

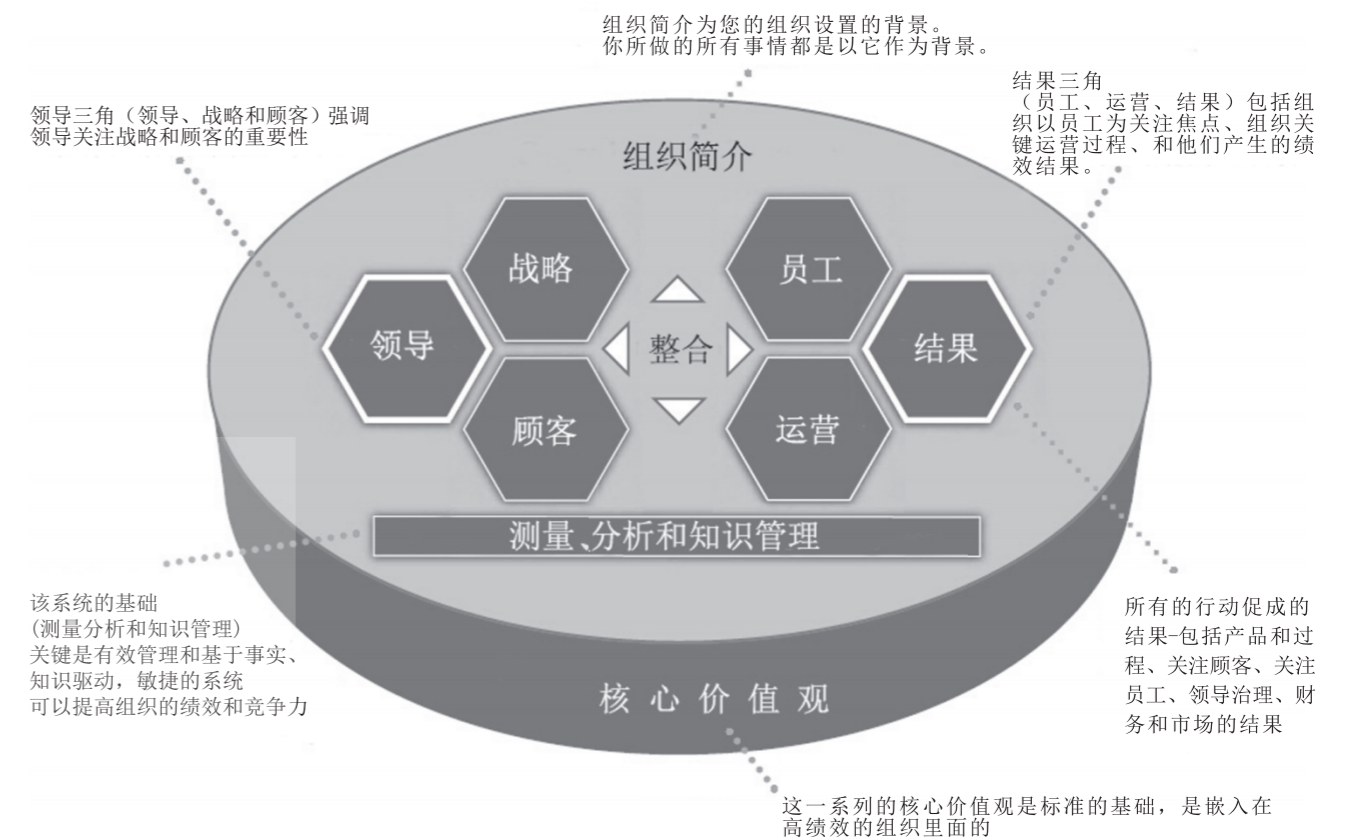
# 目 录

## P 前言：组织简介

P.1 组织的概况

P.2 组织的现状

类目和条目	分值
<b>1 领导</b>	<b>120</b>
1.1 高层领导	70
1.2 治理和社会贡献	50
<b>2 战略</b>	<b>85</b>
2.1 战略制定	45
2.2 战略实施	40
<b>3 顾客</b>	<b>85</b>
3.1 顾客的期望	40
3.2 顾客契合	45
<b>4 测量、分析和知识管理</b>	<b>90</b>
4.1 组织绩效的测量、分析和改进	45
4.2 信息和知识管理	45
<b>5 员工</b>	<b>85</b>
5.1 员工环境	40
5.2 员工契合	45
<b>6 运营</b>	<b>85</b>
6.1 工作过程	45
6.2 运营有效性	40
<b>7 结果</b>	<b>450</b>
7.1 产品和过程结果	120
7.2 顾客的结果	80
7.3 员工的结果	80
7.4 领导和治理的结果	80
7.5 财务、市场和战略的结果	90
<b>总分</b>	<b>1000</b>



**从组织简介开始：**

- 组织简介是自我评价和撰写申请材料最恰当的起点，其重要性体现在以下几个方面：
- 组织简介可作为初步的自我评价。如果组织发现针对某些主题的回答信息互相矛盾、信息不足或根本没有信息，组织就可以针对这些主题来策划行动。
  - 自评报告中回应波多里奇标准类目1-7的问题时，组织简介为理解组织及其运作方式奠定了基础，并且组织可以介绍自身的独特之处。对标准中所有其他问题的回答应与在组织简介描述的组织环境相关。
  - 有助于组织明确关键信息中的差距并聚焦于关键的绩效要求和结果。

**P 前言：组织简介**

组织简介是组织及其战略环境的概述。

**P.1 组织的概况：组织的关键特征是什么？**

在报告中，要回答以下问题：

**a. 组织的环境**

(1) **产品供应** 组织的主要产品是什么？每种产品对组织成功的相对重要性是什么？产品交付机制是什么？

(2) **使命、愿景、价值观和文化**

组织的使命、愿景和价值观是什么？除了价值观之外，组织文化的特征是什么？组织的核心能力是什么？它们与组织的使命有什么关系？

(3) **员工概况**

组织的员工概况是怎样的？近期组织员工的组成或员工需求有什么变化？员工或雇员群体和细分情况是怎样的？对不同员工或雇员群体的教育水平要求是什么？使员工契合以完成组织使命和愿景的关键驱动因素是什么？组织化的劳资谈判单位，员工特殊的健康和安全管理要求是什么？

(4) **资产** 组织的主要设施、设备、技术和知识产权是什么？

(5) **法规要求** 组织运营的法制环境是怎样的？有哪些关键适用的职业健康和安全管理法规，认可、认证或注册的

要求，行业标准，环境、财务及产品的法规？

#### b. 组织关系

(1)**组织结构** 组织领导结构和治理结果是怎样的？什么结构和机制构成了组织的领导系统？组织的治理机构、高层领导和上级组织之间的报告关系是怎样的？（适用时）

(2)**顾客和利益相关者** 组织的关键细分市场、顾客群及利益相关者群体有哪些（适用时）？他们对组织的产品、顾客支持服务和运营的关键要求和期望是什么？不同的细分市场、顾客群及利益相关者群体在要求和期望方面有何差异？

(3)**供应商、合作伙伴和协作者** 组织关键的供应商、合作伙伴和协作者类型是怎样的？它们在组织关键产品的生产与交付和顾客支持服务中起到什么样的作用？它们在提升组织竞争力方面起到什么样的作用？这些供应商、合作伙伴、协作者在组织促进和实现创新过程中具有什么作用？组织关键的供应网络要求是什么？

#### 注解：

P.1a(1). 所谓“产品供应”和“产品”指组织向所处的市场提供的各种货品和服务。在将产品提供给顾客的机制可以是直接的，也可以是间接的，通过经销商、分销商、协作者或其他渠道合作伙伴来实现。非营利性组织的产品供应品种可以是指计划、项目或服务。

P.1a(2).若企业有明确的目的和使命，组织应该将其囊括在你的行动反应之中。一些组织定义其使命和目的，一些组织则把两者相互交替。目的是指组织存在的根本原因，它的作用是激励组织和指导其价值观的设置。

P.1a(2). 价值观是组织文化的一部分。组织文化的其它特征可以包括共同的信念和规范，这些共同的信念和规范为组织内部环境的独特性做出贡献。

P.1a(3).员工或雇员群体与细分（包括组织化的劳资谈判单位）可基于雇用类型或者合同报告关系、场所（包括远程工作）、任期、工作环境、使用灵活的工作政策或者其他因素。组织应将完成组织工作的志愿者和无薪实习生这部分群体包含在其员工范围内。

P.1a(5). 在标准中，“行业”一词指组织运行所处的界别。行业标准可包括全行业的行为守则和政策指引。对非营利组织，这个界别可以是慈善组织、专业的协会或社团、宗教组织或政府机构，也可以是这些组织的下属单位。在不同的经营地区，环境规章制度可能会包括温室气体排放、碳管制与交易、能源效率。

P.1b(1).私营企业、非营利组织和政府机构的治理或监督系统可以由顾问委员会、家庭理事会或地方/地区领导人组成，他们为私营企业、非营利组织和政府机构提供咨询指导服务。对于一些非营利性组织(包括政府)，治理和报告关系可能包括与主要资金来源的关系，如授权机构、立法机构或基金会。

P.1b(1).组织简介要求阐述领导系统(其结构和机制)是“什么”，在标准类目1和标准类目5的问题中体现该系统是如何运作的。

P.1b(2).在某些非营利组织里，顾客可包括会员、纳税人、公民、接受者、顾客和受益人。细分市场也可指一批批的顾

客。对于政府机构而言，立法机关（一种资金的来源渠道），可能会是一个关键利益相关者。

P.1b(2). 顾客群可以基于共同的期望、行为、喜好或背景等因素。在一个顾客群里可能存在因差异性和公共性产生的顾客细分。组织的市场基于产品线或特性、分销渠道、业务量、地理区域或其他能使组织确定市场细分的因素，可再分为细分市场。

P.1b(2).顾客、利益相关者以及运营需求和期望会促进组织应对产品、服务、支持和供应网络中断的风险(包括自然灾害和其他紧急情况)保持敏感。

P.1b(3).组织的供应网络由参与产品生产和提供的服务，并将产品和服务交付给组织客户所涉及的实体组成。对于一些组织来说，这些实体形成了一个链，其中一个实体直接供应另一个实体。然而，这些实体日益相互联系，并以相互依存而不是线性关系的形式存在。使用标准术语“供应网络”来强调组织及其供应商之间的相互依赖关系。

### P.2 组织的现状：组织的战略现状是什么？

#### a. 竞争环境

(1)**竞争地位** 在行业内或所在的市场上，组织的相对规模和成长情况如何？组织的竞争者的数量和类型如何？

(2)**竞争变化** 正在影响组织竞争地位的关键变化有哪些？包括创新与合作的机会（适用时）。

(3)**比较性数据** 在行业中，组织可获得的比较性和竞争性数据的关键来源有哪些？从行业外取得比较性数据的关键来源有哪些？影响组织获得这些数据的能力的局限性是什么（如果有的话）？

#### b. 战略背景

组织的主要战略挑战和优势是什么？

#### c. 绩效改进系统

组织的绩效改进系统是什么，是否包括对组织关键项目和流程的评估、改进在内？

#### 注解：

P.2a. 非营利组织必须经常与其它组织和能提供类似服务的机构进行竞争，以争夺财政资源、志愿者资源、会员资格、社区知名度以及媒体关注等。

P.2b. 战略挑战和优势存在于业务、运营、社会贡献和员工方面。它们可以与产品、财务、组织结构和文化、新兴技术、数字集成、安全和网络安全、新兴竞争对手、利益相关者需求的变化、员工能力或量能、品牌认可和声誉、供应网络、全球化以及环境和气候有关。在整个标准中，“业务”是指一个非营利(或政府)组织的主要使命或事业。

P.2c. 本标准评分系统（见12页）通过学习和整合的绩效改进为评价要素，用以评价组织的方法和展开的成熟度。这一问题旨在帮助组织和质量奖评审人员对组织绩效改进方法有一个整体的背景性的认识。与质量奖架构提供的系统方法兼容的绩效改进方法应与组织需求相关，可以包括实施精益系统、应用六西格玛方法、采用PDCA（管理循环法）、采用ISO标准（例如ISO9000或ISO14000）、采用决策科学或应用其它过程改进和创新工具。越来越多组织实施某些特定的过程以在产品 and 过程创新中实现目标。

## 1.领导(120分)

本类目检查组织的高层领导者的个人行为如何引领组织并保持组织可持续发展。也检查组织的治理和组织如何履行它的法律的和道德的责任以及如何作出社会贡献。

### 1.1 高层领导：高层领导者是如何领导组织的？(70分) 过程

说明高层领导者如何引领组织并保持组织可持续发展。说明高层领导者如何创建顾客契合、创新和高绩效环境的。说明高层领导者如何与员工沟通并鼓励高绩效。

在报告中，要回答以下问题：

#### a. 愿景、价值观

(1)**建立愿景和价值观** 高层领导者如何确立和展开组织的愿景和价值观？高层领导者如何通过组织的领导系统将组织的愿景和价值观展开到全体员工、关键供应商和合作伙伴、顾客和其它利益相关者（适用时）？他们的个人行为如何反映出其对组织价值观的承诺？

(2)**促进法律和道德行为** 高层领导者如何以个人行为展现他们符合法律和道德的承诺？他们如何推动组织形成符合法律和道德行为的环境？

#### b.沟通

(1) 高层领导者如何与组织的全体员工、主要合作伙伴和关键顾客沟通并契合他们？高层领导如何：

- 鼓励在整个组织内进行坦诚的、双向的沟通。
- 就关键决策和组织变革的要求进行沟通。
- 在激励员工实现高绩效和强化以顾客及业务为关注焦点方面以身垂范。

#### c. 使命与组织绩效

(1)**创建一个成功的环境** 高层领导如何为现在和将来创建一个成功的环境？他们是怎么做的

- 创建一个实现组织使命的环境；
- 创建一种促进员工、顾客契合、平等和包容的组织文化，并不断加强该文化；
- 培育组织的敏捷性、韧性、责任感、组织和个人的学习、创新和承担明智风险；
- 参与继任计划和未来组织领导人的发展。

(2)**聚焦行动** 高层领导者如何确立以行动为关注焦点，以实现组织使命？

高层领导如何：

- 高层领导者如何确立以提升组织绩效为关注焦点的行动；
- 高层领导如何识别需要的行动；
- 高层领导在组织的绩效期望中如何关注为顾客及其他利益相关者创造和平衡价值；
- 证明个人对组织的行为负责。

#### 注解：

1.1. 组织绩效的结果应在条目7.1~7.5中进行报告。领导的有效性和领导系统的相关结果应在条款7.4中报告。

1.1a(1). 组织的愿景应在在条目2.1和2.2中阐述的战略目标和行动计划设定前提。

1.1b. 双向沟通方式包括使用社交媒体，例如通过内部或外部互联网、微博、博客以及顾客和员工数字论坛等传递周期消息，还包括监测外部网站、博客以及回应（适用时）。

1.1b 高层领导在发挥直接激励员工作用可以包括参与奖励和表彰项目。

1.1b. 对于那些依靠志愿者来完成工作的组织，在1.1b(1)的汇报中应包含组织是如何沟通并激励志愿者的。

1.1c(1)一个成功的组织能够处理当前的业务需求，并且通过化解风险、保持敏捷性和韧性、把握战略机会，为未来的业务、市场和运营环境做好准备。在创造成功的环境时，领导者应该同时考虑外部和内部因素。因素可能包括风险承受度和包容性、组织文化、工作系统、结构和文化转型变革的潜在需要、员工能力和量能、可利用资源、核心竞争力，以及技术和组织创新的需要。其他因素包括新兴技术、数据集成、数据和信息安全以及环境因素带来的风险和机遇。

1.1c(2) 高层领导者的聚焦行动考虑了组织的战略，员工、工作系统和资产。它不仅包括明智的承担风险，实施创新以及对绩效和生产力的持续改进。实现战略目标所需的行动[见2.2a(1)]，并可能为管理重大组织变革或对重要新信息作出快速反应而制定计划。

### 1.2治理和社会贡献：组织怎样治理和为社会做出贡献？(50分) 过程

说明组织的治理方法和领导力改进的方法。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。

在报告中，要回答以下问题：

#### a. 组织的治理

(1)**治理系统** 组织如何确保有责任的治理？组织如何考虑和实现如下这些因素：

- 高层领导行为的责任归属；
- 战略责任归属；
- 财务方面的责任归属；
- 运营的透明性；
- 治理机构成员选择与公开的政策（适用时）；
- 内、外部审计的独立性和有效性；
- 利益相关者和股东利益的保护（适用时）；
- 高层领导者的继任计划。

(2)**绩效评估** 组织如何评价包括最高行政领导在内的高层领导者以及治理委员会的绩效？如何利用这些绩效评估确定高层领导者的薪酬？高层领导者和治理机构如何运用这些绩效评审结果促进他们的发展，改进领导者的效率、治理机构和领导系统（适用时）？

#### b. 法律和道德行为

(1)**守法行为**组织如何应对当前和预测未来产品和运营有关的法律、政策方面的要求，及公共隐忧方面的问题？

组织如何应对产品和运营给社会带来的任何不良影响？组织如何预测公众对未来的产品和运营的隐忧？组织如何以一种主动的方式来应对这些隐忧？为达到或超过法律法规的要求，组织实施的关键过程、测量指标和目标是什么（适用时）？在应对组织的产品和运营的相关风险方

