

Zhuoyue Jixiao Zhiliang Guanli

# 卓越绩效质量管理

## 卓越绩效评价准则

尹湘砾 编著

四川大学出版社



## 序

我同尹湘砦同志相识、共事 20 余载，他是全国冶金系统和我省久负盛名的质量专家、现代物流专家和冶金专家。他毕业于东北大学，高级工程师，长期从事质量工作，具有丰富的全面质量管理的理论知识和实践经验。他是四川省最早推行全面质量管理的 5 名开拓者之一。他 1980 年参加了由国家经委举办的首次全面质量管理培训班，随即主笔编写了四川省第一套《全面质量管理新编》和《全面质量管理手册》等教材，四川省质量协会推荐为全省全面质量管理教材。在全省举办省、市（州）领导干部和大中型企业厂长（经理）等各类全面质量管理培训班上，讲课 200 多次，授课人数达 2 万余人次，有省、厅（局），市（州）领导干部，有大中型企业的厂长（经理）和从事质量管理的专职干部，为我省培养了一大批质量管理骨干力量。他是 1981 年成立四川省质量协会的 3 名发起人之一。1982 年下派到成都无缝钢管厂任 133 车间主任期间，将全面质量管理理论和方法融于经营管理之中，经过一年多的实践，一举扭亏为盈，由年亏损 300 多万元到盈利 500 多万元，从此名声大振，在全厂推广这一经验，效益大增，成都无缝钢管厂被评为全国冶金系统质量管理先进企业。1989 年 9 月受国家冶金部委任，他任评审组组长，从全国大中型企业中抽调 20 多名质量工作者，组成评审组，赴武汉钢铁公司对该公司申报冶金部、湖北省和武汉市质量管理先进企业进行评审，总结了该公司走质量效益型道路的先进经验，为国务院号召在全国掀起开展“学武钢，走质量效益型道路”活动打下了良好基础。2002 年他参加中国质量协会

的全国质量奖评审员培训班学习，获得评审员合格证书，并于2004年参加了对五粮液股份有限公司申报2003年全国质量奖《自我评价报告》资料的审查，该公司成为全省第一个获得全国质量奖企业。同时，他积极参与国际的学术交流，多次率团或随团赴日本、美国和澳大利亚等国进行实地学习考察和相互交流，推行全面质量管理的经验，探讨未来质量管理的发展趋势。特别是他在质量管理、现代物流和国有企业改革等方面的理论研究有较深造诣，撰写了《论我国人力资源开发的研究》、《全面质量管理在四川——四川省推行全面质量管理25周年》、《社会主义市场经济与物资流通》、《物资企业如何走出困境》和《组建大型物资企业集团势在必行》等数十篇论文，多数在全国一些重要刊物上发表，受到同行的高度重视。

由于他在全省推行全面质量管理中显示出的卓越才能，1983年被破格提拔担任厅级领导职务，先后任四川省冶金厅党组副书记、副厅长、总工程师并兼任四川省钢铁工业联合公司总经理，四川省物资厅党组书记、厅长，四川物资产业集团党组书记、董事长、总经理，同时兼任省科学技术顾问团顾问，中国物流与采购联合会副会长，四川省金属学会理事长，四川省冶金高级职称评审组副组长，四川省物流与采购联合会会长和四川省质量协会副会长等职。现任四川大学锦城学院客座教授、四川省质量协会副会长和三峡认证有限公司管委会主任等职。

由于他在全省推行全面质量管理等方面做出的突出贡献，被四川省政府和国家冶金部等部门授予“四川省安全生产先进工作者”、“四川省环境保护先进工作者”、“四川省科协系统先进工作者”、“全国钢铁企业优秀质量工作者”和“四川省质量管理开拓者”等称号。同时被美国传记协会选入《1995年世界名人》，英国国际传记（名人）中心授予1996年金星奖。他的传略业绩被编入《中国专家人才库》、《中国企业家传集》和《四川人才年鉴（1979—1994年）》等20多部辞书中。

尹湘砾同志从领导岗位退下来之后，重返四川省质量协会工作，继续热心服务于我省质量事业。最近四川省政府决定启动“四川省质量奖”，为此，他花了很大精力，编写了“卓越绩效质量管理”一书，我很高兴为此书作序。书中的理论概述深入浅出，评价方法浅显易懂，便于操作。希望各企业领导干部和广大质量工作者能认真阅读该书，积极实施《卓越绩效评价准则》国家标准，全面提高企业整体质量经营水平，加速实现省委提出的“工业强省”战略。

邵广毅

2006.4.19.

