

GB

中国

国家

标准

汇编

2012年 修订-23

中国国家标准汇编

2012 年修订-23

中国标准出版社 编



中国标准出版社

北 京

2013076500

图书在版编目(CIP)数据

中国国家标准汇编:2012年修订.23/中国标准出版社编. —北京:中国标准出版社,2013.9
ISBN 978-7-5066-7255-9

I. ①中… II. ①中… III. ①国家标准-汇编-中国-2012 IV. ①T-652.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 186465 号

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(100013)
北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址 www.spc.net.cn
总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235
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 40.25 字数 1 231 千字
2013 年 9 月第一版 2013 年 9 月第一次印刷

*

定价 220.00 元

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

0020712105

出版说明

1. 《中国国家标准汇编》是一部大型综合性国家标准全集。自 1983 年起,按国家标准顺序号以精装本、平装本两种装帧形式陆续分册汇编出版。它在一定程度上反映了我国建国以来标准化事业发展的基本情况和主要成就,是各级标准化管理机构,工矿企事业单位,农林牧副渔系统,科研、设计、教学等部门必不可少的工具书。

2. 《中国国家标准汇编》收入我国每年正式发布的全部国家标准,分为“制定”卷和“修订”卷两种编辑版本。

“制定”卷收入上一年度我国发布的、新制定的国家标准,顺延前年度标准编号分成若干分册,封面和书脊上注明“20××年制定”字样及分册号,分册号一直连续。各分册中的标准是按照标准编号顺序连续排列的,如有标准顺序号缺号的,除特殊情况注明外,暂为空号。

“修订”卷收入上一年度我国发布的、被修订的国家标准,视篇幅分设若干分册,但与“制定”卷分册号无关联,仅在封面和书脊上注明“20××年修订-1,-2,-3,……”字样。“修订”卷各分册中的标准,仍按标准编号顺序排列(但不连续);如有遗漏的,均在当年最后一分册中补齐。需提请读者注意的是,个别非顺延前年度标准编号的新制定的国家标准没有收入在“制定”卷中,而是收入在“修订”卷中。

读者配套购买《中国国家标准汇编》“制定”卷和“修订”卷则可收齐由我社出版的上一年度我国制定和修订的全部国家标准。

3. 由于读者需求的变化,自 1996 年起,《中国国家标准汇编》仅出版精装本。

4. 2012 年我国制修订国家标准共 2 101 项。本分册为“2012 年修订-23”,收入新制修订的国家标准 20 项。

中国标准出版社

2013 年 7 月

目 录

GB/Z 19579—2012	卓越绩效评价准则实施指南	1
GB/T 19580—2012	卓越绩效评价准则	29
GB/T 19699—2012	船舶与海上技术 液货舱压力/真空阀	43
GB/T 19769.3—2012	工业过程测量和控制系统用功能块 第3部分:指导信息	66
GB/T 19792—2012	农业灌溉设备 水动化肥-农药注入泵	107
GB/T 19794—2012	农业灌溉设备 定量阀 技术要求和试验方法	119
GB/T 19797—2012	农业灌溉设备 中心支轴式和平移式喷灌机 水量分布均匀度的测定	133
GB/T 19799.2—2012	无损检测 超声检测 2号校准试块	149
GB/T 19869.2—2012	铝及铝合金的焊接工艺评定试验	161
GB/T 19876—2012	机械安全 与人体部位接近速度相关的安全防护装置的定位	181
GB/T 19882.212—2012	自动抄表系统 第212部分:低压电力线载波抄表系统 载波集中器	217
GB/T 19882.213—2012	自动抄表系统 第213部分:低压电力线载波抄表系统 载波采集器	239
GB/T 19882.214—2012	自动抄表系统 第214部分:低压电力线载波抄表系统 静止式载波 电能表特殊要求	252
GB/T 19902.6—2012	工业自动化系统与集成 制造软件互操作性能力建规 第6部分:基于 多能力类结构进行专规匹配的接口服务和协议	271
GB/T 19964—2012	光伏电站接入电力系统技术规定	347
GB 20044—2012	电气附件 家用和类似用途的不带过电流保护的移动式剩余电流装置 (PRCD)	358
GB/T 20057—2012	滚动轴承 圆柱滚子轴承 平挡圈和套圈无挡边端倒角尺寸	447
GB/T 20090.1—2012	信息技术 先进音视频编码 第1部分:系统	453
GB/T 20090.4—2012	信息技术 先进音视频编码 第4部分:符合性测试	601
GB/T 20090.5—2012	信息技术 先进音视频编码 第5部分:参考软件	622



