

中国质量协会团体标准

T/CAQ XXXXX—2017

卓越绩效评价准则-服务业

Criteria for performance excellence in service industry

(征求意见稿)

2017-XX-XX 发布

2017-XX-XX 实施

中 国 质 量 协 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	3
4.1 领导	3
4.2 战略	4
4.3 顾客与市场	6
4.4 资源	8
4.5 过程管理	10
4.6 测量、分析与改进	12
4.7 结果	13
附录 A (资料性附录) 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表	15
附录 B (资料性附录) 卓越绩效评价——从组织概述开始	17
附录 C (资料性附录) 卓越绩效评价要素和评分指南	18

前 言

本标准依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由中国质量协会提出并归口。

本标准起草单位：

本标准主要起草人：

本标准于 2017 年首次发布。

引 言

0.1 总则

为了引导组织追求卓越，提高服务和发展质量，增强竞争优势，促进组织持续发展，依据《中华人民共和国产品质量法》、《质量发展纲要（2011—2020年）》，特制定本标准。

本标准借鉴国内外卓越绩效管理的经验和做法，结合我国服务组织的管理实践，从领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析与改进以及结果等七个方面规定了服务组织卓越绩效的评价要求，为组织追求卓越提供了自我评价的准则，也可作为质量奖的评价依据。

本标准以落实科学发展观、建设和谐社会为出发点，坚持以人为本、全面协调和可持续发展的原则，为组织的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值。本标准的制定和实施可促进各类服务组织明确发展方向，增强战略执行力，改善服务质量，推动组织进行管理的改进和创新，持续提高组织的整体绩效和能力，帮助组织获得长期成功。

0.2 与 GB/T 19580-2012 及 GB/Z 19579-2012 的关系

本标准遵循 GB/T19580-2012《卓越绩效评价准则》的要求，针对服务业特点，参考国外卓越绩效相关准则的最新变化，补充了对服务业的评价要求，同时给出了必要的注释，是卓越绩效评价准则国家标准在服务业应用和评价的主要依据。

为便于识别，本标准对采用 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的内容加框并以宋体字表述，补充的服务业要求以楷体字表述；同时，适当地增加了说明和理解有关要求的“注”。

GB/Z 19579-2012《卓越绩效评价准则实施指南》是理解和应用《卓越绩效评价准则》的指导性技术文件，也可为服务组织追求卓越提供参考。

0.3 基本理念

本标准建立在以下基本理念基础上，高层领导可运用这些基本理念引导组织追求卓越：

a) 远见卓识的领导

以前瞻性的视野、敏锐的洞察力，确立组织的使命、愿景和价值观，带领全体员工实现组织的发展战略和目标。

b) 战略导向

以战略统领组织的管理活动，获得持续发展和成功。

c) 顾客驱动

将顾客当前和未来的需求、期望和偏好作为改进服务质量，提高管理水平及不断创新的动力，以提高顾客的满意和忠诚程度。

d) 社会责任

为组织的决策和经营活动对社会的影响承担责任，促进社会的全面协调可持续发展。

e) 以人为本

员工是组织之本，一切管理活动应以激发和调动员工的主动性、积极性为中心，促进员工的发展，保障员工的权益，提高员工的满意程度。

f) 合作共赢

与顾客、关键的供方及其他相关方建立长期伙伴关系，互相为对方创造价值，实现共同发展。

g) 重视过程与关注结果

组织的绩效源于过程，体现于结果。因此，既要重视过程，更要关注结果；要通过有效的过程管理，实现卓越的结果。

h) 学习、改进与创新

培育学习型组织和个人是组织追求卓越的基础，传承、改进和创新是组织持续发展的关键。

i) 系统管理

将组织视为一个整体，以科学、有效的方法，实现组织经营管理的统筹规划、协调一致，提高组织管理的有效性和效率。

0.4 附录

本标准的附录 A 为理解卓越绩效评价准则 4.1 至 4.7 七个条款及组织概述之间的关系提供了框架图及相关诠释，并给出了二十三个评分条款的分值表，以用于管理成熟度的定量评分。

本标准的附录 B 说明了将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性，并给出了组织概述所需包括的内容。

本标准的附录 C 说明了过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素，并分别给出了过程条款、结果条款的评分指南，同时给出了评分说明，为卓越绩效评价提供了操作性的指南。

卓越绩效评价准则-服务业

1 范围

本标准规定了服务组织卓越绩效的评价要求。

本标准适用于追求卓越的各类服务组织以及非服务组织中的服务类分支机构,为组织提供了自我评价的准则,也可作为质量奖的评价依据。

本标准所提及的服务组织涉及 GB/T 4754-2011 中的批发和零售业,交通运输、仓储和邮政业,住宿和餐饮业,信息传输、软件和信息技术服务业,金融业,房地产业,租赁和商务服务业,科学研究和技术服务业,水利、环境和公共设施管理业,居民服务、修理和其他服务业,社会工作,文化、体育和娱乐业,公共管理、社会保障和社会组织,电力、热力、燃气及水供应业等业态,以下简称组织。

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 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

卓越绩效 performance excellence

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。

3.2

使命 mission

组织存在的价值,是组织所应承担并努力实现的责任。

3.3

愿景 vision

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。

3.4

价值观 values

组织所崇尚文化的核心,是组织行为的基本原则。

3.5

治理 governance

在组织的监管中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。

3.6

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经营实践和绩效。

3.7

关键过程 key processes

为组织、顾客和其他相关方创造重要价值或作出重要贡献的过程。

3.8

服务 service

至少有一项活动必需在组织和顾客之间进行的组织的输出。

注1：通常，服务的主要要素是无形的。

注2：通常，服务包含与顾客在接触面的活动，除了确定顾客的要求以提供服务外，可能还包括与顾客建立持续的关系，如：银行、会计师事务所，或公共组织（如：学校或医院）等。

