



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

卓越质量丛书

戚维明 主编

卓越绩效 评价准则实务

(第二版)

中国质量协会 编著
卓越国际质量科学研究院

GB/T 19580—2012



中国质检出版社
中国标准出版社

卓越质量丛书

戚维明 主编

卓越绩效 评价准则实务 (第二版)

中 国 质 量 协 会 编 著
卓越国际质量科学研究院

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

卓越绩效评价准则实务/中国质量协会,卓越国际质量科学研究院编著. —2 版. —北京: 中国标准出版社, 2012 (2013. 10 重印)

ISBN 978-7-5066-6747-0

I. ①卓… II. ①中… ②卓… III. ①质量管理—经济评价—国家标准—基本知识—中国 IV. ①F279.23-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 068036 号

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 26.75 字数 626 千字

2012 年 6 月第二版 2013 年 10 月第十六次印刷

*

定价: 58.00 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

编委会名单

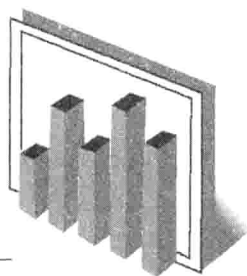
顾 问 陈邦柱

主 编 戚维明

编 委 马 林 龚晓明 赵建坤
张耀煌 吴玉臣 冯树玉
段一泓 吕 青 侯进锋
李晓飞 曹 华 郎 菲



前言



20 世纪,随着西方国家工业化进程和全球经济的一体化步伐,许多质量管理方面的理念、工具和方法相伴产生。卓越绩效模式正是在这种背景下,在国际间激烈的质量竞争、管理竞争中,由美国在 1987 年以立法形式促进创立的。卓越绩效模式面世以来,不仅已经成为美国优秀企业提高竞争力的重要方法,而且还以其方法的科学性、适应性、有效性,逐步被世界各国关注和借鉴,目前已有 80 多个国家和地区在推广和应用,被公认为是经营质量的国际标准。我国于 1996 年由中国质量协会首次引入推广这一模式,在借鉴和推广的基础上,国家质检总局于 2004 年 8 月正式颁布了国家标准《卓越绩效评价准则》(GB/T 19580)和《卓越绩效评价准则实施指南》(GB/Z 19579),并且于 2012 年进行了标准的修订,这标志着“卓越绩效模式”在我国的推广进入一个新阶段。

卓越绩效模式不仅适用于追求卓越绩效的各类企业,指导其提高整体绩效和竞争力,还广泛用于许多国家和地区作为质量奖的评审标准。中国质量协会在政府的指导和企业的积极参与下,以卓越绩效模式作为评审标准,于 2001 年启动了全国质量管理奖(2006 年更名为全国质量奖)评审工作,2005 年后采用《卓越绩效评价准则》国家标准作为评审标准。截至 2011 年,已有来自 21 个省、市、自治区和香港特别行政区的 91 家企业获得“全国质量奖”这一殊荣,其中 5 家企业二次获奖。全国质量奖,对于引导和激励我国企业学习、实践卓越绩效模式,分享成功企业的经验,实现观念变革和管理创新,提升经营质量和综合绩效,培育具有国际竞争力的企业起到了重要的推动作用。与此同时,还培养了成千上万“懂 TQM、爱 TQM、用 TQM”的高素质经营管理人才。

在学习和实践卓越绩效模式的过程中,经常会有人问到“卓越绩效模式是个什么标准,其核心理念和内容是什么,能给企业带来什么价值,与现行的 ISO 9000 族标准和六西格玛管理有何不同,如何准确把握



每个条款的涵义,如何导入,如何自评,卓越的企业是怎样做的……”。正是这些读者需求,促使了《卓越绩效评价准则实务》第一版的出版。当时我们希望这本书能达到“解读全面、实践丰富”的水准,从2007年首次印刷至今的发行和反馈情况看,这些初始目的和期望基本达到了。然而,这几年我们也陆续收到了一些读者对本书的建议,如:“条款解读”与“准则条款”的对应性不够一致,条文解释过于“综合”,案例较少等。2012年版《卓越绩效评价准则》国家标准的发布是我们修订和弥补第一版缺憾的契机。

