

第 61 屆卓越經營品質獎－卓越經營績效模式應用指引之四

(行政機關類)

CSQ-EMA-05-R5

品質獎評審委員會／秘書處

第 5 版 2025／02／24 修訂

目錄

前言.....	3
壹、組織運作一般性敘述.....	5
一、概說.....	5
二、行政機關的組織概況描繪(參獎申請書).....	7
貳、行政機關類卓越經營績效模式概述(資訊性).....	11
一、行政機關類卓越經營績效模式.....	11
二、行政機關經營(運作)之持續改進與創新.....	14
三、管理評審要項、配分、成果及品質管理十原則.....	15
參、卓越經營績效模式之實務運作.....	18
一、領導.....	18
二、策略規劃管理與創新.....	22
三、受服務者(洽公者)／利害相關者及民眾需求(顧客與市場).....	24
四、資源管理.....	26
五、營運管理.....	29
六、資訊與知識管理.....	32
七、經營績效成果.....	34
肆、如何準備申請「卓越經營品質獎」.....	37
一、落實執行卓越經營之道.....	37
二、「卓越經營品質獎」評審步驟與方式.....	38
三、如何實施自我評鑑.....	38
四、其他應注意之處.....	41

圖目錄

【圖 1】卓越經營績效模式.....	11
【圖 2】卓越經營品質獎之構面配分.....	13
【圖 3】持續改進螺旋.....	41

表目錄

【表 1】管理評審要項、配分、成果及品質管理十原則	16
【表 2】卓越經營績效成熟度自我評鑑表	39
【表 3】自我評鑑成熟度說明表	40

前言

近年來歐美各國強調依民主精神，以民眾為中心，關注社會公平及開放參與等理念推動政府部門的公共服務，此和現在政府部門強調務實、公平、開放及參與等施政理念相符合。本文「2025 卓越經營品質獎—卓越經營績效模式應用指引之四」(行政機關類)，旨在提供給行政機關的相關機構(單位)於申請「卓越經營品質獎」時，可依循本文主要內容項目及評審指引等準備參獎事宜。同時，有助於連接行政機關推動「全面提升服務品質方案」、「政府服務躍升方案」、「政府服務創新精進方案」等卓越經營服務品質之成效，更可帶動各機關導入資通訊科技改善服務作為，漸進提升政府服務品質。

本文行政機關類指引共分為四部分，包括：「壹、行政機關運作一般性敘述」、「貳、行政機關卓越經營績效模式概述(資訊性)」、「參、卓越經營績效模式之實務運作」、及「肆、如何準備申請卓越經營品質獎」四部分。

「壹、行政機關運作一般性敘述」部分有助於申獎者，在先瞭解「卓越經營績效模式」之理念，從其問句中，檢討行政機關概況，如此可導引申獎者較容易進入此模式的情境中。「貳、行政機關卓越經營績效模式概述」部分則屬資訊性，它可讓申獎者了解此模式涵意和管理評審要項及各要項配分等。「參、卓越經營績效模式之實務運作」部分最為關鍵，依「卓越經營績效模式」的七大評審要項，說明管理評審要項的實務運作情形，可做為撰寫參獎申請書檢核細目之參考。「肆、如何準備申請卓越經營品質獎」部分，提供參獎者參考落實執行卓越經營之道，並運用具體的事實佐證實務，以供自我評鑑之用。

在準備編寫「申請書」內容時，要包括下列兩部分：第一部分：「壹、組織運作一般性敘述」之「二、行政機關的組織概況描繪」包含："參獎機關之概況描繪、行政機關現在組織面臨之挑戰、推動卓越經營績效模式及 TQM 歷程"。第二部分：管理評審要項說明，可參考「參、卓越經營績效模式之實務運作」。編寫「申請書」的整體內容及格式是代表組織整體形象，申請過程需慎重為之。換言之，任何行政機關或組織欲申請品質獎時，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。

註：閱讀本指引前可先看《卓越經營品質獎申請須知》手冊(CSQ-EMA-00-R17)。

壹、組織運作一般性敘述

一、概說

(一) 緣起

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。

中華民國品質學會(簡稱本學會)於民國 53 年 9 月，創設「品質團體獎」(簡稱品質獎)，迄今六十年來，曾以品質獎的激勵功能，協助國內許多民營與公營企業，運用先進的品質管理實務運作模式，有效地提升了團體會員暨相關組織的產品與服務品質，受到業界的肯定。民國 97 年起，本學會將「品質團體獎」更名為「卓越經營品質獎」，採用「卓越經營績效模式」為評審基準。

卓越經營品質獎的模式設計係借鏡日本戴明獎、美國國家品質獎、歐洲品質獎，以及 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(或管理者)用它來遂行品質管理十原則塑造公/私部門的組織 TQM 文化，提升企業(行政機關)實務運作能力、增強競爭力之用。

2021 年依據政府服務躍升方案配合行政機關之需要，增推「卓越經營品質獎—卓越經營績效模式應用指引之四」(行政機關類)，以供行政機關相關機關(單位)申請「卓越經營品質獎」時之參考。行政機關組織可運用「卓越經營績效模式」提升機關經營績效，達到健全組織體質與推動服務品質躍升經營之目的。

(二) 參獎準備前先思考問題

公/私部門組織在申請參獎之際，我們希望組織經營者(/管理者)能善用卓越經營績效模式，以協助組織經營者有更寬廣的視野，思考下列三個問題，以掌握趨勢，達到永續發展的目標：

1. 哪些已經發生的事將會影響未來的經濟與社會結構？

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。

2. 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。

3. 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、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，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，將它轉化為提昇行政機關動力的能量。

