

卓越绩效 过程、结果和评价

——从GB/T19001到GB/T19580

◎凌 飞 编著



卓越绩效 过程、结果和评价

——从GB/T19001到GB/T19580

◎凌 飞 编著

ZHUOYUE JIXIAO
GUOCHENG JIEGUO
HE PINGJIA



南京大学出版社

内容提要

本书依据 GB/T19580《卓越绩效评价准则》(简称准则),总结参与质量奖推进和评审经验,探讨了追求卓越的过程方法,并以此为思路,解读了准则全部条款的详细要求;分析了准则中每个“如何”需应用的过程和方法;提供了众多过程实现方法的参考,在时间、空间、深度、广度予以展开;应用对准则和 ISO9000(简称标准)的深刻认识,建立了准则和标准的联系,激励 ISO9000 企业再起步,争取更辉煌业绩!

本书深入浅出,适用于初次踏上卓越之路的企业入门理解,坚定信心继续前进获得卓越;本书承上启下,有利于 ISO9000 企业在成功质量管理体系基础上,持续改进创新,推进企业获得长期成功;本书系统性、可操作性强、信息量大,准备导入或正在导入 GB/T19580 的企业可用于宣贯、培训、自我评价、申奖,鼓励和帮助企业争取和获得质量奖。

图书在版编目(CIP)数据

卓越绩效过程、结果和评价:从 GB/T19001 到 GB/T
19580 / 凌飞编著. — 南京:南京大学出版社,
2015.12

ISBN 978-7-305-15408-9

I. ①卓… II. ①凌… III. ①企业绩效—企业管理
IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 298279 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

书 名 卓越绩效过程、结果和评价——从 GB/T19001 到 GB/T19580

编 著 凌 飞

责任编辑 单 宁 高步宏

编辑热线 025-83596923

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 南通印刷总厂有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 20.75 字数 531 千

版 次 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-15408-9

定 价 86.00 元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

官方微信号: njupress

销售咨询热线: (025) 83594756

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

前言

伴随着改革开放,科学管理被越来越多的企业视为重要生产力。20世纪90年代开始引进推广的ISO9000族标准,已在我国广大企业中普遍应用了20多年,并有20多万企业通过了ISO9000认证。ISO9000标准的广泛推广应用,使我们企业的产品质量、管理水平有了相当程度的提高,打下了现代管理的基础,也为企业从ISO9000再起步,创造超越产品质量、创造卓越价值打下了基础。

GB/T19580《卓越绩效评价准则》2004年第一版颁布至今,被称之为当今企业经营管理最优秀的模式逐步走进了我们的企业,尤其是以GB/T19580《卓越绩效评价准则》为评价依据的各地省、市质量奖的评选,进一步推动了GB/T19580标准的普及。我们的企业已经不是改革开放之初封闭的企业,经过30多年发展,积累了参与国际国内市场竞争的经验,众多企业在ISO9000之后选择了GB/T19580,有效应对了空前激烈的市场竞争、前所未有的挑战和压力,增强了企业战略执行力,改善了产品质量,并通过持续的改进创新,推动组织长期成功,GB/T19580给卓越之路上的企业以丰厚回报。

然而,卓越绩效评价准则构建的是一个现代企业为管理者、员工、顾客、合作伙伴、供应商、投资者及社会创造共同财富的综合经营系统,他们之间是一个错综复杂的供求关系、价值关系、利益关系,也就注定了由他们所驱动的绩效体系必然是一个复杂的和难于理解的系统;我们的企业大多数没有现代化大生产科学管理的经历,不少企业是从小农经济中发展而来,习惯于直觉和经验,虽然有过ISO9000,又经过30多年市场经济的历练,但还沉淀着许多农业经济色彩,构成生产力的要素中劳动力、技术、管理、文化以及领导还有很多方面与现代经济不适应,甚至需要脱胎换骨,现代企业管理理念、基础还比较薄弱……这些形成了提高管理水平的阻力,也是推行GB/T19580的难点;10多年推行GB/T19580和创奖评审中的经历,也让我们体会到,企业在追求卓越道路上由于准则的复杂性及管理上的客观差距,存在许多理解和实施准则的困惑,例如:GB/T19580是“卓越绩效评价准则”,突出了评价,但对企业重要的是应用,那么评价和绩效是什么关系?GB/T19580提供现代企业管理卓越系统的模式框架,但对于怎样建设一座卓越大厦,准则只有134个“如何”表述的评价要求,究竟怎么理解这许多的“如何”?企业怎样用这134个“如何”构建一个创造卓越绩效的体系?ISO9001与GB/T19580有怎样的联系,仅仅是300分之说吗(一般认为按准则给ISO9001企业打分可以得到300分)?众多ISO9001企业怎样在過去的基础上再起步追求卓越?……正处在追求卓越征途中的企业,有效应用准则还存在不少障碍。

