



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 19004—2020/ISO 9004:2018  
代替 GB/T 19004—2011

---

## 质量管理 组织的质量 实现持续成功指南

Quality management—Quality of an organization—  
Guidance to achieve sustained success

(ISO 9004:2018 , IDT)

2020-11-19 发布

2021-06-01 实施

国家市场监督管理总局 发布  
国家标准化管理委员会

品质协会([www.PinZhi.org](http://www.PinZhi.org))@chg1555分享

## 目 次

前言 .....	III
引言 .....	IV
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 组织的质量和持续成功 .....	1
4.1 组织的质量 .....	1
4.2 组织持续成功的管理 .....	2
5 组织的环境 .....	2
5.1 总则 .....	2
5.2 有关相关方 .....	3
5.3 外部和内部因素 .....	3
6 组织的特质 .....	4
6.1 总则 .....	4
6.2 使命、愿景、价值观和文化 .....	4
7 领导作用 .....	4
7.1 总则 .....	4
7.2 方针和战略 .....	4
7.3 目标 .....	6
7.4 沟通 .....	6
8 过程管理 .....	6
8.1 总则 .....	6
8.2 过程的确定 .....	6
8.3 过程的职责和权限 .....	7
8.4 过程的管理 .....	7
9 资源管理 .....	9
9.1 总则 .....	9
9.2 人员 .....	9
9.2.1 总则 .....	9
9.2.2 人员的积极参与 .....	9
9.2.3 人员的授权和激励 .....	10
9.2.4 人员的能力 .....	10
9.3 组织的知识 .....	10

9.4	技术	10
9.5	基础设施和工作环境	11
9.5.1	总则	11
9.5.2	基础设施	11
9.5.3	工作环境	11
9.6	外部提供的资源	11
9.7	自然资源	12
10	组织绩效的分析和评价	12
10.1	总则	12
10.2	绩效指标	12
10.3	绩效分析	13
10.4	绩效评价	14
10.5	内部审核	15
10.6	自我评价	15
10.7	评审	15
11	改进、学习和创新	16
11.1	总则	16
11.2	改进	16
11.3	学习	16
11.4	创新	17
11.4.1	总则	17
11.4.2	应用	17
11.4.3	时机和风险	17
附录 A (资料性附录)	自我评价工具	18
参考文献		52

## 前 言

本标准是 GB/T 19000 族核心标准之一。

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准代替 GB/T 19004—2011《追求组织的持续成功 质量管理方法》。

本标准与 GB/T 19004—2011 相比,除编辑性修改外主要技术变化如下:

——与 GB/T 19000—2016 和 GB/T 19001—2016 的概念和术语相一致;

——关注“组织的质量”概念;

——关注“组织的特质”概念。

本标准使用翻译法等同采用 ISO 9004:2018《质量管理 组织的质量 实现持续成功指南》。

本标准由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)提出并归口。

本标准起草单位:中国标准化研究院、中国质量协会、中国民航大学、上海质量管理科学研究院、海军装备部试验监管局、富海集团新能源控股有限公司、山东景阳冈酒厂有限公司、无限极(中国)有限公司、江苏徐工工程机械研究院有限公司、华夏认证中心有限公司、北京军友诚信检测认证有限公司、亿科检测认证有限公司、海信集团有限公司、长飞光纤光缆股份有限公司、卫华集团有限公司、南京科瑞达电子装备有限责任公司、上海建科工程咨询有限公司、红豆集团有限公司、山东景芝酒业股份有限公司、北京稻香村食品有限责任公司、内蒙古伊利实业集团股份有限公司、上海电气核电设备有限公司、中国北方稀土(集团)高科技股份有限公司、大冶特殊钢有限公司、苏州莱恩精工合金股份有限公司、中国建材检验认证集团股份有限公司、河北弘智达检测技术服务有限公司、北京擎重企业管理顾问事务所有限公司、上海海立(集团)股份有限公司、中国船舶重工集团公司第七二二研究所、江苏省鑫鑫钢铁集团有限公司。

本标准主要起草人:谷艳君、李镜、张婧姝、段一泓、王永刚、王金德、董栓牢、夏芳、吴桂玲、竺云龙、俞有飞、于洁、彭洁、赵传新、刘伟德、孙志会、夏明、邵国平、张兵、陆荣欣、杨有涛、赵德义、葛东瑛、郭亚萍、王臣、周立新、陆冬青、乔慧芳、何向东、韩荣荟、郑建东、刘威、林志旺。

本标准所代替标准的历次版本发布情况为:

——GB/T 10300.5—1988;

——GB/T 19004.1—1992、GB/T 19004.1—1994;

——GB/T 19004—2000、GB/T 19004—2011。

## 引 言

本标准基于 GB/T 19000—2016 阐述的质量管理原则,为组织提供了在复杂、严峻和不断变化的环境中实现持续成功的指南。综合运用这些质量管理原则,能够为确立组织的价值观和战略奠定统一基础。

GB/T 19001—2016 关注对组织的产品和服务提供信心,本标准关注对组织实现持续成功的能力提供信心。

最高管理者对组织满足顾客和其他有关相关方需求和期望的能力的关注,将增强组织实现持续成功的信心。本标准阐述了对组织整体绩效的系统性改进,包括对有效和高效的管理体系的策划、实施、分析、评价和改进。

多年来,影响组织成功的因素不断显现、演变、增加或减少,适应这些变化对于持续成功很重要。这些因素包括社会责任、环境和文化的因素,以及以前可能考虑过的诸如效率、质量和敏捷性等因素。综合来看,这些因素都是组织环境的组成部分。

通过各级管理人员学习并理解组织不断变化的环境,可以增强实现持续成功的能力。改进和创新也支持持续成功。

本标准倡导自我评价,并提供了用于评审组织采用本标准中概念的程度的自我评价工具(参见附录 A)。

本标准的结构见图 1,该图包含了本标准所涉及的组织实现持续成功的必要要素。

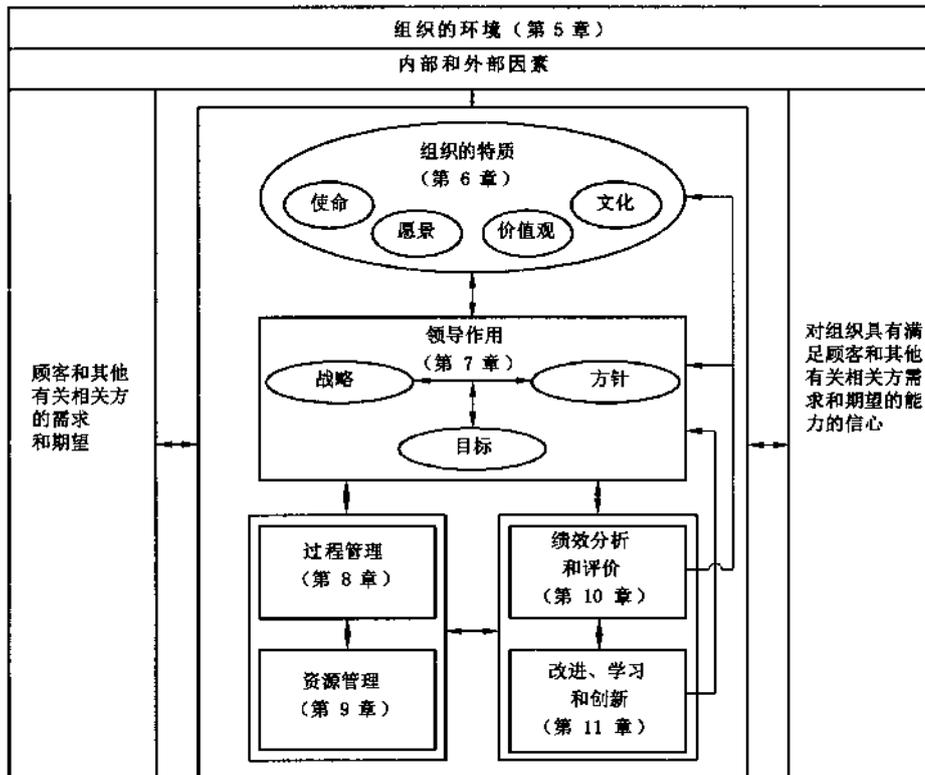


图 1 本标准结构示意图

# 质量管理 组织的质量 实现持续成功指南

## 1 范围

本标准组织增强其实现持续成功的能力提供指南。本标准与 GB/T 19000—2016 阐述的质量管理原则相一致。

本标准提供了自我评价工具,以评审组织采用本标准中概念的程度。

本标准适用于各种规模、不同类型和从事不同活动的任何组织。

## 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—2016 质量管理体系 基础和术语(ISO 9000:2015, IDT)

## 3 术语和定义

GB/T 19000—2016 界定的术语和定义适用于本文件。

## 4 组织的质量和持续成功

### 4.1 组织的质量

组织的质量是指为了实现持续成功,组织的固有特性满足其顾客和其他相关方需求和期望的程度。哪些因素与实现持续成功相关由组织决定。

注 1:“组织的质量”来源于 GB/T 19000—2016 中 3.6.2“质量”的定义(“客体的一组固有特性满足要求的程度”),以及 GB/T 19000—2016 中 3.6.4“要求”的定义(“明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望”)。与 GB/T 19001 的目的不同,GB/T 19001 关注产品和服务的质量,从而树立对组织具备提供合格产品和服务能力的信心,增强顾客满意。

注 2:本标准提及的“需求和期望”皆指“相关的需求和期望”。

注 3:本标准提及的“相关方”皆指“有关相关方”。

注 4:本标准提及的“相关方”皆包括顾客。

组织应超越其产品和服务质量以及顾客的需求和期望。为了实现持续成功,组织应关注对相关方需求和期望的预测并予以满足,从而增强相关方满意及综合体验。

组织应运用质量管理的所有原则(见 GB/T 19000—2016),以实现持续成功。尤其应注重“以顾客为关注焦点”和“关系管理”原则,以满足相关方的不同需求和期望。

各相关方的需求和期望可能是不同的、一致的或相互冲突的,或者变化很快。因此,可采用多种形式表达和满足相关方的需求和期望,如合作、谈判、外包或终止活动;在应对相关方的需求和期望时,组织还应考虑相关方之间的相互关系。

相关方的组成可能随时间的推移以及在不同的组织、行业、文化和国家之间有很大差异；图 2 给出了相关方及其需求和期望的示例。



图 2 相关方及其需求和期望的示例

## 4.2 组织持续成功的管理

4.2.1 通过长期持续满足相关方的需求和期望，能够提高组织的质量并实现持续成功。短期和中期目标应支持长期战略。

组织的环境不断变化，为了实现持续成功，最高管理者应：

- a) 定期监视、分析、评价和评审组织的环境以识别所有的相关方，确定其需求和期望及其各自对组织绩效的潜在影响；
- b) 确定、贯彻和沟通组织的使命、愿景和价值观，并促进形成具有凝聚力的文化；
- c) 确定短期和长期的风险和机遇；
- d) 确定、实施和沟通组织的方针、战略和目标；
- e) 确定相关过程并进行管理，使其在协调的体系中运行；
- f) 管理组织的资源，使过程能够达到预期结果；
- g) 监视、分析、评价和评审组织的绩效；
- h) 建立改进、学习和促进创新的过程，以支持组织增强应对环境变化的能力。

