

# 试论如何实施卓越绩效模式

我国借鉴美国波多里奇国家质量奖卓越绩效评价准则，于2004年发布了《卓越绩效评价准则》国家标准，全国各省、市政府依据该标准相继设置了各类政府省长、市长质量奖（中国质量协会为全国质量奖），对提高全社会质量意识，激励引导企业走质量经营之路，取得了显著的效果。

为帮助企业正确认识和实施卓越绩效模式，根据部分企业实施卓越绩效模式和申报质量奖实际情况，结合学习部分国内外卓越绩效评价准则资料的体会，现提出如何实施卓越绩效模式有关论述，供大家讨论和参考。

## 一、卓越绩效模式的实质

**1. 用途：**组织自我评价、质量奖评价。

### 2. 目的

帮助组织提高整体绩效和能力，为组织的所有者、顾客、员工、供方、合作伙伴和社会创造价值，有助于组织获得长期成功。

### 3. 理念与核心价值观

a. **理念：**持续改进、适者生存。

b. **核心价值观：**

1) 远见卓识的领导

2) 顾客驱动的卓越

- 3) 学习型组织和个人
- 4) 重视员工及合作伙伴
- 5) 快速反应和灵活性
- 6) 关注未来 持续发展
- 7) 促进创新管理
- 8) 基于事实的管理
- 9) 社会责任与公民义务
- 10) 关注结果和创造价值
- 11) 系统的观点

c. 与 ISO 9000 质量管理八项原则对照

组织应明确自己的使命（1. 以顾客为关注焦点）。管理层要发挥（2. 领导作用），带领全体员工（3. 全员参与）上下同欲，应用正确的方法论（4. 系统方法、5. 过程方法），（6. 基于事实的决策）是（7. 持续改进）的有力武器，以应对多变的外部环境和满足不断提高的顾客期望。还需密切（8. 互利的供方关系）以获得更大绩效。

#### 4. 理解

1) 卓越绩效准则是全面质量管理（TQM）的一种实施细则，是对以往全面质量管理实施活动的标准化、条理化和具体化，是一种综合的组织绩效管理方式。

2) 卓越绩效评价是一种诊断式评价，既可以对组织的优势

和改进机会给出定性的评价，又可以进行定量的评价，估计管理的成熟度水平。(依据数据决策。没有测量，就没有管理。)

3) 卓越绩效模式是一个覆盖企业经营管理方方面面的综合方法和管理框架，它为组织勾勒出了必须重视的各个主要方面。

4) 卓越绩效评价标准是使各种组织认清现状、发现优势、找出不足，并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪。(定期查体)

5) 卓越绩效评价标准是组织驾驭复杂的管理系统的一个仪表盘。

组织是一个复杂的系统，组织的管理也必须有一个系统的思路，其有助于正确的评价、引导和规范组织中各部门和全体成员的行为，使得组织管理层的努力能够保持在企业成功和实现企业愿景的正确方向上来。简单地说，卓越绩效准则能够帮助组织协调使用资源与各种现代管理工具、方法，如 ISO9000、精益生产、平衡计分卡、六西格玛等，增进沟通，提高生产率和工作有效性，以实现战略目标。

6) 它用定性和定量的评分来衡量企业的管理成熟度。对过程的评价从“方法—展开—学习—整合”四个维度进行；对经营结果的评价从“水平—趋势—对比—重要性”四个维度进行。评分从 0—1000 分。一般获得美国国家质量奖的世界级成功企业的定量评分在 600—750 分，山东省省长质量奖评审评分 400—550 分，中质协全国质量奖企业评分 550—650 分。通过了 ISO9000 认证的企业，一般定量评分大约在 300 分，500 分已达到国际先进平

均水平。

7) 卓越绩效评价只是一项分析、诊断和评价活动，重在发现改进机会，不会使组织经营管理直接提升。组织必须制定和实施相应的持续改进和创新计划，才能促进组织向“卓越”目标迈进。

## 5. 实施后收益

1) 组织抓住了使命、愿景、核心价值观这个核心主线，更清晰的思考我是谁？我要去什么地方？

2) 企业合理平衡主要相关方（顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴及社会责任）的利益，有助于和谐发展；

3) 评价分析企业经营结果和发展趋势，与竞争对手、标杆企业进行绩效指标对比，明确企业在竞争环境中的能力和水平，找出差距进行（战略方向）的改进，提升竞争能力；

4)（美国）追求卓越模式的企业，3年后各项绩效指标比一般企业提高25%。（美国一项权威研究指出，采用美国国家质量奖改进组织的绩效，其投入产出比为1：207。每投入1元用于改进绩效，就能获得207元的回报。）