二、行政機關的組織概況描繪(參獎申請書)

參獎申請的行政機關組織需簡要描繪參獎行政機關的概況，說明機關的主要業務、組織運作、關鍵服務，以及所面臨的關鍵挑戰。

(一) 參獎機關之概況描繪

行政機關參獎機關說明最重要的特徵、主要業務、營運環境以及和受服務者、協助部門、合夥者及利害相關人的關係：

1. 行政機關的服務背景及環境

- (1) 行政機關的主要服務為何？用於提供服務給受服務者(洽公者)的傳送機制為何？
- (2) 行政機關的文化為何？所宣示的使命、願景及價值觀為何？
- (3) 人力概況為何？組織的關鍵要求與期望為何？組織的服務水準為何？人力與工作多樣性、關鍵利益、對健康與安全要求為何？
- (4) 主要設施、技術及裝備為何？
- (5) 行政機關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，相關的行政機關標準及環境、財務等規定為何？

2. 行政機關組織之服務關係性

- (1) 行政機關結構與行政機關治理制度為何？若適當時，主要業務報告在·主管部會、地方首長及上級行政機關間的關係為何？
- (2) 若適當時，受服務者(洽公者)與利害相關者及地方民眾為何？服務及運作的關鍵要求與期望為何？受服務者(洽公者)、利害相關者及地方民眾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，他們在組織的創新過程中，扮演著何種角色？最重要服務供應鏈的要求為何？
- (4) 組織與關鍵服務提供者及與受服務者(洽公者)間之合夥關係者之

溝通機制(如電郵、網站或電話溝通等)為何？

(二) 行政機關現在組織面臨之挑戰

參獎機關說明現在組織運作面臨的競爭環境，包括重要策略挑戰與優勢及績效改進系統：

1. 組織競爭環境

- (1) 組織競爭地位為何？在主管業務或所服務需求(市場)相對大小與成長為何？有多少競爭者？它們的類型為何？
- (2) 組織相對於你的競爭者，決定你成功的主要因素為何？若適當時，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) 現有組織得自同行業之關鍵的比較與競爭資料來源為何？得自同行業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行政機關永續性為何？

★提示：策略挑戰與優勢可與技術、服務、營運、在地化及人員有關。

3. 績效改進系統

檢視組織的關鍵績效改進系統要項為何？有包括評估項目與學習過程嗎？

★提示：績效改進可從行政機關的關鍵績效指標（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此成員？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) 如何了解受服務者(洽公者)現在與未來的需求，符合受服務者(洽公者)要求並致力於超越受服務者(洽公者)的期望？如何持續提升受服務者(洽公者)的滿意度？如何持續降低客訴？

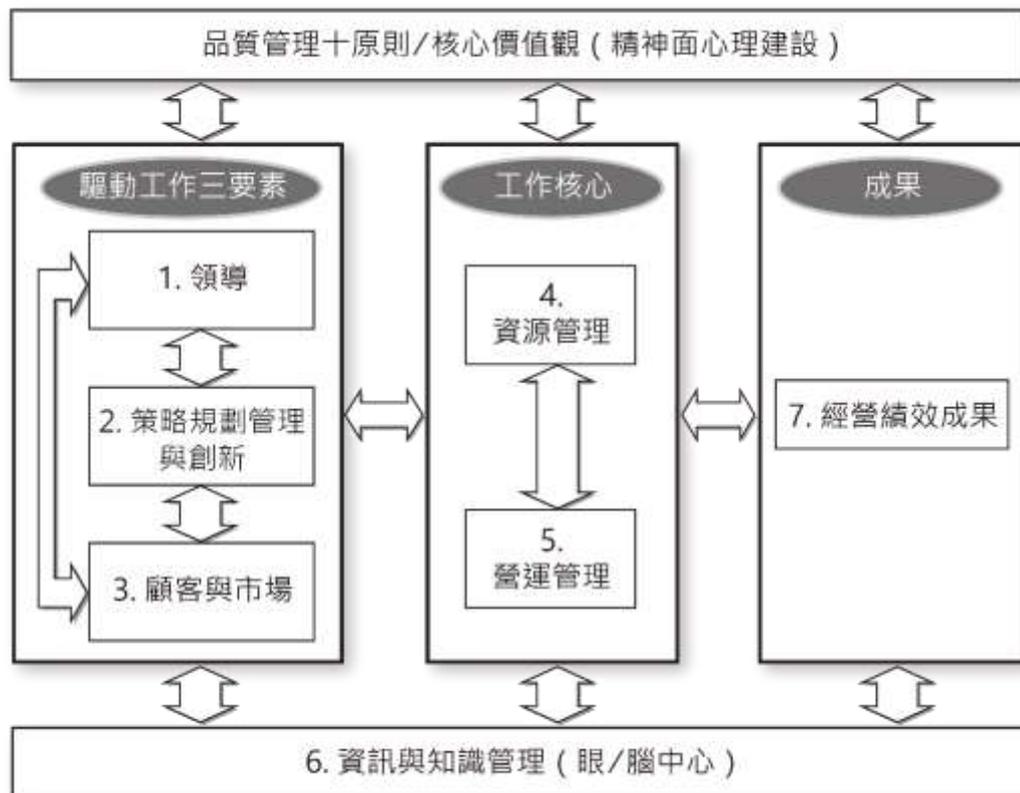
- (6) 是否建立並且深化「下工程即顧客」的「內部顧客」的價值觀？
- (7) 如何建立持續改善的企業文化？所有管理系統流程是否都規劃持續改善迴圈？是否導入「沒有最好，只有更好」的文化？

