

GB/T 19580—2012

《卓越绩效评价准则》 内部评审培训教程

韩耀斌 主编



中国质检出版社
中国标准出版社

GB/T 19580—2012

《卓越绩效评价准则》 内部评审培训教程

韩耀斌 主编

中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》内部评审培训教程/韩耀斌主编. —北京: 中国标准出版社, 2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5066 - 7346 - 4

I. ①G… II. ①韩… III. ①企业绩效—企业管理—国家标准—中国—技术培训—教材
IV. ①F272.5 - 65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 223461 号

内 容 提 要

本书可帮助各类组织贯彻实施 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》，开展自我评价，实施内部审核，寻找改进与创新机遇，以实现增强竞争优势、促进持续发展、创造卓越绩效的目标。内容主要包括：GB 19580《卓越绩效评价准则》及配套标准综述，GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》评价要求、理解要点以及评审要点，卓越绩效评价与评分，卓越绩效评价标准的导入，组织启动自我评价，现场评审准备，现场评审实施，自我评审总结报告，制定与实施改进、创新计划以及卓越绩效内部评审员等。

本书可供广大贯彻实施 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的各类组织开展自我评价、培训内部评审员、实施内部评审之用；可作为培训机构举办内部评审员培训班的培训教材；也可以作为争创各级质量奖的组织开展内部评审的参考书。

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100013)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010)64275323 发行中心: (010)51780235

读者服务部: (010)68523946

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 × 1092 1/16 印张 12.5 字数 315 千字

2013 年 11 月第一版 2013 年 11 月第一次印刷

*

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) 68510107

编 委 会

主 编：韩耀斌

副主编：王祥君

编 委：韩耀斌 王祥君 赵盛瑞 韩 毅
曲凤霞 钱俊芝 吴国贤 穆 强
郑凤娥 王丽丽 任晓勇 王书琴
邢素贤 杨文奇 王 烁 郭 勇
郝 天 韩华准 赵谕宇

前 言

反映当代质量、经营理念和世界诸多企业（公司）成功经验，具有世界先进水平的卓越绩效评价模式是引导和帮助众多企业提升竞争力、创造综合绩效、实施持续发展的评价模式和系统方法。卓越绩效评价模式产生于 20 世纪下半叶的美国，并迅速被世界许多国家和地区所逐步引用，都收到了不同程度的良好效果。

我国借鉴卓越绩效评价模式，在吸取少数几个发达国家质量奖评价要求基础上结合国情的需要，于 2004 年发布了 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》和 GB/Z GB/T 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》两项配套国家标准。经过几年的实施，尽管推广应用的范围不够普及，但也取得了良好的效果，在引导广大组织追求卓越，提高产品、服务和发展质量，增强竞争优势方面产生了巨大作用。

《卓越绩效评价准则》国家标准于 2012 年进行了修订、发布。GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》从领导，战略，顾客和市场，资源，过程管理，测量、分析与改进以及结果等七个方面规定了组织卓越绩效的评价要求，为组织追求卓越提供了自我评价的准则。

贯彻实施 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的各类组织，必须通过定期或不定期开展“自我评价”活动，在肯定成绩的同时，发现薄弱环节，寻找改进与创新的机会，通过有计划、有组织地策划和实施改进与创新计划，才能收到贯标的预期效果。

本书撰写的目的是为了引导和协助组织，按照 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的评价要求，进行自我评价及开展内部评审，管理与培训组织的内部评审员，增强组织自我持续改进的创新意识和能力。

本书在调研、策划以及撰写过程中，得到一些专业人士和组织的重视，上海宜坚企业管理咨询有限公司主要骨干人员参与本书撰写，并全过程给予支持。在此，对热情关注与支持本书的单位和同志们表示感谢。本书不足之处，敬请批评指正。

韩耀斌

2013 年 9 月于沈阳 新开河畔寓所

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 卓越绩效评价模式的产生及其影响	(1)
第二节 我国卓越绩效评价模式的引进	(3)
第三节 卓越绩效评价模式与其他管理体系的关系	(5)
第四节 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的重要意义与作用	(8)
第二章 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》及配套标准综述	(11)
第一节 GB/T 19580 及配套标准的制定原则和理论基础	(11)
第二节 GB/T 19580 及配套标准的修订	(12)
第三节 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的基本理念	(15)
第四节 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的重要术语	(20)
第五节 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的构成	(23)
第六节 组织概述	(28)
第七节 组织自我评价	(35)
第三章 GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》评价要求、理解要点与评审要点	(43)
第一节 领导	(43)
第二节 战略	(52)
第三节 顾客与市场	(57)
第四节 资源	(66)
第五节 过程管理	(80)
第六节 测量、分析与改进	(87)
第七节 结果	(95)
第四章 卓越绩效评价与评分	(108)
第一节 评价	(108)
第二节 评分	(114)
第三节 评分指南	(118)
第五章 卓越绩效评价标准的导入	(122)
第一节 卓越绩效评价标准导入途径	(122)

