

绩效优异 评估标准

龙晓云 编译



中国标准出版社

绩效优异评估标准

龙晓云 编译

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效优异评估标准/龙晓云编译. —北京:中国标准出版社, 2001. 11

ISBN 7-5066-2603-9

I. 绩… II. 龙… III. 企业管理-经济效果-经济评价-标准 IV. F270.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078861 号

中国标准出版社出版
北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 8 $\frac{3}{4}$ 字数 204 千字

2002 年 1 月第一版 2002 年 1 月第一次印刷

*

印数 1—3 000 定价 35.00 元

网址 www.bzcbs.com

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

作登字: 19-2001-A-019 号

前

言

“生意一般”通常意味着挑战与改变。不管您的商业挑战是来自于电子商务、互联网经济,还是全球化、加速革新、外购与供应链管理、降低成本,或是维护您的竞争优势,本标准都可以帮助您明确所有的这些。

经过十年的发展,本标准已被千万个美国企业作为提高他们组织的绩效与竞争力的有力工具。不管公司是大是小,不管是制造业还是服务业,也不管只有一个办公室还是遍布全球,本标准为所有的企业提供了一个非常有价值的框架,帮助改进企业各个领域中的关键商业指示物的绩效:顾客、产品与服务、运作、人力资源和财务等。同时,本标准能帮助协调公司资源,改进交流、生产率和有效性,并完成公司的战略目标。

以上的内容是美国国家标准与技术研究所的著名政治经济学家、美国国家质量奖的负责人 HARRY S. HERTZ 先生对本标准的实施总结。美国之所以建立本标准和设立美国国家质量奖,其根本目的是为了

为了提高所有的美国企业在全全球市场的竞争力。

它对克林顿政府时期的空前经济繁荣起着十分关键的作用。

取得如此巨大的成绩,主要归功于两个方面:一是通过本标准建立起公司的绩效优异管理体系,对公司实施正确有效的战略管理;二是通过对各种企业有效的绩效管理方法与体系进行收集、汇总与公析,在所有的企业中实现信息共享。

您想按本标准的要求对公司实施有效的战略管理吗?您想与各种绩效优异的公司实现信息共享吗?您想现在就提高公司的关键绩效水平吗?您想在中国加入WTO后,在与国外巨头公司的平等竞争中立于不败之地吗?正是因为这些,我公司才通过各种努力,引入美国国家标准与技术研究所制定的本标准、以及建立和实施本标准的各种有效方法,并取得本标准及其他相关资料在中国的唯一版权。我们将通过本标准帮助中国企业建立起有效的绩效优异管理体系,通过对企业绩效优异管理体系的评估来实现信息共享,通过吸收国外先进的管理方法来集成适合中国人文思想、价值观的全新绩效优异管理体系。目的是为了提高中国企业的核心竞争力!早日实现进入世界前500强的梦想!

现在,您还等什么?当您打开本标准时,相信您已经有着充分的挑战准备,让我们一起为提高中国企业的核心竞争力努力吧。

总经理:





目 录

第 1 章 2001 绩效优异评估标准概述

第 1 节 2001 绩效优异评估标准的核心价值、概念和 框架	1
1.1 标准目的	1
1.2 核心价值与概念	1
1.3 标准框架	5
1.4 标准结构	7
第 2 节 2001 绩效优异评估标准的关键特点	7
2.1 标准焦点是商业结果	7
2.2 标准是非说明性的和适用的	7
2.3 标准支持一个系统观点去维持组织范围内的 目标协调	8
2.4 标准支持基于目标的诊断	8
第 3 节 相对于 2000 标准的改变	8

