

# 第28屆國家品質獎簡介及申請機制說明

即日起受理申請至113/12/16，歡迎各界踴躍報名！

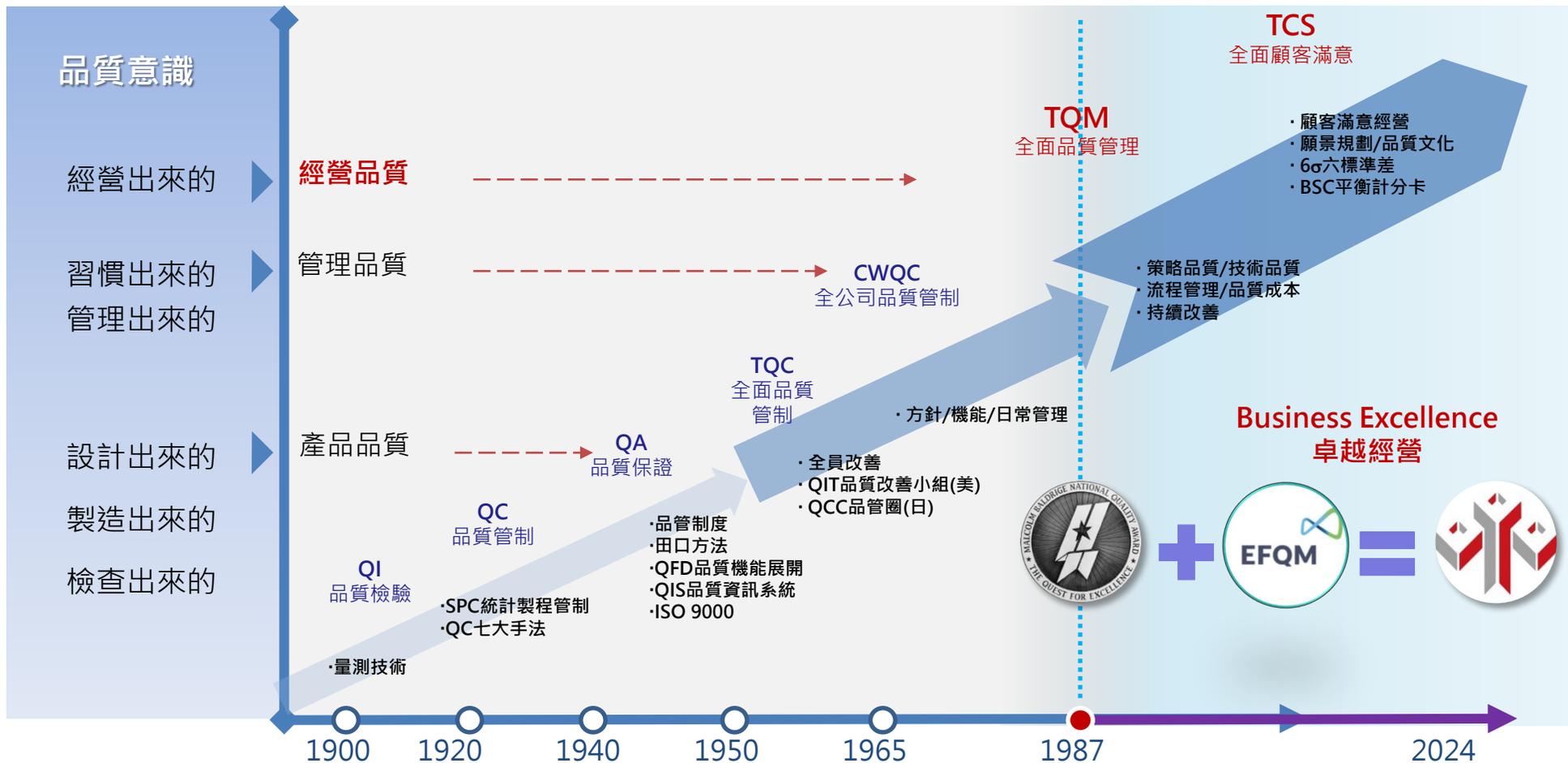
國家品質獎工作小組

壹、品質意識演進	3
貳、國家品質獎簡介	5
參、申請作業	10
肆、評審作業	23
伍、追蹤管理	29
陸、參獎配套服務及聯絡方式	31



# 壹、品質意識演進

# 品質意識演進



- 品質意識已由專注於**產品(服務)**，演變為重視**企業整體經營**。
- 過去的品质概念已為必備條件，具「**卓越經營**」績效之企業成為趨勢。



## 貳、國家品質獎簡介

# 一、設獎依據、精神及目的

## 依據

### 國家品質獎實施要點

- ✓ 行政院自79年起辦理迄今，第1-27屆計有1,433件申請，185件企業、團體及個人獲獎。
- ✓ 自第25屆起採用新制，每2年辦理一屆。

## 設獎目的

國家品質獎  
NATIONAL QUALITY AWARD

### 核心精神

高階領導  
全員參與  
持續改善  
追求卓越



獎勵推行卓越經營有傑出成效者



樹立學習楷模



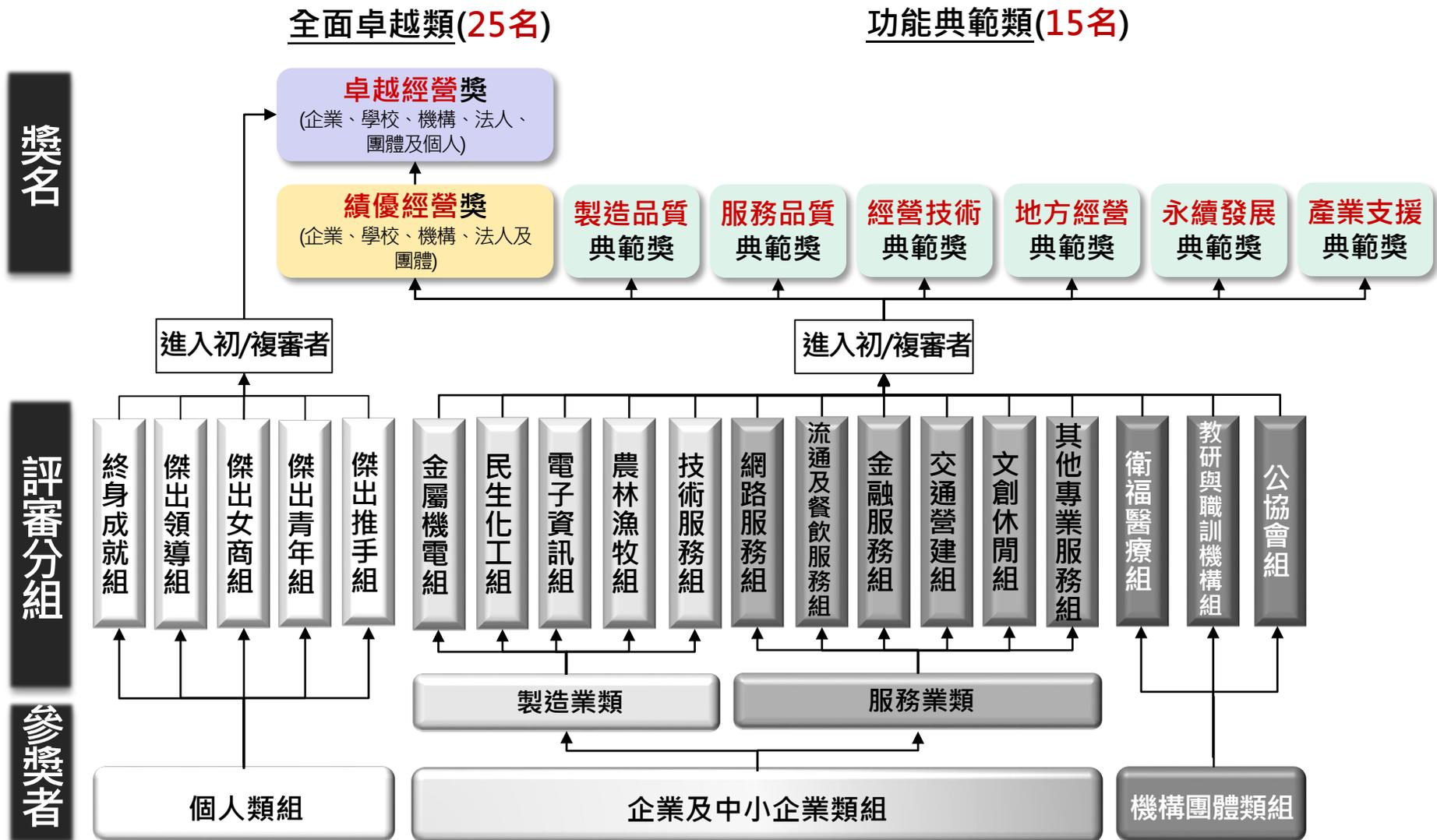
建立優良組織形象



提升整體經營品質水準



# 二、獎項架構



註1：全面卓越類表揚企業、學校、機構、法人及團體以20名為限，個人5名為限。

註2：製造業類包含製造業、農林漁牧業及其技術服務業類等產業參獎者。

註3：服務業類包含商業及專業服務業類。

# 三、頒發獎別及內涵

## 全面卓越類



卓越經營獎

- 表揚**企業或團體**於推動全面經營品質達**卓越績效**者。
- 表揚**個人**於推動全面經營品質之**作法**或**貢獻**具卓越績效者。



績優經營獎

表揚**企業或團體**於推動全面經營品質達**績優績效**者。

## 功能典範類



製造品質典範獎

表揚企業於推動**產品製造品質管理**之**作法**、**效益**與**影響**，具相當成就而足資典範者。



地方經營典範獎

表揚企業或團體於**經營地方生活、就業**之**作法**、**效益**與**影響**，具相當貢獻而足資典範者。



服務品質典範獎

表揚企業於推動**服務(商品)品質管理**之**作法**、**效益**與**影響**，具相當成就而足資典範者。



永續發展典範獎

表揚企業或團體於落實**工安環保等有利企業永續發展**之**作法**、**效益**與**影響**，具相當成就而足資典範者。



經營技術典範獎

表揚企業或團體於推動**特定經營管理技術(包含既有及創新技術)**之**作法**、**效益**與**影響**，具相當成就而足資典範者。



產業支援典範獎

表揚企業或團體於**協助產業推動卓越經營**之**作法**、**效益**與**影響**，具相當貢獻而足資典範者。

## 四、獎勵方式

- ✓ 獲獎名單經行政院核定後，獲獎者由行政院頒發獎座及證書，並公開表揚。
- ✓ 為表彰得獎者在全面經營品質推動有具體成效，本獎將協助廣宣以資獎勵，另頒發獎金如下：

得獎者	獲頒獎項	獎金/每件
個人	國家品質獎-傑出推手組	5萬
非營利單位	卓越經營獎、績優經營獎、功能典範獎等	5萬-15萬

