

認識卓越經營品質獎

--包括：類別、獎別、卓越經營績效模式、
配分準則、申請書編寫

品質獎委員會 / 秘書處
(修訂第 8 版 2016/04)

目 錄

1、前言.....	2
2、目的.....	2
3、本獎之類別.....	2
4、本獎之獎別.....	3
5、卓越經營績效模式.....	3
6、品質管理十原則.....	3
7、品質持續改進循環.....	4
8、管理評審要項、配分準則、成果及品質管理原則.....	4
9、作業時程.....	5
10、申請資格.....	5
11、申請費用.....	6
12、申請報告書編寫.....	6
13、評審步驟與方式.....	6
14、評審委員.....	6
15、申請者權益.....	6
16、保密.....	6
17、自我評鑑.....	7
【附錄一】中華民國品質學會卓越經營品質獎申請表.....	7
【附錄二】卓越經營品質獎自我評鑑表.....	8

1、前言

本學會自民國53年9月迄今五十二年來，曾以品質獎的激勵功能，協助國內許多民營與公營企業，運用領先的品質管理實務運作模式，有效地提升了團體會員組織的產品/服務品質，受到業界的肯定。其間管理評審要項與內容，曾作多次變更，如今為因應當前社企環境變遷的需要，作了更大幅修訂，以加強對各業界的服務。

我們了解「兵無常法、水無常形」的道理，經營者只要能參考「卓越經營績效模式」或參考其精義運用創新思考，修訂一套符合自用條件的全面品質管理模式，展現出運用此模式所產生的卓越成果，就有機會獲得卓越經營品質獎的榮銜。

為了使大家瞭解什麼是“卓越經營品質獎”，先就內容的一般事項訂定本文件說明。此外，面對全面品質管理觀念由一般企業正逐漸進入教育與醫療領域之時，本學會亦設教育類卓越經營品質獎與醫療類卓越經營品質獎，特將管理評審要項分別就其行業特性，制訂專屬的評審準則，將有助於該業經營品質的提升。針對各類別獎項之詳細內容與如何運作，分別訂定各類別之應用指引，供作業參考。

2、目的

- 以全面品質管理概念，建立「卓越經營績效模式」供企業提升實務運作能力，達到「改善體質，永續經營」之目標。
- 在團體會員組織中，從事溝通與分享最佳實務運作之資訊，以增強其競爭力。
- 作為企業經營者訓練員工及改進組織績效的工具。
- 便於任何組織將「卓越的經營績效模式」用

在實務運作時，從自我評鑑中，找出改進之道，從而提升營運能力與增加顧客滿意度。

3、本獎之類別

本獎分為下列三類：

(1) 企業類：

- A、製造業或其所屬工廠及其獨立事業單位。
- B、服務業：從事服務活動之獨立事業單位，諸如：旅館、餐飲、旅遊、保全…等。

(2) 醫療業：包括醫院及診所、衛生組織及醫療照護機構。

(3) 教育業：包括各級大、中、小學校（含職業學校與專科學校）。

各類所取數量以評鑑結果積分達 600 以上分者為準，不設名額之限制。經評審合格者，由本學會品質獎評審委員會決定後，報請理監事聯席會議核備。

4、本獎之獎別

(1) 本獎卓越三層次

每一類別中之獎別有三，獲獎者可得相當的紀念獎座/證書。獲獎者可在信箋、名片、及廣告上附貼獲獎標誌。

卓越經營品質獎七大評審要項總配分為 1000 分，依評鑑得分之多寡區分為三級，其遞增等級顯示如下：

A、一星獎

凡運用品質管理十項原則於下述管理評審要項，表現優異的組織機構，在其七大評審要項中，經評鑑結果積分達 600 分以上且至少有一項表現卓越，堪為典範者，可獲此獎。例如：顧客與市場、經營績效成果或某評審要項表現卓越，累積評分達 600 分以上。

B、二星獎

凡運用品質管理十項原則於下述管理評審要項，表現優異的組織機構，在其七大評審要項中，經評鑑結果積分達 700 分以上者，且至少有二項表現卓越，堪為典範者，可獲此獎。例如：顧客與市場、經營績效成果、領導、過程管理或某評審要項表現卓越，累積評分達 700 分以上。

C、三星獎

凡運用品質管理十項原則於下述管理評審要項，表現優異的組織機構，在其七大評審要項中，經評鑑結果積分達 800 分以上且至少有三項表現卓越，堪為典範者，可獲此獎。例如：顧客與市場、經營績效成果、領導、策略規劃與創新、過程管理…等，其中至少三項表現卓越，累積評分達 800 分以上。