4.2.2 考虑相关方的需求和期望，能使组织：

- a) 有效和高效地实现目标；
- b) 消除相冲突的职责和关系；
- c) 协调和优化实践；
- d) 促成一致性；
- e) 改进沟通；
- f) 促进培训、学习和个人发展；
- g) 促进对其最重要特性的关注；
- h) 管理其品牌或声誉的风险和机遇；
- i) 获得和共享知识。

## 5 组织的环境

### 5.1 总则

理解组织的环境是确定组织实现持续成功能力的影响因素的过程。在确定组织的环境时，需考虑以下关键因素：

- a) 相关方；
- b) 外部因素；

c) 内部因素。

## 5.2 有关相关方

相关方是指可影响组织的决策或活动、受组织的决策或活动所影响，或自认为受组织的决策或活动影响的个人或组织。组织应确定哪些相关方与其有关。这些有关相关方可以来自组织的外部 and 内部（包括顾客），并能对组织实现持续成功的能力产生影响。

组织应确定：

- a) 哪些相关方的相关需求和期望若未得到满足，将给组织的持续成功带来风险；
- b) 哪些相关方能为促进组织的持续成功提供机会。

这些有关相关方一旦确定，组织应：

- 识别其相关需求和期望，并确定需应对的需求和期望；
- 建立满足这些相关方需求和期望的必要过程。

组织应考虑如何与相关方建立持续性关系，以便在诸如提高绩效、对目标和价值观达成共识、增强稳定性等方面获益。

## 5.3 外部和内部因素

5.3.1 外部因素是组织外部存在的、可能对组织实现持续成功的能力产生影响的因素，例如：

- a) 法律法规要求；
- b) 行业的特定要求和协议；
- c) 竞争；
- d) 全球化；
- e) 社会、经济、政治和文化因素；
- f) 技术创新和进步；
- g) 自然环境。

5.3.2 内部因素是组织内部存在的、可能对组织实现持续成功的能力产生影响的因素，例如：

- a) 规模和复杂性；
- b) 活动和相关过程；
- c) 战略；
- d) 产品和服务类型；
- e) 绩效；
- f) 资源；
- g) 员工能力和组织知识的水平；
- h) 成熟度；
- i) 创新。

5.3.3 在考虑外部和内部因素时，组织应考虑来自过去、现状和其战略方向的相关信息。

组织应确定哪些外部和内部因素能够为其持续成功带来风险，或为持续成功增加机遇。

基于这些因素的确定，最高管理者应决定需要应对哪些风险和机遇，并着手建立、实施和保持必要的过程。

组织应考虑如何建立、实施和保持对外部和内部因素进行监视、评审和评价的过程，并考虑拟采取措施的任何结果（见 7.2）。

## 6 组织的特质

### 6.1 总则

组织由其特质和环境界定。组织的特质由基于其使命、愿景、价值观和文化的特性确定。使命、愿景、价值观和文化相互依存，它们之间的关系是动态的。

### 6.2 使命、愿景、价值观和文化

组织的特质包括其：

- a) 使命：组织存在的目的；
- b) 愿景：组织期待实现的愿望；
- c) 价值观：在形成组织文化中发挥作用以及确定什么对组织重要时的原则和/或思维模式，价值观支持组织的使命和愿景；
- d) 文化：与组织的特质相关的信念、历史、伦理，以及所遵循的行为和态度。

组织的文化与其使命、愿景和价值观相一致很重要。在确定组织的使命、愿景和价值观时，最高管理者应确保考虑了组织的环境。这包括理解组织当前的文化以及对改变文化的需求进行评价。组织的战略方向及其方针应与这些特质要素相一致。

最高管理者应按照策划的时间间隔以及在组织的环境发生变化时，评审其使命、愿景、价值观和文化。这种评审应考虑对实现持续成功的组织能力能够产生影响的外部 and 内部因素。当任何特质要素发生变化，适当时，应在组织内部并与相关方进行沟通。

## 7 领导作用

### 7.1 总则

#### 7.1.1 最高管理者应在以下方面发挥领导作用：

- a) 通过通俗易懂的方式，促进对组织使命、愿景、价值观和文化的认同，以实现目的的统一；
- b) 营造让员工积极参与并致力于实现组织目标的内部环境；
- c) 鼓励并支持适当层级的管理人员，以促进和保持最高管理者所确立的目的和方向的统一。

#### 7.1.2 为了实现持续成功，最高管理者应通过以下活动，证实其在组织内的领导作用和承诺：

- a) 确立组织的特质（见第 6 章）；
- b) 倡导诚信和正直的文化；
- c) 建立和保持团队合作；
- d) 为员工提供履行职责所必需的资源、培训和权限；
- e) 倡导共同的价值观、公平和道德行为，使其在组织的各个层级得以保持；
- f) 适用时，建立和保持旨在增强竞争力的组织结构；
- g) 以个体和集体的方式强化组织的价值观；
- h) 适当时，在组织内外沟通所取得的成就；
- i) 建立与组织内人员有效沟通的基础，讨论具有普遍影响的问题，适用时，包括财务影响；
- j) 支持组织各层级提升领导能力。

### 7.2 方针和战略

最高管理者应以组织方针的形式表明组织的宗旨和方向，以阐述诸如合规、质量、环境、能源、雇用、

职业健康和安全、工作生活质量、创新、安全、隐私、数据保护和顾客体验等方面的问题。方针的表述应包括对满足相关方的需求和期望以及促进改进的承诺。

在制定战略时,最高管理者应运用市场上公认且合适的模式,或者设计或应用组织专用的定制模式。模式一旦选择,即成为管理组织的坚实基础和参照,保持其稳定性尤为重要。

战略应反映组织的特质、环境和长远视角。所有短期和中期目标都应与其一致(见 7.3)。

最高管理者应就竞争性要素做出战略决策(见表 1)。

组织应评审方针和战略决策的持续适宜性。若组织的外部 and 内部因素发生任何变化,或出现任何新的风险和机遇,都应予以应对。

组织的方针和战略是开展过程管理的基础(见第 8 章)。

表 1 应对竞争性要素时可考虑的措施示例

竞争性要素	可考虑的措施
A 产品和服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>——关注产品和服务现有的和潜在的顾客以及潜在市场</li> <li>——提供标准的产品和服务或针对顾客要求的设计</li> <li>——了解首先进入市场或成为追随者的优势</li> <li>——适当时,将一次性生产扩展为批量生产</li> <li>——应对短暂创新周期或长期稳定的顾客需求</li> <li>——对质量要求进行管理</li> </ul>
B 人员	<ul style="list-style-type: none"> <li>——认识到人口结构特征的发展态势和不断变化的价值观</li> <li>——考虑多样性</li> <li>——树立有吸引力的雇主形象</li> <li>——确定拟聘用人员所需的能力和经历</li> <li>——考虑适宜的招聘、能力开发、留用和离职的管理方法</li> <li>——通过考虑长期与固定期限的合同,解决生产能力的灵活性</li> <li>——考虑全职与兼职或临时聘用,以及彼此间的平衡</li> </ul>
C 组织的知识和技术	<ul style="list-style-type: none"> <li>——将现有可用的知识和技术应用于新机会——识别新知识和新技术的需求</li> <li>——确定何时需要获得这些知识和技术,以及如何在组织内应用</li> <li>——确定这些知识和技术是在内部开发,还是从外部获取</li> </ul>
D 合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>——确定潜在的合作伙伴</li> <li>——推动与外部供方和竞争者共同开发技术</li> <li>——与顾客共同开发定制的产品和服务</li> <li>——与当地社区、学术界、公共机构和协会合作</li> </ul>
E 过程	<ul style="list-style-type: none"> <li>——就过程的确定、建立、保持、控制和改进,包括岗位和职责的分配,确定过程管理是采用集中、分散、集成或非集成的方法,还是采用综合方法</li> <li>——确定必要的信息和通信技术(ICT)基础设施(如特有、定制或标准化的解决方案)</li> </ul>
F 地点	<ul style="list-style-type: none"> <li>——考虑在当地、区域和全球设立实体</li> <li>——考虑虚拟存在和利用社交媒体</li> <li>——考虑使用虚拟分散项目团队</li> </ul>
G 定价	<ul style="list-style-type: none"> <li>——确立价格定位(如低价或高价战略)</li> <li>——使用竞拍/竞标法确定价格</li> </ul>

### 7.3 目标

最高管理者应通过基于方针和战略建立和保持组织的目标,以及在相关的职能、层级和过程中展开这些目标,来证实其在组织内的领导作用。

应建立短期和长期目标,且目标应得到清晰的理解并应尽可能地量化。在建立目标时,最高管理者应考虑:

- a) 组织致力于在以下方面获得相关方对其的认可程度:
  - 1) 强调组织能力在竞争性要素方面是引领者(见 7.2);
  - 2) 对周边经济、环境和社会状况具有积极影响;
- b) 组织及其人员在超出现有业务主题的社会事务上(如公共管理、协会和标准化团体等国家和国际组织)的参与程度。

在展开目标时,最高管理者应鼓励在组织的不同职能和层级之间开展有关一致性的讨论。

### 7.4 沟通

方针和战略以及相关目标的有效沟通,对于支持组织的持续成功来说是必要的。

这些沟通应是有意义、及时和持续的。沟通应包括反馈机制,并应包含主动应对组织环境变化方面的规定。

组织的沟通过程应包括纵向沟通和横向沟通,并应根据沟通对象的不同需求进行调整。例如,相同的信息在与组织的人员沟通和与相关方沟通时可以有所不同。

## 8 过程管理

### 8.1 总则

组织应通过在过程网络中相互关联的活动提供价值。过程通常跨越组织内的职能界限。当过程网络作为协调的体系发挥作用时,可更加有效和高效地达到一致且预期的结果。

过程对于组织来说是特定的,随着组织的类型、规模和成熟度等级而有所不同。每一过程的活动都应根据组织的规模和显著特征予以确定和修正。

为了实现组织目标,组织应确保主动地管理所有过程,包括外部提供的过程,以确保其有效和高效。优化平衡过程的不同目的和特定目标且与组织的目标保持一致很重要。

这可通过采用“过程方法”来完成,包括确定过程、过程间的相互依存关系、约束条件以及共享资源。

注:有关“过程方法”的更多信息,见 GB/T 19000—2016 中的相关质量管理原则,以及“ISO 9001:2015 应用指南”中的相关文件,网址:<https://committee.iso.org/tc176sc2>。

