

主 编 雷振勇 白金平 陈沙宁  
主 审 王继春  
编 委 林 明 周宗彬 张乐高

Performance Excellence Management

# 卓越 绩效管理

——通向卓越经营的务实之路

ISO9000

六西格玛

TQM

JIT

BPR

平衡计分法

KM

ERP

.....



电子科技大学出版社

# 卓越绩效管理

——通向卓越经营的务实之路

主 编 雷振勇 白金平 陈沙宁 主 审 王继春  
编 委 林 明 周宗彬 张乐高

电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越绩效管理 / 雷振勇, 白金平, 陈沙宁主编. —成都: 电子科技大学出版社, 2006.8  
ISBN 7-81114-200-7

I. 卓... II. 雷... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 078388 号

## 内 容 提 要

卓越绩效管理是管理学的重要组成部分, 是管理学的创新和发展, 作为一种管理的系统方法, 它使我们的管理理念从质量扩展到卓越经营。本教材在汲取国内外卓越绩效管理模式研究成果的基础上, 从卓越绩效管理概念、卓越绩效管理思想、卓越绩效评价以及卓越绩效管理案例与实施等四个方面, 较系统地讨论分析了卓越绩效管理模式产生发展、评价与实施, 当然, 卓越绩效管理模式产生与实践的历史并不长, 其中有许多理论与实践性问题有待讨论。书中介绍的一些中外学者的理论观点显然代表了不同的价值观, 这一点, 请读者给予科学的判断与评价。

## 卓越绩效管理

——通向卓越经营的务实之路

主 编 雷振勇 白金平 陈沙宁

---

出 版: 电子科技大学出版社 (成都建设北路二段四号)

策划编辑: 郭蜀燕

责任编辑: 谢应成

发 行: 电子科技大学出版社

印 刷: 成都金龙印务有限责任公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张 11.25 字数 266 千字

版 次: 2006 年 7 月第一版

印 次: 2006 年 7 月第一次印刷

书 号: ISBN 7-81114-200-7/F·17

印 数: 1—2200 册

定 价: 25.00 元

---

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 邮购本书请与本社发行科联系。电话: (028) 83201495 邮编: 610054
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

## 作者简介

主编:

雷振勇: 1959年9月出生于贵州桐梓县, 全国质量工程师注册教师, 学士学位, 副处长职务, 上海政治学院经济管理专业、政工专业毕业, 电子科技大学MBA研究生课程结业。参与了国家组织的《高级质量工程师考试大纲》修改, 《全国企业质量档案》、《企业质量档案指南》编写以及征集全国质量专业职业资格考考试试题相关工作。与电子科技大学教授陈良均、李子电, 四川大学教授王继平共同编写了《质量工程师培训习题集》, 2005年10月被编入《成都质监之光》先进人物。在《政工研究》、《现场管理》、《四川日报》等报刊上发表过论文。同时, 多次参与了社会及大学讲学。

白金平: 1963年2月出生于四川成都, 高级工程师、高级咨询师, 四川省质量协会学术教育部部长, 硕士学位, 电子科技大学应用数学专业本科、工商管理专业研究生毕业, 参加全国高校测量与仪器仪表专业教材编写, 负责《质量管理工程》的质量管理基础部分的编写工作; 在全国软件标准化学术研讨会上发表《推动ISO 9000和SW-CMM认证 加快软件产业的发展》论文(获得一等奖); 参加全国质量工程学科年会和两岸三地质量经济年会(上海), 并发表《质量管理成熟度模型》的论文; 2006年6月在《中国质量》杂志上发表了《项目管理成熟度模型的研究》; 参加四川省的计算机系统集成资质认证工作(技术专家), 对攀钢集团自动化公司等四家系统集成公司进行认证;

陈沙宁: 1964年6月出生于江苏南京, 工程师, 硕士学位, 副局长职务。电子科技大学光电子技术系激光专业本科、工商管理专业研究生毕业。清华大学公共管理高级培训班、

四川大学经济学政治经济专业研究生课程结业。参与了《成都质监之光》的编写，发表了《成都市农业标准化的战略思考与对策》、《实施名牌战略 振兴地方经济》、《管理与人的管理》等文章。

**编委：**

林 明：中英合资成都五牛科技有限公司董事 总经理，四川大学工商管理专业研究生毕业，成都市政协委员，注册高级咨询师，四川大学兼职教授，。

周宗彬：华西集团四川省第六建筑有限公司高级工程师，全国优秀项目经理，全国“五·一”劳动奖章获得者，重庆大学土木工程专业毕业，在《四川建筑》等刊物上发表过多篇论文。

