

國家品質獎

實踐TQM理念

挑戰國家品質獎

吳英志



主講人 吳英志

ijwu0fumc@gmail.com

經歷：

台灣通用器材公司 製程工程師

台灣德州儀器公司 製造部主管

聯華電子公司 副總經理 兼 8C廠 廠長

聯華電子公司 副總經理 兼 TQM 主任委員

現職：

中華民國國家品質獎評審小組 17~24屆委員

卓越中堅企業審查會 審查委員

中華民國品質學會經營品質委員會 主任委員

中華工程教育學會工程教育認證執行委員會 委員

中華工程教育學會技術教育認證執行委員會 委員

品質經理人協會 常務理事

新竹企業經理協進會 理事

國際製造工程學會 理事

勞動力發展署小型企業人力提升計劃 輔導顧問

勞動力發展署在地訓練與服務計劃 輔導顧問

宏齊科技公司 董事

益通光能科技公司 獨立董事

中國生產力中心、中衛發展中心、自強基金會、華德士顧問、國際製造工程學會講師



實踐TQM理念

挑戰國家品質獎



- 國家品質獎的設立與TQM理念的實踐
- 卓越經營評量標準與國家品質獎評審標準
- 國家品質獎初審方式及審查重點
- 國家品質獎現場複審程序及審查重點
- 結論

國家品質獎 的設獎目的

- 一、獎勵推行全面品質管理有傑出成效者
- 二、樹立學習楷模
- 三、提升整體品質水準
- 四、建立優良組織形象



獎別分類	說明
企業獎	製造業類 頒予推行全面品質管理於製造領域具有卓越績效之企業。
	服務業類 頒予推行全面品質管理於服務領域具有卓越績效之企業。
中小企業獎	製造業類 頒予推行全面品質管理於製造領域具有卓越績效之中小企業。
	服務業類 頒予推行全面品質管理於服務領域具有卓越績效之中小企業。
機關團體獎	機關團體類 頒予推行全面品質管理具有卓越績效之機關、團體。
個人獎	研究類 頒予推行全面品質管理之研究有卓越貢獻之個人。
	推廣類： 頒予推行全面品質管理之推廣有卓越貢獻之個人。
	實踐類 頒予推行全面品質管理之實踐有卓越貢獻之個人。

什麼是TQM？

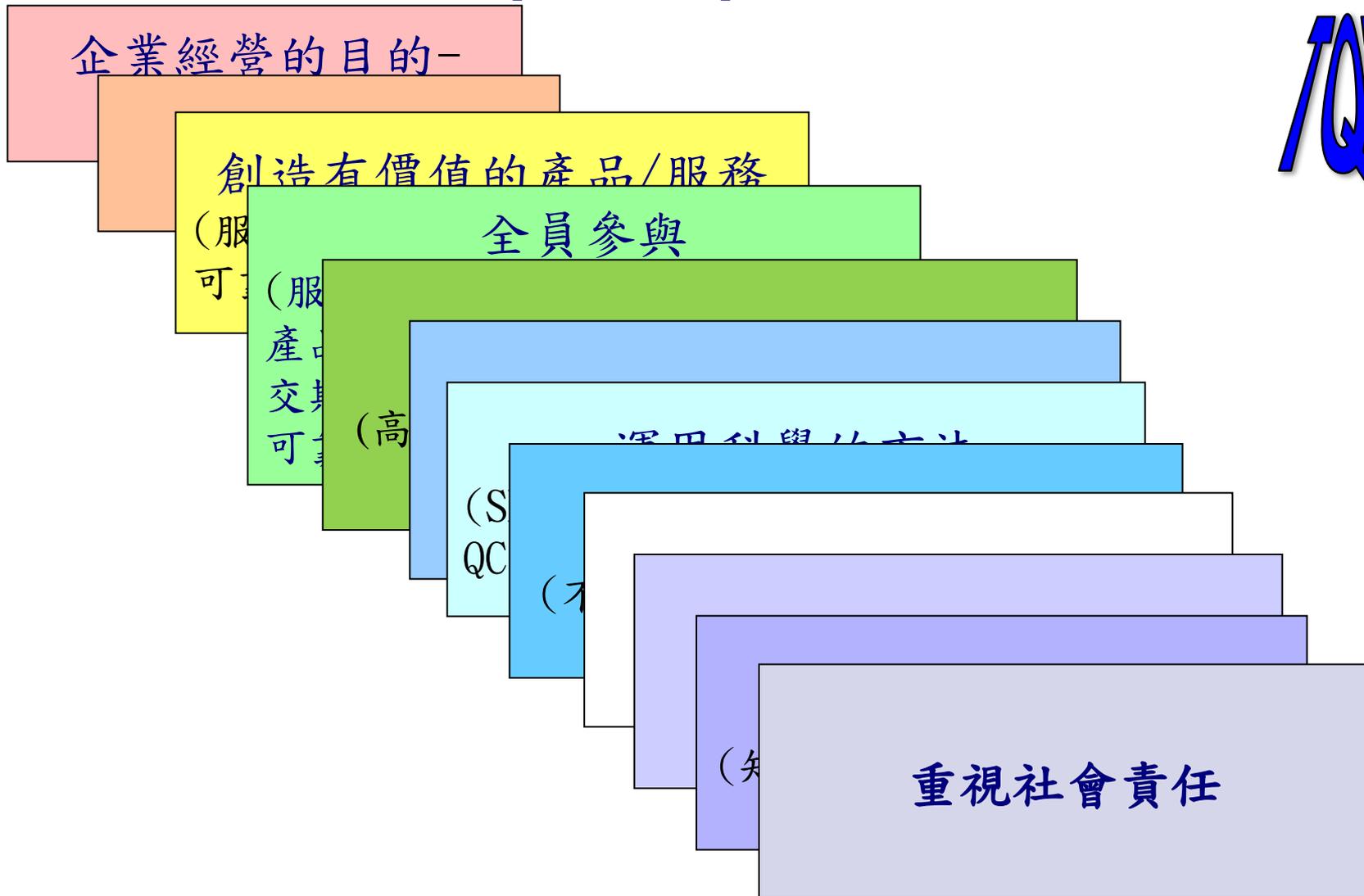
■ Total Quality Management:

藉由顧客導向、全員參與和持續改善等
理念的實踐

讓組織資源發揮最大效益

達到永續經營目標的管理系統

全面品質管理(TQM)基本理念的演繹



TQM的基本理念

- 顧客導向
- 全員參與
- 持續改善
- 高階帶領投入
- 重點導向
- 依據事實
- 自主管理
- 團隊合作
- 過程與結果並重
- 事先預防
- 組織具彈性
- 使用科學方法
- 知識分享
- 重視社會責任