第 2 章 2001 绩效优异评估标准

2001 绩效优异评估标准 —— 条款目录	11
2001 绩效优异评估标准	12

P 前言:组织概况	12
P.1 组织描述	12
P.2 组织挑战	13
1 领导 (120 pts)	13
1.1 组织领导 (80 pts)	14
1.2 公共责任和公民身份 (40 pts)	14
2 战略计划 (85 pts)	15
2.1 战略开发 (40 pts)	15
2.2 战略展开 (45 pts)	16
3 顾客和市场焦点 (85 pts)	17
3.1 顾客和市场知识 (40 pts)	17
3.2 顾客关系和满足 (45 pts)	18
4 信息和分析 (90 pts)	19
4.1 组织绩效的测量和分析 (50 pts)	19
4.2 信息管理 (40 pts)	20
5 人力资源焦点 (85 pts)	20
5.1 工作系统 (35 pts)	21
5.2 雇员教育、培训和发展 (25 pts)	21
5.3 雇员福利和满足 (25 pts)	22
6 过程管理 (85 pts)	23
6.1 产品和服务过程 (45 pts)	23
6.2 商业过程 (25 pts)	24
6.3 支持过程 (15 pts)	25
7 商业结果 (450 pts)	25
7.1 顾客焦点结果 (125 pts)	26
7.2 财务和市场结果 (125 pts)	26
7.3 人力资源结果 (80 pts)	27
7.4 组织有效性结果 (120 pts)	27

第 3 章 2001 绩效优异评估标准理解指南

第 1 节 关键术语词汇表	29
第 2 节 2001 绩效优异评估标准:范畴与条款描述	33
2.1 领导 (范畴 1)	33
2.2 战略计划 (范畴 2)	34
2.3 顾客和市场焦点 (范畴 3)	37

2.4	信息和分析（范畴 4）	38
2.5	人力资源焦点（范畴 5）	41
2.6	过程管理（范畴 6）	44
2.7	商业结果（范畴 7）	47
第 3 节 2001 绩效优异评估得分系统		50
第 4 节 2001 绩效优异评估标准回答指南		54
4.1	一般指南	54
4.2	关于方法展开条款的回答指南	54
4.3	回答结果条款的指南	56
4.4	绩效优异管理体系的建立与评估	58
4.5	评估的目的	58
4.6	本标准适用范围	58
4.7	申请评估的要求	58
4.8	评估的四个阶段	58
4.9	反馈信息	58
4.10	绩效优异认证证书	59
4.11	建立绩效优异管理体系与申请评估	59
附录（英文部分）		60

2001 绩效优异评估标准概述

第 1 节 2001 绩效优异评估标准的核心价值、概念和框架

1.1 标准目的

标准是组织自我评估、获得奖章与申请人得到反馈信息的基础。另外,标准在加强企业竞争力中担当三个重要的角色:

- 帮助改进组织上的绩效、能力和结果;
- 使各种类型组织在最好的实践信息方面的交流与共享变得更为容易;
- 作为一种进行理解、管理绩效、指导计划与取得学习机会的工具。

标准目的:绩效优异

标准的制定是为组织提供一个一致的方法来对组织进行绩效管理,并致力于:

- 带给顾客不断提高的价值,为取得市场成功做出贡献;
- 提高整个组织的效率与能力;
- 组织与个人学习。

1.2 核心价值与概念

标准是建立在一套互连的核心价值与概念之上,这些价值和概念,在下面都已给出,都能在高绩效的组织中找到,并根植于他们的信仰和行为中。他们是在一个结果面向的框架内集成关键商业要求的基础,并为行动和反馈创造条件。

(1) 远见卓识的领导

组织高层领导应该设定方向、建立顾客焦点,有清楚可见的价值和高期望。这些方向、价值与期望应该平衡所有受益者的需要。组织的领导者应确保决策、系统与方法的创新,以便获得优异、刺激革新,并且增加知识和能力。价值和战略应该帮助指导组织的所有活动和决定。高层领导应该启发并且激发组织的全部员工,并且应该鼓励所有的雇员做出贡献,进行开发与学习,并变得具有革新性与创造性。

高层领导应该通过他们的道德行为和他们计划在计划、交流、指导、未来领导人的发展、组织绩效评审、雇员认可中的个人参与来树立榜样。作为榜样,当在整个组织内建立领导、承诺与行动时,他们能强化价值和期望。

(2) 顾客驱使的优异

质量和绩效应由组织的顾客来判定。这样,组织必须考虑所有产品与服务的特性与特征,以及顾客接近的模式,并把贡献价值分配到组织的顾客,这样导致顾客获得、满足、偏爱、推荐和忠诚,以及商业扩大。顾客驱使的优异包括现在和将来两个方面:了解现在的顾客需要并且预感未来的顾客需要和市场需求。

价值和满足可以被组织顾客的整体采购、所有权以及服务经验中的许多因素影响。包括组织与顾客关系的这些因素能帮助建立信任、信心与忠诚。

顾客驱使的优异不仅仅意味着减少缺点和错误,只是符合规格,或是减少顾客投诉。虽然如此,但减少缺点和错误、消除不满意的原因,还是应归功于组织的顾客观点,并也是顾客驱使的优异的重要组成部分。另外,组织在改进缺陷与错误上的成功(“为你的顾客做好”)对保留顾客和建立顾客关系是至关重要的。

