

浙江财经大学东方学院仰山学术文库



仰山学术文库  
Yangshan Academic Library

# 卓越绩效模式

在建筑企业中的  
应用与效果评价

吴志新 著  
金黎艳 主审  
邹素红 副主审

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

浙江财经大学东方学院仰山学术文库

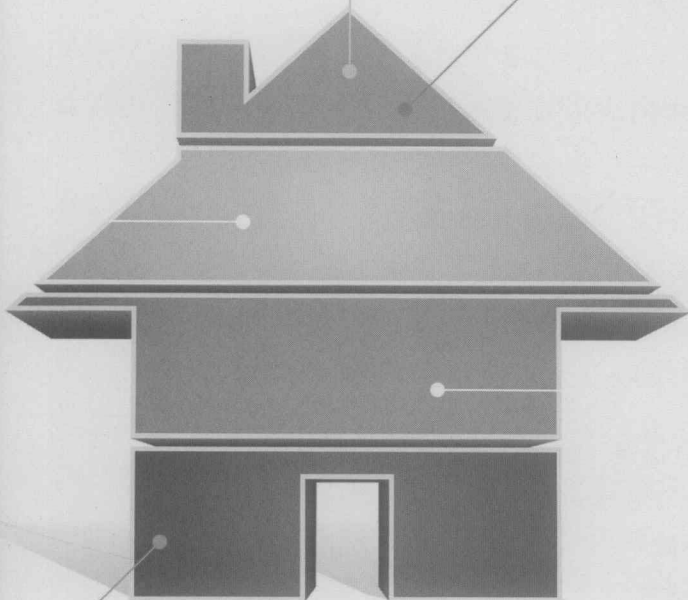


仰山学术文库  
Yangshan Academic Library

# 卓越绩效模式

在建筑企业中的  
应用与效果评价

吴志新 著  
金黎艳 主审  
邹素红 副主审



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

卓越绩效模式在建筑企业中的应用与效果评价/  
吴志新著.—杭州：浙江大学出版社，2017.11

ISBN 978-7-308-16684-3

I. ①卓… II. ①吴… III. ①建筑企业—企业绩  
效—企业管理—研究—中国 IV. ①F426.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 025989 号

## 卓越绩效模式在建筑企业中的应用与效果评价

吴志新 著

---

策划编辑 葛 娟

责任编辑 杨利军 沈巧华

责任校对 丁沛岚 夏湘娣

封面设计 杭州林智广告有限公司

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 19

字 数 341 千

版 印 次 2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-16684-3

定 价 45.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心邮购电话: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

## 序

卓越绩效模式源于美国马尔科姆·波多里奇国家质量奖(以下称波多里奇国家质量奖)评审准则,目前有 80 多个国家和地区在推广应用。它提供了一种评价方法,企业可以通过卓越绩效模式集成的现代先进的管理理念和方法来评价企业的管理业绩,使企业不断地走向卓越。中国于 2001 年启动全国质量奖的评审工作,把卓越绩效模式作为评审标准。

本书首先介绍了卓越绩效模式的内涵、中国建筑企业应用卓越绩效模式的现状、建立并实施卓越绩效模式的目的和意义、世界三大质量奖和中国全国质量奖以及卓越绩效模式在中国建筑领域的研究现状。其次,对卓越绩效评价准则进行解析,分析其九条基本理念(远见卓识的领导、战略导向、顾客驱动、社会责任、以人为本、合作共赢、重视过程与关注结果、系统管理以及学习、改进与创新)、七条类目的内容及其相互关系。再次,从卓越绩效评价准则培训、建筑企业的企业文化建设、树立标杆企业、问卷调查、开展自我评价、制订并实施改进计划、在恰当的时机申报全国质量奖等七个方面就中国建筑企业如何实施卓越绩效模式进行分析。第四,按照卓越绩效评价准则的七个类目,通过分析浙江永辉建筑工程有限公司的成功实践案例,提出中国建筑企业建立卓越绩效模式的方法。由于过程管理涵盖了企业的所有活动,涉及企业所有部门,本书着重对这一部分内容进行了详细分析。最后,对全书的研究分析进行了总结,并提出了下一步的研究方向。

