



团 体 标 准

T/CCPITCSC XXX—2023

绩效管理体系 要求及使用指南

Performance management system—Requirements with guidance for use

2023-XX-XX 发布

2023-XX-XX 实施

中国国际贸易促进委员会商业行业委员会 发布

目 录

前 言	1
引 言	2
1 范围	4
2 引用文件	4
3 术语和定义	4
4 组织背景	7
4.1 理解组织及其背景	7
4.2 了解利益相关方的需求和期望	7
4.3 确定绩效管理体系的范围	7
4.4 绩效管理体系	7
4.5 绩效义务	7
4.6 绩效信息	7
4.7 绩效风险评价	8
5 领导	8
5.1 领导和承诺	8
5.1.1 治理机构和最高管理者	8
5.1.3 绩效治理	8
5.2 绩效方针	9
5.3 角色、职责和权限	9
5.3.1 治理机构和最高管理者	9
5.3.2 绩效团队	9
5.3.3 管理层	10
5.3.4 人员/个人/员工	10
6 规划	10
6.2 绩效目标和实施策划	11
6.3 策划的变更	11
7 支持	11
7.1 资源	11
7.2 能力	11
7.2.1 总则	11
7.2.2 聘用过程 / 就业/任职流程	11
7.2.3 培训	12
7.3 意识	12
7.4 沟通	12
7.5 文件化信息	12
7.5.1 总则	12
7.5.2 创建和更新文件化信息	13

7.5.3 文件化信息的控制	13
8 运行	13
8.1 运行的策划和控制	13
8.2 建立控制和程序	13
8.3 提出申诉	13
8.4 调查过程	14
9 绩效评价	14
9.1 监视、测量、分析和评价	14
9.1.1 总则	14
9.1.2 绩效反馈来源	14
9.1.3 指标制定	14
9.1.4 绩效报告	14
9.1.5 记录	14
9.2 内部审核	15
9.2.1 总则	15
9.2.2 内部审核方案	15
9.3 管理评审	15
9.3.1 总则	15
9.3.2 管理评审输入	15
9.3.3 管理评审输出	15
10 改进	16
10.1 持续改进	16
10.2 不合格和纠正措施	16
附录 A（资料性） 使用指南	17
A.1 背景和范围	17
参考文献	29

前 言

本文件按照GB/T1.1—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》给出的规则起草。

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。

本文件由中国国际贸易促进委员会商业行业委员会提出并归口。

本文件起草单位：... ..

本文件主要起草人：... ..

引 言

绩效是人类一切活动的共同追求，也是组织管理体系和能力现代化的必然要求。近年来，随着经济社会的发展，越来越多的组织为了获得长远发展和持续成功，致力于通过绩效管理体系的建立、运行、维护和改进，将绩效融入组织的管理、所有业务过程以及人员的行为和意识，建立并维护绩效文化。

一个有效的绩效管理体系，不仅能够表明组织承诺并始终致力于为了绩效而组织和管理的绩效责任，而且还展示出组织具有随着绩效责任变化不断持续改进的持续绩效能力。

为了引导各类组织建立、运行一个有效的绩效管理体系，本文件规定了组织建立、运行、维护和改进绩效管理体系的要求，并提供了使用指南，将绩效管理与组织其他管理过程、业务过程和程序相融合，将绩效文化融入人员的行为和意识，为组织带来包括但不限于以下方面的潜在益处：

- 从现在开始，重新定位组织的使命、管理的愿景；
- 在管理者和下属员工之间建立起信任与合作的关系；
- 最大限度增进人们之间进行沟通的一个持续过程；
- 组织、部门/团队和人员实现持续成功的有效工具；
- 帮助管理者学会如何同下属员工沟通，以达到提高组织、部门/团队和人员绩效的目的。

通常情况下，一个能够让员工感到公平并且愿意接受的绩效管理体系在法律上也是经得起考验的，因此，对于一个组织来说，最大限度降低关于绩效管理的法律风险，也能够从本文件的应用中受益。

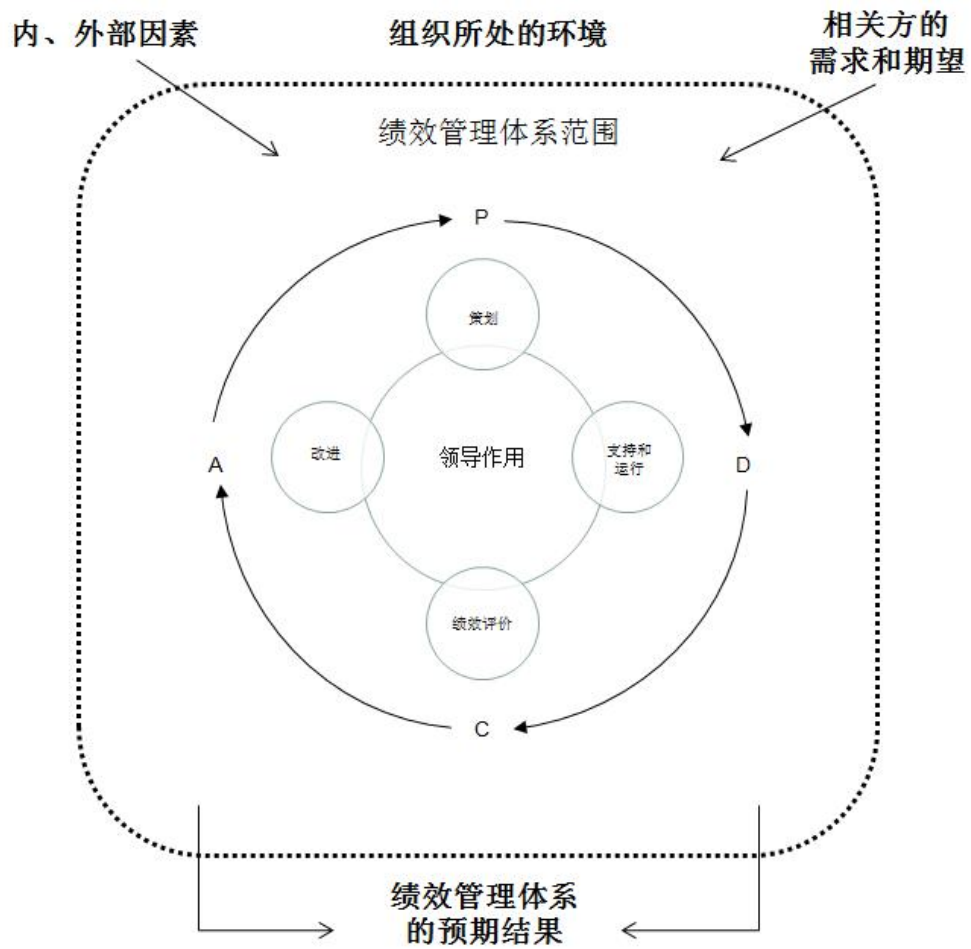
本文件规定了要求，并提供了有关绩效管理体系和推荐做法的指导。本文件中的要求和指南都旨在具有适应性，实施可能因组织绩效管理体系的规模和成熟度水平以及组织活动和目标的背景、性质和复杂性而异。

本文件适用于加强绩效责任与组织战略保持一致的要求，并协助组织改进其所有绩效义务（包括但不限于组织、管理者和下属员工）的整体管理。

本标准描述的绩效管理体系是以策划-实施-检查-改进（PDCA）的持续改进为基础，并将绩效管理融入现有的组织实践，如图 1 所示。

在绩效管理方面，PDCA 方法可简述如下：

- 策划：建立所需的绩效目标和过程，以实现与组织战略和绩效方针相一的结果；
- 实施：实施所策划的过程；
- 检查：对绩效和绩效管理体系进行监视、测量、分析、评价、审核及管理评审；
- 改进：采取措施以持续改进绩效和绩效管理体系。



在本文件中，使用以下助动词：

- “应”表示要求；
- “宜”表示建议；
- “可”表示允许；
- “能”表示可能或能够。

“注”的内容用于指导理解或阐明相关要求。

附件 A 提供了本文件的使用指南。

绩效管理体系 要求及使用指南

1 范围

本标准制定、实施、维护、评估以及改进绩效管理体系制定了具体要求并提供了指南。本体系可以独立或者纳入组织的整体管理体系中实施。

本标准规定了组织能够用于提升其绩效的绩效管理体系要求，本标准可供寻求以系统的方式管理其绩效责任的组织使用，从而为绩效的持续改进做出贡献。

本标准可帮助组织实现其绩效管理体系的预期结果，这些结果将为组织自身和相关方带来价值。与组织战略和绩效方针保持一致的绩效管理体系预期结果包括：

- 提升组织绩效；
- 履行绩效义务；
- 实现绩效目标。

本标准适用于任何规模、类型和性质的组织，并适用于组织基于生命周期观念所确定的其活动、产品和服务中能够控制或能够施加影响的绩效因素。

本标准能够全部或部分地用于系统地改进绩效管理，然而，只有当本标准的所有要求都被包含在组织的绩效管理体系中且全部得到满足，组织才能声明符合本标准。

2 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标准。

3.1 组织

职责、权限和相互关系得到安排去实现目标(3.8)的个人或一群人。

注 1：组织的概念包括，但不限于代理商，公司，集团，商行，企事业单位，研究机构，慈善机构，社团或上述组织的部分或组合。不论是否注册，公共的或私人的。

3.2 相关方(首选术语)