张乐高：四川金郁金科技开发有限公司董事长，四川乐山人。毕业于西南财经大学，获经济学学士、硕士学位。1991年2月~1995年9月历任“川盐化”产权处、对外投资处副处长，证券部部长等职。1995年9月~1997年2月历任“四达生物工程股份公司”副总裁、经济总监、总经济师等职。先后在《经济探索》、《天府新论》等刊物上发表经济学论文30余篇。

# 序

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和服务质量，同时，也要求政府引导和帮助企业提高竞争力，从而更好地满足顾客的需求。发布《卓越绩效评价准则》国家标准，正是为了顺应这一时代的变革，为企业追求卓越提供了一个经营管理模式；为企业诊断当前管理水平提供一个系统的检查表；为国家质量奖和各级质量奖的评审提供评价依据。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。

“21 世纪是质量的世纪”(朱兰)，质量管理的发展到全面质量管理的今天，已经从“符合性、适应性、满意性”的质量理念逐步演变成“卓越质量”，追求卓越绩效是 21 世纪质量管理的重要发展趋势。“卓越绩效准则”是美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖的评奖准则，该准则不仅在美国各类组织中被广泛的应用，而且也得到了世界上许多国家的认可；作为一种系统的方法，事实上已经成为了经营管理的国际标准。从实质而言，卓越绩效准则是全面质量管理的一种实施细则，是对以往的全面质量管理实践的标准化、条理化和具体化。

质量奖的评奖，其目的主要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。

卓越绩效管理模式是“卓越绩效评价准则”、欧洲质量奖和日本戴明质量奖的评价准则所体现的一套综合的系统化的管理模式。这种管理模式使企业以及其他各种组织认清现状、发现优势、找出不足，它成为我们知己知彼的一个诊断仪。

本书根据客观形势和企业实际需求，以理论和实践紧密相结合，通过标准的宣贯和案例的分析，对卓越绩效管理模式进行了介绍，为企业实施卓越绩效管理，提供了一个较好的教材。鉴于作者丰富的质量管理实践经验和卓越绩效管理模式的系统化方法，有理由相信，通过卓越绩效管理模式的推广，在政府行政主管部门、企业和社会有关方面的共同努力下，我们的企业经营管理水平和综合竞争力一定会有很大的提高，我们的更多产品和服务会得到全球各地顾客的认可。

四川省质量协会 秘书长 王继春

# 前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展，资源约束，能源瓶颈约束，环境污染，安全事故频发，企业在国际环境中面临的竞争压力越来越大，对于资源贫乏的中国企业来说，在面对众多矛盾的山前，路在何方呢？科学发展观具有普遍的指导意义，同时，也为企业经营发展指明了方向。企业应走质量效益型、资源节约型道路，以最低资源成本和最高顾客满意度来增强自身的竞争力，这种竞争力就是一种综合的卓越绩效能力。

卓越绩效管理是管理学的重要组成部分，是管理学的创新和发展。企业是社会的基本经济细胞，其生存和发展在任何时候都离不开管理。管理学最大的特点是实践性，卓越绩效管理以企业为主要对象来研究其实用价值，它来源于实践，并总结实践经验而形成的一种新的有效的管理方法。

GB/T 19580-2004《卓越绩效评价准则》和 GB/Z 19579-2004《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准已正式发布，它为企业提供了卓越经营的模式，是企业自我学习、自我评价，相互借鉴成功经验的一种好方法。国家将依据 GB/T 19580-2004《卓越绩效评价准则》评定质量奖，获奖的组织肯定很少，但许多企业会志愿使用卓越绩效评价准则开展自我评价活动而从中受益。美国每年获奖组织只有几家，申报质量奖的组织有几十家，而使用卓越绩效准则进行自我评价的组织却有几十万家。企业推行卓越绩效管理模式，其目的不在于获得国家质量奖，更为重要的是持续开展自我评价，不断学习循环，追求卓越绩效，提高产品、服务和经营质量，降低资源成本，增强竞争优势。

为了帮助指导企业学习卓越绩效管理模式的概念及内容，有效地开展自我评价，在经营管理实践中更好地贯彻落实科学发展观。我们编写了本书，着重介绍卓越质量概念，卓越绩效管理思想，卓越绩效评价准则条文理解，以及导入卓越绩效管理模式的方法等。本书适宜于作为企业的培训，指导自我评价以及自学辅导基本教材。又适宜于作为大专院校经济管理、企业管理专业的本科、专科培训的专业教材。

