

GB/T19580 《卓越绩效评价准则》贯标参考读物



走向卓越

——解读2011~2012年美国卓越绩效评价准则

Insights on the Road to
Performance Excellence

温德成 著



 中国质检出版社

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》贯标参考读物

走向卓越

——解读 2011~2012 年美国卓越绩效评价准则

温德成 著

中国质检出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

走向卓越：解读 2011~2012 年美国卓越绩效评价准则/温德成著. —北京：中国质检出版社，2012

ISBN 978-7-5026-3567-1

I. ①走… II. ①温… III. ①经济绩效-研究-美国—2011~2012 IV. ①F171.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 005220 号

内 容 提 要

美国卓越绩效评价准则是美国国家质量奖（现称为国家卓越绩效奖）的评审依据，体现了世界级卓越绩效的水平要求。目前全球有 80 多个国家和地区基于美国卓越绩效评价准则进行政府质量奖的评价，中国各级政府质量奖的评价依据—GB/T 19580 也是参考和借鉴美国卓越绩效评价准则而制定的。为帮助企业更好地理解卓越绩效模式，本书结合国内外先进管理理论和优秀企业实践，对 2011~2012 年美国卓越绩效评价准则进行了深入解读，书中列举了中外大量优秀企业的事例，从组织概述到结果每章末均附有 1 家 2009~2010 年美国国家质量奖获奖企业的自评报告对应部分，不仅有助于读者深入理解卓越绩效评价准则，而且可以为企业自行编写自评报告提供模板参考。为帮助质量奖评审员更好地掌握评审尺度、指导企业开展自我评价，本书在评分与回答指南一章中还附录了美国 2011~2012 年质量奖评审员培训的案例材料—TriView 国家银行的自评报告、评分手册与评审反馈报告等材料。

本书适于各级质量奖评审员和企业自评师、各类企事业单位的高层领导和管理人员、高等院校的管理类本科生和研究生以及广大质量工作者阅读。

中国质检出版社出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100013)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址：www.spc.net.cn

总编室：(010)64275323 发行中心：(010)51780235

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 22.75 字数 574 千字

2012 年 4 月第一版 2012 年 4 月第一次印刷

*

定价 57.00 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

前 言

25年前，美国政府为应对来自日本的质量挑战、充分发挥其在质量管理方面的重要推进作用，重塑美国在国际市场上的竞争优势，于1987年设立美国波多里奇国家质量奖。从1988年到2011年，有1530个机构申请，已有95个组织获奖（剔除重复获奖组织，有90个组织获此殊荣）。其中制造业30个、服务业15个、小企业22个、教育机构9个、医疗卫生业15个、非盈利机构4个。获奖企业包括摩托罗拉、IBM、凯迪拉克、施乐、波音、旭电、联邦快递、西屋电器、丽思·卡尔顿、嘉吉集团等国际知名公司。

美国质量奖的设立，在很大程度上促进了美国20世纪90年代之后的发展，使之重新回到世界经济霸主的位置。据美国国家标准和技术研究院（NIST）的研究报告，美国质量奖得主的绩效胜过了标准普尔500指数，收益比较约为2.5:1。美国北卡罗来纳大学的阿尔波特·林克教授和达特茅斯学院的约翰·司哥特教授的研究表明：美国质量奖每年可带来相关的收益大约为240.65亿美元，收益与成本比率保守的估计为207:1。难怪美国前总统克林顿认为，美国质量奖在使美国经济恢复活力以及在提高美国国家竞争力和生活质量等方面起到了主要作用。

今天，中国经济发展迅猛，取得了举世瞩目的成就，但同样也面临诸多问题。比如近来中国产品在国内外频频遭遇的质量信任危机、人民币升值对中国产品国际竞争力的影响、劳工薪资水平提高对企业运营成本的不利影响等等，这些问题都对中国以往的经济增长模式提出了强有力的挑战。在此背景下，中国企业要提高其市场竞争力，单单依赖于价格竞争是远远不够的，产品质量的提高和经营质量的提升将是中国企业的必然选择；中国企业要与世界上最优秀的公司抗衡，就必须达到世界级的卓越绩效水平。因此，深刻理解和切实践行最新版的美国卓越绩效评价准则，对于中国企业来说有着十分积极的现实意义。

从1987年至2008年，美国NIST每年都要对卓越绩效评价准则进行修订，以体现最新的管理理论与实践，进而满足社会和组织发展的需要。自2009年起，美国卓越绩效评价准则改为两年修订一次，以兼顾准则的稳定性。自1988年以来，已经被分发超过1000万份，仅在2009年就下载了200多万份。正如一个企业总裁所说的“卓越绩效评价准则可能是美国商业现代史上最具有影响的文件”。

为了帮助企业深刻理解2011~2012年美国卓越绩效评价准则的精髓，笔者结合当前先进的管理理论和国内外优秀企业的管理实践，对卓越绩效评价准则进行了较为系统的研究，从而完成了本书。全书共分十章。