利益相关方(公认术语)

能够影响一个决定或活动，被一个决定或活动影响，或感觉被影响的个人或组织(3.1)

3.3 要求

明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。

注 1：“通常隐含”是指组织和其他相关方的惯例或一般做法，所考虑的需求或期望是不言而喻的。

注 2：规定要求是经明示的要求，如在形成文件的信息中阐明。

3.4 管理体系

组织(3.1)建立方针(3.7)，目标(3.8)和过程(3.12)，并实现那些目标的相互关联或相互作用的一组要素。

注 1：一个管理体系可涉及一个单一的领域或几个领域。

注 2：体系要素包括组织的结构、角色和职责、策划和运行等。

注 3：管理体系的范围可能包括整个组织，组织具体的和确定的职能，组织具体的和确定的部分，或一群组织的一个或多个职能。

3.5 最高管理者

在最高层指挥和控制组织(3.1)的一个人或一组人。

注 1: 最高管理者有权在组织内授权和提供资源

注 2: 如果管理体系(3.4)的范围仅仅覆盖组织的一部分, 最高管理者就指管理和控制组织那一部分的人。

3.6 有效性

完成策划的活动并得到策划结果的程度。

3.7 方针

由组织的最高管理者(3.5)正式发布的关于组织(3.1)的全部意图和方向。

3.8 目标

要达到的结果

注 1: 目标可以是战略上的, 战术上的, 或运行上的

注 2: 目标可涉及不同领域(如金融、健康和 安全, 环境目标), 可应用在不同的方面(如战略、范围、项目、产品和过程(3.12))。

注 3: 目标可以用其他方式表达, 如预期的结果, 意图, 运行标准, 绩效目标或通过使用其它有类似意义的词汇表达。

注 4: 在绩效管理体系中, 绩效目标由组织设定, 符合绩效方针, 以达到特定的结果。

3.9 风险

影响的不确定

注 1: 影响是偏离预期—正面的或负面的

注 2: 风险常以潜在“事件”(GB/T 23694-2013 的 4.5.1.3)和“后果”(GB/T 23694-2013 的 4.6.1.3)或二者组合的特征来分析。

注 3: 风险通常以事件的“后果”(包括情形的变化)和事件发生的“可能性”(GB/T 23694-2013 的 4.6.1.1 的定义)的组合来表示

3.10 能力

应用知识和技能达到预期结果的本领

3.11 形成文件的信息

组织(3.1)控制和维护的所需信息和包含信息的媒介。

注 1: 形成文件的信息可以使用任何格式和媒介, 可以是任何来源。

注 2: 形成文件的信息是指

——管理体系(3.4), 包括相关过程(3.12)。

——为组织运行创建的信息(文件编制)。

——取得的结果的证据(记录)。

3.12 过程

将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动。

3.13 绩效

可测量的结果

注 1: 绩效可以是定性的或定量的。

注 2: 绩效可以涉及活动的管理, 过程(3.12), 产品(包括服务), 体系或者组织(3.1)。

3.14 外包(动词)

做一个安排, 使外部组织(3.1)履行组织的部分职能或过程(3.12)。

注 1: 外部组织在管理体系(3.4)的范围之外, 即使外包的职能或过程在范围之内。

3.15 监视

确定体系, 过程(3.12)或活动的状态

3.16 测量

确定一个值的过程(3.12)

3.17 审核

为获得审核证据并对其进行客观的评价，以确定满足审核准则的程度所进行的系统的、独立的并形成文件的过程(3.12)

注 1：审核可以是内部审核（第一方审核）或者外部审核（第二方审核或者第三方审核），可以是结合审核（按照两个或两个以上管理体系标准审核）。

注 2：“审核证据”和“审核准则”定义见 GB/T 19011（ISO 19011）。

注 3：独立性指与正在被审核的活动无责任关系、对其无偏见和利益冲突。

3.18 合格（符合）

满足要求(3.3)

3.19 不合格（不符合）

未满足要求(3.3)

3.20 纠正

为消除已发现的不合格(3.19)所采取的措施。

3.21 纠正措施

组织应采取措施，以消除不合格的原因，防止不合格(3.19)的再发生。

3.22 持续改进

增强绩效(3.13)的循环活动。

3.23 人员/个人/个体/职员

国家法律或实践认可或在任何依赖于组织（3.1）活动的合同关系中可认定的雇佣关系中受雇的个人/个体。

3.24 绩效团队

对绩效（3.13）管理体系（3.4）的运行负有责任和权限的一个人或一组人。

注 1：最好指定一个人负责绩效管理体系的监督。

3.25 绩效义务

组织（3.1）必须遵守以及自愿选择遵守的要求（3.3）。

3.26 绩效信息

由旨在生产这些信息的系统和流程而产生的(不管是有意的还是无意的),描述公共项目和组织的产出与结果的系统性信息。

3.27 绩效风险

组织绩效义务（3.26）的不合格（3.19）发生的可能性和后果。

3.28 绩效能力

个人或团队在工作中表现出来的实际绩效水平和能力水平。这种能力包括完成任务的能力、学习新知识和技能的能力、解决问题的能力、沟通协调的能力等方面。

3.29 绩效文化

贯穿整个组织（3.1）的价值观、道德规范、信念和品行（3.29），与组织的结构和控制系统相互作用，产生有利于绩效（3.13）成果的行为准则。

3.30 品行

影响客户、员工、供应商、市场和团体成果的行为和做法。

3.31 第三方

独立于组织（3.1）的个人或团体。

注 1：所有商业伙伴都是第三方，但并非所有第三方都是商业伙伴。

3.32 程序

为进行某项活动或过程（3.12）所规定的途径。

3.33 保证

采取合理和合适的步骤，以实现规定的目标。

4 组织背景

4.1 理解组织及其背景

组织应确定与其宗旨相关的，并影响其实现绩效管理体系预期结果的能力的内部和外部事项。为此，组织应结合诸多事项，包括但不限于：

- 业务模式，包括组织活动和运行的战略、性质、规模、复杂性和可持续性；
- 与第三方业务关系的性质和范围；
- 法律和法规环境；
- 经济状况；
- 社会、文化、环境背景；
- 内部结构、方针/政策、过程、程序和资源，包括技术；
- 自身的绩效文化。

4.2 了解利益相关方的需求和期望

组织应确定：

与绩效管理体系有关的相关方；

- 这些相关方的有关需求；
- 哪些需求将通过绩效管理体系予以解决。

4.3 确定绩效管理体系的范围

组织应确定绩效管理体系的边界和适用性，以确立其范围。

注：绩效管理体系的范围旨在阐明组织面临的主要绩效风险以及应用绩效管理体系的地域或组织或两者的边界。尤其该组织是某大规模实体的分支机构时。

确定该范围时，组织应考虑：

- 4.1 提及的内部和外部问题；
- 4.2、4.4、4.5、4.6 和 4.7 提及的要求。

范围应作为文件化信息提供可用。

4.4 绩效管理体系

组织应根据本文件的要求建立、实施、维护和持续改进绩效管理体系。包括必需的过程和过程的相互作用。绩效管理体系应反映组织的价值观、目标、战略和绩效风险，同时考虑到组织的环境（见 4.1）。

4.5 绩效义务

组织应系统识别来源于组织活动、产品和服务的绩效义务，并评估其对运营的影响。

组织应建立过程以：

- a) 识别新增及变更的绩效义务，以确保持续改进；
- b) 评估以识别变更的影响，并在合规义务的管理中实施必要的调整。

组织应保持其绩效义务的文件化信息。

4.6 绩效信息

不同的来源可能会得到不同的绩效信息。绩效信息的来源可以有多种途径，包括考核者记录收集、其他相关部门记录收集、被考核者记录收集以及由第三方独立机构负责收集等。

信息收集不可能将组织、部门/团队、员工所有的绩效表现都记录下来，应确保所收集的信息与关键业

绩指标密切联系。根据信息来源不同，信息可以分为来自业绩记录信息（如工作目标或工作任务完成情况的信息）、管理者观察到的信息（如工作绩效优异或低下的突出行为表现）以及来自其他人评价的信息（如客户反馈的积极或消极信息）等。

