

黄石市市长质量奖评定标准

(等同采用 2019-2020 美国波多里奇国家质量奖卓越绩效准则)

黄石市质量强市工作委员会办公室 编制

2020 年 8 月

目录

前言：2019-2020 版波多里奇卓越绩效准则主要变化	1
P 组织概述	
P.1 组织的概况	2
P.2 组织的现状	3
类目和条目	页码
1 领导（120 分）	
1.1 高层领导（70 分）	8
1.2 治理和社会贡献（50 分）	9
2 战略（85 分）	
2.1 战略制定（45 分）	12
2.2 战略实施（40 分）	13
3 顾客（85 分）	
3.1 顾客期望（40 分）	15
3.2 顾客契合（45 分）	16
4 测量、分析与知识管理（90 分）	
4.1 组织绩效的测量、分析与改进（45 分）	18
4.2 信息和知识管理（45 分）	19
5 员工（85 分）	
5.1 员工环境（40 分）	21
5.2 员工契合（45 分）	22
6 运营（85 分）	
6.1 工作过程（45 分）	24
6.2 运营有效性（40 分）	25
7 结果（450 分）	
7.1 产品和过程结果（120 分）	27
7.2 顾客结果（80 分）	28
7.3 员工结果（80 分）	28
7.4 领导和治理结果（80 分）	29
7.5 财务、市场和战略结果（90 分）	30
总分 1000 分	

2019-2020 版波多里奇卓越绩效准则主要变化

近期，波多里奇卓越绩效项目委员会发布了《2019-2020 波多里奇卓越框架》（2019 - 2020 Baldrige Excellence Framework），包括商业/非营利、教育、医疗卫生三个版本。波多里奇卓越框架每两年更新一次，以确保内容始终处于“被证明有效的领导和绩效管理实践最前沿”。

波多里奇卓越绩效项目 1987 年以立法形式创立，最初通过推动和鼓励各类组织采用稳健的、领导力驱动的、顾客导向的质量管理体系，帮助美国渡过了 20 世纪 80 年代的质量危机。30 多年来，经过一系列关键和有意识的持续演变，而今波多里奇卓越绩效框架（见图 1）通过向各类组织提供非规定性的领导和绩效管理指南，以系统的方法促进各类组织向卓越迈进。

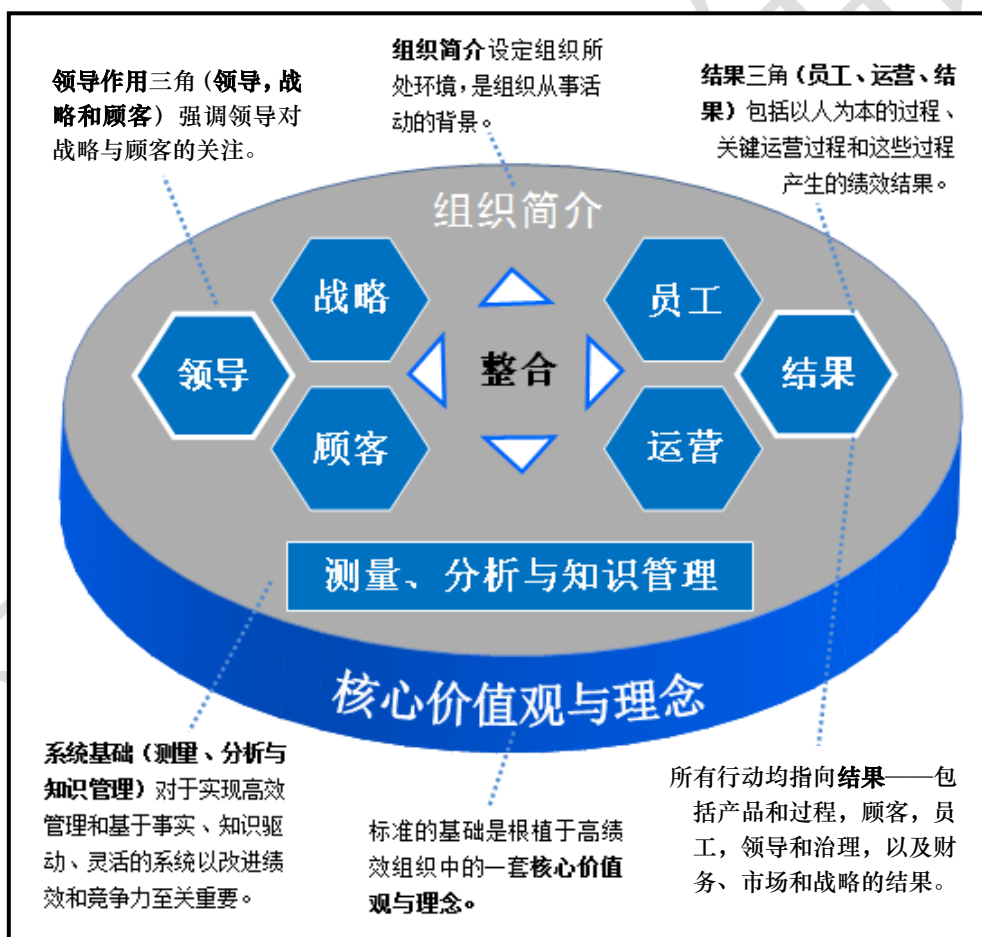


图 1：波多里奇卓越绩效准则框架

波多里奇卓越绩效准则在演进过程中一直坚持两个方面的平衡：一是先进性，标准作为卓越绩效的全国性标准，需要指导组织在各方面建立整合的绩效管理系统；二是适用性，标准对于不同成熟度的各种组织应该容易理解、便于采用。为维持这种平衡，2019-2020 版波多里奇卓越绩效框架的变化主要反映在提升组织对商业生态系统（business ecosystems）、供应网（supply network）、文化（culture）和网络安全（cybersecurity）的认识。本文将以较大篇幅介绍 2019-

2020 版准则的第一个也是最重大的变化，简要介绍其他变化。

一、商业生态系统 (Business ecosystems)

2019-2020 版波多里奇准则中，首次纳入商业生态系统的概念。准则对该变化的解释如下：随着组织提供越来越多样化的产品和服务，领导者需要将所带领的组织作为相互关联的、跨界的、全国乃至全球的生态系统的一部分。这些广泛且相互依存的合作网络可能既包括传统的合作伙伴和协作者，也包括竞争对手、行业外的组织、社区和顾客。组织成长可能依赖于所处生态系统的整体成长及其应对未来的能力。而且，由于竞争越来越多地来自不同行业，组织若想从竞争中脱颖而出，可能需要在生态系统的层面上提供新供给。商业生态系统在准则中主要出现在以下几处：

- 系统的视角。这是准则核心价值观和理念中的第一条，系统的视角除管理组织自身所有组成部分之外，还意味着要管理组织在相互关联的**商业生态系统**中可能会形成的新型关系。组织必然植根于特定的**商业生态系统**，整合则意味着理解并发挥好组织在其中的作用。
- 战略制定。应从更高的层次思考战略，将“界定或者重新界定组织在整个**商业生态系统**中的角色”作为战略考量之一；组织运营体系除内部流程外，将外部资源视为组织**商业生态系统**的一部分；在考虑组织的核心能力时，也要从**商业生态系统**中审视自身的竞争优势和机遇。

1986 年，美国管理学家 James F. Moore 首次提出商业生态系统的概念，即“以组织和个体的相互作用为基础的经济联合体”（见图 2），提出针对商业生态系统的 4p3s 七维分析模式（见表 1），以及商业生态系统 4 个发展阶段——开拓阶段、扩展阶段、领导阶段、自我更新或死亡阶段。¹

