

OUZHOU ZHILIANG JIANGLI ZHIDU JIQI ANLI FENXI

OUZHOU ZHILIANG JIANGLI ZHIDU JIQI ANLI FENXI

OUZHOU ZHILIANG JIANGLI ZHIDU

OUZHOU ZHILIANG JIANGLI ZHIDU

OUZHOU ZHILIANG JIANGLI ZHIDU

OUZHOU ZHILIANG JIANGLI ZHIDU JIQI ANLI FENXI

欧洲质量奖励制度 及其案例分析

■ 李 钊 田 武 汤万金 编著



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

欧洲质量奖励制度及其案例分析

李 钊 田 武 汤万金 编著

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

欧洲质量奖励制度及其案例分析/李钊, 田武, 汤万金编著. —北京: 中国计量出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-5026-3232-8

I. ①欧… II. ①李…②田…③汤… III. ①质量管理—奖励制度—欧洲②质量管理—案例—分析—欧洲 IV. ①F279.502.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215223 号

内 容 提 要

本书系统地阐述了欧洲质量奖的产生背景和组织运作模式, 详细地解析了欧洲质量基金组织 (EFQM) 卓越绩效模型及评审标准, 在此基础上介绍了欧洲质量奖的评审制度与评审过程, 并详细介绍了欧洲质量基金组织 (EFQM) 倡导的先进模式——清洁生产模式与创新管理模式, 最后提供了相关案例分析。

本书可为我国企业、政府部门以及各类组织学习和实践 EFQM 卓越绩效模型提供有价值的参考, 适合致力于追求卓越绩效, 持续提升组织综合竞争能力的企业、政府部门的管理人员阅读, 也可供相关专业的研究人员、高校师生参考。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

<http://www.zgjl.com.cn>

北京市媛明印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 7.75 字数 178 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

*

印数 1—2 000 定价: 20.00 元

前言

追求卓越绩效，持续提升各类组织以及国家地区的综合竞争力，以适应经济全球一体化和国际市场日趋激烈的竞争态势，是21世纪质量管理发展的重要趋势。设立国家（地区）质量奖励制度已成为许多国家和地区提升组织质量管理水平和竞争力的重要途径。目前，世界上已有80多个国家和地区设立基于卓越绩效评价标准的国家质量奖励制度，对引导和帮助各类组织追求卓越绩效、提高组织的业绩和综合竞争能力，促进所在地区和国家分享最佳经营管理实践经验、提高所在地区和国家的质量水平、增强综合竞争能力、促进经济社会的发展等方面都发挥了非常重要的作用。

经过改革开放三十年的发展，我国社会主义市场经济体制得到了全面的发展与完善，中国企业及“中国造”商品的竞争力日益增强，已经成为世界经济中不可忽视的重要经济力量。但我们也要清醒地看到，目前我国企业，尤其是在数量上占绝大多数的中小企业，经营管理不规范、水平不高，企业平均寿命较短，产品质量事故频发，同时，面对不断蔓延、深化的全球经济危机挑战，我国企业提升经营管理“软实力”、增强综合竞争力的需求显得尤为迫切。事实上，很多国内企业管理者和研究学者一直探索可供借鉴和学习的先进经验，包括组织治理、战略管理、市场营销、企业文化、全面质量管理、质量管理体系认证等一系列经营理念和方法体系，但这些理论和方法有的显得过于繁杂且难以系统整合，甚至有些理论和方法相互之间还存在冲突和排斥的情况，使企业在实践过程中往往无从下手。相比之下，卓越绩效模式可为广大企业提供一套系统、科学、具体的经营管理“标杆”，从领导、战略、市场、顾客、员工和相关方关系管理、过程测量与控制、结果管理等诸方面总结了优秀企业的最佳经营管理实践经验，并经多年的发展和演化而形成一套完善通用的标准体系。从国外获奖企业追求卓越的历程来看，各类组织通过积极学习、实践卓越绩效管

理模式，将会在较短时期内产生立竿见影的效果，使组织在诸多方面显著受益。另一方面，推行国家质量奖励计划可以唤起全社会对质量的关注与实践，促进企业提升经营管理水平和竞争力，可以为政府部门进行质量宏观管理提供具体可行的抓手和完善高效的运作体系。这为我国加强质量宏观管理提供了很好的借鉴。

