

洞悉卓越绩效 2013—2014

理解综合管理体系及波多里奇准则

Insights to Performance Excellence
2013—2014

Understanding the Integrated Management System
and the Baldrige Criteria

[美] Mark L. Blazey 著

徐济超 贺金凤 常广庶 杨剑锋 译



中国质检出版社
中国标准出版社

洞悉卓越绩效 2013—2014 理解综合管理体系及波多里奇准则

Insights to Performance Excellence 2013—2014
Understanding the Integrated Management
System and the Baldrige Criteria

[美] Mark L. Blazey 著

徐济超 贺金凤 译
常广庶 杨剑锋

中国质检出版社
中国标准出版社

American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee 53203

© 2013 by ASQ

All rights reserved. Published 2013

Printed in the United States of America

17 16 15 14 13 5 4 3 2 1

ISBN-13:978-0-87389-851-5

No part of this book may be reproduced in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由美国质量学会授权中国标准出版社在中国大陆出版发行。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:图字:01-2014-5050 号

图书在版编目(CIP)数据

洞悉卓越绩效 2013—2014 理解综合管理体系及波多里奇准则/(美)布拉兹
(Mark L. Blazey)著;徐济超等译. —北京:中国标准出版社,2015.9

书名原文:Insights to Performance Excellence 2013—2014 Understanding
the Integrated Management System and the Baldrige Criteria

ISBN 978-7-5066-7876-6

I. ①洞… II. ①布… ②徐… III. ①企业绩效—企业管理
IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 076127 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100029)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址:www.spc.net.cn

总编室:(010)68533533 发行中心:(010)51780238

读者服务部:(010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 23.25 字数 517 千字

2015 年 9 月第一版 2015 年 9 月第一次印刷

*

定价 78.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010) 68510107

谨以此书献给我的父亲埃弗雷特和我的家人，父亲向我讲授了连续改进的价值，而我的家人为我对卓越的不断探索提供了支持，85岁高龄的母亲安·布雷齐仍然不断地努力改进她所做的每一件事，我的兄弟斯科特、布莱恩和布伦特，我的孩子伊丽莎白及其丈夫乔什、马克及其妻子梅根，以及我最重要的——终生伴侣和挚爱的妻子——凯伦。

序 言

领导的挑战

今年的波多里奇国家质量奖 25 周年的庆祝会回答了这样一个问题：“是什么驱动高绩效组织的成功？”虽然有些驱动因素随着时间的推移已经发生变化，但基本的驱动因素没有变。事实已经证明，这些驱动卓越的基本因素对所有组织都是相同的，无论是在私营部门，还是教育、健康保健或政府部门。马克·布雷齐博士是应用波多里奇准则来帮助组织改进和达到突出绩效水平的顶尖专家，他提供了非常有价值的见解，通过他的写作和个人咨询，帮助施乐公司开发了世界级的管理体系，使其商务服务得到认可，并成为 1997 年波多里奇国家质量奖获得者。他还帮助许多其他组织提高了绩效和获得了波多里奇国家质量奖以及类似的州质量奖。布雷齐博士提供了非常有价值的见解帮助领导者进行所需要的变革，以达到卓越绩效的最高水平，许多内容在引言中已经重点强调了。

为了成功，组织必须契合它们的顾客，尽管组织用许多名字来称呼他们，如客户、学生、病人、家庭、选民、社区、投票人、纳税人或乘客等，这里仅列举了几个例子。虽然名称依据不同组织的不同表达而变化，但正是这些顾客做出了继续忠诚于组织还是转向其他组织的决定。能够保持顾客忠诚并能吸引新顾客的组织将蓬勃发展。令人不可思议的是，仍然有组织不把顾客愉悦放在其优先列表的首位（或放在列表的任意地方）。被愉悦的顾客很可能在持续使用组织产品或向其他人推荐方面是只被满足顾客的 5 倍。反过来，不满意顾客中的 80% 很可能没有一句冒犯组织的话就走开了，但是，他们很可能会告诉朋友中的至少 20 个，而只有 5 人将听进这个与顾客愉悦有关的令人吃惊的新闻。最糟糕的是，组织将要花费比留住现有顾客 10 倍的时间去赢回失去的顾客。如今，随着大量基于互联网的顾客购买网站的产生，不满意顾客能够很容易地告诉数千人关于他们不开心的经历。21 世纪已经发展为一个拥有更多需求、由顾客驱动的经济。组织要想蓬勃发展，员工和领导者就必须了解其顾客的需求和期望。

