

# 质量奖现场评审问题集锦

## 第一篇：质量奖现场评审问题集锦

### 质量奖提问问题集锦

#### 4.1 领导

##### 4.1.2 高层领导的作用（50分）

a)从以下几方面说明高层领导的作用：

λ 公司的高层领导如何确定组织的使命、愿景和价值观；

λ 如何将其贯彻到全体员工，并影响到组织的供方、合作伙伴、顾客及其他相关方，λ 领导如何在落实组织的价值观方面起表率作用  
问题：

1.公司的使命及其诠释是否体现了组织的角色和总体功能定位、目的？

2.愿景及其诠释是否描绘了与使命相呼应的宏伟图景？

3.价值观及其诠释是否阐明了公司运作的指导原则和行为准则。4.公司文化的内容集合是否给员工足够明确的指示了努力的方向、受欢迎的行为？

5.使命、愿景和价值观是怎样形成的，怎样体现高层领导对公司的远见卓识？

6.在确立使命、愿景和价值观时，公司是如何让员工参与讨论，进行双向沟通的？

7.沟通和展开价值观方面，高层领导和其他领导怎样以身作则，树立榜样。

b)如何与全体员工及其他相关方进行沟通，如何鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，如何通过对全体员工实现卓越绩效的活动进行激励以强化组织的方向和重点 问题：

1.公司是否建立并实施了有效的高层领导与员工进行沟通的通道和方式，包括哪些途径，是否覆盖了全体员工，是否体现了高层领导的充分参与，效果如何？

2.公司针对不同类的相关方是否建立了适宜的沟通渠道，执行频

率如何。对不同的渠道是否不断的完善？

3.公司是否策划了促进大家坦诚、公开和双向沟通的过程和活动，取得了哪些预期效果。

4.组织建立了哪些促进绩效提高的激励机制，包括物质激励与精神激励；这些激励制度与实现卓越绩效的目标的协调一致性如何？是否覆盖了各类职能和岗位？

c)如何营造诚信守法的环境，如何营造有利于改进、创新和快速反应的环境，如何营造促进组织学习和员工学习的环境 问题：

1、公司是否主动了解一些公共的法律法规要求以及行业特有的法规要求，是否为诚信守法配置了资源，是否对违背诚信守法的行为予以严厉处罚？

2、高层领导是否将改进、创新、快速反应作为组织的价值观或重要事项以体现卓越绩效的核心理念，是否为改进和创新配置了足够的资源？

3、高层领导在鼓励学习方面做了哪些事情，一是组织的学习（公司的改进与创新活动）如何做的，二是员工的学习是如何鼓励的？

d)如何履行确保组织所提供的产品和服务质量安全的职责 问题：

1、公司的质量意识如何，高层领导是否将质量安全纳入管理的重点，引导组织承担质量安全主体责任？

2、高层领导参与质量安全活动的范围、频率、深度是否反映了其履行质量安全职责程度；高层领导是否将“质量责任制”贯穿于全员和全过程，是否建立了质量“一票否决制”

e)如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平 问题：

1、公司是否制定了系统化的品牌发展规划，明确品牌建设的关键过程，包括品牌定位、品牌架构、品牌识别和品牌传播。该发展规划是否与组织经营发展的战略目标保持一致？

2、公司是否通过提高其产品质量和服务水平，不断增强顾客满意，建立起顾客对组织的信任与信仰，不断提高组织的品牌知名度、美誉

度、忠诚度？

3、公司是否建立了品牌建设的监视、测量、分析和评审机制，是否通过监视和自我评价的结构对品牌的战略和方针进行适宜的调整

f)如何强化风险意识，推动组织持续经营，如何积极培养组织未来的领导者

问题：

1、公司有哪些风险？高层领导和其他管理者是否对组织可能存在的风险有了较为全面的认识。是否建立了流程，是否明确了职责，是否在营造内部重视风险的环境？

2、高层领导是否积极主动培养接班人和各层次的领导者？

g)如何促进组织采取行动以改进组织绩效、实现战略目标，并达成愿景；如何定期评价组织的关键绩效指标，以及如何根据绩效评价结果采取相应行动

问题：

1.公司从愿景、战略目标、关键绩效指标到改进和创新行动的落地过程怎样，协调一致并有逻辑性如何？请举例说明公司是如何将愿景、战略目标落实的。

2.组织的关键绩效指标是否科学、全面和系统。是否包括结果的6个方面指标，是否都关系到组织的核心竞争力，是否都与愿景战略相一致，是否随竞争环境变化进行动态、灵敏的调整？

3.高层领导是否规律的评审组织级关键绩效指标。请拿出去年底、最近评审的记录。

4.评审形式有哪些，什么流程，有哪些内容，主要竞争对手及标杆数据是否全面。是否有有效的数据采集途径和办法，基于数据的测量和分析确定了哪些改进的优先次序和机会，并予以落实

5.组织是否采取了切实的落实战略目标的行动措施，是否彻底实施了这些措施，效果如何

4.1.3 组织的治理（30分）

a)组织治理如何致力于以下关键因素：a)组织的行为的管理责任；b)财务方面的责任；c)内外部审计的独立性；d)股东及其他利益相关方的保护；f)经营管理的透明性以及信息披露政策 问题：

1、评审员首先要通过“组织概述”了解和明确组织的类别和治理结构的要求，确定“组织治理”的重要程度

2、组织的治理结构是否健全，是否按法律法规要求建立了治理机构

3、高层领导是否对其管理行为和决策承担责任

4、组织是否积极履行财务管理方面的责任

5、组织如何保持运营的透明的性；意味着组织如何在对公众披露其“真实”运营方面的公开和诚实程度

6、内外部审计否能够保持独立？请出示过去三年的外部审计报告。

7、如何保护股东及其他利益相关方的利益？

b)如何评价高层领导的绩效，如何评价治理机构成员的绩效，高层领导和治理机构如何运用这些绩效评价结果改进个人、领导体系和治理机构的有效性 问题：

1、对领导系统的评价是否包括首席执行官和治理机构成员。是否确定了结构化的评价过程以及全面的评价指标，如财务、员工、环境、社区等

2、组织是否确定了适宜的评价方法和结果要求，针对不同类型的组织，是否有一些不同的评价维度？

3、高层领导和董事会、监事会成员是否在获得绩效评价反馈后，利用评价所提供的多视角信息来制定行动计划，有效改进领导及领导体系的有效性？请拿出支持性材料。

#### 4.1.4 社会责任（30分）

4.1.4.2.1 明确组织的产品、服务和运营对质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响所采取的措施 问题：