第二节	管理体系文件与职能分配	(127)
第三节	以卓越绩效评价标准为核心的管理体系整合	(135)
第六章	组织启动自我评价	(140)
第一节	自我评价概述	(140)
第二节	评审目的、评审范围和评审依据	(141)
第三节	组成评审组	(143)
第七章	现场评审准备	(145)
第一节	编制评审计划	(145)
第二节	准备评审工作文件	(147)
第八章	现场评审实施	(153)
第一节	首次会议	(153)
第二节	评审过程的相互沟通	(154)
第三节	现场评审	(156)
第四节	汇总评审材料、撰写评审总结	(158)
第五节	末次会议	(160)
第九章	自我评审总结报告	(163)
第一节	组织自我评审总结报告	(163)
第二节	自我评审总结报告的形成与作用	(165)
第十章	制定与实施改进、创新计划	(167)
第一节	改进与创新计划的重要作用	(167)
第二节	改进与创新计划的制定	(168)
第三节	改进与创新计划的实施	(172)
第十一章	卓越绩效评价内部评审员	(175)
第一节	评审组长、副组长的素质要求和职责	(175)
第二节	内部评审员素质要求和职责	(176)
第三节	内部评审员的管理	(177)
附录	GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》	(179)
参考文献		(190)

第一章 概 述

第一节 卓越绩效评价模式的产生及其影响

卓越绩效评价模式（Performance Excellence Evaluation Model）产生于 20 世纪下半叶，是以美国质量奖评价准则为代表的一类经营管理模式的总称。实施卓越绩效评价模式已成为美国提升企业竞争力、实现企业自身持续改进、保持而且不断增强竞争优势的有效途径。

卓越绩效评价模式的产生至今已有二十多年。1987 年美国通过了立法设立国家质量奖，1988 年美国在制造业领域开展国家质量的评定。国家质量奖的评定依据是由美国国家标准与技术研究院（NST）颁布的卓越绩效评价准则国家标准。

一、卓越绩效评价准则产生的背景

卓越绩效评价准则的产生并不是偶然的，而是由当时的美国经济环境，特别是世界质量管理的发展阶段所决定的。

20 世纪 60 年代以来，美国生产力的增长已逐步落后于竞争对手，不良质量成本很高，已达到销售收入的 20% 左右，有些美国企业已被不断扩张的日本企业并购。作为美国制造业的龙头企业——美国通用电气，成了日本同行业进行贴牌生产的优先选择对象。到 20 世纪 80 年代初期，美国在产品质量，特别是过程质量控制（统计质量控制）方面经受了日本后来者居上的强有力挑战和冲击。在这种情形之下，美国社会和一些企业忧患意识大增，开始觉醒，一些相关学者和专家开始研究日本经济迅速发展、产品质量显著提高的原因。研究表明，日本经济的迅速发展和产品质量的显著提高有两大原因：一是政府推动，日本在第二次世界大战以后确立了质量立国的基本国策，于 1951 年设立了戴明奖——国家质量奖，国家鼓励广大企业加强管理，以提高产品质量。二是逐步发展为全公司的质量管理以及全面质量管理，把统计技术与生产技术和经营管理有机结合；对生产的全过程、全因素依靠全员即“三全”管理；建立有最高管理者参加的管理体系；用经济的手法研制、生产和销售用户满意的产品和所需要的优质服务。经过二十多年的不懈努力，日本的产品质量大幅度提高，不仅许多产品打入甚至占领国际市场，而且振兴了日本经济。

日本广泛开展全面质量管理，振兴了经济，对世界各国的影响和促进很大，许多国家学习和推广全面质量管理，也都收到了一定的效果，其中包括美国。美国一些企业引进学习日本的全面质量管理，完全照抄日本企业的做法，没有充分考虑两国的国情和企业管理的差异，不少企业走了不少弯路，收获并不是很大。美国的质量工作者和专家学者，开始