《卓越绩效过程、结果和评价》试图站在ISO9001企业角度,认识卓越绩效评价准则意义,解决准则应用中的疑惑,实践准则的要求,分析GB/T19580与ISO9001的结合点,探讨准则实施的关键过程和方法,利用好ISO9001企业的基础,让更多成功实施ISO9001的企业,尽快再取得GB/T19580的辉煌。

一、GB/T19580 与 GB/T19001 的联系

无论在理念上或是内容、方法上或是评价上 GB/T19580 与 GB/T19001 都是相通的,它们都是关于组织如何经营管理的,这就使这两个标准具有深刻的联系,可以找到许多结合点,如结构上有形似、本质上可以找到许多神似,认识这些有利于利用好 ISO9001 企业的基础,坚定 GB/T19001 企业创造卓越绩效的信心,也为整合管理体系打下良好基础:

(1) GB/T19580 与 GB/T19000 的对象都是企业,都是围绕企业产品服务实现展开的,无论产品的质量和创造的价值都是通过提供给顾客的产品服务体现。

(2) GB/T19580 与 GB/T19000 都是关于企业管理的,是在共同管理理论上建立的不同着重点的企业经营管理模式。

(3) GB/T19580 九项基本理念与 GB/T19000 质量管理八项原则都是当今最先进的管理理念和方法,内涵理解上是相通的、一致的,殊途同归。

(4) GB/T 19001 追求产品服务 quality 卓越,GB/T19580 追求持续为顾客和相关方创造卓越价值,卓越产品服务 quality 是卓越价值的核心。

(5) 从评价角度,质量管理体系符合性、有效性是企业管理成熟、卓越的基础。

(6) GB/T19580 旨在通过卓越过程达到卓越结果,按 A-D-L-I 过程进行绩效评价;GB/T 19001 推荐使用过程方法、PDCA 循环管理质量体系,两个标准都关注过程,应用过程方法。

(7) 站在 GB/T19580 角度,准则包容了 GB/T19001 的全部要求;而从 GB/T19001 出发,应用准则理念将 GB/T19001 拓展深化,可以延伸到 GB/T19580。

二、理解和实施准则的几个关键

准则在过程类目中用“如何”提问方式提出管理和评价要求,在结果类目中强调趋势和对比。GB/T 19001 等标准已经在企业管理中打下深深烙印,针对一个已经建立 GB/T 19001 管理体系的企业,准确理解 GB/T19580 标准,理清准则与 GB/T 19001 的区别和结合点,这对从 GB/T 19001 再起步实施 GB/T19580 很重要。

(1) GB/T19580 是一个以综合质量概念为出发点、九项现代管理理念为基础的标准,适应现代质量经营系统的综合的管理方法,超越了符合性、适用性内涵。

(2) GB/T19580 是现代企业管理理论、理念及世界级卓越企业及我国成功企业的最佳实践的集成,包括 GB/T19001 的成功实践。

(3) GB/T19580 重在“为顾客、员工及其他相关方不断创造价值”和“促进组织获得持续发展和成功”的经营结果,与现代经济中企业的追求一致,只有现代质量经营系统、卓越绩效过程才能支持这样的追求。

(4) GB/T19580 核心是学习和改进创新循环过程,构建的是一个非规定性的、时刻保持与环境协调的、不断改进创新的体系,以达到可持续发展和领先,重在过程,过程均指向结果。

(5) GB/T19580 应用现代绩效评价及标杆理论,建立基于目标的绩效评价参照系,对管理成熟度进行比较、诊断式评价,以结果为导向,引导改进创新,不断纠正、协调、整合组织经营活动,统一发展方向。

(6) GB/T19580 也是以过程为基础构建卓越绩效体系。GB/T19580 旨在通过卓越过程去获得卓越绩效,用满足 134 个“如何”要求的过程构建卓越体系,是实施 GB/T19580 的关键。

(7) 准则的实施应用 A-D-L-I(方法—展开—学习—整合)系统识别过程和建立有效高效地到达目标的方法,解决通往卓越的“过河的船和桥的问题”。

(8) 准则重视自评报告和申奖报告,企业在充分、有效、系统的自评或申奖评审基础上,撰写自评报告或申奖报告,以展示企业卓越绩效和卓越管理体系,给顾客相关方建立企业可持续卓越的信心。

