

DB3206

南通市地方标准

DB 3206/T 1043—2023

卓越绩效自我评价实施指南

Guidelines for the implementation of self-evaluation of performance excellence

2023 - 04 - 17 发布

2023 - 04 - 20 实施

南通市市场监督管理局 发布

目 次

前言	II
引言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 基本原则	2
5 组织策划	2
6 自评实施	4
7 自评总结	6
8 改进与创新	7
附录 A （资料性） 过程和结果条款自评参考要点	8
附录 B （资料性） 卓越绩效评价要素和评价指南	26

前 言

本文件按照GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由南通市市场监督管理局提出并归口。

本文件起草单位：南通市质量协会、罗莱生活科技股份有限公司、南通中集能源装备有限公司、南通醋酸纤维有限公司、南通鸿明企业管理咨询有限公司、南通市达欣工程股份有限公司。

本文件主要起草人：朱林、葛高飞、马德进、凌飞、葛卫华、殷俊、秦强、严俊、丁泽华、刘阿梅、王邦国、许建平。

引 言

本文件遵循GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579-2012《卓越绩效评价准则实施指南》的评价要求，借鉴国内卓越绩效自我评价的经验和做法，结合南通企业经营管理的实践，通过融合创新给出了卓越绩效自我评价的实施指南，有助于适时地、有效地、系统地开展自我评价和持续改进。

本文件从基本原则、组织策划、自评实施、自评总结、改进与创新等五个方面提出了卓越绩效自我评价怎么评、评什么、以及结果如何用的方法，为组织开展卓越绩效自我评价提供了切实可行的指南。

本文件附录A为理解《卓越绩效评价准则》（以下简称“准则”）4.1~4.7条款提供了自我评价的基本要点，并融合了当今经济、社会、科技、质量管理等方面的环境变化，以及相关体系评审要素的内容，给出了23个评分条款的分值，以用于管理成熟度的定量评分。

本文件附录B说明了过程条款四个评价要素和结果条款四个评价要素，并分别给出了过程条款、结果条款的评分指南，同时，给出了评分说明，为组织自我评价提供了实用性、操作性的指南。

卓越绩效自我评价实施指南

1 范围

本文件提供了卓越绩效自我评价实施的指南，包括基本原则、组织策划、自评实施、自评总结和改进行与创新，以及自评条款要点和分值，评价要素和评分指南。

本文件适用于推广和应用《卓越绩效评价准则》，追求卓越的各类组织和申报各级政府质量奖的组织开展卓越绩效自我评价时使用。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；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 19011 管理体系审核指南

GB/Z 19579-2012 卓越绩效评价准则实施指南

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19580和GB/T 19011界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

评价 evaluation

对象所具备的满足规定要求能力的程度所作的系统检查。

[来源：ISO 8402]

3.2

自我评价 self-evaluation

组织依据卓越绩效评价准则标准，对其活动和结果适时地、客观地、系统地进行评审的管理活动，以下简称自评。

3.3

融合评价 fusion evaluation

组织以卓越绩效模式为主线，将相关体系进行有机整合，形成互为贯通的质量管理系统所进行的评审管理活动。

4 基本原则

4.1 决策性

最高管理者决策自我评价工作，纳入年度质量计划，主持参与相关活动，提供必要资源，推进部门主导、相关方参与、第三方机构协同，促进组织自我评价和持续改进。

4.2 开放性

自我评价是基于客观事实的一种灵活性、开放性、竞争性的评审，是通过自我评审的方式方法评价组织质量管理的成熟度。

4.3 系统性

组织独立、客观、适时地开展自评，并运用系统思维和方法规范地分析评价、改进与创新，提升管理的有效性和系统性。

4.4 创新性

组织以过程和结果、能力和提升为自评重点，通过评价、改进/创新、固化、分享学习的循环，持续提升组织的整体绩效水平。

5 组织策划

5.1 提要

实施卓越绩效自我评价应明确自评的职责，对自评范围、目标、频次和时间、方式、资源及自评方案进行策划。

5.2 职责

组织应确定自评管理部门，统筹策划、组织、协调开展自评工作，其职责内容包括但不限于：

- a) 最高管理者始终关注、支持和推进自我评价工作；
- b) 按组织年度工作计划进行自评策划，明确各自职责，建立自评小组，并配置相应的资源；
- c) 各成员按照职能要求，认真做好自评前的准备工作；
- d) 组织开展现场评审实施活动，协调内外部相关的评审事宜；
- e) 科学客观公正地组织编写自评总结；
- f) 组织开展自评结果的改进与创新活动，并充分运用相关的质量工具和方法。

5.3 评价范围

5.3.1 全面评价

组织对照GB/T 19580所要求的条款进行全面自我评价。

5.3.2 部分评价

组织结合实际需要自行选择GB/T 19580部分条款进行自我评价。

5.3.3 融合评价

组织可将各种管理体系内审、管理评审与卓越绩效自评融合起来进行自我评价。其融合方式包括但不限于：

- a) 识别管理体系与卓越绩效评价条款的关联性，编制对应关系清单；
- b) 根据关联重要程度进行策划评审要求，编制自评检查表。

5.4 自评目的

组织应明确自评目标，为确保自评达到预期效果可从以下方面考虑：

- a) 提高组织管理成熟度总体水平；
- b) 增强组织强项和比较优势；
- c) 弥补组织弱项和相对劣势；
- d) 提升组织管理的适宜性、有效性和系统性；
- e) 增强组织质量管理执行力和可持续发展能力；
- f) 达成组织期望的其他目标。

