International Labour Organization

SCORE 企业评估指南（2021）

国际劳工组织企业可持续发展项目 （Sustaining Competitive and Responsible Enterprises—简称“SCORE”）是由国际劳工组织开发，旨在推动中小企业的管理水平，提高企业工作条件和生产力的管理咨询与培训项目。参与项目的企业，可通过实施 5S 现场管理，改善工作场所合作，减少不必要的浪费，从而提高质量和生产力；通过清洁生产的环境管理，提升企业的社会和环境责任；通过改进人力资源管理，增强管理层和员工之间的沟通与协助；通过职业健康与安全管理，创造一个更好的工作环境。

SCORE 项目的企业评估，是项目质量控制的重要环节，通过企业评估，可以更好规范培训和咨询流程，和利益相关方更好地通报项目的进展和成果，对于参与企业，企业评估提供了一个规范要求，可以通过标准化的培训和咨询流程，确保项目取得预期效果。通过评估的企业将获得“SCORE 企业参与证书”，这是对企业改进工作的认可和鼓励，也是一个有说服力的证明，让利益相关方看到企业在可持续发展领域所取得的进步。

SCORE 项目的企业评估将针对企业开展 SCORE 项目的每一模块情况分别进行进展评估，企业在通过评估之后能够获得由国际劳工组织授权的 SCORE 研究院颁发的“SCORE 企业参与证书”。

本指南介绍 SCORE 企业评估的程序和具体标准，同时提供了相应文件记录工具。

具体来说，本指南包含两个部分：

第一部分：企业评估程序

第二部分：企业评估文件

同时，本文附件中包含了项目实施每一阶段需要提交的文件和表格，可参考填写。

针对任何侵犯国际劳工组织著作权或违背国际劳工组织核心价值的企业，国际劳工组织有权立即解除该企业的资格。

请详细阅读本指南并遵循本指南的相关规定。如有其它问题，请与国际劳工组织北京局 SCORE 项目办公室联系（www.ilo.org/score）。

第一部分： 企业评估程序

一、简要介绍

SCORE 项目对参与企业进行评估的目的是为了检验 SCORE 方法是否被企业的管理者和员工所了解和掌握，企业是否能够应用 SCORE 提供的方法和工具持续提升企业的管理能力，通过 SCORE 项目，企业是否已经开始关注工作场所合作，并通过升级管理来提升其竞争力。

SCORE 项目分为五个模块，当企业完成了第一模块的学习后，在建立了企业改进小组；实施完成了企业改进方案；并取得一定效果之后，就可以申请第一模块的评估。在评估通过后，会被授予国际劳工组织的参与证书，并获得继续学习其他模块的资格

凡是对 SCORE 项目感兴趣的企业，并符合 SCORE 企业评估标准的候选企业，可以在完成以下步骤之后，通过评估：

步骤一 ：企业报名与承诺

步骤二 ：企业培训（TOE）与现场走访并提交相关文件

步骤三 ：企业评估与总结

严格执行企业评估程序，是 SCORE 项目质量的重要保证。

请注意，第一模块是 SCORE 项目的基础，因此通过第一模块评估的企业才能继续申请参与其他模块的培训和咨询。希望获得其他模块的认证证书，以及具体企业参与 SCORE 项目的注册费和评估费标准，请和 SCORE 研究院联系(office@scorechina.com)。

二、评估流程

（一）企业报名与承诺

所有参与企业都需要向 SCORE 研究院提交报名表与承诺书，这是项目成功实施的重要保障，企业最高管理者的承诺和支持，对于 SCORE 项目的成功至关重要。填写申请表，请参考附件一：*企业报名表与承诺书*。

（二）企业培训（TOE）与现场走访并提交文件

国际劳工组织将组织培训师和咨询师对企业进行课堂培训与现场走访。在企业培训中，企业相关人员将学习相应的理论部分，同时也需要在咨询师指导下完成该模块的改进，并及时提交相应的数据文件。

企业培训包括两个部分：

1. **集中培训**：由培训师讲解 SCORE 方法与工具，学习时间为两天。在集中培训的情况下，要求企业共有 4 名成员参与课堂培训，1 名高层管理者（最好是总经理），1 名中层管理者，2 名来自不同部门和岗位对企业推动改进有重要作用的一线员工。

