

2017卓越經營品質獎 之應用指引之三 (教育)

品質獎委員會 / 秘書處
(修訂第 9 版 2017/04)

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：教育類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.....	4
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.....	11
7、管理評審要項、配分、成果及品質管理原則.....	11
8、管理評審要項及其做法.....	12
9、落實執行之道.....	21
10、如何實施自我評鑑.....	21
11、應注意之處.....	23

1、凡例

閱讀本指引前請先看《卓越經營品質獎申請須知》手冊。

本指引共分為「甲部分：組織運作一般性敘述」、「乙部分：教育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，職場如戰場，經營者必須具備戰爭意識，將它視為關係到職工生存、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、審度社會就業或繼續深造各種情況，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、頂新餛飩水油事件…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、網路使用人口…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，如今，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、營運環境以及和學習者、供應者、合夥者及利害相關者的關係：

A. 組織環境

- a. 組織的主要服務為何？用於提供服務給學習者的傳送機制為何？
- b. 組織的文化為何？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，相關的教育標準，及環境、財務等規定為何？

B. 組織關係

- a. 組織結構與組織治理制度為何？若適當

時，業務報告在治理董事會、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、利害相關者及市場部分三者間的要求與期望，有何不同？
- 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？
- 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、學習者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？
- 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、服務、營運、全球化及人員有關。)

C. 績效改進系統

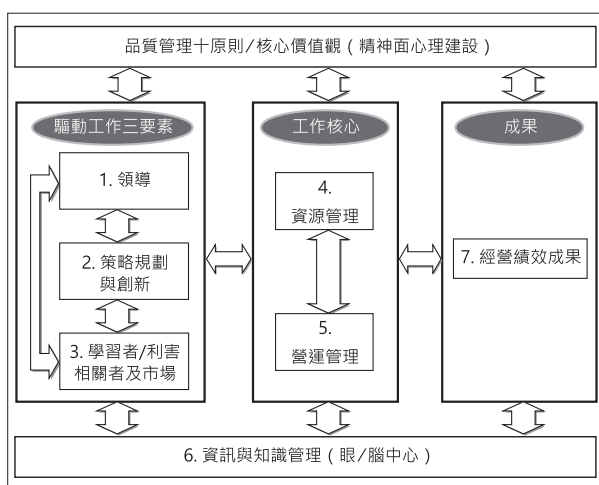
你的關鍵績效改進系統要項為何？包括評估與學習過程嗎？

(提示：績效改進可從組織關鍵績效指標(KPI)中檢討。)

乙部分：教育類卓越經營績效模式概述(資訊性)

3、教育類卓越經營績效模式

教育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，概述如下圖一：



圖一：教育卓越經營績效模式

- **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，具眼與腦之功能；資訊靠眼搜索，知識靠腦存取。

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，在要求最高管理階層應為組織設訂符合學習者/利害相關者及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、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、滿意度水準及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，了解學習者/利害相關者及市場現況(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與可靠的技能，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。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。

• 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)。此項成果可供最高管理階層作為檢討計畫進度與目標間的差距之用，並適時予

以調整以提升績效。

• 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。最高管理階層想要何種成果，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

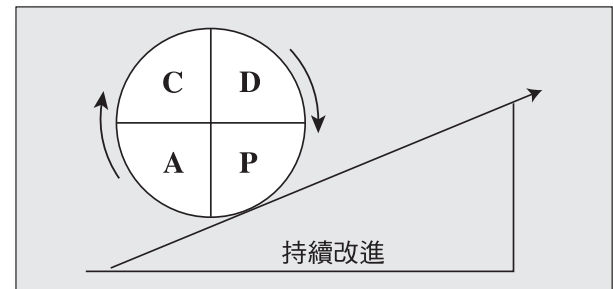
持續改進組織品質是領導者無可旁貸之責，要明白經營的難度，有若推圓桶上坡，不進則退的道理，因此，組織領導者必須思考我們該做什麼，不斷提升組織經營品質與績效成果。我們可運用上述「教育卓越經營績效模式」，針對其中各管理評審項目提出：

