

DB3202

无 锡 市 地 方 标 准

DB3202/T 1002—2018

质量管理成熟度评价准则

2018 - 12 - 24 发布

2019 - 01 - 01 实施

无锡市质量技术监督局

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 评价内容	2
4.1 领导	2
4.2 创新	3
4.3 质量	5
4.4 品牌	7
4.5 效益	8
5 评价方法	9
附录 A（规范性附录） 质量管理成熟度评价评分项与分值	10
附录 B（规范性附录） 质量管理成熟度评价评分指南	13
附录 C（资料性附录） 组织的信息	17

前 言

本标准依据GB/T 1.1—2009给出的规则起草。

本标准附录A、附录B为规范性附录，附录C为资料性附录。

本标准由无锡市质量技术监督局提出。

本标准起草单位：无锡市质量和标准化研究中心、上海质量管理科学研究院。

本标准主要起草人：陈华英、金国强、潘峰、冯新洁、卢炳环、张栋、陈昕、陈芳、谈云骏、张晴、李佳、浦旭鸣、张芝梅、郑菲。

本标准为首次发布。

引 言

为了引导无锡市各类组织追求卓越，提高产品、服务和工程质量，增强竞争优势，依据国际知名质量奖和“中国质量奖”评奖办法，以及GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的基本要求，结合无锡市的实际情况，特制定本标准。

本标准建立了以“质量”为核心，以“领导、创新、品牌、效益”为关键要素的五位一体评价模型（见图1）。

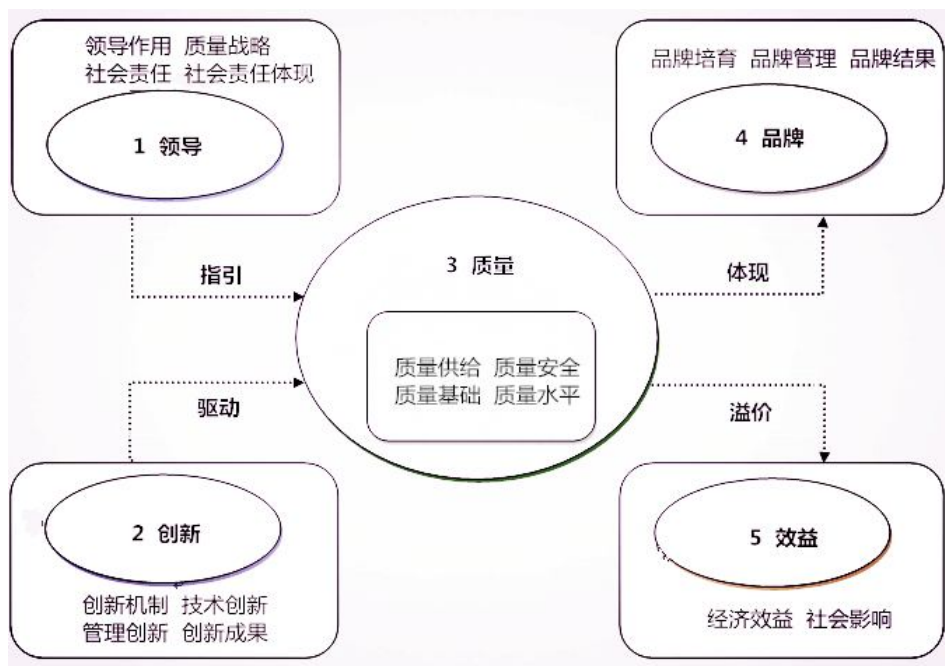


图1 质量管理成熟度评价模型

质量管理成熟度评价准则

1 范围

本标准规定了质量管理成熟度评价的术语和定义、评价内容和评价方法。
本标准适用于本辖区各类组织质量管理成熟度的评价以及政府质量奖的评价。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 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

