

深圳市市长质量奖评定标准

(经济类)

一、前言

高质量发展是新时代我国推动全面改革深化、促进经济健康发展的伟大实践。以更高的标准和更强的创新，打造高质量发展先行示范区，缔造各领域领先优势，是深圳经济特区勇担使命、建设中国特色社会主义先行示范区的迫切需要。市长质量奖经济类奖项授予在推动经济持续健康增长和社会生产力提升上取得突出成效、创造显著经济效益和社会效益的优秀企业与组织，在全社会凝聚推动高质量发展的强大合力。

二、评价体系

本标准由前言、评价体系、总体思路、核心价值理念、标准内容、评审细则和附录七个部分构成。前言体现了标准立意；评价体系说明了标准的构成；总体思路指明了标准的制订方向；核心价值理念是整个标准全部要求的基础和评价的主线；标准内容列出了评价的关键要素，蕴含着如何以文化为魂、人才为本、创新为要，基于战略规划和管控，持续改进顾客导向的流程和运营，从而获得卓越绩效的内在逻辑；评审细则基于最佳实践提出了评审操作要点，但并非限定性的，鼓励组织采用更为创新、适宜的方法来满足相关要求。附录包括评分指引、关键术语和参考文献。

三、标准原则

1. 引导性。本标准凸显了深圳质量的追求，是深圳质量实践在组织层面的细化与量化，与市长质量奖制度一并构成综合创新生态体系的组成部分，以引导各类组织在高质量发展上取得实效，带动经济社会各领域提质增效升级，为城市可持续发展打下坚实基础。

2. 先进性。标准结合了国际前沿质量理论与优秀组织成功实践，强调可持续竞争力，追求综合绩效，突显出持续创新与高质量运营对于深圳组

组织转型发展的重要性，其为组织追求卓越提供了科学的方法论，有助于组织以一个先进的运营管理系统支撑行稳致远。

3. 开放性。标准提供了一个开放包容的组织质量的评估框架，不排斥或替代任何其他先进的质量评价标准且与之衔接。同时，标准依据关键的质量要求和要素所提炼出的要点是指引性而非限定性的，鼓励组织结合行业特色、自身发展实际和转型需求进行转换、扩展、创新。

4. 实用性。标准体现了以适用的程序、标准和方法保证有效结果的管理思想，“过程”要素和“结果”要素相统一呼应以强化因果联系，并从行动展开，包括可量化绩效指标的选取上帮助组织把握实质，便于各类组织理解和应用。根据实践发展，标准将动态修订，以保证实用性。

四、核心价值理念

核心理念源自深圳质量理念和卓越组织核心价值观，是组织追求卓越所应具备的观念和行为准则，也是标准应用与评价的指针。理解并践行这些理念，有助于组织在充满挑战的环境中持续成功并获得社会认同。

1. 质量成就未来。应对变化制胜未来的关键在于平衡长短期增长和量质比重的发展，这要求组织遵循发展规律，正确处理好自身发展与社会发展、当前利益与长远利益、资源消耗与环境保护、外延扩张与内生增长的统一关系，既注重当前有质量的稳定增长，又追求未来可持续的全面发展，以质量型发展的根本转变，赢得组织与城市共同的未来。

2. 领导的远见卓识。每一个持续成功的组织都离不开领导人的高瞻远瞩和运筹帷幄。组织的高层领导应为组织设定正确的方向，顾及均衡地为利益相关方创造价值，确保建立起追求高绩效、促进创新、构筑知识与能力、敏于行动的战略、过程和方法。高层领导应营造促进员工协作、自我管理、学习与发展的氛围，并对治理机构的行为和绩效负责。

3. 创造价值。组织的有效性突出表现为其为自身及社会增加价值的的能力。组织应坚持运营的结果导向，有效管理其资源投入及产出效果，保持

灵活性与应变力，创建学习型组织，激励员工为顾客创造价值进而增加组织价值，确保组织的一切活动富有意义，能提升效率和质量，促进创新。

4. 创新驱动。创新是组织永葆生机的源泉和转型升级的动力。创新受益于支持性的制度机制、创新资源和能力的储备、承担明智风险的意愿。组织应主动适应社会发展阶段演进和信息化趋势，洞察需求，勇于变革，善用新型资源（技术、人才、制度、知识、信息等），从资源拉动到创新驱动，实现提质增效升级。

5. 系统管理。质量型发展必须整体推进，既要在长短期因素中找到主导因素和平衡点，指导行动重点；又要促进各项构成要素协调一致，实现效果最大化。本标准中，系统管理意味着围绕统一的目标管理整个组织及其组成部分，将文化、战略、能力建设与实现运营质量提升的关键过程包括人力资源等环节加以统筹管理、同步推进，并基于结果来监测、管理和改进绩效。

6. 顾客导向。顾客是组织绩效和质量、产品和服务的最终评判者。聚焦顾客需求包括对当前和未来两方面的关注，既要理解当前顾客需求，还要预计未来的顾客需求和市场潜力，以确保组织全员共同努力创造顾客所需的价值，以成功应对未来的商务、市场和经营环境的变化。