面，组织的关键过程、测量指标和目标是什么？

(2)**道德行为** 组织如何倡导并确保在所有的交往中的**道德行为**？组织用以促进及确保在治理结构、整个组织内部以及在与顾客、合作伙伴、供应商及其它利益相关者的交往中的道德行为的关键过程、测量指标是什么？组织如何监控和处理违反道德的行为？

**c. 社会责任**

(1)**社会福利** 组织如何将**社会福利和利益纳入组织战略和日常运营中**？组织如何为环境、社会以及经济体制做出贡献？

(2)**社区支持** 组织如何积极地支持和强化**关键社区**？组织的关键社区都有哪些？组织如何鉴别这些社区以及如何确定组织要参与的领域？高层领导者与员工如何为这些社区的改进工作做出贡献？

**注解：**

1.2. 对于能影响组织持续成功至关重要的那些领域中的社会贡献，也应该在战略制定（条目2.1）和以运营为关注焦点（类目6）中予以阐述。这些关键社会结果都应在“领导结果”（条目7.4）中予以报告。

1.2a（1）.在保护利益相关者利益时，治理系统应考虑并批准组织的适当风险等级，并认识到在运营一个成功组织的过程中需要接受风险。

1.2a（1）.治理委员会审核组织的绩效和过程，在4.1（b）中报告（适用时）。

1.2a（1）.治理机构运营的透明性应包括对治理过程的内部控制。对于一些非营利组织，外部顾问委员会可以提供部分或全部的治理机构职能。对于那些管理公共基金服务的非营利组织，基金服务和运营的透明性是重点的领域。

1.2a（2）.领导绩效评价可依据同行评审、正式的绩效管理评审、正式或非正式的员工和其它利益相关者的反馈和调查。对一些非营利和政府组织，也可请外部的顾问组来评价高层领导者和治理机构的绩效。

1.2b（1）.积极准备应对任何不利的社会影响和隐忧，它们可能包括保护自然资源、减少碳排放和应用有效的供应网络管理过程(适应时)。非营利组织应报告他们如何达到并高于那些管理筹款和游说活动的法律法规要求和标准（（适用时））。

1.2b（2）.道德行为的测量项目和指标可包括独立董事的百分比，与股东及非股东群体关系的指标，违反道德行为及做出处理的例子，员工对组织道德观认知的调查结果，道德热线的使用情况，以及道德审查审核的结果。这些指标也包括这样的证据，证明组织有合适的政策，人员培训，监测系统来处理利益冲突，敏感数据的应用和保护、信息、通过合成和关联这些数据来收集知识和合理使用资金。

1.2c.一些慈善组织对关键社区的支持可能完全是根据与组织使命相关的活动而发生的，而这些活动已响应在其他标准问题里。在此情况下，组织可汇报其致力于支持这些社区的“额外努力”。

1.2c（1）.社会福利方面的报告除了1.2b（1）中提到的合规过程，他们还包括组织共同努力改善环境的活动，如加强地方社区服务、教育、卫生和突发事件应急准备;解决社会不公平现象，改善贸易、商业和专业社团的经营活动。

1.2c（2）.组织参与支持的关键社区的领域可能包括利用您的核心竞争力的领域。

## 2 战略（85分）

**本类目检查组织的战略目标和行动计划是如何制定和实施的，如何针对客观情况变化相应修改，以及如何监测进展情况。**

**2.1 战略制定：组织如何制定战略？（45分）过程**

**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和战略机会。说明组织如何做关键工作系统决策的。概述组织的关键工作系统和关键战略目标以及相关的目标值。**

在报告中，要回答以下问题：

**a. 战略制定过程**

(1)**战略策划过程** 组织如何进行**战略策划**？关键过程步骤有哪些？谁是关键参与者？组织长、短期策划的时间区间是怎样的？组织的战略策划过程如何应对转型变革和优先的变革举措、组织敏捷性和韧性的潜在需求？

(2)**创新** 组织的**战略策划过程如何激发和整合创新**？组织如何识别战略机会？组织如何确认哪些战略机会是值得追求的明智的风险？哪些是组织的关键战略机会？

(3)**战略思考** 组织如何**收集和分析相关的数据和信息用于组织战略策划过程**？在收集和分析过程中如何考虑并包括与下列风险有关的关键因素？

- 组织的战略机会和战略优势；
- 组织运营法规和外部环境中的潜在变革与动荡；
- 影响组织产品、服务和运营的技术变革和创新；
- 战略策划过程及信息中潜在的盲点；
- 组织执行战略规划的能力。

(4)**工作系统和核心竞争力** 组织如何**决定哪种关键过程由组织员工完成的，哪种是由外部供应商、合作伙伴和合作伙伴来完成的**？这些决策如何考虑组织的战略目标、组织的核心竞争力、潜在供应商、合作伙伴和合作伙伴的核心竞争力？组织的关键工作系统是什么？组织如何做出工作系统决策以促进组织战略目标的完成？组织如何确定未来的核心竞争力和工作系统？

**b. 战略目标**

(1)**关键战略目标** 组织的**关键战略目标及它们最重要的相关目标值是什么**？实现这些目标的时间表是怎样的？组织有哪些关键变化(如果有的话)，如何策划在组织的产品、顾客、市场、供应商、合作伙伴和运营中？

(2)**战略目标思考** 组织的**战略目标在变化的和潜在竞争的组织需求方面如何达到适当的平衡**？组织的战略目标如何：

- 应对组织的战略挑战和平衡组织的核心竞争力、战略优势和战略机会；
- 平衡长短期时间区间；
- 考虑并平衡所有关键利益相关者的需求。

**注解：**

2.1. 本条目针对的是组织的整体战略，可能会包括产品供应和顾客契合过程的改变。但是，本条目并不涉及产品设计或顾

客契合策略，需要时组织可分别在条目3.2和6.1中加以说明。

2.1. “战略制定”指组织应对未来的方法。战略制定时，您应考虑可接受的风险水平。制定决策和分配资源时，需要运用各种预测、估计、选择、设想、知识（见4.2a中）、分析或其它方法来预见未来。制定战略可能需要关键的供应商、合作伙伴、分销商、合伙人和顾客的参与；对某些非营利组织，则可能需要那些提供类似服务或依靠相同捐赠人群或志愿者的组织的参与。

2.1. “战略”应广义地加以理解。战略可以是围绕或指向以下各项之一或全部而建立的：新的产品、服务和市场；关键顾客群或市场细分的重新定义；界定或者重新定义组织在商业生态系统中的角色(组织的合伙人、供应商、合作伙伴、竞争对手、顾客、社区等网络，以及组织所在的部门或行业内的其他内外部作为潜在的资源的相关组织)；品牌差异化；新的核心竞争力；收入增长；资产剥离；兼并和收购；新的合作伙伴关系和联盟；新的员工或志愿者关系等。战略也可以满足社会或公共需求为目标。

2.1a(1). 组织敏捷性指的是战略快速变化的能力，以及在机会或需求出现时迅速调整运营的能力。

2.1a(3). 整合来自所有来源的数据来生成战略相关信息需要进行重点思考。数据和信息可能与顾客和市场需求，期望，机会和风险有关;金融、社会、道德、法规、技术、安全和网络安全,以及其他潜在的机遇和风险;组织的核心竞争力;与竞争对手和类似的组织相比组织现在和未来的竞争环境和组织绩效;产品的生命周期;人力资源和其它资源需求;组织利用多元性和促进公平和包容的能力;组织预防与应对灾难和突发事件的能力;将资源调整到优先度更高的产品、服务或领域上的机会;当地、国家或全球经济的变化;合作伙伴和供应网络的要求以及优势和劣势;母公司的变革;组织特有的其它因素。

2.1a(3).在许多行业中继续推动变革的技术包括增强的自动化,云计算的采用,数据分析的使用,物联网,人工智能以及支持大型数据集所促进的业务和流程建模。

2.1a(3).组织的战略策划应包括组织调动必需的资源 and 知识去执行战略计划的能力，也应包括组织的执行应急方案的能力或者计划更改以及对已变更的或新的计划的快速执行能力（情况需要时）。

2.1a(4).工作系统是通过内部工作过程和所需外部资源相互协作和结合起来研发和生产产品，销售给顾客并在市场中取得成功。外部资源包括合伙人、供应商、合作伙伴、竞争对手、顾客或部分与组织商业生态相关的企业或组织。这些工作系统的决策涉及到知识产权的保护、核心竞争力的利用及缓和风险。

2.1b(1). 战略目标应聚焦于组织所面对的特殊挑战、优势和机会，即对于组织的持续成功、提升组织的整体绩效以及现在和未来的成功最为重要的因素。

**2.2 战略实施：组织如何实施战略？（40分）过程**

**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什么，是如何展开的，并且概述关键行动计划进程的关键测量项目或指标。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。**

在报告中，要回答以下问题：

**a. 行动计划的制定和展开**

(1)**行动计划** 关键的**长、短期行动计划是什么**？它们与组织战略目标的关系是什么？组织如何制定行动计划？

(2)**行动计划实施** 行动计划是如何展开的？组织如何开展贯穿员工、关键供应商和合伙人、合作者（适用时）的行动计划以确保实现组织的关键战略目标？组织如何确保行动计划的关键结果能够保持？

(3)**资源配置** 组织如何**确保有足够的财力和其它资源用于支持行动计划的完成，同时又尽到当前的义务**？组织如何分配这些资源来支持行动计划的完成？组织如何管理行动计划带来的财务或其它风险以确保组织的财务生存能力？

(4)**员工规划** 能够支持**长、短期战略目标及行动计划的关键性人力资源或员工规划是怎样的**？对于为员工带来的潜在压力，以及在员工能力和量能需求上的潜在变化，这些计划是如何应对的？

(5)**绩效测量** 组织用来**追踪行动计划进展情况的关键绩效测量项目或指标有哪些**？组织如何确保整体的行动计划测量系统能够强化组织的一致性？

(6)**绩效预测**

**根据确定的关键绩效测量项目或指标，组织长、短期计划时间区间的预测绩效是怎样的**？如果与竞争者或类似组织的当前和预测绩效相比存在差距时，组织在行动计划中将如何应对？

**b. 行动计划调整**

**绩效预测** 当情况发生变化需要改变行动计划并快速执行新计划时，组织如何识别和应对？

**注解：**

2.2. 组织的战略、行动计划的制定与展开和本标准里的其它条目有着密切的联系。关键联系如下：

- 类目1.1: 组织的关于高层领导者们如何商定组织的发展方向。
- 类目3: 组织如何收集顾客和市场信息并将此作为制定战略和行动计划的参考并用于行动计划的展开。
- 类目4: 组织如何测量、分析数据和管理知识，以支持关键的信息的需要、支持战略的制定、为绩效测量提供一个有效的基础及跟踪战略目标和行动计划的进展过程。
- 类目5: 组织如何满足员工能力与量能的需要、如何确定员工要求以及设计他们的发展与学习系统、如何执行源自行动计划且与人力资源相关的变化。
- 类目6: 组织如何解决行动计划导致的工作过程的变化。
- 条目7.1: 有关组织的战略和行动计划的具体成就方面的要求。
- 条目7.5: 总体战略和行动计划达成的结果。

2.2a（6）预测绩效可考虑新创办事业、组织收购或兼并、新价值创造、市场准入和转移，新的立法授权、法制要求或行业标准，以及服务和技术方面的重大预期创新。未来绩效预测的过程应在4.1c(1)中给予报告。

2.2b可能需要更改行动计划并迅速执行新计划的情况包括破坏性的内部或外部事件，竞争环境的变化，转变的经济状况，颠覆性技术的出现以及客户需求和期望的突然变化。

### 3. 顾客（85分）

本类目检查组织如何与顾客契合以长期赢得市场，包括组织如何倾听顾客的意愿，服务和超越客户的期望，建立长期的客户关系。

#### 3.1 顾客期望：组织如何倾听顾客声音、确定产品和服务满足顾客需求？（40分）过程

##### a. 倾听顾客的声音

(1) **当前顾客 如何通过倾听、互动以及观察顾客以得到可用的信息？** 倾听方法如何因不同的顾客、顾客群或细分市场而异？倾听方法如何根据顾客生命周期的不同阶段而变化？组织如何从顾客处获取关于产品质量、顾客支持和业务方面的及时有效反馈？

(2) **潜在顾客 如何听取潜在顾客的意愿获取有价值的信息？** 如何倾听以前的顾客、潜在顾客和竞争者的顾客的声音，来获得有关产品、顾客支持和业务方面的可用的信息（适用时）？

##### b. 顾客细分和产品供应

(1) **顾客细分 组织如何确定顾客群和市场细分？** 组织如何利用顾客、市场和产品供应等信息来识别当前的和预见未来的顾客群以及细分市场？如何确定顾客、顾客群和细分市场来强化及追求业务增长？

(2) **产品供应 组织如何确定产品供应？** 组织如何确定顾客和市场的需求，以及产品供应和服务的要求？如何识别和选定产品供应以满足顾客群和细分市场的要求，并超越其期望？如何识别和选定产品供应以进入新市场、吸引新顾客、创造机会来拓展与老顾客的关系（适用时）？

##### 注解：

- 3.1. 与关键产品特性相关的绩效结果应在标准条款7.1中报告。
- 3.1. 有关非营利性(包括政府)组织的产品和业务的其他事项，请参见P. 1a(1)和P.2b的说明。
- 3.1a(1).组织倾听客户声音的方式可包括监测有关社交媒体渠道的评论。
- 3.1a(1).顾客生命周期始于产品概念或者售前阶段，还包括组织与顾客建立联系的所有阶段，这些阶段包括建立顾客关系、活跃的业务关系、以及退出战略等（适用时）。
- 3.1b(2).在识别产品供应时，组织应该考虑产品和服务的所有重要特性及其在整个生命周期和整个消费链中的性能

重点应放在影响客户对组织品牌偏好和忠诚度的功能或特征上—例如，组织产品独特性和创新性的功能或特征区别于竞争对手提供的产品和服务。后者的特征可能包括价格、可靠性、价值、交付、及时性、产品定制化、技术性、易用性、环境和社会管理、客户或技术支持、销售关系、交易率、虚拟的顾客体验以及新兴技术、客户数据的隐私和安全性等因素。

#### 3.2 客户契合：组织如何建立顾客关系、确定顾客满意和契合？（45分）过程

##### a. 顾客体验

(1) **顾客关系管理 组织如何建立和管理顾客关系？** 组织如何：

- 获得顾客和市场份额；
- 管理和提升组织品牌形象；

· 顾客维系，在顾客生命周期的各阶段满足顾客要求并超越其期望；

(2) **顾客联系及顾客支持 组织如何支持顾客并使其获取信息？** 如何使顾客与组织开展业务？组织所采用的顾客支持和沟通的关键方法是什么？如何根据不同的顾客、顾客群或细分市场而变化？（适应时）如何确定关键的顾客支持要求？如何确保顾客支持的要求展开到所有的人员和过程之中？

(3) **投诉管理 组织如何处理顾客投诉？** 顾客投诉管理过程中如何确保投诉得到及时有效的解决？顾客投诉管理过程中如何能恢复顾客信心并提高顾客满意和契合度，避免同类投诉的发生？

(4) **公平待遇 组织如何确保客户体验流程对不同顾客、顾客群和细分市场的公平对待？**

##### b. 确定顾客满意和契合

(1) **满意、不满意和契合 组织如何确定顾客满意、不满意和契合？** 这些确定方法如何如何因顾客群和细分市场而异？（适应时）组织的测量方法如何获取有用信息？

(2) **相对于其他组织的满意组织如何获取与其他组织相比较的顾客满意信息？** 组织如何获取顾客满意信息：

- 与竞争对手相比较的满意度信息；
- 与提供同类型产品的组织和行业标杆组织相比的满意度信息（适应时）；

##### c. 顾客声音和市场数据的使用

**组织如何使用顾客声音、市场数据和信息？组织如何使用顾客声音、市场数据和信息以创建一种更加以顾客为关注焦点的文化并支持运营决策？**

##### 注解：

- 3.2. 顾客感知和行动的结果应在标准条款7.2中报告。
- 3.2a (4) 组织应确保用于管理客户关系的方法、使客户能够寻求信息和支持，以及管理投诉的方法能够促进公平和包容，并确保不会因疏忽而对特定客户或客户群体引起不公平或不适当的歧视。
- 3.2b(1).确定顾客不满意应不仅仅是查看低顾客满意度的分值。应当独立的明确识别根因，并采取系统的补救措施，以避免未来的不满。
- 3.2b(2).相关满意度信息包括与竞争对手的比较、与在非竞争市场提供类似产品的其他组织的比较，或通过贸易或其他组织获得的数据比较。此类信息还可能包括客户为什么选择竞争对手而不是组织的信息。
- 3.2C.顾客数据和信息应当支持整体绩效，在4.1b中进行审查。顾客声音和市场数据信息包括投诉的汇总数据，及来自社交媒体的数据和信息，以及其他基于网络或数字平台的信息。（适应时）

