

再探卓越绩效模式

自美国于1987年设立国家质量奖以来，其评价准则即卓越绩效模式已被许多国家及组织认可推广和实施。

接触学习卓越绩效评价准则的人都说，听专家讲时明白，自己理解和应用时难。有些现象也值得注意，一部分企业未推行卓越绩效模式就获得了质量奖；还有一部分企业获得了质量奖，市场环境一变化，经营绩效就下滑了……笔者试图用简单通俗的表述，再来探求卓越绩效模式的实质。

实事求是，史书上最早见《汉书·河间献王刘德传》：“修学好古，实事求是。”毛泽东在《改造我们的学习》中指出：“实事”就是客观存在着的一切事物，“是”就是客观事物的内部联系，即规律性，“求”就是我们去研究。

“没有调查就没有发言权”。毛泽东还用了一个生动的比喻：调查就像“十月怀胎”，解决问题就像“一朝分娩”，调查就是解决问题。我认为企业实施卓越绩效评价，系统地梳理企业文化、经营管理，就是在调查和解决问题。

《孙子·谋攻篇》“知己知彼，百战不殆。”也是卓越绩效评价的基础，利用标杆水平对比法，基于数据和事实的管理经营，成为传统管理与现代管理的分水岭。

质量，是一种哲学和方法论。卓越绩效模式的质量是大质量

的概念，关注相关方的利益要求和期望，利用质量的理念和方法来经营管理组织。如：预防为主、持续改进、PDCA 循环等。

过程，是现代管理的基础。如开个会就是一个过程，组织就是一个由众多过程网络构成的系统。过程的目的是为了增值，不增值的过程，在精益生产中被称为“浪费”而被消除。衡量过程：效果、效率、适应性。卓越绩效的过程管理是落实战略目标和规划，实施持续改进和创新以提升组织的整体绩效。

“术”方法，大家都想得到《葵花宝典》快速见效。近日看 CCTV《远方的家——少林寺》，主持人问：什么是功夫。一高僧答：真正功夫，不是十八般兵器样样精通，而是一套拳打一辈子，更重要的是每天练好如坐禅、站桩、出拳、踢腿等基本功。

“条条大道通罗马”。有一个虚假的小故事：美国航天局在第一次把宇航员送入太空时，发现圆珠笔无法在零重力下使用，为了解决这一难题，美国众多科学家用了 10 年时间，耗资 120 亿美元开发了一支能在零重力下使用的圆珠笔。当多年后，美国宇航员到俄罗斯航天中心参观时问对方应对的方法，俄罗斯人则淡淡说：我们用是铅笔。美国人惊呆了：如此简单。

为应对多变的环境，提升整体绩效，基业长青，企业需要国外先进的管理理念方法，更要练就自己的真功夫（中国模式）。

山东省质量评价协会 夏冬

二〇一四年三月七日