

《卓越绩效评价准则》

理解与实施案例

Z

HUOYUE JIXIAO PINGJIA ZHUNZE

LIJIE YU SHISHI ANLI

汪 韧 / 主审
肖 曼 / 主编

安徽大学出版社

《卓越绩效评价准则》理解与实施案例

汪 韧 主审

肖 曼 主编

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

《卓越绩效评价准则》理解与实施案例 / 汪韧, 肖曼主编.
—合肥: 安徽大学出版社, 2007. 1
ISBN 978-7-81110-251-2

I. 卓... II. ①汪... ②肖... III. 质量管理—经济
评价—国家标准—中国 IV. F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162398 号

《卓越绩效评价准则》理解与实施案例

汪韧 主审 肖曼 主编

出版发行 安徽大学出版社

(合肥市肥西路3号 邮编 230039)

联系电话 编辑部 0551-5107145

发行部 0551-5107784

电子信箱 ahdxchps@mail.hf.ah.cn

责任编辑 朱夜明

封面设计 孟献辉

经 销 全国新华书店

印 刷 中国科技大学印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 21.375

字 数 450 千

版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81110-251-2

定价 40.00 元

如有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换

编 审 委 员 会

主 审 汪 韧

主 编 肖 曼

编 审 委

赵晓凤

仲 炎

金 平

韩继武

程 军

曹广德

袁晓春

王红升

钱卫峰

葛志云

马 武

梁 冠

马媛凤

刘华为

陈冬生

万文民

王文利

袁劲波

张 靖

邵 毅

凌宗勇

王荣俊

陈良田

渠升泉

张文静

许景高

倪寒冰

郝 玮

史鹰朝

俞鸿雁

谢 军

石向军

宋杰银

高正民

傅盛智

许海波

王 麟

赵永涛

刘心德

郑晓芸

凌云志

慕善云

熊 炎

王 文

序

卓越绩效模式是20世纪80年代后期美国创建的一种世界级企业成功的管理模式。迄今,卓越绩效管理正日益成为一种世界性标准,全球已有60多个国家与地区先后开展了卓越绩效管理的推广和普及。2004年8月30日,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《卓越绩效评价准则》国家标准和《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日起在全国实施。

这套标准的发布,体现了全面质量管理从指导思想到技术方法的变革及发展趋势,是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。首先,它是一个政策引导,是政府意志的反映。这项标准是一个技术基础,而且这个基础是和国际接轨的,是符合当今世界上质量管理理念最新发展的。第二,这项标准必将促进企业加强内部管理。企业作为竞争的主体、发展的主体,必须按照这样一个卓越绩效标准来强化内部审核、增强质量意识、提升竞争力、保证可持续发展。第三,这项标准对绩效的成果进行了量化。既为推行和建立质量奖励制度创造了条件、做好了准备,也可以促进组织采用这一标准集成的现代质量管理的理念和方法,不断开展自我评价,走向成功,走向卓越。第四,这个标准的宣布和贯彻执行必将在全社会掀起对质量目标追求的新讨论和新认识,进而形成一个全社会高度关注质量、推动质量振兴的良好工作氛围。

追求卓越绩效已成为21世纪质量管理的重要特征。为了及时引

进、学习和实践国际上公认的经营质量标准——卓越绩效模式,赋予质量管理新的内涵,我们编写了《〈卓越绩效评价准则〉理解与实施案例》一书。希望这本书可以增进人们对卓越绩效模式的了解,带领大家学习、实践卓越绩效标准,共同分享非凡的绩效管理经验;通过宣传、推广追求卓越的理念,对实施以质取胜战略,提高质量管理整体水平和素质,实现质量振兴起到一定的作用。相信这本书也会为质量奖评价和质量工作者提供一些可以借鉴的资料和理论。

安徽省质量技术监督局局长

张万宽

2006年12月28日

目 录

第一章 导 论	1
第一节 《卓越绩效评价准则》国家标准的产生背景	1
第二节 《卓越绩效评价准则》国家标准的特点	4
第三节 《卓越绩效评价准则》国家标准公布与实施的意义	5
第四节 《卓越绩效评价准则》与 TQM、GB/T19000 族的关系	7
第五节 卓越绩效模式的核心价值观	12
第六节 卓越绩效模式的导入	18
第七节 实施卓越绩效模式存在的问题及改进措施	23
第二章 《卓越绩效评价准则》的基本知识	27
第一节 适用范围	27
第二节 主要术语	27
第三节 框架及其相互关系	30
第四节 评价指南	34
第三章 组织概述	44
第一节 总论	44