质量文化 quality culture

组织及全体成员所认同的关于质量的理念与价值观、习惯与行为模式、基本原则与制度，以及其物质表现的总和。

3.2

质量诚信 quality integrity

在质量领域的诚实守信自律行为，涉及组织在经济活动中信守质量承诺的思想、意识和行为。

3.3

质量基础 quality infrastructure

支撑质量实现的基本条件和手段的总称，由标准、计量、符合性评定（检验检测和认证认可）共同构成。

3.4

质量供给 quality supply

通过提升质量和品牌水平，增强供给结构对需求变化的适应性和灵活性，实现有效供给，引领和满足客户多元化、个性化的需求。

3.5

质量管理成熟度 quality management maturity

通过与质量管理成熟度评价准则对比，反映出组织质量管理的能力达到规定要求的状态。

3.6

溢价 premium

组织通过提升质量所带来的超出未提升时的收益率之上的必要收益率补偿。

4 评价内容

4.1 领导

4.1.1 领导作用

4.1.1.1 质量文化

4.1.1.1.1 核心价值观

应形成以使命、愿景、价值观为主要内容的特色质量文化，推动质量文化的沟通传递，并被全体员工认知、认同、践行。

4.1.1.1.2 质量诚信

应具有质量诚信意识，执行产品与服务标准自我声明公开制度，应定期发布质量信用报告，执行重大质量事故主动报告制度。

4.1.1.1.3 道德行为

应建立遵纪守法、诚信经营、公平竞争的制度和监测指标，确保与顾客、供方和合作伙伴之间及组织治理中的质量管理活动符合道德规范。

4.1.1.2 组织环境

4.1.1.2.1 环境营造

高层领导应营造诚信守法，有利于组织快速反应，促进组织学习和员工学习的环境。高层领导与全体员工及其他相关方应实现坦诚、双向的沟通，促进对质量战略、质量文化和先进质量管理方法的理解和认同。

4.1.1.2.2 绩效管理

高层领导应定期评价组织的关键绩效指标，根据绩效评价结果采取相应行动。

4.1.1.2.3 组织治理

应确定组织的管理架构，明确职责权限，实现决策科学、权责明晰、运作协调，确保组织运营合法合规、公开透明。

4.1.2 质量战略

4.1.2.1 质量目标

4.1.2.1.1 制定依据

应分析法律、法规、政策、经济、社会、技术以及顾客需求的变化趋势，作为组织制定质量战略的前提和依据。

4.1.2.1.2 目标设定

应设定质量目标，包括满足产品（服务）要求所需的内容，制定对应的时间表和关键的量化指标，建立关键绩效指标体系。

4.1.2.2 战略实施

4.1.2.2.1 实施计划

应针对质量目标配置资源和制定实施计划。

4.1.2.2.2 监控调整

应建立动态监控质量战略实施效果的机构和制度，并适时进行改进。

4.1.3 社会责任

4.1.3.1 公共责任

应确立以质量安全、促进可持续发展为基本要求的社会责任理念，建立履行社会责任的机制。应履行节能减排、保护环境、资源综合利用、公共卫生等方面的责任，采取预防、控制和改进措施。

4.1.3.2 公益支持

应支持公益事业，确定重点支持的公益领域，树立负责任的社会形象。

4.1.4 社会责任体现

4.1.4.1 诚信守法

应建立在治理结构、道德行为、守法经营等方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势的评价报告，应建立质量信用记录及社会信用评级报告。

4.1.4.2 公共责任

应建立履行公共责任、促进安全生产、保护环境等方面的关键绩效指标及其当前水平趋势的评价报告。

4.1.4.3 公益支持

应建立开展公益支持方面的关键绩效指标及其当前水平的评价报告。

4.2 创新

4.2.1 创新机制

4.2.1.1 创新文化

应制定创新激励机制，鼓励员工参与各个层次的创新。

4.2.1.2 创新体系

应建立创新体系，建设创新型组织，形成创新能力，促进产品（服务）的质量升级。

4.2.1.3 创新管理

应建立实施、测量、评价创新活动的管理制度，推动创新成果转化。

4.2.1.4 创新投入

应制定科技研发经费投入及其占销售收入比例、人员配置与平台建设制度并实施。

4.2.2 技术创新

4.2.2.1 制定计划

应制定技术开发或改造的目标和计划，并定期对技术的先进性进行分析评估。

4.2.2.2 技术提升

应研究、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，形成组织的技术诀窍或专利。

4.2.3 管理创新

4.2.3.1 理论模式

4.2.3.1.1 管理模式创新

形成体现行业和组织特点、具有推广意义的质量管理新模式。

4.2.3.1.2 管理模式应用

将创新管理模式有效运用，解决生产和经营过程中的难题，取得显著的经济和社会效益，并作为组织重要的知识管理，在组织和行业内复制、推广和转化。

4.2.3.2 技术方法

推广应用先进的质量管理方法，取得突出成效。针对具体质量问题，结合互联网、大数据等技术发展，提出创新性的质量管理方法、技术或工具，取得实际效果，具备应用和推广价值。

