

ICS 03.120.10

A 00

中华人民共和国国家市场监督
管理总局备案号：59620-2018

DB53

云南省地方标准

DB53/T 409—2018

代替 DB53/T 409-2012, DB53/T 410-2012

云南省人民政府质量奖评审规范

2018 - 07 - 01 发布

2018 - 10 - 01 实施

云南省质量技术监督局 发布

目 次

前言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 评价准则	2
4.1 领导	2
4.1.1 提要	2
4.1.2 高层领导	2
4.1.3 组织治理	3
4.1.4 社会责任	3
4.2 战略	3
4.2.1 提要	3
4.2.2 战略制定	3
4.2.3 战略部署	4
4.3 顾客与市场	4
4.3.1 提要	4
4.3.2 顾客和市场的了解	5
4.3.3 顾客关系与顾客满意	5
4.4 资源	5
4.4.1 提要	5
4.4.2 人力资源	5
4.4.3 财务资源	6
4.4.4 信息和知识资源	6
4.4.5 技术资源	6
4.4.6 基础设施	7
4.4.7 相关方关系	7
4.5 过程管理	7
4.5.1 提要	7
4.5.2 过程的识别与设计	7
4.5.3 过程的实施与改进	7
4.6 测量、分析与改进	8
4.6.1 提要	8
4.6.2 测量、分析和评价	8
4.6.3 改进与创新	8
4.7 结果	8
4.7.1 提要	8

4.7.2	产品和服务结果	9
4.7.3	顾客与市场结果	9
4.7.4	财务结果	9
4.7.5	资源结果	9
4.7.6	过程有效性结果	10
4.7.7	领导方面的结果	10
5	评审程序	11
5.1	基本要求	11
5.1.1	基本原则	11
5.1.2	申报要求	11
5.1.3	评审事项	11
5.2	评审方法	11
5.2.1	过程的评审方法	11
5.2.2	结果的评审方法	12
5.2.3	评分分值和尺度	12
5.3	评审步骤	12
5.3.1	材料评审	12
5.3.2	组织答辩	13
5.3.3	现场评审	13
附录 A	(资料性附录) 卓越绩效基本理念与评价准则框架图	15
A.1	卓越绩效基本理念	15
A.2	卓越绩效评价准则框架图	15
附录 B	(规范性附录) 组织概述	17
B.1	组织描述	17
B.2	组织面临的挑战	17
B.3	组织的特色管理模式与创新	18
附录 C	(规范性附录) 评分条目分值表	19
附录 D	(规范性附录) 成熟度评分指南	20
D.1	“过程”条目评分指南	20
D.2	“结果”条目评分指南	21
D.3	“过程”评分条目的要求类别图例	22
附录 E	(规范性附录) 组织答辩评分指南	23
表 E.1	组织答辩评分指南	23

前 言

本标准按照GB/T 1.1-2009《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写》给出的规则起草。

本标准代替DB53/T 409-2012《云南省人民政府质量管理奖评价准则》和DB53/T 410-2012《云南省人民政府质量管理奖评审指南》。本标准与DB53/T 409-2012和DB53/T 410-2012相比，除编辑性修改外主要变化为：

- 增加了评审方法（见5.2）；
- 增加了部分术语（见3.2、3.7、3.8）；
- 删除了部分术语（见DB53/T 409-2012中3.5、3.6；DB53/T 410-2012中3.1~3.5）
- 调整了标准结构；
- 增加了卓越绩效基本理念（见附录A）；
- 对部分章节内容进行了修改。

本标准由云南省实施品牌和质量强省战略领导小组提出。

本标准由云南省质量技术监督局归口。

本标准由昆明理工大学负责起草，云南省实施品牌和质量强省战略领导小组办公室、云南省质量技术监督局、云南白药集团股份有限公司、云南驰宏锌锗股份有限公司参与起草。

本标准主要起草人：王铁旦、高志方、彭琪、张戟、陈纪军、彭定洪、李洁、李劲、唐文旭、郑引祥

本标准所代替标准的历次版本发布情况为：

- DB53/T 409-2012；
- DB53/T 410-2012。

云南省人民政府质量奖评审规范

1 范围

本标准规定了云南省人民政府质量奖的评价准则和评审程序。

本标准适用于云南省人民政府质量奖的评审，并为云南省各地州（市）、县政府质量奖的评审提供参考标准，也为追求卓越的各类组织提供自我评价的准则。

2 规范性引用文件

下列文件对于本标准的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本标准。

GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000-2016和GB/T 19580-2012界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

云南省人民政府质量奖

云南省人民政府设立的云南省最高质量工作荣誉奖，主要授予云南省行政区域内推行先进管理理念和方法，在质量和品牌提升方面绩效突出，对全省经济社会发展做出卓越贡献，具有显著的行业标杆示范带动作用的优秀组织。

3.2

组织

为实现其目标，由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人。

[GB/T 19000-2016, 定义3.2.1]

3.3

卓越绩效

通过综合的组织绩效管理方法，为顾客、员工和其他相关方不断创造价值，提高组织整体的绩效和能力，促进组织获得持续发展和成功。

[GB/T 19580-2012, 定义3.1]

3.4

使命

组织存在的价值，是组织所应承担并努力实现的责任。

[GB/T 19580-2012, 定义3.2]

3.5

愿景

组织对未来的展望，是组织实现整体发展方向和目的的理想状态。

[GB/T 19580-2012, 定义3.3]

