（innovation）**

为了改进产品、过程或组织有效性以及为利益相关者创造新的价值而进行的有意义的改变。创新包括采用某种新创意、新过程和新技术，引入新产品/新的商业模式。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。

成功的有组织的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。尽管比较常见的是技术方面的创新，但创新适用于所有通过创新改变能受益的关键的组织过程，无论这些改变是通过突破性的改进，还是对方法或结果的改变。创新也包括为更有效的完成工作而对组织的结构或运营模式做出的根本性改变。

### **整合（integration）**

计划、过程、信息、资源、行动、结果和分析的协调一致，以支持关键的组织目标。“整合”的含义比“校准”的程度更高，只有当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。

整合是过程和结果条目的评价维度之一。

### **明智的风险（intelligent risks）**

如果不去探索明智的风险，对组织可持续性的潜在危害和损失将超过潜在获益。承担明智的风险需要容忍失败并预期到创新不是仅仅通过最初的努力就能成功实现。起初，组织必须为潜在的成功投入，与此同时应意识到某些投入会失败。

所承担明智的风险的程度会随着行业中威胁和机会的速度和等级变化而变化。在明智的风险方面，一个不断引进新产品、过程或经营模式的快速变化的行业比稳定的行业明显需要投入更多的资源。后者，组织必须监测和探索增长潜力和变化，但往往只需要投入很少的资源。

同时可参见“战略机会”。

### **关键（key）**

主要或最重要的、对实现预期结果至关重要的。例如，在本标准中有关键挑战、计划、过程和指标，分别指的都是对于组织的成功最为重要的因素。它们对于追求或追踪预期结果而言，都是最为根本的要素。

### **知识资产（knowledge assets）**

组织所积累的智力资源，以信息、创意、学识、见解、记忆、见识、认知力、技术技能和能力的形式，为组织和员工所拥有的知识。这些知识资产存在于员工、软件、专利、数据库、文件、指南、方针、程序和技术图纸以及顾客、供应商和合作伙伴中。

知识资产是组织可以应用、投资和增长的诀窍。知识资产的构筑和管理是为利益相关者创造价值并保持其竞争优势的关键要素。

### **领导系统（leadership system）**

在整个组织中领导职能是以正式和非正式的方式实施的；决策制定、沟通 and 实施的依据和方式。领导系统包括制定决策的结构和机制、确保双向沟通、选拔和培养领导者和管理者以及强化价值观、道德行为、方向和绩效期望。

有效的领导系统尊重员工及其他利益相关者的能力和要求，对绩效和绩效改进设定高的

目标。它基于组织的价值观和对共同目标的追求，来构筑忠诚和团队合作。它鼓励和支持主动精神、创新以及适当的冒险，使组织机构服从于宗旨和职能，避免决策路径过长的指挥链。有效的领导系统包括了领导者自我检查、获取反馈并进行改进的机制。

### **学习（learning）**

通过评价、研究、体验和创新来获得新的知识和技能。在本标准中包括了两类不同的学习，即组织学习和个人学习。组织学习是通过研究开发、评价与改进循环、员工和利益相关者的创意和意见、最佳做法的分享以及标杆分析而实现的。个人学习是通过教育、培训以及促进个人成长的发展机会而实现的。

只有嵌入组织的运行中，学习才是有效的。学习能够提升组织和员工的竞争优势和可持续性。

### **水平（levels）**

将组织的结果和绩效在特定的测量尺度上加以定位的数据信息。绩效水平用于相对于过去绩效、预测绩效、目标值和适宜的比较对象的评价。

### **测量项目和指标（measures and indicators）**

对输入、输出以及过程、产品、服务和整个组织的绩效加以量化的数据信息。测量项目和指标可以是单纯的（一种测量的结果），也可以是复合的。

本标准并不刻意区分测量项目和指标。但有些人士主张“指标”更适宜于描述以下的两种情形，一是对于某种绩效所做的衡量并非直接测量时（如：投诉数目是不满的一个指标，但并非不满的直接量度）；再就是当这种衡量是某些更为重要的绩效的预兆时（例如，顾客满意程度的提高可能是市场份额扩大的一个主要指标）。

### **使命（mission）**

组织的整体功能。使命所回答的是“组织致力于完成的是什么”这一问题。在使命中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。

### **详细要求（multiple requirements）**

本标准条目的细节，字母条目后的具体问题表述的内容。

甚至高绩效、高分值的本标准使用者也不大可能以相当的能力或成功满足所有的详细要求。

### **总体要求（overall requirements）**

本标准条目最重要的特征，在条目的引言段落中详细阐述。

### **合作伙伴（partners）**

与组织一起为了实现一个共同的目标或改进绩效而工作的关键组织或个人。合作伙伴关系就是为了一个特别的目标或目的（例如，为了实现战略目标或为了推出一个特别的产品）而形成的正式安排。