### 4. 测量、分析和知识管理(90分)

本类目检查组织如何选择、收集、分析、管理和改进组织的数据、信息和知识资产、也检查组织如何来评审其绩效，并利用评审结果改进组织绩效，组织如何学习。

#### 4.1 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？（45分）过程

##### a. 绩效测量

(1) **绩效测量 组织如何应用数据和信息以监测日常运营和整个组织的绩效？** 组织如何选择、收集、校准和整合数据和信息以监测日常运营及组织的整体绩效，包括实现战略目标和行动计划相关的进展？关键的组织绩效测量指标是什么（包括关键的短期和长期财务测量指标）？

(2) **比较性数据 组织如何选择和有效地利用关键的对比数据和信息，来支持组织的以事实为基础的运营决策？**

(3) **测量敏捷性 组织如何确保绩效测量系统能够对组织内外迅速或意外的变化保持敏捷性并及时提供数据？**

##### b. 绩效分析、评审

**组织如何评审其绩效和能力？** 在这些评审中组织如何利用关键的组织绩效的测量结果，以及比较数据？进行了什么分析以支持这些评审并确保其结论是有效的？组织及其高层领导者如何运用这种评审来评价组织的成就、竞争绩效、财务健康以及与实现战略目标和行动计划相关的进展？组织及其高层领导者如何运用这种评审来评价组织对变化着的组织需要和运营环境挑战的快速响应能力？治理机构如何评审组织的绩效及其与战略目标和行动计划相关的进展（适用时）？

##### c. 绩效改进

(1) **未来绩效 组织如何预测未来绩效？** 组织如何利用绩效评审结果以及关键比较性和竞争性数据来预测未来绩效？

(2) **持续改进和创新 组织如何利用绩效评审结果来发展持续性改进的优先事项和创新机会？** 如何将这些优先事项和机会展开到整个组织的工作组和职能层次的运营当中？如何将这些优先事项和机会在供应商、合作伙伴和协作者中加以展开，以确保协调一致（适用时）？

##### 注解：

- 4.1 本条款中的问题均紧密相关，并与其他标准条款紧密相关。下述举一个有关例子：
  - 4.1a您的组织绩效测量(4.1a)包括选择比较数据和信息，以及在整个标准条款中回应的绩效测量，应在4.1b组织绩效评审被问到。
  - 组织绩效评审(4.1b)应反映战略目标和行动计划(类目2)，组织绩效分析和评审的结果应报告战略制定和实施及优先事项改进和创新的机会。（4.1c）
  - 组织关键行动计划的绩效预测应在2.2a(6)中报告。
  - 组织绩效结果应在项目7.1-7.5中报告。

4.1a.绩效测量的数据和信息应被用于以事实为基础的决策，其目的是在工作单位、关键过程、部门及整个组织层次上，确定和校准组织的方向及资源的使用。

4.1a(2).组织选择的比较数据和信息应用于支持运营和战略决策。比较性数据和信息是通过标杆分析和竞争性比较而获得的。“标杆分析”是，在组织所在行业的内部或外部，辨识代表同类事件的最佳实践和绩效的过程和结果。竞争性比较即将组织的绩效与组织的竞争者及其它提供同类产品和服务的组织进行比较。

4.1a(3).测量系统可能需要敏捷性以应对法规变化、政治环境或社会环境、自然灾害、紧急情况等其他变化、组织流程或业务模式的创新、新的竞争对手产品或生产力的提高。应对这些变化的

反应可包括，例如采取不同的绩效测量指标或是调整测量间隔。

4.1 b.绩效分析包括趋势评价，组织、行业和技术预测，比较分析、因果分析和相关分析。绩效分析应当支持组织的绩效评审，帮助确定根本原因，帮助确定资源使用的优先次序。相应地，这些分析用到了各种类型的数据：产品绩效、顾客、资金和市场、组织运营和竞争。此外，这些分析还会用到公开要求测量的数据（适用时）。分析可能涉及数字数据分析和数据科学技术，这些技术可检测大量数据（“大数据”）中的模式并解释其含义。

4.1b.快速响应不断变化的组织需求和挑战应包括响应组织结构和工作系统变革的需要。

#### 4.2 知识管理、信息：如何管理组织的知识资产、信息？（45分）过程

##### a. 数据和信息

(1) **质量 组织如何核实和保证数据、信息的质量？** 组织如何管理电子以及其他数据和信息以确保它们的准确性和合法性、完整性和可靠性以及流通性？

(2) **可获取性 组织如何确保数据和信息的获取性？** 组织如何以用户友好与及时的方式让员工、供应商、合作伙伴、协作者及顾客获得所需的数据和信息（适用时）？组织如何确保信息技术系统可靠和友好使用？

##### b. 组织知识

(1) **知识管理组织如何累积和管理组织知识？** 组织如何：

- 收集与传递员工知识；
- 通过不同的渠道融合和关联数据以建立新知识；
- 与顾客、供应商、合作伙伴和协作者双向传递相关知识；
- 汇集和传递相关知识以应用于组织创新和战略策划过程中；

(2) **最佳实践 如何在组织中分享最佳实践？** 组织如何识别高绩效的内外部组织单位或运作？组织如何确定最佳实践并共享，如恰当，在整个组织内推行？

(3) **组织学习 组织如何利用其知识和资源将学习嵌入其运营方式中？**

##### 注解：

4.2a (2) 信息技术系统包括，例如，物质的设备和系统（硬件）；软件平台和应用程序；外部的信息或共享系统，如存储在云中或外部组织控制的系统。

4.2a(2).本条款未提及信息技术系统的安全问题，组织应在条款6.2中应作为组织总体安全和网络安全管理的一部分予以响应。该系统涉及管理以及减少操作系统、数据和信息的风险。

4.2b(1).不同的渠道建立和管理的组织知识可能涉及到处理大数据集和不同类型的结构化、非结构化的数据和信息，例如数据表、视频、音频、照片和文本。融合和关联数据可能涉及使用人工智能、数据分析和数据科学等可检测大数据中的模式并解释其含义的技术。使用这些技术做出人为后果的决策，需要以保护组织和个人信息的原则部署技术和利用数据。

4.2b (3) 把学习嵌入组织运作，这种学习方法（1）日常工作的一部分；（2）结果是解决根源问题；（3）聚焦于在整个组织中建立和分享知识；（4）由机会带来的重大的，有意义的变化和创新。

## 5 员工（85分）

本类目检查组织如何评估员工能力和量能需求以及营造一个有利于高绩效的员工环境；本类目也检查组织如何使用员工契合、管理并发展员工，以利用员工的全部潜能，使之与组织的整体业务需求相一致。

**5.1员工环境：组织如何营造一个有效的、支持性的员工环境？（40分）过程**

### a. 员工能力与量能

(1)**能力与量能需求 组织如何评估员工能力和量能需求？**组织如何评估在长短期需要的技能、能力、资质认证和人员配备水平？

(2)**新员工 组织如何招聘、雇用、留住新员工？**如何确保这些员工能够代表其来源群体和顾客群体的多样化的创意、文化和思想？如何确保新员工适应其组织文化？

(3)**员工变化 组织如何就变化的员工能力和量能需求做好准备？组织如何：**

- 平衡人力资源和组织需要并确保可持续发展，以及避免裁员；或是在确有必要裁员时，将其影响最小化。

- 对员工成长期进行准备和管理。

- 做好人力资源准备，当组织结构、工作场所、工作系统和技术有必要做出变革时。

(4)**工作的完成组织如何管理和组织员工，以：**

- 利用组织的核心竞争力；

- 强化组织韧性、敏捷性及以顾客和业务为关注焦点；

- 超越绩效预期。

### b. 员工氛围

(1)**工作环境 组织如何确保员工的健康、安全水平和工作场所的便利无障碍？**针对这些工作场所因素的绩效测量指标和改进目标是什么？

(2)**员工福利和政策组织如何通过政策、服务和福利来支持员工？**如何使这些政策、服务和福利适应多样化的员工和不同的员工群体和员工细分的要求？

**注解：**

5.1.与员工氛围和员工契合相关的结果在7.3中进行报告。由承包商监管的承包制员工作为组织更广义的工作系统战略和内部工作过程中的一部分，应当在类目2和类目6中说明。对于依靠志愿者的非营利组织来说，员工也包括这些志愿者。员工管理方法也应包含志愿者，以适应他们为组织履行职能。

5.1.a.(1) 组织对员工能力和量能需求的评估不仅要考虑当前需求，还应考虑基于战略目标和行动计划（类目2）的未来需求，及在4.1c(1)中讨论的未来绩效的需求。

5.1a.(3) 为变革做好人力资源的准备，这可能包括因为轮换的工作场所或远程办公，或者因为客户或产品需求而使用新技术或重新设计工作系统的变化做准备。准备工作可能包括：培训、教育、定期沟通，员工雇用和受雇性、职业生涯辅导、再就业辅导和其它服务等方面的考虑

5.1a.(3),5.1a.(4)组织内外部环境、文化或战略目标的变化可能会影响组织和管理员工的方式。

5.1b.(1).工作场所便利可通过消除使残疾员工发挥潜能的障碍而达到生产率最大化。一个完全包容的工作场所应该在物理上、技术上、态度上都是便利和无障碍的，且没有偏见的。

5.1b.(1).如果工作场所的环境因素及其绩效指标或目标在不同的工作环境中存在显著差异，组织应当报告不同之处。组织应在6.2中回应工作场所安全问题，它是组织整体安全系统的一部分，这也确保了所有可能在该工作场所的其他人的安全。

**5.2员工契合：组织如何契合员工，保留员工并创造高绩效？（45分）过程**

### a. 员工契合评价

(1)**契合驱动因素 组织如何确定员工契合的关键驱动因素？**对于不同的员工群体与员工细分，这些驱动因素是如何确定的？

(2)**契合度评价组织如何评价员工契合度？**组织采取哪些正式、非正式的方法和测量项目和指标来确定员工满意度和员工契合度？这些方法和测量指标如何因不同的员工群体和员工细分而异？组织如何利用其它指标来评价并提升员工契合度？

### b. 组织文化

**组织如何培育一种具有沟通开放、工作高绩效和员工契合的特征的企业文化？**组织如何加强组织文化？组织如何确保其企业文化支持组织愿景和价值观，促进公平和包容，并受益于员工多样化的创意、文化和思考。组织如何给员工授权？

### c. 绩效管理和发展

(1)**绩效管理 组织的员工绩效管理系统如何支持高绩效的工作？**如何考虑员工的薪酬、奖励、认可和激励措施？如何强化承担明智的风险，如何强化以顾客和业务为关注焦点，如何实现行动计划？

(2)**绩效发展 组织的学习和发展系统如何支持员工个人发展和组织需求？**组织如何考虑员工的学习和发展需求、支持组织绩效改进和承担明智的风险，支持伦理和道德商业行为。

(3)**学习和发展的有效性 组织如何评价学习和发展系统的有效性？**组织如何：

- 使学习和发展的结果与员工契合评价的发现和关键业务结果关联起来？

- 运用这些关联因素以识别员工契合度和提供学习和发展的改进机会？

(4)**职业生涯发展 组织如何管理员工和未来领导的职业发展？组织如何为管理、领导层和其他关键岗位完成继任计划？**

(5)**公平与包容 组织如何确保在绩效管理、绩效发展和职业生涯发展过程促进多元化员工和不同员工群体和部门的公平和包容？**

**注解：**

5.2a（1）.影响员工契合度的驱动因素”指员工从感情上和理智上致力于完成工作、使命和愿景的驱动力。

5.2a(2).用于评估和改善员工契合度的其他指标可能包括员工保留，缺勤，申诉，安全和生产力。

5.2c(1).在一些政府组织中，薪酬系统由法律或规章所规定，因此奖励和认可系统须使用其他选择。

5.2c(2)组织特有的反应机制应包括解决员工发展、学习和职业生涯发展中的任何考虑因素，这些因素可能包括解决组织核心能力、战略的发展机会 挑战和行动计划；组织变革和创新；在提供积极客户体验方面的改进；加强工作中的新知识和技能。组织的反应机制还应考虑可能提供的发展机会的广度，包括教育、培训、辅导、指导和与工作相关的经验。

## 6 运营（85分）

本类目检查组织如何设计、管理，改进和创新产品和工作过程，如何增进运营有效性，从而为顾客创造价值并达成组织的成功。

**6.1 工作过程：如何设计、管理与改进组织的关键产品和工作过程？（45分）过程**

说明组织如何设计、管理与改进关键工作过程来提供产品，以实现为顾客创造价值和达到组织的成功与可持续性发展。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 产品和过程设计

(1) **产品和工作过程要求 如何确定关键产品和工作过程要求？**

(2) **关键工作过程组织的关键工作过程是什么？**这些工作过程的关键要求是什么？

(3) **设计理念组织如何设计产品和工作过程以满足要求？**如何将新技术、组织知识、产品优势、顾客价值、潜在风险考虑，以及对灵活性的潜在需求融入到其产品和工作过程中？

### b. 过程管理与提升

(1)**过程实施 如何确保组织的日常过程运作能满足关键的过程要求？**用于控制和改进工作过程的关键绩效测量、指标以及过程之间的测量有哪些？这些测量与终端产品的质量和绩效测量有何关联？

(2)**支持过程 组织如何确定关键支持过程？**组织的关键支持过程是什么？如何确保这些日常运作的过程能满足关键的业务支持的要求？

(3)**产品和过程改进 组织如何改进工作过程和支持过程以改进产品、提高过程绩效、提升组织核心竞争力、减少波动性？**

### c. 供应网络管理

**组织如何管理其供应网络？**组织如何选择合格供应商，并且能够满足组织运营需要、提升组织绩效、支持组织战略目标、提高顾客满意度？组织如何：

- 促进供应网络内的协调和合作；

- 确保供应网络敏捷性和韧性，以响应客户，市场和组织要求的变化；

- 沟通绩效期望，衡量和评估供应商的绩效，提供反馈以帮助他们改进，并处理绩效不佳的供应商。

### d. 创新机会管理

**组织如何追求识别的创新机会？**组织如何去追求被认定为明智的风险的战略机会？组织如何确保财力和其它资源可用性来追求此类机会？如何在合适的时机中断追求此类机会？

**注解：**

6.1. 产品和过程绩效改进的结果应当在条款7.1中汇报。

6.1a(3).流程设计还包括由于需求或技术的变化而需要对流程进行进一步的重新设计，或者需要整合数字技术，例如加强自动化，物联网，人工智能和云计算操作。当工作流程因为整个工作系统的变化而变化时，需要组织保持敏捷性，例如在内部引入供应网络产品或流程，以避免由于不可预测的外部事件导致供应中断，或者将要外包的产品或流程先在内部进行。

6.1b(2). 组织的关键支持过程应该支持其价值创造过程。支持过程可支持领导和其它员工参与到产品设计和提供、顾客互动及业务和企业管理中去。例如可包括财务和采购。

6.1b(3).组织改进过程绩效并减少波动性的方法可以成为绩效改进体系的一部分（在组织简介P.2c部分中回答）。

6.1c为确保供应商能够满足运营需要，提高组织绩效以及顾客满意度，组织可以与供应商合作或是与多个组织建立联盟以达到在供应网络中共赢的目的。对供应商期望和反馈的沟通应是双向的，允许供应商表达他们希望从组织和和供应网络中的其他组织中得到什么。对于许多组织而言，随着市场，客户或利益相关者要求的变化，这些机制可能会发生变化。

6.1d.组织寻求创新机会的过程应利用条目2.1a(2)战略机会中识别的明智的风险。它还应包括其他明智的风险，例如因绩效评估（4.1c [2]），组织知识管理方法（4.2b）和其他潜在创新来源而引起的风险。

**6.2 运营有效性：组织如何确保对其运营进行有效的管理（40分）过程**

说明组织如何控制成本、管理供应链、提供安全工作场所、应对突发事件和为未来创新，以确保运营的有效性和实现顾客价值。

在报告中，要回答以下问题：

### a. 过程效率和有效性

**组织如何对成本、效率和运营有效性进行管理？**如何将周期时间、生产率及其他效率和有效性因素融入到工作过程中？如何预防缺陷、服务差错和返工，如何将保修成本或顾客的生产率损失降至最低（适用时）？如何将检验、试验、过程或绩效审计的费用降至最低（适用时）？如何平衡成本控制、效率和客户需求？

### b. 安保和网络安全

组织如何确保敏感和特许保密数据信息以及关键资产的安全性和网络安全？组织如何管理数字化数据和物质数据、信息和关键运营系统，从而确保保密和受限制的物质和数字的使用？组织如何

- 在安保和网络安全威胁事件频发的当下，保持警惕意识；

- 确保员工，顾客，合伙人和供应商了解并履行其安保和网络安全角色和责任；

- 识别和优先保障关键信息技术和运营系统的安全；

- 保护这些系统免受潜在网络安全攻击，检测、响

应，并从网络安全事故恢复；

**c. 安全、业务持续性和复原力**

(1) **安全 组织如何为组织员工和其他在组织工作场所内的人员提供安全的运营环境？** 组织的安全系统如何处理事故预防、检验、故障根源分析和恢复？

(2) **业务持续性和复原力 组织如何确保能够预测、准备和应对自然灾害、突发事件和其他干扰，并从中有序恢复？** 在发生干扰时，组织如何考虑风险、预防、保护、持续性运营及恢复问题？组织如何考虑客户和业务需求，以及组织对劳动力，供应网络，合作伙伴和信息技术系统的依赖？