TQM的基本理念:顧客導向

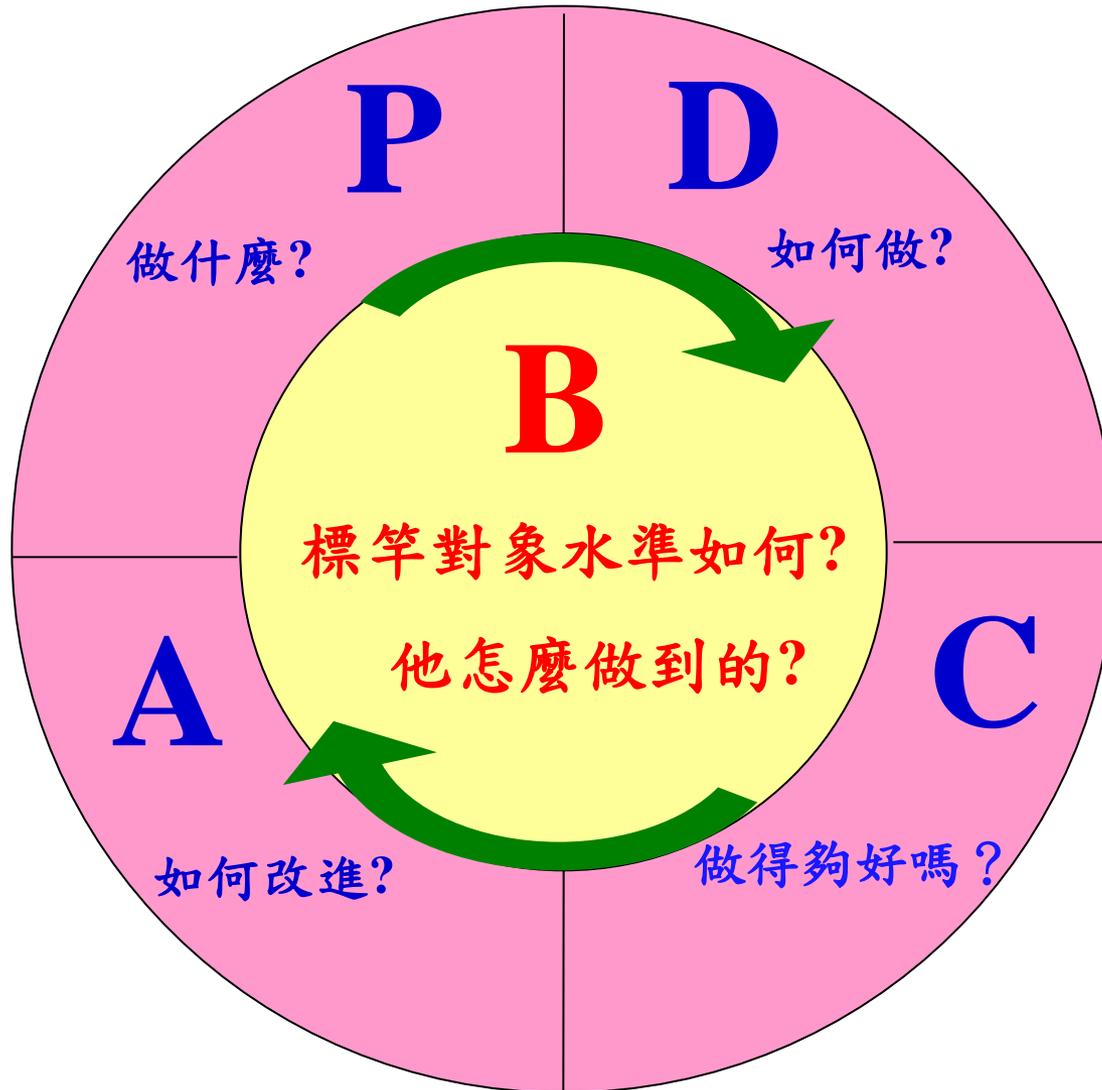
- 傾聽顧客的**心聲**，提供讓顧客滿意甚至驚喜的產品或服務
- 兼顧內外部顧客
- 誰是我們的內部顧客？
- 下工程即顧客
- 先有滿意的_____才會有滿意的_____.



TQM的基本理念:全員參與

要讓內外部顧客-學生、教師、職員及家長
、雇主、校友、學生未來深造的單位、高
中生等滿意就得
全員參與

TQM的基本理念:持續改善



舒華特(Walter A. Shewhart)循環 (1891–1967)

I. J. Wu

Benchmarking

- Performance

與目標/標竿對象/競爭對手經營績效的比較

- Best Practice

學習最佳實務典範



TQM的基本理念:持續改善

- 建立「沒有最好只有更好」的組織文化
- 將**追根究柢**、**持續改善**的觀念及改善迴圈導入組織內所有管理系統/活動

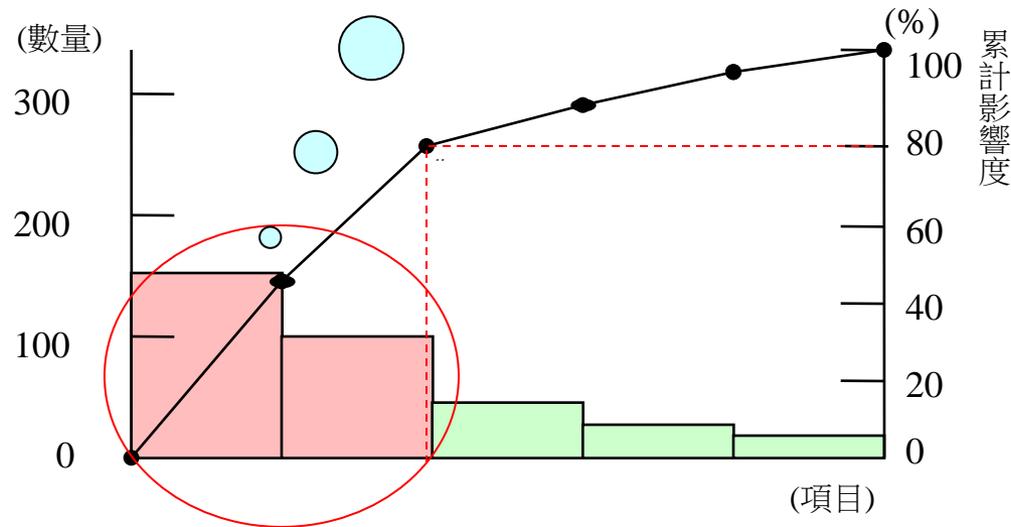
TQM的基本理念:高階帶領塑造TQM文化

- 高階親自投入是導入TQM的關鍵成功要素
- 塑造TQM理念的組織文化及價值觀
- 高階要關心並提供足夠資源在TQM活動上
- 以身作則並鼓勵全員參與
- 訂定使命、願景、目標與策略引導組織成長
- 重視學校治理及社會責任。

TQM的基本理念:重點導向

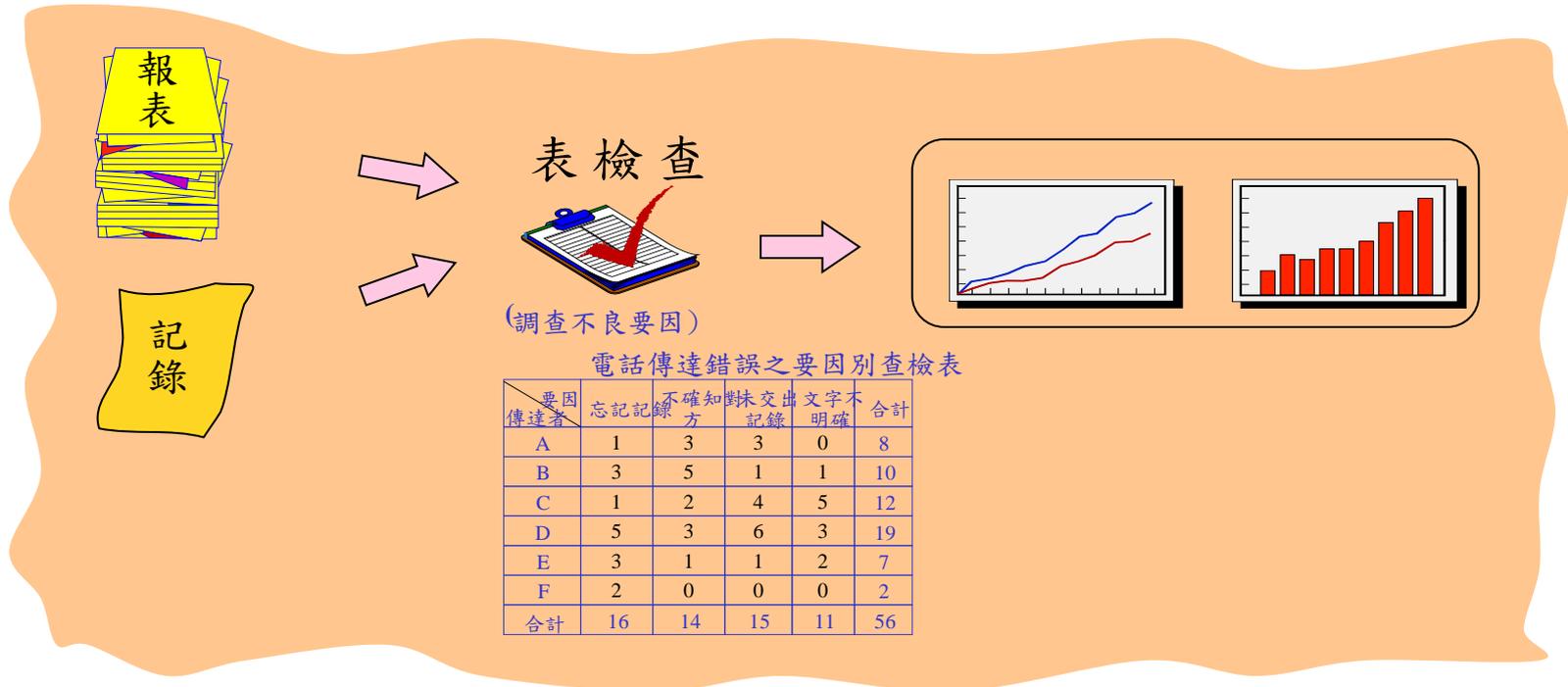
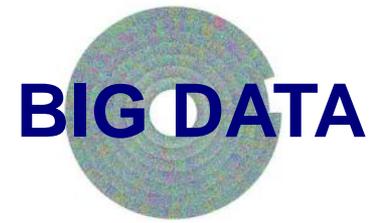
使用80/20原理

80/20 原理：



做事講求效益，著重在20%的重點項目

TQM的基本理念:依據事實 (例:數據,記錄...)



