

卓越绩效模式的30年

——美国2018年度暨第30届追求卓越大会纪实

◆王金德 / 文

美国2018年度暨第30届追求卓越大会于2018年4月8日至11日在美国巴尔的摩市举办，来自世界各国的2000多位代表参加了会议。获得2017年度波多里奇奖的获奖组织分享了关于领导力、战略策划、顾客、测量、分析、知识管理、人力资源和运营等方面的最佳实践。上海质量管理科学研究院派

团参加了会议。

一、追求卓越会议，分享最佳实践

追求卓越会议是从波多里奇奖获得者那里学习最佳绩效管理实践的年度会议。从1987年依据美国《质量促进法》开展波多里奇卓越绩效国家奖评奖以来的30年，追求卓越会议每年汇集全球商界、教

育、卫生保健、政府和非营利组织的领导，与历届波多里奇奖获奖组织分享如何通过提升领导效能，提高组织的绩效结果；如何通过建立客户和员工参与的系统，加强组织创新，以获取和保持竞争优势；如何通过改进过程管理，创造一个促进社会责任和道德行为的环境，提高组织的可持续发展；等等。





今年的会议公布了2017年度波多里奇奖的5个获奖组织：布里斯托尔田纳西基本服务公司、恒星解决方案公司、复临健康堡、中南部基金会和柯林斯堡市政府，请他们介绍了领导力在推进组织走向卓越进程中的作用。在50个分会场中，分享了20多个组织的不同角色在追求卓越过程中的促进作用。

1.布里斯托尔田纳西基本服务公司 (BTES) : BTES是一家电力和光纤服务公用事业公司，仅有68名员工，为33000家客户提供服务。它在美国提供了速度最快（每秒10千兆比特）的互联网，在过去的40年中给客户节约了约7000万美元的成本，许多产品和性能指标的客户满意度接近100%。BTES持续减少停机时间，每个客户每年的停机时间不超过60分钟，平均服务可用性指数 (ASAI) 的结果超过了所有公用事业。

2.恒星解决方案公司: 这是一家提供与航空领域相关的系统工程、集成和程序管理专业技术的全球供应商，也是一家CEO是女性的专业工程服务公司，在加利福尼亚州帕洛阿尔托和丹佛设有办事处，成立于1995年。公司的愿景从一开

始就将员工的工作梦想与客户的关键需求保持一致。2016年总收入为4660万美元。从2014年到2017年，恒星被《财富》杂志评为“工作好地方”。从2013年到2016年，100%接受调查的客户表示，他们会向其他人推荐该公司。

3.复临健康城堡 (AHC) : AHC是一家社区系统医院，为夏威夷欧胡 (Oahu) 岛凯鲁瓦一带的居民提供住院和门诊服务。它是总部位于加利福尼亚州罗斯维尔的、非营利性的、复临保健系统20家医院中的一个。AHC的主要工作人员有1046人，拥有两个专业中心和一个社区诊所。对于常见的医院获得性感染以及患者跌倒，AHC拥有高于99%甚至100%的治愈率。

4.中南部基金会 (SCF) : SCF为约6.5万名阿拉斯加原住民和美洲印第安人提供医疗保健和相关服务。SCF运营的Nuka护理系统，是一个以客户为导向的医疗保健系统，提供广泛的计划来解决身体、心理、情绪和精神健康需求。它雇用了2200名员工，其中54%是阿拉斯加原住民或美洲印第安人。SCF在2011年曾获得了波多里奇奖。多项绩效指标显示，SCF在医疗效果数据和信息集

(HEDIS) 中的排名很高。

5.科罗拉多州科林斯市政府: 科林斯市政府是一个在市政府议会管理委员会领导下的、全方位服务的政府机构。该市有2408名员工和2190名志愿者。柯林斯堡市的信用评级是穆迪投资者服务公司的“AAA”级评级（全美国仅有4%的政府获得此评级）。在最佳居住地点、最佳工作场所、文化和娱乐质量、工作机会、空气质量以及视觉吸引力等方面的排名，居全美城市前列。

