

卓越绩效评价准则

国家标准(GB/T19580-2004)

1 范围

本标准规定了组织卓越绩效的评价要求。

本标准适用于追求卓越绩效的各类组织，为组织追求卓越绩效提供了自我评价的准则，也可用于质量奖的评价。

2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本标准的引用而成为本标准的条款。凡是注日期的引用文件，其随后所有的修改单（不包括勘误的内容）或修订版均不适用于本标准。然而，鼓励根据本标准达成协议的各方研究是否可使用这些文件的最新版本。凡是不注日期的引用文件，其最新版本适用于本标准。

GB/T19000-2000 质量管理体系 基础和术语（idt ISO9000:2000）

GB/T19004-2000 质量管理体系 业绩改进指南(idt ISO9004:2000)

3 术语和定义

GB/T19000-2000 确立的以及下列术语和定义适用于本标准。

3.1 卓越绩效 performance excellence

通过综合的组织绩效管理方法,使组织和个人得到进步和发展,提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值,并使组织持续获得成功。

3.2 治理 governance

在组织工作实行的管理和控制系统。包括批准战略方向、监视和评价高层领导绩效、财务审计、风险管理、信息披露等活动。

3.3 标杆 benchmarks

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运作实践和绩效。

3.4 价值创造过程 value creation processes

为组织的顾客和组织的经营创造收益的过程。

注：价值创造过程是组织运营最重要过程,多数员工介入这些过程,通过这些过程产生组织的产品、服务，并给组织的股东和其他主要相关方带来实际的经营结果。

3.5 支持过程 support processes

支持组织日常运作、生产、服务交付的过程。

注：支持过程可以包括财务与统计、设备管理、法律服务、人力资源服务、公共关系和其他行政服务。这些过程虽然不能直接为顾客增加价值或创造价值，但为价值创造过程的实施起到保证、支持作用。组织需识别全部支持过程，必要时确定关键支持过程。

4 评价要求

4.1 领导

本条款用于评价组织高层领导在价值观、发展方向、目标、对顾客及其他相关方的关注、激励员工创新和学习等方面的作为，以及组织的治理和履行社会责任的情况。

4.1.1 组织的领导

组织应说明高层领导如何确定发展方向、完善组织的治理以及如何评审组织绩效。

4.1.1.1 高层领导的作用

组织应从以下方面说明高层领导的作用：

a) 高层领导如何确定和展开组织的价值观、长短期发展方向及绩效目标；如何在绩效目标中均衡地考虑顾客及其他相关方的利益；如何向全体员工、主要的供方和合作伙伴沟通组织的价值观、发展方向和目标；如何确保双向沟通。

b) 高层领导如何创造有利于授权、主动参与、创新和快速反应的环境，促进组织学习和员工学习的环境，遵守法律法规的环境；如何恪守诚信经营等道德规范，并影响组织的相关方。

4.1.1.2 组织的治理

组织的治理如何致力于以下关键因素：

- a) 组织行为的管理责任；
- b) 财务方面的责任；
- c) 内、外部审计的独立性；
- d) 股东及其他相关方利益的保护。

4.1.1.3 组织绩效的评审

组织应从以下方面说明如何评审其绩效：

a) 高层领导如何评审组织的绩效和能力；如何通过评审来评价组织的成就、竞争绩效以及长、短期目标的进展；如何通过评审来评价组织的应变能力。

b) 说明高层领导定期评审的关键绩效指标及近期绩效评审的结果。

c) 高层领导如何根据绩效评审结果确定并落实改进关键业务的优先次序，并识别创新的机会；适当时，如何将这些优先次序和创新机会在供方和合作伙伴中实施，以确保与组织调协一致。

d) 组织如何评价高层领导的绩效；如何运用组织绩效评审的结果改进高层领导及领导体系的有效性。

4.1.2 社会责任

组织应说明其在履行公共责任、公民义务及恪守道德规范方面的做法。

4.1.2.1 公共责任

组织应从以下方面说明如何履行其公共责任：

a) 明确组织的产品、服务和运营对环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等社会影响所采取的措施；说明为满足法律法规要求而采用的关键过程、测量方法和目标，说明应对产品、服务和运营中的相关风险采用哪些关键过程、测量方法和

目标。

b) 如何预见和应对公众对组织的产品、服务和运营中当前和未来对环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等方面的隐忧。