## 二、如何实施卓越绩效准则

### 阶段一：标准的学习和理解

首先应从对标准的学习和理解开始，并且要求组织高层领导的高度重视及亲自参与，要把导入卓越绩效模式作为组织的一项重大管理变革来进行决策，在组织中开展从上至下的动员，组织

对标准的全员培训和学习。

此阶段，组织的培训和学习主要包括以下内容：

- 对卓越绩效准则深入、全面的理解；
- 关键术语词汇表；
- 类目与条目说明；
- 评分系统；
- 评分指南等。

## 阶段二：问卷测试（见附件）

在全员学习和系统培训后，组织可进一步通过问卷测试方式，来帮助了解员工对标准的理解程度和组织内存在的主要问题和差距。

完成问卷调查后，组织可邀请有关专家给予分析评价并指导后续改进行动。

## 阶段三：开展全面自评

自评是组织实施卓越绩效准则的核心环节和过程，此过程中，组织可以采取多种形式和进行不同深度的自评行动。

对于管理相对薄弱，又担心评价太复杂和费事的企业，可通过撰写《组织概述》，对组织的经营进行一个快速、概括的评价，确定组织经营的关键影响因素，识别出关键的潜在的差距（如使命、愿景和价值观等缺失），直接制定并实施改进计划。

### 1. 编写组织概述（《卓越绩效评价准则实施指南》附录 B 原文）

#### **卓越绩效评价——从组织概述开始**

组织概述是组织的一幅快照，显示组织运作的键影响因素和所

面临的挑战。将组织概述作为卓越绩效评价的开始的重要性体现在：

- a) 有助于组织进行自我评价和编写质量奖申报材料时选择最合适的切入点，可作为组织初始的自我评价，当从中识别出问题或不足时，就可以直接制定改进计划；
- b) 有助于组织关注其关键过程和结果，识别出关键的潜在差距；
- c) 有助于评审员在材料评审、现场评审中用于了解组织所考虑的重点。

## **B.1 组织描述**

### **B.1.1 组织的环境**

- a) 主要的产品和服务及其交付方式、途径，如直接交付、通过经销商销售等；
- b) 组织文化，组织的目的、愿景、使命和价值观；
- c) 员工的基本情况，包括教育水平、职位和年龄构成等，以及特别要求的职业健康和安全要求；
- d) 主要的技术和设备设施；
- e) 组织运营的法规和政策环境，包括环境、职业健康和安全、财务及产品的法规要求，以及认证及注册登记等方面的要求。

### **B.1.2 组织的关系**

- a) 组织机构和治理系统，董事会、高层领导和母公司之间的报告关系(适合时)；
- b) 组织的主要顾客群和市场细分，它们对产品和服务的主要要求、期望及其差异点；

- c) 价值创造过程中供应商和经销商的角色，最重要的供应商和经销商类别，最重要的供应链要求；
- d) 与主要供应商和顾客的伙伴关系和沟通机制。

## **B.2 组织面临的挑战**

### **B.2.1 竞争环境**

- a) 在所在行业内或市场中的竞争地位，规模和发展情况，竞争对手的数量和类型；
- b) 组织超越竞争对手、取得成功的关键因素，正在影响组织竞争地位的主要变化；
- c) 行业内比较性和竞争性数据的获取资源，行业外类似过程比较性数据的获取资源，对获取数据方面的要求。

### **B.2.2 战略挑战**

组织在关键业务、运营和人力资源方面所面临的战略挑战。

### **B.2.3 绩效改进系统**

- a) 聚焦绩效改进、指导系统评价和改进关键过程的总体方法，如精益生产、六西格玛等；
- b) 组织内学习和共享知识资产的总体方法。

当对编写的组织概述感到满意时，将组织概述公开与所有员工分享，使之认同。

## **二、根据准则类目实施自我评价**

### **(一) 实施步骤**

当组织已经准备好使用完整的标准——卓越绩效准则进行

一次全面的自我评价时，以下是进行全面自我评价的六个步骤：

**步骤一：确定组织要评价的范围。**确定是整个组织或是其中一个特定的部分将会接受评估。

确保所有应包括的领域均包括在内，确保在整个自评活动中信息和数据均收集自这些领域。同时也确保组织者及团队成员能够代表这些领域。在确定这些事项时，组织结构图是一个有用的工具。

