

QUALITY AWARD

AND THE BEST PRACTICE OF PERFORMANCE EXCELLENCE IN CHINA

质量奖与 卓越绩效模式

在 中 国 的 最 佳 实 践

深圳市卓越质量管理研究院
深圳市创卓企业管理顾问有限公司

编



附赠光盘

QUALITY
AWARD
AND THE BEST PRACTICE
OF PERFORMANCE
EXCELLENCE IN CHINA

质量奖与 卓越绩效模式

在中国的最佳实践

深圳市卓越质量管理研究院 编
深圳市创卓企业管理顾问有限公司



附赠光盘

深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

质量奖与卓越绩效模式在中国的最佳实践 / 深圳市卓越质量管理研究院, 深圳市创卓企业管理顾问有限公司编. -- 深圳: 海天出版社, 2012.4
ISBN 978-7-5507-0306-3

I. ①质… II. ①深… ②深… III. ①企业管理: 质量管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第234825号

质量奖与卓越绩效模式在中国的最佳实践

ZHILIANGJIANG YU ZHUOYUE JIXIAOMOSHI ZAI ZHONGGUO DE ZUIJIA SHIJIAN

出品人 尹昌龙

责任编辑 张绪华

责任技编 梁立新

装帧设计  斯迈德设计
0755-83144228

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-25310408

印 刷 深圳市华信图文印务有限公司

开 本 787mm × 1096mm 1/16

印 张 30

字 数 450千

版 次 2012年4月第1版

印 次 2012年4月第1次

印 数 3000册

定 价 68.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

《质量奖与卓越绩效模式在中国的最佳实践》

编委会名单

主 编：沈 斌 熊 伟 何世聪 安德琴

编 委：王灿林 郭文佳 刘 俊 刘意广

刘海青 李昌杰 赵晓玉 文爱玲

序

追求卓越绩效管理是 21 世纪企业管理的发展趋势和重要特征。随着经济全球化深入发展和科技进步日新月异，卓越绩效模式已成为世界成功企业公认的提升企业竞争力的有效方法和工具，也是我国企业及各类组织在新形势下经营管理努力的方向。为了推动我国企业积极应对经济全球化的挑战，激励和引导广大企业实施卓越绩效模式，树立追求卓越绩效管理的典范，培育我国具有国际竞争力的企业，增强我国产品、服务和企业在国际市场上的竞争力，我国深入开展了卓越绩效模式的研究与推广工作，用来指导企业不断创新和提高绩效，以获得和保持企业的竞争优势，提高企业的可持续发展能力。

卓越绩效模式融合了当今世界最先进的管理理念和企业的最佳管理实践，是促进企业持续提升产品和服务质量水平，实现从优秀到卓越的必经之路。随着我国经济的快速发展，卓越绩效管理也呈现了良好的发展态势。卓越绩效管理不仅正越来越受到企业的重视，而且也受到国家政策的支持。加上地方政府的大力推动，必然会促使越来越多的企业来认可、学习和贯彻卓越绩效模式。可以说，卓越之路，任重道远。

本书的编著者深圳市卓越质量管理研究院是以《卓越绩效评价准则》为研究对象的专业研究院。该院通过研究世界最先进企业的管理模式，寻求适合于中国企业的最优管理模式，为客户提供强有力的智囊支持。本书结合当今先进

的管理理论、优秀企业管理实践以及研究院对卓越绩效模式的研究成果，第一次系统阐述了质量奖与卓越绩效模式在中国的最佳实践。本书适合企业高层领导、质量管理人员、管理咨询人员、研究单位及院校的有关人员参考使用。

