



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

Malcolm Baldrige
**National
Quality
Award**

美国波多里奇 国家质量奖

案例研究（制造业）

中国质量协会 编译
赵建坤 王 婧 王文佳 于洪波



中国社会科学出版社

国家一级出版社·全国百佳图书出版单位



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

美国波多里奇国家质量奖 案例研究（制造业）

中国质量协会 编译
赵建坤 王 婧 王文佳 于洪波

图书在版编目 (CIP) 数据

美国波多里奇国家质量奖案例研究：制造业 / 中国质量协会等编译. —北京：中国社会出版社，2018. 5
ISBN 978 - 7 - 5087 - 5959 - 3

I. ①美… II. ①中… III. ①制造业 - 工业企业管理 - 质量管理 - 案例 - 美国 IV. ①F471. 264

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 090260 号

书 名：美国波多里奇国家质量奖案例研究：制造业
编 译 者：中国质量协会 赵建坤 王 婧 王文佳 于洪波

出 版 人：浦善新
终 审 人：李 浩
责任编辑：朱永玲 杨春岩

出版发行：中国社会出版社 邮政编码：100032
通联方式：北京市西城区二龙路甲 33 号
电 话：编辑部：(010) 58124828
邮购部：(010) 58124828
销售部：(010) 58124845
传 真：(010) 58124826
网 址：www.shcbs.com.cn
shcbs.mca.gov.cn
经 销：各地新华书店

印刷装订：中国电影出版社印刷厂
开 本：185mm × 260mm 1/16
印 张：15.5
字 数：300 千字
版 次：2018 年 7 月第 1 版
印 次：2018 年 7 月第 1 次印刷
定 价：48.00 元



中国社会出版社天猫旗舰店



中国社会出版社微信公众号

内容简介

本书是由美国国家标准技术研究院（NIST）马尔科姆·波多里奇国家质量奖计划精心设计的一套用于培训波多里奇国家质量奖评审员的教材。全书分为三部分：第一部分是一份虚拟的申报波多里奇国家质量奖的自评报告；第二部分是针对自评报告的评分册，包括评语、得分范围等；第三部分是由评审委员会提供的一份完整的关于申报组织的综合评价报告，即反馈报告。本书适合全国质量奖或地方质量奖评审员培训使用，也适合各类质量奖申报企业内部培训使用。本书对于那些希望通过自我评价，寻找改进空间，以实现持续改进和卓越绩效的企业同样具有参考价值。

本书由美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖计划2013年柯林科技公司案例研究整理改编。

中国质量协会简介

中国质量协会是在民政部注册的全国性科技社团组织；是在政府主管部门领导下，从事质量专业研究、推进活动与服务的非营利性组织；是全国质协系统的业务指导机构。

使命：引领质量事业 建设品质世界

愿景：成为国内最权威、国际有重大影响力的质量组织

核心价值观：责任 专业 创新 共赢



责任编辑：朱永玲 杨春岩

封面设计：天之赋设计室

Since 1987, the Baldrige Excellence Framework and its Criteria for Performance Excellence have had one overarching purpose: to reflect and encourage the adoption of the leading edge of validated management and performance practice. In today's global marketplace, excellence in any part of the world benefits everyone. We are therefore pleased to support the spread of excellence across the globe and to enable the translation of Baldrige case studies into Chinese and other languages.

Sincerely,
Robert Fangmeyer, Director
Baldrige Performance Excellence Program

自 1987 年以来，波多里奇卓越框架及卓越绩效标准有一个总体目标：反映并鼓励采用经证实的前沿的管理和绩效实践。在当今全球市场中，任何地方的卓越都会使每个人受益。因此，我们非常支持将波多里奇案例研究翻译成中文和其他语言，使卓越在全球传播。

罗伯特·法麦耶
波多里奇卓越绩效项目 主任

编译者序

卓越绩效模式是自 20 世纪 90 年代以来国际上兴起的组织综合管理模式，是由国际上三大质量奖（美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖、欧洲 EFQM 奖、日本戴明奖）的评价标准所体现的一套综合的、系统化的管理模式。

