第 60 屆卓越經營品質獎－卓越經營績效模式應用指引之三

（教育類）

CSQ-EMA-03-R16

品質獎評審委員會／秘書處

第 16 版 2024／02／22 修訂

目錄

前言 3
甲部分：組織運作一般性敘述 4
壹、概說 4
乙部分：教育類卓越經營績效模式概述（資訊性） 9
貳、教育類卓越經營績效模式 9
參、品質持續改進循環 12
肆、品質管理十原則 15
1. 前瞻性領導 15
2. 學習者為重 16
3. 尊重人性、全員許諾及學習 17
4. 過程導向 18
5. 系統方式管理 18
6. 機敏、創新與韌性 19
7. 依據事實決策 20
8. 團隊合作、追根究柢、持續改進 21
9. 互利的利害相關者與人際關係 21
10. 誠信正直與社會責任 22
伍、卓越經營績效模式評審要項關聯性（選擇性） 24
丙部分：說明卓越經營績效模式之實務運作 26
陸、管理評審要項、配分、成果及品質管理原則 26
柒、管理評審要項及其做法 28
1. 領導 28
2. 策略規劃管理與創新 32
3. 學習者／利害相關者及市場 35
4. 資源管理 37
5. 營運管理 40
6. 資訊與知識管理 42
7. 經營績效成果 44
捌、落實執行之道 47

玖、如何實施自我評鑑.....48
拾、應注意之處.....51

圖目錄

【圖 1】卓越經營績效模式.....9
【圖 2】卓越經營品質獎之構面配分.....11
【圖 3】持續改進循環.....12
【圖 4】持續改進螺旋.....14
【圖 5】「品質管理十原則」與卓越經營績效模式的關係.....23

表目錄

【表 1】評審要項關聯矩陣.....25
【表 2】管理評審要項、配分、績效成果及品質管理原則.....27
【表 3】卓越經營績效成熟度自我評鑑表.....49
【表 4】自我評鑑成熟度說明表.....50

前言

閱讀本指引前請先看《卓越經營品質獎申請須知》手冊(CSQ-EMA-00-R16)。

申請書格式的編寫,是代表組織形象,需慎重為之。任何組織欲申請品質獎,不論其目的為何,大致都要經過:概念形成、標竿學習、顧問輔導、落實執行、提出申請、接受評審等幾個階段,到提出申請書時,內部組織運作需大致符合品質獎所要求的水準。

申請書內容具備如下幾項功能:

(1)在編寫過程中,產生自我評鑑的作用。

(2)從關注組織的挑戰中,能協助經營者鑑別在關鍵績效資訊與組織成果的缺口。

(3)可由申獎者作為初步自我評鑑之用,倘若所鑑別的主題資料有矛盾、資料不足或沒有現成資料,則可判定為不合格。此時,可利用這些主題,提出矯正措施,再作努力。

(4)可由外部評審委員在進行審查作業的各階段使用,包括:瞭解組織、初審、現場訪問、以及瞭解組織核心能力為何。

應注意的是,「卓越經營績效模式」的設計,是過程與成果並重,在作法上,要從成果項中反向推演,尋求如何設定達到成果的目標與方法,需依此法進行規劃。申請書的內容包括如下兩部分:第一部分:組織一般狀況(參考甲部分「壹、概說」的「二、描繪組織概況」)、第二部分:管理評審要項說明(參考丙部分「卓越經營績效模式之實務運作」)。

本指引共分為「甲部分:組織運作一般性敘述」、「乙部分:組織卓越經營績效模式概述(資訊性)」及「丙部分:說明卓越經營績效模式之實務運作」三部分。甲部分有助於申獎者在了解「卓越經營績效模式」之前,從其問句中,檢討組織概況,如此可讓申獎者輕易地進入此模式的情境中。乙部分則屬資訊性,它可讓你了解此模式涵意和管理評審要項及其配分等。丙部分最為關鍵,申獎者要用具體的事實,說明管理評審要項實務運作情形,供自我評鑑之用。

甲部分：組織運作一般性敘述

壹、概說

1987 年，美國商務部吸取日本戴明獎經驗，設置美國國家品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA），建立績效卓越準則架構，作為評鑑標準，卓越經營績效模式逐漸廣為流行，至今不衰。

本學會的卓越經營品質獎「卓越經營績效模式」，始於 2008 年，模式設計係借鏡日本戴明獎、美國國家品質獎、歐洲品質獎及 ISO 9001 品質管理系統四者理念，予以吸收，轉化而成獨有的「卓越經營績效模式」架構。以便經營者用它來遂行品質管理十原則塑造組織 TQM 文化，提升企業實務運作能力、增強競爭力之用。

為求持續改進，本學會的「卓越經營績效模式」，幾乎每一、二年都會隨美、日、歐品質獎及 ISO 9001 品質管理系統的修訂而增修。今年也不例外，我們配合企業需要，已從 ISO 9001：2015 和美國國家品質獎卓越績效架構（Baldrige Excellence Framework）中吸收新元素，完成新版局部增修，而推出現今的 2024 版。

一、　思考三問題

組織經營者應用更寬廣的視野，思考下列三個問題，以掌握趨勢，達到永續發展的目標：

(一)哪些已經發生的事將會影響未來？

諸如：區域衝突造成的能源上漲、中美貿易戰帶來的全球供應鏈重組、地緣政治風險、新興傳染病防疫經濟與無接觸消費、資訊科技與 AI 人工智慧的新技術、氣候變遷與資源稀少化、綠色革命、人口高齡化與家庭少子化造成勞動力市場變革，及近年發生之品質／安全重大事件等。

(二)政治與法規方面有哪些變革，對我們有什麼影響？

諸如：ESG(環境保護、社會責任及公司治理)所要求的永續報告書及減碳要求、兩岸關係、能源政策、法令規章、獎勵投資條例、綠色製造、價值觀導向的消費、安全與風險管理、數位轉型辦公環境、食品安全、藍色經濟…等。

(三)在產業市場中，有哪些基本價值觀與科技變革正在萌芽？

諸如：氣候變遷的風險與挑戰、數位轉型、核心素養、ESG、資訊技術、電子商務、新能源、社會企業、遠距辦公、無接觸消費。此外 AI 人工智慧下的新技術，諸如：雲端計算、自動化與智能化、機器人、虛擬實境、穿戴裝置、影像辨識、電動車、車用電子、物聯網、無人駕駛、深度學習等技術…等。

我們知道，任何組織無不座落在多變的現實社會與經濟環境中，欲求生存、謀發展，需靠良好的管理，「卓越經營績效模式」管理評審要項內容，也要隨著當前社經環境的變動而調整，現今，我們已加強環保、安全、風險、倫理、許諾（engagement）、當責…等份量，以符合「管理創新」需要。

「歷史告訴我們善用變遷趨勢的人，是最可能的成功者。」許多成功的企業經營者，無一不是「站在風尖浪頭的人」。

有了這種認識後，你便知道該用何種心態，把申請卓越經營品質獎活動，轉化為提昇組織動力的能量，包括：申請書的形式、申請書內容的編撰及卓越經營品質獎評審要項配分準則的了解等。

二、 描繪組織概況

(一)組織概況

說明最重要的組織特徵、營運環境以及和學習者、供應者、合夥者及利害相關者的關係：

1. 組織環境

(1)組織的主要服務內容為何？提供服務給學習者的傳送機制為何？

(2)組織的文化為何？所宣示的使命、願景及價值觀為何？

(3)人力概況為何？他們的關鍵要求與期望為何？他們的教育程度為何？組織人力與工作多樣性、關鍵利益及特別的健康與安全要求為何？

(4)主要設施、技術及裝備為何？

(5)組織運作下的法規環境為何？適用的職安衛法規，認證、驗證或登記要求，相關的教育標準及環境、財務等規定為何？

2. 組織關係

(1)組織結構與組織治理制度為何？董事會、高階領導者及各級組織間的關係為何？

(2)關鍵學習者與利害相關者及市場部分為何？服務及運作的關鍵要求與期望為何？學習者、利害相關者及市場三部分的要求與期望，有何不同？

(3)最重要的供應者、合夥者及協同者之類型為何？這些供應者、合夥者及協同者在你的工作系統中和提供服務中扮演著何種角色？若有時，他們在你的組織創新過程中，扮演著何種角色？最重要供應鏈的要求為何？

(4)與關鍵供應者及與學習者間之合夥關係者之溝通機制為何？

★提示：溝通機制需是雙向，且經由電郵、網站、社交群組或電話溝通等。許多組織當市場、學習者或利害相關者要求改變時，這些

機制也會隨之而變。

(二)組織的挑戰

說明組織運作的競爭環境，包括重要策略挑戰與優勢及績效改進系統：

1. 競爭環境

(1)競爭地位為何？在教育界或所服務市場的相對大小與成長為何？有多少競爭者？它們的類型為何？

(2)相對於你的競爭者，決定你成功的主要因素為何？影響你競爭處境的任何關鍵性事件發生時，包括創新與共同研究的機會為何？

(3)現有得自業界關鍵的比較與競爭資料來源為何？得自業界以外關鍵的比較與競爭資料來源為何？有限制嗎？若有時，是否因為你的能力而獲得這些資料？

2. 策略背景

關鍵業務、營運及人力資源策略挑戰與優勢為何？關鍵策略挑戰與優勢所附隨的組織永續性為何？

★提示：策略挑戰與優勢可與技術、服務、營運、全球化及人員有關。

3. 績效改進系統

你的關鍵績效改進系統要項為何？包括評估與學習過程嗎？

★提示：績效改進可從組織關鍵績效指標（KPI）中檢討。

(三)推動卓越經營績效模式及 TQM 歷程

說明組織推動卓越經營績效模式實踐 TQM 全面品質管理的過程：

1. 卓越經營績效模式的推動

(1)如何推動卓越經營績效模式？設立什麼組織推動卓越經營績效模式？有哪些部門/成員參與？

(2)卓越經營績效模式共七大評審要項，各要項由哪些部門/成員負責

整合經營績效的資料？

(3)如何進行持續性的卓越經營績效成熟度自我評鑑？自我評鑑委員會有哪些成員？多久進行一次自我評鑑？

(4)卓越經營績效成熟度自我評鑑發現的改進機會（Opportunities For Improvement）如何處理？如何追蹤處理情況？

(5)如何檢視「改善機會」的改善成效？未達預期成效的項目如何處理？是否導入標竿學習「向強者看齊，向優者學習」？

(6)成熟度自評是否呈現持續改善的趨勢？若未呈現改善的趨勢如何處理？

2. 實踐 TQM 全面品質管理的過程

(1)組織持續推行過哪些 TQM 全面品質管理的相關活動？

★提示：全面品質管理相關活動如：QIT、QCC、六標準差、方針管理、高階診斷、提案制度、專案管理、TQM 教育訓練、FMEA、TPM 全面生產管理、自主保養、5S、日常管理 SPC、知識管理、標竿學習、CRM 顧客關係管理、QFD 品質機能展開、標準化等。

