

2016卓越經營品質獎 之應用指引之一 (企業)

品質獎委員會 / 秘書處
(修訂第 8 版 2016/04)

目 錄

1. 凡例	2
甲部分：組織運作一般性敘述	2
2. 概說	2
乙部分：企業卓越經營績效模式概述 (資訊性)	4
3. 卓越經營績效模式	4
4. 品質持續改進循環	5
5. 品質管理十原則	6
6. 卓越經營績效模式評審要項關聯性 (選擇性)	11
丙部分：說明卓越經營績效模式之實務運作	12
7. 管理評審要項、配分、成果及品質管理原則	12
8. 管理評審要項及其做法	13
9. 落實執行之道	23
10. 如何實施自我評鑑	23
11. 應注意之處	25

1、凡例

閱讀本指引前請先看《認識卓越經營品質獎》手冊

本指引共分為「甲部分：組織運作一般性敘述」、「乙部分：企業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。

甲部分有助於使用者在了解「卓越經營績效模式」之前，從其問句中，檢討組織概況，如此可讓使用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，使用者要用具體的事實，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

2、概說

1982年，畢德士與華特曼合著《追求卓越》一書，為卓越經營概念埋下種子，1987年，美國商務部設置馬康巴立治國家品質獎，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。

任何經營模式，無不受內外環境因素影響，環境因素非常複雜是難以予以管制，但必須予以關注，諸如：競爭者、水、空污、環保、科技(包括：智慧機器人、物聯網、大數據…)、等外部因素。以及人力資源、勞安衛、員工福利…等內部因素，經營者必須針對這些因素有所反應，從而營造一個可以應付任何競爭挑戰經營環境。卓越經營績效模式的更新，是為追求卓越的經營者，提供一個有力的經營管理工具。

在這科技飛躍，知識爆炸資訊掛帥年代，組

織領導者必須更有能力從浩瀚的資訊大海中發掘機會、賦予意義，從而發揮創造力，掌握新機會。更重要的是即時有效地整合人才，開發創意產品/服務及流程，為組織競爭力和百年基業永續經營奠基。

眾所周知，商場如戰場，經營者必須具備戰爭意識，將它視為關係到員工生存、組織存亡之戰，是件“大事”不可等閒視之，應當詳加考察，比較、衡量、審度對手與自己的各種情況，制訂出奇制勝策略因應之。

2.1 思考四問題

除此之外，我們也希望運用此模式來協助組織經營績效者，用更寬廣的視野，思考下列四個問題，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？諸如：無國界的世界、扁平化的世界、資訊科技與網際網路、地球暖化與資源稀少化、綠色革命、金融海嘯、人口高齡化與家庭少子化、三鹿集團生產的毒奶粉事件、高雄石化物質氣爆事件、頂新餛水油事件…等。
- (2) 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：倫理/道德抬頭，資訊技術、電子交易、電子市集、新能源、公平貿易、消費倫理、新技術、雲端計算…等。
- (3) 經濟與社會結構有那些趨勢，對我們有什麼影響？諸如：M型社會、利率/匯率變動、外勞人口、網路使用人…等。
- (4) 政治與法規方面有那些變革，對我們有什麼影響？諸如：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、環境保護、食品安全、藍色經濟…等。

我們知道，任何組織無不坐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，將它轉化為提昇組織動力的能量。

2.2 描繪組織概況

簡要描繪組織概況，說明組織運作的關鍵影響，以及所面臨的關鍵挑戰。

(1) 組織概況

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

A. 組織環境

- a. 組織的主要產品與服務為何？用於提供產品與服務給顧客的傳送機制為何？
(提示：提供產品與服務給最終顧客的傳遞機制可由直接或經由經銷者、配銷者、協同者或通路合夥者為之。)
- b. 組織的文化為何？你所宣示的目的、願景、使命、任務及價值觀為何？
- c. 人力概況為何？他們的關鍵要求與期望為何？他們的教育水準為何？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？
- d. 主要設施、技術及裝備為何？
- e. 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

關的工業標準及環境、財務、及產品規定為何？

B. 組織關係

- a. 組織結構與組織治理制度為何？若適當時，你的報告在治理董事會、高階領導者及上級組織間的關係為何？
- b. 若適當時，關鍵顧客與利害相關者及市場部分為何？產品、服務及運作的關鍵要求與期望為何？顧客、利害相關者及市場部分三者間的要求與期望，有何不同？

(提示：b1. 顧客與利害相關者部分可包括準時交貨、品質符合要求、安全、防範措施、低價、電子溝通、快速回應、售後服務、社交反應行為、社區服務。b2. 市場部分可依據產品或服務種類或特性、配銷通路、業務量、地理位置或界定有關市場特徵的其它重要因素為基礎。)

- c. 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生產與交運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？
- d. 與關鍵供應者與顧客合夥關係與溝通機制為何？
(提示：溝通機制需是雙向，且為人員經由電郵、網站或電話溝通。許多組織當市場、顧客或利害相關者要求改變時，這些機制也會隨之而變。)

(2) 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：

A. 競爭環境

- a. 競爭地位為何？在業界或所服務市場

的相對大小與成長為何？有多少競爭者？它們的類型為何？

- b. 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？

(提示：主要因素可包括差異因子諸如：價格領導、設計服務、創新率、地理接近性及產品/服務保固。)