**注解：**

6.2b关于组织信息技术系统解释的例子，请参考注解4.2a(2)

6.2b 管理网络安全包括保护员工、客户和组织的敏感信息流失；保护资产，包括知识产权的保护，和防止金融、法律和声誉方面的侵害。一般的和特定行业网络安全标准和实践有许多来源，是参考“提升关键基础设施的网络安全准则”。“波多里奇网络安全卓越实践者” 是自我评价的工具，其中包含来自网络安全准则以及波多里奇系统不同方面的概念。

6.2c(2). 一些组织参与社区范围内的工作以确保恢复力，NIST的《社区恢复力计划指南》是社区范围内工作的参考资源。

6.2c(2). 灾害和紧急情况可能是短期的或长期的，可与天气、气候、公用事业、安全、或区域性和全国性健康或其他突发事件相关。对于自然灾害或紧急突发情况此类事件的应急准备的情况将依赖于组织环境和应对短期或长期运营中断的敏感度。可接受的风险级别将依赖于组织产品和服务的性质、供应网络和利益相关者的需求和期望进行变化。

## 7 结果（450分）

### 7.1 产品和过程结果：组织的产品绩效和过程有效性的结果如何？（120分）结果

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、影响组织运营和供应链的过程。必要时可将结果按产品供应、顾客群、细分市场、过程类型或属性进行细分，包括适当的比较数据。

提供数据和信息以回答如下问题：

**a. 以顾客为关注焦点的产品和过程结果**

**组织产品和顾客服务过程的结果如何？** 对直接服务的顾客且十分重要的产品和服务绩效的关键指标的结果如何？这些结果如何因产品供应、顾客群和细分市场而有不同（适用时）？

**b. 工作过程有效性结果**

(1) **过程有效性和效率 组织过程效率和有效性的结果如何？** 关键工作和支持过程的运营绩效的关键指标包括生产率、时间周期以及其它适用的过程有效性指标、效率、安全、网络安全和创新等方面的结果如何？这些结果如何因过程类型而不同（适用时）？

(2) **安全及应急准备 组织的安全及应急准备的结果如何？** 组织的安全系统的有效性结果，以及对灾难，紧急情况

况和其他干扰的准备的指标结果？这些结果如何因地点或过程类型而不同（适用时）？

**c. 供应网络管理结果**

**组织的供应网络管理的结果如何？** 在供应网络绩效的关键指标方面，包括其对增强组织绩效的贡献，组织的结果如何？

**注解：**

7.在结果条目和类目1-6之间，并没有一一对应的关系。应当系统考虑结果，因为单一条目结果的贡献源自多个标准过程类目。

标准评分系统酌情要求组织提供适当当前数据，趋势数据，比较数据和分段数据等为组织绩效分析和评审提供关键信息（条目4.1），证明组织知识的使用（条目4.2），并为以客户为关注焦点的结果（条目7.2），财务、市场和战略的结果（条目7.5）为运营提供基础。

在一些领域，组织的结果可能是定性的，或者随着时间的推移不适合提供趋势。如下列示例：治理责任归属的结果，就新产品或流程对供应商的培训时间，以及限制性或一次性项目或流程的结果。

比较数据和信息是通过标杆管理（行业内部和外部，视情况而定）和寻找竞争性比较而获得的。 在少数情况下，例如组织独有的项目或流程的结果，比较数据可能不可用或不合适。

7.1a产品的结果和顾客服务的过程应与P.1b(2)中顾客的要求和期望有关，而顾客的需求和期望是基于类目3中说明的过程所收集的信息确定的。这些测量项目和指标应针对影响顾客偏好的因素，如注释P.1b(2)和3.1b列出的那些因素。

7.1a. 对于某些非营利性组织，产品或服务的绩效测量项目和指标可由其资金来源方来决定。这些测量项目和指标应在本条目报告中加以识别并汇报。

7.1b. 结果应针对“在组织简介”和类目6中所提到的关键运营要求。

7.1b. 适当的工作过程有效性的测量项目和指标可以包括：故障率；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的结果；工作布局的改进；变化的监管比率；向职业安全与健康主管机构报告的事件； 突发事件训练或演习的措施或指标，如响应时间、防止发生、达到标准，以及工作轮换或意外事件训练的结果。

7.1c. 供应网络绩效相适应的测量项目和指标包括供应商和合作伙伴的审计、交货及时率、外部产品供应、服务和流程的验收结果。提升组织绩效贡献的测量项目和指标包括部分绩效改进和供应商对顾客的服务。

### 7.2 顾客的结果：组织的以顾客为关注焦点的绩效结果是什么？（ 80分）结果

**a. 以顾客为关注焦点的结果**

(1) **顾客满意 顾客满意和满意结果如何？** 顾客满意和不满意的关键测量或指标的结果如何？

这些结果在产品种类、客户群和细分市场方面有何不同？（适用时）

(2) **顾客契合 顾客契合结果如何？** 顾客契合的关键测量或指标包括建立顾客关系的结果如何？

这些结果如何在整个顾客生命周期的进程中作比较？这些结果如何因产品供应、顾客群和细分市场而有不同（适用时）？

**注解：**

7.2. 顾客满意和满意、契合和关系建立结果应与条目P.1b(2)所讨论的顾客群和细分市场有关，应以类目3中所述的倾听和确定方法相关联。

### 7.3 员工的结果：组织以员工关注焦点的绩效结果如何？（80分）结果

概述组织关键的以员工为本方面的结果，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（适用时）。其中要包括适当的比较性数据。

提供数据和信息以回答如下问题：

**a. 员工结果**

(1) **员工能力和量能 组织员工能力和量能结果如何？** 在员工能力和员工量能，包括合适的技能和人员配备水平方面的关键指标方面，组织的结果如何？这些结果如何因员工的多样性、员工群体和细分而不同（适用时）？

(2) **员工氛围 组织员工氛围结果如何？** 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指标方面，组织的结果如何？这些结果如何因员工的多样性、员工群体和细分而不同（适用时）？

(3) **员工契合 组织员工契合结果如何？** 在员工契合度和员工满意度的关键指标方面，组织的结果如何？这些结果如何因员工的多样性、员工群体和细分而不同（适用时）？

(4) **员工发展 组织员工和领导发展结果如何？** 在员工和领导发展的关键指标方面，组织的结果如何？这些结果如何因员工的多样性、员工群体和细分而不同（适用时）？

**注解：**

7.3. 本条款中的结果应与类目5报告的各项过程，测量和指标相关联。组织的结果应是对类目6报告的关键过程要求及条目2.2报告的组织的行动计划和雇员计划的答复。对于依赖于志愿者的非营利性组织，必要时应报告其志愿者员工的结果。

### 7.4. 领导和治理结果：组织的高层领导者和治理的结果如何？（80分）结果

概述组织的关键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、对关键社区的支持，以及战略实现。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。

提供数据和信息以回答如下问题：

**a. 领导、治理和社会贡献结果**

(1) **领导 组织高层领导沟通、员工、合作伙伴和顾客契合结果如何？** 在高层领导者与员工、合作伙伴及顾客交流和契合以展开愿景和价值观、鼓励双向交流、培育创新和承担明智风险、创建以行动为关注焦点方面的关键指标方面，组织的结果如何？这些结果如何因组织单位和顾客群而不同（适用时）？组织高层领导的沟通及与员工、合伙人和顾客契合的结果如何？

(2) **治理 组织治理责任结果如何？** 组织治理和内外部财务责任的关键测量或指标的结果如何（适用时）？

(3) **法律法规组织法律法规结果如何？** 在达到或超过法律和法规要求的关键指标方面，组织的结果如何？这些

结果如何因组织单位而不同（适用时）？

(4) **道德组织道德行为结果如何？** 在高层领导者和组织治理中，在道德行为、违反道德行为和利益相关者信任方面的关键指标方面，组织的结果如何？这些结果如何因组织单位而不同（适用时）？

(5) **社会组织社会责任和关键社区支持结果如何？** 在支持关键社区和社会贡献方面的关键指标组织的结果如何？

**注解：**

7.4. 报告应与条款1.1所识别的沟通过程和条款1.2中报告的治理、法律和监管、道德和社会贡献过程及措施等方面相关。与员工相关的职业安全与健康结果(例如，OSHA可报告事故)应在7.1b(2)和7.3a(2)中予以报告。

7.4a(2). 报告可包括财务报告和风险、重要的内、外部审计建议，以及管理层对这些问题的应对举措。对于某些非营利性组织，也可报告IRS990审计结果。

7.4a(4). 有关道德行为与利益相关者信任的测量项目的示例可参见注释1.2b(2)。

7.4a(5). 对于社会福利的贡献测量指标可以包括减少能源消耗；使用可再生能源资源和循环水、降低碳排放、减少废物和废物利用、替代性办法节约资源（例如：增加音频和视频会议）、全球使用的先进的工作实践。

### 7.5财务、市场和战略结果：在财务可行性和战略实施方面，组织的结果如何？（90分）结果

**a. 财务和市场结果**

(1) **财务绩效组织的财务绩效结果如何？** 财务绩效的主要衡量标准或指标，包括财务回报、财务生存能力和预算绩效（适当时）的综合指标的结果如何？这些结果如何因市场细分和顾客群而不同（适用时）？

(2) **市场绩效组织的市场绩效结果如何？** 市场绩效的主要衡量标准或指标，包括市场份额或地位、市场与市场份额增长、新增市场等的结果如何（适用时）？这些结果如何因市场细分和顾客群而不同（适用时）？

**b. 战略实施的结果**

**组织的战略和行动计划的结果如何？** 组织的战略和行动计划的关键测量或指标结果如何？组织承担明智风险的结果如何？

**注解：**

7.5a. 结果应与组织在4.1a(1)中报告的财务测量和在第2.2项中报告的财务管理方法有关。

7.5a(1). 对7.5a(1)的报告中所包括的综合性指标应包括投资回报率（ROI）、资产利用率、经营利润、按细分市场或顾客群划分的利润。报告也应包括财务生存能力的测量，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。对于非营利性组织增加的测量项目和指标，还包括在预算绩效，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。

7.5b. 战略和行动计划实现的测量或指标应分别与在2.1b(1)中报告的战略目标和指标、在2.1a(3)中报告的风险要素以及在2.2a(5)和2.2a(6)中报告的行动计划绩效测量、预期绩效相关。

# 评分系统

对本标准卓越绩效条目回答的评分基于两个评价维度：过程（第1-6类目）及结果（第7类目）。

该标准回答的评分，需参考以下有关条目要求和评分细则（第14-15页）：

- 组织介绍中提出的关键业务因素；
- 成熟和适应的方法，展开的广度、学习的优势、改善的过程和结果。

## 一、过程

“过程”指组织针对类目1至类目6中的条目要求所应用和改进的各种方法。用于评价过程的四个因素为方法、展开、学习和整合（Approach、Deployment、Learning、Integration, A-D-L-I）。对本标准的反馈反映了这些因素的优势和改进的机会。过程类条目的评分需综合评价整体绩效和四个过程因素。

### “方法”包括：

- 实施过程所应用的方法；
- 方法相对条目要求的适宜性；
- 方法应用的有效性；
- 方法可重复及基于可靠数据和信息的程度（即系统性）。

### “展开”指以下方面所达到的程度：

- 方法应用于应对与组织相关的且对组织重要的条目要求；
- 方法得到一贯性的应用；
- 方法为组织所有适当的工作单位所应用。

### “学习”包括：

- 通过评价和改进的循环来改善方法；
- 采用最佳实践或创新改进组织方法；
- 与组织的其他相关工作单位和过程共享改善和创新。

参见“从救火到创新”，阐述了通过发展水平的成熟达到评分维度。

### “整合”指以下方面所达到的程度：

- 方法与本标准其他条目要求所确定的组织的需要相协调；

• 指标、信息和改进系统在过程及工作单位之间是相互补足的；

• 计划、过程、结构、分析、学习和行动在过程与工作单位之间相融合以支持整个组织的目标。

在对过程类条目评分时，注意方法、展开、学习和整合都是有联系的。对方法的说明通常应按照组织和条目的具体要求而展开。随着过程的成熟，说明还应该体现学习（包括创新）循环，与其他过程和工作单元的整合。（参见“走向成熟的过程”第13页）。

## 二、结果

“结果”是指组织在实现类目7条目7.1~7.5的要求方面的产出和成果。用于评价结果的四个因素为水平、趋势、对比和整合（Levels、Trends、Comparisons、Integration, Le-T-C-I）。结果类条目的评分需综合评价整体绩效和四个结果因素“水平”指

- 在特定的测量尺度内，组织当前的绩效；

### “趋势”包括

- 组织绩效改进或重点部分良好绩效持续的速度（如，随时间变化的数据点的斜率）；

### “对比”包括

- 相对于适当的比较对象如竞争者或同类组织的绩效；
- 相对于标杆或行业领先者的绩效；

### “整合”指以下方面所达到的程度：

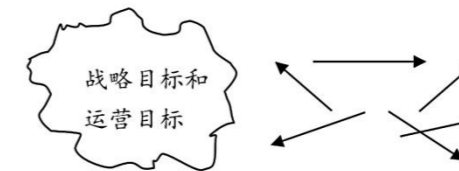
- 组织的结果指标（常常进行了细分）与“组织简介”和过程类条目中所确定的重要的顾客、产品、市场、过程、行动计划的绩效要求之间的联系；
- 组织的结果包括未来绩效的有效指标；
- 组织的结果在工作过程和工作单位间取得协调，以支持整个组织的目标。

结果类条目要求就关键的组织绩效测量指标，以及关键的组织要求的整合情况，给出绩效水平、趋势和对比方面的数据。结果类条目还要求提供关于绩效改进的广度的数据，这与展开和组织的学习直接关联，如果改进过程得到了广泛的共享和展开，就应有相应的结果。

# 走向成熟过程的几个步骤——过程类条目评分参考

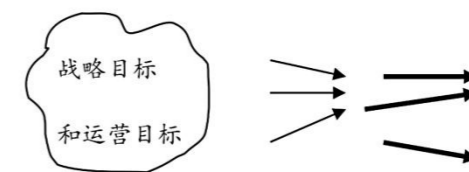
## 1、对问题的被动反应（0-25%）

运营基于事件性而非程序化，且大多是对迫需要或问题的反应。基本没有建立目标。



## 2、系统的方法的初期阶段（30-45%）

运营开始有固化的流程、评价和改进，各单位单位间有一些初步的协调。确立了战略和定量的目标。



## 3、校准的方法（50-65%）

运营具有固化的流程特点且定期对流程进行评估和改进，组织的单位间具有学习共享和协调。基于战略设定组织流程/过程。



## 4、整合的方法（70-100%）

运营具有固化的流程特点且定期对流程进行评估用于变革和改进，变革和改进是以一种与其他受影响单位相协调的方式进行的。通过分析、创新、信息及知识共享，寻求和实现跨单位间的效率。过程和测量指标追踪着关键的战略目标和运营目标的进展。





## 过程评分指南(用于类目1-6)

分 数	描 述
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>显然没有系统的方法；信息是轶闻性的。(A)</li> <li>没有或略有一些系统的方法得以展开。(D)</li> <li>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。(L)</li> <li>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。(I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的基本要求，开始有系统的方法。(A)</li> <li>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。(D)</li> <li>处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。(L)</li> <li>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。(I)</li> </ul>
30%, 35%, 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的基本要求，有系统、有效的方法。(A)</li> <li>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。(D)</li> <li>开始有系统的方法，用以评价和改进关键过程。(L)</li> <li>方法处于与在组织简介和其他过程条款中确认的组织基本需要相校准的初级阶段。(I)</li> </ul>
50%, 55%, 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的总体要求，有系统、有效的方法。(A)</li> <li>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)</li> <li>已建立了基于事实的系统评估和改进，以及使用一些最佳做法，创新实例或改进的实例，以提升关键过程的效率和有效性。(L)</li> <li>方法与在组织简介和其他过程条款中确认的整个组织需要之间实现了校准。(I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的详细要求，有系统、有效的方法。(A)</li> <li>方法得到了很好的开展，无明显的差距。(D)</li> <li>基于事实的系统评估和改进，采用最佳实践，进行创新管理以及共享改进是提高组织效率和有效性的关键工具。(L)</li> <li>方法与组织简介和其他过程条款中确认的当前和未来的组织需要之间实现了整合。(I)</li> </ul>
90%, 95%, 或100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的详细要求，全部有系统、有效的方法。(A)</li> <li>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。(D)</li> <li>基于事实的系统评估和改进，最佳实践的开发，创新的实现以及改进的共享是整个组织范围内提高效率 and 效力的关键工具 (L)</li> <li>方法与在组织简介和其他过程条款中确认的当前和未来的组织需要之间实现了很好的整合。(I)</li> </ul>

注：A — Approach 方法                      D — Deployment 展开  
L — Learning 学习                            I — Integration 整合