三、卓越过程方法

GB/T19580 关注过程重视结果。怎样理解这里的“过程”?用怎样的卓越过程走上卓越之路?《卓越绩效过程、结果和评价》一书就构建满足 134 个“如何”要求的卓越过程的方法进行了探讨,理顺了卓越过程达到卓越结果的思路。

准则的理念、框架结构、内容、方法及过程评价表明,GB/T19580 也是以过程为基础构建卓越绩效体系。通过解析每个“如何”要求内涵,借鉴过程方法在 GB/T19000 应用的成功经验,以 GB/T19580 的基本理念、A-D-L-I 过程评价为核心,延续拓展深化过程方法在创造卓越绩效过程中的应用,建立卓越绩效过程方法,可以称之为“卓越过程方法”,表述如下:

- (1) 识别达到“如何”所需要的过程和可能风险,确定过程关系、接口、顺序和相互作用;
- (2) 确定过程输入、输出、目标,分配过程的职责和权限;
- (3) 建立并实施适宜、系统、有效的过程运作的准则和方法,获得必要资源,以支持过程运行;
- (4) 持续地在时间和空间、深度和广度上展开应用过程方法;
- (5) 监视、测量、比较、分析、共享、评价过程和绩效;
- (6) 基于监视、测量结果,持续改进创新过程和绩效;
- (7) 学习整合,达到过程协调一致、融合互补。

《卓越绩效、过程、结果和评价》一书在诠释每个“如何”时,按这个思路,识别每个“如何”一般所需要的过程、实现过程的常用方法,并在深度和广度、时间和空间上展开,通过学习、创新、改进达到协调一致、融合互补,实现卓越目标。这就是理解、实践、回答达到准则 134 个“如何”的普遍适用的方法。

实施以上方法有利于在 GB/T19000 基础上应用 GB/T19580,好处有:

- (1) 用统一的思路和方法,应对每个“如何”和可能风险;
- (2) 在连续的控制中实现过程统一、协调一致和整合,实现所期望的输出;
- (3) 过程源于顾客和其他相关方,增强顾客对绩效持续性方面的信任;
- (4) 绩效源于过程,使内外运作透明,易于沟通,反应迅速,上下内外同欲;
- (5) 卓越过程方法使有限资源得到更合理配置、高效应用,降低成本、缩短周期、提高效率;
- (6) 过程的不断评价改进,确保获得优化的、持续的和可预期的结果;
- (7) 过程评价结果导向为受关注的和需优先安排的过程提供机会,提高反应速度;
- (8) 有利于员工参与,在过程中建设企业文化,员工、企业、相关方取得共赢。

四、《卓越绩效过程、结果和评价》一书在阐述上的特点

(1) 从 GB/T19000 出发,找到二者的结合点,将准则的过程与 GB/T19000 过程概念融合,形成准则应用的“卓越过程方法”,以利于从 GB/T19000 到 GB/T19580 的过渡。本书中 A-D-L-I 不仅用于过程评价,更重要的是用于卓越过程的建立实施。

(2) 准则核心内容是 134 个“如何”表述的详细要求,展开类目、评分项、条款之间的联系,围绕准则的 134 个“如何”,参考 GB/Z19579 指南,介绍理解“如何”的关键概念,阐述每一个“如何”所要达到的目的和要求及不按条款要求实施可能产生的不利影响,就每一个“如何”一

般需要应用的过程及过程方法进行展开,通过改进创新、学习整合达到成熟,书中也适当点出撰写申奖报告的描述要点。

(3) 实践“如何”的“卓越过程方法”,书中用表格和文字描述结合的方式,说明达到基本要求、总体要求、详细要求的一般过程,按 A-D-L-I 进行阐述。准则中 134 个详细要求是点,通常采用的若干过程是达到“如何”要求的线,这些错综复杂的线的展开构成达到卓越绩效境界的网络,构建卓越绩效体系。

(4) 实现“如何”要求的过程和方法,在参考栏目提供一些具体补充,供准则使用者在创造更优化的方法实现卓越中借鉴,也可以用于撰写质量奖申奖报告。当有了创造卓越绩效实践和正确的做法,就会有丰富的素材,撰写组织概述、质量奖申奖报告应答准则条款,应是水到渠成。

