



國家品質獎 評審參考手冊

功能典範類

學校、機構、法人及團體類組

地方經營典範型

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、地方經營典範型評分基準說明與檢視重點.....	1
一、落實地方經營之情形〔權重 60〕.....	1
(一) 地方經營規劃與執行〔權重 30〕.....	1
(二) 地方經營評估與改善〔權重 30〕.....	2
二、落實地方經營之效益〔權重 40〕.....	4
(一) 地方經營實績〔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、地方經營典範型評分基準說明與檢視重點

一、落實地方經營之情形〔權重 60〕

依據組織經營理念，檢視組織如何落實地方經營，成為地方產業關鍵角色，致實務應用對組織經營品質及地方發展有卓越成就具長期影響力或可預期有長期影響力。

（一）地方經營規劃與執行〔權重30〕

組織如何依據使命、願景及策略目標，規劃、落實地方經營（如改善地方生活、促進地方就業等）。

【檢視重點】

1.地方經營建立與發展程序

- (1) 組織建立地方經營是否與組織之使命、願景與目標相關聯，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) 組織是否妥善安排參與地方經營建立之成員，並以流程圖描述地方經營建立之決策過程，其做法為何？
- (3) 組織內部負責導入地方經營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，並能全員參與相關地方經營活動，且其做法為何？
- (4) 建構地方經營主要考量之關鍵因素、分析方式，及其評量指標為何？
- (5) 地方經營是否配合組織競爭策略，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) 組織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？
- (7) 組織是否於規劃地方經營策略開始前，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) 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) 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反應速度為何？

3.地方經營執行

- (1) 組織是否依循正確方向，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) 組織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) 組織是否透過專案 (Project) 小組或推動委員會，持續改善地方經營，且其做法為何？
- (4) 組織是否針對地方經營訂定年度目標，並轉為各部門及每位成員之目標，且組織成員皆能清楚瞭解組織地方經營之目標，其詳細做法為何？
- (5) 組織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，以達到組織地方經營之執行，包括績效資料之溝通？
- (6) 組織是否把導入地方經營計畫展開成為關鍵流程管理，且關鍵流程改善活動能與組織之目標與內涵一致，其做法為何？
- (7) 組織是否邀請供應商、合作機構或顧客參與產品 (服務) 之設計與傳遞，其做法為何？是否包括設置得使設計及服務人員溝通之資訊管理系統，協助改善產品或技術？
- (8) 組織是否依照目標與策略分配預算及資源，其做法為何？

(二) 地方經營評估與改善 [權重30]

組織如何依據經營理念，針對地方經營進行評估、改善，且該實務應用對提升組織經營品質及地方發展有卓越成就，及具長期影響力或可預期有長期影響力。

1.績效評估與改善

- (1) 組織是否對於顧客意見、滿意度調查結果與後續問題解決制定一套明確執行系統，並根據調查所得資料予以留存，進行記錄分析、瞭解顧客需求，以作為組織持續改善之依據，且

其做法為何？

- (2) 組織是否公平客觀地建立組織績效評估機制，其做法為何？其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？
- (3) 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，其做法為何？
- (4) 組織是否使用過去績效做為比較基礎，且重視程度為何？
- (5) 組織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，其做法為何？
- (6) 組織是否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？其中是否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？
- (7) 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？

二、落實地方經營之效益〔權重 40〕

藉由組織之經營成果，可檢視組織是否因落實地方經營而達成其使命、願景及策略，進而促進地方發展，活絡地方經濟。

(一) 地方經營實績〔權重40〕

檢視組織因落實地方經營所獲致的效益，如進用當地員工比例、社區總體營造成果及帶動地方經濟產值等，並依據產業平均情形及組織近 3 年表現，評量組織在地方經營領域是否足資典範。以及其如何透過落實地方經營，促進地方發展，或帶動地方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) 組織是否列示主要指標資料，其內容為何？是否包括進用當地員工比例、社區總體營造成果、成立新創組織數、與其他地方產業異業結盟數及帶動地方經濟產值等項？
- (2) 組織建置及執行地方經營之結果是否能顯示其整體績效，以及組織與產業平均之差異，且其內容及程度為何？
- (3) 組織是否曾獲得國內、外地方經營相關獎項榮耀，其項目為何？
- (4) 組織是否結合外部主要供應商（者）及其合作機構（廠商）建構互利之價值鏈關係，帶動地方產業發展，其做法為何？
- (5) 組織是否成為在該地方經營領域之典範，或成為其他組織標竿學習對象，其實例為何？
- (6) 組織是否能為員工、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」：

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"> ■ 規畫面：無明顯規劃、或資訊無根據。 ■ 落實面：缺乏或沒有明顯規劃與落實應用。 ■ 改善面：改善傾向不明顯、改善需透過對回應問題才能達成。 ■ 結果面：無明顯實證資料顯示其經營成果。
等級 2：略有證據顯示	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規畫面：對本項目基本要求具初步系統性規劃。 ■ 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。 ■ 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。 ■ 結果面：略有實證資料顯示其經營成果普通。
等級 3：多數證據顯示	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 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。 ■ 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。 ■ 結果面：多數實證資料顯示其經營成果尚可。

評分等級	說明
等級 4：超越平均水準	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 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。 ■ 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。 ■ 結果面：充分實證資料顯示其經營成果超越平均水準。
等級 5：達國內（外）卓越水準	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ 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。 ■ 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。 ■ 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。

肆、評審標準（總分：100）

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

