



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

卓越质量丛书
马林 主编

卓越绩效模式 理解与实施指南

中国质量协会 编著
卓越国际质量研究中心
岳刚 赵建坤 审校

*Guide to Model for
Performance Excellence*



 中国标准出版社

卓越绩效模式

理解与实施 指南

中国质量协会 编著
卓越国际质量研究中心
岳 刚 赵建坤 审校

中国标准出版社
北 京

前 言

过去的十几年中,在组织的管理方面出现了两股热潮:一是许多国家或地区的政府通过建立质量奖计划来提升本国或本地区各类组织的管理水平,强化和提高本国或本地区产业的竞争力;二是这些国家或地区的各类组织借助于质量奖标准来进行自我评价,寻找改进机会,以实现持续改进和卓越绩效。

在所有这些质量奖计划中,最著名的有美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖。在这三大奖中,历史最长的为日本戴明奖,它设立于1951年;而影响最大的首推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。

美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评奖准则也被称为“卓越绩效准则(Criteria for Performance Excellence)”。该准则不仅在美国各类组织中被广泛应用,而且也得到了世界上很多国家的认可,事实上已经成为了经营管理的国际标准。据不完全统计,世界上已有50多个国家和地区采用卓越绩效准则建立了本地的质量奖计划。在中国质量协会的积极推动下,我国于2001年启动了“全国质量管理奖”计划。截至2004年12月,共有宝钢、海尔等25家优秀企业荣获“全国质量管理奖”。

就其实质而言,卓越绩效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。“卓越绩效”这四个字已不再只是其字面上所表达的简单含义,而成为了一个具有特定含义的术语。“卓越绩效”是一种综合的组织绩效管理方式,它能够:1)为顾客提供不断改进的价值,从而取得市场上的成功;2)提高组织的整体

有效性和能力；3)促进组织的和个人的学习。

卓越绩效准则为了解组织的优势和改进机会以及指导组织的计划工作提供了一种框架和评价工具，为各类组织实施TQM提供了一种更加有效的手段。用农业上的灌溉术语来类比的话，传统的推行TQM的方式可以认为是一种“漫灌”式的方式，看起来声势很大，但效果未必令人满意。而通过卓越绩效准则来实施TQM的方式则是一种“滴灌”式的方式，每一分努力都被输送到了最需要的地方。

当然，有必要强调的是，TQM也在随着时代的发展而不断地发展着，不断地被注入新的内涵。作为TQM之实施细则的卓越绩效准则同样也会不断地演化，以跟上时代的步伐。

卓越绩效模式(Performance Excellence Model)是三大奖(美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖)的评奖准则所体现的一套综合的、系统化的管理模式。首先，它是在TQM的基础上发展起来的、更具操作性、系统性的管理模式。注重某一方面的绩效并不是运营组织的一种健康方式，惟有同时满足企业运营的所有方面才能使组织达到真正的“卓越”。其次，它是使企业以及其他各种组织认清现状、发现优势、找出不足并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪。这些质量奖项为企业提供了一个沟通的平台，使其能够用同一种语言来讨论和沟通企业的经营管理问题，从而有助于人们认清自身的优势和不足，明确自己相对于其他企业的位置，明确需要改进的领域以及实施改进的效果。再次，它的成功之处还在于奖项的强大鼓舞作用，激励人们为了荣誉和成就而付出非凡的努力，同时也给予付出了正确的努力的人们以应有的回报。

卓越绩效模式的核心内容包括两大部分：准则和评分指南。它们结合起来是非常有力的组织评估工具，能够帮助领导者识别组织的优势和关键的改进机会。对于组织领导者，最重要的任务是如何利用这些信息来实现更高的绩效。然而由于管理者、员工、顾客、利益相关者、合作伙伴和供应商相互

