

# 在龙头企业推进实施卓越绩效模式的实践与思考

张林勇

近年来,新昌质监部门充分发挥职能作用,在引导企业争创各级质量奖,切实推行卓越绩效模式,促进企业持续改进质量,不断增强核心竞争力方面,作了一些有益的实践和探索。现结合几年来的实践,就新形势下政府部门如何鼓励、引导企业改进质量、优化管理,追求卓越绩效,走质量效益型发展道路谈一点浅显的认识。

## 一、对卓越绩效模式的认识

二十世纪八十年代以后,随着全球经济一体化的迅速发展,许多国家为了提升本国企业的国际竞争力,通过设立国家质量奖计划促进企业实施TQM战略,提升产品和服务的质量水平,追求卓越的质量经营,应对不断变化的顾客需求和日渐加剧的市场竞争,其中,最具影响力是美国波多里奇国家质量奖。波多里奇国家质量奖评价标准因其系统的理论框架、全面的评价要求、科学的评价体系而被国际上许多国家采用而成为事实意义上的国际标准,被称为“卓越绩效模式”。

卓越绩效模式标准是在十一项核心价值观指导下,形成系统评价组织的“领导”、“战略”、“以顾客和市场为中心”、“以人为本”、“过程管理”、“测量分析与知识管理”、“经营结果”等七个类目,在七大类别下又分为33个要点和84个部分,涉及到企业的产品、服务、顾客、财务、市场、人力资源、领导战略以及社会责任等方面。

当前,我县正处在调整经济结构、转变经济增长方式的关键时期,加强对卓越绩效管理模式的应用,是从技术、管理和文化等方面系统提升企业综合素质和竞争能力的有效方法和可靠途径。

## 二、在龙头企业推行卓越绩效模式的做法和成效

1.政策推动。县委、县政府高度重视质量建设,专门出台《关于加快产业结构调整推进自主创新促进经济发展的若干意见》(新委〔2007〕48号),对获

得市、省和全国质量奖的,分别一次性奖励1万元、10万元、50万元;设立了县长质量奖,对获奖企业每家奖励500克重纯金金牌一块(金牌上印有新昌县长质量奖的标志和图案,具有较强的保存价值)。至今县政府已对获得市级以上质量奖的8家企业奖励193万元,对获得县长质量奖的17家企业累计奖励金牌17块,价值达330多万元。此外,在每年年初的全县经济工作会议上由县委、县政府主要领导为获奖企业主要负责人颁奖,增加了县长质量奖金牌含金量,激发了广大企业实施卓越绩效模式的积极性。

2.宣传引导。一是抓培训。组织开展形式多样的卓越绩效评价准则和实施指南国家标准的培训班,2007年以来,先后在县处级、企业层面举办了10多次《卓越绩效评价准则》和《卓越绩效评价准则实施指南》国家标准培训班,选派了50多家企业质量负责人参加了省、市局组织的各类培训班,累计500多人得到了学习培训;二是抓教育。近年来相继策划开展“三花杯”、“新和成杯”、“三瑞杯”、“来立信杯”、“新宝杯”质量知识竞赛教育活动,组织企业开展质量知识笔试竞赛、质量知识现场竞赛、质量演讲比赛以及质量管理论文征集评比等活动,普及了质量知识,提高了全员的质量意识,营造了良好的氛围;三是抓推广。通过组织专家辅导报告会、推行先进质量管理经验交流会和现场观摩会、举办实施卓越绩效模式论坛等会议形式,大力推进这项工作。

3.服务推进。多途径邀请实施卓越绩效模式质量专家进企业进行一对一开展现场指导和诊断咨询,帮助企业把脉问诊,推进企业不断从优秀向卓越跨越;帮助企业积极开展国家标准、行业标准等制修订工作,到目前为止,全县已有3家企业参与了4项国际标准的制修订工作,23家企业为主或参与制订了52项国家标准、47项

行业标准及2项省级地方标准;帮助企业积极开展专利、新产品、技术中心以及高新企业的申报创建工作,不断推进企业质量创新,以质量创新不断促进企业质量提升。

## 三、实施卓越绩效模式的作用

1.企业实施卓越绩效模式的意识普遍形成。通过国家、省、市、县质量奖的培育、申报及评审,极大地提高了龙头企业对卓越绩效模式的认识,企业高层普遍认为卓越绩效模式是一个好标准,是提高企业竞争力、实现可持续发展的良方。