(5) 本书为帮助企业进行自我评价,借鉴《卓越绩效模式理解与实施指南》一书和 GB/T19004—2011《关键要素自我评价表》,结合 GB/Z19579—2012 附录,给出基本要求、总体要求、详细要求及自我评价表,供企业自我评价时参考,力求自我评价也做到充分、客观、统一。

(6) 不少有关准则的资料是从申奖评价出发的,或者是专门介绍如何写申奖报告及自评报告的,对初次接触的企业,阅读起来就像读天书一样,而《卓越绩效过程、结果和评价》一书按事情的本来过程进行阐述,着力于理解和展开过程,而把组织概述及撰写申奖报告看成是这个过程的自然结果,因此不同于现有一般资料,将组织概述及撰写申奖报告由最前挪到了本书的最后。基于以上考虑,叙述上尽可能讲清怎样思考准则要求及怎样做,注重可操作性,了解每个“如何”需要的一般过程,知道应该怎样实现这些“如何”,力争做到理解与实施统一、实施与结果统一、过程和结果评价统一、深度与广度统一、GB/T19580 与 GB/T19000 融合统一,便于企业以 GB/T19000 为基础,从 GB/T19000 再出发,达到 GB/T19580 卓越绩效。书后还选择了几个案例供使用者参考。

中国经济已经深深融入了世界,习主席的话很鼓舞人心:“现在我们前所未有地靠近世界舞台中心,前所未有地接近实现中华民族伟大复兴的目标,前所未有地具有实现这个目标的能力和信心。”我们为这个时刻的即将到来而欢欣鼓舞,但我们的企业准备好了吗?

《中国制造 2025》是中国版的工业 4.0,不仅向制造业也是向所有企业发布的向现代化进军的号召,需要我们的企业融入这场伟大中华振兴之梦中,迎接思维意识的挑战、能力的挑战。支持技术革命需要有创新的管理,很难想象用传统管理方式去进行全新技术革命或者去管理一个广泛采用现代技术的企业会获得成功。虽然管理不是生产力的直接要素,但必须与生产力水平相适应,否则会成为生产力发展的障碍,先进的技术需要有最优秀的管理支撑,用最先进的管理模式与先进技术结合才能发挥最佳作用。

竞争现实和企业现状表明,竞争很残酷,传统的中国制造和零售业在“互联网+”中已步履维艰,企业不能迟疑观望或等待,还只是沉浸在 GB/T19000 绩效中,或忙于眼前蝇利中。我们的企业面临全新的竞争和挑战,应对并迅速融入这场瞬息万变的技术革命大潮中,不仅考验着领导层的智慧和能力,考验着企业技术革命能力,也考验着企业管理水平。市场和竞争期待有更多的企业更快地成长为卓越绩效企业,在当前激烈竞争中脱颖而出。需要将改革的浪潮和企业改进的激情结合起来,更有效地引导企业追求卓越,需要让卓越绩效的理念、方法、模式在更多的企业得到运用,使更多企业走上卓越之路。

卓越绩效评价准则给我们的企业提供的是当前世界上最优秀的模式和最佳绩效实践,实现中国梦的重任将会由我们这些卓越企业去完成!

不论企业大小、性质、规模,只要在追求卓越的征程中坚持不懈,从 GB/T19000 已经给我们打下的良好基础再出发,一起探讨、寻找适合自己的卓越过程,创造卓越过程,创造卓越绩效,就能实现自己的、企业的、国家的使命、愿景和战略目标,进而实现中国梦!

不论企业大小、性质、规模,都可以争取获得政府质量奖,我们期望通过《卓越绩效过程结果和评价》一书为 GB/T19001 认证企业创奖、获奖,实现卓越绩效道路上做一点贡献!

GB/T19000 为企业打下良好的管理基础,应用卓越绩效评价准则会让更多企业再次提升腾飞,为员工、顾客、合作伙伴及相关方创造更大价值!

第四次工业革命进军号角已吹响,《中国制造 2025》宏伟蓝图必将实现,用我们的卓越绩效,让所有的企业都卓越起来,迎接实现伟大中国梦这一辉煌时刻的到来!

本书撰写中得到南通质量奖推进和评审专家们的关心和支持,凌晨短时间内撰写了第七章、第八章,在此一并表示感谢!

由于水平有限、见识又浅薄,书中信息量大,肯定谬误不少,斗胆奉献,恳请老师们、朋友们、同行们批评指正!深表谢意!

