



# 河北省质量文化协会团体标准

T/HBZLWH 001-2021

---

## 卓越班组评价准则

Criteria for Excellent Team

2021-7-5 发布

2021-7-5 实施

---

河北省质量文化协会 发布

# 目 次

前言.....	2
引言.....	3
1 范围.....	4
2 规范性引用文件.....	4
3 术语和定义.....	4
4 班组组织管理.....	4
5 班组文化管理.....	6
6 班组资源管理.....	6
7 班组运行管理.....	7
8 班组创新管理.....	9
9 结果.....	10
附 录 A（资料性附录） 卓越班组评分项目分值表.....	11
附 录 B（资料性附录） 卓越班组评价——从班组概述开始.....	12
附 录 C（资料性附录） 卓越班组评价、评分指南.....	13

# 前 言

本标准依据GB/T 1.1-2020给出的规则起草。

本标准由河北省质量文化协会提出并归口。

本标准起草单位：河北省质量文化协会、河北省总工会、中铁山桥集团有限公司、华北制药集团有限责任公司、承德避暑山庄企业集团股份有限公司、石家庄君乐宝乳业有限公司、河北衡水老白干酒业股份有限公司、中钢集团邢台机械轧辊有限公司、河北养元智汇饮品股份有限公司、石家庄工业泵厂有限公司、邢台钢铁有限责任公司、河北金隅鼎鑫水泥有限公司、唐山友发新型建筑器材有限公司、河北诚信集团有限公司。

本标准主要起草人：巩孟魁、印东雷、韩兆丰、顾西科、郜太和、王凯、姚奎章、柴艳兵、温洪新、张云鹏、刘妹、吴胜利、孙红领、张涛、马晓敏、李冰、只艳芳、周玮。



# 引 言

本标准旨在帮助组织健全班组管理机制，提升班组管理水平和员工技能水平，弘扬劳模精神和工匠精神，打造高素质、高技能的基层队伍，为组织深入贯彻实施GB/T19580《卓越绩效评价准则》，培育优秀组织文化，促进组织以追求卓越为核心，实现可持续高质量发展。

班组是组织的基础，班组进步对组织发展具有重要的支撑作用。本标准以班组为单元提出班组实施卓越绩效的方式、方法和规范，以班组的持续进步促进组织逐步实现卓越绩效。本标准有效实施能够为组织开展卓越绩效管理提供基础支撑。



# 卓越班组评价准则

## 1 范围

本标准规定了组织及其班组推进实施卓越绩效管理的要求及评价准则、评分指南。

本标准适用于各类组织的班组，为这些班组提供了实施卓越绩效管理、开展自我评价的准则。本标准也可用于对卓越班组的第三方评价。

本标准以高质量发展为出发点，以提升班组卓越绩效管理水平和培育高技能员工队伍为追求，坚持以人为本、创新发展为原则，持续提升组织核心竞争力。

## 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/T19000 质量管理体系 基础和术语
- GB/T19001 质量管理体系 要求
- GB/T19580 卓越绩效评价准则
- GB/Z19579 卓越绩效评价准则实施指南

