ICS 03.120.10
CCS A00

DB21

辽 宁 省 地 方 标 准

DB21/T XXXX—XXXX

政府部门实施卓越绩效评价指南

Guidelines for criteria of performance excellence in government agencies

（报批稿）

XXXX－XX－XX 发布　　XXXX－XX－XX 实施

辽宁省市场监督管理局　　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　实施指南 1
4.1　领导 1
4.2　战略 2
4.3　公众与社会 3
4.4　资源 4
4.5　过程管理 5
4.6　测量、分析与改进 6
4.7　结果 6
附录A（资料性）　结构框架与评分条款分值 9
A.1　结构框架 9
A.2　评分条款分值 10
附录B（资料性）　组织概述 11
B.1　描述 11
B.2　发展趋势 11
附录C（资料性）　评分指南 12
C.1　“过程”条款评分 12
C.2　“结果”条款评分 13

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。

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这些专利的责任。

本文件由辽宁省市场监督管理局提出并归口。

本文件起草单位：辽宁省检验检测认证中心（辽宁省标准化研究院）、辽宁省市场监督管理局、辽宁省人民政府办公厅、中共辽宁省委党校（辽宁行政学院、辽宁省社会主义学院）。

本文件主要起草人：张国安、郑怀海、李一峰、向彬、韩先一、吕小刚、陈越、赵梓含、邢立国、李华楠、郑琦婧、王安、郑壹宁。

本文件发布实施后，任何单位和个人如有问题和意见建议，均可通过来电、来函等方式进行反馈，有关单位将及时答复并认真处理，根据实际情况依法进行评估及复审。

归口管理部门通信地址：沈阳市皇姑区崇山中路55号，024-96315-1-2515。

文件起草单位通信地址：沈阳市和平区永安北路8号，024-23844023。

引　言

本文件参照GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的评价要求,根据GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》的基本原则和方法，结合政府部门管理和服务的实践，从领导，战略，公众与社会，资源，过程管理，测量、分析与改进，以及结果7个方面给出了政府部门卓越绩效评价准则的实施指南，有助于在政府部门推行“卓越绩效模式”，着力提高政府部门管理效能和服务水平。

GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》详细规定了卓越绩效评价要求，是卓越绩效评价的主要依据；本文件是为政府部门推行卓越绩效模式，正确理解和实施应用《卓越绩效评价准则》提供指南。

本文件的附录A、附录B和附录C修改采用GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》的附录A、附录B和附录C。附录A为理解卓越绩效评价准则4.1至4.7的7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23个评分条款的分值表，以用于管理成熟度的定量评分；附录B说明了将组织概述作为政府部门卓越绩效评价的开始的重要性，并给出了组织概述所需包括的内容；附录C分别给出了过程条款、结果条款的评分指南，为卓越绩效评价提供了可操作性的指南。

政府部门实施卓越绩效评价指南

1 范围

本文件为政府部门实施卓越绩效评价提供框架性的指南。

本文件适用于辽宁省各级人民政府组成部门、直属机构、部门管理机构、直属事业单位的卓越绩效评价工作。

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/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南

GB/T 19580 卓越绩效评价准则

3 术语和定义

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

3.1

公众 general public

与政府部门发生相互联系、作用，其成员面临共同问题、共同利益和共同要求的社会群体，既包含个人、群体，也包含其他社会组织。

3.2

社会 society

人们以共同物质生产活动为基础，按照一定的行为规范相互联系而结成的有机总体。

4 实施指南

4.1 领导

4.1.1 总则

领导对提高政府部门效能、促进经济社会高质量发展起着关键作用。其中，领导班子的引领和推动是前提，组织治理是保障，而履行社会责任则是必备条件。

4.1.2 领导班子的作用

政府部门党组（党委）发挥把方向、管大局、保落实的领导作用，全面履行领导责任，领导班子坚持民主集中制原则，在确定方向、双向沟通、营造环境、法律责任、风险管控和绩效管理等方面发挥引领和推动作用。

