

ICS 03.120.10

A 00

SZDB

深圳市标准化指导性技术文件

SZDB/Z 40-2011

深圳市市长质量奖评审指南

Shenzhen Mayor Quality Award Assessment Guidelines

2011-06-24 发布

2011-07-01 实施

深圳市市场监督管理局

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、定义和缩略语	1
4 评审流程	4
附录 A（规范性附录） 评审指引	12
附录 B（规范性附录） 评审评分簿	124
附录 C（资料性附录） 评分注意事项	128
附录 D（资料性附录） 精细评分簿撰写指导——评语撰写三步法	130

前 言

本指导性技术文件依据 GB/T 1.1-2009《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写》起草。

本指导性技术文件由深圳市市场监督管理局提出并归口。

本指导性技术文件起草单位：深圳市市场监督管理局、深圳市卓越绩效管理促进会、深圳市标准技术研究院、深圳市卓越绩效管理促进会评价工作委员会。

本指导性技术文件主要起草人：郭晓渝、史诗祯、崔红兵、詹一峰、曲辛田、江奇峰、石岩、戴劲、黄熙华、刘名概、路宏峰、周庆明、张芳、张增英、张万荣、高振亚、翁思妹、李红。

引 言

为了规范深圳市市长质量奖的评定工作，根据《深圳市市长质量奖管理办法》、《深圳市市长质量奖评定标准》有关规定，特制定《深圳市市长质量奖评审指南》。

本指导性技术文件参照美国国家质量奖的评价准则，结合深圳市市长质量奖评定工作实际，从评审流程上对市长质量奖评审过程进行了规定，并依据评定标准从领导、战略策划、以顾客为关注焦点、测量分析与知识管理、以员工为本、以运营为关注焦点、结果等七个方面阐述了具体的评审方法，用于规范政府质量奖评审。

本指导性技术文件的制定和实施为评审员提供了质量奖评审的实施细则，以保证评审的科学性、规范性、公正性和一致性。

各区政府质量奖的评审应参照本规范实施，确保市区质量奖评审的一致性。

各组织在开展内部自评时可以借鉴本指南，用于持续改进组织的经营绩效。

深圳市市长质量奖评审指南

1 范围

本指导性技术文件规定了深圳市市长质量奖的术语、评审流程，并给出了评审指引和评审评分簿。

本指导性技术文件适用于指导开展深圳市市长质量奖的评审，也可就追求卓越绩效方面指导组织进行自我评价和外部对组织的评审，也可用于第三方对申请推行卓越绩效模式成熟度的评价。

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）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19004 质量管理体系 业绩改进指南

《深圳市市长质量奖评定管理办法》

《深圳市市长质量奖评定标准》（含关键术语、评分系统和评分指南）

3 术语、定义和缩略语

GB/T 19000确立的术语和定义以及下列术语、定义和缩略语适用于本指导性技术文件。本文件部分收录了《深圳市市长质量奖评定标准》的关键术语。

3.1 缩略语

《标准》：本文件中所简称的《标准》均指《深圳市市长质量奖评定标准》；涉及类目均指《标准》相应类目，如：1 领导等；条目均指《标准》相应条目，如：1.1高层领导：高层领导是如何领导的等。

3.2

关键因素

影响组织达至期望目标或结果的重要特性。

3.3

关键主题

满足《标准》核心要求的强项或改进机会，是不止一个条款或类目（交叉）所共有的，特别是在申奖组织的关键因素方面有很重要的意义，或是满足《标准》的核心价值观。

方法

方法指组织应对《标准》要求时使用的方式或措施，及方法相对条款要求和组织运营

环境的适宜性和方法使用的有效性。

3.4

展开

应对《标准》中的条目要求时，某项方法被应用的程度。对展开的评价基于方法在组织的相关部门所应用的广度、深度和一贯性。

3.5

学习

通过评价、研究、体验和创新得来的新知识和技能来使组织能不断的进步。在《标准》中包括了两类不同的学习，即组织的学习和个人的学习。组织的学习是通过研究开发、评价与改进循环、员工和顾客的创意和意见、最佳做法的分享以及标杆分析而实现的；个人的学习是通过教育、培训、知识分享以及促进个人成长的发展机会而实现的。

3.6

整合

指计划、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。

3.7

绩效水平

用有意义的量化数字信息来表达组织的具体输出和结果。绩效水平的评价是与过去的绩效、预计目标和适当的对比相关联。

3.8

趋势

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。趋势反映了组织的绩效的时间次序。

3.9

对比

组织的结果与其它组织的结果对比情况如何。可以参考竞争对手、提供相似产品和服务的组织、行业平均水平或者标杆组织的结果进行对比。

3.10

联系

与组织简介、过程条款和提供的结果中所确认的重要顾客、产品和服务、市场、过程，以及行动计划绩效要求的关联。

3.11

优势/强项

可以看作组织成功达到其目标的重要方法、展开、学习、整合，以及校准或水平、趋势、对比和联系因素。

3.12

改进机会

可以看作约束组织的成功的方法、展开、学习、整合，以及校准或水平、趋势、对比和联系因素的弱点或者差距。

3.13

评审

评审组依据《标准》，为识别组织的优势/强项和改进机会，而进行的评价和评分，评审分为材料评审和现场评审两个阶段。

3.14

材料评审

评审组对申请市长质量奖的组织提交的自评报告等资料依据《标准》进行文本审核的过程。

3.15

现场评审

评审组在材料评审的基础上，依据《标准》对申请市长质量奖的组织进行实地核查、评价的过程。

3.16

独立评审

在材料评审过程中，每位评审员按照《标准》独立开展的全项目评价过程。

3.17

合议评审

独立评审完成后，材料评审组进行集中评议并达成一致的过程。

3.18

评审专家组

组织单位为开展评审而组建的专家小组。

3.19

深圳市市长质量奖管理单位(简称“管理单位”)

管理单位承担市长质量奖指导监督职责，按照民主集中制的原则，客观、公正、公平地审议确定拟获奖组织名单并报市政府审定，并审查、批准市长质量奖评定过程重大事项。管理单位成员由具有广泛代表性和专业权威性的知名学者、质量专家、企业管理专家及行业人士和政府有关部门人员等社会各界人士组成。

3.20

深圳市市长质量奖组织单位(简称“组织单位”)

组织单位负责市长质量奖工作的组织协调和日常管理，包括制定并组织实施市长质量奖工作规划计划、组织制修订有关制度文件和程序标准，统筹管理市长质量奖评定工作并向管理单位报告评定结果等。组织单位为质量工作行政主管部门深圳市市场监督管理局。

3.21

深圳市市长质量奖评审承办单位（简称“承办单位”）

由组织单位委托，以组织单位名义实施市长质量奖材料评审和现场评审工作的机构。

4 评审流程

4.1 材料评审

4.1.1 总则

对申奖组织提供的申报材料根据《标准》和本指南中的评审指引（规范性附录A）作书面评审。评审员在材料评审阶段最重要的任务是完成评分簿（规范性附录B）——对于申奖组织的书面评分以及基于《标准》评价出来的优势/强项和改进机会。

4.1.2 组建评审专家组

组织单位根据申奖组织的行业类别，依据评聘分开、优中选优、经验优先、行业对应和利益回避等原则组织开展评审员选任工作，即评审员不实行终身制，采取当年考核、合格聘用方式；人员选拔兼顾专业能力、从业经验、职业道德，其中具有特殊专长者优先；评审组按照行业相同或相近、专业对口原则组建；评审实施回避制度，评审员不得参加有利害冲突组织的评审，包括受雇组织、隶属单位及其竞争对手等。评审人员和评审组管理应符合《深圳市市长质量奖评审员管理规定》（试行）的相关要求。评审专家组分材料评审专家组和现场评审专家组。

4.1.3 召开材料评审首次会议

4.1.3.1 由组织单位组织召开会议对材料评审工作和评审员提出相应要求，并明确专项督查有关规定，督查方法包括现场观察、听取汇报、查阅资料和绩效评估等。首次会议的议程一般安排在30分钟之内。

4.1.3.2 首次会议的议程和内容一般应包括：组织单位提出评审要求和方法、评审员代表宣读和签订《深圳市市长质量奖评审员自我承诺声明》、完成评审组确认和资料发放等。

4.1.4 材料独立评审

4.1.4.1 总则

市长质量奖评审的第一阶段为对申报材料的独立评审。为确保对申奖组织材料评审的客观、全面和公正性，评审员在独立评审阶段应保证有24-30个工作小时进行评审工作。

4.1.4.2 核对评审资料

评审前检查评审资料，主要包括组织概述、自评报告、申请材料、证实性材料、评分簿等（以组织单位给出的材料清单为准）。

4.1.4.3 回顾和熟悉《标准》

4.1.4.3.1 掌握评分簿的使用和了解申请材料

在正式开展对申奖组织的申请材料进行评价前，评审员必须掌握评分簿的格式、内容和要求。阅读全部的申请表、组织简介、自评报告，其他申报材料、着重标出或记录申奖组织的关键主题、关键过程和结果等。

4.1.4.3.2 列出关键因素

关键因素步骤如下：

- a) 阅读组织概述 P. 1 和 P. 2 所对应的问题；
- b) 阅读申奖组织为回应组织概述 P. 1 和 P. 2 所描述的组织概况；
- c) 根据回应内容起草出关键因素的初始列表；
- d) 记录这些关键因素——按照组织概述 P. 1 和 P. 2 中条款问题的顺序列出——在评分簿中找关键因素初始列表——工作表；
- e) 其他关键因素可能出现在相应的证明表、额外的信息需求表和申奖组织对《标准》要求的回答中，将其找出并一一列出。

4.1.4.3.3 列出关键主题

在通读了申奖组织的自评报告之后，开始罗列出已记录过的关键主题（优势/强项和改进机会），并重新贯穿于组织的自评报告。该步骤是作为获取对申奖组织的第一印象的最直接而有效的方法。

4.1.4.3.4 使用附录 B 评审评分簿评估每条过程条款。

对于每个过程条款——类目1—6，阅读《标准》条款中的每个细节，从而刷新对条款要求的记忆和理解。回顾关键因素列表，从而确定会影响回答条款要求的组织属性。

- a) 选择与条款最相关的 4—6 个关键因素。这些将会是关键因素的子集。
- b) 将这 4—6 个关键因素记录在 B. 1 表中的相应位置。
- c) 阅读自评报告的相关部分，记录申奖组织作了哪些/或是没有做哪些与条款要求相关的回答。
- d) 记录申奖组织在被评审的具体条款中的优势/强项和改进机会，参见附录 D。
- e) 如果有需要，继续强调、标记、标划和/或做笔记。
- f) 对期望在类目 7（结果）的报告中看到的指标进行记录。
- g) 对反复涉及到多个条款或类目的可能的的方法或模式进行记录。这些可能将会加入到你初定的关键主题中去。

4.1.4.3.5 分析申奖组织对每一条款的回应。

按附录A的证据收集指引，采用A-D-L-I评价。

- a) 评估方法的采用情况：
 - 评价组织采用了什么样的方法；
 - 这些方法涉及到《标准》条款的哪些领域（例如，1. 1a，1. 1b 及之后的）；
 - 方法是否有系统性（例如，有可重复的步骤、输入、输出、关键步骤和时间架构）；
 - 是否有证据能证明方法是有效的；
 - 这些方法是否用于关键过程，这些方法是否对申奖组织的整体绩效很重要（如果是的，清晰的陈述它很重要的原因以及列举出支持立场的关键因素）；
 - 条款中是否有要求没有被回应。
- b) 评估方法展开的情况如何：

- 评价方法是否展开及展开的程度；
- 有无证据表明方法在一个、一些或者所有的相应工作单元、设备、场所、手段、组织等被展开及展开的水平，甚至在更多方面得以使用。
- c) 评估学习的情况如何：
 - 评价方法是否被评估和改进过。如果有，评估和改进是否在基于事实和系统的方式下进行的（比如有规则的、循环的、数据驱动）；
 - 有无证据显示组织的学习（比如，证明该方法的学习是与其它单位/其它工作过程相共享的）；
 - 有无证据证明组织通过分析和共享推动了改善和创新（比如，证明该学习确实是用于驱动改善和创新）。
- d) 评估整合如何：
 - 是否有证据表明在组织里对目的和目标有共同的理解；
 - 方法与申奖组织在《标准》其他条款和组织简介中确定需求的匹配程度如何；
 - 是否在组织层面、关键过程层面、部门或工作单元层面这三个层面应用了计划、跟踪、分析和改进的互补性措施和信息；
 - 方法与组织需求的整合怎样。

4.1.4.3.6 阅读和评估结果条款

阅读和评估结果条款的步骤如下：

- a) 通过阅读详细的《标准》条款来理解条款的要求；
- b) 回顾关键因素工作表；
- c) 对于每条结果条款——类目 7，从工作表中选择最相关的 4—6 个关键因素；
- d) 在结果条款评分簿——B.4 表中相应位置记录 4—6 个关键因素；
- e) 阅读自评报告的相关部分。
 - 确定提供的结果是否涵括了申奖组织的重要绩效指标；确认是否已把申奖组织在自评报告别处提及的信息归为结果，参见附录 D。

4.1.4.3.7 分析结果以确定申奖组织的绩效水平

在对报告结果进行评价时，按附录A的证据收集指引，对绩效水平（Le）、趋势（T）、对比（C）和整合（I）这四个因素进行评价。

- a) 绩效水平（Le）：
 - 居于什么水平；
 - 测量度量是否有意义；
 - 关键结果有否缺失。
- b) 趋势（T）：
 - 提供了少、较多，还是大部分条款中所要求的结果的趋势；
 - 测量点的间隔或频率是否适当；
 - 趋势是负的、正的，还是平直的；
 - 趋势怎样（曲线的斜率）；
 - 趋势显示了申奖组织的小、中还是大幅度（例如，展开和共享有多广泛）的改进效果。
- c) 对比（C）：
 - 是否提供对比；
 - 是否有和关键竞争对手、行业平均水平，或是标杆之间的对比；

- 是否有对同类指标在同期和一段时间内的连续性的对比；
- 申奖组织怎样和这些组织进行对比。

d) 整合 (I) :

- 结果和关键因素及过程条款的关联度如何 (例如重要顾客、产品和服务、市场、过程和行动计划) ;
- 结果是否与未来指标相联系;
- 结果是否细分以帮助申奖组织去改进 (例如按照顾客进行分类、员工类型、过程、服务或其他) 。

4.1.4.3.8 参见附录 D 起草评价结论

起草评价结论步骤如下:

- a) 对于每个条款, 撰写评价结论: 优势/强项和改进机会来记录分析后的发现。
- b) 通过对《标准》要求和关键因素的考虑, 将初步列出的关键因素的数量削减到 6—10 个对于条款最相关或是最重要的观点。
- c) 在评分簿工作表相关条款上记录起草的结论。
- d) 在相应的列上, 对每条结论指出:
 - 是+ /++ 优势/强项, 还是- /-- 改进机会 (双加号和双减号应指出显著的重要观测结论——那些在申奖组织绩效管理系统和对申奖组织响应的评分上有显著影响的。) ;
 - 满足相关结论的区域 [比如 1.1a (1) , 1.1a (2)];
 - 相关的关键因素 (满足注释的评价因素 A/D/L/I 或 Le/T/C/I) 。

4.1.4.3.9 参见附录 C 对条目进行打分

对条目进行打分的步骤如下:

- a) 回顾《标准》的要求, 以及起草的条款结论。
- b) 记录与条款要求和关键因素相关的重要的优势/强项和改进机会 (+, -, ++, --) 。
- c) 阅读评分指南的描述, 确定一系列组织成就水平的全部、大部分的描述。
- d) 阅读在选择范围之上或之下的排列描述, 从而决定申奖组织分数应该落在范围内的哪个位置。
- e) 对每个条款确定一个 5 的倍数的百分比分值。各评审员独立在附录 B.3 和附录 B.6 提供的打分表的空白处记录百分比分值。

4.1.5 合议评审

4.1.5.1 由评审组组长组织本评审组合议形成评讨论。

4.1.5.2 合议中应开展充分的讨论, 重点是材料独立评审的结论: 优势/强项和改进机会、各条目的评分进行合议。

4.1.5.3 校准组内不同成员间的评分偏差, 偏差幅度超过 10%时, 重新合议后进行更改: 更高的等级/相同等级/降低等级。对于意见分歧, 组长应组织各评审员依据《标准》和取证结果进行充分讨论, 按照少数服从多数原则, 民主决定最终结论。

4.1.5.4 确定申奖组织的材料评审统一得分, 形成《材料评审合议评分表》, 评审组全体成员签字确认。

4.1.5.5 各组组长完成合议评审报告——申奖组织材料评审报告。

4.1.6 材料评审末次会议

- 4.1.6.1 组织单位组织召开材料评审末次会议，必要时邀请监察部门参加。
- 4.1.6.2 各评审组组长介绍本组材料评审的情况（被评审组织的优势/强项及改进机会、组内合议中存在的主要分歧及一致结论），解答他组组长的疑问，说明推荐与否的意见及理由。必要时组织单位安排现场复核。
- 4.1.6.3 组织单位根据年度申奖组织的资格核查、材料评审得分与结论及复核情况，按照入选名额与授奖名额 2:1 的原则确定进入现场评审名单。

4.2 现场评审

4.2.1 总则

组织单位组建现场评审专家组进入申奖组织现场进行查验，现场评审的时间为3~5天。评审组长提前编制详细的现场评审计划（原则要求以小时为单位），在现场评审前提交承办单位审核并商申奖组织盖章确认后报组织单位批准实施。承办单位负责现场评审相关事务工作。

4.2.2 召开预备会

4.2.2.1 会议内容

现场评审组在正式进入现场前一天，由评审组长召集评审组全体成员召开现场评审预备会议，预备会议由评审组长组织、主持，根据《标准》明确评审组评审工作分工，确定相关事项。

4.2.2.2 明确现场评审日程安排

现场评审日程安排原则上以组长制定并经组织单位审批和申奖组织同意的《深圳市市长质量奖现场评审计划》为准，特殊变动或调整应得到组织单位及申奖组织的认可。

4.2.2.3 确定现场评审重点核查项目

现场评审是在材料评审基础上进行的现场重点核查。每天核查前评审组应进行核查前讨论，初步确定核查工作重点，并相应作好准备。

4.2.2.4 明确有关的评审纪律和要求

评审组长应接纳评审员的合理化建议，对现场评审具体工作分工的安排和内容可予以适当调整，并明确有关的评审纪律及要求。

4.2.3 召开首次会议

4.2.3.1 组织单位主持召开首次会议。

4.2.3.2 首次会议要求申奖组织高层领导必须出席，评审组全体成员、组织单位及申奖组织相关人员参加会议。会议出席人员要在“深圳市市长质量奖现场评审首次会议签到表”签名。

4.2.3.3 首次会议的议程一般安排在 30 分钟之内，首次会议的议程和内容一般应包括：

- a) 评审员代表宣读《深圳市市长质量奖评审员行为规范声明》；
- b) 评审组长介绍评审的目的、步骤、方法；介绍评审组成员，明确其职责；
- c) 申奖组织和评审组双方确认评审计划；
- d) 确认申奖组织在提供资源、设施和合作方面的要求；
- e) 邀请申奖组织领导介绍有关人员和准备工作情况；

f) 组织单位将“评审组工作表现满意度调查意见反馈表”交申奖组织作事后评价。

4.2.4 现场参观

4.2.4.1 现场评审的首次会议结束后安排对申奖组织的现场参观，主要参观申奖组织的主要设备、设施、产品和场所（包括产品展示场所、核心生产场所等）或评审组指定部分的内容。

4.2.4.2 申奖组织应给予积极配合，安排指定人员（向导）引导评审组完成对组织现场的参观访问。

4.2.4.3 现场参观属评审过程，评审员可就关注的过程和问题向组织的参观区域的负责人员或陪同人员进行初步询问并作审查记录。

4.2.5 分工实施现场评审

4.2.5.1 现场评审原则上按既定评审计划分组（工）进行，依据《标准》中的类目、条目，按附录A的证据收集指引和参观现场评审证据整合再结合材料评审提出的和组织自评提及的优势/强项和反映的改进机会，逐条逐款的进行查证评审。

4.2.5.2 在评审工作中，评审员要注意《标准》的规定、材料评审、组织自评和现场实际执行情况的审查，验证其真实性、系统性和成熟度，并作好相应的记录。

4.2.5.3 根据各个条目的优势/强项和改进机会的现场评审情况，与材料评审的条目得分进行比较，以确定加分或减分，最终确定组织各条目、类目的得分。

4.2.5.4 评审过程中，尽管进行了分工，但各评审员要注意及时沟通、协调，相互补充，相互提示，保证评审工作规范、有序的顺利进行，在评审组织最后撰写结论报告前，要对各条目的评分进行小组全体成员综合评议，并对有争议的结果进行民主表决，确定最后结果。

4.2.6 召开座谈会

4.2.6.1 评审组在已收集申奖组织实施卓越绩效模式的现场核查资料，全面掌握情况后，对存在的问题做进一步核实与论证，评审组对存在的问题进行总结、汇总，必要时召开座谈会。

4.2.6.2 评审组长主持召开座谈会，参加人员包括评审组所有成员、申奖组织的管理者、质量负责人、技术负责人、主要部门负责人以及各岗位的部分人员。

4.2.6.3 评审组成员可结合《标准》的内容和有关概念、评审工作中发现的问题，与参会人员进行交流。

4.2.6.4 评审组成员和所有参会人员处于平等的地位进行交流，相互沟通，达到确认事实的目的。

4.2.7 补充调查

4.2.7.1 通过召开座谈会，各评审员分析重点评审内容和分工负责的内容是否有遗漏。

4.2.7.2 需要进一步寻找客观证据的，评审员要进行补充评审调查，以保证评审结论的客观、真实和正确。

4.2.8 形成现场评审结论

4.2.8.1 评审组完成补充调查后，根据《标准》形成评审发现的优势/强项和改进机会。

4.2.8.2 在评审组长的主持下，评审组对《标准》中的各个条目在组织的运行绩效进行商议讨论，对评审结论达成一致。

4.2.8.3 在评审组长的主持下，评审组对被评审组织卓越绩效模式的运行情况要做出一个恰当的整体评价，以确定现场评审结论。应当就评审中发现的优势/强项和改进机会做出详细的记录。

4.2.9 准备评审结论和报告

4.2.9.1 评审组长在评审组召开末次会议前应组织评审组员讨论，并完成现场评审综合报告和最后评分。

4.2.9.2 评审组长主持评审组讨论。形成评审综合报告，内容包括组织运行卓越绩效模式的主要优势/强项、重点改进机会，现场评审合议评分表包括各类目、条目和总分的得分以及是否推荐意见。

4.2.9.3 评审组根据评审达成的一致意见评分，作为现场评审得分。评分表须经全体成员签字确认，并封存后交组织单位。

4.2.10 举行末次会议

4.2.10.1 举行末次会议前，评审组与申奖组织的高层进行反馈，反馈内容主要是显著优势和可改进之处，取得认同后，组织如对评审结论存在重大异议的，可现场提供补充证实性材料，评审组经过合议后认为有效并采纳的，可调整评审结论，并根据实际情况对评分进行修正，形成新的评审综合意见后方可召开末次会议。

4.2.10.2 末次会议由组织单位主持。

4.2.10.3 末次会议要求组织高层领导出席，出席人员在“深圳市市长质量奖组织现场评审末次会议签到表”签名。

4.2.10.4 末次会议由评审组长宣布现场评审结论，内容为组织实施卓越绩效模式的主要优势/强项和改进机会。

4.2.11 评审报告的编制和提交

4.2.11.1 现场评审组应当对评审报告内容的真实性负责。

4.2.11.2 现场评审末次会议结束后，评审组长应将现场评审评分表、现场评审综合报告提交组织单位。

4.2.11.3 现场评审组应当提供完整、准确、简明和清晰的评审报告，包括或引用以下内容：

- a) 评审目的；
- b) 被评审的组织；
- c) 评审组长和成员；
- d) 现场评审的日期；
- e) 评审标准；
- f) 评审总报告（评审发现的优势/强项和改进机会）和结论（总得分）；
- g) 《标准》中各分项的优势/强项、改进机会和得分。

4.2.11.4 以上所有资料和数据，非经组织单位批准，评审组及任何个人不得以任何方式外传或透露。现场评审的综合报告、评分簿等资料的正式文本和电子文档，应在现场评审结束后7日内由评审组长整理后统一提交组织单位。

4.3 评审流程

评审流程见图1。

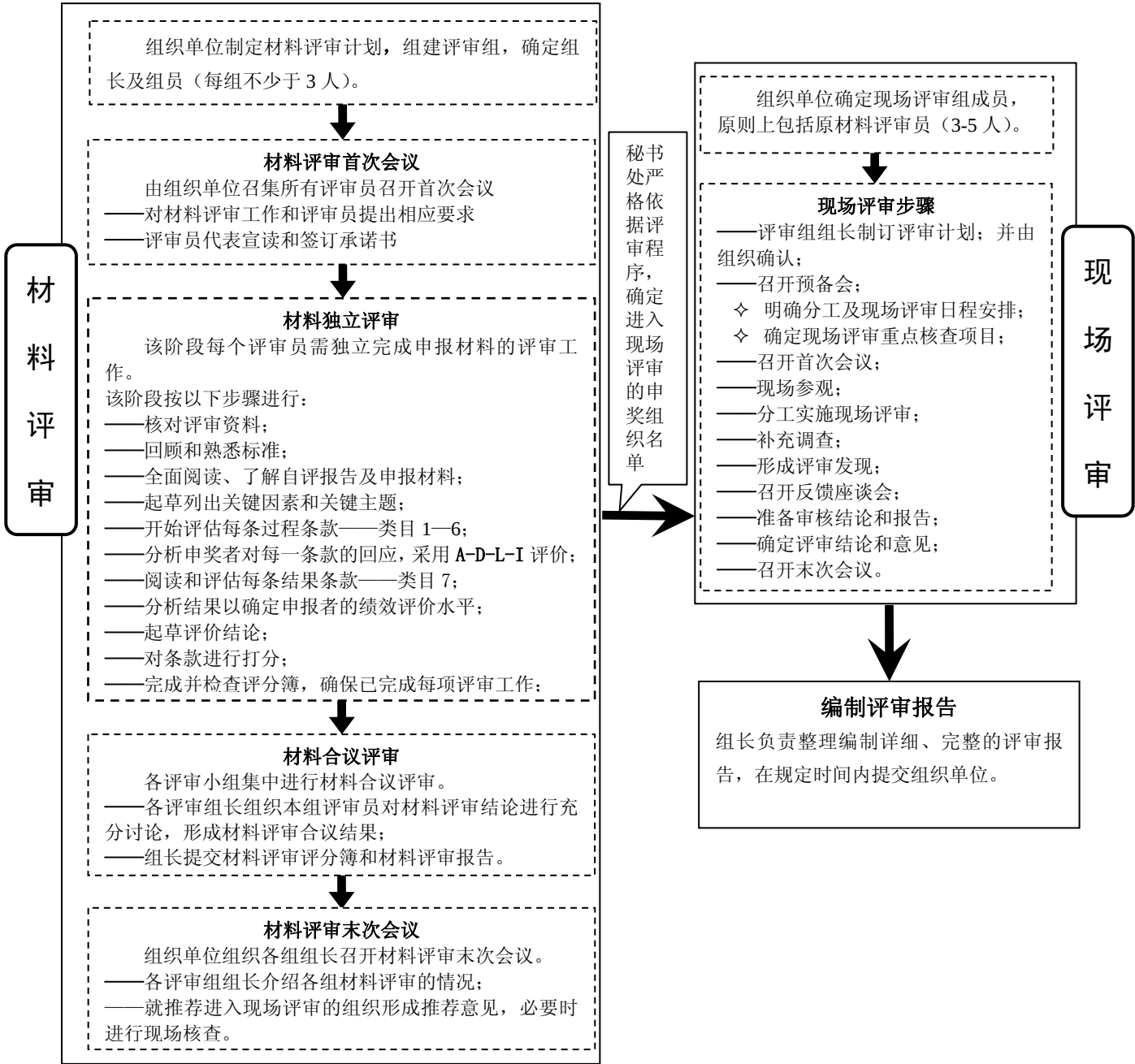


图1 评审流程图

附 录 A
(规范性附录)
评审指引

A. 1 领导

A. 1. 1 《标准》理解——【1. 1】¹高层领导。

A. 1. 1. 1 总体意图

- 引领组织的方向和保持可持续发展的环境；
- 与员工沟通并鼓励高绩效的方法。

A. 1. 1. 2 详细要求要点

a) 愿景、价值观和使命

愿景、价值观和使命之间的关系见图A. 1。

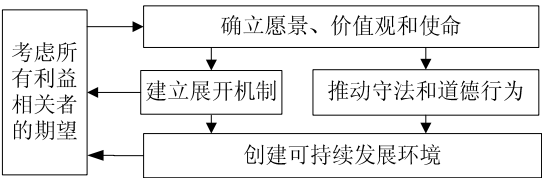


图 A. 1 愿景、价值观和使命关系图

b) 沟通和组织绩效

沟通和组织绩效的关系见图A. 2。

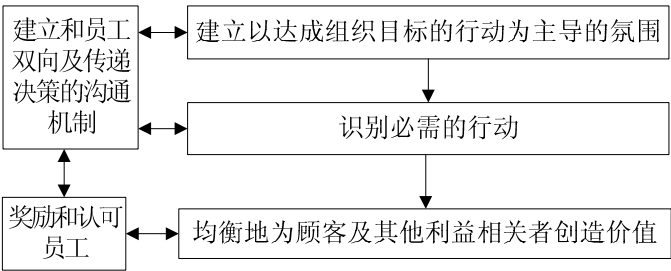


图 A. 2 沟通和组织绩效关系图

A. 1. 1. 3 条目【1. 1】解读

- a) 高层领导是指整个组织最高层的管理团队，并非指董事长或行政总裁一人。他们的主要职责是引领组织和保持组织能够持续发展。而“引领”的意思是包括能使全体员工乐意地向着同一方向和目标努力前进，“持续发展”是指建立一个能面对经营环境和竞争挑战而不断改进的组织。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
- 【1. 1a】 愿景、价值观和使命

¹ 【1. 1】是指引用《深圳市市长质量奖评定标准》中的相应条款。下文中出现“【】”符号的，同本注释。

- 【1.1a(1)】一般情况下，组织的方向就是愿景、价值观和使命。因此高层领导的工作除了确立方向外，最重要的是要把方向有效的展开到所有的相关方，和大家一同来创建组织的未来。
 - 【1.1a(2)】任何情况下，组织如果要持续发展，就要实现守法和道德行为，而且是要求上下一致的去达到这一要求，因此高层领导要建立一个全员守法和维护道德的环境，并要通过领导层的行动来证明。
 - 【1.1a(3)】可持续性是指组织有能力应对社会和经营环境的变化，而能长期运营下去。这种能力体现在组织可以持续促进绩效改进、建立以顾客为重点的员工文化、不断学习和改进、实现战略目标、而且高层领导有合适的继任人。
- 【1.1b】沟通和组织绩效
- 【1.1b(1)】要达成组织的愿景并保持可持续性，最关键是所有员工都能向同一方向努力，所以高层领导要使员工明白和支持组织的决策，并通过奖励和认可的方式使员工愿意为争取高绩效并为顾客及业务而付出。
 - 【1.1b(2)】达成组织的愿景和保持可持续性的另一个要素，就是要建立以行动为本，识别必需行动和均衡地为顾客及其他利益相关者创造价值。

A.1.1.4 关键联系

- a) 【1.1】高层领导与《标准》的下列条目密切相关：
- 治理和社会责任【1.2】；
 - 战略实施【2.2】；
 - 顾客的声音【3.1】；
 - 顾客契合【3.2】；
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】；
 - 员工环境【5.1】；
 - 员工契合【5.2】；
 - 工作系统【6.1】；
 - 领导和治理结果【7.4】。
- b) 【1.1】高层领导与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 产品供应【P.1a(1)】；
 - 愿景和使命【P.1a(2)】；
 - 资产【P.1a(4)】；
 - 法规环境【P.1a(5)】；
 - 顾客和利益相关者【P.1b(2)】；
 - 供应商和合作伙伴【P.1b(3)】；
 - 竞争地位【P.2a(1)】；
 - 竞争变化【P.2a(2)】；
 - 战略背景【P.2b】。
- c) 【1.1】高层领导与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 远见卓识的领导；
 - 顾客驱动的卓越；
 - 敏捷性；
 - 关注未来；
 - 基于事实的管理；