1.请以证据说明组织有全面、客观和系统的方法对质量安全、环保、节能方面的措施，请出示去年的质量、环境、安全健康管理体系外部审核记录，管理评审记录。

2.识别和确定了与组织产品、服务和运营有关的重大负面影响和风险 3.请以证据说明组织在这方面与时俱进，高于法律法规要求以及领先于竞争对手

4.请证明组织没有掩盖与组织产品、服务和运营有关的重大风险

4.1.4.2.2 如何预见和应对公众对组织的产品、服务和运营所产生的负面社会影响和隐忧 问题：

1.组织用了哪些方法倾听公众的隐忧？

2.组织制订了哪些针对性的解决隐忧的措施？ 3.组织如何关注并研究行业发展动态，领先使用符合要求的新技术？ 4.请用证据说明，组织针对隐忧进行了实效的改进。

4.1.4.2.3 说明为满足法律法规要求和达到更高的水平而采取的关键过程及绩效指标，以及在应对产品、服务和运营的相关风险方面的关键过程及绩效指标 问题：

1.在对社会有影响的重点方面均设立监控指标、目标和方法 2.在重点指标方面设立高于法规要求的目标

3.依据业内领先技术和发展趋势，预测应对公众隐忧并制定相应的解决过程和监测方法

4.1.4.3.1 如何确保组织遵守诚信准则，以及如何建立组织的信用体系 请提供以下证据。问题：

1、高层领导与各层次员工沟通诚信的重要性

2、组织发布诚信标准、反腐公开函等，并传递员工和相关方

3、用证据说明，企业积极建立企业信用体系

4、用证据说明，企业有超越竞争对手的信用评价等级

4.1.4.3.2 如何确保组织行为符合道德规范，说明用于促进和检测组织内部、与顾客、供方和合作伙伴之间以及组织的治理中行为符合道德的关键过程及绩效指标

1、组织是否制定了清晰明了的道德行为规范，包括公司内部活动和外部活动中应遵循的准则，以及这些准则与组织价值观之间的逻辑关系。出示证据。

2、组织是否实施了必要的沟通，是否以测量指标予以监控

3、高层领导是否体现了率先垂范作用

公益支持

组织如何积极的支持公益事业，并说明重点支持的公益领域；高

层领导及员工如何积极参与并为此做出贡献？问题：

1、公司是否在战略策划时包含了公益策划，还是在年度工作计划中体系；

2、组织是否确定了公益支持的重点，确定的理由或标准，是否纳入财务预算，确保其资源配置

2、组织是否全面落实了支持计划，是否视其情况进行适时调整，高层领导及员工在公益支持中的贡献如何，是否有特色的公益支持等？

## 4.2 战略

### 4.2.1 总则

本条款用于评价组织的战略及其目标的制定、部署及进展情况。

### 4.2.2 战略制定 4.2.2.1 提要

组织如何制定战略和战略目标。4.2.2.2 战略制定过程

4.2.2.2.1 组织应描述其战略制定过程、主要步骤及主要参与者，如何确定长、短期计划的时间区间，以及战略制定过程如何与长、短期计划时间区间相对应。问题：

1、是否有清晰的战略制定过程，分哪些步骤，是否体现了流程化、系统性？

2、是否运用了科学的工具和方法组织制定战略的方式、参与战略制定的人员由谁，是否合理？

3、确定的长短期策划时间区间是什，合理性如何，这些区间是否能满足绩效比较和绩效预测的要求。确定这些区间的依据是什么，战略制定过程是否与这些时间区间一致？

4.2.2.2.2 如何确保制定战略时考虑下列关键因素，如何就这些因素收集和分析有关的数据和信息：

—顾客和市场的需求、期望以及机会； —竞争环境及竞争能力；

—影响产品、服务及运营方式的重要创新或变化； —资源方面的优势和劣势，资源重新配置到优先考虑的产品、服务或领域的机会；

—经济、社会、道德、法律法规以及其它方面的潜在风险； —国内外经济形势的变化；

—组织特有的影响经营的因素，包括品牌、合作伙伴和供应链方

面的需要及组织的优势和劣势等；

—可持续发展的要求和相关因素； —战略的执行能力。问题：

1、组织在制定战略时都考虑了哪些关键的影响因素、风险、挑战和有可能影响组织的未来机会和方向的所有其他要求的信息

2、组织如何进行分析？不仅是要分析各类环境因素，而是如何将这些因素与战略制定结合起来？

3、是否特别关注外部正在发生的变化，包括技术、市场、竞争或法规环境的重大变化的早期迹象，组织如何评价、分析这些变化将如何影响到组织和实现目标的能力？

4、组织如何准确和诚实的评价自己实现目标和战略的能力与风险

#### 4.2.2.3 战略和战略目标

4.2.2.3.1 说明战略和战略目标，以及战略目标对应的时间表和关键的量化指标。 4.2.2.3.2 战略和战略目标如何应对战略挑战和发挥战略优势，如何反映产品、服务、经营等方面的创新机会，如何均衡地考虑长、短期的挑战和机遇以及所有相关方的需要。问题：

1、是否制定了关键战略、战略目标及对应的时间表，是否进行了清晰的描述，这些目标与组织的愿景是否有因果关系？

2、时间表的设定是否合理，是否能够帮助企业确定发展的健康趋势？

3、战略的确定和战略目标的设定是否体现了经过科学分析的结果？

4、组织所做的策划是否与在组织简介中所列出的挑战与优势联系起来。所有的挑战和优势都应该有相应的战略和目标加以应对

5、组织如何均衡的考虑在“领导”一章中所确定的利益相关方的需求，确定一组平衡的战略目标

#### 4.2.3 战略部署 4.2.3.1 提要

组织如何将战略和战略目标转化为实施计划及相关的关键绩效指标，以及如何根据这些关键绩效指标预测组织未来的绩效。 4.2.3.2 实施计划的制定与部署

4.2.3.2.1 如何制定和部署实现战略目标的实施计划；如何根据环境的变化对战略目标及其实施计划进行调整和落实。问题：

1、组织是否制订了将战略和战略目标转化为为实施计划的结构化或系统的过程；有目标的前提下用什么方法设计出所使用的实施计划；组织是否依据成本、风险和成功可能性等评价备选计划

