



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

卓越质量丛书

马林 主编

卓越绩效 评价准则实务

中国质量协会 编著
卓越国际质量研究中心



 中国标准出版社

国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会于2004年8月发布了《卓越绩效评价准则》国家标准（GB/T19580-2004）。该标准借鉴了国际上广泛应用的“卓越绩效模式”，同时结合了中国的实际情况，其内容反映了当代最先进的质量理念和方法，是大量成功企业最佳实践的概括和总结。

为了帮助各类组织更好地理解和应用《卓越绩效评价准则》国家标准，在总结多年来学习和推广卓越绩效模式实践的基础上，中国质量协会组织国内有关专家编写了《卓越绩效评价准则实务》一书。本书全面解读了《卓越绩效评价准则》国家标准的内涵，提供了多家国内卓越企业的真实案例。本书内容包括：

- 准则的框架及其主要构成；
- 准则条文解读、评审重点和申奖应答；
- 全国质量奖获奖企业自评报告（节选）；
- 如何进行组织的自我评价；
- 如何编写质量奖自评报告。

策划编辑：段 方 封面设计：李冬梅 责任校对：周 雅
责任编辑：刘东旭 版式设计：张利华 责任印制：程 刚

销售分类建议：管理

ISBN 978-7-5066-4737-3



9 787506 647373 >

定价：58.00 元

卓越质量丛书

马林 主编

卓越绩效 评价准则实务

中国质量协会 编著
卓越国际质量研究中心

中国标准出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

卓越绩效评价准则实务/中国质量协会,卓越国际
质量研究中心编著. —北京:中国标准出版社,2007
(卓越质量丛书)

ISBN 978-7-5066-4737-3

I. 卓... II. 中... III. 质量管理-经济评价-
国家标准-基本知识-中国 IV. F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 186429 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

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 25.25 字数 606 千字

2007 年 12 月第一版 2007 年 12 月第一次印刷

*

定价 58.00 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)68533533

编委会名单

主 编 马 林

编 委 马 林 龚晓明 岳 刚

赵建坤 张耀煌 吴玉臣

冯树玉 段一泓 吕 青

赵海峰

前 言

随着经济全球化和科技进步的迅猛发展,市场竞争越来越激烈,竞争的焦点已逐步由数量、价格转变为质量,而且质量的内涵在不断演变,由符合标准到顾客满意、相关方满意,质量的领域也在不断扩展,由产品、服务质量扩展到工作、过程、体系、经营的质量,进而扩展到经济增长的质量、环境的质量、生活的质量等等。质量已成为一个大质量的概念,成为创造价值的核心,成为国家、各类组织和全社会关注的重要问题,通过质量来提升竞争力已成为企业和国家不懈的追求。

由美国最早提出的“卓越绩效模式”反映了当代先进的质量经营理念和世界级企业成功的经验,是一套引导和帮助企业实现持续改进、提升综合绩效和竞争力的系统方法,被世界公认为经营质量的国际标准。我国在借鉴卓越绩效模式的基础上,结合本国实际于2004年8月正式颁布了国家标准《卓越绩效评价准则》(GB/T 19580)和《卓越绩效评价准则实施指南》(GB/Z 19579),这标志着“卓越绩效模式”在我国的推广进入了一个新阶段,将对我国进一步融入世界经济主流,提升企业和国家竞争力有着重要的意义。

卓越绩效模式适用于追求卓越绩效的各类企业,指导企业提高其整体绩效和竞争力,还广泛用于许多国家和地区质量奖的评审标准。中国质量协会在政府的指导和企业的积极参与下,于2001年启动了全国质量管理奖(2006年更名为全国质量奖)评审工作,并采用了卓越绩效模式(2005年开始采用国家标准《卓越绩效评价准则》)作为评审标准。7年来,全国质量奖经过严格的评审,树立了宝钢、海尔、联想、格力等51家追求卓越的典范企业,引导和激励广大企业学习、实践卓越绩效模式,分享成功企业的经验,实现观念变革和管理创新,提升了经营质量和综合绩效。全国质量奖对于提升我国企业的整体水平,培育具有国际竞争力的企业起到了重要的推动作用。与此同时,中国质量