之间错综复杂的关系,所以针对此而构建的驱动绩效改进的有效管理系统必然是一套复杂的系统,用于审查它们的准则也是复杂的和难于理解的。

《卓越绩效模式理解与实施指南》一书旨在帮助实施卓越绩效模式的企业、质量奖评审员和组织绩效改进的参与者清晰地理解准则要求、条目间的连接和关系、评分指南和评审要点。本书主要内容包括:

第一章卓越绩效模式概述,介绍了卓越绩效模式的产生背景、核心价值观和概念、卓越绩效准则的结构及特点;

第二章到第九章是本书的核心部分,该部分提供了组织简介、类目1至类目7中每一条目的6类信息:

1) 列出了准则每一条目的内容,它们是评审组织绩效的基础。

2) 用通俗的语言对每一条目要求进行了详细解释,并说明该条目存在的合理性和满足关键要求的某些方法。

3) 以关系图的形式总结了每一条目的要求。这些关系图抓住该条目的本质并且形象地把条目间的要求分隔开来以帮助组织集中关注所评条目的关键点。

4) 以图的形式提供了该条目和其他条目之间的关键连接。实线箭头(——→)表示第一级别或重要的连接。虚线箭头(-----→)表示第二级别或次要的连接。

5) 解释假如组织未能实施该条目要求的过程,它可能面临一些潜在的负面后果。评审员会发现在准备改进机会方面的反馈时,这些分析是非常有用的。但是,在采用这些分析撰写类目1~6中关于改进机会的反馈评语时,要注意评语应该是顾客化的——基于被评审组织的关键因素、核心价值观或者面临的特殊环境。

6) 列举了一些组织已经采用的和适应条目要求的有效做法。这些做法提供了一些如何满足要求的意见。不过要记住,评审员不应该把这些做法转化为他们评审组织时的新要求。

第十章到第十二章介绍了组织如何进行自我评价,如何撰写自评报告,还详细地说明了评分要求和评审过程。这部分是每个评审员和申奖组织的必备知识。

本书适合于实施卓越绩效模式的各类组织;准备申请全国质量管理奖和地方质量奖的各类企业;按照卓越绩效准则进行自评的企业;质量奖评审员;卓越绩效模式培训和咨询人员;以及从事管理工作的各类专业人士。

在本书的编写过程中,美国国家标准技术研究院(NIST)和美国质量学会(ASQ)为我们提供了部分英文材料;龚晓明、张耀煌、吕青、段一泓、吴玉臣参与了本书部分章节的编写和讨论;夏宇、丁玲、王丽梅、狄辉、王丽林、刘治宏等参与了资料的收集和整理工作,在此一并表示感谢。

由于水平有限,本书的疏漏和不足在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

2005年1月

目 录

第一章 卓越绩效模式概述	1
第二章 组织简介	13
第一节 组织概况	13
第二节 组织挑战	16
第三章 领导	18
第一节 组织的领导	19
第二节 社会责任	29
第四章 战略策划	35
第一节 战略制定	37
第二节 战略展开	45
第五章 以顾客和市场为中心	54
第一节 对顾客和市场的了解	55
第二节 顾客关系与满意	61
第六章 测量、分析与知识管理	69
第一节 组织绩效的测量与分析	70
第二节 信息和知识的管理	79
第七章 以人为本	85
第一节 工作系统	86
第二节 员工的学习与激励	94
第三节 员工的权益与满意	101

第八章 过程管理	109
第一节 价值创造过程	110
第二节 支持性过程	120
第九章 经营结果	126
第一节 以顾客为中心结果	127
第二节 产品和服务结果	130
第三节 财务和市场结果	134
第四节 人力资源结果	137
第五节 组织有效性结果	141
第六节 治理和社会责任结果	145
第十章 组织自我评价	149
第一节 自我评价步骤	149
第二节 自评报告	154
第十一章 评分指南	165
第一节 评分系统	165
第二节 评分指南的解释	175
第十二章 评审	196
第一节 评审过程	196
第二节 现场评审问题汇总	202
附录一 关键术语表	217
附录二 容易混淆的术语	226
附录三 2004年卓越绩效准则	229