2、组织如何将实施计划展开到不同的单位、职能和组织的各个方面至每一位员工；这些计划是否传递到了适宜的供应商和合作伙伴；说明各层次的计划是相互联系在一起的

3、实施计划是否对组织的日常活动和改进活动起着管理作用。

4、组织是否制定了战略、战略目标及其实施计划调整的系统性方法，近期做了哪些调整，是否依据外部环境分析和内部定期分析与评估。请提供证据。

4.2.3.2 说明组织的主要长、短期实施计划，这些计划所反映出的在产品或服务、顾客和市场以及经营管理方面的关键变化。问题：

1、组织是否制订长短期的实施计划，他们与关键成功因素、战略目标、测量指标有很好的对应性，层次是否清晰？

2、实施计划是否可行，不脱离现实？

3、实施计划是否包含了一些由于在产品或服务、顾客和市场以及经营管理方面的变化而主动采取的措施

4.2.3.2.3 如何获取和配置资源以确保实施计划的实现；说明组织为了实现长、短期战略目标和实施计划的重要资源计划。问题：

1、组织是否制定了获取和分配资源的过程，这个过程是否与战略实施计划的制定和部署整合在一起

2、获取和配置资源的过程是否简洁高效；说明花多长时间获得和配置正确的资源以开始实行实施计划

3、组织是否制定了一些重要的资源计划。最好简要说明让评审员相信这些计划是实际的，能保障实际计划的落实

4.2.3.2.4 说明监测实施计划进展情况的关键绩效指标，如何确保这些指标协调一致，并涵盖所有关键的领域和相关方。问题：

1、针对每一项实施计划，是否都有可行的测量指标；这些指标是否为关键指标，数据的可获得性如何

2、战略目标到各部门各层次的测量指标是否一脉相承、准确支撑



3、这些指标是否涵盖了全部的重要领域和相关方，可能是还要包括供应商、合作伙伴

4.2.3.3 绩效预测 说明组织长、短期计划期内的关键绩效指标的预测结果以及相应的预测方法；如何将所预测绩效与竞争对手或对比组织的预测绩效相比较，与主要的标杆、组织的目标及以往绩效相比较；如何确保实现所预测绩效，如何应对相对于竞争对手或对比组织的绩效差距。问题：

1、组织预测未来绩效时是否考虑了以往的绩效、顾客要求、资源约束、竞争者的绩效、非竞争者标杆的绩效

2、组织如何收集相关数据和信息，分析预测竞争对手未来绩效，怎样看待相对应竞争者的竞争地位，是否能客观发现自己的优势与不足

3、组织是否能针对关键的活动，识别合适的、可比较和借鉴的标杆，包括最佳绩效数据背后的最佳实践，是否能从中发现一些提高竞争力的机会

#### 4.3 顾客与市场

##### 4.3.1 总则

本条款用于评价组织确定顾客和市场需求、期望和偏好以及建立顾客关系、确定影响顾客满意程度关键因素的方法。

##### 4.3.2 顾客和市场的了解

4.3.2.1 提要  
组织如何确定顾客和市场需求、期望和偏好以及如何拓展新的市场。

4.3.2.2 顾客和市场的细分  
4.3.2.2.1 如何识别顾客、顾客群和细分市场，如何确定当前及未来的产品和服务所针对的顾客、顾客群和细分市场。

问题：

1、组织选择了哪些目标市场，为什么会选择这些顾客与市场

2、组织用什么方法来划分其产品有关的整个市场；细分的科学性、合理性如何

3、组织用什么方法进行评估，采取何种策略确定目标市场；组织是否结合了战略分析中所识别的优势，并结合自身资源和能力的实际情况；在确定目标顾客时，是否考虑未来产品可能的顾客与市场，有

无进入新的细分市场的机会

4.3.2.2.2 在顾客和市场的细分过程中，如何考虑竞争对手的顾客及其它潜在的顾客和市场。

问题：

1、组织是否对该类产品的总体市场或顾客进行细分，而不是仅针对现有的顾客与市场

2、组织在细分市场和选择目标市场时，是否做到知己知彼

4.3.2.3 顾客需求和期望的了解

4.3.2.3.1 如何了解关键顾客的需求、期望和偏好及其对于顾客的购买或建立长期关系的相对重要性，如何针对不同的顾客、顾客群和细分市场采取不同的了解方法。

问题：

1、组织是否确定了每个目标顾客群特别是关键顾客的需求和期望，依据什么原则来确定。用什么方法，去收集顾客的需求、期望和偏好，所收集的信息是否客观、有代表性

2、组织是否针对所识别的每类顾客群的关键需求、期望和偏好，进行分析、确定在顾客购买决策和建立长期关系方面，对顾客来说哪些重要

3、组织能否对不同顾客群采取有针对性的调查方法

4.3.2.3.2 如何将当前和以往顾客的相关信息用于产品和服务的设计、生产、改进、创新以及市场开发和营销过程。如何使用这些信息来强化顾客导向、满足顾客需要以及识别创新的机会。

问题：

1、组织收集了哪些顾客的相关信息；有无考虑当前顾客和以往顾客的信息；有无分析新顾客选择本组织的原因；有无分析顾客需求、期望、满意、投诉、和顾客流失等重要信息源；有无考虑使用外部机构收集的信息来加以佐证

2、组织通过何种适宜的途径，将信息进行积累，并充分利用起来；重点关注有关顾客信息传递的途径，是否有利用这些信息的证据

3、组织如何使用这些信息，发现自身的不足，进一步强化顾客导

向的文化，努力满足顾客需要，并识别创新机会，有无证据？

4.3.2.3.3 如何使了解顾客需求和期望的方法适应发展方向、业务需要及市场的变化。

问题：

1、组织对了解顾客需求和期望以及应用顾客信息的方法，是否进行了系统的评价，采用了哪些方式进行评价；对以开展的市场调研，是否列出评价内容和测量指标；评价方法是否有效适宜，有无可重复性

2、组织如何使用这些评价结果来改进市场调研等方法，有无证据

3、这些方法是否已覆盖或延伸至组织新的战略重点

4.3.3 顾客关系与顾客满意 4.3.3.1 提要

组织如何建立、维护和加强顾客关系，如何确定赢得和保持顾客并使顾客满意、忠诚的关键因素的方法。4.3.3.2 顾客关系的建立

4.3.3.2.1 如何建立顾客关系以赢得顾客，满足并超越其期望，提高其忠诚度，获得良好口碑。

问题：

1、组织能否稳定、一致的提供顾客所需产品；组织有无质量不稳定、质量事故或严重顾客投诉等情况

2、组织是否与不同顾客建立适宜的顾客关系；建立的方法是否结合组织的产品类型及顾客的重要程度

3、组织有无明确的建立顾客关系的测量方法与指标，尤其针对与关键顾客建立的战略合作伙伴或联盟关系

4.3.3.2.2 如何建立与顾客接触的主要渠道，这些渠道如何方便顾客查询信息、进行交易和提出投诉；如何确定每种渠道主要的顾客接触要求，并将这些要求落实到有关的人员和过程。

问题：

1、产品在售前、售中、售后的各个阶段，组织建立了哪些与顾客接触的主要渠道？这些渠道有无考虑不同顾客的需求

2、渠道是否方便顾客信息查询、进行交易或投诉。评审员会关注，有些组织虽然能回答出许多接触方式，但实际上，一些渠道并不通畅

3、组织是否识别各类顾客对每种渠道的主要接触要求，是否将之纳入顾客服务标准，并在有关人员和过程中传达和落实；组织是否明确与顾客接触的有关测量方法和指标

4.3.3.2.3 如何处理顾客投诉，确保投诉得到有效、快速的解决。如何最大限度地减少顾客不满和业务流失。如何积累和分析投诉信息以用于组织及合作伙伴的改进。

问题：

1、有无投诉处理机制，确保顾客投诉得到快速、有效解决。是否有完整的受理、登记、分析、处理、反馈、该机的投诉管理系统；对投诉的处理是否明确测量方法和指标？请出示文件及处理记录。