■ 前 言

卓越绩效模式源自于美国国家质量奖标准，是目前世界众多国家政府、世界一流企业共识程度较高的一种组织或企业管理模式。卓越绩效模式是建立在“大质量”理念之上的，关注的是系统质量和系统有效性，扎实地建立有效运作追求卓越的企业管理体系。目前，美国波多里奇国家质量奖评价准则是世界上80多个发达国家和地区质量奖的主要参考标准，被世界公认为经营质量的国际标准。我国在2004年借鉴美国波多里奇国家质量奖的基础上，结合中国国情发布了《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)的国家标准，明确倡导中国企业建立以《卓越绩效评价准则》为框架的卓越绩效模式，为中国企业导入当代世界权威、实用、系统的管理模式——卓越绩效模式，追赶世界一流企业提供了契机，对提升企业和国家竞争力有着重要的意义。目前，我国的一些省市纷纷采取设立政府质量奖的方式，推动各类组织自发运用卓越绩效模式指导组织的经营管理，追求卓越绩效，提升组织的整体竞争力。

《卓越绩效评价准则》体现了全面质量管理从指导思想到技术方法的变革与发展，是当今我国质量管理成功经验的最新总结，是我国质量管理工作发展到一个新阶段的标志。学习、贯彻这套标准是推进我国企业进行管理创新的一项重要战略措施，企业导入这套标准必将提升自身的核心竞争能力。新世纪以

来，我国的实践表明，推行卓越绩效标准是一种有助于全面提升我国企业管理水准的有效手段。因此，管理创新、追求卓越，首先要从卓越绩效模式做起。

然而，由于卓越绩效模式是对当代世界先进管理理论的思想精华和全球企业管理最佳实践经验的高度概括，包含众多专业概念与术语，浓缩了丰富的专业知识，远远超出了许多企业管理者的经验与知识结构，许多企业管理者无论是在理解、传播卓越绩效国家标准，还是在结合本企业情况导入卓越绩效模式中都遇到了较大困难，致使中国企业目前对《卓越绩效评价准则》了解仍然不多，导入卓越绩效模式者相对较少，这制约着中国企业追赶世界一流企业的前进步伐。为了更好地指导和帮助广大企业或组织学习和推行卓越绩效模式，我们在丰富的实践经验的基础上编写一本较为全面且实践性较强的卓越绩效模式参考书，并将其命名为《质量奖与卓越绩效模式在中国的最佳实践》。本书的主要内容包括：

第一章“概述”，介绍了卓越绩效模式产生的背景、世界三大质量奖的情况以及导入卓越绩效模式的意义。

第二章“卓越绩效模式在中国的推进”，阐述了卓越绩效模式在中国的引进和应用、全国质量奖、深圳市市长质量奖以及全国各地推进卓越绩效模式的具体情况。

第三章“卓越绩效模式在中国的最佳实践”，详细讲解了卓越绩效准则的理解与实施，介绍了卓越绩效模式推行的基本路径以及卓越绩效模式取得的成果。

第四章“制造业领域”，选取了该领域中的汽车、通讯、机械、家电、软件、食品等各大行业中的优秀企业创奖的自评报告，以供参考。

第五章“建筑业领域”，选取了该领域中的建筑施工及装饰两大行业的优秀企业创奖的自评报告，以供参考。

第六章“服务业领域”，选取了该领域中的航空、金融、电信、房地产、物业管理、宾馆饭店、教育、医疗、公共服务、行政机关、百货商业、物流等各大行业的优秀组织创奖的自评报告，以供参考。