第一章 卓越绩效模式概述

卓越绩效模式是由国际上最著名的三大质量奖(美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖)的评奖准则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 ISO9000 标准之后又一波及全球的管理热潮。这一热潮表现为两个方面:一是许多国家或地区政府通过质量奖计划来推动本国、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评奖准则来进行自我评价,寻找改进空间,以实现持续改进和卓越绩效。

在上述三大质量奖项中,影响力最大的首推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖,该奖为美国质量管理水平的提高以及美国企业在国际市场上一直保持强大的竞争力做出了巨大的贡献。

一、马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖(Malcom Baldrige National Quality Award)

美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖创立于 1987 年,至今已有 17 年的历史。20 世纪 80 年代,许多美国企业领导人对现在被称为“全面质量”的活动表现出了与日俱增的兴趣。一些美国工商界人士感觉到设立一个类似于日本科学技术联盟(JUSE)的戴明实施奖那样的国家质量奖将有助于促进美国企业的质量活动的开展。许多个人和组织建议政府设立这样一个奖项,从而导致了众议院科学、研究和技术委员会的一系列听证会。最终,美国国会于 1987 年 1 月 6 日通过了《马尔科姆·鲍德里奇国家质量改进法案》。该法案于 1987 年 8 月 20 日获得了罗纳德·里根总统的签署,成为了 100-107 号公法。法案规定了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划的创立。

设立该奖项的目的是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,同时增加利润和获得竞争优势;
- 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的成效;
- 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。

这项法案规定为以下三种类别企业中的每一类别最多颁发两个获奖者:1) 小企

业；2) 公司或其附属机构；3) 以提供服务为主的公司。

该法案同时还规定企业必须提交一份书面的申请书来申请这个奖项。申请者必须接受“对其经营及其他提升产品和服务质量的活动方式的严格评估”。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖在创立之初，主要是针对制造类企业的，后来逐步发展到服务类企业和小企业。1998年，对医疗健康和教育机构进行了试评。之后，该奖项的授予对象将教育和医疗健康机构也包括了进来。在美国，不仅有许多企业运用鲍德里奇质量奖准则驱动改进，而且还有很多军队，以及大量的联邦机构、州和地方政府部门采用鲍德里奇质量奖模式评价他们的绩效。马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖准则是一套运营组织的有效指导原则，这一准则又被称为“卓越绩效准则”(Criteria for Performance Excellence)。

卓越绩效准则是决定马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖获奖者和向申奖者提供反馈的依据和基础。该准则还有其他三个重要目的：

- 1) 有助于提高质量绩效标准和期望水平；
- 2) 在对关键的质量要求和运营绩效要求有着共同的理解的基础上，促进各类组织之间及组织内部的交流与共享；
- 3) 作为计划、培训、评估及其他用途的工具。

二、核心价值观和概念

卓越绩效准则是建立在一组相互关联的核心价值观和概念的基础之上的，这些核心价值观和概念是企业为实现卓越的经营绩效所必须具备的观念和意识，它贯穿于卓越绩效准则的各项要求之中，应体现在全体员工，尤其是企业的高层管理人员的行为之中。核心价值观和概念共有11条，具体内容如下：

1) 前瞻性的领导(visionary leadership)

组织的高层领导者应设定方向，确立对于顾客的关注，建立明确而实在的价值观，提出高的期望。这些方向、价值观和期望应综合权衡所有利益相关者的需要。领导者要确保建立起追求卓越、促进创新、构筑知识和能力的战略、系统和方法。价值观和战略应当用于指导组织所有的活动和决策。高层领导者应鼓舞、激励全体员工，鼓励员工贡献、成长和学习，鼓励他们勇于创新 and 创造。高层领导者应对组织的治理机构的行为和绩效负责。治理机构最终应就组织及高层领导者的道德、价值观、行为和绩效对所有利益相关者负责。