在全世界所有国家和地区的质量奖励计划中，最为著名、影响最大的当推美国马尔科姆·波多里奇质量奖、欧洲质量奖和日本爱德华·戴明质量奖，这三大世界质量奖被称为卓越绩效模式的创造者和经济奇迹的助推器。与美国质量奖和日本质量奖相比，国内对欧洲质量奖的研究与分析较少。为此，本书系统地阐述了欧洲质量奖的产生背景和组织运作模式，详细解析了欧洲质量基金组织（EFQM）卓越模型；在此基础上介绍了欧洲质量奖评审的过程、方法与制度，并对世界三大质量奖的评审标准与特点进行了深入对比分析；为了帮助企业更好地理解欧洲质量奖模式，本书还详细介绍了欧洲质量基金组织（EFQM）所倡导的清洁生产模式与创新管理模式，最后提供了相关案例分析。他山之石，可以攻玉。作者期望本书能够为我国企业、政府部门以及各类组织学习和实践 EFQM 卓越模型提供有价值的参考。

编 著 者

2009 年 7 月

目 录

第一章 欧洲质量奖概述	(1)
第一节 欧洲质量奖的产生与发展	(1)
第二节 欧洲质量奖的奖项设置	(2)
第三节 欧洲质量奖评审的核心理念	(4)
第四节 欧洲质量奖的组织机构——欧洲质量基金组织 (EFQM)	(9)
第五节 获奖企业的受益	(9)
第二章 EFQM 卓越绩效模型及评审标准	(11)
第一节 EFQM 卓越绩效模型	(11)
第二节 欧洲质量奖评审标准解析	(14)
第三节 标准评分方法——RADAR 评分矩阵法	(28)
第四节 世界三大质量奖比较分析	(30)
第三章 欧洲质量奖的评审制度与评审过程	(36)
第一节 欧洲质量奖评审范围	(36)
第二节 欧洲质量奖评审过程	(37)
第三节 评审员选拔条件与标准	(38)
第四节 组织自我评价方法	(41)
第四章 欧洲质量基金组织倡导的先进模式	(49)
第一节 清洁生产卓越模型	(49)
第二节 EFQM 创新模式框架	(62)
第五章 案例研究——组织绩效测评分析	(78)
附录	(100)
附录 1 RADAR 评分矩阵	(100)
附录 1a: RADAR 评分矩阵——“结果”部分	(100)
附录 1b: RADAR 评分矩阵——“手段”部分	(101)
附录 1c: 综合打分表	(102)
附录 1d: 综合打分表最终分数计算表	(102)
附录 2 组织自我评价问卷	(103)
附录 3 员工问卷调查	(112)
附录 4 相关概念	(114)
参考文献	(115)

第一章 欧洲质量奖概述

第一节 欧洲质量奖的产生与发展

一、欧洲质量奖的产生

20 世纪 80 年代，国际市场形势发生了重大变化，以日本为代表的一批亚洲新兴市场迅速崛起，以质优价廉的产品不断冲击欧美企业曾经占据优势的国际市场。与以往不同，这些以亚洲企业为主的国际竞争者提供价格更加低廉、质量更具竞争力的产品和服务，使欧美企业受到了严峻的市场挑战和强大的竞争压力，国际市场份额不断萎缩，甚至在国内也失去了市场优势。另一方面以全面质量管理（Total Quality Management, TQM）为代表的先进质量模式在日本等国家取得巨大成功，并迅速形成席卷全球的 TQM 浪潮，质量已经不再是一种选择，而成为一种必需。为推动本国企业实践先进质量管理模式、重塑市场优势地位，继日本 1951 年设立戴明质量奖（Edward Deming Prize）后，美国于 1987 年设立马尔科姆·波多里奇质量奖（MBNQA）。

