



全面阐释

政府质量工作对经济发展的
引领和带动作用

深入剖析

政府质量奖对企业经济效益提升的
促进作用

系统讲述

卓越绩效模式对企业管理水平和
经济效益提升的影响程度

政府质量奖 给企业带来什么

——安徽省政府质量奖经济效果评价研究

安徽省质量技术监督局 安徽标准化研究院 / 著



中国质检出版社
中国标准出版社



政府质量奖 给企业带来什么

——安徽省政府质量奖经济效果评价研究

安徽省质量技术监督局 安徽标准化研究院 / 著

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

政府质量奖给企业带来什么:安徽省政府质量奖经济效果评价研究/安徽省质量技术监督局等著. —北京:中国质检出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5026 - 4026 - 2

I. ①政… II. ①安… III. ①企业管理—质量管理—奖励制度—经济效果—经济评价—安徽省 IV. ①F279. 275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 193428 号

政府质量奖给企业带来什么

——安徽省政府质量奖经济效果评价研究

出版者	中国质检出版社 中国标准出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100029) 北京市西城区三里河北街 16 号(100045)
电话	(010)51780235 (010)68523946(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	中国标准出版社秦皇岛印刷厂
开本	700 × 1000 B5
版次	2014 年 8 月第 1 版
印次	2014 年 8 月第 1 次印刷
印张	9.75
字数	136 千字
定价	36.00 元
书号	ISBN 978 - 7 - 5026 - 4026 - 2

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68510107

编 委 会

主 任 朱 琳

副主任 高宗宏 李 壮 张文静 李玉平

丁祖权 梅德林

委 员 温德成 王 琛 江家如 梁永彬

许 玲 戴继勇

主 编 高宗宏 温德成

副主编 王 琛 江家如

编写组成员 温德成 戴继勇 吕 杰 陈 萍

代 婷 耿天霖 赵 林 傅 田

程丽英 曹 静 骆 辉 祝小艳

王 玲 饶 璇

序

质量是兴国之道、强国之策。质量强则国家强。质量体现着民族素质,代表着国家或地区的形象,是一个国家或地区核心竞争力的重要标志。纵观世界和我国经济社会发展的历史,尤其近30多年来我国改革开放的发展历程,使我们深刻感悟到,质量作为经济发展的战略问题变得越来越重要。美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士指出“21世纪是质量的世纪,质量是和平占领市场最有效的武器。”

党的十八大突出强调,“要把推动发展的立足点转到提高质量和效益上来”。近年来,作为宏观质量的主管部门,安徽省质监局坚持以质量和效益为中心,围绕质量安徽建设目标,着力质量顶层设计,深化质量强省活动,加强质量文化建设,巩固质量安全底线,健全质量工作机制,有力促进了全省经济社会健康快速发展。

质量工作在经济发展中起到什么作用?与经济效益增长存在什么关系?政府的质量工作投入能产生什么样的效果?2013年5月,围绕“基于安徽质量工作实践,深入研究质量与经济发展关系”的命题,安徽省标准化研究院联合山东大学质量研究中心,组织开展了《安徽省政府质量奖推动企业实施卓越绩效模式效益评价》课题研究,从宏观、微观两个层面科学解析政府质量工作的引领、带动和促进作用,为推进质量安徽建设提供理论依据。

历经一年的深入研究,形成6万多字的研究报告,通过专家评

审,获得一致好评。这既是推进质监工作的实践探索,也是建设质量安徽的理论成果。编辑出版研究成果,详细介绍课题的项目概况、调研基本信息分析、政府质量奖的经济效益分析、政府作用对企业的影响、企业实施过程分析、绩效分析等内容,有利于加强与各级政府、有关部门和企业等质量工作者交流,共同分享质量研究内容、过程、成果。希望全省质监系统进一步调动各方面的积极性,集聚各方面智慧和力量,紧扣质量主题,围绕重大课题,深入研究探索,积极建言献策,共同为质量安徽建设提供智力支撑。

我们相信,本课题研究中所体现的勇于探索、敢于创新的精神,一定能催动全系统的研究风尚。

安徽省质量技术监督局党组书记、局长

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '朱' (Zhu) followed by a stylized character, likely '庄' (Zhuang), representing the official's name.