**步骤二：对应卓越绩效标准的七个类目选出七位组织者。**为卓越绩效准则的每一个类目选出一位组织者，参与准备对应准则类目中问题的回答。

选择具有领导力和促进技能，并对组织有着广泛了解的组织者。组织者将参与编制“组织概述”和准备回答各条目的提问。

**步骤三：七位类目组织者以准则条目4.1.1（60分）为指导来练习自评技巧和（对标尺），**然后类目组织者组织团队，就应回答类目问题收集信息和数据。

组织者通过技巧练习学会如何使用准则来进行自评和采取行动，并调整打分的“一致性”（对标尺）。在此基础上，组织者挑选数名富有经验的人员组成类目团队，并指导本团队完成接下来的自评步骤。通过发挥成员特长，各团队收集数据和信息回答准则各条目中的提问，并进一步形成自我评价报告，并参照评分系统进行自评打分。

**步骤四：各类目团队之间分享问题答案并确定最终结论，识**

别出各类目中表明的关键优势和差距。

各类目团队完成自我自评报告后，接下来由各团队分别向其他团队展示自己的结论，并进行更深入的讨论。各团队之间分享对各自类目问题的答案，有助于对组织的当前工作达成共识。

**步骤五：各个类目团队创造并传递一个为以问题答案和优先排序为基础的改进行动计划。**

在充分讨论和达成一致的基础上，制订组织推行卓越绩效模式的行动计划。**自我分析工作表**能够帮助类目团队识别你们的优势和改进机会，设置优先开展的行动计划。

**步骤六：向高层领导汇报本次自评的成果，并考虑未来如何持续改进自评过程。**

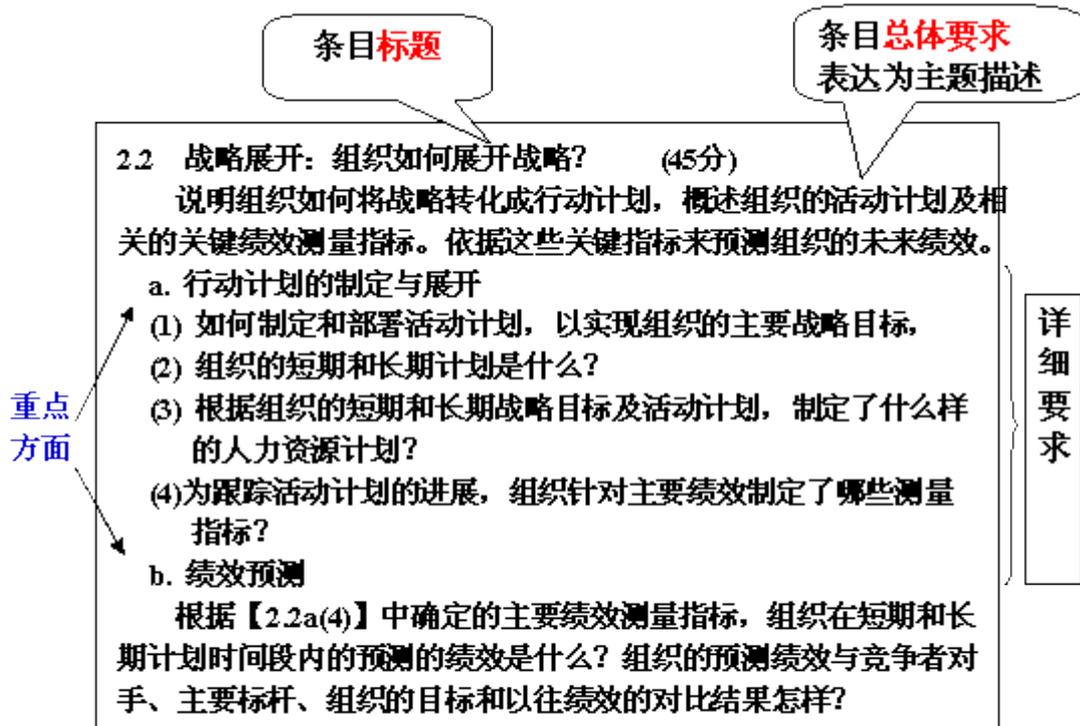
为应对质量奖评审，组织的自评可以采用多种形式，包括成立内部团队、聘请第三方进行非正式的申报材料评审及现场评价方式等。

## **（二）准则回答指南**

### **1. 对条目格式的了解和明确回答要求**

条目格式如下示意图所示，图中标示出构成条目的各部分、各部分的作用及其相应的位置。理解每个重点方面中所包括的“多项要求”尤为重要。“条目注释”旨在帮助理解每项要求。

条目格式示意图：



条目被分为“过程”类条目和“结果”类条目两大类。以下分别给出过程类条目回答指南和结果类回答指南。

## 2. 过程类条目自评回答指南

过程类条目的目的在于帮助诊断组织的重要过程，亦即对组织的关键经营结果做出贡献的过程。诊断和反馈在很大程度上取决于条目回答的内容及其完整性。因此，通过提供组织的关键过程的信息来对这些条目做出回答是非常重要的。可遵循如下的指南作为自评时撰写回答的指导：

