

# 全球卓越绩效新动态和新要求

◆ 懿 行 / 文



5月9日，国际质科院院士、亚太质量组织会长、全球绩效卓越奖评委会主席哈内克·辛格（Harnek Singh）受上海市质量协会邀请，在市质协举办了一场题为《全球卓越绩效新动态和新要求》的公益讲座。讲座吸引了来自医院、电力、汽车、物业等行业 60余位中高层管理者、质量经理、卓越绩效管理推进骨干及相关培训辅导、评审人员。

辛格先生对亚太组织卓越绩

效模式适应数字化时代快速变化的新要求、新理念进行了诠释，并针对企业如何进一步开展和实施卓越绩效模式，在方法、过程等方面

指出了需要关注的重点。

## 给卓越绩效模式划“重点”

当前，新一代信息技术蓬勃发展、日新月异，与日常的工作和生活交融渐深，给企业或组织的可持续发展带来极大的挑战和变化。辛格先生引用了一句话作为开场白——“你不能用昨天的方法来今天的工作，也不能用昨天的方法应对明天的商业变化”，提醒我们，虽然中

国的快速发展令人惊叹，但企业实施的卓越绩效也同样需要因时而变、与时俱进。“无论是专业知识还是机遇掌控能力，二者要齐头并进，才能让我们更具有竞争力。”

“卓越绩效模式”是一种世界级企业成功的管理模式，其本质是对全面质量管理的标准化、规范化和具体化。中国现在不断涌现新技术、新业态、新模式、新产品，依靠的是企业的专业能力、效率提升、卓越绩效的表现，但在辛格先生看来，质量和效率已不足以保障企业的竞争力水平。当前要取得成功，组织需要获得不断创新的能力，才能不断创造价值，不断满足客户需求以获得强大的竞争力。创新是数字时代成功组织的标志。

辛格先生列了一个“公式”：实时经济=创新理念（更好）+技术（更快）+信息（更便宜）。创新方面，是要追求“更好的想法”。辛格

先生认为，所有想法都是好的，但是好想法实施之后要进行评估，要测量想法与实际生产和流程是否有力结合、是否发挥出更好的作用。技术革新则是越快越好，因为技术是确保想法加速落地的重要因素，是可以提供具体的、真正价值的加速器。信息，对于所有行业而言都是非常重要的考量因素。因为企业要进行规划、明确下一步如何做时，信息是重要的参考，但获得信息的成本不应太高。

企业了解自身，被辛格先生认为是开展卓越绩效模式前的关键工作。因为只有深入地了解自身之后，才能更好地改进。质量管理有很多不同的方法，比如六西格玛、精益、卓越绩效等，所有管理方法都有一个前提条件——不断地深入、全面、细致地了解自己，然后才能更好地厘清客户的需求、理解企业内部的需求，不断思考和回答诸如“中间有多少的工作流程会真正影响到卓越绩效，并起到关键性作用”“采用的方法或系统是否满足组织的需求，能解决实际问题吗”“结果能有多好，如何更好地衡量”“组织是否在不断学习和改进”等关键问题，再根据管理模型进行更好地改进。

卓越绩效之旅是一场长途旅行，是一个持续改进的过程和方法，没有终点并因时而变。但我们在实际工作中可能因工作时间久了、概念不太清楚、情况过于复杂等原因，最终忘了“初心”，影响实际工作的效果。基于此，辛格先生建议参会者在回去之后，安静坐下来，

花几分钟时间把企业愿景、规划、战略等拿出来再看一看，思考一下企业愿景、战略、规划等对自己目前的实际工作到底意味着什么，尝试着考量它，看看达成目标具体应该做哪些工作。通常来说，真地坐下来冷静思考后，大家会惊讶地发现，平时的日常琐碎工作很多时候并没有很好地契合整个组织的长期愿景，所以我们要回归本源，思考一下最终要走向哪里。

### 亚太组织卓越绩效评估框架

“在1987年美国第一个构建卓越绩效模式之后，欧洲、日本、澳大利亚、新加坡、中国等国家和地区也先后发展出适合本国的卓越绩效模式。目前，世界上有87个国家采用

了相关的卓越绩效模式，提升了各国和各国企业提升核心竞争力，促进了企业的生产、组织的发展。在众多的模型中，美国和欧洲的卓越绩效模式是基础模型，并没有好坏之分。因为它们的基本覆盖面是一样的，企业运行过程中的所有基本点、所有评估的要点也是一样的。亚太质量组织的全球卓越绩效奖项，既接受美国的模式，也接受欧洲的模式。”