(一) PDCA

1. 「做什麼？」 -- **Plan**：指「領導、策略規劃與創新、學習者/利害相關者與市場、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，思考我們正如何做？（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：

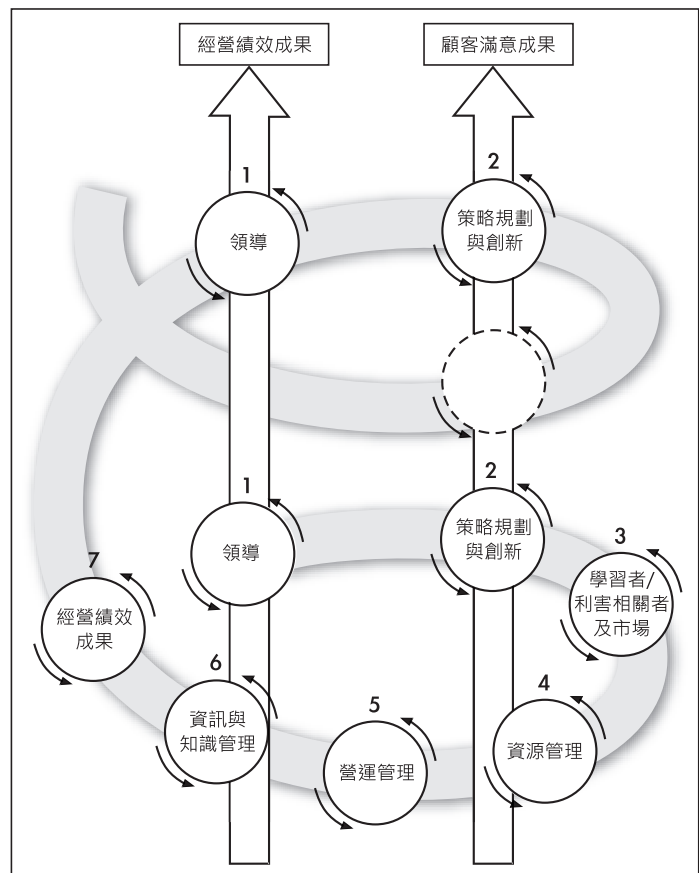


圖二：持續改進循環

(二) 持續改進螺旋

持續改進螺旋，如下圖三。

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，如圖



圖三：持續改進螺旋

三持續改進螺旋所示。持續改進每一管理評審要項，不斷提昇「經營績效成果」與「學習者/利害相關者滿意」。

5、教育品質管理十原則

人人都同意「有正確的觀念的人，才有良好的態度與行為，才會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。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，吸取大量知識，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：“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，使其中成員能完全投入達成組織目標的活動中”。

內涵：最高管理階層需為組織設定方向，創造一個學習者為重及明確可見的價值觀和高度的期許。方向、價值觀和期許，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，並確保組織能永續經營。所界定的價值觀與策略需能協助與指引組織所有活動與決策。

最高管理階層需創造與維持一個能激發、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、並對組織做出貢獻的環境。最高管理階層需用他們的行動與績效，對負責組織治理單位負責。組織治理單位最終需對所有利害相關者的倫理、行動及組織及其最高管理階層績效負責。

最高管理階層要秉持誠信正直與社會責任的信念，並以道德行為作為員工表率。親自參與規劃、溝通、教練、培植未來最高管理階層、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，高階最高管理階層要在全組織建立領導風範、承諾。提創新計畫之時，需增強倫理、價值觀及期許。

最高管理階層要專注未來，包括：開發人力資源、與供應者完成有效的接續規劃、創造創新機會…等。也要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。

5.2 學習者為中心

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，將他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，要為學習者準備工作環境、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績。

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重要資源，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，最高管理階層要積極尋求增強組織成員與合夥者的知識、技巧、創造力及能力，並激勵他們使他們能對組織政策與策略之改進，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)專注於經由組織建立與

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：教職員的點子、教育與學習研究發現、學習者/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，並致力於讓團隊成員自由分享知識與經驗以達成組織目標。

