



卓越經營品質獎 卓越經營經營績效模式 說明

中華民國品質學會
品質獎委員會



106年4月28日



報告大綱

1. 認識卓越經營品質獎
2. 瞭解卓越經營績效模式
3. 評審要項及評分標準
4. 如何準備申獎
5. 應注意事項
6. 結語及Q&A



1. 認識卓越經營品質獎

1.1 緣起與沿革

- 民國53年品質學會創立，為激勵推行品質管制工作之企業或個人，樹立學習典範與標竿，當年即決議設立「品管團體獎」及「品管個人獎」。自民國54年第1屆開始，迄今已連續辦理五十三屆。
- 民國86年，配合學會更名，修正「品管獎」名稱為「品質獎」。



1.1 緣起與沿革

- 學會自民國92年起，參照國家品質獎及國際品質系統之管理原則，訂定品質團體獎評審標準。民國97年起，學會進一步將「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。



1.1 緣起與沿革

- 今年增設「標竿獎」：凡長期推行「卓越經營績效模式」，著有成效足為標竿的組織，予以最高品質獎之殊榮，學會自今(106)年第53屆起，增設一項卓越經營品質獎「標竿獎」。



1.2 設獎目的

- 激勵運用「卓越經營績效模式」，落實全面品質管理的公民營機構、法人及團體。
- 表揚與肯定企業或組織長期推動全面品質管理的卓越表現。
- 樹立兼顧環境、社會及財務績效，能永續經營的行業典範與學習標竿。



2. 瞭解卓越經營績效模式

- 卓越經營績效模式是一種多構面績效評量架構
- 過程指標
 - 1) 領導
 - 2) 策略規劃與創新
 - 3) 顧客與市場
 - 4) 資源管理
 - 5) 營運管理
 - 6) 資訊與知識管理
- 結果指標
 - 7) 經營績效及成果
- 企業類、醫療類、教育類三種模式



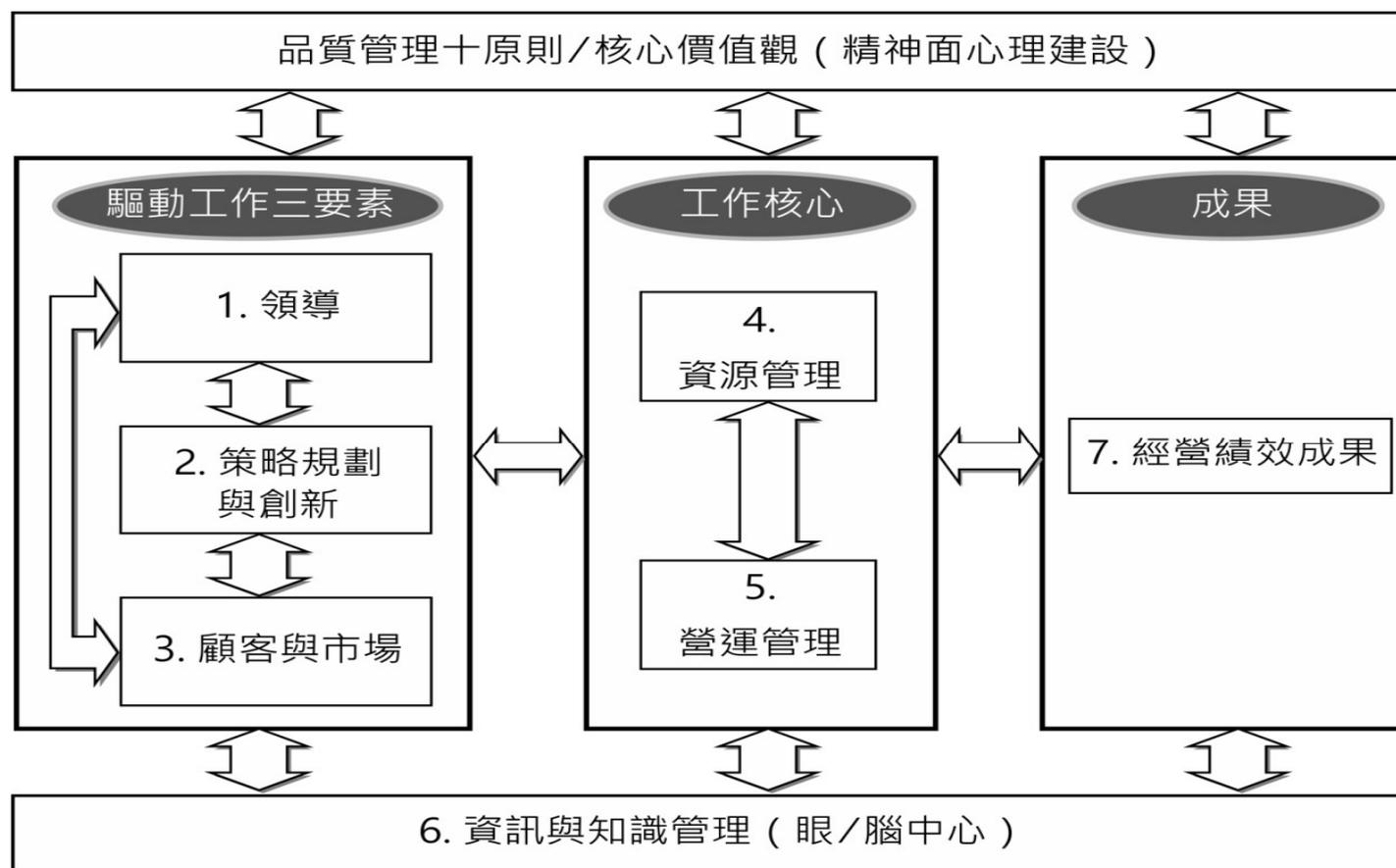
2. 瞭解卓越經營績效模式(續)

- 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，以增強彼此經營體質。作為企業經營者訓練員工及改進組織績效的工具。
- 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。