正式的合作伙伴关系通常都持续一段时间，并对合作伙伴之间各成员和相互的角色和利

益有一个清楚的理解。

### **绩效（performance）**

得自过程、产品和顾客的输出结果，这些结果可以将组织的结果加以评价并将其与绩效预测、标准、以往的结果、目标及其他组织的结果进行比较。绩效可以用财务的和非财务的指标进行表述。

本标准中包括了四种类型的绩效：1）产品；2）以顾客为关注焦点；3）运营；4）财务和市场。

产品绩效是与对顾客很重要的产品和服务特性指标相关的绩效，如产品可靠性、准时交付率、顾客验收和使用的缺陷水平和服务响应时间。对一些服务性组织和非营利组织，可以包括计划和项目绩效，例如紧急情况下的快速反应、上门服务、多语言服务等。

以顾客为关注焦点的绩效是与顾客的感知、反应和行为方面的指标相关的绩效，如顾客维系、顾客投诉和顾客调查结果。

运营绩效是与效果、效率和责任方面的指标相关的员工绩效、领导绩效和组织绩效（包括道德和合法），如周期时间、生产率、浪费减少、员工流失率、员工交叉培训率、守法、财务责任、战略成就、公益活动参与。运营绩效的测量可以分别针对部门、关键过程和整个组织来进行。

财务和市场绩效是与成本、收入、市场地位，包括资产利用、资产增值和市场份额等方面的指标相关的绩效。如投资回报率、人均增加值、债务权益比率、资产回报率、边际利润、预算绩效、留存资金、现金周转时间、其他的利润和流动性指标以及市场占有率。

### **卓越绩效（performance excellence）**

一种整合化的组织绩效管理方法，它能够：（1）为顾客和利益相关者提供不断改进的价值，从而达成组织的可持续发展；（2）提高组织的整体有效性和能力；（3）促进组织和个人学习。本标准为了了解组织的优势和改进机会并由此引导组织实现更高绩效的行动方向提供了一种框架和评价工具。

### **绩效预测（performance projections）**

对组织未来绩效的估计。预测应基于对过去绩效、改进速率、对未来内部变化 and 创新的假设以及对能够导致内部变化的外部环境变化的假设的理解。因此，绩效预测可作为运营管理、战略制定及执行管理的关键工具。

绩效预测陈述的是预期的未来绩效。目标陈述的是期望的未来绩效。对竞争对手或类似组织的绩效预测可表明组织所面临的挑战及需要突破性绩效或创新的方面。在组织试图实现突破性绩效或创新之处，绩效预测与目标可以一致。

### **过程（process）**

在组织的内部或外部为顾客（用户）生产产品或提供服务的互相联系的活动。一般来说，过程包括了人员、机器、工具、方法、材料和改进以某种规定的步骤或行动序列的组合。过

程很少可以单独运作，必须连同对它产生影响的其它过程一起进行考虑。在有些情况下，过程必须遵守特定的步骤，具有成文的程序和要求，其中详细规定了测量和控制步骤。

在提供的服务中，特别是那些直接涉及顾客的服务项目，过程更通用地被用来明确规定所需提供的服务细节是什么，可能还会规定希望的或期望的次序。如果次序很重要时，过程就必须包含帮助顾客理解和遵循该次序的信息。对于涉及顾客参与的服务过程，还应规定服务的提供者在处理因顾客可能出现的行动或行为而导致紧急情况时的应对指南。

在诸如战略策划、研究、开发、分析等知识性工作中，过程未必会要求正式的步骤顺序。在这种情况下，过程更多地意味着对圆满完成工作的要求的总体理解，如时间安排、选项、评估和报告等，而次序或将成为其中的一项内容。

过程是本标准的两个评价维度之一。这个评价是基于四个因素即方法、展开、学习和整合而得出。

### **生产率（productivity）**

有关资源使用效率的量度，尽管多用于诸如人员（劳动生产率）、机器、材料、能源、资金等单个要素，也适用于在生产产出时所使用的总资源。对总生产率的整体测量，有助于确定一个过程（或许需要权衡资源投入）之总变化后的净效果是否是有益的。

### **宗旨（purpose）**

组织之所以存在的根本理由。宗旨的首要作用在于激励组织并引导其确立价值观。宗旨通常是概括而持久的。不同行业中的组织可以有类似的宗旨，同一行业中的组织也可以有不同的宗旨。