貳、行政機關類卓越經營績效模式概述（資訊性）

一、行政機關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】所示。包括：

- 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，用以界定行政機關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。



註：顧客與市場：在行政機關類意指受服務者(洽公者)與利害相關人等

【圖 1】卓越經營績效模式

(一) 管理工作分類

行政機關領導者要把注意力集中在如【圖 1】的這些管理評審要項上，落實執行其具體內容，並監視其運作情況，若有發現它們偏離計畫目標時，要能立即採取矯正措施，以確保能達成所期望的整體經營績效。茲將【圖 1】主要內容概分：驅動管理工作三要素、管理工作核心、成果三類。

【圖 2】為七項構面的配分，七項總分數為 1000 分。下列說明七項構面及其關係：

1. 驅動管理工作三要素（“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.受服務者(洽公者)/利害相關人等三項構面。這部分顯示此過程運作之目的，在要求領導者應為行政機關設訂符合受服務者(洽公者)與相關民眾要求的方向與期望，並賦權員工達成要求（第 1 項）。擬訂促進行政機關成功的長、中、短期策略（第 2 項）。與行政機關內相關工作人員溝通，從關鍵受服務者(洽公者)/利害相關人的要求、滿意度水準、抱怨資訊，以及可強化受服務者(洽公者)/利害相關人的關係與忠誠度資訊，以深入瞭解受服務者(洽公者)/利害相關人等現況（第 3 項）。

2. 管理工作核心（“成事”，第 4、5、6 項）

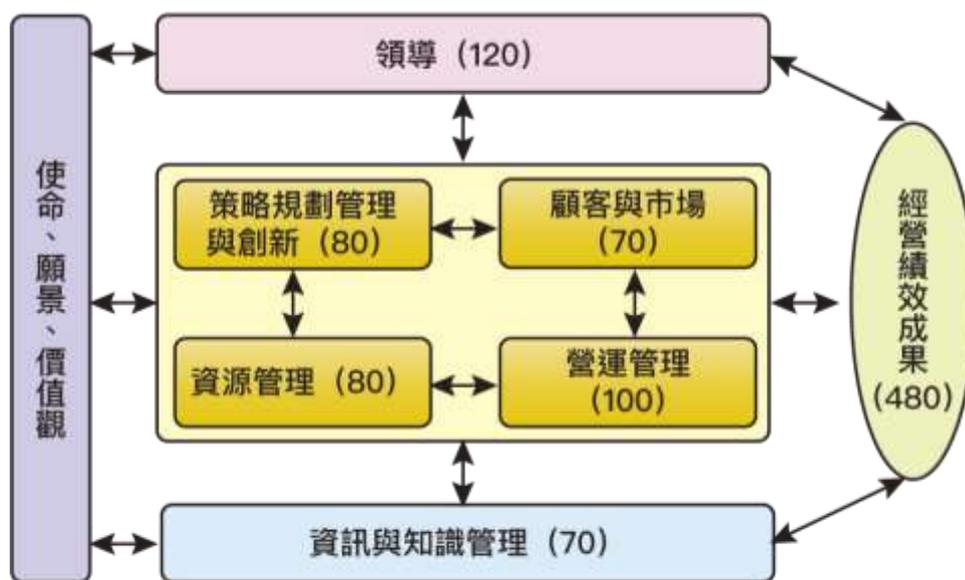
在【圖 1】中間部分為管理工作核心，它說明發生在行政機關內的一些關鍵過程，包括 4.資源管理（第 4 項）與 5.營運管理（第 5 項）二項構面。眾所週知，行政機關內員工要為其所做的工作負責，故應提供行政機關教育與訓練，使他們擁有良好的心態和可靠的技能，把工作做好。除此之外，最高管理階層要創造一個良好的工作環境，建立持續學習與改進至最佳化的制度，允許員工推行創意的工作過程與自我設定方向，以追求最佳績效。6.資訊與知識管理（第 6 項）有如人體的眼/腦中心，它為管理者擷取、儲存、分析及檢索對行政機關之有效管理關係重大的資料與資訊，作為改進行政機關績效與競爭力之決策基礎。

3. 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】左側三分之二區域視為工作區，它包括卓越經營績效模式七大項目中的一至六項構面，這些項目具有促進某些價值活動遂行的功能。【圖1】右側三分之一區域為成果區，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

(三) 品質管理十原則

無論是國內、外企業，凡有卓越成就的經營者，莫不具有良好「信念／原則」而產生「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，形成良好企業文化。故「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」。

本學會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.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。

二、行政機關經營(運作)之持續改進與創新

過去 20 多年來，我國行政機關從「全面提升服務品質方案」到「政府服務創新精進方案」，許多行政機關已有系統的導入全面品質管理方法，以持續推動提升政府服務品質。例如成立的**政府服務品質獎**「旨在鼓勵日常業務直接、高頻率接觸民眾提供服務之機關全方位提升服務效能。針對機關於基礎服務、服務遞送、服務量能、服務評價及開放創新等面向展現之績效進行評獎。」在各級和各類行政機關已普遍運用「品質管理」的觀念和作為。

國家發展委員會依據行政院頒「政府服務躍升方案」，訂定「政府服務獎」評獎實施計畫。獎勵各行政機關扣合施政主軸，強化機關服務作為與政府施政連結性，鼓勵機關以人為本，提出善用數位科技、公私協力且具多元包容性之創新服務，兼顧經濟、環境及社會永續發展，進而擴散優質服務效益，樹立標竿學習楷模。因此，藉由挑戰「卓越經營品質獎」亦可輔助政府機關要不斷推動服務品質的提升與優質化，提供民眾更便捷與貼心的服務。