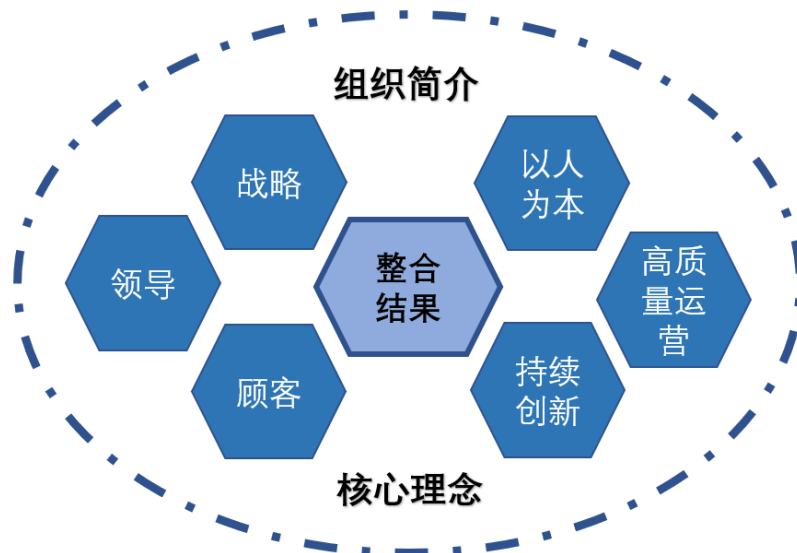
7. 基于事实的管理。基于事实的管理要求对组织内部和竞争性环境的绩效进行测量和分析。测量应取决于业务需要和战略，测量指标可能需要对在快速变化的环境中做出决定进行支持。分析是指由数据和信息中获取进一步的意义，以支持评价、决策和改进。

五、标准内容

本标准的模型中，“组织简介”是组织运行的背景，组织所处的环境、关键影响因素和面临的挑战构成了组织绩效系统的基础；“领导”、“战略”和“顾客”构成导航系统确立方向；“人力资源”、“创新”和“运

营”构成驱动系统注入动力。标准中的各部分存在着有机联系，并贯穿学习循环（PDCA）、持续改进和结果导向的因果关系。

整合：组织内部通过不断测量分析和改进，达成有效结果，从而完成组织战略目标，有效保障组织远景的实现。



0. 组织简介

说明：组织所面临的内外部环境条件，是组织运行的关键影响因素。

要点：

基本情况，包括组织的使命、愿景和价值观、组织文化特征、业务范围、产品与服务、规模实力、组织结构（组织领导结构和治理机构）、员工概况、供应网络等；竞争环境，包括宏观环境、产业发展趋势、竞争形势、战略方向、**创新等**；核心竞争力，包括业务模式优势、技术与品牌优势、核心能力、行业地位或社会影响力等。

1. 领导（80分）

说明：高层领导是引领组织并保持组织高质量、可持续发展的核心力量。

要点：

1.1 文化引领（20分）

高层领导带领组织确立了正确的方向和进取性的目标，通过价值观传播、文化建设和绩效管理，包括高层领导个人垂范，引导全员向组织确定的目标一致行进：

（1）组织识别了社会期望和自身使命，构筑起特有的文化价值体系（包含使命、愿景、价值观等），与深圳质量价值取向相一致，清晰指引了未来方向；

（2）高层领导积极推动组织文化的沟通、传递并践行垂范，在组织内外形成共识，激发了员工内驱力；

（3）推动组织文化在全员中内化于心、固化于制、外化于形、实化于行，营造起一种守法、诚信、尽责、创新、绩效导向和持续改进，以及重视组织和个人学习的组织氛围，保障了决策执行和目标达成；

（4）领导根据组织的发展环境变化持续、合理完善其文化价值体系，保持其应有的价值导向性和方向引领作用。

1.2 组织治理（20分）

组织建立起规范而有效的治理体系，通过为利益相关方和社会做出贡献带动组织可持续发展：

（1）合理科学地设置了组织的治理架构，保障决策科学、权责明晰、运作协调和反应敏捷；

（2）从组织保障、制度保障、监控体系等方面建立崇信守法、公开透明的治理机制，承担质量安全责任，实现合规运营和良好道德行为；

（3）系统识别组织发展中可能面临的经营风险，采取有效防控举措，保障组织可持续性；

（4）建立高层领导的考核机制和中高层管理者的继任计划，不断完善治理体系并积极履行对环境、经济、社会的责任。

1.3 领导的结果（40分）

概述领导绩效、组织治理水平、社会认可等结果，可提供如诚信守法、组织规模、盈利能力、出口创汇、品牌价值、行业排名、社会贡献以及履行经济、环境、社会责任等指标的绩效结果。

2. 战略规划（85分）

说明：战略是组织的发展策略，本质是如何基于需求预判未来，选择最佳发展路径，实现组织愿景。

要点：

2.1 战略制定（25分）

组织收集内、外部环境相关信息，识别机遇、挑战、优势和劣势，科学设定发展目标与路径，获得新的增长：

（1）跟踪政策、经济、技术及顾客需求的变化趋势，寻找组织的发展机会；

（2）从把握机遇应对挑战出发，确定关键成功要素，科学地设定了组织的发展定位和策略，找准了突破方向并切实可行；

（3）明确关键的战略或发展目标，有利于发挥现有优势并培育未来竞争力；

（4）设定阶段目标值及完成时间表，保证目标可衡量、可实现。

2.2 战略实施（20分）

组织将预定目标转化为实际行动并采取必要措施予以保障落实：

（1）围绕落实战略规划，制定战略实施计划，将目标和任务逐层分解；

（2）合理调配、整合内外部资源，包括必要的财务、人力、知识、技术、信息、设施、外部关系资源等，提供战略规划所需资源保障；

（3）实施绩效评价，动态监控战略规划的执行效果；

（4）适应变化，在行动中及时修正战略，保持前瞻性、适用性和灵活性。

2.3 战略规划的结果（40分）

概述组织战略或发展目标达成情况以及竞争力提升的结果，可提供如主要的财务和市场业绩、目标达成率、计划完成率、专有技术或产品增加数量、新产品销售占比、新增业务占比、行业地位等指标的绩效结果。