日本戴明质量奖和美国波多里奇质量奖在提升企业质量管理水平和市场竞争力方面取得显著成效，使欧洲企业 and 质量组织受到启发，他们认为欧洲有必要开发相应的质量改进框架和奖励计划。当时任欧洲委员会（Council of Europe）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”。1990 年在欧洲质量组织（European Organization for Quality, EOQ）和欧洲委员会的支持下，欧洲质量管理基金会（European Foundation for Quality Management, EFQM）开始筹划欧洲质量奖。1991 年 10 月，在法国巴黎召开的欧洲质量管理基金年度论坛上欧洲委员会副主席马丁·本格曼正式提出设立欧洲质量奖。1992 年 10 月在西班牙马德里欧洲质量基金会论坛上由西班牙国王朱安·卡洛斯首次向获奖者颁发了欧洲质量奖。

欧洲质量奖的使命与美国、日本国家质量奖类似，旨在促进欧洲对质量改进和全面质量管理的关注和理解，推广先进的、经实践证明有效的卓越经营模式，激励和帮助欧洲企业改善经营活动，并最终达到顾客满意、员工满意，达到社会效益和企业效益的卓越化，以提高欧洲企业 in 世界一体化市场上的竞争力；同时对承诺改进企业质量行为和增强竞争力方面成绩最成功企业进行表彰，宣传和推广，提供成功质量策略的信息交流平台，共享最佳经营管理实践。

二、欧洲质量奖的发展

欧洲质量奖在实施过程中得到了不断的发展和完善。设置之初的欧洲质量奖包括两类奖项：欧洲质量奖（European Quality Award）和欧洲质量荣誉奖（European Quality Award）。

Prize)。其中欧洲质量奖授予被认定在欧洲企业中实施全面质量管理最为成功的企业,获奖企业的质量管理模式和经营结果能作为欧洲或世界企业的楷模,该奖项每年度仅授予一名企业。欧洲质量荣誉奖奖励给那些具有卓越的质量管理能力,并能不断改进其质量管理体系的企业,每年可产生多名获奖企业。欧洲质量奖授予欧洲全面质量管理最杰出和有良好业绩的企业,只有营利性企业才能申请,非营利性企业被排除在外,且申请企业的质量管理活动必须在欧洲发生。

由于政府机构、非营利性组织、贸易和专业团体不得申请该奖,且很多人认为该奖只适用于大公司的申请。因此,欧洲委员会在1994年请欧洲质量管理基金会和欧洲质量组织联合开创了两个新的质量奖类别:公共事业单位质量奖和中小企业质量奖。此后,授奖范围逐渐扩大,授奖方式和奖项内涵也发生了变化。2006年,在欧洲质量奖设立15周年之际,为避免让人产生该奖只注重产品和服务质量的错误印象,EFQM将它改名为“欧洲质量管理基金会卓越奖”(EFQM Excellence Award, EEA),用以强调其对组织整体卓越经营绩效的追求。

第二节 欧洲质量奖的奖项设置

2001年,EFQM实施了包含质量奖在内的奖励认可等级体系,以鼓励和引导不同经营水平的组织引入和实践卓越模型。该体系依据组织实践卓越的水平 and 结果包括三个等级水平,由低到高依次为:

1. 承诺的卓越 (Committed to Excellence)

该等级针对刚开始追求卓越的组织或组织部门而设计,重点在于帮助这类组织理解他们目前的绩效水平,在此基础上确定绩效改进方案。申请“承诺卓越”的组织要经过2阶段的认可过程:第一阶段申请组织完成基于欧洲卓越模型标准的自评过程,这可以帮助申请组织与标杆企业进行对比,发现自身的差距与不足。自评结果将作为申请组织制定绩效改进计划的依据;第二阶段申请组织要证明已制定的绩效改进计划得到了有效实施,这需要有资质的评估人员在一般为一天的现场访问中,通过会议、讨论以及对相关文件的评审予以确定。成功获得这一水平认可的组织均可收到详细解释EFQM卓越模型的材料和顶尖企业的实施策略,且被授权可以在其商业和营销活动中使用相关标志(如图1-1所示)。



图1-1 “承诺的卓越”认可标志

2. 认可的卓越 (Recognized for Excellence, R4E)

