

DB 4404

珠海市地方标准

DB 4404/T 13—2021

中小企业卓越绩效评价准则

Performance excellence criteria for small and medium-sized enterprises

2021 – 04 – 20 发布

2021 – 05 – 01 实施

珠海市市场监督管理局 发布

目 次

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 评价要求 2

附录 A（资料性）《中小企业卓越绩效评价准则》评分条款分值表 7

附录 B（资料性）评分指南 8

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。

本文件由珠海市市场监督管理局提出。

本文件由珠海市工业和信息化局归口。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件起草单位：北京市科立特企业管理咨询有限责任公司、珠海市质量协会、中国人民大学、珠海天威新材料股份有限公司、珠海派诺科技股份有限公司、珠海优特电力科技股份有限公司。

本文件主要起草人：张晓东、焦叔斌、王智魁、张涛、邓宇、李伟杰、陈政华、邓卫、邢军、郭玉娟。

引 言

为引导中小企业（以下简称企业）有效地开展卓越绩效管理，不断提升企业经营质量，更好地满足顾客、员工及其他相关方的需求，特制定本文件。

本文件借鉴国际有关卓越绩效管理的标准和理论以及国内外卓越企业的最佳实践，结合我国国情和企业现状，从领导、战略、顾客、员工、运营、测量以及结果等七个方面，规定了企业在开展卓越绩效管理时需关注的内容，为企业卓越绩效管理的自我评价和外部评价提供依据。

本文件采用了GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的基本框架，结合企业的现状和特点，规定了卓越绩效管理的评价要求，是企业开展自我评价和外部评价的主要依据。

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》是通过系统识别企业经营管理的改进机会，并在此基础上进行改进和提升，最终实现从优秀走向卓越；与GB/T 19580《卓越绩效评价准则》不同，本文件除了关注企业经营管理的改进机会以外，更强调企业核心竞争力的打造，关注企业经营管理优势的识别与强化，以及独特、有效的经营管理特色的形成和保持。

本文件围绕以下基本理念展开，高层领导可运用这些基本理念开展卓越绩效管理，引导企业追求卓越。

a) 领导作用

高层领导以前瞻的视野、敏锐的洞察力，确立和传达企业的使命、愿景和价值观，带领全体员工实施战略规划，实现战略目标。

b) 诚信经营

遵守法律法规要求，遵守社会道德准则，信守承诺，履行责任，实现诚信经营。

c) 全员参与

建立全员参与的机制与氛围，为员工提供参与管理的机会。在充分授权的前提下，建立相应的激励机制，调动员工参与管理的积极性，从而提升经营绩效和员工满意程度。

d) 社会责任

企业作为社会公民，应在促进节能、环保、安全、资源综合利用等方面承担相应社会责任。

e) 顾客导向

倾听顾客声音，洞察顾客需求，持续保持对顾客需求变化的敏感性。系统地把握顾客当前和未来的需求、期望和偏好，通过产品和服务为顾客创造价值，实现顾客满意和忠诚。

f) 关注过程

系统地策划实现企业目标所需开展的日常管理工作，明确企业运营所需的诸多过程及其过程要求，通过有效的过程管理实现卓越的绩效结果。

g) 持续改进

改进是企业持续发展的重要活动，通过不断开展PDCA，持续改进企业的产品、服务、运营和商业模式，为利益相关者持续创造新的价值。

h) 合作共赢

与顾客、关键供方及其他相关方建立长期伙伴关系，设定一致性目标，并通过沟通达成共识。彼此信任，齐心协力，相互支持，共同完成目标，互相为对方创造价值，实现多赢，共同发展。

i) 实事求是

根据企业现状和顾客需要，灵活应用适宜的管理工具和方法，基于经营需要和实际情况开展适宜的管理活动。

j) 系统管理

将企业视为一个整体，构筑相应的管理体系，以科学、有效的方法，实现经营管理的统筹规划、协调一致，提高管理的有效性和效率。同时，围绕企业的核心竞争力，聚焦关键领域，开展重点管理。

中小企业卓越绩效评价准则

1 范围

本文件规定了中小企业卓越绩效管理的评价要求。

本文件适用于开展卓越绩效管理的企业，为企业提供了自我评价的准则，也可作为政府相关部门或社会组织评价企业卓越绩效管理的依据。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