重視教職員意指對他們的滿意度、發展與福利的承諾。尤有進者，它也包括更具彈性、為教職員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)展現最高管理階層對組織成員成功的承諾。
- (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/利害相關者提供更佳的服務，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。
- (6)創造支持不同人力的環境。

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/利害相關者創造價值的活動。使參與份子們，能在工作中得到滿足、產生熱心與驕傲，且能在面對學習者/利害相關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路關係以改進彈性、回應性與知識分享。

5.4 過程導向

重點：“當相關的資源與活動經過管理而成為過程時，便會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。創造學習導向的過程，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。

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 系統方式管理

重點：“鑑別、了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：“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”。

教育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，最高管理階層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。

5.6 機敏與創新

重點：“運用創新能力快速改變與彈性反應教育環境和市場需要，以維持組織的高度競爭力”。

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，是在這種嚴格要求環境中所鍛鍊而成的重要資產

。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，它不再侷限於學術研究範圍，它已擴及教材、教學方法、教學工具…等領域。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，使創新活動藉機績效改進系統之助，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。

5.7 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：組織靠有效量測與分析績效以獲得重要管理資訊。這種量測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、及作業績效衡量。量測領域可包括：學習者背景、學習形態、對講解與服務的滿意度、額外課程作業、退選/大學入學許可率、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。

5.8 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。最高管理階層須持續尋求改進組織過程之效果與效率，不可等待問題之發生出現改進之機會時，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與過程，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。

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：組織之成功端視其內部與外部顧客之關係而定。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)展現最高管理階層對員工成功的承諾，
- (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的形成，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進彈性、回應性與知識分享。**B.**領導者、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。

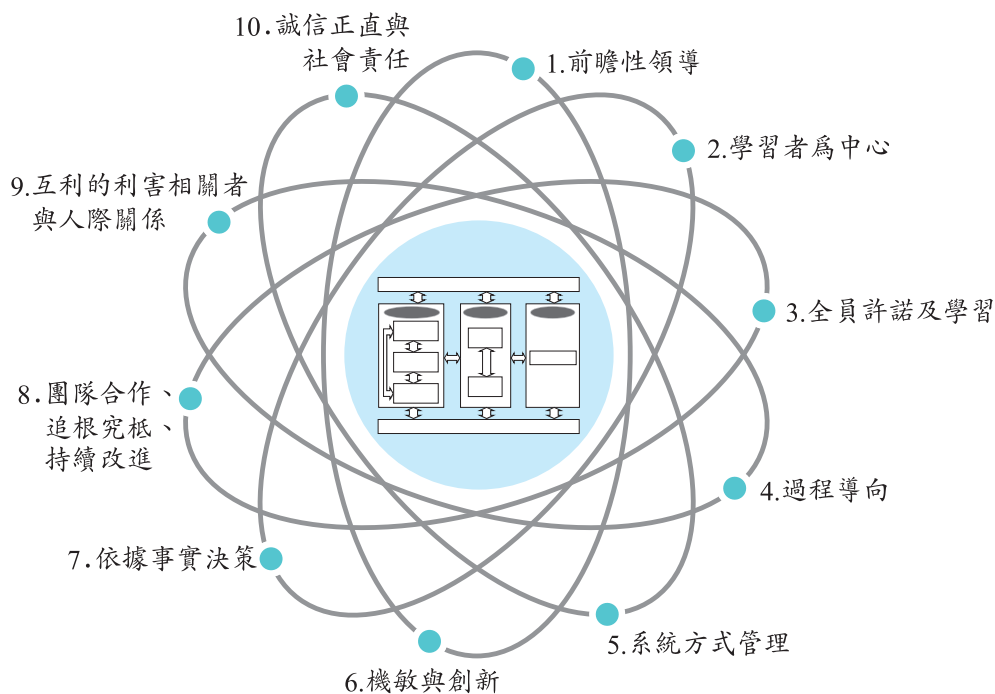
5.10 誠信正直與社會責任

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，也必會受到人們的尊敬與喜愛，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社會責任，視為組織立業之本與建立道德形象之基，承諾遵守法規要求、組織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，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」(圖一)與卓越經營績效模式的關係如下圖四：