5.5 频次和时间

组织可根据自身质量环境变化的需求，确定自我评价的频次和时间，一般可分为：

- a) 每三年组织一次全面评价；
- b) 每年组织一次部分评价或融合评价，原则上三年覆盖到每个条款；
- c) 组织可根据运营情况确定评审时间，一般安排在每年年底，特定情况可随时调整；
- d) 组织可根据规模、自评范围，确定评价时长，一般不超一个月。

5.6 自评方式

自评方式可分为自主式、全外包式和半外包式。

- a) 自主式。组织自主独立开展自评管理活动。
- b) 全外包式。组织可全部委托第三方机构开展自评管理活动。
- c) 半外包式。组织可聘请第三方机构资源，协同开展自评管理活动。

5.7 自评资源

5.7.1 组织资源

包括但不限于：

- a) 组织最高管理者确定、参与和支持自我评价工作；
- b) 组织提供必要的人财物资源，以及时间安排。

5.7.2 自评师资源

5.7.2.1 自评师素质和能力

5.7.2.1.1 自评师素质

自评师素质包括但不限于：

- a) 勤于学习钻研创新的精神和可靠诚信谨慎的态度；
- b) 坚持原则，公平公正，责任担当，保守秘密，善于听取意见和建议，辩证思考判断的作风。

5.7.2.1.2 自评师能力

自评师能力包括但不限于以下两种：

- a) 基本知识技能，包括：
 - 熟悉产品和服务相关的法律法规、专业知识、风险管控等，以及卓越绩效管理要求的实际应用；
 - 掌握卓越绩效过程和结果要素评价的方法，以及相关质量管理工具和方法。
- b) 业务操作技能，包括：

- 具有质量管理的实践经验，组织策划和独立判断的能力；
- 具有沟通和协调能力，工作技巧和方法。

5.7.2.2 自评师培养

5.7.2.2.1 自评师数量应满足自评要求。组织可从首席质量官、质量总监、质量工程师、内部审核员等人选中选拔，对其教育培训、工作经历、经验进行评价后，聘为自评师，履行自评职责。

5.7.2.2.2 组织可从自评师队伍中选聘优秀者担任自评小组组长。

5.8 自评方案

组织应策划自评总体方案，根据环境变化，提出年度自评要求，明确自评周期内的目的、范围、频次和时间、评审方式，以及相关自评师的配备。

6 自评实施

6.1 提要

自评实施可分为三个阶段：启动准备、现场评审、绩效评价。

6.2 启动准备

启动准备阶段的主要内容包括：自评实施计划的制定、自评准备会的实施、初评描述资料的提供。

6.2.1 制定自评实施计划

组织按照5.8自评方案下达的年度自评任务，编制自评实施计划，明确自评启动准备计划、现场评审日程计划、自评输出计划，细化时间、内容、对象、要求、场所、自评小组分工及评价部门、责任人等。

6.2.2 自评准备工作

6.2.2.1 自评准备会议

组织按照其规模、组织结构、自评要求确定自评准备会议参加人员。会议得到最高管理者支持，自评组长主持并确定相关准备事项。

6.2.2.2 自评准备内容

自评小组所涉部门宜参照附录A的评价要点，以及组织质量环境的变化和重要过程活动，准备对确定的评审范围各类目进行初评描述的资料。

注：申报或已获质量奖的组织，并通过全外包或半外包方式开展自评的，宜按全部条款详细要求撰写初评小结和各类目初评报告。

6.3 现场评审

6.3.1 基本要求

根据6.2.2.2提供的初评描述资料，按照过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素，采用检查、验证、确认、诊断或面谈、观察、查阅、抽查的方法收集有效证据，分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。具体参见附录A和附录B。

6.3.2 现场评审准备

6.3.2.1 提要

自评小组按照6.2.1制定的自评计划开展现场评审活动，确保现场评审活动的客观全面、系统准确。

6.3.2.2 自评小组准备工作

6.3.2.2.1 评价初评描述资料

根据自评小组分工，应对初评描述资料作评价，主要关注以下方面：

- a) 是否有明确目标；
- b) 是否能清楚地描述过程和方法；
- c) 是否能明确过程输入输出，职责清晰；
- d) 是否应用适宜的、系统的方法实施并监控过程；
- e) 是否有效实现预期目标、有效应对风险机遇；
- f) 是否持续改进与创新。

6.3.2.2.2 佐证资料单

自评小组可向被评审部门、岗位提出可能需要的相关证据、评审重点、需要验证的信息，抽样要求和评审详略程度等佐证资料单。

6.3.3 实施现场评审

6.3.3.1 首次会议

全外包方式需召开首次会议，其他方式可由组织自行确定。

6.3.3.2 实施评审

6.3.3.2.1 自评小组按评审日程计划开展，包括评审方式、评审方法等活动，并保持自评小组内部、与受评审方之间沟通顺畅，交换信息、协调关系、及时调整，确保自评按计划完成。

6.3.3.2.2 自评师实施评审的方式可为：检查、验证、诊断、确认。具体要求如下：

- a) 检查。对过程方法得到实施的相关信息和证据的查验，并引导和帮助被评审方寻找遗漏项的客观证据。
- b) 验证。被评审方提供客观证据，如相关规定制度程序、有关文件记录陈述等，由自评师对客观证据满足规定要求进行认定。
- c) 诊断。在组织、部门、岗位配合下获取准确充分有效的信息，做出准确可靠的研判，并根据组织现状、提出优势和劣势及改进建议。
- d) 确认。确认自评中客观地寻找成绩和不足、优势和劣势、改进方向和改进项，以及对各类目初评描述资料做出的分析评价，并对初评描述资料中遗漏的相关证据予以认定。