- c. 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？

B. 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、產品/服務、營運、產業、全球化、價值鏈及人員有關。)

C. 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。)

乙部分：企業卓越經營績效模式概述(資訊性)

3、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，概述如圖一：

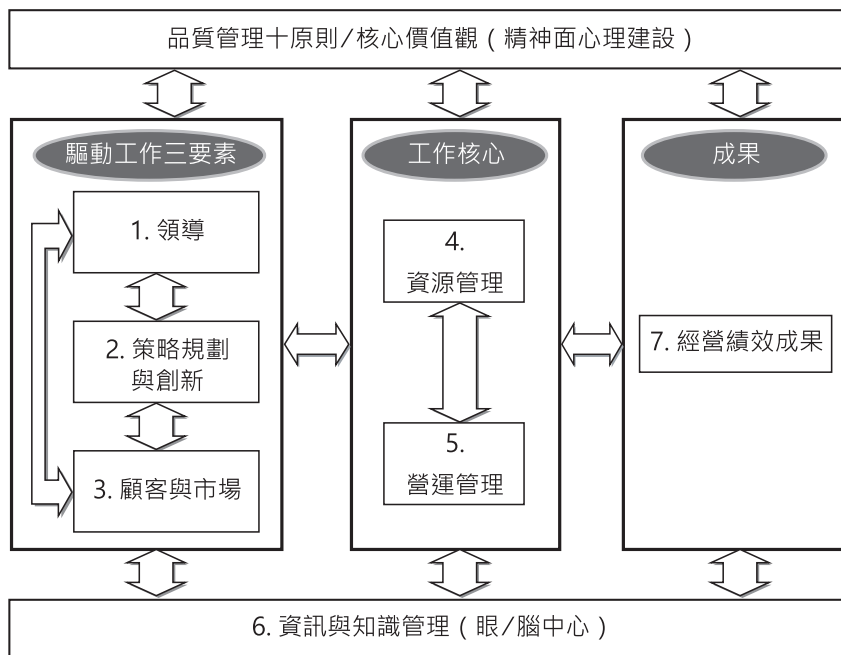
- **上層：**以品質管理十原則作為心理建設與形成共識之基礎。
- **中層：**是系統居於圖形中層部分，由驅動工作三要項、工作核心及成果等六管理評審要項所組成，用以界定組織管理實務運作及其成果。
- **底層：**資訊與知識管理為另一管理評審要項，具眼與腦之功能，它是促成各要項間彼此互動的不可或缺的元素。

解說：

圖一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：

- **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：包括圖一左端所示領導、策略規劃與創新及顧客與市場三項。顯示此過程運作之目



圖一：卓越經營績效模式

的，在要求領導者應為組織設訂符合顧客與市場要求的方向與期望，並賦權員工達成要求(第1項)。擬訂促進擬訂組織成功的長、短期策略(第2項)。與組織內相關工作人員溝通，從關鍵顧客要求、滿意度水準及抱怨資訊及增強顧客關係與忠誠度的資訊中，瞭解顧客與市場現況(第3項)。

· 管理工作核心(“成事”，第4、5、6項)

圖一中間部份為管理工作核心，它說明發生在組織內的一些關鍵過程，包括資源管理(第4項)與營運管理(第5項)二項。眾所週知，組織內員工要為其所做的工作負責，故應對他們施以教育與訓練，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，領導者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。

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、分析及檢核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。

· 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，產生經營績效成果，如圖一右端所示(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。

· 工作區與成果區

我們可將圖一左 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。圖一右 1/3 部為成果區，它的豐歉，受圖一左 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。