### 8.2 过程的确定

8.2.1 为持续提供满足相关方需求和期望的输出,组织应确定必要的过程及其相互作用。图 3 给出了过程示意图。

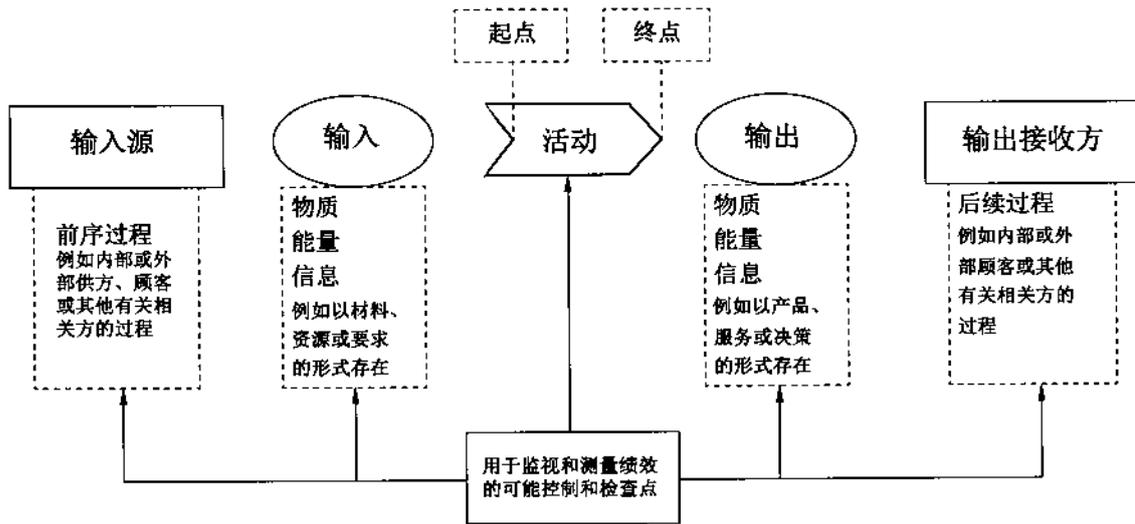


图3 单一过程要素示意图

过程及其相互作用应根据组织的方针、战略和目标来确定，并应涉及以下方面：

- a) 与产品和服务有关的运营；
- b) 满足相关方的需求和期望；
- c) 提供资源；
- d) 管理活动，包括监视、测量、分析、评审、改进、学习和创新。

8.2.2 在确定过程及其相互作用时，组织应在适当时考虑：

- a) 过程的目的；
- b) 拟达到的目标和相关绩效指标；
- c) 拟提供的输出；
- d) 相关方的需求和期望及其变化；
- e) 运营、市场和技术变化；
- f) 过程的影响；
- g) 所需的输入、资源、信息及其可获得性；
- h) 需要实施的活动和可使用的方法；
- i) 过程的约束条件；
- j) 风险和机遇。

### 8.3 过程的职责和权限

对于每一过程，组织都应根据过程的性质和组织文化，指定一人或一个团队（通常称为“过程责任人”），按照规定的职责和权限，确定、保持、控制和改进过程以及与受其影响和对其有影响的其他过程的相互作用。组织应确保过程责任人的职责、权限和作用在整个组织中得到认可，以及确保各过程相关人员具有完成相应任务和活动所需的能力。

### 8.4 过程的管理

8.4.1 为了有效和高效地管理过程，组织应：

- a) 将过程及其相互作用，包括外部提供的过程，作为系统进行管理，以增强过程之间的一致性/联系；

- b) 用图示(如过程图、示意图)将过程网络、顺序和相互作用可视化,以便理解体系中每一过程的作用及其对体系绩效的影响;
- c) 确定过程输出的准则,通过将输出与准则相比较来评价过程的能力和绩效,并在过程未有效达到预期的体系绩效时,策划对过程的改进措施;
- d) 评价过程的相关风险和机遇,并采取任何必要的措施,以预防、查明和减少非预期事件,包括以下风险:
  - 1) 人为因素(如缺乏知识和技能、违反规则、人为差错);
  - 2) 设备能力不足、劣化和故障;
  - 3) 设计和开发失败;
  - 4) 来料和服务的计划外变更;
  - 5) 过程运行环境的非受控变化;
  - 6) 相关方需求和期望的非预期改变,包括市场需求的变化;
- e) 定期评审过程及其相互关系,采取适当的控制和改进措施,以确保其持续有效并支持组织的持续成功。

8.4.2 过程应在协调的管理体系内运行。一些过程与整个管理体系相关,一些过程还与特定的管理方面相关,例如:

- a) 产品和服务的质量,包括成本、数量和交付(参见 GB/T 19001);
- b) 健康、安全、保密(参见 GB/T 45001、GB/T 22080);
- c) 环境、能源(参见 GB/T 24001、GB/T 23331);
- d) 社会责任、反贿赂、合规(参见 ISO 26000、ISO 37001、GB/T 35770);
- e) 业务连续性、韧性(参见 GB/T 30146、ISO 22316)。

8.4.3 为了达到更高的绩效等级,应根据组织的方针、战略和目标(见 7.2 和 7.3),对过程及其相互作用进行持续改进,包括考虑开发或获取新技术、开发新产品和服务或新特性的需求,以获得增值。

组织应激励其人员积极参与改进活动,并为其提供参与过程改进的机会。

组织应定期评审对过程及其相互作用的改进目标的达成情况、行动计划的进展状况,以及对组织方针、目标和战略的影响。当策划的活动和实际活动之间出现差距时,应采取任何必要的纠正措施或其他适宜的措施。

8.4.4 为保持已达到的绩效等级,无论出现任何已策划的和未策划的变化,过程都应在受控条件下运行。组织应确定对过程进行管理所需的程序(如果有),包括过程输出的准则和运行条件,以确保符合准则。

在应用程序时,为确保过程运行中涉及的人员遵守相关程序,组织应确保:

- a) 建立体系以规定过程所需的知识和技能,并评价过程操作人员的知识和技能;
- b) 通过改进程序来识别、评价和降低程序的风险(例如,使程序不易出错,或一旦出错则不允许其进入下一个过程);
- c) 人员能够获得执行程序时所需的资源;
- d) 人员具备执行程序所需的知识和技能;
- e) 人员理解未遵守程序的影响(如通过使用发生过的非预期事件的示例),且适当层级的管理人员只要发现程序未得到遵守,即采取必要的措施;
- f) 考虑学习、培训、激励并预防人为差错。

8.4.5 组织应定期监视其过程以发现偏差,并在必要时及时确定和采取适宜的措施。偏差主要来自于过程运行中的设备、方法、材料、测量、环境和人员发生变化。组织应确定有效和高效地发现偏差的检查

点和相关的绩效指标。

## 9 资源管理

### 9.1 总则

资源支持组织所有过程的运行,并对确保有效和高效地实现绩效和持续成功来说至关重要。

组织应确定和管理为实现其目标所需的资源,并考虑相关的风险和机遇及其潜在影响。

关键资源的示例包括:

- a) 财务资源;
- b) 人员;
- c) 组织的知识;
- d) 技术;
- e) 基础设施,如设备、设施、能源和公用工程;
- f) 组织过程的环境;
- g) 提供产品和服务所需的材料;
- h) 信息;
- i) 外部(包括子公司、合作伙伴和联盟)提供的资源;
- j) 自然资源。

组织应对其过程进行足够的控制,以实现资源的有效和高效利用。根据组织的性质和复杂程度,一些资源会对组织的持续成功产生不同的影响。

在考虑未来活动时,组织应重视资源的可获得性和适用性,包括外部提供的资源。组织应经常评价现有资源的使用情况,以确定改进其用途、优化过程、实施新技术从而降低风险的机会。

## 9.2 人员

### 9.2.1 总则

能胜任、积极参与、经授权和有激情的人员是组织的关键资源。组织应建立和实施吸引并留住具备现有或潜在能力,且可为组织做出突出贡献的人员的过程。应在组织的各层级,通过经策划的、透明的、有道德和有责任感的方法对人员进行管理。

### 9.2.2 人员的积极参与

人员的积极参与可增强组织为相关方创造和提供价值的 ability。组织应建立和保持人员积极参与的过程。各层级管理人员应鼓励组织人员积极参与绩效的改进和组织目标的实现。

为促进人员的积极参与,组织应考虑诸如以下活动:

- a) 开发知识共享的过程;
- b) 利用人员的能力;
- c) 建立技能资格体系和职业规划,以促进个人发展;
- d) 持续评审人员的满意程度、相关需求和期望;
- e) 提供辅导和指导的机会;
- f) 促进团队的改进活动。

### 9.2.3 人员的授权和激励

整个组织中的各层级人员得到授权和激励,对于提高组织创造和提供价值的的能力是必要的。授权可增强人员的积极性,使其对自身工作和结果承担责任。授权可通过向人员提供必要的信息、权限和与自身工作相关的决策自主权来实现。各层级管理人员应激励组织人员理解为相关方创造价值相关的自身职责和活动的意义及重要性。为加强对人员的授权和激励,各层级管理人员应:

- a) 规定与组织目标相一致的明确目标,分配权限和职责,营造人员控制自身工作和做决策的工作环境;
- b) 基于从个人和团队两方面对人员成绩的评价,建立适当的承认体系;
- c) 从个人和团队两方面激励人员主动工作,认可良好的绩效,奖励成果并庆祝目标的实现。

### 9.2.4 人员的能力

组织应建立和保持有助于组织确定、开发、评价和改进各层级人员能力的过程。该过程应遵循诸如以下步骤:

- a) 根据组织的特质(使命、愿景、价值观和文化)、战略、方针和目标,确定和分析组织所需的个人能力;
- b) 确定团队和个人的现有能力,以及现有能力与所需能力(或者将来可能的所需能力)之间的差距;
- c) 需要时,实施提高和获得能力的措施;
- d) 提高和保持已获得的能力;
- e) 评审和评价所采取措施的有效性,以确认获得了必要的能力。

## 9.3 组织的知识

9.3.1 组织的知识可基于内外来源。最高管理者应:

- a) 将知识视为智力资产,并将其作为组织持续成功的关键要素进行管理;
- b) 考虑支持组织短期和长期需求所需的知识,包括传承计划;
- c) 评价如何识别、获取、分析、检索、保持和保护组织的知识。

9.3.2 在规定如何确定、保持和保护知识时,组织应开发过程,以便:

- a) 总结从失败和成功的项目中得到的经验教训;
- b) 了解组织内存在的显性和隐性知识,包括其人员的知识、见识和经验;
- c) 确定从相关方获取知识作为组织战略组成部分的需求(见 9.6);
- d) 在组织的产品和服务的生命周期内,对信息的有效发布和理解进行确认;
- e) 管理成文信息及其使用;
- f) 管理知识产权。

## 9.4 技术

最高管理者应从当前和新兴技术两方面,考虑技术开发,这可能对产品和服务提供、营销、竞争优势、敏捷性和与相关方的相互作用等相关过程的组织绩效产生重要影响。组织应通过考虑以下方面来实施技术开发和创新的识别过程:

- a) 组织内外技术的现有水平和显现的趋势;
- b) 进行技术变革、获得其他组织的技术能力以及从这些变化中获益所需的财务资源;