3. 聚焦顾客（85分）

说明：顾客（服务对象，以下同）需要是组织赖以生存发展的前提，组织应牢固树立服务顾客理念，通过为顾客创造长期价值而获取成功。

要点：

3.1 顾客服务（20分）

组织及时准确掌握到市场和顾客信息并交付符合需要的产品与服务：

- （1）组织基于其产品与服务特性识别目标市场与顾客群；
- （2）连接顾客，识别不同顾客群体对产品和服务的关键要求，运用到从产品与服务的开发到交付使用的全过程，以满足顾客期望；
- （3）建立了有效的顾客服务机制；
- （4）定期评估并不断改善其市场开发与顾客关系管理系统。

3.2 顾客增值（25分）

组织围绕顾客所关注的价值有效创新从而持续赢得市场：

- （1）顾客导向的理念在全员中得到贯彻，各部门、各层级都理解顾客需求并主动协作以服务顾客；
- （2）识别未来市场需求及未被开发的顾客潜在需求，选择顾客期待的价值功能；
- （3）信息被合理运用于组织乃至供应网络的业务创新改进，为顾客创造出附加价值；
- （4）组织有效管理和提升品牌形象，持续满足甚至超越顾客期望，树立了品牌形象与口碑信誉。

3.3 聚焦顾客的结果（40分）

概述组织开发顾客和市场，以及为顾客增值的结果，可提供如关键顾客数量、顾客满意度、市场渗透率、市场占有率、新市场开发率、顾客服务水平、行业排名等方面指标的绩效结果。

4. 以人为本（75分）

说明：组织的绩效的基础是员工的绩效，人力资源是组织最大的资产，组织应充分激发人的潜能，以人才驱动组织成长。

要点：

4.1 人力资源管理（15分）

组织从人力资源预测、日常管理、绩效导向等方面建立合理的员工规划与管理体系：

（1）依据业务特征、战略发展需要，从数量、结构、能力等方面合理进行人员配置与需求规划，实现人力资源投入与战略发展的动态匹配；

（2）建立了一套员工选、育、用、任、留的管理制度与方法；

（3）采取有效措施保障员工的职业健康安全、合法权益与福利，重视对员工满意或不满意因素的识别、改进，以建立更有效的员工支持体系；

（4）建立科学的薪酬管理和绩效管理机制，实施适宜的激励政策，引导全员致力于组织战略目标和业务目标的达成。

4.2 人力资源开发（20分）

组织注重员工的培养、发展，激发其潜能以实现组织的使命：

（1）倡导开放、多元、共享价值创造的人本文化，鼓励员工参与管理和自主管理，促进员工与组织共同成长；

（2）基于能力需求及业务发展需要，建立有针对性的员工学习、培训、发展体系，帮助员工提高技能和胜任能力；

（3）探索人力资源使能机制，激励员工自主自发为组织发展做贡献；

（4）定期评估和改进人力资源管理体系，持续探索充满活力的组织机制，为组织的持续成功打造专业有素的人才队伍。

4.3 以人为本的结果（40分）

概述组织吸收、保留和促进员工发展的结果，可提供如员工满意或敬业程度、员工培训与技能水平、高端人才数量、员工晋升率、员工薪酬福利发展水平、人均产值、人均利润、人才竞争力等方面指标的绩效结果。

5. 持续创新（90分）

说明：持续创新是组织自我突破、迈向卓越的动力之源。创新体现于改进、变革与创造等各个方面，创新应产生独特价值。

要点：

5.1 创新系统（25分）

组织有强烈的创新意识，将创新融入到组织文化与日常工作中：

（1）实施创新驱动战略，培育创新环境，形成崇尚创新、宽容失败的文化理念；

（2）制定创新激励制度与措施，加大创新所需资源投入，以技术创新为龙头推动核心能力提升；

（3）鼓励和推动多层面、多维度、多形式的创新与改进，更加灵敏地应对环境形势变化；

（4）建立有利于创新成果转化的有效机制，创新活动步入良性循环。

5.2 创新生态（25分）

组织有效开展知识管理和创新管理，基于产业链整合发展和合作创新，营造良好创新生态，形成可持续创新力：

（1）组织有意识地收集、评估并转化各种来源的创意，以便迅速响应技术和市场的早期变化；

（2）注重对组织知识的积累、管理及在创新中的运用；

（3）注重创新风险的控制、知识产权的管理与保护；

（4）立足组织、产业链和社会共同发展，积极打造开放、共享的创新生态，从创新追随到创新赶超、创新引领，形成领先的创新能力。

5.3 持续创新的结果（40分）

概述组织实施创新计划、取得创新成果、实现成果转化的结果，可提供如创新投入、关键人才储备、科研成果奖励、知识产权数量、发明专利比重、国际专利比重、专利持续时间、主导或参与制定标准的数量、新产品/新服务占比、创新领先优势（技术、制度、模式等）以及其他创新成果量化的经济价值或社会效应等方面的绩效结果。

6. 高质量的运营（85分）

说明：运营衔接战略与结果，体现了组织如何将有限资源高效投入到运营活动之中，以卓越的过程确保卓越的结果。

要点：

6.1 运营系统（25分）

组织建立并持续优化其运营与管理系统：

（1）以实现组织的战略目标为指引，以最大化地为顾客和组织创造价值为原则，充分考虑提升组织的敏捷应变性，在对核心竞争力和价值链进行分析的基础上，设计组织的运营系统，包括内部业务过程和外部合作形式；

