

国家质量监督检验检疫总局统一宣贯教材

2012版

《卓越绩效评价准则》 国家标准理解与实施

国家质量监督检验检疫总局质量管理司 编著
中国标准化研究院



中国质检出版社
中国标准出版社



国家质量监督检验检疫总局统一宣贯教材

2012 版

《卓越绩效评价准则》国家标准
理解与实施

国家质量监督检验检疫总局质量管理司 编著
中国标准化研究院

中国质检出版社
中国标准出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

2012 版《卓越绩效评价准则》国家标准理解与实施/国家质量监督检验检疫总局质量管理司,中国标准化研究院编著.
—北京:中国标准出版社,2012

ISBN 978-7-5066-6790-6

I. ①2… II. ①国… ②中… III. ①企业管理—国家标准—研究—中国 IV. ①F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 119185 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(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 880×1230 1/16 印张 14 字数 420 千字

2012 年 7 月第一版 2012 年 7 月第一次印刷

*

定价 50.00 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

编委会名单

主任 刘源张

副主任 田世宏 惠博阳 汤万金

委员 (按姓氏的汉语拼音为序)

高晓红	高勇	龚晓明	谷艳君	韩福荣
李镜	李钊	刘碧松	刘宇	吕青
沈烽	田武	王海东	王立志	熊伟
张晓东				

主编 田世宏

主审 韩福荣



前言

根据《中华人民共和国产品质量法》和国务院发布的《质量发展纲要（2011—2020年）》的有关规定，国家质量监督检验检疫总局正会同有关部门完善中国质量奖励制度。设立政府行为的国家质量奖既是国际通行做法，也是政府主管质量工作部门科学执政、依法执政的表现。早在2004年，国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会发布了GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件，并于2005年1月1日起实施。这两项标准融合了世界发达国家最有影响的卓越质量奖标准的基本内容，有针对性地规定了企业卓越绩效评价要求，是引导企业走向卓越绩效模式的指导性标准，也是我国各级政府质量奖励工作的评价依据。这两项标准自发布后反响很大，许多企业按照标准建立了卓越绩效模式，提高了企业的质量管理水平，满足了许多优秀企业在通过质量管理体系认证后进一步追求卓越的需求。该两项标准获得了2007年度中国标准创新贡献奖三等奖。为了根据多年来实施标准的实践进一步完善标准，国家质检总局质量管理司提出对这两项标准进行修订，国家标准化管理委员会也下达了该两项标准的制修订项目计划，于2012年发布并实施了第二版GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》。

学习卓越绩效评价准则及其实施指南，对于企业提高经营管理质量，提升国际竞争力具有重要意义。为了配合这两项标准的宣贯，我们组织一部分标准起草人根据新版标准的内容以及实践经验对2005年出版的国家质量监督检验检疫总局统一宣贯教材《〈卓越绩效评价准则〉国家标准理解与实施》进行了修订，旨在为追求卓越的各类组织学习、实施这两项标准提供一些指导和帮助。本宣贯教材由国家质量监督检验检疫总局质量管理司司长田世宏主编，第一章由韩福荣、田武、马林、龚晓明、吕青等人共同编写，第二章、第八章和第十章由龚晓明编写，第三章和第四章由熊伟编写，第五章和第七章由张晓东编写，第六章由刘宇、龚晓明编写，第九章由吕青编写。北京工业大学韩福荣教授担任主审，对宣贯教材的内容进行了认真地审阅和修改。

由于编写时间较短，加之编者水平所限，本宣贯教材一定还会有许多不尽如人意之处，欢迎广大读者给予批评指正。

编著者
2012年5月

目 录

第一章 概 述	1
第一节 制定《卓越绩效评价准则》国家标准的目的和意义	1
第二节 卓越绩效评价准则及其实施指南国家标准的修订情况	3
第三节 卓越绩效评价准则与 TQM、GB/T 19000、GB/T 24001 和 GB/T 28001 的关系	7
第四节 《卓越绩效评价准则》的理论基础	9
第五节 卓越绩效评价准则的基本理念	12
第六节 卓越绩效评价准则的结构及其相互关系	14
第七节 主要术语和概念	19
第八节 组织概述	21
第二章 领 导	28
第一节 理论综述	28
第二节 理解与实施	35
第三章 战略	48
第一节 企业战略的内涵	48
第二节 战略的制定	51
第三节 战略实施	53
第四节 理解与实施	54
第四章 顾客与市场	68
第一节 理论综述	68
第二节 理解与实施	72
第五章 资 源	97
第一节 人力资源管理理论综述	97
第二节 其他资源相关的理论综述	103
第三节 理解与实施——人力资源	112
第四节 理解与实施——其他资源	121

第六章 过程管理	130
第一节 理论综述	130
第二节 理解与实施	138
第七章 测量、分析与改进	153
第一节 理论综述	153
第二节 理解与实施——测量、分析和评价	160
第三节 理解与实施——改进和创新	165
第八章 结果	172
第一节 理论综述	172
第二节 理解与实施	174
第九章 卓越绩效评价方法	187
第一节 评价要素	187
第二节 评分指南	190
第十章 卓越绩效模式的导入和实施	196
第一节 卓越绩效模式导入路径	196
第二节 组织自我评价与追求卓越	199
第三节 以卓越绩效模式为框架的管理体系整合	210