- c) 进行技术变革所需的组织的知识和能力；
- d) 风险和机遇；
- e) 市场环境。

## 9.5 基础设施和工作环境

### 9.5.1 总则

基础设施和工作环境对组织所有过程的有效和高效运行很关键。组织应确定所需的基础设施和工作环境,并协调这些资源的分配、提供、测量、监视、优化、保持和维护。

组织应定期评价所有相关过程的基础设施和工作环境的适用性,以达到预期绩效和组织目标。

### 9.5.2 基础设施

在管理基础设施时,组织应适当考虑诸如以下因素:

- a) 可信性(包括考虑可用性、可靠性、可维护性和维修保障性,适当时,包括安全和安保);
- b) 提供过程、产品和服务所需的基础设施要素;
- c) 所需的效率、能力和投资;
- d) 基础设施的影响。

### 9.5.3 工作环境

在确定适宜的工作环境时,组织应适当考虑诸如以下因素(或一系列因素):

- a) 温度、湿度、光、气流、卫生、清洁和噪声等物理特性;
- b) 按照人体工效设计的工作站和设备;
- c) 心理方面;
- d) 鼓励个人成长、学习、知识传递和团队合作;
- e) 创造性的工作方法和更大的参与机会,以发挥组织人员的潜能;
- f) 健康和规则及指南,以及防护设备的使用;
- g) 工作场所的位置;
- h) 组织人员使用的设施;
- i) 资源优化。

组织的工作环境应促进在其场所工作或到访人员(如顾客、外部供方和合作伙伴)提升生产力、创造力和感到身心舒畅。此外,根据组织性质的不同,组织应证实其工作环境符合适用的要求并考虑了适用的标准(如环境要求以及职业健康和安全管理)。

## 9.6 外部提供的资源

组织从各种供方处获得外部提供的资源。这些资源可能对组织及其相关方产生影响,因此有效管理组织与外部供方和合作伙伴之间的关系很重要。组织与其外部供方或合作伙伴相互依存。组织应寻求建立能够提高自身与供方或合作伙伴的能力的关系,从而创造价值,使所有参与方获益。

如果外部供方具备组织没有的知识,或分享与其项目相关的风险和机遇(以及由此产生的利润或损失),组织应考虑与其合作。合作伙伴可以是提供过程、产品或服务的外部供方,科技和金融机构,政府和非政府组织,或者其他相关方。

在管理外部供方时,组织应考虑以下方面相关的风险和机遇:

- a) 内部设施或能力;

- b) 满足产品或服务要求的技术能力；
- c) 合格资源的可获得性；
- d) 对外部供方所需的控制类型和程度；
- e) 业务连续性和供应链方面(如对单一或少数供方的高度依赖性)；
- f) 环境、可持续性和社会责任方面。

为了建立互惠关系,并提高外部供方和合作伙伴管理活动、过程和体系的能力,组织应:

——与其分享组织的使命和愿景(或许是价值观和文化)；

——提供任何必要的支持(在资源或知识方面)。

## 9.7 自然资源

组织应认识到对社会的责任,并基于这种认识开展活动。这种责任包括诸如自然资源和环境等方面。

在资源管理方面,组织提供产品和服务时消耗的自然资源是影响其持续成功的战略问题。组织应考虑如何确定、获得、保持、保护和利用诸如水、土壤、能源和原材料等必要资源。

组织应考虑其过程所需的自然资源在当前和未来的使用问题,以及所使用的自然资源对其产品和服务生命周期的影响。这些都应与组织的战略保持一致。

为了实现持续成功,管理自然资源的良好实践包括:

- a) 将自然资源作为战略性经营问题；
- b) 了解高效利用自然资源的新趋势和技术,以及相关方的期望；
- c) 监视自然资源的可获得性,并确定其使用的潜在风险和机遇；
- d) 确定未来的市场、产品和服务,以及在整个生命周期内对其使用的影响；
- e) 在自然资源的当前应用和使用中推行最佳实践；
- f) 改进实际使用,并将其使用的潜在不良影响减到最小。

## 10 组织绩效的分析和评价

### 10.1 总则

组织应建立收集、分析和评审可获得的信息的系统方法,并应基于相关结果,在需要时,使用这些信息更新对其环境、方针、战略和目标的理解决,以及促进改进、学习和创新活动。

可获得的信息应包括以下方面的数据:

- a) 组织的绩效(见 10.2、10.3 和 10.4)；
- b) 组织内部活动和资源的状况,这可通过内部审核或自我评价来了解(见 10.5 和 10.6)；
- c) 组织外部和内部因素的变化,以及相关方的需求和期望。

### 10.2 绩效指标

10.2.1 组织应在各层级和所有的相关过程和职能中,依照其使命、愿景、方针、战略和目标,来评价在实现所策划结果方面的进展状况。组织应使用测量和分析过程监视进展状况,以收集和提供开展绩效评价和做出有效决策时的必要信息。

选择适宜的绩效指标和监视方法,对于组织绩效的有效测量和分析极为重要。图 4 给出了使用绩效指标的步骤。

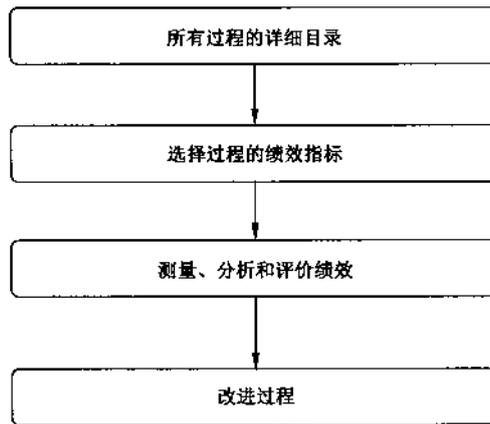


图 4 使用绩效指标的步骤

10.2.2 组织用于收集绩效指标相关信息的方法应切实可行,例如:

- a) 过程变量和产品与服务特性的监视和记录;
- b) 过程、产品和服务的风险评估;
- c) 绩效评审,包括对外部供方和合作伙伴的绩效评审;
- d) 相关方满意度的访谈、问卷调查和其他调查。

10.2.3 在组织控制范围内且对其持续成功极为重要的因素应是可测量的,并应作为关键绩效指标(KPI)进行识别。这些可测量的关键绩效指标(KPI)应:

- a) 准确且可靠,以使组织能够确立可测量的目标,监视和预测趋势,并在必要时采取改进和创新的措施;
- b) 作为战略和经营决策的依据;
- c) 适当地逐级分解为组织相关职能和层级的绩效指标,以支持实现最高层级的目标;
- d) 适合组织的性质和规模、产品和服务、过程和活动;
- e) 与组织的战略和目标相一致。

10.2.4 在选择关键绩效指标(KPI)时,组织应考虑与风险和机遇有关的特定信息。此外,在绩效未达到目标或为了提高和创新过程的效率和有效性时,组织应确保关键绩效指标(KPI)能为实施行动计划提供信息。这类信息应涉及诸如以下要素:

- a) 相关方的需求和期望;
- b) 单个产品和服务对组织的重要性;
- c) 过程的有效性和效率;
- d) 资源的有效和高效利用;
- e) 财务绩效;
- f) 符合适用的外部要求。

### 10.3 绩效分析

通过对组织绩效的分析,应能识别诸如以下问题:

- a) 组织的资源不足或效率低下;
- b) 人员能力或组织知识的不足或效率低下,以及行为不当;
- c) 组织的管理体系未能充分应对风险和机遇;
- d) 在发挥领导作用方面存在不足,包括:

- 1) 建立和沟通方针(见第 7 章);
- 2) 过程管理(见第 8 章);
- 3) 资源管理(见第 9 章);
- 4) 改进、学习和创新(见第 11 章);
- e) 在发挥领导作用方面可能需要培育的潜在优势;
- f) 具有显著绩效的过程和活动,能够作为模式改进其他过程。

组织应有清晰的框架,以证实在领导作用及其对组织绩效的影响之间的相互关系。这能使组织分析在发挥领导作用方面的优势和劣势。

## 10.4 绩效评价

10.4.1 组织的绩效应从相关方需求和期望的视角来评价。当发现偏离该需求和期望时,应识别和分析影响组织绩效的过程及其相互作用。

10.4.2 组织的绩效结果应依照适宜的目标(见 7.3)和预先确定的准则进行评价。在未达到目标时,应调查原因,并在必要时对组织的方针、战略和目标的展开情况以及组织资源的管理状况进行适当评审。同样,在超越了目标时,也应分析超越的原因,以保持绩效。

最高管理者应理解评价结果。应基于对组织的方针、战略和目标的影响,来确定针对已识别的任何未实现的绩效所采取纠正措施的优先次序。

应从长远视角来评价已完成的组织绩效的改进。当改进程度与预期水平不相符时,组织应评审对其改进和创新的方针、战略和目标的展开情况,以及人员能力和其积极参与程度。

10.4.3 组织的绩效应与已建立的或协商一致的标杆进行比较。为了改进绩效和创新实践,组织可将标杆对比作为寻找组织内外最佳实践的测量和分析方法。标杆对比可用于方针、战略和目标、过程及其运行、产品和服务,或者组织结构。

10.4.4 组织应建立和保持对诸如以下方面明确规则的标杆对比方法:

- a) 确定标杆对比主题范围;
- b) 标杆对比合作伙伴的选择过程,以及任何必要的沟通和保密方针;
- c) 确定拟比较的特性指标以及拟使用的数据收集方法;
- d) 数据的收集和分析;
- e) 确定绩效差距和潜在的改进领域;
- f) 制定和监视相应的改进计划;
- g) 将获得的经验纳入组织知识库和学习的过程(见 11.3)。

10.4.5 组织应考虑不同类型的标杆对比实践,例如:

- a) 组织活动和过程的内部标杆对比;
- b) 与竞争者的绩效或过程的竞争性标杆对比;
- c) 与无关联组织的战略、运行或过程进行比较的普通标杆对比。

10.4.6 在建立标杆对比过程时,组织应认识到成功的标杆对比取决于诸如以下要素:

- a) 最高管理者的支持(因其涉及组织及其标杆对比合作伙伴之间的知识互换);
- b) 所使用的标杆对比方法;
- c) 收益与成本的估算;
- d) 理解所调查主题的特性,以便与组织现状做出正确比较;
- e) 吸取经验教训,弥补已确定的任何差距。

## 10.5 内部审核

内部审核是确定组织的管理体系与选定准则符合程度的有效工具。内部审核可以了解、分析和改进组织的绩效提供有价值的信息。内部审核应评价组织管理体系的实施状况、有效性和效率,这可能包括按照多个管理体系标准进行审核,以及对有关相关方、产品、服务、过程或具体问题的特定要求进行审核。