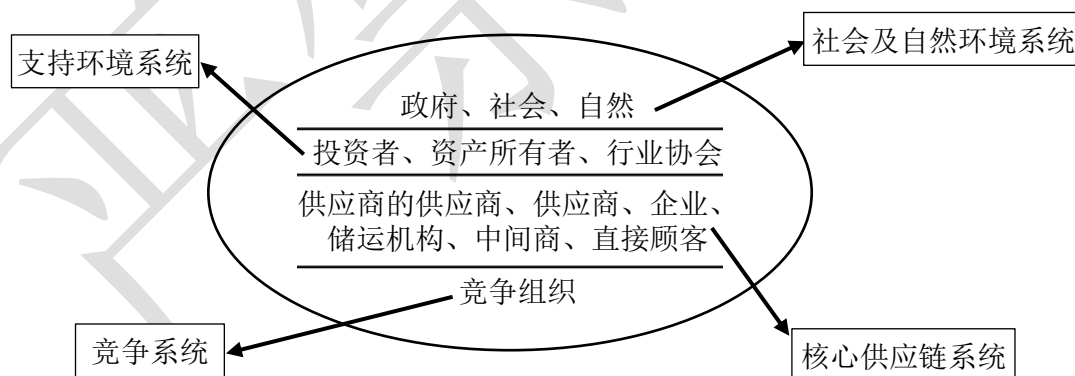


图 2：商业生态系统结构图

1. 王兴元：《商业生态系统理论及其研究意义》，《科技进步与对策》2005 年第 2 期。

表 1：商业生态系统的 4p3s 七维分析模式

范围	核心问题	应对策略
顾客 (people)	顾客需求	顾客需求动态定位 持续 CS 计划
市场 (place)	市场界限与市场壁垒 设定	建立特权保护 迅速扩张形成市场垄断
产品或服务 (product)	核心价值的产品或服务	识别产品和服务需求变化，增加产品系列，完善服务体系，提供更多价值
过程 (process)	商业过程具有革命性 潜力	不同时期采用不同商业模式 提高与改善业务流程 顾客服务、生产运营与市场营销等过程程序化、专业化
组织结构 (structure)	合理的法人治理结构	在商业生态系统中确保企业的核心价值位置 不同时期确定不同的高效组织机构
股东 (shareowner)	股东的确认及利益保障	确保系统拥有高质量股东 提高投入产出效益 吸引更多股东参与
社会 (society)	政府及公共关系的建立	进行目标与系统价值、环境的最大协调 吸引社会精英参与

“理论是灰色的，而生活之树常青”。“商业生态系统”之所以到 2019-2020 版波多里奇卓越绩效准则中才出现，而不是准则诞生之初就写入其中，是由准则本身的性质决定的——各类组织成功经验的总结。“第三次工业革命”到“第四次工业革命”发展过程中，通过构建商业生态系统而取得成功的组织越来越多，“跨界、场景、链接、平台”等从新鲜词汇逐渐变成现实存在。以中国企业为例，第一届全国质量管理奖（2001 年设立，2006 年后更名为“全国质量奖”）得主海尔集团公司，构建开放共享的生态服务平台，布局生态圈、生态收入、生态品牌；移动互联网公司小米，正在构建庞大的小米生态圈。

对于各类追求卓越的组织来说，是时候转变战略观念，从原先的强调竞争转变为强调构建商业生态系统。

二、供应网 (Supply network)

同样是基于生态系统的理念，组织产品和服务的生产与交付不再是简单的“供应商 A→供应商 B→组织”的供应链模式。复杂组织可能整合了很多供应商的行动，其中一些组织是复杂组织网络中的一部分，各自在生产或交付中扮演重要角色。这些实体越来越紧密交织、相互依赖，而不再是线性关系。这种情况下，组织的成功依赖于识别和管理这些交叉关系以实现整合。

新版准则在所有相关条款，以“供应网”替代原先的“供应链”(Supply chain)，并更加关注供应网的联合、协作和敏捷。

三、文化 (culture)

组织文化是组织内部共同的信念、规范和价值观，造就了组织内部独特的环境，对于决策制定、员工契合、顾客契合和组织成功具有深刻影响。自 2000 年起，准则开始关注组织的价值观——组织文化的一个关键要素。此后，关于文化的问题——有时会直接使用“文化”这一术语，有时会涉及文化背后的行为——纳入准则条款。新版准则现在明确问及组织文化的其他特征，以及领导和组织如何营造和增强那些文化。

新版准则在组织概述中，将原先要求组织描述“使命、愿景和价值观”改为“使命、愿景、价值观和文化”，“文化”特指价值观之外的其他文化特质——可能包括共同认可的信念和规范。这意味着波多里奇准则开始关注更深层次的文化内涵，也就是埃德加·沙因 (Edgar H. Schein) 企业文化模型的第三个层次——深层假设¹。



图 3: 沙因组织文化模型

四、网络安全 (cybersecurity)

准则自 2001 年起开始关注信息系统的安全和信息的保密，并在 2017-2018 版准则将这些考虑进行了重大扩展。由于网络安全的重要性对于组织来说与日俱增，新版准则条款进一步扩展了对网络安全的考虑。并且，在运营章节中，将员工、顾客、合作伙伴和供应商都纳入到确保网络安全考虑的范围。

五、其他变化

除上述内容变化外，新版准则为进一步传递准则的非规定性理念，将“准则要求” (criteria requirements) 的表述全部改为“准则问题” (criteria questions)。尽管条款的问题都是高绩效组织成功经验涉及到的过程、实践和结果，但对于不同组织实现成功和可持续发展来说其重要性不同，因此准则条款不是所有组织都要一一满足的问题清单。申报组织当然还要回答每个条款问题，如果认为某些条款对于自己无关紧要，可以做出说明。评审员应基于组织的行业背景和自己的准则知识做出准确判断，并将“重要性”作为最后评分的考量。

1. 【美】埃德加·沙因 (Edgar H. Schein): 《企业文化生存与变革指南》，马红宇、唐汉瑛译，浙江人民出版社 2017 年版。

从组织概述开始

组织概述是组织自我评价和编写申请材料最恰当的起点，之所以至关重要主要体现在：

- 组织可以将其用于最初的自我评价，如识别到某些主题存在冲突或缺少信息，那么可以针对这些主题做出行动方案。
- 为理解组织及其运营方式设定了背景，帮助组织在回答准则第 1-7 章问题时阐释组织的独特方面，对准则其他问题的回应也应与组织概述部分的内容相关联。
- 有助于组织识别存在差距的关键信息，关注关键绩效要求和结果。

P 组织概述

组织概述是对组织及其战略环境的简要刻画。

P.1 组织的概况 组织的主要特点是什么？

a. 组织的环境

(1) **产品提供** 组织提供的主要产品是什么（见注释 p.1a(1)）？每个产品对组织成功的相对重要性如何？组织采取何种方式交付产品？

(2) **使命、愿景、价值观和文化** 组织所秉持的使命、愿景和价值观是什么？除价值观外，还有哪些组织文化特质？组织的核心竞争力及其与使命的关系是什么？

(3) **员工概况** 组织的员工概况是怎样的？组织近期在员工构成和需求方面有哪些变化？以及：

- 员工或雇员的分类和细分情况；
- 对不同员工群体的教育要求；
- 凝聚员工的关键驱动因素；
- 有组织的谈判单位（工会代表）情况；
- 组织特殊的健康和安全管理要求？

(4) **资产** 组织的主要设施、设备、技术和**知识产权**有哪些？

(5) **法规环境** 组织适用哪些关键职业健康与安全方面的法规；认可，认证，或注册方面的要求；行业标准；环境、财务及产品方面的法规？

b. 组织的关系

(1) **组织架构** 组织的领导架构和治理体系是什么？组织治理机构、高层领导和母公司等之间的汇报关系？

(2) **顾客与相关方** 组织主要的细分市场、顾客群及其他相关方群体？他

们对组织产品、服务和运营的关键需求、期望和差异点？

(3) 供应商、合作伙伴与协作者 组织关键的供应商、合作伙伴、协作者有哪些？他们在生产与交付组织关键产品和服务以及增强组织竞争力方面发挥什么作用？他们在支持和实现组织的创新中发挥什么作用？组织供应网的关键需求有哪些？

注释：

P.1a(1). “产品提供”指组织为市场提供的实物和服务。产品交付给终端顾客的方式可以是直接的，也可以通过经销商、分销商、协作者或渠道合作伙伴等间接提供。非营利组织(包括政府)可以将其提供的产品理解为活动、项目或服务。

P.1a(2). 如果你的组织同时提出了目标和使命,那么请在回答中说明。一些组织同时界定了使命和目标,而且有些将这两个术语互换使用。在一些组织中,目标是指组织存在的根本原因,作用是激发组织并引导组织形成价值观。

P.1a(2). 价值观是组织文化的一部分,组织文化的其他特质可能包括造就组织内部独特环境的共同信念和规范。

P.1a(3). 员工或雇员分类和细分(包括有组织的劳资谈判单位)可以基于雇佣类型或者合同报告关系、场所(包括远程办公)、任期、工作环境、某些家庭友好政策的运用等因素进行。对那些依靠志愿者或实习生完成工作的组织,应当将其作为员工的一部分。