第一章 概述

第一节 制定《卓越绩效评价准则》国家标准的目的和意义

《中华人民共和国产品质量法》第六条规定：“国家鼓励推行科学的质量管理方法，采用先进的科学技术，鼓励企业产品质量达到并且超过行业标准、国家标准和国际标准。对产品质量管理先进和产品质量达到国际先进水平、成绩显著的单位和个人，给予奖励。”《质量发展纲要（2011—2020年）》明确提出：“建立国家和地方质量奖励制度，对质量管理先进、成绩显著的组织和个人给予表彰奖励，树立先进典型，激励广大企业和全社会重质量、讲诚信、树品牌。”2004年，我国发布了《卓越绩效评价准则》（GB/T 19580—2004）国家标准和《卓越绩效评价准则实施指南》（GB/Z 19579—2004）国家标准化指导性技术文件，并于2012年进行了修订。这两项标准的发布与修订，为企业追求卓越提供了一个经营模式框架，使企业可以通过自我评价来不断提升各方面的质量与绩效。同时，这两个标准为国家和地方质量奖的评审提供了评价依据。

一、卓越绩效模式产生的背景

卓越绩效模式是以各国质量奖评价准则为代表的一类管理模式的总称，产生于20世纪下半叶，进入21世纪后，日益受到各个国家和各类组织的重视。在全球经济一体化的形式下，实施卓越绩效模式已成为各国提升市场竞争力，以及组织自身实现持续改进、保持并不断增强竞争优势的有效途径之一。

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，引进了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”，并开发出许多有效的质量管理工具和方法。为了纪念戴明博士对日本的友谊和贡献，日本科学技术联盟（JUSE）于1951年提议并设立了戴明奖，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。戴明奖对日本企业的质量管理产生了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，取得了举世瞩目的经济奇迹。

1987年，美国国会设立波德里奇国家质量奖，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。设立质量奖的目的在于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，为表彰那些通过实施全面质量管理方法取得卓越绩效的组织，欧洲于1992年设立了欧洲质量奖。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：美国波德里奇国家质量奖（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）等。其中最具影响力和代表性的是世界三大质量奖：美国波德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖。尤以美国波德里奇国家质量奖的

影响力最大。

二、中国推行卓越绩效模式的情况

中国作为发展中国家，提高整体质量水平、增强国家竞争实力的任务更加紧迫，更加艰巨，我们也应该以此推动我国的质量振兴、质量强国。所以，在我们研究建立质量奖励制度的同时，提出了制定《卓越绩效评价准则》和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准。标准是评价的依据，是国家质量奖励制度的技术文件。在国家质量奖励制度没有正式出台以前，先发布评价标准，用于企业自我学习、自我提高，并为贯彻实施国家质量奖励制度做准备。近几年，中国质量协会在推进卓越绩效模式过程中，也做了一些积极探索，开展了全国质量管理奖评审，但这不是真正意义上的国家质量奖。如何“以我为主，博采众长”，建立符合中国国情和质量管理发展客观规律的国家质量奖励制度是需要我们认真研究的问题。

考虑到国家质量奖是我国质量领域的最高企业奖，应代表国际先进的质量管理理念和方法，还应该是许多成功企业的经验总结。因此，《卓越绩效评价准则》定位在国际先进质量管理经验和方法的最新总结上。在制定过程中参照了美国波德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖的评价准则，重点参考了最有影响力和代表性的美国波德里奇国家质量奖评价条款和内容，结合中国企业质量管理的实际情况，有针对性地规定了组织卓越绩效的评价要求。

质量奖评奖标准是卓越模式标准，最终获奖企业只是极少数。但参照质量奖标准开展自我评价活动，却得到很多企业的认可与重视，因为国家质量奖标准是企业自我评价最重要的参照系。在美国，每年获得波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正采用波德里奇质量奖标准根据自身的目标进行自我评价。因此，设立我国国家质量奖的目的在于评奖，而在于鼓励更多的企业提高质量，追求卓越。通过表彰那些质量管理工作卓有成效的企业，树立卓越绩效典范，引导广大企业学习先进的质量管理经验和方法，通过自我评价，不断改进质量，提高竞争能力，使广大企业做到学有榜样，赶有目标，在学习和追求卓越的过程中共同提高，共同发展。因此，《卓越绩效评价准则》国家标准不仅可以作为国家质量奖的评奖依据，更重要的是提供卓越经营的模式，供广大企业自我学习、自我评价使用，也为企业相互借鉴成功经验提供了非常好的平台。