4.2.3.3 群众性创新

开展质量创新改进和技术改造攻关，解决行业共性质量难题，对促进组织及行业质量技术进步发挥积极作用。鼓励员工积极参与多种形式的质量管理和改进活动，开展群众性质量活动并取得成效。

4.2.4 创新成果

4.2.4.1 技术先进性

4.2.4.1.1 科技成果

应有获得各级科技部门、机构认定或科学技术奖励的核心技术。

4.2.4.1.2 标准化成果

承担或参与国际、国家、行业、团体标准的制修订。

4.2.4.1.3 技术专利

应有相应数量和水平的技术专利，并与国内外同行业竞争对手进行比对分析评价。

4.2.4.2 创新价值

4.2.4.2.1 创新结果

创新成果应为组织和全社会带来经济和社会效益，并在推动科技进步和产业发展、保护自然资源和生态环境、保障国家和社会安全、改善人民物质文化生活和健康水平等方面发挥作用。

4.2.4.2.2 成果转化

应对具有实用价值的科技成果进行转化。

4.3 质量

4.3.1 质量供给

4.3.1.1 顾客导向

4.3.1.1.1 市场定位

应采取合适的方法了解顾客对产品（服务）质量的关键要求，识别目标市场与顾客群，并应用到产品（服务）的设计、生产、改进提升中。

4.3.1.1.2 顾客关系

应围绕顾客需求，实现满足需求的质量供给。测量顾客满意度并进行改进。

4.3.1.2 过程控制

4.3.1.2.1 过程设计

应采用过程方法，梳理、确定主要产品、服务及经营全过程和关键过程，确定各相关方对关键过程的要求，设置包括质量特性在内的绩效监控指标并实施。

4.3.1.2.2 过程实施

应用先进的质量管理技术，开展监测与控制、改进和创新，减少过程波动与非增值性活动，降低过程整体成本，提升过程质量和效率。

4.3.1.3 资源保障

4.3.1.3.1 人力资源

应设立质量部门和相应的专职人员，建立合适的绩效管理制度和激励机制及运转有效的人力资源管理体系，并实施动态管理。

4.3.1.3.2 信息资源

应建立质量控制和质量管理的信息化系统，并确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、可操作性。

4.3.1.3.3 基础设施

应根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施；制定并实施预防性和故障性维护保养制度。应合理开展更新改造，不断寻求对生产设备进行转型和升级。

4.3.2 质量安全

4.3.2.1 主体责任

4.3.2.1.1 质量承诺

应围绕产品（服务），向客户提出公开的质量承诺，承诺内容可测量。

4.3.2.1.2 质量职责

应实施首席质量官、质量安全控制关键岗位责任制、质量安全“一票否决”等相关制度。应建立质量安全责任体系，各层级、各岗位均应有质量安全责任人及质量规范，并开展质量考核。