6.3.3.2.3 自评师实施评审的方法可为：面谈、观察、查阅、抽查。具体要求如下：

- a) 面谈。自评师与被评对象围绕职责、准则的要求进行面对面谈话。面谈可以有提问、陈述、交流等方式。内容包括但不限于：
 - 提问要有利于引导对方展开信息，按不同主题选择采用开放式提问、封闭式提问、澄清式提问、假设式提问等提问方法；

- 陈述、交流过程中可以抽样、沟通、澄清、发散、跟踪一些信息，以获取充分准确真实信息。
- b) 观察。自评师在评审中通过观察的方法获得相关信息。可采用拍照留影录音等方式保持证据。内容包括但不限于：
 - 观察企业的过程、人员的各种活动行为方式；
 - 观察生产、工作、生活环境，以及工作时间、业余时间的活动感受氛围，以获取直观证据。
- c) 查阅。自评师通过查找和阅读相关资料获取相关信息。查阅形式可书面的、影像的、声音的，查阅对象包括但不限于：
 - 企业规章制度、法律法规、标准规范等文件；
 - 各种可以公开的检验的、过程的、会议的记录，以及营销、市场、技术档案资料等。
- d) 抽查。自评师在评审中通过随机抽取的方法获取具有代表性的信息。

6.4 绩效评价

6.4.1 绩效评价

自评小组内部交流信息、统一认识，通过对获得的信息对照准则要求进行分析评价，得到关于其优势、劣势、挑战、机遇，战略目标实现，业绩水平、趋势，以及改进方向机会的信息。

- a) 对于申报质量奖的组织，需按照下列要求开展绩效评价：
 - 自评小组应用附录 B 的方法，依据 B.1.1 的要求，按 A—D—L—I，方法一展开—学习—整合针对 GB/T 19580 卓越绩效评价准则中的 4.1~4.6 各过程条款，对过程进行评价；按适宜性、系统性、有效性对对应准则要求方法进行评价；
 - 将组织结果与历史、目标、竞争对手或标杆所建立的评价参照关系中，依据 B.1.2 的要求，按 Le—T—C—I，水平—趋势—对比—整合，针对准则 4.7 结果条款，对结果进行评价；
 - 按附录 B 中 B.3 的要求，根据 B.3.1 过程评分指南表、B.3.2 结果评分指南表及 B.2.3 和 B.2.4 给各评分项打分，进行成熟度评价。
- b) 对于已获质量奖或其他组织，依据确定的自评范围和频次，可根据附录 A 评价要点条款在该周期运行中的变化和改进方面开展绩效评价，其成熟度评价打分由组织视实际情况自行确定。

注：组织采用融合评价方式的其绩效评价应与体系评审要求和内容所需的结果相结合。

6.4.2 末次会议

对整个自评活动过程进行总结，自评小组向组织报告当前成熟度、优势、劣势，并提出改进建议。

7 自评总结

7.1 提要

7.1.1 自评总结是对自评过程和自评结果的描述而形成的自评报告，可作为管理评审输入和为改进绩效采取相应行动的依据。

7.1.2 自评总结由自评小组撰写，并向最高管理者报告，必要时应由最高管理者主持。

7.2 自评报告基本内容

7.2.1 自评过程概述

概述自评任务完成情况，包括自评的策划、组织和实施，以及总结、改进与创新。

7.2.2 自评的结果

组织应对自评结果进行总体分析，包括但不限于以下内容：

- a) 当前业绩及业绩分析、比较、评价，如业绩、水平、对比、趋势；
- b) 组织当前竞争环境分析及预测，如组织在行业或市场中地位、竞争环境、影响业绩的关键变化，组织面临的挑战、风险、机遇，组织的绩效创新、改进能力等；
- c) 组织优势、劣势、强项、弱项分析和描述，应用统计工具和方法，进行推理、判断给出上述项目分析，描述方法包括但不限于：
 - 描述关键优势、劣势和改进机会时应是针对评价时获得的可证实的事实，并用典型事实支持说明组织在实施该评分项时“做”或“没做”什么，怎么达到预期结果的；
 - 基于准则要求根据“做”或“没做”什么进行推论，“优势”项应推论组织将因此取得怎样的预期绩效，“改进机会”推论将会对组织绩效带来怎样的影响。
- d) 根据系统分析本次的自评结果提出改进项及改进优先次序的建议。

注：组织确定的评价范围为非全面评价时，可针对所开展的自评条款进行分析。

7.3 输出自评报告

根据7.2内容要求，在输出自评报告时，应考虑以下因素：

- a) 自评报告不是其他管理体系评价结果汇总，也不是数据和信息的罗列堆砌，结论要绩效和过程平衡、协调、关联，清楚描述因果关系；
- b) 自评报告要突出反应组织特点、能力、影响组织成功的关键因素，优势、劣势、强项、弱项要有分析，诊断要准确；
- c) 如果进行成熟度评价，定性评价和成熟度评价要协调统一。

8 改进与创新

组织应根据改进方向和建议进行策划，实施改进与创新活动，评价和分享改进与创新成果。内容包括但不限于：

- a) 根据评审报告提出的改进建议，经最高管理者确认后，由卓越绩效主管部门策划，编制下达改进计划；
- b) 涉及改进计划的部门应积极组织实施；
- c) 卓越绩效主管部门对改进计划进展进行跟踪、验证、评价；
- d) 将改进进展作为下一次管理评审的输入；
- e) 卓越绩效主管部门应对自评的组织、实施及效果进行评价和分享，以改进自评活动，提高自评有效性。

