

# 追求卓越： 建设新型组织模式的先决条件

## 编者按

本文原载于俄罗斯2019年10期《标准与质量》，作者尼格拉依·阿嘎托夫是俄罗斯联邦国家预算高等教学机关“管理与市场”讲座教授、EFQM主任审核员；德米特列·伯留哈诺夫是俄罗斯联邦国家预算高等教学机关的管理者、管理和企业家讲座主任、EFQM主任审核员；阿那多里·沙佛诺夫是咨询和评估中心主任、EFQM俄罗斯计划经理、EFQM审核教练、俄罗斯联邦政府质量奖专家。

**寻**找新型组织模式，永远是市场调研和经营实践者的关注重点。可以确信，这样的模式已经缔造出来并在生活中体现出来了。另一方面，“不确定性时代最大的危险不是不确定性本身，而是按昨天的逻辑行动”。应该注意到，我们正站在EFQM（欧洲质量管理基金会）颁布的卓越绩效组织的新模式门口，必须合理地确定：组织在新模式里应有怎样的改变？针对EFQM2013版本的改变有哪些？我们将怎样更加充分地感知和期待新的卓越绩效模式——EFQM2020？

为了比较复杂性和准确表述卓越组织丰富的模式，在开发EFQM模式新版本时，我们考察了卓越绩效的表述，以便组织清晰地表达目标要

求。术语“卓越绩效”在EFQM的词汇表里、在波多里奇（美国国家质量奖）和戴明（日本质量奖）的词汇表里已经使用了30多年；适应不同文化、国家和大陆的独特性要求，帮助

管理者发掘机遇和挑战，建立卓越绩效的通用模式。

卓越绩效模式，是具有积极性的管理主体确定其行为要求和心态的模式。博尔丁（1910~1993年，美国经济学家）对复杂系统按照复杂程度的增长进行了排序，分成理论上的12个级别，如合理系统、自组织系统、自发展系统和高级系统等，并将它们与全能的卓越绩效作对比。

## 管理模式改变的原因

实际上，卓越绩效是以组织管



理实践和卓越成果的获取来被感知的。按EFQM的定义：“组织通过实践自己的卓越绩效管理方法，取得和支持卓越的成果，以符合所有相关利益方的期待”。关于这，从未发生改变。

同时，在现实环境里出现了一系列实质性地影响组织竞争能力的新因素。这是外部环境（或组织生态）作用的改变，也是它在这个生态系统里的作用。在永不止歇的环境不确定中，建立价值观和提高生产率已经成为必须，但仅仅如此还不够，还应当前瞻性地应对自己所在生态系统里的经济、生态和社会的变化。

最近数十年，卓越绩效概念持续演变，显示出对过程管理路径的实质变化。放在能力计划第一位的，是对新的可能性和威胁的快速反应、采取决策的灵活性、建立复杂的数字模型。这可以说是组织视角的改变：组织是一个复杂、开放、适应性很强的系统，依赖于它的人员和所建立的动态响应机制。因此，要经常实现变化速度的加快，适当地、具有前瞻性地应对挑战。

现行和以前的EFQM模式，包括四个组成部分：基本概念、卓越绩效评估标准、RADAR评价体系和组织实践。它们是相互作用的、路径和成果的综合表述形式。如果管理主体在一些准则（方法）的帮助下，对自己组织的卓越绩效成熟度水平进行反向性评估，努力观察过去、现在和将来的模式，就会看到相同的四组分结构，将来的模式也包括在内（见图1）。这样的结构允许方便和有的放矢地比较，并显示应该优先

做出的改进。

### 卓越绩效的5个优先领域

在EFQM网站上显示了卓越绩效模式新的理念，其中融入了对卓越绩效本质的理解和它的优先领域的重要改变。这些改变允许基于基本概念的常规修订。在《哈佛商业评论》2009年的一篇文章中，作者哈枚尔构建了25个迫切和基本的任务，摆在新世纪的管理者前面。从中，可以抽出5个相互作用的优先领域。

人力资源的卓越绩效。借助所形成的积极的管理主体及其领导力，借助于对卓越组织建设和获取杰出成果的员工的积极包容，组织的可持续发展将成为可能。这不但符合“管理模式更新计划”精神，还显示出优先级别更高的组织基本形象的选择——“让组织人性化，使其更适合于它们的工作者”。

