

2005



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

国际质量译丛 主编 马林

Baldrige National Quality Program

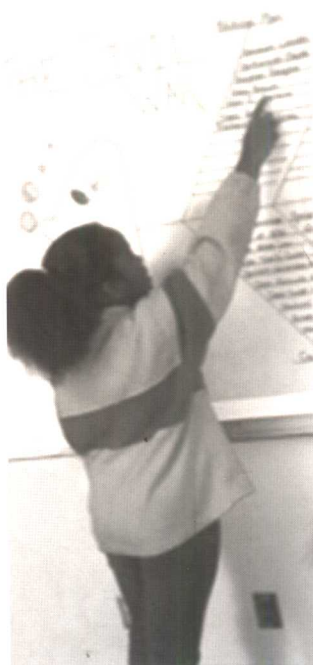
美国鲍德里奇国家质量计划



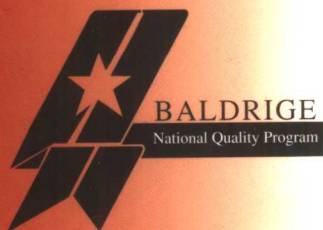
教育类卓越绩效准则

(中英文对照)

焦叔斌 译



Education Criteria for Performance Excellence



2005



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

国际质量译丛 主编 马林

Baldrige National Quality Program

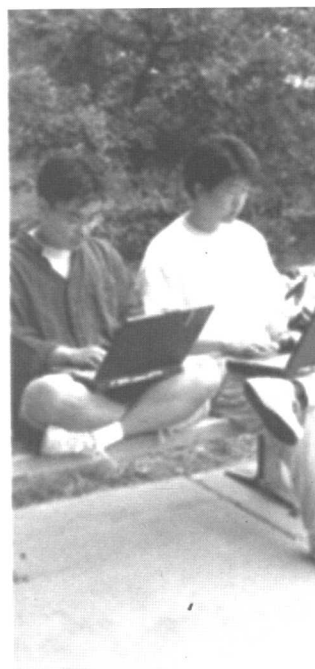
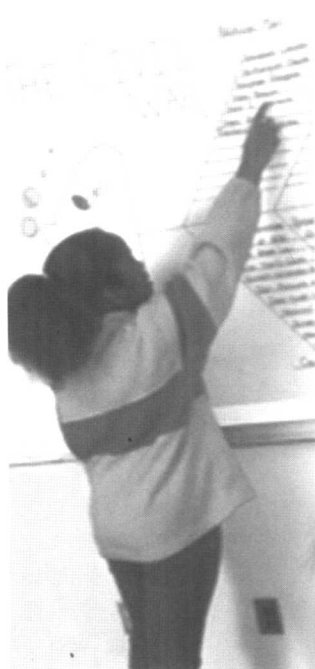
美国鲍德里奇国家质量计划



教育类卓越绩效准则

(中英文对照)

焦叔斌 译



Education Criteria for Performance Excellence



图书在版编目 (CIP) 数据

教育类卓越绩效准则/焦叔斌译.
北京:中国人民大学出版社, 2005
(国际质量译丛/马林主编)
ISBN 7-300-06611-9

I. 教…
II. 焦…
III. 教育质量-全面质量管理-汉、英
IV. G420

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065007 号

国际质量译丛

主编 马林

教育类卓越绩效准则 (中英文对照)

焦叔斌 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16 版 次 2005 年 7 月第 1 版
印 张 12 插页 1 印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷
字 数 342 000 定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

自从 1987 年本项目启动以来，鲍德里奇卓越绩效准则在美国已经成为了衡量卓越的标准。本准则的持续演进是取得成功的一个主要原因，它始终力图体现“被证明行之有效的那些前沿的管理惯行”。我们很高兴看到鲍德里奇卓越绩效准则被译成中文及其他语言，因为实现卓越将使全球市场中人人受惠。

哈里·S·赫茨
美国国家质量计划主任

“教育类卓越绩效准则”

——提高教育机构管理水准的有效手段

在当今这样一个充满竞争和变化的时代，各种类型的教育机构，包括中小学校、大学、各种类型的职业学校、教育培训机构等在内，也不可避免地面对着提高管理水准的压力。校长们对于有效适用的管理方法论的渴望丝毫不亚于其他各类组织。呈现在您面前的这本《美国鲍德里奇国家质量计划——教育类卓越绩效准则》便是一种能够有效提升教育机构管理水准的方法论。

