

国家质量监督检验检疫总局统一宣贯教材

《卓越绩效评价准则》 国家标准理解与实施

国家质量监督检验检疫总局质量管理司 编著
中国标准化研究院



中国标准出版社

国家质量监督检验检疫总局 国家标准化管理委员会 发布

《卓越绩效评价准则》

国家标准理解与实施

中国质量协会 中国合格评定国家认可委员会 编
中国标准出版社 北京



中国质量协会 中国合格评定国家认可委员会 编

国家质量监督检验检疫总局统一宣贯教材

《卓越绩效评价准则》国家标准

理解与实施

国家质量监督检验检疫总局质量管理司 编著
中国标准化研究院

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》国家标准理解与实施/国家质量监督检验检疫总局质量管理司,中国标准化研究院编著. —北京:中国标准出版社,2005
国家质量监督检验检疫总局统一宣贯教材
ISBN 7-5066-3674-3

I. 卓… II. ①国…②中… III. 经济评价-国家标准-中国-教材 IV. F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 009424 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.bzcbs.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 880×1230 1/16 印张 13.75 字数 329 千字

2005 年 2 月第一版 2006 年 4 月第五次印刷

*

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

序

2002年,我国成功地加入了世贸组织,标志着我国经济进一步与国际市场融合。随着经济全球化的迅猛发展,要求企业必须树立全球化的质量观念,提供全球化的产品质量。发布《卓越绩效评价准则》国家标准,正是顺应这一历史潮流,引导企业追求卓越质量,为渴望成功的企业提供学习的典范,也为建立国家质量奖做准备。

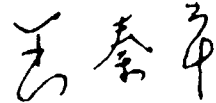
追求卓越绩效是21世纪质量管理的重要发展趋势。21世纪是一个科技迅猛发展的时代,一个国际竞争空前激烈的时代,也是人们不断追求卓越的时代。为了应对新的形势,许多国家设立质量奖,引导和帮助企业提高竞争力,从而更好地满足顾客的需求。根据《中华人民共和国产品质量法》和国务院颁布的《质量振兴纲要》的有关规定,国家质量监督检验检疫总局正会同有关方面酝酿推动国家质量奖制度。美国作为世界上最发达的资本主义国家在1987年就按照《马尔科姆·波多里奇国家质量提高法》设立了政府质量奖,同时制定了卓越绩效模式标准作为美国国家质量奖的评价依据。在美国,每年获得波多里奇国家质量奖的企业只有几家,申报该奖的企业有几十上百家,但却有几十万家企业在采用波多里奇质量奖标准根据自身的目标进行自我评价。波多里奇国家质量奖标准在提高组织业绩,改进组织整体效率,促进美国所有组织相互交流并分享最佳经营管理实践等方面发挥了重要作用。

中国作为发展中国家,提高整体质量水平、增强国家竞争实力的任务更加紧迫,更加艰巨。随着我国“入世”过渡期保护措施的到期,国内企业将面临越来越多国外企业的竞争,加之我国消费者的质量意识越来越强,不断提高我国产品质量和质量管理水平就显得迫在眉睫。我们更应该建立国家质量奖励制度,引导企业提高经营管理质量和竞争力,以此推动我国的质量振兴。所以,在国家质量监督检验检疫总局研究建立质量奖励制度的同时,提出了制定《卓越绩效评价准则》和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准的任务。国家质量奖是我国质量领域的最高管理奖,代表国际先进的质量管理理念和方法,也是许多成功企业的经验总结。设立我国国家质量奖的目的不在评奖,因为获奖企业只是极少数。目的在于鼓励更多的企业提高经营管理质量,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,引导广大企业学习先进的质量管理经验和方法,通过自我评价,不断改进质量,提高竞争能力。因此,发布《卓越绩效评价准则》,一是为企业追求卓越提供了一个经营管理模式;二是为企业诊断当前管理水平提供一个系统的检查表;三是为国家质量奖和各级质量奖的评审提供评价卓越绩效的依据。可以说,该标准是政府引导和企业需求相结合的产物,也是全面质量管理理论的发展和现实相结合的反映,它还是国际成功经验和中国国情相结合的成果。学习贯彻《卓越绩效评价准则》标准,对于企业提高质量管理水平,提升国际竞争力具有重要的意义。