关注顾客并了解他们的需求对组织成功是必要的但不是充分的。组织必须

不断地为他们想要服务的顾客带来价值,这就要求关键工作过程在任何时候都能产生预期的结果,这就是为什么过程导向是重要的。

不幸的是,即便在组织开始持续地实施过程时,领导者发现卓越的和最佳的绩效还是逃离了他们。即使在关键工作过程具有设计功能时,如果这个设计不是基于顾客的需求,组织也不能满足和契合他们的顾客。在内部,关注过程太容易由设计人员驱动,即根本不考虑顾客关心的问题。由此所导致的组织傲慢,即我们知道的比顾客多的信念,几乎必然带来顾客的不满意和最终的逃离,引起顾客需求的变化或离开。

为了成功,组织必须不断地了解并准确地实施过程,这些过程是实现对顾客愉悦至关重要的四五个特性及致命的少数特性的过程。在高度竞争的环境中,能够胜出的是这样一些组织:聆听顾客声音以了解他们的偏好和需求,然后设计并实施旨在比其他任何组织能更好地愉悦顾客的工作过程。

许多领导者发现,决定顾客需要什么、避开竞争、满足员工以及在预算有限的情况下运营做起来很难。这就是为什么战略的制定和实施是必不可少的。制定战略需要做以下方面工作:

- 了解顾客变化的方向、竞争变化的方向和市场变化的方向。
- 把上述信息与组织的能力和期望的方向相连接。
- 识别对组织未来成功至关重要的少数几件事,如威胁、挑战、优势、机会、目前及未来的核心竞争力等。
- 用可测量的、基于结果的术语定义组织未来成功真正要实现的目标。
- 把这些战略转化成行动以协调并关注组织所有层面的工作。

对战略实施及相关行动的管理,要求有清晰的方向以及对所有层面的有效监控,这可以通过一个控制面板来展示整个组织的关键绩效和过程测量。

一个好的控制面板提供了对领先指标的测量,以帮助领导者了解什么对顾客是重要的、如何更好地实现这些重要的事情、顾客的反应、其工作过程和运送系统的量能等。利用这些先行的知识,领导者能够更好地进行如下决策:成功所需要的行动、为市场带来更多的价值、对变化的环境和新的机会做出有效的响应等。

当关注顾客、战略规划、支持有效决策的数据等成为成功组织的重要组成时,所包含的这些因素对确保成功仍然是不充分的。每一个高绩效的组织还必须获得好的员工,并培训、激励和保留他们。为了今天的成功,组织必须开发一支被契合的员工队伍,使其为组织的成功和组织的顾客竭尽全力。员工必须具有利用事实和信息进行更好决策的能力、持续学习以帮助其自身成长和发展的能力。在一个产品和服务优势只能持续很短时间的世界里,正是员工的能力和

承诺驱动了持续的卓越和差异化。不仅仅顶尖绩效的组织要寻找具有好技能的员工,今天,成功的组织都需要数据化的、关注顾客的、过程导向的员工,即推动改进和创新的被契合的员工。

把各个系统整合在一起并使其协调地工作是领导者的责任。为了做到这一点,领导者首先要基于为顾客和市场带来价值的战略,建立非常清晰的发展方向,然后创建一种朝着方向不断行进的环境。

有些领导发现,建立并清楚地表达一个清晰的愿景以及用榜样创建一套引导组织成功的价值观是困难的。没有一个清晰的方向,组织内员工不得不用他们自己的想法代替这个正确的方向。当很多人都这样做的时候,组织就会发现它缺乏焦点,被引向不同的方向。如果领导者还没有建立并连续改进所需要的行为规范,就不能期望员工们知道他们要做什么。伟大的领导者通过示范来领导,即通过榜样建立期望所有员工都效仿的行为。

在各个部门都做的最好的组织已经证明,组织系统的所有部分必须有效整合才能优化绩效。只做容易做的事情而忽视其他是不可能达到卓越的。

布雷齐博士通过他的畅销作品及其个人参与,已经帮助领导者和各种类型的组织在所有部门实现了成功,并达到了令人羡慕的绩效水平。他帮助组织开发了行之有效的连续改进的方法,这些方法是领导者和组织成功的基石。布雷齐博士的个人见解和清晰的解释,有助于使“综合管理体系”这一复杂概念简易化,这就是为什么这本书畅销的原因。《洞悉卓越绩效 2013—2014》是一本为组织发展和运营卓越领域的初学者和专家而写的书。这本书介绍了经验教训,给出了深刻见解,并为卓越绩效的成功之旅建立了框架。