2.1 卓越經營績效模式

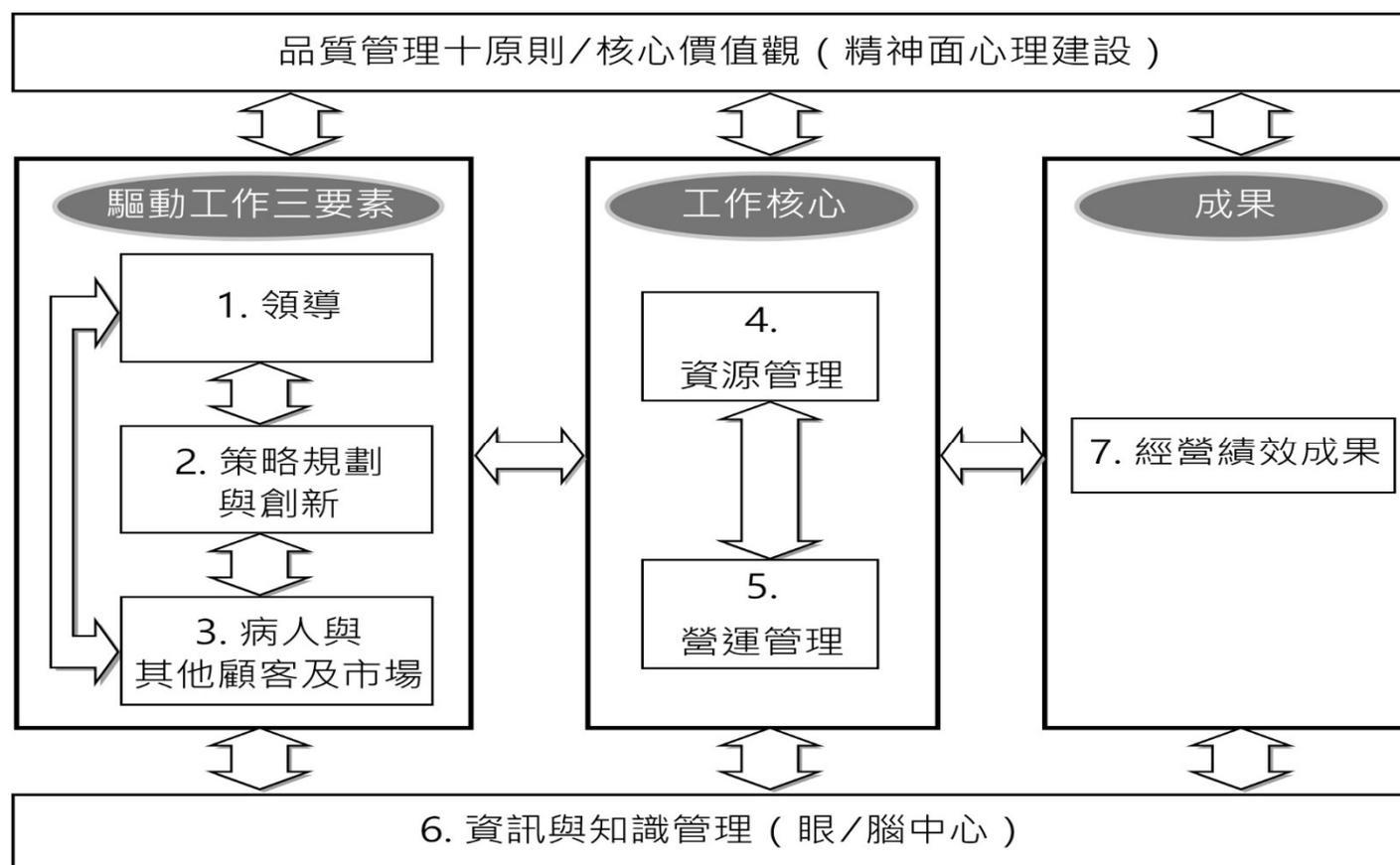
a. 企業類





2.1 卓越經營績效模式

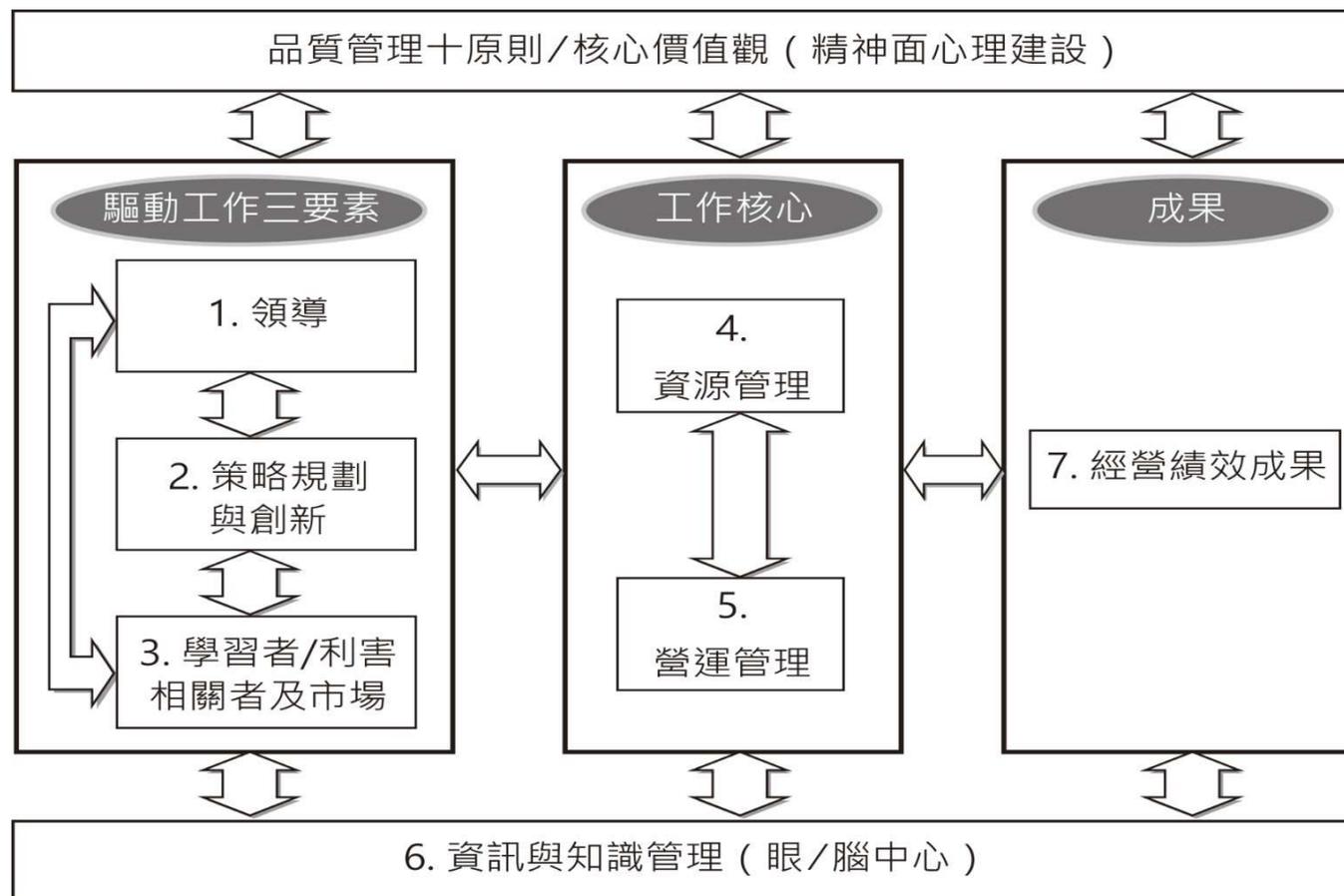
b. 醫療類





2.1 卓越經營績效模式

C. 教育類





2.2 卓越經營績效模式的特質

(一) 過程與成果並重

■ 過程評審要項

1. 領導
2. 策略規劃與創新
3. 顧客與市場
4. 資源管理
5. 營運管理
6. 資訊與知識管理

■ 對應之成果評審要項

- 7.1 組織文化塑造與社會責任成果
- 7.2 策略規劃與創新成果
- 7.3 顧客與市場成果
- 7.4 資源管理成果
- 7.5 營運管理成果
- 7.6 資訊與知識管理成果



2.2 卓越經營績效模式的特質(續)

(二) 績效導向屬性

- 不是一種符合性(Conformance)的要求條文，而是一種有績效性(Performance)因果關係的結構系統
- 評審要項不具規範性，它是依成果導向要求來設計的，你想要得到何種成果就得規劃如何獲致此成果的一些做法。



2.2 卓越經營績效模式的特質(續)

- (三) 運用系統觀點檢視全局，以維持全組織目的一致，消除分歧。