3.6

价值观

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。

[GB/T 19580-2012, 定义3.4]

3.7

标杆

针对相似的活动，其过程和结果代表组织所在行业的内部或外部最佳的经营实践和绩效。

[GB/T 19580-2012, 定义3.6]

3.8

成熟度

指对组织过程和结果的完善程度的一种评价。采用“方法-展开-学习-整合”四个要素评价组织过程的成熟度，采用“水平-趋势-对比-整合”四个要素评价组织结果的成熟度。

注1：“方法”是指组织完成工作过程的手段和方式，及其适宜性和有效性。

注2：“展开”是指组织运用某项方法的程度。

注3：“学习”是指通过评价、研究、体验和创新来获得新的知识或技能。组织的学习是通过研究开发、评价与改进、最佳实践的分享以及标杆学习等实现的。个人的学习是通过教育、培训以及促进个人成长的发展机会实现的。

注4：“整合”是指实现计划、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。

注5：“对比”是指组织的结果与其他组织的比较绩效。

4 评价准则

4.1 领导

4.1.1 提要

高层领导可运用附录A给出的卓越绩效基本理念和评价准则框架引导组织实施卓越绩效模式。

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公共责任。

4.1.2 高层领导

组织应从以下方面说明高层领导的作用：

- a) **使命、愿景和价值观。**如何结合组织的自身特色确定组织的使命、愿景和价值观，如何将其贯彻到全体员工使之得到员工的理解、认同和支持并影响到组织的主要相关方，如何以个人言行带头践行；
- b) **组织文化。**如何建立重视质量、品牌和创新的组织文化，如何在经营发展中发挥组织文化的作用；
- c) **沟通与激励。**如何建立与全体员工及其他关键相关方的沟通机制，如何鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，如何就影响组织经营的内外外部重大环境变化、关键决策和组织变革要求进行沟通；如何激励员工追求卓越；
- d) **营造环境。**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，如何营造爱岗敬业、关注绩效、促进组织学习和员工学习的环境；

- e) **质量安全责任。**如何履行确保组织所提供产品和服务质量安全的责任；
- f) **质量基础建设。**如何主导、参与质量教育，如何推动组织开展质量基础建设工作；
- g) **品牌建设。**如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平；
- h) **持续经营。**如何监视和分析组织的内、外部环境，识别和控制短期和长期风险，提升组织各级人员的风险意识，推动组织的持续经营；如何积极培养组织未来的领导者；
- i) **绩效管理。**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，以及如何根据评价结果采取相应行动改进组织绩效。

4.1.3 组织治理

4.1.3.1 **治理体系。**组织治理如何考虑和落实以下关键因素：

- a) 高层领导的行为责任；
- b) 战略计划责任；
- c) 财务方面的责任；
- d) 经营管理的透明性；
- e) 内、外部审计的独立性和有效性；
- f) 高层领导的继任计划；
- g) 股东（或上级组织）及其他相关方利益的保护。

4.1.3.2 **绩效评价。**如何评价高层领导及其他领导团队成员的绩效，如何评价治理机构成员的绩效，以及如何运用这些绩效评价结果改进个人和领导团队工作的有效性。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 公共责任

4.1.4.1.1 **守法行为。**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，并说明为达到或超过法律法规要求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。

4.1.4.1.2 **公众隐忧。**如何预见和应对公众对组织未来的产品、服务和运营的隐忧。

4.1.4.2 道德行为

如何确保组织遵守诚信准则，以及如何建立组织的道德规范和信用体系；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。

4.1.4.3 公益支持

组织如何主动支持公益事业，并说明重点支持的公益领域及其与提升组织核心竞争力的关系；高层领导及员工如何主动参与公益事业并为此做出贡献。

4.2 战略

4.2.1 提要

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 战略制定过程

4.2.2.1.1 **战略策划过程。**描述组织战略制定的过程、主要步骤及主要参与者，如何确定长、短期计划的时间区间及制定相应的战略计划。

4.2.2.1.2 **战略分析。**战略策划过程中，组织如何收集和分析下列关键因素相关的数据和信息：

- a) 顾客和市场的需求、期望以及机会；
- b) 竞争环境、竞争对手及组织的核心竞争力；
- c) 产品的生命周期，可能会影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化，以及创新的速度；
- d) 组织人力资源和其它资源的优势和劣势，以及将资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；
- e) 政治、经济、技术、社会、道德、法律法规、安全以及其它方面潜在的风险和机会；
- f) 组织预防与应对突发事件的能力，包括自然的或其它灾害；
- g) 国内外经济形势的变化；
- h) 组织特有的影响经营的其它因素，包括对品牌、合作伙伴和供应链的要求及其优势和劣势等；
- i) 可持续发展的要求和相关因素；
- j) 关键的成功因素；
- k) 战略的执行能力及成功的主要风险。

4.2.2.2 战略和战略目标

4.2.2.2.1 **组织的战略。**说明组织的总体战略、业务战略及质量、品牌、技术、创新等战略重点。

4.2.2.2.2 **关键战略目标。**说明组织的关键战略目标及相应的时间表；战略和战略目标如何应对组织的战略挑战和利用组织的核心竞争力、战略优势和战略机遇，如何考虑长、短期目标的平衡和关键利益相关方需求的均衡。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 实施计划的制定与部署