您也许会迅速浮现出一系列的疑问，如：什么是卓越绩效准则？它有什么用？我或我的学校能够从中获益吗？实施这一准则的难度如何？等等。这里将就这些问题作一简单的讨论。

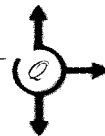
一、两股热潮

过去的十几年中，在组织的管理方面出现了两股值得关注的热潮。

热潮之一，许多国家的政府通过设立国家质量奖的方式来提升本国各类组织的管理水准，强化和提高本国产业的竞争力。除了美、欧、日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开展了国家质量奖计划。全世界目前共有 60 多个国家实施了类似的计划。在所有这些质量奖计划中，最为著名影响也最大的当推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本戴明奖。三大奖中，最早的质量奖非戴明奖莫属，它建立于 1951 年。美国国家质量奖和欧洲质量奖分别创立于 1987 和 1992 年。目前，绝大多数情况下，各个国家的质量奖计划都是以美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖或欧洲质量奖为范本来建立评奖方式和评奖标准的。我国也在中国质量协会的推动下于近年实施了“全国质量管理奖”计划。

热潮之二，国家质量奖评奖准则已成为各类组织评价自身的管理水准和引导内部改进工作的依据。美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评奖准则被称为“卓越绩效准则”（Criteria for Performance Excellence），它已经成为了经营管理的事实上的国际标准。对照这些评奖准则来对组织的绩效进行自我评估，是过去十多年中出现的一个全球性的潮流。

值得一提的是，在参照世界著名的质量奖准则并结合我国实践的基础上，中华人民共和国国家标准 GB/T19580—2004《卓越绩效评价准则》于 2004 年 8 月正式发布了。这标志着这种“卓越绩效模式”在我国的推广进入了一个新的阶段。该标准的发布迅速引起了企业界及其他相关领域的关注和重视，也预示着会有众多的组织和人员会受到其影响。



二、美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖

20 世纪 80 年代，在强大的竞争压力下，美国的工商企业界对于改进活动呈现出了与日俱增的兴趣。有许多人都主张，建立一个类似于日本的戴明奖那样的国家质量奖将有助于促进美国公司的改进活动。这导致了 1987 年 1 月 6 日马尔科姆·鲍德里奇国家质量改进法案的诞生。这一法案规定了马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划。

根据当时美国国会的议会决议所述，设立这一计划的目的在于：（A）促进美国公司为荣誉而改进质量和生产率，同时增加利润、获得竞争优势；（B）表彰那些改进了其产品和服务质量的公司的成就，并为其他公司提供榜样；（C）建立指南和评奖标准，以使企业、行业、政府及其他的组织可以用来评估各自的质量改进活动的成效；（D）通过提供得奖组织是如何变革其文化并实现卓越的详细信息，为其他希望实现高质量的组织提供具体的指导。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖被置于隶属于美国商务部技术署的国家标准技术研究院（NIST）的管理之下。该奖项的行政事务由美国质量协会（ASQ）承担。绝大部分的实际工作均由来自美国的公司、大学、政府部门、咨询机构和其他组织的数百名志愿者来进行，这些工作包括对申请进行审查和评分、实地考察、裁定、制订管理程序等。根据来自各方面的反馈，每年的评奖准则、申请指南和评奖过程都会有许多的修改。这种持续的改进是马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖所具有的最大优点之一。

1995 年，美国国家标准技术研究院（NIST）曾发布了一份报告，对于实施卓越绩效准则的公司与一般公司在股票市场上的表现进行了比较。其研究结果很有说服力。国家质量奖项目并不能保证某个特定企业的财务成果，但整体上的比较研究显示出了显著的差异。实施马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的企业作为一个群体，其绩效表现胜过了标准普尔 500 指数，收益比较约为 2.5 : 1。这些企业实现了 362% 的增长率，而一般公司的增长率只是 148%。

1998 年，作为试行，医疗保健和教育机构也参加了评奖。此后，马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的授奖对象正式扩展到了教育和医疗保健领域。

本书便是关于教育机构的卓越绩效准则。

值得一提的是，美国总统每年会亲自出席马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的颁奖仪式并向获奖者颁奖。其受重视程度不言而喻。

三、卓越绩效准则的结构及特点

创立马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的第一步便是建立一套评价准则。在设计这套准则时遵循了如下的策略，即使之成为一套全国性的质量价值体系；为诊断和信息交流提供一个基础；为跨组织的合作提供一种载体；提供一套动态的奖励制度，并使之不断得到进化和改进。这一策略得到了细致的遵循，评奖准则每年都有所改变和改进。该评奖准则是决定获奖者和向申请者提供反馈的基础，此外它还有助于改进质量绩效准则和期望水平；在对于关键的质量要求和运作绩效要求有着共同理解的基础上，能够促进各类组织之间及组织内部的交流与共享；作为计划、培训、评估及其他用途的工具。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的全套评奖资料可从美国国家标准技术研究院的网站上免费下载。在这套资料中最核心的是一套价值观和一套评奖要求。教育类卓越绩效准则所体现的价值观共有 11 项，分别为：前瞻式领导；以学习为中心的教育；组织的和个人的学习；重视教职工和合作伙伴；敏捷性；注重未来；促进创新的管理；基于事实的管理；社会责任；注重成果和创造价值；系统的视野。这些价值观具体体现在总分为 1000 分的以下七个类目的评奖准则上：领导（120 分）、战略计划（85 分）、学生、利益相关者与市场（85 分）、测量、分析与知识管理（90 分）、教职工（85 分）、过程管理（85 分）、组