   在企业单独组织培训的情况下，学习时间为两天，全体 EIT 成员必须参加，同时欢迎其他相关负责人也参加，但人数要控制在 50 人以内。

需提交材料： 参与企业培训的代表要填写**培训班签到表**，此表作为企业评估的证明材料。

2. **现场走访**：在企业改进过程中，咨询师到企业中进行每个模块至少三次的现场走访，提供指导。咨询师将与企业协调现场走访时间。

需提交的材料：参与企业需要提交**企业改进小组（EIT）名单**，更新的**企业改进计划（EIP），定期更新的企业指标数据卡（EIC），企业改进成果展示**（PPT）。

说明：

1. 国际劳工组织 SCORE 项目授权 SCORE 研究院组织企业评审。

2. 项目组织方会分配一位咨询师对企业改进过程进行一对一指导。

3. 企业应配合咨询师进行各项工作，并完成相应文件（企业改进小组名单，企业改进方案、企业关键绩效指标、企业改进成果汇报）由企业来提交以上文件至咨询师或项目组织方以备评估。

4. 若企业对咨询师提供的服务不满意，应及时与 SCORE 研究院联系，由研究院和服务提供商进行协调。

（三）企业评估与总结

SCORE 企业评估过程遵循三个原则：多方参与原则、低成本原则、实事求是原则。首先，多方参与原则是指评估委员会由三方代表共同组成，以保证结果公平。第二，低成本原则是指在组织评估过程中控制人力、物力成本。第三，实事求是原则是指评估委员会须根据企业实际改进成效进行评估。

评估方式采取现场回访与文件审查相结合的方式，根据合作方和企业的情况，可组织集中的企业汇报方式进行企业评估。

为获得“SCORE 企业参与证书”，实施企业必须满足下面的所有四项标准。在前三项标准全部完成之后，企业才能进入第四项标准的评估环节，SCORE 评估委员会将决定企业是否通过评审。

SCORE 企业评估标准与指标

No.	标准	指标	最低要求	证明文件
标准一	企业报名表与承诺书	完整	填写完整，必须由最高管理者签字盖章	企业报名表与承诺书
标准二	完整参与全部集中培训并接受至少三次现场咨询	参与集中培训	参加全部的课堂培训和咨询	企业培训班签到表
标准三	企业文件提交情况	提交并更新企业改进小组名单（EIT）	及时提交	EIT
		提交并更新企业改进方案（EIP）	及时提交	EIP
		提交并更新企业指标数据卡（EIC）	及时提交	EIC
		企业改进汇报（PPT）	及时提交	PPT
标准四	企业改进情况总结	企业改进小组持续开展情况	3	企业总结评估表

	（提交标准三中的文件到评估委员会）	企业改进计划持续开展情况	3	
		企业指标数据卡数据持续收集和使用情况	3	
		企业改进效果	3	

说明：

1. 根据企业课堂培训参与情况，完成***企业培训签到表***。

2. 企业根据*企业总结模板 PPT* 对企业改进情况进行总结。

3. 前三项标准都达标方可进入标准四的评审。

4. 对于标准四，评估委员会根据各实施方的需要组织总结会，每家参与企业将按要求的时间发言，在规定时间内对企业改进情况进行介绍，评估委员会将根据 ***企业总结评估表*** 进行评价。

5. SCORE 研究院或项目合作方使用 ***SCORE 企业评估汇总表*** 对评估过程进行跟踪记录。

6. SCORE 企业评估委员会将核查标准一至标准四。如果符合所有要求，将建议国际劳工组织批准企业通过评估。

7. 如果对结果有疑问，委员会向企业提供客观评估结果和反馈。

8. SCORE 研究院为企业颁发评估模块的“SCORE 企业参与证书”。

三、评估管理

（一）企业评估委员会

企业评估委员会由三名委员组成，主要由 SCORE 研究院、项目委托方、一名专家培训师组成。

SCORE 研究院或项目委托代表担任委员会主任，负责召集和主持委员会会议。审查企业文件提交情况，依据所有四项标准对评估结果进行表决。每位委员一人一票。授予通过评估的决定需获得至少两票同意通过。

通过评估的企业将在评估通过后的一个月内获得由国际劳工组织授权 SCORE 研究院颁发的 SCORE 项目参与证书。

（二）资质有效期

SCORE 项目参与证书有效期为一年。证书到期后三个月，如果企业未提交复审相关文件。企业将在国际劳工组织 SCORE 项目参与企业列表中删除。

在证书有效期内，如果企业有任何侵犯国际劳工组织核心公约的表现或违背国际劳工组织核心价值的企业，评估委员会将立即解除其资格。

（三）企业复审流程

获得参与证书的企业，如果希望继续保持证书的有效性，需在证书到期后的三个月内，将企业改进文件（最近一年）的相关记录提交给 SCORE 研究院，研究院召集评估委员会进行评估，审查依据为企业评估标准三所要求提供的文件。

