

上海质量管理科学研究院 编著

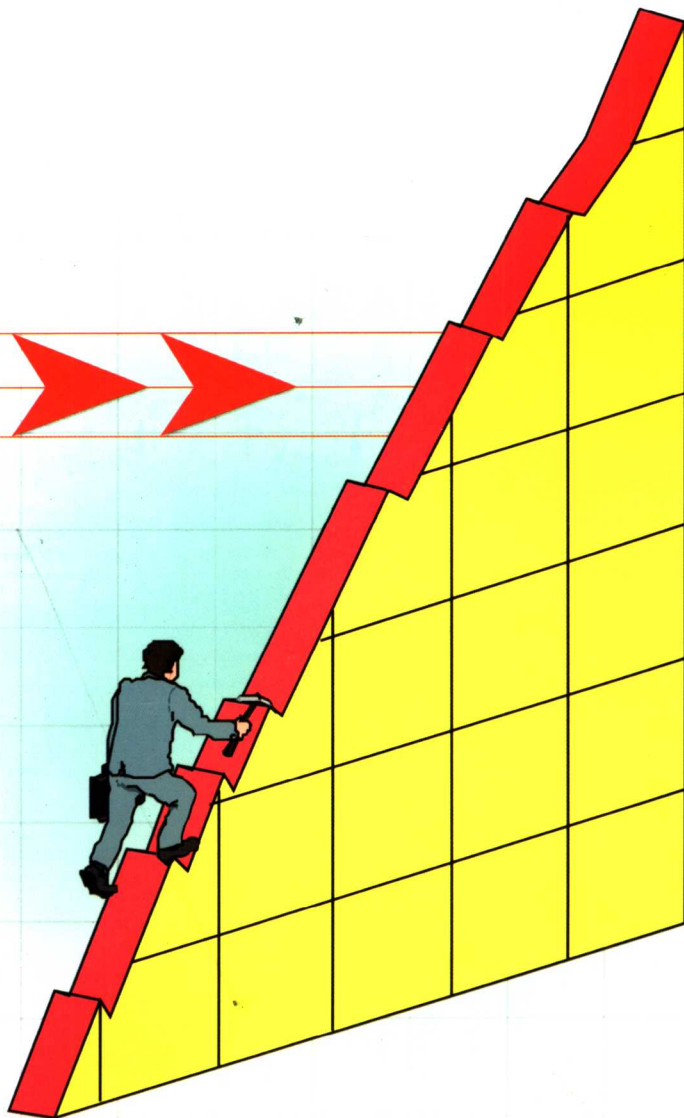
《卓越绩效评价准则》

导 读

- 要求与理解
- 要点与难点
- 案例与评析



中国标准出版社



《卓越绩效评价准则》 导 读

上海质量管理科学研究院 编著

中国标准出版社

2005

图书在版编目(CIP)数据

《卓越绩效评价准则》导读/上海质量管理科学研究院编著. —北京:中国标准出版社,2005

ISBN 7-5066-3751-0

I. 卓… II. 上… III. 企业管理-国家标准-中国-学习参考资料 IV. F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 032769 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.bzchs.com

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1 092 1/16 印张 15.75 字数 260 千字

2005 年 4 月第一版 2006 年 6 月第三次印刷

*

定价 38.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

编 审 委 员 会

主 审 刘源张 郎志正 钱仲裘

主 编 唐晓芬

副主编 邓 绩 金国强

编 委	董乐群	陈木楷	黄肖强
	曹慧芳	王宗南	杨国平
	石平川	张思众	蔡蕊红
	陶海龙	朱济苍	曾学军



前 言

由国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会颁布的《卓越绩效评价准则》国家标准和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件,已于2005年1月1日正式实施。

目前世界上有60多个国家(地区)通过质量奖标准的贯彻与实施,促进企业竞争力的提高。借鉴国外质量奖标准,特别是美国波多里奇国家质量奖标准——卓越绩效模式,结合我国企业实践制定的《卓越绩效评价准则》是引导企业走向卓越经营的指导性标准。学习贯彻该标准,对推动我国企业树立追求卓越绩效的经营理念,运用先进科学的管理方法,赢得国际竞争力具有深远意义。