2014年8月

摘要 /1

1 项目概况

- 1.1 研究背景和意义 /6
- 1.2 研究内容和方法 /7
- 1.3 研究方案设计与实施 /8
- 1.4 文献综述 /9

2 调研基本信息分析

- 2.1 地区分布分析 /14
- 2.2 行业分布分析 /15

3 政府质量奖的经济效益分析

- 3.1 研究方法:投入产出分析法 /17
- 3.2 反事实评价法在本项目中的应用 /18
- 3.3 投入和产出计算过程 /23
- 3.4 政府推动作用的产出投入比 /29
- 3.5 各政府推动作用的产出投入比 /29
- 3.6 产出投入比的行业对比 /32

4 政府作用对企业的影响

- 4.1 政府作用与企业导入的关联关系 /35
- 4.2 政府引导 /36
- 4.3 政府推动 /39

4.4 企业导入 /45

4.5 小结 /46

5 企业实施过程分析

5.1 重要度—达成度象限图分析法 /48

5.2 重要度和达成度排序分析 /49

5.3 过程类条款分析 /53

5.4 小结 /118

6 企业实施绩效分析

6.1 过程变化对结果的影响 /120

6.2 绩效水平和结果分析 /122

6.3 获奖企业与社会平均(安徽省规模以上企业)对比 /124

6.4 小结 /124

**附件 安徽省政府推动企业实施卓越绩效
模式情况调查问卷 /126**

参考文献 /146

摘要

关键词:质量;经济;卓越绩效模式;产出投入比;反事实评价法;政府作用;重要度;达成度

安徽省政府质量奖自 2010 年设立至今,已有 8 家企业获得省政府质量奖,同时 16 个地市也都开展了市政府/市长质量奖评选活动,有 100 多家企业先后获得市长质量奖,有效引导和推动了安徽省企业实施卓越绩效模式。本研究对安徽省政府推动企业实施卓越绩效模式情况进行现场调研,分析政府作用所产生的经济效益、政府作用机制发挥的方式、推动质量奖过程中存在的问题、企业对卓越绩效模式各项活动的重要性评价和达成度变化、企业实施前后续效结果的变化。

通过对 110 家企业的现场调研和数据分析,得出如下主要结论。

1. 经济效益分析

(1)按照反事实法分析政府推动企业实施卓越绩效模式带来的效益可分为:延续原管理方式潜在的收益损失、用其他方法达到相同绩效水平的额外成本、无政府推动企业自行实施卓越绩效模式的额外成本、实施卓越绩效模式带来的消费者剩余的变化、实施卓越绩效模式带来的生产者剩余的变化 5 部分,投入的成本主要包括政府自推行质量奖至 2013 年底推动过程投入的成本,以及企业自导入实施卓越绩效模式开始至 2013 年底,在了解、收集卓越绩效模式相关信息,培训、导入和实施卓越绩效模式,以及申报政府质量奖等与卓越绩效模式直接相关的费用两部



分。数据分析结果显示:安徽省及各市自推动企业实施卓越绩效模式并设置政府质量奖以来,对企业带来的产出投入比为:730.57:1;其中,安徽省设置省政府质量奖对企业带来的产出投入比为:906.64:1。

(2)从2010年起至2013年底,企业若无政府的推动作用,须自行投入95116.75万元,而在此期间,政府仅投入3906.7万元便使企业达到同等绩效水平,由此可见,由政府统一推动支持,比企业自行导入实施带来了更好的经济效益。如果没有导入卓越绩效模式,企业需要额外投入200641.5万元才能达到同样的绩效水平。

