



# 國家品質獎 評審參考手冊

## 全面卓越類

學校、機構、法人及團體類組

機構團體型

( 教研與職訓機構 )

主辦單位： INDUSTRIAL DEVELOPMENT BUREAU,  
MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS  
經濟部工業局

執行單位： 中國生產力中心  
CPC China Productivity Center

國家品質獎評審會工作小組

---

中華民國 105 年 12 月

# 目 錄

壹、機構團體型（教研與職訓機構）評分基準說明與檢視重點 ...	1
一、領導〔權重 120〕 .....	1
（一）高階領導〔權重 60〕 .....	1
（二）組織治理與社會責任〔權重 60〕 .....	4
二、策略管理〔權重 80〕 .....	6
（一）整體策略規劃〔權重 25〕 .....	6
（二）經營模式〔權重 25〕 .....	6
（三）策略執行與改善〔權重 30〕 .....	7
三、研發與創新〔權重 80〕 .....	10
（一）研發與創新策略〔權重 40〕 .....	10
（二）研發與創新之投入與管理〔權重 40〕 .....	10
四、顧客與市場發展〔權重 100〕 .....	12
（一）服務與市場策略〔權重 30〕 .....	12
（二）顧客關係與商情管理〔權重 70〕 .....	12
五、人力資源與知識管理〔權重 80〕 .....	16
（一）人力資源規劃與運用〔權重 20〕 .....	16
（二）員工關係管理〔權重 30〕 .....	16
（三）知識管理〔權重 30〕 .....	19
六、資訊運用策略與管理〔權重 80〕 .....	24
（一）資訊策略規劃〔權重 20〕 .....	24
（二）網路應用〔權重 30〕 .....	24
（三）資訊應用〔權重 30〕 .....	27
七、流程管理〔權重 110〕 .....	30
（一）主要工作流程管理〔權重 50〕 .....	30

(二) 支援性工作流程管理〔權重 30〕 .....	30
(三) 跨組織流程管理〔權重 30〕 .....	34
八、經營績效〔權重 350〕 .....	37
(一) 財務績效〔權重 30〕 .....	37
(二) 研發與創新績效〔權重 50〕 .....	37
(三) 顧客與市場發展績效〔權重 70〕 .....	39
(四) 人力資源發展績效〔權重 40〕 .....	40
(五) 資訊管理績效〔權重 40〕 .....	41
(六) 流程管理績效〔權重 50〕 .....	41
(七) 社會評價（品質榮譽）〔權重 70〕 .....	43
貳、評分方式.....	44
參、評分等級.....	45
肆、評審標準（總分：1000） .....	47

# 壹、機構團體型（教研與職訓機構）評分基準說明與檢視重點

## 一、領導〔權重 120〕

以「領導」居首，係強調其為有效驅策組織整體邁向卓越經營而展現影響力的過程與行為，及其對「策略管理」、「研發與創新」、「顧客與市場發展」、「人力資源與知識管理」、「資訊運用策略與管理」、「流程管理」等組織營運要素的指引作用。

本大項主要檢視高階經營層（包含董監事會、執行長、高階主管等）如何循序漸進地制定經營理念、使命、願景及其行動準則，形塑組織文化，從而帶領組織追求長期成功；且在維持有效運作與發展之際，亦能遵行法律、謹守道德倫理、落實性別平等（包含男女、跨性別、性傾向等）及善盡環境保護等，以獲致利害關係人之認同與承諾。

### （一）高階領導〔權重60〕

高階經營層如何有系統地建立經營理念、使命、願景及其行動準則，塑造全面經營品質管理文化，對全體員工積極溝通、適切授權並妥為激勵，進而維持組織有效運作，持續檢討改善，建立促進學習之永續經營環境，引領員工締造卓越績效。

#### 【檢視重點】

#### 1.組織經營理念、使命與願景之形成與內涵

- (1) 組織之經營理念、使命與願景如何形成？
- (2) 組織之經營理念、使命與願景是否內含全面經營品質管理之精神，且其契合程度為何？
- (3) 組織經營理念、使命是否具正當性與合法性，且其中所涉及之公眾利益及社會責任層面為何？
- (4) 組織願景是否具前瞻性，且其反映未來走向之具體、明確程度為何？
- (5) 高階經營層闡述組織經營理念、使命與願景之清晰、明確程度為何？

#### 2.組織經營理念、使命與願景之落實

- (1) 組織是否經由組織策略、功能策略、流程建置、長短期目標設定逐一落實使命、願景與目標，同時考量平衡發展預期績效評量結果及利害關係人需求？
- (2) 各項流程是否設置有效評量指標，且其定期檢討改善之做法為何？
- (3) 高階經營層是否能適時檢討與修正組織之使命與願景，且其做法為何？
- (4) 組織經營理念、使命與願景是否能有效宣導，並使員工、供應商、合夥人、顧客及其他利害關係人認同，其做法為何？

### 3.高階經營層之領導力

- (1) 組織是否能暢通讓員工貢獻所能之管道，且具多元化並能落實性別平等，包括對未來所需之領導人才獲接班人訂定完整培育計畫，其詳細做法為何？
- (2) 高階經營層能維護組織價值觀，並於實踐誠信、社會責任、工作倫理與組織倫理方面皆能以身作則，成為員工楷模並增強組織信譽？
- (3) 高階經營層是否致力創造激勵個人終身學習與組織持續學習之環境，且其做法為何？如常親自參與重要教育訓練及職能發展課程等，並積極塑造組織知識分享文化？
- (4) 高階經營層是否能創造一個員工能主動參與組織事務，並具有歸屬感，且互信公開的組織文化，其做法為何？其中是否包括透過適當方式進行授權，如高階經營層能在互信基礎上下授決策權給較基層員工，並藉此培養其決策及解決問題的能力？
- (5) 高階經營層是否能積極找尋組織未來機會，掌握變革要因，參考各方資訊與經驗進行決策，隨時檢視發展方向，妥善安排可因應長短期變化之資源，並落實行動方案，其做法為何？
- (6) 高階領導人是否獲得利害關係人支持組織永續經營之意願？如願意持續貢獻所能或作必要改變之承諾，並給予良好評價？

#### 4.全面經營品質管理的理念與文化

- (1) 組織是否設置正式組織架構，並如何明確、恰當地劃分權責，使各部門皆得良好運作？又其中全面經營品質相關部門於組織之定位，是否能反映其對全面經營品質之重視？
- (2) 組織是否成立品管圈（QCC）、品質改善小組（QIT）、專案（Project）或全面品質管理（TQM）委員會等團體，以持續改善並強化組織之全面經營品質管理相關活動，且其組織及做法為何？
- (3) 組織內與全面經營品質相關部門或單位是否擁有已受良好教育訓練、能充分承諾，並得全員參與全面經營品質管理相關活動之員工，且其做法為何？
- (4) 組織推動全面經營品質管理時，是否運用科學方法，蒐集、統計、分析各種有效資訊，做為規劃工作、解決問題、制定決策與尋求改善之參考，且其做法為何？
- (5) 組織是否將全面經營品質管理之理念與文化推廣至全組織並落實於職務中，且其做法為何？
- (6) 組織是否與供應商建立密切的合作夥伴關係，並將全面經營品質管理延伸至供應商，且其做法為何？

#### 5.內部溝通與組織績效之檢視

- (1) 高階經營層是否經常利用適當管道，如會議、報告、電子看板、通訊、教育訓練等多種媒介，以及易於瞭解之方式，以達到組織內品質資訊，包括績效資料之溝通？
- (2) 高階經營層是否建立組織績效評估機制，其做法為何？且內容是否能達到公平客觀、範圍擴及全面，並定期進行比較、分析績效目標與實際結果，及檢討差異原因？
- (3) 高階經營層是否運用組織績效提升領導能力及組織管理階層之效能與效率，並進而尋求組織改善與創新機會，且其做法為何？
- (4) 高階經營層是否能引導組織運用規劃（Plan）、執行（Do）、查核（Check）、行動（Act）及標竿學習（Benchmarking）之

循環不斷改善各項工作與流程，且其做法為何？

- (5) 組織所採取之改善行動證明有效後，是否能確實紀錄或納入運作標準中，且其做法為何？

## (二) 組織治理與社會責任〔權重60〕

高階經營層如何有系統地規劃、執行、評估並改善其組織治理及社會責任相關事項，促使組織及員工遵行法律、謹守道德倫理、落實性別平等、善盡環境保護／綠色管理及支持公益等，並就其因經營活動，對社會可能造成之負面衝擊，提出相關預防與危機處理措施，以獲致利害關係人認同與期待。

### 【檢視重點】

#### 1. 組織治理及績效評量

- (1) 組織是否對利害關係人與社會大眾保持企業運作資訊的透明與可靠性，並使其表現超越法令規章要求的水準，其做法為何？如透明化高階經營層之選任、運作及決策過程，且其中任一性別比例至少達成三分之一？
- (2) 高階經營層是否能以盡責、具可靠性之態度落實組織治理，並同時確保財務穩定及保護股東與其他利害關係人權益，且其做法為何？
- (3) 組織是否設置一套詳盡、完整之獨立稽核制度，以評量高階經營層之行為適切性，且其做法為何？
- (4) 組織是否依據高階經營層之績效評量報告，作為獎勵或加強領導效率之據，且其做法為何？

#### 2. 組織行為合法性及道德性

- (1) 組織是否能確保員工具備共同信仰之價值觀、可靠之人格特質，及恪守工作倫理之言行舉止，並有效監督員工行為，以使企業能穩定發展，且其做法為何？
- (2) 組織是否檢視其營運及教研與職訓服務對社會造成負面衝擊之程度，並提出因應做法？包括重視社會大眾之反饋意見，並積極回應疑慮，同時切實遵守法律規定？
- (3) 組織是否設置流程標準，以檢視領導體系、各部門、顧客、

合作夥伴等相關對象之間互動皆能符合道德標準，且其內容為何？

- (4) 組織遭遇教研與職訓服務及營運相關危機時，是否能依據其所期望達成之目標，建立關鍵處理程序及成效評量方式，並能適時讓利害關係人及社會大眾了解，且其做法為何？

