

T/GQDA

团 体 标 准

T/GQDA 00002—2019



2019-11-01 发布

2020-02-01 实施

广东省质量发展促进会 发布



目 次

前 言.....	II
引 言.....	III
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 评价要求.....	1
4.1 领导.....	1
4.2 战略.....	3
4.3 品牌.....	4
4.4 顾客.....	4
4.5 运营.....	5
4.6 员工.....	6
4.7 创新.....	7
4.8 测评.....	8
4.9 改进.....	8
4.10 效能.....	8
5 评价方法.....	9
附 录 A（资料性附录）卓越质量评价评分分値表.....	10
附 录 B（资料性附录）评分系统.....	12
附 录 C（资料性附录）关于学习的类比——从单一消防到系统创新.....	16
附 录 D（资料性附录）走向卓越管理系统的几个阶段.....	17
参考文献.....	18

前 言

本标准按GB/T 1.1-2009给出的规则起草。

本标准由广东省质量发展促进会提出并归口。

本标准起草单位：金发科技股份有限公司、广州地铁集团有限公司、蒙娜丽莎集团股份有限公司、深圳市深科投资咨询有限公司、广东博观企业管理服务有限公司、广州东康物业服务有限公司、广州白云电器设备股份有限公司、中山市小榄镇生产力促进中心、中科惠元（广州）技术有限公司。

本标准主要起草人：余洪斌、李南京、张志良、张旗康、周永清、段国强、谢锦峰、王义、何小敏、俞军燕、赵世俊、孙保均、傅玲、余保华、杨超峰、黄建国、胡志华、程咏斌、洪嫚、沈小艳、王钰、林世生、胡丽丹、李晓雪、刘燕、肖婉莹。



引 言

0.1 总则

质量发展是兴国之道、强国之策。质量反映一个国家的综合实力，是组织和产业核心竞争力的体现，也是国家文明程度的体现；既是科技创新、资源配置、劳动者素质等因素的集成，又是法治环境、文化教育、诚信建设等方面的综合反映。质量问题是经济社会发展的战略问题，关系可持续发展，关系人民群众切身利益，关系国家形象。卓越质量评价模式是改善组织结构、强化顾客满意和优化组织流程的组织绩效管理方法，其核心是强化组织的顾客满意意识和创新活动，追求卓越的经营质量绩效。实施卓越绩效管理，开展卓越质量评价，提高产品质量和服务水平，已成为各国提升组织竞争力，以及组织自身实现持续改进、保持并不断增强竞争优势的有效途径。卓越绩效管理虽然起源于质量管理，却超越了质量管理，它将质量管理的系统化、标准化、程序化和规范化的体系理念推广到组织经营管理的所有领域，为追求持续成功的组织提供了一个系统的解决方案。

为进一步引导广大组织追求卓越的经营质量，在借鉴中国质量奖评价规则及要点、有关省市质量奖评价准则、欧洲质量模型 EFQM 和美国波多里奇国家质量奖评价准则的基础上，结合国内广大组织经营管理的最佳实践而制定本标准。

本标准明确了组织追求卓越质量管理成熟度而进行评价或自我评价的准则和方法。

0.2 基本理念

本标准倡导以下基本理念：

为顾客创造价值。组织应始终如一地重视顾客关注点，倾听顾客的声音，理解顾客的需求，满足顾客的要求并超越顾客期望，持续为顾客创造价值。

卓有成效的领导。高效的领导者应建立符合组织发展的使命、愿景和价值观，营造一种勇于创新、善于变革、诚信守法的质量文化氛围，以确保组织发展战略的实现。

优秀职业的员工。组织的成功源于优秀的员工，组织应关注他们的员工，重视员工的成长和职业发展，创造组织和员工共同进步的工作、学习和生活环境。

敏捷高效的系统。组织应充分识别和应对全球竞争环境中的机遇和威胁，有效地管理其内外变化状况，保持敏捷性，以适应快速变化的能力和运营的灵活性。

创建学习型组织。组织应创建学习型组织，将学习嵌入组织的运行和个人行为中，以培育和提升员工与利益相关方的响应能力、适应能力、创新能力和创造能力，从而提升组织效能，增强竞争优势。

利益相关方关系。组织应建立合作共赢的利益相关方关系，并尊重利益相关方的利益。

推进可持续发展。组织应建立可持续发展的目标，构建资源节约型和环境友好型组织，使组织发展与环境保护相协调，并致力于推进可持续发展。

0.3 系统模型

本标准卓越质量评价模型展示的是一个开放式的协调一致的组织运作诸管理要素有机融合的工作系统。它以顾客需求为导向，以基本理念为核心，运用全面质量管理的 PDCA 循环思想，通过领导、战略、品牌、运营、员工、创新等要素的实施，并对组织绩效持续进行全面测评和改进，以此不断提升组织效能，从而确保组织获得持续成功（详见图 1）。