为使内部审核有效,应由能胜任的人员以一致的方式按照组织的审核策划实施。实施审核的人员应未参与被审核的活动,以便对正在执行的任务给出独立意见。

内部审核是识别问题、不符合、风险和机遇的有效工具,也是监视解决以前所发现问题和不符合的进展状况的有效工具。内部审核还能重点识别良好实践和改进机会。

内部审核的输出能为以下方面提供有用的信息来源:

- a) 处理问题、不符合和风险;
- b) 识别机会;
- c) 在组织内推广良好实践;
- d) 增进对过程间相互作用的理解。

内审报告通常包含与指定准则的符合程度、不符合和改进机会的信息。审核报告是管理评审的重要输入。最高管理者应建立对所有内部审核结果进行评审的过程,以识别可能需要在整个组织中采取纠正措施的趋势以及改进机会。

组织应使用其他审核结果,如第二和第三方审核结果,作为对纠正措施的反馈,还可利用它们来监视为解决不符合或落实已识别的改进机会的相关计划的实施状况。

注:更多信息见 GB/T 19011。

## 10.6 自我评价

自我评价应用于确定组织在整体层面以及各过程的优势、劣势和最佳实践。自我评价能够帮助组织在必要时对改进和/或创新进行优先排序、策划并予以实施。

过程是相互依存的,因此管理体系的要素不应单独评价。应考虑对这些要素及其对组织的使命、愿景、价值观和文化的影响之间的关系进行评价。

自我评价的结果可为以下方面提供支持:

- a) 组织整体绩效的改进;
- b) 向着实现和保持组织持续成功迈进;
- c) 适当时,在组织的过程、产品和服务以及组织结构方面的创新;
- d) 最佳实践的认可;
- e) 进一步改进机会的确定。

应向组织内的相关人员沟通自我评价结果,以分享对组织及其未来方向的理解。

基于本标准的自我评价工具,参见附录 A。

## 10.7 评审

对绩效测量、标杆对比、分析和评价、内部审核以及自我评价的评审,应由组织的适当层级和职能,以及最高管理者实施。应按照策划的时间间隔定期进行评审,以确定趋势和评价组织在实现其方针、战略和目标方面的进展状况。评审还应处理以前完成的对改进、学习和创新活动的评价和评估,包括对与组织的使命、愿景、价值观和文化相关的适宜性、灵活性和响应能力的评价和评估。

组织应利用评审来理解调整其方针、战略和目标的需求(见第 7 章),也应利用评审来确定其改进、

学习和创新组织管理活动的机会(见第 11 章)。

评审应支持基于证据做出决策和确定达到预期结果的措施。

## 11 改进、学习和创新

### 11.1 总则

改进、学习和创新是相互依存的,也是为组织持续成功做出贡献的关键环节。它们可以为产品、服务、过程和管理体系创建输入,并有助于实现预期结果。

组织将经历外部和内部因素以及相关方需求和期望的不断变化。改进、学习和创新可以为组织增强应对这些变化的能力提供支持,使组织能够达成其使命和愿景,支持组织实现持续成功。

### 11.2 改进

改进是一种提高绩效的活动。绩效可能与产品、服务或过程相关。改进产品或服务绩效或改进管理体系可以帮助组织预测和满足相关方的需求和期望,还可以提高经济效率。改进过程可以提高有效性和效率,产生诸如节省成本、时间和能源以及减少浪费等收益,同时,还能够更有效地满足相关方的需求和期望。

改进活动的范围可以从小步幅的持续改进到整个组织的重大改进。

组织应通过使用绩效分析和评价结果,确定其产品或服务、过程、结构,以及管理体系的改进目标。

改进过程应遵循一套结构化方法。组织应将这套方法一致地用于所有过程。

通过以下方式,组织应确保改进成为组织文化的一部分:

- a) 授权人员积极参与,并为成功发起改进做出贡献;
- b) 提供必要的资源以实现改进;
- c) 建立对改进的承认体系;
- d) 建立对提高改进过程有效性和效率的承认体系;
- e) 最高管理者积极参与改进活动。

### 11.3 学习

11.3.1 组织应通过学习来鼓励改进和创新。学习的输入可能有多种来源,包括经验、信息分析,以及改进和创新的结果等。

组织应在整体层面以及将个人能力与组织能力相整合的层面采用学习方法。

11.3.2 组织的学习应包括考虑:

- a) 所收集的各种外部和内部因素和相关方的信息,包括成功和失败案例;
- b) 从所收集信息的深度分析中得到的见解。

整合个人能力与组织能力的学习,可通过将人员的知识、思维模式和行为方式与组织的价值观相结合来实现。

知识可以是显性的或隐性的,可以来自组织内部或外部。组织应将知识作为其资产进行管理和保持。

组织应监视其组织知识,并应确定在整个组织中获取或更有效地分享知识的需求。

11.3.3 为了培育学习型组织,应考虑以下因素:

- a) 与组织的使命、愿景和价值观相匹配的组织文化;
- b) 最高管理者支持员工主动学习,可通过其领导作用和行为来证实;

- c) 鼓励知识在组织内外的互联、互通、互动和共享；
- d) 保持学习和共享知识的体系；
- e) 通过知识的学习和共享过程,认可、支持和奖励人员能力的提高；
- f) 赞赏创新并支持组织内不同人员提出不同意见。

对组织知识的快速访问和利用,可以提高组织管理和保持持续成功的能力(见 9.3)。

## 11.4 创新

### 11.4.1 总则

创新应产生改进,进而带来新的或变化的产品或服务、过程、市场地位或者绩效,使组织实现价值或价值的再分配。

组织的外部 and 内部因素以及有关相关方的需求和期望的变化,可能要求创新。

为支持和促进创新,组织应:

- a) 识别特定的创新需求,并鼓励创新思维；
- b) 建立和保持有益于有效创新的过程；
- c) 提供实现创新设想所需的资源。

### 11.4.2 应用

通过以下方面的改变,可将创新用于组织的所有层级:

- a) 技术、产品或服务(即,不仅是应对相关方不断变化的需求和期望的创新,也要预测组织及其产品和服务生命周期潜在变化的创新)；
- b) 过程(即,生产和服务提供方法的创新,或提高过程稳定性和减少变异的创新)；
- c) 组织(即,组织构成和结构的创新)；
- d) 组织的管理体系(即,确保在组织环境发生变化时,保持竞争优势和利用新机会的创新)；
- e) 组织的经营模式(即,根据相关方的需求和期望,应对向顾客的价值分配或不断变化的市场地位的创新)。

### 11.4.3 时机和风险

组织应评价与其创新活动计划相关的风险和机遇。必要时,还应考虑对变革进行管理的潜在影响,并制定降低这些风险的行动计划(包括应急计划)。

引入创新的时机应与实施创新的相关风险评估相匹配。时机的选择通常是在所需的创新的紧迫性和可获得的实现创新的资源之间达成平衡。

组织应基于对其绩效的评价结果进行评审、改进和创新(见第 10 章)。

组织应使用与其战略方向相一致的过程,策划和确定创新的优先次序。

应对创新结果进行评审,以便体验式学习和增加组织的知识。

**附 录 A**  
**(资料性附录)**  
**自我评价工具**

**A.1 总则**

自我评价能够提供对组织绩效及其管理体系成熟度的总体认识,帮助组织识别改进和/或创新的领域,并确定后续措施的优先次序。

审核用于(按照选定的标准或组织自身的准则)确定诸如管理体系的有关要求得到满足的程度。审核发现用于评价诸如管理体系的有效性,以及识别风险和改进机会。

组织应使用自我评价来识别改进和创新的机会,确定优先次序并制定行动计划,将持续成功作为追求的目标。自我评价的输出应表明优势和劣势、相关风险和改进机会以及组织的成熟度等级,而且若重复进行,则应显示组织在一段时间的进展状况。

组织自我评价的结果可以作为管理评审的重要输入。自我评价也能作为一种学习工具,提供对组织改进的总体认识,促进相关方的参与,并支持组织的整体活动策划。

本附录给出的自我评价工具基于本标准的详细指南,提供了改进的框架。组织可以按照给出的形式使用,也可以修改以适应组织的需要。

**A.2 成熟度模型**

一个成熟的组织通过采取以下措施,可有效和高效地运行并实现持续成功:

- a) 理解并满足相关方的需求和期望;
- b) 监视组织环境的变化;
- c) 识别可能的改进、学习和创新的领域;
- d) 确定并展开方针、战略和目标;
- e) 管理其过程和资源;
- f) 展现对人员的信任,使其更加积极地参与;
- g) 建立与相关方之间的互利关系,如外部供方和其他合作伙伴。

本附录提供的自我评价工具采用 5 个成熟度等级,也可以扩展为包含更多的等级或根据需要进行修改。

表 A.1 以表格的形式给出了将绩效准则与成熟度等级相关联的通用框架。组织应依照规定的准则评审其绩效,识别当前的成熟度等级,确定优势和劣势以及相关风险和改进机会。

所给出的较高等级的准则能够帮助组织理解需考虑的问题,并确定达到更高成熟度等级需进行的改进。表 A.2 至表 A.32 给出了基于本标准的自我评价准则。

表 A.1 自我评价要素与成熟度等级相关准则的通用模型

持续成功的成熟度等级					
关键要素	等级 1	等级 2	等级 3	等级 4	等级 5
要素 1	准则 1 基本等级				准则 1 最佳实践
要素 2	准则 2 基本等级				准则 2 最佳实践
要素 3	准则 3 基本等级				准则 3 最佳实践

### A.3 具体要素的自我评价

自我评价由所有层级的过程责任人和管理人员实施,以获得对组织及其当前绩效的深入了解。

表 A.2 至表 A.32 包含了与本标准条款相关的自我评价要素;然而,组织可以使用其他附加的或不同的准则以满足自身的特定需求。适当时,可以单独使用其中任何表格进行自我评价。

### A.4 自我评价工具的应用

#### A.4.1 组织采用分步方法实施自我评价的目的是:

- a) 根据组织拟评价的对象和评价类型,确定自我评价的范围,例如:
  - 1) 关键要素的自我评价;
  - 2) 基于本标准,对具体要素的自我评价;
  - 3) 基于本标准及附加准则或新的准则、新的成熟度等级,对具体要素的自我评价;
- b) 确定自我评价的负责人和实施时间;
- c) 确定如何实施自我评价,可由团队(跨职能或其他适宜的团队)或个人实施(任命一名推进者能有助于该过程的实施);
- d) 通过以下步骤,识别组织每一过程的成熟度等级:
  - 1) 比较组织现状和表中所列的情境;
  - 2) 标出组织正在应用的要素,即从等级 1 开始逐渐展开,通过结合等级 2、3 和 4 中已确定的准则,直至成熟度等级 5;
  - 3) 确定当前的成熟度等级;
- e) 汇总结果,编写报告;这样做可提供一段时间的进展记录,能够促进组织内外的信息沟通(报告中图表能有助于结果的沟通);
- f) 评价组织过程的当前绩效,确定改进和/或创新的领域(这些机会应通过自我评价过程以及依据评价结果制定的行动计划来识别)。