4.3.2.2 风险管理

4.3.2.2.1 识别与防范

应识别、收集、评估潜在的质量、安全、运营等风险，建立防控机制，采取有效措施消除或降低质量安全隐患，实现防风险的目标。

4.3.2.2.2 应急管理

应建立质量安全风险应急处理机制，对可能发生的突发事件和危险情况作好应急准备，以减少危害，保障运营的连续性。

4.3.3 质量基础

4.3.3.1 标准化

应建立标准体系，参与国内外标准化活动。

4.3.3.2 计量管理

应围绕产品（服务）的提供建立符合要求的计量能力。

4.3.3.3 检验检测

应建立生产经营所需的实验室，配备相应的检验检测人员。

4.3.3.4 质量认证

应实施质量、环境、职业健康安全等管理体系并通过认证。

4.3.4 质量水平

4.3.4.1 特性指标

4.3.4.1.1 标准水平

应对主导产品（服务）执行标准的技术水平进行评估，或获得国内外认证。

4.3.4.1.2 关键质量指标

应对主要产品（服务）的关键质量指标当前水平和趋势，与竞争对手、国内外同类产品（服务）进行对比评价。

4.3.4.2 市场评价

4.3.4.2.1 顾客满意度

应对主要产品（服务）的顾客满意度关键绩效指标及其当前水平，与竞争对手、国内外同类产品（服务）进行对比分析。

4.3.4.2.2 承诺履行

应对顾客或社会的承诺兑现进行分析评价。

4.3.4.2.3 顾客忠诚度

应对主要产品（服务）的顾客忠诚度关键绩效指标及其当前水平和趋势进行分析评价。

4.3.4.2.4 投诉（抱怨）处置

应建立并实施申诉（投诉）受理、调查和处理的工作程序，及时分析存在的问题，并定期开展流失顾客的分析，持续改进。

4.4 品牌

4.4.1 品牌培育

4.4.1.1 品牌战略

4.4.1.1.1 品牌文化

应有品牌意识，创建以质量为核心要素的品牌文化，实现质量与品牌的相互促进、共同提升。

4.4.1.1.2 品牌规划

应根据内部及外部的环境，明确品牌发展规划，必要时应依据组织的发展制定全球化品牌规划，提升品牌形象。

4.4.1.2 品牌策划

4.4.1.2.1 品牌定位

应以质量为基础，通过市场细分、目标市场选择和市场定位，识别和确定品牌的定位和核心价值，建立自主品牌。

4.4.1.2.2 品牌设计

应确定与品牌定位相适应，满足目标顾客需求并明确区别于竞争对手的品牌整体形象。

4.4.2 品牌管理

4.4.2.1 品牌传播

4.4.2.1.1 资源保障

应拥有品牌管理组织体系及专业人员，保障品牌推广经费的投入。

4.4.2.1.2 品牌推广

应按照品牌规划，开展品牌营销与推广，持续提升品牌知名度、美誉度，树立品牌形象。

4.4.2.2 品牌维护

4.4.2.2.1 危机处理

应构建品牌危机处理机制，妥善处置突发品牌危机事件。

4.4.2.2.2 品牌保护

应采取注册商标等品牌保护措施，防止并积极应对品牌侵权行为，维护品牌形象及品牌自身利益。

4.4.2.3 品牌评价

应采取合适的评价途径和方法，反映品牌的价值。

4.4.3 品牌结果

4.4.3.1 品牌价值

4.4.3.1.1 品牌评价结果

应对品牌的知名度、美誉度与忠诚度进行测评，并与竞争对手、国内外同类产品（服务）的品牌进行比对分析评价。

4.4.3.1.2 价值评估结果

应对品牌价值评估结果及其变化趋势进行分析，并与国内外同类产品（服务）的品牌进行比对分析评价。

4.4.3.2 品牌影响力

品牌应获得驰名商标、名牌、著名商标等称号的社会认可。

4.5 效益

4.5.1 经济效益

4.5.1.1 财务绩效

4.5.1.1.1 财务结果

应对主营业务收入、单位成本、投资收益、质量损失¹⁾、资源占用、利润总额、销售额、资本保值增值等关键财务指标当前水平及其趋势进行分析，与竞争对手、国内外同类产品（服务）进行比对评价。

4.5.1.1.2 人均水平

应对人均产值、人均利润、人均销售额水平及其趋势进行分析，与竞争对手、国内外同类产品（服务）进行比对评价。

4.5.1.1.3 效率指标

应对全员劳动生产率、总资产贡献率、流动资产周转率、万元总产值综合能耗水平及其趋势进行分析，与竞争对手、国内外同类产品（服务）进行比对评价。

4.5.1.2 市场绩效

1) 质量损失：是指依据质量成本计算出的损失。

应对主导品牌产品（服务）国内外市场占有率、市场地位及排名进行分析，与竞争对手、国内外同类产品（服务）进行比对评价。

4.5.2 社会影响

4.5.2.1 社会形象

获得国内外质量奖励及表彰情况。

4.5.2.2 社会贡献

依法纳税总额和人均纳税额，促进就业人数等经济贡献；组织经营活动在产业链中发挥了积极影响和引领作用，推动社会进步、保障国家安全。

5 评价方法

质量管理成熟度评价评分项与分值见附录A，质量管理成熟度评价评分指南见附录B。

附 录 A
(规范性附录)
质量管理成熟度评价评分项与分值

本附录给出了质量管理成熟度评价的评分项与分值，满分为1000分，具体见表A.1。表A.1中基本要求是每个类目的核心主题，总体要求是核心主题展开的主要内容，评价要点提供了更细致的观察点，根据组织的发展水平，评价在相应的层面上展开。

