

上海市地方标准

DB31/T 1009—2016

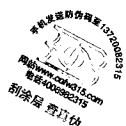
小企业卓越绩效评价准则

Performance excellence criteria for small enterprises

2016-09-26 发布

2016-12-01 实施

上海市质量技术监督局 发布



目 次

前言 I

引言 II

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 评价要求 2

5 评价和评价方法 8

附录 A（规范性附录） 小企业卓越绩效评价准则评分条款分值表 9

附录 B（规范性附录） 小企业卓越绩效评价要素和评分指南 10

附录 C（规范性附录） 小企业卓越绩效评价——从组织概述开始 14

参考文献 15

前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由上海市质量技术监督局提出并归口。

本标准起草单位：上海市质量和标准化研究院、上海质量管理科学研究院。

本标准主要起草人：李明、赖晓宜、戴昇、倪旦红、贾佳、施琴、霍哲君、卫丙戌、孙敬伟、李波、汪辉、屈林、刘晓新。

引 言

为鼓励、引导小微企业追求卓越,提高经营绩效,促进小微企业的健康发展,根据《上海市政府质量奖管理办法》有关规定,特制定本标准。

本标准借鉴国内外卓越绩效评价准则的基本指导原则和要求,以 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》为基础,结合本市小微企业的经营环境、管理实践、质量水平和发展导向,本着“适用、易懂、聚焦”原则,规定了小企业的卓越绩效评价要求和评价方法,适用于上海市政府质量奖(质量金奖)对于小企业(含微型企业)的评价,也可用于追求卓越绩效的小企业(含微型企业)开展组织自我评价。

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》引言部分所提出的基本理念适用于本标准,是本标准各项要求制定的基础。

GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》的对应部分内容,可作为企业深入理解和具体应用本标准要求的技术性参考。

本标准对小企业(含微型企业)的划分依据工信部相关文件。

小企业卓越绩效评价准则

1 范围

本标准规定了小企业卓越绩效的评价要求和评价方法。

本标准适用于上海市政府质量奖(质量金奖)对于小企业(含微型企业)的评价,也可用于追求卓越绩效的小企业(含微型企业)开展组织自我评价。

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,仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000 和 GB/T 19580 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

领导者 leader

企业经营活动的主要决策者和管理者,可以是个人或团队。

3.2

战略优势 strategic advantage

企业拥有的对其未来的成功具有决定性影响的有利条件。

3.3

战略挑战 strategic challenge

企业面临的对其未来的成功具有决定性影响的压力。

3.4

对比企业 comparable enterprises

在企业经营的全部或部分方面的结果和过程具有可比性的企业,包括同行、竞争对手和行业内外部标杆等。

3.5

创新 innovation

实施有意义的变革,从而改进产品、过程或企业的有效性,并为相关方创造新价值。

3.6

知识资产 knowledge assets

企业积累的智力资源,为企业及其员工所拥有,包括信息、理念、所学、所知、记忆、洞见、认知与技术技能、能力等。

3.7

最佳实践 best practices

结果持续表现出优于其他方法和技术的、可被普遍采用的标准行事方法。

3.8

主要业务过程 key business processes

企业内部与产品和服务提供直接相关的、为顾客和其他主要相关方创造价值的最重要的过程,如设计、采购、制造、营销、服务等过程。

4 评价要求

4.1 领导

4.1.1 领导者的作用

4.1.1.1 确定企业的使命、愿景和价值观,将其贯彻到全体员工和传递到相关方,并在实践企业的价值观方面起表率作用。

4.1.1.2 与全体员工及相关方进行双向沟通,通过对高绩效员工和活动的激励,促进实现企业的目标和重点。

4.1.1.3 促进企业诚信守法,以顾客为导向和持续改进。

4.1.1.4 鼓励创新和适度承担风险,提高企业快速反应能力。

4.1.1.5 确立主体责任意识,履行确保产品和服务质量安全的职责,树立品牌和持续经营理念,不断提高质量水平。

4.1.1.6 定期评价企业关键绩效,根据评价结果采取相应的改进行动。

4.1.2 组织治理

企业在组织治理中考虑以下关键要素:

- 治理结构;
- 治理责任;
- 股东及其他相关方权益的维护;
- 领导者绩效评价与管理有效性改进。

4.1.3 社会责任

4.1.3.1 公共责任

4.1.3.1.1 识别企业的产品、服务和运营对社会和环境造成的影响,并采取积极应对措施。

4.1.3.1.2 明确关键控制措施及绩效指标,以满足相关的法律法规要求或达到更高水平。

4.1.3.2 道德责任

4.1.3.2.1 识别诚信经营方面的风险,采取措施确保符合行业诚信准则。

4.1.3.2.2 采取有效措施,促进企业内部,以及与顾客、供方和合作伙伴之间的行为符合道德规范。

4.1.3.3 公益支持

4.1.3.3.1 结合企业自身特点,为社会公益事业提供积极支持。

4.1.3.3.2 领导者和员工共同参与,为社会公益事业作贡献。

4.2 战略

4.2.1 战略决策

4.2.1.1 战略决策过程

4.2.1.1.1 明确战略决策的关键步骤和主要参与者,区分长、短期计划周期。

4.2.1.1.2 战略决策过程中,收集相关信息并考虑下列关键要素:

- 经营环境的变化,包括政治、经济、社会和技术及其他方面;
- 战略挑战和战略优势,包括经营,运作和人力资源方面;
- 取得经营成功和可持续所面临的主要风险;
- 战略决策的执行能力;
- 战略方案的选择。