我们在编写过程中力求做到通俗易懂，指导性强，但由于时间仓促，水平有限，书中肯定存在一些不足，诚恳接受读者的批评和指正。

2006年7月·成都

# 目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 质量理念与卓越绩效概念	1
1.1.1 质量理念的演变	1
1.1.2 基本概念	2
1.1.3 卓越绩效模式产生的历史背景	3
1.1.4 卓越绩效模式的特点	5
1.1.5 卓越绩效模式与其他管理方法的关系	7
1.2 质量管理奖	11
1.2.1 世界质量管理奖简介	11
1.2.2 戴明质量奖(日本)	11
1.2.3 美国波多里奇质量奖	13
1.2.4 欧洲质量奖	17
1.2.5 三大质量奖的比较	19
1.3 中国质量管理奖与卓越绩效评价准则	20
1.3.1 中国质量管理奖的发展历史	20
1.3.2 卓越绩效评价准则的产生	21
1.3.3 中、美、日质量奖标准之差异	23
思考题	24
第 2 章 卓越绩效管理思想	25
2.1 中国古代卓越绩效管理思想萌芽	25
2.1.1 天时、地利、人和的组织文化环境理念	25
2.1.2 修身、齐家、治国的领导者素质要求	26
2.1.3 穷究事理,先谋后事的战略规划意识	26
2.1.4 刚柔并济,德刑并用的人性化管理思维	27
2.1.5 义利两全,富民强国的多赢-综合绩效思想	28
2.1.6 知人善任,赏罚严明的人力资源理念	29
2.1.7 事在四方,要在中央的组织决策方法	30
2.1.8 不谄不渎,上下同欲的领导凝聚力思想	30
2.2 近现代管理专家的卓越绩效理念	31
2.2.1 休哈特的过程控制理念	31
2.2.2 菲根保姆的全面质量管理思想	32
2.2.3 戴明的质量理念	32
2.2.4 朱兰的质量理念	34
2.2.5 石川馨的质量理念	34
2.2.6 克劳斯比的质量理念	34
2.3 卓越绩效管理模式的核心价值观	36
2.3.1 卓越绩效模式的核心价值观主要表现形式	36
2.3.2 科学发展观与构建和谐社会	38



思考题 .....	39
<b>第3章 卓越绩效评价准则概要与理解</b> .....	<b>40</b>
3.1 卓越绩效评价准则的概要 .....	40
3.1.1 适用范围与定义 .....	40
3.1.2 标准的结构及其相互关系 .....	42
3.1.3 标准的内容概要 .....	44
3.1.4 分值分布及评价方法 .....	45
3.2 卓越绩效评价准则的条文理解 .....	46
3.2.1 领导 .....	47
3.2.2 战略 .....	56
3.2.3 顾客与市场 .....	65
3.2.4 资源 .....	71
3.2.5 过程管理 .....	83
3.2.6 测量分析与改进 .....	92
3.2.7 经营结果 .....	100
思考题 .....	104
<b>第4章 卓越绩效管理的实施与案例</b> .....	<b>105</b>
4.1 基本要求与实施方法 .....	105
4.1.1 基本要求 .....	105
4.1.2 实施方法 .....	106
4.2 自我评价 .....	109
4.2.1 自我评价的定义与准则 .....	109
4.2.2 什么时候进行自我评价是不适当的? .....	110
4.2.3 自我评价的一般流程 .....	110
4.2.4 实施自我评价方法 .....	110
4.2.5 自评报告 .....	111
4.3 中国质量奖的申报 .....	112
4.3.1 管理办法 .....	112
4.3.2 质量管理奖申报方法介绍 .....	113
4.3.3 接受质量奖现场评审的注意事项 .....	115
4.4 案例 .....	116
案例一 杭州卷烟厂的信息化建设 .....	116
案例二 马尔科姆·波得里奇奖获得者——摩托罗拉 (Motorola) .....	121
案例三 王安公司之败 .....	122
案例四 精密小型机械制造企业也能追求卓越——简述中英合资成都五牛科技有限公 司的卓越绩效管理理念 .....	123
案例五 以绩效管理控制建筑工程施工过程——华西集团四川省第六建筑有限公司第 二分公司过程控制中的价值实现 .....	124
案例六 战略管理: 现代企业成长的有效模式 .....	125
案例七 塑造知名品牌, 追求卓越经营——前锋集团的名牌战略之路 .....	127
思考题 .....	130
<b>附录</b> .....	<b>131</b>
《卓越绩效评价准则》 .....	132
《卓越绩效评价准则实施指南》 .....	144
<b>主要参考书目</b> .....	<b>171</b>

# 第 1 章 绪 论

任何一门学科都有其产生的历史过程、理论基础、基本概念及实践范围。同样，卓越绩效管理从 20 世纪 80 年代产生以来，已经形成了较完整的理论模型、基本概念及经验总结。本章主要介绍质量管理的发展过程，质量管理奖的产生，卓越绩效管理的基本概念。

## 1.1 质量理念与卓越绩效概念

“卓越绩效”源自美国波多里奇国家质量奖的评审标准（质量奖最先开始于日本——1951 年设立的戴明质量奖），它以顾客为导向，追求卓越绩效管理理念。它不是目标，而是提供一种评价方法。