本书参照卓越绩效评价准则和一些关于卓越绩效模式在企业或机构的应用研究以及在建筑企业的实践,提出卓越绩效模式在中国建筑企

业建立并实施的一般方法,能给中国建筑企业成功导入卓越绩效模式提供一些借鉴。

无论从研究方法上看,还是从内容上看,本书都具有很高的学术价值,能为企业管理提供很好的建议和意见,是一本值得大家阅读的好书。

日本岐阜经济大学前任校长

池永辉之教授

吴志新 译

2017年3月

## 前 言

2001年以来,卓越绩效模式在引导和激励组织追求卓越的质量管理经营、提高组织综合质量和竞争能力、推进质量振兴事业等方面起到了积极的作用。卓越绩效模式已经成为我国各类组织实现从粗放管理到精细管理转型并逐步走向卓越的关键的成功因素之一。我国建筑业作为国民经济重要的支柱产业之一,存在建筑企业数量多、经营管理水平参差不齐的现象,是实施卓越绩效模式的重点领域。

本书以卓越绩效模式为着眼点,试图以理论为基础,结合企业具体实施实例,探索适合我国大多数建筑企业的卓越绩效管理体系的导入与应用,为广大建筑企业更便利地导入与实施卓越绩效模式提供参考,进而提升我国建筑企业的管理水平和综合实力。本书以归纳、总结为研究主线,首先,对卓越绩效模式的概况进行了阐述,对卓越绩效的概念、我国卓越绩效评价准则的基本理念及框架模型进行了梳理。其次,对国内建筑企业实施卓越绩效模式的现状进行了分析,总结了我国实施卓越绩效模式过程中的先进经验和出现的问题。第三,介绍了我国建筑企业导入卓越绩效模式的原则和路径以及我国建筑企业卓越绩效自评诊断和追求卓越的机制的建立,在此基础上按卓越绩效评价准则的七个方面,总结了浙江永辉建筑工程有限公司实施卓越绩效模式的具体做法。最后,结论表明,卓越绩效模式适用于我国建筑企业。对于我国建筑企业来说,需要建立远见卓识的领导、战略导向、顾客驱动、社会责任、以人为

本、合作共赢、重视过程与关注结果、系统管理以及学习、改进与创新的基本理念,导入卓越绩效模式时,需要在充分理解卓越绩效评价准则的每个条目的基础上整合原有管理体系;建立相对应的自评、改进体系,为降低企业经营风险、提高企业管理水平、提高自身竞争力和提高建筑业收益提供一个良好的平台。本书的研究成果可为我国建筑企业实施卓越绩效模式提供一定的参考。

在日本完成之际,谨向撰写本书期间所有关心、帮助我的老师、朋友表示衷心的感谢!特别要感谢我在日本留学期间的恩师池永辉之教授、荻大陆教授、新藤久和教授等的耐心指导,感谢他们对本书提出了中肯的修改意见,使本书得以完善。有了他们的支持,我将会在以后的人生路上走得更加坚定!

吴志新

2017年3月于杭州

# 目 录

## CONTENTS

引 言 .....	1
第一章 卓越绩效模式的理论研究现状 .....	2
第一节 国内外研究现状 .....	2
第二节 中国建筑企业实施卓越绩效模式的现状分析 .....	7
第二章 卓越绩效模式在中国建筑企业的导入 .....	33
第一节 建筑企业卓越绩效模式导入原则 .....	33
第二节 建筑企业卓越绩效模式导入路径 .....	35
第三节 卓越绩效模式实施要点 .....	40
第四节 中国建筑企业实施卓越绩效模式的具体措施 .....	43
第五节 卓越绩效模式实施方法分析 .....	51
第三章 基于卓越绩效评价准则的建筑企业竞争力的 实证研究 .....	54
第一节 基于卓越准则的企业竞争力评价方法的适用性分析 .....	54
第二节 基于卓越准则的企业竞争力评价方法的特点 .....	66
第三节 基于卓越绩效模式的企业持续创新机制研究 .....	69
第四章 卓越绩效模式在建筑企业应用的案例研究 ——以浙江永辉建筑工程有限公司为例 .....	75
第一节 组织描述 .....	75