协会在推广“卓越绩效模式”方面积累了丰富的经验,培养了一批高素质的专业人才。

在学习和实践卓越绩效模式的过程中,经常会有人问到“卓越绩效模式是个什么标准,其核心理念和内容是什么,能给企业带来什么价值,与现行的 ISO 9000 族标准和六西格玛管理有何不同,如何准确把握每个条款的涵义,如何导入,如何评分,卓越的企业是怎样做的……”。这便催生了编写一本关于较为全面且实践性强的卓越绩效模式参考书的计划,并把书名定为《卓越绩效评价准则实务》。本书的主要内容包括:

第一章“绪论”,介绍了卓越绩效模式产生的背景、世界各地的质量奖活动以及卓越绩效模式在中国的引进和应用。

第二章“卓越绩效模式的核心价值和构成”,详细阐述了卓越绩效模式的 11 条核心价值观和理念,以及准则的模型框架、7 大类目构成和各条款之间的关系。

第三章至第十章是《卓越绩效评价准则》标准的解读和应用,帮助读者从 3 个方面理解组织概述及准则 7 大类目,包括条文解读、评审重点、申奖应答。此外,第三章至第十章的每节都包含一个或多个全国质量奖申请报告的实际案例(节选)。

第十一章“评分系统与评分指南”,阐明了评分系统的设计原理,包括评审要求、过程评价四要素和结果评价四要素、组织成熟度的不同水平等,目的是想解决评分一致性的问题。

第十二章“如何成功地导入卓越绩效模式”,介绍了不同的导入路径,介绍组织如何通过自我评价来持续追求卓越,以及如何以卓越绩效模式为框架来整合企业的经营管理体系。

第十三章“如何编写质量奖申报材料”,讲解如何编写质量奖申报材料,包括申报表填写、组织概述以及自评报告材料编写,自评报告编写的项目管理、应答指南、常见错误和图形制作注意事项等。

第十四章“全国质量奖”,介绍全国质量奖的设立、对企业的价值、评审机构与评审运作、评审员行为规范与素质要求、评审过程以及全国追求卓越大会。

本书的附录部分列出了以卓越绩效模式为评审依据的国内各省(市)质量(管理)奖的评审机构及其联系办法,可以帮助各地企业查找和联系。

本书由马林担任主编。参加编写工作的有马林、龚晓明、岳刚、赵建坤、张耀煌、吴玉臣、冯树玉、段一泓、吕青、赵海峰。全书最终由龚晓明、赵建坤审校。

本书编写过程中得到了山西太钢不锈钢股份有限公司、宝鸡石油机械有限责任公司、广西玉柴机器股份有限公司、潍柴动力股份有限公司、上海贝尔阿尔卡特股份有限公司、香港地铁有限公司的大力支持，他们无私地为本书提供了企业创奖的自评报告案例与大家分享。同时，美国国家标准技术研究院(NIST)、美国质量学会(ASQ)和美国生产率出版社(Productivity Press)为本书的编写也提供了有价值的参考资料。在此，一并表示感谢。

最后，我们还要感谢中国标准出版社对本书给予的高度重视和支持。

由于时间和水平所限，书中难免存有疏漏和错误，恳请读者批评指正，具体意见可发送至 zhaojiankun@caq.org.cn。借本书出版之际，向广大读者表示最衷心的感谢。

编者

2007年11月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 卓越绩效模式产生的背景	1
第二节 世界各国质量奖活动介绍	3
第三节 卓越绩效模式在中国的引进和应用	8
第二章 卓越绩效模式的核心价值和构成	13
第一节 卓越绩效模式的核心价值和理念	13
第二节 卓越绩效评价准则的构成	16
第三章 组织概述	22
第一节 组织概述的重要性	22
第二节 组织描述	23
第三节 组织面临的挑战	33
第四章 领导	39
第一节 组织的领导	39
第二节 社会责任	57
第五章 战略	66
第一节 战略制定	67
第二节 战略部署	83
第六章 顾客与市场	94
第一节 顾客和市场的了解	94
第二节 顾客关系与顾客满意	104



