

# DB4403

深 圳 市 地 方 标 准

DB4403/T 116—2020

## 深圳市市长质量奖评定标准 (经济类)

Evaluation standard of Shenzhen mayor quality award(economic category)

2020-11-05发布

2020-12-01实施

深圳市市场监督管理局

发布

## 目 次

目 次 .....	I
前 言 .....	II
引 言 .....	III
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 标准模型 .....	3
5 标准内容 .....	4
附 录 A（规范性） 评审细则 .....	9
附 录 B（规范性） 评分指引 .....	21
参考文献 .....	24

## 前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由深圳市市场监督管理局提出并归口。

本文件起草单位：深圳市卓越绩效管理促进会。

本文件主要起草人：秦世杰、崔红兵、史诗祯、张芳、郭晓渝、江奇峰、黄熙华、沈斌、张增英、陈金柱、丁军勇、王菲、钟宜丽、徐镓勋、徐萌萌。

# 引 言

## 0.1 总则

深圳市市长质量奖是深圳市人民政府设立的全市最高质量荣誉，授予在创造高质量和卓越绩效、推动社会生产力进步上取得显著成绩，为深圳质量建设作出积极贡献，在国内外取得良好声誉的组织。本标准是市长质量奖经济类奖项的评奖依据，其不仅规范了市长质量奖评审规则，也为组织追求高质量发展提供了思维框架和行动指南。

本文件在制定上遵循引导性、先进性、开放性原则，吸收了前沿质量理论与实践成果并紧密结合深圳实际，其中“质量”概念已超越传统的产品或服务质量范畴，是组织策划、实施、评价和持续改进顾客需求解决方案的系统性活动，必然要求领导、战略、顾客、员工、创新和运营等组织职能围绕绩效目标协调运作，形成组织的高质量发展模式。

本文件同时关注组织由内而外建立良好业务生态系统，以其成功实践带动行业发展、社会进步。本文件的推广应用将有利于引导全社会牢固树立“质量第一”理念，有效开展质量变革实践，持续提升经济运行质量和效益，为深圳创建竞争力、创新力、影响力卓越的全球标杆城市打下坚实基础。

## 0.2 核心价值理念

核心价值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。

## 0.3 系统的视野

系统的视野要求组织的各部门成为一个统一体来共同达成使命、持续成功和卓越绩效，并通过综合、校准和整合，促使组织的各独立要素整合为一个系统。“综合”意味着将组织视为一个整体并在此基础上确立核心竞争力、战略目标、行动计划和工作系统等组织的关键属性；“校准”意味着在理解标准各项要求之间内在联系的基础上确保相关计划、过程、测量指标和行动协调一致；“整合”构筑在校准之上，意味着组织管理系统的各个要素以充分互联的方式运行，并产生可预期的效果。

## 0.4 远见卓识的领导

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。

## 0.5 质量成就未来

质量的本质是组织创造的价值。那些能创造最佳技术和体验的组织，将获得可持续竞争优势，并让员工的工作更有意义。卓越组织的一个共有特性是坚定实施“质量优先”战略，将质量要求构筑到全员、全过程、全价值链的各个环节中，将大质量体系嵌入到组织的思想建设、管理哲学和文化价值体系建构上。组织应有坚定的未来导向，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，实现与社会共生共赢。

## 0.6 顾客导向的卓越

顾客需要是组织发展的原动力，组织应建立顾客服务文化并保持组织的敏捷性。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，不仅仅是减少产品的缺陷和差错，更要提供有竞争力的解决方案。对于影响顾客满意和忠诚的因素，应持续保持敏感并快速响应，以强化顾客的获取、维系和忠诚，从而能增强品牌美誉度，扩展市场份额，更好地应对未来的商务、市场和经营环境的变化。

## 0.7 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，还应提供关于关键过程、输出、结果、成果、竞争对手和行业绩效(包括“最佳实践”标杆的绩效)的重要数据和信息。测量指标应能最好地描述使顾客、运营、财务和社会绩效得以改进的因素，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。分析需要利用数据来确定趋势、展望及尚不明晰的因果关系。为促进分析，数据的来源的渠道应该具有多样性，数据应该被细化。

## 0.8 以人为本

知识经济下组织的成功最终取决于员工，人力资源是组织最重要的资产，一切管理活动应以激发和调动员工的主动性、积极性为中心，促进员工的学习、发展，保障员工的权益，为员工提供一个安全可信和合作的环境，促进不同文化背景的员工利用其知识、技能为组织持续创造价值，提升员工的满意度和契合度。

## 0.9 创新驱动发展

创新是组织永葆生机活力的动力之源。创新意味着实施有意义的改变，不仅仅是技术革新，也包括对组织的产品、服务、项目、过程、运营和商业模式等的改进，从而为组织的利益相关方创造新的价值。创新会使组织的绩效进入一个新的境界。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。

## 0.10 高质量运营

高质量运营必须整体推进，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。

## 0.11 创造价值

组织的有效性突出表现为顾客、自身及社会增加价值的的能力，同时平衡利益相关方的短期需求和组织及利益相关方长期成功的需要。要追求稳定的增长和绩效领先地位。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。

# 深圳市市长质量奖评定标准（经济类）

## 1 范围

本文件规定了深圳市市长质量奖评定标准的模型和内容。

本文件适用于深圳市市长质量奖经济类奖项的评审，为追求高质量和卓越绩效的经济类组织提供自我评价的准则。

## 2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

## 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 3.1

**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方提供不断改进的价值，提高组织的整体有效性和能力，促进组织和员工的学习，达成组织的可持续发展。

### 3.2

**商业生态系统 business ecosystem**

随着各组织越来越多地提供多类别产品和服务，以及超细分工导致单个组织无法独立为消费者提供全套产品，组织必须与利益相关方构建互联互通、相互依赖的供应网络，顾客与组织的关系演变成两者都是产品创意的贡献者和获取者，他们形成共生共赢共益的生态系统，组织的卓越绩效和可持续发展取决于生态系统的集体增长以及组织新的核心竞争力能否适应生态系统的未来环境，使其成为跨行业、领域甚至是全球系统相互关联的一部分。

### 3.3

**利益相关方 stakeholders**

组织的行动和成功所影响或可能影响的所有群体，关键的利益相关方可能包括顾客、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。

### 3.4

**管理模式 management model**

管理模式是组织高层管理在定义目标，激励成效，协调活动和分配资源方面做出的选择；是定义组织如何管理，如由使命、核心价值观、价值交付链、管理方法、管理模型、管理制度、管理工具、管理程序等组成的管理行为体系结构。

### 3.5

### 使命 mission

组织的整体功能即“组织致力于完成的是什么”。使命可以为组织的目标和战略的制定提供依据，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。

## 3.6

### 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。通过组织提供的产品或服务，使顾客成为了什么。

## 3.7

### 治理 governance

在组织的监管中所实行的管理和控制系统。组织治理包括组织的不同参与者之间的权利和责任划分。公司或组织的章程、议事程序和方针规定了各方的权利和责任划分，阐述了应如何导向和控制组织，以确保所有者/股东和其它利益相关方的责任归属明确、运营活动的透明以及对于所有相关方的公平对待，确保有效的治理对于取得利益相关方及社会的信任以及组织的有效性有着非常重要的意义。

## 3.8

### 创新 innovation

为了改进产品、过程或组织有效性以及为顾客和利益相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。成功的组织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。创新的成果是在结果、产品或过程方面的一个不连续或突破性的变化。创新受益于支持性环境、识别战略机会的过程和追求明智的风险的意愿。

## 3.9

### 标杆 benchmarks

对于行业内部或外部的类似活动，代表着最佳做法和最佳绩效的过程和结果。标杆一般分为标杆企业、行业最佳数据或行业最佳实践等三种方式，标杆学习（或对标管理）就是组织与标杆进行比较，以获取管理、过程、绩效各方面信息，发现不足并加以改进的过程。

## 3.10

### 契合度 engagement

契合是相互依赖，相关关联，互为因果的关联关系。契合度是判明相互联系程度的一种测量方法，契合度越高，这种联系就越紧密。顾客契合（customer engagement）是基于组织能持续地服务顾客需求和建立联系，顾客对组织的品牌和产品供应的投入。员工契合（workforce engagement）是员工从感情上和理智上致力于完成组织的工作、使命和愿景的程度，具有高度员工契合度的组织，通常的特点是具有一个高效执行的工作环境，在此环境下，员工被充分调动，为了顾客的利益和组织的成功竭尽全力。

## 3.11

### 整合 integration

计划、过程、信息、资源、员工能力和量能、行动、结果和分析的协调一致，以支持关键的组织目标。只有当一个组织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。

## 3.12

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。

### 3.13

风险防控 risk prevention and control

组织基于战略为中心和持续经营的原则，采取各种措施和方法，预防、处理或降低对达成战略目标及确保有效运营不确定的各种因素。在内部充分整合其他管理手段和方法，实施全面风险管理，对各类风险及时识别、计量、评估、监测、报告、控制或缓释，并建立相关联的管理机制，提高风险防范与控制水平，保障组织战略目标和持续经营的有效达成。

## 4 标准模型

标准的全部要求形成了一个高质量发展模型，其中的各部分存在着有机联系，并贯穿学习循环、持续改进和结果导向的因果关系。模型意味着要在一种相互关联的组织生态背景下对组织进行管理，组织领导者要树立国际视野，具备系统思维，审视组织与所处生态系统的关系并确定组织的发展方向，设定战略及战略目标和路径，对影响组织成功的关键要素加以整合管理，获得可持续增长，并为经济和社会作出贡献。在变革管理和绩效测量中要关注质量、创新、标准、品牌等成果。标准模型见图1。



图1 高质量发展模型

- 注1：“组织环境”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；
- 注2：“核心价值理念”是嵌入到高质量组织中的一系列价值取向和行动准则；
- 注3：“领导”、“战略”和“顾客”构成导航系统确立方向；
- 注4：“员工”、“创新”和“运营”构成驱动系统注入动力。每个类目涵盖过程和结果两部分，彩色部分分别代表各类目的输出结果。评价“过程”的四个因素为方法、展开、学习和整合。评价“结果”的四个因素为水平、趋势、对比和整合。



注5：“整合”是指模型的所有要素都是相互关联的，并通过对结果的不断测量分析，识别把握因果关系，制定改进方案，使每个要素都能达成有效结果，从而完成组织战略目标，保障组织使命愿景的实现。核心价值理念是标准的基础，嵌入在标准条目里。

## 5 标准内容

### 5.1 组织环境

组织所面临的内外部环境条件和组织关系，是组织运行的关键影响因素。

- a) 组织概况：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（组织领导系统和治理机构）、员工概况等；
- b) 竞争环境：包括宏观环境、关键顾客群及其需求、产业发展趋势、竞争形势、战略方向、创新、供应网络等；
- c) 组织能力：包括管理模式优势、技术与品牌优势、核心竞争力、顾客满意水平、行业地位或社会影响力等；
- d) 改进系统：描述组织绩效改进系统，以及结合组织的产品和服务特点、文化特点所形成的特色管理模式、方法和信息化技术。

### 5.2 领导

#### 5.2.1 概述

本条款用于评价组织的高层领导个人及团队如何发挥领导作用，评价组织的治理情况以及如何确立和履行组织的社会责任，评价如何应用领导的结果循环改进组织的领导系统和提升治理能力。

#### 5.2.2 文化引领

高层领导带领组织确立以使命、愿景和价值观为核心的企业文化体系，通过多种形式持续有效地开展价值观传播、文化建设和绩效管理，实现组织目标。

- a) 文化建立：组织识别社会期望、确立自身使命，构筑特有文化价值体系（包含使命、愿景、价值观等），清晰指引未来方向；
- b) 文化传递：高层领导积极推动组织文化的沟通、传递并践行，在组织内外形成共识，激发员工内驱力；
- c) 机制保障：推动组织文化在全员中贯彻落实，营造一种顾客和员工契合、守法、诚信、双向沟通、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氛围，保障决策执行和目标达成；
- d) 文化发展：根据组织的发展状况、环境变化持续完善文化价值体系，保持应有的价值导向和方向引领作用，实现组织使命。

#### 5.2.3 组织治理

组织建立规范而有效的治理体系，通过为顾客、利益相关方和社会做出贡献带动组织可持续发展。

- a) 治理结构：根据组织的发展战略，基于信息化等技术，考虑采取适宜的组织形态，保持组织的敏捷性和高效运营；
- b) 治理规范：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；
- c) 风险防控：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；
- d) 治理优化：建立高层领导的考核机制和领导层的继任计划，不断完善治理体系，并积极履行对

环境、经济、社会的责任。

#### 5.2.4 领导的结果

概述组织文化建设、组织治理水平等结果。重点关注企业文化推行活动和成效、组织规模、盈利能力、资本保值增值、诚信守法、产品安全、运营风险与财务风险指标、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。

### 5.3 战略

#### 5.3.1 概述

本条款用于评价组织的战略及其目标的制定、部署、调整及进展监测情况，评价如何应用战略的结果循环改进组织的战略管理系统和提升战略策划、管控能力。

#### 5.3.2 战略制定

组织结合当前和长远发展定位，科学制定合理的战略规划。

- a) 战略分析：分析宏观环境、行业环境、竞争环境、顾客需求以及内部环境的变化趋势，识别组织的发展机会和面临的挑战，以及组织的核心竞争力和优劣势，识别组织的风险和关键战略机会；
- b) 战略定位：从把握机遇应对挑战出发，确定关键成功因素，科学地设定组织的发展定位，找准组织发展方向和形成切实可行的运营管理模式；
- c) 战略目标：以愿景为导向，明确组织的战略和战略目标，发挥组织现有优势并培育未来的核心竞争力；
- d) 目标分解：设定长、短期目标值及完成时间表，保证战略目标可测量并平衡各相关方利益。

#### 5.3.3 战略实施

组织依据战略规划和战略目标科学制定具体实施方案，包括各业务板块和关键职能的具体行动计划（或子战略），并科学合理地采取必要措施予以保障落实。

- a) 战略部署：围绕落实战略规划，制定战略实施计划，将目标和任务科学合理地逐层分解；
- b) 资源调配：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；
- c) 战略监测：建立基于战略目标的绩效管理体系，动态监测和评估战略规划的执行过程和实施效果，识别差距；
- d) 战略调整：依据变化和识别的差距，适时在行动中修正战略，保持前瞻性、适用性和灵活性。

#### 5.3.4 战略的结果

概述组织战略和战略目标达成情况以及竞争力提升的结果。重点关注如主要的财务、市场、产品和运营业绩的战略指标、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、新市场销售占比、新增业务占比、行业地位、资源能力提升等方面等指标的绩效结果。

### 5.4 顾客

#### 5.4.1 概述

本条款用于评价组织确定顾客（服务对象，下同）和市场的的需求、期望和偏好以及建立顾客关系、确定影响顾客满意度和契合度的关键因素的方法，评价如何应用顾客与市场的结果循环改进组织的顾客与市场管理系统并提升顾客契合度的能力。

#### 5.4.2 顾客服务

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。

- a) 顾客识别：组织基于其战略定位及产品与服务特性识别当前及未来的目标市场与顾客群，包括竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场；
- b) 顾客了解：倾听顾客声音，识别不同顾客群体对产品和服务的关键需求，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；
- c) 顾客支持：建立有效的、涵盖全顾客生命周期的顾客服务和契合管理机制，有效管理顾客投诉，定期评价顾客的满意度和忠诚度，并针对顾客的不满意进行改善；
- d) 服务优化：定期评估并不断完善其倾听顾客声音、市场开发与顾客关系管理系统。

#### 5.4.3 顾客增值

组织围绕顾客所关注的价值有效创新从而持续赢得市场。

- a) 顾客文化：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，持续提升服务顾客的能力，并主动协作以服务顾客；
- b) 价值识别：倾听顾客声音，识别未来的或未被开发的市场和顾客潜在需求，提供顾客期待的或有魅力的产品和愉悦的服务；
- c) 价值实现：开发、识别、分析和确定不同顾客群体的关键需求及其关键价值点，针对关键需求及其关键价值点重要度进行排序和组合，寻找精确的产品定位，进行价值创新，提供独特的、创新的产品和服务体验，满足或超越顾客的期望；
- d) 价值提升：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，树立品牌形象与口碑信誉。

#### 5.4.4 顾客的结果

概述组织开发顾客和市场，以及为顾客增值的结果，可提供如营销与服务网点数量、关键顾客数量、顾客满意度、顾客忠诚度、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、品牌价值等方面指标的绩效结果。

### 5.5 员工

#### 5.5.1 概述

本条款用于评价组织如何建立有利于高绩效的员工环境（员工文化、以人为本）和系统（具体的管理方法），通过有效的员工管理，实现员工契合，评价如何应用员工的结果持续优化和改进组织，发挥员工的最大效能以达成组织的战略目标。

#### 5.5.2 员工管理

组织从员工预测、日常管理、绩效导向等方面建立合理的员工规划与管理体制。

- a) 量能预测：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，实现员工投入与战略发展的动态匹配；
- b) 管理机制：建立一套员工选、育、任、用、留的管理制度与方法，支持组织和员工高绩效工作；
- c) 权益保障：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契合管理体系；
- d) 绩效管理：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。

#### 5.5.3 员工赋能

组织注重员工的培养、发展，激发其潜能以实现组织的使命和愿景。

- a) 人本文化：营造以人为本的文化，建立员工授权机制，激励员工的积极性、主动性和创造性，促进员工与组织共同成长；
- b) 员工支持：基于战略和业务发展的需要，识别和提升员工的能力以支持组织的生存与发展，开展针对性的组织学习和个人学习，建立员工培训发展体系，帮助员工提高技能和胜任能力；
- c) 员工发展：建立员工职业生涯管理机制，指导员工明确自己的目标发展路径，制定组织关键人才接班计划；
- d) 新型组织：定期评估和改进员工管理体系，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。

#### 5.5.4 员工的结果

概述员工管理、员工赋能的结果。重点关注员工满意度或契合度、员工培训与技能水平、高端人才数量、员工离职率、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。

### 5.6 创新

#### 5.6.1 概述

本条款用于评价组织如何建立创新系统和营造良好创新生态，形成可持续创新力。评价如何应用创新的结果循环改进组织的创新体系和提升组织的创新能力。

#### 5.6.2 创新系统

组织建立创新管理体系、培育创新文化，将创新融入到组织文化与日常工作中。

- a) 创新环境：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；
- b) 创新机制：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竞争力提升、产品创新和升级换代；
- c) 创新形式：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；
- d) 成果转化：建立有利于创新成果转化的有效机制，使创新活动步入良性循环。

#### 5.6.3 创新生态

组织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。

- a) 创意来源：组织有意识地收集、评估并转化各种来源的创意，迅速响应技术和市场的早期变化；
- b) 知识管理：注重对组织知识的积累、管理、共享及在创新中的运用；
- c) 创新管理：注重创新风险的控制、知识产权的管理与保护；
- d) 创新网络：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，从创新追赶到创新赶超、创新引领，形成领先的创新能力。

#### 5.6.4 创新的结果

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。

### 5.7 运营

#### 5.7.1 概述

本条款用于评价组织如何设计、实施、改进和创新运营系统，实现组织高质量的运营。

### 5.7.2 运营系统

组织建立并持续优化其运营与管理系统。

- a) 运营设计：在对应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。设计围绕战略定位，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，包括主要的业务流、关键价值创造过程和关键支持过程，以及内部业务过程和外部合作形式；
- b) 过程设计：识别内外部关键价值创造过程和关键支持过程（统称关键过程）的具体要求。以顾客为导向，考虑可能的变化并保持敏捷性，明确关键过程的要求和绩效指标，确保这些要求和绩效指标清晰并可测量；
- c) 过程实施：实施关键过程，协调运作，持续监控过程运作，以确保组织的日常运作能满足过程设计的要求，运用适宜的信息化和智能化技术和管理手段进行测量、评价、分析和改进，提升运营系统和关键过程绩效，巩固和发展组织的核心竞争力；
- d) 运营变革：根据组织外部环境的变化和业务发展趋势，定期评价组织运营系统的适宜性和有效性，推动运营变革，适时进行企业再造和流程优化，学习与应用最佳实践，促进运营系统不断迭代升级。

### 5.7.3 营运效率

组织应重视高质量运营，持续提升运营效率，为顾客提供更高质量的产品和服务，保障信息系统和智能化设备的安全，建立安全和应急管理系统有效应对安全或突发事件，保证组织运营的持续和高效。

- a) 过程效率：有序平衡顾客需求和运营成本/效率，保障组织可持续经营。应用系统的运营效率的管理方法，强化运营管理能力，协调和优化资源配置，建立和有效管理供应链，控制运营成本，满足顾客需求和达成运营目标；
- b) 质量管理：倡导先进的质量文化，设立质量方针、目标和质量组织，制定和实施更高的质量标准规范，采用先进的质量理论、方法和工具，适时运用智能化和信息化技术手段，推动组织内全面的、全员的、全过程的质量改进和创新，健全和优化质量管理体系，确保提供优质的产品和服务；
- c) 信息安全：对信息系统和智能化设备进行有效管理，确保信息及网络安全，确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性，以及数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性；
- d) 安全与应急系统：提供安全的运营环境，建立安全和应急响应系统，确保在灾害或紧急情况下能有足够的准备以预防和处理事故的发生，必要时将信赖的供应商和合作伙伴纳入到安全和应急准备系统进行考虑，以保证企业持续经营。

### 5.7.4 运营的结果

概述组织在运营有效性、运营效率、运营质量、运营安全方面的结果，可提供如关键过程有效性和效率、运营质量水平、经营利润、成本费用、信息安全水平、安全事故、应急响应效率等方面的绩效结果。

## 附录 A (规范性) 评审细则

### A.1 总则

评审细则对应标准列出了六个评价类目及其基本要求、总体要求以及详细要求，代表了组织管理运营在广度、深度上的不同层次：

- a) 基本要求是每个类目的核心主题；
- b) 总体要求是核心主题展开的主要内容；
- c) 详细要求提供了更细致的观察点；
- d) 根据组织不同层次的发展水平（成熟度），评价在相应的层面上展开。

注：由于评审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。

### A.2 类目

#### A.2.1 过程（活动）要求

过程（活动）要求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。

#### A.2.2 结果（绩效）要求

结果（绩效）要求检查组织的关键业绩及改进情况，应注意评审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。

### A.3 系统的思路

评审应具备系统的思路：

- a) 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，六个方面充分互联是有机的整体；
- b) 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。