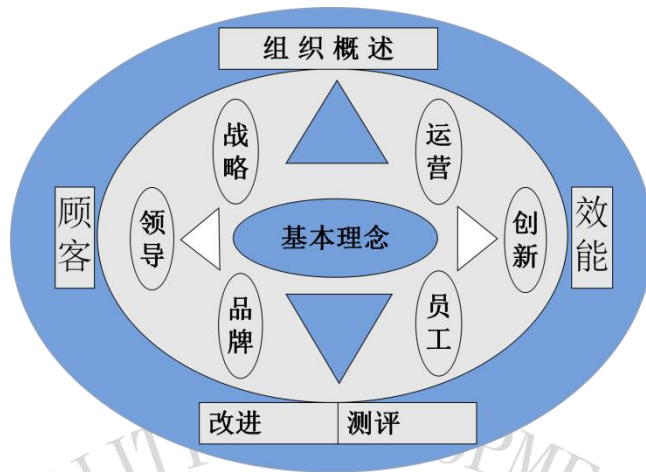


图1 基于PDCA循环思想的卓越质量评价系统框架图

PDCA 作为全面质量管理的基本方法，组织管理各项工作的一般规律，可以作如下表述：

P 策划 (Plan)：根据顾客和其他利益相关方的要求及组织的经营方针，为确保组织效益得到保障而建立必要的战略、目标和运营过程；

D 实施 (Do)：实施所做的策划；

C 测评 (Check)：根据组织战略、方针、目标、要求和所策划的活动，对过程、产品和组织效能进行监视、测量和评价，并报告结果；

A 改进 (Action)：采取措施，以持续改进过程和组织效能。

0.4 组织概述

组织概述是对有关组织、组织运营的关键影响因素以及竞争环境的一个简要描述，是评价和自我评价的起点。具体包括：

a) 组织概况

- 1) 组织主要的产品和服务及交付方式；
- 2) 组织文化特色、使命、愿景、价值观及核心竞争力；
- 3) 员工概况、近期员工组成及需求的变化情况；
- 4) 主要的技术和设备设施等；
- 5) 组织运营的法律法规和政策要求，包括适用的职业健康和安全法规、管理体系认证、标准化和计量等。

b) 组织关系

- 1) 组织结构和治理机制；
- 2) 与利益相关方的伙伴关系和沟通机制。

c) 竞争环境

- 1) 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；
- 2) 决定组织竞争地位的关键变化，包括创新、改进和合作机会；
- 3) 竞争对手和标杆对比数据的主要来源，获取能力的局限。

d) 战略背景

在关键业务、社会责任、品牌、运营管理和信息化方面的战略优势和挑战。

e) 管理模式

组织管理模式，包括质量管理体系、制度、方法或模式等。

f) 改进系统

组织绩效改进系统的关键因素，包括对组织关键绩效的评价、改进、创新及知识分享的方法等。

卓越质量评价规范

1 范围

本标准规定了组织实施卓越质量评价的要求，并给出了评价方式和方法。

本标准适用于追求卓越质量的各类组织进行自我评价，亦可作为政府和第三方开展相关评价的依据。

2 规范性引用文件

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

- GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语
- GB/T 19001 质量管理体系 要求
- GB/T 23694 风险管理 术语
- GB/T 36000 社会责任指南
- DB44/T 1697 制造业卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000、GB/T 23694、GB/T 36000和DB44/T 1697界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1 标杆 benchmarks

代表组织所在行业内部或外部的最佳经营实践和绩效。

4 评价要求

4.1 领导

4.1.1 领导作用

领导如何充分发挥作用，引领组织并保持组织可持续发展。

- a) 如何确立组织的使命、愿景和价值观，树立质量、安全、环保、风险、资源节约等意识，创建和持续改进以质量为中心的坦诚透明的可持续发展的组织文化，并将其贯彻和影响到全体员工、顾客和合作伙伴、关键供应商和其它利益相关方。
- b) 为实现战略目标，如何配置所需的资源，强化组织或个人学习以及鼓励创新与创造力且保持组织灵活性，以确保组织的可持续发展。
- c) 如何以其自身言行展现他们符合法律和道德的质量承诺，并营造勇于创新、善于变革、诚信守法、坦诚透明的氛围，及时做出预测和反应。
- d) 如何有效利用新的通讯、交互工具、平台和手段与员工和合作伙伴等相关方进行坦诚的、透明的双向沟通，以满足利益相关方的需求和期望。
- e) 如何在组织的绩效期望中关注为顾客及其他利益相关方创造和平衡价值；如何确立以提升组织效能关注焦点的行动，并证明对组织的行为负责。

4.1.2 组织治理

如何实施组织治理以及如何对组织的领导和治理机构成员的绩效进行评价，以使组织为其决策和活动的影 响承担责任。

- a) 如何进行组织治理，如何考虑和实现组织治理系统中的以下关键因素：
 - 1) 管理层的承诺与战略计划的责任归属；
 - 2) 诚信体系建设责任；
 - 3) 有效利用财务资源、人力资源和其他资源的责任；
 - 4) 经营管理的透明性以及信息披露的政策；
 - 5) 治理机构成员选择与公开的政策（适用时）；
 - 6) 内、外部审计的独立性和有效性；
 - 7) 股东和其他利益相关方利益的保护（适用时）；
 - 8) 高层管理者的继任计划。
- b) 如何评价组织的领导和治理机构成员的绩效；组织的领导和治理机构如何运用这些绩效评价结果促进组织发展，改进自身和治理机构的有效性。

4.1.3 风险管理

组织如何建立风险管理体系，对组织面临的风险进行管理，使风险管理融入到组织各个方面，提高组织应对风险的能力。

- a) 如何识别内外部风险，为组织的运营和决策及有效应对各类突发事件提供支持。
- b) 如何预测公众对未来的产品和运营的隐忧，并在适用时以一种主动的方式来应对这些隐忧。
- c) 如何对识别出的风险或隐忧进行定性和定量分析，为风险评价和风险应对提供支持。
- d) 如何估计和预测风险发生的概率及损失程度，并对风险进行优先排序，制定风险应对计划予以处理。
- e) 如何应对组织的产品和运营的相关风险，并确定和实施相应的关键绩效指标。