高层领导者应通过其道德行为，通过参与计划、沟通、未来领导者培养、组织绩效评审、员工表彰认可等，发挥其榜样的作用。作为榜样，当他们在组织中构筑领导力、承诺和主动精神时，他们就能够有力地强化组织的道德观、价值观和期望。

2) 顾客驱动的卓越(customer-driven excellence)

质量和绩效是由组织的顾客判定的。因此,组织必须重视所有能够为顾客带来价值的产品和服务的特征和特性,以及所有接触顾客的方式。这样做才能引来顾客,得到顾客的满意、偏好和推荐,赢得顾客的驻留和忠诚,实现业务的扩大。顾客驱动的卓越包括了对当前和未来两方面的关注,既要理解今天的顾客要求,还要预计未来的顾客期望和市场潜力。

在整个顾客购买、拥有和服务体验的过程中,有很多因素都会影响顾客所体察到的价值和满意。这些因素包括了组织与顾客间的关系,这种关系有助于建立信任、信心和忠诚。

顾客驱动的卓越其含义远不止减少缺陷和差错,符合规范,或是减少抱怨。不过,减少缺陷和差错以及消除造成不满的原因,影响着顾客对于组织的看法,从而也是顾客驱动的卓越的重要组成部分。此外,组织能否消除缺陷和错误的影响(“为顾客排除问题”),对于留住顾客和建立顾客关系起着至关重要的作用。

顾客驱动的组织不只是重视满足顾客基本要求的那些产品和服务特性,而且还重视使自身区别于竞争者的那些特征和特性。这种差异化可以基于全新或改进的提供物、产品和服务的不同组合、提供物的定制化、多重的接触机制、快速的反应、特殊的关系等等。

因此,顾客驱动的卓越是一个战略性的概念。它意在顾客的驻留和忠诚以及市场份额的获得和增长。它要求对于变化的和新出现的顾客和市场要求,对于影响顾客满意和忠诚的因素,能够持续地保持敏感。它要求倾听顾客的心声。它要求预计市场的变化。因而,顾客驱动的卓越还要求把握技术的发展,把握竞争者提供物的发展,并对顾客和市场变化做出迅速灵活的反应。

3) 组织的和个人的学习(organizational and personal learning)

要实现高水平的经营绩效,就必须在组织的和个人的学习上有一套有效的办法。组织的学习既包括对于当前做法的持续改进,也包括因势利导引入新的目标和/或做法。学习必须根植于组织的运行中去。这意味着:

- 学习是日常工作的常规组成部分;
- 学习实施在个人、部门及整个组织的诸层次上;
- 学习导致了在源头(“根本原因”)解决问题;
- 学习着重于在整个组织中构筑和分享知识;
- 学习为引起重大而有意义变化的机会所驱动。

实现学习的源泉包括:员工的创意、研究与开发、顾客的意见、最佳做法的分享和标杆分析。

组织的学习可达成:

- 通过新的和改进的产品和服务,为顾客增加价值;
- 开发新的商机;
- 减少差错、缺陷、浪费和相关的费用;
- 改进反应能力和周期时间绩效;
- 增加整个组织中所有资源利用的生产率和有效性;
- 提升组织在履行社会责任和公民义务方面的绩效。

员工的成功日益依赖于个人的学习和实践新技能的机会。组织通过教育、培训及其他的成长机会而投资于员工的个人学习。这些机会可包括职位轮换,提高所展示出的知识和技能的薪酬。在岗培训是一种效费比很高的培训方式,能够更好地将培训与组织的需要和重点相结合。教育和培训可以充分利用各种先进技术,如基于计算机和网络的学习和卫星广播等。

个人的学习可带来:

- 愿意长期为组织做出贡献的更加满意和多能的员工;
- 组织范围内的跨职能学习;
- 构筑组织的知识财富;
- 改善了的创新环境。

因此,学习不仅直接导致了更好的产品和服务,而且还提升了响应能力、适应能力、创新能力和效率,从而带给组织更强的市场实力和绩效优势,也带给员工更好的满意度和追求卓越的动机。

4) 重视员工和合作伙伴(valuing employees and partners)

组织的成功日益依赖于其全体员工及合作伙伴的多样化的知识、技能、创造力和动机。

重视员工意味着致力于员工的满意、发展和权益。这涉及到采用更灵活的高绩效工作做法,这些工作做法充分考虑了员工多样化的工作场所需要和家庭生活需要。在重视员工方面所面对的主要挑战包括:

- 展示出领导者对于员工成功的重视;
- 超越常规薪酬制度的认可;
- 在组织中的发展与进步;
- 共享组织的知识从而使员工能够更好地服务于顾客及为实现组织的战略目标做出贡献;
- 营造鼓励冒险和创新的环境。

组织要更好地实现其总体目标,就必须建立起内部的和外部的合作伙伴关系。内部合作伙伴关系如员工与管理层之间的合作。与员工的合作伙伴关系可能会涉及员工的发展、交叉培训或新的工作组织,如高绩效的工作团队。内部的合作伙伴关系

还可包括为改善灵活性、响应能力和知识共享而建立的工作单位之间的网络关系。

外部合作伙伴关系可以是同顾客、供应商和教育机构之间的合作。战略合作伙伴或战略联盟正在日益成为外部合作伙伴的重要形式,这种合作伙伴关系可以提供进入新市场的通路或发展新产品和服务的依托。此外,这种合作伙伴关系还可以使组织的核心能力或领导能力与合作者的优势与能力相得益彰。

成功的内、外部合作伙伴关系应树立长远的目标,以建立相互投入和尊重的基础。合作者应明确成功的关键要求、定期沟通的手段、评价进展的方法、适应情况变化的措施等。某些情况下,联合教育培训可能会是一个效费比很高的员工发展方法。

5) 敏捷性(agility)

要在全球化的竞争市场上取得成功,就必须有敏捷性,亦即适应快速变化的能力和灵活性。电子商务要求同时也促进了更加迅速、灵活和定制化的响应。企业面对着越来越短的新/改进的产品和服务的导入周期,同时也面对着更快、更灵活的顾客响应。要在响应时间上取得重大改进,常常要求简化工作单位和过程并/或具备在不同过程间快速转换的能力。在这样一种严峻的环境下,多技能的主动性员工就成为最为重要的财富。

应对竞争挑战的一个重要的成功因素就是从设计到导入(推出产品/服务)的周期或创新的周期。为了应对迅速变化的全球市场的需要,组织必须将从研究或概念到商品化之间的活动进行阶段间的整合(如并行工程)。

时间绩效的所有方面都变得愈来愈重要,周期时间已成为一个关键的过程指标。对时间的关注还可带来其他的重要益处,时间方面的改进通常会同时推动在组织、质量、成本和生产率方面的改进。

6) 注重未来(focus on the future)

在今天的竞争环境下,注重未来就要求理解影响你的企业和市场的那些长期的和短期的因素。要追求稳定的增长和市场领先地位,就必须有坚定的未来导向以及对关键的利益相关者做出长期承诺的意愿,这些利益相关者包括顾客、员工、供应商和合作伙伴、股东、公众、社区。组织的计划活动应当预先考虑到诸多的因素,如顾客的期望、新的商机和合作机会、员工的发展和聘用的需要、全球市场的增长、技术发展、日益发展的电子商务环境、新的顾客细分和市场细分、不断变化的管制要求、社区和社会的期望、竞争对手的战略性举动等。战略目标和资源分配必须与这些有效因素相匹配。注重未来还包括员工和供应商的发展,实施有效的继任计划活动,创造创新机会,预期应承担的公众责任。