“卓越绩效模式”是 20 世纪 80 年代后期美国创建的一种世界级企业成功的管理模式，其核心是强化组织的顾客满意意识和创新活动，追求卓越的经营绩效。“卓越绩效模式”得到了美国企业界和管理界的公认，该模式适用于企业、事业单位、医院和学校。世界各国许多企业和组织纷纷引入实施，其中施乐公司、通用公司、微软公司、摩托罗拉公司等世界级企业都是运用卓越绩效模式取得出色经营结果的典范。2001 年起，中国质协在研究借鉴卓越绩效模式的基础上，启动了全国质量管理奖评审，致力于在中国企业普及推广卓越绩效模式的先进理念和经营方法，为中国企业不断提高竞争力取得出色的经营绩效提供多方面的服务。

一个追求成功的企业，它可以从管理体系的建立、运行中取得绩效，并持续改进其业绩、取得成功。一个有愿景的企业如何追求卓越？“卓越绩效模式”提供了评价方法，企业可以采用这一管理方法来集成企业经营管理体系，不断评价自己管理能力，使其管理业绩走向卓越。

### 1.1.1 质量理念的演变

20 世纪，质量管理的发展历程经历了质量检验、统计质量控制和全面质量管理三个阶段。从质量管理理论的发展轨迹，我们可以观察到，随着经济的发展和社会的进步，质量理念也在不断的演变着：

### 1. 符合性质量

20 世纪 40 年代，符合性质量概念以符合现行标准的程度作为衡量依据，“符合标准”就是合格的产品质量，符合的程度反映了产品质量的水平。

### 2. 适用性质量

20 世纪 60 年代，适用性质量概念以适合顾客需要的程度作为衡量的依据，从使用的角度定义产品质量，认为质量就是产品的“适用性”。朱兰博士认为质量是“产品在使用时能够成功满足用户需要的程度”。质量涉及设计开发、制造、销售、服务等过程，形成了广义的质量概念。

从“符合性”到“适用性”，反映了人们对质量的认知过程中，已经开始把顾客需求放在首要位置。

### 3. 满意性质量

20 世纪 80 年代，质量管理进入到 TQM 阶段，将质量定义为“一组固有特性满足要求的程度”。它不仅包括符合标准的要求，而且以顾客及其他相关方满意为衡量依据，体现“以顾客为关注焦点”的原则。

### 4. 卓越质量

20 世纪 90 年代，摩托罗拉、通用电气等世界顶级企业相继推行“六西格玛”管理，逐步确定了全新的卓越质量理念——顾客对质量的感知远远超出其期望，使顾客感到惊喜，质量意味着没有缺陷（J. Welch, 2001）。根据卓越质量理念，质量的衡量依据主要有三项：

一是体现顾客价值，追求顾客满意和顾客忠诚；

二是降低资源成本，减少差错或缺陷；

三是降低和抵御风险。其实质是为顾客提供卓越的、富有魅力的质量，从而赢得顾客，在竞争中获胜。

卓越质量是指采用科学管理方法，对产品、服务、工程等质量特性实施持续的控制及改进，避免差错或缺陷产生，并保持其最高顾客满意度和最低资源成本的良性趋势，我们把这样的质量称之为卓越质量。

#### 1.1.2 基本概念

##### 1. 卓越绩效 (Performance excellence)

是指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。

(1) 它是综合的组织绩效管理方法，是提高整体绩效能力，创造平衡的价值，获得持续成功的方法。

(2) 以卓越的过程，创取卓越的结果。

## 2. 卓越绩效模式 (Performance excellence modeth)

(1) 卓越绩效模式是全面质量管理的实施细则，是全面质量管理实践的标准化、条理化、具体化并以结果为导向，使 TQM 的每一分努力都被输送到最需要的地方。

(2) 卓越绩效模式是一种综合的组织绩效管理方式，为顾客提供不断改进的价值，从而取得市场的成功，以提高组织的整体有效性和促进组织和个人的学习。

(3) 它为组织寻找优势和改进空间，为组织的战略规划工作提供了一种框架和评价工具。

(4) 它是企业管理中驾驭复杂多变环境的一个仪表盘。有助于在管理实践中突出重点与全面兼顾相结合，有助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。

(5) 它是一个系统的思路，通过评价使组织力求知己知彼的一个管理工具。它为组织提供了一个沟通的平台，帮助沟通企业经营管理的的问题。

(6) 当组织的高层经理们愿意花时间去弄懂卓越绩效准则，明白自身评估分数的含义，清楚提高这些分数应当做什么时，他们就能够制定出改进本组织的有效且现实的行动计划。

### 1.1.3 卓越绩效模式产生的历史背景

#### 1. 市场经济环境趋势

##### (1) 21 世纪产业变化加速

经济全球化，无国界化，国内与国际市场的统一，具体表现为：

- ① 竞争日益加剧、信息技术的发展使资源在全球范围最佳配置速度加快。
- ② 技术进步和需求多样化，成为必然趋势。
- ③ 发达国家的价值观向周边国家传播，特别是欧盟的快速扩张，更能说明这一点。