织绩效结果（450分）。

其中的领导、战略计划以及学生、利益相关者与市场代表着领导的三元组。这几个方面放在一起旨在强调聚焦于战略和学生及利益相关者的领导的重要性。教职工、过程管理和组织绩效结果代表着结果三元组。组织产出绩效结果的工作是由教职工通过其关键过程来实现的。组织所有的行动都指向组织绩效结果，这里的组织绩效结果是由学生学习结果，学生、利益相关者方面的绩效结果，预算、财务的以及非财务的绩效结果所构成的一个综合体，还包括了教职工方面的结果和领导及社会责任方面的结果。对于有效的管理和以事实为依据的组织绩效和竞争性改进体系而言，测量、分析和知识管理起着至关重要的作用，它构成了绩效管理系统的基礎。

按照层次来看，这套准则可看作是由7个类目（categories）、19个条目（items）和33个要点（areas to address）所构成的，如表1所示。

表1 2005年教育类卓越绩效准则的结构

类目	条目	要点
1. 领导	1.1 高层领导	a. 愿景与价值观 b. 沟通与组织绩效
	1.2 治理与社会责任	a. 组织的治理 b. 守法和伦理行为 c. 对关键社会共同体的支持
2. 战略计划	2.1 战略制定	a. 战略制定过程 b. 战略目标
	2.2 战略展开	a. 行动计划的制定与展开 b. 绩效预测
3. 学生、利益相关者与市场	3.1 对学生、利益相关者与市场的了解	a. 对学生、利益相关者与市场的了解
	3.2 学生和利益相关者关系与满意	a. 学生和利益相关者关系的构筑 b. 学生和利益相关者满意的确定
4. 测量、分析与知识管理	4.1 组织绩效的测量、分析与评审	a. 绩效测量 b. 绩效分析与评审
	4.2 信息与知识管理	a. 数据与信息的有效性 b. 组织的知识管理 c. 数据、信息和知识的质量
5. 教职工	5.1 工作系统	a. 工作的组织与管理 b. 教职工绩效管理系统 c. 雇佣与晋升
	5.2 教职工学习与激励	a. 教职工的教育、培训和发展 b. 激励与职业发展
	5.3 教职工福祉与满意	a. 工作环境 b. 教职工支持和满意
6. 过程管理	6.1 以学习为中心的过程	a. 以学习为中心的过程
	6.2 支持过程与运营筹划	a. 支持过程 b. 运营筹划
7. 组织绩效结果	7.1 学生学习结果	a. 学生学习结果
	7.2 学生、利益相关者方面的结果	a. 学生、利益相关者方面的结果
	7.3 预算、财务与市场结果	a. 预算、财务与市场结果
	7.4 教职工结果	a. 教职工结果
	7.5 组织有效性结果	a. 组织有效性结果
	7.6 领导和社会责任结果	a. 领导和社会责任结果



可以看出，有的条目中只有一个要点，此时“条目”与“要点”的表述就是相同的。如条目 3.1 “要点” 3.1a 就是这种情况。

这 7 类要求分为 2 种类型，前 6 种称为“过程”型的要求，第 7 类称为“结果”型的要求。在回答这 2 种类型的要求时所需要的信息是不同的。这些要求又可以分为三个层次，即基本要求、总体要求和多项要求。基本要求（basic requirements）就是条目的标题，它是各条目最核心的概念和最基本的主题。总体要求（overall requirements）即每个条目标题之下的黑体字句子，它是条目要求中最重要的特征，是在针对条目的核心主题做出回答时必须包括的要点。多项要求（multiple requirements）指每一要点中所包括的提问。这些提问构成了条目要求的细节。把握这三个层次的要求是进行正确评分的关键。

四、卓越绩效准则的实质

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，亦即“一种综合的组织绩效管理方式”（见“术语”部分的定义）。质量管理大师朱兰博士在论及美国的质量管理时曾指出（《朱兰质量手册》第 40 章 p1205）：

目前对 TQM 还没有统一的标准定义，因而造成了公司内部、课程培训以及一般文献中的沟通的混淆。在国家标准和技术研究院（NIST）用来评价美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖申请的评价标准发布之后，这种混乱明显减少了。NIST 是组织实施美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的机构。