注3：服务的提供可能涉及，例如：

—— 在顾客提供的有形产品（如需要维修的汽车）上所完成的活动。

—— 在顾客提供的无形产品（如为准备纳税申报单所需的损益表）上所完成的活动。

—— 无形产品的交付（如知识传授方面的信息提供）。

—— 为顾客创造氛围（如在宾馆和饭店）。

注4：通常，服务由顾客体验。

[GB/T 19000-2016，定义 3.7.7]

3.9

顾客感知质量 customer perceived quality

顾客在接受服务后对其质量的实际感知。

3.10

顾客感知价值 customer perceived value

顾客所能感知到的利益与其在获取服务时所付出的成本进行权衡后对服务效用的总体评价。

4 评价要求

4.1 领导

4.1.1 总则

本条款用于评价组织高层领导的作用、组织治理及组织履行社会责任的情况。

4.1.2 高层领导的作用

组织应从以下方面说明高层领导的作用：

a) 如何确定组织的使命、愿景和价值观，如何将其贯彻到全体员工，并影响到组织的供方、合作伙伴、顾客及其他相关方，如何在落实组织的价值观方面起表率作用；

b) 如何与全体员工及其他相关方进行沟通，如何鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，如何通过全体员工实现卓越绩效的活动进行激励以强化组织的方向和重点；

c) 如何营造诚信守法的环境，如何营造有利于改进、创新和快速反应的环境，如何营造促进组织学习和员工学习的环境；

d) 如何履行确保组织所提供产品和服务质量安全的职责；

e) 如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平；

f) 如何强化风险意识，推动组织的持续经营，如何积极培养组织未来的领导者；

g) 如何促进组织采取行动以改进组织绩效、实现战略目标，并达成愿景；如何定期评价组织的关键绩效指标，以及如何根据绩效评价结果采取相应行动。

h) 如何在强化风险意识的基础上，推进全面风险管理，并权衡风险对组织持续成功的潜在收益与潜在危害及损失，承担明智的风险，以便从风险中识别和利用可能的创新机遇。

注 1：在与全体员工及其他相关方进行坦诚、双向的沟通时，可考虑有效应用社交媒体；

注 2：在营造快速反应的环境时，可采用有效授权、推进信息化建设等方法。

4.1.3 组织治理

如何考虑组织治理的关键因素以及如何对高层领导和治理机构成员的绩效进行评价：

a) 组织治理如何考虑以下关键因素：

— 管理层所采取行动的责任；

— 财务方面的责任；

— 经营管理的透明性以及信息披露的政策；

— 内、外部审计的独立性；

— 股东及其他相关方利益的保护。

b) 如何评价高层领导的绩效，如何评价治理机构成员的绩效，高层领导和治理机构如何运用这些

绩效评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性。

c) 如何在考虑内外部审计独立性的同时，考虑其有效性。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

组织如何履行社会责任，包括在公共责任、道德行为和公益支持等方面的做法。

4.1.4.2 公共责任

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

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

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

4.1.4.2.4 如何确保顾客信息安全、顾客及公众的人身和财产安全。

4.1.4.3 道德行为

4.1.4.3.1 如何确保组织遵守诚信准则，以及如何建立组织的信用体系。

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

4.1.4.3.3 如何确保针对口头约定、行业隐含或不言而喻的惯例性要求的诚信和信用管理。

4.1.4.4 公益支持

如何积极地支持公益事业，并说明重点支持的公益领域；高层领导及员工如何积极参与并为此做出贡献。

在确定重点领域时，如何将公益支持作为组织战略与日常运营的一部分，包括影响组织核心竞争力的领域。

4.2 战略

4.2.1 总则

本条款用于评价组织的战略及其目标的制定、部署及进展情况。

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

组织如何制定战略和战略目标。

4.2.2.2 战略制定过程

4.2.2.2.1 组织应描述其战略制定过程、主要步骤及主要参与者，如何确定长、短期计划的时间区间，

以及战略制定过程如何与长、短期计划时间区间相对应。

4.2.2.2.2 如何确保制定战略时考虑下列关键因素，如何就这些因素收集和分析有关的数据和信息：

- 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；
- 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、法律法规以及其它方面的潜在风险；
- 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及组织的优势和劣势等；
- 可持续发展的要求和相关因素；
- 战略的执行能力。

4.2.2.2.3 如何应用大数据进行环境分析；如何确定组织当前和未来的核心竞争力。

4.2.2.3 战略和战略目标

4.2.2.3.1 说明战略和战略目标，以及战略目标对应的时间表和关键的量化指标。

4.2.2.3.2 战略和战略目标如何应对战略挑战和发挥战略优势，如何反映产品、服务、经营等方面的创新机会，如何均衡地考虑长、短期的挑战和机遇以及所有相关方的需要。

4.2.2.3.3 战略和战略目标如何承接、践行组织的使命和愿景。

4.2.2.3.4 在战略和战略目标中，如何激发并吸纳服务创新，包括在服务业务模式、服务产品、服务品牌以及服务智能化等方面的创新；如何在创新中识别风险并做出明智的选择；如何体现服务的协同和跨界发展以及互联网+的应用。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