# 叁、申請作業

# 一、參選資格

參獎者	基本條件	限制條件
<p>企業及中小企業類組</p> 	<p>依法辦理登記<b>滿5年</b>且<b>營運中</b>之企業或中小企業，其中，中小企業應符合中小企業認定標準。</p>	<p>曾獲得卓越經營獎者，自當屆申請截止日起<b>4年(含)</b>內不得再參選。</p>
<p>學校、機構、法人及團體類組</p> 	<p>依法辦理登記<b>滿5年</b>且<b>營運中</b>之教研與職訓機構、醫療機構、財團法人或社團法人等組織。</p>	
<p>個人類組</p> 	<p><b>設籍中華民國</b>之國民。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 僅企業、中小企業、學校、機構、法人及團體之實際經營者方可參選實踐型獎項。</li> <li>■ 凡獲個人獎者，自當屆申請截止日起<b>4年(含)</b>內不得再參選。</li> </ul>

## 二、申請方式

**自行申請** 應檢具自行申請應備資料，至**線上申請系統**提出申請。

**推薦參選** 應檢具推薦參選應備資料，至**線上申請系統**提出申請。



### ■ 推薦者資格

政府機關、大專院校、產業公協會與經管類型財團法人、歷屆國品獎(含同等級獎項)評審委員或歷屆國品獎之卓越經營獎(含同等級獎項)得獎者。

### ■ 被推薦者資格(僅限**全面卓越類**)

➤ **財務績效條件**(企業及中小企業)：

- 最近1年淨值大於或等於實收資本額。
- 公司及負責人不得為金融機構拒絕往來戶，或近1年內不得有退票但未註銷之紀錄。
- 最近3年稅前稅後均獲利。
- 製造業、農林漁牧業及其技術服務業類之參選者：
  - ✓ 企業：最近1年每股盈餘(EPS)≥2元。
  - ✓ 中小企業：最近1年每股盈餘(EPS)≥1.5元。

➤ **經營品質條件**(企業、中小企業、學校機構、法人團體)：

- 5年內曾獲得國內外具有一定公信力之教育、研究與醫療等經營品質管理相關獎項。
- 取得國內外具有一定公信力之品質管理系統相關驗證合格證明文件，且在有效期限內者。

# 三、參選組別(1/4)

## 企業及中小企業類組 製造業、農林漁牧業及其技術服務業類

組 別	說 明
金屬機電組	從事基本金屬、金屬製品、電力設備、機械設備、汽車及其零件、其他運輸工具及其零件等製造或加工，以及產業用機械設備維修及安裝等。
民生化工組	從事食品、飲料、菸草、紡織、成衣及服飾品、木竹製品、非金屬礦物製品、家具、皮革、毛皮及其製品、紙漿、紙及紙製品、印刷及資料儲存媒體複製、石油及煤製品、化學材料、化學製品、藥品及醫用化學製品、橡膠製品、塑膠製品等製造或加工。
電子資訊組	從事電子零組件、電腦、電子產品及光學製品等製造或加工。
農林漁牧組	從事農藝及園藝作物之栽培，家畜、家禽等之飼育、放牧，提供農事及畜牧服務，或林木、竹林之種植、採伐，水產生物之養殖、採捕等。
技術服務組	提供管理顧問、智慧財產、研究發展等技術或服務，或對製造業或其他產業提供設計、檢驗、認驗證、測試、改善製程、自動化或電子化工程、智慧製造系統整合、資料分析與加值、資訊安全、節約能源、新及淨潔能源利用、能源效率提升、資源回收、污染防治、工業用水再利用、溫室氣體減量及職業安全衛生改善等與技術服務相關之產業。