2、组织是否正确对待顾客投诉，能否统一、系统、高效的解决顾客遇到的问题，化解顾客的不满

3、组织对投诉的相关信息是否被收集整理，并定期进行分析，并用于改进；必要时用于合作伙伴的改进？请出示证据。

4.3.3.2.4 如何使建立顾客关系的方法适合组织发展方向及业务需要。问题：

1、组织对建立顾客关系的方法是否有跟随战略、持续改进机制，定期开展评价、分析，必要时予以改进

2、查找证据，证明组织开展了系统的评价、分析与改进

4.3.3.3 顾客满意的测量 4.3.3.3.1 如何测量顾客满意和忠诚，所用方法如何因顾客群不同而异，如何确保测量能够获得有效的信息并用于改进，以超越顾客期望、获得良好口碑并赢得市场。

问题：

1、组织通过那些方式进行顾客满意度测量？除顾客满意度调查外，组织是否还监测其他反应顾客满意度的信息？有关测量活动有无相关规定，是否定期开展？

2、顾客满意度调查是自己开展还是委托第三方；测评的方法科学性、合理性如何；是否把影响顾客满意最为重要的因素纳入调查项目；所发调查问卷样本是否有代表性；回收有效问卷是否足够并具有代表性（出示满意度报告）

3、组织是否根据组织概述中的产品及本类目中的顾客与市场细分，有针对性的进行测量；不同顾客群是否有不同的测量方法

4、在满意度测量中如何关注获取有效的信息；有无收集竞争对手和顾客忠诚的信息；如何将顾客满意的信息用于改进活动，有无细分分析和改进的证据

4.3.3.3.2 如何对顾客进行产品和服务质量的跟踪，以获得及时、有效的反馈信息并将其用于改进与创新活动。

问题：

1、组织是否对产品和服务进行质量跟踪？采用了哪些形式；能否确保及时有效；各种方式是否持续进行；对存在问题的个案是否及时进行处理并反馈

2、有关信息是否定期进行汇总分析，并对产品、服务和内部运营进行相应改进；是否识别出创新的机会；有无相关证据？

4.3.3.3.3 如何获取和应用可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息。问题：

1、组织如何获取各种可供比较的竞争对手和标杆的顾客满意信息；都有哪些来源。

从数据权威性看，由政府部门、行业协会、公共媒体或中介机构对全行业的顾客满意度调查报告权威性最高；组织委托第三方机构的调查，次之；组织自己进行的调查，权威性稍差。（出示满意度调查报告）

2、组织如何将所获得的信息，用于组织内部及有关伙伴的改进；有无相关证据

4.3.3.3.4 如何使测量顾客满意和忠诚的方法适应发展方向及业务需要。问题：

1、组织是否系统的评价顾客满意和忠诚测量的方法，了解哪些指标被选出来作为顾客满意测量系统有效性的最佳测量指标

评审组织的评价过程，如何评价步骤和阶段，组织如何汇总和报告评价结果

2、评审评价结果和制定改进测量顾客满意方法的行动计划，评审

组织在过去几年中顾客满意测量系统进行了哪些改进；是否与战略同步发展；有哪些证据 4.4 资源

#### 4.4.1 总则

本条款用于评价组织的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源管理的情况。4.4.2 人力资源 4.4.2.1 提要

组织如何建立以人为本的人力资源管理体系，促进员工的学习和发展，提高员工的满意程度。

#### 4.4.2.2 工作的组织和管理

4.4.2.2.1 如何对工作和职位进行组织、管理，以应对战略挑战、满足实施计划，对业务变化做出快速灵活反应，促进组织内部的合作，调动员工的积极性、主动性，促进组织的授权、创新，以提高组织的执行力。

问题：

1、评审员会从组织概述中了解组织结构是如何设计的，了解组织的发展战略和规划，作为评价组织系统合理性的重要依据。

2、组织如何对各部门的职能进行定位，明确每个部门的职责和权限。组织是如何消除部门之间、岗位之间的壁垒，促进相互间的沟通和团队合作；如何体现对员工积极性的调动，从而促进员工参与管理和潜能发挥；内部有哪些跨职能和非正式的组织形态，以及他们对追求高绩效的促进作用。

3、组织如何持续评价和改进其工作系统，以适应企业的战略规划和发展方向；组织工作系统的适应性、一致性和高效性

4.4.2.2.2 如何确定员工的类型和数量的需求，如何识别所需员工的特点和技能、如何提高现有员工的能力，如何招聘、任用和留住员工。

问题：

1、评审员会基于 4.2 中描述，了解战略实施所需的能力。组织是否或如何进行能力分析、识别差距和能力提升？

2、组织是否有系统的方法，识别所需员工的特点和技能

3、为企业发展招聘和留住合适的人才也是本条款考察的主要内容。

4、评审员希望了解组织采取了哪些举措留住招聘过来的员工

4.4.2.2.3 如何听取和采纳员工、顾客和其他相关方的各种意见和建议，如何在不同的部门、职位和地区之间实现有效的沟通和技能共享。

问题：

1、希望看到组织的工作系统是开放的，其开放性能够有利于采纳员工顾客等重要相关方的意见和建议（证据）

2、组织如何将这些意见和建议用于组织业务流程优化和工作改进，促进整体绩效的提升（证据）

3、组织内不同部门、职位和地区间进行沟通与技能共享的渠道、方式、内容以及这些沟通方式的有效性（证据）

4.4.2.3 员工绩效管理

如何实施员工绩效管理，包括员工绩效的评价、考核和反馈，以及如何建立科学合理的薪酬体系和实施适宜的激励政策和措施，以提高员工和组织的工作绩效，实现组织的战略实施计划。

问题：

1、首先会依据战略中提的战略重点领域和关键成功因素，审查组织是否有科学规范的员工绩效管理系统

2、通过审查组织的薪酬和激励体系，评价组织如何利用绩效评价的结果促进员工追求高绩效。（查薪酬和激励体系）

3、组织所拥有的各项激励政策也是关注的重点。激励政策要么与顾客满意和忠诚有关，要么与组织对战略目标有关，否则可能使组织资源没有发挥最大价值。（出示激励政策）

4.4.2.4 员工的学习与发展 4.4.2.4.1 员工的教育与培训

如何识别教育与培训需求，制定和实施教育与培训计划，并结合员工和组织的绩效以评价其有效性，使教育与培训适应组织发展方向和员工职业发展的要求；如何针对不同的岗位和职位实施教育与培训，鼓励和支持员工以多种方式实现与工作需要和职业发展、技能提高相关的学习目标；