2.大力实施卓越绩效模式的条件基本具备。一是组织机构有了保证。如浙江三花股份有限公司通过申报质量奖,企业专门设置了战略规划部,主要负责公司《短期、中长期战略/目标/规划》的策划、编制和实施;二是人员素质良好。如浙江新和成股份有限公司自2007年申报县长质量奖以来,一年一个台阶,持续聘请卓越模式方面的专家为企业管理人员进行培训,特别是2011年以来公司多次邀请首版卓越绩效评价准则国家标准起草人之一张耀煌老师为企业中高层人员进行标准知识和自评师,切实提高了企业的运用能力;其他龙头企业也通过外派培训、内请专家等方式,多途径提高企业实施卓越绩效模式的能力;三是资源上有了保障。许多龙头企业的企业高层非常关注实施卓越模式这项工作,有关实施卓越模式的会议、培训,企业老总都要想方设法亲自参加,对企业实施卓越模式的资源给予充分保障。

3.全面实施卓越模式的成效充分显现。一是获奖企业显著增多。到目前为止,全县已有全国质量奖企业2家(占全省的2/15),全国实施卓越绩效模式先进企业1家,省质量奖企业7家(占全省的7/105),市长质量奖企业3家(占全市的3/20),县长质量奖企业17家。值得一提的是2011年浙江三花股

份有限公司在全省46家省政府质量奖申报企业中,经资格审查、资料评审、现场评审、评委会审定,以位居第一的成绩获得了省政府质量奖,使我县实现了省政府质量奖零的突破,为行业和地区经济的发展起到了标杆示范作用。

二是企业发展战略明晰。如五洲新春集团有限公司以做长产业链、后向一体化的发展模式成为全国轴承行业前八强,万丰奥特控股集团有限公司以做深产品性能的发展思路成为制冷控制元件行业的领跑者,浙江新和成股份有限公司结合国家新兴战略性新兴产业及时对公司发展战略进行了调整,在做强做大营养品、原料药、香精香料的基础上,增加了发展新材料的战略补充,使公司发展思路更为清晰、措施更为有效。三是提升了企业综合竞争力。企业通过实施卓越模式,进一步明晰了企业的经营环境,了解主要顾客类别及其对企业的期望,明确主要竞争对手、面临挑战及应对措施,明确企业的重点发展方向及有关策略,打造既积极进取又文明和谐的发展团队,与供方建立良好的战略合作伙伴关系,提升了企业综合竞争力。

## 四、对推进实施卓越绩效模式的思考

全面推行卓越绩效模式管理,引导企业积极争创各级政府质量奖是一项系统工程。政府、部门推动是前提,企业主动是关键。要上下联动,政企互动,努力形成“政府主导、企业主体、部门协同、行业推进、中介支持、社会参与”的工作格局,全面提升企业经营管理的品质和持续发展的能力、抗风险的能力,培育出更多拥有自主知识产权、拥有核心竞争力的优势企业,形成一批积极推进卓越绩效的产业集群,引导我县企业质量管理水平、质量诚信素质和经营效益的整体提升。

1.要加强调研,制定规划。政府要

组织质监等部门要深入基层、深入企业,加强调研,摸清底数,积极动员,确定重点培育对象,制定培育发展规划,分类、分梯次重点培育。精心选择、积极引导管理基础较好、竞争力较强的组织申报政府质量奖。

2.要加强培训、分类指导。要根据本区域、行业、企业实际需要,积极协调资源,聘请质量专家有针对性地开展《卓越绩效评价准则》标准培训与指导,推动企业对标准的学习和实践,帮助企业正确理解和全面贯彻实施国家标准,追求卓越的质量经营,持续开展企业培训和交流活动,为推动政府质量奖奠定基础。

3.要加强协调、形成合力。质量改进与提升工作是全社会各行各业都要参与的一项工作。有关部门、行业协会要加强联系,沟通企业信息,做到好中选优,确保推出本区域、行业标杆企业,合力推进本区域、行业质量提升。要发挥各级质量协会等行业协会和质量培训机构的作用,积极为企业推广应用卓越绩效质量管理模式提供技术服务,指导企业不断提高质量管理水平。