## 三、參選組別(2/4)

### 企業及中小企業類組 商業及專業服務業類

組 別	說 明
網路服務組	提供網路相關服務，包含網路服務提供者(Internet Service Provider, ISP)、網路內容提供者(Internet Content Provider, ICP)及網路應用軟體供應商(Application Service Provider)等。
流通及餐飲服務組	提供批發、零售、物流及餐飲等服務。
金融服務組	提供金融控股、金融重建基金、中央存款保險、銀行、證券、期貨、保險及電子金融交易等服務。
文創休閒組	提供視覺藝術、音樂及表演藝術、文化資產應用及展演設施、工藝、電影、廣播電視、流行音樂、出版、廣告、產品設計、設計品牌時尚、視覺傳達設計、數位內容、文化內容、創意生活、住宿、旅行、藝文休閒、運動、美髮、美體、美容、按摩、推拿、攝影等服務。
交通營建組	提供陸上載客運輸、航空載客運輸、載客運輸工具租賃等服務，或提供建築及工程等施工、規劃、設計及監造等服務。
其他專業服務組	非屬上述網路、流通及餐飲、金融、文創休閒、交通營建等服務之其他專業服務業。

# 三、參選組別(3/4)

## 學校、機構、法人及團體類組

組 別	說 明
 衛福醫療組	提供兒童及少年福利、老人福利、身心障礙者福利、婦女福利及其他社會福利，或依據「醫療機構設置標準」所設置之綜合醫院、醫院、慢性醫院、精神科醫院、中醫醫院、牙醫醫院、性侵害犯罪加害人強制治療醫院、診所、捐血機構等，或提供獸醫診療、醫學檢驗、 <b>長期照護</b> 及其他醫療照護相關服務之機構、財團法人或社團法人。
教研與職訓機構組	提供國民義務、中等、高等、終身、社會、文化或環境等教育服務之機構，包含大專院校、社區大學、社會教育機構、文化教育機構、環境教育機構等，或從事研究、訓練、輔導或推廣等性質之機構、財團法人或社團法人。
公協會組	提供協調同業關係、增進共同利益、謀劃改良、推廣國內外貿易等服務，擔任產業與政府的橋樑，以促進經濟發展為目的，包含工商業、自由職業、勞工、農民等各行業團體或組織，或其他具產業推廣或服務性質，且為公益性質之社團法人。

## 三、參選組別(4/4)

### 個人類組

組別	說明
終身成就組	投身全面經營品質之研究、推廣或實踐，且達 <b>20年</b> (含)以上。
傑出領導組	投身全面經營品質之實踐，且達 <b>5年</b> (含)以上者。
傑出女商組	投身全面經營品質之實踐，且達 <b>5年</b> (含)以上之 <b>女性</b> 。
傑出青年組	投身全面經營品質之實踐，達 <b>3年</b> (含)以上，且 <b>未滿40歲</b> 者。
傑出推手組	協助企業、中小企業、學校、機構、法人或團體推行全面經營品質達 <b>2年</b> (含)以上者。

## 四、應備資料(1/3)

### 企業及機構團體類組

#### 申請階段



- 1.申請表(企業與機構團體之格式不同)
- 2.承諾書
- 3.重大經營缺失自我檢核表
- 4.其他可資證明參選資格之相關證照影本等資料
- 5.推薦參選表(僅推薦參選案須提交)

#### 通過資格審



- 1.申請書
- 2.自我評量(請依參選獎類至線上申請系統填寫)

#### 通過初審 (列入複審名單)



- 1.徵信查詢同意書
- 2.財務報表(含資產負債表、損益表及現金流量表)
  - (1)企業：最近3年經會計師簽證之個體(別)財務報表，如有合併財務報表亦請提交作為財務參考資料。
  - (2)中小企業：最近3年之個體(別)財務報表，且最近1年之個體(別)財務報表須經會計師簽證。
  - (3)學校、機構、法人及團體：最近3年之結算申報書或決算審定書或經會計師簽證之個體(別)財務報表。
- 3.參選全面卓越類者須於複審之現場評審前完成第2次自我評量。



※應備資料不齊且未能於工作小組通知之期限內完成補件者，視同資格不符。  
※提交資料不得有標示不實、仿冒、侵犯他人商標、專利或智慧財產權等情事，否則應自負一切法律責任、放棄得獎權利，並應使本獎評審之主辦及執行單位免於受到任何因此所產生之民刑訴訟及賠償責任。

## 四、應備資料(2/3)

### 個人類組

#### 申請階段



- 1.申請表
- 2.承諾書
- 3.重大經營缺失自我檢核表(僅從事實踐類型須提交)
- 4.其他可資證明參選資格之相關證照影本等資料
- 5.推薦參選表(僅推薦參選案須提交)

#### 通過資格審



- 1.申請書
- 2.自我評量(請依參選獎類至線上申請系統填寫)

#### 通過初審 (列入複審名單)



#### \*\*僅從事實踐類型須提交

- 1.徵信查詢同意書
- 2.財務報表(含資產負債表、損益表及現金流量表)
  - (1)企業：最近3年經會計師簽證之個體(別)財務報表，如有合併財務報表亦請提交作為財務參考資料。
  - (2)中小企業：最近3年之個體(別)財務報表，且最近1年之個體(別)財務報表須經會計師簽證。
  - (3)學校、機構、法人及團體：最近3年之結算申報書或決算審定書或經會計師簽證之個體(別)財務報表。

※應備資料不齊且未能於工作小組通知之期限內完成補件者，視同資格不符。

※提交資料不得有標示不實、仿冒、侵犯他人商標、專利或智慧財產權等情事，否則應自負一切法律責任、放棄得獎權利，並應使本獎評審之主辦及執行單位免於受到任何因此所產生之民刑訴訟及賠償責任。

## 四、應備資料(3/3)

- 應備資料格式請至官網  
(<https://nqa.cpc.tw/>)  
下載。



## 五、審查費用

全面卓越類	參選方式	參選資格	初審	複審	決審
	自行申請	企業 學校、機構法人及團體		6,000	60,000
中小企業			4,000	40,000	
推薦參選	企業 學校、機構法人及團體		毋須繳交費用	60,000	毋須繳交費用
	中小企業			40,000	
功能典範類	參選方式	參選資格	初審	複審	決審
	自行申請	企業 學校、機構法人及團體	3,000	30,000	毋須繳交費用
中小企業		2,000	20,000		
推薦參選	企業 學校、機構法人及團體		毋須繳交費用	30,000	毋須繳交費用
	中小企業			20,000	