## 3 术语和定义

GB/T19000 和GB/T19580界定的以及下列术语和定义适用于本标准。

### 3.1 班组 Administrative team

组织内部最基层的劳动和管理单元，是组织的基本作业单位。

### 3.2 班组管理 Team management

在班组工作中实行的管理和控制系统。

注 1：包含计划、组织、协调、控制、监督和激励等。

注 2：班组管理的职能在于对班组的人、财、物进行合理组织和有效利用，内容主要包括但不限于生产管理、质量管理、成本管理、安全管理、民主管理、创新管理等。

### 3.3 卓越班组 Excellence team

通过系统的管理，使班组和员工得到持续进步和发展，提高班组的整体绩效和能力，不断创造价值，并使班组持续获得成功。

## 4 班组组织管理

## 4.1 总则

班组组织管理是实施卓越管理的基础，包括管理者作用、班组长作用、班组分工及职责、班组在履行社会责任中的作用。

## 4.2 管理者作用

4.2.1 管理者应对创建卓越绩效班组提供指导和支持。包括：

- a) 将组织的文化贯彻落实到班组，明确班组建设的方针和目标；
- b) 根据组织实际和发展需要，提出班组建设要求，健全班组管理机制；
- c) 营造诚信守法、改进创新、快速反应、学习成长的环境；
- d) 为班组实施卓越管理提供资源；
- e) 促进班组提高质量意识和作业技能，指导和支持班组改进管理绩效，实现班组目标；
- f) 指导和支持班组开展民主管理，不断提升员工素质；
- g) 建立激励机制，定期评价班组管理绩效，促进班组管理水平和员工技能水平的提升。

4.2.2 班组长作用：

班组长是班组的核⼼，应具备较高的政治素质和业务素质、较高的责任心和感召力，应严格做到以身作则、公平公正、任劳任怨、敢于担当。班组长具有班组的⽣产指挥权、劳动调整权、考核分配权、纪律处分建议权、班组制度修订权等，其职责包括：

- a) 践行组织文化，结合班组特点形成支撑组织文化的的班组文化；
- b) 贯彻落实组织的各项要求，组织完成班组的各项工作任务；
- c) 创建和谐民主、团结互助、全员参与、学习创新、快速反应、遵纪守法的班组氛围，不断提升班组素质、班组绩效和员工技能；
- d) 明确班组成员职责分工，健全考核机制；
- e) 建立完善班组管理制度，积极推行规范化、标准化、科学化、民主化管理；
- f) 协调关系，确保⽣产有序开展；
- g) 培育凝聚力和向心力，激发员工参与管理的积极性；
- h) 积极组织学习培训、小改小革、合理化建议、质量管理小组、岗位练兵、岗位竞赛等群众性管理活动，促进员工技能提升，培育工匠精神；
- i) 坚持“安全至上、质量第一、效益最优”的原则，认真做好提质降耗、文明⽣产工作；
- j) 组织开好班组各种会议；
- k) 提高自身综合素质，以身作则，发挥模范带头作用，做好班组的思想政治工作，积极履行社会责任等。

4.2.3 班组管理体制

- a) 对于规模较小，工作任务较简单的班组，宜设立“一长三员”制，即班长、质量员、安全员、生活管理员，并规定其职责；
- b) 对于规模较大，工作任务较复杂的班组，宜设立“一长五员”制，即班长、质量员、安全员、核算员、宣传员、生活管理员，并规定其职责。

## 4.3 班组评价

4.3.1 组织应考虑并确定班组管理的关键因素，制定评价方法，定期对班组绩效进行评价；

4.3.2 班组评价应考虑并确定以下关键因素：

- a) 班组核心业务及指标；
- b) 班组管理制度；
- c) 科学的管理方法和手段；

- d) 创新与技能提升;
- e) 班组民主管理。
- f) 其他如安全、环保、社会责任等因素。

注：班组应积极应用现代科学管理方法，并积极推动群众性管理活动的开展，包括但不限于QC小组、看板管理、防错管理、目标管理、标杆管理、零缺陷管理、六西格玛管理、精益管理、信息化管理、TPM管理等。

#### 4.3.3 组织应建立激励机制以鼓励班组追求卓越绩效。

注：激励机制可包括班组评级、班组命名、班组评星等形式，并给与适当的奖励。

### 4.4 社会责任

#### 4.4.1 班组应在履行社会责任中发挥作用。

4.4.2 班组应对其工作及产品对质量、安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的直接或间接影响采取相应的措施。

4.4.3 班组应确保其员工认真履行道德规范，积极参与公益活动，并发挥模范作用，做出积极贡献。

### 5. 班组文化管理

5.1 班组应结合业务特点，依据组织文化内涵，确定班组的价值追求和工作理念，包括但不限于质量理念、安全理念、创新理念等，树立精益求精的工匠精神。

5.2 班组应以组织文化为核心，将价值追求和工作理念与工作有机结合，推进卓越班组建设。

5.3 班组应积极开展思想政治教育，培育“有理想、有道德、有文化、有纪律”的优秀员工队伍。

5.4 班组应完善激励机制，将组织文化管理制度贯彻落实到每一名员工，在道德修养、行为规范、职业操守、遵纪守法、崇尚学习、助人为乐、见义勇为、身体健康、家庭和睦等方面树立典范。