### (1) 说明过程是系统的

系统的方法是可重复的，强调应用数据和信息来促进学习。换句话说，如果方法内含有评价、改进、创新和共享的机制，能够实现成熟度的提高，则其就是系统的方法。

### (2) 说明展开情况

对展开的说明应概述在组织的各个不同部分的情况，可使用

表格来加以综合地说明。

### （3）说明学习的证据

过程中应包括评价和改进的循环，以及实现突破性变革的可能性。过程的改进应当与组织的其它相关单位共享以促成组织的学习。

### （4）说明整合情况

整合意味着过程、计划、指标和行动的校准和融合，从而实现组织范围的有效性和效率。

### （5）说明关键主题和一致性

关于关键主题和一致性有四个方面的要点：（1）“组织简介”中应明确什么是关键主题；（2）在“战略策划”类目中，包括战略和行动计划中，应当突出最重要的关键领域，并说明展开如何实现；（3）有关组织层次的分析 and 评审的描述应当说明组织如何分析和评审绩效信息以确定关键所在；（4）在“过程管理”类目中应当突出对于组织的总体绩效最为重要的那些过程。在过程类条目中明确关键主题和一致性，追踪结果类条目中的相应指标，确定组织绩效能实现改进。

### （6）全面的回答条目要求

缺乏信息将会被认为在组织的过程中存在着差距。准则中所有的“要点”都应被覆盖到。在要点中的各个提问可以单独地加以回答也可以综合地加以回答。

### （7）必要时的引述

对于每一个条目的回答应当尽可能是自足的。但是，对于不同条目的回答相互之间可能会相互强调。因此，可以引述其他的回答而无须重复信息。

### 3. 结果类条目自评回答指南

“标准”对于结果给予了重要的关注。以下自评指南旨在帮助如何有效而完整地报告结果。

(1) 聚焦于最重要的组织绩效结果；

(2) 注意评分指南中关于有效地报告结果数据的四个关键要求的含义；

——用一个有意义的尺度所表示出绩效水平；

——表明结果的方向和变化率的趋势；

——表明结果与其它适当的组织的比较情况；

——表明所有重要结果均包括在内，并根据重要的顾客、员工、过程和产品线等进行了细分的结果的广度及重要性。

(3) 包括覆盖实际跟踪区间的趋势数据；

趋势数据并无特定的最小时间区间。数据点之间的时间间隔对于所用的测量指标而言应当是有意义的。

(4) 应用紧凑的格式——图表进行回应；

(5) 将结果与正文结合起来。

报告的结果与对结果的讨论应当紧密地结合起来。

### 4. 评分要求（详见《实施指南》附录 C）

(1) 满足评分项（基本要求） 得分：10%—45%

(2) 满足评分项（总体要求） 得分：50%—65%

(3) 满足评分项（详细要求） 得分：70%—100%

(4) 评分术语注释

很少、少数——最高分15%（展开明显差距）

一些—— 15%—30%（又展开，初期阶段）

许多—— 30%—50%（展开良好，展开某方面不同）

大多数—— 50%—80%（展开良好，大多数无明显差距）

绝大多数—— 80%—99%（全面展开，无明显差距）

全部——100%

良好、好——高于行业平均水平

优秀、很好——行业前四名

卓越、杰出——行业一、二名

#### 第四阶段：持续改进

组织通过自评，形成组织实施卓越绩效模式的自评报告、自我分析工作表，从而开展持续改进行动，这是一个循序渐进和再循环的过程，并且在这一个循环的每一个过程中，通过内部充分的讨论，不断制订组织推行卓越绩效模式的行动计划，并采取各种改进措施、进行各项改进活动，使组织绩效不断得以提高，达成卓越绩效的最终目标。

#### 第五阶段：与外部交流和学习

当组织实施卓越绩效准则，开始自我评价和改进行动时，可以借助申报政府质量奖进行学习、共享和提高。

### 三、企业申报质量奖指南

#### （一）企业自评报告需关键把握——组织概述

组织概述：包括组织概况，叙述组织的使命、愿景、核心价值观，影响组织运作的关键因素及环境、关系、挑战等。便于使评审人员了解企业考虑的重点。

#### （二）企业自评报告要求

## 1. 总体要求：准确、全面回答准则的“详细要求”。

自评报告必须体现卓越绩效 11 条价值观以及企业自身和核心价值观。自评报告组织概述需确定那些驱使企业过去、现在和未来取得经营成功的关键因素，并在自评报告每个类目中都体现出来，使自评报告内容紧密相连成为有机的一体。