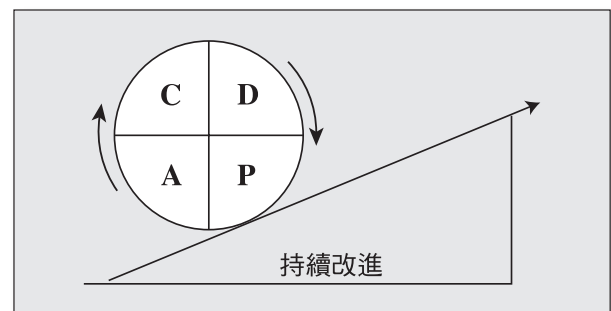
4、品質持續改進循環

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：

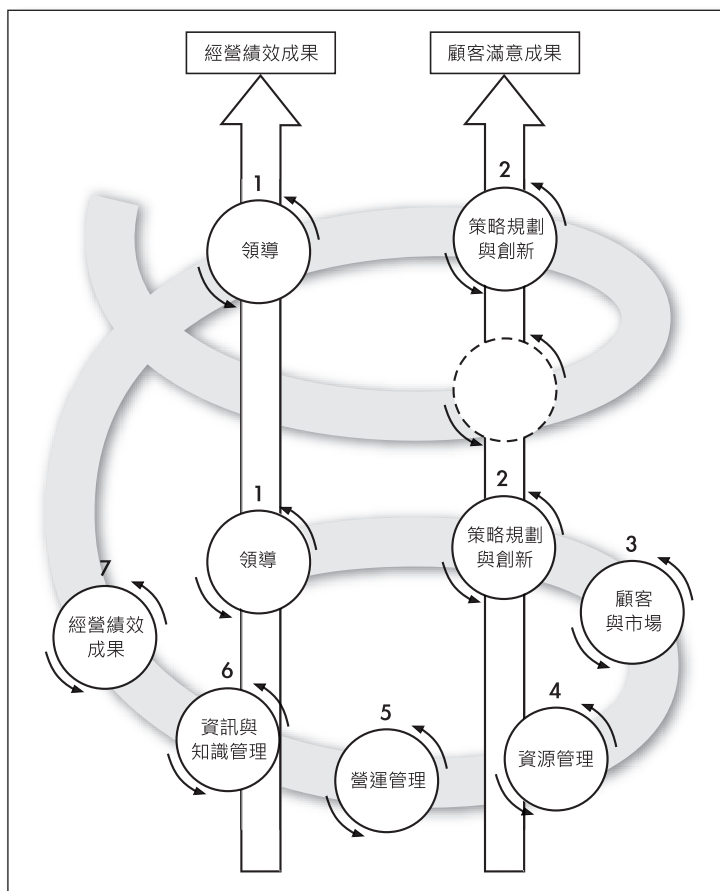
- (1)「做什麼？」--Plan：指「領導、策略規劃與創新、顧客與市場、資源管理、營運管理、資訊與知識管理、經營績效成果」等屬於第一階的七個評審要項，思考我們要如何做？(計劃要完成的過程與架構，P)
- (2)「如何做？」--Do：指七個評審要項的第二階項目，如何做那些事，它是執行力的表現。(執行重要活動，D)
- (3)「做得夠好嗎？」--Check：指採用何種方法管制其成效，評估此法之展開產生了何種結果？我們做到什麼程度？可採取定期檢討方式為之。(分析、檢核、衡量績效成果，C)
- (4)「做的成果為何？」--Action：指檢討成果之後，我們已經做了那些改變？(創新與改變、改進與矯正措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

如此週而復始，形成持續改進循環如下圖二所示：

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



圖二：持續改進循環



圖三：持續改進螺旋

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「經營績效成果」與「顧客滿意成果」。

5、品質管理十原則

人人都同意「有正確的觀念的人，才有良好的態度與行為，才有卓越的成就或表現」這種說法。

我們不難發現，無論是國內或國際企業，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，形成良好企業文化。中鋼的

趙耀東、台塑的王永慶、海爾的張瑞敏，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，更從美國馬康巴立治國家品質獎的核心價值觀與 ISO 9001: 2015 品質管理系統的品質管理原則中，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。

茲將「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。
- 茲摘要說明如下：

5.1 前瞻性領導

重點：領導者應具前瞻性眼光，為組織建立一致的目的與方向，並要創造與維持內部環境，使其中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

領導者需為組織設定方向，創造一個尊重人性、顧客為重、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。領導者需確保能創造策略、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。

高階領導者需激發、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。高階領導者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、行動及組織及其高階領導者績效負責。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、培植未來領導者、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，高階領導者要在全組織建立領導風範、承諾專注未來包括：開發人力資源及供應鏈系統、有效的持續規劃、創造創新機會…等。

有效規劃要能防止問題，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。從公共責任觀點，許多組織在產品設計階段是具關鍵性，設計決策影響到生產過程及社區與工業減廢內容，故有效的設計策略要預測日增的環境考量與社會責任要求。

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，這種目標可包括：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、改進工業與企業運作實務，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。

5.2 顧客為重

重點：“組織是靠顧客而存在，因此應瞭解他們現在與未來需要，符合顧客要求並致力於超越他們的期望”。

內涵：品質與性能/功能是由組織的顧客來判定，因此，要將產品與服務特性/特徵，以及顧客接近模式考慮在內，以增加顧客的價值感，並提升顧客再度光顧、滿意、喜好、引介及忠誠度等的程度。

要瞭解目前顧客想要的以及預測未來顧客期望的，以及市場所能供應的是什麼。價值觀與滿意度會處處受到顧客的整體採購、身份與服務經驗等眾多因素所影響，這些因素包括組織與顧客的關係，與顧客維持良好關係，有助於建立信任、信心與忠誠度。

顧客為重不僅指用符合規格/要求減少疵病與錯誤，來降低抱怨。此舉雖能消除不滿意之肇因，但錯而能改也是留住顧客與建立顧客關係的良方。不僅是產品與服務特性符合基本顧客需要，也要能與競爭者所提供之產品與服務有所差異。顧客為重服務方式可能是全新或修訂的，它是產品與服務的組合，是客製化的，是多種接近機制，是快速回應或某種特殊關係。

顧客為重是一種策略概念，它直接面對留住顧客、進佔市場、持續成長，它需要對變動與浮現的顧客與市場要求，以及導致顧客滿意與留住他們的因素，維持高度敏感。要留意技術開發與競爭者所提供的產品/服務，並快速與彈性回應顧客與市場要求。

5.3 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，獲得所須的知識與能力，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，經營者要積極尋求增強組織成員與合夥者的知識、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、顧客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，並致力於讓團隊與小組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，使他們能對顧客做更佳的服務，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

，要專注於為顧客創造價值的活動。使參與份子們，能在工作中得到滿足、產生熱情與驕傲，且能在面對顧客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路關係以改進彈性、回應性與知識分享。

5.4 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/服務的過程，決定活動的順序及其相互作用。

在執行作業活動的過程中，須配置適當的資源、建立活動的監測績效指標並定期評估其活動成果。

5.5 機敏與創新

重點：“運用創新能力快速改變與彈性反應市場需要，以維持企業的高度競爭力。”