5.5 班组应建立班组文化专栏、看板、学习园地等，通过各种形式弘扬组织文化，营造文化氛围，使之成为每一名员工的共同价值追求。

### 6. 班组资源管理

#### 6.1 总则

组织应为班组实现团队建设指标提供必要的支持，包括人力、经费、信息和知识、技术、基础设施及相关方关系等。

#### 6.2 人力资源

##### 6.2.1 总则

组织应根据班组特点，设计员工的职业生涯和成长路径，促进员工的学习和发展，提高员工技能水平和满意程度，培育工匠精神。

##### 6.2.2 班组工作系统管理

6.2.2.1 组织应明确班组长培养、选拔机制和程序，充分授权后使其有效开展班组管理工作；

6.2.2.2 班组应明确职责、方法，以实现：

- a) 应对目标挑战、满足工作计划；

- b) 对任务变化做出快速灵活反应；
- c) 促进班组内部的合作和知识共享；
- d) 促进员工创新和技能提升；
- e) 促进建立新型的师徒关系；
- f) 促进班组在组织文化指导下积极培育特有的班组精神；
- g) 营造比、学、赶、帮、超的氛围等。

### 6.2.3 员工的学习和发展

组织应建立程序，识别确定员工的继续教育与技能培训需求，采取措施鼓励和支持员工积极参加多种形式的学习教育活动，持续提升员工知识和技能水平。

### 6.2.4 员工权益与满意程度

组织应：

- a) 不断改善员工的职业健康安全条件，建立职业健康安全监控体系，确保员工健康安全的工作环境，并对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急响应；
- b) 建立员工信息反馈渠道，积极听取和分析员工的合理要求，保证员工的合法权益；
- c) 建立员工满意度测评办法，定期进行员工满意度测评，并采取措施予以改进。

### 6.3 信息和知识资源

组织应为班组提供与工作有关的数据和信息以及为完成工作任务、改进技能所需的知识资源，建立共享平台，促进班组不断提升管理素质和技术素质。

### 6.4 创新资源

组织应建立全员创新管理机制，对员工创新成果（包括操作方法、技术诀窍、小改小革等）进行评估，并进行固化提升，形成组织知识，为创立员工技能优势提供支持。

### 6.5 设施

班组应合理使用、维护、保养并提升改进设施性能和功能，包括：

- a) 对设施实施定检定修，以保证其性能和功能的完好性、稳定性和精确性；
- b) 积极推行现代设备管理方法，确保安全文明生产；
- c) 对使用的设备设施提出改进意见并配合相关部门实施改进，不断提升其安全性，可靠性和功能性。

### 6.6 相关方关系

应建立并保持与班组工作相适应的相关方关系，推动和促进双向交流，共同提高班组绩效。

## 7. 班组运行管理

### 7.1 目标和计划

7.1.1 班组应根据组织下达的任务和计划，确定各项专业目标，包括生产、质量、安全、设备、成本等，目标应可测量、可评价。

7.1.2 班组应对目标进行监视和测量，并进行必要的统计。



7.1.3 班组应根据目标制定进度计划，定期进行总结、分析、评价，并制定改进措施。

## 7.2 班组制度管理

### 7.2.1 总则

制度是班组管理的基础，班组应在组织确定的安全、技术、设备三大规程基础上，建立完善包括但不限于生产管理、质量管理、成本管理、安全管理、民主管理、创新管理等制度。

7.2.2 生产管理制度应包括生产准备、劳动定额、交接班、在制品管理、文明生产等内容；

7.2.3 质量管理制度应以实施标准化作业为主线包括“三按”（按图纸、按工艺、按标准），“三检”（自检、互检、专检），“三不放过”（不合格品原因分析不清不放过、责任不明确不放过、没有纠正预防措施不放过）等内容；