凌 飞

2015. 10

目 录

第一篇 卓越绩效理念和基础

第一章 简 介.....	3
第一节 卓越绩效评价准则简介.....	3
第二节 卓越绩效评价准则的基础	11
第二章 卓越绩效和卓越过程	27
第一节 绩效和卓越绩效	27
第二节 卓越绩效评价准则的过程、结果和评价.....	33

第二篇 卓越过程和结果

第三章 卓越企业的领导	45
第一节 概 述	45
第二节 卓越企业高层领导的作用	48
第三节 卓越绩效企业的组织治理	71
第四节 卓越企业履行社会责任	75
第四章 卓越绩效企业战略	84
第一节 概 述	84
第二节 战略制定	87
第三节 战略部署.....	112
第五章 顾客与市场.....	128
第一节 概 述.....	128
第二节 顾客和市场的了解.....	129
第三节 顾客关系和顾客满意.....	144
第六章 资 源.....	155
第一节 概 述.....	155
第二节 人力资源.....	156
第三节 财务资源.....	177
第四节 信息和知识资源.....	179
第五节 技术资源.....	186
第六节 基础设施.....	189
第七节 相关方关系.....	192

第七章 过程管理	196
第一节 概 述	196
第二节 过程的识别与设计	197
第三节 过程的实施与改进	215
第八章 测量分析与改进	226
第一节 概 述	226
第二节 测量、分析和改进	228
第九章 卓越企业的绩效	242

第三篇 准则导入和自我评价

第十章 准则导入和体系整合	253
第一节 准则导入	253
第二节 体系整合	254
第十一章 自我评价	259
第一节 评价概述	259
第二节 自我评价	263
第三节 过程成熟度自我评价	265
第四节 结果类目自我评价	293
第五节 自评报告和组织概述	297
第六节 制定、实施改进创新计划,分享改进创新成果	302
附录及案例	304
参考文献	321

第一篇

卓越绩效理念和基础

第一章 简介

第一节 卓越绩效评价准则简介

一、卓越绩效评价准则的产生

当今企业经营面临完全不同于以往的极为复杂的环境和条件,各种矛盾错综复杂,企业如何经营、怎样生存、怎样能持续发展,是每一个经营者痛苦地思考着的问题。市场上普遍供大于求、产能过剩、同类同质产品任顾客挑选、竞争方式也不是单打独斗而是供应链上的共同价值竞争,此时企业凭什么去影响顾客购买决策从而争得市场份额;市场上再也没有了排队抢购那种繁华景象,产品过剩、生产能力过剩,你又如何能一枝独秀;当你不惜血本降价促销时,可能你的对手价格比你还要低,你的低价竞争又能支撑几时;当你千辛万苦推出一款新品时,同类或性能更好的产品已经占领了市场;当你夜以继日掌握一项新技术新工艺时,一种新的更高效的工艺已经酝酿成熟甚至已在生产中应用……这些市场面上的表现,反映了市场竞争空前残酷,经营艰辛、成功不易。面对经济全球化新格局、国际化的生产方式、现代经营模式、日新月异的科学技术革命,我们的企业应该用怎样的思维、高超艺术组织起一支能披荆斩棘的团队,找到光明之路、光辉前景?

卓越绩效评价准则是集现代管理理念、世界级卓越企业成功经验、我国企业成功实践总结出来的中国式管理框架,这个大质量经营系统,集传统管理理论和理念、现代管理模式、持续改进创新的方法之大成。GB/T19580 描述的是一个现代质量经营系统,包括:基础管理理论,如系统论、决策论、控制论、博弈论等管理理论;现代管理理念,如大质量观、绩效评价理论、标杆管理、现代经营理论、过程方法等;改进创新的管理,如精益生产、六西格玛、流程再造等。准则将这些理论、原则、方法提炼总结,形成卓越绩效九项基本理念;准则依据九项基本理念展开成“6+1”个过程和结果类目,形成以综合质量概念为基础的现代质量经营系统,成为一棵根深叶茂的卓越绩效大树,也成为协调整合质量、环境、安全等现代管理体系的基础,为实施改进创新技术革命提供有力支撑。

卓越绩效评价准则提供了“组织成功的路线图”,引导企业制定关注顾客和市场的竞争战略、构建经营质量的核心竞争力,通过循环评价持续改进创新,在均衡地为顾客和相关方创造价值中,实现企业自身价值。

20 世纪 80 年代末,美国国会立法,制定了以美国卓越绩效评价准则为评价依据的国家质量改进法案,法案中决定设立国家质量奖,激励和引导质量的提升和改进。1987 年 1 月 6 日美国国会通过《波多里奇奖改进法案》,同年 8 月 20 日里根总统签署该法案,其目的是通过采

