

GB/T 19580—2004 《卓越绩效评价准则》宣贯教材

《卓越绩效评价准则》

解析与实施案例

刘源张 陈志田 主编



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》宣贯教材

《卓越绩效评价准则》解析与实施案例

刘源张 陈志田 主编

中国计量出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

《卓越绩效评价准则》解析与实施案例/刘源张, 陈志田主编. —北京: 中国计量出版社, 2005. 3

ISBN 7-5026-2116-4

I. 卓… II. ①刘… ②陈… III. 经济评价—国家标准—分析—中国 IV. F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 021767 号

内 容 提 要

本书结合中国质量管理的实际情况, 从 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》的 7 个方面全面诠释了国家标准, 并分别进行了案例分析。此外, 本书还介绍了如何编写组织概述, 并对《准则》、GB/T 19000—2000、美国波多里奇奖、日本戴明奖和欧洲质量奖进行了比较。

通过对本书的学习, 可帮助读者正确理解和应用《准则》, 并引导广大企业以科学方法, 不断追求卓越绩效, 指导企业申报全国质量管理奖。

本书可作为《准则》的宣贯教材, 可供生产企业经营者、质量管理人员、咨询机构人员参考。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

[http:// www. zgjl. com. cn](http://www.zgjl.com.cn)

北京市迪鑫印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 11 字数 209 千字

2006 年 8 月 · 第 1 版 · 第 2 次印刷

*

印数 3 001 — 6 000 定价: 28.00 元

编 委 会

主 编 刘源张 陈志田

副主编 李铁男 徐 欣

编 撰 (按姓氏笔画排序)

安云晓 陈志田 戴红宏 顾影安 胡国忠

李 东 李大鹏 李铁男 王志远 徐 欣

前 言

改革开放迎来了质量管理的一个新时代。

1978年，我国举行了第一个“全国质量月”活动；1988年，开始了全面铺开等同采用ISO 9000族标准工作；1992年，国务院发布《进一步加强质量管理的决定》，同年开展了“质量万里行”活动；1993年，我国首次发布《中华人民共和国产品质量法》（2000年进行了补充和修订）；1996年，国务院发布《质量振兴纲要》，指出质量问题是经济发展中的一个战略问题，质量水平的高低是一个国家经济、科技、教育和管理水平的综合反映，已成为影响国民经济和对外贸易发展的重要因素之一。

虽然上述列举的只是重大举措的一部分，但是也充分体现了在我国经济转型、产业结构调整、产品结构调整的关键时期党和国家对质量工作的重视，这也充分说明了一个普遍规律，即经济发展的国家大多很重视质量；重视质量的国家，其竞争力和国力也都会不断提升。

进入21世纪，在经济日益全球化的条件下，质量管理有了新的内容。中共十六大提出：走新型工业化道路，改善经济增长质量和效益。在第十届全国人民代表大会第二次会议的政府工作报告中，提出的第一项任务指出：引导各方面把主要精力放在深化改革、调整结构、提高经济增长的质量和效益上。

今年，是我国政府推行全面质量管理25周年。在推行全面质量管理四分之一世纪里，我国广大质量工作者和企业家把全面质量管理与中国实际相结合，进行了不懈的实践和探索，取得了丰硕的成果。

在这种形势下，国家质量监督检验检疫总局根据国务院的指示精神，设置了国家质量奖，这是我国质量工作的又一重大举措。

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》的发布，作为评定国家、行业和地方各级质量奖的依据，它将会引导广大企业以科学的方法不断

追求卓越绩效，建立卓越的企业文化，使全体员工的素质在企业内部表现在为实现目标的拼搏奉献上，在企业外部表现为完成对社会、环境、资源所负责任的程度上。《卓越绩效评价准则》是落实、贯彻科学发展观的一种模式。企业的管理和治理都要在以人为本、全面协调和可持续发展的原则上加以实施，卓越就是企业全面贯彻这些原则并获得高效益的标志。