注1：风险包括诸如腐败、政治、经济、文化、法律、法规、技术、金融、自然环境、竞争环境等方面的因素。

注2：风险管理的详细信息参阅GB/T 24353。

4.1.4 社会责任

社会责任是组织核心战略不可或缺的组成部分，组织如何将相应的责任和义务落实到组织的各个层级，并在组织决策中得到体现。

- a) 如何履行相关法律法规的规定。
- b) 为确保组织行为合乎道德，在组织治理以及在与利益相关方的交往中，如何确定和实施道德行为的关键绩效指标，如何监控和处理违反道德的行为。
- c) 如何利用适宜的技术和方法开展环境管理活动，以减少组织活动对环境的消极影响，提高环境绩效，实现资源可持续利用，减缓并适应气候变化。
- d) 如何确保在与利益相关方交往过程中采取负责任的做法，包括反腐败、公平竞争和保护知识产权等，以激发社会对负责任的产品和服务的需求。
- e) 如何为顾客/消费者提供准确且充分的产品和服务信息，使顾客/消费者在知情的条件下做出消费和购买决策；如何保护消费者的健康与安全；如何开展消费者教育，促进可持续消费。
- f) 如何支持公益事业，并为环境、社会以及经济发展做出贡献；如何识别关键社区，并通过社区参与、社会投资帮助社区实现自身的可持续发展。

注1：利益相关方包括政府部门、合作伙伴、供应商、承包商、顾客、竞争者以及组织加入的协会等。

注2：社会责任的详细信息参阅GB/T 36000。

4.1.5 领导结果

组织在领导方面的结果，包括但不限于领导作用、组织治理、风险管理和社会责任等方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。

4.2 战略

4.2.1 战略制定

组织如何制定战略和进行战略选择，以应对战略挑战并强化其战略优势和战略机会。

- a) 战略定位。在确定战略定位的过程中考虑、收集、分析以下关键因素：
 - 1) 内外部环境的变化及其影响；
 - 2) 拥有的资源和核心竞争力（包括资源方面的优劣势）；
 - 3) 激发和整合创新的能力，包括战略机会的识别、关键战略机会的确定；
 - 4) 组织应对转型变革和优先变革的举措、系统的敏捷性和运营的灵活性等。
- b) 战略选择。组织如何确定其战略类型，如发展型战略、维持型战略和/或收缩型战略等。在战略选择过程中考虑以下关键因素：
 - 1) 发展方向，如愿景的选择；
 - 2) 组织的战略机会和战略优势；
 - 3) 组织运营法规环境下的潜在变革及外部营商环境；
 - 4) 组织执行战略规划的能力。
- c) 战略目标。组织如何确定其战略目标。如何确定组织的关键战略目标以及目标值。如何在组织的产品和/或服务、顾客、市场、供应商、合作伙伴和运营中体现组织的关键战略目标。在确定战略目标时如何：
 - 1) 应对组织的战略挑战；
 - 2) 识别组织的核心竞争力、战略优势和战略机会；
 - 3) 平衡长短期时间间隔；
 - 4) 考虑并平衡所有利益相关方的需求及对组织未来发展的影响。

4.2.2 战略实施

战略实施是组织将战略规划逐步落实的过程。如何实施战略，组织应说明从落实战略目标到制定具体行动计划、配置相关资源、相关行动计划的绩效预测以及调整与优化情况。

- a) 行动计划的制定。组织如何制定战略行动计划、关键的长短期计划；如何确定这些行动计划与组织战略目标的关系。
- b) 行动计划的实施。组织如何展开行动计划；如何将这些行动计划贯穿到员工、关键供应商和/或合作伙伴，以确保实现组织的战略目标；如何为行动计划的实施获取和配置资源，包括财务资源；如何管理行动计划带来的财务及其他风险；如何应对因实施行动计划对员工带来的潜在压力或关键性人力资源变化。
- c) 行动计划的变更。组织如何为应对客观环境的变化而制定并实施新的行动计划。
- d) 如何监测战略实施的关键绩效指标，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 战略调整

如何根据环境的变化，对战略及时进行适应性调整，并迅速优化/变更和落实现有行动计划。进行战略调整时，可以考虑采取如下策略：

- a) 建立环境变化预警系统以提高战略调整的前导性。
- b) 增强环境变化的感知力以提高组织战略自适应能力。
- c) 强化战略柔性以适应组织的战略调整。
- d) 运用多种方法重新构建战略管理系统。

4.2.4 战略结果

组织应说明在战略目标和行动计划中，其关键测量项目或绩效指标的结果；组织构建和强化的核心竞争力的结果。组织在战略方面的结果，包括但不限于战略目标、指标方面的当前水平和发展趋势，还应包括适当的对比性数据。

4.3 品牌

4.3.1 品牌建设

如何树立品牌意识，如何综合运用组织内外资源进行品牌建设。

- a) 如何基于顾客的需求和期望进行品牌定位和品牌规划。
- b) 如何确定以品牌核心价值和特性为中心的品牌识别系统。
- c) 如何利用组织有价值的活动提升品牌的知名度、认知度、忠诚度和美誉度。
- d) 如何建立品牌危机预警系统，以使组织有效避免潜在的品牌风险和危机。