- a. 过程四要素：方法、展开、学习、整合
- b. 结果四要素：水平、趋势、对比、重要性
- c. 用数据和事实进行评价说明，必要时可用图表。
- d. 证实材料真实、齐全等。

## 2. 字数限制

山东省省长质量奖申报材料，组织概述限 3000 字内，自评报告限 5 万字内。

各类目字数建议：

|              |                 |
|--------------|-----------------|
| 4.1 领导       | 5000 字（比重 10%）  |
| 4.2 战略       | 4000 字（比重 8%）   |
| 4.3 顾客与市场    | 4500 字（比重 9%）   |
| 4.4 资源       | 6000 字（比重 12%）  |
| 4.5 过程管理     | 5500 字（比重 11%）  |
| 4.6 测量、分析和改进 | 5000 字（比重 10%）  |
| 4.7 经营结果     | 20000 字（比重 40%） |

(三) 企业实施卓越绩效和申报质量奖应关注以下重点 (评审弱项)

### 1. 价值观

(愿景、使命、价值观——企业的目标)

企业没有明确组织的使命 (如医院使命:“治病救人”, 学校使命:“教书育人”)。较多注重经营结果 (利润), 较少考虑主要相关方 (顾客、员工、股东、供应商、合作伙伴及社会责任) 的利益。企业文化经营理念仅仅停留在“口号”上, 没有将愿景、使命、价值观使相关方认同, 道德诚信体系建设存在明显的差距, 没有从战略的高度规划好科学可持续发展。

### 2. 战略

(指明组织的发展方向和目标。“运筹帷幄决胜千里”)

企业战略缺乏远见卓识, 决策变化无常, 不能根据 (政治、经济、文化、市场等信息收集分析) 准确把握未来生存和发展的机会, 进行战略策划和部署展开, 没有从基于经验的传统式战略管理转向基于数据和事实的现代化战略管理。

### 3. 顾客与市场意识

(市场如战场。“知己知彼, 百战不殆”)

缺乏对“质量”内涵动态变化的深刻认识。

(海尔的标准——以满足顾客满意和期望为标准)

缺乏对顾客 (市场) 需求和变化的调查分析, 没有基于企业的定位 (市场占有率和竞争地位) 来确定目标顾客 (市场), 不

了解对手信息，没有从渠道、区域、层次等视角进行细分，不清楚企业的差距和改进重点。

#### **4. 人力资源（管理的基础）**

缺乏对“管理”内涵的深刻认识。

##### 1) 定向

首先，明确“把人们带到那里去”。

##### 2) 沟通

“如何让人们都知道要到那里去”使员工及相关方认同组织的愿景、使命、价值观——企业的目标。（“上下同欲者胜”）

##### 3) 激励

“如何能够使人们全力以赴”。（“以人为本”）满意的员工才能有满意的产品或服务。

管理是为了最大限度释放人们的能力和潜能，而不是把人管住。管理应关注“做正确的事=效果”和“正确的做事=效率”。

#### **5. 信息和知识管理**

（利用情报信息，快速反应。“兵贵神速”）

缺乏对竞争对手和标杆的信息收集和分析，及提供快速反应的经营决策。

缺乏利用知识管理积累知识经验财富。

#### **6. 过程管理**

（过程是管理的基本要素。卓越的过程才能创造卓越的结果）

缺乏对“过程”的认识，识别分析主要价值创造过程和关键支持过程。

#### **7. 诚信（要明确申报质量奖的目的）**

申奖企业应如实填写申报数据信息，切勿“请人做枪手”。

应警惕一些管理咨询公司和“质量奖专家”等利用部分企业不熟悉评价准则、申报要求及“急功近利”的心理，打着“我是\*\*\*质量奖评委”或“我与\*\*\*有关系”等旗号，使用获奖企业申报材料做“模板”进行所谓的“一条龙”咨询服务，把卓越绩效模式捧为国际管理时尚潮流和灵丹妙药来炒作，把质量奖做成“两张皮”。而损害政府和省长、市长质量奖的声誉及形象。

“让时间来检验一切”。

### **四、企业学习实施卓越绩效模式建议**

1. 部分准备实施卓越绩效模式或申奖企业（整体能力、绩效和影响力等）已经达到了很高的层次水平，并有自己独特、有效、成体系的经营管理经验。卓越绩效模式汇集了许多国际成功企业的经营管理理念和方法，具有浓厚西方文化背景，一定要彻底的消化、吸收、去芜存精，洋为中用，切忌盲目跟风、急功近利、邯郸学步。