中华人民共和国国家标准化指导性技术文件

GB/Z 19579—2012
代替 GB/Z 19579—2004

卓越绩效评价准则实施指南

Guidelines for the criteria of performance excellence



2012-03-09 发布

2012-08-01 实施

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局
中国国家标准化管理委员会 发布

前 言

本指导性技术文件依据 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本指导性技术文件代替 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》。本指导性技术文件与 GB/Z 19579—2004 相比主要变化如下：

——增强了对 GB/T 19580 标准系统性、逻辑性和条款理解的诠释。

本指导性技术文件由国家质量监督检验检疫总局提出。

本指导性技术文件由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)归口。

本指导性技术文件起草单位：中国标准化研究院、中国质量协会、北京信息科技大学、厦门 ABB 开关有限公司、中国移动通信集团广东有限公司、海尔集团。

本指导性技术文件主要起草人：龚晓明、田武、熊伟、刘宇、李钊、朱怀奇、杨学东。

本指导性技术文件于 2004 年首次发布。

引 言

本指导性技术文件遵循 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》国家标准的评价要求,借鉴国内外卓越绩效管理的经验和做法,结合我国企业经营管理的实践,从领导,战略,顾客与市场,资源,过程管理,测量、分析与改进以及结果等七个方面给出了卓越绩效评价准则的实施指南,有助于《卓越绩效评价准则》的使用者更好地理解和使用该标准。

GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》详细规定了卓越绩效评价要求,是卓越绩效评价的主要依据;本指导性技术文件是组织实施《卓越绩效评价准则》配套的指导性技术文件,为组织理解和应用《卓越绩效评价准则》提供指南。

本指导性技术文件的附录 A 为理解卓越绩效评价准则 4.1 至 4.7 七个条款及组织概述之间的关系提供了框架图及相关诠释,并给出了二十三个评分条款的分值表,以用于管理成熟度的定量评分。

本指导性技术文件的附录 B 说明了将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性,并给出了组织概述所需包括的内容。

本指导性技术文件的附录 C 说明了过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素,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,为卓越绩效评价提供了操作性的指南。

卓越绩效评价准则实施指南

1 范围

本指导性技术文件给出了理解和应用 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的指南。

本指导性技术文件适用于追求卓越的各类组织,旨在指导组织提高其整体绩效和能力,并为组织自我评价和质量奖评价提供实施指南。

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 界定的术语和定义适用于本文件。

4 实施指南

组织的卓越绩效评价包括定性评价和定量评分,具体的评价指南参见附录 A、附录 B 和附录 C。

4.1 领导

4.1.1 提要

本条款对组织的持续成功起着关键作用。其中,高层领导的引领和推动是组织持续成功的前提,组织治理是组织持续成功的保障,而履行社会责任则是组织持续成功的必备条件。

4.1.2 高层领导的作用

本条款包括高层领导作用的要点:确定方向、双向沟通、营造环境、质量责任、持续经营和绩效管理。

- a) 确定方向是指确定和贯彻组织的使命、愿景和价值观。使命、愿景和价值观体现了组织未来的发展方向,也是组织文化的核心,并为战略和战略目标的制定设定前提。组织的高层领导应结合其历史沿革、行业特点和内外部环境等实际情况,研讨、提炼、确立和贯彻其使命、愿景和价值观,并率先垂范。
- b) 双向沟通的目的在于使全体员工及其他相关方组织的发展方向和重点有清晰、一致的理解、认同并付诸行动,在组织内部达成上下同心,在组织外部促进协同发展。组织可通过高层领导演讲、座谈会、网站、报刊及文化体育活动等多种形式,与员工双向沟通;通过洽谈会、研讨会、外部网站等形式与相关方双向沟通。组织应围绕其发展方向和重点,建立物质激励和精神激励相结合的绩效激励制度。
- c) 营造环境指营造一个包括诚信守法、改进、创新、快速反应和学习等要点的组织文化环境。高