(2)如何進行全面品質管理相關活動的宣導及教育訓練？

(3)如何遂行全面品質管理的基本理念？

(4)有哪些活動要求全員參與？是否定期檢視參與率？未達全員參與的項目如何改善？

★提示：TQM 的活動都鼓勵全員參與，包括：QCC、QIT、六標準差、提案制度、自主保養、精實生產、撰寫閱讀引用知識文件、TQM 教育訓練、5S 等。

(5)如何了解顧客現在與未來的需求，符合顧客要求並致力於超越顧客的期望？如何持續提升顧客的滿意度？如何持續降低客訴？

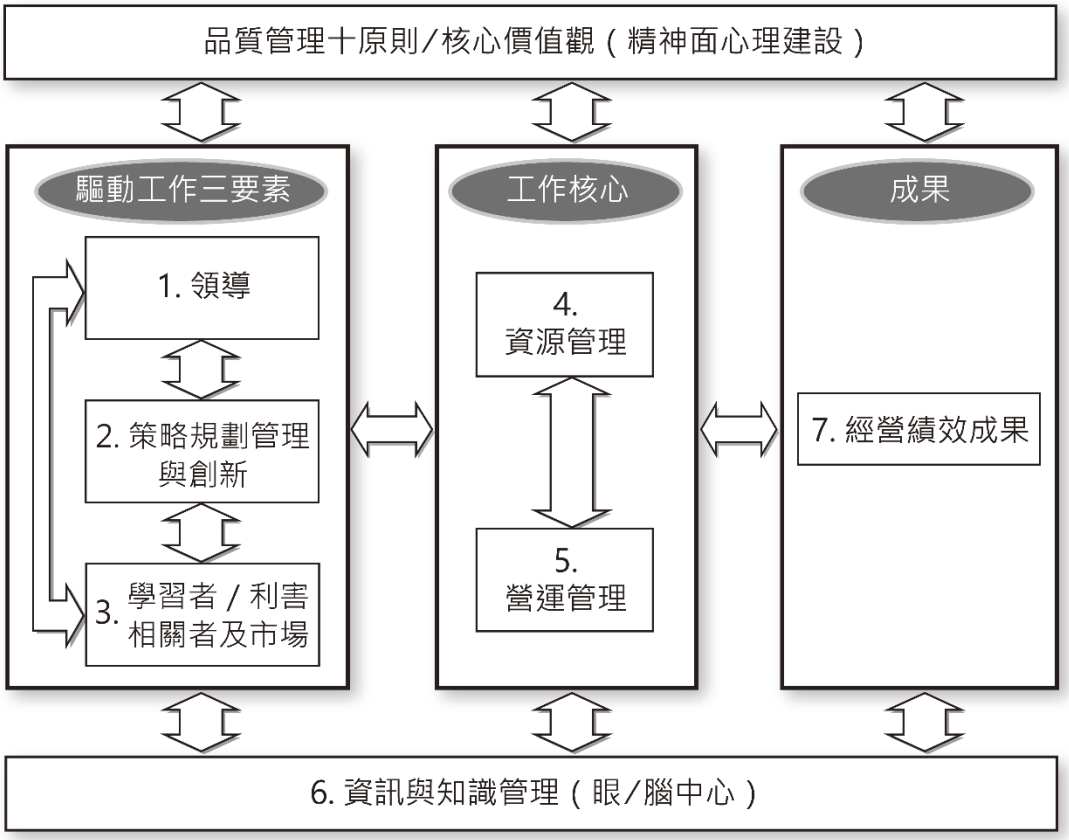
(6)是否建立並且深化「下工程即顧客」的「內部顧客」的價值觀？

(7)如何建立持續改善的企業文化？所有管理系統流程是否都規劃持續改善迴圈？是否導入「沒有最好，只有更好」的文化？

乙部分：教育類卓越經營績效模式概述（資訊性）

貳、教育類卓越經營績效模式

卓越經營績效模式之運用，需能充分掌握下列上、中、底三層面，概述如【圖 1】。



【圖 1】卓越經營績效模式

- 上層：以品質管理十原則作為心理建設與形成共識之基礎。
- 中層：是系統居於圖形中層部分，由驅動工作三要項、工作核心及成果等六個管理評審要項所組成，用以界定組織管理實務運作及其成果。
- 底層：資訊與知識管理為另一管理評審要項，具眼與腦之功能，它是促成各要項間彼此互動的不可或缺之元素。

一、 管理工作分類

【圖 1】中說明組織領導者要把注意力集中在這些管理評審要項，落實執行其具體內容，並監視其運作情況，一旦發現它們偏離計畫目標時，立即採取矯正措施，以確保所期望的整體經營績效之達成，可概分為下列三類：

(一)驅動管理工作三要項（“謀事”，第 1、2、3 項）

驅動管理工作三要項：包括【圖 1】左端所示 **1.領導**、**2.策略規劃管理與創新**及 **3.學習者／利害相關者及市場**三項。顯示此過程運作之目的，在要求領導者應為組織設訂符合學習者與市場要求的方向與期望，並賦權員工達成要求（第 1 項）。擬訂促進組織成功的長、中、短期策略（第 2 項）。與組織內相關工作人員溝通，從關鍵學習者／利害相關者要求、滿意度水準、抱怨資訊及增強學習者／利害相關者關係與忠誠度的資訊中，瞭解學習者／利害相關者及市場現況（第 3 項）。

(二)管理工作核心（“成事”，第 4、5、6 項）

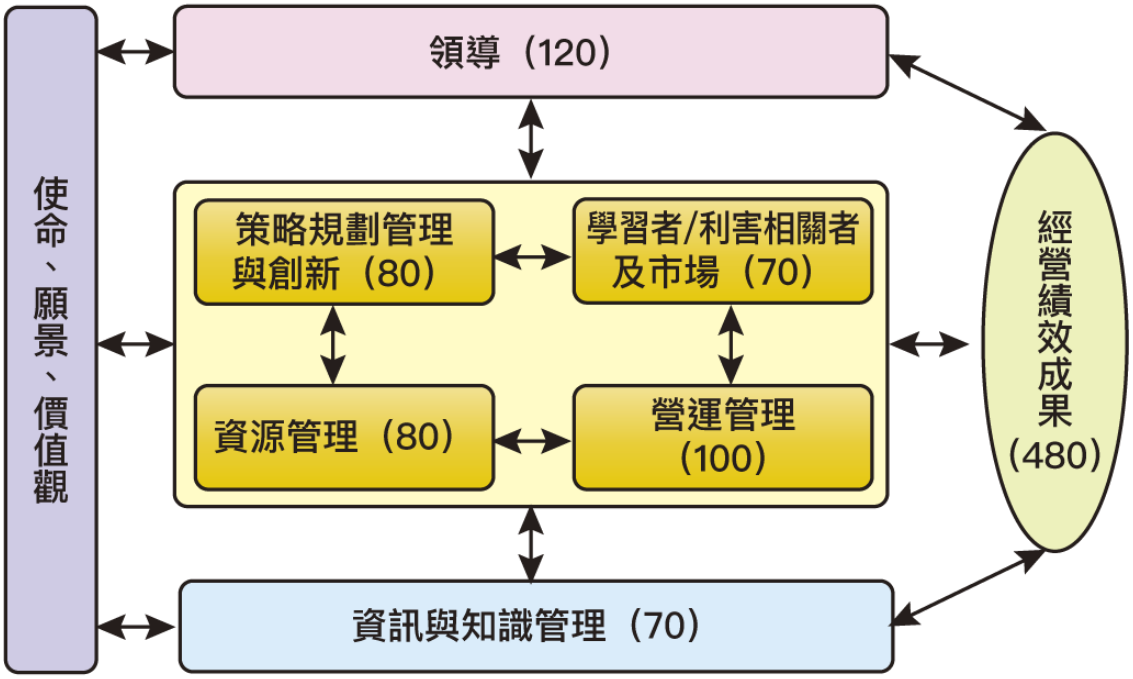
【圖 1】中間部分為管理工作核心，它說明發生在組織內的一些關鍵過程，包括 **4.資源管理**（第 4 項）與 **5.營運管理**（第 5 項）二項。眾所週知，組織內員工要為其所做的工作負責，故應提供教育與訓練，使他們擁有良好的心態和可靠的技能，把工作做好。除此之外，最高管理階層要創造一個良好的工作環境，建立持續學習與改進至最佳化的制度，允許員工推行創意的工作過程與自我設定方向，以追求最佳績效。**6.資訊與知識管理**（第 6 項）有如人體的眼／腦中心，它為管理者擷取、儲存、分析及檢索對組織之有效管理關係重大的資料與資訊，作為改進組織績效與競爭力之決策基礎。

(三)管理工作成果（“成效”第 7 項）

藉由驅動管理工作三要項、工作核心所界定的過程，產生 **7.經營績效成果**，如【圖 1】右端所示（第 7 項）。此項成果可供領導者作為檢討計畫進度與目標間的差距，並適時予以調整以提升績效之用。

二、 工作區與成果區

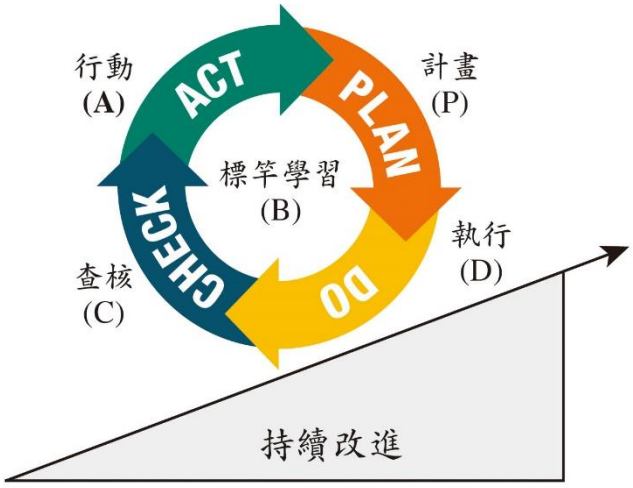
我們可將【圖 1】左側 2／3 部視為工作區，它包括卓越經營績效模式七大項目中的一至六項，這些項目具有促進某些價值活動遂行的功能。【圖 1】右側 1／3 部為成果區，它的豐歉，受【圖 1】左側 2／3 部產生價值活動強弱所影響。經營者想要何種成果，就要決定要在哪些工作要項上下工夫。統整上述七項構面的衡量配分如【圖 2】所示。



【圖 2】卓越經營品質獎之構面配分

參、品質持續改進循環

持續改進組織品質是領導者無可旁貸之責，要明白學校經營的難度，有若推圓桶上坡，不進則退的道理。因此，領導者必須思考我們該做什麼，不斷提升組織經營品質與績效成果。我們可運用上述「教育卓越經營績效模式」，針對其中各管理評審要項提出：



【圖 3】持續改進循環

一、 PDCA(B)

(一)「做什麼？」－Plan

指「領導、策略規劃管理與創新、學習者／利害相關者及市場、資源管理、營運管理、資訊與知識管理、經營績效成果」等屬於第一階的七個評審要項，思考我們要如何做？（計劃要完成的過程與架構，P）