7.2.4 安全管理制度应包括劳动保护、岗位联保、作业确认、安全教育、“四不放过”（事故原因未查清不放过；事故责任人未受到处理不放过；事故责任人和周围群众没有受到教育不放过；事故指定的切实可行的整改措施未落实不放过）、交接班等，并建立应急预案，定期演练；

7.2.5 民主管理制度应包括：班组生活会、合理化建议、分配管理等；

7.2.6 创新管理制度应包括：合理化建议、小改小革、六西格玛、群众性质量管理活动、技能提升等；

7.2.7 班组管理制度可根据实际需要酌情制定，可进行适当合并或拆解，以可操作、可评价为原则。

## 7.3 顾客

7.3.1 组织应将内、外部顾客的需求和期望转化为具体要求，通过工艺、规程、标准等形式传递到班组，班组据此分析确定影响客户满意的关键因素实施控制。

7.3.2 班组应采取适宜的措施和方法，将关键因素控制融入到过程管理，不断追求内外顾客满意度的提升。

7.3.3 班组应采取适宜方法，认真分析内外顾客反馈、投诉和异议的原因，并实施必要的纠正、纠正措施和预防措施。

## 7.4 过程管理

### 7.4.1 过程要求

组织应明确班组的关键过程要求和支持性过程要求，将其转化为具体的标准、规程或作业指导书，建立关键绩效指标，并确保可测量、可评价。

过程受控条件包括：

a) 获取经过定期评审，并被确认为适用的标准、规程或作业指导书；

b) 获取过程及其结果的验证、确认、监视、测量程序和方法，包括来自于内外顾客的接受准则和要求；

c) 针对关键绩效指标及影响因素，运用适当的统计技术来控制和管理关键过程，使之稳定并具备足够的过程能力；

d) 识别过程紧急状态或其他异常状态，规定适宜的应急预案，并定期进行演练和评审；

e) 确定对过程和过程结果不合格所采取的措施和办法。

## 7.4.2 过程控制

### 7.4.2.1 风险控制

班组应对关键过程和支持过程进行风险识别、评价，并制定应对措施（包括预防措施、应急预案），以防止可能产生的质量、安全、设备、环境、职业健康等方面的不合格。

### 7.4.2.2 运行控制

班组应：

- a) 召开班前会，安排布置当班工作任务及要求，保证优质、安全、低耗、高效完成当班任务；
- b) 严格坚持“三控制”（即按图纸、按工艺、按规程），确保做到操作标准化、过程标准化、产品标准化；
- c) 严格坚持“三检制”（即自检、互检、专检），确保做到不接受缺陷、不制造缺陷、不传递缺陷，努力实现零缺陷。
- d) 针对事故确保做到“三不放过”（即事故原因分析不清不放过、事故责任没有落实不放过、没有纠正和预防措施不放过），防止重复或类似事故再次发生。
- e) 严格执行质量、生产、设备、成本、安全、环保等管理制度。
- f) 定期召开总结会或班组生活会，对班组绩效进行分析、评价，讨论制定改进措施。

## 8. 班组创新管理

### 8.1 测量、分析和评价

组织应规定程序和方法，用以测量、分析和评价班组的绩效，包括：

- a) 有效运用相关数据和信息监测班组的日常运作绩效,对班组实施绩效测量；
- b) 对班组综合绩效进行分析、评价；
- c) 有效应用关键的对比数据和信息，为班组识别改进创新机会提供可靠指导。

### 8.2 改进和创新

8.2.1 组织应建立改进创新机制，以鼓励员工实施改进创新的积极性和能动性，为员工技能提升提供支持。

8.2.2 组织应确定程序和方法，及时对改进创新成果进行评审，予以奖励。

8.2.3 改进和创新方法包括但不限于：

- a) 群众性质量管理活动；
- b) 合理化建议；
- c) 小改小革；
- d) 技术攻关；
- e) 劳动竞赛；
- f) 卓越班组创建等。

组织应开展适宜的培训，指导员工掌握应用科学的改进创新方法实施改进创新活动。

8.2.4 组织应定期组织成果交流和发布，促进成果共享，并纳入组织知识进行管理。

## 9 结果

### 9.1 总则

本条款用于评价班组主要管理绩效，包括关键指标、文化建设、顾客满意、过程效率、创新成果、技能提升等方面的绩效。绩效水平应与标杆相比较并进行评价。

### 9.2 过程结果

- 9.2.1 班组主要生产关键绩效指标；
- 9.2.2 班组主要质量关键绩效指标；
- 9.2.3 班组主要成本关键绩效指标；
- 9.2.4 班组主要安全关键绩效指标。
- 9.2.5 班组其他关键绩效指标。