——系统的观点。

A. 1. 1. 5 证据收集指引

A. 1. 1. 5. 1 【1. 1】的详细要求证据指引

a) 【1. 1a(1)】愿景、价值观和使命关键事项评价要点

愿景、价值观和使命关键事项评价要点见表A. 1。

表 A. 1 愿景、价值观和使命关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	高层领导对组织方向的确立和展开
	证据	根据组织发展的阶段： ——有关组织方向如愿景、价值观和使命建立的方法、有关记录和文件 ——愿景、价值观和使命与组织业务和发展阶段之间的关系及确立的原因 ——愿景、价值观和使命的具体内容和要求及有关文件 ——员工对组织方向的了解和认同的案例或座谈回馈 ——测量愿景、价值观和使命实现的方法和有关数据
展开	关键点	组织方向展开的范围
	证据	根据组织的业务： ——组织的方向和价值观是适用于各业务单元的情况 ——愿景、价值观和使命展开到全体员工的有关记录和文件 ——愿景、价值观和使命展开到关键供应商、合作伙伴、顾客和其他利益相关者的有关记录和文件 ——各业务部门对实现愿景、价值观和使命的相应行动方案和结果 ——高层领导的个人行为对愿景、价值观和使命承诺的案例
学习	关键点	组织在不同发展阶段对方向的确立和展开方法的改进
	证据	组织方向的确立和展开机制的改进和分享信息： ——对以往方向和价值观的确立和展开机制的评审和改进材料 ——对比行业或主要竞争对手发展方向的信息和应对举措 ——各利益相关者对组织发展的反馈和应对举措 ——针对关键指标测量结果的改进方案
整合	关键点	组织方向与其他条目的相互协调程度
	证据	相对组织简介和战略策划间的协调： ——组织方向跟组织环境和组织关系的逻辑关联点 ——愿景、使命是通过战略策划而来的实现情况 ——在战略和绩效目标里反馈组织方向进度的材料

b) 【1. 1a(2)】推动守法和道德行为关键事项评价要点

推动守法和道德行为关键事项评价要点见表A. 2。

表 A.2 推动守法和道德行为关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	推动守法和道德行为的环境
	证据	根据组织运营环境的要求： ——与组织运营有关的法律法规要求和有关文件 ——对守法行为和道德行为而制定的规章制度 ——对违反制度的监控方法和有关记录 ——对全体员工的培育方法和有关材料 ——高层领导身体力行的案例和有关的监管机制和文件
展开	关键点	推动守法和道德行为的范围及深度
	证据	根据组织运营环境的要求： ——守法和道德行为的要求和推动普及到各业务单元的材料 ——对守法和道德行为的要求和推动普及到所有利益相关方的材料 ——高层领导的任何运营决策都是以守法和道德行为作为优先考虑点的情况
学习	关键点	对过往问题的改进和新法规/道德要求的跟进
	证据	根据组织运营环境的要求： ——根据新法律和法规来更新有关规章制度的文件和记录 ——对违反法规和道德行为的检讨，和有关改进举措的记录 ——组织有系统的借鉴其他组织推动守法和道德行为的举措 ——内部最佳个案的学习和分享材料
整合	关键点	和组织治理和社会责任的协调
	证据	根据组织运营环境的要求： ——高层领导的行为是和组织治理和社会责任的要求是一致的情况 ——高层领导在战略制定和关键绩效测量中能高度重视守法和道德要求的相关材料

c) 【1.1a(3)】创建可持续性的组织关键事项评价要点

创建可持续性的组织关键事项评价要点见表 A.3。

表 A. 3 创建可持续性的组织关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立可持续性的能力和环境
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对当前业务和未来发展需要和有关能力的分析方法和总结材料 ——有关应对需要和环境变化的管理机制和有关文件 ——有关建立以组织达成目标为主、不断创新和以领军地位为荣的工作氛围举措和方法及有关材料 ——有关建立以顾客为重点的员工文化和有关材料 ——有关建立持续学习氛围举措和方法及有关材料 ——有关高层领导增强个人领导技巧的举措和有关材料 ——有关高层领导参与继任人策划和培养的举措和有关材料
展开	关键点	建立可持续性的组织所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——创新、持续学习、保持敏捷性等氛围在各组织层次上的创建情况 ——创新、持续学习、保持敏捷性等氛围在不同业务领域的创建情况 ——创新、持续学习、保持敏捷性等氛围在不同地域的创建情况 ——继任人策划和培养在不同业务单元的展开情况
学习	关键点	建立可持续性的能力和环境的改进点
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对各种创建可持续性组织的方法的评审以及改进材料 ——内部最佳实践方案的分享，和外部标杆企业的分享材料
整合	关键点	与员工为本和社会责任的协调
	证据	根据组织运营环境的要求： ——创新的方向和要求是和组织未来发展方向是一致的情况 ——各种创建可持续性组织的方法是和员工契合与员工培训是互补的材料 ——可持续性考虑了对环境、经济、社会的贡献方面的材料

d) 【1.1b(1)】沟通和激励员工关键事项评价要点

沟通和激励员工关键事项评价要点见表 A. 4。

表 A.4 沟通和激励员工关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	与员工沟通并鼓励高绩效
	证据	根据组织的组织架构： ——高层领导和员工的基本沟通机制，包括周期、频次、沟通内容、沟通方法/工具以及有关材料 ——员工向高层领导反馈的途径及方法，以及高层领导对有关反馈的响应的材料 ——高层领导对员工表现的奖励和认可机制，以及有关材料 ——组织有关关键决策的传递方法及相关材料
展开	关键点	沟通和激励的范围及深度
	证据	根据组织的组织架构： ——高层领导与所有员工沟通的情况和记录 ——员工直接向高层领导提出问题和意见的情况和高层领导回复的记录 ——组织在奖励和认可高绩效员工在各业务单元的推行情况 ——员工对组织关键决策的了解情况 ——员工对高绩效和以顾客和业务为中心的认同情况
学习	关键点	与员工沟通和激励的改进点
	证据	根据组织的组织架构： ——对各种沟通方法的评价以及改进的材料 ——对各种激励机制的评价以及改进的材料 ——沟通方法使用了新科技和新趋势的情况 ——激励机制和组织发展的配合情况 ——沟通和激励方法参考行业或其他典范企业的举措、案例
整合	关键点	和员工为本和战略展开的协调
	证据	根据组织的组织架构： ——沟通和激励与员工发展、晋升、奖励、薪酬体系是一致的材料 ——沟通和激励的有效性，和员工契合和满意度是相互协调的情况 ——沟通和激励的重点，和战略展开是一致的情况

e) 【1.1b(2)】聚焦行动关键事项评价要点

聚焦行动关键事项评价要点见表 A.5。

表 A.5 聚焦行动关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确立组织目标关键行动
	证据	根据组织的业务发展： ——确立聚焦组织目标的行动机制和有关的材料 ——高层领导评审关键行动的材料 ——组织关键行动顾及为顾客及其他利益相关者创造价值的材料
展开	关键点	组织目标所覆盖的范围
	证据	根据组织的业务发展： ——组织关键行动对现有的关键业务表现的达成情况 ——组织关键行动考虑了关键的成功因素和未来发展的要素，如生产力、质量水平等材料 ——有关关键行动改进的落实及追踪机制，以及有关记录
学习	关键点	绩效指标设定水平
	证据	根据组织的业务发展： ——组织关键行动的设定考虑了主要竞争对手的绩效表现的材料 ——组织关键行动的设定考虑了标杆企业的绩效表现的材料 ——组织关键行动的设定考虑了行业未来发展的要求的材料
整合	关键点	组织目标与愿景和战略目标的协调
	证据	根据组织的业务发展： ——组织关键行动和达成愿景是互相关联的情况 ——组织关键行动是和战略目标是相互协调的情况 ——组织关键行动与绩效测量及经营结果是相互配合的情况

A.1.1.5.2 【1.1】基本要求及证据指引：

对证据收集要求：在【1.1a(1)】—【1.1b(2)】高层领导检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与有关组织方向如愿景、价值观和使命建立的方法、员工的基本沟通机制、聚焦组织目标的行动的机制有关的相关证据。并使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法；

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A.1.1.5.3 【1.1】总体要求及证据指引

【1.1】总体要求及证据指引如下：

- a) 总体要求：说明高层领导者如何引领组织并保持组织可持续发展。如何与员工沟通并鼓励高绩效。
- b) 证据收集要求：在【1.1a(1)】—【1.1b(2)】高层领导检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与愿景、价值观和使命（组织方向）、创建可持续性的组织（方向的基本条件）、沟通和激励员工（引领手段）、聚焦行动（实现手段）等有关的

相关证据。并使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法；

- c) 对展开来说使证据集合的结果能达到：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) 对学习来说使证据集合的结果能达到：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。
- e) 对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A.1.1.6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里对组织愿景、价值观和使命的宣贯情况；
- 员工在工作时的精神面貌和组织文化的配合；
- 在工作环境里对守法和道德行为的宣贯情况；
- 工作环境和设备对员工创新意念的支援；
- 工作环境和设备对员工持续学习的支援；
- 在工作环境里所创造的竞争和领军地位的氛围；
- 在工作环境里体现坦诚和双向沟通的情况；
- 在工作环境里体现对员工认可的情况；
- 在工作环境里所形成对组织关键行动的重视氛围。

b) 高层领导答问

- 对组织愿景、价值观和使命的阐释；
- 对个人行为和身体力行的理解和案例描述；
- 对可持续性的关键因素的阐释；
- 个人领导技能改进和学习的理解；
- 对继任人策划和培养的参与；
- 和员工沟通的重点和就关键决策的传递策略；
- 对员工提问和意见的处理；
- 对员工奖励和认可的参与；
- 组织目标设定的依据；
- 对完成组织关键行动的追踪。

c) 其他条目评审关联

- 和组织愿景、价值观和使命的了解和整合；
- 持续改进和创新的情况；
- 对竞争和保持敏捷性的反应情况；
- 对达成组织关键行动的校准情况；
- 对促进高绩效和强化以顾客和业务为中心的情况。

d) 员工座谈

- 员工对组织愿景、价值观和使命的了解；
- 员工对高层领导个人行为和身体力行的体验；
- 员工对创新的参与；

- 员工持续学习的情况；
- 员工对高层领导的个人领导技能的评价和改善情况；
- 员工对双向沟通的有效意见；
- 员工对高层领导的认可和激励评价；
- 员工对关键决策的了解；
- 员工对组织关键行动的支持。

A. 1. 2 《标准》理解——【1. 2】治理和社会责任。

A. 1. 2. 1 总体意图

- 创建治理组织和改进高层领导管理的系统；
- 保障法律和道德行为；
- 承担社会责任和支持关键社区。

A. 1. 2. 2 详细要求要点

a) 组织的治理

组织的治理系统见图 A.3。

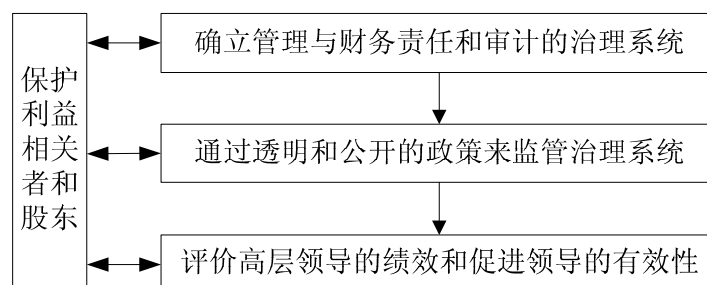


图 A. 3 组织治理系统图

b) 法律和道德行为

法律和道德行为的关系见图 A.4。

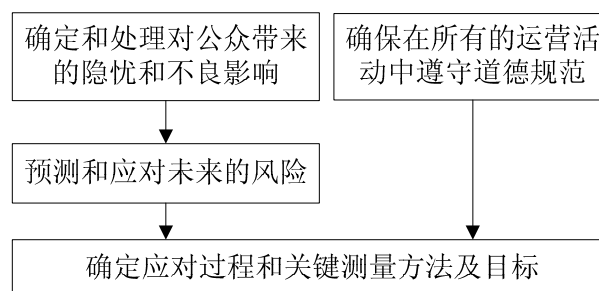


图 A. 4 法律和道德行为关系图

c) 社会责任和对关键社区的支持

社会责任和对关键社区的支持之间的关系见图 A.5。

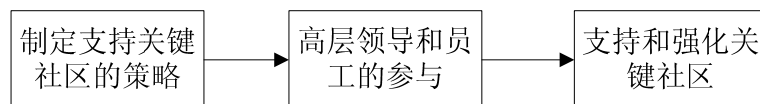


图 A.5 社会责任与对关键社区支持的关系图

A.1.2.3 条目【1.2】解读

- a) 组织治理的范围是整体管理架构，包括所有者/股东、董事会、母公司和所有的附属单位的领导者，治理的目的是要让各管理层的行为有适当的监督和制衡，从而协调和保护利益相关者的利益。社会责任是面对总体社会，所以“公众”是指所有直接和间接受影响的人士，应对“隐忧”的目的是降低引起公众对企业失去信心的风险，“支持”社区是期望增加区内人士的认同，带来发展的协同效果。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
- 【1.2a】组织的治理
 - 【1.2a(1)】要确保组织能恰当的管理，管理层的行为要有合理的监督和制衡的系统，其中关键的因素包括管理的责任、财务责任、运营和决策的透明度，和保护各利益相关者利益的举措。
 - 【1.2a(2)】除了监督和制衡的治理系统，高层领导本身的表现也要有评价和改进的机制，这样才能达成组织进一步发展的目的。
 - 【1.2b】法律和道德行为
 - 【1.2b(1)】组织要长久和稳定的发展，就要避免或降低引起公众对企业失去信心的风险，任何违法、不道德和给社会带来不利影响的可能隐忧，都要有系统的方法来预测、应对和测量。
 - 【1.2b(2)】保持组织稳定运营的另一个关键要素，是满足顾客、合作伙伴、供应商及其他利益相关者对企业行为的合理期望，所以要在组织内部和治理结构的整个层面上保持道德行为，所以要建立相应的道德行为监控和测量体系。
 - 【1.2c】社会责任和对关键社区的支持
 - 【1.2c(1)】在组织发展过程中，要把整体社会发展的需求，例如对环境、社会和经济系统的贡献，包含在战略和运营中，这样组织就可以和社会发展保持一致。
 - 【1.2c(2)】组织的发展和关键社区的发展是息息相关的，尤其是总体竞争力，所以组织要积极地根据自身的核心能力来支持和强化关键社区。

A.1.2.4 关键联系

- a) 【1.2】治理和社会责任与《标准》的下列条目密切相关：
- 高层领导【1.1】
 - 战略制定【2.1】；
 - 战略实施【2.2】；
 - 顾客的声音【3.1】；
 - 顾客契合【3.2】；
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】；
 - 员工契合【5.2】；
 - 工作系统【6.1】；
 - 领导和治理结果【7.4】。

- b) **【1.2】**治理和社会责任与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 产品供应 **【P.1a (1)】**；
 - 愿景和使命 **【P. 1a (2)】**；
 - 资产 **【P. 1a (4)】**；
 - 法规环境 **【P. 1a (5)】**；
 - 顾客和利益相关者 **【P. 1b (2)】**；
 - 供应商和合作伙伴 **【P. 1b (3)】**；
 - 竞争位置 **【P.2a (1)】**；
 - 竞争变化 **【P. 2a (2)】**；
 - 战略背景 **【P. 2b】**。
- c) **【1.2】**治理和社会责任与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 远见卓识的领导；
 - 顾客驱动的卓越；
 - 敏捷性；
 - 关注未来；
 - 基于事实的管理；
 - 社会责任；
 - 系统的观点。

A. 1. 2. 5 证据收集指引

A. 1. 2. 5. 1 **【1.2】**的详细要求证据指引

- a) **【1.2a(1)】**治理系统关键事项评价要点

治理系统关键事项评价要点见表A. 6。

表 A. 6 治理系统关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	实现治理系统
	证据	根据组织的架构： ——有关监督和制衡领导层决策和行为的方法和有关纪录和文件 ——各职位管理责任的确定和有关文件 ——各职位财务责任的确定和有关文件 ——内、外部审计的安排和有关记录 ——公开决策和运营情况的政策，以及公开的方法和途径 ——治理机构成员的构成和任命安排的方法和有关文件 ——保护各利益相关者的举措和有关文件
展开	关键点	组织治理的范围
	证据	根据组织的架构： ——治理系统展开到组织各单元及领导层的有关记录和文件 ——各单元对落实治理系统要求的相应举措和结果 ——内、外部审计在各业务单元的记录 ——对董事会和行政总裁的监督方法和有关记录和文件 ——对小股东利益的保护方法和有关文件 ——透明和公开的政策在组织各单元的展开情况和有关材料
学习	关键点	组织在不同发展阶段对治理系统的改进
	证据	治理系统的改进： ——对以往治理系统和展开机制的评审和改进材料 ——对内、外部审计结果的跟进和对治理问题根源的分析和处理记录 ——向标杆或先进企业学习和有关改进材料
整合	关键点	组织治理与其他条目的相互协调程度
	证据	相对组织简介、高层领层和过程管理的协调： ——组织治理系统跟简介里的组织环境和组织关系是有逻辑关联 ——组织治理的要求是高层领导定期沟通的重点之一 ——组织治理的实施和过程设计与管理是一致的 ——组织治理的测量结果是领导结果之一

b) 【1. 2a(2)】绩效评估关键事项评价要点

绩效评估关键事项评价要点见表A. 7。

表 A.7 绩效评估关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	对高层领导的绩效评价
	证据	根据组织架构： ——对高领导层绩效表现的评价方法和有关文件与记录 ——对高领导层绩效表现制定的标准及有关奖罚以及薪酬评价制度 ——对高领导层的领导能力和领导系统的评价方法和有关材料
展开	关键点	高层领导的绩效评价的范围和深度
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对高层领导的评价，是包括董事会及其成员 ——一般员工对高层领导的反馈渠道和有关记录 ——其他利益相关者的反馈渠道和有关记录
学习	关键点	对高层领导表现的改进和跟进
	证据	根据对高层领导表现的评价： ——对高层领导绩效表现评价结果的跟进举措和有关材料 ——对一般员工反馈的跟进举措和有关材料 ——对其他利益相关者反馈的跟进举措和有关材料 ——高层领导奖罚以及薪酬评价参考市场情况及业绩表现的有关材料 ——依据同行或标杆企业的表现来改进高层领导评价系统的有关材料
整合	关键点	和组织环境和战略制定的协调
	证据	根据组织运营环境的要求： ——高层领导的绩效是根据组织环境和战略制定的目标而订立的 ——高层领导的绩效评价系统和组织的绩效改进系统是一致的

c) 【1.2b(1)】遵纪守法行为关键事项评价要点

遵纪守法行为关键事项评价要点见表A.8。

表 A.8 遵纪守法行为关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立承担社会责任的机制
	证据	根据组织产品、服务和运营的要求： ——产品、服务和运营的法律法规要求和有关文件 ——对产品、服务和运营带来的不良影响的分析方法和有关材料 ——对产品、服务和运营带来的不良影响的处理方法和有关文件 ——有关建立预测公众对未来产品和运营的隐忧方法和有关材料 ——有关对不良影响或隐忧的测量目标及指标和有关记录 ——有关对违反社会责任的跟进和有关材料
展开	关键点	承担社会责任所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对法律法规要求在不同业务领域的展开情况 ——对不良影响在不同业务领域的分析和处理情况 ——对未来隐忧在不同业务领域的预测和应对情况 ——主动和超越法律法规要求的情况 ——对相关风险在不同业务领域的测量情况
学习	关键点	改进承担社会责任的机制
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对产品、服务和运营的新法律法规要求的跟进和实施的材料 ——对不良影响分析方法的评审以及改进材料 ——对不良影响处理方法的评审以及改进材料 ——对预防未来公众安全、环保等隐忧方法的评审以及改进材料 ——不良影响或隐忧的测量目标及指标的评审以及改进材料 ——内部最佳实践方案的分享，和外部标杆企业的分享材料
整合	关键点	和领导行为、战略制定和过程管理的协调
	证据	——高层领导是身体力行的推动和承担社会责任方面的材料 ——战略制定中有关考虑了关键领域的社会责任的材料 ——工作过程设计中有关承担社会责任的材料 ——工作过程管理中有关对不良影响的应对和处理的材料 ——社会责任结果是领导结果之一

d) 【1.2b(2)】道德行为关键事项评价要点

道德行为关键事项评价要点见表A.9。

表 A.9 道德行为关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	倡导道德行为的机制
	证据	根据组织运营的要求： ——组织倡导在运营交往中的道德行为的方法和有关材料 ——组织确保在运营交往中的道德行为的方法和有关材料 ——有关建立监测道德行为的方法和有关材料 ——有关对道德行为的测量目标及指标和有关记录 ——有关对违反道德行为的处理和有关材料
展开	关键点	道德行为所覆盖的范围和深度
	证据	根据组织运营的要求： ——道德行为在与顾客交往中的推动情况 ——道德行为在组织内部的推动情况 ——道德行为在与合作伙伴交往中的推动情况 ——道德行为在与供应商交往中的推动情况 ——道德行为在与其他利益相关者交往中的推动情况 ——道德行为在不同业务单位和不同地域的倡导情况
学习	关键点	改进倡导道德行为的机制
	证据	根据组织运营的要求： ——对违反道德行为的分析以及制定相关举措的材料 ——对道德行为监控和测量方法的评审以及改进材料 ——对道德行为倡导方法的评审及改进材料 ——内部最佳实践方案的分享，和外部标杆企业的分享
整合	关键点	和领导行为与过程管理的协调
	证据	——高层领导是身体力行的去推动道德行为方面的材料 ——工作过程设计中涉及有关落实道德行为要求的材料 ——工作过程管理中涉及有关违反道德行为的应对和处理的材料 ——道德行为的结果是领导结果中的重要内容之一

e) 【1.2c(1)】社会福利关键事项评价要点

社会福利关键事项评价要点见表A.10。

表 A. 10 社会福利关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	贡献社会福利的机制
	证据	根据组织运营环境的要求： ——组织贡献社会福利和社会利益的方法和有关材料 ——有关对社会福利和利益的考虑和分析方法和有关材料
展开	关键点	贡献社会福利的范围和深度
	证据	根据组织运营环境的要求： ——贡献社会福利和社会利益在不同业务单位和不同地域的推动情况 ——对环境和资源的贡献情况 ——对社会发展的贡献情况 ——对经济体制的贡献情况
学习	关键点	改进贡献社会福利的机制
	证据	根据组织运营的要求： ——对贡献社会福利和社会利益方法的评审及改进材料 ——内部最佳实践方案的分享，和外部标杆企业的分享
整合	关键点	和战略制定与工作系统的协调
	证据	——在战略制定中考虑了有关贡献社会福利的材料 ——工作系统设计中涉及有关确定贡献社会福利的材料 ——工作过程设计中涉及有关落实贡献社会福利的材料

f) 【1. 2c(2)】社区支持关键事项评价要点

社区支持关键事项评价要点见表A. 11。

表 A. 11 社区支持关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	支持关键社区的机制
	证据	根据组织运营环境的要求： ——组织支持关键社区的方法和有关材料 ——鉴别关键社区的方法和有关材料 ——确定参与领域的方法和有关材料 ——鼓励员工参与的方法和有关材料
展开	关键点	支持关键社区的范围和深度
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对各关键社区的支持情况 ——在不同业务单位和不同地域推动支持关键社区的情况 ——高层领层和员工参与支持关键社区的情况
学习	关键点	改进支持关键社区的机制
	证据	根据组织运营的要求： ——对支持关键社区方法的评审及改进材料 ——对鉴别关键社区方法的评审及改进材料 ——对确定参与领域方法的评审及改进材料 ——对鼓励员工参与方法的评审及改进材料 ——内部最佳实践方案的分享，和外部标杆企业的分享
整合	关键点	和组织环境与关系的协调
	证据	——在支持关键社区中有关考虑了核心竞争力的材料 ——在支持关键社区中考虑了有关强化关键社区与组织未来发展的相互协调的材料

A. 1. 2. 5. 2 【1. 2】的基本要求及证据指引

基本要求：治理和社会责任：组织怎样治理和承担社会责任。

证据收集要求：在【1. 2a(1)】—【1. 2c(2)】治理和社会责任检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与有关监督和制衡领导层决策和行为的方法、符合法律法规要求的运营、承担社会责任的机制有关的相关证据。并使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法；

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 1. 2. 5. 3 【1. 2】的总体要求及证据指引

总体要求：说明组织的治理系统和改进领导的方法。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。

证据收集要求：在【1. 2a(1)】—【1. 2c(2)】治理和社会责任检查表中关于方法的证据要点中应考虑与管理责任和财务责任（治理基础）、领导绩效评估（治理改进）、法律和道德行为的确定与执行（治理手段）、社会责任和对关键社区的支持的确定与执行（承担社会责任）等有关的相关证据。

并使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法；

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A.1.2.6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里对社会责任和道德行为的宣贯情况；
- 在工作环境里对运营和政策要求的宣贯情况；
- 方便员工向高层领导反馈的途径；
- 工作环境里对给社会带来隐忧的宣贯情况；
- 工作环境对社会责任和道德行为的测量结果的公布情况；
- 在工作环境里对提高员工参与社会福利和支持关键社区活动的氛围。

b) 高层领导答问

- 对组织治理核心问题的阐释；
- 对评价高层领导绩效结果和促进领导系统有效性的阐释；
- 对承担社会责任的理解和预测未来公众隐忧的描述；
- 对业务交往中的道德行为的理解；
- 对关键社区定位的描述和强化关键社区举措的原因。

c) 其他条目评审关联

- 对组织的环境和关系的了解和整合；
- 在战略制定中的考虑点；
- 在过程设计和管理中的体现情况。

d) 员工座谈

- 员工对组织运营透明性和公开性的感受；
- 员工向高层领导反馈的实效案例；
- 员工对法律和道德行为要求的理解；
- 员工对产品、服务和运营给社会带来的不利影响的认知；
- 员工参与社会福利和支持关键社区活动的情况。

A.2 战略策划

A.2.1 《标准》理解——【2.1】战略制定。

A.2.1.1 总体意图

- 组织战略制定过程的要求及所需考虑的关键因素；
- 组织关键战略目标的设计。

A.2.1.2 详细要求要点

a) 战略制定过程

战略制定过程见图 A.6。

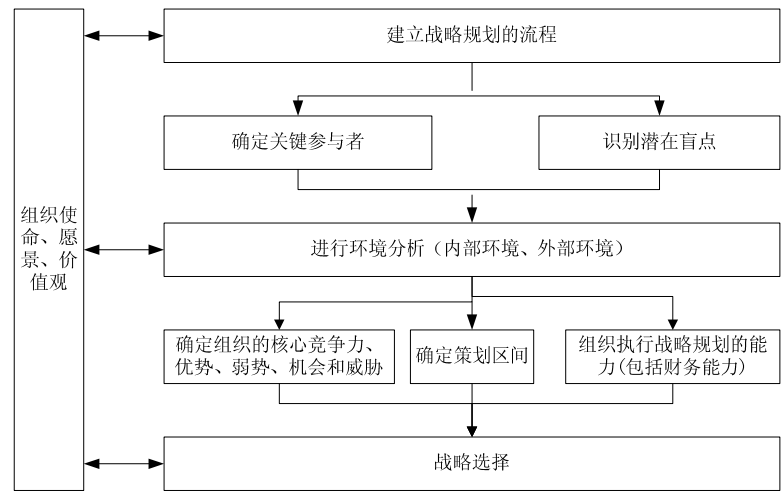


图 A.6 战略制定过程图

b) 战略目标设计

战略目标设计见图 A.7。

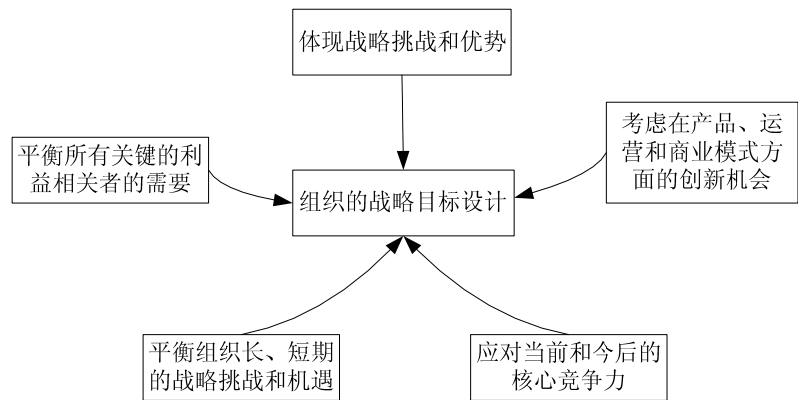


图 A.7 战略目标设计图

A.2.1.3 条目【2.1】解读

a) 一般来说组织的战略策划过程可包括：明确组织的使命及愿景、外部环境分析、内部优劣势分析、竞争和核心竞争力分析、客户需求分析、战略选择、建立长短期战略目标等，但也不尽如此，各组织的战略策划可有所不同，但最终目的是通过有系统的方法来选择、决定和把控组织的未来。

b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：

——【2.1a】战略制定过程

- 【2.1a(1)】由愿景、价值观和使命所表述的组织的方向的实现及组织如何应对战略挑战并强化战略优势都应通过组织的战略加以实现，因此，制定适宜和有效的战略显得尤为重要。一般情况下，组织的战略策划应包括以下内容：战略制定的主要步骤；一般包括确定战略制定的方式、分析组织内外部环境、确定战略目标、选择战略方案、评估和确定战略等。关键参与者；一般说来，公司的高层领导者亲自主持，职能部门管理者、技术专家、关键的基层管理者及其相关的员工参与，有时还要有顾客、咨询机构和供应商的参

与。策划过程中潜在盲点的识别；如通过多层级员工的参与、征询各部门及外部专家的意见等方式来识别潜在盲点（例如：战略实施可能遇到的主要障碍问题，不确定性因素，即战略风险管理）。核心竞争力确定的方法；如通过价值链分析确定组织的核心竞争力。战略挑战和战略优势确定的方法；如通过 SWOT 分析。组织长、短期策划的时间区间的设定方法；如根据组织的策划周期、顾客策划周期、产品变更周期或其他合乎逻辑的策划周期等。

- **【2.1a(2)】**如前所述，战略策划的关键成果，是战略定位和制定战略目标。无论是定位还是目标，均建立在对关键因素的分析之上。因此，《标准》的考察点之一，即是对关键影响因素的收集和分析。关键影响因素相关的数据和信息包括外部信息和内部信息两个方面。一般情况下，组织的外部信息包括：宏观环境信息（如技术、市场、产品、顾客偏好、竞争或法规环境等，可通过 PEST 进行分析）、市场环境信息（如客户需求、细分市场需求等）、产业竞争环境信息（如竞争对手信息），内部环境信息包括核心竞争力、组织执行战略规划的能力等，这些因素对于组织的运营和发展起着重要的作用。这里需要强调的是，《标准》要求的不仅仅是要分析各类环境因素，而是如何将这此因素应用于战略制定之中。

—— **【2.1b】** 战略目标

- **【2.1b(1)】** 战略目标是对组织方向和战略的具体落实，引导着对资源的配置。明确了欲达到的未来状态或绩效水平，可以根据比较性/竞争性数据所做出的预测。关键战略目标的完成时间表是组织用以判断组织的战略发展是否符合既定的发展轨迹的有效方法。
- **【2.1b(2)】** 在设计战略目标时，在内容上应充分体现组织是如何应对其面临的战略挑战和拥有的战略优势的，并考虑在产品、服务、运营及商业模式方面的创新机会；组织的战略目标是如何应对当前和未来的核心竞争力；同时又能平衡长短期的挑战和机遇及所有关键的利益相关者的需要。

A.2.1.4 关键联系

- a) **【2.1】** 战略制定与《标准》的下列条目密切相关：
 - 高层领导 **【1.1】**；
 - 战略实施 **【2.2】**；
 - 顾客的声音 **【3.1】**；
 - 组织绩效的测量、分析和改进 **【4.1】**；
 - 信息、知识和信息技术的管理 **【4.2】**；
 - 员工契合 **【5.2】**；
 - 工作系统 **【6.1】**。
 - 产品和过程结果 **【7.1】**
- b) **【2.1】** 战略制定与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
 - 主要产品及其交付机制 **【P.1a(1)】**；
 - 愿景和使命 **【P.1a(2)】**；
 - 主要设备、技术和设施 **【P.1a(4)】**；
 - 法规环境 **【P.1a(5)】**；
 - 关键细分市场、顾客群和利益相关方及其要求 **【P.1b(2)】**；
 - 关键供应商、协作者、合作伙伴和分销商，关键供应链要求 **【P.1b(3)】**；
 - 组织的竞争地位 **【P.2a(1)】**；

- 竞争变化【P. 2a (2)】;
 - 组织的战略背景【P. 2b】。
- c) 【2.1】战略制定与《标准》的下列核心价值观密切相关:
- 远见卓识的领导;
 - 顾客驱动的卓越;
 - 敏捷性;
 - 关注未来;
 - 基于事实的管理;
 - 系统的观点。