实施卓越绩效模式已成为继 ISO 9000 之后的又一管理热潮。这一热潮表现为两个方面：一是世界上许多国家或地区借助质量奖的形式来推动本国、本地区企业竞争力的提升；二是这些国家或地区的企业借助于质量奖标准来进行自我评价，寻找改进空间，以实现持续改进和卓越绩效。在国际上最著名的三大质量奖项中，影响力最大的首推美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖。该奖自 1987 年以法律的形式（公法 100 - 107）创建以来一直得到美国企业界和政府的高度重视，为美国各类组织的质量管理水平的提高以及在国际市场一直保持强大的竞争力作出了巨大的贡献。美国前总统克林顿曾说：“马尔科姆·波多里奇国家质量奖在使美国经济恢复活力，以及在提高美国国家竞争力和生活质量等方面起到了主要作用。”

作为波多里奇国家质量奖的评审标准——“卓越绩效准则”，不仅在美国国内各类组织中得到积极的应用，而且也得到了世界上很多国家的认可。美国前商务部长德里说：“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，我们应当持续对它进行投资。”许多国家和地区都直接或间接地采用和借鉴“卓越绩效准则”，建立了本国或本地区的质量奖。据统计，世界上已有 50 多个国家采用了波多里奇国家质量奖标准（卓越绩效准则）。美国前总统布什说：“波多里奇国家质量奖正日益成为一种全球性的标准，世界上类似奖项增长的数量是波多里奇质量奖标准重要性的佐证。”2004 年 8 月 30 日，原国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会正式发布了国家标准 GB/T19580 - 2004《卓越绩效评价准则》，该标准也主要借鉴了美国波多里奇国家质量奖标准（卓越绩效准则）。

《美国波多里奇国家质量奖案例研究（制造业）》是美国国家标准技术研究院（NIST）精心设计的专门用于培训波多里奇国家质量奖评审员的教材。本书描述了一家虚构的电子（集成电路）行业的小型高科技制造企业柯林科技。案例所虚构的柯林科



技术与任何一家现实组织没有联系，除一些国家和政府组织外，案例所提及的其他组织皆属虚构。由于这份案例研究是为了培训以及理解波多里奇国家质量奖自评报告内容而设计的，因此没有全部回答评奖准则中的所有方面。柯林科技的过程条款得分在第4评分带，结果条款得分在第3评分带。过程条款得分在第4评分带的组织有系统、有效的方法应对准则的整体要求，但在某些方面和部门的展开有所不同。关键过程得益于基于事实的评价和改进，方法与组织需求不断协调。结果条款得分在第3评分带的组织，对于准则要求和组织使命的重要方面取得较好绩效结果。一些重要方面的结果有对比和趋势数据，其中一些向好趋势明显。

书中包括了有关对标准要求的回答、组织自我评价、资料评审和现场评审以及反馈报告方面的众多信息。本书除了适合评审员培训使用之外，还适合各类申报质量奖的组织使用。对于那些希望通过自我评价，寻找改进空间，以实现持续改进和卓越绩效的企业或组织同样具有参考价值。

本书分为3部分：

第1部分是一份虚构的自评报告。该部分展示了美国波多里奇国家质量奖自评报告的书写格式和主要内容，提供了“卓越绩效准则”7个条款要求的详细信息，回答了19个条款的每一个条款的问题，涵盖了准则中的32个“着重方面”。

第2部分是针对自评报告的评分册。该部分是由非常有经验的评审专家依据自评报告的内容给出的评语和针对19个条款的评分范围，以及一旦进入现场评审时应重点考察的问题。这些问题为制订现场评审计划提供了基础，同时也包括了有待进一步考察和澄清的主要方面。建议的得分范围放在了评语的最后。在实际的自评报告评审过程中，评审委员会将依据评审员的评分信息来判断申报组织是否会进入下一阶段的评审。

第3部分是由评审委员会根据书面自评报告、评语和评分册以及现场评审（假如有）的结果给出的综合评价报告，即反馈报告。所有申报波多里奇国家质量奖的组织都会收到一份类似的反馈报告。反馈报告概述了评审的关键主题，确定了申报组织获得的总分等级，确定每一个准则条款或条款的分值（百分数）范围，列出了优势和改进机会。这一部分对于申报企业来说，是最有价值的。企业通过反馈报告可以获得外部专家对自己企业的客观评估，而且，就获得的价值和申报的成本来讲，近乎是免费的。有很多企业，就是为了获得这份宝贵的反馈报告才多次申请波多里奇国家质量奖的。