KKD不能是教職員工生解決問題的唯一方法

KKD : (Kan、KeiKen、Dokyo) **直覺、經驗、膽識**

. TQM的基本理念:自主管理



- 教職員工都不希望被管，都希望在工作上有一部份的**自由空間**
- 讓教職員工在**授權**的範圍內，主動發掘及解決問題，以達成任務職掌
- 訓練教職員工讓教職員工具備基本**辨識問題、解決問題**的能力，再由教職員工組小團隊活動進行**自主改善**

. TQM的基本理念:團隊合作

TQM 鼓勵以**小團隊活動**的方式實施改善活動

如: QCC/ QIT/ 集體提案 / 專案管理

也重視支援性活動及跨組織管理



過程與結果並重

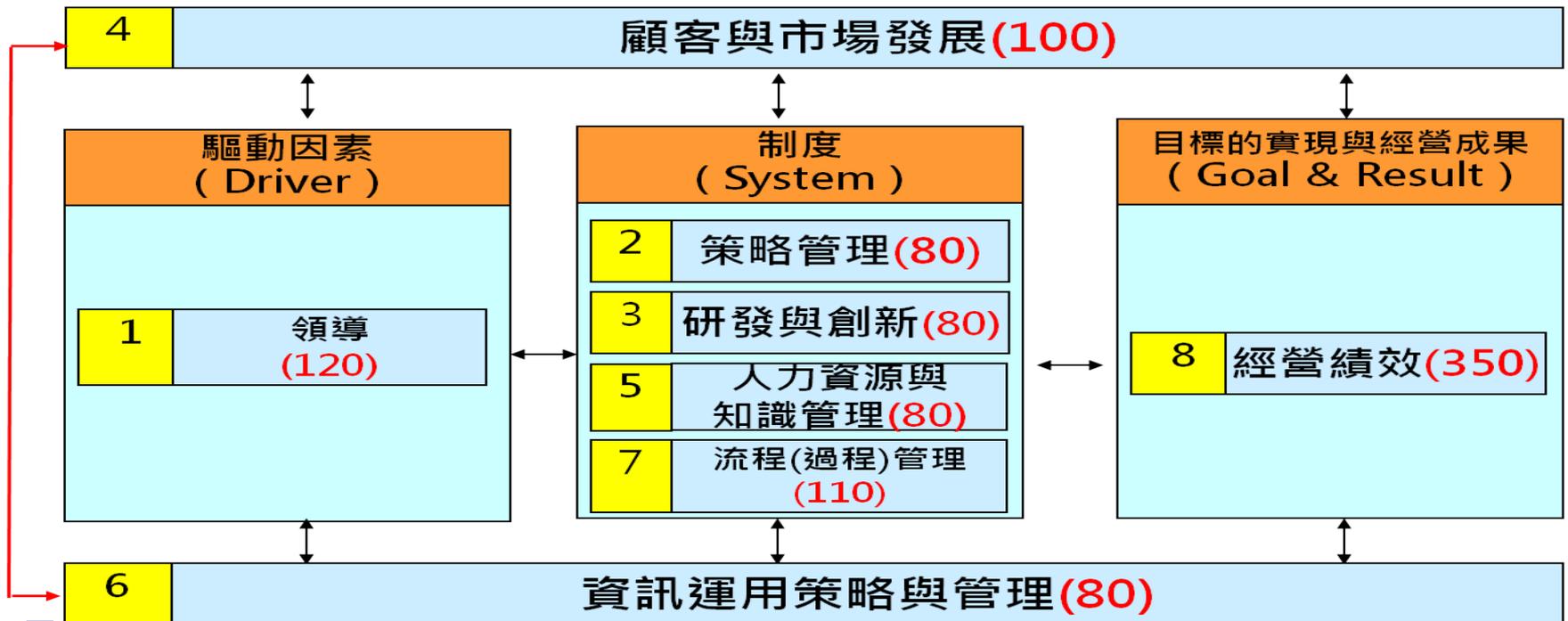
TQM不只重視營運績效結果也重視活動過程
結果是落後指標,過程是_____指標做好_____管
理才有可能改變結果



國家品質獎評審項目



- 結果管理項目: 第八構面: 經營績效
- 過程管理項目: 其他七大構面

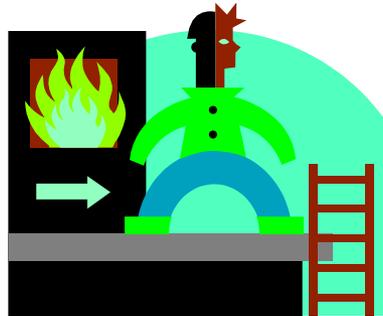


. TQM的基本理念:事先預防

Prevention by Prediction

TQM 重視事先預防重於事後補強

通常使用如SPC、DFMEA、PFMEA等降低風險的工具



. TQM的基本理念:組織具彈性

- TQM的組織: 能掌握環境變化, 不斷創新、快速行動促成組織快速變革、轉型

TQM的基本理念:使用科學方法

常見的TQM活動/管理系統與工具(1)

- 方針管理

 - SWOT分析/平衡記分卡/校長診斷

- 專案管理

- QIT/ QCC

 - QC Story/ QC七大手法/新QC七大手法/DOE

- 六標準差 DMAIC/ DFSS

- 日常管理

 - 5S /自主管理/ FMEA

常見的TQM活動/管理系統與工具(2)

- 提案制度
- 知識管理
- 標準化
- CRM(顧客關係管理)
- 標竿學習
- ISO系統、MSA量測系統分析
- etc.

. TQM的基本理念:知識分享

- 教職員工無時無刻在工作中產生知識
- 所有成員願意彼此分享知識

知識的定義：

Quinn(1996)：知識是存在於專業人員身上的**技能財產**，可分為：實證知識、高級技能、系統認知、自我激勵創造力等。

Harris(1996):知識是**資訊、文化脈絡及經驗**的組合。

Qunitas(1997):知識是企業**無形資產**。

Nonaka(1994):認為當訊息(message)被**賦予意義**後，就成為資訊(information)，而資訊再經過**整理**後，才轉化為知識(knowledge)。知識是人類理解與學習的結果。

什麼是知識

能協助個人或企業提昇**能力/競爭力**經實證、**精鍊**過成為**經驗**的**資訊**

包括:個人經驗、技能、**Know How**(秘訣)、**Know Why**、**Best Practice**(最佳實務典範) 及實證過的創意等



Malcolm Baldrige 美國國家品質獎 設立的源由

- 二次大戰後日本百廢待舉
- 1950年戴明(W. Edwards Deming)博士至日本授課提升日本企業高階主管的品質意識及經營管理能力
- 1951年日本感念載明的貢獻設立戴明獎
- 1980年代日本商品的品質大舉超越美國，在國際市場逐漸取代美國商品。

Malcolm Baldrige 美國國家品質獎

- **1987年**美國商業部長**Malcolm Baldrige** 提出振興美國企業在國際市場競爭力的方案
- 雷根總統於**1987年**簽署了「**Malcolm Baldrige 國家品質改進法案**」，隨即設立了**Malcolm Baldrige 國家品質獎**
- 美國國家品質獎**卓越經營模式**的評核項目成為各國設立國家品質獎的參考項目。

企業卓越自評/國家品質獎評審項目

評審項目
1. 領導(120)
1.1 高階領導
1.2 公司治理與社會責任
2. 策略管理(80)
2.1 整體策略規劃
2.2 經營模式
2.3 策略執行與改進

3. 研發與創新(80)
3.1 研發與創新策略及流程
3.2 研發與創新的投入
3.3 研發與創新成果衡量
4. 顧客與市場發展(100)
4.1 產品(服務)與市場策略
4.2 顧客關係與商情管理

評審項目

5.人力資源與知識管理(80)

5.1人力資源規劃與運用

5.2員工關係管理

5.3知識管理

6.資訊運用策略與管理(80)

6.1資訊策略規劃

6.2網路應用

6.3資訊應用

7.流程(過程)管理(110)

7.1產品(服務)流程(過程)管理

7.2支援性活動管理

7.3跨組織關係管理

8.經營績效(350)