政府機關經營者需要具有「轉念、改變、創新」的精神，善用 PDCA 概念和「追根究柢，預見預防」的手法，從事每一評審要項的持續改進活動，依據持續改進螺旋精神，持續改進每一評審要項，不斷提昇「經營績效成果」與「受服務者(洽公者)／利害相關人的滿意成果」。透過挑戰「卓越經營品質獎」獎項的參獎過程、持續改進螺旋精神、與標竿學習擴散，可引導與激勵

許多機關建立機關的願景與目標，持續努力改進服務，帶動提升政府的服務品質，使民眾洽公更為便利。

三、管理評審要項、配分、成果及品質管理十原則

管理評審有七個構面，其個別要項如前面【圖 2】所示之構面配分。管理評審要項、配分、成果如【表 1】所示。若將經營績效成果(480 分)分攤到驅動管理工作三要素（“謀事”，第 1、2、3 項）與 2. 管理工作核心（“成事”，第 4、5、6 項）後，在這六大項之構面配分為：領導（200 分）、策略規劃管理與創新（160 分）、受服務者(洽公者／利害相關者等)(150 分)、人力資源（160 分）、營運管理（180 分）及資訊與知識管理（150 分），6 項評審要項構面合計 1000 分。

無論是國內、外企業，凡有卓越成就的經營者，莫不具有良好「信念／原則」而產生「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，形成良好企業文化。故「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」。

【表 1】管理評審要項、配分、成果及品質管理十原則

管理評審構面及要項	配分	7.經營績效成果 (480)	參考品質管理十原則
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 10.誠信正直與社會責任
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 受服務者(洽公者)／利害相關人等需求 (顧客與市場) 3.1 受服務者(洽公者)／利害相關人及服務需求(顧客之了解) 3.2 受服務者／利害相關人溝通與開發為民服務需求 3.3 為民服務之顧客關係與滿意	70	7.3 受服務者(洽公者)／利害相關者滿意成果 (80)	2.受服務者(洽公者)為重
4 資源管理 4.1 人力資源管理 4.2 財力、技術與智力資源管理 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、追根究底、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 8.團隊合作、追根究底、持續改進 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
<p>【備考】品質管理十原則：</p> <p>1.前瞻性領導 2.受服務者(洽公者)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、追根究底、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</p>			

本學會參考各種對品質管理信念的見解，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. 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。

參、卓越經營績效模式之實務運作

卓越經營績效模式之實務運作上，各評審構面的評審要項這部分最具關鍵性，績效報告上須用具體的事實，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。

設計管理評審要項目的，係用來協助行政機關提供組織的整合績效管理方法，以期能獲致下列三項結果：

- 提交不斷改進的價值給受服務者(洽公者)與利害相關者，行政機關對為民服務永續成功作出貢獻。
- 改進整體行政機關效益與能力。
- 促進行政機關的組織與人員學習。

卓越經營品質獎「卓越經營績效模式」管理評審有七個要項，茲將針對各評審要項提出一些參考做法，供管理者選用或裁量適宜後使用之。

由於行政機關有大有小機關，在行政院所屬各級機關(構)、直轄市、縣(市)暨所屬各級機關(構)、國(公)營事業機構、地方政府(包括：鄉/鎮/市/區等公所)等。故行政機關的管理者需以評審要項為指引，依行政機關特性予以轉化為行政機關的習慣語言，落實在日常管理運作中。茲簡介管理評審要項如下：

一、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：為行政機關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行政機關目標的活動中。
- ✓ 了解受服務者(洽公者)／民眾需求：知道受服務者(洽公者)／民眾需求及利害相關人需求。
- ✓ 能創造”受服務者(洽公者)／民眾需求為重”及明確的價值觀和目標：願景、價值觀和目標，應與所有利害相關人之需要取得平衡，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，並能協助與指引行政機關所有活動與決策。
- ✓ 培訓主管及員工知識與能力：以確保行政機關能永續經營。
- ✓ 創造有利環境：能激發、激勵及鼓勵行政機關內全體人員學習與自我開發、勇於創新及表達創意，並對行政機關做出貢獻。
- ✓ 系統觀點：所屬團隊要以系統觀點，從高維度了解社會需要、行政機關政策走向、社會經濟，民意趨勢等，以全面提升服務品質、達到行政服務躍升之目的。

■ 原則

行政機關領導者應為行政機關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、行政機關管理和業務規劃來構建行政機關能力，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、關注受

服務者(洽公者)及其他利害相關者、激勵員工、創新和學習…等方面的作為，以及行政機關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 建立行政機關經營理念、願景及使命價值觀，以及行政機關設立之宗旨、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行政機關之內傳達。

★提示：

- (1) 採取多元化的價值觀與多樣化的服務理念，諸如：行政機關創新、持續發展、科技化、數位化、國際化、人本化、多元化、社會關懷等理念等，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 擬訂行政機關發展計畫、制定各種重要章則及編寫品質手冊，描述行政機關的品質管理系統的範圍，以及行政機關的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，負責規劃及整合行政服務品質管制措施，以建立為民服務品質管制系統。

1.2 領導承諾與作為

1.2.1 行政機關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，持續改進活動及行政機關的品質管理系統之審查與追蹤，定期審查績效。

1.2.2 實施組織治理(governance)諸如：管理與財務透明度、內外部稽核的獨立性等。明確指出符合受服務者(洽公者)、滿意度需求與期望的關鍵要素等。

★提示：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，對民眾、受服務者、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。行政機關最高管理階層及其成員，均應信守達成目標之承諾。