##### (2) 知识经济社会的到来

初级工业革命及空想式的理想社会宣告结束，知识价值体现得更加明显，主要表现为：

- ① 企业（组织）由追求生产率以及产品数量，迈向追求质量。
- ② 以有形“物质资产”为中心的经济迈向以无形“智力资产”为中心的经济。
- ③ 标准化大批量少品种生产迈向个性化，创新的多品种小批量生产。

##### (3) 质量概念的进化，战略性质量的时代到来

第一代进化表现形式为供不应求，生产者主导的质量。生产者为了符合技术标准的质量建立起一个初步的质量保证体系，比较注重过程控制和降低不良品，提高效率，追求质量，低价格来提高市场占有率。

第二代进化表现形式为供大于求，消费者主导的质量。致力于顾客满意，追求综合质量和品牌价值，识别顾客当前和未来的需求以及期望。

第三代进化表现形式为市场竞争加剧，竞争性的质量全面展开。顾客追求比较优势的质量，注重差异化，追求具有独创性的有魅力的质量，企业注重市场竞争优势。

第四代进化是指经济全球化，战略性质量时代。将“质量作为顾客价值的核心”概念，提升到“通过质量创造顾客价值”的核心竞争力，通过质量创造价值并将其确定为企业的核心战略。以此作出经营，机构重组以及资源投入等方面的决策。

(4) 许多国家（地区）积极推进绩效管理以增强企业综合竞争力

当市场竞争成为提高质量的根本驱动力的时候，提高企业的经营管理能力更需要政府，以及全社会的激励和引导，为了适应经济全球化和国际贸易发展趋势的需要，帮助企业提高竞争力，更好地满足顾客的需求和期望，许多国家（地区）积极推进绩效管理。

## 2. 企业管理的方法需要不断改进和创新

我国企业在经营管理中的问题表现为：一是许多企业缺乏长远战略，短期行为严重，没有明确协调的质量发展战略、制造战略和供应链管理战略。在买方市场的今天，用户订货往往是现货、急货，企业往往单纯依赖于高库存水平，缺乏相应的供应链战略指导，增大了企业运营成本，降低了企业效益。另外，有的企业对其供应商的选择完全依照价格，谁出价低，就买谁的产品，然后故意拖欠货款，不愿与合格的供应商建立长期的双赢合作关系。二是人的因素尤其是领导者的素质问题：在“人、机、料、法、环”中，“人”是影响产品质量的最关键因素，一线工人是产品符合性质量的直接完成者，技术人员是产品设计质量的创造者，企业领导是质量战略的制定者和推动者，他们的综合素质和潜力发挥决定了企业产品的质量和效益。目前，部分领导者的综合素质偏低，企业技术人员的结构存在一定缺陷，技术人员队伍过于年轻，经验不足，吃苦耐劳的精神不够；企业对技术人员的报酬分配不合理，薪金过低，对技术攻关的奖励承诺无法兑现等因素，挫伤了技术人员的积极性，许多技术人员出工不出力；导致企业新产品开发进展缓慢、引进技术消化吸收时间过长。同时，也有相当一部分身怀绝技的技术人员因对企业不满而离开企业，从而削弱原来企业的技术力量，使企业丧失了以质量求效益的技术优势。三是管理效益低下、服务质量不佳：质量管理机构没有充分发挥起职能作用，质量责任制度不健全，缺乏必要的质量经济效益分析手段，即使是已经获得 ISO 9000 认证的企业，并没有充分利用 ISO 9000 认证带来的益处。企业管理部门对质量成本分析不够，企业要提高质量效益，就需要了解已发生的质量成本，控制将要发生的质量成本，这就需要有准确的或基本准确的质量数据。目前，相当一部分企业还没有开展质量成本的统计和核算工作，有的企业虽然开展了这项工作，但质量成本数据估计成分过大，准确性很低，由此进行质量成本的核算和分析，往往难以得出正确的结论。由此，难以正确评价因产品质量提高或质量管理工作的改进而带来的经济效益，难以使企业领导和职工对以质量求效益产生深刻的体会，难以进一步坚定企业以质量求效益的信念。企业在售后服务中仍存在问题。这包括：不守信售前的服务承诺；服务方式僵化；视售后服务为应付顾客的手段，而不是主动为顾客排忧解难；认真履行产品“三包”义务不够等等。四是过程控制意识不强：目前，世界上中等发达国家的工业企业都已实现了以统计过程控制（SPC）为基础的在线自动控制，以美国为首的发达国家的工业企业正在实现以“零缺陷”、“六西格玛”为目标的卓越过程控制。而我国多数企业仍停留在师傅凭经验控制和以检验把关为重点的“死后验尸”控制，这反映了企业领导者的过程控制观念很不强，相应的人力资源跟不上管理需求。