取措施来推进质量改进和劳动生产率的提高:① 促进企业为荣誉而改进质量,提高劳动生产率,提高利润,提高竞争优势;② 表彰改进产品和服务成就,提供榜样;③ 建立准则,有效进行评估;④ 提供获奖组织信息,为其他企业提供指导。

质量奖在美国的推广,更重要的是波多里奇奖模式应用于制造业、服务业及小企业,逐步推广到教育和医疗,后来军队及联邦机构和州政府都采用该模式来评价绩效,普遍地提高了他们的质量水平和竞争力。质量奖和波多里奇奖模式的推行使美国产业界扭转了颓势,重新夺回了全球产业霸主的地位。

卓越为优秀之中的优秀,众多国家政府大力倡导卓越绩效管理模式,也相继设立了质量奖,如欧洲质量奖、日本戴明奖、英国质量奖、加拿大杰出奖等,目前已有 80 多个国家设立了质量奖。

2004 年 8 月国家质检总局参考波多里奇质量奖模式基础上,结合中国的情况制定了《卓越绩效评价准则》和《实施指南》,用于国家质量奖评审。2005 年 1 月第一版《卓越绩效评价准则》和《实施指南》实施。

在长达八年成功实践的基础上,2012 年基于科学性、先进性、中国化和可操作性原则,为帮助企业更清晰准确地应用理解准则的术语、基本理念、标准条款要求及实践性,国家质检总局对标准进行了修正、调整、补充和完善,形成 2012 版《卓越绩效评价准则》和《卓越绩效评价准则实施指南》。新版标准范围界定更明确、框架结构更科学、要求更适用合理、实践更具可操作性。

我国制定的《卓越绩效评价准则》:① 适用于追求卓越的各类组织,是企业全面经营管理的标准。为企业追求卓越提供了一个经营模式的总体框架。② 为追求卓越绩效的组织提供提高其整体绩效和能力的指导,提供企业追求卓越的模式、工具、方法,是卓越经营的哲学和最前沿的管理实践。③ 企业推行卓越绩效准则的结果,可以改善和树立企业形象,提高企业市场竞争力,提高企业整体绩效。④ 卓越绩效评价准则指导组织自我评价,为企业诊断当前的管理水平提供了一个系统的检查表,为外部组织评奖提供统一评价依据和评价方法,企业通过质量奖评审,得到改进机会,绩效卓越企业就能获得国家质量奖。

现代市场竞争不仅要高质量产品,还需要企业效益、企业文化、履行社会责任。如果企业管理还停留在只是保证产品质量管理上,当企业需要全面经营质量,仅有 GB/T19000 就力不从心了;也有的企业不仅建立了质量管理体系,还按 GB/T14001 建立了环境管理体系,按 GB/T28001 建立了职业健康安全管理体系等等,但企业不清楚它们目的和内在联系,面对几个体系同时运行他们很困惑,不知道怎样协调整合;有的企业还在运用六西格玛、精益生产、流程再造等工具进行着改进,虽然花费很大代价和精力,但收效甚微……这些体系、方法每个都是卓越的,但如果孤立地应用,缺少支撑、各行其是,也可能产生矛盾冲突,优秀的管理模式可能变成阻力,反而成为一种制约。卓越绩效模式将是整合的最佳方案,充分发挥潜力的最佳选择。

竞争现实和企业现状表明,企业不能迟疑观望或等待,只是沉浸在 GB/T19000 绩效中,或是高层领导忙于营销中,市场和竞争期待有更多的企业更快地成长为卓越绩效企业,在当前激烈竞争中脱颖而出。

各种管理体系的建立和改进方法的应用都为进一步提升企业管理水平打下了很好的基础,但是怎样让这些在一个企业中同时运行的体系整合、协调好相互关系,又怎样利用好这些基础,引导企业从 GB/T19000 等到 GB/T19580,又怎样与推行卓越绩效模式、申报政府质量

奖协调统一,也是有效应用 GB/T19580 的重要课题。

企业经营最基本的原则是:经济地为顾客提供满意的产品,为顾客和相关方创造价值。这是超越时代、超越国界的基本原则,在工业生产国际化迅猛发展的现在,这一基本原则变得尤为实用。对追求短期利益的企业,质量经营追求卓越并不一定是重要的活动,但是要想使企业长期稳定地发展,遵循大质量经营追求卓越原则是必需的。遵循大质量经营追求卓越才是当今经营成功的可持续发展之路。