第二节	组织描述	45
第三节	组织面临的挑战	53
第四章	领 导	57
第一节	总论	57
第二节	组织的领导	63
第三节	社会责任	81
第五章	战 略	90
第一节	总论	90
第二节	战略制定	102
第三节	战略部署	116
第六章	顾客与市场	124
第一节	总论	124
第二节	顾客和市场的了解	135
第三节	顾客关系与顾客满意	148
第七章	资 源	160
第一节	总论	160
第二节	人力资源	184
第三节	财务资源	207
第四节	基础设施	208
第五节	信息	210
第六节	技术	211
第七节	相关方关系	213
第八章	过程管理	215
第一节	总论	215

第二节	价值创造过程	226
第三节	支持过程	240
第九章	测量、分析与改进	252
第一节	总论	252
第二节	测量与分析	276
第三节	信息和知识管理	287
第四节	改进	297
第十章	经营结果	305
第一节	总论	305
第二节	顾客与市场的结果	307
第三节	财务结果	317
第四节	资源结果	320
第五节	过程有效性结果	326
第六节	组织的治理和社会责任结果	329

第一章

导 论



随着经济全球化和国际竞争的日趋激烈,质量在组织的竞争中日益显现出至关重要的作用,其内涵也在不断地扩展和演变。为了适应新的形势,激励和引导组织追求卓越质量,增强竞争实力,有效提高我国产品质量、工程质量、服务质量和质量管理水平,根据《中华人民共和国产品质量法》、国务院颁布的《质量振兴纲要》的有关规定,国家质量监督检验检疫总局在总结中外质量管理成功经验的基础上,在研究建立质量奖励制度的同时,与国家标准化管理委员会在2004年8月30日联合发布了GB/T19580—2004《卓越绩效评价准则》国家标准和GB/Z19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件,为组织提供了追求卓越绩效的经营管理模式,并用量化指标为国家质量奖的评价和组织的自我评价提供了依据。这标志着我国在推行全面质量管理25年后,质量管理进入了新的发展阶段。

第一节 《卓越绩效评价准则》国家标准的产生背景

为了应对新的挑战,许多国家和质量组织设立了质量奖。目前,世界上有60多个国家和地区组织设立了质量奖。最有影响的是日本的戴明奖(1951年设立)、美国的波多里奇国家质量奖(1987年设立)和欧洲质量组织奖(1991年设立)。三大质量奖中,美国的波多里奇奖和欧洲的质量奖的评价都是采用卓越绩效模式标准。

提起卓越绩效模式,不得不先从美国说起,它是 20 世纪 80 年代后期美国创建的一种世界级企业成功的管理模式。20 世纪 80 年代,在强大的国际竞争压力下,美国在产品质量和量的过程管理方面的领导地位受到了强烈挑战,过去 20 年生产力的增长落后于竞争对手,不良质量成本高达销售收入的 20%。美国经济界开始警醒,对于管理改进呈现出与日俱增的兴趣。在学习日本的经验和结合研究本国大量优秀企业的成功之道后,美国国会于 1987 年通过了设立马尔科姆·波多里奇国家质量改进法案,并依据这一法案的规定设立马尔科姆·波多里奇国家质量奖。希望通过国家质量奖刺激企业改进质量和提高生产力,给予那些取得卓越质量成就的企业以荣誉,并通过树立标杆企业促进经验分享,确立学习的典范,整体提升美国企业的国际竞争能力。美国国家质量奖自 1987 年开始设立,每年虽只有几家企业获得该奖,申报该奖的企业有上百家,但却有几十万家企业按照波多里奇质量奖标准进行自我经营与评价。美国企业被美国政府授予“国家质量奖”时,由总统亲自批准颁布,美国前总统克林顿曾给予过高度的评价:“马尔科姆·波多里奇国家质量奖在使美国经济恢复活力以及在提升美国国家竞争力和生活质量等方面起到了重要作用”。波多里奇国家质量奖的设立,在相当程度上促进了美国 20 世纪 90 年代后的发展,使之重新回到世界经济霸主的地位。

卓越绩效模式几乎适用于所有组织。该模式的核心是强化组织的顾客满意意识和创新能力,它在提高组织的业绩、改进组织整体效率、促进所有组织相互交流并分享最佳经营管理实践等方面发挥的重要作用,得到了美国企业界和管理界的认同。世界各国许多企业和组织纷纷引入实施,其中施乐公司、通用公司、微软公司、摩托罗拉公司等世界级企业,是运用卓越绩效模式取得出色经营结果的典范。