组织如何将战略和战略目标转化为实施计划及相关的关键绩效指标，以及如何根据这些关键绩效指标预测组织未来的绩效。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

4.2.3.2.1 如何制定和部署实现战略目标的实施计划；如何根据环境的变化对战略目标及其实施计划进行调整和落实。

4.2.3.2.2 说明组织的主要长、短期实施计划，这些计划所反映出的在产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。

4.2.3.2.3 如何获取和配置资源以确保实施计划的实现；说明组织为了实现长、短期战略目标和实施计划的重要资源计划。

4.2.3.2.4 说明监测实施计划进展情况的关键绩效指标，如何确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的领域和相关方。

4.2.3.2.5 在制定和部署战略实施计划中，如何进行组织结构和 Service 业务模式上的调整，如何增进应对战略环境快速变化的敏捷性和灵活性。

4.2.3.3 绩效预测

说明组织长、短期计划期内的关键绩效指标的预测结果以及相应的预测方法；如何将所预测绩效与竞争对手或对比组织的预测绩效相比较，与主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较；如何确保实现所预测绩效，如何应对相对于竞争对手或对比组织的绩效差距。

4.3 顾客与市场

4.3.1 总则

本条款用于评价组织确定顾客和市场的需求、期望和偏好以及建立顾客关系、确定影响顾客满意程度关键因素的方法。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

组织如何确定顾客和市场的需求、期望和偏好以及如何拓展新的市场。

4.3.2.2 顾客和市场的细分

4.3.2.2.1 如何识别顾客、顾客群和细分市场，如何确定当前及未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。

4.3.2.2.2 在顾客和市场的细分过程中，如何考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场。

注 1：在识别顾客时，考虑其多元化，包括服务的接受者、受益者、购买者（含下达订单者及付款者）等。

注 2：在识别和细分顾客群时，考虑如何通过顾客和市场细分、目标顾客确定和定位，寻求业务增长。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

4.3.2.3.1 如何了解关键顾客的需求、期望和偏好及其对于顾客的购买或建立长期关系的相对重要性，如何针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法。

4.3.2.3.2 如何将当前和以往顾客的相关信息用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程。如何使用这些信息来强化顾客导向、满足顾客需要以及识别创新的机会。

4.3.2.3.3 如何使了解顾客需求和期望的方法适应发展方向、业务需要及市场的变化。

4.3.2.3.4 在了解顾客需求、期望和偏好时，应考虑：如何应用社交媒体和网络技术等新方法；了

解方法如何随顾客生命周期阶段的变化而变化；如何了解潜在顾客的需求、期望和偏好以及现有顾客的潜在需求、期望和偏好；如何涵盖已知、未明示（通常隐含或必须履行）或可预测的需求、期望和偏好。

注 1：顾客对服务的需求、期望和偏好涉及功能性、时间性、安全性、经济性、舒适性、文明性等方面的服务特性。

注 2：顾客生命周期始于产品构思或售前阶段，并贯穿于顾客关系的各个时期，可包括关系建立、活跃的业务往来关系以及适时的退出。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

组织如何建立、维护和加强顾客关系，如何确定赢得和保持顾客并使顾客满意、忠诚的关键因素的方法。

4.3.3.2 顾客关系的建立

4.3.3.2.1 如何建立顾客关系以赢得顾客，满足并超越其期望，提高其忠诚度，获得良好口碑。

4.3.3.2.2 如何建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道如何方便顾客查询信息、进行交易和提出投诉；如何确定每种渠道主要的顾客接触要求，并将这些要求落实到有关的人员和过程。

4.3.3.2.3 如何处理顾客投诉，确保投诉得到有效、快速的解决。如何最大限度地减少顾客不满和业务流失。如何积累和分析投诉信息以用于组织及合作伙伴的改进。

4.3.3.2.4 如何使建立顾客关系的方法适合组织发展方向及业务需要。

4.3.3.2.5 在建立顾客关系时，如何根据不同顾客、顾客群对服务的差异化需求和期望，以及在顾客生命周期和消费链中的表现，识别并调整服务提供，以有针对性地满足其需求、超越其期望；如何使组织的服务与竞争对手之间具有差异化的竞争优势；如何关注顾客生命周期的每个阶段，适时运用社交媒体等手段，增进顾客关系和顾客契合，提升品牌效应。

4.3.3.2.6 在拓展新市场时，如何识别并调整服务提供，以进入新市场、吸引新顾客，并为扩展同现有顾客的关系创造机会。

4.3.3.2.7 在顾客接触中，如何关注顾客对服务提供者外表、行为和沟通等方面的影响因素，推进服务标准化，鼓励顾客参与服务过程，优化服务接触界面，增进顾客体验，提高顾客感知质量和感知价值。

4.3.3.2.8 在顾客投诉处理中，如何从顾客抱怨和投诉（包括来自第三方、舆情及顾客未反馈的不满等）中获取更多的改进和创新机会。

4.3.3.3 顾客满意的测量

4.3.3.3.1 如何测量顾客满意和忠诚，所用方法如何因顾客群不同而异，如何确保测量能够获得有效

的信息并用于改进，以超越顾客期望、获得良好口碑并赢得市场。

4.3.3.3.2 如何对顾客进行产品和服务质量的跟踪，以获得及时、有效的反馈信息并将其用于改进与创新活动。

4.3.3.3.3 如何获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。

4.3.3.3.4 如何使测量顾客满意和忠诚的方法适应发展方向及业务需要。

4.3.3.3.5 顾客满意测量如何关注有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性等服务质量要素。