內涵：(1)機敏方面

在國內外市場競爭與贏得成功，需要「機敏」--一種快速改變與彈性的能力，電子商務各方面都是要求能更快速、彈性與客製化的回應。企業面對的是愈來愈短的新產品與服務週期，以及更快更具彈性回應顧客。通常要求簡化工作單位與過程，及/或快速從某一過程，變換至另一過程或某一產品到另一種產品。

經過嚴格要求環境交互訓練與賦權所鍛鍊而成的員工，是組織的重要資產。迎接競爭挑戰的主要成功因素，是設計到推入市場(產品/服務開始)週期。為符合快速變動的全球市場需要，組織必須執行從研究及/或觀念商品化各階段性整合(諸如併行工程)活動。

時間績效變得更為重要，週期時間已成為

關鍵過程衡量方法。時間改進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產品、服務及過程，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，它不再侷限於研發部門，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，成為文化的一部份。

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。

5.6 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，達成顧客滿意為目標」。

“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。

在其他各項管理中，無論是生產管理、財務管理或是環境管理系統，以及職、安、衛管理系統等，均須為整體品質管理之一部分。

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。

5.7 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。這些改進會造成產品或過程，甚至是品質管理系統或組織之變更。企業能否持續經營，決定於產品能否滿足顧客需要。顧客關心的是品質、成本、與交期，應將它們視為改進活動的標的。改進活動層級有三：

- (1) 策略層：理念、政策與策略
- (2) 執行層：制度、程序
- (3) 作業層：日常作業

改進活動亦可推廣至採購、行銷、設備管理、勞資關係、與供應者關係…等。它可運用PDCA持續改進管理循環，及品管七工具，並採個人導向或團隊導向方式為之。

5.8 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：凡有效量測與分析績效以促成改進與提升組織競爭力，皆為重要資訊。掌控組織規劃與管制重要作業活動的資訊，可顯示組織運作及其策略目標的現況，經營者可適時採取因應措施，以維持競爭優勢與生產力。組織應確保高品質，及時資料與資訊之備便性，供所有重要使用者--員工、供應者/合夥者及顧客之用。

應專注於資訊策略、應用與管理，充分掌握決策相關的必要資訊。組織也要運用快速有效的資訊工具，來取得各種內外部的必要資訊，包括：組織內部各職能部門，及外部顧客、供應者、競爭者等。組織依衡量與分析績效而決策。衡量值要源自企業需要與策略，它需提供有關關鍵過程、輸出與成果的關鍵資料與資訊。績效管理需要許多類型的資料與資訊，績效衡量需包括顧客、產品與服務績效，營運比較、市場與競爭績效，供應者、員工、成本與財務績效。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、檢討整體績效、改進營運、變革管理及與競爭者或與”最佳實務運作”比較優劣。

5.9 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：組織之成功端視其供應鏈中的外部與內部顧客之關係而定。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場所，以產生高績效的工作實務運作。

在此領域中的重要挑戰包括下列幾項：

- (1) 展現領導者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，使他們能對顧客做更佳的服務，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. 員工-管理層合作，諸如與工會協議，此關係可促成整體員工發展、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路關係以改善彈性、回應性及知識分享。
- B. 領導幹部、設計規劃、及作業員三者須緊密結合。

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。

5.10 誠信正直與社會責任

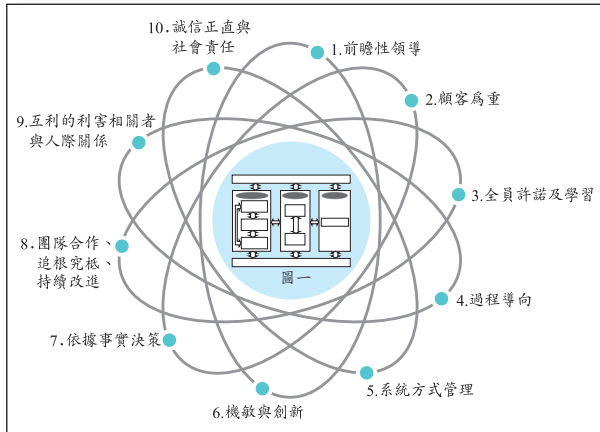
重點：“具備誠信正直的品德操守的組織，必能信守承諾善盡社會責任，成為優良企業公民，也必會受到顧客尊敬與喜愛，易於達成永續經營的目標。”

內涵：經營者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。以承諾遵守法規要求、企業倫理及社會道德規範，成為優良企業公民為己任。

經營者必須全心投入做好每一件事，從改善員工工作環境與待遇著手，進而關心其家庭以及當地社區和社會，包括：環境保護、節能減碳、綠色製造、勞工安全、勞工權益維護等之承諾，必能穩健地創造價值，成為優良企業公民。

經營者需強調對公眾、倫理行為及負責做一位良好公民。他們是組織典範的角色，他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(圖一)的關係如下圖四。



圖四：「品質管理十原則」與卓越經營績效模式的關係

6、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、經營績效成果等七大項。其關聯性可用矩陣表示；下表 2 中七大項分據位居矩陣對角線的方塊中，每一評審要項所在的縱、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

