



方圆标志认证集团
CHINA QUALITY MARK CERTIFICATION GROUP



ICNet (国际认证联盟) 正式成员
CQM is a full member of ICNet



IFOAM (国际有机农业运动联盟) 正式成员
CQM is a full member of IFOAM



IEC/TECB 体系认证机构 (EXCB) 正式成员
CQM is an EXCB



ELC 全球最高信用评级
认证项目

GLOBALG.A.P.

GLOBALG.A.P. (全球良好农业规范) 认证机构成员
CQM is the member of GLOBALG.A.P.

卓越绩效管理概述

2022年9月·福建福州



目 录

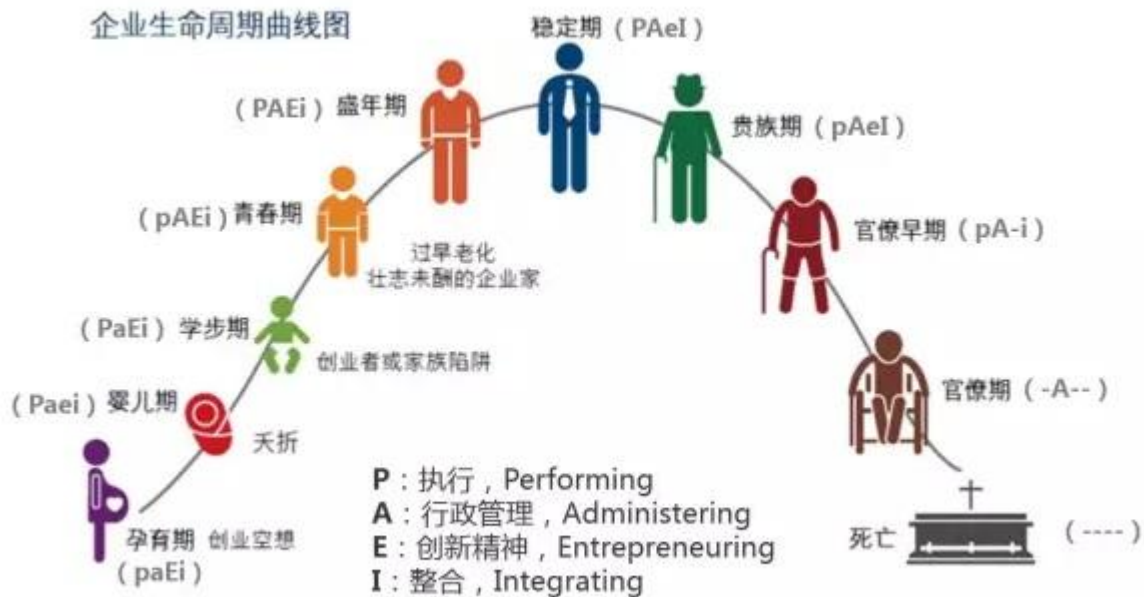
一 引言

二 卓越绩效管理模式简介

三 政府质量奖简介

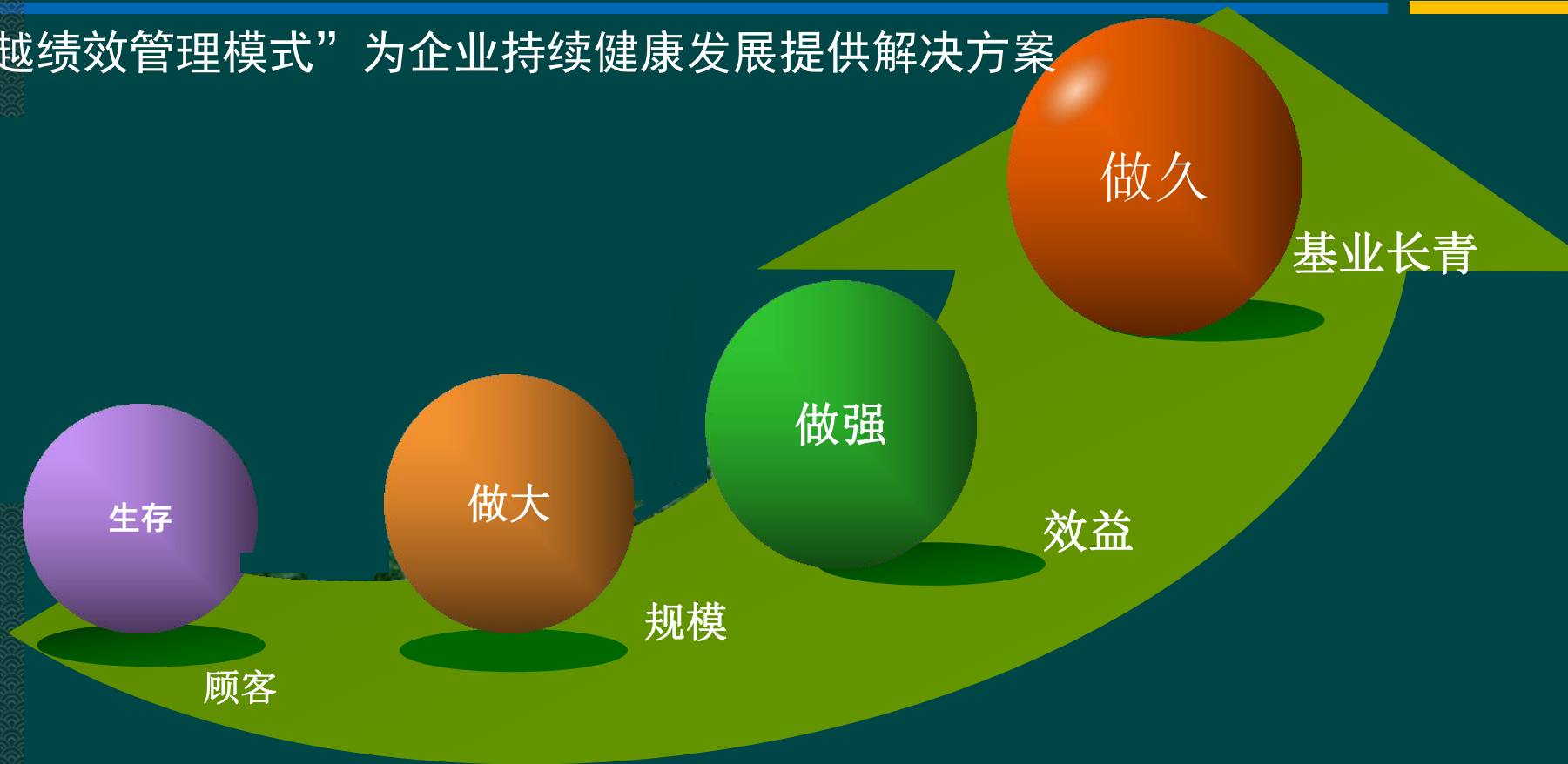
四 导入卓越绩效管理模式的价值及意义

一、引言



一、引言

“卓越绩效管理模式”为企业持续健康发展提供解决方案



一、引言

- “卓越绩效管理” 追求持续成功，致力于帮助企业基业长青



一、引言

P&G

公司名称	宝洁	公司类型	外商独资
外文名	Procter&Gamble	公司口号	亲近生活，美化生活
成立时间	1837年	年营业额	676.84 亿美元（2020年） ^[2]
总部地点	美利坚合众国俄亥俄州辛辛那提	员工数	92000（2019年） ^[3]
经营范围	化学日用品	美国五百强	第36位（2017年） ^[1]
		官 网	http://www.pg.com.cn/



一、引言



通用电气

公司名称	通用电气公司	公司口号	想到 做到 梦想启动未来
外文名	General Electric Company(GE)	年营业额	952.14 亿美元 (2020年) ^[9]
成立时间	1892年	员工数	283000 (2019年) ^[10]
总部地点	美国马萨诸塞州波士顿	世界五百强	第48位 (2019年)
经营范围	器材、航空发动机、商业	董事长	Lawrence Culp
公司类型	跨国公司	创始人	托马斯·爱迪生



航空

我们与中国航空业携手腾飞



发电

我们为中国提供清洁能源及纯净水解决方案



可再生能源

GE是清洁能源积极的践行者，致力于把先进的清洁能源技术带给中国。



石油天然气

让清洁能源惠及更多中国人民



运输

无论是铁路机车、信号，还是矿业整体解决方案，我们想到，做到



数字

我们凭借Predix工业云平台，汇聚世界一流的人才和软件实力，驱动数字工业，推动生产力的持续提升。

一、引言



TOYOTA

1906-1930: 丰田佐吉

1937-1941: 丰田利三郎(佐吉女婿婿养子)(三井儿玉家族)

1941-1950: 丰田喜一郎(佐吉长子)

1950-1961: 石田退三(利三郎表哥) 1961-1967: 中川不器男

1967-1982: 丰田英二(喜一郎堂弟)

1982-1982: 丰田章一郎(喜一郎长子)

1982-1995: 丰田达郎(喜一郎次子)

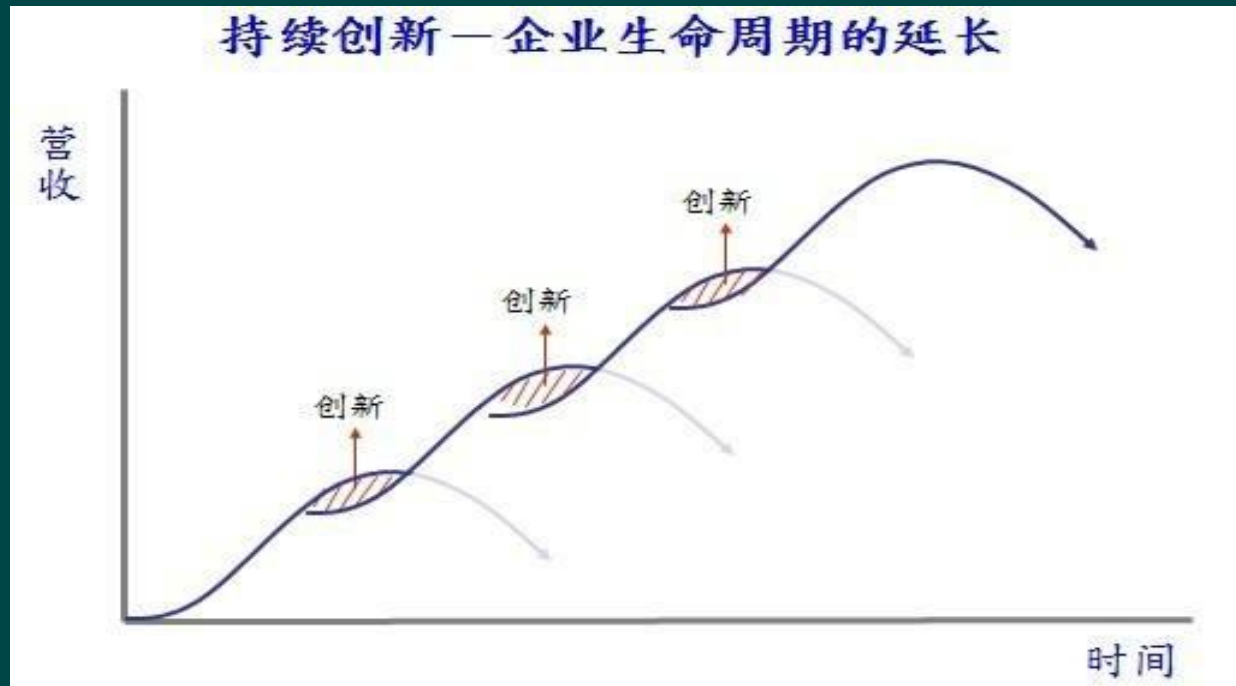
1995-1999: 奥田硕 1999-2005: 张富士夫 2005-2009: 渡边捷昭

2009-至今: 丰田章男【第四代长孙】



一、引言

“卓越绩效管理”让企业走上基业长青之路



二、卓越绩效管理模式

1、什么是“卓越绩效管理模式”？

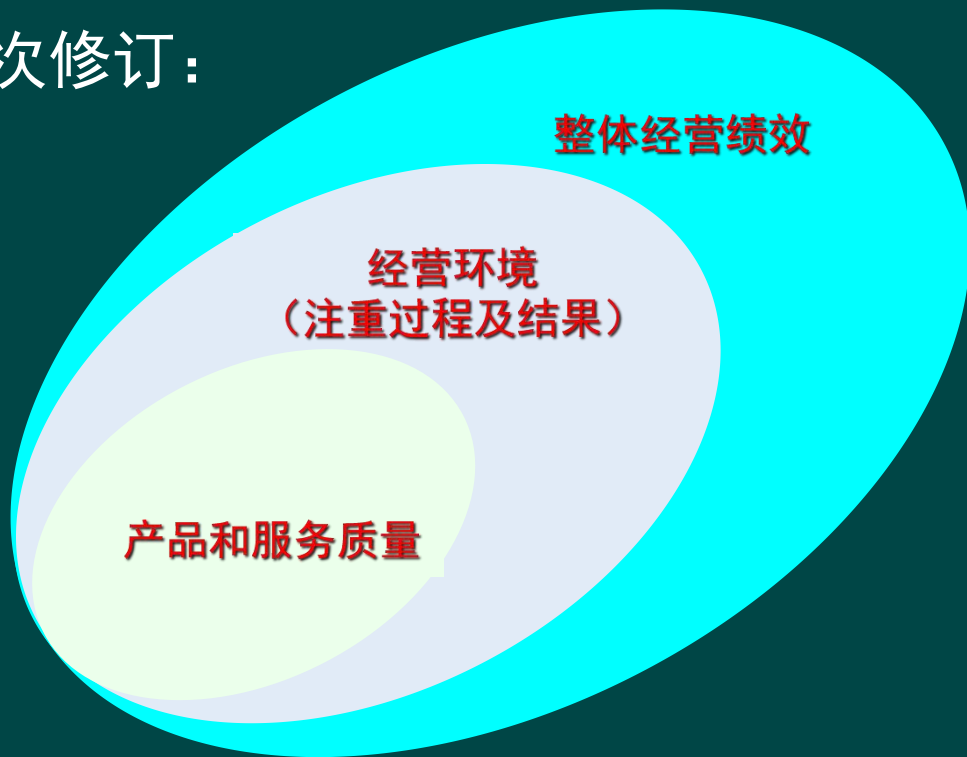
起源：

- 20世纪80年代，美国企业产品质量竞争出了问题
- 1988年，美国联邦政府为了振兴美国企业在国际市场竞争力设立波多里奇国家质量奖
- 美国国家质量奖制定了一套评价规则暨“卓越绩效评价准则（Criteria for Performance Excellence）”

二、卓越绩效管理模式

卓越绩效评价准则历经多次修订：

- 关注产品质量
- 关注财务、绩效
- 关注社会责任、领导监督
- 关注整体绩效、可持续发展



二、卓越绩效管理模式

□波奖的设立，相当程度地促成了美国90年代后的发展，使之重新回到世界经济霸主的位置。

马尔科姆·波多里奇国家质量奖在使美国经济恢复活力以及在提高美国国家竞争力和生活质量等方面起到了主要作用



美国前总统克林顿

- 如果你追求质量，你不会发现任何比波多里奇质量奖标准更好的标准。
- 我对这个奖了解越多，我越是坚信，作为一个国家，我们应当持续对它进行投资。

美国前商业部长德里

二、卓越绩效管理模式

“卓越绩效管理”得到全面推广和应用：

目前，全世界有60多个国家和地区都设立了质量奖。全世界许多国家和地区政府质量奖沿用“卓越绩效评价准则”。



日本国家质量奖
戴明奖（1951年设立）



美国波多里奇国家质量奖
（1987年设立）



EFQM卓越奖（原称欧洲质量奖）
（1991年设立）

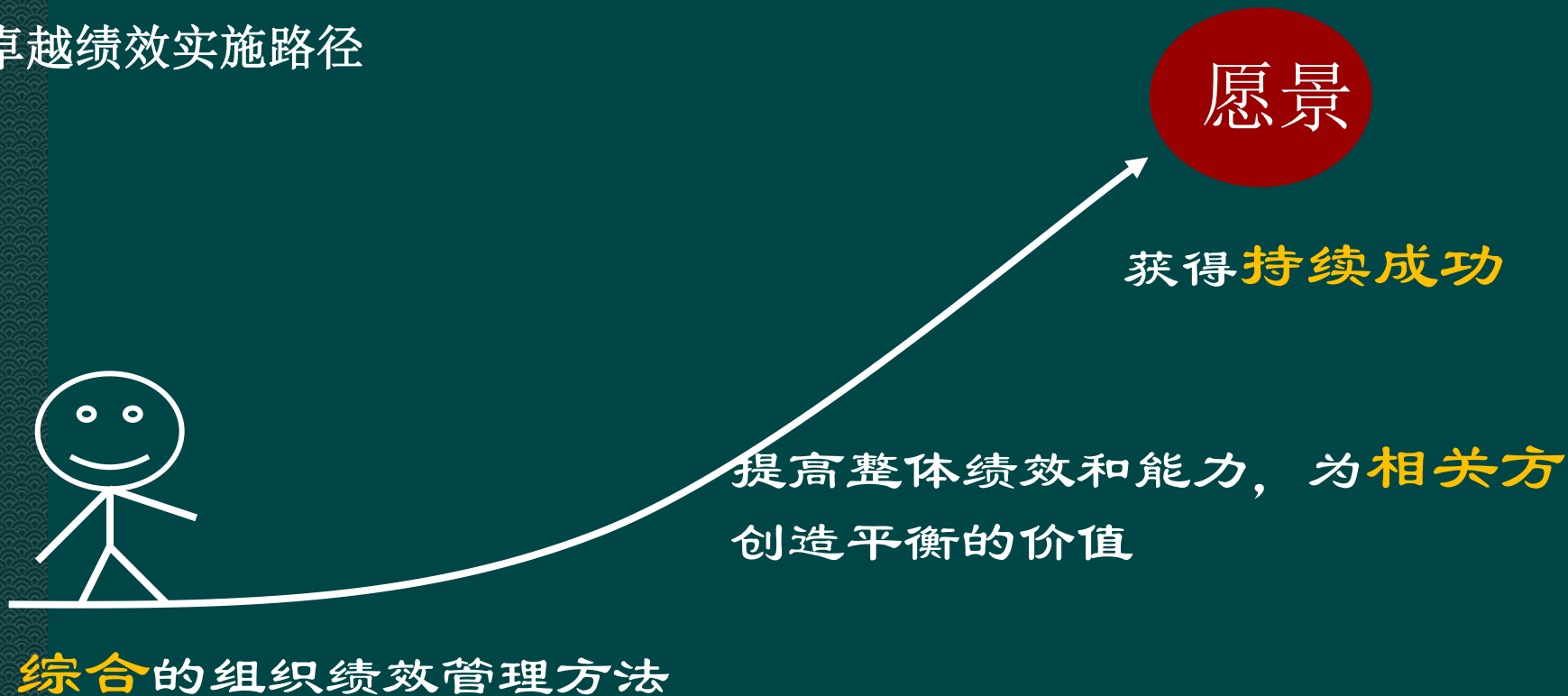
二、卓越绩效管理模式

什么是“卓越绩效管理”？

在国家标准GB/T19580中，卓越绩效的定义是：“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**顾客和其他相关方**创造价值，并使组织**持续获得成功**”。