顾客驱使的优异不仅满足于产品和服务特征能满足基本的顾客要求,而且要使那些特性与特征区分于竞争对手所提供的产品与服务。这样的区别可基于新的或改进的提供物,所供产品和服务的组合,提供物的定制,多重的接近机制,快速的反应,或特殊的关系。

顾客驱使的优异是这样的一个战略概念。它直接面向于顾客保留、市场份额的获得与增长。它要求能经常地保持对顾客与市场要求的变化与出现、以及顾客满足和保留因素的敏感力。它要求预感市场的变化。因此,顾客驱使的优异要求在技术开发和竞争对手提供物上,具备与对顾客与市场要求的快速灵活反应一样的觉察力。

(3) 组织与个人学习

完成最高水平的商业绩效需要一个能很好执行的、且针对组织与个人学习的方法。组织的学习包括对现存方法的持续提高与为适应变化而产生的新目标和/或方法。学习需要已包括在组织的运作方法中。这意味着学习:

- 1) 是日常工作的常规部分;
- 2) 是在个人、工作小组和组织水平上的实践;
- 3) 能在问题的来源处解决问题(“根本原因”);
- 4) 着重在整个组织内分享知识;
- 5) 寻找机会来实现重大的改变,并做得更好。

学习的来源包括雇员想法,研究和开发(R&D),顾客输入,最好实践分享和基准。

组织的学习能导致:

- 1) 通过新的、改进的产品和服务来提高对顾客的价值;
- 2) 开发新商机;
- 3) 减少错误、缺陷、浪费和相关成本;
- 4) 提高反应力和周期绩效;
- 5) 提高整个组织内利用所有资源的生产率和有效性;
- 6) 提高组织业绩来履行组织作为一个好公民所必须的公共责任与服务。

雇员的成功依靠个人学习和实践新技能机会的不断增长。组织通过教育、训练与提供其他继续提高的机会来对雇员的个人学习进行投入。这些机会应包括工作调动和因具备更多更好的知识与技能而加薪。在岗培训是一个节约成本的培训方法,并能更好地结合组织的需要与特点。教育和训练工作可更好地利用先进的技术,例如基于计算机与因特网的学习和卫

星广播。

个人学习能导致：

- 1) 更多让人满意的和多技能的雇员在组织工作；
- 2) 组织的横断功能学习；
- 3) 改进革新环境。

这样，学习不仅能导致提供更好的产品与服务，而且让组织具备更快的反应性、更好的适应性与有效性——增加市场维持能力与绩效优势。

(4) 增值雇员和合作伙伴

一个组织的成功依靠雇员及其合作伙伴的知识、技能、创造性和积极性的不断增长。

增值雇员意味着为他们的满足、发展和福利做出越来越多的承诺，这包含用更灵活的、高绩效的工作实践来适应雇员多种多样的工作场地与家庭生活的需要。在增值雇员区域中的主要挑战包括：

- 1) 证明组织领导对雇员成功的承诺；
- 2) 超出常规补偿系统的认可；
- 3) 组织内的发展与进步；
- 4) 分享组织的知识，以便组织的雇员能更好地为顾客服务，并且为完成组织的战略目的做出更大的贡献；
- 5) 创造一个鼓励承担风险的环境。

组织需要建立内部和外部的合作关系，以便更好完成整体目标。内部合作关系可包括劳资合作，例如联合协议。与雇员的合作关系应承担雇员的发展、横向培训或新工作组织，例如高绩效的工作团队。内部的合作关系也应包括在组织的工作单位之中创造网络关系来改进灵活性、反应力与知识分享。

外部的合作关系可能与顾客、供应商和教育组织发生。战略合作或联盟关系是两种日益重要的外部合作类型。这样的合作关系可能导致一个新市场的进入或为新产品或服务提供基础。另外，合作关系应允许组织的核心管辖权或领导能力与合作伙伴的补充力量和能力相互交融。

成功的内部与外部的合作关系能发展长期目标，从而为相互投资与尊重创造基础。合作伙伴应明确成功的关键要求、常规交流的方法、评估过程的方法和适应条件改变的方法。在一些情况中，联合教育和训练能为雇员的发展提供一个有效成本的方法。