企业复审三次后，需再次通过现场评估方可继续获得证书。

复审的具体收费标准，请联系 SCORE 研究院咨询。

（四）申诉制度

参加评估的企业有权获悉最终评审结果（包括各项得分与评分标准）。

如企业未通过评估，或可提请进行重新评估。申请企业需在收到委员会决定通知后的三个工作日内提交复审申请。项目合作方负责人将再次召集评估委员会成员（如召集会议有实际困难，或可通过电话会议、邮件等形式），审查申请企业的请求，并对相关文件进行复审。

如全体成员的三分之二支持保留之前的评审结果，申请企业仍可继续通过以下流程，获得再次申请评估的资格：

① 完成新一模块的所有培训内容和相关产出；

② 完成企业现场咨询要求，并完成相关产出；

如申请者对复审做出的决定持有异议，或可将相关文件提交至国际劳工组织北京局 SCORE 项目办公室，由项目负责人做出最终决定。

第二部分：企业评估文件

企业评估标准四：企业总结评估表

评估由 SCORE 企业评估委员会在企业完成每一模块后（时间点拟定为最后一次企业走访后的 1-2 个月内进行）组织总结交流会或审查文件，对企业的汇报内容进行打分					
企业名称：					
1=不能证明，2=表现不佳，3=最低要求，4=表现良好，5=表现出色	1	2	3	4	5
1.企业改进小组（EIT）持续开展情况					
成员具有代表性，员工管理者比例，男女比例，形成定期开会机制，开会频率合理（每月开会次数），每个人带着问题来，带着任务走					
开会效率会议形成制度化（会议记录，激励制度，员工建议制度）					
备注：累计 EIT 会议的次数					
2.企业改进计划（EIP）持续执行情况，促进性别平等的数量					
改进方案的总数，具有可操作性，可衡量性， 改进方案的制定过程，有员工参与，持续改进。					
改进方案的落实，有明显的改进效果 改进方案中至少包含一项与促进性别平等相关的改进措施，并具体可操作					
备注：已实施的改进项目数量					
3.企业指标数据卡（EIC）数据持续收集情况					
数据的完整性和正确性（记录统计）					
数据结果分享给全体员工，并通过分析来指导改进实践（宣传应用）					
备注：是否有数据指导管理改进的案例					
4.企业改进效果，员工反馈					
带给员工的利益 （薪酬，工作环境，满意度）					
带给企业的收益（成本，效率，质量）					
备注：降本增效					
总体评价：					

评估人签名：_____ 日期：_____

附件

附件一：企业报名表与承诺书

企业名称				
电子邮箱				
地址				
城市/省份				
邮政编码				
国家				
联系电话				
主要产品				
行业				
成立年份				
所有权	**国有** ☐	**股份** ☐	**私营** ☐	
所有者姓名		**性别： 男** ☐	**女** ☐	
员工总数		**男员工数：**	**女员工数：**	
女员工占比				
获得的认证				
是否参加了商会	**是** ☐	**否** ☐		
是否有工会	**是** ☐	**否** ☐		
是否有工资的集体协商协议	**是** ☐	**否** ☐		
产品是否出口（包括直接和间接）	**是** ☐	**否** ☐		
是否电子工资支付	**是** ☐	**否** ☐		

SCORE 项目参与承诺书

我们承诺，接受 SCORE 项目的邀请，参与项目培训与咨询活动。积极配合项目咨询顾问的辅导，落实改进计划，提升企业管理。

作为企业最高管理者，我承诺以下三点：

- 企业领导层对项目目标的认可与支持，并由高层管理者出任组长，全程参与培训，咨询，改进会议与项目实施。
- 指派一线员工全程参与项目，在不影响他们的收入待遇的前提下，全程参加培训，咨询，改进会议与项目实施。
- 对实施的改进项目提供必要的财务支持与投资，包括必要的设备改进，以及必要的激励机制。

企业总经理/法人）：

并盖章(公司章)

签字日期与地点：

附件二 企业改进小组名单 （EIT）

公司名称
企业改进小组

每周会议 **日期：** ---------- **时间：** ---------- **地点：** ----------

序号	姓名	部门	职务	管理人员 /员工	男性 / 女性
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