A. 2. 1. 5 证据收集指引

A. 2. 1. 5. 1 【2.1】的详细要求证据指引

a) 【2.1a(1)】战略策划过程关键事项评价要点

战略策划过程关键事项评价要点见表A. 12。

表 A. 12 战略策划过程关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	战略策划过程的方式方法
	证据	战略策划流程、实施结果的证据 ——组织战略策划的流程和建立战略的方法相关的文件或其他证据 ——组织所建立的战略应对战略挑战和强化战略优势的相关说明 ——流程文件所规定的涉及战略管理的组织机构、战略策划的步骤、参加人、识别盲点/确定核心竞争力/外部和内部环境分析和优劣势机会威胁的方法、长短期策划的区间考虑因素及定义、战略选择的方法和结论、制定/评价/调整战略的时机和条件等的相关研讨、会议纪要，管理人员访谈等证据 ——战略规划最终形成的文件。
展开	关键点	各层面战略策划的实施
	证据	——战略策划流程在不同业务单元的执行情况和有关文件 ——战略策划流程的实施是否展开至组织战略、职能战略必要时形成操作战略。 ——战略策划过程要求的人员和部门参与战略策划、选择、评价、调整等的相关记录，以及管理人员访谈记录等。
学习	关键点	战略策划过程的评价、优化改进
	证据	——定期评价战略策划过程的证据; ——战略策划过程优化改进的证据。
整合	关键点	战略策划过程与其他要求的协调融合
	证据	——战略策划过程中确定出的核心竞争力、战略挑战和战略优势与组织简介中的描述相一致的证据; ——在战略策划时充分考虑和利用了 4. 2a 中描述的信息和知识的证据; ——战略策划中考虑与组织愿景、价值观、使命的融合证据; ——在战略策划流程中识别出达成战略的进展情况与 7. 1c 中报告结果相一致的证据

b) 【2.1a(2)】战略考虑因素关键事项评价要点

战略考虑因素关键事项评价要点见表 A. 13。

表 A. 13 战略考虑因素关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	战略信息收集分析的关键方法
	证据	——组织收集和分析其战略优势、弱势、机会和威胁的方法，是否对战略制定提供输入，这些信息是否准确的反映在战略的制定之中，最终形成的战略是否与这些信息形成了闭环。 ——组织对战略制定所需的技术、市场、产品、顾客、竞争、经济和法制环境方面的信息的收集和分析的方法 ——与组织长期可持续性发展（包括与所需核心竞争力）以及对组织的未来绩效和竞争者或类似组织的未来绩效的预测的相关信息的收集和分析的方法 ——组织为评价其战略执行能力收集和分析相关信息的方法
展开	关键点	战略信息收集分析方法的展开
	证据	——战略信息收集和分析方法在组织不同层次上的应用证据 ——战略信息收集和分析方法在不同业务领域的应用证据 ——战略信息收集和分析方法得到持续的一贯应用及在长短期战略制定方面应用的证据
学习	关键点	战略信息收集分析方法的改进
	证据	——组织对战略信息收集和分析方法进行评估和改进的证据。 ——组织对战略信息收集和分析方法进行突破性变革或创新的证据 ——组织内共享改善和创新的证据
整合	关键点	战略信息收集分析方法的整合
	证据	战略制定过程中考虑如下关键因素的证据： ——核心竞争力, 组织的设备、技术和设施，法规要求，竞争环境，战略挑战和优势 (P. 1a)； ——社会、环境等的变化趋势，这些趋势应该和用于预测 1. 2b 中描述的公众对当前和未来的产品、服务和运营的隐忧的变化趋势保持一致； ——法律法规、风险以及公众隐忧方面的目标（1. 2b）应该作为 2. 1a 中分析财务、社会、道德、法规和其他风险的关键考虑因素，同时用于战略制定过程； ——战略策划中的环境扫描考虑了与 1. 2c 中社会责任和社区支持相关的经济、环境、和社会问题的关键因素； ——产品和服务提供及相关的特性（3. 1a）是进行环境扫描和分析的关键考虑因素； ——来自 4. 1a 的测量和相关结果是进行环境扫描和分析的直接输入。

c) 【2. 1b(1)】关键战略目标关键事项评价要点

关键战略目标关键事项评价要点见表 A. 14。

表 A. 14 关键战略目标关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	关键战略目标确定的方法
	证据	——组织确定关键战略目标和方法值的方法及相关文件， ——组织实施了其选择的战略目标的证据， ——目标是否全面系统的反映了组织的战略意图、目标实现情况的证据 既往战略周期内—— ——组织确定关键战略目标时间表的方法
展开	关键点	战略目标的展开
	证据	既往战略周期内—— ——关键战略目标是包含和反映了长、中、短期的战略 ——战略目标对战略之间的逻辑关系及支撑程度 ——从总体战略目标到职能战略目标的逻辑性和系统性 ——战略目标对关键业务、运营、人力资源、社会责任等的覆盖程度
学习	关键点	战略目标确定方法的改进
	证据	既往战略周期内—— ——战略评价中涉及战略目标的反馈 ——组织对其战略目标确定方法的评价和改进 ——组织战略目标确定方法在其内外的分享程度
整合	关键点	战略目标确定方法的整合
	证据	——组织的关键战略目标及其完成时间表可确立对行动的重视并可支持实现组织的愿景和使命。

d) 【2. 1b (2)】战略目标考虑因素关键事项评价要点

战略目标考虑因素关键事项评价要点见表 A. 15。

表 A. 15 战略目标考虑因素关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	战略目标设计的方法
	证据	既往战略周期内—— ——战略目标关联战略挑战和战略优势的方式方法 ——战略目标引领组织创新的方法 ——战略目标应利用和强化核心竞争力并且关注新的核心竞争力的潜在要求的方法 ——战略目标平衡长短期挑战和机遇的方法 ——战略目标平衡关键利益相关者需要的方法 ——增强组织能力以应对市场情况突变的方法
展开	关键点	战略目标设计方法的展开
	证据	既往战略周期内—— ——战略目标设计方法在不同层次上的展开情况 ——战略目标设计方法在不同业务领域的展开情况 ——战略目标设计方法在不同业务单元和过程的展开情况。
学习	关键点	战略目标设计方法的改进
	证据	既往战略周期内—— ——组织对其战略目标设计方法的评价、改进及在组织内外的分享
整合	关键点	战略目标设计方法的整合
	证据	——确定战略目标是否平衡了关键利益相关者的需要（基于 p. 1b 中识别的顾客、利益相关者的需要）； ——在 2. 1b 中识别的战略目标应该和 p. 2b 中的战略优势和挑战有直接的联系； ——2. 1b 应该利用 2. 1a 中确定的长、短时间区间来评估战略目标是否平衡了短期和长期的挑战和优势； ——在监测关键战略目标的平衡性（尤其是目标如何应对产品和服务等的创新机会）时，产品和服务提供及相关的特性应作为关键输入。

A. 2. 1. 5. 2 【2. 1】的基本要求及证据指引

基本要求：战略制定：组织如何制定战略。

证据收集要求：在【2.1a(1)】—【2.1b(2)】战略制定过程检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与战略制定过程和战略目标有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 2. 1. 5. 3 【2. 1】的总体要求及证据指引

总体要求：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。概述组织的关键战略目标以及相关的目标值。

证据收集要求：在【2.1a(1)】—【2.1b(2)】战略制定过程检查表中关于方法的证据要点中应考虑与战略制定过程、应对战略挑战（数据支持、分析、评价）、强化其战略优势

（基于过去的战略的改进）、战略目标、相关的目标值（战略目标的展开）等有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A.2.1.6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里对组织总体战略的响应情况；
- 员工的目前的工作对组织战略实现的影响；
- 在工作环境里对组织战略的宣贯情况；
- 工作环境和设备对战略实现的支援。

b) 高层领导答问

- 对组织总体战略的阐释；
- 对战略制定过程的描述；
- 参与战略制定的程度；
- 组织的核心竞争力、战略挑战和战略优势的阐释；
- 对战略目标设计时考虑因素的描述；
- 对组织成功的关键要素的阐释；
- 对组织面临的威胁及对策的阐述。

c) 其他条目评审关联

- 组织战略对产品和服务的影响；
- 设定的战略目标对达成组织愿景的支撑情况；
- 战略制定与关键过程的关联；
- 人力资源规划与总战略的关联；
- 市场策略对总战略的支撑。

d) 员工座谈

- 员工对组织战略、战略目标体系的理解；
- 员工参与战略制定的程度及其扮演的角色；
- 新的战略对员工带来的有利影响及压力；
- 员工对组织竞争优势的理解；
- 新的战略对员工需求、期望和偏好的满足程度。

A.2.2 《标准》理解——【2.2】战略实施。

A.2.2.1 总体意图

- 组织如何制定针对战略目标而形成的行动计划，如何展开行动计划并监测其绩效

和进展情况；

——战略的目的是使组织能应对长、短期的竞争环境，组织绩效的表现是检测关键战略行动成效的最有效工具，组织不仅仅要做好当前的绩效而且只有不断地将组织未来的绩效与竞争者和标杆的未来绩效相对照，组织才能做到真正意义上的可持续发展。

A. 2. 2. 2 详细要求要点

行动计划的制定、展开及绩效预测见图 A. 8。

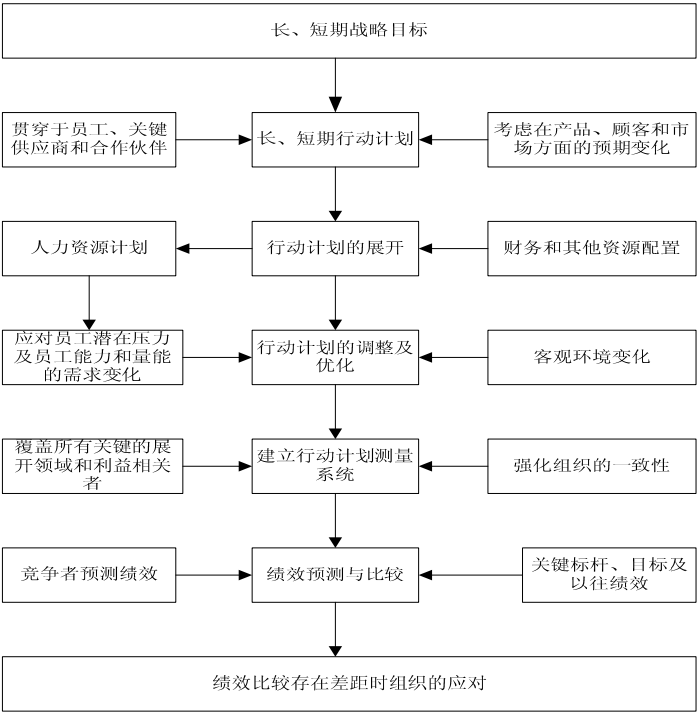


图 A. 8 行动计划的制定、展开及绩效预测图

A. 2. 2. 3 条目【2.2】解读

- a) 【2.2】战略实施主要描述“战略实施”，即如何将战略目标转化为行动计划、如何跟踪和监控行动计划的进展，以及如何预测因应战略目标而定立的组织的未来绩效。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
- 【2.2a】行动计划的制定和展开
- 【2.2a(1)】战略目标是要通过有计划的行动方案来实现的，计划应涵盖财务、顾客、内部运营、学习与成长等各个层面，而且要包括负责人和时间表。一个好的行动计划应该预测在产品、顾客和市场方面组织的关键预期变化并制定相应对策，这些预期变化如经营环境的变化、行业新规等给组织带来的机会和挑战。
 - 【2.2a(2)】行动计划是依靠员工、关键供应商和合作伙伴等一起配合才能完满达成，所以具体行动要有效地贯穿各有关方。此外，为了确保行动计划能够达到预期的绩效结果，组织还要对行动计划以及相应的绩效进行监测。
 - 【2.2a(3)】行动计划是要有足够的资源才能顺利进行，所以资源配置是战略展开的重要内容。一般来讲，资源配置包括人力资源配置、财务资源配置、

基础设施资源配置等。组织应根据行动计划各项目的优先次序和重要程度的不同对资源进行分配。在对资源进行配置的同时要采用一些方法对行动计划带来的财务或其他风险进行分析和管理工作以确保组织的财务生存能力，如建立“风险评估体系”。

- **【2. 2a(4)】**关键的人力资源计划能够保证长、短期战略目标的实现和长、短期行动计划的落实，因此应给予特别的关注。在做人力资源策划时应考虑与总体战略策划的协调一致性，同时要考虑员工能力和量能需求上的潜在变化。
- **【2. 2a(5)】**行动计划落实的质量直接影响着战略目标能否达成，因此应该对行动计划的进展情况进行监测，并设定关键的绩效测量项目或指标，这就构成了组织的行动计划测量系统。测量是基于组织总目标已分解到组织内各职能、各部门、关键的合作伙伴和供应商，必要时包括个人的行动计划的进展都应有相应的分解测量指标，这样有助于强化组织内外上下的一致性。
- **【2. 2a(6)】**客观环境不会一成不变，当经营环境发生变化时，组织应该对客观环境变化影响度进行分析，并按需要对行动计划进行调整和优化。

—— **【2. 2b】**绩效预测

- **【2. 2b】**组织的绩效预测是对于因应战略目标而定立的未来绩效的估计，可以通过组织过去和现在的绩效并使用正确的工具而得来。预测的范围要涵盖组织主要的产品和运营，预测要具体，只有不断地将组织未来的绩效与竞争者和标杆的未来绩效相对照，在存在差距时及时应对之，组织才能做到真正意义上的可持续发展。

A. 2. 2. 4 关键联系

- a) **【2. 2】**战略实施与《标准》的下列条目密切相关：
 - 高层领导 **【1. 1】**；
 - 战略制定 **【2. 1】**；
 - 顾客的声音 **【3. 1】**；
 - 顾客契合 **【3. 2】**；
 - 组织绩效的测量、分析和改进 **【4. 1】**；
 - 信息、知识和信息技术的管理 **【4. 2】**；
 - 员工环境 **【5. 1】**；
 - 员工契合 **【5. 2】**；
 - 工作系统 **【6. 1】**；
 - 工作过程 **【6. 2】**；
 - 产品和过程结果 **【7. 1】**。
- b) **【2. 2】**战略实施与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
 - 主要产品及其交付机制 **【P. 1a (1)】**；
 - 愿景和使命 **【P. 1a (2)】**；
 - 主要设备、技术和设施 **【P. 1a (4)】**；
 - 组织的竞争地位 **【P. 2a (1)】**；
 - 竞争变化 **【P. 2a (2)】**；
 - 战略背景 **【P. 2b】**。
- c) **【2. 2】**战略实施与《标准》的下列核心价值观密切相关：
 - 远见卓识的领导；

- 顾客驱动的卓越；
- 敏捷性；
- 关注未来；
- 基于事实的管理；
- 系统的观点。

A. 2. 2. 5 证据收集指引

A. 2. 2. 5. 1 【2. 2】的详细要求证据指引

a) 【2. 2a(1)】行动计划制定关键事项评价要点

行动计划制定关键事项评价要点见表A. 16。

表 A. 16 行动计划制定关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织的长、短期行动计划
	证据	——组织将战略目标转化成行动计划的方式和方法 ——有关组织的长、短期行动计划的制定方法和相关的文件及纪录 行动计划与组织战略目标的关系 ——在既往计划周期内行动计划达到预期绩效的证明材料 ——与在产品、顾客、市场和供应商和合作伙伴方面，与组织的关键预期变化有关的识别方法及相关记录和文件 ——组织应对关键预期变化的相关记录
展开	关键点	行动计划的展开
	证据	——行动计划展开到财务、顾客、内部运营、学习与成长等各个层面的证据 ——行动计划展开到所有业务单元的资料 ——行动计划被所有适宜员工理解和支持的证据，如定期举办沟通活动等。 ——行动计划展开到整个战略策划周期的相关资料
学习	关键点	对既往行动计划的改进
	证据	根据经营环境的变化： ——组织定期对既往行动计划进行评估和改进的记录 ——改进的行动计划为所有适宜的员工有所了解 and 认同的证据 ——改进的行动计划得到落实的证据
整合	关键点	行动计划与战略和组织运营的协调一致
	证据	——行动计划与组织战略目标保持一致的相关资料 ——4. 2a 中描述的知识传递和可获得系统被设计用于支持行动计划的制定的证据； ——组织产品、服务和运营（在 p. 1a 中描述）变化导致行动计划及流程改变的证据

b) 【2. 2a(2)】行动计划实施关键事项评价要点

行动计划实施关键事项评价要点见表 A. 17。

表 A. 17 行动计划实施关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织行动计划的实施方法
	证据	——组织的行动计划实施的方式、方法和流程的文件记录 ——在既往的计划周期内该方法可获得重复使用的证据 ——行动计划制定时充分考虑贯穿组织、员工、关键供应商及合作伙伴的相关资料 ——组织对行动计划的绩效进行监测的证据 ——组织制定行动计划时的分析记录，如对成本、风险和成功的可能性的分析
展开	关键点	组织行动计划实施方法的展开
	证据	——行动计划实施方法展开到所有职能部门的证据 ——行动计划实施方法展开到组织所有层面的证据 ——行动计划实施方法展开到整个战略策划周期的证据 ——行动计划实施过程中所有要求参与人员参与的证据，如参与计划制定的签到记录、管理人员访谈记录等
学习	关键点	对组织行动计划实施方法的评估、改进和分享
	证据	——组织对以往行动计划实施方法进行评估和改进的证据 ——这些改进的方法在组织不同部门和层级得到应用和分享的记录
整合	关键点	方法与组织运营要求的协调和整合
	证据	——方法与组织日常运行的协调和整合 ——方法与组织所处发展阶段和经营环境的适宜性 ——行动计划的制定考虑顾客和关键利益相关者需要（在 p. 1b 中识别出来）的证据。

c) 【2. 2a(3)】资源配置关键事项评价要点

资源配置关键事项评价要点见表 A. 18。

表 A.18 资源配置关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	行动计划的资源配置
	证据	——针对行动计划的财务预算或财务规划的文件； ——有关组织对资源进行配置的记录文件 ——组织根据行动计划各项目的重要程度的不同进行资源配置的证据 ——组织战略发生改变时，资源配置方式随之做出调整的记录 ——组织评估行动计划带来的财务或其他风险以确保组织的财务生存能力的方法的文件记录，如建立“风险评估体系”对风险进行评估和管理。
展开	关键点	资源配置的范围
	证据	——不同资源分类（如人力资源、财务资源等）得到分配的记录文件 ——在组织的不同层级和部门进行资源配置的记录文件 ——在整个策划周期进行资源配置的证据
学习	关键点	对资源配置的评估、改进和分享
	证据	在组织发展的不同阶段： ——对资源配置方法进行评估、改进的证据 ——这些改进的方法在组织不同部门和层级得到应用和分享的记录
整合	关键点	资源配置与战略策划过程的整合
	证据	——资源配置与战略、战略目标和行动计划相互协调的证据 ——资源配置在不同业务单元间的相互协调的证据

d) 【2.2a(4)】员工规划关键事项评价要点

员工规划关键事项评价要点见表 A.19。

表 A.19 员工规划关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	关键的人力资源计划
	证据	——有关人力资源计划的文件 ——由长、短期行动计划导出人力资源计划的方法和过程记录 ——对员工能力和量能需求上的潜在变化的分析记录 ——对新的计划给员工带来的潜在压力的分析记录
展开	关键点	关键的人力资源计划的展开
	证据	——在组织的不同业务单元、层级和部门进行人力资源规划的证据 ——在组织的整个战略策划周期进行人力资源规划的证据
学习	关键点	关键的人力资源计划的调整
	证据	当客观环境发生改变时： ——对关键的人力资源计划进行评估和调整的记录文件 ——人力资源计划的调整在整个组织内得到落实的记录
整合	关键点	关键的人力资源计划与总体战略策划的匹配
	证据	——关键的人力资源计划与组织的战略目标和行动计划协调一致的证据 ——人力资源计划为新员工的招聘提供支持的证据；

e) 【2.2a(5)】绩效测量关键事项评价要点

绩效测量关键事项评价要点见表 A. 20。

表 A. 20 绩效测量关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	行动计划进展的测量
	证据	——建立组织行动计划进展的关键绩效测量项目或指标的方法 ——有关组织的行动计划测量系统的文件 ——行动计划测量系统基于组织总目标建立的资料
展开	关键点	行动计划进展的测量方法的展开
	证据	——组织行动计划进展的关键绩效测量项目或指标在组织的各职能、部门、区域、关键的利益相关者的展开情况的相关资料 ——行动计划测量系统在整个战略策划周期的应用情况
学习	关键点	行动计划测量系统的评估
	证据	——对行动计划测量系统进行评估的证据 ——行动计划测量系统应用于整个组织的证据
整合	关键点	行动计划测量系统与组织战略目标的一致性
	证据	——整个行动计划测量系统与组织战略目标保持一致的证据 ——4. 1b 中的绩效评审对行动计划的调整提供支持的证据； ——行动计划的更新基于通过 6. 2b 描述的工作流程改进系统获得的变化和结果的证据

f) 【2. 2a (6)】行动计划的调整和优化关键事项评价要点

行动计划的调整和优化关键事项评价要点见表 A. 21。

表 A. 21 行动计划的调整和优化关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	行动计划调整方法
	证据	随着经营环境的变化： ——组织对行动计划做出调整的方法和相关流程文件 ——组织对客观环境的变化因素进行分析的记录
展开	关键点	行动计划调整方法的展开
	证据	当经营环境发生改变时： ——组织在所有层级和部门对行动计划进行调整的证据 ——组织对行动计划进行的调整传达至所有利益相关方的证据
学习	关键点	行动计划调整方法的优化
	证据	——组织对行动计划调整方法的适宜性进行评估和优化的证据 ——行动计划的调整方法优化时在整个组织推行的证据
整合	关键点	行动计划调整方法与组织运营要求的协调和整合
	证据	——行动计划调整方法与组织所处发展阶段和经营环境的适宜性的证据

g) 【2. 2b】绩效预测关键事项评价要点

绩效预测关键事项评价要点见表 A. 22。

表 A. 22 绩效预测关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	绩效预测的方法
	证据	——预测组织未来相对于竞争者、对比组织在 {2. 2a(5)} 这些关键测量项目或指标上的绩效的方法 ——组织对关键的标杆的相关数据信息进行收集和分析的记录 ——组织对以往绩效的相关数据信息进行收集和分析的记录 ——组织对竞争对手的相关数据信息进行收集和分析的记录 ——绩效预测存在差距时的处置记录或其他证据。
展开	关键点	绩效预测的展开范围
	证据	——绩效预测的范围涵盖 2. 2a(5) 及主要产品和运营方面的记录 ——绩效预测涉及到与组织相关的业务单元、层面和部门 ——绩效预测在整个战略周期得到全面展开
学习	关键点	绩效预测的评估和改进
	证据	随着组织运营环境的变化： ——组织对绩效预测方法不断进行评估和改进的记录 ——这种评估和改进被组织的各相关层级和部门分享
整合	关键点	绩效预测与长期目标和组织远景保持一致
	证据	——绩效预测的方法与组织长期目标和组织远景保持一致的证据 ——在 p. 2a 中识别出的竞争者为确定合适的比较者提供依据，从而为绩效预测提供支持的证据； ——2. 2b 中识别出的绩效预测、对照组织及目标有助于推动 1. 1b 中行动的进程的证据 ——在 2. 2b 绩效预测中使用的标杆和对照组织和 4. 1a 中确定的标杆和对照组织相一致的证据

A. 2. 2. 5. 2 【2. 2】的基本要求及证据指引：

基本要求：战略实施：组织如何实施战略。

证据收集要求：在【2.2a(1)】—【2.2b】战略实施过程检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与战略实施过程有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 2. 2. 5. 3 【2. 2】的总体要求及证据指引：

总体要求：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如何展开的，并且概述关键行动计划绩效的检测或指标。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。

证据收集要求：在【2.2a(1)】—【2.2b】战略实施过程检查表中关于方法的证据要点中应考虑与战略目标转化成行动计划、组织的行动计划是如何展开的、关键行动计划绩效的检测或指标、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。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A.2.2.6 现场评审证据整合（2.2）

a) 工作环境

- 行动计划被员工所了解的程度；
- 在工作环境里行动计划的展开和落实情况；
- 在工作环境里行动计划对产品的预期变化的应对；
- 行动计划用于指导和控制组织日常的工作活动的情况；
- 工作环境和设备对行动计划落实的支持；
- 生产率、周期时间和其他过程改进的活动与行动计划的一致性。

a) 高层领导答问

- 对组织行动计划的制定和展开的参与的阐释；
- 对组织执行行动计划能力的估计；
- 对应对行动计划带来的财务或其他风险的阐释；
- 组织利用测量系统对行动计划的实施情况进行监测的描述；
- 进行绩效预测的方法和参照标准的确定阐述。

b) 其他条目评审关联

- 行动计划对产品、顾客和市场方面预期变化的应对情况；
- 行动计划带来的人力资源方面变化的情况；
- 行动计划对工作系统和工作过程需求的影响；
- 行动计划对知识管理的要求。

c) 员工座谈

- 员工对行动计划制定和展开的参与程度；
- 员工对各层级行动计划及测量系统的理解；
- 人力资源计划对员工个人能力带来的潜在变化；
- 涉及员工的关键绩效测量指标；
- 员工对达成行动计划的既定绩效的信心。

A.3 以顾客为关注焦点

A.3.1 《标准》理解——【3.1】顾客的声音。

A.3.1.1 总体意图

- 如何倾听顾客的声音及获得满意和不满意的信息；
- 如何使用顾客信息以赢得市场。

A.3.1.2 详细要求要点

a) 倾听顾客的声音

倾听顾客的声音见图 A.9。

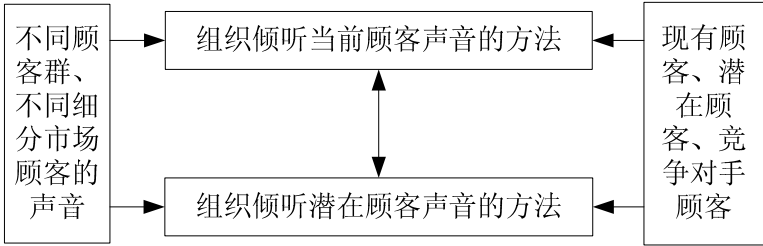


图 A.9 倾听顾客的声音关系图

b) 顾客满意/契合

顾客满意/契合见图 A.10。

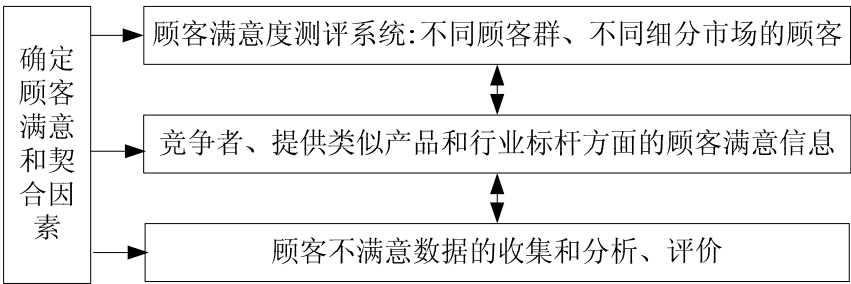


图 A.10 顾客满意/契合关系图

A.3.1.3 条目【3.1】解读

- a) 以顾客为关注焦点类目强调以顾客为导向的经营策略，通过满足和超越顾客的需求和期望以赢得市场。顾客的声音条目关注的核心是收集顾客的意见，以及顾客满意和不满意的信息，并使用这些信息赢得市场。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
- 【3.1a】倾听顾客的声音
- 【3.1a(1)】组织只有通过主动的顾客信息收集系统，才能全面的掌握顾客的要求和期望，而倾听方法会因不同的顾客、顾客群或细分市场而各异；如何利用社会媒体和网络技术来倾听顾客声音；同时随着顾客生命周期的不同阶段而变化；有系统的客户反馈追踪，是包括对产品、顾客支持和交易的质量等范围的数据和调查结果。
 - 【3.1a(2)】老顾客、潜在顾客和竞争者的顾客的声音都很重要，所以对顾客信息的收集是要求全方位的角度来获得对产品、顾客支持和交易方面的反馈。
- 【3.1b】确定顾客满意和契合
- 【3.1b(1)】顾客是否满意，只有顾客反馈才能知道，但只是满意并不能说明顾客的忠诚与投入，所以还要确定契合情况。因此组织应建立确定顾客满意与契合的测评系统，评价顾客满意/契合的方法可因顾客群和细分市场而各有不同；获取满意/契合的信息，是用来找出可以超越顾客期望和确保顾客契合的途径，而这些可用的信息可用于对整个组织及合作伙伴的改进。
 - 【3.1b(2)】顾客满意是个感知的信息，只有通过与其竞争对手的对照信息才有意义，所以组织应注重获取和使用与竞争者相对照的顾客满意信息；最理想是同时并使用与其他提供类似产品、行业标杆相对照的顾客满意信息。

- **【3.1b(3)】**只有顾客满意的信息是不足够反映组织服务顾客的水平，顾客不满意才是顾客流失的根因，所以组织应建立系统的方法以确定顾客不满意；并能确保可用的信息，用于将来满足顾客要求和超越顾客期望和用于整个组织及合作伙伴的改进。

A.3.1.4 关键联系

- a) **【3.1】**顾客的声音与《标准》的下列条目密切相关：
- 高层领导 **【1.1】**；
 - 战略制定 **【2.1】**；
 - 顾客契合 **【3.2】**；
 - 测量、分析和改进 **【4.1】**；
 - 工作系统 **【6.1】**；
 - 工作过程 **【6.2】**；
 - 产品和过程结果 **【7.1】**；
 - 以顾客为关注焦点的结果 **【7.2】**。
- b) **【3.1】**顾客的声音与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 竞争环境 **【P.2a】**；
 - 战略背景 **【P.2b】**；
 - 绩效改进系统 **【P.2c】**。
- c) **【3.1】**顾客的声音与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 顾客驱动的卓越；
 - 灵活性和快速反应；
 - 系统的观点。

A.3.1.5 证据收集指引

A.3.1.5.1 **【3.1】**的详细要求证据指引

- a) **【3.1a(1)】**组织如何倾听顾客的声音关键事项评价要点

组织如何倾听顾客的声音关键事项评价要点见表A.23

表 A.23 组织如何倾听顾客的声音关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织倾听顾客声音的方法
	证据	组织倾听顾客声音的方法： ——收集顾客意见和反馈的方法和有关记录 ——收集顾客对产品质量反馈的方法和有关记录 ——收集顾客对支持机制质量反馈的方法和有关记录 ——收集顾客对交易质量反馈的方法和有关记录
展开	关键点	组织倾听顾客声音的实施的范围
	证据	组织倾听顾客声音的范围的实施： ——顾客意见和反馈的收集是否覆盖各业务单元和地域的材料 ——倾听方法针对不同的顾客、顾客群或细分市场而各有不同，查看相关收集的信息记录； ——倾听方法根据顾客生命周期的不同阶段而变化，查看相关收集的信息记录

表 A. 23 (续)

学习	关键点	组织倾听顾客声音的方法、实施的评价、改进
	证据	——对收集顾客意见和反馈的方法的评审以及改进材料 ——向竞争对手或标杆企业学习和有关改进的材料 ——使用新科技和创新方法来改进倾听顾客声音的有关材料
整合	关键点	组织识别顾客和细分市场的需求及期望与其他条目的相互协调程度
	证据	——收集顾客意见和反馈的方法与组织的战略是一致的 ——收集的信息的使用和储存是和测量/分析/知识管理系统是相互协调的 ——对产品、顾客支持和交易的质量的反馈收集是对应工作系统和工作过程设计的要求的

b) 【3. 1a(2)】倾听不同类型顾客的声音关键事项评价要点

倾听不同类型顾客的声音关键事项评价要点见表A. 24。

表 A. 24 倾听不同类型顾客的声音关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立倾听老顾客、潜在顾客和竞争者的顾客声音的机制
	证据	根据组织不同类型顾客： ——倾听老顾客声音的机制的有关文件和记录 ——倾听潜在顾客声音的机制的有关文件和记录 ——倾听竞争对手顾客声音的机制的有关文件和记录
展开	关键点	倾听的范围老顾客、潜在顾客和竞争者的顾客声音的实施过程、记录和结果数据。
	证据	根据组织的顾客类型： ——倾听老顾客声音的机制应用在不同业务单元和地域的材料 ——倾听潜在顾客声音的机制应用在不同业务单元和地域的材料 ——倾听竞争对手顾客声音的机制应用在不同业务单元和地域的材料
学习	关键点	对以往倾听老顾客、潜在顾客和竞争者的顾客声音的实施方法、过程的改进
	证据	根据组织不同顾客的要求： ——对以往倾听老顾客、潜在顾客和竞争者的顾客声音的检讨和有关改进举措的文件 ——向竞争对手或标杆企业学习和有关改进的材料 ——使用新科技和创新方法来改进倾听顾客声音的有关材料
整合	关键点	与其他条目的相互协调程度
	证据	和其他条目的协调： ——倾听对象和战略发展方向是互相协调的 ——收集的信息的使用和储存是和测量/分析/知识管理系统是相互协调的 ——倾听内容是对应工作系统和工作过程设计的要求的

c) 【3. 1b(1)】确定顾客满意和契合关键事项评价要点

确定顾客满意和契合关键事项评价要点见表A. 25。

表 A. 25 确定顾客满意和契合关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确定顾客满意和契合的方法
	证据	根据组织顾客的要求： ——顾客满意和契合因素的分析确定的方法有关材料和记录 ——收集和评估顾客满意和契合状况而制定的方法和有关记录 ——因应顾客满意和契合评估而制定改善的行动方案和有关资料 ——落实提升顾客满意和契合的文件和记录
展开	关键点	确定顾客满意和契合的范围
	证据	根据组织顾客的要求： ——确定顾客满意和契合的方法应用到不同的顾客群和细分市场的相关资料 ——收集和评估顾客满意和契合状况而制定的方法应用在不同业务单元和地域的材料 ——管理层和员工对顾客满意和契合状况的了解情况 ——顾客满意和契合信息向有关合作伙伴分享的资料
学习	关键点	对确定顾客满意和契合的方法、过程的评审和改进
	证据	根据组织顾客的要求： ——对顾客满意和契合因素的分析确定方法的评审以及改进材料 ——对收集和评估顾客满意和契合状况方法的评审以及改进材料 ——收集和评估顾客满意和契合方法参考行业或其他典范企业的举措的材料
整合	关键点	和其他条目和发展的协调
	证据	和其他条目的协调： ——目标顾客群的满意和契合评估和战略发展方向是互相协调的 ——顾客满意和契合的数据是测量/分析系统的重要信息，也应该是关键绩效之一 ——顾客满意和契合改进是和工作系统和过程管理的改进是相互协调的

d) 【3. 1b (2)】获取竞争者和标杆的顾客满意信息关键事项评价要点

获取竞争者和标杆的顾客满意信息关键事项评价要点见表A. 26。

表 A. 26 获取竞争者和标杆的顾客满意信息关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	获取竞争者和标杆的顾客满意信息的方法
	证据	根据组织竞争者和标杆： ——获取和使用与竞争者相对照的顾客满意信息的方法的相关规定 ——获取和使用行业标杆相对照的顾客满意的方法的相关规定 ——获取和使用其它提供类似产品相对照的顾客满意的方法的相关规定
展开	关键点	获取竞争者和标杆相对照的顾客满意信息的范围
	证据	根据组织竞争者和标杆： ——获取和使用与竞争者、行业标杆、其它提供类似产品相对照的顾客满意信息应用在不同业务单元和地域的资料
学习	关键点	对获取竞争者和标杆的顾客满意信息的评审
	证据	根据组织竞争者和标杆： ——有对获取和使用与竞争者、行业标杆、其它提供类似产品相对照的顾客满意信息的评审、讨论和改进的相关文件和记录