第七章 资源	123
第一节 人力资源	124
第二节 财务资源	161
第三节 基础设施	163
第四节 信息	166
第五节 技术	171
第六节 相关方关系	175
第八章 过程管理	178
第一节 价值创造过程	179
第二节 支持过程	209
第九章 测量、分析与改进	225
第一节 测量与分析	226
第二节 信息和知识的管理	241
第三节 改进	253
第十章 经营结果	262
第一节 顾客与市场的结果	263
第二节 财务结果	276
第三节 资源结果	280
第四节 过程有效性结果	293
第五节 组织的治理和社会责任结果	301
第十一章 评分系统与评分指南	309
第一节 评分系统	309
第二节 评分指南的解释	317
第十二章 如何成功地导入卓越绩效模式	338
第一节 卓越绩效模式导入路径	338
第二节 组织自我评价与追求卓越	343
第三节 以卓越绩效模式为框架的管理体系整合	352
第十三章 如何编写质量奖申报材料	357
第一节 质量奖申报材料的内容	357

第二节	自评报告编写的项目管理	359
第三节	卓越绩效评价准则要求回答指南	365
第四节	自评报告编写的常见错误和图形制作规则	371
第十四章	全国质量奖	379
第一节	全国质量奖的设立	379
第二节	全国质量奖的价值	380
第三节	全国质量奖的评审机构与评审运作	381
第四节	全国质量奖评审员行为规范与素质要求	382
第五节	全国质量奖评审过程	383
第六节	全国追求卓越大会	387
附录	各地质量奖评审机构及联系办法	389

第一章

绪 论

第一节 卓越绩效模式产生的背景

卓越绩效模式(Performance Excellence Model)是以各国质量奖评价准则为代表的一类经营管理模式的总称,产生于 20 世纪下半叶,进入 21 世纪后日益受到各个国家和企业的重视。在全球经济一体化的形势下,实施卓越绩效模式已成为各国提升企业竞争力,以及企业自身实现持续改进、保持并不断增强竞争优势的有效途径之一。

探寻卓越绩效模式产生的背景,可以追溯到 20 世纪 50 年代,从全面质量管理思想的起源和日本的质量成功谈起。

众所周知,人类社会的质量活动源远流长,但现代意义上的质量管理活动则是从 20 世纪初开始的。根据解决质量问题的手段和方式的不同,一般可以将现代质量管理活动分为三个阶段,第二次世界大战以前可以看作是第一阶段,通常称为质量检验阶段,这一阶段基本上是“事后把关式”的质量管理;从第二次世界大战开始到 20 世纪 50 年代属于第二阶段,称为统计质量控制阶段,质量管理的链条从事后检验向前延伸,强调应用统计技术预防和控制过程中不合格的发生;第三阶段即是从 20 世纪 60 年代开始的全面质量管理阶段。

第二次世界大战以后,人类在科技上取得了许多划时代的重大突破,生产力水平迅速提高。供需关系的变化使得人们对产品质量的要求越来越高,世界市场的竞争达到了空前激烈的程度,消费者权益运动呈现出日益高涨的局面,员工的能动性和参与对于企业的成功成为不可或缺的因素。人们开始普遍认识到,依靠制造领域中的统计质量控制已经远远不能满足顾客对于质量的要求,也远远不足以应付日益严峻的挑战。1951 年美国著名质量专家朱兰在《质量控制手册》(第一版)中明确提出,为了对质量进行有效的控制,除了统计质量控制以外,尚有许多其他重要的质量职能必须予以关注。1956 年,美国通用电气公司的费根堡姆首先提出了“全面质量管理(TQC)”的概念,他认为解决质量问题不能只是局限于制造过程,解决问题的手段也不能局限于统计方法。这样,质量管理由制造过程中的统计质量控制逐渐发展成为满足顾客要求所必须的所有过程,方法也变得多样化了。1994 版 ISO 9000 族标准将全面质量管理定义为“一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径”。

日本在 1950 年以后邀请戴明、朱兰等美国质量专家赴日讲学指导,引进统计质量控制



等方法,之后在实践中逐渐发展成为“全公司的质量管理”(简称 CWQC),并开发出许多有效的质量管理工具和方法。日本质量管理专家石川馨博士概括出“全公司的质量管理的特点在于整个公司从上层管理人员到全体职工都参加质量管理。不仅研究、设计和制造部门参加质量管理,而且销售、材料供应部门和诸如计划、会计、劳动、人事等管理部门以及行政办事机构也参加质量管理。质量管理的概念和方法不仅用于解决生产过程、进厂原材料以及新产品设计管理等问题,而且当上层人员决定公司方针时,也用它来进行业务分析,检查上层管理的方针实施状况,解决销售活动、人事劳动管理等问题,以及解决办事机构的管理问题。”20世纪80年代以后,由于在全面质量管理方面的成功实践和领先地位,日本企业在许多领域打败了美国企业,日本产品在全球成为了高质量的代名词。在此进程中值得一提的是,为纪念戴明博士对日本的友谊和贡献,日本科学技术联盟(JUSE)设立了戴明奖,奖励那些为实施全面质量管理做出突出贡献并取得杰出成果的个人和组织,该奖项对于日本全面质量管理的发展做出了重要贡献。