4.2.3.1.1 **战略实施计划。**如何将组织的战略目标分解落实到各职能层级和业务领域，并制定相应长、短期实施计划。

4.2.3.1.2 **战略资源配置。**如何获取和配置人力、财力、技术和其它资源以确保主要长、短期实施计划的实现；说明组织的重要资源计划。

4.2.3.1.3 **战略调整。**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 绩效预测与监测

4.2.3.2.1 **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方法以及相应的预测结果；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。

4.2.3.2.2 **绩效监测。**如何监测和确保实现所预测绩效，如何应对绩效结果与预测绩效目标的差距，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 提要

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 顾客和市场的细分

4.3.2.1.1 **细分市场**。如何进行市场细分和定位，以及如何确定目标市场和目标顾客。

4.3.2.1.2 **潜在顾客**。在市场细分过程中，如何考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场。

4.3.2.2 顾客需求和期望的了解

4.3.2.2.1 **了解顾客的需求和期望**。如何了解关键顾客的需求、期望和偏好及其重要性，如何针对不同的顾客群和细分市场采取不同的了解方法。

4.3.2.2.2 **分析运用顾客信息**。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、满足顾客需求以及识别创新的机会。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 顾客关系的建立

4.3.3.1.1 **顾客关系**。如何建立和维护顾客关系以满足并超越其期望从而赢得顾客；如何开展品牌管理以影响顾客认知、提高顾客忠诚度。

4.3.3.1.2 **顾客支持**。如何建立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。

4.3.3.1.3 **顾客投诉**。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 顾客满意的测评

4.3.3.2.1 **顾客满意和忠诚**。如何测评不同群体的顾客的满意程度和忠诚程度，如何确保测评方法能够获得有效的信息并用于改进。

4.3.3.2.2 **质量跟踪**。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。

4.3.3.2.3 **对照顾客满意**。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。

4.4 资源

4.4.1 提要

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、相关方关系等资源管理的情况。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 工作的组织和管理

4.4.2.1.1 **组织结构及工作管理**。如何根据组织的战略和业务需要进行组织机构、岗位设计及工作管理，促进组织内部合作和沟通，提高组织的执行力和工作效率。

4.4.2.1.2 **人员配置**。如何确定员工数量、结构、能力等方面的需求，如何招聘、任用、培育和留住员工及如何聘用特殊人才，如何提高现有员工的能力。

4.4.2.1.3 员工参与。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。

4.4.2.2 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，以调动员工的积极性和主动性，提高员工和组织的工作绩效。

4.4.2.3 员工的学习与发展

4.4.2.3.1 员工的教育与培训。如何针对不同的岗位和职位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。

4.4.2.3.2 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，如何实施继任计划、建设人才梯队，以提高组织的持续经营能力。

4.4.2.4 员工的权益与满意程度

4.4.2.4.1 员工权益。如何保障和不断改善员工的职业健康安全水平和工作环境，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，有针对性地提供个性化和多样化的服务和支持，保障员工的合法权益。

4.4.2.4.2 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，如何测评和提高员工满意程度和积极性。

4.4.3 财务资源

4.4.3.1 资金保障。如何确定资金需求，保证资金供给。

4.4.3.2 资金使用。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 数据和信息管理。如何获得和提供组织及其相关方所需的数据和信息，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，并使员工、供方和合作伙伴及顾客等易于获取。

4.4.4.2 信息系统。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 知识管理。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、供方和合作伙伴的相关知识、信息，确认、分享和应用最佳实践。

4.4.5 技术资源

4.4.5.1 技术评估。如何对组织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 技术创新。如何建立组织的技术创新体系，提高组织的技术创新能力；如何制定实施技术开发与改造的目标和计划，增强技术先进性、实用性。

4.4.5.3 核心技术。如何形成和使用组织的技术诀窍与专利，提高核心技术能力。

4.4.6 基础设施

如何根据组织自身和相关方的需求和期望，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

如何建立与组织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 提要

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 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、确定其中的关键工作过程和关键支持过程，包括外部合作形式或外包过程。

4.5.2.2 过程要求的确定

组织如何考虑顾客及其他相关方的需求，确定主要产品和关键过程的要求；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。

4.5.2.3 过程的设计

4.5.2.3.1 工作过程设计。如何有效利用新技术和组织的知识，设计工作过程以满足已确定的关键要求，确定过程的关键绩效指标和目标；如何考虑可能的变化并保持快速响应。

4.5.2.3.2 相关管理体系设计。如何设计和运用质量、环境、职业健康安全等管理体系进行过程管理。

4.5.2.3.3 应急响应系统设计。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；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

4.5.3.1.1 过程实施。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；如何优化关键过程的整体成本。

4.5.3.1.2 过程监控。组织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。

4.5.3.2 过程的改进

4.5.3.2.1 过程的评价和改进。组织如何评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程绩效、产品和服务质量，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求保持一致，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。

4.5.3.2.2 先进技术和方法运用。如何运用信息化、数字化、智能化等手段和先进管理方法促进各项业务和工作在质量、效率、成本、快速响应等方面的改进；如何提高管理的标准化、精细化程度；如何通过技术创新提高产品质量、提升产品档次和服务水平。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 提要

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 绩效测量

4.6.2.1.1 绩效监测。如何建立绩效测量系统，如何选择、收集和整理相关数据和信息，监测日常运作及组织的整体绩效，包括实现战略目标和行动计划的进展。

4.6.2.1.2 比较性数据的运用。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。

4.6.2.1.3 测量灵敏性。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。

4.6.2.2 绩效分析和评价

4.6.2.2.1 绩效评价。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、财务健康以及长、短期目标和实施计划的进展；如何评价组织的应变能力。