## 前 言

胡锦涛总书记在我国“神六”飞行圆满成功庆祝大会上指出：“要始终把科学管理作为推动技术进步和创新的重要环节，不断提高科学管理水平。”国家质检总局2004年颁布的GB/T109580—2004《卓越绩效评价准则》国家标准（以下简称标准）和GB/Z19579《卓越绩效评价准则实施指南》（以下简称指南）是贯彻和落实这一重要指示的重大举措。标准是在全面总结我国成功企业的基础上，融合了世界发达国家最有影响的卓越绩效质量奖标准的基本内容，有针对性地规定了企业卓越绩效的评价要求，成为我国推行全面质量管理的最新模式，是实现管理创新的新突破。标准既是指导企业走向卓越的质量经营管理模式的自我评价标准，也是用来评估企业的绩效达到卓越的程度，作为国家和省、市质量奖的评价标准。

为了正确理解和学习标准和指南，为企业贯彻标准提供指导，编者适时地编写了此书。四川省省委和省政府领导对在全省推广实施卓越绩效管理十分重视，主管经济工作的省委副书记甘道明专门为本书题词，省政府顾问（原四川省副省长）、四川大学锦城学院院长、四川省质量协会会长邹广严为本书作序和题写书名。同时，四川省质量协会特别是秘书长王继春对本书的出版给予了大力支持，四川大学锦城学院也积极协助本书的出版。在编写过程中，编者还参阅了相关文献资料，在此一并表示衷心感谢。本书适用于各类组织的领导和管理人员阅读，可作为质量奖评审员和企业内部自我评价的内审人员的培训教材。

谈起编书一事，回想起 2002 年 9 月中旬四川省质量协会邀请世界著名质量专家卢·马格里撒先生来川进行国际学术交流，在我陪同他赴五粮液集团有限公司进行考察的往返途中，彼此交流了对未来质量发展趋势的观点和看法，特别是向他介绍了四川省推行全面质量管理的历程、现状和做法，引起他浓厚的兴趣，提出共同撰写一本有关质量管理的书。能与世界著名质量专家一起写书，当然是一种美誉，但是，考虑到语言沟通、理论水平差距和撰书的用途等因素，终于放弃了他的盛情提议。《卓越绩效评价准则》国家标准颁布后，我详读了该标准，认为它正是全面提高我省各类企业整体质量经营绩效的一剂良方，对实现工业强省战略将起到重要作用。因此，我花了整整 3 个月时间，集中精力编写了这本书。由于编者的水平和知识领域的局限性，书中难免会存在不少缺点，甚至是谬误，敬请读者批评指正。

编者

2006 年 4 月

# 目 录

<b>第一章 概述</b> .....	( 1 )
第一节 质量管理的发展 .....	( 1 )
第二节 质量的概念 .....	( 3 )
第三节 质量奖与《卓越绩效评价准则》 .....	( 4 )
第四节 我省实施《卓越绩效评价准则》的现状和对策 ..	(11)
第五节 未来质量发展的趋势 .....	(15)
第六节 标准中的关键术语和定义 .....	(16)
<b>第二章 《卓越绩效评价准则》核心价值观</b> .....	(19)
<b>第三章 《卓越绩效评价准则》标准解读</b> .....	(26)
第一节 《卓越绩效评价准则》框架图 .....	(26)
第二节 领导 .....	(28)
第三节 战略 .....	(39)
第四节 顾客与市场 .....	(48)
第五节 资源 .....	(55)
第六节 过程管理 .....	(68)
第七节 测量、分析与改进 .....	(80)
第八节 经营结果 .....	(89)
<b>第四章 《卓越绩效评价准则》的实施和自我评价</b> .....	(103)
第一节 《卓越绩效评价准则》的实施.....	(103)
第二节 编写自我评价报告和质量奖申报.....	(107)
<b>第五章 质量奖的评审</b> .....	(117)
第一节 评审机构和程序.....	(117)