长期以来，中国质量协会一直将引进和推广国际上先进的质量管理理念、模式和方法作为研究和开发工作的一项重要任务。我们翻译、出版本书的目的是为国内申报

全国质量奖或地方质量奖的组织以及使用卓越绩效准则进行自我评价的组织提供参考和借鉴。

全书由中国质量协会编译。我们在翻译和校对的过程中极力希望做到忠实于原文和避免差错，但是由于水平的局限，难免出现不足和疏漏，望读者多加指正。

编译者

2018 年 6 月

目 录

2013 年资格证明表	1
组织机构图	12
2013 年奖项申请表	13
术语和缩略语	15
P 组织简介	18
P.1 组织概况	18
P.2 组织的形势	24
1 领导 (120 分)	27
1.1 高层领导 (70 分):	
高层领导如何发挥领导作用	27
1.2 治理和社会责任 (50 分):	
组织如何实施治理和履行社会责任	34
2 战略策划 (85 分)	42
2.1 战略制定 (45 分):	
组织如何制定战略	42
2.2 战略实施 (40 分):	
如何实施组织的战略	49
3 以顾客为中心 (85 分)	53
3.1 顾客声音 (40 分):	
组织如何获取来自顾客的信息	53
3.2 顾客参与 (45 分):	
如何服务于顾客的需要以促进顾客参与并构建关系	57



4	测量、分析与知识管理（90分）	62
4.1	组织绩效的测量、分析与改进（45分）：	
	组织如何测量、分析、提升绩效	62
4.2	知识管理、信息与信息技术（45分）：	
	如何管理组织的知识、信息和信息技术	67
5	以人为本（85分）	70
5.1	员工环境（40分）：	
	组织如何营造一个有效的、有支持力的员工环境	70
5.2	员工参与（45分）：	
	如何激励员工参与以实现组织和个人成功	73
6	关注运营（85分）	79
6.1	运营过程（45分）：	
	组织如何设计、管理与改进产品和工作过程	79
6.2	运营有效性（40分）：	
	组织如何确保当下及未来运营管理的有效性	83
7	结果（450分）	88
7.1	产品和过程结果（120分）：	
	组织产品绩效和过程有效性结果是什么	88
7.2	以顾客为中心的结果（85分）：	
	组织以顾客为中心的绩效结果如何	96
7.3	以人为本结果（85分）：	
	组织以人为本的绩效结果如何	100
7.4	领导和治理结果（80分）：	
	组织的高层领导和治理结果如何	105
7.5	财务和市场结果（80分）：	
	组织财务与市场绩效结果如何	111
	评分方法	116

合议评审计分册	121
关键因素表	122
关键主题表	127

2013 柯林科技反馈报告	205
引言	206
关键主题	211
优势和改进机会的详细情况	215
附录 A	231
附录 B	232

2013 年资格证明表

本文件包含申请 2013 年马尔科姆·波多里奇国家质量奖的资格证明表和资格要求清单。在填表之前，请登录我们的网站（<http://www.nist.gov/baldrige/enter/eligible.cfm>），核实贵单位是否具备申报资格。

为进入文本编辑状态，请将光标移到填写区域，点击高亮显示位置即可开始输入。使用 Tab 键移动文本窗格。

除了符合我们网站上规定的一般资格条件和资格要求外，贵单位申报波多里奇奖时还必须满足下列条件之一。如有疑问，请致电（877）237-9064 转 3。

如果符合条件 2、3 或 4，请在下表中填写相应信息。

1. 本组织曾获过波多里奇奖。	是 贵单位符合条件。	否 请看第 2 条陈述。
2. 本组织在 2008—2012 年，曾获过卓越绩效联盟 ^① 成员奖励项目的最高奖。	是 贵单位符合条件。 奖励项目： <u>州卓越绩效中心</u> 获奖年份：2012	否 请看第 3 条陈述。
3. 本组织在 2008—2012 年，申请过波多里奇国家质量奖，反馈报告中的过程和结果总的分数等级在 8 分及以上。 ^②	是 贵单位符合条件。 申报年份： 分数等级总分：	否 请看第 4 条陈述。
4. 本组织在 2008—2012 年申请过波多里奇国家质量奖，并进入现场评审。	是 贵单位符合条件。	否 请看第 5 条陈述。
5. 本组织超过 25% 的员工在本州之外。	是 贵单位符合条件。	否 请看第 6 条陈述。
6. 卓越绩效联盟的奖励项目中没有适合本组织的。	是 贵单位符合条件。	否 请致电（877）237-9064 转 3

① 译者注：卓越绩效联盟（The Alliance for Performance Excellence）是致力于推进波多里奇奖项目，由国家、州和地方基于波多里奇奖项目组织联接的成员网络。