组织应保持其绩效信息的文件化信息。

4.7 绩效风险评价

4.6.1 组织应开展绩效风险评价。

4.6.2 组织应在考虑其战略和目标上制定标准，以评价绩效风险的水平。

4.6.3 对绩效风险评价的评审。

4.6.4 组织应保持文件信息以证明绩效风险评价已经实施，并将其用于绩效管理体系的设计活动中。

5 领导

5.1 领导和承诺

5.1.1 治理机构和最高管理者

治理机构和最高管理者应通过下列方式证明其对绩效管理体系的领导作用和承诺：

- 确保建立组织的绩效方针和绩效目标，并与该组织的战略方向相一致；
- 确保绩效管理体系要求融入组织的业务过程；
- 确保绩效管理体系所需的资源可用；
- 传达有效的绩效管理和符合绩效管理体系要求的重要性；
- 确保绩效管理体系实现它的预期结果；
- 指挥和支持人员提升绩效管理体系的有效性；
- 推进持续改进；
- 支持其他相关角色，使他们在自己担责的领域中展现出领导力。

注：本文件中对“业务”的引用可以广义地解释为那些对组织存在的目的至关重要的活动。

治理机构和最高管理者应：

- 建立和维护组织的价值观；
- 确保制定和实施方针/政策、过程和程序以实现绩效目标；
- 确保及时通知他们绩效事项，包括不合格情况，并确保采取适当的行动；
- 确保对绩效的承诺得到维护，不合格和不合格行为得到适当处理；
- 确保绩效责任适当地包含在工作描述中；
- 任命或提名绩效团队（见 5.3.2）；
- 确保建立一个按照 8.3 提出和解决问题的系统。

5.1.2 绩效文化

组织应在组织内的各级发展、保持和促进绩效文化。

治理机构、最高管理者和管理层应表现出对整个组织要求的共同行为和行为标准的积极、可见、一致和持续的承诺。

最高管理者应鼓励产生和支持绩效的行为，并应防止且不容忍损害绩效的行为。

5.1.3 绩效治理

治理机构和最高管理者应确保实施以下原则：

- 绩效团队与治理机构的直接联系/直通渠道；
- 绩效团队的独立性；
- 绩效团队的适当权限和能力。

注 1：直接联系/直通渠道包括：直接向治理机构报告、向治理机构提交定期报告并参加其会议。

注 2：独立性是指对合规团队的运行不存在任何不当干扰或压力，或两者兼有。

5.2 绩效方针

治理机构和最高管理者应制定绩效方针：

- a) 适合于组织的目的；
- b) 为设定绩效目标提供框架；
- c) 包括符合适用要求的承诺；
- d) 包括对持续改进绩效管理体系的承诺。

绩效方针应：

- 与组织的价值观、目标和战略保持一致；
- 要求遵守组织的绩效义务；
- 支持符合 5.1.3 的绩效治理原则；
- 引荐并描述绩效团队；
- 概述不遵守组织绩效义务、方针/政策、过程和程序的后果；
- 鼓励提出申诉并禁止任何形式的报复；
- 用通俗易懂的语言表达，以便所有人员都易于理解原则和意图；
- 实施和执行适当；
- 形成文件化信息并可用；
- 在组织内进行沟通；
- 适用时可供相关方使用。

5.3 角色、职责和权限

5.3.1 治理机构和最高管理者

治理机构和最高管理者应确保在组织内分配和传达相关角色的职责和权限。

治理机构和最高管理者应分配职责和权限，以：

- a) 确保绩效管理体系符合本文件的要求；
- b) 向治理机构和最高管理者报告绩效管理体系的绩效。

治理机构应：

- 确保最高管理者根据绩效目标的实现情况进行衡量；
- 对最高管理者运行绩效管理的情况进行监督。

最高管理者应：

- 分配足够和适当的资源来建立、发展、实施、评估、维护和改进绩效管理体系；
- 确保及时报告绩效的有效系统到位；
- 确保战略和运营目标与绩效义务之间的一致性；
- 建立和维护激励约束机制，包括奖励和后果；
- 确保将绩效纳入组织、部门/团队和人员管理。

5.3.2 绩效团队

绩效团队负责绩效管理体系的运行，包括：

- 促进绩效风险的识别；
- 记录/文件化绩效风险评估（见 4.6）；
- 使绩效管理体系与组织战略和绩效目标保持一致；
- 监视和测量组织、部门/团队和人员绩效；
- 分析和评估绩效管理体系的绩效，以确定任何需要的纠正措施；
- 建立绩效报告和文件系统；
- 确保绩效管理体系按计划的时间间隔进行评审（见 9.2 和 9.3）；

——建立提出关切的系统并确保关切得到解决。

绩效团队应进行以下监督：

- 实现已识别绩效义务在整个组织内适当分配；
- 绩效义务被纳入方针/政策、过程和程序；
- 所有相关人员均按要求接受培训；
- 建立组织、部门/团队和人员绩效指标。

绩效团队应提供：

- 人员对绩效方针/政策、过程和程序资源的访问渠道；
- 就绩效相关事项向组织提供建议的通道。

注：绩效团队的特定职责并不免除其个人的绩效责任。

组织应确保绩效团队有权接触：

- 高级决策者，并有机会在决策过程早期提出建议；
- 组织的各个层级；
- 所需的所有人员、形成文件的信息和数据；
- 专家关于相关法律、法规、准则和组织绩效标准提出的建议

5.3.3 管理层

管理层应负责其职责范围内的绩效，通过：

- 与绩效团队合作并提供支持，并鼓励人员也这样做；
- 确保其控制范围内的所有人员遵守组织的绩效义务、方针/政策、过程和程序；
- 在运行中识别和沟通绩效风险；
- 将绩效义务纳入其职责范围内的现有业务实践和程序；
- 参加和支持绩效培训活动；
- 提高人员履行绩效义务的意识，并指导员工满足培训和能力要求；
- 鼓励他们的人员提出绩效申诉并支持他们并防止任何形式的报复；
- 按要求积极参与绩效相关事件和问题的管理和解决；
- 确保一旦确定需要采取纠正措施，就建议并实施适当的纠正措施。

5.3.4 人员/个人/员工

所有人员应：

- 遵守组织的绩效义务、方针/政策、过程和程序；
- 报告绩效申诉、问题和事故；
- 按要求参加培训。

6 规划

组织进行绩效管理体系策划，应考虑 4.1 提及的问题和 4.2 提及的要求并确定需要应对的风险和机遇，以：

- 确保绩效管理体系能够达到预期的结果；
- 防范、察觉并减少不希望的影响；
- 实现持续改进。

组织进行绩效管理体系策划，应考虑：

- 其绩效目标（见 6.2）；
- 识别的绩效义务（见 4.5）；
- 绩效风险评估的结果（见 4.6）。

组织应策划：

- a) 应对这些风险和机遇的措施；
- b) 如何：
 - 1) 将措施纳入绩效管理体系过程并实施；
 - 2) 评价这些措施的有效性。

6.2 绩效目标和实施策划

组织应在相关部门和各层级建立绩效目标。

绩效目标应：

- a) 与组织战略、绩效方针一致；
- b) 可测量（如可行）；
- c) 考虑适用的要求；
- d) 予以监视；
- e) 充分沟通；
- f) 适时更新；
- g) 作为文件化信息可用。

组织策划如何实现绩效目标时，应确定：

- 做什么；
- 需要什么资源；
- 谁负责；
- 何时完成；
- 结果如何评价和汇报。

6.3 策划的变更

当组织确定需要对绩效管理体系进行变更时，变更应有计划地进行。

7 支持

7.1 资源

组织应确定并提供建立、实施、维护和持续改进绩效管理体系的资源。

7.2 能力

7.2.1 总则

组织应：

- 确定人员具有在其控制下影响绩效的必备工作能力；
- 确保这些人员在接受适当的教育、培训或工作经验的基础上能胜任工作；
- 适用时，采取措施获得必要的能力，并评价所采取措施的有效性。

适当的文件化信息应作为能力的证据。

注：例如，适用的措施可包括：对在职人员的培训、指导或调岗；或雇佣或聘用称职人员。

7.2.2 聘用过程 / 就业/任职流程

就其所有人员而言，组织应开发、建立、实施和维护过程，以便：

- a) 任职条件要求人员遵守组织的绩效义务、方针/政策、过程和程序；
- b) 在开始受聘的合理期限内，人员会收到一份绩效方针/政策的副本或有渠道获得绩效方针/政策，以及与该方针/政策相关的培训；
- c) 应对违反组织绩效义务、方针/政策、过程和程序的人员采取适当的组织处理。