问题：

1、组织的教育培训体系是如何构建的。培训开发体系必须考虑 3 个层面，制度层面、资源层面、运营层面。

2、组织的教育培训体系如何与组织的长短期战略实施计划和经营目标建立联系。（查）

3、提供资料证实，为保证培训的针对性和有效性，组织如何征求和采纳员工及其管理者的意见，并有针对性的制定培训计划。（查计划）

4、教育培训的实施，是评审重点。培训有效性评估是另一个重点。（出示培训效果评估证据）

#### 4.4.2.4.2 员工的职业发展

如何对包括高层领导在内的所有员工的职业发展实施有效管理，如何帮助员工实现学习和发展目标，如何实施继任计划，形成人才梯队，以提高组织的持续经营能力。

问题：

1、组织如何帮助员工制定职业生涯规划，必要时会通过查看某类或某些员工的职业发展规划进行验证。

2、组织的职业发展通道是如何设置的，如何为员工的职业发展提供支持和帮助，职业发展管理应该是量身定做的

3、高层领导者的继任计划，各级管理者的后备队伍建设、晋升管理等工作也是评审关注的重点。（出示计划）

#### 4.4.2.5 员工的权益与满意程度 4.4.2.5.1 员工权益

—如何保证和不断改善员工的职业健康安全，针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标，并确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备；—如何针对不同的员工群体，提供针对性、个性化和多样化的支持，保障员工的合法权益；

—如何鼓励员工积极参与多种形式的管理和改进活动，并为员工参与的活动提供必要的资源，以提高员工的参与程度与效果。

问题：

1、组织为了员工的职业健康安全，如何改善其工作环境和条件。评审员首先会了解是否实施了 GB/T28001 职业健康安全体系。实施这



一体系不是必须的，关键在于组织应当维护员工权益，关注环境的改善并取得了应有的效果。（出示内外审核节管理评审报告）

2、组织有哪些应急预案，这些预案是如何应对紧急情况和灾难发生的。组织为预防紧急情况和灾难发生所做的预防性工作。为了顾客和员工的利益，组织如何确保经营的连续性？（出示预案）

3、组织有那些群众性质量活动以及组织如何鼓励员工参与并提供支持（如合理化建议，现场改善小组、TPM 小组等）

#### 4.4.2.5.2 员工满意程度

如何确定影响员工满意程度和积极性的关键因素以及这些因素对不同员工群体的影响，如何测量和提高员工满意程度。

问题：

1、组织有哪些途径和方法了解影响员工权益、满意度和积极性的关键因素，组织如何识别这些因素对不同员工的差异化影响

2、组织为员工提供了那些有针对性、个性化的支持，及其在提高员工权益、满意度、积极性方面取得了何种效果。

高层领导了解员工意见和建议的渠道和频率如何，围绕这些意见和建议开展了哪些工作

3、组织员工满意度调查的方式和结果；满意度调查是否实现了闭环管理；组织依据调查结果做了哪些分析和改进、效果如何？（出示满意度报告、问卷，改进等）

#### 4.4.3 财务资源

如何确定资金需求，保证资金供给。如何实施资金预算管理、成本管理和财务风险管理，将资金的实际使用情况与计划相比较，及时采取必要的措施，适时调整。如何加快资金周转，提高资产利用率，以实现财务资源的最优配置，并提高资金的使用效率和安全。

问题：

1、评审员会根据战略规划中的长短期行动计划，了解组织的资金需求怎样产生？

2、组织资金来源于哪里，这些资金来源能否满足资金需求？

3、组织如何通过实施资金预算管理，控制资金的有计划使用；

4、如何控制成本管理，如何实施财务风险管理，如何加快资金周转，提高资金的利用效率

#### 4.4.4 信息和知识资源

4.4.4.1 如何识别和开发信息源，如何确保获得和提供所需的数据和信息，并使员工、供方和合作伙伴及顾客易于获取相关数据和信息。

问题：

- 1、评审员首先会了解组织各级人员对信息的需求
- 2、组织有哪些途径和手段开发信息源，获取组织所需的信息
- 3、组织所获得的数据和信息是否被使用者易于获取是评审员关注的重点

4.4.4.2 如何配备获取、传递、分析和发布数据和信息的设施，如何建立和运行信息系统，如何确保信息系统硬件和软件的可靠性、安全性、易用性。

问题：

1、评审员关注组织的信息化建设情况以及如何借助信息化平台进行数据和信息获取、传递、分析和发布

2、评审员会了解使用何种系统的方法来评价将要购买的硬件和软件的可靠性、安全性和易用性

3、评审员会了解当新的硬件和软件系统在全面实施前，组织是否在可行的情况下，先在组织某个部分进行小型试验或试运行，并在运行过程中采用适当的手段和方法连续监测系统的可靠性

4、组织是否针对信息系统的中断或面临灾难性的毁坏而制定了全面的应急计划和恢复计划？

4.4.4.3 如何使信息系统适应组织的发展方向及业务需要。问题：

1、组织为保证信息系统适应组织的发展方向和业务需要，采用了何种方法评估组织的信息化水平

2、组织如何制定长短期的信息化发展计划，以及在制定规划时，如何进行信息化需求调查和分析（出示计划）

3、组织在信息化建设方面投入情况，以及组织如何进行信息化建设，以及信息技术在行业内处于何种水平

4.4.4.4 如何有效地管理组织的知识资产，收集和传递来自员工、顾客、供方和合作伙伴等方面的相关知识，识别、确认、分享和应用最佳实践。

问题：

1、组织是否有系统化、结构化的方法来识别知识点种类，对不同种类的知识如何进行管理：

- 如何收集和传递来自员工的知识（出示）
- 如何保存与顾客有关知识的系统，其中包括各种与组织绩效或产品/服务密切相关的形成的文档或信息（出示）
- 如何收集和保存供应商及合作伙伴的知识（出示）
- 如何管理最佳实践数据库（出示）