三、《卓越绩效评价准则》的作用

《卓越绩效评价准则》国家标准主要有两个用途：一个是用来评估企业的绩效是否达到卓越的地步；另一个是用来引导企业走上卓越。从前一个用途说，这个国家标准可以用来作为国家、行业和地方各级评定质量奖的依据；从后一个用途说，这个国家标准可以用来作为企业在实施质量管理体系国家标准之后更进一步提高质量时的参考。质量管理体系和卓越绩效这两个国家标准，在思想和内容上，有相同的地方，也有不同的地方。相同点是，它们都是从大质量的概念出发，其内容的规定不只是针对产品的质量，而是更着重于企业的质量，又都是强调提高企业质量来提高产品质量、降低产品成本、保证产品交货期和加强产品服务。不同点是，它们的要求不一样。质量管理体系标准是为了保证产品质量，要求企业在生产的各个环节、各个部门之间建立起一个有机的体系。而且，这个体系的建立实际上是为企业的管理打下一个基础。这个基础正是国际上现代化企业管理的起点。卓越绩效模式标准是为了追求卓越，要求企业建立一个适合的企业文化。这里所说的企业文化，在企业内部表现在全体员工的素质和为了达到企业目标所做各种工作的互动上；在企业外部表现在全体员工的素质和完成对社会、对环境、对资源所负责的程度。绩效正是这一企业文化的结果，卓越绩效需要卓越的企业文化。企业文化是演进的，卓越是无止境的。

如果说，质量管理体系标准提供了一个企业管理体系，那么，可以说，卓越绩效标准提供了一个企业治理的文化。这里，管理更多的是对物而言的，治理更多的是对人而言的。两者都是需要的，

两者相辅相成才能使企业在人、财、物上都达到卓越。

《卓越绩效评价准则》国家标准是落实、贯彻科学发展观的一种方式，企业的管理者应在以人为本、全面协调和可持续发展的原则上考虑和实施该标准。卓越正是对于企业全面贯彻这些原则并且获得高效益的承认。因此，对于广大企业而言，《卓越绩效评价准则》具有以下作用：

1. 为了适应我国市场经济体制的建立，应对入世后激烈的竞争挑战，中国广大企业学习实践卓越绩效模式，是企业追求卓越绩效、打造具有国际竞争力的战略举措。《卓越绩效评价准则》引导企业关注市场竞争的焦点，重视产品质量、服务质量，进而重视企业的经营质量。这是企业追求卓越绩效的具体体现。

2. 推行卓越绩效评价准则是通过实践卓越绩效模式，引导和激励企业追求卓越的经营质量，加速培育我国具有国际竞争力的企业。《卓越绩效评价准则》充分学习借鉴了世界最有影响的“三大质量管理奖”标准，卓越绩效评价准则与企业管理创新的目标是高度一致的。推行卓越绩效评价准则的过程，就是企业管理创新，向国际先进管理水平攀登的过程。

3. 实施该标准既是一个比管理、比指标、比业绩的过程，更是一个比个性、比特色、比理念的过程，极富挑战性。《卓越绩效评价准则》非常强调要关注市场、关注顾客，引导企业把自己放在竞争的环境中制定战略，评价经营绩效的好坏，对经营绩效的评价分析，不仅要和企业制定的目标比、和原有的水平比，更重要的是将企业绩效的各项指标与竞争对手比，与标杆企业的最佳水平比，明确自己在竞争环境中的能力和水平，通过比较差距进行改进，提升企业的竞争力和水平。因此，实施《卓越绩效评价准则》的过程，既是企业展示管理特色和经营业绩的过程，也是学习、借鉴先进企业经验，拓展深化质量效益和科技创新有机结合之路的过程。

4. 推行《卓越绩效评价准则》是一项系统工程，它能促进企业建立学习型组织和增强团队意识，充分体现了现代质量管理的思想和方法。同时，它需要企业各部门、各单位的全体员工思想上的高度统一；态度上的高度严谨；思路上的高度敏捷；行动上的高度一致。

5. 贯彻《卓越绩效评价准则》，关键是通过这一过程全面引入国际先进的管理思想和方法，来提高企业的管理与运作水平。《卓越绩效评价准则》标准与 GB/T 19001—2008《质量管理体系 要求》相比较，更突出领导的作用和企业战略管理，更强调以顾客和市场为关注焦点，为顾客创造价值，更关注以人为本，人力资源的开发和管理，更注重经营结果，其结果包括顾客满意、产品服务质量和财务和市场结果、环境和社会等，用经营结果检验管理。

第二节 卓越绩效评价准则及其实施指南国家标准的修订情况

一、标准修订原则

新版卓越绩效评价准则及其实施指南国家标准依照以下原则进行修订：

1. 保持标准的继承性和延续性原则

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》实施以来，并未发现有大的问题。本次修订应保持标准要求的继承性和延续性，循序渐进地改进和完善，不宜大动，避免“伤筋动骨”，在原标准的基础上进行修正、调整补充和完善。

2. 进一步增强标准的理论性、逻辑性和标准要求的准确性原则

与 2004 版的卓越绩效评价准则及其实施指南相比，新版标准应在范围界定明确、框架结构科学、内容适用可行、增强实施有效性等方面得到进一步完善。因此，新版标准增加了基本理念，增加了术语并且调整了部分章条，为帮助企业理解和掌握标准而采用简洁明了、界定清晰的语言和词汇。

除上述两条新增加的修订原则外，仍坚持初始制定本标准时确立的原则：

(1) 科学性原则。《卓越绩效评价准则》标准本身以及《卓越绩效评价准则》和《卓越绩效评价准则实施指南》两个标准之间应具备清晰的逻辑关系，结构合理，行文准确，各项评分分值设置适度，体现科学性原则。