表 1：評審要項關聯矩陣

領導 ●經營理念與願景 ●領導承諾與作為 ●社會責任 ●風險管理	●制定策略 ●鼓勵創新	●專注顧客與市場	●提供資源 ●賦權員工	●決定所需資訊形式與時間	●領導 ●持續改進	●負責經營績效
●決策 ●使能評鑑	策略規劃與創新 ●目標設定 ●策略策制訂與展開 ●創新改善	●直接注意	●表明需要	●顯示關鍵業務衡量	●指導活動與發展	●提供比較準則
●指導 ●思考方向	●顯示目的	顧客與市場 ●了解 ●開發 ●溝通	●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	●顧客滿意或不滿意 ●市場佔有
●提出貢獻	●參加規劃 ●自我承諾	●人員接觸 ●彼此互動	資源管理 ●財力技術 ●人資 ●基礎設施	●運用資訊與知識	●參與加值活動	●產生加值成果 ●人員培訓成果
●增強 ●系統化 ●追蹤	●實現計劃目標	●創造附加價值 ●產生成果	●察覺 ●瞭解 ●創造發明	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 ●量測、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之用	●獲得規畫資訊	●協助瞭解	●直接工作 ●實施團隊合作	●產生績效資料	資訊與知識管理 ●資訊管理 ●資訊開發與應用 ●知識管理	●製程平均不良率 ●顧客抱怨率 ●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	●顯示顧客滿意度 ●顯示市場佔有率	●解釋 ●獎勵 ●鼓勵	●提供分析題目 ●增進知識	●顯示須改進處 ●提升過程品質	經營績效成果 ●提供組織要求的績效 ●顯示成果 ●展現競爭力

諾作為、社會責任…，它與「策略規劃與創新」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。

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。

7、管理評審要項、配分、成果及品質管理原則

管理評審要項、配分、成果及品質管理原則如下表 2：

表 2：管理評審要項、配分、成果及品質管理原則

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. 尊重人性全員許諾及學習 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、分析及改進	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. 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。			

8、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：

- (1) 提交不斷改進的價值給顧客與利害相關者，對組織永續性作出貢獻。
- (2) 改進整體組織效益與能力。
- (3) 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、服務及非營利組織之別，管理者需以評審項目條款為指引，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：

8.1 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。

- 了解客戶：善於產業趨勢分析，了解客戶需求。
- 能創造“顧客為重”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。
- 培訓員工知識與能力：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，從高維度了解其組織的關鍵產品每一作業過程的生產成本、技術創新、客戶要求、供應鏈有效性以及和競爭對手優勢差距，以便進行有效的競爭。
- 了解組織層級及其應做之事。

原則：

組織領導者須具備“智、信、仁、勇、嚴”五項特質，即智慧、誠信、仁愛、勇氣、嚴格。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。

領導作為取決於個人的特質，諸如：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：

(1) 規劃永續經營有關的一些做法 (P)

諸如：願景、信念/價值觀、目標、品質政策、關注顧客及其他利害相關者、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。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 經營理念與願景、B. 領導承諾與作為、C. 社會責任、D. 風險管理。

A. 經營理念、願景及政策

A1. 建立組織經營理念、願景、使命、價值觀、目標(含品質目標)、政策及倫理，且為卓越文化之角色榜樣。

(提示：經營理念須顧及公眾利益並願意承擔社會責任、願景/使命須聯結到年度營運計畫/部門工作計畫。願景可比喻為心中圖像或夢想，「有夢最美，希望相隨」，它具備一種無形力量，「有願就有力」。)

A2. 建立品質管理系統及審查此系統之運作情況，並將所發現的不良(不符合)事實、顧客抱怨、競爭對手資訊…等，作為持續績效改進的重要依據。

B. 領導承諾與作為

B1. 創造有利於團隊合作、主動參與、賦權、創新、組織學習和快速回應的環境。

(提示：利用會議、報告、專題研討、QCC、QIT、電子通訊、教育訓練等管道。)

B2. 鑑別員工之能力及個人發展之需求，並激勵、支援與表揚組織內之員工。

(提示：主動參與，領導者以身作則，並在過程標準化之後，建立過程負責人制度，實施當責(Accountability)及賦權，並論功行賞。例如：對顧客、股東、夥伴，及員工的承諾、成果及品質承擔責任。)

C. 社會責任

C1. 考量利害相關者對產品之需求及期望，諸如：符合性、可恃性、產品安全、產品責任及環境影響等。運用公司治

理概念，遵守道德行為規範，遵循法規要求避免組織所經營之產品/服務，對社會可能造成之負面影響。

(提示：包括稅務、工安、消費者保護、衛生、公司治理…等之考量。所謂公司治理，包括監督防弊的「公司監理」與興利的「公司管理」兩個層面。公司經營的權力源頭是股東會，公司治理的重要精神是重視股東的權利，要公平對待大小股東。根據國際經濟合作暨發展組織(OECD)於1999年提出的公司治理原則，可以歸納為5項標準，即(a)加強董事會之監督與公司策略性規劃之責任；(b)公平對待所有的大小股東；(c)保障股東基本權利與決策參與權；(d)確保公司資訊能及時且正確完整地公開；(e)鼓勵公司與利害相關者在維持企業財務健全方面積極的合作。

此外須建立道德行為(倫理守則)的衡量方法與指標：獨立董事的百分比、股東與非股東代表相互關係的測量方法、以及道德行為的評價等。

社會責任方面：員工待遇要好，產品要安全，不製造汙染，不剽竊別人的智慧財產權…)