约翰·劳伦斯

施乐商务服务的质量副总裁(已退休)

1997 年波多里奇质量奖获得者

前言

我职业生涯中的大量时间用在帮助人们了解这个“综合管理体系”的力量和好处,并帮助他们成为许多卓越绩效奖项的评审员。这些人来自各种类型的组织以及这些组织的各个层次,包括 CEO、将军、海军上将、企业质量主管、规划师、国家机构元首、小企业业主、医院领导、教师、教授、医生、学校管理者等。

这本书最初是为他们而写,作为指导他们进行决策和思考的教学参考书已经使用了近 20 年,如同他们给组织提供反馈以证明其利用波多里奇质量奖管理系统致力于连续改进一样。许多使用过这本书的评审员,特别是汤姆·库贝克,请求我以标准书型格式出版。他们想利用这本书去帮助他们的组织、顾客和供方,去指导和评价他们连续改进的努力。

这两个读者群体,即质量体系评审员和追求高绩效的组织领导者,可以通过了解这一综合管理体系的各个部分以及这些部分如何连接和协调而受益。这本书的目的在于让读者更全面地了解体系的每一个领域对组织意味着什么,找到体系六个主要过程导向的组成部分之间的协同——领导、战略规划、关注顾客、测量分析和知识管理、关注员工、关注运营,从而导向卓越的绩效结果。

领导者们认为这本书提供了一种有价值的、循序渐进的方法,用以帮助识别和实施重点关注的连续改进系统。由于组织及其领导者的不断演变,在一个领域的改进努力将导致在其他领域的改进。这一过程类似于我们在进行家庭改进时都会遇到的经历:改进一个领域,许多需要改进的其他领域也会显露出来。这本书将有助于识别需要立即改进的领域以及不太紧迫但与组织和运营的卓越密切相关的领域。

我将一直期待着这本书的反馈以及如何改进它的建议。请通过电子邮箱 authors@asq.org、qpg1@aol.com 或 Blazey@QuantumPerformance.com 与我联系。

致 谢

在促进卓越绩效方面,哈里·赫兹、柯特·雷曼以及波多里奇卓越绩效项目敬业的员工提供了长期的支持和指导。凯伦·戴维森、阿普里尔·康尼亚、约翰·劳伦斯和保罗·格里兹尔在编辑和分析方面提供了大量帮助,做出了贡献。

我非常感谢企业设计出版社的斯科特·布雷齐,为出版本书,他与我一起努力工作。感谢凯瑟琳·卡尔、克里斯蒂娜·佩林和利兹·布雷齐所做的录入、背景研究和校对工作,感谢出版指南的美国质量协会马特·梅恩豪斯和保罗·奥马拉。

还有很多人也对我形成卓越绩效思想和改进本书提供了帮助,包括乔·塞纳、奥尔加·索罗卡·斯特里尔茨楚克、加里·弗洛斯、罗西·克劳德、约翰·巴内特、罗伊·伯恩、黛博拉·克莱敏斯、拉里·威奇、杰夫·卡霍恩、布莱恩·拉西特、吉姆·扬奎斯特、吉恩·布朗克、罗伯·埃克林、罗伯·马切罗尼斯、哈里·泽曼、阿尔·艾柯克、克莱格·卡利基、约翰·汤普森、罗伯特·克劳利、弗兰斯·梅森、理查德·克拉克、豪森·劳、黛布拉·乔丹、凯西·艾辛、查德·克劳德、梅丽莎·比奇、辛西娅·勒斐弗尔、安妮·施纳贝尔、旺达·瑟蒙德、斯蒂芬·米尔恩、杰拉德·温特斯、米奇·梅兰德、玛丽·甘布尔、西尔维娅·罗尔夫、帕特里克·欧波义耳、肯·汤普森、阿兰纳·穆尔、蒂姆·凯斯、考特尼·克里尔、芭芭拉·里瑟尔、安吉·日耳曼、奥兰德·皮茨、埃德·海尔、阿普里尔·乌姆拉夫、黛布拉·丹齐格-巴龙、吉姆·希普利、汤姆·库比亚克、萨德·阿兰、克里斯汀·韦伦贝格、里奇·哈里斯、金吉·贝克-贝茨、帕特里夏·比林斯、温迪·布伦南、贝弗利·琴蒂尼、谢里尔·比卢普斯、乔·基尔布莱德、琳达·文森特、吉姆·珀西、伊丽莎白·黑尔、琼·威尔斯、斯蒂夫·霍伊辛顿、利兹·门泽尔、布瑞特·雷明顿、杰克·伊文斯、阿尼·威莫斯克奇、马蒂·马里纳、杰瑞·霍尔特、比尔·麦克拉克伦、道格·格林、达西·戴维斯迈尔、保罗·库楚瑞斯、卡罗尔·甘斯特、费舍尔、鲍勃·依维、乔-安·克拉茨、桑德拉·考克雷、加里·琼斯、比尔·史密斯、迈克·史密斯、珍妮丝·韦恩曼、佩吉·西格尔、诺姆·里德、