《卓越绩效评价准则实务(第二版)》最突出的变化就是,对新准则“详细要求”逐条款解读,内容和格式全面改进与更新,增加5家全国质量奖获奖企业的案例。本书的主要内容包括:

第一章“绪论”,介绍了卓越绩效模式产生的背景、世界各地的质量奖活动以及卓越绩效模式在我国的引进和应用。

第二章“卓越绩效模式的基本理念和构成”,详细阐述了卓越绩效模式的9项基本理念,以及准则的模型框架、7大类目构成和各条款之间的关系。

第三章至第十章是GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》的解读和应用,帮助读者从3个方面理解组织概述及准则7大类目,包括条文解读、评审重点、申奖应答。此外,第三章至第十章的每节都提供一个全国质量奖申奖报告的实际案例。

第十一章“评价要素与评分指南”,阐明评分系统的设计原理,包括评审要求、过程评价四要素和结果评价四要素、组织成熟度的不同水平等,目的是解决评分一致性的问题。

第十二章“如何成功地导入卓越绩效模式”,介绍不同的导入路径,组织如何通过自我评价来持续追求卓越,以及如何以卓越绩效模式为框架来整合企业的经营管理体系。

第十三章“如何编写质量奖申报材料”,讲解如何编写质量奖申报材料,包括申报表填写、组织概述以及自评报告的编写,自评报告编写的项目管理、应答指南、常见错误和图形制作注意事项等。

第十四章“全国质量奖”,介绍全国质量奖的设立、对企业的价值、评审机构与评审运作、评审员行为规范与素质要求、评审过程以及全国追求卓越大会等。

本书由戚维明担任主编,龚晓明、赵建坤负责总体策划并审校。主要编写人员有段一泓(第一章),马林(第二章),赵建坤(第三、四、五章),李晓飞、曹华(第六章),冯树玉(第七、八章),吴玉臣(第九、十

章),张耀煌(第十一章及第六章部分内容),龚晓明(第十二、十三章),吕青、侯进锋(第十四章),郎菲参与了本书编写和协调工作。

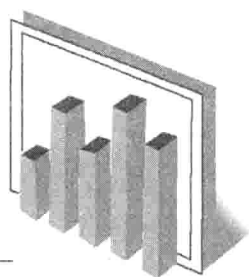
本书编写过程中得到了山西太钢不锈钢股份有限公司、广西玉柴机器股份有限公司、上海贝尔阿尔卡特股份有限公司、宝石石油机械责任有限公司、上海隧道股份有限公司、好孩子儿童用品有限公司、宁波方太厨具有限公司、日照港股份有限公司第二港务公司、安徽江淮汽车股份有限公司、青岛海信电器股份有限公司、广东移动通信有限责任公司、北京航天自动控制研究所的大力支持,他们无私地为本书提供了企业创奖的自评报告案例和相关信息与大家分享。中国质检出版社对本书给予了高度重视和支持。在此,一并表示感谢。

由于时间和水平所限,书中难免存有疏漏和错误,恳请读者批评指正,具体意见可发送至 zhaojiankun@caq.org.cn。借本书出版之际,向广大读者表示最衷心的感谢。

编著者

2012年3月

目 录

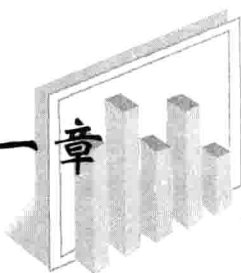


第一章 绪 论	1
第一节 卓越绩效模式产生的背景	1
第二节 世界各国质量奖活动介绍	3
第三节 卓越绩效模式在中国的引进和应用	10
第二章 卓越绩效准则的基本理念和构成	16
第一节 卓越绩效评价准则的基本理念	16
第二节 卓越绩效评价准则的结构及其相互关系	18
第三章 组织概述	24
第一节 组织概述的重要性	24
第二节 组织描述	25
第三节 组织面临的挑战	33
第四章 领导	38
第一节 高层领导的作用	38
第二节 组织治理	58
第三节 社会责任	65
第五章 战略	77
第一节 战略制定	78
第二节 战略部署	95
第六章 顾客与市场	107
第一节 顾客和市场的了解	108
第二节 顾客关系与顾客满意	125