《卓越绩效评价准则》标准的宣贯是我国质量振兴事业的一件大事,是履行政府综合质量管理职能、实现质量振兴的一大举措,反映了新时期质量工作的新思考,体现了政府在加强宏观经济管理的同时,重视引导、鼓励企业管理创新和追求卓越绩效。我相信,随着这套标准的颁布实施,在政府各级主管部门、广大企业和社会有关方面的共同努力下,我国企业的经营管理水平和综合竞争力一定会显著提高。

国家质量监督检验检疫总局副局长



2005年1月10日

前 言

根据《中华人民共和国产品质量法》和《质量振兴纲要》的有关规定,国家质量监督检验检疫总局正会同有关部门酝酿建立国家质量奖制度。设立政府行为的国家质量奖既是国际通行做法,也是政府主管质量工作部门科学执政、依法执政的表现。在国家质量奖励制度没有正式出台之前,国家质量监督检验检疫总局和国家标准化委员会于2004年8月30日发布并于2005年1月1日实施的《卓越绩效评价准则》国家标准以及《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件,为广大企业提供了卓越经营的模式,供企业自我学习、自我评价使用,也为企业相互借鉴成功的经验提供了重要平台。《卓越绩效评价准则》国家标准融合了世界发达国家最有影响的卓越质量奖标准的基本内容,有针对性地规定了企业卓越绩效的评价要求,是引导企业走向卓越经营管理模式的指导性标准,还可以作为国家和省市质量管理奖的评价依据,也为实施国家质量奖励制度做好了技术准备。

学习贯彻《卓越绩效评价准则》国家标准,对于企业提高经营管理质量,提升国际竞争力具有重要意义。为了配合《卓越绩效评价准则》国家标准的宣贯,我们组织一部分标准主要起草人撰写了《〈卓越绩效评价准则〉国家标准理解与实施》这本宣贯教材,旨在为追求卓越绩效的各类组织学习、实施《卓越绩效评价准则》国家标准提供一些指导和帮助。本宣贯教材由国家质量监督检验检疫总局质量管理司原司长于献忠任主编,第一章由董乐群、李仁良、龚晓明、金国强、田武等人共同撰写,第二章和第六章由龚晓明撰写,第三章和第四章由熊伟、金国强撰写,第五章和第七章由张晓东撰写,第八章主要由龚晓明撰写。中国工程院刘源张院士任编委会主任,对宣贯教材的编写提纲和编写内容先后提出了非常重要的指导性意见和建议;北京工业大学韩福荣教授担任主审,对宣贯教材的内容进行了认真地审阅和修改。

由于编写时间较短,加之编者水平所限,本宣贯教材一定还会有许多不尽人意之处,欢迎广大读者给予批评指正。

编 者

2005年1月

目 录

第一章 概 述

第一节	制定《卓越绩效评价准则》国家标准的目的和意义	1
一、	制定《卓越绩效评价准则》国家标准的国内外背景	1
二、	制定《卓越绩效评价准则》国家标准的意义	2
第二节	与美国国家质量奖评价标准的比较	2
一、	我国《卓越绩效评价准则》国家标准与美国质量奖评价标准的比较	2
二、	我国《卓越绩效评价准则》国家标准的特点	3
第三节	卓越绩效评价准则与 TQM、GB/T 19000 族、GB/T 24001、GB/T 28001 以及六西格玛的关系	4
一、	与 TQM 的关系	4
二、	与 GB/T 19000 族的关系	5
三、	与 GB/T 24001 和 GB/T 28001 的关系	6
四、	与六西格玛的关系	6
第四节	卓越绩效评价准则的结构及其相互关系	8
一、	卓越绩效评价准则框架	8
二、	卓越绩效评价准则内容构成和分值分布	10
三、	卓越绩效评价准则内容的相互关系	11
第五节	主要术语和概念	14
第六节	卓越绩效评价	17
一、	评分要点和指南	18
二、	评分过程	20