(2) 先进性原则。充分吸收、借鉴国外先进经验，如美国、日本、欧洲所设立的质量奖的评价模式，以便与国际接轨。

(3) 中国化原则。作为设立中国国家质量奖的重要基础，卓越绩效评价准则及其实施指南应充分考虑国情，结合我国实际情况制定，并在语言方面通俗易懂，便于理解。

(4) 可操作性原则。标准应在充分考虑具有广泛的适用性的基础上，重点提高可操作性水平。

二、标准起草过程

国家质量监督检验检疫总局质量管理司于2007年召开了GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》修订工作座谈会，确定了标准的修订原则、修订标准的属性、修订工作的组织形式、起草组人员构成以及修订工作进度安排。成立工作组，确定了工作模式和思路，系列国家标准的修订工作正式启动。按照修订工作计划安排，起草组成员多次召开会议，对各位起草组成员所提出的修订意见以及修订工作的具体问题进行了充分讨论，决定将基本理念观写入新版标准、增加术语的数量。起草组成员一致认为，新版标准应在范围界定明确、框架结构科学、内容适用可行、增强实施有效性等方面得到进一步完善。因此，应保持标准要求的延续性，循序渐进地改进和完善，避免“伤筋动骨”的修改。同时增强标准的逻辑性，尽可能避免相同要求重复出现，并增强标准要求的准确性。在此基础上，制定了新版《卓越绩效评价准则》框架草案，并向刘源张院士、郎志正参事等质量管理领域的专家以及实施卓越绩效模式的企业代表征求意见。专家和企业代表建议标准工作组认真学习“十七”大报告，重点关注与质量管理相关的论述，例如，科学发展观，文化，提高自主创新能力，加快推进经济增长方式转变，强调能源、资源、环保，拓展对外开放的广度和深度等，可以作为我们修订该标准的依据；关于该标准的总体定位，专家认为，各国的标准有很多共同的特点，但各国的重点、文字表达等方面有很大的差异。因此，可以借鉴，同时要体现我国的重点要求和我国的特点。另外，要充分考虑该标准同ISO 9000族标准的关系，ISO 9000族标准属于基础操作层面的，卓越绩效标准则重点在于文化的要求，属于战略层面。该标准的基本逻辑线为：价值观—战略—落实（执行力）。价值观主要体现科学发展观，要在标准的文本中有所体现，并要处理好与质量管理的关系。在标准修订中应广泛征求意见，征求意见的范围包括：企业、协会、咨询机构、高校、研究机构等。

起草组根据专家和企业代表的意见，对标准的基本理念、具体条款及其涉及的主要内容等进行了深入、热烈和认真的讨论，最终形成了一致意见，并在此基础上进行了编写分工。并要求除完成分工编写的任务外，还应对整个标准的其他部分提出意见，做到分工不分家，以便形成一个统一的、各章协调的标准。经过多次修改，形成了新版卓越绩效评价准则及其实施指南的征求意见稿，并在全国质量管理和质量保证标准化技术委员会委员单位及社会各界广泛征求意见，共收到300余条意见。起草组成员对这些意见进行了认真评议，在此基础上形成了送审稿。

全国质量管理和质量保证标准化技术委员会组织召开了新版卓越绩效评价准则及其实施指南审查会，与会代表对送审稿进行了认真的讨论和审查，形成以下意见：

1. 新版卓越绩效评价准则及其实施指南国家标准送审稿在总结原标准实施经验的基础上，形成了具有中国特色的卓越绩效管理标准。与原标准相比，理论水平有所提高，形成了九条基本理念，标准要求的阐述更加科学合理，可操作性方面有了很大的改善，达到了国外主要国家卓越绩效评价准则的同等水平。

2. 新版卓越绩效评价准则及其实施指南国家标准的发布是落实科学发展观的一项重要措施，这将

进一步鼓励和引导企业追求卓越质量管理模式，实施“以质取胜”的战略，有利于全面提高我国质量管理和产品质量的整体水平，提高我国企业的核心竞争力和产品的市场竞争力。

3. 标准送审稿编写格式符合 GB/T 1.1—2000《标准化工作导则 第1部分：标准的结构和编写规则》的要求，标准起草组提交的有关审查材料完整齐全，符合标准制、修订的程序要求，具有较高的编制质量。

与会代表一致通过了对该项国家标准送审稿的审查，同时对标准送审稿提出修改意见，并要求标准起草组根据本次会议提出的审查意见，尽快修改该国家标准送审稿，形成报批稿，报国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会发布。

三、标准修订的主要内容

根据修订原则和实施 2004 版标准的实践经验，卓越绩效评价准则及其实施指南的修订内容主要包括以下六个方面：

1. 增加了 9 项基本理念

在《卓越绩效评价准则》的引言中，增加了基本理念的内容，而且阐明该标准是建立在这些基本理念基础上的，高层领导可运用这些基本理念引导组织追求卓越。具体包括：

- a) 远见卓识的领导；
- b) 战略导向；
- c) 顾客驱动；
- d) 社会责任；
- e) 以人为本；
- f) 合作共赢；
- g) 重视过程与关注结果；
- h) 学习、改进与创新；
- i) 系统管理。