第七章 资源	148
第一节 人力资源	149
第二节 财务资源	186
第三节 信息和知识资源	189
第四节 技术资源	206
第五节 基础设施	212
第六节 相关方关系	215
第八章 过程管理	218
第一节 过程的识别与设计	219
第二节 过程的实施与改进	236
第九章 测量、分析与改进	249
第一节 测量、分析和评价	250
第二节 改进与创新	266
第十章 结果	276
第一节 产品和服务结果	277
第二节 顾客与市场结果	280
第三节 财务结果	287
第四节 资源结果	291
第五节 过程有效性结果	302
第六节 领导方面的结果	309
第十一章 评价要素与评分指南	318
第一节 评价要素及评分说明	318
第二节 评分指南的解释	326
第十二章 如何成功地导入卓越绩效模式	337
第一节 卓越绩效模式导入路径	337
第二节 组织自我评价与追求卓越	342
第三节 以卓越绩效模式为框架的管理体系整合	352
第十三章 如何编写质量奖申报材料	357
第一节 质量奖申报材料的内容	357
第二节 申报材料编写的项目管理	359
第三节 卓越绩效评价准则要求回答指南	365

第四节	申奖报告编写的常见错误和图形制作规则	371
第十四章	全国质量奖	378
第一节	全国质量奖的设立与发展	378
第二节	全国质量奖的价值	380
第三节	全国质量奖的评审	382
第四节	全国质量奖确认与再次申报	386
第五节	全国追求卓越大会	387
附录一	戴明奖、波多里奇奖、EFQM 卓越奖和 全国质量奖获奖信息	389
附录二	推行卓越绩效模式及创质量奖的经验与体会	406
参考文献		416



第一节 卓越绩效模式产生的背景

卓越绩效模式(Performance Excellence Model)是以各国质量奖评价准则为代表的一类经营管理模式的总称,产生于 20 世纪下半叶,进入 21 世纪后日益受到各个国家和企业的重视。在全球经济一体化的形势下,实施卓越绩效模式已成为各国提升企业竞争力,以及企业自身实现持续改进、保持并不断增强竞争优势的有效途径之一。

探寻卓越绩效模式产生的背景,可以追溯到 20 世纪 50 年代,从全面质量管理思想的起源和日本的质量成功谈起。

众所周知,人类社会的质量活动源远流长,但现代意义上的质量管理活动则是从 20 世纪初开始的。根据解决质量问题的手段和方式的不同,一般可以将现代质量管理活动分为 3 个阶段:第二次世界大战以前可以看作是第一阶段,通常称为质量检验阶段,这一阶段基本上是“事后把关式”的质量管理;从第二次大战开始到 20 世纪 50 年代属于第二阶段,称为统计质量控制阶段,质量管理的链条从事后检验向前延伸,强调应用统计技术分析制造过程中的问题和趋势,预防和控制不合格的发生;第三阶段即是从 20 世纪 60 年代开始的全面质量管理阶段。

第二次世界大战以后,人类在科技上取得了许多划时代的重大突破,生产力水平迅速提高。供需关系的变化使得人们对产品质量的要求越来越高,世界市场的竞争达到了空前激烈的程度,消费者权益保护运动呈现出日益高涨的局面,员工的能动性和参与成为企业成功不可或缺的因素。人们普遍开始认识到,单纯依靠在制造领域中应用统计技术控制质量远不能满足顾客对于质量的要求,也不足以应付日益严峻的挑战。1951 年美国著名质量专家朱兰在《质量控制手册》(第一版)中明确提出,为了对质量进行有效的控制,除了统计质量控制以外,尚有许多其他重要的质量职能必须予以关注。1956 年,美国通用电气公司的费根堡姆首先提出了“全面质量管理(TQC)”的概念。费根堡姆认为解决质量问题不能只是局限于制造过程,解决问题的手段也不能局限于统计方法。这样,质量管理由制造过程中的统计质量控制逐渐发展成为满足顾客要求所必须的所有过程,方法也变得日益多样化。1994 版 ISO 9000 族标准将全面质量管理定义为“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”。