## A.4 评审细则

表A.1给出了评价类目的评价要求和评价方法。

表A.1 评价要求

序号	评价类目	评价要求	方法	
1	5.2 领导 (80分)		适用过程评分指南	
	5.2.2 文化引领 (20分)	基本要求：高层领导带领组织确立以使命、愿景和价值观为核心的企业文化体系，通过多种形式持续有效地开展价值观传播、文化建设和绩效管理，实现组织目标。		
		总体要求		详细要求
		a) 文化建立 组织识别社会期望、确立自身使命，构筑特有文化价值体系（包含使命、愿景、价值观等）；		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；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。
		b) 文化传递 高层领导积极推动组织文化的沟通、传递并践行；		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，激发员工内驱力。
		c) 机制保障 推动组织文化在全员中内化于心、固化于制、外化于行、实化于行；		建立组织文化保障机制，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，营造顾客和员工契合、守法、诚信、双向沟通、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。
	d) 文化发展 领导根据组织的发展状况、环境变化持续完善其文化价值体系。	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，使其保持其应有的价值导向性和方向引领作用；注重品牌建设，注入鲜明的文化内涵和特征，使其为社会所认知。		
	5.2.3 组织治理 (20分)	基本要求：组织建立规范而有效的治理体系，通过为顾客、利益相关方和社会做出贡献带动组织可持续发展。		
		总体要求		详细要求
		a) 治理结构 根据组织的发展战略，基于信息化等技术，考虑采取适宜的组织形态；		按照现代组织制度的要求建立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，形成科学有效的职责分工和制衡机制，同时拥有快速应变能力和高效运营。

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	序号
		b) 治理规范 从组织保障、制度保障、监控体系等方面建立诚信守法、公开透明的治理机制;	严格执行适用的法规、政策和标准规范,履行质量安全责任,确保合法合规运营; 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,确保良好道德行为,在某些方面成为行业楷模。	
		c) 风险防控 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;	从业务可持续出发,识别和评估关键的政策、法律、技术、战略、运营、财务等风险,健全内控体系或风险管理体系; 有针对性采取防控和预警措施,有利于规避风险,降低损失。	
		d) 治理优化 建立高层领导的考核机制和领导层的继任计划,不断完善治理体系。	按组织愿景、使命及战略对领导进行考核,积极培养未来领导并建立高层继任计划; 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、环境等公共责任,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进行评价推动领导力和治理水平持续提升,完善治理体系。	
5.2.4	领导的结果 (40分)	基本要求:组织文化建设、组织治理水平等结果。		适用 结果 评分 指南
		总体要求	详细要求	
		文化推动传递、愿景/使命达成、文化认同相关结果; 治理成效、风险防控、治理优化相关结果。	企业文化推行活动、参与人数;愿景/使命相关的组织规模、盈利能力、资本增值保值、品牌价值、行业排名; 文化认同及行为规范等相关结果; 违规违纪事件、内外部审计、诚信评价、道德相关投诉、产品安全、营运风险指标、财务风险指标,出口创汇、纳税、社会贡献以及履行经济、环境、社会责任等相关结果; 可将结果按照组织的单位进行细分。应当包括适当的比较数据。	
2	5.3 战略 (85分)			
	5.3.2	基本要求:组织结合当前和长远发展定位,科学制定合理的战略规划。		
		总体要求	详细要求	
战略制定 (25分)	a) 战略分析 分析宏观环境、行业环境、竞争环境、顾客需求以及内部环境的变化趋势,识别组织的发展机会和面临的挑战;	积极关注政府政策及法律、经济环境、科技发展、社会发展、关注市场、消费需求、行业及竞争对手等各方面潜在的变化以把握机遇,以及组织的核心竞争力和优劣势,识别组织的明智的风险和关键战略机会和挑战; 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;		



表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	序号
		b) 战略定位 从把握机遇应对挑战出发, 确定关键成功因素, 科学地设定组织的发展定位和策略;	基于关键成功因素的梳理和长期发展能力所需, 选择中长期战略方向; 顺应新科技革命、智能化、数字化、循环经济等趋势, 把握产品、业务、运营模式等方面可以尝试的创新机会; 提出如市场营销、品牌、技术、运营、国际化、服务化等方面的战略重点, 找准组织发展方向和形成切实可行的运营管理模式, 从资源要素拉动向创新驱动、外延扩展到内涵提升转型。	适 用 过 程 评 分 指 南
		c) 战略目标 以愿景为导向, 明确组织的战略和战略目标;	按愿景阶段性目标及战略定位, 制定关键战略目标/发展目标, 发挥组织现有优势并培育未来的核心竞争力, 目标设定上合理兼顾长短期利益、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;	
		d) 目标分解 设定长、短期目标值及完成时间表。	将目标转化为具体测评指标, 保证战略目标可测量并平衡各相关方利益, 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); 设定时间进度和阶段目标, 确保战略/规划进展可期、可控。	
	5.3.3 战略实施 (20分)	基本要求: 组织依据战略规划和战略目标科学制定具体实施方案, 包括各业务板块和关键职能的具体行动计划(或子战略), 并科学合理地采取必要措施予以保障落实。		
		总体要求	详细要求	
		a) 战略部署 围绕落实战略规划, 制定战略实施计划;	将目标和任务科学合理地逐层分解, 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。	
		b) 资源调配 合理调配、整合内外部资源;	合理预测及调配包括必要的财务、人力、知识、技术、信息、设施、外部关系、合作伙伴以支撑战略; 提供战略规划所需资源保障; 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)。	
		c) 战略监测 建立基于战略目标的绩效管理体系;	建立一套动态监测和评估战略规划的执行过程和实施效果的绩效管理体系, 识别差距; 合理的绩效测评体系以跟踪业务计划的进展; 就识别的差距采取分析、改进和验证等措施。	

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	序号
		d) 战略调整 依据变化和识别的差距, 适时在行动中修正战略。	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; 保持战略的前瞻性、适用性和灵活性。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。	
	5.3.4 战略的结果 (40分)	基本要求: 组织战略和战略目标达成情况以及竞争力提升的结果。		适用 结果 评分 指南
		总体要求	详细要求 战略目标达成率、计划完成率; 受战略影响的主要绩效如: 财务、市场、产品和运营业绩、专有技术或产品增加数量、新产品销售占比、新市场销售占比、新增业务占比、行业/品牌地位、顾客价值提升、效率/效能提升、规模扩张、资源能力提升等方面等指标的绩效结果; 可将结果按照组织的单位进行细分。应当包括适当的比较数据。	
3	5.4 顾客 (85分)			
	5.4.2 顾客服务 (20分)	基本要求: 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。		适用 过程 评分 指南
		总体要求	详细要求	
		a) 顾客识别 组织基于其发展方向及产品与服务特性识别当前及未来的目标市场与顾客群;	按商业生态圈的供应网络, 识别组织所提供产品、服务的特性; 基于差异性, 如政策、经济水平、地域分布、社会习俗、人口特征等, 甄别市场和顾客/服务对象群体; 包括产品和服务的潜在顾客和同类竞品的顾客;	
b) 顾客了解 倾听顾客声音, 识别不同顾客群体对产品和服务的关键需求;		研究顾客群, 建立倾听不同顾客群体声音的渠道, 如访谈、网络或社群调查等, 获取当前的、潜在的、竞争对手的顾客有关体验、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, 将其应用于推动从产品与服务的开发到交付使用的全过程, 产品与服务特征可能包括功能、价格、可靠性、价值、交付、及时性、产品定制化、易用性、客户或技术支持以及销售关系, 解决顾客所关注的问题。		
	c) 服务支持 建立有效的、涵盖全顾客生命周期的顾客服务和契合管理机制;	从接触、沟通、快速反应、投诉处理或服务保障等方面, 持续建立涵盖全顾客生命周期的健全顾客服务机制; 有效、快速处理顾客的投诉和要求, 积累和分析投诉信息, 针对重大和重复的问题进行改进; 根据不同顾客群体的关键满意要素定期进行顾客满意度和忠诚度评价, 并针对顾客的不满意度进行改善。		

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	序号
		d) 服务优化 定期评估并不断完善其倾听顾客声音、市场开发与顾客关系管理系统。	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(可包括市场调研、市场大数据应用、市场推广、营销管理、渠道管理、顾客增值/个性化服务, 顾客支持机制等), 并从信息透明、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。	
		基本要求: 组织围绕顾客所关注的价值有效创新从而持续赢得市场。		
		总体要求	详细要求	
	5.4.3 顾客增值 (25分)	a) 顾客文化 顾客导向的理念在全员中得到贯彻;	理解质量由顾客评价, 将顾客增值作为最佳经营和绩效评价标准, 倡导全员将顾客导向理念贯彻到为顾客提供服务、增加价值的各项活动中; 各部门了解顾客需求、自身职责及可以发挥的作用, 提升员工服务顾客的技能, 在为顾客服务中主动协助。	
		b) 价值识别 倾听顾客声音, 识别未来的或被开发的市场和顾客潜在需求;	从市场“盲点”、顾客“痛点”、顾客“偏好”、关键价值点等各方面挖掘未来市场和顾客的需求, 对顾客关键需求和关键价值因素进行甄别, 进行价值创新, 提供顾客期待的或有魅力的产品和愉悦的服务。	
		c) 价值实现 开发、识别、分析和确定不同顾客群体的关键需求及其关键价值点, 针对关键需求及其关键价值点重要度进行排序和组合, 寻找精确的产品定位;	根据识别、分析和确定不同顾客群体的关键需求及其关键价值点因素进行甄别和重要度排序, 进行价值创新, 产生更精准的市场策略, 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, 如高性价比的产品或服务、有魅力的、惊喜的产品或功能、愉悦的体验服务、关键需求或价值因素组合的产品或服务、一站式服务、一体化解决方案等, 满足或超越顾客的期望, 建立顾客印象深刻的、显著差异化的品牌, 以赢得良好的顾客口碑和市场业绩; 满足或超越顾客的期望, 建立顾客印象深刻的、显著差异化的品牌, 以赢得良好的顾客口碑和市场业绩。	
		d) 价值提升 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; 制定与组织战略一致的品牌发展规划, 推进组织的品牌建设和保护, 通过提供优质的产品和服务, 塑造品牌个性和特征, 提高组织的品牌知名度、美誉度和忠诚度, 形成品牌优势并发挥出品牌效应, 不断树立起行业领军者品牌。	

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求		方法
	5.4.4 顾客的结果 (40分)	基本要求：组织开发顾客和市场，以及为顾客增值的结果。		适用 结果 评分 指南
		总体要求	详细要求	
		提供产品与服务、市场开发、市场地位、品牌表现、顾客满意度和忠诚度方面的绩效结果。	提供如产品和顾客服务的结果、营销与服务网点数量、市场渗透率、市场占有率、行业排名、新市场开发率、新业务销售占比、关键（战略）顾客数量、顾客服务水平、顾客满意度、顾客忠诚度、顾客投诉数量、顾客投诉处理满意度、品牌价值等方面指标的绩效结果； 包括结果在产品种类、客户群和市场细分、适当的比较数据。	
4	5.5 员工 (75分)  5.5.2 员工管理 (15分)	基本要求：组织从员工预测、日常管理、绩效导向等方面建立合理的员工规划与管理体制。		适用 过程 评分 指南
		总体要求	详细要求	
		a) 量能预测 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；	依据业务特征、战略发展需要，从识别未来组织结构、能力模型、并评估数量等方面，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，合理确定人员编制、预算，保持与业务相匹配对组织的战略规划形成支撑。	
		b) 管理机制 建立一套员工选、育、任、用、留的管理制度与方法；	有员工招聘、培育、任命、使用和保留相关制度规范； 动态调整人力资源政策，设定岗位体系、职族职级体系、任职资格标准、人才评估工具、人才培育计划、轮岗转岗升职机制等以吸引人才。	
		c) 权益保障 采取有效措施保障员工的职业健康安全、合法权益与福利；	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。	
		d) 绩效管理 建立科学的薪酬管理和绩效管理机制。	合理建立员工薪酬管理，包括薪酬水平、薪酬结构、与绩效管理整合的机制等； 并建立与组织发展方向一致的绩效管理机制，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。	

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法
5.5.3 员工赋能 (20分)	基本要求：组织注重员工的培养、发展，激发其潜能以实现组织的使命和愿景。		
	总体要求	详细要求	
	a) 人本文化 营造以人为本的文化；	组织的文化体现以人为本理念，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，鼓励员工反馈及积极采纳员工意见、激发员工潜能，帮助组织保持活力。	
	b) 员工支持 基于战略和业务发展的需要，识别和提升员工的能力以支持组织的生存与发展；	着眼能力需求和业务发展需要，建立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； 针对性的组织学习和个人学习、支持员工参与组织对员工学习与成长体系的规划，并确保合理的资源投入，系统性评估和改进学习培训项目，帮助员工提高技能和胜任能力。	
	c) 员工发展 建立员工职业生涯管理机制；	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，制定组织关键人才接班计划、保障关键人才的供给； 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。	
d) 新型组织 定期评估和改进员工管理体系，持续探索充满活力的组织机制。	建立支持战略发展的组织机制，持续探索充满活力的组织运行机制以及创新的内外部协作方式，如扁平化组织、矩阵型组织、网络型组织、平台化组织等； 采用更灵活、有效的机制如一线授权、员工持股等激发员工的活力，从个人绩效和组织绩效相一致来持续评估、改进员工开发与管理体系，促进员工与组织共同成长。		
5.5.4 员工的结果 (40分)	基本要求：员工管理、员工赋能等结果。		适用 结果 评分 指南
	总体要求	详细要求	
	量能管理、选、育、任、用、留、权益保障、绩效管理相关结果； 人本文化、员工支持、员工赋能相关结果。	关键人才比重、专业技术人才规模、高级人才增加、关键岗位离职率、出勤率、空岗率，最低工资标准、薪酬福利水平、工伤事故，员工沟通、适岗率、员工满意度、员工投诉、绩效考核成功率、劳动生产率、人均产值、人均利润、万元工资与收入比例等； 员工提案数量、建议采纳率、培训资源投入、培训覆盖率、人均培训时数、培训满意度，培训效益评估、晋升率、后备人才数量、受奖励人数、职业资格获取率等； 其中可包括员工的多样性、员工群体和细分、适当的比较性数据。	

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	
5	5.6 创新 (90分)			适用过程评分指南
	5.6.2 创新系统 (25分)	基本要求：组织建立创新管理体系、培育创新文化，将创新融入到组织文化与日常工作中。		
		总体要求	详细要求	
		a) 创新环境 实施创新驱动战略，培育创新环境；	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； 提出明确的创新或业务目标和可执行的创新计划。	
		b) 创新机制 制定创新激励制度与措施，加大创新所需资源投入；	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； 以技术创新为龙头推动核心能力提升、产品创新和升级换代，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。	
		c) 创新形式 鼓励和推动多层次、多维度、多形式的创新与改进；	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，更加灵敏地应对环境形势变化。	
	d) 成果转化 建立有利于创新成果转化的有效机制。	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，创新活动步入良性循环。		
	5.6.3 创新生态 (25分)	基本要求：组织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。		
		总体要求	详细要求	
		a) 创意来源 组织有意识地收集、评估并转化各种来源的创意；	采取多种方式，如创新实验室、创意大赛、标杆学习等，有意识地收集各种内、外部来源的创意，以便迅速响应技术和市场的早期变化，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。	
		b) 知识管理 注重对组织知识的积累、管理、共享及在创新中的运用；	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。	
	c) 创新管理 注重创新风险的控制、知识产权的管理与保护；	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； 运用如“大数据”分析预测技术提升创新有效性。		

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	序号
		d) 创新网络 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。	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。	
	5.6.4 创新的结果 (40分)	基本要求: 组织实施创新计划、取得创新成果、实现成果转化的结果。		适用 结果 评分 指南
		总体要求	详细要求	
		组织实施创新成果; 组织取得创新成果、实现成果转化的结果。	重点关注创新投入、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。包括适当的比较数据。	
	5.7 运营 (85分)			
6	5.7.2 运营系统 (25分)	基本要求: 组织建立并持续优化其运营与管理系统。		
		总体要求	详细要求	
		a) 运营设计 在对应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;	设计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, 包括主要的业务流、关键价值创造过程和关键支持过程, 以及内部业务过程和外部合作形式; 鼓励组织适当运用先进的设计理念和技术手段(如企业架构设计、大数据、信息技术等), 进行运营系统的创新, 鼓励组织在设计运营系统时充分考虑创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化和人才为本等核心理念。	
		b) 过程设计 识别内外部关键价值创造过程和关键支持过程(统称关键过程)的具体要求;	以顾客为导向, 考虑可能的变化并保持敏捷性, 考虑包括质量、安全、周期、生产率、节能环保、成本控制及其他有效性因素, 有效运用先进的理念、技术和组织知识等设计关键过程; 明确关键过程的关键要求(包括输入和输出)和绩效指标, 确保这些要求和绩效指标清晰并可测量。	

表A.1 评价要求(续)

序号	评价类 目	评价要求	方法	序号
		c) 过程实施 实施关键过程, 协调运作, 持续监控过程运作, 以确保组织的日常运作能满足过程设计的要求;	实施关键过程, 协调运作, 持续监控过程运作, 以确保组织的日常运作能满足过程设计的要求, 有效支撑对产品和服务的交付, 满足顾客需求; 运用适宜的信息化与智能化技术和管理手段进行测量、评价、分析和改进, 提升运营系统和关键过程绩效, 巩固和发展组织的核心竞争力。	
		d) 运营变革 根据组织外部环境的变化和业务发展趋势, 定期评价组织营运系统的适宜性和有效性。	根据组织外部环境的变化和业务发展趋势, 定期评价组织营运系统的适宜性和有效性, 适时进行企业再造和流程优化, 学习与应用最佳实践, 促进运营系统不断迭代升级, 推动运营变革。	
	5.7.3 营运效率 (20分)	基本要求: 组织应重视高质量运营, 持续提升运营效率, 为顾客提供更高质量的产品和服务, 保障信息系统和智能化设备的安全, 建立安全和应急管理系统有效应对安全或突发事件, 保证组织运营的持续和高效。		适用过程评分指南
		总体要求	详细要求	
		a) 过程效率 有序平衡顾客需求和运营成本/效率, 保障组织可持续经营;	应用系统的运营效率的管理方法, 提升运营管理人员的技能, 推行适宜的运营管理理论、方法和工具, 以强化运营管理能力, 协调和优化人力、财务、信息、技术、设备设施、供应链等资源配置; 建立有效的供应链管理体系, 包括供应商的认证、管理和评价; 运用适宜的技术手段和管理方法控制运营成本, 满足顾客需求和达成运营目标;	
		b) 质量管理 倡导先进的质量文化, 设立质量方针、目标和质量组织, 制定和实施更高的质量标准规范;	高层领导重视质量, 倡导先进的质量文化, 强化质量安全意识, 设立质量方针、目标和质量组织, 落实质量权、责, 积极参与质量管理活动; 夯实组织质量基础, 包括计量、标准和合格评定等基础工作; 制定和实施更高的质量标准规范, 如国际一流或国内领先的质量标准; 采用先进的质量理论、方法和工具, 适时运用智能化和信息化技术手段, 推动组织内进行全方位的、全员的、全过程的质量改进和创新; 健全和优化质量管理和环保管理体系, 确保提供优质的产品和服务; 健全产品质量风险管理制度和产品质量追溯与召回体系, 切实履行质量责任。	
		c) 信息安全 对信息系统和智能化设备进行有效管理, 确保信息和网络安全;	对信息系统和智能化设备进行有效管理, 使其能避免被损坏或被遭受恶意的网络攻击, 确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性, 以及数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性;	



表A.1 评价要求(续)

序号	评价类目	评价要求	方法	序号
		d) 安全与应急系统 提供安全的运营环境，建立安全和应急响应系统。	根据行业实际，识别和评估可能对安全、健康、气候、环境和运营（包括信息系统）造成显著影响的潜在突发事件，建立灾前预防准备，灾中应急响应、评估和处置管理，以及灾后恢复预案的安全和应急响应系统，必要时将信赖的供应商和合作伙伴纳入到安全和应急准备系统进行考虑，以确保当突发事件发生时，能够启动应急系统，规避风险、减少灾害，以保证企业持续经营。	
	5.7.4运营的结果（40分）	基本要求：组织在运营有效性、运营效率、运营质量、运营安全方面的结果。		适用结果评分指南
		总体要求	详细要求	
	运营有效性、运营效率、运营质量、运营安全方面的结果。	提供以下运营绩效水平的指标： 运营：经营利润、成本等方面指标水平； 关键过程绩效：各关键过程的绩效水平，如销售回款率、产品研发周期、研发计划完成率、到货及时率、采购降本率、产品及时交付率、投诉及时处理率、服务响应及时率、顾客满意度等； 质量水平：产品或服务方面的质量水平，如直通率、抽检合格率、良品率、返修率、服务质量评分、工程验收合格率等； 安全与应急系统：信息安全与应急响应效率等方面的绩效，如信息系统故障率、应急响应及时率等； 必要时可将结果按过程类型或属性进行细分，包括适当的比较数据。		

## 附录 B (规范性) 评分指引

### B.1 评价

#### B.1.1 评价方法和维度

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，同时结合以下要求：

- a) 对应组织环境中说明的关键业务因素；
- b) 要素之间相互联系；
- c) 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；
- d) 结果显现的良好水平、优势、可持续趋势、对组织的重要价值。

#### B.1.2 过程维度评价

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：

- a) “方法”指组织应对评分要求时使用的方式或措施，及方法相对评价要求和组织运营环境的适宜性、方法使用的有效性和方法可重复及基于可靠数据和信息的系统性。
- b) “展开”指应对评分要求时，方法得到了持续应用，同时为适用的部门应用。
- c) “学习”指通过循环评价和改进来改善方法，鼓励通过创新对方法进行突破性的变革，与组织的其他相关部门和过程共享方法的改进和创新。
- d) “整合”指方法与其他评分要求所确定的组织需要相协调，各过程、部门之间的方法协调一致、融合互补，支持整个组织使命、愿景和战略目标的实现。

#### B.1.3 结果维度评价

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，如果改进过程得到了广泛的共享和展开，就应有相应的结果：

- a) “水平”指组织绩效的当前水平。
- b) “趋势”指组织绩效改进或部分重点绩效保持良好态势的速度，如随时间变化的数据点的斜率。
- c) “对比”指与适宜的竞争对手或同类组织的对比绩效，与标杆或行业领先者的对比绩效。
- d) “整合”指组织结果的测量指标与“组织简介”和“过程”类评分要求中所确定的关键绩效要求及指标相对应，如与顾客、产品、市场、过程、行动计划的绩效要求之间的联系；组织未来绩效的有效指标；在过程、部门之间的方法协调一致、融合互补，支持整个组织使命、愿景和战略目标的实现。