1.3 ESG 環境保護、社會責任及公司治理

1.3.1 在提供各項服務方案時，須考慮環境保護建立符合環境保護法規與道德行為(倫理守則)的為民服務衡量方法與指標。

1.3.2 行政機關給予支援社區活動的範圍，須考慮社會責任可包括：受服務者(洽公者)/員工對社區的貢獻、加強社區服務之領域、社區環境保護…等社會責任。

1.3.3 領導者與員工參與社區活動，須考慮公司治理規範遵守行政法規，恪遵公務員誠信原則與道德規範等。

1.3.4 領導者宜配合國家 2050 淨零排放路徑及策略，提出行政機關具體淨零排放路徑及策略。

★提示：淨零轉型是世界趨勢，行政機關也必須跟隨潮流，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，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、資料損壞及名譽受損等，建立因應作業程序書以防患於未然。

★提示：風險管理與危機處理可包括：自然與人為因素導致設備與人員健康損失、財務、安全、環境、資料損壞及商譽受損…等。須建立風險及危機管理制度，包括：危機處理行政機關及作業程序書。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。

二、策略規劃管理與創新

■ 內容概述

擬訂一套能達成行政機關目標、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行政機關的產品、服務及過程，為行政機關利害相關者創造新價值。

■ 原則

運用策略性思考反應行政機關環境和市場需要，以維持行政機關的高度競爭力，為行政機關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）

將重點放在受服務者(洽公者)、民眾／員工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

行政機關最高管理階層須針對願景，設定長、中、短期目標，並在行政機關內向下展開，落實執行的一些做法：

2.1.1 高階領導者設定組織有關長、中、短期目標之進度，並依內外環境變遷，適時調整，定期審查重要目標（含品質目標）之達成度。

★提示：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，列出部門的工作項目與目標，及達成目標的行動計畫，追蹤執行成果。

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

組織依所建立的策略規劃流程、主要步驟，考量受服務者(洽公者)/利害相關人等現在與未來需要、本身目標及相關關鍵因素制訂策略。制訂具體的全面策略規劃，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。

★提示：須考量組織內資源的優劣勢及外在環境的機會與威脅，作所謂的 SWOT 分析，然後擬訂明確具體的策略行動方案。

2.2.2 策略應針對可實現受服務者(洽公者)/利害相關人等顧客滿意、組織增長而訂，將此策略向各作業層展開。

2.3 創新與改善

行政機關最高管理階層須從事具體變革，以改進其服務及過程品質，為行政機關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受服務者(洽公者)/服務者與其他利害相關者要求，包括：簡化行政單位作業過程及/或快速從某一作業流程，變換至另一作業流程的便捷服務。在回應時間上作重大創新或改善，並將它引進至行政機關各部門或領域。

★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、制度等。

2.3.2 將創新與改善活動，整合到日常工作中，成為行政機關經

常性活動的一部分。

★提示：可建立改善提案制度與成立改善小組，如：品質圈、品質改善小組，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、行政機關、領導結構、經營模式、績效考核、評鑑方法等各個價值創新領域。

2.3.3 根據美國品質學會(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。

2.3.4 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：企業、非營利團體、社區協會等參與合作研發或委外研發專案。

2.4 管理工具／方法之應用

2.4.1 行政機關須運用管理工具／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：可參考企業管理上常用管理工具／方法，如品管七工具、精實服務、服務科學、平衡計分卡、豐田生產系統(TPS)、及時生產(JIT)、六標準差(Six Sigma)、防誤措施、品質工程等，來提升行政機關經營績效。

➤ 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。

三、受服務者(洽公者)／利害相關者及民眾需求(顧客與市場)

■ 內容概述

狹義顧客係指：「接受產品者」，廣義顧客係指，「任何會受到組織產品或是過程影響者，亦即利害相關者。」利害相關者包括：受服務者(洽公者)／利害相關人及民眾、組織內人員、供應者與夥伴

及社會等。

■ 原則

機關（組織）是靠受服務者(洽公者)而存在，應瞭解他們現在與未來需要，要以符合受服務者(洽公者)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。

行政機關最高管理階層以受服務者(洽公者)為中心，結合受服務者(洽公者)之特性、經驗、觀點、背景和需求，找出對受服務者(洽公者)能最快獲得其需要的服務方式，開發受服務者(洽公者)所有潛能，提供他們能循各種不同途徑以促進服務成功的機會，以符合社會需要。

■ 具體做法

➤ 規劃處理受服務者(洽公者)與相關民眾有關的一些做法（P）
應決定受服務者(洽公者)／員工及民眾等利害關係者的要求、期望及偏好，以確保行政機關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 受服務者(洽公者)／利害相關者及市場知識

3.1.1 依據有系統的方法所蒐集受服務者(洽公者)／利害相關者要求的資訊，及所獲得受服務者(洽公者)與相關民眾有關需求特性，據以提出為民服務之相關計畫與實施步驟。

★提示：從事市場狀況調查與受服務者(洽公者)／利害相關者需求的研究。

3.2 受服務者(洽公者)／利害相關人關係與溝通

3.2.1 受服務者(洽公者)／利害相關者關係應包括：受服務者(洽公者)／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、社區公部門促進發展委員會等，作為建立內外顧客關係與溝通之基礎。

