第60屆卓越經營品質獎
60th Excellence Management Quality Award

中華民國品質學會
卓越經營品質獎
申獎說明

品質學會品質獎委員會
主任委員 許聰鑫

113年3月15日　台北

中華民國品質學會
Chinese Society for Quality

許聰鑫

學經歷

- 南開科技大學校長
- 清華大學工業工程博士
- 中華民國品質學會卓越經營品質獎主任委員(現任)
- 國家品質獎評審小組類組副召(第22屆-迄今第27屆)

專長

- 常年之卓越經營審查經驗
- 常年之持續改善審查經驗
- 統計、工業工程、行銷管理

簡報大綱

1. 卓越經營績效模式與品質獎
2. 評審準則要項說明
3. 如何做自我評鑑
4. 申請步驟與注意事項

第60屆卓越經營品質獎
60th Excellence Management Quality Award

卓越經營績效模式與品質獎

美國 國家品質獎	歐洲 卓越獎	日本 經營品質獎	中華民國 國家品質獎	品質學會 卓越經營品質獎
1.領導	1.領導	1.領導力 2.經營的社會責任	1.領導	1.領導
2.策略規劃	2.方針與策略	3.策略規劃	2.策略管理	2.策略規劃與創新
			3.研發與創新	
3.顧客與市場導向		5.顧客與市場的了解	4.顧客與市場發展	3.顧客與市場
5.人力資源發展	3.人員	4.組織能力	5.人力資源與知識管理	4.資源管理
4.評量、分析與知識管理	4.夥伴關係與資源	8.反思與學習	6.資訊策略應用與管理	6.資訊與知識管理
6.營運管理	5.流程	6.價值創造過程	7.流程管理	5.過程管理
7.經營成果	6.顧客成果	7.活動結果	8.經營績效	7.經營績效成果
	7.人員成果			
	8.社會成果			
	9.主要績效			