总经理/ CEO ----------

小组成员须由员工（没有监督管理职责的人）和管理层（负有任何监督管理职责的人）按照适当比例平等构成。小组还应当性别平衡。根据成员的技能和个人能力选择他们。小组还应当跨部门跨层级。选择一名有权批准实施项目的高管作为项目负责人。

附件三 企业改进方案 （EIP）

企业名称：				模块：		会议召开日期： 会议召开次数：	
企业参与人员：				咨询师：			
编号		项目和具体活动	实施人/监督人	进度指标/ 事实证据	开始日期	计划完 成日期	实际 完成日期	备注
1								
	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
2								
	2.1							
	2.2							
	2.3							
	2.4							
3								

	3.1							
	3.2							
	3.3							
	3.4							
4								
	4.1							
	4.2							
	4.3							
	4.4							
5								
	5.1							
	5.2							
	5.3							
	5.4							

附件四 企业指标数据卡 （EIC）

序号	指标	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月	2018 年 月
1	企业改进小组召开会议的数量									
2	完成改进项目的数量									
3	促进性别平等的实践数量									
4	员工建议的数量									
5	员工申诉的数量									
6	生产过程中关键工序制造缺陷率(%)									
7	成品生产制造缺陷率 (%)									
8	效率 (%)									
9	准时交付率 (%)									
10	单位产品的能耗值(千瓦时)									
11	缺勤率 (%)									
12	员工流动率 (%)									
13	记录的事故数量 (次)									

序号	指标	计算方法
1	企业改进小组召开会议的数量	给出召开会议的次数
2	完成改进项目的数量	给出完成的改进项目数量
3	促进性别平等的实践数量	给出新建立的或改进的关于促进性别平等的实践数量。例如：产假/陪产假以及在休假期间保留工作；允许员工在有需要照顾家庭成员的情况下请假的制度；在培训和晋升机制中确保性别平等的规定；等。（关于性别平等，将另外提供参考资料）
4	员工建议的数量	给出收到的建议数量
5	员工申诉的数量	给出收到的申诉数量
6	生产过程中关键工序制造缺陷率 (%)*	当班生产产品关键工序缺陷点数/当班生产本工序产品数 x 100 （应分工序统计）
7	成品生产制造缺陷率 (%)*	当班生产产品缺陷点数/当班生产产品数 x 100
8	效率 (%)	实际出售的产量/ 产能 x 100
9	准时交付率 (%)	准时交付给客户的订单数量/发货的订单总数 x 100
10	单位产品的能耗值(千瓦时)	千瓦时 /产品总产量
11	缺勤率 (%)	缺勤人数 / 总人数 x 100
12	员工流动率 (%)	新增（补缺的）雇佣员员工数/ 总人数 x 100
13	记录的事故数量（次）	给出记录的事故数量

* 针对产品，企业可以采用产品不合格率和 PPM 进行统计。 鉴于一个不合格产品可能会有若干个缺陷，一个缺陷可能会导致一个不合格品，对于企业来说，要根据企业的产品特性来选择是控制不合格产品还是缺陷。企业收集指标时需要注意统计口径一致、统计方法正确以及统计过程的严格把控

企业评估汇总表

本表格是对企业评估的概览。SCORE 研究院或项目合作方将本表格提交给企业评估委员会，委员会代表将根据本表格结果决定是否建议企业通过“SCORE 企业参与证书”。			
企业名称:		**负责咨询师：**	
标准	**指标**	**最低要求**	**是否通过** **通过打勾**
企业报名	企业申请表与承诺书	完整	
完整参与企业课堂培训	培训签到表	1 天	
及时提交并更新企业文件	企业改进小组小组名单（EIT）	及时提交	
	企业改进方案（EIP）	及时提交	
	企业指标数据卡（EIC）	及时提交	
	企业改进成果（PPT）	及时提交	
标准四： 企业改进情况总结 （PPT）	企业改进小组持续开展情况	不低于 3 分	
	企业改进计划持续开展情况促进性别平等	不低于 3 分	
	企业指标数据卡数据持续收集情况	不低于 3 分	
	企业改进效果，员工反馈	不低于 3 分	

我代表 SCORE 企业评估委员会建议批准该实施企业

☐ 通过 SCORE 企业评估。
☐ 不通过 SCORE 企业评估。

签名：_____ 日期：_____