日本在 1950 年以后邀请戴明、朱兰等美国质量专家赴日讲学指导,引进统计质量控制等方法,之后在实践中逐渐发展成为“全公司的质量管理”(简称 CWQC),并开发出许多有效的质量管理工具和方法。日本质量管理专家石川馨博士概括出“全公司的质量管理的特点在于整个公司从上层管理人员到全体职工都参加质量管理。不仅研究、设计和制造部门参加质量管理,而且销售、材料供应部门和诸如计划、会计、劳动、人事等管理部门以及行政办事机构也参加质量管理。质量管理的概念和方法不仅用于解决生产过程、进厂原材料以及新产品设计管理等问题,而且当上层人员决定公司方针时,也用它来进行业务分析,检查上层管理的方针实施状况,解决销售活动、人事劳动管理等问题,以及解决办事机构的管理问题。”20 世纪 80 年代以后,由于在全面质量管理方面的成功实践和领先地位,日本企业在许多领域打败了美国企业,日本产品在全球成为了高质量的代名词。在此进程中值得一提的是,为纪念戴明博士对日本的友谊和贡献,日本科学技术联盟(JUSE)设立了戴明奖,奖励那些为实施全面质量管理做出突出贡献并取得杰出成果的个人和组织,该奖项对于日本全面质量管理的发展做出了重要贡献。

20 世纪 80 年代前后,日本的经济和日本企业的竞争力达到了颠峰。伴随着日本制造的精良产品,全面质量管理的概念几乎传播到世界的每一个地方。许多美国企业经营者开始重新认识“全面质量”活动,“日本能,我们为什么不能?”一度成为美国工商界的热点话题。许多美国行业 and 政府的领导人也认识到,在竞争日益激烈的市场环境中,强调质量不再是企业可选择的事情,而是必须的条件。很多个人和组织建议政府设立一个类似于日本戴明实施奖那样的国家质量奖,以促进美国企业全面质量活动的开展。美国众议院科学、研究和技术委员会举行了一系列听证会,1987 年 1 月 6 日,《马尔科姆·波多里奇国家质量提高法》获得通过。该法案于 1987 年 8 月 20 日获得了罗纳德·里根总统的签署,成为了 100-107 号公法。法案规定了马尔科姆·波多里奇国家质量计划的创立(波多里奇 1981 年出任美国商业部长,1987 年 7 月因意外事故去世。在任期间极力倡导质量管理,对推动“质量提高法”立法不遗余力,为了纪念他,美国国会以他的名字命名了这一法案)。

马尔科姆·波多里奇国家质量奖的评审依据称为“卓越绩效准则”。该准则是决定获奖者和向申请者提供反馈的基础。这套准则的出台很快引起了美国及世界各国政府和企业界的关注,因为它不仅能为申报质量奖的企业提供一个评价标准,并且有助于提高各类组织的质量绩效标准和期望水平;在对于关键的质量要求和运作绩效要求有着共同理解的基础上,能够促进各类组织之间及组织内部的交流与共享,还可以作为计划、培训、评估及其他用途的工具。因此,尽管每年申报美国国家质量奖的企业仅有几十家,卓越绩效准则却得到了广泛的传播和应用。它超越了狭义的产品和服务质量的概念,关注经营管理系统的质量,关注组织全面的经营绩效和长期成功,体现了全面质量管理的概念和原则。世界著名质量大师朱兰博士曾指出:“上述评价标准得到了广泛的传播……。在作者看来,到 20 世纪 90 年代初,这种广泛的传播使得波多里奇奖标准成为了关于 TQM 内容的最广为接受的定义。”

美国国家质量奖的设立,相当程度地促成了美国 20 世纪 90 年代后的发展,使之重新回到世界经济霸主的位置。其评价准则每年都要进行修订,力图体现被证明行之有效的那些

先进的管理实践,帮助使用者应对所面临的日益复杂的挑战。

目前全世界约 80 个国家和地区都设立了质量奖,以波多里奇奖评价标准为代表的卓越绩效准则目前几乎已成为“经营管理事实上的国际标准”,作为一种可重复使用的绩效管理和持续改进的系统方法指南,得到了愈来愈广泛的关注和应用。