### B.2 评分指南

表B.1和表B.2给出了过程和结果评价要求的评分指南。

表B.1 过程评分指南

分数	描述
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•没有适宜的方法。(A)</li> <li>•方法几乎没有得到广泛应用。(D)</li> <li>•没有基于评价学习的改进；或改进仅是对问题的被动反应。(L)</li> <li>•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。(I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•针对评审细则所列基本要求，开始有系统的方法。(A)</li> <li>•在大多数领域或工作单元，方法还处于应用的初期阶段。(D)</li> <li>•处于从对问题的被动反应向全面改进转变的初期阶段。(L)</li> <li>•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。(I)</li> </ul>
30%, 35%, 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•针对评审细则所列基本要求，显见有系统、有效的方法。(A)</li> <li>•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。(D)</li> <li>•开始有系统的方法用以评价和改进关键的过程。(L)</li> <li>•方法能适应组织的基本需要，促进了局部问题的改进。(I)</li> </ul>
50%, 55%, 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•针对评审细则所列总体要求，均有系统、有效的方法。(A)</li> <li>•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。(D)</li> <li>•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。(L)</li> <li>•方法能适应组织的总体需要，促进了大多数问题的改进。(I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•针对评审细则所列详细要求，均有系统、有效的方法。(A)</li> <li>•方法得到了全面的应用，各领域没有明显的差异。(D)</li> <li>•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。(L)</li> <li>•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。(I)</li> </ul>
90%, 95%, 或100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•针对评审细则所列详细要求，全部有系统、有效的规划和方法体系。(A)</li> <li>•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。(D)</li> <li>•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。(L)</li> <li>•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。(I)</li> </ul>

表B.2 结果评分指南

分 数	描 述
0%或5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•没有绩效结果，或结果很差。(Le)</li> <li>•没有趋势数据或主要显示不利趋势。(T)</li> <li>•没有比较性信息。(C)</li> <li>•没有报告任何对完成组织使命或至关重要的领域的结果(I)</li> </ul>
10%, 15%, 20%或25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•对应过程基本要求，只有小量的绩效结果，少量的结果较好。(Le)</li> <li>•报告了一些趋势数据，或存在一些不利趋势。(T)</li> <li>•少量或没有比较性数据。(C)</li> <li>•少量绩效结果对应了组织完成使命或至关重要的领域。(I)</li> </ul>
30%, 35%, 40%或45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>•对应过程基本要求，有部分关键绩效结果，多数结果较好。(Le)</li> <li>•报告了近三年数据，多数的趋势是有利的。(T)</li> <li>•部分结果有比较性数据。(C)</li> <li>•部分绩效结果对应了组织的使命和至关重要的领域。(I)</li> </ul>

表B.2 结果评分指南(续)

分 数	描 述
50%, 55%, 60%或65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对应过程总体要求, 有多数绩效结果, 大多数结果良好。(Le)</li> <li>• 多数关键的绩效结果有利趋势明显。(T)</li> <li>• 部分关键绩效的比较性数据优势明显。(C)</li> <li>• 多数绩效结果对应了组织的使命和至关重要的领域。(I)</li> </ul>
70%, 75%, 80%或85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对应过程详细要求, 有大多数绩效结果, 大多数结果优异。(Le)</li> <li>• 大多数关键的绩效结果有利趋势明显。(T)</li> <li>• 多数关键绩效的比较性数据优势明显。(C)</li> <li>• 大多数绩效结果对应了组织的使命和至关重要的领域。(I)</li> </ul>
90%, 95%, 或100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 对应过程详细要求, 有全面绩效结果, 大多数结果卓越。(Le)</li> <li>• 所有关键绩效结果处于趋势良好。(T)</li> <li>• 多数领域处于行业领先和标杆地位。(C)</li> <li>• 完全对应了组织的使命和至关重要的领域。(I)</li> </ul>

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%;

注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。

参 考 文 献

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

# 深圳市市长质量奖评定标准

## （文化类组织/项目奖）

### 一、前言

市长质量奖（文化类）奖项，授予在推进城市精神文明建设、创新文化体制机制、创造高质量文化产品/服务、促进深圳文化事业、文化产业繁荣发展等方面成绩突出，具有显著的创新成效与示范带动作用，对深圳质量建设作出积极贡献的组织或项目。

### 二、评价体系

本标准由前言、评价体系、核心价值理念、标准内容、评审细则和附录六个部分构成。前言体现了标准立意；评价体系说明了标准的构成；核心价值理念是组织行动的准则和评价的主线；标准内容列出了评价的关键要素，包括高标准定位、高质量运营和高绩效结果；评审细则提出了要点指引和评价水平区间，鼓励组织采用更为创新、适宜的方法来满足顾客/公众和其他相关方要求；附录包括评分指引、关键术语和参考文献。

### 三、核心价值理念

核心价值理念源于高质量发展要求和深圳文化创新发展需要，是组织（项目所有者）适应社会发展和提升核心竞争力所应具备的观念和行为准则，也是标准应用与评价的指南。

**1. 文化引领。**组织（项目）坚持走中国特色社会主义文化发展道路，积极培育和践行社会主义核心价值观，将推动中华优秀传统文化创造性转化、创新性发展作为自身使命，在时代的高起点上推动文化的内容形式、体制机制、传播手段创新，成为新时代举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的引领者、推动者、践行者。

**2. 以民为本。**以人民为中心，全心全意为人民服务，实现人民对高质量文化的向往，体现了组织成长发展的价值逻辑，是组织整合其战略方向、

业务体系、工作过程和绩效结果的重要要素。组织应始终聚焦顾客/公众和其他相关方的需求，坚持社会主义文化前进方向，增进人民的思想共识和价值认同，不断提升文化产品和服务的技术含量、价值含量，增强人民群众的满足感。

**3. 质量第一。**领导带领组织坚持高质量发展的根本要求，全面贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，倡导和践行“质量第一、效益优先”的质量文化和“质量成就未来”的深圳城市质量精神，以“质量变革、效率变革、动力变革”驱动组织转型，构筑面向未来的持久竞争力。

**4. 标准先行。**标准决定质量，只有高标准才有高质量。组织要瞄准国际一流，构建更高、更先进、更完善的文化建设与文化服务标准体系，通过对标、贯标、达标、创标等活动，持续提升文化产出的质量和水平，强化在先进文化传播、精品文化创作、文化开放融合、公共文化服务体系构建、优秀传统文化传承等方面的竞争优势。

**5. 创新改进。**创新是组织为顾客、为社会创造价值的驱动力，改进是组织可持续发展的软实力。组织应准确识别文化建设的关键成功要素，关注文化新业态，建立把握机遇、鼓励创新、包容失败的创新氛围，激发团队活力，推进以质量变革为动力的技术、管理、人才和产品服务创新，持续增强内生能力。

**6. 结果导向。**高质量发展要求组织要素结构最佳、综合绩效最优。组织应准确了解和响应顾客/公众的期望和诉求，确定、执行和评估长短期的政策、规划、计划、目标和措施，通过高标准定位和高质量运营，构建相互信赖、合作共赢的伙伴关系，实现既符合社会主义先进文化前进方向，又让人民满意的高绩效结果。

## 四、标准内容

### 0. 简介

**说明：**简介是组织（项目）基本情况的概述。

**要点：**

组织（适用于组织）的基本情况，包括组织的文化理念、产品/服务和提供方式、服务对象、核心能力、行业地位、员工概况、资产情况、组织架构、合作方及上下级汇报关系、适用的法规要求，以及组织发展面临的内外部环境、机遇与挑战、应对能力等。

项目（适用于项目）的基本情况，包括项目背景、主要内容、特殊意义、应用范围与规模、创新点、应用现状与影响力、可复制可推广的模式或最佳实践等。

### 1. 高标准定位（120分）

**说明：**坚持弘扬社会主义先进文化、彰显深圳城市文化特质的核心理念，围绕推动深圳文化事业、文化产业发展，主动对标最高最好最优，制定并实施组织发展规划（项目计划），通过建立治理系统，承担文化发展责任并平衡相关方利益，实现组织目标并保持组织的可持续发展。

**要点：**

#### 1.1 领导力（60分）

领导带领组织（项目）围绕弘扬社会主义先进文化找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。

##### 1.1.1 确定方向（30分）

组织（项目）牢固树立社会主义文化发展观，紧扣高质量发展要求，围绕推动社会主义文化繁荣兴盛和打造文化强市的总目标，找准在创新文化管理体制、增加多元文化供给、完善文化服务体系、培育新型文化业态和文化消费模式等方面的功能使命和努力方向，建立相宜的文化价值体系或项目宗旨目标，体现“守正创新、开放包容、向上向善”等价值取向，并通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，强化全员和利益相关方对



组织文化的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境。

### **1.1.2 团队建设（30分）**

领导带领全体员工在行动上保持与所制定目标及价值观一致，通过营造良好的组织氛围，为员工履职提供必要条件，激发员工的积极主动性，不断提升团队能力水平。

### **1.2 规划定位（60分）**

组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并保障落实。

#### **1.2.1 对标定位（40分）**

组织（项目）对标国际国内有关文化生产、服务、管理、评价的最高标准、最好水平、最佳实践，通过标杆研究，找准在文化创新、文化服务、文化传播等方面的更高定位，结合所处内外部环境，科学制定长短期发展规划（项目计划），在推进实施中予以动态调整，保障规划（项目计划）落实。

#### **1.2.2 保障机制（20分）**

组织（项目）建立有效的治理体系，明确治理机制和议事规则，严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范，防控运营中可能面临的风险隐患，优化配置人、财、物、技术等资源，保障业务连续性。

## **2. 高质量运营（130分）**

**说明：**组织（项目）设计符合顾客/公众需求的文化产品/服务，建立运营管理体系以保障业务高效运作，持续提升组织能力和声誉。

**要点：**

### **2.1 运营体系（35分）**

组织（项目）策划高质量文化产品/服务供给，建立高效的运营管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。

#### **2.1.1 服务设计（20分）**

系统收集和识别顾客/公众、政府和其他利益相关方对优质文化产品/

服务的需求和期望，按需设计文化产品/服务、流程、运营与供给方式，通过持续推动文化产品/服务种类、运营体系设计及提供方式上的优化，实现不断改善公众体验的目标。

### **2.1.2 体系建设（15分）**

识别主要服务流程，明确关键运营系统及各工作过程的要求，建立有效的运营管理体系、标准体系及考核评价机制。清晰界定组织（项目）与相关方的关系，建立各方相互促进的生态系统，以促进顾客/公众体验不断改善，确保运营目标实现。

### **2.2 运营管理（35分）**

组织（项目）有效运行运营管理体系、严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运营质量。

#### **2.2.1 量化管理（20分）**

组织（项目）从发展全局来谋划绩效改进，建立目标责任制并合理分解，实施关键目标的测评评价，以此识别改进机会，引导全员致力于组织（项目）目标的达成。

#### **2.2.2 过程优化（15分）**

将质量理念贯穿到运营各环节，严格执行制度法规或工作标准规范，围绕业务过程优化推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，灵活采用先进技术和质量工具，使运营体系与规划定位、关键运营系统及工作过程的要求保持一致，促进工作质量和效率持续提高。

### **2.3 创新（60分）**

组织（项目）主动引领文化建设的发展方式，推动创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。

#### **2.3.1 创新策划（30分）**

组织（项目）识别文化建设和发展领域的改革要求，将创新融入到组织（项目）文化与日常工作中，相应建立创新性项目的管理、评价与激励机制，为各项改革与创新的有序推进提供保障。

### **2.3.2 创新实施（30分）**

整合优化服务链条与资源，创新工作思路、机制与手段方法，在打造精品文化、文化传承、文化与产业的融合发展等重点领域或薄弱环节上取得突破，对创新成果采取标准化、知识产权转化等方式加以固化、复制、推广和应用，促进创新成效最大化。

### **3. 高绩效结果（250分）**

**说明：**组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果。组织（项目）应提供现有水平以及与预定目标指标的达标结果数据，适用时还需提供必要的趋势、与同类标杆和提供类似产品/服务组织的比较性数据，并概述示范引领作用。

**要点：**

#### **3.1 高标准定位结果（90分）**

组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。

##### **3.1.1 领导力结果（40分）**

组织（项目）在守法合规治理、行业地位以及团队建设方面的结果。

##### **3.1.2 规划达成结果（50分）**

组织（项目）达成预定规划（计划）目标的结果以及创造的社会效益和经济效益。

#### **3.2 高质量运营结果（80分）**

组织（项目）所提供文化产品/服务的质量水平与公众感知程度。

##### **3.2.1 产品/服务水平（50分）**

组织（项目）在所提供文化产品质量、服务效率关键测量项目或指标上的结果，以及标杆/同业对比的结果。

##### **3.2.2 顾客/公众满意（30分）**

在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果；在解决群众关心、社会关注的重点难点问题，促进深圳人民文化质量改善

等方面的结果。

### **3.3 创新与示范结果（80分）**

促进文化建设领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的结果。

#### **3.3.1 创新成果（40分）**

组织（项目）推动文化创新建设与发展重点领域改革突破，形成引领性、示范性等方面的结果。

#### **3.3.2 示范效应（40分）**

组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的文化建设方面的经验成果。

## **五、评审细则**

评审细则对应标准列出了三个评价类目及基本要求、总体要求以及要点指引，代表了组织（项目）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（项目）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（项目）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。

细则是由“过程（活动）”要求和“结果（绩效）”要求组成。“过程”类目包括“高标准定位”和“高质量运营”，其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，提供更多、更详实、更有力的佐证材料，便于评审员做出判断。

“结果”类要点检查组织（项目）在关键领域的绩效情况，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，应注意细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数

据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据，应注意常规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、趋势及比较数据有助于更准确的评价。

评审应具备系统的思路。首先，标准的三个类目相互关联是有机的整体，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，即建立了可重复的评价、改进、学习、共享的机制并可实现持续优化。

评价类目	基本要求和总体要求	要点指引	方法
1. 高标准定位 (120分)	1.1 领导力 (60分) 领导带领组织（项目）围绕弘扬社会主义先进文化找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。	<b>1.1.1 确定方向（30分）：</b> 1.1.1.1 领导带领组织（项目）遵循文化发展理念，贯彻高质量发展要求，以促进文化质量提升的总目标，分析研判形势变化，识别相关方需求和期望，主动对接国家、省、市文化发展战略，找准在创新文化管理体制、增加多元文化供给、完善文化服务体系、培育新型文化业态和文化消费模式等方面的功能使命和努力方向，建立相宜的组织文化价值体系或项目宗旨目标，体现价值取向； 1.1.1.2 通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，推动价值理念在全员和利益相关方中的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境； 1.1.1.3 根据组织（项目）发展阶段的变化和实际工作需要，适时评估组织文化价值体系或项目宗旨目标的适宜性； 1.1.1.4 领导根据变化的需求，持续完善组织文化价值体系或项目宗旨目标，保持其应有的价值导向与方向引领作用。	适用于过程评分指南
	<b>1.1.2 团队建设（30分）：</b> 1.1.2.1 领导带动全体员工践行组织价值观； 1.1.2.2 持续营造一种履职尽责、开放沟通、注重学习、创新进取、灵活应变、认可与奖励的组织氛围，就履职、目标、计划的实现为员工创造必要的条件，提供必要的支持； 1.1.2.3 定期评估团队建设成效，接受员工有建设性的意见和建议，鼓励和支持员工提出创新和改进的建议； 1.1.2.4 促进员工的发展和参与，激发员工的能动性，不断提升团队能力水平。		
	1.2 规划定位 (60分) 组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并	<b>1.2.1 对标定位（40分）：</b> 1.2.1.1 组织（项目）对标国内外有关文化领域的规划、建设、管理、运营、服务的最高标准、最好水平、最佳实践，开展标杆研究，结合所处的内外部环境，找准在加强组织/项目管理、改善文化传承、文化服务、文艺创作、文化产业、文化传播或对外交流等方面的更高定位，科学制定组织长短期发展规划（项目计划）； 1.2.1.2 通过目标任务分解，制定路线图、时间表、项目清单并沟通传达，贯彻执行发展规划（项目计划）； 1.2.1.3 应用如专家论证、公众互动、组织评议、总结报告等各种方法，定期监测、评估和跟踪发展规划（项目计划）的实施情况，对可能面临的风险隐	适用于过程评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方法
	保障落实。	<p>惠加以系统评估、有效防控；</p> <p>1.2.1.4 根据评估结果、形势任务变化和执行效果动态调整发展规划（项目计划）。</p> <p><b>1.2.2 保障机制（20分）：</b></p> <p>1.2.2.1 根据组织（项目）规划定位，建立适宜的治理管控机制，明确治理结构和议事规则（项目建立管理机制和制度规范）；</p> <p>1.2.2.2 严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范。从业务有效性和连续性出发，统筹优化机构职责，合理配置所需人、财、物、技术等资源，并采取如预算、审计、监督、评价、问责等措施，保障规划实施/项目落地；</p> <p>1.2.2.3 通过如进度检查、阶段评估、预算执行情况检查等多种方式，定期监测保障机制的有效性；</p> <p>1.2.2.4 根据实际需要进行优化调整。</p>	
2. 高质 量运 营 (130 分)	<p><b>2.1 运营体系（35分）</b></p> <p>组织（项目）策划高质量文化产品/服务供给，建立高效的运营管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。</p>	<p><b>2.1.1 服务设计（20分）：</b></p> <p>2.1.1.1 树立以民为本的服务理念，确定文化服务提供的目标对象，系统收集和识别服务对象的多层次、差异化需求和期盼；</p> <p>2.1.1.2 适应服务需求，全面对标先进，设计更好的文化领域相关的政策、制度、信息、监管、基础设施等，或先进文化制度、品牌文体活动、文艺精品、高端文化消费品、文化科技服务、高水平文体设施、文化推广与国际化交流平台等；</p> <p>2.1.1.3 建立如热线电话、信箱、座谈、听证、新媒体互动等多种信息传递与沟通渠道，通过如公众问询交流、意见建议征集、投诉举报、舆情监控等方式，跟踪检查服务设计的质量和效果；</p> <p>2.1.1.4 持续优化文化产品/服务的种类、运营管理体系及服务提供方式，实现不断改善公众服务体验的目标。</p> <p><b>2.1.2 体系建设（15分）：</b></p> <p>2.1.2.1 识别主要服务流程，明确运营管理体系要求如多供给、可选择、优质化、均衡化等，高标准建立组织的运营体系（项目的管理体系）、工作标准及考核评价指标；</p> <p>2.1.2.2 实施在文化产品设计开发、生产运营、品牌推广等方面的制度标准、工作流程、行为规范，强化业务协同、外部联动，提升服务的透明度、便利性和一致性水平，确保工作目标实现；</p> <p>2.1.2.3 定期开展对体系实施情况的跟踪监督检查；</p> <p>2.1.2.4 采取如考核评估、第三方测评等方式，持续提高体系的效率和有效性。</p>	适用于过程评分指南
	<p><b>2.2 运营管理（35分）</b></p> <p>组织（项目）有效运行运营管理体系、严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方</p>	<p><b>2.2.1 量化管理（20分）：</b></p> <p>2.2.1.1 对组织（项目）运营管理的全过程建立目标责任制，将目标、任务和责任逐级分解到各业务过程、职能部门乃至合作者等相关方；</p> <p>2.2.1.2 对关键绩效目标如顾客满意度，以及过程监测指标如达标率等进行测量；</p> <p>2.2.1.3 对测量结果进行评价，采用如内部对比、同行对比、标杆比对、因果分析等方式识别改进机会；</p> <p>2.2.1.4 评估测量体系的有效性并持续改进，促进组织（项目）绩效提升。</p> <p><b>2.2.2 过程优化（15分）。</b></p> <p>2.2.2.1 推行如标准化、体系化、精细化和流程优化等管理，通过组织（项目）的绩效测量、分析与评价以及标杆过程比对，识别过程优化改进需求，明确过程优化目标；</p> <p>2.2.2.2 灵活运用如互联网、大数据等先进技术，以及如统计技术、卓越绩效管理、QC小组、流程再造等质量管理方法和工具，持续改进工作过程；</p>	适用于过程评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	法，持续改进运营质量。	2.2.2.3 监测分析过程优化要求和目标达成情况，尤其是公众文化诉求变化以及技术进步对过程优化的影响； 2.2.2.4 围绕业务过程优化，推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，不断提升运营的整体有效性，包括运营目标的实现、文化产品/服务质量、工作效率、成本、敏捷性等。	
	<b>2.3 创新（60分）</b> 组织（项目）主动引领文化建设的发展方式，推动创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。	<b>2.3.1 创新策划（30分）：</b> 2.3.1.1 打造负有使命感的组织（项目），将创新文化融入到组织（项目）中，立足推动文化事业和产业进步，主动识别如文化发展的体制机制改革、公众思想道德和科学文化素质提升、优秀传统文化的传承、公共文化服务供给、文化与产业融合发展等方面的创新机会，或函需解决的疑难问题； 2.3.1.2 对标国内外同领域最好水平和最佳实践，包括新理念、新技术、新模式，确定可行的创新方向和目标，形成组织（项目）的创新方案； 2.3.1.3 评估和论证创新方案的可行性； 2.3.1.4 根据可行性的评估结果，调整优化创新方案。 <b>2.3.2 创新实施（30分）：</b> 2.3.2.1 组织（项目）创新工作思路，整合资源，建立机制，细化举措，落实各项创新方案； 2.3.2.2 采用如网格化、联盟制等组织形式，大数据、智能化等技术手段，在广度和深度上推进文化产品/服务的创新与突破； 2.3.2.3 应用内外部反馈，监测评价创新效果与有效性； 2.3.2.4 通过如标准化、信息化、知识产权转化、经验总结、典型案例等方式，实现创新成果可复制推广，乃至树立起文化行业新标杆或更高的标准。	适用于过程评分指南
3. 高绩效结果（250分）	3.1 高标准定位结果（90分） 组织（项目）的领导力和规划（计划）目标达成的结果。	<b>3.1.1 领导力结果（40分）：</b> 3.1.1.1 守法合规治理与团队建设结果 组织（项目）在遵守法规政策、民主评议与考核评比等守法合规治理方面的关键测量指标或结果，如执行政策法规、内外部审计、晋级考评、离任审计、信用评价等情况；在员工参与、员工成长与发展、尽责履职等方面的关键测量指标或结果，如员工培养培训的投入成效、合理化提案、员工晋升、员工满意度等数据信息。 3.1.1.2 行业地位与影响力 组织（项目）在打造特色文化品牌，树立良好社会形象，提升对外合作交流的辐射面和知名度等方面的水平，以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如行业排名，通过政府督查考核次数，获得国家、省、市上级主管部门表扬认可等情况，以及参与国内外高层次交流合作，获得国际、国内知名评价认证等方面的数据信息。 <b>3.1.2 规划达成结果（50分）：</b> 3.1.2.1 预定目标达成情况 组织（项目）在实现组织长短期规划与计划预定目标，以及在关键目标指标上对标省内、国内、国际标杆的情况； 3.1.2.2 运营结果 组织（项目）管理运营效率或创新项目收益，如成本收益、投资回报率、成本下降比例、节约资源/资源利用率提升、项目应用后取得的增收或节支效果或持续收益等方面的当前水平、趋势，以及对标省内、国内、国际标杆的进展与比较性数据。 在执行财政预算管理和提高资金使用效率方面的结果，如预算执行率、预算执行监督结果、绩效评估结果、审计发现问题及整改落实等情况。	适用于结果评分指南
	3.2 高质量	3.2.1 产品/服务水平（50分）：	适