卓越绩效是卓越企业文化的结果，企业文化是不断演进的，卓越是无止境的。

本书出版之际，正逢我国质量管理界的泰斗、中国工程院院士刘源张先生八十寿诞，谨以此书的出版为他祝寿，祝他寿比南山，吉祥如意！

编 者

2005 年 2 月于北京

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 发布《卓越绩效评价准则》的作用	(1)
第二节 发布《卓越绩效评价准则》的意义	(2)
第三节 我国国家质量奖	(3)
第二章 《卓越绩效评价准则》的基本知识	(7)
第一节 适用范围	(7)
第二节 使用的术语	(7)
第三节 框架及其逻辑关系	(9)
第四节 评分项分值系统	(10)
第五节 条款要求	(11)
第六节 评分系统和评分指南	(12)
第三章 《卓越绩效评价准则》内容详解与实例	(17)
第一节 领导	(17)
第二节 战略	(30)
第三节 顾客与市场	(40)
第四节 资源	(47)
第五节 过程管理	(75)
第六节 测量、分析与改进	(91)
第七节 经营结果	(102)
第四章 组织概述的编写与案例	(119)
第一节 如何编写组织概述	(119)
第二节 组织概述案例	(120)
第五章 GB/T 19000—2000 与《卓越绩效评价准则》的异同	(125)
第一节 相同点	(125)
第二节 不同点	(127)
第三节 结论	(127)
第六章 国际质量奖发展概况	(129)
第一节 国际质量奖的发展趋势	(129)
第二节 美国波多里奇奖、日本戴明奖和欧洲质量奖的比较	(130)
第三节 《卓越绩效评价准则》与《波多里奇奖准则》的比较	(132)
附录	(135)
附录一 GB/T 19580—2004 卓越绩效评价准则	(135)
附录二 GB/Z 19579—2004 卓越绩效评价准则实施指南	(145)

第一章 概 论

第一节 发布《卓越绩效评价准则》的作用

1. 响应时代的要求

追求卓越绩效是二十一世纪质量管理的重要特征。一个科技迅猛发展的时代，一个信息化浪潮冲击的时代，一个国际竞争空前激烈的时代，一个人们不断追求高质量生活的时代，必然是一个不断改进、追求卓越的时代。《卓越绩效评价准则》的发布正是迎合时代的召唤，它将引导企业去追求卓越。

2. 提升国力的需要

随着经济全球化和信息革命的迅猛发展，国内外市场进一步融合，竞争日益加剧。为了应对新的形势，许多国家设立质量奖，引导和帮助企业提高竞争力，从而更好地满足顾客需求，对国家的经济发展起了重要作用。

我国质量奖标准的实施也将会提高企业整体效率，改进组织业绩，提高产品质量和服务水平，增强组织的核心竞争力，更好地应对加入 WTO 的挑战，推动我国的质量振兴，最终将提高国民经济的整体实力。

3. 从重视建立质量管理体系过程的符合性转向注重追求运行过程的卓越性

20 世纪 90 年代初，自我国开始在企业实施 ISO 9000 族标准以来，至今已有 12 万个企业通过认证。但是 ISO 9000 族标准仅是质量管理的基础，通过符合性认证只是表明达到了及格水平。《卓越绩效评价准则》给企业提供一个卓越管理模式，推动企业从质量管理体系过程的符合性跨向追求过程的卓越性。这个转变将企业推向获取卓越绩效的新机遇。

4. 企业自我评价的需要

设立国家质量奖的目的不在于评奖，而在于鼓励更多的企业提高质量，追求卓越。通过表彰那些质量管理工作卓有成效的企业，树立卓越绩效典范，引领广大企业学习先进的经验和方法，通过自我评价，不断改进，提高竞争能力。《卓越绩效评价准则》是企业进行自我评价的最好规范，通过不断评价，进行整改，

逐步达到完美境界。

5. 建设企业文化的需要

为了追求卓越，要求企业建立一种适合的企业文化。企业文化是指全体员工的素质和对社会、环境、资源所负责任的程度。绩效是企业文化的结果，卓越绩效需要卓越的企业文化。企业文化是渐进的，卓越是无止境的。管理体系是企业文化的一部分，文化通过体系表现自己的部分内容。体系是保证互动的条件，而体现在员工素质上的文化才是互动有效性的保证。《卓越绩效评价准则》正是为追求卓越的企业提供了一个追求卓越企业文化的模式。

6. 为卓越管理信息的共享提供一个良好平台

美国总结 16 年里实施美国波多里奇奖时指出，为提高美国的竞争力，促进美国追求卓越绩效，数以万计的公司、教育、卫生保健、政府等机构共享信息，这种共享超过了预期的目标，极大地激励了美国经济领域所有行业积极致力于提高他们自身的经营业绩。我国质量奖标准将促进企业相互交流和共享最佳经营管理经验，做到学有榜样、赶有标杆，在学习和追求卓越的过程中共同提高、共同发展。

第二节 发布《卓越绩效评价准则》的意义

1. 《卓越绩效评价准则》是对质量管理的创新和发展

该标准体现了全面质量管理从指导思想到技术方法的变革与发展趋势，融合了世界最有影响的三大质量奖的基本要求；虽然源自全面质量管理的基本思想和方法，但在价值观、顾客与市场、社会责任、过程管理、以人为本、经营绩效等方面却有许多创新，是质量管理发展的新篇章。