第二节 世界各国质量奖活动介绍

美国国会在设立质量奖的决议中明确,设立奖项的目的是希望通过以下措施来推动美国企业的质量改进和提高生产率:1)促进美国企业为荣誉而改进质量和生产率,同时增加利润、获得竞争优势;2)表彰那些改进了其产品和服务质量的公司的成就,并为其他企业提供榜样;3)建立指南和准则,以使企业、政府及其他组织可以用来评估各自的质量改进活动的成效;4)通过提供获奖组织是如何变革其文化并实现了卓越绩效的详细信息,为其他希望实现高质量的组织提供具体的指导。

继美国质量奖之后,为表彰那些在实施 TQM 方面取得优秀绩效的企业,欧洲于 1992 年设立了欧洲质量奖(EQA)。随后,为了适应经济全球化和国际贸易发展的需要,帮助企业提高竞争力,很多国家和地区都设立了国家质量奖。据统计,目前美国、加拿大、墨西哥、澳大利亚、俄罗斯、匈牙利、巴西、秘鲁、日本、印度、新加坡、英国、德国、意大利、以色列、南非以及中国香港等遍及世界各大洲的 80 多个国家和地区设立了质量奖。比较著名的有:美国波多里奇国家质量奖(MBNQA)、欧洲质量奖(EQA)、日本戴明奖、新加坡质量奖(SQA)、瑞典质量奖(SWQA)、英国质量奖(UKQA)、拉吉夫·甘地国家质量奖(RGNQA)、加拿大杰出奖(CAE)、新西兰国家质量奖等。其中最具影响力和代表性的是世界三大质量奖:美国波多里奇国家质量奖(MBNQA)、欧洲质量奖(EQA)和日本戴明奖。尤以美国波多里奇国家质量奖(MBNQA)的影响力最大。

1. 世界最早的质量奖——戴明奖

1951 年,日本科学技术联盟(JUSE)提议并设立了戴明奖,以促进日本质量管理的发展。戴明奖的类别包括:针对个人的戴明本奖和针对企业的戴明实施奖,以及针对企业内一个部门的事业部奖。戴明本奖授予在全面质量管理或应用统计质量方法研究方面成绩显著,或相关知识普及方面做出突出贡献的个人;戴明实施奖授予实施全面质量管理并在该年度绩效有显著提高的企业;戴明事业部奖授予通过实施全面质量管理,在该年度取得与众不同的卓越改进效果的企业事业部门。

自 1951~2011 年,有 205 家企业(和事业部)获得戴明实施奖(见附录一),日本的松下、丰田和美国的佛罗里达电力等都曾获得戴明实施奖。获得戴明奖的企业,都积极按照质量奖的评价标准和要求,根据自己企业的特点、环境,不断完善它们的质量控制方法,其产品质量和服务均得到大幅度提高。戴明奖评审委员会认为,持续改进不是轻易就能获得的,没有哪一个企业仅仅靠解决别人提出的问题就能获得卓越的绩效。它们需要自己思考、创新和变革,制定自己的质量战略目标和经营战略目标,并为此而努力。在这样的企业中,戴明奖被作为一种持续改进、创新和变革的工具。戴明奖给日本企业的质量管理带来极大的直接或间接影响。日本企业以申请戴明奖作为动力和桥梁,积极推动全面质量管理,经过



几十年的努力，逐渐形成了日本企业的竞争力，取得了令世人瞩目的经济奇迹。

戴明实施奖是非竞争性的，每一个申请被接受的公司都有可能获奖。评审人员由日本科学技术联盟从一个小规模的学者群体和一些非盈利性组织的杰出专家中挑选，他们对于质量管理有着深刻的且基本一致的理解。

戴明实施奖的评奖准则及其运营方式经历了大量的修订和改进。2007 戴明实施奖评审标准由基本事项、特色活动和领导职能及领导力的发挥 3 个部分构成。评价的基本事项及其相互联系如图 1-1 所示。基本事项所包含的具体内容如表 1-1 所示。