第二节	资料评审·····	(122)
第三节	现场评审·····	(135)
第四节	评审员必备的基本条件和素质·····	(139)
<b>第六章</b>	<b>案例·····</b>	<b>(142)</b>
第一节	组织概述·····	(142)
第二节	领导·····	(151)
第三节	战略·····	(156)
第四节	顾客与市场·····	(160)
第五节	资源·····	(169)
第六节	过程管理·····	(177)
第七节	测量分析与改进·····	(180)
第八节	经营结果·····	(183)
<b>主要参考文献·····</b>		<b>(190)</b>



# 第一章 概 述

## 第一节 质量管理的发展

质量管理是一门由经营管理和专业技术融为一体的综合性的边缘管理科学，伴随着生产力的发展和科学技术的进步逐步形成、充实和发展。从20世纪20年代初出现以来，经过了近百年的发展历史，大致经历了三个阶段：检验质量管理、统计质量管理、全面质量管理。

### 一、检验质量管理阶段（20世纪20年代初—40年代初）

称之为“科学管理之父”的美国工程师泰罗于1911年发表了《科学管理原理》一书，提出为了要提高企业的生产效率，必须加强专业分工，把计划职能和执行职能两者分开，并在两者之间增设检验环节，于是出现了检验质量管理。其主要特点是强调事后把关，即质量检验由专门部门和专业人员负责，按照技术标准的规定，对产品进行全数检查，把合格品和不合格品分开，剔除不合格品，确保不合格品不出厂。

### 二、统计质量管理阶段（20世纪40年代初—50年代）

1924年美国的休哈特博士提出了“控制图法”的统计工具，

为统计质量管理奠定了理论和方法基础。第二次世界大战期间，应战时生产需要，美国国防部邀请休哈特、道奇、戴明等一些数学统计专家制订了“美国战时质量标准”，采用数理统计的方法，进行生产过程的质量控制。20世纪50年代世界很多国家在民用工业中也相继开展了统计质量控制，并取得很大成效。其主要特点是强调预防把关，即采用数理统计的方法，控制生产过程，事前预防不合格品的产生。

### 三、全面质量管理阶段，英文缩写 TQM（20世纪60年代初—现在）

20世纪60年代初，美国的菲根堡姆博士最早提出“全面质量管理”新概念，并于1961年出版《全面质量管理》一书。他提出：“全面质量管理是为了能够在最经济的水平并考虑到充分满足用户要求的条件进行市场研究、设计、生产和服务，把企业部门的研制质量、维持质量、提高质量的活动构成为一体的有效体系。”他系统地阐明了全面质量管理的理论、观点和方法，这种理论很快被世界各国所接受。研究和推行全面质量管理的国家、地区和专家、学者越来越多，关于全面质量管理的论述也随之深入。国际标准化组织在ISO8402:1994《质量管理和质量保证——术语》中将全面质量管理定义为：“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。”这是基于组织全面参与的一种质量管理形式。在我国推行全面质量管理中，通常将全面质量管理归纳为“三全一多样”，即全员、全过程、全企业，多方法的质量管理。

推行全面质量管理近半个世纪以来，理论上持续创新，实践上持续改进。特别是1987年质量界同时诞生了ISO9000，六西格玛和波多里奇卓越绩效模式，全面质量管理正向两个方向发展：一是向解决具体而又复杂的质量问题的微观方向延伸，由传统的质量工程科学向更加严密的六西格玛技术发展；二是向应对竞争环境、面

向未来的“大质量”系统的宏观方向延伸，由基础的 ISO9000 合格评定管理体系向追求卓越的卓越绩效模式发展。

综上所述，每一个阶段的质量管理理论都是与当时的社会、经济和技术发展状况相适应，后一阶段是前一阶段的继承和发展。

## 第二节 质量的概念

同质量管理发展的三个阶段相适应，质量的概念也在不断演变和发展。质量亦称品质，在 2000 年版 ISO9000 族标准中定义质量为：“产品、体系或过程的一组固定特性满足顾客和其他相关方要求的能力。”随着质量管理理论和实践的深化，质量的范畴不断向外延和内涵延伸。

质量的外延从狭义质量向广义质量和大质量延伸。狭义质量是指产品质量；广义质量指产品质量、工程质量和服务质量，或指质量、成本和交货期合为一体的质量；大质量是指包括产品质量、成本（价格）、交货期、用户服务的质量保证和保护环境等五要素的综合质量。