8.1顧客滿意度

8.2財務與市場績效

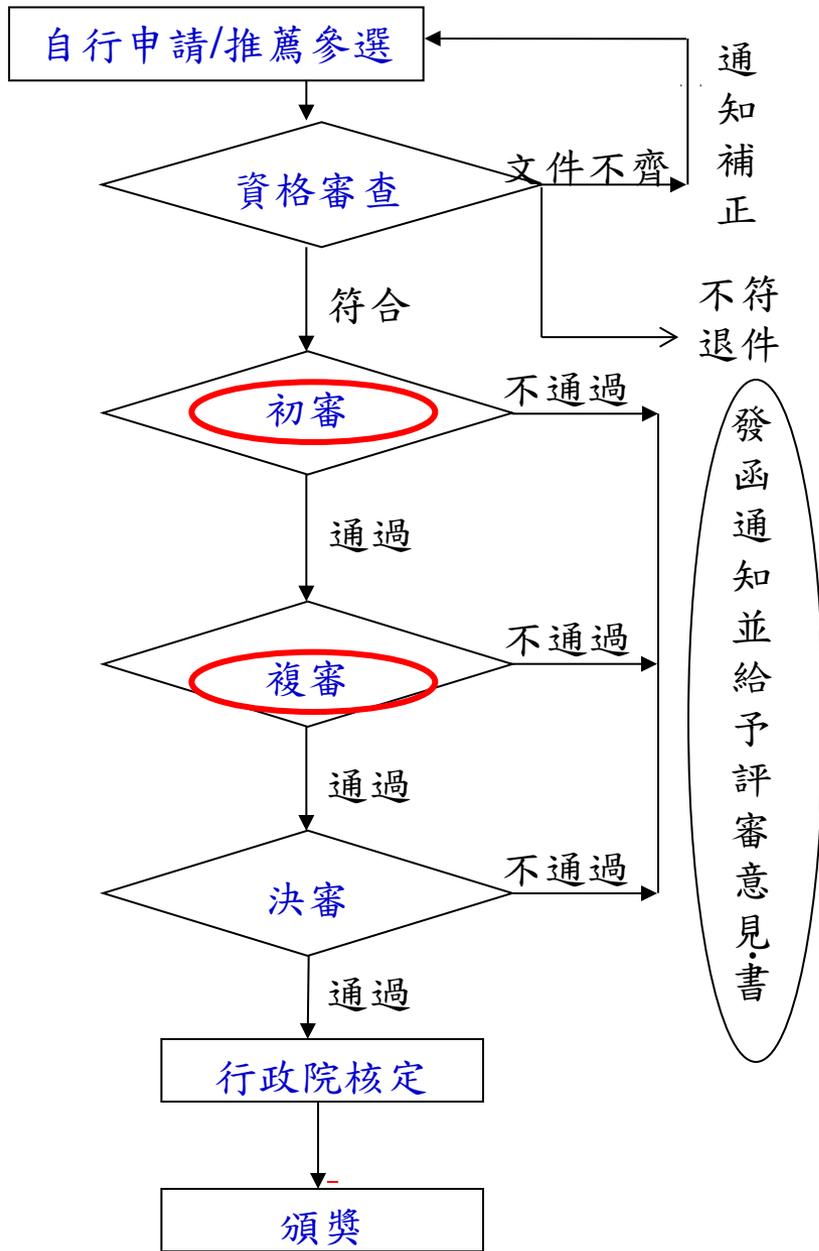
8.3人力資源發展績效

8.4資訊管理績效

8.5流程(過程)管理績效

8.6創新及核心競爭力績效

8.7社會評價(品質榮譽)



初審作業

- 初審採書面審查申請書
- 評審小組委員審查全面品質管理七大構面的推行情況、成果及經營績效，審查重點在：
 1. 是否有該推行的全面品質管理的理念或活動而未推行
 2. 是否有值得標竿學習的優點及特色
 3. 是否有超越平均達卓越水準的經營績效
- 評審小組委員評分並提出意見表包括：優點及特色/待加強(建議)事項/複審補充說明事項。

一、領導

優點及特色	建議事項	複審補充說明事項
<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用廢棄咖啡渣與回收寶特瓶研發S.Cafe 環保科技咖啡紗及ICE-CAFE節能環保冰咖啡紗，以環保創新建立企業品牌形象 2. 重視教育訓練成立興采學院舉辦多元訓練課程 3. 觀音染整廠取得瑞士 bluesign環保標章，S.Cafe 環保科技咖啡紗通過全球再生材質標準GRS及德國萊因TUV再生材質驗證 4. 興采獲100年國家永續發展獎 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推行QCC自主改善及QIT六標準差和提案制度等TQM活動 2. 推行高階診斷，由高階主管深入基層了解基層員工參與TQM活動的概況 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 說明TQM委員會所推行的TQM活動有那些 2. 近三年在社會公益活動所投入的資源 3. 請提供基層員工及管理職的績效考核項目 4. 方針管理的推行方式 5. 近三年標竿學習的對象、內容及內部學習後的實施現況

- 備註：
- 1.請寫出各企業優點及特色、建議事項各5項以上，以便彙總初審意見書
 - 2.複審補充說明事項將彙整提供進入複審之企業，並於現場審查時提出說明。
 - 3.本表不敷使用時請自行影印

評審的審查方式

■ P (做什麼)?

- 是否該做的都有計劃在做? (ISO標準) 是否有創新的想法?

■ D (如何做)?

- 該做的有沒有標準化? 是否確實執行? 是否有創新、有效的做法?

■ C/B (結果如何)?

- 數值化成果與自訂目標/競爭對手/業界龍頭/標竿對象比較是否具競爭力? 是否有持續進步?

■ A (如何改善)?

- 弱點項目是否做標竿學習? 是否訂改善計劃並定期追蹤改善?

申請書常見缺失(1)

- 文字太多太密沒有段落不易閱讀
- 圖表說明不足、沒有註明座標及單位
- 亮點沒有持別highlight
- 錯字太多前後文數據不一致
- 績效異常沒有說明原因
- 太多專有名詞英文簡寫沒有對照表
- 計算公式的定義沒有說明清楚如:參與率、留任率、新產品營收率。

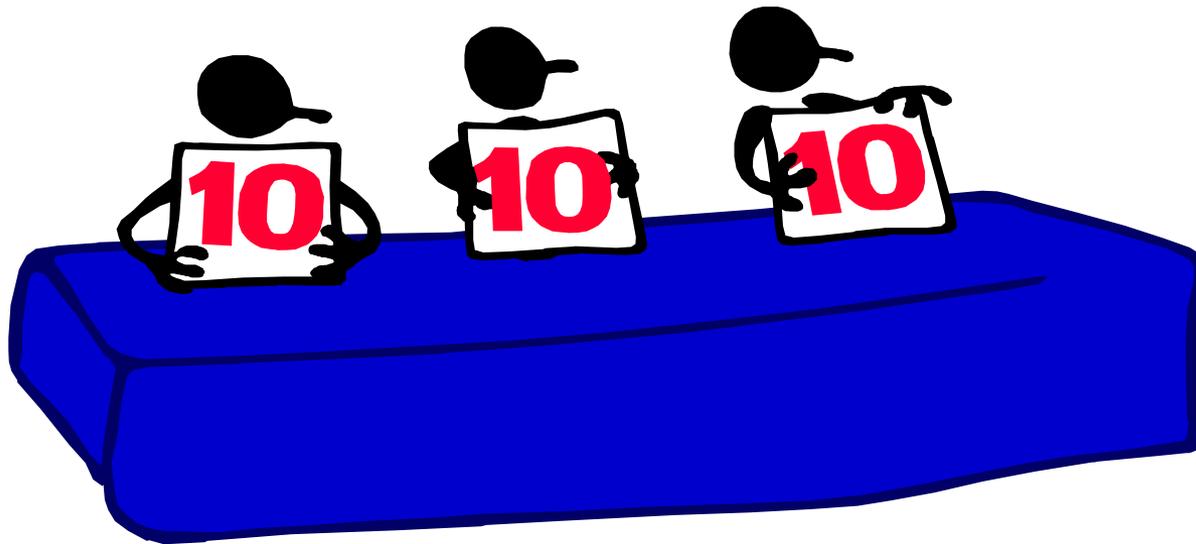
申請書常見缺失(2)

- 沒有提供**連續三年**經營績效指標的趨勢
- 沒能提供與**業界龍頭/競爭對手**相比較的經營績效指標資料
- **自評作業**不確實,中項幾乎都自評為最高的**5分**
- 自評診斷量表中填寫的優點特色很「普通」
- 評分較低項目沒有訂定**改善方案**。

複審作業

- 複審為1~2天的現場評審
- 複審的審查重點在：
 - 1.全面品質管理的實際執行狀況是否確實
 - 2.挖掘更多的優點特色或待加強事項
 - 3.確認量化的成果、成效
 - 4.經營績效是否確實達到卓越水準
 - 5.初審書面評審待澄清的事項
 - 6.近三年品質缺失包括:稅務、安全衛生、勞資關係、客訴、環保等的改善及再發防止執行狀況
- 評審小組委員評分並提出複審意見書，內容包括：
總評(優點及特色/待加強(缺點)事項)及26中項的優點及特色/待加強(缺點)事項。

八大構面26中項的評審重點



1. 領導 (1)

- 1.1 高階領導
- 1.2 公司治理與社會責任.