二、卓越绩效评价准则的结构

1. GB/T19580《卓越绩效评价准则》框架

(1) 卓越绩效评价由 GB/T19580《卓越绩效评价准则》详细规定的评价要求和 GB/T19579《卓越绩效评价准则实施指南》对准则理解和应用的指导性技术文件、统一的成熟度评价方法联合构成。

(2) GB/T19579《卓越绩效评价准则实施指南》附录 A 描述了 GB/T19580《卓越绩效评价准则》框架结构。

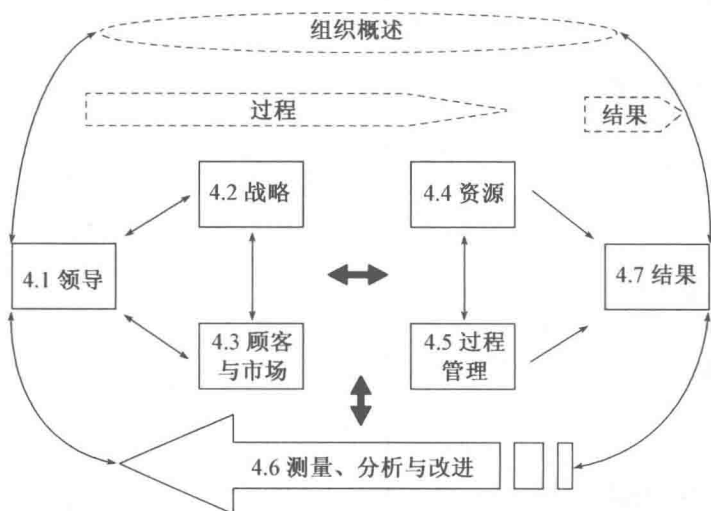


图 1-1 卓越绩效评价准则框架图

图 1-1 所示的卓越绩效评价准则框架图,反映了组织概述、4.1 至 4.7 七个条款之间的关系:

① “组织概述”包括组织的环境、关系和挑战,显示了组织运营的关键因素和背景状况。

② 有关过程的条款包括 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 结果条款为 4.7。组织通过过程运行获取结果,基于结果的测量、分析,推动过程的改进和创新。

③ 卓越绩效模式旨在通过卓越的过程获得卓越的结果,即应对评价准则的要求,确定、展开组织的方法,并定期评价、改进、创新和分享,使之达到一致、整合,从而不断提升组织的整体结果,赶超竞争对手和标杆,获得卓越的绩效,实现组织的持续发展和成功。

④ “领导”掌控着组织前进的方向,并密切关注着“结果”。

⑤ “领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角,是驱动性的,旨在强调领导对战

略和顾客与市场的关注；“资源”、“过程管理”、“结果”构成“资源、过程和结果”三角，是从动性的，显示利用资源，通过过程管理取得结果；而“测量、分析和改进”是组织运作的基础，是连接两个三角的“链条”，并推动组织的改进和创新。

2. GB/T19580 的内容

(1) 准则由 6 个过程类目 1 个结果类目构成 23 个评分项。

表 1-1 卓越绩效评价准则评分条款分值表

条款名称	类目分值	评分项分值
4.1 领导	110	
4.1.2 高层领导的作用		50
4.1.3 组织治理		30
4.1.4 社会责任		30
4.2 战略	90	
4.2.2 战略制定		40
4.2.3 战略部署		50
4.3 顾客与市场		90
4.3.2 顾客和市场的了解		40
4.3.3 顾客关系与顾客满意		50
4.4 资源	130	
4.4.2 人力资源		60
4.4.3 财务资源		15
4.4.4 信息和知识资源		20
4.4.5 技术资源		15
4.4.6 基础设施		10
4.4.7 相关方关系		10
4.5 过程管理		100
4.5.2 过程的识别与设计		50
4.5.3 过程的实施与改进		50
4.6 测量、分析与改进	80	
4.6.2 测量、分析和评价		40
4.6.3 改进与创新		40
4.7 结果	400	
4.7.2 产品和服务结果		80
4.7.3 顾客与市场结果		80
4.7.4 财务结果		80
4.7.5 资源结果		60
4.7.6 过程有效性结果		50
4.7.7 领导方面的结果		50