a) 确定方向：根据党中央、国务院决策部署及省委、省政府工作要求，结合政府部门的实际和工作需求等，确立使命、愿景和价值观，体现政府部门未来的发展方向，为战略和战略目标的制定设定前提，完整、准确、全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，着力推动高质量发展。
b) 双向沟通：包括与干部职工及与其他相关方进行沟通，使干部职工及其他相关方对政府部门的发展方向有清晰、一致的理解、认同。可通过工作会议、下发文件及文化体育活动等多种形式，与干部职工双向沟通，促进各司其职、团结合作、相互配合；可通过发布会、论证会、广播电视、调查研究、座谈交流等形式与相关方双向沟通，促进社会对政府部门发展方向的理解和支持。
c) 营造环境：通过文化建设，如党建与业务融合等，倡导践行社会主义核心价值观，鼓励干部职工开展多种形式的改进和创新活动，提高政务服务能力，培育主动学习、勇于担当和乐于奉献的干部职工。
d) 法律责任：坚持法定职责必须为、法无授权不可为，确保政府部门履行经济调节、市场监管、社会管理、公共服务和生态环境保护等职能，引导政府部门承担法律主体责任。
e) 风险管控：开展战略、财务、营商环境、法律、安全、质量等方面的风险管理，健全风险防控长效机制，守住不发生系统性风险的底线，提升应对内外部环境变化的管控能力。
f) 绩效管理：通过诸如党组（党委）会、办公会、专题会等形式，定期评价政府部门的关键绩效指标，确定改进和提升的重点，促进政府部门采取行动以改进绩效、实现战略目标。

4.1.3 组织治理

政府部门坚持合法行政、合理行政、程序正当、高效便民、诚实守信、权责统一等行政法基本原则，明确党组（党委）领导集体的管理、道德、法律等责任，全面推进政务公开、党风廉政和精神文明建设等工作，建设人民满意的法治政府、创新政府、廉洁政府和服务型政府。

对领导班子的绩效评价可考虑上级党组（党委）的重要精神和重大任务政策文件的目标任务落实情况，东北振兴涉及的重大项目推进情况，省委省政府交办事项落实情况等。评价方式可包括自我评估和指标考核、组织评价以及相关方反馈等多视角的评价。

4.1.4 社会责任

在公共责任方面，政府部门坚持维护国防安全、粮食安全、生态安全、能源安全、产业安全的国家“五大安全”重要使命，按照部门职能依法行政。政府部门应评估履行维护国家“五大安全”而采取的措施，评估管理和服务对社会的影响，并采取预防、控制和改进措施。

在道德行为方面，政府部门在政务服务中，全体干部职工都应带头践行社会主义核心价值观，恪守职业道德，遵守社会公德、家庭美德；认真履行相关政策文件规定，维护社会公平正义。政府部门应评估依法行政、规范履职、遵守诚信的情况，评估管理和服务对社会的道德、伦理、风俗、舆论等方面的影响，并采取预防、控制和改进措施，运用道德伦理的调节方式改善社会公正的状况，其调节方式可包括：社会慈善事业、社会无偿援助和人际帮助等。

在公益支持方面，政府部门在提供公共服务的基础上，承担扶助弱势群体的责任。政府部门应掌握本服务区域内或服务范围内社会弱势群体的需求，确定重点帮扶领域，全体干部职工参与并为此做出贡献，引导、支持有意愿有能力的企业、社会组织和个人积极参与公益慈善事业。

4.2 战略

4.2.1 总则

政府部门应考虑国家重大发展战略、区域性发展战略，着眼于未来发展的全局性战略分析、选择和部署。通过战略制定，确立战略和战略目标；通过战略部署，使战略和战略目标具体化，转化为实施计划和关键绩效指标，并配置资源予以实施。

4.2.2 战略制定

政府部门的战略制定应基于使命、愿景和价值观，以所承担的社会职能为前提，把握高质量发展首要任务和构建新发展格局战略任务，以建设人民满意的法治政府、创新政府、廉洁政府和服务型政府为目标，通过与上下级职能部门、相关方交流与沟通，收集内外部环境的数据、信息，如：上级政府部门的战略（发展规划），公众的需求、期望，国内外社会、经济形势的变化，营商环境建设，政府部门特有的影响管理和服务的工作模式和管理机制的创新或变化，推进高质量发展转型升级情况等。

政府部门的战略和战略目标应与使命、愿景和价值观相一致。战略应考虑国家重大发展规划而建立；战略目标是政府部门可持续发展而期望达到的绩效水平，政府部门应确定实现战略目标的时间表及逐年的、量化的关键指标值。政府部门应通过系统、周密的内外部环境分析和战略决策，使战略和战略目标能够应对战略挑战和发挥战略优势，考虑长、短期的挑战和机遇，以及所有相关方的需要。

4.2.3 战略部署

政府部门应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，并予以贯彻实施，同时应用这些关键绩效指标监测实施计划的进展情况，预测未来的绩效。政府部门关键绩效指标应体现履行职责的数量、质量、效率、公平性、满意度等方面。