五年来,上海质量管理科学研究院一直跟踪研究美国波多里奇质量奖、日本戴明质量奖和欧洲质量奖标准的实施和演变情况,借鉴他们的成功经验,积极组织和指导企业依据卓越绩效模式开展自我评价活动,在钢铁、汽车、机械、仪电、机场、商贸、交通等制造业和服务业中取得了实效,对促进上海企业质量管理水平的提高发挥了重要作用。同时上海质量管理科学研究院也积累了丰富的研究成果和应用案例,参与了《卓越绩效评价准则》国家标准的起草工作。

为了帮助组织理解和实施《卓越绩效评价准则》,开展自我评价,实现卓越绩效,上海质量管理科学研究院根据组织实施卓越绩效模式方面的研究成果以及企业卓越经营的成功实践和丰富经验,组织撰写了这本《〈卓越绩效评价准则〉导读》。

本书共分为八章。第一章“概述”，对国家标准产生的背景、国内外实施质量奖的状况以及标准的结构分别作了介绍，并论述了标准的基本特点。

第二章至第八章为标准的内容介绍及其理解。每一章分四个层次阐述：第一节“引言”，论述了有关概念、作用、结构以及与其他章节的联系；第二节“要求与理解”，阐述了条款的基本要求以及对这些条款内容的理解；第三节“要点与难点”，依据我国企业的实际情况，根据追求卓越企业在实践中普遍感受到的问题、疑点和难点进行了剖析，作了重点提示；第四节“案例与评析”，摘选了上海部分获奖企业“自评报告”的相关内容作为案例，并作了画龙点睛的评析，帮助企业更好地理解标准的要求。“要求与理解”、“要点与难点”、“案例与评析”构成了本书的主要内容，也是本书的显著特点，同时也是帮助读者阅读本书的基本线索。

本书适于追求卓越组织的各级领导、管理人员、管理体系审核员、企业自我评价员以及从事质量管理研究、教学和咨询的人员阅读，也可作为高等院校质量专业的教材。

刘源张、郎志正、钱仲裘等在百忙中审阅了本书，在此表示衷心的感谢。

参加本书编写的主要人员有：邓绩、金国强、石平川、张思众、沈海军、赵乐平、冯凯、李明、蒋新生、袁涛、张罗申、宗卓纲、杨玉梅、王恺、曾学军、秦建忠、金升龙、潘峰、史培康等。

蒋曙东、张丽欣、陈王卓、唐天汉等也为本书的编写收集、提供了有关资料。

上海质量管理科学研究院

2005年3月18日

目 录

第一章 概述	1
第一节 “大质量”的概念	1
一、“大质量”概念的形成	1
二、“大质量”概念的理解	2
第二节 国内外实施质量奖的概况	3
一、国外实施质量奖的概况	3
二、我国质量管理奖的实施	4
第三节 《卓越绩效评价准则》国家标准的结构	6
一、标准框架结构	7
二、类目的逻辑关系	8
三、评分项结构的层次	9
四、评分项分值	11
五、评价指南	11
六、组织概述	15
第四节 《卓越绩效评价准则》国家标准的特点	17
一、政府主导	17
二、立足现实	18
三、体系严密	19

第二章 领导	21
第一节 引言	21
第二节 要求与理解	22
一、组织的领导	23
二、社会责任	30
第三节 要点与难点	33
一、要将“领导”置于“过程”中,而不是摆在“职位”上	33
二、领导效率通过“领导力”来评价	34
三、绩效应充分体现组织运行过程的结果	35
四、价值观是在组织成长、发展的实践过程中逐步形成、完善的	35
五、公共责任应体现科学发展观和可持续发展战略	37
六、诚信是目前我国社会生活中的一个必须予以关注的重大问题	37
七、应根据组织的实际情况确定“公益支持”的重点领域	39
第四节 案例与评析	39
一、高层领导的作用(4.1.1.1)	40
二、组织绩效的评审(4.1.1.3)	43
三、公共责任(4.1.2.1)	45
四、道德行为(4.1.2.2)	46
五、公益支持(4.1.2.3)	47
第三章 战略	49
第一节 引言	49
第二节 要求与理解	51
一、战略制定	52