随着我国加入 WTO,组织面临着竞争日益加剧的国际市场大环境。如何进一步提高质量管理水平,在激烈的市场竞争中取得竞争优势,是摆在领导者与管理者面前的重要课题。特别是已获得 ISO9001 质量管理体系认证的组织,如何追求卓越绩效,使质量管理工作跃上新的台阶,完全融合到世界经济一体化的经营环境中,已成为他们不得不面对的重大难题。

鉴于实施卓越绩效模式为美国带来的巨大社会和经济利益,自 2001 年起,我国相关部门、协会在研究和借鉴美国成功经验的基础上,不断致力于在组织中普及推广卓越绩效模式的先进理念和经营方法,为组织提高竞争力,取得出色的经营绩效提供一套有效的指导方法和评价标准。

在制定《卓越绩效评价准则》国家标准过程中,相关部门分析了近年来我国企业在质量管理中存在的问题,集中表现在以下五个方面:

1. 对竞争市场和竞争对手缺乏分析

一些企业近年来虽然已走向市场,但市场观念、竞争意识薄弱,仍然处在生产管理型的模式中。领导的主要精力集中于内部管理,制定战略缺乏对竞争市场的详细分析,不了解企业的市场占有率和竞争地位,不了解竞争对手的策略,对顾客的需求和变化没有科学的调查,寄希望于搞好内部管理来获得好的绩效。对经营绩效的评价满足于自己和自己比,一年比一年好,而缺乏与竞争对手比较的信息,不清楚自己的差距和改进的重点是什么,因此竞争力的水平难以提高。

2. 对顾客满意程度的评价体系不完善

对顾客导向的经营和对顾客满意程度评价的重要性,已普遍得到企业的认同。但在实践中仍存在问题:一是没有建立一套顾客满意程度的评价体系和科学方法。因为这项工作开展时间较短,不少企业仅限于顾客投诉管理,或仅限于顾客满意度调查,而与顾客的沟通及其对需求调查没有开展,即使有调查,也存在方法不够科学、数据没有可比性、信息量少等问题;二是顾客满意程度调查的信息分析和用于改进不够。

3. 人力资源的开发和管理不够科学

卓越绩效模式非常强调以人为本的管理,把人作为重要资源进行开发,通过对职位、培训、激励和权益保障等工作管理,使员工满意,充分发挥和调动员工的全部潜能。但有些企业仍停留在单纯通过奖惩的方式对人进行管理,对员工满意度的调查结果,没有很好地分析和用于改进。

4. 信息的分析和利用不充分

企业基于事实的管理离不开大量的数据和信息,这是科学管理的重要基础。不少企业虽然在信息收集的软件和硬件系统上,投以巨资建立了完整的信息系统,能及时收集到市场、内部生产、管理和经营绩效的数据,但是没有下功夫对这些信息进行很好的分析和利用;对了解到顾客的投诉信息,没有能快速反应分析处理好,没有做到防止再次发生;生产过程中收集了大量的数据,没有充分利用,进行预防控制,基本上还是处在不出问题不处理的状态。信息是企业重要的资源,但只有通过分析利用,才能创造价值。

5. 经营绩效的评价体系单一

经营绩效是对企业进行评价的重点,通过评价,直接影响到企业的经营决

策和改进。企业的经营绩效评价指标体系,应能反映顾客满意程度、产品和服务质量、员工发展、供应商、财务绩效及承担社会责任等有关情况。但相当一部分企业在经营绩效评价指标体系中,只关注利润指标,对顾客满意度等指标没有认真分析和用于改进。在评价方法上,主要是自己和自己比,缺乏与竞争对手的比较,没有充分重视对找出的差距进行改进。

针对上述存在的问题,有关部门在制定国家标准时,在充分分析企业现状基础上,针对企业薄弱环节突出了条款的权重。因此标准的实施可帮助组织提高其整体绩效和能力,为组织的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值,有助于获得长期成功,并使各类组织易于在质量管理实践方面进行沟通 and 共享,成为一种理解、管理绩效并指导组织进行规划和获得学习机会的工具。

卓越绩效模式是世界级成功组织公认的提升竞争力的有效方法,也是我国组织在新形势下经营管理的努力方向。因此,学习和借鉴成功的经验,为我所用,指导组织导入该模式,已成为质量管理界的重要任务。