第七章“如何推行卓越绩效模式”，介绍了推行卓越绩效模式的基本步

骤、企业如何进行自我评价、企业导入卓越绩效模式的误区及改进、质量奖的价值以及咨询公司的选择。

第八章“卓越绩效模式高级实践”，介绍了企业经营模式研究、实施卓越绩效模式的收益、缺点和忧虑点、企业核心竞争力与企业管理模式创新以及企业管理成熟度的评价一致性。

本书编写过程中得到了各大公司的大力支持，他们无私地为本书提供了企业创奖的自评报告及成功经验与大家分享。

由于编写时间以及编者水平有限，书中难免存有许多不尽如人意之处，恳请广大读者给予批评指正。

编者

2011年9月

目 录

第一章 概 述	1
第一节 卓越绩效模式产生的背景	2
第二节 世界三大质量奖介绍	7
第三节 导入卓越绩效模式的意义	18
第二章 卓越绩效模式在中国的推进	21
第一节 全国质量奖	22
第二节 深圳市市长质量奖	26
第三节 全国各地推进卓越绩效模式	32
第四节 卓越绩效模式在中国的引进	36
第三章 卓越绩效模式在中国的最佳实践	39
第一节 卓越绩效准则的理解与实施	40
第二节 卓越绩效模式推行的基本路径	106
第三节 我国卓越绩效模式取得的成果	108
第四章 制造业领域	111
第一节 汽车行业	112
第二节 通讯行业	127
第三节 机械行业	142

第四节	家电行业	156
第五节	软件行业	172
第六节	食品行业	183
第五章	建筑业领域	199
第一节	建筑施工企业	200
第二节	装饰行业	215
第六章	服务业领域	231
第一节	航空行业	232
第二节	金融行业	246
第三节	电信服务	264
第四节	房地产行业	279
第五节	物业管理行业	294
第六节	宾馆饭店服务行业	309
第七节	教育行业	324
第八节	医疗行业	345
第九节	公共服务行业	360
第十节	行政机关	377
第十一节	百货商业行业	390
第十二节	物流行业	402
第七章	如何推行卓越绩效模式	413
第一节	推行卓越绩效模式的基本步骤	414
第二节	企业自我评价	419
第三节	企业导入卓越绩效模式的误区及改进	425

第四节	质量奖的价值	428
第五节	咨询公司的选择	431
第八章	卓越绩效模式高级实践.....	435
第一节	企业经营模式研究	436
第二节	实施卓越绩效模式的收益、缺点和忧虑点	441
第三节	企业核心竞争力与企业管理模式创新	444
第四节	企业管理成熟度的评价一致性	450
参考文献		455
创卓集团简介		456

第一章

概 述

- 1 卓越绩效模式产生的背景
- 2 世界三大质量奖介绍
- 3 导入卓越绩效模式的意义

第一节 卓越绩效模式产生的背景

卓越绩效模式（Performance Excellence Model）是当前国际上广泛认同的一种组织综合绩效管理的有效方法/工具，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。它产生于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。

一、21世纪的时代变化

在经济全球化的大背景下，经济已经无国界化，国内市场与国际市场实现统一，竞争日益激烈，资源在全球范围最佳配置，需求多样化成为必然趋势，发达国家的价值观向周边国家传播。同时，知识经济社会到来，导致经济发展由追求生产效率和数量，转变为追求质量；以有形的“物质资产”为中心的经济，转变为以无形的“智力资产”为中心的经济；由标准化大批量、少品种生产，转变为个性化、创造性的多品种、小批量生产。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。

二、质量理念的进化

质量内涵随时代、社会经济的发展而不断变化。随着时间的推移，质量所关注的问题一直扩展，沿着这一思路，我们可以大致梳理出质量概念的演变过程，从总体上可以把质量进化的轨迹分为四代。

第一代，供不应求，生产者主导的质量：致力于生产符合技术标准的质量，建立质量保证体系。该阶段质量追求的是满足标准，限于技术范畴。

第二代，供大于求，消费者主导的质量：致力于顾客满意，追求综合质量，

识别顾客当前和未来的需求和期望。该阶段质量追求的是顾客满意。

第三代，竞争加剧，竞争性的质量：顾客追求有比较优势的质量。该阶段质量追求的是注重差别化，具有独创性的、有魅力的质量，确保市场上的竞争优势。

第四代，经济全球化，战略性质量：“质量是顾客价值的核心”概念化，“通过质量创造顾客价值”被确定为企业的核心战略，以此作出经营、机构重组以及资源投入等方面的决策。该阶段质量追求的是顾客价值。