二、战略部署	54
第三节 要点与难点	57
一、组织制定战略的输入必须以数据和信息为依据	58
二、战略制定需考虑的关键因素应从组织的实际出发	59
三、制定战略通常从 SWOT 分析法切入	59
四、竞争地位决定着组织战略目标的重点	60
五、战略部署应围绕组织所面临的挑战展开	62
六、资源配置是组织实现战略目标的前提	62
七、人力资源计划是战略规划的关键内容	63
八、战略目标在不断调整中实现	64
九、战略展开应确保三个层次的一致性	64
十、绩效预测还应预估到可能发生的各种变化和变革	65
第四节 案例与评析	65
一、收集和分析有关数据和信息,确保关键因素的考虑 [4.2.1b)]	66
二、均衡考虑长、短期挑战和机遇[4.2.1c)]	68
三、战略规划的制定与部署(4.2.2.1)	70
四、关键的人力资源计划[4.2.2.1a)]	73
第四章 顾客与市场	75
第一节 引言	75
第二节 要求与理解	76
一、顾客和市场的了解	77
二、顾客关系与顾客满意	79
第三节 要点与难点	84
一、顾客细分是市场定位的基础	84

二、确定目标市场的关键在于向目标顾客提供差异化的产品和服务	86
三、顾客购买决定的因素分析是了解顾客的核心	87
四、顾客价值决定竞争的胜负	88
五、建立在价值链基础上的顾客关系	89
六、顾客满意的测量方法	90
七、顾客忠诚的测量方法	91
八、竞争对手信息的收集途径和手段应不断拓展和更新	92
第四节 案例与评析	93
一、确定顾客群和细分市场[4.3.1a)]	94
二、了解关键顾客的要求和期望[4.3.1b)]	95
三、确定顾客满意度测量方式,确保信息的充分利用[4.3.2.2a)] ...	97
四、通过各种途径获得竞争对手顾客满意度的信息(4.3.2.2)	99
第五章 资源	101
第一节 引言	101
第二节 要求与理解	102
一、人力资源	103
二、财务资源	113
三、基础设施	115
四、信息资源	116
五、技术资源	117
六、相关方关系	118
第三节 要点与难点	120
一、人力资源应与战略制定和部署相适应	120
二、组织的工作系统包括正式和非正式的组织	121

三、教育培训应注重有效性	122
四、关注员工的职业生涯	122
五、员工的权益和满意应体现个性化的支持	123
六、财务资源管理的重点是强化预算管理,提高资金效率	124
七、预防性维护保养和更新改造是基础设施管理的两项基本要求	125
八、注意区分信息资源的管理和信息管理的差异	125
九、技术资源应注重实用性	126
十、构建相关方关系应体现战略联盟的原则	126
第四节 案例与评析	127
一、工作的组织和管理[4.4.1.1a)]	127
二、员工绩效管理系统[4.4.1.1b)]	131
三、员工的职业发展[4.4.1.2b)]	132
四、员工的能力(4.4.1.4)	134
五、财务资源(4.4.2)	136
六、基础设施资源(4.4.3)	138
七、技术资源(4.4.5)	139
八、相关方关系资源(4.4.6)	141
第六章 过程管理	144
第一节 引言	144
第二节 要求与理解	145
一、价值创造过程	146
二、支持过程	151
第三节 要点与难点	154
一、价值创造过程还应包括“软过程”	155



《卓越绩效评价准则》

目 录

二、掌握重要的过程方法——SIPOC	155
三、过程要求始于顾客,基于组织战略.....	158
四、过程设计应体现增值性、敏捷性、系统性和规范性	159
五、不要把过程目标与职能目标相混淆	161
六、“过程实施”需要建立和完善过程管理体系	161
七、持续改进应落实到过程	164
八、从职能导向转向过程导向	165
九、从过程重要性、实施成本和准备程度确定改进方向	165
十、过程管理中普遍存在的问题	167
第四节 案例与评析	168
一、过程管理(4.5)	168
二、价值创造过程(4.5.1).....	169
三、价值创造过程要求的确定(4.5.1.2).....	171
四、价值创造过程的设计(4.5.1.3).....	172
五、价值创造过程的实施(4.5.1.4).....	174
六、价值创造过程的改进(4.5.1.5).....	176
七、支持过程(4.5.2)	178
第七章 测量、分析与改进	180
第一节 引言	180
第二节 要求与理解	182
一、测量与分析	183
二、信息和知识的管理	189
三、改进	192
第三节 要点与难点	195
一、正确认识数据、信息和知识的含义.....	195