三、组织自我评价	22
----------------	----

目 录

第二章 领 导

第一节 综述	27
一、领导的内涵	27
二、领导的职能	28
第二节 理解与实施	35

第三章 战 略

第一节 综述	52
一、组织战略的含义及特点	52
二、组织战略对组织发展的意义	53
三、组织战略的分类	54
四、组织战略的制定	55
五、实施战略规划,确保绩效目标实现	60
第二节 理解与实施	61

第四章 顾客与市场

第一节 综述	81
一、顾客与市场的作用	81
二、确定顾客与市场需求,建立良好顾客关系	81
三、确定顾客满意的关键因素,实现顾客满意和顾客忠诚	83
第二节 理解与实施	84

第五章 资 源

第一节 人力资源管理综述	109
一、概论	109
二、人力资源管理的主要内容和运行机制	111

第二节 其他资源相关的理论综述	116
一、财务资源	116
二、基础设施	118
三、信息资源	120
四、技术资源	120
五、相关方关系	121
第三节 理解与实施	124

第六章 过程管理

第一节 综述	142
一、过程概述	142
二、价值链与过程类别	144
三、过程方法	145
四、质量与成本	148
第二节 理解与实施	150

第七章 测量、分析与改进

第一节 综述	167
一、测量和分析	167
二、信息和知识管理	171
三、改进	173
第二节 理解与实施	176

第八章 经营结果

第一节 综述	191
一、重在结果和创造价值	191
二、经营结果的四个要素	192
第二节 理解与实施	194

第一章

概述

为了适应经济全球化和国际竞争的需要,激励和引导企业追求卓越质量,增强竞争实力,有效提高我国产品质量和质量管理水平,在总结中外质量管理成功经验的基础上,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日质量月(9月)前夕发布了GB/T 19580《卓越绩效评价准则》国家标准和GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件。这套标准的发布,标志着新时期质量管理新的发展,对质量管理工作提出了不断发展、追求卓越的新要求。

第一节 制定《卓越绩效评价准则》国家标准的目的和意义

一、制定《卓越绩效评价准则》国家标准的国内外背景

随着经济全球化的迅猛发展,国际竞争日趋激烈,质量在企业的竞争中日益显示出至关重要的作用。为了适应这种发展,帮助企业提高竞争力,更好地满足顾客的需求和期望,很多国家和地区纷纷设立了质量奖。目前,世界上有60多个国家和地区组织设立了质量奖。日本在1951年就设立了著名的戴明奖。美国作为世界上最发达的资本主义国家在1987年按照《马尔科姆·波多里奇国家质量提高法》设立了政府质量奖,同时制定了卓越绩效模式标准作为美国国家质量奖的评价依据。波多里奇国家质量奖标准在提高组织业绩,改进组织整体绩效,促进美国所有组织相互交流、分享最佳经营管理实践并为组织带来市场成功等方面发挥了重要作用。紧随美国之后,欧洲、加拿大、新加坡等国家和地区也先后设立质量奖。质量奖的设立为这些国家和地区提高质量水平,增强竞争能力起到了非常重要的作用。

早在20世纪80年代中期,美国许多工业和政府部门的领导者就认识到在日益扩大的、更苛求的、竞争更加激烈的世界市场环境中,强调质量不再是企业的选择,而是必须条件。但是美国的不少经营者却认识不够,也不知道如何做。波多里奇国家质量奖最初设想就是为帮助美国企业实现世界级质量的卓越标准。自从美国国家质量奖创立以来,美国历届总统都很重视,亲自颁发并发表热情洋溢的讲话,充分肯定美国国家质量奖对美国经济的促进作用,大力倡导美国企业参与美国国家质量奖的评奖过程,因为评奖过程就是学习提高的过程。由于美国国家质量奖的评价标准是成功企业的经验总结,是世界级质量的表现,所以,这一标准成了企业追求卓越的指导书和参照系,世界上许多国家和地区的质量奖标准都引用或参考这一标准。美国质量管理专家甚至认为,由于波多里奇国家质量奖标准受到众多企业推崇,从而使波多里奇国家质量奖更加有名。