5、卓越經營績效模式

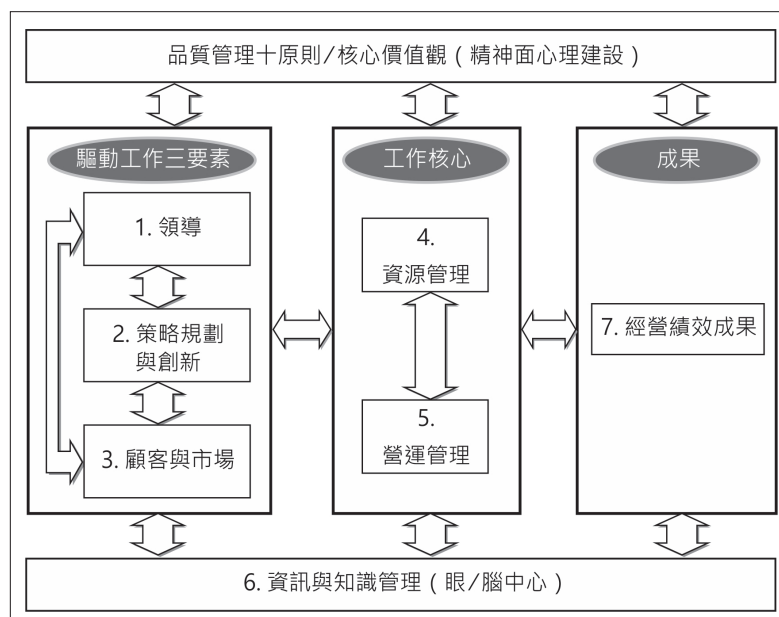
本卓越經營績效模式，提供組織追求卓越經營成果的指引，讓組織能以最有效率的方

式，了解資源應投注之方向，進而掌握提升組織經營績效的關鍵。每一個評審要項可以比喻為一個元件系統，結合七個小系統，就形成卓越經營模式體系，期望任何組織機構，凡能運用本學會所建立的卓越經營績效模式，認真執行，徹底運作，皆能產生改進績效的結果。卓越經營績效模式（企業類），如圖一。

6、品質管理十原則

我們相信凡能遵守原則行事者，必能贏得顧客信任與尊重。

- (1) 前瞻性領導
- (2) 顧客為重
- (3) 全員許諾及學習
- (4) 過程導向
- (5) 系統方式管理
- (6) 機敏與創新
- (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



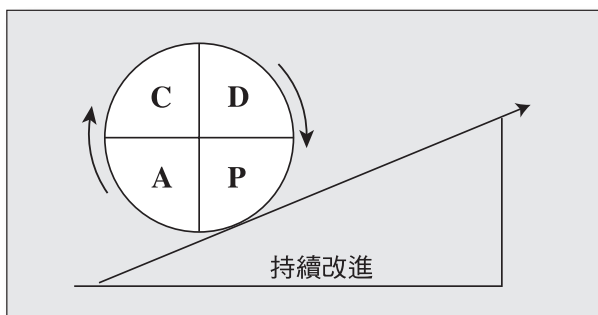
圖一：卓越經營績效模式

7、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，要明白企業經營的難度，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「卓越經營績效模式」，針對其中各管理評審要項提出：

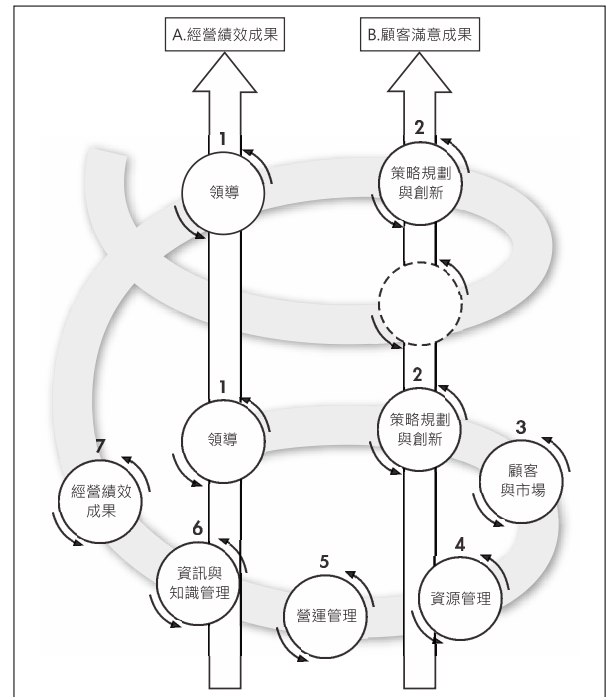
- (1) 「**做什麼？**」--Plan：指「領導、策略規劃與創新、顧客與市場、資源管理、營運管理、資訊與知識管理、經營績效成果」等屬於第一階的七個評審要項，思考我們要如何做？(計劃要完成的過程與架構，P)
- (2) 「**如何做？**」--Do：指七個評審要項的第二階項目，如何做那些事，它是執行力的表現。(執行重要活動，D)
- (3) 「**做得夠好嗎？**」--Check：指採用何種方法管制其成效，評估此法之展開產生了何種結果？我們做到什麼程度？可採取定期檢討方式為之。(分析、檢核、衡量績效成果，C)
- (4) 「**做的成果為何？**」--Action：指檢討成果之後，我們已經做了那些改變？(創新與改變、改進與矯正措施，A)
- (5) 「**持續改進**」好，更好！