“有些成功的经验，是不可复制的”。

“失败乃成功之母”。

2. 导入原则：结合实际、以我为主、融会贯通、学其精髓。

（“学我者生、似我者亡”——齐白石）

先进的管理方法只有上升到或融入的企业文化层面，组织才具有核心竞争力，而不可战胜。

3. 卓越绩效准则本质是全面质量管理实施细则，把全面质量管理理念方法（三全、一多样）运用到企业经营全过程（大质量），企业实施卓越绩效模式必须先把全面质量管理各项基础工作做扎实。

4. 实施卓越绩效模式是一项持续改进的系统工程，需要企业高层领导的大力支持，各部门的密切配合，全员积极参与，持之以恒，切忌独立行事、一蹴而就。

5. 卓越绩效的方法论是“道”，具体的改进实施是“术”。“道”没有领悟清楚就急于进行专项改进无异于“舍本逐末”。

我国产品质量安全与国际先进水平尚存在一定差距。

一些企业的绩效好，不等于产品质量安全就一定好。

（三鹿、蒙牛、双汇、冠生园等质量安全事件的启示）

现在，我们产品质量国家监督抽查平均合格率为 80—85%，山东省监督抽查平均合格率为 85—90%。93.32%相当于 3 西格玛水平，99.99966%为 6 西格玛水平，可见我们的产品质量和管理水平现状与“卓越”的差距。

质量是企业需要扎扎实实做好的一项基础工作，各种质量管理方法不是时尚的潮流和灵丹妙药，质量奖也不是耀眼的光环。

政府组织质量奖评价不是目的，而是手段和抓手，目的是激励引导企业实施质量经营，提高竞争力，追求卓越。

国家领导人有关批示：质量是企业的生命，重在严格管理，重在落实，重在持之以恒。

“路漫漫其修远矣，吾将上下而求索”。

山东省质量评价协会 夏冬

二〇一一年四月二十二日

## 附件1:

# 员工问卷

## 我们是否在进步?

你的建议对我们很重要。下面有40个问题的陈述，为每个陈述选择一个你认为最符合的回答（完全不认同、不认同、不认同也不反对、认同、完全认同）。你的建议将帮助我们找到那里最需要的改进空间。我们并不是寻找个别的回答，而是要使用从所有员工得到的信息来做决定。

### 类目1: 领导

1. 我知道我们组织的使命（并正在尝试着要实现）。

- 完全不认同      不认同      不认同也不反对  
认同      完全认同

2. 高层领导向我们传导我们组织的价值观。

- 完全不认同      不认同      不认同也不反对  
认同      完全认同

3. 高层领导创造工作环境，帮助我去完成工作。

- 完全不认同      不认同      不认同也不反对  
认同      完全认同

4. 组织领导与我们分享有关组织的信息。

- 完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同     完全认同

5. 高层领导激励员工学习，使我在事业中不断提升。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

6. 我的组织让我知道组织什么是最重要的。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

7. 我的组织询问我想什么。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

## 类目2: 战略策划

1. 为了将来的计划，我的组织征求我的意见。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

2. 我知道将影响我和组织的计划。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

3. 作为计划的一部分，我知道该如何反映我的工作团队取得的进展。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

### 类目3: 顾客和市场焦点

注意: 你的顾客是使用你生产的产品的人。

1. 我知道谁是最重要的顾客。

完全不认同    不认同    不认同也不反对

认同    完全认同

2. 我与我的顾客保持联系。

完全不认同    不认同    不认同也不反对

认同    完全认同

3. 我的顾客告诉我他们所想和所需要的。

完全不认同    不认同    不认同也不反对

认同    完全认同

4. 我会咨询我的顾客, 对我的工作是否感到满意。

完全不认同    不认同    不认同也不反对

认同    完全认同

5. 我被授权, 为我的顾客解决问题而作出决定。

完全不认同    不认同    不认同也不反对

认同    完全认同

### 类目4: 测量、分析和知识管理

1. 我知道如何测量我的工作质量。

完全不认同    不认同    不认同也不反对

认同    完全认同

2. 我知道如何分析（回顾）我的工作质量，从而判断是否需要改进。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

3. 我利用这些分析为我的工作做决定。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

4. 我知道怎样在我的工作中使用测量，以符合组织的总体改进措施。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

5. 我能得到所有我需要用于我工作中的重要的信息。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

6. 我能得到我需要知道的关于我的组织如何运作的信息。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

### **类目5：资源（以人为本）**

1. 我能够作出能提高我的工作的改变。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

2. 与我一起工作的人象一个团队一样相互协助和工作。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同     完全认同