该等级为已经使用EFQM卓越理念和框架追求卓越绩效组织或组织部门而设计。通过这一认可过程,申请组织可以获得的从外部视角清楚确定其优势与待改进环节的机会,以使其追求卓越之路更加清晰、有效。申请组织要经历与正式欧洲质量奖评审类似的过程,只是其申请过程更为简洁。EFQM提供了3种评审方式供申请组织选择:提交申请材料的传统过程、现场材料评审和现场研讨评审等更为灵活的方式,申请组织可根据自身情况进行选择。但无论选择那种方式,申请组织都要接受一般由2~4名EFQM评审员组成的评审小组3~5

天的现场评审,具体人数和时间长短视申请组织的规模和复杂性而定。评审小组将评审申请材料,提供评审反馈报告指出需改进的重点,同时根据相关标准确定该组织的卓越水平。根据评审小组给出的评审分数,获得 300 分以上的申请组织可获得认可,获认可的组织可以在其商业和影响活动中使用 R4E 标志(如图 1-2 所示),包括 3 星(300~399 分)、4 星(400~499 分)和 5 星认可(500 分以上)。与欧洲质量奖的正式评审不同,上述过程没有申请时间的规定,可以随时进行。



图 1-2 “认可的卓越”的 3 星、4 星、5 星认可标志

3. 欧洲质量奖 (EFQM Quality Award)

最高奖 (Award Winner) ——欧洲质量奖将最高奖授予最优秀的企业。获奖企业的质量方法和经营结果应是欧洲或世界的楷模。每类申请组织最多只能产生一个最高奖得主,而且只有出现符合条件的企业才能向其颁发这一奖项,否则空缺。另外,最高奖获得者一般可获得一个单项奖,因为最高奖得主能在多个方面做出表率,因此,最高奖一般可相当于两个获得更多的单项奖。获奖企业可以持有一年的 EEA 奖杯,并可以在信签、名片、广告等上面使用欧洲质量奖标志,如图 1-3 所示。



图 1-3 EEA 奖杯

单项奖 (Prize Winner) ——此类奖项的基础是支撑 EFQM 卓越模式的所有 8 个基本概念。它授予在卓越模式的一些基本要素中表现优秀的企业。获得单项奖的企业是那些能够帮助别人学习与改进的企业,因此,它们在各个方面也都是优秀的。

入围奖 (Finalist) ——欧洲质量奖的入围奖意味着企业在持续改进其质量管理的基本原则方面,获得了较高的水准。每年同一类别中都会有几个企业组织获得入围奖。获得入围

奖的企业也都在实践欧洲卓越模型方面的成绩现状，堪称欧洲企业的表率，这其中也不乏一些欧洲顶尖企业。

目前，绝大多数欧洲国家都依据 EEA 设立了自己国家的质量奖励制度，这些国家质量奖的评审依据、程序和过程都与 EEA 保持一致。EEA 与这些国家质量奖之间并不矛盾，欧洲企业在申请 EEA 之前，可以获得这些国家和地区的质量奖。

第三节 欧洲质量奖评审的核心理念

欧洲质量奖评审的核心理念由下面 8 个相互关联的基本概念所构成，如图 1-4 所示。

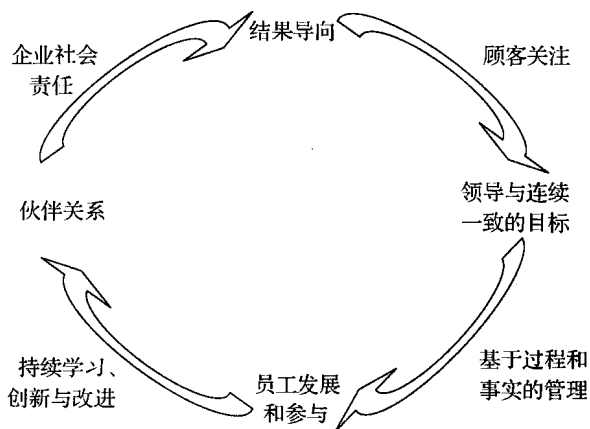


图 1-4 欧洲质量奖评审的核心理念

下面进一步详细描述了卓越的基本概念和卓越组织的实践经验及其受益。实现卓越要求全体领导承诺和接受这些概念。为了启动关于这些基本概念对一个组织的重要性得到共同理解的过程，我们鼓励有关的管理团队认真阅读，并建议简单地评价一个组织目前处在什么“成熟阶段”（见表 1-1），这将有助于组织从总体上了解现状并确定下一步工作方向。