1978年,在改革开放的形势下,我国政府成功引入了全面质量管理,并在全国范围内大

张旗鼓地推广。为了鼓励企业提高产品质量,增强管理水平,我国于1981年设立了国家质量管理奖。1991年因种种原因,这项奖励制度停止了。1993年,我国颁布了第一部有关质量的法律——《中华人民共和国产品质量法》。《产品质量法》规定:“对产品质量管理先进和产品质量达到国际先进水平、成绩显著的单位和个人,给予奖励。”1996年,国务院颁布的《质量振兴纲要》提出“依照《中华人民共和国产品质量法》的有关规定,建立质量奖励制度”。根据以上规定和要求,全国陆续有十几个省市自治区开展了省质量管理奖的评审和表彰。深圳实施市长质量奖,上海也设立了市长质量奖。如何进一步引导企业实施“以质取胜”的战略,追求卓越绩效,全面提高质量管理水平,提升企业、产业乃至国家的竞争力,是我们面临的迫切问题。为了鼓励企业提高产品质量、工程质量、服务质量和质量管理水平,国家质检总局会同有关方面开始研究启动国家质量奖励制度。

二、制定《卓越绩效评价准则》国家标准的意义

考虑到获得国家质量奖的表彰只是少数企业,对大多数企业来说,需要引导其追求卓越绩效,提高管理水平,增强竞争优势。因此,在研究建立质量奖励制度的同时,提出了制定《卓越绩效评价准则》和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准的任务。标准是评价的依据,是国家质量奖励制度的技术文件。在国家质量奖励制度没有正式出台以前,先发布评价标准,用于企业自我学习、自我提高,并且为贯彻实施国家质量奖励制度做准备。

制定标准有三个目的:一是为企业追求卓越提供一个经营模式的总体框架;二是为企业诊断当前管理水平提供一个系统的检查表;三是为国家质量奖和各级质量奖的评审提供是否达到卓越的评价依据。在美国,每年获得波多里奇国家质量奖的企业只有几家,申报该奖的企业有几十到上百家,但却有几十万家企业在采用波多里奇质量奖标准并根据自身的目标进行自我评价。调查显示,追求卓越的企业,三年后的各项指标均比一般企业提高25%左右。因此,设立我国国家质量奖的目的不在评奖,目的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,引导广大企业学习先进的质量管理经验和方法,通过自我评价,不断改进,提高竞争能力。

第二节 与美国国家质量奖评价标准的比较

一、我国《卓越绩效评价准则》国家标准与美国质量奖评价标准的比较

美国2003年质量奖评价标准的结构共分七个部分,总分1000分,每部分的结构及分值是:

(1) 领导作用	120分
(2) 战略策划	85分
(3) 以顾客和市场为中心	85分
(4) 测量、分析和知识管理	90分
(5) 以人为本	85分
(6) 过程管理	85分
(7) 经营结果	450分

我国《卓越绩效评价准则》国家标准的结构也分七个部分,总分也是 1000 分,这七个部分的结构及分值是:

(1) 领导	100 分
(2) 战略	80 分
(3) 顾客与市场	90 分
(4) 资源	120 分
(5) 过程管理	110 分
(6) 测量、分析与改进	100 分
(7) 经营结果	400 分

从上述我国《卓越绩效评价准则》国家标准与美国质量奖评价标准的比较可以看出:

1) 标准的结构框架相同,都分为七个部分,评分总分都是 1 000 分;

2) 每部分的结构不尽相同,如在国家标准第四部分“资源”中,除了强调以人为本的人力资源外,与美国质量奖评价标准第五部分“以人为本”相比,增加了诸如财务资源、基础设施、信息、技术以及相关方关系等其他资源;又如在国家标准第六部分“测量、分析与改进”中,与美国质量奖评价标准第四部分“测量、分析和知识管理”相比,增加了“改进”一节;