4.6.2.2.2 改进决策。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；如何将这此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 改进与创新的管理

4.6.3.1.1 改进与创新的策划。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。

4.6.3.1.2 改进与创新的实施。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。

4.6.3.2 改进与创新方法的应用

4.6.3.2.1 改进与创新方法。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。

4.6.3.2.2 统计技术工具。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 提要

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

主要产品和服务的绩效结果包括但不限于以下方面：

- a) 主要产品和服务的关键绩效指标及其当前水平和趋势，具体可包括：标准水平、实物质量指标和服务水平、可靠性、性价比、响应时间、顾客服务或技术支持等方面的指标；
- b) 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；
- c) 主要产品和服务所具有的特色、创新成果及品牌价值。

4.7.3 顾客与市场结果

4.7.3.1 顾客方面的结果

顾客方面的结果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，包括：不同顾客群体的顾客满意度、顾客投诉响应时间和有效解决时间等；
- 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。

4.7.3.2 市场结果

市场结果包括但不限于以下方面：

- a) 市场的关键绩效指标以及当前水平和趋势，具体可包括市场占有率、市场地位、业务增长、新增市场等；
- b) 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

财务结果包括但不限于以下方面：

- a) 组织在财务绩效方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，具体可包括：主营业务收入、主营业务成本、营业外收入、利润总额、投资收益、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、成本费用率等综合指标；
- b) 财务绩效应包括适当的对比性数据。

4.7.5 资源结果

4.7.5.1 人力资源结果

人力资源结果包括但不限于以下方面：

- a) 工作的组织和管理方面的关键绩效指标可包括：组织结构及岗位优化、高端人才数量、员工晋升率、员工流失率以及管理人员比例的变化等；
- b) 员工绩效管理的关键绩效指标可包括：全员劳动生产率、人均利税率、员工薪酬增长率、对员工的各类表彰和奖励数量等；
- c) 员工学习与发展的关键绩效指标可包括：人均培训时间和经费投入、培训满意度、培训前后员工绩效对比、交叉培训以及职业发展等方面的指标；
- d) 员工权益与满意程度的关键绩效指标可包括：员工职业健康和安全指标、员工保险费用、员工休假天数、员工福利支出、员工满意度或敬业程度及其细分结果，以及技术创新、合理化建议和QC小组的数量等。

4.7.5.2 财务资源结果

财务资源结果的关键绩效指标可包括：预算准确率、应收账款回收率、资金周转率、财务成本、资产负债率等。

4.7.5.3 信息和知识资源结果

信息和知识结果的关键绩效指标可包括：信息系统的开发和应用、信息化覆盖率、知识资产的积累、分享和应用，最佳实践的识别和推广，以及软硬件的可靠性、安全性和易用性方面的指标等。

4.7.5.4 技术资源结果

技术资源结果的关键绩效指标可包括：研发经费支出及其占销售收入的比例、新产品产值率、科研成果数量、自主知识产权与标准数量、专利数量及发明专利比率、制修订标准等级及数量、核心技术水平及科技进步奖数量、创新成果量化的经济价值与社会效应等方面指标的绩效结果等。

4.7.5.5 基础设施资源结果

基础设施资源结果的关键绩效指标可包括：基础设施完好率、利用率、关键设备数量及其技术水平、基本建设投资额、技术改造投资额等。

4.7.5.6 相关方关系资源结果

相关方关系资源结果的关键绩效指标可包括：关键供方、合作伙伴的数量及共同取得的成果等。

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，包括各关键过程的关键绩效指标，例如：

- a) 研发过程的新产品设计周期、新产品数量及设计成功率等；
- b) 市场营销过程的市场预测准确率、销售量、营销成本、回款率等；
- c) 采购供应过程的进货批合格率及准时交货率、采购成本降低率、关键供方营业收入增长率等；
- d) 生产过程的一次合格率、准时交货率、产量、生产率、生产周期、生产成本等；
- e) 服务过程的标准化、维修满意率、故障排除时间及网络接通率等；
- f) 质量管理过程的抽查合格率、返修率、质量损失成本、质量管理技术的运用等。

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，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。

- a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标可包括：战略目标完成率、战略实施计划完成率、关键绩效指标达成率等；
- b) 在组织治理方面的关键绩效指标可包括：经营责任及风险控制、内外部审计结果及其利用、信息披露、股东及其他相关方权益等方面的绩效指标；
- c) 在公共责任方面的关键绩效指标可包括：废气、废水、噪声、废渣的排放指标，万元产值能耗及水耗，原材料等资源利用率，职业健康和安全事故、事件率，产品质量安全事故以及应急准备和响应等方面的绩效指标；

- d) 在道德行为方面的关键绩效指标可包括：遵守道德规范情况的调查指标、违背道德规范的事件数，顾客、供方以及相关机构对组织诚信等级或程度的评估；
 - e) 在公益支持方面的关键绩效指标可包括：对文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等公益事业的支持指标，如捐助金额、公益活动的人次等。
- 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。