4.1.2.2 道德行为

如何确保组织行为符合诚信准则等道德规范;说明用于监测组织内部、与主要合作伙伴之间以及组织的治理中行为道德的主要过程及测量方法和指标。

4.1.2.3 公益支持

组织如何积极地支持公益事业,确定重点支持的公益领域并积极参与;高层领导及员工如何为此做些贡献。

4.2 战略

本条款用于评价组织的战略目标和战略规划的确立、部署及其进展情况。

4.2.1 战略制定

组织应说明如何制定战略,确定战略目标,包括如何提高组织的竞争地位、整体绩效,以及如何使组织在未来获得更大的成功。

a) 组织应描述其战略制定过程、主要步骤、说明主要参与者及长、短期计划时间区间,时间区间如何设定,战略制定过程如何与长、短期计划时间区间相对应。

b) 组织如何确保制定战略时考虑下列关键因素,并说明下列有关数据和信息是如何收集和分析的:

- 顾客和市场的需求、期望以及机会;
- 竞争环境及竞争能力;
- 影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化;
- 人力资源和其他资源方面的优势和劣势;
- 资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会;
- 经济、社会、道德、法律及法规以及其他方面的潜在风险;
- 国内外经济形势的变化;
- 组织特有的影响经营的因素,包括品牌、合作伙伴和供应链方面的需要、组织的优势和劣势等;
- 可持续发展的要求和相关因素。

c) 组织应说明关键的战略目标和对应的时间表,战略目标如何能够均衡地考虑长、短期的挑战和机遇,以及所有相关方的需要。

d) 组织应说明如何进行战略调整。

4.2.2 战略部署

组织应说明战略规划的制定与部署,以及如何进行绩效预测。

4.2.2.1 战略规划的制定与部署

组织应从以下方面说明将战略目标转化为战略规划的方式、组织的战略规划及相应的关键绩效测量方法和目标:

a) 如何制定和展开战略规划以实现关键战略目标,说明主要的长、短期计划,包括关键的人力资源计划,并说明在产品和服务、顾客和市场以及运营方面的关键变化;

- b) 如何配置资源以确保战略规划的实施, 如何保持战略规划所取得的关键结果;
- c) 说明监测战略规划进展情况的关键绩效测量方法和目标, 如何通过强化测量系统确保组织的协调一致性, 如何确保测量指标系统涵盖了所有关键的战略部署领域和相关方。

4.2.2.2 绩效预测

组织应根据所确定的关键绩效测量指标对绩效进行预测,并说明组织的长、短期计划期内的绩效预测情况,如何将所预测绩效与竞争者的预测绩效相比较,如何将其与主要的标杆、目标及以往的绩效相比较。

4.3 顾客与市场

本条款用于评价组织确定顾客和市场的需求、期望和偏好,建立顾客关系的方法;确定影响赢得、保持顾客,并使顾客满意、忠诚的关键因素的方法。

4.3.1 顾客和市场的了解

组织应说是如何确定顾客和市场的需求、期望和偏好,以确保产品和服务不断符合需要并开发新产品和开拓新市场。

- a) 如何确定顾客群和细分市场,在这一过程中如何考虑竞争者的顾客及其他的潜在顾客。
- b) 如何了解关键顾客的需求和期望,以及这些需求和期望对于顾客购买决策的相对重要性。如何针对不同的顾客群采取不同的了解方法。如何使用当前和以往顾客的相关信息,并将这些信息用于产品和服务的设计、营销、过程改进和其他业务的开发。
- c) 如何使了解顾客需求和期望的方法适合战略规划及发展方向。

4.3.2 顾客关系与顾客满意

组织应说明如何建立和完善顾客关系,以赢得和保持顾客,增强顾客忠诚,吸引潜在顾客,开拓新的商机,并说明如何测定顾客满意,提高顾客满意度。

4.3.2.1 顾客关系的建立

组织应从以下方面说明如何建立与顾客的关系:

- a) 如何建立顾客关系以赢得顾客,满足并超越其期望,提高其满意度和忠诚度。
- b) 如何明确顾客查询信息、交易和投诉的主要接触方式,确定关键顾客对接触方式的要求,并将这些要求传达到组织内有关的每一位员工和过程。
- c) 明确组织的投诉管理过程,如何确保投诉能够得到及时有效的解决,如何收集、整合和分析投诉信息,将其用于组织的改进,必要时,用于组织合作伙伴的改进。
- d) 如何使建立顾客关系的方法适合于组织战略规划及发展方向。

4.3.2.2 顾客满意的测量

组织应从以下方面说明如何测量顾客满意:

- a) 如何测量顾客满意,测量方法如何因顾客群不同而异,如何确保测量能够获得可用的信息。如何将顾客满意的信息用于改进活动。
- b) 如何对顾客进行产品、服务质量跟踪,以及时获得可用的反馈信息。
- c) 如何获取和使用可与竞争对手和(或)行业标杆相比较的顾客满意信息。
- d) 如何使测量顾客满意的方法适合于战略规划及发展方向。