2. 《卓越绩效评价准则》的发布是我国质量管理工作进一步与国际接轨、进入一个发展新阶段的重要标志

我国质量管理工作经过 TQC、ISO 9000 阶段，跨入了一个进一步提升国际竞争力的新阶段。标准的发布将以更高的权威性推动我国质量工作在新阶段更快、更有效地发展。

3. 《卓越绩效评价准则》反映了现代质量经营的先进理念和方法

由于质量概念的变化，质量已成为顾客创造价值的核心，通过竞争性质量、

战略性质量，实现企业的经营绩效和持续提升的能力。

4. 强调质量对绩效的贡献和系统整合

更加强调质量对组织绩效的增值和贡献，质量和绩效、质量管理和质量经营的系统整合。质量将以追求组织效率的最大化和顾客价值的最大化为目标，引导企业追求卓越的经营质量。

5. 更加重视以顾客为中心的理念

把以顾客和市场为中心作为组织质量管理的第一项原则。组织卓越绩效把顾客满意和忠诚（即顾客感知价值）作为关注焦点，反映了当今全球化市场的必然要求。

6. 进一步实施可持续发展原则

在制定战略时要把可持续发展的要求和相关因素作为关键因素加以考虑，必须在长、短期目标和方向中加以实施，通过长、短期目标绩效的评审对实施可持续发展的相关因素的结果加以确认，并为此提供相应资源保证。

7. 扩展了社会责任的内容

不仅要求阐述履行公共责任、公民义务及恪守道德规范的作法，而且强调企业如何确保符合诚信准则，并要求提供评价指标和测量方法，即不仅要求量化，更加强调实施的治理。

第三节 我国国家质量奖

国家质量奖是国家对实施卓越质量管理，使产品（服务）质量和质量管理水平取得突破改进，经营业绩获得显著提高，为社会和经济发展做出突出贡献的企业，授予的质量管理方面的最高奖励。

一、历史回顾

我国曾经于 20 世纪 80 年代开展过质量管理奖活动，但是由于种种原因终止了该活动。

自 1999 年开始，北京、河北、山西、内蒙古、辽宁、黑龙江、上海、江苏、安徽、山东、湖南、海南、新疆等 13 个省市、自治区，陆续建立了政府质量奖励制度，开展政府质量奖评审，有力地推动了企业追求卓越质量，促进企业提高

竞争力，为建立国家质量奖积累了有益的经验。

2001 年，中国质量协会启动全国质量管理奖。

二、积极着手建立国家质量奖励制度

为了推行先进的质量管理经验和科学的质量管理方法，促进我国企业追求卓越，提高管理水平，推动我国的质量振兴事业，我国质量管理部门积极建立国家质量奖励制度，这是许多发达国家政府指导企业追求卓越绩效，加强宏观质量管理的成功作法。

1. 建立中国特色国家质量奖的目的

- ①促进企业更加重视产品、服务质量，进而重视经营的质量。
- ②激励和引导企业追求卓越的质量经营，加速培育我国具有国际竞争力的企业。
- ③推动企业学习、实践卓越绩效模式标准，找出差距，持续改进。
- ④将获奖企业的成功经验为全社会分享，提高我国企业整体水平。

2. 新形势下质量奖评审工作的主要特点

- ①评审标准和办法与国家标准保持一致。
- ②评审工作采取市场化运作。
- ③坚持规范、自律，保证评审工作的公正性。

3. 建立质量奖励制度必备条件

- ①建立符合市场经济规律的评价机制。
- ②制定严谨、科学、公平的评价标准，《卓越绩效评价准则》为国家质量奖的评审提供了自我评价或第三方评价的依据。
- ③建立严格、公正的监督机制。

4. 中国质量协会评出的 25 家全国质量管理奖企业

2001 年(5 家)

宝山钢铁股份有限公司	(制造业)
海尔集团公司	(制造业)
青岛港务局	(制造业)
上海大众汽车有限公司	(制造业)
青岛海信电器股份有限公司	(制造业)

2002 年(6 家)

上海三菱电梯有限公司	(制造业)
中建一局建设发展公司	(制造业)
上海日立电器有限公司	(制造业)
联想(北京)有限公司	(制造业)
青岛啤酒股份有限公司	(制造业)
厦门 ABB 开关有限公司	(小企业)

2003 年(6 家)