（2）识别内外部关键过程，确定关键过程的运作要求和目标并相应监控；

（3）测量、评价关键过程绩效，运用适宜的信息技术和管理手段，促进各项业务和过程持续满足关键要求并协调运作；

（4）定期评价组织营运系统的有效性，适时应用最佳实践，促进运营系统不断迭代升级。

6.2 营运质量（20分）

组织鼓励并推进全员全过程全方位的质量改进：

（1）高层领导重视质量，设立质量方针目标和质量关键岗位，在组织机构中合理分配质量职责；

(2) 实施更高的质量标准规范，合理运用质量工具，并积极推动体系化的质量管理；

(3) 组织以其行为、态度、活动和过程体现了为顾客和相关方创造价值的质量文化，产品和服务质量优势突出；

(4) 质量体系具备自我改进和完善机制，传递质量信任，保障了组织稳定、持续的发展。

6.3 高质量运营的结果（40分）

概述组织在产品与服务质量、运营效率、工作有效性上的结果，可提供如经营利润、成本费用、产品或服务的质量水平等经营管理或第三方评价认证的绩效结果。

六、评审细则

评审细则对应标准列出了六个评价类目及其基本要求、总体要求以及要点指引，代表了组织管理运营在广度、深度上的不同层次。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，要点指引提供了更细致的观察点，根据组织的发展水平（成熟度），评价在相应的层面上展开。由于细则是开放而非限定性的，故评审员在实际操作中，仍需遵循统一性和灵活性相结合的原则，综合各层次要求、彼此间的联系及组织的特性加以评判，更深入地满足评价要求能得到更高的成熟度评分。

细则中，每个类目由两项“过程（活动）”要求和一项“结果（绩效）”要求组成。“过程”类要点体现了基于行动的学习创新，评审时可重点参考但不局限于所列内容，鼓励组织以更具创新性、适宜性的方法来满足要求。更多、更详实、更有力的佐证材料更利于评审员做出判断。“结果”类条目检查组织的关键业绩及改进情况，应注意细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应根据自身实际选择若干核心指标，并尽可能提供不少于3个连续年度数据，以及行业比较（标杆、竞争对手或行业平均水平）情况；应注意常规经济指标、行业通用指标是必不可少的。

更充分、更有代表性的指标，以及更好的结果、趋势及比较优势有助于更准确的评价。

评审应具备系统的思路。首先，标准的六个类目共同构成组织可持续发展系统的六个方面，这些方面充分互联是有机的整体，系统的思路意味着要从全局和整体出发，针对评审对象的具体情况判断组织运作的整体有效性，包括取得良好的整体结果。同时，系统的思路还包括针对评价要求能采用系统的方法，即有可重复的评价、改进、学习共享机制并实现持续优化。

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
1	远见卓识的领导 80分	1.1 文化引领 20分	领导团队以使命感和文化认同引领方向，驱动组织迈向卓越	<p>文化建立：高层领导识别组织使命，立足长远发展，从宗旨、使命、愿景、价值观、核心理念等方面构建文化价值体系；与高质量发展要求和深圳质量精神内在一致，注重从标准引领、创新驱动、绿色低碳、内生增长等特质上培育组织的长期竞争力；组织文化理念易于理解，符合需要，引领组织迈向卓越</p>	适用过程评分指南
				<p>文化传递：高层领导通过内外沟通、品牌推广、信息传播等活动，将组织文化传递到员工及利益相关方；高层领导以其个人言行践行组织文化，起到示范作用；有针对性地开展文化活动，在组织内外获得文化认同，激发了员工内驱力</p>	
				<p>机制保障：建立了组织文化保障机制，采用规章制度、行为规范等形式予以固化；通过教育、评价与奖惩等措施，引导员工遵循文化理念，营造起守法、诚信、尽责、创新、绩效导向和持续改进，以及重视组织和个人学习的良好氛围，促进全员共同致力于达成组织目标</p>	
		<p>文化发展：高层领导定期审视组织文化相对于组织发展的适宜性，适应形势任务变化和战略调整需要加以改进、完善；注重品牌建设，注入鲜明的文化内涵，使其为社会所认知</p>			
		1.2 组织治理 20分	组织建立了规范的治理体系并有效运作	<p>治理结构：按照现代组织制度的要求建立起适宜的治理架构和议事规则；明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成了科学有效的职责分工和制衡机制，同时又保有快速应变能力</p>	
				<p>治理规范：严格执行适用的法规、政策和标准规范，履行质量安全责任，确保合法运营；采取监督、审计等有效管控措施，监测关键业务活动的合规情况；积极推动道德建设，在某些方面成为行业楷模</p>	
<p>风险防控：从业务可持续出发，识别了关键的政策、技术、运营、财务等风险；有针对性采取了防控措施，有利于规避风险，降低损失；关注了领导考核体系与继任计划</p>					

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
				治理优化： 对产品、服务和运营可能对社会产生的不利影响提前识别并主动改善；主动履行组织的经济、社会、环境等责任，例如可再生资源使用、废弃物回收利用、减排等；对领导及治理机构成员的绩效进行评价，推动领导力和治理水平持续提升，完善治理体系	
		1.3 领导结果 40分	提升了组织治理和绩效水平，经济和社会效益	诚信守法： 守法经营（如安全事故数量、达标率、员工投保率），治理有效（如员工对组织文化的认可度、领导考核结果），风险防控（如财务报告与风险、审计建议和违规数量）等 品牌信誉： 社会形象（如知名度、媒体正面报道次数），品牌评价（如品牌估值、品牌排名、驰名商标认定等），信用信誉（如信用评级、所获荣誉或奖励）等 组织业绩： 组织规模（如产值、产量、服务人群），盈利能力（如业务收入、利润、出口创汇额），增长质量（如投资回报率、资产负债率、所有者权益），行业贡献（如行业排名、行业价值链位置、行业组织任职）等 社会责任： 经济贡献（如纳税额、解决就业人数、国有资产保值增值率），环境贡献（如产品资源化程度、减排量、绿色认证），社会责任（如安全生产标准化、促进文教卫体发展、社会责任认证），公众福利（如公益支出、社会事务参与、公众受益面）等	
2	面向未来的战略规划 85分	2.1 战略制定 25分	组织结合当前和长远发展定位，制定了准确的战略规划	战略分析： 积极关注技术、市场、法律、人口政策、消费需求等各方面潜在的变化以把握机遇；合理采用预测、评估等有效方法，预判未来业务方向，敢于承担明智的风险	适用过程评分指南
				战略定位： 基于关键成功因素的梳理和长期发展能力所需，选择了中长期战略方向；顺应新科技革命、智能化、数字化、循环经济等趋势，把握了产品、业务、运营模式等方面可以尝试的创新机会；提出了如技术、品牌、国际化、服务化等方面的战略重点，有助于从资源要素拉动向创新驱动、外延扩展到内涵提升转型	
				战略目标： 制定了关键战略目标/发展目标，体现了聚焦主业强化当前竞争力，同时培育未来竞争力的考虑；目标设定上合理兼顾了长短期利益、利益相关方（顾客/服务对象、股东/上级部门、员工、供应商与合作伙伴、社会）需求	
	2.2 战略实施 20分	组织通过灵活有效的战略举措保障	战略部署： 将目标转化为具体测评指标，把握住业绩驱动因素（营利性组织如财务、市场、运营、成长等维度，非营利性组织如公民、社会、员工、运营等维度）；设定了时间进度和阶段目标，确保战略/规划进展可期、可控 目标分解： 战略/规划转化为如技术发展、资源整合、品牌塑造、渠道建设等策略或业务计划并下达；分配各部门职责以促进协作，分解总目标以逐级支撑；各层级相应制定行动方案，保障执行效果 资源调配： 合理调配财务、人力、信息、设施等资源包括外部合		

