



欧洲质量奖卓越模式

EFQM Excellence Model

大型公司、运营部门和业务部门版本

欧洲质量管理基金会 编
中国质量协会等 译



中国标准出版社
Standards Press of China

ISBN 90-5236-242-4

EFQM

Avenue des Olympiades 2, 1140 Brussels, Belgium

Tel: +32 2 7753531, Fax: +32 2 7753535, <http://www.efqm.org>, email: info@efqm.org

© 1999-2003 EFQM

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) without either the prior written permission of, or a licence permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2008-6079

图书在版编目(CIP)数据

欧洲质量奖卓越模式/欧洲质量管理基金会编;中国质量协会等译. —北京:中国标准出版社, 2009

ISBN 978-7-5066-5127-1

I. 欧… II. ①欧…②中… III. 质量管理-欧洲
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 009622 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

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 4.5 字数 115 千字

2009 年 2 月第一版 2009 年 2 月第一次印刷

定价 50.00 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)68533533

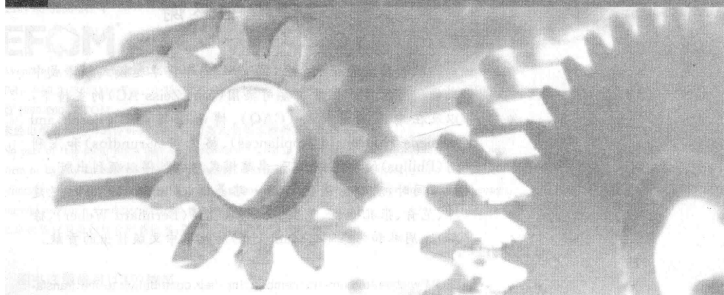
对译者的感谢

欧洲质量管理基金会(EFQM)感谢将卓越模式翻译成中文的所有人员。在卡尔蔡司集团(Carl Zeiss AG)的支持下,以及在中国质量协会(CAQ)、博西家用电器(Bosch and Siemens Household Appliances)、格兰富(Grundfos)和飞利浦(Philips)的共同努力下,卓越模式中文版得以顺利出版。

同时,衷心感谢托马斯·路易斯(Thomas Louis)、赵建坤、范青、张孔峰、王晓生、段一泓、魏博(Bernhard Weber)、徐旭东、周琳和许耀鹏(Adam Hui)对此书中文版作出的贡献。

EFQM wishes to thank its members for their contribution to the translation of the Excellence Model into Mandarin. Putting together this brochure would have not been possible without the support of Carl Zeiss AG and the work of the China Association for Quality (CAQ), Bosch and Siemens Household Appliances, Grundfos AS and Philips.

A warm thank you goes to Thomas Louis, Jack Zhao, Fan Qing, Zhang Kongfeng, Wang Xiaosheng, Duan Yihong, Bernhard Weber, Xu Xudong, Doreen Zhou and Adam Hui.



欧洲质量管理基金会(The European Foundation for Quality Management; EFQM®)是采用会员制设立的非营利组织,由 14 家欧洲领先的企业于 1988 年创建,其使命是成为欧洲范围内追求持久卓越的驱动力,愿景是促进欧洲组织在世界范围内有卓越表现。

EFQM 推广与欧洲类似的国家组织结成合作伙伴关系的理念,以帮助促进欧洲组织的持久卓越。这些国家组织与 EFQM 共同推广 EFQM 卓越模式。EFQM 合作伙伴的详细联系办法,请登录:
http://www.efqm.org/partnership_distribution/npo_details.htm。

截至 2003 年 1 月,EFQM 的会员数量已增加到约 800 家,其中大多数来自欧洲国家,涵盖大多数活动领域;加上各国组织会员网络,总数达到几千家,员工人数超过数百万。

除了作为 EFQM 卓越模式的拥有者及管理欧洲质量奖以外,EFQM 还会向会员提供配套服务。

1	EFQM 卓越模式的必要性	6
2	卓越模式的优点	7
3	卓越的基本理念和 EFQM 卓越模式	9
3.1	基本理念是卓越的基础	9
3.2	基本理念与 EFQM 卓越模式的联系	12
4	EFQM 卓越模式	14
4.1	概述	14
4.2	模式的内涵和结构	14
4.3	卓越模式准则	15
4.4	贯穿卓越模式的主线	27
5	RADAR	29
5.1	RADAR 逻辑	29
5.2	RADAR 评分矩阵	30
6	术语表	34
7	其他信息	36
8	致谢	37
	EFQM Excellence Model	38