7) 促进创新的管理(managing for innovation)

创新意味着实施有意义的改变,以改进组织的产品、服务和过程并为组织的利益相关者创造新的价值。创新会使组织的绩效进入一个新的境界。创新已不再只是研发部门的

领地,它对于经营的所有方面以及所有的过程都是非常重要的。组织的领导和管理应使创新成为组织的学习型文化的一个组成部分,使创新融入到日常工作中去。

创新构筑于组织及其员工所积累的知识之上。因此,对于促进创新的管理而言,有效利用这些知识的能力有着至关重要的意义。

8) 基于事实的管理(management by fact)

组织的运行依赖于绩效的测量和分析。这种测量应取决于经营需要和战略,并提供关于关键过程、输出和结果的重要数据和信息。绩效管理需要诸多类型的数据和信息。绩效测量应包括顾客、产品和服务方面的绩效,运营、市场和竞争性绩效的对比,以及供应商、员工、成本和财务方面的绩效。

分析是指由数据和信息中萃取进一步的意义,以支持评价、决策和改进。分析需要利用数据来确定趋势、展望及尚不明晰的因果关系。分析可服务于多种目的,如计划活动、整体绩效评审、运营改进、变革管理、与竞争者或标杆的绩效比较等。

在绩效改进和变革管理中,需要考虑的一个重要因素就是绩效测量指标的选择和应用。所选指标应能最好地描述那些使顾客、运营和财务绩效得以改进的因素。体现顾客和/或组织绩效要求的一套综合测量指标,构成了将所有过程与组织目标相校准的一个明确基础。在对所追踪过程的数据的分析中,测量指标本身也会被评价和改变,以更好地支持目标。

9) 社会责任(social responsibility)

组织的领导层应重视公众责任、道德行为,并强调履行公民义务的必要性。在恪守商业道德和保护公众健康、安全、环境方面,领导者应当成为组织的榜样。对于健康、安全和环境的保护涉及组织的运营,以及组织的产品和服务的生命周期。组织还应注重保护资源和从源头上减少废弃物。在计划活动中应考虑到产品的生产、分销、运输、使用和废弃等所可能造成的有害影响。有效的计划活动可防止问题的发生,提供发生问题时的坦诚应对方案,提供所需信息与支持以保持公众的知情、安全和信心。

从公众责任的角度而言,产品的设计阶段对于许多组织都是非常重要的。设计决策影响着生产过程,常常也决定着所排放的市政废弃物和工业废弃物的内容。有效的设计战略应考虑到人们日益增长的环境意识和组织的环境责任。

组织不只是一要满足所有国家的、地方的法律法规要求,他们还应把这些要求视为实现“守法之上”的改进的机会。组织应在与所有利益相关者的事务和交往中强调道德行为。组织的治理机构应对高度的道德操行提出要求并加以监控。

履行公民义务指的是,组织在资源许可的条件下,对于重要的公众目的的领导和支持。这些目的如社区教育和医疗的改善、环境优化、资源保护、社区服务、行业做法和商业做法的改善、非专有信息的分享等。作为企业公民,领导作用还意味着要去影响其他的公私机构共同去实现这些目的。这方面的例子如,组织可以牵头或参与来

确定业界对于社区的义务。对于社会责任的管理要求采用适当的测量指标,并明确对于这些指标的领导责任。

10) 注重结果和创造价值(focus on results and creating value)

组织的绩效测量应注重于关键的结果。这些结果应当被用于为关键的利益相关者——顾客、员工、股东、供应商和合作伙伴、公众及社区——创造价值和平衡其相互间的价值。通过为关键的利益相关者创造价值,组织构筑起了忠诚,并为经济的增长做出了贡献。要加以平衡就意味着各种目标之间有时会发生冲突和改变。为了满足这些目标,组织的战略中就应明确地纳入关键的利益相关者的要求。这将有助于确保计划与行动满足不同的利益相关者的需要,避免对任何一方造成不利的影响。一套均衡组合的先行(leading)和滞后(lagging)绩效指标的应用,为沟通长、短期的重点事项和监控实际绩效提供了一种有效的手段,也为结果的改进提供了明确的基础。