4.4 资源

本条款用于评价组织高层领导为确保战略规划和目标的实现、为价值创造过程和支持过程所配置的资源，包括人力资源及其他的财务、基础设施、相关方关系、技术、信息等。

4.4.1 人力资源

组织应根据战略规划和目标，建立以人为本的人力资源开发和管理的工作系统、激励机制、员工培训与教育体系，以发挥和调动员工的潜能，并说明组织如何营造充分发挥员工能力的良好环境。

4.4.1.1 工作系统

a) 工作的组织和管理

组织应说明对其工作和职位如何进行组织、管理，以促进组织内部的合作，调动员工的主动性、积极性，促进组织的授权、创新，完善和发展组织的文化。

组织的工作系统如何听取和采纳员工、顾客的各种意见和建议。

在不同的部门、职位和地区之间，组织如何实现有效的沟通和技能共享。

b) 员工绩效管理系统

组织如何建立促进提高工作绩效的员工绩效管理系统（包括员工绩效评价、薪酬和奖励等）。员工绩效管理系统如何促进组织获得更高绩效。组织如何制定员工绩效激励政策，实施员工绩效的评价与考核，对取得的成绩、获得的技能等给予适当的奖励。

4.4.1.2 员工的学习和发展

组织应说明如何通过教育、培训和职业发展促进组织整体目标的实现，并为提高绩效做出贡献，以及如何培养员工的知识、技能和能力的。

a) 员工的教育、培训

在分析各种需求与员工现有能力的基础上，组织应根据人力资源规划，制定员工的教育、培训计划，并说明教育、培训计划如何考虑组织的绩效测量、绩效改进和技术变化的主要需求，以及如何平衡组织的长短期目标与员工的发展、培训与职业发展的需求，包括教育、培训的对象、目标、方式、经费和设施等。

组织如何针对不同的岗位和职位实施以增强追求卓越的意识、提高技能、实现顾客满意为核心的教育培训，鼓励和支持员工以多种方式实现与工作和职业发展、技能提高相关的学习目标。

b) 员工的职业发展

组织如何充分发挥员工的潜能和主动性，如何帮助员工实现学习和发展目标，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的管理。

4.4.1.3 员工的权益与满意程度

组织如何保持良好的工作环境和员工参与的氛围，维护全体员工的权益，使全体员工满意，调动全体员工的积极性。

a) 工作环境

—— 组织如何不断改善工作环境中的职业健康安全等条件。如何规定每个关键场所工作环境的测量项目和指标；

—— 组织如何确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备；

—— 为了员工和顾客的利益，组织如何确保经营的连续性；

—— 组织如何鼓励员工积极参与多种形式的群众性质量管理活动；如何对群众性质量

管理活动实施科学管理,提供必要的资源,并对活动成果进行评定、认可,以提高员工参与程度和积极性。

b) 对员工的支持和员工满意程度

组织如何确定影响员工权益、满意程度和积极性的关键因素,以及这些因素对不同员工的影响。如何根据不同员工的需要,为员工提供有针对性、个性化的支持。高层领导如何调查、了解员工意见和建议,及时做出积极的反馈和处理。如何规定评估方法和指标,以测量员工的权益、满意程度和积极性。

4.4.1.4 员工的能力

组织如何确保员工具备卓越绩效模式运行所需的能力,如何对组织当前和未来的员工能力需求与现有能力进行比较分析。

组织如何识别所需员工的特点和技能、提高员工的技能,如何聘用和留住新员工。

4.4.2 财务资源

组织如何确定资金需求,保证资金供给.如何实施资金预算管理、资金的利用和周转,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。

4.4.3 基础设施

在考虑组织自身和相关方需求和期望的同时,组织如何确定和提供所必需的基础设施,包括:

- a) 根据组织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和职业健康安全问题。

4.4.4 信息

组织应说明如何识别和开发信息源。

组织如何配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施,如何建立和运行信息管理系统,包括软、硬件系统。

4.4.5 技术

组织如何对其拥有的技术进行评估,并与同行先进水平进行比较分析,为制定战略提供充分依据;如何以国际先进技术为目的,积极开发、引进和采用适用的先进技术和先进标准,提高组织的技术创新能力;如何制定技术开发与改造的目标和计划,论证方案,落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

4.4.6 相关方关系

组织如何建立与其战略实施相适应的相关方关系,特别注重与供方和合作伙伴建立良好的合作关系,推动和促进双向交流,共同提高过程的有效性和效率;