1 EFQM 卓越模式的必要性

无论行业、规模、结构或成熟度如何,要想获得成功,组织必须建立适当的管理框架。EFQM 卓越模式是非常实用的工具,组织可采取以下几种方式:

- 作为自我评定的工具,用于测量组织追求卓越所处的阶段,帮助理解差距,继而激发出解决方案;
- 作为组织内各职能部门间的共同语言和思考方式的基础;
- 作为确定现有举措、消除重复及识别差距的框架;
- 作为组织管理体系的架构。

EFQM 与合作伙伴一起,结合欧洲内外的数千家组织的实践和理论,致力于不断研究和更新这一卓越模式。我们以此确保卓越模式的活力,并与当前的管理思想保持同步。

有关采用卓越模式最常见的问题可能是“你怎么知道它有效”。乔治亚理工学院的威纳德·森格尔博士(Dr. Vinod Singhal)和西安大略湖大学的凯文·恒扎克斯博士(Dr. Kevin Hendricks)在2000年完成的一份广泛范围的研究是最令人信服的回答之一。这里仅提供该研究的摘要,详细资料见EFQM网站 www.efqm.org。

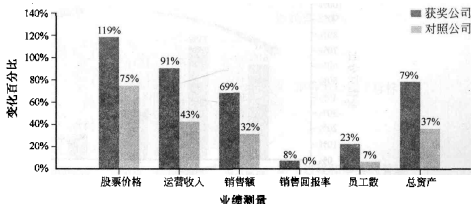


图1 业绩测量的平均变化

质量奖获得者也提高了财务绩效

乔治亚理工学院的威纳德·森格尔博士和西安大略湖大学的凯文·恒扎克斯博士的最近研究以强有力的证据表明,全面质量管理(TQM)基本原理的有效实施会影响经营的财务盈亏。对600多家获奖企业历时5年的研究表明,总体上,股票价值、运营收入、销售额、销售收益、员工数量以及资产总量都有了明显提高。

森格尔博士和恒扎克斯博士将近600家获质量奖企业与同行业类似规模和运营模式的对照公司进行了财务绩效的比较。他们对双方连续5年的经营数据进行跟踪,从第一次获奖前一年至获奖后四年。在几个财务指标上,获奖者平均比对照公司有明显的增长(图1)。与对照公司相比,获奖者的股票价格回报超出44%,运营收入增长超出48%,销售额增长超出37%。获奖

者在销售收益、员工人数的增长以及资产的增长方面也远远超过对照公司。

研究结果中有趣的一点是,那些获得波多里奇质量奖或欧洲质量奖以及其他第三方质量奖的公司比那些只获得供方奖的公司有更好的经营结果(图2)。经调整对照组的绩效之后,独立的质量奖获得者股票回报平均提高61%,运营收入平均提高73%,销售额平均提高33%,销售收益平均提高17%,员工人数平均增加25%,资产平均增长49%,这些指标的提高程度远远超过那些只获得供方奖公司的对应值。这一证据解释了为什么说公司应该使用像欧洲卓越模式的这样的准则来进行策划、培训和评定,以及为什么说各州和联邦机构应该支持这些奖项活动。

多数小企业认为,卓越绩效模

式更适合于大公司。研究结果表明,这种看法可能是不真实的。在调整了对照组绩效之后,小企业获奖者运营收入平均提高63%,销售额平均提高39%,销售收益平均提高17%,员工人数平均增加21%,资产平均增长42%,所有这些指标都大大高于大企业获奖者的对应指标的增长速度(图3)。类似的是,研究结果还表明,低资本密集型获奖者的财务绩效确实明显好于高资本密集型获奖企业(图4)。

总之,这些研究结果表明,有效采用已经根植于各类质量奖中的卓越绩效原则确实能带来经济方面的益处。若想获得这份研究报告,访问EFQM网站: www.efqm.org。森格尔博士联系办法: 404-894-4908(美国) vinod.singhal@mgt.gatech.edu。