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
			既定目标的达成	<p>作资源以支撑战略；具有获取新资源的计划（如并购、融资、改制，以及利用外部网络、联盟资源、知识等）</p> <p>战略监测：建立起一套合理的绩效测评体系以跟踪业务计划的进展；就识别的差距采取了分析、改进和验证等措施</p> <p>战略优化：采用管理评审、定期考核、标杆比对等方法对战略/规划管理机制的有效性进行周期性评价；面对变化按需响应，在行动中及时调整、丰富或修正战略，保持战略/规划的前瞻性、灵活性；</p>	
		2.3 战略规划的结果 40分	战略规划保障了发展目标达成，实现了资源配置和竞争力提升	<p>战略有效：战略实施效果（如目标达成率、计划完成率），战略评审（如评审次数、评审通过率）等</p> <p>竞争优势：行业优势（如转型宽度、业务增长幅度），增值能力（如附加值率、品牌溢价）等</p> <p>战略领先：业务拓展（如新服务推广范围、新增业务板块），业务增长（如重大项目落地数、新增业务占比）等</p> <p>战略突破：核心能力（如专有技术或产品、创新的业务模式），影响力（如行业控制力、产业价值链利润占比），全球化程度（如国际市场份额、全球关注度）等</p>	
3	聚焦顾客 85分	3.1 顾客服务 20分	组织关注顾客需求，建立有效的市场开发和顾客关系管理系统，并持续优化服务	<p>顾客识别：识别了组织所提供产品、服务的特性；基于差异性，如经济水平、政府政策、人口特征等，甄别了市场和顾客/服务对象（以下同）群体</p> <p>顾客了解：研究顾客群，建立如访谈、网络或社群调查等沟通渠道，获取当前与潜在顾客有关体验、需求与期望的信息；利用顾客研究与顾客反馈信息，包括满意和不满意的信息，推动了顾客所关注问题的解决</p> <p>服务支撑：采取如满意度调查等方式，对顾客服务的效果及改善情况进行测评；从接触、沟通、快速反应、投诉处理或服务保障等方面，持续建立健全顾客服务机制</p> <p>服务优化：通过如会员制、社群传播、衍生服务等多种方式增强顾客粘性；持续完善市场开发与顾客关系管理系统，包括从信息透明、交互、品牌体验，以及鼓励顾客参与决策、开发等方面，建立更深入的了解信赖关系</p>	适用过程评分指南
				3.2 顾客增值 25分	

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
				发、产品和服务的设计、交付便捷性等方面的改进；产生了更精准的市场策略，个性化产品与服务或业务创新的成果，为顾客创造出附加价值 价值提升： 通过扩大的产品与服务，持续满足甚至超越顾客期望；形成品牌优势并发挥出品牌效应，持续增强了顾客满意和忠诚，树立起行业领军者品牌	
		3.3 聚焦顾客的结果 40分	满足顾客需求对组织业绩成长给予了有力支撑	顾客保持： 服务质量（如差错率、投诉解决率、顾客满意度），服务效率（如服务标准化率、响应时间），有效性（如普惠面、医疗服务治愈率、学生毕业率）等 顾客契合： 顾客认可（如顾客推荐率、顾客表扬次数、访问量），顾客开发（如特色服务数量、关键顾客增量）等 市场开发： 市场适应性（如人均销售收入、客均消费），开发效率（如新产品销售率、服务推广达成率）等 市场认可： 市场竞争力（如市场占有率、付费顾客数量），市场增长（如新增市场容量、新增顾客量）等	适用结果评分指南
4	以人为本 75分	4.1 人力资源管理 15分	建立支持性的工作环境、员工认可的公平管理系统	量能预测： 从数量、结构、能力等方面，预测当前和未来的人力资源需求；制定长短期人力资源计划，对组织的战略规划形成支撑 管理机制： 有员工招聘、培育、使用、任命和保留相关制度规范；动态调整人力资源政策，合理确定人员编制、预算，保持与业务相匹配；设定岗位体系、职族职级体系、任职资格标准等以吸引人才 权益保障： 为员工提供安全健康的工作环境、适宜的薪酬福利，保障员工的合法权益；采取如员工满意度调查、民主评议等方法，了解员工满意或不满意的关键因素并根据需要做出改进，提升员工的主观能动性 绩效管理： 合理建立员工绩效管理机制；客观实施绩效评价并正向激励；从考核反馈、绩效辅导等方面帮助员工提升业绩，进而提高组织绩效	适用过程评分指南
		4.2 人力资源开发 20分	以恰当的制度机制促进员工与组织共同成长	人本文化： 组织的文化体现了以人为本理念，强调组织价值与员工价值的共性；倡导开放多元、沟通合作的组织氛围；有促进员工参与管理和自我管理的机制措施，如向一线团队授权，激发员工潜能，帮助组织保持活力 员工支持： 着眼能力需求和业务发展需要，建立起富有实效的员工学习、培训、发展体系，包括职业化训练和职业精神的培养；支持员工参与组织对员工学习与成长体系的规划 员工赋能： 开设并打通有利于人尽其才的职业成长通道，如职称评定、积分晋升、职族交流等；关注人才梯队形成，注重战略型人才的引进，保障关键人才的供给，实施后备人才继任计划；采取如内部创业、自主经营体等方式，引导员工利用其智慧、资源、网络为组织做出更大贡献	