5 评审程序

5.1 基本要求

5.1.1 基本原则

质量奖评审活动遵循申报自愿原则和科学、公开、公平、公正、好中择优的评审原则，遵守保密原则和利害关系人回避原则。

5.1.2 申报要求

质量奖申报材料一般包括质量奖申报表、组织概述、自评报告及相关证实性材料。组织应按照附录B的要求编写组织概述，依据本标准规定的“评价准则”编写自评报告。

5.1.3 评审事项

质量奖评审组织机构组建评审组，对申报组织所提交的质量奖申报材料和（或）到组织经营现场，按“过程”和“结果”两个维度对其成熟度进行定性评价和定量评分。为获取受评审组织实施卓越绩效的更多信息，必要时可开展受评审组织高层领导参与的组织答辩活动。

5.2 评审方法

5.2.1 过程的评审方法

5.2.1.1 采用四个过程评价要素（方法、展开、学习、整合）评价组织所运用的各种过程的成熟度，反映组织的过程优势和改进机会，以及成熟度水平。

5.2.1.2 “方法”评价要点：

- a) 组织实施过程所采用的方式方法；
- b) 方法的适宜性，包括对本标准规定的“评价准则”评分条目要求和组织实际的适宜程度；
- c) 方法的有效性，是否导致了好的结果；
- d) 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。

5.2.1.3 “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。

5.2.1.4 “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改变；
- c) 在组织的各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

5.2.1.5 “整合”评价要点：

- a) 方法与本标准规定的“评价准则”的其他评分条目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、愿景和的战略目标的实现。

5.2.1.6 在对过程类条目评价时，注意方法、展开、学习、整合的相互联系。组织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，对方法的说明应体现其学习（包括创新）循环，以及与其他过程和部门的整合。

5.2.2 结果的评审方法

5.2.2.1 采用四个结果评价要素（水平、趋势、对比、整合）评价组织的产出和效果，反映组织的结果优势和改进机会，以及成熟度水平。

5.2.2.2 “水平”评价要点：

- a) 组织的关键绩效指标；
- b) 在特定的测量尺度内，组织绩效的当前水平。

5.2.2.3 “趋势”评价要点：

- a) 组织绩效改进的速度；
- a) 组织绩效改进的广度。

5.2.2.4 “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。

5.2.2.5 “整合”评价要点：

- a) 结果指标与在过程类条目中确定的关键绩效指标相呼应；
- b) 各过程、部门的结果协调一致，支持组织的战略目标。

5.2.2.6 结果类条目要求组织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。

5.2.3 评分分值和尺度

5.2.3.1 “过程”和“结果”条目评分分值和尺度参见附录C规定的评分条目分值表及附录D规定的评分指南。

5.2.3.2 组织达到的水平是依据对四个过程评价要素和四个结果评价要素整体综合评价的结果，并不是专门针对某一个要素进行评价或对每一个要素评价后进行平均的结果。

5.2.3.3 一个“过程”评分条目得分为50%，表示方法满足该评分条目的总体要求并持续展开，且展开到该评分条目涉及的大多数部门；针对关键的组织需要，经过了一些改进和学习的循环。更高的分数则反映更好的成就，表现为更广泛的展开、更显著的组织学习以及更进一步的整合。

5.2.3.4 一个“结果”评分条目得分为50%，表示具有良好的绩效水平、有利的趋势，在该评分条目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。

5.3 评审步骤

5.3.1 材料评审

5.3.1.1 材料评审可以集中评审，也可以采用函件分散评审。根据申报组织数量及行业分布情况，从质量奖评审员专家库中选取评审员，分行业组成若干评审组进行材料评审。如采用集中评审，则需任命评审组长负责管理本组的材料评审；如采用函件评审方式，则需另成立专家组负责管理全部材料评审。

5.3.1.2 按独立评审与会议评审两个阶段进行：

- a) 独立评审。由评审员独立评审组织申报材料，填写评审记录，形成材料评审报告；每份材料由不少于2名评审员独立评审；
- b) 会议评审。集中评审时，由评审组组长召集全组评审员对独立评审情况进行集体讨论、达成一致意见和评分后，形成材料评审报告。函件评审时，由专家组对独立评审结果进行汇总，对分歧较大的进行再评审和评分，形成最终材料评审报告。材料评审报告中应给出是否推荐进入下一阶段评审的结论。