### 3. 企业经营管理面临资源贫乏的战略性挑战

质量效益型、资源节约、能源节约成为企业经营的必选之路。中国是一个资源贫乏的国家，并不是教科书上所说的地大物博。中国水资源只有世界平均水平的 1/4，森林资源只有世界人均水平的 1/5，耕地只占世界的 7%，人口却占世界的 22%。据国务院国资委经济研究中心宏观战略研究部部长赵晓博士，2004 年 8 月 19 日发表的《日本在走下坡路吗？》一文的有关数据表明，2004 年，中国 GDP 总量占世界总量的 4%，石油消费却是世界第二，发电量消耗占全球的 13%，钢材消耗占 27%，水泥消耗占 40%，煤炭消耗占 31%。中国已成为世界的大工地，全球生产的 1/3 的水泥、煤炭、钢材都运来还不够。钢材涨价，煤炭涨价，电价上涨，油价上涨，海运价格上涨；2003 年全国有 22 个省份拉闸限电，比上年增加 10 个，2004 年夏全国电力缺口达到 3 000 万千瓦。由能源瓶颈所引发的煤炭供应紧张，进而导致各地煤矿不顾安全加大生产，以致矿难事故一而再再而三地发生。

如果不是资源瓶颈的约束，中国经济增长速度可以达到 13%，而不致引起过热。可上一轮经济增长，增速最高也只有 9.7%，资源供应不上，让我们不得不进行调控。

中国单位能耗每千克油当量所产生的国内生产总值约为 0.7 美元，低于印度等许多发展中国家，日本却高达 10.5 美元，相当于中国的 15 倍。按世界银行 2004 年《全球发展指标》统计，2003 年中国的 GDP 为 1.4 万亿美元，日本为 4.3 万亿美元。中国西北部有大片国土为水资源所困，以色列亦为一个水资源贫乏的国家，但以色列的节水农业模式，足可以让中国很多地区发展起来。

我国企业在发展中遇到了战略性挑战，企业如何才能实现资源节约的可持续发展，卓越绩效管理给我们提供了方法模式。如果我们的企业认真采用卓越绩效管理方法，不断开展自我评价，学习循环。质量效益型、资源节约、能源节约之路是可以实现的。

#### 1.1.4 卓越绩效模式的特点

##### 1. 质量管理的发展

随着科学技术的发展，生产力的不断提高，管理方法也在不断的创新和发展。在不同的时代，质量管理方法有不同的特征：

(1) 19 世纪末~20 世纪初，古典管理理论，特点是师傅管理模式，以手工检验为手段的粗放型控制制度。

(2) 1920 年~1945 年，人际关系学说和行为科学产生，使管理制度发生了一场大革命：其特点是研究“人”和“过程”。

(3) 1945 年~1960 年，管理科学形成，过程控制理论，系统设计理论，统计抽样理论，权变理论产生，其特点是：精确全面与系统化。

(4) 1960 年~1980 年，全面质量管理理论产生，要求对组织进行全过程，全员管理，强调领导作用，并应用 PDCA 循环以及统计工具进行改进。

(5) 1980 年~1994 年，ISO9000 标准，“六西格玛”管理方式产生，强调领导作用，顾客利益的长远战略管理。

(6) 1994年~2004年,“六西格玛”被全世界特别是发达国家的企业接受,卓越绩效模式的产生,强调一个组织应注意产品、服务质量、工作、过程、体系、经营质量;必须注意顾客满意结果,产品和服务结果,财务和市场结果,人力资源结果,组织有效性结果,组织自律和社会责任结果的评价。

## 2. 卓越绩效模式的特点

卓越绩效模式对信息化的指导作用体现在,它将管理变革对信息化的需求具体化为对策、部署、结果。具体的描述方式是首先将管理变革分为7个大类,包括领导、战略计划、以顾客和市场为中心、对人力资源的注重、过程管理、测量分析和知识管理以及经营结果。前6个大类介绍的是卓越绩效模式的“对策和部署”,“经营结果”概括这些“对策和部署”的实际执行结果。7大类又可以层层分解为19项、32个着重方面、87个具体问题。这7个方面之间彼此具有一定的联系,构成卓越绩效模型,如图1-1所示。