辛格先生简要介绍了卓越绩效模式的发展，并强调，卓越绩效模式不仅仅适用于制造业，也适用于所有行业、任何机构，每一个组织都能从中受益。比如新加坡，就将卓越绩效导入了警察系统、首相办公室、最高法院等。卓越绩

表1 亚太组织卓越绩效评估标准权重

		类别	权重/分值	
1	领导力	高层领导	70	120
		管理和社会责任	50	
2	战略	战略规划	45	85
		战略实施	40	
3	客户	客户期望	40	85
		客户参与	45	
4	测量方法、分析和知识管理	组织绩效的测量、分析和改进	45	90
		信息和知识管理	45	
5	人力资源	工作环境	40	85
		员工参与度	45	
6	运营	工作流程	45	85
		运营效率	40	
7	结果/绩效	产品和过程的绩效表现	120	450
		以客户为中心的绩效表现	80	
		员工参与程度的绩效表现	80	
		领导和管理的绩效表现	80	
		财务和市场方面的绩效表现	90	
总分			1000	

效不仅帮助组织应对当前的市场挑战和机遇,而且其设计的框架模式不涉及行业机密信息。它着眼于组织实施卓越绩效时的动态、过程、系统,着眼于组织如何“表达”卓越绩效。

表1是亚太组织从七个方面评估企业实施卓越绩效的成效。

据辛格先生介绍,亚太质量组织在评估企业卓越绩效的成果时主要考虑四个因素:(1)方法:企业是如何完成工作的,关键方法有效吗?(2)部署:企业的关键流程在实施中的使用程度怎么样?(3)学习:企业对关键方法的评估和改进程度如何?组织内部共享改进的程度如何?(4)整合:方法与当前和未来组织需求的一致性如何?整个组织的流程和运营如何协调一致,包括对供应链客户的整合?辛格先生建议,企业可以自己在内部先进行评估,这样可以清楚地了解企业身处哪个发展阶段、位处行业的什么位置、可以进行哪些整合等,同时了解企业现阶段的绩效怎么样、趋势在近几年是上升还是下降等关键信息。

### 卓越绩效模式的变化趋势

辛格先生分享了2019~2020年亚太组织卓越绩效评估框架的重要变化,并提示了在运行过程中的关键点。

最明显的一个变化,是对企业生态环境的日益重视。辛格先生认为,现代企业不能只关注自身或者自身发展的小环境,而应在提高组

织的生态大环境,包括业务生态系统、组织文化、供应网络、网络安全意识以及让客户更容易理解标准等方面采取有效措施,或进行更深入地实践。

在业务生态系统方面,随着越来越多的企业提供跨行业、跨领域、多学科的产品和服务,企业应把自己作为全球生态系统的一部分,充分理解相互依存的协作网络既包括传统合作伙伴,也包括竞争对手、行业外的组织或客户等,所以企业发展可能取决于大生态系统的集体增长及其为未来做好准备的能力。同时,竞争也将来自不同行业的企业——随时都可能有企业通过新产品、新技术、新业态等从竞争对手中脱颖而出。

在供应网络方面,企业需要更好地了解不同层级供应商的具体结构、分布和定位,比如供应商有的来自于全球不同国家,有的来自于某个国家的不同部门,需要细分。供应网络与生态系统概念也息息相关,现在越来越重视供应网络的协调、协作和敏捷性。而且,企业或组织关注的不应是单个供应商,而是更广义的布局。

在组织文化方面,组织文化构建共同的信念、规范和价值观,可对决策的制定、员工参与、客户参与和组织成功产生深远影响。相关方面的要求已被纳入卓越绩效标准,以确定文化因素对绩效的影响。比如评估时会询问组织的文化特征以及如何创建和加强该文化的。

在网络安全方面,随着网络安

全对所有组织的重要性不断增加,有关网络安全的相关标准对信息系统的安全性和信息的机密性将不断强化和扩展。而且,企业构建安全的网络环境,不仅是适应企业自身的安全需求,也与政府和国家的要求紧密联系在一起。