評審重點：

- 經營理念與價值觀是否融入TQM的理念
 - 顧客導向、全員參與、持續改善、高階帶領投入etc.。
- 是否訂定落實價值觀及願景的流程及衡量指標
 - 願景聯結到年度營運計劃、部門工作計劃；價值觀徹底宣導到所有員工，並列入個人行動基準及升遷、績效的評量項目。

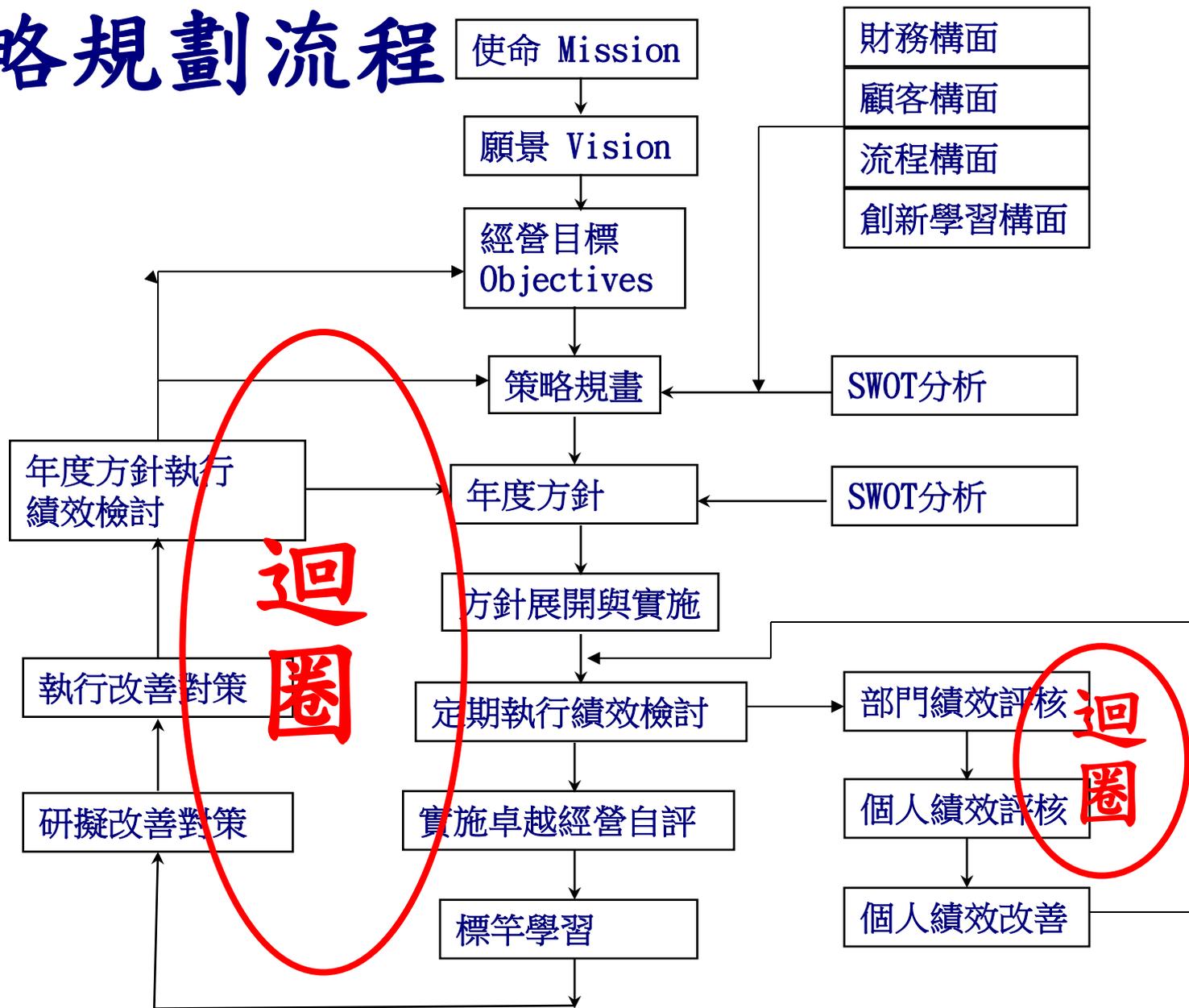
1. 領導 (2)

- 高階主管是否以TQM為主軸塑造TQM文化
 - 高階是否**要求推行TQM活動**，擔任TQM主任委員，**將參與TQM活動、訓練或鑑定**當成自己重要的工作。
 - 是否實施高階診斷，高階從上而下深入基層瞭解其TQM活動的推行現況。
- 高階是否知道組織的**弱點**並已有改善對策。
- 是否**全員**參與TQM活動
 - 是否推行QCC/QIT/6標準差/8D/提案制度/FMEA/TPM等活動且有**很高的參與率**。
 - TQM活動是否**推及全組織**，不只是少數的單位或部門。
 - 營運計劃及規章制度是否有**持續改善循環**。

1. 領導 (3)

- 組織是否重視社會公益活動
 - 投入最佳顧主、人力創新、節能減碳、環保、工安、敦親睦鄰、綠色生產、慈善活動、急難救助捐款等活動，投入資源是否與企業規模符合比率原則。
- 企業是否重視公司治理
 - 誠信經營兼顧董事、股東、管理者、員工、顧客、供應商、債權人的權益。
- 高階是否重視**部屬培育**，且願意授權。
- 組織是否有**接班人**及各級儲備主管的培育計劃。
- 是否將TQM的理念及活動延伸到供應商及下包商。

策略規劃流程





2. 策略管理(1)

- 2.1 整體策略規劃
- 2.2 經營模式
- 2.3 策略執行與改進.

評審重點:

- 是否有明確策略規劃流程、關鍵成功要素及相關衡量指標
 - 是否從使命、願景、目標展為策略、方針、營運計劃再展到部門甚至展到**個人**，訂有**關鍵績效指標**且定期評量追蹤檢討。

TQM管理系統與工具-校長診斷

- 每半年實施校長診斷一次
- 由校長到各一級單位診斷方針的執行狀況及KPI的達成狀況
- 每一級單位診斷半天時間
- 針對重要的工作計劃追蹤基層單位的執行狀況
- 診斷的缺點項目列改善計劃並追蹤成效。

2. 策略管理(2)

- 是否有周衍的策略規劃考量
 - 包括:校務、教務、學務、總務..等
- 策略規劃是否有考量風險管理及危機管理
 - 是否在組織營運導入**風險或危機管理系統** 預擬因應對策。
- 策略規劃及執行是否都有做Benchmarking
 - 是否在規劃時參考標竿對象訂定具競爭力的**目標**及最佳實務典範，執行成效和**競爭者及標竿對象**比較且**自己持續不斷進步**。

風險評估表

作業系統	可能發生的風險	風險發生的可能性(P)	風險發生的影響度I	風險值 RPN =P x I	預發防止措施	風險發生的可能性(P)	風險發生的影響度I	風險值 RPN =P x I
教師解聘作業								
招生作業	少子化造成招生不足	9	8	72	招收國際學生和大陸大學策略聯盟	9	6	54

標竿學習流程

1. 決定學習什麼**項目**
2. 組成標竿學習**團隊**
3. 評估標竿學習**對象**
4. 決定標竿學習**方式**:

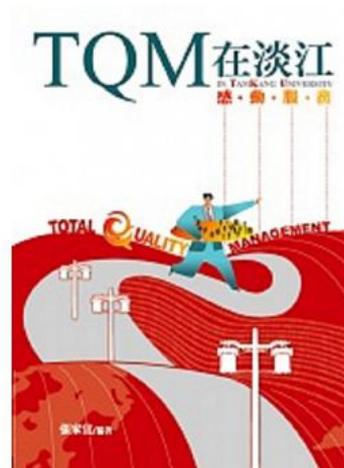
從網路及檔案資料、從出版品、電話訪談、問卷調查、實地觀摩及訪談



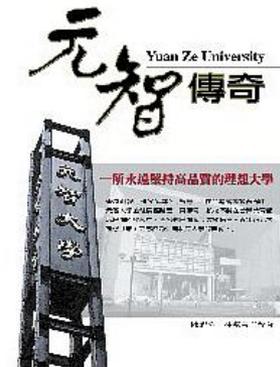
標竿學習



第23屆國品獎



第19屆國品獎



第14屆國品獎

5. 從標竿對象找到Learning point

6. 資訊整理、分析

7. 執行建議:

立即執行(執行事項、負責人、期限)

修訂後執行(修訂內容、執行事項、負責人、期限)

另找合適時間/有條件執行(執行時間 及條件)