C2. 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。

(提示：參考ISO26000中，組織履行社會責任需考慮七個方面：組織治理、人權、勞工實踐、環境、公平運營實踐、消費者問題、社區參與和發展。)

D. 風險管理

D1. 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、資料損壞及商譽受損…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。）

(3) 衡量績效成果及採取改進措施 (C/A)

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。

8.2 策略規劃與創新

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：

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。

具體做法：

(1) 規劃策略規劃與創新有關的一些做法 (P)

組織須提出實施策略規劃與創新有關的一些做法，諸如：組織為實現願景與目標而制訂策略目標、策略規劃、並將它展開至作業層。策略制訂應針對顧客/市場的需求，並以願景、使命和價值觀為基礎，並向下展開。

亦須持續從事變革，以改進其產品/服務及過程品質，為組織利害相關者創造新價值。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 目標設定、B. 策略制訂與展開、C. 創新與改善、D. 管理工具/方法之應用。

A. 目標設定

A1. 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：須提供組織長、中、短期目標，並設定衡量指標，定期追蹤檢討成果。)

B. 策略制訂與展開

B1. 組織依所建立的策略制訂過程、主要步驟，考量顧客/市場現在與未來需要、本身目標及相關關鍵因素制訂策略。

(提示：a. 把重點放在對組織成功有重大影響，並能提升組織整體績效的因素上，針對組織的整體策略而言，可包括組織服務、產品和生產線的改變。它需要運用各種預測、估計、選擇、構想等方法預測未來，以便配置資源。

b. 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。)

B2. 策略應針對可實現顧客滿意、營利增長而訂，將此策略向各作業層展開。

(提示：a. 常見的策略，諸如：收購、合作夥伴關係、策略聯盟等，策略展開可結合目標/方針管理，或策略地圖展開方式為之。

b. 將各部門績效指標從組織整體營運績效目標結合，分別依權責向下展開，這種作法，已成為舉世公認的有效經營管理方式。)

C. 創新與改善

C1. 將創新與改善活動回應顧客要求，包括：簡化工作單位與過程及/或快速從某一過程，變換至另一過程，或某一產品到另一種產品。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，他是核心競爭力，包括資金、人才、技術、市場、制度…等。)

C2. 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份。

(提示：須建立研發創新政策鼓勵創新與改善活動，諸如：技術引進、合作研發、委外研發、購買專利或提案改善制度。創新不僅是產品它還包括：知識、觀念、過程、工具/方法、技術、行銷方式、策略、制度、組織、事業、服務、領導結構、經營模式、績效評鑑方法、客戶關係管理、品牌形象的建立、市場區隔、市場運作、物流通路管理、…等。)

D. 管理工具/方法之應用

D1. 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)、全面生產維護(TPM)、及時生產(JIT)六標準差(Six Sigma)…等，來提升組織經營績效。)

D2. 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…，合作研發或委外研發。)

(3) 衡量績效成果及採取改進措施 (C/A)

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。

8.3 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：顧客、業主/股東、組織內人員、供應者與夥伴及社會。

狹義市場係指：「買賣雙方進行商品交換的場所」，廣義市場係指，「為了買賣某些商品而與其他廠商和個人相聯繫的場所。」市場的規模大小，即其購買者數。

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。

具體做法：

(1) 須規劃處理顧客與市場有關的一些做法 (P)

諸如：了解顧客與市場的需求、期望與喜好，以及對產品/服務、交期、價格、品質等的期望。從事開拓新客源與新市場並與顧客充分溝通以建立的關係，決定導致顧客滿意、留住顧客及業務擴張等。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 顧客與市場之了解、B. 顧客與市場開發、C. 顧客關係與溝通。

A. 顧客與市場之了解

A1. 了解包括競爭者在內的顧客及其他潛在顧客及/或市場，決定目標顧客、顧客群、及/或市場區隔。

(提示：a. 品/服務是通過其他公司，例如：經銷商/代理商銷售或供給最終顧

客，則“顧客”中應包括組織的最終顧客與中間商。

b. “了解”可包括：收集與整理有關顧客購買意向的網路資料及資訊、與客戶的討論、例行性的客戶業務拜訪、展覽會、研討會或產品發表會，以及重覆訂單的分析、新顧客分析、市場佔有率的分析、產品的市場調查研究，或運用完善之資料倉儲及資料擷取等決策支援工具，進行消費者行為分析，以掌握其個人偏好…等。)

A2. 了解顧客對產品/服務、交期、價格、品質等現在與潛在的需要與期望，並在組織內溝通。

(提示：利用資訊科技、資料倉儲(Data Warehousing)、及資料挖掘(Data Mining)等技術從事，一對一的顧客服務，以提升與顧客的關係。)

B. 顧客與市場開發

B1. 確定重要客戶要求，包括產品/服務特性及其客戶採購決策的關鍵因素。(提示：產品與服務的特性係指產品與服務所有重要特性，以及產品/服務在整個生命週期和“消費鏈”中的特性表現。包括影響購買決定的因素，重點應集中在影響顧客喜好與重複購買的特點上。這些特性可以區別組織的產品/服務與競爭對手不同，包括價格、可靠性、價值、交付、為顧客提供的服務或技術支援，以及銷售管道。)

B2. 了解競爭者所提供的產品/服務，從事技術開發快速與彈性回應顧客與市場要求。

C. 顧客關係與溝通

C1. 將抱怨處理與量測顧客滿意度作為非常

重要的管理工具，並將顧客滿意度、忠誠度及抱怨資訊等，作為管理改進之用。

(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。)