GB/T 19000 标准和 GB/T 19580 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

卓越绩效 performance excellence

一种综合的组织绩效管理方法，旨在为顾客、员工和其他相关方不断创造价值，提高企业整体绩效和能力，促进企业持续发展和成功。

3.2

使命 mission

企业存在的理由，是企业所应承担并努力实现的责任。

3.3

愿景 vision

企业对未来的展望，是企业希望实现的理想状态。

3.4

价值观 values

企业及其成员所崇尚和遵循的行为准则。

3.5

治理 governance

在企业监管方面实行的管理和控制系统，包括批准战略方向、监督和评价高层领导绩效、财务审计、风险管理、信息披露等。

3.6

标杆 benchmarks

企业在某个领域中所要学习和超越的榜样。

注：标杆不一定跟企业处在同一个行业，针对相似的活动是企业学习的榜样均可视为标杆。

3.7

管理体系 management system

企业建立方针和目标以及实现这些目标的过程的相互关联或相互作用的一组要素。

注1：一个管理体系可以针对单一的领域或几个领域,如质量管理、财务管理或环境管理。

注2：管理体系要素规定了企业的结构、岗位和职责、策划、运行、方针、惯例、规则、理念、目标,以及实现这些目标的过程。

注3：管理体系的范围可能包括整个企业,企业中可被明确识别的职能或可被明确识别的部门,以及跨组织的单一职能或多个职能。

[来源：GB/T 19000-2016/ISO 9000-2015, 3.5.3]

3.8

核心竞争力 core competencies

企业最擅长的领域。是使企业在其所处的市场环境中保持优势的具有战略重要性的能力,通常是不易被模仿的。

注：缺乏核心竞争力会导致企业在市场上面临重大战略挑战或劣势。核心竞争力可包括：专有技术、特有服务、独占市场或特殊领域的业务能力。

4 评价要求

4.1 领导

4.1.1 总则

本条款用于评价企业高层领导的作用、组织的治理与履行社会责任的情况。

4.1.2 高层领导

4.1.2.1 如何确立使命、愿景和价值观。

4.1.2.2 如何将使命、愿景和价值观传达到全体员工并不断规范员工行为,如何将其传递和影响到主要的供方、顾客及其他相关方。

4.1.2.3 如何营造环境,以鼓励和促进全体员工的诚信、顾客导向、持续改进方面的行为。

4.1.2.4 如何培养继任者,如何识别与应对企业经营过程中的风险,实现企业持续经营。

4.1.3 治理与社会责任

4.1.3.1 如何开展诚信经营以确保企业的经营活动守法合规并合乎社会公序良俗;如何确保企业在合规管理和道德管理方面分工明确、职责清晰。

4.1.3.2 如何承担包括节能、环保、安全、资源综合利用等在内的相关社会责任并参与公益事业。

4.2 战略

4.2.1 总则

本条款用于评价企业的战略制定和实施的情况。

4.2.2 战略制定

4.2.2.1 如何制定战略,战略制定过程中主要参与人员如何分工,如何确保制定战略时能够考虑下列关键因素并就这些因素收集和分析有关的数据和信息:

——技术、市场、顾客偏好、竞争或政策法规方面可能发生的重要变化;

- 企业的优势、劣势、机会及威胁；
- 企业的核心竞争力与可持续发展能力；
- 战略的执行能力。

4.2.2.2 说明企业的战略与关键的战略目标，以及实现这些目标的期限或时间节点。战略目标如何均衡地反映长、短期的挑战和机遇以及相关方的需要。

4.2.3 战略实施

- 4.2.3.1 如何依据战略和战略目标制定并落实相应的实施计划并根据环境变化加以调整和修正。
- 4.2.3.2 如何获取和配置必要的资源以确保实施计划的实现。
- 4.2.3.3 如何确立监测实施计划进展情况的关键绩效指标并监控或预测相应计划期内的绩效状况。如何根据监控或预测的关键绩效指标的结果调整行动。

4.3 顾客

4.3.1 总则

本条款用于评价企业识别顾客的需求、期望和偏好以及顾客关系管理开展的情况。

4.3.2 顾客需求、期望和偏好

- 4.3.2.1 如何识别和了解当前顾客的需求、期望和偏好。
- 4.3.2.2 如何了解以往的、潜在的和竞争对手顾客的需求、期望和偏好，如何收集、整理和应用来自顾客的需求、期望和偏好的数据和信息。
- 4.3.2.3 如何根据不同顾客群和细分市场的需求、期望和偏好，确定当前和未来产品及产品系列，满足不同顾客的需求和超越顾客期望。