- 是把品質管理十原則、評審要項、配分準則、成果導向、跨過程聯接等，嵌進準則所要整合的架構內。



2.2 卓越經營績效模式的特質(續)

(四) 結合自我評鑑進行PDCA持續改善

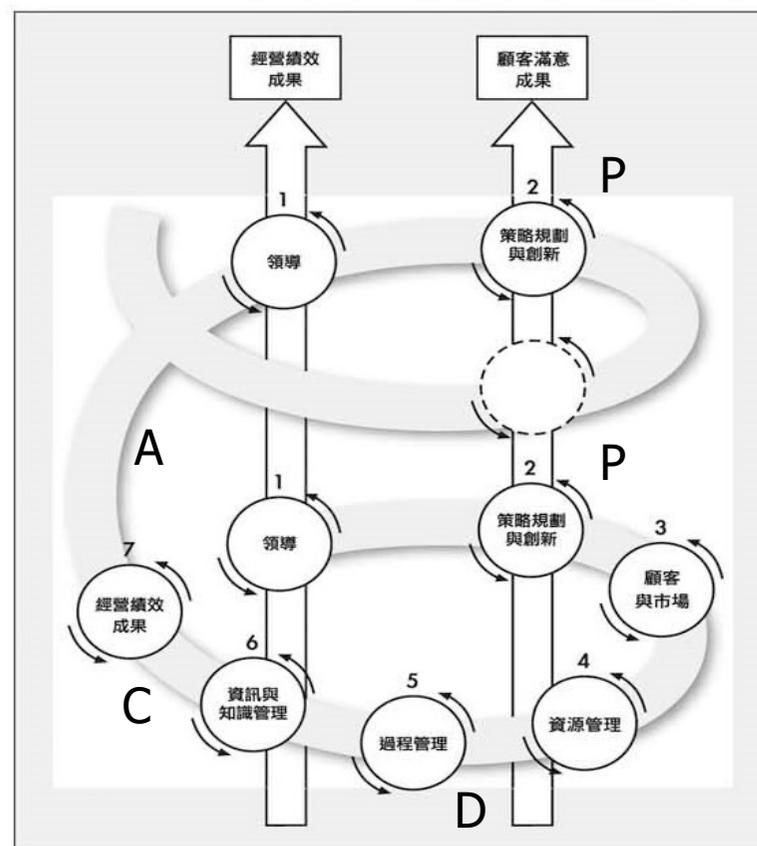
- 持續改進組織品質是領導者無可旁貸之責，領導者通常要能思考我們該做什麼，來提升組織品質。
 - 「做什麼？」--P
 - 「如何做？」--D
 - 「做得夠好嗎？」--C
 - 「做的成果為何？」--A



2.2 卓越經營績效模式的特質(續)

(五) 持續改進螺旋圖

- 持續改進每一管理評審要項，不斷提昇「經營績效成果」與「顧客滿意成果」。





2.3 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、追根究底、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。



2.3 品質管理十原則(續)

- 品質管理十原則係行事之核心理念與方針指引，領導者是企業文化建立者，他須負責將管理原則在組織中實踐，以發揮其軟實力的功能。
- 領導者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，並以量化/非量化成果，衡量其作業績效。