4.3.2 品牌管理

组织如何进行品牌管理。

- a) 如何保持并提高品牌的知名度和美誉度，强化顾客对品牌核心价值和品牌特性的理解。
- b) 如何维持顾客对品牌的忠诚度，并运用顾客对该品牌的忠诚来引导其行为。
- c) 如何抓住时机进行品牌延伸扩张，并有效回避品牌延伸的风险。
- d) 如何根据环境变化，评估品牌危机预警系统和公关方案的有效性，并有针对性的进行优化和调整。
- e) 如何进行品牌资产管理，实现品牌资产的保值和增值。

4.3.3 品牌结果

组织应说明品牌成果。组织在品牌方面的结果，包括但不限于品牌知名度、认知度、忠诚度和美誉度、市场占有率、顾客满意、品牌价值（品牌溢价和品牌效应）等方面关键绩效指标的当前水平和发展趋势状况，还应包括适当的对比性数据。

4.4 顾客

4.4.1 顾客声音

组织如何倾听顾客的声音，有效识别和确定顾客关注焦点，理解顾客当前和未来的需求。

- a) 组织如何因不同的顾客、顾客群或细分市场而采取不同的倾听方法。组织如何追踪并及时得到顾客对产品、顾客支持和交易方面的质量反馈信息。适用时，组织如何倾听以前的顾客、潜在顾客和竞争者的顾客在有关产品、顾客支持和交易方面的质量反馈，以获得可用的信息。
- b) 如何有效识别顾客关注焦点，倾听当前、潜在及竞争对手的顾客声音，以获得有效的信息。适用时，组织如何利用社交媒体和网络技术来倾听顾客的声音。
- c) 如何对顾客群体的特点、偏好和需求进行深入了解和研究，识别顾客的关键需求和期望，并对顾客需求的发展趋势进行分析，将分析结果转化到组织的产品和/或服务设计、创新和质量改进中。

注：顾客关注焦点包括质量、安全、成本、健康、知情、选择权、补偿权、隐私权、交货期、质量成本等。

4.4.2 顾客关系

组织如何有效管理其顾客关系，以提升顾客满意度。

- a) 如何应用适宜的技术和方法，建立顾客关系管理系统，实现顾客差异化管理和服务；如何有效处理并分析顾客的投诉和抱怨，以利于组织及合作伙伴的改进；如何保证顾客信息和隐私的安全，确保顾客权益；如何引导顾客可持续消费。
- b) 如何通过可靠的方法来定期测量顾客满意度，以改进组织的产品质量和服务水平；如何使测量顾客满意度的方法适应组织发展方向和业务需要；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。

4.4.3 顾客结果

组织应说明产品和顾客服务过程的结果，包括但不限于：对顾客十分重要的直接服务顾客的产品（服务）和过程（服务提供）绩效的关键测量项目和指标、顾客满意的关键绩效指标，及顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果等方面的当前水平和趋势。必要时，应说明这些结果因产品供应、顾客群和市场细分而有何不同。

4.5 运营

4.5.1 运营策划

组织如何对运营过程进行策划，确定主要产品实现、服务提供及经营管理全过程，并确定关键过程，包括利用外部资源的过程，以确保工作系统能高效运作。

- a) 如何确定未来的核心竞争力和关键工作系统，如何促进组织战略目标的完成。
- b) 如何确定外包关键过程，决定外包时如何考虑潜在供应商和合作伙伴的核心竞争力。
- c) 如何确定关键支持过程，以确保这些日常运作的过程能满足关键的业务支持的要求。
- d) 如何在运营过程中追求可实现的战略机会，并确保财务和其他资源可用来追求此战略机会，如何在合适的时机中断此类活动以增加支持更优先的机会。

注：工作系统指的是组织为向顾客提供产品和/或服务而开展的所有工作，包括内部工作流程和所需要的外部资源。

4.5.2 运营管理

组织如何识别并确定所需的关键资源，并结合战略目标设计、管理、改进和创新运营过程，以达成组织的持续成功。

- a) 组织如何设计和确定产品实现和工作过程以满足运营要求。
 - 1) 如何将新技术、新工艺、新知识、产品优势、顾客价值、潜在风险及对灵活性的潜在需求融入到产品实现和运营过程中；
 - 2) 如何确保组织的日常运作能满足关键的过程要求。如何确定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。如何确定这些测量项目与组织终端产品的质量和绩效的关联关系；
 - 3) 如何改进工作过程以改善产品质量、提高组织效能、减少波动性。
- b) 如何有效进行供应链管理，以确保组织所选的合格供应商不仅满足运营的要求，而且有助于提升组织绩效和顾客满意度，为顾客创造价值。如何测量和评估供应商绩效，并向供应商反馈相关信息以帮助其改进。
- c) 组织如何进行信息化管理，以提高组织效能，增强组织的竞争力。
 - 1) 如何运用信息技术对组织的物流、资金流和信息流进行有效控制和管理；
 - 2) 如何确保信息系统的可靠性和安全性，使信息网络的硬件、软件及其系统中的数据受到保护，避免遭到破坏、更改、泄露；
 - 3) 如何管理电子和物质数据的信息，确保敏感和特许保密信息的安全性、网络安全和受限制的存取；
 - 4) 如何识别和确定优先信息技术系统，避免受到网络安全攻击，以及如何检测、响应，并从网络安全漏洞恢复；
 - 5) 如何确保在紧急和异常情况下硬件和软件系统、数据和信息的持续可用性。
- d) 组织如何提供安全的运营环境，并建立应急准备系统。
 - 1) 如何建立应急准备和响应系统，以处理事故预防、检验、故障根源分析和恢复；
 - 2) 在灾害或紧急情况下，如何考虑预防、运营的持续性以及恢复的要求；
 - 3) 如何将信赖的供应商和合作伙伴纳入到应急准备和响应系统。