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
				新型组织： 持续探索充满活力的组织运行机制如一线授权、员工持股，以及创新的内外部协作方式，如网络型组织、平台化组织等；从个人绩效和组织绩效相一致来持续评估、改进人力资源开发与管理体系，促进员工与组织共同成长	适用结果评分指南
		以人为本 结果40分	人力资源持续优化，体现了对组织和社会发展的贡献	员工管理： 员工稳定（如离职率、出勤率、空岗率），员工权益（如最低工资标准、薪酬福利水平、工伤事故），管理有效（如员工沟通比例、适岗率、员工满意度）等 员工发展： 人员结构（如关键人才比重、专业技术人才规模），人员培训（如培训覆盖率、培训满意度），职业发展（如晋升率、受奖励人数、职业资格获取率）等 员工贡献： 工作绩效（如绩效考核成功率、劳动生产率），员工参与（如员工提案数量、创新建议采纳率）等 价值产出： 创造价值（如人均产值、人均利润、万元工资与收入比例），人才育成（如后备人才数量、高层次创新型人才比重、获奖人数）等	
5	持续创新 90分	5.1 创新系统 25分	重视并推动多种形式、敏捷性、多元化的创新	创新环境： 将创新驱动战略纳入到组织中长期战略规划；倡导崇尚创新、宽容失败、敢于曝露问题、勇于自我超越等创新理念，营造良好创新文化；提出了明确的创新或业务目标和可执行的创新计划	适用过程评分指南
				创新机制： 制定创新激励制度与措施，如设立质量奖、奖励发明创造、鼓励合理化建议等；优先创新所需资源配给，如科研经费、信息化投入、领军人才引进等；聚焦关键技术、标准、产品与特色化服务等，立项推动创新专项	
				创新形式： 合理采取技术引进、技术合作、技术自主等模式，形成具备市场适应性的产品技术体系；面向前沿领域，布局基础研究，推动了突破性创新、颠覆式创新；协调推进观念、制度、组织形态、管理方式、流程与方法等的融合创新，提升组织持续创新的系统能力	
		成果转化： 建设促进创新成果向商业或社会价值转化的机制和能力如工程化、商业开发、技术许可等；创新成果已产生价值			
		5.2 创新生态 25分	组织在知识与创新管理的基础上基于产业链整合发展和创新合作，建立	创意来源： 采取多种方式，如创新实验室、创意大赛、标杆学习等，有意识地收集各种来源的创意；持续追踪经济、技术演变趋势，找到潜在的创新信息，评估后应用到组织的创新活动中 知识利用： 将知识作为资源加以管理，利用相关平台和工具，有效收集和整理来自组织内外部的经验做法、专有知识、生产和服务数据等，为组织积累知识资产；确保员工能便利地获取知识、有效利用并进而激发新知 创新管理： 注重对创新的有效管理，有如创新评估、创新风险控制、知识产权保护与创新收益分配等机制或措施；运用了如“大数据”分析预测技术提升创新有效性	

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
			起良好创新生态	创新系统： 加强合作创新，如产学研合作、网络创新、战略联盟、用户参与的交互创新、众包等，促进了创新资源的优化配置和创新效率提升；倡导开放式创新，打造或共建创新生态系统，促进跨界融合和共生共享，重构创新链、产业链和价值链，对商业生态、政策生态、环境生态施加正面影响，推动社会与组织共同进步	
		5.3 持续创新的结果 40 分	有效实现了创新成果的价值转化	创新投入： 创新投入（如研究和实验发展经费比重、技术改造经费比重），人才储备（如研发人员比重、科研团队数量、科学顾问数量）等 创新能力： 科技能力（如研发计划达成率、核心技术自给率、技术诀窍数量），创新资源（如实验室等创新平台数量、研发中心数量、参与标准/专利联盟数量），创新管理（如内部奖励额、专利申请量）等 创新水平： 创新效率（如研发成果转化率、项目评审通过率），创新质量（如专利申请成功率、专利授权量、发明专利比重、专利存续期、文献被引用次数、知名品牌拥有量、主导或参与国际标准制订数量），创新领先优势（如产品/技术领先程度、自主知识产权产品比重、专利总量、拥有专利占行业专利总数比重）等 创新价值： 创新收益（如新产品销售比重、专利授权收入、万元产值拥有专利数、技术成果成交额），社会价值（如平均专利族大小、获得科技荣誉数量）等	适用结果评分指南
6	高质量的运营 85 分	6.1 运营系统 25 分	围绕强化核心竞争力设计、运行和优化运营系统	运营设计： 基于战略，以最大化为顾客创造价值为原则，围绕行业价值链和组织成功要素，确立了生产或服务的组织方式即运营模式；识别了关键业务过程，包括如合作研发、服务外包等利用外部资源的过程，整体优势更强；过程设计利用了新技术、新知识和新思维，如电子商务、志愿者协作、IT 支持等，使产品与服务的交付更为便捷高效 过程控制： 聚焦战略 KPI，识别了内外部过程的关键要求，如达标、经济性、敏捷性等；针对关键要求设定关键运营指标（业务目标），如生产率、成本、时限及其他效率和有效性目标，以测量运作成效，牵引部门协作 运营管理： 工作过程条理清晰、流程规范，使好的结果具有可重复性；加强突发事件应对，如建立灾备、应急处置系统；对主要过程进行量化测评，及时纠正系统偏差，实现对过程在有效性及协调性上的有效管理 模式升级： 不断引入新的信息、管理经验和技術，如移动支付、在线教育、精准医疗、云管理、人机协作等，提升运营效率；结合科技产业发展融合化、网络化、数字化、服务化趋势，积极开发服务型制造、网络化协同、智能商业、政务信息化+等新模式，促进业务变革	适用过程评分指南