## 结果评分指南(用于类目7)

分 数	描 述
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>没有组织的绩效结果，或结果很差。(Le)</li> <li>没有显示趋势的数据，或呈显了负趋势。(T)</li> <li>没有对比性信息。(C)</li> <li>在对于达成组织的使命重要的任何领域中均未报告结果。(I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的基本要求，报告了很少的组织绩效结果，有明显的处于初期的良好绩效水平。(Le)</li> <li>在报告的某些趋势数据中，存在一些不利的趋势数据。(T)</li> <li>没有报告或报告了很少的对比性数据。(C)</li> <li>在对于达成组织的使命重要的领域中，少数报告了结果。(I)</li> </ul>
30%, 35%, 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的基本要求，报告了好的组织绩效水平。(Le)</li> <li>报告了一些趋势数据，并且主要的趋势是有利的。(T)</li> <li>处于获得对比性信息的初期阶段。(C)</li> <li>在对于达成组织的使命很重要的领域中，很多报告了结果。(I)</li> </ul>
50%, 55%, 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的总体要求，报告了好的组织绩效水平。(Le)</li> <li>在对于达成组织的使命重要的领域，存在有利的趋势。(T)</li> <li>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。(C)</li> <li>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。(I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。(Le)</li> <li>对达成组织的使命重要的大多数领域，持续保持了有利的趋势。(T)</li> <li>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。(C)</li> <li>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。(I)</li> </ul>
90%, 95%, 或100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>针对条目的所有详细要求，报告了卓越的组织绩效水平。(Le)</li> <li>对达成组织的使命重要的所有领域，持续保持了有利的趋势。(T)</li> <li>在许多领域被证实处于行业领先和标杆地位。(C)</li> <li>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。(I)</li> </ul>

注：Le — Levels 水平    C — Comparisons 对比  
T — Trends 趋势    I — Integration 整合

## 从救火到创新：关于学习的类比

学习是高绩效组织的重要属性。

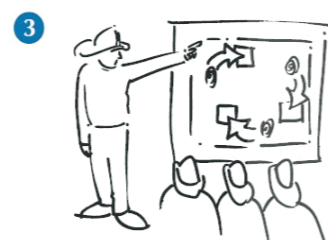
有效性和组织学习的良好展开，能够帮助组织从被动应对问题的初期阶段到组织广泛改进、精细化和创新的过程。



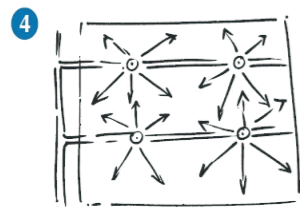
1 对问题做出反应(0-5%)  
连接软管与灭火。



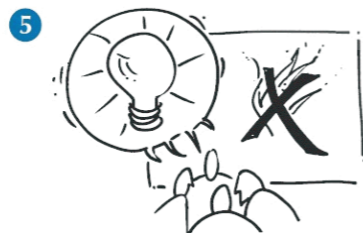
2 一般的改进方法(10-25%)  
安装更多的消防水管以尽快接至火场并减少火灾的影响。



3 系统的评估和改进(30-45%)  
评估最容易发生火灾的位置，在这些位置安装热传感器和消防喷头。



4 学习战略的改进(50-65%)  
安装由刚起火时的热量可触发的热传感系统和自动喷水系统。

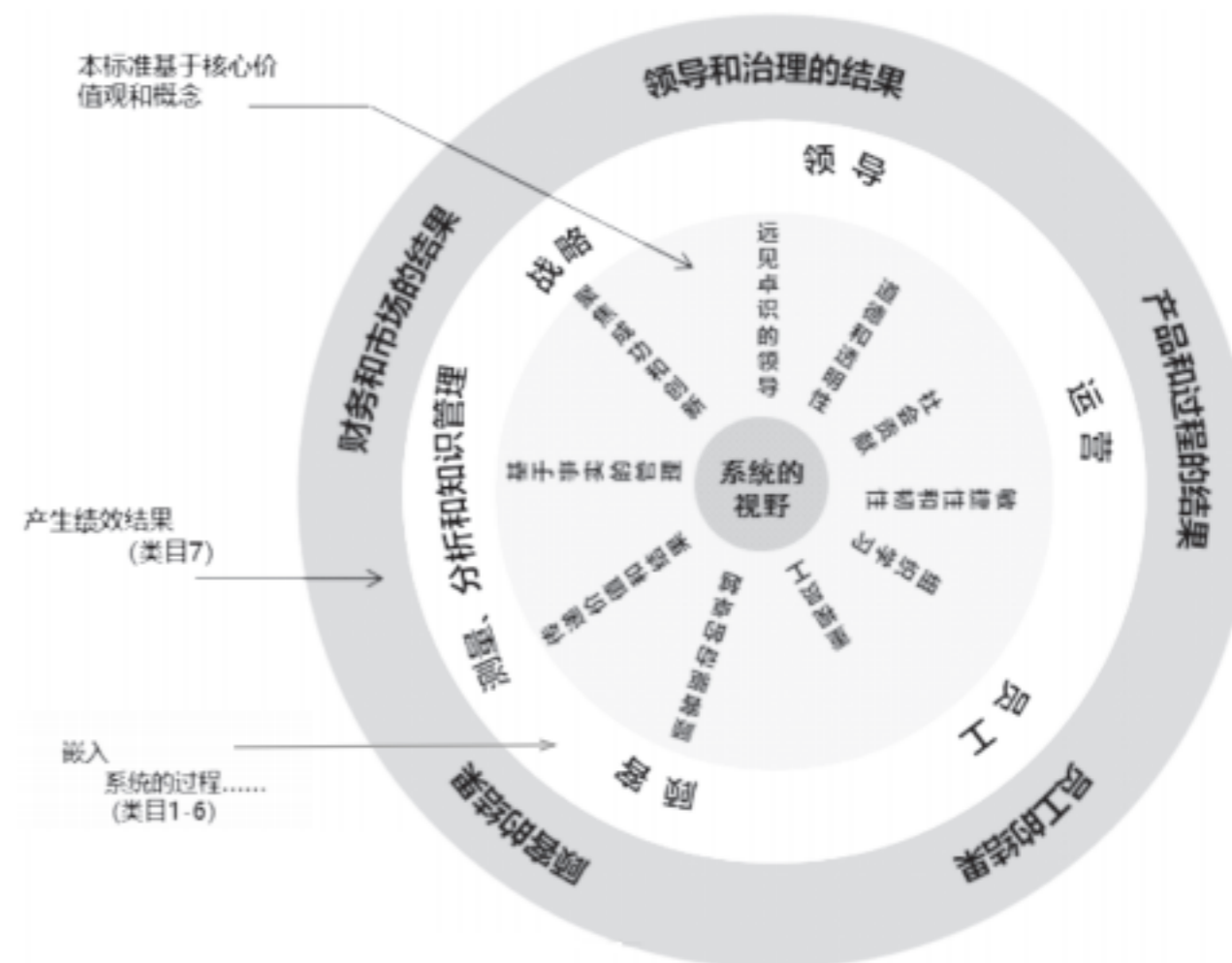


5 组织分析和创新(70-100%)  
使用防火阻燃材料。用水基液体取代可燃液体。预防是防护的第一道防线，传感器与喷头是第二道防线。这种方法已与所有设施进行共享，并在所有地方进行实践。

## 核心价值观和概念

本标准建立在一组相互关联的核心价值观和概念基础之上：

- 系统的视野；
- 远见卓识的领导；
- 顾客驱动的卓越；
- 重视人员；
- 敏捷性和韧性；
- 组织学习；
- 聚焦成功和创新；
- 基于事实的管理；
- 社会贡献；
- 道德和透明性；
- 传递价值和结果；



### 系统的视野 (Systems Perspective)

系统的视野意思是让组织的构成部门形成一个统一体，来实现使命、持续成功和卓越绩效。系统的视角还意味着在一种相互关联的组织生态背景下对组织进行管理，它代表着新的可能的创新关系的机会。在这样的一个大系统中，随着机会的出现和需求的变化，组织的地位或作用也将随之变化。

成功管理组织整体绩效要求组织实现把各独立运营的部分整合为统一系统。组织特有的综合、校准和整合促使组织内部系统成功。“综合”意味着把组织视为一个整体并在此基础上确立包括核心竞争力、战略目标、行动计划和工作系统在内的关键组织属性。“校准”意味着应用卓越绩效准则所规定的各项要求之间的关键联系来确保计划、过程、测量指标和行动之间的一致性。“整合”构筑在校准之上，意味着组织绩效管理系统的各个要素以充分互联的方式运行，并产生可预期的效果。

此外，您的组织存在于业务生态系统中 - 组织网络，包括您的合作伙伴，供应商，合作者，竞争对手，客户，社区和内部和组织所在领域或行业的其他相关组织。在这个更大的系统中，随着机会的出现和需求的变化，组织的角色更容易产生变化。在您的业务生态系统中，综合体意味着将您的组织理解为更大整体的一部分。它包括组织对合作伙伴、协作者、竞争对手、顾客、社区和其他相关方的付出及从他们身上获得的回报的关键属性，包括传统上不视为合作者的人员。

这些概念在本标准框架是有描述的(第1页)。系统的视野包括了高层领导者对于战略方向和顾客的关注。它意味着高层领导者依据运营结果来监测、应对和管理绩效。系统的视野还包括利用测量指标和组织的知识来建立关键的战略，它意味着这些战略要与组织的工作系统和关键过程联系起来并协调组织的资源配置，最终实现整体绩效的改进和对顾客及利益相关者的关注。其标准7个类目、核心价值观和评分指南构成了这一系列系统的模块和整合机制。

### 远见卓识的领导 (Visionary Leadership)

组织的高层领导者应设定愿景，建立以顾客为关注焦点的、展示明确而实在的价值观和道德观，并为员工提出高期望。这些愿景、价值观和期望应综合平衡所有利益相关者的需要。组织领导者还应确保创建战略，系统和方法以建立知识和能力，赋能员工，利用多元性，激发创新，管理风险，确保韧性，责任要求，实现卓越绩效，从而确保组织持续成功。

领导者确定的价值观和战略应当用于指导组织所有的活动和决策。高层领导者应鼓舞、激励全体员工，鼓励员工贡献、成长和学习，勇于创新，接受有意义的改变。高层领导者应对组织的治理机构的行为和绩效负责。治理机构最终应就组织及高层领导者的道德、行为和绩效对所有利益相关者负责。

高层领导者应通过其道德行为，通过参与计划、为创新、沟通、培养和激励员工提供支持性环境、培养未来领导者、认可员工、促进平等和包容、组织绩效评审等，发挥其榜样的作用。作为榜样，当他们在组织中构筑领导力、承诺和主动精神时，他们就能够有力的强化组织的道

德观、价值观和期望。高级领导人应该展示真实性，承认自己的失误以及改善机会。

### 顾客驱动的卓越 (Customer-Driven Excellence)

顾客是组织绩效和质量、产品和服务的最终评判者。因此,组织必须考虑所有产品和服务的功能和特点,客户访问和支持的所有模式,以及为客户贡献价值的所有组织价值和行为。这些行为使客户有所收获,对组织产品或服务满意和有所偏好、信任和忠诚,并积极推荐,最终使组织的业务持续取得成功。“顾客驱动的卓越”包括对当前和未来两方面的关注,既要理解当前顾客需求,还要预计未来的顾客需求和市场潜力。

价值和满意度可能受顾客在组织的所有经历过程中的很多因素影响。这些因素中包括有助于建立信任、信心和忠诚度的组织顾客关系管理。

“顾客驱动的卓越”的含义远不止减少缺陷和差错、符合规范或是减少抱怨。不过,减少缺陷和差错以及消除造成不满的原因,影响着顾客对于组织的看法,因而也是“顾客驱动的卓越”的重要组成部分。此外,组织能否从事故、服务差错和过失中成功恢复、促进平等和包容、适应干扰、维护客户信息,对于维系顾客,建立与顾客的长期关系起着至关重要的作用。

顾客驱动的组织不只是重视满足顾客对产品和服务基本需求的特性,而且还重视使自身区别于竞争对手的特征和特性。这种差异可以基于加速的产品开发,创新或定制的产品或客户体验,产品和服务提供的组合,价格、社会贡献或特殊关系等,其中可能包括组织参与的联盟或协作的多边网络(生态系统),以提高效率,效力和创新能力。

因此,“顾客驱动的卓越”是一个战略性的概念。它意在顾客的获取、维系、忠诚、强大的品牌知名度,以及市场份额的获得和增长。它要求对于变化的和新出现的顾客和市场要求,对于影响顾客满意和忠诚的因素,能够持续地保持敏感。它要求倾听顾客的声音。它要求预计市场的变化。因而,“顾客驱动的卓越”还要求有以顾客为关注焦点的文化以及组织敏捷性。

### 重视人员(valuing people)

组织的成功越来越取决于承担员工——获益于有意义的工作、明确的组织方向、学习机会和绩效责任。员工也必须有一个安全、可信和合作的环境。一个成功的组织具有平等和包容的文化能利用其员工、合作伙伴和协作者多样化的背景、知识、技能、创造力和动机。促进平等意味着确保公平对待所有客户和员工,并确保所有员工都能充分发挥潜力。包容性是指授权参与和促进归属感。成功的组织重视一切与其相关的人员,包括顾客、社区成员、股东和其他受组织行动影响的人群。

重视员工意味着致力于员工的支持、满意、发展和权益。在重视员工方面所面对的主要挑战包括:(1)展示组织领导者对成功的承诺;(2)提供超越日常薪酬体系的动力和认可;(3)通过针对不同工作场所和生活需求量身定制的灵活工作实践,支持工作与生活的平衡。(4)为多元化的员工创造包容,公平的环境;(5)在组织内提供发展和进步的机会;(6)在干扰和过渡期间提供支持;(7)共享组织的知识从而使员工能够更好地服

务于顾客,并为实现组织的战略目标做出贡献;(8)营造鼓励承担明智的风险环境以实现创新;(9)建立一个员工和组织的绩效问责系统。随着远程工作的增加,另一个挑战是要确保地理上分散的员工受益于有意义的工作,清晰的组织方向,学习的机会以及绩效责任。

组织员工包括组织领导的成功依赖于他们的学习机会。这类学习包括组织未来核心竞争力的人力资源准备。对在职培训提供了一个具有成本效益的方式来交叉培训,并更紧密地联系组织的能力需求和优先事项进行培训。如果组织依靠志愿者,他们的个人发展和学习也需要做重要的思考。

为了实现其总体目标,成功的组织应建立并重视内部和外部伙伴关系以及协作性多边联盟的生态系统。内部合作伙伴关系可能包括劳资合作。形成内部合作关系也可能包括为改善敏捷性、反应能力和学习知识共享而在不同单位和工作地点之间或雇员和志愿者之间建立的网络关系。

外部合作伙伴可能是顾客、供应商、教育/社区服务组织。这些人能为组织的持续成功做出巨大贡献。

随着产品和服务变得越来越多样化,组织可能需要新的业务模式和生态系统,包括与行业以外的竞争对手或组织的非传统合作伙伴关系,联盟,财团和价值网络。

### 敏捷性和韧性 (Agility and Resilience)

要在当今不断变化的全球竞争环境中取得成功,就必须具有敏捷性和组织韧性,即适应快速变化的能力和运营的灵活性。组织韧性是一种对于灾难和突发紧急事件、其他干扰事件的预测、准备和恢复的能力,当干扰发生时,组织能够保护和增强员工、客户的契合度,供应网络和财务绩效,组织生产力以及社区福祉。韧性包括在情况允许时修改计划、流程和关系的敏捷性。组织面临越来越短的周期来引入新的或改进的产品和服务,以及快速响应新出现的问题。组织必须有管理风险并在越来越短的周期时间内进行改进。组织要在反应时间上做出重大改进,常常要求新的工作系统;快速决策;减少官僚主义;简化工作流程;敏捷;有效的供应商和合作网络;有效性;有效与员工、合作伙伴和供应商沟通,以及快速从一个过程或一个位置转换到另一个位置的能力。

时间绩效的各个方面现在变得更加关键,而周期时间是关键的过程测量指标。对时间的关注可以带来其他重要的益处,同时时间改进通常会驱动组织工作系统、质量、成本、供应网络整合、生产率以及在充满挑战的经济中取得持续成功等方面的改善或变化。应对竞争挑战的主要成功因素是从设计到引入的时间(启动产品或服务功能所需的时间)或创新周期的时间。为了满足快速变化的市场需求,组织需要对从研究或概念到商业化或市场化的活动,进行阶段到阶段的集成整合。

由于经济动荡或压力,重大天气或健康事件,社会或社会需求,创新技术或产品推介引发的干扰事件发生频率更高。为了使组织具有韧性,领导者必须培养敏捷性,以预测机会和威胁,使战略适应不断变化的环境,并以信任的文化进行稳健的治理。组织必须信奉数据丰富的思维过程,并使其员工不断学习新技能。

敏捷性和韧性还可以通过组织的业务生态系统来实现,

在该生态系统中,协作、战略合作伙伴关系或联盟可以提供互补的核心竞争力,从而使组织可以快速响应干扰事件,进入新市场或在更大的范围内重新考虑客户的需求。组织的生态系统还可以使组织的核心能力或领导能力与其他组织的互补优势和能力相融合,从而迅速解决共性问题,创造新的战略优势来源。结果可能是广泛的,相互依赖的,敏捷的生态系统包括传统的合作伙伴和合作者,以及组织所在行业或行业之外的竞争对手、客户、社区和组织。

