

卓越绩效的标准

引言 2004年9月2日，国家质检总局正式发布了《卓越绩效评价准则》国家标准（以下简称准则）。准则借鉴了美国波多里奇卓越绩效标准，结合我国实际情况，为企业提供了追求卓越绩效的经营管理模式。《卓越绩效评价准则》和ISO9000标准相比，《卓越绩效评价准则》有区别又有联系。二者都是质量管理标准，ISO9000标准是符合性标准，而《卓越绩效评价准则》用量化指标（1000分）来评价企业卓越经营的业绩，是一个成熟度标准。《卓越绩效评价准则实施指南》则详细说明了追求卓越绩效的经营管理模式。

·什么是卓越绩效

·标准的核心价值观

·卓越绩效自评的45个项目

·自评报告--从组织概述开始

·五步骤改进过程

·全方位服务

☆什么是卓越绩效

2004年9月2日，国家质检总局正式发布了《卓越绩效评价准则》国家标准（以下简称准则）。准则借鉴了美国波多里奇卓越绩效标准，结合我国实际情况，为企业提供了追求卓越绩效的经营管理模式。

什么是卓越绩效？准则是这样定义的：“通过综合的组织绩效管理方法，使组织和个人得到进步和发展，提高组织的整体绩效和能力，为顾客和其它相关方创造价值，并使组

织持续获得成功”。为了实现卓越绩效，准则强调了领导和战略的作用，高层领导应确定本企业的价值观、发展方向、制定战略。然而，准则更多地强调了执行，在条文里频频出现了部署、实施、测量和改进的字眼。管理大师彼得·德鲁克关于执行有一个重要理念：“总目标是否已逐级解码？是否已层层分解到每个部门乃至每个员工的头上？‘分目标’是否可度量、可检查、可考核？”准则是对卓越绩效的解码、分解和度量，企业广大人员通过学习和领会准则，自我评价，重在执行和改进，才能创造卓越绩效。

☆ 标准的核心价值观

卓越绩效的经营模式是世界成功企业的经验总结，准则的核心价值观有 11 条，都强调了领导和员工的执行力。

1. 领导的远见足识
2. 以顾客为导向
3. 培育学习型组织
4. 尊重员工和合作伙伴
5. 快速反应和灵活性
6. 关注未来
7. 管理创新
8. 基于事实的管理
9. 社会责任和公众义务

10. 重在结果和创造价值

11. 系统的观点

☆ 卓越绩效自评的 45 个项目

准则由 7 个类目组成。领导、战略、顾客和市场三个类目构成领导作用三角，是驱动性的。资源、过程管理、经营结果三个类目构成结果三角，是从动性的。测量、分析和改进类目是运作的基础。

1. 领导

·高层领导的作用

·组织的治理

·组织绩效的评审

·公共责任

·道德行为

·公益支持

2. 战略

·战略制定

·战略规划制定与部署

·绩效预测

3. 顾客与市场

·顾客和市场的了解

·顾客关系的建立

·顾客满意的测量

4. 资源

·人力资源工作系统

·员工的学习和发展

·员工的权益与满意程度

·员工的能力

·财务资源

·基础设施

·信息

·技术

·相关方关系

5. 过程管理

·价值创造过程的识别

·价值创造过程要求的确定

·价值创造过程的设计

·价值创造过程的实施

·价值创造过程的改进

·支持过程的识别与要求

·支持过程的设计

·支持过程的实施与改进

6. 测量、分析与改进

·绩效测量

·绩效分析

·信息和知识的管理

·数据和信息获取

·组织的知识管理

·改进

·改进的管理

·改进方法的应用

7. 经营结果

·以顾客为中心的结果

·产品和服务结果

·市场结果

·财务结果

·人力资源结果

·其它资源结果

·过程有效性结果

·组织的治理和社会责任结果

以上 45 点，基本上概括了准则的要点，是企业进行卓越绩效自评的 45 个"体检"项目

☆ 自评报告--从组织概述开始

1 组织描述

1.1 组织的环境

1.2 组织的关系

2 组织面临的挑战

2.1 竞争环境

2.2 战略挑战

2.3 绩效改进系统

☆ 五步骤改进过程

1 了解标准和评审过程

1.1 了解标准系统

1.2 了解标准各部分之间的横向关系

1.3 恰当的测定组织状况

1.4 开始自我评价

2 培训公司领导

2.1 确定领导的支持

2.2 帮助领导理解标准

3 获得领导支持积极参与

3.1 确认领导的作用和职责

3.2 把领导作为候选评审员看待

4 制造评审过程

4.1 收集信息和数据

4.2 使组织中尽可能多的人参与

4.3 汇编数据和信息

4.4 简单记述和绘图

4.5 综合

5 使用评审反馈

5.1 确定如何使用反馈

5.2 促使组织的积极性

5.3 制订年度改进计划