政府部门基于总体战略，制定和部署专项规划和区域规划，确定关键绩效指标，适时分析、评估实际与计划的偏离，并考虑内外部环境的变化，对战略、战略目标及其实施计划进行调整并予以落实；长、短期实施计划反映在管理和服务方面的关键变化；监测实施计划进展情况的关键绩效指标涵盖所有关键的领域和相关方，且协调一致。

政府部门根据所确定的关键绩效指标，基于所收集的相关数据和信息，运用适宜的科学方法和工具，对长、短期计划期内的绩效进行预测，并将所预测绩效与标杆、组织的目标及以往绩效相比较，以制定和验证自己的目标和计划，进行绩效改进和战略调控，确保实现所预测的绩效。

4.3 公众与社会

4.3.1 总则

政府部门应在识别、确定公众的需求和期望基础上，提供卓越的管理和服务，不断实现人民对美好生活的向往，增加公众幸福感，提高公众满意度，建立良好的营商环境。

4.3.2 公众与社会的了解

公众与社会的了解是政府部门创建良好的营商环境的先决条件。应识别、确定政府部门提供的经济调节、市场监管、社会管理、公共服务和生态环境保护等工作事项对应的公众，识别公众的真正需求，围绕需求制定相关制度和激励政策，宜考虑以下因素：

a) 根据自身的法定职能进行定位，确定当前及未来管理和服务的对象；
b) 通过问卷调查、专题调研、评估论证、政务热线等渠道，了解不同群体的需求和期望，以及这些需求和期望的相对重要性或优先次序；
c) 收集当前和以往的信息反馈，建立档案，以用于满足公众需要的管理和服务等方式的创新；
d) 定期评价了解公众需求和期望的方法，并对这些方法的适用性、有效性进行分析和改进。

4.3.3 营商环境与公众满意

政府部门以市场化、法制化、国际化营商环境为目标，建立良好的营商环境，坚持问题导向、效果导向，一切从实际出发，解决突出问题和人民群众急难愁盼问题，推动管理和服务的改进。如通过网络、服务窗口、政务热线等渠道，建立与公众的接触，以便于公众查询信息、办理事务和提出投诉，可确定每种渠道的接触要求，形成公共服务的标准，并展开、落实到有关的人员和过程；确立投诉处理过程以及相关职责，建立快速反应机制，确保投诉得到有效、快速的解决；积累和分析投诉信息，确定共性问题、根本原因及改进的重点，改进关键绩效指标，用于整个政府部门的改进。

政府部门围绕所识别的公众的需求，测量公众满意度，跟踪管理和服务质量，与标杆对比，推动改进。通常采用针对不同群体，邀请如群众、两代表一委员，企业法人单位、个体工商户和行业协会等，从履行职责、依法行政、政务公开、服务基层和勤政廉政等方面进行满意度评价。公众满意的测量通常包括评价项目和数字化的等级量化表，评价项目涵盖公众的关键需求，诸如公共服务效率、服务质量等；通过对公众的回访或问卷调查，以及政务热线、舆情监测反馈等途径，跟踪服务质量，获得及时、有效的反馈信息，快速识别和解决问题，并用于改进活动；定期评价、不断改进测量群众满意度的方法，使之适应社会发展。

4.4 资源

4.4.1 总则

本条款上承战略，为战略部署配置资源；下接过程，为过程实施提供资源。政府部门应为确保战略目标的实现、过程的有效和高效实施，提供所必需的人力、财务、信息和知识、技术、基础设施、相关方关系等资源。

4.4.2 人力资源

政府部门依据部门（单位）职能配置、内设机构和人员编制规定，确定人力资源需求并予以配置；识别管理和服务的工作步骤，规定各工作事项过程的内容和标准。

政府部门基于关键绩效指标的分解，对干部职工绩效进行定量和定性的评价和考核，建立包括奖惩、晋升等物质和非物质的激励政策和措施实施，提高工作绩效。

政府部门通过教育与培训提高干部职工的意识、知识和技能，进而提高干部职工能力水平和政府部门的行政效能，促进干部职工的持续健康发展。

政府部门应确保干部职工权益，包括保持良好的工作环境、提供福利支持等，促进干部职工的满意。

4.4.3 财务资源

政府部门基于战略发展计划和资源节约、公开透明的原则，实施财务管理。如推进全面预算绩效管理，根据工作事项，并结合战略发展，提出经费预算需求，提高预算准确率；开展成本管理，控制和降低成本；进行财务风险评估，提出并实施风险管理解决方案，确保和提高财务安全性。