4.5 过程管理

本条款用于评价组织过程管理的主要方面。组织的过程分为价值创造过程和支持过程。

4.5.1 价值创造过程

组织如何确定和管理为顾客创造价值,并取得经营成功、业务增长和实现组织增值的主要过程。

4.5.1.1 价值创造过程的识别

组织如何识别并确定主要产品、服务及经营全过程的价值创造过程,分析这些过程对赢利能力和组织取得成功的贡献。

4.5.1.2 价值创造过程要求的确定

组织如何确定价值创造过程的要求,确保这些要求清晰并可测量,必要时在全部要求中确定主要要求。

4.5.1.3 价值创造过程的设计

组织设计的价值创造过程如何满足其主要要求.在价值创造过程的设计中如何有效利用新技术和组织获得的有关信息.

4.5.1.4 价值创造过程的实施

组织如何有效和高效地实施价值创造过程,以确保满足设计要求。
组织如何确定价值创造过程的主要绩效测量方法和指标;在管理这些过程中,如何应用过程测量方法和使用相关方的信息;如何使价值创造过程整体成本最小化;如何确保这些过程的日常运作满足价值创造过程的要求。

4.5.1.5 价值创造过程的改进

组织如何评价价值创造过程实施的有效性和效率,不断改进价值创造过程,减少过程波动,使过程与经营需求和发展方向保持一致,并在各部门和各过程分享这些改进的成果。

4.5.2 支持过程

组织如何确定和管理为价值创造过程提供支持的过程。

4.5.2.1 支持过程的识别与要求

组织如何识别并确定支持价值创造过程的主要过程,确定关键支持过程的要求,并充分考虑相关方的需求。

4.5.2.2 支持过程的设计

组织如何使支持过程的设计满足已识别的要求,设计支持过程时如何考虑新技术和组织获得的信息。

4.5.2.3 支持过程的实施与改进

组织如何实施支持过程,以确保满足设计的要求。如何确定支持过程的主要绩效测量方法和指标,评价支持过程在运行中对价值创造过程支持的有效性和效率,评价时可运用过程测量方法以及适当使用相关方的信息。根据评价的结果,不断优化支持过程,减少波动并使支持过程与价值创造过程的运作要求和发展方向保持一致。组织如何使支持过程的成本最小化。

4.6 测量、分析与改进

本条款用于评价组织选择、收集、分析和管理数据、信息和知识的方法,充分和灵活使

用数据、信息和知识，改进组织绩效。

4.6.1 测量与分析

组织应说明其测量、分析、整理组织各部门及所有层次、过程的绩效数据和信息的方法。

4.6.1.1 绩效测量

组织应从以下方面说明如何测量其绩效：

- a) 组织如何选择、收集、整理数据和信息，监测日常运作及组织的绩效。
- b) 组织如何选择和有效应用主要的对比数据和信息分析结果，支持组织的经营、战略决策与创新。
- c) 组织如何确保其绩效测量系统适应战略规划及发展方向，并确保对组织内外部的变化保持敏感性。

4.6.1.2 绩效分析

组织应从以下方面说明如何分析其绩效：

- a) 组织如何分析、评价组织绩效，以及如何在战略制定过程中开展绩效分析。
- b) 组织如何将分析结果传递到各部门、各层次，为其决策提供有效的支持。

4.6.2 信息和管理

组织应说明其确保员工、供方和合作伙伴以及顾客所需数据和质量的信息的质量和可用性，确保这些数据和信息易于获取，并说明组织积累和共享知识的方法。

4.6.2.1 数据和信息获取

组织应从以下方面说明如何获取数据和信息：

- a) 组织如何确保获得和提供所需的数据和信息,并使员工、供方和合作伙伴及顾客在适当时易于获取这些数据和信息。
- b) 组织如何确保其软件和硬件的可靠性、安全性、易用性。
- c) 组织如何配备获取数据和信息的设施，包括软件和硬件系统，以适应组织的战略规划和发展方向。

4.6.2.2 组织的知识管理

组织应从以下方面说明如何对其知识进行管理：；

- a) 组织如何有效地管理组织的知识，收集和传递员工知识，并传递来自顾客、供方和合作伙伴的相关信息，确认和分享最佳实践。
- b) 组织如何确保其数据、信息和知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、准确性和保密性。

4.6.3 改进

组织应说明其采用适当的方法,充分和灵活地使用测量和分析的结果，改进组织内各部门、各层次的绩效，并促进相关方绩效的提高。

4.6.3.1 改进和管理

组织应从以下方面说明如何对改进进行管理：

- a) 组织如何明确其所有部门和层次的改进计划和目标。

- b) 组织如何实施和测量改进活动.
- c) 组织如何评价改进的成果.