1. 结果导向

(1) 概念

卓越是实现使组织的所有相关方满意的结果。

(2) 卓越组织的实践

在当今世界迅速变化的环境中，卓越的组织是灵活的、柔性的，迅速响应相关方的需求和期望的变化，尽管这种变化经常是频繁的和快速的。卓越的组织测量和预测相关方的需求和期望，监测他们的经验和感受，监测和评估其他组织的业绩。从现在的和将来的相关方收集信息，用于制定、执行和审查其短期、中期和长期的政策、战略、目的、目标、措施和计划，还有助于组织制定和实现一组平衡的相关方结果。

(3) 利益

- 为所有相关方增加价值；
- 使所有相关方可持续地成功；

- 为了设定目标，了解现在和将来的绩效要求；
- 整个组织协调和有中心目标；
- 使相关方满意。

2. 顾客关注

(1) 概念

卓越创造可持续的顾客价值。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织密切了解其客户，因为客户是产品和服务质量的最终评判人。清楚地关注现有的和潜在的客户的需求和期望，能获得客户忠诚、客户保留和市场份额。响应客户当前的需求和期望，在适当的情况下将客户分组，以提高其响应的效率。监测竞争者的业务和了解他们的竞争优势。有效地预测什么是客户将来的需求和期望，并且现在就采取行动，以便满足和在可能的情况下超过这些需求和期望。监测和评估客户的经验和感受，当形势恶化时，能够迅速和有效地做出反应。与所有客户建立和保持良好的关系。

(3) 利益

- 使客户满意；
- 有很高的客户忠诚度和保留客户的能力；
- 增加市场份额；
- 组织持续的成功；
- 受激励的员工；
- 了解竞争优势。

3. 领导与连续一致的目标

(1) 概念

卓越是与坚定的目标相结合的愿景和令人鼓舞的领导。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织的领导为组织设定明确的方向并注重加强沟通。为此，他们团结和推动其他领导者激励员工。领导为组织建立价值观、道德、文化和管理结构，从而具有独特的个性和对相关方有吸引力。这些组织内的各级领导坚持推动和激励其他人向卓越努力，从而表现出职责上的模范行为和绩效。他们以身作则，确定他们的相关方并与他们在共同改进行动中一起工作。在混乱时期，他们表现出对目标的坚定性和始终如一，激励相关方的信心和支持。同时他们表现出根据迅速运动和始终在改善的外部环境和重新调整其组织的方向的能力，从而带领员工一起前进。

(3) 利益

- 在组织内目标和方向透明；
- 有明确的组织个性；
- 有一套共同的价值观和道德观；
- 整个组织有一致的和模范作用的行为；
- 有负责任的、积极的和有效的工作队伍；
- 即使在混乱和变化的时期，组织内也有信心。

4. 基于过程和事实的管理

(1) 概念

卓越是通过一套互相依赖和互相关联的系统、过程和事实管理组织。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织具有以所有相关方的需求和期望为基础的管理体系。通过一套明确的和整合的过程,实现和保证系统地执行组织的政策、战略、目的和计划。这些过程每天都在有效地推广应用、管理和改进。根据与现在的和规划的绩效、过程和系统的能力、相关方的需要、期望和经验及其他组织的绩效,包括竞争者的绩效(如果适当)有关的以事实为根据的可靠信息进行决策。在充分的绩效测量基础上识别和有效管理风险。以高水平的、专业的方式管理组织,达到或超过组织外部的所有要求。确定适当的预防措施,实现和激励相关方保持高度的信心。

(3) 利益

- 使实现组织的目标及其产品和服务的效率和有效性最大化;
- 有效的和符合实际的决策;
- 有效的风险管理;
- 加强相关方的信心。

5. 员工发展和参与

(1) 概念

卓越是使员工通过其发展和参与实现贡献最大化。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织识别和了解现在和将来为执行组织的政策、战略、目标和计划所需要的能力。他们补充和发展人员,以符合上述能力要求,并自始至终积极地、明确地支持员工;促进和支持员工的个人发展,允许员工实现和释放他们的全部潜能,使员工符合和适应组织经营和个人发展两方面的变化。