表A.1 质量管理成熟度评价评分项与分值

序号	评价类目	基本要求	总体要求	评价要点
1	领导 200分	领导作用 80分	质量文化 40分	核心价值观 质量诚信 道德行为
			组织环境 40分	环境营造 绩效管理 组织治理
		质量战略 40分	质量目标 20分	制定依据 目标设定
			战略实施 20分	实施计划 监控调整
		社会责任 40分	公共责任 20分	公共责任
			公益支持 20分	公益支持
		社会责任体 现 40分	诚信守法 15分	诚信守法
			公共责任 15分	公共责任
			公益支持 10分	公益支持
		2	创新 200分	创新机制 40分
创新体系 10分	创新体系			
创新管理 10分	创新管理			
创新投入 10分	创新投入			

表 A.1 质量管理成熟度评价评分项与分值（续）

序号	评价类目	基本要求	总体要求	评价要点
2	创新 200分	技术创新 40分	制定计划 10分	制定计划
			技术提升 30分	技术提升
		管理创新 70分	理论模式 30分	管理模式创新 管理模式应用
			技术方法 20分	技术方法
			群众性创新 20分	群众性创新
		创新成果 50分	技术先进性 30分	科技成果 标准化成果 技术专利
			创新价值 20分	创新结果 成果转化
		3	质量 300分	质量供给 100分
过程控制 30分	过程设计 过程实施			
资源保障 30分	人力资源 信息资源 基础设施			
质量安全 40分	主体责任 20分			质量承诺 质量职责
	风险管理 20分			识别和防范 应急管理
质量基础 60分	标准化 15分			标准化
	计量管理 15分			计量管理
	检验检测 15分			检验检测
	质量认证 15分			质量认证
质量水平 100分	特性指标 50分			标准水平 关键质量指标
	市场评价 50分			顾客满意度 承诺履行 顾客忠诚度 投诉（抱怨）处置

表 A.1 质量管理成熟度评价评分项与分值（续）

序号	评价类目	基本要求	总体要求	评价要点
4	品牌 150分	品牌培育 40分	品牌战略 20分	品牌文化 品牌规划
			品牌策划 20分	品牌定位 品牌设计
		品牌管理 70分	品牌传播 30分	资源保障 品牌推广
			品牌维护 30分	危机处理 品牌保护
			品牌评价 10分	品牌评价
		品牌结果 40分	品牌价值 20分	品牌评价结果 价值评估结果
品牌影响力 20分	品牌影响力			
5	效益 150分	经济效益 110分	财务绩效 60分	财务结果 人均水平 效率指标
			市场绩效 50分	市场绩效
		社会影响 40分	社会形象 20分	社会形象
			社会贡献 20分	社会贡献

附 录 B
(规范性附录)
质量管理成熟度评价评分指南

B.1 概述

质量管理成熟度的评价根据本标准第4章和组织概述的信息，按过程和结果两个评价要素及其相关的评价因素维度进行。

B.2 评价要素

B.2.1 过程

过程类目包括领导、创新、质量、品牌四个方面的过程条款要求，过程维度评价使用四个因素：方法、展开、学习和整合（Approach、Deployment、Learning、Integration，A-D-L-I）。过程评分需基于四个过程评价要求的整体有效性。

- a) “方法”评价要点：
 - 1) 方法的适宜性，包括对标准评分条款要求和对组织实际的适宜程度；
 - 2) 方法的有效性，是否导致了好的结果；
 - 3) 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。
- b) “展开”评价要点：
 - 1) 方法是否持续应用；
 - 2) 方法是否在所有适用的部门应用。
- c) “学习”评价要点：
 - 1) 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
 - 2) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
 - 3) 在各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。
- d) “整合”评价要点：
 - 1) 方法与在组织概述和其它评分条款中确定的组织需要协调一致；
 - 2) 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 结果

结果类目包括领导、创新、质量、品牌、效益五个方面的结果条款要求，所得到的输出和效果。结果维度评价使用四个因素：水平、趋势、对比和整合（Levels、Trends、Comparisons、Integration，Le-T-C-I）。结果评分需综合绩效指标的代表性和基于四个结果评价因素的总的绩效。

- a) “水平”评价要点：组织绩效的当前水平。
- b) “趋势”评价要点：
 - 1) 组织绩效改进的速度（趋势数据的斜率）；
 - 2) 组织绩效改进的广度（展开的程度）。
- c) “对比”评价要点：
 - 1) 与适宜的竞争对手或类似组织的对比绩效；
 - 2) 与标杆或行业领先者的对比绩效。

d) “整合”评价要点:

- 1) 组织结果的测量指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应;
- 2) 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 评分指南

过程评分指南见表B.1,结果评分指南见表B.2。

表B.1 过程评分指南

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。(A) ■ 方法没有展开或略有展开。(D) ■ 没有改进导向,已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L) ■ 缺乏协调一致,各个方面或部门各行其是。(I)
10%, 15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 开始有系统的方法,应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 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。(D) ■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L) ■ 主要靠联合解决问题来使方法与其它方面或部门达成协调一致。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法,应对该评分条款的基本要求。(A) ■ 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。(D) ■ 开始系统地评价和改进关键过程。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的基本组织需要初步协调一致。(I)
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法,应对该评分条款的总体要求。(A) ■ 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。(D) ■ 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。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其它过程条款时所确定的组织需要协调一致。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法,应对该评分条款的详细信息。(A) ■ 方法得到很好的展开,无明显的差距。(D) ■ 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。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其它过程条款时所确定的组织需要实现了整合。(I)
90%, 95%, 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有系统、有效的方法,全面应对该评分条款的详细信息。(A) ■ 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。(D) ■ 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。(L) ■ 方法与在应对组织概述和其它过程条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

表B.2 结果评分指南

分数	描述
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 没有报告结果，或结果很差。(Le) ■ 没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T) ■ 没有对比性信息。(C) ■ 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。(I)
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。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T) ■ 没有或极少对比性信息。(C) ■ 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。(I)
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。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T) ■ 处于获得对比性信息的早期阶段。(C) ■ 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。(I)
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。(Le) ■ 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。(T) ■ 与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，部分指标具有良好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了大多数关键的顾客、市场和过程要求。(I)
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。(Le) ■ 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。(T) ■ 与有关竞争对手和（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。(C) ■ 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。(I)
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。(Le) ■ 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。(T) ■ 在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C) ■ 结果完全对应了关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(I)

B.4 评价要点说明

B.4.1 基本原则

附录A表A.1“评价要点”中列出了针对“总体要求”的评价项，是进行综合评价时可供参考的较为细致的考察点。评价时，应遵循统一性与灵活性相结合、符合性与创新性相结合的原则进行操作，并把握以下要点。

B.4.2 具有否决意义评价项的处理

具有否决意义的评价项，指“评价要点”中对组织具有重要影响的考察点。这些对组织具有重要影响的评价要点决定了所在“总体要求”的得分水平。比如组织若有不良记录（反映在“质量诚信”评价

项中)，那么“质量文化”项就应当被否决，该项“总体要求”不能得分；如果组织发生严重的失诺行为（反映在“质量承诺”评价项中），那么“质量安全”就不能得分。

B.4.3 不适用评价项的处理

不适用评价项，指“评价要点”中不适应组织实际情况的评价考察点，评审时应予以剔除或采用其它指标替代。例如非营利性机构对“税收贡献”没有要求，由组织在申报时提出说明，评审时应予以剔除，或用预算/目标成本替代该项做评价。

B.4.4 评价项重要程度的处理

评价要点中列出的评价项，因行业情况、组织性质等不同，评价时所赋予的权重也不同。例如“技术专利”评价项，对制造业企业和服务业企业的重要程度不同，对不同规模企业的重要程度不同，对成立时间不同的企业重要程度不同，评价时应充分考虑这些因素，区别处理评价项的权重。

B.4.5 结果指标的评价要求

组织应基于“水平-趋势-对比-整合”四要素对结果实施管理：描述其至少三年的关键绩效指标结果数据，以反映绩效的当前水平和趋势；与竞争对手（或提供类似产品和服务的对比组织）和标杆的数据进行对比，以反映组织在相关绩效方面的行业地位、竞争优势和存在的差距；并使所描述的结果指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

附 录 C
(资料性附录)
组织的信息

C.1 组织概述

包括组织的基本情况、组织关系、竞争环境和战略优势。

C.2 基本情况

包括组织的产品与服务、规模实力、员工概况。

C.3 组织关系

包括组织结构、关键顾客群、关键供方等。

C.4 竞争环境

包括面临的主要机遇和挑战、竞争形势、战略方向。

C.5 战略优势

包括业务模式优势、技术与品牌优势、核心能力。