在简化方面,对企业卓越绩效的评估项目和标准已经进一步简化,一些问题和要求已被删除,需要重新组织、简化、移动或改变措辞以帮助理解。

### 卓越绩效模式的具体变化

辛格先生在系统介绍卓越绩效评估新变化前,尤其强调了实用性和使用者视角。他解释说,所有新变化都在考量企业的卓越绩效是否从使用者角度出发,便于使用者落实相关举措、展开实践。他说:“企业在开展和总结卓越绩效模式时,往往喜欢找专家描述得非常学术化或者说文绉绉的,有时连具体使用者都看不太懂。这显然并不合适。”

在他看来,陈述时应该用非常实在、简化的语言,让大家非常清楚地知道要求有什么作用、到底应该怎么做。如果写得过于学术性,可能就无法让员工理解,或产生多种误解。所以,在推进每一项卓越绩效项目细化工作时,要明确谁使用者,要具体到行业、部门、人员等,要使用能让对方看得懂的语言,要应用可实际操作的标准。与此同时,为了让卓越绩效在推进中变得更加务实、更加高效,现在的评估明确要求阐明具体实

施的方案。

在评估领导力时,新变化不仅明确要求描述组织文化的特征,还要求明确高层领导是如何构建和推行组织文化的,有哪些措施或步骤。辛格先生说,社会责任现在被称为社会贡献,意即现在讲责任已经不够了,还要显示出贡献,要求更进一步。另一方面,超越责任而为社会做出贡献,可以增强客户和员工参与度并成为市场差异化的驱动力,更好地让企业和竞争对手区分开来。

在客户工作评估中,要尽可能地完善客户倾听和客户细分,包括价值观细分、产品供应细分等。在客户参与部分,则要确定解决三个问题:客户关系和支持、客户满意度和参与度、客户反馈和市场数据的使用。

在人力资源方面,以往是要确保具体实施的工作人员理解组织文化的重要性、价值的实现等,使

他们的行为更好地契合企业战略发展,新变化则要求在此基础上,进一步考量绩效管理与劳动力发展之间的密切关系,比如组织的培训计划,是不是真地让员工受益;具体到个人是不是真地有效;如何锻造以开放式沟通、高绩效和敬业的员工为特征的组织文化;如何确保企业文化受益于员工的不同想法、文化和思维;如何确保赋予员工以权力;等等。同时,企业的员工绩效管理系统如何支持高绩效?如何考虑劳动力报酬、表彰和激励措施?如何加强智能风险承担、保障客户、业务重点以及行动计划的实现?从新要求来看,文化这个要素在每一个评估标准中都有所体现。

在运营方面,具体强调的是供应网络管理和信息系统管理。作为企业组织,如何有效管理供应网络?如何选择或定位那些满足运营需求、支持组织战略目标并提高客户满意度的供应商?如何有效应对

供应商的变化?新要求考量的,将是企业怎样促进供应网络内的协调和协作;确保供应网络敏捷性,以响应客户、市场和组织要求的变化;沟通绩效期望,衡量和评估供应商的绩效,提供反馈以帮助供应商改进,处理绩效不佳的供应商;等等。而对于信息系统管理,新要求考量的是企业如何确保敏感或特权数据和信息以及关键资产的安全性和网络安全性;如何保持对新出现的安全和网络威胁的防范意识;如何确保员工、客户、合作伙伴和供应商了解并履行其安全和网络安全角色和职责;如何确定关键信息技术和运营系统并确定其优先顺序;等等。

在绩效结果方面,新变化重点考量的是现阶段的水平、趋势、比较和分析数据、整合度等。这四个点只是评估参考,并不是硬性规定。归根结底,企业必须非常清楚自己的业务,非常清楚自己在做什么。关于经济、财务以及市场这块,新出现了一个重要点——战略,可以是微观战略也可以是宏观战略,然后是如何具体怎么部署的、是否有效地执行。也就是说财务这块也要体现战略意图和执行方略。

辛格先生总结说,世上没有十全十美,但企业始终走在奔向完美的路上,在奔向完美的过程中实现卓越。这是卓越绩效模式最终的目的。因此,卓越绩效绝非企业的额外工作,而是一种需要用正确方法融入企业日常工作中的重要方法,从而使企业的管理水平和表现能力不断提升。📌