※個人參選者無須繳交審查費用。

※繳交之審查費用、提送之應備資料等，無論通過各階段審查與否，或審議撤銷參選資格，均不予退還。

## 六、鼓勵參獎機制

- 企業、學校、法人、機構及團體**參選全面卓越類**申請案，參選者如全面經營品質推動成效未達獎勵標準，得由評審委員視其實際評審結果推薦**轉為功能典範類**，並經參選者書面同意，頒予適當獎項。
- **上屆參選全面卓越類且參與複審**作業(不含卓越經營獎獲獎者)，得保留申請資格1屆，經工作小組確認**有申請意願者**，**免除書面評審**，毋須再提送申請書，惟應**完成線上自我評量及上屆評審建議事項改善情形對照表**，逕進入初審類組召集人聯席會議審議。
- 企業、學校、法人、機構及團體**參選功能典範類**者，得提送**近3年**曾獲下列政府相關**獎項之申請資料取代申請書**，並至線上申請系統**完成自我評量**，逕進入初審類組召集人聯席會議審議，對應參選獎項建議如下：

**NEW**

所獲獎項	辦理單位	建議參選獎項
總統創新獎	經濟部	製造品質典範獎 服務品質典範獎 經營技術典範獎 產業支援典範獎
卓越中堅企業獎		
國家磐石獎		
國家產業創新獎		
小巨人獎		
國家永續發展獎	國家發展委員會	永續發展典範獎

# 七、受理申請方式

- 採**線上申請**，請至官網  
(<https://nqa.cpc.tw/>)  
並於**113/12/16** 23:59:59前  
送出。

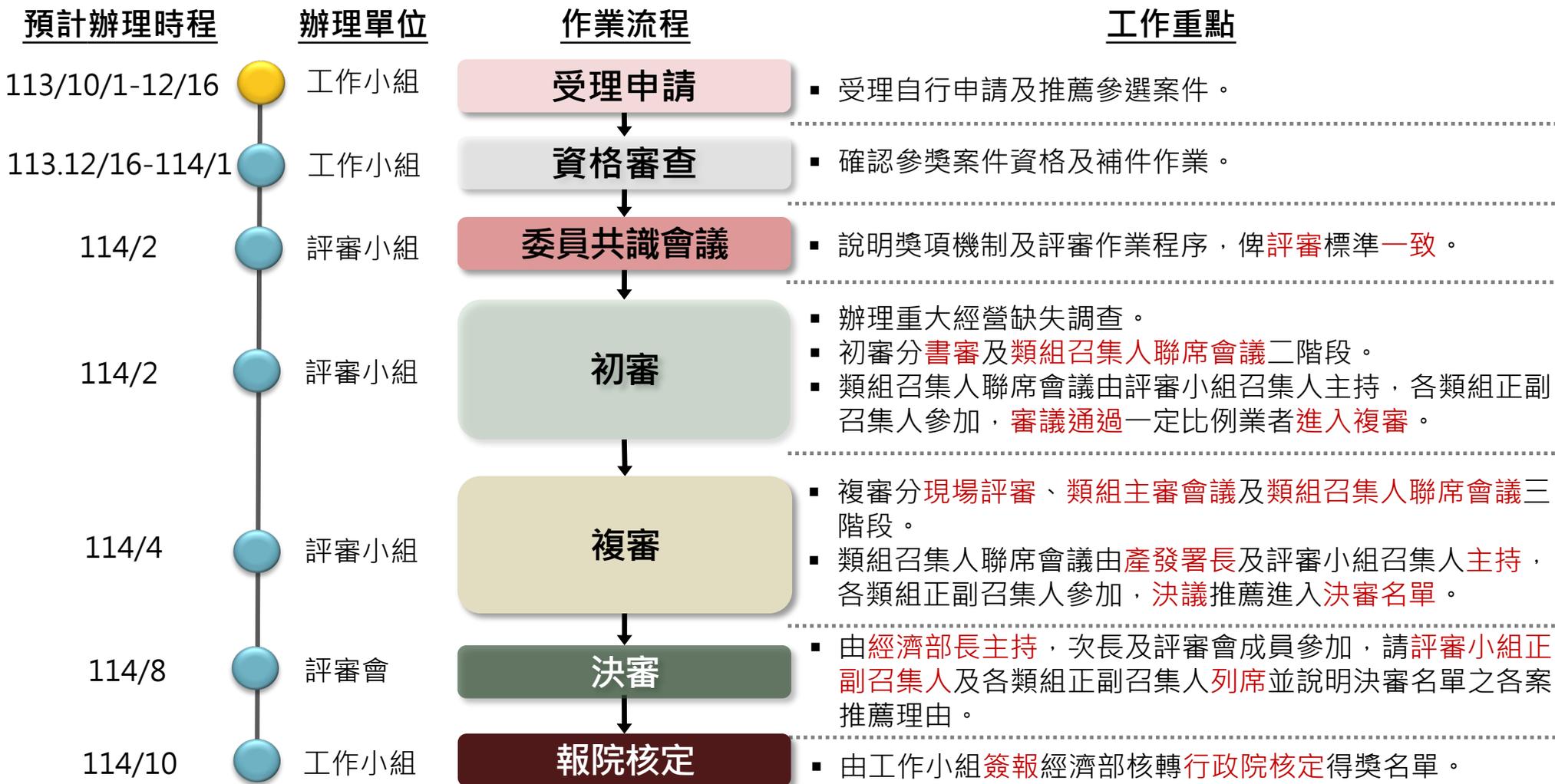


A screenshot of the National Quality Award (NQA) website. The main banner features the text "第28屆 國家品質獎" (28th National Quality Award) and "即日起受理申請至113年12月16日止" (Application accepted from now until December 16, 2024). Below the banner, there are three main navigation buttons: "線上申請" (Online Application), "遴選作業說明會" (Seminar Application), and "資料下載" (Downloads). The "線上申請" button is highlighted with a red rounded rectangle, and a red arrow points from the text in the left column to this button. The website header includes the NQA logo and navigation links like "網站導覽", "關於我們", "最新消息", "國家品質獎", "歷屆得獎名單", "相關服務", and "聯絡我們".