② 译者注：波多里奇奖评审标准的总分是 1000 分，由过程部分（总分 550 分）和结果部分（总分 450 分）构成；过程部分和结果部分的得分等级各有 8 个分级。其中过程部分（以“得分 = 分数等级”的形式，将得分与分数等级对应），1—150 = 1，151—200 = 2，201—260 = 3，261—320 = 4，321—370 = 5，371—430 = 6，431—480 = 7，481—550 = 8；结果部分（得分与分数等级对应），0—125 = 1，126—170 = 2，171—210 = 3，211—255 = 4，256—300 = 5，301—345 = 6，346—390 = 7，391—450 = 8。

1. 组织的

官方名称	柯林科技公司
其他名称	
曾用名称	(如果过去 5 年内有更名)

总部地址	田纳西州纳什维尔市工业路 624 号，邮编 37217。
------	------------------------------

2. 最高管理者

☒ 先生 ☐ 夫人 ☐ 女士 ☐ 博士

姓名	乔治·米切利 (Georgio Michelli)
职务	首席执行官 (CEO)
电子邮箱	georgio.michelli@CollinTech.com
电话	615 - 555 - 8162
传真	615 - 555 - 3932

地址	☒ 同上
----	--

3. 联系人

指定一位能够代表贵单位接受询问的人。评审过程中贵单位如有关于波多里奇项目的疑问或意见建议，仅限于以下联系人和备选联系人与我方联系。

☐ 先生 ☐ 夫人 ☒ 女士 ☐ 博士

姓名	米歇尔·布兰登 (Michelle Blanton)
职务	卓越绩效经理
电子邮箱	Michelle.blanton@CollinTech.com
电话	615 - 555 - 4586
传真	615 - 555 - 3958

地址	☒ 同上
快递地址	☐ 同上

4. 备选联系人

☒ 先生 ☐ 夫人 ☐ 女士 ☐ 博士

姓名	杰弗里·梅西埃 (Jeff. mercier)
电子邮箱	Jeff.mercier@CollinTech.com

电话	615 - 555 - 2618
传真	615 - 555 - 3976

5. 申请情况

a. 贵单位之前是否提交过证实性材料？

☒ 是。说明提交的年份、当时组织的名称（如有变化）。

年份	1992, 1999
名称	

☐ 否

☐ 不清楚

b. 贵单位是否获得过马尔科姆·波多里奇国家质量奖？

☐ 是。贵单位是否在 2007 年或之前获过奖？

☐ 是。贵单位具有申报资格。

☐ 否。如果贵单位在 2008—2012 年获奖，那么只有资格获得反馈报告。如有疑问请致电波多里奇项目组（877）237-9064 转 3。

☒ 否

c. （选填：仅用于统计）贵单位是否参加过州或地方基于波多里奇准则评审的奖项？

☒ 是。年份：

1993, 1997, 1998, 2011, 2012

☐ 否

6. 奖项类别

登录我们的网站（<http://www.nist.gov/baldrige/enter/eligible.cfm>）核实贵单位是否具备申报资格。

a. 奖项类别（选 1 个）

教育和卫生保健组织可以使用营利性或非营利性标准，可选择服务业、小企业或非营利组织，然而，或许你会发现其他更适合的具体领域的标准。

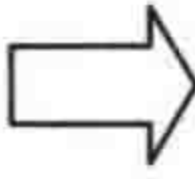
- | 营利性 | 非营利性 |
|--|---------------------------------|
| ☒ 制造业 | ☐ 非营利组织 |
| ☐ 服务业 | ☐ 教育机构 |
| ☒ 小企业（少于 500 员工） | ☐ 医疗卫生机构 |
| ☐ 教育 | |
| ☐ 卫生保健 | |

b. 行业类别。在下表中列出三个最能代表贵单位业务的北美产业分类体系（NAICS）代码（文档结尾可查询）。代码用来识别贵单位的行业以便于安排评审员。

3344		
------	--	--

7. 组织结构

a. 在上一个财务年度，组织实现

☐ 100 万美元以下的	☒ 100 万到 1000 万美元的		☒ 销售额
☐ 1000 万到 1 亿美元的	☐ 1 亿到 5 亿美元的		☐ 总收入
☐ 5 亿到 10 亿美元的	☐ 超过 10 亿美元的		☐ 预算

b. 附上包含各部门、各单元的组织机构图，并在每个框中注明部门或单元名称及负责人姓名。框中不加底纹或颜色。

☒ 已附图。

- c. 本单位与母单位或系统的关系。(可多选)
- ☒ 并非任何组织的子单位 (跳到条款 8.)