二、卓越绩效管理模式

卓越绩效实施路径



二、卓越绩效管理模式

综合的组织绩效管理方法：

九大理念

集成基业长青企业的管理之道

系统、科学的管理框架

以战略为方向
以绩效为纽带
以数据为支撑
因果驱动关系

主要
表现

为五大相关方创造价值

- 员工、顾客、股东、供方、社会

关注可持续发展

- 平衡长短期利益，强调可持续发展
- 强调持续成功能力的建设

二、卓越绩效管理模式

“卓越绩效”核心价值观：先进管理理念是一切管理的基础！

1) 远见卓识的领导

2) 战略导向

3) 顾客驱动

4) 社会责任

5) 以人为本

6) 合作共赢

7) 重视过程和关注结果

8) 学习、改进和创新

9) 系统管理

卓越绩效准则的理念
卓越企业的实践提炼
浓缩的卓越绩效准则

二、卓越绩效管理模式

1) 远见卓识的领导

以前瞻性的视野、敏锐的洞察力，确立组织的使命、愿景和价值观，带领全体员工实现组织的发展战略和目标。

2) 战略导向

以战略统领组织的管理活动，获得持续发展和成功。

3) 顾客驱动

将顾客当前和未来的需求、期望和偏好作为改进产品和服务质量，提高管理水平及不断创新的动力，以提高顾客的满意和忠诚程度。

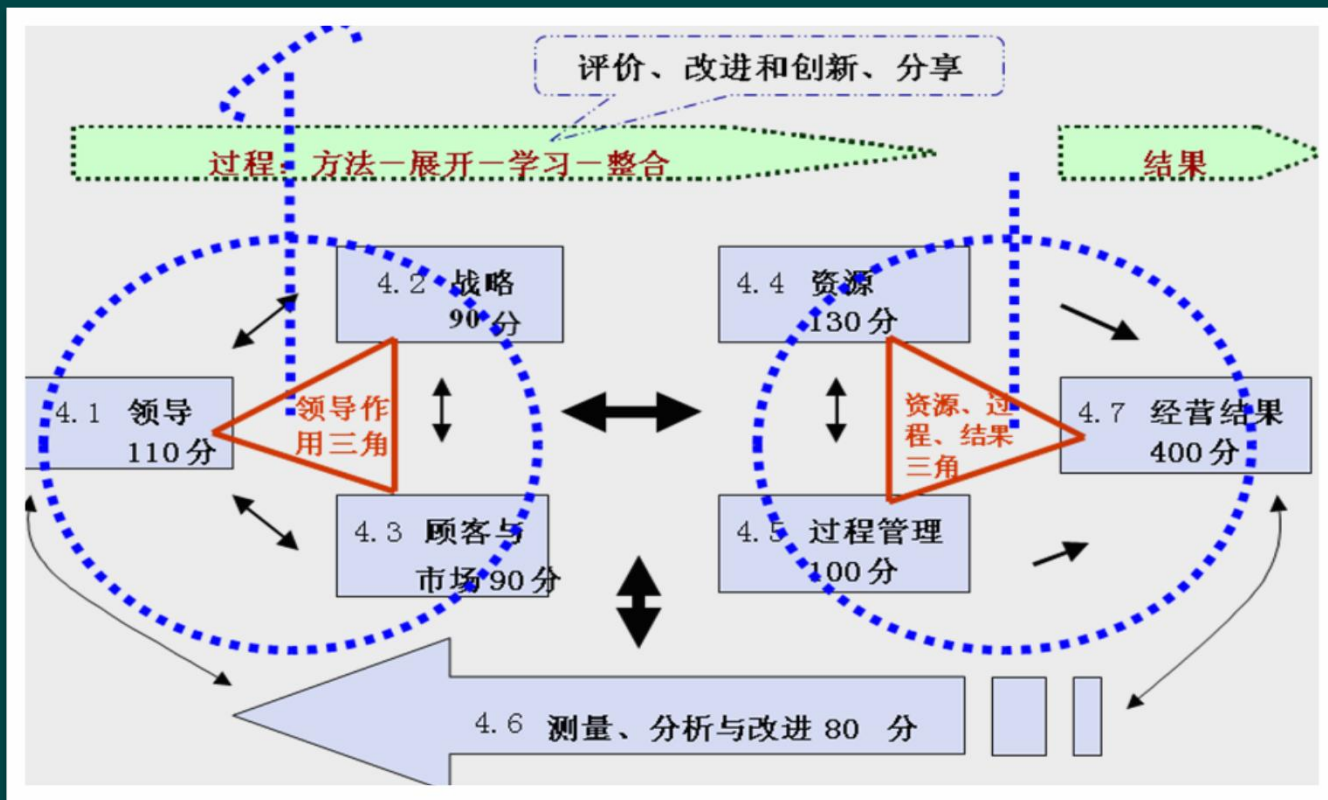
4) 社会责任

为组织的决策和经营活动对社会的影响承担责任，促进社会的全面协调可持续发展。

二、卓越绩效管理模式

- 5) **以人为本：** 员工是组织之本，一切管理活动应当以激发和调动员工的主动性、积极性为中心，促进员工的发展，保障员工的权益，提高员工的满意程度。
- 6) **合作共赢：** 与顾客、关键的供方及其他相关方建立长期伙伴关系，互相为对方创造价值，实现共同发展。
- 7) **重视过程与关注结果：** 组织的绩效源于过程，体现于结果。因此，既要重视过程，更要关注结果；通过有效的过程管理，实现卓越的结果。
- 8) **学习、改进与创新：** 培育学习型组织和个人是组织追求卓越的基础，传承、改进和创新是组织持续发展的关键。
- 9) **系统管理：** 将组织视为一个整体，以科学、有效的方法，实现组织经营管理的统筹规划、协调一致，提高组织管理的有效性和效率。

二、卓越绩效管理模式



卓越绩效管理框架

二、卓越绩效管理模式

- 4.1领导 (110)
 - 4.1.2高层领导的作用 (50)
 - 4.1.3组织治理 (30)
 - 4.1.4社会责任 (30)
- 4.2战略 (90)
 - 4.2.2战略制定 (40)
 - 4.2.3战略部署 (50)
- 4.3顾客与市场 (90)
 - 4.3.2顾客和市场的了解 (40)
 - 4.3.3顾客关系与顾客满意 (50)
- 4.4资源 (130)
 - 4.4.2人力资源 (60)
 - 4.4.3财务资源 (15)
 - 4.4.4信息和知识资源 (20)
 - 4.4.5技术资源 (15)
 - 4.4.6基础设施 (10)
 - 4.4.7相关方关系 (10)

- 4.5过程管理 (100)
 - 4.5.2关键过程识别与设计 (50)
 - 4.5.3关键过程实施与改进 (50)
- 4.6测量、分析与改进 (80)
 - 4.6.2测量、分析和评价 (40)
 - 4.6.3改进与创新 (40)
- 4.7经营结果 (400)
 - 4.7.2产品与服务 (80)
 - 4.7.3顾客和市场的结果 (120)
 - 4.7.4财务结果 (80)
 - 4.7.5资源结果 (60)
 - 4.7.6过程有效性结果 (50)
 - 4.7.7领导方面的结果 (50)

评分项分布情况 (总分数: 1000分)

二、卓越绩效管理模式

“卓越绩效”

为

追求卓越的“管理模式”

和谐企业的“管理模式”

科学发展的“管理模式”

企业管理成熟度的“诊断仪”

二、卓越绩效管理模式

2、“卓越绩效评价准则（GB/T19580-2012）”介绍



- 1 范围
- 2 规范性引用文件
- 3 术语和定义
- 4 评价要求
 - 4.1 领导
 - 4.2 战略
 - 4.3 顾客与市场
 - 4.4 资源
 - 4.5 过程管理
 - 4.6 测量、分析和改进
 - 4.7 经营结果

二、卓越绩效管理模式

4.1 领导

4.1.1 总则

本条款用于评价组织高层领导的作用、组织治理及组织履行社会责任的情况。

4.1.2 高层领导的作用

组织应从以下方面说明高层领导的作用：

- a) 如何确定组织的使命、愿景和价值观，如何将其贯彻到全体员工，并影响到组织的供方、合作伙伴、顾客及其他相关方，如何在落实组织的价值观方面起表率作用；
- b) 如何与全体员工及其他相关方进行沟通，如何鼓励整个组织实现坦诚、双向的沟通，如何通过对全体员工实现卓越绩效的活动进行激励以强化组织的方向和重点；
- c) 如何营造诚信守法的环境，如何营造有利于改进、创新和快速反应的环境，如何营造促进组织学习和员工学习的环境；
- d) 如何履行确保组织所提供产品和服务质量安全的职责；
- e) 如何推进品牌建设，不断提高产品质量和服务水平；
- f) 如何强化风险意识，推动组织的持续经营，如何积极培养组织未来的领导者；
- g) 如何促进组织采取行动以改进组织绩效、实现战略目标，并达成愿景；如何定期评价组织的关键绩效指标，以及如何根据绩效评价结果采取相应行动。



二、卓越绩效管理模式



4.1 领导(110分)

4.1.1、总则

4.1.2、高层领导的作用（50分）

4.1.3、组织治理（30分）

4.1.4、社会责任（30分）

二、卓越绩效管理模式

领导作用：种下基业长青的种子

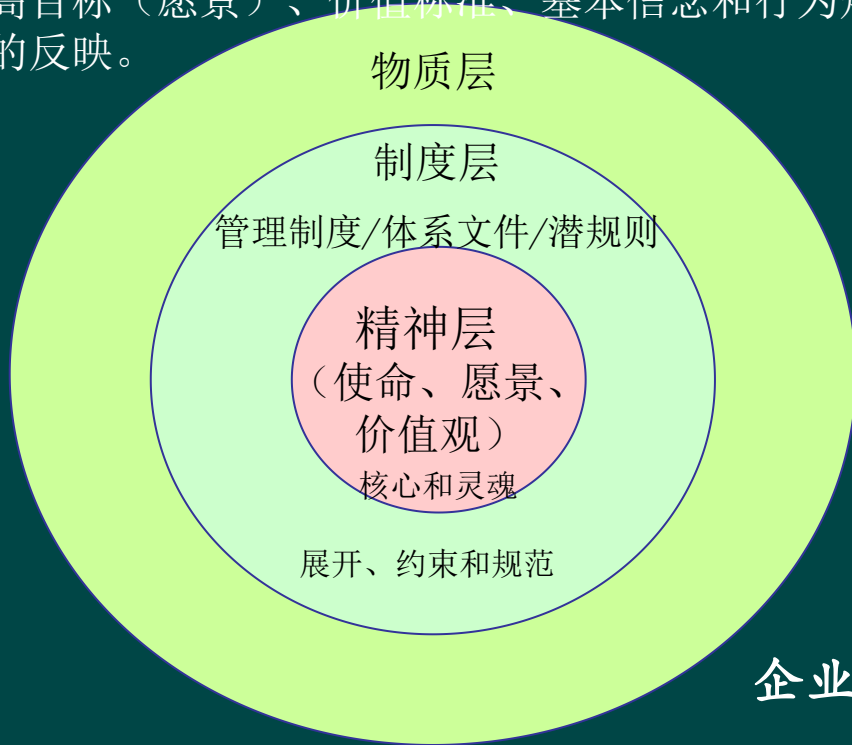


- 企业文化
- 创新、快速反应、学习型组织、诚信环境打造
- 风险管理
- 未来领导人培养
- 品牌建设
- 治理结构
- 社会责任 等

二、卓越绩效管理模式

何为**企业文化**？

企业在长期的生存和发展中形成的，为本企业所特有的，且为企业多数成员共同遵循的宗旨（使命）、最高目标（愿景）、价值标准、基本信念和行为规范等（价值观）的总和及其在企业活动中的反映。



企业文化的三重结构

二、卓越绩效管理模式

使命、愿景和价值观

— 组织的方向和组织文化的核心

使命（Mission）

— **组织存在的价值，是组织所应承担并努力实现的责任**（角色定位）。使命回答这个问题：组织致力于完成的是什么？在使命中可以界定所服务的顾客或市场，与众不同的能力，或所运用的技术。

愿景（Vision）

— **组织对未来的展望，是组织实现整体发展方向和目的的理想状态**。愿景描绘了组织的前进方向，希望未来成为什么或被视为什么。

价值观（Values）

— **组织所崇尚文化的核心，是组织行为的基本原则**。价值观反映和增强组织所渴望的文化。价值观以适当的方式，支持和指引每一位员工做决定，帮助组织完成其使命，达成其愿景。

二、卓越绩效管理模式

我要到哪里去？

愿景

我是谁？



我如何去？

我如何为人处世？

二、卓越绩效管理模式

2019年1月17日，百度发布公司新的使命、愿景



使命：用科技让复杂的世界更简单

愿景：成为最懂用户，并能帮助人们成长的全球顶级高科技公司

二、卓越绩效管理模式

阿里巴巴

新六脉神剑

The New Six Values for the Alibaba Digital Economy

- 使命**
Mission
 - ▶ 让天下没有难做的生意
To make it easy to do business anywhere
- 愿景**
Vision
 - ▶ 活102年：我们不追求大，不追求强，我们追求成为一家活102年的好公司
Last for 102 years: We do not pursue size or power; we aspire to be a good company that will last for 102 years
 - ▶ 到2036年，服务20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助1000万家中小企业盈利
By 2036, we aim to serve 2 billion consumers, create 100 million jobs, and help 10 million SMEs to be profitable
- 价值观**
Values
 - ▶ 客户第一 员工第二 股东第三
Customers first, employees second, shareholders third
 - ▶ 因为信任 所以简单
Trust makes everything simple
 - ▶ 唯一不变的是变化
Change is the only constant
 - ▶ 今天最好的表现是明天最低的要求
Today's best performance is tomorrow's baseline
 - ▶ 此时此刻 非我莫属
If not now, when? If not me, who?
 - ▶ 认真生活 快乐工作
Live seriously, work happily

一群有情有义的人，在一起做一件有价值有意义的事
Well-meaning people get together to do meaningful things

2019年9月10日

2019年9月10号，在阿里巴巴成立20周年之际，阿里巴巴“新六脉神剑”来了，全面升级使命、愿景、价值观！

阿里巴巴表示，无论环境如何改变，阿里巴巴对**使命的坚持、对愿景的坚信、对价值观的坚守都不会变！**

二、卓越绩效管理模式

案例：阿里打造文化的五大工具



二、卓越绩效管理模式



管理者应该做的事——造钟而不是报时



卓越企业基因——第五级领导

产品有淘汰的时候，领导人有生命终止的时候，关键是建立企业传承机制，使公司能够坦然应付一个个周期循环，发展壮大。

卓越的领导人之所以卓越，是因为不光其创造卓越的业绩，更重要的是其确立卓越的**企业理念**，确定企业的**最终目的**，并建立卓越的**企业制度和文**化，能够使企业的**运转建立在制度、程序上**，而不是哪一个领导人身上。

