

试论卓越绩效模式与供给侧改革

新年伊始、万象更新。随着要素成本上升、出口下滑等影响，中国经济潜在增长率下降，而资源压力在加大，环境承载能力已接近上限，靠原来拼规模、拼资源、低附加值、高消耗、高污染、高排放等发展方式已不可再持续，增速换挡符合经济发展的客观规律，要彻底抛弃用旧的思维逻辑和方式方法再现高增长的想法，加快转变经济发展方式，调整产业结构，已成为无法回避、必须进行的一场变革。当前国内供需关系正面临着不可忽视的结构性失衡。“供需错位”已成为阻挡中国经济持续增长的最大路障：一方面，过剩产能已成为制约中国经济转型的一大包袱。钢铁、煤炭、水泥、玻璃、石油、石化、铁矿石、有色金属等几大行业，亏损面已经达到 **80%**，部分企业产能过剩、利润下降、资金困难而成为“僵尸企业”，另一方面，供给体系总体上是中低端产品过剩，高端或有竞争力的产品供给不足。如出现国人抢购荷兰奶粉、日本马桶盖等现象。商务部的数据显示，2015年中国游客在境外消费约 1.2 万亿元。现在一些企业都普遍处于一种按兵不动的“熬”冬状态，或等待来年形势转好，或想拖下去移交给下任解决。而国家政策层面则提出去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板等措施，希望尽快能够腾笼换鸟、壮士断腕实行供给侧改革，从提高供给质量出发，扩大有效供给，提高供给结构对需求变化的适应性和灵活性，提高全要素生产率，更好满足顾客的需要，真正启动

内需，促进经济社会持续健康发展。面对当前环境及政策压力，如何进行供给侧改革，现在各级政府实施质量强省（市）战略设立质量奖，推行实施卓越绩效模式，不失为一种适宜的方式。

卓越绩效模式是当前国际上广泛认同的一种组织综合绩效管理的有效方法和工具。该模式源自美国波多里奇国家质量奖的奖评审准则，汇集世界级成功企业经营管理实践之大成，被视为“企业管理国际标准”得到了美国企业界和管理界的公认，该模式适用于企业、事业单位、医院和学校，其中施乐公司、通用公司、微软公司、摩托罗拉公司等企业都是运用卓越绩效模式取得出色经营结果的典范。根据美国北卡罗来纳大学的一项研究成果：美国波多里奇国家质量奖每年可带来相关的收益大约为 240.65 亿元，收益与成本比率保守的估计为 207 : 1。卓越绩效模式已被世界各国许多企业和组织纷纷引入实施，我国于 2001 年先后设立了中国质量奖、全国质量奖及各省（市）长质量奖制度，并发布《卓越绩效评价准则》国家标准 GB/T19580-2012，旨在引导企业实施卓越绩效模式，采用其先进的经营管理理念和方法，以顾客市场为导向，不断评价提升经营管理绩效，提高市场竞争力，使企业基业长青走向卓越。

2500 年前的《论语》中：“见贤思齐焉，见不贤而内自省也。”“吾日三省吾身。”道出了卓越绩效模式的实质：通过综合的组织绩效管理评价方法“打通任督二脉”，持续改进、追求卓越。

一、宏观大质量观

卓越绩效模式关注的是“大质量”即经营管理质量，不同于一般

的产品质量、过程质量等管理方法，从供给侧的角度来看，卓越绩效模式的关注点一是注重的是整体性和系统性。组织的经营管理过程就是创造顾客价值的过程，为达到更高的顾客价值，就需要系统、协调一致的经营过程。理解整体性，如“木桶原理”一只木桶能盛多少水，并不取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板。理解系统性，如穿西装、配牛仔裤、着布鞋就没有配套成系统；二要不断识别、平衡各相关方（顾客、股东、员工、合作伙伴、社会等）的利益变化，并满足其需求及期望；三是把组织放在竞争的环境中，不但纵向的对自身绩效趋势进行分析评价，还要获取竞争对手或标杆的绩效与进行横向对比，确定所处的竞争位置，以识别优势和改进空间，做到“知己知彼、百战不殆”。

