
《PEM 卓越绩效模式理论与实践》

【课程背景】

卓越绩效模式(PerformanceExcellenceModel, 简称 PEM)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。目前全世界有大约 100 多个国家和地区设立了质量奖(中国目前有超过 25 个省设立了质量奖,市级单位超过 20。广东省和深圳市分别在全国省市首个设奖)。

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,得到了越来越广泛的关注和应用。

卓越绩效模式是从企业经营管理角度出发,除了关注企业运作的过程,更注重企业的经营结果;除了关注顾客满意,更注重相关方(股东、员工、顾客、供方、社会)的满意;除了关注战术的运用,更注重战略的制定和相应的部署;除了关注企业当前的水平,更注重与优秀、标杆企业的对比,从而关注企业发展的趋势;关注员工的学习、企业的学习,从而为企业的改进和创新提供更多的机会,等等。

设置本系列课程的目的,在于使企业在原有 ISO9001 认证或是原有质量管理体系的基础上进一步的提升和优化,除了使产品质量更稳定外,更关注企业降低成本提高效率 and 效益,同时关注相关方的利益,真正做到可持续发展——永续经营。

卓越绩效模式和质量有密切的关系——随着管理的发展、行业的同质化,质量早已超越了传统的检验、监控等概念,现在的质量更加注重综合经营绩效,其含义逐渐和管理相融合,这不但得到了理论的证明、客观实际也体现了这一点。在这个背景下,传统的 ISO9000 逐渐暴露出其弊端,企业迫切需要一种实现内部管理整合、提高综合经营能力、实现卓越经营绩效的管理思路和具体方法。

卓越绩效模式就是在这样的背景下出现的一种整合化的组织绩效管理方法,它能够:

- (1)为顾客和利益相关者提供不断改进的价值,从而达成组织的可持续发展;
- (2)提高组织的整体有效性和能力;
- (3)促进组织的和个人的学习。

同时,为了解组织的优势和改进机会并由此引导组织的行动方向,卓越绩效模式提供了框架和评价工具,能够精确给出相应领域的量化分数。

卓越绩效模式源自美国波多里奇国家质量奖准则,该模式为企业提供了一套评价标准,运用它可以不断评审自身的管理绩效从而迈向卓越,它也是世界级成功企业公认的提升企业竞争力的有效方法,目前在全球大约八十个国家得到了开展。

中国为了更快的参与世界竞争，提升国家的整体竞争力，与时俱进，把美国波多里奇国家质量奖的评奖标准进行引进、消化和吸收，制定国家标准《卓越绩效评价准则》(GB/T19580)(2012 版 8 月 1 日实施，替代 2004 版)已经成为全国质量奖的标准，各地方政府质量奖也纷纷以国家质量奖的标准为评审依据，是企业家根据科学发展观发展企业的重大体现。

目前全国已经有 25 个省份开展了评奖工作，大批优秀企业获得了这个奖项，包括深圳的华为技术、中兴通讯、招商银行、创维、康佳等，这些企业的实践充分证明了这一模式的实效性。国家层面于 2013 年正式设奖，标志着卓越绩效模式成为国家认可的先进管理模式。

同时，企业不可以把获奖作为唯一的目标，该模式的推行意义主要在帮助企业追求卓越、不断进步，在美国有连续评奖十三年才获奖的记录(这个记录在中国是八年)。

为了更好地推行卓越绩效模式，整合管理、持续改善，相应的培训必不可少。

【课程对象】

中高层管理人员、专业质量管理人员、业务骨干

【课程收益】

深入认识质量的内涵

理解卓越绩效模式对企业的意义

学习卓越绩效评价准则条文

掌握卓越绩效模式的推行模式

学习卓越绩效模式在企业的实践

了解自我评价和申奖流程

【授课方式】

系统讲述、深度剖析与典型个案借鉴相结合

原理讲解和实操相结合、理论与实际相结合

【课程特色】

本课程基于实际需要，深度阐述卓越绩效模式及其工作开展，不但适合指导企业推广、更适合帮助企业自我改进。

课程讲师是中质协学术委员，曾参与了国家标准(卓越绩效评价准则)审定工作，是中兴通讯申报省长质量奖的项目经理。而且具有大量的培训及咨询。

【课程时长】

2 天

【课程大纲】

1、质量和经营

- a)深刻理解质量的内涵
- b)质量工作开展的模式
- c)传统质量标准的不足

2、卓越绩效模式概述

- a)认识卓越绩效模式
- b)卓越绩效模式和管理成熟度
- c)卓越绩效模式框架
- d)卓越绩效评价准则国家标准
- e)卓越绩效模式的由来
- f)国外对卓越绩效模式的看法
- g)国内获奖企业看卓越绩效
- h)实施卓越绩效模式的好处

3、认识卓越绩效模式之道

- a)远见卓识的领导
- b)战略导向
- c)顾客驱动
- d)社会责任

e)以人为本

f)合作共赢

g)重视过程与关注结果

h)学习、改进与创新

i)系统管理

4、卓越绩效评价准则标准要求及案例解读

a)组织概述

a)B.1 组织描述

i、 B.1.1 组织的环境

ii、 B.1.2 组织的关系

b)B2 组织面临的挑战

i、 B.2.1 竞争环境

ii、 B.2.2 战略挑战

iii、 B.2.3 绩效改进系统

b)领导

a)组织的领导

i、 高层领导的作用

ii、 组织的治理

iii、 组织绩效的评审

b)社会责任

i、 公共责任

ii、 道德行为

iii、公益支持

c)战略

a)战略制定

b)战略部署

i、战略规划的制定与部署

ii、绩效预测

d)顾客与市场

a)顾客和市场的了解

b)顾客关系与顾客满意

i、顾客关系的建立

ii、顾客满意的测量

e)资源

a)人力资源

i、工作系统

ii、员工的学习和发展

iii、员工的权益与满意程度

iv、员工的能力

b)财务资源

c)基础设施

d)信息

e)技术

f)相关方关系

f)过程管理

a)价值创造过程

i、价值创造过程的识别

ii、价值创造过程要求的确定

iii、价值创造过程的设计

iv、价值创造过程的实施

v、价值创造过程的改进

b)支持过程

i、支持过程的识别与要求

ii、支持过程的设计

iii、支持过程的实施与改进

g)测量、分析与改进

a)测量与分析

i、绩效测量

ii、绩效分析

b)信息和知识的管理

i、数据和信息获取

ii、组织的知识管理

c)改进

i、改进的管理

ii、改进方法的应用

h)经营结果

a)顾客与市场的结果

i、以顾客为中心的结果

ii、产品和服务结果

iii、市场结果

b)财务结果

c)资源结果

i、人力资源结果

ii、其他资源结果

d)过程有效性结果

e)组织的治理和社会责任结果

5、卓越企业如何评价：卓越绩效评价系统

a)走向成熟的过程

b)评分系统的基本逻辑

c)过程评分矩阵

d)结果评分矩阵

e)自我评估

f)卓越绩效评价流程

6、申奖流程及注意事项

a)申奖通用流程

b)自评报告编写

c)后续工作深入开展思路