卓越的组织认识到其员工智力资本日益增加的重要性,并利用员工的知识为组织获利;尽力照顾、奖励和认可其员工,从而培养员工的责任感和鼓励他们对组织忠诚;组织通过共同的价值观和信任、开放和充分授权的组织文化,充分发挥员工的潜能和积极参与精神,利用这种参与精神推动组织的改进活动。

(3) 利益

- 共同认可的组织目标和目的;
- 负责任的、忠诚的、积极的员工队伍;
- 高价值的智力资本;
- 不断提高个人的能力和绩效;
- 通过提高形象增加竞争力;
- 使潜力变为现实。

6. 持续学习、创新与改进

(1) 概念

卓越是挑战现状,并通过用学习创造创新和改进的机会,以达到有效的改善。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织能从自己的和其他组织的业务、绩效中不断学习。他们在组织内部和外部均设立严格的标杆，以供参考和学习。他们获取和共享人员的知识，有一个开放的环境接受和利用所有相关方的想法，以求整个组织内的学习效果最大化。鼓励员工超越今天和今天的能力看问题。他们尽力保护他们的智力资产，在适当时候为商业利益开发智力资产。他们的员工坚持挑战现状和寻求不断创新和增加价值的改进。

(3) 利益

- 改进价值的产生；
- 改进效果和效率；
- 增加竞争力；
- 产品和服务的创新；
- 知识的获取和共享；
- 组织的敏捷性。

7. 伙伴关系

(1) 概念

卓越是发展和持续增加合作伙伴的价值。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织认识到在当今持续改善和要求越来越高的世界上，成功可能取决于他们发展的合作伙伴。他们寻找和与其他组织发展合作伙伴关系。这些合作伙伴使他们能够通过优化核心能力向他们的相关方提供增加的价值。这些合作伙伴可以是客户、社会、供应商或者甚至是竞争者，并且以明确确定的互利为基础。合作伙伴一起工作，以达到共同的目标，用经验、资源和知识互相支持，在互相信任、尊重和公开的基础上建立可持续的关系。

(3) 利益

- 为相关方增加价值；
- 提升竞争力；
- 优化核心能力；
- 改进效果和效率；
- 改善生存机会；
- 共担风险和成本。

8. 企业社会责任

(1) 概念

卓越是超越组织运作的最低管理框架，努力理解和响应社会相关方的期望。

(2) 卓越组织的实践

卓越组织作为一个负责任的组织，采用高度的道德的途径，将他们的绩效向其相关方透明和负责。他们考虑和积极推进社会责任、现在和将来的生态可持续性。组织的企业社会责任通过其价值观表达，并整合到组织各类活动中。通过公开和相关方参与，他们满足和超过本地和全球社会（当适用时）的期望和规定。除了管理风险以外，他们寻找和促进与社会互利项目的工作机会，以鼓励和促进相关方的高度信心。他们知道组织对现在和将来社会的

影响，注意减少任何不利影响。

(3) 利益

- 提高公共形象；
- 增加品牌价值；
- 获得更多的金融资源（例如，社会负责的投资基金）；
- 更健康 and 安全的队伍；
- 更强的风险管理和企业管理；
- 积极的员工；
- 客户忠诚；
- 提高相关方的信心和信任。

前面我们强调管理团队达到共同理解这些基本概念的重要性，和应用所有这些概念如何能够引向卓越。更进一步，管理团队可使用表 1-1 进行简单的自评，回答“对照这些概念我们现在处于什么位置”的问题是很有用的。