P.1a(5). 准则中“行业”一词指组织经营所处的行业门类,行业标准可包括整个行业范围内的行为规范和政策指导。对非营利组织(包括政府)来说,这一门类可以是慈善组织、专业的协会或社团、宗教组织或政府单位,或者是这些组织中某个组织的分部门。根据组织运营所处的区域,环境法规可能涵盖温室气体排放、碳排放规则与交易、能源效率。

P.1b(1). 私营企业、非营利组织和政府机构的治理和监管系统,可能包括顾问委员会、家族委员会,或提供指导的地方/区域领袖团体。对于一些非营利组织(包括政府),“治理关系”和“报告关系”可包括与资金来源的关系,如出资单位、立法机构或基金会。

P.1b(1). 组织概述关注组织领导体系(包括架构和机制)“是什么”,第1-5章中的问题关注该体系如何应用。

P.1b(2). 对于一些非营利组织(包括政府)来说,顾客可能包括会员、纳税人、公民、受助人、委托人和受益人,市场可以按选区细分。对于政府机构,立法机关(作为资金来源)可能是一个关键的相关方。

P.1b(2). 顾客群可以基于共同的期望、行为、偏好或基本情况划分。同一顾客群内又可根据差异和共性细分。市场可以根据产品线或产品特性、分销渠道、营业额、地域或其他界定因素进行细分。

P.1b(2). 顾客、相关方和运营的需求与期望将推动组织提高风险意识,如产品、服务、支持和供应网中断,以及自然灾害和其他紧急事件。

P.1b(3). 组织的供应网由参与到组织产品生产、服务供应和顾客交付中的实体组成。对于一些组织来说,这些实体构成一个“供应链”,其中一个实体可能

供应另一个实体。然而，这些实体越来越紧密交织、相互依赖，而不再是线性关系。准则使用“供应网”而不是“供应链”，突出组织及其供应商间的相互依赖。

P.2 组织的形势 组织面临的战略形势是怎样的？

a. 竞争环境

(1) **竞争地位** 组织在行业和市场中的相对规模和发展情况如何？组织竞争对手的数量和类型是怎样的？

(2) **竞争力变化** 正在影响组织竞争格局的关键变革如果有的话是哪些，适当时，包括将为创新与合作带来机会的变革？

(3) **对比数据** 在行业中，组织掌握的关键对比性和竞争性数据来源有哪些？在行业外，组织掌握的主要对比数据来源有那些？还有哪些限制影响组织获得与使用这些数据的能力？

b. 战略背景

组织面临的关键战略挑战与优势是什么？

c. 绩效改进系统

组织的绩效改进系统是什么，包括对组织关键项目和关键过程进行评价与改进的过程？

注释：

P. 2a. 非营利组织必须经常与其它组织和类似服务的替代来源竞争，以确保财务和志愿者资源、会员、相关社区的知名度以及媒体关注。

P. 2b. 战略挑战与优势可能体现在业务、运营、社会贡献、员工等方面，与产品、财务、组织架构与文化、新兴技术、数字化集成、数据和信息安全、品牌认知度与美誉度、供应网、全球化、环境与气候相关。准则中通篇使用的“业务”一词，对于非营利组织（或者政府）指的是组织主要的使命定位或从事的活动。

P. 2c. 波多里奇评分体系中将通过学习和整合进行的绩效改进，作为评价组织方法和展开成熟度的一个尺度。这一问题旨在为组织绩效改进的方法建立一个背景性的认识。组织使用的绩效改进方法应当与组织需求相适应。与波多里奇框架所提供重要系统方法兼容的绩效改进方法包括实施企业精益系统、采用六西格玛方法、运用 PDCA 方法、ISO 标准（如 9000 或 14000 系列，或行业特定标准），运用决策科学或其他改进工具。

1 领导（120分）

“领导”章节评审组织高层领导的个人行为如何引领组织，保持组织持续稳定发展。同时还评审组织的治理体系，以及组织如何履行法律和道德责任并做出社会贡献。

1.1 高层领导（70分）高层领导如何领导组织？

a. 愿景和价值观

（1）确定愿景和价值观 高层领导如何确立组织的愿景和价值观？高层领导如何通过领导体系将组织的愿景和价值观展开到全体员工、关键的供应商和合作伙伴，以及顾客和其它相关方？高层领导的个人行为如何反映出对组织价值观的承诺？

（2）倡导守法与道德行为 高层领导的个人行为如何体现对遵守法律法规和道德行为的承诺？高层领导如何营造要求遵守法律法规和道德行为的组织环境？

b. 沟通

高层领导如何与全体员工、关键合作伙伴及关键顾客进行沟通并使他们积极参与？如何：

- 鼓励坦诚、双向的沟通；
- 沟通组织变革方面的关键决策与需求；
- 在激励员工追求卓越、以顾客和业务为中心方面发挥直接作用？

c. 使命和组织绩效

（1）营造实现成功的环境 高层领导如何营造一个实现当前和未来成功的环境？如何：

- 营造实现组织使命的环境；
- **营造并加强组织文化**，营造促进顾客和员工参与的文化；
- 塑造组织敏捷性、责任感，促进组织和个人的学习、创新与明智风险承担；
- 参与继任计划和培养组织未来领导者？

（2）营造对行动的关注 高层领导如何重点关注将实现组织使命的行动？高层领导如何：

- 重点关注将改进组织绩效的行动；
- 识别需要采取的行动；
- 在组织绩效期望的设定中，关注为顾客及其他相关方创造并平衡价值；
- 带头采取行动？

注释:

1.1. 组织的绩效结果应在条款 7.1-7.5 中汇报, 与领导和领导体系有效性相关的结果应在条款 7.4 中汇报。

1.1a(1). 组织的愿景应为条款 2.1 及 2.2 中所阐述的战略目标及行动计划设定背景。

1.1b. 双向沟通可能会运用社交媒体, 如通过内外部网站、微博、博客、顾客和员工的在线论坛等定期发布信息, 适时监控外部社交媒体并回应。

1.1b. 高层领导在激励员工中的直接作用包括参与奖励和表彰活动。

1.1b. 对于一些依靠志愿者来完成工作的组织, 还应说明在与志愿者沟通并使其融入组织方面所做的努力。

1.1c(1). 成功的组织既能应对当前经营的需求, 又能通过应对风险、快速反应和战略管理为未来经营、市场和运营环境做好准备。为营造组织实现当前和未来成功的环境, 领导者需要考虑外部和内部因素。这些因素可能包括风险偏好和承受力、组织文化、运营体系、组织架构和文化的潜在变革要求、员工能力和数量、资源可获得性、核心能力、技术创新和组织创新要求等。其他因素包括新兴技术、数字化集成、数据和信息安全以及环境因素可能带来的风险和机遇。

1.1c(2). 高层领导对行动的关注考虑到组织的战略、员工、运营体系和资产, 包括承担明智风险, 采取创新和持续改进以提升绩效与生产力, 采取所需行动达成组织战略目标[见 2.2a(1)], 以及制定方案管理重大组织变革或快速响应重要信息。

1.2 治理和社会贡献 (50 分) 如何进行组织治理并做出社会贡献?

a. 组织治理

(1) 治理体系 组织如何确保负责任的治理? 组织如何审视并实现治理体系中以下关键方面?