圖四：「品質管理十原則」與卓越經營績效模式的關係

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	●專注學習者/ 利害相關者與 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	學習者/利害相關者 及市場 ●學習者/利害相關 者及市場知識	●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 ●學習者為中心的 教學過程 ●採購與外包管理	●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

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、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；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。

表 2：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	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 經營理念與願景 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 目標設訂 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: 6 機敏與創新 B: 1-5、7-10
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 (70分)	A：2.學習者為中心 3.全員許諾及學習 B：1、4-10
4. 人資為重 4.1 人力資源系統 4.2 人資工作環境與激勵 4.3 教職員福利與滿意	80	7.4 人力資源成果(80)	A：3.全員許諾及學習 8 團隊合作、追根究柢、持續改進 B：1-2、4-7、9-10
5. 營運管理 5.1 營運規劃與管制 5.2 採購與外包管理 5.3 整體品質管理系統 5.4 視導、分析與改進	100	7.5 營運管理與改進成果(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.學習者為中心 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。			

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

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作措施，均應思考如何針對組織目標，採取最佳達成策略？如何在教學過程的每一作業活動，均能產生增加其學習的效果？並以量化/非量化成果，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記分卡的功能。

茲製作管理評審要項、配分、成果及品質管理原則對應表如表 2。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，如表 2 右欄所示。

使用者須知，配分之功能僅以顯示評審要項之重要性比例為目的，是一種概念的宣示。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。但組織最高領導階層先要明確地建立自己希望達到的成果為何？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。

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學習者 / 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)

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、創新和學習…等方面的作為，以及組織治理與履行社會責任的情況。

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、願景及政策、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. 經營願景、理念、價值觀及使命，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：a. 採取多元化的價值觀與多樣化的大學理念，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。
b. 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。)

A2. 擬訂校務發展計畫、制定各種重要章程及編寫品質手冊，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。)

B. 領導承諾與作為

B1. 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。

B2. 實施學校治理〈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：a. 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，對顧客、股東、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。b. 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。c. 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。d.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。)

C. 社會責任

C1. 須建立符合法規與道德行為(倫理守則)的教學衡量方法與指標。

C2. 組織給予支援社區活動的範圍，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…等。(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。)

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損失、資料損壞及商譽受損、財務、安全、環境、…等。例如：高科技公司及金融等機構均設有風險管理單位專責風險管理。)

(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据。

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：

運用策略性思考反應教育環境和市場需要，以維持組織的高度競爭力，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)

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。

(2) 須執行的評審要項(D)

A. 目標設訂、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. 目標設訂

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

A1. 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。)

A2. 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。設訂KPI及目標值，定期檢討成果。

B. 策略制訂與展開定位與市場策略：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。

B1. 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。

C. 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：

C1. 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及/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，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：**a.**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。

b.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、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。**c.**尋求教育的國際共同合作，以因應全球化的需求。)

D. 管理工具/方法之應用

組織運用科學方法與統計工具找出問題的根源，持續從事過程改善活動，以創造新價值的一些做法：

D1. SWOT分析、標竿學習、方針管理、品管圈、QC七大手法、問題解決方法、有效率的會議…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。

8.3 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，「以任何形是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：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：「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其知的方式，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：

(1) 規劃處理顧客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。

(2) 須執行的評審要項 (D)

A. 學習者/利害相關者及市場知識、B. 學習者/利害相關者關係與溝通、C. 學習者/利害相關者及滿意。

A. 學習者/利害相關者及市場知識

A1. 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。)

B. 學習者/利害相關者關係與溝通

B1. 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。

B2. 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。

C. 學習者/利害相關者及滿意

C1. 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：a. 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。b. 設立「教學品保中心」，職司監督學在「品質保證」方面落實的情形。

C2. 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：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。)

(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 人資為重

內容概述：

組織須依達成組織之短、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：

教職員是組織的要素，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)