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方法
	<p><b>运营的结果（80分）</b> 组织（项目）所提供文化产品/服务的质量水平与公众感知程度。</p>	<p>在组织（项目）提供文化产品/服务的质量、数量、效率、有效性等关键测量项目或指标以及标杆/同业对比的结果，例如文化产品/服务的可获得性、优质化、均等化、开放性、便捷性、有效性、数字化率、标准化率、安全水平、投诉处理等方面的数据信息。</p> <p><b>3.2.2 顾客/公众满意（30分）：</b> 在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如文化品牌影响力、业界公信力、传播引导力和国际知名度、社会知晓度、志愿者参与度、服务满意度、文化竞争力排名或认可度、美誉度等；以及在解决群众关心的社会文化热点问题，满足群众精神文化需求，促进深圳人民文化质量改善方面获得的群众口碑、国内外各级媒体正面报道次数、相关评价排名、社会调查、顾客/公众/相关方满意度测评数据等情况。</p>	用于结果评分指南
	<p><b>3.3 创新与示范结果（80分）</b> 促进文化建设领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。</p>	<p><b>3.3.1 创新成果（40分）：</b> 3.3.1.1 在推动文化创新发展的理念、制度、技术、管理经验、经营业态、运营模式等方面的结果，例如重大理论和实践成果、制度法规，治理机制创新成果、核心技术与知识产权数量、文化平台载体、高层次文化人才与创新团队认定等情况； 3.3.1.2 制修订国际/国家/行业/地方标准或引领性、创新性团体/企业标准的情况，包括级别、数量、水平等相关信息； 3.3.1.3 推动行业发展上取得的标志性成果，如在打造文化新地标、创造文艺精品、塑造国际知名文体活动品牌、大数据监管及获评国家、省、市改革创新荣誉，参与全球文化建设发展取得的成就等其他方面的结果。</p> <p><b>3.3.2 示范效应（40分）：</b> 组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的经验成果，例如文化理论建设、文化体制改革、文化传承、文化服务、文艺创作、文化产业、文化传播或者对外交流等在理论、制度、标准、规范、运营机制、管理模式、改革创新方面的成果和示范经验。</p>	适用于结果评分指南



## 附录一：

### 评分指引

#### 1. 评分原则

评分采用成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度。组织（项目）的过程评价，鼓励组织（项目）采用先进的管理理念、方法、模式，满足评价要求，从而得到更高的成熟度评分。组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，适用结果要素评分方法。组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据。

#### 2. 评分指南

##### 过程评分指南

描述	水平	得分区间%
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列基本要求，有部分制定相关管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织没有得到广泛应用；</li><li>➤ 没有主动收集反馈；改进仅是对问题的被动反应；</li><li>➤ 组织不积极推行改进。</li></ul>	一般水平	0~20
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，识别基本要求，制定基本的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织关键领域或工作单元得到了推动及应用；</li><li>➤ 基于对方案实施的成果，收集反馈，提出建议；</li><li>➤ 按建议推行改进。</li></ul>	较好水平	20~40
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，通过对组织所在行业了解，制定有效的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案得到了推动及应用，在组织关键领域或工作单元都能有效地执行；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了评价，并提出改进方向、找出改进建议；</li><li>➤ 有效按改进建议优化组织管理。</li></ul>	优良水平	40~60
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业了解，制定行业先进水平的管理方案及有效的实施计划；</li><li>➤ 方案得到了充分推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能有效地执行，并形成行业的规范；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了系统评价改进与学习分享，并提出改进方向、采用先进的方法和工具，找出适应组织当前和未来的</li></ul>	优秀水平	60~80

描述	水平	得分区间%
需要改进建议； ➤ 有效按改进建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业全面了解，制定行业标杆水平的管理方案及有效的实施计划；</li> <li>➤ 方案得到了全面的推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行，并形成行业的标杆；</li> <li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行系统的评价改进与学习分享，并提出创新方向、采用先进的理念、方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要创新建议；</li> <li>➤ 有效按创新建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式或最佳实践。</li> </ul>	卓越水平	80~100

## 结果评分指南

描述	得分区间%
➤ 没有结果信息；结果显示的是退步趋势和/或没有实现相关目标；对标结果局部领先；	0~20
➤ 结果表现出平稳趋势和/或实现了某些相关目标；对标结果全市领先；	20~40
➤ 结果表现出提高趋势和/或实现了大部分相关目标；对标结果全省领先；	40~60
➤ 结果表明取得了实质性进步和/或实现了所有相关目标；对标结果国内领先；	60~80
➤ 结果优异且可持续，所有相关目标都已实现；对标结果国际领先。	80~100

## 附录二

### 关键术语

#### 新发展理念 (new development concept)

新时代中国特色社会主义思想为创新、协调、绿色、开放、共享，是党的十八大以来党中央治国理政的重要理念。创新发展重在解决发展动力问题，协调发展重在解决发展不平衡问题，绿色发展重在解决人与自然不和谐问题，开放发展重在解决发展的内外联动问题，共享发展重在解决公平正义问题。创新是引领发展的第一动力，发展动力决定发展速度、效能、可持续性，必须把创新摆在第一位，着力实施创新驱动发展战略，统筹兼顾其他四大理念，增强发展的整体性协调性，推进人与自然和谐共生，形成对外开放新体制，践行以人民为中心的发展思想。

#### 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。

## **组织 (organization)**

指依法登记注册并开展经济社会活动的实体，包括党政机关、企事业单位、群众团体、社会组织和其他组织。

## **项目 (project)**

指为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，可以为工程、计划、活动、课题、专项工作等形式。

## **PDCA 循环 (PDCA Cycle)**

组织为实现持续改进而必须经过的包括四个阶段的循环周期，戴明 (Deming) 将之描述成：计划 (立项阶段)、实施 (执行阶段)、检查 (控制阶段) 和处理 (采取行动、修改和更正阶段)。该循环强调改进方案必须从细致的计划开始，必须产生有效的行动，经过检查并不停地进行调整更正，然后一定要在持续的循环中再次仔细地进行规划。

## **使命 (mission)**

使命描述的是组织要为其利益相关者谋取得结果。公共服务组织的使命来自公共政策和/或法定命令。使命是组织“存在的理由”。组织的愿景会阐明使命中所罗列的组织想要实现的终极目标，并转化成战略和经营目标。

## **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。

## **价值观 (values)**

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。

## **公众 (public)**

公众指政府服务指向的社会主体，可能包括特定服务对象，也可能包括公民、企业法人以及各种社会组织。

### **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)**

为了改进服务、过程或组织有效性以及为相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。

### **利益相关方 (stakeholders)**

利益相关方是组织的行为和业绩所影响和关联的群体，顾客公众是组织的服务对象，利益相关方是支持帮助组织向顾客公众提供优质服务的群体。

### **量化管理 (quantitative management)**

是一种从目标出发，使用科学、量化的手段进行组织体系设计和为具体工作建立标准的理论。

## **附录三**

### **参考文献**

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

# 深圳市市长质量奖评定标准

## （社会类组织/项目奖）

### 一、前言

市长质量奖（社会类）奖项，授予在推进社会发展改革、提升民生服务质量（教育、就业创业、社会保障、医药健康、安居宜居等）、改善社会治理水平和保障城市安全发展等方面成绩突出，具有显著的创新成效与示范带动作用，对深圳社会质量提升作出积极贡献的组织或项目。

### 二、评价体系

本标准由前言、评价体系、核心价值理念、标准内容、评审细则和附录六个部分构成。前言体现了标准立意；评价体系说明了标准的构成；核心价值理念是组织行动的准则和评价的主线；标准内容列出了评价的关键要素，包括高标准定位、高质量运营和高绩效结果；评审细则提出了要点指引和评价水平区间，鼓励组织采用更为创新、适宜的方法来满足顾客/公众和其他相关方要求；附录包括评分指引、关键术语和参考文献。

### 三、核心价值理念

核心价值理念源于高质量发展要求和深圳社会事业发展需要，是组织（项目所有者）适应社会发展和提升核心竞争力所应具备的观念和行为准则，也是标准应用与评价的指南。

**1. 利民惠民。**组织应坚持以人民为中心的发展思想，始终把人民对美好生活的向往作为奋斗目标，将社会效益摆在优先位置，按照补短板、多供给、可选择、优质化的原则，持续推动社会民生产品与服务的改善优化，高标准履行社会责任，在增强顾客/公众获得感、幸福感和安全感中体现自身价值。

**2. 共建共享。**构建社会主义和谐社会以共建共享为基本原则和基本特征，要围绕激发社会创造能力和发展活力，建立更高水平的组织治理机制

和开放式协作网络，使组织（项目）发展目标与民生得益相互牵动、有效对接、良性循环、相得益彰，让自身的发展成果更多更好惠及顾客和社会大众，在促进社会整体进步中，带动组织成长。

**3. 质量第一。**领导带领组织坚持高质量发展的根本要求，全面贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，倡导和践行“质量第一、效益优先”的质量文化和“质量成就未来”的深圳城市质量精神，以“质量变革、效率变革、动力变革”驱动组织转型，构筑面向未来的质量竞争力。

**4. 标准先行。**标准决定质量，只有高标准才有高质量。组织要瞄准国际一流，构建更高、更先进、更完善的标准体系，通过对标、贯标、达标、创标等活动，持续提升各项工作的质量和水平，强化在卓越管理、优质服务等方面的竞争优势。

**5. 创新改进。**创新是组织为顾客/公众创造价值的驱动力，改进是组织可持续发展的软实力。组织应准确识别相关关键成功要素，关注社会民生、社会治理和城市安全的短板与焦点，建立把握机遇、鼓励创新、包容失败的创新氛围，激发团队活力，推进以质量变革为动力的技术、管理、人才和产品/服务创新，持续增强内生能力。

**6. 结果导向。**高质量发展要求组织要素结构最佳、综合绩效最优。组织应准确了解和响应顾客/公众和相关方的期望和诉求，确定、执行和评估长短期的政策、规划、计划、目标和措施，通过高标准定位和高质量运营，构建相互信赖、开放包容、合作共享的伙伴关系，创造可持续的服务价值，实现人民满意的高绩效结果。

## **四、标准内容**

### **0. 简介**

**说明：**简介是组织（项目）基本情况的概述。

**要点：**

组织（适用于组织）的基本情况，包括组织的文化理念、产品/服务和提供方式、服务对象、核心能力、行业地位、员工概况、资产情况、组织架构、合作方及上下级汇报关系、适用的法规要求，以及组织发展面临的内外部环境、机遇与挑战、应对能力等。

项目（适用于项目）的基本情况，包括项目背景、主要内容、特殊意义、应用范围与规模、创新点、应用现状与影响力、可复制可推广的模式或最佳实践等。

## 1. 高标准定位（120分）

**说明：**坚持增进民生福祉、建立公平和谐社会的核心理念，围绕推进社会建设，主动对标最高最优最好，以人民为中心的发展思想和工作导向，制定并实施组织发展规划（项目计划），通过建立规范有效的治理系统，承担社会责任并平衡相关方利益，实现组织目标并保持组织的可持续发展。

**要点：**

### 1.1 领导力（60分）

领导带领组织（项目）围绕以民为本，保障与改善民生找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。

#### 1.1.1 确定方向（30分）

组织（项目）牢固树立以人为本的社会发展观，紧扣高质量发展要求，找准社会发展中增进民生福祉、提供优质化均衡化的服务供给、成为社会建设领域（如社会体制改革、教育、就业创业、社会保障、医疗卫生、住房保障、公共安全、基层治理、社会组织建设等）高质量发展的先行者等功能使命和努力方向，建立相宜的文化价值体系或项目宗旨目标，并通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，强化全员和利益相关方对组织文化的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境。

#### 1.1.2 团队建设（30分）

领导带领全体员工在行动上保持与所制定的目标及价值观一致，通过



营造良好的组织氛围，为员工履职提供必要条件，激发员工的积极主动性，不断提升团队能力水平。

## **1.2 规划定位(60分)**

组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并保障落实。

### **1.2.1 对标定位（40分）**

组织（项目）对标国内外社会民生服务、公共治理领域的策划设计、运营管理、服务等方面的最高标准、最好水平、最佳实践，通过标杆研究，找准更高定位，结合所处内外部环境，科学制定长短期发展规划（项目计划），在推进实施中予以动态调整，保障规划（项目计划）落实。

### **1.2.2 保障机制（20分）**

组织（项目）建立有效的治理体系，明确治理机制和议事规则，严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范，防控运营中可能面临的风险隐患，优化配置人、财、物、技术等资源，保障业务连续性。

## **2. 高质量运营（130分）**

**说明：**组织（项目）设计符合顾客/公众需求的社会产品/服务，建立运营管理体系以保障业务高效运作，持续提升组织能力和声誉。

**要点：**

### **2.1 运营体系（35分）**

组织（项目）策划高质量社会产品/服务供给，建立高效的运营管理体系以促进社会民生保障与社会长治久安，持续加强质量管理，促进质量提升。

#### **2.1.1 服务设计（20分）**

系统收集和识别顾客/公众、政府和其他利益相关方的需求和期望，围绕幼有善育、学有优教、劳有厚得、病有良医、老有颐养、住有宜居、弱有众扶等目标，按需设计产品/服务及制度、流程、运营与供给方式，通过

持续推动社会产品/服务种类、运营体系设计及提供方式上的优化，实现不断改善公众体验的目标。

### **2.1.2 体系建设（15分）**

识别主要服务流程，明确关键运营系统及各工作过程的要求，建立有效的运营管理体系、标准体系及考核评价机制。清晰界定组织（项目）与相关方的关系，建立各方相互促进的生态系统，以促进顾客/公众体验不断改善，确保运营目标实现。

### **2.2 运营管理（35分）**

组织（项目）有效运行运营管理体系，严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运营质量。

#### **2.2.1 量化管理（20分）**

组织（项目）从发展全局来谋划绩效改进，建立目标责任制并合理分解，实施关键目标的测评评价，以此识别改进机会，引导全员致力于组织（项目）目标的达成。

#### **2.2.2 过程优化（15分）**

将质量理念贯穿到运营各环节，严格执行制度法规或工作标准规范，围绕业务过程优化推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，灵活采用先进技术和质量工具，使运营体系与规划定位、关键运营系统及工作过程的要求保持一致，促进工作质量和效率持续提高。

### **2.3 创新（60分）**

组织（项目）主动引领社会民生事业发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。

#### **2.3.1 创新策划（30分）**

组织（项目）识别社会事业建设领域的改革发展要求，将创新融入到组织（项目）文化与日常工作中，相应建立创新性项目的管理、评价与激励机制，为各项改革与创新的有序推进提供保障。

### **2.3.2 创新实施（30分）**

整合优化服务链条与资源，创新工作思路、机制与手段方法，在社会民生服务和保障、公共治理、社会安全等重点领域或薄弱环节上取得突破，对创新成果采取标准化、知识产权转化等方式加以固化、复制、推广和应用，促进创新成效最大化。

### **3. 高绩效结果（250分）**

**说明：**组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果。组织（项目）应提供现有水平以及与预定目标指标的达标结果数据，适用时还需提供必要的趋势、与同类标杆和提供类似产品/服务组织的比较性数据，并概述示范引领作用。

**要点：**

#### **3.1 高标准定位结果（90分）**

组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。

##### **3.1.1 领导力结果（40分）**

组织（项目）在守法合规治理、行业地位以及团队建设方面的结果。

##### **3.1.2 规划达成结果（50分）**

组织（项目）达成预定规划（计划）目标的结果以及创造的社会效益、经济效益。

#### **3.2 高质量运营结果（80分）**

组织（项目）所提供社会产品/服务的质量水平与公众感知程度。

##### **3.2.1 产品/服务水平（50分）**

组织（项目）在所提供社会民生产品质量、服务效率关键测量项目或指标上的结果，以及标杆/同业对比的结果。

##### **3.2.2 顾客/公众满意（30分）**

在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果；

在解决群众关心、社会关注的重点难点问题，促进市民生活质量改善等方面的结果。

### 3.3 创新与示范结果（80分）

促进社会服务领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。

#### 3.3.1 创新成果（40分）

组织（项目）推动社会服务重点领域改革突破，形成引领性、代表性成果的情况。

#### 3.3.2 示范效应（40分）

组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的社会服务方面的经验成果。

## 五、评审细则

评审细则对应标准列出了三个评价类目及基本要求、总体要求以及要点指引，代表了组织（项目）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（项目）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（项目）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。

细则是由“过程（活动）”要求和“结果（绩效）”要求组成。“过程”类目包括“高标准定位”和“高质量运营”，其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，提供更多、更详实、更有力的佐证材料，便于评审员做出判断。

“结果”类要点检查组织（项目）在关键领域的绩效情况，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，应注意细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应提供现有水平、必要的趋

势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据，应注意常规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、趋势及比较数据有助于更准确的评价。

评审应具备系统的思路。首先，标准的三个类目相互关联是有机的整体，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，即建立了可重复的评价、改进、学习、共享的机制并可实现持续优化。

评价类目	基本要求和总体要求	要点指引	方法
1. 高标准定位 (120分)	1.1 领导力 (60分) 领导带领组织（项目）围绕以民为本，保障与改善民生找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。	<b>1.1.1 确定方向（30分）：</b> 1.1.1.1 领导带领组织（项目）遵循新发展理念，贯彻高质量发展要求，以增进民生福祉、建立公平和谐社会为总目标，紧密对接脱贫攻坚、乡村振兴、科教兴国、健康深圳等国家战略和全市社会事业发展规划，分析研判形势变化，识别相关方需求和期望，找准功能使命和努力方向，建立符合发展新定位、改革新要求的组织文化价值体系或项目宗旨目标，体现以民生为本，全面满足人民群众生活需求等价值取向； 1.1.1.2 通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，推动价值理念在全员和利益相关方中的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境； 1.1.1.3 根据组织（项目）发展阶段的变化和实际工作需要，适时评估组织文化价值体系或项目宗旨目标的适宜性； 1.1.1.4 领导根据变化的需求，持续完善组织文化价值体系或项目宗旨目标，保持其应有的价值导向与方向引领作用。	适用于过程评分指南
		<b>1.1.2 团队建设（30分）：</b> 1.1.2.1 领导带动全体员工践行组织价值观； 1.1.2.2 持续营造一种履职尽责、开放沟通、注重学习、创新进取、灵活应变、认可与奖励的组织氛围，就履职、目标、计划的实现为员工创造必要的条件，提供必要的支持； 1.1.2.3 定期评估团队建设成效，接受员工有建设性的意见和建议，鼓励和支持员工提出创新和改进的建议； 1.1.2.4 促进员工的发展和参与，激发员工的能动性，不断提升团队能力水平。	
	1.2 规划定位 (60分) 组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计	<b>1.2.1 对标定位（40分）：</b> 1.2.1.1 组织（项目）对标国内外社会民生服务、公共治理领域规划、建设、管理、运营、服务的最高标准、最好水平、最佳实践，开展标杆研究，结合所处的内外部环境，找准在坚守底线、普惠均等、适度保障、法治规范、共建共享等方面的更高定位，科学制定组织长短期发展规划（项目计划）； 1.2.1.2 通过目标任务分解，制定路线图、时间表、项目清单并沟通传达，贯彻执行发展规划（项目计划）；	适用于过程评分指