- 高层管理者所采取行动的责任
- 战略的责任
- 财务责任
- 运营的透明性
- 治理机构成员的选择和人事政策披露
- 内、外部审计的独立性和有效性
- 股东和相关方利益的保护
- 高层领导的继任计划

(2) 绩效评价 组织如何评价高层领导和治理机构的绩效? 如何运用这些绩效评价来确定管理层的薪酬? 高层领导和治理机构如何运用这些绩效评价结果改进个人、治理机构和领导体系的有效性?

b. 法律和道德行为

(1) **遵守法律法规** 如何应对当前和未来预期的法律、法规和共同体对组织产品和运营的关切？组织如何：

- 应对产品和运营可能给社会带来的任何不利影响；
- 预见公众对组织未来产品和运营的隐忧；
- 针对这些影响和隐忧主动做好预先准备？

为满足并超越规章制度和法律法规的要求，组织遵守的关键过程、测量方法和目标是什么？有哪些关键过程、方法和目标应对组织产品和运营带来的风险？

(2) **道德行为** 组织如何倡导并确保在组织所有交往中的道德行为？在组织的治理结构中、在整个组织内部、以及在与员工、顾客、合作伙伴、供应商和其它相关方的交往中，促进和确保道德行为的关键过程、测量方法或指标是什么？组织对违反道德的行为如何监测和处理？

c. 社会贡献

(1) **社会福祉** 组织如何将社会福祉与利益作为组织战略与日常运营的一部分加以考虑？组织如何为环境、社会和经济系统的福祉做出贡献？

(2) **社区支持** 组织如何积极主动地支持并壮大关键社区？组织的关键社区有哪些？组织如何识别这些社区并确定参与的领域？高层领导如何与员工一道为这些社区的发展做出贡献？

注释：

1.2. 组织在一些领域的**社会贡献**对其持续取得市场成功具有关键影响，应在战略制定（条款 2.1）和运营（第 6 章）中说明。关键的社会贡献结果应在领导和治理结果（条款 7.4）中汇报。

1.2. 员工的健康和安全不在本条款涉及，应在条款 5.1 和 6.2 中说明相应的员工影响因素。

1.2a(1). 治理机构对组织绩效和过程的评价可在 4.1 (b) 条款中汇报。

1.2a(1). 治理体系运作的透明性应包括组织对于治理过程的内部控制。对一些私营企业和非营利组织（包括政府）来说，外部顾问委员会可以提供部分或全部的治理机构职能。对于那些提供公共基金管理服务的非营利组织（包括政府），基金的管理工作以及运营的透明度是重点方面。

1.2a(2). 领导绩效的评价应有同级的评价、正式的绩效管理评审、正式或非正式的员工或其他相关方的反馈或调查来做支持。对于一些私营企业、非营利组织和政府组织来说，外部的顾问委员会可以评审高层领导和治理机构的绩效。

1.2b(1). 主动做好准备应对任何消极社会影响和隐忧，包括保护自然资源和有效管理供应链过程。非营利组织应说明如何满足并超越在筹款和游说活动方面法律、法规和标准的要求。

1.2b(2). 道德行为的测量方法或指标可以包括独立董事的比例，股东与非股东代表间关系的衡量，违反道德的行为及处理的事例，员工对组织道德认知的调查结果，道德咨询热线的使用，以及道德规范的评价和审核结果。还可能包括能够表明组织的政策方针、员工培训和测量系统在发生利益冲突时发挥作用的证据；

对敏感数据和信息，以及通过整合关联这些数据而产生的知识的使用和保护；资金的合理使用。

1.2c. 一些慈善组织对社会的贡献和关键社区的支持可能完全是通过与组织使命相关的、针对准则要求所描述的活动而发生的。在此情况下，组织可以汇报其致力于支持这些社区的“额外努力”。

1.2c(1). 组织汇报的社会福祉和利益是除 1.2b(1)所描述合规过程之外的领域。可包括组织或集体努力改善环境；提高当地社区的服务、教育、健康和应急准备水平；应对社会不公平；改进贸易联合会、行业协会或专业学会的工作。

1.2c(2). 组织支持关键社区的参与领域可包括能够利用自身核心能力的领域。

2 战略（85分）

战略条款评价组织如何制定并实施战略目标和行动计划，以及如何在环境需要时进行调整，如何对战略进展进行测量。

2.1 战略制定（45分） 组织如何制定战略？

a. 战略制定过程

（1）战略策划过程 组织如何进行战略策划？主要过程步骤是什么？主要参与者是谁？组织战略策划的长、短期时间区间是什么？组织的战略策划过程如何与这些时间区间相适应？组织的战略策划过程如何满足转型变革、变革举措的优先次序、组织敏捷性的潜在要求？

（2）创新 组织如何在战略制定过程中激发并融入创新？组织如何识别战略机遇？如何确定哪些战略机遇是可以追求的明智风险？组织关键的战略机遇有哪些？

（3）战略思考 组织如何收集并分析相关数据并为战略策划过程提供参考信息？组织在数据收集和分析中如何覆盖以下关键风险要素：

- 组织战略挑战与战略优势；
- 组织监管和外部环境的潜在变化；
- 组织战略策划过程及信息方面的潜在盲区；
- 组织执行战略规划的能力？

（4）运营体系与核心能力 组织如何确定哪些关键过程由自己员工完成、哪些由外部供应商和合作伙伴完成？组织决策如何考虑组织的战略目标、核心能力以及组织潜在供应商和合作伙伴的核心能力？组织如何确定未来的核心能力和所需的运营体系？

b. 战略目标

（1）关键战略目标 组织的关键战略目标及其时间表是什么？组织战略目标（objectives）的终极目的（goals）是什么？组织在产品、顾客和市场、供应商和合作伙伴以及运营方面可能的关键变化有哪些？

（2）战略目标思考 组织的战略目标如何在多样的、有潜在冲突的需求间实现适当的平衡？组织的战略目标如何：

- 利用组织的核心能力、战略优势与战略机遇应对组织的战略挑战；
- 平衡组织的长、短期计划；
- 考虑并平衡所有关键利益相关方的需求？

注释：

2.1. 本条款针对组织的整体战略，可包括顾客契合过程和产品提供的变化。但适当时，还应在条款 3.2 和 6.1 中分别描述顾客契合和产品设计战略。

2.1. “战略制定”指组织为未来做准备的方法。在战略制定过程中，组织应考虑能够承受的企业风险水平。为做出决策和配置资源，组织可能需要用到各种预测、估计、选择、场景、知识（见 4.2b 中相关的组织知识）、分析或其他方法来设想未来。战略制定可能覆盖到主要供应商、分销商、合作伙伴和顾客。对一些非营利组织，战略制定可能会覆盖到提供相似服务的组织，或者拥有共同的捐赠群体或志愿者的组织。

2.1. 术语“战略”的理解应更为广义。战略应围绕或促成以下部分或全部方面确立：新产品；关键顾客与细分市场的重新定义；商业生态系统中的角色界定或重新界定（商业生态系统是由合作伙伴、供应商、协作者、竞争对手、顾客、社区及组织所在部门或行业外的其他可作为潜在资源的相关组织构成的网络）；品牌的差异化；新的核心竞争力；营收增长；资产分割；兼并和收购；新的合作伙伴、联盟关系及在其中的角色；新的员工或志愿者关系。战略也可以以满足社区或公共需求为方向。

2.1a(1). 组织敏捷性是指在机遇或需求出现的情况下，组织快速改变战略和调整运营的能力。

2.1a(3). 整合所有来源数据并形成战略相关信息是一个关键考虑因素。数据和信息可能涉及顾客和市场需求、期望、机遇和风险；财务、社会、道德、规章、技术、安全和网络安全及其他潜在的机遇和风险；核心竞争力；竞争环境以及组织当前和未来与竞争对手和标杆组织相比的绩效；产品生命周期；可能影响组织产品、服务或运营方式的技术和其他关键创新或变革，以及创新的速度；员工及其他资源需求；利用多样性的能力；资源重新配置到优先次序更高的产品、服务或领域的机会；预防及响应紧急情况的能力；地方、国内或全球经济的变化；对合作伙伴和供应链的需求及其优势和劣势；以及其他组织特有的影响因素。

2.1a(3). 组织战略策划应当发挥能力调动资源和知识用来执行战略规划，包括执行应急计划，或根据情况需要调整并迅速执行新的或已变更计划。

2.1a(4). 组织运营体系是指组织开发和生产产品、交付顾客和在中取胜所需的内部运营过程和外部资源。外部资源可包括合作伙伴、供应商、协作者、竞争对手、顾客及其他商业生态系统中的实体或组织。有关运营体系的决策包括保护知识产权、利用核心竞争力、降低风险。

2.1b(1). 战略目标应聚焦组织所面对的特殊挑战、优势和机遇——那些对于组织持续成功、组织整体绩效提升以及当前和未来成功最为重要的。

2.2 战略实施（40分） 如何实施组织战略？

a. 行动计划的制定和部署

(1) 行动计划 组织关键的短期和长期行动计划是什么？与组织关键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 组织如何部署行动计划？组织如何将行动计划部署到员工和关键供应商、合作伙伴及协作者，以确保实现组织的关键战略目标？组织如何确保维持行动计划的关键结果？