2. 修订了部分术语和定义

在《卓越绩效评价准则》标准中，对“术语和定义”部分进行了修订，增加了“使命”（组织存在的价值，是组织所应承担并努力实现的责任）、“愿景”（组织对未来的展望，是组织实现整体发展方向和目的的理想状态）、“价值观”（组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则）和“关键过程”（为组织、顾客和其他相关方创造重要价值或做出重要贡献的过程）四个术语和定义，取消了“价值创造过程”（为组织的顾客和组织的经营者创造收益的过程）和“支持过程”（支持组织日常运作、生产、服务交付的过程）。

3. 有关“领导”条款的修改

在《卓越绩效评价准则》4.1“领导”条款中，增加了“如何履行确保组织所提供产品和服务质量安全的职责”、“如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平”、“如何强化风险意识，推动组织的持续经营，如何积极培养组织未来的领导者”、“如何促进组织采取行动以改进组织绩效、实现战略目标，并达成愿景；如何定期评价组织的关键绩效指标，以及如何根据绩效评价结果采取相应行动”等内容，并在“结果”中将“组织的治理和社会责任的结果”改为“领导方面的结果”，且在战略实现、组织治理、公共责任、道德行为、公益支持等方面进行评价。比原标准更加明确，使标准更加完整，前后呼应。

4. 有关“资源”条款的修改

在“资源”一条中，强化“技术资源”和“信息资源”的要求，并将“测量、分析与改进”条款中的“信息和知识的管理”合并到“资源”中，既避免了标准条款内容的重复，也有利于评价的具体操作。

5. 有关“过程管理”条款的修改

在新版标准中不再区分“支持过程”和“价值创造过程”的概念，而是引入了全过程中关注“关键过程”的概念，聚焦组织的核心竞争力的培育。

将组织过程细分为“支持过程”和“价值创造过程”，优点是有助于组织合理分配资源，采取针对性措施优化不同过程。但是从近年来国内外企业实践来看，这种分类方法容易给企业带来理解和划分的困惑，对企业提升管理水平的帮助不大。建议结合我国多数企业的管理水平和现状，将过程类别简化，能够促使组织从供应链的宽广视野来审视组织全过程，有利于组织将过程管理聚焦于体现组织核心竞争力、对组织成功和战略部署至关重要的关键过程，为组织、顾客和其他相关方创造更大的价值，以实现组织的成功和持续经营。

6. 有关“测量、分析与改进”条款的修改

在“测量、分析与改进”条款中加入了“评价”与“创新”的要求。要求评价组织绩效，包括评价组织的成就、竞争绩效以及长、短期目标和实施计划的进展，评价组织的应变能力。策划、实施创新活动，包括如何进行原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。

另外还有一些其他方面的修改，如将“产品和服务的结果”从“顾客与市场结果”分条款中提升为单独的分条款，并赋予80分的分值；将“领导”条款的分值从100分调至110分；将“战略”条款的分值从80分调至90分，等等。详见表1-1。

表 1-1 《卓越绩效评价准则》修订后主要变化对比表

GB/T 19580—2004	GB/T 19580—2012
引言	引言 0.1 总则 0.2 与 GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》的关系 0.3 基本理念
3 术语和定义	3 术语和定义，新增4个
4.1.1.1 高层领导的作用	4.1.2 高层领导的作用，合并了原标准的“4.1.1.3 组织绩效的评审”，集中为 a)、b)、c)、d)、e)、f)、g) 7点要求
4.1.1.2 组织的治理	4.1.3 组织治理，增加高层领导绩效的评价
4.1.2 社会责任	4.1.4 社会责任，更简化、明确
4.2.1 战略制定	4.2.2 战略制定 4.2.2.2 战略制定过程，如何考虑关键因素制定战略，提出核心竞争力 4.2.2.3 战略和战略目标，量化目标、挑战和机遇
4.2.2.1 战略规划制定与部署	4.2.3.2 实施计划的制定与部署，强调组织如何将战略目标转化为实施计划
4.3.1 顾客和市场的了解 a)、b)、c)	4.3.2 顾客和市场的了解 4.3.2.2 顾客和市场的细分 4.3.2.3 顾客需求和市场的了解
4.4.1.1 工作系统 a)、b) 4.4.1.2 员工的学习和发展 a)、b) 4.4.1.3 员工的权益和满意度 a)、b) 4.4.1.4 员工的能力	4.4.2.2 工作的组织和管理 4.4.2.3 员工绩效管理 4.4.2.4 员工的学习和发展 4.4.2.5 员工的权益和满意度“员工的能力”合并到“4.4.2.2”中
4.4.2 财务资源 4.4.3 基础设施 4.4.4 信息 4.4.5 技术 4.4.6 相关方关系	4.4.3 财务资源 4.4.4 信息和知识资源 4.4.5 技术资源 4.4.6 基础设施 4.4.7 相关方关系