第二节	组织面临的挑战 .....	86
第三节	绩效改进系统 .....	93
第四节	自评报告 .....	95
<b>第五章</b>	<b>研究结论与展望 .....</b>	<b>238</b>
第一节	研究结论 .....	238
第二节	展望 .....	239
<b>参考文献</b>	.....	<b>241</b>
<b>附录</b>	.....	<b>245</b>
附录一	问卷 .....	245
附录二	GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》 .....	255
附录三	GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》 .....	267
<b>索引</b>	.....	<b>298</b>

进行自我评价和改进,其既可用于衡量其他体系,又可用于自我评价,系统地查找存在的问题,进而消除问题,提高绩效。实际上把企业内外部联系起来,该过程在国际上被称为“组织成功的路线图”。

## 引言

每次提供培训之后,总有学员希望我推荐一些有助于理解卓越绩效模式的书。实事求是地说,目前能够系统解析卓越绩效模式的专著并不多,个别书中还有些理解片面的内容,推荐谁或不推荐谁,是个很难的事情。最近发现有些学员在互相介绍有关图书,大家积极学习是好事,但怕学员在没有全面理解模式的情况下被误导,于是我觉得很有必要出版一本关于解读卓越绩效模式的书,请大家阅读、理解,希望对大家的工作有所帮助。

卓越绩效模式(Performance Excellence Model, PEM)可以说是当前国际上广泛认同的一种组织综合绩效管理的有效方法(工具)。该模式源自美国波多里奇国家质量奖评审准则,以顾客为导向,追求卓越绩效管理理念。该评审准则后来逐步风行世界发达国家与地区,成为一种卓越的管理模式,即卓越绩效模式。它不是目标,而是提供了一种评价方法。中国加入世界贸易组织以后,企业面临全新的市场竞争环境,如何进一步提高企业质量管理水平,从而在激烈的市场竞争中取胜是摆在广大已获得 ISO 9000 质量体系认证的企业面前的现实问题。卓越绩效模式是世界级成功企业公认的提升综合绩效和企业竞争力的有效方法,也是我国企业在新形势下经营管理的努力方向。

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,并持续提高其业绩,取得成功。但一个企业如何追求卓越呢?卓越绩效模式则提供了评价标准,企业可以采用这一标准集成的现代质量管理的理念和方法,不断引导自己的管理业绩走向卓越。GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》国家标准于2012年9月正式发布,它标志着我国质量管理进入了一个新的阶段。引进、学习和实践卓越绩效模式,对于适应我国市场经济体制和经济全球化快速发展的新形势,具有重要的意义。卓越绩效模式反映了当今世界现代管理的理念和方法,是许多成功企业的经验总结,是激励和引导企业追求卓越的有效途径。

# 第一章 卓越绩效模式的理论研究现状

## 第一节 国内外研究现状

卓越绩效模式是一种集成了现代先进质量管理理念和方法的成功管理模式,被国际上众多国家采用。其核心是强化顾客的满意意识和创新活动,不断为顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴、公众和社会等相关方创造改进的价值,促进组织追求卓越的经营绩效,实现组织的持续发展。卓越绩效模式产生于20世纪下半叶,进入21世纪后逐渐得到各个国家和各类企业的重视。在全球经济一体化的形势下,实施卓越绩效模式已经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。卓越绩效模式提供了一种评价方法,对于追求卓越的企业来说,可以通过运用卓越绩效模式的现代先进管理理念和方法来评价企业的管理业绩,使企业不断地走向卓越,跻身世界级企业的行列。中国质量协会于2001年启动了全国质量奖评审工作,希望卓越绩效模式的先进的经营管理理念和方法在中国企业中得到广泛应用,帮助和促进中国企业不断提高核心竞争力,取得可持续的卓越绩效。