(二)「如何做？」－Do

指七個評審要項的第二階項目，如何做那些事，它是執行力的表現。（執行重要活動，D）

(三)「做得夠好嗎？」、「成果和競爭對手比較呢？」－Check

指採用何種方法管制其成效，評估此法之展開產生了何種結果？我們做到什麼程度？可採取定期檢討方式為之。(分析、檢核、衡量績效成果，C)。

☆Benchmark：和標竿對象、競爭對手比較有哪些地方需要改進？（經營績效比較，B)

(四)「做的成果為何？」、「需不需要進行標竿學習？」－Action

指檢討成果之後，我們已經做了那些改變？（創新與改變、矯正措施

與改進，A）。

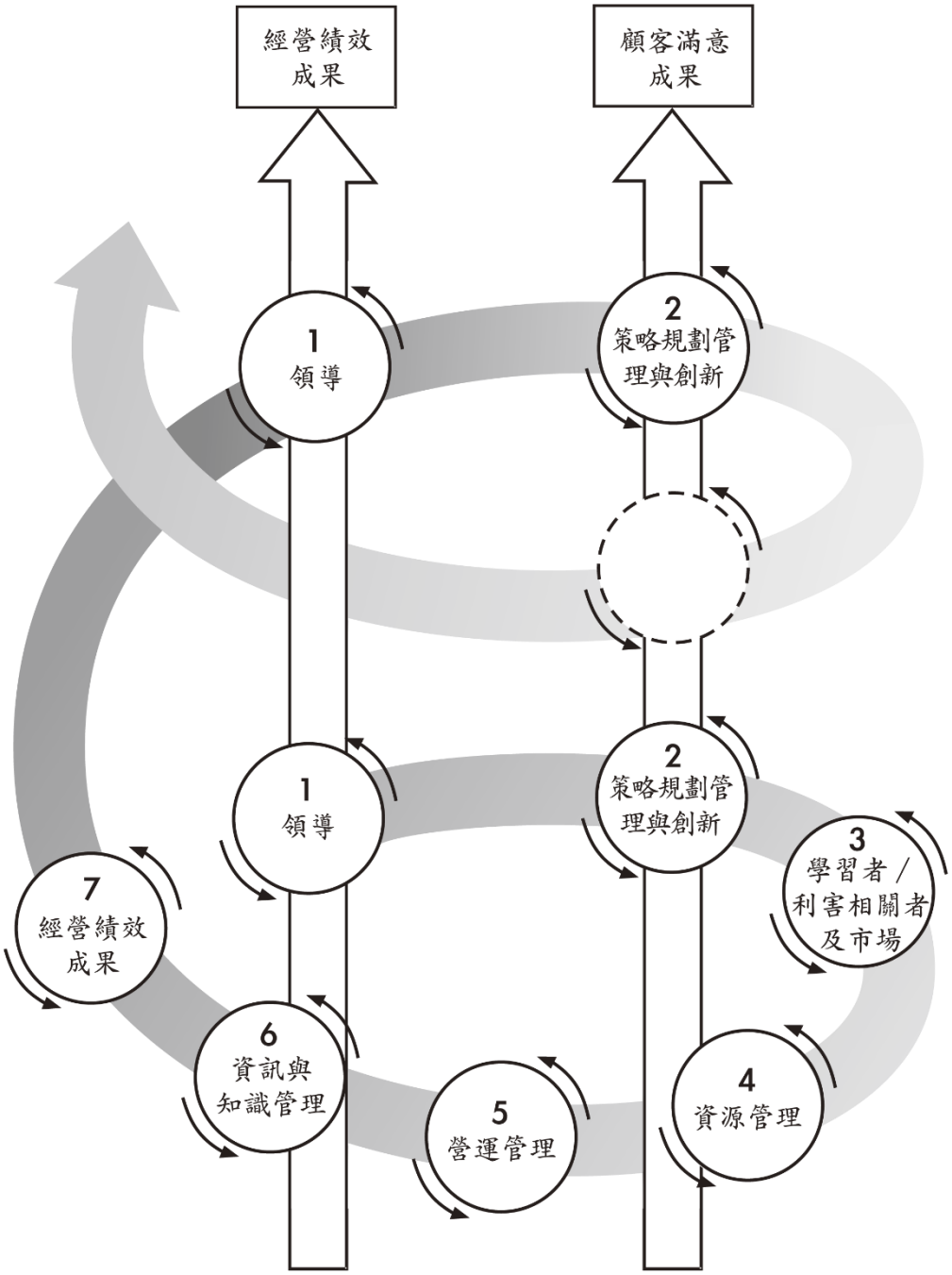
☆**Benchmark**：不知道如何改變就尋求最佳實務典範做標竿學習。（改善措施，B）

(五)「**持續改進**」好還要更好

如此週而復始，形成持續改進循環如【圖 3】所示。

二、 持續改進螺旋

持續改進螺旋，如【圖 4】所示。



【圖 4】持續改進螺旋

管理者應當保持「轉念、改變、創新」的精神，運用 PDCAB 概念和「追根究柢，預見預防」的手法從事每一評審要項持續改進活動，如【圖 4】持續改進

螺旋所示，持續改進每一評審要項，不斷提昇「經營績效成果」與「學習者／利害相關者滿意成果」。

肆、品質管理十原則

人人都同意「有正確觀念的人，才會有良好的態度與行為，才能有卓越的成就或表現」這種說法。我們不難發現，無論是國內或國際，凡有卓越成就的經營者，莫不具有良好「信念／原則」所產生的「心靈資本」，領導者以身教與言教方式，將「心靈資本」不斷傳播，使其深植於員工心中，形成良好的學校文化。有「教育哲人」之譽的新竹中學首任校長，就是一個典型的例子。因為卓越領導者們深信，有堅守「信念／原則」不渝的員工，才會有好的工作態度，才能做出好產品。工作品質由工作態度決定，故有「先要求人品，再要求產品」的說法。

基於這種認識，我們參考各家對品質管理信念的見解，更從美國國家品質獎的核心價值觀與 ISO 9001:2015 品質管理系統中應用的品質管理原則，吸取精華，彙整出「品質管理十原則」，將其中構成組織卓越的重要信念，予以詮釋，作為組織運作的基本原則與指引，讓經營者用它來從事組織精神動員，進而將它落實到「卓越經營績效模式」管理評審要項中。

「品質管理十原則」包括：1.前瞻性領導 2.學習者為重 3.尊重人性、全員許諾及學習 4.過程導向 5.系統方式管理 6.機敏、創新與韌性 7.依據事實決策 8.團隊合作、追根究柢、持續改進 9.互利的利害相關者與人際關係 10.誠信正直與社會責任。茲說明如下：

1. 前瞻性領導

- 重點

  最高管理階層應具前瞻性眼光，為組織建立一致的目的與方向，並要創造與維持內部環境，使成員能完全投入達成組織目標的活動中。

- 內涵

  領導作為方面，最高管理階層需為組織設定方向，創造一個尊重人性、學習者為重、明確可見的價值觀及高度的期許。方向、價值觀及期許，應與所有利害相關者之需要取得平衡。最高管理階層需確保能創造策略、系

統及達成績效卓越的方法，刺激創新及建立知識與能力，並確保組織的永續性。所界定的價值觀與策略需協助指引組織所有活動與決策。

最高管理階層需激發、激勵及鼓勵組織內全體人員發展與學習、勇於創新及表達創意，並對組織做出貢獻。最高管理階層需為他們的行動與績效對組織治理單位負責。組織治理單位最終需對所有利害相關者的倫理、行動與組織及其最高管理階層績效負責。高階領導者要以道德行為作為員工表率，親自參與規劃、溝通、教練、檢討組織績效及表揚優秀員工等活動，來扮演典範角色。作為一個角色典範，最高管理階層為全組織建立領導風範、承諾專注未來，包括：開發人力資源、有效的持續規劃、創造創新機會…等。

有效規劃要能考量防止問題，若發生問題時要能立即直接回應，以及備妥所需的資訊以支援所需的維持公共警覺、安全與信心的活動。

組織不僅要遵守各所在地區、縣、市法律與法規要求，也要將這些有關要求視之為改進機會，“不但符合要求，更要超越”，這需要採取適當手段來管理公共責任有關課題。

做為優秀公民涉及領導與支持－在組織有限資源內－公開重要目標，這類目標可包括：在社區內改進教育與健康照顧、環境綠化、資源保護、社區服務，以及分享非財產性資源。就這些目標，領導者也要發揮其影響力去影響其他組織、個人與公眾，一同為達成目標而努力。

2. 學習者為重

- 重點

最高管理階層應開發學習者所有潛能，提供他們能循各種不同途徑以追求成功的機會。

- 內涵

學習者為重的教育專注教導學習者如何學習為宗旨，以符合他們的真正需要。這種需要是源自就業市場與社會公民的要求。

學習者為重的組織需要充分了解這些要求，將它轉換為適當的課程與研發經驗，例如：技術改變新科技興起，國家經濟與世界經濟對職場工作

者的要求增加了，經濟發展已進入了知識經濟的新紀元，希望他們能成為知識工作者與問題解決者，能跟得上市場快速發展的腳步。

在做法上，要為學習者準備好的學習環境、激發他們主動學習的興趣及開發他們解決問題的技巧。教育的貢獻需要建立在有效的學習上，而有效的教學需強調促進學習與成效。

3. 尊重人性、全員許諾及學習

■ 重點

各階層的人員是組織的要素，體認存在人性中歸屬感、價值感、成就感等的需要，讓他們經由教育訓練過程，獲得所需的知識與能力，使他們的能力經由創造組織利益，而得以發揮。運用良好的制度與過程方法，執行組織全員參與許諾及學習，分享彼此知識，有助於組織績效之增進。

■ 內涵

“人”是任何組織的最重要資源，管理者要積極尋求增強組織成員知識、經驗與能力的機會，並促使他們能對組織政策與策略之改進，許諾做出貢獻。

學習有組織學習與個人學習之別，組織學習包括：現有方法的持續改進和重大變革與創新，引導新目標與新方法的出現。需把學習注入組織營運之中，其意為：(1)學習是組織日常工作之一(2)它在個人、工作單位、部門及組織各階層上實踐(3)解決問題成果表現在問題發生的根源處(4)專注於組織蒐集、建立、儲存及分享知識(5)在機會驅使下產生重大且有意義的改變與創新。學習的源頭包括：員工的點子、研究發現、學習者與利害相關者的輸入、最佳實務分享及標竿學習。

要運用各種團隊組織，從事持續改進活動，並致力於讓團隊自由分享知識與經驗以達成組織目標。

重視組織成員的滿意度、發展、與福利的承諾。為他們量身訂做一個能兼顧家庭生活需要的工作及其場所，使其產生高績效工作成果。在此領域中的重要挑戰包括下列幾項：

(1) 展現領導者對部屬成功的承諾。

(2) 表揚表現超越一般要求者。

(3) 在組織內求發展與進步。

(4) 將組織的知識與成員分享，使他們能對學習者做更佳的服務，並對達成組織策略目標有所貢獻。

(5) 創造鼓勵肯冒風險的環境。

鼓勵人人參與適當的決策與過程改進時，要專注於為學習者創造價值的活動。使參與份子們，能在工作中得到滿足、產生熱情與驕傲，且能在面對學習者及地方社區與一般社會時，能從容代表組織，解決問題。