二、信息系统的特性与数据、信息与知识特性的区别	196
三、“数据和信息的选择、收集、整理”与“数据和信息获取”的区别	197
四、绩效分析应立足于内在关系和统计规律的揭示	198
五、绩效测量的重点应放在整体绩效和竞争性绩效上	199
六、确保绩效测量系统的一致性和敏感性	200
七、组织需建立信息易于获取和共享的“友好界面”	201
八、明确应把握的重点知识	201
九、改进有赖于系统的方法	202
第四节 案例与评析	203
一、数据和信息的收集、选择、整合、监测和利用[4.6.1.1a)]	203
二、公司、员工、供应商和合作伙伴对数据和信息的获取 [4.6.2.1a)]	204
三、确保信息系统软硬件的可靠性、安全性和易用性 [4.6.2.1b)]	206
四、加强知识的管理与分享[4.6.2.2a)]	207
五、确保组织的数据、信息和知识的完整性、及时性、可靠性、安全性、 准确性和保密性[4.6.2.2b)]	210
第八章 经营结果	212
第一节 引言	212
第二节 要求与理解	213
一、顾客与市场的结果	214
二、财务结果	215
三、资源结果	218
四、过程有效性结果	220
五、组织的治理和社会责任结果	221

第三节 要点与难点	222
一、“标杆”和一组具有竞争力的比较数据相联系	223
二、顾客忠诚程度的测评水平决定于问卷质量	223
三、资源绩效应抓住“配置”和“运用”两个环节	224
四、过程有效性集中体现在“效率”和“周期”上	228
五、组织治理绩效的核心在于规范	229
六、组织社会责任的绩效要落实到广义的责任上	230
第四节 案例与评析	231
一、市场结果的绩效案例	231
二、人力资源的绩效案例	232
三、过程有效性的绩效案例	234
四、组织治理绩效案例	236
五、公共责任的绩效案例	237

第一章 概 述

国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会在 2004 年 8 月 30 日发布了 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》国家标准和 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件,并于 2005 年 1 月 1 日正式实施。这套标准的发布,标志着新时期质量管理新的要求,对推动质量管理工作、引导企业追求卓越、提升国际竞争力等具有重要意义。

第一节 “大质量”的概念

我国政府一贯重视质量工作,早在 20 世纪 80 年代,邓小平同志就提出了“质量是个战略问题”的著名论断。江泽民同志在党的十五届三中全会上指出,我们的经济增长是质量和效益的增长,把质量摆在了效益的前面,同时提出要从粗放型管理转变为集约型管理的思想。经过近二十年的不断探索、研究和实践,质量管理的内涵已经发生了根本性的变化,目前的质量不仅包括产品和服务的质量,而且已经渗透到人们社会生活中的方方面面。