計劃執行評審要項：A. 人力資源系統、B. 人資工作環境與激勵、C. 教職員福利與滿意。

A. 人力資源系統

A1. 組織應計劃人事系統，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，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的效能的能力，〔C〕確保職員完成所負責工作的能力。

(提示：a. 增加教學、研究、在職訓練、行政管理等方面的自我評量，以提高大專院校的績效。b. 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。)

A2. 組織應鑑別教職員所需的技巧與能力，然後雇用、訓練及留用他們。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。

B. 人資工作環境與激勵

B1. 成立學習小組/改善小組諸如：CQI (持續品質改善)、QIT(品質改善小組)讀書會、解決問題小組、提案改善制度...等，針對單位內或跨單位問題，定期開會以提出改善方法解決。

C. 教職員福利與滿意

C1. 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、安全及合乎工效學(ergonomics)的環境。

C2. 基礎設施管理與工作環境管理：〔A〕基礎建設得包括：a)建築物、工作空間、教室、實驗室、實習工廠、圖書館、綠化區等。b)相關的配備：水、電力、瓦斯/汽油、保健服務。c)教學過程的設備。d)支援服務，如交通，書店、學校用品、餐廳、食堂等。〔B〕組織應安排提供產品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。

(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。

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：

(1) 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。

(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. 視導、分析與改進。

A. 營運規劃與管制

A1. 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。

A2. 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。每位教師至少舉行模擬教學一次。

A3. 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)、反轉上課法等之運用，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、E-Mail、Web、VOD、ipod…等的能力。)

B. 供應鏈與外包管理

B1. 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。)

C. 整體品質管理系統

C1. 實施符合 ISO / IWA2 國際教育品質管理標準、SA8000 社會責任 (Social Accountability) 標準等。若適當時，可考量採用：環境管理系統 (ISO14001) 環境管理系統標準、職業安全與衛生管理系統 OHSAS18001 職業安全衛生管理系統之要求水準、CNS 17025 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) ISO31000 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。)

C. 視導、分析與改進

C1. 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。

C2. 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：a. 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。b. 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。)

(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。

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) 組織須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)

計劃執行評審要項：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. 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。

A2. 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：a. 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。

b. 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？)

B. 資訊開發與應用

B1. 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。

B2. 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、分析使用者之行爲模式，預測學習者/利害相關者需求。大數據及互聯網+時代的應用。)

C. 知識管理

C1. 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。)

C2. 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份。(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。)

(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。

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：

持續檢討所設訂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. 學習者 / 利害相關者滿意成果、D. 人力資源成果、E. 營運管理與改進成果、F. 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。

A. 組織文化塑造與社會責任成果

A1. 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。

A2. 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. 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。

C. 學習者 / 利害相關者滿意成果

C1. 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。

C2. 組織為所有教職員所提供的福利及其滿意情況。

D. 人力資源成果

D1. 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、每人每年教育訓練平均費用、每人每年平均教育訓練時數、招生成果、教職員學術研究成果(含論文、學術研究發表等)、推廣教育成果、財務及市場成果…等之表現。

E. 營運管理與改進成果

E1. 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。

E2. 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。

F. 資訊與知識管理成果

F.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。

F.2. 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關鍵項目，只是簡單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，還要將列出執行關鍵項目的「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。最高管理階層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 (Act)
1. 校長/校長室/總務處/教務處	1.1經營理念與願景	1.1 (1) 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。	1.1 (1) 組織願景、任務、價值觀、目標(含品質目標)及倫理的 formed 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 (Act)
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。	

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，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準則所列問題，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 × 等級 × 20%)
		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						不適用	
3. 學習者 / 利害相關者及市場 (70) 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						不適用	
4. 人資為重 (80) 4.1 人力資源系統 4.2 人資工作環境與激勵 4.3 教職員福利與滿意						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 學習者 / 利害相關者滿意成果 (70) 7.4 人資為重成果 (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些問題，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 的問話，進行自主審查。

利用圖三所示的大、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，就有機會獲得卓越經營品質獎的榮銜。