第一章首先对美国卓越绩效评价准则产生的背景、美国质量奖实施的情况与效果进行了简要介绍，指出竞争全球化为企业追求卓越绩效提供持续推动力。然后介绍了2007版、2008版、2009~2010版以及2011~2012版卓越绩效评价准则的主要变化，卓越绩效评价准则的基本框架与特征，阐述了卓越绩效评价准则的核心价值观。最后分类介绍了卓越绩效评价准则的关键术语。

第二章首先说明了组织概述的总体要求和目的，然后分别从组织的概况和组织的挑战两个

方面对准则的内容进行了解读，最后例举了 2010 年美国国家质量奖获得者——K&N 管理公司自评报告之组织概述部分。

第三章首先说明了领导类要求的总体要求和目的，然后就高层领导、治理与社会责任两个方面对准则条文进行了解读，并通过山东玲珑橡胶股份有限公司和广西柳工机械股份有限公司的成功案例说明领导作用对企业发展的重要性，章末例举了 2010 年美国国家质量奖获得者——MEDRAD 公司自评报告之领导部分。

第四章首先说明了战略规划类目的总体要求和目的，然后从战略制定入手介绍了标准要求、战略管理的基本理论，并举例对战略制定的准则进行了解读，最后介绍了战略实施的准则要求和条文解读。章末例举了 2009 年美国国家质量奖获得者——Midway USA 公司自评报告之战略规划部分。

第五章首先阐明以顾客为关注焦点类目的总体要求和目的，然后分别从对顾客呼声和顾客参与两个方面，通过大量实例对评价准则进行了分析，最后对顾客满意的测量进行了详尽的介绍，并例举了 2009 年美国国家质量奖获得者——霍尼韦尔联合制造与技术公司（FM&T）自评报告之以顾客为关注焦点部分，以及 3 家企业的顾客满意度测评问卷。

第六章首先说明了测量、分析和知识管理类目的总体要求和目的，然后分别从组织绩效测量、分析与改进和信息、信息技术与知识管理两个方面，结合卡特彼勒、惠普以及我国优秀企业的管理实践对准则的要求进行了解读。章末例举了 2010 年美国国家质量奖获得者——K&N 管理公司自评报告之测量、分析和知识管理部分。

第七章首先说明了以劳工为关注焦点类目的总体要求和目的，然后从劳工环境和劳工敬业度两个方面对准则要求进行了解读，最后例举了 2010 年美国国家质量奖获得者——Studer Group 公司自评报告之以劳工为关注焦点部分、山东银香伟业集团公司薪酬与绩效考核管理实施办法、中通汽车工业集团企业文化大纲以及招金矿业员工满意度与敬业度调查表，以供读者参考。

第八章首先说明了以运营为关注焦点类目的总体要求和目的，然后从工作系统和工作过程两个方面对准则要求进行了简要解读，最后例举了 2010 年美国国家质量奖获得者——Freese and Nichols, Inc. (FNI) 自评报告之过程管理部分。

第九章首先说明了结果类目的总体要求和目的，然后分别从产品和服务结果、以顾客为关注焦点的结果、以劳工为关注焦点的结果、领导和治理结果、财务和市场结果等六个方面对准则要求进行了简要解读，最后例举了 2009 年美国国家质量奖获得者——霍尼韦尔联合制造与技术公司（FM&T）自评报告之结果部分。

第十章首先从过程、结果、条款分类与评分尺度、“重要性”作为评分因素、对组织的回答评分介绍了准则的评分体系，然后介绍了过程类评分指南、结果类评分指南以及过程类条款评分参考，最后给出了准则的回答指南。章末例举了 2011 年美国国家质量奖评审员培训材料——TriView 国家银行案例研究之自评报告、评审手册和评审反馈报告，以便读者理解和掌握如何进行自评报告的编写和材料评审。

最后，本书附录了 ISO/TS 10004—2010《质量管理 顾客满意—监视和测量指南》，以便为企业更好地进行顾客满意度监控提供指导。

在本书的撰写过程中，参考阅读了大量文献资料，引用了美国国家质量奖获得者的一些公开资料，以及部分全国质量奖和山东省省长质量奖（质量管理奖）获奖企业的一些资料和数据，如青岛海尔集团、青岛建设集团、山东银香伟业集团公司、山东玲珑橡胶股份有限公司、

招金矿业股份有限公司、中矿金业股份有限公司、中通汽车工业集团公司、山东渤海实业公司、得利斯集团、山东瑞宇蓄电池有限公司、山东五征集团、山东太阳纸业股份有限公司、广西柳工机械股份公司等等，在此一并表示感谢。

另外，为方便读者深入理解美国卓越绩效评价准则、了解自评报告的编写技巧、掌握评审的方法和反馈报告格式，本书在各章附录了 2009~2010 年美国国家质量奖获奖企业的自评报告相应章节，以及 2011 年美国卓越绩效计划评审员的培训材料的部分内容。山东大学质量管理研究中心的博士生和硕士生为此做了大量的翻译工作，在此向做出贡献的李波、程丽英、孙孝静、周方方、庄洪兴、刘欣欣、管家焱、孙中瑞、石华禹等表示感谢。