上述评价标准得到了广泛的传播，NIST 根据人们的索取提供了 100 多万份申请表。只有相对少数的申请书用于了质量奖的申请，但有许多的公司都对对照评价标准进行了自我审核。此外，随着各州和各种地方性的质量奖大量出台，这许多奖项都把鲍德里奇质量奖标准作为了其评奖标准的主要内容。在作者看来，到 90 年代初，这种广泛的传播使得鲍德里奇奖标准成为了关于 TQM 内容的最广为接受的定义。

上述朱兰博士的论述精辟地表达了卓越绩效准则的实质。卓越绩效准则为各类组织实施 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，绝非一成不变的东西。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。正如美国国家质量计划主任哈里·S·赫茨（Harry S. Hertz）先生在为准则中文版所写的贺词中所言，“它始终力图体现‘被证明行之有效的那些前沿的管理惯行’”。

五、卓越绩效准则所体现的价值观

对于卓越绩效准则可以从“道”和“术”两个层次上来加以理解。就“术”的角度而言，该准则是由 7 个类目的要求构成的一套评价准则。从“道”的角度来看，卓越绩效准则是一套价值观的载体。打个比方来说，如果把这套评价准则看作是一个注射器的话，则其所承载的这些价值观便是治病救人、强身壮体的“灵丹妙药”。不理解这些价值观，不接受这些价值观，单纯地强调或重视准则条目的要求，就如同是在注射一个未装药液甚至是装错了药液的注射器一般，其效果或后果是不言而喻的。卓越绩效准则

构筑于以下一套相互关联的核心价值观之上。

1. 前瞻性领导。组织的高层领导者应确立组织的使命、愿景、价值观，确立对于学生及利益相关者的关注。要综合权衡所有的利益相关者的需要。要确保建立起追求卓越、促进创新、构筑知识和能力的战略、体系和方法。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、激励全体教职工为组织做出最大的贡献。高层领导者还应对组织的治理机构的行动和绩效负责。高层领导者应发挥其榜样作用，从而有力地强化组织的伦理观、价值观和期望。

2. 以学习为中心的教育。要充分开发全体学生的潜能，教育机构就必须为他们提供探索各种成功之路的机会。以学习为中心的教育通过将教育的焦点置于学习和学生的真正需要上来促进上述目的的达成。一个以学习为中心的组织必须充分认识这些要求并将之体现为适当的课程和教育体验。教育产品必须围绕有效的学习来构筑，有效的教学必须强调对于学习和成就的促进。以学习为中心的教育是一个战略性的概念，它要求对学生、利益相关者和市场要求的变化，对于影响学生的学习、满意和持续的因素，要不断地保持敏感。它要求要预计到教育市场的变化。因此，以学习为中心的教育要求认识到技术的发展，认识到竞争者提供的方案和产品的发展，要对学生、利益相关者和市场变化做出迅速灵活的反应。

3. 组织的和个人的学习。要实现最高水平的组织绩效，就必须在组织的和个人的学习上有一套行之有效的办法。组织的学习既包括对于当前做法的持续改进，也包括会导致确立新目标和/或新做法的重大变革。学习必须根植于组织的运行中。这意味着：（1）学习是日常工作的常规组成部分；（2）学习实施在个人、工作单位、部门及整个组织的诸层次上；（3）学习促成了在源头（“根本原因”）解决问题；（4）学习着重于在整个组织中构筑和分享知识；（5）学习为蕴含有重大而有意义变化的机会所驱动。实现学习的源泉包括：教职工的创意、教育及学习方面的研究结果、学生及利益相关者的意见、最佳惯行的分享和标杆分析。

4. 重视教职工和合作伙伴。组织的成功日益依赖于其教职工及合作伙伴的多样化的背景、知识、技能、创造力和动机。重视教职工意味着致力于他们的满意、发展和福祉。这涉及采用更加灵活的高绩效工作惯行，充分考虑教职工多样化的职场需要和家庭生活需要。教育机构还必须建立起内部的和外部的合作伙伴关系。内部合作伙伴关系可包括高层领导者与教职工之间的合作，还可包括为改善灵活性、反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其他的学校、供应商、企业、工商团体、社区和社会服务机构之间的合作。这包括了所有的利益相关者和潜在的贡献者。战略合作伙伴关系或战略联盟正在日益成为外部合作伙伴关系的重要形式。

5. 敏捷性。敏捷性日益成为组织有效性的重要尺度。实现敏捷性要求对于学生和利益相关者的需要具有更快更灵活的响应能力。越来越多的组织认识到，重视响应时间并对之加以衡量，将有助于促进组织结构和过程工作的简化。活性化的教职工是应对当今这种多变严酷环境的至关重要的财富。

时间绩效的所有方面都变得愈来愈重要，都应体现在你的关键的过程指标当中。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。在今天的教育环境下，要创建具有可持续性的组织就必须理解影响你的组织和教育市场的那些长期的和短期的因素。要追求卓越的教育，就必须有坚定的未来导向以及对学生和关键的利益相关者做出长期承诺的意愿。