# 肆、評審作業

# 一、評審流程



 已完成
  辦理中
  待辦理

## 二、評審基準(1/3)

### (一)全面卓越類(企業、學校、機構、法人及團體-總分1000)

※評審重點詳見《申請須知》P.10-21

※共分為製造業、農林漁牧業及其技術服務業型；商業及專業服務業型；機構團體型

評審項目	權重	評審項目	權重	評審項目	權重
<b>1.領導(120)</b>		<b>4.顧客與市場發展(100)</b>		<b>7.流程管理(110)</b>	
1.1 高階領導	60	4.1 產品(技術服務)與市場策略	30	7.1 主要工作流程管理	50
<b>NEW</b> 1.2 環境保護、社會責任及 公司治理	60	4.2 顧客關係與商情管理	70	7.2 支援性流程管理	30
<b>2.策略管理(80)</b>		<b>5.人力資源與知識管理(80)</b>		<b>8.經營績效(350)</b>	
2.1 整體策略規劃	25	5.1 人力資源規劃與運用	30	8.1 財務績效	60
2.2 經營模式	25	5.2 員工關係管理	20	8.2 研發與創新績效	50
2.3 策略執行與改善	30	5.3 知識管理	30	8.3 顧客與市場發展績效	60
<b>3.研發與創新(80)</b>		<b>6.數位發展運用管理(80)</b>		8.4 人力資源發展績效	40
3.1 研發與創新策略	40	6.1 數位發展策略規劃	20	8.5 資訊管理績效	40
3.2 研發與創新之投入與管理	40	6.2 網路應用	30	8.6 流程管理績效	50
		6.3 資訊及數據應用 <b>NEW</b>	30	8.7 社會評價及品質榮譽	50

**加分  
項目**

符合本須知推薦參選方式規定之申請案件，評審時予以 額外加計總分之 2%。

## 二、評審基準(2/3)

### (一)全面卓越類(個人-總分100)

※評審重點詳見《申請須知》P.31-33

研究型評審項目	權重
<b>1.研究全面經營品質之貢獻</b> 1.1 著作 1.2 創見	60
<b>2.帶動產業及國家邁向卓越經營之貢獻</b> 2.1 促進產業邁向卓越經營之貢獻 2.2 提升我國國際能見度之貢獻	40

推廣型評審項目	權重
<b>1.推廣全面經營品質之貢獻</b> 1.1 訓練 1.2 輔導 1.3 宣導	40
<b>2.帶動產業及國家邁向卓越經營之貢獻</b> 2.1 促進產業邁向卓越經營之貢獻 2.2 提升我國國際能見度之貢獻	60

實踐型評審項目	權重
<b>1.實踐全面經營品質之貢獻</b> 1.1 經營理念 1.2 全面經營品質政策及策略 1.3 短、中、長期計畫與目標 1.4 經營品質管理體系	40
<b>2.帶動產業及國家邁向卓越經營之貢獻</b> 2.1 促進產業邁向卓越經營之貢獻 2.2 提升我國國際能見度之貢獻	60

**加分  
項目**

符合本須知推薦參選方式規定之申請案件，評審時予以額外加計總分之2%。

## 二、評審基準(3/3)

### (二)功能典範類(企業、學校、機構、法人及團體-總分100)

※評審重點詳見《申請須知》P.22-26



評審項目	權重
<b>1.落實製造品質管理之情形(60)</b>	
1.1製造品質管理規劃與執行	30
1.2製造品質管理評估與改善	30
<b>2.落實製造品質管理之效益(40)</b>	
2.1製造品質管理實績	40



評審項目	權重
<b>1.落實服務(商品)品質之情形(60)</b>	
1.1服務(商品)品質規劃與執行	30
1.2服務(商品)品質評估與改善	30
<b>2.落實服務(商品)品質之效益(40)</b>	
2.1服務(商品)品質實績	40



評審項目	權重
<b>1.落實永續發展之情形(60)</b>	
1.1特定永續發展規劃與運用	30
1.2特定永續發展執行與改善	30
<b>2.落實永續發展之效益(40)</b>	
2.1特定永續發展實績	40



評審項目	權重
<b>1.落實特定經營管理技術之情形(60)</b>	
1.1特定經營管理技術規劃與執行	30
1.2特定經營管理技術評估與改善	30
<b>2.落實特定經營管理技術之效益(40)</b>	
2.1 特定經營管理技術實績	40



評審項目	權重
<b>1.落實地方經營之情形(60)</b>	
1.1地方經營規劃與運用	30
1.2地方經營執行與改善	30
<b>2.落實地方經營之效益(40)</b>	
2.1地方經營實績	40



評審項目	權重
<b>1.落實產業支援之情形(60)</b>	
1.1產業支援規劃與運用	30
1.2產業支援執行與改善	30
<b>2.落實產業支援之效益(40)</b>	
2.1產業支援實績	40

加分  
項目

符合本須知推薦參選方式規定之申請案件，評審時予以 額外加計總分之 2%。

## 三、獲獎排除規定

企業、機構團體及個人(實踐型)參選者**列入複審**時，**不得有**違反相關法令且情節**重大之經營缺失**。



### 注意事項

- 全面卓越類：不得有**稅務**、**環境保護**、**國際貿易**、**職場安全**、**勞資關係**、**消費者抱怨**及**組織治理**等重大經營缺失。
- 功能典範類：不得有**環境保護**、**職場安全**及**組織治理**等重大經營缺失。



列入複審名單者，如屬**金融控股公司**或**投資控股公司**，其所**控股公司(子公司)**不得有前項違反相關法令且情節**重大之經營缺失**情形。



對被判定重大經營缺失有異議時，應於工作小組通知之次日起**1個月**內，檢具向原處分機關申復成功之證明文件，函送工作小組重新認定。





# 伍、追蹤管理

# 追蹤管理

- 凡**得獎之企業、學校、機構、法人及團體**應**繼續維持並提升其全面經營品質水準**，如經事後發現有**資格不符**或**事蹟不實**情事者，得經評審會審查通過後，報請行政院**註銷其獲獎資格**，並追繳其獎座、證書及獎金。
- 凡得獎之個人應繼續研究、推廣或實踐全面經營品質，如經事後發現有資格不符或事蹟不實情事者，得經評審會審查通過後，報請行政院註銷其獲獎資格，並追繳其獎座、證書及獎金。
- 得獎者得依所獲本獎獎項標誌或標示全名用於相關**推廣製作物**，惟使用時須**標示獲獎屆別**（或年度）及**全名**（如第28屆國家品質獎 - 卓越經營獎、2026 國家品質獎 - 經營技術典範獎），後續如有出現重大爭議糾紛影響社會形象或民眾觀感，經濟部得要求中止本獎獎項標誌之使用，並下架相關推廣製作物（包含實體廣告製作物如型錄、文宣印刷品、燈箱等，及電子廣告製作物如商業廣告影片、網頁宣傳運用等）。





# 陸、參獎配套服務及聯絡方式

# 參獎配套服務及聯絡方式



## 國家品質獎工作小組

- 地址：台北市大安區信義路3段41-2號5樓
- 電話：(02)2703-2625
- 傳真：(02)2704-6463
- 電郵：nqa@cpc.org.tw

服務項目	窗 口	分 機	電 郵
參獎諮詢	劉小姐/經理 李小姐/副理	# 32 # 25	02157@cpc.org.tw 02423@cpc.org.tw
遴選作業說明會	曹小姐/副管理師	# 29	03360@cpc.org.tw
經營品質訪視	洪小姐/副管理師	# 21	02756@cpc.org.tw
知識管理數據化自評	翁小姐/副管理師	# 27	03507@cpc.org.tw
低碳化/智慧化診斷	蔡先生/管理師	# 22	03018@cpc.org.tw