续表 1-1

GB/T 19580—2004	GB/T 19580—2012
4.5.1 价值创造过程 4.5.1.1 价值创造过程的识别 4.5.1.2 价值创造过程要求的确定 4.5.1.3 价值创造过程的设计 4.5.1.4 价值创造过程的实施 4.5.1.5 价值创造过程的改进 4.5.2 价值过程 4.5.2.1 支持过程识别与要求 4.5.2.2 支持过程的设计 4.5.2.3 支持过程实施与改进	4.5.2 过程的识别与设计 4.5.2.2 过程的识别 4.5.2.3 过程要求的确定 4.5.2.4 过程的设计, 增加应对风险的要求 4.5.3 过程的实施与改进 4.5.3.1 过程的实施 4.5.3.2 过程的改进
4.6.1 测量与分析 4.6.1.2 绩效分析 4.6.2.1 数据和信息获取 4.6.2.2 组织的知识管理 4.6.3 改进 4.6.3.1 改进的管理 4.6.3.2 改进方法的应用	4.6.2 测量、分析和评价, 增加评价内容 4.6.2.3 绩效分析和评价, 增加评价内容 “信息和知识管理” 移入 4.4 4.6.3 改进与创新, 增加创新 4.6.3.2 改进与创新的管理 4.6.3.3 改进与创新方法的应用
4.7.5 组织的治理和社会责任结果	4.7.7 领导方面的结果, 增加战略目标和实施计划进展方面的绩效指标, 增强对高层领导者的评价

根据 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的修订内容, GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》也做了相应的修订。

第三节 卓越绩效评价准则与 TQM、GB/T 19000、GB/T 24001 和 GB/T 28001 的关系

在导入卓越绩效评价准则的过程中, 人们常常会对本节标题所述的质量管理标准和方法之间的关系感到困惑, 最常见的误解是将它们视为彼此不相干的完全不同的东西。本节力图通过这几个重要管理方法之间的比较, 揭示其间的相同、相似和相异之处。

一、与 TQM 的关系

什么是 TQM (全面质量管理)? 过去几十年来众说纷纭。国际标准化组织曾在 ISO 8402: 1994 中将 TQM 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”, 视其为组织综合管理的一种方式或者一条途径。在质量管理的经典著作《朱兰质量手册》(第 5 版) 中, 使用 TQM 指称“当今在全世界为了管理质量而应用的所有理念、概念、方法和工具的集合”, 这是一个发展中的、开放式的和集成化的定义, 意味着: 全面质量管理处于动态的继承性发展过程中; 全面质量管理倡导管理方法的不断创新; 全面质量管理集成了各种先进的管理理念、概念、方法和工具, 包括试图标新立异的业务流程再造和六西格玛管理, 新的内容产生后便作为原有内容的延伸而融合进去——事实上, 对于大多数领先的组织而言, 他们会不断地将新方法和成功的老方法整合起来, 并及时舍弃那些已不再适应的东西。

TQM 与质量奖准则有着共同的渊源: TQM 的前身 TQC、CWQC (公司范围的质量管理) 就是由最早的质量奖——戴明奖的评奖准则演化而来的。半个多世纪来, TQC、CWQC 逐渐向 TQM 演化, 到 20

世纪 80 年代后期, TQM 就已经成为一种国际上普遍认可的提法, 日本科技联盟在 1997 年也正式宣布将 TQC 改变为 TQM, 而且以戴明奖准则的内容来描述“TQM 的总轮廓”。今天, 质量奖已由最初的戴明奖发展到欧洲质量奖、美国波德里奇国家质量奖等近八十个国家、地区的质量奖, 推动着所在国家、地区的管理进步和核心竞争力提升, 这些奖项均体现了 TQM 的概念和原则, 所关注的质量概念已经远远超出了产品质量范畴, 扩展到了包括过程和工作质量、管理和发展质量在内的广义质量概念。其中波德里奇国家质量奖的影响最广泛, 其评审准则也称为卓越绩效准则, 代表了当今世界先进的质量管理水平。GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》正是以波德里奇卓越绩效准则为蓝本并结合我国实际制定的。

我国从 1978 年导入 TQC 开始, 以标准化、计量、质量信息、质量责任制、质量教育等基础工作作为开展全面质量管理工作的出发点和立足点, 并归纳出“全过程、全员、全企业和多方法”的“三全一多样”基本要求。但如何构建组织的 TQM, 如何评估 TQM 做到什么程度, 其成效如何, 如何识别组织管理的优势和改进机会, 并推动持续改进和创新, 不断提高管理的成熟水平, 却缺少一个全面、系统的解决方案。完全可以将卓越绩效评价准则作为现代 TQM 的具体实施细则, 以卓越绩效评价准则为框架来构建组织的 TQM, 测评组织 TQM 的实施过程和结果, 持续追求卓越。正如朱兰所说, 随着卓越绩效准则的广为传播, 它将成为最广为接受的 TQM 定义。

二、与 GB/T 19000 的关系

卓越绩效评价准则与 GB/T 19000 族标准虽然都是质量管理领域的标准, 都能帮助组织提高质量管理水平、增强竞争能力, 但其目的和性质都有所不同。

GB/T 19000 族标准主要由 GB/T 19000、GB/T 19001 和 GB/T 19004 三个标准以及其他标准组成。GB/T 19000 标准阐明了标准的理论基础、原则和术语; GB/T 19001 标准规定了质量管理体系的基本要求, 应用了以过程为基础的质量管理体系模式结构, 要求组织在建立、实施和改进质量管理体系及提高其有效性时, 采用过程方法, 通过满足顾客要求, 增强顾客满意; GB/T 19004 标准提供了超出 GB/T 19001 要求的指南, 给出了以过程为基础的质量管理体系的扩展模式, 强调所有相关方的需求和期望, 帮助组织应对复杂的、严酷的和不断变化的环境, 获得持续成功。卓越绩效评价准则与 GB/T 19000 的具体关系可归纳为与 GB/T 19001 的关系和与 GB/T 19004 的关系。