作为聘用过程的一部分，组织应考虑角色和人员带来的绩效风险，并在任何任职/上岗、调动和晋升之

前按要求执行尽职调查程序。

组织应实施一个过程，对绩效目标、绩效奖金和其他激励措施进行定期审查，以验证是否采取了适当的措施来防止鼓励不合格。

7.2.3 培训

组织应从入职之日起，按组织确定的计划间隔定期为相关人员提供培训。

培训应为：

- a) 适合人员的角色和人员所面临的绩效风险；
- b) 评估有效性；
- c) 定期审查。

考虑到已识别的绩效风险，组织应确保实施程序以应对对代表其行事且可能对组织构成绩效风险的第三方的绩效意识和培训。

培训记录应作为文件化信息予以保留。

7.3 意识

在组织控制下工作的人员应清楚：

- 绩效方针；
- 他们对绩效管理体系有效性的贡献，包括改善绩效管理体系绩效的效益；
- 不符合绩效管理体系要求的后果；
- 提出绩效申诉的途径和程序（见 8.3）；
- 绩效方针和与其角色相关的绩效义务之间的关系；
- 支持绩效文化的重要性。

7.4 沟通

组织应确定与绩效管理体系相关的内部和外部的沟通，包括：

- a) 沟通内容；
- b) 沟通时间；
- c) 沟通对象；
- d) 沟通方式。

该组织应：

- 在考虑其沟通需求时考虑多样性和潜在障碍的各个方面；
- 确保在建立其沟通过程时考虑相关方的意见；
- 在建立其沟通过程时：
 - 包括对其绩效文化、绩效目标和义务的沟通；
 - 确保要传达的绩效信息与绩效管理体系内生成的信息一致且可靠。
- 回应与其绩效管理体系相关的沟通；
- 适当时，保留文件化信息作为其沟通的证据；
- 适当时，就绩效管理体系相关的信息在组织的各个层级和团队之间进行内部沟通，包括绩效管理体系的变更。
- 确保其沟通过程使人员能够为绩效管理体系的持续改进做出贡献；
- 确保其沟通过程使人员能够提出申诉（见 8.3）；
- 建立组织的沟通过程，就与绩效管理体系相关的信息进行外部沟通，包括关于其绩效文化、绩效目标和义务的沟通。

7.5 文件化信息

7.5.1 总则

组织的绩效管理体系应包括：

- a) 本文件要求的文件化信息；
- b) 组织确定的为绩效管理体系有效性所必需的文件化信息。

注：不同组织绩效管理体系文件化信息的程度不同，因为：

- 组织规模和它的活动、过程、产品和服务的类型；
- 过程和过程间相互作用的复杂性；
- 人员的能力。

7.5.2 创建和更新文件化信息

创建和更新文件化信息时，组织应确保适当的：

- 标示和描述（例如：标题、日期、作者、或参考文献号）；
- 格式（例如：语言、软件版本和图形）和载体（例如：纸张、电子）；
- 适用性和充分性的评审和批准。

7.5.3 文件化信息的控制

应对绩效管理体系和本文件要求的文件化信息进行控制，以确保：

- a) 何时何处需要时，它便于和适于取用；
- b) 它得到充分地保护（例如：避免泄露机密、不当使用或失去完整性）。

对于文件化信息的控制，如适用，组织应进行以下活动：

- 分发、获取、检索和使用；
- 保存和保持，包括字迹的保持；
- 对变更的控制（例如：版本控制）；
- 保留和处置。

组织确定的对于策划和运行绩效管理体系所必需的外部来源的文件化信息，适宜时，应予以识别和控制。

注：获取可指关于只允许查看文件化信息的决定或允许并授权查看和更改文件化信息等的决定。

8 运行

8.1 运行的策划和控制

组织应策划、实施和控制满足要求必需的过程，并实施第 6 章确定的措施，通过：

- 确立过程的准则；
- 根据准则实施过程控制。

应在必要的范围内提供文件化信息，以确信过程已按计划进行。

组织应控制计划变更，并重新评审计划外变更的后果，必要时采取措施缓解任何不利影响。

组织应确保向外提供的与绩效管理体系相关的过程、产品或服务可控。

注：组织的外包运营并不免除组织的法律责任或绩效义务。组织应确保第三方过程得到控制和监视。

8.2 建立控制和程序

组织应实施控制措施以管理其绩效义务和相关绩效风险。应保持、定期审查和测试这些控制措施，以确保其持续有效。

注：测试控制是指进行有计划的演习，以查看控制是否达到预期目的或不能被绕过，或者是否实际上有效地降低了风险的影响或可能性。

8.3 提出申诉

组织应建立、实施和维持过程，以鼓励和允许（在有合理理由相信信息真实的情况下）提出申诉，报告企图、疑似或实际违反绩效方针或绩效义务的行为。

该过程应：

- 在整个组织内可见和可访问；

- 视情况，保密处理报告；
- 接受匿名报告；
- 保护申诉人免遭报复；
- 使人员能够获得建议。

组织应确保所有人员了解并能够履行报告程序、权利和保护措施。

8.4 调查过程

组织应开发、建立、实施和维护过程，以评估、评价、调查和关闭可疑的或实为不合格情况的报告。该过程应确保公平和公正的决策。

调查过程应由主管人员独立进行，不得有利益冲突。

组织应适当使用调查结果来改进绩效管理体系（见第 10 章）。

组织应定期向治理机构或最高管理者报告调查的数量和结果。

组织应保留有关调查的文件化信息。

9 绩效评价

9.1 监视、测量、分析和评价

9.1.1 总则

组织应监视绩效管理体系，以确保达到绩效目标。

组织应确定：

- a) 需要被监视和测量的内容；
- b) 监视、测量、分析、评价的方法（如适用），以确保有效的结果；
- c) 何时应进行监视和测量；
- d) 何时宜分析与评价监视和测量的结果。

应提供文件化信息作为结果的证据。

组织应评价绩效和绩效管理体系的有效性。

9.1.2 绩效反馈来源

组织应建立、实施、评价和维护用以从各种来源中寻求和接收有关绩效的反馈信息的过程。应对信息进行分析 and 严格评估，以确定不合格的根本原因，确保采取适当的措施，并在 4.6 要求的定期风险评估中反映该信息。

9.1.3 指标制定

组织应制定、实施和维护一套适当的指标，以帮助组织评价其绩效目标的实现情况并评估其组织、部门/团队、人员绩效。

9.1.4 绩效报告

组织应建立、实施和维护绩效报告过程，以确保：

- a) 规定适当的报告准则；
- b) 建立定期报告时间表；
- c) 实施便于进行特别报告的异常报告系统；
- d) 实施合适的系统和过程确保信息的准确性和完整性；
- e) 向组织的恰当职能部门或区域提供准确和完整的信息，以及及时采取预防、纠正和补救措施。

绩效团队向治理机构或最高管理者发布的任何报告均应得到充分保护，不得更改。

9.1.5 记录

应保留对组织绩效活动的准确、及时的记录，这有助于监视和评审过程，并证明与绩效管理体系的一致性。

9.2 内部审核

9.2.1 总则

组织应按计划的时间间隔进行内部审核，以提供信息，确定绩效管理体系是否：

a) 符合：

——组织自身对其绩效管理体系的要求；

——本文件的要求；

b) 有效实施和维护。

9.2.2 内部审核方案

组织应策划、建立、实施和维护审核方案，包括频率、方法、职责、策划要求和报告。在建立内部审核方案时，组织应考虑相关过程的重要性和以往审核的结果。

组织应：

a) 界定审核目的、准则和每次审核的范围；

b) 选择审核员，并进行审核，以确保审核过程的客观和公正；

c) 确保审核结果报告给相关经理和管理层。

注 1：相关管理层可以包括绩效团队、最高管理者和治理机构。应提供文件化信息，作为实施审核方案和审核结果的证据。

注 2：GB/T 19011（ISO 19011）中给出了审核管理体系的指南。

9.3 管理评审

9.3.1 总则

治理机构和最高管理者应按计划的时间间隔评审组织的绩效管理体系，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

9.3.2 管理评审输入

管理评审应包括：

a) 以前管理评审措施的状态；

b) 与绩效管理体系相关的内外部问题的变化；

c) 与绩效管理体系相关的利益相关方的需求和期望的变化；

d) 绩效信息，包括以下各项体现的趋势：

——不合格、不合规和纠正措施；

——监视和测量结果；

——审核的结果；

e) 持续改进的机会。

管理评审应考虑：

——绩效方针的充分性；

——绩效团队的独立性；

——达到绩效目标的程度；

——资源是否充足；

——绩效风险评估的充分性；

——现有控制和绩效指标的有效性；

——来自申诉提出者、相关方的沟通，包括反馈（见 9.1.2）和投诉；

——调查（见 8.4）；

——报告系统的有效性。

9.3.3 管理评审输出

管理评审的结果应包括与持续改进机会和绩效管理体系变更需求相关的决策。

应提供文件化信息作为管理评审结果的证据。

10 改进

10.1 持续改进

组织应持续改进绩效管理体系的适宜性、充分性和有效性。当组织确定需要对绩效管理体系进行变更时，变更应有计划地进行。

组织应考虑：

- 绩效管理体系的设计和运行有效性；
- 充足资源的可用性；
- 职责和权限的分配或再分配。

10.2 不合格和纠正措施

发生不合格时，组织应：

- a) 对不合格做出反应，在适用情况下：
 - 1) 采取措施加以控制和纠正；
 - 2) 处理后果。
- b) 评价是否需要采取措施，消除不合格的原因，以避免再次发生或在其他地方发生，通过：
 - 1) 评审不合格；
 - 2) 确定不合格的原因；
 - 3) 确定是否存在或可能发生潜在的类似不合格。
- c) 实施任何必要的措施。
- d) 评审所采取的任何纠正措施的有效性。
- e) 如必要，修改绩效管理体系。