3) 在标准的内容上,国家标准结合我国实际情况,在借鉴美国质量奖评价标准的基础上,纳入了科学发展观、名牌战略、人才战略、质量诚信以及采用国际先进标准等具有我国特色的内容。

4) 在各部分结构的评分标准上,结合我国实际情况,在借鉴美国质量奖评分标准的基础上作了适当调整,在“过程管理”和其他资源等方面适当增加了分值,适当减少了“经营结果”的分值。

二、我国《卓越绩效评价准则》国家标准的特点

《卓越绩效评价准则》国家标准的制定确立了下列原则:

- 充分考虑国情,结合我国实际情况,同时也要参照其他国家质量奖评价标准的先进经验,便于与国际接轨。
- 体现质量管理模式的先进性,以引导企业追求卓越绩效;
- 具有实用性和可操作性。

根据上述制定原则,《卓越绩效评价准则》国家标准具有以下特点:

1. 坚持可持续发展

坚持可持续发展,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,并为此提供相应的资源保证。

2. 坚持科学发展观

坚持科学发展观,强调战略决策和发展目标能均衡地考虑长短期的机遇和挑战、资源的优势和劣势、潜在的风险等。在治理结构中强调有效性,在人力资源方面要求为开展创新性、持续性改进提供资源。在基础设施方面要求制定和实施更新改造计划,不断提高基础设施的技术水平。在技术发展方面要求以国际先进技术为目标,积极开发、引进和采用先进技术和先进标准提高组织的创新能力。在产品和服务结果方面,是与国际同类产品和服务水

平相比较的结果。组织的主要产品和服务不仅应具有特色,而且是创新成果。

3. 强调建立以人为本的人力资源开发和管理系统

为实施战略方针和发展目标,建立以人为本的人力资源开发和管理系统,是人才战略的关键环节。建立组织的管理工作系统、员工培训教育系统和激励机制,开展群众性质量管理活动,提高质量意识和技能,充分调动员工的主动性、积极性和潜能的发挥。保持良好的工作环境和员工参与的氛围。维护全体员工的权益,以多种方式实施与工作职务发展、技能提高相关的培训和学习目标,确保卓越绩效模式运行所需要的人才。

4. 更具有实用性和可操作性

为了使标准更具实用性和可操作性,同时也为了更适合我国广大读者阅读标准的习惯,在《卓越绩效评价准则》国家标准的基础上,吸收我国广大企业在实现卓越绩效经营方面的成功经验,制定了《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准化指导性技术文件,与《卓越绩效评价准则》一并使用,使其对广大企业更具指导意义。

第三节 卓越绩效评价准则与 TQM、GB/T 19000 族、GB/T 24001、GB/T 28001 以及六西格玛的关系

在导入卓越绩效评价准则的过程中,人们常常会对上述质量管理标准和方法之间的关系感到困惑,最常见的误解是将它们视为彼此不相干的完全不同的东西。本节力图通过这几个重要管理方法之间的比较,揭示其间的相同、相似和相异之处,并就组织如何依据自身实际,博采众长、融会贯通和整合推进提出参考方案。

一、与 TQM 的关系

什么是 TQM(全面质量管理)? 过去几十年来众说纷纭。国际标准化组织曾在 ISO 8402:1994《质量管理和质量保证——术语》中将 TQM 定义为“一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径”,视其为综合经营管理的一种方式、一种风格或者一条途径。在质量管理的经典著作《朱兰质量手册》(第五版)中,使用 TQM 指称“当今在全世界为了管理质量而应用的所有理念、概念、方法和工具的集合”,这是一个发展中的、开放式的和集成化的定义,意味着:全面质量管理处于动态的继承性发展过程中;全面质量管理倡导管理方法的不断创新;全面质量管理集成了各种先进的管理理念、概念、方法和工具,包括试图标新立异的业务流程再造和六西格玛管理,新的内容产生后便作为原有内容的延伸而融合进去——事实上,对于大多数领先的组织而言,他们会不断地将新方法和成功的老方法整合起来,并及时舍弃那些已不再适应的东西。