### 3.社會責任與關鍵族群之支持

- (1) 組織是否落實憲法及法律對於性別之基本保障（如工作權），並營造性別平等對待環境（如托兒措施、育嬰假、育嬰留職停薪等）及公共建設之空間安全性與友善性等內涵？
- (2) 組織是否於制訂政策目標、標準、執行策略及日常營運作業時，將社會、環境與經濟，包括綠色科技、能源減耗、資源再利用、天然資源保護等納入考量，且實際做法為何？
- (3) 組織是否建立教研與職訓服務之責任制度，並如何落實？
- (4) 組織是否透過多重管道，如調查報告、媒體報導、會議、非政府或政府組織等取得社會對組織之評價，包含資源永續、守法、環境與公眾安全、產品責任等面向，並透過統計、分析及影響力預測，以助組織對環境永續、社會責任政策之規畫與改善，其做法為何？
- (5) 組織是否能識別關鍵族群與決定參與之領域，並界定彼此互動關係及可貢獻之專長領域同時積極提供支援與教研與職訓服務，且實際做法為何？
- (6) 高階經營層是否支持公益相關事務（如親自參與社會公益活動等），且其做法為何？
- (7) 高階經營層是否積極落實現有顧客及利害關係人溝通方式之評估、檢討及改善，且其做法為何？



## 二、策略管理〔權重 80〕

「策略管理」係組織或高階經營層審時度勢，考量寰宇內外之變遷所趨，為達成使命、願景所展開的一系列經營決策與行動；不僅與「領導」脈絡一致，又作為「研發與創新」、「顧客與市場發展」、「人力資源與知識管理」、「資訊運用策略與管理」、「流程管理」等組織營運要素展開個別策略之依歸，可謂有承前啟後之關鍵地位。

本大項主要檢視組織如何依據組織之使命及願景，循序漸進地分析內外部環境與資源配置，找出核心競爭力，運用整合架構發展適切之策略目標，據以建立經營模式並擬定行動方案，促使組織凝聚競爭優勢，因應環境變遷與各式挑戰。

### （一）整體策略規劃〔權重25〕

依據組織使命、願景，考量短期與長期經營需求，以及所有利害關係人之利益，對內外部環境變遷、組織優劣勢等要素進行分析，如就未來教研與職訓服務、技術、市場、競爭與法律條件及組織獲得資源之能力，找出核心競爭力，並清楚定義主要策略目標與關鍵成功要素，設立適當流程及安排相關成員參與，定期且有系統地規劃整體策略。

#### 【檢視重點】

##### 1.策略目標

- (1) 組織是否清楚定義主要策略目標與關鍵成功要素，又其做法及內容為何？
- (2) 組織所選擇之策略目標，是否能引導組織達成使命及願景，且其程度為何？
- (3) 相關資料是否能明確顯示組織近三年（以上）依據經營環境之變化，修正策略目標或關鍵成功要素之過程，其詳情為何？

##### 2.策略發展程序

- (1) 組織是否依據使命及願景制定策略計畫，並繪製具體而明確之策略規劃流程圖，且其內容為何？
- (2) 長期策略計畫中，組織是否以提升全面經營品質及顧客價值

為重點目標，針對目前及未來主要市場之顧客需求，並考量競爭者及標竿企業訂定策略，且其內容為何？

- (3) 策略規劃發展過程是否參考利害關係人意見，分析組織內部優／劣勢、外部環境機會／威脅，包含發展趨勢、核心能力、績效結果、各項資源（如人力、上游供應商、財務等）、新興產業模式、行銷與社會風險等資訊，並將強化綠色能源之智慧教研與職訓服務，及提升資源使用效率之減廢再生納入考量，且其做法為何？
- (4) 策略規劃流程是否設立績效評量指標，並定期檢討改善，且其做法為何？

## **(二) 經營模式〔權重25〕**

組織為達成使命、願景及策略目標，故必有系統地據以建立其經營模式，並加以運作、評估且衡量其風險，其目的在維持營運、創造利潤及提升顧客價值。

### **【檢視重點】**

#### **1. 經營模式之建立、運作與評估**

- (1) 組織是否依其使命、願景與策略目標建立清楚且具體之經營模式，安排適當參與成員，其做法為何？並能以流程圖描述經營模式之決策過程。
- (2) 組織建構經營模式主要考量之關鍵因素、分析方式，及其評量指標為何？是否為利害關係人及社會創造利益，並求取各自需求之平衡點，同時確保社會經濟之永續性？
- (3) 組織近三年（以上）經營模式是否有改弦更張或局部修改之變化，且其詳細內容為何？
- (4) 整體而言，組織成員對目前經營模式之滿意程度為何？

#### **2. 危機管理／風險管理之考量**

- (1) 組織制定決策時，是否考量各種不確定因素，並研擬因應對策，其中包括考量來自供應商、競爭者及市場中其他可能發生之危機與風險，且其做法為何？
- (2) 組織是否設立危機處理小組，並針對可能之危機與風險隨時

作出因應措施，且其做法為何？

- (3) 組織對各種危機與風險之反應速度為何（例如原料缺貨、市場出現劣品等）？

### **（三）策略執行與改善〔權重30〕**

策略之執行應透過行動方案之發展與履行達成，而行動方案包括資源配置、可行性分析、風險評估等，則應連結整體策略及經營模式，且別行動方案間應有優先順序，方能實踐組織策略目標。執行時，須建立適當之溝通機制、明確之權責體系、嚴謹之監管程序，並能落實檢討改善與計畫變更之機制。

#### **【檢視重點】**

##### **1.行動方案之發展與部署**

- (1) 組織是否依循策略目標、整體策略及經營模式，並考量短、中、長期目標平衡發展行動方案，並建立明確且具體之策略發展流程，且其內容與做法為何？
- (2) 組織是否依照策略目標、整體策略及經營模式對行動方案進行預算及資源分配，並擬定相應且具影響力之人力資源及勞動力計畫，且其做法為何？
- (3) 組織是否針對每項策略目標及行動方案訂定年度目標及年度行動方案，並轉為各部門及每位成員之目標與個別行動方案，且組織成員與利害關係人皆能清楚瞭解，又其內容與做法為何？
- (4) 行動方案是否曾因環境改變而調整，且其因應方法為何？

##### **2.績效評估與改善**

- (1) 組織是否針對各項策略目標、行動方案訂定績效評量指標，其能涵蓋計畫各執行層面，並有效協助組織調整改善，同時符合股東或其他利害關係人期望，其做法為何？
- (2) 組織是否與競爭者及標竿指標進行績效比較，以作為組織持續改善之依據，且其實際做法為何？
- (3) 組織是否使用過去績效做為比較基礎，並確切掌握績效評量成果，並配合創新績效成果，進行未來計畫之績效預估，及

各項策略、行動方案之改善，且重視程度為何？

### 三、研發與創新〔權重 80〕

「研發與創新」是組織立足之本，其內涵可包含鑽研獨特新知／技術、推出新服務、建立新經營模式／新行銷模式／新流程模式或導入資通訊技術等，甚或領導、人力資源與知識管理等組織運作層面之創新。

本大項主要檢視組織如何依據使命、願景及整體策略目標，循序漸進地進行研發與創新策略之發展、投入與管理，藉以營造適合研發與創新之環境與文化，培養其成員求新求變之動機，厚植組織未來發展及永續成長之原動力。

#### (一) 研發與創新策略〔權重40〕

組織如何依據其使命、願景及整體策略目標，有系統地設立研發與創新政策、制度及績效制度，並進行技術、專利盤點與布局，最終形塑研發與創新之組織文化。

##### 【檢視重點】

##### 1. 研發與創新策略發展

- (1) 組織是否制定明確的研發與創新政策，且其內容為何？
- (2) 研發與創新主題是否配合組織整體策略，並考量市場可行性、技術可行性及經濟可行性，其內容為何？
- (3) 組織教研與職訓服務研發活動是否與教研與職訓服務策略一致，且符合教研與職訓服務分析、專利佈局與管理策略，同時整合虛實通路、精緻個人教研與職訓服務、員工及利害關係人意見，並仔細評估潛在利益及風險，其中包括其他技術或新興技術對組織營運、競爭力之影響，以及產品生命週期對經濟、社會、生態環境之衝擊，又其內容為何？
- (4) 組織是否訂定明確技術引進、合作研發、委外研發或技術購買目標及策略，且其做法為何？

#### (二) 研發與創新之投入與管理〔權重40〕

組織依據研發與創新策略、計畫及專利佈局，投入適當資源，包括人力、設備、經費等，並設置研發團隊、流程、激勵作法與成果衡

量標準，同時引進外部合作研發創新夥伴，並加以評估及改善，以將變革與創新內化成為常態文化。

### **【檢視重點】**

#### **1.高階經營層對研發與創新之投入**

- (1) 高階經營層是否致力塑造研發與創新文化，並落實於研發與創新投資（包括資金、人力與設備）及設立相關部門等行動上，且其實際做法為何？

#### **2.組織對創新與研發單位之投入**

- (1) 研發與創新是否以專案管理方式進行，其實際做法為何？
- (2) 研發與創新部門是否與組織各部門溝通互動，其做法為何？
- (3) 組織是否透過員工招募時考量相關能力，並安排教育訓練，或定期招開主題研討會等相關課程，發展其才能、創造力與創業精神，並鼓勵員工運用其創造與溝通力快速回應市場變化，以提升研發與創新能量，或有其他相關做法？
- (4) 組織是否依據研發創新策略與專利佈局，有系統地投入及分配適當資源（如人力、設備及經費等），其做法為何？
- (5) 組織是否具備具體研發與創新知識管理，其做法為何？

#### **3.創新與研發流程管理**

- (1) 組織是否設立研發與創新團隊，並依據研發與創新策略、專利佈局制定明確研發創新流程，及其他技術引進、合作研發、委外研發或技術購買等流程，其做法為何？
- (2) 組織是否針對研發創新流程進行管理，其做法為何？如涵蓋完整過程紀錄、成本監控、失敗處理與有效資源分配？
- (3) 組織是否制定創新研發與相關流程及研究成果之具體評量指標，並能據其成果持續改善，其內容為何？是否包括運用衡量創新報酬（Return of Innovation）之公式？