二、远见卓识的领导

高层领导的引领和推动是组织持续成功的前提，组织治理是组织持续成功的保障，而履行社会责任则是组织持续成功的必备条件。高层领导应以前瞻性的视野、敏锐的洞察力，着眼于未来。一是确立发展方向：确定和贯彻组织的使命、愿景和价值观；二是“运筹帷幄”，组织战略分析制定，确立战略和战略目标，通过战略部署，使战略和战略目标具体化，转化为实施计划和关键绩效指标，以战略为导向统领组织的经营管理；三是高层领导率先垂范，营造诚信、学习、创新的环境，带领全体员工“上下同欲”实现组织的发展战略和目标。

三、适者生存

“物竞天择，适者生存”。昔日的业界巨头柯达、诺基亚的兴衰给

我们以深刻警示。对于任何优势产品和企业，因循守旧和固步自封始终是他们发展的最大敌人，特别是在时代已经更新，革命已经到来的时刻，没有革命性的创新或者说是破坏性变革的决心和魄力，只是在原有产业上修修补补、零敲碎打，经营战略重心和结构没有调整，没有狠心打破旧有产业格局，就会被无情市场所抛弃。当今世界和经济环境变化无常，必须主动提高组织的应变能力，提高结构适应性和灵活性“与时俱进”，成为供给侧改革的主要内容。卓越绩效基本理念提出以顾客为驱动，应用系统的方法，对当前及未来的顾客和市场的需求、期望及其偏好进行全面、动态的了解细分，同时建立顾客关系快速响应机制和系统，及时调整营销策略，通过不断的科技、管理等创新，改进产品和服务质量，提高顾客的满意度和忠诚度，才能持续巩固现有市场和拓展新的市场。

参考案例：海尔的变革之路

1. “砸冰箱”——砸出产品“零缺陷”。（1985年）
2. “砸墙”——砸出“零距离”。

1998年开始，海尔进行内部流程再造，先后对组织结构颠覆探索了40多次，其核心是让每个员工与市场“零距离”。

3. “砸仓库”——砸出“零库存”。

2008年，海尔开始探索“零库存下的即需即供”商业模式，既要没有库存，还要第一时间满足用户需求。

4. “砸思维”——砸出“零中心”。

2005年，海尔提出“人单合一双赢”模式，把员工组成一个一

个直面市场和用户的小微企业，把全球资源都组合起来。

近几年，海尔提出在互联网时代要加快从“制造业”转型为“服务业”；组织结构从“正三角”变为“倒三角”。所谓“零中心”就是每个员工都是中心，每个用户都是中心。“世界就是我的研发部，就是我的人力资源部”。为满足互联网时代的用户需求，海尔率先打造出行业最领先的互联工厂。实现了工业化、信息化的深度融合，它通过前联用户、后联研发，把用户需求和制造资源无缝聚合在一起，通过人、机、物的智能互联，实现智能制造下的大规模定制，满足用户个性化需求。海尔现已建成四个全球领先的互联工厂，并以此为样板，后续所有工厂都要转型为互联工厂。用户能够在全全球随时随地定制他需要的产品，互联工厂可以快速感知和满足用户需求。以海尔沈阳冰箱互联工厂为例，单线体实现 500 多种型号的同步化生产，单线产能提升 80%，单位面积产出提升了 100%，定单交付周期由 15 天降低到 7 天，快速满足用户的个性化体验。

四、培育自主品牌

品牌是一个企业的无形资产及核心竞争力。对于做品牌，经济学家艾丰有一个观点：企业不是等做大了以后再搞名牌战略，而是应该用名牌战略把企业做大。海尔张瑞敏曾感言：没有品牌，在国际市场寸步难行。我国许多出口企业大多数是贴牌生产的，产品附加值较低，而部分自有品牌产品在欧美等发达国家被认为是“低档产品”的代名词，以售价低廉充斥市场，屡遭国外反倾销调查和制裁，培育具有竞争能力的自有品牌也将成为企业供给侧改革的重要部分。通俗来讲