(3)自2010年起至2013年底,政府为推动卓越绩效模式共投入3906.7万元,带动企业质量投入大约21559.39万元。因此,政府设置质量奖对企业实施卓越绩效模式具有较大的引导、推动作用。

(4)对各市级政府推动企业实施卓越绩效模式给企业带来的产出投入比进行研究,结果显示:安庆市为1332:1;蚌埠市为118.69:1;亳州市为49.95:1;池州市为424.15:1;滁州市为1029.43:1;阜阳市为218.87:1;合肥市为1003.25:1;淮北市为426.17:1;淮南市为55.43:1;黄山市为311.64:1;六安市为288.05:1;马鞍山市为114.47:1;宿州市为66.52:1;铜陵市为1438.44:1;芜湖市为2757.34:1;宣城市为106.7:1。产出投入比较少的地市基本上都是启动市长质量奖较晚的,可见政府设立质量奖越早带来的经济效益越大。

2. 政府作用机制

(1)由政府作用对企业的影响分析可以看出,政府通过设立质量奖,引导和推动企业导入并实施卓越绩效模式,在这一过程中,政府作用与企业导入之间存在非常紧密的关联关系(78.29%),并且通过高层领导对企业实施卓越绩效模式产生正面的间接影响。

(2)政府的引导和推动作用不会对企业实施卓越绩效模式的具体过程产生直接影响,但对高层领导的意识和行动会产生显著影响。作为“一把手工程”,卓越绩效模式涉及企业运营的方方面面,是对企业整体运营质量的改善与提升,需要高层领导的亲自参与和密切关注。当政府

充分调动了企业高层领导推行卓越绩效模式的积极性时,企业就会导入和实施卓越绩效模式,进而取得良好的经济效益。因而,提高对企业高层领导的影响将是政府作用发挥的发展方向。

(3)在政府引导的各项指标中,企业认为质量奖综合激励作用较为显著,但奖金奖励力度偏低。有60%的企业对奖励力度的评分低于5分(满分为7分),多数企业希望提高奖励力度,其中,池州市、淮北市、淮南市、黄山市和六安市的企业对此要求更为强烈;而池州市、滁州市、淮北市、淮南市、黄山市和六安市等市还需要加大宣传力度,以提高质量奖的影响力。

(4)在政府推动的各项指标中,企业对评审过程公正性和专家水平的满意程度较高,但认为标准宣贯力度还需要加强。其中,池州市和马鞍山市需要加强标准宣贯力度,提高宣贯质量;各地市企业普遍认为政府质量奖的评审过程能够做到公正、公平,但也有个别企业认为评审公正性还需继续加强;绝大多数企业对专家水平的评价很高,池州市和滁州市企业认为需要进一步提高专家水平;绝大多数企业认为材料评审结果对企业改进有较大的指导意义和促进作用,但个别企业对此评价非常低;绝大多数企业认为现场评审收益颇多,省奖企业以及亳州市、合肥市和宿州市企业的评价接近满分,但也有个别企业对此评价非常低;通过对比发现多数地市对现场评审的评价高于材料评审的评价,其中宿州市的评价增值量最大,说明现场评审对企业的指导意义更强,但滁州市和淮北市企业对现场评审的评价低于材料评审。

(5)企业导入卓越绩效模式往往出于两种不同动机:获奖动机和提升动机。其中获奖动机的总体均值为2.23分,提升动机为6.46分,说明企业导入卓越绩效模式的主要动机在于提升管理与绩效水平。

3. 企业对过程要素的重要度和达成度评价

(1)通过对比110个省/市奖企业与8个省奖企业对卓越绩效模式各项活动的重要性评价结果分析发现:①获奖企业对卓越绩效评价准则所列出的关键过程均高度认可,重要性得分在6.04~6.64之间。其中,