4.3.3.3.6 如何整合在顾客满意和忠诚测量以及投诉处理等方面收集的顾客不满意数据和信息，分析其根本原因，并制定系统性改进措施，以持续改进组织服务和运营管理。

4.4 资源

4.4.1 总则

本条款用于评价组织的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源管理的情况。

本条款上承战略，为战略部署配置资源；下接过程，为过程实施提供资源。应考虑如何为确保战略目标的实现、过程的有效和高效实施，配置和提供所必需的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方关系等资源。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

组织如何建立以人为本的人力资源管理体系，促进员工的学习和发展，提高员工的满意程度。

4.4.2.2 工作的组织和管理

4.4.2.2.1 如何对工作和职位进行组织、管理，以应对战略挑战、满足实施计划，对业务变化作出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

4.4.2.2.2 如何确定员工的类型和数量的需求，如何识别所需员工的特点和技能、如何提高现有员工的能力，如何招聘、任用和留住员工。

4.4.2.2.3 如何听取和采纳员工、顾客和其他相关方的各种意见和建议，如何在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。

4.4.2.2.4 在工作和职位的组织、管理上，如何对服务员工实施充分和有效的授权，如何确保服务的灵活性。

4.4.2.2.5 在识别所需员工的特点和技能中，如何关注服务员工在性格特征等方面与岗位要求的匹配性。

4.4.2.3 员工绩效管理

如何实施员工绩效管理，包括员工绩效的评价、考核和反馈，以及如何建立科学合理的薪酬体系和实施适宜的激励政策和措施，以提高员工和组织的工作绩效，实现组织的战略实施计划。

4.4.2.4 员工的学习与发展

4.4.2.4.1 员工的教育与培训

如何识别教育与培训需求，制定和实施教育与培训计划，并结合员工和组织的绩效以评价其有效性，使教育与培训适应组织发展方向和员工职业发展的要求；如何针对不同的岗位和职位实施教育与培训，鼓励和支持员工以多种方式实现与工作需要和职业发展、技能提高相关的学习目标。

如何注重对一线员工在服务理念、服务技能等方面的培训，倡导快乐服务。

4.4.2.4.2 员工的职业发展

如何对包括高层领导在内的所有员工的职业发展实施有效管理，如何帮助员工实现学习和发展目标，如何实施继任计划，形成人才梯队，以提高组织的持续经营能力。

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

4.4.2.5.1 员工权益

—如何保证和不断改善员工的职业健康安全，针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标，并确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备；

—如何针对不同的员工群体，提供针对性、个性化和多样化的支持，保障员工的合法权益；

—如何鼓励员工积极参与多种形式的管理和改进活动，并为员工参与的活动提供必要的资源，以提高员工的参与程度与效果。

4.4.2.5.2 员工满意程度

如何确定影响员工满意程度和积极性的关键因素以及这些因素对不同员工群体的影响，如何测量和提高员工满意程度。

如何在测量和提高员工满意程度基础上，测评和提升员工敬业程度。

注：心理健康是服务员工职业健康安全的要素之一。

4.4.3 财务资源

如何确定资金需求，保证资金供给。如何实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理，将资金的实际使用情况与计划相比较，及时采取必要的措施，适时调整。如何加快资金周转，提高资产利用率，以实现财务资源的最优配置，并提高资金的使用效率和安全。

4.4.4 信息和知识资源

4.4.4.1 如何识别和开发信息源，如何确保获得和提供所需的数据和信息，并使员工、供方和合作伙伴及顾客易于获取相关数据和信息。

4.4.4.2 如何配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施，如何建立和运行信息系统，如何确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。

4.4.4.3 如何使信息系统适应组织的发展方向及业务需要。

4.4.4.4 如何有效地管理组织的知识资产，收集和传递来自员工、顾客、供方和合作伙伴等方面的相关知识，识别、确认、分享和应用最佳实践。

4.4.4.5 如何确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。

4.4.4.6 如何建设和应用顾客关系管理(CRM)系统，如何注重大数据的开发、应用和共享，并确保其安全性。

4.4.5 技术资源

4.4.5.1 组织如何对其拥有的技术进行评估，并与同行先进水平进行比较分析，为制定战略和增强核心竞争力提供充分依据。

4.4.5.2 如何以国际先进技术为目标，积极开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，提高组织的技术创新能力。

4.4.5.3 如何形成和使用组织的技术诀窍与专利。

4.4.5.4 如何制定技术开发与改造的目标和计划，论证方案，落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

4.4.5.5 如何形成有特色的服务，形成和使用服务诀窍、专利和商标、著作权等，并推进服务标准体系建设。

注：服务技术可包括基于设备设施的技术、信息化技术和服务技巧等方面的技术。

4.4.6 基础设施

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

- a) 根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施；
- b) 制定并实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度；
- c) 制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平；
- d) 预测和处置因基础设施而引起的环境、职业健康安全和资源利用问题。

4.4.7 相关方关系

如何建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

注：关注对服务外包方、服务提供商的管理机制。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

本条款用于评价组织的过程识别、设计、实施与改进的情况。

注：适用时，鼓励将组织的过程分为价值创造过程和支持过程。

4.5.2 过程的识别与设计**4.5.2.1 提要**

组织如何识别、确定和设计关键过程。

4.5.2.2 过程的识别

组织如何确定主要产品、服务及经营全过程，并识别、确定其中的关键过程，包括利用外部资源的过程。

如何在识别全过程基础上，考虑与核心竞争力的关联程度，确定组织的关键过程，如市场策划开发、服务设计、服务提供、运营管理和人力资源、财务及信息化等，以确保组织战略及其实施计划的落实。