(3) 资源配置 组织如何确保财务及其他资源既能满足当前需要又能支持

组织行动计划的达成？组织如何分配这些资源以支持计划？组织如何管理与计划相关的财务风险以确保财务可行性？

(4) 员工计划 组织支持短期和长期战略目标及行动计划的关键员工计划是什么？这些计划如何应对在员工中产生的潜在影响和在员工技能与数量需求方面的潜在变化？

(5) 绩效测量 组织用于监测行动计划完成情况及有效性的关键绩效测量或指标是什么？组织如何确保整体的行动计划测量系统对于组织的协调一致起到强化作用？

(6) 绩效预测 对于关键绩效测量或指标，组织短期和长期计划时间区间的绩效预测是怎样的？如果组织所预测的绩效与竞争对手或标杆组织存在差距，组织在行动计划中将如何应对？

b. 行动计划变更

当环境需要变更行动计划并快速执行新计划时，组织如何识别并应对？

注释：

2.2. 战略和行动计划的制定和部署与准则其它条款内容紧密相关。主要联系举例如下：

- 条款 1.1：组织高层领导如何确立并沟通组织方向；
- 第 3 章：组织如何收集顾客和市场知识，作为战略和行动计划的输入，并用于行动计划部署；
- 第 4 章：组织如何测量和分析数据、管理知识，以便为关键信息需求、战略制定提供支持，为绩效测量、跟踪相关战略目标实现和行动计划的进展提供一个有效的基础；
- 第 5 章：组织如何满足员工能力与数量的需求，确定需求及设计组织员工发展与学习系统，实施基于行动计划的人力资源变革；
- 第 6 章：如何应对源自于行动计划的工作过程变化；
- 条款 7.1：与组织战略和行动计划相关的特定结果；
- 条款 7.5：整体战略和行动计划达成的结果。

2.2a(6). 绩效预测可考虑：新投资；组织收购或兼并；新价值创造；市场的进入和转移；新的立法要求、法律要求或行业标准；以及预期的服务和技术方面的重大创新。组织的绩效预测过程应在 4.1c (1) 中报告。

3 顾客（85分）

顾客章节评审组织如何使顾客契合以取得长期的市场成功，包括组织如何倾听顾客的声音、满足和超越顾客期望、建立长期顾客关系。

3.1 顾客期望（40分） 组织如何倾听客户并确定满足其需求的产品和服务？

a. 顾客倾听

(1) **当前顾客** 组织如何倾听顾客、与顾客互动并观察顾客，以获得可用的信息？组织倾听顾客的方法如何因顾客、顾客群和细分市场不同而异？组织倾听顾客声音的方法如何随顾客生命周期阶段的变化而变化？组织如何在产品质量、顾客支持和交易方面紧跟顾客，以获取实时、有用的反馈？

(2) **潜在顾客** 组织如何倾听潜在顾客并获得可用的信息？组织如何适时倾听以往顾客、竞争对手顾客以及其他潜在顾客的声音以适时获取可用的有关组织产品、顾客支持和交易方面的信息？

b. 顾客细分和产品供给

(1) **顾客细分** 组织如何确定顾客群和市场细分？组织如何：

- 使用顾客、市场和产品供给信息来识别当前并预期未来的顾客群和市场细分；
- 确定以哪些顾客、顾客群和细分市场为重点并寻求业务增长？

(2) **产品供给** 组织如何确定产品供给？组织如何：

- 确定顾客和市场对产品或服务供给的需求和要求；
- 识别并调整产品提供，以满足组织顾客群和细分市场的需求，并超越其期望；
- 识别并视情况调整产品提供以进入新市场、吸引新顾客，并为扩展同现有顾客的关系创造机会？

注释：

3.1. 关键产品特性相关的绩效结果应在条款 7.1 中报告。

3.1. 其它有关对非营利组织（包括政府）的产品、业务的考虑，参见条款 P. 1a (1) 和 P. 2b 注释。

3.1a (1). 顾客倾听的方法可包括应用社交媒体和网络技术。通过社交媒体倾听顾客声音，可包括组织所控制和不能控制的社交媒体上的评论。

3.1a (1). 顾客生命周期始于产品构思或售前阶段，并贯穿与顾客关系的各个时期。这可以包括关系建立、活跃的业务往来关系以及适时的退出战略。

3.2b (2). 在识别确定产品供给时，组织应当考虑产品和服务的所有重要特性，以及产品与服务在其整个生命周期和“消费链”中的表现。关注点应当放在

影响顾客对组织及品牌的偏好和忠诚度的特性方面，例如那些使组织产品区别于竞争产品或其它组织的服务的特性。这些特性可以包括：价格、可靠性、价值、交付、及时性、产品定制、易用性、顾客或技术支持、销售关系等。关键产品特性也可以考虑如何进行交易以及诸如新兴技术、顾客数据保密与安全等因素。

3.2 顾客契合（45分） 如何建立顾客关系并实现顾客满意与契合？

a. 顾客关系与支持

(1) **关系管理** 组织如何建立和管理顾客关系？组织如何拓展、建立并管理顾客关系以实现：

- 获得顾客并占有市场份额；
- 管理和提升品牌形象；
- 在顾客生命周期的每个阶段留住顾客、满足顾客需求并超越顾客期望？

(2) **顾客接触与支持** 组织如何使顾客能够获取信息与支持？如何使顾客能够与组织开展业务？组织关键的顾客支持方式包括关键的沟通机制是什么？这些方式如何因顾客、顾客群或细分市场的不同而异？组织如何：

- 确定顾客支持的关键要求；
- 将要求部署到与顾客支持相关的所有人员和流程？

(3) **投诉管理** 组织如何管理顾客投诉？组织如何快速有效解决顾客投诉？顾客投诉管理过程如何使组织恢复顾客信心、增进顾客满意和契合，并在未来避免类似投诉？

b. 顾客满意和契合的测定

(1) **满意、不满意及契合** 组织如何测定顾客满意、不满意及契合程度？这些测量方法如何视顾客群、市场细分的不同情况而异？组织的测量如何获取可用的信息？

(2) **与其他组织相比的满意度** 组织如何获取其他组织顾客满意度的对比信息？组织如何获取顾客满意度的下列信息：

- 与竞争对手相比的顾客满意信息；
- 其它提供类似产品的组织或行业标杆的顾客满意对比信息？

c. 顾客之声和市场数据的应用

组织如何应用顾客之声和市场的信息与数据？组织如何应用顾客之声和市场的信息与数据来进一步构建以顾客为中心的文化，并支持运营决策？

注释：

3.2. 顾客看法和行动结果应在条款 7.2 中报告。

3.2b(1) 顾客不满意程度测量不应当仅看顾客满意评价的低分值结果。不满意程度应当单独测定以寻找导致不满意的根本原因，并制定可行的系统性补救措施以避免将来的不满意。

3.1b(2). 对比的顾客满意度信息可包括与竞争对手的对比、与其它在非竞争性市场提供类似产品组织的对比、或者通过行业协会及其他组织实现的对比。所获得的有关顾客满意信息也可包括顾客之所以选择竞争对手而非自己的有关信息。

3.2c. 顾客数据和信息应用于支持 4.1b 的整体绩效评估。所应用的顾客之声和市场数据与信息可包括投诉的汇总数据以及来自社交媒体的数据和信息。

4 测量、分析与知识管理（90分）

“测量、分析与知识管理”章节评价组织如何选择、收集、分析、管理和提升组织的数据、信息和知识资产；如何运用评价结果提升绩效；如何学习。

4.1 组织绩效的测量、分析与改进（45分） 组织如何测量、分析并改进组织的绩效？

a. 绩效测量

(1) **绩效测量** 组织如何监测日常运营和整体绩效的数据和信息？如何：

- 选择、收集、分类、整合数据和信息，并用于监测日常运营及整体的组织绩效；
- 监测达成战略目标和行动计划的过程？

组织的关键绩效指标包括关键的长、短期财务指标是什么？以什么频度监测这些指标？

(2) **对比数据** 组织如何选择对比数据和信息来支撑基于事实的决策？

(3) **测量的敏捷性** 如何确保组织的绩效测量系统能对快速的或不可预测的组织内外部变化及时做出反应并提供及时数据？

b. 绩效分析与评价

如何评价组织的绩效和能力？ 在评价中如何使用组织的关键绩效指标以及对比数据？组织运用哪些分析方法来支持绩效评价，以确保结论合理有效？组织及其高层领导如何运用这些评价结果来：