提供個人與團隊學習環境，建立學習型組織，增強組織應變與創新能力。創造工作單位間的網絡關係以改進彈性、回應性與知識分享。

4. 過程導向

■ 重點

須將相關的資源與活動予以管理而成為過程，使其更有效地獲得所希望的結果。

■ 內涵

須鑑別產品或服務的過程，決定活動的順序及其相互作用。

過程是領先指標，結果是落後指標，必須管理過程才能期望有好的結果。在提供教育服務活動的過程中，須配置適當的資源、建立活動的績效指標並定期評估其活動成果。

5. 系統方式管理

■ 重點

鑑別、瞭解與管理相互關聯過程之系統，使組織目標能以更具效果與效率之方式達成。

■ 內涵

戴明說：「管理者要發展一套系統，確保系統內人員均能以不斷改進產品與服務，達成學習者滿意為目標」。

“成功地領導與運作一個組織，需要以系統化與透明化之方式來管理

它。”

管理者須考量學習者／利害相關者需求，設計能持續改進組織績效之效果與效率的量化指標，來運作與維持一個管理能見度高的系統，以獲得成功。

卓越經營績效模式中的七大評審要項所組成的系統模式，以「品質管理十原則」為管理系統軟體，驅動七大評審要項實務運作，不斷改進績效以產出最佳成果，追求卓越。

績效改進來自過程／系統改進，而不只是改進人員。欲改進過程／系統，管理者必須善用科學方法與統計工具找出問題的根源，予以徹底解決。

6. 機敏、創新與韌性

■ 重點

運用創新能力快速改變與彈性反應學習者及外部市場的需要、遇到突發狀況能夠快速復原，以維持學校的競爭力。

■ 內涵

(1) 機敏方面

在多變的當前環境與國內外競爭，要贏得成功需靠「機敏–一種快速改變與彈性回應學習者／利害相關者需要的能力，回應時間之重大改進，通常要求簡化組織架構與工作過程，在回應時間上的主要改進，通常需要從建立新工作系統著手。經交互訓練與賦權的員工，是在這種環境中所鍛鍊而成的重要資產。時間改進常常同時驅動改進工作系統、組織、品質、成本與生產力的結果。

(2) 創新方面

創新意指從事有意義的變革以改進組織的計畫案、服務、過程、運作及事務模式，為組織利害相關者創造新價值。創新需領導組織進入績效的新面向，創新對組織運作所有工作系統與過程每一方面都事關重要。要領導與管理組織，使創新活動藉機改進系統之助，整合到日常工作中，成為文化的一部分。

創新思維三層級：創新思維說白了其實就是新點子，有新點子的人，

總會想盡辦法把事做得與眾不同，這只是到達創新思維的初級。這類人若能進一步建立制度，改變遊戲規則使其創造新價值，這就進入中級。更高明的是「典範移轉」，如同賈伯斯以滾動式創新，一再提出產品原創範式，讓世人驚呼連連，這就進入高級。

(3) 韌性方面

「組織韌性」在英國標準協會 BSI 的標準 BS 65000 定義為：「能夠預測、準備、應對、適應環境的持續變化，以及突發性的營運中斷，讓組織能繼續生存和繁榮發展的能力」簡單講就是組織對應環境持續變化或是驟變突發狀況時能夠減少影響、快速復原的能力。現在 VUCA 烏卡時代來臨，企業面對 volatility（易變性）、uncertainty（不確定性）、complexity（複雜性）、ambiguity（模糊性）的環境、市場和國際政治經濟局勢，企業必須具備「組織韌性」才能繼續生存、繁榮發展和永續經營。韌性組織必須具備下列的特質：組織有靈通正確的資訊系統、具有防範未然的風險意識、組織靈活敏捷能彈性應變、組織執行力強能夠上下一致貫徹落實、組織能夠持續進行變革轉型持續進步、組織成員永遠謙沖為懷、組織善於應變化危機為轉機、組織重視研發並有多樣備援、組織有高效、敏捷的領導。

7. 依據事實決策

■ 重點

有效的決策，是以邏輯與資料及資訊的直覺分析為基礎。

■ 內涵

組織靠有效衡量與分析績效以獲得重要管理資訊。這種衡量需出自組織與策略需要，他們需提出關鍵過程與成果的重要資料與資訊。用於績效管理的資料與資訊類型甚多，績效衡量需專注於學習者學習上，這需要廣泛的與整合的以事實為基礎的系統，包括：輸入資料、環境資料、績效資料、比較／競爭資料、人力資料、成本資料、過程績效、及績效衡量。衡量領域可包括：學習者背景、學習形態、對教學與服務的滿意度、額外課程作業、休退學率、註冊率、及畢業後成就等。適當資料分割之例，諸如：

學習者學習成果、學習者人口統計及人力團體...等。

分析涵蓋從資料與資訊抽取更大的內涵以支援評估、決策、改進及創新活動。分析需要使用資料來決定趨勢、專案計劃及可能不是其他方法所能顯示的因果關係。分析可具多種不同目的，諸如：規劃學校環境、檢討整體績效、改進教學過程、提升研究計畫的質與量及與競爭者或與"最佳實務運作"比較優劣。

績效改進與變革管理之主要考量需包括選擇與使用績效量測值或指標。你所選的績效量測值或指標最好以具代表性的因素，能引領改進學習者、組織運作、財務及倫理表現者為宜。

8. 團隊合作、追根究柢、持續改進

■ 重點

有組織、有目標、能善用技術與工具的一組人，合作無間時，會形成達成目標的動力，需將追根究柢、持續改進列為組織永不改變的目標。

■ 內涵

工作是在過程中完成，故要著眼於過程的持續改進。管理階層須持續尋求改進組織過程之效果與效率，不可等待問題發生不得不改進情況時，再謀改進。改進的範圍可從逐步漸進式持續改進，到策略性突破式改進專案。組織須建立用以鑑別與管理改進活動之過程。這些改進會造成制度或過程，甚至是品質管理系統或組織之變更。組織能否持續經營，決定於服務能否滿足學習者／利害相關者需要。學習者／利害相關者關心的是就業市場與社會的要求，應將它們視為改進活動的標的。

9. 互利的利害相關者與人際關係

■ 重點

組織和其利害相關者與成員間的互利關係，能增強彼此組織創造價值的能力。

■ 內涵

組織之成功端視其外部與內部學習者／利害相關者之關係而定。重視

他們的滿意度、發展、與福利的承諾，為他們創造合乎工作與生活需要的環境。在此領域中的重要挑戰包括下列幾項：

(1) 展現最高管理階層對員工承諾成功的決心。

(2) 表揚表現超越一般要求者。

(3) 在組織內追求發展與進步。

(4) 將組織的知識與員工分享，使他們能對學習者做更佳的服務，並對達成組織策略目標有所貢獻。

(5) 創造鼓勵肯冒風險的環境。

組織需要建立內外合夥者關係使整體目標更易達成，內部合夥者關係可包括：

A. 教職人員–管理層合作，諸如與教職人員協議，此關係可促成整體教職人員發展、交互訓練或新工作組織諸如高績效工作小組，也可包括創造工作單位間的網絡關係以改善彈性、回應性及知識分享。

B. 領導幹部、設計規劃者、及運作者三者須緊密結合。

合夥者需針對成功的關鍵要求、定期溝通的方法、評估進度的方式以及適應變動環境的方法。

10. 誠信正直與社會責任

■ 重點

具備誠信正直的品德操守的組織，必能信守承諾善盡社會責任，成為優良企業公民，也必會受到學習者尊敬與喜愛，易於達成永續經營的目標。

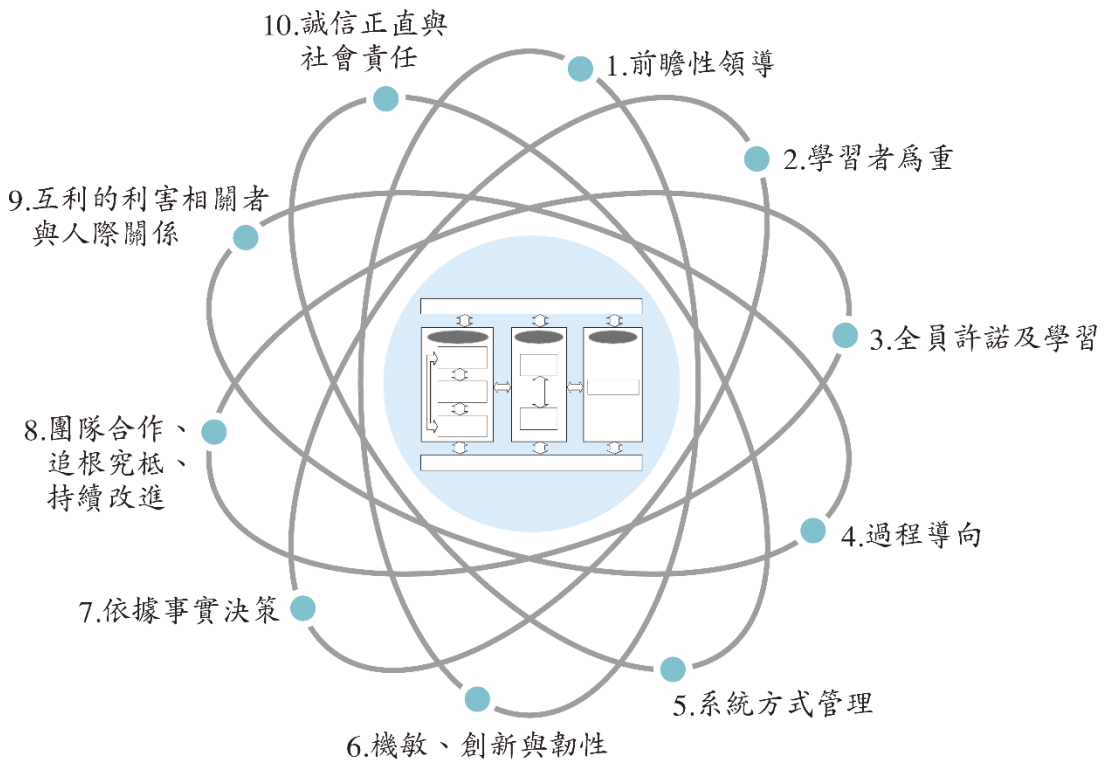
■ 內涵

最高管理階層應將誠信正直與企業社會責任，視為立業之本與建立道德形象之基。承諾遵守法規要求、企業倫理及社會道德規範，以教育優良企業公民為己任。

最高管理階層需強調對公眾、倫理行為及負責做一位良好公民。最高管理階層是組織典範的角色，要專注於倫理與公共健康、安全及環境之保護以及組織運作，不做有虧職守之事。

上述屬於精神層面的「品質管理十原則」與卓越經營績效模式【圖 1】的關

係如【圖 5】。



【圖 5】「品質管理十原則」與卓越經營績效模式的關係

伍、卓越經營績效模式評審要項關聯性（選擇性）

卓越經營績效模式共包含：領導、策略規劃管理與創新、學習者／利害相關者及市場、資源管理、營運管理、資訊與知識管理、經營績效成果等七大項。其關聯性可用矩陣表示；在【表 1】中七大項分據位居矩陣對角線的方塊中，每一關鍵要項所在的縱、橫軸所顯示的內容，代表它與其它要項間的關係。對角線的方塊上方，亦即圖頂部從左至右箭頭，表示為其關係項的輸入些什麼。例如：「領導」的評審要項為：理念願景、承諾作為、社會責任…，它與「策略規劃管理與創新」關係為輸入制定策略、鼓勵創新…等，與「經營績效成果」的關係為負責決定經營績效指標。對角線的方塊下方，亦即圖頂部從右至左箭頭，表示為其關係項的輸出些什麼。例如：「策略規劃管理與創新」輸入給「領導」的是由於策略規劃而有了明確的目標，因而產生決策與能評鑑的標的，餘類推如【表 1】評審要項關聯矩陣。