3.2.2 做好跨行政機關管理，包括：內部功能部門之整合、上下流行政服務之關係管理、跨行政機關交流合作。

3.3 受服務者(洽公者)/利害相關者滿意

3.3.1 應使用可靠的方法，進行監督與量測受服務者(洽公者)等為民服務之顧客關係與滿意程度，其滿意度的趨勢指標應文件化，並定期向關切團體提報受服務者(洽公者)、員工滿意程度有關的結果。

★提示：設置顧客服務的專責部門及建立顧客服務的系統標準，運用管道從事顧客意見或顧客抱怨的蒐集。顧客應包括與合作夥伴或策略聯盟，以及其間相互關係之建立。

3.3.2 決定受服務者(洽公者)/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：定期審查資訊網頁服務、洽公資訊等支援系統、受服務者(洽公者)/員工滿意度、文件化的改善方案…等，每年至少執行一次教學檢討，以符合行政機關目標要求。

➤ 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。

可由主管會議、研考委員會、品質發展委員會、目標管理檢討會或相關單位等定期評鑑成果，作為採取改進措施的依據。

四、資源管理

■ 內容概述

行政機關須依達成行政機關之短、中、長期目標，鑑別所需之人力資源，諸如：人員、設備、基礎設施…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

人員是行政機關的要素，體認存在人性中歸屬感、價值感、成就感等的需要，讓他們的共同參與改進活動，能發揮其為行政機關利益而努力的能力。

■ 具體做法

➤ 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層面。人力資源部分強調的是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 人力資源系統

4.1.1 組織須將人力視為最重要的資源，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。

★提示：行政機關應計劃人事系統，鑑別所需人才之技能以維持與改進教學與支援的人員之能力，明訂其職責與適任資格。職能應包括基本的：(A)配合科技變化數位轉型辦公環境，而調整教案的適應能力，(B)評量受服務者(洽公者)成就與行政機關達成行政機關目標的效能的能力，(C)確保職員完成所負責工作的能力。

4.1.2 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：行政機關須建立增強人員力量的過程，以做好如下各點：將組織的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、依據個人職位目標評鑑人員績效、主動地尋找增強其智能與經驗之機會、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 實施與維持財務與智慧財產管理系統，並持續改進其有效性。

4.2.2 提供創新資金與獎勵金，以激勵員工創新能力。

提示：可善用如：過程小組、顧客活動小組、解決問題小組、品質改進小組（QIT）、品管圈（QCC）、提案改善制度等，以激勵員工創新能力。

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、工作場所和相關的設施；(2)過程設備（含硬體、軟體及確認產品與服務品質所需之衡量系統）；(3)支援性服務，如：運輸、通訊或資訊系統。

4.3.2 基礎設施管理與工作環境管理：

決定與管理為達成符合產品要求所需之工作環境？包括：創意之工作方法與更多的參與機會、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、環境綠化等之考量。以及工作時所處的條件，包括物理的、環境的和其他因素，如雜訊、溫度、濕度、照明或天氣等。

★提示：

(1) 基礎建設，得包括：(a)建築物、辦公工作空間、綠化區等。(b)相關的配備：水、電力、瓦斯／汽油、保健服務。(c)為民服務過程的基礎設備。(d)支援服務，如交通，相關資源用品、餐廳等。

(2) 行政機關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。

➤ 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，可由研考或發展委員會、目標管理檢討會或相關單位等定期評鑑成果，作為績效獎勵或採取改進措施的依據。

五、營運管理

■ 內容概述

營運管理範圍可包括：數位轉型辦公環境、營運規劃與管制、決定市場需求和受服務者(洽公者)/利害相關者互動、規劃營運流程、為民服務管制、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，使行政機關目標能以更具效果與效率之方式達成。

■ 具體做法

➤ 規劃實施營運流程規劃與管制中有關價值創造過程、價值鏈系統的關鍵過程與支援該過程的一些做法 (P)

諸如：處理受服務者(洽公者)與相關民眾有關的一些要求、期望及偏好，以確保行政機關規劃與提供服務之改進措施能符合需要。決定民眾需求和與客戶互動方式、規劃主要服務設計與開發以及其實現服務之過程、規劃營運流程、連接供應者與合夥者並專注於供應鏈整合、支援體系、行銷、營運績效、週期時間、作業績效評鑑、持續改進、及組織學習等情況。

➤ 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受服務者(洽公者)/利害相關者所需的：設計、開發、服務過程設計與管理服務項目等。
- 5.1.2 設計這些服務過程以符合評審要項要求，將新資訊技術與組織獲得的有關資訊以及週期、服務效率、成本控制和其他效率和有效的因素融合到這些過程的設計中，並建立關鍵績效指標。
- 5.1.3 管制主要的價值創造服務過程，包括採用適當統計技術，以確保過程滿足設計的要求。適當使用來自受服務者(洽公者)等顧客、供應者與合作夥伴的資訊。適當時，如何結合檢驗、測試、及績效審查，以預防疵病與重工，將保固成本降至最小。

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 應有系統性選擇與評價供應商(者)、外包商及合作機構的方法。建立回饋機制，定期將績效評估結果回饋給供應商(者)、外包商及合作機構，透過溝通與分享，建立長期性互利互信的供應鏈夥伴關係。
- 5.2.3 決定關鍵供應鏈過程要求，以及用於管制與改進這些過程的重要的績效值及/或指標。(根據美國品質學會(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 實施符合品質管理系統—要求 CNS12681(ISO 9001:2015) 及/或 CNS 12684 (ISO 9004:2018) 組織永續成功之管理

—品質管理方式標準。

5.3.2 實施符合環境管理系統 CNS 14001 (ISO 14001:2015) 標準。

5.3.3 實施符合職業安全與衛生管理系統 CNS 45001(ISO 45001:2018)，或將現行品質、環境、職業安全與衛生管理系統，整合為單一且結合的有效管理系統。