### 组织学习 (Organizational Learning)

要实现最高水平的组织绩效,需要一种执行良好的组织学习方法,其中包括通过系统的过程共享知识。在当今严苛的环境中,经过交叉培训和授权的员工队伍,以及对最新组织知识的有效管理,是至关重要的资产。组织学习包括不断改进现有方法;采用最佳实践和创新;重大的、不连续的变革或创新,从而突破新的目标、方法、产品和服务。

组织的学习既包括对于现存方法的持续改进、重大改变或创新,也包括引入新的目标、方法、产品和服务。

学习必须嵌入组织的运行中。这意味着学习:(1)是日常工作的常规组成部分;(2)可在源头(“根本原因”)解决问题;(3)着重于在整个组织中构筑和分享知识;(4)由引起重大而有意义变化的机会所驱动。学习的来源包括:员工和志愿者的创意、研发、顾客的意见、最佳做法的分享、竞争对手绩效和标杆分析。组织的业务生态系统是另一种学习来源。

组织的学习可达成:(1)通过新的和改进的产品和顾客服务,为顾客增加价值;(2)开发新的业务机会;(3)开发新的和改进的流程或业务模式;(4)减少差错、缺陷、浪费和相关成本;(5)改进反应能力和周期时间绩效;(6)提高组织中所有资源利用的生产率和有效性;(7)提升组织在履行社会责任方面的绩效;(8)加强在变革和破坏性事件管理的敏捷性。

### 关注成功和创新 (Focus on Success and Innovation)

确保组织现在和未来一直成功要求理解影响组织和组织环境的长短期因素。它还需要具有推动组织创新的能力。

持续的成功需要管理环境中的不确定性,并平衡一些利益相关者的短期需求和投资于长期成功的需求。追求持续增长和绩效领先地位,需要坚定的面向未来,并愿意对关键利益相关者(组织的客户,员工,供应商,合作伙伴、股东、公众和社区)做出长期承诺。还需要在情况允许时灵活地修改计划,流程和关系。

组织的计划和资源分配应预见许多因素,例如客户的短期和长期期望;新的商业模式和协作或合作机会;潜在危机,包括破坏经济和社会状况的事件、技术发展、员工能力和能力需求、社区和社会的期望和需求、竞争激烈的市场、安全和网络安全风险、不断变化的监管要求以及竞争对手的战略举措。组织战略目标和资源分配需要适应这些影响。对成功的关注包括确保韧性;培养组织的领导者,员工和供应商;完成有效的继任计划;以及预期的社会贡献和关注领域。

对成功的关注还包括对创新的关注,即进行有意义的变革以改进产品,服务,程序,流程,运营,业务模式或

社会福利，以期为利益相关者创造新价值。创新应将组织引向绩效和成功的新维度。 各种规模，部门和成熟度水平的组织中都可能存在创新，在某些情况下，组织的起源是创新，随着组织的成熟，工作系统和工作流程也在不断发展。

创新对于组织的运营，所有工作系统和工作流程等各个方面都很重要。创新得益于有利的环境，确定战略机遇的过程以及对明智风险的追求。创新和持续不断的改进是不同的，但是互补的概念。成功的组织会同时使用两种方法来提高绩效。组织应这样引导和管理组织，将识别战略机遇和承担明智风险成为组织学习文化的一部分。创新应整合至日常工作中，并得到绩效改进系统的支持。识别战略机会的系统过程应遍及整个组织，并应与互补组织以及与过去不在组织生态系统范围内的组织探索战略联盟。

适应其他行业的创新以实现行业突破可能会产生创新。它建立在组织及其人员的累积知识，以及合作伙伴，协作者，竞争对手，客户和其他相关组织（包括所在部门之外的组织）的创新之上。 它可能涉及组织中不同部门且通常不在一起工作的人之间的协作。这可以达到通过共享信息最大程度地学习，并愿意将组织外部的概念用作思想产生者的目标。因此，快速传播和利用新知识和积累知识的能力，对于推动组织创新和成功至关重要。

#### **基于事实的管理（Management by Fact）**

基于事实的管理要求对组织内部和竞争性环境的绩效进行测量和分析。测量应取决于业务需要和战略，还应提供关于关键过程、输出、结果、成果、竞争对手和行业绩效的重要数据和信息。组织的有效绩效管理需要诸多类型的数据和信息。数据和信息的形式多样，例如：数字式、图解式、定性式等，这些数据和信息的来源渠道包括内部过程、调查和社会媒体。绩效测量应包括顾客测量、产品，和过程绩效；可操作性对比、市场、和竞争力绩效，供应商，劳动力，合作伙伴，成本和财务绩效；治理和合规结果；以及战略目标的达成。

在绩效改进和变革管理中，需要考虑的一个重要因素就是绩效测量指标的选择和应用。所选指标应能最好地描述使顾客、运营、财务和社会绩效得以改进的因素。顾客和组织绩效要求的一套综合测量指标，构成了将所有过程与组织目标相校准的一个明确基础。测量指标可能需要对在快速变化的环境中做出决定进行支持。在对所追踪过程的数据的分析中，测量指标本身也会被评价和改变，以更好地支持目标。

分析是指由数据和信息中获取进一步的意义，以支持评价、决策和改进。分析需要利用数据来确定趋势、展望及尚不明晰的因果关系。分析可服务于多种目的，如计划活动、审核整体绩效、改进运营、变革管理，以及与竞争对手或“最佳实践”标杆的绩效进行比较等。为促进分析，数据的来源的渠道应该具有多样性，数据应该被细化，例如市场、产品线 and 员工群体以获得更深层次的理解。

#### **社会贡献（Social Contributions）**

组织的领导者应强调公众责任，并重视对社会福利和利益需要的考虑。在保护公众健康、安全、环境方面，领导者应成为组织的榜样。这些保护方案对组织的运营和产品的生

产周期都有影响。组织还应重视保护资源并从源头上减少废弃物。在计划活动中应考虑到生产、分销、运输、使用以及产品处置可能造成的有害影响。有效的计划应防止问题的发生，提供发生问题时的直接应对方案，并提供所需的信息与支持以保持公众的知情权、安全和信心。

组织不只是一要满足所有地方的、国家的法律法规和认可要求，他们还应把这些要求视为实现“合规”的改进机会。

考虑社会福利和利益意味着组织资源范围内的领导和支持——组织影响力波及的环境、社会和经济系统。这种领导和支持可能包括这些努力：改善教育、医疗和其他社区服务；追求卓越的环境；成为社会重大问题的榜样，例如多元化、平等和包容性；实行资源保护；减少碳足迹；完成社区服务和慈善；提高产业和商业实践；分享非专属信息。这种社会贡献越来越成为客户或利益相关者的要求。

对于一个模范组织而言，领导还应影响其他组织，私人 and 公众为合作伙伴达成这些目标。

管理社会贡献要求组织使用合适的测量指标，而且领导应对有关测量指标负责。

#### **道德和透明性（Ethics and Transparency）**

组织应在与所有利益相关者的事务和交往中强调道德行为。组织的治理机构应对高度的道德行为提出要求并加以监督。组织高层领导应是道德行为的榜样，并十分明确的了解员工期望。

组织的道德制度是组织文化和价值观的基础。他们在区分正确和错误的准绳。清晰表达道德制度和组织的价值观，授权员工进行有效决策，这将为组织确定标准和禁令起到界定作用。

透明性的特点是：一贯性的坦白和公开交流、责任制、以及通过领导和管理层分享清晰而准确的信息。透明性的好处十分多样。透明性是员工契合的一个关键因素，让员工看到为什么这样采取行动的，以及他们如何做出贡献。透明性和责任制在与顾客和其他利益相关者的相互作用也十分重要，让他们有参与的想法、契合以及对组织的信心。

道德行为和透明性是在组织中建立信誉、公平和完整的信念，将备受所有利益相关者高度评价。

#### **传递价值和成果（Delivering Value and Results）**

向关键利益相关者传递价值，组织构筑起了忠诚，为增长的经济和社会做出贡献。要加以平衡就意味着各种目标之间有时会发生冲突和改变。为了满足这些目标，组织的战略中就应明确地纳入关键的利益相关者的要求。这将有助于确保计划与行动满足不同的利益相关者的需要，避免对任何一方造成不利的影 响。一套均衡组合的先行和滞后续效指标的应用，为沟通长、短期的重点事项和监控实际绩效提供了一种有效的手段，也为结果的改进提供了明确的基础。

组织的绩效测量需注重关键的结果。这些结果应被用于为关键的利益相关者（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、协作方、公众和社区），传递价值和平衡其相互间的价值。因此，结果应进行综合测量，不仅仅只有财务结果，还包括产品和过程结果，顾客和员工的满意度、契合度的结果，领导、战略和社会绩效。

## 附录三

# 关键术语

#### **行动计划（action plans）**

**组织为达到其战略目标而采取的具体行动方案。**行动计划包括了详细的资源安排和时间要求。行动计划的制定是战略策划活动中的一个重要阶段，此时战略目标已经十分明确，从而能够得到整个组织范围内的有效理解和展开。在本标准中，行动计划的展开包括为各个受影响的部门建立起协调一致的测量指标。这项工作可能会要求对有关人员加以专门的培训或是招募人员。

例如，对于一个处于高度竞争的行业中的供应商而言，其战略目标可以是建立和保持价格优势，其行动计划则可能是在整个组织中协调一致地设计有效的过程并建立能够核算每项活动成本的会计制度，与其他供应商进行合作。为展开行动计划，供应商可能需要培训各部门或团队基于成本效益原则来设定优先事项。在整个组织层次上的分析和评审就会强调生产率、成本和质量。

同时可参见“战略目标”。

#### **校准（alignment）**

**计划、过程、信息、资源配置、员工能力和量能、行动、结果和分析在支持关键的组织目标上的一致性。**要达到有效的校准就必须对使命和目标达成共识，还必须应用多方面指标和信息在组织、关键过程和部门这三个层次上进行计划、追踪、分析和改进。

同时可参见“整合”。

#### **分析（analysis）**

**为提供有效的决策基础而对事实和数据的验证。**分析常常要涉及确定因果关系。对组织的全面分析可以引导工作系统和工作过程管理，实现关键的组织绩效结果，促进战略目标的实现。

单个的事实和数据虽然也很重要，但通常并不能作为行动和确定优先事项的基础。有效的行动依赖于对从事实和数据的分析中所得到的关系的理解。

#### **轶闻（anecdotal）**

**应对本标准条目缺乏具体的方法、指标、展开机制和评价、改进以及学习因素的信息。**轶闻列举的常常是事例和个人的活动而非系统性的过程。

例如，对于“高层领导者如何展开绩效目标”这一提问而言，轶闻性的回答会描述某个高层领导者某一次特定场合对于公司各部门的视察。与此相比，一个系统性的过程则会描述所有高层领导者定期在公司向全体员工传达绩效期望时所使用的方 法、领导用于评价该方法有效性的指

标以及评价和改进方法所用的工具和技术。

同时可参见“系统的”。

#### **方法（approach）**

**组织完成工作过程的方法**除此之外，还指方法相对条款要求和组织运营环境的适宜性和组织使用方法的有效性。方法是评估过程条款的考虑因素之一，进一步的说明可参见评分系统的内容。

#### **基本要求（basic requirements）**

**本标准条目最核心的概念，在条目标题中提出或说明。**

#### **标杆（benchmarks）**

**对于行业内部或外部的类似活动，代表着最佳做法和最佳绩效的过程和结果。**进行标杆分析是把握当前的世界级绩效并实现突破性改进的有效途径。

标杆是比较性数据的一种形式。其他形式包括由第三方收集的 行业数据（常常是行业的平均数据）、有关竞争者绩效的数据、与本地区或其他地区提供相似产品和服务的同类组织的比较数据等。

#### **能力、量能。（CAPABILITY, CAPACITY）** 详见类目三

#### **协作者（collaborators）**

**与组织一起为了一个特殊的活动、事项或为了一个短期的目标而进行的间断式合作或有类似行为的组织或个人。**协作者关系通常不包括正式的协议或安排。

#### **核心竞争力（core competencies）**

**组织最擅长的领域。核心竞争力是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，即对于完成组织使命是重要的，其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，或在组织业务生态系统中创造机会。**缺乏必要的组织核心竞争力可能导致在市场 中面临重大的战略挑战或处于劣势。核心竞争力可包括专有技术、特有服务、独占市场或特殊领域的商务能力（如业务并购）。

#### **顾客（customer）**

**组织的产品、项目或服务（参见本标准的“产品”）的实际的或潜在的用户。**顾客既包括产品、项目和服务的终端用户，也包括那些直接的购买者或使用 者，如批发商、代理商或再加工商。本标准所指顾客为广义的，包括组织及其竞争者的当前和未来的顾客。

顾客驱动的卓越是本标准一项核心价值观，体现于高绩效组织的信念和行为中。以顾客为关注焦点影响并作为

整合着组织的战略方向、工作系统、工作过程和经营结果一个因素。

关于顾客与可能受组织的产品所影响的其他各方之间的关系，请参见“利益相关者”。

#### **顾客契合 (customer engagement)**

**顾客对组织的品牌和产品供应的投入或承诺。**它是基于组织能持续地服务顾客需求和建立联系，所以顾客愿意持续使用组织的产品。契合度的特征包括顾客维系度和品牌忠诚度、顾客与组织建立并增强商业关系的意愿以及顾客积极倡导并推荐组织的品牌和产品供应的意愿。

#### **展开 (deployment)**

**在应对本标准中的条目要求时，组织应用某项方法的程度。**对展开的评价考虑方法在组织的相关部门所应用的广度和深度。展开是过程条款评价中考虑的因素之一。进一步的说明可参见“评分系统”的内容。

#### **多样性 (diversity)**

**员工间的个体差异将丰富工作环境，同时也可反映组织的雇员和顾客群体。**这些差异涉及许多不同之处，如种族、宗教、肤色、性别、来源国、残疾、性取向、年龄和世代喜好、教育、来源地、技能特点以及想法、思考、学术专业和观点。

本标准包括重视员工和顾客群体的多样性并从中受益。重视这两方面的多样性将有助于促进高绩效的实现，促进顾客、员工和社区的满意，促进顾客和员工的契合。

#### **有效 (effective)**

**一个过程或措施符合其预期目的的程度。**确定有效性时，要求（1）评价所采取的方法在何种程度上与组织需求相一致并展开；或（2）评价措施导出的结果，如过程或产品绩效指标。

#### **授权 (empowerment)**

**赋予员工做决策和采取行动的职权和责任。**授权会使决策靠近“第一线”，也就是与工作相关的知识和认识所在之处。

授权的目的在于：使员工在与顾客第一次接触时就能使之满意、改进过程和提高生产率以及改进组织的经营结果，以及鼓励合作。被授权的员工需要掌握做出适当决定所必需的信息，因此，组织必须以一种及时和有用的方式提供这些信息。

#### **道德行为 (ethical behavior)**

**组织为确保其所有的决策、行动以及与利益相关者之间的交互活动符合组织行为的道德和职业原则而采取的行动。**这些原则是组织的文化和价值观据以立足的基础，规定了什么是对，什么是错。

高层领导者应当成为体现这些行为原则的模范。这些原则适用于组织中从临时性员工到董事会成员的所有人员，他们从定期的沟通和强化中受益。高层领导者有责任确保组织的使命和愿景与其道德原则相一致。道德行为包含与所有利益相关者的交互活动，这些利益相关者包括员工、股东、顾客、合作伙伴、供应商以及当地社区等。

设计周密且明确表述的道德原则应使人们能够以更大的信心做出有效的决策。有些组织也可将道德原则视为行为限制边界，否则将对其组织和/或社会造成负面影响。

#### **目标 (值) (goals)**

**组织计划或期望达到的未来状态或绩效水平。**目标既可以是短期的，也可以是长期的。目标是引导行动的终点。定量目标表现为一个数值或数值范围。它可以是根据比较性数据和/或竞争性数据所得出的期望绩效。“挑战性目标”是所期望的重大的、非连续的（非渐进的）或突破性改进的目标，这些改进通常是在对组织的未来成功最为关键的那些领域。

目标具有多方面的作用，包括：

- 1) 阐明战略目标和行动计划以明确如何衡量成功；
- 2) 通过关注共同目标来培育团队精神；
- 3) 鼓励不受束缚的思考以实现挑战性目标；
- 4) 为衡量和加速进展提供依据。

#### **治理 (governance)**

**在组织的监管中所实行的管理和控制系统。**治理包括组织的所有者/股东、董事会和高层领导者的责任划分。公司或组织的章程、议事程序和方针规定了各方的权利和责任划分，阐述了应如何导向和控制组织，以确保所有者/股东和其它利益相关者的责任归属明确、运营活动的透明以及对于所有相关方的公平对待。组织的治理活动可包括批准战略方向、监视和评价CEO绩效、确定高管的薪酬福利、继任安排、财务和受信托的审计、风险管理、信息披露、向股东的报告等。确保有效的治理对于取得利益相关者及社会的信任以及组织的有效性有着非常重要的意义。