研究适合于美国国情的质量管理方式。美国政府也充分认识到政府在推进质量管理方面的重要作用 and 应承担的责任，于 1987 年通过了质量提高法的国家立法。美国将质量提高法命名为《1987 年马尔科姆·波多里奇国家质量提高法——“公众法 100-107”》，根据此法设立的美国国家质量奖亦被称为波多里奇质量奖。马尔科姆·波多里奇是原美国商业部部长，在任期间对质量管理的高度重视并极力倡导推进质量管理，为纪念他，以他的名字命名质量提高法和国家质量奖，这在美国和世界许多国家并不多见。

美国的质量提高法和国家质量奖的设立，不仅推进了美国质量管理的迅速发展，有效地提高了产品质量、工程质量和服务质量，而且使世界质量管理跨入了一个新的发展阶段——卓越绩效模式阶段。

二、美国波多里奇质量奖实施概况

美国波多里奇质量奖自 1988 年开始在制造领域开展评定以来，到现在已经有二十多年了。每年一般申报者在 50~100 个，进入现场评审的不超过 15 个，而每年获国家质量奖的只有 2~3 个组织，远低于每个奖项的授奖限额。

据统计，到 2006 年已有 1139 个组织申报美国质量奖，有 68 个组织获奖，其中制造业 26 个、服务业 14 个、小企业 16 个、教育机构 7 个、医疗机构 5 个。获质量奖的组织包括摩托罗拉、IBM、波音、施乐、西屋电器等知名公司。

美国各州质量奖评选活动开展得也很活跃，评审仍然依据波多里奇国家质量奖评定标准卓越绩效评价准则。截至 2006 年 6 月，全美 42 个州设立了 43 项州的地方质量奖，至 2005 年在 44 个美国质量奖的获得组织中有 32 个曾经获得州的质量奖，州的质量奖已成为国家质量奖的重要台阶。已培训国家质量奖的评审员 2200 多人，州质量奖的评审员 28000 多人，已形成卓越绩效评价准则标准实施中强有力的评审队伍，大力推进了卓越绩效评价准则的稳步发展和普及。总共有 9500 个组织申请州地方质量奖。

美国前总统克林顿认为，马尔科姆·波多里奇国家质量奖在使美国经济恢复活力以及提高美国国家竞争力和生活质量等方面起到了重要作用。美国前商业部长曾说：“如果你追求质量，你不会发现比波多里奇质量奖标准更好的标准。我对这个奖了解越多，我越是坚信，作为一个国家，我们应当持续对它进行投资。”

三、卓越绩效评价模式推动全球一些国家追求卓越绩效

美国国家质量管理的成功，不仅显著地提高了产品质量，而且促进了美国 20 世纪 90 年代后的发展，使之重新回到了世界经济霸主的地位。美国波多里奇国家质量奖的设立吸引了世界上越来越多的国家和地区效仿推进卓越绩效评价模式或设立质量奖。据统计，设立质量奖的有欧盟、中国、加拿大、英国、德国、俄罗斯、日本、印度、墨西哥、澳大利亚、匈牙利、巴西、秘鲁、新加坡、意大利、以色列、南非以及中国香港等，已遍布全世界各大洲的 80 多个国家和地区。

世界比较著名的质量奖有：美国波多里奇质量奖（SWQA）、日本戴明奖、欧洲质量奖（EQA）、英国质量奖（UKQA）、新加坡质量奖（SQA）、加拿大杰出奖（CAE）、瑞典质量奖（SWQA）、拉吉夫·甘地国家质量奖（RGNQA）以及新西兰国家质量奖等。

欧盟自 1992 年开始，设立了欧盟质量奖，奖项覆盖的范围包括大型企业、公司运营

部门、公共事业单位以及中小型企业。欧洲各国家和地区逐步设立质量奖，其评审标准和过程基本上都遵循欧洲质量奖模式。

欧洲质量奖的卓越模型基于八个方面的基本理念：

- (1) 结果导向：卓越是使所有的利益相关方实现喜悦的结果；
- (2) 以顾客为中心：卓越是创建可持续的顾客价值；
- (3) 领导与坚定不移的宗旨：卓越是富有远见卓识和灵感的领导，外加坚定不移的宗旨；
- (4) 基于过程和事实的管理：卓越意味着通过一系列独立和相关的体系、过程和事实来管理组织；
- (5) 员工发展与参与：卓越是指员工通过职业发展与参与，使员工的贡献最大化；
- (6) 持续学习、创新和改进：卓越是指通过学习，创建创新和改进的机会，以挑战现状和实现变革；
- (7) 伙伴关系的建立：卓越是指发展和保持增值的合作伙伴；
- (8) 法人社会责任：卓越意味着超越组织运营的最低法规要求，努力理解和响应社会各利益相关方的期望。