5.3.1.3 质量奖评审组织机构根据推荐结果，遵循好中择优原则，确定进入下一阶段评审的组织名单。

5.3.1.4 质量奖评审组织机构向受评审组织反馈评审结果情况。

5.3.2 组织答辩

5.3.2.1 质量奖评审组织机构选聘评委组成答辩组，对通过上一阶段评审的组织实施答辩，以获得组织实施卓越绩效的更多信息。

5.3.2.2 答辩一般采用集中答辩会方式，按组织陈述、评委提问的答辩程序进行。答辩人应为受评组织的高层领导。

5.3.2.3 评委根据组织答辩情况，按照附录E规定的内容进行评分。答辩组织的得分作为附加分计入总分。

5.3.3 现场评审

5.3.3.1 质量奖评审组织机构提前一周通知进入现场评审的组织做好现场评审准备。

5.3.3.2 从质量奖评审员专家库中选取评审员，分行业或分区域组建现场评审组，任命评审组长负责编制现场评审计划、准备评审工作文书和组织实施评审。

5.3.3.3 分组实施现场评审，一般包含以下流程：

- a) 召开首次会议。评审组组长主持召开首次会议，评审组全体成员和受评组织的主要领导参加会议。会议主要内容包括：说明现场评审的目的和依据、评审方法、评审计划安排，宣布评审纪律，受评审组织高层领导介绍实施卓越绩效模式主要过程和结果等；
- b) 现场调查访问。按照现场评审计划调查了解受评组织实施卓越绩效的方法和所取得绩效的情况。现场评审应重点关注以下方面：
 - 1) 影响生产经营的关键因素，面临的挑战及应对措施；
 - 2) 发展方向、战略目标及部署，战略规划、生产经营计划实施的结果；
 - 3) 质量文化、产品和服务质量、品牌等方面的情况；
 - 4) 环境保护、节能减排、安全生产、质量安全、诚信经营等方面的情况；
 - 5) 主要经济指标、市场地位、社会贡献程度在省内同行业中的位置及发展趋势；
 - 6) 保障员工合法权益，调动员工积极性及员工的满意度、稳定性的结果；
 - 7) 创新能力和创新成果，特别是在实施知识产权战略、标准化战略和品牌战略方面的方法和结果；
 - 8) 技术水平、基础设施和检测手段；
 - 9) 履行社会责任的结果；
 - 10) 持续改进的方法和结果等；
- c) 评审沟通。组长每日组织召开评审组会议，沟通当日评审情况，掌握评审进度，研究解决评审中发现的问题。完成全部现场调查访问后，评审组进行沟通 and 合议，对受评组织进行成熟度评价

和评分，并形成现场评审报告。必要时，评审组与受评组织的高层领导就评审结果情况进行沟通；

- d) 召开末次会议。评审组组长主持末次会议，报告评审过程和评审结果。评审组全体成员和受评组织的主要领导参加会议。

5.3.3.4 现场调查访问采用的主要方法包括：

- a) 现场参观、与受评组织的人员进行沟通、座谈和问卷调查；
- b) 查看有关文件、资料、记录等；
- c) 对绩效数据进行核实等。

5.3.3.5 评审组应形成现场评审报告、现场评分表及相关评审记录。



附 录 A (资料性附录)

卓越绩效基本理念与评价准则框架图

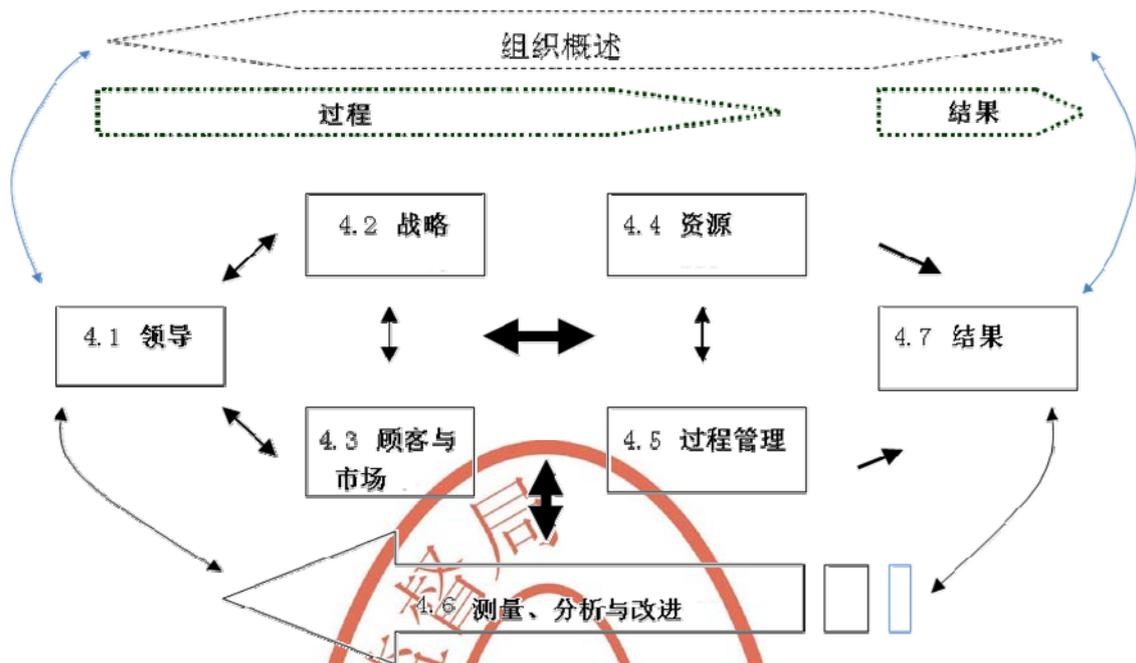
A.1 卓越绩效基本理念

GB/T 19580-2012提出的以下基本理念是卓越绩效的基础，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、改进和创新是组织获得可持续发展的关键；
- 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。

A.2 卓越绩效评价准则框架图

图A.1给出了卓越绩效评价准则框架，箭头显示了各过程及结果之间的关系。



图A.1 卓越绩效评价准则框架图

- 注1：“组织概述”包括组织的环境、关系和挑战，组织的特色管理模式与创新，显示组织运营的关键因素和背景状况。
- 注2：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。
- 注3：卓越绩效模式旨在通过卓越的过程获得卓越的结果。即：应对评价准则的要求，确定、展开组织的方法，并定期评价、改进、创新和分享，使之达到一致、整合，从而不断提升组织的整体结果，赶超竞争对手和标杆，获得卓越的绩效，实现组织的持续发展和成功。
- 注4：“领导”掌控着组织前进的方向，并密切关注着经营的“结果”。
- 注5：“领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角，是驱动性的，旨在强调领导对战略和顾客与市场的关注；“资源”、“过程管理”，“结果”构成“资源、过程和结果”三角，是从动性的，显示利用资源，通过过程管理取得结果。而“测量、分析和改进”是组织运作的基础，是链接两个三角的“链条”，并推动组织的改进和创新。