随着信息时代和经济全球化的到来,中国已融入世界经济的主流,面临时代变革的巨大挑战。进入21世纪后,市场竞争日益加剧,顾客需求瞬息万变,技术创新不断加速,产品生命周期不断缩短。对中国广大中小型制造企业而言,跟不上时代的步伐就有可能被残酷地淘汰。面对如此严峻的形势,如何应对挑战、引领发展、提升核心竞争力、保持持续发展优势,是中国中小型制造企业在新形势下必须正视的一个重要问题。

卓越绩效模式是国际上广泛认同的一种质量管理与组织管理较先进的模式,是世界级成功企业公认的提升企业综合绩效和企业竞争力的有效方法。它聚焦企业的经营结果,用量化打分的方法评价企业卓越经营的业绩。企业可以按此标准

进行自我评价和改进,其既可用于质量奖的评审,又可用于自我评价,系统地查找存在的问题,进而消除问题,提高绩效,最终实现企业向卓越的跨越,该过程在国际上被称为“组织成功的路线图”。

目前,已有 80 多个国家和地区采用卓越绩效模式作为全国质量奖评奖的标准,正大力推广卓越绩效模式。推行卓越绩效模式对促进组织全面提高管理水平、适应经济全球化有非常积极的作用。当前,运用卓越绩效模式建立一套适合自身系统,可促进业绩改进的机制,是中国广大中小型制造企业所迫切需要的,将对其持续发展和永续经营大有裨益。

本书的研究目的是,试图通过对卓越绩效模式的理论进行研究及对实施案例进行分析,为中小型制造企业推行卓越绩效模式提供范式研究,为他们使用卓越绩效模式提高企业管理水平、提升企业综合绩效提供有益的参考。

企业推行卓越绩效模式具有以下几方面的重要意义:

(1) 对更新管理理念、步入现代优秀企业行列具有重要意义。卓越绩效模式是世界级成功企业管理经验的结晶,是中国优秀企业的共同追求,也是企业实现管理现代化的重要途径。企业通过导入卓越绩效模式,可实现与世界一流的管理模式迅速接轨。

(2) 对实现企业战略目标具有重要意义。通过推行卓越绩效模式,建立完善的标杆管理体系并实施推进,对提升企业综合竞争力将起到积极的作用。

(3) 对优化内部管理流程、整合管理方法、提高管理效率、完善绩效评价具有重要意义。

(4) 对争创全国质量奖、树立卓越品牌形象,具有重要意义。

## 一、卓越绩效模式的产生背景

随着全球经济一体化,各国经济竞争日趋激烈,许多国家为了提升本国的竞争力,都纷纷设立自己国家的质量奖。日本在第二次世界大战后,邀请美国质量管理专家戴明讲学,并在 1951 年设立了世界上最早的质量奖——戴明奖。20 世纪 80 年代初,日本企业的竞争力已被全世界所瞩目。而此时,美国企业面临日本企业强烈的挑战。为了帮助企业应对来自日本企业的挑战,美国于 1987 年通过立法设立了波多里奇国家质量奖,并制定了详细的评审准则,并在 1997 年将该质量奖评审准则更名为卓越绩效准则,该准则所体现的管理方式被称为卓越绩效模式,由用于质量奖的评审延伸至用于组织的自我评价和绩效改进,成为

风靡全球的管理模式。

在世界各国所设置的质量奖中,著名的有日本的戴明奖、美国的波多里奇国家质量奖和欧洲质量奖。其中,日本戴明奖最早设立,但影响最大的是美国波多里奇国家质量奖。它采用的卓越绩效模式在树立标杆、分享成功经验、提高组织整体绩效、恢复美国经济活力以及提高美国国家竞争力等方面起到了关键作用,促进了美国 20 世纪 90 年代后的发展,使美国重新回到世界经济霸主的位置。紧随美国之后,欧洲、加拿大、新加坡等发达国家和地区,以及发展速度较快的发展中国家和地区纷纷跟进。卓越绩效准则不仅在美国的各行各业中得到推广应用,而且也被其他国家广泛采纳,当之无愧地成了先进管理模式的国际标准。