- 评价组织的成就、竞争力、财务健康状况以及战略目标和行动计划的进展；
- 快速应对不断变化的组织需求和运营环境中的挑战？

适当时，组织治理委员会如何评价组织绩效以及战略目标和行动计划的进展？

c. 绩效改进

(1) **未来绩效** 组织如何预测未来绩效？在绩效预测中，如何运用绩效评价结果以及关键的对比和竞争性数据？

(2) **持续改进和创新** 组织如何运用绩效评价结果确定持续改进的优先次序和创新的机会？如何将这些优先次序和机会展开到：

- 整个组织的各工作单位和职能层次；
- 适当时展开到组织的供应商、合作伙伴和协作者，以确保组织的协调一致性？

注释：

4.1. 这个条款中的问题紧密关联，并与其他准则条款密切相关。以下是关键联系的例子：

- **组织绩效测量 (4.1a)**——包括所选择的对比数据和信息，以及针对准则条款回应的绩效测量指标——应该为组织绩效评价提供信息 (4.1b)。
- **组织绩效评价 (4.1b)** 应反映战略目标和行动计划 (第 2 章)，而且组织绩效分析和评价结果应为战略制定和实施、改进的优先次序和创新的机会 (4.1c) 提供信息。
- **关键行动计划的绩效预测**应在条款 2.2a(6) 中报告。
- 组织的绩效结果应在条款 7.1-7.5 中报告。

4.1a. 来自绩效测量的数据与信息应当用于支撑以事实为基础的决策，确定并调整工作单位、主要过程、职能部门以及整个组织层面的发展方向和资源使用。

4.1a(2) 组织所选择的对比数据和信息应用于支持运营和战略决策。对比数据和信息的来源包括标杆学习和竞争性对比。标杆学习指的是识别那些代表了行业内外类似活动最佳实践和绩效水平的过程和结果。竞争性对比指的是与组织的竞争对手或提供类似产品或服务的组织进行绩效比较。

4.1a(3) 测量系统的敏捷性在监管变革、其他政治环境变革、组织流程和商业模式变革、竞争对手的新产品问世或生产力提高的情况下可能显得尤为必要。针对这些变革的应对举措可包括如采用不同绩效指标或调整测量周期。

4.1b. 绩效分析包括绩效趋势评价；组织、行业和技术预测；对比、因果关系分析，以及相关分析。绩效分析应当为组织绩效评价提供支持，并有助于确定根本原因、确定资源使用的优先次序。相应的分析可采用各种类型的数据，如：产品绩效、顾客相关、财务和市场、运营的和竞争性的数据等。这些分析适当时还应采用公开的强制检测数据，以及内外部的波多里奇评价信息。

4.1b 针对变化的组织需求和挑战的快速反应可能包括应对组织结构和在工作系统转型变革方面的需求。

4.2 信息和知识管理 (45 分) 如何管理组织的信息和知识资产? (45 分)

a. 数据和信息

(1) **质量** 组织如何确保数据和信息的质量? 如何管理组织电子及其他形式的数据和信息，以确保其准确有效、完整可靠、便于流通?

(2) **可用性** 如何确保组织数据和信息的可用性? 组织如何使员工、供应商、合作者、合作伙伴及顾客以用户友好的形式及时获取所需的数据和信息? 如何确保信息技术系统是可靠的、用户友好的?

b. 组织知识

(1) **知识管理** 如何构建和管理组织的知识? 组织如何:

- 收集和传递员工知识;
- 将不同来源的数据整合关联以构建新知识;
- 传递来自顾客、供应商、合作者和合作伙伴的相关知识;
- 收集和传递用于组织创新和战略策划过程的相关知识?

(2)最佳实践 如何在组织内部分享最佳实践？如何识别高绩效的内外部组织单元或运营？适当时，如何识别可供分享的最佳实践并应用到整个组织？

(3)组织学习 如何利用组织的知识和资源将学习融入组织的日常运营？

注释：

4.2a(2). 信息技术系统包括如：物理设备和系统(硬件)；软件平台和应用；外部信息系统，例如存储在云端或组织控制之外的那些。

4.2a(2). 组织信息技术系统的安全性在本条款未提及。这部分应在条款6.2的组织整体安全和网络安全管理中回应。

4.2b(1). 整合和关联不同来源的数据可包括：处理大数据和不同类型的数据与信息，如数据表格、音像和文本，以及数据分析和数据科学技术。源于这些数据所构建的组织知识可能是推断性的，也可能涉及组织或个人的敏感信息，因而应该受到保护以免用于其他目的。

4.2b(3). 在组织运营中嵌入学习意味着学习(1)成为日常工作的一部分；(2)实现从根源上解决问题；(3)聚焦于在整个组织构建和分享知识；(4)为有重大意义的变革或创新机会所驱动。

5 员工（85分）

“员工”章节评价组织如何评估员工能力和员工配备需求以及如何营造实现高绩效的工作环境。同时评价组织如何契合、管理并发展员工，使其在与组织总体业务需求相一致的前提下，充分发挥潜能。

5.1 员工环境（40分） 如何营造有效和支持性的员工环境？

a. 员工能力与配备

(1) **能力与配备** 如何评估组织的员工能力与配备需求？如何评估组织所需的技能、能力、资质和员工配备？

(2) **新员工** 如何招聘、雇用、任命和留住新员工？组织如何确保员工体现雇员和顾客的多元化观念、文化以及思维？如何确保新晋员工与组织文化相匹配？

(3) **员工变革管理** 如何应对员工能力和配备需求的变化并提前做好准备？组织如何：

- 平衡员工与组织需求，以确保持续性，避免裁员，并在必须裁员时降低影响；
- 为员工各阶段的成长做好准备并实施管理；
- 在需要时，为组织结构和系统变革做好员工方面的准备？

(4) **工作完成** 如何组织和管理员工？如何组织和管理员工以：

- 完成组织的工作；
- 增强组织的核心能力；
- 强化以顾客和业务为中心；
- 超越绩效预期？

b. 工作氛围

(1) **工作环境** 如何确保员工工作环境的健康、安全及无障碍？与工作环境因素相关的绩效测量指标和改进目标有哪些？

(2) **员工福利与政策** 如何通过服务、福利和政策来支持员工？如何根据多样化的员工和不同的员工群体与员工细分需求来量身定制这些服务、福利和政策？

注释：

5. 关于员工环境和员工契合的结果应在条款 7.3 中回答。由承包商监管的合同工应作为组织更广义的工作系统战略和内部工作过程的一部分，在条款第 2 章和第 6 章中说明。对于依靠志愿者的组织，“员工”包括这些志愿者。

5.1a(1). 评价员工能力和配备需求不仅要考虑当前需求，还应考虑基于条款第 2 章中识别的战略目标和行动计划以及条款 4.1c(1)中讨论的绩效预测所带来

的未来需求。

5.1a(3). 组织为员工能力和配备需求变革所做的准备可能包括培训、教育、经常性的交流、对员工雇用和受雇就业能力的考虑、职业咨询、新职介绍和其他服务。

5.1a(3), 5.1a(4). 组织和管理员工可能涉及引导员工转变以应对技术、外部环境、文化或战略目标的变化。

5.1b(1). 工作场所无障碍通过消除工作中影响残疾员工发挥潜能的障碍, 使得生产能力最大化。一个充分包容的工作场所在物理上、技术上、态度上都是无障碍的。

5.1b(1). 如果组织不同工作场所的环境因素及其绩效指标或目标差异较大, 那么在回答时应包括这些差异。应在条款 6.2 中作为组织整体安全体系的一部分说明工作场所安全情况。

5.2 员工契合 (45 分) 如何使员工契合以留住员工并实现高绩效?

a. 员工契合评估

(1) 契合驱动力 如何确定员工契合的关键驱动因素? 如何确定不同员工群体与细分员工的契合驱动因素?