A.4.2 对于不同要素,组织可能处于不同的成熟度等级。对差距的评审能够帮助最高管理者策划和确定改进和/或创新活动的优先次序,使各要素达到更高等级。

基于本标准的要素完成自我评价后,应提出改进和/或创新的行动计划,并将其作为最高管理者进行策划和评审的输入。

从自我评价中获得的信息还可用于:

- a) 在整个组织中鼓励进行对比和分享经验(这种对比可以在组织的过程间进行,也可在不同的部门间进行);
- b) 与其他组织进行标杆对比;
- c) 通过定期实施自我评价来监视组织在一段时间的进展状况。

评审之后,组织应为所选择的行动分配职责,评估并提供所需资源,确定预期收益以及识别所有相关风险。

表 A.2 5.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
5.2 有关相关方	1	确定了相关方,包括其需求和期望,并且相关风险和机遇的确定是非正式或临时的		
	2	建立了满足某些相关方需求的过程		
		与相关方建立的持续性关系是非正式或临时的		
	3	具备了确定哪些相关方与组织相关的过程		
		在确定相关方与组织的相关性的过程中,考虑了如果未满足其需求和期望时,将对组织的持续成功产生风险的相关方,以及能提供机会促进组织持续成功的相关方		
		识别了这些有关相关方的需求和期望		
		建立了满足这些相关方需求和期望的过程		
	4	具备评价各有关相关方需求和期望的相关性的过程,并将其用于确定哪些需求和期望需要应对		
		应对和评审了关键相关方的需求和期望,在与某些相关方的持续性关系中,已经提高了绩效、对目标和价值观达成了共识,增强了稳定性		
	5	根据已确定的相关方需求和期望,实施了与有关相关方的过程并与其建立了关系。对从持续性关系中所获得的收益、风险和机遇有了一定的理解		
应对、分析、评价和评审了所有有关相关方的需求和期望,进而提高和保持了绩效,对目标和价值观的理解达成了共识,增强了稳定性,包括认可从这些持续性关系中所获得的收益				
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级的确认。				

表 A.3 5.3 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
5.3 外部和内部 因素	1	确定和应对外部和内部因素的过程是非正式或临时的		
	2	具备确定和应对外部和内部因素的过程		
		对已识别的外部 and 内部因素的相关风险和机遇的确定是非正式或临时的		
	3	识别了可能影响组织持续成功的能力的内部因素的过程		
		识别了可能影响组织持续成功的能力的外部因素的过程		
	4	确定了外部和内部因素,并且考虑了诸如法律法规、行业特定要求、全球化、创新、活动和相关过程、战略以及员工能力和组织知识的水平		
		确定了风险和机遇,考虑了从组织既往和当前状况获得的信息		
		建立、实施和保持了应对持续成功的风险因素或增加持续成功机会的过程		
	5	建立、实施和保持了持续监视、评审和评价外部和内部因素的过程,并采取了基于这些过程的行动		
	<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级的确认。			

表 A.4 6.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
6.2 使命、愿景、价值观和文化	1	确定组织特质的过程,以及组织的使命、愿景、价值观和文化的确立是非正式或临时的		
	2	基本理解组织的使命、愿景和价值观		
		理解当前文化,对是否存在改变文化的需求的考虑是非正式或临时的		
	3	基于与所确定的组织特质相关的环境界定和保持过程,最高管理者参与确定组织的使命、愿景和价值观		
		理解当前文化,具备考虑改变文化的需求的过程		
		组织特质的变化以非正式的方式与相关方做了沟通		
	4	组织的文化与其使命、愿景和价值观相一致		
		清晰地理解当前文化,实施和保持了考虑改变文化的需求的过程		
		组织的战略方向和方针与其使命、愿景、价值观和文化相一致		
		适当时,任何特质要素的变化都在组织内,并与相关方做了沟通		
5	建立和保持了由最高管理者按策划的时间间隔评审这些要素的过程,包括考虑将外部和内部因素作为组织特质要素与环境、战略方向、方针之间一致性验证的组成部分			
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级的确认。				

表 A.5 7.1 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
7.1 领导作用—— 总则	1	以非正式或临时的方式,实施了建立、保持和沟通组织的愿景、使命和价值观的过程,以及促进人员参与并为实现组织目标做出承诺的内部环境的过程		
	2	确定了与诸如确立组织特质,诚信、正直和团队合作的文化,采取行动所必需的资源、培训和权限,确保界定行为特征,以及支持提升领导能力等相关的关键过程		
		仅确定了领导作用与承诺之间的一些相互关系,包括保持有竞争力的组织结构、保持目的和方向的统一,以及强化价值观和期望		
	3	对与组织的特质、文化、资源提供、培训、行动的权限以及行为因素等相关的过程和活动的相互作用做了说明		
		确立了有竞争力的组织结构和统一的目的		
		确立和沟通了价值观和期望		
		对提升领导能力做了规定		
		实施了保持文化和推动问责制的过程		
	4	在确定过程时,考虑了与组织环境相关的组织结构的保持和目的的统一,以及个体和/或定期强化价值观和期望		
		系统地确定了过程及其相互作用,使输出和结果简洁明了,营造了让人员积极参与和为实现组织目标做出承诺的内部环境,促进了对组织实现持续成功的能力的理解和支持		
	5	在确定过程时,考虑了所有相关要素及其相互关系		
动态地确定了各过程与组织所有层级的领导作用间的相互影响,并将其用于确立和保持组织成功				
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级的确认。				

表 A.6 7.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
7.2 方针和战略	1	以非正式或临时的方式,完成组织的方针和战略的确定过程		
	2	确定了方针和战略,以及基本战略框架		
	3	规定了方针和战略的相关过程与相互作用,以应对所有适用的方面、模式和因素		
		确定了组织特质、组织环境、长远视角、竞争态势,并考虑了竞争性要素		
		评审了方针和战略决策的持续适宜性,并在最高管理者认为必要时做了更改		
	4	系统地确定了过程及其相互作用,以确保方针和战略能够为过程管理提供综合性框架,以支持部署和推动变革,有效地应对适用的方面和因素		
		确定了保持战略框架和方针的标准化的或定制模式的过程,利用机会应对和缓解了风险		
	5	动态地确定了过程以及方针和战略方向之间的关系,考虑了所有适用的方面和因素,具有支持建立、保持和管理过程的完整框架		
		应对了所有相关方的需求,并以系统的方式利用方针和战略管理组织的业务		
	<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级的确认。			

表 A.7 7.3 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
7.3 目标	1	以非正式或临时的方式,完成组织目标的确定过程		
		仅建立了短期目标		
	2	建立了确定目标的过程,目标显示出与方针和战略之间的某些相互关系		
		目标尽可能地量化,但尚未被清晰地理解		
		确定了过程以及短期和长期目标与方针和战略之间的相互作用,包括在组织外部证实领导作用和承诺的能力		
	3	具备并保持了建立、保持和展开目标的过程,包括与方针和战略的关系,确立了得到清晰理解且可量化的短期和长期目标的需求,这些目标在组织外部可证实其领导作用和承诺		
		规定了短期和长期目标,且与方针和战略之间的关系明显可见		
	4	动态地确定和保持了过程以及方针、战略与已证实的领导作用和对组织外部承诺之间的关系		
	5	为保持与方针和战略之间的关系,短期和长期目标是量化的,且得到清晰地理解、展开和更新,最高管理者的领导作用和承诺在组织内外都可证实		
	<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。			

表 A.8 7.4 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
7.4 沟通	1	以非正式或临时的方式,完成方针、战略和目标的沟通过程		
	2	建立了确定所需沟通类型和程度的过程		
	3	根据沟通对象的不同需求,建立和促进了与方针、战略和相关目标有关的有意义、及时和持续的沟通过程		
		根据沟通对象的不同需求,明确了沟通的相互关系,以及如何将方针、战略和相关目标用于支持组织的持续成功		
		具备反馈机制,包含主动应对组织环境变化的规定		
	4	沟通过程系统地促进了与所有相关方就方针、战略和目标的沟通,支持组织的持续成功,还考虑了发生变化时开展沟通的需求		
		沟通方法显示了与组织环境之间的直接关系,建立了良好的反馈机制并得到有效运行		
5	方针、战略和目标的沟通过程是动态的,与方针、战略和目标的相互关系清晰地传达给所有沟通对象,考虑了每一沟通对象的不同需求			

<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。

<sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。

表 A.9 8.1 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
8.1 过程管理—— 总则	1	以非正式或临时的方式管理过程		
	2	关键过程得到了管理,如与顾客满意以及与产品和服务运营有关的过程		
		过程的有效性得到单独测量,并据此采取了行动。过程之间的相互作用未得到较好的管理		
	3	将过程及其相互作用作为体系进行管理。以系统的方式识别和解决过程之间的相互冲突		
		过程正产生预期结果		
		过程绩效达到组织所在行业的平均水平		
	4	过程管理已纳入组织的方针、战略和目标的部署中		
		过程的有效性、效率及其相互作用得到系统的评审和改进		
		过程绩效超过组织所在行业的平均水平		
	5	为确保过程有效和高效,主动管理包括外包过程的所有相关过程及其相互作用,以实现组织的方针、战略和目标		
根据组织环境,对过程及其相互作用做了修正和优化				
过程绩效达到组织所在行业的领先水平				

<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。

<sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。

表 A.10 8.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
8.2 过程的确定	1	以非正式或临时的方式确定过程		
	2	关键过程得到了确定,如与顾客满意及产品和服务运营有关的过程		
		过程之间的相互作用未得到较好的确定		
	3	确定了过程及其相互作用,不仅为了应对与产品和服务有关的运营,也应对了资源提供和管理活动(如策划、测量、分析改进)		
		将已识别的相关方的需求和期望作为确定过程的输入		
	4	系统地确定了过程及其相互作用,以确保其输出持续满足顾客和其他相关方的需求和期望		
		在过程确定中考虑了所有相关方		
	5	根据组织的方针、战略和目标来确定过程及其相互作用,并根据需要进行灵活调整		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.11 8.3 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
8.3 过程的职责和 权限	1	以非正式或临时的方式确定过程职责		
	2	每一过程都指定了过程责任人		
		尚未确定各过程相关人员所需的能力		
	3	每一过程都指定了过程责任人,赋予其建立、保持、控制和改进该过程的职责和权限		
		在管理过程中,存在避免和解决潜在争议的政策		
		确定了过程责任人需具备的能力		
	4	每一过程指定的过程责任人,具有足够的职责、权限和能力,以确定、保持、控制和改进该过程及与其他过程之间的相互作用		
		各过程相关人员所需能力得到了明确规定和持续提高		
	5	过程责任人的职责、权限和作用在整个组织中得到认可		
		过程间相互作用的职责和权限得到明确规定		
各过程相关人员具备完成相应任务和活动所需的足够能力				
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.12 8.4 具体要素的自我评价(一致性/联系)