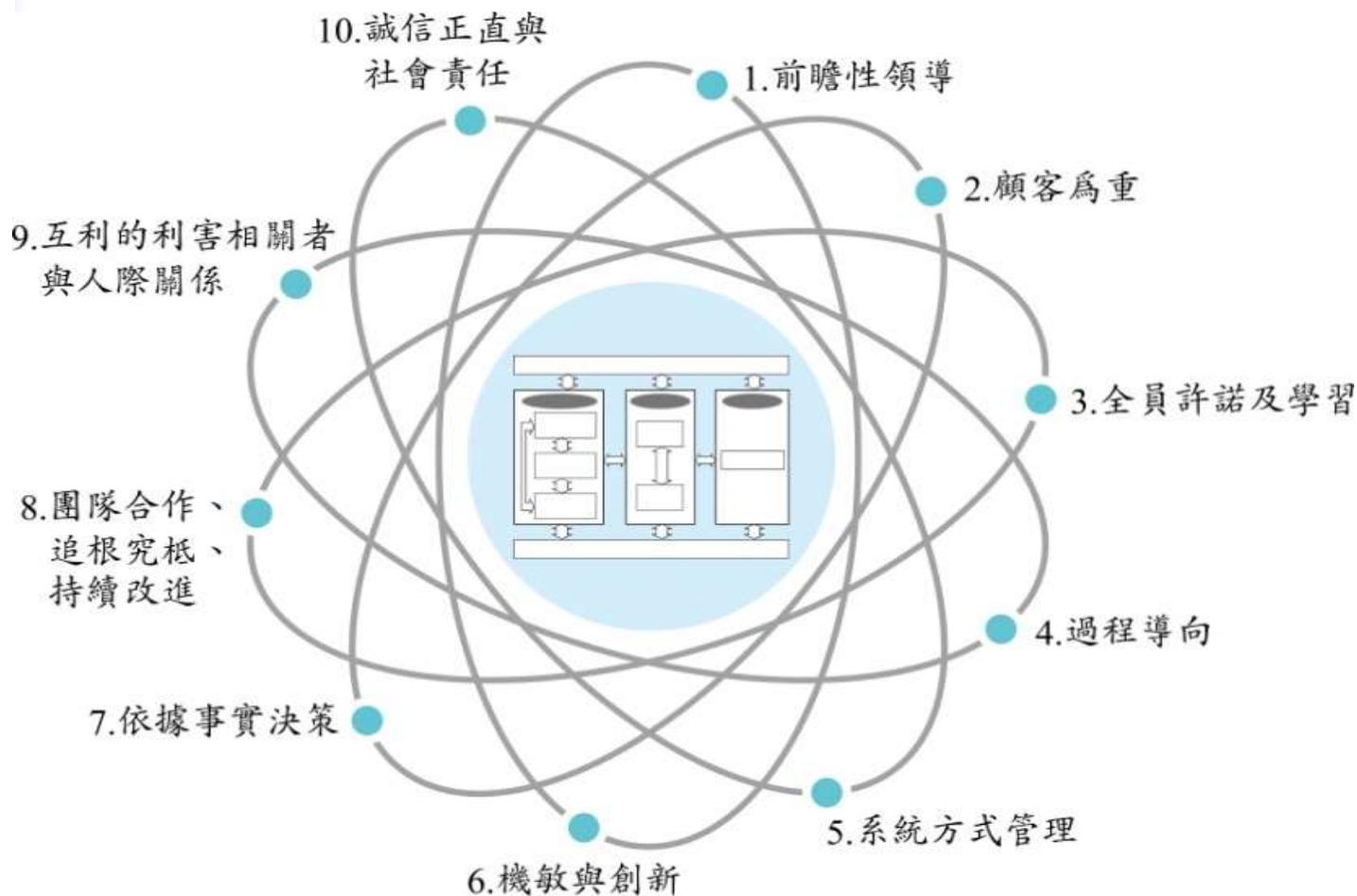


2.3.1 「品質管理十原則」與品質獎核心價值

巴德里茲獎核心價值	國家品質獎核心價值	ISO9000：2015品質管理原則	卓越經營績效模式品質管理原則
<ol style="list-style-type: none"> 1. Systems perspective. 2. Visionary leadership. 3. Customer-focused excellence. 4. Valuing people. 5. Organizational learning and agility. 6. Focus on success. 7. Managing for innovation 8. Management by fact. 9. Societal responsibility. 10. Ethics and transparency. 11. Delivering value and results. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以顧客與市場為中心 2. 為各利害關係人創造價值 3. 強化互利的跨組織關係 4. 重視企業倫理與社會責任 5. 持續改進、創新與保持靈活性 6. 依據事實決策 7. 以流程管理快速反應 8. 過程與結果並重 9. 以系統整合產生卓越績效 10. 經由持續學習，培養組織能力 11. 鼓勵全員參與 12. 重視主管領導能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客為重 2. 領導力 3. 人員參與 4. 過程導向 5. 改善 6. 依據事實決策 7. 關係管理 	<ol style="list-style-type: none"> 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、追根究底、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。



2.3.2 「品質管理十原則」與卓越經營績效模式的關係





2.3.3 品質管理原則嵌入七大評審要項

管理評審要項	配分/合計	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	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	A：6 機敏與創新 B：1-5、7-10
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	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	A：3 全員許諾與學習 B：1-2、4-10



2.3.3 品質管理原則嵌入七大評審要項

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	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	A：7 依據事實決策 B：1-6、8-10
	合計 500	
7 經營績效成果 7.1 組織文化塑造與社會責任成果 7.2 策略規劃與創新成果 7.3 顧客與市場成果 7.4 資源管理成果 7.5 營運管理成果 7.6 資訊與知識管理成果	500 100 80 70 80 100 70	
總計	1000	

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。



3. 評審要項及評分標準

3.1 評審要項

- 「卓越經營績效模式」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，管理者需以關鍵項目條款為指引，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。



3.1.1. 領導

- 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」。
- 最高管理階層領導者應具備條件：前瞻性眼光、了解客戶、能創造”顧客為重”及明確的價值觀和目標、能制訂策略刺激創新、培訓員工知識與能力，以確保組織能永續經營。



3.1.1. 領導(續)

- 原則：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。
- 具體做法：規劃永續經營有關的一些做法（P），諸如：願景、目標、品質政策規劃，品質管理系統建立，以及在激勵員工、創新和學習、社會責任…等方面採取具體的作為。
- 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。



瑞助營造(103年獲獎)：領導是無時無刻修亂自己的想法

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。」





3.1.2. 策略規劃與創新

- 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。



3.1.2. 策略規劃與創新(續)

- 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：規劃策略規劃與創新有關的一些做法（P）諸如：組織為實現願景與目標而制訂策略目標、策略規劃，亦須持續從事變革。
- 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。



弘光科技大學(102年獲獎)

願景：培育關懷生命特質專業人才



理念 (Philosophy)
以人為本、關懷生命

願景 (Vision)
成為培育具關懷生命特質
專業人才之卓越科技大學

使命 (Mission)

1. 培育具健康與民生知能的優秀人才
2. 提供務實致用的專業課程
3. 落實服務利他的社會責任

目標 (Goal)
健康與民生領域的領航科技大學

深耕人文素
養，型塑具關
懷與服務熱
忱之校園

精進師資、課
程與實務，提
升教學成效

整合研發資
源，提升產學
績效

深化實習成
效，輔導全面
就業

擴大海外交
流，提升國際
視野

強化校務經
營，穩健學校
發展

104~105 學年度校務發展計畫架構圖



3.1.3. 顧客與市場

- 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。



3.1.3. 顧客與市場(續)