恰克·迈考斯兰德、安·加尔布雷斯、鲍勃·格里斯沃尔德、哈里·伯特、保罗·辛德勒、斯蒂夫·尤比因、莱恩·厄德尔、布莱恩·丹斯特、罗伯特·弗里西纳、詹姆斯·米勒、杰克·史密斯、弗雷德·史密斯、丹尼斯·内斯特罗姆、瑞奇·罗斯、凯西·马尔科姆、哈罗德·斯塔福德、安妮·诺曼、罗伯塔·厄尔利、加德·普罗泽勒、丹·索普、埃德·伯金、琳达·沃特森、迈克尔·查普曼、琳达·法乔恩·霍克斯、迈克·斯泰普尔顿、基拉·库恩、朱迪丝·切林顿、劳里·埃默森、帕特里夏·斯蒂文斯、查理·布拉斯、凯利·吉尔胡利、帕特·韦伯、安尼梅克·海廷南和乔治·雷莫尔。

在“现场评审”一章，包括期望结果矩阵、标准模型和综合管理体系分析、管理与卓越绩效调查、领导者绩效标准、不执行标准要求所产生的潜在负面影响、解释无重复方法要求的章节、申请准备文档、条款流程图、契合问题以及评分校正指南的使用都得到了昆腾绩效集团的许可。我还要感谢布莱恩·拉西特、阿普里尔·康尼亚、吉恩·布朗克和迈克·里根帮助我将期望结果矩阵扩展为现在的表格，感谢西尔维娅·罗尔夫和杰夫·卡霍恩帮助我编辑了评分校准指南。

六西格玛、精益和平衡记分卡分析的使用得到了保罗·格里兹尔和昆腾绩效集团的许可。本书中的核心价值观、标准、选定术语、质量奖获得者和背景信息得自于马尔科姆·波多里奇国家质量奖项目所提供的公共信息。本书还用到了凯文·亨德里克斯和维诺德·辛格哈尔在其财务绩效研究中所获得的研究结果。阿尔伯特·林克与约翰·斯科特在 2010 年和 2011 年提供的波多里奇国家质量奖体系经济评价数据是为美国国家标准与技术研究院(NIST)准备的。对“卓越等于以加速度管理变革”公式的使用得到了昆腾绩效集团的许可。

Mark L. Blazey

引 言

马尔科姆·波多里奇国家质量奖(MBNQA)2013~2014卓越绩效评价准则和评分指南是强有力的工具,可以帮助领导者识别组织的优势和改进的关键机会。因而,领导者的主要任务就是运用这些信息改进工作过程,以获得更高水平的绩效。

建立一种能够推动绩效改进的卓有成效的管理体系是一个持续的挑战,因为管理人员、员工、顾客、利益相关者、合作伙伴和供应商之间存在一种复杂的关系网络。最佳的组织已经具备了一种真正的综合管理体系,能够不断地改进其工作过程。它们测量其业务活动的每一个关键方面,密切监控组织的绩效。这些组织的领导者设立了较高的期望,重视员工及其投入,传达清晰的方向,并使每个人的工作都保持一致,以便优化绩效、达成组织目标。