4.3.3 顾客关系管理

- 4.3.3.1 如何建立、维护和强化顾客关系，如何建立与顾客沟通、接触的渠道，并明确这些渠道沟通与接触的内容和要求。
- 4.3.3.2 如何处理顾客投诉，确保投诉得到快速、有效的解决；如何收集、汇总和分析投诉信息以用于企业及合作伙伴的改进。
- 4.3.3.3 如何测量顾客满意、不满意和忠诚，如何确保获得有效的数据和信息并用于改进。
- 4.3.3.4 如何获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意和顾客忠诚的数据和信息。

4.4 员工

4.4.1 总则

本条款用于评价企业如何配备必要的员工满足战略与日常运营的需要，如何对员工的技能、工作环境、绩效、满意程度开展管理。

4.4.2 员工招聘与留用

- 4.4.2.1 如何在识别员工类型和数量需求基础上招聘、配备与储备员工，如何在识别员工技能基础上不断提高员工能力。
- 4.4.2.2 如何任用和留住员工，并激发员工活力。

4.4.3 员工学习与成长

4.4.3.1 如何在识别培训需求基础上制定和实施培训计划，如何针对不同的岗位和职位实施不同形式的培训，如何鼓励和支持员工开展多种形式的自主学习和员工间的相互学习。

4.4.3.2 如何评价员工培训与学习的有效性，使其适应企业发展方向、工作和员工成长的要求。

4.4.3.3 如何结合战略、工作需要和员工的内在需求对员工成长过程实施有效管理和支持；在关键领域或岗位如何面向未来培养、建立人才梯队并开展继任工作，保持和提高企业的持续经营能力。

4.4.4 员工薪酬与绩效管理

4.4.4.1 如何建立薪酬体系和实施激励政策提高员工的积极性。

4.4.4.2 如何实施员工绩效管理，包括员工绩效的评价、考核、反馈和提升，以提高员工和企业绩效。

4.4.5 员工支持与员工满意

4.4.5.1 如何鼓励员工参与多种形式的经营或管理活动，并提供必要的资源支持；如何改善员工工作环境以提高员工身心健康、安全水平；如何针对不同的员工群体，制定相关制度和措施并提供针对性、个性化和多样化的支持，提高员工归属感。

4.4.5.2 如何在确定影响员工满意关键因素的基础上测量和提高员工满意程度。

4.5 运营

4.5.1 总则

本条款用于评价企业如何开展运营策划和控制，以及市场营销、设计和开发、采购与供应商管理、制造和服务提供、检验和试验等过程的实施情况。

4.5.2 运营策划和控制

4.5.2.1 如何策划实施和控制满足顾客、企业和其他相关方要求所需的过程。

4.5.2.2 如何控制策划的变更，如何评审非预期变更的后果，必要时，如何采取措施减轻不利影响。

4.5.2.3 如何确保外包过程受控。

4.5.3 市场营销

4.5.3.1 如何根据产品和服务的概念，确立目标市场、产品和服务的定位。

4.5.3.2 如何确定市场营销流程，并针对提供的产品和服务，确定目标顾客、市场价格、销售渠道和促销方案。

4.5.3.3 如何制定营销策略和营销计划，并对市场营销活动进行管理。

4.5.4 设计和开发

4.5.4.1 如何确立设计和开发流程；如何编制设计和开发计划；如何对参加设计和开发的不同部门间的接口进行管理，如何处理设计和开发过程中不同部门间的沟通和协调，保证设计和开发过程的顺利进行。

4.5.4.2 如何基于顾客需求、期望和偏好的识别和了解确定设计输入和输出。

4.5.4.3 如何根据策划开展设计和开发的评审、验证和确认。

4.5.4.4 如何有序地开展设计变更，如何开展系统管理，减少设计变更的数量。

4.5.4.5 如何对拥有的产品和工艺技术进行行业比较分析；如何以国内外先进技术为目标，开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，增强企业核心竞争力；如何形成、保护和使用专利或技术诀窍。