质量的内涵从符合性质量向适用性质量和经营质量延伸。符合性质量是指产品质量必须符合一定的规格和标准。这是对质量最基本的表述，在过去、现在和将来按标准或合同要求组织生产，是任何一生产组织最起码的要求。适用性质量是指产品在使用时能够成功满足顾客和相关方使用时满足顾客需要的程度。适用性的评定是由顾客和相关方做出，而不是由生产组织做出。经营质量亦称质量经营，是指把经营与质量融为一体，强调有经营效果的质量，一切以顾客需求为导向，以满足顾客需求和追求效益最大化为目标，有组织地持续地开展质量改进和创新。树立追求卓越的经营质量理念，把质量优先贯彻于经营的全过程，指导企业争创世界级质量。

### 第三节 质量奖与《卓越绩效评价准则》

#### 一、世界质量奖简介

近 20 年来，通过提高设立国家质量奖计划来提升企业的管理水平已成为许多国家强化和提高产业竞争力的重要途径。除美国、日本、欧盟、加拿大等发达国家和地区外，许多新兴的工业化国家和发展中国家也都设立和开展了国家质量奖计划。全世界有 60 多个国家和地区都设立了质量奖，最为著名、影响最大的是日本的爱德华·戴明质量奖、美国的马尔科姆·波多里奇质量奖和欧洲的质量奖。这三大世界质量奖被称为卓越管理与绩效模式的创造者和经济奇迹的助推器。

##### (一) 日本戴明质量奖

第二次世界大战后，日本是战败国，几乎整个工业都遭到破坏，国土小、资源贫乏，只能采取“以出养进”的办法，靠价廉物美的产品去占领市场，才能维持生存和发展。于是提出“以质量打开市场”的发展战略，并邀请美国的爱德华·戴明博士到日本讲授质量管理，对日本经济振兴，特别是产品质量的提高起到了关键作用。为了永久纪念戴明对日本的友情和贡献，日本科技联盟于 1951 年设立了日本戴明质量奖。

1951 年—2002 年，共有 65 人获得戴明奖；171 家日本企业、9 家国外企业获得戴明应用奖。现在，戴明质量奖已成为享誉世界的奖项。

企业通过申请戴明质量奖，建立和完善了企业综合管理体系，推进了企业的标准化活动，提高了企业的管理和质量改进意识，促进了全员积极参与质量改进的积极性，提高了产品质量、劳动生产

率和企业凝聚力。获得戴明质量奖成为一种挑战，获奖意味着在采用有价值的质量控制方法上获得成功。日本企业以申请戴明质量奖作为动力和桥梁，积极推动全面质量管理（英文缩写 TQC，于 1997 年将 TQC 改变为 TQM）活动，经过几十年的努力，逐渐形成了日本企业的竞争力，取得了令世人瞩目的经济奇迹。获得戴明质量奖是一种荣誉，更代表一流的竞争力，它是日本企业追求卓越远景的实现目标。

## （二）美国波多里奇质量奖

1980 年日本在美国 NBC 电视台放了一部介绍日本是如何通过 TQM 活动，创造出优异产品的纪录片，向美国介绍日本戴明质量奖及其在创造经济奇迹中发挥的作用。美国有 4000 万人收看，在当时创造了美国收视率最高纪录，反映了当时美国市场被日本占领，美国企业岌岌可危，美国民众的焦虑和希望美国经济复兴的愿望。TQM 起源于美国，却在日本开花结果，20 世纪 80 年代返销美国，并且为美国工业和经济复兴作出了贡献。

1982 年 10 月，美国总统里根签署的一份生产力文件，认为美国的生产力在下降，其结果是美国的产品在国际市场上，价格昂贵，缺乏竞争力。面对更广阔、更苛刻、更激烈的全球一体化市场竞争，美国的许多地方出现了经济恐慌。美国企业界和政府领导人认识到质量在美国企业中的重要性已迫在眉睫。1983 年 9 月，白宫生产力会议召开，呼吁在全国公立和私营部门开展质量意识运动。在这一背景下，许多政府和企业界人士建议，仿照戴明质量奖的实例，设立一个类似日本戴明质量奖的美国国家质量奖，帮助企业开展 TQM 活动，提高产品质量、劳动生产率和市场竞争力。美国商务部部长马尔科姆·波多里奇坚持认为，TQM 是美国经济繁荣和国家强大的关键因素，并起草了国家质量改进法。

为表彰波多里奇的贡献，1987 年 8 月 20 日，美国总统里根签署了国会通过的以他的名字命名的美国 100-107 号公共法案《马尔科姆·波多里奇国家质量改进法》。依据该法案，创立波多里奇质