不執行(理由)

8. 開始執行

9. 執行檢討並持續改善



標竿學習改善建議表

標竿學習改善建議表					
小組：		小組負責人：		小組成員：	
項次	學習項目	本公司做法	標竿對象作法	優缺點比較分析	改善建議

標竿學習決議事項記錄表

標竿學習決議事項記錄表				
小組：		小組負責人：		小組成員：
項次	標竿學習項目(what)/ 改善建議	改善決議 A. 立即執行 (執行事項) B. 修改後執行 C. 另找合適時間/有條件執行(執行時間 及條件) D. 不執行(理由)	負責人(Who)	何時完成(When)

二、國家品質獎得獎者發表會暨觀摩活動

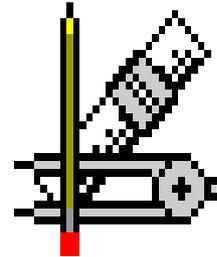
活動簡介：為鼓勵國家品質獎得獎企業持續落實全面品質管理邁向「卓越經營管理」制度、作法，藉由實地觀摩，提供優秀企業進行標竿學習得獎者之卓越績效及實際經驗之認知與推動的寶貴機會，增進全面品質管理，提升整體品質水準。

觀摩日期	單位名稱	產業別	地點
07/30 (四)	中國端子電業股份有限公司 http://ctecorp.com.tw/	運輸工具製造修配業 (第24屆企業獎)	基隆市七堵區工建路1-7號
07/16 (四)	興普科技股份有限公司 http://www.superpcb.com.tw/	電子零組件製造業 (第24屆中小企業獎)	桃園縣蘆竹鄉內溪路47號
104/08	宏全國際股份有限公司 http://www.honchuan.com.tw/	塑膠製品製造業 (第20屆企業獎)	台中市西屯區工業區二路6號



3. 研發與創新(1)

- 3.1 研發與創新策略及流程
- 3.2 研發與創新的投入
- 3.3 研發與創新成果衡量.



評審重點:

- 研發創新是否有預估效益並做風險管理

- 是否評估市場佔有率、技術能力、生產學習曲線及營業額、毛利的預估、DFMEA風險的預防(ISO/TS標準)和專利保護及迴避的考量。



3. 研發與創新(2)

- 是否訂定產品開發流程規範如:先期產品品質規劃 (Advanced Product Quality Planning)或 NPDP(New Product Development Procedure, 新產品開發程序)C研發流程這類的系統並確實遵循。
- 是否以**顧客立場**設想開發產品，設計能夠確保產品品質的製程，試產產品及試產製程是否有經過**可行性驗證**，讓產品品質在量產前能夠**持續改進**(ISO/TS 標準)。



3. 研發與創新(3)

- 是否有足夠研發與創新的資源投入
 - 資金、人力、設備及人員創新教育訓練資源的投入是否足夠，是否在一般同業水準之上。
- 是否有靈活運用產官學研的資源
- 是否有明確的研發成果評價方法
 - 成果是否以專利、專利衍生效益、研究報告篇數、知識文件數、新產品營業額/新產品營業額比率及ROI達成率的衡量。



4. 顧客與市場發展(1)

- 4.1 產品（服務）與市場策略
- 4.2 顧客關係與商情管理

評審重點：

- 是否根據核心能力訂定市場的行銷策略
 - 對產品、通路、售價、促銷廣告是否訂有合適的行銷策略。
- 是否建立市場資料庫分析銷售資訊
 - 是否蒐集**組織與競爭者**的市場資訊，提昇顧客滿意度且能預估顧客**未來需求**。



4. 顧客與市場發展(2)

- 是否持續提昇顧客滿意度
 - 顧客滿意度調查數量及對象是否具代表性。
 - 是否定期由第三者實施顧客滿意度調查,有與競爭者的比較且依顧客重要性差異訂有不同權重或不同目標值。
 - 是否對不滿意項目有持續追蹤改善機制且呈現改進趨勢。
 - 是否有顧客訴怨及弭平抱怨的標準補救作業流程。
 - 是否長期追蹤重要客戶 Share of Wallet顧客份額,與競爭對手做比較。
 - 是否建立CRM顧客關係管理系統提升服務品質。

評審必問(顧客滿意度調查)

- 顧客滿意度調查多久做一次?調查的顧客數及比例? 是否有調查顧客對各項目重要性的權重?對不滿意的項目是否有設計填寫原因的欄位?

CRM顧客關係管理系統:

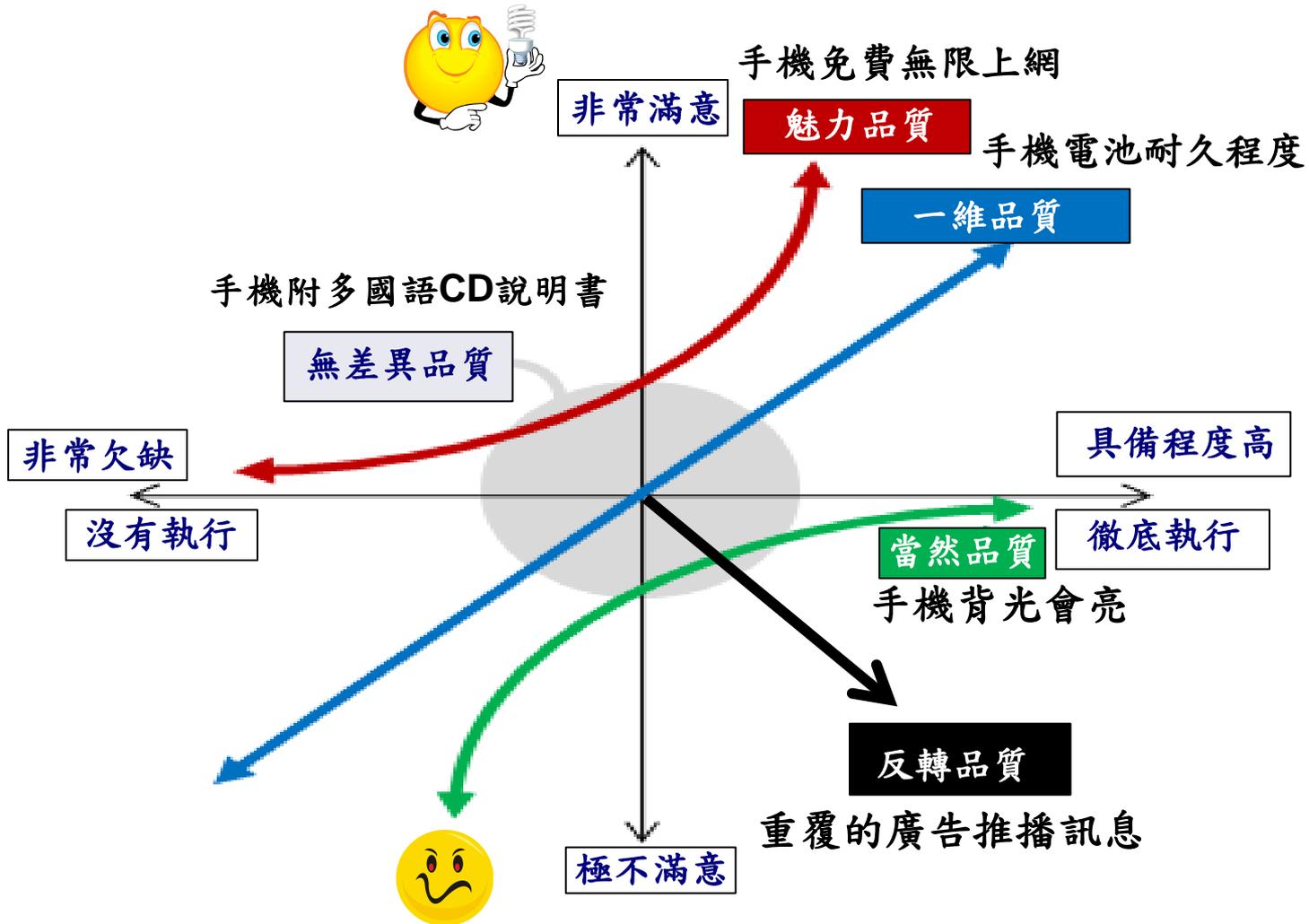
- 在校生關係管理
- 教職員工關係管理
- 家長、雇主、校友、學生未來深造的單位、高中生關係管理



4. 顧客與市場發展(3)

- 組織是否利用資訊技術、資料倉儲(Data Warehouse)、資料採礦(Data Mining)等技術加強對顧客的瞭解，提供具魅力品質的服務以提高顧客滿意度。
- 組織是否跟緊時代潮流充份運用雲端運算、行動裝置、巨量資料、網路社群、物聯網、APP等工具提升組織競爭力滿足目前及未來顧客的需求。
- 是否所有與顧客接觸的第一線人員都有受相關訓練並經能力檢定合格。