(5) 灵活性

在全球性竞争市场的成功要求灵活性——一种快速变化与灵活反应的能力。电子商务的所有的方面都要求并能做到更快速、灵活与特定的反应。组织在新的或改进的产品和服务的采用上面临着更短的周期，就像对顾客的反应要越来越快、越来越灵活一样。在反应时间上的主要改进需要工作单位、过程的简化，和/或从一个过程到另一个过程的快速转变能力。在这样的一个高要求的环境中，横向培训与授权雇员是一个极其重要的有利条件。

取得竞争性挑战成功的一个主要因素是设计到采用的(产品/服务的初始阶段)周期时间。为满足快速变化的全球市场要求，组织需要执行从研究/概念到商业化的一个阶段接一

个阶段的行动集成(例如并发的工程)。

现在,时间绩效的所有方面都是非常关键的,周期已经成为一个关键的过程测量,其他重要的受益都能及时地从这个焦点推知。时间的提高经常导致组织、质量、成本与生产率的同时提高。

(6) 未来焦点

在当今的竞争环境中,未来焦点需要了解影响组织商业与市场的短期与长期因素。追求持续增长和市场领导要一个坚定的未来取向,以及自愿对关键的受益者做出长期的承诺,包括顾客、雇员、供应商和合作伙伴,以及股东、公众和社会。组织的计划应该预测许多因素,例如顾客期望,新的商业和合伙机会,日益增长的全球市场,技术开发,正在成熟的电子商务环境,新的顾客和市场划分,现行的规章要求,社区/社会期望,以及因竞争对手而进行的战略转移。战略目标和资源分配需要考虑这些影响。未来焦点包括开发雇员和供应商,为革新创造机会,以及预测公共责任。

(7) 革新管理

革新意味着通过有意义的改变来提高一个组织的产品、服务和过程,并为组织的受益者创造新价值。革新应该能使组织绩效达到一个新的阶段。革新不再严格地是研究和开发部门的权限;革新对于组织商业的所有方面和所有过程都是重要的。应该领导和管理组织,以便使革新成为企业文化的一部分,并融入日常工作。

(8) 基于事实的管理

组织依靠对绩效的测量和分析。因此测量应根据商业需要和策略进行,并且它们应该提供关于关键过程、输出和结果的关键数据和信息。数据和信息的许多类型都需要进行绩效管理。绩效测量应该包括:顾客、产品和服务绩效;运作上的比较、市场、竞争力比较绩效;供应商、雇员、成本和财务绩效。

分析是指从数据和信息中提取更有用的信息来支持评估,制定决策和进行运作上的改进。分析必要性是用数据来决定趋势、设计和不怎样明显的因果关系。分析支持多样性的目的,例如计划,评审组织总体绩效,改进运作,改变管理,以及用组织绩效来与竞争对手的或与“最好的实践”基准进行比较。

绩效改进和改变管理的一个主要考虑方面是绩效测量或指示物的使用与选择。选择的测量或指示物应该是最具代表性的因素,它能引导顾客、运作和财务绩效的改进。一套基于顾客和/或组织绩效要求的可理解的测量或指示物,在协调所有的活动和组织目标中,代表了一个清楚的基础。通过对追踪过程所得到的数据的分析,就可评估和改变测量或指示物来更好地支持组织的目标。

(9) 公众责任与市民身份

一个组织的领导人应该强调它对公众的责任和扮演好的公民身份的需用。这些责任是指组织相对于商业道德的基本期望和对公众健康、安全和环境的保护。对健康、安全和环境的保护包括组织的运作以及产品和服务的生命周期。另外,组织应该强调资源保存和在来源

方面的浪费减小。计划应该预测来自产品生产、分发、运输、使用和处理方面的不良影响。有效计划应该预防问题的产生,如果问题发生,应能做出即时的反应,以及取得有用的信息来支持需要维护的公众意识、安全和信心。

对于许多组织,从公众责任的观点来看,产品设计阶段是关键。设计决定影响生产过程、市政内容和工业浪费。有效的设计策略应该预测出环境和责任方面的增长。

组织应该不仅符合本地的、省的、国家的法律和规章的要求,而且应该像对待改进“超出一般遵从”的机会一样对待这些法律法规和相关要求。这要求在管理公众责任方面使用适当的测量。