4.2.1.2 战略定位和战略目标

4.2.1.2.1 明确战略定位和战略目标,以及实现战略目标对应的时间表与测量指标。

4.2.1.2.2 战略定位和战略目标能够应对战略挑战和发挥战略优势,把握战略机遇并实施产品、服务和经营方面的创新,并考虑长、短期计划以及相关方需要的平衡。

4.2.2 战略执行

4.2.2.1 实施计划

4.2.2.1.1 制定实现战略目标的实施计划,根据经营环境的变化对实施计划进行调整。

4.2.2.1.2 推动实施计划在企业内部和适用的供方、合作者中展开,确保战略目标的实现。

4.2.2.1.3 获取和配置战略执行所需的资源,管理计划实施风险,确保企业财务安全。

4.2.2.1.4 明确用于监测实施计划进展和有效性的关键绩效指标。

4.2.2.2 绩效预测

4.2.2.2.1 对企业关键绩效指标结果进行预测,并与对比企业进行绩效比较。

4.2.2.2.2 采取应对措施,缩小与对比企业的绩效差距。

4.3 顾客与市场

4.3.1 顾客和市场的了解

4.3.1.1 顾客和市场的细分

4.3.1.1.1 识别和确定企业当前及未来产品和服务所针对的顾客群和市场细分。

4.3.1.1.2 在细分过程中,考虑竞争对手的顾客及其他潜在的顾客和市场。

4.3.1.2 顾客需求和期望的了解

4.3.1.2.1 对关键顾客的需求和期望进行了解,适用时,采用考虑不同顾客群和市场细分特点的了解方法。

4.3.1.2.2 将顾客的相关信息用于产品和服务提供的全过程,强化以顾客为导向,识别创新机会。

4.3.1.2.3 使了解顾客需求和期望的方法适应企业的发展和市场的变化。

4.3.2 顾客关系与顾客满意

4.3.2.1 顾客关系的建立

4.3.2.1.1 针对不同的顾客群建立适宜的顾客关系,以赢得和留住顾客,获得良好口碑,提高顾客满意度。

4.3.2.1.2 建立与顾客接触的主要渠道,方便顾客查询信息、进行交易和提出意见与投诉。

4.3.2.1.3 与顾客建立关系过程中学习和利用来自顾客的知识 and 资源。

4.3.2.1.4 处理顾客投诉快速、有效,以减少顾客不满和业务流失。

4.3.2.1.5 分析、利用投诉信息,实施改进,避免类似问题重复发生。

4.3.2.1.6 使建立顾客关系的方法适应企业的发展和市场的变化。

4.3.2.2 顾客满意的测量

4.3.2.2.1 测量顾客满意和忠诚程度,获得有效信息用于改进,满足和超越顾客期望,保持稳定的顾客群。

4.3.2.2.2 跟踪产品和服务质量,及时获取顾客反馈信息用于改进和创新。

4.3.2.2.3 了解和应用对比企业的顾客满意程度信息。

4.3.2.2.4 使测量顾客满意的方法适应企业的发展和市场的变化。

4.4 资源

4.4.1 人力资源

4.4.1.1 工作的组织和管理

4.4.1.1.1 对工作和职位进行组织与管理,实现企业的业务功能和目标,强化以顾客为导向的企业运营,提高执行力。

4.4.1.1.2 识别和确定员工的能力与数量需求,招聘、任用和留住员工,包括利用外部人力资源。

4.4.1.1.3 听取和采纳员工的意见与建议,在企业内部实现有效沟通和技能共享。

4.4.1.2 员工绩效管理

4.4.1.2.1 对员工绩效进行管理,包括员工绩效的评价、考核和反馈。

4.4.1.2.2 建立适宜的员工薪酬体系和激励机制,促进提升员工和企业的工作绩效,实现企业的战略目标。

4.4.1.3 员工学习与发展

4.4.1.3.1 在员工教育与培训方面,识别员工教育与培训需求,实施各级各类员工教育与培训,提升员工教育与培训的有效性。

4.4.1.3.2 在员工的职业发展方面,鼓励和支持员工的职业发展,适时进行领导者和关键岗位的后备人才培养。

4.4.1.3.3 使教育与培训和对员工职业发展的支持适应企业发展方向和员工职业发展需求。

4.4.1.4 员工权益与满意程度

4.4.1.4.1 保障和不断改善工作场所的职业健康安全,采用关键测量指标进行日常监测,具备应急准备

措施。

4.4.1.4.2 保障员工合法权益,为员工提供有针对性的支持。

4.4.1.4.3 鼓励和支持员工参与企业内部的管理和改进活动。

4.4.1.4.4 采用满意度调查或其他方法,了解员工满意程度,并采取措施提升员工满意程度。

4.4.2 其他资源

4.4.2.1 财务资源

4.4.2.1.1 确定资金需求,保障资金供给。

4.4.2.1.2 进行财务管理,提高资金使用的安全性、有效性和效率。

4.4.2.2 信息和知识资源

4.4.2.2.1 明确企业运营所需要的数据和信息,主动收集所需的数据和信息,并使相关方易于获取相关适当的信息。

4.4.2.2.2 配备适宜的信息系统,包括利用外部信息系统资源,以支持企业日常运作,满足顾客和相关方需求。

4.4.2.2.3 采取措施,保障信息系统软硬件的可靠性、安全性和易用性。

4.4.2.2.4 对企业的知识资产进行管理,收集和传递来自企业内、外部相关方的知识,识别、分享和应用最佳实践。

4.4.2.2.5 采取措施,保障企业的数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性。

4.4.2.3 技术资源

4.4.2.3.1 具备适宜的技术能力,包括利用外部技术资源,满足产品、服务与过程的需求。

4.4.2.3.2 采用适用的先进技术、先进标准和先进模式,提高产品、服务和运营的有效性和效率。

4.4.2.3.3 进行技术创新,鼓励和支持形成企业的专有技术和知识产权。

4.4.2.4 基础设施

4.4.2.4.1 提供基础设施,包括利用外部设施设备资源,满足过程管理和战略实施计划要求。

4.4.2.4.2 对基础设施进行管理,减少故障发生,提高设施设备使用的有效性和效率。

4.4.2.4.3 实施基础设施更新改造,提高对主要业务过程和战略实施计划的有效保障能力。

4.4.2.5 相关方关系

4.4.2.5.1 与关键供方和合作者建立健康、良好的合作关系。

4.4.2.5.2 在合作中促进与关键供方和合作者的相互交流,学习和共同提高。

4.5 过程管理

4.5.1 过程的识别与设计

4.5.1.1 过程的识别

4.5.1.1.1 确定主要产品、服务及经营全过程,考虑行业特点和企业战略定位。

4.5.1.1.2 明确企业的主要业务过程和利用外部资源的过程,体现核心能力和战略优势。

4.5.1.2 过程的设计

- 4.5.1.2.1 明确主要业务过程的关键要求,使要求清晰、具体和可测量。
- 4.5.1.2.2 对过程进行设计,满足确定的关键要求,并利用适用的企业知识和新技术。
- 4.5.1.2.3 明确主要业务过程的关键绩效指标,并考虑过程的有效性和效率因素。
- 4.5.1.2.4 对突发事件的应对和应急响应作好准备,以规避或降低风险与损失,保持运营的连续性。

4.5.2 过程的实施与改进

4.5.2.1 过程的实施

- 4.5.2.1.1 确保主要业务过程的实施满足过程设计要求,达到过程的有效性和效率目标。
- 4.5.2.1.2 使用关键绩效指标和来自顾客与相关方的信息,监控和优化主要业务过程的实施。

4.5.2.2 过程的改进

- 4.5.2.2.1 对主要业务过程实施的有效性进行评价,利用评价结果实施过程改进。
- 4.5.2.2.2 将过程改进成果和经验教训在企业内进行分析,促进企业的学习和创新。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 测量、分析和评价