### 9.3 文化建设结果

- 9.3.1 班组工作理念的适宜性和先进性；
- 9.3.2 先进人物和先进事迹；
- 9.3.3 员工学习成果；
- 9.3.4 员工技能提升率等。

### 9.4 顾客满意结果

顾客满意结果应包括但不限于以下方面：

- a) 内外部质量异议；
- b) 内外部质量异议历史对比；
- c) 相互协作；
- d) 工作效率；
- f) 顾客满意度评价结果等。

### 9.5 资源结果

- 9.5.1 班组人力资源方面的结果，包括员工学习和培训、员工发展、员工权益、员工士气和员工满意程度的关键绩效指标的当前水平和趋势。
- 9.5.2 班组在信息和知识、技术、基础设施等资源方面的绩效指标的当前水平和趋势。

### 9.6 标准化建设结果

- 9.6.1 新增标准化作业文件；
- 9.6.2 新增标准化管理制度；
- 9.6.3 班组在实施标准化作业方面的一致性水平和趋势。

### 9.7 改进创新结果

- 9.7.1 班组改进创新成果数量和等级；
- 9.7.2 员工技能水平提升；
- 9.7.3 员工参与率。

### 9.8 其他方面结果

包括行为规范、职业道德、社会责任等方面的效果。

附录 A  
(资料性附录)

卓越班组评分项目分值表

卓越班组评分项目分值表参见表A.1。

表 A.1 卓越班组评分项目分值表

项目名称	对应条款	项目分值	
<b>班组组织管理</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	
管理者作用	4.2		50
班组评价	4.3		40
社会责任	4.4		10
<b>班组文化管理</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	
班组理念	5.1		50
班组文化制度	5.2		50
<b>班组资源管理</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	
人力资源	6.2		30
信息和知识资源	6.3		20
创新资源	6.4		20
设施	6.5		20
相关方关系	6.6		10
<b>班组运行管理</b>	<b>7</b>	<b>180</b>	
目标和计划	7.1		30
班组制度管理	7.2		50
顾客	7.3		30
过程管理	7.4		70
<b>班组创新管理</b>	<b>8</b>	<b>120</b>	
测量、分析和评价	8.1		40
改进和创新	8.2		80
<b>结果</b>	<b>9</b>	<b>400</b>	
过程结果	9.2		100
文化建设结果	9.3		50
顾客满意结果	9.4		30
资源结果	9.5		30
标准化建设结果	9.6		100
改进创新结果	9.7		60
其他方面结果	9.8		30
合计		<b>1000</b>	

## 附录 B

(资料性附录)

### 卓越班组评价——从班组概述开始

#### B.1 班组概述

##### B.1.1 提要

班组概述为卓越班组实施评价的重要开始，有助于评审员在材料评审、现场评审中，了解被评价班组及其认为重要的方面。班组概述应至少从四个方面进行简要说明，包括班组简介、班组管理、班组学习、质量改进和创新。

#### B.2 班组简介

- a) 班组地位；
- b) 班组主要产品、服务；
- c) 班组文化特色，班组价值观和理念；
- d) 班组成员概况，包括：教育水平、年龄结构、关键需求和期望等；
- e) 主要技能和设备设施。

#### B.3 班组管理

- a) 班组的制度建设和运营机制；
- b) 班组目标、任务、计划管理；
- c) 关键客户和其他相关方，及其对产品、服务和运行的关键需求、期望和差异点；
- d) 过程管理方法。