附录 A

附录 B (资料性)

附录 C 过程和结果条款自评参考要点

A.1 过程条款自评参考

过程条款自评参考要点见表A.1。过程条款自评参考以下说明：

- a) 本参考要点应用过程方法 A - D - L - I ，结合 PDCA 循环，按 GB/T 19580 4.1~4.6，针对条款中“如何”逐条展开，提示自评师应对条目主题组织可采取的过程和方法；要点不作评价依据，用作组织自评和自评师参考，使用不应受要点局限；
- b) 根据自评过程沟通交流的情况，针对评价主题，可进一步应用看、查、验、抽等方法，为自评收集更多、更准确信息；
- c) 为适合不同规模、性质，处于贯标不同阶段、质量管理基础不同的各类组织进行自我评价时使用，需要时也能与申奖报告对接，要点内容覆盖准则全部条目，自评小组要根据自评目的、组织对自评的要求、结合组织实际，参考本要点编制自评检查要求，也可自行策划自评检查要求；
- d) 为自评师在进行校准、诊断、成熟度评价时，能与时俱进，参考要点中有关反应当前变化、适应时代发展的内容，有利于自评师进一步引导组织深化理解应用准则、不断提高成熟度水平，也有利于提高自我评价的价值。可不构成自评内容；
- e) 表 A.1 中“条款”栏，对应 GB/T 19580 《卓越绩效评价准则》中的条款号；“主题”栏对应条款中每个“如何”要求；“参考要点”栏，展开实现“主题”需要的过程、子过程，说明关键要求、条件、方法和活动等，作自评的参考和提示；“条款自评结果”栏是自评师根据所收集到的信息，应用 A - D - L - I 方法给出条款评价结果。

注：该附录条款号，对应的是GB/T 19580 《卓越绩效评价准则》中的条款号。

表A.1 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结 A - D - L - I
4.1. 2a	确定方向	高层领导主持确定组织发展方向，研讨、提炼、制定能够引领和支持组织取得卓越绩效的使命、愿景、价值观，使命、愿景、价值观内涵及其诠释与内外环境变化，与产业、行业、特点相适应，体现新理念、新格局、新路径，体现组织历史、传承、特色，反映组织未来角色和功能定位。用于确定组织战略和战略目标、指导组织决策和行动，提升组织能级、提高社会、顾客认可价值，引领组织持续成功。	
	组织文化	以使命、愿景、价值观为核心构建组织文化，可形成精神层、制度层、物质层文化体系，塑造组织灵魂和形象，提升组织格局和文化底蕴；组织部署文化落地措施，用组织文化进行组织治理，构建价值共同体，实现组织战略和目标。	
	传递	用灵活多种形式、方法，将组织使命、愿景、价值观传递到全体员工、合作伙伴和重要相关	

		方,传达组织存在价值、未来蓝图、办事原则信息,得到内外、上下认同,协调统一行动。	
	表率作用	高层领导重视贯彻使命、愿景、价值观,在组织的战略和战略目标、管理系统、规章制度、经营活动、变革创新、员工行为、组织形象、相关方关系及组织绿色生态建设等方面得到体现;高层领导身体力行用其意志、决策、行为,践行价值观,起良好表率作用。	

表 A.1 (续) 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结果 A -D -L -I
4.1.2b	沟通安排,收集信息	高层领导带头进行双向沟通,有职责、程序、渠道、形式、方法/工具等安排,包括应用互联网、信息技术,形式多样、多层次推动上下、内外坦诚双向沟通,起到促进内部上下同心、外部协同发展的作用;不断改进、提高沟通效果;收集沟通中的各种信息进行流转、分析、评价,成为决策、运营、改进重要信息源。	
	绩效激励	组织应对实现卓越绩效的活动进行评价、激励,建立物质激励与精神激励相合的激励机制,树立榜样、鼓励先进,有效协调、统一组织的方向和强化组织关注的重点。	
4.1.2c	营造诚信守法环境	高层领导重视诚信建设,有职责、渠道、方法、途径收集了解、学习和遵守国家、行业、地方相关法律法规;将诚信守法经营纳入组织核心价值观、道德行为准则,明确违反诚信守法准则的惩戒规定;可制订营造诚信守法环境计划,包括机构、责任、阶段、目标、方法、措施,在各层次得到展开落实;诚信经营的理念在全体员工和相关方得到认同、践行,组织信誉、员工素质不断改善、提高,与相关方信任度增加。	
	营造改进创新环境	高层领导将改进、创新置于核心地位、纳入发展战略,制定创新规划、改进创新管理、营造有利创新环境;给改进、创新赋能,提高创新能力;配置资源、克服阻力,带头、关注、参与、支持、保护、激励改进创新活动;建设改进创新正式或非正式组织,创造员工参与机会、提高员工创新积极性;确保创新措施得到落实,不断改进创新活动,取得显著效果;使创新成为组织“发展第一动力”。	
	营造快速反应环境	组织着力塑造快速反应能力,通过在信息获取能力、领导决策速度、灵活组织形式、交流共享平台、技术水平、资源配置、人才结构、反应机制和知识体系等方面的提升,以及学习型组织建设,员工素质、适应能力、创新能力提高,内外行动进一步的协调统一,营造快速反应环境,改进提高反应速度,取得市场竞争优势。	
	营造学习环境	高层领导将促进组织和员工学习、建设学习型组织;明确职责,机制、过程、方法和激励制度,形成爱学习氛围;从改善思维方式、知识结构、人员能力、素养提升、敬业精神等方面策划多种学习方式;制定学习教育培训规划和计划,高层领导和各级管理人员用实际行动带头学习,为员工学习提供资源,组织有学习氛围、学习行动和良好学习效果;学习型组织建设和学习能力提高,成为组织发展潜在动能。	
4.1.2d	质量安全责任	高层领导重视质量安全,用“质量第一”的发展理念构建保证质量安全的高质量基础,可将质量安全纳入组织战略层次,用打造质量精品,塑造品牌和质量文化、优越的质量可靠性提高质量安全水平。组织建立质量安全目标、实施质量安全体系、完善质量安全组织架构和质量安全责任制;明确质量安全主体责任、提升全员质量安全意识,实行质量安全“一票否决”。	
	履行质量责任	高层领导参与、组织质量安全活动,鼓励、表彰、采取质量安全行动;组织产品和服务重要质量安全因素和风险源得到识别确定;制定质量安全事故应对措施、应急预案;定期分析质量安全状况,质量安全预防、追溯、控制效果得到评价,质量安全责任得到履行,质量安全得到有效改进和提升。	
4.1.2e	品牌发展	高层领导有品牌意识、精品意识,可将品牌发展纳入组织战略,以提高产品质量和服务水平为核心,系统进行品牌发展策划,制定品牌发展规划、集中资源实现品牌发展。	
	品牌管理	组织落实品牌管理责任,确定品牌定位、结构、文化、形象,建设、运行品牌管理体系,系统推进品牌创造和科学进行品牌管理(包括品牌设计、塑造、营销、资源、推广、延伸、创新、保护、品牌危机处理等)。	
	品牌	组织应对品牌计划的实施以及品牌认知度、美誉度、忠诚度进行评价;应用评价结果制定落	