4.4.4 信息和知识资源

政府部门为提供多样化、便利化、均等化的公共服务，宜统筹运用信息技术、数字化思维，建立集成化的可靠、安全和易用的软硬件信息系统，挖掘多领域数字化场景应用，加强数字政府建设，构建开放共享的数据资源体系，以数字化改革推动政务服务提质增效，提升政府部门精细化、智能化治理能力；政府部门应营造重视知识的文化氛围，明确知识管理过程，建立知识管理信息平台，使分散的知识集成化、隐性的知识显性化，促进知识资产的不断增值，有效管理知识资产。知识可包括：文件、专利、标准、创新成果、著作、论文等。应建立确保数据、信息和知识的准确性、完整性、可靠性、及时性、安全性和保密性等质量属性的方法、监测指标并持续改进，以不断提高数据、信息和知识的质量。

4.4.5 技术资源

政府部门应评估自身职能的技术现状，与同行对比分析，收集内外部技术信息，确定与之相适应的技术定位，开展技术创新；基于其技术定位，制定长短期技术发展计划，进行技术经济论证和可行性分析，落实增强技术先进性、实用性所采取的措施。

4.4.6 基础设施

政府部门应依据办公用房、办公设备、公务用车、消防安全、保密安全、节能环保等规定要求，配置满足安全、节能、环保等各方面要求的基础设施；建立维护保养制度和应急管理预案，制定科学合理的测量指标，保证基础设施的状态完好；根据日常管理和财务预算的要求，制定和实施更新改造计划，提高基础设施的技术水平。

4.4.7 相关方关系

政府部门宜致力于与公众（包括个人及其他社会组织）、干部职工、政府采购供方和政府委托第三方机构等建立适宜的相关方关系，以支持使命、愿景、价值观和战略。

4.5 过程管理

4.5.1 总则

政府部门所有过程特别是关键过程的管理，是确保战略及其实施计划落实的核心，是政府部门依法行政，开展政策引导、服务指导和执法督导的关键。政府部门可按照重点工作、职能工作、配合工作、创新性工作、临时性重大工作分类，确定关键过程管理的要求，持续改进管理，提高工作效率和质量。

4.5.2 过程的识别与设计

政府部门通过采用过程方法，梳理管理和服务全过程，定量或定性地分析这些过程对履行职能的贡献力、对增强公众满意度、对实现战略的影响程度，确定机构的关键过程及工作事项，如：日常履职所涉及的工作事项，内部管理工作事项，可能存在的委托工作事项，临时开展的阶段性工作事项，应对突发情况所需开展的工作事项。

政府部门按照其职能，结合确定的关键过程及工作事项，考虑来自相关方的需求，重点关注公众的需求，确定过程的关键要求；关注各个政府部门之间协调配合的对过程的不同要求。如：工作要求和资源需求，相关工作事项及过程间的相互关系，工作事项过程依据的准则和方法，工作事项结果的验收准则等。

政府部门根据所确定的过程要求，进行过程设计，如：有效利用数字化信息技术等新技术手段，提升管理和服务工作效率；综合考虑质量、安全、成本和其他有效性和效率的因素，将对关键过程的要求转化为关键绩效指标，这些指标应是可测量并量化的；过程设计的输出宜包括：流程图、程序及关键绩效指标；根据部门实际，识别和评估潜在突发事件（如：火灾、爆炸、洪水、地震、台风及流行性传染病等），建立相关应急预案和定期演练的计划；系统地考虑事前预防准备，事中应急响应、评估和处置管理，以及事后恢复；在确保安全、健康和环境的前提下，尽快恢复履行职责能力。

4.5.3 过程的实施与改进

政府部门按照所设计的过程，进行过程实施，并对过程实施进行评价、改进。

过程实施应根据过程设计的要求，利用资源，控制过程，确保过程的有效性和效率，实现过程要求；将关键绩效指标用于监测和控制关键过程，可在过程中监测，也可通过相关方的反馈来监测；针对关键

绩效指标及过程因素，运用适当的统计技术，控制和管理关键过程，使之稳定受控并具备足够的过程能力；根据实施过程中公众和其他相关方的反馈意见，及时对过程进行调整，优化关键过程。

过程评价改进应通过分析关键过程的关键绩效指标的水平、趋势，并与适宜的标杆对比，评价过程实施的有效性和效率，推动过程的改进和创新，使关键过程与发展方向和职能需要保持一致，可应用整改方案、合理化建议、流程优化以及其他方法，实现更好的过程绩效；过程改进的成果和经验应在过程中分享。

政府部门可运用“方法－展开－学习－整合”（Approach-Deployment-Learning-Integration，简称A-D-L-I)对过程进行评价，有关“方法－展开－学习－整合”的进一步说明参见附录C。