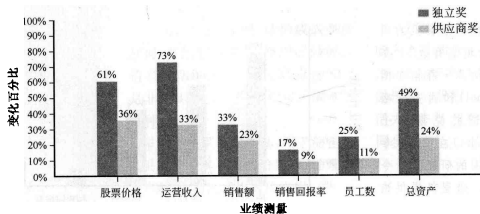


图2 “独立奖”和“供应商奖”获奖公司对比业绩测量的平均变化

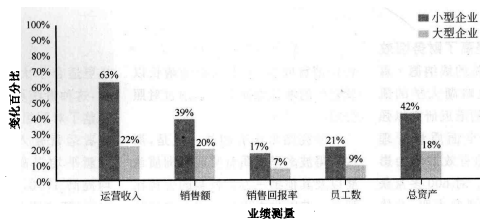


图3 小型和大型获奖公司对比业绩测量的平均变化

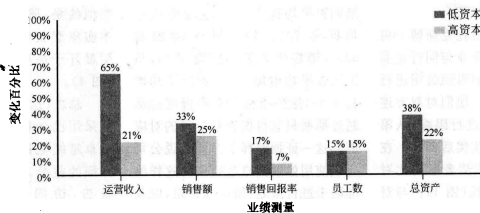
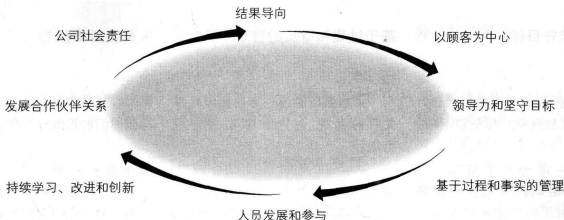


图4 低资本和高资本密集型获奖公司对比业绩测量的平均变化



3.1 基本理念是卓越的基础

卓越的基本理念适用于所有的组织,无论其领域、行业或规模如何。这些基本理念构成 EFQM 卓越模式的基石。

有关这些理念的详细阐述请参阅 EFQM 出版的《卓越的基本理念》(The Fundamental Concepts of Excellence)一书。本书仅提供每个理念的定义和描述,旨在帮助读者容易地理解这些理念和模式。

结果导向

理念

卓越是指组织要实现取悦所有利益相关方的结果。

如何将这一理念用于实践

当今的世界处在一个快速变化的环境之中,随着利益相关方需求和期望的变化,这种变化往往是频繁和快速的,卓越的组织应该敏捷、灵活和及时响应。卓越的组织测量和预测其利益相关方的需求和期望,监视他们的体验和感知,并且监视和评审其他组织的绩效。卓越的组织既从当前的也从将来的利益相关方收集信息,并将这些信息用于制定、实施及评审组织短期、中期和长期的方针、战略、目标、指标、测量和计划。收集的这些信息可以帮助组织开发并实现关于利益相关方的一组平衡的结果。

以顾客为中心

理念

卓越是指创造可持续的顾客价值。

如何将这一理念用于实践

卓越的组织能够认识并充分理解他们的顾客。他们理解顾客是产品和服务质量的最终评判者。他们还理解,通过清晰地关注组织当前和潜在顾客的需求和期望,可以最大程度地获得顾客忠诚、顾客保持和市场份额。卓越的组织对这些顾客现有的需求和期望做出积极的响应。必要时,他们将顾客进行细分以改进响应的有效性。卓越的组织监视竞争对手的活动并了解他们的竞争优势。他们有效预测顾客未来的需求和期望,立即行动以满足并在可能的时候超越它们。他们监视和评审顾客的体验和感知,并在出现问题的时候迅速有效地做出反应。他们建立并保持与所有顾客的卓越关系。

领导力和坚守目标

理念

卓越是指富有远见的和感召力的领导,并且始终对目标坚定不移。

如何将这一理念用于实践

卓越的组织拥有这样的领导者,他们为组织确立清晰的方向并在全组织内沟通。为做好此工作,他们团结和激励其他领导者来共同感召员工。他们建立组织的价值观、行为准则、文化以及治理结构,从而形成组织给利益相关方的独特印象和吸引力。组织各级领导者始终驱动和感召他人追求卓越,同时展示典范行为和业绩。他们通过事例领导,认可利益相关方并共同进行改进活动。在动荡时期,他们坚守目标,表现稳定,从而激发利益相关方的自信和承诺。同时在快速发展和不断变化的外部环境下,他们表现出有能力适应并调整组织的发展方向,在此过程中带领员工一起参与。