4.5.5 采购与供应商管理

4.5.5.1 如何根据相关方要求制定采购要求，如何确定对供方及采购产品的控制程度，如何根据供方能力评价结果选择供方。

4.5.5.2 如何与供方共享相关产品、服务的信息，开展有效的沟通工作；如何对供方提供必要的支持。

4.5.6 制造和服务提供

4.5.6.1 如何策划并在受控条件下进行制造和服务提供，如何在制造和服务提供过程中开展多种形式、全员参与的现场管理活动。

4.5.6.2 需要时，如何在产品实现的全过程中使用适宜的方法识别产品；在有可追溯性要求的场合，如何控制产品的唯一性标识。

4.5.6.3 如何制定并实施合理的库存管理计划，保证产品质量，降低经营成本；如何在产品实现和交付过程中对产品提供防护。

4.5.6.4 如何确定和配置必需的基础设施，如何开展基础设施的日常维护和保养。

4.5.7 检验和试验

4.5.7.1 如何根据规定要求对产品性能进行检验和试验，以验证产品要求已得到满足。

4.5.7.2 如何根据不合格的性质及其对产品和服务符合性的影响采取适当措施，以防止其非预期的使用或交付。

4.5.7.3 如何对检验和试验设备进行管理，确保检验和试验仪器、设备的精准度。

4.6 测量

4.6.1 总则

本条款用于评价企业如何对各层次及各职能的绩效进行测量，如何对测量结果进行分析、评价，并实施改进和创新。

4.6.2 测量系统的建立与实施

4.6.2.1 如何基于战略和运营需要，建立覆盖企业整体、管理体系、日常运营等层次及各职能的测量系统与关键绩效指标；如何针对不同的关键绩效指标分别确定测量时机和测量方法，以确保测量结果的及时、可靠。

4.6.2.2 如何实施测量，以获取、保存、传递与分享测量数据与信息；

4.6.2.3 如何选择和测量关键的内外对比数据与信息，包括竞争对手和标杆的数据与信息。

4.6.3 分析与评价

4.6.3.1 如何应用适当的工具和方法，对企业整体、管理体系与运营过程等多层次绩效进行分析、评价；如何开展测量结果的对比，支持企业的决策与改进。

4.6.3.2 如何利用测量分析与评价，发现改进和创新机会，确定改进和创新的优先次序并实施改进与创新。

4.6.3.3 需要时，如何将分析与评价的结果在企业内外部分享。

4.7 结果

4.7.1 总则

本条款用于评价企业在主要经营方面的绩效和改进，包括领导、战略、顾客、员工、运营和财务等方面的绩效。绩效水平应与竞争对手和（或）标杆对比并进行评价。

4.7.2 领导结果

反映领导方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，包括但不限于：治理、社会责任、公益事业等方面的绩效指标。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.3 战略结果

反映战略方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，包括但不限于：战略目标完成率、实施计划完成率、关键绩效指标达成率等。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.4 顾客结果

4.7.4.1 反映顾客方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，包括但不限于：市场占有率、市场地位、新增市场、顾客满意、顾客不满意、顾客投诉和抱怨、顾客忠诚等绩效指标。

4.7.4.2 顾客关键绩效指标与竞争对手和本行业标杆对比的结果。

4.7.5 员工结果

反映员工方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，包括但不限于：员工招聘、员工技能、员工绩效管理、员工学习和成长、员工参与、员工工作环境与员工健康、员工满意程度、员工流失等方面的绩效指标。其中应包括适当的对比性数据。

4.7.6 运营结果

反映运营有效性和效率方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，包括但不限于：市场营销、设计和开发、采购与供应商管理、制造和服务提供、检验和试验等方面的绩效指标。其中应包括适当的对比性数据。

可能的指标有：

- 市场营销方面的销售收入、销售毛利、按期回款比例、订单预测准确率、销售费用投入等；
- 设计和开发方面的新产品设计开发周期、新产品数量、新产品产值率、设计变更次数、产品创新成果等；
- 采购与供应商管理方面的采购及时率、采购合格率、采购成本降低率、供应商数量、战略合作伙伴数量等；
- 制造和服务提供方面的产品质量水平结果、一次交付合格品率、订单准时完成率、制造周期、直通率、制造成本、产量、制造效率、全员劳动生产率、服务及时率、服务满意度等；
- 检验和试验方面的漏检率、不合格品及时处理率、检测设备校准及时率等。