4.5.2.3 过程要求的确定

如何结合来自顾客及其他相关方的信息，确定关键过程的要求，必要时在全部要求中确定关键要求，如何确保这些要求清晰并可测量。

4.5.2.4 过程的设计

4.5.2.4.1 在过程设计中如何满足已确定的关键要求，如何有效利用新技术和组织知识，如何考虑可能的变化并保持敏捷性，如何考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素，确定过程的关键绩效指标。

4.5.2.4.2 如何考虑应对突发事件和采取应急准备，以规避风险、减少危害；在建立组织的应急响应系统中如何考虑预防和管理，以及运营的连续性。

4.5.2.4.3 在各关键过程的设计中，如何基于对敏捷性的潜在需求，考虑未来内外部环境和因素可能的变化，前瞻性地提出预案或预留接口，包括将对服务提供商和合作伙伴的依赖考虑在内，使过程具有适应变化的敏捷性。

4.5.2.4.4 在服务提供过程设计中，如何基于顾客和其他相关方对过程的关键要求，制定清晰明确的服务管理流程和标准，明确服务现场各项活动的目标、工作程序、工作方法、活动间接口和合理的现场布局，提高服务的质量和效率。

4.5.3 过程的实施与改进**4.5.3.1 过程的实施**

如何实施关键过程，以持续满足过程设计要求，并确保过程的有效性和效率。

如何使用关键绩效指标监控过程的实施，如何在过程的实施中利用来自顾客和其他相关方的信息，如何优化关键过程的整体成本。

在各关键过程实施中，如何协调并匹配与顾客需求相适应的服务资源，如何主动倾听和采纳顾客及其他相关方的意见和建议，以确保和提高顾客的感知质量和感知价值。

在服务提供过程实施中，如何对服务过程进行监控，并在适当时进行测量，确保服务现场提供的服务实现所策划的结果，达到有效的过程控制。

4.5.3.2 过程的改进

如何评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动，使关键过程与发展方向和业务需要保持一致，并在各部门和各过程分享改进成果和经验教训，以促进组织的学习和创新。

在过程改进中，如何通过过程的评价和改进、创新，增强核心竞争力。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

本条款用于评价组织测量、分析和评价绩效的方法及改进和创新的情况。

4.6.2 测量、分析和评价

4.6.2.1 提要

如何测量、分析和评价组织各层次及所有部门的绩效。

4.6.2.2 绩效测量

4.6.2.2.1 说明组织如何建立绩效测量系统，如何有效应用相关的数据和信息，监测日常运作及组织的整体绩效，支持组织的决策、改进和创新。

4.6.2.2.2 如何有效应用关键的对比数据和信息，支持组织的决策、改进和创新。

4.6.2.2.3 如何确保绩效测量系统适应发展方向及业务需要，并确保对组织内外部的快速变化保持敏感性。

注：在绩效测量系统中，可考虑测量方法的灵活性和有效性，如神秘顾客暗访和体验等。

4.6.2.3 绩效分析和评价

4.6.2.3.1 如何分析、评价组织绩效，包括：如何评价组织的成就、竞争绩效以及长、短期目标和实施计划的进展，如何评价组织的应变能力。

4.6.2.3.2 如何根据绩效评价结果，确定改进的优先次序，并识别创新的机会；如何将这些优先次序和创新机会及其举措在组织内展开，适当时展开到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致。

4.6.3 改进与创新

4.6.3.1 提要

组织如何进行改进和创新的管理，如何应用改进和创新的方法。

4.6.3.2 改进与创新的管理

4.6.3.2.1 如何对改进和创新进行策划，明确各层次和所有部门、过程在改进与创新方面的计划和目标。

4.6.3.2.2 如何实施、测量、评价改进与创新活动，分析对盈利能力和实现组织战略目标的贡献，促进组织绩效的提高。

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

4.6.3.3.1 如何应用多种方法，组织各层次员工开展各种改进与创新活动。

4.6.3.3.2 如何正确和灵活应用统计技术和其他工具，为改进与创新提供支持。

4.7 结果**4.7.1 总则**

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

4.7.2 产品和服务结果

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

4.7.2.2 主要产品和服务的关键绩效指标与竞争对手对比的结果，与国内、国际同类产品和服务的对比结果。

4.7.2.3 主要产品和服务所具有的特色及创新成果。

注：主要服务的特色和 innovation 成果，可包括：驰名商标、品牌价值、专利、新服务，以及在质量安全、环保和资源节约等方面的服务特色等。

4.7.3 顾客与市场结果**4.7.3.1 提要**

组织在顾客与市场方面的绩效结果，包括顾客满意和忠诚以及市场方面的绩效结果。必要时，将结果按顾客群与市场区域加以细分。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.3.2 顾客方面的结果

顾客方面的结果应包括但不限于以下方面：

- a) 顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- b) 顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果；

c) 顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势。

d) 顾客忠诚与竞争对手和本行业标杆对比的结果。

4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场的关键绩效指标的当前水平和趋势，可包括市场占有率、市场地位、业务增长或新增市场等。

4.7.3.3.2 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比结果，在国内外同行业中的水平。

4.7.4 财务结果

组织在财务绩效方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，可包括：主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等综合指标。必要时按行业特点、不同服务类别或市场区域分别说明。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.5 资源结果

组织人力资源方面的结果，应包括工作的组织和管理、员工绩效管理、员工学习和发展、员工权益与满意程度等方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。其中应包括适当的对比性数据。