附 录 B
(规范性附录)
组织概述

B.1 组织描述

B.1.1 组织的环境

包括：

- a) 主要的产品和服务及其交付方式，如直接交付、通过经销商销售等；
- b) 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观；
- c) 员工的基本情况，包括教育水平、职位和年龄构成，关键需求和期望以及职业健康和安全的特别要求；
- 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，包括环境、职业健康和安全、财务及产品的法规要求，以及认证、认可或注册登记等方面的要求。

B.1.2 组织的关系

包括：

- 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提供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

包括：

- a) 在所在行业内或市场中的竞争地位，规模和发展情况，竞争对手的类型和数量；
- b) 组织超越竞争对手、取得成功的关键因素，正在影响组织竞争格局的主要变化，创新和合作机会；
- c) 行业内竞争对比和标杆对比数据的主要来源，行业外类似过程比较性数据的来源，数据获取能力的局限。

B.2.2 战略挑战和优势

组织在关键业务、运营和人力资源方面所面临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。

B.3 组织的特色管理模式与创新

B.3.1 管理模式

对先进管理理念和方法的实践、创新，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、方法和技术。

B.3.2 技术创新

包括：

- a) 组织的技术创新体系、创新能力，拥有的高科技含量、高附加值和具有自主知识产权的核心技术；
- b) 通过技术创新提高产品质量、提升产品档次和服务水平的成功做法，及其产生的经济价值和社会价值。



附 录 C
(规范性附录)
评分条目分值表

评分条目分值表见表C.1。

表 C.1 评分条目分值表

类 目	类目分值	评分条目	评分条目分值
4.1 领导	110	4.1.2 高层领导	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	4.3.1 顾客与市场的了解	40
		4.3.2 顾客关系与顾客满意	50
4.4 资源	130	4.4.2 人力资源	50
		4.4.3 财务资源	20
		4.4.4 信息和知识资源	20
		4.4.5 技术资源	20
		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	40
		4.5.3 过程的实施和改进	60
4.6 测量、分析和改进	80	4.6.2 测量、分析和评价	40
		4.6.3 改进与创新	40
6.7 结果	400	6.7.2 产品和服务结果	80
		6.7.3 顾客与市场结果	80
		6.7.4 财务结果	80
		6.7.5 资源结果	60
		6.7.6 过程有效性结果	50
		6.7.7 领导方面的结果	50
合计	1000		1 000

附 录 D
(规范性附录)
成熟度评分指南

D.1 “过程” 条目评分指南

“过程” 条目评分指南见表D. 1。

表 D. 1 过程条目评分指南

分数	过程
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 显然没有系统的方法，信息是零散、孤立的。(A) ■ 方法没有展开或仅略有展开。(D) ■ 不能证实具有改进导向，已有的改进仅仅是“对问题做出反应”。(L) ■ 不能证实组织的一致性，各个方面或部门的运作都是相互独立的。(I)
10%，15%， 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 针对该评分项的基本要求，开始有系统的方法。(A) ■ 在大多数方面或部门，处于方法展开的初级阶段，阻碍了实现基本要求的进程。(D) ■ 处于从“对问题做出反应”到“一般性改进导向”方向转变的初期阶段。(L) ■ 主要通过联合解决问题，使方法与其他方面或部门达成一致。(I)
30%，35%， 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 应对该评分项的基本要求，有系统、有效的方法。(A) ■ 尽管在某些方面或部门还处于展开的初期阶段，但方法已得到展开。(D) ■ 开始有系统的方法，评价和改进关键过程。(L) ■ 方法处于与在其他评分项中识别的组织基本需要协调一致的初级阶段。(I)
50%，55%， 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 应对该评分项的总体要求，有系统、有效的方法。(A) ■ 尽管在某些方面或部门的展开有所不同，但方法已得到很好的展开。(D) ■ 有了基于事实且系统的评价、改进过程和一些创新，以改进关键过程的效率和有效性。(L) ■ 方法与在评分项中识别的组织需要协调一致。(I)
70%，75%， 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 应对该评分项的详细要求，有系统、有效的方法。(A) ■ 方法得到了很好的展开，无显著的差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新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共享，方法得到不断完善。(L) ■ 方法与在其他评分项中识别的组织需要达到整合。(I)
90%，95% 或100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 应对该评分项的详细要求，全部有系统、有效的方法。(A) ■ 方法得到了充分的展开，在任何方面或部门均无显著的弱项或差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、和改进和创新已成为全组织的主要管理工具；通过组织级的分析和共享，在整个组织中的方法得到不断完善和创新。(L) ■ 方法与在其他评分项中识别的组织需要达到很好的整合。(I)
<p>注1：A-方法（Approach）、D-展开（Deployment）、C-学习（Learning）、I-整合（Integration）</p>	