2、组织是否拥有知识管理的责任部门以及相应的制度流程。（出示制度流程）

3、对于授权使用者来说，知识数据库是否容易登陆，并容易找到所需的知识；数据库应当持续的、及时的更新

4.4.4.5 如何确保数据、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。

问题：

1、组织在确保知识的完整性、及时性、可靠性、准确性、安全性和保密性等方面分别采取何种方法，相关的制度和流程、技术手段都会是要了解的内容

2、是否曾发生因为知识的相关特性没有满足，对组织造成的损失

4.4.5 技术资源

4.4.5.1 组织如何对其拥有的技术进行评估，并与同行先进水平进行比较分析，为制定战略和增强核心竞争力提供充分依据。

问题：

1、在评审本条款时，4.2.3 中涉及的技术开发规划是重要参考依据（出示技术开发规划）

2、评审员会考察组织进行技术评估的方法和组织所拥有的技术在行业中的水平，侧重点在方法的科学性、规范性和严谨性。同时通过

评审组织技术在行业的水平了解技术资源的优劣势。

3、评审员会了解你在战略分析时如何对组织拥有的技术进行分析，作为战略制定的依据。

4.4.5.2 如何以国际先进技术为目标，积极开发、引进、消化、吸收适用的先进技术和先进标准，提高组织的技术创新能力。

问题：

1、组织是否拥有跟踪研究国际先进技术和标准的系统方法（出示方法）

2、近年来组织为提升技术水平和创新能力，采取的措施有哪些

3、是否能够将“原始创新、集成创新与引进消化吸收再创新”相结合，在引进技术基础上进行消化吸收和创新，开展自主创新？

4、是否在技术创新方面取得了显著的创新成果（出示成果）

4.4.5.3 如何形成和使用组织的技术诀窍与专利。问题：

1、组织是否在技术诀窍和专利管理方面拥有系统的方法（出示方法）

2、组织如何将在技术创新方面形成的知识积累，转化为标准，并通过专利申请进行技术资产保护（出示专利）

3、技术诀窍共享机制也是评审人员关注的重点（出示证据）

4.4.5.4 如何制定技术开发与改造的目标和计划，论证方案，落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

问题：

1、组织是否有技术开发和改造的目标和计划

2、组织是否制定有规范的技术开发项目管理办法，对组织的技术创新进行系统管理？（出示方法）

3、组织为增强当前所拥有的技术先进性，如何进行部署安排，促进技术开发计划的有效实施。

4.4.6 基础设施

在考虑组织自身和相关方需求和期望的同时，如何确定和提供所必需的基础设施，包括：

a)根据战略实施计划和过程管理的要求提供基础设施； b)制定并

实施基础设施的预防性和故障性维护保养制度； c)制定和实施更新改造计划，不断提高基础设施的技术水平；

d)预测和处置因基础设施而引起的环境、职业健康安全和资源利用问题。问题：

1、组织如何从设备设施的购置安装、使用维护、升级改造、调配与报废等环节对其进行全生命周期管理

2、组织如何基于发展战略，为过程管理配备设备设施

3、组织制定了那些预防性和故障性维护保养制度，以及这些制度的执行情况如何？(出示制度)

4、组织为提高基础设施的技术水平，如何制定和实施改造和更新计划。评审员通过了解近年组织的相关项目资料，评价组织的管理方法？(出示计划)

5、基础设施的运行和报废不仅会对社区环境造成影响，也可能会影响员工的职业健康，评审员会关注组织所采取的举措和方法

#### 4.4.7 相关方关系

如何建立与其战略实施相适应的相关方关系，尤其是与关键供方和合作伙伴的良好合作关系，促进双向交流，共同提高过程的有效性和效率。

问题：

1、组织有哪些具体的相关方以及他们在组织经营活动中所扮演的角色和作用。

2、组织如何从战略高度，与相关方构建和谐共赢的战略合作关系？(出示支持性协议等)

组织如何不断优化组织的供应链管理体系，如何通过上下游企业的有效沟通和协同，提高供应链的效率和有效性，获取竞争优势

#### 4.5 过程管理

##### 4.5.1 总则

本条款用于评价组织的过程识别、设计、实施与改进的情况。注：适用时，鼓励将组织的过程分为价值创造过程和支持过程。4.5.2 过程的识别与设计

##### 4.5.2.1 提要

组织如何识别、确定和设计关键过程。4.5.2.2 过程的识别

组织如何确定主要产品、服务及经营全过程，并识别、确定其中的关键过程，包括利用外部资源的过程。

问题：

1、评审员首先会了解组织所处的行业特点和组织战略，了解组织是如何对行业成功要素进行分析的以及组织战略成功的关键环节

2、会对组织确定关键过程的方法感兴趣，了解组织识别了哪些关键过程以及这些过程对组织经营成功和盈利能力有哪些影响，如何创造价值

4.5.2.3 过程要求的确定

如何结合来自顾客及其他相关方的信息，确定关键过程的要求，必要时在全部要求中确定关键要求，如何确保这些要求清晰并可测量。

问题：

1、会在过程识别基础上，了解针对每一个过程，组织所确定的要求有哪些

2、会对组织确定过程要求的方法感兴趣，在确定过程要求时是否结合来自顾客、供应商、合作伙伴等相关方的信息输入，特别是来自目标顾客的信息

3、会了解这些过程的要求是否清晰、可测量，是否能够指导过程的设计并有利于对过程实施状况跟踪监测

4.5.2.4 过程的设计

4.5.2.4.1 在过程设计中如何满足已确定的关键要求，如何有效利用新技术和组织的知识，如何考虑可能的变化并保持敏捷性，如何考虑质量、安全、周期、生产率、节能降耗、环境保护、成本控制及其他效率和有效性因素，确定过程的关键绩效指标。

问题：

1、过程设计十分科学，是否满足过程的要求。

2、组织是否进行技术论证和标杆对比，确保组织关键过程的技术先进性和知识资产积累应用，以及如何利用组织获得的相关方信息，应用到过程设计中去。

速度和敏捷性是最佳组织区别于其他组织的重要因素

3、来自组织内部不同部门的相关人员如何参与过程设计，也是关注点之一

4、如果组织的 process 设计能够体现有利于研产销过程间的协调一致性，有利于提高组织的效率、灵活性和降低成本，将有助于取得好的评分

4.5.2.4.2 如何考虑应对突发事件和采取应急准备，以规避风险、减少危害；在建立组织的应急响应系统中如何考虑预防和管理，以及运营的连续性。

问题：

1、组织是否结合企业所处的行业特征，系统识别有可能发生的灾害和突发事件

2、组织是否针对所有的灾害和突发事件，制定了相应的应急预案，这些预案是如何来应对紧急情况 and 灾难发生的。评审员更关注组织为了预防这些紧急情况 and 灾难所做的预防性工作

3、组织如何不断优化工作过程，将灾害和突发事件发生的可能性降到最低

#### 4.5.3 过程的实施与改进 4.5.3.1 过程的实施

如何实施关键过程，以持续满足过程设计要求，并确保过程的有效性和效率。如何使用关键绩效指标监控过程的实施，如何在过程的实施中利用来自顾客和其他相关方的信息，如何优化关键过程的整体成本。

问题：

1、本条款是 4.5 的重点，会对关键过程的实施进行全面的评审。首先要了解与各关键过程相关的 制度流程或规范，实施与控制方法和相关部门等信息，依据这些信息监察至是否对所设计的关键过程进行了科学、规范的管理

2、实施过程的监控是评审时的重点。评审员要了解每一个过程的结果类指标，还会了解这些指标实现的驱动性绩效指标和过程中的指标。是否能及时获取相关绩效信息、监控过程能够来自顾客、供应商