20世纪80年代前后,日本的经济和日本企业的竞争力达到了颠峰。伴随着日本制造的精良产品,全面质量管理的概念几乎传播到世界的每一个角落。许多美国企业经营管理者开始重新认识“全面质量”活动,“日本能,我们为什么不能?”一度成为美国工商界的热门话题。许多美国行业 and 政府的领导人也认识到,在竞争日益激烈的市场环境中,强调质量不再是企业可选择的事情,而是必须的条件。很多个人和组织建议政府设立一个类似于日本戴明实施奖那样的国家质量奖,以促进美国企业全面质量活动的开展。美国众议院科学、研究和技术委员会举行了一系列听证会,1987年1月6日,《马尔科姆·鲍德里奇国家质量提高法》获得通过,该法案于1987年8月20日获得了罗纳德·里根总统的签署,成为了100-107号公法。法案规定了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划的创立(鲍德里奇1981年出任美国商业部部长,1987年7月因意外事故去世。在任期间极力倡导质量管理,对推动“质量提高法”立法不遗余力,为了纪念他,美国国会以他的名字命名了这一法案)。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评审依据称为“卓越绩效准则”。该准则是决定获奖者和向申请者提供反馈的基础。这套准则的出台很快引起了美国及世界各国政府和企业界的关注,因为它不仅能为申报质量奖的企业提供一个评价标准,并且有助于提高各类组织的质量绩效标准和期望水平;在对于关键的质量要求和运作绩效要求有着共同理解的基础上,能够促进各类组织之间及组织内部的交流与共享,还可以作为计划、培训、评估及其他用途的工具。因此,尽管每年申报美国国家质量奖的企业仅有几十家,卓越绩效准则却得到了广泛的传播和应用。它超越了狭义的产品和服务质量的概念,关注经营管理系统的质量,关注组织全面的经营绩效和长期成功,体现了全面质量管理的概念和原则。世界著名质量大师朱兰博士曾指出:“上述评价标准得到了广泛的传播……。在作者看来,到20世纪90年代初,这种广泛的传播使得鲍德里奇奖标准成为了关于TQM(全面质量管理)内容的最广为接受的定义。”

美国国家质量奖的设立,相当程度地促成了美国20世纪90年代后的发展,使之重新回到世界经济霸主的位置。其评价准则每年都要进行修订,力图体现被证明行之有效的那些先进的管理实践,帮助使用者应对所面临的日益复杂的挑战。

目前全世界80多个国家和地区设立了质量奖,以鲍德里奇奖评价标准为代表的卓越绩

效准则目前几乎已成为“经营事实上的国际标准”，作为一种可重复使用的绩效管理和持续改进的系统方法指南，得到了愈来愈广泛的关注和应用。

第二节 世界各国质量奖活动介绍

美国国会在设立质量奖的决议中明确，设立奖项的目的是希望通过以下措施来推动美国企业的质量改进和提高生产率：1)促进美国企业为荣誉而改进质量和生产率，同时增加利润、获得竞争优势；2)表彰那些改进了其产品和服务质量的公司的成就，并为其他企业提供榜样；3)建立指南和准则，以使企业、政府及其他组织可以用来评估各自的质量改进活动的成效；4)通过提供获奖组织是如何变革其文化并实现了卓越绩效的详细信息，为其他希望实现高质量的组织提供具体的指导。