基于过程和事实的管理

理念

卓越是指通过一套互相依赖和关联的系统、过程和事实来管理组织。

如何将这一理念用于实践

卓越的组织应该具有有效的管理体系,它以所有利益相关方的需求和期望为基础,并为其实现而设计。一套清晰、整合的过程能够并确保系统实施组织的方针、战略、目标和计划。这些过程在日常运营中得到有效实施、管理和改进。决策是基于真实可靠的信息,这些信息涉及当前的和预测的绩效、过程和系统能力、利益相关方需求、期望和体验,必要时包括竞争者在内的其他组织的绩效。根据周全的业绩测量识别并有效管理风险。以高度专业的方式治理组织,满足并超过公司所有的外部要求。卓越的组织识别和实施适合的预防措施,并且激发并维持利益相关方对组织的高度信心。

人员发展和参与

理念

卓越是指通过员工的发展和参与使他们的贡献最大化。

如何将这一理念用于实践

为了实施组织的方针、战略、目标和计划,卓越的组织识别和理解组织现在和将来所需的能力。卓越的组织招聘和培养员工以满足这些能力要求,并始终主动地、积极地支持他们。员工的个人发展得到提倡和支持,使他们认识并发挥全部的潜能。这些组织准备人员以满足和适应组织所要求的变化,包括组织运营的变化和人员能力要求的变化。

卓越的组织认可其员工的智力资产日益重要,并利用员工的知识为组织获益。这些组织努力关心、奖励和认可员工,以建立他们的承诺并鼓励他们组织的忠诚。通过共享的价值观以及诚信、开放和授权的文化来最大限度地发挥员工的潜能和主动参与。他们利用员工的参与来产生和实施改进的想法。

持续学习、创新和改进

理念

卓越是指通过使用学习的成果来创造创新和改进的机会,以挑战现状和实施变革。

如何将这一理念用于实践

卓越的组织不断地从自身和其他组织的活动和业绩中学习,并严格地进行内外部的标杆分析。这些组织获取和分享人员的知识以实现跨组织和组织内最大程度的学习,还开明地接受和使用来自所有利益相关方的创意。鼓励人员放眼未来而不局限于现状和当前能力。卓越的组织重视保护自己的知识产权,并适时开发其商业利益。组织的人员不断挑战现状,并努力寻求为组织创造价值的持续创新和改进的机会。

发展合作伙伴关系

理念

卓越是指开发并保持增值的伙伴关系。

如何将这一理念用于实践

卓越的组织认识到,在当今不断变化和要求日益提高的世界中,成功可能要依靠组织发展的伙伴关系。它们积极寻找和发展与其他组织的伙伴关系,这些伙伴关系能够使组织通过优化核心能力而为利益相关方提供更高的价值。与顾客、社会、供方甚至竞争对手都可以形成伙伴关系,其基础是清晰明确的互利关系。合作伙伴之间精诚协作以实现共同的目标,通过各自的专业能力、资源和知识给予对方支持,基于互信、尊重和开放构筑可持续的关系。

公司社会责任

理念

卓越是指组织超越运作相关的最低法律规定,努力了解和响应社会中利益相关方的期望。

如何将这一理念用于实践

作为一个负责任的组织,卓越的组织采用高标准的行为准则,在业绩上保持对利益相关方的透明和负责。不论是现在还是将来,它们都会认真考虑和积极促进社会责任以及生态的可持续性。公司社会责任表现在价值观并整合在组织中。通过利益相关方开放和不排他的参与,他们能够满足和超越当地乃至全球的期望和规定。至于风险管理,他们积极寻求和促进一些对社会对自己都有益的项目,鼓励和巩固利益相关方对组织的高度信心。他们意识到组织对当前和未来社区的影响,并努力使负面影响最小化。