4.5.3 运营效率

组织如何确保运营的有效性和效率，以实现顾客价值。

- a) 如何将信息技术与先进的管理理念相融合，重新整合组织内外部资源，实现信息资源共享，以提高运营效率，降低管理成本。
- b) 组织如何加强财务成本管理，把先进的管理理念与有效的成本控制相结合，提高组织抵抗市场风险的能力，改善管理降低成本提升利润，并加快资金周转，提高资产利用率，以实现财务资源的安全和最优配置。

4.5.4 运营结果

组织应说明运营的有效性和结果，包括但不限于：

- a) 组织的关键产品绩效和过程绩效，包括直接服务顾客、影响组织运营和供应链的过程结果。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。
- b) 在关键工作和支持过程的运营绩效的关键指标方面，包括生产率、周期时间以及其它适用的有效性、效率、保密、网络安全、安保系统和创新的指标在内的当前水平和趋势，以及与竞争对手和其他拥有类似过程的组织进行比较的结果。必要时，应说明这些结果因过程类型差异有何不同。
- c) 在对灾害或突发事件的准备的绩效指标方面的当前水平和趋势。必要时，应说明这些结果因地点或过程类型差异有何不同。
- d) 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的结果。

4.6 员工

4.6.1 工作环境

员工是组织实现使命、愿景、战略目标的载体和关键要素。组织如何创建一个以人为本的、有效的、适宜的员工环境，并通过组织文化和绩效管理促成员工与组织有效融合，共同推动组织可持续发展。

- a) 如何不断完善工作和生活环境，为员工提供健康、安全的工作场所，并对可能出现的突发事件和危险情况提前作好应急准备。
- b) 如何制定吸引、培养和留住所需人才的有效计划，并结合员工和组织的绩效制定和实施教育与培训计划，以适应组织发展和员工职业发展的要求。
- c) 如何持续保持并提升员工的效能和敬业度。

4.6.2 职业发展

如何将员工的个人发展与组织的使命、愿景、战略目标及发展规划相融合，取得双赢。

- a) 为能够支持长、短期战略目标及行动计划如何进行关键性人力资源或员工规划。
- b) 如何确保个人和组织目标保持一致，并为员工创造公平和平等的成长机会，使员工充分发挥其潜力。
- c) 如何建立科学合理的薪酬和绩效考核体系，驱动全体员工理解并实现所需达到的定性和定量的绩效目标，持续保持对组织总体目标的贡献。
- d) 如何采取适宜的激励措施，鼓励员工参与组织的改进和创新，并认可员工的努力和取得的成就。
- e) 如何考虑员工的差异性，建立良好工作氛围的高效能团队，以开展高绩效的工作。
- f) 如何应对员工潜在的压力，以及在员工能力需求上的潜在变化。
- g) 如何测量和评估员工的满意度和敬业度并根据结果进行适应性的调整。

4.6.3 员工结果

组织应说明员工的结果，包括但不限于：

- a) 在员工能力，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当前的水平和趋势。
- b) 在员工氛围，包括员工的健康、安全、保险、员工服务和福利的关键测量项目或指标方面当前的水平和趋势。

- c) 在员工满意度和敬业度的关键测量项目或指标方面当前的水平和趋势。
- d) 在员工和组织发展的关键测量项目或指标方面当前的水平和趋势。

4.7 创新

4.7.1 创新策划

如何将创新融入到组织之中，如何进行创新策划和管理，如何对组织的产品/服务、技术、管理进行持续创新，以提高组织效能和竞争优势。组织如何发现创新机会并管理创新过程，如何去追求被认定为可实现/可控制的风险的机会，并确保足够的财力和其它资源去追求此类机会，如何在合适的时机中断此活动以支持更优先的机会。

4.7.2 管理创新

如何根据组织的战略任务，结合技术和产品发展的趋势，有组织有计划地推动管理创新，使组织的各项活动更加有效。

- a) 如何根据行业特点，不断完善和创新组织的管理理念，保持理念的前瞻性和适宜性。
- b) 如何根据组织特点，不断完善与创新组织的管理模式、业务模式，包括模式的可复制性和可推广性。
- c) 如何根据组织理念、管理模式，不断完善与创新管理的流程、方法和制度，包括这些流程、方法和制度的实用性、有效性。

4.7.3 技术创新

如何围绕组织的使命和愿景，结合环境的变化，学习先进技术，并将其加以应用，增强组织竞争力。

- a) 如何发现适合于改进和提升自身能力的先进技术，以领先于行业。
- b) 如何持续跟踪或引领行业内的先进技术。
- c) 如何对先进技术展开系统学习，并与自身管理实践相融合。

4.7.4 产品和服务创新

如何根据组织的战略目标，结合社会和技术发展的趋势，组织和推动产品和服务创新，以引领需求和创造需求。

- a) 如何根据现在及未来的市场需求，推动产品和服务创新，提升产品和服务竞争力。
- b) 如何持续跟踪需求的变化和技术的变化，持续发现和确定产品创新的方向。
- c) 如何对产品和服务创新进行管理，以推动产品创新与市场结合。