层领导应通过组织文化建设,积极倡导诚信守法,鼓励员工开展多种形式的改进和创新活动,提高快速反应能力,培育学习型组织和员工。

- d) 履行确保组织所提供产品和服务的质量安全的职责,引导组织承担质量安全主体责任。
- e) 制定与组织经营发展的战略目标保持一致的品牌发展规划,通过提高组织的产品质量和服务水平,推进组织的品牌建设,不断提高组织的品牌知名度、品牌美誉度、品牌形象和品牌忠诚度。
- f) 持续经营旨在实现基业常青。为推动和确保持续经营,组织应培育和增强风险意识,开展战略、财务、市场、运营、法律、安全、环境、质量等方面的风险管理,提升应对动态的内外部环境的战略管理和运营管理能力,并重视培养组织未来的各层次领导者。
- g) 绩效管理的最终目的是实现愿景和战略目标。高层领导应通过诸如战略研讨会、管理评审会、经济活动分析会和专业例会等形式,定期评价组织的关键绩效指标,确定改进和创新的重点,促进组织将追求卓越付诸行动。

4.1.3 组织治理

本条款包括两项要点:完善组织治理体制所需要考虑的关键因素;对高层领导和治理机构成员的绩效评价。

- a) 组织治理所需考虑的关键因素包括:
 - 明确管理层的经营责任、道德责任、法律责任等;
 - 明确治理体制中各机构的财务责任,健全财务制度,规范会计行为;
 - 规定经营管理的透明性及信息披露的政策;
 - 确保内、外部审计活动独立于被审计的对象和职责范围,包括:外部审计和相关服务不能来自相同或关联的机构;
 - 保护股东及其他相关方的利益,特别是中小股东的权益,以及员工、供方等的合法权益。
- b) 对高层领导和治理机构成员的绩效评价旨在建立激励和约束机制,并运用评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性。评价方式可包括自评和上级、同事、下属评价以及相关方反馈等多视角的评价。

4.1.4 社会责任

4.1.4.1 提要

组织在致力于自身发展的同时,还要积极主动地履行社会责任,以更具社会责任感的组织行为增强其竞争优势,致力于成为卓越的企业公民。在“4.2 战略”和“4.5 过程管理”中,应考虑那些对组织持续成功至关重要的社会责任。

本条款包括三项要点:应承担的公共责任、应遵守的道德规范和自愿开展的公益支持。

4.1.4.2 公共责任

公共责任是指组织对公众和社会所应承担的基本责任:

- a) 组织应评估在产品、服务和运营对质量安全、环境保护、能源节约和资源综合利用以及公共卫生等方面的影响,并采取预防、控制和改进措施。
- b) 组织可采取社区调查、座谈等各种方式,主动预见公众对产品、服务和运营在上述各方面的隐忧,做出应对准备,如:应对公众对新建基础设施的环境安全隐忧,确保配套环境安全设施的同时设计、同时施工、同时交付使用;应对公众对突发事件的隐忧,制定应急预案并在可行时定期演练。

- c) 组织应识别、获取在上述各方面的法律法规要求,并识别和评估相应的风险,建立遵循法律法规要求和应对相关风险的关键过程及绩效指标,包括预防、控制程序和改进方案,在确保满足法律法规要求的基础上持续改进,达到更高水平。

4.1.4.3 道德行为

道德行为是指组织在决策、行动以及与利益相关方之间的交往活动中,遵守道德准则和职业操守的表现。从高层领导到一般员工都应遵守道德规范,并影响组织的利益相关方:

- a) 诚信是组织道德行为中的最基本准则。高层领导应率先垂范,在整个组织中倡导诚信、践行诚信。
- b) 组织应基于其使命、愿景和价值观,制定清晰明了的道德规范并定期沟通和强化;应建立用于促进和监测组织内部,与顾客、供方和合作伙伴之间及组织治理中符合道德规范的关键过程及绩效指标。其绩效指标可包括:遵守道德规范情况的调查指标、诚信等级、违背道德规范的事件数等。