- 原則：組織是靠顧客而存在，應瞭解他們現在與未來需要，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：須規劃處理顧客與市場有關的一些做法 (P)
- 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。



廣運機械(103年獲獎): 「永遠比顧客多走一步！」





3.1.4. 資源管理

- 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。

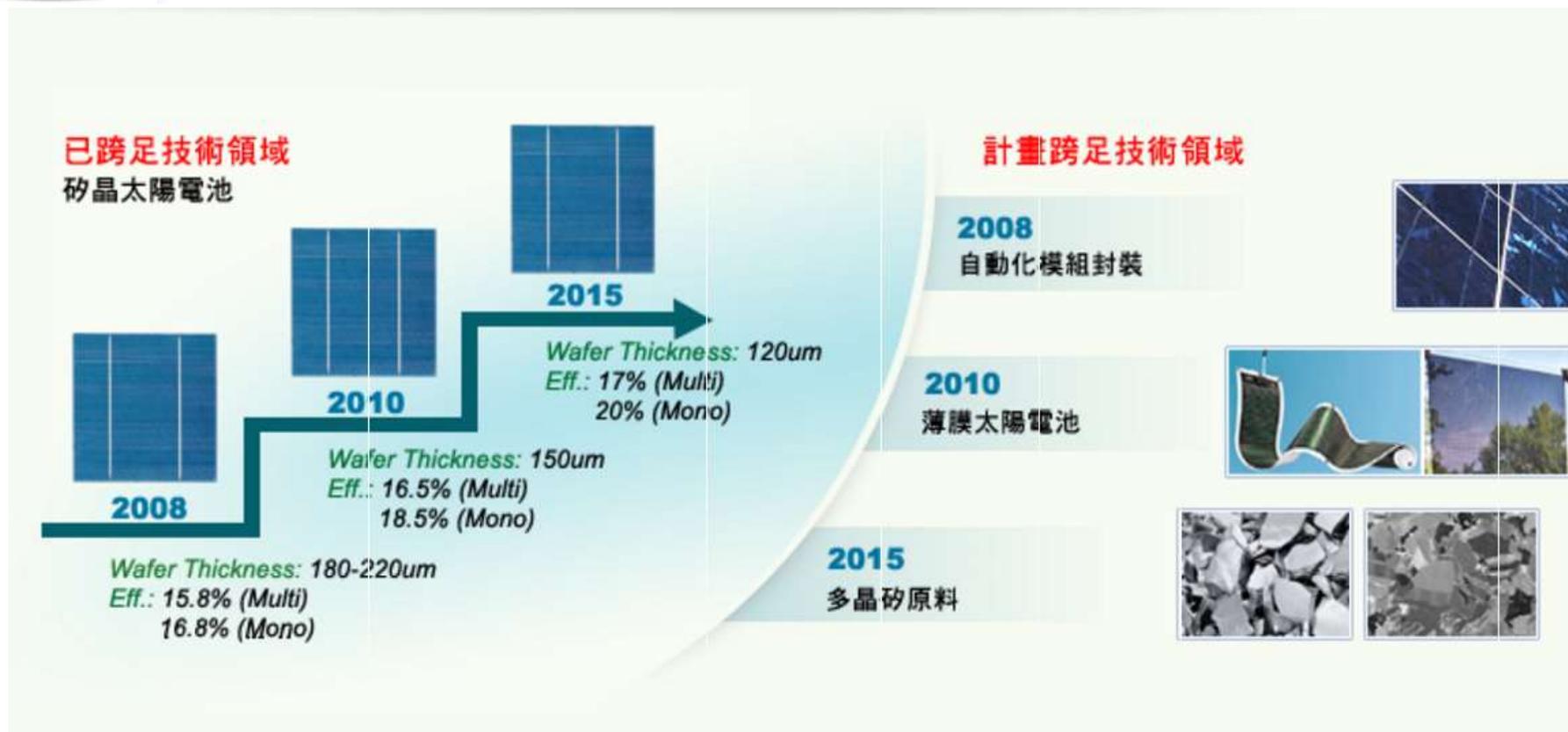


3.1.4. 資源管理（續）

- 原則：無形資產，需予以保護與運用。人員是組織的重要資源，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：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）
- 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



太極能源(103年獲獎)： 效用資材能源，善用智財資源





3.1.5. 營運管理

- 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。



3.1.5. 營運管理(續)

- 原則：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：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）
- 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。



205兵工廠(93年獲獎) - 工作人員服裝也要管制





3.1.6. 資訊與知識管理

- 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。



3.1.6. 資訊與知識管理(續)

- 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)
- 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



光田醫院(103年獲獎)： 知識基礎改善創新

- 民國103年12月 榮獲”卓越經營品質獎”最高等級「醫療類三星獎」
- 民國104年05月 全台首獲遠見雜誌「CSR企業社會責任獎」醫院
- 民國104年12月 榮獲國家生技醫療品質獎「銅獎」-領先群倫卓越創心兒童骨科醫療團隊
- 民國104年12月 榮獲醫策會第16屆醫療品質獎主題改善組「金獎」
- 民國105年12月 榮獲衛生福利部疾病管制署104-105年侵入性醫療處置照護品質提升計畫成果發表「優質醫院獎」、「團體卓越獎第三名」
- 民國105年12月 榮獲醫策會第十七屆醫療品質獎-實證醫學類文獻查證臨床組「持續參與特別獎」
- 民國106年 榮獲「國家品質標章(SNQ)」創新-建構NICE失智症照護模式
- 民國106年 榮獲國家生技醫療品質獎「銅獎」-智能化血液透析資訊管理系統



3.1.7. 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。



3.1.7. 經營績效成果(續)

- 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。
- 評審要項：
 - 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：成果的趨勢資訊，至少須以三年為準。



metro 台北捷運公司
Taipei

台北捷運公司(100年獲獎)： 經濟、環境、社會三線並顧

1. 經濟面：精進經營管理，強化營運效率

- 2015年7月板南線頂埔站通車，系統路網再延伸1.9公里，營運里程及車站增至131.1公里及117站，平常日每日運量超過200萬人次。
- 另透過附屬事業增裕收益挹注本業，在提供多元服務同時，亦為股東創造更高價值，2015年附屬事業收入為14.47億元，較2014年成長約4,629萬元。