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	划)并保障落实。	<p>1.2.1.3 应用如专家论证、公众互动、组织评议、信息发布、总结报告等各种方法,定期监测、评估和跟踪发展规划(项目计划)的实施情况,对可能面临的风险隐患加以系统评估、有效防控;</p> <p>1.2.1.4 根据评估结果、形势任务变化和执行效果动态调整发展规划(项目计划)。</p> <p><b>1.2.2 保障机制(20分):</b></p> <p>1.2.2.1 根据组织(项目)规划定位,建立适宜的治理管控机制,明确治理结构和议事规则(项目建立管理机制和制度规范);</p> <p>1.2.2.2 严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范。从业务有效性和连续性出发,统筹优化机构职责,合理配置所需人、财、物、技术等资源,并采取如预算、审计、监督、评价、问责等措施,保障规划实施/项目落地;</p> <p>1.2.2.3 通过如进度检查、阶段评估、预算执行情况检查等多种方式,定期监测保障机制的有效性;</p> <p>1.2.2.4 根据实际需要进行优化调整。</p>	南
2. 高质量 运营 (130 分)	2.1 运营体系 (35分) 组织(项目) 策划高质量 社会产品/服 务供给,建立 高效的运营 管理体系以 促进社会民 生保障与社 会长治久安, 持续加强质 量管理,促进 质量提升。	<p><b>2.1.1 服务设计(20分):</b></p> <p>2.1.1.1 树立以民生为本导向的服务理念,确定服务提供的目标对象,系统收集和识别服务对象的多层次、多样化的社会服务需求以及日益增长的期望包括民生焦点、难点问题;</p> <p>2.1.1.2 适应服务需求,全面对标先进,设计更好的社会治理、保障、人才和建设等相关的政策、制度、信息、监管、基础设施等公共服务,或产品、专业技术服务等供给及其提供方式;</p> <p>2.1.1.3 建立如热线电话、信箱、座谈、听证、新媒体互动等多种信息传递与沟通渠道,通过如公众问询交流、意见建议征集、投诉举报、舆情监控等方式,跟踪检查服务设计的质量和效果;</p> <p>2.1.1.4 持续优化社会服务方式与种类、运营管理体系及服务提供方式,实现不断改善公众服务体验的目标。</p> <p><b>2.1.2 体系建设(15分):</b></p> <p>2.1.2.1 识别主要服务流程,明确运营管理体系要求如多供给、优结构、普惠、均等、高效率、低成本、敏捷等,高标准建立组织的运营体系(项目的管理体系)、工作标准及考核评价指标;</p> <p>2.1.2.2 实施在权限范围内的制度标准、工作流程、行为规范,强化业务协同、外部联动,提升服务的透明度、便利性和一致性水平,确保工作目标实现;</p> <p>2.1.2.3 定期开展对体系实施情况的跟踪监督检查;</p> <p>2.1.2.4 采取如考核评价、第三方测评、课题项目申报评定、制定行业标准等方式,持续提高体系的效率和有效性。</p>	适用于过程 评分指南
	2.2 运营管理 (35分) 组织(项目) 有效运行运营 管理体系, 严格执行技术 标准或工 作规范,强化 工作目标管 理,运用先进 质量技术和 管理方法,持	<p><b>2.2.1 量化管理(20分):</b></p> <p>2.2.1.1 对组织(项目)运营管理的全过程建立目标责任制,将目标、任务和责任逐级分解到各业务过程、职能部门乃至合作者等相关方;</p> <p>2.2.1.2 对关键绩效目标如顾客满意度,以及过程监测指标如达标率等进行测量;</p> <p>2.2.1.3 对测量结果进行评价,采用如内部对比、同行对比、标杆对比、因果分析等方式识别改进机会;</p> <p>2.2.1.4 评估测量体系的有效性并持续改进,促进组织(项目)绩效提升。</p> <p><b>2.2.2 过程优化(15分):</b></p> <p>2.2.2.1 推行如标准化、体系化、精细化和流程优化等管理,通过组织(项目)的绩效测量、分析与评价以及标杆过程比对,识别过程优化改进需求,明确过程优化目标;</p>	适用于过程 评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方法
	<p>续改进运营质量。</p>	<p>2.2.2.2 灵活运用如互联网、大数据等先进技术，以及如统计技术、卓越绩效管理、QC 小组、流程再造等质量管理方法和工具，持续改进工作过程；</p> <p>2.2.2.3 监测分析过程优化要求和目标达成情况，尤其是社会服务需求变化以及技术进步对过程优化的影响；</p> <p>2.2.2.4 围绕业务过程优化，推行策划、实施、评价、改进的 PDCA 循环管理，不断提升运营的整体有效性，包括运营目标的实现、社会产品/服务质量、工作效率、成本、敏捷性等。</p>	
	<p><b>2.3 创新（60分）</b> 组织（项目）主动引领社会民生事业发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。</p>	<p><b>2.3.1 创新策划（30分）：</b></p> <p>2.3.1.1 打造负有使命感的组织（项目），将创新文化融入到组织（项目）中，组织（项目）追求更高标准和要求，主动识别例如勇于推进社会服务改革创新，围绕防范重大风险补充民生短板、消除公共安全隐患、推动市场化改革、消除体制机制障碍、创新治理模式、优化服务内容与方式、加强教育、医疗服务以民为本及人才梯队培养、打造社会共治格局和持续推动内部的质量变革和效益提升等方面的创新机会，或亟需解决的疑难问题；</p> <p>2.3.1.2 对标国内外同领域最好水平和最佳实践，包括新理念、新技术、新模式，推进社会服务的均等化、标准化、信息化，加强基本公共服务能力建设，确定可行的创新方向和目标，形成组织（项目）的创新方案；</p> <p>2.3.1.3 评估和论证创新方案的可行性；</p> <p>2.3.1.4 根据可行性的评估结果，调整优化创新方案。</p> <p><b>2.3.2 创新实施（30分）：</b></p> <p>2.3.2.1 组织（项目）创新工作思路，整合资源，建立机制，细化举措，落实各项创新方案；</p> <p>2.3.2.2 采用如网格化、联盟制、合作协同等组织形式，大数据、智能化等技术手段，通过建立首问责任制、网上通办、评定认证、义工服务引导等多种方式方法，在广度和深度上推进社会服务重点领域和关键环节的创新与突破；</p> <p>2.3.2.3 应用内外部反馈，监测评价创新效果与有效性；</p> <p>2.3.2.4 通过如标准化、信息化、知识产权转化、经验总结、典型案例等方式，实现创新成果可复制推广，乃至树立起新标杆或更高的标准。</p>	适用于过程评分指南
<p><b>3 高绩效结果（250分）</b></p>	<p><b>3.1 高标准定位结果（90分）</b> 组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。</p>	<p><b>3.1.1 领导力结果（40分）：</b></p> <p>3.1.1.1 守法合规治理与团队建设结果 组织（项目）在遵守法规政策、民主评议与考核评比等守法合规治理方面的关键测量指标或结果，如执行政策法规、内外部审计、晋级考评、离任审计、信用评价等情况；在员工参与、员工成长与发展、尽责履职等方面的关键测量指标或结果，如员工培养培训的投入成效、合理化提案、员工晋升、员工满意度等数据信息；</p> <p>3.1.1.2 行业地位与影响力 组织（项目）在打造社会民生服务品牌，提升对外合作交流的辐射面和知名度等方面的水平，以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如行业排名，通过政府督查考核次数，获得国家、省、市上级主管部门表扬认可，竞争力调查排名等情况，以及参与国内外高层次交流合作，获得国际、国内知名评价认证等方面的数据信息。</p> <p><b>3.1.2 规划达成结果（50分）：</b></p> <p>3.1.2.1 预定目标达成情况 组织（项目）在实现组织长短期规划与计划预定目标，以及在关键目标指标上对标省内、国内、国际标杆的情况；</p> <p>3.1.2.2 运营结果 组织（项目）管理运营效率或创新项目收益，如成本收益、投资回报率、</p>	适用于结果评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方法
		<p>成本下降比例、节约资源/资源利用率提升、项目应用后取得的增收或节支效果或持续收益等方面的当前水平、趋势，以及对标省内、国内、国际标杆的进展与比较性数据。</p> <p>在执行财政预算管理 and 提高资金使用效率方面的结果，如预算执行率、预算执行监督结果、绩效评估结果、审计发现问题及整改落实等情况。</p>	
	<p><b>3.2 高质量运营结果（80分）</b> 组织（项目）所提供社会产品/服务的质量水平与公众感知程度。</p>	<p><b>3.2.1 产品/服务水平（50分）：</b> 在组织（项目）提供的社会民生产品/服务质量、数量、效率、有效性等关键测量项目或指标以及标杆/同业对比的结果，例如产品和服务供给的合法性、规范性、达标率、响应速度、便利性、覆盖率、保障率、透明度、普惠性、均等化水平、标准化率、数字化、智能化率、安全水平、投诉处理等方面的数据信息。</p> <p><b>3.2.2 顾客/公众满意（30分）：</b> 在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感、安全感、树立良好社会形象、提升形象声望等方面的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如服务覆盖率、民生服务人均享有量、住房市场调控效果等；以及在解决突出民生问题、群众关心、社会关注的重点难点问题、促进深圳市民生活质量改善等方面获得的群众口碑、国内外各级媒体正面报道次数、相关评价排名、社会调查、顾客/公众/相关方满意度测评数据等情况。</p>	适用于结果评分指南
	<p><b>3.3 创新与示范结果（80分）</b> 促进社会服务领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。</p>	<p><b>3.3.1 创新成果（40分）：</b> 3.3.1.1 在创新社会服务理念、制度、技术、管理经验、经营业态、运营模式等方面的结果，例如制度与管理机制创新成果、重大理论和实践成果、核心技术与知识产权、科技载体、高层次人才与创新团队认定等情况； 3.3.1.2 制修订国际/国家/行业/地方标准或引领性、创新性团体/企业标准的情况，包括级别、数量、水平等相关信息； 3.3.1.3 推动行业体制改革取得的标志性成果，如智慧医院、智慧校园建设、智能化社会服务设施与创新服务提供方式、社会服务市场化、专业化创新成果、社会治理、大数据监管及获评国家和省市改革创新荣誉，在全球社会服务对比中取得的成就等其他方面的结果。</p> <p><b>3.3.2 示范效应（40分）：</b> 组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的经验成果，例如社会服务管理运营理论、制度、标准、规范、运营机制、管理模式、改革创新成果、示范经验和最佳实践等。</p>	适用于结果评分指南



## 附录一：

### 评分指引

#### 1. 评分原则

评分采用成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度。组织（项目）的过程评价，鼓励组织（项目）采用先进的管理理念、方法、模式，满足评价要求，从而得到更高的成熟度评分。组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，适用结果要素评分方法。组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据。

#### 2. 评分指南

##### 过程评分指南

描述	水平	得分区间%
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列基本要求，有部分制定相关管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织没有得到广泛应用；</li><li>➤ 没有主动收集反馈；改进仅是对问题的被动反应；</li><li>➤ 组织不积极推行改进。</li></ul>	一般水平	0~20
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，识别基本要求，制定基本的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织关键领域或工作单元得到了推动及应用；</li><li>➤ 基于对方案实施的成果，收集反馈，提出建议；</li><li>➤ 按建议推行改进。</li></ul>	较好水平	20~40
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，通过对组织所在行业了解，制定有效的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案得到了推动及应用，在组织关键领域或工作单元都能有效地执行；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了评价，并提出改进方向、找出改进建议；</li><li>➤ 有效按改进建议优化组织管理。</li></ul>	优良水平	40~60
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业了解，制定行业先进水平的管理方案及有效的实施计划；</li><li>➤ 方案得到了充分推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能有效地执行，并形成行业的规范；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了系统评价改进与学习分享，</li></ul>	优秀水平	60~80

描述	水平	得分区间%
并提出改进方向、采用先进的方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要改进建议； ➤ 有效按改进建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式。		
➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业全面了解，制定行业标杆水平的管理方案及有效的实施计划； ➤ 方案得到了全面的推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行，并形成行业的标杆； ➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行系统的评价改进与学习分享，并提出创新方向、采用先进的理念、方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要创新建议； ➤ 有效按创新建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式或最佳实践。	卓越水平	80~100

## 结果评分指南

描述	得分区间%
➤ 没有结果信息；结果显示的是退步趋势和/或没有实现相关目标；对标结果局部领先；	0~20
➤ 结果表现出平稳趋势和/或实现了某些相关目标；对标结果全市领先；	20~40
➤ 结果表现出提高趋势和/或实现了大部分相关目标；对标结果全省领先；	40~60
➤ 结果表明取得了实质性进步和/或实现了所有相关目标；对标结果国内领先；	60~80
➤ 结果优异且可持续，所有相关目标都已实现；对标结果国际领先。	80~100

## 附录二

### 关键术语

#### 新发展理念 (new development concept)

新时代中国特色社会主义思想为创新、协调、绿色、开放、共享，是党的十八大以来党中央治国理政的重要理念。创新发展重在解决发展动力问题，协调发展重在解决发展不平衡问题，绿色发展重在解决人与自然不和谐问题，开放发展重在解决发展的内外联动问题，共享发展重在解决公平正义问题。创新是引领发展的第一动力，发展动力决定发展速度、效能、可持续性，必须把创新摆在第一位，着力实施创新驱动发展战略，统筹兼顾其他四大理念，增强发展的整体性协调性，推进人与自然和谐共生，形成对外开放新体制，践行以人民为中心的发展思想。

#### 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。

## **组织 (organization)**

指依法登记注册并开展经济社会活动的实体，包括党政机关、企事业单位、群众团体、社会组织和其他组织。

## **项目 (project)**

指为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，可以为工程、计划、活动、课题、专项工作等形式。

## **PDCA 循环 (PDCA Cycle)**

组织为实现持续改进而必须经过的包括四个阶段的循环周期，戴明 (Deming) 将之描述成：计划 (立项阶段)、实施 (执行阶段)、检查 (控制阶段) 和处理 (采取行动、修改和更正阶段)。该循环强调改进方案必须从细致的计划开始，必须产生有效的行动，经过检查并不停地进行调整更正，然后一定要在持续的循环中再次仔细地进行规划。

## **使命 (mission)**

使命描述的是组织要为其利益相关者谋取得结果。公共服务组织的使命来自公共政策和/或法定命令。使命是组织“存在的理由”。组织的愿景会阐明使命中所罗列的组织想要实现的终极目标，并转化成战略和经营目标。

## **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。

## **价值观 (values)**

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。

## **公众 (public)**

公众指政府服务指向的社会主体，可能包括特定服务对象，也可能包括公民、企业法人以及各种社会组织。

### **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)**

为了改进服务、过程或组织有效性以及为相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。

### **利益相关方 (stakeholders)**

利益相关方是组织的行为和业绩所影响和关联的群体，顾客公众是组织的服务对象，利益相关方是支持帮助组织向顾客公众提供优质服务的群体。

### **量化管理 (quantitative management)**

是一种从目标出发，使用科学、量化的手段进行组织体系设计和为具体工作建立标准的理论。

## **附录三**

### **参考文献**

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

# 深圳市市长质量奖评定标准

## （生态类组织/项目奖）

### 一、前言

市长质量奖（生态类）奖项，授予在创新生态文明管理体制机制、推进生态环境保护与建设、打造人与自然和谐共生的“美丽深圳”和提升深圳人居环境质量方面成绩突出，具有显著的创新成效与示范带动作用，对深圳质量建设作出积极贡献的组织或项目。

### 二、评价体系

本标准由前言、评价体系、核心价值理念、标准内容、评审细则和附录六个部分构成。前言体现了标准立意；评价体系说明了标准的构成；核心价值理念是组织行动的准则和评价的主线；标准内容列出了评价的关键要素，包括高标准定位、高质量运营和高绩效结果；评审细则提出了要点指引和评价水平区间，鼓励组织采用更为创新、适宜的方法来满足顾客/公众和其他相关方要求；附录包括评分指引、关键术语和参考文献。

### 三、核心价值理念

核心价值理念源于高质量发展要求和深圳生态环境保护与建设需要，是组织（项目所有者）适应社会发展和提升核心竞争力所应具备的观念和行为准则，也是标准应用与评价的指南。

**1. 生态优先。**人与自然是人类社会最基本的关系，也是生态型组织（项目）存续的前提。组织（项目）应坚持生态优先战略，以改善环境质量为导向，找准发展定位和发展目标，切实担起生态环保责任，努力为社会提供更多优质生态产品，满足人民群众对优美生态环境日益增长的需要。

**2. 绿色发展。**绿色是新经济的重要特征和新增长动能的来源。组织应牢固坚持绿色发展理念，构建低投入高产出、低消耗少排放、能循环可持

续的生产运营模式，努力实现业务过程和结果的“生态化”，通过提供绿色价值，来打造绿色竞争力，实现与自然和谐共生，并为社会创造可持续的价值。

**3. 质量第一。**领导带领组织坚持高质量发展的根本要求，全面贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，倡导和践行“质量第一、效益优先”的质量文化和“质量成就未来”的深圳城市质量精神，以“质量变革、效率变革、动力变革”驱动组织转型，构筑面向未来的质量竞争力。

**4. 标准先行。**标准决定质量，只有高标准才有高质量。组织要瞄准国际一流，构建更高、更先进、更完善的生态环境保护和建设标准体系，通过对标、贯标、达标、创标等活动，持续提升生态环境保护和建设的质量和水平，强化在环境管理、技术、生态产品与服务供给等方面的竞争优势。

**5. 创新改进。**创新是组织为公众创造价值的驱动力，改进是组织可持续发展的软实力。组织应准确识别在生态环境保护和建设等方面的关键成功要素，建立把握机遇、鼓励创新、包容失败的创新氛围，激发团队活力，推进以质量变革为动力的技术、管理、人才和生态产品/服务创新，持续增强内生能力。

**6. 结果导向。**高质量发展要求组织要素结构最佳、综合绩效最优。组织应准确确定、执行和评估生态环境保护和建设长短期的政策、规划、计划、目标和措施，通过高标准定位和高质量运营，构建相互信赖、开放包容、合作共享的伙伴关系，创造绿色、可持续的服务价值，实现人民满意的高绩效结果。

## **四、标准内容**

### **0. 简介**

**说明：**简介是组织（项目）基本情况的概述。

**要点：**

组织（适用于组织）的基本情况，包括组织的文化理念、产品/服务和提供方式、服务对象、核心能力、行业地位、员工概况、资产情况、组织架构、合作方及上下级汇报关系、适用的法规要求，以及组织发展面临的内外部环境、机遇与挑战、应对能力等。

项目（适用于项目）的基本情况，包括项目背景、主要内容、特殊意义、应用范围与规模、创新点、应用现状与影响力、可复制可推广的模式或最佳实践等。

## 1. 高标准定位（120分）

**说明：**坚持生态优先、绿色发展核心理念，围绕推进生态文明建设，主动对标最高最好最优，制定并实施组织发展规划（项目计划），通过建立规范有效的治理系统，承担环境责任并平衡相关方利益，实现组织目标并保持组织的可持续发展。

**要点：**

### 1.1 领导力（60分）

领导带领组织（项目）围绕提升生态环境质量找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。

#### 1.1.1 确定方向（30分）

组织（项目）贯彻绿色发展理念，牢固树立社会主义生态文明观，紧扣高质量发展要求，找准在可持续绿色发展、生态修复等生态文明建设中的功能使命和努力方向，建立相宜的文化价值体系或项目宗旨目标，体现“绿色、节能、循环、低碳”等价值取向，并通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，强化全员和利益相关方对组织文化的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境。

#### 1.1.2 团队建设（30分）

领导带领全体员工在行动上保持与所制定目标及价值观一致，通过营造良好的组织氛围，为员工履职提供必要条件，激发员工的积极主动性，



不断提升团队能力水平。

## **1.2 规划定位 (60 分)**

组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并保障落实。

### **1.2.1 对标定位 (40 分)**

组织（项目）对标国内外生态环境保护和建设领域的规划、建设、管理、运营、服务等方面的最高标准、最好水平、最佳实践，通过标杆研究，找准更高定位，结合所处内外部环境，科学制定长短期发展规划（项目计划），在推进实施中予以动态调整，保障规划（项目计划）落实。

### **1.2.2 保障机制 (20 分)**

组织（项目）建立有效的治理体系，明确治理机制和议事规则，严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范，防控运营中可能面临的风险隐患，优化配置人、财、物、技术等资源，保障业务连续性。

## **2. 高质量运营 (130 分)**

**说明：**组织（项目）设计符合顾客/公众需求的生态产品/服务，建立运营管理体系以保障业务高效运作，持续提升组织能力和声誉。

**要点：**

### **2.1 运营体系 (35 分)**

组织（项目）策划高质量生态产品/服务供给，建立高效的运营管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。

#### **2.1.1 服务设计 (20 分)**

系统收集和识别顾客/公众、政府和其他利益相关方对良好生态环境的需求和期望，按需设计生态产品/服务、流程、运营与供给方式，通过持续推动生态产品/服务种类、运营体系设计及提供方式上的优化，实现不断改善公众体验的目标。

#### **2.1.2 体系建设 (15 分)**

识别主要服务流程，明确关键运营系统及各工作过程的要求，建立有效的运营管理体系、标准体系及考核评价机制。清晰界定组织（项目）与相关方的关系，建立各方相互促进的生态系统，以促进顾客/公众体验不断改善，确保运营目标实现。

## **2.2 运营管理（35分）**

组织（项目）有效运行运营管理体系，严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运营质量。

### **2.2.1 量化管理（20分）**

组织（项目）从发展全局来谋划绩效改进，建立目标责任制并合理分解，实施关键目标的测评评价，以此识别改进机会，引导全员致力于组织（项目）目标的达成。

### **2.2.2 过程优化（15分）**

将质量理念贯穿到运营各环节，严格执行制度法规或工作标准规范，围绕业务过程优化推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，灵活采用先进技术和质量工具，使运营体系与规划定位、关键运营系统及工作过程的要求保持一致，促进工作质量和效率持续提高。

## **2.3 创新（60分）**

组织（项目）主动引领绿色发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。

### **2.3.1 创新策划（30分）**

组织（项目）识别生态文明建设领域的改革发展要求，将创新融入到组织（项目）文化与日常工作中，相应建立创新性项目的管理、评价与激励机制，为各项改革与创新的有序推进提供保障。

### **2.3.2 创新实施（30分）**

整合优化服务链条与资源，创新工作思路、机制与手段方法，在节约资源、保护环境等重点领域或薄弱环节上取得突破，对创新成果采取标准

化、知识产权转化等方式加以固化、复制、推广和应用，促进创新成效最大化。

### **3. 高绩效结果（250分）**

**说明：**组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果。组织（项目）应提供现有水平以及与预定目标指标的达标结果数据，适用时还需提供必要的趋势、与同类标杆和提供类似产品/服务组织的比较性数据，并概述示范引领作用。

**要点：**

#### **3.1 高标准定位结果（90分）**

组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。

##### **3.1.1 领导力结果（40分）**

组织（项目）在守法合规治理、行业地位以及团队建设方面的结果。

##### **3.1.2 规划达成结果（50分）**

组织（项目）达成预定规划（计划）目标的结果以及创造的环境效益、社会效益、经济效益。

#### **3.2 高质量运营结果（80分）**

组织（项目）所提供生态产品/服务的质量水平与公众感知程度。

##### **3.2.1 产品/服务水平（50分）**

组织（项目）在所提供生态产品质量、服务效率关键测量项目或指标上的结果，以及标杆/同业对比的结果。

##### **3.2.2 顾客/公众满意（30分）**

在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果；在解决群众关心、社会关注的重点难点问题，促进生态环境改善等方面的结果。

### 3.3 创新与示范结果（80分）

促进生态文明建设领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。

#### 3.3.1 创新成果（40分）

组织（项目）推动生态环境保护与建设重点领域改革突破，形成引领性、代表性成果的情况。

#### 3.3.2 示范效应（40分）

组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的生态环境建设与保护方面的经验成果。

## 五、评审细则

评审细则对应标准列出了三个评价类目及基本要求、总体要求以及要点指引，代表了组织（项目）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（项目）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（项目）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。

细则是由“过程（活动）”要求和“结果（绩效）”要求组成。“过程”类目包括“高标准定位”和“高质量运营”，其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，提供更多、更详实、更有力的佐证材料，便于评审员做出判断。

“结果”类要点检查组织（项目）在关键领域的绩效情况，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，应注意细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数

据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据，应注意常规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、趋势及比较数据有助于更准确的评价。

评审应具备系统的思路。首先，标准的三个类目相互关联是有机的整体，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，即建立了可重复的评价、改进、学习、共享的机制并可实现持续优化。

评价类目	基本要求和总体要求	要点指引	方法
1 高标准定位 (120分)	1.1 领导力 (60分) 领导带领组织(项目)围绕提升生态环境质量找准定位与使命,通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。	1.1.1 确定方向 (30分): 1.1.1.1 领导带领组织(项目)遵循绿色发展理念,贯彻高质量发展要求,以促进生态环境质量提升为总目标,分析研判形势变化,识别相关方需求和期望,找准在加快生态文明体制改革、推动污染防治和环境保护、创新环境技术、促进绿色发展等方面的功能使命和努力方向,建立相宜的组织文化价值体系或项目宗旨目标,体现“绿色、节能、循环、低碳”等价值取向; 1.1.1.2 通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式,推动价值理念在全员和利益相关方中的认同与践行,营造起良好的内外部合作发展环境; 1.1.1.3 根据组织(项目)发展阶段的变化和实际工作需要,适时评估组织文化价值体系或项目宗旨目标的适宜性; 1.1.1.4 领导根据变化的需求,持续完善组织文化价值体系或项目宗旨目标,保持其应有的价值导向与方向引领作用。	适用于过程评分指南
		1.1.2 团队建设 (30分): 1.1.2.1 领导带动全体员工践行组织价值观; 1.1.2.2 持续营造一种履职尽责、开放沟通、注重学习、创新进取、灵活应变、认可与奖励的组织氛围,就履职、目标、计划的实现为员工创造必要的条件,提供必要的支持; 1.1.2.3 定期评估团队建设成效,接受员工有建设性的意见和建议,鼓励和支持员工提出创新和改进的建议; 1.1.2.4 促进员工的发展和参与,激发员工的能动性,不断提升团队能力水平。	
	1.2 规划定位 (60分) 组织(项目)把握形势任务要求,对标	1.2.1 对标定位 (40分): 1.2.1.1 组织(项目)对标国内外生态环境保护 and 建设领域规划、建设、管理、运营、服务的最高标准、最好水平、最佳实践,开展标杆研究,结合所处的内外部环境,找准在加强组织/项目管理、改善生态服务等方面的更高定位,科学制定组织长短期发展规划(项目计划);	