## 二、卓越绩效模式研究综述

1987 年,美国建立了波多里奇国家质量奖,波多里奇国家质量奖采用的卓越绩效模式,唤起了人们对质量的信任和重视,并在帮助 20 世纪 90 年代的美国经济恢复活力以及提高美国国家竞争力方面起了关键作用。卓越绩效模式建立至今,来自美国、中国、日本、新加坡等几十个国家和地区的卓越绩效模式应用组织和代表人物对卓越绩效模式进行了不断深入的研究和探讨,并以周年庆典、经验交流会、演讲、发表论文等形式对成果进行了交流。2007 年 4 月 22 日至 4 月 25 日,在华盛顿的希尔顿酒店举行了“第 20 届追求卓越大会”,来自 15 个国家的 1000 多名代表参加了会议,进行了交流,肯定了卓越绩效模式增强国家价值观的作用。获奖企业已经在世界各国的相关会议上做过经验介绍,例如,仁惠医疗中心(Mercy Health System)领导团队通过打造、提炼优秀的企业文化来实现组织的卓越,以质量、服务、伙伴关系和成本作为卓越文化的四个支柱;夏普医疗中心(Sharp Health Care)成立 100 个专题小组听取患者的声音,在质量、人员、服务、财务、增长和社区六个方面确保满足相关方的需求等;杨国华、单汨源(2006)在《美大行车料公司卓越绩效模式的构建与实施研究》中,按卓越绩效模式的七个方面论述了怎样在美大行车料公司建立卓越绩效模式;白永芬(2011)在《HG 公司导入卓越绩效模式的实证研究》中详细分析了 HG 公司在实施卓越绩效模式中使用 PDCA[即 Plan(计划)、Do(实施)、Check(检查)、Action(改进)]循环、5S 管理、关键绩效指标 KPI(Key Performance Indicator)和 SWOT[即 Strength(优势)、Weakness(劣势)、Opportunity(机会)、Threat(威胁)]分析等管理技术的一般步骤和注意事项;刘滨(2008)在《中国制造型企业实施卓越绩效模式的调查分析》中通过对结构方程模型

进行拟合和修正,并根据分析模型的效度与信度,得出了卓越绩效各类目之间的量化关系,指出中国制造业企业实施卓越绩效模式应注意的问题;张军利(2007)在《项目型组织推行卓越绩效模式的探讨》中通过对项目型组织和流程型组织的对比,充分认识了两者在核心资源、核心能力、能力度量、资源的组织方式等方面存在的差异,指出了项目型组织在贯标和评审方面应注意的一些典型问题,认为卓越绩效模式作为一种普遍适用的组织绩效评价标准适合于项目型组织;冯树玉(2006)在《企业实施卓越绩效模式所存在的若干问题及改进建议》中描述了企业普遍存在的“经营理念先进,管理行为滞后”和“管理创新有余,系统整合能力不足”“战略缺失与战略虚脱”“客户价值定位中价值过剩与价值缺失共存现象”等问题;李磊、朱星宇、寇永超等(2009)在《应用 DEA 量分的卓越绩效在制造业企业的研究》中提出应用数据包络分析(Data Envelope Analyse, DEA)量分的方法及步骤,弥补了卓越绩效在量分上存在的过于主观以及与原有数据联系不足的缺点;杨登慧、杨海光、刘德智(2010)将平衡计分卡与卓越绩效模式的评审框架和标准进行了对比分析,建立了平衡计分卡导向下的卓越绩效模式及其框架;叶美芳(2011)在《中国建筑企业卓越绩效管理研究》中,分析了卓越绩效管理的核心价值观、特点,通过分析国内外建筑企业应用卓越绩效模式的情况,总结出其中值得中国建筑企业学习的成功经验;贺朝铸(2012)在《基于卓越绩效模式(PEM)的企业质量战略》中阐述了用卓越绩效模式建立企业质量经营机制的必要性和主要方法;桑秀丽、肖汉杰、余志强等(2013)在《卓越绩效模式下铜冶炼企业车间岗位精细化管理推行研究》中阐述了如何推行岗位精细化管理,确保和促进车间岗位管理效用,实现车间全方位精细化管理;也有部分学者研究了在项目层面将美国国家质量奖应用于研发估价,从研发活动的观点和单独的不同项目分析了质量奖评审标准不同的子领域,在研究的实证部分,通过采用一家成功运用了美国国家质量奖评审标准的制造公司的观点讨论了标准在研发项目中的使用;Hodgetts 等(1999)研究了获得美国国家质量奖的一些小型企业的观点。