### **结果（results）**

组织在某个本标准条目要求方面所取得的产出。从以下各方面评价结果：当前绩效，相对于适当的对照者的绩效，绩效改进的速率、广度和重要性，结果指标与组织的关键绩效要求之间的关系。可参见“评分系统”的说明。

### **细分（segment）**

组织的顾客、市场、产品线或员工的总体中的一个部分。各个细分通常具有共同的特征，这些特征在逻辑上可以加以归类。在本标准结果条目中，细分是指为了对组织绩效进行有意义的分析而对结果数据的区分。用来细分顾客、市场、产品和员工的因素因组织而异。

识别细分的特征，对于辨识不同的顾客、市场和员工群体的需要和期望，对于使产品、服务和计划能够适应这些需要和期望，具有至关重要的意义。例如，市场细分可以依据分销渠道、业务量或所用技术来进行；员工的细分则可以依据地区、技能、需要、工作安排或职位分类等来进行。

### **高层领导者（senior leaders）**

组织的高级管理群体或团队，一般由组织的最高领导者及直接向其报告的人员所构成。

### **利益相关者（stakeholders）**

组织的行动和成功所影响或可能影响的所有群体，关键的利益相关者可能包括顾客、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。

### **战略优势（strategic advantages）**

对组织未来可能达到的成就起决定性影响的市场利益。这些优势通常是组织优胜于当前和未来的同类产品供应商的源泉。总体来说，战略优势有两个来源：（1）通过核心竞争力建立和扩展组织内在能力；（2）组织通过关键的外部关系和合作关系而形成和起到杠杆作用的具有战略重要性的外部资源。

当认识到战略优势的两个源泉，组织将会提升其独有的内在能力，并运用其它组织的能力进行补充。有关战略优势、战略挑战及战略目标之间的关系，请参看“战略挑战”和“战略目标”，以清晰地明确组织的挑战与优势。

### **战略挑战（strategic challenges）**

施加在对组织未来可能达到的成就起决定性影响上的压力。这些挑战通常由组织未来预期的相对于其他类似产品的供应商的竞争地位驱动。外在的战略挑战对组织影响较大，但不是唯一的，相应地组织也会面对内在的战略挑战。

外在战略挑战包括顾客或市场的需求或期望，产品、服务或技术的更新，财务的、社会的或其他的风险或需求；内在战略挑战包括能力、人力或其它方面的资源。

有关“战略挑战”与应对战略挑战而提出的“战略目标”之间的关系，请参见“战略目标”。

### **战略目标（strategic objectives）**

组织应对主要的变化或改进、竞争或社会事务以及经营优势而明确阐述的打算或对策。战略目标通常要兼顾组织的外部 and 内部，涉及有关顾客、市场、产品或技术方面的重要的机会和挑战（战略挑战）。概括而言，战略目标就是一个组织为了获得并保持竞争力，且实现可持续发展所必需达成的状态。战略目标确立了组织的长期方向、引导着资源的分配和调整。

有关战略目标与行动计划之间的关系，请参看“行动计划”。

### **战略机会（strategic opportunities）**

产生于创造性思维、头脑风暴、利用意外新发现、研究和创新过程、当前情况的非线性推断以及设想不同未来的其他方法的前景。

产生战略机会的想法得益于鼓励发散思维和自由思考的环境。战略机会的选择需要考虑到风险、资金及其他方面，之后才能做出明智的选择（“明智的风险”）。

参见“明智的风险”。

### **可持续性（sustainability）**

对组织的能力的描述，既包括满足当前的经营需要的能力，也包括具备成功应对未来的业务、市场和经营环境的敏捷性和战略管理能力。可持续性需要考虑到外部的和内部的因素，这些因素的特殊组合可能基于行业特征和特定组织特征。

组织的可持续性因素需考虑员工能力、量能、资源的有效性、技术、知识、核心竞争力、工作系统、设施及设备。另外，可持续性也包括能即时地或短时期内处理紧急情况的预案。

在本标准中，组织的产品和运营对社会的影响，以及组织对环境、社会和经济系统所做的贡献构成了组织的总体社会责任。组织对这些因素考量与否，以及考量的方式也会影响组织的可持续性。

### **系统的（systematic）**

有序的、可重复的、应用数据和信息且可学习的。换言之，如果某个方法能够评价、改进、共享，从而能实现成熟度的提高，则其即是系统的。关于这一术语的应用请参见“评分指南”。