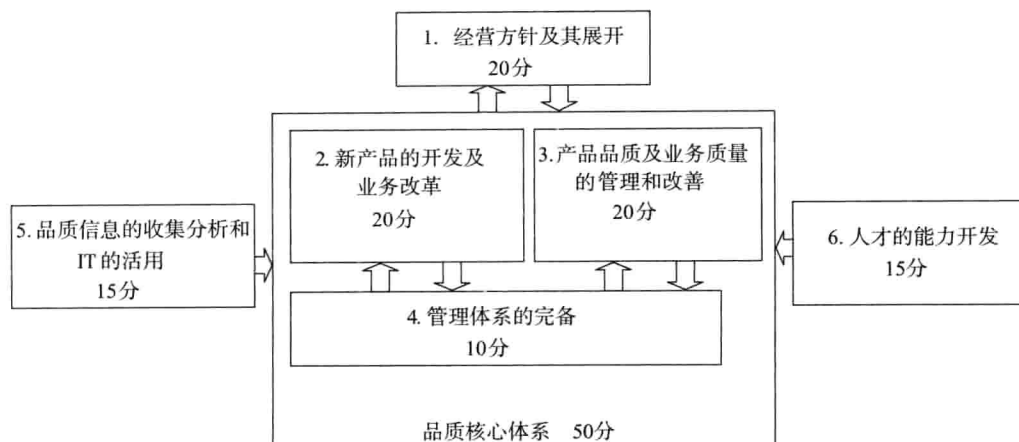


图 1-1 戴明实施奖评审标准框架

表 1-1 基本事项评价项目和相应的分值

评价的项目	分值
1. 与品质管理相关的经营方针及其展开	20 分
a) 在为适应行业种类、现状、规模 and 经营环境而制定的明确的经营方针的基础上，是否规划了积极的重视品质、服务客户的经营目标及战略。	10 分
b) 经营方针是否在组织内部有效展开，做到全组织团结一致地实施。	10 分
2. 新产品的开发和/或业务的改革	20 分
a) 是否积极地实行了新产品(制品、服务)的开发和/或业务的改革。	10 分
b) 新产品是否满足了顾客的需求；业务的改革是否对提高经营效率作出巨大贡献。	10 分
3. 对产品质量和业务质量的管理和改善	20 分
a) 日常管理：标准化和教育训练是否使日常的业务基本不出现问题，各个部门的工作可以平稳进行。	10 分
b) 持续改进：品质及其他相关改进工作是否有计划地、持续地进行，市场和/或后工序的抱怨及不良率是否正在减少；或市场和/或后工序的抱怨及不良率是否保持在很低的水平上。顾客满意度是否正在提高。	10 分
4. 品质、产量、交货期、价格、安全、环境等方面的管理体系是否完备	10 分
上述的管理体系中，受审企业所必要的管理体系是否都建立、完备、有效。	

续表 1-1

评价的项目	分值
5. 品质信息的收集、分析和 IT(信息技术)的活用情况	15 分
市场和组织内部的品质信息是否得到了系统的收集,是否运用了统计的方法和信息技术,在产品开发、改进及业务品质管理、改进方面得到有效的活用。	
6. 人才的能力开发	15 分
是否有计划地培养人才和开发人员能力,是否对提高产品质量和改进业务品质管理起到积极作用。	

所谓特色活动,是指在表 1-1 中 1~6 的基本事项在企业发展的核心品质活动中,特别投入、有独创性的,并取得了成果的活动,每个组织至少有一项这样的活动。领导职能及领导力的发挥是根据领导部门对 TQM 推进所起到的作用,对特定项目的理解、热情、方针及其展开情况所作的回顾,综合基本事项和特色活动的结果及经营绩效所作的评价。每年都有数百家企业申请戴明奖,能够获奖的公司数目不受限制。它由参评公司自己决定何时来接受一个客观的评估,以评价公司的活动是否达到了戴明实施奖的水平。在接受正式评审之前,企业通常会提前聘请 JUSE 的咨询人员为自己提供持续的指导。