(2) 每个过程类目评分项由基本要求、总体要求、详细要求构成。

(3) 基本要求一般表述为评分项标题,总体要求表述为提要或总则,详细要求用“如何”提出,总共有 134 个。

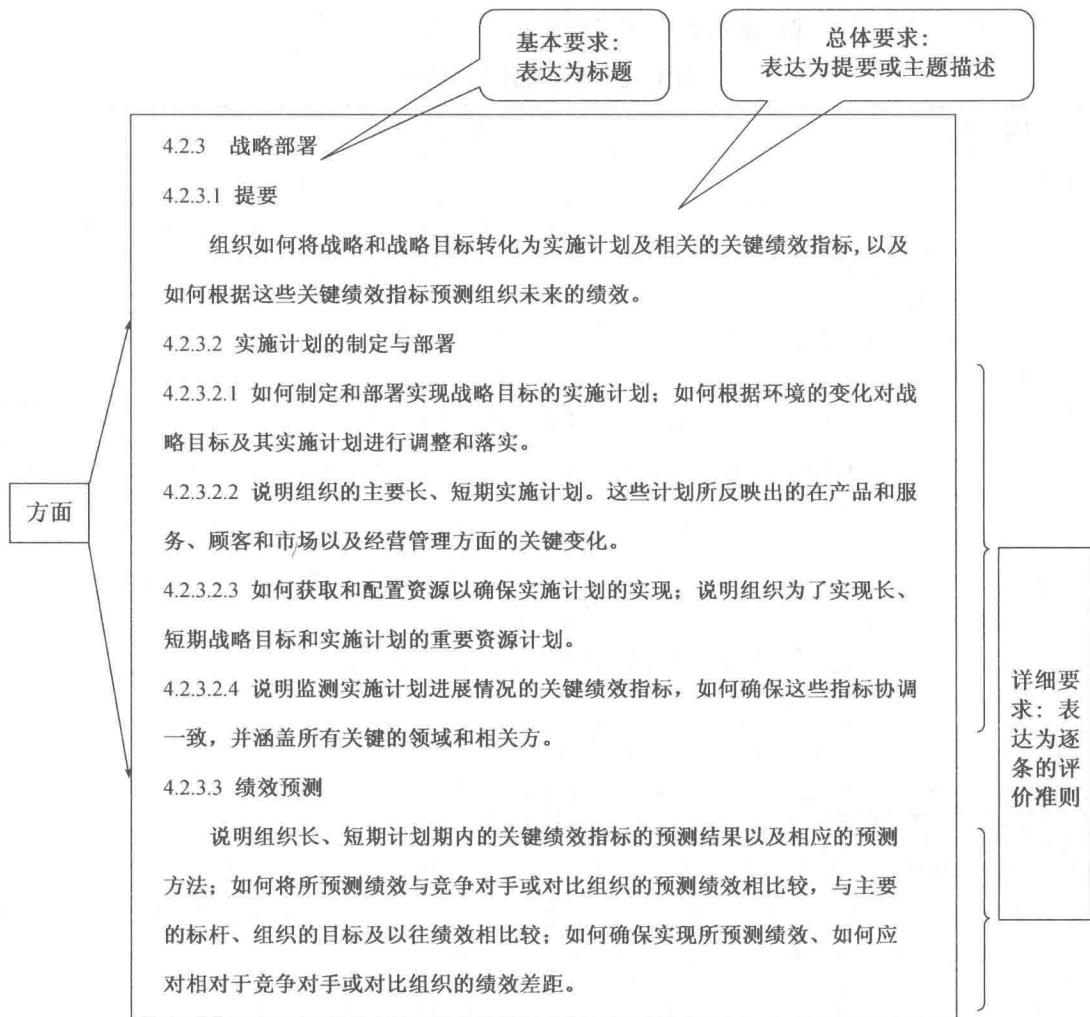


图 1-2 “过程”评分条款的要求类别图例

“过程”评分条款的要求类别图例见图 1-2。基本要求:表达为标题,如“4.2.3 战略部署”。总体要求:表达为提要或主题描述,如“4.2.3.1 提要”。详细要求:表达为逐条评价准则。

3. 准则中过程和结果及过程之间的关系

(1) 过程类目和结果类目之间的关系

准则结构由 6 个过程类目、23 个评分项、134 个“如何”加上 4.7 六个方面结果构成卓越体系模式,6 个过程类目都指向 4.7 相应的结果,准则重视过程与关注结果的基本理念准确阐述了过程类目和结果类目之间的关系:

组织绩效源于过程,体现于结果。因此既要重视过程,更要关注结果;通过有效过程管理,实现卓越结果。