省奖企业对各项活动重要度的评价明显高于其余企业,省奖企业评价的平均重要度为 6.66 分,明显高于 110 个企业的平均评价 6.34 分,说明省奖企业比其他企业更认为卓越绩效模式的各项活动对于企业运营有重要意义;②与其他企业相比,省奖企业对高层领导对组织绩效评审、公共责任、产品和服务质量跟踪、技术资源、先进工具和方法的应用关注程度更高,说明省奖企业通过组织绩效评审、公共责任以及产品和服务质量跟踪等方式,以更加关注五大相关方的利益,通过技术评估和先进技术引进不断提升核心竞争力,通过先进工具和方法的应用不断发挥科学方法对改进活动的促进作用;③调查企业对企业文化外部沟通、满意度对比信息的重要度评价较低,说明企业更加关注企业文化对内部员工的影响,而未能完全意识到文化对外传播所带来的企业形象和知名度的提高作用;企业对对比性数据和信息的重视程度不高,将影响企业对竞争对手和标杆企业的了解。

(2)通过对比 110 个省/市奖企业与 8 个省奖企业在各项活动的达成度变化率可知,首先,各项活动的达成度均呈现较大幅度的提升,110 个企业的平均提升幅度为 29.05%,8 个省奖企业的平均提升幅度为 26.79%,说明企业通过实施卓越绩效模式,各项活动的管理水平较实施前均有了比较明显的提升;其次,110 个企业的提升幅度较大的活动集中在企业文化和环境营造、人力资源管理方面,而 8 个省奖企业的较大提升集中在企业文化、战略制定和部署、员工发展方面。

4. 企业绩效达成度

(1)通过对过程类各项活动达成度变化与结果类指标绩效水平变化间关系的分析可知,各项活动的实施均能促进良好结果的产生(相关系数均为正数),说明卓越绩效模式过程类目中各项活动均有助于促进企业绩效水平的提高。其中,相关系数最高的依次是:培训管理、公益支持、知识管理、未来领导的培养、实施计划制定、先进工具和方法的应用,说明开展这些活动对绩效提高的幅度较其他活动更高;相关系数最低的依次是:薪酬与绩效激励、信息源识别与开发和信息系统配备、应急响

应、过程设计与 KPI 确定、员工影响因素的了解与满意度测量、企业文化外部沟通,说明开展这些活动虽然能够提高绩效,但其提高幅度低于其他活动。

在领导类目中,相关系数最高和最低的活动分别是公益支持(0.439)和企业文化外部沟通(0.306);在战略类目中,相关系数最高和最低的活动分别是实施计划制定(0.416)和规范战略制定程序及兼顾长短期目标(0.312);在顾客与市场类目中,相关系数最高和最低的活动分别是顾客需求了解与应用(0.384)和高层领导走访关键顾客(0.311);在资源类目中,相关系数最高和最低的活动分别是培训管理(0.462)和薪酬与绩效激励(0.276);在过程管理类目中,相关系数最高和最低的活动分别是过程实施与改进(0.367)和应急响应(0.298);在测量、分析与改进类目中,相关系数最高和最低的活动分别是先进工具和方法的应用(0.407)以及对比性数据和信息收集(0.377)。

(2)在实施卓越绩效模式前后,各项经济结果的绩效水平均呈现不同幅度的提升,平均提升率超过 24%。其中,员工人均收入、品牌价值的提升比率最大,均超过 28%,利润增长率的提升比率相对较小为 24.7%。

(3)通过对比获奖企业与安徽省社会平均(指安徽省规模以上企业,数据来自于安徽省统计年鉴)的绩效水平可知,获奖企业的利润约为社会平均水平的 9 倍,销售收入约为 18 倍,净资产收益率约为 4 倍,纳税约为 13 倍。由净资产收益率可知,获奖企业的盈利能力明显高于社会平均水平,说明获奖企业的综合实力明显高于一般企业;通过对比销售收入以及利润和纳税的倍数可知,获奖企业将盈利资金再次投入生产和销售环节的积极性高于一般企业,这有利于为社会创造更多的就业岗位和经济效益;对比利润和纳税的倍数可知,在同等销售规模下,获奖企业纳税比例高于一般企业,为区域经济发展做出了更大的贡献。