如此週而復始，形成持續改進循環如下圖二所示：



圖二：持續改進循環

經營者應當保持「轉念、改變、創新」的精神，運用PDCA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，如下圖三持續改進螺旋所示。持續改進每一評審要項，不斷提昇A.「經營績效成果」與B.「顧客滿意成果」。



圖三：持續改進螺旋

8、管理評審要項、配分準則、成果及品質管理原則

管理評審要項的配分準則，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、成果及品質管理原則對應表如下表 1。使用此獎模式者須知，配分功能僅以顯示評審要項之重要性之比例為目的，它是一種概念的宣示。例如其中第 1 到 6 項和第 7 項所佔的比例相同，代表”因”(執行關鍵活動)與”果”(獲得經營績效成果)是同等重要。因此。組織最高領導階

層使用此獎模式時，先要建立自己希望達到何種成果，然後再回頭考量如何種下足以產生所期望結果的根本因。至於各評審要項下的分項，則不予配分。理由是它既屬概念性，是不容易量化的。尤其是組織有大有小，行業更是千差萬別，要設計出各方都能接受的量化比例標準，更不容易，因此只有委請此模式的使用者自行裁量。

茲以「領導」為例，將其對應的品質管理原則區分為主要〔A〕與次要〔B〕二類，A類用第1項前瞻性領導B類用前瞻性領導之外的其餘2-10列為次要項者，如下右欄所示：

表 1：管理評審要項、配分準則、成果及品質管理原則
(企業類為例)

管理評審要項	配分合計	7經營績效 成果(500)	品質管理原則 A：主要 B：次要
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 社會責任 1.4 風險管理	100	7.1 組織文化塑造與社會責任成果(100)	A：1 前瞻性領導 B：2-10
2. 策略規劃與創新 2.1 目標設定 2.2 策略制訂與展開 2.3 創新與改善 2.4 管理工具/方法之應用	80	7.2 策略規劃與創新成果(80)	A：5 機敏與創新 B：1-4、6-10
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(70)	A：2 顧客為重 B：1、3-10
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)	A：3. 尊重人性全員參與及學習 B：1-2、4-10
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 量測、分析與改進	100	7.5 營運管理成果(100)	A：4. 過程導向5系統方式管理9互利的供應者與人際關係 B：1-3、6-8、10
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(70)	A：7 依據事實決策 B：1-6、8-10
合計	500	500	
【備考】品質管理十原則： 1. 前瞻性領導 2. 顧客為重 3. 全員許諾及學習 4. 過程導向 5. 系統方式管理 6. 機敏與創新 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。			

9、作業時程

作業項目	時程
公佈有關規定	1月1日
說明會	4月1日~4月30日
報名	5月1日~6月30日
書面資料提出截止	7月30日
文件審查	8月1日~8月15日
現場評審	8月16日~9月30日
決審	10月1日~10月9日
舉行頒獎典禮(得獎廠家發表)	11月
發表會及得獎企業觀摩	(另訂)

*得視實際狀況酌予調整。

10、申請資格

凡實施全面品質管理具有實績之國內機構或法人團體/企業之公司、工廠或事業單位、醫療組織機構、教育組織機構，經自我評鑑成績達600分以上者，均可申請或由相關團體推薦。

11、申請費用

申獎公司(機構)被推薦或自行提出申請者，需附有關資料連同申請費台幣肆萬伍千元正(包括：實地訪問、評審費...等。請開中華民國品質學會劃線支票)。

經評審得獎者應於接獲學會通知後，另繳納證書、獎座及頒獎相關費用計貳萬元正。於規定期限內寄送本學會。

12、申請報告書編寫

12.1 申請報告書的功能

申請報告書格式的編寫，是代表單位形象，需慎重為之。任何組織欲申請品質獎，不論其目的為何？大概都要經過：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。

申請報告書內容具備如下幾項功能：

- (1) 在編寫過程中，產生了自我評鑑的作用。
- (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) 它也可由申請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) 它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。