4.6.1.1 绩效测量

- 4.6.1.1.1 建立企业绩效测量指标与测量方法,监测日常运作及企业的整体绩效。
- 4.6.1.1.2 有效应用相关的数据和信息,包括适用的对比数据和信息,支持企业的决策、改进和创新。
- 4.6.1.1.3 使绩效测量指标和方法保持敏感性,适应企业的发展和内、外部环境的变化。

4.6.1.2 绩效分析和评价

- 4.6.1.2.1 对企业绩效进行分析和评价,包括取得的成功、满足顾客需求程度、财务健康状况以及实现战略目标的进展。
- 4.6.1.2.2 根据绩效评价结果,确定改进行动及其优先次序,开展改进与创新活动。

4.6.2 改进与创新

4.6.2.1 改进与创新的管理

- 4.6.2.1.1 识别改进与创新的需求,对改进与创新活动进行策划并设定目标。
- 4.6.2.1.2 组织实施改进与创新活动策划,评价实施效果,奖励改进与创新成果。

4.6.2.2 改进与创新方法的应用

- 4.6.2.2.1 针对需要解决的不同问题,采用适用的改进与创新手段和方法。
- 4.6.2.2.2 应用质量技术和工具(包括适用的统计技术和其他工具),支持改进与创新活动。

4.7 结果

4.7.1 产品和服务结果

- 4.7.1.1 主要产品和服务的关键绩效指标水平和趋势,包括实物质量指标和服务水平等测量结果。

4.7.1.2 主要产品和服务的关键绩效指标与对比企业的比较结果。

4.7.1.3 主要产品和服务所具有的特色及创新成果。

4.7.2 顾客与市场结果

4.7.2.1 顾客方面的结果

4.7.2.1.1 顾客满意的关键绩效指标水平和趋势,包括顾客满意程度、对顾客投诉响应及有效处理等测量结果。

4.7.2.1.2 顾客满意与对比企业的比较结果。

4.7.2.1.3 顾客忠诚的关键绩效指标的水平和趋势。

4.7.2.2 市场结果

4.7.2.2.1 市场的关键绩效指标水平和趋势,包括在相关细分市场和领域中的占有率、市场或行业地位、业务增长等测量结果。

4.7.2.2.2 市场绩效与对比企业的比较结果。

4.7.3 财务结果

4.7.3.1 财务方面的关键绩效指标水平和趋势,包括主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、资产负债率、流动资金周转率等测量结果。

4.7.3.2 财务绩效具有可比性的对比结果。

4.7.4 资源结果

4.7.4.1 人力资源结果

4.7.4.1.1 人力资源在以下方面的关键绩效指标水平和趋势:

- 工作的组织和管理,包括岗位设置、员工能力(含利用外部人力资源)、员工流失率等测量结果;
- 员工绩效管理,包括劳动生产率、员工表彰和奖励、员工薪酬增长等测量结果;
- 员工学习和发展,包括员工培训数量、培训时间和经费投入、交叉和轮岗培训、员工技能和职位提升等测量结果;
- 员工权益与满意程度,包括员工职业健康和安全、员工福利投入、员工法定休息权益保障、员工满意程度等测量结果。

4.7.4.1.2 人力资源绩效具有可比性的对比结果。

4.7.4.2 其他资源结果

4.7.4.2.1 以下资源在资源配置和有效性方面的关键绩效指标水平和趋势:

- 财务资源绩效,包括应收应付账款、库存或资金周转、财务成本等测量结果;
- 信息和知识资源绩效,包括对信息技术应用的投入(含利用外部信息资源)、信息系统和设备的维护、知识资产和最佳实践方面的分享与应用等测量结果;
- 技术资源绩效,包括技术能力建设(含利用外部技术资源)、技术研发投入、技术研发成果、专利和其他知识产权等测量结果;
- 基础设施绩效,包括基础设施配置(含利用外部基础设施资源)、对设施设备的维护和更新改造等测量结果;
- 相关方关系绩效,包括稳定供应商与合作伙伴数量、与相关方的互惠互利措施和交流学习等测

量结果。

4.7.4.2.2 各项其他资源绩效具有可比性的对比结果。

4.7.5 过程有效性结果

4.7.5.1 主要业务过程有效性和效率方面的关键绩效指标水平和趋势,包括与过程的质量、成本、周期和服务满意程度等相关的测量结果。

4.7.5.2 主要业务过程绩效具有可比性的对比结果。

4.7.6 领导方面的结果

4.7.6.1 领导在以下方面的关键绩效结果和水平:

- 战略目标实现结果,包括战略决策落实、战略目标实现等测量结果;
- 组织治理结果,包括股东及其他相关方权益保障、内外部合规性相关监督或审计等测量结果;
- 社会责任结果,包括经营活动中在安全、环保、资源节约、职业健康、道德诚信等方面的依法依规,以及在社会公益支持方面的测量结果。

4.7.6.2 领导方面绩效具有可比性的对比结果。

5 评价和评价方法

5.1 小企业卓越绩效评价方式包括组织自我评价、第二方评价和第三方评价。

5.2 小企业卓越绩效评价准则评分项分值表,按照附录 A 的规定。

5.3 小企业卓越绩效评价要素和评分方法,按照附录 B 给出的规则。

5.4 小企业卓越绩效评价的组织概述要求,按照附录 C 的规定。

5.5 本标准适用成熟度评价方法,需要对企业所采用的与评价要素相关的各种具体方法及其成效进行综合判断。

5.6 小企业卓越绩效评价在依照本标准的完整评价要素和要求基础上,宜根据企业战略定位、经营模式、发展阶段和业务过程特点,灵活、合理地考虑各评价要素和评价要求在相应评分项中的优先权重。

附 录 A
(规范性附录)

小企业卓越绩效评价准则评分条款分值表

小企业卓越绩效评价准则评分条款分值见表 A.1。

表 A.1 小企业卓越绩效评价准则评分条款分值表

类 目	评分项	内 容	分值
4.1 领导 (120 分)	4.1.1	领导者作用	70
	4.1.2	组织治理	20
	4.1.3	社会责任	30
4.2 战略(80 分)	4.2.1	战略决策	40
	4.2.2	战略执行	40
4.3 顾客与市场(90 分)	4.3.1	顾客和市场的了解	40
	4.3.2	顾客关系与顾客满意	50
4.4 资源 (150 分)	4.4.1	人力资源	75
	4.4.2.1	财务资源	15
	4.4.2.2	信息和知识资源	20
	4.4.2.3	技术资源	20
	4.4.2.4	基础设施	10
	4.4.2.5	相关方关系	10
4.5 过程管理(80 分)	4.5.1	过程的识别与设计	40
	4.5.2	过程的实施与改进	40
4.6 测量、分析与改进(80 分)	4.6.1	测量、分析和评价	40
	4.6.2	改进与创新	40
4.7 结果 (400 分)	4.7.1	产品和服务结果	80
	4.7.2	顾客与市场结果	80
	4.7.3	财务结果	60
	4.7.4	资源结果	80
	4.7.5	过程有效性结果	50
	4.7.6	领导方面的结果	50
总 分			1 000

附 录 B
(规范性附录)
小企业卓越绩效评价要素和评分指南

B.1 总则

依据本标准规定的评价要求和被评价组织的信息,按四个对应的评价要素对过程(4.1~4.6)和结果(4.7)两个评价类别,分别进行定性和定量评价。

B.2 过程评价

B.2.1 评价要素

采用“方法、展开、学习、整合”四个要素,评价组织的过程成熟度。

“方法”评价要点:

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

“展开”评价要点:

- a) 方法是否持续应用;
- b) 方法是否在所有适用的部门和场合应用。

“学习”评价要点:

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

“整合”评价要点:

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

B.2.2 评分指南

过程评价要求的评分指南见表 B.1。

表 B.1 过程评价要求评分指南

分数	描述
0%或5%	<ul style="list-style-type: none">■ 没有系统的方法,信息是零散、孤立的。■ 方法没有展开或略有展开。■ 没有改进导向,已有的改进仅是“对问题的被动反应”。■ 缺乏协调一致,各个方面或部门各行其是。

表 B.1 (续)

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

B.3 结果评价

B.3.1 评价要素

采用“水平、趋势、对比、整合”四个要素,评价组织的结果成熟度。

“水平”评价要点:

组织绩效的当前水平。

“趋势”评价要点:

a) 组织绩效改进的速度(趋势数据的斜率);

b) 组织绩效改进的广度(展开的程度)。

“对比”评价要点:

a) 与适宜的对比企业的对比绩效;

b) 与标杆或行业细分领域领先者的对比绩效。

“整合”评价要点:

a) 组织结果的测量指标与在组织概述和过程评价要求中确定的关键绩效要求及指标相呼应;

b) 组织各过程、部门的结果协调一致,支持组织使命、愿景和战略目标的实现。

B.3.2 评分指南

结果评价要求的评分指南见表 B.2。

表 B.2 结果评价要求评分指南

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

B.4 评分说明

在确定评分项分数的过程中,应遵循以下原则:

- a) 应评审评价要求的所有方面,尤其需要关注对组织的成功具有重要影响的方面,即,宜根据组织所处行业和细分市场,企业发展阶段,产品、服务和经营模式等方面的特点,识别评价要求和评价要素中的重要因素,作为评分优先考虑。
- b) 给评分项评分时,宜首先判定哪个分数档次范围(如 50%~65%)总体上最适合组织在该评分项达到的成熟度水平。“总体上最适合”并不要求与分数档次范围内的每一项判定要求完全一致,允许在个别评价要素上存在差距。
- c) 组织在某一评分项所达到的成熟度水平,是依据对 4 个相应的评价要素的评价,并结合对所识别的重要因素的考虑后得出的整体综合评价的结果,并不是专门针对某一要素进行评价或各要素评价的平均结果。

- d) 在适合的范围内,实际分数应根据组织的成熟度水平是否更接近上一或下一分数档次范围来判定。
- e) 过程评分项分数达到 50%,表示过程采用的方法满足该评分项的总体要求并持续展开,且展开到相关的大多数部门或场合。具有了一定的评价与改进循环,与组织的需求和所要达到的目标协调一致。更高的分数表示了更好的成就,反映了更广泛的展开、显著的组织学习和更进一步的整合。
- f) 结果评分项分数达到 50%,表示组织的结果具有良好的绩效水平和趋势,在该评分项所覆盖的方面具有适宜的对比数据,部分绩效对比结果达到了良好水平,且对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。更高的分数表示了更好的绩效水平、趋势和对比绩效,反映了更广泛的覆盖和整合。

附 录 C

(规范性附录)

小企业卓越绩效评价——从组织概述开始

C.1 总则

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

- a) 是企业自我评价和编写质量奖申报材料时最恰当的开始点;
- b) 有助于企业关注其关键过程和结果,识别关键的潜在差距,以制订改进计划;
- c) 有助于评审员在材料评审、现场评审中,了解企业及企业认为重要的方面。

C.2 组织描述

C.2.1 组织的环境:

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

C.2.2 组织的关系:

- a) 企业的组织结构和治理机制;
- b) 关键的顾客群及其他相关方群体,及其对产品、服务和运营的关键需求、期望和差异点;
- c) 关键的供方、合作者类别,及其在关键产品和服务过程及创新中的角色,关键的供应链要求;
- d) 与关键顾客和供方的伙伴关系和沟通机制。

C.3 组织面临的挑战

C.3.1 经营环境:

- a) 在行业内或目标细分市场中的地位、规模和发展情况,主要的竞争者类型和数量;
- b) 正在影响市场竞争格局的关键变化,包括形成创新和合作机会的变化;
- c) 比较性数据和信息(包括标杆对比数据)的主要来源及其局限性。

C.3.2 战略挑战和优势:

在关键业务、运营和人力资源方面的战略挑战和战略优势。

C.3.3 绩效改进系统:

组成企业绩效改进系统的关键要素,包括评价和改进企业绩效所采用的系统性方法和措施。

参 考 文 献

- [1] GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南
 - [2] 关于印发《中小企业划型标准规定》的通知 工信部联企业〔2011〕300 号
 - [3] 市政府办公厅关于印发《上海市政府质量奖管理办法》的通知 沪府办发〔2016〕39 号
-

上海市地方标准
小企业卓越绩效评价准则
DB31/T 1009—2016

*

中国标准出版社出版发行
北京市朝阳区和平里西街甲2号(100029)
北京市西城区三里河北街16号(100045)

网址 www.spc.net.cn

总编室:(010)68533533 发行中心:(010)51780238
读者服务部:(010)68523946

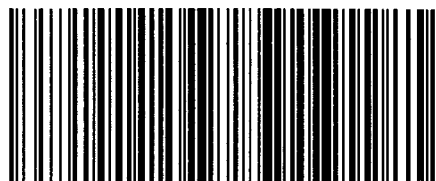
中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/16 印张 1.25 字数 32 千字
2017年7月第一版 2017年7月第一次印刷

*

书号: 155066·5-0593 定价 21.00 元



DB31/T 1009-2016

如有印装差错 由本社发行中心调换
版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68510107