1 项目概况

1.1 研究背景和意义

1978年,中国开始实行对内改革、对外开放的政策。时至今日,改革开放政策依然在持续,中国的社会面貌和经济发展发生了翻天覆地的变化。2009年中国GDP位居世界第二位,2010年中国出口额成为全球第一,中国已然成为世界经济舞台上的一个重要角色。高速发展的经济和随处可见“中国制造”似乎正在印证英国历史学家汤因比博士的一句话:“21世纪是中国的世纪”。改革开放的过程中,中国政府不仅关注社会和经济的发展,同时也关注企业质量管理水平的提升,不断引入并推动企业实施各种先进质量管理方法,如TQC、ISO 9000质量管理体系、卓越绩效模式等。显然,企业质量管理水平的提升有助于增强其竞争力,但政府对各种先进质量管理方法的引入和推广,对企业运营绩效水平的提高所发挥的作用仍然缺乏系统研究,尤其对于近年来应用非常广泛的卓越绩效模式,政府作用与经济效益和企业效益之间的关联关系的研究尚属空白。

2010年11月5日,安徽省人民政府发布《关于印发安徽省政府质量奖管理办法的通知》(皖政[2010]91号),开始设立最高质量奖——安徽省政府质量奖,评审依据为GB/T 19580《卓越绩效评价准则》国家标准,鼓励企业积极导入和实施卓越绩效模式。安徽省所有地市均推出了市长质量奖,评价依据亦是GB/T 19580《卓越绩效评价准则》。时至今日,安徽省已开展两届政府质量奖的评选,2012年首届共评选3家企业,2013年第二届共评选5家企业;各地市评出市长质量奖企业100多家。

但政府质量奖的设置和评选究竟对经济发展起到何种作用？通过质量奖的评选为企业创造了多大的经济效益？推动质量奖过程中企业管理水平和绩效水平发生了什么变化？这些问题都尚未进行系统性研究。

1.2 研究内容和方法

1.2.1 研究内容

通过项目前期调研,明确本项目主要研究内容为:政府在质量奖方面的投入所产生的经济效益、政府作用对企业的影响、政府引导和推动作用的发挥、企业实施卓越绩效模式的重要度与达成度分析、企业实施前后绩效水平变化情况、卓越绩效评价准则对企业的价值和不适用之处。

(1)政府作用的经济效益分析。依据美国 Link 教授和 Scott 教授的反事实模型,对安徽省各级政府在质量奖评选过程中的投入所带来的经济效益进行分析,即计算投入产出比。

(2)政府引导与推动作用对企业影响。分析政府引导与推动作用对企业导入卓越绩效模式间的关联关系、政府引导与推动作用对企业高层领导动机和行为的影响,确定政府作用机制的发挥方式。

(3)政府作用分析。分析政府引导和推动的各项活动,发现其中存在的不足,为质量奖政策的制定和执行提供建议;通过分析企业导入卓越绩效模式的动机,引导企业树立正确的导入动机。

(4)企业实施过程分析。对领导,战略,顾客与市场,资源,过程管理,测量、分析与改进 6 个类目下各项关键活动的重要度和达成度进行分析,确定企业对各项活动的重要性评价和水平变化趋势。

(5)企业实施绩效分析。分析过程实施与绩效结果间的关联关系,并对比分析获奖企业和社会平均水平的绩效结果差异。

1.2.2 研究方法

研究方法主要包括:问卷调查法、现场访谈法、投入产出分析法、描述性统计分析、重要度—达成度象限图分析等。



1.3 研究方案设计与实施

1.3.1 问卷设计

1.3.1.1 反事实评价与企业投入

根据美国 Albert N. Link 和 John T. Scott 的反事实评价模型,设计问卷一(见附件一),调查社会收益情况。其中,2 1)反映无卓越绩效模式时潜在损失的收益;2 2)反映通过其他管理方式达到当前绩效的额外成本;2 3)反映无政府推动情况下企业导入卓越绩效模式的额外成本;2 4)分别反映消费者剩余和生产者剩余。