**誠摯感謝  
敬請指導**



# 附件、全面品質管理及各國國家品質獎介紹

# 壹、理解全面品質管理

## 一、從品質說起

品質大師	定義	重要事蹟與見解
<b>戴明</b> <b>William Edwards Deming</b>	品質是一種以最經濟的手段，製造出市場最有用的產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 美籍學者，但為日本品質之父，戴明獎(Deming Prize)即為感念其貢獻而設</li> <li>• 管理十四要點(Deming's 14 Points)</li> <li>• <b>戴明循環</b>(Plan-Do-Check-Act, <b>PDCA</b>)：將生產全程視為系統，從每一環節<b>不斷改善</b>品質</li> <li>• 倡導<b>統計過程控制(SPC)</b>、<b>全面品質管理(TQM)</b>、<b>持續改善</b>等理念</li> </ul>
<b>朱蘭</b> <b>Joseph M. Juran</b>	品質是一種合用性(fitness)，意指產品在使用期間能滿足使用者需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 協助創建<b>美國國家品質獎</b>(Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA)，編著品質管制手冊(Quality Control Handbook)，被視為品管聖經</li> <li>• 鑑別最重要問題產生的原因有二種方法：柏拉圖分析法、品質成本分析法</li> <li>• <b>品質三部曲</b>：品質規劃、品質管制、品質改善</li> <li>• <b>管理者的參與</b>是品質的關鍵</li> </ul>
<b>石川馨</b> <b>Ishikawa Kaoru</b>	品質是一種能令消費者或使用者滿意並且樂意購買的特質	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>品管圈</b>(Quality Control Circle, <b>QCC</b>)之父，日本式品質管制的集大成者</li> <li>• 品質第一、<b>外部顧客(消費者)及內部顧客(下一個工序的同仁)</b>、用資料/事實說話、尊重人的經營、機能管理</li> <li>• <b>特性要因圖</b>又稱為<b>石川圖</b>或<b>魚骨圖</b></li> <li>• <b>品管始於教育，終於教育</b></li> </ul>

# 壹、理解全面品質管理

## 一、從品質說起

品質大師	定義	重要事蹟與見解
<b>費根堡</b> <b>Armand Vallin Feigenbaum</b>	品質絕不是最好的而是在某種消費條件下(如價格、用途等)的最好	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>全面品質管制(Total Quality Control, TQC)</b>創始人</li> <li>• <b>使用系統或全面的方法管理品質</b>，在品質過程中要求<b>所有職能部門參與</b>，而不侷限生產部門</li> <li>• TQC強調體現二思想：「預防為主、不斷改進」、「為顧客服務」，意即「<b>始於鑑別顧客需要；終於滿足顧客需要</b>」</li> <li>• 要求在產品形成的早期就建立品質，而不是在既成事實後再做檢驗和控制</li> <li>• <b>沒有不變的品質水準</b>，要不斷提升</li> </ul>
<b>克勞斯比</b> <b>Philip B. Crosby</b>	品質就是符合標準的要求。品質就是讓顧客覺得得到超過預期的價值	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>零缺陷</b>之父，世界品質先生，偉大的管理思想家，終身致力於「品質管理」理念的發展與應用，將品管從生產製造業，<b>擴大到服務業</b>以及所有營利或非營利組織</li> <li>• 提出<b>品質免費</b>的卓見：不良品質的成本相當高昂，故企業<b>不應將品質努力視為成本，而應視為降低成本的方法</b></li> <li>• 提出<b>品質管理四原則</b>：1. 品質的定義是符合需求標準，而不是「好」；2. 品質系統在預防，而不僅是執行檢驗與測試；3. 以零缺點作為評定工作績效的標準以「<b>第一次就把事情做好</b>」作為管理的標準；4. 以產品「不合標準的代價」衡量品質</li> </ul>

# 壹、理解全面品質管理



Deming Prize

## 二、全面品質管理(Total Quality Management; TQM)

來源	定義	組成要素
<p>戴明獎 Deming Prize</p>	<p>TQM是由整個組織有效和高效地展開一套系統活動，實現組織目標，從而在適當的時間和價格，以顧客滿意的品質水準，提供產品和服務</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>由整個組織有效和高效地展開</b>：全員參與以使用最少的管理資源，快速高效地達成營運目標：             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 透過以品質保證體系為核心，<b>整合</b>跨職能專業的管理系統，含成本、交期、環境與安全等</li> <li>- 尊重人才，鼓勵組織發展人力資源，藉此維護其核心技術、速度和活力</li> <li>- 組織維運並改善其流程和操作，並使用適當的統計技術和其他工具</li> <li>- <b>以事實為基礎</b>，透過<b>PDCA</b>管理組織營運</li> <li>- 利用適當的科學方法和<b>資訊技術</b>來重建其管理系統</li> </ul> </li> <li>• <b>系統活動</b>：在高階領導者的堅定決心和領導下，通過建立明確的中長期願景、策略，以及適當的品質策略和政策，展開具組織性的活動，以達成組織目標</li> <li>• <b>組織目標</b>：透過達成一致和持續的顧客滿意度，提高員工滿意度，使所有利害相關人受益，確保組織擁有適當的利潤和長期成長</li> <li>• <b>提供</b>：指從生產「產品和服務」到交付給顧客的一系列活動，包括調查研究、規劃、開發、設計、生產準備、採購、製造、安裝、檢驗、接單、配送、銷售和推銷、維護、售後服務、使用後的處理和回收等</li> <li>• <b>顧客</b>：不僅指買家，也包括利害相關人，如使用者、消費者和受益者。</li> <li>• <b>品質</b>：指涉可用性(包含功能和心理層面)、可靠性及安全性。此外，在定義「品質」時，亦需考慮對第三方、社會、環境和未來世代的影響</li> <li>• <b>產品和服務</b>：指交付給顧客的所有利益，包含伴隨成品(及其部件和材料)/服務一起出現的系統、軟體、能源和資訊等</li> </ul>

# 壹、理解全面品質管理



## 二、全面品質管理(Total Quality Management; TQM)

來源	定義	組成要素
<p>美國品質協會 American Society for Quality (ASQ)</p>	<p>TQM是一套適用於顧客導向組織的管理系統，涉及全體員工的持續改善，透過策略、數據和有效的溝通，將品質紀律整合到組織文化和活動中</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>顧客導向</b>：顧客是品質水準的最終決定者</li> <li>• <b>全員參與</b>：賦權，取得承諾，使全體員工達成組織共同目標</li> <li>• <b>流程為重</b>：重視產品/服務從輸入(供應商)至輸出(顧客)的所有流程</li> <li>• <b>系統整合</b>：重視不同職能專業及垂直結構中的橫向連結             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 無數微小流程疊加成更大的流程，所有流程匯聚成定義和實施策略所需的營運流程</li> <li>- 全員皆需理解組織的使命、願景、目標、指導原則、品質政策及關鍵流程</li> <li>- 營運績效必須持續監控與溝通</li> <li>- 可採用美國<b>國家品質獎評審基準</b>或<b>ISO 9000</b>作為整合型的營運系統</li> <li>- 良好的品質文化造就卓越的產品/服務</li> <li>- 持續改善，超越顧客、員工及利害關係人的期待</li> </ul> </li> <li>• <b>方法具策略性及系統性</b>：品質管理的關鍵是策略管理，必須將品質融入核心組成，才能據以達成組織使命、願景及目標</li> <li>• <b>持續改善</b>：促使組織兼具分析能力與創造性，找到更具競爭力、更有效滿足利害關係人期望的方法，是TQM的重要層面</li> <li>• <b>決策基於事實</b>：為了解組織績效，應持續蒐集分析數據，根據歷史進行預測，以提高決策的準確性，利於達成共識</li> <li>• <b>溝通</b>：涉及策略、方法和時效性。在組織變革期間及日常運營中，有效的溝通可以維持士氣，帶來激勵</li> </ul>