二、卓越绩效管理模式



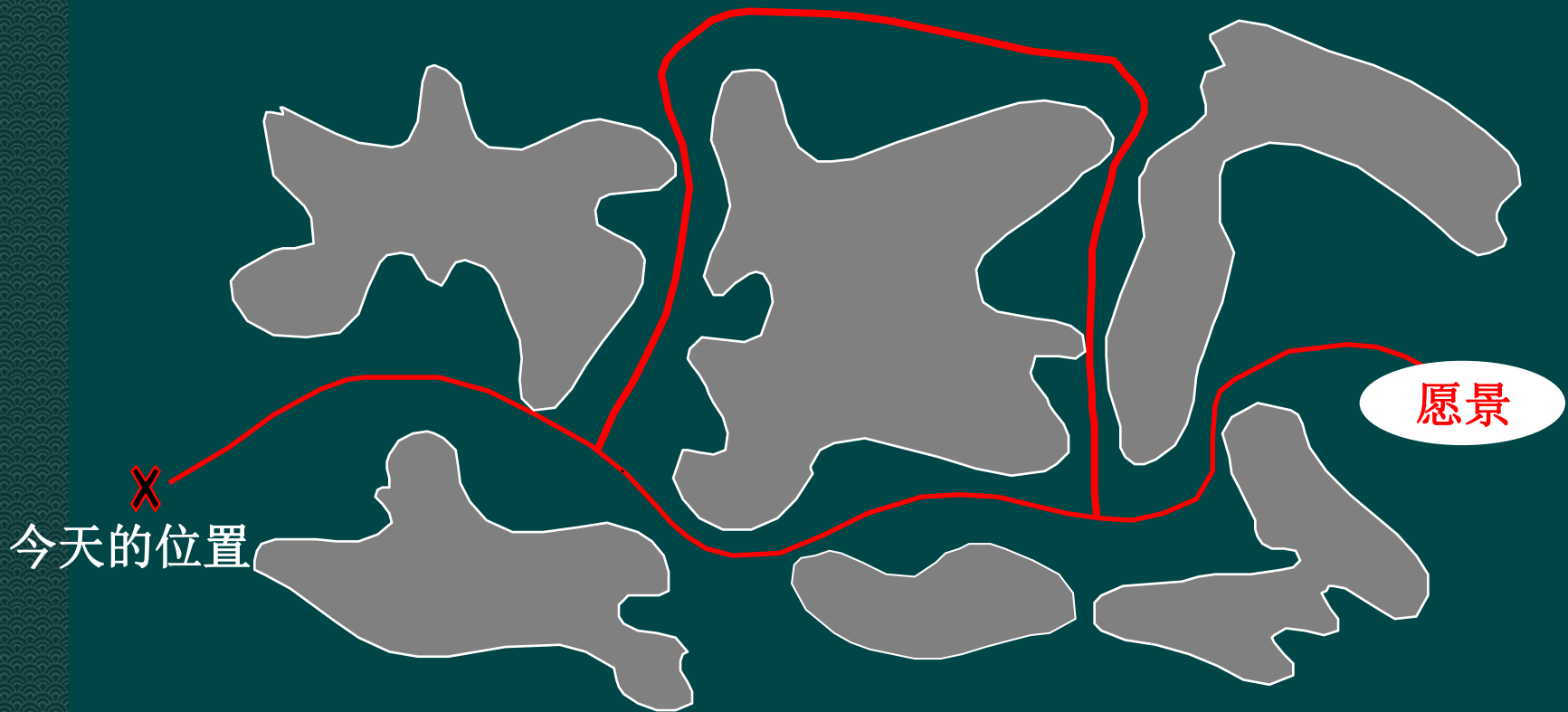
4.2 战略(110分)

4.2.1、总则

4.2.2、战略制定(40分)

4.2.3、战略部署(50分)

二、卓越绩效管理模式的



战略：到达哪里？通过什么路径？怎么实现？差异点在哪里？

二、卓越绩效管理模式



2011-2015

实现整体卫浴
产品组合
启动厨柜业务
国内一流

中期目标

2016-2021

实现整体厨卫
产品组合
亚洲一流

长期目标

2022-...2030

提供一流厨卫
解决方案
成为世界知名品牌

远期目标

二、卓越绩效管理模式

- 战略是一个**总方向**，是对组织向何处发展以及如何发展的一个总规划。战略的**起点是现状**，终点是它的**未来**。如何从现有基础走向未来，构成了组织战略的主线。
- 战略是指组织为**适应未来环境的变化**，追求**长期生存和发展**而进行**的整体谋划和决策**。

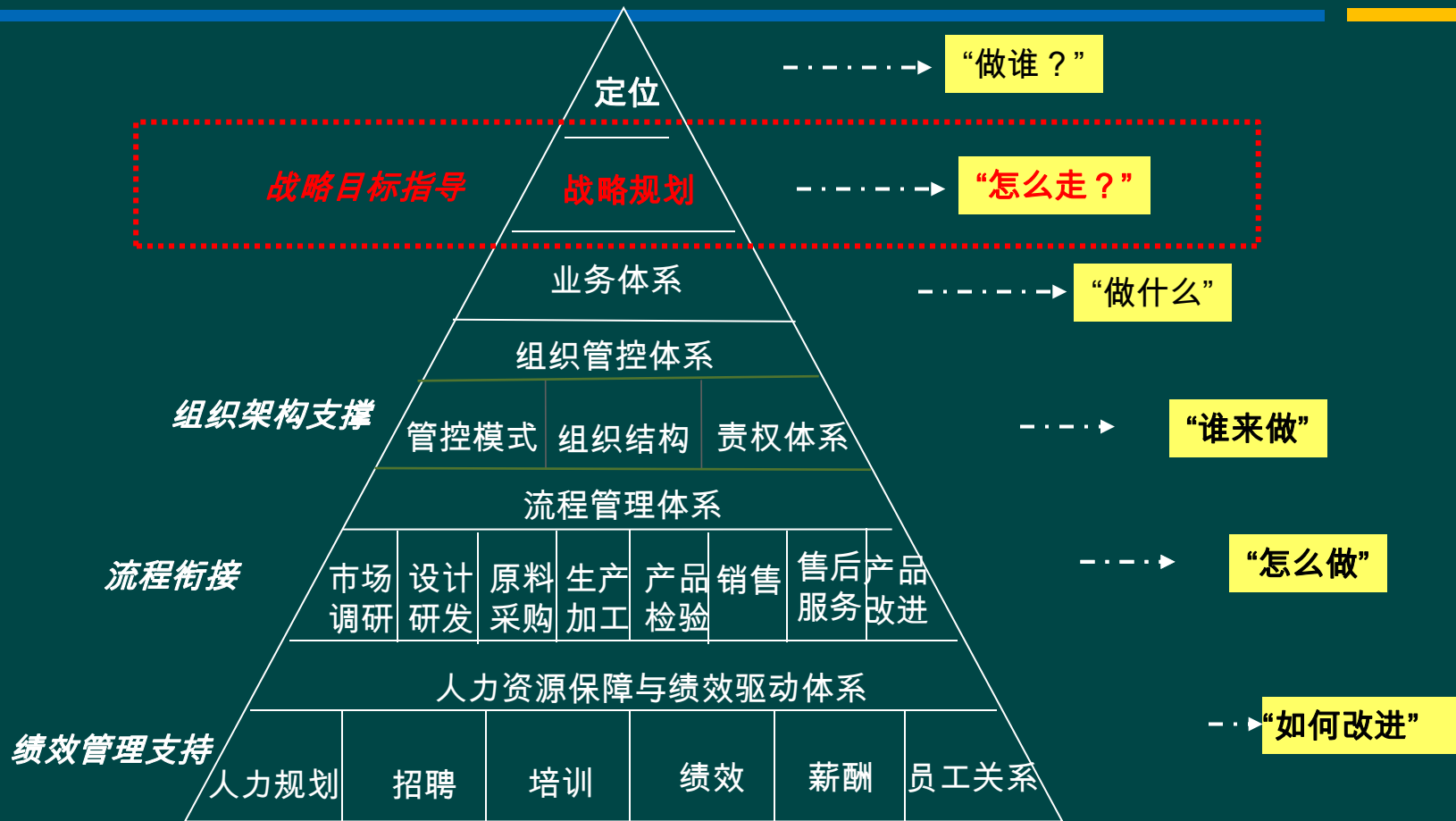
战略制定

战略是达成愿景、实现使命的**手段**和**综合策划**，反映了组织自身实力同外界环境中所孕育的机会与威胁的一种现实的结合。它使竞争优势达到最大，竞争劣势减到最小。

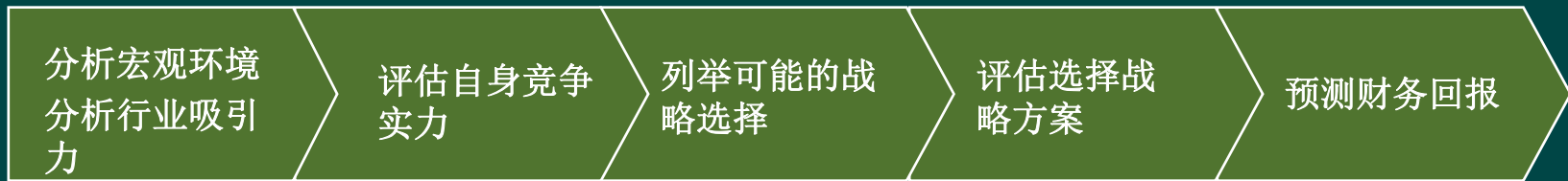
战略部署

战略是组织的一种总体的**行动方案**，是为实现总目标而做的**重点部署**和**资源安排**。

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式



主要目的

- 根据对行业供需状况的判断和预测确定行业整体的吸引力
- 评估行业内不同细分市场的吸引力
- 评估企业在该行业中是否具备成功的实力
- 根据企业竞争分析判断可能的战略选择方向(如联盟、退出等)
- 根据行业吸引力和竞争实力制定不同的战略选择方案
- 筛选最佳战略方案，细化战略规划的具体内容
- 预测该战略实施后5-10年的财务回报和资本需求

可使用的分析工具**

- 行业结构-行为和业绩模型(S-C-P)
- 竞争战略分析 (Forces at work)
- 五力模型分析
- 关键成功因素分析 (SKF)
- 成本结构分析
- 对战略选择关键议题的分析比较
- 优/劣势分析
- 企业价值链分析
- 销售/资本预测
- 价值评估

二、卓越绩效管理模式

企业战略分析及选择常用工具

常用 战略 分析 工具

PEST

PESTEL

价值链Value Chain

五力模型

利益相关者分析

S-C-P模型

竞争对手分析

核心竞争力Core Competence

行业关键成功要素KSF

行业集中度

常用 战略 制定 及选 择工 具

SWOT

战略地位和行动评估矩阵SPACE

波士顿矩阵

通用矩阵GE矩阵

产品-市场演变矩阵

三层面模型

二、卓越绩效管理模式

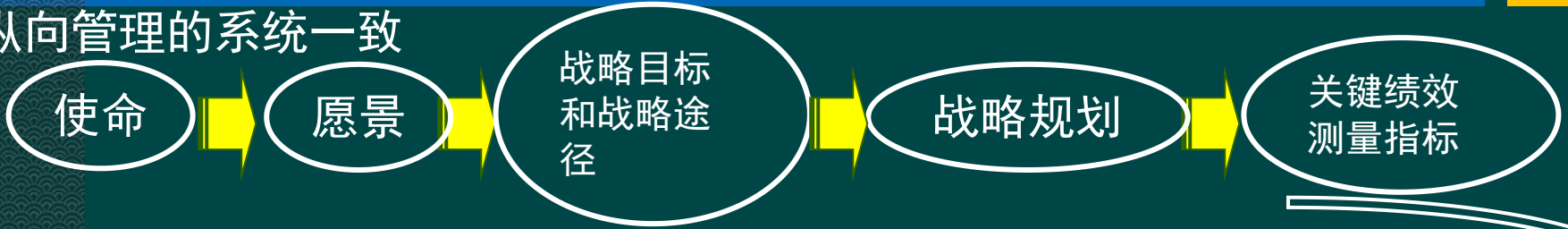
示例



双鹿集团有限公司战略地图

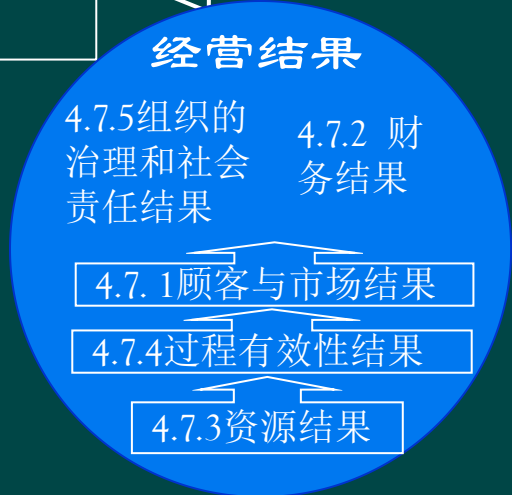
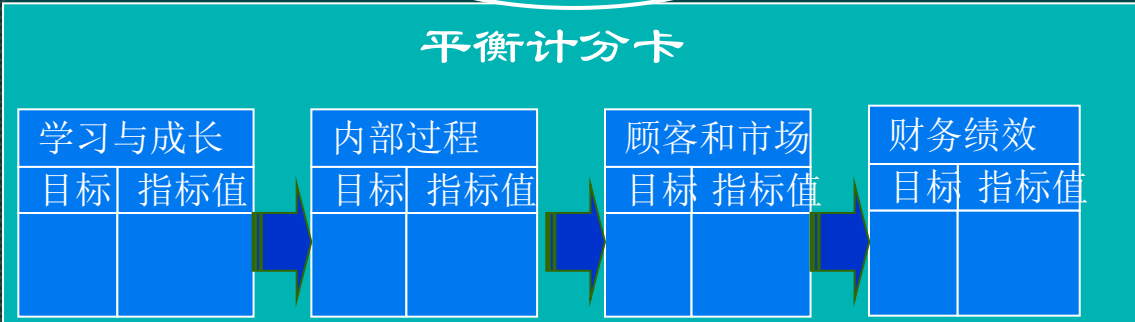
二、卓越绩效管理模式

纵向管理的系统一致



横向展开→有关部门
纵向展开→岗位员工
斜向展开→协作互补

仪表盘



4.7.5 组织的治理和社会责任结果

二、卓越绩效管理模式



4.3 顾客与市场(90分)

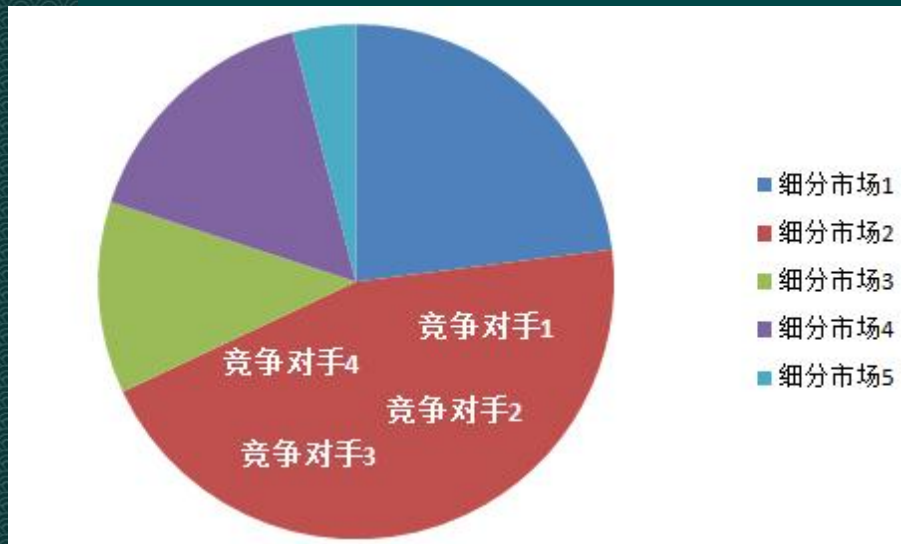
4.3.1、总则

4.3.2、顾客与市场的了解（40分）

4.3.3、顾客关系与顾客满意（50分）

二、卓越绩效管理模式

顾客与市场：分析市场、精准定位、优质服务



- 了解市场
- 细分市场
- 目标市场
- 目标顾客
- 关键顾客
- 顾客需求理解及应用
- 差异化顾客关系
- 顾客满意及顾客忠诚

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

现代企业顾客关系的四个层次



二、卓越绩效管理模式



4.5 资源(130分)