2. 環境面：落實節能減碳，推動綠色運輸

- 在力行各項節能減碳措施之成效下，2015年總節電量約1,429萬度，合計減少約7,545公噸CO₂排放量，臺北捷運系統平均延車公里用電量為32.49度/車公里，較2006年降幅約17.1%。
- 而2015年全年運量約7.2億人次，與自小客車相比推估對環境之貢獻，減少約75.7萬公噸CO₂排放量，以每人旅行時間節省3.75分鐘計算，共節省4,484萬餘小時。

3. 社會面：守護捷客安全，社區社會共融

- 2015年，代表安全的系統可靠度指標MKBF（每發生1件5分鐘以上行車延誤事件之平均行駛車廂公里數）為471.8萬車廂公里，創歷年紀錄；
- 捷運旅客滿意度高達99.8%，亦締造2003年以來最佳成績，展現臺北捷運不斷突破自我及追求卓越之企業精神。



3.2 評審要項課題展開

- 針對卓越經營七大要項中的個別項目，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：
 - (1) 是與達成組織目標有關，
 - (2) 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。



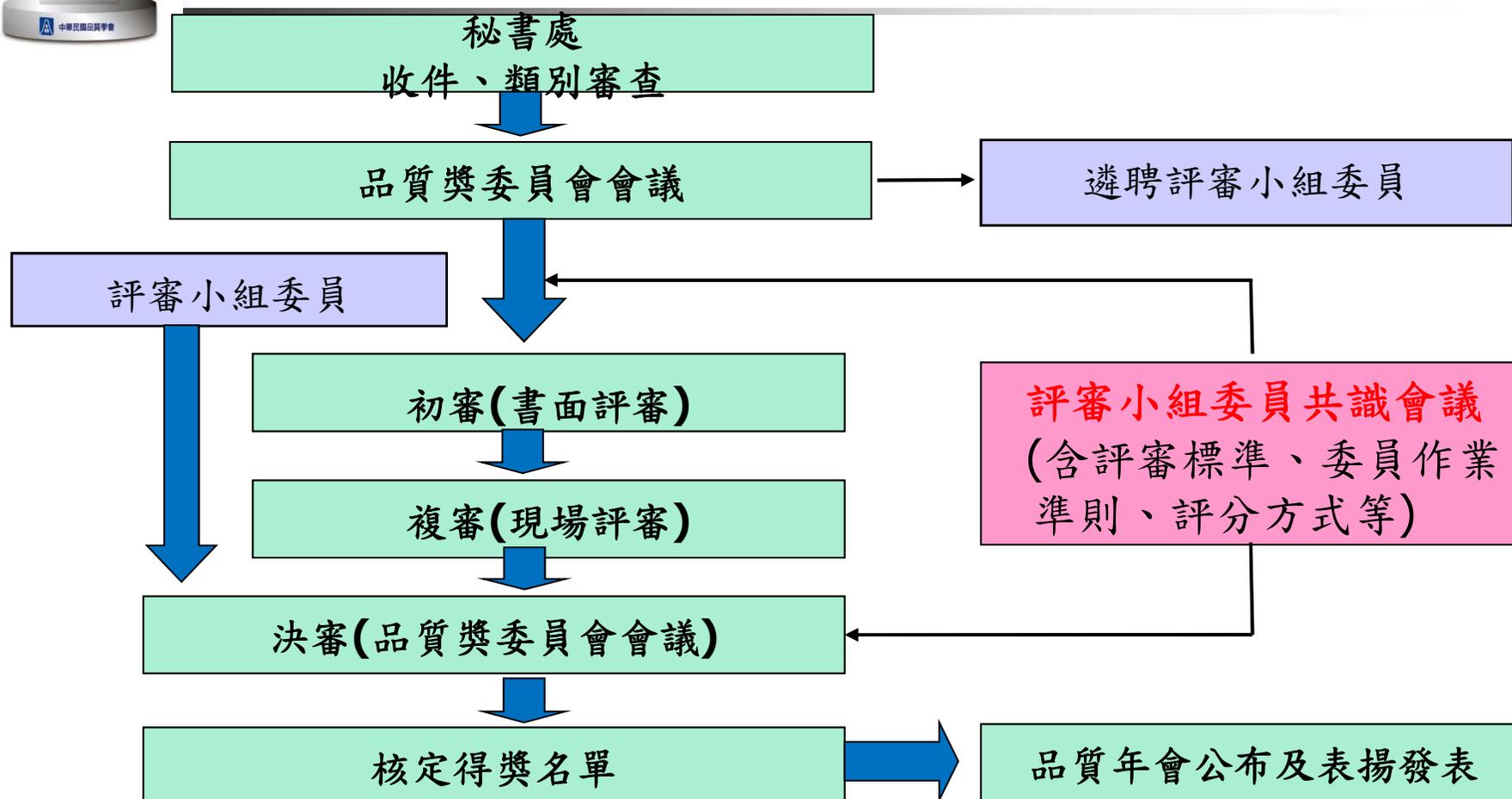
3.2 評審要項課題展開(續)

範例：1. 領導

評審要項	相關計劃執行要項	展開重要活動	衡量績效成果	改進措施
權責單位	(Plan)	(Do)	(Check)	(Action)
1. 最高領導階層、總管理處、總經理室或行政室	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。	



3.3 評審流程





3.4 評審標準

	獎別	評審標準
入圍複審	標竿獎	前次獲獎後， 持續三年(含)以上實施卓越經營績效模式成效良好 ，均有實證，經實地評鑑結果，各評審要項 全面性表現卓越 ，核計得分達 900 分以上。
	三星獎	七大評審要項中，至少有 三項過程暨成果指標 ，表現卓越堪為典範，且評鑑結果積分達 800 分以上。
	二星獎	七大評審要項中，至少有 二項過程暨成果指標 ，表現卓越堪為典範，且評鑑結果積分達 700 分以上。
	一星獎	七大評審要項中，至少有 一項過程暨成果指標 ，表現卓越堪為典範，且評鑑結果積分達 600 分以上。
	未得獎	評鑑結果積分達 600 分以上，但七大評審要項中，無一項過程暨成果指標，表現卓越堪為典範。 理念、作法及績效不佳，須大幅改善
未入圍複審	不評獎	理念、作法及績效不佳，須大幅改善