#### 四、顧客與市場發展〔權重 100〕

顧客與市場發展主要在檢視組織如何以市場導向為核心，充分瞭解與掌握顧客及市場需求，並以此展開組織之研發、設計及教研與職訓服務傳遞過程。經由此等策略思維，除滿足或超越現有顧客需求外，亦得發掘其他顧客與市場，益於擬定組織未來經營方向。此處所稱之顧客不僅涵蓋組織外部顧客，亦包含內部顧客（員工），故必須同時瞭解內外部顧客意見，並滿足其需求。

此部分強調組織必須藉由傾聽顧客聲音、分析最新市場趨勢，進而影響組織績效。如教研與職訓服務之研發與設計，及教研與職訓服務傳遞系統之建構目的即為顧客創造價值，提升滿意度。而互利關係管理亦為市場新趨勢，如運用資訊科技、資料倉儲(Data Warehousing)、及資料挖掘(Data Mining)等技術，達成一對一之教研與職訓服務，以增進顧客關係。故評估重點有二：(一)教研與職訓服務與市場策略；(二)顧客關係與商情管理。

##### (一) 教研與職訓服務與市場策略〔權重30〕

組織依據使命、願景、整體策略目標及市場發展趨勢，掌握目標顧客，有系統地規劃其行銷策略，包括產品及市場定位，定價策略、促銷與溝通，以及通路建構等，並透過落實與改善，滿足與創造顧客需求，持續增進其滿意度，擴增教研與職訓服務範疇，進而提升教研與職訓服務價值。

##### 【檢視重點】

##### 1.對目前顧客之掌握

- (1) 組織是否依據某些特性進行市場區隔，並以此選擇特定市場或顧客型態，且其做法為何？
- (2) 組織是否制定評估及改善教研與職訓服務與市場策略關係之機制，並考量組織主張與利害關係人需求之平衡、核心競爭力、合作夥伴、作業流程等決定商業模式，且其做法為何？
- (3) 組織是否依據各別市場擬定涵蓋教研與職訓服務、通路、定價和促銷之行銷策略，並系統性連結顧客需求與教研與職訓服務，同時能明確瞭解所提供之顧客價值，且其做法為何？

- (4) 組織是否透過分析巨量資料 (Big data)，或運用網宇實體 (CPS) 之生產監控與訊息即時回饋掌握顧客需求，並以此調整教研與職訓服務、市場與行銷策略，且其做法為何？
- (5) 組織是否有自有品牌，其策略特色為何？
- (6) 組織廣告與標示是否具備規劃程序、審核標準，及正式書面制度，並按相關法令辦理，其內容及做法為何？

## **2.對未來顧客之掌握**

- (1) 組織是否評估潛在市場作為組織成長策略依據，且其做法為何？又潛在市場之教研與職訓服務與現有教研與職訓服務關聯性為何？
- (2) 組織是否採系統性方式瞭解顧客未來需求之變化，且參考市場區隔策略、競爭對手及現有、潛在顧客意見，作為新教研與職訓服務研發、設計依據，且其做法為何？
- (3) 組織是否運用巨量資料 (Big data) 進行市場預測，且其效用為何？

## **(二) 顧客關係與商情管理 [ 權重70 ]**

顧客關係主要著重於組織對顧客行銷、顧客關係管理、提高顧客價值之辦法，以贏得顧客忠誠度，以及如何應用資訊系統蒐集、分析顧客與市場資訊，以精確掌握市場脈動，預測外部環境變遷對顧客與市場之影響，深化教研與職訓服務與客製化之程度。另外檢視組織進行顧客滿意度調查、並處理顧客抱怨之辦法，進而重拾顧客信心，以建立更緊密合作關係。

### **【檢視重點】**

#### **1.顧客教研與職訓服務體系建立程度**

- (1) 組織是否規劃、設置顧客服務專責部門，並明文規定其組織架構與權責，其做法為何？
- (2) 組織是否藉由考量顧客需求、相關競爭對手與標竿機關團體，建立並文件化顧客教研與職訓服務標準，且其做法為何？其中是否包含已定義之顧客重要接觸點，清楚瞭解每次交易時顧客之重點需求，同時契約化顧客教研與職訓服務之保證？



- (3) 組織是否訂定顧客服務人員招募篩選機制，及其教育訓練計畫，且能確實執行，並設立定期檢討及改善機制，其做法為何？

## **2.顧客教研與職訓服務執行相關做法**

- (1) 組織是否設立顧客抱怨處理之專責部門，及一套顧客抱怨完整之解決機制，且其做法為何？是否包含責任之追溯，並能針對原因加以檢討改善，以展現積極主動處理之態度？
- (2) 組織是否針對第一線的服務人員制定招募篩選、教育訓練及評量機制，其做法為何？是否包含重視並迅速反映顧客問題，並針對其表現定期檢討、改善及進行獎懲？
- (3) 組織是否積極以不同做法贏得各種客群的支持，包括建立各種協助顧客取得產品或資訊之管道、溝通機制與合作關係，並向各作業流程員工宣導顧客導向重要性與方法等，其做法為何？
- (4) 組織是否以誠信、公開為原則，設立其溝通管道、系統或平台，以達成迅速答復顧客問題或收集意見之效用，其做法為何？如顧客諮詢電話、免費服務台、電子信箱、線上客服系統常見問答集（FAQ）等？

## **3.顧客滿意度評量與做法**

- (1) 組織是否訂定顧客滿意度調查正式規章制度，其內容為何？
- (2) 組織是否訂定顧客滿意指標，其中考量市場占有率、顧客完整生命週期、商業合作關係並定期透過多重管道與各種方法進行調查，其內容與做法為何？
- (3) 組織顧客滿意度調查資料是否予以留存，並進行記錄分析，其做法為何？
- (4) 組織是否持續改善顧客滿意度調查內容與方式，且其做法為何？
- (5) 組織是否有系統地建立與管理顧客忠誠度，其做法為何？

## **4.顧客關係改善工作之檢討與改善**

- (1) 組織是否系統性描述顧客關係與顧客需求之關聯，且其程度

為何？

- (2) 組織針對產品、服務、遞送方式、支持度、抱怨度、滿意度等進行瞭解、分析、影響力預測後，評估後之彙整資料是否送達管理階層與相關員工手上，並有效助其進行策略、政策之調整，且其做法為何？
- (3) 組織是否進行顧客關係改善之稽核工作與事後獎懲措施，且其做法為何？

#### **5.顧客資料庫建立**

- (1) 組織是否使用系統性、合法性程序蒐集顧客資料，且其做法為何？
- (2) 組織是否進行資訊蒐集，且其做法為何？其中是否包含自己與競爭者、影響顧客之環境變化、及顧客需求與預期之資料？
- (3) 組織是否針對顧客資訊進行分類與存檔，並經由專門人員予以分析、整理而成有用資訊，且其做法為何？
- (4) 組織是否針對顧客需求進行內部討論與溝通，且其做法為何？如管理當局與業務人員定期針對相關議題進行討論？

#### **6.顧客資料庫之應用**

- (1) 組織是否根據調查所得資料瞭解顧客需求，並進一步評估顧客未來需求，同時將其需求落實於顧客教研與職訓服務流程中，且其做法為何？
- (2) 顧客申訴案件是否經過統計處理分析並採取必要改善措施，且其做法為何？
- (3) 組織是否針對於顧客意見、滿意度調查結果與後續問題解決制定一套明確執行系統，其做法及內容為何？
- (4) 組織是否利用資訊科技、資料倉儲 (Data Warehousing)、資料挖掘 (Data Mining) 或巨量資料 (Big data) 分析等技術協助執行一對一顧客服務，以增進顧客關係，且其做法為何？

## 五、人力資源與知識管理〔權重 80〕

人力資源管理著重檢視組織於人力資源規劃、人力資源開發、人力資源運用、員工關係管理及知識管理等方面。其中包含檢視組織如何落實性別平等、建立適當工作環境、激發員工向心力，及具備領導人才發展及培訓計畫，並進而發展與應用員工能力、結合員工目標與組織目標、創造具有挑戰性與成長性（包括知識、技能、經驗及升遷）之工作環境，以及投資相關教育訓練。

知識管理是以資訊科技為基礎，發展一套系統性之方法，以管理下列流程：確認組織內部知識；進行整理與評價；獲得外部知識；開發與創造內部知識；知識分享、擴散與移轉；知識具體利用；知識之維持、剔除與更新。知識管理最重要目的即為員工、顧客及股東創造價值，同時實現組織知識（外顯、內隱知識）共享，運用個人與集體智慧，提高組織應變與創新能力，建立學習型組織。

### （一）人力資源規劃與運用〔權重20〕

組織如何依據使命、願景及整體策略目標，並考量性別平等之議題，彙整及使用相關資訊，有系統地協助管理者擬定人力資源策略及調度計畫，並建置人力資源運用制度，包括設計人才任用、教育訓練、升遷制度、生涯規劃、輪調制度，及各階層領導人才培訓規劃機制等。同時配合組織核心競爭力、發展策略與行動計畫。

#### 【檢視重點】

##### 1.人力資源管理策略之規劃與執行

- (1) 組織是否依據其發展策略、核心價值，考量外在環境之機會與威脅、內部人力資源之優劣勢，規劃及發展人力資源管理策略，且其內容為何？
- (2) 人力發展策略是否能聽取多元觀點意見，並有員工或其代表參與擬定過程，且其做法為何？
- (3) 組織是否依不同勞工族群建構完整人資管理體系，以及提升士氣、熱忱，同時確保其多元思考能力，其做法為何？是否包括職務設計、任用、權責指派、薪酬、激勵、員工生涯規劃、績效評估、勞資關係及領導人培訓計畫等兼顧選、用、