★提示：上述之管理系統之實施，係屬一般範例。其他參考政府相關法規、場域範圍自行調整之。

5.4 衡量、分析與改進

5.4.1 規劃與建立組織經營績效之衡量系統，透過實際執行績效的衡量，以查證達成組織經營目標及符合利害相關者要求之程度。有效地視導與分析工作績效以提升行政機關的組織競爭力

★提示：本節強調的是組織經營策略面及管理面之績效衡量，包括 1.領導、2.策略規劃管理與創新、3.顧客與市場、4.資源管理及 5.營運管理之績效衡量。至於產品及服務過程所需衡量系統之管理，請參考 4.3 基礎設施管理與工作環境管理。

5.4.2 建立關鍵績效指標，持續地分析、評估、監測其績效改進措施，並將來自改進活動資料分析之結果，作為管理階層審查的輸入項目，以提供組織績效改進資訊。

採取矯正與預防措施，運用內部稽核制度以根除出現不符合現象，並將附隨的檢驗、測試及過程／績效稽核成本降至最少。

★提示：有關 5.4.1、5.4.2、5.4.3 相關活動，產生之各層面經營執行績效與改進結果，除作為 7.經營績效成果之輸入，亦是 6.資訊與知識管理輸入及產出基礎。

5.4.3 根據美國品質學會(ASQ)全球品質現況報告 2 研究報告

(2016),「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，可由行政機關品質中心、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。

六、 資訊與知識管理

■ 內容概述

行政機關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。

行政機關對有關其績效、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行政機關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。妥善規劃數位轉型辦公環境、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 建立安全有效的行政機關管理資訊系統，包括：行政機關資料蒐集、鑑別及取用，使所需的資料與資訊處於備便狀態，易為經資格認定的員工、供應者／合夥者，與民眾等

顧客取用，並能確保資料與資訊完整性、可靠性、安全性、及時性、準確性及保密性。

6.1.2 確保硬體與軟體品質是可靠且易於使用。

確保硬體與軟體品質是可靠且易於使用上，應收集足夠的「受服務者(洽公者)/利害相關者滿意或不滿意」之資訊，作為判斷「受服務者(洽公者)/利害相關者要求及或期望之監測」是否滿足？

★提示：各部門的資訊系統必須充分整合，數位轉型辦公環境的資料庫內容必須容易讀取。尤應收集足夠的「顧客滿意或不滿意」之資訊，作為判斷「顧客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 鑑別資訊需求建立行政機關資訊策略，並以量測及資訊蒐集所獲得的資料分析為基礎，整合及分析來自行政機關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 定期審查組織所使用之績效衡量方法，並持續定期查證資料之準確性與完整性，使資訊維持於最新狀態。

★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，預測受服務者(洽公者)/利害相關者需求。考慮數位轉型辦公環境的大數據及互聯網時代的應用。

6.3 知識管理

6.3.1 知識隱藏在作業過程中，組織領導者須運用有系統的管理方式，來蒐集、處理知識資產，並經由不斷地累積、分析、傳遞、再創造的過程，形成知識的循環，以協助員工找到所需的知識與技能。亦可從顧客、供應者、競爭者的互動

關係中，獲取所需知識。

★提示：須評鑑組織目前的知識基礎如何予以鑑別與保護，並考量如何從學術與專業機構，獲得所需的知識，以符合組織目前與未來的需求。亦須注意的來源，諸如：由失敗及成功中學習、員工的知識與經驗、由顧客與夥伴關係者。

6.3.2 組織評估使用資訊之衍生利益，以改進資訊與知識之管理，並確保知識資源適當的安全性及機密性。

➤ 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，考慮數位轉型辦公環境的作為採取改進措施的依據。

七、經營績效成果

■ 內容概述

行政機關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 受服務者(洽公者)／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 行政機關的文化塑造旨在展現經營理念、價值觀所呈現的氛圍，行政機關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，考慮 ESG 環境保護、社會責任和公司治理的成果，諸如：環境保護、能源節約、衛生安全維護、行政機關治理…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 受服務者(洽公者)／利害相關者滿意成果

7.3.1 行政機關要專注在受服務者(洽公者)／利害相關者滿意度評估與改善措施，包括：受服務者(洽公者)／利害相關者滿意度與產生忠誠度、服務品質的績效成果，並檢視行政機關對受服務者(洽公者)／利害相關者抱怨的處理機制及成效追蹤。

7.3.2 行政機關的綜合為民服務之客滿意度成果

在顧客滿意度與不滿意度之重要衡量值／指標中，組織的現行水平與趨勢資訊，包括與競爭者滿意度水準比較。以及處理顧客抱怨及成效追蹤的重要衡量值／指標方面，組織現行水準與趨勢。

7.4 資源管理成果

行政機關藉由獲得財力、技術與智財資源，以及行政機關人力資源成果，展現行政機關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一些表現。諸如：教職員離職率、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、

每人每年行政機關訓練平均費用、每人每年平均行政機關訓練時數、招生成果、教職員學術研究成果(含論文、學術研究發表等)、推廣行政機關成果、財務及市場成果…等之表現。

7.5 營運管理成果

7.5.1 營運規劃與管制成果

行政機關從受服務者(洽公者)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。服務提供等過程及營運績效改進中重要衡量值／指標的現行水平與趨勢。包括：組織目標、生產力、效率、研究發展、回應時間、供應者／合夥者績效及其他適當的效果與效益衡量值。