# 壹、理解全面品質管理

## 二、全面品質管理(Total Quality Management; TQM)

### 全面(Total)：

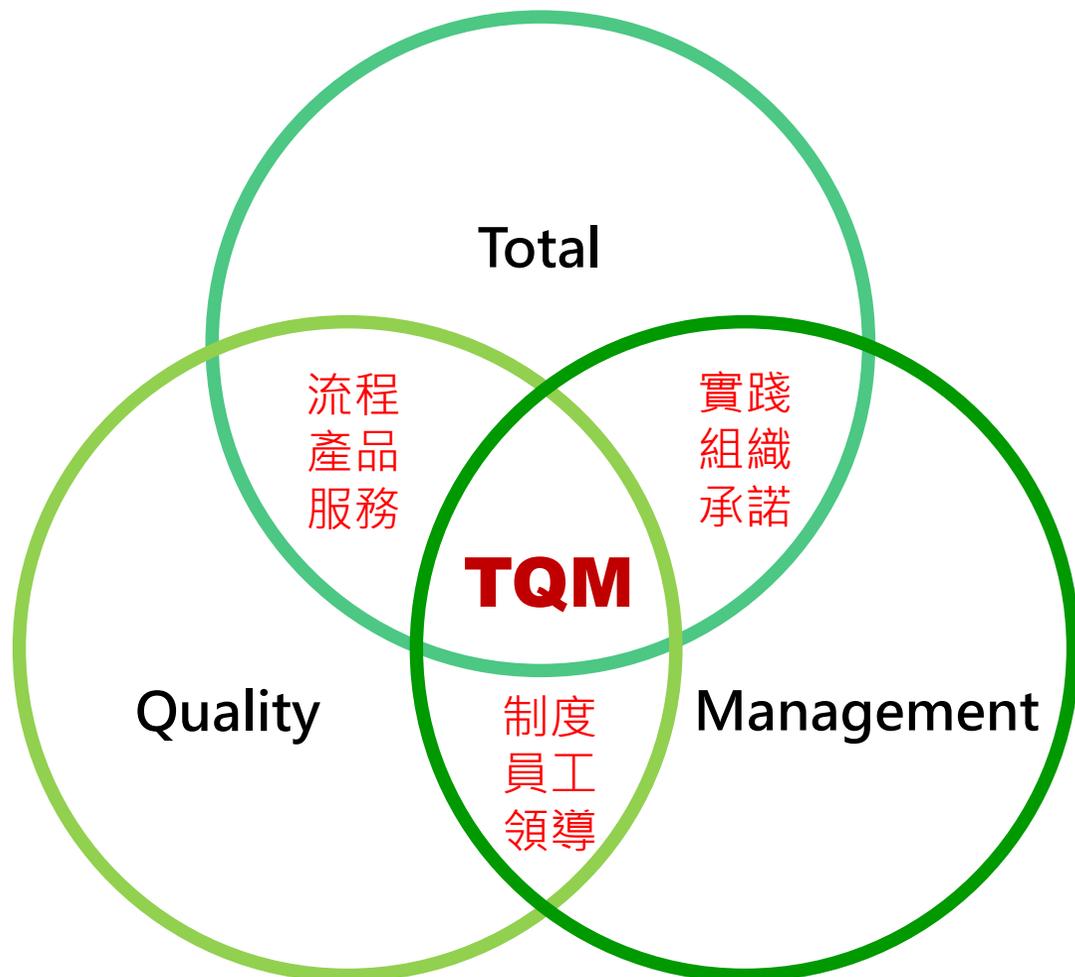
含括組織從界定顧客需求，到滿足顧客，達到顧客完全滿意之過程所有人(全體人員)、事(系統、流程)、物(產品/服務)。

### 品質(Quality)：

組織內之各項活動/流程皆具卓越標準，最終產品/服務能充分符合，甚至超越顧客期望。

### 管理(Management)：

經由領導統御、統計方法、教育訓練、品質制度與文化形塑，系統化地持續進行改善品質活動。



# 貳、邁向卓越與永續之旅

## 一、從TQM到卓越經營(BE)：美國國家品質獎



### 核心精神

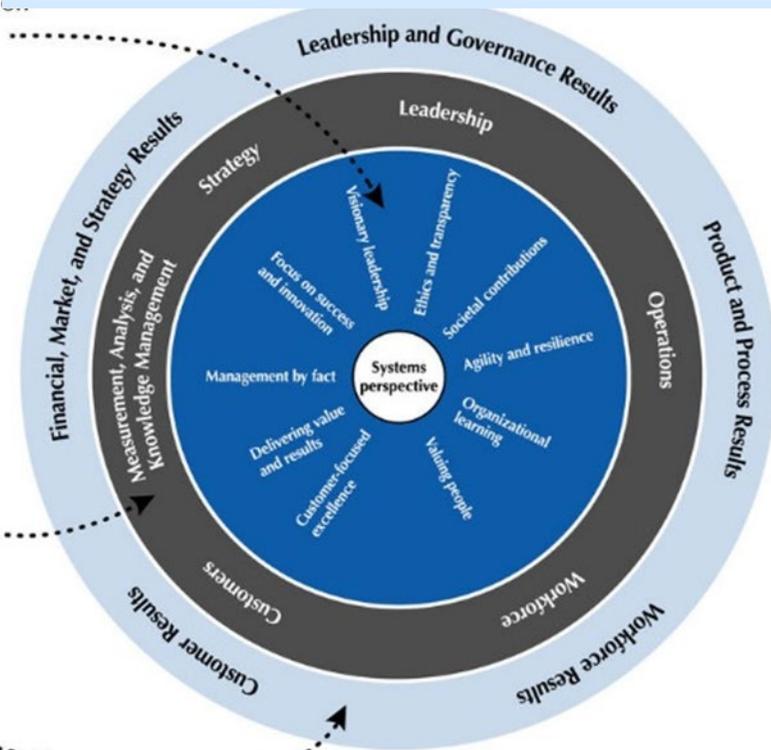
- 系統性觀點 Systems Perspective
- 願景領導 Visionary Leadership
- 顧客導向的卓越表現 Customer Focused Excellence
- 尊重人才 Valuing People
- 敏捷與韌性 Agility and Resilience
- 組織學習 Organizational Learning
- 專注成功與創新 Focus on Success and Innovation
- 事實管理 Management by Fact
- 社會貢獻 Societal Contributions
- 職業道德與規範 Ethics and Transparency
- 交付價值與成果 Delivering Value and Results

The Baldrige Criteria build... core values and concepts

### 評審基準/架構

which are embedded in systematic processes... (Criteria categories 1-6)

yielding performance results (Criteria category 7).