业务生态的卓越绩效。“组织被想象成一个发挥巨大潜能的能量

场，也被想象成一个生命的形态，超越所有对它感兴趣的人的总和”。要以组织在空间中的特定预置需求，来理解主体业务与生态系统的相互关系，并清晰地看到它的未来。

创新的卓越绩效。理解和包容有创造力的员工，理解和包容为达成雄心而进行的创新和突破性的思维。在创新文化、创新业务模式和创新生态基础上，掌握创新实践的高效管理机制。

数字化的卓越绩效。通过理解和包容员工，考察达成愿景、目标和战略的数字化。为数据的收集和转换探索高效机制，必须认识到既要支持自身的转型程序，也能够管理产品、服务和决策。

稳固的卓越绩效。这是给予长期竞争优势的业务能力。稳固发展是组织在协调“人员、命运和利润”系统诸方面的独特能力，必须尽快找到最佳的战略决策、强化品牌业务信誉、事业有成并缔造吸引和留住所需人才的机制。

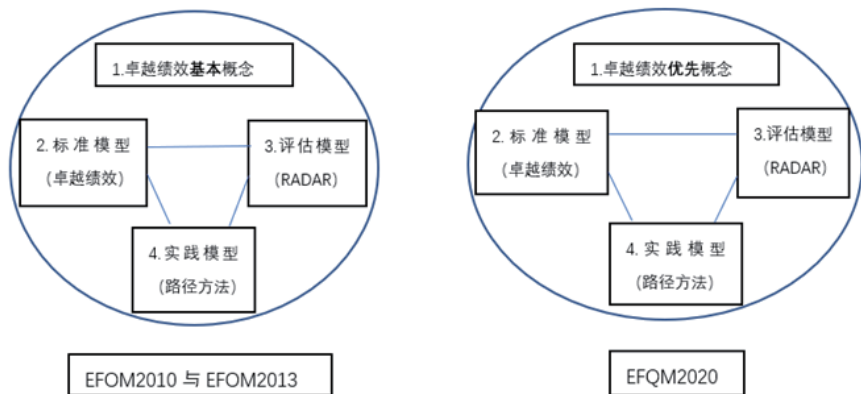


图1 EFQM不同版本的成分结构

表1 组织发展循环的作用模式

6	监督	1. 路径上的变更; 2. 成果上的变更; 3. 比较与对照	在分析和监督的路径中, 感知和包容利益相关者
5	规则	1. 设计开发; 2. 设计管理计划; 3. 设计完成标准	在高度复杂和不确定的设计中制定规则(敏捷、争夺)
4	概念	1. 设计概念; 2. 设计领导; 3. 设计目标	在领导力模型和积分路径下, 实施 EFQM 模式的机构
3	优先	1. 主要问题(优先项); 2. 设计思想; 3. 前期调查	在模式路径和作用方面, 选择优先项并开展组织风险容忍度研究
2	自评	1. 强有力的方面; 2. 可改善的领域; 3. 以 RADAR 所作的评价报告	在以 RADAR 为工具的评估里, 考虑可能的数字路径自有特色
1	执着	1. 路径和成果的结构; 2. 路径和成果的描述; 3. 路径和成果的报告	在模式中描述可能的数字路径和成果

### 路径在模式中的作用

我们能够从现有模式版本中总结出系列关键的改变。比如在评估方面的准则伴随着“进化”路径的改变而改变, 这些改变既来自于专家对于模式构建及组织诊断经验的积累, 也得益于EFQM评估和自评的积累。共同的趋势表现在: 地理范围的扩展、企业和组织更有产业归属感、测量能力和方法的发展和完善。

现在, 无论在准则的结构上, 还是评估的范围上都有实质性的改变。比如, 可以将模式的思维路线看作按三位一体形式组成的具有严密逻辑的架构。

- 领导层提出雄心勃勃的目标并营造达成目标的文化;
- 根据建立的自发展创新环境,

根据对员工及其兴趣的包容, 实施行动:

- 保证组织稳固地获得卓越的成果。

由此产生的问题在于: 根据准则, 评估对组织有意义且有益, 但组织应当怎样实践? 为便于更深刻地理解评估的内容, 显示改善的领域, EFQM建立了各种形式的完整的实践架构。EFQM模式是通过实际事务领域的路径, 提出这样的实践映射模式的。路径表现为建模时对质量的基本理解, 没有对实践内容的严格和正规化要求, 但要求客观反映实践。

路径存在于组织内的各种确定事务领域中, 以结构化形式描述组织如何获得的必要成果。一些区分路径分类的特征, 依赖于组织提出

的目的、战略、规定和要求。

模式在现行框架下, 对第一组目的性路径的评估通常按照RADAR逻辑(包括积分在内), 优先以“领导力”和“战略”为主进行。另外, 优秀的组织展示出一些实践的好案例, 如网状结构以及最近被称为生态组织。可惜, 在现行模式里这些未被纳入评估范围。

第二组路径瞄准保证战略实施的程序和事务, 以及包括产品生产或服务提供在内的组织业务实践。它们的评估完全由现行的RADAR逻辑支撑。而对第一组路径而言, 诸如“结构性”、“积分”等评估特性未被完全采用。

### 自我评估的模式

关于成果的一般化实践应用的最新工作见表1。在第3列补充了自评循环里期待的改变。这对于企业管理者“为达成目标去艺术性地适应”是重要的。

对于“执着”阶段, 如何感知主体原则性问题和立场的选择? 在什么样的视角下看待它? 怎样反映和锁定具体时间的组织状态? 对于“自评”阶段, 最重要的是“感知理解”的机制运行质量与什么有联系? 怎样进行数据状态的自评? 怎样为了改进而抽取更多有意义的领域? 在“优先”阶段, 基本问题是主体的目标和作用、为达成目标需要形成的条件, 以及展示达成结果的测量。在达成目标过程中选择和产生创新改变的动机, 表现出这个阶段的实用性。在“概念”阶段进程中这个动机在加强, 对方案如何



表2 EFQM卓越绩效模式的变化机制

2003	2007	2010	2013	2020
模式聚焦于自我评价、RADAR的逻辑改善；社会团体责任；对各种经济部门适用的表述	聚焦于缔造新的EFQM和竞赛；过渡到灵活的评价；资格赛和路径图	聚焦于获取平衡的成果与稳固的发展；具有模式标准的概念集成；模式的通用性；标准份量的平衡	聚焦于组织和组织发展的完整视角；源于实践、灵活性、快速移动、创新发展；模式的通用化	聚焦于选择卓越绩效的优先领域、包容员工、生态、数字化、创新、稳固发展；源于实践：做什么？为何？如何？什么结果

决策？在对方案实事求是做出决策后，具体操作处于“规则”阶段。公开的方案堪比组织发展的生产线，以保障卓越绩效的新水平。“监督”阶段，会对改变进行监督，使卓越绩效模式完成最终使命。

卓越绩效模式的发展趋势如表2所示。模式的实用性表现在可以形成组织创新自发展的基础，因为它具备有价值的诊断潜力、“感知理解”的潜力。对特定的、拥有雄心壮志、明确战略目标的组织来说，转向更好的模式是完全合理的。

## 结论

俄罗斯企业应用新模式的前景

及所能获得的收益，主要取决于它的目的。如果企业力求对现行局势进行诊断，识别出优势和优先发展领域，则新模式会以最好的方式促成此事。

模式中并没有推荐优秀企业的路径清单，因为模式认为自己不是发布指令的机构，路径应用属于组织自身的事情。

迈向卓越绩效伴随着一系列过渡阶段，依赖于自组织和自发展的振兴机制，让人期待多种可能。我们应该将模式视作为员工水乳交融于组织发展的实践基础。

实践的两种形式（“发展”和“支持”）具有显著的相互竞争作

用。对两种实践形式做出选择或协调管理的决策，模式将在其间起到更大的作用。

可以期待，新的模式将发挥更大的激励作用，更少发出指示，如此将更好地被集纳于组织的发展之中，尤其是用于诊断的模式。

在为传统模式驱动发展的组织开出的清单上，EFQM2013要求“评估自己的成就，保证共同的理解和语言，建立管理系统的基本结构”。这显然未考虑以模式作为经营模拟系统来应用它的可能性，模式的应用要允许企业建立创新机制，来保证其竞争优势。📌

(俞钟行 编译)