【表 1】評審要項關聯矩陣

1.領導 ● 經營理念、願景及政策 ● 領導承諾與作為 ● 社會責任 ● 風險管理	● 制定策略 ● 鼓勵創新	● 專注學習者／利害相關者及市場	● 提供資源 ● 賦權員工	● 決定所需資訊形式	● 領導 ● 持續改進	● 負責經營績效
● 決策 ● 始能評鑑	2.策略規劃管理與創新 ● 目標設定 ● 策略規劃與展開 ● 創新與改善 ● 管理工具／方法之應用	● 直接注意	● 表明需要	● 顯示關鍵業務衡量	● 指導活動發展	● 提供比較準則
● 指導 ● 思考方向	● 顯示目的	3.學習者／利害相關者及市場 ● 學習者／利害相關者及市場知識 ● 學習者／利害相關者關係與溝通 ● 學習者／利害相關者滿意	● 相互接觸 ● 產生互動	● 需要時提供資訊 ● 提供回饋	● 表明需要 ● 互動	● 學習者／利害相關者滿意或不滿意 ● 市場佔有
● 提出貢獻	● 參加規劃 ● 自我承諾	● 人員接觸 ● 彼此互動	4.人資為重 ● 人力資源管理 ● 人資工作環境與激勵 ● 教職員福利與滿意	● 運用資訊與知識	● 參與加值活動	● 產生加值成果
● 增強 ● 系統化 ● 追蹤	● 實現計畫目標	● 創造附加價值 ● 產生成果	● 察覺 ● 瞭解 ● 創造發明	5.營運管理 ● 營運規劃與管制 ● 供應鏈與外包管理 ● 整體品質管理系統 ● 衡量、分析與改進	● 顯示改進需要 ● 建立指標	● 提供參考架構
● 獲得資訊與知識供決策運用	● 獲得規劃資訊	● 協助瞭解	● 直接工作 ● 實施團隊合作	● 產生績效資料	6.資訊與知識管理 ● 資訊管理系統 ● 資訊開發與應用 ● 知識管理	● 製程平均不良率 ● 學習者／利害相關者抱怨率 ● 內部失敗成本
● 提供評鑑與獎勵工具 ● 持續改進	● 提供回饋 ● 顯示發展之需要	● 顯示學習者／利害相關者滿意度 ● 顯示市場占有率	● 解釋 ● 獎勵 ● 鼓勵	● 提供分析題目 ● 增進知識	● 顯示需改進之處 ● 提升過程品質	7.經營績效成果 ● 提供組織要求的績效 ● 展示成果 ● 展現競爭力

丙部分：說明卓越經營績效模式之實務運作

這部分最具關鍵性，須用具體的事實，說明管理評審要項的實務運作，並提出佐證資料,對內供自我評鑑卓越經營績效之用,或對外供品質獎評審委員參考。

陸、管理評審要項、配分、成果及品質管理原則

由於卓越經營績效模式係用來引領組織領導者們，在規劃組織營運系統時，要專注目標、成果導向，並結合策略與過程，形成目標－策略－過程－成果鏈的系統,在此系統中的每一管理評審要項的任何措施,均應思考如何針對組織目標,採取最佳達成策略？如何在過程的每一作業活動，均能產生增加其價值的效果？並以量化與質化成果，衡量其作業績效。

管理評審要項的配分原則，反映出組織領導者應在過程與成果下功夫的特質，它也呈現其具備平衡計分卡的功能。

茲製作管理評審要項、配分、績效成果及品質管理原則對應表如【表 2】。

【表 2】管理評審要項、配分、績效成果及品質管理原則

管理評審要項	配分	7.經營績效成果(480)	主要呈現 品質管理原則
1.領導 1.1 經營理念、願景及政策 1.2 領導承諾與作為 1.3 ESG 環境保護、社會責任及公司治理 1.4 風險管理	120	7.1 領導成果(80)	1.前瞻性領導 6.機敏、創新與韌性
2 策略規劃管理與創新 2.1 目標設定 2.2 策略規劃與展開 2.3 創新與改善 2.4 管理工具／方法之應用	80	7.2 策略規劃管理與創新成果（80）	6.機敏、創新與韌性
3 學習者／利害相關者及市場 3.1 學習者／利害相關者及市場知識 3.2 學習者／利害相關者關係與溝通 3.3 學習者／利害相關者滿意	70	7.3 學習者／利害相關者滿意成果（80）	2.學習者為重 3.尊重人性、全員許諾及學習
4.資源管理 4.1 人力資源管理 4.2 財力、技術與智財資源管理 4.3 基礎設施管理與工作環境管理	80	7.4 資源管理成果(80)	3.尊重人性、全員許諾及學習 8.團隊合作、追根究柢、持續改進
5 營運管理 5.1 營運規劃與管制 5.2 供應鏈與外包管理 5.3 整體品質管理系統 5.4 衡量、分析與改進	100	7.5 營運管理成果(80)	4.過程導向 5.系統方式管理 9.互利的利害相關者與人際關係
6 資訊與知識管理 6.1 資訊管理系統 6.2 資訊開發與應用 6.3 知識管理	70	7.6 資訊與知識管理成果（80）	7.依據事實決策
合計	520	480	1000

【備考 1】品質管理十原則：
1.前瞻性領導 2.學習者為重 3.尊重人性、全員許諾及學習 4.過程導向 5.系統方式管理 6.機敏、創新與韌性 7.依據事實決策 8.團隊合作、追根究柢、持續改進 9.互利的利害相關者與人際關係 10.誠信正直與社會責任

【備考 2】除列表之主要呈現品質管理原則外，其餘項目為該評審要項之次要呈現品質管理原則

柒、管理評審要項及其做法

設計管理評審要項目的，係用來協助提供組織整合的績效管理方法，以獲致下列三項結果：

- 提交不斷改進的價值給學習者與利害相關者，對組織永續成功作出貢獻。
- 改進整體組織效益與能力。
- 促進組織與人員學習。

卓越經營品質獎「卓越經營績效模式」管理評審要項有七，此處將針對各評審要項提出一些參考做法，供管理者選用或裁適後使用。

我們知道組織有大有小，行業有製造、服務及非營利組織等之別，管理者需以評審要項為指引，依組織特性予以轉化為組織的習慣語言，落實在日常管理運作中。茲簡介管理評審要項如下：

1. 領導

■ 內容概述

Evans & Lindsay 將領導（leadership）定義為在「管理者的職權下，積極影響他人與運作系統，來達到既定目標的能力」。在此領導一詞，有「領導才能」、「領導風格」或「領導力」之意。領導力是職權與威信的結合，是獲得追隨者的能力。威信奠基於品德，「其身正，不令而行」表現在信任領導者的所作所為，部屬願意接受他的領導和指揮。

美軍軍隊領導（Army leadership）手冊將領導定義為：「當著手達成任務與改善組織時，提出目的、方向、及激勵以影響他人達成任務之過程」。在此定義中，領導被視為一個過程，而不是能力的表現，係指「領導作為」。

最高管理階層領導者應具備條件：

✓ 前瞻性眼光：為組織建立一致的目的與方向，並要創造與維持自發性工作環境，使其中成員能自主地投入達成組織目標的活動中。

✓ 了解學習者／教職員：知道學習者／教職員及家長需求。

- ✓ 能創造「學習者／教職員為重」及明確的價值觀和目標：願景、價值觀和目標，應與所有利害相關者之需要取得平衡，並促其實現。
- ✓ 能制訂策略刺激創新：策略需提供達成績效卓越的方法，並能協助與指引組織所有活動與決策。
- ✓ 培訓教職員知識與能力：以確保組織能永續經營。
- ✓ 創造有利環境：能激發、激勵及鼓勵組織內全體人員學習與自我開發、勇於創新及表達創意，並對組織做出貢獻。
- ✓ 系統觀點：所屬團隊要以系統觀點，從高維度了解社會需要、教育政策走向、教學方法趨勢...，以便造就能為社會所用的人才。

■ 原則

組織領導者應為組織建立一致的目標與方向，並親自參與主導績效目標達成的一些活動。

成功的領導者通常具備下列特質：專業知識、人格魅力、擁有追隨者、和鼓舞他人的能力。領導者通過考評、組織管理和業務規劃來構建組織能力，確保成功管理資源以提高資源利用價值。

■ 具體做法

➢ 規劃永續經營有關的一些做法（P）

卓越領導者須遵守道德行為規範，提出與永續經營有關的一些做法，諸如：願景、信念／價值觀、目標、品質政策、關注學習者及其他利害相關者、激勵員工、創新和學習...等方面的作為，以及組織治理與履行社會責任和風險管理等。

➢ 須執行的評審要項（D）

1.1 經營理念、願景及政策

1.1.1 建立組織經營理念、願景及使命價值觀，以及學校系所設立之宗旨、政策及短、中、長期目標，及預期成果，並採取各種不同溝通策略在組織之內傳達。

★提示：

(1) 採取多元化的價值觀與多樣化的教育理念，諸如：教育創新、持續發展、人本化、多元化、科技化、國際化、大學自治、教授治校、學術自由、教學與科學研究相統一、以學習者為中心及終身教育等理念等，宜予以考量。

(2) 建立明確目標，發展特色，且以策略性規劃集中資源，建構基礎建設。

1.1.2 擬訂校務發展計畫、制定各種重要章則及編寫品質手冊，描述教育組織的品質管理系統的範圍，以及組織的教育過程與支援過程的相關性，並界定各部門的職責。

★提示：設置或指定專責單位，負責規劃及整合教學品質管制措施，以建立教學品質管制系統。

1.2 領導承諾與作為

1.2.1 組織的品質管理系統之審查與追蹤高階最高管理階層參與目標設定、規劃、績效獎勵與表揚、營造賦權／創新／安全／平權的環境，持續改進活動及組織的品質管理系統之審查與追蹤，定期審查績效。