量奖，用以表彰美国企业在 TQM 和提高竞争力方面作出的杰出贡献。从 1988 年开始，设立波多里奇质量奖基金，为此项奖励提供支持。因此，美国最先提出了卓越绩效模式标准，并把它作为美国波多里奇国家质量奖的评价依据。

波多里奇质量奖评价标准在全美形成了全美国范围内的质量管理活动，一项《建设波多里奇：21 世纪的美国质量和私人企业的竞争力》的调查报告指出，与其他奖项相比，波多里奇质量奖对于提升全美质量意识，提高组织业绩，改进组织整体绩效，促进美国各类组织相互交流，分享最佳质量经营实践成果并为组织带来市场成功等方面发挥了重要作用。1995 年，NIST 曾发布一份报告，对获得波多里奇质量奖的公司与一般公司在股票市场上的业绩进行了比较研究，获奖公司与一般公司的收益存在显著差异。获得波多里奇质量奖的公司作为一个群体，其业绩超过标准普尔 500 指数，收益比约为 2.5:1。获得波多里奇质量奖的公司实现了 363% 的增长率。1998 年 12 月 30 日，美国总统克林顿签署了 100-107 号公共法案的修正案，从 1999 年开始，波多里奇质量奖的授奖范围和对象被正式扩大到教育和医疗卫生领域。

现在，全美有数千个企业和组织用波多里奇质量奖的原则和评价标准进行自我评估、培训和改进。但是，波多里奇质量奖的标准是一个最佳质量经营模式，经过沙里淘金，每年只有 3~5 个企业获奖。从 1988 年—2002 年，全美共有 49 个企业和组织获此奖项。2002 年获奖企业是摩托罗拉公司、布兰奇·斯密思印刷公司和 SSM 卫生保健部。布什总统出席了当年获此奖的颁奖仪式并讲话。

### （三）欧洲质量奖

由欧洲委员会副主席马丁·本格曼先生倡议，欧洲委员会、欧洲质量组织和欧洲质量基金会组织共同发起设立欧洲质量奖。目的和日本戴明质量奖、美国马尔科姆·波多里奇质量奖相同，是为了推动质量改进运动，提高对质量改进重要性和质量管理技术方法的意识，对展示出卓越质量承诺的企业进行认可，以提高欧洲企业在

世界一体化市场上的竞争力。

欧洲企业的卓越化模式，首创于 1991 年，最初是一个用于企业自我评价的模式，后来被用于企业申请欧洲质量奖的评价基础，现在被称为 EFQM（欧洲质量管理）卓越化模式。欧洲质量奖是欧洲最负声望的质量组织奖，欧洲质量奖是欧洲质量基金组织卓越化模式中的最高水平，自 1992 年起，每年颁发一次。迄今为止，已有 16 个欧洲企业获得欧洲质量奖。10 余年来，欧洲质量基金组织一直以世界上最先进的管理模式为基础，运用 EFQM 卓越化模式的基本原则，通过实施世界领先的有效管理模式，来帮助欧洲企业制造更好的产品，提供更好的服务。

欧洲质量奖对欧洲每一个表现卓越的企业开放，它着重于评价企业的卓越性。欧洲质量奖的奖项分为质量奖、单项奖、入围奖和提名奖。欧洲质量奖的奖励范围，1996 年扩大到公共领域的组织，1997 年奖励范围又扩大到 250 个雇员以下的中小企业以及销售、市场部门和研究机构。

## 二、我国质量奖的演变历程

在 20 世纪 80 年代初，我国就设立了国家质量奖，随之出现了名目繁多的质量奖评选活动，包括国家和各省、市、区设立的各种质量奖，由于评奖标准不规范，大多以营利为目的，给企业增加了沉重负担，1991 年国务院决定停止了各类质量奖评比活动。2001 年中国质量协会根据《产品质量法》的有关规定，经国务院同意，重新启动了全国质量管理奖（2005 年更名为全国质量奖），借见国外成功经验，充分考虑到我国企业的实际，制定了全国质量奖评审标准和评审办法，在全国范围内推进卓越绩效模式。至 2005 年共评选出了宝山钢铁股份有限公司、海尔集团公司、联想（北京）有限公司、英特尔产品（上海）有限公司、广西玉柴机器股份有限公司和五粮液股份有限公司等 35 家追求卓越绩效的企业，授予他们全国质量管理奖。获奖企业主要分布在机械、冶金、电子、建筑、