由于作者学识水平和时间所限，书中错误难免，欢迎各位读者批评指正。

温德成

2012 年 2 月 28 日

目 录

| | |
|--|---------------|
| 前言 | (I) |
| 第一章 卓越绩效评价准则概述 | (1) |
| 第一节 美国卓越绩效评价准则的产生 | (1) |
| 一、卓越绩效评价准则产生的背景 | (1) |
| 二、美国质量奖实施的情况与效果 | (2) |
| 三、竞争全球化为企业追求卓越绩效提供强动力 | (8) |
| 第二节 卓越绩效评价准则的最新变化 | (11) |
| 一、2007 年版卓越绩效评价准则的变化概述 | (11) |
| 二、2007 年版卓越绩效评价准则的变化重点 | (12) |
| 三、2008 年版卓越绩效评价准则的变化 | (13) |
| 四、2009~2010 年版卓越绩效评价准则的变化 | (14) |
| 五、2011~2012 年版卓越绩效评价准则的变化 | (15) |
| 第三节 2011~2012 年卓越绩效评价准则的核心价值观 | (17) |
| 一、前瞻性领导 | (17) |
| 二、顾客驱动的卓越 | (17) |
| 三、组织和个人的学习 | (18) |
| 四、尊重劳工成员和合作伙伴 | (19) |
| 五、敏捷性 | (19) |
| 六、注重未来 | (20) |
| 七、推动创新的管理 | (20) |
| 八、基于事实的管理 | (20) |
| 九、社会责任 | (20) |
| 十、关注结果与价值创造 | (21) |
| 十一、系统的视野 | (21) |
| 第四节 2011~2012 年卓越绩效评价准则的基本框架与特征 | (22) |
| 一、卓越绩效评价准则的基本框架 | (22) |
| 二、准则的主要特征 | (23) |
| 三、卓越绩效评价准则的条款列表 | (24) |
| 第五节 卓越绩效评价准则的关键术语 | (25) |
| 一、组织概述类 | (25) |
| 二、领导条款类 | (26) |
| 三、战略规划条款类 | (27) |

| | |
|--|---------|
| 四、以顾客为关注焦点条款类 | (29) |
| 五、测量、分析和知识管理条款类 | (30) |
| 六、以劳工为关注焦点条款类 | (30) |
| 七、以运营为关注焦点条款类 | (31) |
| 八、结果条款类 | (32) |
| 九、评价条款类 | (33) |
| 第二章 组织概述 | (36) |
| 第一节 组织的概况 | (36) |
| 一、准则要求 | (36) |
| 二、准则解读 | (38) |
| 第二节 组织的形势 | (40) |
| 一、准则要求 | (40) |
| 二、准则解读 | (41) |
| 案例 2 2010 年美国国家质量奖获得者——K&N 管理公司自评报告之组织概述 | (44) |
| 第三章 领导 | (51) |
| 第一节 高层领导 | (51) |
| 一、准则要求 | (51) |
| 二、准则解读 | (53) |
| 第二节 治理与社会责任 | (61) |
| 一、准则要求 | (61) |
| 二、准则解读 | (63) |
| 案例 3 2010 年美国国家质量奖获得者——MEDRAD 公司自评报告之领导 | (72) |
| 第四章 战略规划 | (82) |
| 第一节 战略制定 | (82) |
| 一、准则要求 | (82) |
| 二、战略理论概述 | (84) |
| 三、准则解读 | (89) |
| 第二节 战略实施 | (99) |
| 一、准则要求 | (99) |
| 二、准则解读 | (101) |
| 案例 4 2009 年美国国家质量奖获得者——Midway USA 公司自评报告之战略规划 | (104) |
| 第五章 以顾客为关注焦点 | (114) |
| 第一节 顾客呼声 | (114) |
| 一、准则要求 | (114) |