组织在财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.6 过程有效性结果

组织在反映关键过程有效性和效率方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，应包括全员劳动生产率、质量、成本、周期、供方和合作伙伴绩效以及其它有效性的测量结果。适当时，将结果按服务类别或市场区域加以细分。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.7 领导方面的结果

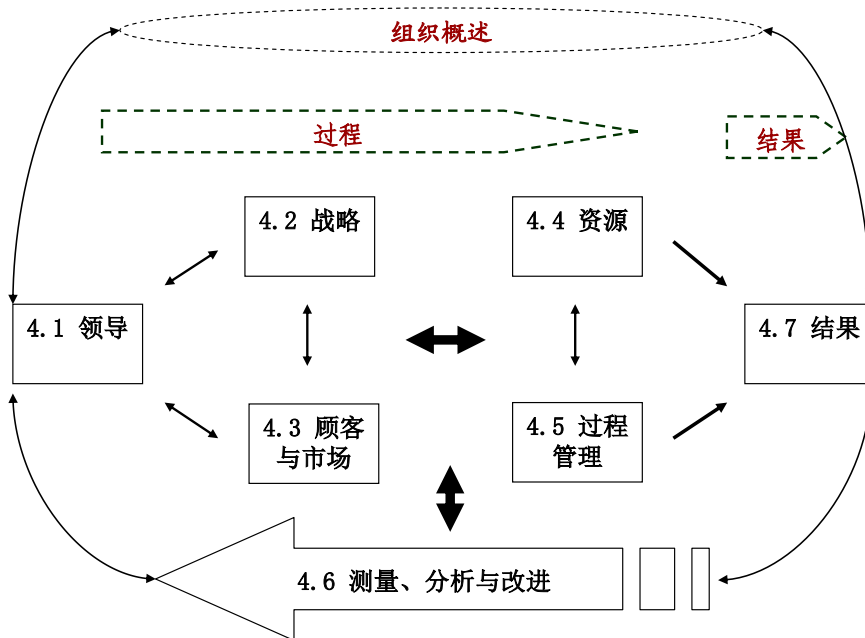
组织在领导方面的绩效结果，应包括实现战略目标、组织治理、公共责任、道德行为以及公益支持等方面的绩效结果。必要时按业务单元加以细分。其中应包括适当的对比性数据：

- a) 在实现战略目标方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- b) 在组织治理方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- c) 在公共责任方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- d) 在道德行为方面的关键绩效指标的当前水平和趋势；
- e) 在公益支持方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。

附录 A
(资料性附录)

卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表

A.1 卓越绩效评价准则框架图



图A.1 卓越绩效评价准则框架图

在图 A.1 所示的卓越绩效评价准则框架图中，反映了组织概述、4.1 至 4.7 七个条款之间的关系：

- a) “组织概述”包括组织的环境、关系和挑战，显示了组织运营的关键因素和背景状况。
- b) 有关过程的条款包括4.1，4.2，4.3，4.4，4.5，4.6，结果条款为4.7。组织通过过程运行获取结果，基于结果的测量、分析，推动过程的改进和创新。
- c) 卓越绩效模式旨在通过卓越的过程获得卓越的结果，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。
- d) “领导”掌控着组织前进的方向，并密切关注着“结果”。
- e) “领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角，是驱动性的，旨在强调领导对战略和顾客与市场的关注；“资源”、“过程管理”、“结果”构成“资源、过程和结果”三角，是从动性的，显示利用资源，通过过程管理取得结果。而“测量、分析和改进”是组织运作的基础，是链接两个三角的“链条”，并推动组织的改进和创新。

A.2 卓越绩效评价准则评分条款分值表

条款名称	条款分值
4.1 领导	110
4.1.2 高层领导的作用	50
4.1.3 组织治理	30
4.1.4 社会责任	30
4.2 战略	90
4.2.2 战略制定	40
4.2.3 战略部署	50
4.3 顾客与市场	90
4.3.2 顾客和市场的了解	40
4.3.3 顾客关系与顾客满意	50
4.4 资源	130
4.4.2 人力资源	60
4.4.3 财务资源	15
4.4.4 信息和知识资源	20
4.4.5 技术资源	15
4.4.6 基础设施	10
4.4.7 相关方关系	10
4.5 过程管理	100
4.5.2 过程的识别与设计	50
4.5.3 过程的实施与改进	50
4.6 测量、分析与改进	80
4.6.2 测量、分析和评价	40
4.6.3 改进与创新	40
4.7 结果	400
4.7.2 产品和服务结果	80
4.7.3 顾客与市场结果	80
4.7.4 财务结果	80
4.7.5 资源结果	60
4.7.6 过程有效性结果	50
4.7.7 领导方面的结果	50

附录 B (资料性附录)

卓越绩效评价—从组织概述开始

组织概述是组织的一幅快照，显示了组织运营的关键因素和背景状况。将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性体现在：

- a) 是组织自我评价和编写质量奖申报材料时最恰当的开始点；
- b) 有助于组织关注其关键过程和结果，识别关键的潜在差距，以制订改进计划；
- c) 有助于评审员在材料评审、现场评审中，了解组织及组织认为重要的方面。

B.1 组织描述

B.1.1 组织的环境：

- a) 主要服务及其交付方式；
- b) 组织文化特色，组织的使命、愿景和价值观；
- c) 员工概况，包括：教育水平、年龄和职位构成，关键需求和期望及福利制度；
- d) 主要的技术和设备设施；
- e) 组织运营的法律法规和政策环境。