本书的研究重点是建筑企业卓越绩效模式,上述国内外的研究成果是本书的理论和观点基础。这些研究成果为本书提供了很多可参考的资料,但有些结论的前提条件不可避免地存在差别,如发达国家的建筑企业与国内建筑企业的组织形式有很大的差别,因此,管理模式也存在很大的区别,本书将通过总结不同类型企业实施卓越绩效模式的经验,找出国内建筑企业实施卓越绩效模式的基本方法,并提出建议。

### （一）国外研究综述

第二次世界大战后日本经济萧条,于是邀请美国的质量管理专家戴明进行讲学。这次讲学使日本企业界对于开展质量控制的意义有了深刻认识。日本科学技术联盟以戴明捐赠的讲义稿酬作为基金创设了戴明奖,这个奖项对日本经济的振兴起到了巨大的促进作用。

日本经济的迅速崛起,给美国带来挑战。1987年,美国商务部部长马尔科姆·波多里奇起草了以其名字命名的国家质量奖评审标准,经国会通过后由当时的里根总统签署执行,用以表彰在全面质量管理和提高竞争力方面做出杰出贡献的美国企业。

1991年,出现了欧洲质量奖,该奖由当时的欧盟委员会副主席马丁·本格曼正式提出设立。

以上三大质量奖中,以美国的波多里奇国家质量奖最为著名,影响最大。之后,波多里奇国家质量奖的评审准则发展成为卓越绩效模式。

目前,全球80多个国家和地区的质量奖,大多以美国的国家质量奖为范本,来建立评奖方式和评奖标准。该评奖标准已经成为企业经营管理的事实上的国际标准。

美国波多里奇国家质量奖的评审结构包括七大项,其中最为强调“结果”,目的是要达到顾客满意,获得竞争优势。该质量奖以量化打分的方法评价企业卓越经营的业绩,总计1000分,仅结果就占400分。它的评奖对象分为两大类:制造业、服务业、小规模及大规模企业;教育及医疗卫生组织等。美国质量协会每年对质量奖评审标准进行修订,使评审工作日趋完善。该奖的获奖企业由美国总统亲自颁发,因而在美国质量界和企业中都享有极高的声誉。众多研究报告指出,卓越绩效模式对恢复美国的经济活力以及提高美国国家竞争力和生活质量等方面都起到了主要作用。

随着世界经济和科技的不断发展,国外对卓越绩效模式的研究也处于发展变化之中。很多学者和企业家认为,波多里奇国家质量奖的结构框架反映了管理者改进组织绩效时所需的各方面元素的关系,组织应该拓宽他们质量控制技术和产品设计过程的视野,以全面质量管理的视角来看待一切。

### （二）国内研究综述

鉴于波多里奇国家质量奖为美国带来了社会和经济利益,2001年,中国质量

协会在借鉴其评价内容和方法的基础上,启动了全国质量奖评审工作。2004年,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》,并于2005年开始正式实施,主要用于质量奖评审和组织的自我评价。2012年,又发布了GB/T 19580—2012《卓越绩效评价准则》和GB/Z 19579—2012《卓越绩效评价准则实施指南》,对2004版标准内容进行了部分修订和完善。目前,全国质量奖每年评审一次,奖项设置分为三大类:制造、建筑业奖项,服务业奖项,小企业奖项。此外,全国还有20多个省、自治区、直辖市设立了地方质量奖。迄今已有不少优秀企业获得过全国质量奖或省、市级质量奖,卓越绩效模式也引起了人们的广泛关注。