| | |
|--|-------|
| 二、准则解读 | (116) |
| 第二节 顾客参与 | (120) |
| 一、准则要求 | (120) |
| 二、准则解读 | (122) |
| 第三节 顾客满意度的测定 | (133) |
| 一、顾客满意度指数模型简介 | (133) |
| 二、顾客满意度调查的程序 | (135) |
| 三、调查的抽样方法 | (137) |
| 四、样本大小的确定 | (140) |
| 五、选用顾客满意调查方法时的注意事项 | (141) |
| 案例 5-1 2009 年美国国家质量奖获得者——霍尼韦尔联合制造与技术公司 (FM&T) 自评报告之以顾客为关注焦点 | (144) |
| 案例 5-2 山东玲珑橡胶股份有限公司顾客满意度调查问卷 | (154) |
| 案例 5-3 某移动通信公司顾客满意调查问卷 | (156) |
| 案例 5-4 山东瑞宇蓄电池有限公司顾客满意度调查问卷 | (160) |
| 第六章 测量、分析和知识管理 | (167) |
| 第一节 组织绩效的测量、分析和改进 | (167) |
| 一、准则要求 | (167) |
| 二、准则解读 | (169) |
| 第二节 信息、知识和信息技术的管理 | (172) |
| 一、准则要求 | (172) |
| 二、准则解读 | (174) |
| 案例 6 2010 年美国国家质量奖获得者——K&N 管理公司自评报告之测量、分析和知识管理 | (181) |
| 第七章 以劳工为关注焦点 | (189) |
| 第一节 劳工环境 | (189) |
| 一、准则要求 | (189) |
| 二、准则解读 | (191) |
| 第二节 劳工敬业度 | (193) |
| 一、准则要求 | (193) |
| 二、准则解读 | (195) |
| 案例 7-1 2010 年美国国家质量奖获得者——Studer Group (SG) 公司自评报告之以劳工为关注焦点 | (203) |
| 案例 7-2 山东银香伟业集团公司岗位评定与薪酬管理体系建立的实施方案 | (212) |
| 案例 7-3 中通汽车工业集团企业文化大纲 | (217) |
| 案例 7-4 招金矿业员工满意度与敬业度调查表 | (218) |

| | |
|--|-------|
| 第八章 以运营为关注焦点 | (222) |
| 第一节 工作系统 | (222) |
| 一、准则要求 | (222) |
| 二、准则解读 | (224) |
| 第二节 工作过程 | (226) |
| 一、准则要求 | (226) |
| 二、准则解读 | (228) |
| 案例 8 2010 年美国国家质量奖获得者——Freese and Nichols, Inc. (FNI) 自评报告之过程管理 | (233) |
| 第九章 结果 | (240) |
| 第一节 产品和过程结果 | (240) |
| 一、准则要求 | (240) |
| 二、准则解读 | (241) |
| 第二节 以顾客为关注焦点的结果 | (243) |
| 一、准则要求 | (243) |
| 二、准则解读 | (244) |
| 第三节 以劳工为关注焦点的结果 | (244) |
| 一、准则要求 | (244) |
| 二、准则解读 | (245) |
| 第四节 领导和治理结果 | (246) |
| 一、准则要求 | (246) |
| 二、准则解读 | (247) |
| 第五节 财务和市场结果 | (248) |
| 一、标准要求 | (248) |
| 二、准则解读 | (248) |
| 案例 9 2009 年美国国家质量奖获得者——霍尼韦尔联合制造与技术公司 (FM&T) 自评报告之结果 | (250) |
| 第十章 评分与准则回答指南 | (271) |
| 第一节 评分体系 | (271) |
| 一、过程 | (271) |
| 二、结果 | (271) |
| 三、条款分类与评分尺度 | (272) |
| 四、“重要性”作为评分考虑因素 | (272) |
| 五、对组织的回答评分 | (272) |
| 第二节 评分指南 | (273) |
| 一、过程类评分指南 | (273) |
| 二、结果类评分指南 | (274) |

| | |
|--|--------------|
| 三、走向成熟过程的几个步骤——过程类条款评估及 评分参考 | (274) |
| 第三节 2011~2012 年卓越绩效评价准则回答指南 | (275) |
| 一、一般指南 | (275) |
| 二、过程类条款回答指南 | (277) |
| 三、结果类条款回答指南 | (278) |
| 案例 10-1 2011 年美国国家质量奖评审员培训材料——TriView 国家银行案例 研究 | (281) |
| 案例 10-2 2011 年美国国家质量奖评审员培训材料——TriView 国家银行评分 手册 | (307) |
| 案例 10-3 2011 年美国国家质量奖评审员培训材料——TriView 国家银行评审 反馈报告 | (319) |
| 附录 1 ISO/TS 10004—2010 质量管理 顾客满意—监视和测量指南 | (327) |
| 参考文献 | (348) |

第一章 卓越绩效评价准则概述

第一节 美国卓越绩效评价准则的产生

1987年，美国通过立法设立国家质量奖，1988年美国开始在制造业、服务业和小企业三个领域开展国家质量奖的评定，至今已有24年了。美国国家质量奖的评定依据便是由美国国家标准与技术研究院（NIST）颁布的卓越绩效评价准则，美国卓越绩效评价准则的产生并不是偶然的，而是由当时美国经济的处境和世界质量管理的发展演变所决定的。

一、卓越绩效评价准则产生的背景

20世纪80年代初期，美国在产品和过程质量方面的领导地位经受了日本的强有力挑战，从60年代以来美国生产力的增长长期落后于竞争对手，不良质量成本高达销售收入的20%，加之日本强劲的海外经济扩张，美国的许多企业被日本企业并购，甚至作为美国制造业的龙头企业通用电气也成了日本同行进行贴牌生产的选择对象。在这种情形之下，美国社会和企业界猛然警醒，忧患意识大增，许多专家学者开始研究日本经济飞速增长的原因。研究结果表明日本经济的腾飞主要归根于日本的全面质量管理，而日本的全面质量管理又来源于美国，因此引发了一场遍布美国的“质量革命”，开始向日本学习，重新导入全面质量管理。