一、“大质量”概念的形成

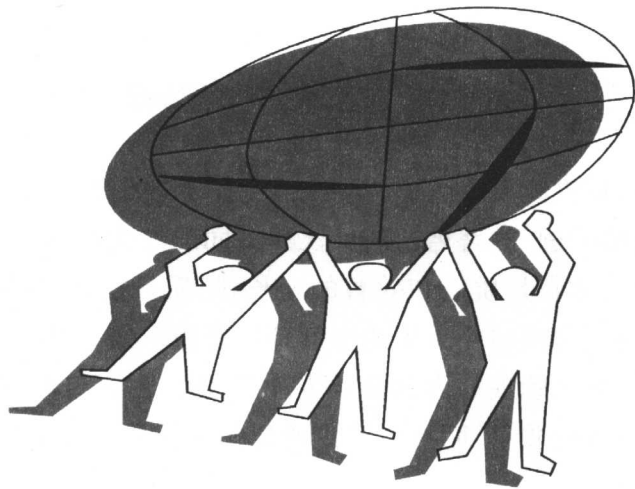
为了迎接 21 世纪的挑战,1999 年我国召开了建国以来第二次全国质量工作会议,与会人员包括各省市领导。朱镕基同志在会议上作了重要讲话,并指出,在当前经济结构调整的关键时期,质量是主攻方向,没有质量就没有效益,放任假冒伪劣,中国就没有希望。朱镕基同志的重要讲话,进一步注解了江泽民同志所说的质量和效益的关系。同年,朱镕基同志所作的政府工作报告中,有十多处提及“质量”,并第一次提出了“经济运行质量”的概念,2000 年政府工作报告又提出“经济增长质量”的问题。这两次政府工作报告中还提出了人口质量、运用外资质量、工程质量、服务质量等。这些质量突破了传统质量的概念,拓展了质量的范畴,形成了“大质量”的概念。

朱镕基同志在 2003 年政府工作报告中进一步强调,提高产品质量是兴国之道,也是提高竞争力和效益的根本之策。所谓的“道”是一种思想、规律

和路线,“兴国之道”,是一种指导思想和基本规律,表明中央把质量提高到了经济和社会发展的战略高度。

2004 年的经济工作会议上,胡锦涛总书记和温家宝总理在讲话中指出,在加强宏观调控,确保经济平稳较快增长的基础上,要坚持经济发展以提高质量效益为中心,要把工作重点真正放在提高经济增长的质量和效益上来。

由此可见,党和国家领导人一贯重视质量,而且将质量的概念不断升华,延伸到经济运行质量和经济增长质量。质量的概念已经涵盖了人口、环境、教育等方面,不断充实和完善了“大质量”的概念。



二、“大质量”概念的理解

对“大质量”概念,可以从五个方面来理解:

1. 拓展的质量范畴

“大质量”既包括企业运作的微观层面质量,也包括宏观经济和社会运行层面的质量。不仅是产品质量、工程质量、服务质量等微观层面的质量,还包含更多的内涵,如经济运行质量、人口质量、环境质量、生活质量及其他产品、过程和服务的质量。

2. 广义的管理跨度

质量管理已经渗透到组织所有的部门、过程和员工中,同时延伸到了组

组织的供应链和相关方中。质量管理边界由单个组织拓展到组织群,不仅强调组织内部,还要跨越、链接到所有供方和重要相关方。

3. 结果与过程的统一

研究质量形成的过程要研究产品实现的全过程,既要关注产品的设计、制造、销售、服务等过程,还要研究和管理组织之间的合作过程以及组织与相关方之间的合作过程。

4. 系统管理的思想

“大质量”的概念是强调系统最优。一个系统由许多子系统构成,子系统要符合整个系统最优的要求。系统管理的思想就是要重视整体策划、接口合理、重点突出。系统管理的思想是确立“大质量”概念的前提,也是组织质量管理的基础。

5. 固有特性和赋予特性的结合

“大质量”的概念包括的质量特性,既包括产品固有的特性,也包括环境赋予的特性。工业产品的质量特性包括性能、可靠性、维修性、保障性、安全性、经济性、适应性、时间性等,其中前五个基本上是固有的特性,适应性和时间性则是环境赋予的特性。又如服务业也包括很多的质量特性,如功能性、经济性、安全性属于固有特性,舒适性、时间性、文明性为赋予特性。这些特性随着时间、环境的变化发生变化,这些变化表明了质量特性的动态性。

朱兰博士曾说过,20世纪是生产力的世纪,21世纪是质量的世纪。《卓越绩效评价准则》国家标准的发布,充分体现了“大质量”的概念。所谓卓越绩效,就是用科学、系统的管理标准来诠释“大质量”的内涵,体现质量世纪的时代特征。

第二节 国内外实施质量奖的情况

一、国外实施质量奖的情况

目前,世界上有六十多个国家和地区组织设立了质量奖。日本在1951