纠正措施应适合于发生的不合格造成的影响。

文件化信息应予保留，以作为以下方面的证据：

- 不合格的性质和随后采取的任何措施；
- 任何纠正措施的结果。

附录 B (资料性)

附录 C 使用指南

C.1 背景和范围

A.1.1 总则

本附件中指南的目的是指出组织在实施其绩效管理体系时可以采取的方法和行动类型。它不是全面的或规定性的,组织也没有义务实施本指南中的所有建议以拥有符合本文件要求的绩效管理体系。就其为履行绩效义务所面临的绩效风险的性质和程度而言,组织所采取的步骤应该是合理的。组织可以选择将此绩效管理体系作为一个单独的体系来实施,但是,理想情况下,它会与组织的其他管理体系一起实施,例如:风险、质量、环境、合规、信息安全和社会责任(这只是举几个例子),在这种情况下,组织可以参考 GB/T24353-2022《风险管理 指南》、GB/T19001-2016《质量管理体系 要求》、GB/T24001-2016《环境管理体系 要求及使用指南》、GB/T35770-2022《合规管理体系 要求及使用指南》和 GB/T22080-2022《信息安全管理体系》以及 GB/T39604-2020《社会责任管理体系 要求及使用指南》。

A.1.2 范围

任何规模、复杂程度或行业的组织都可以按照本文件的要求应用本文件来创建绩效管理体系。这将使他们了解他们的环境、业务运营、由此产生的义务和绩效风险,并帮助他们采取合理的步骤来履行他们的义务。应遵守文件中的每一项要求,但是本附件中的指南只是推荐使用。

实际上,在小型组织中根据本文件实施绩效管理体系通常更容易,因为其不太复杂。中小型组织将通过使用本文件要求的原则来增强其组织实践。

本文件涉及治理机构和最高管理者,并定义了这些术语在各种上下文和位置中的含义。

本文件可供所有组织使用,因此如果特定组织不使用这些术语,请查看其采纳意向:要求或说明将适用于在组织中的最高权力和责任的个人或群体组织。

A.2 规范性引用文件

本文件无规范性引用文件。用户可以参见参考文献,了解与绩效相关的其他信息和国际标准。

A.3 术语和定义

本文件采用了 ISO 开发的高级结构 (HLS),以提高其管理体系国际标准之间的一致性。

HLS 结构规定了构成 ISO 管理体系标准 (MSS) 核心的条款序列、通用术语和定义以及相同的核心文本。这意味着某些定义可以以不熟悉的方式使用,提供的定义可以为在使用本文件时提供说明。

这种通用的 MSS 方法增加了此类标准对用户的价值。它对于那些选择运行可以同时满足两个或多个 MSS 要求的单系统(有时称为“整合管理体系”)的组织特别有用。尚未采用 MSS 或绩效管理框架的组织可以轻松采用本文件作为其组织内的独立指南。

有关 MSS 和 HLS 结构的更多信息,请访问:<https://www.iso.org/management-system-standards.html>。

A.4 组织环境

A.4.1 理解组织及其环境

该条款的目的是让组织对可能影响其绩效管理体系的重要问题建立高层次理解(例如战略)。然后将获得的知识用于指导策划、实施、运行和改进绩效管理体系的方法。

这是审查有关于组织的所有可用信息的过程:要做什么、从哪、如何以及为什么做,评估内部、外部和关键因素对组织绩效义务的影响。

本文件中包含了一些示例。此列表并不详尽,可能还有其他与组织相关的列表。

A.4.2 理解相关方的需求和期望

组织应了解可能影响绩效管理体系、受其影响或认为自己受绩效管理体系影响的人员或组织的需求和期望。此处未包含的其他正式要求可能适用。

在被指定时，利益相关方的其他需求和期望构成义务，组织决策通过签订协议或合同而自愿采纳之。一旦组织决定采纳，其就成为绩效义务。

外部利益相关方的示例包括：

- 政府和政府机构；
- 监管机构；
- 顾客；
- 承包商；
- 供应商；
- 第三方中介；
- 所有者、 股东和投资者；
- 非政府组织；
- 社会和社区团体
- 生意合伙人。

内部利益相关方的示例包括：

- 治理机构；
- 管理层；
- 员工；
- 内部职能部门，如风险管理、内部控制、内部审计、人力资源。

A.4.3 确定绩效管理体系的范围

确定绩效管理体系的范围是组织建立绩效管理体系将适用的物理和组织边界的过程。这样做时，组织可以自由和灵活地选择在整个组织、组织内的特定单位或特定职能部门内实施绩效管理体系。通常，绩效管理体系将在整个组织中实施，如果是集团组织，则在整个集团组织中实施，以避免出现双重标准。范围应合理且相称，并考虑到组织面临的绩效风险的性质和程度。

在确定绩效管理体系的范围和确定组织将采用哪些要求时，需要考虑相关方的环境和要求。

A.4.4 绩效管理体系

绩效管理体系是一个框架，它集成了基本架构、方针/政策、过程和程序，以实现预期的绩效结果，并采取行动预防、发现和应对不合格。

通常，绩效管理体系框架是一个结构性问题：构建该系统的必要基础设施；然后需要通过实施方针/政策、过程和程序使其可操作；然后它需要维护和不断改进。

绩效管理体系包含许多要素。管理系统的某些要素将被设计为支持期望的行为，而其他要素将被设计为防止不期望的行为。某些元素仅用于监控组织的绩效或在发生不合格时提供警报。

绩效管理体系将识别到错误必然会发生，并将制定过程以确保做出适当的反应。适当的反应将包括对过程、体系和受影响方的补救。

绩效管理体系应基于良好治理、相称性、完整性、透明度、激励约束机制和可持续性的原则。绩效管理体系应以文件化信息提供。

A.4.5 绩效义务

组织应将绩效义务作为建立发展的基础。

应采取基于风险的方法，即组织应首先确定与业务相关的最重要的绩效义务，然后关注所有其他绩效义务（帕累托原则）。

在适当的情况下，组织应建立和维护一个单一的文件（如登记册或日志），列出其所有绩效义务，并有一个定期更新文件的过程。

除了规定绩效义务外，该文件还应包括但不限于：

- 绩效义务的影响；

- 绩效义务的管理；
- 风险评估。

A.4.6 绩效信息

观察和评价绩效时，可能会出现一些有意或无意的误差，可能受到的约束，包括但不限于：时间约束、情景约束和活动约束。

有效的、富有建设性的绩效信息记录方式需遵循的建议：

- 记录要具体；
- 尽量少用形容词和副词；
- 平衡正面绩效和负面绩效的记录；
- 记录要全面；
- 程序要标准化；
- 描述可观察的行为。

A.4.7 绩效风险评估

绩效风险评估构成实施绩效管理体系以及分配适当和充足的资源和过程以管理已识别绩效风险的基础。绩效风险可以通过不遵守组织绩效方针和义务发生的可能性和后果来表征。

绩效风险包括固有绩效风险和残余绩效风险。固有绩效风险是指组织在未采取相应绩效风险处理措施的情况下，处于不受控制状态而面临的所有绩效风险。残余绩效风险是指组织现有的绩效风险处理措施未能有效控制的绩效风险。

组织应通过考虑不合格的根本原因和来源及其后果来分析绩效风险，同时包括这些后果发生的可能性。后果可能包括，例如，个人和环境损害、经济损失、声誉损害、行政变更以及民事和刑事责任。

合规风险识别包括绩效风险源的识别和绩效风险情形的界定。组织应根据部门职责、工作职责和不同类型的组织活动，识别各部门、职能和不同类型的组织活动中的绩效风险源。

组织应定期识别绩效风险源，明确每个绩效风险源对应的绩效风险情形，制定绩效风险源清单和绩效风险情形清单。

风险评估涉及将组织可接受的绩效风险水平与绩效方针中规定的绩效风险水平进行比较。绩效风险应定期进行重新评估，并且在出现以下情况时：

- 新的或改变的活动、产品或服务；
- 组织结构或战略的改变；
- 重大的外部变化，例如金融经济环境、市场条件、负债和客户关系；
- 绩效义务的变化；
- 并购；
- 不合格（即使是单一的不合格事件也可能构成情况的重大变化和险情）。

绩效风险评估的范围和详细程度取决于组织的风险状况、背景、规模和目标，并且可能因特定子领域（例如环境财务、社会）而异。所有已识别的绩效风险/情况均受监控和处理。

在进行风险评估（参见 GB/T24353-2022《风险管理指南》以获得指导）时，应注意适当的技术（如 GB/T 27921-2011《风险管理 风险评估技术》中所述）。