序号	评价类目	基本要求	总体要求	要点指引	方法
		6.2 营运质量 20分	促进组织各环节、全方位的质量改进与提升	<p>质量策划：高层领导重视质量，在决策层设立质量主管领导，如首席质量官、质量受权人等，负责推动全组织的质量提升，并对质量战略的结果负责；设立组织层面可测量的质量方针目标，并向各层级分解，合理设置专兼职机构/人员推动质量策划与改进，促进质量目标落实</p> <p>质量管理：采用更高的质量标准或服务规范，加强各项活动中的质量控制和精细化管理；建立和运行质量（安全、环境等）管理体系，从质量绩效的变化看，体系有效运行；推行先进质量方法如IE工具、QCC、统计技术等，产品与服务在品质、效率、成本、敏捷性、有效性等方面独具优势</p> <p>质量保证：建立整合性的“大质量”体系，倡导人人参与、管理者担责的质量文化，如一线员工经过培训，有能力去推动改进；从如员工行为、危机处理、产品与服务的开发、流程再造、商业决策等方面，体现出了组织对于为顾客和相关方创造价值的质量价值主张</p> <p>优质发展：实现全组织层面的质量集成管理，各项营运职能高效协同，运营系统整体优化，组织成熟度较高；质量型增长、内涵式发展特征鲜明，产生卓越绩效，形成可持续竞争力</p>	
		6.3 高质量运营的结果 40分	保证了组织有质量的增长和可持续发展	<p>质量水平：质量达标（如产品/服务建标率、合格率），质量优胜（如等级品率、绿色产品比重、产品或体系认证数量），质量成本（如不良品率、质量损失率），质量安全（如事故率、故障率）等</p> <p>运营效率：业务效率（如直通率、研发周期/成本降低率），成本管控（如单位成本、人均管理费用、存货周转率），信息化率（如业务信息化覆盖率、灾备及信息安全水平），智能化率（如数字化技术比重、数控设备比重）等</p> <p>运营效果：经济社会成效（如销售毛利率、营业利润率），外部评价（如管理创新成果、投资收益率）等</p> <p>发展能力：质量型发展（如股票市值、企业估值），可持续性（如资本保值增值率、持续增长速率）等</p>	适用结果评分指南

附录一

评分指引

1. 评分原则

评分采用优于大多数绩效评审方法的成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度。其中，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。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（详见评分指南）。评价中要考虑以下要求：

- 对应组织简介中说明的关键业务因素；
- 要素之间相互联系；
- 过程显示的成熟的方法、展开的广度、学习的优势、改善的效果；
- 结果显现的良好水平、优势、可持续趋势、对组织的重要价值。

2. 评分指南

过程评分指南

分 数	描 述
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none">• 没有适宜的方法。• 方法几乎没有得到广泛应用。• 没有基于评价学习的改进；或改进仅是对问题的被动反应。• 没有组织范围内的协调一致；各个领域或工作单元的运作是分割的。
10%， 15%， 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none">• 针对评审细则所列基本要求，开始有系统的方法。• 在大多数领域或工作单元，方法还处于应用的初期阶段。• 处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。• 主要通过联合解决问题的方式与其他领域或工作单元相协调。

30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> 针对评审细则所列基本要求，显见有系统、有效的方法。 方法得到较广泛的应用，保障了基本决策的执行，虽然某些领域尚属初期阶段。 开始有系统的方法用以评价和改进关键的过程。 方法能适应组织的基本需要，促进了局部问题的改进。
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> 针对评审细则所列总体要求，均有系统、有效的方法。 方法得到了广泛应用，保障了大多数决策的执行，但某些领域会有所差异。 有了基于事实的、系统的评价、改进及一定程度的学习，提高了过程效率和有效性。 方法能适应组织的总体需要，促进了大多数问题的改进。
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> 针对评审细则所列要点指引，均有系统、有效的方法。 方法得到了全面的应用，各领域没有明显的差异。 基于事实的、系统的评价改进与学习成为关键的管理工具，并通过组织层面的分享，取得了明显的改善与创新成效。 方法适应组织当前和未来的需要，组织各部分协调一致，支持了组织的目标。
90%, 95%, 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> 针对评审细则所列要点指引，全部有系统、有效的规划和方法体系。 方法得到了充分的应用，在各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行。 基于事实的、系统的评价改进与学习分享成为整个组织的管理工具，取得了显著的改善与创新成效。 方法适应组织当前和未来的需要，组织各部分高度整合，全面支持了组织的目标。

结果评分指南

分 数	描 述
0%或 5%	<ul style="list-style-type: none"> 没有对应的绩效指标，或结果很差。（Le） 没有趋势数据或为负趋势。（T） 没有比较性信息。（C） 没有对应组织的关键绩效要求。（I）
10%, 15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none"> 基本指标少于 3 个，少量的结果较好。（Le） 趋势数据少于三年，或存在一些不利趋势。（T） 比较性数据很少。（C） 少量对应了组织的关键绩效要求。（I）