表 A. 26 (续)

整合	关键点	和其他条目的协调
	证据	和其他条目的协调： ——竞争者是对应战略方向而定立的

e) 【3. 1b(3)】确定顾客不满意关键事项评价要点

确定顾客不满意关键事项评价要点见表A. 27。

表 A. 27 确定顾客不满意关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确定顾客不满意度的方法
	证据	根据组织的顾客： ——收集顾客不满意信息的方法和有关记录 ——评估和分析顾客不满意信息的方法和有关记录 ——因应顾客不满意而制定改善的行动方案和有关资料
展开	关键点	确定顾客不满意度的范围
	证据	根据组织的顾客： ——组织通过评估系统能获取顾客不满可用的信息，并且将这些信息可用于满足顾客要求和超越顾客期望； ——收集和评估顾客不满意状况而制定的方法应用在不同业务单元和地域的材料 ——管理层和员工对顾客不满意状况的了解情况 ——顾客不满意信息向有关合作伙伴分享的资料
学习	关键点	确定对顾客不满意度的评估和改进
	证据	根据组织的顾客： ——组织对通过评估系统获取顾客不满可用的信息，并且将这些信息可用于满足顾客要求和超越顾客期望的方法、过程进行评估、改进； ——对确定顾客不满意度方法的评价和改进的相关资料 ——顾客不满意案例的内部分享情况 ——改善顾客不满意案例的内部分享情况
整合	关键点	和其他条目的协调
	证据	和其他条目的协调： ——顾客不满意和顾客契合和满意度是相互协调的情况 ——顾客不满意的数据是测量/分析系统的重要信息之一 ——因顾客不满意而引起的改进是和工作系统和过程管理的改进是相互协调的情况

A. 3. 1. 5. 2 【3. 1】的基本要求及证据指引：

基本要求：顾客的声音：组织如何从顾客处获取信息？

证据收集要求：在【3.1a(1)】—【3.1b(3)】检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与倾听顾客的声音、确定顾客满意和契合有关的相关证据。并使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法；

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别

的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 3. 1. 5. 3 【3. 1】的总体要求及证据指引:

总体要求: 说明组织如何倾听顾客的声音并获得满意和不满意的信息。

证据收集要求: 在【3.1a(1)】—【3.1b(3)】检查表中关于方法的证据要点中应考虑与组织如何倾听顾客的声音、确定顾客满意和契合、获取竞争者和标杆的顾客满意信息等有关的相关证据。

并使证据集合的结果能达到: 针对条目的总体要求, 有系统、有效的方法;

对展开来说使证据集合的结果能达到: 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。

对学习来说使证据集合的结果能达到: 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。

对整合来说使证据集合的结果能达到: 方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 3. 1. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里对顾客需求的了解情况;
- 在工作环境里展示关键顾客满意度调查的结果;
- 在工作环境里展示关键顾客不满意的事件;
- 在工作环境里展示员工有效处理顾客投诉的案例;
- 在工作环境里展示员工提议改善顾客满意/契合的案例;
- 在工作环境里展示管理层奖励员工以顾客为关注焦点的事例。

b) 有关领导答问

- 对组织倾听顾客声音的了解;
- 对潜在顾客和竞争者顾客的了解;
- 对顾客投诉和有关改进的了解;
- 对组织顾客满意/契合和不满意信息的了解;
- 对竞争者顾客满意/契合和不满意信息的了解;
- 对组织利用顾客信息改进主要产品和服务的了解。

c) 其他条目评审关联

- 和组织愿景、价值观和使命的了解和整合;
- 持续改进和创新的情况;
- 对竞争和保持敏捷性的反应情况。

d) 员工座谈

- 员工对组织顾客满意的了解;
- 员工对组织顾客不满意的了解;
- 员工对处理顾客不满的参与;
- 员工对持续改进产品和服务以超越顾客需求和期望的参与的情况;
- 员工对组织产品和服务的评价和改善情况。

A. 3. 2 标准理解——【3. 2】顾客契合。

A. 3. 2. 1 总体意图

- 确定产品供应和顾客支持机制；
- 建立顾客关系和以顾客为关注焦点的文化。

A. 3. 2. 2 详细要求要点

a) 产品供应及顾客支持

产品供应及顾客支持见图A. 11。

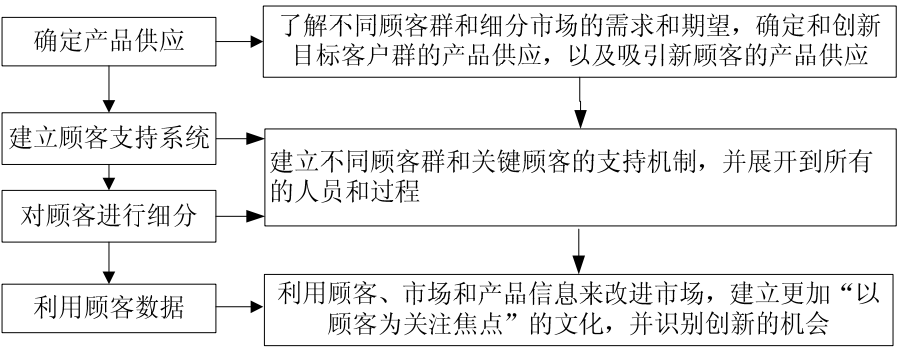


图 A. 11 产品供应及顾客支持图

b) 建立顾客关系

建立顾客关系见图 A. 12。

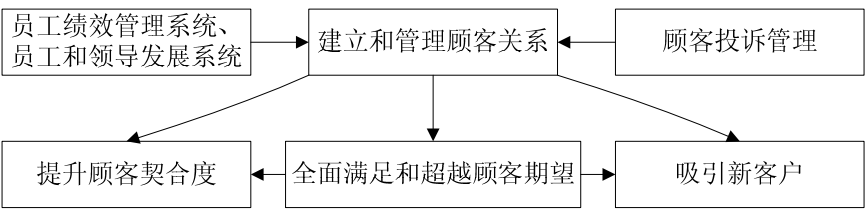


图 A. 12 建立顾客关系图

A. 3. 2. 3 条目【3. 2】解读

- a) 以顾客为关注焦点类目强调以顾客为导向的经营策略，通过满足和超越顾客的需求和期望而以赢得市场。顾客契合条目关注的核心是如何向顾客提供满足其需求并超越其期望的产品并提供便于顾客使用产品的支持服务进而建立良好的顾客关系，最终实现与顾客的契合。《标准》中尤其突出了建立顾客良好关系的重要性。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
- 3. 2a - 产品供应及顾客支持
 - 【3. 2a(1)】不同的客户群和细分市场，对组织的产品和服务的要求和期望是各有不同的，所以要对各细分顾客的需求和期望进行系统的识别，使组织能适当地确认和创新产品提供来满足目标客户群和市场。同时也需要识别和创新产品提供来吸引新顾客和增强现有客户的关系。
 - 【3. 2a(2)】组织要获得和保持顾客，便要建立和不断强化支持顾客使用产品和获取信息的支持机制，并且是针对不同的顾客而各异的，其中对关键顾

客的支持要求尤其重要。因为机制的成效是依靠系统的过程和称职的员工，所以要把支持要求清晰的展开到所有的相关人员和过程之中。

- **【3. 2a(3)】** 顾客定位是决定组织是否能持续发展的关键因素，因此组织必须有系统的来分析顾客、市场和产品供应信息来识别当前的和预见未来的顾客群和细分市场，并考虑竞争者的顾客及这个领域的其他潜在顾客和市场，以确定当前及将来的产品应赢得的顾客、顾客群和细分市场。
- **【3. 2a(4)】** 明白顾客需求和购买决定关系的下一步，是利用这些信息来改进市场，建立更加“以顾客为关注焦点”的文化，并识别创新的机会。

——3. 2b - 建立顾客关系

- **【3. 2b(1)】** 要吸引新顾客和保留忠诚的顾客，就要和顾客建立紧密的关系，尤其是使顾客对组织的产品/服务供应的依赖。要顾客养成这种感觉，是要在组织与顾客建立联系的所有阶段、以及对顾客的所有关键要求都能满足并超越其期望，同时要把这种关系的管理和顾客契合度的提升整合在一起。
- **【3. 2b(2)】** 任何组织都会有顾客投诉，而且处理不当有可能对组织带来严重后果，所以组织必须建立处理顾客投诉系统，使顾客投诉管理过程能确保投诉得到有效、迅捷的解决；并恢复顾客信心和满意/契合度；投诉管理系统还包括防止投诉再次发生，因此要搜集和分析投诉信息以供整个组织及合作伙伴改进之用。

A. 3. 2. 4 关键联系

- a) **【3. 2】** 顾客契合与《标准》的下列条目密切相关：

——高层领导 **【1. 1】**；
 ——战略制定 **【2. 1】**；
 ——顾客的声音 **【3. 1】**；
 ——员工环境 **【5. 1】**；
 ——工作系统 **【6. 1】**；
 ——工作过程 **【6. 2】**；
 ——产品和过程结果 **【7. 1】**；
 ——以顾客为关注焦点的结果 **【7. 2】**；
 ——财务和市场结果 **【7. 5】**。

- b) **【3. 2】** 顾客契合与《标准》的下列关键经营要素密切相关：

——组织的环境 **【P. 1a】**；
 ——组织的关系 **【P. 1b】**；
 ——竞争环境 **【P. 2a】**；
 ——战略背景 **【P. 2b】**；
 ——绩效改进系统 **【P. 2c】**。

- c) **【3. 2】** 顾客契合与《标准》的下列核心价值观密切相关：

——顾客驱动的卓越；
 ——社会责任；
 ——灵活性和快速反应；
 ——系统的观点。

A. 3. 2. 5 证据收集指引

A. 3. 2. 5. 1 **【3. 2】** 的详细要求证据指引

a) 【3. 2a(1)】识别产品供应关键事项评价要点

识别产品供应关键事项评价要点见表 A. 28。

表 A. 28 识别产品供应关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确定产品供应的方法
	证据	根据组织发展的阶段： ——确定和创新产品供应的方法和相关记录 ——收集和分析顾客和市场信息的方法和相关记录 ——识别顾客和细分市场的需求及期望的方法和有关记录 ——提供吸引新顾客的产品的相关材料 ——拓展老顾客关系的产品的相关材料
展开	关键点	确定产品供应的方法的展开
	证据	根据组织的业务： ——确定和创新产品供应所用的方法应用在不同业务单元和地域的材料 ——在不同业务单元和地域收集和分析顾客和市场信息的记录 ——识别顾客和细分市场的需求及期望的方法应用在不同业务单元和地域的材料
学习	关键点	确定产品供应的方法的改进
	证据	既往方向的确立和展开机制的改进和分享信息： ——对确定和创新产品供应所用的方法的评估和改进记录 ——评估产品供应成效和改进产品供应的材料 ——对以往识别顾客和细分市场的需求及期望的方法的评审和改进材料 ——分析并学习行业或竞争对手产品供应的材料 ——参考标杆企业产品供应的材料
整合	关键点	确定产品供应的方法与其他条目的相互协调程度
	证据	和其他条目及在组织内部不同职能部门的协调： ——产品供应是和工作系统设计以及所关的关键工作过程是一致的材料 ——客户要求和期望是考虑了顾客满意度/契合度的反馈的材料 ——新客户和战略制定的方向是一致的材料 ——确定产品供应已考虑社会责任需求的材料

b) 【3. 2a(2)】顾客支持机制关键事项评价要点

顾客支持机制关键事项评价要点见表A. 29。

表 A. 29 顾客支持机制关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立顾客支持机制
	证据	根据市场的要求： ——收集和确定顾客关键支持要求的有关文件。 ——制定顾客支持机制的有关文件和运行记录 ——组织与顾客沟通的方法和有关记录
展开	关键点	支持机制展开的广度和深度
	证据	根据市场的要求： ——不同业务单元的顾客支持机制的有关文件和运行记录 ——不同客户群的顾客支持机制的有关文件和运行记录 ——关键客户的顾客支持机制的有关文件和运行记录
学习	关键点	对顾客支持机制的改进
	证据	根据市场的要求： ——对顾客支持机制的方法和有关文件的检讨和改进举措的文件 ——分析并学习行业或竞争对手提供的顾客支持机制的材料 ——参考标杆企业的顾客支持机制的材料 ——更新有关机制的记录。
整合	关键点	和组织的战略和发展相协调
	证据	和其他条目及在组织内部不同职能部门的协调： ——顾客支持机制要求在工作过程设计与管理中已充分考虑并落实的材料 ——顾客支持机制要求已包含在员工岗位描述和绩效管理系统内的材料 ——顾客支持机制与战略方向是一致的材料

c) 【3. 2a(3)】顾客细分关键事项评价要点

顾客细分关键事项评价要点见表A. 30。

表 A. 30 顾客细分关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	分析顾客信息，识别当前的和预见未来的顾客群和细分市场
	证据	根据组织的顾客、市场和产品供应信息： ——对顾客、市场和产品供应信息分析方法和总结材料 ——对当前和未来顾客群/细分市场识别方法和总结材料 ——对竞争者的顾客及这个领域的其他潜在顾客和市场信息的分析方法和总结材料 ——对当前和未来产品识别方法和总结材料
展开	关键点	分析顾客信息的展开
	证据	根据组织的顾客、市场和产品供应信息： ——对顾客、市场和产品供应信息的分析是包括各业务单元和地域的资料 ——对当前和未来顾客群/细分市场识别是包括各业务单元和地域的资料 ——对竞争者的顾客及这个领域的其他潜在顾客和市场信息的分析是包括各业务单元和地域的资料 ——对当前和未来产品识别是包括各业务单元和地域的资料

表A. 30（续）

学习	关键点	对分析顾客信息的评估和改进
	证据	根据利用顾客、市场和产品供应信息： ——对顾客、市场和产品供应信息分析方法的评审以及改进材料 ——对当前和未来顾客群/细分市场识别方法的评审以及改进材料 ——对竞争者的顾客及这个领域的其他潜在顾客和市场信息的分析方法的评审以及改进材料 ——对当前和未来产品识别方法的评审以及改进材料
整合	关键点	和其他条目的协调
	证据	和其他条目的协调： ——顾客、市场和产品供应信息的分析和总结是战略制定的重要考虑信息 ——对当前和未来产品识别是工作系统和过程系统设计的主要考虑信息

d) 【3. 2a(4)】顾客数据使用关键事项评价要点

顾客数据使用关键事项评价要点见表 A. 31。

表 A. 31 顾客数据使用关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	利用顾客数据实施改进的方法
	证据	根据组织顾客、市场和产品供应信息： ——根据顾客关键要求和购买决定因素来改进市场的方法和有关资料 ——根据顾客关键要求和购买决定因素来增强“以顾客为关注焦点”的文化的的方法和有关资料 ——根据顾客关键要求和购买决定因素来识别创新的机会的方法和有关资料
展开	关键点	利用顾客数据实施改进的展开
	证据	根据组织顾客、市场和产品供应信息： ——改进市场的方法应用在各业务单元和地域的资料 ——增强“以顾客为关注焦点”的文化应用在各业务单元和地域的资料， ——识别创新的机会的方法应用在各业务单元和地域的资料
学习	关键点	对利用顾客数据实施改进的评估
	证据	根据组织顾客、市场和产品供应信息： ——对改进市场的方法的评审以及改进材料 ——对增强“以顾客为关注焦点”的文化的的方法的评审以及改进材料 ——对识别创新的机会的方法的评审以及改进材料
整合	关键点	和其他条目的协调
	证据	和其他条目的协调： ——改进市场的目标与战略方向关键绩效目标是一致的情况 ——增强“以顾客为关注焦点”的文化与改进顾客契合是相互配合的 ——识别创新的机会与组织其他鼓励创新机制是相互协调的

e) 【3. 2b(1)】建立顾客的关系/关系管理关键事项评价要点

建立顾客的关系/关系管理关键事项评价要点见表 A. 32。

表 A. 32 建立顾客的关系/关系管理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立和管理与顾客的关系
	证据	根据顾客的期望： ——建立顾客关系的举措以及有关管理的文件和记录 ——分析和确定顾客生命周期的各阶段的要求和偏好的材料 ——满足顾客要求并超越其期望的举措的有关材料 ——提升顾客契合度的有关材料 ——获得新顾客的有关材料
展开	关键点	建立和管理与顾客关系的范围
	证据	根据顾客的期望： ——顾客关系的举措落实到不同业务单元的材料 ——顾客关系的举措应用在不同客户群的情况和有关材料
学习	关键点	建立和管理与顾客关系的跟进、评估
	证据	根据顾客的期望： ——对各顾客关系的举措的评估和改进的记录 ——对分析和确定顾客生命周期各阶段要求的方法的评估和改进的记录 ——分析并学习行业或竞争对手顾客关系机制的材料 ——参考标杆企业的顾客关系机制的材料
整合	关键点	和其他条目的协调
	证据	和其他条目及在组织内部不同职能部门的协调： ——顾客关系的举措是应对组织关系的目标顾客群的特征的材料 ——顾客关系的举措与顾客体验/契合度的具体要求相互协调的材料 ——顾客关系的举措是应对战略方向的新目标顾客

f) 【3. 2b (2)】建立顾客的关系/投诉管理关键事项评价要点

建立顾客的关系/投诉管理关键事项评价要点见表 A. 33。

表 A. 33 建立顾客的关系/投诉管理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织如何处理顾客投诉
	证据	根据顾客与市场的要求： ——处理来自不同渠道顾客投诉的机制和有关文件与记录 ——顾客投诉的分级分类得到有效、迅捷的解决的有关文件与记录 ——分析顾客投诉根因的材料 ——落实改善顾客投诉根因的文件和记录
展开	关键点	处理顾客投诉的广度和深度
	证据	根据顾客与市场的要求： ——处理顾客投诉的机制应用在不同业务单元和地域的材料 ——顾客投诉的信息及时传达到高层领导的材料 ——管理层和员工对执行顾客投诉机制的了解情况 ——管理层和员工对解决客投诉根因的了解情况 ——顾客投诉的信息及时传达到有关合作伙伴的资料

表A. 33(续)

学习	关键点	对组织处理顾客投诉的方法、过程的评审和改进
	证据	根据顾客与市场的要求 ——对处理顾客投诉的方法、流程进行评审、检讨和改进相关的记录和文件 ——处理顾客投诉案例的内部分享情况 ——改善顾客投诉根因的内部分享情况 ——处理顾客投诉方法参考行业或其他典范企业的举措的材料
整合	关键点	和其他条目的协调
	证据	和其他条目的协调： ——顾客投诉处理的有效性，和顾客契合和满意度是相互协调的情况 ——顾客投诉是测量/分析系统的重要信息之一 ——顾客投诉和根因改进是和工作系统和过程管理的改进是相互协调的情况 ——处理顾客投诉机制与员工绩效考核和学习/培训机制是要相互配合的

A. 3. 2. 5. 2 【3. 2】的基本要求及证据指引：

基本要求：顾客契合：如何与顾客契合以满足其需求并建立良好关系？

证据收集要求：在【3.2a(1)】—【3.2b(2)】顾客契合检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与识别产品供应、顾客支持机制、建立顾客的关系、顾客投诉管理等有关的相关证据。并使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法；

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 3. 2. 5. 3 【3. 2】的总体要求及证据指引：

总体要求：说明组织如何确定产品供应和沟通机制以支持顾客

证据收集要求：在【3.2a(1)】—【3.2b(2)】顾客契合检查表中关于方法的证据要点中应考虑与与识别产品供应、顾客支持机制、顾客细分、利用顾客/市场和产品供应信息、建立顾客的关系、顾客投诉管理等有关的相关证据。

并使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法；

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 3. 2. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里对顾客需求的了解情况；
- 在工作环境里对组织主要产品的特征介绍；
- 顾客支持机制量化目标的“目视管理”，如公开展示达标率；
- 在工作环境里对以顾客为关注焦点的文化的宣贯情况；

- 在工作环境里展示员工受顾客表扬的案例；
- 在工作环境里展示员工提议超越顾客期望的点子；
- 在工作环境里展示管理层奖励员工以顾客为关注焦点的事例。

b) 有关领导答问

- 对组织顾客和市场的战略的了解；
- 对组织顾客和市场的期望的了解；
- 组织的主要产品和服务的了解；
- 对以顾客为关注焦点的文化的阐释；
- 对如何有效把以顾客为关注焦点的文化与员工绩效管理系统整合的理解；
- 对顾客支持机制的阐释，以及和竞争对手差异的了解；
- 对顾客关系机制的阐释，以及和竞争对手差异的了解；
- 对吸新顾客的意见和具体举措；
- 对超越顾客期望的理解。

c) 其他条目评审关联

- 和组织愿景、价值观和使命的了解和整合；
- 持续改进和创新的情况；
- 对竞争和保持敏捷性的反应情况；
- 对过程管理的输入和要求；
- 对以员工为本的输入和要求。

d) 员工座谈

- 员工对组织目标客户群的了解；
- 员工对目标客户群的需求的了解；
- 员工对提供满足和超越顾客期望的改善参与；
- 员工以顾客为关注焦点的文化的认同；
- 员工对竞争对手的评价；
- 员工对高层领导的认可和激励评价；
- 员工对顾客支持机制的了解。

A. 4 测量、分析和知识管理

A. 4. 1 标准理解——【4. 1】组织绩效的测量、分析和改进。

A. 4. 1. 1 总体意图

- 对组织及组织内所有层次、所有部门的绩效进行测量、分析、校准、评审和改进，以达到持续提高组织绩效的目的。
- 通过对组织绩效的定期评审，以确保组织战略目标的达成，并为组织的运营和战略决策及创新提供支持。

A. 4. 1. 2 详细要求要点

a) 绩效测量

绩效测量见图 A. 13。

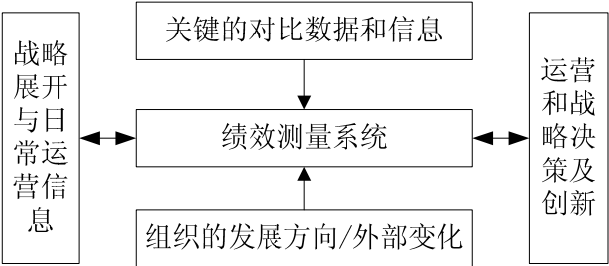


图 A. 13 绩效测量图

b) 绩效分析、评审

绩效分析、评审见图 A. 14。

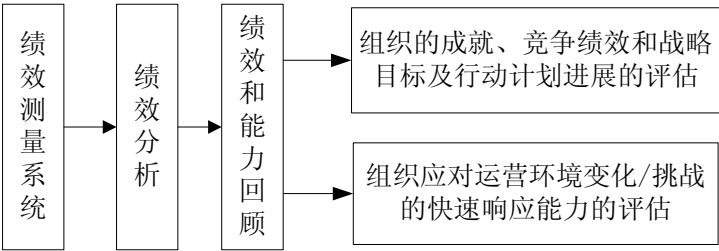


图 A. 14 绩效分析、评审图

c) 绩效改进

绩效改进见图 A. 15。

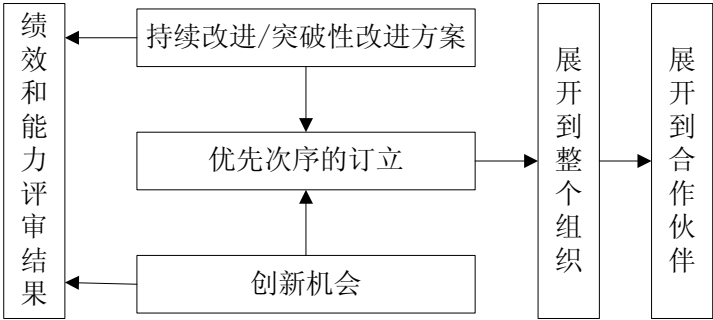


图 A. 15 绩效改进图

A. 4. 1. 3 条目【4. 1】解读

- a) 主要指导组织如何选择、收集、利用数据和信息来进行绩效测量、分析与评审以支持组织达成战略目标、行动计划和绩效改进。测量、分析与评审的目的在于引导组织的领导和管理层作出有效的决策以实现关键的经营结果和战略目标，预测组织运营环境的变化，做出快速响应。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
 - 【4. 1a】 绩效测量
 - 【4. 1a(1)】组织必须以基于事实为基础的管理理念，才能有效的支持运营和战略的决策。所以要有系统的来选择、收集、校准和整合运营、整体绩效和战略目标的数据和信息，使组织对运营和战略计划有及时和准确的判断。

- **【4.1a(2)】**知己知彼才能应对竞争环境，组织应选择竞争性数据和标杆分析数据，了解组织与竞争者和最佳实践相比处在什么位置，有哪些差距，以支持组织的运营和战略决策及创新，确定优先改进事项，推动改进和创新。
- **【4.1a(3)】**满足顾客的需求是组织存在的根本目的，因此，组织应该善于利用顾客的声音（包括需求和不满意因素）推动组织的运营和战略决策及创新。
- **【4.1a(4)】**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，当组织内外环境发生变化时能够作出快速响应。
- **【4.1b】** 绩效分析、评审
 - 数据和信息的测量是用来评审组织的绩效和能力，评审应通过科学的方法和管理机制来达成有效的结论，评审的重点是包括组织的成就、竞争绩效和战略目标/成功的进展，以及应对不断变化的运营环境作出快速响应的能力如何。
- **【4.1c】** 绩效改进
 - 组织应运用绩效测量、分析和评审的数据和信息识别组织持续改进和突破性改进的优先事项和创新机会，并将这些改进落实到整个组织及其各个层次，并要求合作伙伴协调一致开展改进和创新。

A.4.1.4 关键联系

- a) **【4.1】**组织绩效的测量、分析和改进与《标准》的下列条目密切相关：
- 战略制定 **【2.1】**；
 - 战略展开 **【2.2】**；
 - 顾客的声音 **【3.1】**；
 - 顾客契合 **【3.2】**；
 - 信息、知识和信息技术的管理 **【4.2】**；
 - 员工环境 **【5.1】**；
 - 员工契合度 **【5.2】**；
 - 工作系统 **【6.1】**；
 - 工作过程 **【6.2】**；
 - 产品和过程结果 **【7.1】**；
 - 以顾客为关注焦点的结果 **【7.2】**；
 - 以员工为本的结果 **【7.3】**；
 - 领导和治理的结果 **【7.4】**；
 - 财务和市场的结果 **【7.5】**。
- b) **【4.1】**组织绩效的测量、分析和改进与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 组织的环境 **【P.1a】**；
 - 组织的关系 **【P.1b】**；
 - 竞争环境 **【P.2a】**；
 - 战略背景 **【P.2b】**；
 - 绩效改进系统 **【P.2c】**。
- c) **【4.1】**组织绩效的测量、分析和改进与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 组织的和个人的学习；
 - 促进创新的管理；
 - 基于事实的管理；