卓越經營績效模式與品質獎

EFQM Excellence Model 2020更新後模式

Why 方向面Direction

- 準則 1 使命、願景與策略
- 準則 2 組織文化與領導

How 執行面Execution

- 準則 3 聚合利益相關者
- 準則 4 創造永續價值
- 準則 5 驅動績效與轉型

What 成果面Results

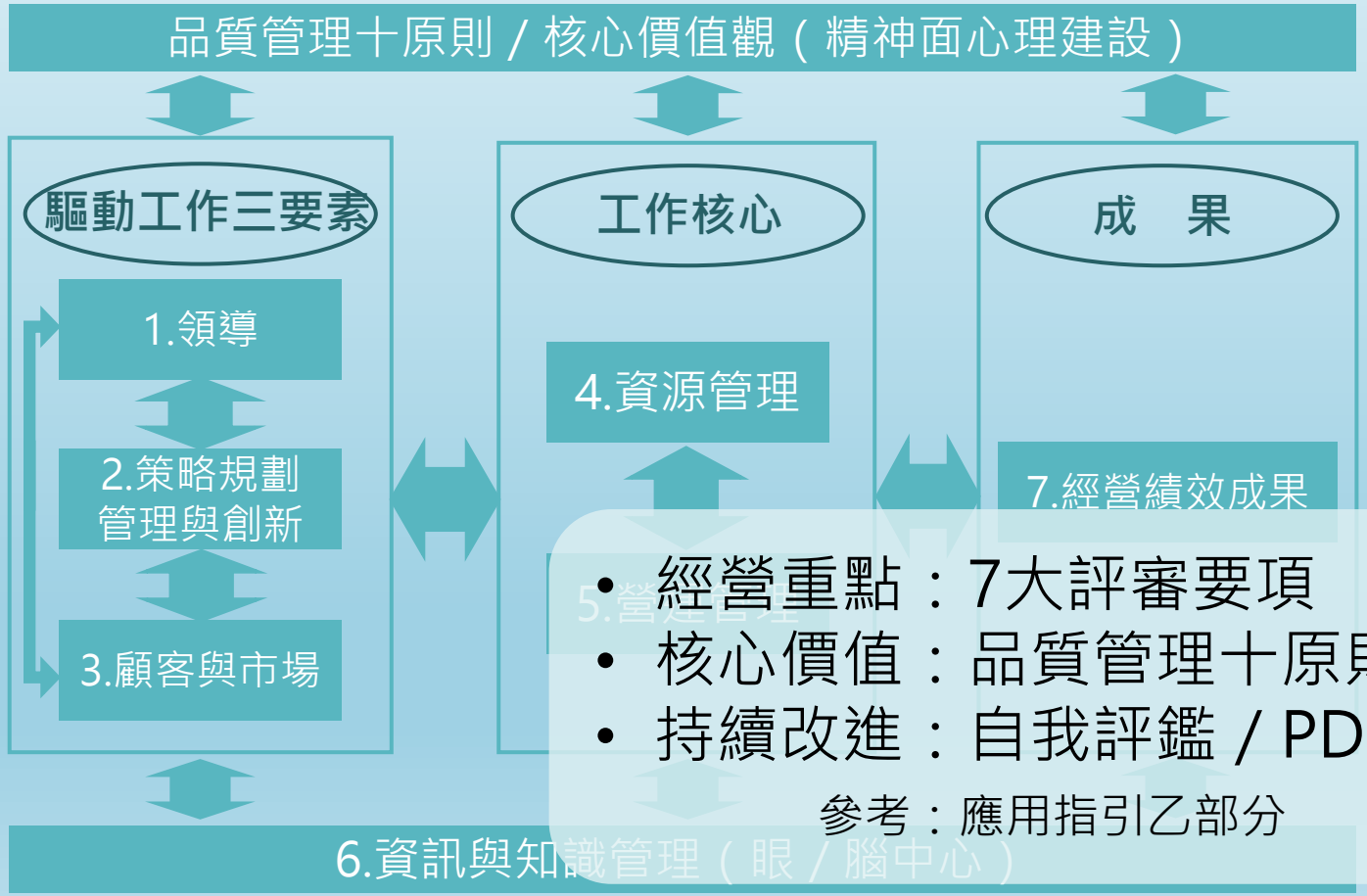
- 準則 6 利益相關者看法
- 準則 7 策略及經營績效

卓越經營績效模式與品質獎

2021-2022 更新後Baldrige Excellence Framework美國國家品質獎卓越績效架構

卓越經營績效模式與品質獎

CSQ採卓越經營績效模式，自行發展建立



- 經營重點：7大評審要項
- 核心價值：品質管理十原則
- 持續改進：自我評鑑 / PDCA(B)

參考：應用指引乙部分

卓越經營績效模式與品質獎

品質管理十原則 企業類應用指引P.14

1. 前瞻性領導
2. 顧客為重
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. 互利的供應者與人際關係
10. 誠信正直與社會責任

第60屆卓越經營品質獎
60th Excellence Management Quality Award

卓越經營績效模式與品質獎

評審要項與品質管理十原則之關聯

【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.顧客與市場 3.1 顧客之了解 3.2 市場之開發 3.3 顧客關係與滿意	70	7.3 顧客與市場成果(80)	2.顧客為重
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、全員許諾與學習
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.顧客為重 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，其餘項目皆為該評審要項之次要呈現品質管理原則

卓越經營績效模式與品質獎

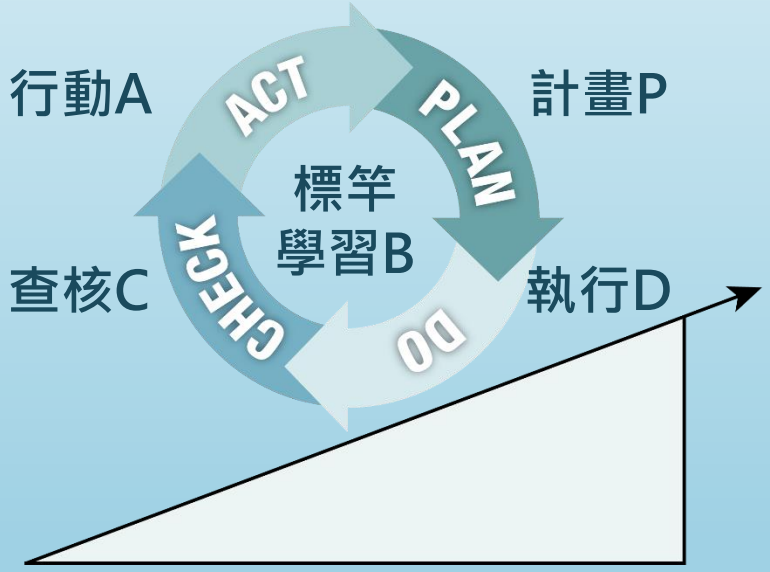
自我評鑑與持續改進

- 每一評審要項都要進行PDCA(B)，持續改進，不斷提昇「經營績效成果」與「顧客滿意成果」。
- PDCA(B)是任何工作的持續改進循環，也是品質獎的檢視重點。
- 自我評鑑是**系統性與整體性**的改進做法，組織應針對改善機會進行持續改善、自我評鑑，以期能不斷提升。