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并保障落实。	<p>1.2.1.2 通过目标任务分解，制定路线图、时间表、项目清单并沟通传达，贯彻执行发展规划（项目计划）；</p> <p>1.2.1.3 应用如专家论证、公众互动、组织评议、总结报告等各种方法，定期监测、评估和跟踪发展规划（项目计划）的实施情况，对可能面临的风险隐患加以系统评估、有效防控；</p> <p>1.2.1.4 根据评估结果、形势任务变化和执行效果动态调整发展规划（项目计划）。</p> <p><b>1.2.2 保障机制（20分）：</b></p> <p>1.2.2.1 根据组织（项目）规划定位，建立适宜的治理管控机制，明确治理结构和议事规则（项目建立管理机制和制度规范）；</p> <p>1.2.2.2 严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范。从业务有效性和连续性出发，统筹优化机构职责，合理配置所需人、财、物、技术等资源，并采取如预算、审计、监督、评价、问责等措施，保障规划实施/项目落地；</p> <p>1.2.2.3 通过如进度检查、阶段评估、预算执行情况检查等多种方式，定期监测保障机制的有效性；</p> <p>1.2.2.4 根据实际需要进行优化调整。</p>	
2 高质量运营 (130分)	<p><b>2.1 运营体系（35分）</b></p> <p>组织（项目）策划高质量生态产品/服务供给，建立高效的运营管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。</p> <p><b>2.2 运营管理（35分）</b></p> <p>组织（项目）</p>	<p><b>2.1.1 服务设计（20分）：</b></p> <p>2.1.1.1 树立需求导向的生态服务理念，确定生态服务提供的目标对象，系统收集和识别服务对象的多层次、差异化需求；</p> <p>2.1.1.2 适应服务需求，全面对标先进，设计更好的生态环境保护 and 建设相关政策、制度、信息、监管、基础设施等公共物品，或生态产品、环境专业技术服务等供给及其提供方式；</p> <p>2.1.1.3 建立如热线电话、信箱、座谈、听证、新媒体互动等多种信息传递与沟通渠道，通过如公众问询交流、意见建议征集、投诉举报、舆情监控等方式，跟踪检查服务设计的质量和效果；</p> <p>2.1.1.4 持续优化生态产品和生态服务种类、运营管理体系及服务提供方式，实现不断改善公众生态服务体验的目标。</p> <p><b>2.1.2 体系建设（15分）：</b></p> <p>2.1.2.1 识别主要服务流程，明确运营管理体系要求如优质、高效、便捷、安全等，高标准建立组织的运营体系（项目的管理体系）、工作标准及考核评价指标；</p> <p>2.1.2.2 实施在权限范围内生态环境保护建设与服务事项的制度标准、工作流程、行为规范，强化业务协同、外部联动，提升服务的透明度、便利性和一致性水平，确保工作目标实现；</p> <p>2.1.2.3 定期开展对体系实施情况的跟踪监督检查；</p> <p>2.1.2.4 采取如考核评估、第三方测评等方式，持续提高体系的效率和有效性。</p> <p><b>2.2.1 量化管理（20分）：</b></p> <p>2.2.1.1 对组织（项目）运营管理的全过程建立目标责任制，将目标、任务和责任逐级分解到各业务过程、职能部门乃至合作者等相关方；</p>	适用于过程评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	有效运行运营管理体系，严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运营质量。	<p>2.2.1.2 对关键绩效目标如顾客满意度，以及过程监测指标如达标率等进行测量；</p> <p>2.2.1.3 对测量结果进行评价，采用如内部对比、同行对比、标杆比对、因果分析等方式识别改进机会；</p> <p>2.2.1.4 评估测量体系的有效性并持续改进，促进组织（项目）绩效提升。</p> <p><b>2.2.2 过程优化（15分）：</b></p> <p>2.2.2.1 推行如标准化、体系化、精细化和流程优化等管理，通过组织（项目）的绩效测量、分析与评价以及标杆过程比对，识别过程优化改进需求，明确过程优化目标；</p> <p>2.2.2.2 灵活运用如互联网、大数据等先进技术，以及如统计技术、卓越绩效管理、QC小组、流程再造等质量管理方法和工具，持续改进工作过程；</p> <p>2.2.2.3 监测分析过程优化要求和目标达成情况，尤其是公众生态服务诉求变化以及如遥感等新技术进步对过程优化的影响；</p> <p>2.2.2.4 围绕业务过程优化，推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，不断提升运营的整体有效性，包括运营目标的实现、生态产品/服务质量、工作效率、成本、敏捷性等。</p>	
	<p><b>2.3 创新（60分）</b></p> <p>组织（项目）主动引领绿色发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。</p>	<p><b>2.3.1 创新策划（30分）：</b></p> <p>2.3.1.1 打造具有使命感的组织（项目），将创新文化融入到组织（项目）中，立足推动生态文明进步，主动识别如生态文明制度建设、治污、减排、资源高效与循环利用、环境治理技术等方面的创新机会，或亟需解决的疑难问题；</p> <p>2.3.1.2 对标国内外同领域最好水平和最佳实践，包括新理念、新技术、新模式，确定可行的创新方向和目标，形成组织（项目）的创新方案；</p> <p>2.3.1.3 评估和论证创新方案的可行性；</p> <p>2.3.1.4 根据可行性的评估结果，调整优化创新方案。</p> <p><b>2.3.2 创新实施（30分）：</b></p> <p>2.3.2.1 组织（项目）创新工作思路，整合资源，建立机制，细化举措，落实各项创新方案；</p> <p>2.3.2.2 采用如网格化、联盟制等组织形式，大数据、智能化等技术手段，网上通办、评定认证等方式方法，在广度和深度上推进生态环境保护建设重点领域和关键环节的创新与突破；</p> <p>2.3.2.3 应用内外部反馈，监测评价创新效果与有效性；</p> <p>2.3.2.4 通过如标准化、信息化、知识产权转化、经验总结、典型案例等方式，实现创新成果可复制推广，乃至树立起环保行业新标杆或更高的标准。</p>	适用于过程评分指南
3 高绩效结果 (250分)	3.1 高标准定位结果（90分） 组织（项目）	<p><b>3.1.1 领导力结果（40分）：</b></p> <p>3.1.1.1 守法合规治理与团队建设结果</p> <p>组织（项目）在遵守法规政策、民主评议与考核评比等守法合规治理方面的关键测量指标或结果，如执行政策法规、内外部审计、晋级考评、离任审计、信用评价等情况；在员工参与、员工成长与发展、尽责履职</p>	适用于总结

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	<p>的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。</p>	<p>等方面的关键测量指标或结果，如员工培养培训的投入成效、合理化提案、员工晋升、员工满意度等数据信息。</p> <p><b>3.1.1.2 行业地位与影响力</b> 组织（项目）在打造生态环境建设和保护品牌，提升对外合作交流的辐射面和知名度等方面的水平，以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如行业排名，通过政府督查考核次数，获得国家、省、市上级主管部门表扬认可等情况，以及参与国内外高层次交流合作，获得国际、国内知名评价认证等方面的数据信息。</p> <p><b>3.1.2 规划达成结果（50分）：</b></p> <p><b>3.1.2.1 预定目标达成情况</b> 组织（项目）在实现组织长短期规划与计划预定目标，以及在关键目标指标上对标省内、国内、国际标杆的情况；</p> <p><b>3.1.2.2 运营结果</b> 组织（项目）管理运营效率或创新项目收益，如成本收益、投资回报率、成本下降比例、节约资源/资源利用率提升、项目应用后取得的增收或节支效果或持续收益等方面的当前水平、趋势，以及对标省内、国内、国际标杆的进展与比较性数据。 在执行财政预算管理和提高资金使用效率方面的结果，如预算执行率、预算执行监督结果、绩效评估结果、审计发现问题及整改落实等情况。</p>	果 评 分 指 南
	<p><b>3.2 高质量运营结果（80分）</b> 组织（项目）所提供生态产品/服务的质量水平与公众感知程度。</p>	<p><b>3.2.1 产品/服务水平（50分）：</b> 在组织（项目）提供的生态产品/服务质量、数量、效率、有效性等关键测量项目或指标以及标杆/同业对比的结果，例如生态产品及服务供给的合法性、规范性、达标率、可获得性、便捷性、时效性、可选择性、准确率、信息化水平、安全水平、投诉处理等方面的数据信息。</p> <p><b>3.2.2 顾客/公众满意（30分）：</b> 在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如服务范围、覆盖率、受益面、供给增加情况、应急处置、问题解决效果等；以及在解决突出环境问题、打赢污染防治攻坚战、显著改善人居环境质量等方面获得的群众口碑、国内外各级媒体正面报道次数、相关评价排名、社会调查、顾客/公众/相关方满意度测评数据等情况。</p>	适 用 于 结 果 评 分 指 南
	<p><b>3.3 创新与示范结果（80分）</b> 促进生态文明建设领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。</p>	<p><b>3.3.1 创新成果（40分）：</b></p> <p><b>3.3.1.1 在创新生态环境保护与建设理念、制度、技术、管理经验、运营模式、经营业态等方面的结果，例如制度法规、智能监控系统或治理平台、引领性环境技术、治理机制创新成果、核心技术与知识产权、科技载体、高层次人才与创新团队认定等情况；</b></p> <p><b>3.3.1.2 制修订国际/国家/行业/地方标准或引领性、创新性团体/企业标准的情况，包括级别、数量、水平等相关信息；</b></p> <p><b>3.3.1.3 推动生态文明体制改革取得的标志性成果，如获评国家、省、市改革创新荣誉，参与全球环境治理取得的成就等其他方面的结果。</b></p> <p><b>3.3.2 示范效应（40分）：</b></p>	适 用 于 结 果 评 分 指 南



评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
		组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的经验成果，例如生态环境保护建设的理论、制度、标准、规范、运营机制、管理模式、改革创新成果和示范经验等。	

## 附录一：

### 评分指引

#### 1. 评分原则

评分采用成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度。组织（项目）的过程评价，鼓励组织（项目）采用先进的管理理念、方法、模式，满足评价要求，从而得到更高的成熟度评分。组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，适用结果要素评分方法。组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据。

#### 2. 评分指南

##### 过程评分指南

描述	水平	得分区间%
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列基本要求，有部分制定相关管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织没有得到广泛应用；</li><li>➤ 没有主动收集反馈；改进仅是对问题的被动反应；</li><li>➤ 组织不积极推行改进。</li></ul>	一般水平	0~20
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，识别基本要求，制定基本的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织关键领域或工作单元得到了推动及应用；</li><li>➤ 基于对方案实施的成果，收集反馈，提出建议；</li><li>➤ 按建议推行改进。</li></ul>	较好水平	20~40
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，通过对组织所在行业了解，制定有效的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案得到了推动及应用，在组织关键领域或工作单元都能有效地执行；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了评价，并提出改进方向、找出改进建议；</li><li>➤ 有效按改进建议优化组织管理。</li></ul>	优良水平	40~60
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业了解，制定行业先进水平的管理方案及有效的实施计划；</li><li>➤ 方案得到了充分推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能有效地执行，并形成行业的规范；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了系统评价改进与学习分享，</li></ul>	优秀水平	60~80

描述	水平	得分区间%
<p>并提出改进方向、采用先进的方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要改进建议；</p> <p>➤ 有效按改进建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式。</p>		
<p>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业全面了解，制定行业标杆水平的管理方案及有效的实施计划；</p> <p>➤ 方案得到了全面的推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行，并形成行业的标杆；</p> <p>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行系统的评价改进与学习分享，并提出创新方向、采用先进的理念、方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要创新建议；</p> <p>➤ 有效按创新建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式或最佳实践。</p>	卓越水平	80~100

### 结果评分指南

描述	得分区间%
<p>➤ 没有结果信息；结果显示的是退步趋势和/或没有实现相关目标；对标结果局部领先；</p>	0~20
<p>➤ 结果表现出平稳趋势和/或实现了某些相关目标；对标结果全市领先；</p>	20~40
<p>➤ 结果表现出提高趋势和/或实现了大部分相关目标；对标结果全省领先；</p>	40~60
<p>➤ 结果表明取得了实质性进步和/或实现了所有相关目标；对标结果国内领先；</p>	60~80
<p>➤ 结果优异且可持续，所有相关目标都已实现；对标结果国际领先。</p>	80~100

## 附录二

### 关键术语

#### 新发展理念 (new development concept)

新时代中国特色社会主义思想发展理念为创新、协调、绿色、开放、共享，是党的十八大以来党中央治国理政的重要理念。创新发展重在解决发展动力问题，协调发展重在解决发展不平衡问题，绿色发展重在解决人与自然不和谐问题，开放发展重在解决发展的内外联动问题，共享发展重在解决公平正义问题。创新是引领发展的第一动力，发展动力决定发展速度、效能、可持续性，必须把创新摆在第一位，着力实施创新驱动发展战略，统筹兼顾其他四大理念，增强发展的整体性协调性，推进人与自然和谐共生，形成对外开放新体制，践行以人民为中心的发展思想。

#### 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。

#### 组织 (organization)

指依法登记注册并开展经济社会活动的实体，包括党政机关、企事业

单位、群众团体、社会组织和其他组织。

### **项目 (project)**

指为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，可以为工程、计划、活动、课题、专项工作等形式。

### **PDCA 循环 (PDCA Cycle)**

组织为实现持续改进而必须经过的包括四个阶段的循环周期，戴明 (Deming) 将之描述成：计划 (立项阶段)、实施 (执行阶段)、检查 (控制阶段) 和处理 (采取行动、修改和更正阶段)。该循环强调改进方案必须从细致的计划开始，必须产生有效的行动，经过检查并不停地进行调整更正，然后一定要在持续的循环中再次仔细地进行规划。

### **使命 (mission)**

使命描述的是组织要为其利益相关者谋取得结果。公共服务组织的使命来自公共政策和/或法定命令。使命是组织“存在的理由”。组织的愿景会阐明使命中所罗列的组织想要实现的终极目标，并转化成战略和经营目标。

### **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。

### **价值观 (values)**

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。

### **公众 (public)**

公众指政府服务指向的社会主体，可能包括特定服务对象，也可能包括公民、企业法人以及各种社会组织。

### **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)**

为了改进服务、过程或组织有效性以及为相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。

## **利益相关方 (stakeholders)**

利益相关方是组织的行为和业绩所影响和关联的群体，顾客公众是组织的服务对象，利益相关方是支持帮助组织向顾客公众提供优质服务的群体。

## **量化管理 (quantitative management)**

是一种从目标出发，使用科学、量化的手段进行组织体系设计和为具体工作建立标准的理论。

## **附录三**

### **参考文献**

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

# 深圳市市长质量奖评定标准

## (管理类组织/项目奖)

### 一、前言

市长质量奖(管理类)奖项,授予在创新城市建设管理体制机制、推动城市规划、建设管理和运营质量提升、打造高质量民生幸福城市和可持续发展城市方面成绩突出,具有显著的创新成效与示范带动作用,对深圳质量建设作出积极贡献的组织或项目。

### 二、评价体系

本标准由前言、评价体系、核心价值理念、标准内容、评审细则和附录六个部分构成。前言体现了标准立意;评价体系说明了标准的构成;核心价值理念是组织行动的准则和评价的主线;标准内容列出了评价的关键要素,包括高标准定位、高质量运营和高绩效结果;评审细则提出了要点指引和评价水平区间,鼓励组织采用更为创新、适宜的方法来满足顾客/公众和其他相关方要求;附录包括评分指引、关键术语和参考文献。

### 三、核心价值理念

核心价值理念源于高质量发展要求和深圳可持续发展城市建设需要,是组织(项目所有者)适应社会发展和提升核心竞争力所应具备的观念和行为准则,也是标准应用与评价的指南。

**1. 共建共享。**城市让生活更美好,坚持城市发展的活动以满足人的需要、方便人的生活、维护人的尊严为根本宗旨,产业发展与城市发展相融合,打造良好营商环境。组织(项目)应将实现人民对美好生活的向往,顺应城市发展新形势、改革发展新要求、人民群众新期待,不断提升城市建设、管理、运营服务的技术含量和价值含量,为城市现代化打下坚实基础。

**2. 可持续发展。**城市发展有其客观规律,组织应秉承可持续发展理念,

切实把统筹协调、安全高效、绿色低碳、集约节约、和谐宜居等城市质量理念，贯穿到服务城市发展的各环节和全过程，统筹人口环境资源，协调空间产业生活，推动城市发展方式根本转变，着力提高城市发展持续性、宜居性。

**3. 质量第一。**领导带领组织坚持高质量发展的根本要求，全面贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，倡导和践行“质量第一、效益优先”的质量文化和“质量成就未来”的深圳城市质量精神，以“质量变革、效率变革、动力变革”驱动组织转型，构筑面向未来的质量竞争力。

**4. 标准先行。**标准决定质量，只有高标准才有高质量。组织要瞄准国际一流，构建更高、更先进、更完善的城市建设管理标准体系，通过对标、贯标、达标、创标等活动，持续提升城市建设和运营各项工作的质量和水平，强化在城市建设管理、技术、产品与服务供给等方面的竞争优势。

**5. 创新改进。**创新是组织为公众、为社会创造价值的驱动力，改进是组织可持续发展的软实力，组织应准确识别关键成功要素，建立把握机遇、鼓励创新、包容失败的创新氛围，激发团队活力，推进以质量变革为动力的技术、管理、人才和产品/服务创新，持续增强内生能力。

**6. 结果导向。**高质量发展要求组织要素结构最佳、综合绩效最优。组织应准确确定、执行和评估长短期的政策、规划、计划、目标和措施，通过高标准定位和高质量运营，构建相互信赖、开放包容、合作共赢的伙伴关系，创造可持续的服务价值，实现人民满意的高绩效结果。

## **四、标准内容**

### **0. 简介**

**说明：**简介是组织（项目）基本情况的概述。

**要点：**

组织（适用于组织）的基本情况，包括组织的文化理念、产品/服务和



提供方式、服务对象、核心能力、行业地位、员工概况、资产情况、组织架构、合作方及上下级汇报关系、适用的法规要求，以及组织发展面临的内外部环境、机遇与挑战、应对能力等。

项目（适用于项目）的基本情况，包括项目背景、主要内容、特殊意义、应用范围与规模、创新点、应用现状与影响力、可复制可推广的模式或最佳实践等。

## **1. 高标准定位（120分）**

**说明：**坚持国家和深圳城市发展战略的核心理念，围绕推进城市建设管理，主动对标最高最好最优，制定并实施组织发展规划（项目计划），通过建立规范有效的治理系统，承担社会责任并平衡相关方利益，实现组织目标，保持组织的可持续发展。

### **要点：**

#### **1.1 领导力（60分）**

领导带领组织（项目）围绕提升城市建设管理找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。

##### **1.1.1 确立方向（30分）**

组织（项目）牢固树立社会主义城市建设管理发展观，紧扣高质量民生幸福城市、促进城市功能品质稳步提升等发展要求，找准城市建设管理中的功能定位和努力方向，建立契合城市发展规律、符合组织实际的文化价值体系或项目的宗旨目标，体现“以人为本、集约节约、绿色低碳、可持续发展”等价值取向，并通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，强化全员和利益相关方对组织文化的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境。

##### **1.1.2 团队建设（30分）**

领导带领全体员工在行动上保持与所制定目标及价值观一致，通过营造良好的组织氛围，为员工履职提供必要条件，激发员工的积极主动性，

不断提升团队能力水平。

## **1.2 规划定位（60分）**

组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并保障落实。

### **1.2.1 对标定位（40分）**

组织（项目）对标国内外城市治理领域规划设计、建设管理、运营服务等方面的最高标准、最好水平、最佳实践，通过标杆研究，找准更高定位，结合所处内外部环境，科学制定长短期发展规划（项目计划），合理体现统筹协调、安全高效、和谐宜居等基本原则，在推进实施中予以动态调整，保障规划（项目计划）落实。

### **1.2.2 保障机制（20分）**

组织（项目）建立有效的治理体系，明确治理机制和议事规则，严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范，防控运营中可能面临的风险隐患，优化配置人、财、物、技术等资源，保障业务连续性。

## **2. 高质量运营（130分）**

**说明：**组织（项目）设计符合顾客/公众需求的城市建设管理产品/服务，建立运营管理体系以保障业务高效运作，持续提升组织能力和声誉。

**要点：**

### **2.1 运营体系（35分）**

组织（项目）策划高质量城市建设管理产品/服务供给，建立高效的运营管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。

#### **2.1.1 服务设计（20分）**

系统收集和识别顾客/公众、政府和其他利益相关方对宜居生活环境的需求和期望，按需设计产品/服务、流程、运营与供给方式，通过持续推动城市建设管理产品/服务种类、运营体系设计及提供方式上的优化，实现不断改善公众体验的目标。

### **2.1.2 体系建设（15分）**

识别主要服务流程，明确关键运营系统及各工作过程的要求，建立有效的运营管理体系、标准体系及考核评价机制。清晰界定组织（项目）与相关方的关系，建立各方相互促进的生态系统，以促进顾客/公众体验不断改善，确保运营目标实现。

### **2.2 运营管理（35分）**

组织（项目）有效运行运营管理体系，严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运营质量。

#### **2.2.1 量化管理（20分）**

组织（项目）从发展全局来谋划绩效改进，建立目标责任制并合理分解，实施关键目标的测评评价，以此识别改进机会，引导全员致力于组织（项目）目标的达成。

#### **2.2.2 过程优化（15分）**

将质量理念贯穿到运营各环节，严格执行制度法规或工作标准规范，围绕业务过程优化推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，灵活采用先进技术和质量工具，使运营体系与规划定位、关键运营系统及工作过程的要求保持一致，促进工作质量和效率持续提高。

### **2.3 创新（60分）**

组织（项目）主动引领城市发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。

#### **2.3.1 创新策划（30分）**

组织（项目）识别城市建设管理领域的改革发展要求，将创新融入到组织（项目）文化与日常工作中，相应建立创新性项目的管理、评价与激励机制，为各项改革与创新的有序推进提供保障。

#### **2.3.2 创新实施（30分）**

整合优化服务链条与资源，创新工作思路、机制、手段与方法，在提

升城市空间质量、精细化城市管理、创新服务模式、可持续发展等重点领域或薄弱环节上取得突破，对创新成果采取标准化、知识产权转化等方式加以固化、复制、推广和应用，促进创新成效最大化。

### **3. 高绩效结果（250分）**

**说明：**组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范结果。组织（项目）应提供现有水平以及与预定目标的达标结果数据，适用时还需提供必要的趋势、与同类标杆和提供类似产品/服务组织的比较性数据，并概述示范引领作用。

**要点：**

#### **3.1 高标准定位结果（90分）**

组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。

##### **3.1.1 领导力结果（40分）**

组织（项目）在守法合规治理、行业地位以及团队建设方面的结果。

##### **3.1.2 规划达成结果（50分）**

组织（项目）达成预定规划（计划）目标的结果以及创造的环境效益、社会效益、经济效益。

#### **3.2 高质量运营结果（80分）**

组织（项目）所提供城市建设管理产品/服务的质量水平与公众感知程度。

##### **3.2.1 产品/服务水平（50分）**

组织（项目）在所提供城市建设管理产品/服务质量、服务效率关键测量项目或关键指标上的结果，以及标杆/同业对比的结果。

##### **3.2.2 顾客/公众满意（30分）**

在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或关键指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果；在解决群众关心、社会关注的重点难点问题，促进深圳城市环境优化