波多里奇卓越绩效标准的首次发布是在25年以前,即1987~1988年。从那时起,所有类型和规模的组织都在学习标准所要求的连续改进的规范方法,以帮助它们跟上竞争并取得成功。在20世纪80年代,连续改进是很少见的。然而,在今天,随着越来越多的组织努力改进其关键过程,程序化的改进已经变得很普遍。日常的改进对于创造竞争优势来说已经不够了。现在,最佳的竞争者知道长期的可持续性和市场优势需要它们做得更好。最佳的组织不仅做出改进,而且提高其改进频率。它们做得更好的速度要比竞争者更快。

爱因斯坦用方程 $E=mc^2$ 解释了质量和能量之间的关系。我们可以借用这个公式并加以调整,来阐述要想在今天的经济和竞争环境下取得成功,高层管理人员必须做哪些事情。卓越取代能量,管理组织变革的能力取代质量,变革的加速度或者变革的平方取代光速。因此,卓越等于以加速度管理变革,即 $E=mc^2$ 。它不是一个科学公式,而是一个取得成功的实践公式。

卓越等于以加速度管理变革: $E=mc^2$

不幸的是,由于现代管理体系的复杂性,用于检验组织的卓越绩效评价准则也非常复杂,有时还难以理解。本书有助于卓越绩效的评审员和组织改进的实

践者理解 2013—2014 波多里奇标准以及条款之间的联系和关系。

本书为类目 1~6 的每个条款提供了 7 种类型的信息：

(1) 每个条款的实际表达方式，包括注释(文本框中)[作者注：这些文本框中的信息代表官方的波多里奇标准，仅仅作为评审的基础]。

(2) 通过提出一些关于条款原理的问题以及满足要求的方法，对每个条款的要求提供了通俗易懂的解释。

(3) 只在某个要求首次出现的评分等级处提供一个表格，说明卓越绩效评价准则的类似要求。

(4) 通过流程图的形式对每个条款的要求进行了总结。流程图可以抓住本质，并隔离每个条款的要求，以帮助组织关注某个条款所评价的关键点。要注意，流程图中的大部分文本框都在方括号[]中包括一个参考的条款，这说明卓越绩效评价准则需要行动。如果没有用方括号注明的参考条款，说明行动只是建议采取而非需要采取。有时文本框中的参考条款是[评分指南]，说明该要求的授权源自评分指南。

(5) 每个条款与其他条款之间的关键联系。主要或基本的联系用实线箭头(→)表示，次要联系用虚线箭头(--→)表示。

(6) 对于因组织不能实施每个条款所要求的过程而面临的一些潜在负面影响进行了解释(评审员在准备关于改进机会的反馈时，会发现这种分析是有用的。然而，这些表述是通用的，因此应当在运用这些表述形成类目 1~6 改进机会的反馈意见之前，根据被评组织的关键因素、核心价值观或者它所面临的特定环境，对这些表述进行定制化)。

(7) 提供的一些组织所做出的有效或无效实践范例，与条款的要求保持一致。这些范例代表了一些关于如何满足要求的思想(要记住，评审员不应把这些有效实践的范例转变为对其正在评审的组织的新要求)。

本书有如下特点：

- 波多里奇 2013—2014 标准关于卓越绩效的新信息有助于领导者关注改进的优先机会，更好地理解自身在改进管理体系和过程当中所必须扮演的角色。

- 只在每个条款的要求首次出现的评分等级处提供表格，说明卓越绩效评价准则的类似要求。这是为了帮助评审员确定当某个要求出现在“基本要求”“总体要求”或“详细要求”时，它属于哪一个水平。

阅读本书和波多里奇标准将会强化你对标准的理解，并在分析你的组织、改进绩效和应用质量奖方面提供深刻认识。

目 录

第一部分 卓越绩效标准体系概述

第 1 章 洞悉卓越绩效:理解综合管理体系	3
1.1 应用卓越绩效评价准则的企业	4
1.2 卓越绩效评价准则的价值	5
支持企业探索卓越绩效的研究	6
波多里奇国家质量体系的经济影响之一	9
经济影响之二:如果没有波多里奇体系或标准将会发生什么	10
世界范围内卓越绩效评价准则的应用	13
高水平绩效的组织	13
1.3 综合管理体系	18
最佳绩效的要素	18
1.4 实现卓越绩效的核心价值观	24
富有远见的领导	24
顾客推动的卓越	25
组织与个人的学习	26
重视员工与合作伙伴	27
敏捷性	28
关注未来	29
为创新而管理	30
基于事实的管理	31
社会责任	32
关注结果与创造价值	33
系统观点	33