扮演好的公民身份是指对公众的重要目的进行领导与支持——在组织的资源能力范围内。这样的目的可能包括改进组织社区内的教育和健康,环境优越,资源保护,社区服务,改进行业和商业实绩,以及分享公共信息。作为一个社团的公民领导有必要为了这些目的来影响另外的组织、私人 and 公众以及合作伙伴。例如,组织可能通过领导或参与来努力帮助定义组织所在的行业对于它的社区的义务。

(10) 结果和创造价值焦点

一个组织的绩效测量需要集中于关键的结果。应该利用结果来为组织的关键受益者创造和平衡价值,如顾客、雇员、股东、供应商和合作伙伴、公众和社区。通过为组织的关键受益者创造价值,组织能建立忠诚度并能对经济增长做出贡献。为避免因平衡价值而产生的不可预测的冲突和目的变化,组织战略应该明确地包括关键受益者的要求。这将有利于保证行动和计划能满足不同受益者的需要,以及避免对任何受益者产生不利的影响。对预先和滞后的绩效测量的平衡组合的使用,能为短期和长期的优先顺序的交流提供一个有效的工具,监视实际的绩效等,以及为改进结果提供一个明确的基础。

(11) 系统观点

本标准和管理组织完成绩效优异提供一个系统观点。核心值和本标准的 7 个范畴为系统建立了一个集成的机制。然而,整体绩效的成功管理要求组织特定的合成和调整。合成意味着将组织看成一个整体,并建立在关键的商业要求之上,包括组织的战略目标和行动计划。调整意味着使用在本标准范畴中给出的要求之间的关键联接,包括关键的测量/指示物。

构架图(见下图“绩效优异标准框架:系统观点”)中对调整进行了描述。调整包括组织高层领导重视的战略方向和顾客。这意味着组织高层领导在商业结果的基础上对绩效进行监督、反应和管理。调整包括使用组织的测量/指示物去连接组织的关键战略和关键过程,并调整组织的资源以便改进整体绩效并满足顾客。

这样,系统观点意味着像它的部件一样管理整个组织,从而获得成功。

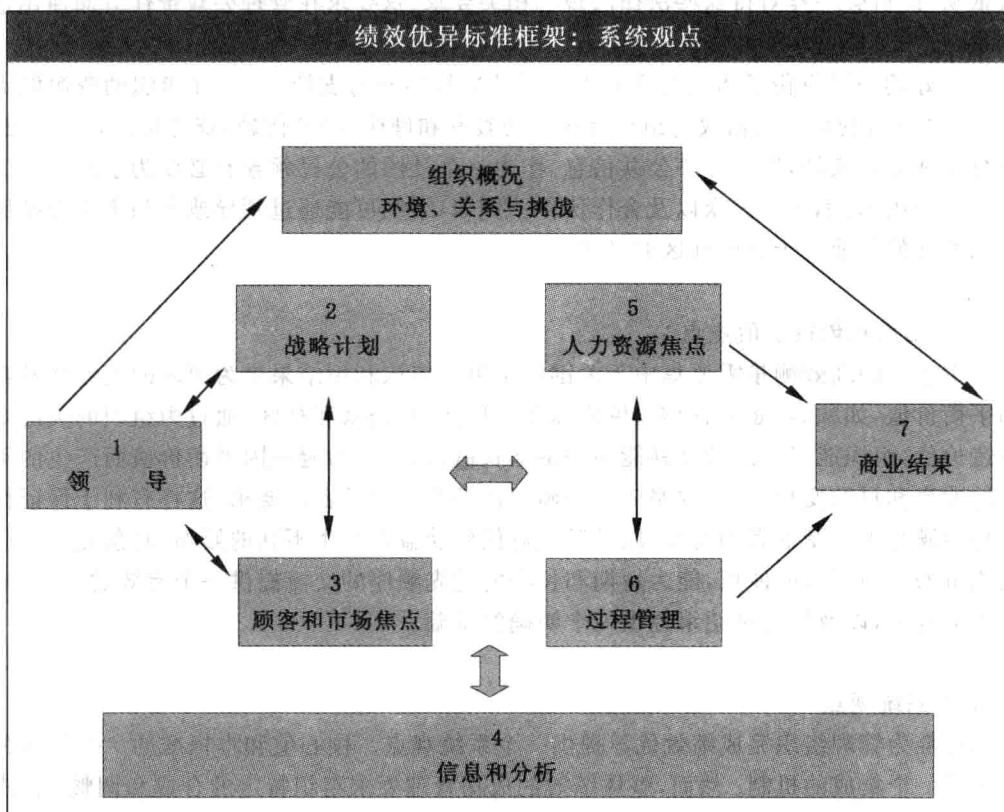
1.3 标准框架

(1) 核心价值和概念用以下 7 个范畴来表达:

- 1) 领导;
- 2) 战略计划;
- 3) 顾客和市场焦点;

- 4) 信息和分析;
- 5) 人力资源焦点;
- 6) 过程管理;
- 7) 商业结果。

下图提供了表现范畴之间的联系与集成的框架。



(2) 从头到尾,框架有下列基本的因素。

1) 组织概况

组织概况(图的上部)设定了组织运作方法的前后关系。组织的环境、关键的工作关系和战略挑战是组织绩效管理系统的总体(拱形)指南。

2) 系统

系统是由图中心的 6 个范畴组成的,它将定义组织、组织的运作及其结果。

领导(范畴 1)、战略计划(范畴 2)、顾客和市场焦点(范畴 3)代表领导三角组合,这些范畴一起强调集中于战略和顾客上的领导的重要性。高层领导设定组织的方向以及为组织寻求未来机会。

人力资源焦点(范畴 5)、过程管理(范畴 6)、商业结果(范畴 7)代表结果三角组合,组织的雇员和它的关键过程通过完成组织的工作而产生组织的商业结果。

所有的行动要点都指向商业结果——顾客、财务和运作绩效结果的组合,包括人力资

源结果和公众责任。

在框架中心的水平箭头把结果三角组合与领导三角组合联接起来,是一个对于组织成功的关键联接。而且,箭头显示了领导(范畴 1)与商业结果(范畴 7)之间的中心关系。两个头的箭头显示了在有效绩效管理系统中反馈信息的重要性。

3) 信息和分析

信息和分析(范畴 4)对于组织的有效管理和对于一个基于事实、改进绩效与竞争力上的系统是至关重要的。信息和分析为绩效管理系统提供一个基础。

1.4 标准结构

在上图中列出的 7 个标准范畴被细分成条款和明确的区域。

(1) 条款

本标准共有 18 个条款,每个都集中于一个主要的要求。条款的标题和分值在标准中给出。

(2) 明确的区域

条款组成了一个或多个明确的区域。组织应该明确对于这些区域的特殊要求的回答。

第 2 节 2001 绩效优异评估标准的关键特点

2.1 标准焦点是商业结果

标准焦点集中于商业绩效的关键区域,如下所示。

商业绩效区域:

- (1) 顾客焦点结果;
- (2) 财务和市场结果;
- (3) 人力资源结果;
- (4) 组织有效性结果,包括运作上的与供应商的绩效。

指示物的组合使用是为了保证战略能被平衡——它们不能在重要的受益者、目的,或短期、长期目标中适当地交替使用。

2.2 标准是非说明性的和适用的

(1) 标准由结果定向的要求组成。然而,标准并没有描述:

- 1) 组织是否应该设有质量部门、计划部门,或其他功能部门;
- 2) 组织应该有怎样的组织结构;
- 3) 组织的不同单位应该用同样的方法来管理。

这些因素因组织不同而异,并且它们可能因为战略演变和需要而改变。

(2) 因为下列理由,本标准是非说明性的:

1) 焦点是集中在结果上的,而不是集中在过程、工具,或组织结构上的。它鼓励组织为满足基本的要求去开发和证实有创造性的、适应性的,以及有灵活性的方法。像基本的变化一样,非说明性的要求是为了培养增长的和主要的(“突破性的”)改进。

2) 工具、技术、系统和组织结构的选择通常取决于这些因素,例如商业类型和规模,开发的组织阶段,以及雇员能力和责任等。

3) 在支持革新和差异的方法上,相对于一般程序、培养更好的理解、交流、分享和调整,应更注重于一般要求。

2.3 标准支持一个系统观点去维持组织范围内的目标协调

关于目标协调的系统观点被包括在一个集成结构中,这个结构由下面这些方面集成:核心价值 and 概念,组织概况,标准,以及标准条款之间的结果定向的因果联接。

标准中的协调是通过联接和加固从组织的过程和战略中导出的测量来实现的。这些测量直接联系到顾客价值和整体绩效。在方向很少一致的情况下使用这种渠道各异的活动的测量,需要详细的过程、集中的决策,或过程管理。测量因此成为一种交流工具和展开一致的整体绩效要求的基础。当支持灵活性、革新和分散决策时,协调是为了保证目的的一致性。