从上述八个方面可以看出，欧洲质量奖与美国波多里奇国家质量奖有许多相同的概念和价值观，但是某些方面也有所不同和区别。

欧洲质量奖分为几个类别和三个等级。几个类别是：大型企业、公司的运营部门、公共事业部门和中小企业。而三个等级分别是：

(1) 欧洲质量最高奖

获奖企业的质量方法和经营结果，应是欧洲或世界楷模。在几个类别中，每个类别最多只能有一个最高奖得主，而且只有符合条件的企业，才能向其颁发这一奖项，否则将空缺。

(2) 欧洲质量奖

欧洲质量奖授予在卓越模式的某一基本理念方面表现优秀的企业。获得欧洲质量奖的企业，是能够帮助别人学习与改进的企业，因此在各个方面也都是优秀的。

(3) 入围奖

欧洲质量奖的入围奖得主在持续改进其质量管理的基本原则方面，获得了较高的水准。每年同一类别中会有几个企业获得入围奖。

第二节 我国卓越绩效评价模式的引进

一、我国引进卓越绩效评价模式的过程

进入20世纪70年代后期，随着我国以阶级斗争为纲转入以经济建设为中心，市场经济取代了计划经济。为适应市场经济的发展，许多企业逐步认识到产品质量在市场经济条件下参与市场竞争所具有的重要作用，逐步研究和探讨如何保证和提高产品质量，在质量管理方面注意学习和引进国外先进、有效的质量管理方法和成功

的质量管理模式。

1. 1978 年引进和实施全面质量管理

自 20 世纪 60 年代初日本推行全面质量管理以后，迅速扭转了多年存在的“质次价廉，出门概不退换”的劣质局面，在各个行业都结合行业特点实施全面质量管理，并都收到了明显的效果。许多日本公司的产品销往海外，都受到用户的好评。由于日本各行业实行全面质量管理有效地振兴了日本经济，1978 年，我国一些行业开始学习和引进全面质量管理，首先是原机械工业部率先在行业内、外广泛宣传和推行全面质量管理，紧接着原冶金部、纺织部等许多行业广泛推行全面质量管理。推行全面质量管理的广大企业都收到了不同程度的效果。

2. 1987 年引进和贯彻实施 ISO 9000 质量管理标准

国际标准化组织（ISO）为了适应世界各国开展质量管理的需要，发布了质量管理系列标准，在全球很快形成了贯彻 ISO 9000 标准热潮。我国于 1987 年引进并且广泛宣传贯彻 ISO 9000 标准，并进行了质量管理体系认证。全国广大企业通过贯彻 ISO 9000 标准和质量管理体系认证，不仅提高了质量管理水平，普遍保证和提高了产品质量，而且在质量管理方面与国际接轨，有利于我国广大企业进入国际市场。

3. 20 世纪末逐步引进卓越绩效评价模式

1993 年，我国颁布了《中华人民共和国产品质量法》，该法明确规定对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，并逐步建立了奖励机制，恢复了国家质量奖的评选活动。在政府主管部门的支持下，国家有关学术团体开始对卓越绩效模式的研究、探索和小范围的质量奖评审试点，推动我国一些企业学习、应用卓越绩效评价模式，为我国正式引进卓越绩效评价模式奠定了基础，做了前期准备。

二、《卓越绩效评价准则》国家标准的制定与发布

为了适应经济全球化和国际竞争的需要，激励和引导我国广大企业追求卓越绩效，增强竞争实力，有效提高我国产品质量、工程质量、服务质量以及质量管理水平，在吸取美国等少数几个发达国家评定国家质量奖经验的基础上，2004 年，我国制定和发布了 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》两项国家标准。这套国家标准的制定与发布，标志着我国质量管理的新发展，对我国广大企业质量管理工作提出了不断发展、追求卓越的新要求。

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》为广大企业追求卓越绩效提供了自我评价的准则。它的制定和发布实施，可指导和帮助企业提高整体绩效和能力；为企业的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值；更有助于企业获得长期成功和发展。该标准适用于国家质量奖的评价，也是国家质量奖评价的唯一标准。省、市质量奖的评价也可参照 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》进行评价。

GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》与 GB/T 19001《质量管理体系 要求》的最大差别在于：它不是符合性评价依据，而是为企业提供追求卓越的经营管理模式，从领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理、测量、分析与改进以及经营结果等七个方面规定了组织卓越绩效的评价要求，而且强调企业远见卓识的领导、战略、顾客驱动的卓越、

绩效管理和社会责任。

三、《卓越绩效评价准则》国家标准的修订

2012 年,为了进一步总结和完善该标准,对 2004 年首次发布的 GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》及 GB/Z 19579—2004《卓越绩效评价准则实施指南》两项国家标准进行了修订,修订的具体内容详见本书第二章第二节。

第三节 卓越绩效评价模式与其他管理体系的关系

我国企业已经先后引进或推广了 ISO 9000 族国际标准,GB/T 24001、GB/T 28001 等国家标准以及六西格玛等管理模式或管理方法。在引进和实施卓越绩效评价准则时应如何对待和处理它们之间的相互关系,本节将进行概括的分析和简要的介绍。

一、GB/T 19580《卓越绩效评价准则》与 ISO 9000 族标准的关系

在一个企业里,由于职能和目的不同,存在多种管理体系,既有整体的经营管理系统,又有各职能专业的管理体系。GB/T 19580《卓越绩效评价准则》涉及企业整体,是以经营质量为中心,以顾客满意,相关方受益及社会发展为目的的经营管理系统,而 ISO 9000 族国际标准则是针对企业质量管理体系要求、专业性的质量管理标准。

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和 ISO 9000 族标准,都是企业中关于管理体系的准则,但是它们的目的不同,适用范围不同,要求的程度不同,对企业经营管理所发挥的作用与效果也不同。

(1) GB/T 19580《卓越绩效评价准则》是建立在大质量概念上的质量管理体系,它以结果为导向,关注企业经营管理系统的整体经营质量,致力于获得全面的、卓越的经营绩效;它的目的是让顾客满意、相关方满意和为社会创造价值。而 ISO 9001《质量管理体系 要求》规定了仅限于达到顾客满意的质量管理体系要求以及证实组织具有提供满足顾客要求和适用法律法规要求的能力。这样两者就有了明显的差异。

(2) 与 ISO 9000 族标准的主要构成标准,即 ISO 9001《质量管理体系 要求》相比,GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的内容更全面、系统,包括企业经营管理的方方面面;关注范围已扩展到经营质量的范畴;强调社会责任,战略策划和经营结果,为企业提供了追求卓越的经营管理模式;它反映了现代质量的最新理念和方法。

(3) GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的内部评价与 ISO 9001《质量管理体系 要求》的质量管理体系审核,也有本质上的不同。GB/T 19580《卓越绩效评价准则》属于诊断式的评价,从管理的效率和效果入手,目的在于发现企业最强和最弱需要加以改进的环节。而质量管理体系审核,则是针对质量管理体系的合格评定,从符合性入手兼顾有效性,着重发现与规定要求的差距与存在的问题。

GB/T 19580 与 ISO 9001 两个标准的比较见表 1-1。

表 1-1 GB/T 19580 与 ISO 9001 标准的比较

序号	标准	GB/T 19580	ISO 9001
1	性质	全面、系统的评价准则	质量管理体系 要求
2	作用	对组织全方位评价	符合性审核
3	管理范围	质量经营	质量管理
4	管理内容	经营质量	产品质量
5	管理目的	追求卓越绩效的能力	提供符合标准产品的能力
6	顾客	顾客满意、顾客忠诚	顾客满意
7	经验	经验供相关方共享	经验供组织内推广、交流
8	绩效方面	关注经营绩效	未提出绩效要求
9	有效性对比	结果与标杆、对手相比较	有效性与组织自己比
10	标准类别	制定时融合了国外先进标准 (管理类)	国际标准质量管理类

(4) 从 ISO 9001《质量管理体系 要求》所代表的质量管理体系模式，到 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》所代表的卓越绩效评价模式，充分反映出质量管理的发展：