育、留各方面，且能串連各項功能，並確保其穩固與公平性？

- (4) 組織是否能分析影響員工工作環境之主要因素，包括醫療、衛生、硬體設施等，並依不同環境進行相應規劃，以維持勞動力之穩定性，其做法為何？
- (5) 組織是否將性別平等之觀念實現於人力資源管理策略及其建構之體系中，其做法為何？
- (6) 組織是否確實依人力資源管理體系執行、完成相關計畫，其實例為何？
- (7) 組織是否定期評估及改善人力資源管理策略，並設法調查、取得員工意見以作參考，其做法為何？

## **2.人力結構的分析與改善**

- (1) 組織是否定期分析各項職務之職責、與其他職務關係、所需之工作經驗、訓練、體能、工作環境、儀器設備等，且其做法為何？
- (2) 組織是否定期對人力結構（性別、年齡、學歷、專長、新進率、人事費用、流動率等）進行分析，同時檢討人力結構如何配合組織經營要求，且其做法為何？
- (3) 組織是否針對員工職能進行分析、管理，以儲備所需之勞動力，以因應可能之勞動力變化，提高穩定性，降低衝擊？
- (4) 組織是否定期依未來組織發展需要預測與調整人力需求，且其做法為何？

## **3.教育訓練計畫與實施**

- (1) 組織是否依據其使命、願景、策略規劃、工作目標及未來發展，分析員工所需知識技能，包括離職與退休技能傳承、新知與技術強化等，及工作表現評量結果，訂定短、中、長期教育訓練計畫，以協助其精進與改善，其內容與做法為何？
- (2) 組織是否訂定短、中、長期人力教育訓練計畫，且其內容為何？
- (3) 組織教育訓練計畫是否以全體員工需求為基礎，並進而考量員工生涯規劃、中階領導幹部之技能養成及領導力，並且包

含性別平等訓練（如性別意識、性別影響評估、性別平等相關法令與政策研習……等），且其實例為何？

- (4) 組織是否建立必備專業知識特殊技術人員之訓練及授證制度，且其做法為何？
- (5) 組織是否針對派駐國外人員或各階層領導人，於就任新職前進行適當教育訓練，且其做法為何？
- (6) 組織是否定有教育訓練績效評量，並定期評估改善其計畫或內容，且其做法為何？

#### **4.教育訓練設施與經費安排**

- (1) 組織是否提供完善教育訓練場地或設施並定期評估與改善，且其做法為何？
- (2) 組織是否使用各類教育訓練方法，其種類為何？如各項媒體、自我研究、個案研究及模擬？
- (3) 組織教育訓練是否開發講師來源及評估講師之資歷、能力，其做法為何？
- (4) 組織是否規劃教育訓練經費，其做法為何？如設定總經費占薪資總額的 2.5% 以上，及考量其資源分配於長期需求與短期需求間之平衡，並進行定期評估與改善？

#### **5.人才任用、升遷制度設計**

- (1) 組織是否具備正式、完整之招募、遴選、任用、升遷制度，其內容為何？是否包含落實性別平等項目，且得配合組織需求或環境變化作調整？
- (2) 組織各部門主管是否參與任用、升遷制度之訂定與修訂，且其做法為何？
- (3) 組織是否定訂人員之遴選制度，使能挑選有能力、適當、特質和組織文化得相契合之員工，並適當授權，使其能展現所長，且其做法為何？
- (4) 組織是否有一套制度（如職長制）來協助新員工適應工作與環境，並於升遷時，將終身學習及教育訓練納入考量，且其做法為何？

- (5) 組織是否定期評估招募、遴選、任用、升遷制度與評量標準，同時參考員工建議，加以改善，且其做法為何？

## 6. 員工生涯規劃與輪調制度的設計

- (1) 組織是否設立員工生涯規劃制度，其做法為何？是否包含上司對新進員工之指導與規劃，及各階層領導人生涯規劃，同時考量性別平等？
- (2) 組織是否依員工生涯規劃及工作興趣設立員工輪調制度，且其做法為何？
- (3) 組織是否定期評估員工生涯規劃與輪調制度之妥適性，且其做法為何？

## (二) 員工關係管理〔權重30〕

良好和諧且符合性別平等之員工關係為組織高生產力與高績效之強大後盾，故推動員工關係管理制度，如激勵制度、員工福利、員工生活照顧、勞資關係、員工滿意度、職業安全與衛生、災害與風險管理，並建構完善、順暢之溝通管道，提供各式獎勵平台，且定期進行評估及改善，即得提升員工工作投入度與滿意度。

### 【檢視重點】

#### 1. 激勵制度

- (1) 組織是否設立激勵制度，且得契合不同個人、部門及工作團體，並確實執行，以提升績效、士氣及熱忱，且其做法為何？
- (2) 員工是否參與激勵制度設計，且其做法為何？
- (3) 組織激勵制度是否參考個人、部門及工作團體對全面經營品質管理之貢獻，並包含股票選擇權，及利潤分紅等項目，且落實性別平等（如男女如何同工同酬、產假或育嬰留職停薪如何影響考績……等）？
- (4) 組織是否積極處理因激勵制度不夠完善、公平，產生抗爭或怠工情形，且其做法為何？
- (5) 組織是否定期評估激勵制度，並加以改善，且其做法為何？

#### 2. 員工福利、員工生活照顧

- (1) 組織是否依其工作環境策略提供員工於不同環境中，皆能獲得健康、安心，及工作與生活得以平衡之職場環境，與建立互相肯定關懷之文化，並落實性別平等（如性騷擾防治、性別／性傾向歧視防治、洗手間／集乳室設置比例……等），以促進向心力與歸屬感，且其做法為何？
- (2) 組織是否提供足夠管道或相關資訊，鼓勵員工接觸社會各層面，協助其提升自我或解決可能影響工作表現之各項因素，如社會、心理、經濟、健康、家庭等問題，其做法為何？
- (3) 組織員工福利制度訂定與推動是否符合勞基法及性別工作平等法之要求，其內容如包括保險、傷殘、房租、教育津貼、房屋貸款、置裝、伙食費、交通費、急難救助、戒煙協助，以及性別平等相關項目（如生理假、產假、陪產假、育嬰留職停薪、家庭照顧假、家有幼兒之彈性工時……等）？
- (4) 組織是否訂立可供員工個人需求選擇之福利項目，其做法為何？
- (5) 組織是否定期調查不同工作環境之員工對組織福利制度之滿意度，並且參考同業之福利措施，以作改善，其做法為何？

### **3. 勞資關係**

- (1) 員工是否成立工會？勞資雙方關係是否良好？
- (2) 組織是否制定溝通策略、政策與計畫，並建立通暢之管道，如定期舉辦勞資雙方及各部門間協調溝通會議，使其能了解、支持組織使命、願景與策略目標，並分享資訊，強化合作，其做法為何？
- (3) 勞資爭議之頻率為何？是否逐年減少？且其中是否因違反性別平等規定而引起（如育嬰留職停薪後無法復職……等）？
- (4) 勞資爭議案件是否訂定處理程序及期限，並於難以解決時，得請政府或社會公正人士進行仲裁，其實際做法為何？
- (5) 組織是否定期評估勞資關係並加以改善，其做法為何？

### **4. 員工滿意度**

- (1) 組織是否瞭解員工達成個人或工作追求之目標與滿意度之關

聯性？

- (2) 組織是否使用一套可因應不同勞工族群，良好且兼具客觀（如人員流動率）及主觀（如員工士氣調查、性別平等調查）之員工滿意度多重指標，以瞭解其對組織制度、策略、環境、歸屬感、教育制度、內部溝通與服務之意見與觀感，並以此作為規畫、改善人力資源策略、政策之依據，其內容與做法為何？
- (3) 員工滿意度調查頻率為何？是否以全體員工為對象？而內容是否包含內部顧客滿意度？
- (4) 組織是否持續改善員工滿意度調查方式，包括多重指標，且其做法為何？

#### **5.員工職業安全與衛生有關活動的計畫與實施**

- (1) 組織是否制訂職業安全與衛生執行辦法及推行計畫，其做法為何？且是否包含落實性別平等？
- (2) 組織是否實施職業安全與衛生相關之教育、宣傳，其頻率為何？
- (3) 組織如是否設立提昇員工健康計畫（如減重、禁煙、健康俱樂部、心靈照護等），其做法為何？
- (4) 組織是否定期評估員工職業安全與衛生執行落實度，且其做法為何？

#### **6.職業安全與衛生法令的執行**

- (1) 組織是否對於政府所頒佈之職業安全與衛生等相關法規確實遵照辦理，其做法為何？
- (2) 組織是否制定職業病防治措施，其做法為何？
- (3) 組織是否安排員工定期做健康檢查，其做法為何？

#### **7.災害與風險管理**

- (1) 組織是否建立完善之災害處理機制，包含風險管理計畫，且其做法為何？
- (2) 組織是否分析災害發生原因，並謀求改善，且其做法為何？
- (3) 組織是否規劃投保災害及意外保險，且其做法為何？



- (4) 組織是否定期檢視並改善災害及風險管理機制，且其做法為何？

### (三) 知識管理〔權重30〕

組織知識管理包括：組織確認、取得、發展、傳播、應用、更新知識之情形，及一套完整知識管理流程，並能瞭解並善用知識管理所帶來之價值。

#### 【檢視重點】

##### 1.知識之確認與取得

- (1) 組織是否時常分析與描述組織內外部知識環境，同時確認組織已有之知識，並評估其不足之處，且其做法為何？
- (2) 組織是否能使知識透明化與公開化，並能協助員工找到所需之知識與技能，其做法為何？
- (3) 組織是否需要從外部購買相當大數量的知識？或是否從與顧客、供應商、競爭者的互動關係中獲取所欠缺之知識？
- (4) 組織是否已建立完備之知識庫，且其內容為何？

##### 2.知識之發展、應用與更新

- (1) 組織是否鼓勵創新、提案改善，進而累積持續變革之知識，且其做法為何？
- (2) 組織是否開設配合員工知識技能需求之教育訓練課程，並鼓勵其利用課程進行職能精進及終身學習，其做法為何？
- (3) 組織內部人員遭遇問題時，是否能善用知識庫中相關資訊解決問題，其佐證實例為何？
- (4) 組織是否使用科技技術（例如電子郵件、網路等）以運用知識庫或進行同步工程，其做法為何？
- (5) 組織是否定期評估並更新資料庫，其做法為何？