4.6 测量、分析与改进

4.6.1 总则

政府部门建立测量、分析和评价绩效的方法是绩效管理系统的基础，是支持战略制定和部署的必要条件。

4.6.2 测量、分析和评价

政府部门应充分考虑各指标之间的关系，依据战略制定和战略部署，结合政府部门的日常工作及整体绩效，建立一个关键绩效指标体系测量、分析和评价系统。政府部门关键绩效指标的设立应紧紧围绕党委、政府中心工作和上级业务主管部门要求，符合当地经济社会发展的客观要求，坚持指标的高起点、高标准，体现先进性和发展性，具有可操作性，便于测量和评价。

在绩效测量方面，建立绩效测量系统，进行绩效对比。如：明确所选择的关键绩效指标，确定负责部门、数据和信息来源、收集和整理及计算的方法、测量周期等；识别、收集和有效应用关键的绩效对比数据，包括其他地区和其他政府职能部门相近的、可对比的绩效数据，开展内部对比和外部对比活动（如标杆对比活动），为战略制定和日常决策、为改进和创新提供支持；对绩效指标、指标值、测量方法等进行适时评价，使测量系统的各要素能够随着内外部环境的快速变化和战略的调整，进行动态的、灵敏的调整。

在绩效分析和评价方面，以绩效测量为基础，分析、评价自身的成果、目标和实施计划的进展，根据绩效评价结果，识别创新的机会。如：在战略制定过程和战略部署、日常工作过程中，开展对比分析、因果分析和相关分析等，找出绩效数据和信息的内在规律和彼此之间的关系，帮助确定根本原因和资源使用的重点；绩效评价不仅要评价自身长短期目标和计划的达成情况，还要评价政府部门应对内外部环境变化和挑战的快速反应能力；根据绩效趋势，识别改进和创新机会，将评价结果转化为具体的改进和创新举措。

4.6.3 改进与创新

政府部门充分使用测量、分析和评价的结果，推动内设机构及过程的改进与创新，包括改进与创新的管理、改进与创新方法的应用。

在改进与创新的管理方面，结合战略及其实施计划，根据公众和其他相关方的需求，基于关键绩效指标的层层分解，制定改进与创新计划和目标，采用适当的方式进行跟踪管理，对改进成果进行科学、全面的评价，分享、推广改进的成果。

在改进与创新方法的应用方面，发动内部干部职工参与，有针对性地应用适宜的方法进行改进和创新，如职工合理化建议和流程优化等。

4.7 结果

4.7.1 总则

结果包括管理与服务、公众满意与营商环境、财务、资源、过程有效性和领导等方面的绩效，政府部门应提供其至少近三年的关键绩效指标结果数据，以反映绩效的当前水平和趋势；与标杆的数据进行对比，以反映政府部门在相关绩效方面的地位、优势和差距；并使所提供的结果指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

政府部门应运用“水平－趋势－对比－整合”(Levels-Trends-Comparisons-Integration，简称Le-T-C-I）四要素对结果进行评价，有关“水平－趋势－对比－整合”的进一步说明参见附录C。

4.7.2 管理与服务结果

重点关注管理和服务的质量水平，体现满足公众需求和期望的功能性、经济性、时间性、安全性、舒适性和文明性，突出公共服务的特色和创新成果。

管理与服务结果的关键绩效指标可包括：市场主体增长量、就业增长量、规模以上企业数量、治安案件发案率、行政审批办结时限、一体化政务服务效能等衡量部门核心业务的效率、便捷性、质量水平、信息公开度、创新能力等指标。