3.2 基本理念与 EFQM 卓越模式的联系

作为 EFQM 卓越模式的基础,每个基本理念与卓越模式的不同准则和细则都有着直接的和间接的联系。此外,这些理念各自之间也互为影响。下表中列出了一些重要联系,表格之后的文字是对每一个基本理念的联系的说明。

基本理念和EFQM卓越模式之间的重要联系

驱动因素

结果

理念	1 领导力					2 方针和战略					3 人员					4 伙伴关系和资源					5 过程					6 顾客结果		7 人员结果		8 社会结果		9 关键绩效结果	
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b
结果导向						×	×	×	×		×										×	×				×	×	×	×	×	×	×	×
以顾客为中心			×			×		×														×	×	×	×								
领导力与坚守目标	×	×	×	×	×			×																				×					
基于过程和事实的管理		×				×	×		×	×											×	×	×				×	×	×	×	×	×	×
人员发展和参与				×		×		×		×	×	×	×	×	×													×	×				
持续学习、创新和改进	×		×	×	×		×				×	×	×							×		×	×										
发展合作伙伴关系			×			×		×									×					×		×									×
公司社会责任	×		×	×		×	×	×		×			×	×	×	×	×	×	×	×											×	×	

结果导向

这个理念与四个“结果”准则有着显见的联系,因为组织所重视的与利益相关的结果均在“结果”这一部分。这一联系让我们返回到“方针和战略”中的驱动因素:

- 收集各利益相关方的要求和其他绩效指标,并将这些信息作为制定方针和战略的输入;
- 制定方针和战略,确保平衡各利益相关方的需要和要求;
- 制定方针和战略以达成所期望的结果。

在“人员”中,我们要重视为员工配备资源以保证他们实现被要求的结果;在“过程”中,我们将实现的结果作为改进未来业绩的反馈。

以顾客为中心

顾客是一个组织存在的原因,因此与顾客的联系在整个卓越模式中都非常紧密。更为明显的联系是与 5c、5d 和 5e 三个细则之间的联系,这些细则重点考虑面对顾客的过程;还有与准则 6 的联系,顾客对产品和服务的满意以及组

织内部的顾客指标都要进行测量。另外,与“领导力”也有联系,领导者与顾客互动,以及在“方针和战略”中需要收集和平衡顾客的需要和要求。

领导力与坚守目标

领导力的重要性渗透在整个模式中,例如在方针和战略的制定过程中,但是这一理念与卓越模式的联系明显表现在准则 1 中。领导力有效性的测量在“人员结果”中。

基于过程和事实的管理

同样地,过程在整个模式中体现,但是与本理念更加明显的联系包括:

- 1b,领导者确保制定、实施和改进适合的目标管理系统;
- 2a和2b,收集制定方针和战略所需要的信息;
- 2d,识别关键的过程;
- 5a和5b,考虑组织过程管理和改进系统。

此外,为完成管理循环,所有“结果”方面提供的信息均应用于驱动因素中的决策。

人员发展和参与

与这个理念最明显的联系是“人员”准则,其中考虑了人员管理、发展、支持、奖励和认可。还体现在“人员结果”中,其中获取对组织的满意水平和内部人员指标。

与准则其他联系之处有:

- 领导力1d,领导者如何激励、鼓励和支持人员;
- 方针和战略2a,收集影响方针和战略制定所需的人员需要和要求的信
- 方针和战略2c,平衡人员与其他利益相关方的需要和要求。

持续学习、创新和改进

从卓越模式图中一眼就可以看到这个理念,它提示我们从“结果”准则的输出中学习的重要性,以及要使用这些信息在我们的驱动活动中进行创新和创造。

这个理念在不同的驱动因素中均有体现:

- “领导力”的许多部分都与识别、促进、参与改进、变革和学习活动有关;
- 在“方针和战略”中,学习活动的输出可用于影响方针和战略;
- 准则3,人员的知识和能力会提高,他们参与并有机会分享主意和知识;
- 在4e中,可以找到管理和分享组织的知识;
- 5b,寻求创新和创造在管理和改进过程中的应用;
- 在5c中,可以看到产品和服务开发的创新。