##### 3.知識之傳播

- (1) 組織內部成員是否瞭解團體表現績效與知識傳播之關聯性，其佐證實例為何？
- (2) 組織是否設法把個人或組織之知識、資訊與經驗分享給全組

織員工使用，其做法為何？如藉由建立工作小組、品管圈（QCC）、品質改善小組或專案／任務小組等機制，達到分享與擴散之目的？

- (3) 組織是否營造員工互信程度高、相處融洽，且願意分享知識之環境，其做法為何？
- (4) 組織是否經常藉由舉辦教育訓練、研討會，及員工工作輪調等方式進行知識擴散，其做法為何？
- (5) 組織是否定期評估組織內知識分享成效，並在衡量績效時以團體表現為主，且其做法為何？

#### **4.知識管理產生之價值**

- (1) 透過知識管理成效，是否創造許多知識商品或教研與職訓服務（特別與創新有關），並為各利害關係人創造創新價值，且其實例為何？
- (2) 透過知識管理成效（如商標、智慧財產），是否能使得競爭者面臨極大進入障礙，並因重視專利登記及智慧財產管理而增加無形資產，且其做法為何？
- (3) 透過知識管理成效，是否降低學習成本、提升決策效率、增加資源分配彈性，因而創造更大之經濟價值，且其實例為何？
- (4) 透過知識管理成效，是否減少資本投資額及資金成本，同時增加收益、改善利潤、降低成本、提高生產力，且其實例為何？
- (5) 透過知識管理成效，是否得超越競爭對手學習得速度，使品質、反應速度、交期、創新、彈性、服務及價格更具競爭力，其實例為何？

## 六、資訊運用策略與管理〔權重 80〕

資訊掌握是組織進行規劃與控制時之必要條件，妥善運用資訊工具更可以有效改善組織競爭力，故精準擬定資訊運用策略即為創造組織競爭優勢關鍵要素之一。

資訊運用策略與管理內容，主要檢視組織如何能透過即時有效之工具如雲端運算、巨量資料(Big Data)、物聯網(IoT)及網宇實體(CPS)等，充分掌握內外部重要相關資訊(包括組織內各部門、顧客、供應者、同業、競爭者及周遭環境等)之蒐集、取得、分析及應用，以作為規劃、控制及決策之依據，並得有效改善組織績效與提升競爭力。

### (一) 資訊策略規劃〔權重20〕

資訊策略規劃重點在組織如何依據使命、願景及整體策略目標，對資訊策略及系統加以規劃，即針對資訊蒐集、分析、應用作整體思考與設計，並能有效運用資訊科技如雲端運算、智慧終端、巨量資料(Big data)分析、物聯網(IoT)及網宇實體(CPS)，提升組織競爭力，故內容包括資訊策略之形成、資訊搜集之完整性、資訊取得之方式、資訊品質、資訊系統維持更新與檢討改善等。

#### 【檢視重點】

##### 1. 資訊策略之形成

- (1) 組織是否高度連結組織使命與願景與資訊策略，且其做法為何？
- (2) 擬定資訊策略時，是否充分考慮組織面臨外部環境中之各種機會與威脅，並能運用組織本身具有之優勢條件，其做法為何？
- (3) 擬定資訊策略時，於基礎架構 IT (Information Technology；資訊科技)之相關建設方面，是否將雲端運算、巨量資料(Big data)分析、物聯網(IoT)及網宇實體(CPS)納入考量？
- (4) 資訊策略是否高度配合組織關鍵功能政策或教研與職訓服務，且其做法為何？
- (5) 是否建置一套資訊管理系統，已管理所有數據、情報資料及專業知識，並確保其正確、完整、可靠、有效、安全與機密

性，其做法為何？

## 2. 資訊蒐集之完整性

- (1) 組織是否定期蒐集各部門績效指標資訊，且其做法為何？
- (2) 組織是否定期蒐集員工士氣、工作安全、教育訓練（包括「員工教育訓練費用佔薪資總額百分比」或「平均教育訓練時數」）、獎懲紀錄資訊，且其做法為何？
- (3) 組織是否定期蒐集教研與職訓服務品質資訊，以及顧客滿意度資訊，且其做法為何？
- (4) 組織是否定期蒐集供應商與合作機構之績效資訊，且其做法為何？
- (5) 組織是否定期蒐集「標竿企業」或學習對象「最佳實務」(best practice) 以及競爭者之相關資訊，且其做法為何？
- (6) 組織是否定期蒐集整體經營環境與產業動向相關資訊，且其做法為何？

## 3. 資訊取得之方式

- (1) 組織是否計畫性建立資料庫，且其做法為何？是否包括營經營能力、成本、顧客來店率、效率、安全及環境績效等指標，並以雲端運算方式處理？
- (2) 有關教研與職訓服務管理、人力資源規劃、庫存管理、配送管理、財務資金調度、品質資訊、市場資訊、顧客資訊、成本資訊等，是否利用電子化資訊設備，以「線上」方式或以「批次」方式取得？
- (3) 組織是否設置周全之管理方式，將適當資訊分享與供應商、合夥人、合作夥伴及顧客使用，其做法為何？
- (4) 組織是否運用電子化資訊設備稽核及監控各種日常作業指標，其做法為何？
- (5) 軟體系統開發方式與來源是否符合系統使用者需求，其做法為何？

## 4. 資訊品質

- (1) 組織是否以多種方法如雲端運算、智慧終端、巨量資料 (Big

data) 及網宇實體 (CPS) 進行資訊蒐集，以確保各種資訊之即時性、客觀性與可靠性，且其做法為何？

- (2) 組織是否使用自動化評量工具提高資訊可靠性，且其做法為何？無法評量所有資訊時，組織使用何種適當抽樣方法蒐集資訊？
- (3) 組織是否有系統地蒐集比較過去、現在及預期未來之績效指標，其做法為何？是否包括領先指標與落後指標，且教研與職訓服務流程績效評量須與顧客或其他利害關係人需求相關；財務績效評量須包含長期及短期指標？
- (4) 組織是否定期檢查績效資訊評量與蒐集工具之可靠性，其做法為何？
- (5) 組織是否確保發生緊急事件時，組織資訊系統軟硬體仍可持續使用，並有效支援顧客服務和組織營運需求，其做法為何？

#### **5. 資訊系統之維持、更新與改善**

- (1) 當各種資訊產生變化時，是否立即於資訊系統內更新，其做法為何？
- (2) 組織是否能將「資料蒐集、彙整、分析、傳播、到投入決策」之時間週期有效縮短，其做法為何？
- (3) 組織是否有系統地針對組織「資訊取得、分析與應用系統」加以分析與改善，維持其可靠度，其做法為何？且其評估指標中，是否包含內部使用者滿意度、蒐集程序、與資料品質，並能依評估結果修正資訊系統？
- (4) 組織是否隨使命、願景之改變修正績效指標項目，其做法為何？
- (5) 組織是否經常評估「資訊系統所產生之價值」並加以改善，其做法為何？

#### **6. 以資訊策略提升組織競爭力的作法**

- (1) 資訊系統應用是否擴及組織各個層面，其內容及做法為何？
- (2) 組織是否運用資訊系統進行知識管理，其做法為何？
- (3) 組織之資訊系統是否能配合其教研與職訓服務流程，並有效

協助供應鏈管理，同時與合作夥伴進行資訊系統整合，其做法為何？

(4) 組織是否於關懷顧客 (customer care) 理念下，運用資訊系統進行「顧客關係管理 (CRM)」，以提升服務品質，其做法為何？

(5) 組織是否運用網宇實體 (CPS) 及智慧終端等相關工具進行教研與職訓服務之監控與訊息即時回饋，以確保教研與職訓服務品質，其做法為何？

(6) 舉例說明組織如何運用資訊系統提升整體競爭力之情形？

## (二) 網路應用 [ 權重30 ]

網路應用為組織依據資訊策略，有系統地針對網路應用層面 (如雲端運算方面)、廣度、基本架構與功能等加以規畫、執行、評估及改善，以提升組織競爭力。

### 【檢視重點】

#### 1. 網路應用層面與廣度

(1) 組織網路虛擬平台之整體架構及未來發展策略為何？

(2) 組織內部網路與外界資訊網整合及應用之程度為何？

(3) 組織內部應用網際網路與全球資訊網作業之程度為何？

#### 2. 網路應用基本架構與功能

(1) 組織是否依據發展需求，設立電腦網路架構 (包括速度、頻寬)，及效能提升與安全控管機制？

(2) 組織是否建置與供應者及顧客之連線方式，以有效增進交易品質與速度，其做法為何？且是否包括提供供應商與顧客線上交易及查詢功能 (On Line Transaction Processing, OLTP)？

(3) 組織規劃資訊安全暨個人資料保護時，是否將雲端運算納入考量？

#### 3. 利用網路提升競爭力之作法

(1) 組織是否利用網路結合知識管理、應用及分享，促使員工獲得更多知識以提升競爭力，其做法為何？

(2) 組織是否利用網路有效地提升供應鏈效率，其做法為何？

(3) 組織是否利用網路提供更有效之顧客服務，其做法為何？

### (三) 資訊應用〔權重30〕

資訊應用即是依據市場變化與組織需求，應用資通訊技術或巨量資料 (Big Data)、物聯網 (IoT) 或網宇實體 (CPS) 等前瞻技術蒐集之各種資訊後，於組織內部實際應用、進行詳盡分析，並於精準、完整、可靠、適時、安全與保密之條件下，傳達至資訊使用者，且得進行評估與改善，以提升組織決策效率與運作效能。

#### 【檢視重點】

##### 1. 資訊分析

(1) 組織是否將資料庫做多維資料庫分析等更深入分析，並應用資訊系統進行線上資料分析 (On Line Analysis Processing, OLAP) 與控管，其做法為何？

(2) 組織是否使用資訊系統進行各部門績效指標分析，其做法為何？

(3) 組織是否經常分析有關組織意外事故、安全管理之成本與效益資料；員工需求滿足與其流動率、工作動機強度及生產力關係；員工生產力與組織學習關係，並進一步分析教育訓練、組織學習、知識管理之成本與效益，其做法為何？