3. 我的主管鼓励我去提升我的工作技能，以致于我能在我的工作中不断提升。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

4. 我对我的工作是很很有经验的。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

5. 我有一个安全的工作环境。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

6. 我的主管和组织对我很关心。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

## **类目6: 过程管理**

1. 我能得到我需要用于我工作中的所有东西。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

2. 我收集关于我工作质量的信息（数据）。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

3. 我们有为开展工作而建立的很好的程序。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

4. 我能够完全控制我的工作过程。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

### **类目7: 经营业绩**

1. 我的顾客对我的工作感到满意。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

2. 我生产的产品满足所有的要求。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

3. 我知道我的组织在财务上干得是如何的出色。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

4. 我的组织充分的调动了我的时间和才干。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同      完全认同

5. 我的组织清除阻碍我们取得进步的因素。

完全不认同      不认同      不认同也不反对

认同     完全认同

6. 我的组织遵守法律法规。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

7. 我的组织拥有很高的标准和道德规范。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

8. 我的组织帮助过我的家庭和我所在的社区。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

9. 我对我的工作感到很满意。

完全不认同     不认同     不认同也不反对

认同     完全认同

你是否愿意给予更多有关建议？

## 附件2:

# 领导问卷

## 作为领导者我们是否在进步?

你作为一个领导的理解对我们组织来说是非常重要的。下面有40个问题陈述，请为每个陈述选择一个你认为最符合的回答（完全不认同、不认同、不认同也不反对、认同、完全认同）。我们需要这样的机会将领导层的理解和员工的理解进行比较，从而找出其中的差别。

### 类目1: 领导

1. 我们的员工知道我们组织的使命（并正在尝试着要实现）。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

2. 领导团队用我们组织的价值指导我们的组织和员工。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

3. 领导团队创造一个良好工作环境，帮助我们的员工去完成他们的工作。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

4. 我们的领导团队与员工分享组织的必要信息。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

5. 领导团队激励学习，使所有员工在他们的事业中不断提升。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

6. 领导团队让我们的员工知道什么是最重要的。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

7. 我们的领导团队主动询问员工的建议和意见。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

## **类目2：战略策划**

1. 为了制订将来的计划，我们征求员工的意见。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

2. 我们的员工知道会影响他们的组织计划的相关部分。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

3. 员工知道怎样反映他们取得的进展，把他们工作作为计划的一部分。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、  完全认同

### **类目3: 顾客和市场焦点**

注意: 你的员工的顾客是使用他们生产的产品的人。

1. 我们的员工知道哪些是他们最重要的顾客。

完全不认同、  不认同、  不认同也不反对、

认同、  完全认同

2. 我们的员工会与他们的顾客保持联系。

完全不认同、  不认同、  不认同也不反对、

认同、  完全认同

3. 顾客会告诉我们的员工他们需要的是什么。

完全不认同、  不认同、  不认同也不反对、

认同、  完全认同

4. 我们的员工会咨询他们的顾客对他们的工作是否感到满意。

完全不认同、  不认同、  不认同也不反对、

认同、  完全认同

5. 我们的员工被允许为他们的顾客解决问题而做决定。

完全不认同、  不认同、  不认同也不反对、

认同、  完全认同

### **类目4: 测量、分析和知识管理**

1. 我们的员工知道如何测量他们的工作质量。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

2. 我们的员工知道如何分析（回顾）他们的工作质量，从而判断是否需要改进。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

3. 我们的员工利用这些分析为他们的工作做决定。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

4. 员工知道他们工作的措施如何符合组织的总体改进措施。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

5. 员工能获得所有他们需要用于他们工作的重要的信息。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

6. 员工能获得他们需要知道的关于我们的组织如何运作的信息。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

### **类目5：资源（以人为本）**

1. 我们的员工能够提出改进措施，以改进他们的工作。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、 完全认同

2. 我们的员工象一个团队一样相互协助和工作。

完全不认同、 不认同、 不认同也不反对、

认同、 完全认同

3. 我们鼓励员工去提高他们的工作技能，使他们在工作中不断提升。

完全不认同、 不认同、 不认同也不反对、

认同、 完全认同

4. 我们的员工对他们的工作是很有经验的。

完全不认同、 不认同、 不认同也不反对、

认同、 完全认同

5. 我们的员工有一个安全的工作环境。

完全不认同、 不认同、 不认同也不反对、

认同、 完全认同

6. 我们的管理人员和组织对我们的员工很关心。

完全不认同、 不认同、 不认同也不反对、

认同、 完全认同

## **类目6: 过程管理**

1. 我们的员工能获得他们在工作中需要的所有东西。

完全不认同、 不认同、 不认同也不反对、

认同、 完全认同

2. 我们的员工收集关于他们的产品质量的信息（数据）。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

3. 我们的组织有为员工做好工作而建立的很好的程序。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

4. 我们的员工已经能够掌握他们自己的工作流。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

### **类目7: 经营绩效**

1. 我们员工的顾客对他们的工作感到满意。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

2. 我们员工的产品满足所有的要求。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

3. 我们的员工知道我们的组织在财政上干得是如何的出色。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