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
8.4 过程的管理(管理过程之间的一致性/联系)	1	以非正式或临时的方式将过程协调和联系起来		
	2	讨论了过程间的一致性/联系,但管理人员重点关注单个过程		
	3	以图形表示过程的网络及其顺序和相互作用,以理解每一过程在系统中的作用及其对体系绩效的影响		
		将过程及其相互作用作为系统进行管理,以增强过程间的一致性/联系		
	4	确定了过程输出的准则。对过程的能力和绩效进行了评价和改进		
		对过程相关的风险和机遇进行了评价,并采取了必要措施,以预防、查明或减少非预期事件		
		对过程及其相互作用进行了定期评审,并采取了适宜的改进措施,以支持过程持续有效		
	5	过程的能力和绩效足以有效和高效地实现预期的体系绩效		
最高管理者领导下的跨职能团队或委员会促进了对过程的评审和改进				
<p><sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。</p> <p><sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。</p>				

表 A.13 8.4 具体要素的自我评价(达到更高的绩效)

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
8.4 过程的管理(达到更高的绩效)	1	以非正式或临时的方式,改进过程及其相互作用		
	2	过程改进及其相互作用与组织的方针、战略和目标的相关性不强		
	3	基于组织的方针、战略和目标,对过程及其相互作用进行改进		
		过程及其相互作用的改进目标的达成情况得到定期评审		
	4	系统地改进过程及其相互作用,以实现组织的方针、战略和目标		
		确定了达成目标的行动计划,并考虑了所需的资源及其可获得性		
		激励人员参与改进活动,并为其负责的过程提供改进机会		
	5	通过组织的方针、战略和目标,对过程及其相互作用的改进进行动态管理		
		考虑了开发或获取新技术、开发新产品和服务或新特性的需求,以实现增值		
		定期评审改进目标的达成情况、行动计划的进展状况,以及对相关组织方针、战略和目标的影响,并采取了必要的纠正措施		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.14 8.4 具体要素的自我评价(保持达到的等级)

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
8.4 过程的管理(保持达到的等级)	1	以非正式或临时的方式,运行过程及其相互作用		
	2	确定了相关过程的程序,但实施不到位		
		过程责任人人关注偏差		
	3	针对每一过程都确定了程序,包括其输出准则和运行条件		
		考虑了教育和培训		
		当程序未被遵守时,管理人员采取了必要的纠正措施		
		为人员提供了遵守程序的必要资源		
		定期监视过程以发现偏差		
	4	程序确保输出符合准则		
		人员具备遵守程序所需的充分的知识和技能,并理解未遵守程序的影响		
		考虑了人员的激励和人为差错的预防		
		确定了检查点和相关的绩效指标,以发现偏差(主要由过程运行中的人员、设备、方法、材料、测量和环境发生变化引起),并在必要时采取了适当措施		
	5	建立了确定每一过程所需的知识和技能、评价过程操作人员的知识和技能、以及确定操作过程的人员资格的体系		
		人员参与程序的开发或修订		
		通过改进程序,识别、评价和减少了程序中的风险和机遇		
		查明并分享了过程中的变化,以预防偏差		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.15 9.1 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.1 资源管理—— 总则	1	以非正式或临时的方式,实施支持组织运行的资源管理过程		
		确定了一些支持目标实现的资源管理过程		
	2	以有限的方式,对支持资源的有效和高效利用做了规定		
		具有考虑风险和机遇的基本方法,包括未能及时获得足够资源的影响		
		对确定和管理为实现目标所需资源的关键过程做了规定		
		尚未对资源的有效和高效利用做出明确规定		
		具有与组织目标相一致的资源管理过程,考虑了资源的获得与分配的相互影响		
	3	一些过程包含有效和高效利用资源的方法		
		系统地实施了与组织目标相一致的资源管理过程,应对了资源的获得和分配的相互影响		
	4	在所有过程,实施了支持有效和高效利用资源的控制		
		确认了外部提供资源的可获得性		
		鼓励外部供方对有效和高效地利用资源进行改进		
		存在获得和分配资源的战略策划过程,且与有效和高效地实现绩效、支持持续成功的组织目标相一致		
	5	外部提供资源的利用显示正在持续改进		
		主动联合外部供方,对资源的利用进行评价、改进和创新		

<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。

<sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。

表 A.16 9.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.2 人员	1	以非正式或临时的方式,将能胜任、积极参与、经授权和有激情的人员作为资源		
		以非正式或临时的方式,完成人员能力的开发		
	2	实施了吸引能胜任、积极参与、经授权和有激情的人员的过程		
		在一些案例中,确定、开发、评价和改进资源的过程明显可见		
		实施了一些能力评审		
	3	在组织的所有层级运用了经策划的、透明的、有道德和有责任感的方法		
		对采取措施有效性的评审和评价,确保了个人(长期和短期)能力与组织的使命、愿景和目标相一致		
	4	分享了信息、知识和经验,以支持个人成长		
		组织内部的学习、知识传递和团队合作明显可见		
		进行了能力开发,以培养创新和改进技能		
		人员知晓其个人能力以及在何处可为组织的改进做出最大贡献		
		具有良好的职业规划		
	5	能胜任、积极参与、经授权和有激情的人员所取得的成绩得到了分享,并与其他组织进行了比较		
		跨组织的人员参与新过程的开发		
		最佳实践得到认可		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.17 9.3 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.3 组织的知识	1	获取组织当前知识基线的过程是非正式或临时的		
		组织知识的开发过程是非正式或临时的		
	2	具有一些保持和保护组织成文知识的过程		
	3	开展了确定是否存在显性或隐性知识的活动,且一些已经成文		
		具有识别重要信息以及确保在相关产品及/或服务的生命周期内有效发布这些信息的过程		
	4	具有收集和分析竞争性数据的过程		
		具有评价人员对组织相关知识理解的过程		
		具有过程责任人评价利用过程能力的方法		
		建立了在管理人员中确定和沟通过程责任人角色的方法		
	5	具有收集和分析来自相关方的数据的过程		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.18 9.4 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.4 技术	1	以非正式或临时的方式完成现有的技术进步		
	2	组织或与其直接或间接相关的领域中具有识别最新创新和技术开发的一些过程		
	3	对已识别的创新和新技术,具有评价相关收益、风险和机遇的过程,且与产品及/或服务战略相适宜		
		具有评价采用适宜的创新和/或新技术的成本/收益的过程		
		具有评价将所选择的创新及/或新技术市场化的过程		
	4	具备应对创新和/或技术变化或进步所需的组织知识和资源能力		
		具有评价采用所选择的创新和/或技术变化或进步所带来风险和机遇的过程		
	5	具有考虑相关方需求并提供一套创新解决方案以满足顾客期望的过程		
		采取措施,以保持获悉新技术、新方法及其可能的收益		
		监视并定期评价新技术和新实践的影响,考虑内外部效果,包括相关方和环境		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.19 9.5 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.5 基础设施和工作环境	1	以非正式或临时的方式,应对基础设施和工作环境的需求		
	2	具有一些应对基础设施与工作环境需求的过程		
	3	具有应对相关风险和机遇的过程,以及具有为确定、分配、提供、测量或监视、改进、保持和维护基础设施与工作环境而开展相应活动的过程		
	4	具有实施先进技术以提高绩效和确保基础设施与工作环境资源的使用效率最大化的过程		
		以主动的方式运行这些过程,这些过程有助于实现组织目标,包括符合法律法规要求		
5	管理基础设施和工作环境的方式成为达成预期结果的关键贡献因素			
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.20 9.6 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.6 外部提供的资源	1	与外部供方的合作伙伴关系的概念是非正式或临时的		
		与外部供方的关系是短暂的,组织在发展相互关系中看不到价值		
	2	对提供稳定供应的常用外部供方的价值认识有限		
	3	双方之间具有良好的工作关系,定期沟通所提供产品或服务的相关问题		
	4	最高管理者承诺与外部供方建立紧密关系,采取措施在中层管理中开展紧密合作		
		开展了一些与特定产品实现过程相关的项目合作		
	5	双方都充分体会到合作关系的价值		
		双方的最高管理者之间存在紧密互动		
		共享一些相对敏感的商业信息		
		双方积极参与具有共同利益的业务开发项目		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.21 9.7 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
9.7 自然资源	1	没有管理自然资源		
		组织使用其过程所需的自然资源,而没有考虑对其未来产品和服务的潜在影响		
	2	在应用和使用当前自然资源时,组织实施了一些良好实践		
	3	自然资源的管理与组织的管理体系战略相一致。具有一些改进自然资源的实际使用的证据以及将使用的潜在影响最小化的证据		
	4	组织知晓在管理自然资源方面所承担的社会责任		
		在使用当前自然资源时,组织实施了一些最佳实践		
	5	组织知晓在管理与产品和服务的生命周期有关的自然资源方面所承担的社会责任		
		对自然资源的管理延伸到组织的所有领域		
		组织应对了其过程所需的自然资源在当前和未来的使用问题		
		组织意识到高效利用自然资源的新趋势和技术,以及与相关方的需求和期望有关		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.22 10.1 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
10.1 组织绩效的分析和评价—— 总则	1	以非正式或临时的方式,确定更新和理解组织环境、方针、战略和目标的必要性		
	2	收集和分析了有关组织绩效、内部活动和资源的状况、外部和内部因素的变化,以及相关方的需求和期望的一些信息,以更新和理解组织的环境、方针、战略和目标		
	3	以所策划的方式收集可获得的信息,以更新和理解组织的环境、方针、战略和目标		
	4	基于对可获得信息的综合分析和评审,确定更新和理解组织的环境、方针、战略和目标的必要性		
	5	建立了系统方法,以收集、分析和评审可获得信息,确定更新和理解组织的环境、方针、战略和目标的必要性,以及识别改进、学习和创新组织领导作用的机会		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.23 10.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论			
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>		
10.2 绩效指标	1	仅使用基本的绩效指标(如财务准则、及时交付、顾客投诉量、法律警告、罚款)				
		数据并非始终可靠				
	2	具有有限的与组织的方针、战略和目标,以及主要过程相关的绩效指标				
		绩效指标大多基于内部数据的使用				
		决策得到可测量的关键绩效指标(KPI)的部分支持				
	3	通过实际绩效指标可以识别和追踪相关过程和功能中实现方针、战略和目标的所策划结果的进展状况				
		在选择可测量的 KPI 时,考虑了顾客和其他相关方的需求和期望				
		决策得到可靠、可用并可测量的 KPI 的充分支持				
	4	依照使命、愿景、方针、战略和目标,系统地选择可测量的 KPI,以监视组织所有层级和相关过程及职能中实现已策划结果方面的进展状况,从而为绩效评价和有效决策收集和提供必要信息				
		可测量的 KPI 提供了准确、可靠并可用的信息,以便在绩效未达到目标或为了提高和创新过程的效率和有效性时,实施行动计划				
	5	建立了监视实现所策划结果的进展状况以及使用可测量的 KPI 做出决策的过程				
		可测量的 KPI 有助于做出良好的战略和战术决策				
		在选择可测量的 KPI 时,考虑了风险和机遇的相关信息				
	<p><sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。</p> <p><sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。</p>					