(4) 組織是否經常研究分析教研與職訓服務效率、教研與職訓服務遞送流程、減廢 (減少組織廢棄物) 等作業績效之發展趨勢，其做法為何？

(5) 組織是否透過資訊分析、研究教研與職訓服務品質之改善方式，與顧客滿意度、市場佔有率等之關係；顧客滿意度與財務績效之關係，及顧客滿意度成本效益，其做法為何？

(6) 組織是否應用資訊系統進行金融市場變動與風險分析，其做法為何？

(7) 組織是否透過資訊分析對某項功能或教研與職訓服務流程、成本趨勢、生產力與品質等，進行最佳標竿對象與競爭者之比較研究，其做法為何？

## 2.資訊應用

- (1) 組織是否能將各種分析結果，迅速傳達相關員工或利害關係人，使其皆能獲取決策時之必要資訊，且其做法為何？
- (2) 員工是否能瞭解績效分析結果對其工作之涵義，並運用各績效指標間關連性之分析結果，作為重要決策依據，其實例為何？
- (3) 組織是否使用專家系統協助決策分析，其做法為何？
- (4) 組織是否將各種關聯性與預測性資料等資訊分析，運用於各層級之事業規劃，其做法為何？
- (5) 組織是否以系統化程序評估組織營運結果、行動計劃及策略目標，其做法為何？並是否依據績效評量分析結果，及與競爭者或標竿組織之比較資訊進行流程改善，且能說明各種改善方案之成本與效益，並若可行，是否推及供應商、合夥人或合作夥伴，使企業完整供應鏈得一致提升、運作？
- (6) 組織是否運用各種資訊及分析結果進行教研與職訓服務之規劃、設計、傳送，及設定績效與控制標準，其做法為何？
- (7) 資訊系統是否提供「預警」功能，使組織能及時因應未來變化，其做法為何？



## 七、流程管理〔權重 110〕

流程管理之要點包括：顧客導向設計，教研與職訓服務運送、支援流程管理，以及與供應商（者）及合作機構之關係流程管理等。故重點在以顧客需求為主之教研與職訓服務設計與開發、教研與職訓服務之提供、相關支援性活動，以及與供應鏈及跨組織流程管理。由上述可知評審重點在組織如何透過關鍵流程管理，實現各項功能策略，以確保及增進組織提供顧客教研與職訓服務之品質及可靠度，同時檢視組織緊急應變之能力（風險管理），包括突發危機預防、緊急狀況處理、不中斷運作及重建之準備。

流程管理基本要求為具「效率」及「效能」之過程管理，包括：效率性之設計與預防功能，供應鏈及跨組織機構之連結、教研與職訓服務流程前置時間、績效評估及持續性改善、彈性、成本降低與前置時間縮短及組織學習等。首先，彈性即為迅速適應與有效因應變更要求之能力，諸如快速調整教研與職訓服務遞送流程、機器設備，並立即反應需求變化，或有能力提供相當多樣化之顧客服務，故彈性化需推動模組化設計、共用設備、一站服務、共用產能、外包，及提供特殊服務，而成本降低與前置時間縮短亦採類似方法。本項檢視重點在「如何設計與改善」，故「結果」亦相當重要，然此部分留待本評審標準之經營績效中加以檢視。

### （一）主要工作流程管理〔權重50〕

組織依據使命、願景及整體策略目標（包括改善市場規模與營運績效），有系統地針對創造教研與職訓服務核心價值之流程進行管理，包括其設計、開發、傳遞、評鑑及改善，以增進教研與職訓服務品質，強化教研與職訓服務深度，並進行深度教研與職訓服務，同時檢視組織緊急應變之能力（風險管理），包括突發危機之預防、緊急狀況之處理、不中斷運作及重建之準備。

#### 【檢視重點】

##### 1. 教研與職訓服務開發流程設計

- （1）所有員工是否皆能瞭解組織設計教研與職訓服務之流程，並清楚自身於其中之角色與責任，且其做法為何？

- (2) 組織是否設置一套合乎邏輯，並且能適應不同教研與職訓服務範圍及環境條件之開發流程，其做法為何？是否包括適當資訊回饋流程，同時能透過簡單明瞭格式予以文件化？
- (3) 組織是否採跨功能小組，或邀請供應商、顧客參與教研與職訓服務之設計與傳遞，包括設置得使設計及服務人員溝通之資訊管理系統，協助改善教研與職訓服務設計程序，其做法為何？
- (4) 組織是否闡明成功運用新科技於教研與職訓服務流程中之領先經驗，其做法為何？是否包含能明確評估運用科技之程度、範圍與有效性，並能應用最新科技技術之設計滿足顧客需求？
- (5) 組織是否建立彈性教研與職訓服務與即時管理，以快速回應顧客需求，其做法為何？
- (6) 組織是否設置一套系統化配銷程序，且此程序能與組織營運及教研與職訓服務互相配合，並透過「同步工程<sup>1</sup>」或類似程序持續提升顧客滿意度，且其做法為何？
- (7) 組織各項流程檢核事項是否包括作業與教研與職訓服務過程能力之評估，且其做法為何？

## 2. 教研與職訓服務之作業與傳遞流程

- (1) 組織是否考量核心競爭力，及顧客、供應商、合作伙伴之需求規劃作業系統，界定內外部資源，以進行管理與改善，並能控制運作總成本，包括避免瑕疵、錯誤與重複製作等，同時在兼顧顧客需求為主的條件下，適當降低品質保證、品檢測式、作業流程與成效稽核之成本，其做法為何？
- (2) 組織是否依據作業系統，考量新技術、專業知識、產品優勢、靈活彈性等需求，明確定義與作業及傳遞教研與職訓服務活動相關之關鍵流程，及其績效要求，並能確保此等流程於日

---

1 所謂「同步工程」是指從設計開發到製造生產等步驟皆可以同時並行，縮短商品開發時間；因此若要達成同步化功能，必須整合不同工程專長背景成員之經驗與智慧，依照所扮演之角色，適當地利用一些工具與技巧，以發揮整體效力，達到同步工程目標。

常營運中達到其績效標準，且其做法為何？

- (3) 組織是否明確定義並區分各流程負責人員職責，其做法及內容為何？
- (4) 組織是否設置一套完整控制機制以確保流程符合特定要求，其做法為何？是否包括採取適當資料與抽樣方法進行流程監控，並儘可能將流程控制自動化，且此控制工具備有預防功能？
- (5) 組織是否定期評量主要流程變數，並進行改善，且其做法為何？

### 3.品質管制流程

- (1) 組織是否建立一套完善的品質管理制度，及提供其相應之資訊，以協助品質規劃、決策及控制，其做法為何？其中是否藉由提案制度、品管圈活動、品質改善小組及專案小組進行品質控管、問題解決並累積品質管理知識？
- (2) 組織是否針對員工進行品質問題分析、解決方法與程序之教育訓練，並給予所有主要教研與職訓服務清楚之品質定義及操作要求，且能充分授權，其做法為何？
- (3) 組織是否運用統計工具或其他有效方法分析顧客需求之市場研究資料，並採用系統化程序，如品質機能展開，將顧客優先需求納入商品功能、規格及特徵設計及操作活動當中，其做法為何？
- (4) 組織於新教研與職訓服務開發及製作程序中，是否採取預防措施確保品質，其做法為何？如設計時利用失效模式及效應分析 (FMEA)，或運用網宇實體 (CPS)、智慧終端即時掌握顧客需求？
- (5) 組織是否設置完整全面之設計審查程序，以妥善管理產品生命週期，其做法為何？其中是否利用各種統計方法從事材料、設備、技術、資源回收利用及教研與職訓服務遞送品質等作業分析上，以掌握產品對民眾健康、安全及環境之影響？
- (6) 組織是否協調稽核、查驗與教研與職訓服務傳遞流程，以確

保即時將高品質之教研與職訓服務傳遞給顧客，且其做法為何？

- (7) 新教研與職訓服務是否於導入市場前通過完整測試，且其做法為何？

#### 4.服務作業與遞送流程之檢討改善

- (1) 組織是否建立各種評量指標以評量各關鍵流程之績效，並針對績效檢討改善，且其做法為何？
- (2) 組織是否透過建立各種模式，蒐集、分析資料，找出流程績效不符預期之因，並能提出明確案例或證據驗證分析結果，且其做法為何？
- (3) 組織是否運用包含組織內所有功能部門之流程模式、實地調查所得資料、競爭者或標竿研究資料確認流程及後續教研與職訓服務之改善機會，且其做法為何？
- (4) 組織是否運用流程分析及「自由聯想法<sup>2</sup>」或類似技術產生多種不同選項以利進行流程改造，且其做法為何？
- (5) 組織是否訂定一套程序，使各部門、員工、顧客、合作夥伴及其他利害關係人均能適應、參與流程之持續性改善，且其做法為何？

#### 5.緊急應變能力

- (1) 組織是否完善緊急應變或風險管理系統，其做法為何？是否涵蓋突發危機之預防、緊急狀況之處理、不中斷運作及災後重建之準備？
- (2) 組織內部作業系統及工作場所是否藉由緊急應變或風險管理系統，有效應付突發之災害或事件等危機，其實例為何？

### (二) 支援性工作流程管理〔權重30〕

組織如何依據其創造教研與職訓服務核心價值相關活動，有系統地針對其支援性工作加以設計、執行、評估及改善，即以互補性、支援性活動創造加值及差異化之過程。

---

<sup>2</sup>所謂「自由聯想法」是指類似於產生創意或解決方案的團體腦力激盪法。

## 【檢視重點】

### 1.關鍵支援性營運流程設計

- (1) 組織是否建立支援性工作流程之設計、操作、績效評量與改善方式，其做法為何？且其與主要作業流程之連結為何？
- (2) 組織是否於建立支援性流程時考慮其中關鍵要素，包括內、外部顧客及各工作單位需求、環境永續、公眾與社區之健康安全、法令規章要求等，其做法為何？
- (3) 組織與其支援性部門是否訂定關鍵支援性流程之標準且得符合內部標準，其做法為何？且其與主要流程標準之差異為何？
- (4) 組織是否以內、外部顧客需求及其他因素評量關鍵支援性作業流程之績效，如是否能有效校準組織長期目標與短期財務規劃，使達成一致，其做法為何？
- (5) 組織是否以主要作業流程觀點檢視內、外部顧客需求研究？