The Kano Model

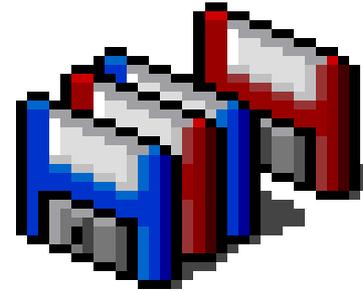


品質項目	服務內容	
	飯店服務	管理顧問公司的服務
當然品質	客房提供 水量夠大的熱水 浴室提供 衛生紙	履行合約 內容 成員 準時 參與顧客的定期會議
一維品質	Check in 的速度 送行李至房間的 速度	達成改善專案目標所花的 時間 專案的 費用
無差異品質	提供 Room Service 客房內使用 節能燈泡	提供專案成員的 簽到時間表 管顧公司高階 禮貌性拜訪
反轉品質	打電話給家庭房客詢問是否需 色情服務	過度頻繁 更換專案成員 沒有 後續行動方案的意見調查
魅力品質	免費 使用 Mini Bar 提供 免費 市區半日遊	無條件 主動協助申請政府補助 專案結束仍提供 免費諮詢 服務



5. 人力資源與知識管理(1)

- 5.1 人力資源規劃與運用
- 5.2 員工關係管理
- 5.3 知識管理.



評審重點:

■ 規劃教育訓練是否有周衍考量

- 是否包括: 價值觀、願景、營運計劃、上一年度檢討、職能缺口、**績效考核待發展**及主管建議。

- 是否建立學習地圖，教育訓練兼顧一般能力、管理能力、專業能力及**解決問題能力**，是否有追蹤**應訓未訓**人員的機制。



5. 人力資源與知識管理(2)

- 是否訂技能鑑定制度，所有製造、技術工程人員通過筆試及實做鑑定才能上工。
- 教育訓練是否有做成效評估，TTQS:1. 滿意度調查2. 考試、心得報告3. 課後行為評估4. 組織績效成果，非理論性的課程至少達Level 3以上。
- 外訓人員是否視課程內容做簡報式的心得報告。
- 是否定期做員工滿意度調查及公司欲留任人員留任率評估，針對員工重視又不滿意項目是否優先訂定改善方案，滿意度及留任率是否呈改進趨勢。
- 員工滿意度調查數量及對象是否具代表性。
- 是否藉離職面談搜集員工離職原因並訂定改善對策



5. 人力資源與知識管理(3)

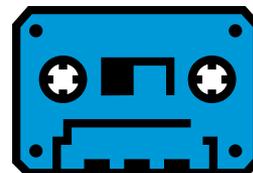
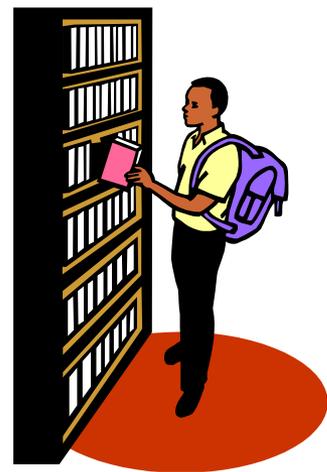
- 管理者在任職前是否均經過相關管理訓練。
- 是否將撰寫知識文件納入管理流程中, 是否設有獎勵及比賽鼓勵員工撰寫、點閱、引用知識文件。
- 是否實施知識及人力盤點完成知識地圖及專家黃頁。
- 是否設立知識社群網上論壇並舉辦實體知識論壇做為知識的交流平台。
- e-learning 教材是否設計提升學習興趣的互動內容。
- 知識文件是否設計容易搜尋、辨識及閱讀的格式。

知識文件首頁

- 知識文件名稱:
- 知識庫: 知識分類:
- 知識文件摘要:
 - 背景簡介
 - 過程
 - 結果
- 關鍵知識 ← 知識
- 附加檔案: ← 資訊
- 關鍵字:
- 評等/評核人員、單位:
- 文件有效期限:

知識管理的活動內容

- 知識盤點
- 知識地圖
- 專家黃頁
- 知識管理平臺
- 知識庫(知識文件/知識物件)
- 社群與部落格
- 結構化教育訓練
- 標竿學習
- 讀書會及學習心得分享會





6. 資訊運用策略與管理(1)

- 6.1 資訊策略規劃
- 6.2 網路應用
- 6.3 資訊應用.

評審重點:

- 是否能及時蒐集**組織、標竿對象及競爭者**的資訊供決策參考。
- 組織內重要管理指標有異常時是否資訊系統能**及時警告**各級主管採取因應對策。
- 是否運用e化及**M化**提升員工工作效率及組織競爭力。



6. 資訊運用策略與管理(2)

- 是否運用資訊系統統計品質失敗成本並有改善機制。
- 是否有訂定資訊管理的KPI，如：系統的穩定度、系統開發達交率、內部顧客滿意度等。
- 是否充份運用網路、雲端運算、APP等資源來降低作業成本、提高組織知名度或提高顧客服務水準。



7. 流程（過程）管理(1)

- 7.1 產品流程（過程）管理
- 7.2 支援性活動管理
- 7.3 跨組織關係管理.

評審重點：

■ 是否以TQM活動來輔助流程管理

- 是否推行5S、提案、QCC、QIT、六標準差、SPC、精實生產、品質三不原則、TPM及其它活動有效改善P、Q、C、D、S、S、E。

■ 是否強化內部顧客觀念加強上下工程間的合作關係

- 是否有內部下工程單位評核上工程單位的機制。



7. 流程（過程）管理(2)

- 導入ISO/TS16949系統廠商下列系統是否執行良好：
-APQP產品品質先期規劃、PPAP產品送樣及核准程序、FMEA失效模式及效應分析及MSA量測系統管理內外部稽核及矯正措施是否確實執行。
- 是否因應顧客導向做流程的設計及改造。
- 流程管理中是否重視彈性應變、精實生產及自主管理。
- 是否有衡量供應商績效的機制
-是否以PQCDSS評量供應商，並有回饋機制促使持續進步。



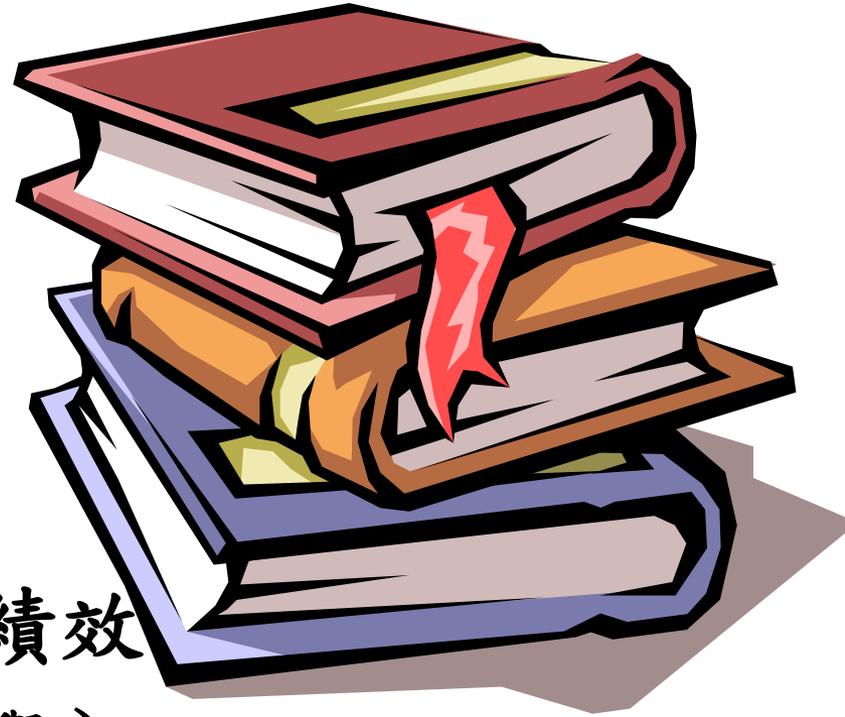
7. 流程（過程）管理(3)

- 當顧客需求語言不容易定義成工程設計參數時是否推行類似QFD品質機能展開將顧客需求轉化為工程管控參數的機制
- 工程變更是否管控良好
 - 是否有ECN規範且確實執行。
- 協同研發是否有完善的管控機制
 - 協同研發的相關單位如：客戶、協力廠商及學術、研究單位互動合作溝通方式是否訂定規範且執行良好。
- 作業規範及MSDS物質安全資料表是否放置在作業人員很容易查閱的處所。