#### **高绩效工作 (high-performance work)**

**更高水平的组织绩效和个人绩效，这里的绩效包括了质量、生产率、创新率、周期时间等。**高绩效的结果会使对顾客及其他利益相关者的服务得到改善。

实现高绩效可采取不同的形式、方法及激励制度。高绩效源于并提高员工的契合度。高绩效工作包括管理层与员工，乃至员工谈判组织间的合作；业务单元，通常为团队间的合作；个人责任和员工被授权；对计划活动的员工投入；它还包括个人的及组织的技能培养及学习；向其它组织的学习；创建灵活的职位设计与工作安排；维持扁平化的组织结构，其决策是分散的并靠近“第一线”；还包括比较在内的绩效测量的有效应用。许多组织都采用基于诸如组织绩效、团队和个人贡献、技能培养等因素的货币的和非货币的激励措施鼓励高绩效。高绩效的方法通常还寻求组织结构、核心竞争力、工作、职位、员工发展和激励等方面的协调一致。

#### **如何 (how)**

**组织用来实现其使命要求的系统和过程。**在回答本标准类目1-6中有关“如何”的提问时，应包括有关方法（方式与指标）、展开、学习和整合等因素的信息。

#### **创新 (innovation)**

**为了改进产品、过程或组织有效性或社会福祉以及为利益相关者创造新的价值而进行的有意义的改变。**创新包括采用某种新创意、新过程和新技术，引入新产品、新的商业模式。创新的成果是在结果、产品、过程或社会福祉方面的一个不连续或突破性的变化。创新受益于支持性环境、识别战略机会的过程和追求明智的风险的意愿。

成功的有组织的创新是一个包括开发与知识共享、决策、实施、评价和学习在内的多个步骤的过程。尽管比较常见的是技术方面的创新，但创新适用于所有通过创新改变能受益的关键的组织过程，无论这些改变是通过突破性的改进，还是对方法或结果的改变。各种规模、部门和成熟度级别的组织中都可能存在创新，在某些情况下，组织的创建是创新的想法、过程，技术，产品或组织结构或业务模式的变革。参见明智的风险和战略机会。

#### **整合 (integration)**

**计划、过程、信息、资源、员工能力和量能、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，只有当一个组织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。

整合是过程条款评价中需要考虑的因素之一。深入的描述见评分指南。

#### **明智的风险 (intelligent risks)**

**如果不去探索明智的风险，对组织未来成功的潜在危害和损失将超过潜在获益。**承担明智的风险需要容忍失败并预期到创新不是仅仅通过最初的努力就能成功实现。起初，组织必须为潜在的成功投入，与此同时应意识到某些投入会失败。

所承担明智的风险的程度会随着行业中威胁和机会的速度和等级变化而变化。在明智的风险方面，一个不断引进新产品、过程或经营模式的快速变化的行业比稳定的行业明显需要投入更多的资源。后者，组织必须监测和探索增长潜力和变化，但往往只需要投入很少的资源。

同时可参见“战略机会”。

#### **关键 (key)**

**主要或最重要的、对实现预期结果至关重要的。**例如，在本标准中有关键挑战、计划、过程和指标，分别指的都是对于组织的成功最为重要的因素。它们对于追求或追踪预期结果而言，都是最为根本的要素。

#### **知识资产 (knowledge assets)**

**组织所积累的智力资源，以信息、创意、学识、见解、记忆、见识、认知力、技术技能和能力的形式，为组织和员工所拥有的知识。**这些知识资产存在于员工、软件、专利、数据库、文件、指南、方针、程序和技术图纸以及顾客、供应商和合作伙伴中。

知识资产是组织可以应用、投资和增长的诀窍。知识资产的构筑和管理是为利益相关者创造价值并保持其竞争优势的关键要素。

#### **领导系统 (leadership system)**

在整个组织中领导职能是以正式和非正式的方式实施的；决策制定、沟通和实施的依据和方式。领导系统包括制定决策的结构和机制、确保双向沟通、选拔和培养领导者和管理者以及强化价值观、道德行为、方向和绩效期望。

有效的领导系统尊重员工及其他利益相关者的能力和要求，对绩效和绩效改进设定高的目标。它基于组织的价值观和对共同目标的追求，来构筑忠诚和团队合作。它鼓励和支持主动精神、创新以及适当的冒险，使组织机构服从于宗旨和职能，避免决策路径过长的指挥链。有效的领导系统包括了领导者自我检查、获取反馈并进行改进的机制。

#### **学习 (learning)**

**通过评价、研究、体验和 innovation 来获得新的知识和技能。**在本标准中包括了两类不同的学习，即组织学习和组织基层员工的学习。组织学习是通过研究开发、评价与改进循环、员工和利益相关者的创意和意见、最佳做法的分享以及标杆分析而实现的。个人（基层员工）学习是通过教育、培训以及促进基层员工个人成长的发展机会而实现的。

只有嵌入组织的运行中，学习才是有效的。学习能够提升组织和员工的竞争优势和持续成功。

关于组织和基层员工学习的更深入描述见相关核心价值观和概念：重视人员、组织学习。

学习是过程条款评价中需要考虑的因素之一。深入的描述见评分指南。

#### **水平 (levels)**

将组织的结果和绩效在特定的测量尺度上加以定位的数据信息。绩效水平用于相对于过去绩效、预测绩效、目标值和适宜的比较对象的评价。

#### **测量项目和指标 (measures and indicators)**

对输入、输出以及过程、产品、服务和整个组织的绩效加以量化的数据信息。测量项目和指标可以是单纯的（一种测量的结果），也可以是复合的。

本标准并不刻意区分测量项目和指标。但有些人士主张“指标”更适宜于描述以下的两种情形，一是对于某种绩效所做的衡量并非直接测量时（如：投诉数目是不满的一个指标，但并非不满的直接量度）；再就是当这种衡量是某些更为重要的绩效的预兆时（例如，顾客满意程度的提高可能是市场份额扩大的一个主要指标）。

#### **使命 (mission)**

**组织的整体功能。**使命所回答的是“组织致力于完成的是什么”这一问题。在使命中可以界定所服务的顾客或市场、所具有的独特能力或所应用的技术。

#### **详细要求 (multiple requirements)**

本标准条目的细节，字母条目后的具体问题表述的内容。详细要求一系列的问题中第一个问题的解释是最重要的。接下来的问题是对第一个的问题的扩展或延伸。详细的解释见卓越绩效标准结构。

甚至高绩效、高分值的本标准使用者也不大可能以相当的能力或成功满足所有的详细要求。

#### **总体要求 (overall requirements)**

本标准条目最重要的特征，每一段字母条目后的第一个问题的详细阐述（粗字体的问题）。详细解释见标准。

#### **合作伙伴 (partners)**

**与组织一起为了实现一个共同的目标或改进绩效而工作的关键组织或个人。** 合作伙伴关系就是为了一个特别的目标或目的（例如，为了实现战略目标或为了推出一个特别的产品）而形成的正式安排。

正式的合作伙伴关系通常都持续一段时间，并对合作伙伴之间各成员和相互的角色和利益有一个清楚的理解。

#### **绩效 (performance)**

**得自过程、产品和顾客的输出结果，这些结果可以将组织的结果加以评价并将其与绩效预测、标准、以往的结果、目标及其他组织的结果进行比较。** 绩效可以用财务的和非财务的指标进行表述。

本标准中包括了四种类型的绩效：1) 产品；2) 以顾客为关注焦点；3) 运营；4) 财务和市场。

产品绩效是与对顾客很重要的产品和服务特性指标相关的绩效，如产品可靠性、准时交付率、顾客体现的缺陷水平和服务响应时间。**对一些服务性组织和非营利组织，可以包括计划和项目绩效，例如紧急情况下的快速反应、上门服务、多语言服务等。**

以顾客为关注焦点的绩效是与顾客的感知、反应和行为方面的指标相关的绩效，如顾客维系、顾客投诉和顾客调查结果。

运营绩效是与效果、效率和责任方面的指标相关的员工绩效、领导绩效和组织绩效（包括道德和合法），如周期时间、生产率、浪费减少、员工流失率、员工交叉培训率、守法、财务责任、战略成就、公益活动参与。运营绩效的测量可以分别针对部门、关键过程和整个组织来进行。

财务和市场绩效是与成本、收入、市场地位，包括资产利用、资产增值和市场份额等方面的指标相关的绩效。如投资回报率、人均增加值、债务权益比率、资产回报率、边际利润、预算绩效、留存资金、现金周转时间、其他的利润和流动性指标以及市场占有率。

#### **卓越绩效 (performance excellence)**

**一种整合化的组织绩效管理方法，它能够：（1）为顾客和利益相关者提供不断改进的价值，从而达成组织的可持续成功；（2）提高组织的整体有效性和能力；（3）组织和基层员工的学习。** 本标准组织简介、核心价值观和概念、评分系统为了解组织的优势和改进机会并由此引导组织实现更高绩效、推动走向卓越的行动方向提供了一种框架和评价工具。

#### **绩效预测 (performance projections)**

**对组织未来绩效的估计。** 预测应基于对过去绩效、改进速率、对未来内部变化和创新的假设以及对能够导致内

部变化的外部环境变化的假设的理解。因此，绩效预测可作为运营管理、战略制定及执行管理的关键工具。

绩效预测陈述的是预期的未来绩效。目标陈述的是期望的未来绩效。对竞争对手或类似组织的绩效预测可表明组织所面临的挑战及需要突破性绩效或创新的方面。在组织试图实现突破性绩效或创新之处，绩效预测与目标可以一致。

#### **过程 (process)**

**在组织的内部或外部为顾客（用户）生产产品或提供服务的互相联系的活动。** 一般来说，过程包括了人员、机器、工具、方法、材料和改进以某种规定的步骤或行动序列的组合。过程很少可以单独运作，必须连同对它产生影响的其它过程一起进行考虑。在有些情况下，过程必须遵守特定的步骤，具有成文的程序和要求，其中详细规定了测量和控制步骤。

在提供的服务中，特别是那些直接涉及顾客的服务项目，过程更通用地被用来明确规定所需提供的服务细节是什么，可能还会规定希望的或期望的次序。如果次序很重要时，过程就必须包含帮助顾客理解和遵循该次序的信息。对于涉及顾客参与的服务过程，还应规定服务的提供者在处理因顾客可能出现的行动或行为而导致紧急情况时的应对指南。

在诸如战略策划、研究、开发、分析等知识性工作中，过程未必会要求正式的步骤顺序。在这种情况下，过程更多地意味着对圆满完成工作的要求的总体理解，如时间安排、选项、评估和报告等，而次序或将成为其中的一项内容。

过程是本标准的两个评价维度之一。这个评价是基于四个因素即方法、展开、学习和整合而得出。

#### **生产率 (productivity)**

**有关资源使用效率的量度，** 尽管多用于诸如人员（劳动生产率）、机器、材料、能源、资金等单个要素，也适用于在生产产出时所使用的总资源。对总生产率的整体测量，有助于确定一个过程（或许需要权衡资源投入）之总变化后的净效果是否是有益的。

#### **韧性 (resilience)**

韧性是指组织对于灾难、紧急情况、其他干扰事件的预测、应对、恢复的能力，并且在该类情况发生时，组织能够保持和增强员工和客户契合度、供应网络和财务绩效、组织生产力以及社区福利/贡献。韧性要求敏捷性贯穿于整个组织中。

除了在发生中断时能够“反弹”或恢复到先前状态的能力之外，弹性还意味着在中断继续进行时，组织能有适当的计划持续运营。为了获得韧性，领导者必须培养敏捷性，以对机遇和威胁迅速做出反应，使战略适应形势的变化，并以信任的文化进行稳健的治理。织必须采用生态系统的思维方式，接受数据丰富的思维过程，并为员工提供不断学习新技能。

#### **结果 (results)**

**组织所取得的产出和结果。** 从以下各方面评价结果：当前绩效，相对于适当的对照者的绩效，绩效改进的速率、广度和重要性，结果指标与组织的关键绩效要求之间的关系。

结果是卓越绩效标准评价范围之一。它的评价基于以下四个因素：水平、趋势、对比和整合。详细描述可见评分系统。

#### **细分 (segment)**

**组织的顾客、市场、产品线或员工的总体中的一个部分。** 各个细分通常具有共同的特征，这些特征在逻辑上可以加以归类。在本标准结果条目中，细分是指为了对组织绩效进行有意义的分析而对结果数据的区分。用来细分顾客、市场、产品和员工的因素因组织而异。

识别细分的特征，对于辨识不同的顾客、市场和员工群体的需要和期望，对于使产品、服务和计划能够适应这些需要和期望，具有至关重要的意义。例如，市场细分可以依据分销渠道、业务量或所用技术来进行；员工的细分则可以依据地区、技能、需要、工作安排或职位分类等进行。

#### **高层领导者 (senior leaders)**

**组织的高级管理群体或团队，** 一般由组织的最高领导者及直接向其报告的人员所构成。

#### **利益相关者 (stakeholders)**

**组织的行动和成功所影响或可能影响的所有群体，** 关键的利益相关者可能包括顾客、员工、合作伙伴、协作者、治理机构、股东、捐赠者、供应商、纳税人、管制机构、决策者、基金会、社区、专业团体等。

#### **战略优势 (strategic advantages)**

**对组织未来可能达到的成就起决定性影响的市场利益。** 这些优势通常是组织优于当前和未来的同类产品供应商的源泉。总体来说，战略优势有两个来源：（1）通过核心竞争力建立和扩展组织内在能力；（2）组织通过关键的外部关系和合作关系而形成和起到杠杆作用的具有战略重要性的外部资源。

当认识到战略优势的两个源泉，组织将会提升其独有的内在能力，并运用其它组织的能力进行补充。有关战略优势、战略挑战及战略目标之间的关系，请参看“战略挑战”和“战略目标”，以清晰地明确组织的挑战与优势。

#### **战略挑战 (strategic challenges)**

**施加在对组织未来可能达到的成就起决定性影响上的压力。** 这些挑战通常由组织未来预期的相对于其他类似产品的供应商的竞争地位驱动。外在的战略挑战对组织影响较大，但不是唯一的，相应地组织也会面对内在的战略挑战。

外在战略挑战包括顾客或市场的需求或期望，产品、服务或技术的更新，财务的、社会的或其他的风险或需求；内在战略挑战包括能力、人力或其它方面的资源。

有关“战略挑战”与应对战略挑战而提出的“战略目标”之间的关系，请参见“战略目标”。

#### **战略目标 (strategic objectives)**

**组织应对主要的变化或改进、竞争或社会事务以及经营优势而明确阐述的打算或对策。** 战略目标通常要兼顾组织的外部 and 内部，涉及有关顾客、市场、产品或技术方面的重要的机会和挑战（战略挑战）。概括而言，战略目标就是一个组织为了获得并保持竞争力，且实现成功发展所必需达成的状态。战略目标确立了组织的长期方向、引导着资源的分配和调整。

有关战略目标与行动计划之间的关系，请参看“行动计划”。

#### **战略机会 (strategic opportunities)**

**产生于创造性思维、头脑风暴、利用意外新发现、研究和创新过程、当前情况的非线性推断以及设想不同未来的其他方法的前景。**

产生战略机会的想法得益于鼓励发散思维和自由思考的环境。战略机会的选择需要考虑到风险、资金及其他方面，之后才能做出明智的选择（“明智的风险”）。

#### **系统的 (systematic)**

**有序的、可重复的、应用数据和信息且可学习的。** 换言之，如果某个方法能够评价、改进、共享，从而能实现成熟度的提高，则其即是系统的。关于这一术语的应用请参见“评分指南”。

#### **趋势 (trends)**

**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。** 趋势反映了时间次序上的组织绩效。判别一个趋势，通常最低要求有三个历史的（非预测的）数据点。定义一个统计地有效趋势则需要更多的数据点。趋势的时间间隔取决于所测量过程的周期时间。周期时间越短，所要求的测量越密；周期时间越长，确定趋势所要求的时间间隔也就越长。

本标准 and 评分指南中要求的趋势有：顾客和员工的满意和不满结果的数据、产品绩效、财务绩效、市场绩效、诸如周期时间和生产率的运营绩效。

#### **价值 (value)**

**相对于其成本和可能的替代，某种产品、服务、资产或功能为人们所体会到的益处。**

组织常常借助于价值来确定各种选择相对于其成本的益处，如各种产品和服务组合对于顾客的价值。组织需要了解不同利益相关者群体所看重的价值，并据此加以提供。这常常要求在顾客与利益相关者如员工和社区之间加以平衡。

#### **价值观 (values)**

**期望组织及其成员应如何做事的指导原则和行为准则。** 价值观影响并强化组织所崇尚的文化。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。价值观的例子包括所有往来中坚持诚信和公平；超越顾客期望；重视员工个体及其多样性；保护环境以及每天都为卓越绩效而努力等。

**愿景 (vision)**

组织所追求的未来状态。愿景描述了组织正在向何处去，希望未来成为什么或被视为什么。

**顾客的声音 (voice of the customer)**

组织获取顾客相关信息的过程。获取顾客反馈过程旨在主动持续的创新以获取明示、未明示的和预期的顾客要求、需要和期望。其目的是实现顾客的契合。倾听顾客的声音可包括收集和综合各类顾客数据，例如调查数据、重点顾客小组调查结果、网络评论、保修数据、投诉数据以及影响顾客购买和契合决定的顾客数据等。

**工作过程 (work processes)**

组织最重要的内部价值创造过程，可包括产品设计、生产和交付、顾客支持、供应链管理、营业和支持过程。这一过程涉及组织的大多数员工，能为顾客、股东和利益相关者创造价值。