4. 组织有效利用了我们的员工的时间和发挥了他们的才干。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

5. 我们的组织清除了阻碍我们取得进步的因素。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

6. 我们的组织遵守法律法规。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

7. 我们的组织拥有很高的标准和道德规范。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

8. 我们关心帮助过我们的员工和他们的家庭及所在社区。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

9. 我们的员工对他们的工作感到很满意。

完全不认同、不认同、不认同也不反对、

认同、完全认同

你是否愿意给予提供更多有关信息？

### 附件3:

## 卓越绩效问卷

### 一、组织概况

#### 1. 组织环境

1.1 你组织的主要产品和服务是什么？

容易回答                   能回答                   困难回答

1.2 向你的顾客提供产品和服务的方式是什么？

容易回答                   能回答                   困难回答

1.3 什么是你组织的文化？什么是你们规定的组织目标、愿景、使命和价值观？

容易回答                   能回答                   困难回答

1.4 员工的概况如何？他们的教育水平如何？你组织的工作压力和工作多样性是什么？协作单位、聘用的合同工和特别的健康和安全要求？

容易回答                   能回答                   困难回答

1.5 什么是你们的主要技术、设备和仪器？

容易回答                   能回答                   困难回答

1.6 你的组织的运营环境是什么？有哪些职业健康和安全法规、许可、检验等要求，有关的行业标准和环境、财政和产品的法规是什么？

容易回答                   能回答                   困难回答

## 2. 组织的关系

2.1 你组织的结构和治理系统是什么？

容易回答             能回答             困难回答

2.2 你的组织治理机构、高层领导者和母公司的报告关系是怎样的？

容易回答             能回答             困难回答

2.3 你的关键顾客和利益相关群体以及细分市场是怎样的？

容易回答             能回答             困难回答

2.4 你的产品、部门和运营的关键需求和期望是什么？在顾客、利益相关者群体和细分市场在他们的需求和期望中有什么不同？

容易回答             能回答             困难回答

2.5 供应商、合作伙伴在组织的价值创造过程和关键支持过程中所起到怎样作用？他们在组织的创新过程中发挥了什么作用？

容易回答             能回答             困难回答

2.6 你最重要的供应商和合作伙伴有那些类型？

容易回答             能回答             困难回答

2.7 你最重要的供应链的要求是什么？

容易回答             能回答             困难回答

## 3. 组织的挑战

### 竞争环境

3.1 你处于什么样的竞争环境？

容易回答             能回答             困难回答

3.2 在行业内或服务市场中你的相对规模和成长情况如何？

容易回答                       能回答                       困难回答

3.3 你组织的竞争对手的数量和类型如何？

容易回答                       能回答                       困难回答

3.4 相对你的竞争对手，什么是你的决定成功因素？

容易回答                       能回答                       困难回答

3.5 影响组织竞争地位的关键变化是什么？

容易回答                       能回答                       困难回答

### **战略挑战**

3.6 什么是你的关键业务、运营和人力资源所面临的战略挑战？

容易回答                       能回答                       困难回答

3.7 什么是你在可持续发展上面面临的关键战略挑战？

容易回答                       能回答                       困难回答

## **二、绩效改进系统**

1. 组织如何保证对绩效改进的整体关注（包括组织的学习）？

容易回答                       能回答                       困难回答

2. 你如何对关键过程进行系统性的评估和改进？

容易回答                       能回答                       困难回答

附件4:

自我分析工作表

| 准则类目                  | 重要程度 | 内容                |            |    |     |
|-----------------------|------|-------------------|------------|----|-----|
|                       |      | 提升（优势）<br>或改进（机会） | 采取何种<br>行动 | 何时 | 负责人 |
| <b>类目1—领导</b>         |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |
| <b>类目 2—战略规划</b>      |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |
| <b>类目 3—顾客与市场</b>     |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |
| <b>类目4—测量、分析与知识管理</b> |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |
| <b>类目5—资源</b>         |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |
| <b>类目 6—过程管理</b>      |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |
| <b>类目7—结果</b>         |      |                   |            |    |     |
| 优势                    |      |                   |            |    |     |
| 改进机会                  |      |                   |            |    |     |