#### B.4 班组学习

包括班组学习机制、知识管理、技能对标、班组成员互帮互学和班组成员自身的学习提高。

#### B.5 质量改进和创新

- a) 群众性质量管理活动；
- b) 改进创新成果；
- c) 创新绩效。

附 录 C  
(资料性附录)  
卓越班组评价、评分指南

### C.1 总则

卓越班组的创建得益于所隶属企业对卓越绩效管理的有效导入和推进,是《卓越绩效评价准则》标准在班组层次的积极实践,所以,对于卓越班组的评价应参照GB/Z 19579提供的评价要素和评分指南,根据标准评价要求和被评价班组的信息,按过程条款的四个评价要素(方法—展开—学习—整合,简称A—D—L—I)和结果条款的四个评价要素(水平—趋势—对比—整合,简称Le—T—C—I),分别对过程、结果进行定性评价和定量评分。

### C.2 评分说明

在确定分数的过程中应遵循以下原则:

- a) 应评审评分条款的所有各方面,特别是对班组具有重要性的方面,如班组文化、管理者作用、关键客户要求、班组目标管理和计划管理、班组创新等内容,应在班组概述和相应的评分条款中进行识别。
- b) 给每一评分条款评审时,首先判定那个分数层级总体上适合班组达到的水平,允许个别要素上有所差距。
- c) 班组达到的水平是依据4个过程要素和4个结果要素整体综合评价的结果,并不是专门针对某一要素进行评价或对每一要素评价后进行平均的结果。
- d) 在适合的层级中,实际分数根据班组的水平是否更接近上一档或下一档分数范围来判定。
- e) 过程评分条款为50%,表示方法满足评分条款的总体要求并持续展开,且展开到该评分条款应可能涉及各个环节;经过了一些评价和改进的循环,与其他过程条款所确定的需要达到协调一致。更高的分数则反映更好的成就,证实了更广泛的展开、显著的学习以及更进一步的整合,以及在一定范围区域内的示范模式。
- f) 结果评分条款为50%,表示具有良好的绩效水平、有利的趋势,在该评分条款所覆盖的方面具有适宜的对比数据,部分相对应绩效达到良好水平,且对应了大多数关键的顾客、上级企业、相关方和过程的要求,可以被得到良好的推广和示范。更高的分数则反映更好的绩效水平、趋势和对比绩效,更广泛的覆盖、整合和推广。

### C.3 评分指南及其使用说明

#### C.3.1 “过程”评分项评分指南

“过程”评分项评分指南见表C.1。

表 C.1 “过程”评分项评分指南

分 数	过 程
0%或 5%	<input type="checkbox"/> 显然没有系统的方法；信息是零散、孤立的。(A) <input type="checkbox"/> 方法没有展开或仅略有展开。(D) <input type="checkbox"/> 不能证实具有改进导向；已有的改进仅仅是“对问题做出反应”。(L) <input type="checkbox"/> 不能证实企业的一致性；各个方面或成员的运作都是相互独立的。(I)
10%, 15%, 20% 或 25%	<input type="checkbox"/> 针对该评分项的基本要求，开始有系统的方法。(A) <input type="checkbox"/> 在大多数方面或成员，处于方法展开的初级阶段，延误了达成该评分项基本要求的进程。(D) <input type="checkbox"/> 处于从“对问题做出反应”到“一般性改进导向”方向转变的初期阶段。(L) <input type="checkbox"/> 主要通过联合解决问题，使方法与其它方面或成员达成一致。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<input type="checkbox"/> 应对该评分项的基本要求，有系统、有效的方法。(A) <input type="checkbox"/> 尽管在某些方面或班组成员还处于展开的初期阶段，但方法还是被展开了。(D) <input type="checkbox"/> 开始有系统的方法，评价和改进关键过程。(L) <input type="checkbox"/> 方法处于与在其他评分项中识别的企业基本需要协调一致的初级阶段。(I)
50%, 55%, 60%或 65%	<input type="checkbox"/> 应对该评分项的总体要求，有系统、有效的方法。(A) <input type="checkbox"/> 尽管在某些方面或班组成员的展开有所不同，但方法还是得到了很好的展开。(D) <input type="checkbox"/> 有了基于事实的、系统的评价和改进过程，以及一些企业的学习，以改进关键过程的效率和有效性。(L) <input type="checkbox"/> 方法与在评分项中识别的企业需要协调一致。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<input type="checkbox"/> 应对该评分项的详细要求，有系统、有效的方法。(A) <input type="checkbox"/> 方法得到了很好的展开，无显著的差距。(D) <input type="checkbox"/> 基于事实的、系统的评价和改进，以及企业的学习，成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过企业级的分析和共享，得到了精确、创新的结果。(L) <input type="checkbox"/> 方法与在其他评分项中识别的企业需要达到整合。(I)
90%, 95%或 100%	<input type="checkbox"/> 应对该评分项的详细要求，全部有系统、有效的方法。(A) <input type="checkbox"/> 方法得到了充分的展开，在任何方面或班组成员均无显著的弱项或差距。(D) <input type="checkbox"/> 以事实为依据、系统的评价和改进，以及企业的学习是企业主要的管理工具；通过企业级的分析和共享，得到了精细的、创新的结果。(L) <input type="checkbox"/> 方法与在其他评分项中识别的企业需要达到很好的整合。(I)