1. 日本的质量腾飞

日本质量管理的成功有两大因素，一是政府推动，日本在第二次世界大战后确立了质量立国的基本国策，并在1951年设立了戴明奖，鼓励企业加强管理提高产品质量；二是日本的企业界有迫切提高产品质量的内在动力和外部压力。由于二战期间，日本政府将大量优秀企业征作军用，民用品的生产只能由一些二三流的企业生产，因而产品质量低劣，导致国际社会将东洋货视同于劣质品。二战结束以后，日本国内市场需求低迷，加之日本自然资源较为贫乏，发展经济的唯一出路就是进行加工出口，这就要求日本企业提高产品质量以改变东洋货的劣质形象。另外，二战以后美国作为日本的占领国，不可避免地要和日本建立密切的联系，在经济上体现为许多日本企业为美国企业打工，即为美国企业提供零部件或进行贴牌生产。由于二战期间美国企业因普遍应用统计质量控制使产品质量达到了国际一流水平，日本企业提供的零部件或产品往往难以达到美国人的要求，因此，日本人面临来自于美国合作伙伴要求尽快提高产品质量的巨大压力。正是在这种背景下，日本创造性地学习和吸收美国的质量管理理论，结合日本的企业文化特点，开发了多种质量控制方法，提出了具有日本特色的全面质量控制理论，使日本的产品质量发生了翻天覆地的变化，日本用了不到30年的时间就成为世界第二大经济强国。

2. 美国的质量管理创新

美国企业引进学习日本的全面质量管理，一开始也有不少企业走了弯路。比如有很多美国企业没有考虑两国企业文化的重大差异，完全照搬日本企业的做法，最终没有取得应有的效果，反而使企业员工对全面质量管理失去了信心。对于这种情形，美国的专家学者开始研究适

合于美国的质量管理模式，许多企业也做出了有益的探索，较为典型的是摩托罗拉公司提出了六西格玛管理法。美国政府充分认识到了政府在推进质量管理方面的作用和应承担的责任，于 1987 年通过了“质量提高法”的立法。为纪念在任期间极力倡导质量管理的前美国商业部长马尔科姆·波多里奇，美国将质量提高法命名为《1987 年马尔科姆·波多里奇国家质量提高法——“公众法 100-107”》，根据此法设立的美国国家质量奖亦被称为波多里奇质量奖，我国质量界经常简称之为波奖。自 1995 年起，评价准则中以绩效（Performance）取代了质量（Quality）一词，标志着美国质量奖的关注点从产品和服务的质量转移到组织整体运营的质量。

美国质量奖起初的评定范围仅包括制造业、服务业、小企业，1999 年增加了教育业、医疗卫生业，2007 年启动了对非盈利组织的评定，每个奖项最多获奖组织限额一般为两个，偶尔会有 3 个。

美国质量奖的运作方式是由美国商业部内的非执法机构—美国国家标准技术研究院（NIST）组织修订标准、任命评审委员会；由美国质量协会（ASQ）具体负责评审、推进和培训；由商业部下的质量奖顾问机构—监督委员会负责总体监督。每年由 NIST 修订发布卓越绩效评价准则（2009 年起改为两年修订一次），申报组织根据卓越绩效评价准则撰写自评报告，并向美国质量协会提交申请，美国质量协会组织专家进行自评报告的评审，确定入围现场评审的申报者，向被淘汰的申报者反馈评审报告，之后进入现场评审，推荐获奖者，并向被淘汰的申报者反馈评审报告。

二、美国质量奖实施的情况与效果

自美国质量奖设立以来，每年申报者从 26 到 106 个不等，近年来申报者数量稳定在 80 个左右，每年进入现场评审的组织（得分一般在 600 分以上）在 9 到 19 个之间，每年获奖的组织只有 2~7 个，远低于每个奖项的授予限额，获奖组织通常需要获得 700 分左右的评分。1991~2006 年，在美国质量奖各类别申报者中，制造业的平均分最高，为 477 分，制造业企业个体最高分为 811 分；小企业的申报者平均分最低，为 332 分，小企业个体最高分为 716 分。不少企业申报美国质量奖目的并不在于获得奖项，而在于以较低的申请费用获得超值的一流专家的诊断，从而推到企业管理水平的提升。2010 年美国 578 位国家质量奖评审员义务贡献了价值 880 万美元的评审服务，2 270 位州质量奖评审员则为 1 350 个组织义务提供了价值 2 950 万美元的评审服务。