1.5 实践观察	34
连接和联系	34
转变战略	35
绩效改进委员会	35
委员会成员	35
委员会专长	35
类目倡导者	36
1.6 教训	42
一般教训	42
仅有愿望和历史是不够的	43
两位领导者的故事	43
领导教训	47
战略规划教训	50
关注顾客教训	50
测量、分析和知识管理教训	52
关注员工教训	53
关注运营教训	55
结果教训	56
1.7 领导能力总结:七种必须实施的实践	57
优化绩效的关键	57
1.8 引领变革,获取高水平绩效	60
采取行动	61
个人管理的效率:运用向上评价	61
为管理人员建立卓越绩效标准:关键的工作要素	63
领导的整体绩效标准	66
关于教训的结论	69
1.9 综合管理体系与波多里奇标准框架	70
驱动三要素	70
工作核心	71
结果/产出	71
指挥中心	71
核心价值观与概念	72
战略和行动计划的指导	72
波多里奇标准结构	73
1.10 2013—2014 卓越绩效评价准则的关键特性	74



学习循环与连续改进	75
基于目标的诊断	76
1.11 与 2011—2012 卓越绩效评价准则相比的变化	76
设计和实施工作体系	76
培育和管理创新	77
控制社会媒体	77
每个条款都有变化	77
核心价值观与概念	83
重要术语表	83

第二部分 卓越绩效标准体系解析

第 2 章 组织概况	87
组织概况的重要性	87
第 3 章 领导—120 分	92
3.1 高层领导:有效实践的样板	101
a. 愿景、价值观和使命	101
b. 沟通和组织绩效	102
无效的实践	102
3.2 治理和社会责任:有效实践的样板	110
a. 组织治理	110
b. 合法和道德的行为	111
c. 社会责任和支持关键社区	111
无效的实践	112
第 4 章 战略规划—85 分	113
4.1 战略制定:有效实践的样板	125
a. 战略制定过程	125
b. 战略目标	125
无效的实践	125
4.2 战略实施的有效实践	134
a. 制定和部署行动计划	134
b. 绩效预测	135



无效的实践	136
第 5 章 关注顾客—85 分	137
5.1 顾客的声音:有效实践的样板	145
a. 倾听顾客	145
b. 顾客满意度与契合度的确定	146
无效的实践	146
5.2 顾客契合:有效实践的样板	154
a. 产品供应和顾客支持	154
b. 建立顾客关系	154
无效的实践	155
第 6 章 测量、分析与知识管理—90 分	156
6.1 组织绩效测量、分析与改进:有效实践的样板	166
a. 绩效测量	166
b. 绩效分析和评审	167
c. 绩效改进	167
无效的实践	168
6.2 知识管理、信息与信息技术:有效实践的样板	174
a. 组织知识	174
b. 数据、信息与信息技术	174
无效的实践	174
第 7 章 员工权益—85 分	176
7.1 工作环境:有效实践的样板	182
a. 员工能力及数量	182
b. 劳动氛围	183
无效的实践	183
7.2 员工契合度:有效实践的样板	195
a. 员工绩效	195
b. 员工参与的评估	196
c. 员工及领导者发展	196
无效的实践	197
第 8 章 关注运营—85 分	199
8.1 工作流程:有效实践的样板	207



a. 产品和流程设计	207
b. 流程管理	208
无效的实践	208
8.2 运营有效性:有效实践的样板	215
a. 成本控制	215
b. 供应链管理	215
c. 应急准备	216
d. 创新管理	216
无效的实践	217
第9章 结果—450分	218
9.1 产品和过程结果:有效实践的样板	224
a. 关注顾客的产品和过程结果	224
b. 工作过程有效性结果	224
c. 供应链管理结果	224
9.2 关注顾客的结果:有效实践的样板	228
关注顾客的结果	228
9.3 以员工为中心的结果:有效实践的样板	232
员工结果	232
9.4 领导和治理结果:有效实践的样板	238
a. 领导、治理和社会责任结果	238
b. 战略实施结果	238
9.5 财务与市场结果:有效实践的样板	242
财务与市场结果	242

第三部分 卓越绩效标准体系实施

第10章 申请波多里奇奖的一些建议	245
2013—2014 卓越绩效评价准则反应指南	248
10.1 一般指南	248
阅读整个准则资料册	248
审查类目的格式并理解如何回答类目要求	249
从准备“组织概述”开始	249
10.2 过程类类目回答指南	249