4.1.4.4 公益支持

公益支持是组织超出法规和道德承诺之外的社会责任,是组织在资源条件许可的条件下,提升在社会责任方面的成熟度,成为卓越企业公民的表现机会和途径。

公益领域的范围很广,可包括:文化、教育、卫生、慈善、社区、行业发展和环境保护等。组织应依据其使命、愿景、价值观和战略,策划、确定重点支持的公益领域,主动积极开展公益活动,赢得公众口碑,提升社会形象。

在公益支持活动中,高层领导应起模范作用,引导和带领广大员工做出自己的贡献。

4.2 战略

4.2.1 提要

本条款着眼于组织未来发展的全局性战略分析、选择和部署。

组织应通过战略制定,确立战略和战略目标;通过战略部署,使战略和战略目标具体化,转化为实施计划和关键绩效指标,并配置资源予以实施。

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 提要

战略制定是组织对其未来发展的谋划、决策过程。组织应基于使命、愿景和价值观,以顾客和市场为导向,收集内外部环境的数据、信息,运用预测、估计、选择和设想及其他方法分析和预见未来,确立战略和战略目标,获得持续发展和成功。

本条款包括两项要点:“战略制定过程”要求说明如何进行战略制定;“战略和战略目标”则要求说明所制定的战略和战略目标。

4.2.2.2 战略制定过程

组织应确定其战略制定过程,并确保考虑内外部环境因素:

- a) 组织在确定其战略制定过程时应考虑:
 - 明确战略制定的主要步骤和工作计划,包括各步骤的职责分工、时间安排等;
 - 由高层领导主持,相关部门及员工参与,必要时可委托专业机构协助制定;可建立负责战略管理的委员会、跨职能小组以及指定归口协调部门;

——根据行业及产品特点,规定长、短期计划的时间区间,并通过战略制定工作计划,使之与战略制定过程协调对应。

b) 组织在制定战略时,应考虑:

——GB/T 19580 标准列出的关键因素,并收集相关数据和信息;

——采用科学的方法进行数据和信息的分析,例如 PEST(政治、经济、社会文化、技术)宏观环境分析、五力模型产业环境分析、SWOT(优势、劣势、机会和威胁)分析以及 KSF(关键成功因素)分析、CBI(主要障碍性因素)分析等。

4.2.2.3 战略和战略目标

组织应说明其战略和战略目标,以及如何应对、考虑相关要求:

a) 在组织的战略和战略目标中:

——战略和战略目标应与使命、愿景和价值观相一致;

——战略可围绕以下一项、多项或全部而建立:新产品、服务和市场;通过收购、受让等各种途径获得收入增长;资产剥离;新的合作伙伴关系和联盟;新的员工关系;满足社会或公共需求。

——应考虑潜在市场、竞争对手、核心竞争力等方面可能发生的变化,在战略中准备相应的预案;

——战略目标是组织增强竞争力,获得或保持持久竞争优势而期望达到的绩效水平。组织应确定实现战略目标的时间表及逐年的、量化的关键指标值。

b) 组织应通过系统、周密的内外部环境分析和战略决策,使战略和战略目标能够应对、考虑以下要求:

——应对战略挑战和发挥战略优势,反映产品、服务、运营和商业模式方面的创新机会。其中,战略挑战是组织为持续获得成功而面对的压力,包括外部的和内部的;战略优势是对组织未来成功起决定性影响的有利因素,通常源自组织的核心竞争力和战略伙伴关系,而核心竞争力指组织最擅长、独特且难以被模仿的能力;

——均衡地考虑长、短期的挑战和机遇,以及所有相关方的需要,如:股东的投资收益、顾客的满意与成功、员工的发展与满意、供方的共同成长以及社会责任要求等。

4.2.3 战略部署

4.2.3.1 提要

组织应将战略和战略目标转化为实施计划及相关的关键绩效指标,并予以贯彻实施,同时应用这些关键绩效指标监测实施计划的进展情况,预测组织未来的绩效,以保持竞争优势。

本条款包括两项要点:制定与部署实施计划,使组织的战略和战略目标得以实施;针对组织的关键绩效指标,进行预测、对比,以便制定、跟踪、验证目标和计划。

4.2.3.2 实施计划的制定与部署

组织应制定实施计划,通过配置资源予以部署,并建立关键绩效指标系统监测其进展:

a) 组织应基于总体战略和相关业务战略,制定和部署各职能领域的战略实施计划,确定关键绩效指标,采用诸如目标管理或平衡计分卡等方法层层分解、细化,以实现战略目标;组织应适时分析、评估实际与计划的偏离,并考虑内外部环境的变化,对战略、战略目标及其实施计划进行调整并予以落实。

b) 组织的主要长、短期实施计划应包括市场营销、技术、生产运营等方面的计划,反映在产品和

服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。

- c) 组织可通过制定包括人力、财务、信息和知识,技术、基础设施和相关方关系等资源方面的长短期计划,获取和配置资源,以确保整体实施计划的实现。
- d) 组织的关键绩效指标系统应协调一致,并对组织的协调一致性起强化作用。应确保该指标系统涵盖了所有关键的战略部署领域和相关方,如准时交付率指标应涵盖与其相关的产品、部门及供方。

4.2.3.3 绩效预测

绩效预测指对未来的绩效或未来目标实现结果的估计,是一种关键的管理诊断和战略策划工具。其方法可包括定量和定性的预测方法,如时间序列分析、回归分析、德尔菲法等。

组织应根据 4.2.3.2 所确定的关键绩效指标,基于所收集的相关数据和信息,运用适宜的科学方法和工具,对长、短期计划期内的绩效进行预测;并将所预测绩效与竞争对手或对比组织的预测绩效相比较,与主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较,以制定和验证自己的目标和计划。绩效预测时,可考虑计入因新创办或并购企业、市场的拓展和转移、新的法律法规和标准要求以及在产品、服务和技术上的创新将导致的显著变化。

通过绩效的预测和对比,能够帮助组织提高绩效预测能力,以便,更准确地描绘未来组织和主要竞争对手、标杆的绩效趋势,制定在竞争中领先的目标指标以及对策,更全面地评估其相对于竞争对手、标杆和自身目标的改进和变革的速率,以应对绩效差距,进行绩效改进和战略调控,确保实现所预测的绩效。

4.3 顾客与市场

4.3.1 提要

本条款旨在增强组织在顾客与市场方面的持续经营能力,以推动组织追求卓越。

组织应在识别、确定顾客的需求、期望和偏好基础上,建立顾客关系,增强顾客的满意和忠诚,提高市场占有率。

4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要

顾客和市场的了解是顾客关系管理以及战略策划的先决条件。只有应用系统的方法,对当前及未来的顾客和市场需求、期望及其偏好进行全面、动态的了解,才能持续地提供满足顾客需要的产品和服务,调整营销策略,建立和完善顾客关系,拓展新的市场。

本条款包括两项要点:细分顾客和市场;了解各顾客群和细分市场的需求、期望和偏好。

4.3.2.2 顾客和市场的细分

组织应识别、确定其目标顾客群和细分市场,同时将潜在顾客和市场考虑在内:

- a) 组织应根据自身的战略优势,进行市场细分和定位,确定当前及未来的产品和服务所针对的目标顾客群和细分市场。细分的视角可包括:市场区域、销售渠道、顾客行业、质量与价格等等。应根据组织的实际,考虑细分后顾客偏好的显著性,从关键的视角进行细分。
- b) 组织在了解现有顾客和市场的同时,应根据其战略发展方向,关注包括竞争对手的顾客在内的潜在顾客和市场,收集竞争和市场情报,以拓展新的市场。

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

组织应建立了解顾客和市场的方法,识别和确定顾客的需求、期望和偏好,运用所收集的信息和反馈,并与时俱进,适应发展方向、业务需要及市场变化:

- a) 组织应通过问卷调查、顾客访谈和反馈等方法,了解不同顾客群的需求、期望和偏好,以及这些需求、期望和偏好的相对重要性或优先次序,重点考虑那些影响顾客偏好和重复购买的产品和服务特征,包括组织的产品和服务与竞争对手相区别的特征,诸如质量特性、可靠性、性价比、交付周期或准时交付、顾客服务或技术支持等;应根据组织实际,考虑针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法,例如:对经销商和终端顾客采用不同的调查问卷。
- b) 组织应收集当前和以往顾客的相关信息和反馈,包括市场推广和销售信息、顾客满意和忠诚的数据、顾客赢得和流失的分析以及顾客投诉等,建立顾客档案或知识库,以用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程,并强化顾客导向、满足顾客需要和识别创新的机会。
- c) 组织应定期评价了解顾客需求和期望的方法,并对这些方法的适用性、有效性进行分析和改进,使之与发展方向和业务需要保持同步,并适应市场的变化。