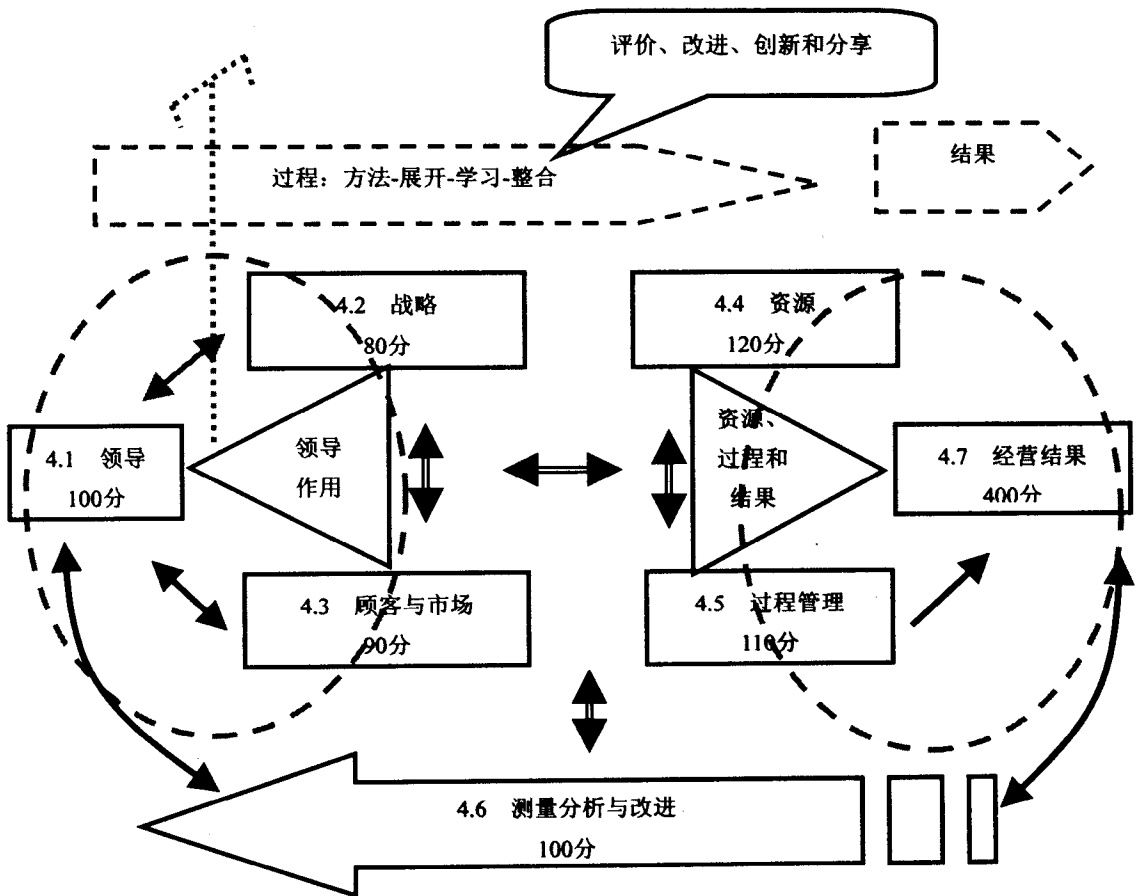


图 1-1 卓越绩效模型

从卓越绩效模型可以说明，卓越绩效模式对信息化的管理需求表现为三个层次，首先要解决企业内部的数据测量、分析和知识管理，改善数据的收集和利用能力；其次是以顾客和市场为中心的管理和过程管理；第三个层次是要解决战略计划的制订和执行及人员资源管理的问题。

卓越绩效模式的特点：

(1) 质量内涵进一步拓展：包括产品、服务质量、工作、过程、体系、经营质量等。

(2) 关注竞争力的提升：强调战略策划、绩效评价、提升竞争力。

(3) 聚集于经营结果：特别注重以顾客为中心的结果、产品和服务结果、财务和市场结果、人力资源结果、组织有效性结果、组织自律和社会责任结果，利益相关方平衡。

(4) 成熟度标准不同于 ISO 9000 符合性标准：可用于评奖，更多用于组织自我评估，寻找改进机会，追求卓越。

(5) 卓越绩效模式本身也在不断地完善和发展。

### 1.1.5 卓越绩效模式与其他管理方法的关系

卓越绩效模式是一个管理方法，也是一个评价标准，它来源于美国国家质量奖的波多里奇标准。在质量管理的概念中，波多里奇标准的基本思想就是卓越绩效模式。作为一个标准，它与其他的管理方法有相同之处和不同的特征。

在质量管理理论和方法中，波多里奇标准属于管理标准；全面质量管理（TQM）、六西格玛（6sigma）和业务过程重组（BPR）等属于质量改进方法；平衡计分卡、管理成熟度等属于管理评价方法；企业资源计划等属于信息技术方法。

在美国，存在着三大流派：波多里奇派、ISO 派、六西格玛派。尽管各流派尽力渲染其解决问题的能力，但是美国的成功企业绝不盲从，而是“互补性”地汲取各流派的学术观点，综合运用各流派倡导的管理方法，进而改进质量，实现卓越的目标，这是值得中国企业认真借鉴的。