B.1.2 组织的关系：

- a) 组织结构和治理体制；
- b) 关键的顾客群及其他相关方群体，及其对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，及其在关键服务过程及创新中的角色，关键的供应链要求；
- d) 与关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制。

B.2 组织面临的挑战

B.2.1 竞争环境：

- a) 在行业内或目标市场中的竞争地位、规模和发展情况，竞争对手的类型和数量；
- b) 决定组织能否超越竞争对手、取得成功的关键因素，正在影响竞争格局的关键变化，创新和合作机会；
- c) 竞争对比和标杆对比数据的主要来源，获取能力的局限。

B.2.2 战略挑战和优势：

在关键业务、运营和人力资源方面的战略挑战和战略优势。

B.2.3 绩效改进系统：

绩效改进的总体方法，包括从评价、改进与创新到知识分享的方法系统。

附 录 C
(资料性附录)
卓越绩效评价要素和评分指南

根据《卓越绩效评价准则》的评价要求和被评价组织的信息，按过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素，分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。

C.1 评价要素

C.1.1 过程

本附录所表述的“过程”是指：组织针对标准 4.1-4.6 中各评分条款要求，所采用的方法及其展开和改进。用方法-展开-学习-整合（Approach- Deployment- Learning –Integration，简称 A-D-L-I）的四个要素评价组织过程的成熟度，其中“方法”评价要点：

- a) 方法的适宜性，包括对标准评分条款要求和对组织实际的适宜程度；
- b) 方法的有效性，是否导致了好的结果；
- c) 方法的系统性，包括可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。

“展开”评价要点：

- a) 方法是否持续应用；
- b) 方法是否在所有适用的部门应用。

“学习”评价要点：

- a) 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
- b) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
- c) 在各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

“整合”评价要点：

- a) 方法与在组织概述和其它评分条款中确定的组织需要协调一致；
- b) 各过程、部门的方法协调一致、融合互补，支持组织使命、愿景和战略目标的实现。

C.1.2 结果

本附录所表述的“结果”是指：组织针对标准 4.7 中各评分条款要求，所得到的输出和效果。用水平-趋势-对比-整合（Levels-Trends-Comparisons-Integration，简称 Le-T-C-I）的四个要素评价组织结果的成熟度，其中“水平”评价要点：

组织绩效的当前水平；

“趋势”评价要点：

- a) 组织绩效改进的速度（趋势数据的斜率）；
- b) 组织绩效改进的广度（展开的程度）。

“对比”评价要点：

- a) 与适宜的竞争对手或类似组织的对比绩效；
- b) 与标杆或行业领先者的对比绩效。

“整合”评价要点：

a) 组织结果的测量指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

b) 组织各过程、部门的结果协调一致，支持组织使命、愿景和战略目标的实现。

C.2 评分指南及其使用说明

C.2.1 “过程”评分条款评分指南

“过程”评分条款评分指南见表 C.1。

表 C.1

分数	过程
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有系统的方法，信息是零散、孤立的。(A) ■ 方法没有展开或略有展开。(D) ■ 没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L) ■ 缺乏协调一致，各个方面或部门各行其是。(I)
10%, 15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段，阻碍了基本要求的实现。(D) ■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L) ■ 主要靠联合解决问题来使方法与其它方面或部门达成协调一致。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 方法已得到展开，尽管某些方面或部门的展开尚属早期阶段。(D) ■ 开始系统地评价和改进关键过程。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的基本组织需要初步协调一致。(I)
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求。(A) ■ 方法得到很好的展开，尽管某些方面或部门的展开有所不同。(D) ■ 进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新，以提高关键过程的有效性和效率。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其它过程条款时所确定的组织需要协调一致。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求。(A) ■ 方法得到很好的展开，无明显的差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过组织级的分析和分享，方法得到不断完善。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其它过程条款时所确定的组织需要实现了整合。(I)
90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求。(A) ■ 方法得到完全的展开，在任何方面或部门均无明显的弱点或差距。(D) ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全组织的关键管理工具；有证据表明通过分析和分享，在整个组织中方法得到不断完善和创新。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其它过程条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

C.2.2 “结果”评分条款评分指南

“结果”评分条款评分指南见表 C.2。

表 C.2

分数	结果
0% 或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有报告结果，或结果很差。(Le) ■ 没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T) ■ 没有对比性信息。(C) ■ 在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的任何方面，均没有报告结果。(I)
10%, 15%, 20% 或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 结果很少，在少数方面有一些早期的良好绩效水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T) ■ 没有或极少对比性信息。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的少数方面，报告了结果。(I)
30%, 35%, 40% 或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的一些方面，有良好的绩效水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T) ■ 处于获得对比性信息的早期阶段。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的多数方面，报告了结果。(I)
50%, 55%, 60% 或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好的绩效水平。(Le) ■ 在对达成组织使命、愿景和战略目标重要的方面，呈有利的趋势。(T) ■ 与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，部分指标具有良好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。(I)
70%, 75%, 80% 或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好到卓越的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面，呈可持续的有利趋势。(T) ■ 与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，多数乃至大多数指标具有非常好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(I)
90%, 95% 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有卓越的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面，呈可持续的有利趋势。(T) ■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C) ■ 结果完全对应了关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(I)