4.7.3 公众满意与营商环境结果

政府部门重点关注公众满意与营商环境的评价结果，衡量公众满意度、投诉及时响应率和有效解决率（或投诉响应时间和有效解决时间）等。

公众满意与营商环境结果的关键绩效指标可包含：基本公共服务（9大类）满意度、企业投诉办结率、群众信访受理及时率、群众信访按期办结率、招商引资实际到位资金增长率等。

4.7.4 财务结果

政府部门重点关注财务执行情况的审计结果，体现资源合理配置和社会公平。

财务结果的关键绩效指标可包含：预算执行准确率、审计问题发现数、审计整改完成率等。

4.7.5 资源结果

政府部门重点关注人力资源、信息和知识资源、技术资源、基础设施资源、相关方资源的结果。

人力资源结果的关键绩效指标可包含：高层次人才占比、干部晋升率、职工受到表彰和奖励数量、人均培训时间和经费投入等。

信息和知识资源结果的关键绩效指标可包含：业务信息化系统普及率、公众线上业务办理易用性、门户网站信息更新的及时性，知识资产的积累、分享和应用方面的指标等。

技术资源结果的关键绩效指标可包含：制定的管理规范性文件、标准、科研项目、调研报告、发表论文的数量及形成的知识产权数量等。

基础设施资源结果的关键绩效指标可包含：基础设施完好率、基础设施利用率、公务用车规范使用率、公共场所节能设施设备普及率等。

相关方资源结果的关键绩效指标可包含：政府采购供应商数量、政府合作第三方机构数量、区域合作组织和战略联盟数量、专家智库数量等。

4.7.6 过程有效性结果

政府部门重点关注在政策引导、服务指导和执法督导等过程的有效性，提高行政效率和效能，提升服务质量和水平。

过程有效性结果的关键绩效指标可包含：规范性文件审查和管理、政务信息公开采用率、舆情调查回应满意率、建议提案按时办结率、建议提案办理满意率等。

4.7.7 领导方面的结果

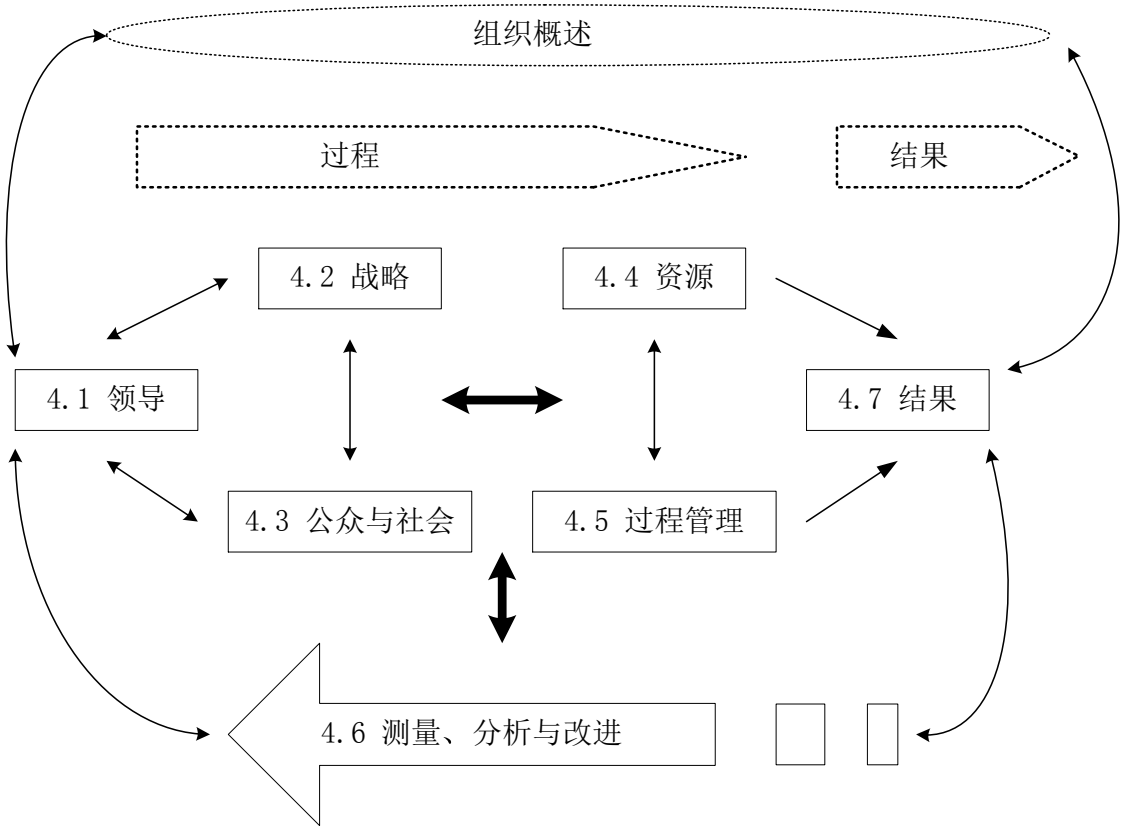
政府部门重点关注领导班子的作用发挥和战略制定与实施等。

领导方面结果的关键绩效指标可包含：战略目标实现率、重大目标任务完成率、各级表彰奖励数量、各级通报批评事项数量、安全生产事故发生数量、违法违纪案件发生数量、重大事项巡视整改完成率等。