一般地,当战略和目标随时间的改变而变化时,关于目标协调的系统观点就需要在标准条款中进行动态联接。在标准中,行动面向的学习周期通过过程与结果之间的反馈信息产生。

学习周期有 4 个清楚地定义了的阶段:

- 1) 计划。包括过程设计、测量选择以及要求的展开;
- 2) 计划的执行;
- 3) 进展评价,考虑内部的和外部的结果;
- 4) 基于评估结果、学习、新输入和新要求上的计划更改。

2.4 标准支持基于目标的诊断

标准和得分指南组成一个两部分的诊断(评估)系统。标准是一套 18 个绩效定向的要求。得分指南指出评估尺度——方法、展开和结果——以及用来评估每个尺度的关键因素。评估为增强提供了一个轮廓,以及为相对于 18 个基本要求的改进提供了机会。这样,评估引导在所有区域内进行绩效改进的行动,正如第 2 节 2.1 中描述的一样。这个诊断性的评估是一个比大多数绩效评审更有用的管理工具,并且适用于战略和管理系统的大范围。

第 3 节 相对于 2000 标准的改变

标准继续演变,寻求提高战略驱使的绩效范围,明确所有受益者的需要,以及调节在商业需要和实践中的重要改变。电子商务重要性的日益增长,基于因特网相互作用的使用,以及组织的绩效管理系统的的所有方面的调整,在 2001 版标准中得到更大的注意。另外,标准强调数据、信息、信息和知识管理、以及它们在商业中的使用的角色。

标准问题能在 7 个范畴和新的组织概况中更好地协调,以便完成自我评估和外部评

估:决定于组织在方法和展开(范畴 1~6)上的差距和协调,以及决定于组织在结果区域中的绩效差距和强度(范畴 7)。

已对组织概况、标准条款以及得分指南进行了调整,以便评估能明确商业需要/方向的改变和对关键过程的持续评估/改进。因为有序的过程改进(“把事情做得更好”)和明确变化需要(“做正确的商业事情”),对于在一个逐渐激烈的竞争环境中取得成功是至关重要的,并且他们经常为同样的资源进行竞争,所以两方面都是非常重要的。

(1) 在本标准中和标准的其他资料中的最重要的改变,总结如下:

条款的数量从 19 个减少到 18 个。

明确的区域数量从 27 个增加到 29 个。

前言的标题用新的“组织概况”代替了 2000 版标准中的“商业概述”。把它放在标准的前面是为回答标准条款而设定组织的环境条件。

关键术语的词汇表继续被修订并且增加。

范畴 4, 信息和分析,现在包括了一个信息管理条款。重写了此范畴,以便认可因特网、电子商务和组织通过这些交流工具取得可靠信息的重要性的增长。

范畴 6, 过程管理,现在具体地明确了所有的关键产品、服务以及其他的商业过程。

(2) 对所有的标准条款进行了一些修改。最重要的变化在下面进行讨论和强调。

前言:组织概况

应在明确标准条款前完成这个新的章节,为组织的评估设定一个基础。它被写成与标准条款同样的提问格式。

组织概况是进行自我评估和申请评审的起点。它可以也被自己用来进行初次的自我评估。如果已明确冲突的主题,很少或没有信息是可得到的时候,可能评估就不需要再继续,组织就能根据这些主题制定行动计划。

范畴 1:领导

条款 1.1, 组织领导已被修改,进一步强调组织的高层领导在创造和设定目前与将来的环境,以及在评审组织绩效中所担任的角色。

范畴 2:战略计划

组织现在将被要求回答关于短期和长期计划的时间水平,并要认识到这些水平在不同的组织和行业之中是相当不同的。

在条款 2.1, 战略开发中,组织将被问到战略目的怎样根据在组织概况中明确了挑战进行调整。

范畴 3:顾客和市场焦点

条款 3.2, 现在的顾客关系和满足,把更大的强调放在关系建立的关键方面:顾客获得、满足,以及保留和商业的扩大。

范畴 4:信息和分析

条款 4.1, 现在的组织绩效的测量和分析,包含了 2000 版标准中的条款 4.1 和 4.2。这个条款继续强调在整个组织内的测量、分析、协调,以及改进绩效。