8. 經營績效

- 8.1 顧客滿意度
- 8.2 財務與市場績效
- 8.3 人力資源發展績效
- 8.4 資訊管理績效
- 8.5 流程管理績效
- 8.6 創新及核心競爭力績效
- 8.7 社會評價（品質榮譽）。





經營績效

評審重點：

- 顧客滿意度、交貨達交率、顧客抱怨率、客訴處理時效、顧客再購率、顧客新增/流失/流失營業額率
- 市佔率、銷售/成長率、新產品營業比率/推出時效/市佔/ROI達成率
- 每股盈餘、投資報酬率、資產報酬率、現金週轉率、庫存週轉率
- 員工滿意度、人員流動率、留任率、每人每年教育訓練時數、平均教育費用、TQM活動參與率、知識文件撰寫/閱讀/引用率
- 資訊系統穩定度、資訊提供速度、使用滿意度、文件電子化比率
- 製程良品率、退貨率、缺點率、交期達成率、單位成本、員工產值、TQM活動成效\$
- 專利數/專利衍生效益/成長率、提案件數/提案率/\$效益
- 國際認證、公司治理、環保、工安、人資、社會公益、獲証/獎情形

等項目是否有追蹤近三年績效指標並與目標值、業界龍頭/競爭對手相比較，是否呈持續改善趨勢。

重大品質缺失

- 近三年在稅務、環境保護、國際貿易、職業安全衛生、勞資關係、消費者抱怨、公司治理等方面是否有重大品質缺失
- 小缺失是否對案件的現象、發生原因已調查清楚並有再發防止對策且維實狀況良好
- 唯一例外：消費者抱怨若已向主管機關溝通，並取得已「積極改善」之書面文件者不在此限

自評作業

- 是否培育足夠的自評員
- 自評是否確實
- 是否實施自評與他評並進入持續改善的循環。

複審補充資料常見缺失

- 沒能在複審開始前就準備好**補充資料**。
- 沒有在複審報告時一併說明。
- 使用之資料夾不易閱讀。

複審詢答書面回覆常見缺失

- 使用之資料夾不易閱讀。
- 書面回覆沒能即時完成。
- 回覆資料沒有系統化編排不易參閱。
- 書面回覆只提供光碟。
- 部份詢答只剪貼簡報及申請書內容未針對問題回覆。

現場評審時常見缺失

- 工廠的**6S**太差-地面溼滑、零組件擺放零亂、庫房機台上有明顯塵埃。
- 沒能主動展現**亮點**。
- 亮點用**口頭說明**沒有書面資料供評審參閱。
- 花很長時間才找到評審要審查的資料。
- 審查**時程控制**不佳。
- 和評審**爭辯**。

員工及經營者懇談常見缺失

- 員工對公司的經營理念、使命、願景**不熟悉**。
- 員工不清楚公司推動那些**TQM**活動。
- 高階對**TQM**理念**不熟**，誤認**小q**就是**TQM**。

評審委員樂於見到:

- 組織從**逆境**、困頓中成長、**進步**
- 組織使用**up-to-date**(合乎潮流)、有效的制度、工具、手法來改善員工的**工作效率**及**顧客的滿意度**，如:物聯網、雲端運算、大數據分析、**APP**、行動裝置、智慧校園、創新商業模式
- 組織支持政府的政策且有卓越成效，如:生產力**4.0**

結論-挑戰國家品質獎綜合建議

- 全面品質管理的基本理念-顧客導向、全員參與、持續改善、高階帶領投入是組織永續經營的關鍵成功要素
- 善用TQM的工具或手法來實踐全面品質管理的基本理念

結論-挑戰國家品質獎綜合建議

- 準備申請書時依構面分派角色較重的部門主管擔任**構面負責人**蒐集相關資訊。
- 所有資訊、資料經**交叉討論**並**確認數據**的真實性後開始撰寫申請書。
- 申請書付印之前確實完成**校對**。
- 實施**自評**評分要**客觀**，**優點特色**要寫清楚，OFI有改善機會的地方要**執行改善循環**。

- 資料準備多著重單位在全面品質管理：顧客導向、全員參與、持續改善、高階帶領投入等TQM理念是否有很好的執行方式而顯現傑出的經營績效表現，表現普通或同業都在做的就不用太多著墨。
- 組織從經營理念、價值觀、使命、願景、策略管理展開與其它大構面應有密切的連結。

國家品質獎

I. J. Wu



- 資料準備及現場實地評審的安排要有**顧客導向**的觀念及做法—容易讓評審填寫意見書。
- 所提供的**所有資料**要**正確、完整**。
- **寫到就要做到**是最基本的品質要求。
- 定期實施**顧客滿意度調查**及**員工滿意度調查**滿意度較低項目要有改善措施。

- TQM 是**全員參與**的活動，活動參與率是很重要的參考指標，參與率資料要準備完整。
- 初審/複審後評審要求**補充的資料**要在時限內充份提供。
- 組織的績效表現至少要取**近三年**資料與**目標值及競爭對手**的比較而且要顯示組織**持續改善**的進步情況。

- **文不如表，表不如圖**，用圖表加上文字重點說明來顯示**亮點**吸引評審的注意。
- 品質學會卓越經營品獎評審所提的待加強事項(Opportunity for Improvement)要善加利用。
- 國家品質獎得獎單位**不應有要命的缺點**，還要有**很多讓人驚豔的亮點**。

國家品質獎

- 從自評結果與卓越經營品獎評審觀點交互比對並進行**標竿學習**尋求改善。
- 國品獎名額有限，**抱著挑戰國品獎可以提昇組織競爭力的心情**來參加，不論結果如何對組織都有好處。
- **早日開始準備**，將申請國家品質獎當成**專案**來執行，做好**風險管理**，避免突發狀況發生。

國家品質獎

一、卓越經營管理系列課程

(一) 自評技術：邁向國家級卓越經營績效研討會

課程特色：精華濃縮 · 雙向互動

課程簡介：邀請獎項評審委員及資深顧問講授

藉由導入卓越經營績效評量制度，有效透過系統化的方法，協助企業團體檢視自我經營管理的優劣程度，同時針對缺失或待改善處提出具體改善方案，協助企業達成卓越經管模式及技術之標竿學習目標，促進產業在經營管理上之轉型升級。

課程對象：希望有效提升公司經營績效，或欲申請獎項者

企業經營者 / 中高階主管 / 廠長 / 品質部經理 / 技術及研發部經理 / 各部門負責人

授課日期：08/13 (四) - 08/14 (五)、12/03 (四) - 12/04 (五)

公務人力發展中心 福華國際文教會館 (台北市新生南路三段30號)



一、卓越經營管理系列課程

(二) 卓越經營單一構面精髓

課程特色：穩固基礎 • 邁向卓越

課程簡介：由獎項評審委員及精英顧問團隊講授

解析卓越經營模式內涵與觀念，深入剖析企業經營各構面精髓，建立卓越經營意識。並藉由極具有豐富企業輔導推動經驗之專家顧問，以實務個案為主，採引導雙向教學，協助企業落實相關運用手法。期盼協助企業或組織機構未來導入卓越經營模式及申請項獎而整備。

課程對象：期望有效提升公司經營績效，或欲申請獎項者
企業經營者 / 中高階主管

授課日期：

【課程名稱：領導與全面品質管理】	【課程名稱：策略管理】
07/08 (三)、10/08 (四)	07/15 (三)、10/15 (四)
【課程名稱：研發與創新】	【課程名稱：顧客與市場發展】
07/22 (三)、10/22 (四)	07/29 (三)、10/29 (四)
【課程名稱：人力資源與知識管理】	【課程名稱：資訊策略、應用與管理】
08/05 (三)、11/05 (四)	08/12 (三)、11/12 (四)
【課程名稱：流程(過程)管理】	【課程名稱：經營績效與挑戰國家級獎項】
08/19 (三)、11/19 (四)	08/26 (三)、11/26 (四)

CPC教育訓練中心
台北市承德路二段81號B1



一、卓越經營管理系列課程

(三) 卓越經營評量技術與實地審查技巧實務

課程特色：重點提示 • 考前必備

課程簡介：由資深輔導顧問團隊講授

針對獎項申請執行資料搜集、申請書撰寫、簡報技巧、現場佈置技巧，透過遴聘輔導得獎企業榮獲國家品質獎的專家顧問，剖析卓越經營評量內涵與觀念，簡述全面品質管理的相關活動並說明挑戰獎項可以提昇企業的競爭力。

課程對象：欲藉由申請獎項提升組織競爭力者

中高階主管

授課日期：【北區】：07/24（五）、10/23（五）

【中區】：11/20（五）

【南區】：08/18（二）

CPC教育訓練中心
台北市承德路二段81號B1





Thank You