4.要树立典型,以点带面。选择适宜的企业开展应用卓越绩效质量管理模式的试点,及时总结试点经验,开展企业间的相互学习活动。要做好典型经验和共性问题的总结交流,以点带面,稳步推进,确保实效。

5.要加强宣传、营造氛围。大力宣传卓越绩效模式的作用,传播大质量观念和普及质量知识,提高企业质量意识,激发企业应用实施卓越绩效质量管理模式的内在动力。要注重培育质量文化,丰富创业精神,将高质量和卓越绩效作为城市发展的重要目标,大力传播先进质量理念,强化全社会对于质量管理进步的认同和追求,倡导形成以“崇尚质量、追求卓越”为内核、富有时代特色的新时期创业立县精神。(作者系县质监局局长)

# 梅渚镇以《联村志》为载体加强农村基层社会管理

俞长春

乡镇是联系群众服务群众的桥头堡和纽带,肩负着把党和政府的各项涉农惠农政策落到实处的重要使命。乡镇干部身处基层第一线,承担着带领广大群众致富奔小康的重要职责。当前,随着社会主义时代的发展,乡镇干部流动性在增大,干部队伍结构在年轻化,由此导致部分乡镇出现了工作脱离群众、脱离实际的苗头,不利于农村干群“鱼水”关系的形成,影响到一些农村工作的开展。

今年以来,梅渚镇根据县委“进村入企大走访”和“基层组织建设年”活动总体部署,结合镇情实际,围绕主题,紧贴实际,找准切入点和突破口,创造性地开展了行之有效的载体活动,组织联村干部深入基层开展“直面群众摸实情,直面难题办实事,直面责任求实效”(以下简称“三直面”)主题活动,编制了《联村志》,要求机关干部深入基层,当好群众倾听的水缸,当好群众信赖的木桩、当好群众依靠的柱石。

## 一、主要做法

1.注重调研,精心谋划,把好“筹备”关。结合实际,创新思路,精心谋划,抽调精干力量专门成立调研组,通过走访、座谈会等形式,全面调查,深入摸排,开展调研,探索把群众放在心上、把责任放在心上的新举措、把责任放在心上求得实效的新机制,多次召开党政联席会议研究活动实施方案,并召开各线负责人座谈会,征求《联村志》相关数据采集、表格设计等意见建议。历时一个多月的筹备,为《联村志》的编制奠定了扎实的基础。

2.注重宣传,全面动员,把好“部署”关。6月初,梅渚镇召开了全镇开展“三直面”主题实践活动动员会暨《联村志》发放仪式,要求基层干部切实把思想统一到“三直面”主题实践活动和《联村志》的部署和要求上来,全力抓好贯彻落实。各村也相继召开村两委会议,学习贯彻动员会议精神,落实《联村志》工作。同时,充分利用网络、广播以及手机短信平台等各种媒体,切实加大宣传报道力度,广泛深入宣传传动的意义,努力营造浓厚工作氛围。

3.注重落实,破难解困,把好“服务”关。以《联村志》的记录与使用为平台,推动广大机关干部由习惯于蹲在机关转变为经常下基层,由浮于表面到下沉底部,由坐等群众上门转变为主动上门服务,重点落实了一批民生实事工程。同时,在进村入户、服务群众时,全体联村干部能够全面细致地掌握各种源头信息、安全隐患、矛盾纠纷,在化解矛盾纠纷、处置信访问题时,反映更加迅速,处置更加及时,措施更具针对性。《联村志》已成为基层干部化解矛盾纠纷、排除安全隐患等工作的大宝典,全面融入维护稳定各项工作中。

4.注重总结,完善制度,把好“督查”关。将《联村志》工作作为一项重要工作抓紧抓实抓好,建立健全了相关配套制度,认真总结好的做法经验,及时把成熟的做法、优秀的经验转化为制度规范,巩固成果。按照活动要求,加强专项督促检查,要求全体联村干部人人参与,严格按照表格备注说明,亲手填写好《联村志》。同时必须掌握《联村志》应知应会能力,做到“五知五