“做品牌”实质上就是“承诺和兑现的循环”，品牌要给顾客传递一个清晰的价值观，它是顾客导向的结果，以满足顾客真实的、长期的需求为中心，像中国高铁品牌那样成为国家的一张名片。培育品牌总体来讲，就是把品牌发展放在全球经济的大格局下，梳理品牌定位，制定发展战略与规划，整合资源，逐步实现习近平总书记提出的：“推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。”从操作层面来讲，借助目标管理等方法，通过精心培育品牌“三品”（品质、品格、品德）、精心开展品牌营销、精确品牌评价等工作，不断维护和完善品牌形象，提升品牌价值。

五、走出误区走向卓越

卓越绩效模式提供了一个先进的管理框架，其作用一是质量奖评审；二是组织自评。目的就是通过对组织经营管理评价和梳理，识别改进空间，运用 PDCA 循环持续改进提升组织绩效。

1. 企业现在都实行扁平化管理，部门和人员工作繁忙压力大，一般都认为创“质量奖”是锦上添花的临时性额外任务；再就是认为“质量奖”和“质量”有关，让质量部门牵头很难协调有关部门进行评价和改进，只好做表面文章，找来“模板”或“枪手”来突击造《自评报告》申奖，获奖则万事大吉，不获奖则不了了之。致使获得部分获奖企业不能坚持实施卓越绩效模式，在行业形势不好的情况下绩效下滑，质量奖成了“两张皮”，背离了政府设立质量奖的初衷，推动企业实施卓越绩效模式/供给侧改革，提升经营管理质量，实现经济持续健康发展。建议企业要以申报质量奖为推进抓手，而不要将获得质

量奖设定为目标。要认识到实施卓越绩效模式取得成效非“一日之功”，企业高层领导需要给予高度重视和亲自参与，深入理解《卓越绩效评价准则》标准框架和条款，切实践行标准提出的九项基本理念，建立长效机制，列入企业发展战略和日常工作来管理推动。

2. 如将实施卓越绩效模式视为进行供给侧改革，既然是“改革”，就不是“清风细雨”，而是“暴风骤雨”，“不破不立，破而后立”，在推广和实施卓越绩效模式过程中，必然与过去习惯的经营管理模式及企业文化产生碰撞和摩擦，需要有决心和智慧整合原有体系，融合化解矛盾，实现基于数据和事实的现代化管理。

3. “管理有规律，管理无定式。”鼓励企业探索建立适合自己实际具有中国特色的管理模式，如海尔、华为等管理模式，避免盲目照搬照抄西方的模式。日本企业在这方面就做得很好，像全面质量管理、精益生产等模式就是在学习借鉴美国质量管理统计技术的基础上，根据日本的实际而探索发展形成的，并依此获得国际竞争优势。我国以前跟潮学习引进了全面质量管理、精益生产、六西格玛管理、9000体系标准等，部分企业因推行“洋模式”水土不服收效甚微，而不能持之以恒，以致东施效颦、邯郸学步。

毛泽东曾提出：古为今用、洋为中用。希望企业实施卓越绩效模式不要一阵风，要树立“以我为主”的原则，学习借鉴其理念方法之精髓而“为我所用”。实际上许多国外企业学习中国传统经典蔚然成风，日本松下幸之助曾言：一手《论语》一手《孙子兵法》办企业，而我们自己却很少继承研究和应用，致使我们部分企业管理缺乏民族

的 DNA，有关院校机构及专家更缺乏对中国特色管理模式理论方法的研究和推广。

以上观点源于学习理解《卓越绩效评价准则》和帮助企业实施卓越绩效模式过程中的一些粗浅认识感悟，因水平、视角所限，存在一定的局限性和片面性，不妥之处敬请各位企业朋友、质量同仁给予批评指正，愿以此抛砖引玉，百花齐放、百家争鸣，共同探索经营管理卓越之路，为企业获得持续发展和成功做出积极贡献。

山东省质量评价协会 夏冬

2016 年 2 月 22 日