4.7.7 财务结果

反映财务绩效方面的关键绩效指标及其当前水平和趋势，包括但不限于：主营业务收入、利润、总资产贡献、资本保值增值、负债、流动资金周转、现场流量、融资能力、偿债能力、支付能力等方面的绩效指标。其中应包括适当的对比性数据。

附录 A

(资料性)

《中小企业卓越绩效评价准则》评分条款分值表

《中小企业卓越绩效评价准则》章节（共七个章节，如4.1 领导）和各评分项（共24个评分项，如4.1.1 高层领导）分值依照表A.1进行，每个章节的总分为该章节所有评分项分值之和。

表A.1 《中小企业卓越绩效评价准则》评分条款分值表

条款号	条款名称	分值
4.1	领导	100
4.1.1	高层领导	60
4.1.2	治理与社会责任	40
4.2	战略	100
4.2.1	战略制定	50
4.2.2	战略实施	50
4.3	顾客	100
4.3.1	顾客需求、期望和偏好	50
4.3.2	顾客关系管理	50
4.4	员工	100
4.4.1	员工招聘与留用	25
4.4.2	员工学习与成长	25
4.4.3	员工薪酬与绩效管理	30
4.4.4	员工支持与员工满意	20
4.5	运营	200
4.5.1	运营策划和控制	20
4.5.2	市场营销	40
4.5.3	设计和开发	50
4.5.4	采购与供应商管理	30
4.5.5	制造和服务提供	40
4.5.6	检验和试验	20
4.6	测量	100
4.6.1	测量系统的建立与实施	40
4.6.2	分析与评价	60
4.7	结果	300
4.7.1	领导结果	40
4.7.2	战略结果	20
4.7.3	顾客结果	60
4.7.4	员工结果	40
4.7.5	运营结果	80
4.7.6	财务结果	60
合计		1000

附录 B
(资料性)
评分指南

B.1 总体评分指南

a) 评分过程

依据《中小企业卓越绩效评价准则》的评价要求和被评价企业的信息，“过程”类条款（本文件中4.1-4.6章）从实用、一致、方法、创新四个维度，“结果”类条款（本文件中4.7章）从完整、增长、领先、创新四个维度，均按五个水平对企业进行评分。

评分时，围绕本文件条款中的各个评分项（见附录A）分别进行评分。根据被评价企业过程或结果的实际情况，分别依据“过程”、“结果”类条款评分细则，得出该评分项的得分系数（保留一位小数），乘以该评分项分值（见附录A）后计算此评分项实际得分，具体计算公式如下：

评分项得分 = (评分项的得分系数 × 该评分项满分分值) / 5。如“战略制定”评分项规定的满分分值为50分，假如按“过程”类评分细则评价的要求得出此企业在“战略制定”评分项的得分系数为2.0，则此企业在“战略制定”评分项的最终得分 = $2.0 \times 50 / 5 = 20$ 分，其他评分项得分以此类推。

每章（4.1-4.7共七章）得分为该章各评分项得分之和，企业得分为各章得分之和。

b) 评分原则

在确定评分项分数的过程中应遵循以下原则：

- 应评审评分项中的所有方面，特别是对企业核心竞争力打造具有重要影响的方面，要关注企业经营管理优势的识别，以及独特、有效的经营管理特色的形成和保持。
- 企业达到的水平是依据对四个“过程”维度（实用、一致、方法、创新）或四个“结果”维度（完整、增长、领先、创新）整体综合评价的结果，并不是专门针对某一维度进行评价或对每一维度评价后进行平均的结果。
- 给每个评分项评分时，首先判定哪个得分系数范围档次（如1.1-2.5）总体上“最适合”企业在本评分项达到的水平（分别为五个水平，见表B.1与B.2）。总体上“最适合”并不要求与此得分系数范围档次对应的企业水平级别描述内的每一句话完全一致，允许在个别维度上有所差距。其次，在适合的得分系数范围内，企业的实际得分系数根据企业总体上更接近于上一档或下一档得分系数范围的水平来判定。

B.2 “过程”类条款评分指南

“过程”类条款为本文件4.1-4.6章的内容。

“过程”类条款的评分注重实效，强调系统一致性，提倡工具方法的应用、鼓励创新，分别从以下4个维度、5个水平给出综合评价：

- a) 实用：根据企业实际开展各项管理，注重实效，避免生搬硬套，盲目追求高大上；
- b) 一致：企业整体系统一致性，纵向传承上下一致、横向协同严谨一致；
- c) 方法：重视各种管理工具、方法的广泛、灵活地应用；
- d) 创新：开展了独特的、卓有成效的改进与创新，而且可复制、可再现。