☐ 子机构

☐ 受控制

☐ 受管理

☐ 被所有

☐ 分机构

☐ 子单元

☐ 下属学院

☐ 其他_____

母单位		地址	
受薪员工总数*			
最高管理者		职务	
电话			

* 受薪员工包括永久的、兼职的、临时的和远程办公的员工, 以及组织监管的劳务工。含下级单位的员工但不含合资单位的员工。

- d. 贵单位是否母单位下唯一一个申报奖项的子单位? 根据母单位组织的规模, 奖项可接受多个子单位的申请 (核实贵单位是否有资格 <http://www.nist.gov/baldrige/enter/eligible.cfm>)。
- ☐ 是 ☐ 否 (在下方简要说明) ☐ 不清楚
-

- e. 附上展示贵单位与母单位更高管理层关系的组织结构图, 包括所有的中间层, 并在每个框中注明部门或单元名称及负责人姓名。框中不加底纹或颜色。
- ☐ 已附图。
- f. 根据组织结构图, 简要描述贵单位与母单位或其他子单位在产品、服务和管理架构方面的关系。
-

- g. 提供能够清楚证明贵单位是独立主体的正式文件 (如年度报告、组织文化手册、新闻稿件等)。

标题

日期

标题日期附上该文件相关部分的复印件。如果你提供的是网页, 请打印并附上有关页面, 提供网站名称 (不需要网址)。

☐ 已附该文件。

- h. 方便的话, 简要描述母单位或其他子单位为本单位提供的主要职能, 如战略规划、业务交易、研究开发、设备管理、数据收集和分析、人力资源服务、法律服务、财务或会计、销售或市场、供应链管理、全球扩张、信息和知识管理、教育或培训项目、信息系统和技术服务、课程开发和指导、专业项目协作或开发。
-

8. 资格审定

再次确定贵单位是否具备申报资格。(<http://www.nist.gov/baldrige/enter/eligible.cfm>)

a. 贵单位是否是总部位于美国的独立组织或业务部门?

☒ 是 ☐ 不是 简要说明

b. 贵单位是否正式成立一年以上, 即 2012 年 4 月 2 日之前成立?

☒ 是 ☐ 否

c. 贵单位能够回应波多里奇准则七个章节的所有条款吗? 尤其是贵单位是否有独立的运营、产品和/或服务的相对应的过程和结果? 举例来说, 是否拥有独立的领导体系来制定和部署愿景、价值观、战略和行动计划? 是否有面向顾客和员工的做法, 以及对这些做法效果的跟踪和数据分析?

☒ 是 ☐ 否

d. 如果贵单位的经营涉及美国境外的地区, 而且贵单位获得进入现场评审的机会, 那么贵单位能否在美国境内提供充足的人员、材料和设备以允许对全球范围内情况的全面评审?

☐ 是 ☐ 否 ☒ 不涉及该问题

e. 假如最终获奖, 贵单位能否安排适合人员、准备充足材料在追求卓越大会上以及贵单位美国境内的经营现场分享卓越绩效实践?

☒ 能 ☐ 不能

如果你在 8a、8b、8c、8d 或者 8e 选择“否”选项, 那么请致电波多里奇项目组 (877) 237 - 9064 转 3。

限于作为子单位的申报组织须回答的问题

f. 贵单位与母单位或其他子单位能否明显区分? 比如, 顾客能否将贵单位的产品和服务与母单位或其他子单位的产品和服务区分开来? 贵单位的产品或服务在母单位内部是否具有独特性? 母单位内部的其他部门生产类似的产品或服务所面向的客户群是否不同?

☐ 是。继续回答 8g。

☐ 否。贵单位可能不具备申奖资格, 请致电波多里奇项目组 (877) 237 - 9064 转 3。

g. 贵单位是否是教育或医疗卫生组织的子单位? [阅读我们网页“申报组织资格” (<http://www.nist.gov/baldrige/enter/eligible.cfm>) 审核贵单位的资格。]

☐ 是。转到第 9 项。

☐ 否。继续回答 8h。

h. 贵单位受薪员工是否超过 500 人?

☐ 是。贵单位有申报资格。转到第 9 项。

☐ 否。继续回答 8i。