	评价	实品牌改进提升的目标、过程、措施和方案，不断提高品牌在顾客心中地位、提高品牌市场占有率，品牌价值，对组织业绩的贡献。	
--	----	--	--

表 A.1 (续) 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结 A -D -L -I
4.1. 2f	风险管理	高层领导重视风险管控，组织上下大力强化风险意识，系统地认识风险潜在的成功和收益、危害和威胁，落实风险责任，提高风险应对能力和组织弹性，努力预防、减少、降低、消除组织战略风险、经营活动重大风险，推动组织持续经营。	
		组织抓住风险正面影响导致的创新和机遇，持续发展；识别风险负面影响导致的危害、威胁、损失，进行评估、预测、预防、控制、管理，建立风险管理体系、配置资源、策划预案、危机应对、应急处置、灾后恢复等进行系统风险管理；风险应对的过程和结果得到评价改进；不断提升组织应对风险、抓住机会的能力及遭遇突变的生存能力、恢复运营能力；重视各层次未来接班人选拔、培养，有明确培养路径、方法，进行评价考核，优化晋升、淘汰机制，形成接班人梯队。	
4.1. 2g	重视绩效评价	高层领导重视组织绩效评价，量化确定关键绩效指标，与履行使命、实现组织愿景和战略目标协调一致，构建与关键绩效指标相适应绩效评价体系，组织绩效评价纳入高层活动计划，策划绩效评价时机、方法，定期不定期评价改进组织绩效。	
	实施绩效评价	高层领导应用内外部信息、测量评价结果、沟通结果，通过与历史、目标、竞争对手、标杆对比分析，采用如战略分析会、自我评价、管理评审、经营分析会、专业分析会等多种形式，按不同评价方式特点，有效实施关键绩效评价。	
	落实、跟踪	绩效评价应有明确结果，如战略目标进展、组织竞争地位、优势劣势，强项弱项、面临挑战和机遇分析；确定改进、创新方向、机会、重点及优先次序；落实改进创新决策，明确改进创新责任，制订实施改进创新计划，跟踪改进创新结果。	
4.1. 3a	治理结构	组织应按《公司法》、组织的环境及组织规模、性质和特点，建立适应组织文化的治理结构，在组织监管中对组织方向、经营、财务、审计、风险等建立管理和控制系统，有治理章程、规定、制度，明确治理结构中各方面的责、权、利。	
	经营责任	组织应激励高层领导和治理结构成员卓越经营，建立规范、约束高层领导和治理结构成员经营行为，制定规章制度、行为准则，明确管理层在经营决策、经营行为及经营结果方面承担的责任。	
	财务责任	组织应明确治理体制中高层领导和治理结构成员财务责任；有健全财务制度并规范会计行为；实施有效的内外部财务风险控制制度；建有监督财务体系及制度执行机制，并予以有效运行，遵守、严格履行财务责任。	
	经营透明性	组织应策划确保各层次公开和诚实地对公众披露其“真实”运营信息；规定共享信息的种类、对象和沟通的方法；建设公开透明经营体制，团结、激发上下内外同心协力实现组织目标。	
	审计责任	应采用系统的方法、建立制度，确保组织进行内、外部审计活动独立性，内部设置独立审计部门，按计划实施独立的内、外部审计；针对审计中或其他发生事件采取改进行动。	
	相关方利益保护责任	组织应明确相关方利益，并制定保护股东及顾客、员工、社会、合作伙伴等相关方利益的制度，与股东及其他利益相关方保持沟通，沟通是经常的、完全的公平和双向的；建立相互信任关系，组织切实履行相关方利益保护责任，为实现共同目标而协同努力。	
4.1.	高层	组织应对高层领导和治理机构成员绩效进行评价，建立高层领导和治理机构成员绩效评价机制，	