- 注重结果和创造价值；
- 系统的视野。

A. 4. 1. 5 证据收集指引

A. 4. 1. 5. 1 【4. 1】的详细要求证据指引

a) 【4. 1a(1)】绩效测量项目关键事项评价要点

绩效测量项目关键事项评价要点见表 A. 34。

表 A. 34 绩效测量项目关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	明确关键的组织绩效指标
	证据	——组织选择运营和整体绩效数据和信息的方法和有关记录 ——组织收集运营和整体绩效数据和信息的方法和有关记录 ——组织校准运营和整体绩效数据和信息的方法和有关记录 ——组织整合运营和整体绩效数据和信息的方法和有关记录 ——组织关键绩效的指标和有关记录 ——利用这些数据和信息支持组织的决策及创新的实例
展开	关键点	监测关键的组织绩效指标
	证据	——运营和整体绩效数据和信息的收集是包括各业务单元的资料 ——领导层和各业务单元管理层参与数据和信息的选择、收集、校准、整合的材料 ——各业务单元对数据和信息的选择、收集、校准、整合的机制和有关资料 ——关键绩效的指标有包括关键长、短期的财务测量指标的资料 ——结果 7.1 至 7.5 中各类数据是否纳入数据管理 ——各业务单元利用这些数据和信息支持决策及创新的实例
学习	关键点	组织绩效测量系统根据组织环境的变化适时调整
	证据	——对选择运营和整体绩效数据和信息方法的评估和改进材料 ——对收集运营和整体绩效数据和信息方法的评估和改进材料 ——对校准运营和整体绩效数据和信息方法的评估和改进材料 ——对整合运营和整体绩效数据和信息方法的评估和改进材料 ——关键绩效指标的评估和修订材料
整合	关键点	组织绩效的数据和信息应用于各条目
	证据	——绩效测量体系支持高层领导对组织的监管的材料 ——绩效测量体系支持组织的战略规划和展开的材料 ——绩效测量指标系统中各指标的达成状况在“结果”模块中都有说明 ——绩效测量体系支持组织的工作过程管理和工作过程改进的材料 ——绩效测量体系支持组织的员工绩效管理系统的材料 ——绩效测量体系支持顾客契合的材料

b) 【4. 1a(2)】比较性数据关键事项评价要点

比较性数据关键事项评价要点见表 A. 35。

表 A. 35 比较性数据关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	选择关键对比数据
	证据	——选择关键的内部绩效比较数据和信息的方法和有关记录，如比较历史数据和趋势，内部指标等 ——选择关键的外部绩效比较数据和信息的方法和有关记录，如与竞争者的和标杆的数据进行比较 ——应用关键的内部绩效比较数据和信息的方法和有关记录 ——应用关键的外部绩效比较数据和信息的方法和有关记录
展开	关键点	关键的绩效指标的对比
	证据	——内部和外部关键绩效数据和信息的对比是应用在各业务单元和地域的材料 ——标杆分析是包括同类活动的最佳实行的过程和结果的材料
学习	关键点	运用关键绩效指标对比的数据和信息进行改进
	证据	——对选择关键的内部绩效比较数据和信息方法的评估和改进材料 ——对选择关键的外部绩效比较数据和信息方法的评估和改进材料 ——对应用关键的内部绩效比较数据和信息方法的评估和改进材料 ——对应用关键的外部绩效比较数据和信息方法的评估和改进材料
整合	关键点	将关键绩效指标对比应用于组织的运营和决策
	证据	——将对对比的结果应用于组织的战略决策/业务决策于创新的材料，例如战略规划、满意顾客需求的行动和改进业务流程效率等。

c) 【4. 1a (3)】顾客数据关键事项评价要点

顾客数据关键事项评价要点见表 A. 36。

表 A. 36 顾客数据关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	有效地利用“顾客的声音”数据和信息的方法
	证据	——运用顾客的投诉和不满意的信息和数据进行组织的改进和创新的方法
展开	关键点	利用“顾客的声音”数据和信息进行决策和创新
	证据	——运用顾客的投诉和不满意的信息和数据进行组织的改进和创新的制度和流程
学习	关键点	持续利用“顾客的声音”数据和信息进行改进和创新
	证据	——利用“顾客的声音”数据和信息进行改进和创新的流程和案例
整合	关键点	将利用“顾客的声音”数据和信息进行决策和创新的方法应用于相关的条目
	证据	——利用“顾客的声音”数据和信息进行改进和创新在其他条目的应用案例

d) 【4. 1a (4)】测量灵敏性关键事项评价要点

测量灵敏性关键事项评价要见表A. 37。

表 A. 37 测量灵敏性关键事项评价要点

因素	评价要点	
方法	关键点	确保组织的绩效测量系统与业务发展同步
	证据	——以战略目标和行动计划的衡量作为确定关键的绩效测量指标的主要依据 ——建立定期评估业务发展需要是否要调整组织的绩效测量系统的制度和流程 ——绩效测量系统应对突发事件的应对措施和有关文件
展开	关键点	依照战略规划和业务发展需要在组织的各个层面调整绩效测量系统
	证据	——战略规划、业务需要和流程绩效衡量等各方面发展需要均及时反映在绩效测量系统中体现 ——绩效测量系统能及时反映个别业务或地域的内、外部环境变化的材料
学习	关键点	对绩效测量系统进行改进和创新
	证据	——对确保绩效测量系统，包括如何选择、收集、校准和整合关键绩效测量指标和管理绩效系统月业务发展同步方法的评估和改进材料
整合	关键点	将绩效测量应用于各条目
	证据	——绩效测量系统与战略目标、业务发展需要一致

e) 【4.1b】绩效分析、评审关键事项评价要点

绩效分析、评审关键事项评价要点见表 A. 38。

表 A. 38 绩效分析、评审关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	评价组织的绩效和能力
	证据	——评价组织绩效的制度、流程和方法的有关材料 ——从绩效测量数据和信息来分析核心竞争能力的方法和有关材料 ——具体分析绩效测量数据和信息的工具和分析记录 ——评估组织的成就、竞争绩效和战略目标及行动计划进展的方法和材料 ——评价适应组织环境变化的快速响应能力的方法和材料
展开	关键点	绩效和能力评价的展开
	证据	——评价绩效的制度、流程和方法应用在各业务单元和层面的记录 ——具体分析绩效测量数据和信息工具应用在各业务单元和层面的记录 ——评估组织的成就、竞争绩效和战略目标及行动计划进展的方法应用在各业务单元和层面的记录 ——领导层和各业务单元管理层参与数据和信息分析的材料
学习	关键点	不断改进绩效分析、评审的制度、流程和方法
	证据	——评价组织绩效的制度、流程和方法的评估和改进材料 ——分析核心竞争能力方法的评估和改进材料 ——分析绩效测量数据和信息工具的评估和改进材料 ——评估组织的成就、竞争绩效和战略目标及行动计划进展的方法的评估和改进材料 ——评价适应组织环境变化的快速响应能力的方法的评估和改进材料 ——应用新科技进行绩效测量数据和信息分析的材料
整合	关键点	将绩效分析、评审的结论应用于各条目
	证据	——各绩效之间分析和评审的因果关系、和根因整合的结论和有关材料 ——将绩效分析、评审的结论应于战略规划、满足顾客需求和改进业务流程等方面的报告和案例

f) 【4.1c(1)】最佳实践分享关键事项评价要点

最佳实践分享关键事项评价要点见表 A. 39。

表 A. 39 最佳实践分享关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	利用绩效评审结果在组织和工作过程中分享经验和最佳实践
	证据	——应用绩效评审结果在组织和工作过程中分享经验和最佳实践的制度和流程和方法 和有关材料
展开	关键点	利用绩效评审结果在组织和工作过程中分享经验和最佳实践的成果
	证据	——利用绩效评审结果在组织和工作过程中分享经验和最佳实践的成果的有关材料， 如报告和案例等 ——合作伙伴协同组织分享经验和最佳实践的成果报告和案例
学习	关键点	不断引入改进和创新的先进制度和流程
	证据	——利用绩效评审结果在组织和工作过程中分享经验和最佳实践的成果的评估和改进 材料
整合	关键点	将绩效评审结果应用到各条目进行改进和创新
	证据	——利用绩效评审结果在组织和工作过程中分享经验和最佳实践在其他条目中的应用 的成果

g) 【4.1c(2)】未来绩效关键事项评价要点表

未来绩效关键事项评价要点见表A. 40。

表 A. 40 未来绩效关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效
	证据	——利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效的制度、流程和方法 和有关材料
展开	关键点	利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效的成果
	证据	——利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效有关材料，如报告 和案例等
学习	关键点	利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效的先进制度和流程
	证据	——利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效的、先进的、科学的、 系统的方法的有关材料
整合	关键点	利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效
	证据	——利用绩效评审结果和关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效的成果应用于组织 的战略决策和营运

h) 【4.1c(3)】持续改进和创新关键事项评价要点

持续改进和创新关键事项评价要点见表 A. 41。

表 A. 41 持续改进和创新关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	应用绩效评审结果进行改进
	证据	——应用绩效评审进行改进的制度、流程和方法及有关材料 ——识别改进的优先事项的方法和有关材料 ——运用绩效评审结果进行创新的制度、流程、方法和有关材料 ——与合作伙伴一起进行改进和创新的制度、流程和方法及有关材料
展开	关键点	应用绩效评审结果进行改进的成果
	证据	——将绩效评审结果转化为持续改进和突破性改进的优先事项和机会展开到整个组织的有关材料，如报告和案例等 ——合作伙伴协同组织进行改进和创新的报告和案例
学习	关键点	不断引入改进和创新的先进制度和方法
	证据	——应用绩效评审进行改进的制度、流程和方法的评估和改进材料 ——在运用绩效评审结果进行改进和创新方面，不断学习和应用新的、先进的、科学的、系统的方法的有关材料
整合	关键点	将绩效评审结果应用到各条目进行改进和创新
	证据	——绩效改进是应对经营/竞争环境和战略需要的 ——绩效改进是应对愿景、价值观和使命的 ——绩效改进是应对持续发和社会责任需要的 ——绩效改进是应对顾客需求的 ——绩效改进是应对员工需求的 ——绩效改进是应对过程管理需求的

A. 4. 1. 5. 2 【4. 1】的基本要求及证据指引：

基本要求：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？

证据收集要求：在【4.1a(1)】—【4.1c】组织绩效的测量、分析和改进检查表中关于方法的证据要点中应考虑：组织如何测量、分析、校准、评审和改进其绩效数据和信息有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 4. 1. 5. 3 【4. 1】的总体要求及证据指引：

总体要求：说明组织在其所有层次和所有部门，通过数据和信息的使用，如何测量、分析、校准、评审和改进其绩效数据和信息。

证据收集要求：在【4.1a(1)】—【1.1c】组织绩效的测量、分析和改进检查表中关于方法的证据要点中应考虑绩效测量项目(绩效测量项目的选择)、测量系统灵敏性(测量项目应与组织的经营环境变化同步)、绩效分析、评审(绩效测量结果的分析和评审)、绩效改进(组织绩效的持续改进)等有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 4. 1. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境中组织绩效测量、分析、评审和改进的执行情况；
- 员工的目前的工作绩效如何进行测量、分析和改进；
- 在工作环境产生变化时测量项目是否作出相应的修改保持其灵敏性。

b) 高层领导答问

- 阐释组织的绩效测量系统如何与组织战略目标关联；
- 高层领导绩效的测量项目有哪些；
- 高层领导如何领导组织定期进行绩效测量结果的评审；
- 高层领导如何领导组织进行绩效改进。

c) 其他条目评审关联

- 组织绩效测量与组织战略目标的关联；
- 组织绩效测量结果如何在组织的经营结果中体现其水平、趋势以及与竞争对手的比较；
- 组织绩效测量的结果如何应用到组织的战略规划之中。

d) 员工座谈

- 员工对组织绩效测量体系的理解；
- 员工个人绩效与组织战略目标的关系的认识；
- 员工个人绩效与组织绩效是如何关联的；
- 员工对绩效测量项目的正确性、准确性和适宜性的评价和建议。

A. 4. 2 《标准》理解——【4. 2】信息、知识和信息技术的管理。

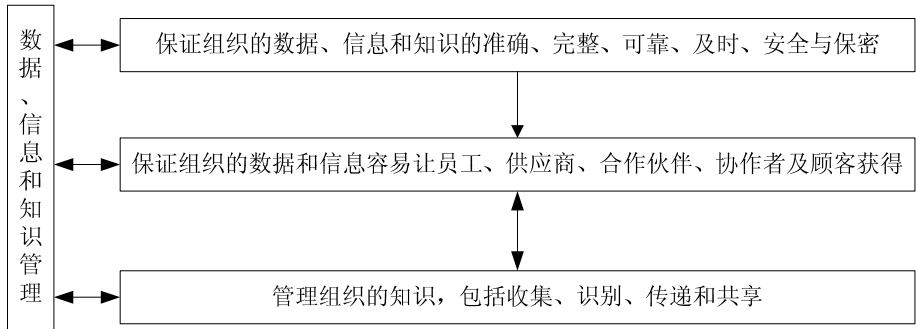
A. 4. 2. 1 总体意图

- 管理组织的数据、信息和知识，使员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客都能获取有质量的数据、信息和知识。
- 建立信息资源管理系统，确保数据和信息持续可用。

A. 4. 2. 2 详细要求要点

a) 数据、信息和知识管理

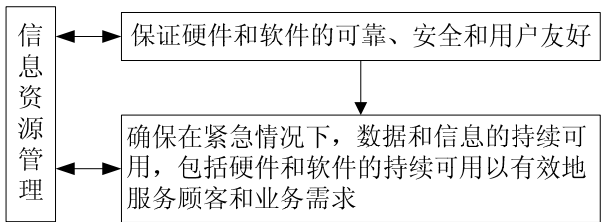
数据、信息和知识管理, 见图A. 16。



图A.16 数据、信息和知识管理关系图

b) 信息资源管理

信息资源管理，见图 17。



图A.17 信息资源管理关系图

A. 4. 2. 3 条目【4. 2】解读

a) 【4. 2】信息、知识和信息技术的管理中强调组织如何确保信息和数据的所有使用者（员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客）获得准确的、完整的、可靠的、及时的数据和信息，组织如何确保知识系统容易访问和使用，确保信息和知识资产的安全和保密，软硬件的安全和可靠。组织如何建立和管理其知识资产。

b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：

——4. 2a - 数据、信息和知识管理

- 【4. 2a(1)】保证组织的数据和信息准确、完整、可靠、及时、安全与保密。
- 【4. 2a(2)】组织如何获得自身需要的数据和信息及如何让使用者容易获得所需要的数据和信息。
- 【4. 2a(3)】管理组织的知识，包括如何收集、识别、传递、共享，将知识应用于战略管理和日常运营。

——4. 2b - 信息资源管理

- 【4. 2b(1)】确保软件和硬件的可靠、安全和用户友好。
- 【4. 2b(2)】确保在紧急情况下数据和信息的持续可用，包括硬件和软件的持续可用。
- 【4. 2b(3)】使组织的数据和信息的可用性机制能与业务需要和技术变化保持同步。

A. 4. 2. 4 关键联系

a) 【4. 2】信息、知识和信息技术的管理与《标准》的下列条目密切相关：

- 战略制定【2. 1】；
- 战略展开【2. 2】；

- 顾客的声音【3.1】;
 - 顾客契合【3.2】;
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】;
 - 员工环境【5.1】;
 - 员工契合度【5.2】;
 - 工作系统【6.1】;
 - 工作过程【6.2】。
- b) 【4.2】信息、知识和信息技术的管理与《标准》的下列关键经营要素密切相关:
- 组织的环境【P. 1a】;
 - 组织的关系【P. 1b】;
 - 竞争环境【P. 2a】;
 - 战略背景【P. 2b】;
 - 绩效改进系统【P. 2c】。
- c) 【4.2】信息、知识和信息技术的管理与《标准》的下列核心价值观密切相关:
- 组织的和个人的学习;
 - 促进创新的管理;
 - 基于事实的管理。

A. 4. 2. 5 证据收集指引

A. 4. 2. 5. 1 【4. 2】的详细要求证据指引

- a) 【4. 2a(1)】数据、信息和组织知识的属性关键事项评价要点

数据、信息和组织知识的属性关键事项评价要点见表 A. 42。

表 A. 42 数据、信息和组织知识的属性关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	高质量的和及时的数据和信息管理系统
	证据	——数据、信息和知识的管理方法和有关记录 ——必要时对数据、信息和知识资产的重要性进行分类，确保数据、信息和知识的准确、完整、可靠、及时、安全与保密的方法和有关记录
展开	关键点	数据和信息管理系统应用的范围
	证据	——数据、信息和知识的管理管理系统在各业务单元、部门和层面的应用及相关记录 ——有关供应商/合作伙伴的数据、信息和知识的管理及相关记录 ——有关顾客的数据、信息和知识的管理及相关记录
学习	关键点	数据和信息管理系统的改进
	证据	——对数据和信息管理系统的评审和改进的报告和记录 ——对数据和信息系统出现问题的原因分析和处理记录 ——向竞争者和标杆学习和有关改进的报告和记录 ——在数据和信息管理系统进行软硬件改进和创新方面，不断学习和应用新的、先进的、科学的、系统的方法的有关材料
整合	关键点	数据和信息管理系统在其他条目的应用程度
	证据	——数据和信息管理系统是根据组织的战略规划和日常运营需求设计的 ——数据和信息管理系统的安全性/保密性和组织治理和授权机制是一致的 ——数据和信息管理系统的准确、完整、可靠与及时性和绩效测量、分析和改进机制是相互协调的

b) 【4. 2a (2)】数据和信息的可获取性关键事项评价要点

数据和信息的可获取性关键事项评价要点见表 A. 43。

表 A. 43 数据和信息的可获取性关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	使用者获得数据和信息的方法
	证据	——数据和信息的需求和提供机制和有关记录 ——数据和信息内部发放和传递机制与途径和有关记录 ——数据和信息外部发放和传递机制与途径和有关记录
展开	关键点	使用者获得数据 and 信息的途径多样化，便利性
	证据	——数据和信息的需求和提供机制应用于各业务单元、部门和层面的有关材料 ——数据和信息内部发放、传递机制、途径应用于各业务单元、部门等层面的有关材料 ——数据和信息外部发放、传递机制、途径应用于各业务单元、部门等层面的有关材料
学习	关键点	使用者获得数据和信息的方法的改进
	证据	——数据和信息的需求和提供机制的评估和改进材料 ——数据和信息内部发放和传递机制的评估和改进材料 ——数据和信息外部发放和传递机制的评估和改进材料
整合	关键点	使用者将获得的数据和信息应用于其他条目的程度
	证据	——数据和信息的需求和提供机制与战略制定、顾客管理、员工管理、过程管理是相互协调的

c) 【4. 2a (3)】知识管理关键事项评价要点

知识管理关键事项评价要点见表 A. 44。

表 A. 44 知识管理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织知识的收集、传递、共享和应用的方法
	证据	——识别关键员工知识的方法和有关材料 ——收集和储存关键员工知识的方法和有关材料 ——分享关键员工知识的方法和有关材料 ——与顾客、供应商、合作伙伴和协作者知识相互传递的方法和有关材料 ——内部和外部最佳实行经验的收集和应用机制和有关材料 ——应用组织的知识于战略制定过程的机制和有关材料
展开	关键点	组织知识的收集、传递、共享和应用的范围
	证据	——识别关键员工知识的方法应用于各业务单元、部门和层面的有关材料 ——收集和储存关键员工知识的方法应用于各业务单元、部门和层面的有关材料 ——分享关键员工知识的方法应用于各业务单元、部门和层面的有关材料 ——与顾客、供应商、合作伙伴和协作者知识相互传递的方法应用于各业务单元、部门和层面的有关材料 ——内部和外部最佳实行经验的收集和应用机制在各业务单元、部门和层面的推行和有关材料
学习	关键点	运用组织的知识进行改进和创新的程度
	证据	——识别关键员工知识的方法的评估和改进材料 ——收集和储存关键员工知识的方法的评估和改进材料 ——分享关键员工知识的方法的评估和改进材料 ——与顾客、供应商、合作伙伴和协作者知识相互传递的方法的评估和改进材料 ——内部和外部最佳实行经验的收集和应用机制的评估和改进材料 ——应用组织的知识于战略制定过程的机制的评估和改进材料
整合	关键点	将组织的知识应用于各条目的程度
	证据	——关键员工知识是与组织的核心竞争力以及战略和业务发展是一致的 ——顾客知识相互传递是与顾客契合需求是相互协调的 ——供应商、合作伙伴和协作者知识相互传递是和工作系统和工作过程管理是相互整合的 ——员工知识收集和应用机制与员工奖励和认可机制是相互整合的

d) 【4. 2b (1)】硬件和软件属性关键事项评价要点

硬件和软件属性关键事项评价要点见表 A. 45。

表 A. 45 硬件和软件属性关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确保硬件、软件的可靠性、安全和用户友好的方法
	证据	——硬件、软件的可靠性和安全性的机制和有关材料 ——评估和落实方便用户使用的方法和有关材料
展开	关键点	硬件、软件的可靠性、安全性、易用性的广泛程度
	证据	——硬件、软件的可靠性和安全性的管理应用于各业务单元、部门和层面的有关材料 ——硬件、软件的可靠性、安全性方面在组织的各个层面的衡量指标的表现 ——组织在硬件、软件的可靠性和安全性方面的资源投入力度的证据，如人力、物力证据 ——评估和落实方便用户使用的方法应用于各业务单元、部门和层面的有关材料
学习	关键点	可靠性、安全性、易用性的评估和改进
	证据	——硬件、软件的可靠性和安全性的管理的评估和改进材料 ——评估和落实方便用户使用的方法的评估和改进材料 ——对先进硬件和软件的跟进和调研的材料
整合	关键点	与其他条目融合的程度
	证据	——硬件、软件和信息技术应用的战略计划与战略发展方向是一致的 ——硬件、软件和信息技术应用是配合过程管理和改进的 ——如何有效使用硬件、软件和信息技术是纳入员工学习和培训系统

e) 【4. 2b (2)】紧急可用性关键事项评价要点

紧急可用性关键事项评价要点见表 A. 46。

表 A. 46 紧急可用性关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	紧急状况下，确保数据和信息持续可用的方法
	证据	——数据和信息的应急管理机制和有关文件 ——硬件和软件的应急管理机制和有关文件
展开	关键点	紧急状况下，数据和信息持续可用的范围和程度
	证据	——数据和信息的应急管理机制应用在不同业务单元的有关材料 ——硬件和软件的应急管理机制应用在不同业务单元的有关材料 ——应急管理机制 ——用在不同业务单、部门和层面的演练安排和有关记录
学习	关键点	紧急状况下，数据和信息持续可用的方法的改进
	证据	——根据以往紧急状况下失效的经历，或业务发展需要进行改进的方法、案例和记录 ——数据和信息的应急管理机制的评估和改进材料 ——硬件和软件的应急管理机制的评估和改进材料 ——各应急管理机制演练安排的评估和改进材料
整合	关键点	与其他条目融合的程度
	证据	——各应急管理机制与组织资源管理是相互协调的 ——各应急管理机制与工作系统的突发事件应对是相互配合的 ——各应急管理机制演练是纳入员工学习和培训系统

A. 4. 2. 5. 2 【4. 2】的基本要求及证据指引：

基本要求：如何管理组织的信息、信息技术和组织知识？

证据收集要求：在【4.2a(1)】—【4.2b(2)】信息、知识和信息技术的管理检查表中关于方法的证据要点中应考虑：组织如何管理组织的信息、信息技术和组织知识的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 4. 2. 5. 3 【4. 2】的总体要求及证据指引：

总体要求：说明组织如何建立和管理其知识资产。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。

证据收集要求：在【4.2a(1)】—【4.2b(2)】信息、知识和信息技术的管理检查表中关于方法的证据要点中应考虑：

- 与：
- 1、组织的数据、信息和组织知识具有的属性：准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。
 - 2、数据和信息的可获取性
 - 3、如何管理组织的知识
 - 4、信息资源管理

有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 4. 2. 6 现场评审证据整合（4. 2）**a) 工作环境**

- 信息资源（包括硬件和软件）的管理；
- 工作环境对信息资源安全性和可靠性是否有保障；
- 在工作环境产生突发事件的预防措施和应急措施；
- 信息管理系统的可用性和友好性。

b) 高层领导答问

- 信息、知识和信息技术的管理是如何支持组织的战略制定和展开的；
- 高层领导如何领导组织利用知识管理进行创新；
- 高层领导如何考虑利益相关者方便获取组织的信息和知识，共享知识；
- 高层领导如何确保信息资源有足够的财务投入。

c) 其他条目评审关联

- 信息、知识和信息技术如何在组织战略制定和展开中的作用；
- 信息技术如何支持组织的绩效测量系统；

- 组织信息系统如何支持组织的过程管理；
- 组织的知识管理如何体现在人力资源的员工培训和员工能力提升中；
- 组织绩效的测量、分析和改进的成果如何转化为组织的知识。

- d) 员工座谈
- 员工获取所需信息和知识的方便性和可靠性；
 - 员工如何与组织分享其在工作中获取的信息和知识；
 - 员工利用分享的知识在其工作中进行创新。

A. 5 以员工为本

A. 5. 1 《标准》理解——【5. 1】员工环境。

A. 5. 1. 1 总体意图

- 建立管理员工能力和员工量能的体系。
- 保持安全、可靠、支持性的工作环境。

A. 5. 1. 2 详细要求要点

a) 员工能力和量能

员工能力和量能，见图 A. 18。

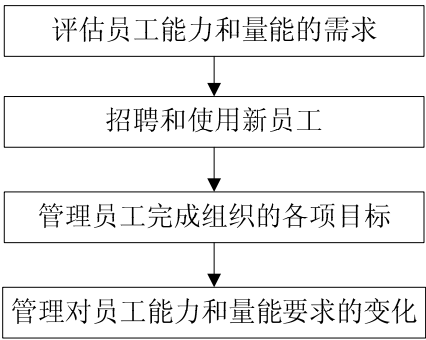


图 A. 18 员工能力和量能关系图

b) 员工氛围

员工氛围，见图 A.19。

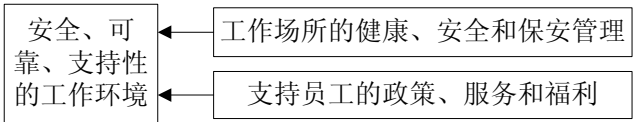


图 A. 19 员工氛围要素关系图

A. 5. 1. 3 条目【5. 1】解读

- a) 【5. 1】员工环境中“员工能力”指组织通过其人员的知识、技能、才能和竞争能力来完成工作过程的能力；“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，并成功将组织产品和服务交付予顾客的能力。简单说就是员工的能力和数量。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：

——【5.1a】员工量能和能力

- 【5.1a(1)】组织要有足够数量的有能力的员工来完成运营的需求，所以要有系统的方法来评估员工能力和量能的需求，而且不仅要考虑当前的需求，还应考虑基于战略目标和行动计划的未来需求。
- 【5.1a(2)】确定需求后，要通过有系统的方法，如招聘、雇用、任命和留住新员工，并能发挥不同员工背景的特长。此条只针对新员工，老员工在5.2条款中考虑。
- 【5.1a(3)】通过有规范的员工管理机制，使员工能有效的完成组织要求的工作和业务需求。
- 【5.1a(4)】有系统的准备来应对员工能力和量能需求的变化，来确保可持续发展，以及避免裁员。其中包括对员工成长期的管理和准备。

——【5.1b】员工氛围

- 【5.1b(1)】要员工保持高绩效的表现，就要让员工在安心的工作环境下工作，除了要提供符合劳动法规要求的工作环境外，还应根据每个工作岗位的要求来营造更好的工作环境，并要有系统的测量、分析和改进。
- 【5.1b(2)】除了安心的工作环境，关怀员工对员工的忠诚度也非常重要，有效的福利和服务政策支持可以包括个人职业辅导、职业晋升、新职介绍、娱乐文化活动、业务外的培训、特殊假、柔性工作时间、退休福利和医疗保障等。

A.5.1.4 关键联系

- a) 【5.1】员工环境与《标准》的下列条目密切相关：
- 高层领导【1.1】；
 - 战略制定【2.1】；
 - 战略展开【2.2】；
 - 顾客的声音【3.1】；
 - 顾客契合【3.2】；
 - 组织绩效的测量【4.1】；
 - 员工契合【5.2】；
 - 工作系统【6.1】；
 - 工作过程【6.2】；
 - 以员工为本的结果【7.3】；
 - 过程有效性结果【7.1b】。
- b) 【5.1】员工环境与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 组织的环境【P.1a】；
 - 战略背景【P.2b】。
- c) 【5.1】员工环境与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 组织和个人的学习；
 - 重视员工和合作伙伴；
 - 基于事实的管理。

A.5.1.5 评证据收集指引

A.5.1.5.1 【5.1】的详细要求证据指引

- a) 【5.1a(1)】能力和量能关键事项评价要点

能力和量能关键事项评价要点见表 A.47。

表 A.47 能力和量能关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	评估员工能力和量能
	证据	对于组织业务需求： ——评估员工能力和量能需求的方法，和使用方法的有关纪录和文件 ——有关技能、竞争力和人员配备水平等需求进行分析的相关文件 ——方法的具体内容和要求，和有关的文件 ——发挥不同员工背景的特长的举措和方法，以及有关文件
展开	关键点	评估员工能力展开的范围
	证据	根据不同的员工群体和员工细分： ——对组织各单位、各业务领域、各层级进行能力需求进行评估的有关记录和文件
学习	关键点	在不同发展阶段对能力需求评估方法的改进
	证据	——对以往评估需求的方法的评审和改进材料 ——各类员工对这些评估的反馈
整合	关键点	员工量能评估方法与其他条目的相互协调程度
	证据	相对组织简介和战略制定的协调： ——员工能力和量能跟简介里的核心竞争力和战略制定是有逻辑关系的 ——员工能力需求应与员工与领导的发展条款是密切相关的

b) 【5.1a(2)】新员工关键事项评价要点

新员工关键事项评价要点见表 A.48。

表 A.48 新员工关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	聘任和留住新员工
	证据	——聘任和留住新员工的方法及使用的记录文件 ——企业对新员工来源多样化的要求的文件
展开	关键点	聘任和留住新员工的方法展开的范围
	证据	——对组织各单位、各业务领域、各层级聘任新员工的做法包括了各部门和各层级的人员并有相关文件 ——各次聘任和留住新员工的相关纪录
学习	关键点	对聘任和留住新员工方法的评价和改进
	证据	——对聘任和留住新员工中存在问题的评审和改进措施的有关材料 ——对新员工的表现进行跟踪评价的相关材料
整合	关键点	和组织文化的协调
	证据	根据组织运营环境的要求： ——新员工的来源是要符合战略需求的 ——员工聘任与员工与领导的发展相关联的

c) 【5.1a(3)】工作的完成关键事项评价要点

工作的完成关键事项评价要点见表 A.49。

表 A. 49 工作的完成关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	管理员工完成组织的目标
	证据	根据组织运营环境的要求： ——管理员工完成组织目标的方法的文件及实施记录 ——方法能利用核心竞争力、强化顾客和业务为中心、应对战略挑战、保持敏捷性等的证明材料
展开	关键点	方法所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——员工管理机制在不同业务单元、不同地域和不同层面的应用材料和文件 ——在各个部门都能分别看到核心竞争力被利用、以顾客和业务为中心被强化等事例和结果
学习	关键点	人员管理方面的评审和改进
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对员工管理系统的评审以及改进材料 ——对员工管理系统能否适应组织目标的实现进行评价并改进的材料。
整合	关键点	和工作系统和测量的协调
	证据	——员工管理与工作系统的设计是密不可分的 ——员工管理的成效要通过测量来获得

d) 【5. 1a(4)】员工变更管理关键事项评价要点

员工变更管理关键事项评价要点见表 A. 50。

表 A. 50 员工变更管理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	应对员工能力和量能要求的变化
	证据	根据组织运营环境的要求： ——应对员工能力和量能要求变化（包括对成长期的管理）的方法文件及实施记录 ——对员工能力和量能要求变化的分析材料 ——应变方法能够适应这些变化、确保可持续发展、避免裁员等的理由和证明材料
展开	关键点	方法展开的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——在各个部门、各个层面都有应对这些变化的方案，有相关文件和案例 ——员工访谈反馈的情况材料
学习	关键点	应对变化的方法的评审和改进
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对应变方法的评审以及改进材料 ——组织的内审和外审时对这些做法的评审材料。
整合	关键点	和行动计划条款的协调
	证据	——因客观环境要求对行动计划做出变更时必然对员工能力和量能要求带来变化

e) 【5. 1b(1)】工作环境关键事项评价要点

工作环境关键事项评价要点表见表 A. 51。

表 A. 51 工作环境关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	改善员工工作场所
	证据	根据组织运营环境的要求： ——改善员工工作场所的做法的文件及实施记录 ——针对工作场所的改进目标和测量指标的文件材料，该指标应包括健康、安全和保安水平 ——各个不同场所应有不同的测量指标，这些差异的理由及相关文件材料
展开	关键点	改善工作场所展开的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——在各个部门、各个场所均有改善的目标和测量指标，并有实施的记录
学习	关键点	不断地改进工作环境
	证据	——组织运营不同阶段有不同的环境要求和测量指标 ——有关历次大小的环境改进的证明材料。 ——员工对工作场所的反馈情况
整合	关键点	和过程管理条款的协调
	证据	——工作场所应考虑到突发事件的应对以及和工作系统的设计是协调的

f) 【5.1b(2)】员工政策和福利关键事项评价要点

员工政策和福利关键事项评价要点见表 A. 52。

表 A. 52 员工政策和福利关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	改善员工福利
	证据	根据组织运营环境的要求： ——有关改善福利、支持员工工作的政策和服务文件及实施记录 ——这些政策和福利能体现多样化的员工和不同员工细分的要求
展开	关键点	改善员工福利展开的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——针对不同部门、不同层次的员工均有相应的福利政策，并得到贯彻落实的纪录 ——员工反馈情况
学习	关键点	不断地改善员工的福利
	证据	——随着组织的不断发展，员工福利政策也不断完善的相关措施和文件记录 ——员工满意度调查中相关问题的改进措施记录
整合	关键点	和员工契合度条款的协调
	证据	——员工契合和满意是制定员工福利的参考依据之一

A. 5. 1. 5. 2 【5.1】的基本要求及证据指引：

基本要求:员工环境：组织如何营造一个有效的、支持性的员工环境？

证据收集要求：在【5.1a(1)】—【5.1b(2)】员工环境检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与评估员工能力和量能需求的方法、改善员工工作场所的做法、改善福利、支持员工工作的政策有关的相关证据。对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 5. 1. 5. 3 【5. 1】的总体要求及证据指引：

总体要求：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安全、可靠、支持性的工作环境。

证据收集要求：在【5.1a(1)】—【5.1b(2)】员工环境检查表中关于方法的证据要点中应考虑：

- 与：
- 1、员工能力和量能的评估
 - 2、聘用和组织管理员工
 - 3、员工变更管理
 - 4、工作环境及福利

有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 5. 1. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里员工的工作状态、忙闲情况；
- 工作环境和设施是否安全、健康和方便员工使用；
- 员工在工作时的精神面貌。

b) 高层领导答问

- 组织战略对人力资源的要求；
- 对员工福利和支持的理念和思路。

c) 其他条目评审关联

- 和组织战略、行动计划的了解和整合；
- 和工作系统设计的联动；
- 与突发事件应对工作场所的要求的一致。

d) 员工座谈

- 员工对工作情况的体会，包括能否胜任、工作量多少等；
- 员工对培训、教育情况的反映；
- 员工对福利政策的满意程度；
- 员工对工作场所的感觉。

A. 5. 2 《标准》理解——【5. 2】员工契合。

A. 5. 2. 1 总体意图

- 聘用并激励员工以取得高绩效的方法；
- 评价员工契合度，并以此来取得高绩效；
- 使所有员工包括领导都得到发展以取得高绩效的方法。

A. 5. 2. 2 详细要求要点

a) 员工绩效

员工绩效与员工契合的关系，见图 A.20。

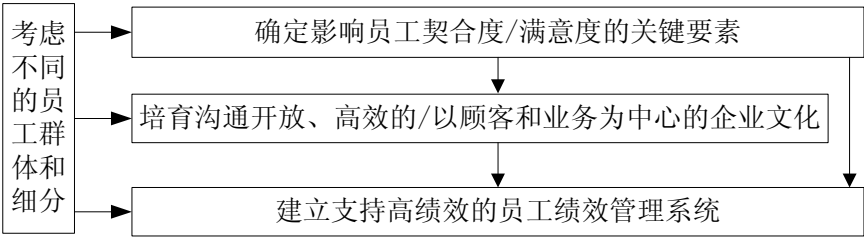


图 A. 20 员工绩效与员工契合关系图

b) 员工契合度的评价

员工契合度的评价，见图 A. 21。

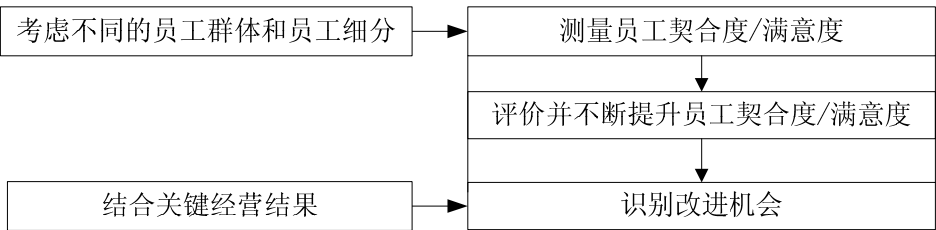
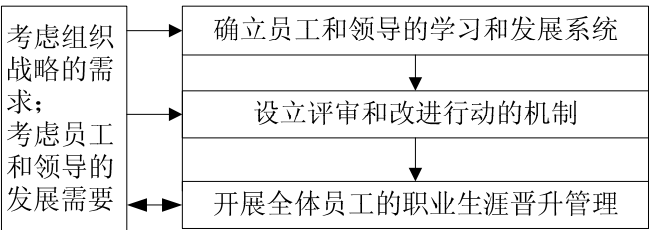