4.7.5 知识管理

组织如何积极学习和应用先进技术和方法，并对运营过程中所产生的信息和知识进行系统管理，持续提高组织的纠错能力、应变能力和创新能力，为组织和社会创造价值。

- a) 如何将组织中的各种知识资源，包括显性知识和隐性知识，整合为动态的知识体系，推进知识共享，促进知识创新，提高组织的核心竞争力。
- b) 如何将知识管理战略融入到组织的业务战略中，以支撑组织战略目标。
- c) 如何营造实现知识管理的变革氛围，并通过合适的技术设施保障知识管理的实施。
- d) 如何通过引进、消化、吸收、开发适用的先进技术和先进标准形成组织的技术体系，并有效保护自身的知识产权。

4.7.6 创新结果

组织应说明管理创新、技术创新、产品和服务创新以及知识管理等关键绩效指标方面的当前水平和趋势，包括但不限于效率的提高、效益的提升、质量和风险管控、市场反应等。

4.8 测评

4.8.1 绩效测量

组织如何运用适宜的方法建立绩效测量体系，来对组织绩效进行定期和不定期的测量。

- a) 如何确定关键的组织绩效测量指标（包括关键的短期和长期财务测量指标）。
- b) 如何有效应用相关的数据和信息，监测日常运作及整体绩效，包括实现战略目标和行动计划相关的进展，以支持组织的决策、改进和创新。
- c) 如何确保绩效测量系统适应发展方向及业务需要，并确保对内外部的快速变化保持敏感性。

4.8.2 绩效分析

组织如何利用各种类型的数据（包括产品绩效、顾客、资金和市场、组织运营和竞争以及公开要求测量的数据等）进行绩效分析，包括趋势评价，组织、行业和技术预测，比较分析、因果分析和相关分析等。绩效分析如何支持组织的绩效评审，以帮助确定根本原因及确定资源使用的优先次序。

4.8.3 绩效评价

组织如何运用适宜的评价方法评审其绩效和能力。

- a) 如何利用关键的组织绩效的测量结果，以及比较数据和顾客数据。
- b) 如何进行分析以支持这些评审并确保其结论的有效性。
- c) 适用时，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。

4.8.4 测评结果

组织应说明在经营方面的主要绩效评价的结果，包括但不限于：

- a) 绩效测量、评价和分析方法的有效性和适宜性。
- b) 组织及其高层管理者运用绩效测评来评价组织的成就、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情况。
- c) 组织及其高层领导者如何运用绩效测评来评价组织对变化的组织需要和运营环境挑战的快速响应能力，包括组织结构和系统工作的转型变革需求。

4.9 改进

4.9.1 改进策划和实施

组织如何实施改进，以实现可持续发展，提高组织整体素质和竞争能力。

- a) 如何对改进进行策划，并明确各层次、各部门和各过程的改进计划和目标。
- b) 如何实施和评价改进活动，以促进组织绩效的改善。
- c) 如何利用绩效测评结果来确定持续性改进的优先事项和创新机会。
- d) 如何将持续改进的优先事项和创新机会展开到整个组织的运营当中。

必要时，如何将持续改进的优先事项和创新机会在供应商、合作伙伴和协作者中加以展开，以确保协调一致。

4.9.2 改进结果

组织应说明实现改进目标、实施改进活动以及持续改进等方面的结果，包括但不限于：

- a) 各类改进方式方法的适宜性、有效性和系统性。
- b) 工作效率改善的情况，包括人均效率、设备产能效率、交付周期等。
- c) 持续改进在组织经营过程中的效果。

4.10 效能

组织效能是指实现组织目标并有效解决问题的能力在经营管理各方面的综合表现。提升组织效能，是确保组织获得持续成功的关键。组织应说明提升组织能力、工作效率、产品/服务质量、风险控制和经营效益的总体结果。包括但不限于：

- a) 组织领导力的当前水平及发展趋势。
- b) 组织战略规划和执行力的当前水平及发展趋势。
- c) 组织品牌影响力的当前水平及发展趋势。
- d) 组织运作的基础和发展潜力的当前水平及发展趋势。
- e) 产品/服务质量及运营过程稳定性的当前水平及发展趋势。
- f) 组织创造和创新力的当前水平及发展趋势。
- g) 组织防范风险及风险管控能力的当前水平及发展趋势。
- h) 经营效益如经济效益和社会效益方面关键指标的当前水平和发展趋势。

5 评价方法

评价采用国际通用的成熟度评价方法，包括过程（行动或活动）和结果（成果或效能）两个评价维度，过程部分占600分，结果部分占400分，总分为1000分。对本标准要求的评分分值参见附录A，评分系统参见附录B。