① 质量的概念，由对标准的“符合性”到满足顾客要求的“适用性”，从狭义的“产品质量”、到“过程质量”、再到“企业经营的系统质量”的演变；

② 质量的领域，由产品质量，服务质量扩展到工作、过程、体系、经营的质量、进而扩展到经济增长的质量、环境的质量、以及生活的质量等诸多方面；

③ 质量管理的基本理念，由八项质量管理原则，发展到 9 项基本理念或核心价值观；特别是一个成功的企业，首先要有远见卓识的领导，并提出了企业最高领导者为实现企业卓越的 7 个方面的重要作用。

二、GB/T 24001、GB/T 28001 与 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的关系

GB/T 24001 和 GB/T 28001 分别针对企业某一方面管理的系统要求。这一点必须首先要明确。制定和发布这两项国家标准的目的在于：

(1) GB/T 24001《环境管理体系 要求及使用指南》，针对社会和众多相关方对环境保护不断发展的需要，规定了对环境管理体系的要求，目的在于建立一个符合环境法律、法规，并持续改进其环境质量的管理体系，以便规范企业的环境行为，确定并应对重大环境因素，实现污染预防、改善环境和节约资源促进可持续发展。

(2) GB/T 28001《职业健康安全管理体系 要求》，是针对员工和相关方对职业健康安全需要，规定了对职业健康安全管理体系的要求，目的在于建立一个符合职业健康安全法律法规的要求，并持续改进其职业健康安全绩效的管理体系，以便规范和管理企业的职业健康安全管理行为，确保并不断降低重大职业健康风险，预防和控制事故的发生，保障员工和相关方的健康和安全。

从 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的覆盖范围来观察,企业卓越绩效的管理体系包含环境管理体系和职业健康安全管理的要素。

在 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的条款中规定:

(1) 在公共责任的有关条款中要求,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、资源综合利用以及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、测量分析方法和指标,制定相应的对策和改进措施;

(2) 在人力资源的有关条款中要求,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,作好应急准备。

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》对环境管理及职业健康安全管理来讲是全企业性的总体要求,还需要贯彻实施 GB/T 24001《环境管理体系 要求及使用指南》和 GB/T 28001《职业健康安全管理体系 要求》,来支持和保障 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的有效实施。

三、六西格玛管理与《卓越绩效评价准则》的关系

六西格玛管理产生于 20 世纪中期,最早由美国摩托罗拉公司作为改进产品质量的系统方法。它的用途与作用是,在技术方面六西格玛水平表示对缺陷的测量评价指标,也就是质量的波动水平。六西格玛表示的接近零缺陷的超严的质量要求;从缺陷及测量入手,推动经营绩效的改进。六西格玛管理被称为一种管理模式。

六西格玛管理在美国联合信号和通用电气(GE)公司得到了进一步的应用和发展,成为提升企业战略执行力和改善经营绩效的有效方法,后来逐渐被世界各国越来越多的企业引进并得到不同程度的应用。

六西格玛管理的运作特点是:由企业的最高管理者推进,以六西格玛项目管理的形式组织,围绕企业经营绩效持续提升,而开展的有组织、有计划的实施六西格玛的项目改进,并实现其预定的目标。

企业在实施 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》时,六西格玛管理可作为一种有效的改进工具或方法,卓越绩效管理体系比较健全和完善,可以在诸多方面给予六西格玛管理以有力的支持,实现优势互补,以便共同实现企业战略目标和达到绩效卓越。

四、卓越绩效管理体系与六西格玛管理、ISO 9000 质量管理体系之间的运作关系

美国质量学会主席格里高利在《质量:全球经济发展的决定性方法》一书中,提出的卓越绩效管理体系与六西格玛管理、ISO 9000 质量管理体系之间的运作关系模型,形象地表达了卓越绩效管理体系与六西格玛管理、ISO 9000 质量管理体系之间在运作过程科学、有序的衔接关系(详见图 1-1),以便让更多的企业在实施卓越绩效管理体系时,处理好实施六西格玛管理和 ISO 9000 质量管理体系之间的关系。

组织在实施卓越绩效管理模式时,往往是通过卓越绩效的自我评价发现各项经营管理中的优势,以及需要改进的领域;然后通过六西格玛方法实施有效的系统改进;为了巩固改进的成果,将改进的成果纳入 ISO 9001 的文件化管理体系的相关程序文件中去,并强