3b	绩效评价	确定实施绩效评价的计划，包括职责、对象、指标，时间、频次、方法和要求。	
	评价结果应用	根据评价结果对高层领导和治理机构成员进行奖励、约束或惩戒、处罚。高层领导和治理机构成员应用评价结果改进个人、领导体系和治理机构工作业绩，促进组织业绩改进提高。	

表 A.1（续） 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结 A -D -L -I
4.1.1	识别确定责任	组织用绿色生态发展理念，识别、评估与组织产品、服务和运营对质量、安全、环境、卫生、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响，确定组织应履行的公共责任和目标。在绿色发展、碳中和、碳达峰中履行责任、做出贡献。	
	履行公共责任采取的措施	组织应明确履行公共责任机构、职责，确保组织合规经营；应用系统的方法，如 GB/T 14001、清洁生产、环境标志、自我声明以及产品安全认证等方法，采取预测、预防、保护、治理、控制、处置、改进措施，建立有关公共责任控制管理体系，形成绿色发展指标、目标、措施及时间、进度等具体方案、工作程序，将绿色环保新元素纳入产品设计、过程控制、售后服务等关键过程，进行全生命周期管理；确保组织公共责任得到切实履行，环境质量、卫生水平、节约能源、资源综合利用效果得到提升。	
4.1.2	主动识别隐忧	组织有高度公共责任意识，有制度和措施、方法，主动识别组织产品、服务和运营发生变化时公众对组织的产品、服务和运营或全生命周期可能产生的潜在负面影响的担忧。	
	主动预见、采取措施	组织主动预见公众隐忧，如对暂未列入法律法规、受当前科学技术、标准局限等原因，公众对负面影响产生的情绪、感受、妨害、危险等方面的隐忧，组织识别评估公众隐忧程度和发生的可能性，对确认的社会公众隐忧制定采取有针对性预防、控制、改进措施，应对突发事件制定应急预案，协调处置解除公众隐忧，获得公众理解支持。	
4.1.2	公共责任过程	组织识别满足法律法规要求、履行公共责任、应对公众隐忧，建立实施公共责任目标、指标及关键过程；为超过合规水平、追求更高目标，组织确定更先进目标指标、打造良好绿色生态环境，组织更具有竞争性和更良好公众形象。	
	指标评价改进	对履行公共责任、应对公众隐忧控制效果进行评价，并根据评价结果分析原因，或为达到更高水平、指标、策划实施关键过程，制定关键过程实施、控制方案，持续改进公共责任履行效果。	
4.1.3	组织信用体系	领导率先垂范、倡导诚信，策划建立组织信用体系，支持诚信建设，确保诚信成为全部经营活动及组织、员工行为、职业操守，成为与相关方关系的准则，并努力影响组织利益相关方，建立、提升与相关方相互信任关系。	
	道德行为规范	组织制定道德行为规范，确保在组织经营及提供的产品和服务生命周期内，恪守商业道德。进行道德教育、道德行为准则学习，树立道德模范，学习榜样，形成争做有修养、有道德员工的良好氛围；建立道德行为评估监测指标，诚信等级，采用自查监测，顾客、供方、社会公众及第三方评估方式，评价改进组织道德行为。	
4.1.4	策划公益支持	高层领导应系统进行公益支持策划，积极履行企业公民义务，确定公益支持目标，组织以多种形式和方法参与和支持公益事业；组织制定有关公益支持计划，确定重点领域、项目和行动方案，经费预算纳入年度计划；明确公益支持激励措施。	
	开展公益	高层领导主动倡导、积极开展多种形式公益活动、发挥表率作用。员工积极响应，赢得公众口碑。不断改善公益支持有效性，塑造良好组织形象，提升组织在社会责任方面成熟度，做卓越社会公	

	活动	民。	
4.2.2.2.1	策划战略制定计划	高层领导具有战略思维，应主持、组织战略制定。可设立战略管理部门，策划战略制定过程、制定战略制定计划、落实战略制定责任。战略制定计划的编制要考虑内外环境因素，明确战略制定程序、任务、步骤、阶段、进度及每个阶段的输入、输出、活动和方法，确定制定、分析参与人员及资格，制定计划涵盖组织所有重要职能和影响未来发展的重要方面。	