#自我評鑑是持續改進的基礎

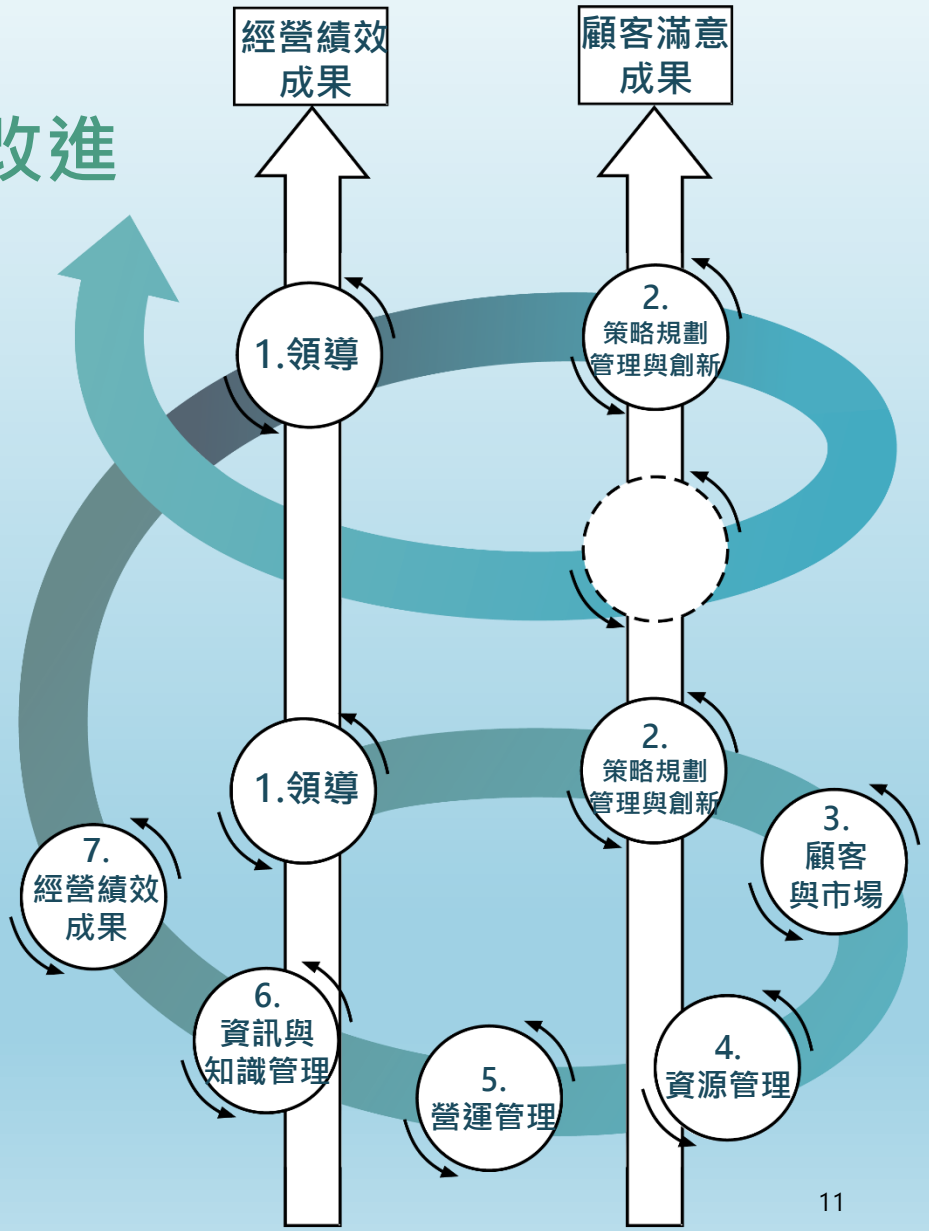
第60屆卓越經營品質獎
60th Excellence Management Quality Award