图 A. 21 员工契合度的评价关系图

c) 员工与领导的发展

员工与领导的发展，见图 A. 22。



图A. 22 员工与领导的发展与员工契合关系图

A. 5. 2. 3 条目【5. 2】解读

- a) 【5. 2】员工契合的核心就是培育并激发员工的全部潜能以实现组织和个人的成功。发挥潜能的具体要求是达至高绩效工作的效果。高绩效工作的特点是灵活性、创新、知识技能共享、良好的沟通、与组织的目标保持一致、关注顾客需求、以及对市场变化的快速响应等。

b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：

——【5.2a】员工绩效

- 【5.2a(1)】许多研究显示高水平员工契合度对激发员工的全部潜能有显而易见的正面影响。组织应该了解并应对那些影响不同员工群体契合度的要素。可以采用员工调查或离职员工访谈等方式深入了解这些要素。
- 【5.2a(2)】员工契合的客观表现是达至沟通开放、产生高绩效和自发主动，最理想是企业文化已培育和建立了这种能力。
- 【5.2a(3)】员工绩效管理系统是影响支持高绩效的工作和员工契合的基本因素，员工绩效管理应该与组织的报酬与认可系统相匹配。报酬与认可的方式可以与技能和同行的评估相联系，也可以包括利润分成、对优异的团队绩效的奖励、还可以与顾客契合度的测量结果、战略目标或其它关键目标的完成情况联系在一起。

——【5.2b】员工契合度的评价

- 【5.2b(1)】组织要用系统化的方法来掌握员工的契合度，包括正式和非正式的测量方法来确定不同群体员工的契合度/满意度，同时也可以透过其他员工表现结果，如旷工情况、流失率、抱怨、安全及生产率等来反馈员工被充分激发的程度。
- 【5.2b(2)】以员工为本的结果是与其他经营结果是有因果关系的，要有效识别相互关系来确立改进机会。

——【5.2c】员工和领导的发展

- 【5.2c(1)】领导和员工的学习和发展是支持组织持续发展和维持高绩效的基石，所以学习和发展系统是要配合核心竞争力、战略挑战及长、短期行动计划的实现，绩效改进、技术变革与创新，以顾客为中心的需要。员工的学习和发展要考虑岗位所需、以及知识的传承和共享等。
- 【5.2c(2)】学习和发展系统的有效性是通过不同的评价方法和工具来确定和持续改进。
- 【5.2c(3)】员工的发展除提供学习机会外，最能提高员工积极性的是职业生涯晋升，所以要有效管理好这方面的工作。组织要维持持续发展，领导层和管理层的成功继任至关重要，所以要建立有效的机制。

A.5.2.4 关键联系

a) 【5.2】员工契合与《标准》的下列条目密切相关：

- 高层领导【1.1】；
- 战略制定【2.1】；
- 战略展开【2.2】；
- 顾客的声音【3.1】；
- 顾客契合【3.2】；
- 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】；
- 员工环境【5.1】；
- 工作系统【6.1】；
- 工作过程【6.2】；
- 产品和过程结果【7.1】；
- 以顾客为关注焦点的结果【7.2】；
- 以员工为本的结果【7.3】；

——财务和市场结果【7.5】。

b) 【5.2】员工契合与《标准》的下列关键经营要素密切相关：

- 组织的环境【P.1a】；
- 战略背景【P.2b】；
- 绩效改进系统【P.2c】。

c) 【5.2】员工契合与《标准》的下列核心价值观密切相关：

- 组织和个人的学习；
- 重视员工和合作伙伴；
- 基于事实的管理。

A.5.2.5 评证据收集指引

A.5.2.5.1 【5.2】的详细要求证据指引

a) 【5.2a(1)】契合要素关键事项评价要点

契合要素关键事项评价要点见表 A.53。

表 A.53 契合要素关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确定影响员工契合度的关键要素
	证据	对于不同的员工群体和员工细分： ——确定影响员工契合度的关键要素的方法，和使用方法的有关纪录和文件 ——方法是否考虑了所有的要素，是否考虑了不同的员工群体和细分 ——方法的具体内容和要求，和有关的文件 ——确定影响员工满意度的关键要素的方法，和使用方法的有关纪录和文件。 ——方法是否考虑了所有的要素，是否考虑了不同的员工群体和细分 ——方法的具体内容和要求，和有关的文件 ——员工对方法的了解和认同的案例，或座谈回馈
展开	关键点	确定关键要素展开的范围
	证据	根据不同的员工群体和员工细分： ——方法展开到全体员工，包括临聘人员、承包制员工等的有关纪录和文件 ——各类员工对调查的回应和结果
学习	关键点	组织对调查关键要素方法的改进
	证据	既往关键要素的确立和展开机制的改进和分享信息： ——对以往关键要素的确定和调查方法的评审和改进材料 ——对比行业或主要竞争对手的关键要素的信息 ——各类员工对这些要素的反馈 ——针对关键指标测量的改进方案
整合	关键点	方法与其他条目的相互协调程度
	证据	相对组织简介和战略策划间的协调： ——关键要素的确定与契合度的评价是有逻辑关联 ——关键要素的确定应与组织的战略、核心价值观相关联 ——员工绩效能反馈关键要素确定的合理性

b) 【5.2a(2)】组织文化关键事项评价要点

组织文化关键事项评价要点见表 A. 54。

表 A. 54 组织文化关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	培育自发主动员工群体的企业文化
	证据	——培育自发主动员工群体的企业文化的方法及使用的记录文件 ——企业文化的具体内容及确立的原因 ——企业文化应有利于组织从员工多样化的创意、文化和思想中获益
展开	关键点	培育自发主动员工群体的企业文化的范围及深度
	证据	——对企业文化的培育能推行到组织的方方面面并有相关文件 ——各层次员工对企业文化的了解和认同的案例或座谈反馈
学习	关键点	对文化培育中的问题的评价和改进
	证据	——对企业文化是否有利于组织的发展的检讨，和检讨的记录 ——有关改进举措的文件
整合	关键点	和组织文化的协调
	证据	根据组织运营环境的要求： ——员工的企业文化与组织的宗旨、价值观及使命的要求是一致的

c) 【5. 2a (3)】绩效管理关键事项评价要点

绩效管理关键事项评价要点见表 A. 55。

表 A. 55 绩效管理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立支持高绩效工作的员工绩效管理系统
	证据	根据组织运营环境的要求： ——有关员工的薪酬、奖励、认可和激励措施的文件及实施记录 ——这些措施能够支持高绩效工作、支持员工与组织的契合的理由及案例 ——这些措施能够强化以顾客和市场为中心的导向的理由及案例
展开	关键点	建立支持高绩效工作的员工绩效管理系统所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——薪酬、奖励、认可和激励机制在组织不同的业务单元的实施情况 ——薪酬、奖励、认可和激励机制在组织不同部门的实施情况 ——薪酬、奖励、认可和激励机制在组织不同地域的实施情况
学习	关键点	建立员工绩效管理系统的改进点
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对员工绩效管理系统的评审以及改进 ——对员工绩效管理系统能否产生高绩效工作、促进员工与组织的契合等进行评价并改进
整合	关键点	和高层领导及测量的协调
	证据	——薪酬、奖励、认可和激励机制是和组织关键绩效、顾客和运营结果是相互整合的 ——员工绩效管理应是在测量数据基础上进行的

d) 【5. 2b (1)】契合度评价关键事项评价要点

契合度评价关键事项评价要点见表 A. 56。

表 A. 56 契合度评价关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立评价员工契合度的系统化方法
	证据	——有关评价员工契合度/满意度的系统化方法的内容文件及实施记录 ——各种正式、非正式的评价方法中所包含的测量项目和指标体系的文件 ——这些方法和测量指标针对不同的员工群体和员工细分而不同的说明文件 ——透过其他员工表现结果，如旷工情况、流失率、抱怨、安全及生产率等来反馈员工被充分激发的程度的做法文件及实施记录
展开	关键点	评价机制所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对在不同层次、不同部门、不同区域的员工契合度/满意度均有评价和改进机制，并有相关计划及实施记录
学习	关键点	评价机制的改进
	证据	根据组织运营的不同阶段： ——对评价效果的评审及跟踪改进措施的记录。 ——对评价方法和测量指标体系的不断改进和完善的文件和材料
整合	关键点	和员工增值和绩效管理的协调
	证据	——评价的方法应与 5. 1a(1) 影响要素和 5. 1a(3) 绩效管理互相协调一致

e) 【5. 2b(2)】关联经营结果关键事项评价要点

关联经营结果关键事项评价要点见表 A.57

表 A. 57 关联经营结果关键事项评价要点见表

因素	评价要点	
方法	关键点	将评价结果与其他关键经营结果相联系，以识别改进机会
	证据	——有关将评价结果联系其他经营结果以识别改进机会的方法的内容文件及实施记录 ——在员工契合度和其他方面得到改进的具体案例
展开	关键点	评价机制所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对所有与员工契合有关的经营结果均有联系评价以识别改进机会，并有相关计划及实施记录
学习	关键点	评价机制的改进
	证据	根据组织运营的不同阶段： ——对识别方法的评审及跟踪改进措施的记录
整合	关键点	和组织战略目标和绩效管理的协调
	证据	——识别改进机会应与组织战略目标和绩效管理协调一致
		——员工学习和发展是为了应对战略挑战的 ——员工学习和发展是为了不断提高绩效、遵守道德与创新的

f) 【5. 2c(1)】学习和发展系统关键事项评价要点表

学习和发展系统关键事项评价要点见表A. 58。

表 A. 58 学习和发展系统关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立能应对组织需要的学习和发展系统
	证据	——有关应对组织和员工需要的学习和发展系统的内容文件及实施记录 ——这些做法能够应对组织的需要（如核心竞争力、战略挑战、技术改进、道德行为、以顾客为中心等）及员工和领导的需要（如自我认识、被领导、知识传承、新技能）的理由及案例
展开	关键点	学习和发展系统所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——在不同层次、不同部门、不同区域都有针对员工和领导的学习和发展计划及实施记录，并能应对各部门、各区域工作要求的事例和材料
学习	关键点	学习和发展系统的改进
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对学习和发展系统的评审以及改进材料 ——对实施效果的评审及跟踪改进措施的记录
整合	关键点	和战略和领导的协调
	证据	——员工学习和发展是为了应对战略挑战的 ——员工学习和发展是为了不断提高绩效、遵守道德与创新的

g) 【5. 2c (2)】学习和发展的有效性关键事项评价要点

学习和发展的有效性关键事项评价要点见表 A. 59。

表 A. 59 学习和发展的有效性关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立评价学习和发展系统有效性的机制
	证据	——有关评价学习和发展系统有效性的机制的内容文件及实施记录 ——评价方法中所包含的各项评价指标体系的文件
展开	关键点	评价机制所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——对在不同层次、不同部门、不同区域的员工和领导的学习和发展均有评价核改进机制，并有相关计划及实施记录
学习	关键点	评价机制的改进
	证据	根据组织运营的不同阶段： ——对评价效果的评审及跟踪改进措施的记录。 ——对评价指标体系的不断改进和完善的文件和材料
整合	关键点	和战略的协调
	证据	——评价的方法应随着组织战略实施的不同阶段而有所不同

h) 【5. 2c (3)】职业晋升关键事项评价要点

职业晋升关键事项评价要点表见表 A. 60。

表 A. 60 职业晋升关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	建立全体员工的职业晋升通道管理机制
	证据	——有关员工晋升通道管理机制的内容文件及实施记录 ——有关领导职位继任计划的文件材料
展开	关键点	职业晋升通道所覆盖的范围
	证据	根据组织运营环境的要求： ——职业晋升管理涉及到所有员工的文件和实例 ——职业晋升通道应让所有员工均有机会得到发展，案例证明
学习	关键点	职业晋升管理机制的改进
	证据	根据组织运营的不同阶段： ——对职业晋升管理机制实施效果的评审及跟踪改进措施的记录。 ——不同部门、不同层级员工的反馈材料
整合	关键点	和高层领导的协调
	证据	——职业晋升管理是高层领导激励员工的有效方法

A. 5. 2. 5. 2 【5. 2】的基本要求及证据指引：

基本要求： 员工契合：如何使员工契合以实现组织和个人的成功？

证据收集要求：在【5.2a(1)】—【5.2c(3)】员工契合检查表中关于方法的证据要点中应考虑：与员工的薪酬、奖励、认可和激励措施，评价员工契合度/满意度的系统化方法、应对组织和员工需要的学习和发展系统有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 5. 2. 5. 3 【5. 2】的总体要求及证据指引：

总体要求：说明组织如何使员工契合、支付薪酬和奖励员工以取得高绩效。说明组织如何评价员工的契合，并运用评价结果来获取高绩效。说明组织如何使所有成员包括领导得到发展，以取得高绩效。

证据收集要求：在【5.2a(1)】—【5.2c(3)】员工契合检查表中关于方法的证据要点中应考虑：

- 与：
- 1、契合要素的确定
 - 2、组织文化的培育
 - 3、绩效管理系统
 - 4、契合度评价及结果运用
 - 5、员工与领导的发展
 - 6、职业生涯的发展

有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 5. 2. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 员工在工作时的精神面貌和自发主动企业文化的配合；
- 工作环境和设备对员工多样化创意的支援；
- 工作环境和设备对员工持续学习的支援；
- 在工作环境里对工作进展、工作绩效的公示情况；
- 在工作环境里对企业文化的宣传情况。

b) 高层领导答问

- 对培育自发主动的企业文化的阐释；
- 个人领导技能改进和学习的理解；
- 对继任人策划和培养的参与。

c) 其他条目评审关联

- 和高层领导在沟通、激励员工以实现高绩效方面的了解和整合；
- 高层领导创建组织和员工学习的环境以及继任计划；
- 顾客导向的组织文化与自发主动地企业文化的整合。

d) 员工座谈

- 员工了解绩效订立的目标和认同考核与奖励机制；
- 员工对组织的归属感；
- 员工对绩效管理、学习和发展的评价；
- 员工对创新的参与；
- 员工持续学习的情况。

A. 6 以运营为关注焦点

A. 6. 1 《标准》理解——【6. 1】工作系统。

A. 6. 1. 1 总体意图

- 组织基于充分利用核心竞争力、确定过程等明确的工作系统设计理念，根据顾客的要求、供应链各方的输入确定工作过程的关键要求，设计/创新实现组织工作达成目标的所有环节、业务运行和支持过程、相关的各方相互关联和相互协调的有机结合的工作系统；
- 通过对运行的工作系统的管理，以及有效的改进，同时对工作系统的总成本实施有效控制；
- 针对组织工作系统可能的紧急情况建立并实施应急准备与响应，确保实现组织的战略目标，达到组织成功和可持续发展。

A. 6. 1. 2 详细要求要点

——工作系统设计、工作系统管理和突发事件应对

工作系统设计、工作系统管理和突发事件应对之间的关系，见图 A.23。

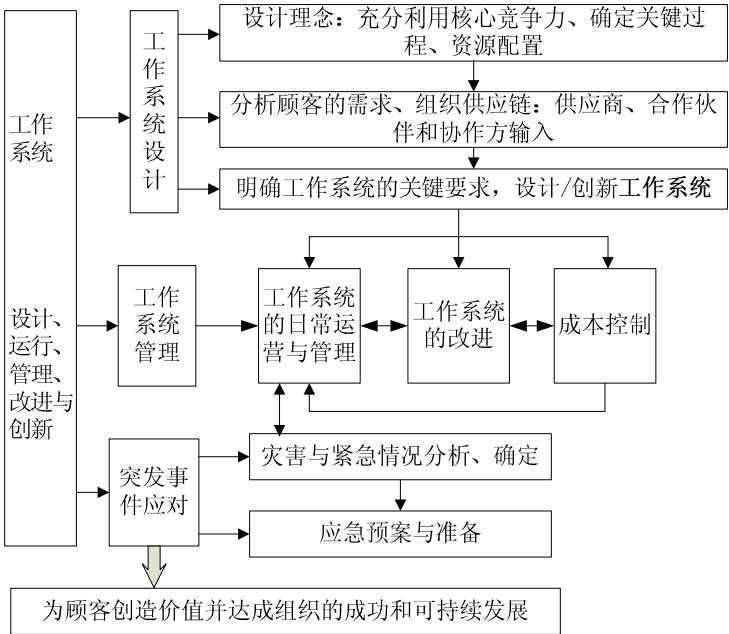


图 A.23 工作系统设计、工作系统管理和突发事件应对关系图

A. 6. 1. 3 条目【6.1】解读

- a) 工作系统指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、与生产和交付组织产品所需的供应链的其它环节、以及业务和支持过程。组织的工作系统应协调内部的工作过程和外部的资源需求，为顾客开发、生产和交付产品，并获得在所在市场的成功。基于工作系统设计理念，应充分考虑组织的核心竞争力，确定整个工作系统中哪些过程属于内部的（组织的关键工作过程），哪些需要使用外部资源，明确工作系统的具体要求，有效地运作工作系统，控制工作系统总成本，使其发挥最大的效用，为顾客创造价值。有效的工作系统能够应对组织遇到的各种突发事件，保持组织的持续运营能力。
- b) 《标准》对以上的具体要求，分解为：
- 【6.1a】工作系统设计：组织如何设计、管理与改进工作系统？
- 【6.1a(1)】设计理念：组织应根据愿景、战略目标、顾客购买需要设计整个工作系统。设计工作系统时应充分利用其核心竞争力。核心竞争力是那些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。核心竞争力可包括专有技术、特有服务、独占市场，或特殊的商务能力（如业务并购）。系统由基本的工作过程所组成，应确定整个工作系统中哪些过程属于内部的（组织的关键工作过程），确定哪些过程需要使用外部资源，应识别哪些过程与核心竞争力有关系，是什么关系。特别是关键过程是否存在着核心竞争力，应对这样的过程特别设计，围绕核心竞争力梳理流程、增强过程的资源配给、提高过程的管理水平，使核心竞争力能充分发挥功效。组织应以为顾客创造价值的供应链为重点，关注供应链的每一

个环节、与供应链有关的所有的价值创造过程、相关的支持过程，关注供应链相关的各方：如供应商和合作伙伴、承包商、协作者、员工，在确保组织的工作能有效实现来设计该工作系统。可使用过程图的方式设计工作系统。将组织的管理职能有机地与各过程联系形成网络。通常组织的总体工作流程可视为工作系统的核心。有效的工作系统设计应考虑包括：预防机制、与顾客的关联、与供应商、合作伙伴、协作者的关系、以及聚焦为所有的利益相关方创造价值、运营绩效、减少周期时间、应急准备、持续改进、创新和组织学习。

组织应根据战略、未来发展需要，实时地、不断地创新整个工作系统。创新过程可基于设计的思路进行。

- **【6. 1a(2)】**工作系统要求：组织应识别顾客的需求和期望，确定工作系统的输出；识别来自于供应商、合作伙伴和协作方的材料、服务、信息等输入及各种因素，分析组织的供应链构成、运作方式，输出结果，确定工作系统的要求以及系统的关键要求；基于为顾客创造价值的目的，对工作系统的关键要求的确定应围绕组织产品实现和战略目标的实现加以确定。

—— **【6. 1b】**工作系统管理

- **【6. 1b(1)】**工作系统实施：组织应清晰明确地阐明组织的工作系统，即组织的工作是如何实现的。工作系统实施应包括组织的员工、关键供应商和合作伙伴、承包商、协作者的工作和生活方式与要求；与生产和交付组织产品所需的供应链的各个环节的运行方式与要求；以及相应的业务过程、行政与资源等支持过程的具体构成与运行。组织的工作系统中的各管理职能协调内部的各工作过程和外部的资源需求的方法与活动。

组织应对工作系统的运行实施全面的管理，确保工作系统的有机、协调、一致运作，达成组织的战略目标。

组织可采取如精益生产、六西格玛、ISO9000 质量体系等任何方式改进工作系统，特别是运行绩效的改进。

组织应通过工作系统实施达成为顾客开发、生产和交付要求的产品，实现为顾客创造价值，并获得在所在市场的成功，实现组织的成功和可持续性，

- **【6. 1b(2)】**成本控制：组织应确定工作系统总成本的构成，明确总成本的控制目标，根据组织各管理职能确定并实施控制工作系统的总成本的要求与控制方法。总成本和周期时间降低可以通过价值链、供应链管理、资源组合以及精益管理实现。

可以通过六西格玛等方法来预防缺陷、服务差错和返工，将保修成本或顾客的生产率损失降至最低。

通过提高过程输出的水平，或者过程控制，将检验、测试、过程或绩效审计的费用降至最低。

—— **【6. 1c】**突发事件应对

- **【6. 1c】**组织应在工作系统中建立灾害和紧急情况分析、预警机制、应对的子系统。运用该系统分析在运营中可能出现或遇到的灾害或紧急情况，评价其影响程度，确定应对的风险。对于无论是在组织内部的，如供应中断、火灾、安全事故，还是外部的，如：停电、停水、台风、地震、传染病、信息系统故障等发生任何紧急情况均应有足够的资源（如人员、设施、技术、材料、场地等）、应急预案。组织应运行与测试应急系统的运作水平，以建

立恢复能力来预防、管理和应对灾害和紧急情况，确保组织迅速恢复运作并确保组织持续运营。

A. 6. 1. 4 关键联系

- a) **【6.1】** 工作系统与《标准》的下列条目密切相关：
 - 高层领导 **【1.1】**；
 - 治理和社会责任 **【1.2】**；
 - 战略制定 **【2.1】**；
 - 战略实施 **【2.2】**；
 - 顾客的声音 **【3.1】**；
 - 顾客契合 **【3.2】**；
 - 组织绩效的测量、分析和改进 **【4.1】**；
 - 员工契合 **【5.2】**；
 - 产品和过程结果 **【7.1】**。
- b) **【6.1】** 工作系统与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
 - 组织的环境：组织竞争力的识别 **【P. 1a】**；
 - 组织的关系：顾客与供应商、合作者等的关系 **【P. 1b】**；
 - 竞争环境：组织的规模和成长 **【P. 2a】**；
 - 战略背景：关键业务、运营和资源 **【P. 2b】**；
 - 绩效改进系统：学习创新的元素 **【P. 2c】**。
- c) **【6.1】** 工作系统与《标准》的下列核心价值观密切相关：
 - 远见卓识的领导；
 - 顾客驱动的卓越；
 - 系统的观点；
 - 基于事实的管理。

A. 6. 1. 5 证据收集指引

A. 6. 1. 5. 1 **【6.1】** 的详细要求证据指引

a) **【6.1a(1)】** 设计理念关键事项评价要点

设计理念关键事项评价要点见表 A.61。

表 A. 61 设计理念关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织工作系统的设计以供应链为核心，应协调内部的工作过程和外部的资源需求，以为顾客开发、生产和交付产品和服务为主要目标
	证据	工作系统设计方法和结果的证据： ——工作系统设计理念、设计方案和有关材料 ——设计工作系统参考的顾客价值的有关文件和记录 ——设计工作系统参考的内、外部资源的有关文件和记录 ——设计工作系统依据的核心竞争力与供应链相关的有关文件和记录 ——设计工作系统参考/依据的证据：如战略目标、组织绩效的评价结果 ——设计工作参考的组织绩效的评价结果证据 ——完整的工作系统的证据文件 ——确定内部工作过程的证据及关键工作过程的运行管理文件 ——各种紧急情况的应急预案
展开	关键点	工作系统设计方法的范围
	证据	根据组织的供应链： ——完整的工作系统设计方法应用于各业务单元的有关材料 ——工作系统包括组织的关键工作过程的证据 ——工作系统设计方法应用于新业务的有关材料 ——工作系统包括了内部的和外部的过程及需要的外部资源的相关资料证据 ——核心竞争力在工作系统中表现的证据
学习	关键点	设计理念的改进、完善、组织工作系统创新
	证据	组织工作系统的创新： ——工作系统设计方法的评估和改进材料 ——改进了部分或全部的工作过程的相关资料流程 ——关键过程与核心竞争力关系的持续改进 ——对过程资源配置合理性的持续改进 ——工作系统的项目与关键指标不断调整完善的相关资料 ——工作系统设计参考标杆企业和创新的相关资料
整合	关键点	组织工作系统与其他条目的相互协调程度
	证据	——组织工作系统与顾客需求-产品提供的一致程度 ——组织工作系统与远景、使命、价值观的协调 ——组织工作系统的输出与战略目标、绩效指标的一致程度 ——组织工作系统明确了内部的关键工作过程和外部资源及相互关联

b) 【6.1a(2)】工作系统要求关键事项评价要点表

工作系统要求关键事项评价要点见表 A.62。

表 A. 62 工作系统要求关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确定关键工作系统要求和工作系统的关键要求
	证据	确定工作系统要求的证据： ——确定关键工作系统要求和工作系统的关键要求的表述证据 ——识别顾客需求用于确定工作系统要求的证据 ——识别供应商、合作伙伴和协作方的输入用于确定工作系统要求的证据 ——关键工作系统的要求与核心竞争力关系分析的表述证据
展开	关键点	确定关键工作系统要求和工作系统的关键要求的范围
	证据	根据组织运营与竞争环境的要求： ——建立了能按照系统要求运行体现供应商、合作伙伴和协作方的工作系统 ——核心竞争力与各业务单元工作系统的关联材料
学习	关键点	针对顾客要求和供应链输入的变化提高和改进工作系统的关键要求
	证据	基于组织的战略考虑： ——基于顾客要求变化评价工作系统、改进工作系统要求的证据 ——评价供应商、合作伙伴和协作方的输入变化对工作系统要求改进的的证据 ——组织核心竞争力的改变对工作系统要求的改进的影响的分析证据
整合	关键点	组织关键的工作系统的要求，以及工作系统的关键要求和组织经营环境的协调
	证据	基于为顾客创造价值的目的： ——工作系统的关键要求与顾客需求的适宜程度证据 ——工作系统的关键要求与组织产品实现过程的协调证据 ——工作系统的关键要求与组织的供应链的协调性证据 ——组织的工作系统要求与组织愿景、战略目标、绩效指标的协调

c) 【6. 1b(1)】工作系统实施关键事项评价要点

工作系统实施关键事项评价要点见表 A.63。

表 A. 63 工作系统实施关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织所建立的工作系统
	证据	——组织所建立的工作系统的文件证据： 提供如：工作系统应包括组织与员工、关键供应商和合作伙伴、承包商、协作者的关系；与供应链的各个环节的关系；以及相应产品过程、业务过程、行政与资源等支持过程的具体构成与运行与管理规定的内容证据。 ——确定工作系统关键要求的输出的方式与输出结果的证据： ——在组织工作系统中这些关键工作运行发挥作用的证据，
展开	关键点	组织的工作系统的运行与管理的展开
	证据	根据组织战略目标和绩效考核的要求： ——各业务单元工作系统的文件证据 ——关键工作过程流程控制的证据 ——在工作系统充分运行的记录

表 A.63 (续)

学习	关键点	组织的工作系统的改进
	证据	根据组织愿景、战略目标和绩效的要求： ——研究改善工作系统、活动、控制方式的证据 ——工作系统对竞争对手和标杆企业的学习证据 ——评价工作系统输出绩效与系统要求的对比分析的证据 ——组织实施工作系统改进方案结果的证据
整合	关键点	组织的工作系统与标准其他类目的协调，创造价值、实现组织的成功和可持续性
	证据	基于组织整体运作： ——工作系统与组织战略目标的协调分析与调整的证据 ——工作系统与领导、员工契合、测量等的协调分析与调整的证据 ——工作系统的输出表明所创造的价值与顾客需求相协调的证据 ——工作系统为组织成功和可持续发展的证据

d) 【6.1b(2)】成本控制关键事项评价要点

成本控制关键事项评价要点表见表 A.64。

表 A.64 成本控制关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	防止缺陷、差错、返工，控制总费用、监视测量费用之最低
	证据	根据组织工作系统管理的需要： ——防止各过程缺陷的方法；如研发、生产制造过程中产生的 ——防止各过程服务差错的方法 ——防止各过程结果返工控制的方法；如 SPC（统计过程控制） ——控制保修成本最低的方法 ——控制顾客生产率损失最低的方法 ——监视测量的费用控制最低的方法 ——以上方法的相关文件或规定
展开	关键点	针对各过程实施控制，确保有效降低费用涉及的范围
	证据	组织工作过程管理可涉及： ——防止各过程缺陷；如研发、生产制造过程中产生的缺陷 ——防止各过程服务差错 ——防止各过程结果返工：如 SPC 的实施 ——控制保修成本 ——控制顾客生产率损失最低 ——监视测量的费用的控制
学习	关键点	不断研究新的方式，防止缺陷、差错、返工，控制总费用、监视测量费用之最低对控制总费用的改善
	证据	根据组织工作过程管理的完善要求，改进控制： ——缺陷控制研究；如研发、生产制造过程中产生的缺陷控制研究 ——各过程服务差错改善 ——各过程结果返工原因研究 ——保修成本效用改善 ——顾客生产率损失最低方法分研究 ——监视测量的费用使用研究
整合	关键点	过程管理的效果和总费用控制相互协调
	证据	——工作过程管理的总费用与战略目标的实现形成最佳匹配关系

e) 【6.1c】突发事件应对关键事项评价要点

突发事件应对关键事项评价要点见表 A.65。

表 A. 65 突发事件应对关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	工作系统中建立突发事件应对机制
	证据	基于组织持续成功的目的： ——组织对各过程与工作系统控制水平的指标和文件规定 ——组织分析供应链环节、过程中存在的风险、紧急情况，如安全事故、供应中断、信息系统安全等方面的证据记录 ——组织分析来自于组织外部的灾害、紧急情况，如水电终断、台风、地震、流行性疾病、区域突发事件的证据记录 ——针对以上各项紧急情况制定应急预案证据
展开	关键点	针对所有的紧急情况建立了预案，并完善了实施条件
	证据	确保预案能实现预防、管理和经营的持续性、与恢复功能： ——应急方案应用到各业务单元和地域的情况和有关材料 ——针对每一种紧急情况，除有文字的指导性的预案外，现场应有应急条件、训练有素的人员的证据 ——必要时预案有实施演练的证据
学习	关键点	突发事件应对水平的改进和提高
	证据	根据组织的持续成功和发展的目标： ——组织持续识别新的灾害或紧急情况的活动证据记录 ——组织评价应急演练的活动证据 ——组织改进应急对策的文件证据 ——外部和内部最佳方案的收集和分享的材料
整合	关键点	组织应急系统与工作系统、关键过程的协调
	证据	为确保组织实现战略目标，达到成功，做好预防工作： ——组织分析工作系统和紧急情况关联性的证据 ——应急对策与员工学习和培训系统是相互配合的 ——应急对策与过程、系统、组织目标保持一致的信息证据

A. 6. 1. 5. 2 【6.1】的基本要求及证据指引：

基本要求：组织如何设计、管理与改进工作系统？可分解为：

- 1、组织如何设计工作系统
- 2、组织如何管理工作系统
- 3、组织如何改进工作系统

证据收集要求：在【6.1a(1)】—【6.1c】工作系统检查表中关于方法的证据要点中应考虑：

- 与：1、组织如何设计工作系统；
 2、组织如何管理工作系统；
 3、组织如何改进工作系统有关的证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 6. 1. 5. 3 【6. 1】的总体要求及证据指引：

总体要求：说明组织如何设计、管理与改进工作系统，以实现为顾客创造价值、应对潜在的突发事件，以及达成组织的成功和可持续发展。可分解为：

- 1、组织如何设计工作系统
- 2、组织如何管理工作系统
- 3、组织如何改进工作系统
- 4、为顾客创造价值
- 5、应对潜在的突发事件
- 6、达成组织的成功和可持续发展