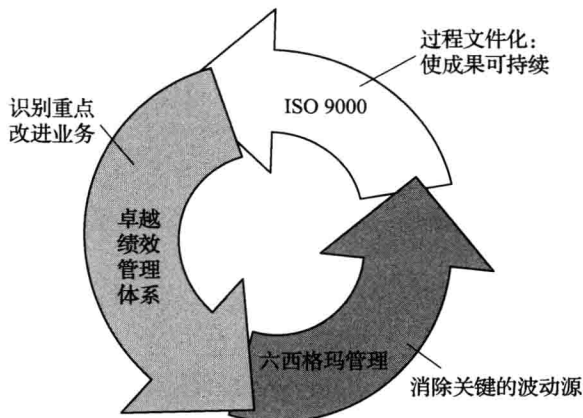


图 1-1 卓越绩效管理体系、六西格玛管理和 ISO 9000 的互补关系示意图

调持续改进。这三种管理方法有机结合，将会不断提升组织的管理水平，创造出良好的卓越绩效。

第四节 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的重要意义与作用

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》及配套国家标准的制定与发布具有十分重要的意义和作用。

一、GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的重要意义

1. GB/T 19580《卓越绩效评价准则》是我国质量管理的创新和发展

该标准体现了全面质量管理的基本思想和方法，发展了 ISO 族国际标准的基本要求以及融合了世界有影响的几个卓越绩效评价模式的评价要求，在基本理念、顾客与市场、社会责任、过程管理、以人为本以及经营绩效等方面都有创新和发展。

2. GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的发布与实施使我国质量管理进一步与国际先进水平接轨

我国质量管理经历了全面质量管理、ISO 族国际标准及管理体系符合性认证的几个阶段，发布与实施《卓越绩效评价准则》充分证明已跨入了一个进一步提升国际竞争力的新阶段，也就是与国际先进水平接轨的重要标志。

3. GB/T 19580《卓越绩效评价准则》反映了现代经营的先进理念

由于树立竞争性质量、战略性质量以及质量概念的变化，质量已成为顾客和社会创造价值的核心。GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的基本理念充分反映了现代经营的先进理念和核心价值观。

4. 更加重视以顾客为中心的理念

企业追求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，也就是把以顾

客和市场为中心作为企业质量管理必须坚持的一项至关重要的原则，反映了当今世界经济的一体化，是市场的必然要求。

5. 更加重视质量对企业绩效的增值作用

质量与绩效，质量管理与经营管理的有机结合或称整合，质量将以追求卓越绩效、效率的最大化，为企业目标和顾客价值的最佳为目标，引导广大企业追求卓越绩效的经营质量。

6. 扩展了企业社会责任的内容

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的高层领导的作用条款中明确提出了社会责任、公共责任、道德行为及公益支持方面的评价要求，强调企业如何确保符合诚信准则，并要求制定评价指标和测量方法，不仅要求量化，更加强调实施中的监测和治理。

7. 进一步实施可持续发展

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的评价要求中提出，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，而且必须在企业的长期或短期目标和方向中加以实施，并提供相应的资源保证，进一步实施可持续发展。

二、GB/T 19580《卓越绩效评价准则》的作用

1. 适应时代的要求

21 世纪是科技迅猛发展的时代，也是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。GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的发布正是迎合了时代的召唤和要求，引导广大企业去追求卓越。

2. 提升我国国力的要求

随着经济全球化，国内外市场进一步融合，竞争日益加剧，许多国家都更加重视质量管理，设立质量奖，引导和鼓励企业提高竞争力，从而更好地满足顾客需要和国家经济建设，这对国家的经济发展、国力增强起了重要的作用。

3. 企业提升竞争力创造卓越的需要

GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》引言的 0.1 总则中提出：“为了引导组织追求卓越，提高产品、服务和发展质量，增强竞争优势，促进组织持续发展……”，这就充分表明 GB/T 19580《卓越绩效评价准则》提升企业竞争力、创造卓越和促进组织持续发展的重要作用。

4. 企业开展自我评价的需要

GB/T 19580《卓越绩效评价准则》实际上就是评价要求或称评价标准，引导与支持更多企业学习先进的经验与方法，通过自我评价，寻找存在的差距或问题，不断进行改进、创新，实现卓越。

5. 从重视过程的复合性转向注重追求运行过程的卓越性

企业贯彻实施 ISO 9000 族标准只是质量管理的基础，通过第三方符合性认证只表明达到了及格水平。GB/T 19580《卓越绩效评价准则》是一个卓越绩效管理模式，推动广大企业从质量管理的符合性跨向追求过程的卓越性，这种转变实质上是引导企业走向获取卓越绩效的新机遇。