C2. 執行顧客滿意度量測，持續地提供顧客滿意度的回饋之要求、量測及監視過程的資訊。若適當時，可使用與競爭對手或同業的顧客滿意度標竿作比較。

(提示：決定顧客滿意度及不滿意度可包括利用任何下列所有的：調查、電話詢問、正式或非正式回饋、利用客戶帳戶歷史資料、抱怨及交易完成率。資訊可由網際網路、經由人員接觸、第三者或信函蒐集得知。)

(3) 衡量績效成果及採取改進措施 (C/A)

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。

8.4 資源管理

內容概述：

組織須依達成組織之短、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。

具體做法：

(1) 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。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 人力資源管理、B. 財力、技術與智財資源管理、C 基礎設施管理與工作環境管理。

A. 人力資源管理

A.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：a. 人力指的是組織正式的、臨時的和計時的工作人員，以及其他由組織支付報酬的合約工，也包括團隊領導者、指導者、各級的管理人員在內，要投資於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，以促進向心力與歸屬感。

b. 需針對長、中、短期目標達成及績效改進的需要，有計畫地進行員工教育訓練。教育訓練的方式可以是組織內部的或外部的，包括：在職訓練、課堂教學、電腦授課、遠距教學、網路教學及其他常規或非常規的方法。

c. 依據組織發展未來發展需要，定期實施人力需求預測、調整及培訓。鼓勵從事技術、品保、環境、工安等人員，取得專業證照資格。)

A.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：a. 可包括：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。

b. 組織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。)

B. 財力、技術與智財資源管理

B.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。

B.2. 提供創新資金與獎勵金，以激勵員工創新能力。

C. 基礎設施管理與工作環境管理

C1. 決定基礎設施所需之資源諸如：a) 建築物、工作場所和相關的設施；b) 過程設備 (硬體和軟體)；c) 支援性服務，如：運輸、通訊或資訊系統。

C2. 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。

(3) 衡量績效成果及採取改進措施 (C/A)

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。

8.5 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：

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：

(1) 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：決定市場需求和與客戶互動方式、規劃主要產品/服務設計與開發以及其生產/服務實現之過程、規劃營運流程、商品與服務之開發、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、及組織學習等的情況。領導者可運用供應鏈與外包觀念，針對供應鏈中每一過程持續進行創造附加價值的活動，可採合作夥伴關係之觀點，從事供應鏈與外包管理。利用重要的量測方法來追蹤整個營運管理所有層面，使組織績效持續改進，提升顧客滿意度、改進資源使用及減少浪費。利用重要的量測方法來追蹤整個營運管理所有層面，使組織績效持續改進，提升顧客滿意度、改

進資源使用及減少浪費。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 營運規劃與管制、B. 供應鏈與外包管理、C. 整體品質管理系統、D. 量測、分析與改進。

A. 營運規劃與管制

A1. 有系統地規劃與管制顧客所需的：設計、開發、生產與管理主要產品/服務等價值創造過程。

(提示：價值創造需與顧客滿意和成本有關，除產品實現過程外，它亦來自微笑曲線兩端的設計與行銷。設計這些過程以符合關鍵要求，將新技術與組織獲得的有關資訊以及週期、生產率、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，並建立過程負責人制度，賦予責任與職權及關鍵績效衡量指標。管制主要的價值創造過程，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，以預防疵病與重做，將保固成本降至最小。)

A2. 設計這些過程以符合評審要項要求，將新技術與組織獲得的有關資訊以及週期、生產率、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，並建立關鍵績效衡量指標。

A3. 管制主要的價值創造過程，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，以預防疵病與重做，將保固成本降至最小。

(提示：關鍵價值創造過程在不同組織之間有很大的差異，這取決於很多因素。包

括：產品/服務的特性、生產、交運、技術要求、顧客與供應者關係、外包、研究與開發，技術獲取、資訊與知識管理、供應鏈管理、收購與兼併、銷售與市場等。其價值創造過程包括銷售與市場等。)

- A4. 改進這些過程以獲致更佳績效、降低變異、改進產品與服務。這些過程對組織獲利和經營成功有怎樣的幫助？

B. 供應鏈與外包管理

- B1. 供應鏈管理相關活動中，須界定與運作採購過程，以確保採購品從規格到接收之符合性。評估與管制所採購的產品，使其滿足組織與利害相關者之需求。(提示：亦可採用電子媒體與供應者進行聯繫、溝通及評估其成效。)

- B2. 選擇與評價供應者與外包商的方法。

- B3. 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衡量值及/或指標。

C. 整體品質管理系統

- C1. 實施符合品質管理系統—要求 CNS12681/16949 (ISO9001 及 / 或 ISO 9004)組織永續成功之管理—品質管理方式標準。

- C2. 實施符合環境管理系統 CNS14001 (ISO14001)標準。

- C3. 實施符合職業安全與衛生管理系統 (OHSAS18001)標準，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。尚有應用於各專業領域者，諸如：汽車業、通訊電子、醫療機構…等，亦各有其行業標準，可供參考。此