11) 系统的视野(systems perspective)

卓越绩效准则为管理组织及其关键过程实现卓越绩效提供了一个系统的视野。其7个类目和核心价值观构成了这一系统的模块和整合机制。但是,要对总体绩效加以成功的管理,还必须针对组织加以“综合(synthesis)、校准(alignment)和整合(integration)”。“综合”意味着把组织视为一个整体并在此基础上确立包括战略目标和行动计划在内的关键业务要求。“校准”意味着应用卓越绩效准则所规定的各项要求之间的关键联系来确保计划、过程、测量指标和行动之间的一致性。“整合”构筑在校准之上,意味着组织绩效管理系统的各个要素以充分互联的方式运行。

系统的视野包含了高层领导者对于战略方向和顾客的关注。它意味着高层领导者依据经营结果来监测、应对和管理绩效。系统的视野还包括利用测量指标和组织的知识来建立关键的战略。它意味着这些战略要与组织的关键过程联系起来并协调组织的资源配置,最终实现整体绩效的改进和顾客的满意。

因此,系统的视野意味着管理整个组织及其组成部分以实现成功。

三、卓越绩效准则的构成

上述11条核心价值观和概念体现在以下7个类目(category)之中:

- 1 领导
- 2 战略策划
- 3 以顾客和市场为中心
- 4 测量、分析与知识管理
- 5 以人为本
- 6 过程管理
- 7 经营结果

图 1-1 给出了连接和整合这 7 个类目的框架,清晰地描述了这些类目的内在联系。

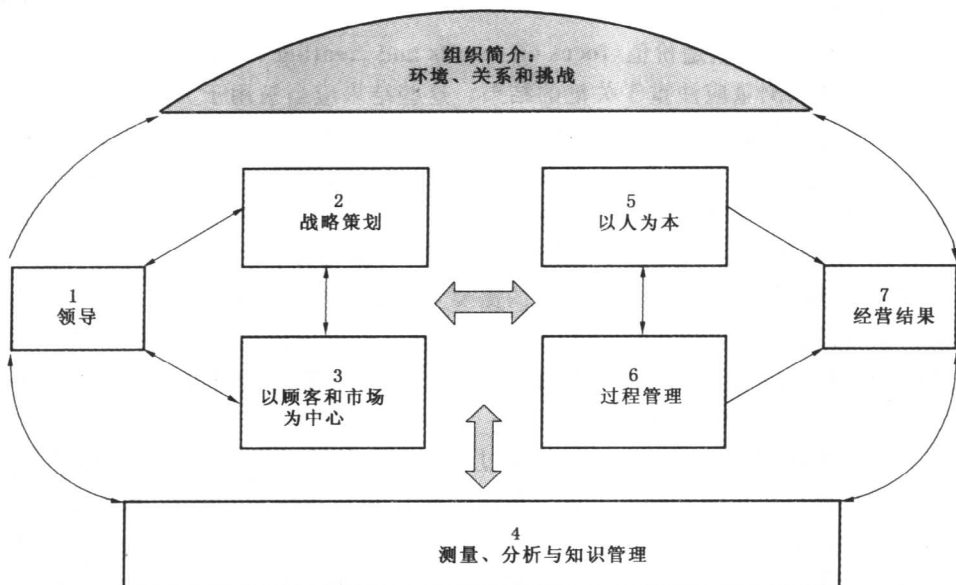


图 1-1 卓越绩效准则框架:系统透视

由上至下,这一框架中具有如下的基本要素:

组织简介

组织简介(图 1-1 的最上部)给出了组织运行的背景。组织所处的环境、关键的工作关系和战略挑战构成了组织绩效管理系统的—个简要指南。

系统的运行部分

系统的运行部分由图 1-1 中心的 6 个卓越绩效准则类目所构成,它确定了组织的运行以及所取得的结果。

领导(类目 1)、战略策划(类目 2)和以顾客和市场为中心(类目 3)组成了领导三元组。这 3 个类目放在一起旨在强调关注战略和顾客的领导的重要性。高层领导者为组织设定方向,也为组织寻求未来的机会。

以人为本(类目 5)、过程管理(类目 6)和经营结果(类目 7)组成了结果三元组。组织的员工和关键过程完成组织的工作从而产出了经营结果。

所有的行动指向经营结果——由顾客、产品和服务、财务和市场、内部运营绩效 4 个方面所构成,内部运营绩效包括人力资源、组织治理和社会责任方面的结果。

框架中心的水平箭头连接起了领导三元组和结果三元组,这一联系对于组织的成功有着至关重要的作用。此外,这一水平箭头显示出了领导(类目 1)与经营结果(类目 7)之间的核心关系。双向箭头意味着反馈在一个有效的绩效管理系统中的重要性。

系统的基础部分

测量、分析与知识管理(类目 4)对于组织的有效管理,对于一个基于事实的、知识驱动的改进绩效和竞争力的系统,发挥着至关重要的作用。测量、分析与知识管理构成了绩效管理系统的**基础**。

类目

结构图中所示的 7 个准则类目又可进一步细分为条目(items)和着重方面(areas to address)。图 1-2 举例说明了类目 1 的基本构成。

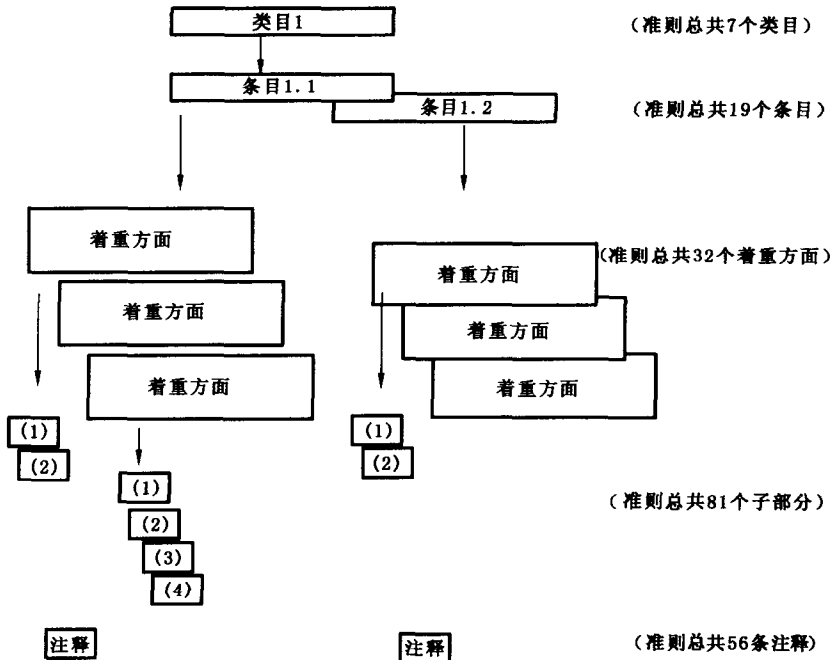


图 1-2 类目 1 的构成

条目

准则总共有 19 个条目,每一条目分别针对一个主要的要求。表 1-1 给出了各个条目的题目及相应的分值。条目的格式见第十章图 10-1 所示。

着重方面

条目由一个或多个着重方面所构成。2004 版卓越绩效准则总共有 32 个着重方面。组织的回答应针对这些着重方面的具体要求。

子部分

准则中共有 81 个子部分。每一个着重方面都由一个或多个子部分组成,括号内