会”,即“知社情民意、知班子建设、知经济状况、知工作重点、知村务政策,会排忧解难、会协调管理、会出谋划策,会督促落实、会指导服务”。

## 二、主要内容及初步成效

《联村志》的内容主要有实情篇、实事篇、实效篇三大部分共40多张表格组成,此外还有各村年度工作情况和周三服务记录。

1.直面群众摸实情,编写《联村志》“实情篇”。要求全镇干部全员入村入户,通过直面群众、走进基层,开展村情民意大调查,倾听群众反映的真实情况,准确掌握群众所思、所忧、所盼,编制《联村志》“实情篇”。“实情篇”中,详细记载了各村基本情况、村级班子、党员情况、荣誉情况、配套设施、服务场所、适龄儿童、困难群众、乡土人才、“三资”情况等各类基础信息情况。截至目前,全镇干部已累计下村服务500余次,全镇26个行政村全部完成“实情篇”编制采集工作,初步形成了“横向到边、纵向到底”的镇村信息网络全覆盖、纵掌控。通过编制“实情篇”,要求联村干部沉下去,认真开展进村入户调查,将走访调查和典型调查结合起来,全面了解掌握各村基本信息,切实提高了干部对联系村的熟悉程度,有效提升了联村服务工作效率,最大限度地缩短了新任联村干部和大学生村官对村情、村貌的认知过程。

2.直面难题办实事,编写《联村志》“实事篇”。在掌握村情民意的基础上,结合农村实际、群众需要和政府职能,围绕农民群众最关心、最直接、最现实的利益问题,编制《联村志》“实事

篇”。“实事篇”中,详尽梳理了一批各村迫切需要又有解决可能的实事、难事。根据编制要求,既要化解一批遗留较长时间且群众急于要求解决的矛盾纠纷,又要想方设法落实一批水利设施、民生设施、文物保护、防灾减灾、清洁家园等民生实事,在关心村民中促稳定,在解决问题中促发展。截至目前,全镇已落实梅渚污水管网建设、山头道路硬化等重点工程7个;累计化解矛盾纠纷20多起,信访积案4起。通过编制“实事篇”,逐步完成由“我们要村办什么”到“我们能村做什么”的作风转变,培养了一批“肯干事、能干事”的干部,增强了干部“干实事、干成事”的本领。

3.直面责任求实效,编写《联村志》“实效篇”。以群众满意、村级发展、社会效益作为工作的落脚点,把稳定、发展、文明作为干部第一责任,强化干部的责任意识、服务意识、担当意识,编制《联村志》“实效篇”。“实效篇”中,结合农村发展成效干部绩效考核办法,强化联村干部责任意识、服务意识、担当意识,对各村特色产业发展培育、提高农民社会保障水平、加快劳动力转移培训和调解信访纠纷等各项工作任务进行细分、考核,责任到岗、到人、到时间节点,并结合“一年一计划”的村级发展决策机制、“一月一分析”的矛盾纠纷化解机制、“周一服务”的周三下村服务机制,探索建立农村工作良性发展长效机制。截至目前,全镇各村年初制定的工作计划,总进度率达到90%,村民满意率达到80%以上。通过编制“实效篇”,基本达到了“重心下移,服务前移”的预期目的,形

成了干部有责任、党员有目标、群众有评价的良性互动,成功打造了“亲民有为”的政府新形象。

## 三、下步思考

1.思想上要高度重视,不断拓展《联村志》功能。要继续把《联村志》作为联村工作的一项重要重点,在不断深化的同时保持与时俱进,要求《联村志》在发挥其记录村情功能的同时,通过网络平台,不断导入其他功能,能延伸至综合管理服务职能,使《联村志》的功能更加丰富,更加实用。

2.内容上要继续完善,不断丰富《联村志》实质。要求各联村干部定期补充完善《联村志》的内容,通过每月抽查、每季检查、每年普查的方式,确保《联村志》各项内容能记录到位,做到形式与内容的统一,准确发挥其功能,体现《联村志》实质意义。

3.形式上要更加多样,不断创新《联村志》模式。在深化《联村志》工作的过程中,不能仅拘泥于一本纸质的《联村志》,而要让《联村志》的形式更加多样化,如《联村志》网上工作平台、“电子《联村志》”等,不断创新模式,让更多的人能认识《联村志》,了解《联村志》,运用《联村志》,收益于《联村志》。

4.举措上要更具实效,不断推广《联村志》应用。利用好《联村志》这个平台,有效落实联村干部工作在一线、村情民意掌握在一线、实事措施落实在一线、困难问题解决在一线的要求,同时积极总结《联村志》的各种经验,推广《联村志》的应用,使更多的乡镇机关干部和农村群众能收益于《联村志》。(作者系梅渚镇党委书记)