1. 实施概况

从 1988 年到 2011 年，有 1 530 个机构申请（其中 2011 年有 69 家组织申请，有 4 家获奖），已有 95 个组织获奖（剔除重复获奖组织，有 90 个组织获此殊荣），其中制造业 30 个、服务业 15 个、小企业 22 个、教育机构 9 个、医疗卫生业 15 个、非盈利机构 4 个。具体情况如表 1-1 所示。获奖企业包括摩托罗拉、凯迪拉克、柯达·伊斯曼、丽思·卡尔顿酒店、联邦快递、IBM、施乐、波音、旭电、西屋电器等国际知名公司。

表 1-1 美国国家质量奖设立以来申请、进入现场评审和获奖组织数量一览表

| 年份 | 组织 | 制造业 | 服务业 | 小企业 | 教育业 | 医疗卫生业 | 非盈利组织 | 总计 |
|------|-------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|----|
| 2010 | 申报者 | 3 | 2 | 7 | 10 | 54 | 7 | 83 |
| | 现场评审者 | 2 | 1 | 4 | 1 | 7 | 1 | 16 |
| | 获奖者 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 7 |

续表

| 年份 | 组织 | 制造业 | 服务业 | 小企业 | 教育业 | 医疗卫生业 | 非盈利组织 | 总计 |
|------|-------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|----|
| 2009 | 申报者 | 2 | 4 | 5 | 9 | 42 | 8 | 70 |
| | 现场评审者 | 2 | 0 | 2 | 1 | 8 | 2 | 15 |
| | 获奖者 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 5 |
| 2008 | 申报者 | 3 | 5 | 7 | 11 | 43 | 16 | 85 |
| | 现场评审者 | 1 | 0 | 2 | 2 | 6 | 2 | 13 |
| | 获奖者 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| 2007 | 申报者 | 2 | 4 | 7 | 16 | 42 | 13 | 84 |
| | 现场评审者 | 0 | 0 | 2 | 1 | 7 | 4 | 14 |
| | 获奖者 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 5 |
| 2006 | 申报者 | 3 | 4 | 8 | 16 | 45 | | 76 |
| | 现场评审者 | 0 | 1 | 3 | 3 | 6 | | 13 |
| | 获奖者 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 3 |
| 2005 | 申报者 | 1 | 6 | 8 | 16 | 33 | | 64 |
| | 现场评审者 | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 | | 14 |
| | 获奖者 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 6 |
| 2004 | 申报者 | 8 | 5 | 8 | 17 | 22 | | 60 |
| | 现场评审者 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | | 13 |
| | 获奖者 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | | 4 |
| 2003 | 申报者 | 10 | 8 | 12 | 19 | 19 | | 68 |
| | 现场评审者 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | | 13 |
| | 获奖者 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 7 |
| 2002 | 申报者 | 8 | 3 | 11 | 10 | 17 | | 49 |
| | 现场评审者 | 2 | 2 | 3 | 0 | 4 | | 11 |
| | 获奖者 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | | 3 |
| 2001 | 申报者 | 7 | 4 | 8 | 10 | 8 | | 37 |
| | 现场评审者 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | | 13 |
| | 获奖者 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | | 5 |
| 2000 | 申报者 | 14 | 5 | 11 | 11 | 8 | | 49 |
| | 现场评审者 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 9 |
| | 获奖者 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 4 |
| 1999 | 申报者 | 4 | 11 | 12 | 16 | 9 | | 52 |
| | 现场评审者 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 10 |
| | 获奖者 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | | 4 |
| 1998 | 申报者 | 15 | 5 | 16 | | | | 36 |
| | 现场评审者 | 5 | 1 | 3 | | | | 9 |
| | 获奖者 | 2 | 0 | 1 | | | | 3 |
| 1997 | 申报者 | 9 | 7 | 10 | | | | 26 |
| | 现场评审者 | 5 | 3 | 3 | | | | 11 |
| | 获奖者 | 2 | 2 | 0 | | | | 4 |

续表

| 年份 | 组织 | 制造业 | 服务业 | 小企业 | 教育业 | 医疗卫生业 | 非盈利组织 | 总计 |
|------|-------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-----|
| 1996 | 申报者 | 13 | 6 | 10 | | | | 29 |
| | 现场评审者 | 5 | 2 | 2 | | | | 9 |
| | 获奖者 | 1 | 1 | 2 | | | | 4 |
| 1995 | 申报者 | 18 | 10 | 19 | | | | 47 |
| | 现场评审者 | 7 | 4 | 2 | | | | 13 |
| | 获奖者 | 2 | 0 | 0 | | | | 2 |
| 1994 | 申报者 | 23 | 18 | 30 | | | | 71 |
| | 现场评审者 | 6 | 5 | 3 | | | | 14 |
| | 获奖者 | 0 | 2 | 1 | | | | 3 |
| 1993 | 申报者 | 32 | 13 | 31 | | | | 76 |
| | 现场评审者 | 4 | 5 | 4 | | | | 13 |
| | 获奖者 | 1 | 0 | 1 | | | | 2 |
| 1992 | 申报者 | 31 | 15 | 44 | | | | 90 |
| | 现场评审者 | 7 | 5 | 5 | | | | 17 |
| | 获奖者 | 2 | 2 | 1 | | | | 5 |
| 1991 | 申报者 | 38 | 21 | 47 | | | | 106 |
| | 现场评审者 | 9 | 5 | 5 | | | | 19 |
| | 获奖者 | 2 | 0 | 1 | | | | 3 |
| 1990 | 申报者 | 45 | 18 | 34 | | | | 97 |
| | 现场评审者 | 6 | 3 | 3 | | | | 12 |
| | 获奖者 | 2 | 1 | 1 | | | | 4 |
| 1989 | 申报者 | 23 | 6 | 11 | | | | 40 |
| | 现场评审者 | 8 | 2 | 0 | | | | 10 |
| | 获奖者 | 2 | 0 | 0 | | | | 2 |
| 1988 | 申报者 | 45 | 9 | 12 | | | | 66 |
| | 现场评审者 | 10 | 2 | 1 | | | | 13 |
| | 获奖者 | 2 | 0 | 1 | | | | 3 |