4.3.3 顾客关系与顾客满意

4.3.3.1 提要

组织应基于对顾客和市场的了解,建立、维护和加强顾客关系,测量顾客满意和忠诚,并推动产品和服务和管理的改进,以留住现有顾客、获得新的顾客并开发新的商机。

本条款包括两项要点:建立顾客关系;测量顾客满意和忠诚。

4.3.3.2 顾客关系的建立

组织应建立顾客关系,明确与顾客接触的主要渠道,有效、快速地处理顾客投诉,并与时俱进,使之适应发展方向和业务需要:

- a) 组织应针对不同顾客群建立差异化的顾客关系,包括与关键顾客建立合作伙伴或战略联盟关系,以赢得顾客,提高其满意度和忠诚度,增加重复购买的频次和获得积极的推荐。
- b) 组织应建立与顾客接触的主要渠道,如网站、展销会、登门拜访、订货会、电子商务、电话、传真等,以便于顾客查询信息、进行交易和提出投诉;确定每种渠道主要的顾客接触要求,即顾客对接触过程的要求,进而形成顾客服务的标准,并展开、落实到有关的人员和过程。
- c) 组织应确立顾客投诉处理过程以及相关职责,建立快速反应机制,确保投诉得到有效、快速的解决,例如向顾客承诺响应和(或)解决的时限并切实履行;应授权与顾客接触的第一位员工把问题处理好,恢复顾客因不满意而失去的对组织的信心,最大限度地减少顾客不满和业务流失;应积累和分析投诉信息,确定共性问题、根本原因及改进的重点,用于整个组织及合作伙伴的改进。
- d) 组织应定期评价、不断改进在顾客关系方面的方法,使之适应发展方向及业务需要。

4.3.3.3 顾客满意的测量

组织应测量顾客满意和忠诚,跟踪产品、服务和交易质量,并与竞争对手和标杆对比,以推动改进;并使这些方法与时俱进,适应发展方向和业务需要:

- a) 组织应考虑针对不同顾客群,如经销商和终端顾客,采取不同的顾客满意和忠诚程度测量方法,获得有效的信息用于改进。顾客满意的测量通常包括评价项目和数字化的等级量表,评价

项目应涵盖顾客的关键需求,诸如质量特性、价格、可靠性、交付期、顾客服务或技术支持等。顾客忠诚通常表现为诸如留住顾客、重复购买及获得积极推荐等方面的绩效。

- b) 组织应通过对顾客的跟踪、回访或市场调查等途径,跟踪产品和服务质量,以便获得及时、有效的反馈信息,如产品开箱合格率和故障率等,快速识别和解决问题,并用于改进活动,防止其再发生,预防未来顾客的不满意。
- c) 组织可通过组织自己的调查研究或通过独立的第三方机构,获取和应用可与竞争对手和标杆相比较的顾客满意信息,以识别所存在的威胁和机会,改进组织的绩效,并了解影响市场竞争力的因素,用于战略制定。
- d) 组织应定期评价、不断改进测量顾客满意和忠诚的方法,使之适应发展方向及业务需要。

4.4 资源

4.4.1 提要

本条款上承战略,为战略部署配置资源;下接过程,为过程实施提供资源。

组织应为确保战略目标的实现、过程的有效和高效实施,提供所必需的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方关系等资源。

4.4.2 人力资源

4.4.2.1 提要

组织应根据其使命、愿景、价值观和战略,建立以人为本的人力资源管理体系,并根据各职能的长短期实施计划,制定和实施长短期的人力资源计划。人力资源计划可考虑诸如以下方面:

- 促进授权、创新的组织结构和职位的再设计;
- 促进员工与管理层沟通;
- 促进知识分享和组织学习;
- 改进薪酬和激励机制;
- 改进教育、培训和员工发展。

本条款包括四项要点:工作的组织与管理;员工绩效管理;员工的学习和发展;员工权益与满意程度。

4.4.2.2 工作的组织和管理

为了应对战略挑战,组织应根据战略发展和业务变化的需要,对工作和职位进行组织、管理,确定人力资源需求并予以配置,并实现有效的沟通:

- a) 组织应对工作和职位进行组织、管理,促进组织内部的合作,调动员工的积极性、主动性,促进组织的授权、创新,进而提高组织的执行力。可采用的方法如:采用扁平化的组织结构,减少沟通层次,以提高运作效率;采用矩阵制的组织结构,建立联合攻关小组、六西格玛小组、跨部门QC小组、并行工程小组等跨职能团队,促进横向沟通,以减少部门间壁垒。
- b) 组织应根据长短期人力资源计划,确定员工类型和数量的需求,进行职位分析,识别所需员工的特点和技能,形成职位说明书,招聘、任用和留住员工。必要时,应对员工流失情况进行分析,并采取相应的措施。
- c) 组织应建立诸如总经理邮箱、合理化建议、网上论坛及各类座谈会等渠道,听取和采纳员工、顾客和其他相关方的各种意见和建议;采用经验交流、交叉培训、岗位轮换及网络沟通、视频会议等方法,在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。

4.4.2.3 员工绩效管理

组织应开展员工绩效管理,使员工、部门和组织整体的绩效协调一致,以提高员工和组织的绩效,实现组织的战略实施计划。可考虑:

- 基于组织关键绩效指标的分解,对员工绩效进行定量和定性的评价和考核,并在适当的时机,采用适当形式,将评价和考核结果反馈给员工,以便采取措施改进绩效。员工绩效评价的内容可包括绩效结果和绩效因素(如员工态度、知识和技能等)。评价和考核可针对员工个人也可对团队进行。其中的员工不仅包括正式员工,也包括季节工、临时工。
- 建立科学合理的薪酬体系和实施适宜的激励政策和措施,包括薪酬、奖惩、认可、晋升等物质和非物质的激励政策和措施。

4.4.2.4 员工的学习和发展

组织应通过教育与培训提高员工的意识、知识和技能,进而提高员工和组织的绩效,促进组织的战略发展和员工的职业发展:

a) 员工的教育与培训

组织应建立从需求识别、计划制定和实施,到效果评价和改进的教育与培训管理体系。

员工教育与培训的需求可包括:

- 为应对战略挑战,培育核心竞争力和落实长、短期实施计划的需求,通常通过人力资源计划体现;
- 为改进员工和组织绩效而产生的知识和技能需求,可通过员工绩效评价、改进和创新计划等渠道识别;
- 员工职业发展和兴趣爱好方面的需求,可通过员工培训和教育需求调查识别。

教育与培训计划的内容可包括:教育与培训的对象、目标、方式、经费和设施等事项。

组织对教育与培训的效果进行评价时,除了采用考试、问卷等方式即时评价外,还应结合员工和组织绩效的变化,评价教育与培训后学以致用用的有效性,并促进教育与培训工作的改进。

组织在教育与培训中,应注重:

- 根据岗位和职位的不同分类分层实施,如:按管理、技术、操作及按不同工种分类;按高层、中层、基层分层;
- 采用多种方式,可包括委托培养、自学、短期培训、学术研讨会、远程教育、轮岗、交叉培训等。

b) 员工的职业发展

组织应建立多种发展渠道,鼓励、帮助各层次员工制定和实施有针对性、个性化的职业发展规划,实现学习和发展目标。

组织应制定和实施适当的继任计划,包括高、中层领导岗位及关键技术岗位的继任计划,形成人才梯队,以提高组织的持续经营能力。

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

组织应确保员工权益,包括保持良好的工作环境、提供福利支持、保证员工参与的权利,促进全体员工的满意:

a) 员工权益

组织应通过实施职业健康安全管理体系,针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标,如粉尘、噪声、有害气体、电磁辐射等,保证和不断改善员工的工作环境,并对可能发生的突发事件和危险情况作好应急准备[参见 4.5.2.4b)];

组织应制定有关员工服务和福利的制度,根据不同员工群体的关键需求和期望,提供相应的服务、