武汉钢铁股份有限公司	(制造业)
宜宾五粮液股份有限公司	(制造业)
兖州煤业股份有限公司	(制造业)
贵州茅台酒股份有限公司	(制造业)
济南钢铁股份有限公司	(制造业)
大众交通(集团)股份有限公司	
大众出租汽车分公司	(服务业)

2004 年(8 家)

中天建设集团有限公司	(制造业)
南通醋酸纤维有限公司	(制造业)
浙江正泰电器股份有限公司	(制造业)
杭州卷烟厂	(制造业)
英特尔产品(上海)有限公司	(制造业)
上海国际机场股份有限公司	(服务业)
中国网通集团天津市通信公司	(服务业)
清溢精密光电(深圳)有限公司	(小企业)

三、发布《卓越绩效评价准则》

2003 年,国家质量监督检验检疫总局对国内外质量奖实施的情况进行了调研,分析和比较了美国、欧共体、日本、澳大利亚等十几个国家和地区开展质量奖评审的作法,研究了国内二十几个省不同行业开展质量奖评审的情况,为启动国家质量奖,打下了坚实的基础。在此基础上,总局委托中国标准化研究院组织专家起草了《卓越绩效评价准则》国家标准,即国家质量奖评价标准。该标准经过专家、学者、企业和有关部门领导的研究以及反复讨论和修改,于 2004 年 9 月正式发布实施。

四、起草《国家质量奖管理办法》

国家质量监督检验检疫总局按照国务院赋予的职能，借鉴发达国家的经验，按照国际惯例，设立政府行为的国家质量奖励制度，这是主管质量工作的政府部门的自觉行政、依法行政的作为。在与有关部门密切沟通和协调后，起草了《国家质量奖管理办法》。

《国家质量奖管理办法》的原则如下：实施国家质量奖要以引导、激励企业提高质量、增强竞争力为目的，以专家和技术机构的评价为主体，以政府推动和监督为保证。国家质量奖的评审工作要坚持科学、公正、公平的评价原则。

我国国家质量奖将在政府的指导和推动下蓬勃、健康地展开。

第二章 《卓越绩效评价准则》 的基本知识

第一节 适用范围

标准的适用范围如下：

- (1) 适用于追求卓越绩效的各类组织，无论其产品的性质和生产规模。
- (2) 组织可按该标准要求进行自我评价，提升竞争能力。
- (3) 适用于各级质量奖的评价。
- (4) 标准规定了领导，战略，顾客与市场，资源，过程管理，测量、分析与改进，经营结果 7 方面要求，按 7 方面要求进行评价。

第二节 使用的术语

1. 卓越绩效

标准原文

3.1 卓越绩效 performance excellence

通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其他相关方创造价值，并使组织持续获得成功。

理解要点

- (1) 绩效是过程输出的结果。
- (2) 卓越绩效是指通过成功的运营和管理而达到的最佳结果。例如，顾客满意率不断提高而使顾客忠诚度在同行业持续领先。
- (3) “卓越绩效”是组织绩效管理的一种综合方法，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促进组织和个人的学习。
- (4) 《卓越绩效评价准则》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。

2. 治理

标准原文

3.2 治理 governance

在组织工作中实行的管理和控制系统。包括批准战略方向、监视和评价高层领导绩效、财务审计、风险管理、信息披露等活动。

理解要点

(1) 治理是经济学和管理学的一个概念。

(2) “治理”是指在组织的监管 (stewardship) 中所实行的管理和控制系统, 它包括组织的所有者/股东、董事会和首席执行官 (CEO) 的责任划分。公司的章程和方针规定了各方的权利和责任划分, 阐述了组织应如何控制以确保所有者/股东及其他相关方的责任归属明确、运营活动的透明, 以及对于所有相关方的公平对待。