发展合作伙伴关系

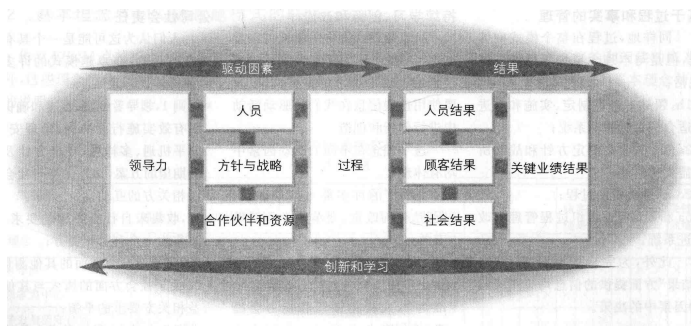
与这个理念的最明显的联系是4a,其中考虑对合作伙伴关系的管理。在准则9中经常可见对合作伙伴关系有效性的测量。然而,其他地方也存在一些联系:

- 1c,领导者与合作伙伴互动;
- 2a,收集影响方针和战略制定所需的关于合作伙伴需要和要求的信
- 2c,平衡合作伙伴与其他利益相关方之间的需要和要求。

公司社会责任

人们认为这可能是一个具有全球性的理念,在卓越模式的许多部分都有体现。显见于:

- 准则1,领导者制定、促进和确保组织有效实施行为准则、治理安排、公平机遇、多样性、环境方针及社会期望的方案,并且保持与社会利益相关方的互动;
- 2a,收集来自社会方面的要求,将其作为一个利益相关方;
- 2b,包括对社会方面的其他测量;
- 2c关于社会方面的输入与其他利益相关方要求的平衡;
- 准则3人员中,我们考虑人员的平等和公平的条件及状态,以及如何从总体上关心人员;
- 准则4,考虑社会方面的合作伙伴,重视组织财务方面的治理,重视对社会产生影响的资源的利用和处置;
- 5a,我们考虑有效采用涵盖环境、健康和安
- 5c,考虑分析产品和服务交付之后的后期影响;
- 最后,在准则8中,寻求社会对组织满意程度的测量以及内部关于社会方面的指标。



4.1 概述

EFQM 卓越模式是一个基于九个准则的非规定的框架。其中五个是“驱动因素”，四个是“结果”。“驱动因素”准则涵盖组织做什么，“结果”准则涵盖组织实现了什么。“结果”是由“驱动因素”导致的，“驱动因素”通过“结果”的反馈而改进。

卓越模式认为可以通过许多方法来实现全面业绩的持久卓越，该模式基于如下前提：

在业绩、顾客和社会方面的卓越结果的实现需要通过“领导力”推动方针和战略，“方针和战略”要通过“人员”、“合作伙伴”、“资源”和“过程”来实现。

EFQM 模式图如上所示。

箭头强调模式的动态性。图中显示了创新和学习以帮助改进驱动因素，继而导致改进的结果。

4.2 模式的内涵和结构

在卓越模式图中，9 个模块对应 9 个用以评定组织卓越进程的准则。

每个准则的定义解释了该准则代表的高水平的含义。

为了进一步说明每个准则的高水平的含义，每个准则由几个细则支持。这些细则是在评定过程中应该考虑的问题。

最后，在每个细则之下给出了一些指导条款。这些指导条款的使用既不是强制性的也不是全面的清单，而是旨在进一步举例说明每个细则的含义。

4.3 卓越模式准则

准则 1: 领导力



定义

卓越的领导者建立组织的使命和愿景并推动其实现。他们建立组织持久成功所需的价值观和体系并通过自身的行动和行为予以实施。在变革时期,他们能坚守目标。必要时,领导者能够改变组织发展的方向并激励他人追随这一目标。

1a. 领导者建立组织的使命、愿景、价值观和行为准则,并成为卓越文化的典范

可以包括:

- 建立组织的使命、愿景和文化;
- 建立支持组织文化的行为准则、价值观和公共责任,并以身作则;
- 评审和改进自身领导行为的有效性;
- 积极参与改进活动;
- 激发和鼓励授权、创造和创新。
如:改变组织机构,资助学习和改进活动;
- 鼓励和支持学习活动,并把学习所得用于实践;
- 优选改进活动;
- 激发和鼓励组织内部的协作。

1b. 领导者亲自参与以确保组织管理体系的建立、实施和不断改进

可以包括:

- 调整组织结构以支持方针和战略的实施;
- 确保建立并实施过程的管理体系;
- 确立明确的过程责任人;
- 确保建立和实施一个过程,以建立、展开和更新方针与战略;
- 确保建立和实施一个有效治理组织的过程;
- 确保建立和实施一个过程,以测量、评审和改进关键结果;
- 确保建立和实施一个或多个过程,以激发识别、策划和实施对有效方法的改进。

1c. 领导者与顾客、合作伙伴及社会代表互动

可以包括：

- 满足、理解并回应需求和期望；
- 建立合作伙伴关系并积极参与；
- 组织并参与共同的改进活动；
- 认可利益相关方的个人及团队的业务贡献、忠诚等；
- 参加专业组织、会议和研讨会，尤其是那些涉及促进和支持卓越的；
- 促进、支持和参与旨在改善全球环境和组织对社会贡献的活动，以尊重后代的权益。

1d. 领导者强化组织人员关于卓越的文化

可以包括：

- 亲自向人员沟通组织使命、愿景、价值观、方针与战略、计划、目标和指标；
- 易于接近并积极倾听、启发、团结和回应人员；
- 帮助和支持人员实现他们的计划、目标和指标；
- 激励并使员工能够参与改进活动；
- 及时并以适当方式认可组织各级团队和个人所做的努力；
- 促进并鼓励机会平等和多样化。

1e. 领导者识别并倡导组织的变革

可以包括：

- 理解引起组织变革的内部和外部动因；
- 识别并选择在组织模式和外部关系方面所需的变革；
- 领导变革计划的制定；
- 确保变革所需的投资、资源和支持；
- 管理整体变革方案的实施和风险；
- 确保变革的有效实施，并管理利益相关方；
- 就变革及其原因与组织人员和其他利益相关方进行沟通；
- 支持并使人员能够管理变革；
- 测量和评审变革的有效性，并分享获得的知识。

准则 2: 方针和战略



定义

卓越的组织考虑所处市场和行业制定以利益相关方为关注焦点的战略, 实施其使命和愿景, 并制定和展开方针、计划、目标和过程以实施该战略。

2a. 依据利益相关方当前和将来的需求及期望制定方针和战略

可以包括:

- 收集和了解信息, 以确定组织当前和将来经营所处的市场和市场细分;
- 识别、理解和预测当前和将来的利益相关方的需求和期望, 包括顾客、员工、合作伙伴、社会和股东;
- 识别、理解和预测市场的发展, 包括竞争对手的活动。

2b. 依据业绩测量、研究、学习和外部相关活动等信息制定方针与战略

可以包括:

- 分析内部业绩指标结果;

- 分析学习活动的结果;
- 分析外部形象及品牌认知数据;
- 分析竞争对手和同类最佳组织的业绩;
- 分析关于现有/潜在合作伙伴核心能力的信息;
- 分析有关长期和短期社会、环境、安全及法律事项的数据;
- 分析有关产品和服务在整个寿命周期内影响的数据;
- 识别和理解经济和人口学的指标;
- 分析数据以确定新技术和经营模式对组织业绩的影响。

2c. 制定、评审和更新方针和战略

可以包括:

- 制定、评审和更新与组织的使命、愿景、卓越理念一致的方针和战略;
- 平衡利益相关方的长期和短期的需求和期望;
- 评估风险并识别处置风险的方法;
- 识别当前和将来的竞争优势;

- 识别合作伙伴和(或)同盟者的核心能力和需求以实施方针和战略;
- 重新确认在现有市场中的地位或改变市场方法的需求;
- 调整战略以适应合作伙伴和同盟者的战略;
- 识别关键的成功因素;
- 与合作伙伴共同调整和不断开发社会和环境标准;
- 评价方针和战略的相关性和有效性。

2d. 方针和战略通过关键过程的框架进行沟通和展开

可以包括:

- 识别、设计并传达实施组织的方针和战略所需的关键过程的框架;
- 与利益相关方沟通方针和战略并评价对其认知程度;
- 调整、优选、认同、逐级分解和沟通计划、目标和指标, 并跟踪达成状况;
- 建立组织范围的报告机制以追踪进度。