1.2.2 實施學校治理(governance)諸如：資訊與財務透明度、內外部稽核的獨立性等。明確指出符合學習者、教職員滿意度需求與期望的關鍵要素。課程要求、生活學習成果、績效指標、教學設計等應明確界定，並符合學習者、教職員的需求與期望。

★提示：

(1) 主動參與、當責(Accountability)及賦權，最高管理階層以身作則，並在過程標準化之後，建立過程負責人制度，賦予持續改進責任並論功行賞。例如，對學習者、夥伴，及員工的承諾、成果及品質承擔責任。*當責(Accountability)對他人的承諾有義務予以實踐。

組織最高管理階層及其成員，均應信守達成目標之承諾。

(2) 品質的維持，是大學的重要工作。除教學、研究與推廣服務外，尚包括學生的素質與學術環境。

(3) 教導學生表達能力、思辨能力、廣泛興趣、公民責任、道德推理、就業職場工作所需技能等。重視通識教育以落實全人教育理念；實施自我評量、找問題、提矯正措施。

(4) 推動教師評鑑制度、建立教師教學研究獎勵制度以提昇師資水準。

1.3 ESG 環境保護、社會責任及公司(學校)治理

1.3.1 在產品或服務的基本面，組織須考量並符合學習者、利害相關者對產品或服務之需求及期望，才能有助於組織的永續經營。

1.3.2 組織社會責任、企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）或大學社會責任（University Social Responsibility, USR）泛指組織營運應負其於環境（Environment）、社會（Social）及治理（Governance）之責任，包括組織對於環境的保護、支援社區的計畫、內部控制制度等，可包括：學習者／教職員對社區的貢獻、加強社區服務之領域、社區環境保護…。

★提示：增加學校教育與職場工作的關聯性，以及善盡為社會提供學術服務的職責，此外若干學者論述「品質治理架構」(Quality Governance Framework)。

1.3.3 領導者與員工參與社區活動，遵守法規，恪遵誠信原則與道德規範，建立符合法規與道德行為(倫理守則)。

1.3.4 領導者宜配合國家 2050 淨零排放路徑及策略，提出組織具體淨零排放路徑及策略。

★提示：淨零轉型是世界趨勢，組織也必須跟隨潮流，配合國家淨零策略進行能源、產業、生活及社會轉型，進行下列應對措施：

(1) 組織碳排現況及主要產品碳足跡。

(2) 製程改善淨零轉型路徑圖。

(3) 能源改善與循環經濟淨零轉型路徑圖

1.4 風險管理

1.4.1 組織領導者須將風險管理列為重要考量面，諸如：自然與人為因素導致設備與人員健康損失、財務、安全、環境、資料損壞及商譽受損…等，建立因應作業程序書以防患於未然。

★提示：風險管理（Risk Management）與危機處理（Contingency Action）可包括：自然與人為因素導致設備與人員健康損失、財務、安全、環境、資料損壞及聲譽受損…等。須建立風險及危機管理制度，包括：危機處理組織及作業程序書。例如：台積電設風險管理處專責風險管理。

➢ 衡量績效成果、採取改進措施並進行標竿學習（C／A／B）

評估成效及採取改進措施，可由校務發展規劃委員會、品質發展委員會、或相關單位定期評鑑成果，作為採取改進措施的依據。

2. 策略規劃管理與創新

■ 內容概述

擬訂一套能達成組織目標、基本政策及策略的行動計畫，以規範達成該行動計畫所需的資源使用，同時，也要讓全體員工了解。

「創新」意指從事有意義的變革以改進組織的產品、服務及過程，為組織利害相關者創造新價值。

■ 原則

運用策略性思考反應教育環境和市場需要，以維持組織的競爭力，為組織利害相關者創造新價值。

■ 具體做法

➢ 規劃策略規劃管理與創新有關的一些做法 （P）

將重點放在學習者／教職員導向的品質和運作績效卓越課題上，擬定與佈署策略目標與行動計畫，並衡量其進度。

➢ 須執行的評審要項（D）

2.1 目標設定

組織最高管理階層須針對願景，設定長、中、短期目標，並在組織內向下展開，落實執行的一些做法：

2.1.1 可運用 SWOT 分析與整體策略規劃來實踐使命、願景，制訂年度策略方針，列出部門工作項目與目標，及達成目標的行動計畫，追蹤執行成果。

★提示：目標之例：成為國內一流 OO 大學。中程校務發展計畫，諸如：規劃管考制度、計畫與預算分配、綜合校務自我評鑑等，策略目標需兼顧學習者／教職員之需要。

2.1.2 可考慮採用平衡計分卡觀念，訂定策略目標與計畫，包括競爭地位、整體績效及未來。設定 KPI 及目標值，定期檢討成果。

2.2 策略規劃與展開

不同學制教育服務、學術研究及專業服務、終身教育服務。制訂具體的全面策略規劃步驟，將重要過程負責人和時間因素納入。

2.2.1 策略展開可考慮結合目標／方針管理，或策略地圖展開方式為之。

2.3 創新與改善

組織最高管理階層須從事具體變革，以改進其服務及過程品質，為組織利害相關者創造新價值的一些做法：

2.3.1 將創新與改善活動回應學習者／教職員與其他利害相關者要求，包括：簡化行政單位作業過程、單一服務窗口或快速從某一作業過程，變換至另一作業過程。在回應時間上作重大之改善，並將它引進至組織各部門或領域。

★提示：創新的能力是一種重要的軟的實力，它是核心競爭力，包括資金、人才、技術、市場、制度…等。

2.3.2 將創新與改善活動，整合到日常工作中，成為組織經常性活動的一部分。

★提示：

(1) 可建立改善提案制度，鼓勵創新與改進活動。創新不僅僅是服務它還包括：知識、觀念、過程、工具／方法、技術、推廣方式、策略、制度、組織、領導結構、經營模式、績效評鑑方法…等各個價值創新領域。

(2) 可建立改善提案制度與成立改善小組，諸如：品質圈、品質改善小組…等。鼓勵各種創新與改進教學和學習成果的活動，例如：創新價值、不同學制教育服務、學術研究及專業服務、設置各種研究中心、創新育成中心、企業大學、遠距教學、終身教育服務、校務行政管理…等。

(3) 尋求教育的國際共同合作，以因應全球化的需求。

2.3.3 根據 ASQ 全球品質現狀 2 研究報告（2016），「創新中品質的功能」值得注意。

投入適當資源從事研發與創新，並建立專案計畫管制進度，定期衡量其成果。

★提示：須善用外部資源，諸如：大學、工研院、勞動部…等機構，共同合作研發或委外研發。

2.4 管理工具／方法之應用

2.4.1 組織須運用管理工具／方法和其它問題解決技術與分析工

具，來發掘問題根源，並防止其再度發生。

★提示：品管七工具、防誤措施、實驗計畫法、田口式品質工程、豐田生產系統（TPS）、全面生產保養（TPM）、及時生產（JIT）、六標準差（Six Sigma）、敏捷開發…等，來提升組織經營績效。

➢ 衡量績效成果、採取改進措施並進行標竿學習（C／A／B）

評估成效及採取改進措施，可由校務發展委員會、目標管理檢討會或相關單位定期評鑑成果，作為績效獎勵或採取改進措施的依據。

3. 學習者／利害相關者及市場

■ 內容概述

狹義學習者係指：「在校生」，廣義學習者係指，「以任何形式利用學校資源從事學習者，諸如：開放網路學習課程的學習者、社區大學的學習者等。」利害相關者包括：組織內全體教職員工、家長、雇主、供應者與夥伴及社會等。

狹義市場係指：「學習場所」，廣義市場係指，「為了學習而與其他學校和個人相聯繫的場所。」市場的規模大小，即其學習者數。

■ 原則

學校是靠學習者而存在，應瞭解他們現在與未來需要，要以符合學習者要求為念，機敏地回應他們的要求，並致力於超越他們的期望。

組織最高管理階層以學習者為中心，結合學習者之特性、經驗、觀點、背景、資質、興趣、能力和需求，找出對學生學習上能最快獲得知識的方式，開發學習者所有潛能，提供他們能循各種不同途徑以追求成功的機會，以符合社會需要。

■ 具體做法

➢ 規劃處理學習者與市場有關的一些做法（P）

應決定學習者／教職員及市場的要求、期望及偏好，以確保教育規劃與提供服務之改進措施能符合需要。

➢ 須執行的評審要項 （D）

3.1 學習者／利害相關者及市場知識

3.1.1 依據有系統的方法所蒐集學習者／利害相關者要求的資訊，及所獲得市場知識，據以編寫教學計畫與實施步驟。

★提示：從事市場狀況調查與學習者／利害相關者需求的研究。

3.2 學習者／利害相關者關係與溝通

3.2.1 學習者／利害相關者關係應包括：學習者／利害相關者，合作夥伴或策略聯盟，及建教合作等。須建立顧客關係管理系統、社區教育促進發展委員會等，作為建立內外顧客關係與溝通之基礎。

3.2.2 做好跨組織管理，包括：內部功能部門之整合、供應商關係管理、校際關係管理、國際暨兩岸學術交流合作。

3.3 學習者／利害相關者滿意

3.3.1 應使用可靠的方法，進行監督與量測學習者、教職員滿意程度，其滿意度的趨勢指標應文件化，並定期向關切團體提報學習者、教職員滿意程度有關的結果。

★提示：

(1) 客訴的及時回應與教職員的禮儀是學習者滿意調查或監督與評量的例子。

(2) 設立「教學品保單位」，職司監督「品質保證」方面落實的情形

3.3.2 決定學習者／利害相關者滿意度及不滿意度可包括利用任何下列所有的方式：調查、電話詢問、正式或非正式回饋、抱怨等。資訊可由網際網路、經由人員接觸、或第三者、或信函蒐集得知。

★提示：實施定期評鑑以發掘已發生或潛在的不符合品質管理系統要求／指標水準事項，例如：定期審查教學與支

援系統、學習者／教職員滿意度、文件化的改善方案…等，每年至少執行一次教學檢討，以符合組織目標要求。

- 衡量績效成果、採取改進措施並進行標竿學習（C／A／B）

  意即採用何種方法評估成效？成效未達預期目標時，如何採取改進措施。

  可由校務發展委員會、品質發展委員會、目標管理檢討會或相關單位定期評鑑成果，作為採取改進措施的依據。

4. 資源管理

■ 內容概述

組織須藉由獲得財力、技術與智財資源，以及組織人力資源管理，展現組織業能為所有員工創造與維持一個豐富、積極學習及溫馨的優質工作環境。組織須依達成組織之短、中、長期目標，鑑別所需之內部與外部資源，諸如：人員、設備、基礎設施、材料、能源、知識、財務等資源。此外，須同時進行新資源、最適化過程及新技術之研究。

■ 原則

無形的技術力、智財力重於有形資產，需予以保護與運用。各階層的人員是組織的重要資源，要體認存在人性中歸屬感、價值感、成就感等的需要，他們的共同參與改進活動，能發揮其為組織利益而努力的能力。