### C.3.2 “结果”评分项评分指南

“结果”评分项评分指南见表C.2.

表 C.2 “结果”评分项评分指南

分 数	结 果
0%或 5%	<input type="checkbox"/> 没有描述结果，或结果很差。(Le) <input type="checkbox"/> 没有显示趋势的数据，或显示了总体不良的趋势。(T) <input type="checkbox"/> 没有对比性信息。(C) <input type="checkbox"/> 在对企业关键经营要求重要的任何方面，均没有描述结果。(I)
10%, 15%, 20%或 25%	<input type="checkbox"/> 结果很少；在少数方面有一些改进和/或处于初期的良好绩效水平。(Le) <input type="checkbox"/> 没有或极少显示趋势的数据。(T) <input type="checkbox"/> 没有或极少对比性信息。(C) <input type="checkbox"/> 在少数对企业关键经营要求重要的方面，描述了结果。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<input type="checkbox"/> 在该评分项要求的多数方面有改进和/或良好绩效水平。(Le) <input type="checkbox"/> 处于取得良好趋势的初期阶段。(T) <input type="checkbox"/> 处于获得对比性信息的初期阶段。(C) <input type="checkbox"/> 在多数对企业关键经营要求重要的方面，描述了结果。(I)
50%, 55%, 60%或 65%	<input type="checkbox"/> 在该评分项要求的大多数方面有改进趋势和/或良好绩效水平。(Le) <input type="checkbox"/> 在对企业关键经营要求重要的方面，没有不良趋势和不良绩效水平。(T) <input type="checkbox"/> 与有关竞争对手和/或标杆进行对比评价，一些趋势和/或当前绩效显示了良好到优秀的水平。(C) <input type="checkbox"/> 经营结果达到了大多数关键内外部客户、市场、过程的要求。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<input type="checkbox"/> 在对该评分项要求重要的大多数方面，当前绩效达到良好到卓越水平。(Le) <input type="checkbox"/> 大多数的改进趋势和/或当前绩效水平可持续。(T) <input type="checkbox"/> 与有关竞争对手和/或标杆进行对比评价，多数到大多数的趋势和/或当前绩效显示了领先和优秀的水平。(C) <input type="checkbox"/> 经营结果达到了大多数关键内外部客户、市场、过程和班组计划的要求。(I)
90%, 95%或 100%	<input type="checkbox"/> 在对该评分项要求重要的大多数方面，当前绩效达到卓越水平。(Le) <input type="checkbox"/> 在大多数方面，具有卓越的改进趋势和/或可持续的卓越绩效水平。(T) <input type="checkbox"/> 在多数方面被证实处于行业领导地位和标杆水准。(C) <input type="checkbox"/> 经营结果充分地达到了关键内外部客户、市场、过程和班组计划的要求。(I)