组织应预先考虑到诸多的因素，如教育需要和教学手段方面的变化，资源的可用性，学生及利益相关者的期望、新的合作机会、教职工的发展和雇用的需要、技术发展、日益发展的互联网环境、人口构成和学生与市场细分方面的变化、社区和社会的期望、对照组织的战略性举动等。战略目标和资源分配必须与这些影响因素相匹配。注重未来还包括教职工的发展，实施有效的继任计划活动，创造创新机会，预期到应承担的公众责任。

7. 促进创新的管理。创新意味着实施有意义的改变，以改进组织的方案、服务、过程和运营并为组织学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。创新已不再只是研究部门的



领地，它对于向学生提供不断改进的教育价值以及改进所有的教育和运营过程都是十分重要的。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。创新应当融入到日常工作去，应当为组织的绩效改进系统所支持。

创新构筑于组织及其教职工所积累的知识之上。因此，对于驱动组织的创新而言，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。组织依赖于绩效的测量和分析。这种测量应根据组织的需要和战略，并提供关于关键过程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。绩效测量应聚焦于学生的学习，这应当是一个综合的以事实为依据的系统。分析需要利用数据来确定趋势、展望尚不明晰的因果关系。分析可服务于多种目的，如计划活动、整体绩效评估、运营改进、变革管理、与对照机构或拥有“最佳惯例”的标杆的绩效比较。在绩效改进和变革管理中，需要考虑的一个重要因素是绩效测量指标的选择和应用。所选指标应能最好地描述使学生、运营、财务和伦理方面的绩效得以改进的那些因素。

9. 社会责任。组织的领导层应重视公众责任、伦理行为并强调履行公民义务的必要性。在恪守伦理和保护公众健康、安全、环境方面，领导者应当成为组织的榜样。组织不只是为了满足所有的法律法规要求，还应把这些要求视为实现“守法之上”的改进的机会。组织应在与所有的利益相关者的事务和交往中强调伦理行为。组织的治理机构应对高度的伦理操行提出要求并加以监控。组织还应履行其公民义务，在组织资源许可的条件下，对于重要的公众目的加以有效的领导和支持。这些目的如社区教育的改善、环境优化、资源保护、社区服务、共享与质量有关的信息等。

10. 注重结果和创造价值。组织的绩效测量应注重关键的结果。这些结果应当被用于为学生及关键的利益相关者——社区、家长、雇主、教职工、供应商和合作伙伴、公众——创造价值和平衡其相互间的价值。通过为学生和关键的利益相关者创造价值，组织促进了整体的教育绩效的改进并构筑起了忠诚。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。

11. 系统的视野。鲍德里奇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。其七个类目的核心价值观构成了这一系统的模块和整合机制。系统的视野包含了高层领导者对于战略方向和学生及利益相关者的关注。它意味着高层领导者依据组织的结果来监测、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你的关键过程联系起来并校准你的资源配置，最终实现整体绩效的改进和学生及利益相关者的满意。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。

可以看出，上述 11 项价值观与 ISO9000 标准所依托的“8 项原则”有异曲同工之妙。可以认为，它们均是对于全面质量管理的最基本特征的体现。

六、卓越绩效准则的作用

美国鲍德里奇国家质量计划主任哈里·S·赫茨在准则开篇的致辞“接受鲍德里奇挑战，创造卓越绩效水准”中指出：“教育类鲍德里奇卓越绩效准则体现了造就英才之道！它描述了绩效卓越、崇德守信且其学生及教职工具有高度的伦理操行的组织的风范。”他还同时指出：“……本准则有助于各类组织应因当前挑战并对处复杂性，这种复杂性来自于既要在今日产出成果又要有效地应对未来。2005 年准则的修订体现了高层领导者所面对的特别的压力，体现了组织的而不只是技术的创新，还体现了对于高绩效组织的长期生存能力和可持续性的挑战。准则中更为直接地突出了有关执行这一主题，反映了对于敏捷性和执行速度的并重。”具体而言，鲍德里奇卓越绩效准则的作用可以从以下几个方面来理解。

首先，卓越绩效评价准则为指导组织的计划工作提供了一种框架。它是一种“卓越绩效”的设计图，

为组织勾勒出了必须重视的各个主要方面。套用人们熟知的“木桶原理”来讲，组织的竞争力犹如盛放在由卓越绩效准则的7个类目为“木板”所构成的一个“木桶”中，组织要保持高的竞争力，这一木桶的每一块“板子”都必须足够的长。

其次，它是使组织认清现状、发现长处、找出不足并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪。它为人们提供了一个沟通的平台，使得人们能够用同一种语言来讨论和沟通组织的管理问题，有助于人们认清自身的强弱之所在，使得人们能够明确自己相对于他人的位置，明确需要改进的领域以及实施改进的效果。