### 2.關鍵支援性營運流程之改善

- (1) 改善原有之支援性流程或創造新流程中，組織是否能將顧客回饋資訊納進其中，其做法為何？
- (2) 組織是否採用新科技改善支援性流程，並於改善流程過程中倡導許多新方法，且其做法為何？
- (3) 組織是否採納其他組織內、外部之特殊方法或流程作為組織流程改善之標竿，且其做法為何？

## (三) 跨組織流程管理〔權重30〕

組織依據教研與職訓服務之合作特性，有系統地整合內部功能部門，及外部供應商（者）、合作機構（廠商）等供應網路，提升整體供應網路中成員於品質、成本、反應速度、交期、創新、彈性及教研與職訓服務之整合績效，並加以評估與改善，以建構互利之價值鏈關係。

## 【檢視重點】

### 1.外部合作之商品或教研與職訓服務

- (1) 主要供應商類型種類為何？與組織成功要素或策略目標有關

之主要供應商及合作機構為何？

- (2) 組織主要向供應商及合作機構購買（或取得）之教研與職訓服務或服務為何？
- (3) 組織是否能整合內部功能部門，其做法及成效為何？

## **2.評估制度之設計**

- (1) 組織是否採用系統性方式選擇供應商（者）及合作機構，其做法為何？是否包含價格、品質、接近性和其他標準，並能了解雙方核心目標，洞察淺潛在商業機會，同時建立互信、互利且長久合作之關係，其做法為何？
- (2) 組織是否將績效要求（如品質等）納入供應商與合作機構之流程管理中，其做法為何？
- (3) 組織是否讓供應商（者）與顧客參與教研與職訓服務流程設計與改善，其做法為何？
- (4) 組織是否建立一套相互學習與知識分享機制，並支援彼此技術、資源和知識，以強化跨組織關係，以強化跨組織關係，且其做法為何？
- (5) 組織是否評估供應商與合作機構之相互關係是否符合組織績效需求，並滿足整體供應網路目標，持續為雙方利害關係人創造更更價值，且其做法為何？
- (6) 組織是否建立一套與供應商（者）有效互動機制，其做法為何？其中是否能利用資訊科技及通訊網路與其溝通，且邀請其參與訂定相關績效標準之過程，同時定期、明確地評量其績效？
- (7) 組織是否建立一套有效回饋系統，定期提供給供應商（者）所有績效評估結果，其做法為何？

## **3.提升績效制度之設計**

- (1) 組織是否協助供應商（者）及合作機構改善自身檢驗能力，其做法為何？
- (2) 組織是否已採用創新模式來促進供應商（者）及合作機構改善營運績效之具體成果，其做法為何？如包括將流程管理改

善經驗與供應商（者）及合作機構分享，或導入資訊科技以促進資訊與合作伙伴之間同步流動？

- (3) 組織是否能舉出協助供應商（者）及合作機構改善管理績效之具體成果或例證？

## 八、經營績效〔權重 350〕

組織經營成果、經營績效對整體運作至為重要，因其目標達成度與生存實具密切關係，故此項重點乃是藉由組織之績效，檢視其如何完成既定目標。

本部分主要依據組織近三年（以上）之經營成果，比較產業平均情形及標竿對象，評量組織競爭力，故主要探討財務績效、研發與創新績效、顧客與市場發展績效、人力資源發展績效、資訊管理績效、流程管理績效與社會評價（品質榮譽）等七大經營績效項目。藉由質量兼具之佐證實績或經第三方公資料，探討組織如何達成其使命、願景及整體策略目標，進而持續改善，並與此循環中，追求組織之卓越長期績效。

### （一）財務績效〔權重30〕

財務績效主要檢視組織整體財務報酬評量、財務變動、或預算績效，包括近三年（以上）之財務趨勢及情況。同時比較組織整體與各部門、組織與產業、組織與世界其他標竿品牌或組織之績效。

**【檢視重點】**（以下 6 小題請儘量提供具體績效資料）

- （1）組織是否能於會計年度開始前，列示未來至少一年之財務預算？
- （2）組織是否列示主要財務指標資料，包括人工成本、收入、利潤（如稅後純益）、總資產週轉率、現金週轉率、資金流動率、營業利益率、投資報酬率、資產報酬率、單位成本、淨值佔實收資本額倍數等項？
- （3）組織財務績效資料是否包含近三年（以上）財務健全之綜合指標？
- （4）組織是否能以趨勢顯示近三年（以上）之財務情況，且其走向呈現持續改善？
- （5）財務結果是否能顯示組織整體及各部門單獨績效，以及組織與產業平均之差異？
- （6）組織是否將財務結果與受歡迎品牌或世界級組織相關事業進行比較，且其成果為何？



- (7) 組織財務績效評量指標與方式是否能獲得利害關係人認同，且其成果是否能協助評量、預期、改善組織策略或關鍵性作業流程，其實績為何？

## (二) 研發與創新績效〔權重50〕

檢視組織服務或經營模式之創新與獲利成果，以及專利佈局及其衍生效益，據以發展及提昇企業核心競爭力。

### 【檢視重點】

#### 1. 創新觀念檢視（以下4小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織例行性工作佔總工作量之比例，以及工作執行方式之彈性程度為何？
- (2) 組織應對外界刺激之反應為何？
- (3) 組織對新觀念及資訊科技之接受、使用程度，及學習能力為何？
- (4) 組織對智慧財產之重視程度，包括其專利佈局之數量、授權金、技術移轉、完整度、成長性、糾紛處理，及其衍生效益為何？

#### 2. 研發創新內容檢視（以下4小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織依據研發創新策略而發展之具體內容為何，如推出新服務、建立新經營、行銷或流程模式、導入新商業應用技術或資通訊技術等？
- (2) 組織研發創新之成果是否能提升組織核心競爭力，其程度為何？並是否具市場性、發展性持續性、彈性、應變能力及滿足顧客需求，且能為組織帶來利潤？
- (3) 組織較同業及過去研發創新支出成長速度與趨勢為何？
- (4) 組織是否發表過研發創新方面之論文，或參與相關研討會？

#### 3. 服務創新檢視（以下3小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織是否有自有品牌？且是否將研發創新之成果展現於自有品牌商品中，其做法為何？
- (2) 新服務商品化過程中，可商品化之比例為何？能順利進入虛

實通路及消費體系之教研與職訓服務網絡中？且其營業額佔總營業額之比率為何？

- (3) 組織是否針對新教研與職訓服務失敗案例進行檢討，及採取相應對策，其做法為何？

### (三) 顧客與市場發展績效〔權重70〕

摘要說明顧客經驗及市場表現成果，包含依關鍵性評量基準或指標（如市場區隔、顧客族群）所測得之數據及比較資料，其中顧客經驗方面包括滿意度、忠誠度、抱怨數等；市場績效則檢視組織顧客成長率、顧客回流率、市場佔有率、銷售成長率等績效評估，並進行檢討改善措施，同時藉由建立適當顧客抱怨處理機制，達到顧客滿意極大化。

#### 【檢視重點】

##### 1.顧客滿意度檢視（以下4小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織目前顧客滿意程度與過去比較，是否持續進步？
- (2) 組織是否有獨立專業人員管理、檢視與評估顧客滿意程度，且其做法為何？
- (3) 組織是否能運用各種方式評量顧客滿意度，又其中如何包括經常性與顧客進行深度訪談，且其做法為何？
- (4) 顧客不滿意度，於過去三年（以上）呈現穩定下降趨勢？
- (5) 與同業、競爭對手及標竿企業相比較，其成果如何？

##### 2.顧客抱怨處理（以下4小題請儘量提供具體的績效資料）

- (1) 組織是否能建置有效預防之顧客抱怨處理機制，其做法及成效為何？
- (2) 組織是否對顧客抱怨處理皆能即時反應並處理得當，且能持續追蹤顧客意見或滿意度，其做法為何？
- (3) 組織顧客抱怨數或處理不佳之比例，過去三年是否呈現下降趨勢？
- (4) 組織是否定期審查顧客抱怨處理機制成效，並予以修正，其做法為何？

### 3.顧客關係與忠誠度（以下5小題請儘量提供具體的績效資料）

- (1) 顧客對該組織商品再體驗意願之成長趨勢為何？
- (2) 依據市場區隔、顧客生命週期所呈現之顧客忠誠度資料及變化趨勢為何為何？
- (3) 組織過去三年顧客忠誠度是否呈現持續成長趨勢？
- (4) 顧客忠誠度是否明顯優於產業平均水準及主要競爭者？
- (5) 過去三年顧客流失率是否呈現下降趨勢？

### 4.服務品質績效指標（以下3小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 過去三年（以上），教研與職訓服務績效評量趨勢是否顯示極佳進步？
- (2) 教研與職訓服務品質績效水準是否明顯優於產業平均值及主要競爭者？
- (3) 顧客教研與職訓服務之軟硬體設備是否皆能配合得當？

### 5.市場績效指標（以下5小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 歷年來組織服務範疇增長趨勢優於產業平均值及主要競爭者？
- (2) 歷年來其他量化市場資料（如單位評鑑結果、產學合作、服務範疇等），是否展現組織市場發展績效具傑出表現？
- (3) 是否完善組織顧客關係管理系統，且績效卓越，又其中各項績效標準與顧客要求及市場需求皆能高度配合？
- (4) 組織新市場開發之市場佔有率或顧客成長率趨勢，是否符合組織發展策略？
- (5) 組織為顧客群或潛在顧客群提供創新價值之實際作法為何？

## （四）人力資源發展績效〔權重40〕

檢視組織人力資源規劃與運用，包含選、用、育、留之成效，如員工產值、流動率、訓練經費佔營業額比重、職涯發展程度（如員工學習與發展及各階層領導人才培訓規劃等），及員工關係管理，如員工工作滿意度、照護程度等，及知識管理成果等績效表現。