(2) 契合评估 如何评价员工契合情况? 组织用以确定员工契合度, 包括满意度的正式和非正式评价方法与指标有哪些? 这些方法和指标如何因不同员工群体和细分员工而异? 如何同时运用其他指标来评价和改进员工契合?

b. 组织文化 如何培育崇尚开放交流、高绩效和员工投入的组织文化? 如何增强组织文化? 如何确保组织文化支撑愿景和价值观, 并且从员工多样性的观念、文化和思想中吸收营养? 如何授权员工?

c. 绩效管理与发展

(1) 绩效管理 组织的员工绩效管理系统如何支持高绩效? 绩效管理系统如何考虑员工的薪酬、奖励、认可和激励办法? 绩效管理如何强化明智风险承担、以顾客和业务为中心以及实现组织行动计划?

(2) 绩效发展 组织的学习和发展系统如何支持员工的个人发展和组织需求? 如何考虑员工学习与发展期望, 支持组织绩效改进和明智风险承担, 支持伦理与商业道德准则?

(3) 学习与发展的有效性 如何评价组织学习和发展系统的有效性与效率? 组织如何:

- 将学习与发展结果与员工契合度的评价结果和关键经营结果相联系;
- 运用这些相关性结果来识别员工契合以及学习与发展项目方面的改进机会?

(4) 职业发展 如何管理组织员工和未来领导者的职业发展? 组织如何为管理、领导和其他关键职位制定有效的继任计划?

注释:

5.2a(1). “员工契合的驱动因素” (P.1a[3]中识别) 指驱动员工从感情上和理智上致力于完成组织工作、使命和愿景的要素。

5.2a(2). 用于评估和改进员工契合度的其他指标还可能包括员工保留率、旷工率、抱怨、安全和生产效率等。

5.2c(1). 在一些政府组织中, 薪酬体制是由法律法规确定的, 因此奖励和认可体系应采取其他选择。

5.2b. 对本条款的回答应当包括如何应对组织在员工发展、学习和职业晋升方面的特别考虑。这些包括如何应对组织核心能力、战略挑战和行动计划, 组织变革和创新, 以顾客为中心的改进, 增强岗位新知识和技能等的发展机会。同时还应考虑组织可能提供的发展机会的范围, 包括教育、培训、训练、辅导以及工作相关的体验等。

6 运营（85分）

运营章节评价组织如何设计、管理、改进和创新其产品和工作过程，并提升运营有效性，以为顾客提供价值并实现组织持续成功。

6.1 工作过程（45分）组织如何设计、管理并改进关键产品与工作过程？

a. 产品与过程设计

- (1) **产品和过程要求确定** 组织如何确定关键产品和工作过程的要求？
- (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** 组织如何设计产品与工作过程以满足要求？如何在这些产品和过程中融入新技术、组织知识、产品优化、顾客价值、风险考量以及对敏捷性的潜在需求？

b. 过程管理和改进

- (1) **过程实施** 组织如何确保工作过程的日常运作满足关键的过程要求？组织用于控制和改进工作过程的关键绩效测量方法或指标以及过程中的测量方法有哪些？这些测量方法如何与最终产品的质量和绩效相关？
- (2) **支持过程** 组织如何确定关键支持过程？组织关键的支持过程有哪些？这些过程的日常运作如何确保满足关键业务需求？
- (3) **产品与过程改进** 组织如何改进工作过程和支持过程以提升产品和过程绩效、增强核心竞争力并减少波动？

c. 供应网管理

组织如何管理供应网？如何选择资格和定位能够满足运营需求的供应商，从而增强组织绩效、支撑组织战略目标、提升顾客满意？组织如何：

- 增强供应网内部的协调和协作；
- 确保供应网应对顾客、市场和组织需求变化的敏捷性；
- 沟通绩效期望，测量、评价供应商的绩效，向供应商提供反馈以帮助其改进，并处理表现不佳的供应商？

d. 创新管理

组织如何把握创新机会？组织如何把握已经确定为明智风险的战略机遇？如何为抓住这些机遇提供财务及其他所需资源支持？如何在适当的时机停止冒险？

注释：

6.1. 产品与过程绩效改进的结果应当在条款 7.1 中汇报。

6.1a(3). 过程设计也包括由于过程要求或其他因素变化带来的重新设计的需求。当工作过程由于整个工作系统变化而带来调整时，对敏捷性的需求则显现

出来,如为避免不可预见的外部事件导致供应中断而引入供应网产品或内部生产流程,或者将之前内部生产的产品或流程外包。

6.1b(2). 关键支持过程应支持组织的价值创造过程,包括支持领导及其他员工参与产品设计和交付、顾客互动、经营和企业管理的过程。例如包括预算和采购过程。

6.1b(3). 提升过程绩效、减少波动的方法应是“组织简介” P.2c 条款中所描述组织绩效改进系统的一部分。

6.1c. 为确保供应商能够满足组织运营需求并提升组织绩效和顾客满意,组织可与供应商达成伙伴关系或**与供应网内的多个组织形成联盟**以实现互利。与供应商沟通期望和反馈应是双向的,允许供应商表达其对组织及供应网内其他组织的要求。**对很多组织来说,这些机制可随着市场地位、顾客或相关方需求的变化而变化。**

6.1d. 组织在创新机会管理过程中应当利用在条款 2.1a(2)中所识别的战略机遇。

6.2 运营有效性 (40 分) 组织如何确保对运营实施有效管理?

a. 过程的效率和有效性

组织如何管理运营的成本、效率和有效性? 如何:

- 将周期、生产率及其它效率和有效性因素融入组织的工作过程;
- 防止缺陷、服务差错与返工;
- 适当时使保修成本或顾客收益损失最小化;
- 适当时使检验、试验以及与过程或绩效审核相关的成本最小化;
- 平衡成本控制和效率需求与顾客的需求?

b. 安全性和网络安全

组织如何确保敏感或特许保密数据和信息以及**关键资产的安全性和网络安全**? 组织如何管理物理及电子数据、信息和关键操作系统以确保其保密性及妥当的物理和电子访问? 如何:

- 对出现的安全性和网络安全威胁保持警觉;
- **确保员工、顾客、合作伙伴和供应商理解并承担他们在安全性和网络安全方面的角色和责任;**
- 识别并重点考虑关键信息技术和操作系统的**安全**;
- 保护这些系统免受潜在网络安全攻击, **监测网络安全事件, 响应并从网络安全事件中恢复?**

c. 安全与应急准备

(1) **安全** 组织如何营造安全的运营环境? 组织的安全体系如何实现事故预防、监测、失败的根本原因分析以及恢复?

(2) 业务可持续 组织如何确保对灾难或突发事件做好准备？组织的灾难和应急准备系统如何考虑预防、持续运营和恢复？组织的灾难和应急准备系统如何将员工、供应商和合作伙伴的依赖考虑在内？如何确保信息技术系统持续安全、可靠地为顾客和业务需求服务？

注释：

6.2b. 关于信息技术系统应包含何种内容的案例请查阅 4.2a(2)注释。

6.2b. 管理网络安全包括防止有关员工、顾客、组织等敏感信息的泄露；保护包括知识产权在内的资产；防范财务、法律、名誉等方面的漏洞。有很多通用的和特定行业的网络安全标准和实践。很多也被《提升关键基础设施网络安全框架》(*Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*, <http://www.nist.gov/cyberframework>) 引用。《波多里奇网络安全卓越构建者》(*Baldrige Cybersecurity Excellence Builder*, <https://www.nist.gov/baldrige/products-services>)是一套结合了网络安全框架和波多里奇系统视角理念的自评工具。

6.2c(2). 灾难和突发事件可能与天气、公共设施、安全或地区和国家突发事件相关。组织应对灾难或突发事件的准备程度取决于组织的环境和组织对运营中断的敏感性。根据组织产品、服务、供应网的属性以及利益相关方的需求和期望，风险的可接受程度会有差异。

7 结果 (450 分)

结果章节评价组织在所有关键方面的绩效和改进情况——产品和过程结果、顾客结果、员工结果、领导和治理结果、财务、市场和战略结果。

7.1 产品和过程结果(120 分) 组织产品绩效和过程有效性结果是什么？

a. 以顾客为中心的产品和服务结果

组织产品结果和顾客服务过程结果是什么？对组织顾客十分重要并直接服务于顾客的产品和服务绩效的关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因产品种类、顾客群体和细分市场而不同？

b. 工作过程有效性结果

(1) 过程有效性与效率 组织的過程有效性和效率结果是什么？组织关键工作过程和支持过程运营绩效的关键绩效指标结果如何，包括生产率、周期及其它能够反映过程有效性、效率、安全与网络安全、创新的合适测量指标？适当时说明这些结果如何因过程类型而不同？