表 1-1 基本概念自评表

概 念	起 步	发 展 中	成 熟
结果导向	确定所有有关的相关方	以系统的方法评估相关方的需求	有透明的机制平衡相关方的期望
顾客关注	评估客户满意度	目标与客户需求 and 期望相连接； 研究忠诚问题	了解、测量作为经营驱动力的客户满意度、需求和忠诚问题，并采取行动
领导与连续一致的目标	定义了愿景和使命	政策、人员和过程一致； 有领导“模型”	在组织各级有共同价值观和道德规范
基于过程和事实的管理	定了获得期望结果的过程	用可比较数据和信息制定挑战目标	完全了解过程能力，并以此推动绩效改进
员工发展和参与	员工拥有自主权，负责解决问题	员工在实现组织目标的过程中具有创新性和创造力	授予员工被授权行动，和共享知识和经验
持续学习、创新与改进	确定了改进机会并采取改进行动	不断改进是每位组织成员的任务	广泛推广和整合成功的创新和改进
伙伴关系	有选择和管理供应商的过程	认识到供应商的改进和成就，确定了关键的外部合作伙伴	组织及其关键合作伙伴互相信赖。在共享知识的基础上共同制定计划和政策
企业社会责任	了解和符合法律和管理要求	积极参与社会	测量社会期望和采取行动

第四节 欧洲质量奖的组织机构——欧洲质量基金组织 (EFQM)

EEA 的组织管理机构是欧洲质量管理基金会 (European Foundation for Quality Management, EFQM)。欧洲质量管理基金会 (EFQM) 是一个非营利性的成员组织, 是欧洲委员会于 1988 年 9 月 15 日经英国电信公司 (BT)、菲亚特汽车公司 (Fiat)、荷兰航空公司 (KLM)、荷兰飞利浦公司 (Philips)、法国雷诺汽车 (Renault)、德国大众汽车 (Volkswagen) 等 14 家欧洲大型企业的提议下, 在比利时布鲁塞尔成立。

EFQM 的宗旨是帮助欧洲组织保持优秀的驱动力, 鼓励和帮助欧洲组织在顾客满意度、员工满意度、社会效益和经营结果等方面实现改进, 建立并推广卓越模型和最佳经营实践, 最终实现提升欧洲组织的整体绩效和竞争力。其具体任务包括:

(1) 负责不断改进和完善“EFQM 卓越模型”, 为各种类型和不同规模的组织改善其经营活动提供基本框架和参照标准。

(2) 负责 EEA 的评审、表彰和推广宣传, 扩大影响。

(3) 通过加强其成员间的交流合作。

(4) 在欧洲范围内进行全面质量管理理论、运作、技术和工具的教育培训;

(5) 与欧盟、欧洲质量组织、世界贸易标准化和合格评定组织、联合国的研究机构、各国政府、著名大学及相关组织保持良好的合作关系。

EFQM 的理事会会对 EFQM 的重大战略事务进行管理, 以使 EFQM 的行动方式与其宗旨和目标保持一致。理事会成员由 EFQM 的 20 个组织的 CEO 和最高执行官组成, 理事会成员任期 4 年, 每年有 5 人离职。理事会成员可以连任。理事长在理事会成员中产生, 任期 3 年, 理事会每年召开两次会议。理事会下设执行委员会, 执行委员会也由 20 人组成, 成员与理事会成员来自同一组织, 执行委员会向理事会报告工作, 并对组织卓越化和全面质量负责, 执行委员会支持 EFQM 的战略决策, 同意与之相关的业务行动计划, 并监控这些计划的实施, 执行委员会会议每年召开 4 次。EFQM 在 19 个欧洲国家设有国家合作组织 (NPOs), 这些组织被授权作为 EFQM 的代理, 负责与 EFQM 卓越模式相关的产品和服务信息的传递工作。

目前, EFQM 拥有来自欧洲和欧洲以外其他 38 个国家的成员 800 余个, 这些成员主要来自企业、高等院校、研究机构和全国性的商业组织。所有这些组织都承诺提升效率、有效性, 追求卓越绩效。

在 EFQM 及其会员组织的帮助下, 欧洲的组织已经逐渐认识并接受了全面质量管理是获得效率、有效性和长期竞争优势的有效途径, 可以帮助组织提高效率、降低成本、提升顾客满意、最终实现更好的绩效结果。EFQM 通过强化质量在组织所有方面的重要性、激励和帮助组织改进质量, 在提高欧洲组织整体竞争能力方面起到了持续关键的作用。

第五节 获奖企业的受益

通过申请质量奖, 组织可以得到很大的益处, 主要表现在以下方面:

- 经欧洲应用最为广泛的管理框架（EFQM 卓越模型）的测评，获得清晰了解组织经营现状的机会；

- 可获得超过 40 页的反馈报告，包括组织现有优势和有待进一步改善的环节，以及与专家面对面的交流来加深组织对卓越绩效的理解；

- 通过评审，组织能与其他企业以及标杆企业进行对比，清楚判断组织目前的经营水平；

- 获得学习最佳经营实践的机会，每个申请组织都能收到介绍其他申请组织优秀管理实践的资料，实现先进管理方法的交流与共享；

- 通过对获奖组织的宣传报道以及获奖标志的使用，有助于获奖企业获得公众的认可和尊敬；

- 有助于激励所有层次的组织员工，形成积极主动和具有建设性的组织氛围；

其中，EFQM 特别采取相关措施来促进欧洲组织共享优秀管理实践，包括：

- 在组织获奖（最高奖、单项奖和入围奖）后的一年中，组织要在 EFQM 及其合作方组织的会议和研讨会上共享他们经验和最佳实践；这为欧洲组织提供了很好的学习机会与交流平台；

- 作为欧洲组织的楷模，最高奖得主需要对其所处类别的所有申请者和评审员公开其申请材料，并被包含在 Excellence One 中（注：Excellence One 为 EFQM 建立的综合在线平台，该平台尝试包含所有优秀的企业工具和技术，并通过互联网提供给欧洲企业）；

- 每一位入围奖得主被要求将其卓越业务领域管理程序形成文件，并使得该年的申请者和评审者均可获得这些文件；

- 其他获得较高分数的申请组织的优秀管理实践也将被 EFQM 收录进优秀实践数据库。

第二章 EFQM 卓越绩效模型及评审标准

真正的卓越组织是那些通过他们的成就以及实现成就的过程来努力使相关方满意的组织。即便在各方面环境最好的时候，要成为卓越的组织也相当困难。在全球竞争日益加剧、技术创新周期更短、工艺快速变化、经济、社会和客户环境频繁变动的宏观背景下，要成为卓越组织就更加困难。卓越与一个组织做什么、如何做、得到的结果和在将来保持这些结果的能力有关。具有这种能力所需要的证据不仅限于显示过去绩效的财务结果，还包括作为将来财务绩效先导性指标的其他相关方的结果。其中，先导性指标包括测量的客户满意度和忠诚度、员工的积极性和能力、较广泛的社会满意度。为了建立能持续保持卓越结果的能力，组织还须保证其过程具有良好的基础，并得到系统的、持续的审查和改进。

为了帮助指导欧洲组织改进其绩效，欧洲质量管理基金会在 1991 年提出了 EFQM 卓越模型，以促进欧洲组织达到世界级的管理水平，引导其实现可持续的卓越。EFQM 卓越模型由基本概念以及它们之间的结构化关系所构成，现在被欧洲和欧洲以外的数万个组织使用，适用于企业、学校、卫生组织、公共服务和政府机关等各种类型的组织。该模型还为这些组织提供共同的管理语言和自我评价改进的工具，从而有利于在全欧洲不同行业之间共享“最佳管理实践”。

第一节 EFQM 卓越绩效模型

EFQM 以结果导向、顾客关注、领导与目标的一致性、基于过程和事实的管理、员工发展和参与、持续学习、创新和改进、伙伴关系、企业社会责任等 8 个基本理念为依据和指导，进一步构建了卓越模型。EFQM 卓越模型由领导、方针与战略、人力资源、伙伴关系与资源、过程、顾客结果、人力资源结果、社会结果、关键绩效结果等 9 个要素所组成，用以评估组织是否向卓越的方向发展以及现有的水平。

EFQM 卓越模型是很好的实践工具，可以通过多种方式予以应用：

- 作为自我评价的工具；
- 作为与其他组织进行标杆对比的工具；
- 作为确定改进领域的指南；
- 作为组织内部沟通与思考的基础；
- 作为组织管理系统的结构框架。

一、模型构成要素

根据在组织实现卓越绩效过程中的逻辑关系，这 9 个要素可以进一步划分为相互关联、互为因果的 3 个部分，如图 2-1 所示。