根据企业实施卓越绩效模式的情况,调查企业自导入实施卓越绩效模式开始至 2013 年底,在了解、收集卓越绩效模式相关信息,培训、导入和实施卓越绩效模式,以及申报政府质量奖等与卓越绩效模式直接相关的费用方面,每年所支出的总成本。

1.3.1.2 政府作用与企业实施

根据政府—企业模型设计问卷二(见附件二),分别调查政府引导、政府推动、企业导入、企业实施和企业绩效等内容,验证所提出的模型假设。其中,政府从质量奖的综合激励、奖励力度和宣传力度 3 个方面发挥导向作用,从标准宣贯、评审公正性、专家水平、材料评审和现场评审 5 个方面发挥推动作用,企业导入卓越绩效模式的动机分为以获奖为主和以管理提升为主,并设立企业导入与政府作用之间的关联度问题,企业实施包括 6 个过程类指标(领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理和测量、分析与改进)和一个结果类指标。

对于过程类指标,分别从重要度、实施卓越绩效模式前的达成度和实施后的达成度 3 个维度进行评价。各类目设置指标数量为:领导类目 10 项指标,战略类目 7 项指标,顾客与市场类目 8 项指标,资源类目 10 项指标,过程管理类目 4 项指标,测量、分析与改进类目 5 项指标。

对于结果类指标,分别从实施卓越绩效模式前的绩效水平和实施后的绩效水平两个维度进行评价,并设立 2010—2013 年实际数据调查问题。主要从经济效益反映企业绩效水平,包括利润、利润增长率、销售收入、销售收入增长率、员工人均收入、净资产收益率、纳税、品牌价值。

1.3.1.3 政府投入

根据政府推动质量奖活动的具体情况,设计问卷三(见附件三),调查政府投入的经费数量和方向(包括标准宣贯、质量奖宣传、质量奖评审、奖金奖励、其他),以便结合问卷一计算投入产出比。

1.3.2 调研方案设计与实施

调研活动分三阶段展开,以现场面对面方式进行,以便向企业详细讲解问卷,确保调研数据的准确性。第一阶段为2014年1月13~17日,项目组全体成员首先对其中一家省政府质量奖获奖企业进行了为期一天的现场座谈、现场参观,向企业详细讲解和充分沟通调查内容和问卷填写要求,之后分3个调研组分赴合肥、亳州、淮南、阜阳等地市调研当地获奖企业(获得省政府质量奖和获得市政府质量奖的企业);第二阶段为2014年2月17~21日,项目组全体成员对另一家省政府质量奖获奖企业进行了为期一天的现场座谈、现场参观后,分3个调研组分赴芜湖、宣城、黄山、六安等地市调研当地获奖企业,自此完成所有地市现场调查;第三阶段为2014年2~5月,为现场调研后的补充调研阶段,主要对缺失数据进行补充。

1.4 文献综述

1.4.1 卓越绩效模式产生的背景和中国应用现状

卓越绩效模式是组织绩效管理的一套整合方法(Harry S. Hertz)^[1]。1987年,在产品质量和经济受到日本冲击的背景下,美国国会设立马尔科姆·波多里奇国家质量奖(The Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA),推行卓越绩效模式(Performance Excellence Model, PEM)。目前,世界上已有80多个国家或地区设立质量奖,多数质量奖均借鉴MBNQA的评价准则。

2004年,国家质量监督检验检疫总局和国家标准化管理委员会发布了国家标准GB/T 19580《卓越绩效评价准则》和标准化指导技术文件GB/Z 19579《卓越绩效评价准则实施指南》,并于2012年发布了修订版本。中国质量协会于2001年开始组织全国质量奖的评审活动,2004年,