可见，21世纪是质量的世纪。“质量”不仅是符合标准，而且是让顾客满意的质量。只有了解顾客的需求并满足顾客的需求，让顾客满意、超预期满意的产品，才是真正的高质量，有魅力的质量；“质量”不仅限于产品和服务的质量，而且是整个企业的经营质量，包括企业的领导作用、战略、市场和顾客、人力资源、过程管理、测量和分析等方面。随着质量内涵的发展变化，质量管理的内涵也更加丰富。

三、质量管理发展的历程

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。到目前为止，大致经历了以下几个阶段：

（一）质量检验阶段

第二次世界大战以前可以看做是第一阶段，通常称为质量检验阶段。该阶段人们对质量管理的理解还只限于对产品质量的检验，以检验为主要内容，对最终产品是否符合规定要求作出判断，这一阶段基本上是“事后把关式”的质量管理。但这种事后的、把关型的管理，主要是对产品划等级，挑出不合格品，并不能减少或避免不合格品的产生。有些产品又不能靠检验的办法保证质量，产品进行全数检验有时在技术上是不可行的，在经济上也是不可行的。

（二）统计质量管理阶段

从第二次世界大战开始到20世纪50年代属于第二阶段，称为统计质量管理

阶段，质量管理的链条从事后检验向前延伸，从过程的结果拓展到了生产过程，强调应用统计技术预防和控制过程中不合格的发生，通过对过程中影响因素的控制达到控制结果的目的。与质量检验阶段相比，它的范围从最终检验点拓展到了过程（整个制造工序），而且该阶段的检验无论是科学性还是形式都比传统的检验工作丰富，它更加适合企业的需要，提高了管理水平，推动了生产的发展。因此，在数理统计理论的支持下，产生了一系列抽样检验的方案和方法，不少国家制定了大量的抽样检验标准，以预防不合格品的大量产生。但由于这个阶段过分强调了数理统计的理论，显得深奥难懂，易使人认为“质量管理是质量工程师的事，与己无关”，从而限制了这些方法的进一步推广，影响了企业各部门和各岗位人员管理作用的发挥。

（三）全面质量管理阶段

20世纪60年代以后，费根堡姆的全面质量管理概念逐步被世界各国所接受，世界质量管理发展到了全面质量管理（TQC）阶段。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需的所有过程，方法也变得多样化了。

（四）质量保证体系建设阶段

随着科学技术的进步和社会生产力的发展，产品品种越来越多，结构越来越复杂，越来越多的使用者无法凭自己的能力判断所购商品的质量是否可靠。人们需要把自己的安全置于“质量大堤的保护之下”，并逐渐形成了产品责任的概念。另外企业为了避免产品质量问题引起的纠纷、赔款，在产品质量形成过程中需要加强管理并由外方实施监督，这就要求企业建立相应的质量体系，通过质量体系认证，证实企业有能力稳定地提供满足顾客和适用法律、法规要求的产品，并通过国际认证机构的国际认可，促进国际贸易往来。为此国际标准化组织于1987年

发布了 ISO 9000 系列标准，以消除国际贸易中的壁垒，本质上讲 ISO 9000 系列标准是质量管理学在实践上的体现，贯彻标准的过程更是一个具体的实践过程，是一个符合性标准，是全面质量管理的发展阶段。

四、应对新世纪的挑战——卓越绩效模式

竞争是提高质量，进而追求卓越的动力，引入卓越绩效模式的根本驱动力是竞争的加剧和应对挑战；为了应对挑战，世界上新的质量管理理念和方法层出不穷。

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巅峰。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，许多美国行业和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，以促进美国企业质量活动的全面开展。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·波多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·里根总统的签署，成为 100—107 号公法。法案规定了马尔科姆·波多里奇国家质量奖计划的创立（波多里奇 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）。

美国波多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