证据收集要求：在【6.1a(1)】—【6.1c】工作系统检查表中关于方法的证据要点中应考虑：

- 1、组织如何设计工作系统
- 2、组织如何管理工作系统
- 3、组织如何改进工作系统
- 4、为顾客创造价值
- 5、应对潜在的突发事件
- 6、达成组织的成功和可持续发展。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：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。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 6. 1. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 在工作环境里组织工作系统的构成—价值创造过程和支持过程；
- 在工作环境里组织工作系统构成的完善情况；
- 员工在工作时的精神面貌和过程的工作状况；
- 在工作环境里整体的设施、设备、装备、工作环境的先进性、协调性、配套程度；
- 工作中系统指导文件的完整与有效性；
- 关键工作过程的管控水平；
- 核心竞争力的体现；
- 在工作环境中对各种紧急情况和灾害的应急准备和响应条件。

b) 高层领导答问

- 对组织工作系统的理解，能否说清楚组织的工作系统构成；

- 组织在设计工作系统时都考虑了哪些因素；
- 工作系统是如何运行的；
- 工作系统都包括了哪些关键过程；
- 关键工作过程如何与核心竞争力相联系的；
- 关键工作过程是如何运作以实现组织关键绩效的；
- 公司是否识别了可能遇到的灾害或紧急情况；
- 有无建立应急处理机制；
- 一旦发生紧急情况，公司如何处理，能否快速恢复正常运作。

c) 其他条目评审关联

- 和组织战略展开、战略目标关联；
- 与绩效测量结果对照，改进过程的情况；
- 与顾客契合、倾听顾客之声；
- 过程结果。

d) 员工座谈

- 员工对组织工作系统的了解；
- 员工对组织工作系统效率的感受；
- 员工在工作系统设计时的参与；
- 员工对工作系统绩效的评价，参与系统与绩效改善情况；
- 员工对组织核心竞争力的了解；
- 员工对关键工作过程的了解；
- 员工对应急活动的了解；
- 员工应急活动的演练的参与情况。

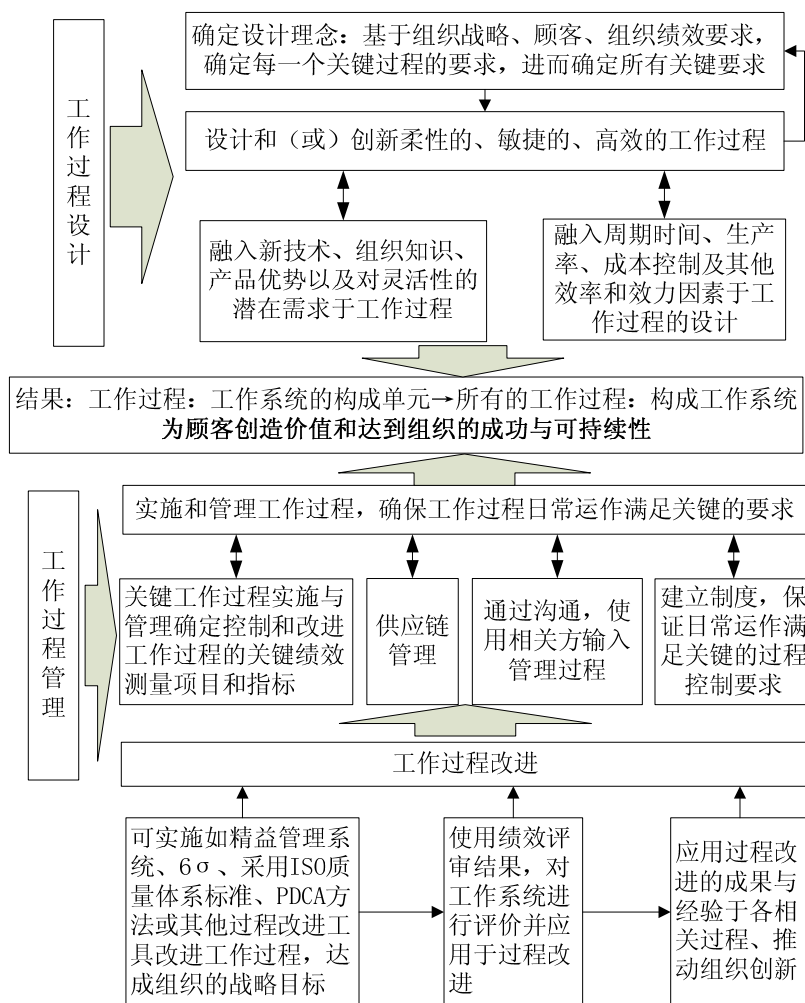
A. 6. 2 《标准》理解——【6. 2】工作过程。

A. 6. 2. 1 总体意图

- 明确组织的过程设计理念，基于确定的所有关键要求，将各种因素，如新技术、组织知识、产品优势以及对灵活性的潜在需求、过程效率指标融入工作过程设计；
- 实施并管理工作过程，确定工作过程的关键测量项目、指标，控制关键过程的关键因素，降低费用，控制成本，对供应链进行有效管理，获得最大效益；
- 根据绩效评审结果，使用管理技术改进工作过程，将改进结果与组织的其他相关过程分享，以实现组织的成功和可持续性创新。

A. 6. 2. 2 详细要求要点

- 工作过程设计
- 工作过程设计，见图 A.24。



图A.24 工作过程设计图

A.6.2.3 条目【6.2a】解读

- a) 工作过程指的是工作系统中的所有的价值创造过程和支持过程。对工作过程进行设计、管理和持续改进是为了确保为顾客创造价值、实现战略目标、达成愿景、保持组织可持续发展的基本活动。在设计工作过程时，融入新技术、组织知识管理的成果等，关注过程的运行周期、生产率、成本控制目标、效率及效力等，设计出组织满足灵活性与可实现所有关键需求/指标的工作过程。关键工作过程是组织最重要的内部价值创造过程。
- b) 《标准》对工作过程设计、管理和改进的具体要求，分解为：
- 【6.2a】 工作过程设计
- 【6.2a(1)】设计理念：基于工作系统的总要求，确定对每个构成工作过程的关键要求，确定每个过程的输入、输出、活动。要确保组织能进行有效的工作过程设计，首先明确过程设计的基本思路 and 方式，其次应明确解析过程的活动，设计活动的流程、原则和方法、在设计活动时融入新技术、组织知识、产品优势以及对灵活性的潜在需求，设计出能提升周期时间、生产率、交付过程、成本控制及其他效率和效力价值的活动流程，使活动产生有价值的输出，进而达成组织的战略目标。

针对不断变化的环境与要求,组织应创新工作过程。创新的思路可考虑设计的理念。

- **【6. 2a(2)】**工作过程要求:组织的关键工作过程是最重要的内部价值创造过程,包括与产品有关的过程、与产品无关的业务过程、支持过程。这些过程可包含产品设计、生产和服务提供过程、交付、市场营销、顾客支持、供应链管理、高层领导管理、测量分析、财务管理、设施管理、法律服务、人力资源管理、公共关系、行政服务过程等,也是那些多数员工参与,能为顾客、股东和利益相关者创造价值的过程。

关键工作过程与组织的核心竞争力、战略目标、组织的关键的成功因素有关。确定关键工作过程要求时,应考虑组织所提供产品的特点。与其相关的因素包括:安全、长期的绩效、环境影响、“绿色”生产、测量能力、过程能力、可制造性、可维修性、客户对产品期望的可变性、客户支持选择、供应商能力、以及文件化。

组织应根据所设计和创新的工作过程详细说明各过程的具体关键要求。

—— **【6. 2b】**工作过程管理

- **【6. 2b(1)】**关键工作过程实施:组织应按照所设计的工作过程的要求实施、管理和改进工作过程。应确定控制和改进工作过程的关键绩效测量和过程测量项目、相应的指标,作为过程管理的依据。确定每个工作过程在工作系统中的位置与影响,明确各工作过程的的输入的来源、输出的去向、使用的资源或来自相关方的输入(如各种资源),确定并实施检测的要求和方式方法、确保过程之间的协调与整合,保持工作过程按照设计的要求进行日常运作。
- **【6. 2b(2)】**供应链管理 : 供应链是围绕核心企业,通过对信息流,物流,资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中.它是将供应商,制造商,分销商,零售商,直到最终用户连成一个整体的功能网链模式。

供应链管理是企业基于战略和战术上的要求,作为组织工作系统的重要组成部分,并对企业整个作业流程优化。它整合并优化了供应商、制造商、零售商的业务效率。

供应链管理就是指对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程,其目标是要将顾客所需的正确的产品能够在正确的时间、按照正确的数量、正确的质量和正确的状态送到正确的地点,并使总成本达到最佳化。

供应链管理主要涉及到四个领域:供应、生产计划、物流、需求。职能领域主要包括产品工程、产品技术保证、采购、生产控制、库存控制、仓储管理、分销管理。辅助领域主要包括客户服务、制造、设计工程、会计核算、人力资源、市场营销。

供应商管理是供应链管理的重要活动,可使组织选择合格的供应商、评估其绩效、并做出处置。

- **【6. 2b(3)】**过程改进:过程改进是过程管理的一项重要内容,也是组织提升产品和过程绩效的重要活动,组织应将其纳入日常的工作过程的管理中。过程改进基于各种检测和测量结果的分析来确定,《标准》类目四的结果与本条目存在重要联系。

组织可采用并实施各种适宜、有效的管理系统改进方法:例如精益管理系统、六西格玛方法、ISO 质量体系标准、PDCA 方法等用于过程改进。

更多的过程改进方法可以用于减少波动性、改善产品，如：（1）利用组织绩效评审的结果；（2）在整个组织共享成功的战略，推动学习和创新；（3）实施过程分析和研究（如：工艺映射，优化实验，防错）；（4）实施技术和商业研发；（5）标杆法；（6）使用替代技术；（7）使用组织内外部过程的客户的信息。过程改进方法可能利用财务数据来评估替代和确定优先事项。过程改进的成果与经验可推动组织创新。关键联系

A. 6. 2. 4 关键联系

- a) 【6. 2】工作过程与《标准》的下列条目密切相关：
 - 高层领导【1. 1】；
 - 治理和社会责任【1. 2】；
 - 战略展开【2. 2】；
 - 顾客契合【3. 1】；
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4. 1】；
 - 信息、知识和信息技术的管理【4. 2】；
 - 员工契合度【5. 1】；
 - 产品和过程结果【7. 1】。
- b) 【6. 2】工作过程与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
 - 组织的环境【P. 1a】；
 - 组织的关系【P. 1b】；
 - 竞争环境【P. 2a】；
 - 绩效改进系统【P. 2c】。
- c) 【6. 2】工作过程与《标准》的下列核心价值观密切相关：
 - 远见卓识的领导；
 - 基于事实的管理；
 - 快速反应和灵活性；
 - 促进创新的管理；
 - 重在结果和创造价值。

A. 6. 2. 5 证据收集指引

A. 6. 2. 5. 1 【6. 2】的详细要求证据指引

a) 【6. 2a(1)】设计理念关键事项评价要点

设计理念关键事项评价要点见表 A.66。

表 A. 66 设计理念关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	确定工作过程设计和创新的要求、原则和方法
	证据	——确定工作过程关键需求的方法和有关记录 ——设计工作过程的方法和有关记录 ——识别和分析新技术应用的方法和有关记录 ——收集组织知识和研究应用于工作过程的方法和有关记录 ——识别和分析潜在需求的方法和有关记录 ——识别和分析效率和效力因素的方法和有关记录
展开	关键点	工作过程设计的范围
	证据	根据过程设计和创新的要求、原则和方法设计： ——过程设计涉及组织全部价值创造过程的相关证据 ——过程设计涉及组织全部支持过程的相关证据 ——作业文件：过程的工艺文件、分析方法 ——规范：过程的验收标准 ——图纸 ——表格与记录 ——文件管理制度与文件目录
学习	关键点	工作过程设计的改进：
	证据	工作过程的改进： ——组织对全部工作过程设计的改进及有关的证据 ——对竞争对手和标杆企业的工作过程的学习证据 ——应用创新方法和科技在工作过程的证据
整合	关键点	工作过程设计与其他条目的协调
	证据	——工作过程设计与战略制定、愿景、使命、领导、员工增值等相互协调 ——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工作过程设计的证据 ——将周期时间、生产率、成本控制及其他效率和效力因素融入到工作过程设计的证据

b) 【6. 2a(2)】工作过程要求关键事项评价要点

工作过程要求关键事项评价要点见表 A.67。

表 A. 67 工作过程要求关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	明确关键工作过程，以及关键工作过程的关键要求
	证据	——组织确定关键工作过程要求的证据，如：产品设计、生产和服务提供过程、交付、市场营销、顾客支持、供应链管理、高层领导管理、测量分析、财务管理、设施管理、法律服务、人力资源管理、公共关系、行政服务过程等要求的证据
展开	关键点	关键工作过程和关键要求的展开
	证据	根据组织战略目标和绩效考核的要求： ——各业务单元的关键工作过程的文件证据 ——关键工作过程流程控制的证据 ——在工作系统中充分运行了所有的关键过程的记录

表A. 67 (续)

学习	关键点	确保对关键工作过程和关键要求进行评审
	证据	根据组织愿景、战略目标和绩效的要求： ——研究改善关键过程流程、活动、控制方式的证据 ——评价关键过程输出绩效的记录 ——关键过程对竞争对手和标杆企业的学习证据 ——对各过程要求分析方法的评审的证据 ——对各过程的测量目标及指标的评审以及改进分析的证据 ——按照顾客要求得改变修正组织对关键过程的关键要求的证据 ——对来自于员工、顾客、供应商、合作伙伴、协作者的输入的变化对关键过程要求的改进得证据
整合	关键点	关键过程的关键要求与组织战略目标、绩效指标等的协调
	证据	——工作过程的要求与战略目标的协调 ——工作过程控制和改进的要求与组织发展目标的协调 ——过程测量项目、指标与过程要求的一致性 ——关键绩效测量项目、指标与工作过程管理要求的一致性 ——关键过程成为组织可持续发展的工作系统的核心过程文件证据

c) 【6. 2b(1)】关键工作过程实施关键事项评价要点

关键工作过程实施关键事项评价要点见表 A.68。

表 A. 68 关键工作过程实施关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	明确关键工作过程与工作系统的关系
	证据	——确定对组织的工作的实现有关键影响的最重要的内部价值创造过程的关系的证据，如：产品设计和交付、顾客支持、供应链管理、营业和支持过程在实现过程中关系的证据 ——确定控制工作过程的关键绩效测量项目、过程测量项目和指标与方法的证据
展开	关键点	关键工作过程的实施的范围
	证据	——关键工作过程涉及不同的产品、区域、职能等证据 ——关键过程的要求中体现出来自供应链的输入信息的证据文件 ——关键过程运行的结果反映相关方的输入的水平证据记录
学习	关键点	关键工作过程的实施的改进
	证据	根据组织愿景、战略目标和绩效的要求： ——对关键绩效测量项目、指标以及过程测量项目变化分析的证据 ——改进工作过程的关键绩效测量项目、指标以及过程测量项目的证据 ——对来自于员工、顾客、供应商、合作伙伴、协作者的输入对工作过程改进的支持
整合	关键点	关键工作过程的管理、改进与工作系统的协调
	证据	为使关键过程有效发挥作用 ——确保关键工作过程的管理与工作系统运行相协调 ——工作过程与相关方输入、资源输入协调的控制证据 ——工作过程与组织员工的水平相互协调的活动证据 ——关键过程结果与战略目标保持一致的结果证据

d) 【6. 2b(2)】供应链管理关键事项评价要点

供应链管理关键事项评价要点见表 A.69。

表 A. 69 供应链管理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	组织的供应链管理的要求
	证据	——确定组织供应链构成的证据, 如对信息流, 物流, 资金流的控制 ——组织的供应链管理要求的证据, 如在供应、生产计划、物流、需求领域进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程的要求的证据 ——分析来自供应商的产品和服务的水平, 确定对组织关键过程要求的证据材料, 如设计、制造等过程的技术、控制方式的要求的文件证据
展开	关键点	组织供应链的运行范围
	证据	——组织实施供应链管理活动的证据, 如在供应、生产计划、物流、需求领域进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动和过程的要求的证据, 例如采用 JIT (准时生产方式)、ERP (企业资源计划)、SCOR (供应链运作参考) ——组织对供应商选择与评价、产品验收等活动的证据
学习	关键点	组织供应链的改进
	证据	根据组织产品供应的要求: ——对组织供应链完善改进的证据, 如从职能集成到内部供应链集成, 再到外部供应链集成, 直至形成供应链联盟 ——对供应链配置的评价与改进, 如使用 SCOR 工具用于描述、量度、评价供应链 ——对供应商业绩评价, 调整供应商的证据
整合	关键点	供应链各相关方与组织各过程要求的协调
	证据	为使供应链管理有效发挥作用 ——相关方输入与组织关键工作过程协调的控制证据 ——相关方输入与组织员工的水平相互协调的控制证据 ——供应链管理绩效与战略目标保持相一致的结果证据

e) 【6. 2b(3)】过程改进关键事项评价要点

过程改进关键事项评价要点见表 A.70。

表 A. 70 过程改进关键事项评价要点表

因素	评价要点	
方法	关键点	分析过程绩效, 确定过程改进有效的方法
	证据	组织可根据过程管理的需要, 确定有效的方法用于改进工作过程, 以达成组织的战略目标: ——组织用于工作过程监测、分析的方法及相关证据 ——组织确定的用于过程改进的系统方法, 如精益管理系统、六西格玛方法、ISO 质量体系标准、PDCA 方法等 ——组织确定的可以用于减少波动性、改善产品的证据, 如: (1) 利用组织绩效评审的结果; (2) 在整个组织共享成功的战略, 推动学习和创新; (3) 实施过程分析和研究 (如, 工艺映射, 优化实验, 防错); (4) 实施技术和商业研发; (5) 标杆法; (六) 使用替代技术; (7) 使用组织内外部过程的客户的信息等

表A. 70（续）

展开	关键点	工作过程改进的范围
	证据	组织实施过程改进并取得成效的证据： 组织工作过程改进所涉及的过程类别 ——组织工作过程改进所涉及的改进的方面（如更好的绩效、减少过程波动、改善产品等） ——组织改进过程使用的系统改进方法的证据，如采用精益管理系统、六西格玛方法、ISO 质量体系标准、PDCA 方法等 ——组织在减少波动性、改善产品采用的过程改进方法并有效的证据，
学习	关键点	基于工作过程改进的绩效评审，评价改进过程的有效性
	证据	——对过程改进绩效结果的评价的证据 ——根据评价结果对各种过程改进方法和工具在使用中的改善的证据 ——对改进领域的调整的证据，如过程、具体方面。
整合	关键点	工作过程改进的结果在工作系统与组织内的分享、在相关过程中推广使用
	证据	——过程改进的结果在组织内的分享的证据，如某一改进方法的推广使用、改进结果的推广； ——将《标准》4.1 条款的绩效评审结果应用的过程改进之中的证据； ——改进工作成为日常工作的正常组成部分在运行的证据； ——过程改进的成果与经验推动了组织的学习和创新的证据； ——过程改进方法可能利用财务数据来评估替代和确定优先事项的证据； ——组织确保工作过程改进的方法与经营需要和发展方向保持同步的证据

A. 6. 2. 5. 2 【6.2】的基本要求及证据指引：

基本要求：工作过程：如何设计、管理与改进组织的关键工作过程？可分解为：

- 1、如何设计组织的关键工作过程
- 2、如何管理组织的关键工作过程
- 3、如何改进组织的关键工作过程

证据收集要求：在【6.2a(1)】—【6.2b(3)】 工作过程检查表中关于方法的证据要点中应考虑：

- 与
- 1、 如何设计组织的关键工作过程
 - 2、 如何管理组织的关键工作过程
 - 3、 如何改进组织的关键工作过程

有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到：针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到：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。

对学习来说使证据集合的结果能达到：开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。

对整合来说使证据集合的结果能达到：方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。

A. 6. 2. 5. 3 【6.2】的总体要求及证据指引：

总体要求：说明组织如何设计、管理与改进关键工作过程以为顾客创造价值和达到组织的成功与可持续性。可分解为：

- 1、 组织如何设计关键工作过程

- 2、 组织如何管理关键工作过程
- 3、 组织如何改进关键工作过程
- 4、 为顾客创造价值
- 5、 达到组织的成功与可持续性

证据收集要求: 在【6.2 a (1)】—【6.2b(3)】工作过程检查表中关于方法的证据要点中应考虑:

- 1、 组织如何设计关键工作过程
- 2、 组织如何管理关键工作过程
- 3、 组织如何改进关键工作过程
- 4、 为顾客创造价值
- 5、 达到组织的成功与可持续性

有关的相关证据。

对方法来说使证据集合的结果能达到: 针对条目的总体要求, 有系统、有效的方法。

对展开来说使证据集合的结果能达到: 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。

对学习来说使证据集合的结果能达到: 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。

对整合来说使证据集合的结果能达到: 方法与在组织简介和其他过程条款中识别的整个组织需要之间实现了校准。

A. 6. 2. 6 现场评审证据整合

a) 工作环境

- 组织的工作环境里各工作过程的硬件条件;
- 在工作环境里各工作过程人员的情况;
- 各过程的输入情况;
- 各过程的方法、检查的依据是否清楚;
- 工作过程的测量指标是否明确;
- 过程的结果是否显著。

b) 高层领导答问

- 对组织过程设计考虑的因素;
- 过程设计对组织战略目标实现的影响是什么;
- 组织实施过程管理的关键点是什么;
- 过程控制管理的结果体现在哪些方面;
- 过程改进的方式;
- 过程改进是否能涉及到所有的过程;
- 过程改进有无考虑测量结果, 能否促进组织创新。

c) 其他条目评审关联

- 工作过程的测量项目和指标和组织战略目标的相关程度;
- 过程设计与组织文化、愿景、战略、市场定位的关联;
- 工作过程的结果的表现【7. 5】;
- 工作过程的产品结果【7. 1】。

d) 员工座谈

- 员工对组织工作过程的了解和知晓程度；
- 员工对自己负责的工作过程的测量项目和指标是否明确；
- 员工有没有对工作过程的设计的概念；
- 员工对过程管理和控制的接受程度；
- 员工有无参与过程的改进；
- 员工对过程的成果的感受。

A. 7 结果

A. 7. 1 《标准》理解——【7. 1】产品和过程结果。

A. 7. 1. 1 总体意图

概述组织关键产品绩效结果、过程有效性与效率的结果、直接服务顾客、战略和运营的过程结果，结果要包括适当的比较数据。

A. 7. 1. 2 条目【7. 1】解读

《标准》对产品和过程结果的具体要求，分解为：

- 【7. 1a】以顾客为关注焦点的产品和过程结果
 - 产品结果应充分体现对顾客十分重要的产品性能的关键测量项目和指标；
 - 关键指标应与 P. 1b(2) 中顾客的要求和期望相对应；
 - 测量产品结果的项目和指标应针对不同的产品和服务、顾客群和细分市场而有所差异；
 - 应对产品结果的水平和趋势进行分析和评价；
 - 应将产品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较；
 - 非营利性组织，产品和服务绩效测量项目和指标可由其资金来源方来决定。
- 【7. 1b(1)】运营过程有效性结果
 - 工作系统的运营绩效的关键测量项目或指标，包括工作系统和工作场所对灾害或突发事件的准备的指标。例如：审核、准时交付率、外部提供的产品、服务与过程的验收结果；供 应商与合作伙伴的绩效；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、工 作布局的改进、变化的监管比率、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；
 - 关键工作过程运营绩效的关键测量项目或指标。 例如：生产率、周期时间以及其它适用的有效性、效率 and 创新的指标；
 - 提供运营有效性有效性结果数据，表明当前的水平，应与工作系统/过程指标比较；
 - 提供未来的发展趋势结果；
 - 对有意义的过程有效性结果应提供与竞争对手或标杆的比较；
 - 过程有效性结果与《标准》其他相关类目的协调与支持程度分析数据。
- 【7. 1b(2)】应急准备
 - 对工作系统和工作场地的可能的灾害或突发事件确定关键测量项目或指标的水平；
 - 应急准备与相应的水平；
 - 未来的发展趋势结果；

- 对比结果。
- 【7.1c】战略实施结果
 - 组织应给出战略和行动计划（包括构建和加强核心竞争力）方面的结果；
 - 实现战略和行动计划（7.1c）的测量项目或指标应与 2.1b（1）提及的组织战略目的与目标以及在 2.2a（5）和 2.2b 中提出的行动计划绩效测量项目和预测绩效分别相对应。

A.7.1.3 关键联系

- a) 【7.1】产品和过程结果与《标准》的下列条目密切相关：
- 高层领导【1.1】；
 - 治理和社会责任【1.2】；
 - 战略展开【2.2】；
 - 顾客的声音【3.1】；
 - 顾客契合【3.2】；
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】；
 - 信息、知识和信息技术的管理【4.2】；
 - 员工契合【5.1】；
 - 工作系统【6.1】；
 - 工作过程【6.2】。
- b) 【7.1】产品和过程结果与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 主要产品及其交付机制【P.1a（1）】；
 - 关键供应商、协作者、合作伙伴和分销商，关键供应链要求【6.2b（2）】；
 - 组织的竞争地位【P.2a（1）】；
 - 组织的战略背景【P.2b】。
- c) 【7.1】产品和过程结果与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 远见卓识的领导；
 - 顾客驱动的卓越；
 - 组织的和个人的学习；
 - 敏捷性；
 - 关注未来；
 - 基于事实的管理；
 - 注重结果和创造价值；
 - 系统的观点。

A.7.1.4 证据收集指引

A.7.1.4.1 【7.1】的详细要求证据指引

- a) 【7.1a】以顾客为关注焦点的产品和过程结果关键事项评价要点

以顾客为关注焦点的产品和过程结果关键事项评价要点表见表A.71。

表 A. 71 以顾客为关注焦点的产品和过程结果关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	组织的产品和过程绩效结果
	证据	——组织在对顾客十分重要的产品性能的关键指标上的结果报告； ——组织在各过程的绩效结果报告
趋势	关键点	产品结果和过程绩效的趋势
	证据	——组织在对顾客十分重要的产品性能的关键指标上的结果的持续改进趋势报告； ——组织在各过程的绩效趋势分析报告
对比	关键点	产品结果、过程绩效与竞争者、标杆的对比
	证据	——组织在对顾客十分重要的产品性能的关键指标上的结果与竞争者和提供类似产品供应的其它组织或标杆的绩效对比报告； ——组织在各过程的绩效趋势与竞争者和提供类似产品供应的其它组织或标杆的绩效对比报告
整合	关键点	产品结果、过程绩效与其他条目的相互协调程度
	证据	——组织产品的关键测量项目和指标应与 P. 1b(2) 中提出顾客的要求和期望相对应。 ——组织产品的关键测量项目和指标应针对 P. 1 N4 和 3. 1N4 中影响顾客偏好的因素。 ——组织在各过程的绩效与战略目标的一致性

b) 【7. 1b (1)】运营过程有效性结果/运营有效性关键事项评价要点

运营过程有效性结果/运营有效性关键事项评价要点表见表A. 72。

表 A. 72 运营过程有效性结果/运营有效性关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键工作系统与过程运营绩效的关键测量项目与指标
	证据	——关键工作系统和过程的运营绩效的各关键测量项目与指标要求数据；如：生产率、周期时间以及其它适用的有效性、效率 and 创新的指标 ——至少有过几年有关组织工作系统运营绩效的各关键测量项目或指标的测量结果数据证据； ——有关这些测量项目的现阶段水平的测量结果数据证据。
趋势	关键点	工作系统的运营绩效的关键测量项目与指标的趋势
	证据	——关键工作系统和过程的运营绩效的各关键测量项目与指标的变化趋势分析证据；如对生产率、周期时间以及其它适用的有效性、效率 and 创新的指标的分析。 ——组织工作系统的运营绩效的各关键测量项目与指标改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	关键工作系统和过程与运营绩效与标杆/竞争对手的比较
	证据	——组织在关键工作系统和过程的运营绩效与标杆的比较的数据证据； ——组织在关键工作系统和过程运营绩效与竞争对手的比较的数据证据；
整合	关键点	关键工作系统和过程结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在关键工作系统和过程的运营绩效上与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度的测量证据与分析证据； ——组织在关键工作系统和过程的运营绩效中包含对未来结果预测的程度的数据与合理性分析； ——组织在关键工作系统和过程的运营绩效方面对整个组织战略目标的支持程度分析证据。

c) 【7.1b(2)】运营过程有效性结果/应急准备关键事项评价要点表

运营过程有效性结果/应急准备关键事项评价要点见表A.73。

表 A.73 运营过程有效性结果/应急准备关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	工作系统和工作场所对灾害或突发事件的准备的指标。
	证据	——工作系统和工作场所对灾害或突发事件的准备的指标；例如：审核、准时交付率、外部提供的产品、服务与过程的验收结果；供 应商与合作伙伴的绩效；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、工 作布局的改进、变化的监管比率、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； ——至少有过过去几年的有关组织对灾害或突发事件的准备结果数据证据； ——有关组织对灾害或突发事件的准备现阶段水平的测量结果数据证据。
趋势	关键点	有关组织对灾害或突发事件的准备改进的趋势
	证据	——有关组织对灾害或突发事件的准备的改进趋势分析证据；
对比	关键点	有关组织对灾害或突发事件的准备与标杆和竞争对手的比较
	证据	——有关组织对灾害或突发事件的准备与标杆的比較的数据证据； ——有关组织对灾害或突发事件的准备与竞争对手的比較的数据证据；
整合	关键点	有关组织对灾害或突发事件的准备和其他类目/条目要求的协调一致
	证据	——有关组织对灾害或突发事件的准备的一致程度的测量证据与分析证据； ——有关组织对灾害或突发事件的准备包含对未来结果预测的程度的数据与合理性分析； ——有关组织对灾害或突发事件的准备对整个组织持续运营的支持程度分析证据。

d) 【7.1c】战略实施结果关键事项评价要点

战略实施结果关键事项评价要点见表A.74。

表 A. 74 战略实施结果关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织战略的关键测量项目或指标、目标值和构建及加强核心竞争力方面的文件记录 ——有关组织的长、短期行动计划和构建及加强核心竞争力方面的关键测量项目或指标的文件纪录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到了对组织尤为重要的领域（财务，员工等）。 ——组织在战略和行动计划和构建及加强核心竞争力方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在战略和行动计划方面和构建及加强核心竞争力方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在战略和行动计划方面和构建及加强核心竞争力方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在战略和行动计划方面和构建及加强核心竞争力方面绩效结果与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在战略和行动计划方面和构建及加强核心竞争力方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——关键战略目标和构建及加强核心竞争力方面在组织绩效测量系统中体现的程度 ——组织在战略和行动计划方面和构建及加强核心竞争力方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

A. 7.1.4.2 【7.1】的基本要求及证据指引：

基本要求：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？

可分解为：1、组织的产品绩效

2、组织的过程有效性的结果

证据收集要求：在【7.1a(1)】—【7.1c】产品和过程结果检查表中关于水平的证据要点中应报告：1、组织的产品绩效；

2、组织的过程有效性的结果有关的数据证据。

并使证据集合的结果能达到：针对 7.1 条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平。

对趋势：针对 7.1 条目的基本要求报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的；

对比较结果：针对【7.1】条目的基本要求表明处于获得对比性信息的初期阶段；

对整合结果：针对【7.1】条目的基本要求表明对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。

A. 7.1.4.3 【7.1】的总体要求及证据指引：

总体要求：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、战略和运营的过程。必要时可将结果按产品供应、顾客群和细分市场进行细分。其结果要包括适当的比较数据。

- 可分解为：
- 1、概述组织的关键产品绩效
 - 2、概述组织的关键过程有效性与效率的结果
 - 3、需考虑直接服务顾客、战略和运营的过程的结果
 - 4、数据对比；
 - 5、结果按产品供应、顾客群和细分市场进行细分

证据收集要求：在【7.1 a (1)】—【7.1c】产品和过程结果检查表中关于水平的证据要点中应考虑：

- 1、概述组织的关键产品绩效
- 2、概述组织的关键过程有效性与效率的结果
- 3、需考虑直接服务顾客、战略和运营的过程的结果
- 4、数据对比；
- 5、结果按产品供应、顾客群和细分市场进行细分

有关的证据。

并使证据集合的结果能达到：针对该条目的总体要求，有好的组织绩效水平。

对展开结果：针对【7.1】条目的总体要求在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势；

对学习结果：表明针对【7.1】条目的总体要求有与关竞争者和（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；

对整合结果：针对【7.1】条目的总体要求表明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。

A. 7. 2 《标准》理解——【7. 2】以顾客为关注焦点。

A. 7. 2. 1 总体意图

- 评估组织在顾客满意和不满意的感知水平，目的是反映从顾客的角度来评价组织各方面好的和不好的表现；
- 评估与竞争者和提供类似产品和服务的其他组织的顾客满意水平相比较表现；
- 概述在顾客感知价值上，包括顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐和建立顾客关系及顾客契合方面的水平，目的是反映组织在顾客心目中的位置以及投入的程度。

A. 7. 2. 2 条目【7. 2】解读

——【7. 2a(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上的当前绩效水平和发展趋势；
- 与竞争者和提供类似产品和服务的其他组织的顾客满意水平相比较的表现。

——【7. 2a(2)】顾客契合

- 组织的顾客感知价值水平；
- 包括顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐和建立顾客关系的其他方面的关键测量项目和指标的当前的水平和发展趋势；
- 关键测量项目和指标在顾客生命周期进程的比较。

A. 7. 2. 3 关键联系

A. 7. 2. 3. 1 【7. 2a(1)】顾客满意

- a) 【7.2a(1)】顾客满意与《标准》的下列条目密切相关：
——战略制定【2.1】；
——战略展开【2.2】；
——顾客的声音【3.1】。
- b) 【7.2a(1)】顾客满意与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
——主要产品【P.1a(1)】；
——关键顾客【P.1b(2)】；
——组织的竞争地位【P.2a(1)】。
- c) 【7.2a(1)】顾客满意与《标准》的下列核心价值观密切相关：
——顾客驱动的卓越；
——关注未来；
——基于事实的管理；
——注重结果和创造价值；
——系统的观点。