继美国质量奖之后，为表彰那些在实施 TQM 方面取得优秀绩效的企业，欧洲于 1992 年设立了欧洲质量奖(EQA)。随后，为了适应经济全球化和国际贸易发展的需要，帮助企业提高竞争力，很多国家和地区都设立了国家质量奖。据统计，目前美国、加拿大、墨西哥、澳大利亚、俄罗斯、匈牙利、巴西、秘鲁、日本、印度、新加坡、英国、德国、意大利、以色列、南非以及中国香港等遍及世界各大洲的 80 多个国家和地区设立了质量奖。比较著名的有：美国鲍德里奇国家质量奖(MBNQA)、欧洲质量奖(EQA)、日本戴明奖、新加坡质量奖(SQA)、瑞典质量奖(SWQA)、英国质量奖(UKQA)、拉吉夫·甘地国家质量奖(RGNQA)、加拿大杰出奖(CAE)、新西兰国家质量奖等。其中最具影响力和代表性的是世界三大质量奖：美国鲍德里奇国家质量奖(MBNQA)、欧洲质量奖(EQA)和日本戴明奖。尤以美国鲍德里奇国家质量奖(MBNQA)的影响力最大。

1. 世界最早的质量奖——戴明奖

1951 年，日本科学技术联盟(JUSE)提议并设立了戴明奖，以促进日本质量管理的发展。戴明奖的类别包括：针对个人的戴明本奖和针对企业的戴明实施奖，以及针对企业内一个部门的戴明事业部奖。戴明本奖授予在全面质量管理或应用统计质量方法研究方面成绩显著，或相关知识普及方面做出突出贡献的个人；戴明实施奖授予实施全面质量管理并在该年度绩效有显著提高的企业；戴明事业部奖授予通过实施全面质量管理，在该年度取得与众不同的卓越改进效果的企业事业部门。

自 1951 年至今，有将近 200 家企业获得戴明实施奖，日本的松下、丰田和美国的佛罗里达电力等都曾获得戴明实施奖。获得戴明奖的企业，都积极按照质量奖的评价标准和要求，根据自己企业的特点、环境，不断完善它们的质量控制方法，其产品质量和服务均得到大幅度提高。戴明奖评审委员会认为，持续改进不是轻易就能获得的，没有哪一个企业仅仅靠解决别人提出的问题就能获得卓越的绩效。它们需要自己思考、创新和变革，制定自己的质量战略目标和经营战略目标，并为此而努力。在这样的企业中，戴明奖被作为一种持续改进、创新和变革的工具。戴明奖给日本企业的质量管理带来极大的直接或间接影响。日本企业以申请戴明奖作为动力和桥梁，积极推动全面质量管理，经过几十年的努力，逐渐形成了日本企业的竞争力，取得了令世人瞩目的经济奇迹。

戴明实施奖是非竞争性的，每一个申请被接受的公司都有可能获奖。评审人员由日本



科学技术联盟从一个小规模的学者群体和一些非赢利性组织的杰出专家中挑选,他们对于质量管理有着深刻的且基本一致的理解。

戴明实施奖的评奖准则及其运营方式经历了大量的修订和改进。2007 戴明实施奖评审标准由基本事项、特色活动和领导职能及领导力的发挥 3 个部分构成。评价的基本事项及其相互联系如图 1-1 所示,基本事项所包含的具体内容见表 1-1。