1. 与 GB/T 19001 的关系

简要地说, GB/T 19001 认证属于质量管理体系是否合格的符合性评定, 类似于体育达标、电影审查合格; 而卓越绩效评价属于组织综合管理体系卓越程度的成熟度评价, 类似于运动会拿奖牌、电影得奖。

GB/T 19001 是一个针对质量管理体系要求的标准, 对内用于建立以顾客为关注焦点的质量管理体系基础平台, 规范质量管理, 对外用于双方合同和第三方认证的质量保证场合, 通过质量管理体系审核和认证, 证实组织有能力稳定地提供满足顾客和适用法律法规的产品, 并通过认证结果的国际互认, 消除贸易技术壁垒, 促进国际贸易。它在组织的质量工作中只是起基础性的作用, 主要聚焦于组织中最直接地影响着产品质量的那些职能和过程管理类别的活动。这样, GB/T 19001 的范围比卓越绩效评价准则的范围要窄得多, 常见的说法是, 即便 GB/T 19001 实施得很好, 也只相当于卓越绩效评价准则的 30% 成熟度。

与 GB/T 19001 相比, 卓越绩效评价准则的内容更全面、系统, 包容组织管理的方方面面, 所关注的质量是已扩展到管理和发展质量的大质量, 强调组织发展、社会责任、战略和结果, 反映了现代质量管理的最新理念和方法, 是许多成功组织的实践经验总结, 为组织提供了追求卓越的综合管理模式, 并用量化评分(总分 1000 分)的方法全方位、平衡地诊断评价组织管理的成熟度, 为组织的自我评价和外部评价提供了很好的依据。此外, 卓越绩效评价与管理审核也有本质上的不同, 前者属于诊断式的评价, 从管理的效率和效果入手, 旨在发现组织之主要优势和改进机会, 不断追求卓越, 而后

者则是对一般过程的合格评定，从符合性入手兼顾有效性，重在发现与规定要求的偏差，进而持续改进质量管理体系的有效性。

2. 与 GB/T 19004 的关系

尽管 GB/T 19004 的范围和深度超出了 GB/T 19001，且新版标准更加趋近于卓越绩效评价准则，提出了使命、愿景、价值观和战略的要求，强调利益相关方、长短期利益的平衡，但其定位仍然介于 GB/T 19001 和卓越绩效评价准则之间，缺乏对“顾客与市场”和“结果”的特定要求，所沿用的八项质量管理原则缺乏对关键要素“战略”的支撑和对关键相关方“社会”的关注。而卓越绩效评价准则提供了一个综合的 TQM 实施细则，兼容了 GB/T 19001 和 GB/T 19004。

三、与 GB/T 24001 和 GB/T 28001 的关系

GB/T 24001《环境管理体系 要求及使用指南》针对社会和众多相关方对环境保护的不断发展的需要，规定了对环境管理体系的要求，旨在建立一个符合环境法律法规，并持续改进其环境绩效的管理体系，以规范组织的环境行为，确定并应对重大环境因素，实现污染预防和资源节约，促进可持续发展。

GB/T 28001《职业健康安全管理体系 要求》针对员工和相关方对职业健康安全的需要，规定了对职业健康安全管理体系的要求，旨在建立一个符合职业健康安全法律法规，并持续改进其职业健康安全绩效的管理体系，以规范组织的职业健康安全管理行为，确定并降低重大职业健康安全风险，预防、控制事故的发生，保障员工和相关方的安全与健康。

GB/T 24001 和 GB/T 28001 均可用于认证。同样地，GB/T 24001 认证和 GB/T 28001 认证都属于管理是否合格的符合性评定，而卓越绩效评价属于管理是否卓越的成熟度评价。卓越绩效评价准则兼容了对环境管理和职业健康安全管理的要求：在“4.1.4.2 公共责任”中，要求评估并确定其产品、服务和运营给社会带来的质量安全、环保、节能、资源综合利用、公共卫生等方面产生的影响，预见公众的隐忧，并针对相关风险，确立其满足法律法规要求和达到更高水平的关键过程及绩效指标，制订相应的对策和改进措施；在“4.4.2.5.1 员工权益”中，要求保证和不断改善员工的职业健康安全，针对不同的工作场所确定相应的测量指标和目标，并确保对工作场所的紧急状态和危险情况做好应急准备。而 GB/T 24001 和 GB/T 28001 正是应对这些要求的方法。

第四节 《卓越绩效评价准则》的理论基础

从质量管理的基本理论来看，标准是建立在综合质量概念，基于管理模式理论、绩效评价理论及标杆管理理论的基础上提出的。

一、综合质量概念

标准是一定的管理理论以及实践加以提炼的结果；任何概念都是从属和定位于一定的理论与学说的。一门学科其发展与创新，都是首先界定该学科或理论的概念或术语。纵观质量管理发展，可以看出同时也是质量观念不断演化的历史。与质量管理发展阶段——质量检验、统计质量管理及全面质量管理三个阶段相适应，质量概念的演化可归结为三个方向：第一个方向是质量是否“符合标准”，这是标准化的概念，重视的是证明；第二个方向是质量是否“达到顾客的要求”，这是“适用性”的概念，重视的是改进；第三个方向是质量是否满足“相关方利益”的诉求，重视持续发展。从市场环境视角看，生产主导型的质量是符合性质量，关注优劣；消费者主导型的质量是适用性质量，关注顾客