卓越绩效评价准则与 TQM 有着共同的渊源。TQM 的前身 TQC、CWQC(公司范围的质量管理)就是由最早的质量奖——戴明实施奖的评奖准则演化而来的。半个世纪来,TQC、CWQC 逐渐向 TQM 演化,到 20 世纪 80 年代后期,TQM 就已经成为一种国际上普遍认可的提法,日本科技联盟在 1997 年也正式宣布将 TQC 改变为 TQM,而且以戴明奖准

则的内容来描述“TQM 的总轮廓”。今天,质量奖已由最初的戴明实施奖发展到欧洲质量奖、美国波多里奇国家质量奖等六十多个国家、地区的质量奖,推动着所在国家、地区的经营管理进步和核心竞争力提升。这些奖项均体现了 TQM 的概念和原则,所关注的质量概念已经远远超出了产品质量范畴,扩展到了包括过程和工作质量、经营管理质量的大质量。其中波多里奇国家质量奖的影响最广泛,其评审准则也称为卓越绩效评价准则,代表了当今世界最先进的质量管理水平,GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》正是以波多里奇卓越绩效准则为蓝本并结合我国实际制定的。

我国从 1979 年导入 TQC 开始,以标准化、计量、质量信息、质量责任制、质量教育等基础工作作为开展全面质量管理工作的出发点和立足点,并归纳出“全过程、全员、全企业和多方法”的“三全一多样”基本要求。但如何构建组织的 TQM,如何评估 TQM 做到什么程度,成效如何,如何识别经营管理的优势和改进机会,并推动持续改进和创新,不断提高管理的成熟水平,却缺少一个全面、系统的解决方案。我们完全可以将《卓越绩效评价准则》作为现代 TQM 的具体实施细则,以卓越绩效评价准则为框架来构建组织的 TQM,测评组织 TQM 的实施过程和结果,持续追求卓越。我们有理由相信,随着卓越绩效评价准则的成功推进,它将成为最广为接受的 TQM 定义。

二、与 GB/T 19000 族的关系

《卓越绩效评价准则》与 GB/T 19000 族标准虽然都是质量管理领域的标准,都能帮助组织提高质量管理水平、增强竞争能力,但其目的和性质都有所不同。

GB/T 19000—2000 族标准主要由 GB/T 19000、GB/T 19001 和 GB/T 19004 三项标准以及其他标准组成。GB/T 19000 阐明了标准的理论基础、原则和术语;GB/T 19001 规定了质量管理体系的基本要求,应用了以过程为基础的质量管理体系模式结构,要求组织在建立、实施和改进质量管理体系及提高其有效性时,采用过程方法,通过满足顾客要求,增强顾客满意;GB/T 19004 提供了超出 GB/T 19001 要求的指南和简易型自我评价指南,帮助组织以有效和高效的方式,识别并满足顾客和其他相关方的需求和期望,实现、保持和改进组织的整体业绩,使组织获得成功。

《卓越绩效评价准则》与 GB/T 19000 族的具体关系可归纳为与 GB/T 19001 的关系和与 GB/T 19004 的关系。

1. 与 GB/T 19001 的关系

简要地说,GB/T 19001 认证属于质量管理体系是否合格的符合性评定,类似于体育达标、电影审查合格;而卓越绩效评价属于质量管理体系是否卓越的成熟度评价,类似于运动会拿奖牌、电影得奖。

GB/T 19001 是一个针对质量管理体系要求的标准,对内用于建立以顾客为关注焦点的质量管理体系基础平台,规范质量管理,对外用于双方合同和第三方认证的质量保证场合,通过质量管理体系审核和认证,证实组织有能力稳定地提供满足顾客和适用法律法规的产品,并通过认证结果的国际互认,消除贸易技术壁垒,促进国际贸易。它在组织的质量工作中只是起基础性的作用,主要聚焦于组织中最直接地影响着产品质量的那些职能和过程管理类别的活动。这样,GB/T 19001 的范围比卓越绩效评价准则的范围要窄得多,常见的