7.5.2 供應鏈與外包管理成果

供應鏈與外包管理成果的過程中，產生哪些附加價值的成果？

7.5.3 衡量、分析與改進成果

前述有關策略、服務措施、資源及營運管理過程所獲的相關的資料宜轉換為財務資訊，做現行水準與趨勢分析。諸如：預防與鑑定成本分析、內部與外部失敗成本分析及民眾客訴成本分析。

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)、各項主要行政業務資源系統等，考慮數位轉型辦公環境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，考慮數位轉型辦公環境所提供的資訊在管理決策上之應用成果。

肆、如何準備申請「卓越經營品質獎」

一、落實執行卓越經營之道

準備申請機關依據上述七大評審要項重要內涵與執行項目，只是簡單地為有意追求卓越的最高管理階層們，指出行政機關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，我們應把它看作行政機關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；其一是與達成行政機關目標有關，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. 營運管理 機關首長/局、處長 /行政機關品質中心 主任	1.1 經營理念與願景	建立行政機關使命、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。	行政機關使命、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 機關首長/局、處長/ 行政機關品質中心 主任	5.1 營運規劃與管制	有系統地規劃與管制受服務者(洽公者)/利害相關者所需的：設計、開發、過程設計與管理服務等。	5.1A 建立各項衡量績效指標。	

二、「卓越經營品質獎」評審步驟與方式

「卓越經營品質獎」由本學會「品質獎評審委員會」審查，其評審步驟與方式如下(詳細請參閱 2025 第 61 屆卓越經營品質獎申請須知)：

1. 收到申獎組織的「申請表」及「申請書」，進行資格審查。
2. 召開「品質獎評審委員會」評審會議，確認申獎組織所提參選類別歸屬。
3. 初審：執行書面審查，包括審查標準訂定、現地評審時間確認、書審需補充事項通知。
4. 複審：實施現地評審，包括簡報、實地訪察，並與員工及經營者懇談。
5. 決審：評定分數，撰寫評審意見書，經主審委員彙整後，提交「品質獎評審委員會」決選。
6. 「品質獎評審委員會」產生當年度得獎名單。
7. 寄出「評審意見書」。

三、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行政機關經營體質者之參考。

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，如此可得知行政機關經營體質之概況，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 2】卓越經營績效成熟度自我評鑑表

評審要項(配分)	自我評鑑	成熟度自評					
	(以條列說明各要項之優勢、改進機會及成果，各大項至多 5 項)	等級					評分
		1	2	3	4	5	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 受服務者(洽公者)/利害相關人等需求(顧客與市場)(70) 3.1 受服務者(洽公者)/利害相關人及服務需求(顧客之了解) 3.2 受服務者/利害相關人溝通與開發為民服務需求 3.3 為民服務之顧客關係與滿意						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(100) 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 受服務者(洽公者)/利害相關者滿意成果(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)						不適用	
評分總計:							

*成熟度配分請參考【表 3】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行政機關進行評鑑，用它來認識自己行政機關運作有哪些表現，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3】。

【表3】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			

*如果行政機關無法回答這個問題，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，須按行政機關實際做到的狀況勾選。

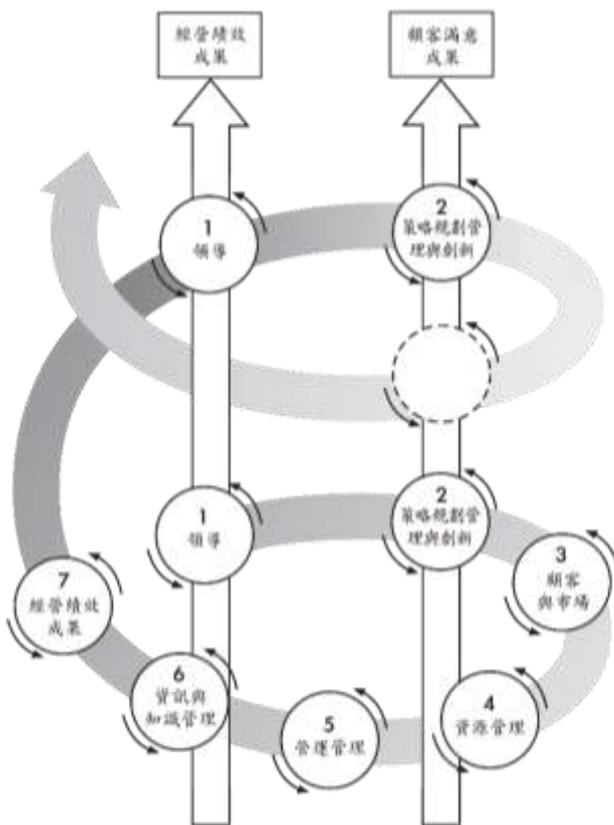
四、其他應注意之處

不要忽視「行政機關組織運作的一般性敘述」，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，行政機關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。



【圖 3】持續改進螺旋

利用【圖 3】所示的大、小 PDCA 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 2】「卓越經營績效成熟度自我評鑑表」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「受服務者(洽公者)滿意成果」的雙重結果。

■ 評審要項實務作為尊重行政機關彈性自主

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：

- 你如何架構行政機關，該分幾個管理層級，該用什麼管理工具。
- 你的行政機關該有或不該有規劃、研發、倫理、品質或其他職能部門。
- 在你行政機關的不同單位，該不該用相同的方式管理。

因為工具、技術、系統或行政機關架構，通常須視企業類型與大小、行政機關關係、行政機關的發展階段，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。況且我們尊重行政機關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，不可執著於條款文字，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行政機關文化，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。