戴明实施奖的效果表现在经营结果和管理水平两方面。在经营结果方面,通过挑战戴明奖而改进了质量,促进了新产品的开发,提高了生产率,增加了销售和利润;在管理水平方面,改善了部门间的沟通,提高了工作质量,改进成为了持续的活动,促进了经营计划的落实,促进了经营方针的沟通,改进了综合管理体制。

2. 世界影响最大的质量奖——美国波多里奇国家质量奖

波多里奇国家质量奖 1987 年由美国国会立法设立,以美国第 26 任商务部长马尔科姆·波多里奇的名字命名,旨在增强美国经济的竞争力和绩效。自 1988~2011 年,已有 95 家组织(见附录一)获得这一荣誉。

马尔科姆·波多里奇国家质量奖由美国商务部所辖的国家标准技术研究院(NIST)管理,奖项的行政事务由美国质量学会(ASQ)承担,绝大部分工作实际由来自公司、大学、政府部门、咨询机构和其他组织的志愿者来进行,如对申请报告进行审查和评分、实地考察、裁定、制订管理程序等。

波多里奇国家质量奖评价准则包括 11 条核心价值观:

- 远见卓识的领导;
- 顾客驱动的卓越;
- 组织和个人的学习;
- 重视员工和合作伙伴;
- 快速反应和灵活性;
- 关注未来;
- 促进创新的管理;
- 基于事实的管理;
- 社会责任;



- 关注结果和创造价值；
- 系统的视野。

这些核心价值观体现在卓越绩效评价准则的 7 个类目的要求中。这 7 类要求分为两种类型,前 6 类称为“过程”型的要求,第 7 类称为“结果”型的要求。图 1-2 给出了 2011~2012 年波多里奇卓越绩效准则的框架,图 1-3 给出了核心价值观与准则类目的关系。

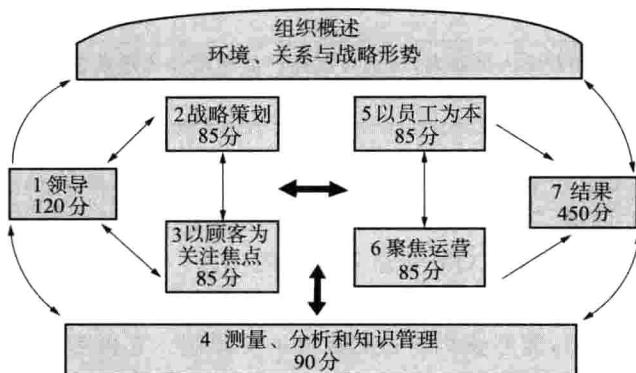


图 1-2 美国波多里奇卓越绩效准则框架图(2011~2012 年)