截止到 2007 年 6 月, 全美 37 个州设立了 43 项州/地方质量奖, 这些奖项的评价标准是依据美国卓越绩效评价准则或其原则制定的, 自 1996 年至 2007 年 47 个美国质量奖获得者中有 35 个曾经获得州质量奖; 共培训了国家奖评审员 2 800 多人, 州质量奖评审员 30 000 多人, 总共有 9 700 家企业申请了州/地方质量奖。

2. 实施效果

美国波多里奇国家质量奖的设立, 在很大程度上促进了美国 90 年代以后的发展, 使美国重新回到世界经济霸主的位置。据美国国家标准和技术研究院报告, 美国波多里奇质量奖得主的绩效胜过了标准普尔 500 指数, 收益比较约为 2.5 : 1; 美国北卡罗来纳大学的阿尔伯特·林克教授和达特茅斯学院的约翰·司哥特教授的研究表明: 美国波多里奇国家质量奖每年可带来相关的收益大约为 240.65 亿美元, 收益与成本比率保守的估计为 207 : 1。1997 年, 凯文·亨德里克斯 (Kevin Hendricks) 和维诺德·辛哈尔 (Viond Singhal) 发布了其著名的研究成

果。亨德里克斯和辛哈尔对一个包括 600 家获质量奖的上市公司的样本进行了分析，这些奖或是来自顾客（如汽车制造商），或是波多里奇奖以及州和地方的质量奖。亨德里克斯和辛哈尔仔细研究了这些公司在首次获得质量奖前 6 年以及后 4 年的绩效情况。调查的主要绩效指标是主营业务收入的变化百分比，以及能够影响营业收入的一系列指标，如销售额变化百分比、总资产、员工数量、销售利润率、资产回报率等。他们将获奖公司的这些数据与同行业中规模类似的对照公司的相关数据进行了比较，发现获奖公司的营业收入的平均增长速度是 91%，而对照公司仅为 43%；获奖公司的销售增长率为 69%，对照公司仅为 32%；总资产增长率为 79%，对照公司仅为 37%；员工数量增长率为 23%，对照公司为 7%；销售利润增长率为 8%，对照公司为 0%。在 5 年内，获奖公司投资组合的表现超过了标准普尔 500 指数 34 个百分点。

获奖企业在申报国家质量奖的过程中受益匪浅。如 1989 年荣膺马尔科姆·波多里奇国家质量奖的获奖企业施乐公司于 1984 年发起了著名的“质量领先”活动。五年的持续改进使得该公司每百台机器的缺陷率降低了 78%，计划外维修降低了 40%，制造成本降低了 20%，产品开发时间降低了 60%，总体产品质量改进了 93%，服务响应时间缩短了 27%，公司收复了大部分曾经失去的市场。

每年度的获奖卓越组织由总统或副总统亲自颁奖，并被要求分享经验，为全美提供榜样。因而获得质量奖是企业的巨大荣誉和骄傲，由此吸引了大批企业或机构运用卓越绩效评价准则进行自我评价、自我改进。卓越绩效评价准则的高水准要求，有效促进了各类组织在追求美国质量奖的过程中不断提高质量和生产率，进而提高了组织的利润水平和竞争力。图 1-1 为 2008 年布什总统为获奖者颁奖照片。