再次，它还是在组织的管理中驾驭复杂性的一个仪表盘。组织是一个复杂的系统，组织的管理也必须有一个系统的思路。那种头痛医头、脚痛医脚的管理方式是一种非常原始的方式。在实践中，“卓越绩效”标准常常可以起到近年来广为人们关注的“平衡计分卡”的作用，有助于实现管理的重点突出与全面兼顾的结合，有利于正确地评价和引导组织中的各个部门和全体成员的行为，从而使得管理层的努力能够真正用到引导组织成功的正确方向上。

七、卓越绩效准则的用法

参照卓越绩效准则来申报包括全国质量管理奖在内的各类质量奖项当然是一种常见的做法。但准则的价值远不止于申报奖项。事实上，你现在就可以开始应用卓越绩效准则。许多组织在开始时将准则作为一个信息源，用来帮助引导组织的计划和学习机会、建立共同的语言、促进卓越绩效的沟通和最佳实践的共享。有些组织借助于准则来建立实现卓越绩效的过程。还有些组织则利用准则来进行自我评价和采取相应行动。本书附录中给出了一种常用的“自评10步法”，这10个步骤如下：

- 第1步 确定组织要评价的范围。
- 第2步 对应卓越绩效准则的各个类目选出七位组织者。
- 第3步 决定你的自我评价和行动计划的范围。
- 第4步 高层领导者和类目组织者编制“组织简介”。
- 第5步 七位类目组织者以卓越绩效准则的条目1.1为指导来练习自评技巧。
- 第6步 类目组织者挑选类目团队，编制所负责条目的回答。
- 第7步 团队之间分享回答并将结论最终确定下来。识别各类目中的关键优势和差距。
- 第8步 确定你的组织的关键优势和改进机会的优先顺序。
- 第9步 制定和实施改进的行动计划。
- 第10步 评估和改进你的自评过程。

在完成了这10个步骤的基础上，你可以将这个“自评10步骤”在组织中与更多的人分享，可以派人参加全国质量管理奖的交流会，联系相关机构以获取进一步的资源，最终使卓越绩效准则真正成为你手中的一个常备武器。

最后，还是请哈里·S·赫茨先生来做结尾吧，“这份准则正在你的手中……它也是一个难以置信的好机会。为何不抓住这一机会？一旦你翻开了它，你就开启了通往卓越绩效的一道门扉。”

中国人民大学商学院 焦叔斌

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖计划

Q 一项公私合作的事业

在私营领域以及在私营机构与各级政府之间构筑积极的合作伙伴关系，对于鲍德里奇计划在改进国家竞争力方面取得成功具有至关重要的意义。私营领域以资金、人员和信息交流的形式对这一计划的支持呈现出不断增长的态势。

为确保这些合作的持续增长和成功，如下这些机构发挥着至关重要的作用。

Q 马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖基金会

创建马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖基金会旨在确保该计划的成功。基金会的主要目标是筹集资金以资助质量奖计划。

来自美国各种机构的知名领导者担任基金会的理事，确保基金会目标的实现。来自全美各个领域的诸多机构为基金会提供资金支持。

Q 国家标准技术研究院

美国商务部负责鲍德里奇国家质量计划和质量奖项目。商务部技术署下属的国家标准技术研究院（NIST）主管鲍德里奇计划。NIST 与产业界合作，开发和提供全国技术基础方面必需的高质量的测量工具、数据和服务，促进美国经济的增长。NIST 还参与了一种独特的政府/私营机构的合作，推动蕴涵有重大商业和经济前景的高风险技术的开发。通过一个覆盖 50 个州和波多黎各地区的由技术推广中心和现场职员构成的网络，NIST 帮助中小企业获取必需的信息和技能，以改进它们在全球市场中的竞争力。

Q 美国质量协会

美国质量协会（ASQ）依循与 NIST 的协议协助管理质量奖计划。ASQ 一贯致力于质量领域的概念、



原理和方法的开发、提高与推广。ASQ 力争在所有关乎质量的问题上都成为世界公认的倡导者和权威。ASQ 确信持续的质量改进将有助于美国的产品和服务在国际市场上占据有利地位。

Q 监察委员会

监察委员会就鲍德里奇国家质量计划向商务部提供咨询。委员会成员由商务部部长任命，他们均是来自美国各经济领域的知名人士。

监察委员会对于鲍德里奇国家质量计划的所有方面加以评估，包括用于确定获奖者的准则和过程的适当性。委员会职责的一个重要部分是评价该计划服务于国家利益的有效程度。相应地，委员会向商务部部长和 NIST 主管提出有关改进和变更该计划的建议。