说法是,即便 GB/T 19001 实施得很好,也只相当于卓越绩效评价准则的 30% 成熟度。

与 GB/T 19001 相比,《卓越绩效评价准则》的内容更全面、系统,包容组织经营管理的方方面面,所关注的质量是已扩展到经营质量的大质量,强调社会责任、战略策划和经营结果,反映了现代质量管理的最新理念和方法,是许多成功组织的实践经验总结,为组织提供了追求卓越的经营管理模式,并用量化评分(1 000 分)的方法全方位、平衡地诊断评价组织经营管理的成熟度,为组织的自我评价和外部评价提供了很好的依据。此外,卓越绩效评价与管理体系审核也有本质上的不同,前者属于诊断式的评价,从管理的效率和效果入手,旨在发现组织之最迫切和最需要的改进,不断追求卓越,而后者则是对一般过程的合格评定,从符合性入手兼顾有效性,重在发现与规定要求的偏差,进而持续改进质量管理体系的有效性。

2. 与 GB/T 19004 的关系

尽管 GB/T 19004 的范围和深度超出了 GB/T 19001,并趋向于卓越绩效评价准则,但其定位介于 GB/T 19001 和卓越绩效评价准则之间,即各国大部分组织都能够实现的水平上,用于指导组织丰富和提高其 GB/T 19001 基础并向 TQM 发展,而卓越绩效评价准则提供了一个追求卓越绩效的经营管理模式,兼容了 GB/T 19001 和 GB/T 19004。

三、与 GB/T 24001 和 GB/T 28001 的关系

GB/T 24001《环境管理体系 规范及使用指南》标准针对社会和众多相关方对环境保护的不断发展的需要,规定了对环境管理体系的要求,旨在建立一个符合环境法律法规,并持续改进其环境绩效的管理体系,以规范组织的环境行为,确定并应对重大环境因素,实现污染预防和资源节约,促进可持续发展。

GB/T 28001《职业健康安全管理体系 规范》标准针对员工和相关方对职业健康安全的需要,规定了对职业健康安全管理体系的要求,旨在建立一个符合职业健康安全法律法规,并持续改进其职业健康安全绩效的管理体系,以规范组织的职业健康安全管理行为,确定并降低重大职业健康安全风险,预防、控制事故的发生,保障员工和相关方的安全与健康。

GB/T 24001 和 GB/T 28001 均可用于认证。同样地,GB/T 24001 认证和 GB/T 28001 认证都属于管理是否合格的符合性评定,而卓越绩效评价属于管理是否卓越的成熟度评价。《卓越绩效评价准则》兼容了对环境管理和职业健康安全管理的要求。在“4.1.2.1 公共责任”中,要求评估并确定其产品、服务和运营给社会带来的环境保护、能源消耗、资源综合利用、安全生产等方面的影响,预见公众的隐忧,并针对相关风险,确立满足和超越法律法规要求的关键过程、测量方法和指标,制定相应的对策和改进措施;在“4.4.1.3 员工的权益与满意程度”中,要求不断改善工作环境中的职业健康与安全等条件,并确保对可能发生的紧急状态和危险情况做好应急准备。而 GB/T 24001 和 GB/T 28001 正是应对这些要求的方法。

四、与六西格玛的关系

六西格玛(6 SIGMA)管理是一种在摩托罗拉、通用电气等跨国公司发展起来的质量改进方法,现已逐渐向组织文化和战略方面延伸。《卓越绩效评价准则》与六西格玛关注的都是大质量,两者之间存在着互补和兼容的关系。

1. 互补关系

《卓越绩效评价准则》旨在评价经营管理的七大领域,识别优势和改进机会并予以排序;

六西格玛具备强大的改进功能。而 GB/T 19000 族的主要功能在于管理的标准化与纠正和预防机制。三者的互补互促关系可以用“识别改进机会”、“实施改进”和“文件化”来串接,诚如美国质量协会主席古瑞格瑞先生在《质量:全球经济发展的决定性方法》中提出的下述模型(图 1-1 左侧图):