附 录 A
(资料性附录)
卓越质量评价评分分值表

表A.1给出了卓越质量评价的评分分值。

表 A.1 评分条款分值表

条款	评价要求	分值
4.1	领导	150
4.1.1	领导作用	30
4.1.2	组织治理	20
4.1.3	风险管理	20
4.1.4	社会责任	20
4.1.5	领导结果	60
4.2	战略	80
4.2.1	战略制定	20
4.2.2	战略实施	20
4.2.3	战略调整	10
4.2.4	战略结果	30
4.3	品牌	90
4.3.1	品牌建设	30
4.3.2	品牌管理	30
4.3.3	品牌结果	30
4.4	顾客	120
4.4.1	顾客声音	40
4.4.2	顾客关系	40
4.4.3	顾客结果	40
4.5	运营	150
4.5.1	运营策划	30
4.5.2	运营管理	40
4.5.3	运营效率	30
4.5.4	运营结果	50
4.6	员工	90
4.6.1	工作环境	30
4.6.2	职业发展	30
4.6.3	员工结果	30
4.7	创新	100
4.7.1	创新策划	10
4.7.2	管理创新	15
4.7.3	技术创新	15
4.7.4	产品和服务创新	15
4.7.5	知识管理	15
4.7.6	创新结果	30
4.8	测评	80

4.8.1	绩效测量	15
4.8.2	绩效评价	15
4.8.3	绩效分析	20
4.8.4	测评结果	30
4.9	改进	60
4.9.1	改进策划和实施	40
4.9.2	改进结果	20
4.10	效能	80
总分		1000



附录 B (资料性附录) 评分系统

B.1 概述

对本标准评价要求回答的评分基于两个评价维度：过程及结果。

本标准回答的评分,需参考以下有关条款要求和评分指南:

- 组织概述 (0.4) 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、改善的过程和卓越的结果。

B.2 过程

“过程”指组织追求卓越质量所开展的各类活动。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。过程类条款的评分需综合整体绩效和四个过程因素。

“方法”包括:

- 实施过程所应用的具体方法;
- 方法相对条款要求的适宜性;
- 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:

- 方法满足与组织相关的重要条款的要求的情况;
- 方法得到一贯性的应用情况;
- 方法为组织所有适当的工作单位所应用。

“学习”包括:

- 通过测量、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。

参见附录 C “关于学习的类比——从单一消防到系统创新”。

“整合”指以下方面所达到的程度:

- 方法与本标准其他条款要求所确定的组织需要相协调;
- 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情况;
- 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组织的整体目标。

在对过程类条款评分时,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款的具体要求而展开。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 (参见附录 D 走向成熟过程管理系统的几个阶段)。

B.3 结果

“结果”是指组织在实现过程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)。结果类条款的评分需综合整体绩效和四个结果因素。

“水平”是指:

- 在特定的测量尺度内,组织当前的质量水平绩效状况。

“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”和过程类条款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。

结果条款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。结果条款还要求提供关于绩效改进广度的数据，这与方法的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。

B.4 评分指南

表 B.1 给出了卓越质量评价的评分指南，适用于对 4.1~4.10 的评价。

在确定分数的过程中应遵循以下原则：

a) 全面性

应评审评价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”和评价条款中识别，关键顾客要求、竞争环境、品牌建设、组织创新、人力资源需求、关键战略目标和实施计划尤其重要。

b) 适合性

给一个评价条款评分时，首先判定哪个分数范围档次（如 50%-65%）总体上“最适合”组织在该评价条款达到的水平。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。

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。

c) 综合性

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。

示例 1：“过程”评价条款分数档次为 50%，表示：

- 该条款所用方法满足该评价条款的总体要求并持续展开，且展开到该评价条款涉及的大多数部门；
- 通过学习，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。

示例 2：“结果”评价条款分数为 50%，表示：

具有良好的绩效水平、有利的趋势，在该评价条款所覆盖的各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。

表 B.1 评分指南

序号	评分权重	过程评分描述				结果评分描述			
		A— Approach 方法	D— Deployment 展开	L— Learning 学习	I— Integration 整合	Le— Levels 水平	C— Comparisons 对比	T— Trends 趋势	I— Integration 整合
1	0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> 没有系统的方法，信息是零散的、孤立的。 	<ul style="list-style-type: none"> 没有或略有一些简略的方法得以展开。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 各个领域或工作单元的运作都是相互独立的，没有明显的融合。 	<ul style="list-style-type: none"> 没有组织的绩效结果，或结果很差。 	<ul style="list-style-type: none"> 没有对比性信息。 	<ul style="list-style-type: none"> 没有显示趋势的数据，或呈显了负趋势。 	<ul style="list-style-type: none"> 在达成组织的使命的任何重要领域中均未报告结果。
2	10% ， 15% ， 20% 或 25%	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的基本要求，开始有系统的方法。 	<ul style="list-style-type: none"> 在大多数领域或工作单位，还处于方法展开的初期阶段，阻碍了条款基本要求的实现。 	<ul style="list-style-type: none"> 处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的基本要求，报告了很少的组织绩效结果，有明显的处期的良好绩效水平。 	<ul style="list-style-type: none"> 没有报告或报告了很少的对比性数据。 	<ul style="list-style-type: none"> 在报告的某些趋势数据中，存在一些不利的趋势数据。 	<ul style="list-style-type: none"> 在对于达成组织的使命重要的领域中，少数报告了结果。
3	30% ， 35% ， 40% 或 45%	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的基本要求，有系统、有效的方法。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的基本要求，报告了好的组织绩效水平。 	<ul style="list-style-type: none"> 处于获得对比性信息的初期阶段。 	<ul style="list-style-type: none"> 报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的。 	<ul style="list-style-type: none"> 在对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。
4	50% ， 55% ， 60% 或 65%	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的总体要求，有系统、有效的方法。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的总体要求，报告了好的组织绩效水平。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
5	70% ， 75% ， 80% 或 85%	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的详细要求，有系统、有效的方法。 	<ul style="list-style-type: none"> 方法得到了很好的开展，无明显的差距。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 针对条款的详细要求，报告了从良好到卓越的组织绩效水平。 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