“过程”类条款评分细则见表B.1。

表B.1 “过程”类条款评分细则

水平	状态		得分系数
	级别	具体内容	
1	无活动	- 没有开展有效的管理。 - 缺乏协调一致，各层级、各部门各行其是。	0

表 B.1 “过程”类条款评分细则（续）

水平	状态		得分系数
	级别	具体内容	
1	无活动	- 没有应用管理工具和方法。 - 管理上没有改进和创新。	0
2	较差	- 开始有零星的管理活动，基本处于补救、应急状态。 - 企业上下开始有部分计划和指挥活动，部门间横向协调性不足。 - 开始在局部零星地使用较少的管理工具、方法。 - 未主动开始改进活动，只是迫于内外部压力开展被动的改进。	0.1-1.0
3	一般	- 主要过程开始学习和尝试开展各类管理，但实用性不够。 - 主要活动在纵向传承和横向协调方面基本实现一致。 - 开始大量应用管理工具、方法，但应用面不够普及。 - 开始主动策划和开展改进活动，但管理创新不足。	1.1-2.5
4	良好	- 开始根据企业实际思考和开展实用、有效的管理。 - 企业整体活动在纵向传承和横向协调方面基本做到协同发展。 - 广泛应用大量管理工具、方法。 - 基于事实开展了系统的管理改进和管理创新活动。	2.6-4.0
5	卓越	- 根据企业实际开展各项管理，注重实效，杜绝脱离实际。 - 企业管理活动关注纵向传承和横向协调一致，各项管理活动进行了系统整合。 - 广泛、灵活地大量应用管理工具、方法。 - 结合企业实际对管理工具、方法进行了卓有成效的改进和创新，并推广到企业外部，成为其他企业学习的标杆。	4.1-5.0

B.3 “结果”类条款评分指南

“结果”类条款为本文件4.7章的内容。

“结果”类条款关注绩效指标的完整性、绩效水平增长的态势、业内所处位置、创新成果对核心竞争力支持等，分别从以下4个维度、5个水平进行评价：

- 完整：测量的绩效指标覆盖了企业战略和运营的主要方面；
- 增长：主要绩效指标呈现出良好的发展态势；
- 领先：通过企业自身的管理活动，使经营结果在行业内保持领先地位（前三）；
- 创新：产生了构成核心竞争力的创新成果（可包括业务能力、产品或服务），且在一定期间内不易被简单模仿，对企业战略发展、获得竞争优势提供了重要的支撑作用。

“结果”类条款评分细则见表B.2。

表B.2 “结果”类条款评分细则

水平	状态		得分系数
	级别	具体内容	
1	差	- 没有结果或结果很差。 - 没有显示趋势的绩效数据。 - 绩效结果在行业内的排名不佳，处于落后水平。 - 没有形成核心竞争力的创新成果。	0

表 B.2 “结果”类条款评分细则（续）

水平	状 态		得分系数
	级别	具体内容	
2	较差	- 缺少关键绩效的结果。 - 绩效结果增长趋势不佳，关键绩效指标结果没有增长。 - 绩效结果在行业排名居中。 - 没有具备核心竞争力的创新成果。	0.1-1.0
3	一般	- 有一部分战略和运营的关键绩效指标结果。 - 绩效结果增长趋势一般或不明显，少数关键绩效指标结果呈现增长趋势。 - 绩效结果在小范围的区域内（市内）排名领先。 - 开始关注具备核心竞争力创新成果，未来一段时间内会呈现出竞争优势。	1.1-2.5
4	良好	- 有较为完整、覆盖主要运营绩效的结果。 - 大部分关键绩效指标结果增长趋势良好。 - 绩效结果在较大范围的区域内（国内、省内）行业排名领先。 - 初步产生了具备核心竞争力的创新成果，对企业的战略发展将发挥重要作用。	2.6-4.0
5	卓越	- 有完整的绩效指标，绩效指标体系随着企业的发展进行调整和优化。 - 整体绩效结果增长趋势良好，呈可持续的有利趋势。 - 绩效结果在国际上处于行业领先地位，持续成为行业标杆。 - 产生具备明显核心竞争力的创新成果，形成了持续的竞争优势。	4.1-5.0