和相关方的影响，如何使用其他外部人员的输入来帮助管理过程

3、会关注组织与检验、试验和过程或绩效审核有关的内容。如何使相关的总费用最小化，如何预防缺陷和返工并使保修成本最小化。

#### 4.5.3.2 过程的改进

如何评价关键过程实施的有效性和效率，改进关键过程，减少过程波动与非增值性活动，使关键过程与发展方向和业务需要保持一致，并在各部门和各过程分享改进成果和经验教训，以促进组织的学习和创新。

问题：

1、本条款评审重点在于组织如何利用过程绩效的评价结果以及相关方信息，改进组织的过程使之与组织的发展保持一致。

评审员首先会了解组织外部环境发生了哪些变化，组织战略有哪些挑战以及关键过程的绩效情况；会对组织过程改进之前所用的过程评价方法感兴趣

2、评审员会结合组织战略规划的调整，了解组织近年来所实施的过程改进项目及改进成果。关于改进管理在 4.6.3 中重点描述，评审员在借鉴该部分的内容

3、评审员关注组织分享过程改进成果的方法。组织如何通过知识分享，提升组织整体绩效也是本条款评审的重点内容

### 4.6 测量、分析与改进

#### 4.6.1 总则

本条款用于评价组织测量、分析和评价绩效的方法及改进和创新的情况。4.6.2 测量、分析和评价 4.6.2.1 提要

如何测量、分析和评价组织各层次及所有部门的绩效。4.6.2.2 绩效测量

4.6.2.2.1 说明组织如何建立绩效测量系统，如何有效应用相关的数据和信息，监测日常运作及组织的整体绩效，支持组织的决策、改进和创新。

问题：

1、首先会了解组织未来监测运营和更好地决策，如何确定其所需



的数据和信息种类，组织为什么选择这些指标？如何收集和汇总这些绩效指标的数据，收集的频率和所用的方法是怎样的，哪些是先行指标、哪些是滞后指标

2、关注组织如何测量绩效；通过哪些指标来动态监测日常运营绩效，通过哪些指标监测组织整体绩效；每个指标与组织运营或整体经营战略的关系

3、评审员关注不同指标之间的平衡性。时间方面平衡、不同利益相关方的平衡、财务与非财务的平衡

4、关键绩效指标间的逻辑一致性如何，能否反映公司管理的系统性和成熟度

4.6.2.2.2 如何有效应用关键的对比数据和信息，支持组织的决策、改进和创新。

问题：

1、首先会了解组织如何选择对比数据，包括内外部标杆的选择及其数据的收集、最佳实践的管理、本公司历史数据的收集。组织收集对比数据和信息的方法是否符合标杆分析的步骤和原理

2、如何分析和利用这些数据帮助战略决策、日常决策，促进改进和创新，包括组织是否明确了绩效差距，是否预测了未来绩效水平，是否制定了能满足未来竞争的挑战性目标，是否制定了行动计划，所产生的效果是怎样的，对于这些方法是如何不断改进和完善的

4.6.2.2.3 如何确保绩效测量系统适应发展方向及业务需要，并确保对组织内外部的快速变化保持敏感性。

问题：

1、了解组织如何确保数据收集方法的一致性和可靠性，组织如何在必要时对测量系统进行校准，实施适当的控制以确保整个组织按照统一的方法进行测量

2、是否对测量系统进行评价和优化，包括对指标及指标值的调整，对测量方法的改进，使测量系统的各要素能够随着内外部环境的变化和战略调整进行动态调整

4.6.2.3 绩效分析和评价

4.6.2.3.1 如何分析、评价组织绩效，包括：如何评价组织的成就、竞争绩效以及长、短期目标和实施计划的进展，如何评价组织的应变能力。

问题：

1、组织用什么样的分析方法和分析过程来分析所收集到的数据和信息，其中包括分析的责任部门或人员、分析的手段、分析的频率等

2、组织的绩效分析是否涵盖了所有重要方面，包括当前的成绩、历史趋势、对比绩效、发展战略目标的情况，是否有一些预警性分析以帮助组织应对环境的变化

3、组织在顾客满意、产品/服务质量方面的改进对财务绩效结果的影响是怎样的，即组织如何测量在质量改进活动方面的投入和所产生的回报

4.6.2.3.2 如何根据绩效评价结果，确定改进的优先次序，并识别创新的机会；如何将这些优先次序和创新机会及其举措在组织内展开，适当时展开到关键供方和合作伙伴，以达到协调一致。

问题：

1、组织是否有一套将评审发现转化为行动计划的一致性过程，近些年的绩效评审是否发现了一些改进和创新机会。绩效评审在确定改进的优先次序和创新机会方面的有效性如何

2、组织实施了什么改进和创新，这些活动与绩效评审是否有直接关系

3、组织是否将绩效评审和决策传递到适宜的职能层次和关键岗位，是否将适宜的信息传递到供应商

#### 4.6.3 改进与创新 4.6.3.1 提要

组织如何进行改进和创新的管理，如何应用改进和创新的方法。

#### 4.6.3.2 改进与创新的管理

4.6.3.2.1 如何对改进和创新进行策划，明确各层次和所有部门、过程在改进与创新方面的计划和目标。

问题：

1、组织各层次的改进和创新活动的管理是否有系统的方法，包括

但不限于对项目的选择、项目计划的制定、项目的评价等

2、改进和创新的活动是否分类、分层管理，改进和创新项目的选择是否有一定机制或框架，说明组织为什么选择这些项目而不是其他

3、组织是否有促进改进和创新活动的制度，有哪些促进因素，如激励等

4、组织内改进和创新活动广泛性如何，计划和目标是否清晰

4.6.3.2.2 如何实施、测量、评价改进与创新活动，分析对盈利能力和实现组织战略目标的贡献，促进组织绩效的提高。问题：

1、组织如何实施改进与创新活动，进行有效地监视和测量。包括组织有怎样的实施和跟踪检查机构、检查和控制的具体方法与内容、阶段性分析和评价方法

2、针对不同的改进和创新项目，组织有何种相对应的评价和激励办法，实施效果是否显著，如何将评价结果进行推广并用于后续的改进活动中，并且需要明确组织评价的部门

3、组织对改进和创新制度实施什么样的调整和改变，以保持组织创新的活力

4.6.3.3 改进与创新方法的应用

4.6.3.3.1 如何应用多种方法，组织各层次员工开展各种改进与创新活动。问题：

1、组织改进项目或活动的形式或种类是如何划分的，这种划分如何能包含组织各个层次或各种职能.这些改进之间的相互关系是怎样的，是否建立了整合化的管理平台

2、组织对不同的改进形式有怎样的系统的管理方法，这些可以体现为组织形式、制度流程等

3、组织的改进活动本身是否具有自我完善机制

4、组织是否采用多种改进和创新方法并适用

4.6.3.3.2 如何正确和灵活应用统计技术和其他工具，为改进与创新提供支持。

问题：

1、组织改进和创新中应用了哪些具体的改进技术或工具。如 QC

新老七种工具、统计过程控制、方差分析、回归分析、试验设计、标杆分析、TRIZ、QFD（质量功能展开）、APQP（产品质量先期策划和控制计划）、FMEA（潜在失效模式分析）、产品开发与过程开发同步工程、有限元分析或组织独创的改进技术