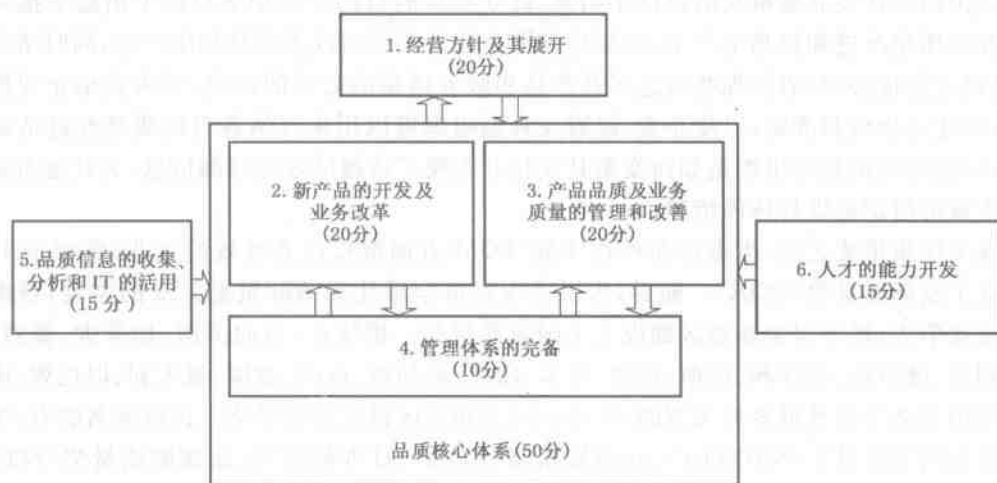


图 1-1 戴明实施奖评奖事项及其相互联系

表 1-1 基本事项评价项目和相应的分值

评价的项目	分值
1. 与品质管理相关的经营方针及其展开	20 分
a. 在为适应行业种类、现状、规模和经营环境而制定的明确的经营方针的基础上,是否规划了积极的重视品质、服务客户的经营目标及战略。	10 分
b. 经营方针是否在组织内部有效展开,做到全组织团结一致地实施。	10 分
2. 新产品的开发和/或业务的改革	20 分
a. 是否积极地实行了新产品(制品、服务)的开发和/或业务的改革。	10 分
b. 新产品是否满足了顾客的需求;业务的改革是否对提高经营效率做出巨大贡献。	10 分
3. 对产品品质及业务质量的管理和改善	20 分
a. 日常管理:标准化和教育训练是否使日常的业务基本不出现问题,各个部门的工作可以平稳进行。	10 分
b. 持续改进:品质及其他相关改进工作是否有计划地、持续地进行,市场和/或后工序的抱怨及不良率是否正在减少;或市场和/或后工序的抱怨及不良率是否保持在很低的水平上。顾客满意度是否正在提高。	10 分
4. 品质、产量、交货期、成本、安全、环境等方面的管理体系是否完备	10 分
上述的管理体系中,受审企业所必要的管理体系是否都建立完备、有效。	
5. 品质信息的收集、分析和 IT(信息技术)的活用情况	15 分
市场和组织内部的品质信息是否得到了系统的收集,是否运用了统计的方法和信息技术,在产品开发、改进及业务品质管理、改进方面得到有效的活用。	
6. 人才的能力开发	15 分
是否有计划地培养人才和开发人员能力,是否对提高产品质量和改进业务品质管理起到积极作用。	

所谓特色活动,是指在表 1-1 的 1~6 项基本事项在企业发展的核心品质活动中,特别投入、有独创性的,并取得了成果的活动,每个组织至少有一项这样的活动。领导职能及领导力的发挥是根据领导部门对 TQM 推进所起到的作用,对特定项目的理解、热情、方针及其展开情况所作的回顾,综合基本事项和特色活动的结果及经营绩效所作的评价。每年都有数百家企业申请戴明奖,能够获奖的公司数目不受限制。它由参评公司自己决定何时来接受一个客观的评估,以评价公司的活动是否达到了戴明实施奖的水平。在接受正式评审之前,企业通常会提前聘请 JUSE 的咨询人员为自己提供持续的指导。

戴明实施奖的效果表现在经营结果和管理水平两方面。在经营结果方面,通过挑战戴明奖而改进了质量,促进了新产品的开发,提高了生产率,增加了销售和利润;在管理水平方面,改善了部门间的沟通,提高了工作质量,改进成为了持续的活动,促进了经营计划的落实,促进了经营方针的沟通,改进了综合管理体制。

2. 世界影响最大的质量奖——美国鲍德里奇国家质量奖

1987 年,美国国会设立鲍德里奇国家质量奖,以表彰美国组织在质量管理和提高竞争力方面做出的杰出成绩。这一奖励最初在制造业、服务业和小企业每年评审一次,其中的每一类别最多颁发两个奖项(后来改为最多可有三个获奖者)。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖由美国商务部所辖的国家标准技术研究院(NIST)管理,奖项的行政事务由美国质量学会(ASQ)承担,绝大部分实际工作由来自公司、大学、政府部门、咨询机构和其他组织的志愿者来进行,如对申请报告进行审查和评分、实地考察、裁定、制定管理程序等。

鲍德里奇国家质量奖评价准则包括 11 条核心价值观(详见第二章):

- 1) 远见卓识的领导;
- 2) 顾客驱动的卓越;
- 3) 组织和个人的学习;
- 4) 重视员工和合作伙伴;
- 5) 快速反应和灵活性;
- 6) 关注未来;
- 7) 促进创新的管理;
- 8) 基于事实的管理;
- 9) 社会责任与公民义务;
- 10) 关注结果和创造价值;
- 11) 系统的观点。