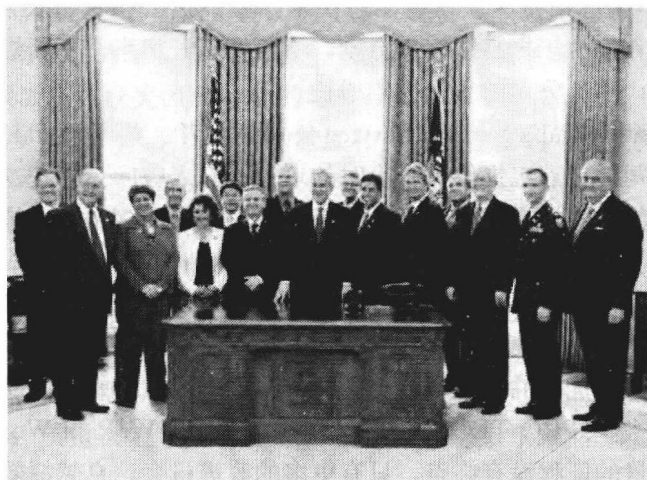


图 1-1 2008 年布什总统为美国质量奖获奖组织颁奖

获奖的美国企业十分慷慨地将其成功经验与其他企业分享，从而推动了更多的企业学习和推行卓越绩效模式。例如，国际运营管理公司（Operations Management International, Inc.），是一家拥有 1 400 名员工的国际服务公司，自 2000 年 11 月获得美国质量奖以来，向 17 000 人提供了专题演讲；再如一家小的家族印刷企业—Branch—Smith Printing Division 只有 68 名员工，在其 2002 年获得美国质量奖之后向 2 000 多人介绍了企业的成功经验。

马尔科姆·波多里奇的妹妹、美国礼仪专家、杰奎琳·肯尼迪的前主要工作人员

Letitia Baldrige说：波多里奇奖计划仍然是所有令人眼花缭乱的众多奖项中的最佳奖项之一。尽管有诺贝尔奖、奥斯卡和其他著名奖项，但是波多里奇奖一直存在。它令人鼓舞，令人兴奋，它使公司自豪。

全球畅销书《从优秀到卓越》的作者柯林斯认为：卓越绩效评价准则是一整套强有力的机制，以确保训练有素的员工贡献训练有素的思想、开展训练有素的行动，从而创立能够带来卓越绩效的伟大组织。

朱兰博士曾说过：让我回想一下公司推行质量革命给美国带来的巨大益处：夺回市场份额、带来就业机会、消除贸易逆差等等。这些目标的实现需要公司的共同努力，而围绕美国质量奖的各种活动为实现这些目标做出了宝贵的贡献。

难怪美国前商业部长德里曾说：“如果你追求质量，你不会发现任何比波多里奇质量奖标准更好的标准。我对这个奖了解越多，我越是坚信，作为一个国家，应当持续对它进行投资。”

3. 获奖组织反馈

美国质量奖的设立得到了社会各界的积极响应，获奖组织更是对卓越绩效评价准则推崇备至，许多获奖组织的领导发表了自己对卓越绩效评价准则的见解。

1988年、2002年两度质量奖获得者摩托罗拉公司董事长罗伯特·盖尔文说：质量节约金钱，质量使产品富有魅力。任何错误的事情都要浪费金钱，确保过程正确可以取得又好又省的效果。

1993年质量奖获得者柯达·伊斯曼公司董事长兼 CEO Earnest Deavenport 认为：公司并不是为了获奖才来引入质量奖的概念，公司推进卓越绩效评价准则是为了赢得顾客、获得发展、走向成功。

1992年、1999年两度质量奖获得者丽思·卡尔顿酒店公司董事长兼 CEO Horst Schulze 说：七年来，公司一直致力于提高顾客满意度，不断提高开房率，不断提高员工满意度，公司持续降低员工流失率，而且公司的利润连年增长。

2001年质量奖获得者 Pal's Sudden Service 公司创立者、董事长 Pal Barger 说过：公司每开一家新店都会对公司的钟点工提供 120 小时的培训。有人曾问：你花这么多的时间和金钱对他们进行培训，如果他们跳槽走了，你不是损失很大？我的回答是：如果不培训他们而他们都留下不走，我的损失岂不是更大？

2007年质量奖获得者美国军队装备研发工程中心（ARDEC）主任 Joseph A. Lannon 说：公司的工作人员通过导入卓越绩效模式和高新技术为军队和国防部赢得了荣誉。公司推行卓越绩效评价准则是要成为最优秀的组织，为美国的前线战士提供最好的产品和支持。

2007年质量奖获得者 PRO-TEC Coating Company 总裁 W. Paul Worstell 说：通过美国质量奖，公司认识到质量的征程没有终点，只有更多的改进机会。卓越绩效评价准则是推动组织前进的绝佳方法。

2007年质量奖获得者 Coral Springs 市的市政长官 Michael Levinson 说：有人问我：为什么要推行卓越绩效评价准则？我的回答很简单：华尔街三大机构的 AAA 评级、资本项目准时到位且符合预算、96%的商务满意度、94%的居民满意度、95%的综合质量得分，以及 97%的员工满意度，离开卓越绩效评价准则这一切是不可能实现的。

2009年质量奖获得者霍尼韦尔制造与科技公司总裁 Anthony Brancato 三世说：如果你们正在考虑申请波多里奇奖，请不要犹豫。我鼓励你们的团队和领导踏上这一非常有益的征程。它会使你的团队、所有的员工团结一致；它将构筑成功、使你们致力于为顾客而持续改进，并