第二节 《卓越绩效评价准则》国家标准的特点

《卓越绩效评价准则》国家标准反映了现代经营管理的先进理念和方法,是国际上许多卓越组织成功经验的总结,其主要特点有以下四个方面:

一、是政府引导和组织需求相结合的结果

根据《中华人民共和国产品质量法》、《质量振兴纲要》的有关规定,国家质检总局会同有关方面酝酿建立国家质量奖励制度,设立政府行为的国家质量奖既是国际上的通行做法,也是政府主管质量工作部门科学执政、依法执政的体现。在研究建立质量奖励制度的同时,根据国际经验和企业的需求,提出制定《卓越绩效评价准则》国家标准和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件。在国家质量奖励制度没有正式出台以前,先发布评价标准,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。同时,这个标准还可以作为国家和省市质量奖的评价依据,为国家质量奖励制度实施做好准备。

二、是全面质量管理理论和现实发展相结合的结果

质量管理作为一门科学,从产生、发展到不断变革已历经了将近 1 个世纪。《卓越绩效评价准则》国家标准源自全面质量管理的基本思想和方法,是对全面质量管理的创新和发展。《卓越绩效评价准则》国家标准更加强调质量对组织绩效的增值和贡献,反映质量和绩效、质量管理和质量经营的系统整合;强调质量是组织的一种系统运营的全面质量,要以追求组织效率的最大化和顾客价值的最大化为目标;强调组织的文化建设。

三、是国际成功经验和中国国情相结合的结果

《卓越绩效评价准则》国家标准定位在国际先进质量管理经验和方法的最新总结上,要求全方位地提升组织综合素质。同时,结合我国质量管理的实际情况,强调坚持科学发展和可持续发展的原则,强调战略和资源,强调组织的社会责任和建立诚信体系等。

四、标准具有前瞻性和指导性

随着经济持续快速发展,处在经济转型期间的组织,大多存在社会意识淡薄、道德规范缺失、诚信尚未建立等现象。本标准根据当前组织的实际情况,特别加入了诚信经营、名牌战略、可持续发展等内容,这是当前我国经济社会发展过程中备受关注的热点问题,也是组织发展过程中必须着力解决的问题。因此,标准具有很强的前瞻性和指导性。

第三节 《卓越绩效评价准则》国家标准公布与实施的意义

《卓越绩效评价准则》国家标准融合了世界发达国家最有影响的质量奖标准的基本内容,有针对性地规定了卓越绩效的评价要求,是引导组织走向卓越的经营管理模式的指导性标准。该标准的出台将为组织的经营与管理带来诸多利益,将会产生深远的影响,具有重大的历史和现实意义。

一、为组织提供了全方位的绩效管理运作模式和评价方法

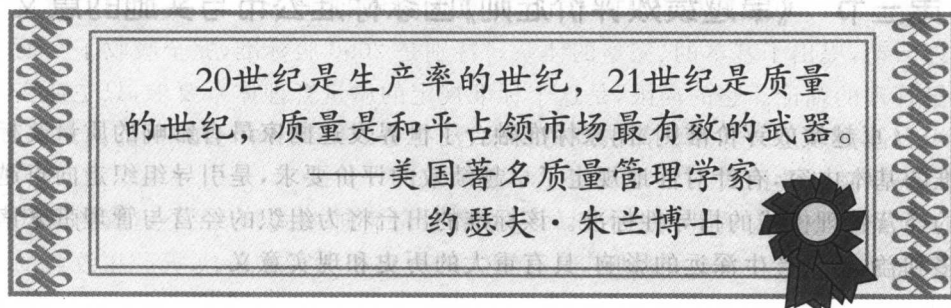
我国贯彻质量管理标准有十几年的时间,重在围绕组织的产品展开,可以说比较注重产品生产和服务提供过程的优化管理,而很少涉及组织经营的其他方面。《卓越绩效评价准则》国家标准却紧紧围绕影响组织经营绩效的七大关键方面而展开,是一个非常全面、合理、科学、符合国际规范的经营管理标准。出台这项标准是我国 25 年来推行全面质量管理的结果,是多年来实施 ISO9000 族质量管理标准的自然进程和必然延伸。学习、贯彻这套标准将对组织提高质量水平,追求卓越绩效,提升综合竞争力产生深远影响,也将对组织的经营管理思想产生非常深远的历史意义。