二、卓越绩效计划, 美国最佳的投资

在二十世纪80年代，美国政府意识到，美国公司只有专注于质量，才能在日趋严峻的全球市场竞争中取得优势。以质取胜，是美国繁荣和可持续发展的关键。1987年，美国国会通过《质量促进法》，并经美国总统里根批准实施。法案的目标是提高美国企业的竞争力。国会设立了奖励计划，以确定和制定卓越绩效评估改进工作的标准，传播和分享最佳实践。

1.马尔科姆·波多里奇国家质量奖

时任美国商务部部长马尔科

姆·波多里奇积极倡导加强质量管理，力推《质量促进法》在美国国会中通过，并积极筹备美国国家质量奖的实施。1987年7月他在一次牛仔比赛中丧生后，国会为了表彰马尔科姆·波多里奇的贡献，以他的名字命名了国家质量奖。

因为组织长期成功的驱动因素已经面临快速演变，它的范围已从开始的制造业、小型组织扩大到卫生保健和教育组织(1999年)、非营利/政府组织(2007年)，因此每隔几年波多里奇奖项框架和标准都会修改，完善制定了制造业、小企业、教育、卫生保健、政府和非营利组织的实施标准。

波多里奇卓越绩效框架包括三个部分：(1)卓越绩效标准；(2)核心价值和概念；(3)评分准则。

该框架有两个主要目的：(1)帮助各组织评估其改进工作，诊断其总体业绩管理系统，并确定其改进的优势和机会；(2)确定将作为其他组织榜样的波多里奇奖获得者。

卓越绩效的标准基于一组核心价值：系统观点、富有远见的领导、以客户为中心的卓越、重视人员、组织学习与敏捷性、专注于成功、创新管理、事实管理、社会责任、道德和透明度、交付价值和成果。

构成《波多里奇框架》标准的框架代表了组织管理和绩效的七个方面：领导力、战略、客户、测量、分析和知识管理、人力资源、运行、结果。《波多里奇框架》的三个具体类别版本每两年修订一次，包括波多里奇卓越框架下的商业/非营利、教育、保健。

2. 卓越计划推进及波多里奇奖的实施

波多里奇奖由公私伙伴关系提供支持。以下组织和实体发挥着关键作用：

马尔科姆·波多里奇国家质量奖基金会筹集资金，永久资助该奖项计划。

美国商务部下属的国家标准与技术研究所(NIST)负责管理波多里奇项目。

美国质量学会(ASQ)协助管理NIST合同授予项目。

监督委员会就波多里奇项目向商务部提供咨询意见。

审查委员会的成员包括来自美国商业、教育、医疗和非盈利组织的主要专家，他们自愿抽出时间评估奖励申请并为申请组织准备反馈报告。董事会成员还在他们的专业、贸易、社区和国家组织中分享有关该计划的信息。评审委员会是审查委员会的一部分，向NIST总监提出奖励建议。

州、地区和地方的波多里奇奖励计划网络称为卓越绩效联盟，为潜在的奖励申请人和审查员提供服务，促进标准的使用，并传播有关奖励过程和概念的信息。



网络安全专业协会ISSA与波多里奇卓越绩效联盟建立了正式伙伴关系。联盟和国际社会保障协会对网络安全行动提供免费的基于波多里奇的自我评估，它可以在管理中心找到。获奖者与其他美国组织分享有关其成功业绩和质量战略的信息。

3. 美国卓越计划实施效果

2017年，是波多里奇卓越绩效计划的一个里程碑，标志着美国波多里奇国家质量奖走过了30年。在1988~2017年30年间，全美共有1673家组织申请波多里奇奖，共有113家组织获波多里奇奖(见表1)。1999年增加教育和保健类组织，2007年增加了非营利类组织。2013年至今没有制造业的组织申请。

美国国家标准研究院(NIST)发表的《波多里奇卓越绩效计划的经济评价》表明：

- 美国经济的波多里奇项目收益与成本的比率估计为820:1；
- 113家组织获得波多里奇奖(包括7名两届获奖者)；
- 两次波多里奇奖获得者的收入中值增长率为92%；
- 两次波多里奇奖获得者的就业增长中值为63%(相比之下，一组匹配的行业和时间段的就业增长中值为2.5%)；
- 2010~2015年波多里奇奖申请人代表567434个工作岗位，收入/预算超过1420亿美元，服务客户约4.49亿；
- 2015年，349名波多里奇奖的国家检查员捐赠的服务价值为530万美元。