Q 评审委员会

评审委员会对报奖申请书加以评议并编写反馈报告。评审委员会中的评判小组向 NIST 主管提出获奖建议。委员会由来自美国工商领域、教育领域和医疗卫生领域的主要专家组成。NIST 按照一个竞争性的申请程序来选拔评审员。2005 年的评审委员会由 540 多位成员组成。其中，有 10 位担任评判员（由商务部部长任命），有 110 位担任高级评审员，其余的担任评审员。所有委员会成员必须参加评审员预备课程。

除了对申请进行评审之外，委员会成员还在鲍德里奇计划的信息分享方面发挥着重要的作用。他们同时也是数百个专业、行业、社区及政府方面的机构的成员，这些身份为他们传播信息提供了便利。

Q 获奖机构

获奖机构被要求与其他的美国机构共享有关其成功的绩效和质量战略方面的信息。但是，并不要求披露获奖者的专有信息，即使这些信息是报奖申请书中的内容。信息共享的主要方式是每年举行的“追求卓越”大会。

奖项设立以来的 17 年中，这些获奖机构在提升美国竞争力、推动追求卓越绩效方面表现出了极大的奉献精神。它们与成千上万的企业、教育机构、医疗机构、政府机构等共享信息，这种共享大大超出了人们的期望和国家质量计划的要求。获奖机构的努力激发了全美各个经济领域的诸多机构走上它们自己的绩效改进之路。

接受鲍德里奇挑战，创造卓越绩效水准

美国国家质量计划主任哈里·S·赫茨

致美国教育界：

教育类鲍德里奇卓越绩效准则体现了造就英才之道！它描述了绩效卓越、崇德守信且其学生及教职工具有高度的伦理操行的组织的风范。

本准则有助于各类组织因应当前挑战并对处复杂性，这种复杂性来自于既要在今日产出成果又要有效地应对未来。2005 年准则的修订体现了高层领导者所面对的特别的压力，体现了组织的而不只是技术的创新，还体现了对于高绩效组织的长期生存能力和可持续性的挑战。准则中更为直接地突出了有关执行这一主题，反映了对于敏捷性和执行速度的并重。在诸多的这些挑战面前，您的组织将会表现如何？

无论你的组织是大还是小，是从事基础教育还是更高层次的教育，是踞于一点还是多点开花，本准则都是一个帮助你在不确定的环境中衡量绩效和运筹帷幄的宝贵框架。本准则能够帮助你协调资源与各种举措（如 PDCA 循环、平衡计分卡以及自测鉴定等），改进学生成绩、沟通、生产率和有效性，以及实现战略目标。

如何开始首次鲍德里奇评价呢？用几分钟浏览一下“组织简介”中的提问。讨论一下对这些提问的回答，这就可以作为你的首次评价。详细的指南请参阅我们的小册子《鲍德里奇卓越绩效准则启程》。

你需要知道你的教职工和管理者们在想些什么吗？你是否认为你们已经取得了进展但还想加快速度，或是使你的努力更有针对性？你可以使用“我们是否在进步？”和“作为领导者我们是否在进步？”问卷。这些问卷按照鲍德里奇准则的 7 个类目构成，将有助于你把握实现组织目标的进展情况，并能够改善教职工及领导团队之间的沟通情况。

即使你并不指望赢得鲍德里奇奖，提交报奖申请书也具有宝贵的益处。每份申请都会收到一份基于一个经过专门训练和认可的专家小组的独立外部评价而做出的详细的反馈报告。

这份准则正在你的手中……它也是一个难以置信的好机会。为何不抓住这一机会？一旦你翻开了它，你就开启了通往卓越绩效的一道门扉。如需更多信息，请通过 nqp@nist.gov 与我联系。



需要一些有用的工具来进行鲍德里奇挑战吗？请使用：

- 鲍德里奇卓越绩效准则启程；
- E-Baldrige Organizational Profile : www.baldrige.nist.gov/eBaldrige/Step_One.htm
- “我们是否在进步？”和“作为领导者我们是否在进步？”

如需各种教育资料请联系鲍德里奇国家质量计划或浏览我们的网址。

Q 追求卓越大会

第 17 届“追求卓越”大会

每一年，“追求卓越”大会，亦即官方的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖大会，为鲍德里奇奖得主与来自世界范围内的企业、教育机构、医疗机构和非营利机构的领导人分享其非凡的绩效管理经验提供了一个讲坛。第 17 届“追求卓越”大会将隆重推出 2004 年度的质量奖得主。

在过去的 16 年中，高层经理、中层经理和质量主管们纷纷莅临这一大会，了解那些榜样组织是如何实现卓越绩效的。获奖机构的 CEO 或其他领导者涵盖鲍德里奇准则的全部 7 个类目进行展示，介绍其追求卓越的征程以及所学到的经验教训。这一为期 3 天的大会主旨是实现最大限度的学习和交流，使出席者能够与获奖者互动沟通。