D.2 “结果”条目评分指南

“结果”条目评分指南见表D.2。

表 D.2 结果条目评分指南

分数	结果
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有描述结果，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) ■ 在对组织关键经营要求重要的任何方面，均没有描述结果。(I)
10%，15% 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 结果很少；在少数方面有一些改进和(或)处于初期的良好绩效水平。(Le) ■ 没有或极少显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T) ■ 没有或极少对比性信息。(C) ■ 在少数对组织关键经营要求重要的方面，描述了结果。(I)
30%，35%， 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在该评分项要求重要的一些方面，有改进和(或)良好绩效水平。(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初期阶段。(C) ■ 在多数对组织关键经营要求重要的方面，描述了结果。(I)
50%，55%， 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在该评分项要求重要的大多数方面，有改进趋势和(或)良好绩效水平。(Le) ■ 在对组织关键经营要求重要的方面，没有不良趋势和不良绩效水平。(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) ■ 经营结果达到了大多数关键顾客、市场、过程的要求。(I)
70%，75%， 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分项要求重要的大多数方面，当前绩效达到良好到卓越水平。(Le) ■ 大多数的改进趋势和(或)当前绩效水平可持续。(T) ■ 与有关竞争对手和(或)标杆进行对比评价，多数到大多数指标具有非常好的相对绩效水平。(C) ■ 经营结果达到了大多数关键顾客、市场、过程和战略规划的要求。(I)
90%，95% 或100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分项要求重要的大多数方面，当前绩效达到卓越水平。(Le) ■ 在大多数方面，具有卓越的改进趋势和(或)可持续的卓越绩效水平。(T) ■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C) ■ 经营结果充分地达到了关键顾客、市场、过程和战略规划的要求。(I)
<p>注1: Le-水平 (Levels)、T-趋势 (Trends)、C-比较 (Comparison)、I-整合 (Integration)</p> <p>注2: 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%。</p> <p>注3: 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。</p>	

D.3 “过程”评分条目的要求类别图例

“过程”评分条目的要求类别图例见图D.1。



图 D.1 “过程”评分条目的要求类别图例

附 录 E
(规范性附录)
组织答辩评分指南

组织答辩评分指南见表E.1。

表E.1 组织答辩评分指南

评分项	重点评价内容	满分	得分	评分指南
组织的基本情况	产品结构、产品和服务质量、规模、品牌知名度、行业地位、经济效益和社会贡献等方面情况	10	0~2.5	组织的产品结构单一、产品和服务质量不高、规模小、品牌知名度低、行业地位不高、与行业标杆差距大。
			2.5~5.0	组织的产品结构基本合理、产品和服务质量稳定、规模适中、具有一定品牌知名度、行业地位适中、与行业标杆有一定差距。
			5.0~7.5	组织的产品结构比较合理、产品和服务质量稳定、规模较大、品牌知名度和行业地位较高、与行业标杆差距不大。
			7.5~10	组织的产品结构非常合理、产品和服务质量优良、规模非常大、品牌知名度和行业地位非常高、属行业标杆。
组织面临的挑战及应对措施	是否清晰识别组织面临的战略性挑战并采取有效的应对措施。	10	0~2.5	对问题和挑战识别不清晰，应对措施不清晰，战略优势不明显。
			2.5~5.0	识别了组织存在的一般问题和挑战，有初步应对措施，具有一定战略优势。
			5.0~7.5	识别了组织存在的关键问题和挑战，应对措施具有针对性和可行性，战略优势明显。
			7.5~10	全面识别了组织的问题和挑战，应对措施切中要害、有效，战略优势突出。
先进质量管理理念和方法的实施成效	高层领导是否重视先进质量管理理念和方法的推广运用，对卓越绩效模式是否有深入的理解，是否全面推行并取得显著成效。	20	0~5	对卓越绩效模式的理解较浅，没有推行卓越绩效模式。
			5~10	对卓越绩效模式有初步的理解，并初步推行卓越绩效模式，成效初步显现。
			10~15	对卓越绩效模式有深入的理解，建立了推进机构，并有计划地推行卓越绩效模式1年以上，在管理方法和结果方面都取得一定成效。
			15~20	对卓越绩效模式有非常深入的理解，建立了推进机构，全面推行卓越绩效模式2年以上，在管理方法和结果方面成效明显。
组织的管理特色及可推广性	组织管理模式是否具有自身特色且效果良好，并具有可推广性。	30	0~7.5	组织管理特色不明显，效果没有体现。
			7.5~15	具有一定的管理特色，管理模式的构成要素、结构基本清晰，模式有效实施并取得一定成效。
			15~22.5	管理特色明显，管理模式的构成要素、结构合理并成系统，注重多种管理方法，模式有效实施，成效明显，具有可推广性。

表 E.1 (续)

评分项	重点评价内容	满分	得分	评分指南
组织的管理特色及可推广性	组织管理模式是否具有自身特色且效果良好,并具有可推广性。	30	22.5~30	管理特色非常明显,管理模式的构成要素、结构合理,模式系统化和标准化,整合运用多种管理方法,模式有效实施并不断改进,成效非常明显,具有很强的可推广性。
组织的 技术创新 及核心 技术水 平	组织是否具有可持续的技术创新能力,是否拥有核心技术且具有先进性。	30	0~7.5	未建立创新平台,创新资源不充分,创新体系不健全,没有核心技术。
			7.5~15	初步建立创新平台,具有一定人力资源和创新资金投入,初步建立了创新体系,具有一定核心技术、专利。
			15~22.5	建立了与战略相适应的创新平台和创新体系,具有很好的人力资源保障和创新资金投入,拥有核心技术和专利,技术成效明显。
			22.5~30	建立了完善的创新平台和创新体系,人力资源和创新资金投入充分,拥有核心技术和专利,技术成效明显并保持先进性,对组织可持续发展战略形成重要支撑。
总分		100		
结论和建议				