				组织层次的分析 and 共享，取得了显著的改善。			平。	利的趋势。	
6	90% , 95% , 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对条款的详细要求，全部有系统、有效的方法。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基于事实的系统的评价、改进、改善和创新以及通过创新学习，在整个组织中成为关键的管理工具。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 方法与在组织简介和其他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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对条款的所有详细要求，报告了卓越的组织绩效水平。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在许多领域被证实处于行业领先和标杆地位。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。



附录 C (资料性附录)

关于学习的类比——从单一消防到系统创新

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广泛的改进和精细化水平的提高。

①对问题被动反应（0-5%）：被动式应急，单兵作战，个人灭火。



④学习系统的改进（50-65%）：系统的评估，深入学习消防改进策略，并及时安装由刚起火时的高敏感热量可触发热传感系统和自动喷水消防系统。



②寻求更多的协助（10-25%）：初建团队，寻找更多的人一起灭火，以降低火灾的影响。



⑤组织分析和创新（70-100%）：系统学习，创新思维，寻求更优解决方案。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。这种方法已经与所有设施进行共享，并在所有地方进行实践。

③系统的评价改进（30-45%）：评估最容易发生火灾的位置，并在此安装热传感器和消防喷头。



量发展

附录 D
(资料性附录)
走向卓越管理系统的几个阶段

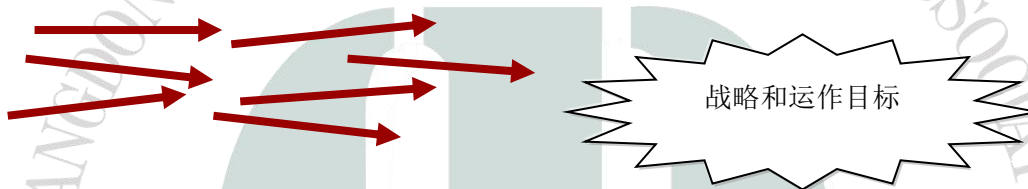
① 基本没有管理系统——对问题的被动反应 (0-25%)

组织运行基于活动而非过程，基本没有建立目标，只懂得即时响应各方的需要及问题。



② 初步建立管理系统——未完全达成一致 (30-40%)

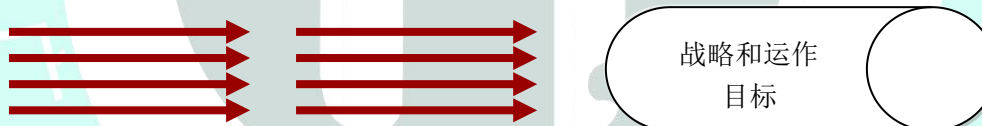
组织处于具有重复性评价和改进的过程来运营的早期阶段，开始从过程的角度出发管理日常运作，初步有评价和改进过程，组织内部各单位间有一些早期的联系协调。确立了战略和定量的目标。



③ 迈向成熟管理系统——步调基本一致 (45-55%)

组织运行基于过程的角度管理日常运作，具有可重复性，并定期评价和改进过程，组织内各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 进入优秀管理系统——过程走向融合 (60-70%)

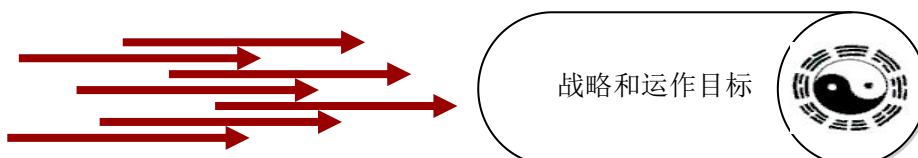


组织运行基于过程的角度管理日常运作，具有可重复性，并定期评价、变革和改进过程，变革和改进是以一种跨部门合作、协调的方式进行。通过分析、创新、信息及知识共享，寻求和实现跨单位间的融合和提升效率。过程和测量指标对应着组织关键的战略目标和运营目标。



⑤ 实现卓越管理系统——有机整合的方法 (75-100%)

组织运行基于过程的角度管理日常运作，具有较强的可重复性，并定期或不定期评价、变革和改进过程，变革、改进和创新是以一种跨部门融合的方式协调进行。通过分析、创新、信息及知识共享，寻求和实现跨单位间有机融合与提升效能。过程和测量指标很好的对应着关键的战略目标和运营目标。



参 考 文 献

- [1] GB/Z 19579—2012 卓越绩效评价准则实施指南
- [2] GB/T 19580—2012 卓越绩效评价准则
- [3] GB/T 24353—2009 风险管理原则与实施指南
- [4] GB/T 29185—2012 品牌价值 术语
- [5] DB44/T 1697—2015 制造业卓越绩效评价准则
- [6] The EFQM Excellence Model 2013.
<http://www.shop.efqm.org/publications/efqm-excellence-model-2013/>.
- [7] 2019-2020 Baldrige Excellence Framework.
<https://www.baldrigecoach.com/2019-2020-baldrige-excellence-framework-has-been-released/>.
- [8] The Application Guide for The Deming Prize, The Deming Grand Prize 2019.
http://www.juse.or.jp/upload/files/DP_en_oubo2019_2.pdf.