C.2.3 评分说明

在确定分数的过程中应遵循以下原则：

a) 应评审评分条款中的所有各方面，特别是对组织具有重要性的方面，即：应考虑过程和结果对关键因素的重要度，其最重要的方面应在“组织概述”和诸如 4.2.2、4.2.3、4.3.2、4.4.2、4.5.2 等评分条款中识别，关键顾客要求、竞争环境、人力资源需求、关键战略目标和实施计划尤其重要。

b) 给一个评分条款评分时，首先判定哪个分数范围档次（如 50%-65%）总体上“最适合”组织在本评分条款达到的水平。总体上“最适合”并不要求与分数范围档次内的每一句话完全一致，允许在个别要素（过程的 A-D-L-I 要素或结果的 Le-T-C-I 要素）上有所差距。

c) 组织达到的水平是依据对 4 个过程要素或 4 个结果要素整体综合评价的结果，并不是专门针对某一要素进行评价或对每一要素评价后进行平均的结果。

d) 在适合的范围内，实际分数根据组织的水平是否更接近于上一档或下一档分数范围来判定。

e) “过程”评分条款分数为 50%，表示方法满足该评分条款的总体要求并持续展开，且展开到该评分条款涉及的大多数部门；经过了一些评价和改进的循环，与在应对组织概述和其它过程条

款时所确定的组织需要达到了协调一致。更高的分数则反映更好的成就，证实了更广泛的展开、显著的组织学习以及更进一步的整合。

f) “结果”评分条款分数为 50%，表示具有良好的绩效水平、有利的趋势，在该评分条款所覆盖的方面具有适宜的对比数据，部分相对绩效达到良好水平，且对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。更高的分数则反映更好的绩效水平、趋势和对比绩效，更广泛的覆盖和整合。

C.2.4 “过程”评分条款的要求类别图例

“过程”评分条款的要求类别图例见图C.1。

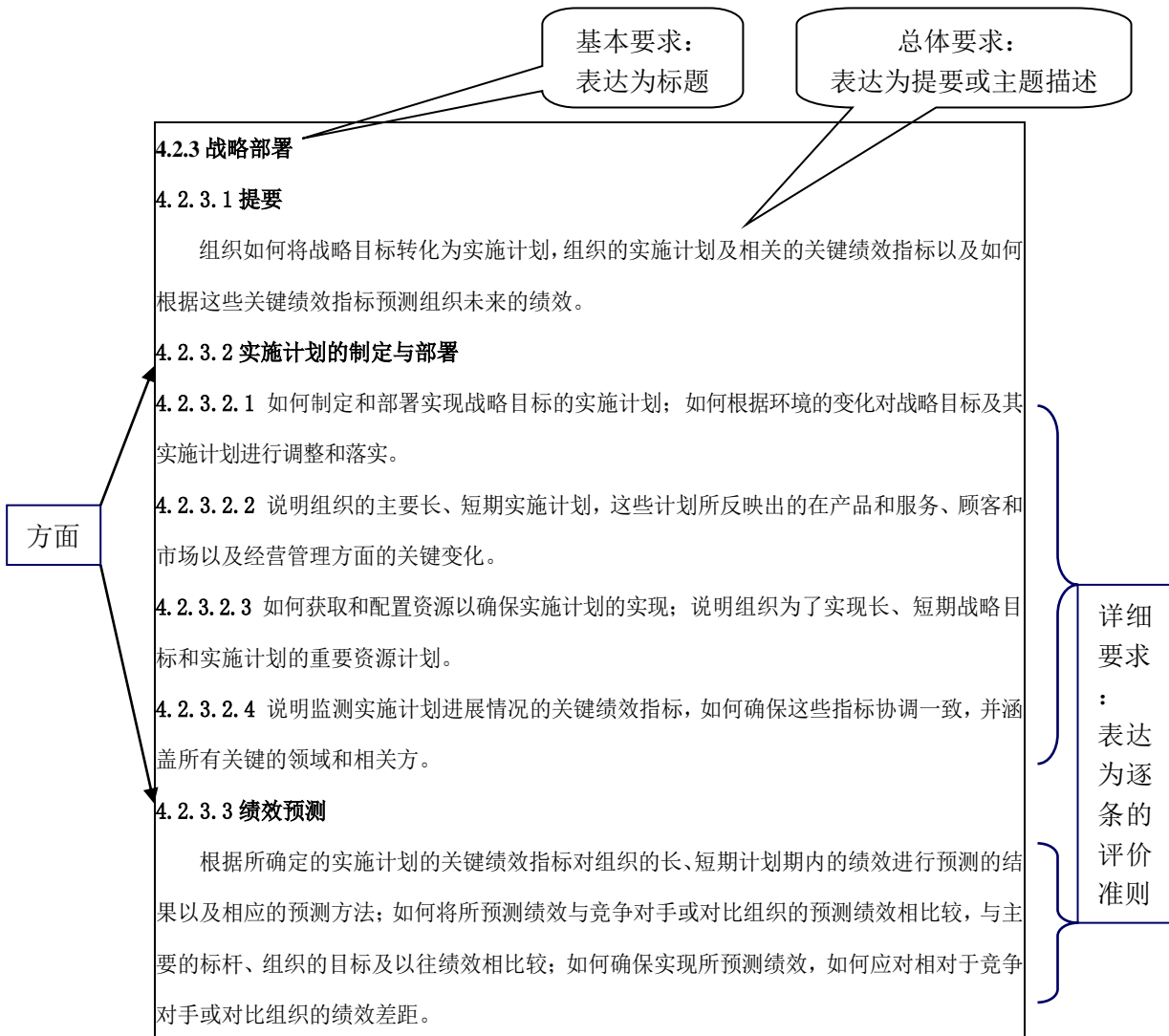


图 C.1

参 考 文 献

- [1] GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则
 - [2] GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南
 - [3] GB/T 4754-2011 国民经济行业分类
-