满意；竞争性主导型质量是经营质量，关注绩效。而《卓越绩效评价准则》关注战略导向下的综合质量观。

综合质量观从朱兰的内部顾客和外部顾客，扩展到顾客、员工、供应商和合作伙伴、股东、社会五大利益相关方的范畴，已经发展成为复杂系统。所以，现代质量管理也就相应地由组织建立质量管理体系并使之有效运作，发展到对复杂的质量系统的经营层面，现代质量的概念最终发展成为质量系统在追求卓越绩效的质量经营活动中所表现出的整体性系统功能属性。如图 1-1 所示。

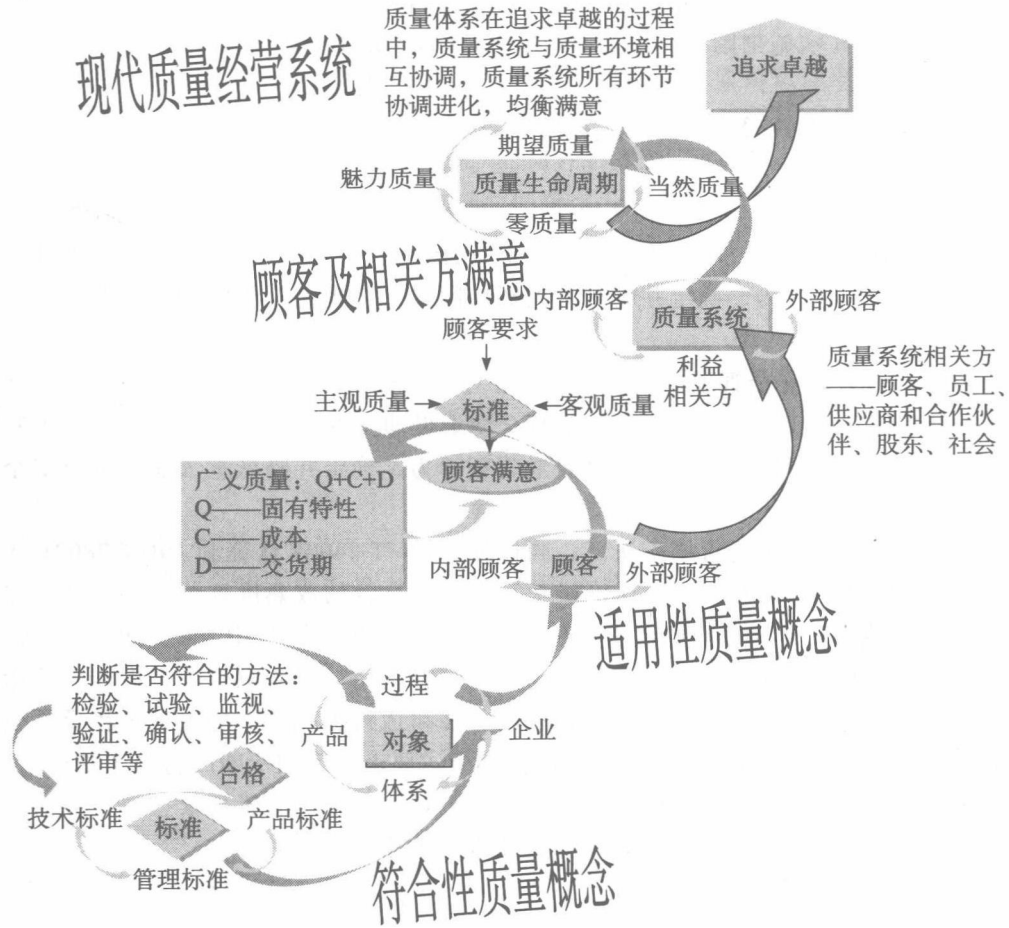


图 1-1 质量概念的演化图

二、管理模式理论

卓越绩效是包括先进哲学理念、内容严谨的框架结构及科学的方法体系的管理模式。基于“学习先进、结合国情、融入条款、科学严谨”的原则，2012年版的GB/T 19580标准提出了九项基本理念。其框架结构为两种类型：过程与结果。七大类目由23个过程评分条款构成，每一个评分条款按照“基本要求—总体要求—详细要求”三个结构层次构成与过程关联的7个方面的结果。

卓越绩效管理模式三个层次相互关系是：准则建立在九项理念之上，九项理念嵌入六个过程之内，收获于六个结果之中。高层领导可运用这些基本理念引导组织追求卓越。

构成标准体系结构的理论基础是：借鉴1997年美国科学家库恩提出的科学学范式理论。他指出任何一门科学，从哲学层面来看可以包括三个方面的结构：基本原则（价值观或理念）、内容框架及实施路径或方法。从管理科学来看，范式亦称模式，也具有这些特征。现在被广泛运用的管理模式有：ISO 9000族标准、美国波德里奇奖、欧洲质量奖、六西格玛管理等。

例如，ISO 9000族标准包括八项原则（以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、管