

ICS 65.160
X 85
备案号：49524—2015



中华人民共和国烟草行业标准

YC/T 535—2015

烟草工业企业 卓越绩效评价准则应用指南

Guidelines for the criteria of performance excellence in the tobacco
industrial enterprises

2015-04-18 发布

2015-05-15 实施

国家烟草专卖局 发布

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 应用指南	2
4.1 领导	2
4.2 战略	5
4.3 顾客与市场	9
4.4 资源	13
4.5 过程管理	18
4.6 测量、分析与改进	20
4.7 结果	23
附录 A (资料性附录) 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表	27
附录 B (资料性附录) 卓越绩效评价——从组织概述开始	29
附录 C (资料性附录) 卓越绩效评价要素和评分指南	30
附录 D (资料性附录) 烟草工业企业卓越绩效管理体系构建的典型方法(一种管理体系整合方法)	34
附录 E (资料性附录) 基于 PDCA 循环,兼容卓越绩效评价准则和其他专业管理体系要求的体系整合要素指南	46

前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准附录 A～附录 E 为资料性附录。

本标准由国家烟草专卖局提出。

本标准由全国烟草标准化技术委员会企业分技术委员会(SAC/TC 144/SC 4)归口。

本标准起草单位：厦门烟草工业有限责任公司、福建中烟工业有限责任公司、龙岩烟草工业有限责任公司、上海烟草集团有限责任公司、广西中烟工业有限责任公司、江西中烟工业有限责任公司、江苏中烟工业有限责任公司。

本标准主要起草人：林荣欣、吴志文、方银水、钱继春、盛佩青、王凌、陈捷、吴琦、陈萍萍、姜志强、温志嘉、林璐莹、黄分良、王道铨、陈泉根、王锦金、林拓、姚庆欣、李铂颖、陈远辉、阮江峰、王昭锟、罗旺春、吴婷、邱宏、戴志渊、朱文倩、李淑梅、杜孝文。

引 言

0.1 总则

为了引导烟草工业企业追求卓越,提高产品、服务和发展质量,增强竞争优势,促进企业持续发展,依据《中华人民共和国产品质量法》、《质量发展纲要(2011—2020年)》和《烟草行业“卷烟上水平”总体规划》,特制定本标准。

本标准遵循 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的评价要求,借鉴国内外卓越绩效管理的经验和做法,结合我国烟草工业企业经营管理的实践,从领导,战略,顾客与市场,资源,过程管理,测量、分析与改进以及结果等七个方面给出了烟草工业企业卓越绩效评价准则的应用指南。

本标准以落实科学发展观、建设和谐社会为出发点,坚持以人为本、全面协调和可持续发展的原则,为企业的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值。本标准的制定和实施可促进各企业增强战略管理能力,改进产品、服务和管理质量,持续提高企业的整体绩效,推动企业获得持续成功。

本标准在编写时,关注到省级工业公司和卷烟工厂在职能及流程定位上的差异。对二者都适用的条款,以“烟草工业企业”(简称“企业”)为主体编写;对仅适用于其中之一的条款,则以“省级工业公司”或“卷烟工厂”为主体编写。

本标准的规范性引用文件,仅列出与本标准最相关或烟草行业所关注内容的文件。

本标准的附录 A 为理解卓越绩效评价准则 4.1 至 4.7 七个条款及组织概述之间的关系提供了框架图及相关诠释,并给出了二十三个评分条款的分值表,以用于管理成熟度的定量评分。

本标准的附录 B 说明了将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性,并给出了烟草工业企业组织概述所需包括的内容。

本标准的附录 C 说明了过程条款的四个评价要素和结果条款的四个评价要素,并分别给出了过程条款、结果条款的评分指南,同时给出了评分说明,为卓越绩效评价提供了操作性的指南。

本标准的附录 A、附录 B 和附录 C 为企业级卓越绩效评价提供指南,也可供部门、班组级评价参考。

本标准的附录 D 给出了卓越绩效管理体系构建的典型方法,包括卓越绩效模式在部门、班组的落地方法。

本标准的附录 E 给出了基于 PDCA 循环,兼容卓越绩效评价准则和其他专业管理体系要求,进行体系整合的要素指南。

0.2 基本理念

本标准建立在以下基本理念基础上,高层领导可运用这些基本理念引导企业追求卓越:

a) 远见卓识的领导

遵循烟草行业文化理念,以前瞻性的视野、敏锐的洞察力,确立企业的使命、愿景和价值观,带领全体员工实现企业的发展战略和目标,报效国家、回报社会、成就员工。

b) 战略导向

秉承中国烟草总公司、省级工业公司战略,明确企业发展定位,修炼核心竞争力,以企业战略统领各项管理活动,获得持续发展和成功。

c) 顾客驱动

辨识和细分顾客,将顾客当前和未来的需求、期望和偏好作为改进产品和服务质量,提高管理水平及不断创新的动力,以提高顾客的满意和忠诚程度。

d) 社会责任

践行责任烟草、诚信烟草、和谐烟草,为企业的决策和经营活动对社会的影响承担责任,促进社会的全面协调可持续发展。

e) 以人为本

员工是组织之本,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,关心员工、理解员工、尊重员工、激励员工,促进员工的发展,保障员工的权益,提高员工的满意程度。

f) 合作共赢

基于烟草供应链,与顾客、关键的供方及烟农等其他相关方建立长期伙伴关系,互相为对方创造价值,实现共同发展。

g) 重视过程与关注结果

企业的绩效源于过程,体现于结果。因此,既要重视过程,更要关注结果;要通过卓越的过程管理,追求和实现卓越的结果。

h) 学习、改进与创新

培育学习型组织和个人是企业追求卓越的基础,传承、改进和创新是企业持续发展的关键。

i) 系统管理

通过卓越绩效管理体系的系统策划、运行和评价,将企业视为一个整体,以科学、有效的方法,实现企业经营管理的统筹规划、协调一致,不断提高企业管理的有效性和效率。

烟草工业企业 卓越绩效评价准则应用指南

1 范围

本标准给出了烟草工业企业理解和应用 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的实施性指南。

本标准适用于烟草工业领域追求卓越的企业,主要包括各省级工业公司和卷烟工厂,也可供打叶复烤、再造烟叶和烟用材料生产企业参考使用,旨在指导企业通过实施卓越绩效模式,提高其整体绩效和能力,并为企业整体运营管理的成熟度评价以及行业管理创一流评价提供指南。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件,仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南

GB/T 19580—2012 卓越绩效评价准则

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 19001—2008 质量管理体系 要求

GB/T 24001—2004 环境管理体系 要求及使用指南

GB/T 28001—2011 职业健康安全管理体系 要求

GB/T 19022—2003 测量管理体系 测量过程和测量设备的要求

GB/T 23331—2012 能源管理体系 要求

YC/T 199 卷烟企业清洁生产评价准则

YC/T 198.1 卷烟品牌合作生产质量保障规范 第1部分:总则

YC/T 384(所有部分) 烟草企业安全生产标准化规范

3 术语和定义

GB/T 19000、GB/T 19580 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。为了便于使用,以下重复列出了 GB/T 19580 中的主要术语和定义。

3.1

卓越绩效 performance excellence

通过综合的组织绩效管理方法,为顾客、员工和其他相关方不断创造价值,提高组织整体的绩效和能力,促进组织获得持续发展和成功。

[GB/T 19580—2012,定义 3.1]

3.2

使命 mission

组织存在的价值,是组织所应承担并努力实现的责任。

[GB/T 19580—2012,定义 3.2]