### **趋势（trends）**

显示组织的结果的变化方向和速率或其绩效随时间的一致性的数字信息。趋势反映了时间次序上的组织绩效。

判别一个趋势，通常最低要求有三个历史的（非预测的）数据点。定义一个统计地有效趋势则需要更多的数据点。趋势的时间间隔取决于所测量过程的周期时间。周期时间越短，所要求的测量越密；周期时间越长，确定趋势所要求的时间间隔也就越长。

本标准中要求的趋势有：顾客和员工的满意和不满意结果的数据、产品绩效、财务绩效、市场绩效、诸如周期时间和生产率的运营绩效。

### **价值（value）**

相对于其成本和可能的替代，某种产品、服务、资产或功能为人们所体会到的益处。

组织常常借助于价值来确定各种选择相对于其成本的益处，如各种产品和服务组合对于顾客的价值。组织需要了解不同利益相关者群体所看重的价值，并据此加以提供。这常常要求在顾客与利益相关者如员工和社区之间加以平衡。

### **价值观（values）**

期望组织及其成员应如何做事的指导原则和行为准则。价值观反映并强化组织所崇尚的文化。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。价值观的例子包括所有往来中坚持诚信和公平；超越顾客期望；重视员工个体及其多样性；保护环境以及每天都为卓越绩效而努力等。

### **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为什么。

### **顾客的声音（voice of the customer）**

组织获取顾客相关信息的过程。获取顾客反馈过程旨在主动持续的创新以获取明示、未明示的和预期的顾客要求、需要和期望。其目的是实现顾客的契合。倾听顾客的声音可包括收集和综合各类顾客数据，例如调查数据、重点顾客小组调查结果、网络评论、保修数据、

投诉数据以及影响顾客购买和契合决定的顾客数据等。

### **工作过程（work processes）**

组织最重要的内部价值创造过程，可包括产品设计、生产和交付、顾客支持、供应链管理、营业和支持过程。这一过程涉及组织的大多数员工，能为顾客、股东和利益相关者创造价值。

组织的关键工作过程通常与以下要素有关：核心竞争力、与竞争者相比决定成功的因素、高层领导者认为对企业成长重要的因素。组织的关键工作过程一直都是由员工完成。

### **工作系统（work systems）**

组织的工作是如何实现的。工作系统涉及到组织的员工、关键供应商和合作伙伴、承包商、协作者和在组织生产或提供产品、执行业务及其支持过程的供应链中的其它相关方面。工作系统包括为顾客开发、生产和提供产品并取得市场成功的内部工作过程和外部资源。

对工作系统的决策具有战略性。这些决策包括保障和利用组织的核心竞争力，以及决定哪些应从组织外部取得或产生，以提高组织在其市场中的经营有效性和可持续性。

### **员工（workforce）**

由组织监督并积极参与完成组织工作的所有人员，包括付薪员工（如：永久的、兼职的、临时的、远程办公的，以及置于组织监督之下的承包制员工）和志愿者（适用时）。员工包括团队领导者、主管和各级别的管理人员。

### **员工能力（workforce capability）**

组织借助其人员的知识、技能、才能和竞争力来完成组织工作的能力。能力包括建立并维持与顾客关系的能力；改革创新与转向新技术的能力；开发新产品、服务和工作过程的能力；应对变化的业务、市场和调节需求的能力。

### **员工量能（workforce capacity）**

组织确保足够的人员配置以完成组织工作过程，并将组织产品交付予顾客的能力，包括满足周期性或变化性需求的能力。

### **员工契合度（workforce engagement）**

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。

通常，当组织的成员在工作中找到个人意义和动机，或处于有益的人际关系和工作场所时，会致力于工作。一个契合的团队得益于相互信任、安全和合作的环境、良好的沟通和信息交流、授权和工作职责。影响员工契合度的关键因素包括培训和职业发展的机会、有效的认可和奖励制度、平等机会和公平待遇、家庭般的友善氛围等。



## 附录四

### 卓越绩效准则的新变化（2013-2014 年）

在致力于组织下一代生存能力的领导理念里，应关注与这个战略重点相关有三个重点：

1. 设计和实施有竞争力的工作系统；
2. 培育和管理创新；
3. 掌控社交媒体不断带来的机遇和挑战。

#### 设计和实施工作系统

对工作系统的决策具有战略性。这些决策包括保障知识产权、利用核心竞争力，以及决定哪些应从组织外部取得或产生，以提高组织在其市场中的经营有效性和可持续性。关于工作系统的决策会影响组织的设计和结构、盈利能力和生存能力。这些决策由高层领导者负责，是战略构建的核心部分。2013 版战略策划类目包含了工作系统的信息和决策过程。