自我評鑑進行PDCA(B)持續改進



持續改進循環

持續改進螺旋



卓越經營績效模式與品質獎

卓越經營績效模式特點

- 過程與成果並重
  - 評審要項對應成果評審要項（1.領導→7.1領導成果）
- 評審要項結合品質管理十原則
  - 以品質管理十原則，作為工作之指引，形成卓越經營的核心理念。
- 重視自我評鑑與持續改善
  - 要求申獎者均需進行自我評鑑，以自我瞭解組織的優點與待加強之處，不斷提升經營體質。

評審準則要項說明

- 「卓越經營績效模式」評審要項有七項，以下將針對各評審要項提出重點說明，供管理者選用或裁適後使用。
- 組織有大有小，行業有製造、服務及醫療、教育、行政機關等之別，管理者宜依組織特性，找尋出各評審要項的最適運作方式，以創造最佳績效。

#好的想法（謀事）+ 好的做法（成事）
=好的成果（成效）

評審準則要項說明

1.領導（120）

- 最高管理階層領導者應具備條件：前瞻性眼光、了解客戶並以顧客為重、訂定明確的價值觀(經營理念)和目標、制訂策略並創新、培訓員工知識與能力(如：數位轉型、ESG...等)，並確保組織能永續經營。
- 原則：組織領導者應為組織建立一致的方向與目標，並親自主導績效目標達成的一切活動。
- **評審要項**
  - **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**
- 主要呈現品質管理原則：1. 前瞻性領導、6.機敏、創新與韌性

評審準則要項說明

1.領導（120）

- 在瑞助營造台北總公司的大會議室牆上，寫著這一段話：

「領導是實踐個人的擔當，決定做出正向的貢獻。只要用領導人的角度思考，每個人都可以是領導人。」

#領導是無時無刻修練自己的想法
<瑞助營造>

評審準則要項說明

2.策略規劃管理與創新（80）

- 原則：快速、彈性與客製化的回應顧客要求，並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。
- **評審要項**
  - **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**
- 主要呈現品質管理原則：6.機敏、創新與韌性

評審準則要項說明

2.策略規劃與創新（80）

我們將「Go Extra Mile」（有心，把事情做得更好）的台灣高鐵精神內化到每一位台灣高鐵同仁的日常工作中，並透過台灣高鐵「4T」永續策略—專業運輸 Transportation、創新科技 Technology、深耕在地Taiwan以及永續關懷Touch四大面向，實踐台灣高鐵邁向永續未來的承諾與決心。

<台灣高鐵>

評審準則要項說明

3.顧客與市場（70）

- 原則：組織是靠顧客而存在，應瞭解他們現在與未來需要，要以符合顧客要求為念，機敏地回應他們的要求，並致力於超越他們的期望。
- **評審要項**
  - **3.1顧客與市場之了解**
  - **3.2市場之開發**
  - **3.3顧客關係與滿意**
- 主要呈現品質管理原則：2.顧客為重

評審準則要項說明

4.資源管理（80）

- 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。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。
- **評審要項**
  - **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**
- 主要呈現品質管理原則：3.尊重人性、全員許諾與學習

評審準則要項說明

5.營運管理（100）

- 營運管理範圍可包括：營運規劃與管制、決定市場需求和與客戶互動、規劃營運流程、商品與服務條款的外部管制、商品與服務之開發、商品生產與服務提供…等。
- 原則：組織營運所需的資源與相關活動流程，須經過有系統的規劃與管理，方能以極有效率且成本及失誤最少的營運方式，成功地獲致所期望的結果。組織應妥適地鑑別、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。
- **評審要項**
  - **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**
- 主要呈現品質管理原則：
  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

評審準則要項說明

6.資訊與知識管理（70）

- 組織須建立與維持有效的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，資訊須建立系統加以管理。
- 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。
- **評審要項**
  - **6.1 資訊管理系統**
  - **6.2 資訊開發與應用**
  - **6.3 知識管理**
- 主要呈現品質管理原則：7.依據事實決策

評審準則要項說明

7.經營績效成果（480）

- 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。
- **評審要項**
  - 7.1 領導成果（80）
  - 7.2 策略規劃管理與創新成果（80）
  - 7.3 顧客與市場成果（80）
  - 7.4 資源管理成果（80）
  - 7.5 營運管理成果（80）
  - 7.6 資訊與知識管理成果（80）