2、使用统计技术和其他工具的方法是否正确、灵活，取得了预计的效果

3、组织的改进活动中是如何基于对数据和信息的分析利用的，如何结合知识管理的

#### 4.7 结果

##### 4.7.1 总则

本条款用于评价组织在主要经营方面的绩效和改进，包括产品和服务、顾客与市场、财务、资源、过程有效性和领导等方面的绩效。绩效水平应与竞争对手和（或）标杆对比并进行评价。4.7.2 产品和服务结果

4.7.2.1 主要产品和服务的关键绩效指标（如实物质量指标和服务水平等）的当前水平和趋势。

4.7.2.2 主要产品和服务的关键绩效指标与竞争对手对比的结果，与国内、国际同类产品和服务的对比结果。

4.7.2.3 主要产品和服务所具有的特色及创新成果。问题：

1、对组织的不同产品/服务，顾客最关注的产品服务特性有哪些？这些特性在顾客心中的重要程度如何

2、对于顾客来说非常看重的产品或服务特性指标的当前水平和趋势是怎样的

3、这些指标与竞争对手、行业标杆、自身历史数据的对比情况是怎样的

4、组织的产品/服务与竞争对手或在行业中相比所具有的特色及创新成果是怎样的

##### 4.7.3 顾客与市场结果 4.7.3.1 提要

组织在顾客与市场方面的绩效结果，包括顾客满意和忠诚以及市场方面的绩效结果。必要时，将结果按顾客群与市场区域加以细分。

其中应包括适当的对比性数据。

#### 4.7.3.2 顾客方面的结果

顾客方面的结果应包括但不限于以下方面： a)顾客满意的关键绩效指标的当前水平和趋势； b)顾客满意与竞争对手和本行业标杆对比的结果； c)顾客忠诚的关键绩效指标的当前水平和趋势。问题：

- 1、组织所提供的反应顾客满意度的数据是否充分，其表现形式是否合理，与 4.3.3.3 测量方法是否一致
- 2、组织所达到的顾客满意水平及与过去进行对比的情况
- 3、组织是否报告了反映顾客满意程度的不同测量指标
- 4、对组织存在不良趋势的数据，组织是否能够准确解释其原因并未防止未来绩效下滑制定了预防措施
- 5、组织是否将顾客满意水平与关键竞争对手和标杆进行了对比

#### 4.7.3.3 市场结果

4.7.3.3.1 市场的关键绩效指标的当前水平和趋势，可包括市场占有率、市场地位、业务增长或新增市场等。

4.7.3.3.2 市场绩效与竞争对手和本行业标杆的对比结果，在国内外同行业中的水平。

#### 4.7.4 财务结果

组织在财务绩效方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，可包括：主营业务收入、投资收益、营业外收入、利润总额、总资产贡献率、资本保值增值率、资产负债率、流动资金周转率等综合指标。必要时按行业特点、不同产品和服务类别或市场区域分别说明。其中应包括适当的对比性数据。

#### 4.7.5 资源结果

组织人力资源方面的结果，应包括工作的组织和管理、员工绩效管理、员工学习和发展、员工权益与满意程度等方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。其中应包括适当的对比性数据。

组织在人力、财务、信息和知识、技术、基础设施和相关方关系等资源方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。其中应包括适当的对比性数据。

#### 4.7.6 过程有效性结果

组织在反映关键过程有效性和效率方面的关键绩效指标的当前水平和趋势，应包括全员劳动生产率、质量、成本、周期、供方和合作伙伴绩效以及其它有效性的测量结果。适当时，将结果按产品和服务类别或市场区域加以细分。其中应包括适当的对比性数据。

#### 4.7.7 领导方面的结果

组织在领导方面的绩效结果，应包括实现战略目标、组织治理、公共责任、道德行为以及公益支持等方面的绩效结果。必要时按业务单元加以细分。其中应包括适当的对比性数据：

a)在实现战略目标方面的关键绩效指标的当前水平和趋势； b)在组织治理方面的关键绩效指标的当前水平和趋势； c)在公共责任方面的关键绩效指标的当前水平和趋势； d)在道德行为方面的关键绩效指标的当前水平和趋势； e)在公益支持方面的关键绩效指标的当前水平和趋势。

#### 员工座谈会提问

1.公司的愿景是什么？

2.作为一名员工，你认为什么时候能达到愿景？要想达到原景就要有战略，战略分解到本岗位的目标是什么？3.公司核心价值观是什么？请谈谈你是如何理解的？4.公司的最大优势是什么？5.谈谈本公司接受培训的情况？

6.谈下公司近几年都发生了什么变化？

7.您了解公司对员工的职业规划吗？请谈一下您的职业规划。8.您对公司的薪酬满意吗？

9.谈谈对董事长及总经理的看法，最想对公司说的一句话是什么？

10.公司是否有职工食堂，员工对食堂满意吗？如不满意，你了解反映问题的渠道吗？

#### 中层领导座谈会应知

1.卓越绩效管理模式是什么时候导入的？----15年

2.导入后组织了些什么培训活动？---中干及高培训、自评师培训、各单位组织内部培训、外培等

3.你们怎么理解卓越绩效管理模式？-----诊断仪，自我提升 4.我们的企业使命、愿景、核心价值观是什么？各位怎么理解企业使命、愿景、核心价值观？----记住、发挥

5.你们是怎么看待质量奖创奖活动的？ 6.你是怎么理解企业战略的？ 7.你们创新工作是怎么落实的？

## 第二篇：质量奖现场评审问题汇总

### 质量奖现场评审问题汇总

#### 全国质量奖现场评审问题会汇总 评审过程

#### 一、资料评审

##### 两个步骤：独立评审与合议评审

1、独立评审：主评审员每份材料阅读和评审时间 24h 以上，副评审员大于 8h。

- 

##### 独立评审工作流程

1) 阅读全部申报材料，复读“组织简介”，列出关键经营/组织因素，了解组织所考虑的重

点，获得宏观、总体上的印象。

2) 逐条目编写“评分项工作表”：阅读“自评报告”，列出 4-6 个最相关的关键因素。

3) 逐条编写“评语”：指出优势和改进机会，给出得分百分比（以 5%为步长），每条评分项

6-10 条评语。

4) 主评审员依据逐条评语，归纳“综合评语”，包括：

- 

最重要的优势佳做法与结果（对其他组织具有潜在价值）；

- 

最显著的机会、担忧、劣势或挑战。

#### 2、合议评审

目的是协调和统一各参与独立评审的评审员对申奖者感知、分析和评价上的分歧。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/046100001231010113>