■ 具體做法

- 資源規劃為確保策略規劃與目標實現，而執行資源管理有關的一些做法（P）

  諸如為價值創造過程與支援過程配置適當資源，包括：資源管理、規劃、資源配置、人力資源、基礎設施、知識、財務資源、自然資源與生命週期管理等。人力資源部分強調人員能力的獲取和成長，同時，說明對自然資源與生命週期管理之考量。

- 須執行的評審要項（D）

4.1 人力資源管理

4.1.1 組織須視人力為最重要的資源，給予他們適當的教育／訓練以增強其知識、經驗與能力，使他們能勝任其工作並對組織政策與策略之改進做出貢獻。 組織應規劃人事系統，鑑別所需人才之技能以維持與改進教學與支援人員之能力，訂定其職責與適任資格。職能包括基本的：(A)因應科技變化而調整教案的適應能力，(B)評量學習者成就與組織達成教育目標效能的能力，(C)確保職員完成所負責工作能力。

★提示：

(1) 增加教學、研究、在職訓練、行政管理等方面的自我評量，以提高工作績效。

(2) 建立系統化的評鑑工作，諸如：自我評鑑、同儕評鑑或專業機構評鑑。

4.1.2 組織應鑑別教職員所需的技巧與能力，然後雇用、訓練及留用人員。應有所需合格的講師人員，以符合學習者的需求，資格可包括教師學位、經歷、專業訓練或證照及服務年資等。投資人力智能的獲取和成長，提供員工健康、安心、工作與生活平衡的職場環境，促進向心力與歸屬感。掌握影響教職員福利與滿意之關鍵因素，與他們共同參與營造一個健康、安全及合乎人工效學(ergonomics)的環境。

4.1.3 運用各種團隊組織，使人人參與持續改進活動，建立激勵制度，激發員工潛能，以提升組織之效果與效率，並在團隊或小組中自由分享知識與經驗以達成組織目標。

★提示：

(1) 團隊組織包括：過程改進小組、解決問題小組、品質改進小組(QIT)、品管圈(QCC)、持續品質改善(CQI)、提案改善制度等。

(2) 組織須建立增強人員能力的過程，做好下列各點：將

組織策略與過程目標轉化為個人的職位目標，並建立其達成的計畫、鑑別其增進績效之瓶頸、承擔並負責解決問題、依個人職位目標評鑑人員績效、主動尋找增強智能與經驗之機會、促進團隊合作並激勵人員間之協力合作、分享組織內的資訊、知識及經驗。

4.2 財力、技術與智財資源管理

4.2.1 實施與維持學校的財務與智慧財產管理系統，並能持續改進其有效性。

4.2.2 提供創新資金與獎勵金，以激勵員工創新能力，以衍生出學校的重要技術、智財資源與財務績效。

4.3 基礎設施管理與工作環境管理

4.3.1 決定基礎設施所需之資源諸如：：(1)建築物、工作空間、教室、實驗室、實習工廠、圖書館、綠化區等。(2)相關的配備：水、電力、瓦斯／汽油、保健服務。(3)教學過程的設備。(4)支援服務，如交通，書店、學校用品及餐廳等。(1)建築物、工作場所和相關的設施；(2)過程設備（含硬體、軟體及確認教學與服務品質所需之衡量系統）；(3)支援性服務，如：交通、通訊或資訊系統。

4.3.2 決定與管理為達成符合教學要求所需之工作環境。學校應安排提供服務需要的特定基礎建設和儀器，以及決定有關方案以計劃基礎建設的提供與維持，個人健康、衛生、安全的風險分析。考量包括：發揮組織內人員之潛能、安全規則與指導、工作場所的位置、人員間互動、節約能源措施、環境綠化等。以及工作時所處的條件，物理環境和其他天然因素，如溫度、濕度、照明或天氣等。

- 衡量績效成果採取改進措施並進行標竿學習（C/A/B）

評估成效及採取改進措施，可由經營管理委員會、品質發展委員會、目標管理檢討會或相關單位定期評鑑成果，作為採取改

進措施的依據。

5. 營運管理

■ 內容概述

營運管理範圍可包括：營運規劃與管制、決定市場需求和學習者／利害相關者互動、規劃營運流程、校外實習管制、對外服務之開發…等。

■ 原則

當相關的資源與活動經過管理而成為營運作業流程時，便會更有效地獲得所期望的結果。鑑別、瞭解與管理相互關聯營運作業系統，使組織目標能以更具效果與效率之方式達成。

■ 具體做法

➢ 規劃學習導向的過程（P）

組織規劃授課的不同階段，須包括：教案、設備、發展、傳授、評量與支援服務活動、資源分配、評量標準、改善程序，以達成創造價值的結果。

➢ 須執行的評審要項（D）

5.1 營運規劃與管制

5.1.1 有系統地規劃與管制學習者／利害相關者所需的：設計、開發、教學過程設計與管理服務等。

5.1.2 設計開發最適過程，以創造價值，包括：a.需求分析 b.教案設計 c.教案開發 d.教案審查 e.教學講授 f.教學評量 g.教務機構的發展 h.圖書館、實習工廠及實驗室的運作等。

5.1.3 教學過程：課(學)程設計、研發過程、教學品質保證制度、教學與輔導整合新體制，並實施教學評量調查，協助學習者完成學習目標的教學法。須定期審查課程與課程表，以因應快速演進的知識。

★提示：教學的過程中須考量情境學習(situated learning)、自主學習、多感官學習(learning to learn)、翻轉教室等創新

教學法，亦可藉由網際網路的協助，提升教學的效率。教育人員須要具備使用資訊科技的產品,如:3C、Email、Web、VOD、ipod、視訊教學軟體…等的能力。

5.2 供應鏈與外包管理

5.2.1 建立採購與外包管理系統，並界定相關人員的權責，以執行議價、採購、接收、儲存、防護、裝設、使用和維護等活動。

★提示：考慮將一般性工作外包，並參考執行 BOT 案成功之範例，以謀善用外部資源。

5.2.2 根據 ASQ 全球品質現況報告 2 研究報告（2016）「KPI 對供應鏈成功的需要」值得注意。

5.3 整體品質管理系統

5.3.1 實施符合 ISO／IWA2 國際教育品質管理標準、SA 8000 社會責任(Social Accountability)標準等。若適當時，可考量採用：環境管理系統(ISO 14001)環境管理系統標準、職業安全與衛生管理系統職業安全衛生管理系統(ISO 45001:2018)之要求水準、ISO/IEC 17025:2017 測試校正實驗室能力一般要求、專案管理標準(PMP)、資訊安全管理系統(ISO/IEC 27006: 附錄 D)ISO 31000 風險管理…等。

★提示：設有工廠的學校需考量環境、職業安全與衛生等。

5.4 衡量、分析與改進

5.4.1 有效地視導與分析工作績效以提升組織的競爭力，它需與組織策略目標、教學計畫、及整體績效結合。諸如，學習者學習成果、行動計畫成果、社會責任成果…等。

5.4.2 建立教師與職員績效管理系統，包括：回饋教師與職員之資訊、支持高績效工作的作法、薪酬／職涯發展…等。

★提示：

(1) 執行教學評量工作，定期召開教學研討會，檢視教學

品質。諸如：教材、教學方式、...等，以及校務評鑑、系所評鑑、教師評鑑、教學評鑑、課程評鑑、自我評鑑。

(2) 定期辦理教師評量(即教師再評估制度)，教師每年提出年度工作報告，作為評量之依據，協助教師成長與進步。

5.4.3 根據 ASQ 全球品質現狀之研究報告，「大數據對品質的角色」值得注意。

➢ 衡量績效成果、採取改進措施並進行標竿學習（C／A／B）

評估成效及採取改進措施，可由校務發展委員會、目標管理檢討會或相關單位定期評鑑成果，作為績效獎勵或採取改進措施的依據。

6. 資訊與知識管理

■ 內容概述

組織須建立與維持作業過程以蒐集可靠而有用的資料，並將此類資料轉換為決策所須的資訊，包括：儲存、安全防衛、保護、溝通及提供資料與資訊至所有相關單位。

組織對有關其績效、過程改進，及有關邁向永續成功的達成之進度等資訊，須確保其完整性、機密性及可取得性。

知識管理方面著重在組織如何有效地累積資訊以產生知識，並運用有系統的管理方式，來蒐集、處理現有的知識資產。

■ 原則

有效的決策是以邏輯與資料及資訊的直覺分析為基礎。

■ 具體做法

➢ 規劃執行資訊與知識管理有關的一些做法（P）

諸如：選擇、收集、分析和管理資料、資訊，作為改進經營績效的方法，以及取得、發展、傳播、應用、更新知識的情形，和知識管理所帶來的價值，妥善規劃處理整個知識管理的相關過程。

➢ 須執行的評審要項（D）

6.1 資訊管理系統

6.1.1 建立安全有效的教育管理資訊系統，包括：教育行政、教育輔助、辦公室自動化、決策支援等，並確保資訊完整、可靠、及準確性。

6.1.2 教學資料庫應適切建立以反映實際授課所提供的資訊，可包括：學習者課程紀錄、課程一覽表、團隊學習進度表、教科書與版本、講師名單、講授教材、課前要求的知識或經驗等。

★提示：

(1) 各部門的資訊系統必須充分整合，資料庫的內容必須容易讀取。

(2) 應收集足夠的「學習者／利害相關者滿意或不滿意」之資訊，作為判斷「學習者／利害相關者要求及或期望之監測」是否滿足？

6.2 資訊開發與應用

6.2.1 鑑別資訊需求建立組織資訊策略，並以量測及資訊蒐集所獲得的資料分析為基礎，整合及分析來自組織所有部門之資料與資訊，以評鑑其績效及鑑別改進區域，開發與應用管理所需的資訊。

6.2.2 資訊系統開發／校園 e 化架構、資料庫及網路應用、圖書資訊服務滿意度調查、資訊化成效。

★提示：資料庫分析：透過互動式對話及互動過程的追蹤，逐步建立整合性資料庫進行技術性分析，亦即在不妨礙隱私權前提下，追蹤、記錄、分析使用者之行為模式，預測學習者／利害相關者需求，大數據及互聯網+時代的應用。

6.3 知識管理

6.3.1 教育組織應主動蒐集資料，供教育流程與品質管理系統的

績效的分析與改進之用。

★提示：資料的來源可包括：管理審查、教職員與學習者(如職位能力)、教材審查、教案與訓練計劃的設計與開發、教育產品的績效、供應商評鑑、滿意度調查、稽核結果…等。蒐集國內外的研究成果與論文資料分專題輸入資料檔，使資料處備用狀態。

6.3.2 建立知識創造、分享、擴散與移轉的作業程序，使其成為日常作業的一部分。

★提示：知識在行政管理及教學過程中產生，須予以管理。知識管理的流程，包括共享、創造、鑑別、蒐集、試用、組織及採用。

➢ 衡量績效成果、採取改進措施並進行標竿學習（C／A／B）

評估成效及採取改進措施，可由校務發展委員會、目標管理檢討會或相關單位定期評鑑成果，作為績效獎勵或採取改進措施的依據。

7. 經營績效成果

■ 內容概述

組織在生存競爭中成長及永續經營，應在內外部訂定適當之關鍵績效指標（KPI），以發現／鑑別及評估風險與機會。

■ 原則

持續檢討所設定工作項目與目標之執行成果，作為改進之參考。

■ 具體做法

7.1 領導成果、7.2 策略規劃管理與創新成果、7.3 學習者／利害相關者滿意成果、7.4 人力資源成果、7.5 營運管理與改進成果、7.6 資訊與知識管理成果。