4.4.1、总则

4.4.2、人力资源（60分）

4.4.3、财务资源（15分）

4.4.4、信息和知识资源（20分）

4.4.5、技术资源（15分）

4.4.6、基础设施（10分）

4.4.7、相关方关系（10分）

二、卓越绩效管理模式

4.4.2 人力资源（60分）

4.4.2.2 工作的组织和管理

4.4.2.2.1 工作和职位的组织和管理

4.4.2.2.2 需求、招聘、任用和留住

4.4.2.2.3 意见和建议，沟通和共享

选

4.4.2.3 员工绩效管理

用

4.4.2.4 员工的学习和发展

4.4.2.4.1 员工的教育与培训

4.4.2.4.2 员工的职业发展

育

4.4.2.5 员工的权益与满意程度

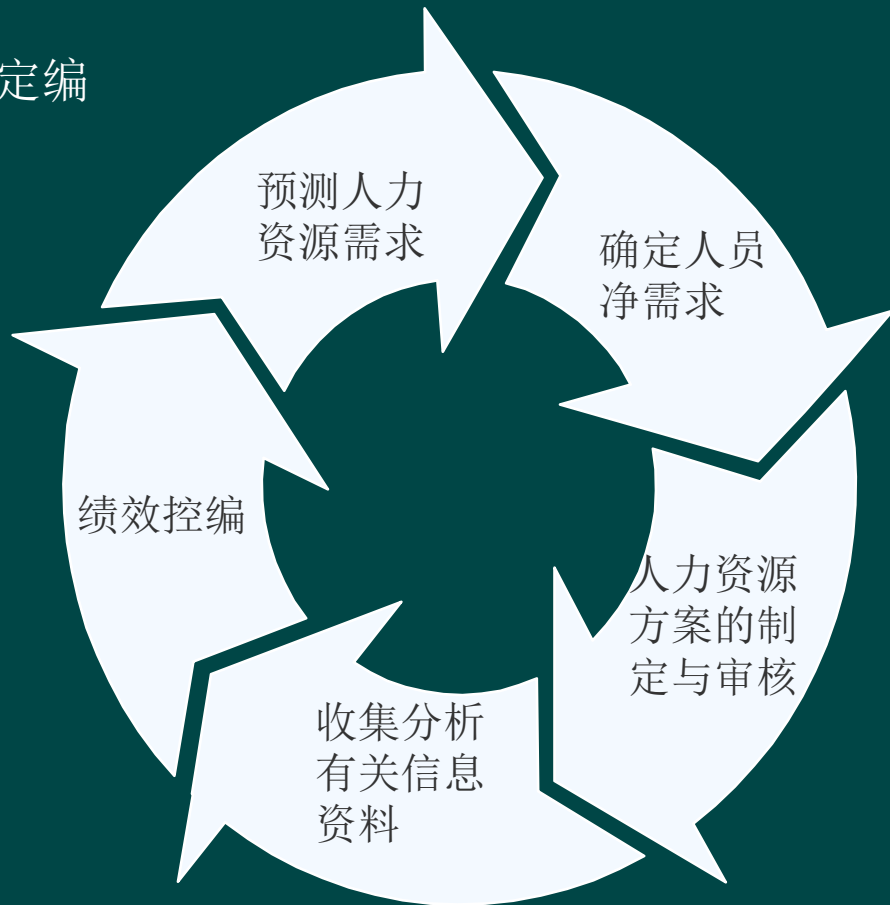
4.4.2.5.1 员工权益

4.4.2.5.2 员工满意程度

留

二、卓越绩效管理模式

人力资源/定岗定编



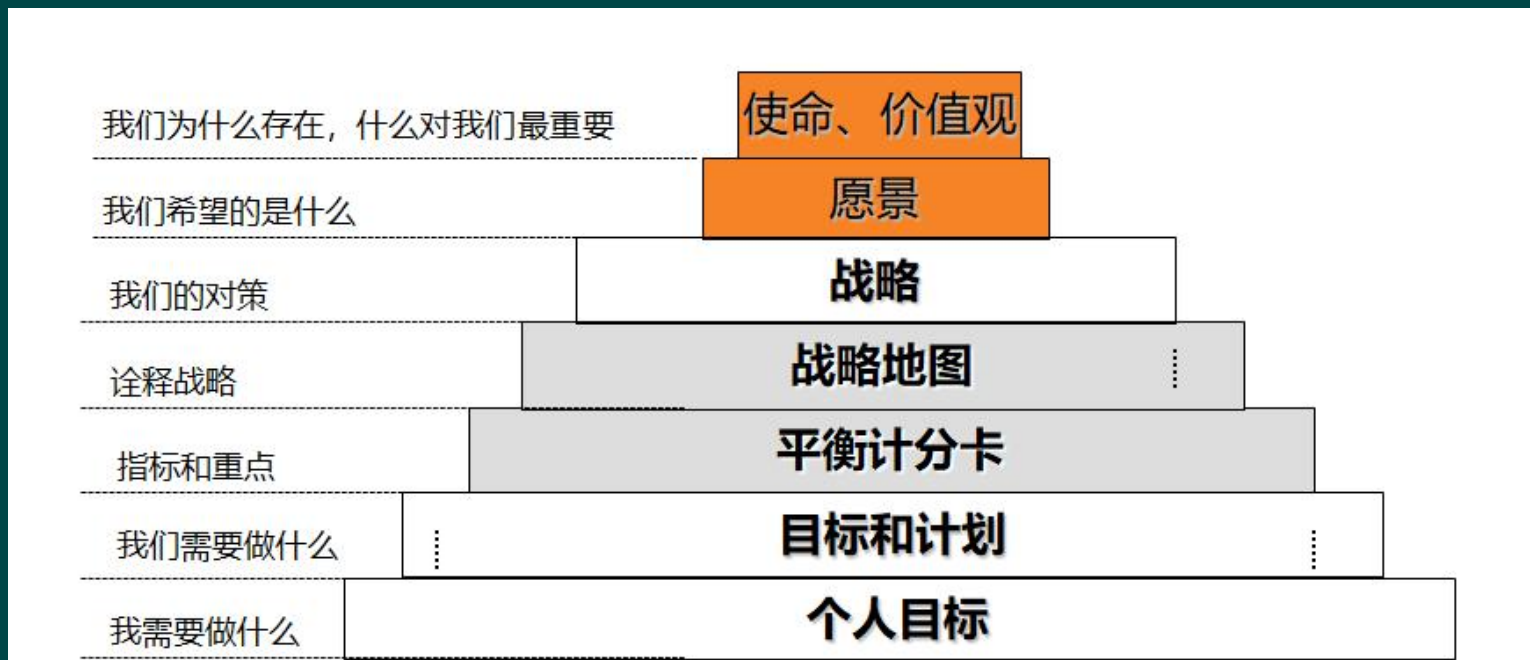
二、卓越绩效管理模式

岗位胜任素质模型



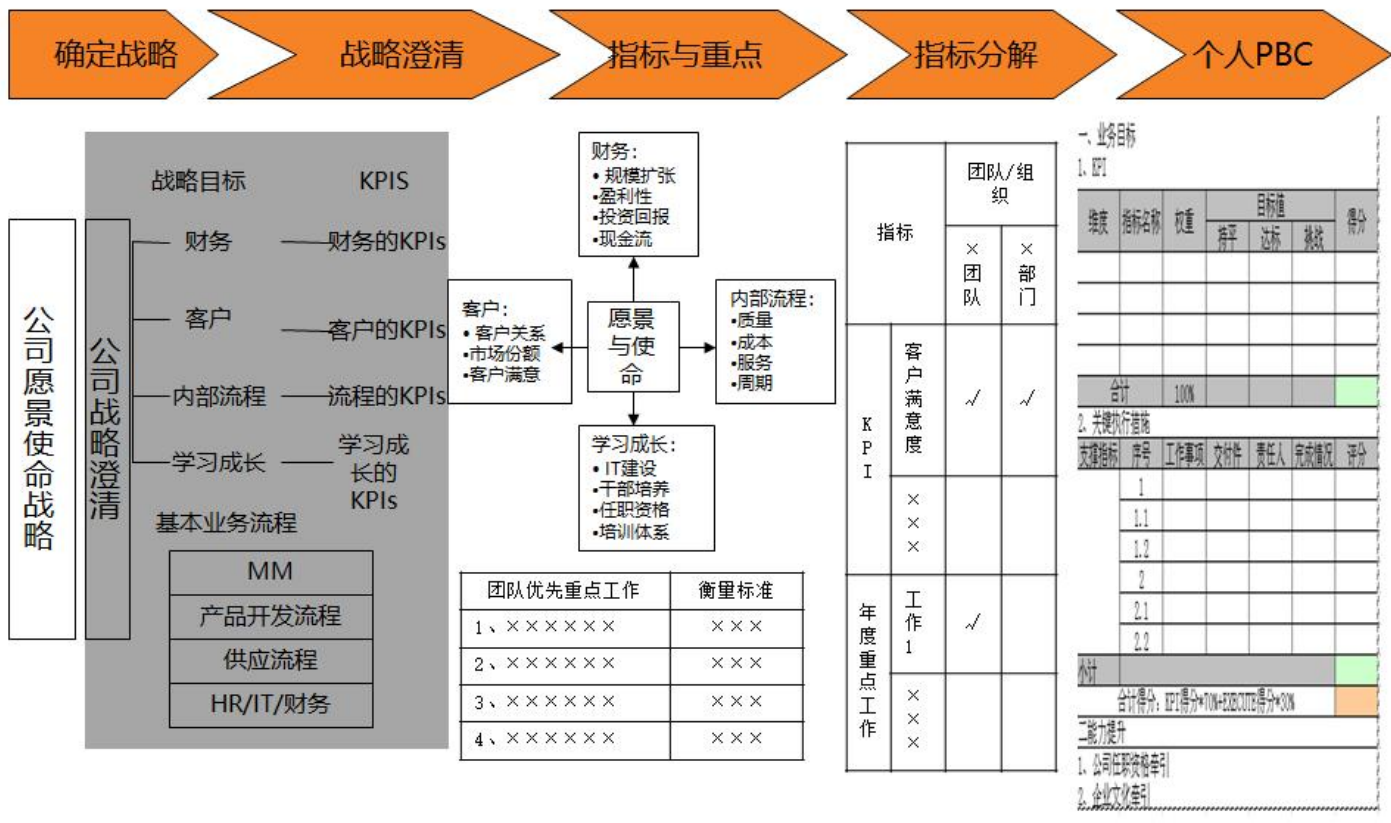
素质要素		等级描述				
		1	2	3	4	5
(1)	积极主动	主动行动	快速响应	坚持不懈	推动他人	预先计划
(2)	责任心	明确职责	主动落实	尽职尽责	光明磊落	克己奉公
(3)	谨慎细致	行事规范	主动检查	多方验证	监控他人	运用系统
(4)	沟通协调	主动沟通	准确表达	高效沟通	注重技巧	设计策略
(5)	团队合作	信息共享	征求意见	鼓励合作	创造氛围	解决冲突
(6)	组织认同	遵守制度	服从安排	宣扬文化	个人牺牲	要求他人
(7)	关系建立	工作联系	工作外接触	深化关系	扩大人际网络	深情厚谊
(8)	监控执行	下指示	设界限	定标准	加压力	扮黑脸
(9)	团队领导	会议管理	维护群体	树立威信	提高效率	指引航向
(10)	情绪管理	拒绝诱惑	抑制情感	冷静应对	建设性回应	安抚他人
(11)	分析式思维	分解问题	简单因果	多因多果	全面判断	未雨绸缪
(12)	计划执行	明确目标	目标分解	资源配置	监控与反馈	灵活应变

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

员工绩效建立



二、卓越绩效管理模式



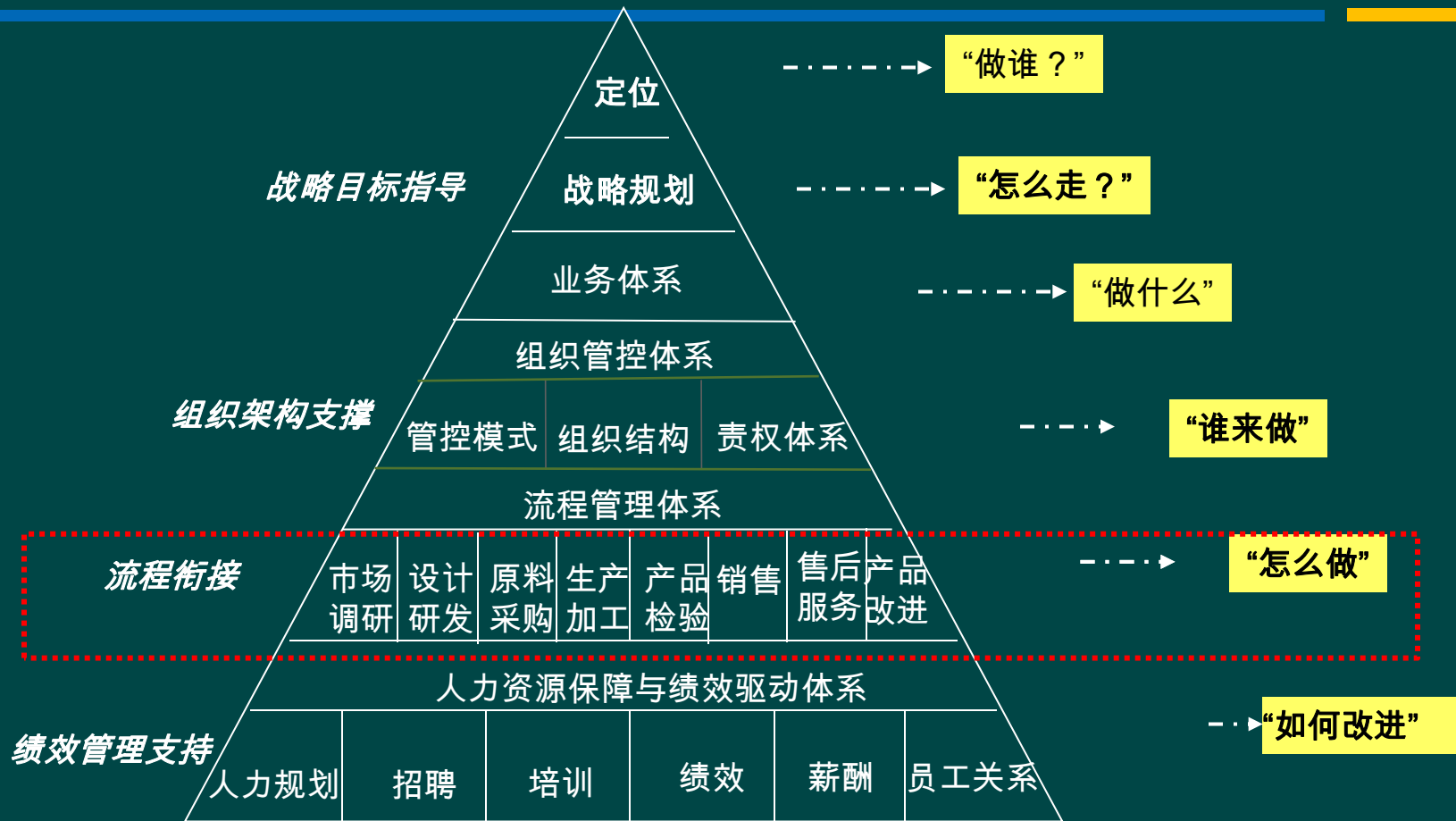
4.5 过程(100分)

4.5.1、总则

4.5.2、过程的识别与设计（50分）

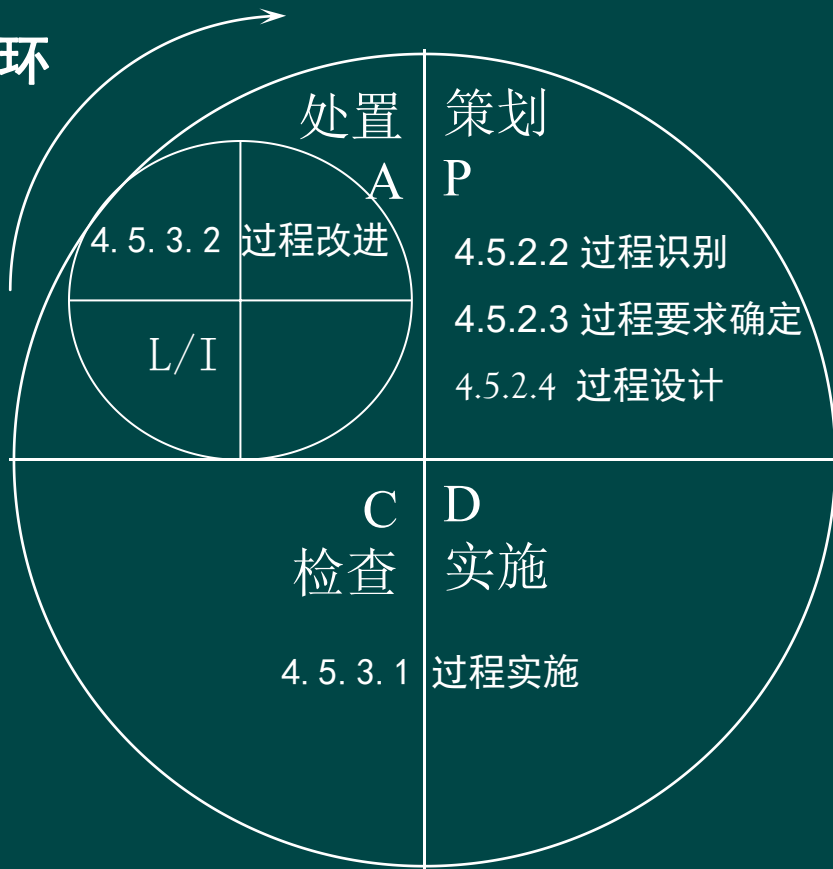
4.5.3、过程的实施与改进（50分）

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

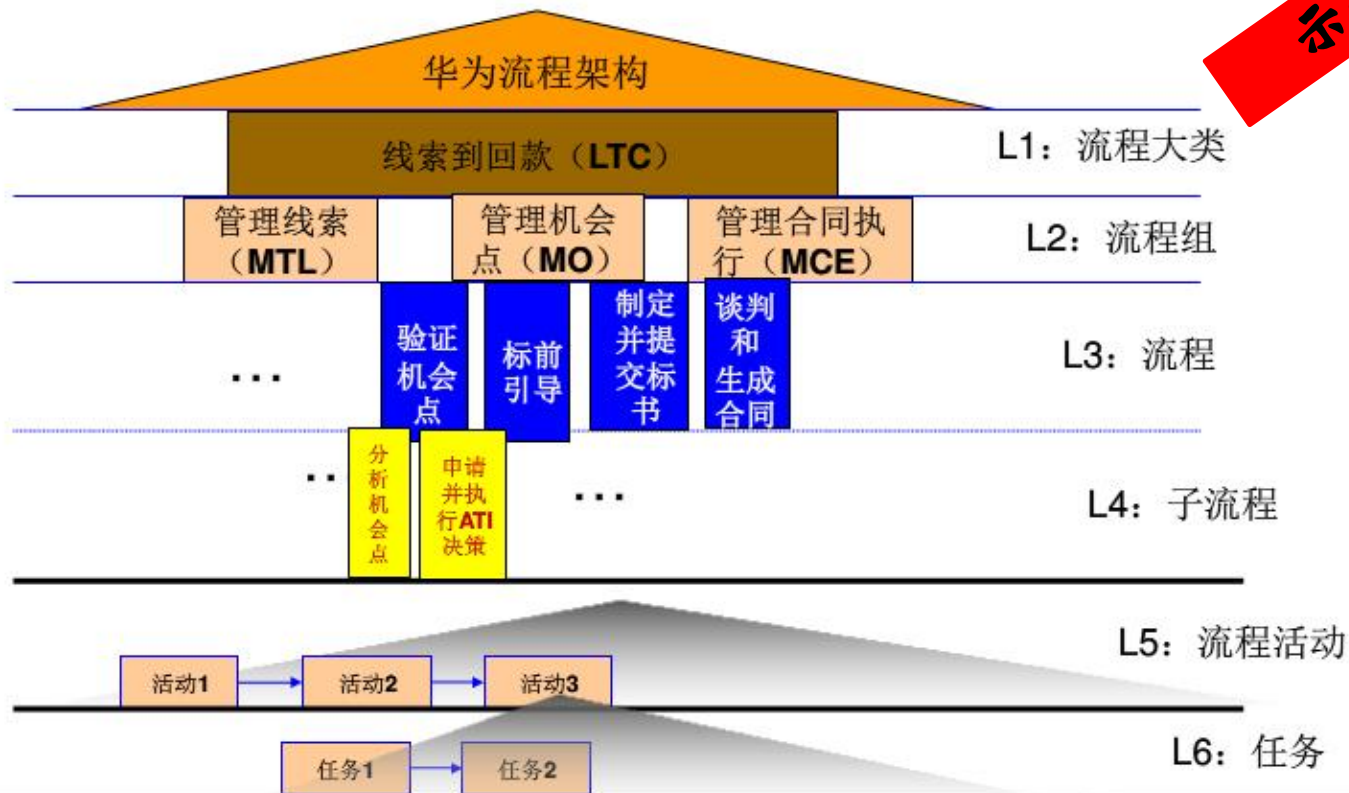
过程管理PDCA/ADL I 循环



二、卓越绩效管理模式

华为业务流程的深度——细化到可执行

示例



二、卓越绩效管理模式

华为业务流程的广度——覆盖全业务



Operating流程：客户价值创造流程，端到端的定义为完成对客户价值交付所需的业务活动(what to do)，并向其它流程提出需求

Enabling流程：响应Operating流程的需求，用以支撑Operating流程的价值实现

Supporting流程：公司基础性的流程，为使整个公司能够持续高效、低风险运作而存在

示例

二、卓越绩效管理模式

描述对组织具有重要影响的几个关键过程



- ◆ 市场行销管理:品牌\渠道以及产品销售
- ◆ 运营管理:持续向客户提供服务
- ◆ 客户管理:建立并利用客户关系
- ◆ 创新管理:开发新产品/服务/流程和关系
- ◆ 研发管理:持续研发项目管理/工程管理及支持管理