#### 1. 卓越绩效模式与 ISO 9000 标准的比较

##### (1) ISO 9000 族标准的概况

ISO 9000 族标准为组织的质量管理工作提供了一个基础平台。

ISO 9000：2000 版标准主要由 ISO 9000、ISO 9001、ISO 9004 和 ISO 19011 四个核心标准组成。ISO 9000：2000 版标准制定的管理理念和原则，是新版标准的指导思想和理论基础，规范和确定了新版 ISO 9000 族标准所使用的概念和术语。ISO 9001 标准对组织质量管理体系必须履行的要求做了明确的规定，是对产品要求的进一步补充。ISO 9001 标准有两个作用：一是明确通过满足产品的规定要求达到使顾客满意所必需的质量管理体系最低要求；二是为质量管理体系的评价提供基本标准。ISO 9001 标准是组织建立质量管理体系的要求标准。ISO 9004 标准提供了考虑质量管理体系的有效性和效率两方面内容的指南，可以指导使用者实现持续的自我改进，追求卓越的质量管理绩效，实现顾客和其他相关方满意的更高层次的目标。ISO 9004 是组织进行持续改进的指南标准。在实际工作中，由于 ISO 9000 认证的依据是 ISO 9001，而不包括 ISO 9004，所以大部分



组织仅仅使用 ISO 9001, 即实施 ISO 9001 标准的组织数量远远超过使用 ISO 9004 标准的数量, 即要求标准而不是指南标准在企业中起主导作用。所以说, ISO 9000: 2000 版在组织的质量工作中只是起基础性的作用, 仅仅为组织架设了一个基础质量平台。

在 ISO 9000 族标准中, 其核心是:

五个要素: 质量管理体系; 管理职责; 资源管理; 产品实现; 测量、分析与改进。

八项原则: 以顾客为关注焦点; 领导作用; 全员参与; 过程方法; 管理的系统方法; 持续改进; 基于事实的决策方法; 与供方互利的关系。

### (2) 卓越绩效模式的概况

卓越绩效模式是以波多里奇标准为框架基础构建起来的, 它并不是真正意义上的标准, 没有经过国际标准化组织的审批和发布。但它有一些标准的特征: 由 NIST 执行; 每年都要经过重审及改进, 作为受控文件出版发行。

波多里奇标准是以经营的系统观点, 自上而下来进行审视, 侧重于顾客满意度以及经营绩效, 主要包括 7 个方面: 领导、战略策划、以顾客和市场为焦点、测量与分析、以人力资源为焦点、过程管理、经营结果。

### (3) 两者的比较

图 1-2 表明了卓越绩效模式和 ISO 9000 标准如何与经营系统相适应。ISO 9000: 2000 质量管理标准强调以顾客为关注焦点, 重视顾客沟通, 着力于增强顾客满意度。卓越绩效模式强调以顾客价值为基础的明确的经营策略, 并与公司达到目标的各方面相结合, 但不再细述过程的有效控制。与 ISO 9000 相比卓越绩效模式更深奥而复杂, 但在许多方面, 又不细述。表 1-1 是两者的比较。

卓越绩效模式一般从领导层入手, 探测企业的经营目标, 并“垂直式”的下伸到企业内部相应的各个方面中, 使其达到共同的目标。而 ISO 9000 审核则一般是“水平式”地检查公司的各个过程, 看其是否有效, 而且得到执行以符合 ISO 标准要求。

作为 ISO 9000 最基本的的侧重点, 过程控制这一环节在卓越绩效模式中仅仅是框架中的一个要素, 卓越绩效模式对于过程的要求也不详细, 此外, 它还包括了三个 ISO 标准所没有的要素: 战略策划、领导、经营结果。

## 2. 与 TQM 的关系

### (1) TQM 的概况

全面质量管理的概念来自日本的质量管理奖——戴明奖, 其 TQM 的定义为: TQM 是由整个组织从事的、在效率和效益两方面达到组织目标的系统活动。它使组织可以在适当的时间和价格上提供给顾客满意的产品和服务的质量水平。

全面质量管理的内涵涉及以下几个方面:

- 强烈地关注顾客。既包括外部购买组织产品和服务的人, 也包括了内部顾客, 是广义范围的顾客。

- 坚持不断地改进。全面质量管理 (TQM) 是一种永远不能满足的承诺。它专注于质量和持续改进活动。也就是说, 一个组织满足顾客对质量的需求能够达到什么程度, 它的与众不同就达到什么程度, 同时顾客的忠诚就能保持到什么程度。持续地改进产品或服务的质量和可靠性, 可以使组织的竞争优势令竞争对手难以模仿。