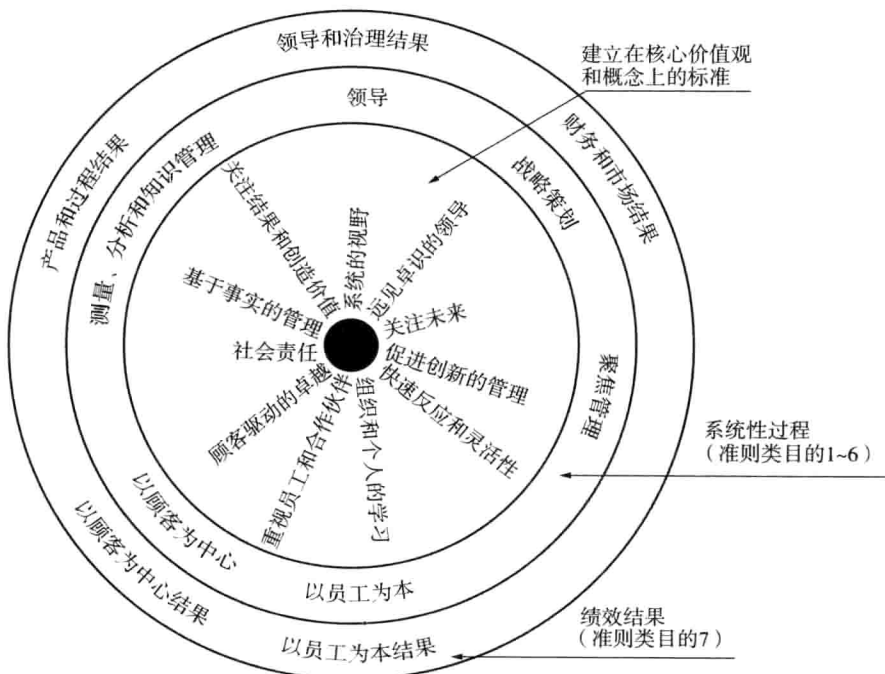


图 1-3 美国波多里奇卓越绩效准则与核心价值观和理念的关系

马尔科姆·波多里奇国家质量奖在创立之初,主要是针对制造类企业、服务类企业和小企业。每年评审一次,其中的每一类别最多颁发两个奖项(后来改为最多可有 3 个获奖者)。但在美国,不仅有许多企业运用波多里奇质量奖准则驱动改进,而且还有军队,以及

大量的联邦机构、州和地方政府部门采用波多里奇质量奖模式评价他们的绩效。1998年,为提高人民的生活质量,美国将卓越绩效模式导入医疗卫生和教育领域,1999年教育和医疗健康机构正式纳入国家质量奖申评范畴,质量奖准则也扩展为三大系列:工商业、医疗卫生、教育。2006年,为了帮助包括政府的、公共的和私有的非营利组织(如各级政府机构、行业协会、慈善机构、专业学会、社会服务中介等)追求卓越,美国试行非营利组织的评审,2007年将非营利组织正式纳入评奖范围,工商业卓越绩效准则也改为“工商业及非营利组织”准则。

值得一提的是,自从美国国家质量奖创立以来,美国历届总统都很重视,亲自出席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和提高的过程。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家,但却有几十万家企业采用波多里奇质量奖标准进行自我评价,这一标准成为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了这一标准。

3. 欧洲质量奖(EFQM卓越奖)

美国波多里奇国家质量奖和日本戴明奖在推动和改进制造业与服务业质量水平和绩效方面所取得的成效,使欧洲企业有所感悟。他们认为欧洲有必要开发一个能与之相媲美的欧洲质量改进的框架,时任欧盟委员会(EC)主席的雅克·戴勒指出,“为了企业的成功,为了企业的竞争的成功,我们必须为质量而战。”1988年,欧洲14家大公司发起成立了欧洲质量管理基金会(EFQM),意在强调质量管理在所有活动中的重要性,把促成质量改进作为企业达成卓越的基础,从而增强欧洲企业的效率和效果。1991年10月,在巴黎召开的欧洲质量基金年度论坛上,欧盟委员会副主席马丁·本格曼先生正式提出设立欧洲质量奖,1992年10月,在马德里召开的欧洲质量基金年度论坛上,西班牙国王胡安·卡洛斯向获奖者颁发了首届欧洲质量奖。2006年欧洲质量奖更名为EFQM卓越奖。

EFQM卓越奖的目的和美国波多里奇国家质量奖以及日本戴明奖是一样的,都是为了推动质量改进运动、提高对质量改进重要性和质量管理技术方法的意识,对表现和绩效卓越的企业进行认可,以提高欧洲企业在一体化市场上的竞争力。1992年起,欧洲各国和地区纷纷设立质量奖,其评审标准和过程基本上都遵循EFQM卓越模型。目前,绝大多数的欧洲国家都设立了自己的质量奖。

EFQM卓越模型在2010年进行了更新,之前最新的是2003年版。2010年版本对它的基本理念、模型和RADAR元素(结果、方案、展开、评估、评审)进行了修改。这些修改更多的是更新,而不是进行全面的改变,而且基本结构和理念仍然保持原有的名称。进行更新的主要目的是更好地应对一些新出现的趋势和话题,包括:

- 关注外部网络并利用网络资源来实现创新和创造的目的;
- 更加均衡地关注人的需求和组织的需求;
- 增强对财务和社会责任的关注;
- 有意识地运用风险管理,以及采取快速、及时的行动以应对变化的需要的敏捷性。

2010年版EFQM卓越模型如图1-4所示,整合了8个理念、9个类目和RADAR工具。图形周边外的小圆点代表8个基本理念。中心的大圈代表RADAR元素。内圈里面的