二、卓越绩效管理模式

利益相关方	顾客	股东/管理层	下道工序： 装配	员工	社区
要求	构成成品的尺寸 (具体数据)	工时产量 ≥ 108 件 单件加工成本 ≤ 12 元 换模时间 ≤ 1 分钟	装配尺寸 (具体数据)； 无毛刺	噪声 ≤ 85 分贝 工伤率 $= 0$	厂界噪声 ≤ 65 分贝 (昼)，55 分贝(夜)

二、卓越绩效管理模式

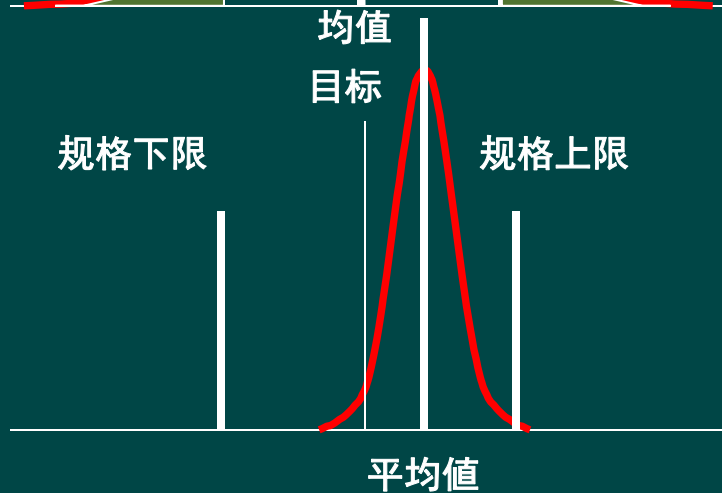
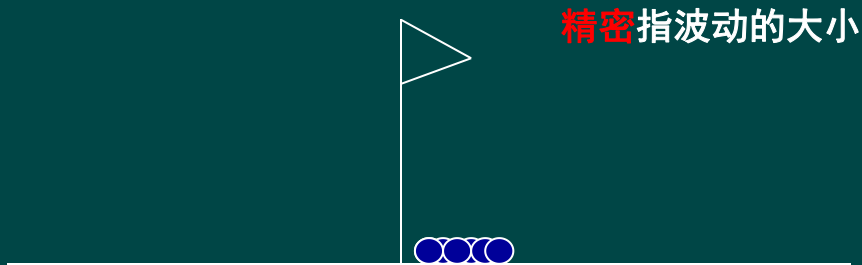
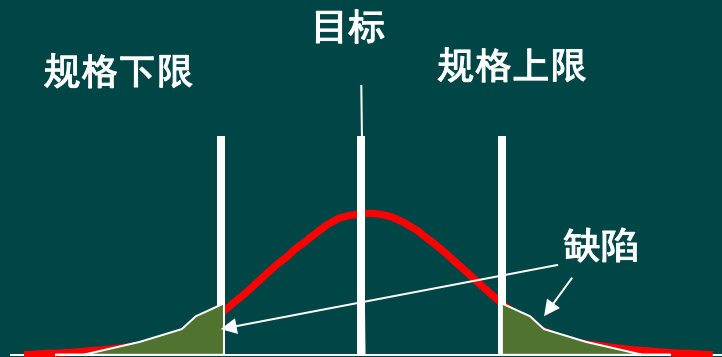
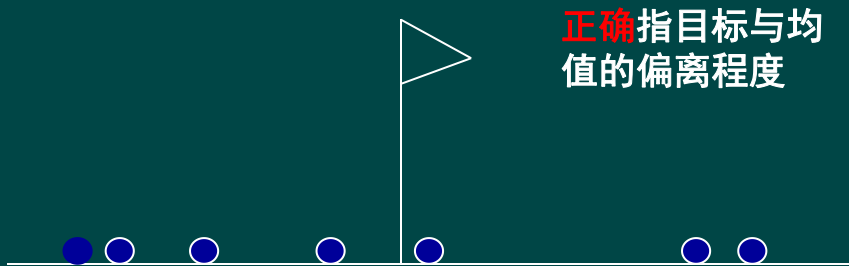
节点定义

LTC流程包含：线索管理、项目立项、标书准备、投标、谈判、合同评审、合同签订、交接等8个阶段。

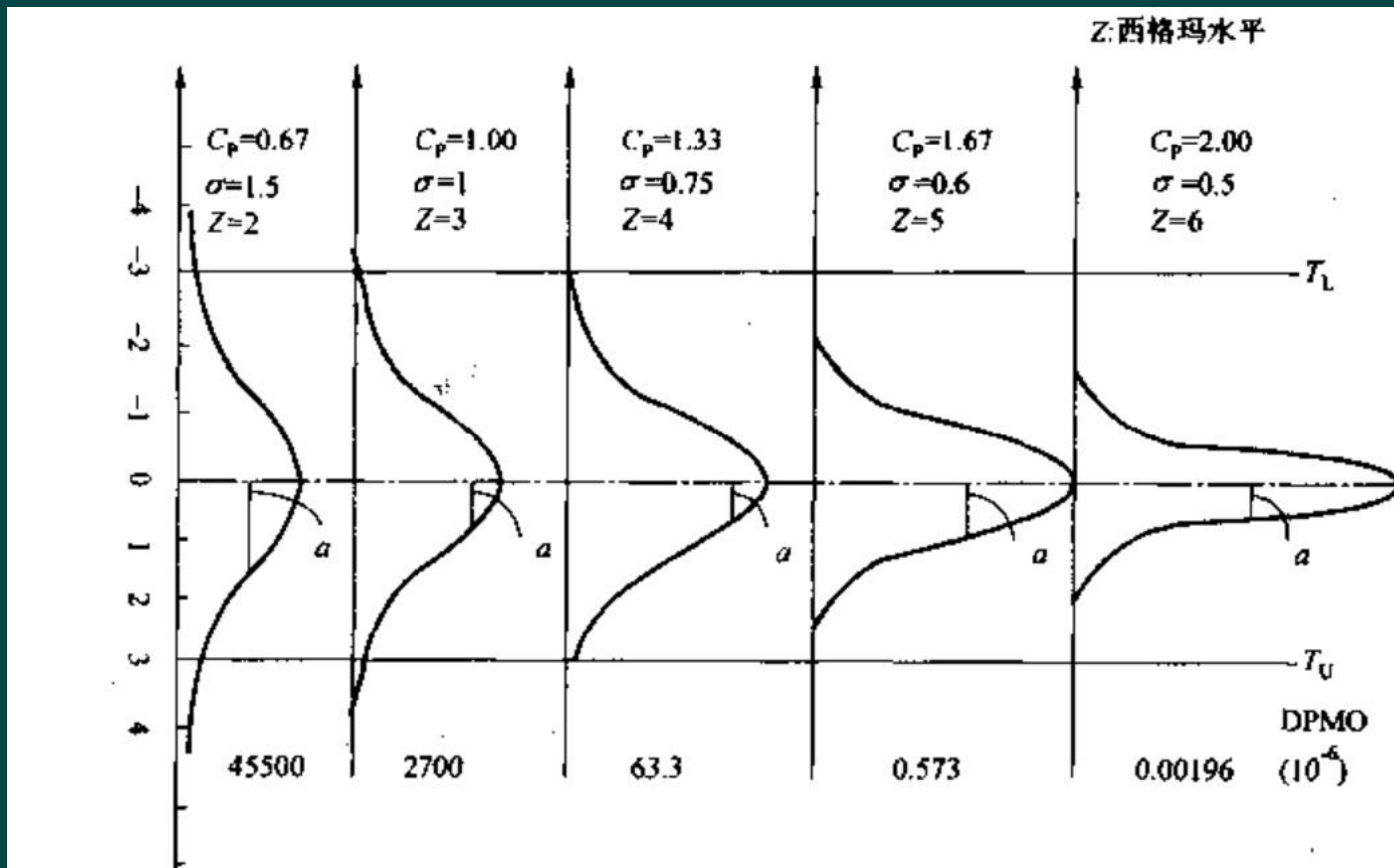


示例

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

表 4—1 产品质量波动损失表

产品状况	产品公差损失函数关系	公差 $M \pm 5$ 超出公差作为不合格品的损失 600 元				
		损失函数 $L(y) = k(y - M)^2$ 损失函数的平均值 $E[L(y)] = k\sigma^2$ 系数 $k = \frac{600}{5^2} = 24$				
序号	C_p	分布中心	标准差	出厂不合格品率	是否经过全检	出厂产品平均损失 (元)
1	0.33	M	10/2	32.26%	不检	600.00
2	0.33	M	10/2	0	全检	174.30
3	0.67	M	10/4	4.56%	不检	150.00
4	0.67	M	10/4	0	全检	116.20
5	1.0	M	10/6	0.27%	不检	66.72
6	1.0	M	10/6	0	全检	64.80
7	1.0	$M \pm 2.5$	10/6	6.68%	不检	216.70
8	1.33	M	10/8	0.01%	不检	37.50

二、卓越绩效管理模式



4.6 测量、分析和改进(80分)