30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none"> • 基本指标不少于 3 个，多数结果较好。(Le) • 报告了近三年数据，且主要的趋势是有利的。(T) • 比较性数据较少。(C) • 部分对应了组织的关键绩效要求。(I)
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none"> • 有不少于 3 个核心绩效指标，结果良好。(Le) • 关键的绩效结果数年趋势良好。(T) • 关键领域比较优势明显。(C) • 多数对应了组织的关键绩效要求。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none"> • 有不少于 3 个核心指标和一些辅助指标，结果优异。(Le) • 多数关键绩效结果数年趋势良好。(T) • 关键领域比较优势显著。(C) • 大多数对应了组织的关键绩效要求。(I)
90%, 95%, 或 100%	<ul style="list-style-type: none"> • 绩效指标十分充分，结果卓越。(Le) • 大多数关键绩效结果数年趋势良好。(T) • 许多领域处于行业领先和标杆地位。(C) • 完全对应了组织的关键绩效要求。(I)

注：

(1) 定量概念相对于总量而言，其中：少量-少于 15%；部分-大于 15%，小于 30%；多数-大于 30%，小于 50%；大多数-大于 50%，小于 80%；

(2) 定性术语相对于行业位次而言，其中：良好-高于行业平均水平；优异-排名处于行业前四分之一地位；卓越-排名处于行业前 5%，或是示范领头地位，或是优于最强的竞争者。

附录二

关键术语

高质量发展 (high quality development)

中国共产党第十九次全国代表大会提出,我国经济发展已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,要着力解决好发展不平衡不充分的问题,大力提升发展质量和效益,必须坚持质量第一、效益优先,以供给侧结构性改革为主线,推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革。推动高质量发展作为国家发展战略,是当前和今后一个时期确定发展思路、制定经济政策、实施宏观调控的根本要求。

深圳质量 (quality Shenzhen)

新时期深圳经济特区为推动改革再出发所提出的新理念,本质要求是践行“创新、协调、绿色、开发、共享”新发展理念,价值取向是质量第一、效益优先,关键路径是推进深圳质量、深圳标准、深圳品牌、深圳设计、深圳信誉“五位一体”建设,主攻方向是实现质量变革、效率变革、动力变革,发展目标是实现经济更有效益、社会更为和谐、文化更具品位、城市更富魅力、生态更加美好,政府服务更趋高效。

质量型发展 (excellent development)

是一种质量与速度有机统一,效益与结构同步优化,人与自然和谐共生的发展状态,为此要求将影响发展质量的各项要素、组成部分加以统筹管理,整体推进,实现效率最大化和效益最优化。

卓越绩效 (performance excellence)

一种整合化的组织绩效管理方法,能为顾客和利益相关者提供不断改进的价值,提高组织的整体有效性和能力,达成组织的可持续发展。

核心竞争力 (core competencies)

核心竞争力是使组织在所处的市场或服务环境中保持优势的具有战略重要性的能力,通常是那些不易模仿、能为组织提供一个可持续竞争优势的能力。

使命 (mission)

组织的整体功能即“组织致力于完成的是什么”。在使命中可以界定所服务的顾客或市场、所具有的独特能力或所应用的技术。

愿景 (vision)

组织所追求的未来状态。愿景描述了组织正在向何处去，希望未来成为什么或被视为什么。

顾客 (customer)

组织的产品、服务的实际的或潜在的用户，既包括终端用户，也包括直接购买者或使用着。对于公共服务组织来说，顾客即服务对象。

利益相关者 (stakeholders)

组织的行动和成功所影响或可能影响的所有群体，关键的利益相关者可能包括顾客、员工、合作伙伴、协作者、治理机构、股东、捐赠者、供应商、纳税人、管制机构、决策者、基金会、社区、专业团体等。

运营系统 (operation system)

运营系统是一个整体，涉及到过程（流程）、组织架构、参与的人员、信息和技术、关键供应商和合作伙伴等相关方，通过对内外部资源的协调进行生产、服务与运营。

创新 (innovation)

为了改进产品、过程或组织有效性以及为利益相关者创造新的价值而进行的有意义的改变。成功的有组织的创新是一个包括开发与知识共享、决策、实施、评价和学习在内的多个步骤的过程。

顾客增值 (customer value)

指组织不仅局限于满足服务对象（顾客）期望中的需求，而是在此基础上更进一步关注超越其期望、提供引领更高层次需求的产品或服务，使双方的合作超越保值，达到增值的更高水平。

有效性 (effective)

一个过程或措施符合其预期目的的程度。确定有效性时，要求（1）评价所采取的方法在何种程度上与组织需求相一致并展开；或（2）评价措施

导出的结果。

整合 (integration)

计划、过程、信息、资源、行动、结果和分析的协调一致，以支持关键的组织目标。只有当绩效管理系统的各个构成部分都成为充分互联的单元运作时，才能够实现有效的整合。

系统的 (systematic)

指可重复运用数据和信息进行评价、改进、学习共享，从而能实现成熟度的逐步提升。

附录三

参考文献

- [1] 新加坡质量奖卓越商业评估框架
- [2] 美国波多里奇国家质量奖卓越绩效准则
- [3] 欧洲质量奖通用评估框架
- [4] 香港工商业奖-生产力及质量
- [5] 日本戴明奖评价准则
- [6] 中国质量奖评审细则
- [7] 卓越绩效评价准则 (GB/T 19580-2012)
- [8] 深圳市市长质量奖评审指南 (SZDB/Z 40-2011)
- [9] 卓越绩效模式应用指南 (SZDB/Z 43-2011)
- [10] 深圳经济特区质量条例