这些核心价值观体现在卓越绩效评价准则的 7 个类目的要求中。这 7 类要求分为两种类型,前 6 类称为“过程”型的要求,第 7 类称为“结果”型的要求。鲍德里奇卓越绩效准则的框架模型如图 1-2 所示。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖在创立之初,主要是针对制造类企业、服务类企业和小企业。在美国,不仅有许多企业运用鲍德里奇质量奖准则驱动改进,而且还有很多军队,以及大量的联邦机构、州和地方政府部门采用鲍德里奇质量奖模式评价他们的绩效。1998 年,为提高人民的生活质量,美国将卓越绩效模式导入医疗卫生和教育领域,1999 年教育和

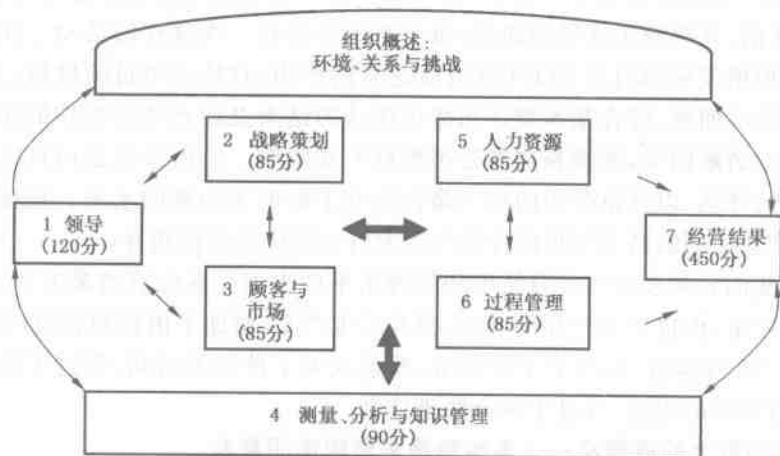


图 1-2 美国鲍德里奇卓越绩效准则框架图

医疗健康机构正式纳入国家质量奖申报范畴，质量奖准则也扩展为三大系列：工商业、医疗卫生、教育。2006年，为了帮助包括政府的、公共的和私有的非盈利组织（如各级政府机构、行业协会、慈善机构、专业学会、社会服务中介等）追求卓越，美国试行非盈利组织的评审，2007年将非盈利组织正式纳入评奖范围，工商业卓越绩效准则也改为“工商业及非盈利组织”准则。

值得一提的是，自从美国国家质量奖创立以来，美国历届总统都很重视，亲自出席并发表热情洋溢的讲话，充分肯定美国国家质量奖对美国经济的促进作用，大力倡导美国企业参与美国国家质量奖的评奖过程，因为评奖过程就是学习和提高的过程。在美国，每年获得鲍德里奇国家质量奖的企业只有几家，申报该奖的企业有几十家，但却有几十万家企业采用鲍德里奇质量奖标准进行自我评价，这一标准成为企业追求卓越的指导书和参照系，世界上许多国家和地区的质量奖标准都引用或参考了这一标准。

3. 欧洲质量奖

美国鲍德里奇国家质量奖和日本戴明奖在推动和改进制造业与服务业质量水平和绩效方面所取得的成效，使欧洲企业有所感悟。他们认为欧洲有必要开发一个能与之相媲美的欧洲质量改进的框架，时任欧盟委员会（EC）主席的雅克·戴勒指出，“为了企业的成功，为了企业的竞争的成功，我们必须为质量而战。”1988年，欧洲14家大公司发起成立了欧洲质量管理基金会（EFQM），意在强调质量管理在所有活动中的重要性，把促成质量改进作为企业达成卓越的基础，从而增强欧洲企业的效率和效果。1991年10月，在巴黎召开的欧洲质量管理基金年度论坛上，欧盟委员会副主席马丁·本格曼先生正式提出设立欧洲质量奖，1992年10月，在马德里召开的欧洲质量管理基金年度论坛上，西班牙国王胡安·卡洛斯向获奖者颁发了首届欧洲质量奖。

欧洲质量奖的目的和美国鲍德里奇国家质量奖以及日本戴明奖是一样的，都是为了推动质量改进运动，提高对质量改进重要性和质量管理技术方法的意识，对表现和绩效卓越的企业进行认可，以提高欧洲企业在世界一体化市场上的竞争力。1992年起，欧洲各国家和