### 【檢視重點】

## 1.人力資源發展績效（以下4小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 關鍵性評量指標，包含單位員工對組織的貢獻度、具生產力時間的百分比、員工缺勤率、幕僚人員的流動率、平均每人每年教育訓練的時數、教育訓練的經費佔薪資總額的百分比等，所測得之數據所呈現變化趨勢為何？
- (2) 組織對員工發展關鍵性評量指標測得之數據，於員工職場生涯發展與領導人才培訓方面之管理績效，呈現趨勢為何？
- (3) 教育訓練資料是否能佐證組織領導者提供員工有效發展機會？
- (4) 組織是否建立員工參與績效評估機制，其做法為何？

## 2.員工關係與知識管理績效（以下4小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織是否針對員工定期意見調查及工作滿意度結果進行記錄、分析、回饋或改善？
- (2) 組織是否提供員工福利與員工生活照護，其項目為何？
- (3) 組織是否針對員工職業安全與衛生改善成果資料進行管理，其做法為何？
- (4) 組織是否定期評估知識管理之成效及產生價值，且其成果為何？

## （五）資訊管理績效〔權重40〕

檢視經營活動中，網路及資訊應用之效率與效能之表現，包括運用資訊系統分析內外部重要資訊，作為經營決策依據，提升組織競爭力之程度。

### 【檢視重點】（以下5小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織是否能持續不斷檢視資訊系統與外界連結之相容性，以配合組織作業正常化，其做法為何？
- (2) 組織是否能定期檢討資訊系統，其做法為何？是否包括資安事故頻率及個資保護程度等，並能持續改善其作業流程，以提供更快、更新、更安全及更穩定之服務？
- (3) 組織建置之網路基本設施與功能，是否能提供組織相關者之

資訊需求，且組織大部分人員亦能利用網路處理業務？

- (4) 組織所蒐集之原始資訊，是否能透過轉換直接利用，並能容易且快速傳達至相關人員，以作為決策研判依據？
- (5) 組織營運異常時，資訊系統是否能夠發出警訊，以提醒決策者注意？

## (六) 流程管理績效〔權重50〕

檢視組織開發、設計、教研與職訓服務遞送、流通與其他主要價值創造流程，以及會計、財務、人事、據點（分店）、資訊等主要支援性活動與跨組織流程管理等績效表現，並檢視組織因應緊急事故或突發災難之準備績效。

### 【檢視重點】

#### 1. 關鍵與支援活動評量績效（以下 2 小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 關鍵性評量指標測得之組織教研與職訓服務與作業流程數據變化趨勢為何，包括直接影響顧客服務品質之教研與職訓務遞送流程、生產力、生產週期及其他影響教研與職訓服務作業效率、效能和創新等？
- (2) 組織是否將評量績效結果與競爭對手、同業或標竿企業做比較，其顯示成果如何？
- (3) 組織因應緊急事故或突發災難之準備績效水準與所呈現之變化趨勢為何？
- (4) 關鍵與支援性流程評量成果是否有助組織瞭解、預期並改善組織策略、政策，及自身之評量指標？其做法為何？

#### 2. 跨組織管理績效（以下 4 小題請儘量提供具體績效資料）

- (1) 組織成員是否瞭解跨組織合作目標，其程度為何？
- (2) 組織間訊息、研究結果、知識與技能及經驗累積之溝通管道是否暢通，且能適當相互交流，並能定期檢討改善，且其做法為何？
- (3) 組織合作所產生之成本與利潤，及其分擔與分享方式為何？
- (4) 組織合作過程中是否具備迅速解決問題之能力，且其中包括

障礙與解決機制，其做法為何？

- (5) 跨組織流程評量成果是否有助組織瞭解、預期並改善組織策略、政策，及自身之評量指標？其做法為何？

## **(七) 社會評價 (品質榮譽) [ 權重70 ]**

檢視組織治理、財務責任、管理效能、外部法令遵行、內部紀律遵行及企業社會責任、道德及福祉等範疇之績效表現，如榮譽取得及責任落實情形。

### **【檢視重點】**

#### **1. 組織榮譽評量指標 (以下 4 小題請儘量提供具體績效資料)**

- (1) 組織是否曾獲得國際標準認證，其項目為何？
- (2) 組織是否曾獲得國內、外品質管理相關獎項榮耀，其項目為何？
- (3) 組織是否曾獲得環保、勞工安全、敦親睦鄰、社會楷模、慈善捐贈與活動參與等各方面之表揚，其項目為何？
- (4) 高階領導者或組織是否曾獲社會肯定，其項目為何？

#### **2. 組織責任評量指標 (以下 6 小題請儘量提供具體績效資料)**

- (1) 組織於治理與財務健全方面之數據是否呈正面成長趨勢？
- (2) 組織是否強調顧客中心之經營理念，並其實際配合之活動為何？
- (3) 組織是否為股東、員工、顧客創造價值，其做法為何？
- (4) 對社會福利、教育與其他公眾服務具體貢獻及成效為何？
- (5) 高階領導人是否能引導組織重視 5S 運動，且能積極從事內、外部美化環境作業，其做法為何？
- (6) 組織於守法方面，是否優於一般規範，且能善盡社會責任，同時注意員工的工作情緒、家庭生活、健康與安全，且其做法為何？

## 貳、評分方式

評量表之第一至第七大項評量方法係以規劃說明 (Approach)、執行說明 (Deployment)、檢討改善說明 (Learning) 為之；第八大項則以水準 (Level)、趨勢 (Trend)、比較 (Comparison) 與連結 (Linkage) 來檢視組織全面經營品質管理活動績效結果 (Result)。

評量方法 (要素) 詳述如下：

- (一) 規劃說明 (**Approach**)：意指達到卓越之目標與方法，以及該目標與方法系統化程度，藉此檢視規劃方法如何具備適當性、有效性、創新性及策略整合性。
- (二) 執行說明 (**Deployment**)：意指規劃 (Approach) 方法之實施、執行與落實如何滿足其重要經營活動需求，藉此評估組織執行方法，能於適當工作單位被持續推動之程度。
- (三) 檢討改善說明 (**Learning**)：意指針對規劃 (Approach) 與執行 (deployment) 過程，如何持續進行評量與檢討改善，以持續強化組織之精進與學習。
- (四) 結果 (**Result**)：意指第一至第七大項之整合經營績效反映於第八大項績效表示，評量方法 (要素) 詳述如下：
  - ◆ 水準 (**Level**)：意指組織實際績效數值達到目標數值之程度。
  - ◆ 趨勢 (**Trend**)：意指組織過去 3~5 年績效指標呈現持續精進之程度。
  - ◆ 比較 (**Comparison**)：意指評量組織績效數值與標竿組織數值之差距，以見其努力與所具企圖之程度。
  - ◆ 連結 (**Linkage**)：意指組織績效指標反映各大項因果關係之程度。

## 參、評分等級

評分等級區分為五個等級，分別為：

等級1--「無或少許證據顯示」：

組織所提列之實證充分程度，介於0%以上，未達15%。

等級2--「略有證據顯示」：

組織所提列之實證充分程度，介於15%以上，未達40%。

等級3--「多數證據顯示」：

組織所提列之實證充分程度，介於40%以上，未達60%。

等級4--「超越平均證據顯示」：

組織所提列之實證充分程度，介於60%以上，未達85%。

等級5--「達國內（外）卓越證據顯示」：

組織所提列之實證充分程度，介於85%以上，100%以下。

評分等級	說明
等級 1：無或少許證據顯示	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規畫面：無明顯規劃、或資訊無根據。</li> <li>■ 落實面：缺乏或沒有明顯規劃與落實應用。</li> <li>■ 改善面：改善傾向不明顯、改善需透過對回應問題才能達成。</li> <li>■ 結果面：無明顯實證資料顯示其經營成果。</li> </ul>
等級 2：略有證據顯示	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規畫面：對本項目基本要求具初步系統性規劃。</li> <li>■ 落實面：多數領域或工作單位規劃與落實應用處於初期階段。</li> <li>■ 改善面：由回應問題至逐漸改善，顯現初期檢討改善轉化階段。</li> <li>■ 結果面：略有實證資料顯示其經營成果普通。</li> </ul>
等級 3：多數證據顯示	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規畫面：有多數證據顯示其效率、系統化規劃尚可回應本項目之基本要求。</li> <li>■ 落實面：已進行規劃，然部分領域或工作單位仍在落實應用初期階段。</li> <li>■ 改善面：系統性規劃與落實應用已開始出現，具備明顯主要流程之評估與改善。</li> <li>■ 結果面：多數實證資料顯示其經營成果尚可。</li> </ul>



評分等級	說明
等級 4：超越平均水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規畫面：其效率及系統化規劃超越業界平均水準，可回應本項目之基本要求。</li> <li>■ 落實面：具備良好規劃，然落實運作可能依領域或工作單位而有所不同。</li> <li>■ 改善面：具備依據事實及系統化評估改善流程及進行部分組織學習，可提升組織主要流程效率及績效。</li> <li>■ 結果面：充分實證資料顯示其經營成果超越平均水準。</li> </ul>
等級 5：達國內（外）卓越水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 規畫面：其效率及系統化規劃，達至國內外卓越水準，可完全回應本項目之多樣要求。</li> <li>■ 落實面：規劃充分應用與落實，所有領域、工作單位或員工皆無明顯落差或斷層。</li> <li>■ 改善面：建立完善管理工具，依據事實、系統化評估及流程檢討進行改善，並強化組織學習。且分析、分享支援、創新及精進於組織整體皆歷歷可見。</li> <li>■ 結果面：具充分實證資料顯示其經營成果達國內（外）卓越水準。</li> </ul>

## 肆、評審標準（總分：1000）

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

頒發單位：行 政 院  
主辦單位：經 濟 部  
執行單位：財團法人中國生產力中心  
地址：台北市大安區信義路3段41-2號5樓  
電話：(02)27032625 傳真：(02)27046463  
國家品質獎計畫網站 <http://nqa.cpc.tw>