表 A.24 10.3 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
10.3 绩效分析	1	以非正式或临时的方式,分析组织的绩效		
	2	对组织绩效做了有限的分析		
		使用了一些基础统计工具		
	3	对组织绩效做了分析,以识别问题和潜在机会		
		通过广泛使用统计工具,为系统的分析过程提供支持		
	4	对组织绩效做了分析,以: ——识别资源不足; ——识别人员能力或组织知识的不足或效率低下以及行为的不当; ——确定组织所需的新知识; ——识别具有显著绩效的过程和活动,能够作为模式改进其他过程		
		通过与相关方分享分析结果,来提高分析过程的有效性		
	5	综合分析组织的绩效,以识别在发挥组织领导作用方面拟培育的潜在优势,以及在组织领导作用及活动方面的劣势,包括: ——建立和沟通方针; ——过程管理; ——资源管理; ——改进、学习和创新		
为了进行分析,使用了证实领导作用、活动及其对组织绩效的影响之间的相互关系的清晰框架				
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.25 10.4 的具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
10.4 绩效评价	1	以非正式或临时的方式,评价组织的绩效		
	2	对组织的绩效做了有限的评价		
		最高管理者支持最佳实践的识别和普及		
		对关键竞争者的一些产品做了评价和比较		
	3	对照适宜的目标,对已达到的组织绩效结果做了评价		
		从顾客需求和期望的视角,对组织的绩效做了评价		
		通过与所确立或协商一致标杆相比较,对组织的绩效做了评价		
	4	未达到目标时,通过适当地评审组织的方针、战略和目标的展开情况以及组织对资源的管理状况,调查原因		
		评价结果得到全面理解,并基于对组织方针、战略和目标的影响,确定已识别的任何差距解决方案的优先次序		
		从长远视角,对已完成的组织绩效的改进做了评价		
		从所有相关方的需求和期望的视角,评价组织的绩效		
	5	系统地将标杆对比作为识别改进、学习和创新机会的工具		
		外部实体经常请求组织作为标杆对比的伙伴		

<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。  
<sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。

表 A.26 10.5 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
10.5 内部审计	1	为应对问题、顾客投诉等,被动地实施内部审计		
		所收集的数据大部分用于解决产品和服务问题		
	2	定期实施关键过程的内部审计		
		系统地将所收集的数据用于评审过程的管理		
		以预防的方式开始使用所收集的数据		
	3	内部审计由能胜任的未参与被审核活动的人员,以一致的方式按照审核计划实施		
		内部审计识别了问题、不符合和风险,并监视以前已识别的问题、不符合和风险的关闭状况		
	4	综合分析了已识别的问题、不符合和风险,以确定管理体系的薄弱之处		
		内部审计重点关注了良好实践(可考虑用于组织的其他领域)和改进机会的识别		
	5	建立了对所有内审报告的评审过程,以识别可能需要在整个组织中采取纠正措施的趋势或改进机会		
组织吸收其他相关方参与了审核,以帮助识别更多的改进机会				
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.27 10.6 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
10.6 自我评价	1	未实施自我评价		
	2	自我评价是有限、非正式或临时的		
	3	以一致的方式实施自我评价,并将结果用于确定组织成熟度和改进其整体绩效		
	4	在整体层面和各过程,运用自我评价确定组织的优势、劣势和最佳实践		
		自我评价有助于组织对改进和/或创新进行优先排序、策划和实施		
	5	在组织的所有层级实施自我评价		
		基于要素及其对组织的使命、愿景、价值观和文化的影晌之间的关系,全面理解管理体系要素		
		将自我评价结果与组织的相关人员沟通,分享对组织及其未来方向的理解		

<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。

<sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。

表 A.28 10.7 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
10.7 评审	1	具有临时的评审方法		
		通常被动地实施评审		
	2	实施了评审,以评价实现方针、战略和目标的进展状况,以及评价管理体系的绩效		
		评审期间,对相关项目和改进措施做了评价,以评估完成计划和目标的进展状况		
	3	按照计划定期系统地评审可测量的 KPI 和相关目标,以确定趋势和评估组织实现其方针、战略和目标的进展状况		
		发现不良趋势即采取行动		
		评审使基于证据做出决策成为可能		
	4	全面评审从绩效测量、标杆对比、分析和评价、内部审核和自我评价中获得的信息,以识别改进、学习和创新的机会,以及识别组织的方针、战略和目标的任何调整需求		
		与相关方分享评审的输出,作为促进合作与学习的方式		
	5	将系统地评审作为识别组织领导作用的改进、学习和创新的机会		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.29 11.1 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
11.1 改进、学习和创新——总则	1	以非正式或临时的方式,完成改进活动		
	2	具有基于相关方投诉、包括纠正和纠正措施的基本改进过程		
	3	改进、学习和创新的努力能在大部分产品和一些关键过程中得到证实		
	4	所实施的持续监视外部和内部因素的过程,能够导致与战略目标相一致的改进、学习和创新		
	5	改进、学习和创新成为整个组织的常规活动,且在与相关方的关系中明显可见		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				

表 A.30 11.2 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
11.2 改进	1	以非正式或临时的方式,完成改进活动		
		提供了实现改进的必要资源		
	2	具有产品或服务及过程的改进目标		
		结构化方法得到了一致的运用		
	3	改进过程的关注点与战略和目标相一致,最高管理者参与了改进活动		
		被授权的团队和个人提出相关的战略性改进方案		
		吸收有关相关方参与持续改进过程		
	4	改进和创新带来学习和更进一步的改进		
	5	对绩效改进的重视是提高学习、变革和实现长期成功的持续能力		
	<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。			

表 A.31 11.3 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
11.3 学习	1	从投诉中总结了一些经验		
		以个体为基础进行学习,未进行知识分享		
	2	从问题和其他信息的系统分析中,被动地学习		
		存在信息和知识的共享过程,但仍然是被动的方式		
	3	最高管理者支持学习并以身作则		
		具有所策划的共享信息的活动、事件和论坛		
		实施了确定知识差距和为学习提供必要资源的过程		
		具有从建议和经验中识别得到积极结果的承认体系		
	4	战略和方针中涉及了学习内容		
		认识到学习是一个关键问题		
		最高管理者鼓励通过互联、互通和互动,共享知识		
	5	组织的学习能力整合了个人能力和组织的整体能力		
		学习成为改进和创新过程的基础		
		组织文化允许冒险和从错误中吸取教训		
		具有基于学习目的的外部约定		
	<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。			

表 A.32 11.4 具体要素的自我评价

条款	成熟度等级		结论	
	等级	评价要点 <sup>a</sup>	是	结果/说明 <sup>b</sup>
11.4 创新	1	具有有限的创新		
		在未策划创新过程的情况下,引入新产品和服务		
	2	基于与相关方需求和期望有关的数据,开展创新活动		
	3	为了策划创新,新产品和服务的创新过程能够识别外部和内部因素的变化		
		考虑了与所策划的创新相关的风险		
		组织支持主动创新,提供所需资源		
	4	综合考虑了紧迫性、资源的可获得性和组织战略,对创新进行了优先排序		
		外部供方和合作伙伴参与创新过程		
		作为学习过程的一部分,创新过程的有效性和效率得到定期评价		
		创新作为改进组织运行的方式		
	5	创新活动为组织环境的可能变化做准备		
		制定了避免所识别的创新活动的风险或将风险降到最低的预防性计划		
		通过技术、过程、组织、管理体系和组织经营模式等的改变,将创新用于组织的所有层级		
<sup>a</sup> 等级 3 到 5 的评价要点是基于本标准适用条款所提供指南的渐进式概述。 <sup>b</sup> 这可能包括对组织部分满足某一成熟度等级方面的确认。				



参 考 文 献

- [1] GB/T 19001 质量管理体系 要求
- [2] GB/T 19002 质量管理体系 GB/T 19001—2016 应用指南
- [3] GB/T 19010 质量管理 顾客满意 组织行为规范指南
- [4] GB/T 19011 管理体系审核指南
- [5] GB/T 19012 质量管理 顾客满意 组织投诉处理指南
- [6] GB/T 19013 质量管理 顾客满意 组织外部争议解决指南
- [7] GB/T 19014 质量管理 顾客满意 监视和测量指南
- [8] GB/T 19015 质量管理体系 质量计划指南
- [9] GB/T 19016 质量管理体系 项目质量管理指南
- [10] GB/T 19017 质量管理 技术状态管理指南
- [11] GB/T 19018 质量管理 顾客满意 企业-消费者电子商务交易指南
- [12] GB/T 19022 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求
- [13] GB/T 19023 质量管理体系文件指南
- [14] GB/T 19024 质量管理 实现财务和经济效益的指南
- [15] GB/T 19025 质量管理 培训指南
- [16] GB/T 19028 质量管理 人员参与和能力指南
- [17] GB/T 19029 质量管理体系咨询师的选择及其服务使用的指南
- [18] GB/T 22000 食品安全管理体系 食品链中各类组织的要求
- [19] GB/T 22080 信息技术 安全技术 信息安全管理体系 要求
- [20] GB/T 23331 能源管理体系 要求
- [21] GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南
- [22] GB/T 24040 环境管理 生命周期评价 原则与框架
- [23] GB/T 24044 环境管理 生命周期评价 要求与指南
- [24] GB/T 24062 环境管理 将环境因素引入产品的设计和开发
- [25] GB/T 29246 信息技术 安全技术 信息安全管理体系 概述和词汇
- [26] GB/T 30146 公共安全 业务连续性管理体系 要求
- [27] GB/T 35770 合规管理体系 指南
- [28] GB/T 45001 职业健康安全管理体系 要求及使用指南
- [29] ISO 22316 Security and resilience—Organizational resilience—Principles and attributes
- [30] ISO 26000 Guidance on social responsibility
- [31] ISO 31000 Risk management—Guidelines
- [32] ISO 37001 Anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use
- [33] ISO 39001 Road traffic safety(RTS) management systems—Requirements with guidance for use
- [34] ISO. Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management system, ISO/TC 176/SC 2/N 544R3,2008. Available at: concept and use of the process approach for management systems.pdf
- [35] ISO Handbook.ISO 9001:2015 for Small Enterprises—What to do? 2016.Available at: <https://committee.iso.org/publication/PUB100406.html>
- [36] ISO information and guidance on ISO 9001 and ISO 9004. Available at: <https://>

committee.iso.org/tc176sc2

[37] ISO/TS 14047 Environmental management—Life cycle assessment—Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to impact assessment situations

[38] ISO/TS 14048 Environmental management—Life cycle assessment—Data documentation format

[39] ISO/TS 14049 Environmental management—Life cycle assessment—Illustrative examples on how to apply ISO 14044 to goal and scope definition and inventory analysis

[40] ISO/IEC IEEE 24748-5 Systems and software engineering—Life cycle management—Part 5: Software development planning

[41] ISO/IEC 27002 Information technology—Security techniques—Code of practice for information security controls

[42] IEC 60300-1 Dependability management—Part 1: Guidance for management and application

[43] IEC 61160 Design review

---