组织的关键工作过程通常与以下要素有关：核心竞争力、与竞争者相比决定成功的因素、高层领导认为对企业成长重要的因素。组织的关键工作过程一直都是由员工完成。

**工作系统 (work systems)**

组织的工作是如何实现的。工作系统包括为顾客开发、生产和提供产品并取得市场成功的内部工作过程和外部资源。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、协作者和在组织生产或提供产品、执行业务及其支持过程的供应链中的其它相关方面。

对工作系统的决策具有战略性。这些决策包括保障和利用组织的核心竞争力，以及决定哪些应从组织外部取得或产生，以提高组织在其市场中的经营有效性和可持续性。

**员工 (workforce)**

由组织监督并积极参与完成组织工作的所有人员，包括付薪员工（如：永久的、兼职的、临时的、远程办公的，以及置于组织监督之下的承包制员工）和志愿者（适用时）。员工包括团队领导者、主管和各级别的管理人员。

**员工能力 (workforce capability)**

组织借助其人员的知识、技能、才能和竞争力来完成组织工作的能力。能力包括建立并维持与顾客关系的能力；改革创新与转向新技术的能力；开发新产品、服务和工作过程的能力；应对变化的业务、市场和调节需求的能力。

**员工量能 (workforce capacity)**

组织确保足够的人员配置以完成组织工作过程，并将组织产品交付予顾客的能力，包括满足周期性或变化性需求的能力。

**员工契合度 (workforce engagement)**

员工从感情上和理智上致力于完成组织的工作、使命和愿景的程度。具有高度员工契合度的组织，通常的特点是具有一个高效执行的工作环境，在此环境下，员工被充分调动，为了顾客的利益和组织的成功竭尽全力。

通常，当组织的成员在工作中找到个人意义和动机，或处于有益的人际关系和工作场所时，会致力于工作。一个契合的团队得益于相互信任、安全和合作的环境、良好的沟通和信息交流、授权和工作职责。影响员工契合度的关键因素包括培训和职业发展的机会、有效的认可和奖励制度、平等机会和公平待遇、家庭般的友善氛围等。

## 附录四

**卓越绩效准则的新变化（2021-2022年）**

30多年来，波多里奇卓越绩效评价准则随着组织竞争力和长期成功的驱动因素而演变。通过循序渐进的发展，波多里奇卓越绩效框架为各种类型的组织提供了一种非规定性的领导和管理指南，这是一种有助于组织实现卓越业绩的系统方法。

随着波多里奇卓越绩效框架和准则的发展，它们必须平衡两个重要的考虑因素。一方面，这一标准需要反映出一个国家的卓越绩效水平，培育组织全方位建立一套整合的绩效管理系统。另一方面，该标准应对处于不同成熟程度的各种组织来说容易理解且便于使用。

为了达到这一平衡，波多里奇卓越绩效框架2021-2022中所反映的变化侧重于提高或增强组织对韧性、多元性、公平性和包容性好处、以及组织运营和管理几乎全方位的持续数字化的组织意识。其他变化还包括明确创新在组织竞争力和成功中的作用，并扩大标准框架对社会责任的关注，同时阐述了整个标准变化部分问题的主要意图。

**韧性。**长期以来，敏捷性（快速变革和运营灵活性的能力）一直是卓越绩效管理标准核心价值观的一部分。由于变革的步伐不断加快，经济动荡或压力、重大天气或健康事件、社会或社会需求、创新技术或产品推出等方面引发的中断或混乱发生更加频繁，这些都意味着现在组织必须关注弹性。韧性亦可称之为复原力，是指组织对于灾难、紧急情况、其他干扰事件的预测、应对、恢复的能力，并且在该类情况发生时，组织能够保持和增强员工和客户契合度、供应网络和财务绩效、组织生产力以及社区福利/贡献。韧性包括在形势允许的情况下修正计划、调整流程、改善关系的敏捷性。“敏捷性”这一核心价值观拓展成为“敏捷性和韧性”，“韧性”一词在关键术语中有进行定义。标准中，组织韧性是业务连续性计划的重点。在战略规划，工作完成和供应网络管理中，领导者也要考虑。

**公平性和包容性。**成功的组织利用人们的不同背景和特征、知识、技能、创造力和动力这一概念受到扩展，波多里奇卓越绩效框架的本次修订包括对公平和包容性增强关注。现在，以客户为中心的卓越，重视人才和社会贡献的核心价值观包括了这一更加突出的重点，而公平和包容性现在已成为组织文化，客户与员工契合度的考虑因素，以及整个准则中的注释。

**数字化和第四次工业革命。**在当今的数字和数据促进

型经济中，数据分析，物联网，人工智能，云计算的采用，启用大型数据集的业务和流程建模，增强的自动化以及其他“智能”技术的使用正在迅速加速。尽管这些工具可能不会立即或直接影响所有组织，但它们很可能会影响竞争环境和新的竞争对手。在整个准则中，都增加了有关数字化和“大数据”的注释。现在，有关战略规划和人力变革的问题以及整个准则中的注释均包含这些概念，并补充了现有的重点，即将新技术纳入产品和流程设计。

**创新。**自2001年起，波多里奇卓越绩效框架就强调创新在组织成功中的作用。该修订版通过将两个以前单独的核心价值合并为一个主题，即“专注于成功与创新”，从而使这种关系变得更加明确。核心价值观展现，创新可能出现在所有成熟度级别的组织中，创新甚至可能是组织的起源。评分系统，过程评分指南的修订以及关键术语表中的创新定义均反映了这一说明。此外，创新的定义现在包括进行有意义的改变以改善社会福祉的概念。

**社会贡献。**此概念自1988年建立波多里奇框架以来一直在其中（如公共责任）出现，此后的变化反映了社会贡献对各种类型成功组织的作用的演变。高绩效的组织认为，为社会做贡献更多于比他们必须做的。超越对社会贡献的责任，可以成为客户和员工契合以及市场差异化的驱动力。员工、客户和社区越来越显示出对于组织的社会价值以及组织如何更好的贡献社会的看重。有关社会贡献和战略制定的问题，以及整个准则中的注释，现在都包含了这一重点。

标准条款的重大变化总结如下：

**类目1: 领导**

条款1.1, 高层领导，现在包括有关建立组织文化以促进客户和员工公平与包容性，以及培养组织韧性的问题。

条款1.2, 现在有问到组织如何将社会福祉和利益作为战略和日常运营的一部分。

**类目2: 战略**

条款2.1, 战略制定，现在的问题将询问您组织的战略规划流程如何应对韧性，以及如何规划中考虑相关的技术变化和创新。

**类目3: 顾客**

条款3.2 顾客契合，询问组织如何确保客户体验流程公平对待所有客户。

**类目5: 员工**

条款5.1询问组织如何为工作场所和技术的变化进行人才准备，以及如何组织和管理员工队伍以增强组织的韧性和敏捷性。

条款5.2员工契合，一个新的领域提出组织如何确保绩效管理、绩效制定和职业发展方法能够促进平等和包容性，并且提出了一个已有问题，拓展询问如何确保组织文化促进平等和包容性。

#### 类目6: 运营

条款6.1, 工作流程/过程，第四个关注要点现在称为创新机会管理。注释说明，组织寻求创新机会的过程应利用被识别为明智风险的战略机遇，以及由绩效评估，知识管理和其他潜在创新来源产生的明智风险。

条款6.2, 现在第三个关注要点称为安全性，业务连续性和韧性。它包括的问题有：组织如何确保对于灾难、紧急情况和其他混乱或中断做预测、应对和恢复。

#### 类目7: 结果

条款7.4高层领导和治理的结果，询问高层领导在培育、促进创新及抓住明智风险方面，沟通和参与的结果如何。

#### 评分系统

对学习评估因素的解释阐明，学习包括：（1）通过周期评估和改进进行方法完善；（2）最佳实践和创新的采用；（3）共享的完善和创新；现在，过程评分指南专门参照这几点要求。

如波多里奇评分系统总的来说，学习因素的得分是整体：组织在某个方面的成就水平不是阻碍特定范围内分数的“门槛”。

#### 核心价值观

敏捷性的概念以前与组织学习结合在一起，现在已成为核心价值观“敏捷性和韧性”的一部分。将原来核心价值观中“创新管理”和“关注成功”两个先前相互独立但又互补的概念结合在一起成为准则核心价值观之一即“专注于成功与创新”。

#### 关键术语

关键术语词汇表现在包括术语韧性的定义。创新的定义反映了上述说明。周期时间一词已被删除，因为标准中使用的定义反映了常用的定义。

## 如何回应卓越绩效管理标准

该指引说明如何最有效地回应标准中17个过程和结果条款的问题。此信息主要针对波多里奇质量奖的申请组织，但对于使用该标准进行自我评价的组织也是具有十分高的实用价值。另请参阅评分系统，包括评分指南，该指南描述了如何评估组织回应标准的问题和确定组织绩效的成就。

### ★ 第一步

**1. 了解卓越绩效框架**  
**熟练掌握以下各节，它们全面介绍了波多里奇卓越绩效框架**

- 卓越绩效标准条款内容
- 评分系统
- 关键术语列表
- 标准评论

### 2. 了解如何阅读和回应“标准”条款

查看标准了解绩效卓越结构，其中显示了条款的类型，条款的不同部分以及每个部分的作用。要特别注意标准中的详细要求和注解的内容。

一些条款问题会在多个部分会涉及，需要完全回答，请回应所有问题，因为缺少的信息将被理解为组织绩效管理系统中的缺项或差距。

综上所述，详细要求表达了该部分的全部含义。在回答时，组织可能希望以适合组织的方式对这些问题集中进行回应。组织无需分别回答每个问题。

### 3. 审视评分指南

当组织准备开始回应卓越绩效管理标准时，需要考虑标准内容和评分指南这两个方面的要求。回应过程要求（类目1-6）的问题包括评分指南中过程评价因素的信息：方法成熟度、展开程度、学习程度、与组织绩效管理系统中其他要素的整合程度。

同理，回应结果要求（类目7）的问题时包括评分指南中结果评价因素信息：实际绩效水平、显著的结果趋势、相关比较数据、与组织绩效管理系统中重要要素的整合、改进过程的结果。组织对标准问题的回应的好差是通过考虑评估维度来确定。（ADLI/LeTCI；见过程条款的回应和结果条款的回应）

### 4. 理解关键术语的意义

“标准和评分指南”中的许多术语所具有的含义可能与常见含义有所不同。在这种情况下，该术语将用大写字母印刷，并在关键术语词汇表中进行定义。了解这些术语可以帮助组织准确地进行自我评估，并将过程和结果传

达给评审组织的人员和组织计划改进工作的人员。

### 5. 从组织简介开始

组织简介是了解组织的最适当的起点。无论组织是用标准来作为领导和管理的指南、自我评价、书写自评报告、或是评审这些，组织简介能帮助您理解对组织的业务、使命和绩效最相关且最重要的内容。

### ★ 回应过程条款

尽管该标准侧重于关键的组织绩效结果，但是这些结果本身没有什么诊断价值。例如，如果某些结果较差，与竞争对手或可比较组织的结果相比，组织的改善速度更慢，则组织需要了解为什么会这样，以及如何采取措施加速改善。

组织对过程类目（类目1-6）的回应允许组织本身或评审人员来评审组织最重要的流程，这些流程对组织绩效的改善做出最大贡献并影响关键成果或绩效结果。评审和组织收到的反馈报告的质量很大程度上取决于组织响应标准条款的内容和完整性。因此，请通过提供有关关键过程的信息来对这些条款做出响应。遵循组织和审查此类信息的准则。

#### 1. 理解如何的意义

回应过程条款的问题从“如何”开始，请提供关键过程有关方法、展开、学习、整合等方面的信息（ADLI；请参阅评分系统）。回应标准缺少此类信息或仅提供示例在评分准则中称为轶事信息。

**展示方法是系统的。**系统的方法是可重复的，并使用数据和信息来进行学习。换言之，如果方法能够建立评估，改进，创新和知识共享的机会，从而获得成熟度，那么它们就是系统的。

**展示展开。**在回应标准过程中，应总结组织的方法在不同部分是如何实施的。

**展示学习的证据。**提供过程评估和改进周期以及采用最佳实践和创新的证据。与组织其他相适应的部门共享改进，以实现组织学习。

**展示整合**整合是流程，计划，测量，行动和结果之间的统一和协调。这种协调极大地提高了组织的有效性和效率。

展示过程条款中的统一性，并跟踪结果条款中相关指标，以改进组织绩效。在回应标准过程中，应展示如下四个方面的一致性：

- 在组织简介中，弄清什么是对组织是重要的；
- 在战略（类目2）中，包括战略目标、行动计划、



核心能力、强调组织最关注的领域，并描述如何部署战略计划；

- 在组织水平分析和评审（条款4.1）阐述里，展示组织如何分析和审视绩效信息作为确定优先次序的基础；
- 在战略和运营（类目2和6）中，点出对组织总体绩效关键的工作系统和工作过程。

## 2. 理解什么的意义

什么问题组织绩效管理系统的统一和整合设定了背景。例如，当组织确定关键的战略目标，组织的行动计划，某些绩效指标以及类别7中的某些结果，都将预期与这些战略目标相关。

过程条款中的两种类型的问题以什么开头。第一个是询问有关关键过程及其工作方式的基本信息。第二个要求组织报告关键的发现，计划，目标，目的或测量标准。

### ★ 回应结果条款

#### 1. 关注组织最关键的绩效结果

报告涵盖组织成功的最重要要求的结果，如在组织简介和领导、战略、顾客、员工和运营类目予以强调的要求。

#### 2. 报告水平、趋势、比较和整合。

以有意义的测量范围报告**绩效水平**。

**报告趋势**，展示重要领域的结果方向和变化率。通常至少需要三个历史数据点才能确定趋势的开始。趋势代表历史和当前绩效，而不是预测（未来）绩效。

趋势数据没有最短期限；数据点之间的时间间隔对于组织报告内容的测量应有意义。基于实际意义，趋势可能会跨越五年或更多年或不到一年。对于重要的结果，即使趋势尚未很好地确定，也要包括新数据。如出现出重大的有利或不利变化的趋势，便需要说明。

**报告比较**，应选择与其他适当组织或标杆组织进行比较，并显示组织的结果如何。

**展示整合**，对组织所有重要的结果，并适当地对其进行细分来展示整合。（例如，通常在组织简介中有进行概述的重要的客户、员工、过程和产品线。）

### ★ 回应有效性

#### 1. 适应交叉引用

确保每个条款的响应都尽可能独立，并且对不同条款的响应是相辅相成的。因此，请参考其他部分的标准回应情况，而不是重复信息。这种情况下，请在要求提供关键过程信息的条款中提供该信息。例如，组织需要在5.2中描述员工发展和学习系统。有关员工发展和学习会在组织自评申请很多地方都会讨论，在条款5.2中将会参考但不再重复细节。

#### 2. 使用紧凑格式

为了充分利用空间，请使用流程图，表格和列表来简洁地展示信息。波多里奇质量奖或标准应用奖的申请表

限制，旨在帮助组织考虑在管理企业和报告结果中什么是最重要的因素。

### 3. 使用图表

组织可以使用图形和表格紧凑地报告许多结果。当组织随时间报告结果或与其他结果进行比较时，将其“标准化”。（例：以考虑比例因素的方式（例如比率）展示它们）

例如，如果在此期间员工人数有所不同，或者您将结果与规模不同的组织的结果进行比较，则将趋势报告为每100名员工的工作日损失而不是总的工作日损失，则安全趋势将更有意义。

下图展示的是对条款7.1（产品和过程结果）可能需要回应的一部分。在组织概况中，组织已将6西格玛（Six Sigma）确定为其绩效改进系统的关键要素。每百万机会缺陷数是它的衡量标准之一。

该图显示出许多清晰有效的结果报告的特征：

- 双轴的度量单位均明确标记
- 报告了关键绩效指标的水平 and 趋势——每百万机会缺陷数

- 介绍了几年的结果数据
- 箭头指示下降趋势有利于此测量指标
- 清晰显示适当比较
- 在单个图表中，组织将其结果划分为三个产品线，表明它们分别机进行跟踪。

· 该组织计划改进绩效，包括相对于产品线B先前的绩效，在2021年间进行不连续或突破性改进。文本应解释这种突破性的变化，并可能参考从产品线A的批判性学习作为预期变化的基础。

根据评分指南对图表进行解释会得出以下有关组织的绩效和成熟度水平的监测结果：

- 当前组织的绩效水平为优秀。公司绩效趋势、行业竞争对手比较、产品线A已达世界级水平，足以支撑该结论。

- 整个组织显示出随着时间的推移持续不断改善的有利改进趋势。

- 产品线A是目前业绩的领导者，自2017年以来表现出持续的高绩效（大约每百万5个缺陷）。产品线B显示快速改进，它的绩效接近行业最佳竞争对手，但落后于产品线A。

- 产品线C（在本文中标识为新产品）具有早期缺陷问题，但预期会有所好转。（组织应简要解释这些问题以及解决的思路）

- 该组织已计划改善其所有产品线的不良率。产品线C继续落后于其他产品线；产品线A预计到2022年实现其六个西格玛目标。

7.1-3 每百万机会的缺陷