外，適當情況下參考使用與任務有關標準，諸如：TL9000 通訊電子業品質管理標準、品質管理系統 ISO 9001:2000 用於汽車生產與其相關服務件的組織之特定要求、ISO 31000 風險管理、RoHS-HSPM (QC 080000，危害物質製程管理系統)、SA8000 社會責任 (Social Accountability) 標準、CNS 17025 測試校正實驗室能力一般要求、CN22000 食品安全管理系統 (ISO 22000 Food safety management systems)、專案管理標準 (PMP)、ISO 27001 資訊安全管理系統…等。)

D. 量測、分析及改進

- D1. 規劃與執行系統、過程與產品之量測方式，以查證達成利害相關者要求之程度。

- D2. 建立關鍵績效指標，持續地分析、評估、監視其績效改進措施，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。

- D3. 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。

(3) 衡量績效成果及採取改進措施 (C/A)

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。

8.6 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：

(1) 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。妥善規劃處理整個知識管理的相關過程。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 資訊管理系統、B. 資訊開發與應用、C. 知識管理。

A. 資訊管理系統

A1. 資料蒐集、鑑別及取用，使所需的資料與資訊處備便狀態，易為經資格認定的員工、供應者/合夥者，與顧客取用，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。

A2. 確保硬體與軟體品質是可靠且易於使用。
(提示：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。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。)

B. 資訊開發與應用

B1. 鑑別資訊需求制訂資訊策略，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。

(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、分析使用者之行爲模式，預測消費者之需求。大數據及互聯網+時代的應用。)

B2. 定期審查組織所使用之量測方法，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？

C. 知識管理

C1. 知識隱藏在的作業過程中，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。)

C2. 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。

(3) 衡量績效成果及採取改進措施 (C/A)

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。

8.7 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：

A. 組織文化塑造與社會責任成果 B. 策略規劃與創新成果 C. 顧客與市場成果 D. 資源管理成果 E. 營運管理成果 F. 資訊與知識管理成果。

成果的趨勢資訊，至少須以三年為準。

A. 組織文化塑造與社會責任成果

A1. 組織文化塑造成果

員工表現在待人接物和營造工作的態度與行為，諸如：言談舉止、辦公場所、參與創新與改進程度…等。

A2. 社會責任成果

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…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)。

B. 策略規劃與創新成果

B1. 策略規劃成果

策略規劃措施所產生的一些成果。

B2. 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、新顧客層、新環境、新員工、新事業、新產品、新服務、專利、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。

C. 顧客與市場成果

C1. 市場成果

市場績效重要衡量值 / 指標諸如：市場佔有率、銷售成長率或其他類似的客觀資料中，現行水準與趨勢。

C2. 顧客滿意成果

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。

D. 資源管理成果

D1. 人力資源成果

員工滿意度與不滿意度及發展中重要衡量值 / 指標，現行水準與趨勢、員工流動率、生產貢獻率、或每人平均產值之現行水準與趨勢。以及員工每人每年最低教育訓練時數、教育訓練時數、平均提案改善數 / 總提案改善數及具專長數之現行水準與趨勢。

D2. 財務成果

重要財務績效與技術與智財資源衡量值 / 指標現行水準與趨勢。諸如：投資報酬率、獲利力、資產負債比、每一員工附加價值，及技術與智財數等。

E. 營運管理成果

E1. 營運規劃與管制成果

重要設計、生產、交貨、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、不良率、研究發展、週期時間、供應者 / 合夥者績效及其他適當的效果與效益衡量值。

E2. 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？

E3. 量測、分析與改進成果

過程有關的資料轉換為財務資訊，現行水準與趨勢。諸如：預防與鑑定成本分析、內部與外部失敗成本分析及生(壽)命週期成本分析。

F. 資訊與知識管理成果

F1. 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。

F2. 知識管理成果

蒐集、處理組織的現有的知識資產，並經由不斷地累積、分析、傳遞、再創造的過程所產生的知識資產數。

9、落實執行之道

從上述七大評審要項重要內涵與執行項目，只是簡單地為有意追求卓越經營者們，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領導者應當關注的課題，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. 領導 / 高階領導者、總管理處或相關管理單位	1.1 經營理念與願景	建立組織願景、任務、價值觀、目標(含品質目標)及倫理，且為卓越文化之角色榜樣。	組織願景、任務、價值觀、目標(含品質目標)及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 總經理 / 協理或相關管理單位	5.1 營運規劃與管制	有系統地規劃與管制顧客所需的：設計、開發、生產與管理主要產品 / 服務等。	設計/開發/生產成本-時程…指標。實施營運流程規劃與管制中有關價值創造過程	

10、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，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，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」，說明如下：

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、改進機會或成果)	成熟度自評					評 分 (配分 * 成熟度 %)
		等 級					
		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							不適用
2. 策略規劃與創新 (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. 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							不適用
4. 資源管理 (80) 4.1 人力資源管理 4.2 財力、技術與智力資源管理 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 量測、分析及改進							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 (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)							不適用
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。

* 成熟度配分請參考下表 4：自我評鑑成熟度說明表

此項成熟度評鑑以規劃各評審要項的實施情況為主，共分五級，說明如下：

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	無或少許證據顯示	(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。

11、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。

11.1 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？」 --Check

• 「做的成果為何？」--Action，進行自主審查。

利用上圖三所示的大、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「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「經營績效成果」提升與「顧客滿意成果」的雙重結果。

11.2 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，通常須視企業類型與大小、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。況且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。

11.3 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，就有機會獲得卓越經營品質獎的榮銜。