A.7.2.3.2 【7.2a(2)】顾客契合

- a) 【7.2a(2)】顾客契合与《标准》的下列条目密切相关：
——顾客的声音【3.1】；
——顾客契合【3.2】。
- b) 【7.2a(2)】顾客契合与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
——主要产品【P.1a(1)】；
——关键顾客【P.1b(2)】；
——组织的竞争地位【P.2a(1)】。
- c) 【7.2a(2)】顾客契合与《标准》的下列核心价值观密切相关：
——顾客驱动的卓越；
——关注未来；
——基于事实的管理；
——注重结果和创造价值；
——系统的观点。

A.7.2.4 证据收集指引

A.7.2.4.1 【7.2】的详细要求证据指引

a) 【7.2a(1)】顾客满意关键事项评价要点

顾客满意关键事项评价要点见表 A.75。

表 A.75 顾客满意关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织顾客满意的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关组织顾客不满意/投诉/不购买的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——组织在有关组织顾客满意和不满意方面绩效改进速度趋势的结果数据

表A. 75（续）

对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——有关组织顾客满意和不满意指标与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在有关组织顾客满意和不满意与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在有关组织顾客满意和不满意与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在有关组织顾客满意和不满意方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在有关组织顾客满意和不满意方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织在有关组织顾客满意和不满意方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

b) 【7. 2a(2)】顾客契合关键事项评价要点

顾客契合关键事项评价要点见表 A.76。

表 A. 76 顾客契合关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织顾客感知价值，包括顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐及顾客契合方面的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关顾客感知价值上，建立顾客关系的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关以上这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——组织在感知价值、顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐、顾客契合方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在有关顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐顾客契合指标与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在有关顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐顾客契合与竞争者绩效结果的对比 ——组织在顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐顾客契合与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐顾客契合方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐顾客契合方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织在有关顾客忠诚、留住顾客、顾客主动推荐顾客契合方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

A. 7. 2. 4. 2 【7. 2】的基本要求及证据指引：

基本要求：组织的以顾客为关注焦点的绩效结果是什么？

可分解为：1、顾客满意

2、不满意

3、顾客契合

证据收集要求：在【7.2a(1)】—【7.2 a(2)】组织的以顾客为关注焦点的绩效结果检查表中关于水平的证据要点中应报告：

- 1、组织顾客的满意与不满意；
- 2、组织的顾客契合的结果有关的数据证据。

并使证据集合的结果能达到：针对 7.2 条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平；

对趋势：针对 7.2 条目的基本要求报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是向好的；

对比较结果：针对【7.2】条目的基本要求表明处于获得对比性信息的初期阶段；

对整合结果：针对【7.2】条目的基本要求表明对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。

A. 7. 2. 4. 3 【7.2】的总体要求及证据指引：

总体要求：概述组织在顾客满意、不满意和契合方面关键的以顾客为关注焦点的结果。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。

可分解为：1、按组织的关键顾客的顾客关注结果；

2、数据对比；

3、结果按产品、顾客群和细分市场进行细分的顾客关注结果。

证据收集要求：在【7.2a (1)】—【7.2a (2)】产品和过程结果检查表中关于水平的证据要点中应考虑：1、按组织的关键顾客的顾客关注结果；

2、数据对比；

3、结果按产品、顾客群和细分市场进行细分的顾客关注结果。

有关的证据。

并使证据集合的结果能达到：针对该条目的总体要求，有好的组织绩效水平。

对展开结果：针对【7.2】条目的总体要求在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势；

对学习结果：表明针对【7.1】条目的总体要求有与关竞争者和（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；

对整合结果：针对【7.2】条目的总体要求表明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。

A. 7. 3 《标准》理解——【7.3】以员工为本的结果

A. 7. 3. 1 总体意图

——概述组织在员工环境的关键测量结果，目的是反映组织在以员工为本的实际工作效果；

——概述组织在员工契合和满意方面的关键测量结果，目的是反映从员工角度对组织以员工为本方面的评价。

A. 7. 3. 2 条目【7.3】解读

本条目中主要描述员工契合度和员工环境的关键测量项目或指标上的结果。员工环境和员工契合的测量项目应与条目【5.1】和【5.2】中所述各项活动分别相对应。有关满足员工能力与量能需要【5.1a】、员工发展与学习系统的设计及要求【5.2c】等应是对条目【2.2】所述的组织的行动计划和人力资源计划或雇员计划以及类目6所述的关键过程要求的答复。对于依赖于志愿者的非营利性组织，必要时应包括志愿者情况的结果。

A. 7. 3. 3 关键联系

- a) 【7.3】以员工为本的结果与《标准》的下列条目密切相关：

- 高层领导【1.1】；
 - 战略实施【2.2】；
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】；
 - 信息、知识和信息技术的管理【4.2】；
 - 员工环境【5.1】；
 - 员工契合【5.2】；
 - 工作系统【6.1】。
- b) 【7.3】以员工为本的结果与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
- 组织核心文化【P. 1a (2)】；
 - 组织的员工构成【P. 1a (3)】；
 - 组织的绩效改进系统【P. 2c】。
- c) 【7.3】以员工为本的结果与《标准》的下列核心价值观密切相关：
- 远见卓识的领导；
 - 组织的和个人的学习；
 - 重视员工和合作伙伴；
 - 基于事实的管理；
 - 注重结果和创造价值；
 - 系统的观点。

A. 7.3.4 证据收集指引

A. 7.3.4.1 【7.3】的详细要求证据指引

a) 【7.3a(1)】员工能力和量能关键事项评价要点

员工能力和量能关键事项评价要点见表A. 77。

表 A. 77 员工能力和量能关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织在员工能力和量能方面的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到全体员工，包括临时雇员、志愿者等。 ——组织在员工能力和量能方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在员工能力和量能方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在员工能力和量能方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在员工能力和量能方面绩效结果与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在员工能力和量能方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在员工能力和量能方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织在员工能力和量能方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

b) 【7.3a(2)】员工氛围关键事项评价要点。

员工氛围关键事项评价要点见表A. 78

表 A. 78 员工氛围关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织在员工氛围，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及其目标值的文件记录 ——有关组织在员工氛围，包括员工的健康、安全、保安、员工服务和福利等的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到全体员工，包括临时雇员、志愿者等。 ——组织在员工氛围方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在员工氛围方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在员工氛围行为方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在员工氛围方面绩效结果与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在员工氛围方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在员工氛围方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织员工氛围方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

c) 【7. 3a(3)】员工契合关键事项评价要点

员工契合关键事项评价要点见表A. 79。

表 A. 79 员工契合关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关员工契合度/满意度的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关影响员工契合度/满意度的关键因素的测量项目或指标的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到全体员工，包括临时雇员、志愿者等 ——组织在员工契合度/满意度方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在员工契合度/满意度方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在员工契合度/满意度方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在员工契合度/满意度方面绩效结果与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在员工契合度/满意度方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在员工契合度/满意度方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织在员工契合度/满意度方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

d) 【7. 3a(4)】员工发展关键事项评价要点

员工发展关键事项评价要点见表A. 80。

表 A. 80 员工发展关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关员工和领导发展的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到全体员工，包括临时雇员、志愿者等。 ——组织在员工和领导发展方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在员工和领导发展方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在员工和领导发展方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在员工和领导发展方面绩效结果与行业标杆的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在员工和领导发展方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在员工和领导发展方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织员工和领导发展方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

A. 7. 3. 4. 2 【7. 3】的基本要求及证据指引：

基本要求：以员工为本的结果：组织以员工为本的绩效结果是什么？

证据收集要求：在【7.3a(1)】—【7.3a(4)】员工结果检查表中关于水平的证据要点中

应报告有关的数据证据。

并使证据集合的结果能达到：针对 7.3 条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平。

对趋势：针对 7.3 条目的基本要求报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的；

对比较结果：针对【7.3】条目的基本要求表明处于获得对比性信息的初期阶段；

对整合结果：针对【7.3】条目的基本要求表明对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。

A. 7.3.4.3 【7.3】的总体要求及证据指引：

总体要求：概述组织关键的以人为本方面的结果，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（适应时）。其中要包括适当的比较性数据。

可分解为：1、员工能力和量能的结果

2、员工氛围的结果

3、员工契合的结果

4、员工发展的结果；

证据收集要求：在【7.3a(1)】—【7.3a(4)】员工结果检查表中关于水平的证据要点中应考虑与上述四个方面有关的证据。

并使证据集合的结果能达到：针对该条目的总体要求，有好的组织绩效水平。

对展开结果：针对【7.3】条目的总体要求在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势；

对学习结果：表明针对【7.3】条目的总体要求有与关竞争者和（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；

对整合结果：针对【7.3】条目的总体要求表明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。

A. 7.4 《标准》理解——【7.4】领导和治理结果。

A. 7.4.1 总体意图

——概述组织整体的高层领导和治理的结果，目的是反映领导有效引领员工实现组织目标，以及保证治理、遵守法律法规/道德运营和支持社会的能力。

A. 7.4.2 条目【7.4】解读

本条目中主要描述组织的高层领导、治理、法律法规、道德运营和关键社区支持的关键测量项目或指标上的结果。高层领导的测量项目是指与【1.1b】的与员工沟通和以行动为关注焦点的推行情况；组织治理的测量项目是指与【1.2a】有关的管理行为与内部和外部的财务责任执行情况；法律法规的测量项目是指与【1.2b(1)】有关的达到法律法规要求和应对产品与运营相关风愿险的结果；道德行为的测量项目是指与【1.2b(2)】有关的确保遵守道德行为的情况；社会的测量项目是指与【1.2c】有关的支持关键社区和履行社会责任的量化贡献。

A. 7.4.3 关键联系

a) 【7.4】领导和治理结果与《标准》的下列条目密切相关：

——高层领导【1.1】；

——治理和社会责任【1.2】；

——战略制定【2.1】；

——战略展开【2.2】；

- 组织绩效的测量、分析和改进【4.1】；
- 工作系统【6.1】；
- 工作过程【6.2】。
- b) 【7.4】领导和治理结果与《标准》的下列关键经营要素密切相关：
 - 组织的环境【P.1a】；
 - 组织的关系【P.1b】；
 - 竞争环境【P.2a】；
 - 战略背景【P.2b】；
 - 绩效改进系统【P.2c】。
- c) 【7.4】领导和治理结果与《标准》的下列核心价值观密切相关：
 - 远见卓识的领导；
 - 顾客驱动的卓越；
 - 组织的和个人的学习；
 - 敏捷性；
 - 关注未来；
 - 基于事实的管理；
 - 注重结果和创造价值；
 - 系统的观点；
 - 社会责任。

A. 7. 4. 4 证据收集指引

A. 7. 4. 4. 1 【7.4】详细要求证据指引

a) 【7.4a(1)】领导关键事项评价要点

领导关键事项评价要点见表 A.81。

表 A. 81 领导关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关高层领导直接与员工交流沟通的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关高层领导就关键决策进行沟通等关键测量项目或指标及其目标值的文件纪录 ——有关高层领导亲自奖励和认可员工等关键测量项目或指标及其目标值的文件纪录 ——有关高层领导对达成组织目的行动关注的的关键测量项目或指标及其目标值的文件纪录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到各业务单元以及各地域组织。 ——组织在领导方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在领导方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在领导方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在领导方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织在领导方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

b) 【7. 4a (2)】治理关键事项评价要点

治理关键事项评价要点见表 A.82。

表 A. 82 治理关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织治理，如严重违反公司规章、违规操作引起重大事故等的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关组织的内、外部的财务责任，如未授权或超越权量的财务审批、资产或金钱流失等关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到各业务单元以及各地域组织 ——组织在治理和财务责任方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在治理和财务责任方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在治理和财务责任方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在治理和财务责任方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织治理和财务责任方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

c) 【7. 4a (3)】法律法规关键事项评价要点

法律法规关键事项评价要点见表 A.83。

表 A. 83 法律法规关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织遵守法律法规，如因违反法律法规被检控、被警告等的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关组织对社会带来不良影响和隐忧，如因产品、服务或运营引起的人或财产损害、对环境或自然资源的破坏等关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到各业务单元以及各地域组织。 ——组织在遵守法律法规方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在遵守法律法规方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比 ——组织在遵守法律法规方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在遵守法律法规方面绩效结果与行业标杆的绩效结果的对比

表 A. 83 (续)

整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在遵守法律法规方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在遵守法律法规方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织遵守法律法规方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

d) 【7. 4a(4)】道德关键事项评价要点

道德关键事项评价要点见表 A.84。

表 A. 84 道德关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织附合道德行为，如因违反道德标准被投诉、按合同/合约办事率等的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——独立董事的百分比的指标及其目标值的文件记录 ——员工对组织道德观认知调查的指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到各业务单元以及各地域组织。 ——组织在遵守道德行为方面绩效改进速度趋势的结果数据
对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在遵守道德行为方面绩效结果与组织以往的绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在遵守道德行为方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在遵守道德行为方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织遵守道德行为方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

e) 【7. 4a(5)】社会关键事项评价要点

社会关键事项评价要点见表 A.85。

表 A. 85 社会关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	关键测量项目或指标的绩效水平
	证据	——有关组织对环境、社会以及经济体制作出贡献的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关组织对保护自然资源的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关组织支持和强化关键社区的关键测量项目或指标及其目标值的文件记录 ——有关这些测量项目的当前水平的文件记录
趋势	关键点	组织绩效的趋势
	证据	——绩效结果展开程度的记录，如展开到各业务单元以及各地域组织 ——组织在支持关键社区和履行社会责任方面绩效改进速度趋势的结果数据

表 A. 85（续）

对比	关键点	组织绩效的比较
	证据	——组织在支持关键社区和履行社会责任方面绩效结果与组织以往绩效结果的对比 ——组织在支持关键社区和履行社会责任方面绩效结果与竞争者的绩效结果的对比 ——组织在支持关键社区和履行社会责任方面绩效结果与行业标杆绩效结果的对比
整合	关键点	组织结果和其他条款要求的协调一致
	证据	——组织在支持关键社区和履行社会责任方面绩效结果与组织简介和过程类目中对这些指标的要求的一致程度 ——组织在支持关键社区和履行社会责任方面绩效结果包含对未来结果预测的程度 ——组织支持关键社区和履行社会责任方面绩效结果对整个组织目标的支持程度

A. 7. 4. 4. 2 【7. 4】的基本要求及证据指引：

基本要求：领导和治理结果：组织的高导领导和治理结果如何？

可分解为： 1、高层领导结果
2、组织治理结果

证据收集要求：在【7.4a(1)】—【7.4a(5)】组织的领导和治理结果检查表中关于水平的证据要点中应报告：

- 1、高层领导引领结果；
- 2、组织治理有效性的结果有关的数据证据。

并使证据集合的结果能达到：针对 7.4 条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平。

对趋势：针对 7.4 条目的基本要求报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的；

对比较结果：针对【7.4】条目的基本要求表明处于获得对比性信息的初期阶段；

对整合结果：针对【7.4】条目的基本要求表明对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。

A. 7. 4. 4. 3 【7. 4】的总体要求及证据指引：

总体要求：概述组织的关键的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，以及对关键社区的支持。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。

- 可分解为：
- 1、概述组织的关键的高层领导展开愿景和价值观结果
 - 2、概述组织的关键的治理，包括财务责任的结果
 - 3、概述组织遵守法律法规的结果
 - 4、概述组织道德行为关键测量指标的结果
 - 5、概述组织在支持对关键社区和履行社会责任关键测量指标的结果

有关的证据。

并使证据集合的结果能达到：针对该条目的总体要求，有好的组织绩效水平。

对展开结果：针对【7.4】条目的总体要求在对于达成组织的愿景和使命重要的领域，存在有利的趋势；

对学习结果：表明针对【7.4】条目的总体要求有与关过往和（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；

对整合结果：针对【7.4】条目的总体要求表明报告了对应员工、政府、顾客、供应商、合作伙伴、股东、公众和关键社区的要求的绩效结果。

A. 7. 5 《标准》理解——【7. 5】财务和市场结果。

A. 7. 5. 1 总体意图

——概述组织的关键财务和市场绩效结果,目的是反映组织财务生存和持续发展能力,以及在市场上的竞争地位。

A. 7. 5. 2 条目【7. 5】解读

——【7. 5a (1)】财务绩效

- 财务绩效的关键指标应充分体现财务回报和财务生存能力或预算绩效(适当时)的综合指标。
- 综合性指标可包括投资回报率(ROI)、资产利用率、经营利润、按细分市场或顾客群划分的利润等。
- 财务生存能力的测量可包括如流动资金、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等。
- 对非营利性组织,还应增加预算绩效,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测量项目和指标。
- 应对财务绩效的水平和趋势进行分析和评价。
- 对财务绩效测量的方法应当与条款 2. 2 中描述的财务管理办法以及在 4. 1a (1) 中汇报的财务测量指标相适应。

——【7. 5a (2)】市场绩效

- 市场绩效的关键指标应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。
- 对于非营利性组织,市场绩效的关键指标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。
- 应对市场绩效的水平和趋势进行分析和评价。

A. 7. 5. 3 关键联系

- a) 【7. 5】财务和市场结果与《标准》的下列条目密切相关:
 - 高层领导【1. 1】;
 - 治理和社会责任【1. 2】;
 - 战略制定【2. 1】;
 - 战略展开【2. 2】;
 - 组织绩效的测量、分析和改进【4. 1】;
 - 工作系统【6. 1】;
 - 工作过程【6. 2】。
- b) 【7. 5】财务和市场结果与《标准》的下列关键经营要素密切相关:
 - 组织的环境【P.1a】;
 - 组织的关系【P.1b】;
 - 竞争环境【P.2a】;
 - 战略背景【P.2b】;
 - 绩效改进系统【P.2c】。
- c) 【7. 5】财务和市场结果与《标准》的下列核心价值观密切相关:
 - 远见卓识的领导;
 - 顾客驱动的卓越;
 - 敏捷性;
 - 关注未来;

- 基于事实的管理；
- 注重结果和创造价值；
- 系统的观点；
- 社会责任。

A. 7. 5. 4 证据收集指引

A. 7. 5. 4. 1 【7. 5】财务和市场结果关键事项评价要点

财务和市场结果关键事项评价要点见表A. 86。

表 A. 86 财务和市场结果关键事项评价要点表

因素	评价要点	
水平	关键点	组织的关键财务和市场绩效结果
	证据	——组织在财务绩效的关键指标上的报告结果（必要时审查第三方审计报告）； ——组织在市场绩效的关键指标上的报告结果；
趋势	关键点	财务和市场绩效结果的趋势
	证据	——组织在财务绩效的关键指标上的结果的持续改进趋势报告； ——组织在市场绩效的关键指标上的结果的持续改进趋势报告；
对比	关键点	财务和市场绩效结果的对比
	证据	——组织在财务和市场绩效的关键指标上的结果与竞争者和提供类似产品供应的其它组织的绩效对比报告；
整合	关键点	财务和市场绩效结果与其他条目的相互协调程度
	证据	——组织对财务绩效测量的方法应当与条款 2.2 中描述的财务管理方法以及在 4. 1a（1）中汇报的财务测量指标相适应。

A. 7. 5. 4. 2 【7. 5】的基本要求及证据指引：

基本要求：财务和市场结果：组织的财务和市场绩效结果是什么？

证据收集要求：在【7.5】结果检查表中关于水平的证据要点的有关的证据。

并使证据集合的结果能达到：针对 7.5 条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平。

对趋势：针对 7.5 条目的基本要求报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的；

对比较结果：针对【7.5】条目的基本要求表明处于获得对比性信息的初期阶段；

对整合结果：针对【7.5】条目的基本要求表明对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。

A. 7. 5. 4. 3 【7. 5】的总体要求及证据指引：

总体要求：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。

证据收集要求：在【7.5】结果检查表中关于水平的证据要点的有关的证据。

并使证据集合的结果能达到：针对该条目的总体要求，有好的组织绩效水平。

对展开结果：针对【7.5】条目的总体要求在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势；

对学习结果：表明针对【7.5】条目的总体要求有与关竞争者和（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；

对整合结果：针对【7.5】条目的总体要求表明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。

附 录 B
(规范性附录)
评审评分簿

B.1 过程资料评审记录与现场评审证实/补充评分簿

类目 1-6 评分簿

Look at						Look for					
标准条款号	相关关键因素	评价要点要求				资料评审证据记录 方法系统性、方法展开程度、方法的系统改进及校准和整合的证据（见注）	证据特征 A/D/L/I	优势劣势项描述 + / ++ - / - -	现场评审证据（证实/补充） 方法系统性、方法展开程度、方法的系统改进及校准和整合的证据（见注）	优/劣势项调整 + / ++ - / - -	
		A: 方法系统性的要求	D: 方法展开程度的要求	L: 方法的系统改进的要求	I: 校准和整合的要求						
	企业简介中的关键因素	（见证据收集指引—关键事项评价要点表）						用+或-表明对开展工作所使用的方法的正面或负面的意见			
说明:	如果没有证据记录也不要使该栏空白，记录“n/a”或“没有证据”向审查者证明你并没有忽略此部分										

注：方法系统性的证据指：该证据可涉及适宜性、重复性、系统性、有效性等方面。如：出示的证据应包括步骤、时间表、基于可靠数据和信息以表明方法的可重复性和系统性。

方法展开程度的证据指：表明该方法应展开到的人员、部门、过程、活动、区域、未来。。

方法的系统改进的证据指：有企业对使用该方法的效果进行过分析、评估、创新、改进的证据，不仅如此而且还有对改进成果的各区域、部门共享的证据。**如果评审员认为意见特别正面时也可以通过加黑字体来说明。**

校准和整合的证据指：表明有该方法与组织简介中说明的各种需求及与其有关的各其它各类目相互协调和相互补足的证据或者有该方法支持组织总体目标或协调一致的证据。

B.2 是否满足关键的标准要求和相关关键因素？

条款号	没有提及的要求或关键因素	为什么这对于申请人是重大缺陷？

B.3 过程资料评审评分与现场评审评分表。

类目1-6各条目要求评分打分表

分数段 因素	0—5%	10—25%	30—45%	50—65%	70—85%	90—100%
方法 (A)	显然没有系统的方法；信息是肤浅性的	针对条目的基本要求，开始有系统的方法	针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。	针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。	针对条目的详细要求，有系统、有效的方法。	针对条目的详细要求，全部有系统、有效的方法。
展开 (D)	没有或略有一些系统的方法得以展开	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	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。	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。	方法得到了很好的开展，无明显的差距。	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。
学习 (L)	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	处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。	开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。	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。	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和共享，取得了显著的改善。	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。
整合 (I)	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	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。	方法处于与在组织简介和其他过程条款中识别的组织基本需要相校准的初级阶段。	方法与在组织简介和其他过程条款中识别的组织需要之间实现了校准。	方法与组织简介和其他过程条款中识别的组织需要之间实现了整合。	方法与在组织简介和其他过程条款中识别的组织需要之间实现了很好的整合。

按上表 A/D/L/I 各自得出的关于类目 1-6 下各条目评分因素的分数，经过综合考虑后确定该条目的总得分分数段

☐ 0—5%

☐ 10—25%

☐ 30—45%

☐ 50—65%

☐ 70—85%

☐ 90—100%

条目得分：_____

B.4 结果资料评审记录与现场评审证实/补充评分簿

类目 7 评分簿

Look at					Look for				
标准 条款号	相关关键 因素	评价要点要求			资料评审证据记录 绩效水平报告、有利的 趋势、与竞争者或标杆 对比、达成使命或关键 的顾客市场、过程行动 计划的要求程度（见注）	证据特征 Le/T/C/I	优势劣势 项描述 + / + + - / - -	现场评审证据 （证实/补充） 绩效水平报告、有利的 趋势、与竞争者或 标杆对比、达成使命 或、关键的顾客市场、 过程行动计划的要求 程度的证据（见注）	优/劣势 项调整 + / + + - / - -
		Le: 绩 效 水 平 报 告	T: 有 利 的 趋 势	C: 与 竞 争 者 或 标 杆 对 比					
	企业简介 中的关键 因素	（见证据收集指引 --关键事项评价要 点表）							
说明:		如果没有证据记录也不要使该栏空白，记录“n/a”或“没有证据”向审查者证明你并没有忽略此部分							

B.5 申请人指定的关键要求、关键因素或关键指标是否得到解决。

条款号	相关要求、关键因素、或关键指标没有提及	为什么对于申请人这是重大缺陷？

B.6 结果资料评审评分与现场评审评分表

类目7各条目要求评分打分表

分数段 因素	0—5%	10—25%	30—45%	50—65%	70—85%	90—100%
水平 (Le)	没有组织的 绩效结果,或 结果很差。	针对条目的基本要 求,报告了很少的组 织绩效结果,有显 著的处于初期的良好 的绩效水平	针对条目的基本要 求,报告了好的组 织绩效水平。	针对条目的总体要求, 报告了好的组织绩效 水平。	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。	针对条目的所有详 细要求,报告了卓越 的组织绩效水平。
趋势 (T)	没有显示趋 势的数据;或 呈显了负趋 势。	•在报告的某些趋势 数据中,存在一些不 利的趋势数据。	•报告了一些趋势 数据,并且主要的 趋势是有利的。	在对于达成组织的使 命重要的领域,存在有 利的趋势。	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。	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。
对比 (C)	没有对比性 信息。	没有报告或报告了 很少的对比性数据。	处于获得对比性信 息的初期阶段。	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。	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。	在许多领域被证实 处于行业领先和标 杆地位。
整合 (I)	在对于达成 组织的使命 重要的任何 领域中均未 报告结果。	在对于达成组织的 使命重要的领域中, 少数报告了结果。	在对于达成组织的 使命很重要的领域 中,很多报告了结 果。	报告了对应大多数关 键的顾客、市场、过 程的绩效结果。	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。	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。

按上表 Le\T\C\I 各自得出的关于类目 7 各条目评分因素的分数,经过综合考虑后确定该条
目的总得分分数段

☐ 0—5%

☐ 10—25%

☐ 30—45%

☐ 50—65%

☐ 70—85%

☐ 90—100%

结果条目得分: _____

附 录 C
（资料性附录）
评分注意事项

C.1 《深圳市市长质量奖评定标准》是唯一的评价准绳

“基于事实的管理”是卓越绩效模式倡导的核心理念之一，也适用于质量奖评审的全过程——基于组织信息，以《标准》为唯一评价准绳，排除各类干扰。下列典型情形应予以避免：

- 个人观点，例如，没有充分信息，即以个人见解否定组织的战略方法或工具；
- 考虑官方立场；
- 人云亦云，非独立判断；
- 忽视证据链的完整性和逻辑关系；
- 评审是对组织的全面检查不仅是对全部弱项，对全部的强项也同样要检查；
- 忽视组织（行业、产品、经营）特征。

C.2 重点关注总体要求同时考虑详细要求

评审的一般规律是，在“总体要求”的指导下，向上从“详细要求”着手向下考虑“基本要求”展开。以“详细要求”为考察点，在《标准》的评分系统中，满足了“总体要求”的评分段，在50-65%之间，而满足了“详细要求”后的评分则在70%以上。

C.3 过程类目“70%”以上的分数段打分指导：

- 方法：针对全部的详细要求，绝大部分或全部都有系统和有效的方法。
- 展开：上述全部方法都得到了很好或充分一致的展开。
- 学习：有了基于事实的、系统的评价和改进以及创新式学习成为了整个组织范围内关键的管理工具并能在整个组织中共享。
- 整合：方法与组织简介和其他过程条款中识别的全部组织需要之间实现了整合或很好的整合。

C.4 结果类目“70%”以上的分数段打分指导：

- 方法：在条目要求所涉及的大多数重要领域，报告了从良好到卓越的绩效水平。
- 展开：到目前为止，在对达成组织的使命重要的大多数甚至全部领域，保持了有利的趋势。
- 学习：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”，甚至标杆的水平。
- 整合：报告了对应大多数甚至全部关键的顾客、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果，且包括对组织未来绩效的部分或整体规划。

C.5 注意分数评定高低的分水岭

一般情况下，多数中奖组织在总体要求方法的展开上，可以提供较为充分的信息，但在方法的学习和整合方面较为欠缺。而事实上，“展开 D”和“学习 L”之间，即是成熟度评分高低的分水岭，成熟的组织会对方法加以检讨、分享和改进，以与时俱进的管理方法来强化组织的一致性、协调性，满足组织发展的需要。这也是卓越绩效模式蕴藏的“卓越组织”的共性。所以一个组织的“学习 L”和“整合 I”做的如何是决定某组织在该评分项的六个分数段内处于上限还是下限的主要因素。

C.6 现场评审注意事项

现场评审的目的之一是澄清申报材料中的不确定事项，证实申报材料的准确程度。评审员在现场评审中应注意如下事项：

- 做好评审准备，如制定周密科学的评审计划；
- 材料评审时对报告内容的真实性有些无法考证，现场评审要核实和考证报告的真实性；
- 注意逐项核查资料评审中提出的全部弱项；
- 过程与结果同步评审，请勿遗漏；
- 注意条目、过程、部门、方法间的时间上和逻辑上的联系；
- 要选择正确的评审对象（操作者或责任者）通过提问、查文件、查记录和观察的方式进行评审，评审思路按：是否有正确的方法？——方法应用的范围怎样？方法适宜吗？有无改进？——方法与组织的总体目标和战略一致吗？通过正面和全面评价的方式而找到了改进项，并向组织全面报告之；
- 座谈会与会人员选择要科学合理，这样才能得到可靠而全面的信息；
- 最后评审员要坚持客观、公正和可信的工作态度才能圆满完成评审。

附录 D

（资料性附录）

精细评分簿撰写指导——评语撰写三步法

D.1.1 步骤

- 第一步：基于标准描述申请者所做或没做的（观察到的事实）；
- 第二步：引用实例和图表，如何和为什么（申请材料中的实例）；
- 第三步：对照关键因素、标准和价值观来推论由此会有什么样的结果。

D.1.2 注意事项

- 通常有 6—10 条评价，具体数量取决于评审条款；
- 每项评语包括 1—3 个句子；
- 用客观、清晰、简单、语法完整的句子，及企业的术语；
- 聚集于关键经营因素；
- 在同一或相关条款中，“强项”不与“需改进的方面”冲突；
- 陈述观察到的事实，不做裁决，避免使用“好”、“坏”、“有效的”、“无效的”及“应该”、“不应该”之类的措词；
- 按条款先后排列。

D.2 “look at”（需要核实的问题）

该部分内容从标准和证据链的要求中寻找。

举例：2.1b 战略目标

- 战略目标完成的时间、目标值、责任部门/人；
- 战略目标是否考虑了组织面临的挑战和优势；
- 战略目标是否体现组织的核心竞争力；
- 战略目标是否考虑组织在各方面的创新；
- 战略目标如何平衡组织所有利益相关者的需要；
- 战略目标与组织愿景及核心价值观的一致性。

D.3 “look for”（证据寻找）

D.3.1 该部分内容从组织实施的各种证据中寻找。

D.3.2 A：方法系统性的证据

用+或-表明对展开工作（what）所用方法的正面或负面的意见。一般寻找组织在做这项工作时的how, what, when, where等，该证据可涉及适宜性、重复性、系统性、有效性等方面。如：出示的证据应包括步骤、时间表、基于可靠数据和信息以表明方法的可重复性和系统性。方法是否有系统性（例如，有可重复的步骤、输入、输出、关键步骤和时间架构）？有没有证据能证明方法是有效的？条款中是否有要求没有被回应？

D.3.3 D：方法展开程度的证据

+表明该方法已展开的证据。-表明该方法应展开到的人员、部门、过程、活动、区域、未来。评估方法展开的情况如何。评估方法是否展开及展开的程度？有无证据表明方

法在一个、一些或者所有的相应工作单元、设备、场所、手段、组织被展开及展开的水平，甚至在更多方面得以应用。

D.3.4 L：方法的系统改进的证据

+有组织对使用该方法的效果进行过分析、评估、创新、改进的证据，不仅如此而且还有改进成果各区域、部门共享的证据。如果评审员认为意见特别正确时也可以通过加黑体字来说明。-表明在改进方面还缺少证据。评估学习的情况如何？评价方法是否被评估和改进过？如果有，评估和改进是否在基于事实和系统的方式下进行的（例如，证明该方法的学习在与之相关的过程和工作单位之间是协调互补的）？有无证据证明组织通过分析和共享推动了改善和创新（例如，证明该学习确实是用于驱动改善和创新）？

D.3.5 I：校准和整合的证据

+表明有该方法与组织简介中说明的各种需求及与其有关的各其他类目相互协调和相互补足的证据，或者有该方法支持组织总体目标或协调一致的证据。评估整合如何？是否有证据表明在组织里对目的和目标有共同的理解？方法与组织在其他标准条款和组织简介中确定的需求的匹配程度如何？是否在组织层面、关键过程层面、部门或工作单元层面这三个层面应用了计划、跟踪、分析和改进的互补性措施和信息？方法与组织的需求的整合怎样？