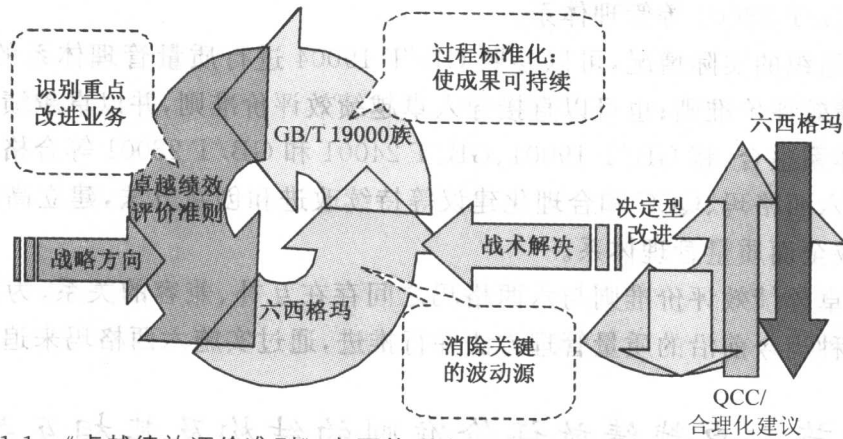


图 1-1 《卓越绩效评价准则》、六西格玛和 GB/T 19000 族的互补关系示意图

事实上,六西格玛只是持续改进的方式之一,它属于典型的自上而下的改进方式,优先解决与战略相关的关键问题,并侧重于培训业务精英;而另一类持续改进方式“QCC/合理化建议”基本上属于自下而上的改进方式,强调“小、活、实、新”和从小事、身边事做起,侧重于创立员工参与的企业文化。上述两者具有互补性,可以并行不悖、相得益彰。持续改进的第三种方式是“决定型改进”,当能够迅速抓住要害采取措施时,由各层管理人员做出改进决定并落实。持续改进方式的组合参见图 1-1 的右侧图。

2. 兼容关系

从管理框架的角度看,卓越绩效模式兼容了六西格玛。以结果为导向的、对过程的持续改进和创新(包括实施六西格玛改进和创新)是卓越绩效评价准则之灵魂。如图 1-2 所示:

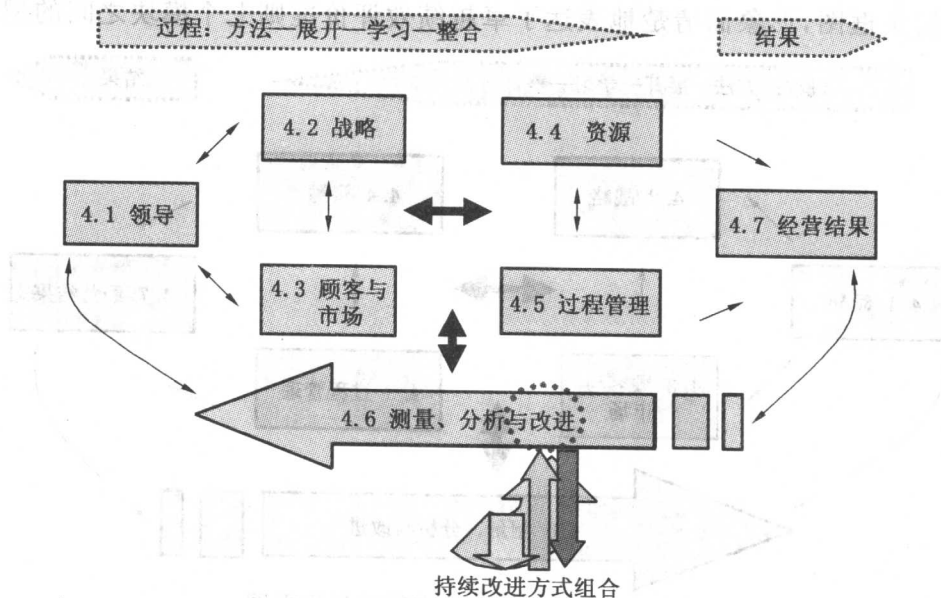


图 1-2 卓越绩效评价准则和六西格玛的兼容关系示意图