A.5 领导作用

A.5.1 领导作用和承诺

A.5.1.1 治理机构和最高管理者

绩效管理体系的有效性需要贯穿整个组织的治理机构和最高管理者的积极承诺。对于绩效管理体系而言，治理机构和最高管理者清楚、明显地表明他们对实现绩效管理体系目标的承诺至关重要。不合格可能会对业务造成负面影响，例如声誉受损、失去经营许可证、机会丧失和重大成本。因此，治理机构和最高管理者应承认有效绩效管理的战略重要性。

该文件列出了领导层可以展示其承诺的多种方式。最根本的方式是通过积极和可见的支持绩效管理体系的建立和维护。承诺的程度由以下程度表示：

- 治理机构和各级管理层通过他们的行动和决定，积极展示对建立、发展、实施、评估、维护和改进有效和响应性绩效管理体系的承诺；
- 绩效方针由治理机构正式批准；
- 最高管理者负责确保组织的绩效承诺得到充分实现；
- 各级管理人员始终如一地向人员传达明确的信息（通过言行表明）组织将履行其绩效义务；
- 以行动支持的清晰和令人信服的声明，将绩效承诺广泛传达给所有人员和相关利益方；
- 绩效团队的工作人员具有适当的能力、地位和独立性，反映了有效绩效的重要性，并可以直接接触治理机构；
- 通过提高认识活动和培训所有人员和相关利益方，为建立、发展、实施、评估、维护和改进良好的绩效文化分配足够的资源；
- 方针/政策、过程和程序不仅反映了经济要求，还反映了自愿准则和组织的核心价值观；
- 组织分配并要求对组织各级管理层的绩效负责；
- 对绩效管理体系进行定期审查（建议至少每年一次）；
- 持续改进组织、部门/团队和人员绩效；
- 及时采取纠正措施
- 治理机构和最高管理者遵循组织的绩效管理体系。

A.5.1.2 绩效文化

支持绩效文化发展的因素包括：

- 一系列明确公布的价值观；
- 管理层积极、明显地实施和遵守价值观；
- 无论职位如何，激励行为的一致性；
- 以身作则的指导、辅导和领导；
- 对潜在人员进行适当的就业前评估，以履行关键职能，包括尽职调查；
- 组织价值观的入职提醒或入职培训计划；
- 持续的绩效培训，包括对所有人员和相关利益方的培训更新；
- 关于绩效问题的持续沟通；
- 考量行为评估并考虑绩效薪酬以实现关键绩效指标和结果的绩效考核体系；
- 对绩效管理的成就和成果的明显认可；
- 组织战略和个人角色之间的明确联系；
- 内部和外部关于绩效的公开和适当的沟通。

绩效文化的证据由以下程度表明：

- 以上项目已实施；
- 利益相关方（尤其是人员）认为上述条款已经实施；
- 员工了解与其自身活动及其业务部门活动相关的绩效义务的相关性；
- 解决不合格的纠正措施是根据需要在组织的所有适当级别采取行动；
- 重视绩效团队的作用及其目标；
- 允许并鼓励员工向适当级别的管理层（包括最高管理者和治理机构）提出绩效问题。

该组织应该：

- a) 衡量其绩效文化；
- b) 征求所有人员的意见，以确定他们是否了解治理机构、高层管理人员和中层管理人员对绩效的承诺；
- c) 基于组织绩效文化指标的结果制定行动计划。

A.5.1.3 绩效治理

绩效团队可以直接联系治理机构和最高管理者。如果需要，他们可以绕过组织中的其他人，并直接与最有权采取行动的人进行交流。这对治理机构和最高管理者有直接好处，因此他们可以履行职责。这种访问应该是有计划的和系统的。例如，绩效团队可以直接向 CEO 报告，向审计委员会、主席或整个董事会提交“虚线”报告。

绩效团队应该是独立的，不受组织结构或其他因素的影响。他们可以自由行动，不受直线管理的干扰。绩效团队有足够权限，其不是一个可以被其上级的权威推翻或更改报告或信息的初级职位。绩效团队可以根据需要指导其他员工。绩效团队应该有“发言权”来倡导和提出任何绩效申诉。

绩效团队有足够的资源支持组织不受限制地执行绩效管理体系的必要工作和职责，包括获得技术，使绩效管理体系能够全面有效地支持组织实现其绩效目标。

A.5.2 绩效方针

绩效方针确立了组织实现绩效的总体原则和行动承诺。它设定了所需的责任和绩效水平，并设定了评估行动的期望。方针应适合于组织的活动产生的绩效义务。

绩效方针应得到治理机构的批准。

绩效方针应规定：

- 与组织的规模、性质和复杂性及其运营环境相关的绩效管理体系的应用和环境；
- 绩效与其他职能相结合的程度，如治理、风险、合规、审计和法律；
- 管理与内部和外部利益相关方关系的原则。

绩效方针不应是一个独立的文件，而应得到其他文件的支持，包括经营策略和过程。

绩效方针宜适合组织因范围和活动而产生的绩效义务。在制定绩效方针时，应考虑：

- a) 组织的战略、目标、文化和治理方法；
- b) 组织的结构；
- c) 与绩效相关的风险的性质和水平；
- d) 采用的标准、规范、内部政策和程序；
- e) 行业标准。

绩效方针可能包括：

- 组织使命；
- 管理愿景；
- 组织政策声明；
- 管理战略与职责和资源的分配；
- 标准绩效程序（绩效计划；绩效辅导；绩效反馈；绩效回报）；
- 审计、尽职调查和绩效。

A.5.3 角色、职责和权限

A.5.3.1 治理机构和最高管理者

治理机构的积极参与和监督是有效绩效管理体系不可或缺的一部分。这有助于确保员工充分了解组织的绩效方针和运行绩效程序以及如何将其应用于他们的工作，并确保他们有效地履行绩效义务。

为了使绩效管理体系有效，治理机构和最高管理者需要以身作则，坚持并积极和明显地支持绩效和绩效管理体系。

最高管理者应鼓励创造和支持绩效的行为，不应容忍损害绩效的行为。

最高管理者应确保：

- 组织对遵守其价值观、目标和战略的承诺的一致性，以适当地定位绩效；
- 鼓励所有员工接受实现他们负责或负责的绩效目标的重要性；
- 营造鼓励申诉行为并使申诉员工免受报复的环境；

- 将绩效纳入更广泛的组织文化和文化变革举措；
- 识别绩效风险并迅速采取行动纠正或解决；
- 运营目标和指标不损害绩效行为。

最高管理者应参考 KPI 和其他关键信息，按计划的时间间隔（例如每季度或每月）审查绩效管理体系的绩效，以确保绩效管理体系实现其目标。

绩效管理体系的有效性需要最高管理者通过制定标准和实施合理监督做出承诺。最高管理者应了解绩效管理体系的内容和操作，并确保组织有足够的流程来建立有效的绩效管理体系。

A.5.3.2 绩效团队

许多组织都有专职人员（例如绩效官）负责日常绩效管理，有些组织还设有跨职能绩效委员会来协调整个组织的绩效。绩效团队与管理层合作。

在分配绩效管理体系的责任时，应考虑确保绩效职能证明：

- 诚信和绩效承诺；
- 有效的沟通和影响技巧；
- 命令、接受建议和指导的能力和地位；
- 设计、实施和维护绩效管理体系的相关能力；
- 自信、业务知识和经验来测试和挑战；
- 战略性的、主动的绩效方法；
- 有足够的时间来满足角色的需求。

绩效团队应具有权威性、地位和独立性。权威意味着绩效团队被治理机构和最高管理者授予足够的权力。地位意味着其他人员可能会听取并尊重他/她的意见。独立性意味着绩效团队尽可能不亲自参与面临绩效风险的活动。绩效团队应避免利益冲突以履行其职责。

A.5.3.3 管理层

最高管理者的职责不应被视为免除其他管理层的绩效责任，因为所有管理人员都在绩效管理体系方面发挥作用。因此，明确规定他们各自的职责并包含在他们的工作描述中是很重要的。

管理人员的绩效责任必定会根据权力级别、影响力和其他因素（例如组织的性质和规模）而有所不同。但是，某些职责可能在各种组织中是通用的。通过承担起教练角色成为一位有效的绩效管理领导者。

A.5.3.4 人员/个人/员工

所有人员都应遵守绩效义务。

人员应确保他们了解自己的绩效责任并有效地履行这些责任。他们将在这方面通过绩效管理体系的要素得到支持，例如培训、方针/政策和程序以及行为准则。

人员应积极贡献洞察力和改进，以帮助实现绩效管理体系的绩效。

A.6 策划

A.6.1 风险和机遇的应对措施

绩效管理体系的策划是在战略层面执行的，而运营策划是为策划运营和控制而完成的。策划的目的是预测潜在的情况和后果，因此它是预防性的。根据绩效风险评估的结果，组织应计划如何在不良影响发生之前解决它们，以及如何从能够支持绩效管理体系有效性的有利条件或环境中受益。