和生活质量改善等方面的结果。

### 3.3 创新与示范结果（80分）

促进城市建设管理领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。

#### 3.3.1 创新成果（40分）

组织（项目）推动城市建设管理重点领域改革突破，形成引领性、代表性成果的情况。

#### 3.3.2 示范效应（40分）

组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的城市建设管理方面的经验成果。

## 五、评审细则

评审细则对应标准列出了三个评价类目及基本要求、总体要求以及要点指引，代表了组织（项目）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（项目）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（项目）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。

细则是由“过程（活动）”要求和“结果（绩效）”要求组成。“过程”类目包括“高标准定位”和“高质量运营”，其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，提供更多、更详实、更有力的佐证材料，便于评审员做出判断。

“结果”类要点检查组织（项目）在关键领域的绩效情况，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，应注意细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数

据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据，应注意常规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、趋势及比较数据有助于更准确的评价。

评审应具备系统的思路。首先，标准的三个类目相互关联是有机的整体，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，即建立了可重复的评价、改进、学习、共享的机制并可实现持续优化。

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
1 高标准定位 (120分)	<p><b>1.1 领导力 (60分)</b> 领导带领组织（项目）围绕国家和深圳城市发展战略确立正确的方向，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。</p>	<p><b>1.1.1 确定方向 (30分)：</b> 1.1.1.1 领导带领组织（项目）遵循城市建设管理发展理念，贯彻高质量发展要求，以促进城市功能质量提升为总目标，分析研判形势变化，识别相关方需求和期望，找准在推动体制改革、规划建设、综合管理、安全保障、基础设施提升、绿化美化、建设宜居城市等方面的功能使命和努力方向，建立相宜的组织文化价值体系或项目宗旨目标，体现“人为本、产城融合、绿色低碳、可持续发展”等价值取向； 1.1.1.2 通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，推动价值理念在全员和利益相关方中的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境； 1.1.1.3 根据组织（项目）发展阶段的变化和实际工作需要，适时评估组织文化价值体系或项目宗旨目标的适宜性； 1.1.1.4 领导根据变化的需求，持续完善组织文化价值体系或项目宗旨目标，保持其应有的价值导向与方向引领作用。</p> <p><b>1.1.2 团队建设 (30分)：</b> 1.1.2.1 领导带动全体员工践行组织价值观； 1.1.2.2 持续营造一种履职尽责、开放沟通、注重学习、创新进取、灵活应变、认可与奖励的组织氛围，就履职、目标、计划的实现为员工创造必要的条件，提供必要的支持； 1.1.2.3 定期评估团队建设成效，接受员工有建设性的意见和建议，鼓励和支持员工提出创新和改进的建议； 1.1.2.4 促进员工的发展和参与，激发员工的能动性，不断提升团队能力水平。</p>	适用于过程评分指南
	<p><b>1.2 规划定位 (60分)</b> 组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计</p>	<p><b>1.2.1 对标定位 (40分)：</b> 1.2.1.1 组织（项目）对标国内外城市建设管理领域规划、建设、管理、运营、服务的最高标准、最好水平、最佳实践，开展标杆研究，找准在加强组织/项目管理、提升城市建设管理等方面的更高定位，科学制定组织长短期发展规划（项目计划）； 1.2.1.2 通过目标任务分解，制定路线图、时间表、项目清单并沟通传达，贯彻执行发展规划（项目计划）； 1.2.1.3 应用如专家论证、公众互动、组织评议、总结报告等各种方法，定期监测、评估和跟踪发展规划（项目计划）的实施情况，对可能面临的风险隐患加以系统评估、有效防控；</p>	

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	划)并保障落实。	<p>1.2.1.4 根据评估结果、形势任务变化和执行效果动态调整发展规划（项目计划）。</p> <p><b>1.2.2 保障机制（20分）：</b></p> <p>1.2.2.1 根据组织（项目）规划定位，建立适宜的治理管控机制，明确治理结构和议事规则（项目管理机制和制度规范）；</p> <p>1.2.2.2 严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范。从业务有效性和连续性出发，统筹优化机构职责，合理配置所需人、财、物、技术等资源，并采取如预算、审计、监督、评价、问责等措施，保障规划实施/项目落地；</p> <p>1.2.2.3 通过如进度检查、阶段评估、预算执行情况检查等多种方式，定期监测保障机制的有效性；</p> <p>1.2.2.4 根据实际需要进行优化调整。</p>	
2 高质量运营 (130分)	<p><b>2.1 运营体系（35分）</b></p> <p>组织（项目）策划高质量城市建设管理产品/服务供给，建立高效的运营管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。</p> <p><b>2.2 运营管理（35分）</b></p> <p>组织（项目）有效运行运营管理体系，严格执行技术标准或工作规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运营</p>	<p><b>2.1.1 服务设计（20分）：</b></p> <p>2.1.1.1 树立需求导向的城市建设管理服务理念，确定提供的目标对象，系统收集和识别服务对象的多层次、差异化需求；</p> <p>2.1.1.2 适应服务需求，全面对标先进，设计更好的城市建设管理相关政策、制度、信息、监管、规划设计、基础设施、精品地标等城市公共产品；或设计城市建设产品、专业服务供给及其提供方式；</p> <p>2.1.1.3 建立如热线电话、信箱、座谈、听证、新媒体互动等多种信息传递与沟通渠道，通过如公众问询交流、意见建议征集、投诉举报、舆情监控等方式，跟踪检查服务设计的质量和效果；</p> <p>2.1.1.4 持续优化城市建设管理产品/服务、运营管理体系及服务提供方式，实现不断改善公众服务体验的目标。</p> <p><b>2.1.2 体系建设（15分）：</b></p> <p>2.1.2.1 识别主要服务流程，明确运营管理体系要求如便利性、安全性、协调性、低成本、高效率、敏捷性等，高标准建立组织的运营体系（项目的管理体系）、工作标准及考核评价指标；</p> <p>2.1.2.2 实施在权限范围内规划设计、城市建设、行政执法或城市运营与服务的制度标准、工作流程、行为规范，强化业务协同、外部联动，提升服务的透明度、便利性和一致性水平，确保工作目标实现；</p> <p>2.1.2.3 定期开展对体系实施情况的跟踪监督检查；</p> <p>2.1.2.4 采取如考核评估、第三方测评等方式，持续提高体系的效率和有效性。</p> <p><b>2.2.1 量化管理（20分）：</b></p> <p>2.2.1.1 对组织（项目）运营管理的全过程建立目标责任制，将目标、任务和责任逐级分解到各业务过程、职能部门乃至合作者等相关方；</p> <p>2.2.1.2 对关键绩效目标如顾客满意度，以及过程监测指标如达标率等进行测量；</p> <p>2.2.1.3 对测量结果进行评价，采用如内部对比、同行对比、标杆比对、因果分析等方式识别改进机会；</p> <p>2.2.1.4 评估测量体系的有效性并持续改进，促进组织（项目）绩效提升。</p> <p><b>2.2.2 过程优化（15分）：</b></p> <p>2.2.2.1 推行如标准化、体系化、精细化和流程优化等管理，通过组织（项目）的绩效测量、分析与评价以及标杆过程比对，识别过程优化改进需求，明确过程优化目标；</p> <p>2.2.2.2 灵活运用如互联网、大数据等先进技术，以及如统计技术、卓越绩效管理、QC小组、流程再造等质量管理方法和工具，持续改进工作过程；</p> <p>2.2.2.3 监测分析过程优化要求和目标达成情况，尤其是公众城市建设管理</p>	适用于过程评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方法
	<p>质量。</p> <p><b>2.3 创新（60分）</b> 组织（项目）主动引领城市发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。</p>	<p>服务诉求变化以及新技术进步奖对过程优化的影响；</p> <p>2.2.2.4 围绕业务过程优化，推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，不断提升运营的整体有效性，包括运营目标的实现、城市建设管理产品/服务质量、工作效率、成本、敏捷性等。</p> <p><b>2.3.1 创新策划（30分）：</b></p> <p>2.3.1.1 打造负有使命感的组织（项目），将创新文化融入到组织（项目）中，立足推动城市建设管理不断优化，主动识别如智慧城市、海绵城市、产城联动、特区一体化、城市更新、城市安全等方面的创新机会，或亟需解决的疑难问题；</p> <p>2.3.1.2 对标国内外同领域最好水平和最佳实践，包括新理念、新技术、新模式，确定可行的创新方向和目标，形成组织（项目）的创新方案；</p> <p>2.3.1.3 评估和论证创新方案的可行性；</p> <p>2.3.1.4 根据可行性的评估结果，调整优化创新方案。</p> <p><b>2.3.2 创新实施（30分）：</b></p> <p>2.3.2.1 组织（项目）创新工作思路，整合资源，建立机制，细化举措，落实各项创新方案；</p> <p>2.3.2.2 采用如网格化、联盟制等组织形式，大数据、智能化等技术手段，网上通办、评定认证等方式方法，在广度和深度上推进城市建设管理重点领域和关键环节的创新与突破；</p> <p>2.3.2.3 应用内外部反馈，监测评价创新效果与有效性；</p> <p>2.3.2.4 通过如标准化、信息化、知识产权转化、经验总结、典型案例等方式，实现创新成果可复制推广，乃至树立起城市规划、建设、运营和服务行业新标杆或更高的标准。</p>	
<p><b>3 高绩效结果（250分）</b></p>	<p><b>3.1 高标准定位结果（90分）</b> 组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。</p> <p><b>3.2 高质量运</b></p>	<p><b>3.1.1 领导力结果（40分）：</b></p> <p>3.1.1.1 守法合规治理与团队建设结果 组织（项目）在遵守法规政策、民主评议与考核评比等守法合规治理方面的关键测量指标或结果，如执行政策法规、内外部审计、晋级考评、离任审计、信用评价等情况；在员工参与、员工成长与发展、尽责履职等方面的关键测量指标或结果，如员工培养培训的投入成效、合理化提案、员工晋升、员工满意度等数据信息。</p> <p>3.1.1.2 行业地位与影响力 组织（项目）在打造城市建设管理品牌，提升对外合作交流的辐射面和知名度等方面的水平，以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如行业排名，通过政府督查考核次数，获得国家、省、市上级主管部门表扬认可等情况，以及参与国内外高层次交流合作，获得国际、国内知名评价认证等方面的数据信息。</p> <p><b>3.1.2 规划达成结果（50分）：</b></p> <p>3.1.2.1 预定目标达成情况 组织（项目）在实现组织长短期规划与计划预定目标，以及在关键目标指标上对标省内、国内、国际标杆的情况；</p> <p>3.1.2.2 运营结果 组织（项目）管理运营效率或创新项目收益，如成本收益、投资回报率、成本下降比例、节约资源/资源利用率提升、项目应用后取得的增收或节支效果或持续收益等方面的当前水平、趋势，以及对标省内、国内、国际标杆的进展与比较性数据。</p> <p>在执行财政预算管理和提高资金使用效率方面的结果，如预算执行率、预算执行监督结果、绩效评估结果、审计发现问题及整改落实等情况。</p> <p><b>3.2.1 产品/服务水平（50分）：</b></p>	<p>适用于结果评分指南</p> <p>适</p>



评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	<p><b>管结果（80分）</b> 组织（项目）所提供城市建设管理产品/服务的质量水平与公众感知程度。</p>	<p>在组织（项目）提供的城市建设管理产品/服务质量、数量、效率、有效性等关键测量项目或指标以及标杆/同业对比的结果，例如服务供给的合法性、规范性、达标率、可获得性、便捷性、时效性、信息化水平、安全水平、投诉处理等方面的数据信息。</p> <p><b>3.2.2 顾客/公众满意（30分）：</b> 在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如服务范围、覆盖率、受益面、供给增加情况、应急处置、问题解决效果等；以及在解决突出城市问题、整治城市黑臭水体、显著改善人居生活质量等方面获得的群众口碑、国内外各级媒体正面报道次数、相关评价排名、社会调查、顾客/公众/相关方满意度测评数据等情况。</p>	用于 结果 评分 指南
	<p><b>3.3 创新与示范结果（80分）</b> 促进城市建设管理领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。</p>	<p><b>3.3.1 创新成果（40分）：</b> 3.3.1.1 在城市建设管理理念、制度、技术、管理经验、经营业态、运营模式等方面的结果，例如制度法规、智能监控系统或治理平台、引领性技术、治理机制创新成果、核心技术与知识产权、科技载体、高层次人才与创新团队认定等情况； 3.3.1.2 制修订国际/国家/行业/地方标准或引领性、创新性团体/企业标准的情况，包括级别、数量、水平等相关信息； 3.3.1.3 推动城市建设管理体制改革的标志性成果，如获评国家、省、市改革创新荣誉，参与全球城市建设与可持续发展取得的成就等其他方面的结果。</p> <p><b>3.3.2 示范效应（40分）：</b> 组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的经验成果，例如城市建设管理和运营方面的理论、制度、标准、规范、运营机制、管理模式、改革创新成果和示范经验等。</p>	

## 附录一：

### 评分指引

#### 1. 评分原则

评分采用成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度。组织（项目）的过程评价，鼓励组织（项目）采用先进的管理理念、方法、模式，满足评价要求，从而得到更高的成熟度评分。组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，适用结果要素评分方法。组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据。

#### 2. 评分指南

##### 过程评分指南

描述	水平	得分区间%
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列基本要求，有部分制定相关管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织没有得到广泛应用；</li><li>➤ 没有主动收集反馈；改进仅是对问题的被动反应；</li><li>➤ 组织不积极推行改进。</li></ul>	一般水平	0~20
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，识别基本要求，制定基本的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织关键领域或工作单元得到了推动及应用；</li><li>➤ 基于对方案实施的成果，收集反馈，提出建议；</li><li>➤ 按建议推行改进。</li></ul>	较好水平	20~40
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，通过对组织所在行业了解，制定有效的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案得到了推动及应用，在组织关键领域或工作单元都能有效地执行；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了评价，并提出改进方向、找出改进建议；</li><li>➤ 有效按改进建议优化组织管理。</li></ul>	优良水平	40~60
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业了解，制定行业先进水平的管理方案及有效的实施计划；</li><li>➤ 方案得到了充分推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能有效地执行，并形成行业的规范；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了系统评价改进与学习分享，</li></ul>	优秀水平	60~80

描述	水平	得分区间%
<p>并提出改进方向、采用先进的方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要改进建议；</p> <p>➤ 有效按改进建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式。</p>		
<p>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业全面了解，制定行业标杆水平的管理方案及有效的实施计划；</p> <p>➤ 方案得到了全面的推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行，并形成行业的标杆；</p> <p>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行系统的评价改进与学习分享，并提出创新方向、采用先进的理念、方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要创新建议；</p> <p>➤ 有效按创新建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式或最佳实践。</p>	卓越水平	80~100

## 结果评分指南

描述	得分区间%
<p>➤ 没有结果信息；结果显示的是退步趋势和/或没有实现相关目标；对标结果局部领先；</p>	0~20
<p>➤ 结果表现出平稳趋势和/或实现了某些相关目标；对标结果全市领先；</p>	20~40
<p>➤ 结果表现出提高趋势和/或实现了大部分相关目标；对标结果全省领先；</p>	40~60
<p>➤ 结果表明取得了实质性进步和/或实现了所有相关目标；对标结果国内领先；</p>	60~80
<p>➤ 结果优异且可持续，所有相关目标都已实现；对标结果国际领先。</p>	80~100

## 附录二

### 关键术语

#### 新发展理念 (new development concept)

新时代中国特色社会主义思想为创新、协调、绿色、开放、共享，是党的十八大以来党中央治国理政的重要理念。创新发展重在解决发展动力问题，协调发展重在解决发展不平衡问题，绿色发展重在解决人与自然不和谐问题，开放发展重在解决发展的内外联动问题，共享发展重在解决公平正义问题。创新是引领发展的第一动力，发展动力决定发展速度、效能、可持续性，必须把创新摆在第一位，着力实施创新驱动发展战略，统筹兼顾其他四大理念，增强发展的整体性协调性，推进人与自然和谐共生，形成对外开放新体制，践行以人民为中心的发展思想。

#### 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。

#### 组织 (organization)

指依法登记注册并开展经济社会活动的实体，包括国家机关、企事业

单位、群众团体、社会组织等。

### **项目 (project)**

指为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，可以为工程、计划、活动、课题、专项工作等形式。

### **PDCA 循环 (PDCA Cycle)**

组织为实现持续改进而必须经过的包括四个阶段的循环周期，戴明 (Deming) 将之描述成：计划 (立项阶段)、实施 (执行阶段)、检查 (控制阶段) 和处理 (采取行动、修改和更正阶段)。该循环强调改进方案必须从细致的计划开始，必须产生有效的行动，经过检查并不停地进行调整更正，然后一定要在持续的循环中再次仔细地进行规划。

### **使命 (mission)**

使命描述的是组织要为其利益相关者谋取得结果。公共服务组织的使命来自公共政策和/或法定命令。使命是组织“存在的理由”。组织的愿景会阐明使命中所罗列的组织想要实现的终极目标，并转化成战略和经营目标。

### **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。

### **价值观 (values)**

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。

### **公众 (public)**

公众指政府服务指向的社会主体，可能包括特定服务对象，也可能包括公民、企业法人以及各种社会组织。

### **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)**

为了改进服务、过程或组织有效性以及为相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。

## **利益相关方 (stakeholders)**

利益相关方是组织的行为和业绩所影响和关联的群体，顾客公众是组织的服务对象，利益相关方是支持帮助组织向顾客公众提供优质服务的群体。

## **量化管理 (quantitative management)**

是一种从目标出发，使用科学、量化的手段进行组织体系设计和为具体工作建立标准的理论。

## **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

# 深圳市市长质量奖评定标准

## （服务类组织/项目奖）

### 一、前言

市长质量奖（服务类）奖项，授予在提升公共行政和政府服务质量、促进社会生产力发展和社会活力增强上成绩突出，具有显著的创新成效与示范带动作用，对深圳质量建设作出积极贡献的组织或项目。

### 二、评价体系

本标准由前言、评价体系、核心价值理念、标准内容、评审细则和附录六个部分构成。前言体现了标准立意；评价体系说明了标准的构成；核心价值理念是组织行动的准则和评价的主线；标准内容列出了评价的关键要素，包括高标准定位、高质量运行和高绩效结果；评审细则提出了要点指引和评价水平区间，鼓励组织采用更为创新、适宜的方法来满足公众和其他相关方要求；附录包括评分指引、关键术语和参考文献。

### 三、核心价值理念

核心价值理念源于高质量发展要求和深圳政务服务质量提升建设的需要，是组织（项目所有者）适应社会发展和提升核心竞争力所应具备的观念和行为准则，也是标准应用与评价的指南。

**1. 服务为先。**以人民为中心，建设人民满意的服务型政府是推进政府治理能力和治理水平现代化的内在要求。组织以服务社会、服务公众为基本职能，应聚焦人民群众多样化、多层次需求，挖掘政务服务的核心价值，有效设计和提供优质高效便捷的政务产品，使人民群众对美好生活的向往不断变成现实。

**2. 规范透明。**依法行政，营造公平正义法治环境是服务的核心内涵。组织应将公正、廉洁、效能的理念贯穿到服务的各环节，建设事权清晰、决策科学、程序规范、运作标准、信息公开、结果透明的运行机制，强化

社会监督，加强政民互动，持续提高行政服务的科学化、民主化、法制化水平，实现法治效果和社会效果的统一。

**3. 质量第一。**领导带领组织坚持高质量发展的根本要求，全面贯彻落实“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，倡导和践行“质量第一、效益优先”的质量文化和“质量成就未来”的深圳城市质量精神，以“质量变革、效率变革、动力变革”驱动组织转型，构筑面向未来的质量竞争力。

**4. 标准先行。**标准决定质量，只有高标准才有高质量。组织要瞄准国际一流，构建更高、更先进、更完善的政务服务标准体系，通过对标、贯标、达标、创标等活动，持续提升各项工作的质量和水平，强化在卓越管理、优质服务等方面的竞争优势。

**5. 创新改进。**创新是组织为公众创造价值的驱动力，改进是组织可持续发展的软实力。组织应准确识别关键成功要素，建立把握机遇、鼓励创新、包容失败的创新氛围，激发团队活力，推进以质量变革为动力的技术、管理、人才和产品/服务创新，持续增强内生能力。

**6. 结果导向。**高质量发展要求组织要素结构最佳、综合绩效最优。组织应准确确定、执行和评估长短期的政策、规划、计划、目标和措施，通过高标准定位和高质量运行，构建相互信赖、开放包容、合作共享的伙伴关系，创造可持续的服务价值，实现人民满意的高绩效结果。

## **四、标准内容**

### **0. 简介**

**说明：**简介是组织（项目）基本情况的概述。

**要点：**

组织（适用于组织）的基本情况，包括组织的文化理念、服务和提供方式、服务对象、核心能力、行业地位、员工概况、资产情况、组织架构、合作方及上下级汇报关系、适用的法规要求，以及组织发展面临的内外部



环境、机遇与挑战、应对能力等。

项目（适用于项目）的基本情况，包括项目背景、主要内容、特殊意义、应用范围与规模、创新点、应用现状与影响力、可复制可推广的模式或最佳实践等。

## 1. 高标准定位（120分）

**说明：**坚持打造法治政府、廉洁政府、服务型政府的核心理念，对标最高最好最优，坚持以人民为中心的发展思想和工作导向，制定并实施组织发展规划（项目计划），通过建立规范有效的治理系统，承担社会治理和服务责任并平衡相关方利益，实现组织目标并保持组织的可持续发展。

**要点：**

### 1.1 领导力（60分）

领导带领组织（项目）围绕法治政府、廉洁政府、服务型政府找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。

#### 1.1.1 确定方向（30分）

组织（项目）牢固树立为人民服务的价值观，紧扣高质量发展要求，找准在推动职能转变、优化制度供给、加强创新管理、优化行政服务、营造法治环境等方面的功能使命和努力方向，建立符合发展新定位、改革新要求的文化价值体系或项目宗旨目标，体现“为民、务实、清廉、效能”等价值取向，并通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，强化全员和利益相关方对组织文化的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境。

#### 1.1.2 团队建设（30分）

领导带领全体员工在行动上保持与所制定的目标及价值观一致，通过营造良好的组织氛围，为员工履职提供必要条件，激发员工的积极主动性，不断提升团队能力水平。

### 1.2 规划定位（60分）

组织（项目）把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划

（项目计划）并保障落实。

### **1.2.1 对标定位（40分）**

组织（项目）对标国内外政务服务领域的最优制度设计、最佳管理、最好服务水平、最佳实践，通过标杆研究，找准在实施简政放权、加强宏观管理、改善公共服务等方面的更高定位，结合所处内外部环境，科学制定长短期发展规划（项目计划），在推进实施中予以动态调整，保障规划（项目计划）落实。

### **1.2.2 保障机制（20分）**

组织（项目）建立有效的治理体系，明确治理机制和议事规则，严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范，防控运行中可能面临的风险隐患，优化配置人、财、物、技术等资源，保障业务连续性。