(3) 组织的治理活动如批准战略方向、监视和评价 CEO 绩效、继任安排、财务审计、高管薪酬的确定、风险的管理、信息的披露、向股东的报告等。

(4) 确保有效地治理对于取得相关方及社会的信任以及组织的有效性有着非常重要的意义。

(5) “管理”更多的是对物而言; “治理”更多的是对人而言。

3. 标杆

标准原文

3.3 标杆 benchmarks

针对相似的活动, 其过程和结果代表组织所在行业的内部或外部最佳的运作实践和绩效。

理解要点

(1) 在同类活动中用作比较的最佳运作或绩效的过程和结果。

(2) 比较的范围应限定, 行业内或行业外乃至全国或国际。

(3) 过程和结果应有代表性。

4. 价值创造过程

标准原文

3.4 价值创造过程 value creation processes

为组织的顾客和组织的经营创造收益的过程。

注: 价值创造过程是组织运营最重要的过程, 多数员工介入这些过程, 通过这些过程产生组织的产品、服务, 并给组织的股东和其他主要相关方带来实际的经营结果。

理解要点

- (1) 是指为组织和顾客创造收益的那些过程。
- (2) 收益指的是产生的产品、服务或其他利益。
- (3) 给股东和相关方带来实际的有益结果。

5. 支持过程**标准原文****3.5 支持过程 support processes**

支持组织日常运作、生产、服务交付的过程。

注：支持过程可以包括财务与统计、设备管理、法律服务、人力资源服务、公共关系和其他行政服务。这些过程虽然不能直接为顾客增加价值或创造价值，但为价值创造过程的实施起到保证、支持作用。组织需识别全部支持过程，必要时确定关键支持过程。

理解要点

(1) 相对于组织的创造价值过程，支持过程是指那些对员工和日常运营起支持作用的过程。

(2) 这些过程虽然通常不能直接为顾客和组织创造价值，但却能为创造价值过程的实施起保证和支持作用。

第三节 框架及其逻辑关系

1. 《卓越绩效评价准则》框架图

标准的总体框架如图 2-1 所示。

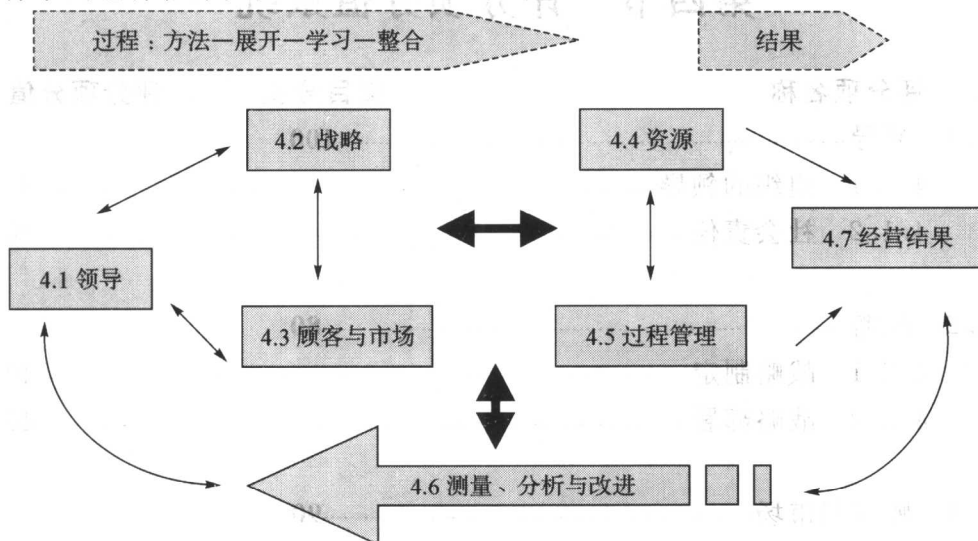


图 2-1 《卓越绩效评价准则》框架图

2. 逻辑关系的说明

(1) 卓越绩效模式旨在通过卓越的过程创造卓越的结果，即：应按照评价准则的要求，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。

(2) 有关过程的类目包括 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 结果类目为 4.7。过程的目的是为了获得结果，结果是通过过程取得的，并为过程的改进和创新提供机会。

(3) “领导”掌控着组织的发展方向，并密切关注着“经营结果”，为组织寻找机会。

(4) “领导”、“战略”、“顾客与市场”构成“领导作用”三角，是动力的源泉，是驱动性的；“资源”、“过程管理”、“经营结果”构成“资源、过程和结果”三角，是从动性的。而“测量、分析与改进”是组织运作之基础，是链接两个三角的“链条”，并转动着改进和创新的 PDCA 之轮。

(5) “领导作用”三角，强调领导层将重点集中在战略、顾客与市场的重要性。

(6) “资源、过程和结果”三角，强调组织的职工在主要过程必须完成组织的任务，创造经营结果。

(7) 中间的水平粗箭头将两个三角联系起来，形成一个有机的整体，表明领导与经营结果之间的核心关系。

第四节 评分项分值系统

评分项名称	类目分值	评分项分值
4.1 领导	100	
4.1.1 组织的领导		60
4.1.2 社会责任		40
4.2 战略	80	
4.2.1 战略制定		40
4.2.2 战略部署		40
4.3 顾客与市场	90	
4.3.1 顾客和市场的了解		40