(2) 安全与应急准备 组织的安全与应急准备结果是什么？组织安全系统与灾难或突发事件应对的有效性的关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因地点或过程类型而异？

c. 供应网管理结果

组织的供应网管理结果是什么？组织供应网绩效的关键绩效指标包括对提高组织绩效的贡献结果如何？

注释：

7. 结果条款和准则 1-6 章并非一一对应关系。应当系统考虑结果，每个结果条款通常来自不止一个准则章节的过程。

波多里奇评分系统要求当前、趋势、对比和细分的数据，适当时还应当为分析和评价组织绩效提供关键信息（条款 4.1），表明对组织知识（条款 4.2）的运用，并为顾客结果（条款 7.2）和财务、市场与战略结果（条款 7.5）提供运营基础。

组织在有些方面的结果是定性的，或不适合随时间进行趋势对比，例如：治理有效性的结果，为供应商提供在新产品或新过程中的培训时长，有限或一次性项目或过程的结果。

对比性数据和信息可通过对标（适当时在行业内部或外部）和寻找竞争对比获取。在一些情况下，如组织特殊的项目或过程结果可能无法获得对比数据。

7.1a. 产品与顾客服务过程结果应当与 P.1b(2)中识别出的顾客需求和期望相对应，这些需求和期望以通过第 3 章描述的过程所收集的信息为基础。这些绩效指标应能反映影响顾客偏好的因素，如在 P.1b (2) 和条款 3.2a 注释中所列举的因素。

7.1a. 对于一些非营利组织（包括政府），资金来源方可能会规定产品或服务绩效的测量，这些测量应在组织的报告中加以识别汇报。

7.1b. 结果应能反映组织关键的运营要求，这些要求在组织简介及第 6 章中描述。

7.1b. 工作过程有效性的适当测量和指标可包括：缺陷率，产品、服务和工作系统创新率及结果，内部职位和岗位划分的精简，浪费减少，工作安排的改进，监管比例的变化，职业健康与安全局（OSHA）规定需报告的事故数，应急演练或模拟的效果绩效指标（如周期、覆盖面和满足标准），以及工作场所搬迁或应急演练的结果等。

7.1c. 供应网绩效的合适测量和指标可以包括：供应商和合作伙伴审核，准时交付，外供产品、服务和过程的接受情况。供应商对提升组织绩效方面贡献的测量和指标可能包括零部件方面绩效的改进以及供应商服务顾客方面的改进等。

7.2 顾客结果（80 分）组织以顾客为中心的绩效结果如何？

a. 以顾客为中心的结果

(1) **顾客满意** 组织的顾客满意与不满意结果是什么？顾客满意程度、不满意程度的关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因产品供应、顾客群和细分市场而不同？

(2) **顾客契合** 组织的顾客契合结果是什么？顾客契合包括关系建立的关键绩效指标结果如何？适当时如何将顾客生命周期不同阶段的这些结果进行对比？适当时说明这些结果如何因产品供应、顾客群和细分市场而不同？

注释：

7.2. 顾客满意和不满意程度、顾客契合的结果报告应与在 P.1b(2)中识别的顾客群和市场细分以及条款 3.1 中汇报的倾听与测量方法相关联。

7.3 员工结果（80 分）组织以人为本的绩效结果如何？

a. 以人为本的结果

(1) **员工能力与配备** 组织的员工能力和配备结果是什么？组织员工能力和员工配备的关键绩效指标结果如何，适当时包括技能和员工配备水平？适当时说明这些结果如何因员工多样性、员工群体和员工细分而不同？

(2) **员工氛围** 组织的员工氛围结果是什么？组织员工氛围的关键绩效指标结果如何，适当时包括员工健康、安全、无障碍、服务与福利？适当时说明这些结果如何因员工多样性、员工群体和员工细分而不同？

(3) **员工契合** 组织的员工契合结果是什么？组织员工满意、员工契合方面关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因员工多样性、员工群体和员工细分而不同？

(4) **员工发展** 组织的员工和领导发展结果是什么？组织员工和领导发展

结果

结果

方面关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因员工多样性、员工群体和员工细分而不同？

注释：

7.3. 本条款中所汇报的结果应与第 5 章中汇报的过程、测量和指标相对应，也应与第 6 章中描述的关键工作过程要求相对应，并与条款 2.2 中描述的组织行动计划和人力资源或员工计划相对应。依靠志愿者或实习生的组织，适当时应汇报志愿者或实习生的结果。

7.4 领导和治理结果（80 分） 组织高层领导和治理的结果如何？

a. 领导、治理和社会贡献结果

(1) **领导** 组织高层领导与员工、合作伙伴和顾客沟通、接触的结果是什么？组织高层领导与员工、合作伙伴和顾客交流、接触，以展开组织愿景和价值观、鼓励双向沟通、促进关注行动这些方面的关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因组织单元和顾客群体而不同？

(2) **治理** 组织治理责任的结果是什么？组织治理的关键绩效指标结果如何，适当时包括内部和外部的财务责任？

(3) **法律和法规** 组织在法律和法规方面的结果是什么？组织满足并超越法律和法规要求的关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因组织单元而不同？

(4) **道德** 组织的道德行为结果是什么？组织的道德行为、违反道德行为以及利益相关方对组织高层领导和治理的信任方面的关键绩效指标结果如何？适当时说明这些结果如何因组织单元而不同？

(5) **社会** 组织的社会福祉和关键社区支持结果是什么？组织作出社会贡献、支持关键社区的主要测量和指标结果如何？

注释：

7.4. 对本条款的回答应与条款 1.1 中确定的沟通过程以及条款 1.2 汇报的治理、法律和规章、道德及社会贡献过程和指标相对应。有关员工职业安全与健康结果（如职业健康安全管理局（OSHA）规定需报告的事故）应在 7.1b(1) 和 7.3a(2) 中报告。

7.4a(2). 本条款中的汇报可以包括财务报告的问题和风险、重要的内外部审计意见，以及管理人员对这些问题的应对。对于一些非营利组织，IRS990 审计（美国国税局的审计）也应包括在内。

7.4a(4). 道德行为与利益相关方信任程度的测量举例参见标准条款 1.2b(2) 的注释。

7.4a(5). 对社会福祉贡献的测量可以包括降低能源消耗、使用可再生能源和循环水、降低碳排放、减少浪费与废物利用、采用节约资源的替代性方法（如增加虚拟会议），以及全球推行文明用工等。

结果

7.5 财务、市场和战略结果 (90 分) 组织的财务能力和战略实施结果如何?

a. 财务和市场结果

(1) **财务绩效** 组织的财务绩效结果是什么? 组织财务绩效的关键绩效指标结果如何, 适当时包括财务回报、财务能力和预算绩效的综合指标? 适当时说明这些结果如何因细分市场和顾客群而不同?

(2) **市场绩效** 组织的市场绩效结果是什么? 组织市场绩效的关键绩效指标结果如何, 适当时包括市场份额或地位、市场与市场份额增长、新市场的进入。适当时说明这些结果如何因细分市场和顾客群而不同?

b. 战略实施结果

组织战略和行动计划达成的结果是什么? 组织战略和行动计划完成情况的关键绩效指标结果如何? 组织承担明智风险的结果如何?

注释:

7.5. 结果应当与条款 4.1a (1) 中汇报的财务测量以及条款 2.2 中描述的财务管理办法相联系。

7.5a(1). 财务回报的综合指标可包括: 投资回报率 (ROI)、营业毛利、利润率或按市场或顾客群划分的利润率。财务能力的测量指标可包括: 流动性、资产负债率、日库存现金、资产利用率及现金流。对于非营利组织 (包括政府) 来说, 预算绩效的指标可包括储备基金的增减, 成本避免或节约, 预算减少的应对, 顾客成本的降低或效率提高的资金回报, 行政开支在预算中的比例、相对于资金增长的筹款成本。

7.5a(2). 对于非营利组织, 回答可能包括: 慈善捐款或捐赠的指标, 以及提供的新活动项目或服务的数量。

7.5b. 战略和行动计划完成情况的绩效指标应当对应条款 2.1b(1) 中汇报的战略目标与目的, 条款 2.1a(3) 汇报的风险因素以及条款 2.2a(5) 与 2.2a(6) 中汇报的行动计划的绩效指标和预测绩效。