附　录　A
（资料性）
结构框架与评分条款分值

A.1　结构框架

政府部门实施卓越绩效评价的整体结构框架见图A.1。



图A.1 政府部门实施卓越绩效评价结构框架图

在图1所示的卓越绩效评价结构框架图中，反映了政府部门组织概述、4.1至4.7七个条款之间的关系：

a) 组织概述包括政府部门的职能配置、内设机构和人员编制、与其他相关部门的关系和发展方向，显示了政府部门提供管理和服务的关键因素和背景状况。

b) 有关过程的条款包括 4.1，4.2，4.3，4.4，4.5，4.6，结果条款为 4.7。通过过程运行获取结果，基于结果的测量、分析，推动过程的改进和创新。

c) 卓越绩效模式旨在通过卓越的过程获得卓越的结果，即：应对评价的要求，确定、展开组织的方法，并定期评价、改进、创新和分享，使之达到一致、整合，从而不断提升政府部门的整体结果，赶超标杆，获得卓越的绩效，实现政府部门工作效率的提升和社会公共秩序的最佳。

d) “领导”、“战略”、“公众与社会”构成“领导班子作用”三角，是驱动性的，旨在强调领导对战略和公众与社会的关注；“资源”、“过程管理”、“结果”构成“资源、过程和

结果”三角，是从动性的，显示利用资源，通过过程管理取得结果。而“测量、分析和改进”是政府部门运作的基础，是链接两个三角的“链条”，并推动政府部门的改进和创新。

A.2 评分条款分值

政府部门卓越绩效评价的评分条款分值表见表A.1。

表A.1 评分条款分值表

一级评分条款	二级评分条款	分值
4.1 领导（130分）	4.1.2 领导班子的作用	60
	4.1.3 组织治理	30
	4.1.4 社会责任	40
4.2 战略（90分）	4.2.2 战略制定	40
	4.2.3 战略部署	50
4.3 公众与社会（90分）	4.3.2 公众与社会的了解	40
	4.3.3 营商环境与公众满意	50
4.4 资源（100分）	4.4.2 人力资源	30
	4.4.3 财务资源	15
	4.4.4 信息和知识资源	20
	4.4.5 技术资源	15
	4.4.6 基础设施	10
	4.4.7 相关方关系	10
4.5 过程管理（110分）	4.5.2 过程的识别与设计	50
	4.5.3 过程的实施与改进	60
4.6 测量、分析与改进（80分）	4.6.2 测量、分析和评价	40
	4.6.3 改进与创新	40
4.7 结果（400分）	4.7.2 管理与服务结果	80
	4.7.3 公众满意与营商环境结果	80
	4.7.4 财务结果	80
	4.7.5 资源结果	60
	4.7.6 过程有效性结果	50
	4.7.7 领导方面的结果	50
合计		1000

附 录 B
（资料性）
组织概述

组织概述是政府部门的一幅快照，显示了政府部门开展管理和服务的关键因素和背景状况。将组织概述作为政府部门卓越绩效评价的开始的重要性体现在：

a) 是政府部门自我评价或第三方评价最恰当的开始点；
b) 有助于政府部门关注其关键过程和结果，识别关键的潜在差距，以制订改进计划；
c) 有助于第三方评价了解政府部门及政府部门认为重要的方面。

B.1 描述

B.1.1 政府部门的环境：

a) 法定职能；
b) 文化特色，使命、愿景和价值观；
c) 干部职工概况，包括：教育水平、年龄和职位构成，关键需求和期望；
d) 主要的技术和设备设施；
e) 法律法规和政策环境。

B.1.2 政府部门的关系：

a) 政府部门结构和治理体制；
b) 关键的管理对象、服务对象及其他相关方，及其对政府部门提供管理和服务的关键需求、期望；
c) 关键的上级部门、配合部门的类别，及其政府部门提供管理和服务过程及创新中的角色；
d) 与关键服务对象、政府采购供应商和第三方委托机构的关系和沟通机制。

B.2 发展趋势

B.2.1 营商环境：

构建良好的营商环境过程中，政府部门在坚持党的领导、坚持人民至上、坚持依法行政、坚持科学民主、坚持守正创新、坚持清正廉洁等方面的落实情况。

B.2.2 战略优势：

构建新发展格局和把握高质量发展的战略任务中，政府部门在关键管理和服务方面的战略优势。

B.2.3 绩效改进系统：

绩效改进的总体方法，包括从评价、改进与创新到分享的方法系统。

附 录 C
（资料性）
评分指南

C.1 “过程”条款评分

对评分条款4.1～4.6，所采用的方法及其展开和改进。按GB/Z 19579给出的方法-展开-学习-整合（Approach-Deployment-Learning-Integration ，简称 A-D-L-I）的四个要素评价政府部门过程的成熟度，评分按总分的百分比来确定政府部门过程成熟度，见表C.1。评价要点如下：