4.6.3.2 改进方法的应用

组织应从以下方面说明如何应用改进的方法:

- a) 组织如何利用多种形式组织各层员工开展各种改进项目或活动。
- b) 组织如何正确和灵活应用统计技术和其他方法,充分利用数据、信息和知识,为组织各部门以及所有层次绩效的改进提供支持。

4.7 经营结果

本条款用于评价组织在主要经营方面的绩效和改进,包括顾客满意程度、产品和服务的绩效、市场绩效、财务绩效、人力资源绩效、运行绩效,以及组织的治理和社会责任绩效。绩效水平应与竞争对手的水平或标杆相比较并进行评价。

4.7.1 顾客与市场的结果

组织应描述其顾客和市场的结果,包括顾客满意程度和忠诚程度、产品和服务的绩效结果以及市场占有率结果。适当时,将结果按顾客群、产品和服务类别和市场区域进行划分。

4.7.1.1 以顾客为中心的结果

组织应从以下方面描述以顾客为中心的结果:

- a) 顾客满意程度的主要测量结果的当前水平和发展趋势;
- b) 顾客满意程度在本行业中的水平以及与竞争对手和本行业标杆对比的结果;
- c) 顾客忠诚程度的主要测量结果及其当前水平和发展趋势。

4.7.1.2 产品和服务结果

组织应从以下方面描述其主要产品和服务的绩效结果。适当时可将结果按产品和服务种类、顾客群和市场区域进行划分,包括适当的比较数据:

- a) 组织主要产品和服务绩效的主要测量指标及其当前水平和发展趋势;
- b) 主要产品和服务绩效与竞争对手的绩效相比较的结果;
- c) 产品和服务质量在国内同行业中的水平,以及与国际同类产品和服务的水平比较结果;
- d) 组织的主要产品(包括名牌产品)和服务具有的特色及创新成果。

4.7.1.3 市场结果

组织应从以下方面描述市场结果:

- a) 市场绩效的主要测量指标以及当前水平和发展趋势,包括市场占有率、市场地位、业务增长和新增市场等;
- b) 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的绩效的对比结果,在国内外同行业中的水平。

4.7.2 财务结果

组织应描述其财务绩效的主要测量指标及其当前水平和发展趋势,具体包括:主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等综合指标。

4.7.3 资源结果

4.7.3.1 人力资源结果

组织应从以下方面描述其人力资源结果，包括：工作系统、员工学习、员工发展、员工权益和满意程度的绩效。必要时，将结果按员工的类别和等级进行划分：

- a) 工作系统绩效的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，包括（但不限于）：简化岗位划分、岗位轮换、工作环境改进、留住员工和内部晋升比率，以及管理人员比例的变化等；
- b) 描述员工学习与发展的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，包括（但不限于）：创建和建议的数量、岗位成绩的提高以及交叉培训等方面；
- c) 员工权益、满意程度、不满意程度的主要测量指标以其当前水平和发展趋势，包括（但不限于）：工作环境改进、合理化建议和 QC 小组的数量、员工满意程度等。

4.7.3.2 其他资源结果

组织应描述基础设施、信息、技术、相关方关系等资源方面的绩效结果。

4.7.4 过程有效性结果

组织应从以下方面描述对过程有效性起重要作用的主要绩效结果。适当时，将结果按产品种类和市场区域进行划分，包括适当的比较数据：

- a) 主要价值创造过程有效性的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，包括（但不限于）全员劳动生产率、周期、供方和合作伙伴绩效以及其他有效性的测量结果；
- b) 关键支持过程有效性的主要测量指标及其当前水平和发展趋势，包括全员劳动生产率、周期、供方和合作伙伴绩效以及其他有效性的测量结果；
- c) 战略和战略规划完成情况的主要测量结果。

4.7.5 组织的治理和社会责任结果

组织应从以下方面描述组织的治理与社会责任结果,包括组织的治理、公共责任、道德行为以及履行组织的公民义务等方面的绩效，可采用适当的比较数据：

- a) 组织的治理得主要测量指标及其当前结果和发展趋势；
- b) 组织的产品、服务和经营对环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产、产品安全、公共卫生等社会影响的主要测量结果，包括满足和超越法律法规要求，促进可持续发展等方面的主要测量结果；
- c) 组织的诚信等级、相关方信任程度等道德行为的主要测量结果；
- d) 组织履行公民义务，支持公益事业的主要测量结果。