4.6 测量、分析和改进（80分）

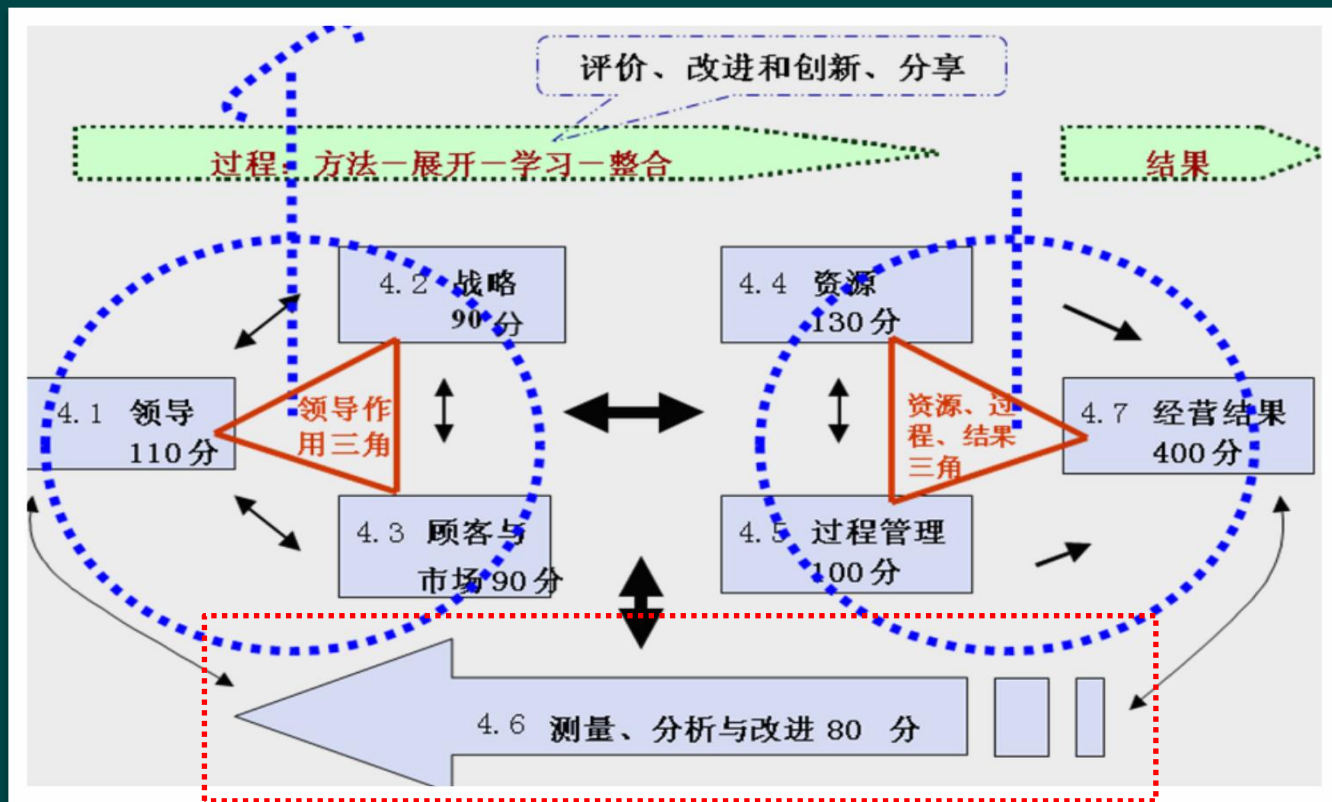
4.6.1、总则

4.6.2、测量、分析和评价（40分）

4.6.3、改进与创新（40分）

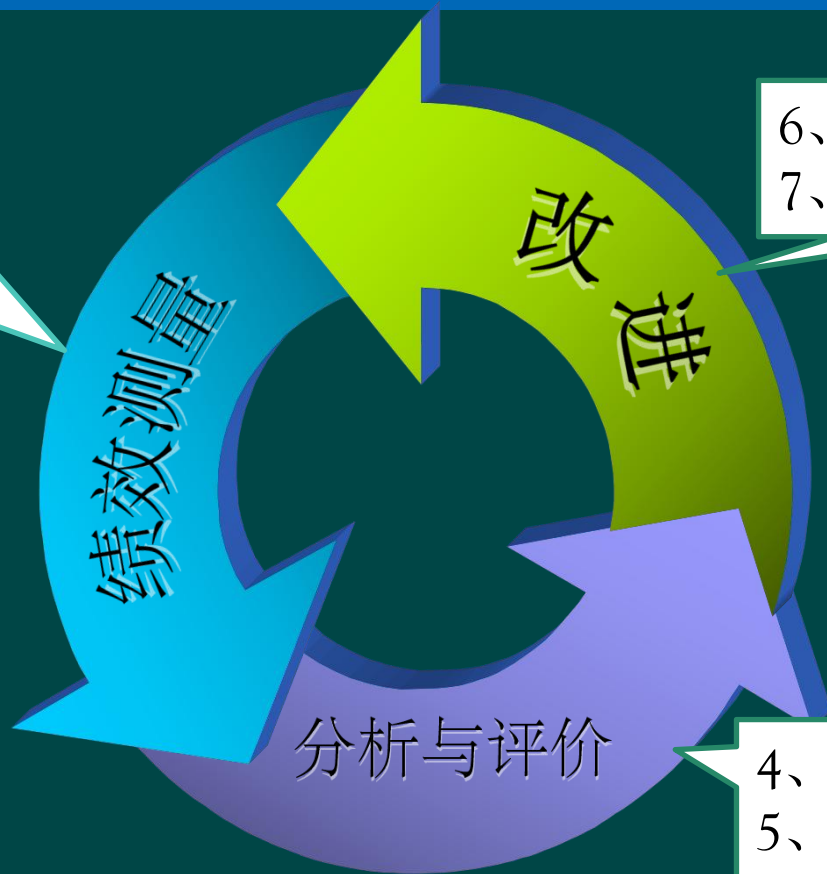


二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

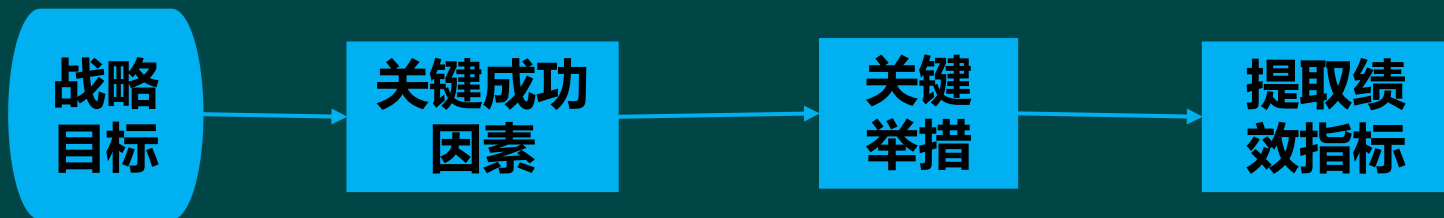
- 1、找出范围
- 2、制定标准
- 3、测量关键指标



- 6、制定改进计划
- 7、分解落实

- 4、确定指标偏差
- 5、寻找偏差范围

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

测量系统的构建

测量指标系统

数据收集系统

测量系统改进

面

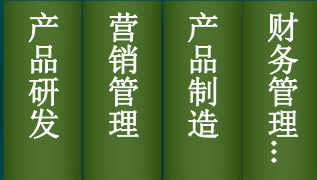
公司层绩效指标



分解

线

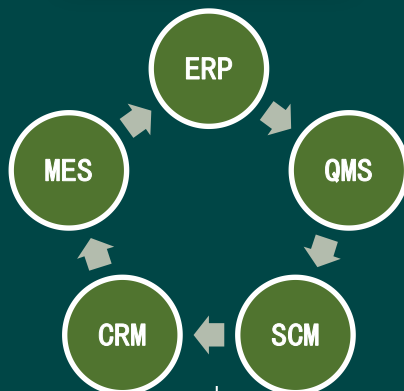
部门层绩效指标



分解

点

岗位层绩效指标



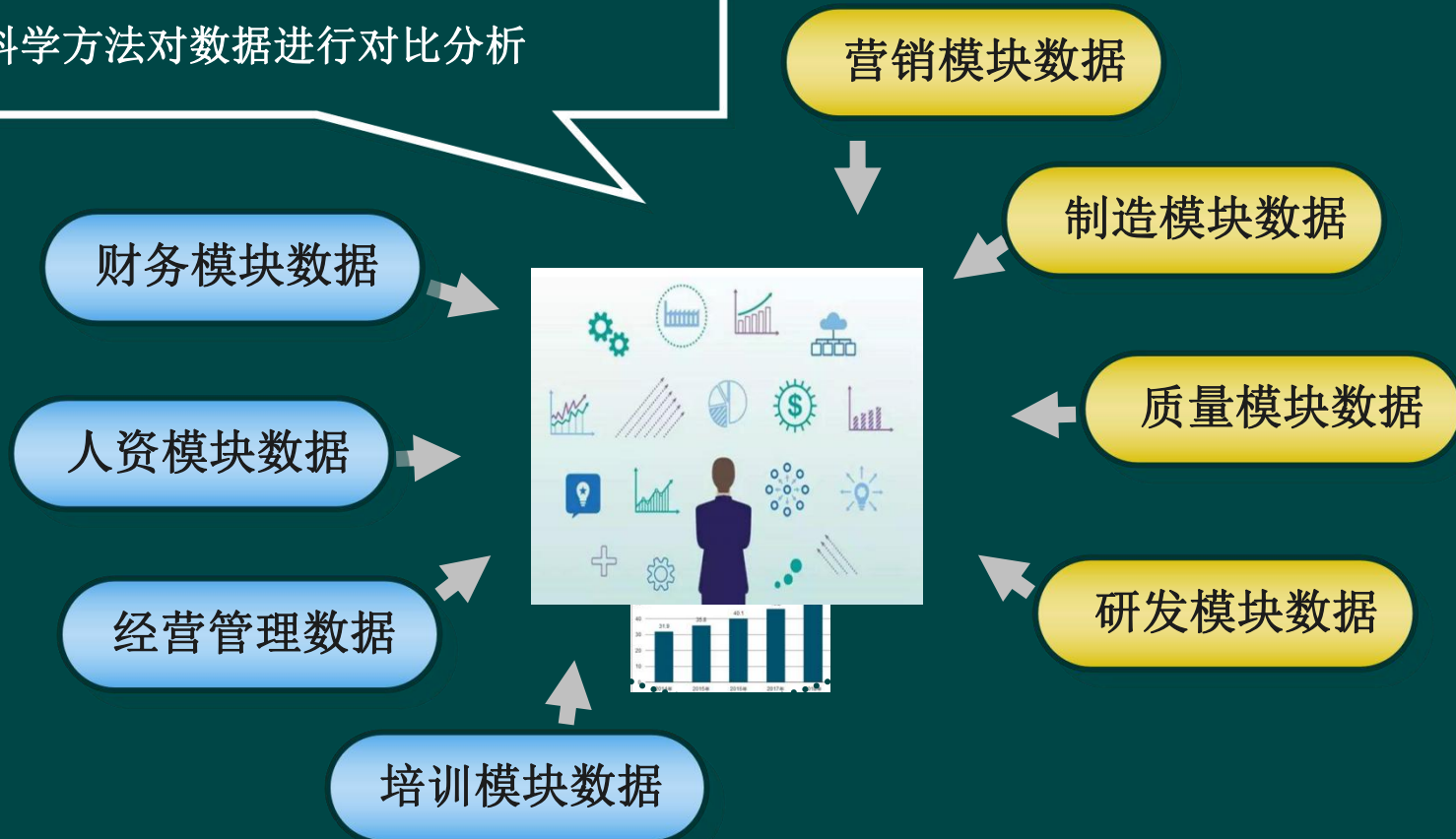
关键指标内外部
数据对比分析

测量系统的
评审

测量指标
调整

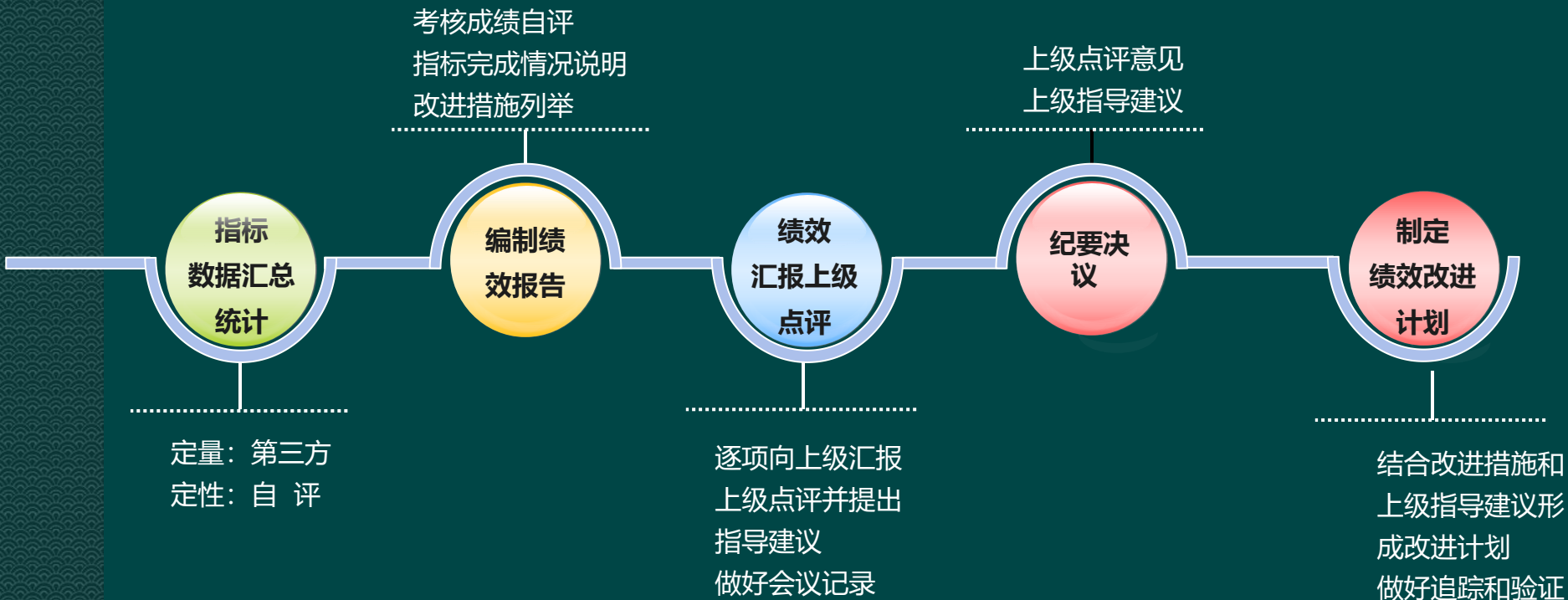
二、卓越绩效管理模式

采取各种科学方法对数据进行对比分析



二、卓越绩效管理模式

绩效汇报会要点



二、卓越绩效管理模式

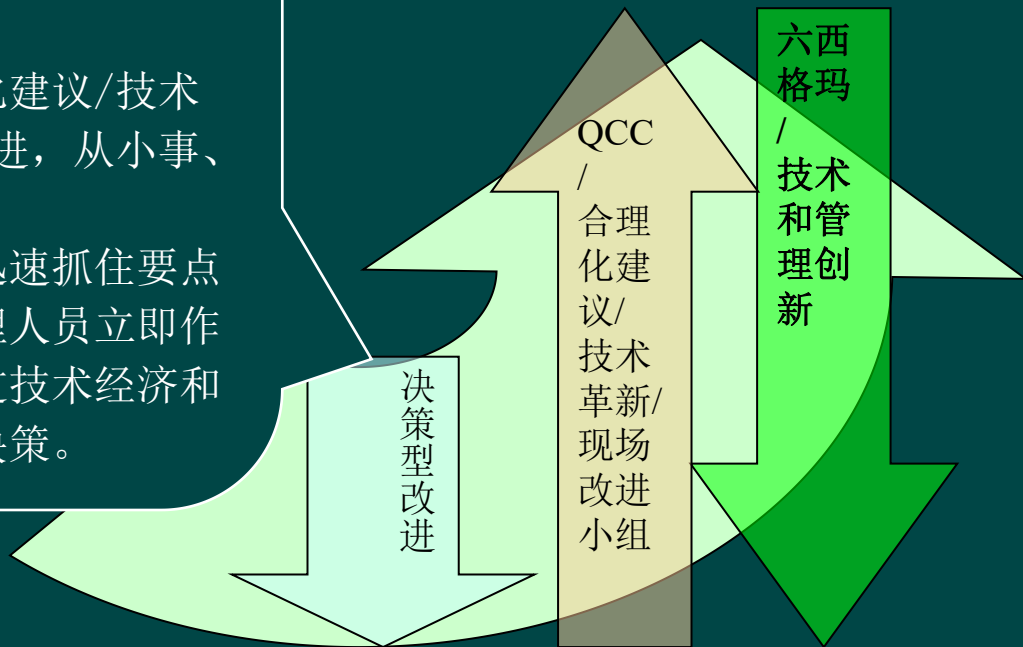
NO.	KPI指标名称	分析方法	责任部门	分析结果	评价方法	评价输出
1	顾客满意度	调查问卷	营销中心	提升公司产品品质、研发设计及客服的服务能力。	统计分析报告	专案整改
2	市场占有率	第三方调查	营销中心	公司产品在市场上所占份额，提升公司的竞争能力。	市调报告	产品规划、推广方案
3	销售收入	Sap系统、财报	财务中心	不断提高销售能力，以提升销售业绩。	对比目标分析，经营管理会	推广方案
4	毛利率	Sap系统、财报	财务中心	不断提高销售能力，提升公司产品毛利。	对比目标分析，经营管理会	调整产品结构
5	净利率	Sap系统、财报	财务中心	不断提高销售能力，提升公司产品净利润。	对比目标分析，财务分析汇报	控制三费
6	管理人员比率变化率	人资分析月报	人力资源中心	提升组织设置的合理性及人员配置比例。	对比目标分析	
7	岗位轮换率	人资分析月报	人力资源中心	建设人才梯队，满足企业发展人才需求，降低人员流动。	对比目标分析	
8	人员流失率	人资分析月报	人力资源中心	提升内部管理能力，降低人员流动，满足企业组织发展需求。	对比目标分析	
9	岗位晋升率	人资分析月报	人力资源中心	提升人员培养能力。	对比目标分析	
10	薪酬福利增长率	人资分析月报	人力资源中心	人力成本规划。	对比目标分析	
11	培训达成率	培训月报	九牧商学院	加强公司各层人员的培训，不断提升公司员工的技能。	对比目标分析	

二、卓越绩效管理模式

多种改进方法的整合推进

- 自上而下的六西格玛管理和技术、管理创新项目，优先解决与战略相关的关键问题；
- 自下而上的QCC/合理化建议/技术革新/现场改进小组等改进，从小事、身边事做起；
- 决策型改进：当能够迅速抓住要点采取措施时，由各层管理人员立即作出改进决定并落实；通过技术经济和可行性论证，进行改进决策。

改进方法



二、卓越绩效管理模式



4.7 结果(400分)

4.7.1、总则

4.7.2、产品和服务的结果（80分）

4.7.3、顾客与市场的结果（80分）

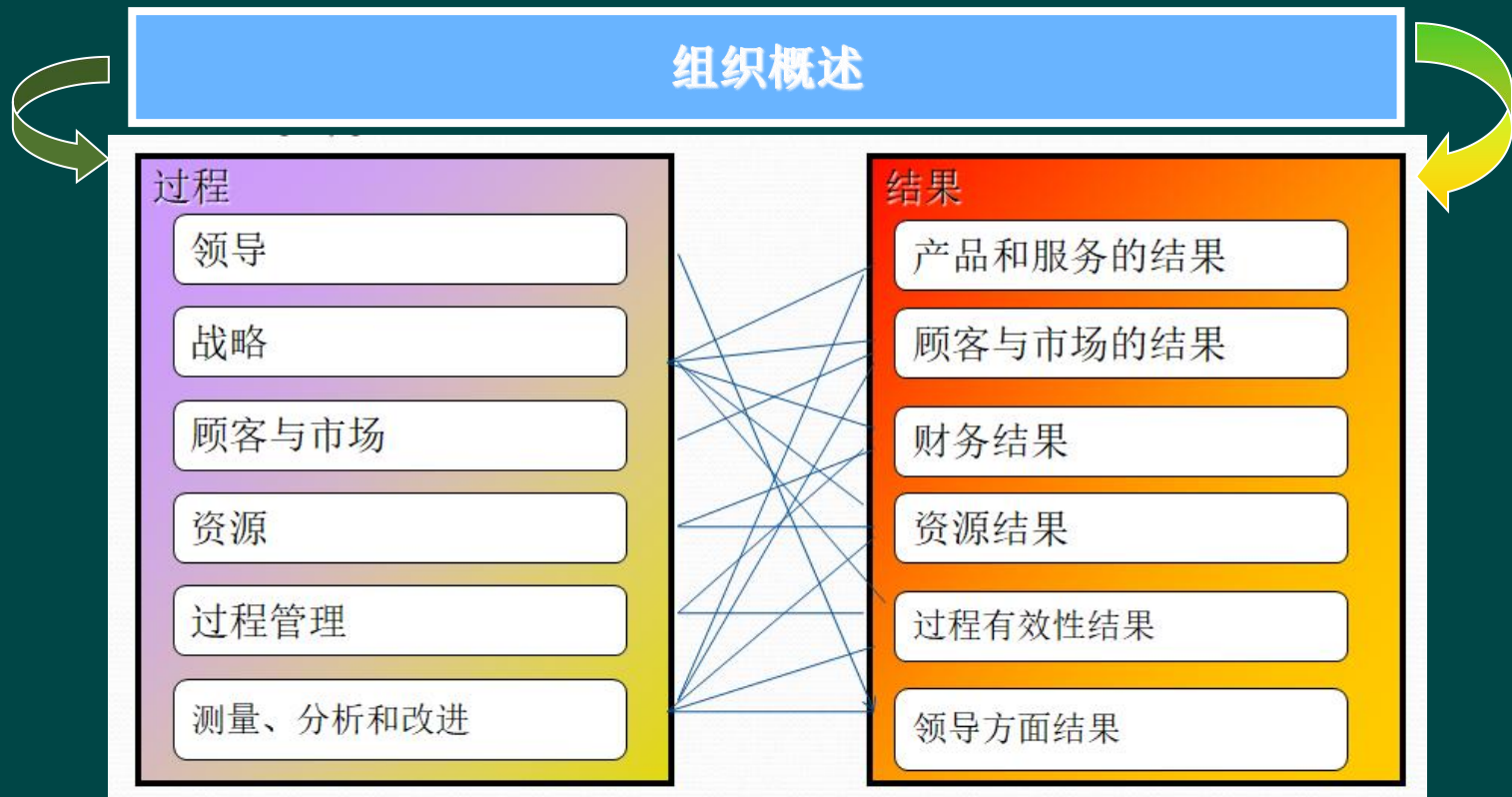
4.7.4、财务结果（80分）

4.7.5、资源结果（60分）

4.7.6、过程有效性结果（50分）

4.7.7、领导方面的结果（50分）

二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式



标杆、竞争对手及行业对比

二、卓越绩效管理模式

本章节结束，感谢您的聆听！

二、卓越绩效管理模式

3、“卓越绩效评价准则实施指南（GB/T19579-2012）”介绍



目 次	
前言	I
引言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 实施指南	1
4.1 领导	1
4.2 战略	3
4.3 顾客与市场	5
4.4 资源	7
4.5 过程管理	10
4.6 测量、分析与改进	12
4.7 结果	14
附录 A (资料性附录) 卓越绩效评价准则框架图与评分条款分值表	17
附录 B (资料性附录) 卓越绩效评价——从组织概述开始	19
附录 C (资料性附录) 卓越绩效评价要素和评分指南	20