4. 如何準備申獎

- 1) 編寫報告前先做組織內外環境掃描
(應用指引甲部分)
- 2) 參考應用指引準備及編寫申請書(報告)
- 3) 內部先自我評鑑
- 4) 內部改善
- 5) 正式申獎
- 6) 完成準備接受評審
- 7) 依評審建議改善



4.1 卓越經營績效模式應用指引

卓越經營績效模式應用指引共分為

- 「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」
- 「丙部分：說明卓越經營績效模式之實務運作」三部分。



4.1 卓越經營績效模式應用指引

- (1) 可從關注組織的挑戰中，協助經營者鑑別在關鍵績效資訊與組織成果的缺口。
- (2) 編寫資料可作為初步自我評鑑之用，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。可利用這些主題，提出矯正措施進行改善。
- (3) 它可供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？



4.2 申請書內容敘述

■ 第一部分：組織一般狀況

- (1) 組織概況：說明組織的主要產品及服務、重要資源、關鍵客戶群、競爭地位、以及重要的供應商、利益關係人、競爭環境等。
- (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。
- (3) 推動TQM 的歷程：說明組織推動TQM的階段及成就。

■ 第二部分：管理評審要項說明



4.3 實施成熟度自我評鑑

- 凡欲申請卓越經營品質獎者，在申請時建議先完成自我評鑑。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」。



4.3 實施成熟度自我評鑑(續)

- 卓越經營績效模式自我評鑑可使用「卓越經營績效成熟度自我評鑑表」，如表3，此表係供欲挑戰卓越經營品質獎者，作為評估自身卓越經營模式成熟度以改進組織經營體質之參考。
- 其成熟度共分為五等級，成熟度說明見表4。



4.3 實施成熟度自我評鑑(續)

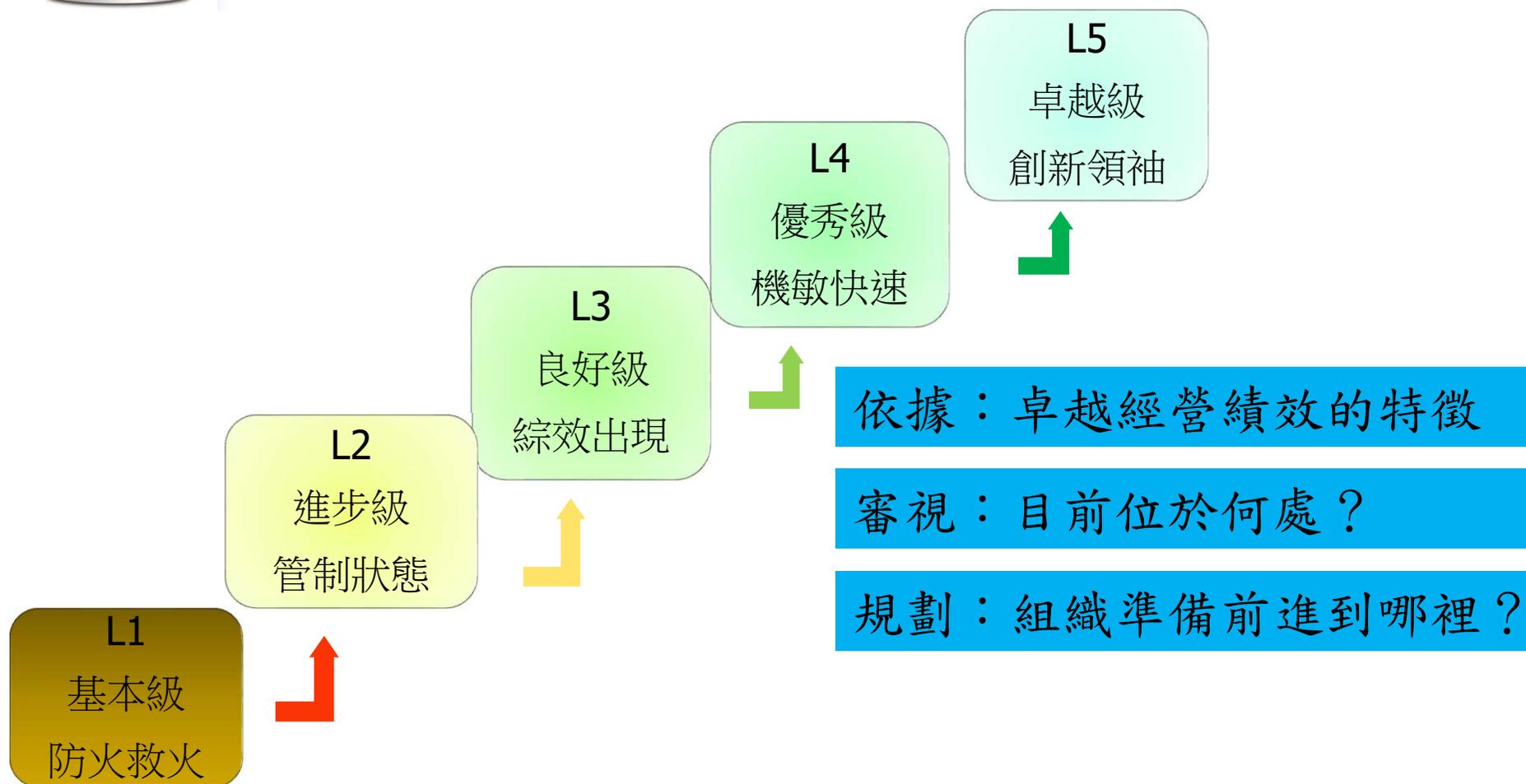




表3. 成熟度自我評鑑表

【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 (以條列說明個要項之優勢、改進機會或成果)	成熟度自評					等級	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	



表3. 成熟度自我評鑑表(續)