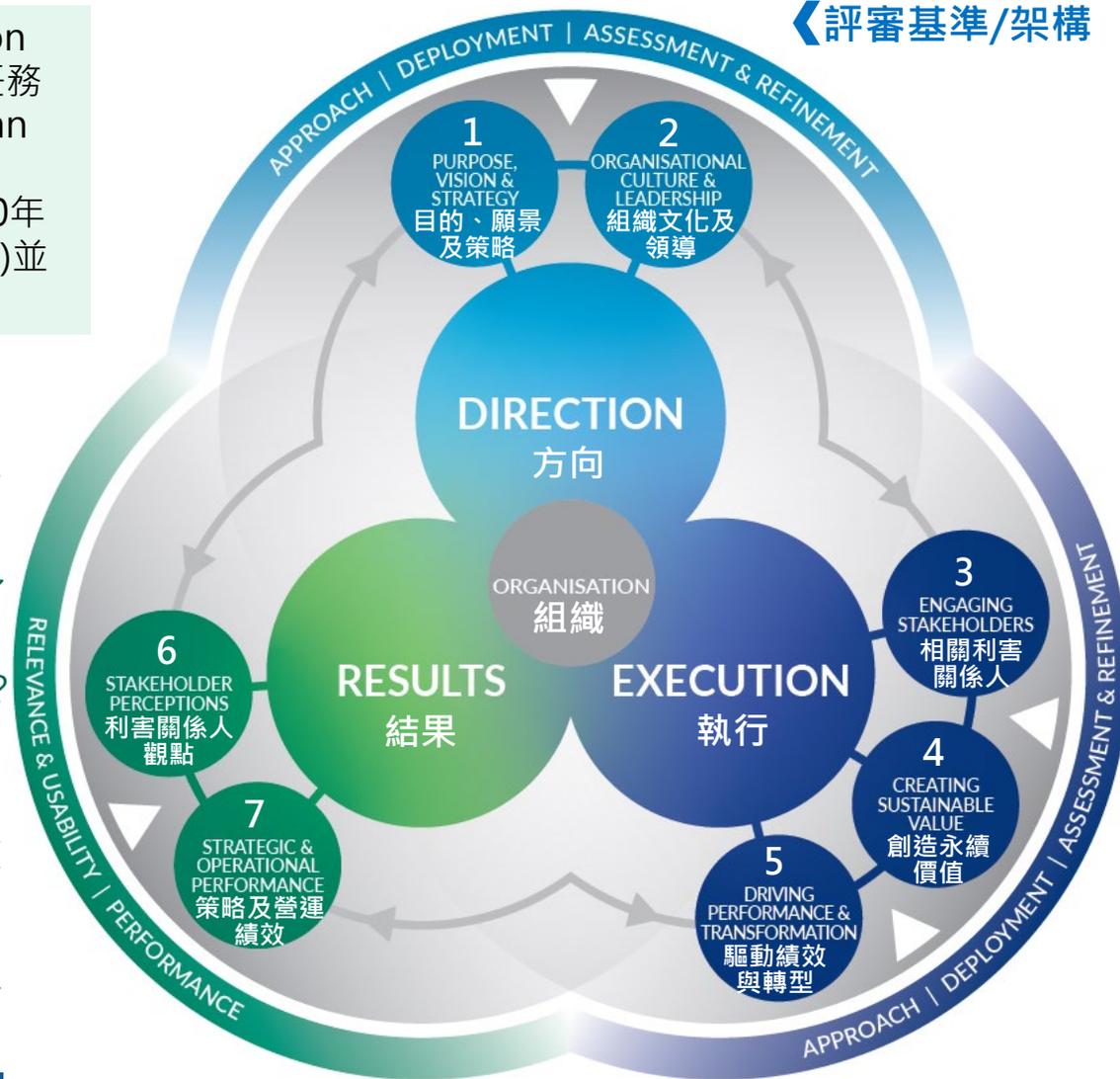
為提升製造品質及產業競爭力，美國國家標準與技術研究院 (NIST) 以TQM為基礎加上卓越企業重視的管理重點，首創卓越經營模式(Business Excellence Model, BE Model)，亦為美國國家品質獎自1987年成立迄今的評審基準(Baldrige Criteria)

# 貳、邁向卓越與永續之旅

## 二、從卓越經營到永續經營：歐洲品質管理基金會全球獎

1988年，**歐洲品質管理基金會**(European Foundation for Quality Management, **EFQM**)正式成立，首要任務就是**仿效美國國家品質獎**，設立**歐洲品質獎**(European Quality Award, EQA)，自1992年頒發，2006年更名**EFQM卓越獎**(EFQM Excellence Award, EEA)，2020年再度改制為**EFQM全球獎**(EFQM Global Award, EGA)並大幅更動其評審基準及架構

◀評審基準/架構



- 強調重點**
- 顧客至上
  - 採取長期且以利害關係人為中心的觀點
  - 理解原因和後果之間的聯繫

- 核心問題**
- 方向** - **WHY** - 組織為何存在？實現了什麼目的？為何是這個特定的策略？
  - 執行** - **HOW** - 如何實現目的及策略？
  - 結果** - **WHAT** - 迄今為止達成什麼？未來想達成什麼？

- 變革特色**
- 符合《歐盟基本權利憲章》《歐洲人權公約》《歐盟第2000/78/EC號指令》《歐洲社會憲章》
  - 符合**聯合國17項永續發展目標**(SDGs)、**聯合國全球盟約(UNGC)10項普遍原則**

# 參、凝聚國家品質獎共識

## 一、國家品質獎觀點

國家品質獎  
 NATIONAL QUALITY AWARD

### 核心精神

高階領導  
 全員參與  
 持續改善  
 追求卓越

### 評審基準/架構

- 本獎特色**
- 以TQM為神魂，重視PDCA(Benchmarking)，融合歐美卓越經營模式為骨架/工具
  - 顧客導向，故「顧客與市場發展」置於架構最上方
  - 重視「研發與創新」，係我國獨創大項
  - 重視數位發展協助全流程品質提升
  - 配合國家政策，逐屆調整評審基準內涵



# 參、凝聚國家品質獎共識

## 二、國家品質獎常見誤區1



# 參、凝聚國家品質獎共識

## 二、國家品質獎常見誤區2

產品/服務  
品質

經營品質

### 產品/服務品質

- 整體/系統性活動下的一環
- 產品/服務好有很多因素，唯獨不能直接等同經營能力好

### 經營品質

- 整體/系統性活動
- 健全的經營體質有賴於輸入到輸出每一個環節對品質的追求