二、为实施“国家质量奖”的评价提供了基本依据和评价标准

《卓越绩效评价准则》国家标准不但指出了组织如何在七个方面进行持续改进和管理,还提供了详细的评价思路和方法,以及评分规则与标准,使评价工作变得有据可依、有证可查,也为公平、公正、公开地进行评价奠定了良好的基础。

三、为组织的绩效提升提供了指导和实施的方法

《卓越绩效评价准则》国家标准是以国家标准的名义推出的,具有国家政策导向性及相当的公信力,将对组织改善传统经营、单一改进的现状产生促进性影响;将引导组织不但注重提升质量管理水平,而且更注重实现卓越绩效的自我经营管理、自我学习、自我评价意识的提升。同时标准对组织提出了更高的要求,它强调质量对组织绩效的增值和贡献,通过量化指标来评价组织卓越经营的业绩,为组织全方位地自我评价提供了很好的依据。



第四节 《卓越绩效评价准则》与 TQM、 GB/T 19000 族的关系

现代质量管理有三种模式:全面质量管理(TQC,TQM)模式、GB/T19000 (idt ISO9000)模式和卓越绩效模式。其他如数理统计、SPC、六西格玛法、FMECA、QFD 等都只能称为质量管理的技术和方法。卓越绩效模式(质量奖模式)是建立在大质量概念基础上的,不同于 GB/T19000 模式,它突出了组织的发展战略、组织的绩效、组织的社会责任,是一个全面、先进的质量管理模式。

• 全面质量管理模式

全面质量管理,即 Total Quality Management,是一种由顾客的需要和期望驱动的管理哲学。TQM 是以质量为中心,建立在全员参与基础上的一种管理模式,其目的在于长期获得顾客满意、创造组织和社会的利益。ISO8402:1994《质量管理和质量保证——术语》对 TQM 的定义是: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。

主要理念和观念有:强烈地关注顾客,坚持不断地改进,改进组织中每项工作的质量,精确地度量,向员工授权。这些思想和理念,对创新质量管理起到重要作用。它的不足,是没把这些思想和理念扎实地落实到工作中去,没将体系、方法落实到整个组织中去。

• GB/T19000 模式

GB/T19000 模式标准从标准化、规范化的角度,规范了一个组织的质量管理活动,提出了基本的、完整的体系。特别是 2000 版标准,完全吸收了全面质量管理的理论。它的局限,是这个标准规定的质量管理体系要求,只是证实组织有能力满足顾客和法律法规的要求,没有考虑组织和社会的利益。

• 卓越绩效模式

这是建立在大质量概念下比较完整的质量管理模式,是一个集成的现代质量管理的理念和方法,是从组织、顾客、社会多个方面来解决质量和效益的模式。

一、《卓越绩效评价准则》与 TQM 的关系

(一)联系:

《卓越绩效评价准则》与 TQM 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——戴明实施奖的评奖准则演化而来的。半个世纪来,TQC、CWQC 逐渐向 TQM 演化,到 20 世纪 80 年代后期,TQM 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实施奖发展到欧洲质量奖、美国波多里奇国家质量奖等,在 60 多个国家、地区实施,推动着所在国家、地区的经营管理进步和核心竞争力提升。这些奖项体现了 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、经营管理质量在内的大质量。其中波多里奇国家质量奖的影响广泛,其评审准则也称为《卓越绩效评价准则》,代表了当今世界最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》正是以波多里奇卓越绩效准则为蓝本并结合我国实际制定的。

(二)区别:

1. 《卓越绩效评价准则》是全面质量管理(TQM)的一种实施细则,是对以往的全面质量管理实践的标准化、条理化和具体化,为各类组织实施 TQM 提供了一种更加有效的手段。组织导入卓越绩效管理模式,可以推动组织实现观念变革、管理创新和持续改进,这对组织提高产品、服务质量、综合绩效以及竞争实力都将产生重要影响。《卓越绩效评价准则》是“组织取得市场成功的路线图”,是“可以重复使用的改进(变革)工具”。

2. 标准命名为《卓越绩效评价准则》,表明 TQM 近年来发生了最重要的变化,即质量和绩效、质量管理和质量经营的系统整合,旨在引导组织追求“卓越绩效”。这个重要变化来自于“质量”不再只是表示狭义的产品和服务的质量,而且也不再仅仅包含工作质量,“质量”已经成为“追求卓越的经营质量”的代名词。