成果的趨勢資訊，至少須有三年資料，並宜有圖表、照片等實績來表達。

第60屆卓越經營品質獎
60th Excellence Management Quality Award

【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	不適用	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								

	A	B	C	D	E	F	G
1	評審要項	要項配分	自我評鑑(條列式)		成熟度自評		
2			優勢	改進機會／成果	請填入成熟度0-100%	等級	評分(配分*成熟度%)
3	**1.領導**	**120**			92	5	110.4
4	1.1經營理念、願景及政策						
5	1.2領導承諾與作為						
6	1.3 ESG環境保護、社會責任和公司治理						
7	1.4風險管理						
8	**2.策略規劃管理與創新**	**80**			70	4	56
9	2.1目標設定						
10	2.2策略規劃與展開						
11	2.3創新與改善						
12	2.4管理工具/方法之應用						
13	**3.顧客與市場**	**70**			40	2	28
14	3.1顧客之了解						
15	3.2市場之開發						
16	3.3顧客關係與滿意						
17	**4.資源管理**	**80**			70	4	56
18	4.1人力資源管理						
19	4.2財力、技術與智財資源管理						
20	4.3基礎設施管理與工作環境管理						
21	**5.營運管理**	**100**			88	5	88
22	5.1營運規劃與管制						
23	5.2供應鏈與外包管理						

工作表1

7.6 資訊與知識管理成果(80)								

評分總計:

如何做自我評鑑

自我評鑑成熟度說明

【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			

如何做自我評鑑

自我評鑑之實施

- 分數之計算(參考)
  1. 將「大項配分」轉成「中項配分」
  2. 中項配分*成熟度=中項分數
  3. 分數加總即得大項分數、總分
- 可運用**內部稽核員、自評師**或請**外部評審員**進行評鑑。
- 應參考「卓越經營品質獎之應用指引」
- 自我評鑑後，可得知組織經營體質的概況，有哪些項目**表現卓越(優勢)**，哪些項目**需要補強(改進機會)**？進而從事改進經營體質之旅。

申請步驟與注意事項

申請步驟

1. **高階主管共識**
   最高主管、各級主管的支持很重要。
2. **組成工作小組**
   進行必要之分工，定期開會
3. **自我評鑑**
   600分以上，申獎，缺失改善
   未達600分，積極改善，明年再來
4. **編寫申請書**
5. **準備現地評審**

申請步驟與注意事項

編寫申請書

1. 依評審要項進行分工(含彙整單位)
2. 先規劃各**要項頁數**、字體大小、**撰寫重點**(參考應用指引，並配合組織優勢)
3. 若能使用圖表，儘量利用圖表(照片)
4. 應以具體事實、數字為主，文字力求簡明扼要。
5. 訂定完成日期，**每週(定期)檢討**。
6. 要審稿、校對，**資料要前後一致**，避免重複、矛盾。

※請參考品質獎申請須知附件三※

申請步驟與注意事項

準備現地評審

- 簡報撰寫請依評審要項進行，格式、字體統一，圖表、數據為主，強調特色及優點
- 準備完整資料，要展現執行的**落實面**
- **演練**(時間掌控)
- 準備模擬問題
- 規劃審查路線、資料準備、環境整潔明亮
- 懇談人員安排

※請參考品質獎現地評審流程及注意事項※

申請步驟與注意事項

注意事項

1. **重視「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。
2. **管理評審要項係以PDCA思考 / 運作共創雙贏**
   - 卓越經營績效由"謀事"、"成事"、"成效"三組構成
   - 組織領導者針對評審要項按PDCA(B)過程實施，P - 做什麼；D - 如何做；C / B 做得夠好嗎？成果和標竿比較；A / B 做得成果如何？是否需標竿學習？

申請步驟與注意事項

注意事項

5. 協助委員發覺公司的優點
6. 實地審查時，請備妥書面文件，以利委員審查。
7. 組織全體群策群力，共同參與努力。

結語

持續改善、追求卓越、永續經營

- 申獎核心價值在有效促進組織改善體質、強化競爭力經由資料整合、自我評鑑、組織檢討，如同一次徹底的診斷，可提升內部的改善共識，強化組織體質。
- 委員以客觀、專業的立場，提出評審意見書，(含建議事項)，可做為經營管理改善依據。
- 獲獎對於形象及業績的提升，將有莫大之助益。

#辛苦會過去，美麗會留下

感謝聆聽
敬祝成功