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：	



表4. 自我評鑑成熟度說明表

【表 4. 自我評鑑成熟度說明表】

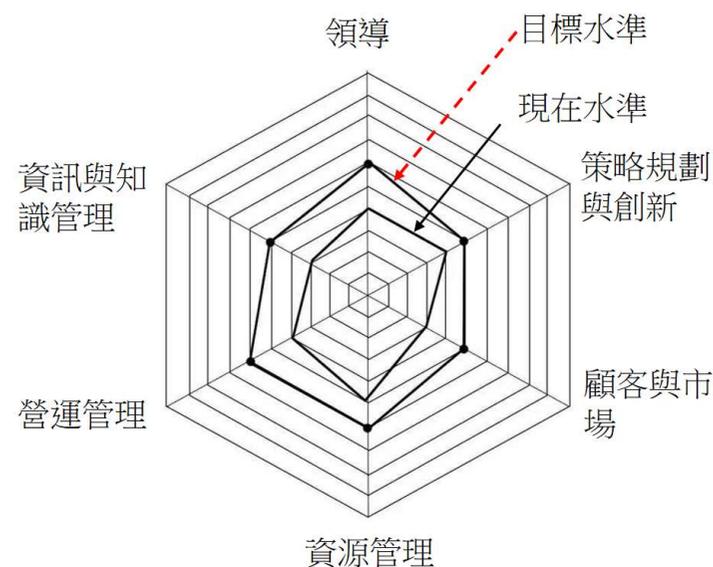
成熟度等級	實證充份程度	說 明	成熟度%
等級 1 基本級	無或少許證據顯示	(P) 無明顯的規劃、或資料/資訊無根據 (D) 缺乏或明顯落實執行的證據 (C) 缺乏檢核的證據 (A) 缺乏改進措施的證據	0%~20%
等級 2 進步級	略有證據顯示	(P) 已對本項目基本要求做系統性規劃 (D) 落實執行處於起步階段 (C) 已開始進行初期檢討工作 (A) 開始採取某些改進措施	21%~40%
等級 3 良好級	多數證據顯示	(P) 有多數證據顯示系統化規劃的有效性 (D) 落實執行進入中期 (C) 檢討工作進入中期 (A) 改進措施初見成效	41%~60%
等級 4 優秀級	超越平均水準	(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。



4.3 實施成熟度自我評鑑(續)

■自我評鑑在做法上，可運用內部審查或外部評審對組織進行評鑑，用它來辨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。



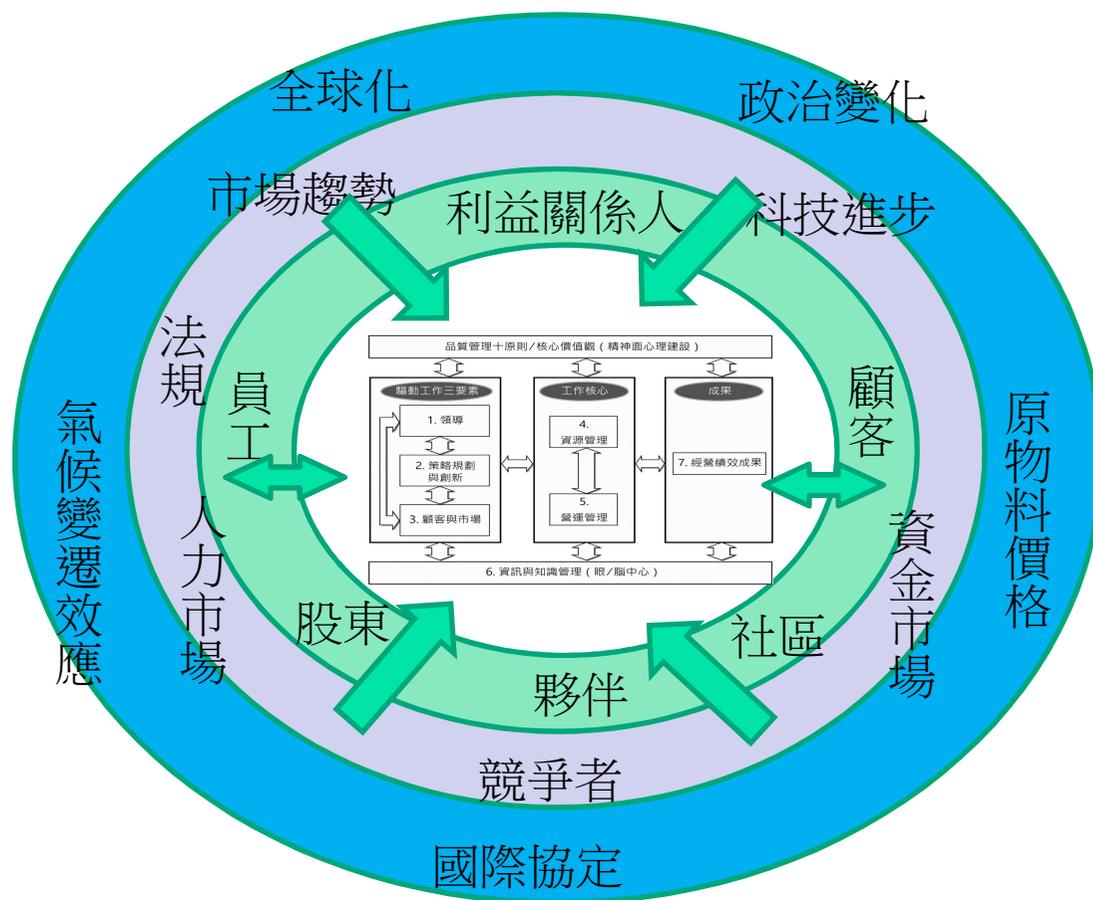


5. 應注意之處

- 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。
- 要將「卓越經營績效模式」置入組織環境背景(Context of organization)中審視檢討以展開相關之規劃。



5. 應注意之處(續)





5. 應注意之處(續)

- 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。



5. 應注意之處(續)

- 凡獲獎之企業或組織應繼續維持並提升其經營品質水準，建議以卓越經營績效模式評審要項，建立組織自我評鑑機制，不斷改善及精進學習。獲獎後每三年可再挑戰學會品質獎之最高榮譽：卓越經營績效獎「標竿獎」。



6. 結語

- 找出推行卓越經營績效模式的意義及價值。
- 營造必須改變以求勝的氣氛。
- 建立明確的目標，活動組織內上中下三層，對達成目標做出一致的承諾。



Do the Right Things Right

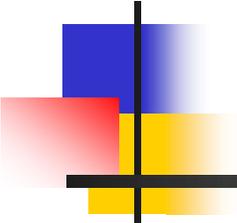


EFFICIENCY IS
DOING THINGS RIGHT...

EFFECTIVENESS IS
DOING THE RIGHT THINGS.

盡心盡力把
員工快樂
顧客滿意
公司獲利
社會肯定
地球永續
的事
做得更好

敬祝成功



感謝聆聽

Q & A