表 A.1 (续) 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结果 A -D -L -I
4.2.2.2.1	战略时间区间	组织可参考国家、产业、行业规划，根据组织现状、产品特点、市场竞争及未来趋势预测，并考虑到环境复杂模糊、不确定性增加，变化频繁，对战略因素可预测性的影响，应科学合理确定长、短期计划时间区间，并与战略制定过程相对应。	
	战略制定控制	组织应根据战略制定的过程与内外部环境变化，对战略制定计划实施进行跟踪、检查，必要时进行计划调整，战略制定适应环境的变化，并使战略制定过程与战略制定工作计划动态协调。	
4.2.2.2.2	识别确定收集战略因素信息	组织应根据本条款要求、动态识别战略制定因素需要的数据和信息；理清这些战略因素与组织的关系，必要时按区域、产品等，确定数据和信息收集的范围，包括历史的和当前的、国际的国内的、竞争对手和标杆的数据和信息；明确数据和信息收集过程的职责、途径、渠道、方法、传递、进度；确保采集战略因素数据和信息全面、系统、准确、及时、可靠。收集信息应考虑新环境、新要求、新变化对战略因素影响，注意信息爆炸陷阱、信息收集局限，注意动态收集数据信息。	
	进行分析、输出战略方案	战略分析输入的信息应是清晰、准确、完整、有效、协调的；分析人员应具有相应条件和能力，也可聘请关键相关方参与；应根据确定的分析主题采用不同分析方法、按战略制定计划中的要求提供需要的输入、输出；分析可采用准则推荐的方法和工具，包括基于大数据、信息技术的应用；应对所有确定的战略因素进行系统分析； 组织应基于使命、愿景、价值观，针对组织关键方面进行战略分析，如在未来竞争态势下，如何确定组织在价值共同体中的地位和取向、竞争生态中的角色；在技术、业务、产品、服务、管理的哪些方面可以改进创新和培育增强核心竞争力；在优化资源配置、绿色发展、数智转型、质量提升、供应链管理、经营模式、市场竞争、整合外部优势等方面，应对哪些挑战、抓住哪些机会，就关系到组织生存、未来发展大计，进行系统分析谋划。分析应从组织实际出发、适应发展需要；分析时要从系统原则考虑保持与产业、行业、特点和发展趋势相适应、组织价值取向相协调；做出的战略方案能应对内外环境不确定性、复杂性、模糊性、突变性；战略分析方法输出结果之间及战略方案之间逻辑关系清晰。	
4.2.2.3.1	战略、战略目标选择原则	组织应基于使命、愿景、价值观，考虑战略和战略目标的先进性、适应性、协调性、竞争性、一致性，适应新环境、新要素、新变化、新理念，确定战略分析输出方案评价选择的原则；应在高层领导主持下，按确定的评价原则进行战略方案选择；评估可应用系统综合、对照比较、预测估计、分析推理、设想选择等方法；考虑不确定新常态下的战略风险，精心谋划组织未来、高瞻远瞩进行战略决策。	
	确定组织发展战略	关于战略和战略目标决策应有高度和宽度，弹性和刚性，组织战略目标应是愿景的现实延伸、战略应是使命的忠实履行、战略应与战略目标协调一致保证战略目标实现。组织战略聚焦于组织成功最重要的挑战、优势和机会。应清晰描述组织发展战略、说明组织的战略体系，可包括总体战略、业务战略、职能战略；组织战略也应关注质量战略、创新战略和品牌战略，应就质量提升、	

和战略目标	<p>创新发展、品牌建设作出决策；</p> <p>组织应量化确定关键绩效战略目标，战略目标在提高组织业绩、增强竞争力、鼓励创新、优化资源配置、团队合作、共享统一等方面，表现出先进性、挑战性、竞争性、协调性和激励作用；组织说明长、短期战略目标对应时间表，合理确定长、短期战略目标区间，在长短期战略目标区间上、各层次上、逐年的建立、展开关键绩效指标。</p>	
-------	---	--

表 A.1 (续) 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结 A -D -L -I
4.2. 2.3. 2	<p>发挥优势应对挑战</p> <p>抓住机遇，创新发展</p> <p>均衡、协调发展</p>	<p>组织战略和目标需反映对未来成功起决定性影响的因素和结构，用系统观念对组织的文化、市场、资源、人才、创新、品牌、能力和战略伙伴关系等方面优势进行整合，在组织不同层次、不同业务、不同职能上协调制定发挥优势的举措，应对由于对手竞争力提高、组织市场地位降低、顾客市场动荡变化、以及不确定新常态等内外压力带来的挑战，形成应对挑战的整合优势；在战略和战略目标驱动下，优化提高组织整体运营能力、适应能力、反应能力，特别是发现、培养、保持、增强组织擅长、独特、难以模仿的核心竞争力，形成、发挥核心竞争力优势并转化成市场优势，有效应对挑战，确保战略目标实现。</p> <p>战略和战略目标应体现创新核心地位，组织实施创新战略，在产业升级、跨界融合、质量提升、数智转型、技术进步、绿色生态、商业模式和市场、产品、服务、运营、创新、开放、效率、共生、共享等方面变化中，发现创新机会、采取创新行动；组织实施创新战略，引导组织在更广领域、更大范围突破传统和常态化不确定带来的压力中，培育增强组织创新的敏感性、敏捷性、适应性，提高创新能力、抓住创新机会，促进组织创新发展。</p> <p>组织将共同发展、组织治理、履行社会责任上升到组织战略高度，战略和战略目标均衡地从长、短期挑战和机遇、相关方的长、短期需求和利益，持续关注相关方需要、保护相关方利益，谋求与顾客、员工、供方、合作伙伴、股东共享成果、共同成长，从战略高度谋划内外均衡协调发展，在更高层次上提高组织成熟度，组织价值得到认可和组织得到社会尊重。</p>	
4.2. 3.2. 1	<p>制定战略实施计划</p> <p>转化成关键绩效指标</p> <p>实施计划制定</p> <p>监控计划实施</p>	<p>组织应就实现战略、战略目标意图，统一意志，进行多方面、多层次的深入沟通，协调各方关系，将战略目标变成战略行动，制定战略目标实施计划。进行统一部署、具体安排，明确实施计划的要求、层次结构、相互关系，包括实施计划制定的责任、步骤、进度、方法以及跟踪、评估、批准等，确保计划系统、协调、统一。</p> <p>组织应将战略目标转化成关键绩效指标，组织可选择采用目标管理、平衡计分卡、战略路线图等方法，结合组织实际建立KPI指标体系(或其他，如EVA指标体系)，层层分解、细化，指标体系协调一致，目标展开横向到边，纵向到底，相互支撑、协调统一；确保组织战略目标落地，支持组织总目标实现。</p> <p>战略目标实施计划与长、短期战略目标相对应，根据各级指标要求，科学分析内外环境变化、能力及优势、劣势，制定选择最佳行动方案，形成各层次实施计划，关键绩效目标实施计划有责任、方案、资源、措施、进度、程序，有检查、跟踪、评价和改进。确保各层次计划与组织战略目标采取的总体行动方案协调统一，支持实现组织战略目标。</p> <p>计划实施常常面对不确定新常态，组织应建立相适应的信息系统和监测体系，关注监控环境变化对战略目标和实施计划的影响。捕捉相关信息、跟踪监测实施计划、关键绩效指标进展，评估进展与实施计划的偏离，确定影响程度和范围；分析原因、采取行动，必要时进行校准、调整，调整的战略目标和实施计划重新得到落实。</p>	