策划还应包括确定如何将认为对绩效管理体系必要或有益的行动纳入业务活动和流程。

合并可以通过目标设定、操作控制或其他特定条款（例如资源保障、能力）来实现。还应规划评估绩效管理体系有效性的措施。这可以包括监视、测量技术、内部审核或管理评审。

A.6.2 绩效目标和实施策划

应以能够测量结果的方式指定目标。

绩效目标示例：至少每年向相关人员提供绩效培训。

应确定实现目标所需的行动（即“什么”）、相关的时间范围（即“何时”）和负责人（即“谁”）。

应根据需要定期监测、记录、评估和更新目标的状态和进展。

A.7 支持

A.7.1 资源

资源包括财务、人力和技术资源，以及获得外部建议和专业技能、组织基础设施、关于绩效管理、专业发展和技术的同时期参考资料。

A.7.2 能力

A.7.2.1 总则

术语“能力”是指应用知识和技能以实现预期结果的能力。能力需要知识、经验和技能，这样人们才能有效地履行其职责。组织应为所有人员确定完成其任务所需的专业知识和知识，以便组织能够向顾客提供其产品和服务。组织应建立能力证明（例如职位描述、职位声明），在填补职位时可以考虑这些证明。应采取措施（例如培训）以确保保持现有能力并获得新能力。应有足够的能力文件，以及为保持或获得这些能力而采取的措施。

A.7.2.2 聘用过程/任职流程

在聘用人员或提拔现有人员之前，组织应进行尽职调查，包括推荐信或背景调查。

A.7.2.3 培训

治理机构、管理层和负有绩效义务的人员应有能力有效履行这些义务。可以通过多种方式获得能力，包括通过教育、培训或工作经验所需的技能和知识。

培训计划的目标是确保人员有能力以符合组织绩效文化及其绩效承诺的方式履行其工作职责。

正确设计和执行的培训可以为人员提供一种有效的方式来交流以前未识别的绩效风险。

教育和培训应该是：

- 在适当的情况下，基于对员工知识和能力差距的评估；
 - 足够灵活，可以考虑一系列技术，以适应组织和人员的不同需求；
 - 由经验丰富的合格人员设计、开发和交付；
 - 在适用的情况下以当地语言交付；
 - 定期评估和评估其有效性。
 - 互动培训可能是最好的培训形式。
- 当出现以下情况时，应考虑再培训：
- 职位或职责的变化；
 - 内部方针/政策、过程和程序的变化；
 - 组织结构的变化；
 - 绩效义务的变化，尤其是组织要求和相关方的要求；
 - 活动、产品或服务的变化；
 - 由监控、审计、评审、申诉（投诉）引起的问题，包括相关方的反馈。

A.7.3 意识

意识涉及确保绩效方针可供所有人员访问和使用并被理解。

提高绩效意识可以通过以下方法实现，例如但不限于：

- 培训（面对面或在线）；
- 高层管理人员的沟通；
- 易于遵循且易于获取的参考资料；
- 绩效问题的定期更新。

传达绩效承诺：

- 鼓励员工提出有助于持续改进绩效的建议。

A.7.4 沟通

A.7.4.1 总则

组织应分配适当的资源和具有相关知识的人员，以协调和促进绩效互动。

沟通方式可能包括网站和电子邮件、新闻稿、广告和定期通讯、年度（或其他定期）报告、非正式讨论、开放日、焦点小组、社区对话、参与社区活动和电话热线。这些方法可以鼓励理解和接受组织内部和外部对绩效的承诺。

沟通应遵循透明、适当、可信、响应、可接触和清晰的原则。

A.7.4.2 内部沟通

应根据组织的政策采用有效的内部沟通方法。

沟通方法中教练式辅导是管理者与下属员工共同参与的一个持续性互动过程，以下原则为成功实施教练式辅导提供了一个有益的框架：提供建议；给予指导；提供支持；增强信心；提升胜任素质。管理者的个性特点和行为偏好可能会影响其教练风格（一共有四种主要的教练风格：推动者、说服者、可亲者和分析者）。GROW 模型（即目标（Goal）、现状（Reality）、方案（Option）、意愿（Will）四个阶段）给教练式辅导提供了结构化的框架，有助于把反馈转化为结果。

针对员工在达成目标的道路上取得的进展向员工提供反馈是教练式辅导的一个关键组成部分。反馈就是指向员工提供与其过去的行为有关的信息，反馈着眼点在于改进员工未来的绩效。良好的绩效反馈系统可以通过以下有助于改善反馈效果的建议实现，包括但不限于：

- 及时；
- 经常；
- 具体；
- 可验证；
- 前后一致；
- 保护隐私；
- 说明后果；
- 先描述，再评价；
- 描绘绩效渐变程度；
- 确定不良绩效模式；
- 对员工有信心；
- 提出建议和办法。

A.7.4.3 外部沟通

应根据组织的政策采用针对所有相关方的实用的外部沟通方法。

相关方可以包括监管机构、客户、承包商、供应商、投资者、紧急服务机构、非政府组织和邻居。

A.7.5 文件化信息

A.7.5.1 总则

文件化信息可以包括：

- 组织的绩效方针和程序；
- 绩效管理体系的目标、指标、结构和内容；
- 绩效的角色和职责的分配；
- 相关绩效义务的登记册；
- 绩效风险登记册和基于绩效风险评估过程的优先处理；
- 不合格、申诉事件和调查的登记册；
- 年度绩效计划；
- 人员记录，包括但不限于培训记录；
- 审核过程、审核时间表和相关的审核记录。

文件化信息可包括与监管报告要求相关的事项。文件化信息可能包括各种媒介（数字和非数字）。

A.7.5.2 创建和更新文件化信息

应更新文件化信息以反映内部和外部变化，以确保它们是现行的和最新的。

A.7.5.3 文件化信息的控制

文件化信息能以获得法律建议的目的而准备，因此其可以成为法律特许的标的。

A.8 运行

A.8.1 运行的策划和控制

一个设计良好的绩效管理体系包括为绩效文化提供内容和效果的措施（例如方针/政策、过程、程序）。它们处理并旨在降低作为绩效风险评估过程一部分确定的风险。

运营控制的一个基本要素是行为准则，其中规定了组织对相关绩效义务的全面承诺。行为准则应适用于所有人员并可供他们使用。基于并源自行为准则，绩效措施应纳入组织的日常运营，以培养绩效文化。与业务流程相关的情况需要操作控制，如果缺乏此类控制可能导致违反绩效方针或违反绩效义务。这些情况可能与所有业务情况、活动或流程（例如生产、安装、服务、维护）或承包商、供应商或供应商有关。

控制程度可能因多种因素而异，例如所执行功能的重要性或复杂性、不合格的潜在后果或所涉及或可用的技术支持。

当操作控制失败时，需要采取行动来解决任何不希望的结果或影响。

如果在组织的活动中使用第三方或外包过程，组织应进行有效的尽职调查，以确保其标准和绩效承诺不会降低。第三方的一个例子与产品和服务的提供以及产品的分销有关。组织应确保签订适当的服务级别协议（SLA），指定服务提供商的绩效义务。

一个设计良好的外包流程考虑以下几点：

- 初始和持续的尽职调查；
- 实施适当的控制；
- 进行持续监测；
- 对法律/合同协议的适当审查；
- 考虑 SLA；
- 使用经本文件认证的第三方。

在与第三方签订合同时，组织应实施控制以确保其活动的采购、运营、商业和其他非财务方面得到适当管理。根据组织和交易的规模，组织实施的采购、运营、商业和其他非财务控制可以降低绩效风险。

A.8.2 建立控制和程序

需要有效的控制来确保组织的绩效义务得到满足，并防止、发现和纠正不合格。控制的设计应足够严谨，以促进实现特定于组织活动和运营环境的绩效义务。在可能的情况下，此类控制应嵌入到正常的组织流程中。

控制可以包括：

- 清晰、实用且易于遵循的文件化操作政策、流程、程序和工作指导；
- 系统和异常报告；
- 批准；
- 不相容的角色和职责的分离；
- 自动化流程；
- 年度绩效计划；
- 人员绩效计划；
- 绩效评估和审核；
- 证明了管理承诺和模范行为，以及其他促进绩效行为的措施；

——就员工的预期行为（标准和价值观、行为准则）进行积极、开放和频繁的沟通。

在制定支持绩效管理的程序时，应考虑：

- 将绩效义务纳入程序，包括计算机系统、表格、报告系统、合同和其他法律文件；
- 与组织内其他评审和控制职能的一致性；
- 持续监测和测量；
- 评估和报告（包括管理监督）以确保员工遵守程序；
- 识别、报告和升级不合格情况和绩效风险的具体安排。