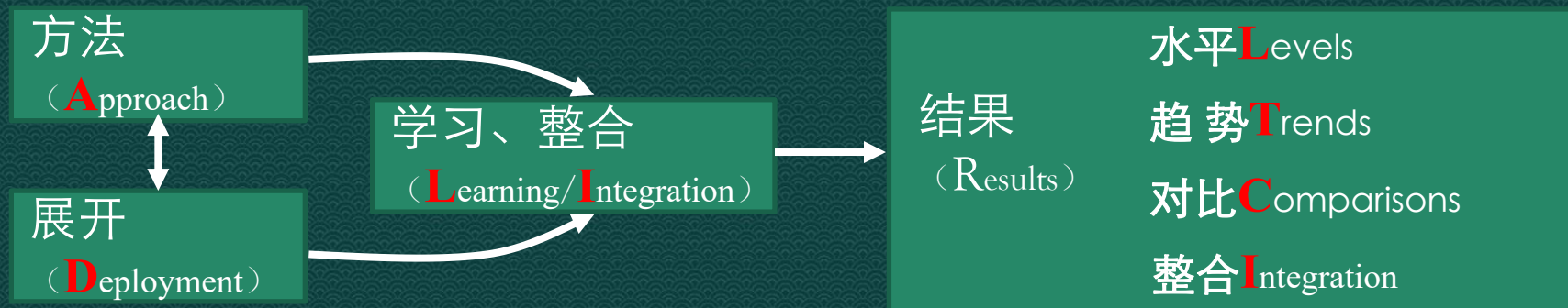
二、卓越绩效管理模式

- 4.1领导 (110)
 - 4.1.2高层领导的作用 (50)
 - 4.1.3组织治理 (30)
 - 4.1.4社会责任 (30)
- 4.2战略 (90)
 - 4.2.2战略制定 (40)
 - 4.2.3战略部署 (50)
- 4.3顾客与市场 (90)
 - 4.3.2顾客和市场的了解 (40)
 - 4.3.3顾客关系与顾客满意 (50)
- 4.4资源 (130)
 - 4.4.2人力资源 (60)
 - 4.4.3财务资源 (15)
 - 4.4.4信息和知识资源 (20)
 - 4.4.5技术资源 (15)
 - 4.4.6基础设施 (10)
 - 4.4.7相关方关系 (10)

- 4.5过程管理 (100)
 - 4.5.2关键过程识别与设计 (50)
 - 4.5.3关键过程实施与改进 (50)
- 4.6测量、分析与改进 (80)
 - 4.6.2测量、分析和评价 (40)
 - 4.6.3改进与创新 (40)
- 4.7经营结果 (400)
 - 4.7.2产品与服务 (80)
 - 4.7.3顾客和市场的结果 (120)
 - 4.7.4财务结果 (80)
 - 4.7.5资源结果 (60)
 - 4.7.6过程有效性结果 (50)
 - 4.7.7领导方面的结果 (50)

评分项分布情况 (总分数: 1000分)

二、卓越绩效管理模式



理解卓越绩效模式之七：

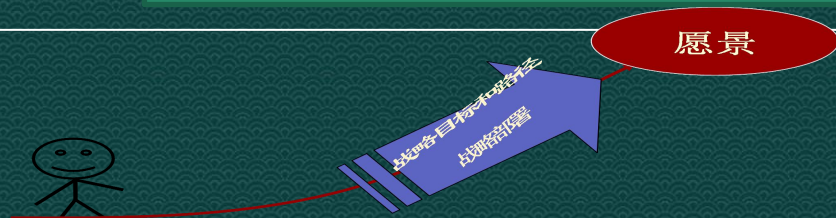
方法(Approach): 通往结果之路

展开(Deployment): 走了多远

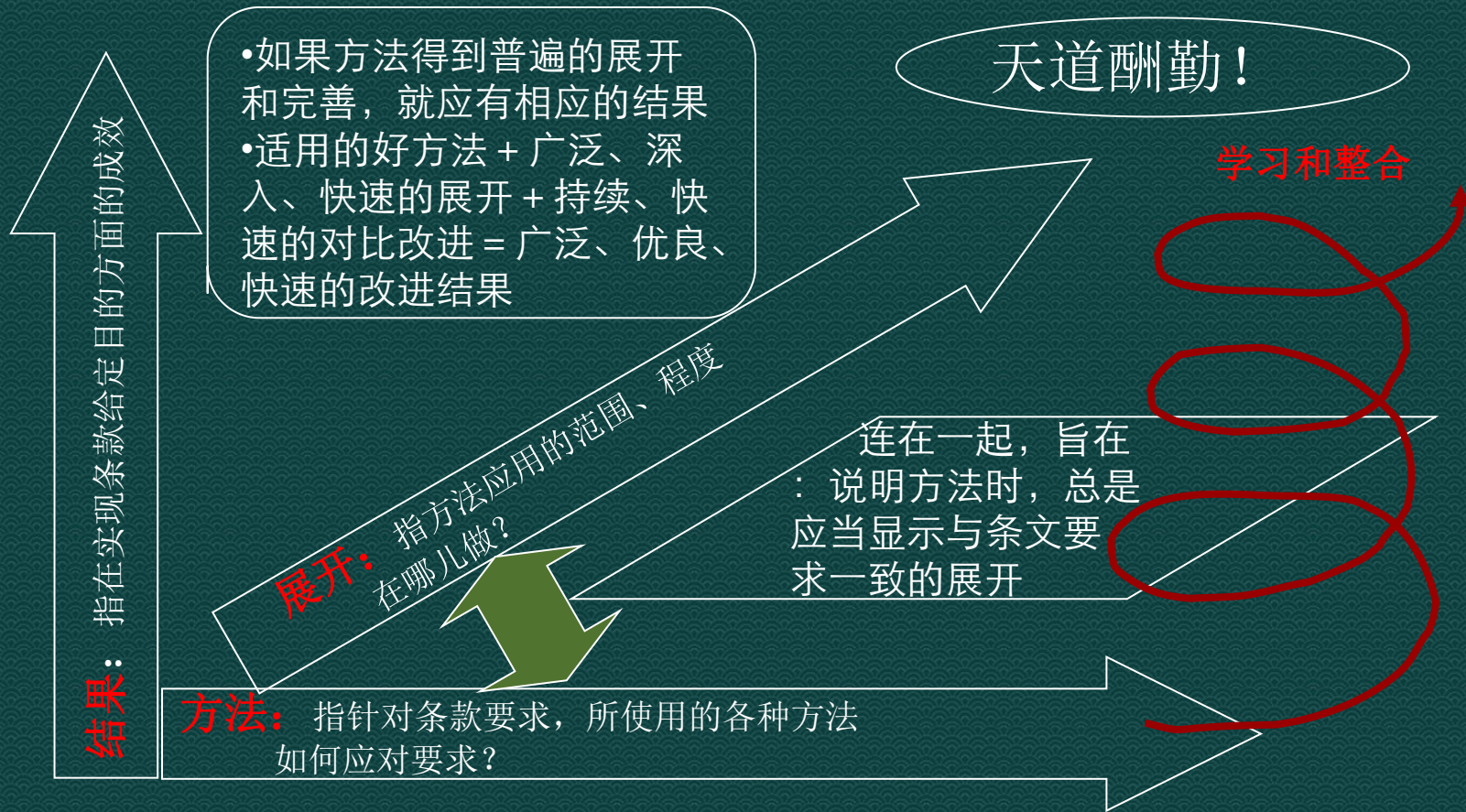
学习(Learning): “吾将上下而求索” - 与时俱进 (评价、改进和创新、分享)

整合(Integration): “亦余心之所善兮” - 达到了什么境界 (协调一致、融合互补)

结果(Result): 有因之果, 学习之果



二、卓越绩效管理模式



二、卓越绩效管理模式

方法（什么方法/如何做）

- a) 适宜性：对标准评分条款要求和组织实际的适宜性；
- b) 有效性：是否导致了好的结果；
- c) 系统性：可重复性以及基于可靠数据和信息的程度。

展开（实施到什么范围/程度）

- a) 方法是否持续应用；
- b) 方法是否在所有适用的部门应用。

学习（如何完善）

- a) 通过循环评价和改进，对方法进行不断完善；
- b) 鼓励通过创新对方法进行突破性的变革；
- c) 在各相关部门、过程中分享方法的改进和创新。

整合（成熟到何程度）

- a) 方法与在组织概述和其它评分条款中确定的组织需要协调一致；
- a) 各过程、部门的方法协调一致、融合互补。支持组织使命、愿景和战略目标的实现

结果（如何）

- a) 绩效的当前水平；
- b) 绩效改进的速度和广度；
- c) 与适宜的竞争对手/类似组织和标杆的对比绩效；
- d) 结果的测量指标与在“组织概述”和“过程”评分条款中确定的关键绩效要求及指标相呼应。

二、卓越绩效管理模式

分数	过程
0%或5%	<ul style="list-style-type: none">➢没有系统的方法；信息是零散、孤立的。(A)➢方法没有展开或略有展开。(D)➢没有改进导向，已有的改进仅是“对问题的被动反应”。(L)➢缺乏协调一致，各个方面或部门各行其是。(I)
10%, 15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none">➢开始有系统的方法，应对该评分条款的基本要求。(A)➢方法在大多数方面或部门处于展开的早期阶段，阻延了基本要求的实现。(D)➢处于从“对问题的被动反应”到“改进导向”转变的早期阶段。(L)➢主要靠联合解决问题来使方法与其它方面或部门达成协调一致。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none">➢有系统、有效的方法，应对该评分条款的基本要求。(A)➢方法已得到展开，尽管某些方面或部门的展开尚属早期阶段。(D)➢开始系统地评价和改进关键过程。(L)➢方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要初步协调一致。(I)

二、卓越绩效管理模式

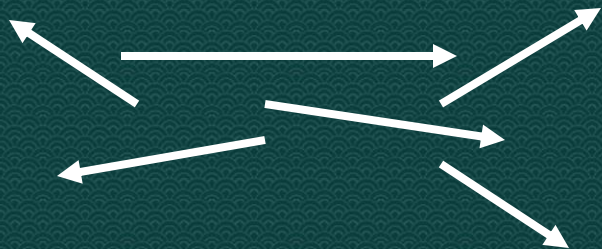
分数	过程
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none">➤有系统、有效的方法，应对该评分条款的总体要求。(A)➤方法得到很好的展开，尽管某些方面或部门的展开有所不同。(D)➤进行了基于事实且系统的评价、改进和一些创新，以提高关键过程的有效性和效率，(L)➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要协调一致。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none">➤有系统、有效的方法，应对该评分条款的详细要求(A)➤方法得到很好的展开，无明显的差距。(D)➤基于事实且系统的评价、改进和创新已成为关键的管理工具；存在清楚的证据，证实通过组织级的分析和共享，方法得到不断完善。(L)➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要实现了整合。(I)
90%, 95%或 100%	<ul style="list-style-type: none">➤有系统、有效的方法，全面应对该评分条款的详细要求。(A)➤方法得到完全的展开，在任何方面或部门均无明显的弱点或差距。(D)➤基于事实且系统的评价、改进和创新已成为全组织的关键管理工具；有证据表明通过分析和共享，在这个组织中方法得到不断完善和创新。(L)➤方法与在应对组织概述和其他评分条款时所确定的组织需要实现了很好的整合。(I)

二、卓越绩效管理模式

第一阶段：对问题的被动反应（0% - 25%）

没有管理系统——**灭火式**

- ▶并非从过程的角度出发，而是按日常活动管理组织运作。
- ▶组织只懂得即时响应各方的需要及问题。

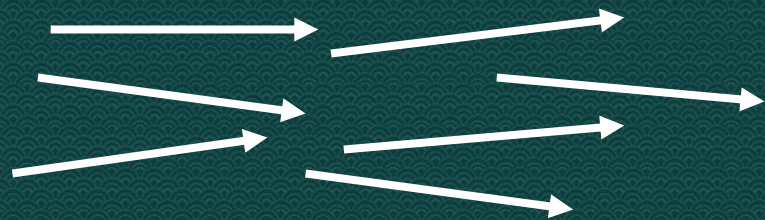


二、卓越绩效管理模式

第二阶段：早期的系统方法（30% - 45%）

管理系统的初型，未达成一致

- 组织开始从过程的角度出发管理日常运作，具有可重复性，并已开始有评价和改进过程。
- 部门之间开始互相联系，使运作协调。
- 确立了战略和定量的目标。



二、卓越绩效管理模式

第三阶段：一致的方法（50% - 65%）

有效、系统、一致

- 组织从过程的角度管理日常运作，具有可重复性，并定期评价过程运作，实施改进。
- 部门之间相互联系，以确保运作顺畅，并分享持续改进过程及管理方法的成功经验。
- 过程应对了关键战略和目标。

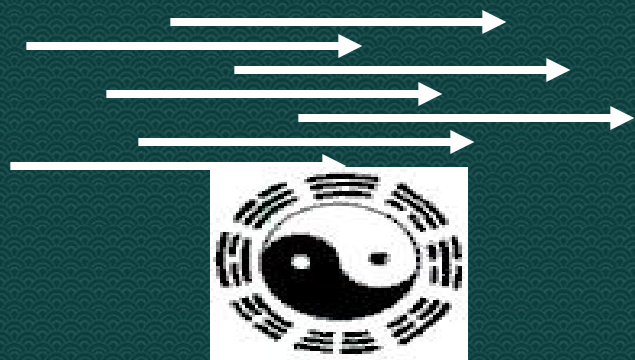


二、卓越绩效管理模式

第四阶段：整合的方法（70%以上）

有效、系统、一致、整合、创新

组织从过程的角度管理日常运作，具有可重复性，并定期评价过程运作，以跨部门合作的方式，实施改进和变革。各部门不断地相互合作，寻求和创取跨部门的效率，并定期分享持续改进、变革过程及管理方法的成功经验。过程和测量指标追踪着关键的战略目标和运营目标的进展。



战略和运作目标
Strategic
and Operational
Goals

理解卓越绩效模式之七：

不一致： $1+1<2$

一致： $1+1=2$

整合： $1+1>2$

二、卓越绩效管理模式

分数	结果
0%或5%	<ul style="list-style-type: none">➢没有报告结果，或结果很差。(Le)➢没有显示趋势的数据，或大多为不良的趋势。(T)➢没有对比性信息。(C)➢在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的任何方面，均没有报告结果。(I)
10%, 15%, 20%或 25%	<ul style="list-style-type: none">➢结果很少，在少数方面有一些早期的良好绩效水平。(Le)➢有一些显示趋势的数据，其中部分呈不良的趋势。(T)➢没有或极少对比性信息。(C)➢在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的少数方面，报告了结果。(I)
30%, 35%, 40%或 45%	<ul style="list-style-type: none">➢在对该评分条款要求重要的一些方面，有良好的绩效水平。(Le)➢有一些显示趋势的数据，其中多半呈有利的趋势。(T)➢处于获得对比性信息的早期阶段。(C)➢在对于达成组织使命、愿景和战略目标重要的多数方面，报告了结果。(I)

二、卓越绩效管理模式

分数	结果
50%, 55%, 60%或 65%	<ul style="list-style-type: none">▶在该评分条款要求重要的大多数方面，有良好的绩效水平。(Le)▶在对达成组织使命、愿景和战略目标重要的方面，呈有利的趋势。(T)▶与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，部分指标具有良好的相对绩效水平(C)▶结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程要求。(I)
70%, 75%, 80%或 85%	<ul style="list-style-type: none">▶在对该评分条款要求重要的大多数方面，有良好到卓越的绩效水平。(Le)▶在对达成使命、愿景和战略目标重要的大多数方面，呈可持续的有利趋势。(T)▶与有关竞争对手和（或）标杆进行对比评价，多数乃至大多数指标具有非常好的绩效水平。(C)▶结果对应了大多数关键的顾客、市场、过程和战略实施计划的要求。(I)
90%, 95%或 100%	<ul style="list-style-type: none">▶在对该评条款要求重要的大多数方面，有卓越的绩效水平。(Le)▶在对达成使命、愿景和战略目标重要的所有方面，呈可持续的有利趋势。(T)▶在多数方面都表明处于行业领导地位和标杆水准。(C)▶结果完全对应了关键的顾客、市场、过程和战略实施计划要求。(I)

三、政府质量奖简介

1. 国外政府质量奖
2. 中国质量奖
3. 地方政府质量奖

国外政府质量奖

全世界有约80个国家和地区都设立了质量奖，其中最著名的有：

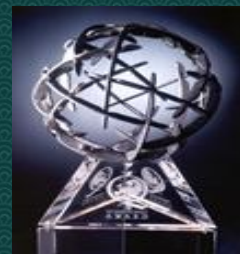
美国波多里奇国家质量奖（1987年设立）：

奖项：制造业、服务业、小企业、教育业、医疗卫生业、非盈利组织



■ EFQM卓越奖（原称欧洲质量奖，1991年设立）：

奖项：大企业、运营单位、公共部门、中小企业（分支）、中小企业（独立），包括质量奖、单项奖、入围奖



■ 日本戴明奖（1951年设立）：

奖项：大奖、实施奖、事业所奖



中国政府质量奖

中国质量奖是国家质检总局2013年设立的、政府性质的奖励，是中国质量领域的最高荣誉。

中国质量奖的评选表彰工作由质检总局负责组织实施。项目周期为两年，下设质量奖和提名奖。质量奖名额每次不超过10个组织和个人，提名奖每次不超过90个。奖项授予为建设质量强国作出突出贡献，以及在全社会具有显著示范带动作用的组织和为提高我国行业及地方质量水平作出突出贡献的个人。

首届中国质量奖颁奖仪式于2013年12月16日在北京航天城举行，中国航天科技集团公司基于质量问题“双归零”的管理方法、海尔集团公司“人单合一双赢”为核心的质量管理模式和在我国推广、普及全面质量管理模式作出突出贡献的中国工程院院士刘源张荣获殊荣。

地方政府质量奖

我国于2004年颁布《卓越绩效评价准则》，目前已有20多个省份开展地方质量奖或市长奖。福建省于2008年开展实施，目前已完成六届的省政府质量奖评审工作。



2013年，为推进质量发展，建设质量强国，中央批准设立中国质量奖，项目周期为两年，下设质量奖和提名奖，质量奖名额每次不超过10个组织和个人，提名奖名额每次不超过90个。中国质量奖是政府奖励，是国家在质量领域的最高荣誉