第 17 届“追求卓越”大会于 2005 年 4 月 10—13 日在华盛顿特区万豪·沃德曼花园酒店 (the Marriott Wardman Park Hotel) 举行。

详细信息请联系：

Baldrige National Quality Program, NIST, Administration Building, Room A600, 100 Bureau Drive, Stop 1020, Gaithersburg, MD 20899-1020

电话：(301) 975-2036；传真：(301) 948-3716

e-mail: nqp@nist.gov

欲全面了解鲍德里奇国家质量计划，请登陆网址：www.baldrige.nist.gov。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的标志和短语“The Quest for Excellence”及“Performance Excellence”是国家标准技术研究院的商标和注册标记。

企业和医疗机构应使用其相应领域的准则资料册。

如申请 2005 年奖，你需要有鲍德里奇奖申请表。表格可从网址 www.baldrige.nist.gov/Award_Application.htm 下载。

申请过程的第一步是提交资格证明材料，截止日期为 2005 年 4 月 12 日。如愿推荐贵单位的一位资深成员参加评审委员会，则上述截止日期为 2005 年 3 月 11 日。

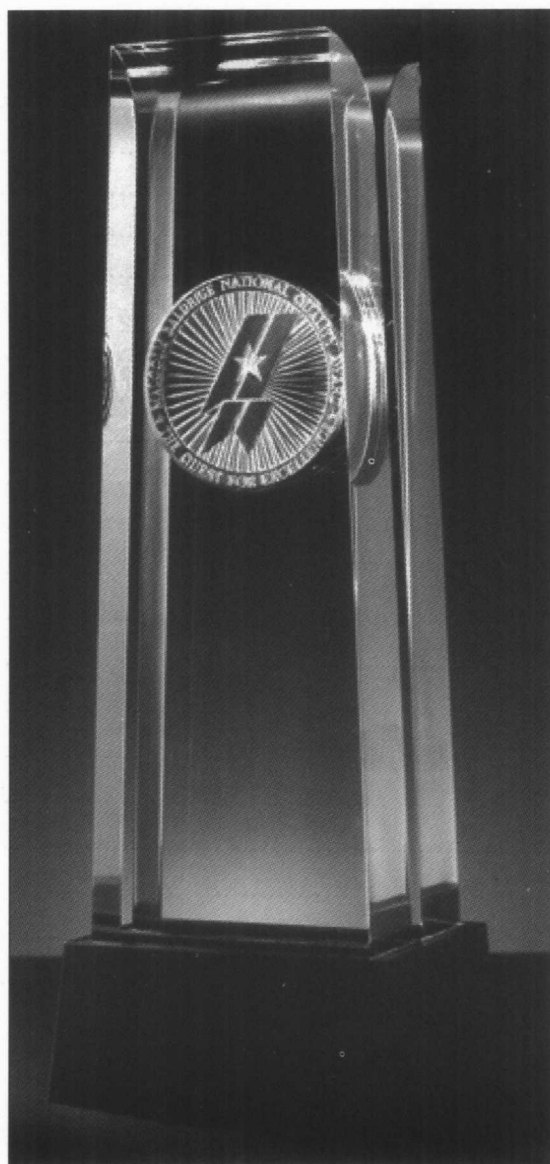
报奖申请书送达截止日期为 2005 年 5 月 26 日，如呈交 CD 则截止日期为 2005 年 5 月 12 日。

我们很容易联系，我们的网址是 www.baldrige.nist.gov。

马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖奖牌

水晶奖牌由两块实心水晶棱镜组成，高 14 英寸。奖牌置于一个刻有获奖者名称的铝质镀膜基座上。一块 22K 的金质奖章镶嵌在水晶体的前侧。奖章的一面刻有“马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖”和“追求卓越”的字样，另一面是总统的签名。

按照惯例，由美国总统在华盛顿特区的一个专门仪式上颁奖。



Crystal by Steuben

目 录

2005 年准则：核心价值观、概念和框架	1
教育类准则的主要特征	9
2005 年教育类准则相对于 2004 年准则的变动	11
2005 年教育类卓越绩效准则——条目列表	14
2005 年教育类卓越绩效准则	15
P 前言：组织简介	15
1 领导	17
2 战略计划	19
3 学生、利益相关者与市场	21
4 测量、分析与知识管理	23
5 教职工	25
6 过程管理	28
7 组织绩效结果	30
鲍德里奇自我分析工作表（选用）	34
2005 年教育类准则：类目与条目说明	36
评分办法	53
评分指南	56
2005 教育类准则回答指南	59
马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的申报	64
教育机构资格类别和限制概要	66
如何获取相关资料	68
关键术语表	71
鲍德里奇国家质量计划及其影响	81
附录：自我评价指南	83