表1 1988~2017年波多里奇卓越绩效奖统计

类别	制造业	服务业	小型组织	教育组织	卫生保健	非营利组织	总计
申请	360	199	377	184	471	82	1673
现场评审	96	56	66	27	95	21	361
获奖	31	16	26	11	22	7	113

中国参考卓越绩效评价模式，制定了GB/T19580 卓越绩效评价准则，在广东、江苏等省市作为省市质量奖的评审标准和中国质量协会等协会作为社会组织质量奖的依据。包括中国在内的世界各行各业组织将卓越绩效标准作为提升质量以及可持续发展的自我评价的依据，每年世界各国的数百家企业来美国参加会议就是证明。

三、关注网络安全，卓越绩效新模式

国家和经济安全取决于国家的可靠运作关键基础设施，网络安全威胁利用网络安全的复杂性和连接性等关键的基础设施系统，使国家的安全、经济和公共安全存在风险。与财务和声誉风险类似，网络安全风险影响公司的风险底线。它可能会增加成本并影响收入，也可能损害组织的能力创新、赢得和维护客户的能力。

1. 网络安全与卓越绩效

为了更好地解决这些风险，2013年2月12日，时任美国总统奥巴马发布了第13636号行政命令“改善关键基础设施网络安全”，鼓励提高美国国家重要基础设施的安全性和复原力维持，在创新和经济

繁荣的网络环境的同时促进安全、商业机密、隐私和公民自由保护。这一政策，要求建立基于风险的网络安全框架。美国标准研究院研究了基于最佳管理实践的网络安全风险系统，由此产生网络安全的卓越绩效框架，通过协作创建，政府和私营部门可以使用共同语言来解决和管理网络安全风险。组织可以根据业务需求以成本效益的方式进行自我评价，政府也可以依据此框架对企业进行监管，无需额外支付费用。

2. 波多里奇卓越网络安全构建

波多里奇卓越网络安全架构，构建了组织网络安全的卓越绩效评价模式，相应的自我评估工具可帮助组织了解并改进有关组织网络安全风险管理的重要内容。该自愿性自评工具基于细化的关键基础网络安全改进框架，由美国国家标准研究院(NIST)的信息技术实验室管理，应用于网络安全部门和波多里奇卓越框架，由NIST的波多里奇奖卓越绩效项目组编制。

波多里奇卓越网络安全构建结合了关键基础设施网络安全改进框架和波多里奇卓越框架中的概念。像这两个框架一样，波多里奇卓越网络安全构建不是通用的模板，需

要根据组织的需求、目标、功能和环境进行调整和剪裁。该工具没有规定应该如何构建组织的网络安全策略和操作，而是通过相互关联的开放式问题集，鼓励使用最适合你组织的方法。架构的组成如图1所示。

- 组织环境：了解网络安全风险管理背后的业务因素，确定组织的优先事项。

- 领导力：了解组织的领导者如何指导和维护组织的网络安全风险管理。

- 战略：为网络安全项目制定明确的战略重点。

- 顾客：了解并超越顾客的网络安全相关要求和期望。

- 测量、分析和知识管理：通过测量和分析，将网络安全政策和网络运营与你的目标保持一致。管理组织的网络安全相关知识。

- 人力资源：让员工积极参与并授权给员工，从而实现网络安全相关目标。

- 运营：设计、管理和改进组织的网络安全运营情况，以提高效率和效率。

- 结果：使用数据和信息来评估和改进网络安全相关政策和运营，并与组织战略保持一致。

使用架构的自评工具，组织可以展开如下工作：

- 确定对组织的业务战略和关键服务交付至关重要的网络安全相关活动；

- 对管理网络安全风险方面的投资进行排序；

- 确定员工、顾客、供应商、合作人和合作伙伴能够保持风险意识

和安全意识,并履行其网络安全角色和责任方面。确定怎样才能做得最好:

- 评估组织使用网络安全标准、指南和实践的有效性和效率;
- 评估组织取得的网络安全新成果;
- 识别可以利用的优势和改进的优先事项。

四、会议的启发

会议时间虽然短,但是通过50多场分研讨会、大会演讲以及会前研讨等形式,获得的信息却十分充分。会议带来以下几点启发:

1.卓越绩效计划是推进组织高质量发展的重要形式

30年的实践表明,实施卓越绩效计划是组织实施高质量发展的重要形式。计划实施的效果无论是在美国、在欧洲还是在中国都富有显著成效的。有规划地推进卓越绩效计划,对落实中共中央、国务院开展质

量提升行动十分必要。从获奖组织的情况来看,卓越绩效计划与其说是表彰先进的组织,还不如说是推进原本并不是先进的组织逐步走向卓越。如几次获奖的卫生保健机构并不是美国的著名医疗机构,而是名不见经传的普通医疗组织,通过实施卓越绩效计划取得成功。

2.开展卓越绩效自我评估是组织以质取胜的有效途径


虽然卓越绩效奖标准模式在开展质量奖励方面有非常成功的实际效果,但是每年数以千计的组织参加波多里奇卓越绩效年会,学习分享波多里奇奖获奖组织的成功经验说明了开展自我评价的意义。有数倍于申请波多里奇奖的组织依照卓越绩效模式开展自我评价,发现组织存在的问题和差距,对于组织不断提升绩效水平意义重大。

3.建立卓越绩效服务云可有效促进小企业可持续发展

开展卓越绩效计划,实施卓越

绩效自我评价对广大的中小企业,尤其是小微企业特别重要。但是由于中小企业掌握卓越绩效自我评价模式有一定的困难,特别是需要进行标杆对比时缺乏数据支撑,为此,应该充分利用中小企业服务平台,建立中小企业卓越绩效服务云,让更多中小企业进行自我评价,实施卓越绩效计划,不断提升质量,促进可持续发展。

4.构建网络安全卓越绩效模式是信息化时代的新需要

《PCOnline 杂谈》在2018年4月发布的《威胁展望2020》安全报告中,为互联网世界面临的新兴威胁给出了前瞻性预测。报告研究了未来两年网络安全即将面临的网络与物理攻击结合、人工智能恶意软件放大攻击者的能力等九大安全威胁及其将会对组织造成的影响。威胁场景暴露了未来两年最突出的安全风险。它们有能力以惊人的速度在网络空间传播其影响,特别是当互联网的使用率不断攀升时。随着变革步伐的加剧,许多组织将难以应付。提前认清这些威胁并做好防御准备,将能够最大程度地降低风险损失。由美国国家标准研究院研制的《卓越网络安全架构》为提高组织网络安全绩效给出了指南和评价的依据。组织的情况和网络安全风险具有独特性。因此,卓越网络安全构建可以帮助组织了解基于组织特殊性和战略形势的组织网络安全政策和运营情况。

(作者单位:上海质量管理科学研究院)

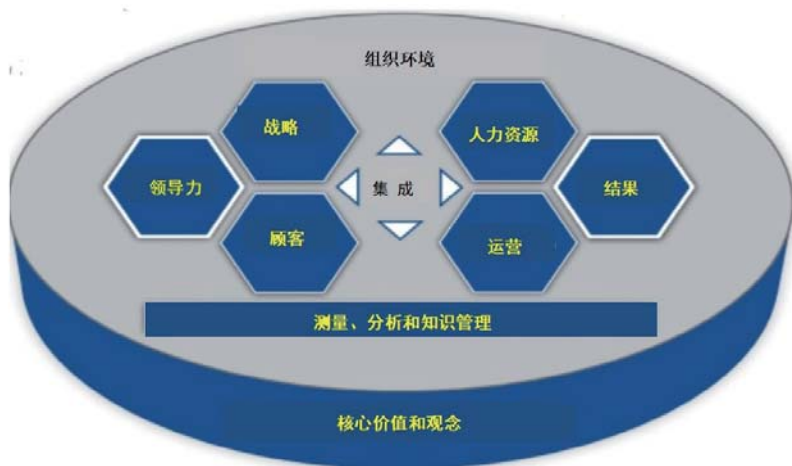


图1 网络安全卓越架构