4.2.3.2.2	主要长、短期实施计划制定	组织的主要长、短期战略实施计划可包括产品、市场、营销、资金、人才、知识、信息、技术、创新、生产、服务等方面及绿色生态、数智转型和重要供应链管理以及组织结构调整等等实施计划，长、短期实施计划可结合组织总体战略、业务战略、职能战略或决策层、管理层、执行层分层次形成，实施计划需综合平衡协调各方面因素，进行系统策划，以保证主要长、短期实施计划的先进性、专业性、协调性、动态性、可操作性，协调一致地支持战略目标实现和组织文化建设；短期计划要支持长期目标，短期计划要转换成年度、季度、月度行动计划。	
-----------	--------------	--	--

表 A.1 (续) 过程条款自评参考要点

条款	主题	参考要点	条款自评结果 A -D -L -I
4.2.3.2.2	长、短期实施计划反应关键变化	组织的长、短期实施计划反应产品和服务、顾客和市场以及经营管理方面可能发生的关键变化，如产品和服务的快速迭代升级、产品结构调整、新技术新材料应用、顾客体验、服务需求、顾客和市场、商业模式、竞争关系、产业链、供应链、价值链，以及组织结构、生产方式、创新开发、数智转型、绿色发展、文化和生态体系建设等方面的相应变化，掌握信息、分析变化对组织长、短期战略目标产生影响进行预测，根据影响程度、发生可能，实施计划有应对的安排；战略实施应进行内部上下、内外沟通，协调地跟踪变化，反应敏感、整合敏捷、行动统一，关键变化得到系统应对。	
4.2.3.2.3	识别资源需要 资源计划制定	应识别实现组织战略、战略目标需要的重要资源，为战略实施提供保障。根据实现战略目标和实施计划影响程度，针对资源现状，区别优先次序，按资源配置优先方向和资源配置的原则，制定重要资源计划。重要资源计划，可包括人力、财务、信息和知识，技术、基础设施和相关方关系，以及质量、品牌、创新、转型等有关资源需求方面的长、短期计划。 资源计划中明确资源获得的途径、方法，落实责任部门和具体措施；对资源计划方案可行性进行评价、筛选，进行内外部沟通，协调平衡资源计划与长、短期目标、实施计划关系，将有限资源配置到最需要的地方，批准落实实施资源计划，监控资源计划进展，必要时进行调整，确保资源需要和整体计划的实现。	
4.2.3.2.4	监控校准实施计划	组织策划建立监测长、短期实施计划进展情况的关键绩效指标和监测体系，关键绩效指标系统应协调一致，涵盖组织所有关键的业务或职能战略领域和相关方，关键绩效指标监测体系与长、短期实施计划相匹配，对组织协调一致实现战略目标起强化、导向作用。组织收集、传递、分析监测信息，采用适当统计技术评估进展情况与实施计划的偏离及计划间协调一致情况，针对环境重大变化、突发事件、重大风险等，必要时根据监测结果进行校准、调整，或修改资源计划和实施计划。	
4.2.3.3	进行绩效预测 绩效预测结果比较分析	组织根据 4.2.3.2 所确定的关键绩效指标，基于收集的长、短期实施计划进展情况、竞争对手、标杆和市场变化、组织发展趋势及组织期望达到的未来目标等数据和信息，也可考虑新业务、新技术、创新成果等对组织绩效贡献，建立绩效预测的过程和方法，预测应选择适宜的工具和方法，如回归分析等科学方法，前瞻性地对绩效预测。 应将关键绩效预测结果与组织选择的竞争对手、标杆的绩效以及组织确定的目标指标进行比较，评估组织绩效相对于历史、竞争对手、标杆在绩效水平、改进和变革速度、发展趋势等方面的水平和差距，以验证组织的目标和计划；评估组织应对内外环境变化控制能力、适应能力、反应能力，预测组织未来状态和绩效水平。将预测对比结果用于战略对策调控，必要时，制定竞争中更领先的、更可行的目标指标；进一步洞察未来竞争趋势，优化战略路径、抓住机遇、预防风险，确保组织持续领先。组织应改进提高预测有效性，逐步提高预测可靠性和提高实现预测的能力。	
4.3.2.2.1	识别顾客、顾客群细分市场，应用	组织应根据顾客需求期望偏好、市场竞争、盈利情况、顾客满意、质量水平、品牌影响力、顾客体验等顾客和市场信息及组织发展方向，明确市场细分原则、目的、维度，从顾客关注焦点、直接和间接、现实和未来顾客，确定市场细分关键因素和方法，识别顾客、顾客群当前及未来的需求，需求的相似性和差异性；分析评价产品和服务迭代升级趋势，顾客消费心理，购买行为、购买决策、消费水平、消费场景、购买习惯、商业模式等方面变化，组织从跟踪、满足、超越、创造、引领顾客和市场，在不同领域、不同层次上，高瞻远瞩、突破边界，在顾客价值驱动下、从竞争和合作、共存和共生高度及组织运营生态建设，识别当前和未来组织产品和服务所针对的顾客、顾客群，确定现状、发现新顾客、新优势，占	

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/015041102330012004>