a) “方法”评价要点：
   1) 方法的适宜性，包括对评分条款要求和对政府实际的适宜程度；
   2) 方法的有效性，是否导致了好的结果；
   3) 方法的系统性，包括可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。
b) “展开”评价要点：
   1) 方法是否持续应用；
   2) 方法是否在所有适用的部门应用。
c) “学习”评价要点：
   1) 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
   2) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
   3) 在内设机构、过程中分享方法的改进和创新。
d) “整合”评价要点：
   1) 方法与其他评分条款中确定的需要协调一致；
   2) 各过程、机构的方法协调一致、融合互补，支持使命、愿景和战略目标的实现。

表C.1 “过程”条款评分表

分数	过程
0%或5%	■ 没有系统的方法，信息是零散、孤立的。（A） ■ 方法没有展开或略有展开。（D） ■ 没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”。（ L） ■ 缺乏协调一致，各个方面或机构各行其是。（I）
10%，15%，20%或25%	■ 开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求。（A） ■ 方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段，阻碍了基本要求的实现。（D） ■ 处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。（L） ■ 主要靠联合解决问题来使方法与其他方面或机构达成协调一致。（I）
30%，35%，40%或45%	■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求。（A） ■ 方法已得到展开，尽管某些方面或机构的展开尚属早期阶段。（D） ■ 开始系统地评价和改进关键过程。（L） ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的基本组织需要初步协调一致。（I）
50%，55%，60%或65%	■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求。（A） ■ 方法得到很好的展开，尽管某些方面或机构的展开有所不同。（D） ■ 进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新，以提高关键过程的有效性和效率。（L） ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的组织需要协调一致。（I）

表 C.1 “过程”条款评分表（续）

分数	过程
70%，75%，80%或85%	■ 有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求。（A） ■ 方法得到很好的展开，无明显的差距。（D） ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过组织级的分析和分享，方法得到不断完善。（L） ■ 方法与在应对其他过程条款时所确定的组织需要实现了整合。（I）
90%，95%或100%	■ 有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求。（A） ■ 方法得到完全的展开，在任何方面或机构均无明显的弱点或差距。（D） ■ 基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全组织的关键管理工具；有证据表明通过分析和分享，在整个组织中方法得到不断完善和创新。（ L） ■ 方法与在应对组织概述和其他过程条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。（I）

C.2 “结果”条款评分

对评分条款4.7中，所得到的输出和效果。按GB/Z 19579给出的水平-趋势-对比-整合（Levels-Trends-Comparisons-Integration，简称Le-T-C-I）的四个要素评价政府部门结果的成熟度，评分按总分的百分比来确定政府部门结果成熟度，见表C.2。评价要点如下：

a) “水平”评价要点：政府部门绩效的当前水平；
b) “趋势”评价要点：政府部门绩效的改进水平；
c) “对比”评价要点：与标杆的对比绩效；
d) “整合”评价要点：结果的测量指标与“过程”评分条款中确定的关键绩效指标相呼应，支持使命、愿景和战略目标的实现。

表C.2 “结果”条款评分表

分数	结果
0%或5%	■ 没有报告结果，或结果很差。(Le) ■ 没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T) ■ 没有对比性信息。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的任何方面，均没有报告结果。(I)
10%，15%，20%，或25%	■ 结果很少，在少数方面有一些早期的良好绩效水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T) ■ 没有或极少对比性信息。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的少数方面，报告了结果。(I)
30%，35%，40%或45%	■ 在对该评分条款要求重要的一些方面，有良好的绩效水平。(Le) ■ 有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T) ■ 处于获得对比性信息的早期阶段。(C) ■ 在对于达成使命、愿景和战略目标重要的多数方面，报告了结果。(I)
50%，55%，60%或65%	■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的方面，呈有利的趋势。(T) ■ 与标杆进行对比评价，部分指标具有良好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了公众、营商环境和过程要求。(I)

表 C.2 “结果”条款评分表（续）

分数	结果
70%，75%，80%或85%	■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好到卓越的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面，呈可持续的有利趋势。(T) ■ 与标杆进行对比评价，多数乃至大多数指标具有非常好的相对绩效水平。(C) ■ 结果对应了公众、营商环境、过程和战略实施计划要求。(I)
90%，95%或100%	■ 在对该评分条款要求重要的大多数方面，有卓越的绩效水平。(Le) ■ 在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面，呈可持续的有利趋势。(T) ■ 在多数方面都表明处于标杆水准。(C) ■ 结果完全对应了公众、营商环境、过程和战略实施计划要求。(I)