



# 國家品質獎 評審參考手冊

## 功能典範類

企業及中小企業類組

經營技術典範型

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、經營技術典範型評分基準說明與檢視重點.....    | 1 |
| 一、落實特定經營管理技術之情形〔權重 60〕.....  | 1 |
| (一)特定經營管理技術規劃與執行〔權重 60〕..... | 1 |
| (二)特定經營管理技術評估與改善.....        | 2 |
| 二、落實特定經營管理技術之效益〔權重 40〕.....  | 4 |
| (一) 特定經營管理技術實績〔權重 40〕.....   | 4 |
| 貳、評分方式.....                  | 5 |
| 參、評分等級.....                  | 6 |
| 肆、評審標準（總分：100）.....          | 8 |

# 壹、經營技術典範型評分基準說明與檢視重點

## 一、落實特定經營管理技術之情形〔權重 60〕

依據公司經營理念，檢視公司如何落實特定經營管理技術（如六標準差、平衡計分卡、精實管理等），致實務應用對提升公司經營品質有卓越成效具長期影響力或可預期有長期影響力。

### （一）特定經營管理技術規劃與執行〔權重30〕

經營技術規劃內容應能滿足公司使命、願景，並以環境變遷、公司優劣勢等條件為背景，針對未來技術、市場、競爭與法律條件及公司獲得資源之能力進行規劃，設立適當流程及安排相關成員參與及落實，進而提升公司經營績效。

#### 【檢視重點】

#### 1.經營技術建立與發展程序

- (1) 公司導入經營管理技術計畫是否與其策略目標配合，並有具體而明確之計畫目標及規劃流程圖，且其做法為何？
- (2) 公司是否妥善安排參與經營技術建立之成員，並以流程圖描述經營技術建立之決策過程，其做法為何？
- (3) 公司內部負責導入經營技術相關部門或單位是否擁有經過良好教育訓練且充分承諾之員工，並能全員參與相關經營技術活動，且其做法為何？
- (4) 建構經營技術主要考量之關鍵因素、分析方式，及其評量指標為何？
- (5) 經營技術是否配合公司競爭策略，並考量市場可行性、技術可行性及經濟可行性，其做法為何？
- (6) 公司是否能列出可能需要改善的專案，並選定最急需改善的專案，且其做法為何？
- (7) 公司是否設立績效評量指標，及其定期檢討改善機制，且其做法為何？
- (8) 公司於導入特定經營管理技術開始前，是否列示未來至少一年之預算成本？

## 2. 危機管理／風險管理之考量

- (1) 公司制定決策時，是否考量各種不確定因素，並研擬因應對策，其做法為何？其中是否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？
- (2) 公司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) 公司對各種危機與風險反應速度為何？

## 3. 特定經營管理技術執行

- (1) 公司是否依循正確方向，選擇行動方案或策略，並明確且具體建立發展流程，其內容與做法為何？
- (2) 公司是否設置正式組織架構，並明確、恰當地劃分權責，且各部門皆得良好運作，其詳細做法為何？
- (3) 公司是否透過專案 (Project) 小組或推動委員會，持續改善以執行相關特定經營管理技術，且其做法為何？
- (4) 公司是否針對特定經營管理技術之專案訂定年度目標，並轉為各部門及每位成員之目標，且公司成員皆能清楚瞭解公司導入特定經營管理技術之目標，其詳細做法為何？
- (5) 公司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，以達到公司經營管理技術之資訊，包括績效資料之溝通？
- (6) 公司是否把導入經營技術計畫展開成為關鍵流程管理，且關鍵流程改善活動與公司之目標與內涵一致，其做法為何？
- (7) 公司是否依照目標與策略分配預算及資源，其做法為何？

## (二) 特定經營管理技術評估與改善 [ 權重30 ]

公司如何依據經營理念，針對特定經營管理技術進行評估、改善，且該實務應用對提升公司經營品質有卓越成就，及具長期影響力或可預期有長期影響力。

### 【檢視重點】

#### 1. 績效評估與改善

- (1) 公司是否公平客觀地建立公司績效評估機制，其內容及做法為何？範圍是否擴及全面性，並能定期蒐集、比較、分析績效指標與實際結果，及檢討差異原因？
- (2) 公司是否與競爭者及標竿指標進行績效比較，以作為公司持續改善之依據，且其做法為何？
- (3) 公司是否使用過去績效做為比較基礎，且重視程度為何？
- (4) 公司所採取之改善行動證明有效後，是否確實紀錄或納入運作標準中，且其做法為何？

## 二、落實特定經營管理技術之效益〔權重 40〕

藉由公司之經營成果，可檢視公司是否因落實特定經營管理技術而達成其使命、願景及策略，進而帶動產業發展，成為業界標竿學習典範。

### （一）特定經營管理技術實績〔權重40〕

檢視公司因落實特定經營管理技術所獲致的效益，如百萬次錯誤率、目標達成率、消除浪費、降低成本、提升效率效能等，並依據產業平均情形及公司近 3 年表現，評量公司在經營技術領域是否足資典範。以及其如何透過落實特定經營技術，促進產業發展，或帶動產業應用其作法且有長期影響。

#### 【檢視重點】

##### 1.具體實績表現

- (1) 公司是否列示主要指標資料，其內容為何？是否包括百萬次錯誤率、目標達成率、庫存週轉率、營收成長率等項？
- (2) 公司是否以趨勢顯示過去三年或更多年之營運情況，且其走向有因導入特定經營管理技術而呈現持續改善？
- (3) 導入經營管理技術之結果是否能顯示公司整體及各部門單獨績效，以及公司與產業平均之差異，且其內容及程度為何？
- (4) 公司是否曾獲得國際標準認證，其項目為何？
- (5) 公司是否曾獲得國內、外經營管理相關獎項榮耀，且其項目為何？
- (6) 公司是否能與供應商建立密切的合作夥伴關係，並將該特定經營管理技術延伸至供應商，且其做法為何？
- (7) 公司是否能成為該經營技術領域之典範，或成為其他公司標竿學習對象，其實例為何？
- (8) 公司是否能為股東、員工、顧客創造價值，其做法為何？

## 貳、評分方式

評量表之第一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；第二大項則以水準 (Level)、趨勢 (Trend)、比較 (Comparison) 與連結 (Linkage) 來檢視公司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，藉此評估公司執行方法，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，以持續強化公司之精進與學習。
- (四) 結果 (**Result**)：意指第一大項之整合經營績效於第二大項績效中表示，評量方法 (要素) 詳述如下：
  - ◆ 水準 (**Level**)：意指公司實際績效數值達到目標數值之程度。
  - ◆ 趨勢 (**Trend**)：意指公司過去 3~5 年績效指標呈現持續精進之程度。
  - ◆ 比較 (**Comparison**)：意指評量公司績效數值與標竿公司數值之差距，以見其努力與所具企圖之程度。
  - ◆ 連結 (**Linkage**)：意指公司績效指標反映第一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」：

公司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」：

公司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」：

公司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」：

公司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」：

公司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公司學習，可提升公司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，並強化公司學習。且分析、分享支援、創新及精進於公司整體皆歷歷可見。</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：100）

| 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 |

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>