地方政府质量奖

2009年度（第一届）福建省政府质量奖获奖企业名单（共3家）

- 福建省三钢（集团）有限责任公司
- 厦门ABB低压电器设备有限公司
- 福建捷联电子有限公司

2010年度（第二届）福建省政府质量奖获奖企业名单（共4家）

- 福建恒安集团有限公司
- 福建省南平铝业有限公司
- 福建星网锐捷通讯股份有限公司
- 厦门厦工机械股份有限公司

地方政府质量奖

2011年度(第三届)福建省政府质量奖获奖企业名单 (共4家)

- 福建龙净环保股份有限公司
- 三棵树涂料股份有限公司
- 福建省龙溪轴承(集团)股份有限公司
- 特步(中国)有限公司

2013年度(第四届)福建省政府质量奖获奖企业名单 (共5家)

- 九牧集团有限公司
- 柒牌服饰有限公司
- 华昌珠宝有限公司
- 南平电缆股份有限公司
- 龙岩卷烟厂

地方政府质量奖

2015年度(第五届)福建省政府质量奖获奖企业名单(共5家)

- 立达信绿色照明股份有限公司
- 福建春伦茶业集团有限公司
- 福建龙马环卫装备股份有限公司
- 安波电机(宁德)有限公司
- 厦门科华恒盛股份有限公司

2018年度(第六届)福建省政府质量奖获奖企业名单(共10家)

省政府质量奖获奖企业:

- 新大陆数字技术股份有限公司
- 漳州片仔癀药业股份有限公司
- 厦门市美亚柏科信息股份有限公司
- 紫金铜业有限公司
- 宁德时代新能源科技股份有限公司

省政府质量奖提名奖获奖企业:

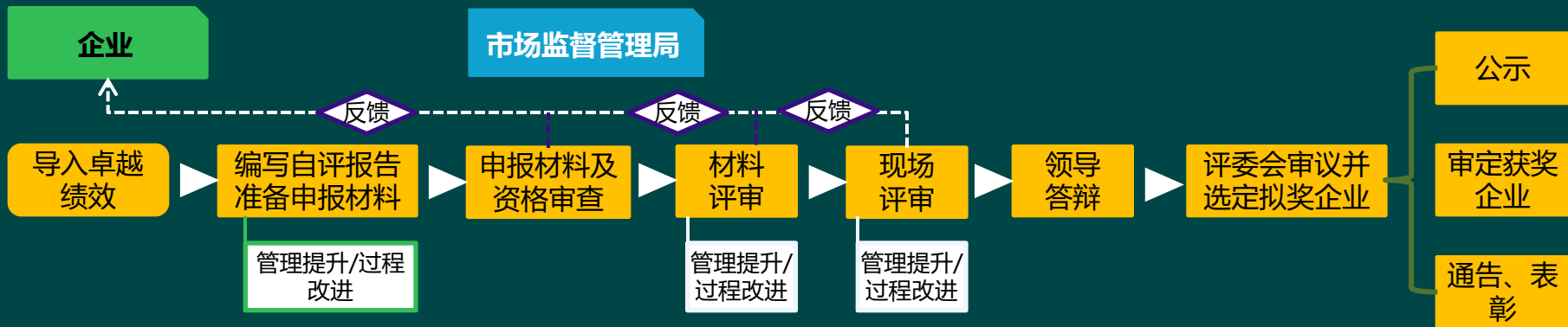
- 福建恒杰塑业新材料有限公司
- 厦门会展集团股份有限公司
- 武夷星茶业有限公司
- 福建省建瓯黄华山酿酒有限公司
- 福建坤彩材料科技股份有限公司

地方政府质量奖

福建省各地市设立了政府质量奖，引导企业管理转型升级：

- 福州市政府质量奖
 - 厦门市政府质量奖
 - 泉州市政府质量奖
 - 龙岩市政府质量奖
 - 漳州市政府质量奖
 - 三明市政府质量奖
 - 南平市政府质量奖
 - 宁德市政府质量奖
 - 莆田市政府质量奖
- 南安市政府质量奖
 - 福安市政府质量奖

政府质量奖申报流程



领导	110
战略	90
顾客市场	90
资源	130
过程管理	100
测量分析改进	80
结果	400

四、导入卓越绩效管理价值及意义

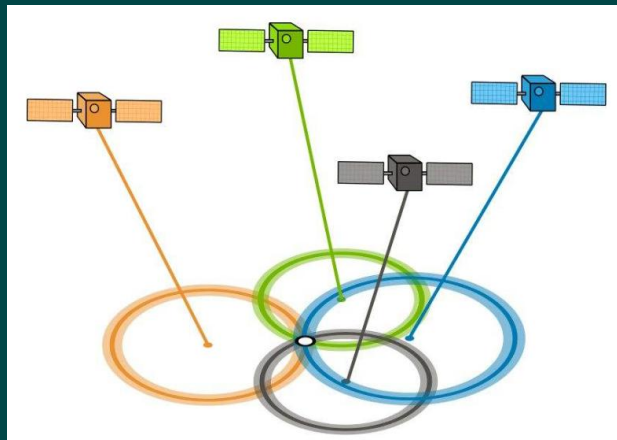
卓越绩效管理如何为企业提质增效——理清企业定位，构建企业核心竞争力

战略方向：

- 外延式增长：横向发展、纵向延伸、
- 内生式增长：产能、规模、效益、人员
- 核心能力建设：科技驱动、质量提升、智能转型、品牌

战略选择：

- 产品定位
- 市场定位
- 顾客定位
- 品牌定位等



四、导入卓越绩效管理模式价值及意义

卓越绩效管理如何为企业提质增效-----标杆管理，锁定学习对象，全面比学赶超

Benchmarking

计划

- 确定用于作比较的公司
- 确认对哪个流程进行标杆管理
- 决定收集资料的方法并收集资料

分析

- 确定自己目前的做法与最好的做法之间的绩效差异
- 拟定未来的绩效水准

整合

- 就标杆管理过程中的发现进行交流并获得认同
- 确立部门目标

行动

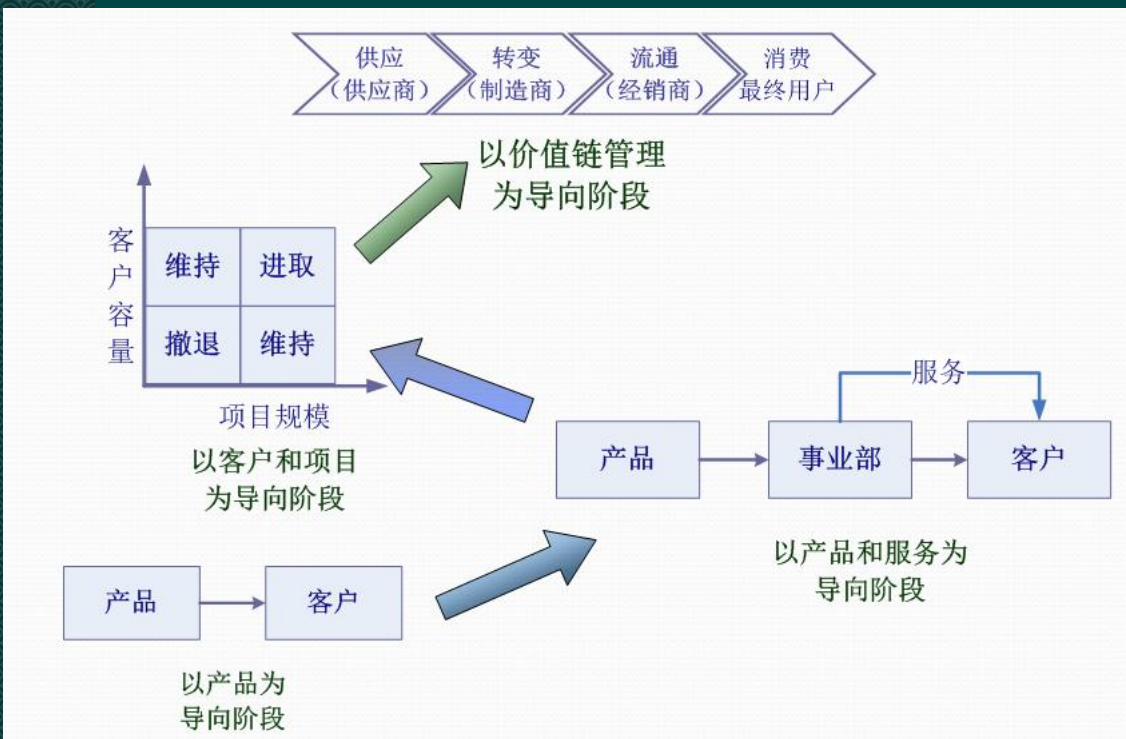
- 制定行动计划
- 实施明确的行动并监测进展情况

完成

- 处于领先地位
- 全面整合各种活动
- 重新调校标杆

四、导入卓越绩效管理价值及意义

卓越绩效管理如何为企业提质增效——**聚焦价值（核心过程），优化流程（过程）**



价值链具有以下特点：

➢ 价值链分析的基础是“**价值**”，而不是成本；

➢ 价值链主要由**各种价值活动组成**；

➢ 价值链列出了**总价值和利润**的形成过程；

➢ 企业的价值链不是孤立存在的。企业的价值链体现在更**广泛的价值系统**中；

➢ 在同一产品中，**不同企业**具有不同的价值链；

➢ 对于同一企业，**不同的发展阶段**也会有不同的价值链。

四、导入卓越绩效管理价值及意义

卓越绩效管理如何为企业提质增效----- 聚焦价值（核心过程），优化流程（过程）



在公司层面，分析竞争优势的来源/运用竞争对手无法效仿的本企业差异化要素/差异化要素，是公司的竞争优势来源/推进价值链相关的各部门间联系，以强化差异化要素的作用等

四、导入卓越绩效管理模式价值及意义

卓越绩效管理如何为企业提质增效——**聚焦价值，整合资源，优化流程**

示例

过程	子过程	相关方需求						过程要求	关键绩效指标
		股东	员工	顾客 (展商)	顾客(客商)	供方	社会		
展会活动 举办策划	市场调查	√	√				√	及时、有效	调研报告完成率
	项目方案	√	√					及时、有效	如期交付率、展会活动举办数量
展会活动 举办营销	招展流程	√	√	√				及时、准确、 顾客满意	展期销售完成率、展商续约率
	招商流程	√	√		√			及时、准确	顾客配比（参观预登记客商数： 展商数）、客商回访率、客商专业度
展会活动 举办现场 服务保障	特装审核流程管理	√	√	√		√		及时、有序、 安全	审核通过率、报审率
	现场安全搭建检查	√	√	√	√	√		及时、准确、 安全	如期交付率、一次交付合格率
	安保人员责任监督	√	√	√	√		√	及时、有效	顾客满意度、亿元产值事故率

四、导入卓越绩效管理价值及意义

卓越绩效管理如何为企业提质增效——**绩效指标量化、数据驱动、科学决策及改进**

- 为管理者提供直观的、仪表盘式的关键数据展示
- 能够动态显示预算的关键性指标数据及指标的实际执行情况
- 能够针对特点指标钻取到明细的业务、财务数据



项目进程跟踪

公司治理

收入成本管理

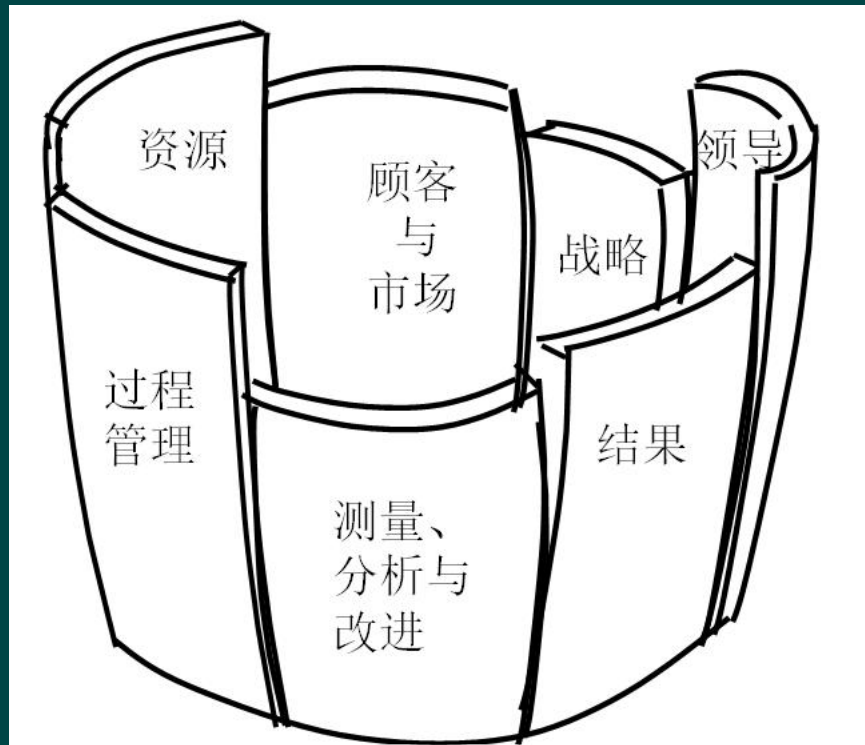
标杆管理

人力资源绩效分析



四、导入卓越绩效管理模式的价值观及意义

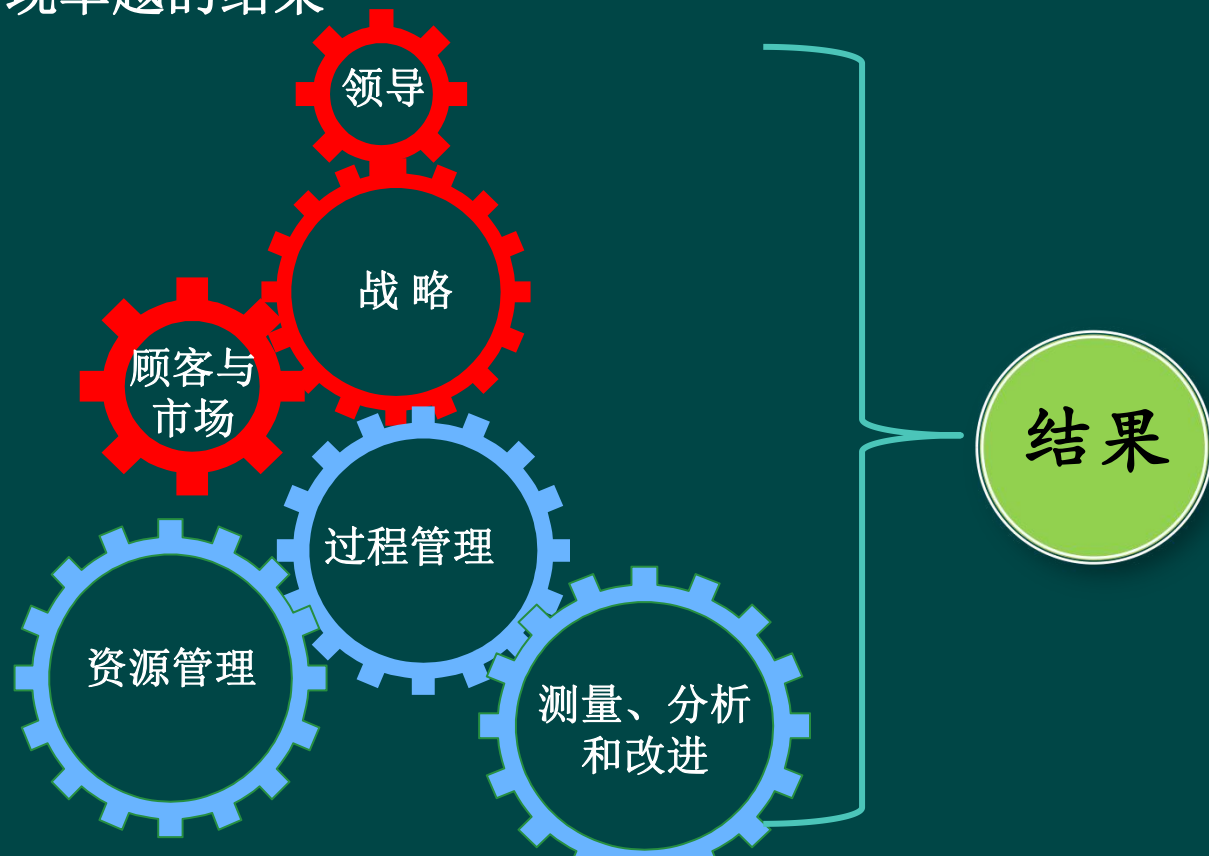
通过卓越绩效管理导入，让企业横向管理的高度协同，纵向系统一致



木桶原理：7个类目构成木桶（组织）的7个木板。每块木板之间应平衡无缝隙！

四、导入卓越绩效管理模式的价值观及意义

通过卓越的过程，实现卓越的结果



结束语：挑战卓越绩效

卓越绩效准则体现了制胜之道！它是组织以卓越绩效和崇德守信赢得经营成功之道。每一个准则的使用者都是胜者。

本准则有助于各类组织应对当前挑战及其复杂性，这种复杂性来自既要在今日产出成果又要有效地应对未来... ..

无论你的组织是大还是小，是服务业还是制造业，是踞于一点还是全球开花，本准则都是一个帮助你在不确定的环境中衡量绩效和运筹帷幄的宝贵框架... ..

... ..

即使你并不指望赢得奖项，提交报奖申请书也具有宝贵的益处.....

这份准则正在你的手中... ..它也是一个难以置信的好机会。为何不抓住这一机会？一旦你翻开了它，你就开启了通往卓越绩效的门扉。

美国国家质量奖计划主任：哈里·S·赫兹

方圆标志认证集团福建有限公司

微信客服



地址：福建省福州市华林路155号
新华兴大厦1号楼10层



公众号：方圆福建/方圆培训小课堂



客服微信号：fyfjkeful/fyfj6285



扫码关注我们



The End
Q&A

Thank You