## **2. 高质量运行（130分）**

**说明：**组织（项目）设计符合顾客/公众需求的政务服务，建立运行管理体系以保障业务高效运作，持续提升组织能力和声誉。

**要点：**

### **2.1 运行体系（35分）**

组织（项目）策划高质量政务服务供给，建立高效的运行管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。

#### **2.1.1 服务设计（20分）**

系统收集和识别顾客/公众和其他利益相关方多样化、多层次的需求和期望，按需设计服务和方式，供给更好的政策、制度、信息、监管、基础设施等公共物品和服务，通过持续推动行政服务种类、运行体系设计及提供方式的优化，实现不断改善公众体验的目标。

#### **2.1.2 体系建设（15分）**

识别主要服务流程，明确关键运行系统及各工作过程的要求，建立有效的运行管理体系、标准体系及考核评价机制。清晰界定组织（项目）与

相关方的关系，建立各方相互促进的生态系统，以促进顾客/公众体验不断改善，确保运行目标实现。

## **2.2 运行管理（35分）**

组织（项目）有效实施运行管理体系，严格执行制度法规或工作标准规范，强化工作目标管理，运用先进质量技术和管理方法，持续改进运行质量。

### **2.2.1 量化管理（20分）**

组织（项目）从发展全局来谋划绩效改进，建立目标责任制，并合理分解，实施关键目标的测评评价，以此识别改进机会，引导全员致力于组织（项目）目标的达成。

### **2.2.2 过程优化（15分）**

将质量理念贯穿到运行各环节，严格执行制度法规或工作标准规范，围绕业务过程优化推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理，灵活采用先进技术和质量工具，使运行体系与规划定位、关键运行系统及工作过程的要求保持一致，促进工作质量和效率持续提高。

## **2.3 创新（60分）**

组织（项目）主动引领政务服务的创新发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。

### **2.3.1 创新策划（30分）**

组织（项目）识别优化政府管理和服务，结合行政管理体制改革、政府职能转变、营商环境优化、数字型法治型政府建设、治理能力提升等各方面改革发展需要，将创新融入到组织（项目）文化与日常工作中，对标国内外同领域最好水平和最佳实践，形成组织（项目）的创新方案，相应建立创新性项目的管理、评价与激励机制，为各项改革与创新的有序推进提供保障。

### **2.3.2 创新实施（30分）**

整合优化服务链条与资源，创新工作思路、机制与手段方法，在“健全政企沟通机制”服务群众、促进政务服务水平提升等重点领域或薄弱环节上取得突破，对创新成果采取标准化等方式加以固化、复制、推广和应用，促进创新成效最大化。

### **3. 高绩效结果（250分）**

**说明：**组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运行结果以及创新与示范的结果。组织（项目）应提供现有水平以及与预定目标指标的达标结果数据、适用时还需提供必要的趋势、与同类标杆和提供类似产品/服务组织的比较性数据，并概述示范引领作用。

**要点：**

#### **3.1 高标准定位结果（90分）**

组织（项目）的领导力以及规划（计划）目标达成的结果。

##### **3.1.1 领导力结果（40分）**

组织（项目）在守法合规治理、行业地位以及团队建设方面的结果。

##### **3.1.2 规划达成结果（50分）**

组织（项目）达成预定规划（计划）目标的结果以及创造的社会效益、经济效益。

#### **3.2 高质量运行结果（80分）**

组织（项目）所提供政务服务的质量水平与公众感知程度。

##### **3.2.1 服务水平（50分）**

组织（项目）在所提供的政务服务质量、服务效率关键测量项目或指标上的结果，以及标杆/同业对比的结果。

##### **3.2.2 顾客/公众满意（30分）**

在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果；

在解决群众关心、社会关注的重点难点问题，促进深圳营商环境优化和生活质量改善等方面的结果。

### 3.3 创新与示范结果（80分）

促进政务服务领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。

#### 3.3.1 创新成果（40分）

组织（项目）推动政务服务创新发展重点领域改革突破，形成引领性、代表性成果的情况。

#### 3.3.2 示范效应（40分）

组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的政务服务方面的经验成果。

## 五、评审细则

评审细则对应标准列出了三个评价类目及基本要求、总体要求以及要点指引，代表了组织（项目）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（项目）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（项目）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。

细则是由“过程（活动）”要求和“结果（绩效）”要求组成。“过程”类目包括“高标准定位”和“高质量运营”，其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，提供更多、更详实、更有力的佐证材料，便于评审员做出判断。

“结果”类要点检查组织（项目）在关键领域的绩效情况，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，应注意细则中给出的绩效指标均为例举，其并非限定性的，组织应提供现有水平、必要的趋

势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据，应注意常规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、趋势及比较数据有助于更准确的评价。

评审应具备系统的思路。首先，标准的三个类目相互关联是有机的整体，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，即建立了可重复的评价、改进、学习、共享的机制并可实现持续优化。

评价类目	基本要求和总体要求	要点指引	方法
1 高标准定位 (120分)	1.1 领导力 (60分) 领导带领组织（项目）围绕法治政府、廉洁政府、服务型政府找准定位与使命，通过确定方向与团队建设促进组织达成使命和目标。	<b>1.1.1 确定方向（30分）：</b> 1.1.1.1 领导带领组织（项目）遵循政务服务发展新理念，贯彻高质量发展要求，以建设人民满意的现代化服务型政府为总目标，分析研判形势变化，识别相关方需求和期望，找准在推动职能转变、优化制度供给、加强创新管理、优化行政服务、营造法治环境等方面的功能使命和努力方向，建立符合发展新定位、改革新要求的组织文化价值体系或项目宗旨目标，体现“为民、务实、清廉、效能”等价值取向； 1.1.1.2 通过领导垂范、制度保障、文化活动等方式，推动价值理念在全员和利益相关方中的认同与践行，营造起良好的内外部合作发展环境； 1.1.1.3 根据组织（项目）发展阶段的变化和实际工作需要，适时评估组织文化价值体系或项目宗旨目标的适宜性； 1.1.1.4 领导根据变化的需求，持续完善组织文化价值体系或项目宗旨目标，保持其应有的价值导向与方向引领作用。	适用于过程评分指南
		<b>1.1.2 团队建设（30分）：</b> 1.1.2.1 领导带动全体员工践行组织价值观； 1.1.2.2 持续营造一种履职尽责、开放沟通、注重学习、创新进取、灵活应变、认可与奖励的组织氛围，就履职、目标、计划的实现为员工创造必要的条件，提供必要的支持； 1.1.2.3 定期评估团队建设成效，接受员工有建设性的意见和建议，鼓励和支持员工提出创新和改进的建议； 1.1.2.4 促进员工的发展和参与，激发员工的能动性，不断提升团队能力水平。	
	1.2 规划定位 (60分)	<b>1.2.1 对标定位（40分）：</b> 1.2.1.1 组织（项目）对标国内外政务服务领域的最优制度设计、最佳管理、最好服务水平和最佳实践，开展标杆研究，结合所处的内外部环境，	

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	把握形势任务要求，对标最高最好最优，制定发展规划（项目计划）并保障落实。	<p>找准在加强简政放权、加强宏观管理、改善公共服务等方面的更高定位，科学制定组织长短期发展规划（项目计划）；</p> <p>1.2.1.2 通过目标任务分解，制定路线图、时间表、项目清单并沟通传达，贯彻执行发展规划（项目计划）；</p> <p>1.2.1.3 应用如专家论证、公众互动、人大政协评议、总结报告等各种方法，定期监测、评估和跟踪发展规划（项目计划）的实施情况，对可能面临的风险隐患加以系统评估、有效防控；</p> <p>1.2.1.4 根据评估结果、形势任务变化和执行效果动态调整发展规划（项目计划）。</p> <p><b>1.2.2 保障机制（20分）：</b></p> <p>1.2.2.1 根据组织（项目）规划定位，建立适宜的治理管控机制，明确治理结构和议事规则（项目建立管理机制和制度规范）；</p> <p>1.2.2.2 严格执行相关法规、政策和廉洁行为规范。从业务有效性和连续性出发，统筹优化机构职责，合理配置所需人、财、物、技术等资源，并采取如预算、审计、监督、评价、问责等措施，保障规划实施/项目落地；</p> <p>1.2.2.3 通过如进度检查、阶段评估、预算执行情况的检查等多种方式，定期监测保障机制的有效性；</p> <p>1.2.2.4 根据实际需要进行优化调整。</p>	
2 高质量运行 (130分)	<p><b>2.1 运行体系（35分）</b></p> <p>组织（项目）策划高质量政务服务供给，建立高效的运行管理体系，持续加强质量管理，促进质量提升。</p> <p><b>2.2 运行管理（35分）</b></p> <p>组织（项目）</p>	<p><b>2.1.1 服务设计（20分）：</b></p> <p>2.1.1.1 树立需求导向的服务理念，确定服务提供的目标对象，系统收集和识别服务对象的多层次、差异化需求；</p> <p>2.1.1.2 适应服务需求，全面对标先进，设计更好的政务服务领域政策、制度、信息、监管、基础设施等服务或专业技术的供给及其提供方式；</p> <p>2.1.1.3 建立如热线电话、信箱、座谈、听证、新媒体互动等多种信息传递与沟通渠道，通过如公众问询交流、意见建议征集、投诉举报、舆情监控等方式，跟踪检查服务设计的质量和效果；</p> <p>2.1.1.4 持续优化行政服务种类、运行管理体系及服务提供方式，实现不断改善公众服务体验的目标。</p> <p><b>2.1.2 体系建设（15分）：</b></p> <p>2.1.2.1 识别主要服务流程，明确运行管理体系要求如依法行政、便民高效、公开透明等，高标准建立组织的运行体系（项目的管理体系）、工作标准及考核评价指标；</p> <p>2.1.2.2 实施在权限范围内行政许可、行政执法或行政服务事项等方面的制度标准、工作流程、行为规范，强化业务协同、外部联动，提升服务的透明度、便利性和一致性水平，确保工作目标实现；</p> <p>2.1.2.3 定期开展对体系实施情况的跟踪监督检查；</p> <p>2.1.2.4 采取如考核评估、第三方测评等方式，持续提高体系的效率和有效性。</p> <p><b>2.2.1 量化管理（20分）：</b></p> <p>2.2.1.1 对组织（项目）运行管理的全过程建立目标责任制，将目标、任务和责任逐级分解到各业务过程、职能部门乃至合作者等相关方；</p>	适用于过程评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
	<p>有效实施运行管理体系，严格执行制度法规或工作标准规范，强化工作目标管理，运用先进质量管理方法，持续改进运行质量。</p> <p><b>2.3 创新(60分)</b> 组织(项目)主动引领政务服务的创新发展方式，推进创新变革，驱动持续成功，建立起新的行业基准。</p>	<p>2.2.1.2 对关键绩效目标如顾客满意度,以及过程监测指标如达标率等进行测量;</p> <p>2.2.1.3 对测量结果进行评价,采用如内部对比、同行对比、标杆对比、因果分析等方式识别改进机会;</p> <p>2.2.1.4 评估测量体系的有效性并持续改进,促进组织(项目)绩效提升。</p> <p><b>2.2.2 过程优化(15分):</b></p> <p>2.2.2.1 推行如标准化、体系化、精细化和流程优化等管理,通过组织(项目)的绩效测量、分析与评价以及标杆过程比对,识别过程优化改进需求,明确过程优化目标;</p> <p>2.2.2.2 灵活运用如互联网、大数据等先进技术,以及如统计技术、卓越绩效管理、QC小组、流程再造等质量管理方法和工具,持续改进工作过程;</p> <p>2.2.2.3 监测分析过程优化要求和目标达成情况,尤其是公众政务服务诉求变化以及电子政务技术进步对过程优化的影响;</p> <p>2.2.2.4 围绕业务过程优化,推行策划、实施、评价、改进的PDCA循环管理,不断提升运行的整体有效性,包括运行目标的实现、政务服务质量、工作效率、成本、敏捷性等。</p> <p><b>2.3.1 创新策划(30分):</b></p> <p>2.3.1.1 打造具有使命感的组织(项目),将创新文化融入到组织(项目)中,立足推动文化产业和文化事业发展进步,主动识别在如法治建设、简政放权、科学监管、优化服务等方面的创新机会,或亟需解决的疑难问题;</p> <p>2.3.1.2 对标国内外同领域最好水平和最佳实践,包括新理念、新技术、新模式,确定可行的创新方向和目标,形成组织(项目)的创新方案;</p> <p>2.3.1.3 评估和论证创新方案的可行性;</p> <p>2.3.1.4 根据可行性的评估结果,调整优化创新方案。</p> <p><b>2.3.2 创新实施(30分):</b></p> <p>2.3.2.1 组织(项目)创新工作思路,整合资源,建立机制,细化举措,落实各项创新方案;</p> <p>2.3.2.2 采用如网格化、联盟制等组织形式,大数据、智能化等技术手段,通过建立首问责任制、网上通办、全链条“索引式”办事服务等方式方法,在广度和深度上推进政务服务重点领域和关键环节的创新与突破;</p> <p>2.3.2.3 应用内外部反馈,监测评价政务服务创新成果与有效性;</p> <p>2.3.2.4 通过如标准化、信息化、经验总结、典型案例等方式,实现创新成果可复制推广,乃至树立起政务服务领域的新标杆或更高的标准。</p>	
3 高绩效结果(250分)	<p><b>3.1 高标准定位结果(90分)</b> 组织(项目)的领导力以及规划(计划)目标达成的结果。</p>	<p><b>3.1.1 领导力结果(40分):</b></p> <p>3.1.1.1 守法合规治理与团队建设结果 组织(项目)在遵守法规政策、民主评议与考核评比等守法合规治理方面的关键测量指标或结果,如执行政策法规、内外部审计、晋级考评、离任审计、信用评价等情况;在员工参与、员工成长与发展、尽责履职等方面的关键测量指标或结果,如员工培养培训的投入成效、合理化提案、员工晋升、员工满意度等数据信息;</p> <p>3.1.1.2 行业地位与影响力</p>	适用于结果评分指南



评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
		<p>组织（项目）在打造政务服务品牌，树立良好社会形象，提升对外合作交流的辐射面和知名度等方面的水平，以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如通过上级考核次数，获得国家、省、市上级部门表扬认可，城市竞争力调查排名等情况，以及参与国内外高层次交流合作，获得国际、国内知名评价认证等方面的数据信息。</p> <p><b>3.1.2 规划达成结果（50分）：</b></p> <p>3.1.2.1 预定目标达成情况 组织（项目）在实现组织长短期规划与计划预定目标，以及在关键绩效指标上对标省内、国内、国际标杆的情况；</p> <p>3.1.2.2 运营结果 组织（项目）管理运行效率或创新项目收益，如成本收益、投资回报率、成本下降比例、节约资源/资源利用率提升、项目应用后取得的增收或节支效果或持续收益等方面的当前水平、趋势，以及对标省内、国内、国际标杆的进展与比较性数据。 在执行财政预算管理和提高资金使用效率方面的结果，如预算执行率、预算执行监督结果、绩效评估结果、审计发现问题及整改落实等情况。</p>	
	<p><b>3.2 高质量运行结果（80分）</b> 组织（项目）所提供政务服务的质量水平与公众感知程度。</p>	<p><b>3.2.1 服务水平（50分）：</b> 在组织（项目）提供的政务服务质量、数量、效率、有效性等关键测量项目或指标以及标杆/同业对比的结果，例如政务服务供给的合法性、规范性、达标率、可获得性、便捷性、时效性、可选择性、准确率、信息化水平、安全水平、投诉处理等方面的数据信息。</p> <p><b>3.2.2 顾客/公众满意（30分）：</b> 在体现顾客/公众/相关方的获得感、幸福感和安全感的关键测量项目或指标上，当前水平、发展趋势以及对标省内、国内、国际先进的结果，例如服务范围、覆盖率、受益面、供给增加情况、公正性、应急处置、问题解决效果等；以及在解决群众关心、社会关注的重点难点问题，促进深圳营商环境优化和生活质量改善方面获得的群众口碑、国内外各级媒体正面报道次数、相关评价排名、社会调查、顾客/公众/相关方满意度测评数据等情况。</p>	适用于结果评分指南
	<p><b>3.3 创新与示范结果（80分）</b> 促进政务服务领域创新变革并发挥出显著示范带动作用的情况。</p>	<p><b>3.3.1 创新成果（40分）：</b></p> <p>3.3.1.1 在创新政务服务理念、制度、技术、管理经验、运行模式等方面的结果，例如制度与管理机制创新成果、重大理论和实践成果、核心技术与知识产权、科技载体、高层次人才与创新团队认定等情况；</p> <p>3.3.1.2 制修订国际/国家/行业/地方标准或引领性、创新性团体标准的情况，包括级别、数量、水平等相关信息；</p> <p>3.3.1.3 推动行业体制改革上取得的标志性成果，如法治政府建设、数字政府建设、智慧政务、大数据监管及获评国家、省、市改革创新荣誉，在全球政务服务改革对比中取得的成就等其他方面的结果。</p> <p><b>3.3.2 示范效应（40分）：</b> 组织（项目）提炼形成具有典型意义、可复制推广、便于操作实施的经验成果，例如政务服务理论、制度、标准、规范、运行机制、改革创新成果</p>	适用于结果评分指南

评价 类目	基本要求和 总体要求	要点指引	方 法
		和试点示范经验等。	

## 附录一：

### 评分指引

#### 1. 评分原则

评分采用成熟度评价方法，包括过程（行动）和结果（绩效）两个评价维度。组织（项目）的过程评价，鼓励组织（项目）采用先进的管理理念、方法、模式，满足评价要求，从而得到更高的成熟度评分。组织（项目）在关键领域的绩效水平，包括高标准定位结果、高质量运营结果以及创新与示范的结果，适用结果要素评分方法。组织应提供现有水平、必要的趋势数据、与同类标杆和竞争对手或提供类似产品/服务的组织的比较性数据，以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据；项目应提供现有水平以及与预定目标指标相比达成情况的结果数据，适用时还需提供必要的趋势和对比数据。

#### 2. 评分指南

##### 过程评分指南

描述	水平	得分区间%
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列基本要求，有部分制定相关管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织没有得到广泛应用；</li><li>➤ 没有主动收集反馈；改进仅是对问题的被动反应；</li><li>➤ 组织不积极推行改进。</li></ul>	一般水平	0~20
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，识别基本要求，制定基本的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案在组织关键领域或工作单元得到了推动及应用；</li><li>➤ 基于对方案实施的成果，收集反馈，提出建议；</li><li>➤ 按建议推行改进。</li></ul>	较好水平	20~40
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审所列总体要点指引，通过对组织所在行业了解，制定有效的管理方案及实施计划；</li><li>➤ 方案得到了推动及应用，在组织关键领域或工作单元都能有效地执行；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了评价，并提出改进方向、找出改进建议；</li><li>➤ 有效按改进建议优化组织管理。</li></ul>	优良水平	40~60
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业了解，制定行业先进水平的管理方案及有效的实施计划；</li><li>➤ 方案得到了充分推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能有效地执行，并形成行业的规范；</li><li>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行了系统评价改进与学习分享，</li></ul>	优秀水平	60~80

描述	水平	得分区间%
<p>并提出改进方向、采用先进的方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要改进建议；</p> <p>➤ 有效按改进建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式。</p>		
<p>➤ 针对评审细则所列要点指引，通过对组织所在行业全面了解，制定行业标杆水平的管理方案及有效的实施计划；</p> <p>➤ 方案得到了全面的推动及应用，在组织各个领域或工作单元都能全面、持续、一致地执行，并形成行业的标杆；</p> <p>➤ 基于对方案实施的过程和成果，进行系统的评价改进与学习分享，并提出创新方向、采用先进的理念、方法和工具，找出适应组织当前和未来的需要创新建议；</p> <p>➤ 有效按创新建议优化组织管理，形成可复制、可推广的模式或最佳实践。</p>	卓越水平	80~100

## 结果评分指南

描述	得分区间%
➤ 没有结果信息；结果显示的是退步趋势和/或没有实现相关目标；对标结果局部领先；	0~20
➤ 结果表现出平稳趋势和/或实现了某些相关目标；对标结果全市领先；	20~40
➤ 结果表现出提高趋势和/或实现了大部分相关目标；对标结果全省领先；	40~60
➤ 结果表明取得了实质性进步和/或实现了所有相关目标；对标结果国内领先；	60~80
➤ 结果优异且可持续，所有相关目标都已实现；对标结果国际领先。	80~100

## 附录二

### 关键术语

#### 新发展理念 (new development concept)

新时代中国特色社会主义思想为创新、协调、绿色、开放、共享，是党的十八大以来党中央治国理政的重要理念。创新发展重在解决发展动力问题，协调发展重在解决发展不平衡问题，绿色发展重在解决人与自然不和谐问题，开放发展重在解决发展的内外联动问题，共享发展重在解决公平正义问题。创新是引领发展的第一动力，发展动力决定发展速度、效能、可持续性，必须把创新摆在第一位，着力实施创新驱动发展战略，统筹兼顾其他四大理念，增强发展的整体性协调性，推进人与自然和谐共生，形成对外开放新体制，践行以人民为中心的发展思想。

#### 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。

#### 组织 (organization)

指依法登记注册并开展经济社会活动的实体，包括党政机关、企事业

单位、群众团体、社会组织和其他组织。

### **项目 (project)**

指为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作，可以为工程、计划、活动、课题、专项工作等形式。

### **PDCA 循环 (PDCA Cycle)**

组织为实现持续改进而必须经过的包括四个阶段的循环周期，戴明 (Deming) 将之描述成：计划 (立项阶段)、实施 (执行阶段)、检查 (控制阶段) 和处理 (采取行动、修改和更正阶段)。该循环强调改进方案必须从细致的计划开始，必须产生有效的行动，经过检查并不停地进行调整更正，然后一定要在持续的循环中再次仔细地进行规划。

### **使命 (mission)**

使命描述的是组织要为其利益相关者谋取得结果。公共服务组织的使命来自公共政策和/或法定命令。使命是组织“存在的理由”。组织的愿景会阐明使命中所罗列的组织想要实现的终极目标，并转化成战略和经营目标。

### **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。

### **价值观 (values)**

组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则。价值观适当地支持并引导着每一位员工做决定，帮助组织实现其使命，达成其愿景。

### **公众 (public)**

公众指政府服务指向的社会主体，可能包括特定服务对象，也可能包括公民、企业法人以及各种社会组织。

### **运行系统 (operation system)**

运行系统是一个整体，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、服务与运行。

## **创新 (innovation)**

为了改进服务、过程或组织有效性以及为相关方创造新的价值而进行的有意义的改变。

## **利益相关方 (stakeholders)**

利益相关方是组织的行为和业绩所影响和关联的群体，顾客公众是组织的服务对象，利益相关方是支持帮助组织向顾客公众提供优质服务的群体。

## **量化管理 (quantitative management)**

是一种从目标出发，使用科学、量化的手段进行组织体系设计和为具体工作建立标准的理论。

## **附录三**

### **参考文献**

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