12.2 內容敘述

第一部分：組織一般狀況

這部分需以簡潔的語句說明組織概況、組織架構及推動 TQM 的歷程。

- (1) **組織概況**：說明組織的主要產品及 / 或服務、重要資源、關鍵客戶群、競爭地位、以及重要的供應商與經銷商類型、競爭環境…等，以簡潔的方式介紹組織概況。(參考個別應用指引 2.2 之說明)
- (2) **組織架構**：以圖示法說明組織架構及推動 TQM 及 / 或其相關組織的架構，讓他人知道組織採用何種組織來推動 TQM。
- (3) **推動 TQM 的歷程**：以階段性的過程，說明組織推動 TQM 的成就。

第二部分：管理評審要項說明

這部分請依本獎七大管理評審要項依序分別編寫(參考個別應用指引丙部份之說明)。

12.3 卓越經營品質獎申請表(如附錄一)

13、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，評審步驟與方式如下：

- (1) 收到申請本獎組織的申請表格「卓越經營品質獎申請報告書」。
- (2) 品質獎評審委員會召開評審會議，確認申請組織所提企業類別及其規模之類別歸屬。
- (3) 執行書面審查。
- (4) 實施現場實地訪視並與經營者懇談。
- (5) 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) 產生得獎名單，
- (7) 寄出「評審意見書」。

14、評審委員

評審作業由評審委員會派員執行書面審查與實地訪視，必要時得聘請專家參加評審。

15、申請者權益

- 得獎單位將於本會品質月刊、年會大會手冊廣為報導，並在經濟日報、工商時報等媒體發佈消息。
- 無論得獎與否，申請者均可獲得品質獎評審小組所提供的「評審意見書」一份，供自我改進之參考。

16、保密

申請公司(機構)所提供之一切資料本學會均負保密之責。

17、自我評鑑

- (1) 提出申請前請參考評審準則，先自我評鑑。
- (2) 各申獎機構宜具有獨立法人培訓機構授予合格自評師參與自我評鑑。
- (3) 評鑑方式可採企業內稽方式進行。
- (4) 在自我評審總分達 60%(即 600 分) 以上時，始得提出申請。
- (5) 自我評鑑表如附錄二。

【附錄一】
中華民國品質學會
 卓越經營品質獎申請表

類 別	<input type="checkbox"/> 企業類 <input type="checkbox"/> 醫療業 <input type="checkbox"/> 教育業			
組 織 名 稱	中文			
	英文			
地 址				
聯 絡 人		職 稱		電 話
營 業 項 目				
一、申請報告書格式、內容如本冊第12項所示。 二、附件：卓越經營品質獎自我評鑑表，(如附錄二)				
本單位依照中華民國品質學會卓越經營品質獎給獎辦法之規定提出申請。 組織負責人印章： <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 10px auto;"></div>				

1. 所送之資料需一式四份，以便審查。
2. 持送或掛號付郵，在信封上加註「品質獎」三字。
3. 送達地點：台北市 106 羅斯福路二段七十五號十樓本學會。
 網址：<http://www.csq.org.tw>

【附錄二】卓越經營品質獎自我評鑑表

品質獎委員會 / 秘書處

本表係供欲以卓越經營品質獎「卓越經營績效模式」作為改進組織經營體質者之參考，使用者可參考七大評審要項，以簡要方式，展示各要項之優勢與改進機會，並給予評分，可得知組織經營體質之概況。

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、改進機會或成果)	成熟度自評					
		等 級					評 分 (以配分 * 成熟度 %)
		1	2	3	4	5	
1. 領導 (100) 1.1 經營理念、願景及政策 1.2 領導承諾與作為 1.3 社會責任 1.4 風險管理						註： 等級 1 基本級 成熟度 % 0%~20%	
2. 策略規劃與創新 (80) 2.1 目標設訂 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						等級 2 進步級 成熟度 % 21%~40%	
3. 顧客與市場 (70) 3.1 顧客之了解 3.2 市場之開發 3.3 顧客關係與滿意						等級 3 良好級 成熟度 % 41%~60%	
4. 資源管理 (80) 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						等級 4 優秀級 成熟度 % 61%~80%	
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 量測、分析及改進						等級 5 卓越級 成熟度 % 81%~100%	
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							
7. 經營績效成果 (500) 7.1 組織文化塑造與社會責任成果 (100) 7.2 策略規劃與創新成果 (80) 7.3 顧客與市場成果 (70) 7.4 資源管理成果 (80) 7.5 營運管理成果 (100) 7.6 資訊與知識管理成果 (70)							
評分總計：							

在做法上，可運用內部審查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。

註：詳細請參考各類別應用指引之第 10 節“如何實施自我評鑑”。