由于中国引入卓越绩效模式较晚,在GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》标准正式颁布以前,国内公开发表的这方面的研究著作比较少。2005年以后,陆续出现了有关卓越绩效模式的。近年来,《中国质量》《经济论坛》《价值工程》《大众标准化》《上海管理科学》等期刊上也不断有关于卓越绩效模式的文章,这些文章大多涉及对卓越绩效标准的理解和对导入途径的探讨,还有一些是对推行卓越绩效模式获得成功的案例的介绍,而关于卓越绩效模式的构建模型和实施方法方面的研究成果不多。

综上所述,最近几年国内对卓越绩效模式的研究文献越来越多,也取得了一些较为可喜的研究成果。但是这些研究几乎都是针对具有一定规模的大型企业进行的,且多局限于具体的、个别的指标,极其缺少基于卓越绩效模式的中小型制造企业绩效管理体系建设的代表性研究成果,可供参考的文献也比较少,有待理论界和企业界的进一步关注。

## 第二节 中国建筑企业实施卓越绩效模式的现状分析

本章是全书的理论基础。本章对卓越绩效模式的基本内容做介绍,并结合建筑企业的应用进行分析,从国内和国外两个角度对实施卓越绩效模式的企业进行分析与总结,力求对卓越绩效模式在建筑企业应用中的经验与暴露的问题做详细的归纳。

## 一、卓越绩效模式的概况

### (一) 卓越绩效模式的概念

卓越绩效模式是指综合的组织绩效管理方式,为顾客和其他相关方不断创造价值,提高组织的整体绩效和能力,促使组织和个人得到进步和发展,并使组织持续获得成功。

中国卓越绩效的评价标准主要有以下七个部分:领导,战略,顾客与市场,资源,过程管理,测量、分析与改进,结果。目的是用这七个成系统的部分,获取卓越的结果。它用 1000 分的量化指标来衡量企业管理的成熟度,其框架和分值分布如图 1-1 所示。

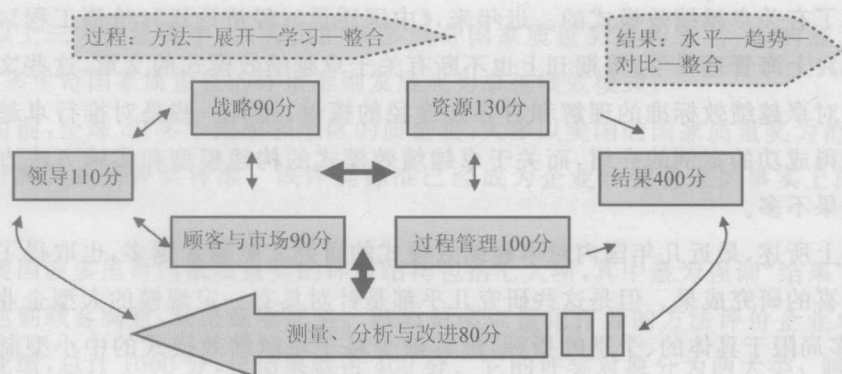


图 1-1 框架和分值分布

注：粗箭头连接的两两者有直接的关系,细箭头连接的两两者有间接关系。

卓越绩效的成熟度是从小质量  $q$  到大质量  $Q$  的概念,是从产品质量到企业经营质量的概念,追求的是卓越的质量经营,如图 1-2 所示。卓越绩效要求组织能从“偶然的方法,孤立的信息,无结果或者结果很差的管理”,向拥有“拥有有效、系统的方法,将方法很好地展开,基于事实的、系统的评估和改进过程,个人的目标与组织协调一致,对于产生的经营结果能与组织的竞争对手和标杆企业进行水平对比,保持组织能产生良好的、稳定的结果”进行转变,提高管理成熟度。

图 1-2 中,500 分以下的组织的管理成熟度还不是很高,处于小质量  $q$  的程度,组织要向大质量  $Q$  的方向进行努力,实现追求卓越的过程。最小的  $q$  表示组织的