A.8.3 提出申诉

在适当的情况下，应将上报提交给最高管理者和治理机构，包括相关委员会。

A.8.4 调查过程

组织应确保调查是公平和独立的。他们应考虑在适当的时候设立独立委员会来监督调查并保证其完整性和独立性。

组织应建立调查报告机制，包括报告调查结果的级别。

A.9 绩效评价

A.9.1 监视、测量、分析和评价

A.9.1.1 总则

监视是为评估绩效管理体系的有效性和组织的绩效而收集信息的过程。

绩效管理体系的监视通常包括：

- 培训的有效性；
- 控制的有效性（例如通过样本测试输出）；
- 有效分配履行绩效义务的责任；
- 绩效义务的时效性；
- 解决先前发现的绩效差距的有效性；
- 内部绩效检查未按计划进行的情况；
- 针对绩效风险审查业务战略，以进行适当的更新。

绩效监视通常包括：

- 不合格和“近似不合格”（即没有不利影响的事件）；
- 未履行绩效义务的情况；
- 目标没有实现的情况；
- 绩效文化状况；
- 建立领先指标和滞后指标。

A.9.1.2 绩效反馈的来源

来源包括：

- 人员（例如通过申诉设施、求助热线、反馈、意见箱）；
- 客户（例如通过投诉处理系统）；
- 第三方；
- 供应商；
- 承包商；
- 监管者；
- 过程控制日志和活动记录（包括基于计算机的和基于纸张的）。

绩效反馈可包括：

- 绩效问题；
- 不合格和绩效申诉（投诉）；

- 新出现的绩效问题；
- 持续的监管和组织变革；
- 对绩效有效性和绩效的评议。

收集信息的方法有很多。下面列出的每种方法都适用于不同的情况，应注意选择适合组织规模、规模、性质和复杂性的各种工具。

信息收集可包括：

- 出现或发现不合格的临时报告；
- 通过热线、申诉和其他反馈获得的信息，包括投诉；
- 非正式讨论、研讨会和焦点小组；
- 抽样和完整性测试，例如神秘购物；
- 感知调查的结果；
- 直接观察、正式访谈、设施参观和检查；
- 审核和评审；
- 培训期间提供的相关方查询、培训请求和反馈（特别是员工的）。

应该开发一个系统来分类、存储和检索信息。

信息管理系统应捕获问题和投诉，并允许对与绩效相关的问题进行分类和分析。分析应考虑系统性和重复性问题以进行整改或改进，因为这些问题可能会给组织带来重大的绩效风险，并且更难以识别。

信息分类标准可以包括：

- 来源；
- 部门；
- 不合格的描述；
- 义务参考；
- 指标；
- 严重性；
- 实际或潜在影响。

A.9.1.3 指标制定

该过程应考虑绩效风险评估的结果，以确保指标与组织绩效风险的相关特征相关。衡量绩效绩效的内容和方式的问题在某些方面可能具有挑战性，但仍然是证明绩效管理体系有效性的重要部分。此外，所需的指标将随着组织的成熟度以及正在实施的新计划和修订计划的时间和范围而有所不同。

指标可以包括：

- 有效培训的员工百分比；
- 监管机构联系的频率；
- 反馈机制的使用（包括用户对这些机制价值的评论）。
- 反应性指标可以包括：
 - 按类型、区域和频率识别、报告的问题和不合格；
 - 不合格的后果；
 - 报告和采取纠正措施所花费的时间。

预测指标可以包括：

- 不合格风险，衡量为目标（收入、健康和安全、声誉等）随时间的潜在损失/收益；
- 不合格趋势（基于过去趋势的预期合格率）。

A.9.1.4 绩效报告

虽然报告系统性和反复出现的问题特别重要，但一次性不合格如果是重大的或故意的，则同样值得关注。即使是很小的失败也可能表明当前流程和绩效管理体系存在严重缺陷。如果不及时报告，可能会导致认

为故障无关紧要，并可能导致此类故障成为系统性问题。

绩效报告应包括：

- 绩效义务的变化、它们对组织的影响以及为满足新义务而提议的行动方案；
- 绩效的衡量，包括不合格和持续改进；
- 可能不合格的数量和细节，以及对它们的后续分析；
- 采取的纠正措施；
- 绩效管理体系有效性、成就和趋势的信息；
- 审核和监控活动的结果；
- 监控行动计划的完整执行。

绩效方针应促进在定期报告时限之外发生的重大事项立即报告。

A.9.1.5 记录

记录保存应包括记录和分类绩效问题和指称的不合格以及为解决这些问题所采取的步骤。

记录的存储方式应确保它们保持清晰、易于识别和检索。

应保护这些记录免遭任何添加、删除、修改、未经授权的使用或隐藏。

组织的绩效管理体系记录可以包括：

- 绩效信息，包括绩效报告；
- 申诉（投诉）和纠正措施的细节；
- 绩效管理体系的评审和审核结果以及所采取的措施。

A.9.2 内部审核

审计职能，无论是内部的还是外部的，都应该没有利益冲突并且是独立的，以履行其职责。

有关如何进行管理体系审核的信息，请参见 GB/T19011-2021《管理体系审核指南》（ISO 19011）。

A.9.3 管理评审

管理评审还应包括以下方面的建议：

- 绩效方针及其相关目标、系统、结构和人员变更的需要；
- 绩效流程的变更，以确保与运营实践和系统的有效整合；
- 要监测未来潜在不合格的领域；
- 对不符合的纠正措施；
- 当前绩效体系和长期持续改进计划的差距或缺乏；
- 对组织内模范绩效行为的认可。

管理评审中记录的结果和任何建议的副本应提供给治理机构。

A.10 改进

A.10.1 持续改进

绩效管理体系的有效性的特征在于它具有不断改进和发展的能力。组织的内部和外部环境和业务会随着时间的推移而变化，其客户的性质和适用的绩效义务也是如此。

绩效管理体系的充分性和有效性应通过多种方法进行持续和定期评估，例如：内部审核的审查。

组织应制定措施以审查其绩效管理体系并确保其保持最新状态并适用于目的。在确定支持持续改进的行動的范围和时间尺度时，组织应考虑其背景、经济因素和其他相关情况。

一些组织调查员工以衡量绩效文化并评估控制强度。持续改进的更多信息来源可以是客户调查的结果、提出申诉（投诉）的报告、经常的监视、定期审核或管理评审。组织应考虑此类评估的结果和输出，以确定是否需要或机会改变绩效管理体系。

为了帮助确保绩效管理体系的完整性及其有效性得以保留，管理体系各个要素的变更应考虑此类变更对整个管理体系有效性的依赖性和影响。

在对绩效管理体系进行变更时，组织应考虑这些变更对绩效管理体系、其运营、资源可用性、绩效风险

评估、组织的绩效义务及其持续改进过程的影响。

A.10.2 不合格和纠正措施

未能预防或检测一次性的不合格并不一定意味着绩效管理体系在预防和检测不合格方面通常是没有有效的。

通过分析不合格的信息可用于考虑：

- 评估产品和服务绩效；
- 改进或重新设计产品和服务；
- 改变组织实践和程序；
- 再培训员工；
- 重新评估通知相关方的必要性；
- 提供潜在不合格行为的早期预警；
- 重新设计或审查控制；
- 加强通知和升级步骤（内部和外部）；
- 传达有关不合格的事实和组织对不合格的立场。

组织宜确定/识别未履行方针/政策或程序或两者而导致绩效差距的根本原因，并根据经验教训更新方针/政策和程序。

- [1] GB/T1.1—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》
 - [2] GB/T1.2—2020 《标准化工作导则 第 2 部分：以 ISO/IEC 标准化文件为基础的标准化文件起草规则》
 - [3] GB/T19000—2016 《质量管理体系基础和术语》
 - [4] GB/T19001—2016 《质量管理体系 要求》
 - [5] GB/T24001—2016 《环境管理体系 要求及使用指南》
 - [6] GB/T22000—2006 《食品安全管理体系 食品链中各类组织的要求》
 - [7] GB/T23331—2020 《能源管理体系 要求和使用指南》
 - [8] GB/T45001—2020 《职业健康安全管理体系 要求及使用指南》
 - [9] GB/T29490—2013 《企业知识产权管理体系》
 - [10] GB/T22080—2022 《信息安全管理体系》
 - [11] GB/T24353—2022 《风险管理 指南》
 - [12] GB/T35770—2021 《合规管理体系 要求及使用指南》
 - [13] GB/T19011—2021 《管理体系审核指南》
 - [14] GB/T19012—2019 《质量管理 顾客满意 组织投诉处理指南》
 - [15] GB/T19004—2020 《质量管理 组织的质量 实现持续成功指南》
 - [16] GB/T39604—2020 《社会责任管理体系 要求及使用指南》
 - [17] 2023—2024 Baldeige Excellenec Framework (Business/Nonprofit)
 - [18] T/CCPITCSC 089—2021 《卓越绩效评价准则 国有企业》
-