■ 成果

成果的趨勢資訊，至少須以三年為準。

7.1 領導成果

7.1.1 組織文化塑造旨在展現經營理念、價值觀所呈現的氛圍，組織的社會評價成果旨在展現良好的企業公民的一些表現。

7.1.2 代表符合誠信正直與社會責任成果的表現，諸如：環境保護、能源節約、衛生安全維護、公司治理...等。以及從事社會公益活動所獲得的一些優良形象榮譽及／或感謝狀（函）。

7.2 策略規劃管理與創新成果

7.2.1 策略規劃管理成果

策略規劃措施所產生的一些成果。

7.2.2 創新成果

創新成果可包括：新知識、新觀念、新過程、新教學工具／方法、新技術、新行銷方式、新策略、新制度、新環境、新員工、新事業、新服務、新領導結構、新經營模式、新績效評鑑方法...等各個價值創新領域。

7.3 學習者／利害相關者滿意成果

7.3.1 組織要專注在學習者／利害相關者滿意度評估與改善措施，包括：學習者／利害相關者滿意度與產生忠誠度、服務品質的績效成果，並檢視組織對學習者／利害相關者抱怨的處理機制及成效追蹤。

7.3.2 組織為所有教職員所提供的福利及其滿意情況。

7.4 資源管理成果

7.4.1 人力資源成果

組織藉由獲得財力、技術與智財資源，以及組織人力資源成果，展現組織業已為所有員工創造與維持一個積極、豐富、學習、溫馨的工作環境，人人均能在此獲得所需知識與成長的表現。諸如：教職員離職率、員工滿意度、人事費佔率、各大專院校人事費佔收入比率比較、歷年學位進修人次、歷年參加國內外研討會人次、每人教育訓練平均費用、每人平均教育訓練時數、平均提案改善數／總提案改善數、招生成果等之現行水準與趨勢。

7.4.2 研發及財務成果

重要技術及智財資源與財務績效衡量值／指標的現行水準與趨勢。諸如：教職員學術研究成果(含論文、學術研究發表等)、推廣教育成果、財務收支及產學合作成果、每一員工附加價值，及技術與智財數等。

7.5 營運管理成果

7.5.1 組織從學習者學習活動及其利害相關者的反應資料中，不斷從事分析與改進之表現。

7.5.2 組織所從事的學習者學習活動的一些表現。諸如：就業率、報考研究所錄取率、高普考錄取率、專業證照錄取率、校際／國際競賽得獎數…等。

7.6 資訊與知識管理成果

7.6.1 資訊應用成果資訊系統使用成果諸如：管理資訊系統(MIS)、企業資源規劃(ERP)、…等，所提供的資訊在管理決策上之應用成果。

7.6.2 資訊系統使用成果諸如：管理資訊系統（MIS）、企業資源規劃（ERP）…等，所提供的資訊在管理決策上之應用成果。

捌、落實執行之道

從上述七大評審要項重要內涵與執行項目，只是簡要地為有意追求卓越的最高管理階層們，指出組織運作應當注重的領域，若要把它們做好，還要將列出執行項目的「重要活動」予以落實執行並衡量其績效，如此才能產生具體效果。

針對卓越經營七大評審要項中的個別項目，我們應把它看作組織最高管理階層應當關注的課題，其中每一課題，都有其應有的活動，這些活動之規劃與實施，須遵守二個原則；其一是與達成組織目標有關，其二是會產生增加價值的結果。領導者要將七要項所關切的課題及其展開項目，作為「治事之本」，據以徹底執行，範例如下：

【範例 1】領導

評審要項／相關權責單位	計劃執行要項（Plan）	展開重要活動（Do）	衡量績效成果（Check）	改進措施（Action）
1. 校長／校長室、總務處或教務處	1.1 經營理念與願景	建立組織使命、願景、價值觀、目標(含品質目標）及倫理，且為卓越文化之角色榜樣。	組織使命、願景、價值觀、目標（含品質目標)與倫理的形成文件資料及目標達成率。	

【範例 2】營運管理

評審要項／相關權責單位	計劃執行要項（Plan）	展開重要活動（Do）	衡量績效成果（Check）	改進措施（Action）
5.營運管理 教務處／教育品質中心主任	5.1 營運規劃與管制	有系統地規劃與管制學習者／利害相關者所需的：設計、開發、教學過程設計與管理服務等。	5.1A 建立各項指標	

玖、如何實施自我評鑑

「卓越經營績效模式」自我評鑑表，如下【表 3】卓越經營績效成熟度自我評鑑表，其成熟度共分為五等級（請參考【表 4】自我評鑑成熟度說明表），此表係供欲挑戰卓越經營品質獎作為改進組織經營體質者之參考。

凡欲申請卓越經營品質獎者，在申請時需先完成自我評鑑。使用者可參考七大評審要項，以簡要方式評鑑其成熟度，展示各要項之優勢與改進機會，並給予評分。最好能在 600 分以上，並且針對「改進機會」進行改善且有具體成果，才提出申請，如此才有獲獎的機會。

只要能逐一回答評審要項所列問題，你便能快速地完成自我分析，如此可得知組織經營體質之概況，進而從事增強補弱改進經營體質之旅。請專注「優勢」滿級分，等級 2 以下自然落入「改進機會」，說明如【表 3】。

【表 3】卓越經營績效成熟度自我評鑑表

評審要項(配分)	自我評鑑 (以條列說明各要項之優勢、改進機會及成果)	成熟度自評 等級 1	2	3	4	5		評分 配分＊成熟度(0-100%)
1.領導(120) 1.1 經營理念、願景及政策 1.2 領導承諾與作為 1.3 ESG 環境保護、社會責任及公司治理 1.4 風險管理							不適用	
2 策略規劃管理與創新(80) 2.1 目標設定 2.2 策略規劃與展開 2.3 創新與改善 2.4 管理工具／方法之應用							不適用	
3 學習者／利害相關者及市場(70) 3.1 學習／利害相關者及市場知識 3.2 學習／利害相關者關係與溝通 3.3 學習／利害相關者滿意							不適用	
4 資源管理(80) 4.1 人力資源管理 4.2 財力、技術與智財資源管理 4.3 基礎設施管理與工作環境管理							不適用	
5 營運管理(80) 5.1 營運規劃與管制 5.2 供應鏈與外包管理 5.3 整體品質管理系統 5.4 衡量、分析與改進							不適用	
6 資訊與知識管理(70) 6.1 資訊管理系統 6.2 資訊開發與應用 6.3 知識管理							不適用	
7.經營績效成果(480) 7.1 領導成果(80) 7.2 策略規劃管理與創新成果(80) 7.3 學習者／利害相關者滿意成果(80) 7.4 人資為重成果(80) 7.5 營運管理成果(80) 7.6 資訊與知識管理成果(80)							不適用	
評分總計:								

＊成熟度配分請參考【表 4】自我評鑑成熟度說明表

在做法上，可運用內部稽核員或外部評審員對組織進行評鑑，用它來認識自己組織運作有哪些表現，高於一般水準，及所居之優勢地位，有哪些表現，低於一般水準，表現差者可列入重要改進機會。此項成熟度評鑑以規劃評審要項的實施情況為主，共分五級，說明如【表 4】。

【表 4】自我評鑑成熟度說明表

成熟度等級	實證充份程度	說明	成熟度%
等級 1 基本級	無或缺少證據顯示	(P)無明顯的規劃、或資料／資訊無根據 (D)缺乏或明顯落實執行的證據 (C)缺乏檢核的證據 (A)缺乏改進措施的證據	0%~20%
等級 2 進步級	略有證據顯示	(P)已對本項目基本要求做系統性規劃 (D)落實執行處於起步階段 (C)已開始進行初期檢討工作 (A)開始採取某些改進措施	21%-40%
等級 3 良好級	多數證據顯示	(P)有多數證據顯示系統化規劃的有效性 (D)落實執行進入中期 (C)檢討工作進入中期 (A)改進措施初見成效	41%-60%
等級 4 優秀級	超越平均水準	(P)系統化規劃超越業界平均水準 (D)落實執行進入成熟期 (C)檢討工作進入成熟期 (A)改進措施成效良好	61%-80%
等級 5 卓越級	達到卓越水準	(P)系統化規劃達到卓越水準 (D)落實執行表現卓越 (C)檢討工作表現卓越 (A)改進措施表現卓越	81%-100%
不適用			

＊如果組織無法回答這個問題，則另可勾選「不適用」諸如依訂單生產的中小企業、政府機構、非營利事業機構等。

＊特別注意事項：在勾選每一評審小項時要審慎，須按組織實際做到的狀況勾選。

拾、應注意之處

不要忽視「組織運作一般性敘述」，要用它幫你認清自己所處的大環境，擴大眼界和思考範圍。

■ **管理評審要項以 PDCA 思考／運作共創雙贏**

卓越經營績效係由「謀事」、「成事」、「成效」三組構成，組織領導者需針對管理評審要項之實施過程提出：

- 「做什麼？」－Plan
- 「如何做？」－Do
- 「做得夠好嗎？」、「成果和競爭對手比較呢？」－Check／Benchmark
- 「做的成果為何？」、「需不需要進行標竿學習？」－Action／Benchmark。

利用【圖 3】所示的大、小 PDCAB 持續改進螺旋的概念，有效地操控 PDCA 持續改進管理循環，再結合【表 3】「卓越經營品質獎自我評鑑表」之使用，不斷地檢討改進，必能產生【圖 3】所示「經營績效成果」提升與「學習者滿意成果」的雙重結果。

■ **評審要項實務作為尊重組織彈性自主**

企業卓越經營績效評審要項具非規範性與彈性，它是依系統與成果導向概念來設計的，它是可改編或改寫的，它不會規定：

- 你如何架構組織，該分幾個管理層級，該用什麼管理工具。
- 你的組織該有或不該有規劃、研發、倫理、品質或其他職能部門。
- 在你組織的不同單位，該不該用相同的方式管理。

因為工具、技術、系統或組織架構，通常須視組織類型與大小、組織關係、組織的發展階段，及人力的能力與責任等因素而定，它們會隨需要與策略介入而改變。我們尊重組織經營者致勝的獨特理念與管理方式，故不宜加以規定。

■ **模式運用需掌握精義創新活用**

領導者使用此模式時，不需執著於條款文字，需以條款要求作為激發管理創意之基礎，參考其精義運用創新思考，修訂一套符合自用條件的卓越

經營模式或全面管理模式，進而創造鼓勵肯冒風險且能樂在工作的環境，塑造樂於改進創新的組織文化，展現出運用此模式所產生獨特的核心能力與競爭優勢，自然就有機會獲得卓越經營品質獎的榮銜。