#### 培养和管理创新

将一个潜在的竞争优势领域变得可持续，就是创新和管理创新。创新就是通过有意义的、非持续地改进产品、过程或组织的效能，为利益相关者创造新的价值。创新产生于支持性环境、识别战略机会的过程、探索那些被识别为明智的风险的战略机会。实现创新需要资源支持和容忍失败。培育正确的氛围由高层领导者负责，识别战略机会和明智的风险是战略的一部分，探索明智的风险必须嵌入组织运营管理中。因此，2013-2014 版标准包含了实现创新的各方面内容。

#### 掌控社交媒体

虽然在今天的模范组织中，社会化媒体策略还不是一项必备的管理实践，但是等到准则的下一个版本再来强调社会化媒体，会让我们跟不上经过验证的前沿管理实践和现代管理变革的步伐。社会媒体的作用有 1) 获得顾客和潜在顾客；2) 促进员工之间以及与组织领导的联系；3) 协调供应商和合作伙伴；4) 收集数据并进行研究。但是过多的利用社交媒体将会对组织带来风险，降低风险的最佳机制是有很强的意识将组织价值观作为指导。2013-2014 版标准包含了利用社交媒体实现上述四个作用。

本标准的每一条目都有改动，下面列出来各部分最重要的一些改动：

#### 前言：组织简介

条目 P.1，组织的概况，新增了一个有关供应商和合作者在工作系统中的角色的问题。

条目 P.2，组织的现状，新增了对关键组织项目及过程的评价。项目管理与过程管理在

效力和效率需求方面并行。

### **类目 1：领导**

条目 1.1，高层领导，新增了聚焦高层领导者在创新和承担明智的风险方面的角色。另外，也检查了高层领导者将社交媒体当作联络工具的使用情况。

条目 1.2，治理和社会责任，检查了治理系统的成员如何完成高层领导者继任计划。

### **类目 2：战略策划**

本类目强化了对创新和工作系统的聚焦。

条目 2.1，战略制定部分被重新编写。新增了关于创造一个为了创新和识别战略机会的环境的问题。其他问题检查了工作系统和核心竞争力的决策过程。战略策划的关键注意事项的修订，将使策划可采用新方法而非被决定优势、劣势、机会、威胁（SWOT）的特定过程所约束。

### **类目 3：以顾客为关注焦点**

条目 3.1，顾客的声音，现在将与顾客互动和观察顾客行为当成检查倾听当前顾客的声音的一部分。

条目 3.2，顾客契合，检查了利用社交媒体来增强顾客契合度和顾客关系。

### **类目 4：测量、分析和知识管理**

条目 4.1，组织绩效的测量、分析和改进，检查了利用顾客的声音，市场和累计的投诉数据，以及通过社交媒体收集的顾客数据来支撑决策和创新的情况。类目 3 已将顾客数据的使用的某些方面作为独立因子，其他因子在本标准中并未提及。本条目检查了组织管理委员会对组织绩效的审核情况。

条目 4.2，知识管理，信息和信息技术，将知识管理和组织学习当作组织可持续性的关键因素加以重点关注。

### **类目 5：以员工为本**

条目 5.1，员工环境，指将考虑组织员工能力和量能包括人员编制水平的以往变化，作为积极考虑如何为未来员工需求做准备的背景。

### **类目 6：以运营为关注焦点**

依据工作系统的战略决策（类目 2），本类目做了较大的修改，集中在内部工作过程和运营有效性。

条目 6.1，工作过程，聚焦于设计、管理和产品及过程改进。还包括使组织满足关键业务要求的支持过程。

条目 6.2，运营有效性，包括成本控制，供应链管理，安全及应急预案和创新管理。涵盖的每一个话题都单独描述，强调了对组织和运营可持续性有重大贡献的因子。

### **类目 7：结果**

本类目的条目并非与标准类目 1-6 形成一一对应关系。这是刻意的设计以至于可以系统的评估结果条目，结果条目通常应整体考虑相关的多个过程类目。

条目 7.2 和 7.3 的分值，以顾客为关注焦点的结果和以员工为本的结果都被调整为 85 分，以强调顾客契合和员工契合在实现财政和市场结果中的作用。

条目 7.1 产品和过程结果，对有关供应链管理结果做了单独描述，对于许多组织来说它是工作系统中重要性增长的指标。

条目 7.4 领导和治理结果，现在明确的将战略实施结果当作领导职责，认可了只有在高层领导者引导和监管过程的情况下才能达成战略。

### **核心价值观**

修改了敏捷性、关注未来和创新管理部分，体现了对破坏性事件，外部环境因子和创新战略的需要的进一步关注。

### **关键术语**

两个新术语加入：明智的风险和战略机会。另外，该部分为增强可读性进行了格式修改。