轻工和服务等 14 个行业，以及山东、上海等 15 个省、直辖市和自治区，包括不同所有制、不同经济结构和不同规模的企业。同时，北京、上海、黑龙江、深圳、四川等 10 多个省市和建筑、钢铁、服务行业也启动了质量奖的评审工作。实践表明，质量奖的设立，对建立质量激励机制，推动企业实现观念变革、管理创新和持续改进，提升产品质量、服务质量、综合绩效以及整体竞争力起到了重要作用。

2003 年国家质检总局着手启动国家质量奖（政府奖），会同国家标准委员会和中国质量协会等有关部门，制定了 GB/T19580 - 2004《卓越绩效评价准则》和 GB/Z19579 - 2004《卓越绩效评价实施指南》国家标准，于 2004 年 9 月颁布执行。标准和指南重点参考了国际最具有影响力和代表性的美国波多里奇国家质量奖的评价条款和内容，吸收了各国同类先进标准的精华，在全面总结了 中国质量协会几年来开展评比全国质量奖的实践经验的基础上，有针对性地规定了组织卓越绩效的评价要求。标准和指南反映了现代质量经营管理最先进的理念和方法，是世界级和我国顶级企业成功经验的总结，是一种实现企业卓越绩效的系统方法，被称为组织成功的路线图。在指导我国组织今后深入推行全面质量管理，追求卓越绩效质量经营将产生重大作用和深远影响。

同美国波多里奇国家质量奖评审标准比较，我国标准更具自己的特色：一是标准结构和评分全面、合理，采取过程和结果并重原则，标准总分为 1000 分，其中“过程”为 600 分，“结果”为 400 分，美国标准采取重结果的原则，在总分为 1000 分中，“过程”为 550 分，“结果”为 450 分；二是对“资源”提出了更全面的要求，除以人为本的人力资源外，还增加了“财务资源”、“基础设施”、“信息”、“技术”和“相关方关系”等重要资源；三是“测量、分析”中增加了“改进”这项关键内容；四是纳入了科学发展观、名牌战略、人才战略、质量诚信以及采用国际先进标准等内容，有利于贯彻我国产品质量法和质量振兴纲要，更符合我国国情；五是



“评价准则”标准配套了“实施指南”指导性文件，既有要求，又有指南，更具操作性。

### 三、《卓越绩效评价准则》的适用范围

标准规定：“本标准适用于追求卓越绩效的各类组织，为组织追求卓越绩效提供了自我评价的准则，也可用于质量奖的评价。”清楚表明标准既可用于组织卓越绩效质量经营的自我评价，亦可用于评选各种质量奖的依据。但是，自我评价是目的，评奖是手段。通过实施《卓越绩效评价准则》，目的在于“指导组织提高其整体绩效和能力”，通过评选质量奖这一手段，树立标杆，促进各组织实施标准的积极性。就好比开展体育运动，进行全民健身运动是目的，举办各种形式的体育运动会是手段。通过全民健身运动，目的在于提高全民族的身体素质，通过举办运动会这一手段，决出获奖运动员，促进全民参与健身活动的积极性。就我国而言，自中国质量协会于2001年开展全国质量奖评比活动以来，获奖组织只有35家，申报组织却有近300家。就美国而言，每年获奖组织只有几家，申报质量奖的组织有几十家，而使用卓越绩效准则进行自我评价的组织却有几十万家。

既然提高组织整体绩效和能力是目的，评选质量奖是手段，那么就要克服在实施标准中的一些误解和偏见：一是认为标准高，一旦申请了质量奖未评上很难堪。我国每年申报全国质量奖的企业几十家，评上的只有几家，不可能百分之百地评上。但是，通过评审，评审组会认真指出申报企业存在的不足和改进机会，帮助组织不断改进。据统计，在2005年申报全国质量奖的组织中，连续申报两年以上的组织占28%，其中有3家连续4年申报。如五粮液股份有限公司于2001年申报全国质量奖，经过近3年努力，终于于2003年申报成功。二是认为中小企业不能获奖。评奖只按标准，不分企业大小，为了调动中小企业创奖的积极性，每年全国质量奖的评选，均给中小企业一个名额。三是怕缺乏公正性。实际上评审